

## إدارة الموارد البشرية [17]

## (المنافع والخدمات (Benefits and Services)

تعريف المنافع والخدمات:

- تمثل **المنافع والخدمات** نوعاً من التعويضات غير المباشرة التي تمنحها المنظمات للموظفين إما بشكل تطوعي ، وإما بشكل تفرضه الأنظمة الحكومية ، ويمكن تصنيف هذه المنافع والخدمات إلى مجموعتين:
  - ✓ المنافع ذات الصبغة المالية.
  - ✓ الخدمات الاجتماعية.
- وتختلف قدرة المنظمات في الوفاء بهذه المنافع والخدمات من منظمة لأخرى، **فإن المنظمات الكبرى** ذات القدرات المالية الكبيرة يمكن أن تقدم **خدمات ومنافع متعددة** لموظفيها أكثر مما تفرضها عليها التشريعات الحكومية .. أما **المنظمات الصغيرة** فقد تقدم القليل من هذه الخدمات والمنافع، ولكن بما يتوافق مع الحد الأدنى مما تتطلبه الأنظمة الحكومية.
- وتختلف **فلسفة المنظمات** في مجال تقديم المنافع والخدمات، فالبعض ينظر إليها كوسيلة لتعزيز الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للموظف وأسرته، والبعض ينظر إليها لتعزيز **مستوى الأداء والإنتاجية**، والبعض ينظر إليها من **الزاويتين معاً**.
- ومهما كانت **نظرة الإدارة** لها فإنها تمثل بلا شك **أعباء مالية** على المنظمة تتوقع أن تعوضها من خلال زيادة قدرة الموظف **على العطاء والإنتاجية** ، من ناحية أخرى فإن **تصميم برنامج المنافع والخدمات** وإدارتها لا بد وأن يتوافق مع **الاستراتيجية العامة** للمنظمة والتي يجب أن تحرص من خلالها على تحقيق **أهدافها وأهداف الموظفين معاً**.
- وبمعنى آخر: فإن **على إدارة الموارد البشرية** المسؤولة مباشرة عن مثل هذه البرامج أن تحرص على تكيف هذه البرامج في إطار السياسة العامة للمنظمة سواء فيما يتعلق بتحقيق مستويات الأداء المطلوبة من الموظفين، أو نوع الحوافز المقدمة لهم، والتي تدفعهم إلى التضامن مع سياسة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية الطويلة والقصيرة المدى.

لماذا تهتم المنظمات ببرامج المنافع والخدمات؟

أهم الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام ببرامج المنافع والخدمات هي:

**أولاً: الإحساس لدى كثير من المنظمات** بفلسفة **"الرعاية الأبوية"** لموظفيها ذلك أن مزيداً من الرعاية والاهتمام بالموظفين ومشاكلهم الاجتماعية والاقتصادية والصحية قد يخفف عنهم جوانب كثيرة من القلق والتشتت الفكري الذي ينقلونه معهم من منازلهم إلى أماكن عملهم وهو ما يؤثر في النهاية على مستوى إنتاجيتهم كماً ونوعاً. ولذلك فإن مشاركة الموظف لهومومه والتخفيف عنه في الوقت الذي يمثل نوعاً من العون والمساعدة له إلا أنه سينعكس في الأجل الطويل لمصلحة المنظمة.

**ثانياً: إن عملية التعاقد أو الشراء الجماعي** الذي تقوم به المنظمات لبعض الخدمات والمنافع للموظفين يعني استفادة الموظف مباشرة من التوفير في التكاليف الناجمة عن قدرة المنظمة في الحصول على تخفيضات نتيجة لشراء كميات أكبر من هذه الخدمات والمنافع، فلو ترك الموظف لقيامه منفرد لشراء ما يحتاجه من خدمات أو منافع فقد يدفع الكثير مما لو تولت المنظمة القيام بذلك، وأمثلة ذلك هو **شراء التأمين الصحي** ، **التأمين على السيارات** ، **شراء المنازل ... إلخ.**

**ثالثاً:** إن المنظمات لا يمكن أن تتجاهل ما تقدمه المنظمات المنافسة في سوق العمل ، فإذا أرادت هذه المنظمات أن تستقطب أحسن الكفاءات البشرية ، أو أن تحافظ على ما لديها فإن عليها أن تقدم لهم :

- ✓ من الحوافز الإضافية الممثلة في منافع وخدمات بشكل يتوافق مع ما هو سائد لدى المنافسين، أو قد تنحو لأكثر من ذلك إذا كانت إمكانياتها المالية تسمح بذلك.
- ✓ إن الاهتمام بتقديم منافع وخدمات للعاملين قد ترتب عليه ارتفاع تكلفة هذه البرامج بالنسبة للمنظمات.
- ✓ وتشير بعض الدراسات التي أجريت في هذه الخصوص إلى أن تكلفة هذه البرامج قد تصاعدت منذ منتصف القرن الماضي من ٤ % من إجمالي التعويضات المالية إلى ٣٣ % من إجمالي تكلفة الأجور في بعض المنظمات.

### تصميم برامج المنافع والخدمات:

- إن التخطيط الجيد من قبل إدارة المنظمة لبرامج المنافع والخدمات هو مؤشر جيد ليس لموظفي المنظمة الحاليين فحسب، ولكنه أيضاً للأفراد المحتمل التحاقهم بالمنظمة مستقبلاً فهو إذن وسيلة محافظة وصيانة للموجودين، واستقطاب واجتذاب لمن هم بالخارج.
- وعلى ذلك فإن أهداف تخطيط برنامج ناجح للمنافع والخدمات لا بد وأن يبنى على استراتيجية وفلسفة المنظمة تجاه الحاضر والمستقبل، فإذا كانت استراتيجية المنظمة الحاضرة تركز على استقطاب الكفاءات البشرية الرفيعة من سوق العمل فإن تصميم برامجها للخدمات والمنافع لا بد وأن يعكس ذلك في شكل منافع وخدمات سريعة وواضحة ومميزة وقصيرة الأجل من حيث المردود.
- أما إذا كانت استراتيجية المنظمة تعكس رغبتها في المحافظة على كوادرها البشرية القائمة لأجل طويلة فإن تصميم برامج الخدمات والمنافع لا بد وأن يتوافق مع هذا الاتجاه أما في شكل برامج منافع للمشاركة في الأرباح، أو في شكل برامج خدمات للرعاية الصحية الشاملة، والتأمين الاجتماعي.

### أهداف تصميم برنامج المنافع والخدمات:

بصفة عامة فإن عملية تصميم برامج المنافع والخدمات لا بد وأن يحقق للمنظمة الأهداف التالية:

- (1) القدرة على المنافسة مع المنظمات المشابهة في سوق العمل.
- (2) إن يتوافق مع أفضليات الأفراد ورغباتهم وأعمارهم.
- (3) إن يكون منسجماً وغير متناقضاً مع التشريعات والأنظمة الحكومية.
- (4) إن تدفع إلى تنمية العلاقات الودية الطيبة بين الإدارة والموظفين.
- (5) إن يؤدي إلى استقطاب الكفاءات، ويحافظ على الخبرات والكفاءات القائمة.

### الخيارات الاستراتيجية وسياسات تصميم برامج المنافع والخدمات:

إن المنظمات تقدم لموظفيها خدمات ومنافع مختلفة سواء كان ذلك بنص النظام أو بشكل تطوعي .. وما دام الأمر كذلك فإنه أيضاً لا مفر أمام الإدارة المسؤولة، من تحديد إطار واستراتيجية الخدمات والمنافع، وبشكل عام: يمكن أن تدرج أهم الخيارات الاستراتيجية عند تصميم مثل هذه البرامج في التوجه الذي تريد أن تسير عليه فيما يتعلق بحجم هذه المنافع والخدمات ونطاقات تدرجها، وكذلك بمدى وحدود التكلفة المترتبة عليها ومن خلال هذه الاستراتيجية تتشكل عندئذ سياسات المنظمة في هذا المجال والتي يمكن أن تشمل ما يلي (٦ سياسات) هي:

**(1) المنافسة:**

وتتعلق بمجال وبرامج الخدمات والمنافع المقدمة حالياً في المنظمة ومقارنتها مع ما تقدمه المنظمات المنافسة في سوق العمل.

**(2) الالتزام بالأنظمة والتشريعات الحكومية:**

التي تنظم حقوق العاملين ومجال الخدمات المقدمة لهم وكيف يمكن للمنظمة أن تفي بهذه الالتزامات.

**(3) نوعية برامج المنافع والخدمات:**

التي يرغبها الموظفون ومن هم المستحقون لها.

**(4) الإعلام:**

بمعنى تعريف الموظفين بحقوقهم من هذه المنافع والخدمات.

**(5) مرونة الاختيار:**

البدائل المتاحة للاختيار من بين البرامج المختلفة وما هي درجة المرونة الممكنة في الاختيار، وتحقيق رغبات الموظفين في هذه البدائل.

**(6) التكلفة الإجمالية:**

للمنافع وقياسها بالرواتب والأجور الفعلية كأن يقاس بدل النقل أو بدل السكن كنسبة من إجمالي الأجر الشهري أو السنوي للموظف. وغالباً ما تمثل تكلفة المنافع والخدمات ما بين ٣٠ - ٤٠ % من إجمالي الأجور والرواتب للعاملين.

**➤ تذكر:**

إن تصميم برامج جيدة للمنافع والخدمات يمكن أن يجتذب الكفاءات الجديدة ويحافظ على مخزون المنظمة من هذه الكفاءات، وأن البرامج السيئة للمنافع والخدمات قد تؤدي إلى خروج الموظفين من المنظمة للبحث عن فرص أفضل، وتحرمها كذلك من اجتذاب العناصر الأكفأ في العمل.

**➤ تذكر أيضاً:**

أن المنافع والخدمات قد لا تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مباشرة ولكنها حتماً ستؤدي إلى خلق الرضاء الوظيفي لدى الموظفين، الأمر الذي يقودهم إلى البقاء في المنظمة وتوفير تكاليف غير منظورة عليها في الأجل الطويل.

**المبادئ الأساسية في تصميم برامج المنافع والخدمات:**

لا بد وأن يكون لكل إنفاق عائد، وهذا هو المبدأ الذي تقوم عليه منظمات الأعمال، ومن ثم فإن نفقات المنافع والخدمات لا بد وأن تحقق للمنظمات في الأجل الطويل مردودات مادية، وقد تتمثل هذه المردودات في:

- اجتذاب أفضل الكفاءات البشرية من سوق العمل.
- المحافظة على الكفاءات البشرية الحالية.
- ازدياد الولاء للمنظمة من قبل العاملين.
- تحسن الإنتاجية، وجودة العمل نتيجة ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم للمنظمة.
- انخفاض نسبة الحوادث وبالتالي انخفاض تكلفتها.

على أنه يجب ألا تتجاهل المنظمة عدة مبادئ أخرى يجب التأكد منها عند تقييم برامج الخدمات والمنافع وهذه المبادئ يمكن عرضها على النحو التالي (٦ مبادئ) هي:

- 1) يجب أن تحقق المنافع والخدمات إشباع حاجات الموظفين الحالية أو المستقبلية.
- 2) يجب أن تصمم هذه المنافع والخدمات لتحقيق أهداف جماعية وليست فردية.
- 3) يجب أن تغطي هذه البرامج مجالاً واسعاً من المنافع والخدمات الاقتصادية والاجتماعية، والترفيهية.
- 4) يجب عدم الإيحاء عند تقديمها على أنها هبة أو منحة من المنظمة.
- 5) يراعى أن تكون تكلفة كل هذه الخدمات محتملة من المنظمة وقادرة عليها.
- 6) يجب أن يراعى في تصميم المنافع حاجة مختلف الأعمار بين العاملين وذلك أن الشباب لهم أولوياتهم ، كما أن كبار السن من الموظفين لهم أولويات أخرى.

### تصنيف برامج المنافع والخدمات:

وهنا سيتم تصنيف برامج "المنافع" و "الخدمات" إلى قسمين رئيسيين لهما اشتقاقات فرعية وهما:

- ✓ برامج المنافع والمزايا ( المالية ).
- ✓ برامج الخدمات الاجتماعية.

### أولاً: برامج المنافع والمزايا:

- ليس هناك معيار واضح للترقية بين "المنافع" و "الخدمات" التي يحصل عليها العاملون بالمنظمات، ولكن درج على تعريف "المنافع" : بأنها مجموعة الخدمات المختلفة ذات الطبيعة المالية المباشرة.
- ويمكن تصنيف برامج المنافع على النحو التالي (٦ برامج) هي:
  - 1- مدفوعات الإجازات والعطلات.
  - 2- علاوات التقاعد.
  - 3- تعويضات الفصل الاضطراري من الخدمة.
  - 4- التأمين بأنواعه.
  - 6- مكافآت الاقتراحات البناءة.
  - 7- مكافآت التميز.

### 1- مدفوعات الإجازات والعطلات: Vacations & Holidays:

تتعدد مدفوعات الإجازات والعطلات وفقاً لأنظمة الدول وأنظمة المنظمات الداخلية، ومن هذه الإجازات والعطلات ما هو وطني على مستوى الدولة ومنها ما يخص المنظمة ، ومنها ما يترتب على احتياجات مباشرة للفرد، وعلى سبيل المثال يمكن أن يكون تصنيف الإجازات والعطلات على النحو التالي:

➤ **الإجازات:** وتشمل: الإجازات المرضية ، والإجازات الاضطرارية، وإجازات الولادة للسيدات، والإجازات الدينية (إجازات عيد الفطر وعيد الأضحى المبارك)، وإجازات الوفاة لأحد أقارب العامل من الدرجة الأولى ، وإجازات دخول الامتحانات الجامعية. كما يحدث بالنسبة لحضور الطلبة المنتسبين في مقر الجامعة أو المراكز الأخرى خارج المقر الرئيسي لها ، وإجازات "التفرغ العلمي" "Sabbatical Leave" التي تمنح لأساتذة الجامعات بعد كل أربع أو خمس سنوات من العمل المتواصل وذلك بهدف تطوير المهارات التعليمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس.

- **العطلات:** وهي الإجازات الطويلة التي يستحقها العاملون سنوياً أو نصف سنوياً ، وتتراوح مدتها عادة ما بين أسبوع للعاملين إلى خمسة وأربعين يوماً بالنسبة للقيادات الإدارية العليا.
  - **الأوقات المخصصة للراحة:** مثل استراحة الشاي الصباحية، أو بعد الظهر استراحة الغداء، أو استراحة التبديل ما بين الورديات.
- إن الصفة الجامعة بين كل هذه الإجازات والعطلات هي أنها مدفوعة الأجر بالنسبة للموظف والعامل، وبعضها مدفوعة بحكم النظام، والبعض الآخر تدفعه المنظمات تطوعاً وعن طيب خاطر كنوع من اجتذاب الكفاءات أو إرضاء الموظفين.

## **2 - علاوات التقاعد Retirement Pension :**

- تلتزم المنظمات الخاصة بدفع علاوات تقاعدية شهرية أو سنوية إضافة إلى ما يستقطع من راتب الموظف لهذا الغرض، وتودع جميعاً في الهيئة الحكومية المختصة بهذا العمل (مصلحة التأمينات الاجتماعية مثلاً) لاستثمارها ثم تدفع هذه العلاوات عند استحقاق العامل للتقاعد على شكل رواتب شهرية أو سنوية.
- وتلجأ بعض المنظمات إلى إنشاء صناديق ادخارية للموظفين، إضافة إلى علاوات التقاعد، حيث تودع في هذه الصناديق نسبة من الأرباح المحققة سنوياً، وتمنح هذه الأرباح المتركمة بعد ذلك لمن يمضي فترة معينة من العمل المتواصل مع المنظمة، وتشكل مثل هذه الصناديق الادخارية دعماً مهماً لمعاشات التقاعد التي غالباً ما تكون ضئيلة في مقدارها قياساً بالراتب التقاعدي.
- ولعل من أهم النقاط التي يجب الإشارة إليها هنا هو أن علاوات التقاعد هي وسيلة جيدة للربط بين العامل والشركة بعد التقاعد، حيث يستمر في صلاته بها وتلقي أخبارها، كما أن بعض الشركات والمنظمات قد تذهب في تطوير وتنمية علاقاتها بموظفيها السابقين إلى منحهم بطاقات خاصة تؤهلهم لبعض الخدمات والتسهيلات الخاصة باستخدام مرافق وأندية الشركة الاجتماعية أو الترفيهية ، أو أن تقوم بصفة دورية بإرسال النشرات والأخبار، والأنظمة الجديدة، وكل ما يتعلق بتطور العمل في المنظمة، وقد يمتد الأمر ببعض المنظمات إلى إنشاء نادٍ خاص بالمتقاعدين ذو صبغة ترفيهية واجتماعية.

## **3 - تعويضات الفصل الاضطراري من الخدمة Severance Pay :**

وهي تعويضات مادية تمنح للموظف الذي تم الاستغناء عنه بسبب تقليص حجم العمالة في المنظمة لأسباب اقتصادية ، أو الاندماج مع شركة أخرى - وتصرف هذه التعويضات على شكل مساعدة مادية يغلب عليها الطابع الإنساني والأخلاقي ريثما يستطيع أن يتدبر أموره في عمل جديد.

## **4 - التأمين Insurance :**

تتعدد أنواع التأمين التي يمكن أن يستفيد منها الموظفين، كذلك تتراوح أهمية أنواعها ومدى الاحتياج لبعضها من بلد لآخر سواء كان ذلك لأسباب اجتماعية أم دينية أم اقتصادية، وعموماً فإن من أهم أنواع التأمينات الشائعة في المنظمات هي: تأمينات الحوادث، تأمينات الصحة والعلاج ، وتأمينات مخاطر المهنة ، التأمينات الادخارية.

وغالباً ما تأخذ كل هذه التأمينات الصفة الجماعية لا الفردية حيث تقوم المنظمة بشراء بوليصة تأمين جماعية لكل موظفيها أو لقطاعات معينة منها (مثل عمال الإنتاج والصيانة) الذين يحتاجون عادة للتأمين على مخاطر المهنة ، وتغطي مثل هذه التأمينات حالات العلاج أو الوقاية، حالات العجز الدائم أو المؤقت ، حالات الوفاة ، وقد تمتد خدمات بعض المنظمات التأمينية لشراء بواليص تأمين لموظفيها على الحياة يستفيد منها الموظف بعد فترة زمنية معينة إذا كان حياً أو يستفيد منها ورثته إذا فارق الحياة الدنيا.

**5 - مكافآت الإقتراحات البناءة:**

تقوم بعض المنظمات بتقديم مكافآت مالية للإقتراحات التي تسهم في تحسين نوعية الإنتاج ، أو الأداء ، أو تحقق وفورات مالية في مجالات معينة من العمل ، ومن أشهر هذا النوع من المكافآت ما يسمى **بمكافآت تخفيض تكلفة الإنتاج** والمشاركة في هذا التوفير أو ما يسمى بنظام Scalon Plan للمشاركة في الأرباح.

**6 - مكافآت التميز:**

وهي المكافآت التي تقدمها الإدارة **للمتميزين** في أعمالهم الذين يحققون مستويات أعلى من الأداء مما تحدده المعايير التي تضعها المنظمة ، وقد يكون الأداء قابلاً للقياس فعلاً من خلال علاقات ممتازة مع العملاء تعود بالنفع على المنظمة وسمعتها ، أو الولاء ، والتميز المعرفي.

**ثانياً: برامج الخدمات الاجتماعية:**

- وتمثل المنافع السابق الإشارة إليها نوعاً من الخدمات ذات الصبغة المالية المباشرة، ويشترك في الحصول عليها جميع الموظفين والعاملين، أما الخدمات الاجتماعية فقد لا تغطي بالضرورة جميع العاملين ، وقد يغطي بعضها الجميع دون تمييز، والخدمات الاجتماعية قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لجميع الموظفين إذ أن ذلك يتوقف على مدى شعور الموظف بحاجته إلى الخدمة في مجال معين.
- إن الهدف من الخدمات الاجتماعية بالدرجة الأولى هو الترفيه ورفع الروح المعنوية ، وأهم الخدمات الشائعة في المنظمات سواء كانت خاصة أو حكومية ما يلي:

- ✓ الخدمات الصحية وخدمات الرعاية الاجتماعية والنفسية.
- ✓ النوادي الرياضية.
- ✓ النوادي الاجتماعية المخصصة للموظفين وعوائلهم والتي يمكن استخدامها في حالات المناسبات كالزواج، والاحتفالات، والتعارف، والأعياد.
- ✓ النوادي الثقافية - الرحلات الترفيهية - المكتبات - المواصلات.
- ✓ الإسكان المخفض وخاصة في مناطق العمل النائية ، أو حيث ترتفع أجور الإسكان أو تصبح نادرة.
- وكما هو الحال في المنافع فإن بعض الخدمات تكون ملزمة بحكم النظام العام للدولة والبعض الآخر تطوعي تقوم بها المنظمة، وقد تتجاوز الحد الأدنى المطلوب وفق النظام، وتختلف نوعية وكمية هذه الخدمات باختلاف القدرات المالية للمنظمة وسمعتها ومركزها في السوق التنافسي.
- وتمثل مثل هذه الخدمات عوامل جذب واستقطاب للموظفين ، وكذلك عوامل صيانة ومحافظة من أجل رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة إخلاصهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها.

**سؤال:**

هل تستطيع أن تحدد بعض المنظمات الكبرى في بلدك التي تتميز بتقديم برامج جيدة للخدمات ؟ وما هي نوعية الخدمات المقدمة؟  
يمكن القول: إن المنظمات الكبرى في القطاعين الخاص والعام بالمملكة العربية السعودية وربما في دول عربية أخرى تحتاج لتقديم لخدمات أخرى ذات مردود مادي ومعنوي على الموظف والمنظمة مثل:

- ✓ نقل الأبناء إلى المدارس في وسائل نقل خاصة بالمنظمة وإعادتهم إلى منازل ذويهم.
- ✓ إنشاء وحدات رعاية للأطفال والرضع للزوجات العاملات داخل كيان المنظمة.
- ✓ إنشاء وحدة خدمات للموظفين تكلف بأعمال استخراج التأشيرات، الإقامات، مراجعة الدوائر الحكومية مثل الجوازات، القضاء، كتاب العدل، المرور ... إلخ.

- وبالإضافة إلى الخدمات السابقة، قد تقدم المنظمات خدمات أخرى مثل:

- ✓ **خدمات الطعام:** مثل إنشاء مطعم بالمنظمة لتقديم الوجبات الساخنة خلال استراحات الغداء، أو تقديم الأطعمة والمشروبات الخفيفة على عربات متنقلة تجوب مواقع الإدارات والقطاعات المختلفة، أو تقدم آلات الخدمة الذاتية المثبتة في مواقع مختلفة بالمنظمة.
- ✓ **خدمات الشراء المخفض:** من منتجات المنظمة، أو من سوق خاص، أو جمعية تعاونية تقوم في مقر المنظمة.
- ✓ **الخدمات التعليمية:** وتحظى برامج الخدمات التعليمية باهتمام كثير من المنظمات نظراً لجاذبيتها للكثير من الشباب الملتحق بالعمل، وتتمثل هذه الخدمات في إتاحة الفرصة للموظفين بالالتحاق بالبرامج التعليمية المتاحة بالجامعات لاستكمال الدراسة الجامعية أو الدراسات العليا إما في شكل التفرغ الكامل، أو التفرغ الجزئي، أو المساهمة مادياً في تكلفة التعليم.

### التعريف والإعلام بالمنافع والخدمات:

- إنه ليس كافياً أن تقدم المنظمات خدمات جيدة وتتغلب على منافسيها في هذا المجال، بل لا بد أن تعرف الموظفين بهذه الخدمات سواء المنتظر توظيفهم، أو القائمين فعلاً على رأس العمل.

#### تعريف الموظفين الجدد:

- من أجل استقطاب الكفاءات البشرية الرفيعة يجب أن تقوم المنظمات بتعريف هؤلاء بالخدمات والمنافع المتاحة لهم، ويمكن أن يتم أسلوب التعريف في هذا المجال خلال المراحل التالية:

#### (1) مرحلة المقابلات:

- يمكن للمقابلين هنا أن يقدموا للمتقدمين للعمل صورة إجمالية عن مجالات الخدمات والمنافع المتاحة لهم فيما إذا التحقوا بالعمل في المنظمة.

#### (2) مرحلة التهيئة المبدئية:

- بعد أن يكون قد صدر قرار تعيين الموظف يمكن أن تقدم له إدارة الموارد البشرية أو الأفراد قائمة مكتوبة تحدد فيها المنافع والخدمات المتاحة للموظف، وكيفية الحصول عليها، وشروط استحقاقها.

#### (3) مرحلة الدعم والمتابعة:

- ويمكن أن تتم هذه العملية بعد تعيين الموظف بأسبوعين أو أكثر للتأكد من أنه قد أحيط علماً بالخدمات والمنافع المتاحة، ومن ثم الإجابة على أية أسئلة قد يطرحها حول الموضوع.

أمام المنظمات عدة وسائل لتعميم المعلومات حول الخدمات والمنافع المتاحة أمام الموظفين ومنها (٧ وسائل) هي:

- ✓ النشرات الدورية.
  - ✓ لوحات إعلانية في المواقع المختلفة بالمنظمة.
  - ✓ اللقاءات الدورية بين الإدارة والموظفين في جميع المستويات.
  - ✓ دليل الخدمات والمنافع.
  - ✓ الخطابات الإخبارية.
  - ✓ استقصاء عينة من الموظفين للتأكد من استيعابهم للخدمات المتاحة.
  - ✓ سياسة الباب المفتوح بين إدارة الموارد البشرية والموظفين عند طلب الإجابة على أية أسئلة تتعلق بالخدمات والمنافع.
- إن كل هذه الوسائل يمكن أن تقدم للموظفين معلومات عن الخدمات والمنافع القائمة، وكذلك أية تعديلات قد تطرأ على هذه الخدمات وتزى المنظمة أهمية تعريف العاملين بها.

### هل تريد أن تكون منطمتك متميزة ؟

إن تقديم المزايا والمنافع التالية إلى جانب ما ذكر سابقاً سينعكس بالتالي على رفع معنويات العاملين لديك ويرفع مستوى أدائهم وولائهم للمنظمة، الأمر الذي يكرس انتماؤهم وبقاؤهم في العمل، هذا إلى جانب أنها ستكون وسيلة جذب واستقطاب للعناصر المتميزة في سوق العمل:

- ✓ تقديم القهوة والوجبات الخفيفة ووجبات الغداء المدعمة زهيدة الثمن.
- ✓ سداد اشتراك العاملين السنوية في الاتحادات والجمعيات المهنية.
- ✓ سداد اشتراك العاملين في المجالات والدوريات المهنية والفنية.
- ✓ سداد اشتراك العاملين في النوادي الاجتماعية وفي سيارات الشركة التي يتم منحها للعاملين لاستخدامها وسداد أقساط تملكها.
- ✓ خدمات رعاية الأطفال ورعاية المسنين.
- ✓ سداد رسوم الدراسة للأولاد، وتقديم المنح الدراسية لهم، أو المشاركة في سداد رسوم دراستهم، أو تأسيس مدارس خاصة تابعة للشركة.
- ✓ تحديد أيام ومواعيد يأتي فيها العاملون للعمل بملابس غير رسمية.
- ✓ تخصيص أماكن لممارسة الرياضة والترفيه.
- ✓ تقديم الخدمات الاستشارية المالية والخدمات البنكية للعاملين.
- ✓ المساعدة في ترتيبات زواج العاملين وعائلاتهم وإمكانية حصولهم على تخفيضات مناسبة للحفلات من الفنادق وقاعات المناسبات.

### ملخص المحاضرة:

- حددنا مفهومي: المنافع والخدمات الإلزامية والتطوعية التي تقدمها المنظمات للعاملين بها، وأهمية ومبررات تقديم هذه المنافع والخدمات الاقتصادية والاجتماعية، سواء كانت نظامية أو تطوعية، وقد أشرنا إلى مجموعة من الأهداف في إطار تقديم المنافع والخدمات أهمها: القدرة على منافسة المنظمات الأخرى، فعالية التكلفة، التوافق مع رغبات الأفراد، الانسجام مع الأنظمة والتشريعات الحكومية، وأن تدفع إلى تنمية العلاقات الودية بين الإدارة والعاملين.
- ثم عرضنا بعد ذلك الاستراتيجيات الأساسية في تصميم برامج الخدمات والمنافع، وذكرنا أن أهم هذه الاستراتيجيات هي :



التأكد من أن المنظمة تتفق مع مستوى المنظمات المنافسة أو أكثر في إطار الخدمات والمنافع، وأن تلتزم بالأنظمة الحكومية، وأن تسمح للعاملين بالاختيار بين البدائل المتاحة، وأخيراً أن تعرف العاملين بحقوقهم من هذه المنافع والخدمات.

• وقد حددنا أن المبادئ التي تحكم إطار تقديم الخدمات والمنافع هي:

المحافظة على العاملين ورفع روحهم المعنوية ، وكذلك اجتذاب واستقطاب العناصر البشرية الرفيعة من سوق العمل.

• وذكرنا أربعة أنواع من المنافع وهي:

مدفوعات الإجازات والعطلات، علاوات التقاعد، التأمين ، ومكافآت الاقتراحات البناءة ، وتندرج تحت كل نوع من هذه المنافع تصنيفات أخرى منها:

إن تقدم المنظمات تشكيلات واسعة من هذه الخدمات بعضها إلزامي والبعض الآخر تطوعي، وأهم هذه الخدمات :

الخدمات الاجتماعية، والثقافية، والترفيهية، والرياضية، والتعليمية، والإسكان والمواصلات.

• وقد ختمنا المحاضرة بالأساليب المتاحة أمام الإدارة لتعريف موظفيها الجدد والحاليين بمختلف أنواع المنافع أو الخدمات التي يمكن أن يحصلوا عليها من المنظمة.

### مصطلحات المحاضرة:

#### المنافع Benefits :

وتعرف بأنها مجموعة من المزايا المختلفة والفوائد ذات الطبيعة المالية المباشرة مثل: مدفوعات الإجازات والعطلات ،معاشات التقاعد والتأمين.

#### الإجازات Vacations :

وتشمل الإجازات التوقف المؤقت عن العمل لأسباب مرضية أو قهرية مثل: إجازات الولادة والرضاعة للسيدات، الإجازات الرسمية في الدولة كالأعياد والمناسبات.

#### العطلات Holidays :

هي التوقف المؤقت عن العمل والتي تمنح للموظف بعد إتمامه فترة معينة في العمل وينص عليها عقد التوظيف أو العمل وتمنح عادة سنوياً، وبمدد متفاوتة حسب مستوى الفرد في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

#### علاوات التقاعد Retirement Pension :

وهي حصيد ما يستقطع من راتب أو أجر الموظف كنسبة من راتبه يضاف عليها ما يستقطع من صاحب العمل ويودع الجميع في مؤسسة متخصصة لهذا الغرض يستفيد منها العامل في حالة عجزه الكامل أو المؤقت عن العمل ، أو تستفيد منه عائلته في حالة وفاته.

#### التأمين Insurance :

وتتعدد أنواع التأمين التي يستفيد منها الموظفين والعمال ولكنها جميعاً تمثل التزاماً من صاحب العمل تجاه الموظفين، وأهم أنواع التأمين الشائعة في مجال العمل هي: التأمين ضد المخاطر، وتأمين العلاج.

#### الخدمات Services :

تمثل الخدمات نوعاً من الفوائد غير الملموسة مالياً للموظفين وتتعدد أنواعها لتشمل خدمات العلاج ، الخدمات التعليمية ، الخدمات الاجتماعية ، إنشاء النوادي الرياضية ، المواصلات والإسكان في موقع المنظمة.

#### "خطة سكالون" Scalon Plan :

وهي خطة تتركز على تقليص تكاليف الإنتاج ثم تقاسم الوفرة بين المنظمة والعمالة، وغالباً ما يكون التقاسم على أساس ٥٠ % لكل طرف.

## إدارة الموارد البشرية [18]

## ( الصحة والسلامة والمعنويات (Health &amp; Safety &amp; Morale

الخدمات الصحية:

- تمثل الأعباء المالية التي تتحملها المنظمات بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الإنفاق على الموظفين من أجل علاجهم ووقايتهم هم وأفراد أسرهم تمثل أعباء كبيرة تتزايد يوماً بعد يوم وخاصة في ظل تكلفة العلاج والدواء المتصاعدة.
- ومن أجل قوة عمل صحية وسليمة تقوم المنظمات بأنواع متعددة من البرامج الصحية منها ما هو علاجي ، ومنها ما هو وقائي ، ومنها ما يختص بحالات الرعاية الخاصة.

البرامج العلاجية:

- ويدخل في إطار هذه البرامج ما يقدم في الوحدة الطبية بموقع المنظمة، ومنها ما يقدم خارجها في المستشفيات الخاصة أو المتخصصة، وتلجأ الكثير من المنظمات للتعاقد مع شركات التأمين لعلاج منسوبيها وعوائلهم وفق قواعد معينة قد يساهم الموظف أحياناً في تكلفة العلاج وقد تتحملها المنظمة بالكامل.
- وقد تشمل البرامج العلاجية العمليات الجراحية ، التنويم بدون جراحة ، علاج البصر أو الأسنان أو أي أزمات مرضية طارئة سواء كانت نتيجة لظروف العمل مثل الإرهاق والحوادث ، أو نتيجة لظروف خاصة بالموظف.

البرامج الوقائية:

- الهدف من مثل هذه البرامج هو تجنب الموظفين والعمال أخطار العمل المحيطة بهم، أو الأخطار البيئية المحلية، واتخاذ الاحتياطات اللازمة لذلك، ومن أجل ذلك قد تنشأ وحدة طبية بمقر المنظمة لتحقيق هذا الهدف.

برامج الرعاية الخاصة:

- وهي برامج ذات طبيعة خاصة مثل اللياقة البدنية Physical Fitness ، وعلاج الإجهاد والضغط النفسية، ومكافحة التدخين.
- ومن أجل برنامج ناجح للخدمات الصحية فإن على المنظمات مراعاة الاعتبارات التالية وفقاً لحجم المنظمة ودرجة خطورة العمل بها:

- ✓ الاعتراف من قبل الإدارة العليا بأهمية برامج الخدمات الصحية.
- ✓ رسم سياسة واضحة للرعاية الصحية للموظفين وتعريفهم بها.
- ✓ وجود بعض المعدات الطبية في موقع المنظمة للحالات الطارئة.
- ✓ وجود جهاز إسعاف متكامل للحالات والحوادث الطارئة.
- ✓ توفر هيئة استشارية طبية للرجوع إليها في الحالات المرضية المستعصية.
- ✓ تعيين جهاز للمسئولين عن الصحة العلاجية والوقائية.
- ✓ التأكيد على مراعاة التصميم الدقيق لمكان العمل بالشكل الذي يخفف من حوادث العمل.
- ✓ العمل على التحسين المستمر لبرامج العلاج والوقاية.

- ✓ التعاقد مع شركات التأمين لعلاج المنسوبيين وعوائلهم عند الحاجة في المستشفيات المحلية أو في الخارج إذا لزم الأمر.
- ✓ الالتزام بالأنظمة والتشريعات المحلية مثل "نظام العمل والعمال السعودي"، و"نظام الخدمة المدنية السعودي"، و"منظمة العمل العربية"، ومنظمة العمل الدولية.

#### ● قاعدة:

إن الاهتمام بصحة وسلامة العاملين وبيئة المجتمع ليس منحة تقدمها المنظمة لهؤلاء وإنما هي أمور تعود عليها مباشرة بالنفع ، فالعامل المريض بدنياً ونفسياً هو عبء على المنظمة وعكس ذلك هو الصحيح.

#### ● الأمراض المهنية:

يتعرض العاملون وخاصة في القطاعات الصناعية لأنواع كثيرة من الأمراض والتي قد لا تظهر إلا بعد فترة طويلة من العمل ، ويمكن تصنيف هذه الأمراض إلى ما يلي:

- ✓ الأمراض الناجمة عن الحرارة ، الضوضاء ، الإشعاعات ... الخ.
- ✓ الأمراض الناجمة عن استخدام المواد الكيماوية ، الغبار ، الأبخرة السامة ، الغازات والمعادن المؤكسدة.
- ✓ الأمراض الناجمة عن التعرض للبكتيريا، والحشرات.

#### ● أمراض الإجهاد والتوتر:

وتشير الكثير من أنظمة العمل في الدول المختلفة إلى الأمراض المهنية وتخصص لها الكثير من النصوص القانونية سواء في تحديد نوعية هذه الأمراض أو مسبباتها أو كيفية التعامل معها.

#### ● الإجهاد والضغط:

- يعتبر الإجهاد من الأمراض المهنية الشائعة بين **طبقة المديرين** في الإدارات العليا ، وعلى الرغم من صعوبة تعريف الإجهاد إلا أنه يمكن القول:
- إن **الإجهاد**: هو حالة من التوتر النفسي (وقد يترتب عليه أضرار بدنية) يتعرض له الأفراد نتيجة تدخلات خارجية ، أو مواقف ظرفية، أو حوادث يواجهونها في مجال العمل ، **والضغط هي مرادفة للإجهاد والتوتر، ويمكن تعريفها:** ” بأنها الشعور بالألم والأسى من الحياة - ويصاب بها الأشخاص على الصعيدين العضوي والنفسي كرد فعل على ظروف الشخص الحياتية “.

#### ● أسباب الإجهاد ومؤشراته:

- وللإجهاد عدة أسباب منها ما يتعلق:
- ✓ **بظروف العمل.**
- ✓ ومنها الأسباب المتعلقة بسمات الأفراد أنفسهم.
- ✓ ومنها ما يواجه العاملون من **الضغوط الاجتماعية.**
- ويوضح لنا الجدول التالي الصور المتعددة لمسببات الإجهاد داخل كل تصنيف من هذه التصنيفات الثلاثة:

الأسباب الإدارية	الأسباب الفردية	الأسباب الاجتماعية
* التعقيد التنظيمي.	* توقعات مبالغ فيها.	* اختلاف المفاهيم حول القيم والعتادات.
* الأحداث الطارئة.	* طموح غير معقول.	* عدم التمييز أو الوضوح بين المسموح والممنوع.
* الجمود الوظيفي.	* عقبات وظيفية.	* الوساطات والمجاملات.
* صراع القوة.	* اليأس والتراجع.	* الهجوم الإعلامي على الفرد أو المنظمة التي يرأسها.
* ضغط المعلومات.	* المشكلات المالية.	* الأحاديث السلبية المتداولة عن المنظمة أو قيادتها في أوساط المجتمع.
* إعاقة الطموح.	* تقادم السن.	
* عدم كفاءة المرؤوسين.	* عدم وضوح الهدف.	
* عدم وضوح معايير الترقية.	* الاهتمام المتزايد بالعمل.	
* ضغط الرؤساء.		

- ويمكن أن تضاف أيضاً مسببات أخرى مثل:

- ✓ سوء التعامل مع الآخرين ( العلاقات العامة ).
- ✓ الظروف الطبيعية للعمل: الحرارة، البرودة، الضوضاء، الأبخرة، والروائح، الغبار.
- ✓ مسببات الحياة الخاصة للفرد داخل الأسرة أو المجتمع.
- ✓ صعوبة الترقية إلى منصب أعلى.

- ومن ناحية أخرى فإننا قد نتساءل عن كيفية قياس الإجهاد والتوتر وكيف نتعرف على مؤشرات، وللاجابة على ذلك فإن الخطوة الأساسية هي استخدام استقصاءات الإجهاد والتي يمكن توزيعها على العاملين وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والعبير منها، ثم اتخاذ خطوات العلاج اللازمة: الوقائية والعلاجية.

#### • هل تصدق؟

وجدت إحدى دراسات المسح المعتمدة على بيانات رقمية أن ٦٠% من المديرين يعتبرون أن الترقية هي واحدة من أكثر الأمور إثارة للتوتر والضغط في حياتهم، وأن الأشد تأثراً بهذه الحالة هم الذين يتولون مناصب إدارية قيادية في الدرجات الوظيفية الأقل والمتوسطة.

#### • إدارة الإجهاد والضغط : دور الإدارة ودور الفرد:

ليس هناك من شك فيما يترتب على الإجهاد من أضرار مباشرة على العمل لعل أهمها تدهور الروح المعنوية وانخفاض العطاء، ومن أجل ذلك فإن على الإدارة أن تعالج هذه الظاهرة من خلال الاهتمام بمسبباتها، ثم اتخاذ البرامج اللازمة حيال التخفيف من نتائجها.

- وتتعدد الطرق التي يمكن أن تعالج بها الإدارة ظاهرة الإجهاد، وأهم الإجراءات المتخذة للتخفيف من هذه الظاهرة هي (٤ طرق):

#### (1) الوقاية:

تقوم الإدارة هنا بخطوة أولية وهي تعريف وتحديد المشكلات القائمة والمحتملة في محيط العمل والتي يمكن أن يترتب عليها الإجهاد النفسي أو البدني، ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية للقضاء عليها أو التخفيف من آثارها ، ومن الوسائل المستخدمة للتعرف على مسببات الإجهاد وتحديد المشكلات المحتملة والقائمة هي قوائم الاستقصاء، ومقابلات الموظفين.

**(2) تغيير المناخ التنظيمي:**

ويقصد بالمناخ التنظيمي هنا أجواء وظروف العمل مثل: نظام الحوافز والمكافآت ، الجزاءات والطرز القيادي ، ودرجة الرضاء الوظيفي واتجاهات الموظفين حيالها ، ويتطلب الأمر هنا من الإدارة أن تحدد المناخ التنظيمي النموذجي الذي يتصوره الموظفون وتعمل على تحقيقه.

**(3) تحسين الظروف المادية للعمل:**

مثل التخلص من الضوضاء ، الحر الشديد ، الغبار ، الأبخرة ، وكذلك حماية العاملين من أخطار الأعمال من حيث التأكد من سلامة المواد ومعدات العمل ومن مواقعها الصحيحة والتخلص مما يمكن أن يشكل مثل هذه الأخطار.

**(4) تقديم بعض وسائل الترفيه:**

داخل مكان العمل أو خارجه مثل الأنشطة الرياضية ، الحفلات ، الرحلات ، الأندية الثقافية.

**• دور الرئيس المباشر للعامل:**

من ناحية أخرى فإن للرئيس المباشر للعامل دوراً هاماً من تخفيف مظاهر الإجهاد والتوتر والضغوط عن العاملين لديه ، بل أنه هو خط الدفاع الأول الذي يجب أن يتصدى لهذه الظاهرة. ومن أبرز الخطوات التي يمكن إتباعها من قبل الرئيس ما يلي:

- ✓ إعادة النظر في توزيع العمل دون إرهاق للبعض وإراحة الآخرين.
- ✓ تجنب حدوث الصراعات بين الموظفين.
- ✓ إدخال المتعة في العمل والتقليل من الروتين والملل في الأداء.

**• دور العاملين أنفسهم في التغلب على الإجهاد:**

وهناك الكثير من الإجراءات التي يستطيع العامل المجهد أن يتخذها للتخفيف من المشكلة أو عدم تحولها إلى مرض ، ويقدم لنا "كربين" بعض النصائح في هذا الإطار نذكر منها (١٥ نصيحة) هي:

- ✓ الاعتراف بواقعية التوتر كجزء من الحياة الإنسانية والعملية، وأن الشعور بالإحباط أحياناً عند مواجهة المشكلات أمر ليس فيه بأس.
- ✓ الهدوء وعدم الانفعال، وكلما كان التوتر أو الإجهاد شديداً، كلما كان على الفرد أن يعطي نفسه ثقة أكبر في معالجة الأمور، ويطلب مساعدة المقربين منه في ذلك.
- ✓ الوقاية خير من العلاج: الحرص على الاهتمام ببرنامج حياتي منظم في مجال الصحة، الرياضة، الغذاء، النوم، الأنشطة الاجتماعية، والخلود إلى النفس.
- ✓ معرفة سبب الإجهاد والضغوط وليس نتائجه، فربما يجد الفرد أنه يبالغ في تقدير أهمية الظروف التي يواجهها.
- ✓ لا تدع الإجهاد والتوتر يحتويك، ولا تتصرف على ضوء عاطفتك.
- ✓ حاول أن تحدد وقتاً كافياً ومكاناً مريحاً للتأمل في ما تواجهه بدلاً من الانغماس في المشكلات.
- ✓ تجنب الشعور بالذنب ولا تسمح للآخرين بأن يوحوا لك بذلك، لا تحاول محاكمة نفسك أو الإقلال من شأنك.
- ✓ أشغل نفسك بنشاطات مريحة تاركاً دراسة الموقف أو المواقف التي تواجهها لوقت آخر تملك فيه الصفاء الذهني والراحة النفسية.
- ✓ تجنب ردود الفعل المترتبة على الضغوط والإجهاد مثل: المهدئات، التدخين، الانغماس في العمل، فمثل هذه الأمور تزيد الموقف تأججاً.

- ✓ إذا كان التوتر والإجهاد بسبب الظروف الوظيفية فحاول أن تسعى للنصح من الزملاء الأكفاء في العمل، ولا تحاول الحصول على هذه النصائح من الزملاء أو الأصدقاء الأقل كفاءة وخبرة.
- ✓ اشترك في نشاطات خارجية لخدمة المجتمع فقد يترتب على ذلك زيادة تقديرك واحترامك لنفسك، وكذلك تقدير واحترام الآخرين لك.
- ✓ أوجد لنفسك هواية خارج محيط العمل.
- ✓ ضع استراتيجية لمواجهة إجهاد وضغوط العمل تعتمد فيها على تجاربك السابقة وكن دائماً مستعداً عند أول إشارة أو إنذار بالخطر.
- ✓ إذا وجدت حلاً لمشكلة ما فأمضي فيه بغض النظر عن ما يخالك من شعور تجاه هذا الحل (شريطة أن يكون في هذا الحل مرضاة للنفس ومرضاة للرب ، وعدم الإضرار بالآخرين).
- ✓ إذا زاد الإجهاد لدرجة لا تحتمل فالتجأ إلى الطبيب أو الاستعانة برأي متخصص.
- ✓ ومن جانبنا نقول إذا زادت عليك مشاكل العمل وظهرت علامات الإجهاد والتوتر ، فعليك بكتاب الله المبين لعلك إن شاء الله تجد فيه الراحة والخلود إلى النفس والطمأنينة ( ألا بذكر الله تطمئن القلوب ) ، من الآية ٢٨ - سورة الرعد.

## الأمن والسلامة:

### • ميررات خدمات الأمن والسلامة:

إن المنطلق لفكرة برامج الأمن والسلامة في المنظمات تنبثق من عدة أسباب لعل أهمها ( ٣ أسباب ) هي:

#### ➤ الأسباب الأخلاقية:

تنظر الإدارة هنا إلى الفرد العامل كإنسان يجب الاهتمام به والحرص على سلامته وحمايته من الأخطار التي يتعرض لها أثناء العمل، وكذلك للتخفيف بقدر ما يمكن من آلام الموظف وأسرته حينما يتعرض للحوادث أثناء العمل.

#### ➤ الأسباب النظامية:

تعمل المنظمات على توفير أساليب الحماية والسلامة من أخطار العمل لأن الأنظمة والتشريعات الحكومية والدولية تلزمها بذلك وتساءلها عند حدوث الأخطار أو تعرض الموظف للحوادث، وقد يترتب على الحوادث تعويضات تلزم بها المنظمة ويلزم بها الرئيس المباشر عنه إذا كانت هذه الأخطار والحوادث ناجمة عن ظروف عمل تسببت فيها المنظمة لأسباب إهمال ، أو حرصاً على توفير المصروفات على برامج الأمن والسلامة ، أو نتيجة للضغوط والإجهاد في العمل.

### - ملاحظة: من نظام العمل والعمال السعودي ونظام التأمينات الاجتماعية :

ينص نظام العمل والعمال السعودي على الالتزامات المختلفة التي ينبغي على أصحاب العمل توفيرها من أجل حماية العاملين وتأمين سلامتهم من كافة أخطار العمل، وخاصة في المنظمات التي يزيد فيها عدد العاملين عن خمسين عاملاً.  
كما ينص نظام التأمينات الاجتماعية على تعويضات الأخطار المهنية التي تصيب العاملين والتزامات أصحاب العمل تجاه ذلك.

## ➤ الأسباب الاقتصادية:

- تعمل المنظمات جاهدة على تجنب الحوادث والأخطار التي يتعرض لها العاملون نظراً للتكاليف الكبيرة التي تتحملها عند حدوث هذه الأخطار، وهذه التكاليف لا تتضمن التكاليف المباشرة فحسب والتي تتحملها المنظمة في العلاج الأولي للموظف ثم نقله للمستشفى ومتابعة علاجه، وإنما تتجاوزها إلى بنود كثيرة من النفقات غير المباشرة.
- وعلى سبيل المثال يمكن أن تصنف تكاليف الحوادث إلى أربعة مجموعات هي:

(1) **التكلفة المباشرة:** الخاصة بأسعار تكاليف المصاب وعلاجه.

(2) **نفقات الوقت الضائع وتشمل:**

- ✓ الوقت الضائع للموظفين أو العمال الزملاء عند حدوث الحادثة ومحاولة اكتشاف الأمر وإسعاف المصاب.
- ✓ تكلفة الوقت الضائع لرئيس العامل المصاب.
- ✓ تكلفة الوقت الضائع للعامل المصاب نفسه أثناء الحادث (أجر العامل أثناء علاجه).
- ✓ تكلفة الوقت الضائع للمصاب أثناء زيارته للمستشفى أو بقاءه فيه.
- ✓ تكلفة الوقت الضائع في التحقيق في الحادث.

(3) **تكلفة الإنتاج وتشمل:**

- ✓ تكلفة تعطل الإنتاج عند حدوث الإصابة (وتمثل الخسارة في الربح المحتملة من المنتج).
- ✓ تكلفة تعطل أو تباطؤ الإنتاج لدى العاملين الآخرين.
- ✓ تكلفة المواد التالفة وتكلفة التنظيف والتسوية بعد الحادث (إن وجد).
- ✓ تكلفة المعدات أو الأدوات التي أصابها التلف عند الحادث (إن وجد).
- ✓ تكلفة إحلال عامل محل العامل المصاب.
- ✓ تكلفة غرامات التأخير التي قد يطالب بها العملاء فيما لو تأخر تسليم الطلبات أو تقديم الخدمة بسبب الحادث.

(4) **الغرامات الحكومية العامة:**

المرتتبة على الحوادث في حالة مخالفة صريحة للأنظمة والتعليمات.

## ● أسباب الحوادث والإصابات:

يصنف الخبراء الأسباب الرئيسية للحوادث إلى ثلاثة أسباب هي:

- (1) الصدفة.
- (2) ظروف العمل غير الآمنة.
- (3) العامل أو الموظف نفسه.

وحيث أن السبب الأول قد يحدث رغم كل الاحتياطات فإن المنظمات عادة ما تركز على معالجة الاحتمالين الأخيرين، **وهما:**

ظروف العمل غير الآمنة ، والعامل نفسه.

**ظروف العمل غير الآمنة:**

تتعدد ظروف العمل غير الآمنة وتتخذ أشكالاً كثيرة حسب طبيعة الأعمال التي تمارسها المنظمات، وبصفة عامة فإن معظم الحوادث والإصابات تنجم عن:

- ✓ معدات وآلات غير سليمة.
- ✓ أوضاع غير سليمة ، وإجراءات غير منطقية في مكان تواجد الآلات والمعدات أو حولها (مثلاً سوء التوصيلات الكهربائية أو تقادمها ، ضيق الممرات أو ازدحامها).
- ✓ تخزين غير سليم ( اكتظاظ المخازن ، وسوء التخزين ، واختلاط المواد الضارة مع مواد أخرى ).
- ✓ سوء الإضاءة والتهوية.
- ✓ عدم وجود الحماية الكافية حول الآلات الضخمة الأمر الذي قد يؤدي إلى احتكاك العمال أو اصطدامهم بطريقة غير مقصودة بهذه الآلات وحوادث الإصابة.
- ✓ عدم كفاية وسائل حماية الأفراد.

، وبالإضافة إلى الأسباب السابقة يمكن إضافة سببان آخران وهما:

**✓ أسباب متعلقة بالوظيفة نفسها:**

حيث تحمل بعض الأعمال درجة خطورة أكبر من غيرها ، وكذلك تزداد الخطورة في بعض الأقسام دون غيرها.

**✓ وأسباب متعلقة بالإشراف: ومنها:**

- إشراف ضعيف من قبل الرئيس المباشر.
- ضعف في تصميم برامج السلامة ضمن مدخلات النظام الشامل.
- نظرة غير حازمة للتعرف على مواقع الخطر المحتملة بالمنظمة.
- قصور في برنامج التدريب وأدواته المساندة.
- الإجهاد والإرهاق: تزداد حالات الحوادث والإصابات في الساعات الأخيرة من العمل قياساً بالساعات الأولى.
- سوء المناخ التنظيمي: ويقدر بعض الخبراء أن نسبة الحوادث ستزداد كلما كان العامل يتعرض للمضايقات أو العداوات من زملاء في العمل ، أو كلما كان يشعر بالاستياء من معاملة رئيسه ، أو كلما شعر أن بقاءه في العمل غير مضمون.

**العامل نفسه قد يكون سبباً في الحوادث:**

حيث تشير كثير من البحوث والدراسات إلى أن الأسباب الرئيسية وراء الحوادث هي العامل نفسه ، فبالرغم من أن المنظمات تستطيع أن تسيطر وتحكم في الأخطار المحيطة بمكان وظروف العمل ، إلا أن نسبة من الحوادث لا تزال ترتبط بالعامل نفسه.

**ومن الأسباب التي يمكن أن ترتبط بالعامل ما يلي:**

- ✓ عدم القدرة على صيانة الآلات التي يعمل عليها والتي تدخل في إطار مسؤوليته الشخصية.
- ✓ عدم استخدام وسائل الوقاية والحماية من الأخطار.
- ✓ العمل بأكثر أو أقل من السرعة المحددة.



- ✓ إزالة وسائل الحماية من المعدات والآلات والأدوات المستخدمة بحجة أنها تعيق العمل أو تحد من السرعة المطلوبة.
  - ✓ استخدام آلات وأدوات غير مأمونة أو استخدامها بطريق غير مأمونة.
  - ✓ استخدام أساليب غير مأمونة في بعض العمليات مثل: التحميل ، الإنزال،الرفع، المزج أو الخلط.
  - ✓ المزاح مع الآخرين ، أو الاستهتار.
  - ✓ **س: ما الذي يدفع العامل لتصرفات غير مسنولة وغير مأمونة في العمل؟**
- الإجابة هي: أن وجود بعض السمات الفردية عند بعض الأشخاص تكون مصدراً محتملاً للحوادث .. ومن هذه السمات:

- درجة الذكاء. - الشخصية.

- الدافعية. - المهارة الفكرية.

- المهارة الميكانيكية. - التجربة والخبرة الشخصية.

- ✓ ويرى المهتمون بهذه الدراسات إلى أن مثل هذه السمات قد تقود إلى اتجاهات وسلوكيات ضارة ، مثل اتجاهات وعادات في العمل غير مرغوبة، انعدام القدرة على التمييز، والإقدام على المخاطرة، وهذه بدورها تؤدي في النهاية إلى الحوادث والإصابات.
- ✓ وتشير أيضاً بعض الدراسات والنظريات إلى أن هناك عدد من الناس من يمكن أن نطلق عليهم "المستهدفين للحوادث":
- ✓ وكثيراً ما نقابل في حياتنا العملية أو الاجتماعية مثل هؤلاء الناس ممن هم دائمي التعثر، أو الاصطدام بالأشياء أو من تسقط الأشياء من أيديهم، أو من يتصرفون بسرعة متناهية في الأمر دون تفكير، مثل هؤلاء الناس تزداد لديهم درجة تعرضهم للحوادث دون غيرهم.

#### • مبررات الإنفاق على الأمن والسلامة:

يتضح مما سبق ضخامة عبء التكاليف التي تتحملها المنظمات التي تواجه مثل هذه الأخطار، ولأجل ذلك فإن قيام المنظمات ببرامج جيدة وناجحة للأمن والسلامة سيترتب عليه تحقيق الفوائد المالية التالية:

- (1) انخفاض تكلفة التأمين علي الحوادث.
- (2) انخفاض مصروفات الدعاوي القانونية التي يمكن أن يرفعها المتضررون من الحوادث والأخطار.
- (3) التوفير في مدفوعات الأجور والتعويضات التي تدفع للموظفين أو العمال المصابين.
- (4) انخفاض مدفوعات الأجور الإضافية، أو تكلفة تدريب العمال الذين سيقومون مؤقتاً بعمل العامل المصاب.
- (5) ثبات الإنتاجية أو زيادتها وهو عكس النقص المتوقع بسبب توقف الإنتاج.

#### إدارة الأمن والسلامة :

من أجل إدارة فاعلة ومتكاملة للأمن والسلامة فإن هناك ثلاثة أنواع من البرامج يمكن أن توجه لها المنظمات عناية خاصة وهي:

- (1) برامج هندسة التصميم لمواقع العمليات.
- (2) البرامج التثقيفية.
- (3) برامج الدعم والمتابعة.

أولاً: هندسة وتصميم مواقع العمليات:

تقع مسؤولية تصميم مواقع العمليات على المهندسين .. وتتناول عملية التصميم ما يلي :

- التأكد من الإضاءة الكافية.
- صلاحية وسلامة الأدوات والمعدات المستخدمة.
- التأكد من وجود وسلامة أدوات ووسائل الأمن والسلامة مثل الملابس، الأحذية، الخوذات، وغطاء الأعين.
- التأكد من صلاحية التوصيلات والأطراف الكهربائية.
- التهوية المناسبة.
- التخزين السليم للمواد الكيماوية والبيوتات والمواد المتفجرة.

وغالباً ما ينادي مهندسو التصميم باتباع الخطوات التالية:

- إزاحة مسببات الأخطار والحوادث.
- استخدام مؤشرات السلامة في الأدوات والمعدات.
- استخدام الملصقات التي تشير إلى مناطق الخطر وخاصة بالقرب من المواد الكيماوية والمتفجرات.
- تدريب العمال والموظفين.
- استخدام عناصر الوقاية مثل : الخوذات والأحذية، وغطاء الأعين ... الخ.

ثانياً: البرامج التثقيفية:

- إن تعليم وتثقيف الموظفين والعمال الجدد على مخاطر العمل، واستخدام الأدوات والمواد يمثل عنصراً هاماً في التقليل من الحوادث والإصابات، ولذلك فإن من المتوقع أن يتعرض بعض العاملين الذين لم يوجهوا إلى كيفية الاستخدام الصحيح للآلة، أو تركيب السوائل، أو معالجة المواد الكيماوية والحارقة للحوادث والإصابات.
- ويمكن ربط هذه البرامج ببعض الحوافز التي من شأنها أن تشجع العاملين على تجنب الحوادث مثل تقديم المكافآت المالية، أو الدروع والشهادات التقديرية، ويمكن أن تطل هذه الحوافز الأقسام نفسها التي تقل أو تنعدم بها الحوادث والإصابات.
- كما أن اشتراك العاملين أنفسهم مع الإدارة في تصميم برامج الوقاية من الأخطار، يمكن أن يكون عنصراً مهماً وفعالاً في تجنب الأخطار.

ثالثاً: برامج الدعم والمتابعة :

- يمثل الالتزام من قبل الرؤساء والمشرفين والموظفين ببرامج الوقاية من الأخطار عنصراً مهماً في التقليل من هذه الأخطار أو التخفيف من نتائجها.
- ويجب على الإدارة المسؤولة عن "الصحة والسلامة" أن تنظر باهتمام أيضاً إلى اتخاذ خطوات مسبقة للتخطيط لبرامج السلامة أهمها:

- (1) تحديد بدائل الاستراتيجيات.
- (2) تطوير السياسات والإجراءات، و برامج التدريب اللازمة للسلامة.
- (3) تحليل أسباب الحوادث بعد جمع المعلومات وتصنيفها ومعرفة أسباب تكرار بعض الحوادث.
- (4) تنفيذ البرامج الواقية من الحوادث.
- (5) تقييم مدى نجاح سياسات وإجراءات معالجة الحوادث.

• وإليك الآن هذه المعلومات المهمة من منظمة العمل الدولية ILO :

- 1) يتعرض عدد (٢,٣) مليون رجل وامرأة سنوياً تقريباً للوفاة في العالم من جراء حوادث العمل، والأمراض المهنية المرتبطة بالعمل، ومن هذا العدد يموت بسبب الحوادث حوال (٣٦٠,٠٠٠) و (١,٩٥) مليون بسبب أمراض مرتبطة بطبيعة العمل.
- 2) يتعرض أكثر من واحد مليون عامل يومياً للحوادث.
- 3) يموت كل يوم في العالم (٥٥٠٠) تقريباً في حوادث العمل ومن أمراض مرتبطة بالعمل.
- 4) تقدر إجمالي الخسائر السنوية المباشرة وغير المباشرة في العالم بسبب حوادث العمل، بما يعادل ٤ % من الناتج الإجمالي العالمي أو ما يعادل ١,٢٥ تريليون دولار أمريكي تتوزع على (تكلفة الوقت الضائع في الحوادث، التعويضات، توقف الإنتاج، المصروفات الطبية).
- 5) يموت في الدول النامية ما يقرب من (٦٥,٠٠٠) نسمة بسبب المواد الخطرة الموجودة في أماكن العمل، وقد تكون الأعداد أكبر من ذلك نتيجة عدم توفر المعلومات الدقيقة في بعض الأقطار.
- 6) تشير المعلومات المتوفرة عن حوادث العمل في الدول الصناعية أن أكثر الموتى في هذه الحوادث هم من العاملين في مجال "البناء".
- 7) تُعد الأمراض المهنية الرئوية (أمراض الرئة) لدى عمال المناجم والصناعات المرتبطة بها (الاسبستوس، الفحم، السيلكون) من المشاكل الكبرى المثيرة للاهتمام في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويموت بسبب "الاسبستوس" ما يقرب من ١٠٠,٠٠٠ (مائة ألف عامل) سنوياً، والرقم مرشح للارتفاع.

### المعنويات والرضا الوظيفي:

- ماذا تعني المعنوية؟ وما هي العلاقة بين الروح المعنوية للعاملين والرضا الوظيفي؟ وكيف يمكن للإدارة أن تحقق الرضاء الوظيفي لموظفيها، ومن ثم المحافظة عليهم داخل المنظمة وعدم تسربهم إلى الخارج؟
- مفهوم المعنوية والعوامل المؤثرة فيها؟
- ويمكن تعريف "المعنوية" بأشكال مختلفة:
  - " المعنوية: هي شعور الجماعة أو الفرد والذي يترتب عليه تحقيق أهداف المنظمة ".
  - " المعنوية: هي التي تصنع الفرق بين النجاح والفشل".
  - "المعنوية: هي خليط من مشاعر الفخر، والثقة، والتشوق، والحماس".
- وفي تقديرنا أن المعنوية : "هي إحساس الفرد أو الجماعة بحالة من الانشراح أو الاكتئاب نتيجة أحداث أو مواقف معينة تواجههم في حياتهم العملية أو الأسرية "
- إن كل هذه المعاني وعلى الرغم من اختلافها اللفظي إلا أنها تتفق جميعاً في شيء ما لا نستطيع تعريفه ولكن نستطيع الإحساس به.
- ومن ناحية أخرى فإن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على مقدار تفاعل الأجزاء السابقة المكونة للمعنوية، وبمعنى آخر فإن مستوى أو درجة معنوية الأفراد تخضع لعوامل داخلية في إطار العمل وعوامل خارجية.

❖ ومن العوامل الخاصة بالجماعة في إطار العمل ما يلي:(1) القيم والأهداف:

كلما كانت درجة التوافق بين الجماعة على القيم والأهداف كبيرة كلما ارتفع بالتالي مستوى المعنوية لديهم وهذا التوافق سيؤدي إلى تخفيف حدة الصراع المحتمل بين أعضاء المجموعة ويسمح لها بالتركيز على تحقيق الأهداف المطلوبة.

(2) إحتمال النجاح:

كلما كانت درجة الاحتمال لدى المجموعة كبيرة في سعيهم المشترك إلى تحقيق الأهداف، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع معنوياتهم والعكس صحيح.

(3) مقدار النجاح المحقق:

بالقدر الذي يتحقق فيه نجاح المجموعة في تحقيق الأهداف بالقدر الذي ينعكس ذلك على معنوياتهم.

(4) درجة الإشباع الفردي:

كلما كانت درجة الإشباع الفردية عالية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع معنوية الفرد وانعكس ذلك بالتالي على ارتفاع معنوية الجماعة.

❖ أما العوامل الخارجية التي تؤثر على درجة معنوية الجماعة فهي:(1) طبيعة العمل:

يمكن أن تحقق المجموعة إشباعاً وظيفياً ينعكس على معنوياتهم حينما يرتبط هذا العمل باحتياجاتهم، درجة المهارة المطلوبة، التجارب أو الخبرة، والمستوى العلمي لأعضاء المجموعة، ومن هذا المنطلق فإن السياسات الإدارية في مجال تصميم الوظائف، وكذا السياسات الإدارية في مجال اختيار الأفراد وتعيينهم، وتقويمهم، وترقياتهم، لا بد وأن تأخذ في الاعتبار ضرورة الربط بين متطلبات الأفراد في الوظيفة، ومتطلبات المنظمة.

(2) نوع الإشراف:

كلما كان الإشراف متراحياً نوعاً ما بحيث يسمح للأفراد ببعض الحرية في أداء الوظيفة، وكلما كانت الكفاءة الإدارية والمهنية للرئيس مرتفعة، كلما ساعد ذلك على رفع معنوية الأفراد والعكس صحيح.

(3) ضغط العمل:

كلما زادت درجة الرقابة على العمل كلما ازداد ضغط العمل على الأفراد وكلما ساهم ذلك في انخفاض معنوياتهم.

(4) أهداف المنظمة وقيمتها:

كلما كانت أهداف المنظمة وقيمتها ذات معنى وفعلاً منطقياً وأخلاقياً وإنسانياً من العاملين كلما انعكس ذلك إيجابياً على معنوياتهم والعكس كذلك صحيح.

• الرضاء الوظيفي والروح المعنوية:

○ يفرق كثير من كتاب الإدارة بين مصطلحي "الرضاء الوظيفي" Job Satisfaction و "الروح المعنوية" Morale ، فالرضاء الوظيفي: في رأيهم هو أمر يتعلق بالفرد، بينما تتناول المعنوية وصفاً للمجموعة، فيقال مثلاً أن المرؤوس الفلاني راضٍ عن وظيفته، وأن معنويات المجموعة الفلانية في القسم الفلاني مرتفعة للغاية.

- غير أن العوامل المؤثرة في الرضاء الوظيفي والمعنويات هي عوامل مشتركة كما يعتقد كثير من الباحثين، وأنه من الصعب في أحيان كثيرة الفصل بين ما يؤدي إلى شعور الفرد بالرضاء أو الإشباع الوظيفي، أو بين ما يؤدي إلى ارتفاع معنويته.
- "والسؤال هو: كيف يتحقق الرضاء الوظيفي أو ما هي العوامل التي تؤثر في تحقيق هذا الرضاء زيادة أو نقصاً". والإجابة هي كما يلي:

### (1) أولاً: المستوى الوظيفي والمهني للفرد:

لعل أهم الجوانب الوظيفية التي تؤثر في درجة الرضاء لدى قطاع كبير من الموظفين هو المركز الإداري للفرد داخل الهيكل التنظيمي، إذ كلما علا مركز الفرد وكبرت مرتبته بحكم ما لديه من مؤهلات وخبرات ، كلما عمق ذلك لديه الشعور بالإشباع الوظيفي، وبطبيعة الحال فإن هذا الإحساس ليس مستغرباً إذا عرفنا المميزات المترتبة على وجود الفرد في وظيفة إدارية مرموقة سواء من حيث الدخل المالي ، أو مقدار السلطة والصلاحيات ، ودرجة الحرية المقترنة بالوظيفة.

### (2) ثانياً: تصميم الهيكل التنظيمي:

يربط بعض الباحثين بين التصميم العام للهيكل التنظيمي وبين درجة الرضاء الوظيفي، وفي رأيهم فإنه كلما اتسع نطاق الوحدة الإدارية أي زاد أعداد الأفراد العاملين في قسم واحد كلما قلت درجة الإشباع ، ولكما صغرت الوحدة الإدارية كلما أدى ذلك إلى زيادة التفاعل والنشاط الاجتماعي بين أفرادها.

### (3) ثالثاً: نوع التقنية المستخدمة في العمل:

ويرى الباحثون هنا أنه كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في العمل تعتمد على أساس الإنتاج الكبير Mass Production كلما نتج عن ذلك انخفاض درجة الرضاء الوظيفي نظراً للتخصص الدقيق وروتينية العمل، وكلما كان تصميم عمليات الإنتاج يميل إلى التنوع والتشكيل كلما أدى ذلك إلى الارتفاع بدرجة الإشباع الوظيفي.

### (4) رابعاً: جداول العمل:

هناك علاقة بين جداول العمل ودرجة الشعور بالرضاء أو الإشباع من الوظيفة، فكلما زادت ساعات العمل كلما أدى ذلك إلى الشعور بعدم الإشباع، وكلما قلت هذه الساعات وزادت فرص الموظف في الاستمتاع بوقت فراغ أكبر كلما زادت درجة إشباعه من الوظيفة.

### (5) خامساً: الحالة العامة لسوق العمل:

حينما يتميز سوق العمل بظروف من البطالة (أي يصبح عدد الوظائف الموجودة أقل من عدد الباحثين عن عمل) كلما يتجه اهتمام العاملين إلى مقدار الدخل المحقق من الوظيفة، وكذلك الحفاظ على هذه الوظيفة (متطلب الأمن)، وحينما يحدث العكس أي تصبح الوظائف الموجودة في السوق أكثر من عدد الباحثين عن عمل كلما حول ذلك اهتمام العاملين إلى تحقيق الاحتياجات الثانوية في قائمة الاحتياجات مثل الحاجة إلى القبول والاعتراف ، أو تحقيق الإنجاز.

### (6) سادساً: نظرة الأفراد إلى العمل:

ويقصد بذلك مدى تقدير الفرد للعمل وحاجته إليه ، فإذا كان الفرد ينظر للعمل كنوع من استغلال الوقت فإن اهتمامه سيتركز على الجوانب غير المادية من الحوافز في تحقيق الرضاء والإشباع الوظيفي، أما إذا كان الفرد مدفوعاً للعمل بحكم حاجته المادية فإن هذا الاتجاه سيكون هو المسيطر على شعوره نحو درجة الإشباع والرضاء الوظيفي، ومن ثم يصبح الحافز المالي هو المعيار أو العامل المؤثر في درجة الرضاء الوظيفي زيادة أو نقصاناً.

### • ماذا يعني الرضاء الوظيفي والمعنوية للإدارة:

- على الرغم من أن تحقيق درجات عالية من الإشباع الوظيفي والروح المعنوية للأفراد هو أمر مطلوب من الإدارة، إلا أن هذين المطلبين لا يشكلان مطلبين منعزلين في عملية التوجيه والقيادة الإدارية، ذلك أن هناك ترابطاً وثيقاً بين هذين المطلبين.
- وبين بعض العناصر الهامة في العمل الإداري مثل: معدل الدوران البشري، درجة الغياب عن العمل، نسبة الحوادث، والإنتاجية.
- ولقد أجريت عدة دراسات في هذا المجال كان أبرزها دراسة "فيكتور فروم" والمعروفة "بنظرية التوقع" Expectancy Theory والتي يمكن أن نلخص نتائجها كما يلي:

- (1) هناك علاقة مباشرة بين الإشباع الوظيفي والمعنوية، وبين معدل الدوران البشري، وكلما كانت المعنوية ودرجة الإشباع كبيرة في المنظمة كلما انخفض بالتالي معدل الدوران البشري.
- (2) هناك علاقة بين الإشباع الوظيفي والمعنوية وبين نسبة الحوادث في العمل وهي علاقة عكسية.
- (3) إن العلاقة بين الإنتاجية والإشباع الوظيفي والمعنوية تبدو غير واضحة أو متناقضة، وغالبية الأبحاث في هذا المجال على حد تعبير "فروم" لا ترى ترابطاً بين الإنتاجية والمعنوية، وبمعنى آخر فإن المعنوية والإنتاجية هما عاملان مستقلان بعضهما عن البعض وليس متداخلين.

○ ومع ذلك فإننا لا نستبعد من الناحية العملية تواجد الاحتمالات التالية في مجال العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمؤوسين:

- ✓ **تفاهم تام** بين الرئيس والمؤوس يقود إلى إنتاجية عالية ومعنوية عالية.
- ✓ **تفاهم جزئي** بين الرئيس والمؤوس يقود إلى إنتاجية متدنية ومعنوية متدنية.
- ✓ **رئيس متفهم** ومؤوس غير متفهم يقود إلى إنتاجية متدنية ومعنوية عالية.
- ✓ **مؤوس متفهم** ورئيس غير متفهم يقود إلى إنتاجية عالية ومعنوية متدنية.

### خلاصة المحاضرة:

- إن هناك ارتباط وثيق بين إنتاجية الفرد في العمل وبين صحته وسلامته.
- إن اهتمام المنظمات بالرعاية الصحية وسلامة العاملين قبل أن تكون عملية أخلاقية فهي عملية اقتصادية بالدرجة الأولى، فالمرض والحوادث يمكن أن توقف الإنتاج وهذا ما ينعكس على أنواع متعددة من التكاليف التي تتحملها المنظمات.
- وقد بدأنا الجزء الأول من المحاضرة بالحديث عن برامج الخدمات الصحية وأبرزنا أنواعها، وحددنا الاعتبارات المبادئ التي تحكم قيام المنظمات بهذه البرامج، وتطرقتنا لموضوع الإجهاد أو التوتر في العمل، ومسبباته ومؤثراته، وطرق التعامل معه سواء من قبل الإدارة أو الأفراد أنفسهم.
- وفي الجزء الثاني المتعلق بالأمن والسلامة حددنا ثلاثة أسباب وراء اهتمام المنظمات بهذا الجانب وهي: أسباب أخلاقية، ونظامية، واقتصادية، وبيننا الأنواع المتعددة التكاليف التي تتحملها المنظمات عند وقوع أي حادث في العمل سواء التكاليف المباشرة المتمثلة في علاج وأجور العامل المصاب، أو التكاليف غير المباشرة المتمثلة في توقف الإنتاج، أو تكلفة الوقت الضائع..
- كما عرضنا أسباب الحوادث سواء المتعلقة بظروف العمل غير الآمنة، أو العامل نفسه، ثم حددنا مبررات الإنفاق على برنامج متكامل للأمن والسلامة، والبدائل المتاحة للإدارة في إقرار مثل هذه البرامج.
- وختمنا المحاضرة بشرح للدور الذي يبرزه الاهتمام بالمعنويات وتحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين في شحذ طاقاتهم وقدراتهم من أجل تحقيق إنتاجية أعلى، وكذلك من أجل المحافظة عليهم داخل المنظمة وعدم التطلع إلى الخروج منها إلى مجالات عمل أخرى.

**مصطلحات المحاضرة:****❖ الأمراض المهنية Occupational Illness:**

ويقصد بها الأمراض المرتبطة مباشرة بالأعمال المهنية المختلفة بالمنظمات والتي تنجم عن تعرض العامل لظروف عمل سيئة مثل الحرارة، استنشاق بعض الأبخرة السامة، التعرض للكيمائيات، أو أمراض الإجهاد والتوتر.

**❖ الإجهاد Stress :**

وهو حالة من التوتر النفسي والبدني التي يتعرض لها العاملون نتيجة تداخلات العمل، أو التعرض لمواقف أو أحداث بالغة التأثير وبشكل سريع ومتلاحق وتتوقف قوة الإجهاد على السمات الشخصية للأفراد ومدى استجابتهم للتفاعل مع الأحداث.

**❖ المستهدفين للحوادث :**

وهم الأفراد الذين يرتكبون الحوادث بطريقة لا إرادية، مثل التعثر في الأشياء، أو الاصطدام بها، أو سقوط الأشياء من أيديهم، أو الذين يتصرفون بسرعة في بعض الأمور رغم خطورة هذا التصرف.

**❖ الصحة المهنية Occupational Health :**

وتعني الحرص على خلو العاملين من الأمراض البدنية أو النفسية ذات الصلة بالعمل.

**❖ السلامة المهنية Occupational Safety :**

ونعني بها حماية العاملين من الإصابات الناجمة عن حوادث العمل.

**❖ البيئة الآمنة Secure Environment :**

وهي بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات الإصابات في العمل، أو التعرض لأمراض مرتبطة بالعمل، وقد تمتد هذه الحماية إلى المناطق المحيطة بالعمل.

**❖ الأمن الصناعي Industrial Safety :**

ويقصد به توفير الحماية من الإصابات والحوادث في المجمعات الصناعية، أو الأماكن التي تعتمد في أعمالها على الآلات والمعدات والمواد ذات الطبيعة الخطرة.