

ثالثاً: إدارة الافراد

تمهيد

تعتبر إدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف الإدارة على العنصر البشري والذي يعتبر أثنعناصر الإدارة، وأثر هاتأث برافياالإنتاجية، ويؤمابعديوميزداددورالأفرادأث يرافي المنظمات الإدارية، مثلما تزداد أعداد العاملين بهذه المنظمات، وتزداد مشكلاتهم عمقا وتشتع بآ، مما أدى إلى اعتبار إدارة الأفراد وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري، والذي على مقدار قدراته، وخبراته، وحماسه للعمل تتوقف قدرة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف.

82

تعريف إدارة الأفراد [OBB] [OBB]

ويمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب كامل العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ويحتوي هذا التعريف على بعض المبادئ والأسس وهي:

- 1- إن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية.
 - 2- أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط للحصول على الرضاء الشخصي أو الفردية، وإنما أيضا للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة
 - 3- أن الأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وأفاءة وإذا كان هدف الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية.
- وظائف إدارة الأفراد تتجه إدارة الأفراد الحديثة إلى تنوع نشاطاتها بالقيام بثلاث وظائف رئيسة وهي:

1- الحصول على الموارد البشرية:

ويعتبر الحصول على الموارد البشرية الكفوة اللازمة للهيئات والمنظمات، أولى الوظائف الأساسية وهو ما يمكن أن يتم طريق مجموعة من الوظائف الفرعية الأخرى والتي تتعلق بما يلي:

83

- أ- تصنيف الوظائف [OBB] [OBB] ب- تخطيط الموارد البشرية. ج- الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- 2- تنمية الموارد البشرية:

ويقصد بها عملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، وتشمل:

- أ- مفاهيم أساسية في التدريب. ب- تحديد الاحتياجات التدريبية. ج- تصميم وتقييم البرامج التدريبية.
 - 3- حسن استخدام الموارد البشرية:
- وذلك ضمناً لاستخراج أفضل ما في العاملين من طاقات، وحسن معاملتهم وتدبير شؤونهم، وتشمل دراستها على عدد من الأنظمة منها:

أ- الرواتب. ب- الحوافز. ج- تقويم الأداء. د- الترقية. هـ- النقل.

أنماط الأفراد ومشكلات التواصل

إن الاختلافات بين الشخصيات الإنسانية قد تولد نوعاً من مشكلات التواصل ما لم يكن هناك فهم جيد لاحتياجات وسلوكيات أنماط الأفراد المختلفة. وما لم يتم قبول فكرة

84

حتمية الاختلاف كطبيعة إنسانية، فإن سوء الفهم سيستمر بخط بياني متصاعد في [OBB] [OBB] جميع أبعاد العلاقات الشخصية. كيف تعالج مشكلة نشأت الاختلافات الشخصية:

الخطوة الأولى: تحدث عن حتمية التباين أو الاختلاف. ينتج عن الصمت تمزق في عواطف كل طرف من الأطراف المشاركة. وفي نفس الوقت يقف الصمت حائلاً أمام أية إمكانية لحل المشكلة، المعالجة الصامتة هي معالجة سلبية، وأي إنسان بإمكانه أن يكون سلبيًا، فلتكن إيجابياً وتكلم بصوت مسموع من خلال:-

□ أين: تكلم عن الخلاف بشكل خاص، بحيث يتمكن جميع المشاركين من التواصل بصدق ودون قلق. فما لم تعرف الحقيقة كاملة ستبقى المشكلة

مائلة، الحل الجزئي ليس حلاً.

□ متى: تكلم عن المشكلة عندما يكون الأفراد منتعشين في أوج نشاطهم، وإلا فهم لن يكونوا قادرين على التفكير بعقل منفتح، وبالتالي لن يتمكنوا من التعبير عن أنفسهم بوضوح.

□ كيف: تأكد من أن أي كلمة تقولها قد مرت بثلاثة اختبارات هامة: هل هي صادقة؟ هل هي ضرورية؟ هل خرجت بشكل لطيف؟

الخطوة الثانية: كن متفهماً، انظر إلى الأشياء من وجهة نظر الآخر. يقول المثل

القديم: "لا يمكنك أن تفهم الآخر بشكل جيد ما لم ترتد قبعته"، انظر إلى الأشياء من وجهة نظر امرأة، من وجهة نظر مفكر، من وجهة نظر رجل، انظر إلى الأمور بعين مدير، بعين زبون، بعين موظف، تعامل مع الوضع من عدة جهات نظر، تقليدية، تشاركية، أو متفردة .

من جهة ثانية حاول أن تتفهم العوامل الأخرى من الماضي والحاضر التي تحكم حياة الآخر والتي يمكن أن تكون أثرت في تشكيل شخصيته أو شخصيتها. فيمكنك أن تتفهم شخصية عمر على سبيل المثال بشكل أفضل إذا ما علمت المؤثرات التي حكمت طفولته في

85

الثمانينات، كما يمكنك أن تتعرف على شخصية ليث إذا ما عرفت أنه نشأ في [OBB]OBB]. السبعينات في بيئة كذا وكذا في البلد الفلاني أو المدينة الفلانية . الخطوة الثالثة : كن مرناً فلنكن لديك الرغبة في التوصل إلى حل وسط. عندما يكون الأفراد متحجرين مهما كان نمطهم ومتحيزين لوجهة نظرهم فلا جدوى من الكلام، أي نوع من أنواع النقاش لن تكون له نتيجة مرضية في خلق علاقات إيجابية. يجب أن تتحلى جميع الأطراف بالمرونة، فالمسار نحو حل وسط يجب أن تسلكه جميع أطراف المشكلة. عندما يكون الحل الوسط رغبة أحد الطرفين فقط يتبخر الشعور بالعدالة، وتكون النتيجة تدهوراً في العلاقات. قد يستمر الأفراد في تواصل شكلي، فتكون علاقاتهم صورية فقط، أما عاطفياً فيكون انعدام التواصل قد أصبح كاملاً.

الخطوة الرابعة : كن صبوراً، متسامحاً. فلندرك أن الاختلافات بين الأفراد أمر حتمي، لا يوجد فرد متطابق مع آخر، كما أن القليل فقط من الأفراد هم الذين يجدون من يتوافقون معه في العمل بشكل تام، وأن الصبر والتسامح مع أنماط الأفراد المختلفة: التقليدي، والتشاركي، والمتفرد أمر ضروري إذا ما كان التواصل وعمل الفريق وموقف الفريق الواحد هو الهدف الذي تتطلع إليه. احتياجات القيادة والمساهمات التنظيمية للأنماط المختلفة:

هناك نقطة هامة يجب أن نتذكرها دائماً، وهي أن الأنماط المختلفة من الأفراد تحتاج إلى معاملة مختلفة لإشاعة جو الرضا ورفع سوية الإنتاجية من خلال استخدام الأفراد لكامل طاقتهم. على سبيل المثال غياب التخطيط والإرشادات الواضحة محيط

بشكل خاص للتقليديين، بينما تقف النزاعات والعلاقات العدائية الشخصية كحمل ثقيلة وضريبة شديدة الوطأة على التشاركيين، أما المتفردين فيشعرون أن الإشراف المباشر والقواعد الصارمة ليست إلا هيكلاً لبيئة عدائية لا يمكنهم التعامل معها. القادة الحقيقيون هم الذين يمكنهم توفير البيئة الملائمة للأنماط الثلاث. يوفر النظام والمقاييس للتقليديين،

86

والعلاقات الاجتماعية الدافئة للتشاركيين، ويشجعون الإبداع والتطور والنمو [OBB]OBB]. الشخصي للمتفردين. وبالرغم من أن التنظيمات على اختلافها يمكن أن تجتذب أنماطاً مختلفة من الأفراد، فإن بنية المؤسسات العسكرية والنظام الذي يحكمها يستهوي التقليديين في حين تجتذب التنظيمات التي تعنى بالاهتمامات والخدمات الإنسانية التشاركيين، أما المتفردين فتستهوهم الأعمال الإبداعية وتلك التي يتمكنون من ممارستها "بحرية". تذكر أن كل نمط من الأنماط الثلاث يحتوي على جوانب إيجابية وأن التنظيم المتكامل هو الذي يحتوي على الأنماط الثلاث، يوازن فيما بينها فيبلغ في الاستفادة من مهاراتها المتنوعة. التقليديون يأتون بالأسس والثباتية والنظام الذي يحتاجه كل تنظيم إذا ما كان ينشد النمو والازدهار. هم يضعون النظم والقواعد التي تسمح لجميع الأفراد أن يعملوا سوياً بطريقة منظمة. التشاركيون فعالون وودودون، هم يوفر المودة الهلالية الذي تجمع بين الأفراد وتخلق بينهم روح الصداقة والتلازم كقادة هم قادة تشاركيون، وكاتباع هم أعضاء فريق من الطراز الممتاز. التشاركيون هم عوامل الانسجام الضرورية في كل أسرة سواء الأسرة العائلية أو أسرة العمل. التشاركيون يشيرون جو الدفء والدعم بطبيعتهم غير المتكلفة. المتفردون يقدمون الأفكار الجديدة والمبدعة، هم مستقلون ويقاومون الإشراف المباشر، ولكن عندما يحق قزون بشكل شخصي هم أفراد ديناميكيون ومبدعون. التنظيم دائماً بحاجة إلى مبدعين إذا ما أراد أن يكون نشيطاً، قوياً، يطور لنفسه منتجات و مبادرات وأسواق جديدة، خاصة إذا ما كان متواجداً ضمن بيئة تنافسية . اتبع أسلوب الأنماط المتنوعة لتقوية المجموعة.

عند بناء الفريق يتجه بعض القادة إلى انتقاء أفراد يتناسبون مع شخصيتهم هم بل ويحاولون أن يكونوا مشابهيين لهم. إلا أن هذا النهج يحد من قدرات المجموعة في تحقيق أهدافها. عوضاً عن ذلك، يجب أن يفكر القادة بما يمكن أن يستفيدة أفراد المجموعة من بعضهم البعض.

8