

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالتطبيق على مجموعة الدكتور  
سليمان الحبيب الطبية في مدينة الرياض

أسم الطالبة  
علياء علي الحاج  
٢٢١٠٠٢٤٢

مشروع تخرج- ١  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني \_ 2025

## جدول المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| ٣  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             |
| ٤  | ١,١. المقدمة: .....                                    |
| ٥  | ١,٢. مشكلة الدراسة .....                               |
| ٦  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري .....                  |
| ٦  | ١,٣. أهمية الدراسة .....                               |
| ٧  | ١,٣,١. على المستوى النظري: .....                       |
| ٧  | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....                     |
| ٧  | ١,٤. أسئلة الدراسة .....                               |
| ٧  | ١,٥. أهداف الدراسة .....                               |
| ٨  | ١,٦. فرضيات الدراسة .....                              |
| ٨  | ١,٧. نموذج الدراسة .....                               |
| ٨  | ١,٨. منهجية الدراسة .....                              |
| ١٠ | ١,٩. الدراسة الميدانية .....                           |
| ١١ | ١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....                       |
|    | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                      |
| ١  | .....                                                  |
|    | ٢                                                      |
| ١٣ | ٢,١. المقدمة: .....                                    |
| ١٣ | ٢,٢. المتغير المستقل .....                             |
| ٢٥ | ٢,٣. المتغير التابع .....                              |
| ٢٨ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| ٢٩ | ٢,٥. الخاتمة .....                                     |
| ٣٠ | قائمة المراجع .....                                    |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١ . المقدمة:

تسعى المنظمات الحديثة إلى المحافظة على مكانتها و استمراريتها ، في ظل المنافسة الشديدة و التحديات التي تواجهها في عصر التكنولوجيا والأوضاع الاقتصادية والسياسية ، و كذلك الظروف الصحية و الجسدية والنفسية والاجتماعية لبيئة العمل ، التي أصبحت محل إهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك الاداري والتنظيمي .حيث تم التسليط الضوء على بعض المتغيرات التنظيمية التي تشكل مصدر قلق و توتر للمورد البشري و المنظمة على حد سواء ، مما قد تعود هذه المتغيرات بالسلب على جودة الحياة الوظيفية للفرد كما تأثر بشكل مباشر على صحته النفسية والجسدية وتعيق تقدم المنظمات،ومن بين هذه المتغيرات نجد أن ضغوط العمل التي باتت تشكل أكبر التحديات في عصرنا الحديث ظاهرة جديرة بالاهتمام من جميع الأطراف سواء داخلية أو خارجية ، لما لها من تأثير على كثير من الجوانب الصحية والاجتماعية للأفراد العاملين بها وباعتبار أن ضغوط العمل جزء من البيئة التنظيمية للمنظمات و التي تشكل أكبر المصادر هذه الضغوط التي تواجه الفرد ، باختلاف أسبابها وعواملها وتأثيرها و نتائجها على الفرد و المؤسسة.

اتفقت جميع الكيانات البشرية كالحكومات والمنظمات والشركات والمؤسسات على أن الإنسان يعد أهم الأصول للإستدامة والبقاء والإزدهار ؛ إلا أن تلك الطموحات واجهت عدة تحديات متنوعة وفق إختلاف سياق كل تجربة ومتغيراتها وتنطلق فكرة الإيمان بقوة الإنسان من إفتراض مفاده "لدى الإنسان سمات عدة تشمل المعارف والمهارات والطاقات التي تمكنه من القيام بأدواره على أكمل وجه" (المطلق البواردي ، ٢٠١٩)

يشير ثوماس إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لايجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، وذلك أن السلوك هو مايقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الإنجاز فهو مايبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو النتائج ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً . ( ثوماس جيلبرت ) .

بدراسة هدفت التعرف على التعرف على أهمية تطوير الأداء المؤسسي في البلديات، وكذلك الكشف عن معايير تطوير الأداء المؤسسي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلديات، والعمل على الخطة لتطوير الأداء المؤسسي من أجل تحسين قدرات الموظفين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتواصلت الدراسة إلى النتائج التالية إن أهمية تطوير الأداء المؤسسي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية يأتي من خلال؛ العمل على المحافظة على أداء وإنتاجية الموظفين وتحفيزهم باستمرار لأداء أفضل ما لديهم، ويتم ذلك أن طريق التقييم المستمر لهم في البلدية،تعد عملية التقييم المؤسسي أمراً ضروريا لتحسين وتطوير الموظفين داخل البلديات، وكذلك يقوم تقييم الأداء بتقدير وتعزيز العاملين والتواصل الفعال معهم، وكذلك من أبرز معايير تطوير الأداء المؤسسي في البلديات، الموارد البشرية، الإلمام بعمليات والوظائف الإدارية المختلفة، تعزيز الشفافية والنزاهة، وجود نظام حوكمة قوي وفعال، وجود مركز خدمات مميز، وأوصت الدراسة بأنه يجب على البلديات الاهتمام

بالعنصر البشري كونه هو أساس التطور في عمل البلديات، وكذلك العمل على تطوير خطط في بلديات المملكة من أجل تطوير العمل المؤسسي تكون قابلة للتطبيق في ضوء الإمكانيات. (الأخرس، ٢٠٢٣)

هدفت دراسة الى تقصى اثر الحوافز فى تحسين الاداء لدى موظفى امانه عمان الكبرى، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) موظف، واشارت نتائج الدراسة الى حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، حيازة الحوافز الاجتماعية والاداء على المستوى المتوسط، وجودة علاقة خطية وتراپطية قوية بين استخدام الحوافز وتحسين الاداء لدى موظفى الامانه، وجود فروق داله احصائيا تعزى الى الجنس لصالح الذكور. الحالية (٢٠١٣) .

توصلت بعض الدراسات إلى أن الضغوط المهنية والاحتراق النفسي يؤثران على صحة المعلمين وعلى أدائهم الوظيفي، مما يؤدي إلى أعراض بدنية تتمثل في الإجهاد البدني والذهني. (Zhu, 2013)

ويرى بأن الأداء الوظيفي: "هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أى أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها داخل المنظمة." (الملكاوى، ٢٠٠٩)

ولابد لمن يواجه الضغوط أن يستخدم أساليب معينة لمواجهتها سواء كانت تلك الأساليب إيجابية أو سلبية مفيدة أو ضارة وتتأثر الاستجابات المرضية المحتملة للمثيرات والضغوط النفسية والاجتماعية والبيئية إلى حد كبير بقدرة الفرد على مواجهة الضغوط والتعامل معها (ليفي ، ١٩٩٥) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل ومصادرها ومعرفة نوع العلاقة بين مستويات ضغوط العمل والميل نحو التسرب الوظيفي لدى الحراس العاملين بشركات الحراسة الأمنية الخاصة بمدينة الرياض، (الملحم، ٢٠٠٧).

جربة ذاتية تحدث اختلالا نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل بها الفرد (لطفی، ٢٠١٩).

## ١,٢ . مشكلة الدراسة

تشير ملاحظات الواقع إلى أن العديد من الموظفين في المؤسسات الطبية يعانون من ضغوط عمل متزايدة تتمثل في كثرة المهام، وضيق الوقت، وسوء بيئة العمل، مما يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي.

من المفترض أن يُمارس الموظف مهامه ضمن بيئة مستقرة، خالية قدر الإمكان من الضغوط، بما يعزز من جودة الأداء والإنتاجية.

هناك فجوة بين ما هو قائم وما يجب أن يكون، وتكمن المشكلة في تحديد طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى موظفي مجموعة سليمان الحبيب الطبية.

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل والأداء في القطاع الطبي الخاص غياب الربط التفصيلي بين أنواع الضغوط والمتغيرات الفردية (الجنس، المؤهل...).

### ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

ندرة البرامج الفعلية للتعامل مع الضغوط في المؤسسات الطبية.  
عدم استخدام نتائج الدراسات السابقة في السياسات الإدارية.  
"ما أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى موظفي مجموعة سليمان الحبيب الطبية؟"

### ١,٣. أهمية الدراسة

تكمن أهمية من دراسة موضوع أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي فيما يلي:  
معرفة أهم الضغوطات التي يواجهها العمال والموظفين في المؤسسة .  
التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى شعور الموظفين بالضغوط في العمل .  
٢. السعي لمعرفة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

### ٢,١,١. على المستوى النظري:

يثري الأدبيات الإدارية في موضوع ضغوط العمل.  
يربط بين النظريات السلوكية والتنظيمية في بيئة عمل طبية سعودية.

### ٢,١,٢. على المستوى التطبيقي:

يقدم بيانات واقعية من مؤسسة طبية معروفة .  
يساعد إدارة الموارد البشرية في تطوير بيئة العمل .  
يساهم في تقليل التسرب والغياب ورفع الأداء.

### ٢,٢. أسئلة الدراسة

ما أبرز مصادر ضغوط العمل التي يواجهها العاملون في المستشفى؟  
ما مدى تأثير ضغوط العمل على جودة الأداء الوظيفي؟  
هل يؤدي عبء العمل الى التقليل من أداء العاملين؟

### ٢,٣. أهداف الدراسة

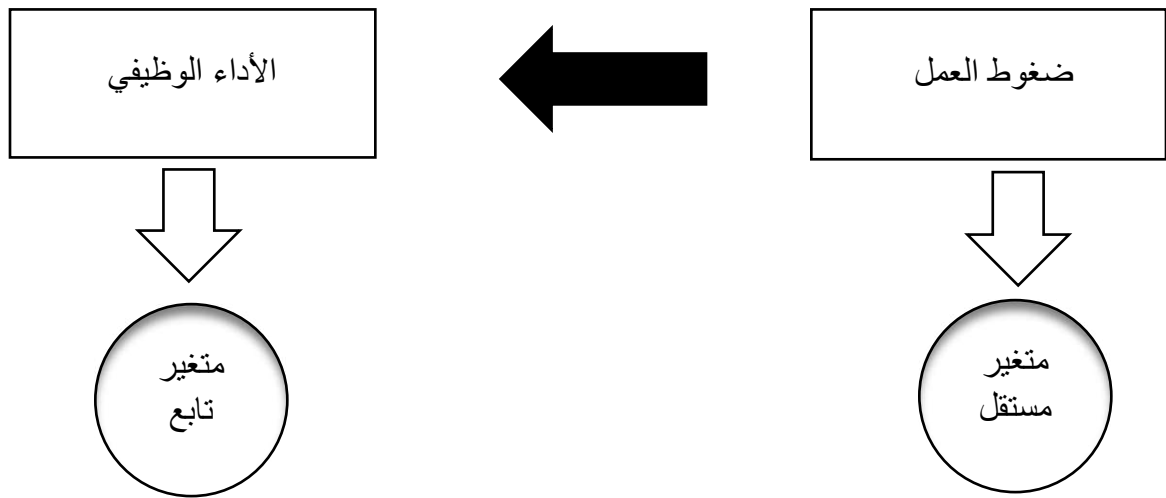
- محاولة معرفة مصادر ضغوط العمل التي يواجهها العاملون في المستشفى
- معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المستشفى
- محاولة معرفة إذا كان عبء العمل يؤدي إلى التقليل من أداء العاملين

## ٢,٤. فرضيات الدراسة

$H_0$  لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في مجموعة الدكتور سليمان الحبيب الطبية.

$H_a$  يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في مجموعة الدكتور سليمان الحبيب الطبية.

## ٢,٥. نموذج الدراسة



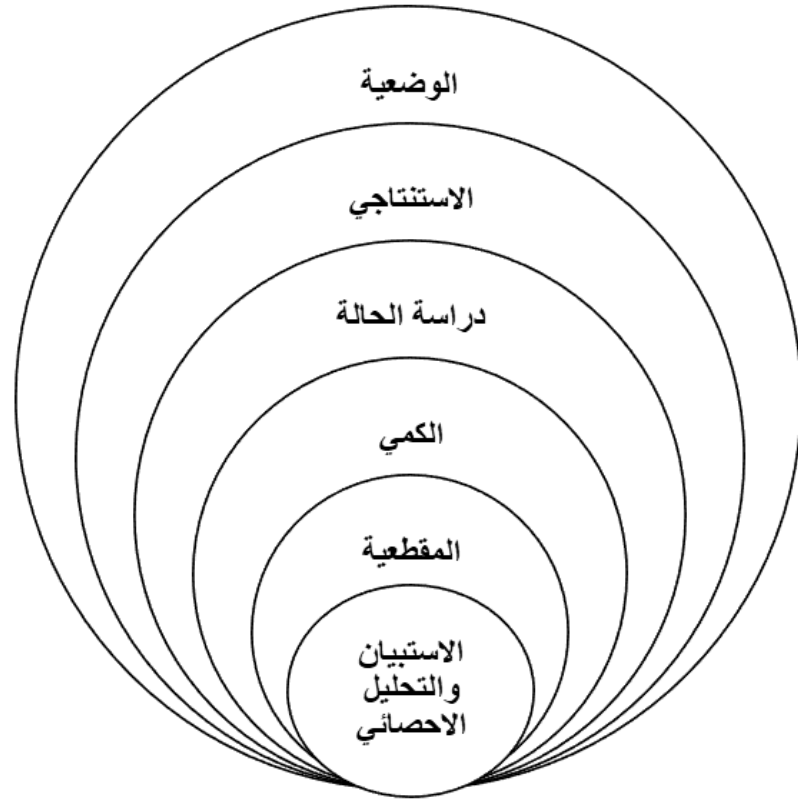
تم التصميم بواسطة الباحثة (٢٠٢٥)

## ٢,٦. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعي

منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.  
نوع البحث: الكمي.  
الأفق الزمني: المقطعية.  
التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل ٢: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

## ٢,٧. الدراسة الميدانية

شركة رائدة في قطاع الرعاية والحلول الصحية في الشرق الأوسط، تتميز بخدماتها الطبية المتكاملة وابتكاراتها المستقبلية والتجربة الأفضل للمراجعين.

### الرؤية:

نسعى لأن نكون مقدم الخدمات الطبية لأكثر موثوقية في التميز الطبي وتجربة المراجعين عالمياً.

### الرسالة :

تقديم رعاية طبية مبتكرة من أجل الارتقاء بحياة الأفراد من خلال تطوير وتشغيل أحدث المنشآت الصحية.

### فريق واحد:

لدينا إحساس جماعي بوحدة الغاية ، ونتعاون معاً لتحقيق أهدافنا المشتركة. كما نعمل على إنشاء بيئة يشعر فيها الجميع بالدعم للوصول إلى قمة إمكاناتهم ومهاراتهم ، مما يعزز الإبداع ويذكر روح الرحمة والتعاطف. ونؤمن بأن الجهود المشتركة لفريقنا يمكن أن تحقق ما يعجز عن تحقيقه منفردين .

### رعاية المراجعين والمجتمع:

مراجعونا يأتون في المقام الأول دائماً، فنحن نعمل على خدمتهم وخدمة عملائنا ومجتمعنا وتلبية احتياجاتهم للصحة والعافية. كما أننا نهتم بالبيئة التي نعيش ونعمل فيها ونقدم خدماتنا بصورة مستدامة من خلال كادرنا الأفضل تأهيلاً، حيثما ووقتما كانت هناك الحاجة.

### الحوكمة :

تلتزم شركة مجموعة الدكتور سليمان الحبيب للخدمات الطبية بأعلى معايير حوكمة الشركات وتطبق جميع الأحكام الواجبة التطبيق الواردة في لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية والأنظمة واللوائح الأخرى ذات العلاقة.

### الإستدامة:

بصفتنا المجموعة الرائدة في تقديم الرعاية الصحية في القطاع الخاص في المملكة. نؤمن بأن مجموعة الدكتور سليمان الحبيب تلعب دوراً أساسياً في قيادة الإستدامة في قطاع الرعاية الصحية

### ثقافة الامتثال:

في مجموعة الدكتور سليمان الحبيب الطبية، تركز ثقافة الامتثال لدينا على النزاهة والمساءلة، مما يضمن الالتزام بأعلى المعايير المتعلقة بالبيئة، والصحة والسلامة، والتوظيف العادل، والاستدامة.

## ٢,٨. مخطط المشروع المقترح

|  |                                        |
|--|----------------------------------------|
|  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة      |
|  | الفصل الثاني: الإطار النظري            |
|  | الفصل الثالث : منهجية الدراسة          |
|  | الفصل الرابع : التحليل الإحصائي        |
|  | الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة |

### ٣. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### ٣,١ . المقدمة:

يعتبر العمل أحد أهم إن لم نقل السبيل الوحيد للإنسان حتى يعيش حياة كريمة ويترتب عن هذا بعض المخاطر والتحديات أو ما يسمى بالضغط فهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعمل، مما يجعل الإنسان يعيش حالة فرع وتوتر وإنفعال وهذا م انعكست اثاره على مهامه الوظيفية وصحته النفسية والجسدية وحتى علاقاته مع العاملين .

ينتج عن ضغوط العمل حالات عدم الأتزان النفسي والجسدي ، والتي تبدو واضحة في العديد من مظاهر الإختلال في أداء العامل، الأمر الذي يدفع المنظمات الحديثة إلى مواجهة ضغوط العمل وتتولد عادة من عوامل موجودة إما في العمل او في البيئة المحيطة

نعيش في عصر مليء بالشقاء والتعب الذي يسبب للإنسان أنواعا شتى من الضغوط وقد ذكر الله تعالى:(ولقد خلقنا الإنسان في كبد) صدق الله العظيم. إذ يواجه الإنسان ضغوطاً مختلفة في حياته سواء أكانت ضغوط وظيفية تسبب له إضطرابات أو ضغوط أخرى عائلية وإجتماعية

أو اقتصادية...ولقد تعددت مفاهيم ضغوط العمل واختلفت وفقا لإتجاهات ومدارس الباحثين الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع ، فلا يوجد هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يتفق عليه الباحثين .

قد ظهرت العديد من الظواهر التي عمت مجالات العمل مثل إرهاق العامل والإجهاد النفسي الناتج عن الضجر والضغط وحالات القلق والاكتئاب و الإنهيار العصبي وغيرها.

### ٣,٢ . المتغير المستقل

**ضغوط العمل** هي استجابات نفسية وجسدية وسلوكية ناتجة عن إختلال التوازن بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد على التعامل معها، وتعد من الظواهر المتزايدة في العصر الحالي ،نظراً للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل ،وتزايد الأعباء المهنية ،والضغوط الاجتماعية والإقتصادية التي تحيط بالموظف .

ويتعامل أصحاب هذا الإتجاه مع الضغوط باعتبارها ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات معينة ، ومن أهم التعاريف المقدمة من طرف أصحاب هذا الإتجاه حول ضغوط العمل ما يلي

- مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد وردود أفعال أثناء مواجهته للمواقف المحيطة .

وقد أشارت (هيجان عبد الرحمن 1998ص19) إلى أن "الإنسان منذ نشأته يتعرض إلى العديد من المشاكل والضغوطات النفسية والاجتماعية والسياسية والإقتصادية التي تؤثر على حياته واتجاهاته ، ومن هنا لا بد من ظهور نظريات نفسية ،تربوية ،إجتماعية ،إدارية تهتم بهذا الموضوع وأن ندرسه من جميع جوانبه وتولى عناية خاصة بنفسية الفرد وسلوكه"

مراجعة منهجية (٢٠٢٢) تستكشف العوامل البيئية المتكررة التي تسبب ضغوطاً يومية في العمل، باستخدام تقييمات الذات والقياسات الفسيولوجية. أبرز النتائج أشارت إلى أن ارتفاع كثافة العمل (work intensity) هو من العوامل الأكثر ارتباطاً بتجربة التوتر اليومي لدى الموظفين (Leka et al., 2022) ضغوط يومية وكثافة العمل.

مراجعة منهجية تعتمد على دراسات طويلة وحتى حالات تحكّم، تؤكد أن الطلب الوظيفي العالي، قلة التحكم، قلة دعم الزملاء والمشرفين، عدم العدالة الإجرائية والعاطفية، واختلال التوازن بين الجهد والمكافأة هي عوامل تنبؤية قوية لاضطرابات التوتر المتعلقة بالعمل. مراجعات عام ٢٠٠٨ العوامل النفسية – الاجتماعية (طلب، دعم، عدالة..)

مراجعة تلخص نتائج ٢٣ مراجعة منهجية (١٩٩٠-٢٠١١): أظهرت أن التدخلات الفردية مثل العلاج المعرفي-السلوكي (CBT) لها تأثير كبير على حالة الفرد النفسية، بينما أظهرت التدخلات التنظيمية أدلة متقلبة، لكن برامج النشاط البدني في مكان العمل قلّلت من التغيب عن العمل.

مراجعة تسلط الضوء على تأثير ضغوط العمل على العاملين الشباب، مثل العمل الإضافي، الملل، نقص التنوع في المهام، غياب الاستقلالية، انعدام الأمان الوظيفي، وقلة المكافأة، وكلها مرتبطة بصحة نفسية ضعيفة. الدراسات الطولية أبرزت أيضاً أهمية ارتفاع الطلب، قلة السيطرة، اختلال الجهد-المكافأة، وقلة دعم العمل

مراجعة منهجية وتحليل تلوي (٢٠٢٣) باستخدام استبيانات Maslach Burnout أظهرت أن معدل الاحتراق الوظيفي بين الممرضات خلال الجائحة كان حوالي ٢٠,٧٥% (نطاق ١٠,٨٧-٢٠,٧٥٪)، مع توصيات مهمة بشأن الجماعات المتأثرة والعوامل المؤثرة وضرورة تدخلات فردية وتنظيمية في دراسة أجراها ليتكا وآخرون (Leka et al., 2003) ، تناول الباحثون تأثير تنظيم العمل على مستويات الضغط المهني، وقد أظهرت النتائج أن بيئة العمل غير المنظمة ترتبط بزيادة الضغوط النفسية.

ويعتبر كوبر:Cooper الضغوط المهنية بأنها عبار عن مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلباً على أداء الفرد في العمل منها غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية، عبء العمل، العلاقات الشخصية في العمل، هذه العناصر تسبب الإجهاد

عناصر الضغوط :

- هيكل القيم والحاجات

- أنماط التكيف والدفاع عن النفس

- أحداث الحياة الشخصية

النظريات النفسية والسلوكية:

ترى بعض النظريات النفسية أن مشاعر الضغوط تمثل استجابات تظهر نتيجة وجود مثيرات معينة في بيئة الفرد أو في المواقف التي يمر بها. ويعتقد أصحاب هذا الاتجاه أن الشعور بالضغوط يمكن أن يكون سلوكًا مكتسبًا أو متعلّمًا، ولهذا اعتمدت أغلب النظريات النفسية والسلوكية للضغوط على مفهوم التعلم كأحد الأسس النظرية في تفسير الظاهرة.

كما تشير الأدبيات إلى أن تقييم الفرد لمدى الخطر أو التهديد الناتج عن موقف معين، هو ما يحدد في الأساس درجة استجابته للضغوط. فالتجربة الوجدانية للضغوط، ومحاولة التكيف معها، تعتبر إلى حد كبير ناتجة عن عمليات الإدراك والتوقع والتفسير الشخصي للموقف، أكثر من كونها استجابات فسيولوجية بحتة. (البصير، ٢٠٠٩، ص. ٤٣٩)

**النظرية الفسيولوجية للضغوط – نظرية هانز سيلبي (Hans Selye)**

يُعد الطبيب الكندي هانز سيلبي من أوائل الباحثين الذين تناولوا موضوع الضغط النفسي من منظور فسيولوجي، حيث قدّم في عام ١٩٣٦ نظريته الشهيرة المعروفة باسم "متلازمة التكيف العام (General Adaptation Syndrome - GAS)، والتي تُفسر استجابة الجسم للضغوط بمختلف أنواعها.

يرى سيلبي أن الضغط لا يُعدّ متغيرًا مستقلًا، بل هو استجابة طبيعية من الجسد عند تعرضه لمثيرات ضاغطة، تهدف هذه الاستجابة إلى الحفاظ على التوازن الداخلي وبقاء الكائن الحي. وقد عرّف الضغط بأنه: "الطريقة التي يستجيب بها الجسم، بعقله وجسده، لأي مطلب أو دافع خارجي أو داخلي يهدد توازنه".

### مراحل الضغط النفسي حسب سيلبي:

يقسم هانز سيلبي الاستجابة للضغط إلى ثلاث مراحل رئيسية:

#### ١. مرحلة الإنذار: (Alarm Reaction)

في هذه المرحلة يتعرف الجسم على وجود خطر أو ضغط، ويبدأ في تنشيط جهازه العصبي والغدد الصماء. يفرز الجسم هرمونات مثل الأدرينالين والكورتيزول استعدادًا لمواجهة التهديد، فيما يُعرف برد فعل "الكرّ أو الفرّ".

#### ٢. مرحلة المقاومة: (Resistance Stage)

إذا استمر العامل الضاغط، يدخل الجسم في مرحلة المقاومة، حيث يحاول التكيف مع الوضع الضاغط، ويعود النشاط الفسيولوجي تدريجيًا إلى التوازن. ومع ذلك، تبقى بعض الوظائف في حالة استنفار جزئي. إذا نجح الجسم في التكيف، يعود للوضع الطبيعي؛ وإن لم ينجح، ينتقل للمرحلة التالية.

#### ٣. مرحلة الإنهاك: (Exhaustion Stage)

نتيجة الضغط المزمن أو الطويل، يُصبح الجسم غير قادر على المقاومة، وتبدأ موارد الطاقة في النفاد، مما يؤدي إلى تدهور الصحة، ظهور اضطرابات عضوية ونفسية، وربما أمراض مزمنة. في هذه المرحلة، ينهار التكيف وتظهر مضاعفات خطيرة على الفرد.

## تمييزه بين نوعي الضغوط:

ميّز سيلبي بين:

- الضغوط الإيجابية: (Eustress) ضغوط تدفع الفرد إلى الإنجاز والتحفيز.
- الضغوط السلبية: (Distress) ضغوط تتجاوز قدرة الفرد وتؤدي إلى خلل جسدي أو نفسي.

فاروق السيد عثمان (٢٠٠١، ص. ٤٤)

## نظرية "هب" في تفسير العلاقة بين الضغوط والأداء (Hebb's Theory)

تُعد نظرية "هب" من النظريات النفسية التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي. يرى هب (Hebb) أن العلاقة بين درجة الضغوط ومستوى الأداء ليست خطية، بل تأخذ شكل منحني، بحيث:

- قلة الضغوط تؤدي إلى الملل وانخفاض الدافعية.
  - الضغوط المعتدلة تُعدّ محفّزًا إيجابيًا للأداء، إذ تزيد من الانتباه والتركيز، وتدفع الفرد لبذل الجهد.
  - الضغوط الزائدة تؤدي إلى القلق والإرهاق النفسي والانهيار في الأداء.
- وبناءً على هذه الفرضية، يؤكد "هب" أن العمل الذي يحتوي على متطلبات معقولة، يمكن أن يكون دافعًا للأداء الجيد، بينما تؤدي المتطلبات المرتفعة أو المنخفضة جدًا إلى انخفاض كفاءة الفرد.

كما أن الاستجابة لهذه المتطلبات تعتمد على قدرة الفرد على التكيف. فإذا لم يتمكن الفرد من التوافق مع الضغوط المستمرة، فإنه قد يُصاب بالتعب الذهني والنفسي، وفقدان الرغبة في الإنجاز، مما يؤدي إلى أعراض مثل الانسحاب الاجتماعي، والانتواء، والعزلة، والاستثارة المفرطة حتى لأتفه الأسباب.

## أنواع ضغوط العمل:

## ◆ الضغوط الإيجابية في بيئة العمل

لا تُعد جميع أنواع الضغوط في بيئة العمل سلبية أو مدمرة، بل إن بعض الضغوط تُصنّف على أنها ضغوط إيجابية، لما لها من دور في تحفيز العاملين ورفع مستويات أدائهم. فقد يتعرض الموظف إلى مواقف وظيفية تمثل نوعاً من الضغوط المرغوبة أو المحفّزة، مثل: اجتياز اختبار مهني، أو المشاركة في دورة تدريبية للترقية، أو الانتقال إلى موقع وظيفي أفضل، أو الالتزام بمواعيد تسليم محددة، أو السعي للحصول على رضا الرئيس المباشر عن جودة الأداء.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن وجود ضغوط إيجابية ضروري لفعالية العمل، إذ إنها تُستخدم كأداة تحذيرية للمشكلات، وتساعد على تقليل حدة آثارها، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة. وفي هذا السياق، أوضح "فوربس (Forbes)" مجموعة من المؤشرات التي تعكس أثر الضغوط الإيجابية في بيئة العمل، ومن أبرزها:

- ارتفاع مستوى النشاط وقوته.
- زيادة الدوافع الداخلية نحو الإنجاز.
- تعلم ضبط النفس وعدم الانفعال تحت الضغط.
- تنمية القدرة على إدراك وتحليل المشكلات.
- تحسين القدرة على التركيز واسترجاع المعلومات.
- مساعدة الموظف في وضع خطط لمواجهة التحديات، مثل الالتزام بتواريخ استحقاق التقارير أو الضرائب.

- تعزيز مهارات حل النزاعات مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الخسائر أو الضرر.

وتُعد هذه المؤشرات دليلاً على أن الضغوط ليست دائماً سلبية، بل يمكن استثمارها كوسيلة لتعزيز النمو المهني والمرونة النفسية لدى الأفراد داخل بيئة العمل.

### ♦ الضغوط السلبية في بيئة العمل

تشير الضغوط السلبية إلى الضغوط غير المرغوبة التي تُسبب الأذى والضرر للفرد، سواء على المستوى النفسي، الجسدي، أو الوظيفي. وغالبًا ما تركز الكتابات العلمية على هذا النوع من الضغوط بسبب آثاره السلبية الواضحة، والتي تشمل مظاهر مختلفة من التدهور في الصحة والأداء.

وقد عُرِّفت الضغوط السلبية بأنها:

"حالة من الإثارة النفسية أو الجسدية، ناتجة عن مواقف أو مطالب تفوق قدرة الفرد على التحمل والتكيف،

مما يؤدي إلى آثار سلبية على صحته العقلية أو الجسدية".

(بعبو وأسماء بومزبر دلال، ٢٠١٤، ص XX).

وتتمثل بعض الأضرار المحتملة للضغوط السلبية فيما يلي:

- من الناحية الجسدية: الإصابة بأمراض القلب، تصلب الشرايين، السكتات الدماغية.
- من الناحية النفسية: الشعور بالإرهاق، اللامبالاة، القلق المزمن، والتسيب.
- من الناحية الوظيفية: انخفاض الإنتاجية، تزايد معدلات الغياب، ضعف الالتزام بالمواعيد.

ويستطيع المدير الناجح أن يتعرف على مؤشرات الضغط التي يعاني منها العاملون لديه، ويساعدهم في التعامل معها من خلال التوجيه، وتوفير الدعم النفسي والتنظيمي، بالإضافة إلى محاولة معالجة مصادر الضغوط داخل بيئة العمل.

كما يمكن تصنيف الضغوط السلبية من حيث:

• **درجة شدتها:** ضغوط خفيفة، متوسطة، شديدة.

**عمقها واستمراريتها:** آنية، مزمنة، تراكمية.

**تصنيف الضغوط من حيث شدتها:**

يمكن تصنيف الضغوط النفسية التي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل من حيث شدتها إلى ثلاثة أنواع رئيسية، تختلف في تأثيرها ومدتها ومصدرها داخل المؤسسة، وهي:

### **1. ضغوط شديدة القوة:**

هي ضغوط هيكلية ترتبط بالبنية الأساسية للمؤسسة، وتكون عادة طويلة الأجل. تنشأ هذه الضغوط بسبب عوامل متعلقة بالإستراتيجية العامة للمنظمة، مثل إستراتيجيات النمو، التوسع، الاستمرارية، أو إعادة الهيكلة. وتُعد من أخطر أنواع الضغوط، لأنها تؤثر على الأداء على المدى البعيد، وغالبًا ما يصعب التعامل معها بسرعة.

### **2. ضغوط متوسطة القوة:**

هي ضغوط مرتبطة بالسياسات واللوائح الداخلية للمؤسسة، مثل الأنظمة الإدارية أو قواعد العمل. هذه الضغوط تكون متداخلة ومتشابكة، وتتسبب في إرهاق العاملين بمرور الوقت. تستمر على المدى

المتوسط، وقد لا تكون بنفس حدة الضغوط الهيكلية، لكنها تظل مؤثرة وتتطلب تدخل إداري منتظم للحد من آثارها.

### 3. ضغوط عادية (هادئة):

وهي ضغوط قصيرة الأجل وفجائية، تنتج عن مواقف يومية لحظية داخل بيئة العمل. تشمل على سبيل المثال:

- غياب بعض العاملين المفاجئ،

- إعادة توزيع الأعباء،

- الخلافات بين الزملاء أو بين الموظف ورئيسه،

- ضغط الوقت في إنجاز المهام.

تتميز هذه الضغوط بأنها غير دائمة، تظهر فجأة وتختفي بسرعة، إلا أنها قد تتكرر بشكل يومي إذا لم تتم معالجتها.

### مصادر ضغوط العمل على الفرد والمؤسسة

تتعدد مصادر ضغوط العمل، إذ قد تكون داخلية أو خارجية، وتختلف بحسب طبيعة الفرد، قدراته، ومدى توافقه مع بيئة العمل. كما تؤثر هذه الضغوط على الأداء العام للفرد، وعلى حالته النفسية والجسدية، وعلى علاقاته مع زملائه ورؤسائه، مما قد يؤدي إلى الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق. وتُقسم هذه المصادر إلى نوعين رئيسيين:

## أولاً: المصادر الفردية

تشير المصادر الفردية إلى العوامل المرتبطة بالشخص نفسه، والتي تجعل تجربته في العمل مختلفة عن غيره، حتى في نفس الظروف، وتشمل ما يلي:

### ١. اختلافات الشخصية:

يختلف الأفراد في شخصياتهم، وبالتالي تختلف استجاباتهم للضغوط. فقد يشعر أحدهم بضغوط عالية في موقف معين، بينما لا يشعر بها شخص آخر في نفس الموقف.

### ٢. اختلاف القدرة على التحمل:

بعض الأفراد يتمتعون بقدرة عالية على تحمّل الأعباء والمسؤوليات، في حين يشعر آخرون بالإرهاق بسهولة. وتشمل هذه القدرات:

- القدرة على إنجاز المهام الصعبة.
- القدرة على تحمّل المسؤوليات تجاه الزملاء أو الموارد.
- مدى التكيف مع بيئة العمل المتغيرة.

### ٣. الفروق في الإدراك الشخصي:

تختلف طريقة فهم الفرد وتفسيره للمواقف الضاغطة، فبعضهم يرى الموقف كفرصة، والآخر يراه تهديداً، مما يؤدي إلى تفاوت في الشعور بالضغوط.

#### ٤. مركز التحكم (داخلي/خارجي):

الأفراد الذين يمتلكون مركز تحكم داخلي (يعتقدون أن لهم سيطرة على مجريات الأمور) يعانون من ضغوط أقل مقارنة بمن لديهم مركز تحكم خارجي (يرون أن الظروف تحكمهم).

---

#### ثانيًا: المصادر التنظيمية

وهي العوامل التي تنشأ من داخل بيئة العمل نفسها، وتؤثر على الموظفين بشكل مباشر. وأهم هذه المصادر:

##### ١. العبء الوظيفي:

عندما تكون كمية العمل أكبر من قدرة الفرد، أو تتطلب مهارات لا يمتلكها، يشعر الموظف بالإرهاق والضغط. كما أن قلة العمل أو المهام غير المحفزة قد تسبب مللاً وإحباطاً.

##### ٢. عدم المشاركة في اتخاذ القرار:

شعور الموظف بأنه مُستبعد من القرارات التي تؤثر عليه، يقلل من إحساسه بالأهمية، ويزيد من الضغوط النفسية، خصوصاً عندما يتحمل نتائج قرارات لم يشارك فيها.

##### ٣. ظروف العمل المادية:

تشمل العوامل الفيزيائية المحيطة بالموظف، مثل:

○ درجة الحرارة.

○ الإضاءة.

○ التهوية.

○ الضوضاء.

○ تصميم المكتب والمكان.

تؤثر هذه الظروف بشكل كبير على الراحة النفسية والجسدية للموظف، وقد تؤدي إلى إجهاد أو فقدان التركيز، خاصة في البيئات التي تتضمن أصواتًا عالية أو تهوية سيئة.

يتبين أن ضغوط العمل تمثل أحد أهم التحديات التي تواجه الأفراد والمؤسسات على حدٍ سواء، لما لها من آثار مباشرة وغير مباشرة على الأداء الوظيفي، والصحة النفسية والجسدية للعاملين، وحتى على بيئة العمل ككل. وقد أظهرت الدراسات والنظريات النفسية والإدارية أن ضغوط العمل ليست ظاهرة عشوائية، بل هي ناتج تفاعل معقد بين عوامل شخصية وتنظيمية، تتفاوت في شدتها وتأثيرها بحسب خصائص الفرد وبيئة العمل.

إن إدراك المؤسسات لأهمية هذا المتغير، والعمل على دراسة مصادره والحد من آثاره السلبية، يمثل خطوة ضرورية نحو تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. كما تبرز أهمية تفعيل دور الدعم النفسي والإداري داخل المنظمات، وتطبيق استراتيجيات علمية لإدارة الضغوط، بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل وموارد الأفراد.

وفي ضوء ما تقدم، فإن التعمق في دراسة ضغوط العمل من زوايا متعددة سيسهم بشكل فعال في تطوير بيئات العمل وجعلها أكثر إنسانية وكفاءة، ويؤسس لثقافة تنظيمية تُعلي من قيمة الإنسان كأهم مورد في العملية الإنتاجية.

### ٣,٣. المتغير التابع

يُعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ يُعتبر الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين فيها. فالأداء الوظيفي يمثل تفاعلاً بين رغبة الفرد وقدرته على إنجاز المهام الموكلة إليه.

ومن هذا المنطلق، تولي الغالبية العظمى من المسؤولين والإداريين، على مختلف مستوياتهم، اهتماماً بالغاً بأداء العاملين، باعتباره مؤشراً رئيساً على مدى تحقيق المهام المرتبطة بوظيفة الفرد. كما أنه يُعبر عن الكيفية التي يُنفذ بها الموظف متطلبات وظيفته، حيث يُقاس الأداء عادةً بناءً على النتائج الفعلية التي يحققها العامل

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، إذ يعكس قدرتها على استخدام مواردها المالية، والبشرية، والتكنولوجية، والمعرفية بطريقة كفؤة وفعالة تُمكنها من تحقيق أهدافها وتلبية تطلعات أصحاب المصالح، مثل المستثمرين، والعلماء، والموظفين، والموردين، والحكومة (الكساسة، ٢٠١١، ص ٢٧).

كما يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه الجهد الذي يبذله الفرد داخل المؤسسة، والذي ينعكس على مستوى الإنجاز الذي يحققه، سواء من حيث كمية وجودة العمل المنجز أو من حيث الالتزام بالوقت المحدد لأداء المهام (غربي وآخرون، ٢٠٠٧، ص ١٣٠)

كما عرف بترسون الأداء الوظيفي على أنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها .

وترف راوية حسن الأداء الوظيفي بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالحمد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء الوظيفي فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد .(راوية، 1999ص 216)

#### أهمية الأداء الوظيفي :

يُعد الأداء الوظيفي ناتجاً نهائياً لجميع أنشطة المنظمة، ويكتسب أهمية كبيرة في بيئة العمل نظراً لدوره المحوري في استمرارية المنظمة وبقائها. ولذلك، تولي الإدارة اهتماماً بالغاً بمستوى الأداء، وتسعى باستمرار إلى تحسينه لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتكمن أهمية الأداء الوظيفي في عدة جوانب، من أبرزها:

- يُعد الأداء الوظيفي مؤشرًا على مدى تحقق رسالة المنظمة.
  - يُعتبر وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمة.
  - يُعبر عن مدى نجاح الموظفين والإدارة في إنجاز المهام الموكلة إليهم.
  - يُسهّم في التعرف على طاقات الأفراد وقدراتهم داخل المنظمة.
  - يُشكّل أساسًا مهمًا لعمليات التطوير الإداري.
- يعكس الاهتمام المؤسسي بنتائج الأداء الوظيفي، ويُسهّم في تطوير وتحسين مخرجات العمل.

### أنواع الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي ظاهرة تنظيمية متعددة الأبعاد، وقد تناولته العديد من الدراسات من حيث تصنيفه وأنواعه، بناءً على طبيعة العمل والمستوى التنظيمي. وفيما يلي أبرز أنواع الأداء الوظيفي:

#### الأداء المعياري:

يمثل الأداء المعياري النتائج المتوقعة التي سبق للمؤسسة تحديدها مسبقًا، وذلك بالاعتماد على افتراضات مبنية على بيانات ومؤشرات السوق في نهاية العام. يُقاس هذا النوع من الأداء بناءً على تقديرات علمية نسبية، مما يُساعد في التنبؤ بحجم الموارد البشرية المطلوبة وفقًا لأهداف المؤسسة.

#### الأداء الفعلي:

يرتبط الأداء الفعلي بالنتائج المحققة فعليًا من حيث الكمية، والنوعية، والتكلفة، ويتم الحصول على هذه النتائج من خلال تنفيذ أنشطة عملية خلال فترة زمنية محددة. ويُعبر هذا الأداء عن مدى كفاءة المؤسسة أو الفرد في تحويل الموارد إلى مخرجات ملموسة.

#### الأداء الفردي:

يمكن قياس الأداء الفردي من خلال ثلاثة متغيرات أساسية: جودة العمل، وعبء العمل، والالتزام بالحضور والانضباط. ويُقصد به الناتج الذي يحققه الفرد خلال فترة زمنية معينة، وفقًا لمجموعة من المعايير المرتبطة بالكمية والنوعية، ومستوى الإنجاز المتوقع.

#### أداء المجموعة:

يشير أداء المجموعة إلى نتائج العمل الجماعي لأفراد يعملون ضمن فريق. ويتسم هذا الأداء بالتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق، ويعتمد بشكل كبير على السلوك الفردي الذي يظهر ضمن السياق الجماعي. وغالبًا لا يتم تقييم أداء الجماعة بشكل مباشر من قبل المشرف، بل من خلال مراقبة مؤشرات مثل الغياب، الانضباط، التفاعل، وفعالية الوقت المُستغل في العمل.

### أبعاد الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم متعددة الأبعاد، حيث يتأثر بمجموعة من الجوانب التنظيمية، والاجتماعية، والشخصية، والمهنية، وغيرها. وفيما يلي أبرز الأبعاد التي تطرقت إليها الأدبيات

### البُعد التنظيمي

يشير إلى مدى فاعلية الإجراءات التنظيمية الداخلية للمؤسسة، ودورها في تحقيق الكفاءة. يُقاس هذا البُعد من خلال مؤشرات إدارية تُظهر أثر الهيكل التنظيمي، وأنظمة العمل، ومدى انسجامها مع أهداف المؤسسة قبل أن تظهر النتائج الاقتصادية (مصطفى يوسف، ٢٠٢٠، ص ١٩-٢٠).

### البُعد الاجتماعي

يركز على رضا العاملين وتفاعلهم داخل بيئة العمل، ويرتبط بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة. كما يُعد رضا الموظفين مؤشرًا على ولائهم، مما يؤثر في الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد (العريب عطية، ٢٠٢٠، ص ٣٢٦).

### البُعد الإنساني

يتعلق بالعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، مثل العلاقة بين الموظفين وزملائهم أو رؤسائهم. ويتضمن تشجيع التعاون، والتفاعل الإيجابي، والروح الجماعية، وهي عوامل تعزز فعالية الأداء وتؤثر على نجاح الفرد في أداء مهامه (صالح الدين عبد الباقي، ٢٠١٩، ص ٩٠).

### البُعد الشخصي

يشمل العوامل البيولوجية، والعقلية، والجسمانية، والاجتماعية، التي تؤثر على سلوك الموظف في العمل. كما يتضمن دوافع الفرد، ومدى إصراره، وقدرته على الإبداع، والتعامل مع الآخرين بفعالية (أحمد ماهر، ٢٠١٧، ص ٧٣).

### البُعد المهني

يرتبط بكفاءة الفرد في تنفيذ المهام، وتحمل المسؤوليات، والتغلب على التحديات المهنية. ويعكس قدرة الفرد على تنفيذ المهام بجودة عالية وفي الوقت المحدد، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي (أحمد ماهر، ٢٠١٧، ص ٧٥).

## البُعد الكمي

ويُعرف أيضًا ببُعد الوقت، وهو يقيس عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة. يُستخدم هذا البُعد للحكم على الإنتاجية الزمنية للموظف أو القسم (أحمد ماهر، ٢٠١٧، ص ٧٥).

## بُعد الجودة

يركز على مدى التزام الموظف بالمعايير المطلوبة في أداء المهام، ويتعلق بمستوى الدقة والإتقان والحد الأدنى المقبول من الأخطاء أثناء الإنتاج (أحمد ماهر، ٢٠١٧، ص ٧٥).

## معدلات الأداء الوظيفي

تمثل معدلات الأداء الوظيفي المستوى الذي يحققه الموظف في تنفيذ مهامه مقارنة بالمعايير الموضوعية من قبل المؤسسة. وتعكس هذه المعدلات مدى التوازن بين الكم والجودة والزمن في إنجاز الأعمال. فهي لا تقتصر على عدد المهام المُنجزة فقط، بل تشمل أيضًا دقة الأداء، ومعدل الأخطاء، والالتزام بالمواعيد الزمنية المحددة. وتُستخدم هذه المعدلات كمؤشر رئيسي في تقييم فعالية الموظفين، وتحديد مدى تحقيقهم للأهداف المؤسسية، كما تُعد أداة مهمة في اتخاذ قرارات الترقية أو التدريب أو التحفيز. تختلف هذه المعدلات باختلاف طبيعة العمل وطبيعة الوظيفة، لكنها تشكل معيارًا أساسيًا للحكم على أداء الأفراد داخل المنظمات.

## ٣,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن معظمها أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، حيث كلما زاد مستوى الضغوط انخفض مستوى الأداء. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة عبد الحميد (٢٠١٥) إلى أن ضغوط العمل تُسهم في تراجع مكونات الأداء، مثل الإنجاز والإبداع. كما بيّنت دراسة المصطفى وسباغ (٢٠٢٢) أن ضغوط العمل بمكوناتها (غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل) تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي. في حين أظهرت دراسة أمل محمد (٢٠٢٤) أن بعض أبعاد ضغوط العمل، مثل الهيكل التنظيمي ونمط القيادة، لها تأثير معنوي واضح، مما يشير إلى أن طبيعة الضغوط قد تُحدد مستوى تأثيرها على الأداء.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية، إلا أن شدة هذا التأثير قد تختلف تبعاً لطبيعة القطاع وبيئة العمل ومتغيرات أخرى مصاحبة.

### ٣,٥ . الخاتمة

يتضح من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة أن ضغوط العمل تُعد من أبرز العوامل المؤثرة سلباً على الأداء الوظيفي في مختلف القطاعات، كالتعليم، والقطاع المصرفي، ووسائل الإعلام. وقد أجمعت معظم الدراسات على أن ارتفاع مستوى الضغوط الوظيفية يرتبط بانخفاض جودة وكفاءة الأداء، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي.

ورغم وفرة الدراسات في هذه المجالات، إلا أن هناك ندرة ملحوظة في الأبحاث التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الخاص، لا سيما في بيئات عمل معقدة تتطلب جهداً مستمراً وتعاملًا مباشراً مع المرضى، مثل المستشفيات والمراكز الطبية. ويزداد هذا النقص وضوحاً عند النظر إلى مؤسسات الرعاية الصحية ذات الطابع الربحي، والتي تتطلب تحقيق التوازن بين تقديم الخدمة الطبية وتحقيق الأداء الإداري الفعّال.

من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسدّ فجوة علمية مهمة من خلال تسليط الضوء على واقع ضغوط العمل وأثرها المباشر على الأداء الوظيفي في مجمع د. سليمان الحبيب الطبية، باعتباره من أبرز المراكز الصحية الخاصة التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة المورد البشري في تحقيق أهدافها.

وتكمن أهمية هذا البحث في أنه لا يكتفي برصد العلاقة بين المتغيرين (الضغوط والأداء)، بل يسعى كذلك إلى تقديم تصورات وتوصيات عملية يمكن أن تساعد القيادات الإدارية وصنّاع القرار داخل المؤسسات الصحية على تبني استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة العمل، وتخفيف الضغوط عن الموظفين، وتعزيز معدلات الأداء بشكل مستدام.

وعليه، فإن نتائج هذه الدراسة من شأنها أن تسهم في بناء قاعدة معرفية تدعم تطوير السياسات الداخلية، وتحقّق على المزيد من الدراسات في هذا المجال مستقبلاً، بما يخدم بيئة العمل في القطاع الصحي ويعزز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدي.

## قائمة المراجع

- أبو حيمد، محمد بن سعد. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (21)، 642.٦٣٥-
- أبو النصر، م. (2010). *المرجع السابق*، ص. ١٠.
- بني مصطفى، مجولين إبراهيم سعيد. (٢٠٢٣). الرقابة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(2)، ٨٢٧-٨٣٧.
- باراشا، س. أ.، سرفراز، ز.، سرفراز، أ.، وافتخار، س. (٢٠٢٥). انتشار الضغط المهني بين المرضات في باكستان: تحليل تلوي. *مجلة تمرير BMC*، 24، المقال رقم ٩٨٥. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02985-2>
- بعيو، أسماء.، بومزبر، أ. (٢٠١٤). المقاربات النظرية المفسرة للضغوط النفسية. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، المجلد ٥٤، العدد ٢٤، ص. ٤٤٤.
- بن عبيدة، امين، صامت، شامي، و أيوب. (٢٠١٤). أثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي. (رسالة دكتوراه).
- جاسم، مشتت، و سعد، يوسف عبد عابر. (٢٠١٤). مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، العدد ٢٤.
- جكس، س. م.، و بيهير، ت. أ. (١٩٩١). قضايا نظرية ومنهجية ناشئة في دراسة ضغوط العمل. *بحوث في إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين*.
- حمدي، علي. (2015). *سيكولوجيا الاتصال وضغوط العمل* (الطبعة الثانية). الإسكندرية: المكتبة الجامعية.
- الخرشة، ك.، حمود، ك.، و خيضر، أ. (2015). *إدارة الموارد البشرية* (الطبعة السادسة). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- دهش، إ. (2020). *المرجع السابق*، ص. ١٦٢.

- دهمة، ابتسام، و ضيف، الزهرة. (٢٠١٤). ضغوط العمل وانعكاساته على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ٨١ فيفري بمتليلي. (رسالة دكتوراه، جامعة غرداية).
- الزهراني، عبد الخالق بن موسى بن عيد. (٢٠٢٢). ضغوط العمل وأساليب مواجهتها وسمات الشخصية لدى ضباط الشرطة. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، (6)، ٣٩٩-٤٢٤.
- الزهراني، عبدالله العليان، و شريفة. (٢٠١٩). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المرشحات الطالبات بمنطقة الباحة كلية التربية-جامعة الباحة-المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، (12)، 35، ٦١١-٦٤٣.
- سلي، هانز. (مرجع منقول). متلازمة التكيف العام - GAS راجع في: فاروق السيد عثمان (2005).
- عبد الحميد، محمد. (٢٠١٥). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية*، (3)، 12، ٤٥-60.
- عطية، العريب. (2016). إدارة الأداء المؤسسي. دار اليازوري العلمية.
- فاروق، السيد عثمان. (2001). *القلق وإدارة الضغوط النفسية* (ط. ١). القاهرة: دار الفكر العربي.
- فاروق، السيد عثمان. (2005). *القلق وإدارة الضغوط النفسية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- فؤاد، نعم. (٢٠١٥). ضغوط العمل. *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، (1)، 3، ٣٨-٥٨.
- كامبل، ج. ب. (١٩٩٠). نمذجة مشكلة التنبؤ بالأداء في علم النفس الصناعي والتنظيمي. في دنيت، م.، وهو، ل. (تحرير)، *دليل علم النفس الصناعي والتنظيمي* (المجلد ١، ص ٦٨٧-٧٣٢). بالو ألتو: مطبعة علماء النفس الاستشاريين.
- لازاروس، ر.، و فولكمان، س. (1984). *الضغط النفسي والتقييم والتكيف*. نيويورك: دار سبرنغر للنشر.
- لبصير، هند. (٢٠٠٩). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة. (مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر).

- لكا، س.، غريفيثس، أ.، و كوكس، ت. (2003). **تنظيم العمل والضغط النفسي: منهجيات منظمة لحل المشكلات لأصحاب العمل والمديرين وممثلي النقابات**. منظمة الصحة العالمية.
- ماهر، أحمد. (2011). **إدارة الموارد البشرية**. دار الجامعة الجديدة.
- محمد، أمل. (٢٠٢٤). تحليل تأثير بعض أبعاد ضغوط العمل على الأداء في القطاع الخدمي. **مجلة الاقتصاد والإدارة الحديثة**، 5(2)، 230-٢١٥.
- مغز، أميمة. (٢٠١٤). المقاربات النفسية المفسرة للضغوط. **مجلة علوم الإنسان والمجتمع**، المجلد ٥٤، العدد ٢٤، ص. ٤٤٤-٤٤٤.
- مفتاحي، نسرين، و العربي، مليكة. (٢٠٢٤). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي. (رسالة دكتوراه، جامعة عين تيموشنت).
- المطلق، نايف. (٢٠٢١). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية. **المجلة العربية للإدارة**، 41(1)، ٢٠٨-١٨٧.
- المصطفى، أحمد، و سباع، هبة. (٢٠٢٢). العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية. **المجلة العربية للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، 8(1)، 120-١٠١.

#### قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2003). **Work organization and stress: systematic problem solving for employers, managers, and trade union representatives**. World Health Organization.
- Paracha, S. A., Sarfraz, Z., Sarfraz, A., & Iftikhar, S. (2025). Prevalence of occupational stress among nurses in Pakistan: a meta-analysis. **BMC Nursing**, 24, Article number 985. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02985-2>

- - Zoughbei, L. (2024). الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المربين في مراكز التربية الخاصة في محافظة بيت لحم. مجلة كلية التربية (أسيوط)، (7)40،

١٤١-٩٥