

الاستثمار في الرفاهية النفسية للقوى العاملة: عوائد استراتيجية وتأصيل نظري

Investment in Workforce Psychological Well-being: Strategic Returns and Theoretical Foundations

بوبكر الصديق دغمان*

أستاذ محاضر، جامعة الوادي

DEGHMANE BOUAKER SEDDIK

Associate Professor B at University of El

Oued

degmane-boubakerseddik@univ-eloued.dz

عبد القادر راج الله

أستاذ محاضر، جامعة البليدة 2

Rabah Allah Abdelkader

Associate Professor A, University of BLIDA 2

rabahallahabdelkader57@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/05/25

تاريخ القبول: 2025/04/26

تاريخ الاستلام: 2025/01/24

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل إشكالية الرفاهية النفسية في العمل مع استعراض المفاهيم النظرية الأساسية والعوامل المؤثرة فيه، تؤكد الدراسة على التمييز الواضح بين مفهومي "الصحة النفسية" (باعتبارها غياب الاضطرابات والأعراض المرضية وتقاس بمؤشرات سلبية كالقلق والإجهاد) و"الرفاهية النفسية" (باعتبارها حالة أوسع من الازدهار العاطفي، الاجتماعي، والوظيفي، وتشمل الشعور بالرضا والسعادة والإنجاز وتقاس بمؤشرات إيجابية كالرضا الوظيفي والانخراط)، تعتمد الدراسة على منهجية تحليلية لأدبيات الرفاهية النفسية مستندة إلى ثلاث مقاربات نظرية رئيسية هي المقاربة السببية التي تركز على العوامل الموضوعية في بيئة العمل كعبء العمل والمناخ التنظيمي وتحديد أسباب المشكلات النفسية، والمقاربة المعرفية التي تبرز دور إدراك الفرد وتقييمه للضغوط وكيفية تكيفه معها، والمقاربة السيكونديناميكية التي تتناول التفاعل بين الديناميكيات الفردية الداخلية وبيئة العمل والجوانب الذاتية والاجتماعية.

تسعى الدراسة إلى فهم كيف يمكن للاستثمار في الرفاهية النفسية للقوى العاملة أن يحقق عوائد استراتيجية للمنظمات، تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تعزيز الرفاهية النفسية وزيادة الإنتاجية وتقليل معدلات التغيب. تخلص الدراسة إلى أهمية تبني منظور شامل للرفاهية النفسية في بيئة العمل وفهم الأسس النظرية التي تدعم هذا التوجه، كما تقدم استراتيجيات عملية لتحسين الرفاهية النفسية مثل تعزيز التوازن بين العمل والحياة من خلال ترتيبات عمل مرنة وتوفير الأمن الوظيفي والشعور بالاستقرار وبناء شبكات دعم اجتماعي قوية في مكان العمل كبرامج الإرشاد، تحسين بيئة العمل المادية بتوفير مساحات مريحة وصحية، وتقدير إنجازات الموظفين لزيادة شعورهم بالتقدير، إن الاستثمار في الرفاهية النفسية ليس مجرد مسؤولية أخلاقية بل هو استثمار اقتصادي ذو عائد ملموس يساهم في جذب المواهب واستبقائها.

الكلمات المفتاحية: الرفاهية النفسية. الصحة النفسية في العمل. الاستثمار في رأس المال البشري. العوائد الاستراتيجية. المقاربات النظرية

Abstract: This study aims to analyze the issue of psychological well-being in the workplace, by reviewing basic theoretical concepts and influencing factors. The study emphasizes a clear distinction between the concepts of "mental health" (defined as the absence of

*- المؤلف المرسَل

disorders and pathological symptoms, measured by negative indicators like anxiety and stress) and "psychological well-being" (considered a broader state of emotional, social, and occupational flourishing, including feelings of satisfaction, happiness, and accomplishment, measured by positive indicators such as job satisfaction and engagement). The study adopts an analytical methodology of psychological well-being literature, based on three main theoretical approaches: the causal approach focusing on objective factors in the work environment such as workload and organizational climate to identify the causes of psychological problems, the cognitive approach highlighting the role of individual perception and evaluation of stressors and how individuals adapt to them, and the psychodynamic approach addressing the interaction between internal individual dynamics, the work environment, and subjective and social aspects.

The study seeks to understand how investing in workforce psychological well-being can achieve strategic returns for organizations. Findings indicate a positive relationship between promoting psychological well-being and increased productivity and reduced absenteeism rates. The study concludes the importance of adopting a comprehensive perspective on psychological well-being in the workplace and understanding the theoretical foundations supporting this direction. It also offers practical strategies to improve psychological well-being, such as promoting work-life balance through flexible work arrangements, providing job security and a sense of stability building strong social support networks in the workplace like mentoring programs, improving the physical work environment by providing comfortable and healthy spaces, and recognizing employee achievements to increase their sense of appreciation. Investing in psychological well-being is not merely an ethical responsibility but an economic investment with tangible returns that contributes to attracting and retaining talent.

Keywords: Psychological Well-being .Mental Health in the Workplace .Investment in Human Capital. Strategic Returns .Theoretical Approaches

- مقدمة ومشكلة الدراسة:

يشهد عالم العمل المعاصر تحولات متسارعة وتحديات متزايدة تؤثر بشكل مباشر على حياة الأفراد وإنتاجية المؤسسات على حد سواء. في هذا السياق يبرز مفهوم الرفاهية النفسية للعاملين كأحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة والنجاح التنظيمي، لم يعد التركيز مقتصرًا على مجرد غياب الأمراض والاضطرابات النفسية، بل اتجه الاهتمام نحو تعزيز حالة إيجابية شاملة تتضمن ازدهار العاطفي والاجتماعي والوظيفي للأفراد العاملين، فالقوى العاملة التي تتمتع بمستويات عالية من الرفاهية النفسية تكون أكثر إنتاجية وأقل عرضة للإرهاق والتغيب وأكثر قدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات.

إن الاهتمام بالرفاهية النفسية في مكان العمل ليس مجرد مسؤولية أخلاقية تقع على عاتق المؤسسات، بل هو أيضًا استثمار استراتيجي ذو عوائد ملموسة أو بشكل آخر هي استثمار في الموارد البشرية، فالمنظمات التي تولي اهتمامًا حقيقيًا لرفاهية موظفيها تجني ثمار ذلك في صورة تحسين الأداء العام، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي والولاء وتقليل معدلات دوران العمل وتعزيز سمعتها كجهة عمل جاذبة، وفي ظل المنافسة الشديدة على استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، يصبح توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للرفاهية النفسية ميزة تنافسية حقيقية.

لقد تطور فهمنا لمفهوم الرفاهية النفسية ليشمل أبعادًا متعددة تتجاوز مجرد الصحة النفسية بمعناها التقليدي، فالرفاهية النفسية لا تعني فقط غياب الاكتئاب والقلق والتوتر، بل تشمل أيضًا الشعور بالسعادة والرضا ووجود معنى وهدف في الحياة والعمل، وإقامة علاقات اجتماعية إيجابية وداعمة، والقدرة على النمو والتطور الشخصي والمهني. هذا المنظور الشامل يؤكد على أهمية تبني استراتيجيات متكاملة لتعزيز الرفاهية النفسية في بيئات العمل تأخذ في الاعتبار مختلف الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية.

تتعدد العوامل التي تؤثر على الرفاهية النفسية للعاملين حيث تشمل طبيعة المهام الوظيفية ومستوى التحكم والاستقلالية في العمل وعبء العمل والضغط وجودة العلاقات مع الزملاء والمديرين وثقافة المؤسسة وقيمها والتوازن بين الحياة العملية والشخصية وفرص النمو والتطور المهني، إن فهم هذه العوامل المتداخلة والمتفاعلة أمر ضروري لتصميم تدخلات فعالة تهدف إلى تعزيز الرفاهية النفسية في مكان العمل.

وقد حظي موضوع الرفاهية النفسية في العمل باهتمام متزايد من قبل الباحثين والأكاديميين والمهنيين في مختلف التخصصات، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات والمقاربات التي تسعى إلى تفسير هذه الظاهرة المعقدة من بين هذه المقاربات تبرز المقاربة السببية التي تركز على تأثير العوامل الموضوعية في بيئة العمل على الرفاهية النفسية، والمقاربة المعرفية التي تؤكد على دور العمليات العقلية والإدراكية للفرد في تقييم الضغوط والاستجابة لها، والمقاربة السيكونديناميكية التي تسلط الضوء على التفاعل بين الديناميكيات الداخلية للفرد وبيئة العمل، إن استعراض هذه المقاربات النظرية المختلفة يمكن أن يوفر رؤى قيمة حول الآليات التي تؤثر من خلالها بيئة العمل على الرفاهية النفسية للعاملين.

تعتبر شركة Google من الشركات الرائدة عالميًا في تبني مبادرات وبرامج تهدف إلى تعزيز رفاهية موظفيها. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن هذه الاستثمارات في الرفاهية النفسية قد ساهمت في تحقيق عوائد استراتيجية ملموسة للشركة، مثل زيادة الإنتاجية وتحسين الابتكار

وتقليل معدلات دوران العمل. إن تجربة Google تقدم نموذجًا حيًا لكيفية دمج الرفاهية النفسية في صميم استراتيجية العمل وتحقيق نتائج إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي. على الرغم من الأهمية المتزايدة لموضوع الرفاهية النفسية في العمل والعوائد الاستراتيجية المحتملة للاستثمار فيها، لا يزال هناك حاجة إلى مزيد من البحث المعمق لفهم طبيعة هذه العلاقة المعقدة وتأصيلها نظريًا بشكل شامل. تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما هي الأسس النظرية التي يمكن من خلالها فهم العلاقة بين الاستثمار في الرفاهية النفسية للقوى العاملة والعوائد الاستراتيجية للمنظمات.

- أهمية الدراسة:

تبرز هذه الدراسة أهمية الرفاهية النفسية للعاملين باعتبارها حجر الزاوية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات في عالم العمل المعاصر الذي يشهد تحولات وتحديات متزايدة، وهذا من خلال:

- تحليل مفهوم الرفاهية النفسية في العمل وتحديد العوامل التنظيمية والفردية والاجتماعية المؤثرة فيه.
- استعراض أبرز المقاربات النظرية (السببية، المعرفية، السيكيوديناميكية) التي تسعى إلى تفسير الرفاهية النفسية في بيئات العمل.
- توضيح التمييز المفاهيمي بين الصحة النفسية (غياب الاضطرابات) والرفاهية النفسية (حالة الازدهار الشامل).
- إبراز العوائد الاستراتيجية المحتملة للاستثمار في الرفاهية النفسية للقوى العاملة، مع الاستشهاد بأمثلة من شركات رائدة.
- اقتراح استراتيجيات عملية لتحسين الرفاهية النفسية في بيئات العمل المعاصرة.

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل مفهوم الرفاه النفسي في العمل والعوامل المؤثرة عليه.
2. استعراض أبرز المقاربات النظرية التي تناولت الرفاهية النفسية في العمل.
3. اقتراح استراتيجيات عملية لتحسين الرفاه النفسي في بيئات العمل.

- الصحة النفسية:

1- تعريف الصحة النفسية: لقد عرفت المنظمة العالمية للصحة OMS في سنة 1946 الصحة العقلية أو النفسية على أنها "حالة الرفاهية التامة الجسدية والعقلية للفرد ولم تختصرها في

مجرد غياب المرض أو العجز" وقد أشارت المنظمة الى الصحة النفسية أو العقلية لمدة طويلة من خلال المؤشرات السلبية، أما اليوم فإن الباحثين يولون أهمية في قياس الصحة النفسية في شكلها الثنائي الأبعاد ليس فقط في غياب المرض ولكن أيضًا في وجود جوانب إيجابية. (Keyes, 2005, Achill, 2003) حيث يشير كلا من Keyes et Lopez 2000 إلى أن الصحة النفسية ينظر لها اليوم من منظور ثنائي المفاهيم، الأول يستند على التحقق من عدم وجود العناصر المرضية ويقوم المنظور الثاني على معاينة وتحديد وجود عناصر إيجابية.

إن تعريف المنظمة العالمية للصحة يقدم نظرة شاملة عن الصحة والتداوي، ولكنها تضمنت عدة عيوب ففي الواقع فإنها تشخص الصحة على أنها حالة مستقرة وما يترتب عنها على أنها مفهوم معياري بالإضافة إلى ذلك فإن هذا التعريف يتناسب مع عملية الإدراك الحسي الذي يعني أن تعريف الصحة النفسية يقترب بما يحسه الفرد وبالتالي فهو يرتبط بما يعتبره الفرد حالة طبيعية.

2- الصحة النفسية للموظفين: هناك تعريفات مختلفة في الأدبيات فبعضها يعطي أهمية أكبر لحياة الأفراد، ووفقًا للقاموس الكبير لعلم النفس فإن مفهوم الصحة النفسية يشير إلى قدرة الفرد على العمل بانسجام وبالطاقة وفعالية لمجابهة المواقف الصعبة بمرونة من خلال قدرته على استعادة توازنه (Blochetal, 95)، وتركز تعاريف أخرى على دور البيئة التنظيمية ابن تصبح الإمكانيات التي يقدمها السياق التنظيمي مثل شروط العمل والمهام التي تقدمها له المنظمة وما يشعر به تجاهها وإمكانية تقدمه والبحث عن حياة متزنة ووجود مستوى من الضغط الذي يمكن تحمله وإدارته، ومن جهة أخرى فإن الصحة النفسية في العمل تشير إلى الحالة التي يطورها الفرد بالمقارنة مع مؤشرات تقدير الذات، الاحترام التنمية الشخصية، والتوازن ومستويات التوتر.

وفي مقابل ما سبق يجب الأخذ أيضًا بعين الاعتبار قدرة الفرد على التكيف مع عمله والبيئة التي يتم فيها ذلك وتشير التقديرات في هذا الصدد إلا أن الصحة النفسية كحالة أو كنتيجة على نوعية العلاقات بالنسبة له (الفرد والعمل) وما يحيط به.

كما عرفها Brien 2003 على أنها قدرة الفرد على التعامل مع المطالب وتلبية الحاجات الأساسية من منظور التعديلات النفسية والسلوكية بفضل تفعيل الموارد التنظيمية والنفسية والاجتماعية والشخصية، وعليه يمكن القول إن المكونات الرئيسية للحالة النفسية في العمل هما الرفاهية- والضيق النفسي. (Keyes, 2003, Massé et al, 1988).

ولقد أكدت العديد من الدراسات أن هاذين العنصرين لا يمكن وضعهما على نفس السياق فهما حالتان مختلفتان ومتعاكستان ومتربطتان وهما ضروريتان للتعامل بشكل صحيح مع الصحة النفسية في العمل.

لقد نصت موانيق المنظمة العالمية للصحة في سنة 1986 على أن الشخص السليم هو الشخص الذي يستخدم موارده لتكون فعالة في جميع مجالات الحياة، وهناك نوعين من الموارد، الموارد الشخصية والموارد البيئية، والتفاعل بين هذين النوعين من الموارد المستخدمة يسمح بمقاومة وتحمل الضغوط المهنية وتحقيق مستوى أفضل من الصحة، كذلك يمكن اعتبارها كمؤشرات للصحة (Hobfoll, 1988, Rousseau, 1997) وعندما نتصفح ونستقرأ الأدبيات المرتبطة بالصحة النفسية يتضح لنا أن الجانب السلبي هو الأكثر تناولاً مثل القلق، الاكتئاب، الإجهاد... إلخ. ومع ذلك فإن العنصرين المشكلين للصحة النفسية في العمل هما شرطان متميزان ومتعاكسان ومتربطين، ولقد دعمت نتائج التحاليل العالمية - امبريقياً. karademas, 2007, Massé (et al, 98, Veit et Wars, 1983) توجه الذي يرى أن الرفاهية التنظيمية والضيق التنظيمي أو الإرهاق المهني أنهما مفهومان مترابطان عكسياً ولكلّهما ضروريان لشرح الصحة النفسية في العمل وبالأستناد على هذه المداخل لدراسة الصحة النفسية في العمل فإنه ينصح بدراسة الصحة النفسية في العمل من هذه الجوانب، أي جانب الرفاهية التنظيمية، والضيق التنظيمي أو الإرهاق المهني.

ووفقاً للجمعية الأمريكية لعلم النفس، فإن الإجهاد المزمن يمكن أن يؤدي إلى عواقب صحية وخيمة، بما في ذلك أمراض القلب والأوعية الدموية وضعف جهاز المناعة. وبالتالي فإن المبادرات في مكان العمل التي تخفف من التوتر تساهم بشكل مباشر في تحسين الصحة العامة.

3- تطور إشكالية الصحة النفسية في العمل: حتى سنوات الستينات حاولت الدراسات المهتمة بالصحة النفسية في العمل الإجابة على انشغالين أساسيين مرتبطين بالموضوع، كان الأول حول كيفية تعزيز وتفضيل مدخل التايلورية في تنظيم العمل أين كانت الصحة النفسية تمثل مكونات مستقلة عن بعضها البعض و الناتجة أساساً من نظرة هذه الأخيرة في طريقة تنظيم العمل بناءً على التفكير التجريبي، والتي كان ينظر فيها إلى العناصر المكونة للصحة النفسية في العمل بشكل مستقل عن بعضها البعض (Davezies, 1997). وحسب هذا التوجه فإن عقلنة العمل توجي إلى فصل التفكير عن الفعل في نظرتة للإنتاجية، أين يكون فيها رفع الأداء أحد مسببات زيادة تحسين مكونات رضى العاملين وحسب Wallo (1970) فإن العقلانية في العمل جعلت من تدخل علم النفس أكثر إلحاحاً والذي لم يكون معروفاً بالشكل الذي هو عليه الآن.

أما الانشغال الثاني يرتبط بالنظر إلى الصحة النفسية للعامل في إطار ممارسة الطب الشرعي المرتبط بالتشريعات المرتبطة بحوادث العمل والأمراض المهنية أين يكون فيها للطبيب الحق في تقرير المساعدة.

وفي أواخر 1960 حتى منتصف 1980 شهدت هذه الفترة ظهور صراع عمالي على قضايا ظروف العمل ولم يكن أمام أصحاب الأعمال في مواجهة هذه الصراعات وزيادة معدل الدوران في العمل إلا الاعتراف بأهمية مثل هذه القضايا أين تم خلالها وضع إطار تشريعي ينظم مثل هذه القضايا فعلى سبيل المثال صدر في عام 1976 قانون بشأن الحماية من حوادث العمل وفي عام 1973 تم خلق الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل (Davezies, 1997) أين أصبحت ظروف العمل لا ترتبط بالدراسات الطبية أو النقابة فقط، بل أن الموظفين أصبحوا لهم الحق في أن يكونوا على علم بها وأن يتدربوا على مخاطر العمل، وواجهت الفترة التالية والتي تتميز بأزمة في التغييرات الاجتماعية والسياسية الكبيرة أين كان المنطق المالي يرتبط بالمنطق الصناعي والاجتماعي وكان هم العلماء هو رفع الموارد للعمال التي تسمح بالإبقاء على البعد السياسي امام تطوير الأساليب التنظيمية.

إذا كان المختصين قد اهتموا بالصحة النفسية للعمل من أجل تحسين الأداء ومروية المنظمة، فانه اليوم هناك نوع من الاهتمام المتزايد برفاهية العمال وصحتهم البدنية ولكن يبقى الهدف هو زيادة الأداء والمردودية وفي أيامنا هذه نحن نعلم أن العمل يسمح بتحسين الأمن المالي وبالعلاقات الانسانية كما أنه يجلب نوع من الرضا و يسمح بتحقيق الذات ومع ذلك فانه إذا أسئ التنسيق في مكوناته فإن الصحة النفسية ورفاهية العامل هي من تتأثر بصورة واضحة وهو ما أكدت عدة دراسات منها دراسة أجريت عام 2000 على 15 دولة عضو في الاتحاد الاوروبي، التي أثبتت أن 56٪ من أفراد العينة يتعرضون لوتيرة سريعة في العمل وأن أكثر من الثلث ليس لديهم سلطة على المهام و40٪ يعتبرون ان عملهم يتميز بالرتابة كما كشفت الدراسة أن حوالي 60٪ من أفراد العينة تعتبر ان عملهم يؤثر سلبيًا على صحتهم، أما الإجهاد في العمل فقد بلغ 27٪ و11٪ من الموظفين يعترفون أنهم غابوا عن العمل بسبب المخاوف الصحية الناجمة عن عملهم (2006, Valeyre).

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الصحة النفسية منها عوامل تنظيمية تتمثل في عبء العمل وتكثيفه وانخفاض الاعتراف بجهود العاملين وغياب التوازن بين العمل والحياة. كما توجد عوامل شخصية تمثل في القدرات الفردية على التكيف. والسمات الشخصية مثل المرونة

النفسية. بالإضافة الى عوامل اجتماعية كجودة العلاقات بين الزملاء، والدعم الاجتماعي داخل بيئة العمل.

- الرفاهية النفسية في العمل:

1- تعريف الرفاهية النفسية في العمل: شكل الرفاه النفسي في العمل محوراً أساسياً في دراسات الصحة النفسية والتنظيمية، نظراً لتأثيره المباشر على أداء العاملين وإنتاجيتهم. وفقاً لمنظمة الصحة العالمية يُعرّف الرفاه النفسي بأنه حالة من التوازن العقلي والجسدي والاجتماعي. بينما يرى Keyes و (Lopez 2002) أن الصحة النفسية تتضمن بُعدين: غياب العناصر المرضية ووجود عناصر إيجابية مثل الرضا الشخصي والتوازن.

والمثير للانتباه فإن التغيرات في تنظيم العمل والأخذ بعين الاعتبار لظروف العمل والحرص على رفاهية العمال، لا يؤدي دوماً إلى تحسين ظروف العمل ومنها الصحة النفسية للعامل (2004، Kimazy). ويرجع هذا التناقض إلى كثافة العمل وتراكم الصعوبات التي تأتي بها منظمات العمل الجديدة التي تسمح بتدهور ظروف العمل السابقة الذكر.

2- الفرق بين الصحة النفسية والرفاهية النفسية في العمل: الصحة النفسية للعمال تُعرّف الصحة النفسية بأنها حالة من التوازن العاطفي، العقلي، والاجتماعي، وتمثل القدرة على التكيف مع الضغوط اليومية، العمل بشكل منتج، والمساهمة في المجتمع. وفقاً لمنظمة الصحة العالمية (WHO). حيث ينصب التركيز على الوقاية والعلاج من الاضطرابات النفسية مثل القلق، الاكتئاب، والإجهاد المرتبط بالعمل بمعنى أنها تتعلق بغياب الأعراض المرضية (زاوية ثنائية الوجود/الغياب) وتقاس غالباً بمؤشرات مثل معدلات القلق والاجهاد المبني واضطرابات المزاج.

أما الرفاهية النفسية للعمال فهي تشير الى حالة أوسع تتجاوز مجرد غياب المرض لتشمل الشعور بالرضا، السعادة، الإنجاز، والمعنى في الحياة المهنية. وفقاً لـ Keyes و (Lopez 2002)، الرفاهية النفسية تتضمن الجوانب الإيجابية مثل الإنجاز الشخصي، العلاقات الاجتماعية الجيدة، والتوازن بين العمل والحياة. فتركيزها ينصب على العوامل الإيجابية التي تعزز جودة الحياة المهنية مثل التوازن الوظيفي، التقدير الوظيفي والدعم الوظيفي، ويمكن اعتبارها كطيف مستمر حيث يمكن ان تكون الرفاهية مرتفعة أو منخفضة وتقاس بمؤشرات مثل الرضا الوظيفي والانخراط في العمل ومستوى السعادة العامة.

فإجمالاً الصحة النفسية تركز على الوقاية والعلاج بينما الرفاهية النفسية تتناول تحقيق جودة حياة أعلى. كما أن الصحة النفسية تُقاس بأعراض مرضية، بينما الرفاهية النفسية تُقاس بعوامل إيجابية، بالإضافة الى أن الصحة النفسية تهدف إلى معالجة المشكلات، في حين أن

الرفاهية النفسية تهدف إلى تعزيز الإيجابيات. وبصيغة أوضح الصحة النفسية هي غياب الاضطرابات بينما الرفاهية النفسية هي حالة من الازدهار العاطفي والاجتماعي حيث تُشكّل الأخيرة مرحلة متقدمة من الصحة النفسية.

3- أهمية الاستثمار في الرفاهية النفسية في العمل: يمثل الاستثمار في الرفاهية النفسية للموظفين أحد المحاور الاستراتيجية التي تتبناها الشركات والمنظمات حول العالم لتحقيق أهدافها طويلة المدى. تُظهر الأبحاث أن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرفاهية النفسية يكونون أكثر إنتاجية، وأقل عرضة للتغيب عن العمل، وأكثر قدرة على التكيف مع التحديات المهنية. في هذا السياق أصبح مفهوم الرفاهية النفسية جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في العديد من المنظمات العالمية. ولعل من أبرز النتائج المباشرة لهذا الاستثمار ما يلي:

- **زيادة الإنتاجية والأرباح:** تظهر الدراسات أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا والراحة النفسية يحققون مستويات إنتاجية أعلى مقارنةً بزملائهم الذين يعانون من ضغوط نفسية. على سبيل المثال، أشارت دراسة أجرتها Gallup (2019) إلى أن الفرق بين الفرق الأعلى أداءً والأدنى أداءً من حيث الانخراط في العمل والإنتاجية يمكن أن يصل إلى 21%. وفقًا لدراسة أجرتها Gallup (2022)، فإن المنظمات التي تستثمر في رفاهية موظفيها تحقق زيادات في الأرباح تصل إلى 23% مقارنةً بالشركات التي لا تهتم بهذا الجانب.
- **تقليل معدلات التغيب عن العمل:** تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يتمتعون برفاه نفسي جيد يكونون أقل عرضة للتغيب عن العمل. وفقًا لتقرير صادر عن World Economic Forum (2020) فإن التغيب المرتبط بالإجهاد يكلف الاقتصاد العالمي مليارات الدولارات سنويًا.
- **تحسين رضا الموظفين وزيادة الولاء:** الموظفون الذين يشعرون بالدعم النفسي والمعنوي يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم للشركة. دراسة نشرت في Harvard Business Review (2020) أظهرت أن المنظمات التي تستثمر في رفاهية موظفيها تحظى بمعدلات احتفاظ أعلى بنسبة 87% مقارنةً بالمنظمات التي لا توفر دعمًا نفسيًا كافيًا.
- **تعزيز الإبداع والابتكار:** يُظهر الموظفون الذين يعملون في بيئة داعمة نفسيًا قدرة أكبر على التفكير الإبداعي وحل المشكلات. تشير الأبحاث إلى أن مستويات التوتر المرتفعة

يمكن أن تعيق التفكير الإبداعي، بينما تساهم البيئات الإيجابية في تعزيز الابتكار (Amabile et al., 1996).

- **خفض تكاليف الرعاية الصحية:** الاستثمار في برامج الصحة النفسية يقلل من التكاليف المرتبطة بالرعاية الصحية. وفقًا لتقرير صادر عن (Deloitte (2022، فإن كل دولار يتم استثماره في الصحة النفسية يعود بعائد يتراوح بين 4 إلى 5 دولارات.
- **تحسين سمعة الشركة:** الشركات التي تهتم برفاهية موظفيها تُعرف بأنها أماكن عمل جذابة، مما يساعدها في جذب أفضل المواهب والحفاظ على سمعة إيجابية. جذب المواهب واستبقاؤها: يفضل جيل الألفية والجيل Z العمل لدى جهات تُقدّر الصحة النفسية. كشف استطلاع كندي أن 82% من الموظفين سيتركون وظيفة تؤثر سلبًا على صحتهم النفسية (Morneau Shepell (2021).

الاستثمار في الرفاهية النفسية للموظفين ليس مجرد مسؤولية أخلاقية بل استراتيجية أعمال فعّالة. تُظهر الأدلة أن المنظمات التي تدرك أهمية هذا الاستثمار تحقق فوائد ملموسة تشمل زيادة الإنتاجية، تقليل التكاليف، وتحسين سمعتها. على المدى الطويل يُتوقع أن تستمر الشركات الرائدة في التركيز على هذا الجانب لتحقيق نمو مستدام ورفاهية متكاملة لموظفيها.

4- المقاربات النظرية المفسرة للرفاهية النفسية: إذا كان هناك وجود اتفاق حول أهمية الرفاهية النفسية للموظفين، فليس هناك اتفاق حول الأسباب التي توصل إلى هذه الحالة في إطار بيئة العمل، حيث يمكن أن نميز ثلاث مقاربات رئيسية هي:

1-4- المقاربة السببية: تعتمد المقاربة السببية على العلوم التجريبية وتحدد أسباب المشكلات النفسية بناءً على العوامل الموضوعية مثل عبء العمل والمناخ التنظيمي. تركز على العوامل التي يمكن قياسها كمياً مثل ظروف العمل والعلاقات المهنية.

منبع هذه المقاربة هو العلوم التجريبية وتعتمد على عمل المنظمة، لأنه عبارة عن واقع موضوعي (1992; Vezena 1996; Karasek، Theorell، Go.siegust)، والغرض منه هو تحديد أسباب الصحة النفسية من خلال هذه المنابع الموضوعية التي يتم تجميعها من خلال المكونات الجوهرية للعمل، إلى العلاقات الاجتماعية (العلاقات البين شخصية المضطربة) إلى التطوير الوظيفي (هشاشة العمل) والمناخ التنظيمي (الإدارة الاستبدادية أو التشاركية) إن معرفة مثل هذه العوامل المرتبطة بالصحة النفسية في العمل أدت إلى تصميم نماذج خطية سببية النوع تنطوي على تقسيم معين لأوضاع العمل ثم اختيار هذه الأوضاع باستخدام الدراسات الكمية، وحسب

هذه المقاربة فإن الإنسان يعمل في عالم أين يكون التحدي عليه بطرق مختلفة لذا من المهم تحديد هذه العوامل المرضية لمحو واستباق ظهور هذه المشاكل المرتبطة بالصحة النفسية، من الحدود الرئيسية للمقاربة السببية هو عدم قدرتها على اعتبار الطبيعة الديناميكية للعوامل الصحية المختلفة في العمل وصعوبة عرض الإجراءات الغامضة للعلاقات الملاحظة، وبالمثل تحاول هذه المقاربة تحديد معالم التنظيم الجيد للعمل كحالة موضوعية وثابتة محكومة بالقوانين السببية العالمية في حين أن هذه عملية تتطور وتتغير باستمرار.

2-4- المقاربة المعرفية: تُفسر المقاربة المعرفية المشكلات النفسية على أنها نتيجة لفشل الفرد في التكيف مع الضغوط. وتركز على إدراك الأفراد للعوامل الضاغطة وكيفية تأثيرها على صحتهم النفسية.

حسب هذه المقاربة المستمدة من علم النفس المعرفي فإن مشاكل الصحة النفسية في العمل ينظر إليها على أنها فشل في تكيف الفرد، كما تسعى هذه المقاربة الإجابة عن "لماذا تسبب بعض العوامل التنظيمية المشاعر السلبية" وحسب هذا المنظور فإنه ليست العوامل التنظيمية هي التي تطرح مشكلة الصحة النفسية في العمل بل طريقة إدراك الأفراد لهذه العوامل. (Lazarus 1966، Mondag 1994، Rascle 1994).

هذه الإدراكات تتأثر بعدة عناصر منها الأهمية المعطاة للعامل وانعكاساته على حياتنا اليومية والتهديد الذي يمثله والسيطرة على الوضعية التي نتصور أننا قادرون على ممارستها وأخيراً عدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ بها (Dontigny، 1988) وبعبارة أخرى فإن الفرد المريض يتطابق مع الذي يظهر بطريقة مبالغ فيها للتهديد الذي يمثله محيطه بطريقة تقلل من قدرته على المواجهة، وقد حاولت العديد من الدراسات في هذا السياق أن تثبت تأثير السمات الشخصية والمعتقدات بالإضافة إلى الاتجاهات نحو الحياة بصفة عامة وإلى العمل بصفة خاصة (96) (Vezina،

هذه المقاربة التي تركز على الإدراكات والاتجاهات الفردية أدت إلى تعزيز الإجراءات الموجهة إلى الفرد بدل التنظيم (94) (Peterson) وبعبارة أخرى فإن استراتيجيات هذه المقاربة تتضمن تدريب الفرد على تغيير تصوره من الضغوطات المحتملة وتحسين استراتيجيات تكيفه للعوامل الضاغطة وذلك باتباع أسلوب حياة معينة (94) (Williamson).

المقاربة المعرفية تقتصر على تقييم مشاكل الصحة النفسية على أنها ناتجة عن فشل مجهودات تكيف الأفراد، كما أنه يقلل من شأن الفروق الفردية في القدرة على مواجهة الضغوطات المهنية، كما أنها لا تأخذ بالاعتبار بوجود اختلافات في نظم القيم في مكان العمل (94)،

(Peterson) هذا النقص يشل فهم أصل عوامل عدم الرفاهية أو الراحة في مكان العمل وبالتالي القدرة على وضع استراتيجيات فعالة.

4-3- المقاربة السيكوديناميكية

تنظر هذه المقاربة إلى الصحة النفسية كنتيجة لتفاعل الديناميكيات بين الفرد والبيئة التنظيمية، وتُبرز أهمية الجوانب الذاتية والاجتماعية في تفسير الرفاه النفسي. تنبع هذا المقاربة من العلوم التفسيرية (الرمزية) ووفقاً لهذه المقاربة فإن الصحة النفسية هي نتاج لتفاعل ثلاثة عناصر عقلانية هي موضوعية، ذاتية، واجتماعية وهي تهدف إلى معرفة الإجراءات أو العمليات السيكلوجية التي يقدمها العمل.

- **العقلنة الموضوعية:** هي عقلانية المواقف أو الاتجاهات بالنسبة لأهداف الإنتاج (Dejours, 1995) ويتعلق الأمر بمجموعة سلوكيات التي ترتبط ببيانات المسؤولين الهرمين للمنظمة، وهذا هو الفارق بين العمل المقرر والعمل الحقيقي، هذا الاختلاف يمكن أن يكون السبب في الصحة أو المعاناة العقلية حسب ما تسمح به المنظمة أو لا تسمح به للعامل من الحكم على هذا الفارق وتقديم إجابات عن المشاكل التي واجهها في واقع العمل.

- **العقلنة الذاتية:** تشير العقلانية الذاتية في مجال العمل لجميع الجهود المبذولة من شخص للحصول على هويته (Dejours, 1995) وهي تتوافق مع التصورات التي يمتلكها الشخص عن نفسه بعيداً عن هويته المهنية.

- **العقلانية الاجتماعية:** وهي تساوي عقلانية الإجراءات فيما يتعلق بالقيم والمعايير (95، Dejours) هذه القواعد تتخذ الطرق المقبولة للقيام بالعمل وكذلك ما هو صحيح أم لا وهي نتيجة للحوار والتبادل بين العمال (96، Vezina).

وفقاً للمقارنة السيكوديناميكية فإن مفهوم الصحة النفسية في العمل هو نتيجة لتفاعل ديناميكي وتطوري بين الأهداف التنظيمية، الفرد وفريق العمل، وعندما يتم كسر هذه الديناميكية يظهر هذا المرض.

إن مفهوم سيكوديناميكية العمل يهتم بالتعرف على المكونات التي تسمح للعامل بالحفاظ على التوازن على الرغم من الصعوبات التي يواجهها في العمل بدلاً من التعرف على مختلف العوامل التي يترتب عنها رفاهية أو الضيق النفسي للعامل (95، Dejours). والجدول التالي يعطى مقارنة عامة بين كل مقاربة

جدول 1 الفرق بين المقاربات التفسيرية للرفاهية النفسية

المقاربة السيكوديناميكية	المقاربة المعرفية	المقاربة السببية	المعيار
التفاعل الديناميكي بين الفرد والبيئة التنظيمية.	إدراك الفرد وتفسيره للضغوط (العوامل الذاتية).	العوامل الموضوعية الخارجية مثل عبء العمل وظروف العمل.	الاهتمام الرئيسي
نظريات C Dejours حول العقلانية في العمل.	التعرف على إدراكات الفرد	تحديد العوامل المسببة للمشكلات.	المنهجية
تحليل دور القيادة في تعزيز الانتماء الوظيفي. تصميم سياسات تشجع الحوار بين الإدارة والموظفين	تدريب الموظفين على إدارة الاجهاد. برامج تغيير التصورات السلبية للمهام	تحسين ظروف العمل المادية. تعديل ساعات العمل لتقليل الضغط.	أمثلة تطبيقية
تقدم فهما شاملا للتفاعلات النفسية والاجتماعية.	تراعي الفروق الفردية في الاستجابة للضغوط	توفر بيانات قابلة للقياس والتحليل الاحصائي	نقاط القوة
معقدة التطبيق بسبب تركيزها على العمليات غير الملموسة	لا تعالج الأسباب الهيكلية للمشكلات التنظيمية	تتجاهل العوامل الذاتية والديناميكيات النفسية	نقاط الضعف

يقدم الجدول رقم 1 مقارنة بين ثلاث مقاربات نظرية رئيسية تسعى لتفسير الرفاهية النفسية في بيئة العمل، وهي المقاربة السببية، والمقاربة المعرفية، والمقاربة السيكوديناميكية. تتناول المقاربة السببية العوامل الموضوعية في بيئة العمل مثل عبء العمل، وبيئة العمل المادية، والعلاقات المهنية، معتبرة إياها محددات أساسية للرفاهية النفسية. في المقابل، تركز المقاربة المعرفية على دور العمليات العقلية والإدراكية للفرد في تقييم الضغوط والاستجابة لها، مما يؤثر على مستوى رفاهيته النفسية. أما المقاربة السيكوديناميكية، فتسلط الضوء على التفاعل المعقد بين الدوافع والاحتياجات الداخلية للفرد وبين متطلبات وبيئة العمل، مع التركيز على تأثير الصراعات الداخلية واللاوعي على الرفاهية النفسية.

تكمن قوة المقاربة السببية في تحديدها للعوامل البيئية القابلة للتغيير والتي يمكن للمنظمات التدخل لتحسينها. بينما تبرز المقاربة المعرفية أهمية الفروق الفردية في التعامل مع الضغوط. أما المقاربة السيكوديناميكية، فتضيف عمقاً في فهم التأثيرات النفسية العميقة للعلاقة بين الفرد وعمله. ومع ذلك، قد تكون المقاربة السببية مبسطة في تجاهلها للعوامل الفردية، وقد تغفل المقاربة المعرفية عن تأثير العوامل البيئية الموضوعية، بينما يصعب قياس وتطبيق مفاهيم المقاربة السيكوديناميكية بشكل مباشر في بيئات العمل. إن فهم هذه الاختلافات

والتشابهات بين المقاربات النظرية يوفر إطارًا تحليليًا شاملاً لفهم الرفاهية النفسية في العمل وتوجيه الجهود نحو تعزيزها بشكل فعال.

5- استراتيجيات الرفع من الرفاهية النفسية للقوة العاملة: بعد أن تعرفنا على الرفاهية النفسية للعمال والانعكاسات الحاصلة على الاستثمار فيها، نذكر الآن استراتيجيات الرفع منها في المنظمات والخطوات العملية التي يمكن انتهاجها لمحاولة تحسينها في التنظيمات المعاصرة:

-التوازن بين العمل والحياة: إن التوازن بين العمل والحياة يشكل عاملاً حاسماً في تحديد الصحة النفسية، فالموظفون الذين يستطيعون إدارة مسؤوليات عملهم وحياتهم الشخصية بفعالية يميلون إلى الشعور بمستويات أقل من التوتر ورضا أكبر عن وظائفهم. وقد ثبت أن ترتيبات العمل المرنة مثل العمل عن بعد وساعات العمل المرنة، تعمل على تحسين التوازن بين العمل والحياة، على سبيل المثال تقدم شركات مثل IBM و DELL خيارات جدولة مرنة مما أدى إلى زيادة رضا الموظفين وولائهم.

إن تحقيق التوازن الصحي بين العمل والحياة يتطلب أيضاً ممارسات إدارية داعمة. فالمديرون الذين يفهمون ويحترمون الحياة الشخصية لموظفيهم يخلقون بيئة يشعر فيها الأفراد بالتقدير بما يتجاوز أدوارهم الوظيفية ووفقاً لمقال منشور في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، فإن الموظفين الذين يتمتعون بمديرين داعمين هم أكثر عرضة للرضا عن وظائفهم بمقدار 1.3 مرة.

- الأمن الوظيفي: إن الأمن الوظيفي هو عامل مهم آخر في الصحة النفسية في مكان العمل، فالموظفون الذين يشعرون بالأمان في مناصبهم يظهرون مستويات أقل من التوتر والقلق، وعلى النقيض من ذلك يمكن أن يؤدي انعدام الأمن الوظيفي إلى الأرق والاكتئاب ومشاكل الصحة العقلية الأخرى. وتعتبر الأزمة المالية لعام 2008 مثلاً واضحاً تماماً لهذه النقطة حيث أدت الخسائر الواسعة النطاق للوظائف إلى زيادة مشاكل الصحة العقلية على مستوى العالم، إن المنظمات المستقرة التي تعطي الأولوية للاحتفاظ بالموظفين والتواصل الواضح حول توقعات العمل تخفف من الآثار السلبية لانعدام الأمن الوظيفي، علاوة على ذلك فإن توفير فرص النمو والتطور للموظفين يساهم في الشعور بالأمان الوظيفي، كما تعمل برامج التقدم الوظيفي والتقييمات المنتظمة على خلق بيئة من التحسين المستمر والاستقرار.

- الدعم الاجتماعي: لا يمكن التقليل من أهمية دور الدعم الاجتماعي في مكان العمل، حيث تساهم الشبكات الاجتماعية القوية بين زملاء العمل في تعزيز الشعور بالانتماء وتقليل الشعور بالعزلة، وتعمل أنشطة بناء الفريق والمشاريع التعاونية على تعزيز هذه الشبكات وتعزيز العلاقات الشخصية، تعتبر برامج الإرشاد فعالة بشكل خاص في توفير الدعم الاجتماعي. يمكن للمرشدين

ذوي الخبرة تقديم التوجيه ومشاركة المعرفة وتقديم الدعم العاطفي للموظفين الأقل خبرة. لقد نفذت منظمات مثل جنرال إلكتريك برامج إرشاد ناجحة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الصحة النفسية للموظفين.

يتضمن الدعم الاجتماعي أيضًا القيادة الداعمة فالقادة الذين يسهل الوصول إليهم، والذين يتمتعون بالتعاطف والذين هم على استعداد للاستماع يخلقون بيئة آمنة نفسياً، إن مفهوم القيادة التحويلية حيث يلهم القادة الموظفين ويحفزونهم من خلال التعزيز والدعم الإيجابي أمر حيوي في تعزيز الصحة النفسية في مكان العمل.

- تعزيز بيئة العمل الصحية: إن تحسين بيئة العمل المادية مثل توفير مساحات مريحة وصحية يؤثر بشكل كبير على رفاهية الموظفين، حيث أظهرت دراسة من Harvard T.H. Chan School of Public Health (2017) أن تحسين الإضاءة الطبيعية وجودة الهواء في مكان العمل يزيد من الإنتاجية بنسبة تصل إلى 11% ويقلل من الإجهاد بنسبة 9%.

- التقدير والاعتراف بالإنجازات: تُعد برامج التقدير الفعالة أحد المحاور الرئيسية لتعزيز الرفاهية النفسية، تشير الدراسات إلى أن الاعتراف بمساهمات الموظفين يزيد من شعورهم بالتقدير مما يعزز معنوياتهم ويقلل من مستويات الإجهاد، وفقاً لدراسة أجرتها Gallup (2022) فإن الموظفين الذين يحصلون على اعتراف دوري بإنجازاتهم هم أكثر ارتباطاً بالعمل بنسبة 30% مقارنة بمن لا يتلقون تقديرًا.

- التدريب والتطوير المهني: الاستثمار في تطوير الموظفين من خلال الدورات التدريبية والبرامج التعليمية يعزز إحساسهم بالتمكين والانتماء، حيث تشير دراسة صادرة عن World Economic Forum (2021) إلى أن 94% من الموظفين يبقون في وظائفهم لفترة أطول إذا استثمرت الشركات في تدريبهم وتنميتهم المهنية

- خاتمة:

يُعد الرفاه النفسي في العمل أحد المحاور الحيوية لضمان بيئة عمل صحية وإنتاجية مستدامة، استنادًا إلى المراجعات النظرية والإحصائيات الحديثة يتضح أن العوامل التنظيمية والشخصية والاجتماعية تلعب دورًا محوريًا في تحديد مستوى الرفاه النفسي للعاملين، لتحقيق تحسينات ملموسة ينبغي تبني استراتيجيات شاملة تجمع بين التدخلات الفردية والتنظيمية، على المدى الطويل يُتوقع أن تُساهم هذه الجهود في تعزيز صحة العاملين ورفع كفاءة المؤسسات، وهو ما قد يعود بالفوائد على كل من أصحاب العمل والموظفين كبرة، وتتراوح من زيادة الإنتاجية وتقليل التغيب عن العمل إلى تحسين جودة الحياة والنمو الوظيفي. وهناك عدة عوامل رئيسية تؤثر على

الصحة النفسية في مكان العمل، بما في ذلك التوازن بين العمل والحياة، والأمان الوظيفي، والدعم الاجتماعي

إن الاستثمار في الرفاهية النفسية للموظفين ليس مجرد فعل أخلاقي بل هو قرار اقتصادي له آثار إيجابية على المدى المتوسط والطويل، فالمنظمات التي تُعلي من شأن الصحة النفسية تجني عوائد ملموسة عبر الإنتاجية والابتكار والولاء.

وفي الختام يمكن القول بأنه في عالم يتسارع فيه التحول الرقمي وتتصاعد فيه الضغوط المهنية، لم يعد الاهتمام بالرفاهية النفسية للموظفين ترفاً اختياريًا بل أصبح ضرورة استراتيجية تُحدّد مصير المنظمات في سوق تنافسية تعتمد على رأس المال البشري كأهم أصولها، تؤكد هذه الدراسة أن التحديات النفسية مثل الإجهاد والإنهاك ليست مجرد عبء فردي، بل تُهدّد الاستقرار المالي للمنظمات حيث تُقدّر منظمة الصحة العالمية (2022) خسائرها العالمية بتريليون دولار سنويًا جرّاء فقدان الإنتاجية.

من خلال تحليل ثلاث مقاربات نظرية - السببية (المعتمدة على العوامل الموضوعية، والمعرفية (المرتبطة بإدراك الفرد)، والسيكوديناميكية (المركّزة على التفاعل بين الفرد والبيئة) تبين أن تحقيق الرفاهية النفسية يتطلب تدخلًا متعدد المستويات: - تنظيميًا: عبر سياسات مرنة (كالعمل الهجين) وتصميم بيئات عمل محفزة (كمساحات الإبداع في Google).

- فرديًا: بتعزيز مهارات التكيف (كالتدريب على الذكاء العاطفي). - اجتماعيًا: عبر بناء شبكات دعم فعّالة (كبرامج الإرشاد في Unilever). وبناء على المقاربات النظرية يمكن تقديم مقترحات لتحسين الرفاهية النفسية من خلال النقاط التالية:

- تعزيز التوازن بين العمل والحياة: من خلال تبني ترتيبات عمل مرنة مثل العمل عن بعد وساعات العمل المرنة، وتشجيع الموظفين على أخذ إجازاتهم، وتوفير برامج دعم لمساعدتهم في إدارة مسؤولياتهم الشخصية والمهنية. - توفير الأمن الوظيفي وتعزيز الشعور بالاستقرار: من خلال التواصل الواضح حول توقعات العمل، وتوفير فرص للنمو والتطور المهني، وتبني سياسات تهدف إلى الاحتفاظ بالموظفين وتقليل حالات التسريح غير الضرورية.

- بناء شبكات دعم اجتماعي قوية في مكان العمل: من خلال تشجيع أنشطة بناء الفريق والمشاريع التعاونية، وتوفير برامج إرشاد للموظفين الجدد أو الأقل خبرة، وتعزيز ثقافة عمل إيجابية وداعمة.
 - تحسين بيئة العمل المادية: من خلال توفير مساحات عمل مريحة وصحية، مع إضاءة طبيعية جيدة، وتهوية مناسبة، وتوفير مناطق للاسترخاء والراحة.
 - تقدير ومكافأة إنجازات الموظفين: من خلال إنشاء برامج تقدير فعالة للاعتراف بمساهمات الموظفين ومكافأتهم عليها، مما يزيد من شعورهم بالتقدير ويعزز معنوياتهم ورضاهم الوظيفي.
- لا تقتصر عوائد هذه الاستثمارات على تجنب المخاطر فحسب بل تمتد إلى خلق قيمة مضافة كما تُظهر بيانات (Deloitte 2022) أن كل دولار يُنفق على الصحة النفسية يُحقق عائداً يصل إلى 5 دولارات. فضلاً عن ذلك تُسهم هذه المبادرات في جذب الأجيال الشابة (كجيل زد) التي تُقيّم بيئات العمل الإنسانية أكثر من أي وقت مضى.

قائمة المراجع:

1. Achille, M. A. (2003). Définir la santé au travail : I. Base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail. Dans R. Foucher, A. Savoie & L. Brunet (dir.). Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail. Montréal : Éditions Nouvelles, 65-89.
2. Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (1996). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403.
3. Davezies, P. (1997). Evolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, 3, 87-114
4. Davezies, P. (2005). La santé au travail, une construction collective. *Santé et Travail*, 52, 2428.
5. Dejours, C. (1995a). *Le facteur humain*. Paris : Presses Universitaires de France.
6. Dejours, C. (1995b). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en
7. Deloitte. (2022). Mental health and well-being in the workplace. Retrieved from <https://www2.deloitte.com>
8. Gallup. (2019). State of the Global Workplace. Retrieved from <https://www.gallup.com>
9. Gallup. (2022). The relationship between employee well-being and company performance. Retrieved from <https://www.gallup.com>
10. Harvard Business Review. (2020). Why Investing in Employee Well-being Pays Off. Retrieved from <https://hbr.org>
11. Hobfoll, S.E. (1988). *The ecology of stress*. Washington, DC : Hemisphere
12. Karademas, C. (2007). Positive and negative aspects of well-being: Common and specific predictors. *Science directe. Personality and Individual Differences* 43, 277–287.

13. Karasek, R., & Theorell, T (1990). *Healthy work : stress, productivity and the reconstruction of working life*. New-York : Basic Books
14. Keyes, C. L. M. (2005). Une conception élargie de la santé mentale. *Revue Québécoise de Psychologie*, 26(1), 145-163.
15. Keyes, C. L. M., & Lopez, S. J. (2002). Toward a science of mental health: Positive directions in diagnosis and interventions. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 45-59). New York : Oxford University Press.
16. Marchand, A. (2004). *Travail et santé mentale : une perspective multi-niveau des déterminants de la détresse psychologique*. Thèse de Doctorat, Montréal
17. Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd Ed.). California : Consulting Psychologist Press
18. Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998c). The Structure of mental health: higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45 : 475-504.
19. Valeyre A. (2006b), *Conditions de travail et santé au travail dans l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation*, Document de travail, no 73, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi
20. Vézina (1999). *Stress et psychodynamique du travail : de nouvelles convergences*. Travailler N°2.
21. Vézina, M., Cousineau, M., Mergler, D., Vinet, A., & Laurendeau, M. C. (1992). *Pour donner un sens au travail*, Québec : Gaetan Morin.
22. Vézina, M., Derriennic, F., & Monfort, C. (2001). L'impact de l'organisation du travail sur l'isolement social. *Travailler*, 1(5), 101-117.
23. World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report*. Retrieved from <https://www.weforum.org>