

تعميق الشقوق و استثمار الخلافات

كانت و لازالت الخلافات تقع بين البشر على الدوام ، فقد قال الله تعالى :

" قَالَ اهْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ " الأعراف 24

و جاء تفسير الآية في تفسير الجالين بما معناه أنّ الخطاب موجه لسيدنا آدم و زوجته حواء و المقصود
سلانتهما أيّ اهبطوا من الجنة إلى الأرض ، و البشر بعضهم لبعضٍ عدو و ليس كلهم ؟

فهذه سنة الله و طبيعة في البشر، و هي وقوع الخلافات بسبب سوء الفهم أو الأطماع أو الحسد أو اختلاف
وجهات النظر أو اختلاف القناعات أو غير ذلك.

فأما الخلاف بسبب سوء الفهم فحلّه الحوار و أما الخلاف بسبب الأطماع فحلّه التفاوض و أما الخلاف بسبب
الحسد فحلّه الإيمان و أما الخلاف بسبب اختلاف وجهات النظر فحلّه الإقناع أما أصعب خلاف فهو الخلاف
بسبب اختلاف القناعات كالذي هو حاصل بين العرب و اليهود فالعرب مقتنعون تماما بأنّ أرض فلسطين
أرضٌ عربية و اليهود مقتنعون بأنها أرض يهودية.

هناك من يحتوي الخلافات و يحتوي الأطراف و يتجاوز العقبات و هناك من يُحوّلُ الخلاف بالحمق أو الغباء
أو كلاهما إلى عداوة، و منهم من يدرك مساره فيبادر إلى تصحيحه في الوقت المناسب و قبل ضياع الفرصة
و منهم من تأخذه العزة بالإثم فيستكبر فتتقادم العداوة و تزداد. و منهم من تتطور عنده الأمور حتى
تتحول إلى اعتداء و اشتباك و حرب.

كل هذه الأمور تحدث، و قد يتعرض لها من يرغب و من لا يرغب بحدوثها من حيث يشعر و لا يشعر .

دائما هناك متربصون يتربصون ووقع الخلافات أو يبحثون عن خلافات قائمة فيقومون بتعميقها و محاولة
إدارتها بهدف الاستثمار. و هذا هو صلب موضوع اليوم.

هناك مثل لاتيني قديم و هو "divide et impera" أي "فَرَّقْ تَسُدْ" و ديفايدي أي فَرَّقْ إمبريرا أصل للاشتقاق
المعروف و هو "imperial" أي الإمبراطورية و الإمبراطورية ليس معناها الدولة بل معناها الشيء البالغ
الضخامة ، ثم استخدمت الكلمة للتعبير عن الدول البالغة الضخامة كالإمبراطورية الرومانية و الإمبراطورية
اليابانية و هكذا ، لكن لو تمعنت في المثل لوجدت المقصود به تقسيم الكيان الضخم إلى كيانات أصغر يسهل
التعامل معها .

و لطالما تحول هذا المثل إلى مبدأ ، لاسيما لدى الساسة و الاقتصاديين و لم يجهله عامة الناس بيد أنّ العلم
به لم يعن بالضرورة استخدامه خاصةً لدى الطبيّين من الناس و ذوي النوايا الطيبة و لا عيب في ذلك.

التاريخ يحكي لنا العديد من القصص التي تصلح كأمثلة لموضوع اليوم، كما أن واقعا الملموس يحتوي أيضاً على قصص كثيرة تصب في نفس المصب.

و لعل أكبر مثل على ما تقدم ... واقعا الذي نعيشه ... 23 دولة عربية بدل دولة واحدة ... هذه الحقيقة ما هي إلا نتيجة عمل دأوب من المنافسين. يشار إلى اتفاقية سايكس بيكو التي أبرمت بين فرنسا و بريطانيا على أنها فاتحة التقسيم بتقسيم قلب الوطن العربي إلى كيانات صغيرة يسهل التحكم و السيطرة عليها.

و الموضوع اختصره المتنبى ببيت واحد من الشعر ألا و هو:

بذا قُضتِ الأيَّامُ ما بين أهْلِها *** مصائبُ قومٍ عندَ قومٍ فوائِدُ

غير أن المتنبى أشار في البيت أعلاه إلى بلوغ النتيجة و تحصيل الفائدة بغير تخطيط و تدبير من الأضداد و تركها لقضاء الله و قدره أمّا موضوعي الذي أطرحه اليوم فأشير فيه إلى بلوغ النتائج بسبب التدبير و في النهاية لا يتحرك من ساكن و لا يسكن من متحرك إلا بأمر الله جل في علاه.

اتفق سيدنا علي ابن أبي طالب و أم المؤمنين عائشة بنت أبي بكر رضي الله عنهما اثر مقتل سيدنا عثمان بن عفان رضي الله عنه على الثأر من قاتليه من الخوارج... و وقع الخلاف بينهما على التوقيت و الكيفية فأمر المؤمنين كانت تريد التعجيل و سيدنا علي يريد التريث و له أسبابه في ذلك ... أدرك الخوارج أنهم هالكون لا محالة فاتفقوا على إشعال الحرب بينهما للخروج مما هم فيه فخرجت جماعتان من الخوارج قبيل الفجر توجهت للجيشين خلسة ، فقتلت كل جماعة من الجيش الذي توجهت له و فرّوا هاربين ظنّ كل طرف من الطرفين أن الطرف الآخر قد اعتدى عليه فتهابوا إلى أسلحتهم و نشبت معركة الجمل على الرغم من أن أم المؤمنين و سيدنا علي رضي الله عنهما لم يكونا راغبين فيما حصل ، و استطاع الخوارج الإفلات من محنتهم التي كانوا فيها . إن في ذلك لعبرة لمن كان له قلبٌ أو ألقى السمع و هو شهيد.

عانت دول العالم الثالث من الاستعمار الذي امتد لقرون طويلة نتيجة الضعف و الجهل و التخلف و الخيانات و فارق التسليح بين الدول المُستعمَرة و المُستَعمَرة و لمّا طغت الأولى على الثانية و ظلّ المستعمرون شعوب الدول المُستَعمَرة أوقع الله العداوة و البغضاء بين المستعمرون فنشبت الحرب العالمية الأولى ثم تلتها الحرب العالمية الثانية فأنهكت تلك الدول و قد كانت أبرز ثمرة من ثمرات الخلاف إعطاء الإستقلال للشعوب المستضعفة .

الفرق بين المثل الأول و الثاني أن الخوارج خططوا للخلاف و جنوا ثمرة أمّا الدول المُستَعمَرة فلم تخطط للخلاف بل جاء الخلاف نتيجة الظلم و الإذلال و القتل و التنكيل بالشعوب الضعيفة.

قال الله عز و جل :

((... وَلَوْلا دَفَعُ اللهُ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ)) البقرة 251

((... وَلَوْلا دَفَعُ اللهُ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَهَدَّمتْ صَوَامِعُ وَبِيَعٌ وَصَلَوَاتٌ وَمَسَاجِدٌ يُذَكَّرُ فِيهَا اسْمُ اللهِ كَثِيراً

وَلَيَنْصُرَنَّ اللهُ مَنْ يَنْصُرُهُ إِنَّ اللهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ)) الحج 40

و المعنى المختصر أي لولا أن الله يدفع عن قومٍ بآخرين لفسدت الأرض و استبد الظلم فدفع الله من حكمة الله جل جلاله.

لو تدبرنا المثليين الأول و الثاني فسندرج بنتيجة في منتهى الروعة ، ففي القصة الأولى حدث ما حدث من (معركة الجمل) بين أم المؤمنين السيدة عائشة بنت أبي بكر و أمير المؤمنين سيدنا علي ابن أبي طالب رضي الله عنهما جميعاً رغم الحصافة و الذكاء و الفطنة التي كانا يتمتعان بها.

كما نشبت الحرب العالمية الأولى و الثانية بين الدول الأوروبية مع اشتراك اليابان كأحد أقوى أطراف دور المحور رغم الحصافة و الذكاء و الدهاء و التقدم العلمي و التحضر التي كانت تتمتع بها تلك الدول.

هذا يقودنا إلى عدة نقاط :

أولاً : أن الخلاف و الصراع يحدث بين البشر لا محالة و في أوقات غير معروفة أو متوقعة مهما ظن الإنسان أنه يستطيع السيطرة على المحيط و الأحداث

ثانياً : يجب على الإنسان ألا يفرح بالمال فالمال يجلب العداوة و الخلاف فقد ورد عن السلف الصالح بعد سقوط الفرس أنه أتى لسيدنا عمر رضي الله عنه بكنوز كسرى فقال له عبد الله بن أرقم الزهري : ألا تجعلها في بيت المال . فقال عمر رضي الله عنه : لا تجعلها في بيت المال حتى تقسمها وبكى عمر رضي الله عنه فقال له عبد الرحمن رضي الله عنه : ما يبكيك يا أمير المؤمنين فوالله إن هذا ليوم شكر ويوم سرور ويوم فرح . فقال عمر : إن هذا لم يعطه الله قوماً قط إلا ألقى الله بينهم العداوة والبغضاء.

ثالثاً : إذا وقعت العداوة بينك و بين سواك فعليك بالتغافل عن ما لا يليق بمقامك الرد عليه.

رابعاً : إذا وقعت العداوة بينك و بين سواك فلا تمنع بالإساءة فلربما انقلبت العداوة إلى صداقة فلا يتذكر منك ما يُنئيه عنك.

خامساً : إذا وقعت العداوة بينك و بين سواك فتجنب الاشتباك لأنه يفقدك مقامك و يشمت أعدائك الآخرين.

سادساً: أن المخرج الوحيد لتفادي تداعيات الخلاف و الصراع هو التفاوض و التفاوض ما هو إلا تفاهم الأضداد حول المسألة المختلف بشأنها للوصول إلى الحق عبر الإقناع فيعطي المحقوق الحق لصاحبه أو يتم التوصل لحلٍ وسيط يرضي الطرفين .

نأتي الآن إلى الخلافات التي تحدث في بيئة العمل أو ما يطلق عليها " الخلافات الإدارية " . حيث أدى الوجود الفعلي لتلك الخلافات التي لا يمكن تفاديها إلى ظهور علم جديد يطلق عليه (إدارة الصراع الوظيفي) يتناول أنواعه و أسبابه و نتائجه و طرق علاجه.

أنواع الخلاف :

فالخلاف الإداري نوعين رئيسيين تندرج تحتها قوائم طويلة.

النوع الأول : خلافات شخصية.

النوع الثاني : خلافات مهنية.

فَتَعَرَّفُ الخلافات الشخصية على أنها خلافات تنشأ بسبب اختلاف العرق بين الموظفين أو الجنسية أو الدين أو المذهب أو اللون أو التباين الطبيعي المبني على التفاوت في الثراء أو العلم أو المكانة الاجتماعية .

فَتَعَرَّفُ الخلافات المهنية على أنها اختلافات في وجهات النظر حول طريقة العمل.

أسباب الخلاف

تتقسم أسباب الخلاف إلى سببين رئيسيين تندرج تحتها قائمة من الأسباب الفرعية:

أولاً : إذا كانت تلك الإختلافات المذكورة أعلاه في العرق و الجنس و الدين و المذهب و و ... موجودة كانت بمثابة الأرض الخصبة لتفسيرات الموظف لسلوك زميله اللفظي أو الحركي بطريقة تؤدي إلى الحساسية أو الخلاف الذي يمكن أن يصبح مزمناً و يتحول إلى صراع في ما بعد.

ثانياً : عدم العدالة ... فإذا كان الشعور بعدم العدالة شعوراً سائداً أدى إلى الخلاف و من ثم الصراع. و عدم العدالة قد تأتي بالخطأ و قد تكون نتيجة للنوع الأول من الأسباب المذكورة أعلاه.

و من واقع خبرتي أستطيع القول بأن معظم الخلافات التي تحدث في ميادين العمل ما هي إلا خلافات شخصية و هي الأصعب في حلها عن الخلافات التي تخص العمل.

نتائج الصراع

إنَّ أهم نتائج الصراع تكمن في تأثيره السلبي المباشر على الإنتاجية، فمعظم المنشآت الصناعية أو التجارية أو الوزارية أو الدوائر المحلية التي يوجد بها الصراع الإداري تنخفض إنتاجيتها عن المفترض بشكل كبير.

طرق علاج الصراع

يلعب المدير دوراً محورياً فاعلاً و مؤثراً في علاج الصراع بالإضافة إلى المستوى الثقافي في بيئة العمل و على المستوى الشخصي بين المختلفين.

فسلوك المدير في إدارة الصراع الوظيفي يكون عادةً على أحد الأنماط الثلاثة التالية:

✚ يحاول احتواء الصراع و معالجته باتخاذ دور المحكم العادل و إشعار الأطراف المختلفة بحرصه على مصلحة جميع الأطراف و مرونته.

✚ يهمل و يتجاهل الصراع بحجة أنه ليس طرفاً فيه فيتقاعم و يزداد و قد يتسبب بنتائج كارثية.

✚ يحاول تأجيج الصراع بهدف استقاء المعلومات التي يعتقد أنها محجوبة عنه.

و قد أوضحت في مقال سابق لي أنّ بعض المدراء الضعاف يلجأون إلى تأجيج الصراعات بين الموظفين بهدف معرفة ما يحدث في المنشآت التي يتولون إدارتها عن طريق التشجيع على الوشاية. و هذا خطأ فادح يقع فيه معظم المدراء غير المؤهلين .

تعميق الشقوق و استثمار الخلافات على المستوى الوظيفي.

يسعى الموظفون في العادة إلى فهم بيئة العمل و مراكز القوة و التوازنات و يشتتمون الخلافات في سقف الهرم الإداري و يسعى ذوو المبادئ المنحطة بنقل الكلام و الوشاية بين المدراء في أعلى الهرم الإداري بهدف تعميق الشقوق و زيادة حدة الخلاف بينهم بغية استثمار الخلاف و الذي عادةً ما يكون على النحو التالي:

أولاً : اكتساب منفعة :

ترقية ، علاوة ، مكافأة ، تقييم مرتفع ، شهادة تقدير ، الشعور بالأمان الوظيفي ، التولية على إدارة مهمة أو قريبة من المنزل.

ثانياً : درء ضرر :

عدم عرقلة الترقية أو العلاوة أو تقييم منخفض أو عدم النقل لأماكن بعيدة عن المنزل عدم المحاسبة أو العقاب في حالة التقصير في الدوام أو العمل أو في حالة حدوث أخطاء و خسائر ...

يتطوَّع بعضُ المتسلقين من ذوي المبادئ المنحطَّة بالحرب بالإنابة و ذلك بالوقوف إلى جانب الطرف القوي حسب تقديراتهم علماً بأنَّ التاريخ أثبتَ مراراً و تكراراً أنَّ كل من تطوَّع للحرب بالإنابة كان الخاسر الأول.

فقد علمنا أنَّ المناذرة تطوَّعوا للحرب بالإنابة عن الفرس و علمنا أنَّ الغساسنة تطوَّعوا للحرب بالإنابة عن الروم و علمنا أنَّ فيتتام تطوَّعت للحرب بالإنابة عن السوفيت و علمنا أنَّ أمريكا تطوَّعت للحرب بالإنابة عن إسرائيل و هكذا دائماً المتطوَّع للحرب بالإنابة يكون الخاسر الأول.

العجيب في الأمر أنَّ هؤلاء المتسلقين يغيِّرون توجهاتهم و ميلانهم بتغيُّر مراكز القوة معتقدين أنَّ المحيط و الأضداد خاصةً لا يشعرون بهم .

هناك نقطة غاية في الأهمية و هي أنَّ بعض أطراف الصراع الإداري تحاول توريط و جر أقدام موظفين لا علاقة لهم في الأساس بالخلاف الحاصل بغية الاستتصار و تضييع مراكز الصراع لاسيما في حال الإحساس بضعف الحجَّية و تهاوي الكفَّة.

المدير الناجح هو من يفهم سلوك ضعاف الموظفين الذين يسعون لشق سقف الهرم الإداري بهدف الاستثمار و لا يسمح لهم بنقل الكلام أو الوشاية أو التحريض. المدير الحكيم هو المدير الذي لا يضع نفسه في إحدى كفتي الصراع مع موظف أقل منه في الدرجة الوظيفية حفاظاً على مقامه الوظيفي. المدير الغبي هو المدير الذي يُنشئ خلاف من لا خلاف . المدير الوضيع هو المدير الذي يلجأ لأسلوب الضرب تحت الحزام و يتصيَّد الأخطاء. المدير التافه هو المدير الذي يتحدَّث في صغائر الأمور.

للأسف معظم المدراء في الوطن العربي يجلسون على كراسي أكبر من حجمهم الحقيقي إلى درجة أنَّ أحدهم لا تصل قدماه للأرض و لا يرى الأرض و لا يرى قدميه . جلسوا و قد أجلستهم الواسطة و المحسوبة و تعلموا كيف يكذبون بلا تردد و يقولون بأفواههم ما ليس في قلوبهم و يدَّعون ما لا يفعلون.

أخوكم / محمد بن سيف العتيبة بو بطي 00971506255599

الثلاثاء 2-8-2011 م

<http://www.malotaiba.com>