

## الفصل الأول

مدخل إداري

إدارة المؤسسات:

من الطبيعي أن يواجه القائمون على الأعمال سواء على صعيد إدارة المؤسسات أو إدارة الأفراد أو الدول يواجهون ضغوطات تعصرهم وتؤذيهم و تجرهم إلى هذا الاتجاه أو ذاك.. وتظهر هذه الأزمة في إدارة الحكومات والدول في مستوى وفي إدارة المؤسسات في شكل آخر وفي إدارة الأفراد في صورة ثالثة ولعلنا إذا التقينا بأكثر المدراء على اختلاف مهامهم ومستوياتهم وسألناهم السؤال التالي: ما هي أبرز المشاكل التي تقلقكم في الغالب وتهدد كيانكم بالخطر؟ سنجدهم يتفقون في الغالب على أمور عدة من أبرزها:

1. توقعات الأفراد المتزايدة منهم إذ الكل يجب أن يلبي طموحه ويصل إلى أغراضه أو تطبيق ما يراه صالحاً للجميع فيلجح في الاستجابة ويضغط باتجاهها.

2. إحباط الأفراد النفسي وفطور الهمم في مواصلة العمل بحماسة واندفاع، موعزين ذلك لأسباب وعلل عديدة ربما تصح بعضها وربما لا تصح.

3. فقدان الرجال المناسبين للمواقع المختلفة الذي هو في نتيجة الأمر ينعكس على سوء الأوضاع أو تراجعها وفي أحسن الأحوال مراوحتها. وهذه الأزمات هي التي تقع في جدول الإدارة ومن بعدها يبدأ بعضهم يتحدث عن الأزمة الرابعة موعزين الأزمات إلى المعوقات الخارجية التي يسببها لهم الخصوم السليبيون في العمل أو قل المنافسات السلبية التي تمارسها الأطراف الأخرى لوضع العراقيل أمام تقدمهم واستقرارهم. أو يسببها لهم شح المال وضعف الاقتصاد وغير ذلك من أزمات ومشاكل.

هذه هي أبرز المشتركات التي يتفق عليها المدراء وأصحاب الرأي والنفوذ في المؤسسات العاملة في الغالب وهو أمر تؤكد التجارب الناجحة في المؤسسات المتفوقة كما تؤكد التجارب الفاشلة للمؤسسات الأقل تفوقاً.. وذلك لأنّ التقدم والبناء عاملان لا يحصلان بكثرة المال ولا بكثرة الأعوان والأنصار دائماً وأن كان لهُذين العاملين الدور الكبير فيهما..

وإنّما التقدم الحقيقي والبناء العالي المستقر يبدأ من الإرادة أولاً.. ونعني بها إرادة الأعضاء المنتهين إلى المؤسسة على التغيير والتطور والسعي نحو الأفضل وإرادة المدراء على التفاهم والتعاون وبذل الوسع معهم لتدبير أفضل في هذا السبيل..

ومن الواضح أنّ أيّ تعثر في أحد الجناحين يمكن أن يعرقل العمل ويصيبه بالتراجع كما أنّه . وعلى أفضل الفروض . يصيب أفراداً بالشلل وفطور الهمم وعلى أسوأها يصيبهم بالانقسام والتبعثر في اتجاهات مختلفة. إلاّ أنّه تبقى المسؤولية الأكبر والمهمة الأصعب على المدير الطموح الذي تهمه قضايا مؤسسته ومستقبل إخوانه وأصدقائه العاملين معه فضلاً عن أهدافه العليا التي من أجلها يخدم ويبدل جهده ويصرف عمره ولو ألقينا نظرة إلى النقاط المتقدمة.. سنجد وبكل بساطة أنّ النقاط الأولى هي أكثر أهمية من الثانية بلا أن نقلل من أهمية الثانية أو نتغافل عن دورها المباشر في قوة المؤسسة وضعفها إلاّ أنّه لا ينبغي أن نغفل عن الحكمة التي تقال في الحروب والمعارك..

(لا فائدة من سلاح متطور خلفه رجال غير شجعان)

كما يجب أن لا ننسى الحكمة الأخرى التي تقال في بناء الحضارات:

(أن الحضارة ليست بالعمران والصناعات والرفاه وإنما الحضارة بالإرادة)

ومعنى الأولى.. أن الذي يمتلك إرادة على الأقدام والتحدي والصمود فهو المنتصر وإن كان سلاحه خفيفاً.

ومعنى الثانية.. أن الذي يمتلك إرادة التحضر هو الحضاري وهو الذي سيصنع الحضارة في آخر المطاف.

فإنَّ الإرادة هي العلة الحقيقية المحدثة بل والمبقية لكل شيء . كما يقول الحكماء . وبلا إرادة لا تحدث حضارة ولا تحقق أي أمة انتصاراً..

بل بلا إرادة تنهزم حضارات قائمة وتقوم أخرى مكانها..

ومن الواضح أن الإرادة دائماً بحاجة إلى صنع وتهذيب وتفعيل حتى تقوى على المزيد، وذلك هدف لا نصل إليه ما

لم نهتم ببناء الأفراد ورعايتهم رعاية مستمرة وحكيمة تبني أفكارهم وتكون شخصياتهم على أساس منطقي وسليم

يوازن بين الأهداف والإمكانات والمنافع والمضار.

### المدير الناجح

ومن هنا نستطيع أن نحكم على المدير الكفاء والناجح، من خلال تعاطيه وتعامله مع هذه الحالات، إذ لا شك أن

الطموحات التي يتطلع إليها الأفراد والتوقعات المتزايدة أمر يلزم حياة البشر على اختلاف مستوياتهم وأهدافهم إلا أن

القاعدة التي ينبغي أن نلتفت إليها في إدارة المؤسسات: ليس كل توقع ينبغي أن نستجيب له ولا من الحكمة أن نردها

جميعاً فبعضها صحيح والصحيح لا بد من التعامل معه بإيجابية. والخطأ لا يكفيه الرد وعدم الاستجابة ما لم نضع له

علاجاً يحل الأزمة والا سينعكس مرضاً يكبر ويزداد توتراً مرور الأيام.

بل قد يعود . كما يعود في غالب الأحيان . عند العديد، إلى حالة نفسية خطيرة تصيب صاحبها بالإحباط

والإحساس بالفشل وربما زعزعة الثقة بالآخرين وخصوصاً بالمدرء المسؤولين وفي النتيجة تنعكس على همم الأفراد

وتشلها عن الحماسة والاندفاع لبذل المزيد، هذه قضية صعبة من شأنها أن نشعرنا دائماً بنقصان الرجال وقلة الكفاءات

وعدم وجود الرجل المناسب للمكان المناسب.

ولا أظنَّ أن المدير الناجح يغفل عن هذه السلسلة المترابطة من التهديدات التي ما أن تنتهي واحدة حيث تبدأ الأخرى

لتنعكس في نتيجة الأمر الحالة السلبية على العمل والعاملين وتصيب المؤسسة والجهاز بالشلل أو بالتراجع والبقاء في

آخر القافلة.

لذلك لا مجال للغفلة عن الأولى لنقف أمام الثانية، كما لا مجال لنسيان الثانية حتى نمنع حدوث الثالثة..

لهذا فإنَّ أولى مسؤوليات المدير وأهمها.. هو المتابعة الدائمة لأجواء العمل وشحن الهمم وضخ النفوس بالحماس

والاندفاع و تكثيف التواصل والحوار وتوحيد الأفكار أو تقريبها..

إن العمل لا يكتمل بالعضلات فقط ولا بالأفكار فقط بل بهما معاً وما لم يحدث تناغم جيد بين الأفكار والطاقت

فان المشكلة ستبقى مستعصية.

بعض المدرء في العديد من المؤسسات يكرسون جهودهم على البعد الأول وآخرون في مؤسسات ثانية يهتمون أكثر

في البعد الثاني ومع ذلك يشعرون بعدم تحقيق الكثير من الغايات والطموحات المرسومة من دون أن يلتفتوا إلى الخلل

بشكل دقيق.. إنَّ المؤسسة الكاملة تطير بجناحين لا بجناح واحد وهما الفكر والعمل كما أنَّ المرء يطير بجمته كما يطير

الطائر بجناحيه والجناح الواحد لا يقوى على إتمام العمل بشكل جيد ومتفوق ما لم يكتمل بحليفه. مثلما الطائر لا

يقوى على التحليق بجناح واحد...

صحيح أن أزمة المال وفقدان الدعم وأيضاً الأزمات الخارجية قد تسبب لنا المزيد من التعثر، إلا أنه تبقى النتيجة مرهونة بإرادتنا على الصبر والاستقامة وتحقيق النجاح في قسم كبير منها كما أننا مرهونة بمدى تعاوننا وتنسيقنا وتكاملتنا في الأدوار والمهام في سد الثغور وردم الهفوات ورفع النواقص في قسم كبير آخر منها. فالعديد من المؤسسات التي تمكنت من أن تحل أزمة المال وأزمة المشاكل الخارجية وخصوصاً السياسية بالتحالفات وغيرها، ظلت تراوح في مكانها، وإذا حققت بعض النجاحات فهي تبقى أقل من المتوقع والمنظور بالقياس إلى الإمكانيات المتاحة لها والأشياء تعرف بأضدادها. وهنا نلفت أنظار الأخوة المدراء إلى ملاحظة وهي: أننا قد نساهم أحياناً في المزيد من الأزمات داخل المؤسسة على الرغم من أننا لا نقصدها، بل نتألم منها ونبدل المزيد من الوقت والجهد والمال من أجل وضع حلول لها. وهذا قد نتصوره غريباً في بادئ الأمر إلا أننا إذا دققنا في أساليبنا في التعاطي مع الأمور نجد أننا نكرس بعض الحالات السلبية من حيث لا ندري.. وهو أمر يكلفنا الكثير وهذه الملحوظة باختصار هي (كيفية التعاطي). إنَّ التعاطي الصحيح والمدروس مع الضغوطات المستمرة والتوقعات المتزايدة له تأثير كبير في الحفاظ على مستوى جيد للمؤسسة والعاملين فيها وعكسه يعطينا نتائج معكوسة أيضاً.. إنَّ بعض المدراء يساهمون مساهمة كبيرة في زيادة الضغوط عليهم عندما يتخذون سياسة مبهمه يلفها الغموض.. والبعض الآخر يزيد أمره إعضالاً عندما يبني سياسته على الاحتمالات والقرارات الفورية المراجعية.. وهناك قسم آخر من المدراء يعانون من ارتفاع نسبة التوتر والخلافات مع العاملين معهم لأتباع الصرامة والحديدية المتشددة في التعامل، فهم مدراء حديديون على الاصطلاح والمدير الحديدي لا يبقى له صديق في الغالب. ونقطة فشل القسم الأول هي أنَّ الغموض المشهود في أساليبه وسياسته يجعل الأفراد في توقع مستمر لأنهم لا يعرفون بالضبط كيف يتعامل حتى يعرفون حدوده، كما يضعون لهم حدوداً.. وبالتالي فإن عدم تشخيص الدوائر الخضراء من الحمراء في منهجية المؤسسة وسياستها أو قل ما هي حدود الرفض والقبول بين الإدارة والعاملين من شأنه أن يخلط الأوراق ويزيد الأزمة أزمات. بينما الثاني يبقى الباب مفتوحاً على مصراعيه لمن أراد أن يدخل أو يخرج بلا حساب وهذا وحده كاف لإخلال النظم والعودة بالمؤسسة إلى الوراء.

والثالث يزيد العمل انقسامات تلو انقسامات ويحكم على أفراد العمل بالعداء والتخاصم وهو أول أمراض الفشل. إذن ما هو الحل؟

الحل.. هو التعامل المنطقي المدروس.. وهنا ملاحظات:

معيارية النجاح..

الأولى: أنَّ معيارية النجاح في المؤسسة تتقوم بازدياد أواصر المحبة والتفاهم بين أفرادها أولاً وازدياد الاحترام والتقدير والتفاهم بين الأفراد والمدراء ثانياً ومن ثم المستوى العام في تحقيق الأهداف المرسومة ثالثاً.. وهذه العوامل الثلاثة من الصعب إيجادها ما لم يشعر الجميع بأنَّ المؤسسة جزء منه وهذا شعور عميق لا يتوصل إليه ما لم تسود العلاقات المتبادلة بيننا روح الحوار المفتوح والمشاركة في الرأي والمساهمة في اتخاذ القرار فإنَّ القرار الموحد يصنع إرادة موحدة أيضاً وقلنا أن الإرادة العلة الأقوى في صنع كل شيء. ومن الواضح أن هذا أمر صعب على المدير الذي لا يجيل إلى بذل المزيد من أجل إيجاد الثقة والتواصل مع الأفراد إلا

- أنه أمر ممكن وضروري عند المدراء الذين تمهيم مؤسساتهم وأفرادهم وأهدافهم في آن واحد..
- وفوائد هذا الأسلوب لا تنحصر في بعد واحد بل أبعادها تغطي مساحات كبيرة من العمل فهو:
1. يجعل الأفراد على إطلاع جيد بأوضاع العمل والمؤسسة من الداخل والخارج بما يعترفهم على المشاكل الحقيقية وحدود الإمكانيات المتاحة وما هو الممكن وما هو غير ممكن وهو من شأنه أن يقلل بنسبة كبيرة من نسبة التوقعات كما يحدد من النظرة المثالية التي يتصف بها بعض الأفراد في تقييم الأمور وبالتالي الحكم على المدراء والمسؤولين بالتقصير وغيره.
  2. يعطي الأفراد حماساً متدفقاً وشعوراً بالرضا يدفعهم لبذل المزيد من أجل التفاهم والتعاون والتنسيق وهو علاج جيد لحالات الإحباط النفسي وفتور الهمم التي يتعرض لها بعض الأفراد في الغالب بسبب عدم الإطلاع الكافي على الأوضاع أو عدم المشاركة في الرأي بشكل جدي وفعال.
  3. أنه فرصة جيدة لبروز الطاقات الخلاقية، بل هو فرصة أخرى أيضاً لتربية الأفراد المناسبين لاحتلال المواقع وملا الفراغات وأخيراً هو أسلوب حكيم يضع المؤسسة في مصاف المؤسسات المتفوقة والمتحلية بالقوة والتماسك الداخلي وبالجهد والمثابرة والتخطيط الجماعي المشترك والتي هي من أبرز عوامل نجاح المؤسسات.
- كيف نتعامل مع الضغوطات..؟
- وضوح المنهج.. ونقصد منه وضوح المدير في تعاطيه مع الآخرين.. ولكي نوضح هذه الفكرة بشكل مختصر نقول:
- كيف يتعامل المدير مع الضغوطات المستمرة..؟
- الإجابة على هذا السؤال تجعل المدير في الغالب في مصاف الأكفاء القادرين أو تحكم عليه بالضد..
- طبعاً.. عرفنا أن بعض الضغوطات منطقية وصحيحة والحكمة تستدعي من أي مدير منا أن يتعامل معها بإيجابية هذا في حالة القدرة وأما في حالة فقدان القدرة فيمكن أن نتكفل بلجلها عبر المشاركة في القرار ، فإننا لا نعدم في هذه الحالة أن نجد من يتكفلها عنا من القادرين بالفعل أو بالقوة أو نكون قد وفرنا فرصة جيدة للطرف الضاغط ليتفهم عجزنا عن الأمر بما يمنع من سوء الظن وحدوث تصورات خاطئة تنعكس عليه وعلينا سلبياً.
- ولكن الكلام في الضغوطات المتزايدة غير المقدورة أو المقدورة و لا تدخل في أولوياتنا ماذا نصنع؟
- أن بعض المدراء يزيد أزماته بنفسه عندما يسمح لنفسه بتقبل الضغوطات من دون وضوح في رد الفعل.
- إنّ بعض المدراء يجدون صعوبة شديدة في رفض الضغوطات أو الطلبات خوفاً من التقييم السلبي لهم من قبل الآخرين.. أو خوفاً على سمّوهم الأخلاقي والنفسي من الرد أو حرصاً على مشاعر الطرف الآخر.. وهي أمور مهمة وجديرة بالمرعاة والتقدير، إلا أنّ هذا لا يمكن الاعتماد عليه كقاعدة كلية تنطبق في كل الموارد.
- بل هناك العديد من الضغوطات التي يواجهها المدراء تحتاج إلى إجابة واضحة ودقيقة وفي نفس الوقت تكون مدروسة.
- أنّ الإجابة الواضحة في الكثير من الأحيان تجعلنا في منجى من الضغوطات المتكررة أو التوقعات المتزايدة وترسم للجميع حدود التعامل الممكن والمقبول وغير الممكن أو غير المقبول.. وبذلك نكون قد خففنا من شدة الكثير من الأزمات النفسية والتوترات التي تحدث بين أعضاء المؤسسة أنفسهم وبينهم وبين المدراء.
- وبتعبير آخر.. نكون بهذا الأسلوب قد وفرنا للمؤسسة قدراً أكبر من فرص النجاح وأنقذناها من أخطار الفشل.
- ونحن لا ننكر أنّ لهذا الأسلوب بعض المضاعفات السلبية إلا أنّنا إذا أجرينا معادلة للريح والخسارة ، نجد أنّ ما نربحه فيه أكثر ممّا نفقده منه وبالتالي لا بد من ارتكاب الأهون ضرراً.. في حال انعدام الأفضل.
- وحق يدرك المدير ما هو الأفضل عليه أن يطرح على نفسه الأسئلة التالية ليتوصل إلى قرار ناجح..

-ماذا أفعل عندما يحاول الآخرون . شعورياً أو لا شعورياً . الضغط عليّ والتحكم برأيي؟  
-ما هي الأجوبة التي تزيد الاحترام والثقة بيني وبين الطرف الآخر؟  
-أي الخيارات يحقق لي وله الدرجة الأكبر من التراضي والاعتناء؟  
-أي الخيارات يحفظه كعضو في المؤسسة أو كصديق لها ويحفظ حقوقي ووظيفتي كمدير -- هل ينبغي أن  
اجمع بين القدرات المتاحة وبين الأولويات؟  
والظاهر أن الأجوبة عن هذه الأسئلة سوف تجعل الطريق أمامنا واضحاً في انتخاب الأفضل . ونعود ثانية إلى طرق  
موضوع الإجابة الواضحة فنقول:

إذا كان الجواب . لا . في مقابل الضغوطات الموجهة إلينا، فينبغي أن نغلننا بشجاعة ووضوح وحكمة لأننا بذلك  
نكون قد رسمنا حدودنا التي نتحرك فيها.. فليعذرنا الآخرون عن غيرها إذن..  
فوائد.. لا:

هذا الجواب يوفر لنا الكثير من المعطيات والفوائد وبشكل مختصر نقول: أنه:  
أولاً: يجعل الطرف الآخر على بينة من أمره في التعامل معنا لأننا نكون قد وضعناه أمام واقعنا وأطلعناه على حدودنا  
وما هو بمقدورنا وما هو خارج عن مقدورنا وربما نقول أطلعناه على ما هو في مصلحتنا وما ليس من مصلحتنا وعلى  
ماذا يمكن أن نوافق وعلى ماذا لا!! وفي غير هذه الصورة فأننا في الغالب نكون قد أجبرنا الآخرين على تجاوز  
مصالحنا والعبور علينا من زوايا مختلفة من أجل جرننا إلى ما يريدون..  
والسبب أحياناً هو نحن، لأننا غير واضحين معهم وهو يكفي لأن يعطيهم اعتقاداً بأنهم قادرين على أن ينالون منا ما  
هو في مصلحتهم، متصورين أنّ هذا لا يتعارض مع مصالحنا أو أننا نصفح في أمثالها طالما أننا لا نصرح ولا نعترف به  
لا. أو . نعم.

ثانياً: حينما لا نكون واضحين فأننا قد نُحرم من فرص كبيرة للنجاح..  
لأنّ غموضنا يجربنا للمزيد من الضغط، ومن الطبيعي أننا سنحاول التخلص منه بشكل أو بآخر وهو يكفي لإثارة  
المزيد من المشاعر السلبية فيما بيننا. لأنه من جهة ربما سيرسم لنا صورة مشوهة لدى الآخرين تصورنا بأننا كاذبون  
نكذب عليهم في التعامل أو أننا نخدعهم نقول شيئاً ونعمل ما ينافيه، أو يصورنا أننا لا نقدر الآخرين ولا نحترم  
آراءهم، أو أننا متفردين بالرأي لا نحب استماع الرأي الآخر وهو من شأنه أن يزيد من انزعاجهم تجاهنا..  
كما أننا سنشعر بالانزعاج الكثير من طرفنا أيضاً لما نعانى من وطأة ضغوطه وفي الآخر فأما نتهرب منه أو نشعر  
بعدم التحمس في التعاطي معه وهي سلوكية تتضح بسرعة على قسماتنا وجوارحنا وفي الفروض الأسوأ ربما نتوصل إلى  
أنّ صاحبنا لجوج الطبع وسيء النية يحاول أن يحصل على مصالحه وربما أطماعه بأي طريق كان بل . وفي الفرض  
الأسوأ . يريد أن يجعلنا جسراً لرغباته.. وهذه مشاعر تكفي وحدها لتمزيق الصفوف وزعزعة الثقة وعرقلة فرص التفاهم  
والتعاون والتنسيق.

أما الجواب الواضح والمدرس من أول يوم، وأن كان يتضمن بعض المساوئ إلاّ أنّه بالمحصلة الأخيرة خسارته أو  
مساوئه أقل بكثير من الغموض أليس كذلك!؟

ثالثاً: ربما يجسد عندنا . عدم الوضوح . تطبيق المثل القائل (القشة التي قصمت ظهر البعير) في أخلاقنا وتصرفاتنا  
فعندما يصعب علينا أن نقول . لا بصراحة وحكمة والمجاملة التي هي أحسن فأننا في الغالب سنقع ضحية تكاثر  
الضغوطات والوقوع ضحية طلبات الآخرين لا لمرة واحدة بل لمرات ومرّات لأنه يجعلنا على المحك دائماً، فأن استجبنا

لبعض دون بعض . لحكم ومصالح نحن نعرفها إلا أنه في الغالب لا يعرفها الآخرون . يضعنا في الميزان مميزين ومفروقين في التعامل .

وأن استجبنا للجميع فهو يضعنا في عسر وحرج شديدين..

وبمرور الزمن وتكرار التجارب ربما سينمو عندنا الشعور بالأذى والإحباط من الآخرين . سواء نريد أو لا نريد . وهذان عاملان يعدان من أهم مثيرات الشعور بالغضب والمحفزات لعدوانية الإنسان .

ومن الثابت في علم النفس .. أنّ الغضب شأنه شأن سائر الانفعالات الإنسانية مهما حاول الإنسان أن يكتمه فأنّه في آخر المطاف سيجد منفذاً للتعبير عن نفسه . ولذا نجد أنّ بعض الأفراد عندما لا يسمحون بظهوره حيال الفرد أو الموقف الذي أغضبهم فأنهم يفجرونه حيال شخص آخر بريء أو موقف آخر لا يستحق كل هذا الغضب (كما قد يحدث هذا لنا جميعاً في البيت أو المؤسسة أو أي مكان آخر).

وكم من زوج فجّر غضبه المكبوت في الشارع اتجاه زوجته وأطفاله وبالتالي كلفه الكثير.. ومن الواضح إنّ الغضب

المكبوت عندما يجد طريقه للظهور فأنه سيكون مضاعفاً وقاسياً وأكثر نشازاً من الموقف الذي ظهر في وجهه..

وفي بعض الأحيان يسبب الغضب المكبوت حالات عدائية في نفس الإنسان تجعله عدوانياً تجاه الجميع وحاقداً على الجميع ومعلوم أنّ هذا المرض إذا استمر يستفحل في نفسه وبالتالي فأنه يتفجّر بشكل انتقام وحدوث المشاكل الأكبر والأكثر ضرراً كل هذا وغيره كان يمكن لنا تجنبه إذا عبرنا عن واقع الأمر من اللحظة الأولى . لا ..