

الفصل التاسع

الإدارة والعمل والقيمة

مدراء يديرون أنفسهم

إذا كان الأولياء مهندسي ثقافة الأسرة، فإن للمدراء وأرباب العمل الأثر الأكبر على ثقافة العمل . وإذا كان هناك منظّمة عمل متعدّدة الجنسيات أو وُجدت لوقت قصير، فإن المدراء والمشرفين سيُختارون على نحو يصلحون لهذه الثقافة . إن أسلوب الإدارة يشير إلى تقدير المدير لذاته، كما أنّه يؤثّر على تقدير العمّال لذاتهم، سواء عرف الأفراد ومنظّمة العمل هذه الحقيقة أم لم يعرفوها . علاوة على ذلك، يعكس المدراء الذين يؤيّدون ويدعمون ثقافات العمل التي تهمل السعادة الإنسانية، علاقتهم القلقة مع الذات ومع الآخرين .

يبدو أنّه يوجد عنصران يشكّلان أساس أسلوب الإدارة: النضوج أو نظريات المدراء الثقافية والعاطفية من جهة، وثقافة منظّمة العمل من جهة أخرى .

أما بالنسبة للعنصر الثاني، فإن منظّمات العمل، وبطريقة مختلفة، تعين نوع المدير الذي تستحقّه. وعندما تكون المنظّمات، في طبيعتها، مراعية للشعور والحقوق، فإنّها تحرص على اختيار مدراء تحويليين، وتراقب بيقظة الإدارة وعلاقات هيئة الموظفين. وعلى كل حال، عندما لا تكون أماكن العمل غير صديقة للشخص، فإنّها تتجه لاختيار المدراء الذين يعكسون هذا الإهمال.

يتولى المدراء أدوار قيادتهم ومعهم إيمان للعمل، أو قد يكون العمل مصدر تهديد لهم. أما أولئك المدمنون للعمل أو المعادون بأسلوبهم فيمكن أن يعبروا عن حاجتهم للبرهنة على أنفسهم بتوقعات أداء عمل رفيع المستوى، وعدم تحمّل الأخطاء والفشل، وردود شديدة الانتقاد للعمل، والضجر، وصعوبات في تفويض الآخرين بالقيام بعمل ما، وأسلوب إداري متحكم بصورة مفرطة وكثير الطلبات. ولا يقع نظر هؤلاء إلاّ على الإنتاج والحساسية تجاه قيمة الذات أما عمالهم فسيستغيّبون عن العمل. فقيادتهم يمكن أن تلخص بعبارة: «حسن نفسك أو ابتعد من هنا».

ويتجه المدراء الذين يُظهرون حب الكمال والسلبية للتعبير عن اعتمادهم على العمل بتوقعات رفيعة المستوى من الذات، قلق حول أداء عمل جيد، عدم الكلام حول توقعاتهم من العمّال، إرهاق أنفسهم، تفويض ضئيل للآخرين للقيام بعمل ما، استياء مكبوت تجاه الآخرين الذين لا يعملون بجهد كما هم يعملون.

إن الأساس في الإدارة الفعّالة يقوم على مدراء يديرون أنفسهم

بصورة فعّالة. فعندما لا يملك المدراء التحكم في حياتهم الشخصية وحياتهم العامة وفي عملهم، فإنّهم لا يكونون في مركز ناضج كافٍ ليتولوا تحمل إدارة مسؤوليات الآخرين.

بعض الأسئلة وثيقة الصّلة بالموضوع الذي ينبغي على المدراء أن يطرحوه على أنفسهم هي ما يلي:

- كيف أعتبر نفسي؟
- ما هي الصّفات التي يمكن أن أستعملها لأصف نفسي؟
- ما هي الصّفات التي يمكن أن يستعملها الآخرون ليصفوني؟
- هل أحاول أن أبرهن على ذاتي من خلال العمل؟
- هل أشعر أن العمل يهدّدي؟
- هل يمكن أن أصف نفسي كشخص سلبي أو عدواني أو عدواني/ سلبي أو مطالب بحقوق الآخرين؟
- هل أتمتع بنظام متوازن تجاه العمل؟

كيف أعتبر نفسي؟

إنه سؤال جوهري. لقد شرحنا سابقاً كيف يتجه الرجال إلى نبذ مسائل قيمة الذات والتطور الشخصي وتعزيز العلاقات ومعرفة القراءة والكتابة ومفهوم التواصل، ونظروا إليها «كشيء للنساء» أو «هراء» أو «للمخنثين». ولكن دفاعاً كهذا لا يبشّر بالخير بالنسبة للمدراء الذكور. وسواء أحب المدراء ذلك أو لم يحبوه، فإن رأيهم بأنفسهم

سيؤثر على كل شيء يفعلوه وسيكون له أثر هائل وحاسم على أسلوبهم في قيادة الآخرين.

إذا كنت مديراً، فإن أولى مسؤولياتك أن تضع نفسك موضع تقدير واحترام، بحيث تكون رعاية نفسك موجودة قبل أن تحاول أن ترعى وتدير الآخرين.

وعليك أن تلاحظ أن أكثر شخص يمكن أن يهلك هو نفسك. فمثلاً، عندما تكون معادياً تجاه نفسك أو تصف نفسك بكلمة «أحمق» أو «ضعيف» أو «غبي» أو تضغط على نفسك عندما تكون متعباً أو تفوتك وجبات الطعام أو تأكل في عجلة من أمرك أو تعمل ساعات طويلة أو تسخر من نفسك، فأنت بذلك لم تعد تخلق عالماً حيث تكون فيه موضع تقدير واحترام. وتكاد الآن أن تكون في مركز لا تستطيع أن تطلب من العمال أن يكونوا مسؤولين وأن يرعوا أنفسهم. ومن جهة أخرى، عندما تُظهر الهدوء ورباطة الجأش، فإنك في مركز قوي لتطلب نفس الأمر من الآخرين. أما العمال فإنهم بسرعة يكتشفون فيما إذا كان للمدراء معياران من أجل التعامل معهم. وبسرعة يجدون تبريراً كي لا يستجيبوا لطلباتهم.

هنالك عدد غير عادي من المدراء الذين لا يشعرون بحقهم فيما يتعلّق بالحب والاحترام والتغذية والرعاية لأنفسهم. وينشأ هذا التقصير في رعاية الذات من ثقافة واسعة الانتشار، حيث يُربى الأطفال أن يعيشوا حياتهم من أجل الآخرين، أو يعاقبون إذا تصرّفوا حسب فطرتهم وحقيقتهم. وهذا ما يدعو للأسف، لأن مصدر إلهام

الإبداع والإنتاج والقيادة الفعّالة هو المدير الذي يعمل وينطلق من إمكانياته الفريدة وغير المحدودة.

أما الأفعال التي تُظهر الاحترام للذات فهي كما يلي :

- رعاية ملموسة للذات .
 - أسلوب حياة متوازن .
 - الإصغاء للذات .
 - توكيد دوري على قيمة المرء وفرديته وقدرته الهائلة وقديسيته .
 - تعزيز واحترام المشاعر والعمل بها .
 - التعرف على والدفاع عن : الحقوق الجسدية والجنسيّة والعاطفيّة والفكريّة والاجتماعية والإبداعية والروحية .
 - أخذ الوقت الكافي لتكون مع ذاتك .
 - تشكيل واحترام العقائد الخاصة .
 - تشجيع ومديح الجهود الخاصة من أجل رعاية الذات .
 - دعم الذات .
 - تحدي الذات .
- وتأخذ أنشطة احترام الذات الممارسة على نحو ضئيل وقتاً لتكون مع الذات وتحدي الذات . أما القدرة على التمتع بصحبة نفسك وتحدي ذاتك لتتقدّم على طريق رباطة الجأش والقيّم الروحية ، فهي دلائل قوية على النضوج .

ما هي الصفات التي يمكن أن أستخدمها لأصف نفسي؟

أفكارك حول ذاتك ما هي إلاّ مرآة لمستوى وقاية تقدير ذاتك .
والناس عموماً يحسنون ذكر صفات الوقاية ولكنهم يتواضعون عند
ذكر الصفات الإيجابية . وهذا أمر جيد لأن الصفات الأولى تقلّل من
التوقعات بينما الصفات الثانية تحمل التهديد بزيادة التوقعات . وإذا لم
تقبل نفسك من أجل نفسك فإنّك سوف تنشغل بأوصاف حماية
نفسك .

صفات حماية الذات

- | | |
|--|--|
| ☐ عدواني | ☐ أدنى من غيره مقاماً |
| ☐ قلق | ☐ قليل الاحتمال |
| ☐ متوسط | ☐ سريع الغضب |
| ☐ محافظ | ☐ محدود |
| ☐ متهور | ☐ سلبي |
| ☐ متفانٍ | ☐ ميال للكمال |
| ☐ مكتئب | ☐ متطرّف |
| ☐ صعب | ☐ بطيء |
| ☐ غبي | ☐ أحرق |
| ☐ عنيد | ☐ أعلى من غيره مقاماً |
| ☐ متردّد | ☐ جبان |
| ☐ ناشط على نحو مفرط | ☐ غير ممكن التحدّث إليه |

أما الاحتمالات فلا حدود لها. ولكن ينبغي أن لا يفوتنا براعة كل وصف.

فإذا كنت محظوظاً بصورة كافية لتكون في موضع اعتبار كبير من أجل الذات وغير معتمد على الآخرين أو العمل، فإن وصفك لنفسك غالباً ما يكون إيجابياً عن ذاتك.

أوصاف إيجابية عن الذات

- | | |
|------------------|--------------------------|
| □ متشدد | □ طموح |
| □ ناشط | □ مؤيد للحق |
| □ نڈ | □ متوازن |
| □ عادل | □ مراعاة لشعور الآخرين |
| □ حازم | □ معتدل |
| □ خالٍ من التكلف | □ متّحد |
| □ شريف | □ منسجم |
| □ رؤوف | □ مجابهة |
| □ منصف | □ وجداني |
| □ متزن العقل | □ واضح |
| □ ذو قيم روحية | □ غير نزاع إلى الاستئثار |
| □ متعاطف | □ صريح |
| □ حميم | □ خاص |
| | □ مسؤول |

فقط من 5 إلى 10 بالمئة من الكبار يصفون أنفسهم بهذه الأساليب الإيجابية.

ما هي الصفات التي يمكن أن يستعملها الآخرون ليصفوني؟

إنه سؤال مفيد لحماية نفسك من خداع الذات. وهي وسيلة رائعة لعدم مواجهة التقييم الحقيقي عن كيف ترى نفسك. اطرح هذا السؤال على شخص تشعر أنه صريح وصادق وتعرفه لمدة طويلة. قد تتكشف الحقيقة أحياناً عند مقارنة قائمة صفاتك مع قائمة صديقك.

هل أحاول أن أبرهن على ذاتي من خلال العمل؟

لقد بحثَ هذا السؤال في الفصل 3، وإجابتك سوف تؤثر بصورة كبيرة على كيف تدير أمرك. أما مسؤوليتك فتهدف إلى أسلوب عمل متوازن (الفصل 5 و7) وليس من أجل مصلحتك فقط ولكن لمصلحة وخير أولئك العمال الذين تحمل مسؤوليتهم كذلك.

هل أشعر أن العمل يهددني؟

لقد عالج الفصل 3 و4 بوضوح الخوف من العمل وإدمان العمل وسوف تُناقش آثارهما فيما بعد في هذا الفصل. وتقول وجهة نظر رب العمل والعامل إن المدير الذي يهدده العمل يشكّل تهديداً أكبر من تهديد مدمن العمل.

هل يمكن أن أصف نفسي كشخص سلبي أو عدواني،
أو عدواني/ سلبي أو مطالب بحقوق الآخرين؟

إن الإجابة الصادقة على هذا السؤال ستكشف نوع أسلوب القيادة

التي يمكن أن تتولاها. وتؤدي القيادة السلبية إلى موقف يقاوم التدخل، وتسبب القيادة العدوانية إلى ظهور قوة مكبوحة بصورة قاسية أو قوة عمل متمرّدة. أما القيادة العدوانية/ السلبية، فإنّها تنشئ بيئة عمل متقلّبة يهدّدها ردود سريعة خفية من قبل العمّال. والقيادة فقط، هي الوحيدة المطالبة بحقوق الآخرين التي يمكن أن تخلق علاقات عمل صريحة وصادقة مدفوعة للعمل وملتزمة به. وإنه لأمر عصيب، عندما يُقيّم المدراء أنفسهم كسليبين أو عدوانيين، أو عدوانيين/ سليبين، أن يوجهوا قوى حمايتهم لأنفسهم بقدر ما يوجهونها إلى تطور واجباتهم.

هل أتمتع بنظام متوازن تجاه العمل؟

يستطيع العمّال ومنظّمات العمل أن يعتبروا أنفسهم محظوظين عندما يكون المدراء متوازنين. ولهؤلاء القادة وأمثالهم أثر هائل ليس فقط على حياة عمل النَّاس ولكن أيضاً على حياتهم الاجتماعية والعائلية والتربوية والروحية.

والمقصود هنا أن المسؤولية تقع على كاهل المدراء في توجيه نظرياتهم الثقافية والشخصية الخاصة بهم قبل أن يتولوا قيادة الآخرين. وينبغي على منظّمات العمل وأرباب العمل أن يستخدموا مدراء ناضجين في أسلوبهم تجاه العمل.

مدراء يديرون الآخرين

القادة لا يولدون ولكنهم نتاج تأثيرات بعيدة وقرينة ونتاج درجة

تحررهم من المواقف الضاغطة والمقيدة. إن مستوى الحماية الذي بناه المدراء حول شعورهم الخاص بالذات يبيّن بوضوح كيف يتعاملون مع العاملين. ولا يستطيع المدراء، أصلاً، أن يعطوا ما هو ليس بحوزتهم. فإذا لم يشعروا بأنهم بخير فإنهم لا يستطيعون أن يساعدوا الآخرين كي يكونوا بخير. والعكس صحيح كذلك: فالمدراء المتمتعون بشعور قوي عن الذات يستطيعون أن يسهّلوا للآخرين أن يتقبّلوا بسرور قيمة ذاتهم.

أما بالنسبة لأولئك الذين يملكون الشعور بأنهم أدنى درجة، فإن العمل يمكن أن يقع في مصيدة القيمة، ومن المحتوم أن المدراء القلقين سوف يأتون بأسلوب غير سوي لمكان العمل، أما المدراء المدمنون على العمل أو المهددون به، فإنهم سوف يُحدثون خراباً ليس فقط على حياتهم الشخصية أو العامة أو المهنية، ولكن على حياة عمّالهم كذلك. وكلما احتاج المدراء أن يبرهنوا عن أنفسهم من خلال العمل وضعوا ضغوطاً ليس على أنفسهم فقط ولكن على العاملين أيضاً. ويتجه المدراء المدمنون وكذلك السلبيون إلى وضع أكبر جهد على أنفسهم، ولن يطلبوا مباشرة العون والمسؤولية من العمال. أما القادة المدمنون والعدوانيون فإنهم يضغطون على أنفسهم بكل تأكيد، ولكنهم غالباً ما يجعلون من حياة العمّال جحيماً وذلك بالنقد والطلبات المتطرّفة. ولكن لا هؤلاء ولا أولئك يمكن أن يكونوا جيدين في التوكيد على الذات أو العاملين.

ويتجه المدراء المهدّدون من قبل العمل، وكذلك المدراء

العدوانيُّون، إلى تحويل المسؤولية إلى العمَّال. كما يطلب هؤلاء المدراء الكثير من الآخرين أكثر مما يطلبون من أنفسهم. ويستعملون معياراً مزدوجاً ويخلقون الاستياء بين العمَّال. ويتجه القادة المهدَّدون من قبل العمل والقادة السلبِيُّون إلى دفن رؤوسهم في التراب آمِلين أن الأمور ستنتهي على خير، وأن الصعوبات سوف تزول. لا يوجد قيادة حقيقية هنا وإن حالة «كل شيء يمضي» تتجه إلى التنفيذ.

ويُظهرُ المدراء الذين لديهم أسلوب متوازن تجاه العمل رعاية ناضجة حول أنفسهم. ويصفهم الآخرون بأنهم مسؤولون ووجدانيُّون. هؤلاء المدراء جيِّدون في التوكيد على الذات والعاملين، وتراهم مباشرين وواضحين في تشجيعهم لجهود العمَّال وفي مواجهة عمل أو سلوك غير مقبول.

يقع على عاتق المدراء مسؤولية كبيرة من أجل حل قضايا عملهم وقضايا القيمة ولكن ينبغي على منظَّماتهم كذلك أن تضمن توفر التدريب الإداري المناسب. وغالباً ما يفتقر التدريب الإداري إلى التركيز على التطور الشخصي. وتكمن الفعالية الشخصية في قلب الفعالية الإدارية. وإن تعلَّم مهارات الإدارة لا يضمن قيادة جديدة. وإذا لم يحقق المدراء درجة معقولة من قبول الذات والاستغناء عن آراء الآخرين، وإذا لم يتخلَّصوا من الوقوع في مصيدة العمل والقيمة، فإنَّهم لن يكونوا في مكان آمن لممارسة مهارات الإدارة الفعَّالة. وينهمك المدير الناضج والمتوازن في العديد بما يسمى أساليب الإدارة الفعَّالة. وليس النَّاس حمقى، وسوف يستخدمون

السلوك الذي يخدمهم على أحسن وجه (وليس بالضرورة الشركة) في أي لحظة .

حقوق المدراء والعمّال

لا ينبغي أن تتعرّض مصلحة العمّال والرضا عن العمل من قبل قيادة غير فعّالة، وبعبارة أخرى، لا يجوز السماح للمشاكل الشخصية للمدراء أن تؤدي إلى انتهاك حقوق العمّال . وتشتمل هذه الحقوق على ما يلي :

- حق السلامة البدنية والجنسيّة والعاطفيّة والفكريّة والاجتماعيّة والإبداعيّة . (راجع الفصل 8) .
 - حق الاحترام .
 - حق العمل في جو إيجابي .
 - حق التواصل المباشر والواضح .
 - حق طلب العون عند الحاجة .
 - الحق بإدارة منصفة وفعّالة .
 - حق التعبير عن أي حاجة أو شكوى .
 - حق العمّال أن يلتمسوا العون من الهيئات الإدارية التي تعترف وتحمي وتطالب بهذه الحقوق، عندما يقع انتهاك لهذه الحقوق .
- قد تبدو هذه الحقوق أساسيّة وجوهرية، ولكن مما يؤسف له أنّه يوجد دليل واضح يشير إلى وجود أماكن عمل لا تُؤيّد فيها هذه الحقوق .

حق الاحترام

كل عامل يستحق الاحترام. وإن انتهاك هذا الحق الجوهري يسبب الكثير من المشاكل في أماكن العمل. وعندما لا يُعطي العمّال أنفسهم هذا الحقّ الأفضليّة العظمى، فإنّهم يضعون أنفسهم في خطر عاطفي واجتماعي ومهني كبير. فإذا لم تُقَمَّ منظّمة العمل والمدراء بالتزاماتهم تجاه هذا الحق، وإذا لم يحتفظوا به كشيء مقدس في سياستهم، فإنّ العمّال سيصبحون في خطر كبير.

الاعتقاد القديم الذي يقول إنّ العمّال يجب أن يكسبوا احترام المدراء اعتقاد شَرطي في طبيعته ويعني أن أعمالهم التي تستحق الاحترام وليس شخصهم. إنها صيغة تؤدي إلى الصراع لأنّ العمّال ليسوا سلوكهم. فاحترام الآخر يعني احترام وتبجيل الكيان الفريد لذلك الشخص. قد يكون هناك عمل أو سلوك آخر غير مقبول أو يهدّد أو يُنفّر المدراء، ولكن يجب أن تُعالج هذه الأمور بطريقة محترمة. أما المدراء الذين يفعلون خلاف ذلك، فإنّهم ينهمكون في سلوك يؤدي إلى الشجب والإدانة.

حق العمل في جو إيجابي

لا ينبغي لأي عامل أن يتحمّل جواً عدوانياً. ويستحق العمّال أن يتابعوا أهداف عملهم بدون عقبات غير ضروريّة صادرة من الزملاء أو المدراء. ومن المعروف أن العامل الوجداني يعاني من صعوبات تأتي من عمّال أقل اندفاعاً للعمل. أما الإدارة التي لا تحرّى ولا تصحّح

هذه الإساءة فإنها إدارة ضعيفة. والمنظمة كذلك تخذل الجميع عندما لا تتوفر لديها الوسيلة لإيجاد حل للسلوك العدواني والسلبي للمدراء.

حق التواصل المباشر والواضح

كلمة مباشر تعني أن الرسالة موجهة إلى العامل المقصود، وكلمة واضح تعني أنها رسالة مبلغة مني «أنا». والآن تَمَعَّن التبليغ التالي من مدير إلى واحد من عمّاله: «مايكل، هل أنت في وضع يمكنك من تبادل المناوبة مع جون يوم الخميس؟ يحتاج جون أن ينقطع عن العمل لبعض الوقت».

المشكلة بالرسالة التي بها كلمة «أنت» في هذا التبليغ هي المدير لا يعترف بحاجته إلى مايكل ليغطي مناوبة جون، ثانياً إنه يحاول أن يجعل مايكل يتولّى مسؤوليّة حاجته. إن المدير مُخَوَّل أن يطلب ويأمر، وليس عليه تحويل المسؤولية إلى عامل آخر. أما الرسالة المباشرة والواضحة فيمكن أن تكون مثلاً: «مايكل، أنا بحاجة لشخص ما ليغطي نوبة جون وإنني أقدر لك عملك إذا كنت في وضع لتبادل معه المناوبة».

حق طلب العون عند الحاجة

أعرف الكثير من العمّال الذين يخشون طلب العون إذا كانوا معرّضين لمشكلة أو إذا لم يكونوا على يقين أو كانوا بحاجة لإرشاد أو توجيه. فإذا ساد أمر كهذا فإن من المحتمل أن تكون الإدارة

القائمة على العمل إدارة مستبدة وجائرة في طبيعتها، وقد تحدثت كذلك لعمّال لا يريدون أن يطلبوا أمراً من المدراء أو أرباب العمل لأنهم لا يريدون أن يزيدوا في الضغوط إضافة للضغط الذي يحمله القادة على أكتافهم. ويوحى موقف كهذا أن المدراء مدمنون على العمل ويتولون مسؤوليات أكثر مما ينبغي. ومهما يكن السبب، فإن أحداً لا يكسب عندما لا يعبر أحد عن الحاجات أو يواجه الصعوبات. علاوة على ذلك، يوجد، عند طلب العون، رأي صريح يشير إلى نقص المنافسة أو الفشل، وإنه من خلال القبول الناضج توجد فرص للمرء أن يتعلّم مهارات فعّالة.

الحق بإدارة منصفة وفعّالة

إن مستوى الأمان الشخصي للمدراء ومواقفهم تجاه العمّال له أثر عميق على العمّال الأفراد ومعنويات الموظفين. إن الفعالية الشخصية هي أساس الفعالية المهنية. وعندما ينقص المدراء الفعالية الشخصية فغالباً ما يكونون عدوانيين أو حازمين من غير سبب، أو متصلبين أو سلبيين أو مبالغين في إرضاء الآخرين أو مترددين أو متلاعبين أو ساخرين أو مدافعين. ويشتكى العمّال أن المدراء لا يحسنون الإصغاء ولا يقدرّون ولا يأخذون أي إجراء فيما يتعلّق بحقوقهم الأساسية بالسّلامة البدنيّة والجنسيّة والعاطفيّة والاجتماعيّة والفكريّة والإبداعيّة. ويتكلّم هؤلاء العمّال كذلك عن قلة اجتماعات الموظفين وعن قصور في الاعتراف بالمنجزات ونقص في فرص الحصول على معلومات لاتخاذ القرارات وعدم الاستفادة من المدراء وعدم التمكن من

التحدّث إليهم، ومعاداة أي محاولة لمواجهة الإدارة غير الفعّالة. ويعاني بعض العمّال من تعسّف كامل من قِبل المدراء. ومن الواضح أن أمراً كهذا مرفوض وغير مقبول. وعلى العمّال أن يتكاتفوا ليواجهوا أي قيادة هدامة. وينبغي عليهم أن يطالبوا بقوة بحقّهم في قيادة منصفة وفعّالة ويتّخذوا الإجراء اللازم والحازم عندما توجد إدارة كهذه غير مستعدة لتقديم العون أو المساعدة. والإجراءات الضرورية قد تشمل على إثبات انتهاك الحقوق والحاجات وكتابة خطة عمل وتقديمها إلى كل الموظفين والإدارة وربّ العمل واتحاد العمّال. وقد يكون ضرورياً أحياناً إجراء عمل متطرّف كالإضراب عن العمل من أجل إحداث تغييرات في القيادة. إن مواجهة كهذه ما هي إلّا عمل من أجل رعاية شعور وحقوق ليس العمّال فقط ولكن من أجل المدراء والمنظّمة كذلك. وإن تجاهل الإهمال هو رفض للذات والتواطؤ مع المدير القابل للسقوط لا يخدم إلّا في استمرار المشاكل. وتعني المواجهة، من جهة أخرى، أن فرص التقدم متوفّرة للجميع.

حق التعبير عن أي حاجة أو شكوى

عندما لا يعبر أحد عن شكاوى العمّال، فإن الشكاوى تصبح عالم عنف يهز فعالية المنظّمة. كما يمكن للعمّال أن يصبحوا معادين، سرّيعي الغضب، غير مباليين ومنتظرين انتهاء يوم عملهم. وينبغي على العمّال الذين يجدون صعوبة بالجهر بحاجاتهم أو شكاواهم أن يكتشفوا كيف يمكن أن يساعدوا أنفسهم أو كيف يحصلون على المساعدة من الآخرين ليجدوا حلاً لهذه السلبية.

وعندما يسود الصمت لأنه أمر غير مأمون أن نتحدث مع مدير، عندئذٍ ينبغي التماس العون من مساندة الهيئات المختلفة مثل: الإدارة العليا، رب العمل، محام أو مكتب الشكاوى الحكومي.

حق العمال أن يلتمسوا العون من الهيئات الإدارية التي تعترف وتحمي وتطالب بهذه الحقوق، عندما يقع انتهاك لهذه الحقوق

إن تشكيل هيئات تحمي وتؤيد حقوق العمال بدأت تظهر. أما الأمثلة عن هذه الهيئات فهي: الدوائر الشخصية، إدارات المصادر البشرية، برامج لمساعدة العامل، وتوفر مراكز استشارية غير علنية. ومع ذلك، لا يزال بعض العمال لا يثقون بهذه المبادرات لأنها مؤيدة للإدارة. أما الهيئات التي تنشأ من العمال وتشتمل على العمال فمرغوب بها أكثر من غيرها ومقبولة عن طيب خاطر. ولا يزال يلجأ معظم العمال إلى اتحادات العمال على كل حال. والأهم من هذا كله أن كل هيئة تقوم بمهمتها بصورة فعالة ومنصفة.

إدارة حاجات العمال

يحمل المدراء مسؤوليات صعبة من أجل تعيين العاملين، وتسريحهم، ومن أجل المجابهة وتحديد الأهداف وتنفيذ آخر موعد لإنجاز العمل، والتفاوض والتوسط، ولكن كيف ينفذون هذه الواجبات فهذا هو الأهم. لقد تحسّن الكثير من الخطط الإدارية المعقّدة والمتطورة، ولكن هذه الخطط مُصاغة بلغة مضطربة وغير مفهومة وأحياناً تشوش أو تحير المدراء كما تحير العمال. أما الإدارة

الفعّالة فأكبر همّها أن تضمن للعمّال أن يعبّروا بوضوح عما يحتاجونه من المدراء والعكس بالعكس .

ليس الأمر سهلاً على المدراء عندما تكون اللغة الشائعة بين العمّال هي لغة «أن لا تفعل» . ولكن يريد العمّال أيضاً من القادة أن لا:

- يخذلوهم
- يكونوا غير منصفين
- يكونوا عدوانيين
- يأمرؤا
- يذلّوهم
- يضغطوا أو يدفعوا بعنف
- يشوهوا سمعتهم
- يتحرّشوا جنسياً
- يستخفوا بهم
- يهدّدوا
- يطردوهم من الخدمة
- يصحّحوا علناً
- يصرخوا
- يتهكّموا
- يكونوا غير حسّاسين
- يكونوا شكّاكين
- يكونوا غير مراعيين للشعور والحقوق

والأمر مفيد عندما يُعبّر عن الحاجات بصورة إيجابية . ويطلب العمّال من المدراء أن:

- يكونوا محترمين
- يكونوا واضحين تجاه التغذية
- الاسترجاعية حول أسلوب العمل .

- يصفوا لحاجاتهم □ يواجهوا السلوك غير المقبول
- يكونوا منصفين □ يستخدموا رسائل فيها عبارة «أنا»
- يراعوا شعورهم وحقوقهم □ يكونوا مباشرين وواضحين
- يكونوا واضحين تجاه □ يعقدوا اجتماعات دورية
- الاختلاف بالرأي □ للموظفين
- يكونوا حسّاسين □ يكونوا مرنين
- يسهل التحدّث إليهم □ يوزعوا المسؤوليّات بصورة عادلة .
- الإفادة منهم
- يصحّحوا بصورة إيجابية
- يكونوا متعاطفين □ يشجّعوا اتخاذ القرارات الإيجابية
- يكونوا حازمين □ يخاطبوا العمّال بالألقاب الحسنة
- يعتذروا عن فقدان السيطرة □ يعترفوا ويقدرّوا ويشجّعوا
- يعتذروا عندما يقتربون خطأ □ يطلبوا العون عند الحاجة
- يعتذروا عن المشاعر والأحاسيس . أما طلب
- الاعتذار فهو صرخة من أجل تواصل واضح حول أي قضية شخصيّة
- أو عامّة أو قضية عمل تشكل مصدر استياء بالنسبة للمدراء . وكما بيّنا
- سابقاً، يتيسّر التقدّم على أحسن وجه بالتواصل الصادق والمباشر والصريح .

وبما أن معظم الناس لا يحبون أن يعترفوا عندما يكونون على خطأ، فإن اعتذاراً حقيقياً ومخلصاً عن قرار خاطيء أو فقدان السيطرة (كعدوان أو إذلال عامل علناً) أمر نادر. ولكن للاعتذار شأن كبير لأن له أثراً يشفي الجرح الذي أصاب قيمة الشخص والعلاقات بين الأطراف المتنازعة، كما أنه يشكّل خطة ناضجة لوضع حلّ للصعوبات البارزة.

إدارة معنويات الموظفين

بما أن المعنويات هي دم الحياة لهيئة الموظفين، فإن من مسؤوليات المدير الهامة خلق معنويات مرتفعة. ولا شك أن المعنويات تُعزّز بالانتباه إلى قيمة الذات لكل عامل، ولكنها تتطور كذلك بتفاعل الموظفين المتكرّر (تفاعل مهني واجتماعي)، واتخاذ قرارات جماعية، والتوكيد على حقوق الموظفين من قبل القادة، وإمكانية الاستفادة من القادة والتحدّث إليهم. أما المدراء الذين يمكن الاجتماع بهم والتحدّث إليهم فلديهم قدرة على جعل الأعضاء يشعرون بالأمان إذا بحث معهم قضايا العمل أو غيره. ويشعر العمّال بالأمان إذا كان المدير موجوداً في أوقات محددة وموجوداً دائماً وقت الأزمات. إن التوكيد على حقوق العمّال قضية أساسية لخلق معنويات إيجابية، ومع ذلك إنها منطقة مهملة في الإدارة، ويشتمل التوكيد على الحق كذلك على إيجاد وسيلة لجعل كل العمّال يشعرون أنّهم مشاهدون وتحت الأنظار، وليس من أجل ما يفعلون (هذا مديح) ولكن من أجل من يكونون. وحتى عندما يكون العمّال على صلة مع

قيمة الذات، فإن التوكيد على الحق، مسألة دقيقة وحساسة. ولكن إذا عولجت بصورة حسنة، فلها آثار طيبة ومجزية على العمال ومنظمة العمل. وسوف تقدم الإرشادات التالية العون والمساعدة:

□ دائماً وأبداً، قدّم توكيدات صادقة وحقيقية. فإذا لم تكن صادقاً ولا تشعر بأن العمال يستحقون تلك التوكيدات، فإنّ لغتك غير الشفهية سوف تكشف أمرك، وسوف تُرفض التوكيدات لأنّها غير مخلصة.

□ قدّم توكيداً على حق دون أن تتوقع جواباً سريعاً. وعموماً، عندما يرد عامل على توكيد، دفاعاً عن نفسه، فهذا يعني أن ذلك الشخص يحتاج ذلك التوكيد أكثر ما يكون. ولا ينبغي عليك أن تستسلم، لأن التوكيد هو تعبير عن شيء تشعر به وتدركه، ولا يجوز أن يُضحى به لكسب استجابة معينة.

□ إن أقوى توكيد هو الانتباه للعامل. ومن الأفضل الإحجام عن المدح المبالغ به (لأنه يندر أن يكون حقيقياً) وإن نظرة أو إيماءة أو ابتسامة يمكن أن تكون كافية للتوكيد والتطمين. وعند التحدّث مع عامل ما إيّاك أن يصرف انتباهك عن شخص آخر يقاطعك، و فقط عندما تُنهي حديثك بالكامل، تستطيع أن تلتفت للطلبات الأخرى.

□ إحرص أن يكون التوكيد غير مشروط وليس له دافع خفي. لا تقدم توكيداً لتحصل على شيء مقابله (كتقدير أو عمل معروف، أو إطراء) لأن ذلك تلاعب وليس توكيداً أو تطميناً.

- قدّم التوكيدات بصورة متكررة لتخلق سلسلة من التوكيدات بين الموظفين .
- تجنّب استخدام الصّيغ المبتذلة أو التعابير الغربية أو المُبالغ فيها .
(مثلاً، «عظيم»، «ممتاز» «رائع» «درجة أولى»). استخدم لغة عملية وحقيقية ونابعة من القلب .
- وأقوى التوكيدات هي التوكيدات العفوية غير المشروطة .

ومن المهم أن لا نخلط التوكيد مع المديح . وهناك أفعال كثيرة للعمال تستحق المديح والمكافأة والتقدير . ولكنّ ما يريده العامل هو تقدير من أجل شخصه الفريد . وهذا ما تعنيه كلمة تقدير . ويشتمل التوكيد على أمثلة مختلفة كتقدير حضور العامل أو غيابه، إظهار المحبة، منادة العمال بالألقاب المفضلة لديهم . إظهار الاهتمام عند غياب أحدهم أو عند مرضه أو انحراف مزاجه، حسن الإصغاء إذا خاطبوا أحداً والنظر إلى عيني العامل أثناء الحديث وعلى نحو إيجابي .

وبمودة ورفق يستجيب معظم العمال إلى المدراء الذين حقاً يبذلون جهدهم لتلبية حاجاتهم . وهناك عمال قليلون يعانون من مشاكل شديدة في العيش والعمل ، ويحتاج المدراء دعماً مسانداً من منظّمة العمل واتحاد العمال ليواجهوا تلك الآثار المدمرة . أما اتحادات العمال التي لا تؤيّد استمرار خدمة عمال كهؤلاء ، فإنّها لا تقدّم خدمة لمنظّمتها الخاصة أو للعمال أنفسهم أو العاملين الآخرين الذين غالباً تتعرض حقوقهم للخطر ولا للمنظّمة التي قامت بتعيين

العمال. ومن جهة أخرى يوجد عدد ضخم من المدراء عرضة للنقد والسقوط. ويمكن، بالتالي، أن يسببوا متاعب للعاملين. ولا ينبغي لمنظمات العمل والاتحادات والعاملين أنفسهم أن يتحملوا علاقات كهذه بين الموظفين.

المدراء والمنظمة

يجب أن تكون منظمة العمل دائماً أقوى من المدير. إن من مسؤولياتها ليس فقط مراقبة أداء المدراء ولكن أيضاً اختبار المدراء الذين يفكرون من أعماق قلوبهم بمصلحة أنفسهم ومصلحة العمال والمنظمة. ومن مهام المنظمة كذلك أن تؤيد سياسات وأعمال المدراء الإيجابية. فالكثير من المدراء يُتركون وحدهم في مهمتهم الصعبة وغالباً ما يكونون تحت حصار عمال يُدركون هذا الضعف في المنظمة.

إن اختيار المدراء قضية لا يجوز أن تؤخذ باستخفاف أو استهتار. وحتى إذا وجد سجل عمل لمدير مسؤول ومبدع وماهر بصورة رفيعة المستوى، فهذا لا يضمن إدارة ناضجة. الإدارة تسمو فوق معرفة العمل وفوق معرفة كيف تصل مع العمال وتدفعهم للعمل وتفهمهم وكيف تنال ولائهم والتزاماتهم. لكي تفعل هذا، فالأمر يتطلب قاعدة لقبول قوي للذات وعدم الاعتماد على الآخرين والانفصال عنهم وموقف متوازن تجاه العمال.

وعند تعيين المدراء، على لجنة الاختيار أن تكتشف مفهوم

المرشحين الأساسي عن الإدارة. وعليها أن تعرف إذا كان المرشحون يرون الإدارة كمسألة:

- ☐ استبداد أم تقديم العون من أجل العمل.
- ☐ حماية أم استبداد.
- ☐ سلبية أم ناشطة.
- ☐ متصلبة أم مرنة.
- ☐ غير مبالية بشعور وحقوق الآخرين أم حريصة عليها.
- ☐ مركزة على الربح أم على الإنسان.
- ☐ شَرْطِيَّة أم غير شَرْطِيَّة.
- ☐ محايدة أم مشددة.
- ☐ غير منسجمة أم منسجمة.

عندما تقوم العقيدة الرئيسية للمدير على الاستبداد، فعلى المنظَّمة أن تفهم أن أسلوباً إدارياً كهذا ليس فقط انتهاكاً لقيمة الذات للعمال ولكنّه أيضاً يُخزّن صعوبات كبيرة للمنظَّمة. أما العمال الذين ينصاعون ويستسلمون لسلوك المدير المتسلط، فإنَّهم يشكّلون مجالاً كبيراً من الدفاع عن احترام الذات، الأمر الذي يحدّد كلاً من الفعالية الشخصية وفعالية العمل:

- ☐ القلق
- ☐ انعدام المبادرة
- ☐ فقدان الطموح
- ☐ إهمال الرفاهية البدنية
- ☐ نقد الذات
- ☐ الاعتماد على الآخرين
- ☐ الخوف من التغيير

- الخوف من الأخطاء والفشل
- الميل للكمال
- الخوف من الرفض
- الميل لإرضاء النَّاس
- الشعور بالضعف
- الميل للعيش في المستقبل
- الحساسية تجاه النقد
- التعاسة
- الخجل
- التعرض للأذى

يُولد الأسلوب الإداري المستبد رُودَ تمرّدٍ تخلق الكثير من الصراعات والتعاسة في مكان العمل. والتمرّد، كالانصياع، عبارة عن وسيلة دفاعية لإبعاد الأذى والإذلال. والتمرّد هو الأمر الذي يحصده المدراء المستبدون. أما سلوك التمرّد النموذجي فكما يلي:

- التغيب عن العمل
- طموح ضئيل
- العدوان
- مبادرة ضعيفة
- الغطرسة
- إنتاج منخفض
- الإهمال
- تلاعب
- التحكم بالآخرين
- عدم الالتزام
- خلق عصابات من نفس التفكير والرأي
- التفكيك
- عقد الاستعلاء
- السخرية
- نوبات غضب مزاجية
- كره العمل
- عدم تعاون
- دعاة معادية
- العنف
- المعادة
- ضجة حول الحقوق الخاصة

وكلما اشتد واستمر وتكرّر سلوك المدراء المستبدين، كلما عظم دفاع العمّال. وقد تحاول المنظّمات أن تُبرّر ممارسات الإهمال بالقول إن العمّال يتحمّلون مسؤوليّة أنفسهم. واللوم يقع عليهم إذا اختاروا أن يتحمّلوا أسلوباً إدارياً متسلطاً. والحقيقة الواقعة أن العمّال المتوازنين لن يتحمّلوا إدارة مهملة كهذه، ولكن ليس الكثير من العمّال في مركز ناضج كهذا.

وهناك مسؤوليّات تقع على كاهل المنظّمات تجاه العمّال، وتحويل مسؤوليّة العمل إلى الآخرين ما هو إلاّ عمل دفاعي غير مبرّر أو محتمل.

إذا أنشأ العمّال الذين تتسلط عليهم إدارتهم ردوداً دفاعية تؤذي منظمة العمل، فإن الأسلوب الوقائي أيضاً يمكن أن يسبّب متاعب كذلك. وقد لوحظ أن الذكور يميلون إلى التسلّط بينما تميل الإناث إلى الوقاية في ما يتعلّق بأسلوب إدارتهم. ليس هذا الأسلوب أو ذاك يفيد العمّال أو أرباب العمل. والردود باتجاه الوقاية يمكن أن تكون على شكل انصياع أو محاكاة من جهة أو تمرّد وعصيان من جهة أخرى. أما العمّال الذين ينصاعون ويقلّدون فإنهم يقبلون كل شيء يفعلهُ المدراء من أجلهم ويظهرون على نحو مناسب ما يلي:

- الحذر □ الفاقة والفقر
- الاعتماد على الآخرين □ مبادرة ضعيفة
- الخوف □ الحساسيّة تجاه النقد
- الخوف من التغيير □ تجهّم الوجه

- الضعف
- الجبن
- صمت معاد
- إهمال المغامرة
- التردد
- الريبة والشك
- انعدام الطموح
- فقدان الاستقلال

أما العمّال الذين ينصاعون لأسلوب إداري وقائي مفرط فربما عانوا من حماية مفرطة مشابهة في أسرههم الأولى. ويصعب على هؤلاء أن يفهموا الطلب الضمني لكي يظهروا ضعفاء. إن إظهار السلطة في البيت والمدرسة وفي ثقافات العمل ذات الوقاية في طبيعتها يعني المخاطرة بالرفض. ويصبح الانصياع وسيلة ذكية لمنع حَدَثٍ مدمر كهذا. وهؤلاء العمّال ليسوا بالضعفاء، بل على العكس، لقد وجدوا أساليب قوية لحماية أنفسهم من الآخرين الذين يمكن أن يتخلّوا عنهم.

إن العمّال الذين يتمردون ضد المدير المبالغ في الحماية، إنما يفعلون ذلك لتخفيف كبح كيانهم العاطفي. وإن مديراً كهذا لا يقدّر حقاً فردية الشخص ولا القدرات الواسعة للعمّال. وفي الواقع، تمثّل أساليب هذا المدير تهديدات مستمرة لقيمة ذاتهم. والتمرد يشير إلى اعتماد العامل على قبول صادر من رجال السلطة. وهو ليس طلب من أجل الحرية، كما يظن بعض النَّاس، ولكنه طلب من أجل تخفيف الأذى. ويمكن أن تأخذ ردود التمرد تجاه الحماية عدّة أشكال:

- عدوان
- الانعزال عن الآخرين
- حاجة مستمرة للبرهنة
- كآبة
- على الذات
- تهور
- إهمال السَّلامة البدنيَّة
- إنكار وجود مشاكل
- طموح مفرط
- صعوبة في طلب الدعم والعون
- استقلال زائف
- دعاية معادية
- عقدة الاستعلاء
- عدم تحمّل
- التهديد من قبل المعارضة
- سرعة الغضب
- علاقات مضطربة مع العمّال

أما المدراء الذين يختارون الأسلوب المستبد أو الوقائي فهم مدراء متشدّدون أو اشتراطيون. فالمهيمنون من المدراء يتوقعون التقيد بمعتقداتهم وأساليبهم. أما أولئك الذين يحمون أنفسهم فيريدون من العمّال أن يبقوا اتكاليين وعاجزين. وتنعكس الاشتراطية في هذه الممارسات على حقيقة تقول إن أي انحراف عن التوقعات يؤدي إلى شكل من رفض للعامل. وقد يأخذ الرفض شكل غضب شديد أو «قمع» أو إبعاد أو صمت معادٍ. وإذا أظهر هذان النوعان من القادة رعاية للعمال، فإنّها رعاية ليست غير مشروطة، إنما هي في الواقع شكل من التلاعب. وبعبارة أخرى، ما يقوله هؤلاء المدراء هو: «عندما تفعل ما أقول وأريد وأحتاج، فإنني سوف أقدرك». ويميل القادة المهيمنون إلى التركيز على الربح ويميل الوقائيون إلى التركيز على النَّاس، ولكن بسبب الطبيعة الاشتراطية للعلاقة، يوجد مظهر

مزيف لتركيزهم على الشخص. وفقط المدراء المتوازنون الذين يمكن أن نقول عنهم إنهم ملائمون ويراعون شعور الآخرين وحقوقهم ويأخذون المواقف الحاسمة. ومرة أخرى، قد يبدو المدراء الوقائيون أقدر على اتخاذ المواقف الحاسمة، ولكنهم، بصورة لا واعية، معنيون بأنفسهم وكيف يشعرون أو يرضون عن أنفسهم.

يوجد مدراء سلبيون في وظيفتهم ويمنحون العاملين نفوذاً أكثر مما ينبغي. ينقص هؤلاء العمّال الثقة، ولكنهم يتمتعون بتقدير ذات محمي بصورة جيدة، ويوصف هؤلاء بأنهم خائفون ويهددهم الصراع والفشل بسهولة. ويخلق افتقارهم للقيادة تشويشاً وانعدام الأمن بالنسبة للعمال وفي بيئة العمل حيث يصبح العامل الوجداني غير مبال وحيث يصبح أولئك الذين يتمردون ويتجنبون العمل مخّلين بالأمن.

المدراء الناضجون مدراء نشيطون، يقدمون العون، مرنون، مراعون لشعور وحقوق الناس، ويركّزون على الشخص، لا يشترطون، يتخذون المواقف الحاسمة ومناسبون لمواصلة أهداف المنظمة. ويقوم الاختبار الحقيقي للقيادة على العلاقة التي يخلقها المدراء مع العمّال. ويحتاج الكثير من المدراء تدريباً من أجل أسلوب إداري مراعي للشعور والحقوق وتحويلي في طبيعته. ويرتكز هذا النوع من الإدارة على عقيدة تقول إن القادة المسؤولين يمكن أن يقدموا العون للعاملين ويخلقوا حياة عمل ذات مغزى ومرضية للجميع.

تخلق الإدارة التحويلية بيئة عمل مرتكزة على عدد من المبادئ الواضحة.

مبادئ الإدارة التحويلية

- للعمال قدرات هائلة، وإذا ما قُدمت لهم الظروف المناسبة، فإنهم يبذلون جهدهم لاستخدامها.
- يستحق العمال أن يعاملوا باحترام وكرامة.
- يفهم العمال الغاية من عملهم وأهداف المنظمة.
- كل أعضاء منظمة العمل معرضون للمحاسبة.
- يمكن للمدراء والعمال أن يتعرفوا على الأخطاء والمشاكل ويتعلموا منها قبل أن يترفعوا أو يُنقلوا إلى مستويات أعلى للمنظمة.
- أرباب العمل والمدراء مسؤولون من أجل إطلاع العمال على عمل المنظمة.
- المدراء مسؤولون عن ضمان المهارات والمعلومات بحيث تكون مشتركة ومبلغة باتجاهين.
- أرباب العمل والمدراء والعمال مسؤولون أمام بعضهم بعضاً. وترجم هذه المسؤولية إلى شعور بالاحترام وتعاطف وتفهم ورعاية للشعور والحقوق ودعم مشترك.

تخلق الإدارة التحويلية مكان عمل فيه مدراء وعمال يؤمنون بالعمل ويحرصون عليه. وتقدم هذه الإدارة التحديات، وذلك بالتأكيد على حلول المشاكل، كما أنها تشجع التطور الشخصي ومعرفة الذات وتعزيز النواحي الروحية والاجتماعية والبدنية والمهنية.

أما أرباب العمل والمدراء الذين يمارسون هذه المفاهيم فإنهم يديرون العمل بعقولهم وقلوبهم .

يتمتع المدراء الفعّالون بما يلي :

- رؤية واضحة عن كيف يريدون مكان العمل أن يكون عليه .
 - القدرة على تبليغ هذه الرؤية وكسب تأييد العمّال .
 - مثابرة وإصرار وتركيز ، وخاصة إذا أظهر العمّال افتقاراً للمسؤوليّة .
 - القدرة على مساعدة العاملين على العمل تجاه أهدافهم الفردية والجماعية ، التأكيد على المسؤولية الذاتية وعلى الاستفهام عن الأفكار المقيدة وتعديلها ، وتطوير الشعور بالنفس الروحانية .
 - القدرة على استعمال أفكار وممارسات مبتكرة تمكّن المنظّمة أن تُراقب تقدّمها - الماضي والحاضر - وفعاليتها الإجمالية .
- يتعلّم المدراء التحويليّون باستمرار وينضجون من خبرتهم الخاصة وخبرات الآخرين . ويعرف المدراء الفعّالون أن قيمة الذات ومتمعة التعلّم هي الباعث الأقوى من أجل الفعالية ومصدر الطاقة الذي يحافظ على حب العمل وذلك بإحداث مفهوم جديد وأفكار جديدة وتحديات جديدة .

أما العمّال الضحايا لمدراء غير أكفاء ، فإنّهم يعملون خيراً إذا بحثوا عن وسائل تساعدكم وتحالفوا مع زملائهم غير الراغبين بالاستسلام لموقف لا يمكن معالجته .