التنمية
الإدارية
تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد 185| يناير 2022

التنمر الوظيفي.. دوامة الصمت وشجاعة المواجهة

يتجنبك الجميع في العمل.. هل أنتَ «الشخصية السامة» دون أن تشعر؟

حسب قائمة فوربس الأمريكية أبرز 3سيدات أعمال سعوديات في الخليج لعام 2021

«روبن هود»
الهاكر الأخلاقي حارس العالم الرقمي

المحتويات

6 متابعه

حسب قائمة فوربس الأمريكية أبرز ٣سيدات أعمال سعوديات في الخليج لعام٢٠٢١

14 تقرير

يتجنبك الجميع في العمل.. هل أنتَ «الشخصية السامة» دون أن تشعر؟

28 تقرير

الاعتذار لزملاء العمل.. هل هو ضعف شخصية أم وسيلة للتصالح؟

12 مقال

التطوير التنظيمي ضرورة في المنظمات المعاصرة

30 مقال

كبسولة إدارية مع المواصفة القياسية آيزو ٩٠٠١ - ٢٠١٥

40 مقال

الثقافة الخفية السائدة

رئيس التحرير:
أ. مهند بن جمال أبو عبيد
مدير إدارة الاتصال المؤسسي
هاتف : ٨٢٩٧١١٧ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢
AbuObaidM@ipa.edu.sa

مديرا التحرير:
أ. عبدالعزيز بن إبراهيم الهدلق
هاتف : ٤٧٤٥٣٢٥
hadlaqa@ipa.edu.sa

أ. شقران بن سعد الرشيدي
هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩
rashidis@ipa.edu.sa

التحرير:
د. أحمد زكريا أحمد
هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤
mohameda@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:
أ. نورة بنت سعود الدوسري
هاتف : ٤٧٤٥٠٧٨٥
aldosrayn@ipa.edu.sa

الإنفوجرافيك:
أ. نورة بنت علي المبارك
هاتف : ٤٧٤٥٤١٩
almubarakn@ipa.edu.sa

موقع المجلة على شبكة الإنترنت
tanmia-idaria.ipa.edu.sa

مراسلات التحرير: توجه المراسلات إلى رئيس التحرير أو إلى إدارة الاتصال المؤسسي معهد الإدارة العامة
البريد الإلكتروني للمجلة: tanmiamag@ipa.edu.sa

المقالات والموضوعات التي تنشر في المجلة وما تتضمنه من آراء وأفكار تمثل آراء كتابها، ولا تمثل بالضرورة رأي معهد الإدارة العامة.

رقم الترخيص: ١٣٥٦٠٧٠
ردمك: ١٣١٩-٥٠٩٣
رقم الإيداع: ١٦/١٥٥٠

لُغَـــــةْ الجَسَـــدْ

Body Language

هي تلك اللغة التي تشمل الحركات و الإيحاءات التي يقوم بها المرء عند حديثه بالإضافة إلى أدق التفاصيل و التعابير على وجهه، و معرفتك كيف تقرأ لغة الجسد عن طريق خبايا و اسرار هذه اللغة سيغير من طريقة عيشك للحظات التي تقضيها مع الآخرين و من أسلوب تواصلك معهم.

مشْيَتُكَ تَعكس شخصيتك

كلها علامات تدل على

القوة، الثقة، العظمة و الجاذبية في شخصيتك، لذلك حاول أن تكسو مشيتك بها.

- **تحريك** الكتفين
- **انتصاب** القامة
- **مـدّ** الخطى
- **رفع** الرأس

لُغَـــةُ اليديـن أثناء الحوار

نستعمل اليدين بكثرة أثناء الحوار و من أهم إيماءات لغة اليدين:

- **وضـع الشـخص لأحد يديـه** علـى رقبته أثناء الحوار دليل على أن الحوار ممتوح و بأنه بـدأ فعلا في التخلي عـن موقفه و الاقتناع بكلامك.
- **تقاطـع الذراعين** يكون دالاً فـي العادة علـى نفـوذ الشـخص و ثقته بنفسـه و موقفه.
- إن كان **الشـخص مكتئبـا** غيـر مبالي بما سـيحدث سـتجد بأنـه يضـع يديـه فـي جيبيـه مع طأطأة الـرأس، و قد يدل هذا أحيانا على الندم.

لغة العيـون

- إذا اتسـع **بؤبـؤ العيـن** فذلـك يدل على سـعادة الشخص بما سمعه والعكس صحيح.
- إذا **اتجـه بصـر المرء** إلى يمينه (يسـارك أنـت) أثناء حدثه فذلـك يوحـي بصدقه فيمـا يقولـه، بتذكره لأقـوال أو أفعال أو مشاعر محددة.
- **النظـر في العينين بشـكل مباشـر** أثنـاء المصافحة يدل على الثقة و احترامك للشخص الذي يقف أمامك.
- إذا **اتجـه بصر الشـخص الذي تحاوره أو تشـاهده** إلى يسـاره (يمينـك أنـت) فاعلم أنه غير صـادق فيما يقوله. أمـا إذا اتجه بصره إلى اليسار محدقا بالأرض فاعلم أنه يحاور نفسه.

مركز البحوث والدراسات
بمعهد الإدارة العامة

تطوير رأس المال البشري

باستخدام التحليلات لتخطيط استثماراتك في التعليم والتطوير وتحسينها.

تأليف: جين بيز ، بوني بيرسفورد ، ليو ولكر

حسب قائمة فوربس الأمريكية.. أبرز 3 سيدات أعمال سعوديات في الخليج لعام 2021

استحوذت السعوديات على قائمة أقوى سيدات أعمال في منطقة الخليج وفقًا لقائمة أقوى سيدات الأعمال في الشرق الأوسط لعام ٢٠٢١، حسب قائمة مجلة فوربس الأمريكية.

ويأتي التصنيف بعد أوقات صعبة خلال عام ٢٠٢٠ الماضي، المليء بالتحديات والصعوبات لمعظم الشركات في العالم.

وتعتمد المجلة الأمريكية على معايير عدة للاختيار في قائمة أقوى سيدات الأعمال، منها حجم الأعمال من حيث الإيرادات والأصول، والقيمة السوقية والأصول المدارة، وعدد الموظفين والإنجازات خلال عام، والمنصب وعدد الخبرة، ومبادرات المسؤولية الاجتماعية.

وفيما يلي أبرز 3 سيدات أعمال سعوديات في الخليج لعام 2021م:

رانيا نشار

رانيا محمود نشار خبيرة مصرفية، وعُينت مستشارًا لمحافظ صندوق الاستثمارات العامة السعودي في ديسمبر ٢٠٢٠، كما أعلن الصندوق في يونيو ٢٠٢١ تعيينها رئيسة للإدارة العامة للالتزام والحوكمة في الصندوق، وكانت سابقًا الرئيس التنفيذي لمجموعة سامبا المالية منذ ٢٠١٧ حتى استقالتها في ديسمبر ٢٠٢٠، وكانت بذلك أول سعودية ترأس قطاعًا بنكيًا في السعودية. كما اختيرت رانيا نشار ضمن قائمة فوربس لأكثر النساء تأثيرًا في العالم لعامَي ٢٠١٨ و٢٠١٩، كما حصلت على المركز الرابع ضمن النساء العشر الأكثر نفوذًا وتأثيرًا في الشرق الأوسط لعام ٢٠١٨.

سارة السحيمي

سارة جماز السحيمي سيدة أعمال واقتصادية سعودية، وتعتبر أول امرأة في إدارة السوق المالية السعودية، وهي خريجة جامعة الملك سعود وجامعة هارفارد، وسبق أن حصلت على المرتبة الرابعة في قائمة أقوى السيدات العربيات لعام ٢٠١٧ في قائمة "فوربس".

لبنى العليان

لبنى العليان الرئيسة التنفيذية لشركة العليان، ومن أولى سيدات الأعمال السعوديات والخليج، وهي أول امرأة سعودية يتم انتخابها عضو مجلس إدارة في البنك السعودي الهولندي.

وقد احتلت مجموعة العليان المرتبة الثالثة في قائمة فوربس الشرق الأوسط لأفضل ١٠٠ شركة عائلية في الشرق الأوسط في عام ٢٠٢٠. كما احتلت لبنى العليان المرتبة السابعة في قائمة فوربس لأقوى النساء في مجال التمويل لعام ٢٠١٧.

في مواجهة ذوي القبعات السوداء

«روبن هود» الهاكر الأخلاقي حارس العالم الرقمي

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

يشهد العالم صراعاً بين جنبات العالم الرقمي الذي أصبح يمثل عصب الحياة للمجتمعات المعاصرة، ولا سيما الدول ذات البنية الرقمية المتطورة، والتي من بينها المملكة العربية السعودية. يمثل الطرف الأول في هذا الصراع ذوو القبعات السوداء أو الهاكرز الذين يشنون هجمات خبيثة هدفها السطو على كل ما تطاله هذه الهجمات وتدميره، أما الطرف الثاني فهي الدول ومؤسساتها، والتي وجدت ضالتها المنشودة في ذوي القبعات البيضاء أو ما يعرفون بالهاكر الأخلاقي، أو "روبن هود" الهاكرز، أو حراس العالم الرقمي؛ لحماية هذه المؤسسات ومقدراتها ضد تلك الهجمات، والذين يعملون تحت أسماعها وأبصارها من خلال محاولات اختراق نظمها الإلكترونية ومواقعها؛ بهدف تدعيمها. تعالوا معاً نقترب من هذا الصراع، ونتعرف أكثر على الهاكر الأخلاقي.

« صراع العالم الافتراضي بين ذوي القبعات البيضاء والسوداء والرمادية والحمراء

البيضاء والسوداء والرمادية

نستهل هذا التقرير بتوضيح المقصود بهذين النوعين من الهاكرز، إذ أنه طبقاً لموقع com.Matrix٢١؛ فإن الهاكر الأخلاقي أو ذي القبعة البيضاء (White Hat-Hacker) هو شخص محترف وماهر، يستطيع أن يفهم ويعرف كيفية البحث عن نقاط الضعف في الأنظمة المعلوماتية المستهدفة، وذلك باستخدام نفس الأدوات التي يستخدمها الهاكر ذو القبعة السوداء (Black Hat-Hacker)، ولكن هذه الطريقة التي يستعملها تكون قانونية وشرعية وبضوابط متعددة؛ بهدف تقييم الوضع الأمني لنظام معلوماتي معين.

الرمادية

ويشير موقع "arageek تك" إلى أن التسمية Black السوداء و White البيضاء جاءت من الأفلام الغربية، أفلام رعاة البقر؛ فالأخيار منهم يرتدون القبعات البيضاء، بينما الأشرار قبعاتهم سوداء. كذلك يبرز هذا الموقع نوعاً ثالثاً وهم ذوي القبعات الرماديّة Grey hats الذين يصنفون بين النوعين السابقين؛ إذ يقوم الهاكر باختراق نظام ما ويكتشف نقطة ضعفه ويخبر مالك النظام بها. ومن الجدير بالذكر أن الشركات التي تحرص على بياناتها بشكل كبير غالبًا ما تضع جوائز ماليّة قيّمة لهؤلاء مقابل التصريح عن الثغرات التي اكتشفوها، وقد يصل الأمر إلى حدّ منحهم فرصاً للعمل في الشركة المستهدفة، وهكذا قد يتحولون إلى هاكرز أخلاقيين. وكلّ من هذه الأنواع الثلاثة السابقة الذكر، غالبًا ما تعمل ضمن مجموعات أو منظمات تسمى Hacking

« الهندسة الاجتماعية والهندسة العكسية سلاحان مهمان للهاكر الأخلاقي

Organizations، ومن أشهر هذه المنظمات Tailored Access Operations التابعة لوكالة الأمن القومية الأميركية NSA.

الوحوش البشرية

ويضيف موقع "بحوث" نوعاً رابعاً، وهم أخطر أنواع الهاكرز أو حراس عالم "الهاكنج"، ويطلق عليهم ذوي القبعات الحمراء Red Hats Hackers الذين هم خليط ما بين الهاكرز ذوي القبعات البيضاء والهاكرز ذوي القبعات الحمراء، مع التركيز على أن معظمهم يعمل في جهات أمنية وحكومية وعسكرية، أي تابعين للدول بشكل رسمي ويعملون تحت مظلتها ورعايتها لهم. ونظراً لخطورتهم ومهارتهم المتميزة ودورهم الخطير (خبراء ومختصون في عالم "الهاكنج")؛ يطلق عليهم مصطلح الوحوش البشرية فعلياً، حيث يقومون باختراق الهاكرز والمختصين الآخرين وأجهزة التحكم والسيطرة (السكادا) وتدمير أجهزة الهدف وإيقافه عن العمل نهائيا.

سؤال مهم

وتطرح Blogspot سؤالاً مهماً يبين القاسم المشترك بين نوعي الهاكرز الأخلاقيين، وغير الأخلاقيين، وهو: لماذا كلهم ينتمون الى الهاكرز. وهو ما تجيب عليه ببساطة أن كل نوع منهما لديه القدرة على ايجاد الثغرات واختراق المواقع لكن لكل واحد هدف مختلف عن الآخر. فنجد هنا أن المدونة تقصد المعايير الأخلاقية، الهادفة إلى الحماية لا الهجوم والاختراق بشكل غير قانوني يضر بالآخرين.

شهادة معتمدة

وتؤكد موسوعة "ويكيبيديا" أن المخترق المعتمد الأخلاقي أو بالإنجليزية (CEH) عبارة عن مؤهل وشهادة احترافية مهنية. يتم الحصول عليها من خلال إبراز المعرفة بتقييم معايير أمنية في أنظمة الحاسب، وذلك عبر البحث عن نقاط الضعف والثغرات الأمنية المتواجدة في الأنظمة المستهدفة، بحيث يتم استخدام نفس المعرفة والأدوات التي يستخدمها المتسلل أو المخترق الخبيث (غير أخلاقي)، ولكن هنا تتم ممارسة الاختراق بطريقة قانونية ومشروعة؛ لتقييم الموقف الأمني للنظام المستهدف. إذ يتم تقييم هذه المعرفة من خلال الإجابة على أسئلة من نوع (متعددة الاختيارات) فيما يتعلق بأدوات وبرامج القرصنة الأخلاقية المختلفة. ويتمثل رمز الامتحان الخاص

بهذه الشهادة CEH في ٥٠-٣١٢. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الشهادة أصبحت الآن خطاً أساسياً في التقدم إلى الجانب العملي من عمليات الاختراق، والذي تم إطلاقه في مارس من عام ٢٠١٨م، وهو باختصار اختبار يقيس مهارات الاختراق في بيئة مختبرية (معامل حاسوبية). كذلك تشير الموسوعة إلى شهادة أخرى مهمة مقدمة من المجلس الأوروبي تُعرف باسم مهندس دفاع الشبكة المعتمد CNDA.

وتذكر "ويكيبيديا" أن الغرض من شهادة القراصنة الأخلاقية المعتمدة يتحدد في الآتي:

- وضع ومراقبة المعايير الكلية لإصدار شهادات مؤهلات محترفي أمن تكنولوجيا المعلومات المتخصصين في إجراءات القرصنة الأخلاقية.
- إعلام الجمهور بما إذا كان الأفراد المعتمدون يؤدون أو يتجاوزون الحد الأدنى من المعايير
- دعم القرصنة الأخلاقية كمهنة فريدة ذاتية التنظيم

مهمة صعبة

وتبدو صعوبة مهمة الهاكر الأخلاقي في تنوع وكثرة أدوات المخترقين أو الهاكرز غير الأخلاقيين، والتي من بينها-بحسب موقع edarabia- الهجوم من خلال وسيلة مسح الحساسية، والهجوم من خلال انتحال الشخصية، وفك الشفرات، والاختراق من خلال البرامج الخبيثة.

الهندسة الاجتماعية

وفي ضوء ذلك، تبدو الهندسة الاجتماعية ذات علاقة وطيدة بعمل الهاكر الأخلاقي؛ لأن القرصنة في العالم الرقمي ذات مفهوم واسع، يشمل بمعنى أو بآخر الهندسة الاجتماعية وهو الأمر الذي تؤكده دراسة د.فارس العمارات في هذا المجال، والتي تصنفها إلى صنفين هما:

١- الهندسة القائمة على أساس بشري أو إنساني.

٢- الهندسة القائمة على أساس تقني: وهي البرامج والتقنيات التي تساعد الأشخاص الذين يسعون للحصول على المعلومات وبث الشائعات؛ للوصول إلى المعلومة التي يريدون استغلالها، ومن أمثلة ذلك: الاحتيال الإلكتروني، والاحتيال الصوتي، والرسائل الاقتحامية المزعجة، وبرامج مهمة. ويذكر د.العمارات أن الهاكرز يقومون باستخدام الهندسة الاجتماعية لعدة أسباب منها: سهولة الإعداد والتنفيذ، وقلة الحماية والوعي، وصعوبة الكشف.

الهندسة العكسية

وعلى صعيد متصل، فإن الهندسة العكسية-طبقاً لموقع bit-for-tech- تبدو أيضاً مهمة في مجال الهاكر الأخلاقي. فهي في عالم الحاسوب

> **القرصنة الأخلاقية أصبحت مهنة فريدة معتمدة برعاية دول ومؤسسات لحماية أنظمتها**

والتقنية تُعنى بآلية لاستخراج أكواد، أو سورسات، أو بنية برنامج معين، أو نظام معين، عن طريق تحليل بنيته أو وظيفته أو طريقة عملها باستخدام برامج وسكربتات (سيناريوهات) وأدوات وغيرها. ويجمل الموقع استخدامات الهندسة العكسية كالتالي:

- صنع "كراك" لبرنامج وتفعيله
- حذف العمليات الشرائية من برنامج
- صنع برنامج مشابه له والاستفادة من تقنيات وسورسات برامج أخرى
- تحليل البرامج لأخذ فكرة عن طريقة عملها
- كشف الثغرات في البرنامج
- كسر الحمايات والتجسس
- إزالة الحقوق عن البرامج
- التعليم أو الفضول
- كشف الفايروسات والأكواد الضارة
- واستخدامات أخرى ولكن أغلبها غير أخلاقية

آلية العمل

ننتقل بعد ذلك إلى جانب مهم، يتعلق بإجراءات وآليات عمل الهاكر الأخلاقي، والتي توضحها لنا جريدة "الرياض" في حوارها مع أحد الشباب السعوديين المحترفين في هذا المجال، وهو عمر العولقي الذي حول ولعه بالاختراق إلى عمل رسمي احترافي، والذي يذكر أن هناك مدارس ومنهجيات يتبعها مختبرو الاختراق، منها التي تركز على تطبيقات الويب، مثل OWASP، ومنها الذي يركز على النظام وجمع المعلومات، مثل NISTg OSSTMM. ولكن في كل الأحوال تُتبع خطوات ليست بالضرورة أن تكون إجبارية أثناء الاختبار، فهي خطوات تساعد المختبِر باتباع تقنيات مجربة وآمنة في الاستخدام.

فيجتمع المختبِر والجهة المعنية بالاختبار لتحديد خطة العمل وتحديد نوع الاختبار المطلوب وعدد الخوادم أو التطبيقات المراد اختبارها، بعد ذلك يتم توقيع اتفاقية بين الطرفين، وتحديد موعد الاختبار والأجهزة المستخدمة ورقم الـ IP للمخترق. يلي ذلك-بحسب العولقي-أن يقوم المختبِر بجمع أكبر عدد من المعلومات المتوفرة عبر الإنترنت، ويكون ذلك من خلال استخدام تقنيات في الاختراق، تسمى Google Hack، والتي تستخدم محرك البحث جوجل كمساعد لها في معرفة المعلومات المتوفرة عبر الإنترنت؛ ففي بعض الأحيان يخطئ مديرو النظام عندما يظنون أن ملفاتهم الموجودة على الخادم وضعت في مكان غير ظاهر للمستخدم هي مخفية عن متناولة. فباستخدام هذا الأسلوب وأساليب أخرى يستطيع المخترق والمختبر معرفة جميع الملفات الموجودة على الخادم الموقع. ويتابع العولقي حديثه، أنه بعد مرحلة جمع المعلومات يقوم المختبِر بالتعرف على الهدف المراد اختباره بشكل أكبر عن طريق مسح المنافذ الموجودة ومعرفة أنواع التطبيقات والخدمات المتوفرة في الهدف مع اتباع خطوات معينة؛ لعرض جميع الخدمات المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر في الهدف، كما يتقدم عمل المختبِر ليكون أشمل وأوسع عبر تحليل التطبيقات ومعرفة عدد المتغيرات في التطبيق وقيم المتغيرات ومعرفة إصدارات التطبيقات والخدمات.

وينتقل العولقي للمرحلة الرابعة، والتي فيها يقوم المختبِر بتحليل النواتج من المرحلتين السابقتين ويحاول اكتشاف نقاط الضعف واستغلالها لتكون ثغرات يطبقها فور اكتشافها؛ لكي يثبت حقيقة وجودها في التطبيق أو النظام المختبَر. وفي هذه المرحلة بالتحديد يقضي المختبر معظم فترة المشروع المتفق عليها باكتشاف نقاط الضعف وتحليلها وبرمجة برمجيات معينة إن لزم الأمر؛ لاستثمار هذه النقاط. يعقب ذلك قيام المختبر بكتابة تقرير مفصل عن جميع المخاطر ونقاط الضعف والثغرات المكتشفة، مع تقديم نصائح وإرشادات لإغلاق تلك الثغرات والنقاط بشكل مفصل وتقني وتحديد خطورة النقاط والثغرات المكتشفة عبر تصنيفها إلى ٣ مراتب وهي: خطيرة High، ومتوسطة الخطورة Medium، وقليلة الخطورة Low، ويتم ذلك بعد الرجوع لمصادر معتمدة في تقيم المخاطر الأمنية ودراسات أمنية تتم من قبل المختبر. وأخيراً، يتم الاجتماع بالجهة المعنية لعمل عرض تقديمي عن نقاط الضعف الأمنية والثغرات والحلول؛ مما يساعد الجهة المعنية بالاختبار في فهم الطرق اللازمة لمعالجتها وفهم نوعية هذه الثغرات، كما يقوم المختبِر بإعادة تطبيق الثغرات المكتشفة بعد التنسيق مع الجهة والتأكد من إغلاقها بشكل سليم.

3 أسئلة أساسية

وختاماً، يسلط c.Palmer الضوء-في كتاب بعنوان: "Computers and Technology"-عند مناقشته "القرصنة الأخلاقية"-على ٣ أسئلة أساسية يسعى الهاكر الأخلاقي، من خلال تقييمه الجوانب الأمنية لأي نظام للإجابة عنها، وهي:

- ما الذي يمكن أن يرصده الدخيل (الهاكر غير الأخلاقي) في الأنظمة المستهدفة؟
- ما الذي يمكن أن يفعله هذا الدخيل بهذه المعلومات؟
- هل يلاحظ أي شخص في هذه الأنظمة محاولات ذلك الدخيل أو نجاحه في تحقيق اختراقات؟ أم نجاحات؟

التطوير التنظيمي ضرورة في المنظمات المعاصرة

إن التطوير التنظيمي هو "عملية مخططة ومقصودة؛ تهدف إلى تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وتحسين قدرتها على حل مشكلاتها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية".

أ.رياض سليمان الخضيري
مدير إدارة تطوير الموارد البشرية
معهد الإدارة العامة

وفي ضوء ذلك، فإن تطوير المنظمات يتعامل مع سلسلة كاملة لمشاكل الناس في المنظمة، على سبيل المثال ضعف الحالة المعنوية، وانخفاض الإنتاجية، وضعف الجودة، والنزاع بين مجموعات العمل، وعدم وضوح الأهداف (على مستوى المنظمة ككل أو الوحدة التنظيمية)، وعدم ملاءمة أنماط القيادة، وضعف أداء الفريق، وعدم ملاءمة هيكل المنظمة، وضعف تصميم المهام، وعدم الاهتمام الكافي بطلبات البيئة، وشغف علاقات العملاء، ووجود أجزاء مختلفة في المنظمة تعمل بشكل متناقض. باختصار حينما لا يحقق الأفراد أوالفرق أوالمنظمات ما تسمح به قدراتهم بالكامل، فإن تطوير المنظمات يكون ضرورة ملحة.

ومن المعلوم أن حقل تطوير المنظمات يختص بالناس والمنظمات وكيف يعملون، وبالتغيير المخطط الذي يقصد به جعل الأفراد والفرق والمنظمات يعملون بشكل أفضل ويتضمن التغيير المخطط استخدام البديهة والعمل بشكل مكثف ومستمر على مر الوقت، وبأسلوب منظم ومحدد الهدف ومعلومات صحيحة عن مرونة المنظمة وكيفية تغييرها.

وبرامج تطوير المنظمات هي عبارة عن جهد متواصل طويل المدى ومخطط؛ حينما يواجه القادة مواقف غير مرغوب فيها ويرغبون في تغييرها، فهم-أي القادة-يتصلون بمحترفي تطوير المنظمات وسوياً يقررون إذا ما كان تطوير المنظمات متصل بالمهمة التي بين أيديهم، فإذا كانت الإجابة نعم؛ يتم الاتصال بالآخرين في المنظمة للمساعدة في تصميم وتنفيذ برنامج التغيير. والظاهرة المحورية في تطوير المنظمات هي المشاركة والانخراط على مدى واسع؛ وذلك بإدخال قدر المستطاع الأفراد في الفعل وعندها يتم تطوير خطة كلية أو استراتيجية تتضمن أنشطة متسلسلة؛ يهدف كل منها إلى تحقيق نتيجة تدفع المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، هذا ما يسمى نموذج تطوير المنظمات الكلي.

كذلك فإن عملية التطوير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة. ومن أهداف برنامج التطوير التنظيمي ما يلي:

1. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
2. التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة؛ من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التطوير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
5. الكشف عن الصراع؛ بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
7. تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
8. مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
9. إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
10. تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاً لها.

كل هذا وأكثر يجعل التطوير التنظيمي ضرورة لا غنى عنها للمنظمات المعاصرة، وهو ما استشعرته العديد من المنظمات الوطنية؛ مما دفعها لمزيد من الاهتمام به والاستثمار فيه بالشكل الذي يعود بالنفع على المنظمة كلها.

ما الذي يفعله القائد الاداري "الراعي"؟

يعد **القائد الاداري الراعي** النموذج القيادي الأكثر تأثيراً من خلال النقاط التالية:

- يبدد المخاوف.
- يدرب الفريق.
- يدرك أن الرحلة طويلة ويستعد لها.
- يؤهل قادة جدد على كافة المستويات.
- يحدد الاتجاه.
- يضع ويشارك رؤيا طموحة.
- يشارك المرح مع الفريق.
- يعرف مسامحة الآخرين.
- يقود بالقدوة.
- يطور النظم.
- يرسم الحدود الادارية.
- ينسى تماما استخدام "العصا والجزرة".

كاتبة روسية متخصصة في تطوير الذات تحدد العلامات والتغييرات

يتجنبك الجميع في العمل..
هل أنتَ «الشخصية السامة» دون أن تشعر؟

تتطور الحياة بطريقة تجعل حتى أكثر الناس مرحا يتحولون إلى شخصيات سامة دون أن يدركوا. وقد تتراوح نتائج ذلك بين الإصابة بالاكتئاب الشديد أو الشعور بالوحدة مدى الحياة.
وفي تقريرها الذي نشره موقع "أف.بي.ري" الروسي، استعرضت الكاتبة المتخصصة في تطوير الذات، الروسية "إليزابيتا بابيتوفا"، العلامات والتغييرات التي قد تحدث على شخصية الفرد والتي ينبغي الانتباه لها.

> **الإنسان الطبيعي بحاجة دائمة إلى المجاملة والاستماع لكلمة لطيفة**

لا أحد يقدرك

أفادت الكاتبة بأن بعض الأشخاص المحيطين بنا في العمل يطلبون منا المساعدة عند الوقوع في مأزق ما حتى لو كان ذلك على حسابنا. وفي الواقع، أنت لا تدين بشيء لأحد؛ لذلك عليك التوقف عن تقديم المشورة والنصح للأشخاص الذين لا يشعرون بالامتنان لما تفعله من أجلهم؛ نظرًا لأن ذلك من شأنه أن يحولك إلى شخصية تعيسة. بدلا من ذلك، اجعل حل مشاكلك الشخصية أولوية في حياتك، عوضًا عن حل مشكلات الآخرين.

لا تحب المجاملات

وأشارت الكاتبة إلى أن المجاملات في العمل من طرق التعبير عن العواطف، ولكن الشخصيات السامة لا تحتاج إلى التفكير في المشاع؛ نظرًا لأن ذلك يمكن الإشارة إليه عبر الأفعال. قد يكون ذلك صائبًا، إلا أن الإنسان الطبيعي بحاجة دائمة إلى الاستماع لكلمة لطيفة؛ لأن المجاملة ليست فقط مجرد تقدير للمزايا الشخصية، وإنما هي مظهر من مظاهر الاهتمام الصادق.

تنزعج من السعداء

تعتبر هذه العلامة أخطر من سابقاتها، وتتمثل في الشعور بالانزعاج من سعادة الآخرين دون وجود سبب وجيه لذلك. وتجدر الإشارة إلى أن الشخص السام يؤمن بأن الحياة عبارة عن صراع، وعند مشاهدة أشخاص سعداء سيحاول تخليصهم من الأوهام والأحلام الوردية.
أحيانًا قد تكون محقًا في اعتقادك ذلك، لكن الأفضل عدم التدخل في حياة الآخرين، كما أن انتقاد سعادة الآخرين يعطي انطباعًا سيئًا عن الشخص، خاصة أنه ليس بإمكان أي إنسان تقييم حياة الآخرين. علاوة على ذلك، فمن شأن ذلك أن يجعلك عاجزًا عن الاستمتاع بالأشياء البسيطة وغير قادر على مشاركة الآخرين سعادتهم.

تنتقد فقط

أضافت الكاتبة أن الشخصية السامة لا تمتدح أحدًا؛ لذا إن كنت كذلك فعليك النظر في سلوكك، لأن مدح الناس يعتبر تأكيدًا على أهمية عملهم. وفي الحقيقة، عندما يفهم المرء أن عمله موضع تقدير؛ فإنه يقوم بعمله بحماس وكفاءة أكبر.

لا تعتذر

كذلك أوضحت الكاتبة أن من صفات الشخص السام أيضًا عدم

> **من صفات «المسموم» الوقاحة وإثارة الفوضى واستغلال ضعف الزملاء**

الاعتذار حتى إذا كان مخطئًا؛ نظرًا لأنه دائمًا يرى نفسه على حق. ولكن -في الواقع- لا يعتبر الاعتذار اعترافًا بالخطأ، بل يُظهر أنك تحاول عدم إبداء الإساءة، ورغم الاختلاف فإنك تحاول التخلص من أي سوء فهم.

تتلاعب بالناس

إن الوقاحة ومحاولة إثارة الفوضى من سمات الشخصيات السامة، فضلًا عن التودد إلى الأشخاص واستغلال ضعفهم من أجل تحقيق هدف شخصي. لكن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى انقطاع العلاقات، مثل أن تطلب من الآخر الاختيار بينك وبين وظيفته.

كلماتك تزعج الناس

في بعض الأحيان، قد يقول الإنسان كلمات عادية، إلا أن طريقته في التفوه ببعض العبارات قد تزعج أو تدل على موقف سيئ تجاه غيره. وعلى هذا الأساس، ليس مهمًّا فقط أن تقول كلمات جيدة، ولكن طريقة التلفظ بهذه العبارات والسياق الذي قيلت فيه مهم أيضًا.

لا تتقن النقاشات

أوضحت الكاتبة أن الشخصيات السامة عندما تخوض نقاشا ما، حتى لو كان عبر الإنترنت، فإنها لا تعلق فقط على الموقف، وإنما على الأشخاص. وبعد بضع لحظات من بدء المناقشة، يصبح واضحًا أن الشخصية السامة بدأت تكوّن صورة سلبية عن الطرف الآخر دون أي موضوعية في النقاش، وإنما تتعامل مع الأمر بصفة شخصية. وبالنسبة لها فإن إهانة الآخرين وإثارة المشكلات تجلب لها السعادة، ولكن في الوقت نفسه تجعلها شخصية غير اجتماعية وغير محبوبة.
قابل للتأثر بالآخرين
أوردت الكاتبة أن الشخصيات من هذا النوع قد تذهب للعمل في مزاج جيد، إلا أنها سرعان ما تتأثر بمزاج الآخرين. وعلى هذا الأساس، تعد هذه الشخصية غير مستقرة عاطفيًا، وغالبًا ما تميل إلى إلقاء اللوم على غيرها.

تجافي والديك

ربما يرى البعض أن صاحب هذه الشخصية لا يفكر في قضاء الوقت مع الوالدين. ومهما كان عمر الإنسان فإنه يحتاج بالفعل لقضاء بعض الوقت مع والديه، فلذلك تأثير عاطفي عليه وعلى توازنه النفسي.

القيادة والتطوير المهني

أ.خالد الثقفي
عضو هيئة التدريب
مركز اللغة الإنجليزية
معهد الإدارة العامة
بمنطقة مكة المكرمة

يعتبر التطوير المهني من صميم مهام معهد الإدارة العامة، وكذلك هو المحور الذي ترتكز عليه أساسيات عمل تطوير الموارد البشرية. إن نجاح وتفوق منظومة التطوير المهنية والمؤسسية هو المحرك الأساسي لدفع عجلة النمو في مختلف القطاعات والمجالات، فمفهوم التطوير المهني له أبعاد مختلفة، تبدأ من مفهوم المهنية والعمل المهني، والمعرفة والمهارات المهنية، أيضًا مفهوم الثقافة المهنية وبرامج تدريب الموظفين.

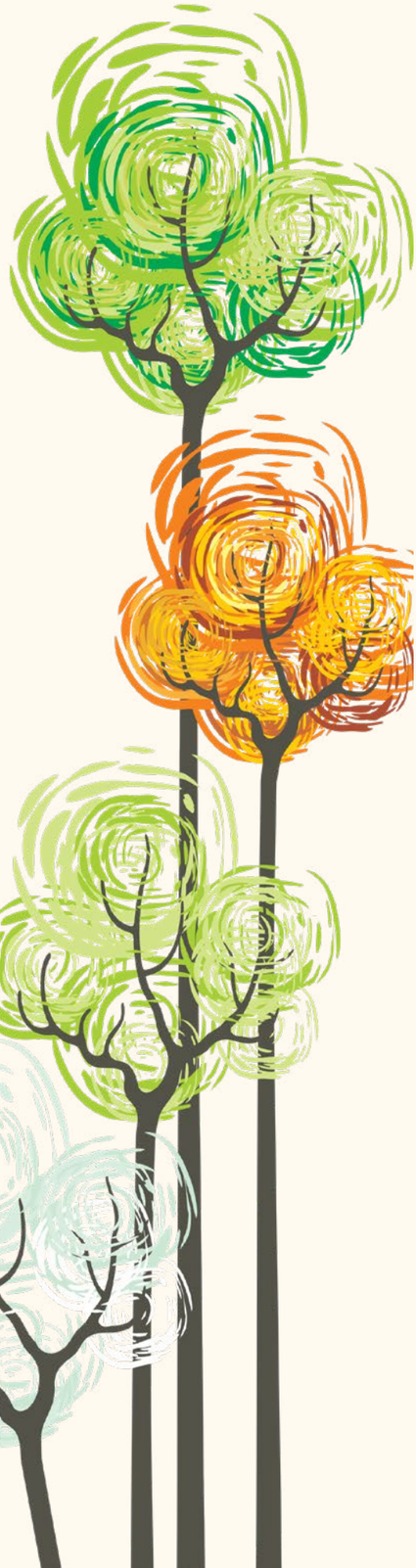
إن أغلب الدراسات ومعظم الأبحاث العلمية المنشورة في مجال التطوير المهني لا تعرف بشكل دقيق مفهوم التطوير المهني، ومحتواها تنظيري وفلسفي ومرتبط بمجالات محددة، كالتعليم والصحة، ولا يزال هناك فجوة كبيرة في العديد من التخصصات والمجالات، بالإضافة إلى ذلك، فإن أغلب البحوث والدراسات المنشورة تمت في السياقين الأوروبي والأمريكي؛ لذلك نتائجها وتوصياتها قد لا تكون مناسبة لسياقنا واحتياجاتنا المحلية. من هنا يظهر لنا أهمية فهم السياق والاحتياجات المرتبطة بعوامل متصلة بالإطار السياسي والنظام الإداري المحلي. كذلك فهم الاحتياجات الفريدة لمختلف القطاعات والتخصصات. يتضح لنا أيضًا أهمية الدراسات والبحوث الميدانية المحلية بالتحقيق في مدى جدوى تطبيق النظريات والأفكار المنبثقة من الأدبيات والدراسات السابقة، ولتسليط الضوء على وجهات النظر المختلفة من واقع تجارب وممارسات وخبرات.

قد لا يتسع المجال لمناقشة جميع الأمور المتعلقة بمفهوم التطوير المهني، لكن كغيري من الباحثين في مجال تطوير الموارد البشرية، أرى أن التطوير المهني هو عبارة عن جميع الجهود الرسمية وغير الرسمية، والمنتظمة وغير المنتظمة التي تساعد في تحسين وتطوير المعرفة والمهارات المهنية، والتي بدورها تقود إلى تغيير في الممارسات والتوجهات الفكرية في بيئة العمل. ما طرحته هنا او نشره الكثير من الباحثين في الأدبيات والدراسات السابقة لا يجسد حقيقة وواقع التطوير المهني ولا يعرفه بدقة أو بشكل كامل. ويجدر التأكيد هنا أن التطوير المهني هو عملية مرحلية ومستمرة ومرتبطة بكامل مسيرة الحياة المهنية منذ أول يوم عمل حتى التقاعد، ومرتبطة أيضًا بالمتغيرات والاحتياجات والأزمات. كذلك يتأثر التطوير المهني بشكل مباشر بالقيادات ودور القادة، وبالممارسات الإدارية وبيئة العمل. ويبرز دور القادة في خلق بيئة عمل محفزة للتطوير المهني.

كذلك تلعب الإدارة العليا للمنظمة دورًا أهم في توظيف الممارسات والأنظمة التي تسهم في تفعيل دور القادة والمديرين ورؤساء القطاعات وتزويدهم بمساحة أكبر وتمكينهم، إضافة إلى توعيتهم بأهمية التطوير المهني في دفع عجلة النمو؛ لذلك من المهم جداً أن يكون لهم دور في توجيه بوصلة منظومة التطوير المهني للاتجاه المناسب والمتوافق مع احتياجات المنظمة، ولتلبية الاحتياجات الفردية للموظفين ومساعدتهم في تطوير أنفسهم. ويبرز دور القائد ويتجلى في تمكينه، ويغيب بسبب أنظمة وقيود مفروضة عليه وتحد من تحركاته. القائد كغيره من أفراد فريق العمل مرتبط بأنظمة مفروضة من الإدارة العليا وممارساتها، لذلك من المهم إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتدريب الموظفين والابتعاد عن المركزية وفرض توجهات المنظمة من قبل إدارة تطوير الموارد البشرية.

الأداء الوظيفي وفصول السنة

ربيعي ممتع.. وأفضل صيفاً..ومتقلب خريفي.. ومنخفض شتاءً



هل لاحظت يومًا أن أدائك الوظيفي يتأثر بتقلبات الطقس والمناخ على مدار العام؟ ربما تعتقد أن طرح هذا السؤال من قبيل الدعابة، لكنه يحمل بين طياته ظاهرة تشغل بال واهتمام العديد من الخبراء والمتخصصين والأطباء؛ لأنها ترتبط بالحالة المزاجية للموظف، وبصحته وهما جوهر ومحور ارتكاز أدائه الوظيفي. وربما يصل الأمر إلى أن يتسبب في إثارة بعض المشكلات في العمل، وبعض الأعراض المرضية النفسية، كالاكتئاب، والاضطراب العاطفي الموسمي، وجميعها تنعكس على أداء الموظفين. في هذا التقرير نسلط الضوء على هذه الظاهرة الغريبة، وإليكم التفاصيل.

"ماراثون" الأداء والتحدي

أظهرت نتائج استبيان-طبقًا لموقع "CNN بالعربية"-أجراه موقع "بيت.كوم"-الذي يعد أكبر موقع للتوظيف في الشرق الأوسط-أن ٤٢.٥٪ من المهنيين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا صرّحوا بأن مستوى إنتاجيتهم في العمل يتأثر بالطقس؛ حيث أشار ٢٤.٧٪ منهم الى أنهم يعملون بشكل أفضل خلال فصلي الربيع والصيف. كذلك تبرز مدونة "Dr.job"-المتخصصة في مجال العمل والوظائف-انعكاس تأثير الطقس وفصول السنة على الأداء الوظيفي؛ حيث ترى أنه قد يكون الحفاظ على الإنتاجية تحديًا في موسم الشتاء، ولكن يجب أن نحاول الحفاظ على النشاط والإلهام خلال هذه الفترة، حيث نرسي الأساس (والإيقاع) لبقية العام، كما هو الحال في الماراثون، فإذا كنت تسير ببطء شديد؛ فلن تبقى في خضم المنافسة الشرسة. وتوضح المدونة أنه مع بداية فصل الشتاء؛ تصبح الأيام أكثر قتامة، وأكثر برودة، والليالي أطول. وما لديك من طاقة يكفي فقط للبقاء في فراشك المريح، وتناول الطعام، ومشاهدة الأفلام. لقد أصبح شعورك بالاكتئاب الآن أقوى من أي وقت مضى. تجتمع الآن كآبة الشتاء مع كآبة الإغلاق؛ بسبب تفشي فيروس كورونا، كما ينخفض كل ما لديك من حافزية وإنتاجية إلى ١٥ درجة سيليزية، مثل الطقس.

درجات الحرارة ومكان العمل

وعلى النقيض من ذلك، فقد سبق وأن تناولت صحيفة "الرياض" تأثير درجات الحرارة المرتفعة صيفًا على تخفيض الإنتاجية والعطاء لدى الموظفين، من وجهات نظر اقتصاديين ورجال أعمال وموظفين. كذلك أبرزت الصحيفة رأي عدد من الخبراء والمختصين، ومنهم د.فهد النافع-عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة القصيم-الذي يؤكد أن ارتفاع درجة الحرارة يؤثر في العطاء والأداء؛ لارتباطه بالعنصر البشري الذي يتأثر سريعاً بكل المؤثرات من حوله وبشكل خاص ما يتعلق بدرجات الحرارة، إذ أن التأثير على الأداء والعطاء سيكون جزءًا مؤثرًا على الإنتاجية؛ وبالتالي الجانب الاقتصادي. مبيناً أن لدرجة الحرارة العالية أو المنخفضة تأثيرًا سلبيًا على الإنتاجية، وخاصةً في الأماكن المكشوفة التي تكون مرتبطة بالعمل مباشرة، كمن يعملون في الطرق والمباني والكهرباء وغيرها، أما إذا أخذنا العمل داخل المكاتب الإدارية فالأمر يكون محدود التأثير، إذا تنازلنا عن التكلفة التي تغطي تقليص تأثير ارتفاع درجة الحرارة، مثل استخدام التكييف ساعات العمل.

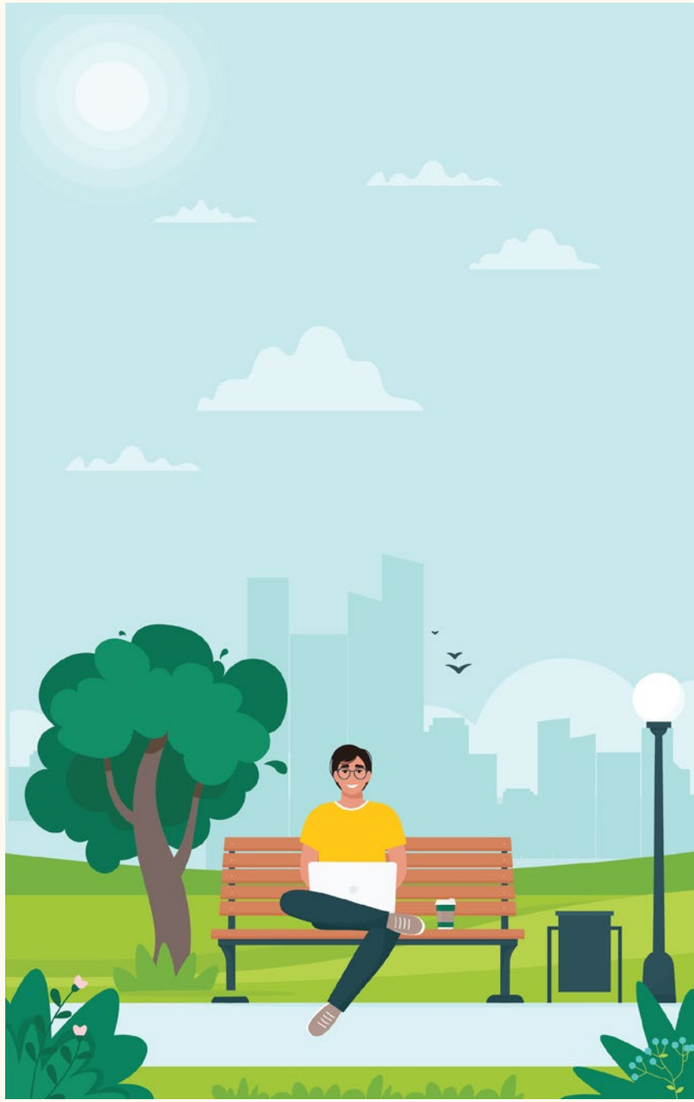
الطقس والحالة المزاجية

في ضوء ما يؤكد عليه المتخصصون بشأن تأثير الطقس وفصول السنة على أداء الموظفين مهام أعمالهم، يبرز الاكتئاب-الذي سنتطرق له لاحقًا-وارتباطه بهذا الطقس واختلافات هذه الفصول؛ حتى نعي جدية هذه الظاهرة. والإشارة إلى العواقب السلبية للاكتئاب على حياة الإنسان وسلوكه وحالته المزاجية وأدائه الحياتي والوظيفي. وفي هذا الصدد يتطرق موقع "الكلية

١٠ طرق ونصائح لزيادة إنتاجية الموظفين في الشتاء والتغلب على تقلبات المزاج

الملكية للأطباء النفسيين" بالمملكة المتحدة إلى "ظاهرة الاكتئاب في مكان العمل"، الاكتئاب هو مرض شائع، فهناك واحد من كل ٥ نساء، وواحد من كل ١٠رجال سيعانون من الاكتئاب في فترة معينة من حياتهم، وواحد من كل ٢٠ شخصًا بالغًا سوف يعاني من اكتئاب شديد الدرجة وعدد مشابه لذلك سوف يعاني من اكتئاب أقل شدة. وبشكل طبيعي المشكلات الشائعة عند عامة الناس هي أيضا شائعة في مكان العمل، حوالي ٣ من كل ١٠ موظفين سوف يعانون من مشكلة في الصحة النفسية في كل عام؛ وهو الأمر الذي يقلل من إنتاجهم في العمل، ويزيد من نسبة الإجازات المرضية، والحوادث وتغيير الموظفين عن العمل.

ويشخِّص الموقع أعراض هذا الاكتئاب بالحزن الذي لا يتغير من يوم لآخر، والبكاء بدون سبب واضح، والقلق والتوتر، واضطراب النوم، وقلة الشهية وتغير الوزن، والتعب والإرهاق وقلة الهمة، والنسيان وقلة التركيز، وأفكار عدم الأهمية وفقدان الأمل. وفي ضوء ذلك فإن الموظف الذي يعاني من الاكتئاب قد يبدأ بتصرفات غير معتادة في البيت وفي مكان العمل، وربما يلاحظ الموظفون الآخرون أو زملائه بعض التأثيرات السلبية عليه، كأن يعمل ببطء، وغير قادر على التركيز، وينسى، ويتأخر عن العمل والاجتماعات، ولا يأتي للعمل، ويتشاجر ويتجادل مع زملائه، وغير قادر على توزيع المهام، والعمل أو محاولة العمل تحتاج لمجهود زائد.



هرمون الضوء

وارتباطًا بظاهرة الاكتئاب بين الموظفين بسبب الطقس وتغير فصول السنة؛ يسلط موقع "المدينة نيوز" الضوء على ما يعرف بـ "اكتئاب الخريف" الذي قد يتسبب للبعض منهم في الشعور أحيانًا بالملل والضيق والرغبة في البكاء، إضافة لمشاعر أخرى مختلفة؛ باعتبارها-بحسب وكالة الأنباء الروسية "سبوتنيك"-حالة تأتي خارج الإرادة؛ نتيجة تغير المناخ. ويفسر بعض الاستشاريين في مجال الصحة النفسية هذا النوع من الاكتئاب، أو ما يعرف أيضًا بـ "الاكتئاب المزاجي"؛ بارتباط الأمر بقلة الضوء نتيجة أن أشعة الشمس ليست بشدتها كما هو الحال بالصيف، وهو ما يؤثر على "هرمون الضوء" الذي له ارتباط بالحالة المزاجية.

الساعة البيولوجية والسيروتونين

كذلك هناك ما يعرف بـ"اكتئاب الشتاء" الذي يعاني منه بعض الناس، ومنهم الموظفين بطبيعة الحال. ومع هذا الاكتئاب-وفقًا لموقع "الرؤية"-يشعر مَن يعاني منه بأن طاقته مستنزفة، مع حالات قوية لتقلب المزاج، ما يؤدي لحدوث اضطرابات عاطفية واضحة. فانخفاض الحرارة، ومستوى ضوء الشمس؛ قد يؤدي إلى اضطراب في الساعة البيولوجية للإنسان وهي المسؤولة عن نشاط

تحذيرات من الاضطرابات العاطفية الموسمية والإصابة بالاكتئاب في الشتاء والخريف

الجسم، ما يؤدي إلى الشعور بالإحباط، والتفكير بطريقة أكثر سلبية. ويؤدي انخفاض مستوى ضوء الشمس في موسم الشتاء إلى انخفاض مادة السيروتونين في المخ، وهي مادة كيميائية لها تأثير على التغيرات المزاجية العصبية، ما يؤثر على الحالة المزاجية لك طوال اليوم. كذلك ينخفض مستوى الميلاتونين في الجسم مع تغيّر الفصول والذي يلعب دوراً في تنظيم النوم واعتدال المزاج.

اضطراب عاطفي موسمي

وسواء كان الاكتئاب في فصل الشتاء أو فصل الخريف، فهو يرتبط بظاهرة أعم، نتعرف عليها من خلال ما يذكره موقع "MAYOCLINIC"، وهي ظاهرة الاضطراب العاطفي الموسمي، كنوع من الاكتئاب المرتبط بالتغيُّرات الموسمية، والذي يحدث بشكل كبير في هذين الفصلين، وقليلًا ما يحدث في فصلي الصيف والربيع. وتتحدد أعراضه بصفة عامة في الشعور بالاكتئاب معظم اليوم في أغلب الأيام، وفقد الاهتمام بأنشطة كنت تستمتع بها سابقًا، وانخفاض النشاط، ووجود مشكلات تتعلق بالنوم، والشعور بتغيرات في الشهية أو الوزن، والشعور بالخمول أو الاهتياج، وصعوبة التركيز، والشعور باليأس أو فقدان الأمل أو الذنب، وتردد أفكار سلبية وأحيانًا هدامة. بينما تتمثل أعراضه في كل من الشتاء والخريف في فرط النوم، وتغيرات الشهية، وزيادة الوزن، والإرهاق أو نقص الطاقة. وكما يتضح من هذه الأعراض جميعها؛ فإنها تؤثر في الأداء العام للإنسان، ولا سيما أدائه الوظيفي؛ لأنها تتعلق بالناحيتين الذهنية والبدنية.

تأثيرات الطقس صباحًا

وعلى جانب آخر ونقلًا عن موقع "ميديكال إكسبريس الإلكتروني"؛ يورد موقع صحيفة "الشرق الأوسط" أنّه بينما بحثت العديد من الدراسات السابقة التأثيرات التي من الممكن أن يسببها الطقس على الحالة المزاجية العامة للأشخاص وعلى مستويات الطاقة لديهم، ما زال مدى تأثيره على تجاربهم في البيئات المهنية غير مفهوم بصورة جيدة. ومع وضع ذلك في الاعتبار، أجرى الباحثون في جامعة "لوفانا" ببلدة "لونيبورغ" في ولاية "ساكسونيا السفلى" في شمال غربي ألمانيا، دراسة مؤخراً تبحث آثار الطقس الصباحي اليومي على ما يشعر به الأشخاص أثناء وجودهم في العمل.

ومن المثير للاهتمام أنّ البيانات التي جمعها الباحثون أشارت إلى أنّ الطقس الصباحي كان مرتبطاً فقط بالحالات الإيجابية التي تتسم بالحالات النفسية الإيجابية، وليس بالحالات السلبية. وبعبارة أخرى، وجد الباحثون أنّه كلّما كان الطقس أفضل في الصباح؛ زاد شعور الموظفين بالنشاط والرضا عن عملهم. وعلى

الدورات التدريبية وتعلم اللغات والإجازة وفيتامين د للتغلب على التأثيرات السلبية للطقس

النقيض من ذلك، فعندما كان الطقس سيئاً؛ شعر الأشخاص بمزيد من الإرهاق وعدم الرضا.

5 طرق للعلاج

وقد تصدى العديد من الخبراء والمتخصصين، إضافة إلى المواقع المتخصصة والإعلامية لهذه الظواهر وتأثيراتها في الأداء الوظيفي، فمثلًا تقدم مدونة "DR.job" ٥ طرق للحصول على فصل شتاء أكثر إنتاجية والتغلب على تقلبات المزاج في هذا الفصل، كالتالي:

- ضع روتينًا صباحيًا محفزًا: لضمان بدء يومك بشكل إيجابي؛ قم بتعيين روتين صباحي يحفّزك على النهوض من فراشك. حضّر إفطارًا لذيذًا وتناول كوب القهوة المفضّل لديك، أو قم ببعض التمارين الرياضية، وقم بما يسعدك أيّ كان؛ ستكون أكثر حافزية وتتشجّع لبدء يوم رائع.

ضع قائمة تضم مهام الـ 15 دقيقة: إنها قائمة بالمهام التي يمكنك إنجازها في غضون ١٥ دقيقة أو أقل. على سبيل المثال، تحقق من رسائل البريد الإلكتروني الصباحية، أو قم بإجراء عصف ذهني حول المواضيع المتعلقة بالخطة الأسبوعية، أو خطط لاجتماعك التالي مع مديرك. سوف تستهلك هذه المهمة السريعة قدراً أقل من الجهد والتركيز للعمل كمحفز في بداية اليوم. بعد تحفيزك مع هذا الشعور الرائع بإنجاز المهام؛ ستكون مستعدًا لمهام أكثر تعقيدًا، مثل إعداد مشاركتك الشهرية لاجتماع التقييم القادم. كذلك يمكنك إنجاز هذه المهام الصغيرة أثناء انتظار بدء اجتماع افتراضي أو انتظار ملاحظات مديرك حول مهام أخرى. عندما تشعر أنك لا تملك أي قوة أو أنك تنتظر بدء اجتماع على "ميكروسوفت تيمز"؛ تحقق من قائمة المهام ذات الـ ١٥ دقيقة، وقم بإنجاز بعض المهام منها.

- خذ عطلات صغيرة: هذا من شأنه أن يرفع من مستوى إنتاجيتك إلى مستويات غير متوقعة، وسوف يساعدك هذا المستوى من الإنتاجية في إنجاز المزيد من العمل بسهولة في وقت أقل. ولكن السؤال الآن: كيف يمكنك أن تأخذ هذه العطلات؟

فبدلاً من إضاعة وقت عملك في التحقق من حساباتك على وسائل التواصل الاجتماعي، أو مشاهدة مقاطع فيديو "اصنعها بنفسك" أو الهروب من الاجتماعات عبر الإنترنت، يمكنك بسهولة تعيين عطلات مصغرة، كإغلاق اللاب توب في الساعة ٥ مساءً بدلاً من الساعة ٦ مساءً، وممارسة أي نشاط قد يرفع مستوى إنتاجيتك إلى عنان السماء، مثل ممارسة التمارين الرياضية وقراءة كتاب جديد، أو لقاء أشخاص جدد. اعمل

كيف تتخلص من التفكير في العمل بعد عودتك إلى المنزل؟

أ.د.أحمد عبدالله
أستاذ علم النفس
جامعة القاهرة (سابقًا)

هناك كثير من الأشخاص لا يستطيعون أن يفصلوا بين عملهم وحياتهم الخاصة؛ وذلك إما حباً في العمل أو لارتباطهم به، حيث يأخذ العمل جُل أوقاتهم، والأدهى أنهم إذا ما عادوا إلى البيت فإنهم يفكرون فيه طيلة الوقت.

وربما تجد أفراداً يتعلق ذهنهم بالعمل لدرجة أنهم يفتحون كافة وسائل التواصل الاجتماعي من هاتف، وبريد إلكتروني، و"واتس أب"؛ حتى يستكملوا أعمالهم في المنزل. وهناك نوعية أخرى من الأشخاص تباشر عملها من المنزل، ويظل ذهنهم مشغولاً كل الوقت بالعمل، ويكادون يعملون طوال ٢٤ ساعة-إن صح الوصف-خاصة إن لم يكونوا محددين بوقت معين.

وكثيراً ما أسأل: "هذه المشكلة تؤرقني كثيرًا يا دكتور ليس في أوقات النوم فقط، بل وفي أوقاتي خارج مواعيد العمل، استمر في التفكير حتى أثناء الطعام، حتى في المناسبات، يظل عقلي مشغولاً بالعمل؛ طالما هناك مالم ينجز أو في حالة وجود مهام معينة، وهذا مرهق نفسيًا وبدنيًا ويسبب ضغطًا نفسيًا كبيرًا".

ونصيحتي لمن يسأل هي الآتي: "حاول مرارًا معالجة الأمر وترتيب المهام، وإنجاز جزء كبير من المهمة قبل الميعاد؛ مما سيخفف عليك من هذه الأعراض".

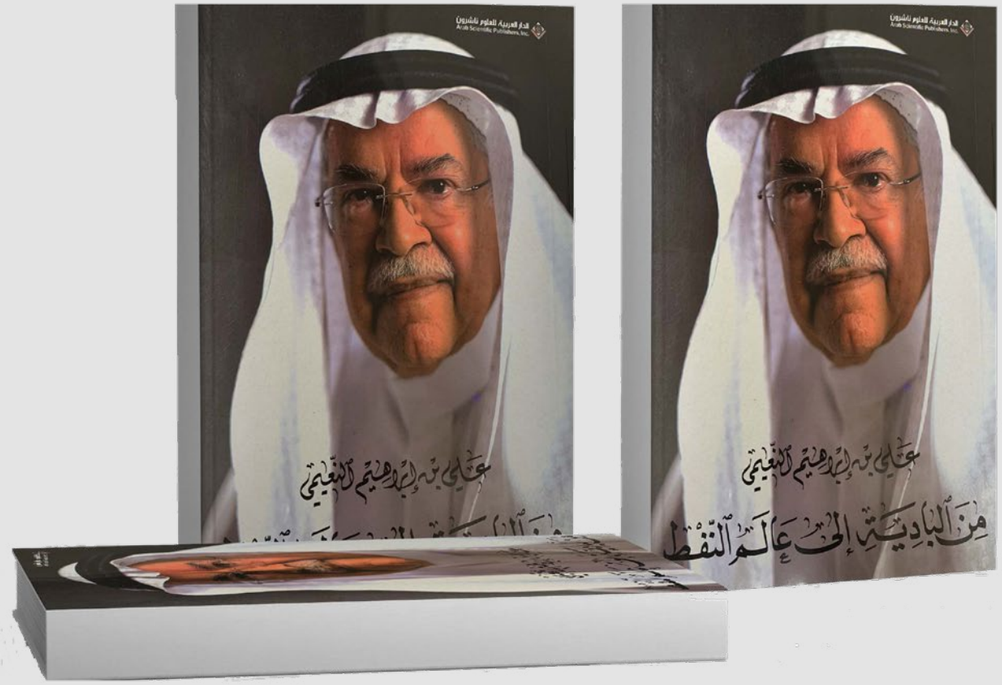
وبالتالي فإن من الوارد أن يأخذ العمل من وقت راحة الفرد أو العكس أحياناً، لكن هناك بعض الأعمال التي تشترط أن يكون الشخص فيها متاحاً طوال اليوم ويكون ذلك وفقاً لشروط العمل، إلا أن تفكير الفرد في العمل طول الوقت-حتى بعد عودته للمنزل-يفقده القدرة على التركيز، ويعمل له "لخبطة" ويفقد على إثرها الاستمتاع بحياته.

وكثير من العلاقات الأسرية تضيع نتيجة عدم تفرغ الأب للزوجة والأولاد وعدم قدرته على إعطاء أية خصوصية واهتمام للبيت؛ لذا فإن الفرد الذي يعطي لعمله كل وقته، دائماً ما يشعر بالضغط النفسي المستمر، ويكون أكثر عرضة لنوبات الغضب والاكتئاب والشعور بالتعب بصفة مستمرة وغيرها من أعراض الضغط النفسي.

وحل مشكلة التفكير في العمل بشكل مستمر يكمن في حسن إدارة الوقت، بمعنى أن يكون وقت البيت للبيت ووقت الترفيه للترفيه ووقت العمل للعمل وهكذا، إضافة إلى تحسين في شروط العمل إذا ما كان يأخذ كل وقته.

البدوي الذي بدأ ساعياً ثم أصبح رئيساً لأكبر شركة نفط في العالم

د.علي النعيمي:
وجدتهم في «أوبك» لا يحترمون الوقت ويتلاعبون بحصص النفط



يتحدث معالي وزير البترول السعودي "سابقاً" د.علي بن إبراهيم النعيمي عن طفولته في كتابه (من البادية إلى عالم النفط) فيقول: كنا نغدو مع بزوغ الفجر نسوق قرابة (١٥٠) رأساً من الغنم؛ لترعى قريباً من مضاربنا، وكنت في الرابعة من عمري. وقد نشأت بعد ولادتي (١٩٣٥م) صبياً حافياً يرعى الغنم. فرضت علينا مواسم الأمطار الترحال بحثاً عما نكلأ به دوابنا. وعشت مع أسرتي وعشيرتي حياة شبه معزولة عن المدنية والحضارة. وفي الثامنة من عمري أرسلتني أمي للعيش مع والدي، وسرعان ما تعلقت بأخي عبدالله الذي كان طالباً في مدرسة الجبل بشركة أرامكو. وكان يعمل بالشركة ساعياً، وأصبحت مثله.

وكنا طلاباً فقراء نقضي معظم وقتنا في دراسة اللغة الإنجليزية، والعربية، ومبادئ الحساب. وصرت الطالب الذي يبذل جهداً أكبر ويقوم بواجبه أفضل من بقية الطلاب. وفي أحد الأيام سألنا مدرسنا عما نريد أن نكون عندما نكبر، فجاء أغلبنا بإجابات نمطية، مثل: رجل إطفاء، أو أستاذ، أو مشرف حفر، لكني فاجأت الجميع قائلاً: "أريد أن أصبح رئيس شركة أرامكو"! أصبحت موظفاً رسمياً في أرامكو إلى جنب دراستي التي كنت شغوفاً بها. ولكن دوام الحال من المحال؛ فقد طردت من أول وظيفة في أرامكو بعد تسعة أشهر؛ بسبب إصدار الحكومة نظاماً يمنع توظيف من هم دون سن الثامنة عشر. بعد محاولات في أعمال أخرى؛ عدت لأرامكو من جديد فتعينت بوظيفة كاتب مبتدئ، وعدت لمقاعد الدراسة مرة أخرى.

ابتسم لي الحظ عام ١٩٥٣م عندما وقع علي الاختيار للدارسة صيفاً في الجامعة الأمريكية في بيروت؛ فتعرفت هناك على علوم الفيزياء والكيمياء والأحياء، بالإضافة إلى الرياضيات الحديثة. وابتسم لي الحظ مرة أخرى عندما تم اختياري ضمن خمسة طلاب منحوا بعثة دراسية إلى الكلية الدولية بالجامعة الأمريكية في بيروت لإكمال دارساتنا الثانوية، والتحضير للدراسة الجامعية. وأنهينا متطلبات الدراسة الثانوية بنجاح، ودرسنا مواداً إضافية استعداداً للبعثة إلى أمريكا التي اتجهنا إليها مباشرة والتحقت بجامعة "ليهاي" شرق بنسلفانيا لدراسة الجيولوجيا.

من أرامكو إلى وزارة الزراعة

طرأ أمر ساهم في تغيير مساري المهني مع مطلع العام ١٩٦٥م، عندما اتصلت بمدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن التي افتتحت مؤخراً في المنطقة الشرقية، وكان مديرها صديقاً قديماً ويعرف أنني متخصص في المياه الجوفية؛ فاتصل بصديقه وزير الزراعة وسأله عما إذا كان يبحث عن بديل لوكيل الوزارة لشؤون المياه. فاتصل بي الوزير وعرض علي بعد حديث وجيز منصب المدير العام في مقر الوزارة بالرياض براتب شهري ثلاثة آلاف ريال؛ وذلك تهيئة لأصبح وكيلاً للوزارة. وكان الراتب ضعف ما أتقاضاه في أرامكو تقريبا. وكان المنصب الحكومي المرموق في ذلك الوقت قمة الطموح لأي شاب سعودي. طلبت من أرامكو إجازة استثنائية لمدة سنة دون مرتب؛ لأتمكن من خوض تجربة العمل الحكومي. فلم توافق الشركة وحسب، بل أقرضتني عشرة آلاف ريال لأتمكن من استئجار سكن في الرياض.

توهمت بانضمامي إلى القطاع الحكومي أني سأقوم بخدمة الناس، وأسهم في تطوير البلاد ونهضتها، إلا أنني لم أجد وقتاً حتى للتفكير بذلك. فما كدت أضع حقيبتي على المكتب حتى تقافز أمامي المقاولون وأصحاب الأراضي، يريدون انتزاع توقيعي للموافقة على حفر آبار مياه دون تقديم تفاصيل هندسية، أو أي معلومات تتعلق ببرنامج الحفر. وبعد يومين مع معارك مشابهة لم أجد بداً من خوضها، ولا أملاً في درء أسبابها، فاض بي الكيل فبحثت عن مقعد على متن طائرة الخطوط السعودية تنقلني إلى الظهران. وعدت جيولوجياً أنقب في أرامكو عن النفط، وبعد أسبوعين تلقيت اتصالاً يخبرني بأن وزير الزراعة غاضب لتركي العمل بشكل مفاجئ، فطلب أن أحضر إليه، وعندما التقيت به سألني عما جرى فأجبت: لا يمكنني العمل عندكم يا معالي الوزير. فقال: ألم تعلم أنني أستطيع سجنك على ما فعلت؟ ولم يكن قد خطر ببالي ذلك الأمر، إلا أنه محق على كل حال. فأجبته: أنت تعرفني جيداً يا معالي الوزير ولا أحسبك اخترتني إلا لأنجز لك العمل على أتم وجه. وأنا لا أستطيع القيام بذلك في بيئة عمل كتلك. فالأمر لك إن شئت سجني فافعل. ولكني لا أرى في الأمر جدوى؛ فأنا لن استمر في الوزارة، وربما أعجبه منطقي، أو لعله تفهم اندفاع الشباب، فصافحني قائلاً: حسناً، في أمان الله إذن، فرجعت مباشرة إلى برنامج التنقيب هناك. انتابني بعض الندم حين تركت فرصة الوظيفة الحكومية، فقد كنا نشعر في ذلك الوقت أن أرامكو لا تلتفت إلى تطورنا الوظيفي—نحن السعوديين—كما يجب. فقد كنا غالباً نملأ فراغ الوظائف الشاغرة؛ بسبب تقاعد أصحابها، أو انتقالهم، ولا نعطى الفرصة الكافية للتدريب، واكتساب الخبرة اللازمتين للوصول إلى الوظائف القيادية. وقد أراد كبار مسؤولي الشركة بمن فيهم الجيولوجي "توم باغر" الذي عين رئيساً تنفيذياً عام ١٩٦١م، أن يتم إعداد السعوديين لشغل الوظائف القيادية في أرامكو، كما ناشد أحد كبار الموظفين واسمه "فرانك جونكرز" بتقديم التدريب المكثف لنا. ولكن كثيراً ما اصطدمت تلك المبادرات بواقع بيروقراطية الشركة. ولم تكن صناعة القرار في أرامكو بمعزل عن محيطها السياسي والاقتصادي؛ فلقد جعل تأسيس منظمة الدول المصدرة للنفط (أوبك) عام ١٩٦٠م، كلاً من المملكة العربية السعودية، والكويت، والعراق، وفنزويلا، وإيران يحكمون سيطرتهم على موارد النفط في بلادهم؛ مما دفع أرامكو إلى الحرص على متانة علاقتها مع الحكومة السعودية حفاظاً على امتياز التنقيب عن النفط؛ فأدى هذا إلى تدريب عدد أكبر من السعوديين على المستويات كافة.

وقد تقدمت أربع درجات وظيفية بحلول عام ١٩٦٧م. وتم نقلي إلى إدارة العلاقات العامة بالشركة في ذلك العام. وأصبحت مرافقاً لزوار الشركة؛ لمعرفتي بتفاصيل العمل من جيولوجيا، وتنقيب، وإنتاج،

تركت العمل بوزارة الزراعة فهددني الوزير بالسجن

وكذلك لاتقاني اللغة الإنجليزية، فالتقيت الصحفيين الدوليين، واصطحبتهم في جولات حول منشآتنا. وعرض علي بعد عام منصب مدير العلاقات العامة، مع وعد بأن أصبح نائب الرئيس للعلاقات العامة؛ إن أبليت بلاءً حسنا. كان عرضاً مغرياً، فمنصب نائب الرئيس رفيع جداً، فلم يتجاوز عدد نواب الرئيس عشرة آنذاك، وكلهم من الأمريكان. وفي ١ مايو ١٩٧٥م دخل مكتبي الرئيس التنفيذي لشركة أرامكو وهنأني بتعييني نائباً لرئيس الشركة. كان خبراً مفاجئاً. وكنت أول سعودي يصبح نائباً للرئيس في قطاع تشغيلي. وفي عام ١٩٨٠م عينت عضواً في مجلس إدارة أرامكو، وكانت نقلة عظيمة في مسيرتي المهنية.

رئيسا لشركة أرامكو

صادف يوم ١٦ مايز ١٩٨٣م الذكرى الخمسين لتوقيع اتفاقية الامتياز التي منحت شركة "ستاندرد أويل أوف كاليفورنيا" حق التنقيب عن النفط في معظم أنحاء شرق المملكة العربية السعودية، وأقيم حفلاً برعاية الملك فهد-رحمه الله-وألقى وزير البترول كلمته في هذه المناسبة وفاجأ معظم الحضور وأنا منهم، إذ قال "أصبحت أرامكو الآن منشأة سعودية، تتحدث لغتنا، ونأمل ألا تغيب شمس هذا العام إلا وقد اعتلى سعودي هرم هذه الشركة. وأثناء تواجدي في نيويورك لحضور اجتماع مجلس إدارة شركة أرامكو أخذني الوزير أحمد زكي يماني جانباً وقال لي: لقد أمر الملك بأن تصبح أنت رئيس الشركة، وهكذا انتخبني

عندما أصبحت وزيرا

في يونيو ١٩٩٥م كنت في رحلة استرخاء وصيد سمك في ألاسكا، وبينما كنت أتناول الإفطار دخل رجل وسأل عني، وقال إن أحدهم يرغب في التحدث إلى وأن الأمر يبدو ضرورياً وعاجلاً. وساورني القلق فإن كان ثمة ما يستدعي إرسال رسول ليطلبني في هذا المكان النائي، فلا بد أنه أمر جلل. توجهت على طائرة مائية لأقرب مركز هاتف، فاتصلت بالرقم مباشرة وكان رقم الشيخ إبراهيم العنقري المستشار بالديوان الملكي. فقال لي لقد عينت وزيراً للبترول والثروة المعدنية؛ فعد رجاءً إلى المملكة يوم الأربعاء إذ سيعلن الخبر، وكنا يوم الاثنين، فحزمت حقائبي وغادرت الفندق نحو طائرة أرامكو السعودية. وكانت المرة الثانية التي تفاجأني فيها ترقية عمل، فقد حدث ذلك حين عينت نائباً لرئيس أرامكو قبل عشرين سنة.

وعندما وصلت المملكة تبين لي أن تعييني كان جزءاً من عملية إعادة هيكلة الحكومة، وتم خلاله إعفاء عدد من الوزراء بمن فيهم وزير البترول هشام ناظر. وكانت المرة الأولى يحتل فيها منصب وزير البترول السعودي مسؤول تنفيذي سابق في شركة نفط.

وبعد أداء القسم أمام خادم الحرمين الشريفين؛ طلبني الملك في لقاء خاص، وكان اللقاء إشارة إلى بداية علاقة أوثق ليس مع الملك فحسب، بل مع الدولة كلها. وكانت أول مهمة لي بعد تعييني وزيراً هي تعيين خلفي ليرأس شركة أرامكو السعودية. وكانت مهمة صعبة لكني كنت مضطراً لاتخاذ القرار.

اختيار عبدالله جمعة صدم البعض وأغضبهم

فبعد تقاعد نائب الرئيس التنفيذي ناصر العجمي عام ١٩٩٣م؛ قمت بترقية أربعة من قادتنا المتميزين إلى تلك الدرجة في العالم التالي. وكان في نيتي ونية مجلس الإدارة أن نختار خلفي على منصب الرئيس التنفيذي من بين أولئك الأربعة، بينما أترأس أنا بصفتي وزير البترول مجلس إدارة الشركة. وكنت مدركاً أن القرار الذي سأتخذه سيكون مثيراً للجدل. كان المرشحون الأربعة هم: نبيل البسام (الشؤون المالية)، وسداد الحسني (التنقيب والتطوير)، وعبدالعزيز الحقيل (العلاقات الصناعية)، وعبدالله جمعة (العمليات الدولية). وكنت أعرفهم جيدا لأني كنت المسؤول عن تدريبهم وترقيتهم واحداً واحداً. وبعد دراسة وافية لأصل إلى المرشح الذي اطمئن وأثق في أنه الأجدر بتولي مهام المنصب، كان قراري صادماً للكثيرين بمن فيهم الرجل نفسه الذي اخترته. حيث وقع اختياري على عبدالله جمعة. ولا ألوم من استغرب أو

حتى امتعض أو اعترض، فحين تضع على هرم أكبر شركة نفط في العالم رجلاً ليس بمهندس ولا جيولوجي، ولا فيزيائي، بل من يحمل شهادة العلوم السياسية، وفي وقت الفراغ يكتب الشعر. وجب علي إيضاح بعض النقاط.لقد اخترت عبدالله جمعة؛ لأنه كان يسمو عن الغرق في تشابكات قطاع أو تفاصيل فرع بعينه، وآمنت بأن رؤيته الاستشرافية ستتيح له أخذ زمام قيادة الشركة، واتخاذ القرارات باعتبار الصالح العالم لأرامكو، كما كان الشخص اجتماعياً؛ وهبه الله ملكة التحفيز واستخراج ما يمكن أن يقوم به موظفوه وحتى زملاؤه. وصدر الأمر بتكليف عبدالله جمعة رئيساً تنفيذياً بالإنابة ولم يبت في منصبه مباشرة. وعلى الرغم من أني لم أجد سبباً للتأجيل، إلا أن تلك الخطوة برأيي منحته الوقت ليثبت نفسه، ولا سيما أن بعض المسؤولين في الحكومة قد ألحوا علي أن أرشح اسمين اثنين، إلا أنني رفضت تماما؛ فقد أردت أن ينأى تعيين رئيس أرامكو عن أي عامل غير عامل الجدارة. كما هي أرامكو دائماً.

وصدرت موافقة المقام السامي على تعيين علد الله جمعة رئيساً تنفيذياً لأرامكو في ديسمبر من ذلك العام. ولم تكن المرحلة الانتقالية سهلة فقد تعرضنا أنا وهو لكثير من الانتقادات من قبل الذين عارضوا تعيينه لأسباب مختلفة. ولأنني الوزير فلم أتدخل في كيفية إدارة عبدالله جمعة للشركة بالطريقة التي يريد. ولم أمل عليه يوماً أي قرارات، وعندما تتجاذب الوزارة الدفة مع أرامكو كان عبدالله جمعة يحسم بأنه هو الرئيس التنفيذي للشركة. وكنت احترمه لذلك.

السياسة النفطية بين الملك فهد والملك عبدالله رحمهما الله

أشار الملك فهد-رحمه الله-في أحد لقاءاتنا الأولى أنه يريد إحاطة أكبر بشؤون سياستنا النفطية، كما كان يفعله مع الوزير هشام ناظر. إلا أن القدر شاء ألا يتم أول اجتماع لي بالملك بعد أشهر من تعييني لمناقشة السياسة النفطية، إذ أصيب الملك بجلطة دماغية، كلف بعدها ولي العهد الأمين آنذاك عبدالله بن عبدالعزيز—رحمه الله—بتولي شؤون البلاد نيابة عنه. فاجتمعت بسمو الأمير عبدالله عدة مرات خلال سنوات، فوجدته رجلاً لبقاً، وفي الوقت نفسه ذي قلب طيب وحنون، فتوطدت بيننا علاقة عمل وثيقة خلال فترة وزارتي، ووجدته على غير أسلوب الملك فهد—رحمهما الله-لا يحبذ الغوص في تفاصيل السياسة النفطية، إلا أنه ظل على اطلاع بكل ما يدور في قطاع النفط. وقال لي في بداية عملي معه جملة لا أنساها ما حييت، قال "ياعلي لا تخش أي مسؤول، لا تخش إلا الله". فحرصت على اتباع الحق ما وفقني الله إليه.

الانضباط الإداري في الوزارة ومنظمة أوبك

أعاد تعييني وزيراً للبترول إلى العمل الحكومي، مذ فررت من وزارة الزراعة في الستينات. ولكن هذه المرة أمسك بيدي عصا التغيير، فأدرك موظفو الوزارة أن عليهم الالتزام بأوقات العمل، مثل هذا الوزير الذي يأتي باكراً كمدراء أرامكو السعودية. ليس هذا فحسب بل امتد أثر انضباط الوزارة إلى أوبك. فقد حضرت أو لاجتماع للمجموعة عام ١٩٩٥/، وكان مقرراً في العشرة صباحاً فوصلت إلى قاعة الاجتماعات قبل الموعد بخمس دقائق. واندهشت حين كنت أول الواصلين، إذ لم يصل الوزير التالي إلا في الحادية عشرة، أما الباقون فتوافدوا بحلول الظهيرة. ولم يرق لي الأمر. فحين جاء دوري في الحديث كانت أول جملة أنطق بها: "في الاجتماعات المقبلة، حين نقرر اجتماعاً في العاشرة علينا المجيء في الوقت المحدد عند العاشرة". فحضر الجميع في الاجتماع التالي في الوقت المحدد. وإن لم يعجبهم ذلك. وفي الحقيقة أن مشكلات أوبك تتجاوز مسألة احترام المواعيد. فبسبب افتقار المجموعة إلى التركيز والانضباط؛ فقدت احترام كثيرين حول العالم. ويقول وزير الطاقة والصناعة القطري عبدالله العطية في هذا السياق: "كنا نمضي الأسابيع في اجتماعات أوبك في جنيف دون فعل شيء يذكر سوى التسوق وممارسة بعض الرياضيات الشتوية"!!

صممت على تغيير واقع أوبك؛ بصفتي ممثل أكبر منتج للنفط في المنظمة، والدولة صاحبة أحد أكبر احتياطات نفطية مؤكدة، فأردت أن تعيد المنظمة توجيه بوصلتها نحو النفط لا السياسة. ولكن هذا الموقف لم يجد إذناً واعية لا أمس ولا اليوم.

التلاعب في الحصص بين دول أوبك

بدأت مشكلاتنا في مجموعة أوبك عندما حاولنا معالجة قضايا تتعلق بحصص تصدير النفط. فمع الأسف كان "الغش" في حصص الإنتاج هو الشائع بين دول أوبك. ولكن بعضها كان أسوأ من غيره. فخلال عام ١٩٩٧م، أصبحت فنزويلا تجاهر بإخلالها بالحصص المحددة في ذلك الوقت، فقد كانت صنابيرها مفتوحة بلا حسيب ولا رقيب، وتنتج بمعدل (٣،٦) مليون برميل تقريباً في اليوم، في حين يفترض أن يقل انتاجها عن (٣) ملايين برميل. وكانت خزائن الدولة تمتلئ بعائدات مبيعات النفط الإضافية على حساب بقية أعضاء المنظمة. فواجهت وزير الطاقة الفنزويلي في أحد الاجتماعات، وقلت له: "اسمع! ها نحن في أوبك نتجاوز السقف الذي اتفقنا عليه؛ بسبب رعونة تصرفاتكم. فإن كنتم ترغبون في الاستمرار على هذا النحو، اقترح أن نسمح بهذه الزيادة لبقية الأعضاء".

النساء في بيئة العمل يعتذرن أكثر من الرجال

الاعتـذار لزمـلاء العـمل.. هل هو ضعف شخصية أم وسيلة للتصالح؟

يعد الاعتذار في نظر الكثيرين طريقة للتعبير عن التصالح، والتسامح، لكنه في نظر البعض هو الإقرار بالذنب، خاصة في محيط العمل، ويرونه سلوكاً غير محمود على إطلاقه، ودليل على الضعف.

> الاعتذار سمة جميلة تدل على نقاء الشخص..ولكن

سمة جميلة

والاعتذار سمة إنسانية جميلة في الشخصية تدل على نقاء وتسامح الشخص وتصالحه مع الظروف المُحيطة. ولكن يبدو أن هُناك حدًّا لكل شيء، فهناك قول شهير مفاده: "ما يزيد عن حده سينقلب ضدك". فعلى الرغم من أهمية ثقافة التسامح والاعتذار إلا أن الإفراط في قول "أنا آسف"-حسب ما تؤكد دراسة حديثة في علم الاجتماع-يدل على ضعف الشخصية.

وفي إحصائية لقناة BBC تُشير إلى أن البريطانيين يعتذرون نحو ٨ مرات يومياً، وهناك من يعتذر نحو ٢٠ مرة يومياً، إلى جانب أن النساء في بيئة العمل يعتذرن أكثر من الرجال؛ بسبب التعاطف الزائد.

اعتذارات لا لزوم لها

وتُشير إحدى الدراسات التي أجرتها كلية هارفارد للأعمال إلى أننا نقدم اعتذارات لا لزوم لها؛ بهدف بناء الثقة أو الحفاظ عليها. وأثبتت هذه الدراسة أننا بالفعل نثق في الناس أكثر؛ إذا قدموا اعتذارات غير ضرورية عندما يقتربون منا. لذلك، هناك غرض التكيف لتبرير هذا السلوك. فأقل من ١٠٪ من المشاركين في هذه الدراسة وافقوا على إعطاء هواتفهم لشخص غريب؛ عندما طلبوه دون تقديم اعتذار لا لزوم له. بينما وافق ما يقرب من ٥٠٪ على إعارة هواتفهم؛ إذا كان الطلب مقدمًا مع التعليق "أنا آسف حقا لهذا المطر!".

ما الخطأ؟

لكن ما الخطأ في تقديم الاعتذار؛ إن كان هُناك سبب منطقي يستدعي ويستلزم ذلك. فالأبحاث تُظهر أن النساء والرجال يعتذرون بنسب متساوية تقريبًا عندما يرتكبون خطأ أو يؤذون شخصًا آخر أو حتى مجرد إزعاجه في مختلف أوجه الحياة العامة.

اعتذار النساء

وتقول الدبلوماسية والسفيرة الأمريكية "مايا يوفانوفيتش" في حوار على منصة "تيد" (TED) إنها حينما حضرت مناظرات لأهم الخبراء في مجالاتهم؛ لاحظت أن النساء اللواتي يعتلين المنصة لإلقاء كلمتهن يبدأن بـ: "يا إلهي، لا أدري ما الذي ستُضيفه واحدة مثلي

> تُظهِر الدراسات أن هناك سبب نفسي للاعتذار «المفرط»

لهذا التجمع الكبير"، وقالت الثانية: "لا أصدق نفسي، لقد ظننتُ أنهم أخطأوا بإرسال الدعوة لي عبر البريد الإلكتروني". بينما-وفي المناظرة نفسها-لم يُقدم أي رجل جملة اعتذارية على وجوده، أو حاول بطريقة أو بأخرى أن يُقلل من علمه وما يملكه من مؤهلات تجعله يعتلي منصة الخبراء بثقة.

أقل قوة

أما الكاتبة الأمريكية "راشيل سيمونز" في كتاب "لعنة الفتاة الجيدة" فتقول: "الاعتذار هو وسيلة لجعل نفسك أقل قوة وأقل تهديدًا، وهو إحدى الوسائل لتكون محبوبًا". وفي مقال بعنوان "اعتذر عن إزعاجك، ولكنك يجب أن تتوقف عن الاعتذار"، تُشاركنا المُدربة المالية "جانيس جولدمان مؤلفة كتاب" دعنا نتحدث عن المال" قصتها قائلة: "لقد حاولت الانتباه إلى نفسي أكثر، وقررت أن أتطوع بنفسي لحساب عدد المرات التي اعتذرت بها في اليوم. لقد كانت صدمة بالنسبة لي أنني قمت بالاعتذار ٣٢ مرة خلال فترة ثلاث ساعات فقط، والفكرة أن الاعتذار دون سبب يُرسل أحاسيس للآخر أننا قمنا بارتكاب الخطأ، أو أننا الطرف المُذنب لسبب مجهول".

وسيلة دفاع

وعموماً تميل الطبيعة البشرية لتقديم الاعتذار كوسيلة دفاع عندما تخشى الرفض الاجتماعي، ولكن أوضحت الأبحاث أيضا أن المبالغة في الاعتذار في بيئات العمل المختلفة تجعلنا نبدو أكثر خجلا، ويُعرقل طريقنا في التعبير عما نريد. ولذا فإن إعادة صياغة اعتذاراتك يمكن أن تجعلك تشعر وتبدو أكثر ثقة فيما تقوله.

الاعتذار المُفرط

ويمكن أن يكون للاعتذار أكثر من اللازم أو "اضطراب الإفراط في الاعتذار" مجموعة واسعة من التفسيرات الأساسية، يُشار إلى بعضها في سمات الشخصية كالتنشئة الصعبة، وماضي الإساءة العاطفية ومستوى التعاطف العالي الطبيعي للآخرين يضطرنا إلى قول آسف دائما. ومع ذلك، وبغض النظر عن الفروق الدقيقة في حياتك الشخصية. كذلك تُظهِر الدراسات أنه من المحتمل أن يكون هناك سبب جذري نفسي للاعتذار المفرط.

كبسولة إدارية مع المواصفة القياسية آيزو ٩٠٠١ - ٢٠١٥

د.محمد الأمين أحمد الماحي
عضو هيئة التدريب
فرع عسير
معهد الإدارة العامة

بما أننا نودع عاماً مضى ونستقبل عامًا آتٍ؛ فلا بأس من التقييم للتقويم، حيث يشير البند-٩-٣ في المواصفة القياسية آيزو ٩٠٠١-٢٠١٥ وفق آخر إصداراتها، إلى ضرورة أن تقوم الإدارة (مَن يمارسون المهام الإدارية وقادة المؤسسة) بمراجعة النظام على فترات مخططة؛ للتأكد من كفاية وملاءمة وفاعلية النظام وإتساقه مع الموجهات العامة للمؤسسة. وقد حُددت لهذا التقييم والمراجعة مجموعة من المدخلات، وهي:

- موقف التنفيذ للقرارات التي خلُصت لها نتائج التقييم السابق، وما تم بشأنها من أفعال تصحيحية (لمعالجة الانحرافات التي حدثت)، أو وقائية (تمنع الانحرافات المحتملة)، أو تحسينية (تدفع بالأداء نحو الأفضل).
- ماهي جملة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والتي يمكن أن تؤثر على سير منظومة العمل والعلاقات داخليًا وخارجيًا.
- إلى أين تسير مؤشرات الأداء في كل من: رضا العملاء، وتحقيق الأهداف، والأداء التشغيلي، وحالات عدم التطابق المكتشفة، وأداء الموردين. وأن تخضع هذه المدخلات للتحليل العقلاني والمنطقي بروح الفريق المُدرك للغايات الساعي لتحقيقها؛ ليقدم الفريق إجابات محددة ودقيقه عن الآتي:
- ماهي الموارد اللازمة للمرحلة المقبلة؟
- هل توجد ضرورة لإحداث تغيير في النظام المطبق (وفقا للمدخلات السابقة) بما يمكِّن من تعزيز الفاعلية؟
- ماهي فرص ومجالات التحسين التي توصي بها نتائج التقييم؟

عندما يكون الشخص مثقلا بالهموم أو يكافح لملاحقة إيقاع الحياة المتسارع يحتاج إلى تهدئة عقله لبلوغ الراحة البدنية والمعنوية وتحسين حالته المزاجية. وبحسب موقع "ويب ميد" WebMD فإن هناك قائمة من الخطوات المدعومة علميا من أجل تحقيق هذه الغاية، ومنها:

01 التنفس

ينبغي أخذ أنفاس قصيرة سريعة، ثم التدرج إلى مرحلة التنفس ببطء وعمق. يتم وضع اليد على البطن واستشعار ارتفاعها واتساعها كلما دخل الهواء إلى الرئتين، وانكماشها كلما تم إخراج الزفير. ويعقب هذه الخطوات مرحلة الوصول إلى القيام بعملية الشهيق والزفير ٦ مرات في الدقيقة.

02 ممارسة الرياضة

إن مجرد الحرص على ممارسة التمارين الرياضية لمدة ٥ دقائق فقط، كالمشي السريع مثلا، يمكن أن تبدأ في تهدئة العقل، لأنها تطلق عنصر الـ"إندورفين"، وهو عبارة عن مواد كيمياوية تجعل الإنسان يشعر بالراحة، ويمكن أن تساعد في تحسين حالته المزاجية والتركيز والنوم العميق.

03 مساعدة الآخرين

يضيء هذا النشاط أجزاء من مخ الإنسان ويجعله يشعر بالسعادة والتواصل، حيث إن القيام بشيء لطيف لشخص ما يقلل من التوتر ويقلل من الشعور بالوحدة، بل ربما يعزز حتى صحة القلب وسرعة استجابة الجهاز المناعي.

04 التخيلات المصورة

عند التفكير في مكان مفضل، سواء كان حقيقيا أو متخيلا، يصبح الشخص هادئا وسعيدا. ولربما يحقق نتائج أفضل إذا استحضر في مخيلته صورة شاطئ عند غروب الشمس أو مكاناً مريحاً في المنزل أو موقعاً في الصحراء.

05 فترة راحة

عندما يجد الشخص عقله يتسابق بأقصى سرعة أو يتهاوى، عليه بتغيير تركيزه إلى موضوعات أو أنشطة أخرى، مثل أن يتمدد ويستغرق في أحلام يقظة أو أن يتجول في حديقة قريبة أو يتناول وجبة خفيفة أو يقوم بإجراء دردشة مع صديق لكي تعيد شحن الذهن والعقل وإعادة ضبطه لحالة مزاجية أفضل.

دراسة حديثة تؤكد: ١٩٪ من موظفي العالم يتعرضون له يومياً

التنمر الوظيفي..

دوامة الصمت وشجاعة المواجهة

علاقات العمل هي نسخة مصغرة لحياتنا اليومية وعالمنا الإنساني المعاصر الذي يعج بالكثير من الظواهر والمشكلات، والتي من أخطرها "ظاهرة التنمر" التي ربما يواجهها الجميع بشكل أو آخر، وربما يلوذ الكثيرون منهم بالصمت في مواجهتها، خاصة إذا كان من جانب المديرين والرؤساء. وتبرز أهمية هذه الظاهرة في بيئات العمل؛ لأنها تؤثر سلبياً على الصحة النفسية للموظفين وتنعكس على أدائهم وبالتالي تنال من أداء أي منظمة، وذلك في الوقت لا تدخر فيه الدول والشركات مالاً أو جهداً لتوفير بيئة عمل سعيدة ومواتية لتحفيز أداء منسوبيها وبناء علاقات عمل وإنسانية سوية وناضجة بينهم؛ فمواردها البشرية هي أثمن ما تمتلكه، وتعمل على الارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم.

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

نستهل حديثنا عن ظاهرة التنمر الوظيفي أو التنمر في مكان العمل بأن نوضح أن أول استخدام موثق لمصطلح "التنمر في العمل"-وفقاً لموسوعة "ويكيبيديا"-كان في عام ١٩٩٢م في كتاب "أندريا آدمز" بعنوان: "التنمر في العمل: كيف نواجهه ونتغلب عليه؟".

الإعلام والعولمة

ويوضح معهد التنمر في مكان العمل WBI (الأمريكي) أن التنمر الوظيفي هو عبارة عن أذى وإساءة أو إساءات موجهة متكررة وتلحق ضرراً بموظف أو أكثر، من جانب موظف آخر أو أكثر. وهذه الإساءة قد تكون لفظية أو أنماطاً سلوكية تحمل طابع التهديد أو التخويف أو الإذعان والإذلال، أو تخريب العمل، أو مزيج من بين هذه الإساءات والسلوكيات السلبية.

ويضيف د.عبدالوهاب مغار في مقاربته النظرية عن التنمر الوظيفي أن هناك أسماءً مختلفة لهذه الظاهرة السلبية المعروفة بالتنمر، كالتسلط، والترهيب، والاستقواء، وقد نشأت تلك الظاهرة في الغرب، وبدأت تغزو المؤسسات التربوية والخدماتية والإنتاجية؛ بفعل تأثيرات العولمة والغزو الإعلامي. ويرى مغار أن التنمر في مواقع العمل عبارة عن ميل الأفراد أو الجماعات لاستخدام سلوك عدواني بشكل مستمر ضد زميل في العمل أو مدراء ضد مرؤوسيهم، وهذا النوع من التنمر يمكن أن يأخذ أشكال عدة، مثل: اللفظية، وغير اللفظية، والنفسي، والاعتداء الجسدي، والإذلال، والإشاعات. كل هذه إشارات على أن هناك من يتنمر وينصب مكائد للموظفين. موضحاً أن التنمر الوظيفي في معظم الحالات يقوم به المتنمرون من الرجال، وأنه يمكن أن يحدث سواء

بشكل سري أو علني، لكنه دائما سيئ ويؤثر على الحياة

المهنية والشخصية، والصحية، وفي بعض الحالات القصوى قد تؤدي إلى الانتحار. وربما يصدر التنمر من فرد أو مجموعة أفراد؛ لأجل إلحاق الأذى بفرد آخر أو مجموعة أفراد، على المستويين النفسي أو الجسدي، ويكون التنمر حتى على طريقة الكلام، أو طريقة العمل

ضغوط العمل وأسلوب القيادة والأنظمة والعلاقات أبرز أسباب التنمر

أو نوعية الملبس، ولربما يتجرد الموظفون من الإنسانية ويستهزئون بالإعاقة؛ بقصد تثبيط عزيمة المتنمر عليه وتقويض وجوده وعزله.

الموظفون أكثر من الموظفات

وحتى ندرك خطورة وأبعاد ظاهرة التنمر الوظيفي؛ فإن لغة الأرقام والإحصائيات تؤكد أن هذه الظاهرة منتشرة في مختلف المجتمعات والدول، سواء المتقدمة أو غيرها. فتشير إحصائيات معهد WBI عبر موقعه الإلكتروني إلى أن ٣٠٪ من إجمالي البالغين العاملين بالولايات المتحدة قد تعرضوا للتنمر الوظيفي، وأن ٧٦ مليوناً من هؤلاء العاملين تأثروا بهذا التنمر، كما أن ٦١.٣ من التنمر كان مصدره نفس النوع، بمعنى أنه موجه غالباً من ذكور ضد ذكور وإناث ضد إناث، لكن ذلك لا يمنع أيضاً من وجود تنمر موجه من نوع ضد نوع آخر، بالإضافة إلى أن ٤٣٪ ممن يعملون عن بُعد تعرضوا للتنمر عبر الاجتماعات والبريد الإلكتروني. ووفقاً لنتائج تقرير المسح الذي أجراه المعهد لعام ٢٠٢١م بهذا الخصوص؛ فقد بلغت نسبة المتنمرات الإناث في مكان العمل ٣٣٪، واللائي كان ٦٥٪ من تنمرهن يستهدف زميلاتهن، بينما بلغت نسبة استهدافهن زملائهن من الرجال ٣٥٪. وفي المقابل فقد بلغت نسبة تنمر الموظفين الذكور ٦٧٪، والذين بلغت نسبة تنمرهم ضد زملائهم ٥٨٪، وكانت نسبة استهدافهم زميلات العمل ٤٢٪.

ويلفت موقع "حلوها" إلى دراسة حديثة وجدت أن ١٩٪ من الموظفين في العالم يتعرضون للتنمر يومياً، بينما ٢٠٪ يكونون شهوداً على التنمر، وأن مديري العمل يشكلون ٦٠٪ من المتنمرين، بينما المتنمرون من الذكور أكثر من المتنمرات الإناث، فيما يقع التنمر على السيدات من قبل الرجال بشكل كبير. كذلك كشفت الدراسة أن ٢٩٪ من الأشخاص الذي يقع عليهم التنمر يظلون صامتين طوال الوقت، وأن ٧١٪ من ردود أصحاب العمل تكون لصالح الطرف الأقوى، والذي دائماً يكون المتنمر.

عوامل مهمة

وفيما يتعلق بالعوامل التي تساعد على ظهور وبروز هذه الظاهرة؛ فتحددها بعض المواقع الإعلامية والمتخصصة في الآتي:

- ضغوط العمل: والتي تتمثل في متطلبات العمل المرتفعة، والتغيير التنظيمي، وتعارض الأدوار، وانعدام الأمن الوظيفي، وعدم وجود معايير سلوكية.
- أسلوب القيادة: فالأسلوب الصارم والتوجيهي لا يسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار، أو يتم تفويض المسؤوليات بشكل غير لائق وغير رسمي.
- أنظمة العمل: كالافتقار إلى الموارد، ونقص التدريب، ومقاييس أداء وأطر زمنية غير منطقية.
- علاقات العمل: كضعف التواصل، وانخفاض مستويات الدعم أو الصراع بين الموظفين.
- خصائص العاملين: بعض الموظفين أكثر عرضة للتنمر في مكان العمل من غيرهم، مثل: الموظفين العاديين، والموظفين من الشباب، والموظفين الجدد، والمتدربين، والموظفين الذين لديهم إصابة أو عجز جسدي، والموظفين الذين ينتمون إلى أقليات بسبب العرق أو الدين أو الجنس.

أشكال التنمر الوظيفي

تتعدد أشكال التنمر الوظيفي، ويمكن القول إنه من الصعب أحياناً حصرها بشكل قاطع؛ وهو ما يفسر اختيار بعض الجهات المعنية بهذه الظاهرة لأمثلة شائعة تبرزها، فتذكر مؤسسة الجمعية النفسية الأمريكية من خلال موقعها الإلكتروني عدداً من هذه الأمثلة، كالتالي:

- تعمد الانتقاد الهدام أو تقويض أداء زميل العمل.
- توجيه النقد المستمر وغير المبرر لزميل العمل.
- سب الزملاء أو تهديدهم أو إذلالهم.
- نشر الإشاعات والنميمة عن زميل العمل.
- تعمد استبعاد أو تجاهل زميل.
- اقتراح استقالة زميل في العمل أو الانتقال إلى قسم آخر في الشركة.

ويبرز د.مغار في مقاربته أهم سلوكيات المتنمر، على النحو التالي:

- الصياح أمام الزملاء أو العملاء أو حتى على انفراد.
- رفض المناداة بالاسم.
- التعليقات المفتقدة للاحترام.
- المراقبة والانتقاد المبالغ فيها لعمل أحدهم.
- إثقال كاهل أحدهم بمزيد من العمل بشكل متعمد.
- التقليل من عمل أحدهم بغرض دفعه للفشل.
- الاحتفاظ بمعلومات ضرورية لإتمام العمل بشكل متعمد.
- استبعاد أحد الأشخاص من المحادثات التقليدية في بيئة العمل من أجل إشعاره بأنه غير مرحب به.
- إسناد المهام التافهة التي لا تعكس مهارات أو المستوى العلمي للضحية.
- لا يولي أدنى اهتمام لمقترحات أو مداخلات الضحية في الاجتماعات.

٣٣٪ نسبة تنمر الموظفات مقابل ٦٧٪ للموظفين

- يُهدد بمختلف أنواع التهديدات، كالخصم من الراتب الشهري بلا سبب فعلي
- يستدعي ذلك.
- الرغبة في جعل المتنمر عليه أضحوكة أمام زملاء العمل.
- يتلذذ بإلقاء اللوم على الآخرين دون وجه حق.
- ويذكر آخرون أمثلة على التنمر في العمل، كالتالي:
- اللغة أو التعليقات المسيئة أو المهينة (كالتقليل من شأن الموظف خاصة أمام الآخرين).
- تحديد مواعيد زمنية للعمل غير معقولة، أو تغيير مواعيد العمل باستمرار.
- تغيير ترتيبات العمل، مثل القوائم والإجازات؛ لإزعاج الموظف عن عمد.
- إعطاء مهام أقل أو أعلى من مستوى مهارة الموظف بشكل غير مقبول.
- استثناء موظف من المشاركة في الأنشطة المتعلقة بالعمل.
- رفض الاعتراف بالمساهمات والإنجازات التي يقوم بها الموظف.
- رفض الإجازة السنوية والإجازات المرضية دون أسباب منطقية.

تنمر الموظفات

ويسلط د.عبدالوهاب مغار الضوء على نوع مهم من التنمر في بيئة العمل، والذي يسير من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، أي ذوي المناصب الإدارية العليا ممن يتنمرون على مَن هم دونهم. وهذا النوع من التنمر منتشر جداً في بيئة العمل النسائية، كإطلاق الشائعات المغرضة بحق الموظفة، أو أن تقوم المسئولة المباشرة لهذه الموظفة أو زميلاتها في العمل بإيذائها بكافة الأشكال، كالشكاوى والتقارير الكيدية بحقها أو باسمها، أو نشر الأكاذيب، والتلاعب بالألفاظ، ونسب القيل والقال لها كذباً؛ بهدف تشويه صورتها عند المديرة أو لمنعها من ترقية متوقعة أو من مركز وظيفي أو للحظوة بمكان خاص عند المديرة.

8 آثار سلبية

د. عبدالوهاب مغار: العولمة ووسائل الإعلام سر انتشار التنمر في العمل

وإذا انتقلنا إلى آثار التنمّر الوظيفي، فهناك العديد من الآثار السلبية-طبقاً لما يورده موقع النجاح المتخصص في عالم المال والأعمال والوظائف-على نفسية الشخص الضحية، سواء كان التنمّر من زملاء العمل أو من المدير والمشرف، ومن هذه الآثار ما يلي:

١- شعور الشخص المستهدف أو الضحية بأنه منبوذ وغير مُحترم من قبل الآخرين في العمل.

٢- تراجع الروح المعنوية للشخص الضحية، وغياب روح العمل الجماعي.

٣- ضعف العلاقة بين زملاء العمل.

٤- تدنّي الكفاءة المهنية في العمل.

٥- غياب علاقات الصداقة بين زملاء العمل.

٦- ارتفاع مستوى التوتر في العمل، وتدنّي الإنتاجية.

٧- استسلام الموظف وانسحابه من العمل واجتماعاته.

٨- اكتئاب الموظف وشعوره برغبة كبيرة في ترك العمل.

7 نصائح

ولمواجهة ظاهرة التنمر الوظيفي، يقدم موقع "النجاح" ٧ نصائح للتعامل مع هذه الظاهرة، وهي:

١- حافظ على قوتك: عادةً ما يسعى الشخص المُتنمّر إلى إضعاف شخصية الضحية وإهانته عن طريق اتّباع العديد من الوسائل السلبيّة، وهنا عليك ألّا تسمح له بفرض سطوته عليك، وأن تحافظ على قوّتك وعلى كل نقاط القوة في شخصيتك، بالإضافة لضرورة عدم إظهار مشاعر التأثّر بكلامه وتصرفاته ضدك؛ وذلك لكيلا تمنحه فرصة التلذذ برؤيتك وأنت منفعل وغاضب، وفي حال وجدت نفسك ضعيفًا ولو لعدة دقائق، انسحب من المكان، وتوقف عن مناقشته، وكرر هذه العملية كلما تواجهت معه، ومع الأيام سيشعر بالضيق وسيفقد الأمل من محاولة إزعاجك.

٢- لا تتعامل مع الشخص المتنمر: فهو شخص متهور وغير عقلاني؛ لهذا عليك أن تتجنب الدخول معه في أي حوار كان، أو التعامل معه بأي عمل، ومن الأفضل ألا تتواجد معه في مكان واحد إن كان في العمل أو خارجه، وفي حال اضطررت للتواجد معه في مكان ما عليك أن تقاوم كل الإغراءات التي يقوم بها بهدف جذبك لتبادل الإهانات، وحاول أن

الاجتماعات والبريد الإلكتروني وسائل التنمر ضد ٤٣٪ من العاملين عن بُعد

تحافظ دائمًا على هدوء أعصابك واسترخائها.

٣- لا تجاري سخريته: عليك ألا تجاري المتنمر في حال كان يسخر منك، كأن توافقه الرأي وتضحك على نفسك أمامه، حتى لو كان مديرك، أو أي شخص أعلى مكانةً منك بالعمل، وأظهر له دائماً أنه لا يوجد ما يُضحِك بكلامه؛ وذلك لأن المتنمر عادة ما يشعر بالابتهاج عندما يسخر من الآخرين، وأظهر نفسك دائمًا أمامه أنك شخص قوي وواثق من نفسه، وتكلم معه بوجه صارم وهادئ لا بوجه ضاحك وحزين.

٤- عزز ثقتك بمظهرك العام والخارجي: عادة ما يبحث الشخص المتنمر عن الشخص الذي يظهر عليه الضعف من الناحية الخارجية، كطريقة مشيه وكلامه؛ لهذا عليك أن تظهر دائمًا في مكان عملك كشخص قوي وأنيق ومهتم بمظهره الخارجي؛ لكيلا تقع ضحية لهؤلاء الأشخاص المزعجين في بيئة العمل، ويكون هذا عن طريق ارتداء الملابس الأنيقة والنظيفة، وزيادة ثقافتك عن طريق القراءة والاطلاع على العلوم المختلفة، وتعلم كيفية التعبير عن النفس بإيجابية، واختيار الكلمات التي توحي بالقوة والثقة.

٥- واجه المتنمر بالحقائق: في حال كنت مضطرًا للتعامل مع زميل عمل متنمر ولا مهرب من ذلك، عليك أن تحصّن نفسك بالكثير من الحقائق والدلائل لتقدمها للمدير أو المسؤول المباشر عنك في أوقات الضرورة، كأن تحتفظ بنسخ عن الرسائل التي يرسلها عبر الجوال أو البريد الإلكتروني، بالإضافة إلى ضرورة الاحتفاظ بكل الوثائق التي تخص العمل والمشاريع التي تقوم بها.

٦- لا تفكر في الانتقام منه: عليك أن تعتمد على أسلوب التجاهل أثناء التعامل مع المتنمّر في بيئة العمل، وألا تفكر في الانتقام منه؛ وذلك لكيلا تثير البلبلة في مكان العمل، ولكيلا تنزل بنفسك إلى نفس مستواه العقلي والفكري.

٧- لا تتأخر في طلب العون والمساعدة: في حال تفاقم الوضع، وفي حال بدأ عملك يتراجع بسبب تصرفات زميل العمل المتنمر؛ عليك ألا تتردد في طلب العون والمساعدة من المدراء والمسؤولين، وأن تطلب منهم الانتقال إلى مكان آخر أو مكتب آخر، أو التصرف بشكل حازم مع المتنمر.

مركز البحوث والدراسات
بمعهد الإدارة العامة

السياسة المالية
بين أولويات النمو ومتطلبات العدالة
تأليف: د.وحيد بن عبدالرحمن بانافع _ أ.عبدالعزيز عبدالمجيد علي

الدبلوم العالي للعلوم القانونية

ما هو برنامج الدبلوم العالي للعلوم القانونية؟

هو برنامج يهدف إلى إكساب الدارسين المعارف والمهارات الخاصة بالعلوم القانونية، وينفَّذ بمعهد الإدارة العامة بالرياض وتشرف عليه لجنة توجيهية دائمة تضم نخبة من المختصين في المجال الشرعي والقانوني من أصحاب المعالي والسعادة، بهدف رسم سياسات البرنامج ورفع كفاءته، والتأكد من تحقق رؤيته ورسالته وأهدافه، وإقرار الممكنات اللازمة لتحقيق أهدافه.

من هي الفئة المستهدفة للبرنامج؟

حملة **البكالوريوس** باستثناء القانون والأنظمة والحقوق.

ما هي مدة البرنامج؟

ثلاث سنوات تدريبية بواقع ستة فصول دراسية. يدرس الدارس في نصفها الأول مواد عامة وفي نصفها الآخر يختار من بين أربعة مسارات.

ما هي مسارات البرنامج؟

- مسار قانون الأعمال
- مسار القانون الجنائي
- مسار القانون الإداري
- مسار القانون الدولي العام

ما هي شروط القبول؟

- أن يكون المتقدم للبرنامج حاصلاً على البكالوريوس باستثناء القانون والأنظمة والحقوق.
- اجتياز المقابلة الشخصية.
- اجتياز اختبار كفايات المتقدمين لبرنامج الدبلوم العالي للعلوم القانونية.
- الترشيح من جهة العمل للموظفين، وأن يكون قد أمضى سنة على رأس العمل على الأقل قبل التحاقه بالبرنامج.
- ألا يقل التقدير عن جيد جداً.
- أن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس انتظاماً.

ما هي مزايا الدراسة؟

- الحصول على الدرجة الأولى من المرتبة التاسعة ضمن سلم رواتب الموظفين العام أو ما يعادلها.
- الحصول على الدبلوم العالي في العلوم القانونية.
- يؤمن السكن (حسب توفره) لدارسي الدبلوم غير المتزوجين وليسوا موظفين.
- يمنح دارس الدبلوم من غير الموظفين مكافأة شهرية مقدارها **1500 ريال**.

الدبلوم العالي للعلوم القانونية

هل يُقدَّم البرنامج من خلال مركز الأعمال بالمعهد؟

البرنامج **غير متاح** من خلال مركز الأعمال.

هل البرنامج متاح للرجال و النساء؟

نعم البرنامج متاح للرجال والنساء .

هل هناك حد أقصى للعمر للقبول في البرنامج؟

لا يوجد حد أقصى للعمر للقبول في البرنامج.

هل تُقبَل شهادة الانتساب عند التقديم للبرنامج بمعهد الإدارة؟

لا تُقبَل شهادة الانتساب عند التقديم للبرنامج.

هل يؤهل البرنامج للحصول على رخصة المحاماة؟

نعم يؤهل للحصول على رخصة المحاماة.

هل هناك معادلة للمواد التي درسها الشخص وحصل بموجبها على شهادة عند دراسة البرنامج؟

لا توجد معادلة عند دراسة البرنامج.

متى يبدأ التسجيل؟

عند بدأ فترة التسجيل يتم الإعلان في الحسابات الرسمية للمعهد وحساب البرنامج في وسائل التواصل الاجتماعي وفي الصحف وغيرها.

الثقافة الخفية السائدة

د.محمد النغيمش
كاتب في صحيفة
الشرق الأوسط
ومستشار إداري الكويت

هناك مَن يتشبث بالوظيفة رغم تدني المردود المادي؛ والسبب حبه للثقافة السائدة فيها. هذه الثقافة هي عمود الخيمة في علاقات الناس في بيئات العمل. فهناك ثقافة تحب التفاصيل، وأخرى محفوفة يومياتها بالمخاطر، وأخرى حازمة، أو متراخية، أو متمحورة حول أفراد، وهي عكس ثقافة روح الفريق الواحد.

فمهما بذل المرء من جهد في فهم وانتقاء أفضل منظمة يعمل فيها، تبقى أمامه عقبة اجتياز اختبار «الثقافة الخفية» التي ما إن يُكشف عنها النقاب حتى تتضح له الصورة. وما يناسبني قد لا يناسب مَن اقترح عليّ بإلحاح العمل في هذه المؤسسة أو تلك.

هناك بيئات تتصيد الزلات، حتى إن أحد المسؤولين أخبرني بأنهم في هذه المنظمة إذا لم يسمعوا نقداً فهذا بحد ذاته تقدير؛ لأن الأصل النقد والثناء يستشفونهما من ثنايا السكوت، وهو علامة الرضا على ما يبدو.

وهناك ثقافة يغلب عليها الاستقرار وهي مريحة جداً للبعض؛ لأن القرارات في مجملها تراعي الحفاظ على الوضع الراهن. ولذلك كانت هذه الثقافة أكثر مقاومة للتغيير أو مجرد فكرة الاندماج مع منظمة أخرى. كذلك هناك جهات يغلب عليها عدم محاسبة المخطئ مهما عمل. في هذه يترعرع الفساد وهي أدعى إلى التسيب والتراخي، وهي طاردة للمتفانين في العمل؛ لأن أحداً لن يقدرهم.

وهناك أيضاً ثقافات تعشق فرق العمل وتخشى ارتباط العمل بفرد واحد قد يتحكم بهم أو قد تهدد مصيرهم استقالته المفاجئة، وهذا هو التوجه الحديث في العمل الإداري الذي لا يسمح لفرد واحد بتولي زمام العمل بمفرده. حتى وإن كان هو الأفضل، تلزمه الأنظمة بأن يرسل نسخة من كل مراسلاته إلى زميل آخر؛ حتى يكون على علم بمجريات الأمور. وهذا هو تعريف العمل المؤسسي الحديث.

من الثقافات المريحة للبعض تلك التي تركز على النتائج. لا يهم في أي دقيقة بصمت وفي أي ثانية كانت لحظة انصرافك، المهم النتيجة. فما أكثر الملتزمين بساعات العمل، لكنهم لا ينتجون ربع ما يقدمه زملاؤهم الذين يضطرون للتأخر عن العمل لاعتبارات خاصة. هذه ثقافة outcome orientation وهي صحية؛ لأن الرؤية فيها واضحة: النتائج هي الشغل الشاغل، منها الصحافة والعمل الإعلامي. وهناك منظمات تتمحور حول الأفراد، فإذا ما غاب «حكيم زمانه» أو «الضليع»؛ توقف العمل. ويا لها من شهادة سلبية بحق كل القياديين الذين لم يوجِدوا بيئة عمل جماعية مستدامة.

فالبشر يأتون ويذهبون لكن النظام الجماعي المؤسسي هو ما يبقى شاهداً على العمل المنهجي المنظم الذي يشار إليه بالبنان.

رأيكم..يهمنا

فأنتم شركاؤنا في النجاح، ودائمًا نعمل من أجلكم، وتقديم كل ما يليق بكم، في مجلة

التنمية
الإدارية
@tanmiamag

نافذتكم على عالم الإدارة والأعمال؛ لذلك نتطلع دائمًا إلى الأفضل في موضوعاتها وتصميمها وإخراجها. نحن بكم ومعكم، فشاركونا بالرأي والمقترحات؛ كي نتطور ونكون عند حسن ظنكم ونلبي طموحاتكم.

للمشاركة في الاستبيان
اضغط هنا

امسح الباركود

التنمية الإدارية

نحو إعلام متخصص

@tanmiamag