

تلخيص كتاب

# "التغلب على سلبيةات العمل"

تلخيص: راشد ناصر غرسان

## السلبيات في بيئة العمل (إدارة الحسبة)

لا شك أن كل إدارة بما فيها (الحسبة) تمر بمشكلات وهذه المشكلات تؤدي في نهاية المطاف إلى سلبيات تؤدي في نهاية العمل إلى خسائر منها :

- (١) عدم الاستقرار الوظيفي (كنقل العضو من مركز إلى آخر دون مبرر واضح) مما يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي التي تؤثر مباشرة في أداء عمله .
- (٢) نادراً ما يتم الثناء على العمل الجيد أو إدراكه.
- (٣) غالباً ما يتم توجيه النقد للعمل من قبل الإدارة العليا.
- (٤) الصراعات بين الأقسام .
- (٥) ضعف الإشراف في العمل .
- (٦) قلة فرص الترقيات و التقدم في العمل .
- (٧) عدم وجود الثقة في القرارات الصادرة من الإدارة العليا .
- (٨) زيادة معدلات الإجهاد في العمل .
- (٩) إعادة تنظيم الأقسام أو المراكز بصفة مستمرة .

١٠) ازدياد معدلات الخوف من الغير بدرجة عالية .

١١) عدم كفاءة الوظائف .

١٢) الموارد الوفيرة في العمل .

١٣) رداءة ظروف العمل .

### تأثير السلبية في العمل

عندما تؤثر السلبية على العمل (إدارة الحسبة) يكون تأثيره مباشر على بيئة العمل . فسواء كان السبب وراء حدوث السلبية داخلياً (يتعلق بالأعضاء و طريقة معاملتهم مع المخالفين أو المخالفات) أو خارجياً ( يتعلق بالإدارة العليا أو الإدارات الأخرى ذات العلاقة) أو اتحاد بين الاثنين ، فتكون النتائج غير مرضية ... فمن الممكن أن تؤدي إلى هذه النتائج :

١) فقدان أو قلة الإخلاص للعمل .

- (٢) فقدان أو قلة المعنويات و الدافعية للعمل .
- (٣) ازدياد شكاوى المواطنين لما يرونه من مخالفات و منكرات .
- (٤) ازدياد معدلات الخطأ و انخفاض جودة العمل.
- (٥) ازدياد معدل الأعضاء المتسربين عن العمل و التحاقهم بإدارات أخرى .
- (٦) ازدياد معدلات الغياب و التأخر عن العمل .
- (٧) الصراعات الشخصية المتزايدة .
- (٨) فقدان أو قلة روح التنافس في العمل .
- (٩) فقدان أو قلة الإبداع و الابتكار في العمل .

### سلبية الفرد والعوامل التي تؤثر فيه

- ترجع معظم حالات السلبية الفردية في العمل إلى إحدى عوامل ثلاث أو أكثر :
- (١) نقص أفقدان الكفاءة في العمل .



(٢) نقص أو فقدان المشاركة في العمل .

(٣) نقص أو فقدان السيطرة في العمل .

الأول: نقص أو فقدان الكفاءة في العمل .

نواجه العديد من التحديات التي تواجه كفاءتنا في العمل كل يوم وبمعدلات متزايدة . فنسأل أنفسنا باستمرار عما إذا كانت قدراتنا كافية لمواجهة التغيير السريع في شتى مجالات الحياة المرتبطة بعمل الهيئة . فربما تسأل نفسك هذه الأسئلة أو أسئلة مشابهة مثل : هل سأتعلم التقنيات الجديدة و المتغيرات التي أحدثتها الثورة الحياتية ؟!! التي هي بدورها أثرت على الإنسان بشكل مباشر وعلى نفسياتهم مما تسبب في كثر المخالفات الشرعية . إذا اعتقدنا أنه لا يمكننا مواجهة هذه المخالفات بكفاءة وفعالية أو مثلما يقوم الآخرون ، فسوف تنخفض معدلات ثقتنا بأنفسنا . فعندما تنخفض المعدلات المتعلقة بتقدير الذات نشعر بالخوف من اكتشاف أي كفاءة جديدة . فتعمل هذه المتغيرات المتزايدة على زيادة احتمالية اتسام العضو بالسلبية وبذلك لابد أن تقدم الإدارة العليا بوجه عام و الرئيس المباشر بشكل خاص أن

يجعلوا أفراد الهيئة يتقبلون التغيير بحماسة وترحيب ليبقوا في تنافس دائم في عالم اليوم المستمر بالسرعة و التغيير .

الثاني : نقص أو فقدان المشاركة في العمل .

غالباً ما يعتبر فقدان الألفة في العمل سبب رئيس في إحداث السلبية بين الأفراد ، فلو قمت بالتفكير في الأفراد الذين تعمل معهم في الوقت الحالي الذين عملت معهم لسنوات ، سنة واحدة ، أو ستة أشهر مضت ، فمن الطبيعي أن تحدث مشكلة مع أحد الأخوان العاملين في عمل الحسبة لطول الفترة ، وكذلك ربما ينتج عن هذا الاندماج قلة التناصح فيما بين الأعضاء ، أو عدم استقرار العضو النفسي في المكتب أو العمل كل هذا وغيره يمكن أن ينقص أو يفقد شعور المشاركة في العمل و الانتماء إليه مما يتسبب في حدوث السلبية في العمل .

الثالث : نقص أو فقدان السيطرة في العمل .

فإذا كان الرئيس مجامل أو فوضوي أو لا يتواجد بكثرة في المركز وليس صاحب قرار و(هم قلة ولله الحمد) يؤدي إلى حدوث السلبية في العمل والذي يؤثر بدوره على سيد العمل فيفقد السيطرة على الوضع داخل المركز مما يتسبب في حدوث الخلل في العمل الميداني .

### السلبيون و الايجابيون في العمل

يتسم الأفراد السلبيون بالضعف ، الشكوى ، أو الانسحاب في مواقف العمل الميداني التي تتطلب منه مواجهة الموقف بحزم .

أما بالنسبة للأفراد الإيجابيين فيقبلون الموقف ويتم التعامل معه بالتي هي أحسن .  
والرئيس له الدور الأكبر في قضية حل مثل هذه السلبيات و تعزيز الإيجابيات .

## كيف يتم نقل السلبية في العمل ؟

تعتبر السلبية مثل الإيجابية تماما. فهي موقف تنقله في العمل من خلال ثلاث طرق رئيسية :

١. من خلال كلماتنا أو بطريقة شفوية .
٢. من خلال لغة الجسد أو إيماءته بطريقة غير شفوية .
٣. من خلال الأصوات أو طريقة الكلام .

الأول : يتم التعبير عن السلبية من خلال الكلمات التي نستخدمها. فهناك العبارات التي تنقل

السلبية و إلى الآخرين و يتسموا بالسلبية و يصبحوا سلبيين من هذه العبارات :

- للأسف كان يوجد لدينا أعضاء مميزين وقد نُقلوا إلى مراكز أخرى .
- للأسف فرق كبير بين أعضاء مركزنا و أعضاء المراكز الأخرى .
- أنت لا تصلح للعمل الميداني ولا الإداري .
- فكرة سيئة أنا أكثر من يعمل في المركز .

الثاني : نقوم بالتعبير عن مشاعرنا و أفكارنا و مواقفنا بطريقة غير لفظية أو شفوية بالإضافة إلى سلوكنا اللفظي . فتعتبر كل من تعبيرات الوجه مثل الابتسامة أو التهجم ، نظرات العين ، إيماءات الجسد مثل اليدين ، وكيفية الجلوس ، الحركة ... هذه و غيرها رسالة قوية تؤثر على كيفية ردود أفعالنا للآخرين .. وينتج عن ذلك أن الناس بما فيهم المخالفين يصدرون أحكامهم مما يرونه ، ويعتقد بعضهم أن أحكامهم الخاصة بهم صحيحة فأليك أخي العضو نصيحة هامة . حاول أن تكون على وعي بكيفية أدائك لتصرفاتك و إيماءاتك الجسدية فربما ترسل رسائل لم تقصدها .

الثالث: تعتبر الأصوات اللفظية أو طريقة الكلام هي العامل الثالث الذي يؤثر على كيفية رؤية الآخرين لنا و لمواقفنا التي نتسم بها في العمل فهي الطريقة التي نتفوه بها كلماتنا .تتضمن الأمثلة الخاصة بالأصوات اللفظية حجم و جهارة الصوت – ما مدى علو أو انخفاض الصوت عندما نتكلم – التكرار – ما مدى تكرار كل من الأصوات اللفظية – النطق ،

اللكنة ، والتأكيد على نغمة الصوت ، فعلى سبيل المثال يتم النظر إلى ..... دائماً بأنه كثير الشكوى و يتسم بالسلبية .

### من هم السليون

كل ما يفعله المرء من الأشياء بطريقة آلية ، بدون تفكير ..... عادة ، فتعتبر السلبية عادة .  
وكونك إيجابياً يعتبر عادة أيضاً . فمن الممكن أن تكون السلبية رد الفعل الطبيعي للمرء اتجاه موقف ، أو من الممكن أن تظهر بوضوح عندما يكون الشخص قلقاً، أو غضباناً ، متضايقاً ، مجهد في عمله ، أو مخيباً للرجاء ، لما أصابه من خيبة الأمل . عموماً لو كان التنصح فيما بين الأعضاء بما فيهم الرئيس موجودة لتحولت العادات السلبية إلى إيجابية .  
قد تندهش كل الإندهاش إذا قلت لك أن الأفراد المتسمين بالسلبية ليسوا على وعي بسلوكهم ، ففي تصوري الخاص أنها تصل إلى ٨٥٪ . وهذه النسبة عالية ترجع لثلاثة أسباب توضح فيها عدم وعي الأفراد المتسمين بالسلبية لسلبيتهم :

١. يعتقد الأفراد المتسمين بالسلبية بأنه ليس هناك شيء خاطئ في سلوكهم فيتصرفون دائماً بهذه الطريقة ، ولم يفكروا أبداً في مواقفهم السلبية .
٢. يرى الأفراد المتسمين بالسلبية الآخرين كأفراد متسمين بالسلبية و يعتقدون أنه إذا كان الآخرون سلبيين فمن السهل أن يكونوا هم سلبيين أيضاً .
٣. لا يحصل معظم الأفراد المتسمين بالسلبية غالباً على النصيحة من غيرهم على سلبيتهم فربما يشعر الأعضاء بأن الرئيس له الحق في نصح هؤلاء السلبيين لذلك لا يحدثونهم بسلبياتهم . و المصيبة الكبرى هي شعور الأعضاء بالخوف من مواجهة رؤسائهم المتسمين بالسلبية .

كيف يمكن مواجهة السلبية في العمل ؟

يمكن ذلك عن طريق إتباع عدة خطوات :

الخطوة الأولى : ركز على سلوك الفرد ، وليس شخصيته ، فمن الصعب تغيير شخصية الفرد ، فمن المنطقي أن تقوم بعمل تخطيط لتغيير السلوك غير المقبول.

الخطوة الثانية : حدد السلوك السلبي و تأثيره بدقة ، وتذكر دائماً أنه إذا لم يكن هناك أي تأثير على الأداء ، أو المعنويات ، والعمل الميداني عندئذ لا يكون هناك أية مشكلة .

الخطوة الثالثة : من الممكن أن يكون المتسم بالسلبية له مبرر لشعوره بالسلبية مثل قلة راتبه ، عليك أن تعمل ما بوسعك له و يكون على دراية بما تفعل كأن تكتب خطابات إلى السلطة العليا .... إضافة تشييعه على الصبر و الاحتساب فإن فعلت ذلك فلا مبرر له بأن يتسم بالسلبية .

الخطوة الرابعة : قم بعمل تخطيط من البداية ، بابتكار خطة لتغيير السلوك السلبي للمركز و إرسال نسخة من الخطة إلى الإدارة العليا – إن كان ذلك مناسباً – و يتم توضيح العواقب



الخاصة بعدم التغيير في تلك اللحظة فمن المهم أن يدرك الفرد المتسم بالسلبية الاقتراح المقدم له من أجل التغيير .

الخطوة الخامسة : قم بملاحظة السلوك المعني ، ثم قم بالتعليق على مستوى كفاءته . فإذا كان السلوك في تحسن دائم ، قم بالتعليق الإيجابي عليه ، و إذا لم يكن في تحسن ، قم باتباع الإجراء الذي تسنه الأنظمة و التعليمات وهو العقاب .

### أنماط السلبيين في العمل

- ١ . المتسلط في العمل .
- ٢ . المتزحلّق في العمل .
- ٣ . المقاومون للتغيير .
- ٤ . المتنصلون في العمل .
- ٥ . مروجوا الإشاعات في العمل .
- ٦ . المتشائمون في العمل .

- ٧. غير الملتزمين في العمل .
- ٨. الناقدون في العمل .
- ٩. البكاء ون في العمل .
- ١٠. المضحون للعمل .
- ١١. المنتقدون لأنفسهم بشدة في العمل .
- ١٢. ملقوا المسؤولية على الآخرين في العمل .
- ١٣. ذوي الحساسية في العمل .
- ١٤. البخلاء في العمل .
- ١٥. المدققون في العمل .

(انتهى التلخيص)

وفي الختام هذه موضوعات ذات صلة بالموضوع مختارة من كتب أخرى

### من كتاب دعوة للإيجابية

في عملك :

- هل تحب فعل العمل الذي تقوم به ؟
- هل ستكون سعيداً لو ظللت بقية حياتك تعمل في مثل هذا العمل ؟
- هل يمكن أن تستمر في هذا العمل لو قل الأجر الذي تتقاضاه؟
- هل تشعر بالفخر بعملك هذا ؟
- هل تتحدث مع الآخرين عن عملك و مستقبلك في هذا العمل ؟
- عندما دخلت إلى هذا العمل ، هل كان القرار قرارك أم كانت صدفة فجائية ؟
- هل تتخيل نفسك سعيداً في عمل آخر غير الذي تعمل فيه الآن ؟

- هل و أنت ذاهب إلى عملك تكون في حالة حماس شديد للعمل ؟
- هل عملت عدداً أكبر من ساعات العمل المحددة لك ؟
- هل تبحث دائماً عن كل ما هو جديد في مجال عملك و تهتم به ؟
- ما خطواتك الجديدة لتحسين قدراتك و مهاراتك في هذا العمل ؟ هل لك أن تحدد لها لنفسك و تقيّمها دون مبررات ؟
- هل فكرت في تغيير عملك الحالي ؟

## من كتاب السلبيات

### شبه و الرد عليها

فإن قال المدير إن الموظف – الإداري – و إن كان يتأخر عن الدوام إلا أنه يجيد العمل بكفاءة .

### الرد على هذه الشبهة

ليست مشكلة في حالة جوابك على هذه الأسئلة الثلاثة :

١. هل كان لسلبيته أي أثر على أدائه لعمله ؟
٢. هل كان لسلبيته أي أثر على أداء الآخرين ؟
٣. هل كان لسلبيته أي أثر على الإدارة أو المركز ؟

كيف يمكن مواجهة السلبية المستمرة في العمل ؟

يمكن مواجهة السلبية بأربع خطوات :

الخطوة الأولى : ركز على سلوك الفرد و ليست شخصيته ، فمن الصعب جداً تغيير شخصية الفرد ، ومن المنطقي أن تقوم بعمل تخطيط لتغيير السلوك غير المقبول .

الخطوة الثانية : حدد السلوك السلبي و تأثيره بدقة ، وتذكر دائماً أنه إذا لم يكن هناك أي تأثير على الأداء أو المعنويات ، أو الإنتاج ... ، عندئذ لا يكون هناك أي مشكلات .

الخطوة الثالثة : عليك أن تنتظر استجابة الفرد المتسم بالسلبية ، فسوف يعترف الأفراد بهذا السلوك ، و سوف يكون من من الأسهل إصلاح ذلك السلوك ، وربما يوجد سبب منطقي لسلبية الفرد و لم يكن على وعي بها ، وربما يمكن فعل شيء بخصوص ذلك . و يجب عليك ألا تكون نظرتك بأنه من الصعب مواجهة هذا الفرد المتسم بالسلبية .

الخطوة الرابعة : حدد الأفعال البديلة و السلوك اللذين يحتاجهما الفرد المتسم بالسلبية ليسلكهما ، وقد يستوضح العواقب التي تحدث إذا لم يسلكها الفرد فربما يحتاجون إلى مساعدة خاصة ' إضافة إلى تذكيره بالله و أنه يأخذ أجراً على عمله هذا .. فإن لم ينفع شيء من ذلك فيجب أن تأخذ إجراءً حاسماً و تأخذ الإجراءات الرسمية مجراها .

❖ مشكلة كثير من الموظفين لا يحبون التغيير في العمل بصفة عامة – كنقل

الموظف- فيتسم هؤلاء بالسلبية فما هو السبب ؟

من الطبيعي أن يقاوم هؤلاء الأفراد التغيير و هناك أسباب عديدة لتلك المقاومة منها :

١. فهم بدون يقين بما سيحدثه هذا التغيير الجديد .

٢. اعتماد هؤلاء الأفراد في أعمالهم على التقليدية ، فمن الصعب حدوث هذا التغيير .

٣. يعتقدون أن الطريقة الحالية في فعل الأشياء طريقة رائعة ، و لا يعرفون ضرورة التغيير .

٤. يشعرون أنه ربما لا تعرف الإدارة العليا ما تقوم بفعله ، فلا يوجد لهؤلاء الأفراد ثقة في التغيير السائد في العمل .

٥. لقد مر هؤلاء الأفراد بخبرات سيئة تجاه التغيير مثل صغر حجم إنتاجهم أو أن نقلهم إلى أماكن أخرى في العمل ، أو رئيس جديد ، مما تسبب في حصولهم على تقرير جيد على سبيل المثال .

٦. يخشون من التغيير فقدان الثقة من الإدارة العليا لهم .

❖ كيف يمكن التوضيح للموظف أن هذا التغيير ناجحاً وفي مصلحته ؟  
إذا توفرت مكونات خمس لهذا التغيير يكون التغيير ناجحاً :

١. الرؤية الواضحة : فكلما تفهم عدد كبير من الأفراد الأسباب الداعية للتغيير ، كلما اتسموا بالإيجابية تجاهه . فمن المؤسف أن ينقل الموظف و يتم تغيير مكان عمله و لا يعرف لماذا نقل ثم يقال بما تقتضيه المصلحة !!
٢. الحوافز : فإذا أدرك الأفراد أن التغيير سوف يعود عليهم بالنفع ، أو على الإدارة ، سوف تقل نسبة السلبية بدرجة كبيرة .
٣. المهارات : في بداية التغيير يتسم الأفراد بالقلق ، عندما يشعرون بنقص المهارات اللازمة لتأدية أعمالهم ..... لهذا يجب إيضاحهم أن هذا فقط في البداية و لابد أن يتم تدريبهم حتى يكتسبون هذه المهارات .



٤. خطة العمل : يجب أن يتعرف الأفراد على الخطوات المحددة التي يتضمنها التغيير .  
فكلما أدرك هؤلاء الأفراد المزيد عن كيفية تحقيقها ، كلما ظلوا متسمين بالإيجابية في العمل .

٥. الموارد : فتحتاج الإدارة إلى الوقت ، والأدوات ، والمال و الموارد الأخرى لتحقيق التغيير بطريقة إيجابية .

فإذا افتقدت لعنصر أو أكثر من تلك العناصر الخمس للتغيير فسوف تكون النتائج سلبية .

و إليك هذه الجدول الذي يوضح فيه نقص أي عنصر  
من هذه المكونات ماذا سيسبب من سلبية

النتيجة	العناصر المكونة للتغيير
التغيير الناتج	الرؤية الواضحة + الحوافز + المهارات + خطة العمل + الموارد =
التشويش	— الحوافز + المهارات + خطة العمل + الموارد =
التغيير تدريجياً بصورة بطيئة جداً	الرؤية الواضحة — + المهارات + خطة العمل + الموارد =
القلق	الرؤية الواضحة + الحوافز — + خطة العمل + الموارد =
البدايات الخاطئة	الرؤية الواضحة + الحوافز + المهارات — + الموارد =
الإحباط	الرؤية الواضحة + الحوافز + المهارات + خطة العمل — =

ما هي ردود الأفعال اتجاه التغيير ؟

تكون ردود أفعالهم اتجاه التغيير خمسة أقسام :

إجمالاً

١. يصبح هؤلاء الأفراد اجتماعيين .
٢. يصبح هؤلاء الأفراد مستقبليين .
٣. يصبح هؤلاء الأفراد حياديين .
٤. يصبح هؤلاء الأفراد مقاومين سلبيين .
٥. يصبح هؤلاء الأفراد مقاوميين نشيطين .

بشيء من التفصيل

١. الأفراد الاجتماعيون .

يقوم هؤلاء الأفراد بتشجيع التغيير على الفور فيؤيدونه ، ويتطوعون لعمل أي شيء لجعله صالحاً للعمل ، ويحثون على كسب دعم و تأييد الآخرين تجاه هذا التغيير بنشاط و فاعلية .

## ٢. الأفراد المستقبلون .

يكون لدى هؤلاء الأفراد الرغبة في استقبال و قبول هذا التغيير و رؤية جوانبه الإيجابية . فيعملون جاهدين لتحقيق التغيير و يأملون في نجاحه . و بالرغم من ذلك لا يقومون بتعزيزه و تشجيع الآخرين لتدعيمه .

## ٣. الأفراد الحياديون .

لا يحب هؤلاء الأفراد التغيير و لا يكرهونه ، فإذا كان الأمر يتعلق بهم فقط فلا يفضلون التغيير ، ولكن إذا توقع كل من رئيس العمل أو المنظمة أن هؤلاء الأفراد سوف يقومون بتحقيق التغيير ، فسوف يقومون بذلك ، ويكون لديهم رد فعل يتسم بعدم التأثر بالتغيير و التخلي عنه .

#### ٤. الأفراد المقاومون سلبيون .

لا يحب هؤلاء التغيير و لا يريدون تحقيقه ، ولكنهم يظهرون مقاومتهم بطريقة سلبية و ربما يؤيدوه ولكن بعد ذلك لا يقومون بفعله ، فيعملون على عدم جعل هذا التغيير صالحاً للعمل . المشكلة أنك تعرف ذلك بعد حدوثه . فربما يظهرون سلوكهم السلبي العدواني عن طريق ضياع معاملات و نحوها .

#### ٥. الأفراد المقاومون النشيطون .

لا يحب هؤلاء التغيير و لا يريدون تحقيقه ، مثل المقاومين السلبيين . مع ذلك يتسمون بالنشاط في بالعدوانية في مقاومته ، فربما يتحدثون عن مقاومتهم في الاجتماعات أو مع الزملاء في العمل فيقومون بمقاومته بتعنت ، بل ويرفضون في أن يقوموا بتحقيقه أو تدعيمه و يبحثون الآخرين على ذلك ، فلا يمثل كراهيتهم أو أخذ فكرة سيئة عنهم أي اهتمام بالنسبة لهم .