

جامعة دجلة- قسم إدارة الاعمال
mohammed.flayyih@duc.edu.iq

مديرية تربية الرصافة الثالثة
Abbasiraq927@gmail.com

دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تخفيف ضغوطات العمل

بحث تحليلي في ديوان محافظة بغداد

The role of human resource re-engineering in relieving work pressures

Analytical research in the Baghdad Governorate office

محمد فليح حمزة

Mohammed Flayyih Hamzah

عباس احمد تويه

Abbas Ahmed Twayh

الخلاصة:

يهدف البحث الى توضيح وتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية للحد من ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين في ديوان محافظة بغداد - قسم الملاكات، وتتمثل مشكلة البحث بالموظفين العاملين في محافظة بغداد قسم الملاكات اذ يواجهون العديد من الضغوطات في العمل، وتعدد المهام والواجبات والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم، والتي تتطلب السرعة والدقة في انجاز العمل المكلفين به، لذلك يجب إعادة هندسة الموارد البشرية بشكل يخفف من الضغوط التي تقع على عاتقهم، وبلغت عينة البحث (82) موظفاً وموظفة في قسم الملاكات في ديوان محافظة بغداد ولتحليل إجابات عينة البحث انطلق البحث من فرضيتين رئيسيتين لاستكشاف علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وتم جمع البيانات والمعلومات باستعمال الاستبانة، فضلاً عن التواجد الميداني للباحثان، وتم تحليل البيانات باستعمال البرنامج الاحصائي (spss_v.19) ومجموعة من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط، ومعادلة الانحدار الخطي البسيط، وكانت ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث أن هنالك بعض الممارسات للموارد البشرية ولكن ليس بالمستوى المطلوب الذي يقلل من ضغوط العمل في ديوان محافظة بغداد قسم الملاكات وبالأخص الهيكل التنظيمي الذي يسهم في تقديم خدمات ممتازة من خلال الوظائف الإدارية.

Abstract

The research aims to clarify and apply human resources re-engineering to reduce work pressures among employees working in the Baghdad Governorate Office - Angels Department. It requires speed and accuracy in completing the work assigned to them, so human resources must be re-engineered in a way that relieves the pressures that fall on them. And the effect between the research variables, and data and information were collected using the questionnaire, as well as the field presence of the researchers. The data was analyzed using the statistical program (spss_v.19) and a set of statistical methods such as the arithmetic mean, the standard deviation, the coefficient of variation, the correlation coefficient, and the simple linear regression equation, The most prominent conclusions reached by the researchers were that there are some practices of

human resources, but it is not at the required level It reduces the pressures of work in the Baghdad Governorate Office, the Personnel Department, especially the organizational structure, which contributes to providing excellent services through administrative functions

المقدمة

يعد موضوع هندسة الموارد البشرية من المواضيع المهمة التي دعت الباحثين الى اختياره كمتغير مستقل لتقليل الضغوطات التي تحدث في أثناء العمل لدى موظفي قسم الملاكات نتيجة زيادة اعداد الدوائر المرتبطة بديوان محافظة بغداد والتي لها دور مهم وكبير في تحسين مناخ بيئة العمل لتحقيق رضا الموظفين وإعادة التفكير بصورة كلية مع ترتيب اعمال الموارد البشرية التي تخص المنظمة لتحسين المهام ذات العلاقة، مما أدى الى معالجة المشاكل الإدارية وتبسيط إجراءات العمل من جهه وتقليل الجهد المبذول من الموظف ومن ثم يصب في خلق قيمة مضافة للزبائن وذلك لتحقيق زيادة كبيرة في إنتاجية العمل وتبسيط إجراءات العمل لخفض الكلفة واختصار الوقت وازدياد دقة العمل وإدارة المعلومات بشكل فعال والحد من الأنشطة التي لا تضيف قيمة مضافة في المنظمة وخلق وعي للزبائن الجدد والزبائن النهائيين وزيادة رضاهم. ويمكن الاستفادة من المزايا التي يتم توفيرها من خلال برامج إعادة هندسة الموارد البشرية بإبعاها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي) في تخفيض ضغوط العمل بإبعاده (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، طبيعة العمل) من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات العمل وتحديد الوقت الكافي لإنجاز العمل وتحديد السرعة والدقة في انجاز العمل مع إعطاء صلاحية للقيام بالمهام مع تحمل المسؤولية الكاملة بما يخص المهام من لدن الموظفين ومن هنا برزت الفكرة الرئيسية للبحث التي تتمثل في محاولة التعرف على مدى اسهام برامج إعادة هندسة الموارد البشرية في تخفيف ضغوط العمل، ويقسم البحث على أربعة مباحث، يبين المبحث الأول منهجية البحث فضلاً عن عرض بعض الدراسات السابقة ومحاولة الافادة منها ومناقشتها، وفي المبحث الثاني يبين الاطار النظري للبحث وركز على فقرتين، الأولى إعادة هندسة الموارد البشرية اما الثانية فجاءت للتعرف على ضغوط العمل، ويبين المبحث الثالث الاطار العملي للبحث الذي يبين صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية، وأخيراً خصص المبحث الرابع لبيان الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول / الجانب المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

يعد ديوان محافظة بغداد من الدوائر المهمة والفاعلة في مفاصل الدولة العراقية ويطلق عليها بانها حكومة بغداد المحلية ولهذه المحافظة الدور الفاعل في اصدار العديد من الأوامر الإدارية التي تخص الموظفين المرتبطين بقسم الملاكات ودوائر الارتباط بالمحافظة تتمثل بمديريات تربية الرصافة والكرخ ودائرة صحة بغداد / الكرخ، الرصافة ودائرتي زراعة محافظة بغداد (الكرخ، الرصافة) ومديريات شباب ورياضة محافظة بغداد (الكرخ، الرصافة) ودوائر الإسكان والبلديات (بلديات، ماء، مجاري) ومديرية التخطيط العمراني، ودائرة مباني بغداد (دائرة إسكان بغداد، مديرية طرق وجسور محافظة بغداد) ومديرية العمل والشؤون الاجتماعية (دائرة رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، المركز الوطني للصحة والسلامة المهنية ودائرة العمل والتدريب المهني)، ونتيجة لذلك هناك الكثير من الاعمال التي تسبب ضغوطات العمل في قسم الملاكات ومن ثم يحتاج الى إعادة هندسة للموارد البشرية لاستيعاب مراجعة الموظفين العاملين في هذه الدوائر والمديريات بما يخص الترفيع واحتساب الشهادة والفصل السياسي واطافة الخدمة وتغيير العنوان الوظيفي لمساعدتهم في الحد من تعدد المهام والواجبات والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم والتي تتطلب السرعة والدقة في انجاز العمل المكلفين به لذلك نقترح إعادة هندسة الموارد البشرية بشكل يخفف من الضغوط التي تقع على عاتقهم وبما

يحقق أهدافهم واهداف المراجعين وذلك من خلال إعادة تصميم العمل وتغيير في الهيكل التنظيمي واللجوء الى التقانة في انجاز العمل والاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد من اهم الموارد التي تملكها المنظمة وتخفيف عبء العمل بما ينسجم وتوقعاتهم. و انطلاقا من طرح المشكلة يمكن أن تثار مجموعة من التساؤلات التي تتفرع من مشكلة البحث:-

- 1 - ما مستوى إعادة هندسة الموارد البشرية في ديوان محافظة بغداد - قسم الملاكات عينة البحث ؟
- 2 - ما مستوى ضغوط العمل في ديوان محافظة بغداد - قسم الملاكات عينة البحث ؟
- 3 - ما مستوى المعرفة لدى ديوان محافظة بغداد - قسم الملاكات عينة البحث بمدى اسهام إعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تخفيف ضغوط العمل ؟
- 4 - ما مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث التي تتمثل بإعادة هندسة الموارد البشرية وضغوط العمل ؟

ثانيا : أهداف البحث

يؤدي البحث الى تحقيق عدد من الأهداف تتمثل بالآتي :-

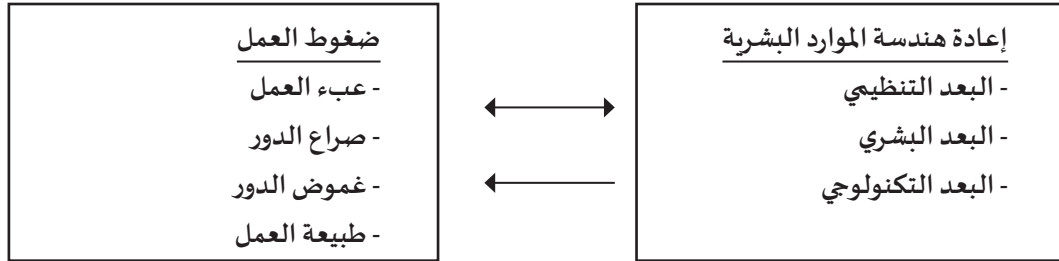
- 1 - يهدف الى تحديد مستوى وجود إعادة هندسة الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين العاملين في ديوان محافظة بغداد - قسم الملاكات .
- 2 - يسعى الى تحديد مصادر ضغوط العمل من وجهة نظر الموظفين العاملين في ديوان محافظة بغداد - قسم الملاكات.
- 3 - يهدف الى بيان علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث المتمثلة بإعادة هندسة الموارد البشرية وضغوط العمل .
- 4 - يسعى الى تقليل الجهد والوقت المبذولين من الموظفين نتيجة كثرة الاعمال بواسطة إعادة هندسة الموارد البشرية.
- 5 - تحديد المهام والواجبات التي لا تضيف قيمة للاعمال والتي تسبب في زيادة كاهل أعباء العمل من خلال إعادة هندسة الموارد البشرية للحد من ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين في قسم الملاكات .

ثالثا : أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من خلال الآتي :-

- 1 - تبرز أهمية البحث من خلال التركيز على اهم دائرة وبالتحديد قسم الملاكات في ديوان محافظة بغداد التي تعد من الأقسام المهمة والحيوية ولها دور كبير في اصدار العديد من الأوامر الإدارية التي تخص موظفي دوائر الارتباط بالمحافظة .
- 2 - يهتم البحث بالموارد البشرية التي تعد من الركائز الأساسية في أية منظمة من خلال تمكين الموظفين واعطائهم الصلاحيات المناسبة وإعادة هندسة وظائفهم الأساسية.
- 3 - يساهم في تحسين العمل الإداري ورفع مستوى الأداء والتقليل من الجهد والوقت لتقديم افضل الخدمات للمراجعين .
- 4 - تبرز أهميته من خلال تحديد مصادر ضغوط العمل للحد منها باستعمال ابعاد متغير ضغوط العمل (عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، طبيعة العمل).

رابعا : مخطط البحث الفرضي



الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث

رابعا : فرضيات البحث

يتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين وكما يأتي :-

- 1- الأولى تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة الموارد البشرية وضغوط العمل).
- 2- الأخرى وتنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإعادة هندسة الموارد البشرية في ضغوط العمل).

خامسا : مقياس البحث

تضمن البحث متغيرين أساسيين هما إعادة هندسة الموارد البشرية (المتغير المستقل) ومتغير ضغوط العمل (المتغير التابع)، وتم استعمال الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتم اعدادها على عدد من المقاييس الجاهزة لتلائم البحث الحالي، ويمكن من خلال الجدول (1) توضيح محاورها الرئيسية وابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في صياغتها .

الجدول (1) محاور الاستبانة الرئيسية و ابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في صياغتها

ت	محاور البحث	نوع المتغير	الابعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	إعادة هندسة الموارد البشرية	المتغير المستقل	البعد التنظيمي	1 الى 5	Shahmandy at el ,2012
			البعد التكنولوجي	6 الى 10	
			البعد البشري	11 الى 15	
2	ضغوط العمل	المتغير التابع	عبء العمل	16 الى 20	Spooner,2004 & Antonova,2016
			صراع الدور	20 الى 25	
			غموض الدور	26 الى 30	
			طبيعة العمل	31 الى 35	

وتم خضوع الاستبانة بمقاييسها المعتمدة الى اختبارات الصدق والثبات، اذ تم اخضاعها الى عدد من المحكمين والمختصين في مجالات إدارة الاعمال البالغ عددهم (8)، لمعرفة صلاحية كل فقرة في المقياس كونهم من أصحاب الخبرة والمعرفة العلمية بالتعامل مع مفردات هذه الاستبانة وفي ضوء ملاحظات ومعلومات واءراء السادة المحكمين تم تعديل فقرات الاستبانة بما يلائم مجتمع وعينة البحث، وتم استعمال معامل الفا-كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ونقصد به قدرة وثبات الأداة على إعطاء النتائج نفسها إذا قمنا بتكرار القياس على أفراد عينة الدراسة أنفسهم وبلغت قيمته (0.959) وهي نسبة مقبولة ودالة احصائيا في الوقت نفسه، اما صدق الاستبانة فهو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة

ما وضع لقياسه فعلاً وبلغت قيمته (0.97) وهي نسبة مقبولة احصائياً.

سادسا : مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في ديوان محافظة بغداد، وتم اختيار عينة الحصر الشامل للبحث المتمثلة بقسم الملاكات البالغ عددهم 82- موظفاً وموظفة في ديوان محافظة بغداد ومن اجل تمثيل حجم العينة قام الباحث بتوزيع -82 استبانة، وتم استرجاع -68 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، اما الاستبانة التي لم يتم الإجابة عنها فبلغ عددها -14 استبانة، وتم اختيار عينة البحث لتحقيق الدقة في الإجابة عن فقرات البحث وتمثيل مجتمع البحث وذلك لكون قسم الملاكات له ارتباط مباشر في انجاز العمل الذي يخص الدوائر والمديريات التي ترتبط به ولها علاقة معه ومسؤول عن إعادة هندسة الموارد البشرية، ويمكن من خلال الجدول (2) عرض المعلومات التي تخص العينة المبحوثة وكالاتي:

الجدول (2) المعلومات التي تخص العينة المبحوثة

ت	الخصائص	العدد	النسبة المئوية
1	النوع	ذكر	0.66
		انثى	0.34
2	العمر	اقل من 30 سنة	0.15
		من 30-40	0.51
		من 40-50	0.25
3	المؤهل العلمي	من 50 فاكثراً	0.09
		اعدادية	0.12
		دبلوم	0.11
		بكالوريوس	0.69
		دبلوم عالي	0.01
4	سنوات الخدمة	ماجستير	0.06
		دكتوراه	0.01
		5 سنوات	0.21
		اقل من 10 سنوات	0.37
5	الموقع الإداري	اقل من 15 شخص	0.21
		15 سنة فاكثراً	0.21
		مدير قسم	0.01
		معاون مدير	0.06
		مسؤول شعبة	0.14
	مسؤول وحدة	مسؤول وحدة	0.02
		موظف	0.77

المبحث الثاني /الدراسات السابقة

أولا : بعض الدراسات السابقة التي تخص إعادة هندسة الموارد البشرية

1 - الباحث والسنة : حسين، 2018

عنوان البحث: اثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للموظفين .
هدف البحث: مدى اسهام عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للموظفين .
أسلوب البحث تم اعتماد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة .
مجتمع البحث وعينته: مجموعة من الموظفين العاملين في كلية الرافدين الجامعة البالغ عددهم (138) فردا .
النتائج: لبرنامج إعادة هندسة الموارد البشرية أهمية كبيرة في تعزيز الروح المعنوية للموظفين .
التوصيات : ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد اهم المجالات التي يتم من خلالها الافادة من برنامج إعادة هندسة الموارد البشرية لتعزيز معنويات الموظفين العاملين فيها .

2 - الباحث والسنة: او مرواخرون، 2021

عنوان البحث: دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق ازدهار المنظمة .
هدف البحث: معرفة مدى مستوى تطبيق هندسة الموارد البشرية لتحقيق ازدهار المنظمة .
أسلوب البحث: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .
مجتمع البحث وعينته: اختيرت عينة من المديرين والمشرفين العاملين في شركة الحياة للمشروبات الغازية البالغ عددهم (75) فردا

النتائج: وجود علاقة ارتباط وتأثير لعملية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق ازدهار المنظمة .
التوصيات: يجب مراعاة عمليات التحسين المستمر لمختلف الموظفين وتدريبهم لتطوير أدائهم وتحسين معرفتهم ولكسبهم مهارات جديدة تسمح بمواكبة التغيرات الراهنة .

3 - الباحث والسنة : Djegham&Khaldi,2021

عنوان البحث: Re- engineering human resource and role in achieving job satisfaction
إعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي
هدف البحث: تهدف الدراسة الى توضيح واهمية دور هندسة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي .
أسلوب البحث: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي .
مجتمع البحث وعينته: عدد من الأساتذة في كلية الاقتصاد للعلوم التجارية والإدارية جامعة المسيلة Msila البالغ عددهم (130) فردا

النتائج: وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي .
التوصيات: ضرورة قيام الجامعة بإعادة تأهيل هندسة الموارد البشرية بما يضمن تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير والمشاركة الفعالة في قرارات المنظمة .

ثانيا : بعض الدراسات الخاصة بتغيير ضغوط العمل

1 - الباحث والسنة : Kim,2021

عنوان البحث: The Relationship between Employees Work – Related stress and Work

العلاقة بين عمل الموظفين وضغوط العمل

هدف البحث: تعد الموظفين من اهم أصول المنظمة ويجب حمايتهم من العوامل التي تعيق عملهم وقدرتهم .
أسلوب البحث: استخدمت الدراسة الأسلوب النوعي
مجتمع البحث وعينته: عدد من الموظفين
النتائج: يجب على مختصي إدارة الموارد البشرية ان يقوموا بوضع خطط استراتيجية لتخفيف ضغوط العمل والحفاظ على أدائهم .

التوصيات: تؤثر الضغوط التي يتعرض لها الموظف في العمل على أدائهم ومن ثم تضعف قدرتهم في أداء عملهم مع التأثير في صحتهم العقلية والجسدية ومن ثم يجب على المختصين في المنظمة تحسين بيئة العمل وتوفير جو ومناخ صحي صالحين للعمل

2 - الباحث والسنة: جثيروحسين، 2016

عنوان البحث: علاقة واثراستراتيجيات الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل .
هدف البحث: تهدف الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة والاثربين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل .

أسلوب البحث: المنهج الوصفي التحليلي .

مجتمع البحث وعينته: عدد من الموظفين العاملين في مصرف الرشيد البالغ عددهم (32) فردا
النتائج: وجود علاقة ارتباط واثربين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل .
التوصيات: يجب تحديد اهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تمكن من تنفيذ كافة المهام والواجبات المتعلقة بمواردها البشرية .

3 - الباحث والسنة: Kocoglu,2014

عنوان البحث: Cynicism as Mediator of Relations Between Job stress and Work Alienation
التخوف كمتغير وسيط لتحديد العلاقة بين ضغوط العمل والاعتراب المنظمي .
هدف البحث: معرفة كيفية تأثير ضغوط العمل في الاعتراب المنظمي .
أسلوب البحث: اعتماد المنهج الوصفي التحليلي .
مجتمع البحث وعينته: عدد من الممرضات العاملات في احدى اكبر مستشفيات إسطنبول .
النتائج: ان عامل الخوف وانعدام الامن الوظيفي له تأثير كبير في الاعتراب المنظمي ويجب زيادة الاتصالات بين الرؤساء والموظفين لتقليل ضغوط العمل والحد من الاعتراب المنظمي .
التوصيات: يجب السيطرة على مصادر الضغوط لما لها من دور كبير في التأثير على الاعتراب المنظمي .

المبحث الثالث / الجانب النظري للبحث

أولاً : مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية

يعد موضوع هندسة الموارد البشرية من المواضيع التي لها دور مهم وكبير في تحسين مناخ بيئة العمل لتحقيق رضا الموظفين، اذ تعددت المفاهيم والمصطلحات التي تناولها الكتاب والباحثون للتعبير عن هذا الحقل المعرفي، لذلك مصطلح هندسة الموارد البشرية له مرادفات كثيرة للتعبير عنه مثل الموارد البشرية وهندسة بيئة العمل، وهندسة علم النفس للموارد البشرية، وهندرة الموارد البشرية، وهندسة الأداء البشري (اومر واخرون، 2021:88). وعرفت هندسة الموارد البشرية بأنها العلم الذي يهتم بمطابقة السمات المشتركة بين صفات الافراد النفسية وبيئة العمل المادية والهدف من هذا المدخل هو تقليل الضغوط النفسية على الموظفين من خلال إعادة هيكلية بيئة العمل لتحقيق

راحة الموظفين (Noe et al,1994,225)

وعرفها (Cohen,et al,1997,2) بأنها العلم الذي يعمل على ملاءمة ظروف البيئة الخارجية مع متطلبات الوظيفة في ظل قابليات الموظفين وقدراتهم ومهاراتهم.

ويرى كل من(توماس والعامري،2012، 344) بأن الهندسة البشرية تمثل مدخلاً من مداخل تصميم العمل، ويكون تركيزها على تخفيض متطلبات العمل المادية وتخفيض مخاطر العمل ويساعد هذا المدخل بالتنسيق والربط لتوافق احتياجات العمل مع مقدرات الموظفين المادية لتحقيق انجاز العمل بدون مخاطر على الموظفين في بيئة العمل المختلفة. تعرف على انها الغاء للخدمات ذات القيمة المضافة والمنخفضة مع الاستعانة باستعمال تكنولوجيا المعلومات الحديثة مع الاستشارة بخبراء الموارد البشرية الذي من شأنهم التأثير في دور وأنشطة ومكانة العنصر البشري (Ig- alens,2000:61)

اما (kaufmann & Bee Choo,2008:1) فيرى بأنها إعادة التفكير بصورة كلية مع ترتيب اعمال الموارد البشرية التي تخص المنظمة لتحسين المهام ذات العلاقة التي من شأنها خلق قيمة مضافة للزبائن لتحقيق زيادة كبيرة في إنتاجية العمل وتبسيط إجراءاته لخفض الكلفة واختصار الوقت وازدياد دقة العمل وإدارة المعلومات بشكل فعال والحد من الأنشطة التي لا تضيف قيمة مضافة في المنظمة وخلق وعي للزبائن الجدد والذبائن النهائيين وزيادة رضا الزبائن . ويبين (Hill&Jones,2001,468) أن إعادة الهندسة البشرية تتم من اعلى المنظمة الى اسفلها أي تغيير بصورة كلية وشاملة أي تغيير جذري للعمليات كافة ومن ضمنها الموارد البشرية بالاعتماد على استعمال تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي يعتمدها الموظفون لتقديم خدمات متكاملة للزبائن وإدخال التحسينات والتغييرات الجوهرية عالية الجودة والإنتاجية.

وعرفها (Menberu,2013,90) بانها عملية أعاده تصميم للأنظمة الإدارية كافة بهدف تنمية القدرات العقلية للإدارة العليا ومقدرتها على استثمار الموظفين المتاحين لديها . وأشار (Noe at el,2016,44) الى إعادة هندسة الموارد البشرية بانها المراجعة الكلية لإجراءات الموارد البشرية كافة التي تسهم في رفع كفاءة عمل المنظمة وتقوية قدراتها على تقديم الخدمات بجودة عالية وفاعلية اكبر، ويرى (الشموسي،2019) بانه إعادة هندسة الموارد البشرية هي العلم الذي يدرس العلاقة بين قابليات وامكانيات وقدرات الموظفين ومستوى قدراته في انجاز العمل والواجبات المناطة به ومدى تكيفه مع بيئة العمل الداخلية التي تتضمن المكائن والمعدات والتقنيات المستخدمة ومدى تضمين بيئة العمل السليمة والامنة ومدى توافر المناخ المناسب للعمل .

بعد التطرق الى مفاهيم هندسة الموارد البشرية نرى ان هذه العملية تعتمد على ثلاثة بدائل أساسية مرتبة على وفق الآتي :- (الحميدي واخرون، 2016 : 196)

• التخلص من بعض الأنشطة او الغائها.

• التعاقد مع الخارج .

• إعادة تصميم بعض الوظائف .

ثانياً: أهمية إعادة هندسة الموارد البشري

يرى (خلف واخرون، 2019 : 397) ان أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية تتمثل بالآتي:-

1 - تمكينها الموظفين من ممارسة السلطة مع إعطاء حرية في العمل والمبادرة في تحسين أعمالهم بدرجة من الاستقلالية وبالمقابل فانهم يتحملون المسؤولية عن نتائج تلك المبادرة مع تأسيس قواعد العمل والابداع والابتكار والتميز لديهم .

2 - تساعد على زيادة طرائق وأساليب العمل التي من شأنها زيادة رضا الزبائن من خلال اتباع وسائل الاتصال الفعال واستعمال التكنولوجيا الحديثة التي من شأنها زيادة سرعة انجاز العمل مع تقليل هدر الوقت .

3- تسهم في تعزيز جودة المنتج وتمكينها من رفع مستوى الإنتاجية ومنع تعدد أدوار الأداء وترشيد التكاليف مع الاخذ بتخفيض النفقات .

4- تساعد على تقديم وصف الصورة الكاملة للعمل ومعرفة الحواجز والعوائق التي تعرقل سيره التي تسبب إطالة المدة الزمنية لتقديم المنتج ومن ثم تودي الى تحقيق الاندماج الذي يؤدي الى خفض مراحل الأداء وتقليل الأخطاء وتكلفتها .

5- مساهمتها في وضع قرارات مستقلة وفعالة بعيدا عن الأساليب المركزية والبيروقراطية من خلال سماحها لاحداث وإدخال تغييرات وتفعيلها باتباع طرائق مستحدثة لعملية الاشراف والرقابة المباشرة المتبعة لدى الإدارة العليا .

وبيين (الجرجري والعبيدي، 2020: 116) أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية بالاتي:

1- مساعدتها على الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة للمنظمة وذلك لتحقيقها الميزة التنافسية وتلبية متطلبات الجودة .

2- سعيها الى تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها ورسالتها والاهداف التي تسعى الى تحقيقها .

ثالثا: ابعاد إعادة هندسة الموارد البشرية

يتفق الباحثان مع دراسة (Shahmandy at el, 2012) على ثلاثة ابعاد لها دور كبير في التأثير على إعادة هندسة الموارد البشرية وهي :

1 – البعد المنظمي : أي الترتيب لجميع الأجزاء المختلفة في المنظمة من خلال التنسيق بين عناصر اطار الهيكل التنظيمي والعلاقة بين العناصر المستعملة في المنظمة ككل وتوحيدها، من خلال انسيابية الاعمال بصورة منتظمة وتنظيم قنوات الاتصال التي تربط المجموعات المختلفة في المنظمة ببعضها ببعض، وهذا يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي هذا بالنسبة للمنظمة، وبالنسبة لإداره الموارد البشرية يمكن تمثيل التغيرات الهيكلية في إعادة تنظيم الوظيفة والمهام والمسؤوليات وتوزيع المناصب ونظام الحوافز والمكافآت وتقييم الأداء، لذلك فإن هذه المتطلبات المنظمية تعد من أهم العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على تنفيذ عملية إعادة هندسة الموارد البشرية .

2 – البعد التكنولوجي : أصبحت المعلومات في الوقت الحاضر جزءا لا يتجزأ من حياة الانسان واحتياجاته، وذلك لدورها الكبير في سرعة انجاز الاعمال ولكون المنظمات أصبحت تعتمد بشكل عام على احتياجاتها للمعلومات وسرعة الحصول عليها للتنافس في مجال الاعمال وتحقيقها القيمة المضافة المستدامة، اصبح اقتناء أجهزة الاتصال ووسائل تكنولوجيا المعلومات امر مهم لا يمكن الاستغناء عنه، ويمكن تمثيل التغير التكنولوجي في إدارة الموارد البشرية من خلال الاعتماد على تقنيات حديثة في إدارة شؤون الافراد العاملين وإدارة المهام وهذا سوف يؤدي الى تخفيض الكلف، ان اهم مشاهدة من استخدام التكنولوجيا في الوظيفة بعد إعادة الهندسة هو الأتمتة العامة لعملياتها والتحول الى إدارة الموارد البشرية الالكترونية .

3 - البعد البشري : الزبائن والموظفين هم من أهم الموارد على الاطلاق الذي بدورهم تكتمل إعادة الهندسة، لذا يجب التركيز على شريحة إدارة الموارد البشرية لكونها الطريقة المعتمدة لدى المنظمات العالمية لاختيار وتطوير وتدريب العاملين وتأهيلهم لتحقيق اهداف المنظمة مع الاخذ بنظر الاعتبار تحقيق أهدافهم، لذا يجب على المنظمة ان تركز على الاعداد الجيد للأفراد المسؤولين على إعادة الهندسة من اجل التغير الجذري في الأفكار والمهام وبناء الثقافة التنظيمية في كيفية التكيف مع إعادة الهندسة والتكيف معها، لنجاح عملية إعادة الهندسة لابد من توفر موارد بشرية قادرة على استعمال التكنولوجيا ومدربة تدريباً مكثفاً حتى تتمكن من مواجهة التغير .

رابعا: التغيرات في وظائف الموارد البشرية لمواكبة إعادة الهندسة

لمواكبة إعادة هندسة الموارد البشرية بالإمكان اجراء التغيرات في إدارة الموارد البشرية وكالاتي :-

(Michele,2000:123-124)

- 1 – التوظيف : يمكن اجراء التغير اللازم في هذه الوظيفة من خلال اجراء تغيير في :-
 - مراجعة معايير الاختيار التي يتم من خلالها مراعاة العمل الذي يكون اكثر صعوبة واكثر اجهدا .
 - القيام بإنجاز العمل بشكل جماعي .
 - تتم عملية اتخاذ القرارات بصورة مستقلة .
 - إدارة نظام المعلومات بمهارات عالية .
 - 2 – وصف العمل :- يمكن اجراء التغير اللازم في هذه الوظيفة من خلال اجراء تغيير في :-
 - يتم إعادة وصف العمل من خلال العمليات .
 - المناصب ويتم جمعها في منصب واحد وبشكل مركزي .
 - انتقال الفرد عبر العمليات كلها التي تحتاج الى مهاراته .
 - اكتساب مسؤوليات جديدة وتعدد الأدوار (التمكين ، تفويض السلطة ، مهام متعددة ...).
 - 3 – التقييم :- يمكن اجراء التغير اللازم في هذه الوظيفة من خلال اجراء تغيير في :-
 - يجب ان تكون هناك علاقة مباشرة بين التقييم وإنجاز الاعمال ورضا الزبائن .
 - المسؤولية يشترك بها أعضاء المنظمة جميعهم .
 - يتم تقييم المسؤولين من لدن أعضاء المنظمة .
 - يقيم عمل فريق العمل من وجهة نظر الزبائن او الموردين .
 - 4 – المكافأة :- يمكن اجراء التغير اللازم في هذه الوظيفة من خلال اجراء تغيير في :-
 - التخلي عن منح الأجور على وفق الأجور او المستوى الوظيفي .
 - الأجور القاعدية ثابتة بشكل نسبي .
 - الأداء العالي الاستثنائي يتم مكافئته من خلال منحه علاوة وليس زيادة في الاجر .
 - الاجريحتسب حسب القيمة المنجزة المضافة وليس حسب أوقات العمل .
 - تقديم مكافأة اكثر حسب النتائج المحققة ذات الايراد العالي .
 - 5 – العلاقات الوظيفية :- يمكن اجراء التغير اللازم في هذه الوظيفة من خلال اجراء تغيير في :-
 - تطبيق علاقات وتحسين صورة الاتصالات بشكل يتعدى الحدود التنظيمية .
 - تحسين العلاقات مع ممثلي العمال والنقابات والابتعاد عن معارضتهم .
 - 6 – الصحة والسلامة المهنية :- يمكن اجراء التغير اللازم في هذه الوظيفة من خلال اجراء تغيير في :- (الحميدي واخرون، 2016 : 203)
- تنفيذ الوظيفة على وفق شروط الصحة والسلامة المهنية .
 - مدى توافر الشروط البيئية والعمل وفقها .
 - كل ما يتعلق بالأنظمة والقوانين الخاصة بالصحة والسلامة البيئية .
 - مواجهة المواقف والتصرفات المحتمل حدوثها .
 - ما يخص إعادة التأهيل الصحي والنفسي .
 - المتعلقات بمخاطر المهنة وكيفية التعامل معها .
 - الاخذ بنظر الاعتبار الأنظمة الأمنية .
- خامسا : نتائج عملية إعادة الهندسة بالمنظمات**

على الرغم من اختلاف بعض الأساليب في تنفيذ عملية إعادة هندسة الموارد البشرية، سواء من خلال البحوث النظرية او التجارب العلمية التي تؤكد في الغالب على الأدوار الرئيسية الثلاثة للعملية من التصور العام للمشروع الى دور بناء العمليات الجديدة الى دور دمج العمليات التي تم تصميمها في المنظمة، تكون معظم نتائج عملية إعادة الهندسة كالاتي (الداودي وبرنو، 2008:2-3) و (بوطرة واخرون، 2019، 356)

- دمج بعض الوظائف في مهمة واحدة، وتحسين مستوى الرقابة والمتابعة .
- العمل من خلال الجماعات وتفعيل دور فرق العمل بروح واحدة .
- القرارات تكون من صلاحية الموظفين بخصوص العمل الذي يساعد على تحسين الخدمات المقدمة للزبائن .
- سهولة سيرانسيابية العمليات للابتعاد عن الاختناقات في إجراءات سير العمل التي تؤثر في جودة الخدمة المقدمة للزبائن .

• ظهور مفهوم مدير الخدمة الذي يقوم بتنسيق إجراءات العمليات المعقدة ويكون دوره كشخص مسؤول عن العملية بالكامل وذلك للرد على أي استفسار من الزبائن .

- اعتماد خطوط رقابية كلية لدورها في خفض التكاليف .
- توافق النظم الإدارية مع الموظفين من خلال تحليلها وتغيير ثقافتهم لمواكبتها .
- تغيير طبيعة الاعمال من المهام التي تنجز بصورة بسيطة الى الاعمال ذات الابعاد المتعددة .
- تغيير هيكل المنظمة من الشكل الهرمي الى الشكل الافقي من خلال تغيير دور المدراء من محكمين الى قادة .

سادسا: خطوات إعادة هندسة الموارد البشرية

هناك بعض الخطوات التي يجب تنفيذها واتباعها لضمان نجاح برنامج إعادة هندسة الموارد البشرية ويمكن عرض هذه الخطوات وكالاتي :- (حسين، 2018، 235)

- 1 – عرض أهم الوظائف ذات العلاقة بالموارد البشرية المشمولة ببرنامج إعادة هندسة الموارد البشرية من لدن الإدارة العليا مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة .
- 2 – يتم الإعلان عن فكرة إعادة الهندسة للموظفين كافة في المنظمة وذلك لتقديم الأفكار والآراء بينهم وبين الإدارة ليتم ضمان هذا البرامج .
- 3 - يتم اعداد قاعدة معلومات متكاملة تبدأ من مرحلة اعداد خطة عمل واعداد وصف وافٍ لتنفيذها وذلك لضمان تحقيق النجاح فيها مع تقديم جداول زمنية محددة خاصة بإنجازها .
- 4 – توليد عدد من البدائل اللازمة لتنفيذ خطة العمل مع تقييم كل بديل للوقوف على السلبيات والايجابيات ومن ثم يتم اختيار البديل الأفضل الذي يتوافق مع الإمكانيات المتاحة في المنظمة .
- 5 – في هذه المرحلة يتم تنفيذ برنامج إعادة هندسة الموارد البشرية ويتم في هذه المرحلة وضع البديل الأفضل موضع التنفيذ .

6 – يتم المقارنة بين النتائج المحققة في المرحلة الثانية وبين النتائج المخطط لها، وذلك للتعرف على مدى نجاح تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية

سابعا: مفهوم ضغوط العمل

شغل موضوع ضغوط العمل الاهتمام به من الباحثين والدارسين منذ بدايات القرن العشرين في عدد من العلوم الطبية والنفسية وعلم الإدارة، وفي التسعينيات من القرن الماضي تم الاهتمام بهذا المفهوم من عامة الناس والكتاب (عبد الحسن، 2014: 54)

يعد لفظ الضغوط شائع الاستعمال في حياتنا العلمية والعملية والحياتية لذلك يمكن تعريف الضغط بأنه (حالة

معقدة من العواطف والوجدان وردود الأفعال الفسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الداخلية والخارجية (Baron,Greenberg,2004,257)

عرفها كل من (Greenberg&Baron,2009,257) بأنها نمط يسوده التعقيد من حالات عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية وذلك نتيجة التعرض للضغوط الخارجية . وعرفها (Carlson,2013,601) تعرض الموظف لضغط نفسي يسبب رد فعل ما، وسينتج تجاه رد الفعل موقف سيؤدي الى ضغط نفسي . عرفت ضغوط العمل بأنها حالة من الجهد العقلي والجسدي تحدث بسبب الحوادث والمواقف التي يتعرض لها الموظف في عمله مما تسبب له مصدر قلق وتوتر وعدم الرضا عن ظروف العمل (Ismail et at ,2009,338) وهي حالة من خلق عدم التوازن في العمل تسبب توترات للموظفين مما تجعل ولاءهم لدورهم في العمل امر صعب التحقق (Dags Land,2012,22)

عرفت على انها مجموعة من الضغوط والمواقف التي يتعرض لها الموظف في اثناء قيامه بعمله وتسبب له العديد من المشاكل النفسية والجسدية مثل التوتر والقلق والتعب والارهاق، وقد يكون مصدرها بيئة العمل او شخصية الموظف لما تسببه من ضغوطات على الموظف (عباس وحسن، 2020: 253) وهي ردود الفعل السلبية للموظفين التي تسببها مجموعة من المخاطر والمتطلبات والضغوطات الداخلية النفسية والخارجية في بيئة العمل غير المريحة او أنواع من المتطلبات او المواقف التي تتجاوز قدرة الفرد على مجابتهما (palmer& coober,2010 ,142) وهناك من نظر الى ضغوط العمل بوصفها شكلاً من اشكال الاثار الفسيولوجية والعاطفية التي يعاني منها الموظف عندما يتعرض الى تهديد او صراع مع موقف معين او زبائن او زملاء العمل (Antonova,2016:16) كما تعني انها رد فعل الموظف الصادر منه على خصائص بيئة العمل التي تهدده نفسياً وجسدياً، وذلك بسبب سوء التوافق مع متطلباتها والتي تفرض مطالب مفرطة على الموظف، أو أن الموظف غير مستعد للتعامل معها لذلك عند زيادة سوء التوافق ترتفع الضغوطات (Jamal,2011,20) وتعني انها حالة غير مريحة من التوتر النفسي التي تنجم عن تقييم يفيد ان المتطلبات المتصورة لمكان العمل تتجاوز الموارد التي يتوقعها لتلبية تلك المتطلبات بنجاح، وعندما يتم التفاعل بين الفرد وهذه المتطلبات مما يؤدي الى نتائج عاطفية واجتماعية ومعرفية وتحفيزية بعضها تسبب ضغوط (Bruin,2006:68) وهي مجموعة من ردود الأفعال السلوكية والمعرفية والعاطفية والفسيولوجية التي تحدث للموظف عندما يتم التعامل مع المخاطر والتحديات المدركة (Harrington,2013: 8)

ثامناً: ابعاد ضغوط العمل

لضغوط العمل ابعاد متعددة ومتنوعة ما بين عوامل داخلية وعوامل خارجية المنظمة والفردية، اذ تم الكشف في احدى البحوث عن وجود (60) بعداً لضغوط العمل، ونظراً للتعدد الحاصل وعدم اتفاق الكتاب والباحثين حولها، وبعد الاطلاع المتواضع للباحثين على المنظورات المنظرية العربية والأجنبية بتحديد الابعاد المتكررة في تلك المنظورات وهي (Antonova,2016) & (Spooner,2004) :-

1 – عبء العمل :- هي مجموعة من المهام والواجبات التي ينفذها الموظف، قد تكون هذه المهام فوق طاقة الموظف او اقل منها (Salleh,2008,66) أي يتطلب من الموظف إنجاز أعمال أكثر مما يستطيع إنجازها بالوقت المحدد، قد تكون زيادة عبء العمل بشكل نوعي، مثل قيام الموظف بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته (Greenberg&Baron,2009,260)

2 – غموض الدور :- هو عدم وضوح متطلبات المهام والواجبات في العمل ويحدث ذلك بسبب عدم فهم وادراك الموظف لهذه المتطلبات، ويحصل بسبب قلة وجود التدريب الكافي ونقص المعلومات المتاحة لإنجاز الدور الوظيفي (Weinberg&others,2010:121-120) مما يؤدي الى شعور الموظف بعدم قدرته في السيطرة على عملة مما ينتج ضغوطاً نفسية تشعر الموظف الراحة والأمان (محمد وعبد الأمير، 2015: 181)

3 – صراع الدور :- هو التعارض الذي يحصل للأفراد بسبب وجود تعدد مهام العمل المختلفة، وعدم الانسجام

بين توقعات الموظفين مع تعدد المهام المرتبطة بأدوارهم (Idris,2011:155) ويتم حدوث صراع الدور عندما تتضارب متطلبات بيئة العمل وتكون قدرة الموظف مما يؤدي الى حدوث توتر وقلق وانخفاض الرضا عن العمل، وقد تتعارض الأدوار عند الموظف ويصعب سيطرته على دوره بالعمل ودوره بالأسرة، وقد يحدث صراع الدور داخل الدور الواحد ضمن الوظيفة نفسها وقد يتعدد الى صراع بين الفرد والدور (دواي وعابر، 2015: 14)

4 – طبيعة العمل او مطالب العمل :- يولد كل عمل بطبيعته اشكالا مختلفة من الضغوط، فبعض الاعمال بطبيعتها تسبب الضغط كرجال الإطفاء والأطباء وهناك وظائف لا تسبب هكذا ضغوط (كاظم وشعلان، 2017: 73)

تاسعا: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بظروف العمل المادية

تتمثل مصادر ضغوط العمل المتعلقة بظروف العمل المادية في العناصر الاتية :-

(Ivancevich& Matteson,2002,18) (Mcs Shane&Glionow,2000,201))

- 1 – بيئة عمل غير مريحة مع عدم توافر المناخ المناسب في مكان العمل .
- 2 – ارتفاع مستوى الضوضاء وارتفاع أصوات المكائن والآلات والاجهزة في مكان العمل .
- 3 – ارتفاع مستوى الإضاءة او انخفاضها، والاشعة فوق البنفسجية او تحت الحمراء .
- 4 – ظروف العمل الشديدة .
- 5 - نقص تدريب الموظفين على الأجهزة والمعدات المتطورة، مع ضعف الفحص الدوري للأجهزة والمعدات للتأكد من سلامتها .

6 – وجود المواد الكيميائية السامة ومواد اشعاعية خطيرة، وتلوث الهواء .

7 – تزامم مكان العمل، وعدم توافر خصوصية الموظفين .

ويرى (احمد، 2011: 106) ان هناك مصادر لضغوط العمل تتعدد وتتنوع تبعا لارتباطها بالموافق التي يمر بها الموظف، سواء أكانت هذه الموافق متعلقة في حياته العملية أو الشخصية، أو عوامل تنشأ بسبب شخصية الموظف من هذه المصادر وهي :-

1 – حدوث فجوة بين متطلبات العمل وامكانيات وقدرات الموظف، التي تحدث بسبب تعدد مهام العمل التي تفوق قدرات وامكانيات الموظف والعكس صحيح .

2 – تعدد جوانب تكوين الشخصية احدى مسببات ضغوط العمل وذلك للدور الكبير الذي تلعبه الشخصية في التأثير على الموظف وهذه الجوانب متعددة ومتنوعة ويصعب حصرها بسبب تعدد وتشابك السلوك الإنساني .

3 – تعدد وتنوع الأدوار التي يؤديها الموظف لكون هذه الأدوار تحتاج الى وقت وجهد لتنفيذها، مما يترتب عليها تعرض الفرد لضغوط ناشئة من (اطراف العمل، أصحاب المصالح، الزوج، وقت الاسرة، الأصدقاء) مما تسبب عدم الاستقرار للفرد في حياته .

عاشرا: مراحل ضغوط العمل

ان ردود فعل الموظف اتجاه ضغوط العمل تمر بثلاث مراحل أساسية هي :-

(جنير وحسين، 2016: 109)

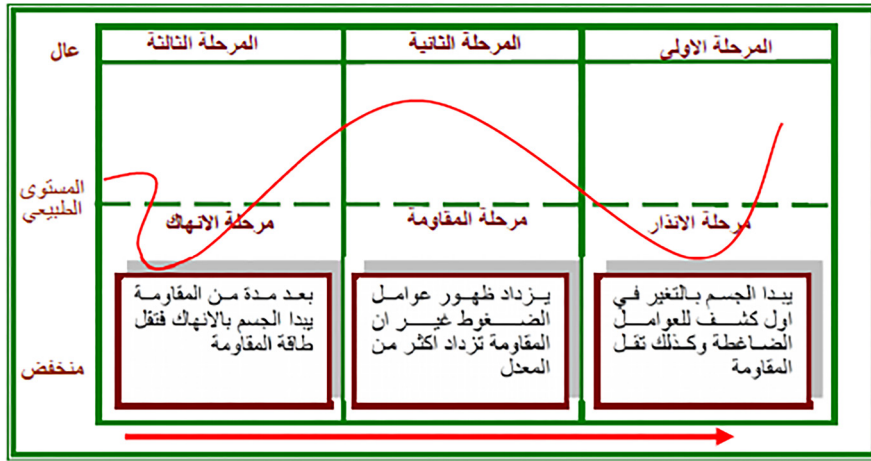
1 – مرحلة التعرض للضغوط : يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر، تبدأ هذه المرحلة بإحساس الفرد لتعرضه لمثير معين، سواء أكان هذا المثير داخليا أو خارجيا، وبالإمكان القول ان هذا المثير أدى الى وقوع ضغوط على الموظف عند قيام الغدد الصماء بإفراز هرمونات يترتب عليها بعض النتائج التي يمكن ان تدل على تعرض الموظف لهذه الضغوط، ومن أبرز النتائج زيادة ضربات القلب والإرهاق وتوتر الاعصاب وفقدان الوقت وعدم الانتقاد .

2 – مرحلة رد الفعل (كيفية التعامل مع الضغط) :- تبدأ هذه المرحلة عند حدوث التغيرات في المرحلة الأولى،

إذ تؤدي الى اثاره كيفية التعامل مع هذه التغيرات من خلال العمليات الدفاعية التي من شأنها حماية الجسم من الضغوطات، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين اما التصدي للضغط او الهروب منه، وذلك للتخلص منه بسرعة. وبذلك يعود الموظف لوضعه الطبيعي المتوازن، اما اذا فشل في المواجهة فيتحول الى المرحلة القادمة، حيث يكون بالفعل قد أصيب بضغط عمل .

3 – مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف :- محاولة الموظف علاج الاثار التي تم حدوثها بالفعل، لمواجهة أي تدهور او تطورات متوقعة الحدوث، فضلاً عن محاولة التكيف مع الحدث فعلا، فور حدوث النجاح فيستقر الامر عند هذا الحد، ويعود الموظف الى حالة التوازن، اما اذا فشل فينتقل الى المرحلة التالية .

4 – مرحلة التعب والانهك :- يتم انتقال الموظف الى هذه المرحلة عندما تتراكم مصادر الضغوط باستمرار لمدة طويلة، إذ يتم اصابته بالإجهاد بسبب تكرار المقاومة ومحاولة التكيف، ويمكن الدلالة على نتائج هذه المرحلة من خلال الاستياء من جو العمل، وتدهور معدلات الإنجاز، والتفكير السلبي لترك الوظيفة، وتراجع الحالة النفسية كالنسيان المتكرر، وعدم المبالاة، والكآبة، وامراض عضوية تصيب الجسم كالقرحة المعدية ومشاكل الضغط والسكر.



شكل (1) مراحل ضغوط العمل

.Source: Mcshane, Steven, Organizational Behavior (Essentials) Mc Graw-Hill, 2007, P. 80

العادي عشر: أنواع ضغوط العمل

لضغوط العمل نوعان أساسيان النوع الاول الضغط الإيجابي، الذي له انعكاسات إيجابية على الموظف من شعور الموظف بالقدرة على أداء عملة وزيادة الإنتاج، كما لها اثار نفسية وإيجابية متمثلة بالشعور بالسعادة والسرور، اما النوع الأخر فيتمثل بالضغط السلبي المؤذي ذي الاثار السلبية على صحة ونفسية الموظفين ومن ثم يؤثر في أدائه ونتاجيته، ويمكن المقارنة بين هذين النوعين بالاتي :-

الجدول(3)انواع ضغوط العمل

الضغط السلبي	الضغط الايجابي
1 - له دور في انخفاض الروح المعنوية للموظف مما ونظرة الى العمل بتحدٍ . يسبب ارتباكاً في عمله .	1 - يعطي دافع للموظف ويساعده على التفكير ونظرة الى العمل بتحدٍ .
2 - يذكر الموظف بالمجهود المبذول ويجعله يشعر بتر اكم العمل عليه .	2 - يعطي للموظف القدرة في التركيز على نتائج عمله .
3 - شعور الموظف بأن كل شيء يمكن ان يسبب ارقاً وتوتراً وتشويش عمله .	3 - يمنح الموظف بإحساسه بمتعة الإنجاز وتزويده بالقوة والثقة بالنفس .
4 - يسبب للموظف بإحساسه بالفشل وعدم معرفة المستقبل والتشاؤم منه .	4 - إعطاء الفرد حافزاً للتفائل بالمستقبل .

Source: Chilly,l.,(1994), The Executive: time and Stress management Program Lynwood NJ: Alexander Hamilton, Institute, Inc. p155

المبحث الرابع : الاطار العملي للبحث

أولاً: تحليل فقرات المتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية

تم قياس المتغير المستقل من خلال ثلاثة ابعاد هي (البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد التكنولوجي)، وفيما يأتي وصف لهذه المتغيرات بالاستناد لإجابات العينة المبحوثة:

1 - البعد التنظيمي: ان هذا البعد تم قياسه من خلال الفقرات (5-1) وكانت الأوساط الحسابية فوق الوسط الفرضي (3)، اذ حصلت الفقرة الأولى على ادنى معامل اختلاف بلغ (24.91) وأعلى وسط حسابي بلغ (4.01) الذي يشير الى اتفاق عينة البحث ان التغيرات بالهيكل التنظيمي تساعد على تميز الخدمات المقدمة بانحراف معياري بلغ (1) الذي يشير الى تجانس الإجابات، بينما كان اعلى معامل اختلاف للفقرة الخامسة بلغ (34.41) وبوسط حسابي (3.65) وبتشتت إجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (1.26) اذ يقوم ديوان محافظة بغداد بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي ولكن ليس بشكل مستمر يواكب تغيرات العمل على وفق الصلاحيات المخولة لهم.

2 - البعد البشري: تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (10-6) اذ حصلت الفقرة العاشرة على ادنى معامل اختلاف بلغ (29.87) واعلى وسط حسابي كان بمقدار (3.37) الذي يشير الى ان الموظفين لديهم فهم للهندسة البشرية وتوجد بعض التطبيقات العلمية في أعمالهم اليومية، بينما حصلت الفقرة السابعة على اعلى معامل اختلاف بلغ (35.16) وبتشتت مقداره (1.13) الذي يدل على عدم تجانس الإجابات وبلغ الوسط الحسابي (3.21) وتشير الفقرة الى ان بعض الاعمال تتدخل بها المحسوبة والواسطة في توزيع المهام والواجبات ومن ثم تحقيق عدم الرضا الوظيفي الذي يولد ضغوطات بين العاملين.

3 - البعد التكنولوجي: ان هذا البعد تم قياسه بالفقرات (15-11) اذ بلغ ادنى معامل اختلاف بالفقرة الثانية عشر بمقدار (26.77) وبوسط حسابي مقداره (3.68) وبانحراف معياري بلغ (0.98) الذي يشير الى تجانس الإجابات اذ ان ادخال بعض البرامج الالكترونية في العمل يسهم في بناء ودعم التغيرات الوظيفية لدى ديوان محافظة بغداد، بينما حصلت الفقرة الرابعة عشرة على ادنى معامل اختلاف بمقدار (38.76) وبوسط حسابي (3.19) وبانحراف معياري عال بلغ (1.24) بسبب وجود تشتت في الإجابات لان بعض الأقسام لم يتم ادخال وسائل التكنولوجيا الحديثة بالعمل مما يسبب في بطئ انتقال المعلومات

الجدول (4) تحليل فقرات المتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تسهم التغييرات في الهيكل التنظيمي في تقديم خدمات متميزة	4.01	1	24.91
2	تتوافق التغييرات في الهيكل مع استراتيجية العمل	3.85	1.05	27.37
3	يعمل ديوان محافظة بغداد على وفق هيكل تنظيمي واضح	3.69	1.20	32.52
4	يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطوير اداء الموظفين	3.72	1.12	30.04
5	يقوم ديوان محافظة بغداد بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحقيق الاهداف المنشودة	3.65	1.26	34.41
	البعد التنظيمي	3.79	0.90	23.69
6	يوجد في ديوان محافظة بغداد مورد بشري كفوء ومؤهل لتغطية الاحتياجات اللازمة للتغيير	3.29	1.05	31.93
7	توزع مهام العمل وفقا للتخصيص والكفاءة	3.21	1.13	35.16
8	توجد خطط مستقبلية لتنمية وتطوير الموظفين	3.15	1.07	33.96
9	تراعي الوظيفة مرونة العمل	3.34	1.07	32.16
10	يتوافر لدى الموظفين رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية هندسة الموارد البشرية	3.37	1.01	29.87
	البعد البشري	3.27	0.85	26.11
11	يستند العمل داخل ديوان محافظة بغداد على استعمال التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	3.46	1.06	30.59
12	يسهم التطور التكنولوجي بتبني عملية التغيير للوظيفة	3.68	0.98	26.77
13	تسهم التكنولوجيا المتاحة في مساعدة الادارة العليا على اتخاذ القرارات بكفاءة	3.47	0.98	28.37
14	يتم نقل المعلومات بين موظفي ديوان محافظة بغداد بشكل سريع ومنظم	3.19	1.24	38.76
15	تسهم تكنولوجيا المعلومات المستعملة في ديوان محافظة بغداد على إعادة تصميم العمليات الادارية	3.40	1.02	30.15
	البعد التكنولوجي	3.44	0.87	25.37

ثانياً: تحليل فقرات المتغير التابع ضغوط العمل

يشير الجدول (5) ان المتغير التابع تم قياسه من خلال أربعة ابعاد وهي (عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور، وطبيعة العمل)، وفيما يأتي وصف لهذه الفقرات بالاستناد لإجابات العينة المبحوثة:

1 - عبء العمل: ان هذا البعد تم قياسه بالفقرات (20-16) اذ بلغ ادنى معامل اختلاف للفقرات السادسة عشر بلغ (30.76) بوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري بلغ (1.22) وتشير هذه الفقرة الى ان محافظة بغداد قسم الملاكات يعاني من كثرة الاعمال بسبب ارتباط مديريات التربية وبعض دوائر الارتباط فيها وحجم المراجعين مما جعل اعباء العمل كثيرة، فيما كانت الفقرة عشرون اعلى معامل اختلاف (45.20) وباقل وسط حسابي مقداره (3.12) إذ إن بعض الاعمال تحتاج الى مزيد من الوقت ومن ثم فإن الوقت الرسمي لا يكفي لانجازها بسبب زيادة العمل المستمر.

2 - صراع الدور: تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (25-21) اذ حصلت الفقرة الخامسة والعشرون على ادنى معامل اختلاف بلغ (27.78) واعلى وسط حسابي كان بمقدار (4.03) الذي يشير الى ان عدد المسؤولين كبير مما يؤدي الى روتينية عالية وبطئ في انجاز الاعمال بسبب نظام العمل العمودي، بينما حصلت الفقرة الثانية والعشرون على اعلى معامل اختلاف بلغ (34.28) وبتشتت مقداره (1.16) الذي يدل على عدم تجانس الإجابات وبلغ الوسط الحسابي (3.38) وتشير الفقرة الى ان بعض الموظفين مصدومون بالأعمال المؤكده لهم بسبب اختلاف توقعاتهم عن العمل الفعلي.

3 - غموض الدور: ان هذا البعد تم قياسه بالفقرات (30-26) اذ بلغ اعلى وسط حسابي للفقرة السابعة والعشرين بمقدار (3.16) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (1.14) يوضح التجانس في إجابات العينة المبحوثة، بينما حصلت الفقرة الثلاثون على ادنى وسط حسابي (2.90) بانحراف معياري وقدره (1.17) وكان معامل الاختلاف لها (40.51)، ان التشتت العالي كون هذه الفقرة ان بعض الموظفين يعانون من صعوبات في تنفيذ اعمالهم بسبب غموض الأدوار وعدم تحديد المهام بشكل صحيح.

4 - طبيعة العمل: تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (35-30) اذ حصلت الفقرة الثانية والثلاثون على ادنى معامل اختلاف بلغ (23.24) واعلى وسط حسابي كان بمقدار (4.13) الذي يشير الى ان غالبية الاعمال تحتاج الى السرعة في الانجاز بسبب طبيعة الاعمال المتعلقة بالخدمات المقدمة من المحافظة، بينما حصلت الفقرة الحادية والثلاثون على اعلى معامل اختلاف بلغ (36.45) وبتشتت مقداره (1.30) الذي يدل على عدم تجانس الإجابات وبلغ الوسط الحسابي (3.10) وتشير الفقرة الى ان بعض الاعمال تتسم بصعوبات وتحديات كبيرة بسبب كثرة الاعمال.

الجدول (5) تحليل فقرات المتغير التابع ضغوط العمل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
16	اشعر ان حجم العمل كبير جدا	3.97	1.22	30.76
17	الوقت لا ينسجم مع عدد المهام المكلف بأدائها	3.60	1.27	35.28
18	اشعر بان مسؤوليات العمل كبيرة وبشكل غير مبرر	3.43	1.16	33.94
19	تحدث اخطاء في العمل كونها خارج تخصصي	3.06	1.26	41.08
20	ان وقت العمل الرسمي لا يكفي لأداء عملي اليومي	3.12	1.41	45.20
	عبء العمل	3.44	0.99	28.80
21	هنالك طلبات متعارضة بسبب تعدد الجهات	3.63	1.17	32.23
22	توقعاتي تختلف عن العمل الفعلي	3.38	1.16	34.28
23	نسب المتطلبات المتعارضة ضغوطاً وصراعاً بالأدوار الوظيفية	3.71	1.13	30.59
24	تتعارض بعض متطلبات العمل مع مبادئ وقيمي	3.49	1.07	30.76
25	كثرة المسؤولين في العمل يؤدي الى صعوبة التعامل معهم	4.03	1.12	27.78
	صراع الدور	3.65	0.87	23.78
26	تعليمات العمل غير واضحة	3.10	1.29	41.72
27	عدم وضوح للصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية	3.16	1.14	36.09

28	اقوم بأداء مهام غير ضرورية في اغلب الاحيان	3.07	1.15	37.42
29	تفتقر وظيفتي الى الاهداف الواضحة والمحددة	3.12	1.13	36.14
30	اعاني من صعوبة في تنفيذ المهام المستندة الي	2.90	1.17	40.51
	غموض الدور	3.07	0.89	28.86
31	تتسم طبيعة عملي بمصاعب وتحديات	3.56	1.30	36.45
32	تتطلب وظيفتي السرعة في انجاز الاعمال	4.13	0.96	23.24
33	يتطلب عملي اداء مهام روتينية	3.71	1.09	29.51
34	يوفر عملي فرصة للتقدم والارتقاء الوظيفي	3.47	1.18	33.94
35	الادوات والاجهزة المستعملة في العمل غير مناسبة	3.52	1.34	38.08
	طبيعة العمل	3.68	0.78	21.3

ثالثاً: تحليل علاقة الارتباط بين اعادة هندسة الموارد البشرية وضغوطات العمل

يعكس الجدول (6) قيم علاقات الارتباط المستخرجة من برنامج (spss) لتوضيح العلاقة بين اعادة هندسة الموارد البشرية وضغوطات العمل، فعلى مستوى الابعاد الفرعية حقق بعد التنظيمي اقوى علاقة ارتباط طرية موجبة بلغت قيمتها (**0.613) وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية وبمستوى معنوية (0.000)، وتشير هذه العلاقة الى ان غالبية ضغوطات العمل تتصل بدرجة عالية مع الجانب التنظيمي، وادنى مستوى ارتباط كان بالبعد البشري مع ضغوطات العمل بلغ (**0.432) والتي تشير الى وجود علاقة معنوية بينهما، وعلى المستوى الاجمالي فقد كانت العلاقة بين المتغيرين (**0.561) وهي علاقة طردية موجبة عند مستوى معنوية (0.000) وتشير النتائج الى ان اعادة هندسة الموارد البشرية لها دور كبير في تقليل ضغوطات العمل مما يعد مبرراً لقبول الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها (ترتبط اعادة هندسة الموارد البشرية بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بضغوطات العمل)

الجدول (6) الارتباط بين اعادة هندسة الموارد البشرية وضغوطات العمل

ضغوطات العمل			المتغير التابع
حجم العينة	مستوى العينة	درجة الارتباط	المتغير المستقل
68	000	**0.613	البعد التنظيمي
68	000	**0.432	البعد البشري
68	000	**0.501	البعد التكنولوجي
68	000	**0.561	الإجمالي

رابعاً: تحليل اثر اعادة هندسة الموارد البشرية على ضغوطات العمل

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل تأثير اعادة هندسة الموارد البشرية على ضغوطات العمل باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط فعلى مستوى الابعاد الفرعية حقق البعد التنظيمي اقوى علاقة تأثير اذ بلغ معامل R2 0.375 الذي يعد مقياساً وصفيماً يستخدم في تفسير معادلة الانحدار الذي يشير الى التباين الحاصل في ضغوطات العمل هو تباين مفسر بفعل البعد البشري بمقدار 37% اما النسبة المتبقية 63% فهو تباين مفسر من عوامل أخرى لم تدخل في نموذج

البحث، وبلغت قيمة F المحسوبة (86.6) وهي اكبر من قيمة F الجدولية (4) وان قيمة a كانت (1.66) التي تشير الى وجود لضغوطات العمل، اما قيمة b (0.59) التي تدل على زيادة وحده واحده في البعد التنظيمي سيزيد بالمقدار نفسه بضغوطات العمل، بينما حصل البعد البشري على ادنى قيمة R2 بمقدار (0.186) الذي يشير الى 18% من ضغوطات العمل مفسر بفعل البعد البشري وبلغت قيمة F المحسوبة (32.7) وهي اكبر من قيمة F الجدولية .

اما على المستوى الإجمالي فيتضح ان هنالك تأثير معنوي لاعادة هندسة الموارد البشرية في تقليل ضغوطات العمل اذ نجد قيمة F المحسوبة (57.7) وهي اكبر من قيمة F الجدولية (4) عند مستوى معنوية (0.000) وبلغت قيمة a الثابتة (0.65) وهذا يعني وجود ضغوطات العمل حتى وان إعادة هندسة الموارد البشرية تساوي صفرًا، وبلغت قيمة b (0.86) التي على ان زيادة وحدة واحدة في إعادة هندسة الموارد البشرية سيؤدي الى زيادة المقدار نفسه في الضغوطات، اما قيمة معامل R2 بلغت (0.314) التي تشير الى التباين الحاصل في ضغوطات العمل هو تباين مفسر بفعل إعادة هندسة الموارد البشرية الذي دخل النموذج، وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية التي مفادها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاعادة هندسة الموارد البشرية على ضغوطات العمل.

جدول (7) تحليل تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في ضغوطات العمل

المتغير التابع	Sig	قيمة F المحسوبة	R2	B	A	المتغير المستقل
ضغوطات العمل	000.	86.6	0.375	0.59	1.66	البعد التنظيمي
	000.	32.7	0.186	0.61	1.42	البعد البشري
	000.	41.9	0.251	0.36	2.61	البعد التكنولوجي
	000.	57.7	0.314	0.86	0.65	الإجمالي

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1 - يسهم الهيكل التنظيمي لقسم الملاكات في تقديم الخدمات الإدارية للمراجعين من خلال التنسيق والانسجام بين الأقسام ذات العلاقة.
- 2 - توجد بعض التطبيقات العملية لاعادة هندسة الموارد البشرية لكنها ليست بالمستوى المطلوب في قسم الملاكات.
- 3 - من خلال إجابات العينة المبحوثة في قسم الملاكات تبين ان للبرنامج الالكتروني والتطور التكنولوجي دور في سرعة انجاز الوظائف والاعمال وسرعة الحصول على المعلومات التي تخص المراجعين الى هذا القسم .
- 4 - يتضح ان ضغوطات العمل ناتجة بسبب تعدد الاعمال والمهام والواجبات المناطة بالموظفين بسبب ارتباط مديريات التربية وبعض دوائر الارتباط بقسم الملاكات.
- 5 - التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية في بعض الأحيان ناتجة من كثرة المهام والواجبات التي تخص العمل وتعدد دوائر الارتباط بها .
- 6 - ان غالبية الاعمال في قسم الملاكات تتطلب السرعة في إنجازها بسبب تعدد الدوائر التي ترتبط بهذا القسم .
- 7 - وجود علاقة ارتباط وتأثير بين إعادة هندسة الموارد البشرية وضغوط العمل .

ثانياً : التوصيات

- 1 - رفع مستوى أداء الاعمال يفضل اجراء التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي لديوان محافظة بغداد قسم الملاكات لمواكبة التغييرات الحاصلة في العمل وحسب الصلاحيات المخولة لهم .
- 2 - تجنب توزيع المهام والواجبات لبعض الاعمال من خلال مبدأ المحسوبية وذلك لتجنب ضغوط العمل وعدم رضا الموظفين وتوزيعها وفق الكفاءة والمهارات التي تلائم الوظيفة .
- 3 - لغرض انجاز المهام والواجبات بشكل دقيق وسريع يتطلب ادخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في بعض الشعب والوحدات في قسم الملاكات والمعلومات .
- 4 - توزيع الاعمال التي تحتاج الى وقت اكثر لإنجازها بين الموظفين لسرعة إنجازها وتنفيذها من خلال الاستعانة بتنسيب بعض الموظفين من دوائر الارتباط بها .
- 5 - يجب توضيح الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية والمهام والواجبات بسبب ان بعض الموظفين يعانون من صعوبة في تنفيذ أعمالهم بسبب غموض دور الوظيفية .
- 6 - يجب تخفيف الصعوبات في بعض الاعمال وذلك لتخفيف الضغط الحاصل على الموظفين الذي يؤدي أكثر من عمل بسبب تعدد المهام .

المصادر

- 1- احمد، ميسون عبدالله (2011) دور الذكاء الشعوري في معالجة مشكلات ضغوط العمل – دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي الشركة العامة لصناعة الادوية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد (103) المجلد (33) ص 95-114 .
2. اوامر، شيروان عمرو صادق، زانا مجيد و ابابكر، كوسرت محمد (2020) دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي – دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق، مجلة كردستان، العدد (3) المجلد (25) 84-106.
3. بوطرة، فضيلة وحميدة، مختار وسمايي، نوفل (2019) عملية الهندرة كمدخل للتغيير و اثرها على تحقيق اهداف البنوك العمومية الجزائرية دراسة تحليلية لعينة من وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد(2) المجلد (11)، 352-370 .
4. توماس، سيتا ستراك و العامري، عامر عبد الغطيف، (2012) اثر الهندسة البشرية في خفض الكلفة ورفع الإنتاجية دراسة في معهد الطبي التقني – المنصور، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (29).
5. جثير، سعدون حمود و حسين، حسين وليد(2016) علاقة و اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل – دراسة استطلاعية، العدد (87) المجلد (22) 102-118.
6. الجرجري، احمد حسين حسن و العبيدي، نور علي عبود (2020) دور التوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية – دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في جامعة الموصل، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (1)، المجلد (11) 111-126 بحث منشور.
7. حسين، حسين وليد (2018) تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين - بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (106) المجلد (24) 226-249 بحث منشور.
8. الحميدي، مفلح راتب وسلامة، صبيحي وكافي، مصطفى يوسف (2016) إعادة هندسة العمليات (الهندرة) عمان – دارومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
9. خلف، ياسر لطيف وحمادي، احمد عباس وحسين، وسام علي (2019) هندرة الموارد البشرية و اثرها في تطوير أداء العاملين - دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد، مجلة الدنانير، العدد السابع عشر، منشور.
10. دواي، جاسم مشنت و عابر، سعد عبد (2015) مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي في العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد (27).
11. عباس، نسيم خضير و حسن، علي ميري (2020) تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل – دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في كلية المستقبل الجامعة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد (46) المجلد (1).
12. كاظم، هديل سعيد وشعلان، عدي حسين (2017) الدور الوسيط لإدارة الذات في العلاقة بين ضغوط العمل والاعترا ب التنظيمي - بحث ميداني في بعض كليات جامعة بغداد - كلية الطب – كلية الهندسة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (106) المجلد (24) 65-100 .
13. محمد، اياد طاهر، و عبد الأمير، ياسر سعد (2015) انعكاس بعض مصادر ضغوط العمل التنظيمية على جودة تدقيق الهيئات الرقابية – بحث ميداني في ديوان الرقابة المالية الاتحادية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (36).
- 14-Antonova, Evgenia,(2016), Occupational stress, job satisfaction, and employee loyalty in hospitality industry a comparative case study of hotels in Russia, Master Thesis submitted in influence of degree master of science in international tourism,-modul Vienna university
- 15-Bruin ,Gideon,(2006),The dimensionality of the general work stress scale a hierarchical exploratory factor analysis, Journal of Industrial Psychology,vol. 32,iss.4,pp.68-75
- 16-Carlson, N.R., 2013, " Psychology of Behavior ", 11th Ed., Pearson education, U.S.A
- 17-Chilly,L.,(1994), The Executive: Time and Stress Management Program Lynwood NJ: Alexander Hamilton, Institute, Inc
- 18-Cohen, A., Gjessing, S. & Fine, L. (1997). Element of Ergonomic program, Published by the California Department of (Industrial Relations National Institute For Occupational Safety And Health (NIOSH
- 19-Dags Land, Ase Helene Bakkevig, (2012). An exploratory study of work. Family conliacts and envichment of front-line hotek employees in the Philippines, master thesis on work-family conflicts and enrichment, University of Stavanger the Norwegian School
- 20-Djegham, Souad&Khaldi, Mohamed(2021) Re- engineering human resource and role in achieving job satisfaction, .Journal of Industrial Distribution & Business ancial Sciences Review vol.5,no.2,pp:455-474
- 21-Greenberg, J., and Baron, R.A., (2004), "Behavior in Organizations" (qth ed.,) Upper Saddle River, N J: Pearson Prentice .Hall. Mcshane, S., (2007), "Organizational Behavior (Essentials)", McGraw-Hill,N4, New York

- 22-Greenberg, Jerald&Baron,Robert (2009),Behavior in Organizations
- 23-Harrington, R., (2013), " Stress, Health and Well-Being ", Wadsworth,U.S.A
- 24-Hill Charles W.L. & Jones Gareth.(2001). Strategic management theory,Houghton Mifflin Company, Boston, Newyo-
.rk
- 25-Idris, M.K. (2011), "Over Time Effects of Role Stress on Psychological Strain Among Malaysian Public", University
Academics, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 9, PP. 154- 166
- 26-Ismail, Azmahgyao, Amg and Yunus Kamal Yeop, (2009).Relationship between occupational stress and job satisfac-
tion : An empirical study in Malaysia,The Romanian Economic Journal, Vol
- 27-Ivancevich, J.M., and Matteson, M.T., (2002). Organization behavior and managements, 6th. Ed., Mc Craw Hill. V.F.T
- 28-Jacques Igalens,Reengineering des Ressources:la GRH et la performance globale/- In :PERSONNEL,n 404,mail 2000.-
pp61-69
- Jamal , Muhammad.(2011), Job Stress, Job Performance and Organizational Commitment in a Multinational Company:
29-An Empirical Study in two Countries, International Journal of Business and Social Science,vol.2, no.20pp:20-29
- 30-Kim , Jee- Kye(2021) The Relationship between Employee's Work-Related Stress and Work,Journal of Industrial Dis-
tribution & Business , vol.12,no.7,pp:15-25
- 31-Kocoglu , Merve.(2016), Cynicism as a Mediator of Relations between Job Stress and Work Alienation, Global Busi-
ness and Management ResearchJournal ,vol.6,no.1,pp:24-36
- 32-McShane, Steven and Glinow, Mary Ann Von, (2000). Organizational behavior, McGraw-Hill, New York
- 33-Menberu . Abebe Walle (2013) The ups and downs of business process re-engineering (BPR): A tale of two offices in
.bahie dar town , ethloopia , Annual International Interdisciplinary Conference, AIIC 2013, 24-26
- 34-Noe, R.A, Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (1994). Human Resource Management Gaining acompetitive
.advantage, Irwin, Sydney, Australia
- 35-Palmer, Stephen, & Cooper, Cary,(2010) , How to Deal with Stress, 2ND ed, Diss, Norfolk Printed and bound in India
- 36-Raymond A & Hollenbeck , John R. & Gerhart , Barry & Wright , Patrick M. (2016) fundamentals of Human Resource
Management , Sixth Edition, McGraw Hill Education
- 37-Salleh, A.L., Bakar, R.A. & Keong, W.K., (2008), "How Detrimental is Job Stress? A Case Study of Executives in the Ma-
laysiaian Furniture Industry", International Review of Business Research Journal, Vol. 4, No.5,October PP. 64- 73
- 38-Spooner,Rebecca,(2004),The influence of work stress and work support on burnout in public hospital nurses,Thesis
.submitted in fulfillment of thr requirements for the dehree of doctor of philosophy , Queensland university of technology
- 39-Shahmandy , Elham & Silong , Abu Daud & Samah , Siti Akmar Abu (2012) Facilitating Global Economy Process
through Human Resource Re-engineering and Knowledge Management , International Journal of Business and Social Science Vol. 3
.No. 20
- 40-Uwe H kaufmann and Amy Tan Bee Choo,2008,HR Optimisation and Reengineering, center for Organisational Effec-
tiveness, 2008,www. Coe- partners. Com/Articles.htm,Singapore
- 41-Wagner, A. John, Hollenbeck,R. John,(2010), Organizational Behavior Securing Competitive Advantage,1st ed, Maes-
on,New York, & London NY
- 42-Weinberg ,Ashley, Sutherland,J. Valerie, Cooper, Cary,(2010),organizational stress management a strategic ap-
proach,1th ed , New York, NY, USA