



بيئة العمل المرنة

كيف يمكن للمؤسسات حماية عافية
الموظفين، وتعزيز قدرتهم على التكيف،
والحفاظ على الأداء



أغسطس 20
طس 26



شركة لبيه للرعاية الطبية لماذا لبيه؟

دعم العربية والإنجليزية

تصميم وتوصيل ودعم باللغتين العربية والإنجليزية وفي بعض الحالات اللغات الأخرى

أدوات عالمية

مقرها في المدينة المنورة والرياض، ولديها القدرة على الوصول في جميع أنحاء المملكة وحول العالم

اعتماد وثقة

أدوات للتقييم والتصميم والتوصيل من بين أفضل الأدوات في العالم تستخدمها الممارسين المعتمدين

مؤهلات وخبرة

منصة معتمدة من وزارة الصحة السعودية فريق إدارة وتوصيل يتمتع بخبرة ثرية في المنطقة وخارجها

98%

معدل الرضا

+120

دولة

+1,000

أخصائي معتمد

9

سنوات من الخبرة

570+

ألف عدد تقييمات التطبيق

3.5+

دقائق المسؤولية الاجتماعية

112+

مليون دقيقة علاجية

3+

مليون مستخدم نشط

المدينة المنورة

الرياض

لبيه لديها فرعين رئيسيين في المملكة، أحدهما في المدينة المنورة والآخر في الرياض

الفهرس

- 00 الملخص التنفيذي**
 - ماذا تخبرنا الأدلة؟
 - خمسة قرارات لأصحاب العمل
- 01 المقدمة: لماذا أصبحت المرونة مهمة الآن؟**
 - حجم القضية
- 02 ما المرونة؟**
 - ما الذي لا تعنيه المرونة؟
 - توجد المرونة على ثلاثة مستويات
- 03 العلاقة بين المرونة والعافية النفسية**
 - دورة المرونة والعافية النفسية
 - ماذا تظهر الأبحاث؟
 - أربع حالات للقوى العاملة ينبغي للقادة التمييز بينها
- 04 الأدلة في التطبيق: ماذا تظهر الدراسات؟**
- 05 ما الذي يعزز مرونة الموظفين؟**
- 06 ما الذي يضعف مرونة الموظفين؟**
 - ماذا تظهر بيانات أصحاب العمل؟
- 07 دور المدير**
 - ستة إجراءات يتخذها المدير الداعم للمرونة
 - دليل عملي للحوار
 - أين تنتهي مسؤولية المدير؟
 - ادعموا المديرين أيضًا
- 08 توصيات لأصحاب العمل**
 - نموذج لبيه للعمل من أجل المرونة
- 09 كيف يمكن لبيه أعمال تقديم الدعم؟**
- 10 المراجع**

وجهة نظرنا

مرونة الموظفين ليست مطالبة لهم بتحمل مزيد من الضغوط. هي القدرة على التكيف والتعافي ومواصلة الإسهام ضمن بيئة عمل توفر متطلبات عادلة، وقيادة موثوقة، ودعمًا اجتماعيًا، ووقتًا للتعافي، وإمكانية الوصول إلى الرعاية.



الملخص

انتقلت مرونة الموظفين من كونها موضوعًا للتطوير الشخصي إلى قضية تمس الأعمال والقوى العاملة. تطلب المؤسسات من موظفيها التكيف مع التقنيات الجديدة، وتغير الأدوار، وضغوط العمل، وإعادة هيكلة القوى العاملة، وارتفاع توقعات العملاء. ولا يمكن فصل القدرة على الاستجابة عن العافية النفسية، وتصميم العمل، وجودة الإدارة، وإمكانية الوصول إلى الدعم.

في لبيه أعمال، نرى المرونة كشيء مشترك. يجلب الموظفون معهم نقاط قوتهم الشخصية، ومهاراتهم، وعلاقاتهم، وظروفهم الحياتية. وتشكل المؤسسة الظروف التي تستخدم فيها هذه الموارد أو تستنزف. وتزداد فرص بناء قوة عاملة مرنة عندما يكون العمل قابلاً للإدارة، والأولويات واضحة، والمدراء موضع ثقة، ويستطيع الموظفون التحدث مبكرًا، ويُعامل التعافي النفسي بوصفه جزءًا من الأداء لا مكافأة تأتي بعد الإنهاء.

20%

من الموظفين كانوا مندمجين وظيفيًا حول العالم في 2025

40%

شعروا بقدر كبير من التوتر في اليوم السابق

12 مليار

يوم عمل يُفقد سنويًا بسبب الاكتئاب والقلق

1 تريليون دولار

خسارة سنوية في الإنتاجية مرتبطة بالاكتئاب والقلق
منظمة الصحة العالمية،



ماذا تخبرنا الأدلة؟

المرونة متغيرة. وتشمل الاستعداد قبل الضغوط، والتصرف البتاء أثناءها، والتعافي بعد الشدائد. يدعم العافية النفسية والصلابة كل منهما الآخر. فالعافية النفسية الجيدة تحافظ على الطاقة والانتباه اللازمين للتكيف، ويمكن للصلابة أن تحمي العافية النفسية خلال فترات الاضطراب.

ظروف العمل مؤثرة. إذ يمكن للمتطلبات المفرطة، وضعف التحكم، والمعاملة غير العادلة، وغموض الأدوار، وضعف الدعم، ومحدودية التعافي أن تستنزف الموارد التي تعتمد عليها الصلابة. يؤثر المديرون في التجربة اليومية. فهم يحولون الاستراتيجية إلى أعباء عمل وأولويات وملاحظات ودعم. ويمكن لسلوكهم أن يكشف المخاطر مبكرًا أو يدفع المشكلات إلى الخفاء.

يمكن للتدريب أن يحقق فوائد، لكن النتائج تعتمد على الملاءمة، والمشاركة، والحاجة عند خط الأساس، وجودة البرنامج، وبيئة العمل المحيطة. وينبغي أن يأتي التدريب إلى جانب إعادة تصميم العمل والرعاية المهنية، لا أن يحل محلها.

راجعت دراسة تحليلية تجميعية نُشرت في 2025 279 مصدرًا أوليًا و297 عينة مستقلة شملت 432,458 مشاركًا. ووجدت ارتباطات إيجابية بين الصلابة في مكان العمل من جهة، والأداء، والمواقف الوظيفية، والعافية النفسية، والصحة الجسدية من جهة أخرى. واختلفت قوة هذه الارتباطات باختلاف تعريف الصلابة، ووجود الشدائد، والمخاطر المهنية، وطريقة القياس. تدعم هذه النتائج الاستثمار في الصلابة، لكنها ترفض برنامجًا موحدًا للجميع أو الاكتفاء بمؤشر رئيسي واحد.

خلاصتنا

ينبغي للمؤسسات بناء الصلابة عبر نظام مترابط يجمع تصميم عمل أكثر صحة، ومديرين ذوي قدرة، وفرقًا موثوقة، ومهارات عملية للموظفين، ودعمًا سريعًا، وقياسًا للنتائج.



خمسة قرارات لأصحاب العمل

01

اعتماد تعريف قائم على المسؤولية المشتركة. ضعوا المرونة بوصفها نتيجة تتشكل من موارد الموظفين وظروف العمل.

02

تشخيص مصادر الضغط. اجمعوا بين صوت الموظف، وأدلة عبء العمل، وبيانات الموارد البشرية، وبيانات الخدمات، ورؤية المديرين.

03

تطوير المديرين بوصفهم خط الدعم التشغيلي الأول. دربهم على الحد من الضغوط التي يمكن تجنبها، وإجراء حوارات داعمة، وتعديل العمل، وربط الموظفين بالرعاية.

04

بناء مسار دعم متدرج. امنحوا الموظفين خيارات تبدأ بالأدوات الذاتية وممارسات الفرق، وتمتد إلى الإرشاد والتوجيه والإحالة السريرية.

05

قياس التغيير، لا النشاط وحده. تتبعوا المرونة والعافية النفسية إلى جانب عبء العمل، والأمان النفسي، والوصول إلى الخدمات، والغياب، والاستبقاء، وملاحظات الموظفين.

المقدمة: لماذا أصبحت المرونة مهمة الآن؟

المقدمة: لماذا أصبحت المرونة مهمة الآن؟

لطالما تطلب العمل قدرة على التكيف. والفرق اليوم هو تكرار التغيير وتداخل أشكاله. فقد يتكيف الموظفون في الوقت نفسه مع الأتمتة، والأنظمة الجديدة، والقيادات الجديدة، وتغير هياكل الفرق، وارتفاع توقعات الخدمة، والمخاوف المالية، والضغط الشخصي. وقد يكون كل مطلب قابلاً للإدارة منفردًا، لكن اجتماع هذه المطالب يمكن أن يقلل التركيز، ويزيد الإرهاق، ويضعف الثقة، ويبطئ التعافي.

لا يتعامل هذا التقرير مع الضغط بوصفه ضارًا تلقائيًا. يمكن للضغط أن يدعم التعلم والشعور بالهدف والنمو عندما يمتلك الموظفون موارد كافية، وقدرة على التحكم، ودعمًا، ووقتًا للتعافي. ويزداد الخطر عندما تظل المتطلبات مرتفعة لفترات طويلة، ولا يملك الموظفون تأثيرًا كافيًا في تخطيط العمل أو تنفيذه.

حجم القضية

تقدّر منظمة الصحة العالمية أن 15% من البالغين في سن العمل كانوا يعانون اضطرابًا نفسيًا في 2019. ويرتبط الاكتئاب والقلق بخسارة تقديرية تبلغ 12 مليار يوم عمل سنويًا، وبنحو تريليون دولار أمريكي من الإنتاجية المفقودة. وتحدد المنظمة أعباء العمل المفرطة، وضعف التحكم الوظيفي، وانعدام الأمان الوظيفي، والتمييز، وعدم المساواة، والسلوكيات السلبية بوصفها مخاطر على الصحة النفسية في مكان العمل.

أفادت غالوب بأن 20% من الموظفين حول العالم كانوا مندمجين وظيفيًا في 2025، انخفاضًا من ذروة بلغت 23% في 2022 و2023. وتحسن تقييم الحياة عالميًا بدرجة طفيفة، وصُنّف 34% من الموظفين ضمن فئة المزدهرين. وبقي التوتر اليومي عند 40%، فوق مستوياته السابقة لجائحة كورونا. وفي الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بلغ الاندماج الوظيفي 14%، والغضب اليومي 30%، وقال 36% من الموظفين إن الوقت مناسب للعثور على وظيفة في مكان إقامتهم. لا تساوي هذه المؤشرات المرونة، لكنها توضح السياق النفسي والمؤسسي الذي يطلب فيه أصحاب العمل من الموظفين التكيف.



الشكل 1. مؤشرات مختارة من بيئة العمل

المؤشر	أحدث رقم	ما الذي ينبغي للقادة استنتاجه؟
الاندماج الوظيفي عالميًا	20%	عدد كبير من الموظفين لديه ارتباط محدود بعمله أو بصاحب العمل.
التوتر اليومي عالميًا	40%	لا يزال الضغط شائعًا، وقد يحد من التعافي وجودة القرار.
الموظفون المزدحرون في حياتهم	34%	أقلية فقط تقيّم حياتها الحالية والمستقبلية بدرجة مرتفعة.
الاندماج الوظيفي في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	14%	يواجه أصحاب العمل إقليميًا فجوة واضحة في الاندماج الوظيفي.
الغضب اليومي في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	30%	تستحق المشاعر اليومية السلبية اهتمامًا في تشخيص القوى العاملة.

المصدر: غالوب، حالة مكان العمل العالمي 2026. تعكس الأرقام بيانات عام 2025.

ما المرونة؟



ما المرونة؟

مرونة الموظفين هي القدرة والعملية التي يستعد الناس من خلالها للضغوط، ويتكيفون أثناء الاضطراب، ويتعافون بعد الانتكاسات. ويمكن تعزيزها أو استنزافها أو استعادتها. وهي تعتمد على موارد شخصية مثل الثقة ومهارات التكيف، وموارد اجتماعية مثل الزملاء والمديرين الموثوقين، وموارد مؤسسية مثل وضوح الأدوار، والاستقلالية، والمعاملة العادلة، والوصول إلى المساعدة.

في لبيه أعمال، نستخدم تعريفًا من ثلاثة أجزاء يبقّي المفهوم عمليًا للقادة وقابلًا للقياس لدى فرق الموارد البشرية.

الشكل 2. منظور لبيه الثلاثي للمرونة

مكوّن المرونة	السؤال المحوري	مثال من بيئة العمل
القدرة	ما الموارد المتاحة قبل ارتفاع الضغط؟	المهارات، والطاقة، والثقة، والعلاقات، ووضوح الدور، والوصول إلى الدعم.
الاستجابة	كيف يتصرف الموظف أو الفريق أثناء الضغط؟	ترتيب الأولويات، والتواصل، وحل المشكلات، وطلب المساعدة، وتعديل الخطط.
التعافي	كيف يستقر الأداء والعافية النفسية بعد الحدث؟	الراحة، والتأمل، وتعديل عبء العمل، والتعلم، ودعم العودة إلى العمل، وتجديد الثقة.

المصدر: مقتبس من أبحاث المرونة في مكان العمل التي راجعها غود وآخرون والمعهد المعتمد للأفراد والتنمية.



ما الذي لا تعنيه المرونة؟

01

ليست تحملاً بلا حدود, قد يبدو الموظف الذي يواصل العمل تحت عبء مزمن شخصاً مرناً على المدى القصير، لكن النمط نفسه قد ينتهي بالإنهاك، أو الغياب، أو ضعف الاندماج الوظيفي، أو المغادرة. وتشمل المرونة المستدامة التعافي، ووضع الحدود، وطلب المساعدة مبكراً.

02

ليست صمماً عاطفياً, يمكن للإنسان أن يكون مرناً ويشعر في الوقت نفسه بالتوتر أو الخوف أو الحزن أو الغضب أو عدم اليقين. تظهر المرونة عبر التكيف والتعافي، لا عبر غياب المشاعر. وقد تخفي الثقافة التي تكافئ الصمت المخاطر حتى يتراجع الأداء أو تتضرر الصحة.

03

ليست بديلاً عن العلاج, قد تساعد برامج المهارات الموظفين على إدارة الضغوط المعتادة، لكنها لا تحل محل التقييم أو الإرشاد أو الرعاية الطبية أو دعم الأزمات للأشخاص الذين لديهم احتياجات سريرية أو حادة. ويحتاج أصحاب العمل إلى مسار واضح يبدأ بالتوعية وينتهي بالمساعدة المتخصصة.

04

ليست درجة فردية تُستخدم للاختيار, يمكن لمقياس المرونة أن يدعم تقييم البرامج والتشخيص على مستوى المجموعات. ولا ينبغي تحويله إلى وصف يحدد من هو قوي أو ضعيف، أو قابل للترقية، أو مناسب للاستغناء عنه. فسوء استخدامه يقلل الثقة وقد يثني الموظفين عن المشاركة الصريحة.

توجد المرونة على ثلاثة مستويات

الشكل 3. المرونة من الموظف إلى المؤسسة

المستوى	كيف يبدو؟	أدوات التأثير الأساسية
الموظف	يعدل الأولويات، وينظم مشاعره، ويستخدم الدعم، ويتعافى، ويتعلم.	المهارات، والصحة، والثقة، والحدود، والعلاقات، والرعاية.
الفريق	يشارك المعلومات، ويعيد توزيع العمل، ويتحدث عن المخاطر، ويتعلم من الانتكاسات.	الثقة، والأمان النفسي، والتنسيق، ودعم الأقران، وعدالة عبء العمل.
المؤسسة	تستبق الاضطراب، وتحمي القدرة، وتحافظ على الخدمات الأساسية، وتدعم التعافي.	تصميم العمل، والحوكمة، والتوظيف، والقيادة، والسياسات، والبيانات، وخدمات الدعم.

الدلالة الاستشارية

قد تضم الشركة أفرادًا مرنين داخل نظام هش. والاعتماد المتكرر على التضحية الشخصية علامة تحذير، وليس دليلًا على المرونة المؤسسية.

العلاقة بين المرونة والعافية النفسية

العلاقة بين المرونة والعافية النفسية

المرونة والعافية النفسية مترابطتان، لكنهما ليسا الشيء نفسه. تصف العافية النفسية كيفية أداء الأشخاص وشعورهم عبر الجوانب النفسية والعاطفية والاجتماعية والجسدية. أما المرونة فتصف الموارد والاستجابات التي تساعد على التكيف والتعافي عند ارتفاع المتطلبات.

تعمل العلاقة في الاتجاهين. تمنح العافية النفسية الأقوى الموظفين طاقة أكبر، وانتباهًا أفضل، ونطاقًا عاطفيًا أوسع، وقدرة اجتماعية أعلى على التكيف. ويمكن للتعامل الفعال والتعافي أن يحمي العافية النفسية خلال الفترات الصعبة. وقد يحدث العكس عندما يصبح التوتر مزمنًا، إذ يقلل استنزاف العافية النفسية الموارد المتاحة للتكيف، ويجعل المطلب التالي أصعب في إدارته.

دورة المرونة والعافية النفسية

الشكل 4. كيف يحمي العافية النفسية المرونة أو يستنزفها

المرحلة	الدورة الصحية	دورة المخاطر
قبل الضغط	قدرة كافية، وأدوار واضحة، وعلاقات موثوقة، ووصول إلى الدعم.	إرهاق، ونزاع غير محسوم، وأولويات غامضة، وتحكم محدود.
أثناء الضغط	يعيد الموظفون ترتيب الأولويات، ويتواصلون، ويطلبون المساعدة، ويعدلون الخطط.	يخفي الموظفون المشكلات، ويعملون لساعات أطول، وينسحبون، أو يرتكبون أخطاء يمكن تجنبها.
بعد الضغط	يعيد وقت التعافي، والتأمل، وضبط عبء العمل، والتعلم بناء القدرة.	لا يحدث ضبط جديد، ويصل المطلب التالي قبل اكتمال التعافي.



ماذا تظهر الأبحاث؟

وجدت الدراسة التحليلية التجميعية لعام 2025 ارتباطات إيجابية بين المرونة والعافية النفسية، والصحة الجسدية، والمواقف الوظيفية، والأداء عبر 297 عينة مستقلة. وسجلت العافية النفسية أقوى علاقة عبر عدة مفاهيم للمرونة. ووجد الباحثون تباينًا بقي قائمًا بعد احتساب الاختلافات المعروفة بين الدراسات. ويعني ذلك أن أصحاب العمل يمكنهم توقع اتجاه إيجابي للنتائج، لا أثرًا ثابتًا في كل دور أو ثقافة أو برنامج.

توصلت مراجعة منهجية أُجريت في 2025 لتدخلات المرونة في أماكن العمل بالقطاع العام إلى نتيجة مماثلة. حسّنت البرامج في كثير من الحالات العافية النفسية وبعض نتائج العمل، لكن قاعدة الأدلة اختلفت من حيث التصميم والجودة وفترة المتابعة ونوع التدخل. وقدمت المراجعة المرونة بوصفها مسؤولية مشتركة بين الموظفين والمؤسسات.



أربع حالات للقوى العاملة ينبغي للقادة التمييز بينها

الشكل 5. مصفوفة تشخيصية مبسطة

الحالة	ما الذي قد يحدث؟	أفضل استجابة لصاحب العمل
عافية أعلى ومرونة أعلى	يمتلك الموظفون الموارد والدعم والقدرة على التعافي.	حافظوا على الظروف، واختبروا الجاهزية للتغيير المقبل.
عافية أعلى ومرونة أقل	يشعر الموظفون بالعافية النفسية حالياً، لكن خبرتهم أو ثقتهم أو استعدادهم للاضطراب محدود.	ابنوا المهارات، وتدريبوا على السيناريوهات، وادعموا الأقران، واستعدوا للتغيير.
عافية أقل ومرونة أعلى	يتعامل الموظفون مع الوضع ويواصلون الإنجاز، لكن بتكلفة شخصية مرتفعة.	خفضوا المتطلبات، واحموا التعافي، وقدموا دعماً مبكراً.
عافية أقل ومرونة أقل	استنزفت الموارد وتركزت المخاطر.	عالجوا ظروف العمل، وقدموا دعماً متخصصاً، وراقبوا السلامة.

قاعدة القياس

لا تتعاملوا مع درجة المرونة بوصفها دليلاً على سلامة العافية النفسية. قيسوا كليهما، ثم اربطوا النتائج بعبء العمل، والإدارة، والثقافة، والوصول إلى الخدمات، ونتائج الموظفين.

الأدلة في التطبيق: ماذا تظهر الدراسات؟

الأدلة في التطبيق: ماذا تظهر الدراسات؟

يمكن لبرامج المرونة في مكان العمل أن تحقق مكاسب ملموسة، لكن النتيجة تعتمد على الفئة المستهدفة، والحاجة عند خط الأساس، ومحتوى البرنامج، وجودة التنفيذ، وفترة التقييم. تقدم الدراسات التالية ثلاثة دروس مفيدة لأصحاب العمل: استهداف الحاجة، وقياس النتيجة المقصودة.

01

تدريب رقمي على المرونة للعاملين في الرعاية الصحية

السياق: تجربة عشوائية شملت 410 من العاملين في الرعاية الصحية في سنغافورة.

التدخل: برنامج رقمي من ست جلسات لبناء المرونة في العمل، مقارنة بمجموعة ضابطة عبر ثلاث نقاط قياس.

النتيجة المرصودة: سجل المشاركون في مجموعة التدخل تحسنًا ذا دلالة في المرونة بعد البرنامج أو عند المتابعة بعد ثلاثة أشهر. ودعا الباحثون إلى مزيد من البحث في الآثار طويلة المدى، وإمكانية نقل النتائج إلى بيئات أخرى.

الدرس الاستشاري: يمكن للتقديم الرقمي توسيع الوصول، لكن المتابعة والاختبار الملائم للسياق يظلان جزءًا من التنفيذ المسؤول. لاد وآخرون، مجلة التقارير العلمية، 2025.

الأدلة في التطبيق: ماذا تظهر الدراسات؟

02

إدارة التوتر لموظفي الحكومة المحلية

السياق: تجربة عشوائية شملت 311 موظفًا في حكومة محلية بالمملكة المتحدة.

التدخل: ثلاث جلسات، مدة كل منها نصف يوم، قائمة على التقبل واليقظة الذهنية والعمل الموجه بالقيم، مع متابعة النتائج لستة أشهر.

النتيجة المرصودة: انخفض الضيق لدى الموظفين. ومن بين المشاركين الذين بدأوا الدراسة بمستوى أعلى من الضيق، تحسن 69% بدرجة ذات دلالة سريرية. وتركزت الفوائد لدى المجموعة ذات الحاجة الأعلى عند خط الأساس.

الدرس الاستشاري: صنفوا الموظفين بحسب الحاجة. فقد يبدو البرنامج العام ضعيفًا عندما لا تتوفر لدى نسبة كبيرة من المشاركين مساحة كبيرة للتحسن.

03

إدارة الطاقة وعافية الموظفين

السياق: تجربة عشوائية في مواقع العمل شملت 240 موظفًا عبر 12 موقعًا.

التدخل: برنامج جماعي لمدة يومين ونصف ركز على إدارة الطاقة، وجودة الحياة المرتبطة بالطاقة، والشعور بالهدف، وجرى تقييمه بعد ستة أشهر.

النتيجة المرصودة: تحسنت مجموعة التدخل في مقاييس الطاقة، والصحة العامة، والصحة النفسية، والأداء الاجتماعي، والشعور بالهدف، والنوم. ولم يظهر تغير ذو دلالة في الوزن، أو النظام الغذائي، أو النشاط البدني، أو مخاطر القلب والتمثيل الغذائي.

الدرس الاستشاري: طابقوا الادعاء مع النتيجة. فقد ينجح البرنامج في النتائج النفسية وجودة الحياة من دون تغيير مؤشرات صحية غير مرتبطة به.

ما الذي يعزز مرونة الموظفين؟



ما الذي يعزز مرونة الموظفين؟

تنمو مرونة الموظفين من خلال مزيج من الموارد الشخصية والاجتماعية والإدارية والمؤسسية. وأفضل استراتيجية لصاحب العمل هي بناء هذه الموارد قبل فترات الضغط، ثم حمايتها أثناء التغيير، واستعادتها بعد فترات العمل المكثف.

متطلبات قابلة للإدارة وأولويات واضحة

يتكيف الناس بصورة أفضل عندما يعرفون ما هو مهم، وما يمكن تأجيله، ومن يملك صلاحية المفاضلة. وتنخفض المرونة عندما تصبح كل مهمة عاجلة، أو لا يتناسب عدد الموظفين مع حجم الطلب، أو تتغير الأولويات من دون إزالة الالتزامات السابقة.

01

الاستقلالية وصوت الموظف

يساعد التحكم في الأساليب والتسلسل والجدولة المنظمة الموظفين على الاستجابة للضغط بما يناسب الموقف. ويمنح صوت الموظف القادة معلومات مبكرة عن العوائق والمخاطر. ويمكنه تحسين جودة قرارات التغيير وزيادة الثقة في الاستجابة.

02

علاقات عمل داعمة

يحدد المعهد المعتمد للأفراد والتنمية الزملاء الداعمين، والمديرين الداعمين، والعلاقات الجيدة بين المدير والموظف بوصفها مؤشرات قوية على المرونة. ويقدم الدعم الاجتماعي مساعدة عملية، وتقديرًا عاطفيًا، ومعلومات، وإحساسًا بأن الموظف لا يواجه الوضع منفردًا.

03

الأمان النفسي

يتيح الأمان النفسي للموظفين طرح المخاوف، والإقرار بالأخطاء، وطرح الأسئلة، وطلب المساعدة من دون خوف من الإهانة أو الانتقام. ولا يعني ذلك تجنب المساءلة أو الحوارات الصعبة. بل يهيئ بيئة تظهر فيها المخاطر مبكرًا بما يسمح بإدارتها. وترتبط بيانات استطلاع الجمعية الأمريكية لعلم النفس بين ارتفاع الأمان النفسي وزيادة الثقة أثناء التغيير في مكان العمل.

04

05

العدالة والاحترام

تحمي القرارات العادلة والمعاملة القائمة على الاحترام الثقة. وتقلل الإجراءات الواضحة لتوزيع عبء العمل، وقرارات الأداء، والمرونة، والتغيير من عدم اليقين الذي يمكن تجنبه. ويمكن للموظفين التعامل مع الأخبار الصعبة بصورة أفضل عندما تكون العملية واضحة ويُعاملون بكرامة.

06

التعافي والحدود

يعيد آلتعافي الانتباه، والتنظيم العاطفي، والطاقة الجسدية، والصبر الاجتماعي. ويمكن لأصحاب العمل دعمه عبر مواعيد نهائية واقعية، وفترات راحة، وإجازات، ووقت محمي بعيدًا عن العمل، وإعادة ضبط عبء العمل بعد فترات الذروة، وسلوك إداري يحترم الوقت خارج العمل. وينبغي التخطيط للتعافي ضمن العمل المكثف، لا إضافته بعد ظهور المشكلات.

07

المهارات والكفاءة الذاتية

يستفيد الموظفون من مهارات عملية في ترتيب الأولويات، وحل المشكلات، وتنظيم المشاعر، والتواصل، وطلب المساعدة، والعادات الصحية. ويحقق التدريب أفضل نتائج عندما يستطيع الموظفون ممارسة المهارات، وتطبيقها على العمل الفعلي، وتلقي دعم المديرين، والوصول إلى مساعدة أخرى عندما لا تكفي الإدارة الذاتية.

08

دعم مهني سهل الوصول

تمنح الاستشارات السرية، والتوجيه، ودعم الأزمات، ومسارات الإحالة الموظفين خيارات تناسب احتياجاتهم. ولا يعتمد الوصول على توفر الخدمة وحده. يحتاج الموظفون إلى تواصل واضح، وخصوصية، وحجز بسيط، وتقديم شامل، وأوقات مناسبة، وثقة بأن استخدام الخدمة لن يؤثر في مسارهم المهني.

رؤية ليه أعمال

أفضل استراتيجية للمرونة هي التي تزيد الموارد وتخفف الضغوط التي يمكن تجنبها في الوقت نفسه. ولا تستطيع المهارات وحدها معالجة العبء المزمن، أو المعاملة غير العادلة، أو السلوك الإداري غير الآمن.

ما الذي يضعف
مرونة الموظفين؟

ما الذي يضعف مرونة الموظفين؟

غالبًا ما تضعف المرونة تدريجيًا. وقد تبدو العلامات الأولى عادية: قرارات أبطأ، أو تسليمات فائتة، أو تهيج، أو تراجع المشاركة، أو إعادة متكررة للعمل، أو زيادة أيام المرض، أو بقاء الموظفين متصلين بالعمل لفترة أطول. وينبغي للقادة قراءة الأنماط عبر الفرق والفترات الزمنية بدلًا من انتظار حادثة شديدة.

العبء المزمن

يمكن إدارة فترات الذروة المؤقتة عندما تتوفر للموظفين فرصة للتعافي. أما العبء المزمن فيبقي الجسد والعقل في حالة طلب مستمر، ويقلل الانتباه والصبر والإبداع والقدرة على التعلم من الانتكاسات. وينبغي أن تكون التوظيفات، وترتيب الأولويات، وتصميم العمليات، وإدارة الطلب جزءًا من خطة الصلابة.



ضعف التحكم وغموض الأدوار

يواجه الموظفون صعوبة عندما يكونوا مسؤولين عن النتائج، لكنهم لا يستطيعون التأثير في التوقيت أو الموارد أو الأساليب. وتخلق الأدوار غير الواضحة عملًا مكررًا، ونزاعًا، وترددًا، وحاجة مستمرة إلى تفسير ما يريده القادة. ويمكن لصلاحيات القرار الواضحة أن تتيح طاقة جديدة من دون إضافة برنامج رفاه جديد.



السلوك الإداري السيئ

يمكن للتوجيهات المتناقضة، والنقد العلني، والمحابة، وضعف المتابعة، والصمت أثناء التغيير أن تستنزف الثقة. وقد يتوقف الموظفون عن طرح المخاوف أو طلب المساعدة. وقد تظهر المشكلة لاحقًا في شكل أخطاء كان يمكن تجنبها، أو غياب، أو ضعف استخدام الخدمات، أو دوران وظيفي.



تغيير متكرر بلا إغلاق

يمكن للقوى العاملة استيعاب تغيير كبير عندما يشرح القادة أسبابه، ويشركون الموظفين، ويحددون ما سيتغير، ويحمون القدرة الأساسية، ويختتمون الانتقال بالتعلم. أما المبادرات المستمرة مع تواصل محدود أو عمل لم يُحسم فتخلق إرهاقًا من التغيير وتشاؤمًا.



الوصمة وصعوبات الوصول إلى الدعم

قد تكون الخدمة موجودة ومع ذلك تبدو بعيدة المنال. فقد يقلق الموظفون بشأن السرية، أو رد فعل المدير، أو اللغة، أو الملاءمة الثقافية، أو التكلفة، أو الجدولة، أو الأثر المهني. ولا يثبت انخفاض الاستخدام انخفاض الحاجة، بل قد يكشف أن طريق الوصول إلى المساعدة غير واضح أو غير موثوق.





ماذا تظهر بيانات أصحاب العمل؟

استطلع المعهد المعتمد للأفراد والتنمية آراء 1,101 من مختصي الموارد البشرية والأفراد، أو المديرين الذين يملكون تأثيرًا كبيرًا في قرارات الموارد البشرية، خلال 2025. وأفاد 64% بوجود غياب مرتبط بالتوتر في منظماتهم. وكان عبء العمل المرتفع السبب الأول لدى المنظمات التي أبلغت عن هذا النوع من الغياب، بنسبة 41%. ورأى نصف المشاركين فقط أن جهود خفض التوتر فعالة، ووصف 37% نهج العافية النفسية لديهم بأنه أقرب إلى رد الفعل منه إلى الوقاية. تمثل هذه نتائج لأصحاب عمل في المملكة المتحدة، وينبغي استخدامها للمقارنة الاتجاهية.

خطأ شائع

غالبًا ما تستجيب المؤسسات لعلامات الضغط بدورة فردية أخرى. ونوصي باختبار نظام العمل أولًا: المتطلبات، والتحكم، والوضوح، والعدالة، والتوظيف، والتعافي، وسلوك المدير.



دور المدير



دور المدير

المديرون هم النقطة التي تتحول عندها سياسات مكان العمل إلى تجربة يومية. فهم يحددون الأولويات، ويوزعون العمل، ويشرحون القرارات، ويرصدون التغيرات، ويتعاملون مع الأخطاء، ويربطون الموظفين بالدعم. ويمكن لأفعالهم حماية القدرة أو إضافة مزيد من الضغط.

أفادت غالوب بأن المدير أو قائد الفريق يفسر نحو 70% من التباين في الاندماج الوظيفي على مستوى الفريق. ولا يساوي الاندماج الوظيفي المرنة، لكن هذه النتيجة توضح حجم التأثير الإداري في تجربة الموظف.

وجد المعهد المعتمد للأفراد والتنمية أن 29% فقط من المؤسسات المشمولة بالاستطلاع دربت المديرين المباشرين على دعم الصحة النفسية. ومن بين أصحاب العمل الذين قدموا التدريب، وافق 73% على أن المديرين واثقون من إجراء حوارات حساسة وتوجيه الموظفين إلى المساعدة المتخصصة، مقارنة بنسبة 57% لدى أصحاب العمل الذين لم يقدموا التدريب.



ستة إجراءات يتخذها المدير الداعم للمرونة

01

حدد الاتجاه. حوّل الأهداف العامة إلى أولويات وأدوار وصلاحيات قرار ومواعيد نهائية واقعية.

02

راقب النمط. لاحظ التغيرات في السلوك والجودة والحضور والنزاع والمشاركة وساعات العمل من دون إصدار تشخيص.

03

اسأل مبكرًا. استخدم أسئلة خاصة ومباشرة عن عبء العمل والدعم وما الذي يجعل الفترة المقبلة أسهل في إدارتها.

04

عدّل العمل. أعد ترتيب الأولويات، أو أعد توزيع المهام، أو وضّحها، أو أوقف الأنشطة منخفضة القيمة،

05

اربط الموظف بالدعم. اشرح الخدمات السرية، ومسارات الإحالة، وإجراءات الطوارئ، والتسهيلات المتاحة.

06

تابع. اتفق على موعد للتحقق من التقدم، وتأكد مما إذا كان التعديل أو الإحالة قد ساعد.

دليل عملي للحوار

الشكل 6. حوار داعم من ست خطوات

الخطوة	لغة المدير	الغرض
لاحظ	لاحظت أن عبء عملك وساعاتك زادا خلال الأسبوعين الماضيين.	استخدم الحقائق من دون تصنيف الموظف.
اسأل	كيف تدير الوضع؟ وأي جزء من العمل يسبب أكبر قدر من الضغط؟	ادعُ الموظف إلى عرض وجهة نظره.
استمع	ما الذي يجعل الأسبوع المقبل أسهل في إدارته؟	حدد الاحتياجات والخيارات العملية.
تصرف	دعنا نعيد ترتيب الأولويات، وننقل هذا الموعد النهائي، ونراجع عبء العمل يوم الخميس.	غير عاملًا في العمل يقع ضمن دور المدير.
اربط بالدعم	يتوفر دعم سري. ويمكنني أن أوضح لك طريقة الوصول إليه.	قدم الرعاية من دون فرض الإفصاح.
تابع	سأطمئن عليك يوم الخميس. ويمكننا تعديل الخطة مجددًا إذا بقي الضغط مرتفعًا.	حافظ على المساءلة والرعاية.

أين تنتهي مسؤولية المدير؟

لا ينبغي للمديرين التشخيص، أو تقديم العلاج، أو الاستفسار عن تفاصيل سريرية خاصة، أو الوعد بسرية مطلقة، أو تحمل المخاطر الجسيمة بمفردهم. ويحتاجون إلى مسارات تصعيد واضحة لمخاوف السلامة الفورية، والتحرش، والعنف، والضييق الشديد، والطوارئ الطبية. وتحمل الموارد البشرية، ومقدمو الرعاية السريرية، والصحة المهنية، وفرق الحماية، وخدمات الطوارئ مسؤوليات مختلفة.



ادعموا المديرين أيضًا

غالبًا ما يمتص المديرين ضغوط القيادات العليا وفرقهم في الوقت نفسه. ويحتاجون إلى نطاق إشراف واقعي، ووضوح الأدوار، وصلاحيات القرار، ودعم، والإشراف، والوصول إلى خدمات العافية النفسية نفسها. وقد يزيد برنامج المديرين المخاطر إذا أضاف مسؤوليات من دون توفير القدرة اللازمة.



معيار المدير

لا يحتاج المديرين إلى امتلاك كل الإجابات. عليهم الملاحظة، والسؤال، والتصرف ضمن دورهم، وربط الموظف بالمساعدة المناسبة، والمتابعة.

توصيات لأصحاب العمل

توصيات لأصحاب العمل

نوصي بنموذج مترابط لأصحاب العمل يجمع الوقاية، والاستعداد، والدعم، والتعافي، والقياس. والهدف ليس إنشاء مبادرة مستقلة جديدة، بل جعل المرونة واضحة في تصميم العمل، وممارسات القيادة، ودعم الموظفين، وقرارات القوى العاملة.

نموذج ليه أعمال للعمل من أجل المرونة

الشكل 7. نموذج ليه أعمال للعمل من أجل

الركيزة	سؤال صاحب العمل	الإجراءات ذات الأولوية
شخص	أين يتركز الضغط؟ وما الموارد الناقصة؟	استطلاع خط الأساس، ومراجعة بيانات الأفراد والخدمات، والمقابلات، ومجموعات النقاش، وخريطة مخاطر الفرق.
احم	ما ظروف العمل التي تخلق ضغطًا يمكن تجنبه؟	عبء العمل، والتوظيف، ووضوح الدور، والاستقلالية، والعدالة، والمرونة، والتعافي، وممارسات التغيير.
جهز	هل يمتلك الموظفون والمديرون مهارات قابلة للاستخدام؟	تدريب المديرين، ومهارات الموظفين، ودعم الأقران، والتدريب على السيناريوهات، وأدلة التصعيد الواضحة.
ادعم	هل يستطيع الموظفون الوصول إلى مساعدة سرية بالمستوى المناسب؟	التوعية، وسهولة الوصول، والإرشاد، والتوجيه، ومسارات الأزمات، والإحالة، وتقديم الخدمة بصورة شاملة.
استعد	كيف يستعيد الموظفون والفرق قدرتهم بعد الفترات المكثفة؟	إعادة ضبط عبء العمل، وخطط العودة إلى العمل، والمتابعة، وتأمل الفريق، وتجديد الأولويات.
قيس	هل تغيرت الظروف والنتائج ومؤشرات الأعمال؟	بيانات قبل التدخل وبعده، وقياسات دورية قصيرة، والاستخدام، وصوت الموظف، والغياب، والاستبقاء، ومراجعة القيادة.



التوصية 1: وضع تعريف مشترك ونموذج حوكمة
اتفقوا على معنى المرونة، وما لا تعنيه، والنتائج التي تريد المؤسسة حمايتها.



التوصية 2: وضع خط أساس قبل اختيار الحلول
اجمعوا بين استطلاع قصير للموظفين، ومقابلات أو مجموعات نقاش، ومراجعة للغياب، والدوران الوظيفي، وعبء العمل، والعمل الإضافي، والتعرض للتغيير، والاندماج الوظيفي، واستخدام الخدمات.



التوصية 3: معالجة عوامل العمل الأعلى أثرًا أولًا
أعطوا الأولوية للقضايا التي تمس عددًا كبيرًا من الموظفين وتقع ضمن سيطرة المؤسسة. ومن الأمثلة الشائعة عبء العمل غير القابل للإدارة، والأولويات غير الواضحة، وضعف صلاحية القرار، وعدم اتساق المرونة، وضعف تسليم المهام.



التوصية 4: بناء قدرات المديرين وتوفير الطاقة اللازمة لهم
دربوا المديرين على تخطيط عبء العمل، ورصد العلامات المبكرة، وإجراء الحوارات الداعمة، والإحالة، وتقديم التسهيلات، وتصعيد الأزمات، ودعم العودة إلى العمل. واربطوا التدريب بأدلة عمل، وساعات استشارة، وممارسة مع الأقران، وتصعيد إلى الإدارة العليا، ومراجعة عبء عمل المديرين أنفسهم.



التوصية 5: إنشاء مسار دعم متدرج
قدموا مستويات متعددة من المساعدة حتى يستطيع الموظفون البدء من النقطة التي تناسب حاجتهم. وقد يشمل المسار تثقيفًا ذاتيًا، ودعم المدير، وورش عمل، وموارد الأقران، والتوجيه، والإرشاد، والإحالة المتخصصة، وخدمات الأزمات.



التوصية 6: إدماج العافية النفسية في دورة التشغيل
حددوا فترات الذروة المتوقعة، وخططوا للتعافي مسبقًا. استخدموا خطط التوظيف، والتغطية بالتناوب، والمواعيد النهائية الواقعية، والإجازات المحمية، وحدود الاجتماعات، وضوابط التواصل بعد ساعات العمل، وإعادة ضبط العبء بعد الذروة.



التوصية 7: استهداف الفترات والفئات عالية المخاطر
استخدموا البيانات ومدخلات الموظفين لتحديد نقاط تركيز الدعم.



التوصية 8: قياس النتائج عبر طريقة متوازنة
تتبعوا المؤشرات الاستباقية التي تكشف الظروف والتغير المبكر، ثم المؤشرات اللاحقة التي تظهر نتائج القوى العاملة. ولا يثبت أي مقياس منفرد الأثر. استخدموا عدة أنواع من الأدلة، وحددوا متى تكون النتائج مرصودة أو مقدرة أو متأثرة بعوامل أخرى.



كيف يمكن للبيه أعمال تقديم الدعم؟



كيف يمكن للبيه أعمال تقديم الدعم؟

يمكننا مساعدة المؤسسات على الانتقال من طموح عام في العافية النفسية إلى استراتيجية واضحة للمرونة النفسية. وقد يشمل عملنا تشخيص القوى العاملة، واستطلاعات الموظفين، والمقابلات، ومجموعات النقاش، وتحليل بيانات الخدمات، وتقييم قدرات المديرين، وتصميم البرامج، ومسارات الإرشاد والتوجيه، وتقييم البرامج التجريبية، والتقارير التنفيذية.

نوصي بالبدء من القرار الذي تحتاج المؤسسة إلى اتخاذه. قد يتعلق القرار بمكان توجيه الاستثمار، أو كيفية دعم المديرين، أو ظروف العمل التي ينبغي تغييرها، أو طريقة الاستجابة أثناء التحول، أو كيفية إظهار القيمة. ثم نختار الأدلة والمقاييس التي تجيب عن ذلك القرار بدلاً من جمع بيانات لا استخدام واضحاً لها.

التوصية الختامية

ابنوا المرونة قبل فترة الضغط المقبلة. شخّصوا طريقة العمل، وجهزوا المديرين، واحموا فترة التعافي، وافتحوا مسارات موثوقة للرعاية، وقيسوا ما إذا أصبح الموظفون أكثر قدرة على التكيف من دون التضحية بعافيتهم.





المراجع

المراجع



منظمة الصحة العالمية. (2024). الصحة النفسية في مكان العمل.
<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>



منظمة الصحة العالمية. (2022). إرشادات الصحة النفسية في مكان العمل.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

GALLUP®

غالوب. (2026). حالة مكان العمل العالمي 2026: ملخص البيانات العالمية.
<https://www.gallup.com/workplace/697904/state-of-the-global-workplace-global-data.aspx>

GALLUP®

غالوب. (2026). حالة مكان العمل العالمي: ملخص البيانات الإقليمية.
<https://www.gallup.com/workplace/697850/state-of-the-global-workplace-regional-data.aspx>

CIPD

المعهد المعتمد للأفراد والتنمية. (2021). مرونة الموظفين: مراجعة للأدلة.
<https://www.cipd.org/uk/knowledge/evidence-reviews/evidence-resilience/>



National Institutes
of Health

غود، إس. سي.، فيشر، دي. إم.، تويش، إم. جي.، وشوت، إي. إم. (2025). تحليل تجميعي
للمرونة في مكان العمل. المجلة الدولية لإدارة التوتر، 32(1)، 1-30.
<https://doi.org/10.1037/str0000348>

المراجع



هولدر، إم. إتش. إل.، وآخرون. (2025). التدخلات القائمة على المرونة في أماكن العمل بالقطاع العام: مراجعة منهجية. مجلة بي إم سي للصحة العامة.
<https://doi.org/10.1186/s12889-024-21177-2>

Deloitte.

ديلويت. (2024). الصحة النفسية وأصحاب العمل: جدوى الاستثمار.
<https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/research/mental-health-and-employers-the-case-for-employers-to-invest-in-supporting-working-parents-and-a-mentally-healthy-workplace.html>

CIPD

المعهد المعتمد للأفراد والتنمية وسيمبلي هيلث. (2025). الصحة والعافية النفسية في العمل.
<https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2025-pdfs/8920-Health-and-wellbeing-report-2025-/>

GALLUP®

غالوب. (2026). كيفية تحسين الاندماج الوظيفي في مكان العمل.
<https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>



AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION

الجمعية الأمريكية لعلم النفس. (2024). استطلاع العمل في أمريكا: الأمان النفسي في مكان العمل المتغير.
<https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2024>



وزارة الصحة والخدمات الإنسانية الأمريكية، مكتب الجراح العام. الصحة النفسية والعافية النفسية في مكان العمل.
<https://www.hhs.gov/surgeongeneral/reports-and-publications/workplace-well-being/index.html>

المراجع

scientific reports

لاو، واي، وآخرون. (2025). تجربة عشوائية محكمة تبحث تدريب المرونة الرقمي للعاملين في الرعاية الصحية. مجلة التقارير العلمية، 15، 44514. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-28028-z>



AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION

فلاكسمان، بي. إي، وبوند، إف. دبليو. (2010). تدريب إدارة التوتر في موقع العمل: الآثار المعدلة والدلالة السريرية. مجلة علم نفس الصحة المهنية، 15(4)، 358-347. <https://doi.org/10.1037/a0020522>



AMERICAN PUBLIC HEALTH ASSOCIATION
For science. For action. For health.

داس، إس. كي، وآخرون. (2019). فاعلية دورة تدريبية في إدارة الطاقة على رفاه الموظفين: تجربة عشوائية محكمة. المجلة الأمريكية لتعزيز الصحة، 33(1)، 130-118. <https://doi.org/10.1177/0890117118776875>



National Institutes
of Health

شير، آر، وآخرون. (2023). فاعلية التدخلات في مكان العمل لتحسين الصحة والعافية النفسية: مراجعة منهجية. المجلة الإسكندنافية للعمل والبيئة والصحة. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10298158/>



JMIR Publications
Advancing Digital Health & Open Science

جويس، إس، وآخرون. (2018). تدريب المرونة القائم على اليقظة الذهنية في مكان العمل: دراسة تجريبية لبرنامج مرونة العمل عبر الإنترنت. مجلة أبحاث الإنترنت الطبية، 20(9)، e10326. <https://doi.org/10.2196/10326>



AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION

باكر، إيه. بي، وديميروت، إي. (2007). نموذج متطلبات العمل وموارده: مراجعة للحالة الراهنة. مجلة علم النفس الإداري، 22(3)، 328-309. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>



لبيّه أعمال
Labayh Business



Xin@labayhbusiness