



حركة التحرير الوطني الفلسطيني-فتح مفوضية الاعلام والثقافة و التعبئة الفكرية



المستأيدون (أو المتنمرون) في بيئة العمل

محمد القاروط "أبو رحمه



المستأيدون (أو المتنمرون) في بيئة العمل¹

محمد القاروط "أبو رحمه"²

1. مقدمة:-

عندما أنتج عملاً كالذي بين أيديكم، وأحسب أنه فريد في نوعه، أمرره على أبنائي وعدد من أصدقائي.

وأهدف من هذا التمرير تحقيق ثلاثة أهداف الأول: فحص تماسك ما أنتجه وقوته وفائدته، والثاني: تلقي تغذية راجعة لمن أمرره عليهم، والثالث: المساهمة في تنمية أجواء الحوار الديمقراطي الهادف.

في هذه المقالة (الدراسة-الورقة) ولخصوصية محتواها وتفرد باعترافي، جاءتني ردود فعل أربعة، الأول: استحسان هذا الموضوع والاعجاب بطريقة تقديمه، والثاني: ملاحظات مفيدة أخذتها بعين الاعتبار، أما الثالث: فمحاولة بعض أصدقائي قياس سلوكيات بعض معارفه بمحتويات هذه المقالة، ورد الفعل الرابع: محاولة بعض من قرأها استنتاج أنني قمت بإعداده خصيصاً لهذا الشخص أو ذلك. أما رد الفعل الأول- الإستحسان، فأراحني، وحثني على إخراجها بشكل أفضل، أما الثاني وهو الملاحظات، فقد جعلني أبذل جهداً للإستفادة منها، والثالث: إستخدامها كأداة قياس لتصرفات آخرين، فلا ضرر من ذلك، فعلى الأقل وكحد أدنى حققت بذلك وعياً عند قارئها ألا يمارس هو السلوك الذي لا يرغبه في الآخرين، أما الرابع فأهملته لأنني أستطيع أن أوجه نقداً شخصياً لمن يستحق ذلك.

أما المعرفة المتوفرة هنا فإنني أمل أن تحقق هدفين، الأول: تنبيه البعض إلى مخاطر بعض سلوكياته على الآخرين والمؤسسة، محاولاً حثهم على تعديلها، ثم إلغائها. والهدف الثاني: تقديم معرفة مناسبة لتعزيز مفهوم مقاومة السلوك غير المرغوب فيه، ومحاصرته، للحد من تأثيره على الأفراد والمؤسسة والمجتمع.

¹ التنمر bullying أو الاستئساد (نسبة للنمر أو للأسد)، والكاتب يفضل استخدام مصطلح الاستئساد وهو نظير المصطلح الآخر- وقد يرى البعض بينهما فروقاً- أي مصطلح التنمر الأكثر استخداماً بالوقت الحالي، رغم أسبقية الأول على ما يبدو. (لجنة التعبئة الفكرية)

² محمد القاروط أبورحمة من كادرات حركة فتح، الذي تبوأ مواقع عدة، وكان آخرها عضو مجلس الإدارة في أكاديمية فتح الفكرية، وعضو لجنة التعبئة الفكرية في حركة فتح، وهو مدرب متمرس وكاتب.

من خلال التجربة الطويلة في العمل العام، نعلم أن كثيراً من السلوكيات السلبية الصادرة عن العاملين تكون مبرمجة³ وغير واعية، بمعنى أنه لو تم تذكيرهم بنتائجها السلبية، أو تلقوا توجيهاً مناسباً للسلوكيات الأكثر إيجابية لما تصرفوا بالطريقة التي تحمل نتائج سلبية على الآخرين، أو على الأقل الأكثرية منهم ولا أقصد التعميم. ما تقرؤونه الآن، وما ستقرؤونه بعد قليل يهدف إلى زيادة الوعي بتأثير نوع من سلوكنا على الآخرين.

2. مدخل:-

الأشخاص المستأيدون موجودون في كافة مناحي الحياة. إنهم في كل مكان وزمان وليس في أماكن العمل فقط، ولكن في مواقع العمل يصبح تأثيرهم أكثر خطورة.

3. تعريف الإستئساد (او التنمر):

عرف الأستاذ محمد الربيعي في بحثه الذي يحمل عنوان: (الإستئساد في مدارس وكالة الغوث) مصطلح الاستئساد كما يلي:

"إن الإستئساد مصطلح يستخدم لوصف أنماط مختلفة من السلوك المدروس تتراوح من التحرش والمضايقة أو إخراج الفرد من النمط الإجتماعي العام- إلى سلسلة من التهجئات والإساءة"⁴.

4. تعريف المستأيد:

المستأيد هو ذلك الشخص الذي يركّز جلّ طاقته على إفساد حياة الآخرين، مما يؤدي الى كبت طاقاتهم وتشثيتها. ويعرف الأستاذ "توني بوزان" في كتابه: (استخدام خرائط العقل في العمل)⁵ الاستئساد: "بأنه سلوك يسبب الأذى والألم عن طريق استغلال عجز ضحاياه عن دفع الخطر عن أنفسهم".

³ لمن يرغب مراجعة البرمجة اللغوية العصبية. (ل ت ف)

⁴ التنمر(أو الاستئساد) يتخذ أشكالا متعددة. إذ قد يكون ناعما ونفسيا (مثل نشر الشائعات حول شخص ما، أو استبعاده)، وقد يكون لفظيا (توجيه التهديدات لشخص ما أو تحقيره)، أو جسديا (ضرب شخص ما بالحائط). ومع انتشار وسائل الإعلام الإلكترونية فإن أنواعا جديدة من أعمال الترهيب أخذت تنتشر أيضا، وهي تندرج ضمن "التنمر الإلكتروني". (لجنة التعبئة الفكرية، ل ت ف)

⁵ "توني بوزان"، استخدام خرائط العقل في العمل، الرياض، مكتبة جرير، الطبعة الاولى 2006

أما الأستاذ الربيعي فقد ذكر أن المستأسد "هو الشخص الذي يؤدي الآخرين، يضطهد أو يكره بالتهديد الأشخاص الضعفاء". (مرجع سابق).

أما السيد عبد الرحمن مصطفى⁶ فيعرف الإستئساد (موقع شبكة العراق الفضائية) على أن "النتمر، الإستئساد، الإستقواء، كلمات تدور حول معنى واحد، هو سيطرة فرد أو مجموعة على فرد آخر، بهدف ممارسة السلطة والسيادة عليه، وقد يتضمن إيذاءً لفظياً أو جسدياً".⁷

كما عرفت منظمة دعم الضحية في بريطانيا على موقعها الإلكتروني الإستئساد: "على أنه جريمة وخروج عن المألوف، وسلوك غير طبيعي".

5. تأثير السلوك الإستئسادى على بيئة العمل الصحية:

إذا عرّفنا بيئة العمل الصحية⁸ على أنها البيئة التي يمكن للعاملين فيها أن يُظهروا أو يعبروا عن مواهبهم المختلفة في بيئة ايجابية، فإن الاستئساد في العمل يُعد خرقاً لمفهوم المشاركة والعمل الجماعي، وأثاره سريعة وسلبية، وهو سلوك يلوّث البيئة الصحية للعمل، وبذلك يحدّ من قدرة العاملين بالتعبير عن مواهبهم أو إظهارها، وينخفض مستوى إنتاجيتهم.

ويذكر الأستاذ الربيعي (في الدراسة المذكورة سابقاً) عن الإستئساد في بيئة العمل: "أن الإستئساد في بيئة العمل يؤثر في الأداء وجودته وتبلغ النسبة في الدراسات الكندية- مثلاً- واحداً من كل أربعة أشخاص يتعرضون للإستئساد، وتؤدي إلى خفض أداء الموظفين الضحايا بنسبة 50% وباقي الموظفين بنسبة 33%".

وبذلك يكون تأثير الإستئساد سلبياً على جميع العاملين في المؤسسة الواحدة وشركائها والمستفيدين منها وينسب متفاوتة.

⁶ويمكن الرجوع لمقال الكاتب عبدالرحمن مصطفى أيضا على موقع إيلاف الإلكتروني تحت عنوان: النتمر، على

الرابط <https://elaph.com/Web/ElaphGuys/2007/2/214068.html>

⁷وحسب د.محمود أبو العزائم فالنتمر أو الاستئساد هو: شكل من أشكال العنف، والإساءة، والإيذاء، الذي يكون موجّهاً من شخص أو مجموعة من الأشخاص إلى شخص آخر، أو مجموعة من الأشخاص الأقل قوّة، سواء بدنياً، أو نفسياً، حيث قد يكون عن طريق الاعتداء البدني، والتحرّش الفعلي، وغيرها من الأساليب العنيفة، ويتبع الأشخاص المنتمرين سياسة التخويف، والترهيب، والتهديد، وقد يُمارَس النتمر في أكثر من مكان، كالمدرسة، أو العمل، أو غيرها من الأماكن المختلفة. (ل ت ف)

⁸ يقصد الكاتب بيئة العمل سواء الوظيفي أو التطوعي في المؤسسات الوطنية او الاحزاب والفصائل والتنظيمات السياسية-ل ت ف.

6. خلاصة ما سبق:

وبذلك يكون الإستناد في العمل هو كل (سلوك) من قول أو فعل أو إشارة أو إيماءة تصدر عن شخص ما، وتهدف أو تسبب إيقاع الأذى الجسدي أو المعنوي بشخص آخر. أما المستأيد أو المتتمر: فهو الشخص الذي يمارس السلوك الإستنسادي (التمري، الاستقوائي) في العمل، بهدف تحقيق مآربه عن طريق إيذاء الآخرين.

7. مؤشرات الإستنسااد (التمر) في بيئة العمل⁹:

إذا سمعت من الآخرين أو حدثتك نفسك بأي من العبارات التالية فإن بيئة العمل التي يخرج منها مثل هذه العبارات أو السلوكيات فيها شكل من أشكال الاستنسااد:
لا يوجه إلي... أي مديح عن أي شيء أفعله. إنني أكره رؤسائي في العمل. أشعر بأنه دائما يوجه إليّ النقد. لا أثق في رئيسي بالعمل على الإطلاق. كل ما يهم ويشغل رئيسي في العمل الحصول على رضى رؤسائه، أو الظهور أمامهم بمظهر الحاكم. إنه مهووس بالسيطرة على الآخرين. إنهم يجعلونني اشعر أنني نكرة. لا أعرف على وجه التحديد ما الخطأ الذي ارتكبته. أنا أتعرض للهجوم على أي شيء أفعله. لا يوجد قيم في المؤسسة. القسوة أثناء تعامل الزملاء مع بعضهم أو المستهدفين من عملهم، الإبتعاد عن الجماعة. وإنعدام الود. تزايد القلق والتوتر. هذه هي المؤشرات العامة التي تدل على وجود إستنسااد في بيئة العمل.
يتبين من خلال المؤشرات السابقة للإستنسااد في بيئة العمل بأنه مشكلة تسبب نتائج خطيرة على الأفراد والمؤسسة.

8. جذور الإستنسااد:

يذكر بوزان (مرجع سابق) "بأن المشكلة الأساسية في الاستنسااد تقع في داخل المستأيد، فالمستأيد هو الشخص الذي يفتقر إلى الثقة والمهارات الاجتماعية للتفاعل مع الآخرين بطريقة تتسم بتحمل المسؤولية والإحساس بالغير، ولكن هذه الحقيقة لا تعوق تركيزه على إفساد حياة الآخرين".

⁹يشير الى التمر (أو الاستنسااد) أنه قد يشمل الأنواع التالية: اللفظي والجسدي والاجتماعي والجنسي والالكتروني، ومن الواضح أن الكاتب هنا يركز أساسا على اللفظي والاجتماعي وهو الأكثر شيوعا في بيئة العمل. ل ت ف

أما الربيعي فيذكر "أن شهود العيان عبّروا عن رأيهم بالمستأسد على أنه يمارس سلوكيات خاطئة ويستغل الآخرين ويسعى لإخافتهم وإنهم زعران يصاحبون زعران، "وأن شهود العيان لا يخافون الطلبة المستأسدين ويستطيعون الدفاع عن أنفسهم وأن ضحاياهم دائماً من الطلبة الضعاف الذين لا يدافعون عن أنفسهم، ويفضلون الهروب من المشكلات".

أما جذور الاستئساد لدى المديرين¹⁰، فإنها غالباً ما تبرز في تصرفات المديرين الذين يتقلدون مناصبهم بدون خبرة، أو تدريب سابق في الإدارة، ويذكر بوازن (مرجع سابق): "إن المدراء الذين لا يمتلكون الفاعلية والكفاءة اللازمة لأداء العمل، يشعرون دائماً بضغط العمل مما يوفر بيئة مناسبة يشيع فيها الاستئساد. ولأنهم لا يشعرون بالثقة والأمان في أدوارهم الجديدة، فإن العديد من هؤلاء المدراء قليلي الخبرة ويبدلون جهداً كبيراً لكي يثبتوا أنفسهم وذلك عن طريق الظهور بشكل جاف به غلظة"، وهذا ما يحولهم إلى مستأسدين بدلاً من مديرين، مما يسبب آثاراً مدمرة على الموظفين وعلى العمل الذي يفترض أن يديره.

9. تكلفة الاستئساد على الأفراد والمؤسسة:

إن تكلفة الاستئساد ونتائجه السلبية على الأفراد والمؤسسات كبيرة وسريعة وقد تمت الإشارة إليها سابقاً نقلاً عن الربيعي، ونركز هنا على بعض التفاصيل المتعلقة بتكلفة الاستئساد

1- التكلفة الكبرى تتمثل في انشغال المستهدفين من الاستئساد في الدفاع عن أنفسهم من سلوك المستأسدين بدل انشغالهم بالإنجاز والإبداع، مما يسبب لهم الانطواء.

2- وتنخفض إنتاجية كافة العاملين بنسب متفاوتة، وتقل دافعيتهم للعمل، ويُدمر العمل، وتندعم القيم الكلية الكبيرة، كالعدالة، والمساواة، واحترام النفس البشرية، والتعلم والتطور، والإهتمام بالصحة البدنية والنفسية، والتقييم الموضوعي والمحبة

3- ويسود الظلم والاكنتاب والخوف وتنخفض كفاءة الأفراد، ويلوث جو العمل، ويسود التوتر، ويظهر على العاملين سلوكيات مثل التغيب عن العمل أو التأخير، أو الحضور الجسدي للعمل فقط

4- وانخفاض المعنويات، واهتزاز الصورة الكلية للمؤسسة والمستفيدين، ويرتفع التوتر مع شركاء العمل والمؤسسة، والغضب، والعزلة

¹⁰ بالطبع يمكننا القياس هنا على من يطلق عليهم مصطلح القادة في التنظيمات السياسية أيضاً- ل ت ف.

5- وتفتت العلاقات، وتدمر البنى الشخصية، وينخفض مستوى الثقة بالنفس، وترتفع خيبة الأمل.

10. ضحايا الإستئساد (التنمر):

أما ضحايا الإستئساد فإنهم الأشخاص المحترمون، المحبوبون، الذين يتحملون المسؤولية، والذين يتقنون أعمالهم، والضعفاء الذين لا يدافعون عن أنفسهم، ويفضلون الهروب من معالجة المشكلات التي تواجههم.

يتبين لنا من معرفة ضحايا الإستئساد أن الذين يقومون بعملهم لا يستطيعون ممارسة الإستئساد، وليس لديهم وقت لذلك. ولإنهم بحاجة إلى العمل ضمن الفريق، ومساعدة الآخرين لهم لإنجاز أعمالهم فإنهم لا يمارسون الإستئساد في العمل لأنه يعوق تقدمهم وإبداعهم وإنجازهم.

11. طبيعة المستأيد (المتنمر):

إن تفهُم طبيعة المستأيد (المتنمر) سوف تجعلك قادراً على مقاومته، إن من الطباع الهامة للمستأيد أنه لا يملك قيماً عليا كلية تكون أبعد عن إهتماماته الخاصة وأقرب إلى إهتمامات الجماعة وأهدافها الكلية، وبذلك لا يمكنه تكوين نظرة عامة وفهم عميق وشمولي للكون والحياة والإنسان، ومن المحتمل أنه لا يؤمن بأهمية تلك الشمولية، ويعامل الأفراد على أنهم أدوات أو أشياء، ومثل هؤلاء لا يُمكنهم فهم أهمية الرحمة، والمحبة، والصدقة، والعدالة، والمساواة، والخير، والتنوع.

ومن الطباع الأخرى أنه، غيور، مؤذ، مهزوز، حزين، عنيف، ضعيف، ومرتبك وحالته المزاجية متقلبة، ولا يتحمل المسؤولية، وينقصه الإبداع والخيال، ولا يتحمل مسؤولية سلوكه، وفي حالة حدوث أي خطأ، فإنه يوجه اللوم للآخرين، وهو لا يرى في هذا التصرف أي خطأ. إن هذه الطباع تنتج أشكالاً عديدة ومختلفة من السلوك.

12. أنواع المستأيد:

على مدى ثلاثة أشهر كنت أحاول كلما سئحت لي الفرصة، ملاحظة سلوكيات زملائي في مواقع عمل مختلفة ومتعددة- وحاولت مراجعة تجربتي حول الموضوع- ويمكن من خلال التجربة

والملاحظة تقسيم المستأسيدين-برأيي- إلى ثلاثة أنواع: الأول: المستأسد بنفسه، والثاني: المستأسد بموقعه، والثالث: المستأسد بغيره.

النوع الأول، المستأسد بنفسه، هو ذلك الشخص الذي يمكن أن يتواجد في أي من مجالات الحياة والعمل، أو أية مؤسسة مدنية أو أمنية، أو في مؤسسات المجتمع المدني، ويمكنك ملاحظته في مواقف السيارات العمومية وفي المدارس وفي الإجماعات أو ورش العمل. إن لهم سلوكاً دالاً عليهم، من ناحية مشيتهم ولباسهم، ولهم طريقتهم في التعبير عن ما يودون قوله وكيف يقولونه.

أما النوع الثاني **المستأسد بموقعه**: فإنهم أولئك المديرون أو المسؤولون الذين ذكرهم "توني بوزان" (مرجع سابق)، والذين يتجنبون تحديد رؤية واضحة وهدف للعاملين معه يمكن تحقيقه، وعندما يضعون أهدافاً فإنهم يتجنبون التأكد من أن كل فرد يتفق مع هذا الهدف إنفاقاً مناسباً. ولا يشجع العاملین معه ولا يحفزهم معنوياً ومادياً، ولا يأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين معه عند إتخاذ القرارات، ويُمكن أن يغير قراراته ذات الشأن الواحد وبشكل مفاجئ، ولا يعطي العاملين معه التوجيه المناسب لكيفية أدائهم لعملهم.

وعندما يواجهون الصعوبات فإنهم لا يحافظون على الإتجاه الإيجابي لتفكيرهم، وينزعون إلى التفكير السلبي ويحملون الآخرين المسؤولية، إنهم لا يسألون أنفسهم عن مسؤولياتهم تجاه المؤسسة والعاملين فيها، إنهم ينسون أن أفضل الأشياء الموجودة في الحياة مجانية ولكنهم لا يسعون لاملاكها، وينسون أن السلسلة تستمد قوتها من حلقاتها الضعيفة، وأن قلقهم هو الذي يضعفهم وليس العمل الذي يقومون به.

من المهم التذكير بأهمية التمييز بين **النمط القيادي**¹¹ لدى المديرين والذي يأخذ نمط الدكتاتوري أحياناً، وطبيعة واجباتهم التي قد تتطلب التزاماً صارماً من قبل العاملين بما فيها الطاعة المطلقة في أوقات ووجبات محددة (مثل العاملين في قطاع الأمن) وبين السلوك الإستئسادي لدى بعض المدراء.

¹¹ يقصد الكاتب الأنماط الثلاثة المعروفة هنا-ضمن إحدى النظريات- أي النمط الاستبدادي الديكتاتوري أو الموجه، والنمط الديمقراطي المشارك، ونمط عدم التدخل (أو يسمى الحر أو الفوضوي أيضاً)- وحسب نموذج (بلاك وموتون) ينقسم أنماط القادة إلى 5 هي القائد السلبي والقائد العملي والقائد الاجتماعي والقائد المعتدل والقائد المثالي استناداً لعوامل ثلاثة هي: حاجات التنظيم وحاجات المنتمين له، واستقرار الانتاجية- ل ت ف.

إن العاملين مسئولون عن التمييز بين الإحترام المتبادل الذي يمارسه بعض المديرين بينهم وبين مرؤوسيهم بالعمل، وبين الندية التي يحاول بعض العاملين ممارستها مع مديريهم. والإحترام يعني الإلتزام ولا يعني الندية. والندية تؤدي الى رفع وتيرة السلوك السلبي.

إن الملاحظة الهامة هنا والتي من المفيد أن يتذكرها المديرون أنهم بحكم موقعهم يمثلون للعاملين معهم قدوة. والأهم من ذلك أن سلوك المديرين يؤثر تأثيراً مباشراً في توجهات وسلوكيات العاملين معهم، وأن العاملين يتأثرون بالسلوكيات الواعية وغير الواعية التي يمارسها المديرون على حدٍ سواء. فالمدير الذي يعي أنه قدوة سيكون أكثر دقة في سلوكه، فالناس تقلد الفرد الناجح، فما بالك إذا كان هذا الفرد هو مديرك.

أما النوع الثالث **المستأيد بغيره**: فإن التجارب والملاحظات الشخصية التي ترتقي إلى حد نتائج أي بحث علمي فإن جُلهم يشغلون مواقع عمل مثل السكرتارية ومديري مكاتب المسؤولين ومرافقيهم وسائقيهم أو أبناء المسؤولين وأقربائهم، وكذلك بعض أولئك العاملين الذين يتم إختيارهم من قبل أي مسئول جديد في المؤسسة بحكم معرفته السابقة بهم، وثقته بهم ليشغلوا مواقع جديدة. هذه الفئة غالباً ما يخرج منهم مستأسدون بغيرهم.

13. مقاومة المستأسدين (المتنهرين):

مقاومة الإستئساد هامة جداً، والهدف منها تخفيف النتائج السلبية المترتبة عليها تجاه الأفراد والمؤسسة، وسنعرض لأهم خطوتين في هذا المجال وكل خطوة فيها عدة محاور.

الخطوة الأولى (من محورين):

في مقاومة المستأسدين تتشكل من محورين الأول: **إخراج المستأسد من داخلك**. بمعنى التخلي عن كونك مستأسداً عليه وضحية. ومن أجل تعزيز هذا المفهوم الهام في مقاومة المستأسدين تذكر، أن المستأسد هو شخص سبق ذكر خصائصه، وأن الإستئساد ليس جزءاً من صفاته، بل هو يتقمصها لذلك سمي المستأسد.

إذا أدركت جيداً وبعثاً أن المستأسد يتقمص شخصية الأسد، فإن استئصاله من داخلك سيكون أمراً هيناً. ومن أجل مزيدٍ من تقوية قدراتك على استئصال المستأسد من داخلك يمكنك الإستعانة بإستراتيجية التخيل.

المحور الثاني: إستراتيجية التخيل¹² سهلة جداً، وهي إجراء حوار تخيلي بينك وبين المستأسد، تلعب فيه الدورين دور المستأسد ودور المستأسد عليه. تتصور الموقف الذين أنت بصدده بكافة تفاصيله وتخيّل رد فعلك تجاه تهكماته وهجماتة وسلوكه غير المرغوب فيه تجاهك، ثم درّب نفسك على ضبط رد فعلك بشكل مناسب. إذا مارست عملية التخيل مرة كل يوم لمدة أسبوع فلن يؤثر فيك تعليقاته وممارساته وسلوكياته المقيتة.

درب نفسك على أن تكون في منتهى اللباقة والكياسة في مواجهة المستأسد. تذكر أن من المهم أن تركز على ما تريد وليس على ما لا تريد. هذه الإستراتيجية هامة جداً للانتقال بها ومعها للخطوة الثانية في مقاومة المستأسدين.

الخطوة الثانية (من 5 محاور):

لمقاومة المستأسدين مكونة من عدة محاور، الأول الفهم: حاول أن تفهم قبل أن تُفهم. إن الطبيعة البشرية تدفعنا أن نبذل جهوداً لكي يفهمنا الآخرون إذا أدركت هذه الطبيعة جيداً فبإمكانك تلبية تلك الرغبة الإنسانية عند المستأسد، فتجعله يفصح عن نفسه لتفهمه قبل أن يفهمك، وهذا يتطلب مقدرة منك على كبح جماح الطبيعة البشرية لديك أو تقنينها.

أما المحور الثاني فهو تجنب غضبك من المستأسد: مضايقات المستأسد يجب أن لا تتحول إلى غضب يظهر عليك، بل يجب أن يبقى الغضب معك لتعالجه، فلا تنتقد نفسك أمام الآخرين بسببه، ولا تسقط إحباطاتك على زملائك أو عائلتك، لا تنقل العدوى وشكل جبهة لتتلقى دعماً نفسياً.

¹²يقول د.ذوقان عبيدات:التخيل كاستراتيجية تدرّيس (أو تعلم أو تطبيق) يمكن أن يحقق ما يلي :
1- يثير مشاركة فاعلة وحقيقية فالشخص قد يتخيل نفسه شاعراً أو سجيناً أو نقطة زئبق أو بذرة قمح فإنه يصبح طرفاً فاعلاً في سلوك هذه الأشياء.
2-إن ما نتعلمه عبر التخيل هو أشدّ بخبرة حية حقيقية من شأنها أن تبقى في ذاكرتنا.
3-التخيل يعلمنا معلومات وحقائق وعلاقات، ولكنه أيضاً مهارة تفكير إبداعية يقودنا إلى اكتشافات وطرق جديدة .
4- التعلم التخيلي، تعلم إتقاني لأننا نعيش الحدث ونستمع به كما أنه يستفز الجانب الأيمن من الدماغ، إضافة إلى الجانب الأيسر .

من الطرق الناجحة في مواجهة ذلك هي الإفتخار في الذات، وتعزيز تقديرك لذاتك، وأن لا تتفاعل معه سلباً لأن الضعيف هو الذي يهاجم، لذلك إذا تصرفت بطريقة غير صحيحة ستصبح هدفاً سهلاً للمستأسد. تعرف إلى المؤشرات الخاصة بالمستأسدين، وابتعد عن وضع نفسك في خط النار. تذكر أن هذا السلوك يعبر عن قوة في الذات وإدارة صحيحة لمقاومة المستأسد.

أما المحور الثالث فهو **تحكم في غضبك**: يتمكن المستأسد عادةً أو غالباً من إشعال الغضب بداخلك، لأنه قد يلجأ إلى إهانتك أو التشكيك بقدراتك أو بنزاهتك أو لومك على خطأ لم ترتكبه، إذا تحكمت برد فعلك ولم تظهر الغضب فإنك سوف توفر فرصة أكبر للتغلب على المستأسد.

التحكم بالغضب وإدارته شيء هام جداً لتلاشي تأثير التحكم بالغضب على النفس. يعرف البروفسور الدكتور محمد سراج الدين الإستشاري التربوي العالمي من جامعة توريننتو-كندا الغضب بأنه: "عبارة عن إستجابة غير ناضجة للإحباط أو التهديد أو العنف أو خسارة شيء ما". إن التحكم الإيجابي بالغضب هو نضوج المستأسد عليه والتحكم بتصرفاته.

كل واحد فينا يستجيب لمشاعر الغضب بثلاث طرق، الأولى شديدة: وتظهر على سلوكنا عندما نستخدم القوة البدنية، أو اللفظية أو كلاهما. أما الطريقة الثانية: فهي الإستجابة السلبية وتعني كبت مشاعر الغضب وقد تؤدي إلى الإكتئاب. أما الطريقة الثالثة فهي الإستجابة الإيجابية وقوامها تعزيز الثقة بالنفس عن طريق تعزيزها بالمفاهيم الإيجابية وتحويل الخسائر إلى مكاسب عن طريق عكس التجربة والتعلم منها.

أما المحور الرابع فهو **الثقة بالنفس**: إن الفهم وتجنب نتائج غضبك من المستأسد والتحكم في غضبك، عوامل تزيد من ثقتك بنفسك أمام المستأسد. إذا خففت التصادم معه فإنك ستؤلمه، لأنه لا يهناً بنتائج ممارسة الإستأساد عليك. هذه الإستراتيجية غير فعالة على المدى القصير، لأن المستأسد سيحاول التشديد عليك، ولكنها وبدون شك ذات فائدة على المدى المنظور، إن المستأسد نَفَسَهُ قصير النفس، وسيتفرغ لغيرك وابتعد عنك وتفوز أنت بالثقة بنفسك بسبب أفكارك الإبداعية في مواجهة المستأسد.

المحور الخامس التصرف بإيجابية: العمل مع المستأسدين لبعض الوقت قد يُنتج عدم ثقة بالنفس. ينقل توني بوزان (مرجع سابق) عن أحد المستهدفين السابقين للإستأساد حول الإستمرار بالعمل بإيجابية "إعرف أنه من الصعب ذلك ولكن حاول أن تظل إيجابياً وأن لا تغرق في أحزانك، لأنك إن فعلت ذلك فسيفوز المستأسد".

العمل بإيجابية دائماً سيعزز ثقتك بنفسك، وبالقوة الداخلية التي تمتلكها. العمل بإيجابية تعبير حي ولملموس على أنك إنتصرت على المستأسد وأهدافه. العمل بإيجابية رسالة قوية وواضحة ومعلنة للمستأسد، أنه لا يوجد بداخلك مستأسد عليه وإنك أقوى من أن تكون ضحية إستأساد. إستمرار العمل بإيجابية أحد أهم الدلائل التي تعبر فيها عن إنتمائك لعملك ولمؤسستك ووطنك.

إن العمل وإستمرار العمل بإيجابية سيخلق روح التعاون بين العاملين لمحاصرة المستأسد وربما يؤدي إلى تخلي المستأسد عن سلوك الإستئساد.

إن روح التعاون المطلوبة هنا مبنية على قواعد أساسية لأسباب التعاون بين الأفراد. إن القواعد الذهنية للتعاون بين الأفراد هي نتيجة الميول الذهنية وليس نتيجة الأنانية. حيث توصل عالما الأجناس البشرية، "جوزيف هنريك" بجامعة ميتشيجان، و"روبرت بويد"، من جامعة كاليفورنيا إلى نتيجة مذهشة خالفت كل ما اعتقده الناس لقرون طويلة. حيث توصل الباحثان الى حقيقة، أن التعاون بين الناس ليس نتيجة للأنانية، إنما هو نتيجة عاملين من عوامل الميول الذهنية، حيث يقول هنريك: "فإن عاملين من عوامل علم النفس البشري اللذين نعرفهما: أحدهما يقول: إن الناس يميلون إلى تقليد الأغلبية، والعامل الآخر يقول: إن الناس يميلون إلى تقليد الفرد الأكثر نجاحاً".

وبذلك يكون العمل بإيجابية مصدراً هاماً لتشكيل القدوة الفردية، وإستمراره سيساهم في خلق أغلبية إيجابية ستساعد المستأسد على الخروج من سلوكه السلبي إلى السلوك الإيجابي.

14. خلاصة لمقاومة الإستئساد (التنمر):

1. ضع نفسك مكانه، وحاول أن تكتشف على وجه التحديد السبب وراء كونه مستأسداً.
2. أخبره عن شعورك تجاه سلوكه، وأفحص إمكانية التوصل إلى حلول لسلوكه.
3. غير تفكيرك عنه، إسأل نفسك مثلاً هل هناك ظروف من الممكن أن يكرر سلوكه؟
4. إسأل نفسك هل هناك ظروف من الممكن أن تجعلك تتصرف مثله؟
5. أعد تنظيم حياتك، فيقل تأثيرهم عليك.
6. لو لم تفلح هذه المحاولات، أعد تنظيم حياتك لكي تتجنبهم تماماً.
7. العمل بإيجابية، وإستمرار العمل بإيجابية.

15. قضية فكرية إستراتيجية:

بعد ثلاثة شهور من البحث في المراجع والمواقع الإلكترونية وتسجيل الملاحظات كما أوردت سابقاً وإستحضار التجربة الشخصية، فإن بعض الأفراد الذين يظهر عليهم سلوك الإستئساد لا يكونوا مستأسدين، وأن السلوك الذي يظهر أنه مشترك بينهم وبين المستأسدين، عائدٌ لطبيعة سلوكهم الأصلي، ولمعرفتي الشخصية ببعضهم، وأنهم فعلاً لا يمارسون الإستئساد، راجعت بعضهم (ثلاثة على الأقل) وأوضحت لهم النقاط المشتركة بين سلوكهم وسلوك المستأسدين، ومدى خطورة إستمرار سلوكهم الذي يشبه سلوك المستأسدين.

وبعد تفهمهم لذلك قاموا بتوضيح سلوكهم لزملائهم ومرؤوسيهم بالعمل، مما أدى إلى إضفاء مزيد من الصحة في بيئة العمل. واستمروا في تعديل سلوكهم وما زالوا، ليزيلوا نقاط الإلتباس بين سلوكهم وسلوك المستأسدين، وهم دائمو طلب النصيحة بما فيها حضور إجتماعات بينهم وبين زملائهم ومرؤوسيهم لتخطي مرحلة العلاقة السابقة إلى علاقة أكثر صحة. مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية لدى الموظفين وتحسن علاقتهم الإجتماعية وزيادة نسبة الأفكار الإبداعية في العمل.

يعدد الأستاذ "كيت كينان" - في كتابه تفهم تصرفات الموظفين¹³ والذي ترجمه إلى العربية مركز التعريب والترجمة الصادر عن الدار العربية للعلوم، أنواع السلوك، ويصنفها إلى ثلاثة، "الأول السلوك الأصلي، والثاني السلوك السلبي، والثالث السلوك الذي ينم عن حاجة". ويقدم شرحاً عن كل نوع. المهم أنه يذكر ما نصه: "وإذا أدركنا أن السلوك يمكن أن يَنشَجَ ويُسيَّرَ بفعل هذه القوى المختلفة نكون قد قطعنا شوطاً طويلاً نحو فهم لماذا يسلك الآخرون سلوكاً معيناً".

وعلى الرغم من الحاجة الشديدة لفهم سلوك الآخرين فإنه يجب علينا الإنتباه إلى عدم الحكم على سلوك الآخرين بسرعة، وعلينا أن نكون إيجابيين في تفسير سلوكهم، وموضوعيين.

إننا قسمنا المستأسدين إلى ثلاثة أنواع، الأول المستأسد بنفسه، ويكون سلوكه الإستئسادي أساسياً أو أصلياً. وهو مزيج من السلوك الفطري الغريزي المتصل بطباعه الفردية أو بطبيعته، ومن السلوك المكتسب الذي إكتسبه مع نموه وترعرعه، وهذا أيضاً أشار إليه الأستاذ الربيعي (دراسة مذكورة سابقاً). والثاني المستأسد بموقعه ويكون سلوكه ناتجاً عن حاجة نفسية وعاطفية وأحياناً معرفية وإذا أشبعت هذه الحاجات يمكن أن ينخفض السلوك الإستئسادي لدى المستأسد بموقعه. والنوع الثالث المستأسد بغيره ويكون سلوكه خليطاً ما بين أنواع السلوك الثلاثة وهو عرضة للتقلب ما بين أن

¹³ "كيت كينان"، ترجمة، تفهم تصرفات الموظفين، الدار العربية للعلوم، سلسلة الدليل الإداري، 1996-ل ت ف

يكون مستأسداً إذا ما وجد من يستأسد به أو مستأسداً عليه. هذا النوع لا يجب – في الغالب - أن يغير موقع عمله إلى عمل ذي طبيعة مختلفة.

16. وأخيراً:

الاستئساد (أو التتمرأو الاستقواء) بأنواعه الثلاثة موجود في كل مكان وزمان ويمكن معالجته، أو التكيف معه، فالمستأسد يبحث عن ضحية ضعيفة. ومقاومة الاستئساد بأنواعه وأشكاله تتوقف على تقوية الذات، والدخول إلى عقل المستأسد لتصويب سلوكه، والتعلم كيف نكون إيجابيين وباستمرار وذلك للحد من تأثير الاستئساد على المؤسسة والفرد. والحكم أو التقرير بأن فلاناً بعينه مستأسد ليس أمراً سهلاً. وحتى نتقن ذلك علينا أن نكون حياديين في مراقبة سلوك الآخرين، آخذين بعين الاعتبار كثيراً من المسببات التي يمكن أن تنتج هذا السلوك أو ذلك.

وبعد: أملاً أن أكون قد ساهمت بإلقاء الضوء على هذا السلوك في المؤسسات المختلفة، متمنياً على أخواننا وطلابنا الأعزاء الدارسين في أي من تخصصات العلوم الإنسانية، والإدارية أن يغنوا هذا الموضوع في أبحاثهم العلمية ودراساتهم العليا. كما أمل أن يأخذ مسئولو العلاقات العامة هذا الموضوع بعين الاعتبار، وإبتكار سياسات واضحة ضد الاستئساد والمستأسدين. وأن يقوموا بزيادة الوعي لدى العاملين في المؤسسات به، وتوجيه العاملين إلى ضرورة استخدام صندوق الشكاوي والإقتراحات عندما يتعرضون للاستئساد. مع ضرورة إحترام خصوصية المشتكى والمشتكى عليه، وحقوق الشهود، وعدم السماح بأي عمل إنتقامي يأتي نتيجة التبليغ عن حادث إستئساد، كما يمكن للمشرع أن يجد من التشريعات ما يساهم بالحد من هذه السلوكيات.

مفوضية الاعلام والثقافة والتعبئة الفكرية

لجنة التعبئة الفكرية (ل ت ف)

فلسطين في عام 2020.