

الجوانب الانسانية ففي ادارة الموارد البشرية

فهد علي المتشري



الإهداء

بكل حب وإنسانية أهدي هذا الكتيب المتواضع

إلى ملهمتي ووالدتي المربية الفاضلة منال الشمراني

وإلى منبغ طموحي والدي المربي الفاضل العظيم

علي المنتشري

وإلى مديري ومعلمي وقائدي الملهم سعادة

الأستاذ/ يحيى نونو الهوساوي

وإلى مدير إدارتي سعادة الأستاذ/ إبراهيم محمد داغستاني

وإلى كل من كان له فضل علي بعد الله وعلمي حرف من علميني وأساتذتي من المرحلة الابتدائية

ومروراً بمرحلة البكالوريوس والآن في مرحلة الماجستير، وكذلك زملائي في العمل.

المقدمة:

إن مهنة الموارد البشرية مهنة إنسانية من الطراز الرفيع مهنة تهتم بأهم عنصر في المنظومة ألا، وهو العنصر البشري، وإن الإنسانية هي الأساس لممارسي الموارد البشرية فالموارد البشرية مهنة إنسانية من الطراز الرفيع، وتعد الجوانب الإنسانية من أهم الاعتبارات التي تعمل المنظمات والمؤسسات الناجحة على تحقيقها، ولأهمية الجوانب الإنسانية في تعامل الإدارة مع الموظف كان، ولا بد من مناقشة هذا الموضوع ومعرفة كيف تؤثر الجوانب الإنسانية على نجاح تلك المنظومة الإدارية وزيادة إنتاجية الموظفين. وحيث أن السائد في مجتمعنا الآن قسوة الرؤساء مع المرؤوسين والسعي فقط نحو تحقيق الأهداف دون الأخذ بأي جوانب إنسانية للفرد أو الاهتمام بمعرفة قدراته الجسمانية والذهنية وظروفه الشخصية، فتأتي مصلحة العمل أولاً دون الموظف، كان علينا التطرق لمعرفة أهم الجوانب الإنسانية في تعامل الإدارة مع الموظف.

(خدمة الآخرين هي الإيجار الذي تدفعه مقابل إقامتك هنا على الأرض، وإني أدفعه رغبة في العطاء وحباً في التخصص)

وعلى ضوء ما سبق فإن دراستنا لهذا البحث تقتضي تقسيم هذه الدراسة الى ستة فصول وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: مفهوم الجوانب الإنسانية في إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: أسس العلاقات الإنسانية في إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث: المفاهيم الخاطئة والتحديثات

الفصل الرابع: أهمية العلاقات الإنسانية

الفصل الخامس: اتجاهات مستقبلية في الإدارة الإنسانية

الفصل السادس: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المركزة على الإنسان

الفصل الأول

مفهوم الجوانب الإنسانية في إدارة الموارد البشرية

اولاً: تعريف الجانب الإنساني في إدارة الموارد البشرية

يعرف الجانب الإنساني بأنه الجانب الذي يهدف إلى حدوث التكامل بين الأفراد في المنظومة بالشكل الذي يحفزهم على حب العمل والتعاون من أجل زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظومة إلى تحقيقه.

كما أن مراعاة تلك الجوانب الإنسانية في تعامل الإدارة مع الموظف تعمل على تعزيز عامل الانتماء لديه، مما يخلق روح من التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل الحفاظ على نشاط المنظمة.

ثانياً: أهم الجوانب الإنسانية في تعامل إدارة الموارد البشرية مع الموظف والتي يجب أن يؤخذ بها: ^(١)

١. تقدير مشاعر ورغبات وظروف كل فرد في المنظمة والتعامل معه على أنه إنسان وليس آلة.
٢. مراعاة الكرامة الإنسانية للفرد، فيجب أن نحترم له آدميته وكرامته.
٣. مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين، ومعاملة كل فرد طبقاً لقدراته العقلية والنفسية.
٤. مراعاة شعور كل فرد والتركيز على صفاته الإيجابية دون السلبية.
٥. احترام آراء الموظفين وفتح المجال للمناقشة وإبداء الرأي تطبيقاً لمبدأ الشورى.
٦. الابتعاد عن اللوم المباشر والتوبيخ عند حدوث الأخطاء واستبدال ذلك بالتعامل بشكل جيد مع الخطأ وإيجاد حل له.

^١ - السلوك الإنساني، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢

- راية حسن، مرجع سابق، صفحة ١٦٩

٧. الاستماع الجيد للموظفين في أمور العمل والمشاكل الشخصية وتقديم يد العون إذا أمكن.

٨. تحقيق مبدأ المنفعة، بمعنى أن يحصل الموظف على حقوقه من مرتب ومسكن ومعاملة طيبة مقابل القيام بواجباته على أكمل وجه.

وبالتالي بمجرد مراعاة تلك الجوانب الإنسانية في تعامل الإدارة مع الموظف وكذلك الرؤساء والمرؤوسين، فإن ذلك يعمل على تعزيز عامل الانتماء لديهم، وشعورهم بالراحة النفسية والرضا الوظيفي، مما يدفعهم على إنجاز العمل وتحسين أدائهم، فالحافز المادي ليس كل ما يسعى إليه الموظف فقط وإنما يسعى إلى الشعور بالأمن الوظيفي والراحة النفسية أيضاً، فبمجرد تلبية الاحتياجات النفسية للموظف فإنه يشعر بالامتنان الذي يجعله يلي حاجات المنظمة وأهدافها المرجوة. وفي النهاية لا يسعنا القول إلا أن مراعاة الجانب النفسي لدى الموظف، والأسلوب الجيد في التعامل معه يشكل أثر كبير على أداء العاملين ونسبة إنتاجية المنظومة، فيعتبر الجانب النفسي من أهم الجوانب الإنسانية في تعامل الإدارة مع الموظف.

الفصل الثاني

أسس العلاقات الإنسانية في إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في إدارة الموارد البشرية والتي نوجزها في الآتي:^(١)

أولاً: الإيمان بقيمة الفرد:

وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها، وأن الفرد العادي قادر إذا أتاحت له الفرصة أن يفكر تفكير موضوعي منزه عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه من مشكلات.

ثانياً: المشاركة والتعاون:

وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح الجو المناسب للجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملاساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا بالفرد من تفوق ومهما أكتسب من خبرات.

ثالثاً: العدل في المعاملة:

ويعني هذا أن يعامل المدير أو المسؤول أفراد المنظومة بكافة مستوياتهم وطبقاتهم واجناسهم واعراقهم معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات.

^١ محمد مستور الصليبي، (٢٠٢٢/٠٢/٠١)، www.manhal.net

رابعاً: التحديث والتطوير:^١

إن التنظيم الإداري يجب ألا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحاً، إذ إن توقفه يعني الجمود، وهذا يعني العودة به إلى الخبرات السابقة وتطبيقها على المواقف الجديدة، وإن التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو أي إلى التعديل والتطوير، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه، وتفاعله واكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة ...

وإن من أبرز سمات النظام الإداري الناجح النمو والتقدم رغم العقبات بل إن علاج العقبات والتغلب على الصعوبات هو في حد ذاته عامل من عوامل التقدم والنمو.

العلاقات الإنسانية هي ذلك الاندماج بين العاملين في البيئة الداخلية للمنظمة، إذ أنها الدافع نحو تكوين علاقة وثيقة بين العامل والمنظمة. ويلاحظ أن كثيراً من الرؤساء والمرؤوسين لا يلقون اعتباراً للعلاقات الإنسانية في مجال العمل ويصبغون تصرفاتهم وفق ما تقتضيه حاجة العمل من نواح فنية فحسب، غير مدركين ما للبعد الاجتماعي وما للعلاقات الإنسانية الجيدة من انعكاس على الإنتاجية. فالتوجهات الحديثة في عالم إدارة الموارد البشرية ترى أن العامل ليس آلة، وإنما هو مزيج من تراب وروح وماء، يغضب ويرضى، وينفعل ويسكن، ويتعصب وينشط، وتتقلب أحواله بين السعادة والإحباط، كما أنه لا يمكن أن يفصل عن المجتمع الذي يعيش فيه سواء كان خارج المنظمة أو داخلها. كما أن هناك ميلاً طبيعياً لديه نحو الانضمام إلى تنظيم داخلي غير رسمي والذي قد لا يتفق كثيراً مع الإدارة.

^١ محمد مستور الصليمي، تاريخ الاطلاع، (٢٠٢٢/٠٢/٠١)، www.manhal.net

إن إغفال الجانب الإنساني وخصوصاً من المستويات العليا تجاه المستويات الأقل وتركيزها على النواحي المادية البحتة كان حافزاً لتوليد تنظيمات غير رسمية بين القوى البشرية داخل التنظيم تعمل على تحديد إطار خاص للتعامل فيما بينها... وقد تجلّى ذلك في عدة مظاهر، هي:

- ١- القدرة الجماعية على تحديد ساعات العمل وحمل الأفراد على التقيد بها بمعدل وكميات معينة.
 - ٢- وضع لوائح غير مكتوبة بين الأفراد مثل محاولة إصلاح خطأ مادي أو إداري دون إبلاغ الإدارة عن هذا الخطأ أو مرتكبه.
 - ٣- استعمال كلمات وتعبيرات ذات مدلول عام، ولكنها تعني للجماعة مدلولاً ومعنى خاصاً بهم.
- هذه المظاهر كانت دافعاً للمنظمات إلى الالتفات إلى الجانب الإنساني ومنحه مساحة أكبر من الاهتمام. فقد ثبت أن شريحة لا يستهان بها من الموظفين تندفع نحو أعمالها بحمة ونشاط في ظل جو من العلاقات الإنسانية الإيجابية. وعلى الجانب الآخر، تحاول بعض الإدارات أحياناً أن تحد من العلاقات الإنسانية لاعتقادها أنها قد تنعكس سلباً على التزام الموظفين وتطبيقهم للوائح والمتطلبات الوظيفية.

الفصل الثالث

المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية والدعائم الإنسانية في
ادارة الموارد البشرية

يعد الانسان محور الجانب الإنساني في إدارة الموارد البشرية إلا ان هناك العديد من المفاهيم الخاطئة حول دور العلاقات الإنسانية في إدارة الموارد البشرية ومن ذلك:-

اولاً: المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية:(١)

- ١ - النظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الفروق والتميز.
- ٢ - الخلط بين الصفة الإنسانية، والصفة الشخصية.
- ٣ - إنها تُضعف من سلطة الإدارة، وتعطل الإنتاج.
- ٤ - غض البصر تجاه أخطاء الغير والمداراة عليها إلى حدّ التواطؤ على حساب مصلحة العمل.
- ٥ - الاعتقاد أنّ العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويجية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله.

ثانياً: دعائم واهداف العلاقات الإنسانية في إدارة الموارد البشرية:

- ١ . أثبتت الدراسات البحثية أن العلاقات الإنسانية لا تتصادم مع حسن الإدارة أو عوامل الربح، وأن الأسلوب الإنساني في الإدارة إنما هو مدرسة علمية لها أصولها ومبادئها السليمة التي تضمن مزيداً من الإنتاجية في الأجلين القصير والطويل معاً، إذ انها تحقق للإنتاجية ديمومة واستمرار. وإن هناك عدداً من الدعائم الإنسانية التي يطلق عليها اللفتة أو اللمسة الإنسانية (Human Touch) وهي التي يجب أن يأخذ بها الإداريون في الصفوف الأمامية أثناء تعاملهم مع الطبقات الأقل.

١ أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء ، ط١، ٢٠٠٢، ص٦٢

هذه الدعائم تتمثل في الآتي:

أ- الاستماع والإنصات الجيد، احترام المشاعر وتقديرها، تقدير الجهود المبذولة وتشجيع الميول

وإفساح المجال أمام المواهب.

ب- مراعاة الخصائص والخصال الفردية، وإمدادهم بالمعلومات ومناقشة واستبيان رأيهم فيها،

إتاحة فرص التدريب والتطوير، وإرشادهم وتوجيههم نحو ما هو مفيد لهم وللمنظمة، مع

مراعاة أن لا يكون التوجيه أو اللوم بشكل مباشر أو في حضور الزملاء.

ج- دوام الاتصال بهم والاستفسار عن أحوالهم ومشاركتهم في مناسباتهم.

د- التكريم الشخصي ورفع قدراتهم وإبراز إمكانياتهم وصفاتهم أمام المسؤولين.

هـ- وضع اللوائح والنظم في صورة وصياغة ترفع الروح المعنوية لمجموع العاملين وتدفعهم إلى مزيد

من البذل والعطاء.

٢. اهداف العلاقات الإنسانية في إدارة الموارد البشرية:-(١)

إن حاجات العاملين لا تشبع بتوفير المأكل والمشرب والمسكن والتعليم والصحة فحسب، وإنما تمتد

إلى حاجاتهم للأمان النفسي والتقدير الاجتماعي وتأكيد الذات، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال هذه

١- محمد بن عابد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية ٢٠٠٥، ص ٢٦.

- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٤، ص ٧١.

- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٩، ص ٤٩٧.

الدعائم سألغة الذكر التي يجب أن يحرص المسؤولون على ترسيخها. أن العلاقات الإنسانية إذا سادت وتغلغلت بين العاملين في المنظمة بشكل إيجابي، كان لها الأثر الذي لا ينكر في تحقيق أهداف ومنها:

أ. التعاون بين العاملين من جهة، والتعاون بينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، والشعور الجماعي بالمسؤولية.

ب. استنفار المواهب والقدرات والكفاءات الكامنة لدى العاملين، وبروز الشخصية المتفاعلة مع الأهداف.

ج. الزيادة الكمية ورفع مستوى الجودة الإنتاجية مع تحقيق الديمومة والاستمرار.

د. إشباع حاجات الأفراد نفسياً واجتماعياً واقتصادياً.

في السطور التالية، بعض النصائح أو تصوراً للأساليب التي يمكن من خلالها بناء علاقات إنسانية جيّدة والحفاظ عليها بكفاءة.

ثالثاً: بعض التصورات لأساليب بناء العلاقات الإنسانية:^١

(إستراتيجية الفوز). ومع إيماننا بأنّه قد يصعب تطبيقها كلها، إلا أنّنا نورد هنا في محاولة لتطبيق

أقصى ما يمكن منها وذلك على النحو الآتي:-

١- م. روزنتال و ب. يودنين، العلاقات الاجتماعية في العمل، بيروت، دار الطليعة، ط ٤، ١٩٨١، ص ٢٩٨.
- محمد بن عبد الله الشنواني، العلاقات الاجتماعية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص ٢٦.
- حسين عبد الله أحمد رشوان، العلاقات الاجتماعية في مجال العمل الإداري، الإسكندرية، مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٧١.

١- اعمل على تكوين علاقاتٍ متنوعةٍ وحافظ عليها: تتمتع بعلاقات متعددة مع الرؤساء والمرؤوسين والعملاء والأصدقاء، فكل هؤلاء سوف يساهمون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في بناء مستقبلك الوظيفي.

٢- ركّز على العلاقات لا الشخصيات في علاقاتك مع الآخرين، وركّز على نوعية العلاقة بغض النظر عن شخصية طرف هذه العلاقة.

٣- طبق نظرية المنافع المتبادلة ولكي تستمر العلاقة مع الآخرين، يجب أن تكون هناك منافع متبادلة بين أطراف هذه العلاقة بحيث لا يشعر أحد الأطراف أنه وقع في موقع الضحية.

٤- تجاهل المضايقات الصغيرة وكف عن التركيز على سفاسف الأمور وركز على الأمور المهمة والتي تؤثر على العلاقة.

٥- ضع لنفسك علامة تحذير وكن مراقباً لنفسك، وهل بدأت تتصرف بسلبية أو بإيجابية تجاه الأشخاص أو المواقف، وهل يؤثر ذلك على مستقبلك الوظيفي؟

٦- اختر مستشاريك بعناية فأنت بحاجة مستمرة إلى دعم من حولك، ولكن يجب أن تختار أشخاصاً يتصفون بالحكمة والموضوعية حولك يرشدونك ويوجهونك تستنير بأرائهم وأفكارهم.

٧- ابتعد عن المشاكل وتعود على قضية الانسحاب من الموقف، ولا تفسر ذلك ضعف وإنما سمه لحل الخلاف وتجنب الوقوع كضحية.

٨- متى تنازل: يعد التنازل من أجل حماية مستقبلنا وعلاقاتنا ذكاء اجتماعياً، لأنه:- يكون منافع جديدة.- عند قبول أفكار الآخرين عن التنازل يعد مكسباً لك.- عندما يكون التنازل هو الوسيلة الوحيدة لاستعادة العلاقة.

- ٩- اجعل الخطة (ب) جاهزة: يجب أن يكون لديك خيار بديل لمستقبلك الوظيفي، والخطة (ب) تتضمن الخطوات التالية:- أن تعمل بأقصى كفاءة في وظيفتك الحالية. - تحفظ قيمتك السوقية. - تضاعف من شبكة علاقاتك مع الآخرين لاكتشاف فرص عمل أفضل.
- ١٠- موقفك أثنى ما لديك، فحافظ عليه: تساهم نوعية المواقف بمقدار الكفاءة والإنتاجية، فكلما كانت مواقفك إيجابية كان ذلك دليلاً على كفاءتك وإنتاجيتك العالية والعكس صحيح.
- ولكي تتخذ مواقف إيجابية عليك اتباع هذه الأساليب التالية :-
- أ) استخدام أسلوب (الوجه الآخر) للموقف: بمعنى انظر إلى المواقف من زوايا متعددة غير النظرة السلبية.
- ب) العب أوراقك الراجعة: أي ركّز على الأمور الجيدة التي تبدي لك الأمور السيئة صغيرة.
- ت) اعزل نفسك عن الهموم الكبيرة: أي قاوم بشدة تلك الهموم التي أفرزتها المشكلة، وادفعها عن ذهنك كي لا تؤثر على أدائك.
- ث) شارك بموقفك الإيجابي مع الآخرين: اجعل الموقف الإيجابي الذي تتخذه يتعدى إلى غيرك ممن هم حولك.
- ج) انظر إلى نفسك بشكل أفضل: كون لنفسك صورة إيجابية لكي تعيد التوازن لنفسك وتصبح نفسك مستقرة.

الفصل الرابع

أهمية العلاقات الإنسانية

اولاً: أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم:

بدأت الحركة العلمية في التنظيم الإداري بتوجيه اهتمامها نحو البحوث والتجارب التي تنصب على تحسين الكفاءة الإنتاجية محل دراسة الحركة والوقت والحوافز المادية وتحليل العمل وتوصيف الوظائف مما ساعد على التوصل إلى الأركان العلمية للتنظيم الرسمي واستنتاج القواعد واللوائح والنظم والقرارات والعقوبات الإدارية التي بمجموعها تحدد الصلات الرسمية والاختصاصات والمسؤوليات والواجبات بين الأفراد في الجهاز الواحد وبين الأجهزة المختلفة في التنظيم.

وقد اتضح للباحثين من خلال تطبيق تلك الأسس العلمية الجديدة إنها ذات قصور وتتركز على الجوانب المادية البحتة وتهمل الجوانب الإنسانية المعنوية والكفاءة البشرية للفرد مما يولد مشاعر الاستغلال والغبن الذي بدوره يدفع العاملون للأخذ بمظاهر جديدة عرفت باسم التنظيم غير الرسمي، أي قيام القوى البشرية داخل التنظيم أو داخل الجهاز بتحديد إطار التعامل فيما بينها ومن هذه المظاهر:-

- (١) القدرة الجماعية على تحديد ساعات العمل وحمل الأفراد على التقيد بما بمعدل وكميات معينة.
- (٢) وضع لوائح غير مكتوبة بين الأفراد مثل محاولة إصلاح خطأ مادي أو إداري دون إبلاغ الإدارة عن هذا الخطأ أو مرتكبه.
- (٣) استعمال كلمات وتعبيرات ذات مدلول عام ولكنها تعني للجماعة مدلولاً ومعنى خاص بهم.

لقد كانت مثل هذه التصرفات وغيرها دافعاً لإعادة النظر في أركان التنظيم وإعطاء الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية اهتماماً أكبر.

وإن الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل ليس بخطأ كما يعتقد البعض بل إنه له تأثير ربما يكون أكثر من التأثير أو الحافز المادي لدفع عجلة النشاط، فإن إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الطيبة الهادفة هو دافع وحافز نحو إيجاد علاقة وثيقة بين العامل والعمل ولا يكلف مسؤول التنظيم أي نفقة قيامة بسؤال أحد العاملين عن حالة ابنه المريض أو أخيه المصاب وإنما يكون علاقة اجتماعية ويشعر العامل بأن هناك من يهتم بمشاكله الخاصة.

هذا ومن خلال الدراسات العلمية التي أجريت على العلاقات الإنسانية في العمل تبين:-

- (١) أن العلاقات الإنسانية الطيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة ولا مع عامل الربح.
- (٢) أن مفهوم العلاقات الإنسانية لا ينبع من عامل الشفقة أو الإنسانية فحسب بل هو يعكس مبادئ علمية سليمة.

- (٣) أن الهدف ليس الزيادة العارضة في الإنتاج وإنما هو الإنتاجية المستمرة والدائمة.

يتضح مما سبق أن التنظيم الرسمي العلمي وحده لا يكفي للنجاح في العمل ولا بد من التركيز على العلاقات الإنسانية كركن أساسي من أركان نجاح التنظيم وإدارته ولكن يجدر بنا أن نتعرض لبعض الدعائم والأسس التي ينبغي مراعاتها والأخذ بها لتوفير جو العلاقات الإنسانية وذلك من خلال الآتي:

١ - أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين بتهيئة جو العمل من إضاءة وتهوية وهدوء مع تتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها.

٢ - أن تراعي الإدارة الاختلافات الفردية فلا تعامل الجميع معاملة واحدة.

٣ - ضمان حسن اختيار وتوظيف جهاز العمل للتأكد من صلاحية أداء الأفراد لدورهم في التنظيم.

٤ - وهذا يستدعي القيام بالآتي:-

أ- تحليل العمل الذي يقوم به كل شخص.

ب- توصيف العمل وتوفير المعدات اللازمة له ومعرفة الوقت الذي تحتاجه عملياته.

ج- وضع الفرد الكفاء في الوظيفة المناسبة فلا تكون فوق مستواه فيهملها ويقصر في أداء واجبه

ولا تكون أقل من كفاءته فيحتقرها، أي يجب أن تكون عملية شغل الوظائف دقيقة قدر

الإمكان.

٥- أن تراعي الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن نعامل الفرد باحترام وأن نحفظ له كرامته وأدميته بما يلي:-

أ- إذا شعر الشخص بخطأ فعلى المسؤول أن يحفظ له ماء الوجه وتقديم الحل في شكل اقتراح وليس أمر.

ب- أن تكون المعاملة عادلة فلا نستلطف فرداً ونتحيز له دون غيره ولا نشكل كتلاً أو جماعات إقليمية أو عرقية.

ج- منح العاملين فرص للارتقاء والتقدم وفتح أبواب المستقبل أمامهم.

د- حث الأفراد على زيادة جهودهم بالبحث عن دوافعهم النبيلة وجعل الموقف في صورة تحدياً بالنسبة لهم وإظهار العمل في صورة بسيطة.

هـ- مراعاة شعور كل شخص وإبراز صفاته الطيبة ومدحه بما وسّأله عن أحواله وأسرته ونشعره إننا نهتم بهم ويفضل مناداته باسمه ومقابلته بالابتسامة.

و- الابتعاد عن اللوم المباشر وتحويره عند اللزوم ونحاول الادعاء بأن الأعداء سبب الإهمال وهذا نوع من التأنيب الخفي.

ز- الاستماع للعاملين في مسائل العمل والأمور الشخصية أيضاً ومحاولة معاونتهم في الحصول على حاجاتهم قدر الإمكان.

ح- احترام آراء العاملين والتحدث معهم فيما يحبونه دون إثارة كثير من الجدل العقيم.

- ط- الاهتمام بتجديد وإنعاش معلومات الأفراد وإطلاعهم على كل جديد بأسلوب متطور يختلف عن أسلوب الحفظ والعلم النظري ومن الأفضل أن يكون ذلك بطريقة المناقشة وتبادل الآراء.
- ٦- وضع اللوائح وأساليب التنظيم التي يطبقها التنظيم بأن تكون ذات أثر طيب يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويزيد من حماسهم مراعيًا آلائي:-
- أ- وضع أهداف التنظيم في لوائح وقرارات واختصاصات تناسب تخصص وكفاءة كل شخص في التنظيم.
- ب- توضيح طريقة التنفيذ والوسائل التي يمكن استخدامها.
- ج- ربط الأشخاص بعضهم ببعض بوسائل اتصال سليمة وتحديد العلاقة بين الوظائف بحيث يعرف كل شخص حدود وظيفته وصلاحياته وعلاقته بالآخرين للأعلى والأدنى.
- د- وضع مقاييس لمتابعة وتقييم إنتاج العاملين.
- ٧- تحقيق مبدأ المنفعة المتبادلة بين العاملين والتنظيم بحيث يفيد التنظيم العاملين من ناحية الرواتب والحقوق والسكن الجيد وأن يكون ذلك بنفس مستوى حرص التنظيم على قيام العاملين بتأديتهم لواجباتهم. مما سبق نجد أنه من المفيد لمن هو في منصب القيادة والإشراف أن يهتم قدر الإمكان بالدعائم الإنسانية لما فيها من فائدة في كفاية العمل واستمراره وإيجاد الولاء من العاملين للتنظيم.

وقد ذكر أحد العلماء في الإدارة الحديثة أن جميع الدعائم الإنسانية جُمعت في كلمة واحدة باللغة الإنجليزية هي (HUMAN TOUCH) والتي تعني " " اللفتة الإنسانية " " حيث أخذ من أول حرف منها بالإنجليزية المدلولات التالية:-

أستمع إلى الشخص تفهم واحترم مشاعره، شجع ميوله، قدر جهوده، مده بالمعلومات، دربه، أرشده وأفتح عيونه لما هو مفيد، عامله كشخص له خصائصه وخصاله، اتصل به دائماً، أكرمه كشخص، وفي نهاية هذه العجالة لا يسعني إلا أن أذكر أن الفلسفة الحديثة للعلاقات الإنسانية في التنظيم تقوم على الأسس التالية:-^١

(١) أن العامل ليس آلة وإنما هو إنسان له مشاعر ورغبات ومشاكل.

(٢) أن العامل وهو في مكان العمل لا يمكن فصله عن المجتمع الكبير الذي يعيش فيه وغالبا ما يأتي للعمل محملاً ببعض مشاكل المجتمع.

(٣) أن للاتصالات الأهمية القصوى في خلق التفاهم بين العاملين وجهاز الإدارة.

(٤) أن نظرة الإدارة للعاملين تعكس وتحدد نظرة العاملين للإدارة وأسلوبهم في العمل وكفاءتهم الإنتاجية.

^١ السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٧، ص: ٢٤٧.
عبيد بن عبد الله بن بحير السبيعي، الأدوار القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨، ص: ٤٠.

(٥) أن العامل لا ينفصل عن زملائه وأن العاملين يميلون باستمرار إلى المجتمع غير الرسمي الذي قد لا يتفق مع الإدارة.

(٦) أن الأسلوب الجيد في الإدارة له أثر كبير في رفع الروح المعنوية والرغبة في العمل.

ثانياً: تأثير السلوك الإنساني في إدارة الموارد البشرية:-

لم يكن اكتشاف البعد الإنساني للإدارة أمراً سهلاً، بل لقد تعاقبت فترات طويلة من الفكر والتطبيق الإداري كان العنصر الإنساني فيها يتم إهماله وتجاهله بدرجات مختلفة، ويمكن حصر فترات التطور في الفكر الإداري من حيث النظرة للجانب الإنساني في الإدارة كما يلي:

١- حركة الإدارة العلمية: قد كان التركيز الأساسي فيها على الجوانب المادية في العمل والإنتاج، وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصص أساساً صالحاً لرفع الإنتاجية، ولم يكن الإنسان في نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد أداة للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الإدارة في الوصول إلى الإنتاج المطلوب، ولم تكن نظرية الإدارة العلمية تتوقع عائداً مهماً من مساهمة ومشاركة العاملين، لذا؛ فقد حددت دورهم في مجرد تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلى التي يتم تدريبهم عليها، وكان الحافز الأساسي للعاملين في نظرية الإدارة العلمية هو الحافز النقدي.

٢- حركة العلاقات الإنسانية: قد نشأت هذه الحركة تحت وطأة الكساد العالمي الكبير وظروف الحرب العالمية الثانية، وخروجها على مبادئ الإدارة العلمية التي سببت كثيراً من المشكلات العمالية، وأثارت موجات من الاضطرابات الصناعية، وقد كان المنطق الأساسي لحركة العلاقات

الإنسانية أن الإنسان هو محور العمل الإداري، وأنه العنصر المهم في تحديد الإنتاجية، وكذلك روجت حركة العلاقات الإنسانية مفاهيم الحالة المعنوية، وأثر جماعات العمل والجو الاجتماعي للعمل على معنوية العاملين ومن ثم إنتاجهم، ومن أهم نتائج حركة العلاقات الإنسانية التركيز على ترتيب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة الإنسانية للعاملين.

٣- مدخل العملية الإدارية: لم يكن تطور الفكر الإداري حتى أوائل الخمسينيات مرضياً أو فعالاً في التطبيق، فإهمال حركة الإدارة العلمية للجوانب الإنسانية وتركيزها على العناصر الفنية في الإنتاج قد أدى إلى كثير من المشكلات الإنسانية في علاقات الإدارة بالعاملين كان لها آثارها السلبية على الإنتاجية، كذلك فإن مبالغة أنصار حركة العلاقات الإنسانية في تصوير أهمية مفاهيم الحالة المعنوية والجو الاجتماعي للعمل، وضرورة اتخاذ موقف أبوي من جانب الإدارة في علاقاتها مع العاملين قد أدى إلى حالات من التسيب، وضعف القيادة الإدارية كان لها أيضاً آثار سلبية على الكفاءة الإنتاجية.

٤- مدخل اتخاذ القرارات وعلم الإدارة: قد نما هذا المدخل في الستينيات، وتطور وازدهر في السنوات الأخيرة بفضل انتشار الحاسبات الإلكترونية، وظهور أدوات جديدة للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية وأهمها بحوث العمليات، ويتميز هذا المدخل بتخفيض الجانب الإنساني في الإدارة إلى حد أدنى، واعتباره مجرد عامل من مجموعة متعددة من العوامل المؤثرة في القرار الإداري.

٥- المدخل السلوكي: في الوقت الذي انتشرت فيه مفاهيم علم الإدارة ومدخل اتخاذ القرارات، كان الاتجاه السلوكي للإدارة منطقاً متميزاً يرى أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان، أو بمعنى أدق السلوك الإنساني، ويجمع المدخل السلوكي مبادئ ومفاهيم من علوم إنسانية مختلفة تدور كلها حول محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني، والإفادة من هذه التفسيرات في التنبؤ بأشكال السلوك المتوقعة للأفراد في مواقع العمل المختلفة، ومن ثم تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات الرشيدة لحل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه، وينقسم أنصار المدخل السلوكي إلى مجموعتين بصفة عامة هما مجموعة السلوك الإنساني، ومجموعة السلوك الاجتماعي.

٦- الدليل على أن السلوك الإنساني هو العامل الحاسم في الإدارة: إن السلوك الإنساني يمثل أهم المحددات الأساسية لكفاءة الإدارة وإنتاجيتها، وإن العوامل الأخرى المساعدة في العمل الإداري تكتسب أهميتها عن طريق العمل الإنساني، حيث إن الإنسان بسلوكه وتصرفاته، بأفكاره واتجاهاته، بدوافعه وخبراته هو المحرك الأول للعمل الإداري.

٧- علاقة السلوك الإنساني بالإدارة:

إن السلوك الإنساني هو محور الارتكاز الرئيسي في توجيه العمل الإداري، حيث أن العمل الإداري يحقق أهدافه من خلال العمل الإنساني، فالمدیر- وهو أحد المكونات الأساسية للعنصر الإنساني المشروع- يعتمد على أفراد آخرين في تنفيذ الأعمال؛ ومن ثم فإن الإدارة والقدرة على الإحاطة بها

تتطلب ضرورة التعرف على سلوك الأفراد داخل المنظومة وخارجها، وتحديد تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة وقدرتها على تحقيق النتائج المرغوبة.

ذلك أن الإنسان ظاهرة متعددة الجوانب تخضع لتأثير عدد كبير من المتغيرات، فالأفراد يختلفون في القدرات والاستعدادات والمهارات، كما أن أنماط السلوك المكتسبة تتباين إلى درجة كبيرة من فرد لآخر، ويمكن أن نعبر عن السلوك الإنساني باعتباره محصلة التفاعل بين:

- الإنسان: الذي يتصف برغبات وتطلعات، كما يهدف إلى تحقيق أهداف خاصة، ويحتفظ لنفسه بمفاهيم وأفكار وآراء محددة حيال شتى الموضوعات.

- الموقف: وهو عبارة عن طبيعة الظروف المحيطة بالفرد في أي وقت من الأوقات، ويعبر الموقف عن الفرص المتاحة للفرد والقيود التي يلتزم بها الإنسان.

وذلك التحليل إنما يعبر عن حقيقة المشكلة التي تواجهها الإدارة في تعاملها مع الأفراد على اختلاف مستوياتهم في التنظيم، فالإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، ومن ثم فهي تعمل على خلق المواقف المناسبة للوصول إلى النتائج المرغوبة، ولكن الذي يحسم الأمر في درجة الفشل أو النجاح في تلك المهام هو كيفية إدراك الأشخاص الذين تتعامل معهم الإدارة تلك المواقف، وهل تتفق الفرص التي تعمل الإدارة على توفيرها لهم مع ميول كل شخص منهم ورغباتهم وقدراتهم، وأيضاً إن أنماط القيود التي تقوم الإدارة بفرضها تمثل عنصراً أساسياً في تحديد درجة استجابة الأشخاص لما تطلبه الإدارة منهم.

ثالثاً: أسباب الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني:^(١)

هناك أسباب مختلفة كان لها فضل إثارة الاهتمام بدراسة وتحليل السلوك الإنساني، وقد نبعت هذه الأسباب أساساً من الطبيعة الخاصة لمنظمات الأعمال من مؤسسات وشركات ووحدات إنتاجية مختلفة، ومن بين هذه الأسباب المهمة:

١. أن منظمات الأعمال تلعب دوراً خطيراً في إدارة الاقتصاد القومي واستثمار ثروات المجتمع، وبالتالي فهي مصدر كل الإنتاج (سلع وخدمات) في المجتمع.

٢. أن منظمات الأعمال تضم تجمعات هائلة من الموظفين يعملون كمديرين وعمال، كما ترتبط بها نوعيات من الأفراد والجماعات كالمستهلكين وموردين وعملاء، ومن ثم فإن منظمات الأعمال تقوم من أجل خدمة الإنسان، وهي تحقق أهدافها بجهد الإنسان، وهي محكومة بنظم وقواعد يحددها الإنسان.

٣. أن المادة، (الآلة، رأس المال) وغيرها من أدوات وعناصر الإنتاج لا قيمة لها إلا بالإنسان، فالعمل الإنساني هو مصدر كل القيم، إذا لا بد من معرفة لماذا وكيف يعمل الإنسان، وكيف نجعله يعمل أكثر حتى يمكن الحصول على مزيد من القيم.

^١ السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٧، ص: ٢٤٧.
عبيد بن عبد الله بن بحير السبيعي، الأدوار القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨، ص: ٤٠.

٤. أن الإنسان له إرادة مستقلة، والإنسان ينمو ويتغير، والإنسان يدرك ويفهم ويتعلم، ومن ثم يجب دراسة أسباب ودوافع السلوك الإنساني حتى يمكن التكهن بهذا السلوك، واتخاذ الإجراءات الضرورية للتأثير عليه بالتغيير أو التدعيم.

رابعاً: العلاقات الإنسانية وبيئة العمل:

يشكل العمل سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص بمختلف جوانبه وتفاوت أهميته جانباً مهماً في الحياة الإنسانية، إذ أن له الدور الأكبر في ضمان استمرار مقومات الحياة الإنسانية والطبيعية ونحوهما على وجه الأرض، كما أنه يولد الشعور لدى الإنسان بأنه أسهم في خدمة المجتمع... وعمارة الكون. ولكون العمل التزامات وحقوق متبادلة بين العاملين وأصحاب الأعمال سواء كانوا جهات إدارية أو مؤسسات أهلية أو أفراداً عاديين وما يترتب على ذلك من اختلافات ونزاعات حول مدى الالتزام بأداء الواجبات والوفاء بالحقوق، فإن لمراعاة العلاقات الإنسانية في هذا الجانب الحساس أهمية كبيرة للوصول بحركة العمل إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ذلك أن مبدأ العلاقات الإنسانية في المجال الإداري يعطي حيزاً للجانب الإنساني والاجتماعي لدى الموظفين، فهذا المبدأ في حال تطبيقه في الإدارة أو المؤسسة أو المصنع أو العمل يؤدي لبث روح الاطمئنان والثقة لدى العاملين وكأن لسان الحال يقول: أن الموظف أو العامل قبل أن يكون عاملاً أو موظفاً أو مستخدماً فهو إنسان بنوعية التعامل الذي يتعرض له في محيط العمل.

والعلاقات الإنسانية أن كانت (كما أشرنا) تعني بصفة عامة مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية في مجال العمل، فإن مدلولاتها متعددة قد يكون من أبرزها ما يلي:

١. احترام شخصية الموظف أو العامل كإنسان من قبل رؤسائه وزملائه قبل أن يكون مرئوساً أو شريكاً بغض النظر عن حسبه أو بيئته أو ثقافته أو تأهيله.

٢. توفير الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية للموظف أو العامل أو مساعدته في الحصول عليها، وذلك لسبب إنساني ولأن ذلك مما يعود نفعه على عمله وإنتاجه فالعقل السليم في الجسم السليم كما يقال.

٣. تهيئة الجو المناسب والخدمات اللازمة في مقر العمل بما يتماشى مع المتطلبات الإنسانية.

٤. الوفاء بحقوق الموظف المعنوية والمادية ومن أهمها الراتب أو الأجر وفي الوقت المناسب، بشرط أن يكون قد أدى جميع التزاماته العملية دون تقصير.

٥. إتاحة الفرصة له في الحصول على وقت للراحة والإجازات الأسبوعية والسنوية حسب ما ورد في الأنظمة وتشجيعه على ذلك.

٦. تقدير ما يقوم به من إنجاز مثالي للمعاملات المحالة إليه إن كان موظفاً إدارياً أو الأعمال المكلف بها إن كان موظفاً فنياً وتنبهه بلباقة إلى أوجه الخطأ في أدائه لعمله إن وجدت.

وقد ورد مبدأ العلاقات الإنسانية في الشريعة الإسلامية قبل أن يرد في المبادئ الإدارية الحديثة فقد ورد في الذكر الكريم {لا يكلف الله نفساً إلا وسعها}. وهو دليل على عدم جواز تكليف الموظف أو

العامل بأعمال ومهام فوق طاقته الذهنية أو الجسمية وورد في السنة الشريفة (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه).

وهو دليل على قمة الوفاء براتب أو أجر الموظف أو العامل ومزاياه المادية الأخرى من بدلات ومكافآت ونحوها في حالة قيامه بأداء واجباته العملية، ودرس للذين يقومون بتأخير رواتب موظفيهم أو عمالهم أشهراً عديدة من دون سبب أو تقصير منهم. أما في العصر الحاضر فقد تم التأكيد على مبدأ العلاقات الإنسانية في مجالات الأعمال لأسباب التالية:

أ- إنشاء المنظمات العمالية ومنها منظمة العمل الدولية التي تراقب وضع العمال وتدافع عن حقوقهم وإنسانياتهم.

ب- فشل بعض الرؤساء الإداريين في توفير المناخ المناسب للعلاقات الإنسانية في محيط العمل. - ارتفاع مستوى الثقافة بين الموظفين والعمال وبالتالي إحاطتهم بما يشوب جو العمل من مشكلات وسوء الإدارة.

ج- ظهور الإشكالات الإنسانية في مجالات الأعمال بسبب تزايد حجم الأعمال وبالتالي تلافي مستوى الإشراف من الإداريين.

د- ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمعات الحديثة أدى بالإداريين للتركيز على العوامل الإنسانية.

وفي بلادنا اهتمت الأنظمة الإدارية بالأجهزة والمصالح والمؤسسات الحكومية وأنظمة العاملين بالقطاع الخاص بهذا الجانب؛ انطلاقاً مما أوردته شريعتنا الغراء وتمشياً مع المبادئ الإدارية ومن أوجه هذا الاهتمام ما يلي:

- احترام وتقدير رأي الموظف، فقد شجعت هذه الأنظمة الموظف على إبداء رأيه في المعاملات المحالة إليه أو العمل المكلف به وإن كان يخالف رأي رئيسه إلا أنه في حالة عدم إقتناع الرئيس الإداري برأي مرؤوسه فإن الذي يطبق في الأخير هو قرار أو توجيه الرئيس بشرط أن يكون رأياً مستنداً إلى مبادئ واضحة أو قواعد محددة وبعيداً عن الرغبات الخاصة.
- التقيد بالتنظيمات الرسمية والهيكلية التي من شأنها تجنب العشوائية في إدارة الأعمال، ما ينعكس بالسلب على الأوضاع الصحية والنفسية للموظفين.
- الإجازات الأسبوعية والدورية والسنوية بما في ذلك الإجازات المرضية والإجازات الخاصة بالموظفات والعاملات وساعات العمل المعقولة المتاحة للموظفين والعاملين بما في ذلك الرد على تساؤلاتهم ومتابعة مطالبهم.
- إدارات العلاقات المنتشرة في الأجهزة الإدارية والمؤسسات الخاصة التي من شأنها الاهتمام بالجوانب الإنسانية للموظفين، فالأنظمة واللوائح في بلادنا التي تحث على ضرورة التقيد بمبدأ العلاقات الإنسانية في مجالات الأعمال والمهن موجودة إلا أن الرؤساء والمشرفين المطلوب منهم

تطبيق الأنظمة واللوائح بالعدالة والمساواة مسؤولون عن تبعة التقصير في تطبيق تلك الأنظمة واللوائح.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا أن التأكيد على مراعاة مبدأ العلاقات الإنسانية في مجال العمل لا ينبغي أن يكون على حساب الأداء الجيد المطلوب من الموظفين والعاملين تجاه أعمالهم لكون ذلك هو الأهم والهدف والغاية من وراء مؤسسة العمل، ما يعني أن المطلوب هو أداء العمل بالدقة والأمانة والإخلاص والانضباط، وفي الوقت نفسه مراعاة المشرفين والإداريين لمبدأ العلاقات الإنسانية من خلال حركة أداء الأعمال مما يؤدي إلى الجمع بين الحسنيين.

إدارة الموارد البشرية هي مجال يرتبط بشكل كبير بالجوانب الإنسانية. والجوانب الإنسانية في هذا المجال تتضمن:

١. توظيف واختيار الموظفين: يتعين على محترفي الموارد البشرية فهم احتياجات المنظومة واختيار المرشحين المناسبين لتلبية هذه الاحتياجات.

٢. تطوير المهارات والتدريب: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم فرص التدريب وتطوير المهارات للموظفين، وهذا يساعدهم على تحسين أدائهم ومساهماتهم في نجاح الشركة.

٣. إدارة الأداء: تشمل هذا الجانب الإنساني تقييم أداء الموظفين وتقديم ملاحظات بناءة ودعم لتحسين أدائهم.

٤ . رعاية الصحة والسلامة: يجب على إدارة الموارد البشرية ضمان سلامة وصحة الموظفين في مكان العمل من خلال تطبيق سياسات وإجراءات مناسبة.

٥ . إدارة العلاقات الإنسانية: تشمل هذا الجانب الإنساني التعامل مع قضايا الصراعات وحلها بين الموظفين وتعزيز التواصل الفعال داخل المنظمة.

٦ . دعم الرفاهية: توفير برامج دعم الرفاهية وتحسين جودة حياة الموظفين يمكن أن يساهم في رضاهم والمحافظة على مستويات عالية من الإنتاجية.

٧ . إدارة التغيير: الإدارة الإنسانية تلعب دوراً مهماً في مساعدة الموظفين على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل والمنظمة.

هذه الجوانب الإنسانية تعكس أهمية تفاعل الموارد البشرية مع الموظفين والعناية برضاهم وتطويرهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

الفصل الخامس

اتجاهات مستقبلية في الإدارة الإنسانية

أولاً: استكشاف الاتجاهات:

في عالم الأعمال الذي يتسم بالتحولات السريعة والتغيرات المستمرة، تبرز أهمية الجوانب الإنسانية في إدارة الموارد البشرية كمحور أساسي لتحقيق النجاح والاستمرارية. فقد أصبح من الضروري فهم عميق للعوامل النفسية والثقافية والاجتماعية التي تتحكم في سلوك وأداء الموظفين داخل المنظمات. يتساءل العديد من المدراء والقادة عن كيفية توجيه هذه الجوانب الإنسانية نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم. أن استكشاف التطورات المستقبلية المتوقعة في مجال إدارة الموارد البشرية، ومدى تأثيرها على العلاقات العملية وديناميات العمل داخل المنظمات من خلال تحليل الاتجاهات الحالية وتقديم رؤية للمستقبل، عن كيفية فهم تكامل العنصر البشري في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الاستدامة في العمل المؤسسي.

لقد ظهرت العديد من الاتجاهات في تحليل التوجهات الناشئة التي تشكل مستقبل إدارة الموارد البشرية بمنظور إنساني. من بين هذه التوجهات^(١):

^١ المحمد نبيل سعد سليم، محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ط٢، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص: ٤٠.
علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٧، ص: ٢٤٧.
هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة، مصر، المكتبة العالمية، ٢٠٠٦، ص ٣٩٤

١. العمل عن بُعد والمرونة الوظيفية: تزايد الطلب على مرونة أكبر في ساعات ومواقع العمل، مما يتطلب من الموارد البشرية تطوير سياسات وبرامج دعم تلبي هذه الحاجات مع الحفاظ على الإنتاجية وروح الفريق.

٢. التوازن بين العمل والحياة: زيادة الوعي بأهمية التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مما يدفع المؤسسات لتقديم حلول مبتكرة لضمان رفاهية الموظفين، مثل ساعات العمل المرنة والإجازات الدورية.

٣. الاهتمام بالصحة النفسية: تنامي الاهتمام بالصحة النفسية في مكان العمل، مع التركيز على برامج الدعم النفسي وبناء بيئة عمل تعزز الرفاه النفسي وتقلل من التوتر والإجهاد.

ثانياً: التكنولوجيا كداعم:

يمكن للتطورات التكنولوجية تعزيز النهج الإنساني في إدارة الموارد البشرية من خلال الآتي:

١. الذكاء الاصطناعي والتحليلات: استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات الكبيرة لتوفير رؤى أعمق حول احتياجات وتفضيلات الموظفين، مما يمكن المؤسسات من تقديم تجارب عمل مخصصة ودعم الرفاهية بشكل أفضل.

٢. أتمتة العمليات الروتينية: تحرير الموارد البشرية من المهام الإدارية الروتينية للتركيز أكثر على الجوانب الاستراتيجية والتفاعلية، مما يعزز الكفاءة ويسمح بمزيد من الوقت للتعامل مع القضايا الإنسانية.

دور التكنولوجيا في دعم الجوانب الإنسانية

التكامل بين الإنسان والتكنولوجيا:

يمكن للتكنولوجيا تحسين الجوانب الإنسانية في إدارة الموارد البشرية من خلال الآتي:

-تحسين التواصل: استخدام الأدوات التكنولوجية لتسهيل التواصل الفعال والتعاون بين الفرق، بغض النظر عن الموقع الجغرافي.

-تسهيل الرفاهية: تطوير برامج وتطبيقات تدعم الصحة النفسية والبدنية للموظفين، مثل تطبيقات مراقبة الصحة.

-دعم تطوير المهارات: استخدام منصات التعلم الإلكتروني لتوفير فرص التطوير المهني والشخصي، مما يمكن الموظفين من النمو والتقدم في مسيرتهم الوظيفية.

التحديات التكنولوجية:

قد تواجه المؤسسات عند دمج التكنولوجيا مع النهج الإنساني العديد من التحديات التي يجب معرفة كيفية التغلب عليها:

-الحفاظ على اللمسة الإنسانية: ضمان ألا تحل التكنولوجيا محل التفاعلات الإنسانية القيمة، بل تعمل كأداة تعزيزية تدعم العلاقات الإنسانية.

-تدريب الموظفين: توفير التدريب اللازم للموظفين لضمان استخدامهم الفعال للتكنولوجيا الجديدة، مما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من الاستفادة من الأدوات الجديدة.

الفصل السادس

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المركزة على الإنسان

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى نهجًا مركّزًا على الإنسان يتجاوز الممارسات التقليدية، مركزين على توظيف وتطوير وتقدير الموظفين بطريقة تعكس القيم الإنسانية الأساسية مثل الاحترام، العدالة، والاعتراف وفي هذا المقام نشير الى بعض الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية في الآتي:

أولاً: توظيف واختيار يركز على القيم الإنسانية:-

١- معايير التوظيف الإنسانية:

عند تصميم عمليات التوظيف، تضع المؤسسات القيم الإنسانية في صميم العملية. هذا يعني البحث عن مرشحين يتماشون مع قيم الشركة وثقافتها، بالإضافة إلى امتلاكهم الكفاءات الفنية المطلوبة. يتم تقييم المرشحين ليس فقط على أساس خبراتهم ومهاراتهم الفنية ولكن أيضًا على مدى امتلاكهم لمهارات ناعمة مثل العمل الجماعي، التواصل، والتعاطف. على سبيل المثال، قد تستخدم شركة تمارين تقييم جماعية خلال مقابلات العمل لمعرفة كيف يتفاعل المرشحون مع بعضهم البعض وكيف يحلون المشكلات بشكل جماعي.

٢- تجارب التوظيف الإيجابية:

تسعى المؤسسات لجعل عملية التوظيف تجربة إيجابية وشفافة لجميع المرشحين، بغض النظر عن النتيجة. يتضمن ذلك توفير تغذية راجعة بناءة ومفيدة للمرشحين غير المختارين، مما يساعدهم في نموهم المهني. على سبيل المثال، قد تقدم شركة معينة ورش عمل لتحسين المهارات للمرشحين الذين لم يتم اختيارهم، مما يعزز صورة الشركة كمؤسسة تهتم بتطوير الأفراد حتى خارج نطاق موظفيها.

ثانياً: تدريب وتطوير الموظفين بنهج إنساني:-

١- برامج التطوير المهني:

تُعد برامج التدريب والتطوير التي تركز على الفرد ككل جزءاً أساسياً من النهج المركز على الإنسان. تشمل هذه البرامج تعزيز المهارات الشخصية مثل القيادة، إدارة الوقت، والذكاء العاطفي، إلى جانب المهارات الفنية المحددة. قد تتعاون الشركات مع مدربين مهنيين وخبراء في مجالات مختلفة لتقديم برامج تدريبية شاملة تعزز نمو الموظفين بشكل متكامل.

٢- تعزيز التعلم المستمر:

يُعتبر تشجيع بيئة تعليمية تدعم التعلم المستمر وتبادل المعرفة عنصراً حيوياً في استراتيجية الموارد البشرية المركزة على الإنسان، وتستخدم الشركات منصات التعلم الإلكتروني، وورش العمل التفاعلية، وجلسات التوجيه لتسهيل تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين. على سبيل المثال، قد تنظم شركة "أسبوع الابتكار" حيث يمكن للموظفين حضور ورش عمل حول موضوعات متنوعة تتجاوز مجال عملهم المباشر، مما يعزز النمو الشخصي والمهني.

ثالثاً: التقييم والتقدير القائم على الاعتراف بالجهود

١- أنظمة التقييم العادلة:

تطوير أنظمة تقييم تعترف بالإنجازات والجهود الفردية والجماعية بطريقة شفافة وعادلة أمر حاسم للحفاظ على بيئة عمل محفزة وإيجابية. يتضمن ذلك استخدام معايير تقييم واضحة وموضوعية وتوفير

تغذية راجعة منتظمة وبناءة تساعد الموظفين على فهم مجالات القوة وفرص التحسين. على سبيل المثال، قد تستخدم شركة نظام تقييم ٣٦٠ درجة يشمل تغذية راجعة من الزملاء، الرؤساء، والمرؤوسين لتوفير نظرة شاملة على أداء الموظف.

٢- برامج المكافآت والتحفيز:

تقديم برامج مكافآت تعترف بالإنجازات البارزة وتحفز الموظفين على الاستمرار في تقديم أفضل ما لديهم. تشمل هذه البرامج الترقّيات، الجوائز التقديرية، والاعتراف العام بالإنجازات. يمكن أن تشمل أيضًا مكافآت غير مادية مثل فرص التطوير الإضافية، الإجازات، والامتيازات الخاصة. على سبيل المثال، قد تقدم شركة "جائزة المبتكر الشهري" تُمنح للموظف الذي يقدم أفكارًا مبتكرة تسهم في تحسين العمليات أو تطوير المنتجات.

يتضح أن تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المركزة على الإنسان يتطلب التزامًا بتطوير ممارسات توظيف، تدريب، وتقييم تعزز القيم الإنسانية وتعترف بالمساهمات الفردية والجماعية، مما يخلق بيئة عمل محفزة ومستدامة تسهم في رفاهية الموظفين ونجاح المؤسسة.

الفصل

السابع الخاتمة والمراجع

الخاتمة :

في ختام هذا الكتيب، نؤكد على الأهمية القصوى لتبني الجوانب الإنسانية في إدارة الموارد البشرية كمحور أساسي لتحقيق النجاح والاستدامة في المنظمات المعاصرة. لقد استكشفنا كيف يمكن لنهج إداري يركز على الإنسان أن يخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، تعزز من الرضا والإنتاجية لدى الموظفين، وتساهم في تعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية. إذ أنه من الضروري أن تدرك المنظمات أن الموظفين ليسوا مجرد أرقام أو موارد يمكن استغلالها، بل هم قلب العملية التنظيمية ومفتاح نجاحها.

إن تطوير ثقافة مؤسسية تقدر التنوع والشمولية وتستثمر في الصحة النفسية والرفاهية ليس فقط واجباً أخلاقياً بل استراتيجية ذكية للنمو والتطور.

وأخيراً، ندعو جميع القادة والمدراء إلى اعتناق هذه الفلسفة الإنسانية مع الإيمان بأن الطريق نحو المستقبل في الإدارة يكمن في تعزيز الجوانب الإنسانية التي تجعل كل فرد فريداً وقيماً داخل المنظمة.

المراجع

- محمد مستور الصليبي. (٢٠٢٢/٠٢/٠١). تم الاسترداد من المنهال: www.manhal.net
- أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط١، ٢٠٠٢، ص٦٢
- السلوك الإنساني، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢
- محمد بن عابد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلمين والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٥، ص٢٦.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٤، ص٧١.
- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٩، ص٤٩٧.
- م. روزنتال و ب. يودنين، العلاقات الاجتماعية في العمل، بيروت، دار الطليعة، ط٤، ١٩٨١، ص٢٩٨.
- محمد بن عبد الله الشنواني، العلاقات الاجتماعية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص٢٦.
- حسين عبد الله أحمد رشوان، العلاقات الاجتماعية في مجال العمل الإداري، الإسكندرية، مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص٧١.
- السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٧، ص٢٤٧.
- عبيد بن عبد الله بن بختيار السبيعي، الأدوار القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨، ص٤٠.
- المحمد نبيل سعد سليم، محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ط٢٠٠٢، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص٤٠.
- هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة، مصر، المكتبة العالمية، ٢٠٠٦، ص٣٩٤

المحتويات

المحتويات

٧	الإهداء
٨	المقدمة:
١٠	الفصل الأول
١٠	مفهوم الجوانب الإنسانية في إدارة الموارد البشرية
٦	اولاً: تعريف الجانب الإنساني في إدارة الموارد البشرية
	ثانياً: أهم الجوانب الإنسانية في تعامل إدارة الموارد البشرية مع الموظف والتي يجب أن يؤخذ بها:
٦	-
٨	الفصل الثاني
٨	أسس العلاقات الإنسانية في إدارة الموارد البشرية
٩	اولاً: الإيمان بقيمة الفرد:
٩	ثانياً: المشاركة والتعاون:
٩	ثالثاً: العدل في المعاملة:
١٠	رابعاً: التحديث والتطوير:
١٢	الفصل الثالث
١٢	المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية والدعائم الإنسانية في إدارة الموارد البشرية
١٣	اولاً: المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية: (١)
١٣	ثانياً: دعائم واهداف العلاقات الإنسانية في إدارة الموارد البشرية:
١٥	ثالثاً: بعض التصورات لأساليب بناء العلاقات الإنسانية:-
١٨	الفصل الرابع
١٨	أهمية العلاقات الإنسانية
١٩	اولاً: أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم:
٢٥	ثانياً: تأثير السلوك الإنساني في إدارة الموارد البشرية:-
٢٩	ثالثاً: أسباب الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني:

٣٠	رابعاً: العلاقات الإنسانية وبيئة العمل:
٣٦	الفصل الخامس
٣٦	اتجاهات مستقبلية في الإدارة الإنسانية
٣٧	أولاً: استكشاف الاتجاهات:
٣٨	ثانياً: التكنولوجيا كداعم:
٣٩	دور التكنولوجيا في دعم الجوانب الإنسانية
٣٩	التكامل بين الإنسان والتكنولوجيا:
٣٩	التحديات التكنولوجية:
٤٠	الفصل السادس
٤٠	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المركزة على الإنسان
٤١	أولاً: توظيف واختيار يركز على القيم الإنسانية:-
٤٢	ثانياً: تدريب وتطوير الموظفين بنهج إنساني:-
٤٢	ثالثاً: التقييم والتقدير القائم على الاعتراف بالجهود
٤٤	الفصل
٤٤	السابع الخاتمة والمراجع
٤٥	الخاتمة :
٤٦	المراجع:
٤٦	المراجع