(المحاضرة رقم ١٨)

□ الصحة والسلامة والمعنويات Health & Safety & Morale □

” قل لن يصيبنا إلا ما كتب الله لنا “ الآية ٥١ سورة التوبة

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 يوم ا 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 أحيان ا 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 ظروف العمل مثل الإرهاق والحوادث ، أو نتيجة لظروف خاصه 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 والضغوط النفسية، ومكافحة التدخين.
- ومن أجل برنامج ناجح للخدمات الصحية فإن على المنظمات مراعاة الاعتبارات التالية وفق ا لحجم المنظمة ودرجة خطورة العمل بها: خاصة بالموظف.
- 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 للمسؤولين 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 International Labor Organization .

□ قاعدة:

□ إن الاهتمام بصحة وسلامة العاملين وبيئة المجتمع ليس منحة تقدمها المنظمة لهؤلاء وإنما هي أمور تعود عليها مباشرة بالنتيجة ، فالعامل المريض بدني أو نفسي 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“.

- وللاجهاد 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:

الاسباب الاجتماعية	الاسباب الفردية	الاسباب الادارية
* اختلاف المفاهيم حول القيم والعادات.	* توقعات مبالغ فيها.	* التعقيد التنظيمي.
* عدم التمييز أو الوضوح بين المسموح والممنوع.	* طموح غير معقول.	* الأحداث الطارئة.
* الوساطات والمجاملات.	* عقبات وظيفية.	* الجمود الوظيفي.
* الهجوم الإعلامي على الفرد أو المنظمة التي يرأسها.	* اليأس والتراجع.	* صراع القوة.
* الأحاديث السلبية المتداولة عن المنظمة أو قيادتها في أوساط المجتمع.	* المشكلات المالية.	* ضغط المعلومات.
	* تقادم السن.	* إعاقة الطموح.
	* عدم وضوح الهدف.	* عدم كفاءة المرؤوسين.
	* الاهتمام المتزايد بالعمل.	* عدم وضوح معايير الترقية.
		* 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 مؤثراته، وللإجابة على ذلك فإن الخطوة الأساسية هي استخدام استقصاءات الإجهاد والتي يمكن توزيعها على العاملين وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والعبر 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 تأثرًا 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 أثارها ، 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 دور هام من تخفيف مظاهر الإجهاد والتوتر والضغط 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 يببالغ 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 يخالفك 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.

□ مبررات 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 حرصا 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 عاملا .

□ 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 نظرا 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: المترتبة 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 الآخرين، 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 (مثلا 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.

□ أسباب 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 قياسا بالساعات الأولى.

□ سوء المناخ التنظيمي: ويقدر بعض الخبراء أن نسبة الحوادث ستزداد كلما كان العامل يتعرض للمضايقات أو العداوات من الزملاء في العمل ، أو كلما كان يشعر بالاستياء من معاملة رئيسه ، أو كلما شعر أن بقاؤه في العمل غير مضمون.

□ العامل نفسه قد يكون سببا في الحوادث:

□ حيث تشير كثير من البحوث والدراسات إلى أن الأسباب الرئيسية وراء الحوادث هي العامل نفسه ، فبالرغم من أن المنظمات تستطيع أن تسيطر وتتحكم 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 مصدر ا محتملا 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 أيضا بعض الدراسات والنظريات إلى أن هناك عدد من الناس من يمكن أن نطلق عليهم "المستهدفين للحوادث"
- وكثيرا 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 سيزرتب 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 مؤقتا 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 العين.
- التأكد من صلاحية التوصيلات والأطراف الكهربائية.
- التهوية المناسبة.
- التخزين السليم للمواد الكيماوية والبويات 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 العين ... الخ.

□ ثانياً : البرامج التثقيفية:

- إن تعليم وتثقيف الموظفين والعاملين الجدد على مخاطر العمل، واستخدام الأدوات والمواد يمثل عنصر هام في التقليل من الحوادث والإصابات، ولذلك فإن من المتوقع أن يتعرض بعض العاملين الذين لم يوجهوا إلى كيفية الاستخدام الصحيح للأداة، 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 عنصر مهم وفعالاً في تجنب الأخطار.

□ ثالثاً : برامج الدعم والمتابعة :

- يمثل الالتزام من قبل الرؤساء والمشرفين والموظفين ببرامج الوقاية من الأخطار عنصر مهم في التقليل من هذه الأخطار أو التخفيف من نتائجها

□ ويجب على الإدارة المسؤولة عن "الصحة والسلامة" أن تنظر باهتمام أيضا 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 سنويًا تقريبًا 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 يوميًا للحوادث.
- 3 يموت كل يوم في العالم (٥٥٠٠) تقريبًا 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 تنتوزع 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".

٧ تُعد الأمراض المهنية الرئوية (أمراض الرئة) لدى عمال المناجم والصناعات المرتبطة بها ١٠الاسبستوس، 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) سنويًا ، 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 جميعا 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 □ احتمال 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 إشباعا وظيفيا 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 متراخي نوعا 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 وفعلا منطقي وأخلاقي وإنساني من العاملين كلما انعكس ذلك إيجابيا على معنوياتهم والعكس كذلك صحيح.

□ 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 وصف ا للمجموعة، فيقال مثلا أن المرؤوس الفلاني را ض 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 نقص ا " ... والإجابة هي كما يلي:

□ أولا : 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 مستغرب ا إذا عرفنا المميزات المترتبة على وجود الفرد في وظيفة إدارية مرموقة سواء من حيث الدخل المالي ، أو مقدار السلطة والصلاحيات ، ودرجة الحرية المقترنة بالوظيفة.

□ ثانيا : 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.

□ ثالثا : نوع التقنية المستخدمة في العمل: ويرى الباحثون هنا أنه كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في العمل تعتمد على أساس الإنتاج الكبير MassProduction كلما نتج عن ذلك انخفاض درجة الرضاء الوظيفي نظرا للتخصص الدقيق وروتينية العمل، وكما كان تصميم عمليات الإنتاج يميل إلى التنويع والتشكيل كلما أدى ذلك إلى الارتفاع بدرجة الإشباع الوظيفي

□ رابعا : 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، وكما قلت هذه الساعات وزادت فرص الموظف في الاستمتاع بوقت فراغ أكبر كلما زادت درجة إشباعه من الوظيفة.

□ خامسا : 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

□ سادسا : 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 مدفوع ا 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 نقصانا .

□ 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 ترابطا وثيقا 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 ترابطا بين الإنتاجية والمعنوية، وبمعنى آخر فإن المعنوية والإنتاجية هما عاملان مستقلان بعضهما عن البعض وليسا متداخلين.

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

□ تفاهم تام بين الرئيس والمرؤوس يقود إلى إنتاجية عالية ومعنوية عالية.

□ تنافر تام بين الرئيس والمرؤوس يقود إلى إنتاجية متدنية ومعنوية متدنية.

□ رئيس متفهم ومرؤوس غير متفهم يقود إلى إنتاجية متدنية ومعنوية عالية.

□ مرؤوس 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 للكيمويات، 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** : وتعني 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.