

الفصل السادس عشر

تحسين مناخ وظروف بيئة العمل

أشتمل هذا الفصل على:

مقدمة. 

أولاً: تلطيف جو العمل أو الإنتاج. 

- 1- التناوب في العمل.
- 2- توسيع مجال العمل.
- 3- إثراء العمل (الإثراء الوظيفي).

ثانياً : تحسين ظروف العمل: 

- معنى ظروف العمل.
- ظروف العمل غير الآمنة.
- التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين.
- تحقيق الأمن والسلامة في بيئة العمل.

قائمة الفحص الذاتي للأمان والصحة الوظيفية. 

حالة عملية: تحسين جودة مكان العمل أدى إلى زيادة مستوى الرضا في بنك مونتريال. 

الفصل السادس عشر

تحسين مناخ وظروف بيئة العمل

مقدمة:

من مداخل تطوير وتحسين السلوك التنظيمي وأيضاً من وسائل التحفيز الفعال للعاملين بأي منظمة تحسين مناخ وظروف بيئة العمل، ومن محاور ذلك :
أولاً : تلطيف جو العمل أو الإنتاج.
ثانياً : تحسين ظروف العمل.

ويهتم الفصل الحالي بإلقاء الضوء على هذين المحورين مع توضيح أساليب ذلك.

أولاً : تلطيف جو العمل أو الإنتاج :

لقد كان من نتيجة المبالغة الشديدة في تقسيم العمل وفي التخصص الذي دعت إليه حركة الإدارة العلمية للأعمال أن تميز العمل بالروتينية والتكرار الشديدين، وبأنه لا يتيح فرصة للابتكار والتجديد.

ونتج عن ذلك الشعور بالرتابة والضجر والملل والتعب والاستياء من العمل. وانعكست آثار ذلك في بعض الظواهر السلبية مثل: ضعف الإنتاجية، وعدم القدرة على التجديد والتطوير، وارتفاع معدلات حوادث وإصابات العمل، وارتفاع معدلات الغياب، وارتفاع معدلات دوران العمل، والاعتزال المبكر من الخدمة... ومن هنا

كانت الدعوة في السنوات الأخيرة لإعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ليصبح أكثر قبولاً لدى العاملين وتعزيز دوافعهم للعمل وللحد من الظواهر السلبية السابق ذكرها.

ومن وسائل ذلك نذكر:

1- التناوب في العمل :

من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ما يسمى: التناوب في العمل Job Rotation ، ويقصد به أن العامل أو الموظف الواحد لا يظل يعمل نفس العمل المحدود بشكل روتيني ومتكرر طوال اليوم، وإنما يقوم بالتناوب مع زملائه للقيام بعدة أجزاء من العمل على التوالي، بمعنى التغيير الدوري للعاملين بين أعمال مختلفة تتضمن مهام مختلفة، وذلك وفق جدول زمني محدد على مدى ساعة/يوم/أسبوع/شهر، مما يقلل من الرتابة والتعب الجسمي. وهذا الأسلوب يحتاج عند تطبيقه إلى إكساب العامل/الموظف لمهارات جديدة ليكون قادراً على إنجاز أجزاء عديدة في العمل المطلوب.

2- توسيع مجال العمل:

من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ما يسمى بتوسيع أو تكبير العمل أو الوظيفة Job Enlargement، بمعنى جعل العمل أو الوظيفة تتضمن مجموعة متنوعة من الواجبات أو المهام من نفس المستوى بدلاً من القيام بمجرد جزء بسيط من العملية طوال الوقت.

ويحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى إكساب العامل/الموظف لمهارات جديدة حتى يستطيع القيام بالأعمال الجديدة التي سيقوم بها.

3- إثراء العمل (الإثراء الوظيفي):

من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ما يسمى: إغناء أو إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي Job Enrichment ، بمعنى توسيع العمل عمودياً، أي إعطاء العامل/ الموظف درجة كبيرة من الرقابة على عمله، بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج ومراقبة الجودة. كذلك فإن الإثراء الوظيفي يشير إلى التوسع في تفويض السلطة للعاملين، وإعطائهم فرصاً حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين.

ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب من العامل/ الموظف مهارات إضافية ويلقي عليه المزيد من المسؤولية، مما يتطلب معه توفير برامج التدريب المناسب لهم...

كذلك فإن هذا الأسلوب يجدد قدرات العاملين ويطور مهاراتهم لمقابلة الأعباء والمسؤوليات المطلوبة منهم، ويتيح لهم ممارسة الإبداع والابتكار..

ويترتب على ذلك شعور العامل/ الموظف بأهميته وقيمة دوره في المنظمة التي يعمل بها ...

إن نجاح تطبيق هذا الأسلوب يتوقف على: درجات طموح العاملين وقدراتهم الابتكارية، إلى جانب استعدادهم للعطاء، وللعمل الجماعي والفريقي وحرصهم على نجاح العمل ورقي مستوياته، وإلى توفر برامج التدريب المطلوبة...

إلا أن تطبيق هذا الأسلوب ليس بالعملية السهلة فقد يكون غير مقبول من جانب بعض العاملين بسبب اعتيادهم على القيام بالعمل بطريقة معينة وعدم رغبتهم في التغيير، بالإضافة إلى أن الأفراد الذين ينخفض لديهم دافع الإنجاز لا يستطيعون التوافق مع هذا الأسلوب.

ثانياً : تحسين ظروف العمل :

معنى ظروف العمل :

تتكون ظروف العمل من :

- 1- المكان الذي يعمل فيه العامل/ الموظف.
- 2- طريقة تصميم وترتيب مكان العمل.
- 3- المعدات المستخدمة في العمل.
- 4- الإضاءة.
- 5- التهوية.
- 6- التكيف والتدفئة .
- 7- الأثاث الموجود في مكان العمل.
- 8- وسائل الخدمة والترفيه كدورات المياه والمقصف والمطعم وحجرات الراحة والمكتبة وصالات الرياضة.. وأماكن انتظار السيارات والمساحات الخضراء داخل المنظمة...

وتشكل ظروف العمل المناسبة حافزاً يشجع العاملين على مزيد من العمل والرضا والإنتاجية وتقليل إصابات وحوادث العمل..

ولقد اهتمت كثير من المنظمات بتحسين ظروف العمل مما ساهم في زيادة إنتاجية العاملين وولائهم واستمرارهم في هذه المنظمات...

كذلك أنشأت كثير من المنظمات أقساماً وإدارات للأمن وسلامة العاملين للاهتمام بتحسين ظروف العمل، وتوفير الأمن والسلامة في بيئة العمل.

ظروف العمل غير الآمنة :

إن ظروف العمل غير الآمنة هي أحد الأسباب الرئيسية للحوادث، وتشمل عوامل مثل :

- 1- الآلات غير المحصنة جيداً.
- 2- الآلات التي بها عيوب.
- 3- الممرات الضيقة.
- 4- المخارج الضيقة.
- 5- عدم وجود علاقات إرشادية.
- 6- التهوية السيئة.
- 7- الإضاءة الزائدة أو غير الكافية.
- 8- درجة حرارة غير مناسبة (اقل من اللازم أو أكثر من اللازم).
- 9- التخزين الخطر مثل الازدحام والتكدس.
- 10- التحميل الزائد على شبكة الكهرباء.
- 11- عدم توفر أدوات إطفاء الحرائق أو قتلها أو انتهاء صلاحيتها أو عدم مناسبتها لطبيعة الحرائق الممكنة.

التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين :

وإذا كانت ظروف العمل غير الآمنة هي السبب الأول الرئيسي للحوادث، فإن التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين هي السبب الثاني الرئيسي للحوادث. ومن أمثلة التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين نذكر :

- 1- عدم الانتباه.
- 2- شرود الذهن.

- 3- قلة المهارة لدى العاملين.
- 4- ضعف الوعي لدى العاملين بإجراءات الأمن والسلامة.
- 5- عدم إتباع العاملين لإجراءات الأمن والسلامة.
- 6- عدم استعمال واستخدام الملابس والأدوات التي تقي من الحوادث.
- 7- عدم القيام بالصيانة الدورية الوقائية.
- 8- اللامبالاة.
- 9- سوء استخدام أدوات العمل.
- 10- إلقاء الأدوات والمواد في الطرقات.
- 11- الشجار.
- 12- الإضراب.
- 13- إدمان بعض العاملين للكحوليات أو للمخدرات.

تحقيق الأمن والسلامة في بيئة العمل :

للوفاة من حوادث العمل وتحقيق الأمن والسلامة في بيئة العمل يمكن اقتراح القيام بالآتي :

- 1- الحد من ظروف العمل غير الآمنة من خلال تجنب العوامل السابق الإشارة إليها.
- 2- خفض الأعمال غير الآمنة من جانب العاملين من خلال عدة أساليب أهمها: التوعية والإرشاد والتدريب والتحفيز بل والعقاب لمن لا يتبع قواعد وإرشادات الأمن والسلامة.

وفيما يلي قائمة تساعد أي منظمة في عملية الفحص الذاتي للأمان والصحة الوظيفية عرضها جاري ديسلر Gary Dessler في كتابه عن «إدارة الموارد البشرية» - ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال - والمنشور عام 2003:

ملحق قائمة الفحص الذاتي للأمان والصحة الوظيفية

الأمن والسلامة العامة	نعم	بحاجة إلى اتخاذ إجراء
1- هل جميع ملصقات الأمان واضحة ويراهها جميع العاملين بالمنظمة؟	☐	☐
2- هل لديك علم بضرورة التقرير عن أية حوادث خطيرة أو حالات قتل داخل العمل؟	☐	☐
3- هل تحتفظ المنظمة بسجلات لحالات المرض والإصابة وفقاً لما تتطلبه المعايير؟	☐	☐
4- هل أنت على علم بضرورة إرسال نسخة من سجلات المرض والحوادث إلى الإدارات المعنية؟	☐	☐
5- هل لديك علم بأن صاحب العمل الذي لديه أقل من 10 عمال عليه إمساك دفاتر بذلك؟	☐	☐
6- هل اتخذت إجراءً فعلياً نحو الحفاظ على صحة وسلامة العاملين، بحيث تسمح للأفراد بالمشاركة في أنشطة الأمان والصحة الوظيفية؟	☐	☐
7- هل لديك لجنة أو جماعة للحفاظ على صحة وسلامة العاملين، بحيث تسمح للأفراد بالمشاركة في أنشطة الأمان والصحة الوظيفية؟	☐	☐
8- هل تلتزم لجنة الأمان بالنواحي القانونية عند تسجيلها للحوادث والإصابات؟	☐	☐
9- هل عقدت بعض البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية معارف الموظفين حول التعامل مع قضايا الأمان والصحة الوظيفية؟	☐	☐

الأمّن والسلامة العامة	نعم	بحاجة إلى اتخاذ إجراء
10- هل يحتاج الفرد لأنشطة الأمان والصحة الوظيفية؟	☐	☐
11- هل يعلم جميع العاملين ما يجب فعله خلال فترة الطوارئ؟	☐	☐
12- هل أعلنت أرقام تليفونات الطوارئ؟	☐	☐
13- هل اتخذت إجراء ما بصدد التعامل مع شكاوى العاملين بخصوص قضايا الأمان والصحة الوظيفية؟	☐	☐

الأمّن والسلامة داخل مكان العمل	نعم	بحاجة إلى اتخاذ إجراء
1- هل جميع الكهربائيين لديك على علم بمتطلبات الكود الكهربائي للدولة؟	☐	☐
2- هل تتوافق أعمالك الكهربائية مع متطلبات الكود الكهربائي للدولة؟	☐	☐
3- في حالة وجود تركيبات كهربائية في مناطق بها بخار أو زيادة نسبة الغبار الخطر، فهل هذا يتفق مع متطلبات الكود الكهربائي الوطني للأماكن الخطرة؟	☐	☐
4- هل جميع الوصلات الكهربائية قوية بحيث لا تتدلى على مسامير أو خطاطيف؟	☐	☐
5- هل جميع التوصيلات الكهربائية محكمة ومثبتة بإحكام بمصدر التيار؟	☐	☐
6- هل لا يوجد دليل على إمكانية حدوث تقاطع بين الأسلاك الكهربائية؟	☐	☐

الأمن والسلامة داخل مكان العمل	نعم	بحاجة إلى اتخاذ إجراء
7- هل جميع الأسلاك الكهربائية بعيدة عن الشحم والزيت والمواد الكيميائية؟	☐	☐
8- هل تم تغطية الكابل المعدني جيداً؟	☐	☐
9- هل يوجد عزل مزدوج للأدوات الكهربائية المحولة والتوصيلات المدفونة بالأرض؟	☐	☐
10- هل جميع التوصيلات الأرضية نظيفة ومحكمة؟	☐	☐
11- هل تم شراء الدوائر الكهربائية والفيوزات من أفضل الأنواع؟	☐	☐
12- هل جميع الفيوزات خالية من الأجسام المعدنية المكشوفة؟	☐	☐
13- هل توضح مفاتيح التشغيل أية مؤشرات عن ارتفاع درجة الحرارة؟	☐	☐
14- هل وضعت مفاتيح التشغيل في لوحة نظيفة ومغلقة بإحكام؟	☐	☐
15- هل يوضح كل مفتاح الهدف منه؟	☐	☐
16- هل تستخدم مواطر نظيفة وبعيدة عن مصادر الشحم والزيوت؟	☐	☐
17- هل تجرى صيانة دورية للمواطر، ويوجد بها أجزاء للحماية أثناء التشغيل؟	☐	☐
18- هل مستوى قدرة المواطر ملائم؟	☐	☐
19- هل تستخدم وسائل حماية أثناء استخدام وسائل الإضاءة؟	☐	☐
20- هل تحفظ المصابيح الكهربائية بعيدة عن المواد القابلة للاشتعال؟	☐	☐
21- هل تجري صيانة دورية لنظامك الكهربائي من قبل أحد المتخصصين بالمؤسسة الكهربائية الوطنية؟	☐	☐

حالة عملية (*) تحسين جودة مكان العمل

يعتبر بنك مونتريال من أقدم البنوك في كندا، ولقد أصبح البنك يواجه تحديات قوية لسبب منافسة البنوك الأخرى مما دفع إدارة البنك إلى إعادة النظر في كثير من سياساتها التقليدية خاصة بالنسبة للموارد البشرية. ومن بين القضايا الرئيسية التي تشغل إدارة البنك هي الفرصة غير المتساوية بين العاملين من الرجال والنساء خاصة بالنسبة للترقية إلى المناصب العليا في البنك، فبالرغم من أن العاملين من النساء يشكلون 91٪ من قوة العمل الإجمالية بالبنك إلا أن نصيبهم من وظائف الإدارة لا يتعدى 9٪.

ولقد قام مدير عام البنك بتشكيل فريق عمل لدراسة العوائق التي تحول دون وصول العاملات في البنك إلى المناصب الإدارية العليا، ووضع الخطط اللازمة للتغلب على تلك المعوقات. ولقد كشفت نتيجة الدراسة التي قامت بها مجموعة العمل أن من أهم المعوقات التي تحول دون وصول المرأة للمناصب الإدارية في البنك وجود بعض المعتقدات الخاطئة بخصوص الكفاءة الإدارية للمرأة. من ذلك على سبيل المثال أن المرأة ولاؤها للمنظمة أقل من ولاء الرجل، لأنها غالباً ما تترك العمل للتفرغ لتربية الأبناء. ومع ذلك فإن حقيقة الواقع تشير عكس ذلك تماماً حيث تؤكد سجلات العمل بالبنك أن المرأة عموماً أطول في مدة الخدمة بالبنك من الرجال.

ولقد كان من بين مقترحات اللجنة أن يضاف إلى التقارير المالية الربع سنوية

(*) المصدر: جيرالد جيرينبرج وروبرت بارون (2004).

التي ترسل إلى الإدارة العليا بالشركة تقريراً يتعلق بمدى اهتمام كل مدير بإتاحة الفرصة العادلة للمرأة لتنمية مهاراتها وصقل كفاءتها ومدى معاونتها في الترقى في المناصب الإدارية. بل أوصت اللجنة بأن تقارير الإدارة الخاصة بكل مدير يجب أن تكون شاملة لتلك النواحي.

كذلك أوصلت اللجنة بضرورة عمل لقاء دوري بين عينة من الموظفين من مختلف المستويات وإدارة البنك بالتسوية في المعاملة بين الرجال والنساء وإزالة المعوقات أمام النساء للوصول إلى المناصب الإدارية العليا إلى حصول البنك على العديد من الجوائز المحلية والدولية. كما مكنته أيضاً من الاستثمار الفعّال في القوى البشرية الموجودة لديه، والتي انعكست في الخدمة الطيبة لجمهور المتعاملين. وبالتالي زيادة أرباح البنك وتنمية قدرته على الصمود أمام المنافسة.

أسئلة:

- 1- ما الأسباب الرئيسية للمشكلة التي كان يواجهها البنك؟
- 2- كيف يمكن جعل سياسة العدالة في المعاملة تؤتي ثمارها في المستقبل أيضاً؟
- 3- ما المعوقات التي يمكن أن يواجهها البنك مستقبلاً في تطبيق تلك السياسة؟
- 4- ما الوسائل الأخرى التي يستطيع البنك أن يحقق بها التسوية في المعاملة في مكان العمل؟