



حصاد القلم

عاصم منصور



2014

14 Aug
2014

كان حلماً

عرفت أنه قد رفع الراية البيضاء، أخيراً، عندما جاعني صوته على غير العادة؛ واهناً يائساً. كنت قد اتصلت به معزيماً بنجله الذي اغتالت أعوامه العشرين قذيفة مدفع عمياء، أطلقتها جاحد في زمن تصدر الجهلة والقتلة وأمراء الحرب المتعطشين لإراقة الدماء، المشهد بامتياز

عرفته في بداية حلم راوده، كما راودآلا من أبناء بلده، ببناء وطن يعممه الريع والسلام بعد عقود طويلة من الخريف الجاثم فوق القلوب. لم يعرف ذاك الوطن المنكوب فصلاً غيره، وكان الأرض قد نسيت أن تكمل دورانها، فتوقف الخريف عنده ولم يغادر

تعلم وعاش في الغرب، وتبوأ مرتبة مميزة في العلم، زينت أدبه الجم، ووطنيته المتداقة. قرر العودة إلى بلاده ليساهم في صنع ربيع وطنه، مؤمناً بأن الأوطان لا تبني بالمشاعر الجياشة من وراء البحار، ولا بالمناظرات

وتسلّم دفة القيادة في إحدى كبرى المستشفيات التي كانت متعدّرة طوال عقود. وقام خلال فترة قياسية بانتسالها من مرحلة الخرسانة الصماء، والأجهزة التي ملت البقاء حبيسة الصناديق، لتحول إلى قلب ينبض بالحياة

وتحورت روئيته في التطوير والتغيير حول بناء علاقات من التعاون الخلاق مع أشقائه العرب. فجاء إلينا طالباً العون في نقل المعرفة إلى بلده. وبأنما مشروعه واعداً، قمنا برعايته سوية كنبة ما إن أوشكـتـ أن تطلق أزهارـهاـ الجميلـةـ حتى داستـهاـ عجلـاتـ الجـهلـ

لقد أغفل خلال نشوة التفاؤل التي عاشها، من خلال مساهمته الجادة في إعادة إحياء ربيع بلده، حقيقة أن عقوداً من الاستبداد والظلم لا تمحي آثارها بل مع البصر، وأن الدكتور الكبير ورث مستعمرات له عشعشت في عقول الكثيرين من تجار الحروب، والجهلة وقصار النظر

غاب عنه أن هذه المنطقة محكمة بالحرائق والدماء؛ إن لم يكن على أيدي أعدائه، فعلى أيدي من يدعون أنهم أبناؤها؛ ولم يقدر الطاقة الهائلة لهذه الشعوب على التدمير الذاتي، واغتيال الأحلام الجميلة

لقد تعرض لحرب شعواء من كل المتضررين من وجود رجل نظيف مثله، وعلى قدر كبير من العلم والمعرفة، لأنـهـ بحسبـاتهمـ بـاتـ يـشـكـلـ خـطـرـاـ يـهـدـدـ مـكـتـسـباتـ نـالـوهـاـ بـغـيرـ وجـهـ حقـ كانـ شـكـرـهـمـ الأولـ لـهـ رـصـاصـتـينـ فـيـ الصـدـرـ،ـ حـالـتـ مـشـيـةـ اللـهـ دونـ أـنـ تـوـدـيـاـ بـحـيـاتهـ.ـ كـانـتـ بـمـثـابةـ "ـرـسـالـةـ قـاطـعـةـ:ـ "ـاـذـهـبـ،ـ حـيـثـ لـارـجـعـةـ"

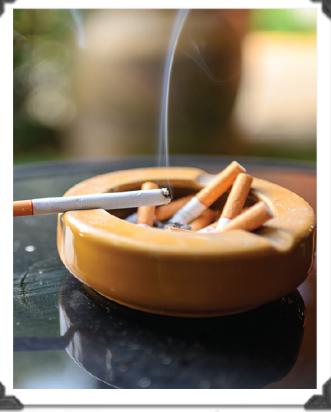
ثم تابعت دورة الجنون الجماعي دورانها بتسارع أكبر، حيث لا يعرف القاتل لم يقتل، ولا المقتول لماذا قتل، والكل يدعى أنه يبني وطنـاـ.ـ وـلـكـنـ فيـ غـمـرـةـ انـهـمـاـكـهـمـ فـيـ بـنـاءـ هـذـاـ الـوـطـنـ المـزعـومـ،ـ غـابـ عـنـهـمـ أـنـ الـخـرـائـبـ لـاـ تـصـلـمـ وـطـنـاـ لـغـيرـ الـبـومـ

جاءـتـنيـ كـلـماتـهـ الـأـخـيـرـةـ مـحـبـطةـ مـنـ محـطـتـهـ قـبـلـ الـأـخـيـرـ إـلـىـ منـفـاهـ الـأـخـيـرـ،ـ مـيـمـماـ وـجـهـهـ صـوبـ الشـمـالـ،ـ عـسـىـ أـنـ يـجـدـ فـيـ صـقـيـعـهـ مـاـ يـطـفـئـ بـهـ جـحـيمـ الـجـنـوـبـ الـمـمـلـوـعـ بـأـبـنـائـهـ قـبـلـ أـعـدـائـهـ



التدخين بين العادة والإدمان

20 Aug
2014



على مدى عقود عدة، رفضت شركات التبغ الإقرار بأن التدخين يؤدي إلى الإدمان، رغم أن وثائقها الداخلية المبنية على الأبحاث الخاصة بها، والمحاطة بسرية تامة، تثبت أن هذه الشركات كانت على علم بهذه الحقيقة منذ زمن، لكنها استمرت بإنكارها، لما قد يتربّع عليها من تبعات قانونية وأخلاقية.

وفي العام ١٩٩٤، أنكر سبعة من مدراء كبريات شركات التبغ أمام الكونغرس تحت القسم، أن التبغ يسبب الإدمان. لكن هذا الإنكار لم يصد طويلاً أمام الحقائق العلمية القوية، وضغط المؤسسات المجتمعية، والقضاء الكبيرة التي خسرتها هذه الشركات في المحاكم، ما اضطررها بعد أقل من عشر سنوات للاعتراف بأن التدخين يسبّ الإدمان، وذلك في محاولة منها لترميم صورتها التي تشهّدت كثيراً، واستعادة بعض من قاء الوجه، في ظل زيادة الوعي لدى المجتمع بمختلف مؤسساته بخطورة هذا المنتج.

فالتبغ يحتوي على مادة النيكوتين، وهي مادة تؤدي إلى الإدمان كما الهيروين والكوكائين. وفي دراسة لافتة حاول فيها الباحثون قياس مدى قدرة المدخنين على مواد مختلفة على الإقلاع عنها من دون تدخل دوائي، كانت النتائج مفاجئة. إذ تمكّن ١٨٪ منهم من الإقلاع عن الكحول، و٤٪ من الإقلاع عن الكوكائين، بينما أقلّع ٨٪ فقط عن التدخين.

ويعزى السبب في الإدمان إلى أن المدخن عندما يسحب نفساً عميقاً من السيجارة أو النرجيلة، فإن النيكوتين يصل إلى الدماغ خلال عشر ثوان، ما يؤدي إلى إحداث خلل في توازن بعض المركبات الكيميائية في الدماغ، وبشكل خاص في مركب "الدوبامين"، حيث يتم إفرازه بكثرة، ما يؤدي إلى تغيرات عدّة في الجسم، ينتّج عنها تغيير في المزاج، ومستوى التوتر.

لكن هذه الأعراض المحببة للمدخن لا تثبت أن تختفي نتيجة تناقص نسبة النيكوتين في الجسم، ليعود هذا الجسم إلى طلب المزيد، وهو ما يسمى بالأعراض الانسحابية؛ إذ يصبح المدخن كالذئي يطارد ذيله، فيلجأ إلىأخذ كميات متزايدة من النيكوتين لمعالجة آثار نقص تركيزه في الجسم. ولذلك، يرى كثير من الخبراء أن التدخين لا يخفف من حدة التوتر، ولا يحسن المزاج، وإنما يؤدي فقط إلى إزالة الأعراض الانسحابية التي تسبّب في ظهورها.

ومن أعراض الإدمان على التدخين أن المدخن لا يستطيع وقف التدخين رغم علمه بضرره، ورغبته الصادقة في تركه. كما يصبح التدخين هو المهدّد للبيئة التي يفضل المدخن أن يجد نفسه فيها (أصدقاؤه، نشاطاته... إلخ). وأشارت الدراسات إلى أن ما نسبته ٧٪ من المدخنين يبدون الرغبة في تركه، ونصفهم يحاول ذلك فعلاً، لكن ٥٪ فقط ينجحون في ذلك.

ولابد من التنويه هنا إلى أن الإدمان الكيميائي على النيكوتين ليس هو وحده ما يجعل التدخين إدماناً، بل هناك مزيج من العادات السلوكية، والعوامل العاطفية والنفسية، ما يجعل هذا النوع من الإدمان معقداً، ومتعدد الأسباب؛ منها ما هو جسدي أو نفسي. من هنا، فإن علاج هذا الإدمان يجب أن يأخذ بعين الاعتبار كل هذه العوامل مجتمعةً، لتحقيق أفضل النتائج في مساعدة الأشخاص على الإقلاع عن التدخين.

صائد الحيتان" أشهر مرضى الدماغ والأعصاب"

26 Aug
2014

لم يخطر ببال أصدقاء الشاب الوسيم "فينيس غايه"، ذي الخمسة والعشرين ربيعاً، والذي نجا من الموت بأعجوبة، أن يعود إلى الحياة بعد الحادثة المميتة التي تعرض لها؛ وأن يصبح من أشهر حالات مرضى الدماغ والأعصاب وعلم النفس تاريخياً

ففي مطلع خريف العام ١٨٤٨، وتحديداً قبل شهر من هذا التاريخ، كان غايه يواصل عمله الدؤوب كرئيس للعمال في إزالة الصخور الكبيرة من طرق السكك الحديدية في بلدة فيرمونت في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بإحداث ثقب في الصخرة ومليئه بالمسحوق المتفجر والرمل، ومزجه بقضيب معدني كبير لإحداث الانفجار وتفتيت الصخور بهذه الطريقة

وفيمما كان غايه يغرس قضيباً من الفولاذ في ثقب أحدهذه في الصخر، ولسوء حظه، فاجأه دوي انفجار كبير، قاذف بالقضيب الذي في يده ليخترق طرف وجهه، وعينه اليسرى، وليخرج من أم رأسه إلى مسافة تزيد على عشرين متراً مغطى بالدماء وأجزاء من دماغه

نهض غايه بتثاقل من موقعه الذي قذفه إليه الانفجار بمساعدة من تجمع حوله من الناس، وذلك بعد دقائق قليلة من الانفجار، ورأسه ينزف بقوة، وسار على قدميه، وركب العربة منتصباً مسافة تزيد على الكيلومتر الواحد، حيث كان بانتظاره طبيب ماهر يدعى "هارلو"، والذي أشرف على علاجه في حدود التقنيات الطبية المتواضعة في ذلك الزمن. وقد خلدت هذه الحادثة اسم الطبيب لقرون عديدة، وكذلك ملاحظاته التي دونها، موضحاً فيها أن الرجل كان ينزف دماً ودماغاً عندما وصل إليه وتولى العناية به

دخل الشاب في غيبوبة لمدة شهر، وساعت حاله كثيراً بعد ذلك، وببدأ يذوّي شيئاً فشيئاً، وانتظر الأصدقاء موته. لكن مع حلول فصل الشتاء، أراد الله أن تغير أقدار الفتى. أفاق غايه من غيبوبته، وصار يتماشى للشفاء ببطء شديد، واستطاع أن ينهض من فراشه بنفسه. ثم بعد شهر، صار يمشي على قدميه حول المشفى من دون مساعدة من أحد. وفي تشرين الثاني (نوفمبر) ١٨٤٨ أدن أطباؤه له بالعودة إلى منزله، وكان فاقداً عينه اليسرى وجزءاً من دماغه

أجمع أصدقاؤه غايه وزملاؤه في العمل، قبل أن يفصل منه، أنهم ليسوا أهلاً نفس الرجل الذي كانوا يعرفونه، والذي وصفه مديره السابق بأنه كان رجل أعمال ألمعياً، ذا عقل متزن، كثير الحيوية، مواطباً في عمله. إذ أصبح غايه بعد ذلك، وكما دون طبيبه، غير جدير بالاحترام، كثير التذبذب، مندفعاً في رغباته، وقدراته العقلية تعادل قدرات طفل. وفوق ذلك أصبح بذيع اللسان

وبملاحظة هذا التغير الذي طرأ على شخصيته بعد تعرسه للحادثة، انطلق، وربما لأول مرة، حديث علمي رصين حول العلاقة بين إصابات الدماغ والتغير في الشخصية، وأخذت حالة غايج، بوصفها حالة مرضية نادرة، منذ ذلك الوقت طريقها إلى الكتب العلمية، والدراسات والبحوث الأكademie المتخصصة في مجال الدماغ والأعصاب والطب النفسي والعلوم ذات الصلة. بل حظيت أيضاً باهتمام الثقافة العامة إلى حد ما. حتى إن أحد الباحثين ذكر أن ٦٪ من كتب المدخل إلى الطب النفسي التي راجعها في جامعات مرموقة، تحدثت عن حكاية غايج، ووصل الأمر إلى أن بعض الفرق الموسيقية لاحقاً حملت اسمه

عاش غايج بعد هذه الحادثة أكثر من أحد عشر عاماً، وانتقل في مرحلة ما من الولايات المتحدة إلى تشيلى، حيث عمل كسائق عربة خيول. وهنا ذكر تقرير مهم عن الرجل أنه استعاد قدراته العملية والاجتماعية مقارنة بالسنوات الأولى من الحادثة، وأن عمله كقائد للخيول ساهم في استعادة مهاراته الاجتماعية والشخصية. وقد بقيت حالة غايج مادة غنية للدراسة، تناولتها نقاشات أكademie كثيرة لإثبات نظريات وأفكار علمية متعارضة أحياناً

لقد شكلت هذه الحادثة مصدراً غير عادي للحصول على معلومات تسهم في فهم أكثر الأجهزة صعوبة وتعقيداً وأهمية على سطح كوكبنا. لكن بسبب التقنيات العلمية المتواضعة في ذلك الوقت، لم يصلنا إلا القليل من الأدلة والمشاهدات حول حالته، والتي لم تفضل كثيراً في تحديد موقع وحجم الضرر والتلف الذي أصاب دماغه، وكيف نجا وعاد دماغه للعمل، بحيث تمكّن من الاندماج في المجتمع مثل أي شخص طبيعي آخر، رغم الإصابة القاتلة. والطريف في الأمر أن الرجل تمكّن من العيش لسنوات طويلة، رغم أنه فقد الفص الجبهي من الدماغ والتي تعرف بـ "Frontal lobe"

مات غايج ودفن عموده معه، إلا أنه تم استخراج ججمنته وعموده الذي رافقه حتى نهاية حياته لاحقاً، وحفظاً معاً في أحد المتاحف، ليكونا أكثر المعارضات مشاهدة في ذلك المتحف

ولأن طرائف غايج كثيرة، فقد عرض الزوجان "ويلغس" قبل عدة سنوات، على الإنترنت، صورة قديمة لشاب فقد لعيته اليسرى، ويحمل ما يشبه الحربة، كانا حصلاً عليها من مصدر غير معروف. ولأنهما لم يتعرفا على الرجل، فقد أطلقوا عليه اسم "صائد الحيتان". ومع اطلاع زوار الإنترنت على الصورة، بين لهم مختصون أن الشاب في الصورة ليس إلا "فينيس غايج": الرجل الذي عاش بما يشبه المعجزة، وبقي موضوعاً شائكاً في عالم طب الأعصاب والطب النفسي حتى يومنا هذا

30 Sep
2014

الرعاية المسؤولة" والعبارة بالنتائج"

في الوقت الذي يواصل مستوى الإنفاق على الرعاية الصحية صعوده المطرد؛ سواء في الدول الغنية أو النامية، نجد أن هذا التزايد في الكلفة يفوق كثيراً النمو في الدخل الوطني ودخل الأسرة. ففي أوروبا، على سبيل المثال، وفي السنوات الأخيرة، بلغت الزيادة في هذه التكاليف ضعفي معدل النمو الاقتصادي، حيث وصلت 1% من الناتج المحلي الإجمالي. أما في الولايات المتحدة، فقد واصل الإنفاق على الصحة صعوده، ليصل 18% من إجمالي الناتج المحلي

وتعلل هذه الزيادة بعده عوامل، منها الزيادة في معدل الأعمار، وما رافقه من زيادة عبء الأمراض غير السارية؛ والتطور المستمر في التقنيات الطبية. لكن اللافت أن هذا الارتفاع في تكاليف الرعاية الصحية لم يقابله تحسن مماثل في جودتها، إذ ما يزال هناك خلل واضح في النتائج، من حيث تباين تناسب هذه النتائج مع الإنفاق، أو التباين في هذه النتائج حتى ضمن البلد الواحد

المعضلة التي تواجه صناع السياسات والمخططين الاستراتيجيين هي وجود قوى بأهداف مختلفة، وربما متضادة. فمن جهة، هناك مواطنون يتوقعون رعاية صحية عالية الجودة، مقابلهم حكومات تسعى إلى كبح الانفلات في ميزانيات الرعاية الصحية، مما يضعها في مأزق المساءلة بين السعي لتحسين الرعاية الصحية وخفض كلفتها. ولذلك، قام معهد تحسين الرعاية الصحية بوضع هدف ثالثي لتحقيق المعادلة الصعبة آنفة الذكر، بحيث يتم العمل على: تحسين النتائج الصحية لفئات السكان، وتعزيز جودة الرعاية وتجربة المريض، وتخفيف حصة الفرد من تكلفة الرعاية

لكن كل الجهود التي بذلت في السابق انصبت على تحسين كفاءة النظم المتبعة حالياً، وضمن الأطر الموجودة، من مثل تخفيض أجور الرعاية، وضبط الأرباح، وتقيد الاستخدام، إلا أنه لم تؤد هذه الجهود الغرض الذي وجدت من أجله. فتكاليف الرعاية الصحية واصلت ارتفاعها، والفرق موجودة بين جودة الخدمة المقدمة وبين النتائج واصلت اتساعها

من هنا يتبيّن أن الحلول الجزئية لهذه المشاكل المزمنة والمركبة قد فشلت. ويتوارد على صانعي القرار النظر خارج الصندوق التقليدي، بإحداث تغيير أعمق وأوسع نطاقاً

ومن الملاحظ أن هيكلية تقديم الرعاية الصحية في معظم البلدان تقوم على مبدأ العرض؛ إذ يقوم مزودو الخدمة بعرض جزء من الرعاية التي يحتاجها المريض، ويقبضون ثمن هذه الخدمة، بدلاً من الاهتمام بالنتائج النهائية الشاملة وبتجربة المريض، ما أدى إلى تحسين جزئي في مستوى الرعاية على مستوى العنصر لا الكل

لذلك، كان لزاماً البحث عن أسلوب جديد للرعاية، يضمن الانتقال من رعاية يحركها العرض إلى أخرى يحركها الطلب أو المستهلك وليس مقدم الخدمة. ويكون فيها مقدم الرعاية مسؤولين عن تقديم خدمة تهم المرضى والسكان بشكل عام، والانتقال من التركيز على تقديم المدخلات "والنشاطات، إلى السعي لتحقيق النتائج للمواطنين، وهو ما يعرف بـ"الرعاية المسؤولة"

وسيسمح هذا التحول في شكل ومضمون الرعاية، بالانتقال من نظام مجازاً حسب النشاط، إلى نظام أشمل تحركه النتائج. كما سيتمكن المواطنين من امتلاك صوت أقوى في تحديد أولوياتهم، وسيعاد تعريف مهمة الرعاية الصحية جوهرياً، فلا تعود مقتصرة على معالجة المرضى، بل أيضاً على زيادة عافية السكان إجمالاً، وهو ما يتماشى مع تعريف منظمة الصحة العالمية لمفهوم الصحة

ولتحقيق هذه النقلة النوعية في بنية الرعاية الصحية، نحن بحاجة إلى توفير عدة عناصر، تبدأ باختيار شريحة معينة من السكان يكون مقدم الرعاية مسؤولين عنها مسؤولية مشتركة، وبالتنسيق فيما بينهم. ومن ثم، يتم تحديد النتائج الصحية التي تهم هذه الفئة، والتي تصبو لتحقيقها، ليتبثق عن هذه الأهداف وحدات قياس محددة بدقة، لتحديد مدى الإنجاز في تطبيق هذه الأهداف. وبناء عليها، سيتم الدفع لمقدمي الخدمة

وهذا يتضمن التأسيس إلى أن أحد الملامح المهمة في هذه المرحلة، هو وجوب ضمان آلية شفافية في إعداد التقارير عن النتائج والتكليف الإجمالية. وهو ما بدأت بتطبيقه العديد من المؤسسات الصحية في الغرب. فبإمكان الباحث أن يجد كل هذه المؤشرات منشورة بشفافية على الواقع الإلكترونية لهذه المؤسسات. لكننا في ما يسمى بالدول النامية ما زال بعيدين جداً عن هذه الشفافية

ويمكن أن يتم هذا التحول في بنية الرعاية الصحية على مراحل. تُعني المرحلة الأولى منها بحلقات الرعاية، بحيث يتم التركيز على النتائج الإجمالية، وكلفة تحقيق هذه النتائج. لكن هذه الخطوة غير كافية، لأنها تُعني بحلقة واحدة (مرض واحد). لذلك، يجب تعميمها على مجموعة من السكان، وذلك بربط مقدمي الرعاية المنفصلين، بحيث يتم النظر إلى النتائج الخاصة بفئة سكانية كاملة وليس بحلقة واحدة من حلقات الرعاية الصحية

إن النتائج الأولية المستقة من المناطق التي بدأت بتطبيق هذا النوع من الرعاية، تبدو واعدة من حيث التحسن الواضح في جودة الخدمة. لكن الجانب المادي من الفكرة ما يزال بحاجة إلى دراسة ومتابعة، إذ يتطلب هذا التغيير كلفة مبدئية ليست قليلة قبل أن نبدأ بتلمس فائدته الاقتصادية على المديين المتوسط والبعيد

7 Oct
2014

هموم إدارية: ثقافة المظلومية

من المشاكل التي تواجه مختلف المؤسسات حول العالم، صعوبة الاحتفاظ بالعاملين لفترات طويلة، في ظل التنافس المحموم الذي تشهده سوق العمل لاستقطاب الكفاءات

ولست هنا بقصد تحليل الأسباب التي تقف خلف مغادرة الموظفين لأماكن عملهم؛ فهذا الموضوع أشبع بحثاً من قبل المراكز البحثية المختلفة

فالعلاقة بين الموظف ومكان العمل هي علاقة تعاقدية، تحقق مصلحة الطرفين. لكن هذه العلاقة ليست ثابتة؛ فالمنحنى الذي يرسم الفائدة المتتحقق لأي من الطرفين هو منحنى متغير باستمرار. إذ إن الموظف تكون فائدته القصوى في السنوات الأولى من العمل، حيث يكتسب الخبرات اللازمة لهذا العمل. ثم يبدأ هذا المنحنى بالاستواء. في حين يبدأ منحنى استفادة المؤسسة بالتصاعد التدريجي بعد انتهاء الفترة الأولى؛ بعد أن يكون الموظف قد اكتسب الخبرة اللازمة، ووصل درجة الاحترافية في العمل. وهذه هي الفترة التي يبدأ فيها الموظف بتلقي العروض للانتقال إلى مكان آخر، يحقق له نفعاً مادياً أو معنوياً أو كليهما

إلى هنا فإن الموضوع لا يخرج عن الطبيعة البشرية الباحثة دوماً عن الأفضل، ولا عن سنة الحياة في التدافع بين الناس والتنافس في تيار الحياة المتندق الهادر، في تسابق وژام إلى الغايات المبتغاة. لكن الظاهرة التي أود التطرق إليها هنا، وقد تكون خاصة بمنطقتنا، هي إصرار الكثير من الموظفين المغادرين لأماكن عملهم على أن يجعلوا من هذه المغادرة مناسبة للانتقام من المؤسسة التي طالما احتضنهم، وربطتهم بها علاقة طوعية؛ إذ يجد موظفون مغادرون في هذه المناسبة فرصة مواتية لإظهار عقدة المظلومية، ومحاولة تقمص دور الضحية، ما قد يسبب بعض البلبلة المؤقتة للمؤسسة

فالانتقال من مكان إلى آخر ليس قراراً سهلاً، وتلفه الضبابية من حيث المستقبل والمآل. لذلك، ينزع الإنسان إلى الدفاع الوااعي أو اللاواعي عن نفسه وقاربه، محاولاً إقناع نفسه ومن هم حوله بأن خروجه ليس من أجل واقع أفضل أو مفهوم مادي، وإنما هروب من آخر لا يمكن الاستمرار فيه

ويجد هذا النوع من البلبلة صدى لدى البعض ومن يجدون فيها فرصة سانحة لها لتسديد حساب قديم مع إدارتهم، أو لتحقيق حارب شخصية مستغلين الجو العام المسموم الذي يرافق هذه المغادرة

خروج أي شخص من المؤسسة يشكل بلا شك خسارة لهذه المؤسسة. لكنه أمر لا مندوحة عنه في بعض الأحيان، ويجب التعامل معه كسنة من سنن الحياة؛ إذ سيأتي علينا جميعاً ذلك اليوم الذي نغادر فيه مواقعنا، ونخلف المحطات التي طالما ألقناها مع القطار الذي نعتقد أنه سيوصلنا إلى الوجهة التي نريد، إلى أن نصل في نهاية المطاف إلى المحطة التي لا محطة بعدها

بقي أن أذكر هنا بوصية أجدادنا؛ بأن لا نلقي الحجارة في البئر التي شربنا منها يوماً. لكن للأسف، فإن آبارنا مليئة بالحجارة

21 Oct
2014

هموم إدارية: الشللية

ليس هناك ما هو أبغض للنفس من صفة يحملها الموظف، وتعلق بعمله، من أن يكون "شخصاً شللياً": بمعنى أن ينشئ "شلة"، ويقيم علاقاته المهنية في العمل وفقاً لها. وكلما استفحلت "الشللية" في مؤسسة أو في جزء منها، كانت أبعد من النفس، وقل فيها الرجاء

فالشللية في المؤسسة تشكل هيكل إدارياً موازياً، لكنه مخالف، بل ومناقض للهيكل الإداري والشكل التنفيذي اللذين تبنيهما المؤسسة لخدمة أهدافها ووظائفها. فهو هيكل مشوه الشكل والغاية، بالغ الضرر للمؤسسة. كما أنه هيكل باطنى وغير مشروع؛ فمنطلقاته عادةً ما تكون مرفوضة، وقيمه فاسدة، ومصالحه "غير معترفة"

ولذلك، فمن واجب صاحب الإدارة أن يفكك "الشللية" حيثما وجدت، وسع طاقته، فلا يحنني ولا يتنازل أمامها، فضلاً عن أن ينشئها، أو يمتنع ظهرها

وما أزال أتعجب من صاحب مؤهلات وقدرات يرى في "الشللية" حماية له، أو سبيلاً إلى الارتفاع. وأقول إن من كان عابراً للمؤسسة فهو لا يحتاجها؛ ومن كان مستقراً فيها، فعليه مكوثه هناك، فإن له مصلحة في أن يكون كل من في المؤسسة شلته وجماعته؛ بعدt المسافة منهم أو قلت. فالمنطق السليم أن يندمج بكليته في مؤسسته

في المقابل، تقع على إدارة المؤسسة مسؤولية أن تشعر أبناءها بأنها بهيكليتها المشروعة، ومن خلال نظامها الرسمي والمعلن، هي من يوفر الشعور الحقيقى بالأمان الوظيفي، والحماية الحقيقية للموظف وأسرته؛ وأن أهدافها وبرامجها هي سلم الارتفاع والوصول إلى موضع أعلى، ومستويات أرفع في المعرفة والخبرة والدخل والقبول

للشللية أسباب ورواids تغذيها؛ منها ما هو ثقافي، ومنها ما هو سياسي أو اجتماعي أو اقتصادي. ولذلك نراها تكثر في مجتمعات وتقل في أخرى، ويصعب اقتلاع جذورها في الغالب. ولكن يبقى من الممكن محاصرتها وحمايتها المؤسسة والموظفين منها، وعدم السماح بحر النفوس السليمة، والهمم العالية أو البراءة الغضة، إلى مصالحها المظلمة، وإن لم يكن ذلك بغير ثمن، ولكنه يبقى الثمن الأقل

4 Nov
2014

هموم إدارية: هوى النفس

خلال مشاركة المرء في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات أو مراقبته لها، يفاجأ أحياناً بسهولة وسرعة انتقال البعض من الرأي إلى نقشه، وبتذكّر الهوى في اتخاذ بعض الناس لموافقتهم وقراراتهم

ففي بعض الأحيان، نغّير موافقنا من قضية ما، بمجرد أن يتبنى شخص آخر لسنا على وفاق معه هذا الموقف. والعكس صحيح؛ في مجازة ومحاباة من نحب، في آرائهم، حتى وإن جانت الصواب تنت عن هذا النوع من التحيز والمحاباة خسائر كبيرة للمؤسسات، نتيجة اتخاذ موافق وقرارات تنافي المنطق؛ إضافة لأهواننا ومصالحنا الشخصية

فالتحيز يؤدي بالمرء إلى تعظيم الأدلة والشواهد التي توافق رأيه وهواه، وطمس وتبيخ تلك التي تخالفها. وفي غالب الأحيان، لا يعي الناس التحيز في أفكارهم وموافقتهم، وهو ما يفسره علماء النفس بوجود نوعين من التفكير يحكمان نظرتنا وحكمنا على الأمور: الأول، تجري فيه الأفكار والانطباعات والأحساس، بتلقائية وانسيابية من دون جهد؛ ويتم فيه فهم الأمور واتخاذ القرارات وفقاً لما يفضله الفرد، أو يرتاح له أو يرغب فيه. وهذا ما يسمى بالتفكير العاطفي، وهو نمط من التفكير يتسم بالسطحية والتسرع، والاستيعاب الاختياري

أما النوع الثاني من التفكير، فهو ما يطلق عليه التفكير الناقد أو التأملي. وذلك بأن يقوم الإنسان باتخاذ موافقه من الأمور المختلفة بعد إخضاع المعلومات والشواهد لاختبارات عقلية، بهدف الوصول إلى الحقيقة المنشئه عن الهوى أو المحاباة. لكن، وللأسف، فإن النوع الأول من التفكير هو المسيطر على موافقنا وقراراتنا في معظم الأحيان. وذلك لسهولته، ولأنه يشبع رغبة داخلية لدينا، ولكوننا لا نكون واعين فيه لتجربتنا وأخطائنا. وهذا علىنقض من النوع الثاني من التفكير الذي يتطلب جهداً ووعياً، وتكون أخطأنا بيّنة فيه

على المدير أن يكون حذراً في تعامله مع القرارات والاقتراحات المبنية عن المجموعات والفرق المختلفة، ومن نسبة التحيز الذي يشوبها، ومدى تأثير هذا التحيز على اتخاذ القرار. علمًا أن الغالبية العظمى من القرارات تحتوي على قدر ما من التحيز، لكن المهم هو مدى تأثير هذا التحيز في اتخاذ القرار

الحل الأرجع للتغلب على هذا النوع من التحيز، يكمن في الانتقال بصناعة القرار من الفردية إلى المؤسسية، ووضع آلية واضحة وشفافة لضبط هذه العملية. فإذا كان الفرد غير قادر على التعرف على تحيزه والتخلص منه، فهو قادر على كشف تحيز الآخرين؛ وبالتالي يجب تحديد عملية



11 Nov
2014

هموم إدارية: مطلقو الصافرات

يحتاج أي مدير أن يكون ملماً بقدر كافٍ بما يدور في مؤسسته، ليتمكن من القيام بهاته إدارة المؤسسة، واستثمار الموارد المتاحة لتحقيق أفضل النتائج. لكن، هل المعلومات التي توضع بين يديه صحيحة، وموضوعية، وكافية، وآنية، ومجردة؟ أم أنه آخر من يعلم بما يجري في مؤسسته في بعض الأحيان؟

تحرص المؤسسات المختلفة على وضع أنظمة خاصة للاتصال ورفع التقارير إلى المستويات الأعلى؛ كما تعمل على اعتماد مؤشرات لقياس الأداء، تختلف في تنوعها ومستوى نضجها، ومدى ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية من مؤسسة أخرى. إلا أن أثر ذلك غالباً ما يكون محدوداً، ولا يغطي كل ما يلزم صاحب القرار من معلومات. فالتقارير كثيراً ما تصل متأخرة، كما أنها تحتاج إلى إعادة نظر في مدى دقتها وصحتها. لكن الأهم من ذلك أن الكثير من هذه التقارير والممؤشرات يتم اقتباسها من "أفضل الممارسات والخبرات العالمية"، وبالتالي لا تأخذ بعين الاعتبار بعد المحلي للمؤسسة؛ فهي بحاجة إلى جهود ومرجعات، بحيث تتناسب مع ثقافة المؤسسة والبلد. في المجتمعات الأقل تطوراً، كثيراً ما يتحدث المسؤولون إلى رؤسائهم من خلف أقنعة، تختلف من مكان لآخر. وهؤلاء يتوقعون من الرئيس أن يتعامل معهم كذلك من خلف قناع؛ يعكس الصورة الذهنية المتشكّلة لديهم عن هذا الرئيس. ومن ثم، نصبح أمام علاقة مبنية من خلف الأقنعة. وقد لاحظ جيمس سكوت، في كتابه "المقاومة بالحيلة"، أن الوجه في مثل هذه الحالات ينمو مع الوقت ليأخذ شكل القناع.

فالمواجهة بين القوي والضعيف، والرئيس المتسلط والمرؤوس، تحمل قدراً من الخداع المتبادل. إذ إن الذين لا يستطيعون التعبير عن آرائهم في حضور السلطة، يحتالون على ذلك بخلق خطاب سري ياطني ينقد هذه السلطة، ويتم تداوله من وراء ظهرها. أما السلطة، فتؤسس بدورها حواراً خاصاً بها لا تعلنه على الملأ. يجب أن لا يحتاج المدير إلى "وشاة" يجمعون المعلومات وينقلونها مباشرة إليه أو إلى مساعديه، فهو لاع (الوشاة) وإن كانت معلوماتهم صادقة وخلالية من الهوى، إلا أنها دائماً ما تثير في المؤسسة جواً بوليسياً، وروحاً من الشك، لا تحتاجهما المؤسسة المدنية التي ينبغي أن تبني أنموذجاً خاصاً بها، على أساس الموضوع والصراحة. مع ذلك، فعلى المؤسسة تشجيع الجميع على قول ما لديهم فيما يخص العمل، بجرأة، وضمن إطار وقنوات واضحة، خصوصاً حين تكون هناك قضايا كبيرة تستدعي "إطلاق الصافرات".

حركة "مطلقي الصافرات" حركة أخلاقية جديرة بالاهتمام؛ بدأت في الولايات المتحدة، وتطبق في عدد من الدول -أكثراً منها دول متقدمة- بهدف حماية من يرفع صوته ضد المخالفات الكبيرة الضارة بالصالح العام. وحين لا تتوفر مؤسسات وثقافة "إطلاق الصافرات"، فلا أقل من أن يتم تطبيق ممارسات داخلية للشكوى، وتشجيع وحماية من يقدم معلومات محددة وصادقة ضد أي ممارسات ضارة.



18 Nov
2014

وصفة فيرغسون

لم تشهد الكرة الإنجليزية مدیراً حقق النجاح والشهرة، كما دحققها المدیر السابق لفريق مانشستر يونایتد، السیر ألبیس فیرغسون. ففي الوقت الذي تحولت فيه الرياضة، وكرة القدم بشكل خاص، من مجرد لعبة إلى صناعة، توفر فيها كل المقومات والعناصر التجارية، أصبح دور المدیر يتعدى إدارة المباراة إلى إدارة الفريق، أو حتى النادي.

من هنا جاءت فكرة البروفسور في جامعة هارفارد أنتا ألبیس، بدراسة تجربة السیر فیرغسون، إمكانية الاستفادة منها وتعويضها على الكثير من المجالات خارج مضمار الرياضة. وقد قامت ألبیس بنشر ما توصلت اليه في مجلة الأعمال الشهيرة "Harvard Business Review"

ترى ألبیس أن أحد أهم مقومات نجاح فیرغسون هو بعد النظر، والتخطيط طويل الأمد، وعدم الانصراف إلى "سلق" الإنجازات، على نحو ما يفعل معظم أقرانه. إذ كان أول ما بدأ به بعد تسلمه مهمته في النادي، إنشاء مدرستين للواعدين من الصغار؛ بالرغم من انتقاد الكثيرين له، وجزءهم بأنه لن يحقق انتصارات بهؤلاء الصغار. إلا أن هؤلاء الفتية ردوا له الجميل وشكلوا الرافعة الحقيقة التي بني عليها الفريق إنجازاته لسنوات طويلة.

لقد كانت فلسفة السیر فیرغسون تدور حول أهمية بناء هؤلاء الصغار بما يتعدى تسليمهم بالمهارات الكروية الضرورية، إلى إعادة تشكيل شخصياتهم ليصبحوا أشخاصاً أفضل، وترسيخ ثقافة الفوز والولاء للفريق لديهم. وهو أمر قلماً نجده لدى اللاعبين الذين ينضمون للفريق في أعمار أكبر.

النقطة الثانية التي أولاها السیر فیرغسون أهمية قصوى، هي اعتبار بناء الفريق عملية مستمرة. إذ حتى في قيمة انتصارات الفريق، عمل على دراسة كافة عناصر و نقاط القوة والضعف فيه، كما عمل على التبديل والإحلال بما يمد الفريق بروح جديدة تسد الخلل و تمنع الركون والكسل؛ فلم تستوقفه اللحظة الراهنة، وإنما كان نظرة مصوّباً دونما نحو المستقبل.

كما إنه حاول دائمًا الموازنة بين الخبرة والشباب، ولم يسمح يوماً لأي من العنصرين بالطغيان على الآخر، حتى وإن كان ذلك على حساب عواطفه وعلاقته بمُخضبي الفريق الذين لم يتعدد باستبعادهم ما دام ذلك يصب في مصلحة الفريق، ما من اللاعبين الصغار الأمل بأن دورهم قادم لإثبات أنفسهم.

لقد زرع السیر فیرغسون في لاعبيه ثقافة الانتصار وعدم الاستسلام؛ فكان يتصيد من يسميهـم "Bad Losers" من اللاعبين المهووبين الذين لم يستطع الآخرون استثمار موهبتـهم، وذلك نتيجة الفشل في فهم نفسيات هؤلاء اللاعبين وتوضيـفـها على الوجه الأكـمل. ومن ثم، كان يفـرم بـجلـبـهـمـ إلىـ الفـريقـ،ـ ثـمـ يـضـعـهـمـ عـلـىـ الـمحـكـ لـيـخـرـجـهـمـ أـفـضـلـ مـاـعـهـمـ لـمـصـلـحـةـ الفـريقـ.

وقد استطاع أن يشحذ روح التنافس في لاعبيه. فلكي يضمن أي منهم موطئ قدم له في تشكيلة الفريق، كان لا بد له أن يصل إلى أقصى درجات الجهوزية البدنية والذهنية.

إن التعامل مع النجوم هو أحد أكبر التحديات التي تواجه المدیر؛ سواء كان مدیراً لفريق أو مؤسسة. فهؤلاء غالباً ما يغزوهم الغرور، وتعويضهم الأضواء، مما يجعل التعامل معهم عملية

شاقة. يقول فيرغسون في هذا السياق: إنه إذا جاء اليوم الذي يسيطر فيه النجم على الفريق وأسلوب اللعبة، فإن تلك هي نهاية الفريق

لم يتزد السير فيرغسون في التعامل بمنتهى الحزم إذا ما حاول أحد النجوم تحدي سلطته، مهما كانت قيمة هذا النجم للفريق؛ فهو يعرف أن الثمرة الفاسدة لن تثبت أن تفسد الصندوق كله ما لم يتعامل معها بحزم. وقد ركز على بناء الفريق وليس الأفراد، إذ حاول ترسیخ مفهوم العائلة المترابطة بين لاعبيه، معززاً مفهوم الكل للفريق والفريق للكل، ولم يسمح أن يتعامل أحد أفراد الفريق مع زملائه بفوقية واستعلاء

كما أنه كان مبدعاً في التواصل، وطرق توصيل المعلومة للمعنيين، من دون تجريح أو محاباة. فإذا كانت هناك ملاحظة سلبية حول أحد اللاعبين، فإنه كان يصلها بخصوصية، مع محاولة تغليفها بجو من الإيجابية كي لا يحبط اللاعب

يحتاج المدير أحياناً أن ينظر إلى مؤسسته أو فريقه من الخارج، لعله يكشف بعض العيوب الخافية عنه عندما ينظر من الداخل. وقد عمل السير فيرغسون على فترات على تسليم دفة قيادة الفريق لمساعديه، والاكتفاء بالمشاهدة، ليكون عيناً تتقد الفريق من الخارج

هذه بعض عناصر المعادلة التي عمل من خلالها أحد أهم مدريي الفرق في تاريخ كرة القدم، وهي برأيي قابلة للتطبيق في كافة الشركات والمؤسسات؛ فالتحديات متشابهة وكذلك الحلول

٦٢. كلمة



الزائد والناقص في منظومة القيم

25 Nov
2014

في ثقافتنا العامة الكثير من الآثار والنصوص؛ منها المقدس ومنها المقدار، التي تحض على التوسط، وعلى أن "حب التناهـي غلط وخـير الأمور الوسطـ". كما نقول في مثلـا السـائرـ أن "الـزـاـيدـ أـخـوـ النـاـقـصـ". مع ذلك، فـهـنـاكـ من لـاحـظـ أن شـعـوبـ منـطـقـتـاـ لاـ تـكـادـ تمـيـزـ إـلـاـ أـقـصـىـ الحـدـودـ وـالـنـهـاـيـاتـ، فـلاـ تـمـيـزـ جـيـداـ الطـيفـ الـوـاسـعـ بـيـنـ كـلـ نـهـاـيـتـيـنـ.

نـلـجـ مـنـ هـذـهـ المـقـدـمـةـ لـنـقـولـ إـنـنـاـ أـمـامـ مـشـكـلـةـ حـقـيقـيـةـ؛ إـذـ لـنـسـتـطـيـعـ أـنـ نـمـيـزـ جـيـداـ الطـيفـ الـوـاسـعـ بـيـنـ "الـإـيـاثـ"ـ وـ"الـغـصـبـ"، وـبـيـنـ "الـتـبـذـيرـ"ـ وـ"الـشـحـ". فـالـقـيمـ الـمـشـرـكـةـ، وـمـعـايـرـ السـلـوكـ وـأـخـلـاقـيـاتـ الـعـمـلـ، لـاـ يـمـكـنـ أـنـ تـقـومـ لـهـاـ قـائـمـةـ عـنـ دـيـنـ أـيـ مـنـ الـطـرـفـيـنـ.

يـرـيـ المـفـكـرـ الـمـغـرـبـيـ مـحـمـدـ الـكـتـانـيـ، فـيـ كـتـابـهـ الـقـيمـ "منظـومـةـ الـقـيمـ المرـجـعـيـةـ فـيـ إـسـلـامـ"، أـنـ تـحـقـيقـ التـواـزنـ بـيـنـ جـاذـبـيـةـ الـقـوـيـ الـنـفـسـيـةـ مـنـ أـشـقـ الـأـمـورـ. ذـلـكـ أـنـ جـاذـبـيـةـ الـجـسـدـ تـغـالـبـ جـاذـبـيـةـ الـرـوحـ، وـجـاذـبـيـةـ الـأـنـانـيـةـ تـغـالـبـ جـاذـبـيـةـ الـغـيرـيـةـ، وـجـاذـبـيـةـ الشـعـورـ بـالـحـقـ تـشـوـشـ عـلـىـ الشـعـورـ بـالـشـعـورـ بـالـوـاجـبـ دـاخـلـ ضـمـيرـ الـإـنـسـانـ. وـالتـواـزنـ الـمـنـشـودـ هـوـ مـاـ يـحـقـقـهـ لـسـانـ الـمـيـزانـ الـذـيـ يـسـتـقـيمـ بـيـنـ الـكـفـتـينـ. وـهـذـاـ مـاـ لـاـ يـقـدـرـ عـلـيـهـ إـلـاـ الـذـيـنـ وـطـنـوـاـ أـنـفـسـهـمـ، بـالـوـعـيـ الـخـلـقـيـ وـالـإـرـادـةـ الـصـلـبـةـ، عـلـىـ الـوـقـوفـ فـيـ وـجـهـ غـلـوـاءـ كـلـ مـنـهـمـ، بـتـفـعـيلـ الـكـوابـحـ الـنـفـسـيـةـ الـتـيـ تـمـنـعـ مـنـ الـانـفـلـاتـ وـالـتـنـرـفـ إـلـىـ إـحـدـيـ الـجـهـتـيـنـ.

فـالـمـرـجـعـ الـقـيـمـيـ لـلـمـؤـسـسـاتـ، كـمـاـ لـلـمـجـتمـعـاتـ، هـوـ جـزـءـ مـنـ هـوـيـتـهـاـ وـشـهـادـةـ مـيـلـادـهـاـ. وـحـاجـتـهـاـ لـإـطـارـ قـيـمـيـ لـتـحـقـيقـ رـسـالـتـهـاـ وـرـؤـيـتـهـاـ، أـصـبـحـ عـلـمـاـ نـظـرـيـاـ وـعـمـارـسـةـ عـمـلـيـةـ، لـاـ تـجـدـ خـلـافـ عـلـيـهـ إـلـاـ حـيـنـ تـغـيـبـ الـمـؤـسـسـيـةـ وـالـتـخـطـيـطـ بـعـدـ الـمـدـيـ كـلـيـاـ.

وـكـمـاـ أـنـ إـهـارـ أوـ إـغـفالـ الـقـيـمـ مـدـمـرـ لـلـمـؤـسـسـةـ، فـإـنـ وـضـعـ مـعـايـرـ قـيـمـيـةـ غـيرـ وـاقـعـيـةـ وـغـيرـ قـابـلـةـ لـلـتـطـبـيقـ بـلـ وـزـائـفـ، وـخـلـطـ الـأـورـاقـ مـنـ خـلـالـ ذـلـكـ، يـؤـديـ إـلـىـ ذـاتـ النـتـيـجـةـ. فـالـنـهـاـيـاتـ لـاـ يـطـيقـهـاـ الـنـاسـ؛ إـلـاـ النـزـالـيـسـيرـ مـنـهـمـ. فـإـذـاـ تـساـوـيـ كـلـ مـاـ هـوـ دـوـنـ الـمـثـالـ، فـنـحنـ أـمـامـ مـشـكـلـةـ حـقـيقـيـةـ فـيـ مـنـظـومـةـ الـقـيـمـ

الـمـتـالـيـةـ فـيـ الـأـخـلـقـ، وـالـارـتـقـاءـ مـدـارـجـ السـالـكـيـنـ، وـتـطـهـيرـ الـنـفـسـ. هـيـ مـنـ مـعـانـيـ الـإـحـسـانـ الـعـظـيمـةـ فـيـ التـرـبـيـةـ وـالـسـلـوكـ وـالـتـصـوـفـ. لـكـنـهـاـ لـمـ تـكـنـ يـوـمـاـ مـعـايـرـ صـالـحةـ لـلـعـمـومـ، وـمـنـ ذـلـكـ بـالـتـأـكـيدـ بـيـئـةـ الـعـمـلـ الـمـؤـسـسـيـ فـيـ الـمـجـتمـعـ. إـنـ غـيـابـ هـذـاـ التـمـيـزـ، سـوـاءـ كـانـ عـنـ تـواـطـئـ أوـ إـهـمـاـلـ. هـوـ ضـرـبـ مـنـ الـطـوـبـاـوـيـةـ، وـالـتـيـ تـقـودـ إـلـىـ الـإـنـسـلـاخـ أـوـ الـنـفـاقـ، وـبـالـتـالـيـ تـبـدـدـ الـمـنـظـومـةـ. وـرـغـمـ أـنـ بـيـانـ اـخـلـافـ قـدـراتـ الـنـاسـ وـأـحـوـلـهـمـ، وـمـقـامـ كـلـ مـقـالـ، وـمـوـطـنـ كـلـ مـعـيـارـ، مـبـسوـطـ فـيـ عـلـومـ وـتـقـدـيرـاتـ السـابـقـيـنـ وـالـلاحـقـيـنـ، إـلـاـ أـنـنـاـ لـاـ نـكـادـ نـلـمـسـهـ هـنـاـ عـلـىـ الـأـقـلـ.

كـثـيـراـ مـاـ يـهـرـبـ إـلـيـنـ الـإـنـسـانـ مـنـ إـلـحـامـ ضـمـيرـهـ عـلـيـهـ -عـنـدـ إـلـسـاعـةـ أـوـ الـوـقـوعـ فـيـ الـخـطـأـ الـمـهـنـيـ أـوـ الـمـؤـسـسـيـ أـوـ الـتـجـارـيـ- إـلـىـ التـفـنـيـشـ عـنـ قـتوـيـ تـرـبـيـةـ الـقـلـبـ الـذـيـ يـفـتـيـ بـغـيرـ ذـلـكـ؛ وـبـيـماـ قـصـدـ الـمـسـتـفـتـونـ عـلـمـاءـ فـقـهـ الـعـبـادـاتـ أـوـ الـحـدـيـثـ الـشـرـيفـ أـوـ غـيـرـهـ مـنـ الـعـلـومـ الـفـاضـلـةـ، لـلـحـصـولـ عـلـىـ مـبـتـغـاهـمـ، وـبـيـماـ تـعـجلـ هـؤـلـاءـ قـبـلـ اـسـتـقـرـاءـ الـوـاقـعـ الـمـؤـسـسـيـ، وـمـعـرـفـةـ الـعـرـفـ الـمـتـبعـ، وـالـمـهـارـسـاتـ الـرـاسـخـةـ، وـبـيـماـ أـخـطـأـواـ الـهـدـفـ

وـبـالـرـغـمـ مـنـ أـنـ قـضـيـتـنـاـ الـيـوـمـ تـنـطـلـقـ مـنـ إـطـارـ أـوـسـعـ يـصـعـبـ حـسـمـ الـكـثـيرـ مـنـ جـوـانـبـهـ، فـإـنـهـ مـاـ يـزالـ بـوـسـعـ الدـارـسـيـنـ وـالـمـهـارـسـيـنـ فـيـ مـحـالـاتـ الـشـرـيعـةـ وـالـأـخـلـقـ وـعـلـومـ الـإـدـارـةـ وـالـاجـتمـاعـ، أـنـ يـسـهـمـوـاـ فـيـ تـطـوـيرـ وـإـنـضـاجـ مـنـظـومـةـ قـيـمـيـةـ وـاقـعـيـةـ، يـمـكـنـ أـنـ يـلـقـيـ النـاسـ عـلـىـ جـلـهـاـ إـلـاـ لـمـ يـكـنـ كـلـهـاـ، تـحـقـقـ الـمـصـالـحـ الـفـرـديـةـ وـالـمـؤـسـسـيـةـ قـدـرـ الـمـسـطـاعـ



الأطباء إذ يرحلون مبكرا

25 Nov
2014

باب النجار مخلع، لم أرجسيبدأ لهذا المثل الدارج، والذي يضرب لصاحب المهنة الذي يهمل نفسه، بينما يرعى شؤون الآخرين كما هو حال الأطباء

تذكرت هذا المثل وانا اقرأ النتائج التي اوردتها احد الباحثين من خلال دراسة له حول متوسط اعمار الأطباء الأردنيين المشتركين في صندوق التكافل، والتي خلص فيها إلى ان المتوسط العام لعمر الأطباء الأردنيين يقل عن العمر المتوقع للأردنيين عند الولادة بـحوالي اربعة عشر عاما

هذه الأرقام الصادمة، أيتها دراسة أخرى اطلعت عليها ونشرت في مجلة أمراض القلب البريطانية، والتي خلصت إلى أن الأطباء من اصول افرو-آسيوية والذين يمارسون المهنة في المملكة المتحدة، وتخرجوا من جامعات في بلادهم الأصلية، يعيشون حوالي عشر سنوات أقل من أقرانهم من اصول أوروبية. هاتان الدراسات على الرغم مما يشوبهما من ضعف من الناحية الإحصائية، الا انها تصلحان للدلالة على اننا امام مشكلة حقيقة. فالوفاة في عمر مبكر جداً انها خسارة شخصية للطبيب واهله، هي أيضاً خسارة للمجتمع. ففي هذا العمر يكون الطبيب ما زال في ذروة عطائه، حيث يتمتع بالحكمة الى جانب العلم، ومن هنا اطلق عليه لقب "حكيم". وتنعمق الخسارة لأن يحدث هذا في الوقت الذي يشهد العالم فيه نقصاً حاداً في عدد الأطباء الأكفاء

فمهنة الطب طالما اشتهرت بتغذتها على صحة، وأعمار وأعصاب من يمارسها من الأطباء. فبيئة العمل متعبة وتدخلها ضغوط كبيرة. وهامش الخطأ قليل، والحياة البشرية على المحك، وساعات العمل طويلة، وسن التقاعد يحدده الأجل أو المرض العossal

فحياة الطبيب منذ البدايات عبارة عن سباق بلا نهاية واضحة، سواءً مع نفسه او مع الآخرين، فالمنافسة تبدأ من لحظة دخوله كلية الطب ولا تنتهي الا بالخروج منها، فلا تكاد تنتهي مرحلته حتى تبدأ اخرى أصعب منها

بعض ما سبق ذكره لا يمكن تجنبه بما ان الشخص قد اختار هذه المهنة المتطلبة، لكن فشل معظم الأطباء في ايجاد المعاقة الصحيحة بين الحياة والمهنة يشكل عامل اساسياً فيما يعتري الأطباء من ملل ووهن واكتئاب. فساعات العمل طويلة، وفي معظم الأوقات غير محددة، والاجازات والعطلات تكاد تكون في حدود التمني، والهاتف لا يمل الرنين. كما أن البعض قد لا يذكر اخر مرة شارك فيها في مناسبة عائلية، أو حتى مجرد مشاركة عائلته في جلسة عائلية حول قائمة الطعام. تطحنا الحياة بيقاعها الصاخب، فلا يلتفت الواحد منا الا وقد فات الأوان، ليكتشف انه لم يكسب دنياه التي أفنى عمره يطاردها، ولربما لم يحظ بالآخرة أيضاً

لقد أوجد الغرب معادله موزونة بين الحياة والعمل حالت دون طغيان احدهما على الآخر، فعطلاهم مقدسة، ولكل هوايته التي يفرغ فيها ضغوطات العمل. وقد عمد الأطباء هناك الى التجمع في مجموعات كبيرة تتعاون فيما بينها لتقاسم الاعباء، كما أوجدوا سنّاً للتقاعد، لأن الإنسان بحاجة الى من يقول له كفى



9 Dec
2014

هموم إدارية

من طبيعة البشر التي فطروا عليها، سعيهم لأن يكونوا محبوبين، وأن يحظوا بشعبية كبيرة بين أقرانهم. لكن هذه السمة قد تصبح مدمرة إذا ما كانت هي الطاغية في شخصية المدير، بحيث تصبح البوصلة التي تحكم بقراراته حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة العامة. والمشكلة في هذا النوع من الممارسات أنها تشبه حجارة الدومينو، ما إن يبدأها الشخص فلن يستطيع إيقافها إلا بتدمير مؤسسته

يجب أن نفرق هنا بين أن يكون المسؤول محبوباً أو أن يكون محترماً. فالناس بطبعهم يحترمون من يجدون لديه القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة إذاً ما اقتضت الضرورة ذلك لأنهم يشعرون معه بالأمان

فالمدير أو القائد عادة ما يكون غير راض عن نفسه وعن الآخرين، ولذلك يجد نفسه مضطراً في الكثير من الأحيان لدفع نفسه والآخرين خارج مناطقهم الدافئة لمواجهة تحديات جديدة، وهو أمر غير محبب لدى معظم الناس، وضربيته تمثل في جلب المدير السخط لنفسه، فمهمة المدير الرئيسية هي التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بما يخدم رؤيتها ويحقق أهدافها الاستراتيجية

فعند اتخاذ القرارات غير الشعبية التي قد ينتج عنها عدم رضا الآخرين؛ يجب على المسؤول أن يسأل نفسه فيما إذا كانت هذه المعركة تستحق المغافرة والخوض فيها، وما يتربّع عليها من نتائج، وإذا ما كانت نتائجها الإيجابية العائدة على المؤسسة تفوق الخسائر الناجمة عنها. فإذا كان الجواب نعم، إذن على المسؤول اتخاذ القرار حتى ولو هوئي شعبيته. لكن في نفس الوقت يجب عليه إشعار الآخرين أن اتخاذ قرار مخالف لرأيه، لا يعني أبداً أنهم مخطئون. لكن الخيار هنا بين الصحيح والأصح. كما يفضل أن يقوم بإدراج بعض العناصر حتى لو كانت بسيطة من مقتراحات فريقه في القرار، بحيث يشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وليسوا خارجه

وبين أن يكون القائد فردياً (أوتوقراطياً) معتقداً برأيه لا يقيم وزناً إلا للأداء والنتائج، أو أن يكون صديقاً لفريقه، وعندما لن يجرؤ على اتخاذ أي قرار لا يحظى بالشعبية، أو بمساحة واسعة يمكنه التحرك فيها ليتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة مع المحافظة على جو إيجابي في المؤسسة

نحن بحاجة إلى قاده نحترمهم أكثر من حاجتنا لقاده نحبهم. قادة يامكانهم اتخاذ القرارات الصعبة بغض النظر عن ما إذا أدت إلى تآكل شعبيتهم. فاستعداد القائد لأن يكون غير محبوب أو شعبي في بعض الأحيان يشكل عنصراً رئيسياً في شخصيته القيادية. فالشعبية المبنية على سياسة الترضية والمجاملات لن تصمد طويلاً، وسرعان ما تتأكل عند تغير المصالح او المواقع او في حال وجود شخص آخر يقدم تنازلات أكبر

على المدير أن يضع مصلحة مؤسسته قبل أي مصلحة أو أوهام أخرى. فمن كان مسكوناً بهوس الشعبية ف المجاله قد يكون في ميادين الرياضة أو استوديوهات الفن، لكن قطعاً ليس في إدارة المؤسسات

16 Dec
2014

هموم إدارية : قضية رأي عام

ترى، هل يمكن للمدير التكهن بالوقت الذي قد يختاره الرأي العام ليركز عيونه على المؤسسة التي يديرها، أو يشارك في إدارتها؟ وما الذي يحفر أو يستفز الجمهور لكي يخوض في شأن مؤسسة ما، مع كثرة ما يشغل الناس، فيثير اهتمامه، ويهراهم؟

وما لا شك فيه أن من الصعب التنبؤ بمثل هذه الأمور أو حتى توقعها. فالتحكم بالرأي العام يستعصي كثيراً على الجهات المختصة والممولة جيداً، فما بالك بباقي المؤسسات التي تفضل العمل في أجواء طبيعية وهادئة، بعيداً عن الإثارة والصخب! لكن هذا الأمر قد لا يتحقق دائماً؛ إذ يجد الجمهور ما يثيره في جزءة ما من أعمال أي مؤسسة، فيسلط عليها أضواء الساطعة، وأقلامه، ومفاتيم لوحاته، وتغريداته، وتعليقاته، فتصبح مادة لأحاديثه وحواراته في المجالس العامة، أو حتى على صفحات مختلف منابر الإعلام الاجتماعي

ربما كان ما يشغل الرأي العام ويثير اهتمامه هو مركبة وأهمية تلك القضية على أجندة أعمال المؤسسة ومشاريعها الرئيسية التي تتولاها الإدارة وتتابعها، وتعرف منطلقاتها وتتصور مآلاتها. وقد تكون أيضاً حادثة فردية، حصلت في مكان ما، من موظف ما، وتنافج بها الإدارة كما يتناهياً بها الرأي العام. ومع ذلك، تثير الاهتمام وتلفت الانظار، والأمثلة على ذلك كثيرة

وعندما يتحدث المسؤول للجمهور الخارجي من عملائه ومتبعيه، فهو لا يمثل نفسه، بل ينطق بلسان المؤسسة التي يتولى دقتها. وبالتالي، فإن عليه معرفة متى ينبغي عليه مخاطبة الرأي العام، ومتى يتوجب التوضيح أو الاعتذار أو تحمل مسؤولياته، وربما الاستقالة في أسوأ الأحوال. ثم، كيف يعالج أياً من تلك القرارات. لكن هذه الثقافة والخبرة ليستا راسختين خارج حدود العالم المتقدم، ودول المؤسسات الراسخة، والمجتمعات الحيوية. مع ذلك، فحتى في هذه الدول، لا يعدم المتصدرون المحترفون الوسيلة لإيجاد منافذ يستغلونها على نحو غير عادل، لتحقيق مآرب شخصية؛ إما على شكل تعويضات، أو إبراز أو إسقاط شخصيات أو جهات ما، أو تصفية حسابات قديمة

فقد شهدت بدايات القرن الماضي تحولاً جذرياً في التحكم بالرأي العام ليتحول إلى صناعة، أشار إليه المفكر الأميركي نعوم تشومسكي في كتابه "السيطرة على الإعلام"، وأرجع تاريخه إلى "لجنة كريل" التي استطاعت خلال ستة أشهر، ومن خلال الماكينة الإعلامية، تحويل مزاج الشعب الأميركي من شعب ينزع إلى الهدوء ويعارض الانخراط في الحرب العالمية الأولى، إلى شعب هستيري مهووس بالحرب

إن التعامل مع الرأي العام -في أي مكان- ينبغي أن يكون دائماً بتفهم واحترام، وبالتالي بشفافية ومسؤولية، وفي الوقت ذاته بدقة وما تيسر من حرافية. والأمر ليس سهلاً، خصوصاً عندما تندد الدراسات المتعلقة بالجمهور المستهدف؛ من حيث مزاجه العام وسيكولوجيته، أو عندما تكون صناعة الرأي العام في حالة تحول مستمرة ونمو متواصل، أو عند التغيرات الاجتماعية والسياسية العميقة

الرأي العام حين يوجه اهتمامه إلى قضية أو إشاعة ما، يكون هذا الاهتمام مركزاً وأسئلته بسيطة، وليس لديه الوقت والاهتمام لكي يستمع إلى مجمل أعمال المؤسسة، ومدى فعالية سياستها ونظام عملياتها بالإجمال، أو أن يطالع تفاصيل تقاريرها الإدارية أو الأرقام التي تصف أداءها؛ فاي جهد في هذا الجانب قد لا يكون مجدياً وقت الأزمات

رأينا في أحوال كثيرة أن مسؤولين قد يقعون ضحية أخطاء ارتكبها آخرون، وما ذاك إلا لأن الرأي العام شاء أن يتلقي في ظرف ما إلى حادثة ما حدثت ضمن حدود مسؤولية ذلك السينمائي. فالرأي العام يكون أحياناً مثل التاريخ؛ قاسيًا في أحكامه، يحكي من الحكاية بعض تفاصيلها، ويغفل تفاصيل أخرى قد تكون غالية في الأهمية

23 Dec
2014

ردهة السرطان

كثيراً ما يستخدم السياسيون مصطلح "السرطان" في أدبياتهم، كلما دعت الحاجة إلى وصف خطر أو جهة أو كيان، وذلك للتدليل على استفحال خطورها وتغلغلها وشراستها، مستغليين ما لهذه الكلمة من وقع على أذن المتلقى

وقد كان الكاتب والمعارض الروسي ألكسندر سولجينيتسن أول من تنبه إلى تطوير "السرطان" لخدمة والتي تتناول حقبة الخمسينيات بعيد (Cancer Ward) "السياسة، وذلك في روايته المميزة "ردهة السرطان وفاة ستالين؛ في محاولة جريئة لتشخيص الداء الذي استفحلا في الدولة، واستقراء مآل الأمور في ظل القادة الجدد

تدور أحداث الرواية في قسم لمرض السرطان في إحدى المستشفيات في آسيا الوسطى، حيث تمثل شخص الرواية شرائح المجتمع السوفيتية المختلفة؛ من البيروقراطية الحزبية الانتهازية، إلى المنبوذين المنفيين في معسكرات العمل من المعارضين السياسيين، مروراً بالأغلبية الصامتة أو المتأمرة بضم

يجمع "السرطان" كل هؤلاء في ردهة رئيسة يقوم عليها قلة من الأطباء، يحاولون جاهدين، على بُؤس ما بين أيديهم من وسائل، علاج المرضى في مهمة تبدو رئيسة

يصف لنا سولجينيتسن السجال السياسي، والتناقض الطبقي والأيديولوجي بين المرضى، من خلال مناقشتهم الحادة التي يقطعون فيها رأيهم الطويلة؛ إذ لم يستطع المرض الذي يفترض أن يوحدهم في المصيبة، رغم عمق الهوة بينهم، فكانت الشماتة والكرهية والاحتقار تطفئ على مشاعرهم

كما تصف لنا الرواية الضبابية وعدم وضوح الرؤية للذين غلوا تلك المرحلة؛ إذ لا يعلم المريض شيئاً عن مدى استفحال المرض، ولا عن الدواء الذي يتناوله؛ كما لا يعرف الطبيب الجرعة المناسبة، ولا الخطوة التالية. هذا فيما الإشعارات تملأ المكان، وهو أمر طبع تلك الفترة؛ إذ راوم الناس فيها بين الأمل بالخلص من دكتاتورية الحزب والفرد، وبين استمرار الحقبة ستالينية، بوجوه وأسماء جديدة. لكن الكاتب لم يخف تشوّفه إزاء إمكانية إحداث اخترق في هذا النظام الحديدي؛ فها هو المسؤول الحزبي يغادر المستشفى وقد ترسخ في اعتقاده أنه شفى من المرض، بينما يعلم كل من حوله أن المرض استفحلا فيه ليصل مرحلة استحالة الشفاء، في إشارة رمزية إلى حالة الإنكار التي بلغتها السلطة، إلى أن يقرر الكاتب على لسان أحد أبطال روايته أنه إذا كان الرجل يموت بسبب ورم استوطن جسمه، فما بالك بوطنه انتشرت فيه المعتقلات ومعسكرات الشغل كالأورام

ثم تأتي الإشارة إلى البحث عن العلاج الناجع، والذي يستخلص من أحد الفطريات التي تنمو على أشجار البتولا في غابات روسيا القديمة، في إشارة إلى العودة إلى التقاليد الروسية القديمة

"ردهة السرطان" رواية عن السياسة والحياة والموت والأمل. لكنها، أيضاً، فائقة الدقة فيما يتعلق بالمعلومة الطبيعية، بحيث يصعب على المختص في هذا المجال، حتى في عصرنا الحالي، إيجاد ثغرة في حبكتها الطبيعية

انتقلت بي الأفكار، وأنا أقرأ هذه الرواية، من روسيا وصعيدها، إلى منطقتنا ونيرانها المستعرة، فلم أجد إلا مستشفى كبيراً للسرطان؛ حيث الحكماء غائبون أو مغييبون، والأطباء غافرون، والدواء مخشوش، والمرضى يتقاطلون فيما بينهم على موطن كفن في المقبرة المكتظة

