

# الأمان في بيئات العمل

الأمان النفسي بوصفه محركًا للتعلّم والثقة والاستدامة

بقلم: د. أحمد المليكي، أكاديمي ومستشار أول في الثقافة المؤسسية والقيم

15 مارس 2026

## المُلخَص

عندما ينظم الإنسان إلى بيئة عملٍ ما، فإنه يقوم بذلك بدافع البحث عن أمان يوفر له مقابلًا ماليًا يضمن به لنفسه وأهله احتياجاتهم، وما إن ينضم إلى بيئة عمل حتى يشعر أن كل شيء على المحك، حيث يجد نفسه باحثًا عن طبقة جديدة من الأمان، فالبيئة الآمنة تزدهر فيها الثقة، ويتسارع فيها التعلّم، وكل مؤسسة يرتفع سهمها بقدر ما يرتفع منسوب الأمان فيها، وحين يصبح الأمان ثقافة راسخة، تعمل العقول بكامل نورها، وتتحرك المؤسسات بثبات نحو الريادة.



## مركزية الأمان في الحياة

الأمان ضرورة إنسانية، ومن أجل النعم التي أمتن الله بها على خلقه، وقد وقف الشاعر العربي أبو تمام قبل أكثر من ألف ومائتي سنة، ليحدد مواصفات سكنه، وأبان أن أهمها: الطمأنينة والأمن، ذلك الشعور الذي يُبنى في القلوب والعلاقات؛ بحسن العشرة التي يتبادلها الجيران كل يوم، (الصعيدي، 2005)؛ لذا قال:

مَنْ مُبْلِغُ أَفْنَاءِ يَعْرُبُ كُلِّهَا      إِنِّي بَنَيْتُ الْجَارَ قَبْلَ  
الْمَنْزِلِ

فالأمان عنده يبدأ من البشر قبل الحجر، فالجدران تحمي الجسد، لكن الجار القريب يحمي الروح من قلق العزلة ووحشة التوجس، علاقة يسكنها الود والاحترام والاطمئنان، ولا قيمة لسقف مرتفع إن كان المحيط ضيق الصدر، وقد استعاذ النبي صلى الله عليه وسلم من جار السوء في دار المقامة (النسائي، حديث رقم 5502).

كما أنَّ أعرابياً حدد ذات يوم الأولوية القصوى لديه من الأمان، عندما كان يرتجف من البرد، وجاءه من يستضيفه، ويطلب منه اقتراح ما يطبخ له، فكان رده:

قالوا إقترح شيئاً نُجد لك طبخه      قلت إطيخوا لي  
جُبنةً وقَميصاً

لقد استخدم المشاكلة "طبخ الجبة والقميص" الأمان من البرد الفارس، مقابل عرضهم الذي لا يشكل له أولوية حينها "طباخة الطعام" (الهاشمي، د. ت). فهو لا يسخر من ضيافتهم؛ بقدر ما يكشف حقيقة بسيطة: حين تشتد الحاجة لشيء ضروري، تتساقط الكماليات، ولا يبقى إلا ما يحفظ الإنسان من الانكسار.

وهذا بالضبط ما يحدث في بيئات العمل؛ فالموظف لا يبدع إلا بعد أن ينال حظه من الشعور بالأمان، ولا يقدم أفضل ما لديه حين ينشغل بحماية نفسه، أو بحساب كلماته، وكيف يمكن أن تفهم، أو بتوقع سوء التأويل، فهو يشبه ذلك المرتجف برداً، واحتاج جبة وقميصاً قبل الوليمة، وطمأنينة قبل التميز، وعلاقات عمل إيجابية قبل بيئة عمل مادية.

## ضرورة الأمان في بيئة العمل

فكم فكرة لامعة انتظرت مساحة أمان؛ لتولد؟ وكم قرار حاسم تغيّر مساره؛ لأنَّ صوتاً صادماً تجرأ على الظهور في الوقت المناسب؟

كثير من جوانب التفوق المؤسسي بدأ غالباً من لحظة شعر فيها عضو فريق عمل أنَّ صوته ذو قيمة.

ومما لا شك فيه أنَّ داخل كل مؤسسة قصة تاهت بين الأرقام والمؤشرات، كان يمكن لها أن تضاعف جوانب القوة، أو تسهم في الحد من التراجع، لكنها لم تجد مساحة أمان لتخرج من طلق صاحبها.

حيث إنه من الملاحظ أن في الاجتماعات والتفاصيل اليومية داخل بيئة العمل، يتشكل مناخٌ يحدد ما إذا كانت العقول ستعمل بكامل طاقتها، أم ستكتفي بالحد الأدنى من الحضور؛ براءة للذمة.

## الأمان في بيئات العمل اليوم

وسعت متطلبات عالم الأعمال فهمنا للعلاقة العضوية بين الأداء وصحة الإنسان، وأنَّ بيئة العمل تُقاس بقدرتها على حماية التوازن النفسي، كما تُقاس بمؤشرات الإنتاج، فهي مساحة تتكوّن فيها الهوية المهنية، وتتشكل فيها الثقة بالذات، ودافعية العطاء؛ لذلك تنعكس جودة المناخ مباشرة على الإبداع وجودة القرار والانتماء المؤسسي.

هذا الإدراك دفع المؤسسات الواعية إلى التعامل مع الصحة النفسية على أنَّها استثمار في رأس المال البشري، لا كونها ملفاً جانبياً. ومع تصاعد الضغوط وتعمد بيئات العمل، برزت الحاجة إلى أطر منهجية تبني بيئات داعمة نفسياً، وتعزز الاستقرار المهني (هيئة الصحة العامة، 2022).

في هذا السياق يتبلور الأمان بوصفه منادًا يربّخ قناعة مشتركة بأن الصراحة الفكرية، وطرح الأسئلة، ومناقشة الأخطاء، أفعال تسهم في تقدّم الفريق ولا تُضعفه، فعندما يسود هذا المناخ، تتدفق المعرفة، وتكبر الثقة، ويتحوّل الحوار إلى محرك تعلم مستمر.

والفرق التي تعيش هذا المستوى من الأمان تتعلّم أسرع، وتقرّر أفضل، وتبتكر أكثر.

## لماذا يغيّر الأمان قواعد اللعبة في بيئة العمل؟

تضع الأبحاث التنظيمية الأمان ضمن أقوى محددات الأداء الجماعي، ففرق العمل التي تعمل في مناخ آمن نفسيًا تتعامل مع المعلومات الحساسة بقدر عالٍ من الشفافية، وتكتشف المخاطر مبكرًا، وتتعلّم من التجربة بسرعة، وعندها يتحول الخطأ إلى معرفة، والمعرفة إلى تحسين، والتحسين إلى تفوق؛ لأن الفرق الآمنة نفسيًا تناقش الإخفاقات بموضوعية، وتحوّل التجربة إلى مورد معرفي، وتطوّر أدائها بشكل تراكمي مستمر. (لاندرى، 2021).

## رحلة الموظف من الانتماء إلى التأثير

### أولاً- أمان الاحتواء:

حيث يبدأ الأمان بشعور الفرد بالقبول والانتماء إلى بيئة العمل من قبل القيادة والزملاء، عندها يدرك أنّ حضوره ذو قيمة، وأنّ هويته المهنية محترمة، هذا الإحساس يؤسس الولاء والارتباط العاطفي بالمؤسسة (بوشلاغم، 2018).

### ثانيًا- أمان التعلم:

ينتقل عضو الفريق الآمن إلى مرحلة الفضول المعرفي؛ حيث تطرح الأسئلة، وتطلب المساعدة، وتناقش الفجوات المعرفية بروح تطويرية، وهنا تتشكل ثقافة التعلم الحقيقي (عمر، 2014).

### ثالثًا- أمان المساهمة:

يقدم الأفراد أفكارهم ومبادراتهم بثقة، فيتشاركون الخبرات والمعرفة الصريحة والضمنية، ويقترحون الحلول، وتظهر الطاقة الإبداعية، وتستفيد المؤسسة من رأس المال الفكري الكامل لأفرادها (العتال، 2020).

### رابعًا- أمان التحدي:

تبلغ الثقافة المؤسسية ذروة نضجها، فيمارس النقد البناء بوعي، وتراجع المسلمات المهنية، وتفحص القرارات، ويمارس التفكير النقدي بوصفه جهاز مناعة تنظيمي يحمي المؤسسة من الجمود. (هابر، 2022/2020).

## الأمان ميزة تنافسية

لذا فإن المؤسسات الرائدة تتعامل مع الأمان بوصفه أصلًا استراتيجيًا، يظهر تأثيره في:

- جودة القرارات الاستراتيجية.
- سرعة التعلم المؤسسي.
- الابتكار المستدام.
- الاحتفاظ بالكفاءات.
- ارتفاع الصحة التنظيمية.

القيادة الواعية تصنع هذا المناخ عبر التواصل المعرفي، وتشجيع التغذية الراجعة، ومكافأة المبادرة، وتصميم حوارات تمنح الجميع صوتًا فعليًا.

## الخاتمة

الأمان يصنع بيئات تُزهر فيها العقول، وتُقال فيها الأفكار قبل أن تضيع، وتُدار فيها الاختلافات بوصفها مصدر قوة، يرسّخه قرار قيادي يرفع جودة الإنسان، وجودة الإنجاز معًا.

والشكر لكل قيادةٍ تدرك أنَّ بناء الإنسان من الداخل هو الطريق الأوثق لبناء مؤسسةٍ تبقى وتؤثّر.

## المراجع

- بوشلاغم، زينب. (2018). التفاعل الاجتماعي في الجماعات الافتراضية دور الحضور الاجتماعي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر 3.
- الصعدي، عبد المتعال. (2005). بغية الإيضاح لتلخيص المفتاح في علوم البلاغة (ط17). مكتبة الآداب. (العمل الأصلي نُشر في تاريخ سابق، 1391هـ).
- العتال، حنين فوزي سعد. (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية دراسة حالة: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس، فلسطين.
- عمر، حجاج. (2014). الأمن النفسي وعلاقته بالدافعية للتعلم: دراسة ميدانية بثانويات مدينة بريان. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (16)، 1-20. ص، ص: (١٩١-٢١٠).
- النسائي، أحمد بن شعيب. (2001). السنن الصغرى (المجتبى) (عبد الفتاح أبو غدة، محقق؛ ط2). مكتب المطبوعات الإسلامية. (العمل الأصلي نُشر عام 303 هـ).
- هابر، جوناثان. (2022). التفكير النقدي (مؤسسة هنداوي، مترجم). مؤسسة هنداوي. (العمل الأصلي نُشر عام 2020).
- الهاشمي، أحمد بن إبراهيم. (د.ت.). جواهر البلاغة في المعاني والبيان والبديع (يوسف الصميلي، محقق). المكتبة العصرية. (العمل الأصلي نُشر في تاريخ سابق، ت. 1362 هـ).
- هيئة الصحة العامة. (2022). الدليل الإرشادي للصحة النفسية في بيئات العمل (النسخة الأولى). هيئة الصحة العامة.
- Clark, T. R. (2020). The 4 Stages of Psychological Safety. Berrett-Koehler.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly.
- Edmondson, A. (2018). The Fearless Organization. Wiley.
- Frazier et al. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review. Personnel Psychology.
- Landry, S. (2021, July 1). Psychological safety in the workplace: Why it's important. HBS Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/psychological-safety-in-the-workplace>
- Newman et al. (2017). Psychological safety: A systematic review. Human Resource Management Review

نعمل الحكومات، والمؤسسات غير الربحية، وقادة التعليم والأعمال والصناعة على الاستفادة من منتجاتنا وخدماتنا البحثية المُجربة لتسريع النمو.

المحتوى البحثي بالاشتراك	البحوث الاستشارية حسب الطلب
<b>مكتبة الرؤى الاستراتيجية</b> تقارير غير محدودة، وإيجاز شهري، وتنبهات بريدية، وإجابات سريعة لدعم فرق العمل.	<b>موجزات دعم القرار عند الطلب</b> مذكرات تنفيذية موجزة تتضمن الخيارات والتكاليف والمخاطر والخطوات التالية، مدعومة بأدلة موثوقة.
<b>سلسلة الأدلة التطبيقية</b> أدلة قطاعية عملية تتضمن قوائم تحقق ونماذج جاهزة، مع ندوات دورية وبرامج لبناء القدرات.	<b>حزمة دراسات الجدوى والأثر الاقتصادي</b> إعداد نماذج العائد على الاستثمار (ROI) والقيمة الحالية الصافية (NPV) والأثر الاقتصادي الكلي (TEI)، مع إجراء تحليلات الحساسية، وتطوير عروض تنفيذية احترافية جاهزة لعرضها على مجالس الإدارة ودعم اتخاذ القرار.
<b>منصة تتبع المؤشرات والمقارنات المعيارية</b> لوحات متابعة تكشف الفجوات وتحدد الخطوات اللازمة لتحسين ترتيب الجهات في المؤشرات العالمية، مثل مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية، والمشاركة الإلكترونية، والابتكار العالمي، والجاهزية الشبكية، والحكومة الرقمية، إضافة إلى نماذج التميز المؤسسي ومعايير الأيزو.	<b>تقييم المقارنات المعيارية والنضج المؤسسي</b> تشخيص شامل للأفراد والعمليات والتقنية والسياسات، مع مقارنات مرجعية وخرائط حرارة وخارطة طريق للتحسين.
<b>الاتجاهات والتوقعات المستقبلية</b> تحليل توجهات السوق، واتجاهات ربع سنوية، وتوقعات سنوية مدعومة بمذكرات تحليلية توضح دلالاتها الاستراتيجية..	<b>بحوث السياسات وقياس الأثر</b> تحليل خط الأساس وتقييم الخيارات، وقياس مؤشرات الأداء والعائد الاجتماعي والقيمة مقابل المال، مع خطط للانتقال من التجريب إلى التوسع وتأثير جاهز للعرض على الجهات التنظيمية.

التواصل:

كايزن للاستشارات (Kaizen Consulting)، ص.ب: 90987، حي التعاون، مركز التعاون التجاري، الرياض 11623، المملكة العربية السعودية  
الهاتف: 920004248  
البريد الإلكتروني: info@kaizen.sa