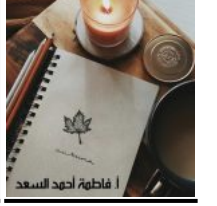


## علاقة السلوك التنظيمي بالتنمر الوظيفي

فاطمة أحمد محمد السعد



الإدارة هي مفهوم حديث تم تطويره على مرور الأزمان، فمن بداية تطور الإنسان وجب وجود تقسيم لواجبات الأشخاص في المجتمع ولسير أي عمل أو حتى خطة حياة يجب أن يكون هنالك تقسيم للمراتب، وذلك في جميع أنواع وجوانب الحياة وان اختلف المسمى من مدير أو رئيس أو غيره ولكن تبقى الاهداف واحده والتي تتمثل في قيادة اشخاص وتنظيم مهامهم لتوحيد الآراء والتقليل من الاختلافات فيما يسمى بالسلوك التنظيمي.

ابتداءً بالأسرة وحاجتها إلى الاب أو الام للنجاة من تقلبات الحياه بتأسيس الاسرة وقيادة افرادها ووضع معاييرها، إلى جميع مؤسسات العمل فالإدارة الصحيحة مفتاح إلى التقدم والوعي والترتيب، وهي وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال بدقة وكفاءة واتفاق الافراد ومشاركة كل الاطراف في العمل بتقسيم المهام والمتطلبات.

فكما تحتاج السفينة إلى من يقودها لكي ترسى في بر الأمان، هي حاجة أي مؤسسه سواء عملية أو اجتماعية إلى مدير أو قائد أو رئيس، ولكن هذه الحاجه تقتضي كفاءة ومقدرة المسؤول من الوعي بأهمية هذه المكانة وأمانته وصره وحتى إنسانيته، لكي تكون لديه القدرة لتكوين تنظيم جماعي هادف ناجح تكون فيه كل الاطراف مستفيدة وقادره على الانتاج.

ولأن هذا المسؤول ماهو الا انسان فهو واقع في الخطأ ومتأثر بعوامل كثيرة مما جعل الادارة امراً تختلف فيه الآراء وتوجد فيه العلل التي قد تؤثر على العاملين المنتجين وعلى المستفيدين من هذا الانتاج، لذلك التزام المدير بحدود سلطته واحترامه للآراء والأفراد واحترافية الإدارة أمر في غاية الأهمية لتفادي الأخطاء وبالأخص التي تؤثر سلباً على انتاج وحق الموظفين والعاملين.

فكلما استعمل المدير أو المسؤول الاساسيات الادارية تفادى كثير من المشكلات مثل أن يحافظ على المواعيد ويلتزم بها وجعل العمل مكان مشاركة لجميع الافكار والآراء، وأن يستمع لكل الآراء والعمل على فهمها والتحدث والمناقشة بعد الجمع بينها كذلك عليه أن يتحلى بالإيجابية تجاه الفريق الموظف وعدم انتقاد الأفكار التي قد لاتصلح في مجال العمل والابتعاد عن انتقاد الاشخاص أو الموظفين ولعب الدور القيادي في وقت الحاجة وليس بفرض السلطة والقيادة للرغبة في ذلك والانفتاح العقلي والتدقيق والتركيز، وعليه أخذ المشكلات من أي اطراف بجدية وحلها.

فكثير من الحالات قد تفشل الادارة وتؤثر سلباً على الموظفين كلما كثرت وظهرت سلبياتها على السطح مما يؤدي إلى خسائر كثيرة مثل النقد الدائم للأشخاص، واحتكار المناقشات وفرض الآراء على الموظفين، والدخول في خلافات مع الموظفين بشكل دائم، ومحاولة الاستغلال المنصب للمصالح الخاص، والرفض الدائم لكل شئ وكل عمل، والسخرية من الموظفين، والممل وعدم الانتباه لعمل او آراء الموظفين، والتحيز الى موظفين دون غيرهم.

مفهوم التنمر:

التنمر سلوك بشري لدى بعض الأشخاص نابع من حب الذات عند المتنمر او اي نوع من انواع الخلل في شخصيته وفي بعض احيان قد يكون تعرض الشخص نفسه الى التنمر في احدى المراحل في حياته من ما يعكس على شخصيته سلباً و يجعله هو أيضاً متنمر ان سحت لو الفرص. والتنمر يعني استخدام القوة، أو التهديد، أو الإكراه وسوء المعاملة، أو الترهيب أو الهيمنة العدوانية على الآخرين.

وله عدة انواع منها: التنمر الوظيفي الذي يعرف بأنه ميل بعض أصحاب أو مديري أو رؤساء العمل او منهم في مركز سلطه على موظفين إلى السيطرة والهيمنة على مرؤوسيههم ومضايقتهم بشتى الطرق والأساليب مما يجعل المتنمر عليه (الموظف) في حالة قهر وضعف واجهاد نفسي وتضييق عليه الخيارات نتيجة لهذا الضغط اما ان يترك وظيفته مجبوراً لكي يتخلص من سوء التعامل في العمل ام ان يستمر في عمله مضغوطاً متقبلاً سوء التعامل وهو مجبور لكي لا يخسر وظيفته، وهو وسيلة عديمي المعرفة بتفاصيل ما يتولون من وظيفة لمعالجة قصورهم النفسي، ويعد التنمر الوظيفي (أو التسلط) من أسوأها لأنه يتم تحت ضغط القوانين وطرق فهمها وتطبيقها. بحيث يعتبر من أكثر هذه التنمرات (أو التسلطات) خطورة وانتشاراً هو التسلط الوظيفي، فقد يعاني الموظف من سوء التعامل داخل مؤسسة العمل، وغالباً ما يكون هذا التعامل بشكل مباشر مثل الأذى الجسدي للموظف أو الأذى اللفظي بالاستخفاف من الموظف أو التقليل من الشأن والتحقير أو التهديد، والخصم من الراتب أو الفصل المؤقت وبدون اسباب.

وهذا النوع من التنمر يمكن أن يأخذ أشكال وألواناً عدة مثلاً اللفظية بالإساءة إلى الموظف بشتى الألفاظ التي لاتليق بمكان العمل ولا حتى باحترافية المدير ولا بالموظف، والغير لفظية وهي قد تكون بالتنمر على الموظف من غير استعمال الالفاظ المذلة له كزياده واجبات العمل عليه بما لا يتوافق مع القوانين ولا مع الزمن المسموح لتسليم هذه الواجبات، او بتوكيله بمهام خارج طبيعة عمله ووظيفته بالجبر والامر واصرار المدير على انها جزء من عمله.

الاعتداء الجسدي: وهذا الشكل من أشكال التنمر اقبها واكثرها تطاولاً فهنا قد يلجأ المدير المتنمر إلى استعمال الضرب، أو قذف ورمي الموظف بأدوات على سبيل المثال في توراة غضبه.

الإشاعات: هذا الشكل من التنمر يكثر بين الموظفين لأسباب عدة كإقصاء الموظف المتنمر عليه من ترقية بتشويه سمعته عند المدير ومكان العمل على سبيل المثال، وهذا النوع يكثر بين الموظف وزملائه أكثر من الموظف ورئيسه، وذلك لأن المدير أو رئيس العمل لديه السلطة لأن يستعمل الأشكال السابقة التي هي مباشرة أكثر من هذا الشكل من اشكال التنمر.

وهنا يتوضح لنا أن التنمر الوظيفي ليس بالضرورة اي يكون بين رئيس ومروؤسيه، بل إن هناك تنمرا وظيفيا ينشأ بين زملاء العمل -وخاصة بين الموظفين- وهذا النوع رغم انتشاره أكثر بين الموظفين لكن ذلك لا يمنع ظهوره بين الموظفين الذكور، وهو بإطلاق الإشاعات المغرضة بحق الموظف والأخبار المغلوطة والتي قد تطال أخلاقها وعرضها او حتى خصوصيتها مما يؤثر عليها نفسياً وتشعر بعدم الراحة والامان في مكان العمل وقد تصبح مجبره على ترك عملها ويمكن ان تقدم المجموعة المتنمرة على زميلتهم في العمل شكاوى كيدية بحقها أو باسمها، أو التلاعب، والتلفيق في المواقف ، و الألفاظ وذلك لتشويه وتدمير صورتها امام المديرية والتخلص منها او ازاحتها من منصب أو ترقيته ، وغالباً بدلا من أن يقوم المدير بتوجيه المتنمرين أو حتى معاقبتهم ووضع حد لمثل هذه السلوكيات والحد منها والتعامل بشكل صارم وتبوعيتهم بأضرار التنمر النفسية يقوم بتوجيه التوبيخ للمتنمر عليها أو حتى تصديق الشكاوى والشائعات دون التحقق من صحتها.

وهنا يظهر بوضوح دور من هم في منصب اداري وعلى كل مدير ومديره التفكير في حق الموظف ومعاملته كإنسان وكيان و دحض أي إشاعات والحد من أي نوع من المضايقات حتى ولو كان ذلك بمعاقبة المتنمرين لكي يكونوا مثلا وعبرة لغيرهم .

ومن أنواعه أيضا استعمال وسيلة ضغط على الموظف، لإرضائه للأوامر و زيادة التسلط عليه وهذه الوسيلة قد تكون معلومات سرية ، أو حتى خاصة تخص الموظف يتحصل عليها المتنمر لكي يهدد الموظف بإفشائها في حالة عدم استجابته للأوامر او حتى تهديده بالقطع من الراتب، أو حتى حرمة من الاجازات المقررة عليه خلال السنة.

كذلك استهداف الحالة النفسية للموظف، و ذلك بتحطيم ثقته بنفسه ونظريته لقدراته بتوجيه الانتقادات المباشرة والمستمرة للشخص مع اختلاف المعايير المطلوبة للعمل، ومن أنواع التنمر أيضا الاساءة العنصرية لعرق الموظف أو حتى شكلة، لونه أو حتى إعاقته إن كان يشكو من أعاقه ، والتقليل من جودة وكفاءة العمل الكمية والنوعية بالرغم من العكس . وقد يصل التنمر الوظيفي إلى ما يسمى بالفساد الإداري.

والجدير بالذكر إن التنمر الوظيفي قد ينمو و يتشكل لكي يكون اشكالا جديدة قد لا نعي بيها ولا ندركها كأن يختار المسؤول الفئات المتنمر عليها لكي يخدم مصالحه الخاصة بأن يتخلص من الموظفين الغير مرغوب فيهم بالتنمر عليهم وذلك ليس لعدم كفاءتهم بل لعدم رغبته فيهم ورغبته في حصر الوظائف وفرص العمل لأشخاص معينين ليكون هذا "المتنمر" حاجز وعائق في التنمية والتقدم والتطور على مستوى المؤسسة وعلى مستوى اكبر وأهم والا وهو النمء الطبيعي للموارد القيمة وذات الكفاءة.

ولذلك فإن التنمر الوظيفي ما هو إلا مرض إداري إن وقع سيتفشى في بيئة العمل بسرعة لكي ينهش ويشوه وحتى يدمر كل ما في طريقة من الموظفين إلى أن يصل لمدراء آخرين و يؤثر فيهم و يصبح هذا المسؤول المتنمر قدوه لهم ومثلا يحتذى به و يصبح التنمر أسلوب يستعمله كل رئيس مع مروؤوسة، وتتفاقم المشكلة عند فهم الاشخاص سواء الموظفين المتأثرين أوغيرهم بأن التنمر الوظيفي ما هو إلا أسلوب يتبعه المتنمر لإنجاز العمل أو حرص على العمل و جدية و اهتمام أو حتى أسلوب من أساليب الإدارة أن من حق المدير أن يتعامل مع موظفيه كيفما شاء لذلك .

على كل موظف أن يعرف حقوقه وواجباته وعلى كل مدير أن يعرف حدود سلطته وحقوق موظفيه وان يتعامل بنزاهة.

وأسباب التنمر كثيرة منها ماهو ظاهر ومفسر ومنها ماهو باطن في نفس المتنمر، فجد أسباب التنمر إما أن تكون:

شخصية المسؤول التي قد تتسم بالعنف والعصبية المرضية.

عدم وجود رقابة من قبل الجهات العليا لرصد هذا النوع من المشاكل وتقييمات دوريه للمدراء والمسؤولين.

عدم وجود قوانين متبعة و مطبقة خصيصا لخدمة الموظف و ضمان حقوقه و حفظها في مكان العمل.

عدم وعي الموظف بحقوقه كإنسان وعدم درايته بأن التطاول عليه جسديا ولفظيا امر غير مسموح بتاتا، وان عليا اللجوء الى القانون لحل هذا النوع من المشاكل فمع تخاذل الموظف وعدم درايته بحقوقه تتفاقم المشكلة ويزيد المتنمر تنمرا لعلمة بعدم وجود رادع له.

نظام العمل واستقراره والترتيب في المهام وتحديد المهام لكل وظيفة على حسب نوعها ومؤهلها شاغليها العلمية والجسدية مهم جدا فمع اختلاف الواجبات وعدم تحديد مهام الوظيفة المقررة على الموظف يتلاعب المدير بالموظف و يتنمر عليه لإنجاز مهام و واجبات ليست ضمن عمله دون ان يعرف الموظف ذلك لكي يكون في ضغط من كمية العمل الموكل إليه.

أن التنمر الوظيفي وكل أنواع التنمر ما هي إلا ذاء يتفشى بين الموظفين لكي يعيقهم ويمرضهم ويؤثر على جودة العمل ويعمل في بعض الاحيان على خسارة موظفين ذوي كفاءه ومستحقين لوظائفهم كما ذكرنا سابقا، ولأنه مع تقدم الانسان وتطوره اسقط في طريقه إلى التطور والتقدم قيما، وأداب تصنع إنسانيته ومع اختفائها أو حتى تشوهها في بعض الاحيان اصبح الانسان متنمرا في شتى مجالات الحياة ناسيا الوازع الديني وأدابه وأخلاقه الانسانية التي تحثه على التعامل مع الانسان بكل احترام، و رفق، و تفهم و حل المشكلات حتى وان كان من موظفين أو في مكان عمل باحترافية عقلية لاتتعارض مع الانسانية والضمير، وبدلا من أن يستعمل الانسان التطور والتقدم كسلاح له جعله سلاحا مدمرا باستعماله التعنيف والتنمر بحجة السلطة والتطور والقوة.

وللحد من التنمر والتقليل منه يجب معالجة كل طرف من اطراف المشكلة فمع العلم بأن التنمر ينتج من ينشأ من انسان مريض أو مهووس بالسلطة، يجب أيضا النظر إلى الجانب الآخر الآ وهو من يقع عليه فعل التنمر "المتنمر عليه" فشخصية هذا الشخص وعوامل أخرى تحيط به تؤثر بطرق عدة في هذا الفعل المشين، و كسبب أساسي من تضخم هذا الفعل يجب الاشارة إلى طرف مهم جداً وهي الجهات العليا و رقابتها للمؤسسات .

المدير أو الرئيس المتنمر: هنالك عدة نقاط يجب توضيحها من ضمنها العوامل التي ساعدت على ظهور مثل هذا المدير.

جهله الفكري والثقافي فقد يتأسس هذه المناصب من هو اهل بتحصيله الأكاديمي ولكنه يفقر إلى التعليم الفكري والثقافي وحتى التربوي فينتج عن ذلك انسان لا يتمتع بالإنسانية ولا حتى الأدب في التعامل مع الناس وبالتالي يتعامل مع موظفيه باحتقار ويرميهم بشتى أنواع الألفاظ التي لاتنم إلى الادب بصله.

وقد يكون هذا المتنمر انساناً يواجه مشاكل في التحكم في غضبه وردود افعاله وهنا يكون المدير كإنسان بلا عقل مجرد كره ملتهبة من الغضب تحرق كل ما في طريقها لأبسط الاسباب وابطسط الامور.

وقد يكون هذا المتنمر قعد تعرض الى اي نوع من انواع التمنر في الماضي ممايجعله متنمراً نتيجة ردة فعل نفسي مرضي.

والكثير من النقاط الأخرى ولكن الالم من تفسير أسباب لجوء هذا الشخص الى إستعمال التعنيف والتنمر على مرؤوسيه يجب التخلص من هذا النوع من الاشخاص من مناصب الرئاسة والسلطة وإقصاءهم وقت تنمرهم ومعاقبتهم وحثهم على التأهيل النفسي وهنا يكون دور الجهات العليا بوضع قوانين وبروتوكولات صارمه في اختيار المدراء واختبارهم والتدقيق الدوري في ادائهم وتعاملهم حيال موظفيهم وتوزيع الاستبيانات الدورية التي تسهل معرفة رأي كل موظف في مديره ومعرفة أكبر المشاكل وحلها ومعاقبة من يستحق العقاب على حد سواء دون تفرقه بين رئيس او مرؤوس، توجيه النصح للمتنمر فقد يكون في مشكله هو نفسه يجهل كيفية معالجتها وقد يساعده حضور دورات تدريبية في تطوير الذات والتحكم في الانفعالات وردود الأفعال، أما بالنسبة للطرف الأضعف المتنمر عليه "الموظف": أن يكون قوياً متماسكاً مدركاً أولاً لعمله وواجباته ويقوم بهما كما مقرر عليه تماماً ويعرف جيداً طبيعة وظيفته والمهام المتعلقة بها وثانياً درايته بحقوقه اولاً كإنسان وثانياً كموظف لكي يكون قادر على التصدي لأي نوع من انواع التنمر والا يحدد بأفكار مغلوطة بأن المدير في العمل له الحق ان يفعل مايشاء، وهنا أيضاً يظهر أهمية الجهات العليا والمسؤولين في وزارة العمل ان يفظو للموظف حقه من ان يتعدى عليه اي احد، بقوانين و ضوابط ثابتة لا تجعل اي مجال لاختلاف الآراء، أو وجهات النظر أو حتى اسلوب تفكير أن يؤثر على تعدي المدير حدوده أو حتى الموظف تحت اي سبب من الاسباب، ووضع العقوبات اللازمة، ولأن كلما قلت الرقابة استطاع المتنمر أن يمارس افعاله وتنمره، وكلما ضعفت شخصية المتنمر عليه وخوفه من العواقب وخسارته لوظيفته نجح المتنمر في فرض سلطته أكثر وضيق على الموظف الخناق، توجب على كل الأطراف العمل معاً للحد من هذا النوع من التنمر الذي يؤثر سلباً على عدة مجالات.

ولأننا في عالم تتغير عوالمه و تقلص أشكال التكافل والتعاطف الاجتماعي منه وتغزونا فكرة السلطة والهيمنة والفروقات الطبقية والوظيفة فيغزو هذا التغيير دواخل الإنسان ويشكل الإنسان بذلك دواخله كتشكيله لقطعة من الطين لكي يواكب التغيير والتطور فينسى ادراج القديم فتضيع الأسس التي في مضمونها الضمير الامانة والإنسانية واحترام حقوق الإنسان وذاته مهما كانت مكانته ومرتبته وبهذا ينسى الرئيس احترام مرؤوسيه وينسى أن يتعامل بضمير وأمانه فيمارس اشكال التنمر عليهم.

أيها الموظف إياك ان تتلذذ أو حتى ترضى بأن تكون الضحية انت جزء من المشكلة فضعفك يضعك في وضع المتنمر عليه دائما، معرفتك بحقوقك وواجباتك في عملك تحميك من شر المتنمر.

ان بلادنا اهتمت بإبراز الجوانب المضيئة في حضارتنا و أخلاقنا كي نواكب العصر و نري العالم كيف يجب ان يكون مجتمعنا و بيئتنا الوظيفية و منذ انطلاق رؤية (2030) لتحقيق الرؤية لإحداث تنمية شاملة , و مستدامة للفرد و المجتمع، لتقف على منصات التطور الاجتماعي.

فرؤية (2030) التي أطلقها سمو ولي العهد الأمير محمد بن سلمان -حفظه الله- و برعاية خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود -حفظه الله- كانت شاملة و ملبية لكل الاحتياجات، و تستوعب جميع التحديات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، و تحقيق الأهداف، و استدامة مقومات النجاح، و هذا ما نأمل تحقيقه لعكس طموحاتنا و مواءمة مشاريعنا المستقبلية، و تعزيز العمل على تنفيذها و لن يتحقق ذلك ما لم يكن الموظف مشاركاً فاعلاً في تحقيق هذه الرؤية في بيئة العمل و العلاقات الوظيفية فيها و علاقته برئيسه أو بمرؤوسيه لهذا فان إدراك هذه الرؤية و إدراك واجباتنا الوطني و حقوقنا الوظيفية كافيه بتعديل سلوكنا الوظيفي و كفيلة بتعجيل عجلة التطور التي أرادتها هذه الرؤية المباركة.

فاطمة أحمد محمد السعد