# العمل.. بين الطموح والتخطيط




◄مفهوم العمل:

ما هو العمل؟

يمكن أن يُعرّف العمل بأنّه: مجهود جسماني أو ذهني لأداء مهام أو واجبات تُمكّن الشخص من توفير وسائل العيش المعتادة.

إذاً يحتاج الناس للعمل من أجل المال الذي يوفره لتمكينهم من العيش والسبب الآخر المهم جدّاً لاحتياج الناس للعمل للحصول على الرضا الذي يُحقّقه العمل، سواء بالحصول على فرصة تنمية العلاقات في العمل أو من حالة الشعور القوي بالإنجاز الشخصي خلال تنفيذ العمل.

ويختلف العمل عن بقية الأشياء التي يعملها الناس بسبب العوامل التالية:

1- القواعد والإجراءات:

من الضروري أن نؤكد هنا بأنّ هناك تماثل في حركة كلّ موظف، مما يحدّد حرّية الموظفين. وتجابه العديد من الناس مشاكل في تنظيم جهودهم في القنوات التي تصب باتجاه الأهداف التي تمّ رسمها من قبل آخرين.

ويحاول المدير العصري أن يحافظ على حد أدنى من القواعد والنظم ويشدد على التحكم والسيطرة الذاتية.

2- سلسلة السلطة: كلّ شخص له رئيس في العمل، والأخير بدوره له رئيس. وهكذا. إنّ الموظفين الذين في قاع هذا التسلسل الهرمي لا يملكون إلّا صوتاً ضعيفاً في مجريات الأحداث وإنّ التفكير الصحيح الذي يملكونه هو بأن لا يقدمون أية اقتراحات بناءة حول كيفية توجيه العمل.

3- الاهتمامات الشخصية في المؤخرة: تكون اهتمامات المؤسسة في المقدمة دائماً سواء في التفكير وفي العمل. وبالطبع هناك بعض الموظفين الكبار يعتنون بشؤونهم الخاصة ويضعون مصالحهم في المقدمة.

ولديهم أتباع يعملون لصالحهم، وهؤلاء هم من فئة العاملين الذين لا يشعرون بالرضا عن مردود عملهم الوظيفي في المؤسسة ويبذلون جهودهم للاحتجاجات الدائمة..

مفهوم النزاع والتعاون:

إنّهم البشر.. يتنازعون ويشكون.. يتذمرون لأشياء قد تكون تافهة أو كبيرة.. وعندما يستوجب أن يعمل العديد من الناس معاً، فلا مناص من حدوث النزاع..

لابدّ من النزاع في العديد من المؤسسات.. وأحياناً يكون النزاع مرغوباً إذا كان من النوع الإيجابي أو البنّاء في كثير من الأنظمة الاجتماعية، سواء كان في مؤسسة أو مجموعة، أو بين الأصدقاء.

النزاع البنّاء يجعل العلاقات أقوى وأمتن، ويأتي بالكثير من الأفكار البنّاءة والحلول للعديد من المشاكل المستعصية، على عكس النزاع الهدّام الذي يؤذي المجموعات كما يؤذي الأفراد.

ولابدّ لنا دائماً أن نوجّه مجهودنا للقضاء على النزاعات الهدّامة، وأشكالها السلبية أينما تظهر في مؤسساتنا وأعمالنا.

وليس من السهل دائماً تشخيص أين ومتى يكون هذا الصراع أو ذاك سلبياً أو هدّاماً.

وفي بعض الأحيان فإنّ ما يبدو نزاعاً هدّاماً.. يكون له أحسن النتائج الإيجابية.

لذلك فإنّ قليل من النزاع يمكن أن يكون شيئاً جيداً.. أما إذا كانت هناك مشاجرة أو نزاعاً لا تبدو له نهاية محتملة.. فسيكون ذلك نزاعاً هدّاماً وخطراً خصوصاً إذا رأى المدير إنّ المواجهة فيه تثير القلق ولا تحمل بين طياتها حلاً منظوراً..

* مصادر النزاع: توجد مصادر متعدّدة للنزاع، لا سيّما لو عرفنا أنّ أفكار الناس متباينة حول ما يجب عمله أو طريقة التصرّف في أداء الأفعال والسلوك.. وهذا الاختلاف بحدّ ذاته مصدراً غزيراً لإثارة النزاعات بين أفراد المجموعة العاملة.. الأهداف المتعدّدة للمؤسسة أو لأقسامها، الإنتاج، السيطرة، المبيعات والديون، العلاقات العامة... إلخ.

وأكثر منابع الصراع هي تلك المتعلقة بالعمل ذاته مثل:

- عندما يكون هناك اتجاه أحادي في إصدار الأوامر وإعطاء التعليمات طوال الوقت.. وبشكل مبالغ فيه.

- التغيرات الغير متوقعة: عندما يعد المسؤول أو رئيس القسم على قرار اليوم.. ثم ينقضه تماماً في الغد.

- التحوّلات: عندما تجري تحولات في الأساليب، المواد أو في العلاقات التنظيمية أو سياسية الشركة مما يجعل العاملين يميلون نحو النرفزة بشكل أكبر بسبب نقص الثبات والاستقرار في محيط العمل.

* معالجة النزاع في الإدارة:

يجب أن يكون المدير أو المسؤول منتبهاً لوجود النزاع.. وعليه أن يجد أسبابه حال حدوثه، بعدها لابدّ من التعامل معه ومعالجته بشكل مباشر.

أساسيات تناول النزاع تشمل أربعة خطوات:

1- أن تقرر ما ترغب في إتمامه: لابدّ للمدير أو المسؤول المباشر عن العمل أن يتهيأ ذهنياً لما قرره وما سينتج عنه. لا شيء يمكن أن يكون محلولاً حتى تكون الأهداف قد توضحت. وسيكون لكلّ موضوع حلاً خاصاً به.

2- لابدّ من استدعاء الأطراف الأفضل في معالجة المسألة. إذا كان النزاع بين المسؤول وشخص معين، فستكون المواجهة محدودة تقتصر عليهما. أما إذا كانت هناك أطراف أخرى متورّطة، فيجب دعوتهم للحوار.

3- تهيأ للمساومة، ولا تعط الأوامر: يتم تسوية النزاع بالتفاوض. والإيعازات والأوامر الموجزة لا تحل النزاع بل تُفاقمه أو تسهل عودته مرة أخرى في المستقبل. وإذا كنت تستحضر مواضيعك.. فهناك عدة وسائل لبلوغها بالحوار.

4- ركّز على المشكلة وليس الشخصيات: عندما نركز على المشكلة، فإنّ ذلك يعني أنّ جميع العيون ستكون على الموضوع الرئيسي وتعيد النزاعات إلى جذورها من دون التأثر بالجوانب العاطفية.

يتّضح من كلّ ذلك، إنّ أفضل موقف نقوم به هو أن نواجه النزاع وجهاً لوجه حالما ينشب وأن لا ندعه يسخن أو يتفاقم، أو نتجاهله بحجة كونه نزاع مزعج أو تافه، فنديرله ظهورنا.. وكما قيل في الأمثال: إنما النار من مستصغر الشرر وفيما يلي بعض النقاط المهمة:

- يجب أن تكون أوامرك وتعليماتك مشدّدة ولا تعطي الفرصة للآخرين لأقوال مرتجلة.

- تحول من الإطراء إلى الاتحتجاج.

- دع الآخرين يطلعون على الحقيقة بعد إصدار قرارك.. حتى لا يبقون أسرى لعدوى الإشاعات والمبالغات.

أجهد نفسك في محو بؤرة النزاع.. حتى لا تنمو طفيليات مشابهة مستقبلاً.

الطموح.. والتخطيط طويل المدى:

سواء كنت مديراً أو مالكاً لمؤسسة فلابدّ أن يهمك بقاء هذه المؤسسة واستمرارها على خط التقدم والنجاح، مهما كان نوع النشاط الذي تقوم به هذه المؤسسة وحجمها.

وقبل كلّ شيء يكون السؤال الهام المتعلق بذلك هو:

- إلى أين... وكيف؟

إنّه سؤال مباشر ويبدو على غاية من البساطة في مظهره.. ولكن الإجابة عليه طويلة ودقيقة وتدخل في صلب التخطيط الاستراتيجي لأنّها تتعلق بالقرار التشغيلي للمؤسسة.. النشاط وأسواق المنتجات، أو الخدمات أو البضائع التي تسوّقها.. صناعية كانت أم تجارية أو خدمات فكرية (استشارية أو سياحية أو إعلانية... إلخ).

وهي أكثر التساؤلات تحدّياً.. لأنّها هي التي تتعلق بطريقة توجيه المؤسسة أو المنظمة وتكشف وضعها الحالي والطموحات المستقبلية المتوقعة بناء على هذه الخطط المدروسة الموضوعة لها..

وتفترض هذه التساؤلات أنّ الإنسان هو الذي يصنع المنظمة التي يخدمها. وتعني وضعها في الموضع الصحيح في أيدي وعقول المدير أو المديرين الذين يديرونها ويوجهونها.

ولكي نفهم ذلك، علينا أن نتأمل وجهين تتوقف عليهما قدرة المنظمة للبقاء:

1- ماذا ترجوه المؤسسة لكيانها مستقبلاً؟

2- كيف الوصول إلى هذا الموقع؟

وبمعنى آخر إلى أين.. نقودها.. وكيف؟ أو الطموح.. والتخطيط. ولما كانت رغبة المؤسسة في تشكيل مستقبلها.. تعني أنها تحدّد اتجاهاً.. فلابدّ إذاً أن يتحدد هذا الاتجاه قبل التخطيط البعيد المدى وقبل اتخاذ القرارات اليومية التي تنشأ عنه:

لابدّ لنا أن نعزل "ماذا" عن "كيف" فهما بعد أن لا يصح خلطهما إنّ "ماذا" تتعلق بسؤالين: الأوّل: ماذا ترجوه المؤسسة لكيانها أو موقعها مستقبلاً؟ "كيف" نصل إلى هذا الموقع؟.. ولكنهما يلتقيان في العلاقة لمستقبل الشركة (التخطيط الاستراتيجي).

يجب أن تقدم استراتيجيتك صورة واضحة لمؤسستك كما ترغب أن تبدو في المستقبل.. انطلاقاً من حاضرها والأخذ بالاعتبار إمكانياتها التشغيلية المادية والفنية والقانونية.. هل هي مساهمة أو محدودة أم خاصة... إلخ، النموّ، العائد، المنتجات.. الأسواق.. وكبار المديرين الذين يتركون اتجاه منظماتهم للمصادفة أو لغيرهم من داخل المنظمة أو خارجها، يخاطرون بمستقبلها وحتى وجودها..

- مسؤولية مَن؟

قد يرد بعض المدراء بأنّ التخطيط ليس بأيديهم وهم غير مكلّفين به أو برسم استراتيجيات المستقبل.. وإنّما هم يقومون بواجبهم اليومي في التسيير والإدارة بشكل مخلص واعي وبجهد واضح مستمر.. قد يكفي هذا الجواب لتبرير موقف المدير، أو إعفائه من مسؤولية مستقبل المؤسسة.. ولكن لا يمكن أن يكون كافياً لإعفاء الشركة من مصيرها المحتوم.. إذ لا يمكن ضمان مستقبلها بناء على الصدفة، أو بسبب موقعها الممتاز في الوقت الراهن..

ولنذكر مثالاً عن إحدى الشركات التي أحرز أحد منتوجاتها نجاحاً كبيراً في الأسواق لدرجة أنّ الطلب المتكاثر على هذا المنتج التخصصي فاق كمية عرضه وإنتاجه.. عندها تم إقناع رئيس مجلس إدارة هذه الشركة بجعل شركته نموذجاً يحتذى به.. وتم إغراءه بفتح خطوط إنتاج جديدة لمنتوجات أخرى بإغراء من بنوك التمويل والاستثمار الصناعي.. وقامت الشركة بعدها فعلاً بافتتاح خطوط الإنتاج الجديدة.. إلّا أنّ هذه المنتجات الجديدة لم تلقَ الإقبال المنشود.. وفشل إنتاجها تماماً.. ممّا أجبرها على العودة والتركيز على منتوجها السابق بعد صرف هذه الأموال الطائلة..

وقد تؤثّر اللوائح والقوانين والسياسات التي تضعها الهيئات الحكومية على مجمل نشاط وسياسة الشركة التخطيطية للمستقبل ولكن كبار المدراء قادرين بحكم فراستهم المبنية على التجربة أن يدركوا ويتوقعوا ذلك، أما الذين لا يتوفر لهم استراتيجية واعية، أو الذين لا يعيدون النظر في سياستهم دورياً، بناء على المستجدات (ليست لديهم المرونة) فإنّهم يكتفون بالتفاعل مع الإجراءات الحكومية بأسلوب الفعل ورد الفعل الآني.

وعلى سبيل المثال ما حدث لشركات التبغ والسجاير في الولايات المتحدة حيث قام بعضها بالتنويع في نشاطاته والاتجاه لأعمال جديدة لا صلة لها بالتدخين مثل البترول وتصنيع الأغذية..

وقسم من الشركات التي كانت تتخصص بإنتاج معين أو خدمات معينة، وحاولت تنويع نشاطها بدون استراتيجية واضحة.. تحوّلت إلى قطع من الشركات المتناثرة..

ولكن الكثير من التجارب المبنية على التخطيط جلب النجاح لمؤسسات لم تكن معروفة بسبب صُغرِ حجمها.. أو لشركات كبيرة معروفة أُشرفت على الانهيار.. فانقذها بعض مديريها الأذكياء بأسلوب تخطيطهم البارع المثير على آفاق وأسس استراتيجية راسخة ومتينة أدى تنويع نشاطها أو توسيع خطوطه إلى نجاحات مذهلة أوصلت هذه المؤسسات إلى قمم لم تكن تحلم بها..

ولكن لا يكفي مدير ناجح لوحده إن لم يكن يمتلك جهازاً أو فريقاً متناغماً مسانداً في التسويق، الإنتاج، الإدارة المالية، العلاقات، وحتى في السكرتارية وشؤون الموظفين.. ليؤلفوا معه فرقة عمل تشبه الأوركسترا، حتى لا تتشتّت جهوده أو تصطدم بعقبات وبؤر تثير النزاع والعقبات.. ثمّ تقوده إلى الشعور بالإجهاد لدرجة الإحباط.

إنّ هناك الكثير من المديرين أو المسؤولين في العمل، ممن يتمتعون بكفاءات ومقدرة قل نظيرها.. لم يستطيعوا أن يحققوا شيئاً لمؤسساتهم المتعبة رغم ما بذلوه من عرق وجهود.. إذ أنّ جهودهم تحطّمت على صخرة الروتين والعناد.. وذهبت أدراج الرياح.

ومع ذلك فإنّ درجة الحماس التي يتمتع بها المدير، إضافة لمواهبه، قد تلعب أحياناً دوراً عجيباً في تدبير العقبات التي تقف أمامه وتمكّنه من إختراقها.. وجر شركته خلفه إلى قمّة النجاح والأزدهار.. مؤكّداً لكلّ الأصوات النشاز أنّه جدير بأن يكون مديراً كبيراً.. وإنّ الجدير بهم أن يبحثوا لهم عن مواقع في أقصى المؤخرة!.

العمل للبقاء:

إنّ المؤسسات تشبه إلى حدٍّ ما طبيعة الكائنات الحية، عليها أن تتكيّف للبقاء.. ويمكن للمؤسسة أن تعمل من أجل ذلك من خلال التركيز على عملياتها الحالية، وتحسين فاعلية التشغيل ونوعية الإنتاج لمجابهة المستقبل ومقاومة الضغوط الحالية كالمنافسة والركود وتقلّبات الأسعار.. إنّ الميل للنشاط والحركة المدروسة بوعي.. من خلال جهاز وظيفي متخصّص ونشيط وسمعة سوقية جيدة.. يدعمها تخطيط مالي محكم يمكنها أن تقاوم عوامل الإضمحلال وضغوط التراجع فتكسب رهان البقاء.

إنّ المعلومات التشغيلية المبنية على معطيات الحاضر المتعلقة بالسوق والبنية الاقتصادية، الأسعار، الطلب والعرض، الأنشطة التشغيلية الأخرى، .. لا يمكن اعتبارها مسلّمات نهائية بالنسبة للمستقبل ولكنها تكون مفيدة إذا رافقها فهم كامل للمتغيرات وتوقعات المستقبل بناء على تواصل الاستراتيجية التي تضع تصور عن المستقبل وتحدياته ولا تكتفي بإسقاط العمليات والنشاطات الحالية عليه فقط.

أنت تكسب المستقبل بوجود الاستراتيجية المتكاملة الواضحة والعمليات الفعّالة.. وبعكس ذلك يمكننا أن نخسر.. إذ لا مكان لأحد في هذا العالم أن يكسب البقاء والاستمرار بدون ذلك..

إلّا إذا جلس منتظراً عوامل الصدفة والأقدار.. وهي لا تكافئ الكسالى!!.

مثال: قامت إحدى المؤسسات التجارية.. بتوسع كبير في افتتاح فروع لها.. وخلال أقل من عشرة سنوات زادت عليها بأكثر من عشرين محلاً آخر.. فتسبّب ذلك بإجهاد كبير للشركة مما أدى إلى تراجع المردود المتوقع وكاد أن يتسبّب بخسائر جسيمة تؤدي إلى إفلاس الشركة لولا تداركها بتوسيع الكادر الوظيفي المدرّب بناء على قرار حاسم وسريع من مدير التسويق الجديد..

السبب واضح: لم يكن التوسيع الأفقي (عدد المحلات) مكافئاً للكادر الوظيفي المتواضع نسبياً والذي لم يستطع في البداية ملاحقة التوسع..

إنّ تناقص الموارد، المنافسة الدولية، وانفجار الصراعات المفاجئة التي تسبّبها المطامع الاقتصادية في السيطرة على مناطق المواد الأولية والثروات، إضافة إلى عوامل التدخل الحكومي وغيرها من جماعات المصالح.. يعيق من فعالية الاستراتيجية وثبات التخطيط البعيد المدى أحياناً..

إنّ أكثر الدراسات دقة قد تخطئ أحياناً في توقعاتها الاقتصادية وهذا لا ينبع من خطأ في وسائل وتقنيات هذه الدراسة، أو قلة في خبرة واضعيها.. بقدر ما هو حاصل في تقلّبات الأوضاع، ومفاجآت السياسة التي لم تعد منفصلة عن الاقتصاد، أو بعيدة عنه بشكل واضح والأمثلة كثيرة عن شركات التأمين العالمية التي تضاعف رسومها وأجورها على نشاط النقل البحري أو الجوي.. في الأزمات المفاجئة كالحروب.. وما يسمونه هم الإرهاب والمخاطر الأخرى.. مما يؤدي إلى إضافة تكاليف باهظة لم تكن متوقعة مسبقاً.. وبهذا الشكل المبالغ فيه..

إنّ العمليات اليومية الجارية في المؤسسة.. لا يمكن اعتبارها استراتيجية ولابدّ أن نفصل بينهما.. رغم أنّ العمليات التي تجري هي جزء من التخطيط.. أو لابدّ أن تكون جزءاً من التخطيط.. أما الاستراتيجية فإنّها تتعلق كما قلنا بـ(كيف) و(ماذا).. إنّها بقاء الشركة واستمرارها وكلّ مستقبلها..

إنّ الاستراتيجية تحتاج بعضاً إلى إطار جماعي للقرارات الفردية، كما أنّ التغيير في نمط الإدارة، واتفاق كبار المديرين على تحديد نوع التغيير وقيادته عوامل مهمة في تكوين وإنجاح هذه الاستراتيجية.

ولكي تكون هذه الاستراتيجية شمولية.. لابدّ لها أن تشكل إطاراً يحدد أفق وحدود كلّ مجال من مجالات الاختيار. وتوضح كيف يرتبط كلّ منها بالآخر.

فكيف يَتَسنّى وضع هذا الإطار؟

وما هو الدافع أو الباعث المركزي لتحديده؟►

المصدر: كتاب المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعّال/ سبيلك إلى فن الإدارة