

المحاضرة الثامنة: برامج جودة الحياة الوظيفية.

تتوفر لدى المنظمات مجموعة من برامج لتحسين الجودة في العمل، ويقسم الهيبي (2008، ص 280-

286) هذه البرامج إلى نوعين رئيسيين:

1- البرامج التقليدية، 2- البرامج الحديثة.

1- البرامج التقليدية: ويقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها، حيث يعود

استخدام مثل هذه البرامج منذ ستينيات القرن الماضي والتي تأثرت بالإرث الفكري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة. كما يُقصد بالتقليدية معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج. وكل هذه البرامج تستهدف إحداث تأثير في السلوك الإنساني بما يضمن ويزيد من رضا الأفراد العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. وتشمل هذه البرامج على الآتي:

- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

حيث تقوم هذه البرامج على الاهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل وذلك لتأثير هذه الظروف على نفسية العاملين واتجاهاتهم ومواقفهم التي تؤثر بدورها على قدرتهم الإنتاجية. وتتضمن هذه البرامج عادةً على:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة.
- معالجة حالات التعب والإرهاق التي تعكسها مراجعة منحنيات الإنتاج للعاملين، وتتم عن طريق إعادة النظر بساعات العمل، وتطبيق نظام فترات الراحة، والتركيز على المعاملات الإنسانية للعاملين.
- تقليل مصادر الضوضاء وخاصة في الأعمال التي تستخدم فيها الآلات والمعدات التي تسبب الضجيج.

- الصيانة البشرية:

تتضمن برامج الصيانة البشرية مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافةً إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم لأغراض الإبداع والابتكار. وتبرز في مقدمة هذه الإجراءات الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير، إضافةً إلى إعادة النظر بسياسات الأجور والحوافز.

- الرفاهية الاجتماعية:

تشكّل الحوافز المعنوية الأساس الذي تستند إليه برامج الرفاهية الاجتماعية، إذ أنّ اعتماد نظام الحوافز المادية فقط لا يدفع العاملين إلى تحسين رضاهم وأدائهم في العمل. لذا فإنّ نظام الحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالإجازات والعطلات يمكن أن تحسّن من جودة حياة العمل وتدفع العاملين نحو أداء أفضل.

- الرعاية الصحية:

باعتبار أنّ إدارة المنظمة مسؤولة عن صحة العاملين لديها، فقد تلعب الرعاية الصحية دوراً مهماً في تحسين نوعية حياة العاملين. لا بل أنّ التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض على المنظمات أن تتقيّد بالتزامات صحية يتم من خلالها تقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالنواحي الصحية والمعنوية والنفسية للعاملين.

- برامج الأمن والسلامة المهنية:

إنّ التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية يمكن أن تُستخدم لتحذير الفرد العامل من خطر الاستخدام الخاطئ للمعدات الإنتاجية، كما تُستخدم لأغراض التوعية وضرورة الحفاظ على مستوى معيّن من كفاءة استخدام معدّات الإنتاج.

- برامج العلاقات الإنسانية:

تظهر أهمية برامج العلاقات الإنسانية لتحسين جودة حياة العمل في كون تلك البرامج تستهدف إرساء أسس علاقات صحيحة ما بين الإدارة والعاملين وفيما بين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم. فبرنامج العلاقات الإنسانية يتضمن إشاعة حالة التعاون وروح الفريق بين أعضاء المنظمة وبما يخلق شعور الانتماء لديهم ويجفّزهم باتجاه اعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة هي أهداف واحدة. (حسن، 2010، ص 10-11)

2- البرامج الحديثة: ويُقصد بها البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيّرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها. وقد جاءت هذه البرامج نتيجة للتغيرات والتطورات في بيئة الأعمال، مما ألزم المنظمات لأن تُعيد النظر ببرامج تحسين جودة حياة العمل التقليدية لتجعلها في إطار إستراتيجي يوجّه لتنمية الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حدّ سواء، ولتحقيق ذلك اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج التالية كما يقدّمها كل من الهيّتي وجاد الرب:

-إعادة التصميم الوظيفي:

إنّ إحدى الطرق التي تناسب إنجاز وتحقيق جودة حياة العمل هي تصميم الوظيفة، وهناك عدّة خيارات لتحسين التصميم الوظيفي هي:

1- تكبير الوظيفي: يُقصد بتكبير الوظيفة إضافة مهام جديدة ومتنوعة للوظيفة، مما يجعل الوظيفة غير مملّة. وهذه المهام الإضافية تؤدّي إلى اتساع نطاق الوظيفة وزيادة عدد المهام التي يؤدّيها الموظف.

2- التدوير الوظيفي: ويُقصد به نقل الموظف من وظيفته الحالية لوظيفة أخرى في نفس المستوى الوظيفي للحصول على مهارات تتطلبها وظيفة الموظف الحالية أو المستقبلية، على أن يعود الموظف إلى وظيفته الأولى بعد التدوير.

3- الإثراء الوظيفي يُقصد بالإثراء الوظيفي إضافة محقّرات ومثيرات إضافية ومهام إبداعية وإبتكارية من شأنها أن تدفع الفرد لاستثارة حماسه وإبداعه في أداء الوظيفة. (جاد الرب، 2008، ص 170) وبناءً على ذلك، فالإثراء الوظيفي يعدّ عملية أساسية لتحسين جودة حياة العمل، حيث تتطلب جودة الحياة إعادة تصميم الوظائف وإحداث تغيير فيها حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية، وهذا من شأنه أن يحفّز الأفراد وأن يوفر لهم مزيداً من النمو والإنجاز. (جاد الرب، 2008، ص 170)

-ترتيبات العمل البديلة: إنّ إدارة الموارد البشرية - مع الإدارات الأخرى في المنظمة- تسعى للمساهمة من أجل إحداث المرونة في العمل، وذلك بهدف إتاحة فرص اختيار متعدّدة أمام الموظفين لأداء مهامهم في الأوقات التي تناسب ظروفهم الخاصة أو العائلية ، ومن بين هذه الترتيبات ما يلي:

1- جداول العمل المرنة: إنّ هذه الجداول تعطي الموظف حرية تحديد أوقات العمل وتمنحه الفرصة لاختيار عدد ساعات العمل التي يقوم بها دون أي حدود أو قيود على اختياره. (جاد الرب، 2008، ص 173)

2- العمل عن بُعد: إنّ هذا النظام يسمح للعاملين بالعمل من منازلهم أو من أي مكان آخر غير مكان العمل الفعلي، وذلك من خلال استخدام الموظف للحاسوب وشبكة الإنترنت أو أي نظام اتصالات آخر. هذا ويلاحظ أنّ هناك بعض الأعمال التي لا يمكن أداءها عن بُعد مثل عمليات الإنتاج والتشغيل والصيانة وغيرها، إلا أنه يُمكن إدارتها عن بُعد (جاد الرب، 2008، ص 175).

- الإدارة بالمشاركة : يُعبّر مفهوم مشاركة العاملين عن الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمات لدمج العاملين في المنظمة وزيادة الصلاحيات المخوّلة لهم في أداء أعمالهم، وبما يؤدّي إلى الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة، وقد تطور موضوع المشاركة في إطار إدارة الجودة الشاملة ودوائر الجودة وخاصةً في المنظمات

اليابانية، ثم دُمج موضوع المشاركة في إطار أكبر سميّ تمكين العاملين، إلى أن جاء أخيراً موضوع جودة حياة العمل ليشمل جميع الأمور والموضوعات التي تدعم حياة العمل، بما في ذلك إحداث التوازن بين حياة العمل وحياة الأسرة للموظف. (جاد الرب، 2008، ص 72-73).

و من الأنماط أو الأساليب التي تضمن مشاركة العاملين كما يقدمها المغربي (2008) نذكر:

1- فرق العمل المدارة ذاتياً: تُعرّف فرق العمل المدارة ذاتياً على أنها مجموعات صغيرة من الأفراد

تعزّز وتدعم إدارة نفسها بنفسها، وتقوم بالأعمال يوماً بيوم. (الصرن، 2009، ص 353) أي أنّ هذه المجموعة من الأفراد تعمل معاً بشكل مستمر، فهي تخطط أعمالها وتنفذها وتراقبها لتحقيق إنتاج متميّز.

2- دوائر الجودة: الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق. وتتمثل الأهداف الأساسية لأنشطة

دائرة الجودة التي يتم تنفيذها كجزء من أنشطة رقابة الجودة في المنظمة في:

- المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المنظمة.
- مراعاة الجانب الإنساني وإقامة ورش عمل كفؤة وذات فاعلية في حل المشكلات.
- الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية، وبالتالي إظهار عدد لا متناه من الإمكانيات بهدف الوصول إلى مستوى الإبداع.

وتتمثل القواعد العشر الأساسية لأنشطة دائرة الجودة في: التطوير الذاتي، التطوع، العمل بشكل جماعي، مشاركة الجميع، استخدام أساليب رقابة الجودة، ارتباط الأنشطة بشكل وثيق بورش العمل، تعزيز أنشطة دائرة الجودة والحرص على استمرارها، التطوير الجماعي المتبادل، الإبداع، الوعي بالجودة والتنبه للمشكلات والوعي بتحسين مستوى الأداء.

نظم الاقتراحات: إنّ جودة حياة العمل الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تفترض أنّ العاملين لديهم أفكار جديدة وأنّ مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار. وتعدّ نظم الاقتراحات طريقة منظّمة لجمع الأفكار من العاملين ومن أجل ضمان المنظمة من طرح العاملين لأفكارهم. ومعظم نظم الاقتراحات الحديثة لديها طريقة "صندوق المقترحات". (جاد الرب، 2008، ص 75).

مستلزمات تطبيق برامج تحسين الجودة الحياة في العمل

إنّ أغلب برامج تحسين جودة حياة العمل تتطلب الكثير من التغييرات الهيكلية في المنظمة، لذا يتوجب على المنظمة تهيئة الأجواء المناسبة لإجراء التغيير في الوقت المناسب وللبرامج الخاصة كالإدارة بالمشاركة والترتيبات البديلة، وذلك بمنح صلاحيات إضافية أو حجب صلاحيات أخرى. وتتطلب بعض البرامج استعداد الفرد العامل للتوعية والتوجيه من قبل الإدارة كبرامج التوعية الصحية والأمن والسلامة المهنية وبرامج الرفاهية الاجتماعية. وكون أنّ إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي المسؤولة عن بدء توجيه برامج تحسين جودة حياة العمل، لذا يتطلب الأمر منح تلك الإدارة الحرية والصلاحيات المتكاملة لاتخاذ إجراءات النجاح التالية:

- 1) منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات.
- 2) تقديم التسهيلات الضرورية للمديرين من حيث المعلومات ومستلزمات الإنتاج الأخرى.
- 3) إعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز.
- 4) إعادة تصميم الوظائف بما يوفر الفرص لتلبية الحاجات وتحقيق الأهداف.
- 5) توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة. (الهيقي، 2008، ص302)

خاتمة:

تضح لنا من خلال ما سبق ذكره أن مفهوم جودة العمل هو مفهوم متعدد الأبعاد و نسبي يختلف من منظمة إلى أخرى و ذلك وفقا للمعايير التي تعتمدها تلك المنظمات ، كما أنه من المفاهيم المعاصرة التي واكبة حالة التغيير و التطوير المستمرة في مجالات الحياة كافة ، و منظمات الأعمال خاصة، ونظرا لأهميتها فقد اهتمت العديد من الدراسات البحثية في العالم من تناولها من حيث قياس جودة الحياة الوظيفية في المصانع و الجامعات و المدارس و المنظمات ، و تحت أبعاد متعددة و تحديات جديدة متعلقة بالتزام الموظفين و المشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

فجودة العمل تساهم في تسهيل فرص التدريب للموظفين، و رفع درجة الرضا الوظيفي، و إيجاد بيئة عمل آمنة ، و تنمية أداء العاملين جنبا لجنب مع تنمية الأداء الكلي للمنظمة ، كما أشارت مجموعة من الدراسات إلى أن برامج جودة الحياة هي القوة الدافعة و الرئيسة لأداء العاملين بالمنظمة و زيادة إنتاجية العمل في عديد من الشركات و المنظمات الكبرى، و عليه يجب أن نعمل على تحفيز طاقات الأفراد الإبداعية، و تعزيز القدرة

التنافسية و التسلح بثقافة الابداع و التطوير و الأداء الجماعي، و إتاحة فرصة التعلم أمام العاملين في المنظمة لتنمية
معلوماتهم و تطوير مهاراتهم. و على العموم فإن تضمنين جودة الحياة الوظيفية داخل البنية التنظيمية في المؤسسة
العمومية يحتاج إلى إحداث تغييرات بنيوية معتبرة و تطورات تنظيمية عميقة.