

اليوم التدريبي الثالث

العملاء

### أهداف اليوم :

- ✓ التعرف علي أهمية العميل و حاجاته
- ✓ كيفية التعامل مع العملاء الغاضبين
- ✓ اهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم
- ✓ التعرف علي تنمية المهارات الإدارية

# اليوم التدريبي الثالث

## دليل تدريب الجلسة الاولى

### الجلسة الاولى

عنوان الجلسة: العملاء

مدة الجلسة: 180 دقيقة

### موضوعات الجلسة

- العملاء
- كيفية التعامل مع العملاء الغاضبين

## نشاط -5

### عصف ذهني-جماعي

عزيمي الم... اذكر ما... أهمية العميل ؟

نشاط -3

عصف ذهني-جماعي

عزيمي الم... اذكر ما... عن نظرية الذ...



## العملاء



يعرف العميل بأنه الشخص الذي تخدمه المؤسسة، لذلك يعتبر حجر الأساس لها، والمسؤول الأول عن نجاحها أو فشلها، لذلك تسعى المؤسسات أثناء إنشائها لتحديد أهدافها، وخدماتها بما يتلائم مع طبيعة العميل، وطبيعة الخدمات التي يطلبها، علماً أن هناك أنواع كثيرة من العملاء، مما يتطلب اكتساب مهارة التعامل مع كل نوع.

### ■ أنواع العملاء وكيفية التعامل معهم

#### ((العميل السلبي))

- **صفات العميل السلبي:** الاتكالية، والمزاجية والحجل.  
طرح كثير من الأسئلة.  
الاستماع بانتباه.  
البطء في تحديد موقفه، سواء بالقرار أم بالإجابة.  
قلة التركيز، وبطء الاستيعاب، وذلك لانشغال عقله بالتفكير بأكثر من موضوع.  
الاعتقاد بأن تفاعل مقدم الخدمة معه يحد من خطورة قراره.
- **كيفية التعامل مع العميل السلبي:**  
ينبغي التحلي بالصبر عند التعامل مع هذا الصنف من العملاء، مع محاولة سؤاله عن سبب تأخره في القرار.  
يفضل عدم إجباره على شيء لا يريد.

ينصح بمسأيرته، ومساعدته لتحقيق ما يريد.  
يجب توفير الأدلة لإقناعه.

### ((العميل المتشكك))

■ **صفات العميل المتشكك:** يبدو شكاكاً وغير واثقاً من مزود الخدمة، ويطلب الأدلة.

يبدو ساخراً في طريقة حديثه.

يصعب عليه تحديد ما يرغب به.

يبدو صعب المراس، مما يزيد صعوبة التعامل معه.

■ **كيفية التعامل مع العميل المتشكك :** تجنب مجادلته.

حاول معرفة أسباب شكه، وبددها لتكسب ثقته.

### ((العميل الثرثار))

■ **صفات العميل الثرثار:** يكثر من الكلام، وأحياناً دون فائدة.

يجامل، ويبدو فكاهياً.

يحاول لفت الانتباه بكثرة حديثه.

يتحدث عن أشياء كثيرة في ذات الوقت.

■ **كيفية التعامل مع العميل الثرثار:** ينصح بالحدز أثناء التعامل معه.

يفضل مسك زمام الحديث.

ينصح بإعطائه وقتاً كافياً ليتحدث بما يريد.

يفضل جذب حديثه نحو الموضوع.

يفضل أن تبدي امتنانك لاقتراحاته.

ينصح بالموافقة على آرائه في حال كانت صائبة.

### ((العميل المغرور))

- **صفات العميل المغرور:** يرى أن الآخرين مجبرين على انتظاره.  
يرى نفسه متميزاً، ومسيطرًا، وواثقًا.  
يبدو غير صبور.  
لا ينصت إلى الحديث، ويحاول المقاطعة.  
يعيق استمرارية العمل، لزعمه أنه يحيط معرفةً بكل الأمور.
- **كيفية التعامل مع العميل المغرور:** ينصح بإنهاء المعاملة معه في وقتٍ قصير. يفضل إشعاره بأهميته.  
ينصح بمجاملته.  
يفضل إبداء الموافقة في بداية الأمر، ثم الحديث له عن موقفك.

### ((العميل المتردد))

- **صفات العميل المتردد:** اتكالي في اتخاذ القرارات.  
مترددٌ، وغير صارم.  
صعوبة أخذ جواب منه.  
صعوبة الاستقرار على موقف أو رأي.
- **كيفية التعامل مع العميل المتردد:** يفضل تحديد الخيارات المعروضة لديه.  
ينصح بمناقشته بطريقة تبين له أن رأيه غير منطقي.  
يفضل إشعاره أن الحديث معه ليس مضيعة للوقت، ويجبذ تقديم الشكر له.

## ((العميل الغاضب))

- صفات العميل الغاضب: يستفز بسرعة، ويغضب.  
يرغب بالإساءة إلى الآخرين، ويستمتع بإلحاق الضرر بهم.  
يواجه مزود الخدمة صعوبة في التعامل معه، وفي محاولة إرضائه.  
يميل للتهجم على الآخرين.
- كيفية التعامل مع العميل الغاضب: التعامل بحكمة، وروية، وصبر.  
محاولة استيعاب غضبه.  
الابتعاد عن مجادلته، مع محاولة إثبات الرأي بالدليل والبرهان.

## (( العميل المشاهد ))

- صفات العميل المشاهد: لا يريد شيئاً محدداً.  
يرغب بالتمتع في الخدمات أو البضائع المعروضة.  
يفضل عدم مراقبته، والاهتمام به في ذات الوقت.
- كيفية التعامل مع العميل المشاهد: تجنب صب الاهتمام والتركيز عليه.  
محاولة إثارة انتباهه، واهتمامه.  
الترحيب به.  
إشعاره بأن الخدمة التي يبحث عنها متوفرة.

## أهمية العميل و حاجاته

### أهمية العميل

- العميل هو الشخص الأكثر أهمية في المؤسسة .
- لا يعتمد العميل عليك ، بل أنت تعتمد على العميل ، وأنت تعمل لديه .
- لا يشكل العميل مصدراً للإزعاج بالنسبة لك ، إن العميل هو هدف عملك .
- يطوقك العميل بفضله عندما يزورك في المؤسسة أو يتصل بك ، إنك لا تتفضل عليه بتقديم الخدمة له .
- يشكل العميل جزءاً من عملك مثله مثل أي شيء عنده .
- ليس العميل مجرد عدد إحصائي جامد ، إن العميل شخص لديه مشاعره وعواطفه مثلك تماماً ، لذا عامل العميل بصوره أفضل مما تود أن تعامل بها .
- إن العميل ليس هو الشخص الذي يحسن أن تتجادل معه .
- العميل هو شريان الحياة الرئيسي في عملك ، تذكر دائماً بدون عملاء لن يكون لك عمل ، فأنت تعمل من أجل العميل .

## حاجات العملاء العشرة

1. أن تعاملهم بكرامة واحترام .
2. أن يشعروا بالنجاح بعد تعاملهم معك .
3. أن يتلقوا المساعدة عند الحاجة إليها .
4. أن تعاملهم باعتبارهم متفردين .
5. أن تتعامل مع صورتهم الذهنية عن أنفسهم .
6. أن تحترم وقتهم .
7. أن يشعروا أنك تقف إلى جانبهم .
8. أن يوفر لهم معلومات واضحة .
9. أن تحقق لهم فوائد محددة مع التعامل مع دائرتك
10. احترام جميع الزملاء والجعل منهم أصدقاء ومد يد المعونة لهم دون استثناء .

## كيفية التعامل مع العملاء الغاضبين



قد يكون التعامل مع العملاء الغاضبين من أصعب الأشياء في أي وظيفة. سيقابلك هؤلاء العملاء الغاضبين والمحيطن والعدائين وقليلي الصبر سواء حدثوك وجهًا لوجه أو عبر الهاتف؛ يعد البقاء هادئًا هو مفتاح النجاح في التعامل مع العميل الغاضب.

### (1) فهم شكوى العميل

#### • ابق هادئًا وعدل طريقة تفكيرك.

لا يجب أحد أن يواجهه شخص غاضب يصرخ في مكان عام، ولكن وظيفتك في هذا الموقف هي أن تبقى هادئًا ومتناسكًا.

قد تشعر في داخلك بالرغبة في الصراخ في وجهه أيضًا ولكن قاوم هذه الرغبة وتحل بأفضل سلوك خدمة عملاء لديك واستعد لبدء العمل.

لا تستخدم أبدًا السخرية أو تمثيل الأدب، فسيزيد التصرف بهذه الطريقة من غضب العميل وسيجعل الموقف أسوأ بكثير.

## • استمع بتفاعل لما يقول العميل.

يريد الشخص الغاضب عادة فقط شخصًا لتنفيس غضبه عليه، وكل ما جعلك هذا الشخص اليوم هو حظك، ويعني هذا أن عليك بذل كل جهدك للانتباه جيدًا لما يقول العميل.

امنح العميل انتباهك الكامل، فلا تسرح ولا تنظر حولك ولا تترك أي شيء آخر يشتتتك.

انظر للمتحدث وأنصت جيدًا لما يقول.

ابحث عندما تستمع إليهم عن إجابات عن هذه الأسئلة: ماذا حدث ليصبحوا غاضبين هكذا؟ وماذا يريدون؟ وماذا بإمكانك أن تفعل للمساعدة؟

## • افصل مشاعرك عن الموقف .

افعل ذلك إذا كان العميل غاضبًا جدًا وقال شيئًا وقحًا (أو عدة أشياء). تذكر أنك لا يجب أن تنظر للأمر بصورة شخصية، فالعميل غاضب من الشركة أو المنتج أو الخدمة التي وفرت له وليس غاضبًا منك كشخص. سيكون عليك وضع مشاعرك الشخصية جانبًا.

انتبه رغم ذلك أنك يجب أن تخبر العميل إذا كان بذيئًا جدًا أو مهددًا أنك ستذهب لاستدعاء المشرف عليك أو أحدًا آخر للمساعدة في حل مشكلته، وأخبر المشرف وأنت عائد معه للعميل بطبيعة الموقف واشرح له سبب شعورك بالحاجة لاستدعائه

(كأنك شعرت أنك مهدد... إلخ). ستتضرر لسؤال العميل المغادرة إذا وصل الموقف لدرجة كبيرة من السوء.

اعرف جيداً سياسة منشأتك عن وقت استدعاء السلطات وعن كيفية توثيق لقاءات كهذه فقد يكون تدوين التفاصيل ضرورياً جداً من أجل المتابعة.

### • كرر شكوى العميل.

تأكد من أنك تعرف جيداً سبب غضب العميل بعد انتهائه من تنفيس غضبه.

كرر ما تظنه سبب غضب العميل إذا شعرت أنك ما زلت غير متأكد أو وجه إليه أسئلة.

سيرى تكرار المشكلة للعميل أنك كنت منصتاً، وسيساعدك أيضاً على التأكد من المشكلة التي تحتاج للحل.

استخدام كلمات هادئة و متماسكة طريقة جيدة للتأكد من أنك تعرف المشكلة جيداً. قد تكون هذه الكلمات مثلاً "لقد فهمت أنك غاضب وعن حق بسبب تأخر توصيل البيتزا لمنزلك لمدة ساعة."

### • تعاطف بفاعلية .

سيساعد إظهارك للتعاطف مع العميل على جعله يفهم أنك تحاول بالفعل مساعدته. قل بعدما تتأكد من المشكلة شيئاً يريهم أنك تشعر بالأسف حيالها وأنها تتفهم سبب غضبهم.

قل مثلاً

- "أتفهم تمامًا سبب إحباطك، فانتظار البيتزا خاصة وأنت جائع إحساس سيء جدًا".
- "أنت على حق في غضبك، فتأخر توصيل الطعام قد يخرب خطط الليلة كلها".

### • اعتذر.

عرّف العميل أنك تشعر بالأسف الصادق لحدوث هذا له بغض النظر عن ظنك أنه يبالغ قليلاً في الأمر.

سيساعدك الاعتذار جدًا جنب إظهار التعاطف، فأحياناً يكون كل ما يريد العميل الغاضب هو أن يعتذر له شخص عن الخدمة السيئة. فلتأمل أن يهدأ العميل قليلاً بعد اعتذارك نيابة عن الشركة.

قل مثلاً "أنا آسف لأن البيتزا لم تصلك في موعدها. أعرف كمية الإحباط التي يسببها ذلك وأتفهم تمامًا سبب غضبك. لنر ماذا بإمكاننا أن نفعل لتصحيح هذا الخطأ."

### • استدع المدير إذا سألك العميل ذلك .

يفضل أن تستدعي المدير أو المشرف استجابة لرغبة العميل إذا سألك ذلك بينما تحاول التعامل مع الموقف، ولكن حاول تجنب طلب مساعدة المدير إن أمكن؛ فسيريده تعاملك مع الموقف بمفردك أنك تملك الوسائل الضرورية للتعامل مع العملاء الغاضبين بطريقة هادئة و متماسكة

## 2)التقدم للأمام

- اعرض حلًا محتملاً (أو حلولاً) .

سيكون عليك الآن إيجاد حل لمشكلة العميل للعرض عليه بعدما سمعت وعرفت ما يغضبه.

قدم الحل الذي تظنه سيرضي العميل (إذا كان تعرف واحدًا)

يمكنك مثلًا في موقف تأخر توصيل البيتزا أن تقول "أتفهم تمامًا أنك غاضب من تأخر توصيل البيتزا لك وأود أن أرد لك ثمن البيتزا الذي دفعت وسأهديك واحدة أخرى مجانية، وسأحرص بنفسي على أن تصلك البيتزا التالية في أسرع وقت ممكن".

- اطلب رأي العميل

اسأل العميل إذا لم تكن متأكدًا تمامًا مما قد يرضيه.

ماذا يريد أن يفعل بشأن المشكلة؟ أهنالك نتيجة معينة سترضيه؟ قل مثلًا:

○ "ماذا تريد بالتحديد أن يتم؟ وسأحرص بنفسي على فعله إن كان في

نطاق صلاحيتي".

### • قم بالفعل فوراً .

أخبر العميل بما ستفعل الآن للتأكد من حل المشكلة وأعطه معلومات الاتصال بك خاصة إن كنت تحدّثه عبر الهاتف حتى يستطيع الاتصال بك إذا حدثت المشكلة من جديد.

### • خذ بعض الوقت لنفسك بعد المشكلة .

خذ بعض الوقت لنفسك بعد مغادرة العميل أو بعد انتهاء المكالمة معه لاستيعاب ما حدث ولتسمح لنفسك أن تهدأ حيث يمكن أن تكون هذه المواقف مرهقة حتى إذا غادر العميل سعيداً.

خذ بعض اللحظات لتصفية ذهنك وتقليل توتره.

ينصح بتوثيق تفاصيل ما حدث من الوقت والتاريخ والمكان والأحداث وكيفية حل المشكلة.

### • تابع مع العميل.

اتصل بالعميل عندما يتم حل المشكلة واسأله إذا كان كل شيء على ما يرام. يمكنك الذهاب لخطوة أبعد إذا أمكن بإرسال اعتذار مكتوب له أو بمنحه خصماً على المنتج التالي الذي سيشتريه .

## ✚ أفكار مفيدة

- حاول ألا تأخذ شكاوى العملاء بصورة شخصية حتى لو كانت بخصوص أدائك لوظيفتك.
- ابتعد عن الموقف واترك موظفًا آخر يتولاه إذا شعرت بنفسك تصبح متورطاً فيه عاطفياً.
- فكر في الطريقة التي قد تود أن تحل بها المشكلة إن كنت المشتكي ثم عامل عميلك الغاضب كما تريد أن تعامل.
- قد تكون شكوى العميل وسيلة للإبقاء عليه.
- يمكنك تحويل الأمر السلبي لإيجابي إذا تعاملت مع العميل بطريقة مناسبة واعتذرت بفاعلية.
- لتمنع الأمر من أن يصبح شخصياً تذكر أن رأي العميل - رغم كونه مهم - لا يهم مقارنة بآراء عائلتك وأصدقائك وذكر نفسك أنك لن تسمح لشخص غريب أن يفسد عليك يومك ولا حتى ساعة ولا حتى دقيقة واحدة من حياتك.
- يعرف بعض العملاء بشكواهم المستمرة من أي شيء.
- حاول الحديث مع المدير إن قابلت واحداً من هؤلاء عما إذا كان هذا العميل مفيداً للشركة أو أن الأفضل هو تركه يذهب.
- يمكن تخصيص الوقت المهدر على عميل هكذا لعملاء حقيقيين للشركة.

- امنح العميل شيئاً مجانياً إذا لم تستطع إعطائه ما يريد للتعويض عن ذلك (قد تحتاج إذن مديرِك لفعل هذا).
- تذكر أن تبقى مهذباً.
- قد تجعل وقاحتك العميل أكثر غضباً بسهولة، وقد يؤدي وظيفتك أيضاً فقْدك الأدب في أي لحظة.

### تُحذِرات

- تذكر من فضلك أن أمانك وزملاءك والعملاء الآخرين مقدّم على كل شيء آخر.
- اتصل بخدمات الطوارئ فوراً أو بلغ مديرِك (إذا كان فعل هذا آمناً) إذا عبر عميل الخطوط الحمراء وقام بأي عمل عنيف أو مهدد أو عدواني أو هدد أن يقوم ذلك.
- تفضل معظم الشركات خسارة عميل عدواني على أن يصيب الأذى أثناء العمل الموظفين أو الباعة أو العملاء الآخرين

إستراحة تدريبية



Break Time

## اليوم التدريبي الثالث دليل تدريب الجلسة الثانية

### الجلسة الثانية

عنوان الجلسة: الإدارة

مدة الجلسة: 180 دقيقة

### موضوعات الجلسة

- أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم
- الإدارة
- تنمية المهارات الإدارية

## اهمية 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 ألا جهزه المختلفة في التنظيم .

وقد إتضح 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 العاملين 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 :-

**(1) القدرة الجماعية على تحديد ساعات العمل وحمل الأفراد على التقيد بها**

بمعدل وكميات معينة .

(2) وضع لوائح غير مكتوبة بين الأفراد مثل محاولة إصلاح خطأ مادي أو إداري دون إبلاغ الإدارة عن هذا الخطأ أو مرتكبه .

(3) استعمال كلمات وتعبيرات ذات مدلول عام ولكنها تعني للجماعة مدلولاً ومعنى خاص بهم .

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

وأن 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 قيامه 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-

:

(1) أن العلاقات الإنسانية الطيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة ولا مع عامل الربح.

(2) أن مفهوم العلاقات الإنسانية لا ينبع من عامل الشفقة أو الإنسانية فحسب

بل هو يعكس مبادئ علمية سليمة .

3) أن الهدف ليس الزيادة العارضة في الإنتاج وإنما هو الإنتاجية المستمرة والدائمة .

- رابعاً:** أن تراعي الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن نعامل الفرد باحترام وان نحفظ له كرامته وأدميته بما يلي :-
- إذا شعر الشخص بخطأ فعلى المسؤول أن يحفظ له ماء الوجه وتقديم الحل في شكل اقتراح وليس أمر .
  - أن تكون المعاملة عادلة فلا نستلطف شخصا ونتحيز له دون غيره ولا نشكل كتل أو جماعات إقليمية أو عرقية .
  - منح العاملين فرصا للتقدم والتقدم وفتح أبواب المستقبل أمامهم .
  - حث الأفراد على زيادة جهودهم بالبحث عن دوافعهم النبيلة والحناء عليهم وجعل الموقف في صورته تحدي إداري بالنسبة لهم وإظهار العمل في صورة بسيطة .
  - مراعاة شعور كل شخص وإبراز صفاته الطيبة ومدحه بها وسؤاله عن أحواله وأسرته ونشعره إننا نهتم بهم ويفضل مناداته باسمه ومقابلته بالابتسام .
  - الابتعاد عن اللوم المباشر وتحويره عند اللزوم ونحاول الادعاء بان الأعذار سبب الإهمال وهذا نوع من التأنيب الخفي .

- الاستماع للعاملين في مسائل العمل والأمور الشخصية أيضا ومحاولة معاونتهم في الحصول على حاجاتهم قدر الإمكان
- احترام آراء العاملين والتحدث معهم فيما يجبونه دون إثارة كثير من الجدل العقيم .

**خامساً:** 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 .

**سادساً:** وضع اللوائح وأساليب التنظيم التي يطبقها التنظيم بأن تكون ذات أثر طيب يساعد على رفع الروح المعنوية للجماعة ويزيد من حماسهم مراعيًا آلائي -:

- وضع أهداف التنظيم في لوائح وقرارات واختصاصات تناسب تخصص وكفاءة كل شخص في التنظيم

- توضيح طريقة التنفيذ والوسائل التي يمكن استخدامها

- ربط الأشخاص بعضهم ببعض بوسائل اتصال سليمة وتحديد العلاقة بين الوظائف بحيث يعرف كل شخص حدود وظيفته وصلاحياته وعلاقته بالآخرين للأعلى والأدنى .
- وضع مقاييس لمتابعة وتقييم إنتاج العاملين .

**سابعاً:** 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 إنه 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 جمعت في كلمة واحدة باللغة الإنجليزية هي (HUMAN TOUCH) والتي تعني " اللفتة الإنسانية " حيث أخذ من أول حرف منها بالإنجليزية المدلولات التالية :-

- إستمع إلى الشخص
- تفهم واحترم مشاعره
- شجع ميوله
- قدر جهوده
- مدة بالمعلومات
- دربه
- إرشده وأفتح عيونه لما هو مفيد
- عاملة كشخص له خصائصه وخصاله
- إتصل به دائما
- أكرمه كشخص

وفي نهاية هذه العجالة لا يسعني إلا أن اذكر أن الفلسفة الحديثة للعلاقات الإنسانية في التنظيم تقوم على الأسس التالية -:

- (1) إن العامل ليس آلة وإنما هو إنسان له مشاعر ورغبات ومشاكل .
- (2) أن العمل وهو في مكان العمل لا يمكن فصله عن المجتمع الكبير الذي يعيش فيه وغالباً ما يأتي للعمل محملاً ببعض مشاكل المجتمع .
- (3) أن للاتصالات الأهمية القصوى في خلق التفاهم بين العاملين وجهاز الإدارة .
- (4) أن نظرة الإدارة للعاملين تعكس وتحدد نظرة العاملين للإدارة وأسلوبهم في العمل وكفاءتهم الإنتاجية .
- (5) أن العامل لا ينفصل عن زملائه وأن العاملين يميلون باستمرار إلى المجتمع غير الرسمي الذي قد لا يتفق مع الإدارة .
- (6) أن الأسلوب الجيد في الإدارة له أثر كبير في رفع الروح المعنوية والرغبة في العمل.

## الإدارة

تُعدّ الإدارة من الأمور المستخدمة في الحياة اليوميّة في الكثير من المجالات، فقد تُستخدم للإشارة إلى الأفراد الذين يُشكّلون مجلساً إدارياً لمؤسسة أو شركة ما، ومن الممكن أن تُستخدم الإدارة للحدّث عن الأبحاث، والنظريّات، والدراسات، والخبرات الخاصة بالمديرين، كما تُعتبر الإدارة وسيلةً للتعريف بفرعٍ من فروع المعرفة الخاصة بالعلوم الاجتماعيّة؛ لذلك لا يوجد مفهوم متفق عليه للإدارة بسبب اختلاف وجهات النظر بين المُفكرين الإداريين؛ ونتيجةً لظهور تغيّرات مستمرة في الدور الخاص بالمنشآت بسبب تغيّر البيئة المحيطة بها.

## تنمية المهارات الإدارية

هي  
المهارات  
التي  
يجب  
أن  
يحصدها



ل عليها المدير ومن ثم يسعى إلى نقلها للموظفين، مثل مهارات الاتصال، والتخطيط والتنظيم، وغيرها من المهارات الضرورية الأخرى،

ومن الممكن تعريف المهارات الإدارية بأنها قدرة المدير على فهم طبيعة عمله، وتنفيذ النشاطات الخاصة به والملائمة لعملية تحقيق الأهداف التنظيمية، والمتطلبات والحاجات الخاصة بالموظفين، وتُعرف المهارات الإدارية بأنها صفات يجب أن يتميز بها المدير؛ من أجل تنفيذ الوظائف الإدارية كالتخطيط، والتحليل، واتخاذ القرارات، وغيرها من الوظائف المهمة.

### طرق تنمية المهارات الإدارية

توجد مجموعة من الطرق المستخدمة في تنمية المهارات الإدارية، ومن أهمها: **التعليم**



**خلال العمل:** هي من أكثر الطرق الشائعة وتتميز بفاعليتها لتقديم التدريب للإداريين؛ حيث تُساهم التجارب الميدانية بتعزيز المهارات الخاصة بهم.

**مناصب الملاحظات:** هي الاهتمام بالتعليم من خلال الملاحظات، وتعدّ هذه المناصب من الأمور الجيدة للتنمية الإدارية.

**المهام الخاصة:** هي استخدام مجموعة من المهام كأساليب تدريبيّة؛ حيث تقدم مهمة خاصة للمتدرب الذي يمنح حرية كاملة للتعامل معها، ويحصل على فرصة لمعالجة الأمور الخاصة بها، وتحديد الأهداف التي من الممكن تحقيقها بالاعتماد على هذه المهمة.

**المحاضرات:** هي تقديم محاضرين إداريين من ذوي الخبرات مجموعة من المحاضرات للموظفين.

**المشاركة في حلّ المشكلات:** هي طريقة تنتشر بشكل سريع ويهتمّ فيها المدرب بتوفير وصف مكتوب لحالة معينة تعتمد على تنفيذ عمل إداري، ومن الواجب على المتدرب (الموظف) أن يُنفذ مجموعة من الأمور، مثل: تحديد طبيعة المشكلة، وتحليل الظروف الخاصة بها، وتحديد الطرق المستخدمة في حلّها، وتقديم توضيح حول الحل المقترح لهذه المشكلة.

**المواد الدراسية:** هي دراسة مادة مُقررة عند حاجة الإداريين الحصول على معرفة مُتخصصة ومرتبطة بأعمالهم، ويجب أن تُصمم هذه المواد الدراسية بشكلٍ يوفر كافة المعلومات المطلوبة للإداريين.

**حضور المؤتمرات:** هي طريقة شائعة الاستخدام وتقدم فرصاً للإداريين المشاركين

لتفعيل النقاش بينهم؛ وخصوصاً حول مشكلة ما لتحليل الموقف المناسب لها؛ من

أجل تحديد ما يجب عمله.

### ✚ شروط المهارات الإدارية

يعتمد توفر المهارات الإدارية المناسبة عند المديرين على تحقيق الشروط الآتية:

- تنفيذ التخطيط بكفاءة، والحرص على توزيع العمل بشكل عادل بين الموظفين.
- تحديد مقاييس ومعدلات مناسبة لتقييم الأداء.
- اكتشاف القدرات الخاصة بالموظفين والمساهمة بتنميتها.
- توفير التنسيق بين الوحدات الإدارية المتنوعة والنشاطات في بيئة العمل.
- الحرص على اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق أكبر كمية من الإنتاجية؛ عن طريق تبسيط إجراءات العمل، وتنفيذ الإشراف والمراقبة على الموظفين.

### ✚ أنواع المهارات الإدارية

تُصنف المهارات الإدارية إلى عدة أنواع وهي:

**صناعة القرارات:** هي من العمليات الإدارية الجوهرية وتُعدّ المحور الأساسي

للمهارات الإدارية؛ إذ يتخذ المدير القرارات الخاصة بالتخطيط التي تُحدد

الإجراءات، والسياسات، والأهداف، كما يتخذ القرارات الخاصة بالتنظيم التي تُحدد التدريب، والتوظيف، والرقابة، والتوجيه، وتعتمد هذه المهارة على استخدام المدير لها لتحليل المشكلات؛ من أجل توفير حلول لها واختبار البدائل المناسبة منها؛ لذلك تُعدّ عملية صناعة القرارات من التحديات الأساسية التي يواجهها المديرين، ومن هنا اكتسبت أهميتها بين المهارات الإدارية.

**إدارة الوقت:** هي مهارة إدارية مهمة للمديرين وتظهر نتيجةً لضيق أو قلة الوقت؛ إلا أنه في الحقيقة يوجد الكثير من الوقت الذي يضيع نتيجةً لعدة عوامل، مثل عدم تطوير أساليب العمل، أو ظهور تعقيدات في نظم العمل؛ لذلك تُعدّ إدارة الوقت من الأمور التي تحتاج مهارات غير عادية من المدير؛ من أجل التعامل مع عوامل ضيق الوقت؛ عن طريق حفظ المدة الزمنية المستغرقة في تنفيذ فعلٍ أو مهمة معينة، وتحديد الأفراد الذين سيشاركون بالعمل وتبليغهم بمكانه وموعده.

**إدارة اللجان والاجتماعات:** هي من الأمور التي تتخذ مساحة كبيرة من طبيعة عمل المدير؛ لذلك تُعدّ مهارته بإدارة الاجتماعات -سواء أكانت صغيرةً مثل اللجان أو كبيرةً بوجود العديد من الأفراد- من المهارات الإدارية الأساسية للمديرين، وتتنوع آراء الباحثين حول أهمية هذه المهارة الإدارية؛ إذ يرى البعض منهم أنّ اللجان تُعدّ من الأساليب التي يستخدمها المدير لأداء مهامه بالتأثير على الآخرين، كما تظهر

آراء أخرى تُشير إلى أنّ الاجتماعات واللجان تؤدي إلى ضياع الوقت وتعطيل العمل، ومع تنوع هذه الآراء إلا أن الأعمال الإدارية تحتاج إلى تنظيم اجتماعات بين المديرين والموظفين؛ لأنّ هذه الاجتماعات تساهم بتحقيق النشاطات، وتنسيق وجهات النظر، وطرح التوصيات المعتمدة على قواعد مدروسة يحتاجها المدير عند اتّخاذ القرارات النهائية.

**إدارة التغيير:** هي من الصفات والأهداف القيادية والإدارية؛ حيث تظهر هذه المهارة الخاصة بالمدير عندما يُسيطر على مدى واتجاه ووقت ظهور التغيير؛ عن طريق الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي، كما تتطلب هذه المهارة متابعة التغيرات الظاهرة في بيئة العمل سواءً الخارجية أو الداخلية، والاهتمام بإعادة النظر ومتابعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري، وتطبيق التفاعل الإيجابي ضمن تنظيم رسمي وغير رسمي مع العناصر البشرية؛ بهدف تجنب حصول أيّ صراعات داخلية في بيئة العمل، كما تعتمد هذه المهارة على وضع الخطط الخاصة بالتدريب والتأهيل؛ من أجل تنمية وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز العلاقات العامة مع العملاء؛ لذلك تُعدّ مرونة المدير وقدرته على قبول التغيير من العناصر المهمة لنجاح هذه الإدارة.

## نشاط -6

### عصف ذهني -جماعي

**عزيزي المتدرب:** اذكر مما تم شرحه عن طرق

تنمية المهارات الإدارية؟