

إستراتيجيات إدارة المخاطر النفسية و الإجتماعية في العمل

Strategies for managing psychological and social risks at work

عبد المليح نقبيل¹، عمارحسييني²، بوبكرالوازن³

¹ جامعة برج بوعرييج، abdelmalih.nekbil@univ-bba.dz

² جامعة ورقلة، haciniammar2@gmail.com

³ جامعة غرداية، tofikenakbile@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/07/01

تاريخ القبول: 2023/03/02

تاريخ الاستلام: 2021/11./24

ملخص

من خلال هذه الورقة البحثية و التي تحت عنوان " استراتيجيات إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في العمل"، سنتطرق الى مدخل مفاهيمي لمصطلحات الدراسة. ثم الى أساليب مواجهة الضغوط النفسية والاجتماعية. والاستراتيجيات الثنائية لإدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في العمل. ثم الى تفعيل مبادئ و إطار عمل إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية. و الى الاتفاقيات والمعايير الدولية لإدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في العمل. و طرق إدارة المخاطر النفسية من خلال (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، السيطرة على المخاطر، المتابعة والمراجعة). وكذلك الى الوقاية من المخاطر. و دور المنظمة و الفرد في إدارة الأخطار النفسية والاجتماعية. و في الأخير خاتمة لموضوع الدراسة.

كلمات مفتاحية: استراتيجيات إدارة الأخطار، المخاطر النفسية والاجتماعية، الوقاية.

المؤلف المرسل: عبد المليح نقبيل

قد شهد العالم في الآونة الأخيرة خاصة في المجال الصناعي ، تطورا ملحوظا في كل المجالات، حيث عرف تغيرات كثيرة سواء من حيث تعقد الآلات، والتكنولوجيا المستعملة، أو من حيث تغير تنظيم العمل وساعات العمل والراحة وكذا تعقد و تطور طرق العمل والتشغيل . حيث أثر كل هذا سلبا على العامل من عدة جوانب ، أدى هذا التغير الى ظهور مخاطر مهنية كثيرة في بيئة العمل تضر بصحة العامل سواء الجسدية أو النفسية و الإجتماعية منها، والتي تعبر عن احتمال وجود وضعية مضرّة (خطرة)، يمكن لها أن تتسبب في حدوث حادث العمل أو المرض المهني، والتي تكلف المؤسسة والدولة تكاليف باهضة لأجل التكفل بها، إذ انتشرت هذه المخاطر في كل أصناف الأعمال إذا لم يتم إدارتها بشكل فعال، فمن خلال بحثنا هذا سنتطرق لذكر أهم الإستراتيجيات لإدارة المخاطر النفسية و الاجتماعية في العمل و كيف يتم التصدي لهذه المخاطر؟

01/- مدخل مفاهيمي لمصطلحات البحث:

1-1/- مفهوم الإستراتيجية:

هي إجراء يتخذه المديرون لتحقيق هدف أو أكثر من أهداف المنظمة، يمكن أيضا تعريف الإستراتيجية بأنها إتجاه عام محدد للشركة و مكوناتها المختلفة لتحقيق الحالة المرغوبة في المستقبل ، نتائج الإستراتيجية تكون من عملية التخطيط الاستراتيجي المفصل و تعرف أيضا: " على أنها مخطط القرارات في المنظمة التي تظهر أهدافها و غاياتها ، و تقلل من سياسات و الخطط الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف ، و تحدد الأعمال التي ستمضيها الشركة، و نوع التنظيم الإقتصادي و البشري لتقديمها لمساهميها و عملائها و المجتمع ككل (موقع الكتروني)

1-2/- مفهوم إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر أو إدارة المجازفة أو إدارة الخطر Management risk

هي : عملية قياس و تقييم للمخاطر و تطوير استراتيجيات إدارتها. تتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى و تجنبها و تقليل أثارها السلبية و بول بعض أو كل تبعاتها.

كما يمكن تعريفها بأنها: النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر و تخفيضها إلى مستويات مقبولة . وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة و خفيض

المخاطر التي تواجه الشركة أو المؤسسة. (ويكيبيديا)

1-3/- مفهوم المخاطر النفسية و الاجتماعية

يمكن تعريف المخاطر النفسية بأنها:

إن المخاطر النفسية هي تلك الضغوطات الإنسانية التي تحصل من جراء تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وتأخذ أشكالاً مختلفة كالقلق والضغط، العنف، العبء الذهني وسوء الاتصال...، وغيرها من الضغوطات التي تنتقل بشكل مختلف بين الموظفين حسب موقعهم في المؤسسة. (دحماني وآخرون، 2019، ص 06)

أما المخاطر الاجتماعية: فتعرف بأنها: كل ما يؤثر في التفاعل و التماسك الاجتماعي بين الأفراد نتيجة عدم الإلتزام بمعايير المجتمع.

من التعريفين السابقين يمكن أن نستنتج أن المخاطر النفسية و الاجتماعية في العمل هي ممارسات تنظيمية غير سوية تؤثر على التوازن النفسي للعامل من جهة والمناخ الاجتماعي للعمل من جهة أخرى. (عومرية ، 2017، ص 308)

02/- أساليب مواجهة الضغوط النفسية:

هناك ثلاثة أساليب رئيسية في استراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية :

1-2/- المواجهة المتمركزة حول المشكلة: "تتضمن بذل الفرد للجهد لحل المشكل أو تغيير الموقف الصعب بطريقة فعالة" مثل البحث عن عمل بأجر أكبر، تنمية المعرف في بعض الميادين، الهدف من هذه المواجهة هو إعداد أفعال إجرائية ليسيّط و يتحكم الفرد في الوضعية من أجل التخفيف من مفعولاتها السلبية.

2-2/- المواجهة المتمركزة حول الانفعال: "يهدف هذا الأسلوب إلى التعامل مع الانفعالات الناتجة عن مصادر والضغوط والاحتفاظ بإتزان وجداني، وعادة ما يكون هذا النوع من المواجهة مفيد في المواقف التي تتجاوز قدرة الفرد على ضبطها والتحكم فيها ومن ثم لا يمكن تغييرها من خلال . أساليب مناسبة لحل المشكلة ثمة كثير من الاستجابات التي تنتمي إلى هذه الفئة مثل: تعاطي المواد المخدرة(الكحول، التبغ المخدرات)، الانخراط في أنشطة ترفيهية (تمارين رياضية ، قراءة ، تلفزة) ، التعبير عن الإنفعالات (الغضب، القلق)

3-2/- المواجهة المتمركزة حول المساندة الاجتماعية: يرى سارسون (1983): "إنها إدراك الفرد بأن البيئة تمثل مصدراً للتدعيم الاجتماعي الفاعل، ويرعونه ، ومدى توافر أشخاص يهتمون بالفرد ويقفون بجانبه عند الحاجة كالأُسرة، والأصدقاء،

والجيران ، ويثقون به (جلال، 2018، ص109-110)

03/- إستراتيجيات الثنائية إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في العمل:

تشير كلمة إستراتيجية في هذا الصدد إلى مجموعة الأفعال و الإجراءات التي يستخدمها الفرد و المنظمة لمواجهة المواقف الضاغطة و التعامل معها بطريقة فعالة و ناجحة، ويرى بعض العلماء أن هناك أسلوبين للتدخل في مواجهة الضغوط و المشاكل النفسية هما:

الأسلوب الأول: أسلوب إدارة الضواغط: و يستهدف خفض الضواغط في بيئة الفرد و زيادة مصادر المواجهة لدى الفرد في التعامل مع الضواغط و هي عبارة عن إستراتيجية مواجهة مباشرة يحاول من خلالها الفرد إحداث تغير في المواقف. **الأسلوب الثاني:** أسلوب إدارة الضغوط: الذي يهدف لتعديل استجابات الفرد نحو الضواغط و هو عبارة عن استجابات مواجهة فعالة تستخدم في مواجهة المواقف الضاغطة لإدارة الضغوط عبارة عن إدارة لردود الأفعال.

-الأول إدارة الضواغط يكون بإحداث تغيير في المواقف و خفض هذه المواقف في البيئة أما بالنسبة للأسلوب الثاني إدارة الضغوط يهدف إلى تعديل استجابات الفرد في المواقف الضاغطة و خفض شدة الأعراض و الآثار السلبية المختلفة الناجمة عن الاستجابة للضغوط من خلال عدة فنيات عند التدريب والاسترخاء و غيرها. (ثابتي، 2015، ص12)

04/- تفعيل مبادئ وإطار عمل إدارة المخاطر

يحرص مسؤول الجودة والمخاطر على اتخاذ الإجراءات التالية لضمان تفعيل مبادئ وإطار عمل إدارة المخاطر:

- الحرص على انخراط المدير العام والإدارة العليا في تنفيذ مراحل عمليات إدارة المخاطر ضمن نطاق مسؤولياتها وذلك باتخاذ الإجراءات التالية:
- دعوة الإدارة العليا لورش العمل التعريفية والتدريبية .
- تنسيق التواصل بين الإدارة العليا مع جميع الإدارات بشكل دوري وعند الحاجة بهدف نشر وتثبيت ثقافة إدارة المخاطر .
- رفع التقارير الدورية وغير الدورية في توقيتاتها مع الملاحظات والتوصيات.

- رفع تقرير ربع أو نصف سنوي بالتحسينات المطلوبة على عمليات إدارة المخاطر من خلال التجارب والملاحظات .
- عقد الورش التعريفية والتدريبية للموظفين بشكل دوري حسب الخطة المعتمدة لإدارة المخاطر
- إعداد خطة عمل سنوية لإدارة المخاطر.
- إدراج مؤشرات الأداء الخاصة بإدارة المخاطر ضمن مؤشرات الأداء الخاصة بالخطة الاستراتيجية والتشغيلية .
- أخذ كل تحديث لدراسة سياقات المخاطر الخاصة ببيئة العمل الداخلية والخارجية للجمعية (في عين الاعتبار إضافة إلى أي تحديثات على الخطة الاستراتيجية، وذلك لتحديد المخاطر الجديدة إن وجدت. (دليل سياسات وإجراءات إدارة المخاطر)

05- الإتفاقيات و المعايير الدولية لإدارة المخاطر النفسية والاجتماعية

تعد إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية من بين التزامات أصحاب العمل لتقييم وإدارة جميع أنواع المخاطر على صحة العمال على النحو المنصوص عليه في توجيه إطار المجلس الأوروبي بشأن إدخال تدابير لتشجيع التحسينات في سلامة وصحة العمال في العمل ، 391/89/EEC / "الجماعة الاقتصادية الأوروبية". هناك اتفاقيتان تم إبرامهما من قبل الشركاء الاجتماعيين الأوروبيين ذات صلة أيضًا:

✓ الاتفاقية الإطارية بشأن الإجهاد المرتبط بالعمل (2004)

✓ والاتفاقية الإطارية بشأن التحرش والعنف في العمل (2007).

في الآونة الأخيرة ، تم تطوير معيارين لهما صلة بالمخاطر النفسية والاجتماعية وإدارتها في المملكة المتحدة وكندا. تم تطوير الأول: إرشادات حول إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في مكان العمل) في عام 2011 لمؤسسة المعايير البريطانية من قبل مجموعة من الخبراء الأوروبيين بدعم من منظمة الصحة العالمية

والاتحاد الأوروبي osha (إدارة السلامة والصحة المهنية (أوشا)) تشكلت أوشا رسمياً في 28 نيسان/أبريل من عام 1971، وهو التاريخ الذي أصبح فيه قانون السلامة والصحة المهنيين ساري المفعول. والثاني (الصحة النفسية والسلامة في مكان العمل - الوقاية والترويج والتوجيه للتنفيذ المرحلي) هو المعيار الوطني الأول في هذا المجال وتم تطويره في كندا في 2013 (osh wiki، 2017، موقع إلكتروني)

06/- طرق إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في العمل

1-6/- تحديد المخاطر: التي يمكن أن تلحق الأضرار النفسية كما ذكرنا سابقاً ، تختلف أنواع المخاطر النفسية التي يجب البحث عنها من مؤسسة إلى أخرى. تماما كما ستعمل على تحديد المخاطر الجسدية ، يجب أن تعمل المؤسسات على تحديد المخاطر النفسية أيضا. جزء أساسي من تحديد المخاطر هو التشاور مع العمال ، سواء على أساس فردي أو في مجموعات ، للحصول على تعليقات حقيقية. سيساعد هذا في تحديد المشكلات الحقيقية والتحقق من أي ملاحظات حصل عليها فريق الإدارة. كما يجب أيضاً مراجعة تقارير الحوادث وشكاوى الموظفين وتغيب الموظفين ودورائهم لاكتشاف أي اتجاهات ملحوظة.

2-6/- تقييم المخاطر: بمجرد تحديد المخاطر ، فإن الخطوة التالية هي إجراء تقييم للمخاطر. لهذا الهدف هو تحديد مستوى الخطر الذي يمثله الخطر ، بحيث يمكنك تحديد أولويات تدابير التحكم التي يجب تنفيذها أولاً. لتقييم مستوى الخطر ، ضع في اعتبارك أولاً احتمال أن يتسبب الخطر في إلحاق الضرر. على سبيل المثال : من المرجح أن يؤدي التمر من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد إلى إصابة نفسية ضارة أكثر من الخلاف البسيط بين زملاء العمل ، لذلك في هذه الحالة يجب معالجة التمر أولاً. ثانياً: يجب أن تفكر في تواتر وشدة التعرض للخطر. بعبارة أخرى ، اسأل عما إذا كان الخطر الذي يواجهه الأفراد لأيام متتالية دون راحة وكان التعرض شديداً. إذا كان الأمر كذلك ، فيجب إدارته بسرعة أكبر من أي شيء غير متكرر. على سبيل المثال ، إذا كان ضغوط العمل في ارتفاع مستمر ، فمن المحتمل أن يتسبب هذا الإجهاد في ضرر أكبر من عدم توفير التقدير الكافي للعمال.

3-6/- التسجيل والتقارير: يتم تسجيل وأرشفة الوثائق التالية من قبل مسؤول الجودة والمخاطر:

✓ المراسلات.

✓ محاضر الاجتماعات.

✓ النماذج المعبأة.

✓ سجل المخاطر.

✓ التقارير الصادرة من مسؤولي الخطر .

✓ التقارير الصادرة من مسؤول الجودة والمخاطر.

يتم اعتماد النماذج الخاصة بنشاطات إدارة المخاطر من قبل المدير العام.
4-6/- السيطرة على المخاطر: وقد تم تحديد المخاطر وتحديد أولوياتها، يمكن اتخاذ تدابير للسيطرة عليها. على المنظمة التزام بالقضاء على المخاطر النفسية أو تخفيفها بقدر ما هو عملي بشكل معقول. عندما يتعلق الأمر بإدارة المخاطر النفسية، غالبًا ما تكون هناك حاجة إلى مزيج من الضوابط ،، كما أوضحت SafeWork Australia، " الهدف [من تدابير التحكم] هو تحقيق أفضل ملاءمة بين بيئة العمل وأنظمة العمل واحتياجات وقدرات العمال." فيما يلي بعض الأمثلة على تدابير التحكم في المخاطر النفسية.

5-6/- المتابعة والمراجعة: كما هو الحال مع المخاطر الجسدية ، يجب أيضًا مراجعة تدابير التحكم لمنع أو القضاء على المخاطر النفسية بانتظام ، وربما حتى مراقبتها عن كثب نظرًا لأن الضرر النفسي يمكن أن يكون أقل وضوحًا من الأذى الجسدي. يجب مراجعة تدابير التحكم تمامًا عند حدوث إصابة نفسية ، قبل إجراء تغييرات تنظيمية وإذا كانت أسطح المعلومات الجديدة التي تشير إلى أن إجراء التحكم قد لا يكون فعالاً. من خلال مراجعة تدابير التحكم بشكل متكرر ، من المرجح أن تكتشف مشكلة في وقت مبكر وتتدخل قبل حدوث إصابة نفسية.

من المحتمل جدًا أن يكون الجزء الأكثر أهمية في إدارة المخاطر النفسية هو التواصل المفتوح والمستمر داخل القوى العاملة. من خلال التشاور مع الموظفين والتشجيع على مشاركة المعلومات لمنع و تقليل احتمالية الإصابة.

(<https://www.riskware.com>)

07/- الوقاية من المخاطر النفسية و الإجتماعية في العمل:

- تقديم رعاية خاصة للعاملين الجدد لإعطائهم فرصة للتكيف مع نمط الحياة الجديد و ذلك بالتدريب المستمر.

- تفادي الملل بالعمل و ذلك بالتغيير قدر الإمكان و محاولة إشراك العاملين في اتخاذ القرار و إعطائهم الإحساس بالأهمية و المسؤولية و الاستفادة من قدراتهم الإبداعية.
- إتباع الأساليب السليمة في الإدارة لمنع الصراعات و الاحتكاك بين العاملين.
- خلق مناخ اجتماعي مناسب عن طريق الأندية والرحلات وحل المشاكل الاجتماعية للعاملين من إسكان و مواصلات و تعليم و ترفيه و صحة.
- الاختيار المناسب للعاملين عن طريق الاختبارات النفسية لوضع العامل المناسب في المكان المناسب له نفسياً.
- المتابعة النفسية للعمال عن طريقة متابعة معدلات الغياب والحوادث للاكتشاف المبكر للاضطرابات النفسية. (الرشيدي، وزارة الصحة السعودية، 2021)

08/- دور المنظمة في إدارة الأخطار النفسية والاجتماعية

- يجب على إدارة المنظمة أولاً أن تعرف طبيعة الضغوط النفسية التي يتعرض لها الأفراد بتحليلها وتصنيفها والبحث في اسبابها سواء كانت الضغوط متعلقة بشخصية أو دور أو مهام أو بيئة مادية أو علاقات شخصية ومن أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة في هذا المجال:
- ✓ إعادة تصميم العمل .
 - ✓ تبني منطقتي التغيير والمرونة قدر الإمكان من خلال إثراء المهام وتوسيعها ، وتدوير المناصب من أجل تفادي الملل بالعمل.
 - ✓ معالجة المشاكل السلوكية .
 - ✓ الاعتراف بمخاطر هذه المشاكل.
 - ✓ تصميم نظم حوافز تساعد على تقليل من مستوى الضغوط .
 - ✓ العمل على التخطيط للبرامج التدريبية التي تعالج قضايا المشاكل النفسية

في مجالات متعددة.

- ✓ محاولة إشراك العاملين في اتخاذ القرار وإعطائهم الاحساس بالاهمية والمسؤولية والاستفادة من قدراتهم الإبداعية و توفير نمط قيادي تشاركي يعطي فيه القائد المثل الأعلى من خلال حسن إصغائه لمشاكل العمال.
- ✓ شبكة الدعم الاجتماعي كالاندية والرحلات .
- ✓ حل المشاكل الاجتماعية للعاملين كتوفير السكن والمواصلات والتعليم والترفيه والمصحات ..
- ✓ الاختيار المناسب للعاملين عن طريق إدماج الاختبارات النفسية في التوظيف مثل اختبارات الاستقرار النفسي لوضع العامل المناسب في المكان المناسب له. (ثابتي، 2015، ص14)

09/- دور الفرد في الأخطار النفسية والاجتماعية

01. الإدارة الذاتية : يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة من أهمها : حصر الأعمال التي تحتاج إلى إنهاء وتحديد أولوياتها إيجاد رؤية للحياة والمستقبل وتحديد الأهداف الشخصية على ضوءها
02. التمارين الرياضية : فقد أظهرت الدراسات أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة أقل عرضة لتوتر والضغوطات من غيرهم . اقفال الاسترخاء: ويتم باتخاذ وضع مريح و العينين، الفكاهة ، التأمل .
03. ضبط السلوك ذاتيا : من خلال أن يقوم بالسيطرة على الأشياء والأمر التي تسبق السلوك وتعيقه وبذلك يستطيع أن يسيطر على سلوكه
04. إعادة البناء المعرفي : وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بان اخفاقه المتقطع يجب أن لا يعني له بأنه إنسان فاشل .
05. شبكة العلاقات : تشجيع الفرد على الاندماج في الجماعات المختلفة وتوثيق مدى الصداقة بينه وبين زملائه .
06. الاهتمام بالفرد : وهي طريقة تتعدى مسألة تخفيف التوتر على السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنتج بين جوانب الحياة الفسيولوجية والعقلية

والاجتماعية للفرد .

نستنتج مما سبق أن كل من المنظمة والفرد واستراتيجيات كيفية التعامل مع الضغوطات النفسية والتخفيف من حدتها لتفادي المخاطر والمشكلات التي تنجز عنها , وكل ذلك من أجل توفير الراحة النفسية للعامل وتفادي المخاطر الوخيمة للمشاكل . الاجتماعية – النفسية (ثابتي، 2015، ص15).

خاتمة

من خلال بحثنا هذا تطرقنا لذكر أهم إستراتيجيات إدارة المخاطر النفسية و الاجتماعية حيث تنعكس هذه المخاطر على أداء العاملين و صحتهم و قد يظهر التأثير في كثرة الغياب عن العمل نتيجة لعدم الرضى و الاقتناع بالعمل كذلك قد تلعب هذه الظروف دوراً في وقوع حوادث العمل، إذ وجب الإعتراف بهذه الأمراض الفتاكة كأخطر الأمراض المهنية ، حتى و إن كانت هناك صعوبة في تشخيص و قياس درجة الضرر النفسي و المعنوي ، كما و يمكن اللجوء إلى إختصاصيين في المجال و إعتقاد أحدث المقاييس و الطرق المتطورة لكشف و تقييم هذه المخاطر.

قائمة المراجع

01. ثابتي حبيبة، (2015)، الصحة و السلامة في العمل، كتاب اللقاء الوطني الثاني حول وظيفة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر.
02. عومرية مصطفى، (2017)، إدارة الأخطار النفسية و الإجتماعية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة العاملين بالوكالة الوطنية للإستثمار بمعسكر، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة و المالية ، المجلد 6 ، العدد 2 ، جامعة الجزائر3.
03. جلال العاطي ربي، (2018)، إستراتيجيات مواجهة الإحتراق النفسي لدى المدرس، جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس، المغرب.
05. دليل سياسات و إجراءات إدارة المخاطر، الجمعية القطرية للسرطان، قطر. رابط الموقع: https://www.qcs.qa/wp-content/docs/risk_management_policy.pdf

- 1 .reskology 03/11/21 17:12 ، **How To Manage Psychological Risk In Your Workplace** ، <https://www.riskware.com>
2. **Stavroula Leka and Aditya Jain**, University of Nottingham, **Juliet Hassard, and Tom Cox** , Birkbeck, University of London, United Kingdom
3. [//oshwiki.eu/wiki](https://oshwiki.eu/wiki)
5. <https://motaber.com>