



إدارة الموارد البشرية ودورها في الحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية  
"دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة بمنطقة وادي الشاطئ (المصرف التجاري الوطني فرع  
براك، القرضة، ادري\_مصرف الجمهورية فرع برقن، قطة)"

طاهر ابوالقاسم جيب الله

قسم المحاسبة\_ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة وادي الشاطئ

Taher Abulkasim Jeeballh \_ Assistant Lecturer \_ Accounting Department Faculty of  
Economics and political science wadi Alshatti University

[t.naiem@wau.edu.ly](mailto:t.naiem@wau.edu.ly)

تاريخ الاستلام: 2026/01/05 - تاريخ المراجعة: 2026/01/29 - تاريخ القبول: 2026/02/12 - تاريخ للنشر: 2026 /03/09

### الملخص

تهدف هذه الدراسة الي بيان دور إدارة الموارد البشرية في الحد من مستوي ضغوط العمل داخل المؤسسات المصرفية وقد أجريت دراسة ميدانية علي عينة من المصارف التجارية العاملة في منطقة وادي الشاطئ شملت المصرف التجاري الوطني فرع براك، القرضة، ادري ومصرف الجمهورية فرع برقن، قطة وتتبع أهمية الدراسة بيان التحديات المتزايدة التي يواجهها القطاع نتيجة الضغوط المهنية التي يتعرض لها العاملون والتي تتعكس سلبا علي أداء وجودة الخدمات المصرفية المقدمة بالرغم من التطورات الملحوظة في التقنيات التكنولوجية الحديثة حيث تسعى الدراسة الي ابراز دور إدارة الموارد البشرية في استثمار القوي البشرية العاملة بما يساهم في تحسين بيئة العمل والحد من الضغوط المهنية اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 33 موظفا من العاملين بالمصارف محل الدراسة و تم استخدام SPSS وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية.

الكلمات الافتتاحية: إدارة الموارد البشرية، ضغوط العمل.

### Abstract

This study aims to examine the role of human resource management in reducing work stress within banking institutions the study was conducted on a sample of commercial banks operating in wadi al shati (Bark al order branch) jumhouria bank (Barqan,qutha branch )the importance of this study arises from the challenges faced by the banking sector due to work stress experienced by employees which may negatively affect performance e levels and the quality of services provided despite the noticeable advancement in modern technologies the study also highlights the pivtal role of human resource management in utilizing human competencies and directing them in ways that improve the work environment and reduce occupational stress the study adopted the descriptive analytical approach and a questionnaire was used as the main tool for data collection it was distributed to a sample of 33 employees working in the banks under study the collected data were analyzed using SPSS the findings revealed a statistically significant relationship between human resource management practices and the reduction of work stress within banking institutions.

Keywords: human resource management, work stress.

المقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات والمشروعات سواء كانت هذه المؤسسات عامة ام خاصة لما تضطلع به من دور محوري في تحديد احتياجات الأقسام المختلفة من الكفاءات البشرية وسد النقص في الوظائف الشاغرة وضمان التوزيع الأمثل للموظفين وفقا لمتطلبات العمل وقد اصبح المورد البشري بما يمتلكه من مهارات وكفاءات اصبح العامل الحاسم في تحقيق التقدم والنمو المؤسسي حيث اكد علماء الاقتصاد منذ زمن طويلان تنمية الموارد البشرية تمثل احد اهم محركات النمو الاقتصادي وفي ظل تزايد ضغوط العمل داخل المؤسسات والتي قد تنشأ نتيجة أسباب مقصودة او غير مقصودة مثل تأخر انجاز الاعمال في المؤسسات المصرفية او تكس المهام علي بعض الموظفين دون غيرهم او كذلك عدم وجود من ينوب عن موظف معين في كثيرا من الأحيان في حالة التغيب وكذلك أحيانا بسبب المركزية في الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات هنا تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في اسناد المهام الي من يمتلكون القدرة المهنية والتخصصية علي تنفيذها بكفاءة وكما هو معروف ان مفهوم ضغوط العمل ظهر في المؤسسات التي تعتمد بصورة رئيسية علي العنصر البشري لتحقيق أهدافها وكذلك في ظل اتباع الأنظمة التقليدية ولكن في ظل الإدارة الحديثة وإدخال الميكنة وبلاخص في المؤسسات المصرفية هنا اخذ ضغط العمل ليس بالقيام بالمهام الإدارية او المحاسبية او المالية وانما في من يقوم بأداء هذه الوظائف فانراي غياب شبه تام الي المهنية وكفاءة والتخصصية فوجود الكثير من الموظفين والعاملين وبينما يقتصر تقديم خدمات العملاء الي موظفين قلة ويكون فيها ازدحام وتأخير وتكس في المهام علي موظف معين دون غيره هنا ظهر نوع من ضغوط العمل ليس من ناحية فنية بينما من ناحية تنظيمه واهمال دور إدارة الموارد البشرية في إحلال الوظائف لشخص المناسب في المكان المناسب.

الدراسات السابقة

1- دراسة (Louati et al) (2026) دور إدارة الموارد البشرية في الحد من ضغوط العمل ورفاهية الموظف في عصر الرقمنة. هدفت الدراسة الي التعرف على كيفية تخفف ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة من ضغوط العمل وتعزز الرفاهية النفسية للعاملين في بيئة العمل الرقمية الحديثة في السعودية للعينة من موظفين في مؤسسات حكومية وخاصة وتوصلت الي الدعم التنظيمي وفرص التطور الوظيفي تساعدان في تقليل ضغوط العمل وتحسين الصحة النفسية والرفاهية.

2- دراسة حمودة، فكرون، حويلي (2025) بعنوان: إدارة الوقت وأثرها في ضغوط

هدفت الدراسة الي قياس تأثير إدارة الوقت على ضغوط العمل لدى القيادات وكيف يمكن للتخطيط والتحديد التنظيمي للوقت ان تخفف ضغوط العمل واطهرت النتائج وجود علاقة قوية وان تحديد الأهداف وتنظيم الأولويات يقلل التوتر بشكل كبير وتوصلت الدراسة لتطبيق برامج التدريب لتعزيز إدارة الوقت.

3- دراسة لطيفة زيد الفهيد (2024) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين. هدفت الدراسة الي تحديد أثر أداء الموارد البشرية في دعم الاستغراق الوظيفي لدى موظفو معهد العلوم الإسلامية والعربية - إندونيسيا وتوصلت الي ان أداء إدارة الموارد البشرية لها تأثير معنوي مهم في زيادة مستويات الاستغراق الوظيفي ويساهم في رفع الولاء والكفاءة وتقليل المشاعر السلبية المرتبطة بالضغوط

4 - دراسة رغد خروفة وصفاء عبودي (2020) بعنوان: دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من اثار الضغوط الوظيفية. هدفت الدراسة الي بناء نموذج يوضح أثر مبادئ إدارة الاحتواء العالي في تقليل الضغوط الوظيفية لدى العاملين في شركة الحريري للبناء والمقاولات - العراق واطهرت نتائج بوجود علاقة سالبة ذات دلالة بين مبادئ إدارة الاحتواء وابعاد الضغط الوظيفي مما يعني ان هذه المبادئ تقلل ضغط الموظفين وتعزيز أدائهم.

5 - دراسة بوزوز، رامي بكر (2014) بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الادارية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة الي التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل واتخاذ القرار في وزارة المالية في قطاع غزة وكانت الادوات المستخدمة في الدراسة عبارة عن استبان تم توزيعه على عينة الدراسة المتمثل في موظفي وزارة المالية وتم تفرغ البيانات المتحصلة عليها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وتوصلت الي نتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات ضغوط العمل وبين اتخاذ القرار في وزارة المالية في قطاع غزة.

ما يميز الدراسة الحالية الفجوة البحثية:

تتبع أهمية الدراسة من ملاحظة تزايد مستويات التأخر في انجاز المهام والخدمات التي تقدمها المصارف الي عملائها وزبائننا الامر الذي نتج عن هذا الي زيادة ضغوط العمل داخل المؤسسات المصرفية علي موظفها دون اخر وهو ما قد يرتبط بشكل مباشر بضعف الدور الذي تؤديه إدارات الموارد البشرية في هذا القطاع محل الدراسة إذ يلاحظ ان بعض المصارف لا تولي الاهتمام الكافي بعمليات التخطيط السليم للقوى العاملة ولا تعمل بالشكل المطلوب علي شغل الوظائف الشاغرة او توزيع المهام بما يتناسب مع قدرات العاملين او الموظفين ومؤهلاتهم كما تشير الممارسات الواقعية الي ان نسبة معتبرة من الموظفين في القطاع المصرفي لا يمتلكون التخصص المهني الدقيق او التأهيل المناسب لطبيعة العمل المصرفي حتي مع زيادة الدورات التدريبية يظل الضعف المهني في الأداء ملاحظ الامر الذي يؤدي الي تراكم الأعباء الوظيفية ومن ثم ارتفاع مستويات الضغط المهني داخل بيئة العمل وعليه تتمثل الفجوة البحثية لهذه الدراسة في محدودية الدراسات التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية في البيئة الليبية في الحد من ضغوط العمل من خلال التوظيف الفعال والتأهيل وتحسين بيئة العمل من الناحية التنظيمية.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في ان اهمال الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية في توظيف وتمكين العاملين لشغل الوظائف الشاغرة أداء الي زيادة في ضغوط العمل داخل المؤسسات المصرفية نتيجة لتراكم المهام وتأخير انجاز الاعمال في الوقت المحدد مما تسبب في تحميل الموظفين أعباء إضافية بسبب غياب التخطيط المهني والفني السليم وبناء على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

(هل ضعف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية أداء الي زيادة في ضغوط العمل على العاملين ونتج عنه تأخير في تقديم الخدمات للعملاء؟)

فرضيات الدراسة

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والحد من مستوي ضغط العمل في المؤسسات المصرفية.

الفرضيات الفرعية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية في التوظيف للوظائف وفقا للتخصصات العلمية والمهنية المناسبة وبين الحد من مستوي ضغوط العمل داخل المؤسسات.

2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والبعد عن التوظيف العشوائي وبين الحد من ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات المصرفية.

الفرضية العدمية OH: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والحد من مستوي ضغط العمل في المؤسسات المصرفية.

## أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال بيان الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات المصرفية ومدى مساهمتها في الحد من ظاهرة ضغوط العمل التي تواجه الكادر الوظيفي في البيئة الوظيفية الذي عادة يكون نتيجة الي عدم استغلال الموارد الفنية والتقنية المتاحة لذا المؤسسات المصرفية الاستغلال الأمثل مما يؤدي سلبا على الإنتاجية في الخدمات المقدمة للعملاء والزبائن ويبرز فجوة ما بين المؤسسات المصرفية وثقة عملائهم.

## أهداف الدراسة

- 1 - بيان دور الموارد البشرية في الحد من ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية.
- 2 - تطبيق مبادا التناوب الوظيفي بين الموظفين لتخفيف الأعباء وإنجاز الاعمال والمهام.

## منهجية الدراسة

اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وتحليل فرضياتها وذلك من خلال:  
البيانات الاولية: -

تصميم استبانة بهدف التعرف علي دور إدارة الموارد البشرية في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات المصرفية.

## البيانات الثانوية: -

الاعتماد على الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة والمقالات المنشورة ذات الصلة.  
حدود الدراسة

الحدود المكانية: -تطبق الدراسة على المصارف التجارية العاملة في منطقة وادي الشاطئ وهي (المصرف التجاري الوطني فرع براك -فرع القرصة-فرع اداري، مصرف الجمهورية فرع برقن-فرع قطة)  
الحدود الزمنية: -الحدود الزمنية: تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية لعام 2026 وذلك بهدف قياس إدارة الموارد البشرية ودورها في الحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية.

ثالثا: الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على إدارة الموارد البشرية ودورها في الحد من ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية من خلال تحليا اراء عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في المصرف التجاري الوطني فرع براك -فرع القرصة-فرع اداري، مصرف الجمهورية فرع برقن-فرع قطة بهدف التعرف على بعض العوامل المؤثرة في الحد من ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية.

## متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية وتتكون من الابعاد التالية:  
توظيف الوظائف وفقا للتخصصات العلمية والمهنية.

البعد عن العشوائية في التوظيف داخل المؤسسات المصرفية.

المتغير التابع: ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية.

## تعريف ادارة الموارد البشرية

هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الاداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد. (عبد العزيز علي حسن، 2009)  
هي الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختبار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل او نظام للأجور.

هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها. (رواية حسن, 2003)

هي مجموعة الوظائف والأنشطة والبرامج التي تهدف الي تحقيق كل من اهداف الفرد والمنظمة.

هي الادارة فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف واستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم علي بدل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء. (العريبي بلقاسم فرحاتي, 2012)

تعرف على انها الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أنشطة الموارد البشرية من خلال التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الاداء والاجور والحوافز وغيرها لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية.

وتعرف الجمعية الامريكية للموارد البشرية كما يلي :

انها فن اجتذاب واستقطاب القوى ذات الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد. ( - جون وارنر, راندي دي سايمون)

أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمتع ادارة الموارد البشري بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل ادارة لأهم أصول المنظمة سواء كان ذلك علي مستوي المنظمة او المستوي الوطني.

1- على مستوى المنظمة

- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوى التي يمكن من خلالها استغلال جميع الامكانيات الموجودة بالمنظمة وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها هذه المنظمة سواء كانت انتاجية او تسويقية او تمويلية او خدمية.

2 على المستوي الوطني

- ان الثورات التي شهدها العالم في الآونة الاخيرة من ثورة معلومات وثورة تكنولوجية وما أحرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع الى وجود عقول بشرية تمثل أساسا قويا للقوة الاقتصادية وذلك بقدرتها علي الادارة الفعالة ,وعلي الاداء الجاد المثمر للعاملين ولتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.( محمد بن دليم القحطاني, 2011)

أهداف إدارة الموارد البشرية

1 تحقيق الكفاءة الانتاجية:

يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة والتي تسمى بالمدخلات على اعتبار ان المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد-الآلات- تكنولوجيا- طاقة...الخ) وعلى مستوى ادائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات, اي منتجات او خدمات كما ونوعا بأقل تكلفة المدخلات, وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا , مدريا , محفزا لديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة التي تصبح من خلاله قادرة على تحسين إنتاجيتها.( سامي بودبوش, خالد همول, 2015)

2 تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

ان المنتج او الخدمة الجيدان ليس من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر المستفيد, وهنا يبرز دور الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريبية وتوعية للموارد البشرية حول أهمية مسانلة الجودة ورضى الزبائن، وان خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة.

أهمية تحليل الوظائف

توفر عملية تحليل الوظائف معلومات مهمة من ادارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين وتتمثل هذه الالهية بالتالي: (سهيلة محمد عباس, 2006)

1 تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات والقابليات.  
2 تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظائف المختلفة.

3 تعد عملية تحليل الاساس لبناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، إذ أن هذه تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.

4 تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقويم أداء العاملين على الوصف الوظيفي، إذ أن لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها وفق مسؤولياتها وأدائها ومسؤولياتها وأعبائها.

التعيين والاستقطاب

تمر مرحلة التعيين والاستقطاب بعدد من المراحل والإجراءات بهدف استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة وإخضاعها لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوص من اجل التأكد من كفاءتهم ومن ملائمتهم لمليء الوظائف الشاغرة بعد ذلك يتم اختيار الأجدر من بينهم والذي اثبت نتائج مقابلاته وفحوصه بأنه الشخص المناسب لهذه الوظيفة، يعد التوظيف الخيار الاستراتيجي الثاني المتاح أمام إدارة الموارد البشرية، وهو عبارة عن مجموعة من أنشطة الموارد البشرية المصممة لتوظيف العاملين ووضعهم في المكان الصحيح. (هاشم، زكي محمود, 1996)

2 - مفهوم ضغط العمل:

نظرا لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي الذين اختلفوا في تعاريفهم لهذا المفهوم من شخص لأخر كل حسب تخصصه ومجال عمله. (محمد العميان, 2005)  
ومن هذا المنطق يمكن تعريف ضغوط العمل:

هي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها واعبائها واهميتها وعلاقتها بالوظائف الاخرى والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور. (فاروق عبده فليبه وعبد المجيد السيد, 2005)

ويرى الباحث أن ضغوط العمل عبارة عن اختلال وظيفي في المؤسسة سواء كانت خدمية او صناعية او تجارية التي يعمل بها الفرد نتيجة لعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكذلك عدم شغل الوظيفية لموظف ذو كفاءة مهنية وتخصصية على قدر من التأهيل العلمي وكذلك نتيجة التوظيف العشوائي ويؤدي هذا الاختلال الي انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية مما ينتج عنه استغراق وظيفي علي بعض الموظفين ويحدث ضغوط عمل مهنية عليهم.

الإطار العملي:

- تحليل البيانات واختبار الفرضيات: -

- نتائج اختبار (ألفا) للصدق والثبات:

جدول رقم (1) نتائج اختبار كرو نباخ ألفا

البيانات	قيمة معامل ألفا	العبارات السلبية على الثبات
العبارات المتعلقة بتوظيف وإشغال الوظائف وفقاً لتخصصات العلمية والمهنية المناسبة.	0.891	(3)
العبارات المتعلقة بالخبرات العملية البعد عن التوظيف العشوائي أي وفقاً لاحتياجات المؤسسة.	0.888	(3)
العبارات المتعلقة الحد من مستوى ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية.	0.982	(3)

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ من العمود الثاني قيم معامل اختبار كرونباخ ألفا ( $\alpha$ )، ومن العمود الثالث والذي يبين العبارة أو العبارات التي تعمل على تخفيض قيمة معامل الثبات بسبب ضعف اتساق إجابات مفردات العينة حول هذه العبارة أو العبارات إن وجدت، حيث كانت قيم الثبات أعلى من 0.6، حيث بلغت قيمة ثبات العبارات المتعلقة بتوظيف وإشغال الوظائف وفقاً لتخصصات العلمية والمهنية المناسبة 0.891، وتزداد قيمة الثبات لهذا المحور في حال حذف العبارة (3)، كذلك بلغت قيمة ثبات العبارات المتعلقة البعد عن التوظيف العشوائي أي وفقاً لاحتياجات المؤسسة. 0.888 وتزداد قيمة الثبات لهذا المحور في حال حذف العبارة (3)، العبارات المتعلقة الحد من مستوى ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية 0.982، وتزداد قيمة الثبات لهذا المحور في حال حذف العبارة (3).

- درجة الموافقة حول علاقة إدارة الموارد البشرية والحد من مستوى ضغط العمل على في المؤسسات المصرفية

متوسط العام لجميع العبارات المتعلقة ب	المتوسط العام	الانحراف المعياري	احصائي الاختبار	الدلالة المعنوية
إدارة الموارد البشرية البشرية	4.428	0.540	22.264	0.000
توظيف وإشغال الوظائف وفقاً لتخصصات العلمية والمهنية المناسبة.	4.498	0.662	19.075	0.000
البعد عن التوظيف العشوائي أي وفقاً لاحتياجات المؤسسة.	4.540	0.707	18.358	0.000

ولاختبار درجة الموافقة على العبارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأبعادها بشكل عام، تم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات. واستخدام اختبار Z حول المتوسط 3 فكانت النتائج كما في الجدول رقم (2) حيث كانت:

الجدول رقم (2) نتائج اختبار حول المتوسط العام لجميع العبارات المتعلقة إدارة الموارد البشرية وأبعادها من خلال الجدول رقم (2) وبالتركيز على العمود الأخير نلاحظ أن درجة الدلالة المعنوية للمتوسطات العامة كانت أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد وهو 0.05، أي أن المتوسطات العامة تختلف عن المتوسط المفترض (أي أن المتوسطات العامة ذو دلالة احصائية)، ولذلك سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لها، وحيث أن المتوسطات العامة كانت أعلى من المتوسط المفترض، ويدل ذلك على ارتفاع درجة الموافقة على العبارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأبعادها. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والحد من مستوى ضغط العمل في المؤسسات المصرفية. درجة الموافقة حول إدارة الموارد البشرية وأبعادها

الجدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسبي المئوي ومتوسط إجابات مفردات العينة.

العبارة	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	درجة الموافقة	المتوسط	الدلالة المعنوية
توظيف واشغال الوظائف وفقا لتخصصات العلمية والمهنية المناسبة.								
غياب ادارة الموارد البشرية ادى الي ضغط عمل نتيجة عدم التخصصية المناسبة في التوظيف وغياب الكفاءة المهنية.	التكرار	29	3	4	1	2	4.436	0.000
	النسبة	74.4	7.7	10.3	2.6	5.1		
الاعتماد على توظيف الموظفين عن طريق ادارة الموارد البشرية ساهم بشكل فعال في انجاز الاعمال اول بأول مما حد من ضغوط العمل في المؤسسات.	التكرار	23	6	9	1	0	4.308	0.000
	النسبة	59.0	15.4	23.1	2.6	0.0		
عدم تناسب مؤهلات وخبرات العاملين مع متطلبات الوظائف التي يقومون بها يؤدي الى حدوث ضغط عمل لديهم.	التكرار	21	14	1	3	0	4.359	0.000
	النسبة	53.8	35.9	2.6	7.7	0.0		
البعد عن التوظيف العشوائي أي وفقا لاحتياجات المؤسسة.								

0.000	3.795	عالية جدا	2	5	10	4	18	التكرار	الاعتماد الكلي او شبه الكلي على اشغال الأماكن الشاغرة عن طريق قسم المواد البشرية ساعد في الحد من ضغوط العمل على فئة معينة من الموظفين.
			5.1	12.8	25.6	10.3	46.2	النسبة	
0.000	4.359	عالية جدا	0	0	9	5	25	التكرار	استقطاب والتمكين في بعض الوظائف دون الرجوع لإدارة الموارد البشرية ادي الى وجود عشوائية في الوظائف وغياب الهيكلية تسبب في زيادة ضغوط العمل على بعض الموظفين نتيجة لعدم الإنجاز.
			0.0	0.0	23.1	12.8	64.1	النسبة	
0.000	4.359	عالية جدا	0	3	1	14	21	التكرار	عدم الالمام والمعرفة عن الوظيفة التي يتم اسنادها للموظف داخل المؤسسات المصرفية نتيجة العشوائية ارتفاع مستوي ضغوط العمل.
			0.0	7.7	2.6	35.9	53.8	النسبة	

أ-درجة الموافقة حول العبارة التالية عالية جداً:

- 1- غياب قسم ادارة الموارد البشرية ادى الي ضغط عمل نتيجة عدم التخصصية المناسبة في التوظيف وغياب الكفاءة المهنية.
- 2- الاعتماد على توظيف الموظفين عن طريق ادارة او قسم الموارد البشرية ساهم بشكل فعال في انجاز الاعمال اول بأول مما حد من ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية.
- 3 -عدم تناسب مؤهلات وخبرات العاملين مع متطلبات الوظائف التي يقومون بها يؤدي الى حدوث ضغط عمل لديهم.
- 4 -الاعتماد الكلي او شبه الكلي على اشغال الأماكن الشاغرة عن طريق قسم المواد البشرية ساعد في الحد من ضغوط العمل على فئة معينة من الموظفين.
- 5 -استقطاب والتمكين في بعض الوظائف دون الرجوع الى ادارة الموارد البشرية ادي الى وجود عشوائية في الوظائف وغياب الهيكلية تسبب في زيادة ضغوط العمل على بعض الموظفين نتيجة لعدم الإنجاز.

6- عدم الالمام والمعرفة عن الوظيفة التي يتم اسنادها للموظف داخل المؤسسات المصرفية نتيجة العشوائية ارتفاع مستوى ضغوط العمل.

- درجة الموافقة حول الحد من مستوى ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية  
الجدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي ومتوسط إجابات مفردات العينة.

العبارات	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	درجة الموافقة	المتوسط	الدلالة المعنوية
الحد من مستوى ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية								
تجاهل اهمية الموارد البشرية ادي الي اهمال التخصصية والمهنية للموظفين وحوث فجوات زادت من الضغط على أدائهم.	التكرار	22	14	2	1	0	4.462	0.000
	النسبة	56.4	35.9	5.1	2.6	0.0		
عدم إدارة الوقت بشكل مناسب لدى الموظفين يؤدي الي عدم الإنهاء من المهام وتقديم الخدمات.	التكرار	12	15	7	4	1	3.795	0.000
	النسبة	30.8	38.5	17.9	10.3	2.6		
تساهل الادارات والاقسام مع الموظفين من حيث الغيابات المتكررة الأمر الذي زاد من التأخير في الانجاز مما زاد من ضغط العمل على البعض الاخر.	التكرار	13	15	4	4	3	3.846	0.000
	النسبة	33.3	38.5	10.3	19.3	7.7		

أ -درجة الموافقة حول العبارة التالية عالية جداً:

1-تجاهل اهمية الموارد البشرية ادي الي اهمال التطوير والتحديث للعاملين وحوث فجوات زادت من الضغط على أدائهم.

ب-درجة الموافقة حول العبارة التالية عالية:

1-عدم إدارة الوقت بشكل مناسب لدى الموظفين يؤدي الي عدم الإنهاء من المهام وتقديم الخدمات.

2 - تساهل الادارات والاقسام مع الموظفين من حيث الغيابات المتكررة الأمر الذي زاد من التأخير في الانجاز مما زاد من ضغط العمل على البعض الاخر.

اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام اختبار Spearman R لقياس الارتباط بين متغيرات أو محاور الدراسة عند مستوى معنوية 0.05، والجدول

التالي يبين نتائج هذه الاختبار:

الجدول رقم (5) نتائج اختبار R Spearman

المتغير	الاختبار	الحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية
الموارد البشرية	R	0.696
	Sig	0.000
التوظيف واشغال الوظائف وفقا التخصصات العلمية والمهنية المناسبة.	R	0.501
	Sig	0.000
البعد عن التوظيف العشوائي أي وفقا لاحتياجات المؤسسة.	R	0.520
	Sig	0.000

يلاحظ من الجدول (5) قيم معامل Spearman والدلالة المعنوية له، حيث تبين:

- وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية، حيث بلغت قيم معامل الارتباط لها على التوالي 0.696 و 0.510 و 0.563 بدلالة معنوية أقل من 0.05. أي كلما زادت الكفاءات البشرية أدى ذلك إلى الزيادة في الأداء المحاسبي المؤسسات المصرفية وكذلك الزيادة في التقدم التكنولوجي.

- وجود ارتباط طردي متوسط إلى ضعيف ذو دلالة إحصائية بين التوظيف واشغال الوظائف وفقا التخصصات العلمية والمهنية المناسبة والحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية، حيث بلغت قيم معامل الارتباط لها على التوالي 0.501 و 0.378 و 0.476 بدلالة معنوية أقل من 0.05. أي كلما زاد التوظيف واشغال الوظائف وفقا التخصصات العلمية والمهنية أدى ذلك إلى الزيادة في الحد من مستوي ضغوط العمل فالمؤسسات المصرفية.

- وجود ارتباط طردي متوسط إلى ضعيف ذو دلالة إحصائية بين البعد عن التوظيف العشوائي أي وفقا لاحتياجات المؤسسة وضغوط العمل في المؤسسات المصرفية، حيث بلغت قيم معامل الارتباط لها على التوالي 0.520 و 0.315 و 0.352 بدلالة معنوية أقل من 0.05. أي كلما زاد البعد عن التوظيف العشوائي أي وفقا لاحتياجات المؤسسة أدى ذلك إلى الزيادة في الحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية.

تابع اختبار فرضيات الدراسة:

بعد القيام باختبار المتوسط العام لإجابات افراد عينة الدراسة على محاور الدراسة، تبين ارتفاع درجة الموافقة على عبارات جميع أبعاد ومحاور الدراسة:

ولاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية وأبعادها) على المتغير التابع (الحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية وأبعادها)، تم استخدام اختبار الانحدار اللوجستي الترتيبي Ordinal Logistic Regression عند مستوى معنوية 0.05، والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

أولاً: أثر المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) على الحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية

الجدول رقم (6) نتائج اختبار Ordinal Logistic Regression

يلاحظ من الجدول (6) نتائج اختبار Ordinal Logistic Regression والذي تبين أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم ترتيب المتغيرات المستقلة في العمود الأول على هيئة صفوف تكوّن مع نتائج المتغير التابع في (العمود الأخير) معادلات الانحدار اللوجستي الترتيبي ، حيث يبين العمود الثاني نتائج اختبار Chi-Square والذي يحدد إمكانية ادراج المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع (إذا كانت القيمة المقدرة للمتغير المستقل ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05) في معادلة الانحدار ، ووفقاً للنتائج السابقة نستنتج ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية التوظيف واشغال الوظائف وفقا التخصصات العلمية والمهنية المناسبة على الحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية حيث بلغت الدلالة المعنوية 0.012 وهي أقل من 0.05.

ثانياً: أثر المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية وأبعادها) على مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية

الجدول رقم (7) نتائج اختبار Ordinal Logistic Regression

المتغير	Chi-Square	الاختبار	الحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية
إدارة الموارد البشرية  التوظيف واشغال الوظائف وفقا التخصصات العلمية والمهنية المناسبة. البعد عن التوظيف العشوائي أي وفقا لاحتياجات المؤسسة.	62.005  0.000	Esti	-0.621
		Sig	0.581
		Esti	1.114
		Sig	0.053
		Esti	-0.725
		Sig	0.286
		Esti	1.331
مستوي المعنوية 0.001***0.01**0.05*			

المتغير	Chi-Square	الاختبار	الحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية
إدارة الموارد البشرية  التوظيف واشغال الوظائف وفقا التخصصات العلمية والمهنية المناسبة. البعد عن التوظيف العشوائي أي وفقا لاحتياجات المؤسسة.	80.333  0.000	Esti	-1.527
		Sig	0.167
		Esti	<b>1.308</b>
		Sig	<b>0.018</b>
		Esti	-0.504
		Sig	0.435
		Esti	
مستوي المعنوية 0.001***0.01**0.05*			

يلاحظ من الجدول (7) نتائج اختبار Ordinal Logistic Regression والذي تبين أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم ترتيب المتغيرات المستقلة في العمود الأول على هيئة صفوف تكون مع نتائج المتغير التابع في (العمود الأخير) معادلات الانحدار اللوجستي الترتيبي، حيث يبين العمود الثاني نتائج اختبار Chi-Square والذي يحدد إمكانية ادراج المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع (إذا كانت القيمة المقدرة للمتغير المستقل ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05) في معادلة الانحدار، ووفقاً للنتائج السابقة نستنتج ما يلي:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية التوظيف واشغال الوظائف وفقا التخصصات العلمية والمهنية المناسبة على الحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية حيث بلغت الدلالة المعنوية 0.018 وهي أقل من 0.05.

#### النتائج والتوصيات

##### - النتائج:

توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية، حيث بلغت قيم معامل الارتباط لها على التوالي 0.696 و 0.510 و 0.563 بدلالة معنوية أقل من 0.05. أي كلما زادت عمل إدارة الموارد البشرية أدى ذلك إلى الزيادة في الحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات.

توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف واشغال الوظائف وفقا التخصصات العلمية والمهنية المناسبة، ومستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية، حيث بلغت قيم معامل الارتباط لها على التوالي 0.501 و 0.378 و 0.476 بدلالة معنوية أقل من 0.05. أي كلما زاد التوظيف واشغال الوظائف وفقا التخصصات العلمية والمهنية المناسبة أدى ذلك إلى الزيادة في الحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية.

توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين البعد عن التوظيف العشوائي أي وفقا لاحتياجات المؤسسة ومستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية، حيث بلغت قيم معامل الارتباط لها على التوالي 0.520 و 0.315 و 0.352 بدلالة معنوية أقل من 0.05. أي كلما زاد البعد عن التوظيف العشوائي أي وفقا لاحتياجات المؤسسة أدى ذلك إلى الزيادة في الحد من مستوي ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية.

##### • تفصيل نتائج الدراسة بالفرضيات وبالدراسات السابقة:

##### • تفصيل النتائج بالفرضيات:

أولاً: نتيجة الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواد البشرية والتوظيف وفقا للتخصصات العلمية والمهنية المناسبة وبين الحد من مستوي ضغوط العمل)

النتيجة المحققة اثبتت الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة حيث بلغت قيم معامل الارتباط (0.476,0.378,0.501) بمستوي معنوية اقل من 0.05 حيث هذا يعني انه كلما زاد الالتزام بالتوظيف وشغل الوظائف وفقا للتخصصات العلمية والمهنية أداء ذلك الي زيادة القدرة علي الحد من مستوي ضغوط العمل داخل المؤسسات المصرفية.

ثانياً: نتيجة الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والبعد عن التوظيف العشوائي وبين الحد من مستوي ضغوط العمل)

النتيجة المحققة اكدت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بقيم معم معامل ارتباط بلغت (0.352,0.315,0.520) وبدلالة معنوية اقل من 0.05 حيث يشير ذلك الي ان زيادة البعد عن التوظيف العشوائي والاعتماد علي احتياجات المؤسسة الفعلية يساهم بشكل مباشر في الرفع من كفاءة الحد من مستوي ضغوط العمل.

##### • تفصيل النتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

من خلال استعراض النتائج أعلاه يوجد توافق بين الدراسة الحالية ومع توصلت اليه الدراسات السابقة في هذا المجال:

تتفق الدراسة مع دراسة (Louati et al(2026) في ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم بفاعلية في تقليل ضغوط العمل من خلال فرص التوظيف والتطوير.

تتوافق مع دراسة حمودة وفكرون(2025) في ان التنظيم الإداري كتنظيم الوقت والاهداف يقلل من التوتر والضغوط في العمل.

تؤيد نتائج الدراسة مع دراسة لطيفة الفهيد(2024) في ان أداء إدارة الموارد البشرية يقلل من السلبية في العمل الذي يؤدي لضغوط عمل وبالعكس يرفع الكفاءة في الأداء الوظيفي المصرفي في الخدمات المقدمة.

تتفق تماما مع دراسة خروفة وعبودي (2020) في وجود علاقة بين مبادي الإدارة الحديثة من حيث التوظيف فقط وفقا لاحتياجات المؤسسة ويبعد عن التكسد الوظيفي الذي يؤدي الي زيادة ضغوط العمل.

تدعم الدراسة مع دراسة بوزوز (2014) في وجود علاقة إحصائية قوية بين مستويات ضغوط العمل والعمليات الإدارية داخل المؤسسة المصرفية.

#### - التوصيات:

اعتمادا على النتائج السابقة توصي الدراسة المصارف التجارية العاملة في وادي الشاطئ مجتمع الدراسة بضرورة إيلاء اهتمام خاص بإدارة الموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لحد من مستوي ضغوط العمل على الموظفين وكذلك بالشكل الذي يساهم في تعزيز العمل في البيئة المصرفية من خلال الاتي:

1- إعطاء أولوية للتوظيف لأصحاب التخصصات العلمية ذات الصلة ولما لذلك من أثر مباشر في الحد من مستوي ضغط العمل داخل المؤسسات المصرفية.

2- الاهتمام بتنظيم برامج توظيفية واضحة وفقا لاحتياجات المؤسسات المصرفية المستمرة، بما يساهم في تمكين القوي البشرية العاملة داخل المؤسسات من انجاز الاعمال في الوقت المحدد وتقديم الخدمات لزيائن دون تأخير.

3- الاستفادة المباشرة من إدارة الموارد البشرية في اشغال الوظائف وفقا الي البرامج المتبعة من حيث تقييم المتقدمين للوظائف واخضاعهم لاختبارات لكي يتسنى لهم التوظيف هذا يساهم بشكل كبير من الحد من مستوي ضغوط العمل داخل المؤسسات المصرفية.

#### قائمة المراجع:

- 1- العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد: قديما وحديثا، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012.
- 2- جون وارنر، راندي دي سايمون، ترجمة: عبد الحسن لعنان، تنمية الموارد البشرية، جامعة الملك سعود للنشر والطباعة، المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، 1433هـجري، 2011.
- 3- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية" دار الجامعية للنشر، مصر، 2002-2003.
- 4- سامي بودبوش، خالد همول، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الكتب الوظيفية، بنغازي-ليبيا، الطبعة الأولى، 2020.
- 5- سهلية محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
- 6- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود" المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة - مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 7- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة الرابعة، 2015.
- 8- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005.
- 9- هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت، 1996.
- 10- فاروق عبده فليه وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.