

الأمان النفسي مقابل التعويضات المالية تحليل نظري توليفي لآليات تفوق الرفاهية المهنية على الحوافز المادية في بيئات العمل المعاصرة

دغمان بوبكر الصديق^{1*}

¹ جامعة الوادي (الجزائر)، الايميل: deghmane-boubakerseddik@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام : 2025/12/09 ؛ تاريخ القبول : 2026/03/25

ملخص : تقدم هذه الدراسة تحليلاً نظرياً توليفياً لاستكشاف المفارقة بين افتراض واسع الانتشار بأن الأجر المرتفع يمثل العامل الأساسي في احتفاظ الموظفين، وبين أدلة متراكمة في الأدبيات تشير إلى أن البيئة النفسية قد تفوقه تأثيراً في سياقات معينة. تستند الدراسة على استقراء انتقائي من الأدبيات المنشورة في الاقتصاد السلوكي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، بهدف بناء نموذج مفاهيمي يفسر الآليات النفسية المحتملة التي قد تجعل عوامل غير مادية مثل الأمان النفسي والعدالة التنظيمية ذات تأثير أعمق من الحوافز المالية في ظروف معينة. يقترح التحليل نموذجاً نظرياً مستوحى من أفكار Pfeffer مسمى "الراتب النفسي الصافي"، يدمج متغيرات الأجر المادي وتكاليف الضغط النفسي وقيمة الأمان. هذا النموذج هو بناء نظري قائم على الأدبيات وليس نتيجة اختبار تجريبي. يتم مناقشة الأفكار المقترحة في سياق الدراسات العربية المحدودة في هذا المجال، مع الاعتراف الصريح بأن معظم الأدبيات المستشهد بها غربية الأساس، مما يحد من قابلية تعميم النتائج على السياقات العربية والجزائرية.

الكلمات المفتاحية : الأمان النفسي؛ التعويضات المالية؛ دراسة نظرية؛ علم النفس التنظيمي؛ الاقتصاد السلوكي.

Abstract : This paper presents a theoretical synthetic analysis exploring the paradox between a widespread assumption that high salaries are the primary factor in employee retention and accumulating evidence in the literature suggesting that psychological work environment may exceed monetary compensation's impact in certain contexts.

The study relies on a selective literature review from behavioral economics and industrial-organizational psychology literature, aiming to construct a conceptual model that explains potential psychological mechanisms through which non-material factors—such as psychological safety and organizational justice—may exert deeper influence than financial incentives under specific conditions.

The analysis proposes a theoretically-grounded model inspired by Pfeffer's ideas, termed "Net Psychological Salary," integrating monetary compensation, psychological stress costs, and safety value. This model is a theoretical construct based on literature synthesis, not an empirical test result. Proposed ideas are discussed within the context of limited Arab scholarship on this topic, while acknowledging that most cited literature is primarily Western in origin, which limits the generalizability of implications to Arab and Algerian contexts.

Keywords : Psychological Safety, Monetary Compensation, Theoretical Study, Organizational Psychology, Behavioral Economics

* دغمان بوبكر الصديق.

1- مقدمة

منذ بدايات علم الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين تأسست العلاقة بين العمل والأجر بوصفها علاقة تبادلية مباشرة (ساعات عمل مقابل حافز مادي)، ومع تطور النظريات الاقتصادية ترسخت فكرة أن العامل يستجيب في الأساس للمنفعة المادية، وأن زيادة الدخل تُنتج تلقائياً زيادة في الرضا الوظيفي، ومن ثم تحسناً في الأداء والسلوك التنظيمي. غير أن هذا النموذج بدأ يفقد قدرته التفسيرية تدريجياً مع تغير طبيعة العمل، وتحول المؤسسات نحو اقتصاد معرفي يعتمد على الإبداع والتعاون، لا على الامتثال والطاعة، وقد شهدت العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في النماذج المفاهيمية التي تحكم العلاقة بين المؤسسة والموظف، فلفترة طويلة هيمنت "الإدارة العلمية" (Scientific Management) التي أرساها فريدريك تايلور في بدايات القرن العشرين، والتي اختزلت الدوافع البشرية في البعد المادي البحت، مفترضة أن الموظف هو مجرد "إنسان اقتصادي" (Homo Economicus) يسعى لتعظيم منفعته المالية فقط، وأن المال هو المحفز الوحيد القادر على ضمان الولاء والإنتاجية (Taylor, 1911). إلا أن الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى "اقتصاد المعرفة" (Knowledge Economy) كشف عن قصور هذا النموذج المادي في تفسير السلوك التنظيمي المعقد للكفاءات البشرية الحديثة، حيث لم يعد الموظف اليوم مجرد ترس في آلة يبحث عن الأجر مقابل الجهد، بل أصبح باحثاً عن المعنى، والتقدير، والرفاهية النفسية، مما دفع المنظمات إلى إعادة النظر في استراتيجيات الاستبقاء التقليدية (Drucker, 1999).

على الرغم من الأهمية البديهية للأجر المادي كعامل لتلبية الحاجات الفسيولوجية والأمان، إلا أن الدراسات السلوكية الحديثة تشير إلى محدودية تأثيره المستدام على الرضا الوظيفي. وتشير أدبيات الاقتصاد السلوكي بأن تأثير الدخل يخضع لظاهرة "التكيف الهيدوني" (Hedonic Adaptation)، حيث يعتاد الفرد بسرعة على مستوى الدخل الجديد، مما يعيد مستوى سعادته ورضاه إلى نقطة الأساس خلال فترة زمنية قصيرة (Lyubomirsky, 2011). علاوة على ذلك، أكدت دراسات رائدة وجود "نقطة تشبع" (Satiation Point) تتلاشى بعدها العلاقة الطردية بين زيادة الدخل والرفاهية العاطفية، حيث يصبح المال غير قادر على شراء الرضا النفسي أو تعويض الضغوط الناجمة عن بيئة العمل (Kahneman & Deaton, 2010). هذا يقودنا إلى استنتاج أن الاعتماد الحصري على الحوافز المالية يمثل حلاً مؤقتاً ومكلفاً لمشكلات تنظيمية أعمق، وهو ما وصفه هيرزبرغ في نظريته الشهيرة بأن المال "عامل وقائي" يمنع الاستياء لكنه لا يصنع الدافعية (Herzberg, 1968).

وقد كشفت الأدبيات النفسية-التنظيمية عن ظاهرة أكثر تعقيداً من العلاقة الخطية بين الأجر والرضا، حيث نجد موظفون يتقاضون رواتب مرتفعة، لكنهم يعانون من احتراق نفسي، اغتراب تنظيمي، فقدان الدافعية، أو انسحاب صامت. في المقابل، تظهر مؤسسات تدفع أجوراً متوسطة لكنها تحافظ على مستويات عالية من الولاء والانخراط والإبداع، فقط لأنها تستثمر في بيئة نفسية سليمة، عادلة، وداعمة. هذه المفارقة بين المرتب المرتفع

وانخفاض الرفاه النفسي أثارت تساؤلات جوهرية حول «وهم» الحوافز المالية عندما تُقدّم بمعزل عن البيئة النفسية التي يعمل فيها الفرد.

في المقابل، برزت بيئة العمل النفسية كمتغير حاسم في معادلة الأداء. وتشير البيانات الحديثة المتعلقة بظاهرة "الاستقالة الكبرى" (The Great Resignation) إلى أن الثقافة التنظيمية السامة (Toxic Corporate Culture) —التي تتسم بـ (غياب العدالة، والتتمر، والضغط النفسي المفرط) تعتبر المؤشر الأقوى للتنبؤ بترك الموظفين لوظائفهم، متفوقة بذلك على ضعف الأجر المادي بـ 10.4 أضعاف (Sull et al., 2022). إن العمل في بيئة تفتقر إلى الدعم النفسي لا يؤدي فقط إلى انخفاض الإنتاجية، بل يتسبب في تكاليف بشرية واقتصادية باهظة تُعرف بـ "الاستنزاف البشري"، حيث يضطر الموظفون لإنفاق جزء كبير من دخلهم وعافيتهم للتعافي من الآثار الصحية والنفسية لبيئة العمل، وهو ما يجعل "الأجر الحقيقي" أقل بكثير من قيمته الاسمية (Pfeffer, 2018).

وسط هذه التجاذبات، يظهر مفهوم "الأمان النفسي" (Psychological Safety) الذي طورته إيمي إدموندسون، ليس كرفاهية إدارية، بل كضرورة عصبية-بيولوجية للأداء العالي. فالأمان النفسي، الذي يُعرف بأنه "اعتقاد مشترك بأن الفريق آمن للمجازفة الشخصية"، يسمح للموظف بتكريس طاقته الذهنية للعمل بدلاً من استنزافها في القلق وحماية الذات (Edmondson, 1999). ورغم تراكم الأدبيات التي تؤكد أهمية الجانب النفسي، لا تزال هناك فجوة في الممارسات الإدارية التي تميل لتفضيل الحلول المالية السهلة والقابلية للقياس على حساب الاستثمار في بناء بيئة صحية معقدة وغير ملموسة.

إنّ ما يكشفه هذا التحول ليس مجرد اختلاف في تفضيلات الأفراد، بل انتقال معرفي في فهمنا لطبيعة الدافعية الإنسانية نفسها: إذ تبين أن الإشباع المادي لا يمكنه تعويض غياب الأمان النفسي، ولا إصلاح ثقافات عمل سامة، ولا حماية العامل من الضغوط المزمنة، وأصبح واضحاً أن الأجر يلبي حاجات الفرد الأساسية، لكنه لا يجيب عن حاجاته الوجودية من معنى، تقدير، سيطرة، وانتماء. ومع تغيّر البنى الاجتماعية للعمل وزيادة الرقمنة، تتداخل العمل والحياة، تعقيد الأدوار، سرعة التغير وبالتالي أصبحت العوامل النفسية ذات تأثير أكبر بكثير من أي وقت مضى.

ورغم أن المنظور الاقتصادي التقليدي ظلّ يؤكد أن الموظف «عقلاني» يسعى لتعظيم المنافع، إلا أن الأدبيات الحديثة في علم النفس التنظيمي، والاقتصاد السلوكي تشير إلى أن العامل لا يستجيب للأجر بمعزل عن السياق النفسي والاجتماعي، فالأجر المرتفع إذا لم يُرافقه مناخ تنظيمي داعم، قد يتحوّل إلى عبء نفسي يولّد توقعات زائدة، وضغوطاً داخلية، وشعوراً مستمراً بعدم الأمان. وهنا يظهر ما يمكن تسميته بـ "متلازمة الوهم المالي": الإيمان بأن زيادة الأجر تعالج كل المشكلات، بينما أشارت الدراسة إلى أن مكاسبه تتلاشى سريعاً إذا لم تتوفر شروط الرفاه النفسي.

مع ذلك، يظلّ هناك نقص واضح في الدراسات التي تُجري مقارنة منهجية بين أثر الأجر وأثر البيئة النفسية على المخرجات التنظيمية في إطار تحليلي واحد. فالأدبيات غالباً تفحص كل متغير على حدة، دون بناء سردية نظرية تُظهر كيف تتفاعل الآليات النفسية مع العوامل المادية، ولماذا يتفوق أثر الأولى على الثانية في كثير من

الحالات. وتبرز ضرورة ملحة لفهم هذه العلاقة في ظل الضغوط الجديدة على المؤسسات للحفاظ على المواهب، الحد من الدوران، تحسين الانخراط، ورفع الإنتاجية، خصوصاً في القطاعات ذات المنافسة العالية. إن فهم العلاقة بين الحافز المادي والرفاه النفسي ليس مجرد تمرين نظري، بل ضرورة عملية ملحة لمديري الموارد البشرية الذين يواجهون خيارات صعبة في توزيع الموارد بين الأجور، والبرامج النفسية، وتحسين الثقافة التنظيمية. ونقدّم هذه الدراسة رؤية تساعد على إعادة صياغة استراتيجيات التعويض وتحسين رأس المال البشري بطريقة مستدامة، عادلة، واستباقية.

1. الإطار النظري :

من الناحية التاريخية ارتبط الأجر في الأدبيات الاقتصادية الكلاسيكية بصفته الحافز الأساسي لسلوك العامل (Becker, 1976) غير أن هذا التصور بدأ يتصدع مع توسع البحث النفسي-السلوكي الذي كشف أن الإنسان لا يستجيب للأجر بوصفه قيمة نقدية فحسب، بل بوصفه رمزاً للعدالة، والاعتراف، والانتماء، والكرامة (Ariely, 2016) يرتكز "وهم الأجر المرتفع" على فرضية أن المكافآت المادية تُنتج الرضا والأداء بشكل خطي، بينما تفيد الأدلة الحديثة بأن الأثر النفسي للأجر محدود ويتضاءل بسرعة مع الوقت، خاصة في بيئات عمل غير صحية. (Kahneman & Deaton, 2010)

الأجر المرتفع يمكن أن يشكّل "مسكناً نفسياً" مؤقتاً، لكنه لا يغيّر إدراك الموظف لجودة العلاقات المهنية، ولا لعدالة المنظمة، ولا لمدى الأمان النفسي داخل الفريق. ووفق دراسة في *Journal of Organizational Behavior* فإن 74% من الموظفين الذين يتقاضون أجوراً مرتفعة يغادرون العمل لأسباب تتعلق بالضغط، ضعف الدعم، أو غياب المعنى، وليس بسبب الأجر ذاته (Lee et al., 2022). ومن وجهة نظر الاقتصاد السلوكي يمكن تفسير هذا الوهم بالانحيازات المعرفية مثل الانحياز للمكافآت الفورية (Present Bias) حيث يُعطى الأجر أهمية مبالغاً فيها مقارنة بالرفاه طويل المدى (Thaler, 2018). وفي أسواق العمل حيث المخاطر الاقتصادية مرتفعة، يصبح فقدان المال سيناريو "مخيفاً" جداً بينما لا يُنظر إلى فقدان الصحة النفسية كخسارة ذات وزن مماثل. ولذلك يختار الموظف عملاً ذا أجر مرتفع حتى لو كان يدمر رفاهه النفسي (Benartzi & Thaler, 2013).

كما تظهر الدراسات أن الزيادة في الأجر تؤثر في الرضا فقط في الأشهر الأولى ثم تتلاشى تدريجياً (Clark, 2018) بينما تبقى البيئة النفسية كالدعم، عدالة والاحترام منتجاً مستمراً للرفاه والأداء. كما أن الدراسة تشير إلى أن الموظفين يميلون لاستهلاك صحتهم النفسية باعتبارها "ثمناً طبيعياً" لتحقيق المكاسب الاقتصادية، خاصة في السياقات التي تزداد فيها البطالة. (Baker et al., 2020)

1-1- بيئة العمل النفسية كأصل تنظيمي لا يمكن تعويضه بالمال

تشير الدراسات الحديثة إلى أن البيئة النفسية الجيدة - وليست الحوافز المالية - تمثل الأصل الأكثر تأثيراً في بناء الأداء والاستقرار الوظيفي تشير الأدبيات الحديثة إلى تحول جذري في "العقد النفسي (Psychological Contract)" وهو الاتفاق غير المكتوب بين الموظف والمؤسسة (Rousseau, 1989) فبينما كان العقد

التقليدي ينص على "الولاء مقابل الأمان الوظيفي والراتب"، ينص العقد الحديث على "الأداء مقابل المعنى والرفاهية".

دراسة حديثة أجراها معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT Sloan) حلت أكثر من 1.4 مليون تقييم للموظفين، ووجدت أن الثقافة التنظيمية السامة هي أقوى مؤشر للتنبؤ بمعدل دوران الموظفين، حيث تفوقت أهميتها على التعويضات المالية بمقدار عشرة أضعاف (Sull et al., 2022) هذا يؤكد النظرية القائلة بأن الموظفين يقومون بعملية "حساب عقلائي" للتكلفة والعائد، حيث يعتبرون الأذى النفسي تكلفة باهظة لا تغطيها العلاوات المالية، مما يدفعهم لتبني استراتيجيات مثل "الاستقالة الصامتة" (Quiet Quitting) أو المغادرة الفعلية للحفاظ على صحتهم العقلية.

وتشير دراسات Edmondson (2019) أن الأمان النفسي شرط أساسي للإبداع، الجرأة في التعبير، والتعلم التنظيمي. حيث أن الأجر لا يستطيع شراء هذا النوع من الأمان، كما يشير نموذج (الموارد - المتطلبات) إلى أن أداء الموظف يعتمد على التوازن بين الموارد (الدعم، العدالة، القيادة) والمتطلبات (الضغوط، الأعباء). الأجر ليس مورداً نفسياً، ولا يمكن أن يعوّض نقص الأمان أو العدالة (Bakker & Demerouti, 2023). وتؤكد دراسة في Journal of Applied Psychology أن مستويات الرفاه النفسي تتنبأ بـ "الالتزام التنظيمي" بدرجة أعلى من الأجر (Huang et al., 2021) كما أظهرت دراسة القدة (2020) في السياق العربي أن إدراك الظلم أو المحاباة يؤدي إلى احتراق وظيفي وانسحاب معنوي حتى لو كان الأجر مرتفعاً. (Al Qudah, 2020) إن الصحة النفسية توفر للموظف قدرة على الصمود، والتحمل، والتعلم، والعطاء وكلها موارد لا يمكن للمال أن ينتجها.

1-2- حدود الأجر كمحفز في ضوء الأدبيات الحديثة

في بيئات العمل الحديثة أصبح الأجر مجرد "شرط دخول"، وليس محفزاً طويل الأمد. وتشير الأبحاث إلى قصور الحوافز الخارجية في تحقيق الدافعية الذاتية والمهام الإبداعية (Deci & Ryan, 2020)، ووفق Journal of Occupational Health Psychology فإن أثر الأجر يختفي تماماً في بيئات العمل التي تحتوي على ضغط نفسي مرتفع أو صراعات داخلية (Sonnetag & Frese, 2020) كما أن Maslach & Leiter (2021) يؤكدان أن الاحتراق ناتج عن (فقدان السيطرة، ضغط الوقت، ضعف العلاقات، غياب العدالة) وليس نقص الأجر.

كما أن الأجر لا يمنع النية في ترك العمل ففي دراسة شملت 8000 موظف وجد Kim et al (2022) أن الأجر ليس متغيراً جوهرياً في قرار ترك العمل، بينما تلعب الصحة النفسية والدعم التنظيمي الدور الأكبر.

1-3- الأطر النظرية المفسرة

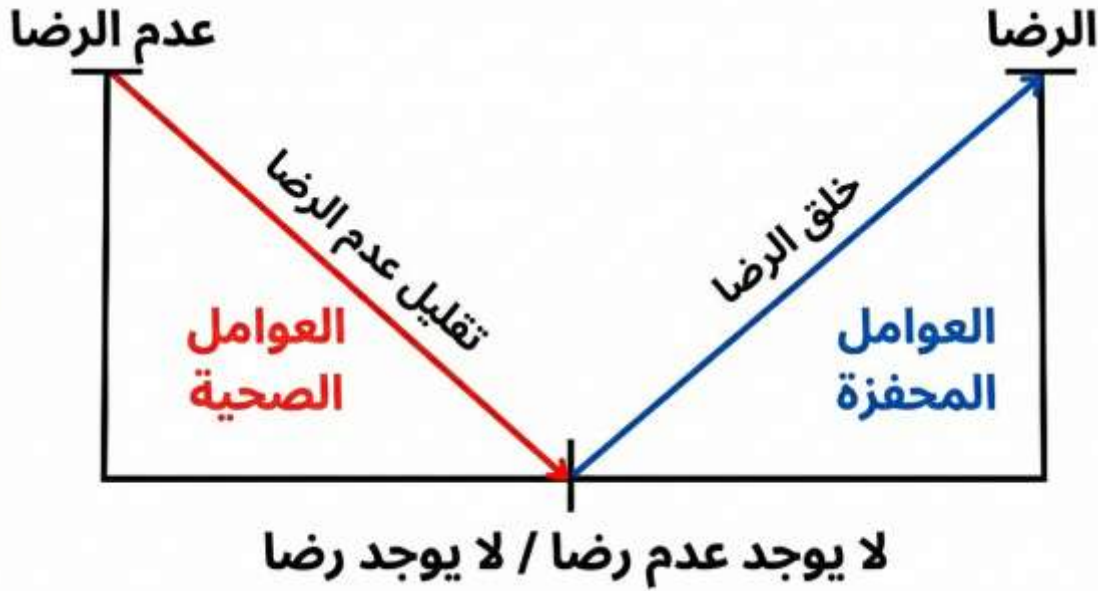
هناك العديد من النظريات التي تعمل على تفسير أهمية الرفاهية النفسية على الموارد المادية، ولعل من أهمها:

أ- نظرية العاملين لهيرزبرغ

تُعد نظرية العاملين (Two-Factor Theory) لفريدريك هيرزبرغ حجر الزاوية في فهم حدود المال. يصنف هيرزبرغ الرواتب والمزايا المالية ضمن "عوامل الصيانة" أو "العوامل الوقائية Hygiene Factors" وفقاً لهذه

النظرية فإن غياب الأجر العادل يؤدي حتماً إلى "عدم الرضا الوظيفي"، ولكن وجوده لا يؤدي بالضرورة إلى خلق "الرضا" أو الدافعية المستدامة، بل يخلق حالة حيادية من "عدم الاستياء" (Herzberg, 1966)

نظرية العاملين لهيرزبرغ



الشكل رقم 1: يوضح نظرية العاملين لهيرزبرغ

تشير الصورة إلى أن الرضا الوظيفي وعدم الرضا ليسا عكس بعضهما البعض، بل هما خطان منفصلان تحكمهما عوامل مختلفة تماماً.

أ-العوامل الصحية - (Hygiene Factors)

هذه العوامل تتعلق بـ "بيئة العمل" وجودها لا يجعل الموظف سعيداً أو نشيطاً، ولكنه يمنع تنمره واستيائه.

- الوظيفة: تقليل عدم الرضا (نقل الموظف من حالة "غاضب" إلى حالة "محايد").

- إذا غابت: يشعر الموظف بالاستياء الشديد.

- إذا توفرت: يشعر الموظف بأنه "عادي" (ليس غاضباً، لكنه ليس متحمساً للإنجاز).

فمثلاً لو أن مكيف الهواء في المكتب تعطل في يوم حار، سيشعر الموظفون بغضب شديد (عدم رضا)، عندما يتم إصلاح المكيف، سيتوقف تنمرهم لكن لن يجعلهم يعملون بجدية أو ابداع بل سيعودون فقط لحالة الهدوء الطبيعية، ومن أمثلتها الأخرى الراتب المناسب، الأمان الوظيفي، سياسات الشركة العادلة.

ب-العوامل المحفزة - (Motivating Factors)

هذه العوامل تتعلق بـ "طبيعة العمل نفسه" هي الوقود الحقيقي الذي يدفع الموظف للأداء العالي.

- الوظيفة: خلق الرضا الحقيقي والدافعية.

- إذا غابت: الموظف يقوم بالحد الأدنى من العمل (حالة الحياد).

- إذا توفرت: يتحول الموظف إلى شعلة نشاط وإبداع.

فمثلاً لو أن مدير يلاحظ إنجاز أحد الموظفين ويقوم بمدحه أمام الجميع ومنحه شهادة تقدير أو ترقيته لقيادة فريق جديد، هذا التصرف يلمس حاجة الموظف للتقدير والنمو، مما يجعله يشعر بالرضا العميق ويرغب في تقديم المزيد من الجهد طواعية، ومن الأمثلة الأخرى لهذه النقطة الإنجاز، التقدير، المسؤولية، التطور الشخصي، طبيعة العمل الممتعة.

ب- نظرية تقرير الذاتي (Self-Determination Theory - SDT)

طوّرها كلا من Deci & Ryan حيث تفترض أن الرفاهية النفسية تعتمد على إشباع ثلاث حاجات نفسية أساسية:

1. الاستقلالية (Autonomy): الشعور بالتحكم في سلوكياتنا وقراراتنا
 2. الكفاءة (Competence): الشعور بالفعالية والقدرة على تحقيق النتائج
 3. الانتماء (Relatedness): الشعور بالارتباط والدعم من الآخرين
- وترى بأن الأجر المرتفع وحده لا يكفي لا يكفي لتحقيق الاستدامة في العمل، وهذا اعتماداً على:

جدول 1: تأثير الحاجة النفسية على الأجر المرتفع والسلامة النفسية

الحاجة النفسية	كيف يؤثر الأجر المرتفع	كيف تؤثر السلامة النفسية
الاستقلالية	لا يضمن حرية القرار؛ قد يزيد الضغط للامتثال	تعزز حرية التعبير والمبادرة
الكفاءة	قد يشير للتقدير، لكن لا يطور المهارات	توفر بيئة آمنة للتعلم من الأخطاء
الانتماء	لا يبني علاقات؛ قد يخلق منافسة	تعزز الثقة والدعم الاجتماعي

المصدر: Hamid, A. N., Bakar, R. M., & Istiqamah, S. H. N. (2023). High Wages,

Psychosocial Safety Climate, and Employee Engagement on Millenials. *Jurnal*

Psikologi Talenta,

وتدعم نظرية التقرير الذاتي (Self-Determination Theory - SDT) هذا الطرح، حيث يميز ديسي وريان (Deci & Ryan, 2000) بين الدوافع الخارجية (مثل المال) والدوافع الداخلية (مثل الشغف والنمو). ويرى الباحثان بأن الاعتماد المفرط على الحوافز المالية قد يؤدي إلى ظاهرة "تأثير الإزاحة" (Crowding-out Effect)، حيث تطفئ الدوافع المادية على الدوافع الجوهرية، مما يقلل من اهتمام الموظف بجودة العمل لصالح التركيز على المقابل المادي فقط.

ج- مطالب العمل والموارد (Job Demands-Resources Model - JD-R)

برز مفهوم بيئة العمل الصحية ليس كإطار مادي (إضاءة وتهوية)، بل كبنية سيكولوجية معقدة حيث يتصدر مفهوم "الأمان النفسي" (Psychological Safety) الأدبيات الحديثة في هذا المجال. تُعرف إدموندسون الأمان النفسي بأنه المناخ الذي يشعر فيه الموظفون بالقدرة على إظهار ذواتهم الحقيقية دون خوف من عواقب سلبية على صورتهم الذاتية أو مهنتهم (Edmondson, 1999)

توضح الدراسات العصبية أن البيئات التي تفتقر للأمان (البيئات السامة) تفعل "عبء التنافر المعرفي" (Cognitive Dissonance) وترفع مستويات الإجهاد مما يستنزف الموارد العقلية للموظف. وفي هذا السياق يقدم نموذج مطالب العمل والموارد (Job Demands-Resources Model) إطاراً تفسيرياً قوياً حيث تشير إلى أن "الاستنزاف (Burnout) يحدث عندما تتجاوز المتطلبات (الضغط، السرعة) الموارد النفسية المتاحة (الدعم الاجتماعي، الاستقلالية، التقدير) (Bakker & Demerouti, 2007) ، وبالتالي فإن زيادة الراتب لا تعتبر "مورداً نفسياً" يعوض نقص الدعم الاجتماعي أو المعنوي، مما يجعل المال عاجزاً عن منع الاحتراق الوظيفي.

1-4- متغيرات استبقاء العمال

في مراجعة تحليلية شاملة قام بها Evans-Uzosike, I. O., Okatta, C. G. (2020) فحصت العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالعمال، وكانت الأسباب التي تجعل المؤسسة تحتفظ بعمالها مرتبة حسب قوة التأثير على الشكل التالي:

1. القيادة التحويلية والدعم المباشر.
2. الاستقلالية وفرص النمو.
3. السلامة النفسية والدعم المؤسسي.
4. التعويضات المالية.
5. المزايا الإضافية.

وبالتالي فالتعويض المالي ضروري كعامل أساسي (Hygiene Factor) ، لكنه ليس محفزاً كافياً للاحتفاظ طويل الأمد ولا يأتي على رأس قائمة العوامل التي تجعل العمال يستمرون بالعمل في المؤسسة. وفي الجدول التالي نجد التأثيرات الاقتصادية والإدارية

جدول رقم 2: التأثيرات الاقتصادية والإدارية

البعد	الأجور المرتفعة	السلامة النفسية العالية
تأثير على الإنتاجية	محدود ومؤقت	قوي ومستدام
تأثير على الابتكار	ضعيف	قوي جداً ($r = 0.42$)
تأثير على الاحتفاظ	متوسط (عامل أساسي)	قوي (عامل محفز)
التكلفة السنوية	مرتفعة ومستمرة	متوسطة ومحدودة
عائد الاستثمار	غير مضمون	\$3-6 لكل \$1
الاستدامة	يتطلب زيادات مستمرة	تأثير تراكمي إيجابي
تأثير على الثقافة	محايد أو سلبي (منافسة)	إيجابي (تعاون)

المصدر: Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., et al. (2017). Psychological

Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*

1-5- الخصوصية الثقافية

تتداخل عدة عوامل تجعل الافراد يعتقدون بان الأجر أهم من السلامة النفسية، من بينها الضغط الاقتصادي وارتفاع البطالة مما يجعل الاجر أولوية ملحة ويخلق انحيازاً لاختيار الأعمال بغض النظر عن بيئتها، كما تنتشر ثقافة التحمل ومفهوم الصبر واعتباره ابتلاء يجب تحمله بأي ثمن، كما أن المؤسسات وبالأخص القائمين عليها يرون بان موضوع السلامة النفسية موضوع هامشي وجانبي وأن العمال يرضون بمجرد حصولهم على زيادة طفيفة بغض النظر عن البيئة السامة التي يعملون بها.

وتنتشر هذه المفاهيم رغم أن الدراسات تشير الى أن الموظف في بعض البيئات مثل البيئة العربية يهتم باحترام المدير له وإدراك العدالة التنظيمية والاعتراف بمجهوداته أهم عنده من الاجر (Abu-Saad, 2019). إن الأبحاث التي فحصت الاختلافات الثقافية في تقييم السلامة النفسية والتعويضات محدودة، لكنها تقدم رؤى مهمة منها:

جدول رقم 3: دراسة مقارنة حول تفضيلات الأجور والأمان الوظيفي بين عدة دول

النُبعَد	الصين	المملكة المتحدة	الولايات المتحدة
تأثير المكافآت المادية على السلامة النفسية	متوسط إلى قوي	متوسط	متوسط إلى ضعيف
تأثير المكافآت غير المادية	قوي	قوي جداً	قوي جداً
تفضيل الأمان الوظيفي	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط
تقدير الاستقلالية	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر Mowbray, P. K., Gu, J., Chen, Z., et al. (2024). How do tangible and intangible rewards encourage employee voice? The perspective of dual proactive motivational pathways. International Journal of Human Resource Management يتضح من الجدول بأن تأثير البيئة النفسية السليمة يختلف من بيئة الى أخرى، حيث تلعب الثقافات المحلية دوراً مهماً في اختيار التفضيلات.

وهناك عدة تفسيرات لهذه الاختلافات منها الاختلافات الكبيرة بين الثقافات الجماعية مثل الصين التي تهتم بشكل أكبر بالانسجام الوظيفي والأمان الوظيفي، وفيها أن المكافأة المادية تفسر كتقدير جماعي للمساهمة، بينما في الثقافات الفردية مثل الولايات المتحدة الأمريكية فان التركيز أكبر على الاستقلالية والانجاز الشخصي، كما أن السلامة النفسية مرتبطة بحرية التعبير الفردي والاجر ينظر له مؤشر على القيمة الشخصية.

1-6- تحليل "المنفعة الحدية" للدخل والبيئة

من منظور اقتصادي يخضع الأجر المادي لقانون "تناقص المنفعة الحدية"، حيث انه في المراحل الأولى للمسار المهني (مرحلة الكفاف) يكون للمال تأثير هائل على الرضا الوظيفي لأنه يلبي الحاجات الأساسية (المأكل، المسكن)، ولكن بمجرد تلبية هذه الحاجات، ينخفض منحني الرضا الناتج عن كل دخل إضافي بشكل حاد (Kahneman & Deaton, 2010)، على النقيض من ذلك تخضع البيئة النفسية لقانون "تزايد العوائد" حيث كلما زاد شعور الموظف بالأمان النفسي والتقدير زاد ارتباطه بالمؤسسة ورغبته في العطاء. كما تجدر الإشارة إلى

أنه لا توجد "نقطة تشبع" للاحترام أو الراحة النفسية؛ فالموظف لا يمل من الشعور بأنه مُقدَّر، بينما يعتاد بسرعة على الراتب المرتفع.

1-7- نموذج "الراتب الصافي النفسي" (Net Psychological Salary Model)

يقترح (Pfeffer, 2018) في هذا التحليل نموذجاً جديداً لتقييم الأجور تقوم على فكرة أن الراتب المادي لا يعكس القيمة الحقيقية لما يجنيه الموظف، المعادلة التحليلية المقترحة هي :

$$\text{القيمة الصافية} = (\text{الأجر المادي}) - (\text{تكلفة الضغط والاحتراق}) + (\text{قيمة الأمان النفسي}).$$

حيث أنه في:

- في البيئة السامة: حتى مع راتب مرتفع تكون "تكلفة التوتر" (فواتير طبية، استنزاف عاطفي، وقت ضائع في التعافي) عالية جداً، مما يجعل القيمة الصافية منخفضة أو سالبة.
- في البيئة الصحية: حتى مع راتب متوسط، تكون تكلفة التوتر صفراً، وتضاف قيمة إيجابية هي "الرفاهية"، مما يجعل القيمة الصافية للموظف أعلى. هذا يفسر لماذا يرفض العديد من الموظفين عروضاً مغرية مالياً للبقاء في شركات تحترمهم عند تحليل تأثير العاملين (المال والبيئة) على المدى الزمني، نجد تبايناً واضحاً:
- الأثر المالي (قصير المدى): تعمل الزيادة المالية كحفنة "الدوبامين" تمنح شعوراً فورياً بالسعادة والنشوة، لكن هذا الشعور يتلاشى عادةً خلال 3 إلى 6 أشهر بسبب التكيف (Lyubomirsky, 2011)
- الأثر البيئي (طويل المدى): تعمل البيئة الصحية كإفراز مستمر لـ "الأوكسيتوسين" (هرمون الثقة والترابط) و"السيروتونين" (هرمون الاستقرار المزاجي). هذا التأثير التراكمي يخلق ولاءً تنظيمياً عميقاً (Organizational Commitment) يصعب كسره بعروض مالية خارجية منافسة.

2 - المنهجية :

تعتمد هذه الدراسة على تحليل نظري توليفي لا يقدم مراجعة منهجية شاملة وفق "PRISMA"، يلهدف إلى تفسير العلاقة بين الأجر والبيئة النفسية دون اختبار فرضيات كمية. يشمل المنهج قراءة معمقة للأدبيات المنشورة في مجالات: الاقتصاد السلوكي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الصحة النفسية المهنية، والدراسات العربية حول بيئة العمل.

ركز التحليل على تفكيك المفاهيم، دمج الاتجاهات النظرية المتقاربة، مقارنة الأدلة، وتطوير نموذج آليات التأثير. لا تدعي الدراسة الشمولية المطلقة، بل تقدم قراءة نقدية موسعة تسمح بفهم أعمق للظاهرة.

تستند آلية العمل المنهجية في هذه المقالة على خطوتين أساسيتين:

1. الاستقراء النظري: (Theoretical Induction) جمع وتفكيك النماذج النظرية في علم النفس التنظيمي والاقتصاد السلوكي لاستخلاص المؤشرات التي تحكم علاقة الموظف بالبيئة والأجر.

2. التحليل النقدي المقارن (Critical Comparative Analysis): إجراء مفاضلة بين متغيرين مستقلين: "الحوافز المادية" (الراتب، المكافآت) و"البيئة النفسية" (الأمان، التقدير)، لقياس أثرهما على المتغير التابع: "استدامة الأداء والصحة التنظيمية".

3- النتائج ومناقشتها:

توضح الأدبيات الحديثة أن الأجر لا يشكل إلا محفزاً قصير المدى؛ إذ تتراجع آثاره بعد أشهر قليلة من العمل، لاسيما في البيئات التي تفتقر إلى العدالة والدعم (Clark, 2018) توضح نظرية "المنفعة المتناقصة" أن تأثير الزيادات المالية يتضاءل تدريجياً، بينما تقوى تأثيرات البيئة النفسية مع مرور الوقت. وترجع قوة وهم الأجر المرتفع إلى انحيازات نفسية عديدة مثل:

- **كره الخسارة (Loss Aversion):** الخوف من فقدان دخل مرتفع يفوق الخوف من تدهور الصحة النفسية.
- **الانحياز للمكافآت الفورية (Present Bias):** تفضيل المكاسب المالية الحالية على الرفاه المستقبلي.
- **الإشباع النفسي الوهمي:** اعتقاد الموظف بأنه سيتمكن من "تحمل" الضغوط مقابل الأجر.

هذه الانحيازات تجعل تقييم الأجر مبالغاً فيه مقارنة بوزن البيئة النفسية السلبية كما تكشف الأدبيات أن الأمان النفسي (Psychological Safety) يمثل الركن الأكثر تأثيراً في الأداء داخل الفرق (Edmondson, 2019) حيث أن بيئة يشعر الموظف فيها بالأمان للتعبير عن رأيه دون خوف من العقاب، تُنتج مستويات أعلى من الإبداع والتعلم والتعاون. واستناداً إلى التحليل المقارن بين الحوافز المادية وبيئة العمل النفسية، وتطبيق نموذج "الراتب النفسي الصافي"، أفضت الدراسة إلى النتائج الجوهرية التالية:

1. **حتمية "نقطة الانعطاف (The Inflection Point):** أثبت التحليل وجود "نقطة تشبع" حرجية في منحنى الدخل. قبل هذه النقطة، يلعب المال دوراً "وقائياً" وضرورياً لتلبية الحاجات الفيزيولوجية. ولكن بمجرد تجاوز هذه العتبة، يتسطح منحنى الرضا الوظيفي، وتصبح العوامل النفسية (التقدير، الأمان، المعنى) هي المحدد الوحيد تقريباً للدافعية المستدامة (Kahneman & Deaton, 2010).

2. **المال كمسكن للألم لا علاج للمرض:** أظهرت النتائج أن الزيادات المالية في البيئات السامة تعمل بمثابة "مسكنات مؤقتة" (Temporary Painkillers) فهي قد تؤخر قرار الاستقالة، لكنها لا تمنع "الاحتراق الوظيفي". وتؤكد الدراسة أن التكلفة النفسية والجسدية التي يدفعها الموظف في بيئة ضاغطة تتجاوز قيمتها أي علاوة مالية، مما يجعل الصفقة "خاسرة اقتصادياً" للموظف على المدى الطويل. (Pfeffer, 2018).

3. الأمان النفسي كأصل اقتصادي: تبين أن المؤسسات التي توفر "أماناً نفسياً" لا تشتري فقط "راحة" الموظف، بل تشتري "قدراته المعرفية العليا". البيئة الآمنة تحرر الفص الجبهي في الدماغ من سيطرة مراكز الخوف، مما يرفع معدلات الابتكار وحل المشكلات، وبالتالي فإن العائد على الاستثمار (ROI) في الصحة النفسية يفوق العائد من أنظمة المكافآت التقليدية (Edmondson, 2018).

4. هشاشة الولاء القائم على المال: الموظف الذي يتم استبقاؤه بالمال فقط هو موظف "قابل للشراء" من قبل أي منافس يدفع أكثر. في المقابل، الولاء النابع من بيئة عمل صحية يخلق "رابطاً عاطفياً (Emotional Bond)" يصعب كسره، ويعمل كحائط صد ضد إغراءات السوق الخارجية. (Deci & Ryan, 2000).

مخرجات غياب السلامة:

كما رأينا فإن غياب السلامة النفسية تنتج عدة مخاطر على مستوى العامل وعلى مستوى المؤسسة ككل، والشكل التالي يلخص ذلك



الشكل رقم 2: مخرجات غياب السلامة في البيئة المهنية

قيود الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على فكرة جوهرية وهي أهمية البيئة النفسية على الاجر، ورغم أن الدراسات التي تناولناها تشير الى ذلك بوضوح، فإنه يجدر الإشارة الى أن الدراسة:

- لا تستند إلى بيانات أولية
- أنها استقراء انتقائي وليس شامل
- قد تكون هناك تفسيرات بديلة

كذلك معظم الدراسات التي تم الاستشهاد بها غربية بالأساس وهذا راجع الى قلة الدراسات العربية في هذه النقطة، مما يعنى انه قد يكون هناك دراسات أخرى تشير الى نقاط مختلفة لم نتناولها في هذه الدراسة.

4-الخلاصة:

تختتم هذه الدراسة جدليتها بتأكيد تحول جوهري في معادلة العمل المعاصرة. لم تعد العلاقة بين الموظف والمؤسسة مجرد صفقة تجارية (وقت مقابل مال)، بل أصبحت "شراكة حياتية" تؤثر بشكل مباشر على الصحة العامة، التوازن النفسي، وجودة الحياة. خاصة مع بلوغ الجيل Z لسن العمل وهم الذين يهتمون أكثر بالبيئة النفسية للعمل

إن التفوق الواضح لبيئة العمل الصحية على الأجر المادي لا يعني التقليل من شأن العدالة المالية، بل يعني إعادة وضع المال في حجمه الطبيعي كـ "شرط ضروري ولكنه غير كافٍ" إن وهم الاعتقاد بأن زيادة الأصفار في الشيك الشهري قادرة على محو آثار الإهانة، أو التهميش، أو الضغط النفسي المزمن، هو خطأ استراتيجي فادح تقع فيه الإدارات التقليدية.

نخلص إلى أن "الراتب النفسي"—المتمثل في الاحترام، والنمو، والأمان هو العملة الصعبة الحقيقية في اقتصاد المستقبل. المؤسسات التي ستجح في الحفاظ على كفاءاتها ليست تلك التي تدفع أكثر، بل تلك التي تهتم أكثر. "البيئة الصحية ليست رفاهية؛ إنها استراتيجية استدامة، وبدل وقائي يغني عن تكاليف علاجية باهظة لكل من الفرد والمنظمة.

التوصيات والمقترحات

بناءً على ما سبق، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية الموجهة للأطراف المعنية:

أولاً: لإدارات الموارد البشرية والقيادات

1. تبني استراتيجية "المكافآت الشاملة Total Rewards Strategy" حيث يجب إعادة هيكلة حزم التعويضات لتشمل "الصحة النفسية" كجزء أساسي. يتضمن ذلك توفير برامج دعم نفسي، مرونة في ساعات العمل، وثقافة تنظيمية تمنع الاحتراق، واعتبار هذه المزايا جزءاً من القيمة المالية للعرض الوظيفي.

2. قياس "مؤشر الأمان النفسي Psychological Safety Index" التوقف عن الاكتفاء باستبيانات الرضا الوظيفي التقليدية، والبدء بقياس مدى شعور الموظفين بالأمان لطرح الأسئلة، والاعتراف بالأخطاء، والمخالفة في الرأي دون خوف. يجب معاملة هذا المؤشر بنفس جدية المؤشرات المالية.

3. تدريب القادة على "الذكاء العاطفي": الاستثمار في تدريب المدراء المباشرين، حيث أنهم السبب الأول لترك الموظفين للعمل. يجب أن يتحول دور المدير من "مراقب للأداء" إلى "ممكن للبيئة الصحية".

ثانياً: للباحثين عن عمل والموظفين

1. احتساب "التكلفة الخفية" للراتب: عند المفاضلة بين عرضين وظيفيين، لا تنظر للرقم النهائي فقط. قم بخصم "تكلفة التوتر المتوقع" (ساعات عمل إضافية، بيئة سامة، غياب التقدير) من الراتب الأعلى. غالباً ستجد أن العرض الأقل مالياً في بيئة صحية هو "الأعلى ربحاً" لرفاهيتك.
2. التقييم العكسي في المقابلات: استخدم مقابلة العمل لتقييم ثقافة الشركة. اسأل عن معدل دوران الموظفين، وعن كيفية تعامل الإدارة مع الفشل. تذكر أنك تجري مقابلة معهم بقدر ما يجرون مقابلة معك.

- الإحالات والمراجع :

1. Amoade, M., Ansah, E. W., & Sarfo, J. O. (2024). Preventing workplace mistreatment and improving workers' mental health: a scoping review of the impact of psychosocial safety climate. BMC Psychology, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01675-z>
2. Ariely, D. (2016). Payoff: The hidden logic that shapes our motivations.
3. Bajwa, K. K. (2025). Psychological Safety and Inclusion in Virtual Teams: Lessons from Multinational Organizations. Shodh Sari. <https://doi.org/10.59231/sari7851>
4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328.
5. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Job Demands–Resources theory. Annual Review of Organizational Psychology.
6. Benartzi, S., & Thaler, R. (2013). Behavioral economics and decision making.
7. Clark, A. (2018). What makes a good job? Labour Economics.
8. Clarke, E., Näswall, K., Masselot, A., et al. (2024). Feeling safe to speak up: Leaders improving employee wellbeing through psychological safety. Economic & Industrial Democracy. <https://doi.org/10.1177/0143831x231226303>
9. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.

10. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
11. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory and work motivation.
12. Deloitte. (2023). Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world. Deloitte Insights.
13. Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. **California Management Review**, 41(2), 79–94.
14. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
15. Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
16. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
17. Essien, N. D., Nakato, J. F., Diala, A. K., et al. (2025). Burnout and Compensation Equity in Mission-Driven Workforces: A Systemic Review of HR Interventions in Healthcare and Nonprofit Sectors. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 7(5). <https://doi.org/10.51594/ijmer.v7i5.1917>
18. Evans-Uzosike, I. O., & Okatta, C. G. (2020). Employee Engagement and Retention: A Meta-Analytical Review of Influencing Factors. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 1(2), 126–134. <https://doi.org/10.54660/.ijmrge.2020.1.2.126-134>
19. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., et al. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/PEPS.12183>
20. Gallup. (2020). Employee Burnout: Causes and Cures. Gallup Report.

- 21.Hamid, A. N., Bakar, R. M., & Istiqamah, S. H. N. (2023). High Wages, Psychosocial Safety Climate, and Employee Engagement on Millenials. Jurnal Psikologi Talenta, 8(2). <https://doi.org/10.26858/talenta.v8i2.45731>
- 22.Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- 23.Huang, G., et al. (2021). Well-being and organizational commitment. Journal of Applied Psychology.
- 24.Kahneman, D., & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. Proceedings of the National Academy of Sciences, 107(38), 16489–16493.
- 25.Kim, J., et al. (2022). Predictors of turnover intention. Journal of Vocational Behavior.
- 26.Lee, S., et al. (2022). Why high-paid employees quit. Journal of Organizational Behavior.
- 27.Lyubomirsky, S. (2011). The how of happiness: A new approach to getting the life you want. Penguin.
- 28.Maslach, C., & Leiter, M. (2021). Burnout causes and consequences.
- 29.Milosev, V., et al. (2024). Psychological Safety at the Workplace – Organizational and Financial Aspects. Retrieved from ResearchGate.
- 30.Mowbray, P. K., Gu, J., Chen, Z., et al. (2024). How do tangible and intangible rewards encourage employee voice? The perspective of dual proactive motivational pathways. International Journal of Human Resource Management. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2353660>
- 31.Pfeffer, J. (2018). Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance. HarperBusiness.
- 32.Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2(2), 121–139.
- 33.Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8th ed.). Pearson.

34. Sonnentag, S., & Frese, M. (2020). Stress at work. Journal of Occupational Health Psychology.
35. Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the great resignation. MIT Sloan Management Review, 63(2), 1–9.
36. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.