

الفصل العاشر

**دور صيانة حقوق الإنسان النفسية
في إدارة الموارد بفعالية**

الفصل العاشر

دور صيانة حقوق الإنسان النفسية

في إدارة الموارد بفعالية

إن الأخلاق كما يراها الإسلام يمكن اكتسابها وتكوينها وتعديلها، وكل إنسان عنده أهلية، وله إرادة وقدرة للتحلي بالأخلاق الجيدة، والتخلي عن أضرارها، ومع إمكانية اكتساب الأخلاق، إلا أن ذلك يتفاوت من شخص إلى آخر، لما بينهم من اختلافات في الإدراك والذكاء، ولما بينهم من تفاوت فيما يجلبون عليه من سلوكيات وقيم. أبو بكر (2010)

وما يعيننا هنا؛ أن اكتساب الأخلاق الحميدة؛ وفيما يتعلق بموضوع الكتاب؛ أخلاقيات العمل التي يجب أن يتحلى بها أفراد المنظمة، ليس بالأمر المستحيل، وذلك إذا أدركت القيادات الإدارية في إدارتها للموارد البشرية كما سنرى لاحقاً؛ أن:

- 1- الطريقة السليمة لتغيير الاتجاه تتمثل في مخاطبة العقل، من خلال تزويده بالحقائق والمعلومات الصحيحة، وليس عن طريق مخاطبة العقل.
- 2- سلوكيات الأفراد تتأثر باختلاف العوامل البيئية للمجتمع، مثل العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وغيرها.

- 3- كما تتأثر في العمل باختلاف العوامل البيئية الداخلية للمنظمة، مثل ظروف العمل المادية، والعلاقات بين العاملين.
- 4- أن فهم وتحليل وتفسير سلوك الآخرين يعتبر مهارة أساسية لمن يتعامل مع الآخرين؛ حيث يساعدهم على التنبؤ بالسلوك، والقدرة على التحكم في رد فعل الآخرين.
- 5- أن الدافع هو حاجة غير مشبعة، تحتاج إلى إشباع، والتعرف على دوافع الأفراد واحتياجاتهم؛ ومن ثم تحقيقها سوف يساعدنا على تجنب الانفعالات التي تنتج عن عدم إشباع هذه الدوافع، حيث تؤثر دوافع الأفراد على سلوكياتهم من خلال سعيهم إلى إشباع دوافعهم، أو حاجاتهم غير المشبعة.
- 6- تغيير السلوك يتطلب أن يتوافر لدى الفرد قدراً معقولاً من الحساسية الاجتماعية، بالإضافة إلى المرونة السلوكية، والإنسان بطبيعته يتميز بالمرونة؛ ومن ثم القابلية للتعديل.
- 7- التعرف على الآخرين من خلال الإنصات، وملاحظة تعبيراتهم وحركاتهم واستكشاف ميولهم واتجاهاتهم يعتبر من المهارات الأساسية لمن يتعامل مع الآخرين.
- 8- السلوك الإنساني سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، وهي بطبيعة الحال الغاية من السلوك.
- 9- سلوك الفرد هو محصلة لمجموعة من العوامل التي تنبع من داخل الفرد وخارجه، فالسلوك الإنساني هو محصلة لتفاعل العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد، وتفاعلها مع العوامل البيئية المحيطة به.
- 10- تصرفات وسلوكيات الأفراد تختلف بالرغم من تشابه السبب، كما تختلف باختلاف قدراتهم واستعداداتهم وميولهم الشخصية والقيم والعادات والثقافة، وغيرها مثل السن والنوع والمستوى الاجتماعي.

11- لكل منا مجموعة من القيم الشخصية، وهي مجموعة من الاهتمامات التي يحملها الفرد، وتؤثر في حكمه على الأشياء وعلى الأشخاص، مثل القيمة الدينية والقيمة الاجتماعية، وغيرها. وتختلف تصرفات كل منا باختلاف السلم القيمي لكل فرد؛ أي باختلاف ترتيب أولويات هذه القيم.

الأثر النفسي للمديرين على العاملين بالمنظمة :

يواجه مديرو اليوم إشكالية في التعامل مع موظفيهم، وقد نطلق على هذه الإشكالية صدمة الفجوة المعرفية؛ وهذه الفجوة ناتجة عن الفرق بين ما كان يتمتع به الموظف من معرفة قبل الثورة المعرفية والثورة المعلوماتية، وبعدها. (Ryan , 1991)

وهنا يكمن الصراع الإداري في الاستمرار في إدارة الموظفين بأساليب وأدوات ما قبل الثورة المعلوماتية، والتي تتجاهل التغير الحاصل في إمكانات هؤلاء الموظفين المعرفية والمعلوماتية، مع أن ما يتوافر لديهم، أو على الأقل ما يمكن أن يتاح لديهم من معرفة ومواهب، يستدعى نفس كل الممارسات والأساليب الإدارية التقليدية في التعامل مع هؤلاء الأفراد، فتحدث أشكال متعددة من الصراع؛ خاصة وأن الإدارة تعلم وتدرك في داخلها عدم قدرتها على مواكبة التطورات المعرفية المعاصرة، لذلك تحاول مقاومة هذه التطورات وتكريس الواقع التقليدي في الممارسات والسياسات الإدارية، التي تستخدم معها الإدارة بالخوف والإدارة بالترهيب.

ومن هنا صراع المدير أو الموظف القديم الذي يعلم في قرارة نفسه، تفوق من يشرف عليهم وتجاوزهم لقدراته وخبراته التي لا تتجاوز حدود التعليمات البيروقراطية الجامدة، فيشعر بصراع داخلي؛ ومن ثم يدافع عن مكتسباته التي منحها له المركز الوظيفي المدجج بالتعليمات والإرشادات والقوانين، والضوابط التي تخلو من الروح والمعنى في كثير من الحالات.

ويعد الخوف هنا؛ نتيجة حتمية للممارسات الإدارية السلبية التي يفرضها المديرون، ويأخذ الخوف أشكالاً متعددة كحجب المعلومات، وعدم الثقة في تداولها، وعدم

المشاركة في اتخاذ القرارات، ونقد المرءوس أمام الآخرين، وزيادة معدلات التوتر والسلبية والغضب، والشعور الدائم بالنقمة من الإدارة والمسؤولين، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الإنتاجية، وتدنى مستويات الأداء والتنوع والابتكار والإبداع.

في حين أن سر نجاح الكثير من المنظمات العالمية، يكمن في التوافق بين ثقافتها وأهدافها، وبين رضا العملاء، فهي معنية بإكساب الموظف التمكين والرؤية والرضا والثقافة، التي تمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المنظمة، فيشعر الموظف بالتوافق والانسجام بين دوره في التعامل مع الإدارة، وبين شعوره الإيجابي تجاهها في ممارستها نحوه. وفي كثيرٍ من الأحيان يحدث تناقض بين الأمرين، أو تكامل في الأشكال التالية:

- 1- التوافق السلبي: بأن تكون علاقة الإدارة مع الموظف سلبية عدائية، فينجم عنها علاقة سلبية عدائية بين الموظف والعملاء.
- 2- التوافق الإيجابي: وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف إيجابية، فينجم عنها علاقة إيجابية مع العملاء.
- 3- التناقض الإيجابي: وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف إيجابية وعلاقته مع العملاء سلبية، أو العكس.

أما التفسير المحتمل لهذه الحالات الثلاث فهو كالتالي:

فالنوع الأول: وهو المتوقع عندما تكون ممارسات الإدارة تقوم على الشك وعدم الثقة في الموظف، أو الاستغلال وتجاهل حقوق الموظفين وحاجاتهم المختلفة، فمن الطبيعي أن ينجم عن ذلك ردود فعل سلبية من قبل الموظفين في تأدية الأعمال التي يقومون بها، سواء أكان في مؤسسات الخدمات التي يتعامل فيها الموظف مع العملاء في احتكاك مباشر وجهاً لوجه، أو في المؤسسات الإنتاجية التي يعمل فيها الموظف بشكل مباشر مع العملاء، فتؤثر العلاقة على كفاءة الموظف وأدائه في الأعمال.

أما النوع الثاني: وهو متوقع وطبيعي أيضاً، عندما تحاول الإدارة العناية برغبات الموظفين وحاجاتهم، فينعكس ذلك إيجاباً على نتائج الأداء.

أما النوع الثالث: فينقسم إلى قسمين:

أ - علاقة إيجابية سلبية: تكون الإدارة علاقتها مع الموظفين إيجابية وتقدر احتياجاتهم ومشاكلهم، ولكن لا ينعكس ذلك على أدائهم في التعامل مع العملاء، وهذه الحالة شاذة، وسببها قد يكون سوء الإدارة.

ب - علاقة سلبية إيجابية: عندما تمارس الإدارة أساليب لا تلبى احتياجات الموظف أو تعني بمشاكله، ولكنه بالمقابل يقوم بأداء مهام وظيفته بشكل مناسب. وهذه الأخيرة تحدث بشكل خاص في المؤسسات الخدمية، التي يتعامل فيها قطاع عام من الموظفين مع العملاء وجهاً لوجه، ولكن هذه العلاقة بشكلها السلبي الإيجابي لا تدوم طويلاً.

ويعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين أو مقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرء وس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقتٍ شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسئولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمنظمة، وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي، ونطاق الإشراف التقليدي.

ويتطلب ذلك مبدأ الإدارة على المكشوف؛ حيث يتعرف أعضاء المنظمة على أرقامها المهمة، ويفهمون علاقاتها وتوابعها وآثارها، وهذا يساهم في ضمان إخلاص جميع العاملين وانخراطهم في المنظمة وتفهمهم لأهدافها وغاياتها، ويتطلب ذلك زيادة المعرفة والوعي بالأرقام، مما يوفر للعاملين معنى أكبر لما يقومون به من أعمال ومهام.

وتهدف عملية مصارحة العاملين إلى ما يلي:

- الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية؛ فيتصرف العاملون وكأنهم أصحاب المنظمة، فيهتمون بنجاحها وتقدمها ويتكون لديهم حماس ذاتي من أجل تحسين مستويات الأداء، دون مراقبة صارمة.
- تحقيق التكامل والترابط من خلال التنسيق، ومن خلال الهدف المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة.
- التجديد والابتكار؛ وأفضل شيء لتفجير مواهب وقدرات الموظفين الكامنة، يتأتى من رغبتهم واستعدادهم للتعاون مع الإدارة في المجالات التي تتعلق بالإبداع والابتكار.

قد يكون لدى الموظف القدرة على الإبداع، ولكن لتحريكها وتفعيلها لابد من رغبة داخلية لن تتعزز في ظل الإشاعات، والتجسس، وغياب المعلومة، وانفراد الإدارة العليا باتخاذ القرارات. (ملحم، 2006)

ومن هنا؛ تأتي أهمية التعرف على الجوانب النفسية للقائد وأتباعه من العاملين، من تعقد الظاهرة السلوكية؛ حيث تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والوراثية والمكتسبة، فضلاً عن العوامل الاجتماعية والاقتصادية والصحية والمزاجية، وغير ذلك من العوامل التي تتداخل في الظاهرة السلوكية.

لذلك؛ على القائد أن يفهم نفسية أتباعه، وطبيعة دوافع سلوكهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية، وطرق تفكيرهم، وكيفية إقناعهم والتأثير فيهم من خلال ما يملكه من مهارات قيادية، وأولها معرفة طبائع الناس، وميزات وخصائص المجتمع والقيم السائدة فيه، وتأثير العلاقات الشخصية والاجتماعية على بيئة العمل الإداري.

ومنها أيضاً التمييز بين العاملين؛ من حيث تأثير الحاجات عليهم ودفعهم نحو العمل والإنتاج، لأن تظمين الحاجات الأساسية بالنسبة لهم لها الأهمية الأولى،

والبعض الآخر يهتم بالحاجات الاجتماعية أو النفسية، مثل التقدير والشعور بالمكانة والاحترام. فمن الأمور المهمة التعرف على أهداف العاملين التي يسعون لتحقيقها، سواء كانت أهدافاً شعورية يعترف بها، أو غير شعورية لا يدركها العامل. كما يجب معرفة ميول العاملين واهتماماتهم وعقائدهم وعاداتهم وتقاليدهم والخلفية الثقافية التي ينحدرون منها.

فالأمر النفسي لا بد وأن توضع موضع الاعتبار، فقد ازداد الإنسان حساسية للأمور النفسية، وعلى المدير الكفاء إدراك حاجات مرؤوسيه والعمل على إشباعها قدر الإمكان.

وبالمثل؛ فإن على العاملين إدراك الجوانب النفسية للقائد؛ حيث يساعدهم ذلك في التعامل معه، وتنفيذ متطلبات وظائفهم بسهولة ويسر، دون صدام يؤثر على سير العمل ككل.

كما يفيد فهم الجوانب النفسية للإنسان من دوافع وانفعالات ناتجة عنها، المنظمة في اختيار القادة، وأيضاً في اختيار العاملين الأكفاء، ومعرفة كيفية التعامل معهم، من أجل تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها.

تحظى الحاجات الإنسانية في بيئة العمل باهتمام كبير من قبل المؤسسات والكتاب والباحثين، لما لها من أهمية كبيرة في معرفة الأسباب التي تدفع الأفراد للقيام بسلوك معين، والتأثير على سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيهها نحو رفع مستويات الأداء، ويتم ذلك من خلال رسم السياسات، ونظم الحوافز التي تعمل على إشباع حاجات الأفراد، ودفعهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة. فإذا لم يستخدم الإنسان، أو العامل إمكاناته وطاقاته الذهنية في العمل، فاللوم لا يقع عليه، بل يقع على المنظمة التي لم تعرف كيف تفجر لديه هذه الطاقات، وتزرع لديه حب المبادأة والابتكار، فالفرد لا يكره العمل، بل يحبه لأنه مصدر رضا وسعادة له، ويسعى إلى تحمل المسؤولية، ويتمتع بقدر من التحليل والابتكار، ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، لأنها مصدر إشباع رغباته وتحقيق أهدافه.

وتنتج الطاقة النفسية من أجهزة الحاجة التي تتواجد في الشخصية الإنسانية؛ بمعنى أن دوافع الفرد تظهر نتيجة ظهور حاجاته التي يسعى إلى إشباعها، فالحاجات الإنسانية في التي تخلق الدوافع إلى السلوك الذي يستهدف إشباع هذه الحاجات. فالدوافع إذن في البواعث الأصلية لتصرفات الأفراد؛ حيث أن لهم حاجات معينة يريدون إشباعها، وهذا ما يدفعهم إلى إحداث سلوك معين يخففون به من التوتر الذي أحدثه عدم إشباع الدافع. (دقاسمة، يناير 2001: ص 819)

فهناك أزمة في الالتزام، فالناس لا يعملون بكامل طاقتهم وإمكاناتهم، فالهدف هو كسب الرزق، ولكن لا يمنع ذلك من وجود عاملين يقدمون أكثر مما هو مطلوب تماماً، ويسمى هذا الجهد جهد تقديري؛ مما يعطى قوة للمنظمة التي يعملون بها، وعلى القادة تنمية ذلك الجهد وتقديره حتى يستمر ويتنشر بين العاملين. (الصواف، 1995: ص 67)

إن ثقافة المنظمات تعتمد كثيراً على نوع من التعاقد النفسي بين القادة والتابعين، وبدون الإدارة الفعالة للطاقة لن يكون هناك ثقة، والثقة ضرورية لسلامة وحسن أداء المؤسسات؛ حيث تعتمد على التواصل والدعم والاحترام والعدالة والمصادقية، ولكي يفهم القائد معنى هذه الكلمات، عليه أن يضع نفسه مكان التابع، لمعرفة كيف يشعر الشخص في هذا الموقع، إلا أن ذلك يعتمد على التوازن النفسي للقائد.

والحقيقة أن التاريخ النفسي للقائد، لا يعكس تماماً تعقيدات حياته الشخصية، لكن دراسة هذه الحالات تساعد في إيضاح الأنماط المحددة للسلوك القيادي؛ حيث أن معظم استجاباتنا الانفعالية في مزيج من المشاعر الواقعية والاستجابات (التاريخية)، أو التحولية لموقف متاح، وتنشأ هذه الاستجابات التاريخية من العلاقات المبكرة التي نكونها - مع أول من قاموا برعايتنا؛ أي آبائنا -، ومن الانطباعات النفسية التي نلتقاها وتظل معنا طوال حياتنا.

أما بالنسبة للتابعين فيميلون للنظر بمثالية إلى قادتهم (وهو صدى من الطفولة المبكرة؛ حيث يرغب الطفل أن يعتني به آباء مطلقو القدرة والكمال)، ويعملون على أن يلحقوا بالقائد قدرات ومميزات غير واقعية تماماً، وهذه الطريقة تشعر الشخص التابع بالقوة والحماية. وفي ذات الوقت تنعكس صورة القائد في عيون تابعيه، وصورة التابعين في عين القائد. والتابعون يطرحون بسهولة خيالاتهم على قادتهم ويفسرون أفعال القادة في ضوء تصوراتهم عنهم، والقادة في علاقة قائد/ تابع يتشكلون جزئياً تبعاً لرغبات تابعيهم. كما أنهم باعتبارهم رموزاً للسلطة، يعملون على تنشيط استجابات قديمة من طفولتنا ويتحولون لمرايا تساعدنا في تكامل إدراكنا لأنفسنا، وفي تركيز إحساسنا المهزوز بهويتنا - خاصة في أوقات الأزمات-، وهناك قادة كثيرون لا يمانعون عملية الانعكاس هذه، فنظرات الإعجاب لدى تابعيهم ترضى غرورهم للغاية؛ مما يؤدي بالكثير منهم في النهاية إلى الشطط في إدارة المنظمة.

إن من الأدوار المهمة للقائد؛ أن يتفهم الحاجات الانفعالية لمروؤسيه ويستوعبها، وعليه أن يحتوي انفعالاتهم، وذلك لأن فهم شواغل المرؤوسين يعتبر من العناصر الرئيسية لتشجيعهم؛ حيث يؤدي العجز أو عدم الرغبة في الاستجابة لحاجات المرؤوسين، إلى نشوء التشوش والعدوانية وتكوين ثقافة متشككة، حيث ينتقل انشغال المرؤوسين من العمل، إلى حماية مناطقهم الخاصة، وتكوين جبهات متحاربة وغير متعاونة؛ تنشئ حواجز تمنع الانسياب الحر للمعلومات، حيث يتم التركيز على التقرب من خالصاء المدير (الطابور الخامس) ونتيجة ذلك كله: غياب التعاون، العمل بشكل أقل من المطلوب، تصاعد الصراعات الداخلية، عدم ثبات استراتيجية العمل مما له أسوأ الأثر على أداء المنظمات.

لذلك على القادة أن يسمحوا بالتعبير عن الانفعالات، وعليهم أن يشعروا أن التعبير عن الانفعالات لا يؤدي إلى تأثيرات سلبية على مستقبلهم المهني، وأن هناك مساحة للتفكير المتناقض ولتبادل النقد ومساحة للخيال، وهذا يتطلب وجود مناخ من الثقة كي تنجح هذه الممارسات.

كما سبق؛ تتضح لنا حقيقة هامة، وهي: أن التأثير الشخصي هو جوهر القيادة، فبدون التأثير نكون بصدد المدير وليس القائد، على الرغم من أن القيادة جزءاً أساسياً من أساسيات شخصية المدير.

من ناحية أخرى فالسلوك القيادي قد يكون شروعاً في قيادة؛ حيث يسعى فرد بالمجموعة لأن يمارس تأثيراً أو نفوذاً على باقي الأعضاء. وقد يكون ناجحاً عندما يؤدي التأثير إلى سلوكيات ونتائج سعى القائد لتهيئتها.

والتأثير بالنفوذ يعنى قوة التأثير الشخصي على الآخرين؛ ومن ثم السيطرة على البشر والموارد المتاحة، وحيث يتعين أن يتزود القائد أو الرئيس بهذه القوة لتعزيز مقدراته القيادية، وتحسين رضا ومعنويات مرءوسيه، وزيادة الإنتاجية.

ويختلف النفوذ عن السلطة الرسمية. فبينما تتمثل الأخيرة في حق رسمي للإلزام الغير بأداء أشياء، وحق رسمي بالسيطرة على موارد معينة، فإن النفوذ يتمثل في التأثير على الآخرين دون أن يستمد من سلطة رسمية، بل من سمات شخصية؛ فيسعى الآخرون للتوافق معه، وأن يكونوا مقبولين لديه. على سبيل المثال، قد لا يكون قائداً معيناً في مركز أو موقع تنظيمي يمكنه من مكافأة أو عقاب مرءوس معين، لكنه - مع ذلك - يمارس نفوذاً على مرءوسيه باعتباره مستقطباً لاحترامهم وتقديرهم. فضلاً عن ما يعرف بتكتيكات التأثير، والتي يستخدمها القادة للتأثير على الآخرين؛ ومن أهمها:

1- السلوك النموذجي Leading By Example: وهذا يعنى أن القائد يؤثر في أعضاء مجموعته، بتقديم نفسه كنموذج لسلوك إيجابي يحتذى به، فيظهر توافقاً بين أقواله وأفعاله.

2- الحزم Assertiveness: والمقصود هنا أن يكون الشخص إيجابياً، مباشراً، صريحاً، واضحاً، محددًا، وحاسماً في اتجاهاته وسلوكياته.

3- المنطقية Rationality: وهذا يعنى التفكير العقلاني المنطقي، فمثلاً يوضح القائد حقائق الموقف لأعضاء المجموعة لحثهم على أداء شيء معين.

- 4- التودد Ingratiation: وهذا يشير إلى سعيك لجعل شخص ما يحبك، بأن تعامله بطريقة ودودة قبل أن تطلب منه شيء.
- 5- هات وخذ Exchange: وتعنى التأثير في الآخرين من خلال تبادل المصالح مع المرء وسين.
- 6- المزاح Kidding: يمكن أيضاً استمالة أعضاء مجموعة العمل باستخدام قدر من المزاح، بعيداً عن خدش الحياء أو الكرامة.
- 7- الدعابة Humor: لها استخدامات لا نهائية في المنظمة، وهى نوع من أنواع الاتصال؛ يعيننا من أهميته دوره في التعامل مع الصراعات، ومنع الانفجار المفاجئ للتوتر.
- 8- ويمكن استخدام الدعابة في تحويل موقف مجهد إلى ممتع، كما يعمل الضحك المتبادل على تماسك الجماعة، ويشجع على التعاون، ويقرب المسافة بين القائد والتابعين، كما أنها دليل على الصحة النفسية.
- 9- فضلاً عن أنها تسهل من تلقى التعليمات والمعلومات، وتقلل من المقاومة، وتهيب الأشخاص لسماح ما يجب عمله للحفاظ على مسار المنظمة.
- 10- إشراك الموظفين في النفوذ والسلطة Empowerment: والهدف هو إكسابهم إحساساً أكبر بالفاعلية والمسئولية الشخصية عن العمل والنتائج. (دي فريس، 2006)

إن القائد المؤثر الحاضر؛ هو شخص يستطيع بقوة قدراته الشخصية ونمطه السلوكي، أن يخاطب تابعيه وعواطفهم ويؤثر عليهم بدرجة فائقة. إذ يدفعهم للتأمل فيما يقول ويفعل. وتجمع القيادة الجاذبة المؤثرة بين كل السمات والسلوكيات الإيجابية في تجسيد هذا النمط القيادي، والقائد الجذاب المؤثر يكون هكذا لأنه يتمتع بثقة عالية بالنفس وطاقة هائلة، فضلاً عن قدرته على توليد شحنات من الإثارة لتابعيه، وتنشيط وتطوير توقعاتهم من خلال رؤيته المستقبلية.

وقد أوضحت معظم الدراسات، أن بعض المحظوظين يولدون فطرياً بهذه الهبة. لكن معظم القادة الجاذبين المؤثرين يكتسبون وينمون كثيراً من هذه السمات، ويستخدمونها بنجاح كبير. مصطفى (2007)

أساليب التعامل ودورها في إدارة الموارد البشرية :

لقد رأينا أنه من الضروري قبل عرض أساليب التعامل مع الموارد البشرية، لتيسير اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الموارد البشرية بفعالية، أن نشير إلى مشكلات الأفراد وكيفية التعامل معها.

وهذا العنوان يعبر عن موضوع هام وخطير في حياة المنظمات، وهو كيفية التعامل مع الأفراد أصحاب المشكلات؛ حيث يمثل ذلك حجر الزاوية ولب قضية هذا الكتاب. وقد ألف د. (بيتر هوني) العالم النفساني والمستشار الإداري للعديد من الشركات العالمية، كتاباً مستقلاً عن هذا الموضوع، والذي يمثل أهمية قصوى لكل مهتم بإدارة الموارد البشرية، إدارة فاعلة ومثمرة.

وللأسف؛ يميل المنشغلون من الناس إلى صرف نظرهم عن مشكلات الأفراد، لاعتقادهم بعدم أهميتها بالنسبة لهم، وللعمل الذي يقومون به، على أساس أن هذه العملية لا تعدو أن تكون مسألة أساليب شخصية، وأنها لا تمثل مسألة جوهرية!.

وفي كل حالة من حالات الأفراد، يبدو أن (المحتوى) يحظى بإلقاء الضوء عليه دون (السلوك). ولكن من خلال التجربة؛ فإنه وبقدر قليل من التشجيع (وأحياناً بدون تشجيع)، فإن الناس يكشفون عن تجاربهم والمحن التي واجهتهم مع الآخرين، ومنها على سبيل المثال؛ أن رئيسهم في العمل يقودهم بطريقة شبه جنونية، أو أنهم محبطون من سلبية زملائهم.

إن مواضيع السلوك، والتي تعد جوهرية؛ تمثل أقصى درجات الإغفال والإهمال

في جدول أعمال بعض المنظمات، علماً بأن مشكلات الأفراد تتصف بالأهمية، نظراً لما ينتج عنها من إمكانية:

- إهدار الوقت والمال، إضافةً إلى أنها تؤدي إلى زيادة حالات التذمر والشكوى بين الأفراد، وتقود إلى بروز الاجتهادية والتخمين، بدلاً من العمل والإنتاج.
- إيجاد الضغوط النفسية غير الضرورية، فالناس يقلقون أنفسهم بالأفراد ذوى المشكلات، ولذلك تجدهم يعانون من مشاعر سلبية؛ يتولد عنها دائماً مظاهر شدة الغضب، وكثرة الغياب، وانخفاض الروح المعنوية.

- تحريف أو تشويه القرارات؛ حيث تتصف مشكلات الأفراد بعادتها السيئة، والتي تتمثل في إفسادها للقرارات، حيث يتم تجنب الأفراد ذوى المشكلات، أو نقلهم من مكان لآخر (من باب التسكين أو ترحيل المشكلة دون حلها. كما أن بعض الهياكل التنظيمية والممارسات العملية، غالباً ما يتم تصميمها ويراعى فيها أن تكون قادرة على مسايرة، أو تهميش الأفراد ذوى المشكلات.

والحقيقة؛ أنه ليس هناك شيء يمكن أن يوصف بالشخص ذي المشكلة، أو صاحب المشكلة، ولكنها مجرد مشكلة تصرفات لا أكثر. لذا؛ فإنه مهما تكمن المشكلة، فإن الشخص ليس هو المتسبب الوحيد في الخطأ، وبذلك فإنه دائماً ما تكون بعض المظاهر السلوكية لدى الفرد؛ في التي نتج عنها التصرفات التي تسبب لك كقائد المشكلة، وليس الفرد نفسه.

إن كافة السلوكيات التي تمثل مشكلات؛ في في الأصل مكتسبة وليست فطرية، وإذا ما كانت هذه السلوكيات مكتسبة في الأصل، فإن ذلك يتيح إمكانية تعديلها؛ حيث يمكن أن تكون السلوكيات المكتسبة غير مكتسبة، أو أعيد اكتسابها مثلاً، أو تم تعديلها أو مكتملة لغيرها من السلوكيات، وهكذا؛ وبدلاً من أن تكون سلوكيات جامدة وغير قابلة للتعديل، تصبح ذات مرونة كبيرة تجعلها قابلة للتعديل والتغيير.

كما يجب عند مواجهة مشكلات الأفراد، النظر إلى المشكلات السلوكية وفق الموقف الذي حدث فيه، لأن المشكلة ما في إلا حالة تحدث إلى حد ما، في ظل مجموعة معينة من الظروف، إضافةً إلى أن المشكلات في الأصل، غالباً ما تنتج عن الحالة التي نشأت فيها أو أحدثتها. (هوني، 2003: ص ص 18-19)

وعلى ذلك؛ يجب الأخذ في الاعتبار أن الفرد الذي ينحرف عن السلوك المرغوب فيه، ليس منحرفاً بطبعه، فما لاحظناه من خلال القراءات وجهود الباحثين، أن ما يتم تقديمه لا يعدو كونه شرحاً لظاهرة الانحراف، وتقديم الحلول النظرية لها، والتي يمكن الأخذ بها لعلاج وحل المشكلة، وعلى الرغم من تقديم أسباب المشكلة، إلا أنه عادةً ما نغفل دور القضاء على مسببات المشكلة في حل المشكلة نفسها، وهو حل جذري يقضى على المشكلة من أساسها.

إن البعض منا ينظر إلى المنحرف أو المجرم على أنه شخص واع، يدرك ما يفعله، وهو كذلك بالفعل على الأقل من الناحية القانونية، طالما أنه لا يعاني من مرض نفسي يفقده السيطرة والتحكم في أفعاله.

ولكن من الناحية النفسية؛ ما الذي يدفعه إلى ارتكاب جريمة تعد مخالفة للمعايير الجمعية التي تعود بالضرر على المجتمع، أو بالتحديد تعد سلوكاً منحرفاً يصعب ضبطه كالإهمال والتقصير والإسراف في استخدام أوراق الكتابة ومرافق المنظمة؛ كالإضاءة والمياه والاتصالات الهاتفية خارج إطار العمل.

ونحن في ذلك نغفل أمراً هاماً، وهو الدافع اللاشعوري الذي لا يشعر به الفرد أثناء قيامه بالسلوك أياً كان السبب في عدم الشعور به، وقد قسمت مدرسة (سيجموند فرويد) - مدرسة التحليل النفسي - الدوافع اللاشعورية إلى:

1- دوافع لا شعورية مؤقتة، وهى دوافع يمكن أن يدركها الفرد، لو أخذ بمعنى النظر في سلوكه وفي دوافعه.

- 2- دوافع لا شعورية دائمة، وهي الدوافع المكبوتة التي يصعب على الفرد إمطاة اللثام عنها إلا بطرق علاج خاصة كالتحليل النفسي مثلاً. على (2011)
- وختاماً لهذا الموضوع، يمكنك عزيزي المدير أو القائد من خلال إجابتك على الأسئلة التالية، أن تتعرف على مدى قدرتك في مواجهة وحل مشكلات مرؤوسيك:
- 1- هل أنت ملاحظ جيد لمشكلات الآخرين؟.
- 2- هل أنت مستعد ذاتياً للاعتراف بأن لدى الأفراد مشكلات خاصة بهم؟.
- 3- هل لديك قدرات خاصة على الشعور بمشكلات الأفراد؟.
- 4- هل أنت غير عاطفي وغير انهزامي؟.
- 5- هل أنت ممن لا يميلون إلى توجيه اللوم إلى الآخرين؟.
- 6- هل أنت ممن يعترفون بوجود مشكلات؟.
- 7- هل أنت ممن يستمعون أكثر مما يتكلمون؟.
- 8- هل تهتم بطرح الأسئلة عن المشكلات التي تواجه الأفراد؟.
- 9- هل يحزنك أن يواجه الأفراد مشكلات؟.
- 10- هل أنت ممن لا يفضلون المماثلة أو تأجيل مواجهة المشكلات؛ بناءً على اعتقادك بأنها ستزول تلقائياً؟.
- 11- هل أنت ممن لا ترهبهم المشكلات عند حدوثها في أي لحظة؟.
- 12- في حالة عدم قدرتك على حل مشكلة ما، فإنك لا تتردد في الاستعانة بالمتخصصين المناسبين؟.
- 13- هل تتسم بدرجة عالية من التفاؤل؟.
- 14- هل أنت ممن يؤمنون بوجود المشكلات في الحياة، وأنه ليس هناك حل واحد؛ وإنما توجد العديد من الطرق والحلول والوسائل المتاحة لذلك؟.
- 15- هل تؤمن بأن السلوك الإنساني يحدث غالباً نتيجة لعوامل خارجية، بالقدر الذي يحدث فيه من عوامل شخصية داخلية؟.

- 16- هل تعتقد بأن أية تغييرات تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة؛ ستؤدي حتماً إلى إحداث تغيير في سلوك الأفراد؟.
- 17- هل ثقتك بنفسك كبيرة؟.
- 18- هل تتسم بالنزاهة والعدل والانفتاح على الجميع؟.
- 19- هل تميل إلى تعديل سلوكياتك وأفكارك وانفعالاتك؟.
- 20- هل تشعر بالمسئولية المطلقة عن سلوكياتك تجاه الآخرين؟.

أعط نفسك خمس درجات عن كل إجابة بنعم، وحدد درجة استعدادك وقدرك في مواجهة مشكلات الأفراد، والنجاح في حلها.

أساليب التعامل:

بعد أن تقضى مزيداً من السنوات كمدير، ستجد أن الموظف المرضي، يستخدم المقابلة الشخصية بصفة عامة؛ للفضفضة ببعض المشاكل، والتي تتفاوت شدتها من حين لآخر.

وينبغي لك أن ترحب بتلك المداخلات، حتى لو قمت بسماع ما لا تريد سماعه، فقلة نادرة وقيمة سيكونون ممن يصدقون القول، وهؤلاء هم الذين يجب أن تصغي لهم بعناية.

ويجوز بالطبع ألا تعكس المعلومات التي تتلقاها الحقائق بالضبط، ولكن على الرغم من أنك تتلقاها من خلال مرشح حاملها إليك، فإن ذلك لا يقلل من قيمتها بالمرّة، لقد مضى عليك في منصبك وقت طويل؛ يكفي لكي تعلم كيف تفرز ما هو مهم مما هو محاولة لجذب الأنظار.

وإلى جانب ذلك؛ فمن المؤكد أن هذا المرؤوس يعلم أنك تفضل مقابلة خالية من المتاعب، عن واحدة مليئة بالمشاكل، ذلك فإنك تعرف أن المسألة ما كانت لتثار لولا أن الموظف لديه مشاعر قوية إزاءها. ومن الممكن أن يقع في طريقك بين الحين

والآخر شخص مشاغب مثير للمشاكل، غير أن مثل هؤلاء الناس عادةً ما لا يكونون من موظفيك المرضيين.

على كل حال؛ ينبغي لمقابلتك التي تجربها لتقييم الأداء، أن تشجع رؤوسيك على أن يقولوا أي شيء يخطر على بالهم. فكلما كان التواصل بينكم مفتوحاً، كانت الفرصة أفضل لقيام علاقة عمل مريحة بينكم. (بيكلر، 1995)

لذلك؛ يجب عليك كقائد أن تكون محاوراً جيداً لتخرج ما بداخل الناس، وأيضاً لكي لا تشتتهم، وأن تكون مستمعاً جيداً. فعلى القائد مساعدة العامل على التعبير عن أفكاره ومشاعره بشكل كامل، بأن تعطى الانطباع بحركات الجسم وحجم الصوت أنك تسمع بتركيز أي أنك فهمت ما يريد. (Brinkman , 2006: p.41)

إن العاملين بحاجة إلى قائد إداري يؤمن بهم وبقدراتهم وإمكاناتهم، ويعرف نقاط القوة والضعف فيهم، فيعمل على تنمية نقاط القوة وتطويرها، وعلى الحد من نقاط الضعف بالتدريب والمتابعة. "إنهم بحاجة إلى قائد ينال ثقتهم ويحسن قيادتهم ويستطيع أن يؤمن احتياجاتهم المختلفة، ويشركهم في صنع بعض القرارات الهامة، ويعمل معهم في مواجهة المشاكل والمعوقات، ويشركهم في إيجاد الحلول لها والمعالجات. وبهذا يمكنه التأثير على سلوكهم أثناء العمل ليعملوا متعاونين لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ويستخدم القائد للوصول إلى هذا الهدف، مجموعة من الأدوات والوسائل مثل الاتصالات، التحفيز، المشاركة في صنع القرارات، تطمين الحاجات، والاهتمام بالجماعة (جماعات العمل). البياع (د.ت: ص 25)

إن المدير يعمل في ظل شبكة من العلاقات، بعضها تم تحديده من خلال الهيكل التنظيمي، وبعضها الآخر قد يتحقق بالصدفة البحتة لموقع مكتبه.

وهذه العلاقات التي تكونها التفاعلات مع الآخرين تخلط توقعاته وتمزجها بتوقعات الآخرين، وتقدم معلومات حول عمله والطريقة التي ينبغي أن يؤديه بها.

هذه المعلومات تمكنه من أن يحدد دوره بوضوح أكبر، وأن يقوم به بطريقة تناسب إلى حدٍ ما توقعات الآخرين عنه.

كما أن وصف العمل يحدد بعضاً من علاقات المدير، ولكن الرسائل التي يتلقاها المدير خلال تفاعله مع الآخرين جنباً إلى جنب مع تفسيراته واستجاباته، سوف تحدد الجزء الأكبر منها.

والواقع أن الناس الذين يتفاعل المدير معهم لا يدركون بالضرورة أنهم يؤثرون عليه، والعكس بالعكس، سوف تكون هناك أوقات، مثلاً، حينما يتظاهر بالنقد أو بالإطراء حينما لم تكن النية متجهة إلى أيهما، وفي أوقات أخرى قد يكون المدير غير مدرك سواء لكونه تحت التأثير، أو لعدم الاستجابة، بالإضافة إلى حالات أخرى، حينما يكون هناك إدراك مزدوج بالقصد أو الاستجابة. (الديسطة؛ حريز، د.ت: ص 147)

إن من طرق أداء وظيفتك - كمدير وقائد - بشكل طيب، أن تولى عناية كاملة لحاجات الناس العاملين في مجال مسؤوليتك. بعيداً عن المفهوم الخاطئ بأن ما قد يبديه المدير من اهتمام بمرؤوسيه؛ قد يفسر على أنه علامة ضعف، فإبداء الاهتمام لا يعنى أنك ستستسلم لأية مطالب غير معقولة.

وبالطبع يجب أن يكون اهتمامك صادقاً، والمقصود بالاهتمام الصادق؛ أن تتأكد من أن مرؤوسيك لديهم حوافز صحيحة للعمل، وأنهم يكافئون على النحو الملائم، عندما يؤدون عملهم بشكل جيد. (Armstrong 2008)

لذلك؛ يمكن تناول موضوع العلاقات مع الموظفين كنظام يتكون من:

أولاً: المدخلات؛ والتي يتم تحديدها من خلال الأهداف والقيم، وقوة العاملين داخل النظام.

ثانياً: الإجراءات (عمليات التشغيل)؛ وهى التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

ثالثاً: المخرجات؛ والتي تتكون من المكافآت المالية والاجتماعية والسيكولوجية (النفسية) التي يحص عليها الموظفون.

رابعاً: حلقة من تقارير التقييم؛ يتم من خلالها إرجاع المخرجات مرة أخرى، إلى النظام الفرعي الخاص بالعلاقات مع الأفراد، وإلى النظم الفرعية الخاصة ببيئات العمل أيضاً.

وحيث إن نظام العلاقات مع الموظفين يعتبر نظاماً مفتوحاً، أكثر منه نظاماً مغلقاً؛ فإنه يتأثر بالمؤثرات الخارجية؛ والتي تشمل على:

1- **الاقتصاد:** من الممكن أن يؤثر التغيير في سياسات الحكومة النقدية والمالية، في ترتيبات العلاقات؛ مثل تحديد حجم المكافآت في القطاع الحكومي. وبطريقة مماثلة؛ فإنه من الممكن أن تؤثر مستويات العمل، على القدرة في التعامل مع الموظفين؛ حيث إن نسبة البطالة المرتفعة، والسهولة النسبية في الحصول على الأيدي العاملة، تقوى من موقف صاحب العمل، وتجعله غير مهتم بكيفية التعامل الصحيح مع الأفراد، واختيار الأسلوب الأمثل لذلك.

2- **التطور التكنولوجي:** حيث يؤدي إلى تقليل احتياج المنظمة، واعتمادها على أعداد كبيرة من العاملين. في حين أن المنظمة ستكون في الوقت نفسه في حاجة إلى نطاق مختلف من المهارات والمعرفة؛ للتعامل مع الآلات الحديثة والكمبيوتر.

3- **القرارات السياسية:** سوف تنتهج الحكومات المختلفة سياسات وآراء اقتصادية مختلفة، فيما يخص توازن القوة في المنظمات.

4- **النظام القانوني:** سوف يتم من خلال التشريع، تحديد الحد الأدنى من المقاييس، أو تنظيم الأساس الذي يتم على أساسه إدارة العلاقات في أماكن العمل.

5- **التأثيرات الثقافية والاجتماعية:** يعتبر الموظفون والمديرون، جزءاً من المجتمع الأكبر، وسوف يجلبون معهم معدلات وقيم هذا المجتمع. ومن المحتمل أن تنشأ المشاكل عندما يكون لدى المجموعتين تقاليد مختلفة، أو عندما يكون هناك قيد

معين على المنظمة. على سبيل المثال، في خدمات الطوارئ؛ حيث يكون هناك توقع بأن الموظفين لن يقوموا بأي إضراب أياً كانت الأسباب.

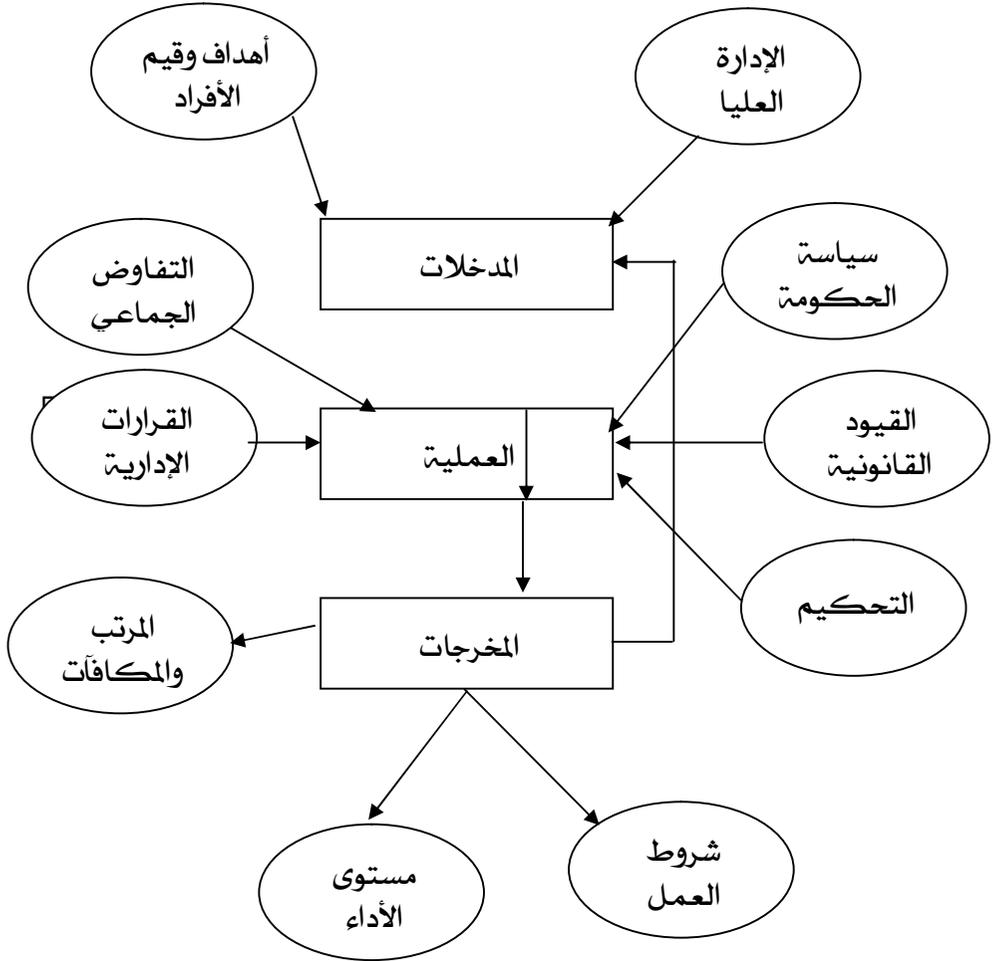
6- **بيئة العمل:** من الممكن أن تؤثر التغيرات التي تحدث في تركيب، أو حجم السكان على بعض الأمور؛ مثل الطلب على بعض البضائع والخدمات، ومدى توفر العمالة الماهرة. علاوةً على ذلك؛ من الممكن أن تؤثر التغيرات في مناخ الجو أو الطقس مرةً أخرى، على الطلب في بعض الحالات المعينة، أو على مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

7- **الاتجاهات الاجتماعية:** حيث تؤثر على توجهات الأشخاص نحو الجوانب المختلفة من العلاقات. على سبيل المثال؛ عندما قام عمال المناجم في المملكة المتحدة بإضراب في السبعينات من القرن العشرين؛ فقد أدى ذلك إلى تلقي قدر كبير من الدعم العام، والذي دون شك شجعهم على الصمود. ولكن؛ بحلول الثمانينات، كان المناخ قد تغير، وقل بصفة عامة مدى التعاطف الذي كانوا يحصلون عليه؛ وقد أدى في النهاية إلى تقسيم النقابة.

وفي نهاية هذا الكتاب، نقدم لكل مهتم بإدارة الموارد البشرية، بعض أساليب التعامل؛ التي تحدث عنها د. (محمد الصيرفي)، التي تمكنهم من التعامل مع مواردهم البشرية، على اختلاف شخصياتهم ودوافعهم وما يصدر عنها من انفعالات أو سلوكيات. وحتى تكون الصورة واضحة، تم ذكر إيجابيات وسلبيات كل أسلوب من أساليب التعامل؛ وهي كالتالي:

1- الأسلوب التحليلي:

لهذا الأسلوب درجة متدنية من الجزم؛ والجزم هنا يتعلق بالمدى الذي تصل إليه للتحكم والسيطرة على نشاط ووجهات نظر من هم حولك، ودرجة متدنية من التعبير العاطفي؛ وهو الدرجة التي تعبر أو تكتم بها عواطفك، والتي تساعد في تحديد أسلوبك في التعامل، ويعبر عن العواطف بأربعة طرق:



(كشواى، 2008: ص ص 187، 188)

شكل (8) نموذج مبسط لنظام العلاقات مع الموظفين.

- الأولى: التعبير الشفهي.
- الثانية: التعبير الصوتي.
- الثالثة: بيئة العمل.
- الرابعة: الجزم.

والذين لديهم هذا الأسلوب؛ يركزون على الحقائق أكثر من المشاعر. إنهم يحاولون تقييم الأوضاع بموضوعية، ويجمعون بيانات كثيرة قبل اتخاذ القرار، ويفضلون بيئة عمل منظمة، والكلمات التي تميز صاحب هذا الأسلوب تشمل:

- جاد.
- واقعي.
- متحفظ.
- منطقي.
- منظم.
- نظامي.

إيجابيات الأسلوب التحليلي:

- أ - الميل الطبيعي للتوصل إلى الحقائق، يجعل من التحليلين أفضل نم يحل المشكلات.
- ب- لدى صاحب هذا الأسلوب الصبر الكافي على بحث التفاصيل، والخروج بحلول منطقية.
- ج- إمكانية العمل بشكل مستقل؛ وبالتالي فهم مناسبون جداً لمجالات: المالية، العلوم، والكمبيوتر.

سلبيات هذا الأسلوب:

- أ - وضع الحقائق والدقة قبل المشاعر.
- ب- يرى البعض أن أصحابه بلا مشاعر.
- ج- تحت الضغط؛ يكون لديهم ميل للمبالغة في التحليل.
- د- تجنب اتخاذ القرار لأن التحليليين لا يرتاحون لموضوع المشاعر، سواء كانت مشاعرهم أو مشاعر الآخرين. لذلك؛ فهم يتجنبون التعبير عن المشاعر، حتى ولو كان ذلك هو أفضل شيء يفعلونه.

ومن السلوكيات الرئيسية للتحليليين:

- عدم إظهار أي تعبير على الوجه.
- السيطرة على حركة الجسم مع إيماءات بطيئة.
- لا تعكس نبرة الصوت لديهم، أي شيء مميز، وقد يميلون إلى الغمغمة والإبهام.
- يستخدمون لغة مختصرة، ويركزون على تفاصيل محددة.
- لديهم خرائط ورسوم بيانية وإحصائيات معروضة في مكاتبهم.

2- أسلوب السائق:

لهذا الأسلوب درجة عالية من الجزم، ودرجة أقل من التعبير العاطفي، والذين لديهم هذا الأسلوب؛ يعرفون إلى أين يذهبون؟ وكيف يذهبون إلى وجهتهم؟.

إنهم يجيدون فن أداء الواجبات، ويركزون على النتائج. فالسائقون يجبون التنافس، والكلمات التي تميز صاحب هذا الأسلوب:

- حاسم.
- محترم في اتخاذ القرار.
- أكفاء.
- انفعالي.
- لديه استقلال ذاتي.
- يحقق النتائج المستهدفة.

إيجابيات أسلوب السائق:

أ - القدرة على السيطرة على الوضع واتخاذ القرارات؛ في ما يجعل السائقين من ذوي الإنجازات.

ب- تركيز الانتباه على الأهداف التي يرغبون فيها.

ج- عدم الخوف من المخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف، وهم مناسبون لوظائف: المحاماة، الجراحة، وكبار التنفيذيين.

سلبيات هذا الأسلوب:

- أ - عند الشعور بالضغط؛ يركزون على إنجاز الأشياء بسرعة لدرجة تتجاهل التفاصيل؛ مما يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء.
- ب- وضع مشاعر أصحاب هذا الأسلوب ومشاعر الآخرين جانبا.
- ج- السعي إلى التمكن من إنجاز المهام، الأمر الذي يمكن أن يوجد حالات توتر مع الزملاء.
- د- نظراً لأسلوبهم الضعيف في القيادة وطبيعتهم التنافسية؛ فقد يصبحون مدمنى عمل.

ومن السلوكيات الرئيسية لأصحاب أسلوب السائقين:

- يركزون النظر في عيني الطرف الآخر.
- يتحركون بسرعة نحو الهدف.
- يتحدثون بقوة وبسرعة.
- يستخدمون لغة مباشرة تتم عن فهم.
- لديهم قائمة للتخطيط، ومخططات مشاريع معروضة في مكاتبهم.

3- الأسلوب اللطيف:

لهذا الأسلوب درجة أقل من الجزم، ودرجة عالية من التعبير العاطفي، وأصحاب هذا الأسلوب أكثر استجابة، ويتعاملون بلطف، ولكن ليس بالضرورة أن يكون الفرد منهم قوى الشخصية أو مباشراً. والكلمات التي تميز صاحب هذا الأسلوب:

- متعاون.
- مساعد.
- مسترخي.
- لطيف.
- صبور.

إيجابيات الأسلوب اللطيف:

- أ - مستمعون جيدون للآخرين.
- ب- حساسيتهم تجاه مشاعر الآخرين تجعلهم متعاونين.
- ج- يصلحون لبيئة العمل الجماعي (فرق العمل)، وهم مناسبون أكثر للمهن المساعدة؛ كالتمريض، واختصاصي المعالجة والمعلمين... الخ.

سلبيات هذا الأسلوب:

- أ - لديهم مشكلة في الدفاع عن أنفسهم.
- ب- لديهم مشكلة في اتخاذ القرارات السريعة.
- ج- لا يحبون الخلافات التي تؤدي إلى مواجهات مع الزملاء.
- د- مترددون في التعامل مع النزاعات؛ يعنى أنهم لا يحصلون دائماً على ما يرغبون فيه.
- هـ- الإحباط الناتج عن الفشل في معالجة مثل هذه المشكلات، قد يتحول إلى أشياء توجه إلى الزملاء في أي تفاعلات تحدث مؤخراً.

ومن السلوكيات الرئيسية لهذا الأسلوب:

- تعابير وجوههم ودودة.
- نظراتهم إلى عيون الطرف الآخر متكررة.
- يستخدمون إيماءات غير عدوانية وغير مثيرة.
- يتحدثون ببطء وببنبرة رقيقة بتغيير معتدل.
- يستخدمون لغة مشجعة.
- يعرضون صور أسرهم في مكاتبهم.

4- الأسلوب التعبيري:

لهذا الأسلوب درجة عالية من الجزم، ودرجة عالية من التعبير العاطفي، وأصحاب هذا الأسلوب غير متحفظين، ومقنعون، ومتحمسون، ولطفاء، ويفضلون العمل مع الآخرين، ويعيشون تحت دائرة الضوء. والكلمات التي تميز أصحاب هذا الأسلوب:

- غير متحفظين.
- مقنعون.
- اجتماعيون.
- حماسيون.
- مرحون.
- نشيطون.

إيجابيات الأسلوب التعبيري:

- أ - بطبيعتهم نشيطين؛ ولهذا نجدهم قادرين على نيل الإعجاب.
- ب- يعملون بسرعة.
- ج- يجيدون بناء التحالفات والعلاقات لتحقيق أهدافهم، وهم مناسبون جداً للوظائف ذات المواصفات العالية، التي تتطلب منهم تقديم العروض للجمهور، ومن هؤلاء: المدربون، الممثلون، مندوبو المبيعات...الخ.

سلبيات هذا الأسلوب:

- أ - يستخدمون إيماءات الأيدي والذراع بصورة سريعة.
- ب- يتحدثون بسرعة مع كثرة الحوار والإثارة.
- ج- لديهم مجال واسع لتعبيرات الوجه.
- د- لديهم أماكن عمل مزدحمة بالأشياء الإيحائية والرمزية.

5- أسلوب سد الفجوة:

العملاء والزملاء ممن لديهم أساليب تعامل مختلفة، يحتاجون لأنواع مختلفة من الفهم. وبتفهم وتبنى أسلوب الطرف الآخر الذي نتعامل معه، فسوف توجد علاقة قوية، وتقدم أداء أفضل وخدمة جيدة. ومثل هذا الأسلوب مهم في الحالات الصعبة؛ حيث هناك احتمال أكبر لسوء الفهم أو الارتباك.

مع ملاحظة أن كل شخص يستخدم جوانب من أساليب التعامل الأربعة

بدرجة ما، وعلى الرغم من أن السلوكيات التي قد تستخدمها، تعكس على نحو كبير أسلوبك في التعامل، إلا أن هناك سلوكيات أخرى أقل استخداماً؛ تشكل جزءاً صغيراً من الكيفية التي تعبر بها عن نفسك.

إن ممارسة أسلوب سد الفجوة بينك وبين الآخرين، يوفر لك فرصة ترسيخ هذه الجوانب الأقل استخداماً من حياتك.

6- أسلوب التعامل الاحتياطي:

على الرغم من وجود أسلوب تعامل أساسي واحد عادةً، إلا أن للعديد من الناس أسلوب تعامل احتياطي. وهذا الأسلوب الذي تلجأ إليه، عندما تكون تحت ضغط؛ حيث تذهب كافة الأساليب الأربعة إلى واحد من اثنين: تصبح أكثر حيوية، أو أكثر سلبية. فأصحاب أسلوب السائق والأسلوب التعبيري؛ الأكثر جزءاً من الأربعة، يصبحون أكثر حيوية وعنفاً تحت الضغط؛ بينما أصحاب السلوك اللطيف والأسلوب التحليلي (الأقل جزءاً من الأربعة)؛ أقل حيوية وأقل تحملاً للمسئولية تحت الضغط. وفيما يلي السلوكيات العامة ذات الصلة بكل أسلوب عند التعرض للضغط:

- أ - يصبح أصحاب أسلوب السائق أكثر استبداداً وأكثر مطالب.
- ب- يعبر التعبيريون عن مشاعرهم بهجوم شفهي.
- ج- يتخلى أصحاب السلوك اللطيف عن مطالبهم، واضعين مشاعرهم جانباً.
- د- يعالج التحليليون النزاع بتجنب الحالة نفسها.

كافة هذه الاستجابات لا تصلح عادةً لحل النزاع. ولهذا؛ فإن قدرتك على توقع الكيفية، التي من المحتمل أن تتصرف بها أنت والآخرين تحت الضغط؛ يمكن أن يخفف حدة النزاع بينك وبين زملائك.

مما سبق؛ يمكن التعامل مع المرؤوسين من خلال النصائح التالية:

- أ - الحرص على علاقات التعاون والاحترام مع المرؤوسين.

- ب- الحرص على أن تكون مشرفاً أو رئيساً ديمقراطياً؛ حتى تتيح الفرصة لكل عضو في الجماعة للمشاركة في الرأي.
- ج- عند إعطاء الأوامر لمرووسيك؛ ضع في الاعتبار ما يلي:
- أن يكون الأمر معقولاً وقابلاً للتنفيذ.
 - أن يكون الأمر متوافقاً مع مهام الوظيفة.
 - أن يكون الأمر متكاملًا.
 - أن يكون الأمر واضحاً.
 - ويستحسن أن يكون الأمر مكتوباً.
- د- ساعد مرووسيك على تنمية قدرتهم على توجيه الفرد لنفسه توجيهاً سليماً.
- هـ- ساعد مرووسيك على الترقى، وإلحاقهم ببرامج التدريب المختلفة؛ حتى يتم نضجهم المهني.
- و- لا بد وأن تتعرف على إمكانيات كل فرد من مرووسيك، فضع كل فرد في العمل المناسب له.
- ز- أعط كل فرد حقه؛ ويتمثل ذلك في الاعتراف بالآراء التي يقدمه المرؤوس، ولا تقلل من شأنها أو تحطمها.
- ح- اتبع القواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة؛ لتحفيز مرووسيك، ودفعهم للعمل بحب ورضا من ناحيتهم.
- ط- شارك مرووسيك لتحقيق الأهداف المطلوبة، فالمدبر الذي يستطيع إشراك مرؤوسيه في بعض سلطاته وقراراته؛ يضمن معاونته الأفراد، ويقلل مقاومة السلطة، ويهيئ العاملين أيضاً لتقبل التغيير. (الصيرفي، 2007 أ: متعدد)
- إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية، يتبلور في التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح أو بلوغ أهدافها، من خلال العاملين كموارد بشرية، ويتفرع عن هذا الهدف، أهداف فرعية أهمها:

1- تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق أهداف المنظمة.

- 2- تمكين المنظمة من جذب واختيار والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة، على مستوى عالٍ من القدرة والالتزام والدافعية.
- 3- تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال؛ بتقديم فرص التعلم والتطوير المستمر.
- 4- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة، وبين العاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
- 5- تهيئة مناخ مشجع لتكوين وإدارة فرق عمل فعالة، بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- 6- مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في استثمارها (الملاك والعاملون والإدارة والحكومة والموردون والعملاء.... الخ).
- 7- التأكد من أن البشر كعاملين، يتلقون الاهتمام والتقييم والحفز المناسب.
- 8- إدارة قوة عمل متنوعة (السن / الجنس / الجنسية / العرق... الخ)، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية والجماعية، وما تفرزه من اختلاف في تطلعات العاملين، وفي الحاجات المطلوب إشباعها، والحوافز المستخدمة، وأنماط الأداء، وأساليب القيادة.
- 9- تبنى مدخل أخلاقي في إدارة العاملين، يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية.
- 10- كفاءة وتحسين الصحة العقلية والجسمية للعاملين، ضمن مبدأ صيانة الموارد البشرية.

وختاماً؛ إن الاهتمام بالعاملين يعنى بدايةً، جذب واختيار واستبقاء ودفع العناصر المناسبة للعاملين، وتهيئة ثقافة تنظيمية ثرية، ضمن مناخ تنظيمي مناسب. لذلك؛ لا يجب أن ينصب الاهتمام فقط على حاجة المنظمة للعاملين، بل أيضاً

على حاجات العاملين أنفسهم، ويتضمن ذلك مدخلاً أخلاقياً يقوم على أربعة أسس؛ وهي:

- احترام العاملين وتقبل آرائهم.
- الاحترام المتبادل، وخلق مناخ من المصلحة المشتركة، وتلطيف أو حل الصراعات الناشئة عن قصور الاتصالات التنظيمية.
- العدالة في كافة مجالات التعامل مع العاملين.
- الشفافية؛ بتوضيح أهداف وتوجهات ونوايا الإدارة، ومدلول الخطط والقرارات والإجراءات.

كما أن على اختصاصي الموارد البشرية؛ الاهتمام بإشراك الأفراد وفرق العمل، في حسين الأداء التنظيمي أو أداء المنظمة؛ وهذا يعنى التأكد من توافر المهارات المناسبة، وأنه يجري تطويرها باستمرار؛ أي تكوين وتعزيز القدرات البشرية اللازمة. مصطفى (2008: ص ص 52، 53)