



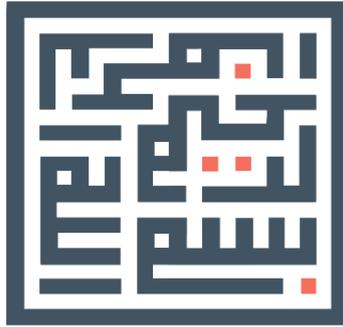
شركة تنمية المعرفة
KD Company

استشارات تطوير الاعمال والجودة

بيئة العمل السامة

محسن بن نايف

ابريل 2019



النشرة من اعداد المستشار / محسن بن نايف

مستشار تطوير الأعمال والجودة مايو ٢٠٠٦ - حتى الآن ، مؤسس ومدير عام شركة تنمية المعرفة للاستشارات وتطوير الاعمال وعضو ضمن فريق من الخبراء يعملون مع العملاء لمراقبة ممارساتهم التجارية القائمة، وتحديد نقاط الضعف، ثم تقديم التوصيات المناسبة. اربعة عشر عاما من الخبرة في استراتيجية الأعمال وإدارة الجودة والاستشارات وتطوير العمليات ، تشمل تطوير الاعمال للمنشآت ، إدارة الجودة ، الموارد البشرية ، وإدارة التغيير في القطاعين الحكومي والخاص ، له منشورات تثقيفية عديدة في مجال الإدارة مؤلف لعدد من الكتب والدراسات البحثية منها :

- دراسة علمية " إمكانية تطبيق إدارة الجودة في الهيئة الملكية للجبيل وينبع من واقع مدراء الإدارات والاقسام فيها " معتمدة لدى مركز الملك فيصل للبحوث
- كتاب استراتيجية نظام الجودة في التعليم (كأول كتاب باللغة العربية يقوم بتأهيل المدارس للحصول على شهادة ISO 9001) الاصدار ٢٠٠٨
- كتاب الطريق الى الجودة - خطوة بخطوة - (كأول كتاب باللغة العربية يقوم بتأهيل قطاع الأعمال للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لبناء نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة ISO 9001 / اصدار ٢٠١١م
- كتاب دليل تطبيق نظام الاعتماد التعليمي ISO21001 (كأول كتاب باللغة العربية يقوم بشرح الية تطبيق المواصفة ISO 21001 / اصدار ٢٠١٨



@mohsenbinnaif



mbn@kd-company.com



+966 545779997

مقدمة :

تدرك شركة تنمية المعرفة ان المستشارين لا يديرون المؤسسات ، او يتخذون قرارات بالنيابة عن المديرين . وليس لديهم أي صلاحية لاتخاذ قرار او تطبيق التغييرات . وتصب مسؤوليتهم في جودة وتكامل المشورة المقدمة ، مع الدعم الكامل للعملاء عند الاخذ بالمشورة

استقلالية الاستشارات المقدمة من الشركة

ما يحتاجه العميل من خدمات استشارية تقوم به الشركة بموضوعية ووضوح تام لأن الاعمال المقدمة تكون باستقلالية تشمل :

١) الاستقلال الفني او التقني : ويعني ان المستشار يكوّن فكرة فنية لتقديم نصيحة مستقلة عما يعتقد العميل او يرغب في سماعه .

٢) الاستقلال المالي ، ويعني ان المستشار ليس له مصلحة مالية بالقرار الذي يتخذه العميل .

٣) الاستقلال الإداري ، بمعنى ان المستشار ليس موظفا او مرؤوسا من قبل العميل ولا يتبعه إداريا ولا يتأثر بقراراته الإدارية .

٤) الاستقلال العاطفي ، ويعني ان المستشار يبقى منفصلا وموضوعيا وبغض النظر عن العاطفة والصدقة والثقة المتبادلة وصلات القربى واي ضغوطات شخصية أخرى قد تكون موجودة في بداية العلاقة او طورت خلال المهمة .

الطرق المستخدمة لتقديم الخدمات الاستشارية :

- تقديم المعلومات .
- تقديم موارد متخصصة .
- إنشاء اتصالات عمل وتواصل .
- تقديم فكرة خبير .
- عمل تشخيص .
- تطوير عروض عمل .
- تطوير نظم وأساليب عمل .
- تخطيط وإدارة تغييرات المنظمة .
- تدريب وتطوير الإدارة والكادر .
- تقديم الاستشارة والتوجيه .

تأسست شركة تنمية المعرفة في المملكة العربية السعودية كمكتب استشاري متخصص في الإدارة بموجب ترخيص وزارة التجارة والصناعة بتاريخ ٢٦/٦/٢٠٠٦م ، ثم تحول المكتب الى شركة ذات مسؤولية محدودة عام ٢٠٠٨ م .

سعت شركة تنمية المعرفة (KDC) منذ اكثر من عشر سنوات مضت على تأسيسها إلى تطوير فهم أعمق للخدمات الاستشارية الآخذ في التطور من خلال حقول المعرفة المتعلقة ببعدين بالنسبة لمؤسسة العميل :

- البعد الفني ، والذي يخص طبيعة الإدارة او العمليات والمشكلات التي يواجهها العميل وطرق تحليل المشكلات وحلها .
 - البعد البشري ، ويقصد به العلاقات الشخصية داخل مؤسسة العميل واحساس الناس بمشكلة قائمة ورغبتهم في تحسين الوضع الحالي والعلاقة الشخصية بين المستشار والعميل .
- فهناك دائما مشكلة بشرية خلف أي مشكلة مؤسسية سواء فنية او مالية ، فإذا كانت المشكلة بشرية قابلة للفهم والحل بطرق محفزة وممكنة للناس وتجعل الأفراد او فرق العمل اكثر فعالية في استخدام المعرفة والخبرة ، فإنها تحل كل المشاكل الأخرى او على الأقل فإن حلها ستكون اكثر يسرا

وتقوم شركة تنمية المعرفة (KDC) بتزويد القادة في القطاعات التجارية والعامه بالحقائق والأفكار التي يمكن الاعتماد عليها في الإدارة و عند اتخاذ القرارات ، وتجمع أنشطة شركة تنمية المعرفة ما بين تخصصات الاقتصاد والإدارة وتوظيف الأدوات التحليلية للإدارة وترتكز الشركة على خمسة غايات رئيسية وهي : تحقيق غايات واهداف المنظمات ، حل المشكلات الإدارية والمشكلات المتعلقة بالأعمال ، تحديد الفرص الجديدة واستغلالها ، تعزيز التعلم ، تنفيذ التغيير .



شركة تنمية المعرفة
Knowledge Development Co.





موقف مؤثر :

وكان الجواب المحبب (انا وانت واحد) ، لا يمكن وصف شعوري تلك اللحظة ولا يمكن توضيح مقدار الإحباط الذي أصابني ، وفعلا تم تنفيذ الفكرة وقد استفاد منها المدير العام بشكل مباشر ولم يرد اسمي فيها نهائيا .

كانت هذه قصة احد الموظفين التي اطلعت عليها بشكل مباشر والتصرف الذي قام به المدير العام هو احد خصائص القيادة السامة والتي هي موضوع هذه النشرة التعريفية .

محسن بن نايف

في أواخر ٢٠١١ م وعند العمل بأحد مشاريعنا الاستشارية في احد المنظمات شبه الحكومية ، واثناء دراسة الوضع للمنظمة اخبرني احد الموظفين من الإدارة الوسطى في المنظمة ان رئيس مجلس الإدارة قد اجتمع معهم وطلب تطوير المنظمة وحث الجميع على خلق الأفكار الإبداعية ووعده بمكافآت مجزية عند تحول المنظمة الى الأداء الجيد ، يقول الموظف ، كان الاجتماع مميز وقد عقدنا النية على التفكير بشكل جدي في كيفية تطوير المنظمة ، وكان من نتائج هذا الاجتماع ان خطرت ببالي فكره رائعة ستكون حديث المجتمع المهتم بمنظمتنا ، وعند اكتمال هذه الفكرة سارعت بطلب موعد مع المدير العام لعرض ما لدي ، وحدث هذا الاجتماع ، وعند عرضي الفكرة على المدير العام ابتهج و قَرِحَ وَسَّرَ بهذه الفكرة وأثنى علي بشكل كبير ، وابلغني ان هذه الفكرة ستكون مصدر فرح وسعادة لرئيس مجلس الإدارة ، وتأييد لهذه الفكرة سيتصل برئيس المجلس حالا لنقل هذه الفكرة اليه واعتماد تنفيذها مباشرة ، سعدت جدا بهذا الامر وتخيلت الثناء والتقدير من الرئيس بل قدرت المكافأة التي سأحصل عليها ..

فعلا اتصل برئيس مجلس الإدارة وبعد مقدمة عامة عرض على رئيس المجلس الفكرة ، وكانت المفاجأة انه نسبها لنفسه وان هذه الفكرة اخذت منه الوقت الكبير حتى تم إخراجها بهذا الشكل ، كل هذا الامر يحدث امامي مباشرة وبدون حياء ولا مرؤة ، يقول الموظف أكاد اجن وهممت بالتدخل وقفل خط الهاتف بينهما ، وما ان انتهى من مكالمته حتى بادرت به بقولي :

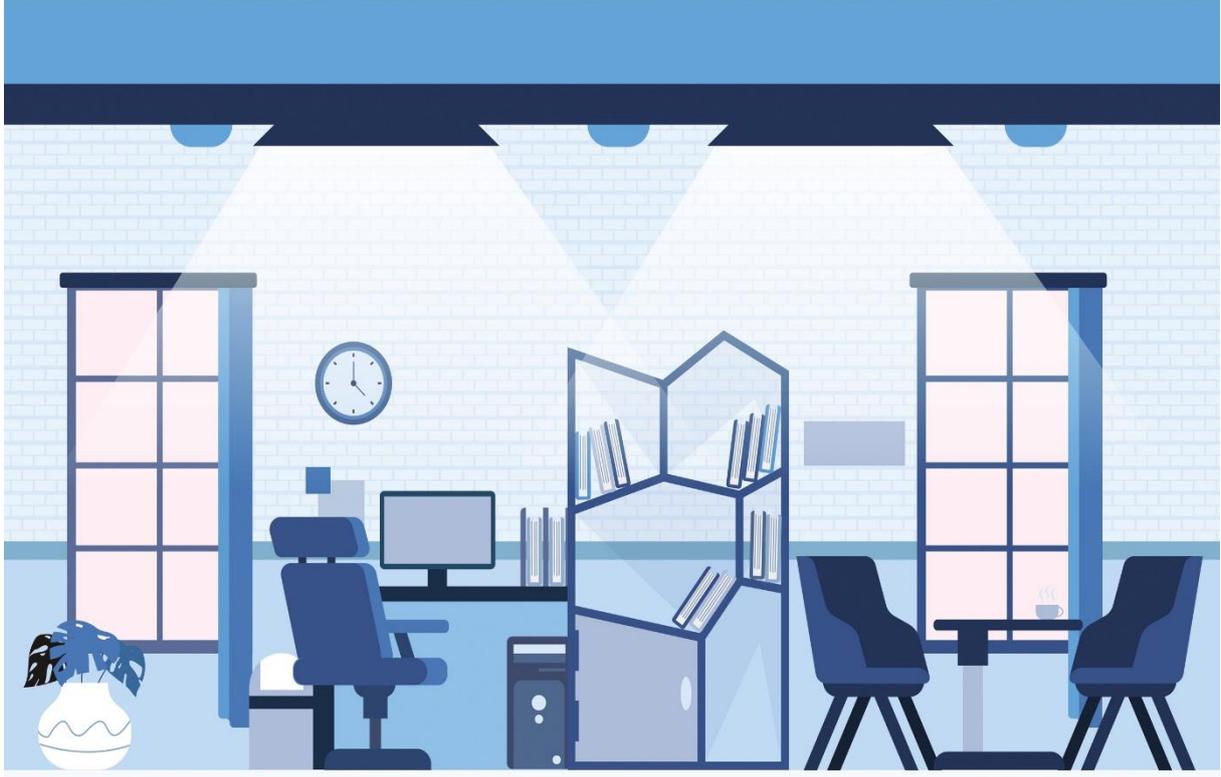
لماذا نسبت الفكرة لنفسك ؟

لماذا لم تذكر اسمي ؟

المحتويات

| | |
|----|--|
| 9 | تعريف بيئة العمل |
| 10 | أنواع بيئة العمل |
| 11 | بيئة العمل السامة |
| 12 | علامات بيئة العمل السامة |
| 13 | السلوك الأكثر خطورة |
| 14 | تعريف القيادة السامة |
| 15 | سمات القيادة السامة |
| 16 | المثلث السام |
| 17 | كيف تمنع السلوك السام في مكان العمل |
| 18 | تعريف مكان العمل الرائع |
| 19 | الأبعاد الخمسة لنموذج «بيئة العمل السعيدة» |
| 21 | المراجع |

تعد بيئة العمل المثالية مفتاح النجاح لأي منظمة تتطلع للتميز والاستمرار بالمنافسة ولا يمكن ذلك الا من خلال تعاون جميع افراد المنظمة من قادة ومرؤوسين ومعرفة ادوارهم بشكل واضح ومعلن ، ولكن عندما يتم تغيير بيئة العمل هذه و "تلوثها" بسبب وجود القادة أو الموظفين بالخصائص الواردة في هذه النشرة ، فإن مناخ العمل حتما سيكون سيئ للغاية ويبدأ العمل الجماعي بالفشل ، ومن بين النتائج التي تثيرها هذه المواقف خيبة الأمل والتوتر لأعضاء الفريق ، الذين سيفقدون بلا شك دوافعهم بشكل تدريجي ، وقد يصل بهم الحال الى التفكير في ترك وظائفهم وهؤلاء الموظفين الذين يفكرون في مغادرة المنظمة بسبب الضغوط النفسية المتراكمة هم الأفضل عادة ..



بيئة العمل :

(هي كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها، وتتضمن ظروف العمل المادية: الإضاءة، والضوضاء، والنظافة، ودرجة الحرارة، والتهوية، وحوادث العمل، والرعاية الصحية، وغيرها؛ فضلًا عن ظروف العمل الاجتماعية، ونوعية الإشراف، والقدرة على الاندماج مع مجموعة العمل، والشعور بالراحة النفسية والمعاملة الإنسانية) الشنواني،

١٩٩٤، ص ١١٨

وتعرف بيئة العمل الداخلية بأنها : الابعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمنظمة التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية ويميزها عن غيرها من المنظمات (حاتم علي ، ٢٠٠٣ ،

ص ٥٧ ،

أنواع بيئة العمل الداخلية:

العوامل، ١٩٩٠م

البيئة التنظيمية:

وهي تتضمن الأنظمة والإجراءات، وأنماط القيادة، والاتصالات، والتقنية المستخدمة، والعلاقات السائدة في بيئة العمل، والقيم والاتجاهات السائدة داخل المنظمة، وضغوط العمل، والهياكل التنظيمية والثقافة التنظيمية

البيئة الوظيفية:

وهي تتضمن كافة ما يتعلق بالعاملين من أجور وحوافز مادية ومعنوية، وجزاءات، وسياسات إدارة الموارد البشرية من: استقطاب، واختيار، وتعيين، ووصف للوظائف وتصميمها وتصنيفها، إضافة إلى التدريب.

البيئة المادية:

وهي تتضمن المكونات المادية الموجودة في المنظمة مثل تصميم المكاتب، والتهوية، والضوضاء، ودرجة الحرارة، والأدوات المكتبية .

البيئة التقنية:

وهي تتضمن التقنيات الحديثة التي باتت تشغل حيزا كبيرا من عمل المنظمات بوجه عام .

بيئة العمل السامة :

تُشير كلمة (سامّ Toxic) إلى "المواد السُمّية التي يُمكن أن تُؤدّي إلى الوفاة أو الوهن الشديد حال ابتلاعها، أو استنشاقها، أو ملامستها للجلد"، كما أنّها قد تعني "بالغة القسوة، أو الخبيثة أو الضارة". نسلط في هذا النشرة الضوء على السموم الاجتماعية والتنظيمية بدلاً عن السموم الكيميائية، وسوف نشير إليها في جميع أجزاء هذه النشرة باسم (السموم Toxins) و (الضغوطات Stressors). كما سيتم استخدام المصطلح العام (السُمّية) بمكان العمل (Workplace Toxicity) للإشارة إلى السُمّية الناجمة عن أي مصدرٍ (سواء كان: قادة فاسدين، أو عمليّات صنع قرارٍ بالغة القسوة أو غير ذلك).

سامّة تحت ظروفٍ معيّنة. ونستنتج ممّا سبق أنّ السُمّية ليست خاصيّة للمادّة، بل إنّها تصف النتيجة الضارة لتفاعل محدّد بين المُضيف والمادّة.

بالنظر إلى هذه النقاط، قد يظنّ المرء أنّ بيئة العمل السامة -من منظورٍ منهجيّ- هي تلك التي تعمل بطريقةٍ تسمح للضغوطات في مكان العمل بالوصول إلى معدلٍ مرتفعٍ؛ ممّا يؤثّر بالسلب على الرفاهية الذاتيّة للعَمال. يُمكننا تمييز بيئة العمل السامة عن المفاهيم المرتبطة بها (مثل: التنمّر والإشراف التعسّفي)؛ فهذه الضغوطات يُمكن أن تتواجد أو لا تتواجد في بيئة عملٍ سامّة. بينما تُشير بيئة العمل السامة إلى مصطلحٍ أكثر عموميّةً وديناميكيّةً يتعلّق باستمراريّة الضغوطات وليس تواجدها في حد ذاته.

تنقسم الضغوطات المولّدة لبيئة عملٍ سامّةٍ إلى نوعان: إمّا ضغوطاتٍ شديدة، أو ضغوطاتٍ تدوم لفتراتٍ طويلةٍ بحيث يتمّ تضخيم تأثيراتها. وعلى الرغم من عدم ضرورة انتشار الضرر على نطاقٍ واسعٍ لاعتبار البيئة مكاناً سامّاً، إلّا أنّه من الأسهل تحيّل وجود آثارٍ بعيدة المدى لبيئة العمل السامة كانعكاسٍ لديناميكيّةٍ أوسعٍ بمكان العمل.

عرّف والتون المنظّمة المسمومة عام ٢٠٠٨ بقوله

"هي مُنظمةٌ تتفكّس في العديد من السلوكيات المُختلّة، والهدامة، والاستغلاليّة والتعسّفيّة دون وجود رادعٍ حقيقيّ".

ثم قام شين عام ٢٠٠٩ بتعريف بيئة العمل المسمومة على النحو التالي:

"هي بيئةٌ لديها نمطٌ مستمرٌ ومتكرّرٌ من أعمال الاستغلال، أو المضايقات، أو التمييز، وبمرور الوقت يتم تجاهل هذه الأفعال، والسماح بوجودها و/أو دعمها، ولا يتم اتّخاذ الخطوات المناسبة لتصحيح الوضع".

وقد لاحظ باحثو السُمّية -بما يتّسق مع التعريفات السابقة- أنّ مجرد وجود الضغوطات ببيئة العمل (مثل: أعباء العمل المرتفعة والسلوكيات التدميريّة) لا يعني بالضرورة فساد هذه البيئة. في الواقع، يُشير عددٌ من الباحثين إلى أهميّة عوامل استمراريّة وتكرار تلك الضغوطات، إضافةً إلى ردود أفعال أعضاء المنظمة عليها. ويتوافق هذا الأمر مع بعض المبادئ الأساسيّة لعلم السموم (Toxicology). أي أنّ التأثيرات السُمّية تتوقّف على العوامل السابقة، فأى مادّة يُمكن أن تكون

علامات بيئة العمل السامة :



السلوك الأكثر خطورة

يمكن أن تخلق هذه السلوكيات - منفردة أو مجتمعة - بيئة عمل سامة في مكان العمل
برايتمان ٢٠١٣



١. السلوك العدواني : وهو السلوك الذي يسبب أذى جسدياً أو نفسياً للآخرين، وهو يؤدي إلى مشاكل في العلاقات مع زملاء العمل وانخفاض الإنتاجية ، وهو إما أن يكون ظاهراً أو سرياً



٢. الأنانية : هي حب الموظف لنفسه وعشقه للسيطرة على حقوق زملاءه الموظفين بدون حق والصعود على أكتافهم بضمير ميت وبدون مبالاة



٣. انعدام المصداقية : ضعف الوضوح في القرارات والتصريحات، ومخالفة أفعال الموظفين اقوالهم ، وعدم التزام القيادة بوعودهم يؤدي الى فجوة كبيرة وانعدام الثقة داخل المنظمة



٤. السلبية : انعدام الحماس و اللامبالاة والعزوف عن المشاركة الجماعية وعدم التعاون وعدم الميل للابتكار والإبداع وتدني الثقة في زملاء العمل تخفض من كفاءة العمل وتعيق الأداء بالشكل المطلوب .



٥. الفوضى : سوء التنظيم والفوضى لا تتوافق مع متطلبات النجاح بل تُفقد الموظفين التركيز والانضباط المطلوب لإنجاز المهمة المكلف بها .



٦. مقاومة التغيير : مقاومة التغيير من قبل الموظفين باعتباره يهدد مساهمهم الوظيفي ومصالحهم القائمة يضعف جهود وبرامج التغيير ويجعل منها عملية صعبة تؤدي الى مشكلات عديدة داخل المنظمة

القيادة السامة

”

القادة الذين يمارسون العديد من السلوكيات العدوانية والذين يظهرون بعض الخصائص الشخصية المختلة وظيفيا. ولكي نقول على هذه السلوكيات والسمات الشخصية أنها سامة ، يجب أن تلحق أضرارا جسيمة ودائمة بمرءوسيههم ومنظماتهم .

“

لييمان بلومن (٢٠٠٥)

سمات القيادة السامة

خوان أرماندو كوربين

والحد من مبادراتهم وابتكاراتهم والقضاء على المواهب وتعطيل قدراتهم الإبداعية

7 انعدام الثقة بالنفس

قد يبدو أنهم يثقون في أنفسهم ، لكن الحقيقة عكس ذلك ، ويلاحظ من خلال الامتناع عن التفويض الفعال مع توفر الموظف المناسب الذي يستطيع القيام وتأدية تلك الصلاحيات بمهنية عالية

8 التمييز العنصري

معاملة الفرد او مجموعة بطريقة غير عادلة بطريقة أسوأ من الطريقة التي يعامل بها الناس عادة بسبب خصائص معينة تشمل على سبيل المثال (العمر ، لون البشرة ، السجل الجنائي ، الطول ، العجز ، المذهب الديني ، المناطقية ، القبلية ، الحالة الاجتماعية ..)

9 سوء إدارة الوقت

عدم القدرة على التخطيط والقيام بتنظيم الوقت لتنفيذ المهام بكفاءة بسبب ضعف قدرات ومهارات إدارة الوقت لديهم الأمر الذي يترتب عليه زيادة مستوى ضغوط العمل لدى العاملين وهذه الزيادة في مستوى ضغوط العمل يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية مثل عدم تحقيق الرضاء في العمل وسوء الأداء وقلّة الإنتاجية

10 لا يشجع الإبداع ولا يدعمه

عدم ادراك مواهب الموظفين وابداعهم وعدم فتح المجال للأفكار الإبداعية بالتهميش والإبعاد ، يؤدي الى تلاشي الرغبة لدى الموظف في تطوير قدراته مما ينعكس على الدافعية لديه .

1 التكبر وسوء التواصل

تتصف القيادة السامة بالتكبر والعجرفة والاستعلاء والترفع على الآخرين ، مع سوء تواصل مع المرؤوسين ، ويعتقدون دائماً انهم على صواب ويتوقعون من الآخرين قبول كلامهم لمجرد انه رئيس .

2 التغريب والإهمال بتوفير احتياجات الموظف :

اغفال تحديد احتياجات الموظفين وعدم الاستجابة لمتطلباتهم الأساسية والاعتناء بهم تؤثر بشكل سلبي ومباشر على كفاءة العمل

3 مُسْتَبَدُّ

مستبد برأيه ، لا يقبل سماع آراء الآخرين ، يتخذ القرارات دون مشاركة و لا يقبل الاعتراض على هذه القرارات

4 سريع الغضب

عصبي لا يقبل النقد مهما كان نوعه، لا يستطيع ضبط نفسه، ويجب أن يعطي الأوامر، والتعليمات بشكل مستمر. غضوب، وسريع الانفعال .

5 انعدام المرونة :

انعدام المرونة يؤدي الى صعوبة التأقلم مع التغيير مما يؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء والافتقار الى الابتكار مما يؤخر تقدم المنظمة وتطورها

6 التحكم والسيطرة :

مسيطر ومتحكم بشكل كبير ويناقدش الجزئيات الخاصة بمهام الموظفين ويتم تبرير ذلك بحجج غير مقنعة والحقيقة تكمن بعدم الثقة والنظرة الدونية لمرؤوسية مما ينتج عنه احباط الموظفين

المثلث السام

باديلا ، هوجان وكايزر (٢٠٠٧)

مصطلح "المثلث السام" ، تم توضيحه من قبل (Padilla, Hogan and Kaiser (2007)) لشرح كيفية إصابة القائد "بالسمية". بافتراض أن ظواهر "السمية" لا ترتبط فقط مع القائد ولكن أيضًا بالبيئة التي يشارك بها أو مع الأشخاص الذين يتأثرون به .

ركز كل من (Padilla, Hogan and Kaiser (2007)) في مقالتهم ، على "علاقة ثنائية المتغير" أو العلاقة بين متغيرين مع قادة (سامين) ، لذا فقد أثاروا السؤال حول العلاقة بين المكونات الثلاثة: "القادة (السامين) ، الاتباع و البيئة المناسبة "

"(Padilla, Hogan & Kaiser 2007, p. 180).

المكون الأول للمثلث

(القادة) يشير المؤلفون إلى أن بعض الخصائص مثل الكاريزما (القدرة في التأثير على الآخرين) يمكن أن تؤدي إلى "السمية".

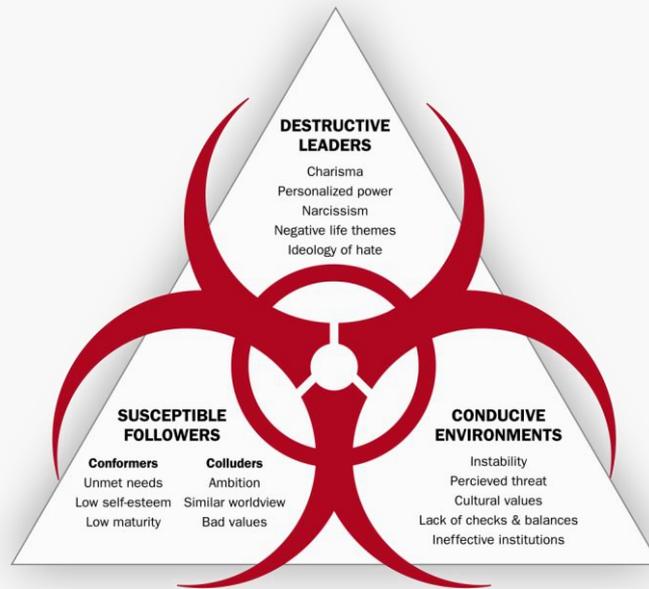
المكون الثاني للمثلث

(الاتباع) يوضح العلاقة بين القائد السام وأتباعه وتأثيرهم على بعضهم البعض.

المكون الثالث للمثلث

(البيئة) يسلط المكون الثالث الضوء على عوامل البيئة التي تؤثر على سلوك القائد "السام".

مكونات (المثلث السام)



Source: Padilla, Hogan and Kaiser 2007, p. 180

كيف تمنع السلوك السام في مكان العمل

ل (بيرد برايتمان ، العالم السلوكي في جامعة هارفارد)

على هذه السلوكيات خلال فترة التوظيف الأولية.

إن أفضل استراتيجية للتعامل مع السلوك السام هي الوقاية. فيما يلي أفضل الممارسات المستندة إلى نموذج الوقاية ثلاثي المستويات:

■ الوقاية الثانوية

في حين أنه من المثالي منع توظيف الموظفين ذوي الصفات السامة منعا تاما ، إلا أنه من المهم أيضا اكتشاف المشكلات في وقت مبكر والتدخل لتقليل تأثيراتها الضارة. وهذا يعني اكتشاف السلوكيات السامة في وقت مبكر من التحاق الشخص بالعمل وتقليل تأثيرها. قد يشمل ذلك توفير بعض التثقيف والتوجيه بخصوص السلوكيات السامة خلال الأسابيع الأولى من العمل وكذلك الكشف المبكر من خلال استخدام التقييمات السلوكية التي تستخدم نموذج " ٣٦٠ درجة " الذي يتضمن تغذية مرتدة شفوية وتحريية، ومصحوبة بخطة (تدريب/توجيه) متركزة حول التخفيف من تأثيرات السلوكيات السامة.

■ المستوى الثالث من الوقاية :

إذا لم تفلح كل المحاولات في الوقاية الأولية (الاختيار) والوقاية الثانوية (الكشف المبكر / السيطرة) ، فإن الشيء الوحيد المتبقي هو تسريح أولئك الموظفين قبل تسببهم في المزيد من الضرر. ولعل توثيق الاتصالات الواضحة والمستمرة والجهود المبذولة لتحسين الوضع ، يضع الأساس لعملية سلسلة نسبيا.



■ الوقاية الأولية :

تتمثل أقوى استراتيجية للوقاية في استخدام الممارسات التي تمنع من الأساس تعيين الأشخاص ذوي السمات السامة. وعند محاولة اكتشاف المشكلات المحتملة هناك بعض الأساليب التي تعمل بشكل أفضل من مجرد المقابلات الشخصية والتحقق من الجهات المرجعية، مثل أدوات التقييم الذاتي والتقييم الشامل " ٣٦٠ درجة ".

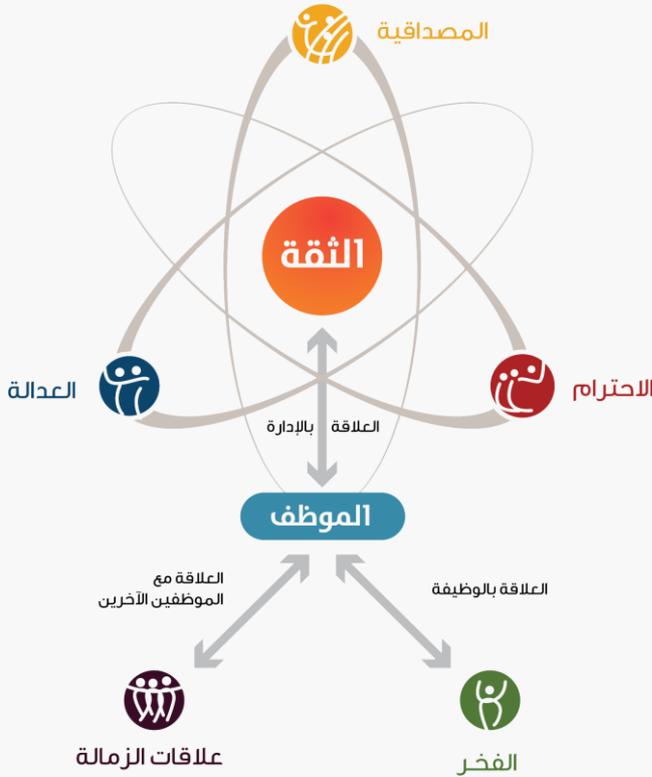
من الممارسات الفعالة الأخرى للوقاية الأولية إخبار المرشحين المحتملين بكفاءات النجاح الأساسية اللازمة لشغل المنصب شاغر (يجب أن يكون بعضها الضد التام للسلوكيات السامة) ، ويمكنك تنبيههم إلى أنه سيتم تقييمهم بناءً

(مكان العمل الرائع هو المكان الذي تشعر فيه
بالثقة في الجهة التي تعمل لديها، وتشعر بالفخر
بما تقوم به، ويسعدك العمل مع الأشخاص الذين
تعمل معهم) روبرت ليفرينغ، الشريك المؤسس لمعهد جريت بليس تو وورك.

المرجع : صدى الموارد البشرية ، العدد (٤) أبريل ٢٠١٦.

الأبعاد الخمسة لنموذج «بيئة العمل السعيدة»

صدى الموارد البشرية ، العدد (٤) إبريل ٢٠١٦.



1 المصداقية

يقيس بعد المصداقية القدر الذي يرى به الموظفون الإدارة صادقة مقنعة، وجديرة بالثقة، وذلك بتقييم إدراك الموظفين لممارسات الاتصال التي تجربها الإدارة، وأهليتها، ونزاهتها.

2 الاحترام

يقيس بعد الاحترام مقدار شعور الموظفين باحترام الإدارة لهم، وذلك بتقييم مستويات الدعم، والتعاون والرعاية التي يحظى بها الموظفون في سياق تعاملات الإدارة معهم

3 العدالة

يقيس بعد العدالة مدى إدراك الموظفين عدالة ممارسات وسياسات الإدارة، وذلك بتقييم مدى المساواة، والحيادية والإنصاف الذي يجده الموظفون في مكان العمل

4 الفخر

يقيس بعد الفخر مدى شعور الموظفين بالفخر بعملهم، وذلك بتقييم مشاعرهم تجاه وظائفهم، وتجاه الفريق أو مجموعة العمل، ومكان العمل التابع للمؤسسة،

5 الزمالة

يقيس بعد الزمالة شعور الموظفين بالزمالة في مكان العمل، وذلك بتقييم جودة الألفة، وكرم الضيافة، والمجتمع في مكان العمل التابع للمؤسسة،

- هل بيئة العمل لديك (سامة)؟
- هل تعرف أو قابلت موظف يحمل علامات الموظف السام ؟
- هل رئيسك المباشر يحمل علامات القيادة السامة ؟
- كيف تعاملت معهم؟

اذا مررت بتجربة او موقف يتوافق مع بيئة العمل السامة ، كلي رجاء تزويدي بتفاصيل هذا الموقف على البريد الالكتروني او الواتساب

mbn@kd-company.com

+966545779997



- الشنواني، صلاح (1994) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر.
- حاتم علي حسن رضا : الابداع الإداري وعلاقته بالاداء الوظيفي ، دراسة لنسل شهادة الماجستير ، اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (2003) ص 57 - 58
- العواملة، نائل عبد الحافظ 1990م
- صدى الموارد البشرية ، مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية تصدر عن ، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ، العدد (4) خلق بيئة عمل سعيدة ، ابريل 2016.
- Shain, M. (2009). Psychological safety at work: Emergence of a corporate and social agenda in Canada. International Journal of Mental Health Promotion, 11, 42-48.
- Ashley McCulloch. (2016) . Toxic Work Environments: A thesis submitted to the Faculty of Graduate and Postdoctoral Affairs in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Psychology
- Walton, M. (2008). In consideration of a toxic workplace: A suitable place for treatment. In A. Kinder, R. Hughes, & C. L. Cooper (Eds.), Employee well-being support: A , workplace resource (pp. 9-24). West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Brightman, B. (12 December 2013). How to overcome the 6 most toxic employee behaviors. Fast Company. Retrieved from <http://www.fastcompany.com>
- por Juan Armando Corbin , efes tóxicos: 11 características que los definen. <https://psicologiyamente.com>
- Doriane Bourdoux & Manon Delabelle, Toxic Leadership, An understanding on how a business environment is 'contaminated' by leaders , Spring 2013



شركة تنمية المعرفة
Knowledge Development Co.

Phone +966 14 3908662 Fax +966 14 3914041
E-Mail: info@kd-company.com , www.kd-company.com

