الإدارة ليس منصبًا وإنما أسلوب تفكير .. الاجتماعات أنموذجًا

نشر في جريدة أخبار الخليج بتاريخ 31 يوليو 2022

بقلم: الدكتور زكريا الخنجي

إداريًا، ربما نختلف أو نتفق على أهمية وضرورة عقد الاجتماعات في المؤسسات، إلا اننا حتمًا نتفق أنها تشغل حيزًا كبيرًا من وقت العمل، ربما تصل في بعض الأحيان إلى حوالي 70% من وقت العمل وذلك بحسب بعض الدراسات المنشورة، ولكن عادة ما يتساءل الناس هل تمثل الاجتماعات أهمية ؟ أم تُعد مضيعة للوقت ؟

ونظريًا، فإن الاجتماعات تمثل لقاء بين مجموعة من البشر بهدف تبادل الآراء حول موضوع ما أو مشكلة ما بغرض تحليلها واتخاذ قرار بشأنها، ومن المفترض أيضًا أن الاجتماعات بين المسؤولين وبعض فئات العاملين والموظفين تُعد تطبيقًا عمليًا لمبدأ المشاركة في المؤسسة، حيث يشترك المرؤوسون مع الرؤساء في اتخاذ القرارات الإدارية التي تتعلق بتخطيط العمل ومراقبة تنفيذه.

لذلك فعندما نتحدث عن الاجتماعات، فإننا لا يمكن أن ننكر أنها أسلوب اتصال ومناقشة حرة مفتوحة، إذ يتعوِّد الأفراد على تنمية مهارتي التحدث والإنصات بل تتعداهما إلى تنمية مهارة الإقناع، وذلك عن طريق إقناع الآخرين عن طريق المواجهة المباشرة بين المتحدث والمستمع.

وتلخص العديد من الدراسات أهمية الاجتماعات في المؤسسات في النقاط التالية:

1. **تتيح الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم أيًّا كانت مراكزهم المهنية.**
2. **تعقد الاجتماعات بهدف الوصول إلى قرارات – من خلال الدراسة والبحث – وتؤثر تأثيرًا فعلاً على نشاط المؤسسة.**
3. **تفرز الاجتماعات وجهات نظر مختلفة تفيد أصحاب القرار والسلطة بالمؤسسة وتساعدهم على وضع السياسات والقرارات المسيرة لنشاط المؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها.**
4. **تتيح الاجتماعات الفرصة للأفراد في مختلف المستويات الإدارية للالتقاء والتعارف وتبادل وجهات النظر وتكوين صداقات عمل شخصية على حد سواء.**
5. **تساعد الاجتماعات في سهولة الموافقة على القرارات والنتائج التي تفرزها الاجتماعات لإحساس الأعضاء بأنهم شاركوا في إعداد هذه النتائج والوصول إليها.**

وهذا يعني ببساطة، أن الاجتماعات يمكن أن تُعد جزءًا أساسيًا ومهمًا من العمل الإداري في المؤسسة، فمن غيرها فإنه حتمًا ستحدث فجوة بين مختلفة المستويات من الإدارة، وهذا – مما لا شك فيه – سوف ينهي أعمال المؤسسة وربما يدمرها.

ولكن، من خلال عملنا واستشاراتنا لبعض المؤسسات العربية وجدنا أن هناك العديد من وجهات النظر التي تختلف معنا بطريقة أو بأخرى، فبعض الأخوة المسؤولين يفهم الاجتماع على أنه هو من يجب أن يتحدث ويفرض وجهة نظره أيًّا كان الموضوع، بعض الأخوة المسؤولين لا يترك موضوعاً إلا ويتحدث فيه وكأنه يجب أن يقول أي شيء، سواء كان يعرف في الموضوع أم لا، المهم أن يتحدث، بعض المسؤولين لا يتحدث إلا في نهاية الجلسة ليرفض كل ما تم الاتفاق عليه ويفرض هو وجهة نظره لأنه يعتقد أن ما يقوله هو الصحيح أما كل الموجودين في القاعة لا يفقهون شيئًا، وعندما يتحدث فإنه يبتسم لأنه مدرك أنه سيفرض رأيه في النهاية، شاء من شاء ورفض من رفض.

ذات مرة حضرنا اجتماعاً في دولة عربية، وكان الهدف من ذلك الاجتماع اختيار رئيس للمجموعة، إذ يتم تغيير الرئيس بين كل أربع سنوات، وبناء على هذا المفهوم تقدمت دولتان للمنصب، فتم إجراء الانتخاب، ولكن شعر أحد الإخوة أنه من المستحيل أن يفوز لذلك قام بالصراخ والصياح، معتبراً أن ما يتم مؤامرة عليه هو شخصياً، ثم أتى بورقة وسبورة وبدأ يشرح قدراته ومهاراته وإمكانياته، وبرنامجه العملي وما إلى ذلك، فسكت الجميع ولم نعرف ماذا نفعل، فماذا يمكن أن يحدث في مثل هذا الموقف ؟

والذي حدث أن الأخ من الدولة الأخرى انسحب من الانتخابات ليترك المنصب لهذا الرجل، وبعد أن فاز بالتزكية والاغتصاب، غادر القاعة، ويا ليت الموضوع انتهى عند هذا الحد، ففي اليوم الثاني بعد أن ترأس

الاجتماع اتضحت حقيقته، فهو لا يعرف أي شيء في إدارة الاجتماعات أو حتى في الإدارة العامة، إذ بدأ يكيل الاتهامات ويقذف السباب على الجميع ويعاقب كل من لا يعجبه، فترك الجميع الاجتماع وانحلت اللجنة وفشلت في أعمالها.

في اجتماع آخر، حضر معظم ممثلي الدول العربية، واستمر الاجتماع حوالي ثلاثة أيام، وتمت مناقشة العديد من الموضوعات والقضايا والأمور، وتمت الموافقة على العديد من القضايا المهمة، وبعض الموضوعات لم يتم الاتفاق عليها فأصبحت معلقة للمزيد من الدراسة والبحث حتى الاجتماع القادم.

وفي فترة الغداء، قام أحد الحضور بالاتصال بأحد الأفراد الذين لم يحضروا الاجتماع، من أجل إبلاغه بنتائج الاجتماع والتوصيات وما إلى ذلك، إلا أن الشخص الذي لم يحضر الاجتماع رفض كل ما تم الإجماع عليه، رفضها رفضًا تامًا جملة وتفصيلاً، وقام بالاتصال برئيس اللجنة وبدأ يتهمه بالمؤامرة وأنه يتعمد الإساءة إليه لأنه لم يحضر، وبذلك فإنه يضعفه أمام رؤسائه والمسؤولين في المؤسسة التي يعمل فيها. وللأسف لم يكتف بذلك وإنما ذهب من فوره إلى مسؤوله الأعلى في بلده فقدم شكوى رسمية باسم الدولة على اعتبار أن بقية الدول لم تراع عدم وجوده في الاجتماع، لذلك قاموا بالاجتماع واتخذوا القرارات بغض النظر عن حضوره هو.

وبالفعل، تم إيقاف كل القرارات وما تم الاتفاق عليه من أجل خاطر ذلك الشخص، أو بالأحرى ليس من أجل خاطره وإنما بسبب لسانه اللاذع، وبعد ذلك عقد الاجتماع مرة أخرى بعد أشهر، وعلى الرغم من ذلك لم يحضر لأنه مشغول.

في دولة شقيقة، وفي برنامج تدريبي حول موضوع الإدارة الفعالة والذكاء الإداري، قال أحد المشاركين: "كنا في لجنة دائمة لمؤسسة معينة، وكنا حوالي 10 أفراد، وكان يرأس اللجنة أحد المسؤولين في المؤسسة، وكان معنا إنسانة من ضمن أفراد اللجنة، وكان المسؤول يخاف منها، إذ إنها إنسانة متسلطة، لذلك كانت هي من تطرح الموضوعات، وهي من يقرر، وهي من يوزع الأدوار، أما بقية الأعضاء فكانوا يقولون (نعم) فقط حتى أنهم لا يناقشونها في أي موضوع تقوله أو حتى تفكر فيه".

وفي لجنة أخرى، كان رئيس اللجنة لا يترك لأحد أن يتحدث، وإن تحدث أحد فإنه لا بد وأن يعقب على ما قال، وربما يقول نفس ما قاله الأخ السابق، ولكن المهم أن يتحدث ويعقب على كل صغيرة وكبيرة، بغض النظر عن موضوع الحديث أو الفكرة.

في مدرسة ثانوية، ومع بداية العام الدراسي وبعد أن استقرت الجداول الدراسية والحضور، طلب مدير المدرسة عقد الاجتماع بالمدرسين وبقية الموظفين، وبالفعل في اليوم المحدد عقد الاجتماع، وقد تم تحديد فترة الاجتماع بما مقداره ساعتين فقط، وذلك من أجل مناقشة العديد من الأمور الملحة والمهمة التي من خلالها يمكن أن يستقر العمل ويستمر.

حضر الاجتماع كل الموظفين في المدرسة والمعلمين، أخذ المدير الميكروفون وبدأ بالحديث وطرح الأفكار والأوامر وتوزيع المهام وكل شيء، وأخذ فترة زمنية قدرت بحوالي ساعة كاملة، ثم تحدث المشرف الإداري وأخذ من الوقت حوالي نصف ساعة، ثم تحدث المشرف الاجتماعي الذي هو في الحقيقة صديق المدير وأخذ من الوقت المخصص للاجتماع حوالي 25 دقيقة، وبعملية حسابية بسيطة فإنه لم يتبق من وقت الاجتماع إلا حوالي 5 دقائق حتى تنتهي الساعتان المقررتان للاجتماع، ولكن عندما انتهى المشرف الاجتماعي أخذ الميكروفون مدير المدرسة وقال: "الآن نفتح المجال الباقي لطرح وجهات النظر"، فذهل الحضور، ما الذي يمكن قوله في هذا الوقت الضيق، وكان الحضور يقدرون بحوالي 70 معلمًا وموظفًا، فلو تكلم كل فرد حوالي دقيقة واحدة، فاعتقد أنه نحتاج إلى وقت آخر على وقت الاجتماع.

وانتهى الاجتماع من غير أن يتحدث أحد، وفي نهاية الاجتماع قال المدير "إذن فإن القرارات تنفذ بالإجماع".

وإن كنا لسنا ممن يتصيد الأخطاء والسلبيات، ويحاول أن يبرزها، إلا أن هناك نماذج كثيرة ناصعة وجميلة في إدارة الاجتماعات، وقد حضرنا العديد منها، فالهدف هو إعادة النظر لمفهوم الاجتماعات، إذ إنها ليست لفرد العضلات الصوتية أو المنصبية، وإنما هي من أجل الارتقاء بالمؤسسات عن طريق الوصول إلى آراء وأفكار موحدة حتى وإن اختلفنا في بداية الآمر، فكلنا له رأي ويحب أن يرى رأيه يطبق في واقع العمل، ولكن من مسؤوليات رئيس اللجنة أن يُقرب وجهات النظر وإن تباعدت،

وأن يسخر كل تقنيات التفكير الإبداعي للوصول إلى القرارات المناسبة للجميع، فالهدف في النهاية ليس البروز الفردي وإنما الهدف النهائي هو الارتقاء بالمؤسسة وتنفيذ أهدافها وفكرها وتحقيق رؤيتها ورسالتها.

وعندما نصل إلى هذا المفهوم، على كل مستويات المؤسسة، فإننا حتمًا سنرتقي في أفكارنا وطرحنا، وحتى في الاجتماع فإننا سوف نعرف متى نتحدث ومتى نسكت، ومتى نبدي آراءنا ووجهات نظرنا ومتى نكتفي بالسكوت لأنه ليس المطلوب منا أن نتحدث.

إدارة الاجتماعات فن، فليحذر المسؤول عندما يرغب في إدارة اجتماع معين، فيجب أن يكون على دراية كافية بهذا الفن.