

بسم الله الرحمن الرحيم

الإدارة الإشرافية المتميزة

توجيه الآخرين وقيادة العمل الفعال

الحقيبة التدريبية – حقيبة متدرب

الدكتور زكريا عبد القادر الخنجي

المدير العام ورئيس مجلس الإدارة

مركز الخنجي للحلول المتقدمة والخدمات الإدارية والتربوية

خبير ومستشار تدريب وكوتش في الإدارة والتنمية البشرية

2023

ملاحظة: الحقوق محفوظة للمدرب فقط

المحور الأول: الإدارة والممارسات الإدارية والقيادية الحديثة

ربما طرق أذني مصطلح (الذكاءات المتعددة) لأول مرة عام 2009 عندما تم تكليفي بكتابة بحث حول الذكاء البشري، وذلك أثناء دراستي للدكتوراه، وأنا أبحث في موضوع الذكاء وقع بين يدي كتاب الدكتور جابر عبد الحميد جابر الموسوم بعنوان (الذكاءات المتعددة والفهم .. تنمية وتعميق) الصادر في عام 2003، فاعتقدت أنني وقعت على أكبر كنز في التاريخ وأن هذا الموضوع لا يعرفه أحد إلا أنا، وإذ بي أتفاجأ بأن الكل يعرفه إلا أنا.

ولكن في الحقيقة – وخاصة أن الموضوع جديد بالنسبة إلي آنذاك – وجدته موضوعاً شائفاً جداً فرحت أقرأ فيه وأسهب، وبدأت أفكر إن وجد العلماء أن الذكاء يمكن أن ينقسم إلى سبعة أقسام، وهي: الذكاء اللغوي، الذكاء المنطقي الرياضي، الذكاء المكاني، الذكاء الجسدي – الحركي، الذكاء الموسيقي، الذكاء الاجتماعي، الذكاء الشخصي، فلماذا لا توجد أنواع أخرى من الذكاءات؟ لماذا لا يوجد ذكاء بيئي مثلاً، وخاصة إنني متخصص وكنت أعمل في مجال البيئة؟ ومثل ذلك، فهناك العديد من التخصصات التي برع فيها الأشخاص، فلماذا لا يُحسب ذلك على الذكاء؟

وبالإضافة إلى ذلك، حيث إنني كنت من المغرمين بعلم الإدارة والتنمية البشرية وتطوير الذات، بدأ هذا السؤال يلح عليّ لماذا لا يوجد ما يعرف بالذكاء الإداري؟ وعندما وصلت إلى هذه النقطة بدأت أتساءل؛ ترى ماذا من المفترض أن يعني الذكاء الإداري؟ هل هو خاص بالمسؤولين الإداريين أم يمكن أن يشمل القياديين؟ ما الفرق بين الإداري والقائد؟ وهل يمكن دمج المسؤول الإداري بالقائد لينتج لنا في النهاية الإداري القائد؟

إلا أنني وخلال الفترة التي كنت فيها أشغل بعض المناصب الإدارية منذ عام 1996 – كرئيس قسم مراقبة الأغذية بوزارة الصحة – إلى ما يقارب منتصف 2014، كنت أحاول أن أمزج بين كوني إداري تارة حيث كنت أهتم بالموضوعات الإدارية البحتة مثل موضوع الحضور والانصراف، وكتابة التقارير، وإدارة الاجتماعات وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتقييم الموظفين ومكافئتهم ومعاقبتهم وما إلى ذلك، وفي المقابل كنت أحاول أن أكون لهم أماً أو حتى أباً ومعلماً، فكنت أحاول أن أحل مشاكلهم وأن أجالسهم وأمسح زعلهم وأدربهم بنفسني في بعض الموضوعات التي أنا عليم بها وأبعثهم للدورات التدريبية في أحيان أخرى.

كنت أقوم بذلك وأنا لا أعرف أن كان ما أقوم به صحيحاً أم خطأ.

استمر الوضع على هذا المنوال حتى أواخر عام 2011 وبدايات عام 2012 عندما وقع بين يدي ملخص كتاب بعنوان (الذكاء الإداري) وهو استعراض لكتاب بالإنجليزي الصادر عام 2002. فرحت أبحث عن الكتاب الأصلي حتى وجدته بلغته الأصلية، فقرأته حتى شعرت أنه يحاول أن يروي ظمئي، ومع ذلك شعرت أنني أريد أن استزيد، فبحثت عن موضوع (الذكاء الإداري) باللغة العربية فلم أجد إلا بعض الدورات التدريبية هنا وهناك، ولم أجد أي دراسة أو كتاب يتحدث عن هذا الموضوع بالرغم من أهميته.

عندئذ بدأت في وضع الأطر في ذهني لهذا الموضوع وبالتالي بدأت في كتابة بعض المقالات في جريدة أخبار الخليج – مملكة البحرين، وقد شجعني العديد للاستمرار في الكتابة وشرح هذا الموضوع.

ماذا نعني بالذكاء الإداري ؟

أجد نفسي أنني أتفق مع بعض الدراسات في الكثير من الاطروحات، فالذكاء الإداري هو عملية مزج ما بين الإداري من جهة والقائد من جهة أخرى، فالإداري مطلوب منه أن يتعامل مع السجلات والحسابات والتقارير وربما يقلل النفقات تارة ويخصم من راتب الموظف تارة أخرى ويضع الموازين والمقاييس لقياس أداء الموظفين وربما يعاقبهم ويذكرهم في أحيان كثيرة، وفي نفس الوقت مطلوب منه أن يتواصل مع مرؤوسيه ويستمع لمقترحاتهم وشكواهم، وأن يحفزهم ويشجعهم لتطوير ذواتهم وقدراتهم ويساهم في صقل مهاراتهم الفكرية والعملية والعلمية.

وهذا يعني أن المسؤول الإداري يجب أن يتعامل مع كل هؤلاء البشر الذين يعيشون من حوله أو مرؤوسيه بميزان حساس، تارة هو مسؤول إداري وتارة هو قائد.

إن، ببساطة يمكننا أن نقول إن (الذكاء الإداري) هو عملية مزج بين أمرين الإدارة والقيادة. وكان يعتقد في الماضي أنهما أمران مختلفان تمامًا، إلا أننا اليوم نعتقد أنه يجب أن تقاد المؤسسات وتدار بالذكاء الإداري، أكثر من أن تدار إداريًا أو قياديًا بصورة منفصلة.

وعلى الرغم من هذا الكلام التنظيري الجميل، إلا أن الموضوع له أبعاد وتشعبات كثيرة يصعب الوصول إليها في الكثير من الأحيان، فربما يجد القائد نفسه أو الإداري في مفترق الطرق، فهو لم يعد إداريًا ولا قائدًا، ولا يستطيع أن يقوم بهذا العمل أو ذلك، وذلك لسبب بسيط لأنه – مثلاً – أضاع الطرق وفقد البوصلة أو الخريطة التي يتبعها.

وربما يجد الإداري أو القائد أنه يصعب تنفيذ العديد من الأمور التي – قد – يجد أنها مستحيلة التطبيق، فالموظف المشاكس يحتاج إلى نفس طويل للتعامل معه، وكذلك الموظف الكسول، وفي بعض الأحيان تضغط عليك الإدارة العليا لإنجاز بعض الأعمال التي تعرقل مسيرة الإدارة التي أنت مسؤول عنها، ليس ذلك فحسب وإنما قد تجد نفسك في لحظة أن المسؤول العام – سواء كان المدير التنفيذي أو حتى الوزير – قد طلب من أحد مرؤوسيك إنجاز بعض الأعمال متجاوزًا بذلك كل الأعراف الإدارية وضاربًا بك وبأرائك عرض الحائط ! فماذا يمكنك أن تفعل ؟

فالعملية – التوازن بين الإدارة والقيادة – ليست من السهولة بمكان، وليست بالسهولة التي نتكلم عنها، إلا أنها ليست من المستحيلات السبع بحيث يلغى مفهومها وتستبعد عن حياة الإداريين، فكل إداري يمكنه أن يصبح إداريًا قائدًا، سواء كان وزيرًا أو حتى رئيس قسم، وكل يعمل بحسب المستوى الذي هو مسؤول عنه، وفي النهاية حتمًا سنصل إلى التغيير المطلوب، كل المطلوب بعض الجهد أو الكثير منه والرغبة في التغيير ووضع الأفكار والخطط.

ما الفرق بين الإدارة والقيادة ؟

لقد حاول الكثير من العلماء والدارسين أن يفرق بين الإدارة والقيادة أو الإداري أو القائد، ولكن – في رأيي المتواضع – أجد أن من أجمل ما ذكر في هذا الموضوع هذه القصة، يقول صاحب القصة: تخيل أن هناك مجموعة من المنتجين يشقون طريقهم عبر الغابة باستخدام المناجل. وهؤلاء هم المنتجون، إنهم يحلون المشاكل، إنهم يزيلون العواقب التي تعترض طريقهم.

والمديرون يقفون خلف هؤلاء المنتجين يشحذون المناجل، ويضعون السياسات ويجهزون الأدوات ويضعون برامج التنمية، ويعدون التقنيات المتطورة ويضعون جداول العمل وبرامج التعويضات الناجمة عن استخدام المناجل.

ولكن القائد هو الشخص الذي يتسلق أعلى شجرة ويقوم بعمل مسح شامل للموقف، ويصيح «إننا نسير في الغابة الخاطئ».

ولكن ما جواب المديرين والمنتجين المنشغلين والفاعلين «اصمت ! إننا نحرز تقدماً!».

ونحن كأفراد وجماعات ومؤسسات غالبًا ما ننشغل بقطع الشجيرات والحشائش دون أن نفطن أننا نسير في الغابة الخاطئة. والبيئة التي نعيش بها، وتتسم بالتغيير المتسارع تزيد من أهمية القيادة الفعالة عن أي وقت سابق في كل منحنى من مناحي الحياة – المستقل منها والذي يحتاج إلى الاعتماد بالتبادل، لذلك نتزايد حاجتنا إلى رؤية أو وجهة وبوصلة (أي مجموعة من المبادئ أو الوجهات) ونقل حاجتنا إلى خريطة للطريق، حيث إننا سنعتمد في الغالب على مقدرتنا على اتخاذ القرارات السريعة ونحن غالبًا نجهل ماهية الأرض التي نتقدم فيها أو ما يعوزنا لنمضي قدمًا فيها. بيد أن البوصلة الداخلية ستوجهنا دائمًا.

ولا تعتمد الفعالية – وحتى البقاء على قيد الحياة في الغالب – على مقدار المجهود المبذول، ولكن تعتمد على ما إذا كان الجهد المبذول يسير في الغاية الصحيحة من عدمه. وتعتمد عملية التحول في معظم الصناعات والمهن على القيادة أولاً ثم الإدارة ثانياً.

وفي مجال العمل يشهد السوق تغيرًا سريعًا حتى أن العديد من المنتجات والخدمات التي حظيت برضا العملاء ووافقت أدواقهم خلال السنوات القلائل الماضية أصبحت غير رائجة اليوم، لذلك يتعين على القياديين المبادرين الأقوياء مراقبة التغيرات البيئية عن كثب، وخاصة عادات الشراء الخاصة بالعملاء ودوافعهم، وتوفير القوة اللازمة لتنظيم الموارد وتوجيهها في الاتجاه الصحيح.

وتتأثر البيئة تأثيرًا ملحوظًا بتغيرات مثل تدهور صناعة الطيران، والكلفة الباهظة للرعاية الصحية، والجودة الأفضل والكمية الأكبر للسيارات المستوردة. وإذا لم تضع الصناعات المختلفة – البيئة في اعتبارها بما في ذلك فرق العمل والتدريب على القيادة الخلاقة والحفاظ على المسار الصحيح – فلن يتمكن خبراء الإدارة من منع تلك الصناعات من السقوط.

وقيل عن الإدارة الفعالة التي تعمل من دون قيادة فعالة «إن هذا الأمر يشبه صف مقاعد فوق سطح السفينة تيتانك». فمهما حققت الإدارة من نجاح فإنه لن يعوض فشل القيادة. لكن القيادة أمر صعب لأننا غالبًا ما نحصر أنفسنا في إطار التصور الذهني للإدارة.

يذكر ستيفن كوفي هذه القصة:

بعد عام كامل من دورة عقدت حول تنمية العاملين في سيائل، وأثناء الجلسة الأخيرة حضر إلي رئيس شركة بترول، وقال:

ستيفن، في الشهر الثاني للدورة عندما أشارت إلى الفرق بين الإدارة والقيادة تدبرت وضعي كرئيس للشركة، وأدركت أنني لم أكن قائدًا في يوم. فقد كانت الإدارة مستحوذة عليّ ودفنت نفسي تحت ضغوط التحديات الملحة والتفاصيل اليومية، لذا قررت الانسحاب من الإدارة وتولاها أناس آخرون لأنني أرغب بالفعل في قيادة مؤسستي.

وكم كان ألم الانسحاب ممضيًا، لأنني توقفت عن التعامل مع الأمور العاجلة والملحة والتي تقع تحت ناظري، والتي كنت أشعر أنها تحتاج للإنجاز الفوري. ولم ألتص شعور الآخرين بالرضا بينما شرعت في التصارع مع المسائل المتعلقة بالتوجه، وقضايا بناء ثقافة، والتحليل العميق للمشاكل، وانتهاز الفرص الجديدة المتاحة. فقد عانى الآخرون كذلك من ألم التخلي عن أساليب العمل المريحة التي اعتادوا عليها. فهم قد افتقدوا سهولة الوصول إليّ، وهو الأمر الذي اعتادوا عليه. فكانوا لا يزالون يريدون أن أكون متاحًا لهم وأن أستجيب لهم وأساعدهم على حل المشكلات اليومية التي تعترضهم.

الإدارة الإشرافية المميزة
- توجيه الآخرين وقيادة العمل، الفعال

الدكتور زكريا الخنجي

ولكنني أصرت وكنت مقتنعةً تمام الاقتناع بحاجتي إلى توفير قيادة لهم، وهذا ما فعلت. واليوم اختلف عملنا تمامًا، فقد أصبحنا أكثر تواكبًا مع البيئة المحيطة بنا، لذا فقد تضاعفت إيراداتنا أربع مرات عن ذي قبل، وتحقق كل هذا لأنني انخرطت في القيادة.

ونحن نفترق إلى وجود القيادة في حياتنا الشخصية، فنحن نركز على الإدارة الفعالة ووضع الأهداف وتحقيقها قبل أن نحدد قيمنا.

أعتقد الآن بعد هذا العرض وتوضيح الفرق بين الإداري والقيادي، تكون – عزيزي القارئ – على قناعة ما، فهل أنت إداري فقط، أم قائد أم إداري قائد ؟ والخيار لك، وهذا هو ملخص كتابي الأخير (الذكاء الإداري – دليلك لتفكر وتعمل كمسؤول قائد).

المسؤول الإداري القائد .. ما سماته ؟ وما صفاته ؟

من منطلق موضوع الذكاء الإداري، هذا المصطلح الذي نتحدث فيه دائمًا، ونرجو أن يتواجد يومًا عند طائفة كبيرة من المسؤولين، فإننا سنحاول أن نلخص بعض الصفات التي نجد أنه يجب أن تتوفر في المسؤول الإداري القائد أيًا كان منصبه حتى يتمكن من قيادة المؤسسة المكلف بقيادتها.

سنحاول أن نقسم الصفات إلى أربع فئات، وهي:

أولاً: مسؤوليات القادة

1. تحديد الأهداف وانجازها: من الأمور المهمة وهي ذات أولوية قصوى أن يتمكن القائد من تحديد الأهداف الرئيسية التي يجب أن تتمتع بها المؤسسة التي يديرها، فمن غير أهداف واضحة مبنية على مبدأ (الأهداف الذكية SMART) فإن المؤسسة مصيرها إلى الزوال. فلا مؤسسة من غير أهداف طموحة وواضحة ودقيقة.
2. التجديد المستدام للأفكار الإبداعية: ليس على القائد أن يفكر وحده ويبدع وحده، فإن لم يكن يستطيع ذلك فإنه يجب أن يحيط نفسه بأناس مبدعين ومفكرين، وأن يقوم هذا الفريق مع القائد بالتفكير والتجديد المستمر، وذلك من خلال منهجية علمية منتجة، فإن كانت المؤسسة تصنع منتجات فإن على فريق المفكر أن يفكر في إنتاج منتجات جديدة، وإن كانت المؤسسة تقدم خدمات فإنه على الفريق أن يقدم أفضل الخدمات وبأسهل الطرق وأبسطها، وهكذا مع بقية المؤسسات.
3. القدرة على حل المشكلات: لا شك أن القائد سيواجه عديدًا من المشكلات، فالقيادة ليست نزهة ومتعة وإنما هي أداء أعمال، لذلك من الأمور المهمة التي يجب أن يتمتع بها القائد أن يكون ذا قدرة على حل المشكلات وإدارة الأزمات، وأن يمتلك كل الأدوات التي تساعد في ذلك، مثل طرق التفكير الإبداعي لحل المشكلات، وفريق العمل الذي يساعده، ولا يحاولون أن يقول له دائماً "كله تمام".
4. تحديد الأولويات: كثير من المؤسسات تفقد البوصلة التي تحدد أولوياتها، فنجدها تتخبط في تنفيذ الأعمال، فتارة تقوم بتنفيذ هذا العمل، وربما قبل أن ينجز ذلك العمل فإنها تنتقل إلى عمل آخر، وتظل الأعمال معلقة من غير أن تنتفذ، والسبب أن تلك المؤسسة ليس لديها خطة لترتيب الأولويات، فهي وهو كقائد لا يعرف إلى أين يتجه وكيف يتجه إلى ذلك المكان الذي يريد، والسبب أنه فائد بوصلة الأولويات.
5. القدرة: كل قائد قدوة لأفراد الفريق ولأفراد المؤسسة، فإن كان يعمل بجد عملوا بجد، وإن تكاسل تكاسلوا، وإن كانت أخلاقه سيئة فمن الطبيعي أن تكون أخلاقهم تبعًا للمسؤول. يروى أنه "لما

قُدِّمَ بِسَيْفٍ كَسَرَى عَلَى عُمَرَ وَمِنْطَقَتِهِ وَزَبْرَجِهِ، قَالَ: إِنَّ أَقْوَامًا أَذَوْا هَذَا لَذَوُو أَمَانَةٍ، فَقَالَ عَلِيُّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ: إِنَّكَ عَفَفْتَ فَعَفَّتِ الرَّعِيَّةُ".

6. أُنْعَمَ عَلَى الْآخَرِينَ وَتَحْفِيزُهُمْ: كل قائد يريد أن يقوم الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها حتى يتحقق الإنجاز، ولكن يبقى السؤال المهم: كيف يستطيع أن يحقق ذلك؟ وهذا موضوع تحدثنا فيه سابقاً ولا نريد أن نتحدث فيه، ولكن باختصار ينبغي على القائد أن يكون مقبولاً عند الجميع حتى يتمكن من اقناعهم وبالتالي تحفيزهم على العمل.
7. الأداء الجيد يؤدي إلى نتائج جيدة: إن قام القائد بأداء عمله بصورة جيدة وبأعلى كفاءة فإنه حتماً سيحظى بنتائج جيدة، فإن المعادلة هكذا هي، الأداء الجيد حتماً سيؤدي إلى نتائج جيدة.

ثانياً: صفات وسمات القائد

1. الرؤية الواضحة: على القائد أن يتمتع برؤية واضحة للمؤسسة التي يديرها، وأن يعرف قدراتها وإمكانياتها، وعدد الأفراد، ومن هم الأفراد، وما قدراتهم ومهاراتهم، وما الميزانية المتاحة إليه، وأن يعرف كل المعلومات التي تساعد على أن يعرف الوجهة التي يريد أن يبلغها مع هذه المؤسسة، فلا يمكن أن يمتلك القائد الرؤية الواضحة من غير المعلومات الواضحة والمتكاملة.
2. الشجاعة: في العديد من المرات يحتاج القائد إلى أن يغامر، وليس يقامر، فالمغامرة تحتاج إلى شجاعة مبنية على أسس علمية محسوبة، وأما المقامرة فإنها غير مضمونة العواقب، لذلك فإن على القائد أن يكون شجاعاً في العديد من المرات حتى يتمكن من التصدي للمشكلات والأزمات، ربما ذلك يضمن النجاح للمؤسسة في الكثير من المرات، فالشجاعة والإقدام مطلوبان، ولكن من غير تهور.
3. الأمانة: على القائد أن يكون أميناً مع فريق العمل وأعضاء المؤسسة كلهم، فالقائد ليس (سوبرمان) حتى يستطيع وحده أن يقوم بكل الأعمال، وإنما هو بشر يعترضه الكثير من الضعف والخوف والعديد من الصفات البشرية، لذلك فإنه ينبغي أن يستعين بفريق عمل مخلص وذكي، وأن يوضح للفريق بصورة دائمة كل الأمور التي تجري في المؤسسة التي يقودها معهم، وفي بعض الأحيان – أيضاً – عليه أن يوضح لأفراد المؤسسة بعض الأمور التي تحيط بالمؤسسة إن كانت الأمور تستدعي ذلك.
4. التواضع: لا يعني أنه أصبح قائداً المؤسسة أنه هو أفضل الجميع، بل على العكس، فلأنه قائد الفريق عليه أن يتواضع لكل أفراد العاملين في المؤسسة، فعندما يدخل يصفاح، ويلقي التحية، ويسأل عن فلان، وربما يزور فلان في المستشفى، وفي المناسبات، كل هذه السلوكيات وهذه الصفات تقربه للعاملين في المؤسسة، وبالتالي يصبح من السهل إدارتهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.
5. بُعد النظر وقراءة المستقبل: على القائد أن يعرف قراءة الوضع الذي تعيش فيه المؤسسة، وأن يعرف ما الذي يدور حوله من تغيرات وتيارات، وأن يعرف كيف يقرأ منافسيه ومعارضيه، وأن يعرف كيف يتعامل مع كل هذه التيارات وتلك الأفكار وكل تلك الشخصيات والأمزجة حتى يقود سفينة المؤسسة إلى النجاح.
6. التركيز: على القائد أن يركز على احتياجات المؤسسة، وفي المقابل ألا يهمل احتياجات الأفراد، ليس ذلك فحسب وإنما أن يحاول عمل توافق بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد العاملين، فإن هذا التوافق يسهم بصورة كبيرة في حل الكثير من المشكلات في العمل والحياة، فإن تمكن من ذلك فإن المؤسسة حتماً سيكون مصيرها النجاح.
7. التعاون: لا يمكن لأي إنسان أن يعمل بمفرده، وكذلك القائد، مهما كانت قدراته وإمكانياته، فإنه يستمد قوته من الفريق والأفراد، لذلك فكلما قرب هؤلاء أصبح قائداً ناجحاً، ويحدث العكس عندما يحدث العكس.

- www.anardes.net

3. ما وظائف المسؤول الإداري ؟
4. ما وظائف القائد الإداري ؟
5. ما الذكاء الإداري ؟
6. ما الرؤية ؟
7. كيف نصنع أهدافك الشخصية والمؤسسية ؟



المحور الثاني: إرادة وإدارة التغيير.

يحكى أنه في يوم من الأيام وقع فيل أبيض - كان عمره شهرين - في فخ الصيادين في إفريقيا، وبيع هذا الفيل في الأسواق لرجل ثري يملك حديقة حيوانات متكاملة في قصره. وبدأ المالك على الفور في إرسال الفيل إلى قصره، وأطلق عليه اسم "نيلسون"، وعندما وصل المالك مع نيلسون إلى المكان الجديد، قام عمال هذا الرجل الثري بربط أحد أرجل نيلسون بسلسلة حديدية قوية، وفي نهاية هذه السلسلة وضعوا كرة كبيرة مصنوعة من الحديد والصلب، ووضعوا نيلسون في مكان بعيد عن الحديقة، شعر نيلسون بالغضب الشديد من جراء هذه المعاملة القاسية، وعزم على تحرير نفسه من هذا الأسر، ولكنه كلما حاول أن يتحرك ويشد السلسلة الحديدية كانت الأوجاع تزداد عليه، فما كان من بعد عدة محاولات إلا أن يتعب وينام، وفي اليوم التالي يستيقظ ويفعل نفس الشيء لمحاولة تخليص نفسه، ولكن بلا جدوى حتى يتعب ويتألم وينام.

ومع كثرة محاولاته وكثرة آلامه وفشله، قرر نيلسون أن يتقبل الواقع، ولم يحاول تخليص نفسه مرة أخرى على الرغم أنه يزداد كل يوم قوة وكبر حجمًا، إلا أنه لم يشعر بذلك وبهذا استطاع المالك الثري أن يروض الفيل نيلسون تمامًا.

وفي إحدى الليالي عندما كان نيلسون نائمًا ذهب المالك مع عماله وقاموا بتغيير الكرة الحديدية الكبيرة بكرة صغيرة مصنوعة من الخشب، مما كان من الممكن أن تكون فرصة لنيلسون لتخليص نفسه، ولكن الذي حدث هو العكس تمامًا. فقد تبرمج الفيل على أن محاولاته ستبوء بالفشل وتسبب له الآلام والجراح، وكان مالك حديقة الحيوانات يعلم تمامًا أن الفيل نيلسون قوي للغاية، ولكنه كان قد تبرمج بعدم قدرته وعدم استخدامه قوته الذاتية.

وفي يوم زار فتى صغير مع والدته المالك، فقال عندما شاهد الفيل "نيلسون":

هل يمكنك يا سيدي أن تشرح لي كيف أن هذا الفيل القوي لا يحاول تخليص نفسه من الكرة الخشبية ؟ فرد الرجل: بالطبع أنت تعلم يا بني أن الفيل نيلسون قوي جدًا، ويستطيع تخليص نفسه في أي وقت، وأنا أيضًا أعرف هذا، ولكن والمهم هو أن الفيل لا يعلم ذلك ولا يعرف مدى قدرته الذاتية. أ. هـ.

هذا يعني أن الفيل "نيلسون" لم يعرف أن جسمه ازداد حجمًا وازداد قوة وتغيير، وتغيرت الظروف من حوله فتبدلت الكرة الحديدية الكبيرة إلى كرة خشبية صغيرة، ومع ذلك لم يستغل هو هذا التغيير ولم يوجهه، ولم يغير من نفسه التي قد أصابها اليأس ففاته الفرصة التي أتته كي يعيش حياة أفضل، لذلك تأقلم وأقلم نفسه على هذا الواقع حتى وإن كان مرًا.

إن التغيير أمر حتمي ولا بد منه، فالحياة تتغير والظروف والأحوال تتغير، وحتى نحن نتغير من الداخل، فمع إشراقة شمس كل يوم جديد يزداد الإنسان عمرًا، وبالتالي تزداد خبراته وثقافته ويزداد عقلًا ونضجًا وفهمًا، وتصبح فرص التغيير مواتية للتغيير الإيجابي أفضل، ولكن كم منا يستغل تلك الفرص حتى يتغير ويعيش في حياة أفضل ؟ وكم منا يرضى بالواقع الذي يعيشه ويتأرجح بين الواجبات والالتزامات من جهة وبين الشكوى من الجهة الأخرى ؟ فلا يتغير ولا يفكر في التغيير ولا يعطي نفسه فرصة يتغير، بل على العكس يتأقلم ويعيش هذا الواقع المليء بالإحباطات والعجز، وينطوي عمره حتى يبلغ من العمر عتيًا وهي يعيش مثل الغالبية العظمى من البشر من غير أن يحقق ذاته، قابلاً في مكانه ينظر إلى الناجحين يمرون بجانبه ثم ينطلقون إلى الأمام ويختفون من ناظره.

تروى أيضًا حكاية طفل صغير قال لعائلته: "أريد أن أحقق أشياء عظيمة في حياتي، وأعرف أنني أستطيع". وبعد سنوات طويلة، قال رجل عجوز لعائلته: "كان من الممكن أن أحقق أشياء عظيمة في حياتي، أتمنى لو حققتها".

هذا العجز هو نفسه ذلك الطفل التي كانت لديه أحلام كان راغب في تحقيقها، ولكنها ظلت أحلام تعيش في وجدانه ومخيلته، لم يحاول أن يخرجها للواقع، فظل دائماً ينظر إليها على أنها أحلام يرغب في تحقيقها، من غير أن يحاول تحقيقها.

الكثير منا عندما كان يدرس في الجامعة وضع أحلاماً وريه، بأنه سيعمل الكثير حال تخرجه، وعندما يتخرج ويعمل، فإنه يجد نفسه خارج السرب، عمله لا يتساير مع تخصصه، وجو العمل لا يرتقي بما كان يطمح له، وطموحاته أصبحت تحت الطاولة التي يعمل عليها، غدت حياته المهنية روتينية، يقوم الصباح، يذهب إلى العمل، يعود إلى المنزل، ينام، ثم لا شيء، يعيش إحباط.

وشاب آخر، توفي والده وهو يدرس في الجامعة ولم يكن لديهم معيل إلا هو فترك مقاعد الدراسة وخرج ليعيش ويعيل والدته وأخواته وأخواته، فذهبت أحلامه أدراج الرياح.

وشاب ثالث، تعرف على أصحاب السوء فتعرف على الشرب والسكر ومن ثم انتقل إلى تعاطي المخدرات، فحطم مستقبله وتحطمت أحلام والديه معه.

وشاب رابع، لم يخلق له أحلام ولم يعرفها يوماً، كان يردد أريد أن أعيش حياتي كما أنا، لذلك استمر اليوم كما هو، موظف بسيط يأخذ راتبه الشهري، ويعيش كما يعيش السواد الأعظم من البشر.

وشاب خامس، كانت لديه الكثير من الأحلام والطموح ولكنه للأسف لم يتمكن من إخراج كل تلك الأحلام ولا جزء منها من مجتمه إلى الحياة التي يعيشها، فبقيت ولم ترى النور هناك حتى اليوم.

ما نؤمن به أن كل تلك القيود التي سردناها قيود خشبية وهمية، إحباطات نلقها تارة على الظروف وتارة على المجتمع وطوراً ظروف العمل وضغوطه، الهم نريد أن نبحث لنا عن شموعات هنا وهناك حتى نعلق عليها عجزنا وخورنا، وإنما في الحقيقة ليست لدينا ارادة للتغيير، ليست لدينا الرغبة في تحويل طموحاتنا وأحلامنا إلى واقع نعيشه أو مأمول نتعيش معه، نتأقلم ونأقلم أنفسنا بهذا الواقع، نرضخ له، حتى تصبح الكرة والسلسلة واقع مريب نشككي منه ولكننا لا نريد تحطيمه، ببساطة لأننا أصبحنا نخاف أن ننطلق خارج إطار هذا الواقع الذي نعيشه.

وفي المقابل رأينا عجوزاً بلغ الثمانين من العمر يحضر برنامج تدريبي حول "إدارة التغيير" وعندما سأل عن سبب حضوره الدورة وهو في هذا السن، وما الذي يريد تغيير اليوم، أجاب "طوال عمري لم أعرف كيف أتغير، وكيف أحول أحلام صباي إلى واقع، ربما خلال الأسابيع أو الأيام الباقية من عمري أتمكن من تحقيق ما أرغب، وربما أموت قبل أن أفعل شيء، ولكنني على الأقل حاولت ولو في اللحظات الأخيرة".

وقبل أن أختتم مقالي، دعني أسالك هذا السؤال الذي اعتقد أنه استفزازي بعض الشيء: هل كانت لك أحلام وطموحات وأنت صغير وكنت تريد أن تحققها عندما تكبر؟ أم أنت من البشر الذي لم تكن لديهم أي طموحات؟ هل ما زلت تنام وأنت تحلم بأحلام صباك التي لم تتحقق؟ هل أنت مربوط بسلاسل وكرة خشبية تعتقد أنها سلاسل وكرة حديدية؟

وحتى نلتقي في المقال القادم إن شاء الله لنقرأ قوله تعالى في سورة الرعد - الآية 11 الذي يقول فيها (إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ)، تفكر فيها جيداً وتأملها.

ثقافة التغير والتغيير

قبل أن استرسل في موضوع التغيير وذلك حسب ما ختمنا به موضوعنا السابق (ارادة التغيير والتأقلم) وهو قوله تعالى في سورة الرعد - الآية 11 الذي يقول فيها (إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا

بأنفسهم)، والتي طلبنا من السادة القراء التفكير فيها جيداً وتأملها، أتصلت بي عبر البريد الإلكتروني إحدى الأخوات الفاضلات تسألني سؤالين، وهما: الأول: إن كنت راغبة في التغيير فماذا يمكنني أن أفعل حتى أغير؟ والثاني: ما الفرق بين التغيير والتغير؟ وهل لهما علاقة بموضوع التغير الشخصي للإنسان؟

لنبدأ بدراسة موضوع الفرق بين التغيير والتغير، حيث أنهما ثقافة يجب أن نعرفهما قبل البدء في الخوض في محاولة التغيير الشخصي الذاتي. وأما بالنسبة للسؤال الثاني فإننا نعتقد أن هناك خمس خطوات يمكن للمرء من اتباعها حتى يضمن نفسه بطريقة ترضي ربه ثم ترضيه.

قد يقول قائل أنه لا يوجد فرق بين "تغير" و"تغيير"، الفرق بينهما حرف (ياء) زائدة فقط، ولكن من يدرس ويتدارس اللغة العربية، هذه اللغة العظيمة يجد أن الحرف الواحد وربما الإشارة الواحدة – من الفتحة إلى الكسرة أو الضمة أو السكون – يمكنها أن تغير معنى كلمة أو جملة، وفي بعض الأحيان يمكن أن تتسبب قطع رأس الفرد أو حتى كفره بالذات الإلهية. (والياء) هنا مضافة ولكنها تعني الكثير من الفرق بين الكلمتين.

يقال أن "التغير" هي صفة لا شعورية، يمكن أن تحدث نتيجة التعلم والنضج والخبرة، من غير أن يشعر الإنسان أنه يتغير ويتوافق مع ربه ونفسه ومجتمعه، فيعيش في رضا. وفي المقابل فإن هناك بعض الناس الذين لا يمكنهم أن يتغيروا وربما يرفضون التغير بل ويقاومونه، مهما تعلموا ومهما نضجوا ومهما تراكمت سنوات الخبرة، ففيهم من الكبر وحب الذات التي تمنعهم من الإقرار بالتغير، فيظلون كما هم، وهذا أيضاً طبيعي، فقد وجد بعض الباحثين أن صفات الإنسان ثابتة ثابتة نسبي عبر الزمن، وهذا الثبات النسبي هو الذي يمتاز بالتصلب والتشبث بالأفكار والأساليب القديمة والتي لا تمكنهم من معالجه مواقف الحياة الحالية فيعجزون عن التوافق النفسي بينهم وبين ما يحدث حولهم من تغيرات، فإن عجزوا عن هذا التغير اللا شعوري فإنهم غالباً ما يلجئون للعلاج النفسي، هذا إن شعروا أنهم لا يستطيعون التأقلم مع المجتمع الذي يعيشون فيه. فما يكون من الطبيب المعالج إلا أن يشخص السبب في إخفاقهم في الحياة ثم يحاول أن يعيد تأهيل أفكارهم وأساليبهم لتتوافق مع المجتمع، وربما يساعدهم في البحث عن أساليب جديدة تمكنهم من التوافق مع أنفسهم ومع الحياة كما تمكنهم من تكوين علاقات وصادقات جديدة.

أما "التغيير" فإنه شعور إرادي يحدث عن قصد وتعهد من الإنسان عندما يدرك في قرارة نفسه أنه يحمل بعض الصفات أو الأفكار غير ملائمة أو غير مناسبة أو لا تقرها العقيدة أو المجتمع الذي يعيش فيه، فإنه يقرر العمل على إحداث التغيير في نفسه.

وهذا النوع يحتاج إلى صبر وعزيمة وتأمل في النفس حتى ينجح الإنسان في مكافحه صفاته السلبية، فمثلاً: فعلى من يجد في نفسه الكبر (بكسر الكاف) أن يعالج ذلك بأن يعطف على اليتيم، فمن وجد في نفسه البخل فعليه أن يكثر من إخراج الصدقات، وهكذا فهناك صفات وهناك أساليب ووسائل لإصلاح النفس البشرية، وهناك واقع نعيشه ومأمول نرغب الوصول إليه بإحداث تغيير في النفس حتى نمكن من ردم الهوة أو الفجوة بين الواقع والمأمول، فليس منا من هو خالاً من النقائص لأننا بشر، فليس بيننا من هو كامل، ولكننا نحاول أن نقترّب من حافة الكمال فمنا من يخفق ويترك الأمر برمته، ومنا من يسقط ثم يعاود الكرّ بعد الأخرى، وخلال فترة حياتنا نستمر في المحاولة تلو الأخرى. ولكن في كل الأحوال يجب أن يكون الإنسان صادقاً في محاولة التغيير وأن يقتنع أنه السبب الأول في صنع مشاكله فلا يسقط أخطائه على الآخرين ويوجه لهم اللوم وينمى في نفسه عقدة الاضطهاد والاستشهاد.

وفي رأي آخر فإن "التغير" يفيد تحول الشيء من حال إلى حال بشكل مفاجئ وقاطع وتترتب نتائجه على مدى ما سوف يحالفه من ظروف محيطه به، كأن نقول "رياح التغير قادمة". أي أن تنفيذ التحول من حال إلى حال سوف يكون حاداً ونتائجه غير محسوبة بالقدر الكافي بل هو أمر متروك تقدير عواقبه لحين وقوعه.

أما "التغيير" فإنه يفيد التحول القائم على فكر وتدبر مسبق، ونتائج عادة ما تكون محسوبة بقدر المستطاع، وكأننا نقول "رياح التغيير قادمة" فالمعنى هنا يختلف، حيث أن الجملة هنا أفادت أن التحول يكون مبنياً على دراسة واقعية للأمور في إطار من التدرج الذي سوف يقوم عليه تنفيذ هذا التحول. وإن حدث خلل فإنه يكون في مساحه ضيقه يسهل السيطرة عليها.

ويشير التاريخ أن التحول المفاجئ "التغير" يخلف آثاراً في الغالب تكون أكثر مراره مما كان عليه الحال في السابق، بينما ما يخلفه التدرج والتخطيط والتفكير العقلاني – التغيير – يبقى آثاره السلبية أقل بكثير مما سبق، فيمكننا دراسة كل الانقلابات التي حدثت والأفكار الهائجة التي تمرر بها دول العالم العربي اليوم.

ولنا في رسول الله صلى الله عليه وسلم قدوة حسنة فقد ظل في مكة المكرمة 13 سنة وهو يدعو للإسلام ويبني العقيدة في نفوس الناس وكذلك بيني الإنسان كل ذلك في ظل السلمية التي كان يدعو لها وبهدوء العاقل الذي يعلم أن العاصفة آتية لا محال، وعندما تحول إلى المدينة المنورة فإنه في غضون سنوات قليلة أنشأ دولته العظيمة امتدت من الصين حتى فرنسا.

لذلك فإن كنا نريد التغيير فإننا يجب أن نعيد تأهيل أنفسنا وتفكيرنا حتى نصبح مؤهلين لنسد الفجوة بين الواقع الذي نعيشه والمأمول الذي ننشده، حتى وإن طال الزمن، فالبناء وخاصة بناء الإنسان يحتاج إلى دهور وسنون، ولا يجب أن نفكر كما قال المثل الشعبي "اقطع عرق وسيح دم" حتى وإن كانت النتائج في البداية رائعة إلا أن الأيام ستكشف لنا أننا كنا مخطئين.

كيف أغير نفسي ؟

يرى أنه في يوم من الأيام وجد الموظفون عند وصولهم إلى مقر عملهم لوحة كبيرة كتب عليها "الشخص الذي كان يعيق تطورك وتقدمك في هذه الشركة قد مات بالأمس، والجميع مدعوا لحضور جنازته في قاعة الشركة في تمام الساعة الثامنة صباحاً". حزن الجميع فقد فقدوا زميل كان يعمل معهم في الشركة، ولكنهم بعد برهة بدء الفضول يتسلل إلى نفوسهم بدؤوا يتساءلون: من يكون ذلك الشخص التعيس الذي كان يعيق تقدمي وتطوري، هل هو المدير ؟ أم من ؟. هذا الفضول جعلهم يتسارعون إلى القاعة في الساعة المقررة، وعندما امتلأت، طلب من كل شخص أن يقترب من التابوت بفردته وينظر ويدقق في الشخص الذي يراه هناك، ومدى علاقته به، اقترب الأفراد واحداً تلو الآخر، وما إن كان أحدهم ينظر إلى داخل التابوت حتى يصاب برعدة ويجتاحه صمت رهيب وكأن أحداً صعقه أو لامس أعرق جزء من روحه.

من المدهش أن الذي كان داخل التابوت قطعة كبيرة من المرأة، فما إن ينظر إليها الشخص حتى يجد صورته أمام ناظره داخل التابوت، مع لوحة ومكتوب عليها (هناك فقط شخص واحد قادر على إعاقتك عن التطور والرقى، إنه أنت). أ.هـ.

وهذه حقيقة فالإنسان وحدة هو المسئول عن تغيير ذاته ونفسه، وهو الذي يمكنه أن يؤثر على حياته ويتحكم في سعادته، وهو الشخص الوحيد الذي يمكن أن يجلب لنفسه النجاح، وهو الوحيد الذي يمكنه أن يساعد نفسه، وهنا يمكن أن تأتي الآية الكريمة التي أنهينا بها مقالنا السابق وهو قوله تعالى في سورة الرعد – الآية 11 الذي يقول فيها (إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ)، فالإنسان هو المسئول الأول والأخير عن ذاته وحياته، فحياتك تتغير بتغييرك أنت.

والآية الكريمة توضح سنة كونية جبل عليها الناس، فالخنوع والذل والشكوى من الصعب أن تزول إن لم يحاول الإنسان أن يتجاوزها وأن يكسر قيود الخوف الموجودة في ذاته، هذه القيود الوهمية حتى التي تشد البشر إلى الأرض بينما يمكنه أن يطير كما تطير النسور فوق هضبات الجبال.

يحكى أن نسرًا كان يعيش في أعالي أحد الجبال، وهناك بنى عشه، وكان في العش أربعة بيضات، ذات يوم اهتزت الجبل وسقطت بيضة من العش وتدرجت حتى وصلت إلى أسفل الجبل وسط قن الدجاج الموجود في المزرعة القريبة، احتارت الدجاج وتساءلت حول هذه البيضة وخافت كما هي عادة الدجاج، ولكن أكبر الدجاجات تطوعت وأخذت البيضة وربتها، ولما فقس خرج نسر صغير، وبدأ يكبر مع الدجاج معتقدًا أنه دجاجة، فكان يهرب خوفًا من أي حركة حوله وكان يحلم بالطيران ولكنه كان يجابه بالضحك والسخرية من بقية الدجاجات التي حوله، وكان كلما كبر يزيد اعتقاده أنه دجاجة، لذلك لم يحاول أن يهز جناحية أو أن يخدش بأظفاره ويهاجم من يحاول إخافته على الرغم من كبر حجمه وحجم جناحية وأظفاره، فمات وهو معتقد أن دجاجة. هكذا هو الإنسان الذي يحاول أن يتغير إلى الأفضل، ويبقى السؤال: كيف أتغير ؟ هل عملية التغير سهلة ؟ أم أنها صعبة المنال ؟

نعتقد أن التغيير يمكن أن يبدأ بخيال يدور في مخيلتك، تخيل أنك واقف على قمة هضبة هذه القمة يمكن أن نطلق عليها اسم "الواقع" وهو الواقع الذي تعيش فيه الآن، ثم أمامك قمه أخرى ويمكن أن نطلق عليها اسم "المأمول" وهو الواقع الذي ترغب أن تصل إليه وأن تعيش فيه، وبين القمتين فجوة وفراغ يجب أن تجتازه حتى تنتقل من واقعك الحالي إلى الواقع أو المأمول الذي تطمح إليه، وحتى تجتاز هذا الفراغ فأنت تحتاج إلى جسر، هذا الجسر نعتقد أن مكون من خمس خطوات، وهي كالتالي:

- 1- يجب أن تعيد التفكير في نفسك وتسألها، في أي وضع أنا ؟ ماذا أفعل الآن في حياتي ؟ هل هذا الوضع الذي أنا أعيشه هو كل طموحاتي ؟ إلى ماذا أريد أن أصل ؟ عندما تسأل نفسك مثل هذه الأسئلة فهذا يعني أن في حياتك ما يقلقك، وإنك تعيش هاجس ورغبة التغيير، وأنت ليست ذلك النسر الذي تأقلم على قن الدجاج معتقداً أنه دجاجة، هذا الهاجس يجعلك تتقلب على فراشك ليلاً وتبحث عن ذاك نهاراً، فتتظر في وجوه الناجحين وتحاول أن تكون منهم. ولكن لا تطيل هذه الفترة حتى لا تتأقلم على قن الدجاج، أبحث لك عن مخرج من خلال الخطوة الثانية.
- 2- أسأل نفسك قبل أن تكتب أي شيء، لو استطعت أن أغير ماذا يمكنني أن أكون ؟ تخيل نفسك بعد 20 عام أو عندما تبلغ من العمر 50 عاماً، بأي صورة تريد أن تكون ؟ كيف يمكنك أن ترى نفسك حينذاك ؟ عندما تضع لنفسك صورة واضحة، وأكرر واضحة وطموحة يمكنك أن تنتقل إلى الخطوة الثالثة.
- 3- خذ ورقة وقلم، وضع خطتك للتغيير، لقد تحدثنا عن هذا الموضوع في مقال سابق بعنوان "حسنٌ، كيف أخطط لحياتي ولنفسي ؟" ضع خطة واضحة وطموحة وجدول زمني وبدائل إن فشلت خطة أو تعثرت، المهم أن تضع جميع السيناريوهات أمام عينيك وفي دفترك، ثم انتقل إلى الخطوة التالية.
- 4- ابدأ الآن بعد التوكل على الله بالتنفيذ، حسب الجدول الزمني وحسب ما كتبت في الدفتر، حاول أن لا تحيد عن خطتك بقدر ما تستطيع. ومن نافلة القول أن الإنسان في هذه المرحلة ستعثره الكثير من اليأس والإحباط، والكثير من الكسل والخمول، والإرهاق النفسي والجسدي، وسوف يحاول الكثيرون صده عن المضي قدماً في مشروعه، ولكن على الإنسان أن يقوي نفسه وعزمه وذاته بالرغبة القوية بالتغيير، استمر واستمر، حتى تجد نفسك أنك بالفعل قد بلغت مرادك وبدأت تتغير ولو بصورة طفيفة، وأنت تشعر بهذا التغيير في حياتك.
- 5- إن شعرت أنك تتغير حسب الجدول الذي وضعته لنفسك، حاول التحسين المستمر، حاول تحسين نفسك وحياتك، حاول أن تفرح وأن تعيش إيجابياً متفانلاً، حتى تثمر الرغبة في التغيير، وتصبح حقيقة واقعة.

عند إذن تكون قد وضعت الجسر بين فراغي القمتين من الهضبتين، يمكنك بعدها العبور بسهولة من الواقع الذي كنت تعيش فيه إلى واقع جديد، ولكن أحرص أيضًا أن يكون هذا الواقع هو نهاية طموحك،

فيمكنك بعد فترة أن ترى قمة أخرى تلوح أمامك، أسعى إليها وحاول بلوغها، فجلوسك في القمة التي تعيش فيها وتأقلمك هناك هو إرباط بعينه.

ولكن تذكر وأن تنتقل من قمة إلى أخرى ثلاثة أمور مهمة ولا تفقدها، وهي: نفسك وأهلك وربك، فإن ضيعتها فإنك قد تتغير ولكن إلى أين يكون التغير؟ لا أعلم.

أجب على الأسئلة التالية

1. هل واجهت لحظة شعرت فيها أنه لا بد وأن تتغير؟ أروي لنا قصتك مع التغير.
2. ماذا يعني مصطلح (العادات)؟ وكيف يمكن تغييرها؟
3. ما خطوات تغيير العادات؟
4. خذ ورقة وقلم، وأرسم دائرة، ثم قسم حياتك ووزعها على هذه الدائرة، بحيث تفصل الدائرة كالتالي:
5. العمل، تنمية الذات، القراءة، زيارات اجتماعية، التعامل مع التلفون، مشاهدة التلفزيون، رياضة .. الخ؟
6. قسم الدائرة حسب أهمية الأنشطة، وحسب النسب المئوية.
7. هل يمكنك الاستغناء عن أي نشاط، حاول؟
8. لماذا علينا أن نخطط لحياتنا الشخصية؟
9. كم شخص – هنا – لديه خطة حياتية شخصية؟
10. لماذا يجب على المؤسسة الحكومية أن تتغير؟

المحور الثالث: ثقافة الاتصال والتواصل المؤسسي.

قال لي صاحبي ذات يوم: حسب ما وجدت أن معظم مشاكلنا ومشاكل الناس تبدأ وتنتهي بسبب عدم قدرتنا على التواصل مع الآخرين.

قلت: وكيف ذلك ؟

قال: سأضرب لك مثال؛ كانت معنا زميلة في العمل يتجنبها كل العاملين معها، ولا يحبون التعامل معها، وكان أحد أسباب ذلك أنها تتكلم كثيراً ولا تصغي لأحد، وعندما اضطرت أنواجهها ذات يوم قلت لها أنك لا تصغيين إلا إلى نفسك، أنت تتكلمين مع نفسك، وليس مع الزملاء، وحتى عندما كنا نتحاور كانت نتحدث أكثر مما تصغي وتحاول أن تفرض رأيها بأي طريقة كانت.

طبعاً، هذا الحديث ذكرني بمدير – أرعن كما وصفه أحدهم – كان لا يتعامل مع الموظفين إلا من خلال إلقاء الأوامر والصراخ، فكان لا يحب أن يسمع أحد، وإنما كان ميل إلى سماع نفسه فقط.

فعلاً، فلو نظرنا إلى تعريف الاتصال وقرأنا ماذا قال العلماء في هذا الشأن لوجدنا أننا نتحدث عن طرفين وليس طرف ونفسه، وإن كان في الكثير من الأحيان يحدث أن يتواصل الإنسان مع نفسه، إلا أنه من الطبيعي أن يكون التواصل يحدث بين الإنسان والناس الذين يعيشون معه، فذكر – مثلاً – الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي أن الاتصال "عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما"، وعرفها الدكتور حنفي سليمان بأنها "عملية إرسال المعلومات ذات المعنى المحدد من فرد لآخر بهدف التأثير على سلوك الثاني".

ويعرفها الدكتور عوض القرني في كتابه (حتى لا تكون كلاً) أنها: "سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بما تريد سواء كان ذلك بطريقة لغوية أو غير لغوية".

وتعريف آخر "هي نشاط إنساني يؤدي إلى التواصل بين البشر، الغرض منه تبادل المعلومات، وهو نشاط ذو طبيعة خاصة؛ لأنه متواصل غير منقطع، لا يمكن إعادته، كما لا يمكن محوه أو عكسه".

وهكذا هي ببساطة، أنا وأنت والآخرين، وليس أنا ونفسي إلا في حدوث معينة وفي بعض الظروف الضيقة.

ولكن في المساحة التي تفصل بين المتحدث والمستمع تأتي كل العراقيل والمعوقات التي تقف في وجه الاتصال، فسلوكيات الفرد وغروره في بعض الأحيان يكون عائد كبير أمام التواصل والاتصال، والتي منها عدم رغبته في سماع الآخرين، فهذا الشخص ليست لديه قدرة على الإصغاء، وبالتالي لا ينصت لأحد.

وقد تحدث العراقيل بسبب ما يمكن تسميته بالقولبة؛ والتي تعني أن نضع الناس في قوالب نصنعها بأيدينا ووجهات نظرنا نحن، فهذا الشخص لا يفهم، وذلك لأنه ليس من جميعتي أو طائفتي فإني لا أحبه، أو ربما يجب أن أخاف منه وأن اتجنبه، وذلك الشخص سلوكياته لا تتفق معي، والرابع يقولون عنه أنه سيء الأخلاق والطباع لذلك فإنه من الواجب أن أتجنبه، وهكذا.

ويستخدم مصطلح "القولبة" ليعرف ميل الإنسان إلى اختزال المعلومات والمدرجات، ووضع الناس والأفكار والأحداث في قوالب عامة جامدة، بحيث يمثل رأياً مبسطاً، أو موقفاً عاطفياً، أو حكماً متعجلاً غير مدروس، يتسم بالجمود وعدم التغير.

ومن الجدير بالذكر إن تصنيع الصورة النمطية يمكن أن تعد عملية إعلامية متعددة مخطط لها، لا اختزال وتبسيط مخل للصورة العامة لشخص، أو جماعة، أو فئة اجتماعية، أو شعب، بحيث تختزل في مجموعة قليلة من السمات، تستدعي ردود أفعال معينة من الجمهور. إن القولبة وتصنيع الصورة النمطية السلبية تحدث نتيجة تشويه متعمد للحقائق، والتعميم المفرط، وبعضها غير مستند إطلاقاً إلى الواقع، وهي من أخطر ما تقوم به وسائل الإعلام والاتصال الجماهيري، ومن أشد أشكال الظلم الذي يتعرض له البشر في هذا العصر، وتزداد تعقيدات مشكلة القولبة والتنميط وخطورتها لأنه لا مجال للأفراد لاختبار سمات أية صورة نمطية أو التحقق منها من خلال الخبرة الشخصية، لأن وسائل الإعلام أصبحت هي المصدر الرئيس لكل أفكارنا وتصوراتنا، عن الدول والشعوب والثقافات والديانات.

وربما أقرب مثال واضح لنا ما يحاول الإعلام الغربي أن يفعله حينما يحاول أن يشوه "الإسلام" بشتى الصور ليضعه في نمطية وقولبة محددة بحيث يراه الكل بصورة سلبية لا بصورته الحقيقية.

وربما تحدث بعض العراقيين بسبب المستقبل؛ أي الشخص الذي من المفروض أن يستلم الرسالة، فقد لا يفهم ماذا تريد أن تقول، وقد يفسر حديث المرسل حسب هواه هو، وقد لا يدرك المعاني والكلمات التي تريد توصيلها إليه لأنه ربما لا يفقه لغتك.

كنا ذات يوم في اجتماع، وقد حضر الاجتماع خليط من رجالات من بعض الدول العربية وبعض البحرينيين، وبدأ الحوار واشتد، وكان أحد الأخوة البحرينيين يتحدث العامية كما سمعها من والده، وكذلك كان أحد الأخوة العرب يتحدث بلغته الأم العامية، فنشب خلاف لأن كلا منهما لا يريد أن يفهم الآخر، فهذا يتحدث بلغته وذلك يتحدث بلغته، فلا هذا يستطيع أن يفهم ذلك، ولا ذلك يريد أن يصل إلى هذا حتى يفهم ما يريد، لذلك اشتد الخلاف حتى تدخل بعض الحضور لإفهام هذا وذلك اللغة الوسيطة حتى يمكن بلوغ الهدف المنشور.

لذلك علينا كمتحدثين أن نستوعب التغذية الراجعة لحديث، فلا نهمل التغيرات التي يمكن أن تحدث لدى المستقبل نتيجة تعرضه لرسالتك، فهي تعتبر مقياس لمدى نجاحك في تحقيق الأهداف التي ترحو تحقيقها من خلال عملية الاتصال والتواصل التي قمت بها. فإن كانت ردود الفعل إيجابية فهذا يعني أن عملية التواصل والاتصال تمت بنجاح، وإلا فإن العكس هي النتيجة.

وعند التواصل مع البشر يجب أن ندرك أمر مهم آخر، وهي لغة الجسم، فالصورة التي لا تتناسب مع الرسالة التي تريد إيصالها، تخلق ضوضاء في عملية التواصل، ويصعب ذلك على المتلقي الاستماع لما يقوله المرسل بسبب التشوش الذي تسببه الصورة. وعلى الصعيد الآخر، فإن توافقت الصورة مع الرسالة يسهل عملية التواصل ويسهل عملية الاستماع إليها، فمن ذلك أنه عندما يتقدم موظف مكتبي لوظيفة وهو يرتدي ملابس مهندمة نظيفة، فإن مجري المقابلة يأخذ الانطباع الأول بأنه هذا الإنسان جاهز للجلوس على مكتبه منذ هذه اللحظة لبدء عمله.

وكذلك عندما نقابل الناس، نأخذ انطباعاً إيجابياً على الأقل في البداية على كل ما يقولونه أو يفعلونه. ويسمى البعض الانطباع الإيجابي الأولي بالحضور، إن الأشخاص الذين يتمتعون بالحضور الإيجابي القوي قادرون على الحفاظ هذه الإثارة التي يقومون بها في البداية، وربما تستمر هذه القدرة لفترة من الزمن، إلا أننا نريد أن يستمر هذا الانطباع ليديم لأطول فترة ممكنة، ولكننا بعد وهلة من الزمن وبعدها

نعرف الكثير عن هؤلاء الأشخاص ربما تختلف رؤيتنا عنهم، وذلك بسبب أن التواصل المباشر قد أفقد لغة الجسم بريقه.

إن الصورة الكلية التي تعكسها – أنت – للآخرين تكون من العديد من الأمور، فهناك جانب عاطفي ونفسي وفكري ومادي، وهذه الجوانب تكون الصورة الكلية التي تعكسها للعالم الخارجي، لذلك حاول أن تكون صورتك إيجابية لأطول فترة ممكنة ولكن أحذر أن يكون تواصلك المباشر أي حديثك وإرسال رسائلك تظهر صفة أخرى لا تليق بملبس وشكلك، فيذهب كل هذا الانطباع أدراج الرياح.

فيروى عن الفيلسوف (سقراط) أنه كان في جلسة روحية مع عدد من طلابه يتناقشون حول قضية من القضايا، وأثناء ذلك جاء أحد الأشخاص وهو يتبختر في مشيه، يزهو بنفسه، وسيماً بشكله، فجلس في مجلس سقراط مع الطلاب، فستغرب منه ونظر إليه سقراط مطولاً، ثم قال "تكلم حتى أراك"، وهذا يعني أنه دع لغة التواصل والاتصال المباشر ترشدني إلى حقيقة شخصيتك.

الخلاصة: إن التواصل والاتصال فن يجب أن نتقنه، ومهارتاً يجب أن نسير أغوارها، وذلك حتى نتعرف على الناس الذين يحيطون بنا، ونعرف رغباتهم وآمالهم، وما يريدون وما يكرهون، ومن الجدير بالملاحظة أن هذا التواصل من الممكن أن يحدث بكلمة أو بنظرة عين، وهذه المهارة يمكن أن تتقن ولكن تحتاج منا إلى الصبر.

ثقافة الاتصال الإنساني في العمل الإداري

من منا لا يعرف التعريف الأكاديمي للاتصال والتواصل ؟ لا أعتقد أن هناك إنسان لا يعرف ذلك، فكل مقال وكل دراسة في هذا الموضوع تبدأ بهذا التعريف، ولكننا سنحاول أن نتجاوز هذا التعريف الأكاديمي لنصل إلى الجانب الآخر من عملية الاتصال، وهو الجانب الإنساني الذي نعتقد أنه يجب أن يسود في جو العمل.

فالجانب العملي من الاتصال في العمل الإداري سهل جداً وينحصر في كتابة المذكرات والرسائل والمخاطبات بين المدير والموظفين وبعض الجهات الأخرى، يكتب لهم أنه يريد أن يقوموا بهذا العمل أو ذاك، أو أن طلبهم مقبول أو مرفوض وما إلى ذلك، وكذلك ومن جانب آخر فإن الموظف يمكن أن يرفع تقرير إلى مديره بموضوع معين، أو أن يتم الاتصال عبر الهاتف أو المكالمة المباشرة، كل ذلك جيد ومطلوب ولا يمكن الاستهانة به، إلا أنه ليس نهاية المطاف، ونحن نعتقد أنه جزء مهم من عملية اتصال كبيرة يجب أن تتم في العمل الإداري وفي أروقة المؤسسات سواء العامة أو الخاصة.

إلا أن هناك اتصال آخر مفقود بين الأفراد في المؤسسات، وهو الجانب الإنساني في الاتصال، الجانب الذي يُعنى بتقوية أواصر المحبة والمشاعر الطيبة بين أفراد الإدارة الواحدة أو المؤسسة الواحدة لتكون وكأنها أسرة واحدة أو مجتمع واحد، وهذا ليس خيال. يقول لي أحد المدراء "كنت أركز تمامًا على اتصالاتي الإنسانية مع الموظفين الذين يعملون معي لدرجة إنه عندما تم خطبة إحداها جاءت تستشيرني في الرجل الذي تقدم لخطبتها، ومدى صلاحيته للزواج منها".

المدير الإنسان هو الذي يوازن بين التواصل العملي والتواصل الإنساني بين الموظفين، فهو الذي يقود العمل الإداري وفي نفس الوقت يستمع إلى الموظفين، فالاستماع مهارة لا يتقنها الكثير من المدراء.

تشير بعض الدراسات أنه لو قمنا – جدلاً – بتقسيم وقت الإداري فإنه من الفروض أن يكون كالتالي: حوالي 9% من الوقت يمكن أن يقضيه في عملية الكتابة والرد على الرسائل وكتابة المذكرات وما شابه ذلك، و 16% من الوقت يجب أن يقضيه في القراءة وحوالي 30% يقضيه في التحدث والاجتماعات وما إلى ذلك، وحوالي 45% نسمع وننصت، ويجب أن نستوعب أننا لا نقصد بالاستماع أن نستمع

للمتحدث ونحن نجهز أنفسنا للرد عليه وتصيد أخطائه وإفحامه بالرد القاطع، وإنما أن نستمع وننصت حتى نستوعب ونفهم وبالتالي أن نستشعر ماذا يقول الموظف الذي أمامنا، لذلك قيل إن الله وهبنا أذنين ولسانًا واحدًا لكي نسمع أكثر مما نتحدث.

فمهاراة الاستماع تعد جزءاً رئيساً من مهارات الاتصال الضرورية للقائد الإداري، وهذا يتضمن الإصغاء للمتحدث بوعي وإدراك لكي نفهم فحوى الرسالة الاتصالية ونستوعب ردود الفعل المتوقعة منا لإنجاح عملية الاتصال. فالاستماع الفعال يحقق الكثير من المنافع، مثل: توفير الوقت والجهد – يقلل من احتمالية سوء الفهم – يعد أساساً للعمل الجماعي الجيد – يظهر تقديرنا للآخرين واحترامنا لوجهات النظر الأخرى – يحقق مبادئ الحوار الإيجابي المثمر – يسهم في توفير المعلومات عن الموقف – يسهم في تفهم أبعاد الموضوع وإدراك متطلبات التعامل معه.

وربما أقرب مثال للتواصل الإنساني – وإن كان المثال بعيدًا عن العمل الإداري – هو الحديث الذي يتم بين العاشقين، تراهم يسمعون أكثر مما يتحدثون، ويتهامسون أكثر مما يصيرون.

هذا النوع من الاتصال هو الذي يسهل الكثير من الأعمال وانجازها، فالموظف يشعر أنه يتكسب مهارات واتجاهات جديدة ومرغوبة، وكذلك يساهم على توعية الموظف مما يزيد من اتساع أفقه الثقافي والعملية وربما الإداري، فهو يكتسب خبرات ومهارات ومفاهيم ومعلومات جديدة باستمرار، لأن المدير الإنسان يعطيه ويأخذ منه، يعطيه الثقة والأمان وفي المقابل يعطيه أيضًا المساحة الكاملة لتطوير نفسه وتحقيق طموحاته ويأخذ منه العمل والتضحيات، كذلك يولد الرضا الوظيفي عند الموظف.

وفي الطرف الآخر وجدنا مدير لا يحاول أن يتواصل مع موظفيه ولا ينصت لهم، وإنما يتهجم ويصرخ في وجوههم، ولا يقبل آرائهم أو يسمع وجهات نظرهم، وحتى عندما سأله أحدهم ذات مرة عن مكان وجوده إن لم يكن في المكتب، قال: أينما تسمع صراخي على الموظفين ستجديني هناك.

ومدير عام كان عندما لا يعجبه تصرف أحد المدراء يغلق على نفسه الباب ولا يسمح لذلك المدير أن يدخل عليه، ليس ذلك فحسب وإنما يوصي سكرتاريته أن تكذب وتقول للموظف حينما يتصل أن المدير مشغول أو في اجتماع أو ما شابه ذلك، وربما يستمر ذلك لعدة أشهر.

وجدنا أن هناك مجموعة من الموظفين الراغبين في القيام بعمل جماعي، ولكن خرجت إحدى الوظائف رافضة لفكرة العمل الجماعي، وذلك بسبب أنها لا تستطيع التواصل الإنساني الإيجابي مع الآخرين. وكلنا يعرف أن العمل الجماعي لا يمكن أن يتم إلا بعملية تواصل جيدة ومرتبطة، فتعريف العمل الجماعي هو "مجموعة من الأشخاص يتعاونون لتحقيق أهداف معينة، يمكن الحصول عليها بطريقة أفضل عما لو كانت جهد فردي"، هذا التعاون وهذا العمل لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتم من غير تواصل واتصال.

كل هذه التصرفات تدل – بما لا يدع مجالاً للشك – أن هناك ضعف في التواصل بين الأفراد، ونقص التواصل الإنساني، وليس التواصل الإداري العملي.

ولنقتبس من سيرة المصطفى صل الله عليه وسلم قبس من نور، فذلك الرجل والنبي العظيم عندما هاجر إلى المدينة تعامل مع اليهود عبر التواصل الإداري العملي فكتب معهم معاهدات وكتابات ومواثيق وكذلك عندما رغب في نشر الدعوة خارج الجزيرة العربية استخدم الرسائل والتواصل الكتابي فكتب إلى كسرى وقصر وكل ملوك العالم في ذلك الوقت، ولكنه كان يخاطب أصحابه ويتواصل معهم بالتواصل الإنساني فيجلس معهم في ظل شجرة يتحدثون ويأكل معهم ويبش في وجوههم، وعندما وجد أن عمر بن أبي سلمه – لما كان صبيًا – يده تطيش في صفحة الأكل قال له وبأسلوبه الإنساني الرائع ومن غير أن ينهره أو يغضب عليه "يا غلام سم الله وكل بيمينك وكل مما يليك"، وكذلك عندما أتاه ذلك الشاب الذي قال "يا رسول الله، ائذن لي بالزنا !، فأقبل القوم عليه فزجروه، وقالوا: مه مه، فقال صلى الله عليه وسلم: ادنه،

الإدارة الإشرافية المميزة
- توجيه الآخرين وقيادة
العمل الفعال

الدكتور زكريا الخنجي

فدنا منه قريباً، قال: فجلس، قال: أتحبه لأمك ؟، قال: لا والله، جعلني الله فداك، قال: ولا الناس يحبونه لأمهاتهم، .. إلى نهاية الحديث"، لم يغضب رسولنا العظيم ولم يحمر وجهه من الغضب وإنما عرف معاناة الشاب وأن الفطرة تغلي بين جنابات نفسه، وأن الرغبة الجنسية تكاد تفتك به، فما كان منه إلا أن تواصل معه بإنسانيته العظيمة فجلس معه يكلمه ويحث النفس الإنسانية الراقية على البروز بدلاً من الشهوة الجنسية، فقد خاطب رسول الله إنسانية الشاب قبل فطرته، فلم يزره وإنما خاطب وجدانه وعقله، وبعد ذلك مسح عليه وساعده في تنظيم شهوته الجنسية. هذا هو التواصل الإداري العملي والتواصل الإنساني في حياة رسولنا العظيم.

لذلك من نافلة القول أن نشير إلى أن عملية الاتصال والتواصل بين الإدارة العليا والدنيا ومرورًا بالإدارة المتوسطة يجب أن تعتمد هذين النوعين من التواصل، التواصل الإداري العملي وكذلك التواصل الإنساني، ولكن لا إفراط ولا تفريط بين النوعين، فليس من الحكمة أن نهمل التواصل الإداري والعملي وكتابة المذكرات والرسائل وكتابة الإنذارات ولفت النظر وما إلى ذلك في سبيل الاتصال الإنساني والحديث الهامس بين الأطراف، وليس من الحكمة كذلك أن نترك الموظفين يعانون من شدة الأنظمة واللوائح والقوانين من غير أن نترك للجانب الإنساني أن يأخذ موضعه في أروقة المؤسسة، فالحكمة تقول كما قال رسول الله صل الله عليه وسلم "لا إفراط ولا تفريط"، وهي قاعدة ربانية لا يمكن تجاهلها ليس في هذا الموقع فحسب وإنما في الكثير من المواقع الإدارية والإنسانية والحياتية.

الحوار كأسلوب للعمل الإداري

عندما كنت أعمل في إحدى وزارات الدولة، كان هناك مدير لا يعترف بحق الموظفين في إبداء آراءهم أو التفاوض والنقاش، فما أن يحاول أحد مناقشته حتى يقول له اذهب ونفذ ما أمرك به عندها تعال ونناقشني. ذات مرة اختلفت وجهات نظر اثنين من الموظفين حول موضوع يهم العمل، وكان حري من هذا المدير أن يجلس معهما ويسمع وجهات نظرهما ويصل معهما إلى حلول يتفق عليها الجميع وذات تأثيرات إيجابية على العمل ولكنه رفض ذلك وقال: دعوها يتشاجران، ونحن ننظر إليها ونضحك.

للأسف سمعت بعد سنوات وفي الكثير من الدورات التدريبية التي أقيمتها عن مثل هذا المدير وأمثاله، وليس في وزارات الدولة فحسب وإنما حتى في عدد من المؤسسات الخاصة وكذلك في العديد من الدول العربية الأخرى. حتى إن ذات مرة أشتكى أحد زملائي المدراء أنه يعاني من رفض داخلي من الموظفين الذين يعملون تحت أمرته، وعندما تناقشنا في الموضوع وجدنا - هو وأنا - أنه لا يجالس الموظفين، ولا يعرف ماذا يريدون ولا يسمع آرائهم ولا أفكارهم، فإنه يستخدم أسلوب المدرس والتلاميذ، يأمرهم فيطيعون، وكان هذا أسلوبه حتى في الاجتماعات الإدارية التي يعقدها.

يروى أنه كان ذات يوم مصنع يعمل بنظام الورديات، حيث توجد به ورديتان عمل (صباحية ومساءلية). يدير الوردية الأولى شاب ذكي ومؤهل (محمد)، أما الوردية الثانية فيديرها موظف تجاوز الخمسين عامًا، قضى عمره في المصنع، فأصبح ذا خبرة كبيرة في الآلات وطريقة عملها (أبو علي).

ذات يوم خطرت ببال الموظف الشاب (محمد) فكرة جديدة لتطوير عمل الآلات وزيادة إنتاجيتها، لكن تنفيذها يحوي بعض المخاطر على سلامة الآلات، فعرض الفكرة على المدير وناقشه بها، فوافق المدير عليها. أسرع محمد بتنفيذ الفكرة، وبالفعل زادت سرعة الإنتاج. وعند اقتراب موعد انتهاء وريدته، اضطر محمد للخروج مبكرًا من العمل، لارتباطه بموعد مسبقًا، فكتب التعديلات التي أحدثها في ورقة ووضعها على طاولة الموظف صاحب الخبرة الذي يدير الوردية الثانية (أبو علي)، ولم يستطع انتظاره حتى يحضر، فأنصرف.

وعندما حضر الموظف الآخر إلى المصنع، تفاجأ بطريقة عمل الآلات، ففزع من التغييرات، وخشي على الآلات، فأغلقها في الحال، دون أن ينتبه للورقة التي على مكتبه، مما أدى إلى خسارة كبيرة بسبب توقف الإنتاج.

في اليوم الثاني علم المدير بما حدث، فطلب (محمد) للاجتماع به، فدخل محمد مكتب المدير وكله ثقة واستعداد نفسي وذهن للدفاع عن نفسه وإلقاء التهمة على زميله، رحب به المدير وأجلسه، وبعد الترحيب وكلمات المجاملة، قال المدير: أنت من الموظفين الذين يفخر المصنع بوجودهم فيه، وكفاءتك في العمل ممتازة وحماستك رائعة، وهذا كله أثر على تطوير سير العمل في المصنع، خصوصاً فكرة تعديل تشغيل الأجهزة المضاعفة الإنتاج التي طرحتها بالأمس.

أثر هذا الكلام الإيجابي على نفسية محمد، فهدأت نفسيته وتركيزه في الدفاع عن نفسه، وتحول حماسه إلى توضيح أفكاره بخصوص تطوير العمل، فقال: نعم، هذه الفكرة ستضاعف الإنتاج 60% وسغطي الأسواق. وبدأ الشاب يسترسل في الكلام ويشرح فكرته والكيفية المناسبة لتنفيذها، وبعد أن انتهى محمد شرحه فاتحه المدير فيما حدث بالأمس قائلاً: أنت على علم بالطبع بما حدث بالأمس من إيقاف للمصنع، وهذا أدى إلى بضع خسائر في الإنتاج، ولكننا إن شاء الله سنعوضها بفكرتك، ولكني أود أن أستمع لرايك في سبب حدوث هذه المشكلة ؟

محمد: أعتقد أننا كنا نعلم أن الفكرة جيدة، ولكن أعتقد إننا يجب أن نخطط لطريقة تنفيذها أكثر، فعندما قمنا بتنفيذها اضطررتني الظروف بمغادرة المصنع قبل حضور مسؤول الوردية الثانية (أبو علي) وذلك بسبب موعد مسبق، فما كان مني إلا أن أكتب ورقة توضيح الموضوع ووضعتها على طاولته، ولكنه للأسف لم يراها، بل رأى الآلات تعمل بشكل مغاير عما تعود عليه فذهل، وأعتقد أن خلافاً ما ألم بها، فاطفأها.

المدير: إذن المشكلة ليست بسبب الفكرة، وإنما بسبب آخر، ما هو برأيك ؟

محمد: أعتقد في طريقة التعامل بيننا كموظفين، فكان عليّ أن أتأكد من أن الورقة ستصل إلى الموظف الآخر، فالأمر ليس بسيطاً، وفي نفس الوقت كان على الموظف المسؤول أن يستشيرك أو يتصل بي قبل إطفاء الأجهزة.

المدير: إذن ماذا تقترح لحل مثل هذه المشكلة ؟

محمد: من وجه نظري أجد أنه من الأفضل أن نحسن وسائل الاتصال والحوار بيننا كموظفين حتى يسهل علينا التشاور في شؤون المصنع، وعلينا كذلك اتباع نظاماً محدداً في تطبيق الأفكار وذلك بإخبار الجميع عنها.

انتهى اللقاء والحوار بين محمد والمدير، وبعدها بساعات طلب المدير (أبو علي) الموظف المسؤول عن الوردية الثانية، فدخل الموظف على المدير متوتراً يفكر في كيفية تبرأ نفسه.

المدير: أهلاً عم أبو علي، تفضل بالجلوس، كيف حالك ؟ هل أطلب لك شيئاً تشربه ؟
أبو علي: لا شكرًا.

المدير: لا يمكن، يجب أن تشرب شيئاً. وبطل المدير فنجان من القهوة العربية للعم أبو علي ليشرّب، وبعد أن يسأله عن طعم القهوة وخبرته في طبخها وما إلى ذلك قال المدير: عم أبو علي، أنت من الموظفين الذي قضوا عمراً طويلاً في المصنع، وأنت أحد الذين بنوه فتعرف كل صغيرة وكبيرة به، وربما تكون أكثر مني معرفة بآلاته وطريقه عملها، ولولا الله ثم خبرتك ما كنا وصلنا إلى هذا المستوى الحالي من الإنتاج.

يبتسم أبو علي لهذا الإطار، فيقول: هذا واجبي، والمصنع جزء من حياتي، ونجاحه هو نجاحي.

المدير: حسنٌ عم أبو علي، من خبرك ومعرفتك، لماذا حدثت المشكلة بالأمس في المصنع؟ هل بإمكانك أن توضح الأمر لي؟

بهت أبو علي أن يسأله المدير هذا السؤال بدلاً من إلقاء اللوم عليه، فقال: الأسباب كثيرة، أولها: أنني لم أكن أعلم عن الفكرة مسبقاً، ولم أعلم بالورقة التي تركها لي محمد إلا اليوم، فلقد انشغلت بالأمس بالعمل وخاصة عندما رأيت الآلات تعمل بطريقة مغايرة أثناء جولتي التفقدية، فظننت أن خللاً ما قد أصابها، فأطفأتها حتى لا تزيد المشكلة.

المدير: إذن ما الحلول التي تطرحها حتى نتفادى حدوث مثل هذه المشكلة في المستقبل؟

أبو علي: علينا أن نتبع نظاماً واضحاً عند إجراء أي تغييرات، أي إن أي تغيير يعتمد يجب أن نعلم به قبل تنفيذه أو أثناء التنفيذ، كما يجب علينا أن نوثق روابط الحوار والتواصل بيني وبين محمد، وأن تكون وسيلة الاتصال بيننا للتشاور في أمور المصنع أكثر سهولة ويسر.

يشكر المدير أبو علي ويعدّه بأخذ أفكاره والاستفادة منها.

يلاحظ من القصة السابقة أن المدير لم يعنف الموظفين ولم يحبطهما، وإنما جالسهما وحاورهما وأخذ برأييهما، وبذلك استطاع أن يفهم وأن يستفيد من غير أن يلوم أحد من الموظفين، ومن غير أن يقول لأحد أنك مخطئ ويجب أن تأخذ جزائك. فالمدير فكر في الإنسان قبل أن يفكر في الإنتاج والمصنع، فالإنتاج يعوض ولكن الإنسان لا يعوض.

ولكن كلنا يعلم أن هذا الأسلوب الإداري لا يطبق اليوم، فكل مدير يستخدم صلاحياته الإدارية بطريقة استبدادية، لفرض إرادته وعبقريته على كافة الموظفين الاملين تحت أمرته، فاللوائح والقوانين تسنده، ولكن لو فكر قليلاً بعيداً عن السلطة لوجد أن الأمور يمكن أن تحسب بطريقة مغايرة، وإن كنا لا نقول إن التطبيق سهل ولكن بإمكان الإنسان أن يتعلم وأن يطور الكثير من مهاراته حتى يتعود على الحوار بدلاً من فرض قوة العضلات.

وختاماً، فإن استخدام أسلوب الحوار وسيلة مهمة ليس في الإدارة فحسب وإنما في الكثير من أمور الحياة، فيمكن تطبيقها في السياسة وتوحيد وجهات نظر الفرقاء، ويمكن ممارستها مع الأبناء وتربية الأسرة وفي المدرسة وكل مرافق الحياة، وهذه أمور يمكن أن نتحدث عنها لاحقاً.

أجب على الأسئلة التالية:

1. أنت مرسل، ما أهم الأمور التي يجب أن تضعها في اعتبارك وأنت تستعد للتحديث أمام الناس؟
2. ما الأسس التي يمكن أن نضعها لتفضيل وسيلة على أخرى؟
3. كيف تبني العلاقات الإيجابية مع زملاء العمل؟

انتهى،،