

معتكف جلين كوف: روح الفريق ودروس أخرى

مقدمة

طلب إلي أن أذهب إلى جلين كوف في دورة تدريبية في الفترة من ١٨ إلى ٢٢ شباط/فبراير ١٩٩٧. وحملت حقيبتي وذهبت إلى ما يسمى "قصر هاريسون للمؤتمرات"، ويقع على بعد حوالي ٢٥ ميلا من مانهاتن في منطقة جلين كوف على الساحل الشمالي للوچ أيلند بولاية نيويورك .

وكان قصر هاريسون قبل تحويله في أواخر الستينيات إلى دار للمؤتمرات قصرا خاصا بناه لنفسه ولعائلته أحد كبار رجال الأعمال سنة ١٩١٠. ويقع القصر على مساحة ٥٥ فداناً تقريبا وتحيط به الحدائق والغابات من كل جانب. وبالقدر حاليا مائتا غرفة للضيوف وحمامان للسباحة ومسارات للعدو وساحات للرياضة وملاعب للتنس وتنس الطاولة والكرة الخشبية (البولينج) وعدد من قاعات المؤتمرات وقاعات الطعام.

وقد دأبت الأمم المتحدة منذ عام ١٩٩٥ على تنظيم دورات تدريبية في هذا المكان حضرها كثيرون من كبار المسؤولين بالمنظمة من رتبتي وكيل أمين عام و أمين عام مساعد ثم من الرتبتي مدير-٢ ومدير-١. ورثي تنظيمها لبعض العاملين من الرتبتي الخامسة والرابعة من الفئة الفنية. وتألفت المجموعة التي كنت واحدا منها من ٢٤ شخصا يعملون كلهم في وظائف قيادية في الأمانة العامة.

ويتألف جهاز التدريب من شخصين لا أكثر، أحدهما يسمى بيرس كامبل والآخر سيدة كندية اسمها جوديث هشاجن . وينتمي الاثنان إلى إحدى مؤسسات الخبرة الاستشارية وتسمى "مانيت" MANNET أي Management Net. ويقع مقر هذه المؤسسة في جنيف وهي ملك للسيد بيرس هو وشخص آخر لم يكن موجودا وقت انعقاد الدورة. وعن اختيار هذه المؤسسة بالذات قيل إن عطاء دوليا قد رسا عليها وإنها مستمرة في مهمتها لأنها تحوز الإعجاب والتقدير.

وكنت في البداية غير مصدق أنني أستطيع أن أستفيد كثيرا من هذه الدورة ولكنني بدأت أغير رأيي بالتدريج. وكان أول ما لفت نظري هو ذلك الجو غير الرسمي الذي كان دائما سمة الدورة. وجدير بالذكر أنه كان مطلوبا منا ألا نرتدي الحلل الرسمية وأن نكتفي بارتداء ملابس غير رسمية سواء كنا في المطعم أو في قاعات الدرس.

وفي أول لقاء لنا وكان مرتبا له أن يكون لقاء عشاء في مطعم القصر، جاءت جلستي إلى جانب شخص قدم نفسه على أنه بيرس كامبل، ولم أكن سمعت بالاسم من قبل. وأضاف أنه المدرب. وأخذتني بساطته. وعلمت منه أنه ولد بالقاهرة وتركها رضيعا مع والديه ولم يكن عمره قد تجاوز السنين . وعلمت منه أيضا أنه بريطاني الأصل ويعيش في سويسرا. وفاجأني عندما قال إنه من خريجي جامعة بيرمنجهام بانجلترا. وكان سبب المفاجأة أنني أيضا من خريجي هذه الجامعة وفي نفس الفترة تقريبا، في أواخر الستينيات. والمدهش أنه تخصص في البداية في دراسة علم الآثار وتحول بعد الشهادة الجامعية الأولى إلى دراسة العلوم الإدارية.

وجلسنا في وقت لاحق ، مجموعة من الزملاء وأنا، ولم أكن أعرف أن السيدة الموجودة إلى المائدة أثناء تناول الشاي هي المدربة المساعدة فقد حسبتها قبل قليل إحدى الزميلات من الأمم المتحدة.

ولا أخفي أن ذلك كله كان أول درس لا يفوت مغزاه على أحد: البساطة والبعد عن الرسميات وأن يفتح الإنسان صدره للآخرين في غير تكلف ولا تصنع. وهذا ما يأتي في علم الإدارة تحت مسميات مختلفة كالاقتراب من الآخرين وكسب ثقتهم وحسن الاستماع لهم.

أولا - إدارة الناس People Management

1 - أهداف البرنامج التدريبي، إدارة الناس

لم يكن التعبير "إدارة الناس" جديدا علي وإن كان البعض قد اعتبره من نوع الألفاظ الجديدة الرنانة التي ترددها الألسن وتكتب في الصفحات الأولى من الجرائد ثم لا تلبث أن تنطفئ وينصرف الناس إلى ماعداها. والسبب في ذلك أنني كنت قرأت كتابا عندما كنت طالبا في معهد الإدارة العامة بالقاهرة في أوائل الستينيات وكان اسم الكتاب "إدارة الناس فن"، وكان ترجمة لكتاب باللغة الإنجليزية بعنوان "The Art of Managing People" ، ولكنني لم أعد أذكر اسم المؤلف أو المترجم.

ومن أهداف البرنامج ، وهو ينظم على مستويات مختلفة، إحداث تغيير في العقلية الإدارية في المنظمة وهو ما أعلن عنه الأمين العام السابق وأكده الأمين العام الحالي في أكثر من مناسبة. ومن أهدافه تنمية قدرات القيادة عند المدير ليكون بوسعه أن يحفز الناس على العمل وأن ينشئ جسرا من الثقة المتبادلة والفهم المشترك تجعل الآخرين تواقين للعمل وتحمل المسؤولية مطمئنين دائما إلى وقوف المدير إلى جانبهم.

يبدأ التغيير بتبني رؤية عامة واستراتيجية عمل على كل المستويات، المنظمة ككل، والأمانة العامة، وكل إدارة على حدة، وكل قسم أو وحدة صغيرة، وكل فرد.

ولم يختلف أحد في البرنامج التدريبي على أن ميثاق الأمم المتحدة وديباجته بوجه خاص قد تضمنت الرؤية العامة للأمم المتحدة. وكلنا يذكر ما سطرته الديباجة من آمال الشعوب حيث جاء: "نحن شعوب الأمم المتحدة، وقد آلتنا على أنفسنا أن نتقذ الأجيال المقبلة من ويلات الحرب.... وأن نؤكد من جديد إيماننا بالحقوق الأساسية للإنسان.... وأن نبين الأحوال التي يمكن في ظلها تحقيق العدالة.... وأن ندفع بالرفعي الاجتماعي قدما..... قد قررنا أن نوحده جهودنا لتحقيق هذه الأغراض..... إلى آخره".

ومن حيث التغيير في الرؤية على صعيد الأمانة العامة كان قول الأمين العام السابق، الدكتور بطرس بطرس غالي، أنه يود أن يكون نظام العمل "مهياً لتحقيق الغايات وبلوغ النتائج وأن يقر بالعلائق بين المسؤولية والسلطة والمساءلة، فتسير المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية ونحو تكوين ثقافة إدارية تشجع على الارتقاء بالأداء وزيادة معدلات الإنتاجية وضمان الجودة في العمل" (ملف دورة برنامج إدارة الناس، ١٨-٢٢ شباط/فبراير ١٩٩٧، الصفحة ٣).

وفي أكثر من مناسبة، طرح الأمين العام للأمم المتحدة، السيد كوفي عنان، مثل هذه الرؤية. فقال في ١٧ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٦، فور انتخابه للمنصب الجديد، إنه يتطلع إلى أن تكون المنظمة "أصغر حجماً وأكثر كفاءة وفعالية" (Secretariat News, December 1996, P.1). وأكد هذه الغاية ذاتها في رسالة إعادة تشكيل الأمانة العامة التي بعث بها إلى الجمعية العامة في ١٧ آذار/مارس ١٩٩٧، حيث قال إن الإصلاح ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لجعل الأمانة العامة، ومن ضمنها الصناديق والبرامج، "أصغر حجماً وأكثر كفاءة... ذات هياكل مبسطة تخلو من الازدواجية وتحقق أكبر الأثر" (A/51/829، الصفحة ١١).

وفي موضع آخر من كلمته في نهاية العام الماضي، قال السيد كوفي عنان إنه سيعمل على أن تكون الخدمة المدنية الدولية "نزيفة وكفؤة ومستقلة تعزز إسهامها الجليل في تحسين الحياة على كوكب الأرض". وصاغ رؤيته مرة أخرى في رسالته إلى

الجمعية العامة المذكورة أعلاه حيث قال إنه يرغب في إعادة رسم ملامح المنظمة وتهيئتها "لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع العالمي وهو يستقبل الألف سنة القادمة".

وقد صُحِبَ تحديد هذه الرؤية اتخاذ خطة عمل شملت إعادة تنظيم قطاعات العمل ودمج الاختصاصات الاقتصادية والاجتماعية في تنظيم واحد وإنشاء إدارة جديدة تضم شؤون الجمعية العامة وخدمات المؤتمرات وإعادة تحديد مهمة الإعلام إلى آخر هذه الترتيبات التنظيمية والإدارية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. وصحِبَ ذلك أيضا اهتمام كبير بتدريب الأفراد وتنمية قدراتهم وحفزهم على العمل فوراً وإشارة إلى تأسيس كلية لتدريب موظفي الأمم المتحدة واعتماد مدونة بقواعد السلوك لضمان توافر أعلى مستويات الكفاءة والمقدرة والنزاهة في موظفي الأمم المتحدة.

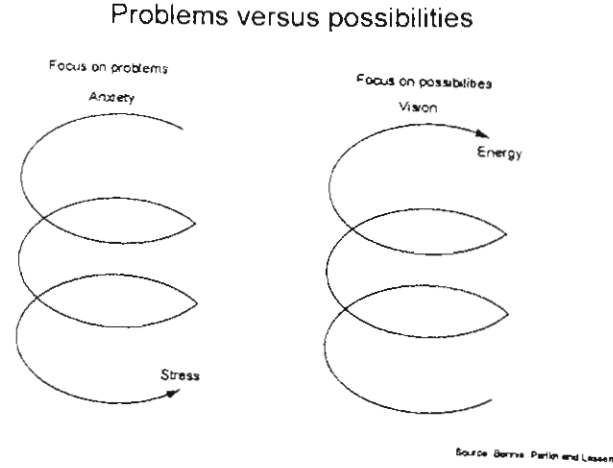
أما نحن أعضاء البرنامج التدريبي فقد طلب إلينا، بعد تقسيمنا إلى أفرقة صغيرة من أربعة إلى خمسة أشخاص، أن نضع كل فريق رؤية عامة لما ينبغي أن تتوخاه وحدة العمل التي ينتمي إليها أفراد الفريق. وقد تصادف أن كان فريقنا ممن يعملون في حقل الترجمة وحاولنا أن نضع رؤية لقسم ما للترجمة وكان مما تضمنته: "أن تكون الترجمة جسراً للاتصال بين الثقافات وأن توضع الوثائق والمصطلحات في متناول القراء بكل السبل الميسرة، إلكترونية وغير إلكترونية. ولتحقيق ذلك ينبغي في التوظيف الاستعانة بأفضل العناصر وإتاحة كل فرص التدريب الممكنة لهم وحفزهم على الإنجاز". ووضعنا شعاراً يلخص شيئاً من ذلك وهو: "Recruit the best, Train to the utmost, Motivate to achieve"; وقد حظي هذا الشعار بإعجاب الأفرقة الأخرى عند عرضه في الاجتماع العام.

هذا عن الرؤية على صعيد المنظمة والأمانة والأقسام، فماذا عن الفرد؟ وهنا أذكر نفسي وأذكر الزملاء بنظام تقييم الأداء الجديد وما يتيح لنا من فرص لتحديد بعض ما نتوخاه من أهداف وغايات لتطوير العمل والارتقاء به وتنمية قدراتنا بالدرس والمتابعة وخدمة زملائنا ومعاونتهم وتقديم المشورة والنصح لهم تطوعاً وعند الطلب.

ومن مزايا وجود رؤية أوغاية عند الإنسان أنه ينشغل بها ويعمل بهمة على تحقيقها فلا تأخذه المشاكل ويعتريه القلق ويصاب بالإجهاد (انظر الشكل ١). وما ينطبق على الإنسان الفرد ينطبق على الجماعة ووحدات العمل في أية منظمة.

وكان هذا درسا آخر من دروس جلين كوف.

الشكل ١
(ملف الدورة، الصفحة ٤)



(ب) من أغلال البيروقراطية إلى رحاب الإدارة

البيروقراطية كلمة من مقطعين Bureau ومعناها "مكتب" و "Cracy" ومعناها "حكم"، أي حكم المكاتب. والبيروقراطية روتين والروتين أصلا نظام والنظام أساسي للعمل. والمشكلة أن البيروقراطية عندما تزيد عن حدها تنقلب إلى ضدها فتكثر القواعد وتتزاحم وتزداد شرائح الهرم الوظيفي وتضعف روح المبادرة. ويعامل الرؤساء موظفي المؤسسة معاملة المستخدمين بفتح الراء ويلجأ هؤلاء المستخدمون إلى زيادة تأمين أنفسهم فيطلبون مزيدا من التوقعات والتصديقات إلى آخر هذه الحلقة المفرغة التي نسمع معها في الأجهزة الحكومية عبارات "عبدة الروتين" و"تعطيل المصالح" و"تعال غدا" إلى آخره. وفي البيروقراطيات الثقيلة هذه يلجأ الرؤساء أيضا إلى تأمين أنفسهم فتصبح تقارير الأداء كلها على درجة "ممتاز" ويتساوى المجد والكسول والكفاء وغير الكفاء. ولاشك أن منظمة كهذه يكون مآلها الضعف والزوال.

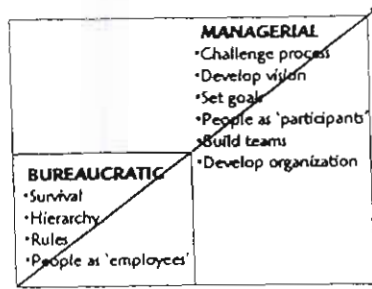
والمدير نقيض البيروقراطي. فهو ينظر إلى العاملين معه نظرته إلى الأعضاء المشاركين، فيجتمع بهم عند الحاجة ويشاورهم في الأمر. والإدارة فلسفة تتحدى عقد الروتين وتطور النظم وتستخرج من الإنسان أفضل ما عنده وتتيح له فرص التدريب والتعلم وتأخذ بيده إذا انزلق وتكافئ المجد وتحاسب المهمل. والمدير قائد يتعاون هو والعاملون معه على استكشاف الرؤية وتحديد الغاية وتوفير الوسائل وتذليل المصاعب وبلوغ الهدف. والمدير يقود ولا يتخلى عن القيادة ويجمع ولا يفرق ويعدل ولا يتحيز ويفوض ولا يستأثر ويحفز ولا يثبط ويقترب ولا يبتعد. وفي هذا الجو يشعر كل فرد بأنه عضو مشارك وليس ترسا في آلة، وأن رأيه معتبر ودوره مطلوب، فترتفع روحه المعنوية ويشعر بالانتماء إلى الجماعة لا بالاعتراب عنها ويمد يده إلى زملائه وقادته بالتعاون والتقدير ويسعى إلى الواجب سعيه إلى شيء يحبه ويهواه.

ذلك هو المعنى الذي قصد إليه برنامج التدريب وأكدته (انظر الشكل ٢). فبتغيير العقلية في الأمم المتحدة على هذا النحو يزيد الإنتاج وتحسن نوعية الأداء وتقوم المنظمة بمهمتها على خير وجه في خدمة الشعوب .

و هذا أيضا واحد من دروس جلين كوف.

(الشكل ٢)

(ملف الدورة، الصفحة ٢)



(ج) السير معصوب العينين

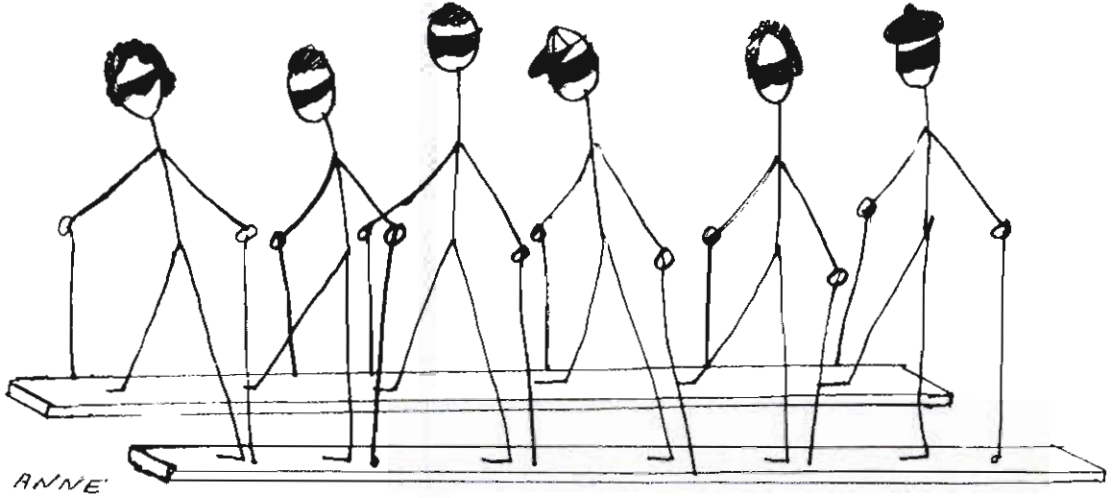
عندما عدت من البرنامج التدريبي سألني السيد رئيس الدائرة "هل سرت إلى الأمام أم إلى الخلف؟". وأجبت: "سرت إلى الأمام ولكن معصوب العينين".

فما هي الحكاية؟

من التدريبات العملية في البرنامج تقسيم الناس إلى جماعات من خمسة أفراد. وتكلف كل جماعة بتحريك زحافتين خشبيتين. فيضع كل شخص قدميه على الزحافتين ويمسك بحبلين، أحدهما في اليد اليمنى والآخر في اليد اليسرى. والمشكلة ليست في تحريك الزحافتين نفسها فهذا يكون أمره سهلا لو أن شخصا واحدا كلف بتحريكهما وهو ما نلاحظه في التزحلق على الجليد. وإنما المشكلة هي أن يتحرك الأشخاص الخمسة معا بتنسيق واحد فيشدون الحبل الذي باليد اليمنى معا فترتفع أقدامهم اليمنى في نفس الوقت وتتحرك الزحافة في الاتجاه المطلوب، وتلي ذلك حركة الأيدي والأقدام اليسرى ثم اليمنى ثم اليسرى وهكذا حتى يقطع الفريق المسافة المطلوبة.

وكان المطلوب أن يسير الفريق الأول إلى الأمام وأن يسير الفريق الثاني إلى الخلف دون حجب الرؤية عنهما وأن يسير الثالث والرابع إلى الأمام وإلى الخلف على التوالي ولكن مع عصب الأعين. وجاءت تجربتي مع الفريق الثالث (انظر الشكل ٣)، ومن ثم كانت إجابتي على سؤال السيد رئيس الدائرة.

الشكل ٣



ولم تكن المسألة سهلة، وخصوصاً مع تغطية العينين. وقد تطلب الأمر عدة أشياء، ومنها أن يكون الصوت، صوت موجه الفريق، عالياً وأن تكون التعليمات واضحة فلا ينسى ويقول "القدم اليمنى" ويكون الدور على اليسرى كما حدث أحياناً. ومنها أيضاً أن ينصت كل عضو في الفريق جيداً فلا ينقل قدمه اليمنى ويكون مطلوباً نقل القدم اليسرى لأن معنى ذلك أن الزحافة لن تتحرك.

والمعنى هنا أن القائد واحد من الفريق عليه مهمة القيادة وأن كل عضو في الفريق عليه مسؤولية يؤديها وإن لم يؤديها الأداء الصحيح تعثر الفريق كله وخرج من السباق.

أليس هذا شأن الفرق الرياضية في الملاعب وأفرقة العمل في المنظمات؟
أوليس هذا شأن فريق العمل في دائرنا، إذا تعثر عضو أثر في المجموع؟ أو ليس كل عضو في الفريق مسؤولاً عن دور معين عليه أن يؤديه أحسن أداء؟ أو ليس الاتصال وتبادل المعلومات بين المترجم والمراجع وغيرهما من العاملين أفضل طريق لتجنب الوقوع في الخطأ وللارتقاء بالأداء؟ أو ليس النمط التنظيمي لدوائر الترجمة، وهو النمط المسطح الذي لا يفصل فيه شيء بين الرئيس والمرؤوسين، النمط الأفضل للاتصال الدائم بين أعضاء الدائرة وبين رئيسهم؟ أو لسنا جميعاً قادرين دائماً على إغناء العمل بالحوار وإضافة الجديد كل يوم؟ وهل ينقصنا الهدف وغايتنا ترسيخ اللغة العربية في المنظمة وإعلاء شأنها؟ إن هذه المجموعة هي، كما قال السيد رئيس الدائرة في اجتماعنا في ٦ آذار/مارس ١٩٩٧ وكما يكرر دائماً، "أفضل مجموعة اجتمعت تحت سقف واحد" في اللغات والترجمة والتخصص. وبإمكاننا، وهذه أوصافنا، أن نحرك عجلة العمل بكفاءة واقتدار حتى ولو كانت الأعين معصوبة!

وكان هذا شيئاً مما خطر لي ووعته نفسي بعد تجربة جليلين كوف.

٣ - أساليب التدريب في البرنامج

اتبعت في التدريب أساليب عديدة شملت المحاضرة والمناقشة وتمثيل الأدوار وبحث حالات إفرادية وتنفيذ بعض تدريبات عملية وعقد جلسات تشاور فردية مع المدرب.

(أ) المحاضرة

حقيقة لم يكن أحد يشعر أنه في محاضرة. فلم يكن يزيد العرض على ١٥ دقيقة أو نحوها يطرح فيها المدرب موضوع الفترة وتليها مناقشة للموضوع ثم تنقسم الجماعة إلى أفرقة صغيرة. وكانت هناك ثلاث فترات دراسية في اليوم الواحد تبدأ طبعاً بالفترة الصباحية وتمتد من الساعة الثامنة والنصف صباحاً إلى الساعة الواحدة بعد الظهر. وتلي ذلك فترة ما بعد الظهر وهي من الساعة الثالثة إلى الساعة الخامسة والنصف. وكانت الفترة المسائية من الساعة السابعة والنصف إلى الساعة التاسعة والنصف وأحياناً إلى العاشرة.

(ب) تمثيل الأدوار

كانت هذه طريقة أخرى من طرق التدريب. ويبدأ هذا العمل بتوزيع المادة التي تعرض المشكلة وبعد قراءتها توزع الأدوار على جماعات قوام كل منها ثلاثة أشخاص يتناوبون الأدوار فهذا يمثل دور الرئيس وذلك يمثل دور المرؤوس مع تفرغ واحد من الثلاثة كل مرة لكتابة تعليقاته على أداء ممثلي الأدوار، أين أصابوا وأين أخطأوا. وبعد انتهاء الأفرقة الصغيرة من هذه المهمة تلتقي المجموعة بكاملها ويعرض نقاد الأفرقة الصغيرة ملاحظاتهم وتلي ذلك مناقشة للتفاصيل وللصورة العامة للمواقف الإدارية التي أثارها المشكلة المطروحة.

(ج) دراسة حالات إفرادية

يقوم هذا الأسلوب على دراسة حالات إدارية معينة وتبين أوجه الخطأ والصواب في طرق معالجة المديرين لهذه الحالات. ومن خلال الدراسة والمناقشة يمكن توعية المتدرب بالمشاكل ووضع يده على بعض اتجاهات الحلول.

(د) تدريبات عملية

من هذه التدريبات كانت تجربة تحريك الزحافات المذكورة أعلاه. وقد علمت من البعض أنه كانت هناك تدريبات عملية من هذا النوع في كل البرامج الأخرى تقريباً. وعندما سألتنا هل مر وكلاء الأمين العام ومساعدوه بهذا التدريب العملي ذاته كانت الإجابة "فكرنا في الموضوع ولكننا أشفقنا عليهم من الجهد!"

(٤) التشاور مع المدرب

تركز التشاور بين المتدرب والمدرّب على دراسة نتائج الاستبيانات التي وزعت في دوائر العمل في مرحلة سابقة للدورة لمعرفة نموذج شخصية كل متدرب. وقد بلغ عدد استمارات الاستبيان التي وزعت عن كل شخص ١٠ استمارات، استمارة يملؤها الرئيس وأربع استمارات يملؤها أقران للمتدرب وأربع يملؤها موظفون أقل منه رتبة. وكان هناك استبيان آخر وزع أثناء الدورة كان هدفه مساعدة المتدربين على فهم أنفسهم وفهم الآخرين، فيستطيعون نقل أفكارهم إلى الغير والإحساس بحاجات الآخرين ومشاكلهم. ويسمى "دليل مايرز - بريجز لتحديد نمط الشخصية" Myers " (MBTI) Briggs type Indicator ، ويستعمل على نطاق واسع في المؤسسات والشركات لأغراض التدريب وتقديم المشورة.

ثانياً- مصطلحات وإيضاحات (انظر المرفق).

خلاصة

تتضمن هذه الورقة بعض الأفكار الرئيسية التي كان لدورة التدريب فضل إثارتها في أذهاننا في جلين كوف. ويبقى السؤال مطروحاً: هل يظل التحمس لهذه الأفكار قويا فتتحقق الأهداف التي نظمت الدورة من أجلها؟ أم أن بيئات العمل سرعان ما تطفئ جذوة هذا الحماس وتعود الأمور إلى روتينها القديم دون أن يتغير من الأمر شيء؟

أثير هذا السؤال في جلسة التقييم الأخيرة في جلين كوف. وطلب إلي أن أتحدث عن العقبات التي أتوقع أن تنشأ في طريق تنفيذ المفاهيم والأفكار الجديدة. وقلت إن العقبة الرئيسية هي شعورنا بأننا لن نستطيع أن نغير من أمرنا شيئاً. ولذلك فالخطوة الأولى هي أن نتخطى هذا الحاجز النفسي وأن نثق في قدرتنا على التغيير. وقلت إننا لا ينبغي لنا أن نعمل بمفردنا بل ينبغي أن نشرك الآخرين معنا وأن نعمل سوياً بروح الفريق من أجل تحقيق الهدف، هدف تغيير العقلية الإدارية في المنظمة.

* * * * *

المرفق

مصطلحات وإيضاحات

Communication skills

يخطئ من يتصور أن "مهارات الاتصال" تكون ضرورية للمديرين وحدهم. فكل فرد منا يحتاج إلى هذه المهارات في تعامله مع زملائه ورؤسائه. ومن أساليب قياس هذه المهارات أن تجيب على الأسئلة التالية: هل باستطاعتك أن تنصت بانتباه لما يقوله الآخرون؟ هل تتجنب دائما مقاطعة الآخرين؟ هل تظهر اهتماما حقيقيا بما يقوله الآخرون؟ هل تعبر عن نفسك بوضوح؟

والاتصال المؤثر يكون وجها لوجه أو بالهاتف أو بكتابة المطلوب على ورقة أو بالبريد الإلكتروني. واعتبرت هذه الطريقة الأخيرة من أقل الطرق فعالية وخصوصا في حل المشاكل التي تحتاج إلى حوار وتفاهم. وفي البرنامج التدريبي ناقشنا حالة فردية نشأت فيها مشكلة بين المرؤوس ورئيسه. فكانت الرئيسة ترسل لمرؤوسها عشر رسائل يوميا بالبريد الإلكتروني علما بأن مكتبه قريب من مكتبها وأنه يواظب على الحضور في المواعيد. وكان مبعث الشكوى هو أنه يضع وقتا طويلا في قراءة البريد الإلكتروني والرد عليه. وكان الدرس المستفاد من دراسة هذه الحالة هو أن تكون طريقة الاتصال مناسبة دائما لنوع الحاجة ولطبيعة الموضوع.

Favouritism

فوجئت بأحد المتدربين يدافع عن "المحاباة" قائلا: هل تتوقع مني أن أختار شخصا لا يتعاون معي وأرسله في مهمة لمدة أسبوعين أو ثلاثة يذهب فيها إلى بلد آخر يعد منتجعا جميلا مثلا ويكون في الرحلة شئ من الترويح عن النفس؟ وقلت له إن في المحاباة ظلما وإن الفرصة ينبغي أن تعطى لمن يستحقها ومن لا يتعاون لا يستحق. وحذرت من استعمال كلمة "Favouritism" "محاباة الأصدقاء والمعارف" بأي معنى إيجابي لأنها كلمة سيئة السمعة هي وشقيقتها "Nepotism" (المحسوبية أو محاباة الأقارب).

Integrity

أثار هذا المصطلح اهتماما كبيرا في الدورة. وقيل إنه يعني أكثر بكثير من أن يختلس الموظف مالا أو يزور مستندا للحصول على منفعة خاصة. فمفهوم "النزاهة" أعم وأشمل. فهي الإخلاص التام في العمل وهي الولاء للمنظمة وحدها دون غيرها وهي العدل والمساواة في المعاملة على أساس الأداء.

ولأهمية هذا العنصر فقد نص عليه في المادة ١٠١ (٣) من الميثاق حيث جاء ما يلي: "ينبغي في استخدام الموظفين وفي تحديد شروط خدمتهم الحصول على أعلى مستوى من المقدرة والكفاءة والنزاهة". كما نص في البند ٩/١ من النظام الأساسي للموظفين على التزام كل شخص بأن يؤدي "بكل إخلاص وحصافة وضمير" المهام المسندة إليه، لا بل إن الموظف يقسم على ذلك. وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على أهمية الإخلاص في أداء الواجب وتحمل الأمانة.

People Management

في أحد اللقاءات الجانبية، تكلم في هذا المصطلح أحد الزملاء من قسم شؤون الجمعية العامة وهو السيد بيل بانش، وهو فيما يبدو بريطاني الجنسية. وقال إن عزمه في البداية على حضور الدورة كاد يفتر بسبب هذه التسمية People Management. وقال إن التعبير هو من نوع التعابير الرنانة التي لا يحبها، وأضاف أنه، مع ذلك، قد اعتاد على المصطلح ولم يعد يجده غريبا. وقد قيل هذا الكلام على مسمع من المدرب ولكنه لم يعلق بشيء.

ويذكرني هذا التردد إزاء مصطلح People Management "إدارة الناس" بما كان من تردد في الماضي إزاء مصطلح "الموارد البشرية" وكان يقال إن الموارد إما أن تكون طبيعية أو زراعية أو مادية عموما أما أن يقال إن البشر "موارد" فهو ما لم يكن مقبولا قبل عدة عقود.

وفي هذا السياق نفسه تجيء ترجمة كلمة Management. فقد اضطررنا إلى ترجمتها أحيانا إلى "تنظيم" لقلة الحيلة عندما كانت ترد ضمن التسمية "Administrative Management Service" "دائرة التنظيم الإداري" أو ضمن التسمية "Department of Administration and Management" "إدارة شؤون الإدارة والتنظيم". لكن كلمة Management هي "إدارة" وتختلف عن "التنظيم"، ويدرس هذا الأخير في مدارس الإدارة تحت مسمى "التنظيم وطرق العمل"، Organization and Methods of work (O&M).

بعد عودتي من جلين كوف بحوالي عشرة أيام قابلني أحد زملاء وفاجأني بهذا السؤال: كيف كان الانسحاب؟ كان يقولها مبتسما وعلى سبيل الدعابة لكنني كنت قد نسيت الموضوع وظهرت علي الحيرة. وبعد لحظات أدركت قصده فقد كان يشير إلى اجتماع جلين كوف. ووجدت نفسي أقول له مبتسما أيضا: لم يكن انسحابا وإنما كان هجوما ثم توقفت عن الكلام. وظهرت عليه الحيرة بدوره فقلت له: لقد كان هجوما على الأفكار القديمة وعلى الروتين الإداري وشحذا للهمم من أجل إحداث تغيير في العقلية الإدارية بالمنظمة.

والفكرة وراء نقل الناس إلى مكان بعيد عن العمل، إلى "معتكف"، هي إعطاؤهم الفرصة للتفكير في مشاكل العمل التي تواجههم في المنظمة دون رقيب أو قيود وهذا يكون أدعى إلى تحريك المياه الراكدة وإلى قدح الأذهان.

القصد هو أن تكون للمنظمة "رؤية" أو تصور لما تريده ولما يحقق الآمال المعقودة عليها. وقد وردت مثل هذه الرؤى في وثائق من قبيل "خطة للسلام" و"خطة للتنمية" للأمين العام السابق. كما وردت في كلمات الأمين العام الحالي التي تنوه بإعداد المنظمة للاضطلاع برسالتها في القرن الحادي والعشرين.

والرؤية هي التطلع إلى الأمام والعمل من أجل المستقبل. ويمكن أن تتمثل للفرد منا في شكل دراسة لغة جديدة أو مواصلة الدراسة للحصول على شهادة أعلى أو العمل على زيادة الإنتاجية أو الارتقاء بالجودة. ومن شأن التطلع إلى الأمام أن يحمي الإنسان من الوقوع فريسة لمشاكل الحياة أو العمل. ومن منا لم تواجهه مشاكل في حياته العملية أو حياته الخاصة واستطاع التغلب عليها بالثقة والعزم والأمل في انبلاج فجر جديد؟

عبد المجيد حسن

١٩٩٧/٤/١٠
