

## قيادة السلامة

### تمهيد:

قيادة السلامة ظاهرة موجودة في كل المجتمعات بغض النظر عن درجة تقدمها وثقافتها وتقاليدها والقيم التي تحكمها، ونتيجة التغييرات والتطورات التي تشهد مجال السلامة المهنية اجبر قاداتها على بذل جهود إضافية من اجل الحفاظ على سلامة وصحة العاملين. و سيتم تناول قيادة السلامة من اذ المفهوم والاهمية وتحديد اهم أدوارها مع بيان السلوك الذي يجب ان يتبع من قبل قيادة السلامة .

### أولاً: مفهوم قيادة السلامة

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الاثر الكبير في حركة ونشاط المنظمة، وخلق التفاعل اللازم من اجل تحقيق أهداف المنظمة والافراد على حد سواء لذلك عد بعض العلماء ان القيادة (عملية) أوسع من الادارة اذ نظروا للإدارة كشكل خاص من اشكال القيادة، فالإدارة لا يمكن ان تحدث الا في ضمن سياق منظمة ما لتحقيق الاهداف التنظيمية، في حين ان القيادة من الممكن ان تبرز في أي وقت يرغب فيها فرد ان يؤثر في سلوك الجماعة بغض النظر عن سبب ومكان الحدوث(Daft&Noi.,2001:382). وتحتاج المنظمات إلى قيادة قوية لتحقيق المستوى الامثل من الاداء ومواكبة الاحداث والتطورات التي تلازم عمل سير المنظمات وخلق الرؤى للمستقبل والهام العاملين في المنظمة لتحقيق تلك الرؤى .

(Robbins& Judge,2017:P.421) . فالقيادة هي عملية جعل الافراد يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق نتيجة مرغوبة كما يمكن وصفها بأنها القدرة على إقناع الآخرين عن طيب خاطر والتصرف بشكل مختلف. (Armstrong,2016:P.4).

وقد تم تعريف القيادة من اذ السمات ،حالة الطوارئ ،الصلاحية والموقع الوظيفي وتعكس معظم التعريفات الافتراض بان القيادة تنطوي على عملية يمارس فيها الفرد التأثير في الآخرين ضمن السياق التنظيمي (Bratton&Gold,2000:p.56) . أو انها القدرة على تحفيز الأفراد والتأثير بهم وتمكينهم من المساهمة في أهداف المنظمات التي هم أعضاء فيها ( House, et al., 2004 :p.15) .

وقد تؤثر جودة القيادة في المناخ التنظيمي اذ ان العمل في مناخ لطيف يحفز إمكانات الموظفين على العكس من ذلك قد يتم قمع دوافع الموظفين اذا كانوا يعملون في مناخ غير مريح. ويعود السبب الرئيس في أن المناخ التنظيمي الذي يؤثر في سلوك العاملين هو تأثير القاعدة السلوكية الجماعية التي هي نتيجة للتفاعلات بين المنظمة وأعضائها (wu et al .,2008 :p.308) . لذا فان توفير الصحة والسلامة في مكان العمل يعد من المهام الرئيسية في المنظمات التي تساعد في دعم المناخ التنظيمي وتحفيز أداء العاملين وقد أظهرت الدراسات أن قيادة السلامة تؤدي دورا حاسما في خلق مناخ تنظيمي امن والحفاظ على مكان عمل وتعزيز اجراءات سلامه وصحة العمالي(Eriksson et al.,2008:p.127). وقد برزت قيادة السلامة في

ادبيات الصحة والسلامة المهنية بانها بناء اساسي لما لها من تأثير كبير في مكان العمل (Sheehan *et al.*, 2016:p.131). و السؤال المطروح هل القيادة في مجال السلامة تختلف عن القيادة العامة ؟ أشارت النتائج إلى أن أوجه التشابه الأساسية بين القيادة العامة وقيادة السلامة تشكلها سلوكيات التصرف بنزاهة وقدره التأثير في العنصر البشري برمته من اذ مدى إخلاص القائد وهل هم متواصلون جيدون في قضايا السلامة فضلا عن الفكرة القائلة أن قيادة السلامة والقيادة العامة يجب أن يكونا مترادفين فإن التعليق التالي من مدير شركة جنرال موتورز هو أنه إذا كانت قيادة السلامة موجودة ، فإنها مملوكة من قبل إدارة السلامة وليست مملوكة للقيادة العامة (Daniel,2015:p.7).

ويمكن تعريف قيادة السلامة على وفق اراء مجموعه من الباحثين أمثال (Wu *et al.*, 2008;muniz,) (2017:p.6; Oah,2018:p.4; Stiles *et al* ,2018,p.3). بانها عملية التفاعل بين القادة والمرووسين والتي يستطيع من خلالها القادة ممارسة نفوذهم على المرووسين لتحقيق أهداف السلامة التنظيمية في ظل ظروف العوامل التنظيمية والفردية.

في حين يرى (Petersen, 2004: p.29) ان قيادة السلامة هي التأثير الشخصي الذي يمارسه القائد من أجل تحقيق أهداف أداء السلامة للمنظمة وان الأهداف التي يجب تحقيقها تتمثل بالحد من حوادث واصابات العمل.

ويعد (Lu & Yang ,2010 :p.123) قيادة السلامة بانها نظام فرعي للقيادة التنظيمية اذ توفر السلوكيات القيادية الظاهرة فرصًا لمناقشة قضايا السلامة والمخاوف المتعلقة بها . بينما تم تعريفها من قبل (Griffin & Hu,2013:p.200) بانها سلوكيات قادة محددة تحفز الموظفين لتحقيق أهداف السلامة.

وأشار (Flin & Yule, 2014:p.45) بانها المهارات المتعلقة بالقائد للتأثير في المجموعة لتحقيق أهداف تنظيمية معينة.

ويضيف أيضا (Cooper, 2015: p.49) ان قيادة السلامة هي عملية تحديد الحالة المرغوبة وإعداد الفريق المناسب للنجاح والمشاركة في الجهود التقديرية التي تدفع قيمة السلامة. وتتأول (Daniel,2016:p.11) قيادة السلامة بانها إظهار قيم السلامة وخلق رؤية وتعزيز الرفاهية من خلال اظهار فن الانغماس والأمانة والانضباط.

ويشير ( Stiles *et al* ., 2018:p.4) ان قيادة السلامة ترتبط بالالتزام الواضح والفعال من فريق الإدارة والاختذ بمسؤوليات السلامة على محمل الجد من خلال نموذج معين لتأكيد وتعزيز توقعات العاملين من خلال نظم الاتصال الفعالة وتكامل السلامة في الشركة على نطاق واسع اتخاذ القرار.

وأظهرت النتائج التجريبية في أبحاث السلامة أن القيادة تشكل العامل الأقوى الذي يؤثر في أداء السلامة التنظيمية (Martinez et al., 2013: p.293). سابقا كان تركيز جهود تحسين السلامة ينصب على الجوانب الهندسية غير أن الظروف الميكانيكية أو الفيزيائية غير الآمنة مسؤولة عن عدد قليل من الحوادث تقدر بـ (10%) في حين أن معظم الحوادث والإصابات تظهر نتيجة أعمال الموظفين غير الآمنة (Bernatik et al., 2018;p.33). و إن إحدى الطرائق المناسبة لتقليل الأخطاء البشرية في بيئات العمل المعقدة و شديدة الخطورة مثل الطيران والطاقة والتصنيع هي القيادة الفعالة للسلامة، إذ صرح المدير التنفيذي للصحة والسلامة في المملكة المتحدة انه من دون القيادة لا يمكن لأحد أن يتمتع بأداء سلامة جيد. يعكس هذا الاهتمام المتزايد في مختلف الصناعات دليلاً على زيادة فاعلية قيادة السلامة (Flin & Yule, 2004 ; DU& SUN,2012:p.214). فيجب أن تكون القيادة القوية للسلامة هي المفتاح لتعزيز أداء السلامة، وخاصة بالنسبة للبلدان التي تواجه فيها الصناعات تحديات كبيرة في مجال السلامة (Zhang et al., 2018: p.66). وعندما يتم النظر في دور المديرين الفعال بشكل عام كواحد من العناصر الرئيسية لإدارة السلامة الناجحة (Biggs et al, 2013:p.3,4) نلاحظ ان السلطة الإدارية لا تعد أساساً كافياً لكسب التزام المرؤوسين بالسلامة، إذ ان نجاح المدير ينطوي أيضاً على القيادة من اجل التأثير في سلوك العاملين (Tappura & Nenonen, 2014). لذلك تدور السلامة حول إتقان جوانب كل من إدارة السلامة وقيادة السلامة (Bernatik et al., 2018:p.333). وفي سياق متصل أشار (Elsler et al., 2012:p.5) الى مجموعة من المبادي التوجيهية لقيادة السلامة وهي :-

1. يجب أن يأخذ القادة على محمل الجد مسؤوليتهم عن تأسيس ثقافة وقائية إيجابية. وهذا يتطلب منهم توظيف ذخيرة من أنماط القيادة التي يمكن أن تأخذ في الاعتبار السياق الثقافي مثلا في مجموعات أو دول مختلفة، بما في ذلك التغييرات المؤثرة في الذكاء العاطفي في الثقافة والسلوكيات.
2. يجب أن يُنظر القادة على وضع أولويات لسياسات الصحة والسلامة المهنية فوق أهداف الشركة، وتطبيقها بشكل متنسق عبر المنظمة وعلى مدار الوقت.
3. يجب إشراك الإدارة العليا بشكل مباشر في تنفيذ سياسات الصحة والسلامة المهنية لتحقيق إجراءات السلامة المهنية بشكل أكثر فاعلية وان لا يقتصر فقط ضمن حدود الإدارة الدنيا أو المتخصصين بالسلامة فقط.
3. إن التواصل الجيد المنتظم متعدد المستويات أمر حيوي لإدخال التحسينات في الصحة والسلامة المهنية. يجب أن يشرع القادة في تهيئة جو مفتوح يمكن للجميع من خلاله التعبير عن خبراتهم ووجهات نظرهم وأفكارهم حول الصحة والسلامة المهنية والتي تشجع التعاون بين الجهات المعنية، الداخلية منها والخارجية حول تقديم رؤى مشتركة بين الصحة والسلامة المهنية.

4. يجب أن يُظهر القادة أنهم يقدرّون موظفيهم ويشجعون على المشاركة النشطة في تطوير وتنفيذ تدابير الصحة والسلامة المهنية

من خلال ما جرى عرضه يرى الباحث انه يمكننا تعريف قيادة السلامة بانها ((قدره القائد على تحديد الحالة المرغوبة ووضع الروى والاستراتيجيات المناسبة التي تتعلق بالسلامة وممارسه التأثير في العاملين وتحفيزهم لغرض المشاركة والالتزام بالسلامة ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية لتحقيق اهداف السلامة واهداف المنظمة بشكل عام) .

#### ثانيا: أهمية قيادة السلامة

تعد قيادة السلامة عاملاً مهماً في الحد من مستوى المخاطر المتصورة بين الموظفين كونها تسهم بشكل كبير في خلق مناخ سلامه أمن من خلال برامج التدريب والاشراف المباشر وتقديم المكافآت على أساس السلامة كما تساعد بشكل كبير في خفض معدل إصابات العمل لدى العاملين وزياده فاعلية السلامة التنظيمية ،فعندما يظهر قادة السلامة سلوكا إيجابيا ينعكس هذا السلوك على تصورات العاملين ويكونوا اكثر عرضه للامتثال لقواعد وإجراءات السلامة (Lu& Sheehan et al .,2016:142; Yang.,2014:p.123) . لذلك أصبحت هناك ضروره في التأكيد على أهمية قيادة السلامة كونها تعمل على تحسين سلوكيات وسلامة العاملين فعندما يكون هناك دعم متواصل واتصالات مفتوحة حول قضايا السلامة سيكون الالتزام بالسلامة اكبر، عندها يشعر العاملون باهتمام المنظمة بهم (Muñiz et al., 2014:p.296). فضلا عن انها تسهم في تحديد مسؤوليات وواجبات السلامة في مختلف المستويات التنظيمية وينبغي الاخذ بها على محمل الجد لغرض تحديد وتأكيد التوقعات أو التنبؤ بأداء السلامة المتوقع من خلال أنظمة الاتصال الفعالة مما ينعكس إيجابيا في اتخاذ القرار التشاركي الذي يسهم في شعور العاملين بالانتماء الوظيفي (Stiles et al,2018:p.4)

وأضاف (Sheehan et al ., 2016:p.132) بان القادة يعدون من الجهات الفاعلة في مجال تطوير التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة ويشكلون مصدرا مهما لهذه المنظمات من خلال سلوكياتهم الواضحة في تزويد المعلومات وعندما يتعلق الامر بقضايا السلامة فان المعلومات المقدمة لأصحاب الوظائف الجديدة من قبل المديرين على مستوى الإدارة الوسطى قد تكون ذات مصداقية خاصه ، بالنظر إلى مركزهم الأعلى مقارنة بالمديرين من المستويات الإشرافية .

وهذا ما يتفق مع رؤى (wu et al., 2010:p.426) بان المديرين ضمن مستوى الإدارة الوسطى يتحملون المسؤولية الرئيسية عن اتخاذ القرارات أو تنفيذ استراتيجيات السلامة من خلال التخطيط ،

وتخصيص الموارد وتحسين السلامة وبالتالي فان قادة السلامة ضمن هذا المستوى اكثر تفاعلا مع العاملين في تهيئه مناخ سلامة اكثر ايجابية.

وعلى صعيد متصل جاءت نتائج الباحثين على أن ثقافة السلامة و إدارة السلامة تؤدي أدوارًا حاسمة في تحسين أداء السلامة لكنها لا تعد الأسباب الجذرية في ذلك فعندما يتم إنشاء نظام إدارة السلامة وثقافة السلامة يجب تعزيزها بدعم من قيادة السلامة (Barling et al.,2002,P.488; Hoffmeister ) (P.68:2014). اذ يمكن أن تقود قيادة السلامة إلى ثقافة سلامة مناسبة وتنتشر قيماً وتصورات ومعايير سلوكية جيدة إلى جميع أركان المنظمة من خلال ثقافة السلامة ، وبالتالي تضمن أن جميع الأعضاء يتخذون القرارات الصائبة في المواقع واللحظات المهمة ( Wu et al.,2015:p. 6 ).

### ثالثا : أدوار قادة السلامة

تدرك المنظمات أن القادة الفاعلين يخلقون التغيير الإيجابي وأنهم مهمون للنجاح التنظيمي و تعد شركات مثل( Johnson & Johnson , General Electric , 3M Company ) من بين الشركات الرائدة في تطوير القادة اذ تعمل على زيادة قدرة الافراد على ان يكونوا اكثر فاعلية في أدوار القيادة (mathis&jackson,2012:p.311). ومن المحتمل أن تتأثر إدارة السلامة في المنظمات بالدور الذي يؤديه القادة على جميع المستويات في المنظمة كما يتضح من التركيز الكبير على التزام الإدارة العليا من قبل عدد من الباحثين وبالتالي ، هناك حاجة لنظرية القيادة التي تركز بشكل واضح على دور القادة في ضمان أن تصبح السلامة قيمة في أذهان الموظفين. وتستند مواقف الأفراد ووجهات نظرهم إلى هذه القيم في حين أن هذه المواقف والسلوكيات يمكن عدها أخلاقيات تسترشد بالطريقة التي يرى الأفراد بها السلامة والسلوك الآمن في موقع العمل(Skeepers&Mbohwa,2015:p.3) ومن المرجح ان يكون العاملون أكثر احتمالا للحفاظ على سلوك آمن عندما يشعرون بالدعم التنظيمي ويتمتعون بعلاقات عالية الجودة مع قادتهم (Eid et al., 2012:p.55). لذا على القادة ان يظهروا التزاما شخصيا بالسلامة والاهتمام برفاهيه العاملين و ان يبديوا اهتماما خاصا بمكان العمل من اذ توفير مستلزمات السلامة والتعامل مع حالات الطوارئ كون ان الاعمال المرئية اكثر تأثيرا من الكلمات اللطيفة في سلوك العاملين ( Hystad et al ., 2013:p.43 ; Muñoz et al., 2017:p.404 ). وان يوجهوا العاملين نحو الأداء الامن وتعزيز إجراءات السلامة عبر أنظمة العمل وفهم قرارات وسلوكيات الجهات الفاعلة في المنظمة لان السلامة تتأثر بالقرارات والسلوكيات وأفعال الجهات الفاعلة عبر جميع المستويات وليس فقط من قبل مشغلي الخطوط الأمامية (Donovan et al ., 2018 :p.140). كما يمكن له التأثير على ثقافة المنظمة مع تعزيز المسالة والتواصل (Daniel,2015:p.14).

ومن الأدوار الأخرى لقادة السلامة هو صناعه القرار بالمشاركة والذي يشير إلى استخدام القائد لمدخلات الأعضاء في عمليات صناعة القرار مما يشجع الأعضاء على التعبير عن أفكارهم وآرائهم وبذلك يتم غرس الشعور بالانتماء الجماعي فضلا عن الالتزام الأكبر بالسلامة (Martínez *et al.*,2013:p.294). وتعد عملية تعزيز الاتصالات والزيارات المتكررة لمواقع العمل وزيادة التصورات الإيجابية لمناخ سلامة وتوعية العاملين في خلق بيئة عمل آمنة أدوارا مهمة يبيدها قادة السلامة تجنب المنظمات من الأخطاء البشرية التي تسبب حوادث واصابات العمل وخصوصا في الصناعات عالية المخاطر مثل صناعة النفط والغاز (kim& Gadwall , 2017:p.458; Dirlk & Siren, 2017:p. 123)

ومن ابرز أدوار قيادة السلامة هي :- ( Lutchman,2016:P.75).

1. توفير القيادة والتوجيه.
2. توفير الموارد اللازمه وتنظيم أولويات السلامة.
3. وضع معايير السلامة المكتوبة والإجراءات الداعمة وتحديد الأدوار والمسؤوليات.
4. تحدد الأهداف والتبؤ بأداء العاملين.
5. المساءلة عن أداء السلامة مقابل الأهداف والغايات.
6. وضع مؤشرات الأداء الرئيسية لأداء السلامة.
7. مراجعه اعمال إدارة السلامة والصحة والبيئة (HSE).
8. توفير الإشراف على العمل والأداء .