دور إدارة الموارد البشرية المعاصرة في التقليل من الإجهاد المهني بالمؤسسات ذات الطابع العمومي

The role of contemporary human resource management in reducing occupational stress in public institutions

مسعود بورنان[*1]، عز الدين لرقم[2]

[1] مخبر تحليل العمل والدراسات الأرغنومية جامعة عنابة (الجزائر).messaoud.bourenane@univ-annaba.dz

[2] مخبر تحليل العمل والدراسات الأرغنومية جامعة عنابة (الجزائر).larkem2010@yahoo.fr

تاريخ الاستلام:24-01-2025 تاريخ القبول: 02-06-2025 تاريخ النشر: 04-06-2025

ملخص: توضح هذه الورقة البحثية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية المعاصرة في التقليل من الإجهاد المهني بالمؤسسات ذات الطابع العمومي، مما استوجب على الباحث تقديم التحول الذي عرفته إدارة الموارد البشرية المعاصرة من حيث كيفية الاستخدام والأساليب التقنية والوظائف الحديثة التي مستها والتخلص من الأعمال الكلاسيكية لها التي ساعدت بعض العوامل والمصادر التنظيمية التي أدت إلى الإجهاد المهني كأحد أهم المخاطر التي تهدد الصحة النفسية والمهنية في المؤسسات ذات الطابع العمومي.

ومن خلال هذه الورقة البحثية سيتم عرض التوجه والدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية في التقليل من الإجهاد المهني، بهدف الوصول إلى قراءة نظرية واضحة عن الدور الحديث لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات ذات الطابع العمومي، وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال هذا الموضوع.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الإجهاد، الإجهاد المهني. المؤسسات ذات الطابع العمومي.

Abstract: This article is dedicated to clarify the role that contemporary human resources management plays in reducing occasional stress in public institutions which necessitated the researcher presenting the transformation that contemporary human resources management has known in term of how it is used. technical methods. And the modern functions that it has touched and getting rid of the factors and organizational sources that lead to occupational stress have made it one of the most important risks that threaten mental and occupational health in public institution. Through this research paper. the contemporary role of human resources management in reducing occupational stress will be presented. with the aim of arriving at a clear theoretical reading of the modern role of human resources management in public institutions. And this is what we will try to highlight through this topic. occupational stress،stress.

Keywords: Contemporary Human Resource Management, Stress, Occupational Stress, Public Institutions.

[*]المرلف المراسل.

1- مقدمة

لقد حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير في الآونة الأخيرة من طرف العديد من الباحثين في مجالات العلوم الإدارية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها من العلوم ذات الصلة بها، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا رئيسيا وأساسيا في نجاح أي منظمة واستمراريتها ،وذلك باعتبارها العملية الأكثر أهمية مقارنة مع باقي العمليات في ظل التحديات المعاصرة التي تفرضها البيئة الخارجية بدءا من التغير الاجتماعي إلى المناخي إلى التكنولوجي وحتى في سوق العمل، وانعكاسات هذه التغيرات على إدارة الموارد البشرية المعاصرة خاصة المؤسسات ذات الطابع العمومي كالصحة والتعليم مما قد فرض عليها مواكبة هذه التغيرات والعمل على مسايرتها في جميع النواحي وخاصة منها الاجتماعية والانسانية لاسيما أنها تهتم بالموارد البشرية كأهم مورد وعنصر في المنظمات المعاصرة التي تسهر على توفير كل الظروف المناسبة للعمل للأفراد في وظيفتهم بشتى الطرق والوسائل اللازمة وتوجيههم بما يتوافق ويتماشى مع استراتيجيات وإمكانيات المنظمة، حيث أدركت جل المنظمات أن هذا لا يتوقف إلى عن طريق نشاط إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تحقق أهداف المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بالأفراد والعمل على توفير مناخ إيجابي يسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومواهبهم الإبداعية واستغلال قدراتهم المعرفية والأدائية في تحسين أدائهم، لكن في المقابل قد أدى التطور التكنولوجي و الاجتماعي والتقدم العلمي الذي يشهده العالم قد فرض بدوره على إدارة الموارد البشرية المعاصرة بالمؤسسات ذات الطابع العمومي إلى إعادة النظر في أساليبها واستراتيجياتها خاصة في ظل التزايد المتسارع في البحث العلمي والدراسات التي قد انحصرت في قطاعي الصحة والتعليم، حيث ذهبت العديد من البحوث العلمية إلى البحث عن اهم الصعوبات و التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية المعاصرة في التعامل مع الأفراد في ظل التطور الرهيب في معدلات الإصابة بالأمراض النفسية في الوسط المهني كالقلق، الإحباط ،الضغط المهني، وصولا إلى الإجهاد المهني وتأثيراته المختلفة على نفسية الفرد العامل وسلوكاته وجوانب أخرى متعلقة به، وهذا ما أشار إليه (عشوي ،2022)، حينما أكد أن الأمراض النفسية المهنية الناتجة عن عوامل حيوية احتلت المرتبة الثالثة خلف الأمراض الناجمة عن عوامل كيميائية والأمراض الناجمة عن عوامل فيزيائية في دراسة قام بها المشرع الجزائري بعنوان حوادث العمل والأمراض المهنية في القانون رقم 83-13 المؤرخ في 02 جويلية،1983المعدل والمتمم بالأمر رقم 96-19المؤرخ في 06جويلية ،1996.إذ سارعت معظم المنظمات الى البحث عن المصادر والعوامل الحقيقية التي كانت وراء التنامي المتسارع للإجهاد المهني للعاملين بالمؤسسات ذات الطابع العمومي، وهو الأمر الذي قد فرض على إدارة الموارد البشرية المعاصرة إلى إعادة النظر في سياساتها وفلسفتها الإدارية والتنظيمية ككل من ناحية، ومن ناحية أخرى الانعكاسات التي تترتب لاسيما وأنها لا تعود هذه الأضرار على الفرد لوحده وإنما تعود أيضا على المنظمة وأهدافها في حد ذاتها وهذا هو الخطر الحقيقي الذي يقلل من أداء العاملين ، وهو أحد أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية المعاصرة بالمؤسسات ذات الطابع العمومي. وانطلاقا من هذه الإشكالية البحثية ارتأينا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي أهم التحديات لإدارة الموارد البشرية المعاصرة بالمؤسسات ذات الطابع العمومي؟

كيف تتعامل إدارة الموارد البشرية المعاصرة مع الإجهاد المهني بالمؤسسات ذات الطابع العمومي؟

ماهي الطرق والسبل الكفيلة التي تتخذها إدارة الموارد البشرية المعاصرة في الحد من الإجهاد المهني بالمؤسسات ذات الطابع العمومي؟

وللإجابة على هذا التساؤل اتبعنا الإجراءات التالية:

2- إدارة الموارد البشرية

2-1- تطور إدارة الموارد البشرية:

أ- أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية: يوجد العديد من العوامل والأسباب التي ساعدت على ظهور إدارة الموارد البشرية، ومن أهمها ما يلي:

- الثورة الصناعية التي شهدها العالم ساعدت على ظهور المنظمات العالمية، وبروز العديد من المشاكل والصراعات بين الأفراد والإدارة، حيث حاولت الإدارة استخدام العديد من الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، لكن جاءت بالفشل مما مهد إلى الحاجة لوجود إدارة متخصصة تراعي مصالح الأفراد وتعالج مشاكلهم.

- التوسع الكبير في مجال التعليم وارتفاع المستوى التعليمي مما أدى إلى زيادة وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية.

- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال من خلال إصدار القوانين تجنبا لعدم وقوع المنظمات في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بالقوانين.

- ظهور النقابات والتنظيمات العالمية التي تختص بالدفاع عن الموارد البشرية والحرص على ضرورة الاهتمام بالعلاقة بين المنظمات والإدارة مع الأفراد.

ب- تطور إدارة الموارد البشرية: اتفق معظم الباحثون في الفكر التنظيمي على أن إدارة الموارد البشرية قد تميزت بمرحلتين تاريخيتين هما:

- المرحلة التاريخية لأولى: حيث كان يطلق عليها تسمية إدارة الموظفين أو الأفراد، كما أخد هذا المصطلح عدة أشكال أهمها: رئيس الموظفين، مدير الأفراد، مدير الشؤون الاجتماعية، مدير الموارد البشرية.

غير أن هذا التصنيف كان مختصرا وذلك لأن هناك رؤساء مستخدمين يمكن أن يتورطوا في المسائل الإنسانية والسبب هو وقوع البعض منهم في البيروقراطية.

-المرحلة التاريخية الثانية: لقد عرفت إدارة الأفراد تطورا ملحوظا على جميع المستويات (الأهداف ، السياسات) مقارنة بما كانت عليه من قبل ،وذلك بفضل العديد من البحوث والدراسات والمشرفين عليها ،ولكن في المقابل تجاهل علماء الإدارة ما ظهر منها بعد الثورة الصناعية وتخصيص نظام المصنع وبروز دور المنظمين لذلك، كله برزت الحاجة إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل والعاملين في التعقيد ، وظهر جليا بعد الثورة الصناعية وظهور الآلات والمجتمعات ، وهذه لمحة سريعة عن محتوى إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية :

*الثورة الصناعية.

* ظهور الحركات العالمية والاتحادات والنقابات.

*ظهور إدارة الأفكار العلمية.

*ظهور حركة العلاقات الإنسانية.

* بداية ظهور ممارسات الأفراد.

* بداية ظهور بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية. **(مرجان ،2012، ص ص5،6)**

2-2- تعريف إدارة الموارد البشرية: لقد تعددت تعاريف العلماء والباحثين في مجال الإدارة حول تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، ويمكن إيجاز أهم التعاريف فيما يلي:

عرفها" belanger.L"بأنها" مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول والتطوير والحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة ومستقرة وراضية".

– كما عرفها sekiouL وباحثين آخرين على أنها «عبارة عن مجموعة من الإجراءات (سياسات، طرق، عمل....) وأنشطة (تعيين، اختيار، ترقية ....)يكون فيها المورد البشري عنصرا مهما لتغطية فعالية أداء كل من الفرد والمنظمة على حد السواء".**(رقام، 2009، ص ص،18،17)**

وقد عرفها أيضا " سالم وصالح (2006)"بأنها "المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وهدفهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال ".

وقد عرفت أيضا بأنها "الإدارة المختصة في المؤسسة للقيام بأنشطة وعمليات الحصول والإبقاء على الأفراد متحمسين لأداء مختلف الأعمال عبر حسن اختيارهم وتدريبهم وتعويضهم بالأجر المناسب، وتوعيتهم بحقوقهم والتزاماتهم وفهم دافعيتهم واحترام أهدافهم الشخصية ورعايتهم لزيادة ولائهم بتحفيزهم دوما لبدل أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم". **(زهمول،2020، ص ص19،18)**.

من خلال مجمل التعاريف السابقة توصلنا إلى تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة "**(شنوفي،2011، ص11)**.

ومن أجل التحديد الدقيق لمفهوم إدارة الموارد البشرية لابد من الإشارة الى اتجاهين أساسين هما:

- **النظرة التقليدية (الكلاسيكية):**

والتي يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني ومجرد وحدة إدارية منفذة ،لاتتعدى القيام مثلا (بحفظ ملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات حضورهم وانجازاتهم)،وتعتبر هذه النظرة ضيقة لعدم إدراكها لأهمية الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الوظيفة على مستوى المؤسسة.

- **النظرة الحديثة:**

وهي التي تنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (كالإنتاج، التسويق، التمويل.....الخ)، وهذا نظرا لأهمية تزايد الإهتمام بالمورد البشري في الآونة الأخيرة ،ومساهمته الفعالة والإيجابية من خلال استغلال قدراته وكفاءاته المعرفية ومهاراته الأدائية في التطوير التنظيمي ،وزيادة الإنتاجية للمنظمة**(زرقوط،2021، ص،6)**

2-3- :أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري في الآونة الأخيرة من طرف جميع المنظمات، وخاصة إدارة الموارد البشرية باعتبارها هي المسؤولة عن جميع ما يتعلق بالأفراد من الناحية الوظيفية، حيث تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- الاهتمام بالموارد الرئيسية في المنظمة ألا وهم الأفراد.
- تتولى عملية تطوير قدرات ومهارات العاملين في المنظمة من خلال التدريب والتكوين المستمر.
- لا توجد منظمة دون إدارة الموارد البشرية.
- تقوم بوضع الخطط المناسبة لعملية التدريب.

– تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

– اختيار أكفئ الأفراد لشغل الوظائف المناسبة لهم. **(مرجان،2012، ص ص 42،43)**

تكمن الأهمية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في مجابهة ومواكبة جميع التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية من ناحية وقدرتها على خلق التوافق ما بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة في آن واحد.

– أما عن أهداف إدارة الموارد البشرية فهي كثيرة ومتعددة، وفيما يلي أهم أهدافها:

– تقديم المساعدة إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوى عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز.

– المساهمة في تطبيق والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

– تقديم المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة، لاسيما ما يتعلق بإدارة شؤون الأفراد.

– الحرص الدائم على توفير الدعم والظروف التي من شأنها مساعدة المديرين التنفيذين في تحقيق أهدافهم.

– العمل على توفير وتحسين قنوات الاتصال بين القوى العاملة وإدارة المؤسسة.

– تسمح بالتعامل مع مختلف الأزمات والمواقف الصعبة خاصة فيما يتعلق بالعلاقات بين الأشخاص. **(بيدج، ترجمة كشواوي، 2002، ص12)**

يجب على إدارة الموارد البشرية المعاصرة أن تعمل على تجسيد جميع أهدافها بكل موضوعية وعقلانية تراعي فيها مصلحة الأفراد أولا ثم مصلحة المنظمة ثانيا، لأن عدم مراعاة مصلحة وأهداف الأفراد ينعكس سلبا على أدائهم الوظيفي والمهني، وبالتالي تتأثر المنظمة سلبا، مما يؤدي في الغالب إلى فشل أي التنظيم.

2 –4– وظائف إدارة الموارد البشرية

– تهدف إدارة الموارد البشرية إلى توفير القوى العاملة الملائمة كما وكيفا وتثمينها وتعويضها بما يحقق أهداف المنظمة، ولكي يتحقق هذا الهدف تمارس إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف المتكاملة وهي:

– **تخطيط الموارد البشرية (hr pLanning)**: والذي يعني النشاط الخاص بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما وكيفا في فترة قادمة.

– **الاستقطاب (recruitement)**: ويعنى به عملية اجتذاب وإغراء المسألة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها.

– **الاختيار(selection)**: ويعنى به النشاط الخاص بالكشف عن أفضل المتقدمين عن طريق تطبيق بعض الأساليب العلمية مثل الاختبارات ومقابلات التوظيف.

– **التدريب وتطوير المسار الوظيفي (trainning∞career developement)**: وهو عملية مستمرة ومخططة لإكساب العاملين بالمعارف والمهارات وأنماط السلوك الإيجابية وتأهيلهم لمستقبل وظيفي أرقى.

– **التعويضات والمكافآت والخدمات (compensation)**: والذي يعنى ذلك النشاط الخاص بتعويض العاملين عما يقدمونه للمؤسسات في صورة أجر أساسي ومزايا عينية، وتأمين اجتماعي وطبي.

– **إدارة الأداء (performance management)**: وهي عملية إدارة وقياس أداء العاملين وتحديد إسهامهم للمنظمة وكذلك تحسين وتطوير أداء العاملين في المستقبل. **(حسونة،2008، ص23).**

في حقيقة الأمر يجب أن تتجاوز إدارة الموارد البشرية المعاصرة الوظائف التقليدية لها والتحرر من الروتين الممل لها والعمل على إثرائها من الجانب العلمي والتقني من خلال الاستفادة اقتراحات الباحثين في مجال الفكر الإداري المعاصر والعمل بنتائج بحوثهم العلمية وما توصلوا إليه حول محدودية بعض الوظائف التقليدية خاصة بالمؤسسات ذات الطابع العمومي، والتحول إلى وظائف حديثة أكثر فعالية وانتاجية وخدماتية.

2-5- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية: تتداخل مجموعة من العوامل التي من شأنها قد تؤثر حتما على سياسات وفلسفة إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي أهم هذه العوامل:

– **العوامل البيئية الخارجية: تعد** العوامل البيئية الخارجية إحدى أهم العوامل الأساسية التي قد تؤثر إيجابا أو سلبا على إدارة الموارد البشرية، من خلال تأثير التطورات والتغيرات الخارجية على مختلف عملياتها الداخلية من جهة، وعلى كيفية تسييرها لمواردها البشرية من جهة أخرى.

كما يستحسن على مديري إدارات الموارد البشرية مراقبة وتتبع عوامل المحيط الخارجي التي من الممكن أن يكون لها أثر هام على مهام وممارسات وظيفتهم، لاسيما في ظل التكنولوجيا المعاصرة التي ليس لها حدود، وتتمثل عوامل البيئة الخارجية فيما يلي:

– **العوامل الاقتصادية: من** خلال تغير القطاعات الاقتصادية وزيادة حدة المنافسة بسبب عولمة الأسواق والقيود المالية، والتحول من الاقتصاد الرقمي إلى الاقتصاد المعرفي.

–**العوامل الاجتماعية الثقافية:** وذلك من خلال التغيرات التي طرأت على المجتمعات من حيث التطورات الديمغرافية، وزيادة المستوى التعليمي، وتغير القيم الثقافية، كان لها أثر كبير على فلسفة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

– **العوامل السياسية والقانونية:** وذلك نتيجة لتطور البحوث والدراسات في العديد من التخصصات، مما فرض على بعض الدول والمنظمات بصفة خاصة إحداث بعض التعديلات في بعض القوانين التي نفدت صلاحيتها، لاسيما مع ظهور النقابات العمالية التي تختص بالدفاع عن حقوق العمال وتغير العديد من قوانين العمل في المنظمات ، بالإضافة إلى تزايد الاهتمام بالمورد البشري باعتباره المحرك الأساسي في العملية الإنتاجية لأي منظمة.

– **العوامل التكنولوجية:** إن الثورة التكنولوجية الحديثة الهائلة التي يشهدها العالم في شتى المجالات قد أثرت على جميع المجتمعات والمنظمات، حيث توسع استخدام التكنولوجيا في عالم الشغل بشكل رهيب ومتسارع ،مما قد نتج عنه إلغاء بعض الوظائف وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية على مستوى المنظمات بشكل عام، أما على مستوى إدارة الموارد البشرية فقد أصبح من الوجب عليها مراجعة سياساتها واستراتيجياتها في ظل هذا الضغط الذي يفرضه التطور التكنولوجي عليها من خلال بناء استراتيجيات جديدة وفعالة تتماشى مع هذا التقدم من ناحية، ومن ناحية ثانية مع الموارد المتاحة لها ،خاصة الموارد البشرية على وجه الخصوص.**(رقام،2014)**

– **العوامل الداخلية:** تتعدد وتختلف البحوث والدراسات في الاتفاق على مصادر موحدة ومشتركة للعوامل الداخلية التي تؤثر على عمل إدارة الموارد البشرية، وهذا قد يعود أساسا إلى الاختلاف في التخصصات ونوعية وطبيعة البحوث والدراسات، بالإضافة إلى المدارس التي ينتمي إليها كل باحث، وفيما يلي بعض أهم العوامل الداخلية التي تؤثر في عمل إدارة الموارد البشرية:

– **القيادة:** تلعب القيادة دورا مهما ورئيسيا في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة، وكيفية التأثير عليهم في زيادة دافعيتهم وأدائهم نحو وظيفتهم بما يتماشى مع أهداف وفلسفة المنظمة.

– **الهيكل التنظيمي:** ويقصد به التقسيم الواضح لكل الإدارات والوحدات المكونة للمؤسسة، حيث يضم توزيع السلطة والمسؤولية وتحديد واجبات كل وحدة تنظيمية والفروع التي تتكون منها، كما يصنف الوظيفة الأساسية لكل قسم مثل: إدارة التمويل، إدارة الإنتاج، إدارة الموارد البشرية..... إلخ وبمعنى أدق يوضح لنا الهيكل التنظيمي مكانة إدارة الموارد البشرية.

– **نظام الاتصالات:** يعتبر الاتصال الوسيلة التي يعبر بها الأفراد مع بعضهم البعض عن ميولاتهم واتجاهاتهم وأفكارهم وانشغالاتهم الوظيفية والمهنية لرؤسائهم داخل المنظمة أو العكس من خلال نقل وتبادل المعلومات والخبرات بين الطرفين بهدف تحقيق رسالة المنظمة، فهو المحرك الأساسي لكل العمليات والوظائف الأخرى لأي إدارة أو منظمة، حيث يوجد نوعان من الاتصال الداخلي وهما: الاتصال الرسمي والذي يضم الاتصال الأفقي، النازل، الصاعد، والاتصال الغير الرسمي كالشفوي مثلا.

– **الثقافة التنظيمية: وتتمثل** في تلك القيم والعادات والتقاليد والخصائص التي بشترك فيها كل أفراد التنظيم، وهي بالتالي تعبر عن هوية المنظمة، حيث تؤثر في أعمال ووظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تسهيل عملية تدريب وتنمية العاملين من طرف المديرين ونقل خبراتهم المهنية ومعارفهم المكتسبة إلى العمال الجدد، وشرحها لهم بوضوح. **(شامخ،2009)**

تتداخل العديد من العوامل المشتركة في أداء إدارة الموارد البشرية، حيث تتداخل هذه العوامل فيما بينها لتشكل نسق يسير نظام إدارة الموارد البشرية تبعا لهذه العوامل والظروف التي تصاحبها.

2-6- التحديات المعاصرة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية:

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمات، ظهرت مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تواجهها إدارة المنظمات المعاصرة بصفة عامة، وإدارات الموارد البشرية المعاصرة بصفة خاصة وعلى وجه الخصوص بالمؤسسات ذات الطابع العمومي، لاسيما كونها تعد المسؤولة الرئيسية على أهم موارد في المنظمات، وفي هذا السياق سنوجز لبعض أهم هذه التحديات المعاصرة حسب ما اتفق عليه العديد من الباحثين، وهي كالتالي:

2-6-1- التحديات العالمية: العالم اليوم عبارة عن قرية صغيرة، فقد أدت التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا إلى ربط أجزاء هذا العالم بشكل غير مسبوق، فهذه العولمة أثرت بشكل كبير على حقل الإدارة والأعمال فبرزت الكثير من التغيرات في علم الإدارة وإدارة الموارد البشرية بداية بالجانب المفاهيمي ثم إلى الجانب الواقعي، ومنه انتشار الشركات العملاقة، المتعددة الجنسيات والعابرة للقارات، وبهذه التغيرات سوف يترتب عليه ظهور العديد من الممارسات والقوانين التي تحكم القوى البشرية في كافة المجالات.

2-6-2- تحديات الجودة: أكدت العديد من المفاهيم الإدارية على أهمية الجودة كميزة تنافسية أساسية، وقد ظهرت العديد من النماذج لقياس الجودة التنظيمية، مثل نموذج الجودة الشاملة وحلقات الجودة، والأداء المقارن، ولا شك أن مفهوم الجودة يضع تحديا من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية نظرا لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الجودة.

2-6-3- التحديات الاجتماعية: ينبع التحدي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية من تنامي إحساس المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الحديثة، فلا شك أن استيعاب العمالة في عصر يشهد اتجاها قويا محو تقليص حجم المنظمات يعتبر أحد التحديات الاجتماعية الهائلة، كذلك فإن تغير هيكل وتركيب العمالة في الأسواق يضع إدارات القوى البشرية أمام تحدي جديد.

2-6-4- تحديات تميز الأداء: إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية من خلال:

- التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة.
- التركيز على تنمية فرق العمل.
- تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية. **(لمقادلة ، د/سنة، ص، ص،79،78).**

لا يمكن جمع وحصر معظم التحديات إن هذه التحديات السابقة التي تناولناها تفرض على إدارة الموارد البشرية مجموعة من المهام الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل، وبالتالي وجدت نفسها أمام ضرورة حتمية العناية بالمورد البشري في الممارسات الإدارية التي دعى إلى تجسيدها في الفكر الإداري الحديث.

2-7- الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية:

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية اليوم يقتصر على الدور والأنشطة الكلاسيكية التقليدية، بل تطور وتعدى إلى أدوار حديثة تتماشى مع التحولات التي يشهدها العصر الحديث في جميع المجالات، وعليه سنتناول الدور المعاصر الذي أصبحت تلعبه اليوم إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وهو كالآتي:

2-7-1- الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خطة السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

2-7-2- الدور التنفيذي: يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب والتحفيز.

2-7-3- الدور الوظيفي: ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

2-7-4- الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمنظمة.

2-7-5- الدور الاستراتيجي: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا استراتيجيا من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية **(زرقوط،2021، ص،10)**

3- الإجهاد المهني

3-1- نشأة وتطور مفهوم الإجهاد المهني:

- لم يظهر مفهوم الإجهاد حديثا، فقد اشتقت كلمة "**stress**" من الفعل اللاتيني "**stringere**" الذي يعني: ضيق على، شد، ضغط، أوثق ومنه أخذ الفعل الفرنسي "**etreindre**" بمعنى طوق بجسمه وبذراعيه مؤذيا إلى الاختناق الذي يسبب القلق ، ويصل بنا إلى كلمة "detresse" التي اشتقت أيضا من "**stringere**" ، وهي تعني الشعور بالزهد والوحدة ، ينتابنا في حالة قاهرة (عوز، خطر، ألم.....). **(لوكيا، وحديدان، وبن زروال،2014، ص 11)**

– ويعد مصطلح الإجهاد ("**stress**") من المصطلحات القديمة الاستخدام في مجال العلوم الفيزيائية ففي عام **1676**وصف قانون "هوكس" ظاهرة في العلوم الفيزيائية مفادها أن لكل آلة أو جهاز أو درجة معينة من التحمل وأن زيادة هذا العبء يقود إلى إحداث العديد من الأضرار أو أسوأ الفروض بسبب "إجهاد" إلا أن "**هانز سيلي**" عام **1950** قد استخدم هذا المصطلح ونقله من مجال العلوم الفيزيائية إلى مجال العلوم الإنسانية ليبرز حقيقة مفادها أن الجسم البشري حين يتعرض لأحد المواقف المؤثرة أي الضاغطة فإن استجابة الجسم الفيزيولوجية سوف تكون مرهقة أو مجهدة ورغم أن المصطلح فيزيائي إلا أن النقل المثار من واقع الضغط وإجهاد الآلات وما يقود إليه من ردود أفعال سيئة إلى مما أدى إلى شيوع هذا المصطلح وكأنه ابن شرعي وغير مقحم على مجال علم النفس.**(خويلدي، وخلادي،2019،ص03)**

– ويشير مصطلح "إجهاد" في العلوم الإنسانية عامة وعلم النفس بوجه خاص إلى القوة التي تؤثر على الفرد بصورة كبيرة فتسفر عن تأثره وتعرضه لبعض التغيرات النفسية الضارة مثل: التوتر القلق، الصراع، الضيق، وحدة الانفعال وقد يصاحب ذلك تأثيرات عضوية وفيزيولوجية، وقد يتعرض الفرد من جزء ذلك إلى الاضطراب النفسي وسوء التوافق.

3-2- مفهوم الإجهاد:

– لقد اختلفت الرؤى ووجهات النظر بين الباحثين في مجال علم النفس والأطر النظرية على تحديد مفهوم موحد للإجهاد، حيث اتفقت جل تعاريف الباحثين للإجهاد في ثلاث اتجاهات رئيسية هي: التعريف على أساس المنبه الخارجي، التعريف على أساس الاستجابة، التعريف على أساس التفاعل بينهما (مثير – والاستجابة).

– **تعاريف تقوم على أساس المثير الخارجي:** تأثرت هذه التعاريف بمفهوم الضغوط في ميداني الفيزياء والهندسة، ويستخدم هذا المفهوم للإشارة إلى القوى الخارجية التي تسبب تشويها في جسم ما أو يعطل وظائفه، ويعرف الإجهاد وفق هذه الفئة بأنه" المثيرات الضارة في البيئة المحيطة والتي قد تكون نفسية أو مادية أو اجتماعية، مؤقتة أو دائمة".

وتندرج عدة تعريفات ضمن هذا الإطار ندكر منها تعريف **(holmes)** بأنه "حادث مثير يلقي مطالب صعبة على الفرد".

كما يعرفه أيضا **ماندلر mandler (1948)** بأنه" تلك الظروف المرتبطة بالضغط pressure وبالشدة strain الناتجة عن متطلبات تستلزم نوعا من إعادة التوافق عند الفرد".

ويرى سيزيلادغي وولاس szilagyi et walls (1887) أنه "تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد ، وينجم عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة او الفرد ذاته".

– ويؤكد **ميشنباوم meichenbaum(1991)** أن الإجهاد هو «قوة خارجية تؤثر على الفرد وينتج عنها شد عصبي، كما ترتبط باستجابات الفرد عندما يتعرض لتهديدات بيئية ، الأمر الذي يحدث اختلالا في التوازن النفسي والفيسيولوجي ، مما قد يؤدي إلى شعوره بالاستفزاز من داخله". **(لوكيا، وحديدان، وبن زروال، 2014، ص15)**

– **تعاريف على أساس الاستجابة** : تندرج ضمن هذه الفئة تعاريف تولي أهمية لاستجابات الفرد المختلفة ردا على تأثير مصادر بيئية مجهدة ، وفي تعريف **هانس سيلاي (1946)** ما يعكس ذلك ، فهو يرى الإجهاد "استجابة جسدية غير محددة لأي مطلب بيئي".

وكذلك يرى **إليسون ellisson** بإمكانية تعريف الإجهاد بعدة طرق، من بينها أنه يمثل استجابة كيميائية جسدية لحالة تهديد من المؤثر بهدف المحافظة على الذات، لكن تكرارها باستمرار التعرض للمؤثر يمكن أن يسبب أمراضا كأمراض القلب والتنفس وغيرها.

كما عرفه **باتريك بوفار patrick bouvar (2003)** بأنه" الحالة التي يكون فيها الفرد عندما يطرأ تغيير في استقراره اليومي، مضيفا أن القليل منه إيجابي ومفيد لا يمكن التقدم دونه، لكن ارتفاع مستواه أو تكراره المفرط قد يضر، مسببا اضطرابات مختلفة كالعدوانية والانطواء، اضطراب النوم.....).**(بن زروال ، 2008، ص36)**

تعاريف على أساس تفاعلي: وقد عرف بأنه "عبارة عن تفاعل ديناميكي بين العامل الخارجي، حيث يواجه الفرد في زمان ومكان معينين فيستخدم دفاعاته الذهنية والبذنية في مواجهته، فيصير معرضا لمخاطر جسدية تبعا لحالة بنيته النفسية، وللسياق الجسدي والاجتماعي". **(دراعوا، ومزيان، 2018، ص4)**

3-3- بعض المفاهيم ذات الصلة بالإجهاد: من خلال الاطلاع على التراث النظري لظاهرة الإجهاد نلاحظ تداخل وتشابه لمجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي يمكن للقارئ الخلط بينها، وعليه ارتأينا إلى التطرق بإيجاز لأهم هذه المصطلحات لتوضيح ماهيتها ومعانيها من جهة والوقوف على علاقاتها به من جهة أخرى.

الاحتراق النفسي(burnout): يقول علي عسكر عن الاحتراق النفسي بأنه "حالة من الإنهاك والاستنزاف البدني والانفعالي نتيجة التعرض المستمر لضغوط عالية ويتمثل الاحتراق النفسي في مجموعة من المظاهر السلبية منها على سبيل المثال التعب، الإرهاق، الشعور بالعجز، فقدان الاهتمام بالآخرين، السخرية من الآخرين، فقدان الاهتمام بالعمل، الكآبة الشك في قيمة الحياة، العلاقات الاجتماعية، السلبية في مفهوم الذات، كما تساهم هذه المظاهر في نوعية أداء الفرد في عمله".**(عريس، 2017، ص64)**

تناذر التعب المزمن (le syndromede la fatiguechronique): ينتج التعب عادة من جراء الإصابة بمرض معين كالسكري، فقر الدم، الاكتئاب، التسمم الدوائي..... الخ ، أو من إرهاق رياضي أو مهني ،لكن في بعض الحالات يصعب إيجاد سبب عضوي أو نفسي أو تسممي معين له ،في هذه الحالة يواجه ما يسمى "بتناذر التعب المزمن" أو مرض "اليوبيز"(yoppies) الذي يتميز عموما بتعب يستمر مدة ستة أشهر على الأقل يشبه ظاهريا التخدير، ويتفاقم مع النشاط الجسدي ،فقدان الطاقة ، تزايد سرعة الاستشارة ، تناقص لإنجاز صعوبة النوم والتركيز. **(عسلى،2017، ص129)**

الموت من العمل (karoshi): أشارت دراسات أجريت في اليابان (katsuo∞ halajima.1992. johnson .1998) إلى تناذر للتعب العصبي الذي يحدثه العمل، بإمكانه أن يؤدي إلى موت مفاجئ للموظفين اليابانيين ذوي ساعات العمل الغير المحدودة (18ساعة يوميا على الأقل) والذين يقع غالبيتهم ضحية الأزمات القلبية ،تعتبر ساعات العمل الطويلة أهم مصدر له، إلى جانب الضغط الذي يمارسه الاتجاه العام لدى اليابانيين نحو العمل.

اضطرابات ما بعد الإجهاد الصدمي :(postroumatic stress disorders) أو ما تسميه الأدبيات الفرنكوفونية حالة إجهاد ما بعد الصدمة etat de stress post traumatique وهو مفهوم حديث نسبيا ينشأ حسب الدليل التشخيصي الإحصائي للاضطرابات العقلية في طبعته الرابعة dsm–iv والصادرة عن الجمعية الأمريكية للطب العقلي 1994apa نتيجة التعرض لحدث صدمي يثير لدى الفرد مجموعة من الأعراض قد تستمر لأشهر:

- الخوف الشديد، والشعور بالضيق والشدة، أو الرعب.
- عودة الحدث الصدمي باستمرار إلى الذهن في شكل ذكريات أو أحلام.
- جهود مستمرة لتجنب أي منبهات مرتبطة بالصدمة.
- ظهور استجابات عصبية إعاشية مفرطة.

وعليه يمكننا من خلال ما سبق، أن نعتبر كلا من الاحتراق النفسي وتناذر التعب المزمن والموت من العمل، وكذا إجهاد ما بعد الصدمة أنواع من الاستجابات القصوى لمواقف مجهدة طالت مدتها أو زادت شدتها. **(لوكيا، وحديدان، وبن زروال،2014، ص ص 26،27)**

3-4-أعراض الإجهاد

- حين نسمع مصطلح الإجهاد أول ما يتبادر إلى أذهاننا المفهوم السلبي الذي يشير إلى عدم قدرة الفرد على التكيف وإيجاد إستراتيجيات فعالة للتعامل مع مواقف الحياة الضاغطة ونتجاهل الجانب الإيجابي منه والذي يعد ضروريا للاستمرار الحفاظ على الذات إذا يعتبر وجود مستوى معين من الإجهاد ضروري للاستمرار في حالة تيقظ ونشاط ويعمل كحافز يساعد على التحديات اليومية.

وعليه فالإجهاد ينقسم حسب تأثيره إلى: إجهاد سلبي وإجهاد إيجابي، وسنقوم بتوضيح الفرق بينهما في الجدول التالي :**(بوغازي، 2018، ص ص10،09)**.

الجدول رقم (01): يوضح مقارنة بين الإجهاد الإيجابي والإجهاد السلبي.

الإجهاد الإيجابي	الإجهاد السلبي
يمنح دافعا للعمل.	يسبب انخفاضا في الروح العملية.
يساعد على التفكير.	يولد ارتباكا .
يحافظ على التركيز والنتائج.	يدعو للتفكير في الجهد المبذول.
يجعل الفرد ينظر إلى العمل بجد.	يجعل الفرد يحس أن كل شيء سيقاطعه ويشوش عليه.
يحافظ على التركيز على العمل.	الشعور بالأرق.
النوم الجيد.	ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها.
القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.	الإحساس بالقلق.
يمنح الإحساس بالمتعة.	يؤدي إلى الشعور بالفشل.
يمنح الشعور بالإنجاز.	يسبب للفرد الضعف.

يمد الفرد بالقوة والثقة التفاؤل بالمستقبل.	التشاؤم من المستقبل.
القدرة على الرجوع للحالة النفسية الطبيعية عند المرور بخبر غير سار.	عدم القدرة على الرجوع للحالة النفسية الطبيعية عند المرور بخبر غير سار.

المصدر: من إعداد الباحثة كريمة بوغازي.

3-5- مصادر الإجهاد المهني.

- تتعدد مصادر الإجهاد بتعدد البيئات التي يتفاعل معها الفرد، فهذا الأخير يتأثر بما يحدث في عائلته وفي عمله، وبما يعتري مجتمعه من تغيرات، لذلك شكلت هذه البيئات الثلاث منبعا لمصادر تسبب الإجهاد لدى الفرد، وبإمكانها أن تؤثر بشكل فرادي أو متجمعة، آخذا بعين الاعتبار أن هذه البيئات تشكل أنساقا مفتوحة على بعضها البعض، حيث تتبادل التأثير والتأثر وتتشابك في حدود يصعب تحديدها ومن بين أهم المسببات ومصادر الإجهاد التنظيمية والوظيفية ما يلي:**(بن زروال، 2010، ص03)**

1-عبىء العمل: تعتبر أحد أهم مصادر الإجهاد التي يمكن أن تعيق أداء الفرد ذلك أن كل عمل يحمل بين طياته كمية ونوعية معينة من العمل يكون الفرد ملزما بها ومستقلا بإنجازها، ولكن نظريا ليس إلى درجة الإنهاك، غير أن الضغط الزائد سواء كان كميا، أي عمل يفوق قدرة تحملهم واستيعابهم الجسدية والنفسية، أو كيفيا: أي عمل صعب معقد، ينتجان أعراض مختلفة للإجهاد النفسي والجسمي.

2-غموض الدور: والذي يعني الافتقار للمعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المؤسسة مثل: المعلومات الخاصة لحدود سلطته ومسؤولياته.

3- البيئة المادية والفيزيقية للعمل: وهي الظروف البيئية التي يعمل بها الفرد، ومن هذه الظروف عدم توفر التكنولوجيا المناسبة في مكان العمل، وتلوث الجو، درجات الحرارة غير ملائمة، الضوضاء، الاهتزاز، الإضاءة المبهرة، وسوء تصميم أماكن العمل. **(بلعابد، 2019، ص ص،10،09)**

4- الترقية والتطوير التنظيمي: وتشمل الترقية السريعة، الترقية البطيئة، نقص الأمان، إلغاء الوظيفة.

5-العلاقات الإنسانية داخل المنظمة: وتشمل نوعية العلاقات مع الرئيس أو المساعدين وصعوبة في تعويض المسؤوليات.

6- صرامة هيكل المنظمة ومناخها التنظيمي: وتشمل المشاركة في اتخاذ القرارات، عدم الشعور بالانتماء للمنظمة، ضعف الاستشارات والاتصالات البناءة بين الأقسام والشعب، تقيد السلوك ومراقبته عن طريق الموازنات المتعددة. **(خلاصي، 2014، ص91)**

تتباين وتختلف مصادر الاجهاد المهني من منظمة لأخرى، وهذا يرجع أساسا لطبيعة وخصوصية فلسفة وسياسة كل منظمة في إدارة أفرادها، إلى أنه في الغالب تكون الحوافز والظروف والبيئة الفيزيقية للعمل الأكثر تأثيرا في حدوث الإجهاد المهني لاسيما بالمؤسسات ذات الطابع العمومي.

3-6-آثار الإجهاد المهني

يتأثر الفرد داخل بيئة العمل بعوامل متعددة، قد تؤثر على جوانب مختلفة من شخصيته لتشمل الجانب النفسي والجسمي والمعرفي والسلوكي، وفيما يلي أهم هذه التأثيرات:

الآثار النفسية للإجهاد المهني: وتتمثل في: انخفاض الرضا الوظيفي، القلق، الاكتئاب، الإحباط، اللامبالاة، ضعف التركيز، انخفاض الأداء.

الآثار الجسدية للإجهاد المهني: وتتضمن الصداع الحاد، ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة، أزمات قلبية، ارتفاع السكر في الدم، ضعف الأعصاب. **(الكيالي، 2016، ص ص9،8)**

الآثار المعرفية للإجهاد المهني: يمكن أن تصحب الإجهاد اضطرابات معرفية كالتي أظهرتها دراسة "**ديفيد فونتانا** "التي أشارت إلى بعض التأثيرات المعرفية المرتبطة بالتعرض للمجهدات الحادة والتي تظهر في:

- نقص مدى الانتباه، فيقل التركيز وتضعف الملاحظة.
- يزداد اضطراب القدرة، فيفقد الفرد نسبيا ضبط التفكير أو ما يفكر فيه أو ما يقال حتى في منتصف الجملة.
- تتدهور الذاكرة قصيرة المدى وطويلة المدى.
- صعوبة بالتنبؤ بسرعة الاستجابة.
- زيادة معدل الأخطاء في المهام المعرفية.
- صعوبة في اتخاذ القرارات.

الآثار السلوكية للإجهاد المهني: ويمكن تقسيمها إلى قسمين: علائقية وأدائية.

تأثيرات علائقية: وتشمل انعدام الثقة الغير مبررة بالآخرين، نسيان المواعيد أو إلغائها قبل فترة وجيزة، تصيد أخطاء الآخرين، التهكم والسخرية من الآخرين.

تأثيرات أدائية: وتتمثل في انخفاض الأداء والإنتاجية، إنجاز المهام بدرجة عالية من التحفظ، تزايد عدد الأخطاء والتأخر، التغيب، الاعتماد على المهدئات، الإفراط في التدخين، الإفراط في الأكل.

كما أكدت دراسة "**فونتانا** " أيضا على جملة من التأثيرات السلوكية تمثلت في:

- تزايد مشكلات الكلام كالتلعثم، التأتأة، الفأفأة.
- نقص الميول والأهداف فيتخلى الفرد عن أهدافه الحياتية، وقد يتوقف عن ممارسة هواياته وقد يتخلص من أمتعته أو ممتلكاته. **(بن زروال، 2010، ص ص 18،17)**

3-7- بعض النماذج المفسرة للإجهاد المهني

نموذج هاوس للإجهاد المهني model of accupational stress house's

تمت صياغة هذا النموذج **لهاوس** "**house**" سنة **1974** حيث ضمنه خمس فئات من المتغيراتوهي :

- الظروف الاجتماعية الموضوعية المؤدية إلى الإجهاد.
- الإدراكات الفردية للإجهاد.
- الاستجابات الفردية (الفسيولوجية، الانفعالية والسلوكية) للإجهاد المدرك.
- نتائج التعرض الطويل للإجهاد المدرك.
- المتغيرات الفردية والموقفية الشرطية التي تحدد العلاقة بين العوامل السابق دكرها **(لوكيا، وحديدان، وبن زروال ،2014، ص ص 37،36)**

نموذج الثراء المهني لهكمان وأولدهام hackmanα olthan(1980)

إفترض "**هكمان وولدهام**" نموذجا للإثراء المهني يمكن أن يعمل كنموذج للإجهاد فالضغوط المرتفعة (والإثراء المنخفض) تنتج عن الشعور بمستويات متدنية من الأهمية والهدف والإنجاز والمسؤولية ومعرفة النتائج ، ويرتبط هذه الحالات النفسية بخمسة أبعاد مهنية تتمثل في تنوع المهمة ، تحديد المهمة الإستقلالية ، التغذية الراجعة

،وعليه فإن نموذج الإثراء المهني يرى أن الإجهاد هو دالة للدافع عن العمل ،فإذا كان هذا الدافع من الدوافع البيولوجية التي توجد في أدنى هرم **ماسلو(maslou)**(المال أو إشباع حاجات الفرد للطعام والمأوى ....) فإن الفرد يرضى عما يقدمه له العمل ، أما إذا كانت الدوافع من تلك المكسبة الراقية كتحقيق الذات فإن الفرد يشعرعندئذ بالإجهاد.

نموذج إستراتيجيات الإجهاد داخل المنظمات(1984) sethiαschuler

لقد صمم هذا النموذج من طرف "**سيشي وشولر**"،حيث إعتمد فيه على فكرة أن شعور الفرد بوجود عوامل تنظيمية مجهدة ووعيه بكيفية عملها يساعده على تحديد إستجابات وإستتراتيجيات نوعية تؤثر على معايشته للموقف المجهد ، ويركز هذا النموذج على أربعة عناصر أساسية وهي:

- المجهدات التنظيمية.
-الإدراك الفردي للبيئة التنظيمية وما تحمله من مصادر للإجهاد.
- الاستجابات الفردية للإجهاد (فيزيولوجية، نفسية، سلوكية).
- الاستراتيجيات الفردية المختارة للتعامل مع الموقف المجهد. **(عسلي، 2017، ص ص155-157)**

النموذج التعاملي للإجهاد المهني (lazarus et filkman) modele transactionnel

سبب هذا النموذج في الإجهاد المهني هو عملية تعامل نوعي بين الشخص ومحيطه الذي يكتشف بأن متطلباته تتجاوز قدراته (الجسدية والانفعالية) ويمكن أن تضع حياته في خطر فيضع هذا الشخص خطة لمجابهة هذا الخطر (إستراتيجية المجابهة le coping) فكيف إمكانياته الذهنية والسلوكية للحد أو التقليل من الخطر المحدق به في إطار نسق تبادلي بينه وبين محيطه ، ففي بادئ الأمر يحاول التقليل من حدة المجهدات لتتناسب مع إمكانياته ، وهي الطريقة الأولى لاستراتيجية المجابهة ، أما الطريقة الثانية تبدأ حين يدرك الشخص استحالة الحد من المجهدات أو التقليل منها فينتقل إلى محاولة كبح الانفعالات أو التخفيف منها بتجنب المجهدات أو تجاهلها ، إذ تسمى هذه الطريقة غالبا بإستراتيجيات الهروب **strategie devitement** ويمكن استعمالها بشكل مؤقت.

ومن هنا يمكن القول بأن هذا النموذج يعتمد على متغيرات محيط العمل المتمثلة خصوصا في متطلبات العمل الكمية والنوعية والعلائقية إلى جانب متغير موقفي يتمثل في رؤية الشخص لمتغيرات المحيط أي طريقة إدراكها. **(خلاصي، 2014، ص 99)**

ثالثا: دور إدارة الموارد البشرية في التخفيف من الإجهاد المهني.

لقد فرضت التطورات التكنولوجية والتغيرات الإجتماعية على المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة إلى إعادة النظر في سياساتها وفلسفتها الإدارية بما يتواكب مع متطلبات العصر من جهة ومتطلبات الموارد البشرية من جهة ثانية ،للتقليل من المشكلات التنظيمية التي تعترض أداء الفرد داخل بيئة العمل ، ضف إلى ذلك تأثيراتها المختلفة على الصحة النفسية للفرد ، حيث قد أصبح الفرد أكثر عرضة للضغوط مما كان عليه في الماضي نتيجة لتداخل مجموعة من العوامل المرتبطة بسيكولوجية العامل من جهة ومن جانب المنظمات من جهة أخرى ، وعليه يجب على إدارة الموارد البشرية إنتهاج مجموعة من الطرق والأساليب لمحاربة ومجابهة كل

مصادر الضغوط والإجهاد التي يواجهها الأفرد داخل المنظمات ،ولكي يتحقق ذلك على إدارة الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأساليب والإجراءات اللازمة لإدارة هذه العملية ، كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلجأ إلى بعض الطرق والأساليب الأخرى وسنذكر منها مايلي:

إجراء البحوث والدراسات: وذلك من خلال إصدار الإحصاءات الدورية وشاملة في المنظمات التي توضح معدلات دوران العمل والإصابات بالأمراض النفسية والحوادث وتشخيص ما يتوقع حدوثه من أزمات.

الاهتمام بالاختيار والتعيين في الوظيفة المناسبة: وذلك من خلال انتقاء الطاقات البشرية عالية المستوى والقادرة على الإبداع والابتكار والحفاظ عليها وتنميتها وتوظيف طاقاتها وتقوية ولائها وانتمائها لتحقيق التفوق والتميز وقدرتها على مواجهة الضغوط.

الإصغاء إلى شكاوى العمال: وذلك من خلال الحرص على الاستماع لمطالب العاملين وتظلماتهم والسعي إلى تقديم الخدمات الصحيحة وتنشيط برامج الدعاية والإرشاد لمختلف الشرائح وتحقيق العدالة والفرص المتكافئة للجميع.

مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي والتغير الاجتماعي :من خلال المشاركة الفاعلة في إجراء البحوث والاستطلاعات حول خطط التغيير واحتمالات قبولها أو رفضها والتعامل معها قبل الإقدام على تطبيقها ، والاهتمام بتحليل الوظائف ونظم تقويم وتقييم الأداء والحوافز المقدمة بما يتماشى مع طموحات العمال من ناحية ومتطلبات العصر الراهنة من ناحية أخرى.

التنويع في الأنشطة والمهام: وذلك من القضاء على الروتين والملل المهني الذي يصيب العمال اتجاه بعض الأعمال الموكلة إليهم بشكل مستمر.

إنشاء دورات تدريبية للقيادة: وذلك من خلال إعداد برامج ودورات تكوينية خاصة بالقيادة لتنمية مواهبهم القيادية وإبداعاتهم في كيفية التأثير في العمال وزيادة دافعيتهم وولائهم اتجاه العمل وتحسين طرق الاتصال ضف إلى ذلك تنمية مهارات التواصل الاجتماعي وتنمية الذكاء الانفعالي والاجتماعي لهم من خلال القدرة على فهم مشاعر وأحاسيس الآخرين واحتياجاتهم.

إنشاء حملات تحسيسية وتوعوية للعمال: وذلك من خلال توعية العمال وتحفيزهم وحثهم على الاستمرارية والنمو والتطوير المهني وتحسين أفكارهم واتجاهاتهم وتصوراتهم عن المنظمة والتأكيد على العلاقات الإنسانية والابتعاد عن أساليب الصراع ومجمل الضغوط والمشكلات التي يتعرض لها العمال داخل البيئة التنظيمية، من أجل تحقيق بيئة عمل صحية ومناخ صحي، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهداف الفرد من جهة أخرى.

العمل وفقا للمقاربات الأرغونومية في بيئة العمل: وذلك من خلال التصميم الأرغنومي لوسائل العمل من جهة، وتكييف وسائل العمل مع فيزيولوجية الفرد العامل من جهة أخرى.

4-خاتمة:

تتعدد وتتنوع إجراءات وأساليب إدارة الموارد البشرية المعاصرة في التقليل من آثارالإجهاد المهني بالمؤسسات ذات الطابع العمومي من منظمة لأخرى،والتي تظهر من خلال ارتفاع معدلات دوران العمل،انخفاض الروح المعنوية،سوء التوافق المهني،مظاهر الاستياء الوظيفي ،ارتفاع معدلات التغيب،الإستقالة من العمل،كثرة العطل المرضية ، لكن الغاية تبقى مشتركة في جميع المنظمات على الرغم من إختلاف أنماط تسييرها،لكن المنظمات الرائدة هي التي تهتم بإدارة الموارد البشرية وجعلها القاطرة التي تقود مختلف المصالح من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات الإجتماعية والتحول من الطرق الكلاسيكية التقليدية إلى الطرق الحديثة في التسيير والتنظيم من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية وإعطائها مكانة هامة ضمن المصالح الإدارية الرئيسية في المنظمة من خلال إعادة النظر في استخداماتها وطرق وأساليب تسييرها والتحول بها من النمط الكلاسيكي التقليدي إلى النمط الحديث في التسيير ،وذلك بالإعتماد على طرق وتقنيات عالية المستوى ودمج أدوار جديدة ووظائف حديثة تراعي مصالح الأفراد بالدرجة الأولى عبر تطوير الظروف الفيزيقية للعمل ورفع نظام الحوافز خاصة في ظل ارتفاع القدرة الشرائية من ناحية ،ومصلحة المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وتقديم خدمات اجتماعية للمواطنين لاسيما بالمؤسسات ذات الطابع العمومي كالصحة والتعليم ،مما يؤهلها إلى مجابهة ومواجهة مختلف الأخطار النفسية والإجتماعية المتمثلة في الضغوط المهنية والإجهاد في العمل على وجه الخصوص قصد تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الفرد وطموحاته في آن واحد .

*** حلول واقتراحات:**

- تحسين الظروف الفيزيقية لبيئة العمل لاسيما بقطاعي الصحة والتعليم كمطلب أساسي.
- توفير الوسائل المادية والتكنولوجية للعمل بالمؤسسات ذات الطابع العمومي.
- توسيع مجالات تدخل إدارة الموارد البشرية بالمنظمات وزيادة بعض الصلاحيات في شؤون الموظفين وبيئة العمل
- إنشاء مكاتب لأخصائيين نفسانيين للعمال بالمؤسسات ذات الطابع العمومي.
- تفعيل الاختبارات النفسية والمهنية في عملية التوظيف بالمؤسسات ذات الطابع العمومي.
- الإهتمام بالتنشئة التنظيمية.
- التكوين والتدريب للمدراء والقادة الإداريين في مجال الإتصال والحوار والذكاء الإجتماعي والإنفعالي.
- وجوب إعادة النظر في نظام الحوافز والعلاوة والدوام الرسمي للعمل بالمؤسسات ذات الطابع العمومي .
- الإستفادة من تجارب بعض المنظمات الذكية لدول متقدمة في مواجهة الإجهاد المهني بالمؤسسات ذات الطابع العمومي.

الاحالات والمراجع:

الكيالي، عبد الكريم. **(2016). التأثيرات النفسية والعقلية للإجهاد في العمل على العاملين .الأردن**

بلعابد، مليكة. **(2019). مصادر الإجهاد المهني لدى الممرضين** دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف بأم البواقي. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية.9،(18).

بن زروال فتيحة. **(2010)،الإجهاد على مستوى المنظمة المصادر والتأثيرات واستراتيجيات المواجهة.** مجلة دراسات نفسية وتربوية.(4)

بن زروال، فتيحة. **(2008). أنماط الشخصية وعلاقتها بالإجهاد: المستوى، الأعراض، المصادر إستراتيجيات المواجهة.** دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالحماية المدنية، البريد، مصلحتي الاستعجاليات والتوليد بولاية أم البواقي. أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.

بوغازي، كريمة. **(2018). الإجهاد المهني وعلاقته باستراتيجيات المواجهة لدى الممرضين** دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم ابن زهر – قالمة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. (3)

حسونة، فيصل. **(2008). إدارة الموارد البشرية.**(ط1).الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع

خلاصي، مراد. **(2014).الاحتراق النفسي لدى الإطارات وعلاقته بالمجهدات المهنية** . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. جامعة منتوري قسنطينة 2. الجزائر

خويلدي، سليمان. خلادي، يمينة. **(2019). واقع الإجهاد المهني لدى عمال قطاع المحروقات دراسة وصفية لعمال النظام الدوري(4/4)بالمؤسسة الوطنية للتنقيب(enafor) سونطراك** بورقلة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. (1)

دراعوا، فاطمة. مزيان، محمد. **(2018). الإجهاد المهني لدى أساتذة التعليم العالي** دراسة ميدانية على عينة من أساتذة المركز الجامعي بغيليزان. مجلة اقتصاديات المال والأعمال. (6)

رضوان، محمود عبد الفتاح. **(2013). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية.** (ط1). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر

رقام، ليندة. **(2009)، إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة** دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية. مجلة التواصل .(24)

رقام، ليندة. **(2014). دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف.** رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم. في العلوم الاقتصادية . جامعة سطيف. الجزائر

– زهمول، خالد. **(2020). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية.** (ط1).ليبيا: دار الكتب الوطنية.

شامخ، عزيزة. **(2009). معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز.** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير. في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر

شراره، مجدي عبد الله. **(2019).الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية .**(ط1). الأردن: دار النشر والتوزيع

شنوفي، نور الدين.(**2011**).**أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية** .سند خاص بالتكوين المتخصص. المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم. شارع أولاد سيدي الشيخ الحراش. الجزائر

عريس، نصرالدين. (**2017**).**استراتيجيات تكيف أطباء مصلحة الإستعجالات في وضعيات الضغط النفسي** دراسة ميدانية على عينة من الأطباء بالمستشفى الجامعي بتلمسان. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم. تخصص علم النفس العيادي. جامعة أبي بكر قايد تلمسان. الجزائر

عسلى، سمرة. (**2017**).**إدارة التنكيد وعلاقته بالإجهاد لدى العاملين بالمؤسسات الخدماتية والصناعية الجزائرية** دراسة ميدانية بمؤسسة مديرية الضرائب مؤسسة مطاحن الهضاب العليا بولاية سطيف. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة. الجزائر

كوجان، بيدج. (**2002**).**دع ترجمة باري، كشواوي**.(ط2).مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع

لوكيا، الهاشمي. بن زروال، فتيحة. حديدان، خضرة. (**2014**). **الإجهاد الفردي والتنظيمي واستراتيجيات مواجهته** مخبر التطبيقات النفسية والتربوية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع

مرجان، سليمان محمد. (**2012**). **دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة**. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. (07)

زرقوط، سارة. (**2021**). **الدور الديناميكي لإدارة الموارد البشرية من منظور إدارة المعرفة**، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، **العدد09**.

عشوي، مصطفى. (**2022**).**علم النفس الصناعي التنظيمي** ، دط، الجزائر: شركة الأصالة للنشر

لمقادلة، حمزة. (**د/سنة**). **التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على القدرة التنافسية للمنظمة** المنافسة كمدخل لوضع مقاربة دافعية لتطوير أشكال وأدوار إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.