خـطة العمـل:

تمـهيد

I – مفاهيم عن الاستثمار في تحسين ظروف العمل

I-1 تعريف الاستثمار في تحسين ظروف العمل

I-2 الرهانات المالية تجاه الأمن من الحوادث المهنية

I-3 تحليل، تقليص و الوقاية من الحوادث المهنية

II – تصميم نظام تحسين ظروف العمل

II –1 تصرفات هامة ملحقة بظروف العمل

II –2 الخطوات الأساسية للاستثمار في تحسين ظروف العمل

الخلاصة

تمهيد

تسعى كل المنظمات المعاصرة إلى اكتساب المكانة المرموقة، السيطرة في مجال عملها، تحقيق الولاء في جانب أفرادها و غيرها من الغايات المستهدفة. التحسين في ظروف العمل يعد من بين هذه الرهانات التي تسعى المؤسسة و إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه.

الأدوات المساعدة في ذلك الاستثمار في مجال تحسين ظروف العمل، و انتظار العوائد من هذه العملية في المدى القصير (الظروف التشغيلية)، المتوسط (الأبعاد التكتيكية) و المدى البعيد (تقليص إجمالي تكاليف المؤسسة و صنع الصورة الحسنة في هذا المجال).

في هذه المحاضرة سوف نتعرض إلى مضمون الاستثمار في مجال تحسين ظروف العمل و مختلف الغايات المنتظرة من هذا الاستثمار من خلال مفاهيم عامة عن الاستثمار في مجال تحسين ظروف العمل و تصميم البرنامج الأمثل لذلك.

I – مفاهيم عن الاستثمار في تحسين ظروف العمل

نستعرض في هذا العنصر كل من التعريف الخاص بالاستثمار في ظروف العمل، بعض الرهانات المسجلة في جانب الوقاية من الحوادث المهنية و في الأخير عمليات التحليل، التقليص و الوقاية من هذه الحوادث المهنية.

I -1 تعريف الاستثمار في تحسين ظروف العمل

يمكن أن نعرف الاستثمار في المؤسسة على أنه مجموع العمليات التي ترمي إلى تجديد أو الزيادة في رأس المال، من خلال عمليات الإنفاق على مشاريع جديدة مادية أم معنوية تحقق أهداف المؤسسة. و عليه فتعريف الاستثمار في تحسين ظروف العمل يمكن أن يشتق كمايلي:

هو عمليات الإنفاق التي تقوم بها المؤسسة تجاه بيئة العمل، باعتبارها أصلا من أصول المؤسسة، سواء كان ذلك مادي (تجهيزات، تهيئة فضاءات العمل، التهيئة السمعية البصرية،...) أو معنوي (برامج تدريبية لتقليص ضغوطات العمل، برامج الوقاية و الأمن، العمل عن بعد،...)

I-2 الرهانات المالية تجاه الأمن من الحوادث المهنية

تعتبر الحوادث المهنية و مفهوم الأمن داخل المؤسسة من بين الرهانات المالية في المؤسسة، و التي تصنع بطريقة غير مباشرة تكاليف توضع على عاتق هذه الأخيرة مثل (ضياع الوقت، نقص الإنتاجية، عطل في التجهيزات، بطئ في تسليم الطلبيات،...)، و ليس من صالح المؤسسة ترك تراكم هذه التكاليف. من أجل التقليص من الحوادث المهنية أو بالأحرى تخفيف عبآ التكاليف من هذه الحوادث يمكن اعتماد كل من: المساهمات في جانب ظروف العمل، حساب تكلفة حوادث العمل و ميزانية الأمن و الوقاية

أ- المساهمات في جانب ظروف العمل:

الهدف من هذه العملية هو حث الأفراد على صنع وقاية ذاتية من حوادث العمل، حساب نسب الحوادث المهنية و خصم حصص مالية من الأجر، و هنالك على العموم 3 طرق لتحديد هذه النسب:

الخصم الجماعي: و هو المعمول به دوليا أين يخصم قيمة معينة لكل عامل سنويا

الخصم الفردي: و هو خصم يلحق بكل قسم أو وحدة، تبعا لمعدلات الحوادث المسجلة، و تطبيقه لا يعني كل أفراد المؤسسة

الخصم المختلط: و هو قيمة يحصل عليها بجمع كل من الخصم الجماعي و الفردي

ب- تكلفة حوادث العمل:

بالإضافة إلى التكاليف السابقة الذكر، فإنه في حالة وقوع هذه الحوادث تتشكل تكاليف إضافية و المتمثلة في:

- تكلفة التصرفات و الإجراءات الشكلية في حالة حادث العمل

- التكلفة داخل الورشات عند الحادث

- تكلفة تغيب العامل المتضرر جراء الحادث

- تكلفة إثر عقاب العامل المتضرر (كفصل العامل جراء خطأ جسيم)

حسب الدراسات التي قامت بها الجمعية الوطنية لمدراء الموارد البشرية " ANDRH " ، أن هذه العوامل تشكل على الأقل 3/1 من إجمالي المساهمات السابقة ذكر و في بعض الأحيان تفوق ذلك بعديد المرات

ج- ميزانية الأمن و الوقاية:

تقوم المؤسسة كل سنة بتحديد إجمالي المدفوعات و الإنفاقات في مجال تحسين ظروف العمل و الوقاية و الأمن داخل أوساط العمل، دراسة ذلك في الاجتماع السنوي للجنة المؤسسة، و تحديد على أساس ذلك الميزانية الجديدة و المتوقعة للسنة المقبلة، تضم هذه الميزانية أيضا مختلف برامج التدريب و الوقاية من الحوادث المهنية.

I-3 تحليل، تقليص و الوقاية من الحوادث المهنية

لضمان سياسة وقائية داخل أوساط العمل، كان من الضروري القيام التحليل الخاصة بظروف العمل و الحوادث المهنية، محاولة التقليص منها كل مرة و الوقاية من هذه الحوادث باعتماد جملة من الأدوات الفاعلة

أ- تحليل حوادث العمل:

يبقى نجاح أي سياسة استثمارية في تحسين ظروف العمل مرهون بالجمع الجيد للمعلومات التي تخص بيئة العمل، تحليل هذه الأخيرة بعناية و من ثم دراسة التكلفة المترتبة عن كل ظرف عمل غير ملائم أو حادث عمل متسبب في عرقلة سير نشاط المؤسسة. يقترح المعهد الوطني للبحث حول الأمن " INRS " الطريقة المسماة " شجرة الأسباب " و التي تتكون أساسا من: جمع الوقائع و المعلومات، تشكيل رسم بياني و اقتراح الوقاية المناسب. تصميم مثل هذه الشجرة يأخذ 3 إلى 4 ساعات من التحليل، و في حالات معقدة فنمذجة ذلك يقتضي إلى يومين من التحليل المعمق.

يقترح جون **شاربونيي** " **Jean Charbonnier** " قائمة لتحليل التكاليف الغير المباشرة المترتبة عن بيئة العمل، و التي تمثل 1.5 حتى 5 مرات التكاليف المباشرة.

ماذا / من		المتضرر	الزملاء	أعوان التحكم	المسغلين	الممرض	الإطارات	باقي الأفراد	رئيس الأمن	مدير المؤسسة	لجنة الصحة و السلامة	الاستخلاف	طبيب العمل	إجمالي مفصل	إجمالي
1.تكلفة الأجر	إلى يوم الحادث														
	الأيام التالية: إعلام، بحث														
	الأيام التالية: تدريب														
	الأيام التالية: ساعات إضافية														
2.تكاليف الإنتاج	إلى غاية ظهور الحادث														
	بعض مظاهر الإحباط														
	عدم توفر الخبرة														
3.تكاليف تجهيزية	تكييف للعامل														
	معدات														
	أجهزة														
	مواد/طاقات														
4.تكاليف إدارية	البحث (هاتف، رسائل،..)														
	توظيف														
	إعادة تنظيم الإنتاج														
5.تكاليف محاسبية	التأمين														
	فائدة مالية														
	ملحقات أخرى (محامي، خبير،..)														
6.تكاليف تجارية	عقوبة التأخير														
	صورة المؤسسة														
7.تكاليف اضطرارية	غرامات مالية														
	استكمال المساهمات														
8.تكاليف اجتماعية	إسعافات و منح														
	الإجمالي														

جدول تحليل التكاليف غير المباشرة الخاصة ببيئة العمل

ب- التقليص من حوادث العمل:

سواء اتجهنا إلى الإحصاءات المسجلة بصناديق الضمان الاجتماعي، أو مختلف التأمينات حول حوادث العمل، أو الأمراض المهنية فإن الأرقام عادة ما تكون كبيرة. يستخدم المختصون في هذا الميدان مجموعة من المؤشرات تقارن فيما بينها من سنة، و التي تساهم في التقليص في عدد الحوادث و نذكرها على التوالي:

- **معدل تواتر الحوادث مع التوقف:** عدد الحوادث مع التوقف لكل 1 مليون ساعة عمل
و وتحسب : $\frac{\text{عدد الحوادث مع التوقف} \times 10^6}{\text{عدد ساعات العمل}}$

- **معدل العجز المؤقت:** عدد الأيام الضائعة على 1000 ساعة عمل

و تحسب : $\frac{\text{عدد الأيام الضائعة جراء العجز المؤقت} \times 10^6}{\text{عدد ساعات العمل}}$

- **تأثير عامل السن:** أكدت الدراسات أن تواتر الحوادث يكون عند الأفراد أقل من 30 سنة
- **تأثير عامل التأهيل**

ج- سياسات الوقاية:

يمكن أن تضمن المؤسسة سياسة وقائية ناجحة من خلال اعتماد العناصر التالية:

- الاعتماد على نصائح و مشورة الهيئات المختصة (هيئة النظافة و الأمن و ظروف العمل)

- اعتماد شهادات و وثائق ضرورية و مطلوبة (وثيقة تقييم أخطار العمل)

- التدقيق الوقائي

- تجديد التجهيزات و المعدات

- التدريب و التأهيل المستمر

- الحملات الوقائية (iso 14000) جودة المحيط

- مكافآت الوقاية و الأمن (تلقي الفرد مكفأة في حالة عدم تعرضه لحادث مهني)

II – تصميم نظام تحسين ظروف العمل

في الجزء الثاني من المحاضرة سنسلط الضوء على بعض التصرفات التي تعتمدها المؤسسة في بيئة العمل و هي مهمة في الجانب الوقائي، و كذلك الخطوات العامة التي تنتهجها المؤسسة لضمان استثمار جيد في مجال تحسين ظروف العمل.

II –1 تصرفات هامة ملحقة بظروف العمل

تتوزع هذه التصرفات بين مراعاة المؤسسة للبيئة و الجو الفيزيائي للعمل، البيئة السمعية، الحرارية و البصرية. كذلك بعض الاهتمامات الملحقة بالجهد الفيزيائي و العقلي للعامل، ضف إلى ذلك تحليل ظروف العمل مثل ما تعرضنا له سابقا في المحاضرة الثانية.

أ- ظروف فيزيائية لبيئة و جو العمل

يمكن أن نلخص البعض منها في النقاط التالية:

- ظروف تهيئة البيئة السمعية (الضجيج، التيارات الصوتية، قابلية الاتصال الكلامي...)

- ظروف تهيئة البيئة الحرارية

- ظروف تهيئة البيئة البصرية (إنارة طبيعية، درجة الإضاءة،...)

- ظروف تهيئة البيئة المناخية (جودة الهواء، الغبار ،...)

- الاهتزازات، الإشعاعات،..

- حالة أرضية العمل، حالة مكان العمل، الروائح،...

من بين الطرق المستعملة لتحليل مثل هذة المتغيرات:

- طرق الملاحظة و التحليل في حالات العمل المختلفة
- القياسات
- جداول التقييم (كمية، مقارنة أو موضوعية)
- المقابلات و الاستبيانات

ب- الاهتمامات الملحقة بالجهد الفيزيائي و العقلي للعامل

بالنسبة للفيزيائية فتقسم إما حسب الجهد الثابت أو الجهد المتحرك الديناميكي. أما الجهد العقلي فهو الأصعب من ناحية الملاحظة و القياس و المؤشرات الأكثر اعتماد في ذلك هي: الزمن، التعقيد و السرعة، التركيز، الدقة

ج- تحليل ظروف العمل

أي كل المتغيرات التي تخص ظروف العمل بصفة عامة و كذا الإجراءات التي تمنح الراحة و السهولة في منصب العمل و هو ما تما التعرض له في المحاضرة الثانية

II –2 الخطوات الأساسية للاستثمار في تحسين ظروف العمل

على العموم فإن أهم الخطوات المعتمدة في إعداد خطة استثمارية ناجحة في مجال التحسين في ظروف العمل ستكون متتالية، و استكمال كل خطوة للمرور للخطوة الموالية أمر ضروري:

أ- تحديد الأهداف من الاستثمار:

عملية تحديد الأهداف مهمة في إعداد أي برنامج تنظيمي، و من باب تحسين ظروف العمل و ضرورة توفير البيئة الملائمة للموارد البشرية، فإن تحديد الأهداف المقصود به الغايات من الاستثمار المطبق (تخفيض التكاليف في جانب حوادث العمل، تقليص إجمالي التكاليف، تحسين صورة و سمعة المؤسسة، مسؤولية اجتماعية تجاه الأفراد،...)

ب- جمع و تحليل المعلومات حول ظروف و بيئة العمل

اقتناء كل المعلومات الضرورية حول بيئة العمل، اكتشاف مناطق القصور و تحليل مختلف الحوادث المهنية و دراسة التكلفة المترتبة عن ذلك، و يكون باستخدام الطرق و الأدوات المساعدة (تحليل ظروف العمل، تحليل التكاليف، الملاحظة، القياسات، جداول التقييم، المقابلات و الاستبيانات،...)

ج- وضع الخطط و البرامج:

يكون ذلك باقتراح بدائل للخطة الاستثمارية، اعتماد برامج سابقة ناجحة، و اختيار أحسن بديل و الذي يكون في وسع و طاقات المنظمة

د- إعداد ميزانية الاستثمار

تسمح المعلومات السابقة حول الميزانيات الاستثمارية و كذا التكاليف الخاصة بتحسين ظروف العمل في تحديد الحجم المالي الذي ستوفره المؤسسة للبرنامج الجديد

ج- تنفيذ المشروع و الرقابة عليه

بعد استفاء كل المراحل السابقة يبقى على المؤسسة سوى تنفيذ البرنامج بكل متغيراته، و تقييم دوري للبرنامج من أجل تعديلات أو تحيينات مالية

الخلاصة:

نأتي في الأخير ونؤكد أن توجيه الاستثمارات في مجال تحسين ظروف العمل، تسبقه مجموعة من الإجراءات والعمليات الأساسية، وهذا حتى يضحي مشروع الاستثمار صائبا ومحققا لكل الأهداف المسطرة مسبقا.

وضع خطة منهجية في الاستثمار في مجال تحسين ظروف العمل له منفعة مزدوجة، الأولى تخص الفرد و بيئته العملية، و الثانية إستراتيجية محضة تخص المؤسسة و عامل تقليص تكلفة حوادث العمل.

إعداد خطة استثمارية يقتضي خطوات متسلسلة: تحديد الأهداف من الاستثمار، جمع و تحليل المعلومات حول بيئة العمل، وضع البدائل من البرامج و اختيار الأنسب منها، احتواء ميزانية المشروع و في الأخير تنفيذ و رقابة المشروع.