

الفصل الثامن

العلاقات الإنسانية في الإدارة

- مقدمة
- أسس العلاقات الإنسانية
- أهداف العلاقات الإنسانية
- صفات المدير لإقامة علاقات إنسانية
- الدور الوظيفي للمدير لغقامة علاقات إنسانية
- دور المدير في ترسيخ العلاقات الإنسانية
- الكفايات اللازمة للإدارة
- مفهوم المهارة ومستوياتها
- الكفاءات اللازم توافرها في المدير

الفصل الثامن

العلاقات الإنسانية فى الإدارة

مقدمة :

يطلق مصطلح العلاقات الإنسانية على ذلك التفاعل الذى ينشأ بين المديرين والعاملين والذين يعملون فى مجالات العمل المختلفة كمؤسسات حكومية أو إنتاجية أو مدارس أو خدمات ... الخ ، وتسمى هذه التفاعلات بالعلاقات الإنسانية التنظيمية للعاملين .

والعلاقات الإنسانية نوعا من السلوك الإدارى السائد فى المؤسسة والذى يعتمد على الإحترام المتبادل بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة ، احترام القائد للعاملين معه ، احترام العاملين بعضهم وبعض ، واحترام العاملين لقائدهم ، فالعلاقات الإنسانية هى التى تربط بين أفراد المؤسسة جميعا وتجعل التنظيم نظاما إجتماعيا يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة والمرتبطة ببعضها ، ومن هنا يتضح أن التنظيم غير الرسمى من أهم الوسائل لتحقيق علاقات إنسانية سليمة .

والعلاقات الإنسانية فى الإدارة يقصد بها ذلك النوع من علاقات الذى يقوم على الذى يقوم على أساس النظرة إلى المنظمة كمجتمع بشرى له أمانيه وطموحه وآماله وآلامه ومشاكله وأحاسيسه وقيمه وإحتياجاته .

والعلاقات الإنسانية فى الإدارة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم ، غير أن أسلوبها فى ذلك يبنى على إشباع احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية بجوار الاحتياجات المادية والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف .

والعلاقات الإنسانية تعتمد على إشباع إحتياجات الأفراد والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف ، فهي إذن نمط من السلوك يقوم على تقدير كل فرد وفقا لقدراته وإمكاناته وإستعداداته .

والواقع أن للعلاقات الإنسانية جانبان رئيسيان هما :

١- أحدهما رسمي **Formal** يتمثل في الثواب والعقاب طبقاً للقوانين والقرارات المنظمة للأفراد والجماعات .

٢- ثانيهما غير رسمي **Informal** يتمثل في العادات والتقاليد السائدة في جماعة ما .

وترتكز العلاقات الإنسانية على عدة أسس من أهمها :

١. تهيئة جو ودي في العمل .
٢. إشراك القوى العاملة في المؤسسة في صنع القرار .
٣. الاتفاق على معايير عليا في للعمل يتفق الجميع على بلوغها .
٤. مساعده العاملين على تنمية مواهبهم .
٥. قذوة الإدارة .
٦. إشعار العاملين بأهميتهم ودورهم في التنمية .
٧. تقدير الكرامة الإنسانية وعدم إمتنانها .

أهداف العلاقات الإنسانية :

للعلاقات الإنسانية العديد من الأهداف يمكن ذكر أهمها فيما يلي :

- ١ - الإيمان بقيمة الفرد وإحترامه .
- ٢ - الإيمان بقدرة الفرد على تحسين نفسه بشيئ من التوجيه والأرشاد .
- ٣ - بث روح التعاون بين العاملين وعلى أساس ديمقراطي سليم .
- ٤ - تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة .

٥ - تعتمد على التفكير الجماعى لأهميته فى حل المشكلات سواء

للعاملين أو المديرين على إختلاف درجاتهم •

٦ - تقدير أعمال المرعوسين لينال ثقته •

٧ - إشباع الحاجات الأساسية والإنسانية للفرد •

صفات المدير لإقامة علاقات إنسانية سليمة

من أهم الصفات ينبغى توافرها فى المدير لإقامة علاقات إنسانية سليمة مايلى :

١- الثقة بالنفس حتى يستطيع كسب ثقة العاملين معه •

٢- الصبر والتعاون مع العاملين فى مؤسسته •

٣- القدوة فى السلوك •

٤- عدم المحاباة فى العمل •

٥- حسن المظهر •

٦- الشعور بالمسؤولية •

٧- القدرة على إتخاذ القرارفى الوقت المناسب •

٨- توافر الخبرة فى مجال الإدارة •

وينبغى على المدير أن يمارس دوراً وظيفياً لتهيئة مناخ إدارى يسهم فى وجود

علاقات إنسانية سليمة ويتضح ذلك فى الجوابب التالية :

١- عدم المحاباة أو التفرقة بين العاملين •

٢- مراعاة الحزم مع المرونة •

٣- توزيع المسئوليات والإختصاصات وفقاً لقدرات كل عامل •

٤- الأخذ بالرأى الأفضل أو الأمتل لمواجهة مشكلات العمل •

٥- أن يسود بين الجميع المودة والثقة •

٦- أن يتعود المدير والعاملين معه على الصدق فى علاقاتهم أثناء العمل

٧- أن يسود بين الجميع روح الحب والتعاطف والتسامح •

فالعلاقات الإنسانية تسهم في وجود الروح المعنوية بين العاملين وذلك لأن الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا يمكن قياسها وإنما تقاس بالملاحظة وبآثارها الملحوظة ومن أهمها :

١. إرتفاع الإنتاجية .
٢. الكفاءة بين العاملين .
٣. ثبات القوة العاملة .
٤. إستقرار المؤسسة .
٥. قلة عدد الشكاوى .
٦. الانضباط في العمل .
٧. قلة الأخطاء غير المقصودة .
٨. الإلتزام الوظيفي .

دور المدير القائد ترسيخ العلاقات الإنسانية

إن المدير كقائد يتحمل مسئوليات ثقال ، فهو ليس مطلوبا منه أن يتعامل مع المراسلات المكتبية ، ولكن عليه أن يقوم بواجبات نحو الجماعة ، وهو بحكم وظيفته له دوره الهام فى ترسيخ العلاقات الإنسانية ، وعليه فالمدير يجب عليه أن يدرك العديد من الأمور من أهمها :

١. إدراك الهدف العام للمؤسسة التى يعمل بها بدقة تامة .
٢. تفهم طبيعة دوره القيادى فى مؤسسته .
٣. القدرة على الإقناع بالحجة والبرهان والدليل .
٤. القدرة على التأثير فى الآخرين بالحوار المقنع .
٥. الإحساس بحاجات الجماعة .
٦. التزود بالخبرة الأكاديمية والمهنية .

٧. النظرة المتفائلة للأمور العامة ولأمور العمل خاصة .

٨. النزاهة فى القول والفعل .

٩. تذوق الدعاية والمرح يساعده فى التغلب على بعض مشكلات العمل عن

طريق إبتسامة خفيفة .

١٠. الإهتمام بجميع مظاهر العمل وعدم التقليل أو تجاهل أى جانب منها حتى ولو

كان بسيطا لدوره الهام وأهميته فى منظومة العمل .

الكفايات اللازمة للإدارة

يتعامل المدير مع فئات من البشر يتباينون فى قدراتهم وتصرفاتهم فى

العمل، ومن ثم تختلف النتائج المحققة تبعا لذلك ، فالسلوك الإنسانى فى موقع

العمل تحكمه إعتبارات وعوامل كثيرة تختلف من فرد لآخر ، ومن جماعة

لأخرى، وفى هذا المجال سنلقى الضوء على نقاط عديدة منها :

١ — مفهوم المهارة الإدارية ومستوياتها

٢ — الكفاءات اللازم توافرها فى المدير

أولا : مفهوم المهارة الإدارية ومستوياتها

تعرف المهارة بأنها القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة

باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بم يحقق نتائج أعلى وأفضل فى

الأداء من موارد وإمكانات ، ومصدر المهارة قد يكون طبيعيا أو فطريا أى التى

تسمح لبعض البشر بقدرات لا تتوافر لغيرهم دون جهد أو إرادة منهم ، إلا أن

تكتسب من البيئة المادية والاجتماعية التى يحيا الفرد فيها ، وهذه للمهارات

المكتسبة تنمو نتيجة التقليد ، والتعليم ، والتدريب ، والممارسة الموجهة ، تحت

إشراف خبراء ، أو فنيين ، أو مدربين .

وتصنف المهارات الإدارية إلى ثلاث مستويات هي :

١ - المهارات الإنسانية

٢ - المهارات الفكرية

٣ - المهارات الفنية

ومن الملاحظ أن المهارات اللازمة للمدير لا بد أن تتناسب مع طبيعة العمل الذى يقوم به ، ومستواه التنظيمى ، والظروف التى يعمل فيها حيث تؤثر طبيعة العمل فى تحديد المهارات اللازمة للمدير حيث يتطلب كل عمل مهارات معينة تزيد من أهميتها ، فمثلا المدير المالى أو مدير الحسابات فى حاجة ماسة لمهارة التعامل مع الأرقام والمعادلات الرياضية بينما لا يحتاج هؤلاء المديرون إلى مهارات الإقناع وحسن الاستماع والتعبير اللفظى .

مستويات المسؤولية الإدارية

مهما كان مستوى المسؤولية التى يتولاها الإدارى فى مؤسسته فإنه مطالب بأن يؤديها بتأثير وكفايه ، ويعنى ذلك أن يقوم بعمله بشكل صحيح ، وكلما زادت مسؤولية الإدارى فى المؤسسة زادت مسؤوليته فى إختيار نوع العمل الذى يحقق هدف مؤسسته لأنه فى موقع رسم السياسة وإتخاذ القرارات التخطيطية الأساسية فى المؤسسة ، ويكون المسئول الأدنى أكثر إهتماما بتنفيذ مايقوم به بشكل صحيح إذ يكون دوره منفذا أكثر من راسم السياسة .

وعموما توجد فى معظم المؤسسات ثلاثة مستويات فى الإدارة :

المستوى الأول : الإدارة العليا

وتمثل قمة المسؤولية الإدارية والقيادية فى المؤسسة ، وقد تكون فردا أو مجموعة من الأفراد ، وتكون مسؤلة عن جميع المستويات الإدارية الدنيا وعن رسم السياسة والتخطيط للمؤسسة ، وتأتى المهارات الفكرية فى قمة هيكل

المهارات اللازمة لشاغلي وظائف الإدارة العليا (رئيس مجلس إدارة أو مديروالعموم ومن فى مستواهم) تليها المهارات الإنسانية ، ثم المهارات الفنية فى المرتبة الثالثة من الأهمية .

المستوى الثانى : الإدارة الوسطى

ويمثلها الإداريون والمسئولون عن تنفيذ السياسات وتكون مهمتهم الإشراف على تنفيذ السياسة والقرارات الرئيسية التى تصدر عن الإدارة العليا ، وتأتى المهارات الإنسانية على رأس المهارات اللازمة لهذا المستوى الإدارى لأنها تتعامل بشكل أساسى مع مجموعة من البشر يليها فى الأهمية المهارات الفنية ثم المهارات الفكرية .

المستوى الثالث : الإدارة المباشرة

ويمثلها الإداريون المسؤولون عن الإشراف على التنفيذ للمهام والخطط الموضوعية مثل رؤساء الأقسام ، وهؤلاء هم الذين يتصلون مباشرة بالمنفذين كالعمال والفنيين ، وتأتى المهارات الفنية هى الأهم لشاغلي الوظائف الإدارية التخصصية التنفيذية التى تتطلب إحاطة كاملة بتفاصيل العمل وقواعد التنفيذ وآلياته ، ثم تأتى بعدها المهارات الإنسانية والفكرية على درجة متعادلة من الأهمية .

وهذا التقسيم نسبى وتقريبى ، فقد يكون فى المؤسسة مستويات إدارية أكثر أو أقل حسب طبيعة العمل فى المؤسسة ، وحسب الفلسفة التى تقوم عليها إدارة المؤسسة ، وتتجه الإدارة الحديثة إلى تجنب المركزية الحادة فى الإدارة التى تؤدي غالبا إلى سلسلة طويلة من الإجراءات وتحاول الإتجاه ماأمكن إلى اللامركزية الإدارية التى تختصر المسافة بين أعلى مستوى إدارى وبين أجهزة التنفيذ فى المؤسسة .

ثانيا : أهم الكفاءات الواجب توافرها فى المدير

توجد العديد من الكفاءات الواجب توافرها فى المدير من أهمها :

١. كفاءات شخصية : من أهمها :

- يثق فى نفسه وفى الآخرين .
- يسمع أكثر مما يتكلم .
- يسعى إلى صداقة الغير .
- يميل إلى التعاون مع الآخرين .
- تمتع بالثبات الإنفعالى والمزاج غير المتقلب .
- يفكر فى شعور الآخرين قبل أن يتخذ قراراً .
- المثابرة فى العمل .
- يتمتع بشخصية ديناميكية .

٢. كفاءات التنظيم : من أهمها :

- يضع أهدافا للتنظيم داخل وحدته الإدارية .
- يمد يد العون للعاملين الجدد .
- يوزع المسؤوليات على العاملين بعدالة ووفقا للتخصص .
- يتيح للعاملين فرصة لممارسة العمل القيادى .
- يفوض بعض سلطاته للآخرين الذين يمكنهم تحمل أعباء العمل .
- ينسق العمل بين الأفراد والجماعات فى المؤسسة .
- يشجع ظهور الكفاءات الإدارية والفنية .
- يعمل على أن يسود النظام كافة الأنشطة فى المؤسسة .

٣. كفاءات العلاقات الإنسانية

- يتيح للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم .

- يحترم شخصيات الأفراد .
- يساعد العاملين في حل مشكلاتهم .
- يحترم رأى الآخرين .
- يعامل العاملين معاملة عادلة دون تفرقة لأى سبب .
- يعمل على تحسين ظروف العمل .
- يشعر العاملون بأنهم مقبلون وأنه بحاجة إلى كل فرد منهم .
- يؤمن بمسؤوليته فى بناء روح معنوية عالية بين الآخرين .
- يعمل على إشباع حاجات العاملين معه فى إدارته .
- يبنى مناخا إداريا ينمى حب العاملين للمؤسسة والإلتناء إليها .

٤. كفاءات الإتصال

- يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين .
- يشجع الأفراد على زيارته لمناقشة أمور العمل .
- يتبنى طرقا مختلفة للإتصال مع العاملين فى المؤسسة .
- يمتلك مهارات الإتصال الشفوية .
- يحسن إدارة الإجتماعات وجلسات العمل .
- يوفر قاعدة للبيانات والمعلومات فى إدارته ومؤسسته .
- يسعى إلى تحقيق أهداف عملية للإتصال له وللآخرين .
- يعمل على أن يفتح باب مكتبه لمن يريد مقابله .

٥. كفاءات النواحي المالية والإدارية

- يشرف على الشئون المالية والخدمات الإدارية .
- يضع موازنة مالية لوحدته الإدارية .
- يعرف إختصاص كل موظف مالى وإدارى .

- يعرف كل واحد بواجباته بطريقة تمنع التداخل فى الأعمال .
 - يعرف مسئولياته وإختصاصاته المالية والإدارية .
 - يعد التقارير السنوية عن العاميين فى مؤسسته .
 - يراقب العمل بشكل مستمر للتأكد من إنتظام العمل .
 - يلتزم بأحكام ولوائح العمل ماليا وإداريا .
- تلك أبرز الكفاءات الفنية والإدارية الواجب أن يلم بها أى مدير يشغل مركز قيادى ويسعى إلى تحقيق أهداف مؤسسته بنجاح .