

البحث عن البيئة المحفزة في مصنع المكيفات

يدير وائل الأحمد مصنعاً للمكيفات الصحراوية الحديثة في مدينة الدمام وقد قام بطلب دراسة لبيئة العمل في المصنع لمعرفة الوضع العام للعاملين. وقد ركزت الدراسة على معرفة معدل دوران العمل، ونسب الغياب ونسب الإنتاجية لكل الإدارات والأقسام في المصنع. ولقد كانت النتائج غير مفاجئة باستثناء إدارة المعلومات (البيانات) وإدارة المراجعة أو التدقيق. فقد أكدت نتائج الدراسة وبشكل عام بأن الإدارات التي تعاني من زيادة معدل دوران العمل ونسب الغياب أقل إنتاجية من تلك التي تنخفض لديها معدل دوران العمل وتنخفض لديها نسب الغياب (إنتاجيتها أعلى) بينما وجد أن معدل الغياب ودوران العمل لدى إدارة المعلومات منخفض. والمفاجأة هي أن إدارة المراجعة والتدقيق كانت أكثر إنتاجية في المصنع من باقي الإدارات رغم زيادة معدل دوران العمل والغياب لديها والأقل إنتاجية كانت إدارة المعلومات.

والشيء الذي يجعل الوضع أكثر تعقيداً وتضارباً هو أن بيئة العمل في إدارة المراجعة أو التدقيق غير ملائمة وريئة ويتم العلم في غرفة كبرى مفتوحة حارة في الصيف وشديدة البرودة في الشتاء ويعمل الأفراد بشكل منفرد إلى درجة عالية من فهناك وقت قليل للتقاء والتفاعل مع غرفة الحاسب الآلي في درجة حرارتها متوازنة ممتازة ومريحة. كما أن الحاسب متعارفين والعاملين في كل إدارة البعض وبشكل فعال



وبهدف فهم الظاهرة بإجراء مقابلات بغرض فهم السلوك

أكتشف وائل أن العاملين في إدارة المراجعة والتدقيق يتمتعون بولاء عالي للمصنع ومعظم العاملين في الإدارة غير ماهرة، أو نصف ماهرين وليس ويشعر الجميع بأن إدارة المصنع تجتهد بإخلاص لتحافظ على أجور وحوافز موازية لتلك الموجودة في الإدارات التي تعتبر أكثر أهمية في المصنع، وأغلب العاملين في هذه الإدارة يعرفون أهمية عملهم للجمهور والعمل الجماعي والالتزام بتحقيق أداء عالي.

بينما يختلف الوضع في إدارة المعلومات حيث يتمتع العاملين فيها بالزمالة ولديهم قناعة بأنهم يمتلكون مهارات عالية مما جعل الإدارة تركز على الإنتاج أكثر من إدارة التوظيف ويشعر أعضاء إدارة المعلومات أن أعضاء إدارة العمليات يحصلون على أجور أفضل منهم، وأن الفارق في الأجور لا يعكس مستوى المهارة بين العاملين، ونتيجة لذلك فإن نسبة كبيرة من العاملين يشعرون بولاء ضعيف تجاه المصنع، على رغم من العلاقة بينهم حميمية وممتازة.

وبعد التعرف على هذه النتيجة طلب وائل الأحمد اجتماعاً لمساعديه وقد كنت واحداً منهم فبماذا ستخرجون من أفكار عند مناقشة ما يلي:

1. ما هي المشكلة وكيف نحددها؟
2. ما هي البدائل أمام وائل الأحمد لحلها؟
3. كيف له أن يحفز العاملين في الإدارتين؟