

٤ - أهم العوامل التي تدعم العلاقات الإنسانية

إن العلاقات الإنسانية في المنظمة هي التي تقوم سلوكياتها على تقدير كل فرد في التنظيم الإداري، وعلى الدراسة الموضوعية للمشكلات الإدارية، وشعور كل فرد بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل من خلالها. ومن أهم العوامل التي تسهم في العلاقات الإنسانية في المنظمة ما يلي:-

- ١- الإيمان بالعمل التعاوني.
- ٢- إتاحة الفرص للأفراد مديرون و عمال للتعبير عن آرائهم.
- ٣- تشجيع العاملين على الارتقاء بالعلاقات الشخصية والمهنية.
- ٤- تشجيع العاملين على عرض مشكلاتهم ومناقشتها، وإيجاد الحلول لها متى احتاجوا إلى ذلك.
- ٥- احترام وجهات نظر الآخرين وآرائهم المختلفة.
- ٦- إشعار العاملين بقيمتهم، وبالحاجة الماسة إليهم، وبأنهم عامل أساسي في العمل.

- ٧- تقدير طموحات الآخرين وقدراتهم ووضعها موضع التقدير والاهتمام.
- ٨- الإيمان بالمسئولية في بناء الروح المعنوية العالية لدى الآخرين.
- ٩- الثقة بالآخرين.
- ١٠- إشراك الآخرين في إتخاذ القرار، وملاحظة مدى تأثيره فيهم.
- ١١- القدوة الحسنة في التعامل مع العاملين.
- ١٢- العمل على تحسين بيئة العمل وظروفه.
- ١٣- مطالبة الإدارة بتلبية حاجات العاملين وحفزهم مادياً ومعنوياً.
- ١٤- العمل على إشباع حاجات العاملين .

أسس العلاقات الانسانية :

من أسس العلاقات الإنسانية في المؤسسات ما يلي:

- ١- الإيمان بقيمة الفرد: أن يؤمن المدير أو القائد بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها وأن الفرد العادي إن أتاحت له الفرصة لكي يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية، فسيكون قادراً على الوصول إلى قرارات رشيدة معقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف ومشكلات.

(مدخل التحفيز في تدعيم العلاقات الانسانية)

٢- المشاركة والتعاون: أن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي حين يتاح المناخ المناسب للجماعة والمناقشة في موضوع معين أو أمر من الأمور فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملاساته واتخاذ القرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية .

(أثر جماعات العمل على تدعيم العلاقات الإنسانية)

٣- العدل في المعاملة: ضرورة أن يسود مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة ويجب أن يعامل المدير جميع العاملين في المؤسسة معاملة تتسم بالعدل والمساواة بعيداً عن التحيز والمحاباة، وذلك في ضوء قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين في المؤسسة.

(مدخل القيادة الإدارية في تدعيم العلاقات الإنسانية)

كما أن هناك أساسيات أخرى للعلاقات الإنسانية ينبغي أن نركز عليها... مثل:

- وجود الرغبة لدى العاملين في العمل بالمنظمة.
- توفر الثقة بالنفس لدى جميع العاملين بالمؤسسة.
- إيمان كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين واحترام رغباتهم.
- التصرف بوضوح في ضوء أهداف العمل.

- توفير المواقف والظروف التي تساعد الأفراد على نجاح العمل بما يحقق الأهداف المرجوة.

التحفيز الايجابي والتحفيز السلبي :

يمكننا أن نميز مدخلين أساسيين للتحفيز وهما التحفيز الايجابي والتحفيز السلبي ويهدف التحفيز الايجابي الى رفع وتحسين الإنتاجية و لأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيننا ترغبه الإدارة و عن طريق توفير فرص التقدير و الكسب المادي و الأدبي للأداء الجيد. هذا عكس الحال في التحفيز السلبي الذي يسعى الى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب و الردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنظمة.

و تهدف كافة مداخل و صور التحفيز السلبي إلى ترشيد سلوكيات العاملين و حفزهم على تجنب أية سلوكيات لا ترغبها الإدارة، كالغياب أو الإهمال أو مخالفة التعليمات.

و لقد أسفرت التجارب و الدراسات التي أجريت في هذا المجال عن أن الحافز السلبي يوفر إنتاجية أعلى في المدى القصير لكن يصاحبها هبوط في معنويات العاملين و ما يعكسه ذلك من أعراض سلوكية مثل ارتفاع

معدل الغياب و معدل دوران العمل و عرقلة و تقييد الإنتاج إلى جانب شيوع روح الاستياء من العمل و ظروفه و علاقته و كثرة الشكاوى و التظلمات و يترتب على ذلك هبوط إنتاجيتهم على المدى الطويل. معنى ذلك أن القادة يعتمدون على الحافز السلبي يحصلون على إستجابة سريعة لكنهما مؤقتة و محدودة. أما الحافز الايجابي فإنه بصفة عامة يوفر روح معنوية أعلى و إنتاجية أقل فى المدى القصير لكن على المدى الكبير تزيد الإنتاجية بدرجة كبيرة .

والاتجاه الحديث فى المجال الاداري يسفر عن التزايد المستمر لاستخدام وسائل و فنون التحفيز الايجابي مع تناقص تدريجي في استخدام وسائل التحفيز السلبي القائم على التخويف و العقاب. وهذا الاتجاه قد خلقته عوامل عديدة مثل نمو الحركات النقابية و ارتفاع مستوى ثقافة العاملين بصفة عامة إلى جانب الأبحاث و الدراسات التي أجريت فى هذا المجال و التي برهنت على المزايا العديدة التي يحققها المدخل الايجابي فى تحفيز العاملين. و الأفراد بصفة عامة تثيرهم حوافز مختلفة فى أوقات مختلفة و القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعلم أيا من الحوافز يجدر استخدامها فى كل موقف على حدة.

صور التحفيز الايجابي:

١- إثارة العمل لاهتمامات العاملين بمعنى أن يكون العمل متفقا مع قدرات القائم به و مهاراته و استعداده و ميوله و يتحقق ذلك بوضع

الشخص المناسب فى المكان المناسب أى إلحاقه بالوظيفة التى يستطيع أن ينتج فيها بأكثر كفاءة ممكنة.

٢- عدالة الأجر الأساسى و تحقيقه للاستقرار المادى و النفسى للعاملين و يتحقق الاستقرار المادى عندما يتفق الأجر مع مستوى المعيشة السائد فى المجتمع. وأن يكفل مستوى الأجر النقدى الحصول على مستوى مناسب من الأجر الحقيقى.

٣- تحقيق الارتباط بين الأجر و العمل المؤدى فى ضوء معدلات عادلة و موضوعية للأداء. بحيث يكون الأجر ذاته محفزاً للأداء فى ضوء المعدلات النمطية للإنجاز، و من ثم يكافأ فقط من يتجاوز من العاملين هذه المعدلات المقررة و ليس من أدى عمله على الوجه المطلوب فحسب.

٤- التوسع فى تطبيق أنظمة الأجر التشجيعى على الأساس الفردى و الجماعى و التى يزداد بموجها كسب الموظف بطريقة مباشرة بزيادة إنتاجيته.

٥- كفالة استقرار العاملين فى أعمالهم و ضمان استمرار العمل ذاته و حمايتهم من الفصل التعسفى. و يعنى استمرار العمل بالنسبة للفرد ضمان استمرار مورده المالى الأمر الذى يرفع من معنويته و يؤمنه على حاضره و مستقبله و من يركز جهوده فى العمل و ينعكس ذلك لا محالة على إنتاجيته و يصبح أكثر تعاوناً.

٦- توفير حوافز مادية فردية أو جماعية ترتبط مباشرة بانتاجية العاملين ومن أمثلتها منح مكافآت تشجيعية مجزية أو علاوات استثنائية للعاملين الذين يحققون الأهداف المنشودة أو الذين يؤدون أعمالا ممتازة في نطاق زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه أو خفض تكلفته أو أى أعمال أو أبحاث أو مقترحات أو اختراعات يترتب عليها ابتكار فنون أو طرق أو أساليب جديدة تسهم فى ترشيد العمل و فى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية واقتصاد.

٧- ربط العلاوات الدورية بتحقيق الأهداف المنشودة أو بارتفاع الإنتاجية بطريقة مباشرة و يعنى ذلك تقرير أسلوب التحفيز الجماعي من خلال ربط منح العلاوات الدورية بسلامة المركز المالى للمنظمة و تحقيقها لأهدافها وكذلك بمستوى كفاءة الموظف.

٨- من صور التحفيز المادى أيضا إشراك العاملين فى أرباح المنظمة بحيث يخصص لهم نصيب معين من الأرباح يوزع عليهم بنسبة المساهمة الفعلية لكل منهم فى تحقيق الأهداف.

٩- من صور التحفيز المادى أيضا منح العاملين نصيبا من كل ما تسهم به جهودهم من زيادة فى الإيرادات.

١٠- أن منح البدلات الخاصة التى تضاف إلى الأجر إنما تهدف إلى زيادة وتحسين الأداء و تمنح هذه البدلات عادة مقابل النفقات الاضافية التى يتحملها العاملون كبديل الانتقال.

١١- من صور التحفيز المعنوي توفير حوافز معنوية تتمثل في توفير الترقية الاستثنائية التي تكفل منح مراكز أدبية أعلى للعاملين الممتازين أو منحهم شهادات تقدير أو نياشين أو إدراج أسمائهم في لوحات شرف أو نشر تقارير الثناء عن الأعمال الممتازة والاشادة بالعاملين الممتازين أو إيفادهم في بعثات خارجية أو غير ذلك من صور التقدير الأدبي للعاملين الأكفاء والتي تشعرهم بما تعلقه المنظمة من أهمية على نتائج جهودهم وذلك حافز لهم على جودة الأداء.

١٢- إن توفير برامج الخدمات والميزات الاضافية في مختلف نواحيها الاجتماعية والصحية وتلك المتصلة ببيئة العمل من حيث ظروف العمل وساعاته وبرامج الأمن والسلامة يكفل تحسن معنويات العاملين ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية.

١٣- من صور التحفيز المعنوي أيضا محاولة تخليص الفرد من متاعبه الشخصية وخاصة تلك المرتبطة بظروفه الاجتماعية خارج بيئة العمل أي في حياته الخاصة. ويرجع ذلك إلى أن حياة الفرد بصفة عامة تكون بمثابة وحدة متكاملة فظروفه الشخصية خارج المنظمة قد تؤثر على إنتاجيته.

١٤- إشراك العاملين في إدارة المنظمة يعتبر مدخلا هاما للتحفيز المعنوي حيث تتاح للعاملين فرصة الاشتراك في إدارة وسائل الإنتاج والإسهام بأرائهم وأفكارهم في تخطيط مستقبل المنظمة وتوجيه حاضرها.

١٥- يبرز من الحوافز المعنوية حافز الإشراف الجيد ونعني بذلك أسلوب الاشراف الديمقراطي الذي يوفر للعاملين الفرصة للابتكار ويتيح لهم حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم ويقدر أهمية الثناء على جهود العاملين في الوقت المناسب والاعتراف بقدراتهم، ويسعى الى توفير علاقات طيبة بين العاملين وبينهم وبين المشرفين ويشعر العاملين بأهمية الأعمال التي يؤديها وبالذور الذي يسهمون في تحقيق أهداف المنظمة.

١٦- يعتبر تفويض السلطة عاملا هاما في التحفيز أن التفويض يشعر المفوض إليه بالأهمية ويمنحه الثقة في نفسه ولا شك أن لذلك أثارا على إنتاجيته حيث يحاول دائما أن يرتفع الى مستوى المسؤولية الملقاة على كاهله.

١٧- تساهم سياسات الموارد البشرية الجيدة في تحفيز هذه الموارد ورفع معنوياتها ونعني بذلك أن تؤسس هذه السياسات على أسس موضوعية وعادلة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية سواء تعلق ذلك بأنظمة الاختيار أو التعيين أو التدريب أو تحديد الأجور أو الترقية أو النقل أو تقييم الأداء.

١٨- يشعر كثير من الأفراد بالرضا إذا ما عرفوا ما وراء الأحداث والتصرفات الإدارية التي تؤثر عليهم ولذلك فتحفيز هؤلاء إنما يكون من خلال جعلهم دائما في الصورة وإحاطتهم علما بأسباب وأهداف تصرفات

الإدارة وبمعنى آخر فإن وجود نظام سليم للاتصال في المنظمة يسهم في تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم.

١٩- توفير فرص المنافسة بين العاملين كأفراد وكمجموعات أيضا يعتبر مدخلا من مداخل التحفيز الايجابي فالمنافسة تذكى روح الحماس في أداء العمل ونعني هنا المنافسة الموضوعية الهادفة وليس المنافسة المدمرة المبنية على الكراهية والأحقاد بين العاملين وبعضهم البعض.