

## رابعاً : سلوك قيادة السلامة

بدأ علماء النفس الصناعيون في التسعينات باختبار العلاقة الخاصة بين السلوكيات القيادية للمدربين ونتائج السلامة التي تعرف باسم قيادة السلامة (Flin & Yule, 2004:p.46). ويمكن ملاحظة أن سلوك قيادة السلامة لها تأثير مهم في تقليل حوادث واصابات العمل وأن البحث في سلوك قادة السلامة له أهمية كبيرة لتحسين حالة السلامة في المنظمات (Zhang et al.,2017:p.242). اذ يعد احد العوامل المهمة في نجاح أداء السلامة وصياغة رسالة واضحة لما يجب القيام به في المستقبل فضلا عن ان سلوك قيادة السلامة يساهم في زياده وعي العاملين ببرامج أنشطة السلامة الخاصة بالمنظمة (Khaddar et al ., 2011:p.89). ويجب أن تكون إجراءات وممارسات إدارة السلامة مرتبطة ارتباطاً واضحاً باستراتيجيته المنظمة ومع ذلك من المستحيل عمليا وضع قواعد وإجراءات السلامة تستجيب لجميع الحالات في المنظمات" وبالتالي من المهم فهم القيم وتفسير الروى التي تركز عليها ممارسات السلامة الخاصة بالمنظمات التي تشتهر بسلوكيات السلامة الإيجابية لأن هذه القيم تؤثر في النهاية على السلوك كون ان سلوك قيادة السلامة تعزز القيم وتوضح وتنفذ الروى وتؤسس القيادة البصيرة في شكل تحفيز التحسين المستمر (Skeepers&Mbohwa,2015:p.3) وتشمل سلوكيات قيادة السلامة المصادقية ، المساءلة، التعاون ، التوجيه التعلم ، التكامل التجاري ، التوجه العملي ، ردود الفعل والاعتراف ، الروية ، القيم، التعاطف والقدرة على التأثير ( Carrillo ,2002:41; Daniel,2015:p.8). وعلى قائد السلامة ان يظهر الالتزام بالسلامة ويمتلك القدرة على صياغة رؤية واضحة قابلة للتحقيق في موقع العمل وان يكون سباقاً في أنشطة السلامة ويعمل على تطوير علاقات مفتوحة وصادقة مع العاملين وان يقوم باشتراك وتمكين العاملين من ذوي الخبرة في التخطيط وصنع القرار (Lu & yang ,2010:p. 124; Zhang et al.,2017:p.243). و بتنمية الثقة لدى العاملين له و التغلغل بثقافة سلامة المنظمة ويجب ان يتحلى مسؤول أو مشرف السلامة بالخصائص الأتية:- (Mitchell et al., 2010:p.1)

1. القدرة: المهارات والكفاءات والخصائص التي تمكن القيم من أن يكون لها تأثير إيجابي في عمل معين (على سبيل المثال ، إظهار الكفاءة ؛ تعزيز الممارسة الجيدة ؛ التوعية).

2. الإحسان: هو الدرجة التي يتصرف بها المسؤول عن السلامة بطريقة غير مركزية من أجل مصلحة العمل على سبيل المثال ، إظهار الاهتمام بالقوى العاملة ؛ معالجة القضايا المهمة للعمال ؛ الشفافية في التواصل).

3. النزاهة: الدرجة التي يُنظر فيها إلى المسؤول على أنه يلتزم بمجموعة من المبادئ التي يجدها المسؤول مقبولة(على سبيل المثال تقديم تغذية عكسية في الوقت المناسب ، توفير موارد كافية ، الاستماع إلى المخاوف ، التصرف بشكل متواصل) .

### خامسا:مسؤوليات قيادة السلامة

#### 1. رعاية السلامة:

عادة ما تُعزى حوادث واصابات العمل إلى ضعف الجوانب الهندسية أو الأخطاء البشرية التي تعد من الأسباب الرئيسية للحوادث في مكان العمل فسوء الاستخدام و التعامل غير الصحيح مع الأدوات والمعدات أدى الى تعرض العاملين الى إصابات عمل خطيرة (Ali et al.,2010 :p.471). واليوم أكثر من أي وقت مضى فإن معظم أنواع الصناعات قلقة بشأن ضمان السلامة وتحديد وتقييم وإدارة المخاطر المختلفة والحد من الحوادث واصابات العمل ( Alkhldi et al.,2017:p.822). يسعى قادة السلامة الى تحقيق الرفاهية في مكان العمل وتقديم الدعم والمساعدة للعاملين وإقامة علاقات منسجمة معهم والحفاظ على قنوات اتصال فعالة وتقديم مستلزمات السلامة كافة في موقع العمل وتوفير احتياجاتهم وتلبية رغبتهم من اجل تحقيق اهداف السلامة (Wu et al ,2015;p.6,7). فرعاية السلامة عامل مهم في تأسيس ثقافة سلامة كاملة في مكان العمل كما أن الرعاية والتفاهم هما أمران متبادلان من اجل تحقيق مبد المعاملة بالمثل للتفاعلات البشرية بعبارة أخرى من المتوقع أن يساعد العاملون أولئك الذين ساعدوهم في تلبية احتياجاتهم (wu et al .,2010:p.424) .

وفي سياق متصل يعد أسلوب قيادة السلامة الموجهة نحو العلاقات مثل الاعتبارات الفردية والاهتمام الإداري لرفاهية المرؤوسين وتطوير الثقة المتبادلة سوف يظهر ان المرؤوسين على استعداد اكبر للمشاركة في سلوك مرتبط في تحقيق الاداء بما في ذلك المشاركة في السلامة أي الرغبة في الانخراط في السلامة والامتثال لاجراءاتها (Clarke,2013:p.23) . كما يمكن ان يلهم العاملين عن طريق وضع رؤية واضحة وإظهار القيم الأخلاقية في تنفيذ هذه الرؤية وبالتالي زيادة القيمة الجوهرية لتحقيق اهداف السلامة وينبغي دعم هذا النهج الجذاب بالتدريب والتوجيه اللازمين كي يعزز شعورا لدى العاملين بالتصورات الإيجابية نحو السلامة ورعاية المنظمة بهم ( Zou&sunindijo,2015:p.97) .

وتعرف رعاية السلامة بانها قدرة القائد على رؤية المرؤوسين كأبناء له وتحقيق الاجماع في ممارسات العمل الامن واحترام وإعطاء الثقة للعاملين وان هذا الاهتمام يحتاج الى التعاطف مع مشكلاتهم وفهم توجهاتهم والتخلص من الصراعات السلبية (wu et al,2010:p.424) .

ويعد (Ferjencik & Slovackova,2014 ;P,97,99) ان رعاية السلامة تمثل جزءاً ضرورياً من الأنشطة المهمة في الصناعة فيجب أن يكون العامل مختصاً في مهامه المحددة له و أن تكون لديه المعرفة والمهارات المناسبة في سياق وظيفته ، وان رعاية السلامة تجمع بين ثلاثة أساليب:

- ✓ الوقاية من بدء سيناريو الحوادث والاصابات
- ✓ التخفيف من تطور السيناريوهات بعد أن تبدأ ..
- ✓ التعلم من الحوادث التي تحدث.

## 2. الرقابة على السلامة:

استنادا إلى المبدأ القائل ان العمل اللائق يجب أن يكون عملاً آمناً وان هدف إدارة السلامة هو خلق الوعي بأبعاد وعواقب حوادث العمل والوقايه من إصابات العمل والأمراض المهنية. (Njeru,2015) .p.1). لذا تعد رقابة السلامة مطلوبة وبشكل كبير في تحديد ومراجعة إجراءات وممارسات السلامة اذ يجب الوفاء بمسؤوليات السلامة ونمذجة الأدوار وتحليل السبب الجذري للحوادث وتصحيح السلوك غير الرغوب فيه ومواكبة المعرفة المتعلقة بالسلامة واستيعابها من خلال الاهتمام بالسلامة والاحترام الفردي (Wu et al ,2015;p.13).

وتشير رقابة السلامة الى قدرة المدير على وضع القواعد التي تعمل بها المنظمة ، أو استخدام سلطتها في إعطاء مكافأة أو معاقبة العاملين ومراجعة سلوكهم و التأثير على الآخرين و استخدام سلطتهم في مطالبة الموظفين الوفاء بأهداف السلامة وإذا كانت المنظمة تفتقر إلى القدرة على معالجة المشكلات فمن المحتمل أن تخسر الكثير من المعلومات التي تهدد سير العمل لذلك يجب على أصحاب القرار مراجعة أداء إدارة السلامة بشكل منتظم ومطالبتهم بتحسين إجراءات السلامة عند الضرورة. ( Wu et al ,2010;p.424).

ويرى (Huang et al ., 2006:p.427) ان رقابة السلامة هي إدراك الفرد في إدارة العمل بأمان لتجنب الإصابات والحوادث ومن المحددات الرئيسة للتعامل الناجح في مكان العمل هو تصور الفرد لمدى قدرته على التحكم في النتائج أو بيئة العمل نفسها .

## 3. التحفيز على السلامة:

من المثير للاهتمام دائماً في اثناء العمل ما يخصص الوقت والجهد للاستثمار في تطوير ممارسات السلامة والصحة المهنية وقد تكون هناك تكاليف كبيره مرتبطة في تطوير هذه الممارسات. ولكن عندما يتم ذكر تحفيز الموظفين يبحث أصحاب العمل عن حل سريع ونادراً ما يأخذون وقتاً للتخطيط وتطبيق مبادئ السلوك أو استثمار مبالغ معقولة من المال لتحفيز الموظفين في العمل بطريقة آمنة. ويبدو هذا أكثر

اعتدالا عندما يعد المرء أن جميع أماكن العمل تتكون من موظفين ، وهؤلاء هم الأفراد الذين تستهدفهم جهود إدارة السلامة. في كثير من الأحيان يقول أصحاب العمل وآخرون: "ما الذي يمكن أن نقدمه لهم؟ يعتقدون ان المال كافٍ للتعامل مع السلوك البشري المعقد، عندما يعطى العاملون مكافأة أو حافزاً لا يفهم الموظفون حتى لماذا يحصلون عليه لذا لابد من بذل جهود في كيفية تحفيز العاملين (Reese,2017;p.131) . لان أحد أسباب وقوع الحوادث في مكان العمل هو ضعف الدوافع للتصدي في قضايا السلامة أو بعبارة أخرى غياب التحفيز عند تنفيذ إجراءات السلامة ( Kwon & Kim,2013;p.233). وقد كشفت الدراسات أن التحفيز على السلامة يتحدد بقوة من قبل القيادة ومعايير السلامة التي يتم وضعها من قبل قادة السلامة (Andriessen ,1978;p.363) . ويؤدي القادة دورا رئيسا في التأثير على سلوك العاملين وتكتسب أساليب التأثير ( الماديه، غير المادية ، العقلانية) أهمية خاصة لغرض تحفيز المرؤوسين وحثهم على المشاركة في السلامة (Hedlund et al.,2006;p.146) . ويعرف التحفيز على السلامة بانه قدرة المدير على تشجيع السلوكيات الامنة لسلامة العاملين وخلق نظام تحفيز يشمل مكافأة السلوكيات الآمنة ، الثناء والتقدير، التشجيع على الإبلاغ عن الحوادث المحتملة ، مقترحات السلامة و المشاركة في اتخاذ قرارات تخص السلامة (lu &Yang ,2010;p.124) . وكما يمكن تعريف التحفيز على السلامة بانه رغبة الفرد في بذل جهد لسن سلوكيات السلامة والتكافؤ المرتبط بتلك السلوكيات ويجب أن يكون الأفراد متحمسين للالتزام بممارسات العمل الآمنة والمشاركة في أنشطة السلامة إذا أدركوا وجود مناخ آمن في مكان العمل. ( Neal & Griffin, 2006;p.947 ) ويمكن أيضا أن ينظر إليها على أنها مواقف وتصورات تتعلق بالتأثيرات التي تحفز السلوكيات الآمنة أو غير الآمنة ( Williamson et al.1997:17) .

وهناك نوعين من التحفيز داخلي وخارجي اذ يتضمن التحفيز الداخلي رغبة الفرد في إنجاز نشاط معين من أجل المتعة أو التحدي أو شعوره بالمسؤولية وليس بسبب المساهمات الخارجية ، أو الضغوط ، أو المكافآت التي ينص عليها التحفيز الخارجي ( Ryan& Deci, 2000; p. 56) . لذا ينبغي التعامل مع جميع جوانب التحفيز على أنها مكافئة في تأثيرها أو ان جوانب مختلفة من الحافز قد ترتبط بسلوكيات سلامة مختلفة (Hansez& Chmiel ,2010:p.264) لان محاولات تغيير قيم العاملين أو تغيير مواقفهم التي هي جزء لا يتجزأ من شخصياتهم تواجه مقاومة شديدة اذ لا تعد القيم والمواقف قابلة للقياس أو يمكن ملاحظتها بسهولة ويتم قبولها أو رفضها استناداً إلى مجموعة من القيم والمواقف الفردية. وأفضل ما يمكن أن نأمل هو تغيير سلوك الفرد ، وهو أمر يمكن ملاحظته وقياسه. بمرور الوقت ، قد تتغير مواقف العمال ، أو قد تتغير قيمهم من خلال المحاولة التحفيزية لصاحب العمل (Reese, 2017;p.131).