



ISSN: 1994-4217 (Print) 2518-5586(online)

Journal of College of Education

Available online at: <https://eduj.uowasit.edu.iq>Assi. Lect. Abdalhadhi
Thamer HadiMinistry of Higher
Education and Scientific
Research / Center for
Psychological Research

Email:

abdalhadithamer57@gmail.com

Keywords:

Human resource
strategies,
psychological stability

Article info

Article history:

Received 2.Apr.2025

Accepted 11.Jun.2025

Published 10.Aug.2025



Human Resource Strategies and Their Role in Employees' Psychological Stability

ABSTRACT

This research aims to examine the role of human resource strategies in achieving psychological stability among employees within the work environment. In light of the rapid changes in the labor market, human resource policies have become a crucial factor in enhancing psychological well-being and increasing productivity. A theoretical approach was adopted by reviewing previous literature that addressed the role of human resource policies in promoting psychological stability. The findings revealed a relationship between human resource strategies and employees' psychological stability, highlighting that training, development, recognition, motivation, and job security contribute to reducing stress levels and enhancing job loyalty. Moreover, work-life balance significantly affects employees' mental health, while social relationships in the workplace play a positive role in achieving psychological stability. Additionally, incentive and recognition systems help boost employee morale. Based on these findings, the study recommends fostering a supportive work environment and developing human resource strategies that ensure a balance between work demands and employees' psychological needs, thus positively reflecting on organizational performance.

© 2022 EDUJ, College of Education for Human Science, Wasit University

DOI: <https://doi.org/10.31185/eduj.Vol60.Iss1.4357>

استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في الاستقرار النفسي لدى الموظفين

م.م. عبدالهادي ثامر هادي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز البحوث النفسية

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار النفسي للموظفين داخل بيئة العمل. في ظل التغيرات السريعة في سوق العمل، أصبحت سياسات الموارد البشرية عاملاً حاسماً في تعزيز الرفاهية النفسية وزيادة الإنتاجية حيث تم استخدام المنهج النظري من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، التي تناولت دور سياسات الموارد البشرية في تعزيز الاستقرار النفسي حيث أظهرت النتائج ان هناك علاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستقرار

النفسي للموظفين حيث ان يساهم التدريب، والتطوير، والتقدير، والتحفيز، والاستقرار الوظيفي في خفض مستويات التوتر وتعزيز الولاء الوظيفي التوازن بين العمل والحياة الشخصية له تأثير كبير على الصحة النفسية للموظفين و العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل تلعب دورًا إيجابيًا في تحقيق الاستقرار النفسي مع وجود أنظمة الحوافز والتقدير التي تسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، وبناءً على ذلك اوصت هذه الدراسة على ضرورة تعزيز بيئة عمل داعمة، وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين النفسية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الموارد البشرية ، الاستقرار النفسي

الفصل الاول / التعريف بالبحث

اولاً: المقدمة

أصبحت الموارد البشرية اليوم أكثر من مجرد عنصر من عناصر الإنتاج داخل المؤسسات، بل أصبحت المحور الأساسي لتحقيق النجاح والاستدامة. فمع التحولات السريعة التي يشهدها سوق العمل، باتت المؤسسات تدرك أن الموظفين ليسوا مجرد أدوات تنفيذية، بل هم القوة الدافعة للابتكار والإبداع، وأن استقرارهم النفسي هو مفتاح زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء الأمثل. في هذا السياق، تلعب استراتيجيات الموارد البشرية دورًا بالغ الأهمية في تعزيز الاستقرار النفسي للموظفين، وذلك من خلال توفير بيئة عمل آمنة وداعمة، وإدارة فعالة للضغوط، وتقديم حوافز ومكافآت عادلة، بالإضافة إلى برامج التطوير المهني والدعم النفسي.

تمثل إدارة الموارد البشرية العمود الفقري لأي مؤسسة ناجحة، إذ تتجاوز دورها التقليدي في التوظيف وإدارة الأجور إلى خلق بيئة عمل متوازنة تلبي احتياجات الموظفين النفسية والمهنية. فالموارد البشرية اليوم لم تعد مجرد إدارة تنفيذية، بل أصبحت شريكًا استراتيجيًا يساهم في رسم السياسات العامة للمؤسسة، بهدف تعزيز الصحة النفسية للموظفين وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاتهم الشخصية (إسماعيل، ٢٠١٩، ص ٥٣).

إن الاستقرار النفسي للموظفين ليس مجرد عامل ثانوي، بل هو ضرورة حتمية لضمان نجاح المؤسسات واستدامتها. فالموظف الذي يشعر بالأمان النفسي والاستقرار في بيئة عمله يكون أكثر قدرة على العطاء والإبداع، مما ينعكس بشكل مباشر على نجاح المؤسسة ونموها. لذلك، فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا جوهريًا في تحقيق هذا الاستقرار من خلال تحسين بيئة العمل، وتوفير برامج دعم نفسي، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة، وتحفيز الموظفين بطرق مبتكرة وفعالة (راغب وآخرون، ٢٠٢٣، ص ٤٢).

مع استمرار التغيرات في سوق العمل، يصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات متطورة تضمن راحة الموظفين النفسية والجسدية، بما يساهم في تحقيق أداء مستدام وزيادة معدلات الإنتاجية والابتكار. وبهذا، فإن الاستثمار في الاستقرار النفسي للموظفين ليس مجرد خيار، بل هو استراتيجية أساسية لنجاح أي مؤسسة في المستقبل. وبناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار النفسي للموظفين، من خلال استعراض الأساليب الفعالة التي يمكن أن تتبناها المؤسسات لضمان بيئة عمل أكثر دعمًا وتحفيزًا (راغب وآخرون، ٢٠٢٣، ص ٣٥).

ثانياً : مشكلة الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل والتغيرات المستمرة في بيئات العمل، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في الحفاظ على أداء موظفيها وضمان استقرارهم النفسي. إذ لم يُعد النجاح المؤسسي قائماً فقط على تطوير التقنيات الحديثة أو تحسين العمليات الإنتاجية، بل أصبح يعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسات على إدارة مواردها البشرية بفعالية. فالموظفون الذين يعانون من ضغوط نفسية مستمرة أو بيئات عمل غير داعمة يكونون أكثر عرضة للتوتر والإرهاق الوظيفي، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب والتسرب الوظيفي.

على الرغم من أن العديد من المؤسسات تطبق استراتيجيات مختلفة في إدارة الموارد البشرية، إلا أن مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على تحقيق الاستقرار النفسي للموظفين لا يزال بحاجة إلى دراسة معمقة. فهناك تساؤلات حول مدى فعالية سياسات التحفيز، وبرامج الدعم النفسي، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وغيرها من العوامل في تحقيق بيئة عمل مستقرة وداعمة نفسياً. لذا، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الصحة النفسية للموظفين، وكيف يمكن تحسين هذه الاستراتيجيات لتحقيق بيئة عمل أكثر استقراراً وإنتاجية.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الاستقرار النفسي للموظفين؟

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية، مثل:

١. ما هي أبرز استراتيجيات الموارد البشرية التي تؤثر على الاستقرار النفسي للموظفين؟
٢. كيف تساهم بيئة العمل في تحقيق الاستقرار النفسي للعاملين؟
٣. ما مدى تأثير أنظمة الحوافز والتقدير على تحسين الصحة النفسية للموظفين؟
٤. كيف يؤثر التوازن بين العمل والحياة الشخصية على الاستقرار النفسي للعاملين؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات الموارد البشرية على الاستقرار النفسي للموظفين من خلال دراسة العوامل التي تساهم في تحقيق بيئة عمل متوازنة ومستدامة. وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد أبرز استراتيجيات الموارد البشرية التي تؤثر على الاستقرار النفسي للموظفين، من خلال تحليل الممارسات والسياسات التنظيمية التي تعزز الصحة النفسية للعاملين.
٢. دراسة تأثير بيئة العمل على تحقيق الاستقرار النفسي للموظفين، عبر استكشاف العوامل التنظيمية والمادية التي تساهم في خلق بيئة عمل داعمة وتقلل من مستويات التوتر والضغوط الوظيفية.
٣. تحليل دور أنظمة الحوافز والتقدير في تحسين الصحة النفسية للموظفين، من خلال دراسة تأثير المكافآت المالية، والتحفيز المعنوي، وفرص الترقية على مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي.
٤. تقييم أثر التوازن بين العمل والحياة الشخصية على الاستقرار النفسي للموظفين، وذلك من خلال دراسة تأثير سياسات المرونة الوظيفية، وساعات العمل، والإجازات على تحسين الصحة النفسية وتقليل الإرهاق الوظيفي.
٥. تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية، بما يساهم في تطوير بيئات عمل أكثر استقراراً ودعماً نفسياً، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة إنتاجية الموظفين.

رابعاً: مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة المفاهيم التالية التي سيتم تناولها تعريفاً اصطلاحياً وفقاً لطبيعة البحث:

استراتيجيات الموارد البشرية:

"تعني الخطط والسياسات والممارسات التي تعتمدها المؤسسة لإدارة مواردها البشرية بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع كفاءة الأداء" (Armstrong, 2020).

الاستقرار النفسي:

"يشير إلى شعور الفرد بالتوازن النفسي والرضا الداخلي والقدرة على التكيف مع ضغوط العمل دون اضطراب، مما يدل على حالة من الصحة النفسية الإيجابية" (عبد الرحمن، ٢٠١٠؛ Deci & Ryan, 2000).

الموظفون:

"هم الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة، ويقومون بتنفيذ السياسات والاستراتيجيات المعتمدة" (Robbins & Judge, 2019).

الفصل الثاني. الإطار النظري:

إدارة الموارد البشرية

يُعدّ مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم التي شهدت تطوراً ملحوظاً عبر الزمن، حيث تعددت تعريفاته وفقاً لاختلاف المدارس الفكرية والممارسات الإدارية. وقد عرّف بعض الباحثين إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة المصممة لدعم الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال تحقيق التكامل بين احتياجات المؤسسة ومتطلبات الأفراد الذين يعملون بها، من منظور آخر، يرى البعض أن إدارة الموارد البشرية تهتم باستخدام الفعّال للموارد البشرية على جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الكفاءة التشغيلية، كما قدم "جاري ديسلر" تعريفاً أكثر تركيزاً، حيث وصف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأفراد ذوي المهام المحددة الذين يعملون معاً لتحقيق أهداف المؤسسة

لظالما كانت الموارد البشرية العنصر الأساسي في تطور الأمم ونهضتها، حيث تعتمد الدول الناجحة على استثمار طاقاتها البشرية عبر التعليم، والتدريب، والتطوير المستمر. فالعنصر البشري لا يقتصر دوره على تنفيذ المهام، بل يمثل القوة الدافعة للابتكار والإنتاج. ولعل تجارب العديد من الدول الكبرى، مثل الولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا، خير دليل على أن الاستثمار الفعّال في رأس المال البشري يؤدي إلى تحقيق التقدم الاقتصادي والتكنولوجي. لكن التجربة التنموية لكل من ألمانيا واليابان تبرز كنموذج فريد يُثبت أن التنمية لا تعتمد فقط على توفر الموارد الطبيعية، بل على حُسن إدارة الموارد البشرية. فعلى الرغم من خسارتهما في الحرب العالمية الثانية وافتقارهما للثروات الطبيعية، استطاعتا تحقيق نهضة صناعية وتقنية متقدمة، وكان ذلك بفضل تركيزهما على تطوير العنصر البشري، وتأهيله وفق أحدث المعايير العالمية، مما مكّنهما من بناء اقتصادات قوية وتحقيق مكانة عالمية مرموقة.

في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، أصبح نجاح المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على إدارة مواردها البشرية بفعالية. فلم يعد العنصر البشري مجرد أفراد يشغلون وظائف محددة، بل تحول إلى قوة ديناميكية تسهم في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. ومن هنا، برزت إدارة الموارد البشرية كأحد العوامل الجوهرية في تعزيز الأداء المؤسسي

وضمن استمرارية النجاح. ويكمن جوهر هذه الإدارة في التخطيط السليم للموارد البشرية، بحيث يتم توظيف الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، فإن أي مؤسسة لا تولي اهتماماً كافياً لهذا المجال قد تواجه مشكلات مثل نقص المهارات، وضعف التحفيز، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، مما ينعكس سلباً على استقرارها ونموها. ولذلك، تسعى المؤسسات الحديثة إلى تبني سياسات متكاملة لإدارة الموارد البشرية، تشمل استراتيجيات واضحة للتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وتطوير المسار الوظيفي، وذلك لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة من رأس المال البشري.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أنها العملية المتعلقة بوضع أهداف الموارد البشرية، ثم تحديد الطرق المناسبة لتحقيق هذه الأهداف (Polcastro, 2003, p1) كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الممارسات الحديثة التي تحدد سياسة المنظمة طويلة الأجل في التعامل مع العنصر البشري، بما يشمل جميع الجوانب المتعلقة بحياته الوظيفية داخل المؤسسة. وتتماشى هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، ورسالتها المستقبلية، وظروفها التنظيمية، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية على المدى الطويل (السالم، ٢٠٠٩، ص ١٠٤)

وفي سياق آخر، يُعرّف البعض استراتيجيات الموارد البشرية على أنها خطة طويلة الأجل تتضمن مجموعة من الأنشطة المترابطة على هيئة برامج محددة، تشمل سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، إضافةً إلى تحديد مستقبل القوى العاملة داخل المؤسسة (العنزي & الساعدي، ٢٠٠٧، ص. ٤٥، كما ورد في البطاينة، ٢٠١٦، ص. ١٢).

أما (Dessler 2015، ص. ٨٩)، فقد عرّف استراتيجيات الموارد البشرية بأنها عملية صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تُسهم في تحقيق الكفاءات والسلوكيات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. في حين يرى (Armstrong 2006، ص. ٧٣) أن استراتيجيات الموارد البشرية تتمحور حول تحديد نوايا المنظمة بشأن الموارد البشرية، وما يجب تغييره لتحقيق الأهداف المستقبلية.

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين حول عدد ونوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فإن هذه الدراسة تتناول أبرز تلك الاستراتيجيات، وأهمها

١. استراتيجية الاستقطاب

تعد استراتيجية الاستقطاب إحدى الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل داخل المؤسسة وفقاً لمتطلباتها الاستراتيجية. وتكمن أهمية هذه الاستراتيجية في ضمان توافق المرشحين مع متطلبات الوظيفة من حيث المهارات، والخبرات، والكفاءات، مما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي ورفع مستوى الإنتاجية (درة والصبح، ٢٠١٠، ص ٢١٥)

يرتكز نجاح عملية الاستقطاب على تحليل الوظائف، حيث يتم مقارنة مهارات وخبرات المرشحين بمتطلبات الوظيفة لضمان اختيار الأنسب لشغل المناصب الشاغرة. كما تعتمد المؤسسات على توصيف الوظائف وتحديد معايير التوظيف المناسبة كوسيلة لتحقيق التوافق المثالي بين احتياجات المنظمة وإمكانات الموظفين المحتملين، مما يسهم في تقليل معدلات دوران العمالة وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

وقد عرّف (Hodgelts & Koret 1992, p.221) الاستقطاب بأنه مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسات لتحديد مصادر القوى العاملة وجذبها بما يتماشى مع احتياجاتها الوظيفية المحددة في خطط الموارد البشرية.

ومن خلال اتباع استراتيجيات استقطاب فعالة، تتمكن المؤسسات من تأمين رأس مال بشري ذو كفاءة عالية، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

٢. استراتيجية الاختيار والتعيين

تمثل استراتيجية الاختيار والتعيين المرحلة الحاسمة التي تلي استقطاب المرشحين، حيث يتم انتقاء الأفراد الأكثر كفاءة وتأهيلاً لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة. وتكمن أهمية هذه الاستراتيجية في ضمان تحقيق التوافق الأمثل بين متطلبات الوظيفة وقدرات الموظفين، مما يساهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية. كما أن عملية الاختيار تعتمد على معايير دقيقة تهدف إلى تقييم مهارات وخبرات المرشحين بشكل موضوعي، بما يضمن تعيين الأفراد الذين يمكنهم المساهمة في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة (درة والصباح، ٢٠١٠، ص ٢١٥)

يعتمد نجاح عملية الاختيار والتعيين على تطبيق أساليب تقييم دقيقة تتناسب مع طبيعة الوظيفة، وتشمل هذه الأساليب الاختبارات المهنية، والمقابلات الشخصية، وتقييم الأداء السابق. ومن خلال هذه الأدوات، يتم قياس مدى ملاءمة المرشح للوظيفة من حيث المهارات التقنية، والكفاءة السلوكية، ومدى توافقه مع ثقافة المنظمة. كما أن استخدام أنظمة تقييم متقدمة يساعد في تقليل الأخطاء في الاختيار، مما يؤدي إلى تحسين الاستقرار الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمالة، وهو ما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

وفقاً لـ (Hodgelts & Koret (1992)، فإن استراتيجية الاختيار والتعيين تعتمد على إجراءات منهجية تهدف إلى اختيار الأفراد الأنسب وفقاً لاحتياجات المؤسسة وخططها الاستراتيجية. وتشمل هذه الإجراءات تحليل الوظائف، وتحديد متطلبات التوظيف، وتصميم معايير تقييم دقيقة. ويُعد الاختيار الفعال للموظفين عاملاً رئيسياً في بناء قوة عاملة مؤهلة، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى، وتعزيز مكانتها التنافسية من خلال استقطاب المواهب القادرة على الابتكار والتطوير المستمر.

٣. استراتيجية التدريب والتطوير

تُعد استراتيجية التدريب والتطوير أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز كفاءة موظفيها وتحسين أدائهم، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة قدرتها التنافسية. ووفقاً لـ (نصر الله، ٢٠٠٩، نقلاً عن (البطانية، ٢٠١٦، ص ٧٦)، فإن التدريب يمثل عملية مستمرة تهدف إلى تطوير الموارد البشرية بناءً على دراسة دقيقة لاحتياجات المؤسسة ومتطلبات سوق العمل. ويشمل التدريب تقديم برامج تعليمية متخصصة تركز على تنمية المهارات، وتعزيز القدرات التقنية والإدارية، وتحسين الأداء الوظيفي، مما يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، ويؤدي إلى رفع معدلات الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

يركز التدريب على إكساب الموظفين المعرفة والمهارات المطلوبة، إلى جانب تعديل السلوكيات والاتجاهات التي تؤهلهم لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بكفاءة. وتتكون عملية التدريب من ثلاثة عناصر رئيسية: التعلم، التدريب، والتنمية، حيث يساهم كل عنصر منها في تعزيز كفاءة الموظف بشكل مختلف. فالتعلم يركز على اكتساب المعرفة النظرية، في حين يهدف التدريب إلى تطبيق تلك المعرفة في الممارسات العملية، بينما يركز التطوير على التحسين المستمر وتعزيز الجاهزية لمهام مستقبلية أكثر تعقيداً. كما أن التدريب لا يؤثر فقط على أداء الموظفين الأفراد، بل يمتد تأثيره إلى الهيكل التنظيمي بأكمله، حيث يساهم في خلق ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والتطوير المستمر.

على الرغم من الأهمية الكبيرة للتدريب في تحسين الكفاءة المؤسسية، فإن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على مدى رغبة الموظفين في التعلم، وقدرة المؤسسة على توفير بيئة تدريبية محفزة وداعمة. وقد عرّف Singh &

(Mohanty, 2012، ص ٩٢) التدريب على أنه الجهود المخططة من قبل المؤسسات لزيادة كفاءة العاملين بما يتناسب مع متطلبات وظائفهم، وهو ما يبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي للتدريب لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة. كما أشار (Dessler 2015, p.254) إلى أن التدريب هو عملية تهدف إلى تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بفعالية، مما يعكس أهمية دمج التدريب كجزء أساسي من استراتيجية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

أصبح التدريب والتطوير عنصرًا حاسمًا في بناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث تعتمد المؤسسات الرائدة على التدريب كوسيلة لتعزيز مهارات موظفيها، وتمكينهم من مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية. وتخصص العديد من المنظمات إدارات مستقلة تُعنى بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية تتماشى مع متطلبات العمل الحديثة. ولا يقتصر أثر التدريب على تحسين المهارات فقط، بل يمتد إلى تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يساهم في تقليل معدلات دوران العمالة وتعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة. لذا، فإن الاستثمار في التدريب المستمر والتطوير الوظيفي يعد استراتيجية ضرورية لضمان تحقيق النمو المستدام، وزيادة القدرة التنافسية، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات..

٤. استراتيجية تقييم الأداء

تُعد استراتيجية تقييم الأداء من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تُمكن المؤسسات من قياس مدى نجاح الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين أدائهم. ووفقاً لـ (ماهر، ١٩٩٦، نقلاً عن البطاينة، ٢٠١٦، ص ١٢٦)، فإن تقييم الأداء يُعرف بأنه النتائج التي يتم تحقيقها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، مما يساعد في تحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً. وتكمن أهمية هذه العملية في أنها توفر بيانات دقيقة وموضوعية حول كفاءة الموظفين، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة تتعلق بإدارة الموارد البشرية.

يُعرف تقييم الأداء على أنه عملية إصدار حكم موضوعي حول أداء الموظفين وسلوكهم في العمل، حيث تؤدي نتائج التقييم إلى اتخاذ قرارات مهمة مثل الاحتفاظ بالموظفين، ترقيتهم، أو نقلهم إلى وظائف أخرى داخل المؤسسة (درة والصباح، ٢٠١٠، ص ٢٥٩). ويعتمد التقييم على مقارنة أداء الموظف الحالي أو خلال فترة زمنية محددة بالمعايير القياسية التي تم تحديدها في الوصف الوظيفي، مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتصحيح الأخطاء، وتحسين كفاءة القوى العاملة. كما يلعب تقييم الأداء دورًا حيويًا في التطوير المهني، حيث يساعد في تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين، مما يساهم في رفع مستوى أدائهم ومهاراتهم.

خطوات عملية تقييم الأداء

- يتم تنفيذ عملية تقييم الأداء من خلال مجموعة من الخطوات المنهجية التي تضمن دقة التقييم وشفافيته، وتشمل:
- تحديد المعايير: وضع معايير واضحة وموضوعية يتم بناءً عليها تقييم أداء الموظفين، مثل مستوى الإنتاجية، جودة العمل، والالتزام بالمهام الوظيفية.
- وضع الأهداف والمهام الوظيفية: تحديد المسؤوليات الوظيفية لكل موظف بوضوح لضمان تقييمه وفقاً لمهامه المحددة.
- قياس الأداء الفعلي: مقارنة أداء الموظف الفعلي بالمعايير الموضوعية مسبقاً، وتحليل مدى تحقيقه للأهداف المطلوبة.
- تقديم تغذية راجعة: تقديم ملاحظات بناءً للموظف حول أدائه، مع اقتراح خطط للتحسين والتطوير لضمان تحقيق أفضل مستوى من الكفاءة والإنتاجية.

نظراً لأن أداء الموظفين يؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسة، فإن تطبيق نظام تقييم أداء فعال يُعد أداة استراتيجية لضمان تحسين الإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي. فالمؤسسات التي تعتمد على تقييمات دورية قائمة على معايير دقيقة وموضوعية تتمكن من تحقيق الاستفادة القصوى من مواردها البشرية، وتحفيز موظفيها نحو الأداء الأمثل. بالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج التقييم تُستخدم في تحديد احتياجات التدريب، وتحفيز الموظفين، وتحقيق العدالة في الترقيات والتعويضات، مما ينعكس إيجابياً على الروح المعنوية للموظفين والاستقرار التنظيمي.

٥. استراتيجية التعويضات والمكافآت

تُعد استراتيجية التعويضات من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تلعب دوراً محورياً في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. وتعتمد المؤسسات الناجحة على نظام تعويض عادل يضمن تحقيق التوازن بين العدالة الداخلية والتنافسية الخارجية، مما يساعدها على استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها (جودة، ٢٠١٠، نقلاً عن البطاينة، ٢٠١٦، ص ١٣٥). وتتمثل أهمية التعويضات في كونها أداة استراتيجية لرفع الروح المعنوية للموظفين، وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس بشكل مباشر على معدلات الإنتاجية ومستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

تتنوع أنظمة التعويضات بين التعويضات النقدية، مثل الرواتب والمكافآت والحوافز المالية، والتعويضات غير النقدية، مثل التأمين الصحي، والمزايا الاجتماعية، وبرامج التقاعد، وبيئة العمل المريحة. ويُقصد بالتعويضات إجمالي ما يحصل عليه الموظف من مزايا، حيث يعتمد تصميم هذه الأنظمة على تحقيق تحفيز فعال للعاملين، وتعزيز التزامهم المؤسسي، وضمان شعورهم بالإنصاف والتقدير. وتشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تقدم مكافآت عادلة ومتنوعة تحقق مستويات أعلى من الولاء الوظيفي وتقلل من معدلات دوران العمالة، مما يساعدها على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتقليل تكاليف التوظيف والتدريب المستمر.

لا يقتصر تأثير التعويضات على المكافآت المالية فحسب، بل يمتد إلى تأثيرها في ترسيخ ثقافة العمل الإيجابية داخل المؤسسة. فالمؤسسات التي تعتمد على أنظمة تعويض عادلة وشفافة تُحقق بيئة عمل أكثر استقراراً ورضاً وظيفياً، حيث يشعر الموظفون بتقدير جهودهم، مما ينعكس على مستوى الإبداع، والتعاون، وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أن تطبيق هيكل أجور عادل وتنافسي يعزز من قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات المتميزة، ويجعلها أكثر جاذبية في سوق العمل. ولذلك، فإن التخطيط الجيد لنظم التعويضات، وربطها بالأداء الوظيفي، يُعد من أفضل الممارسات التي تساعد المؤسسات على تحقيق نجاح مستدام وتعزيز تنافسيتها في بيئة الأعمال المتغيرة.

الاستقرار النفسي

يحظى الاستقرار النفسي والمادي للموظفين بأهمية كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية، نظراً لدوره الجوهري في تعزيز الانتماء الوظيفي، وتحفيز الأفراد على تقديم أداء متميز يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. عندما يشعر الموظفون بالاستقرار النفسي، فإنهم يصبحون أكثر قدرة على التكيف مع بيئة العمل، وأكثر التزاماً بتقديم أداء عالي الجودة، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة المؤسسية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. ويرى (جبر، ٢٠٠٦، ص ٩٦) أن تحقيق الاستقرار النفسي يعتمد على مجموعة من العوامل، منها العوامل الداخلية التي تتعلق بتوافق الفرد مع ذاته ومدى شعوره بالرضا الشخصي، والعوامل الخارجية التي تشمل مدى قدرته على التكيف مع بيئة العمل وبناء علاقات إيجابية مع زملائه، مما يعزز التفاعل الاجتماعي ويحقق التوازن النفسي.

في السياق نفسه، يؤكد (الصرايرة ومقدادي، ٢٠٠٢، ص ١٠٩) أن الإنسان بطبيعته يسعى إلى تحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي، حيث يرتبط شعوره بالأمان بمدى نجاحه في بناء علاقات متوازنة مع محيطه المهني. وتتمثل أهمية هذا الاستقرار في تمكين الموظفين من مواجهة تحديات العمل بفاعلية، وتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، مما يسهم في تحسين بيئة العمل بشكل عام.

يشير (الطراونة، ٢٠٠٣، ص ١٣٤) إلى أن غياب الاستقرار النفسي في بيئة العمل يؤدي إلى ضعف التفاعل بين الموظفين، وتراجع مستوى الأداء، وانخفاض فرص النمو المهني، مما يجعل تحقيق الطموحات الفردية أكثر صعوبة. كما أن ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين يؤدي إلى غياب التعاون، وخلق بيئة مليئة بالتوتر والضغط النفسي، مما ينعكس سلباً على الإنتاجية.

من جانبه، يؤكد (الجوفي، ٢٠٠٦، ص ١٥٥) أن الموظفين الذين لا يشعرون بالثقة في قدرة مؤسساتهم على تلبية تطلعاتهم المهنية يصبحون أكثر عرضة للتوتر والإجهاد الوظيفي، خاصةً عندما يكون النظام الإداري غير فعال، والعلاقات التنظيمية غير مستقرة، مما يؤدي إلى الشعور بعدم الأمان الوظيفي. كذلك، إن غياب الاستقرار النفسي قد يتسبب في الإحباط والاعتراب الوظيفي، حيث يفقد الموظفون حافزهم للعمل ويشعرون بعدم الرضا، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات التغيب والتسرب الوظيفي.

أما (المطرفي، ٢٠٠٥، ص ١٦٨)، فيشير إلى أن الموظف الذي يواجه تحديات وظيفية متكررة دون الحصول على دعم إداري مناسب، غالباً ما يطور مشاعر سلبية تجاه المؤسسة، حيث يشعر بالتجاهل وعدم التقدير، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات التوتر والإحباط النفسي. وعليه، فإن توفير بيئة عمل مستقرة، تضمن التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة، وتتيح للعاملين التعبير عن مشكلاتهم ومخاوفهم، يُعدّ من العوامل الأساسية لتحقيق الاستقرار النفسي.

عناصر تحقيق الاستقرار النفسي في بيئة العمل

يُعدّ الاستقرار النفسي للموظفين عملية متكاملة تتأثر بعدة عوامل رئيسية، من أبرزها:

١. الحاجة إلى الأمان الوظيفي

الشعور بالأمان الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على الصحة النفسية للفرد، حيث يسعى الموظفون إلى بيئة عمل مستقرة تضمن لهم الاستمرارية والطمأنينة المهنية (أبو شيخة، ٢٠٠٧، ص ٩٧). ويتمثل الأمان الوظيفي في عدة جوانب، من بينها الاستقرار المهني الذي يعكس حاجة الموظف إلى الشعور بأمان اقتصادي ووظيفي، والتأمين ضد المخاطر الذي يشمل التأمين الصحي وتأمين الدخل، مما يخفف من الضغوط النفسية المتعلقة بالاستقرار المادي. كما يشير (تومسون، ٢٠٠٤، ص ١٦٣) إلى أن بيئة العمل التي تقتصر على الضمانات الوظيفية العادلة تؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الأمان، مما قد يقلل من ولائهم للمؤسسة ويدفعهم للبحث عن فرص أخرى أكثر استقراراً.

٢. الحاجة إلى التقدير والاحترام

يُعتبر التقدير والاحترام من العوامل الرئيسية التي تؤثر على دافعية الموظفين للعمل. فالأفراد الذين يشعرون بأن جهودهم تُقدّر يكونون أكثر التزاماً وإنتاجية في بيئة العمل. ويوضح (عبد الحميد، ٢٠٠٣، ص ١٨٣) أن التقدير ينقسم إلى شقين؛ الأول يرتبط بالتقدير الذاتي الذي يعكس ثقة الموظف بنفسه ومدى شعوره بالجدارة والاستقلالية، والثاني يتعلق بتقدير الآخرين لجهوده، حيث يؤدي الاعتراف بإنجازاته إلى رفع معنوياته وتحفيزه لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

كما يرى (القيوتي، ٢٠٠٩، ص ١٨٩) أن شعور الموظف بالقبول الاجتماعي داخل المؤسسة يعزز من استقراره النفسي، حيث يؤدي بناء علاقات إيجابية مع الزملاء إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الانسجام بين فرق العمل، مما يدفع الأفراد إلى العمل بروح الفريق ويؤثر إيجابياً على مستوى الإنتاجية.

٣. الحاجة إلى بناء علاقات اجتماعية إيجابية

يشير (عبد الحميد، ٢٠٠٣، ص ١٨٦) إلى أن الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، وبالتالي فإن بناء علاقات إيجابية في بيئة العمل يُعدّ أمراً ضرورياً لتحقيق التوازن النفسي. حيث تساعد التفاعلات الاجتماعية بين الزملاء على تعزيز روح الفريق، وتقديم الدعم النفسي المتبادل، مما يجعل الموظفين أكثر قدرة على مواجهة تحديات العمل.

في هذا السياق، يوضح (Steers 2003) أن الدعم الاجتماعي داخل بيئة العمل يلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء الموظفين، حيث يساعدهم في التغلب على الضغوط المهنية ويزيد من مستوى التكيف مع بيئة العمل. كما يرى (غولام، ٢٠٠١، ص ١٣٢) أن وجود شبكة اجتماعية داعمة يُشعر الموظف بالانتماء والأمان، مما يساهم في تحقيق رضا وظيفي أعلى وزيادة مستوى التحفيز والإنتاجية.

٤. الحاجة إلى تحقيق الذات والتطوير المهني

يُشير (إيستوري وآخرون، ١٩٩٤، ص ١٦٤) إلى أن تحقيق الذات يُعتبر من أعلى مستويات الاحتياجات الإنسانية، حيث يسعى الموظفون إلى تطوير إمكاناتهم وتحقيق طموحاتهم المهنية. ويعكس تحقيق الذات رغبة الفرد في الإبداع والابتكار، وتحقيق الاستقلالية في اتخاذ القرارات المهنية، مما يعزز من ثقته بنفسه ويزيد من التزامه تجاه المؤسسة.

وفقاً لـ (Steers ٢٠٠٣)، فإن المؤسسات التي توفر فرصاً لتطوير مهارات موظفيها وتدعم نموهم المهني، تحظى بمستويات أعلى من الإنتاجية والاستقرار الوظيفي. أما (Gibson ٢٠٠٤)، فيرى أن تحقيق الذات لا يقتصر على تحقيق النجاح الشخصي فقط، بل يشمل أيضاً السعي نحو قيم وغايات عليا مثل الابتكار والتميز في الأداء المهني.

الدراسات السابقة

دراسة راغب وآخرون (٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى المدرسين والعاملين بمدارس التعليم ما قبل الجامعي في إدارة شرق الإسكندرية. استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع ٥٠٠ استبيان، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل ٤٢٠ بعد التحقق من صدق الأداة وصلاحيتها. تناولت الدراسة عدة ممارسات للموارد البشرية، منها الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التعويضات، تخطيط المسار الوظيفي، الأمن والسلامة، ونظم العمل المرنة. وتم قياس الاحتراق الوظيفي عبر الإجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، وانخفاض الشعور بالإنجاز. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً لممارسات الموارد البشرية في تقليل الاحتراق الوظيفي، خاصة أنظمة العمل المرنة والأمن والسلامة. وأوصت الدراسة بتعزيز هذه الممارسات، مع التركيز على تطبيق العمل المرنة، خاصة بين الإناث، وتعزيز إجراءات الأمن والسلامة، لتحسين بيئة العمل وتقليل التوتر والإجهاد الوظيفي.

دراسة إسماعيل (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية (التدريب، التطوير، والإبداع) في الحد من الاحتراق النفسي للعاملين في الجمعيات الأهلية بدمشق. شملت العينة ٩١ عاملاً، وتم توزيع استبيان خلال يوليو ٢٠١٩، حيث تم تحليل ٨٣ استبياناً باستخدام SPSS 25 أظهرت النتائج علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والاحتراق النفسي، حيث أن تحسن هذه الاستراتيجيات بنسبة ١% يؤدي إلى

انخفاض مستوى الاحتراق النفسي. كما وُجدت علاقة بين التدريب والتطوير ومستوى الاحتراق النفسي، بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية مع الإبداع. كذلك، لم تثبت الدراسة تأثير العوامل الديموغرافية مثل العمر والجنس والخبرة والدخل. أوصت الدراسة بتفعيل برامج تدريبية منتظمة، وتعزيز أنظمة المكافآت والإجازات، وتوفير الدعم النفسي للعاملين، مع ضرورة إجراء دراسات مستقبلية تركز على الاحتراق النفسي من منظور إدارة الموارد البشرية.

دراسة حجازي (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الاحتراق النفسي لدى الموظفين في المستشفيات غير الحكومية، ودراسة العلاقة بين السلامة المهنية والصحة المهنية واحتمالية الإصابة بالاحتراق النفسي. كما بحثت تأثير العوامل الديموغرافية مثل الجنس، المسمى الوظيفي، الخبرة، والمؤهل العلمي على هذه الظاهرة، وسعت إلى تحديد السبل الفعالة لمواجهتها. تم تطبيق الدراسة على ٢٢٤ موظفًا من أصل ٥١٠ باستخدام استبيان مكون من ثلاثة أجزاء لقياس توفر السلامة المهنية، الصحة المهنية، ومستوى الاحتراق النفسي، واعتمد الباحث على مقياس ماسلاك بعد تعديله ليتناسب مع طبيعة الدراسة. أظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين السلامة والصحة المهنية والاحتراق النفسي، حيث كلما زاد الاهتمام بسلامة الموظفين، انخفضت معدلات الاحتراق النفسي. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز السلامة والصحة المهنية في المستشفيات، واعتماد استراتيجيات وقائية مثل ورش العمل والتدريب على استخدام الوسائل الواقية، وإصدار قوانين تلزم العاملين باستخدامها للحد من المخاطر وتحسين بيئة العمل.

الخاتمة

يعد الاستقرار النفسي للموظفين أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات. فمن خلال توفير بيئة عمل داعمة وآمنة نفسيًا، يمكن للموظفين تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، والولاء الوظيفي، والرضا المهني. وتبين من خلال الدراسة أن استراتيجيات الموارد البشرية تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق هذا الاستقرار، لا سيما من خلال التدريب والتطوير، والتقدير والتحفيز، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

وقد أظهرت الدراسة أن غياب الاستقرار النفسي يؤدي إلى زيادة الضغوط الوظيفية، والاحتراق النفسي، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، مما يؤثر سلبًا على بيئة العمل ويضعف من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها. وبالتالي، فإن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات موارد بشرية فعالة قادرة على خلق بيئة عمل أكثر استقرارًا، مما ينعكس إيجابيًا على إنتاجية الموظفين، ورفاههم النفسي، وأداء المؤسسة بشكل عام.

النتائج

استنادًا إلى الاستراتيجيات والدراسات السابقة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، أبرزها:

١. وجود علاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستقرار النفسي للموظفين، حيث تساهم التدريب، والتطوير، والتقدير، والتحفيز، والاستقرار الوظيفي في خفض مستويات التوتر وتعزيز الولاء الوظيفي.
٢. التدريب والتطوير المستمرين يؤثران بشكل إيجابي على الصحة النفسية للموظفين، حيث إن توفير برامج تدريبية متخصصة يساعد في تحسين الثقة بالنفس، والمهارات المهنية، والقدرة على التكيف مع تحديات العمل.
٣. أنظمة الحوافز والتقدير تساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير يحصلون على رضا وظيفي أكبر، مما يقلل من احتمالية ترك العمل.
٤. غياب الأمان الوظيفي يؤدي إلى زيادة الضغوط النفسية، إذ يعاني الموظفون الذين يشعرون بعدم استقرار وظائفهم من التوتر والقلق، مما يؤثر على إنتاجيتهم ودافعيتهم للعمل.

٥. التوازن بين العمل والحياة الشخصية له تأثير كبير على الصحة النفسية للموظفين، حيث إن المرونة في ساعات العمل، والإجازات المدفوعة، وتخفيف الأعباء الوظيفية، تساعد في تقليل الإجهاد وتحسين الأداء العام.
٦. العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل تلعب دوراً في تحقيق الاستقرار النفسي، فالموظفون الذين يتمتعون بدعم اجتماعي من زملائهم ورؤسائهم يكونون أكثر قدرة على مواجهة التحديات المهنية.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز الاستقرار النفسي للموظفين وتحسين بيئة العمل:

١. تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر، بحيث يتم تصميم برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات الموظفين، وتساعدهم على تطوير مهاراتهم والتكيف مع بيئة العمل المتغيرة.
٢. تحسين أنظمة الحوافز والمكافآت، من خلال تقديم مكافآت مالية ومعنوية عادلة للموظفين، بناءً على أدائهم وجهودهم المبذولة، مما يعزز من رضاهم الوظيفي.
٣. توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة، وذلك من خلال تبني سياسات واضحة تضمن الأمان الوظيفي، وتحد من التسريح العشوائي، وتوفر ضمانات قانونية تحمي حقوق الموظفين.
٤. تعزيز ثقافة التقدير والاحترام في بيئة العمل، بحيث يتم الاعتراف بجهود الموظفين وتقدير مساهماتهم، مما يزيد من روح الفريق والانتماء المؤسسي.
٥. تطبيق سياسات مرنة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مثل توفير خيارات العمل عن بعد، وساعات العمل المرنة، والإجازات المناسبة، مما يساعد في تحسين الصحة النفسية للموظفين.
٦. تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، من خلال تنظيم فعاليات جماعية، وبرامج دعم نفسي، وجلسات تواصل بين الإدارة والموظفين، مما يخلق بيئة عمل أكثر انسجاماً وتفاعلاً.
٧. تحسين قنوات الاتصال الداخلي، بحيث يكون لدى الموظفين القدرة على التعبير عن آرائهم ومشاكلهم دون خوف، من خلال اجتماعات دورية، وصناديق اقتراحات، وبرامج تغذية راجعة تساهم في تحسين بيئة العمل.
٨. تقييم دوري لمستوى الاستقرار النفسي للموظفين، من خلال إجراء استبيانات دورية، ومقابلات فردية، وورش عمل تساعد في التعرف على المشكلات النفسية التي قد يواجهها الموظفون، والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها.

قائمة المصادر والمراجع

- إسماعيل، نورس حيدر. (٢٠١٩). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين في المنظمات الإنسانية: دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية العاملة في مدينة دمشق (بحث ماجستير غير منشور). الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- البطاينة، محمد تركي البطاينة (٢٠١٦). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية / محافظة إربد. مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٤٣، العدد ١٢.
- جودة، محمد (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- حجازي، هاني خليل. (٢٠١٣). دور حماية الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي لدى العاملين في المستشفيات غير الحكومية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
- خدام، أمينة عبد الحليم، وأرتيمة، هاني جزاع، وبدر، باسمه (٢٠٢٠). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية: الدور المعدل لتمكين العاملين (دراسة ميدانية على مجموعة الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان). المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٨(١)، الصفحات ١١٧-١٤٨.
- درة، عبد الباري إبراهيم، والصباع، زهير نعيم (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي. الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- راغب، محمد عبد السلام، رجب، أيمن أحمد، غانم، عبد الناصر، & غانم، الشيماء محمد محمد. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تخفيف الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مدارس التعليم ما قبل الجامعي بإدارة شرق بالإسكندرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٥(٢)، ٣١-١.
- السالم، محمد (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: دار وائل للنشر.
- سمالي، يخصيه، وبلالي، أحمد (٢٠١٧). الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية. مجلة البشائر الاقتصادية، العدد ٢.
- العبادي، لينا حمدان، والشعار، إسحق محمود (٢٠١٩). استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في الجدارات الجوهرية: الدور المعدل دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد ٣٥.
- العنزي، سعد، والساعدي، محمد (٢٠٠٧). فلسفة استراتيجية الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٣، العدد ٤٥.
- ماهر، أحمد (١٩٩٦). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- نصر الله، حسين (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الصرايرة، أكرم عبد المجيد، ومقدادي، يونس عبد العزيز. (٢٠٠٢). المناخ الوظيفي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش - دراسة ميدانية. مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، السنة (٢٤)، العدد (١٠)، ص ٤٧-٦٨.
- الطراونة، تحسين. (٢٠٠٣). توقعات الموظف العام في محافظة الكرك وأثرها على الرغبة في العمل. مجلة إربد للبحوث والدراسات، العدد (٢)، جامعة إربد الأهلية، إربد، ص ٨٣-١١٧.
- العائدي، كمال علوان. (٢٠٠١). أثر الحوافز على الأداء في المنشأة العامة للصناعات القطنية في العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

- عابدين، محمد عبد الفتاح، وأبو سمرة، محمد. (٢٠٠١). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد، إبراهيم شوقي. (٢٠٠٣). الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد (٢٣)، العدد (١)، ص ١٧٦-٢١٩.
- عبد الوهاب، جودة عبد الوهاب. (٢٠١٠). ظاهرة دوران العمل في مؤسسات القطاع الخاص بسلطنة عمان في ظل سياسات التعمين. دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، العدد (١٣٧)، المجلد (١)، ص ٢١٧-٢٣٩.
- عبده، هاني سعيد محمود. (١٩٩٥). أثر الغياب ودوران العمل على كفاءة الشركات المساهمة العامة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عثمان، هادية عباس. (٢٠٠٨). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا ومستوى الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في مدينة الخرطوم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الحربي، بندر بن فهد محمد. (٢٠٠٨). تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الحوامدة، نضال صالح، والكساسبة، محمد مفضي. (٢٠٠٠). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (١٥)، عدد (٦)، ص ١٤١-١٧٤.
- الخرفان، ولاء. (٢٠٠٧). علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالحوافز والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الدقاسمة، مأمون، وسليم، أحمد. (٢٠٠١). مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، مجلد (٤٠)، عدد (٤)، ص ١١٦-١٣٩.
- رانثمان، دافيد. (٢٠٠١). الإدارة المعاصرة. ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال. دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السكران، ناصر محمد إبراهيم. (٢٠٠٤). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الشاويش، مصطفى. (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الشالدة، عوض حسين. (٢٠٠٤). العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني. عمان: دار المسيرة.
- الشنواني، صلاح. (١٩٩٢). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- شهاب، إبراهيم بدر. (٢٠٠٥). الحوافز في الفكر الإسلامي. دورية الإدارة العامة، المجلد (٣٥)، العدد (٢)، ص ١-٢٦.
- أبو شيخة، نادر أحمد. (٢٠٠٧). الدوافع النفسية وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية. المنارة، المجلد (١٣)، العدد (٢)، ص ٢٠٥-٥٥٢.
- إسماعيل، طه. (٢٠٠٤). تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل: دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الأعرجي، عاصم، والشخيلي، عبد الرزاق. (١٩٩٠). إدارة الأفراد. مطابع التعليم العالي، بغداد.

- آل مذهب، معدي. (١٩٩٨). تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود. مجلة الإدارة العامة، مجلد (٣٨)، عدد (١)، ص ٣٠-٥٢.
- ثومسون، روزمري. (٢٠٠٤). إدارة الأفراد. ترجمة: حزام ماطر المطيري، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض.
- جبر، محمد. (٢٠٠٦). بعض المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالأمن النفسي. مجلة علم النفس، السنة العاشرة، العدد (٣٩٠)، ص ٨٠-٩٣.
- الجوفي، إيمان أحمد صالح. (٢٠٠٦). العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية، أمانة العاصمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء.
- حجازي، خديجة محمود صالح. (١٩٩٦). ارتفاع معدل دوران العمل في مدارس البنات بالمناطق والعوامل المؤدية إليه. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الحراشنة، محمد أحمد، والبشاشة، سامر عبد المجيد. (٢٠٠٦). أثر حاجات ماكلاند (McClelland) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك. مجلة جامعة الشارقة، مجلد (٣)، عدد (٢)، ص ١١-٨٨.
- عبد الرحمن، ن. م. (٢٠١٠). الصحة النفسية: مفاهيم وتطبيقات. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ص ٤٥-٦٠.
- Armstrong, M. (2006). Human Resource Management: A Guide to Action (3rd ed.). British Library.
- Blount, Y., Castlemant, T., & Swatman, M. C. (2005). E-Commerce, Human Resource Strategies, and Competitive Advantage: Two Australian Banking Case Studies. International Journal of Electronic Commerce, 9(3), 73-89.
- Chandwich, C., & Dabu, A. (2001). Human Resource, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages. Organization Science, 20(1), 253-272.
- Chopra, R. (2011). Strategic Human Resource Management and Its Impact on Organization Performance. Global Journal of Enterprise Information System, 9(3), 89-93.
- Dessler, G. (2015). Human Resource Management (14th ed.). England, Edinburgh Harlow: Pearson Education Limited.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). Essentials of Strategic Management (3rd ed.). Massachusetts: Cengage Learning.
- Jehan, Y., et al. (2020). Effect of Green Human Resource Management Practices on Environment Sustainability. International Journal of Human Capital in Urban Management, 5(2), 153-164.
- Mahdi, Shahsiah, & Amirreza, Naghsh. (2018). Developing the Human Resource Strategies with the Approach to Strategic Reference Point (SRP) (Case Study: The Civil Deputy of Isfahan Municipality). Journal of Problems and Perspectives in Management, 16(1), 232-244.
- Martin, B., & Leber, M. (2019). After Early Retirement: The Variety of Human Resource Strategies of Firms Towards Older Employees. Journal for Labor Market Research, 53(13), 1-13.

- Sahel, S., et al. (2019). Identification and Prioritization of Human Resource Strategies with Employees' Creativity Approach in Administrative Organization Using SWOT - ANP. *Operation Research Issue*, 57, 119-143.
- Schuler, S. Randatt, & Jackson, E. Susan. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Singh, R., & Mohonty, M. (2012). Impact of Training Practices on Employee Productivity: Comparative Study. *Interscience Management Review*, 2(2).
- Wheelen, L., & Hunger, D. (2004). *Strategic Management Business Policy Concepts* (8th ed.). Pearson-Prentice Hall.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page, pp. 3-25
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), pp. 227–268.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education, pp. 2-20