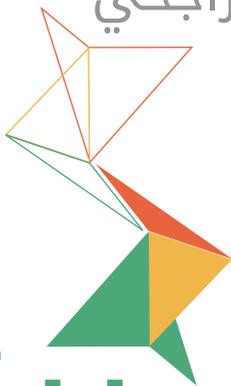


# بيئة عمل ممتعة



خالد الراجحي

خالد الراجحي



بيئة  
عمل  
ممتعة

٢٠١٤



## بيئة عمل ممتعة

خالد الراجحي  
2014

ح/ خالد سليمان عبد العزيز الراجحي، ١٤٣٦ هـ.  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر  
الراجحي، خالد سليمان عبد العزيز  
بيئة عمل ممتعة. / خالد سليمان عبد العزيز الراجحي. - الرياض،  
١٤٣٦ هـ

ص. ٤. سم  
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠١-٦٧٠٦-٧  
١-النجاح الاداري ٢-النجاح ٣-الشخصية أ-العنوان  
ديوي ١٥٨،١ ٢٦٧ / ١٤٣٦  
رقم الإيداع: ٢٦٧ / ١٤٣٦  
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠١-٦٧٠٦-٧

الطبعة الاولى  
١٤٣٦ هـ - 2015 م

جميع الحقوق محفوظة

دار وجوه للنشر والتوزيع  
Wajooh Publishing & Distribution House  
www.wojoooh.com

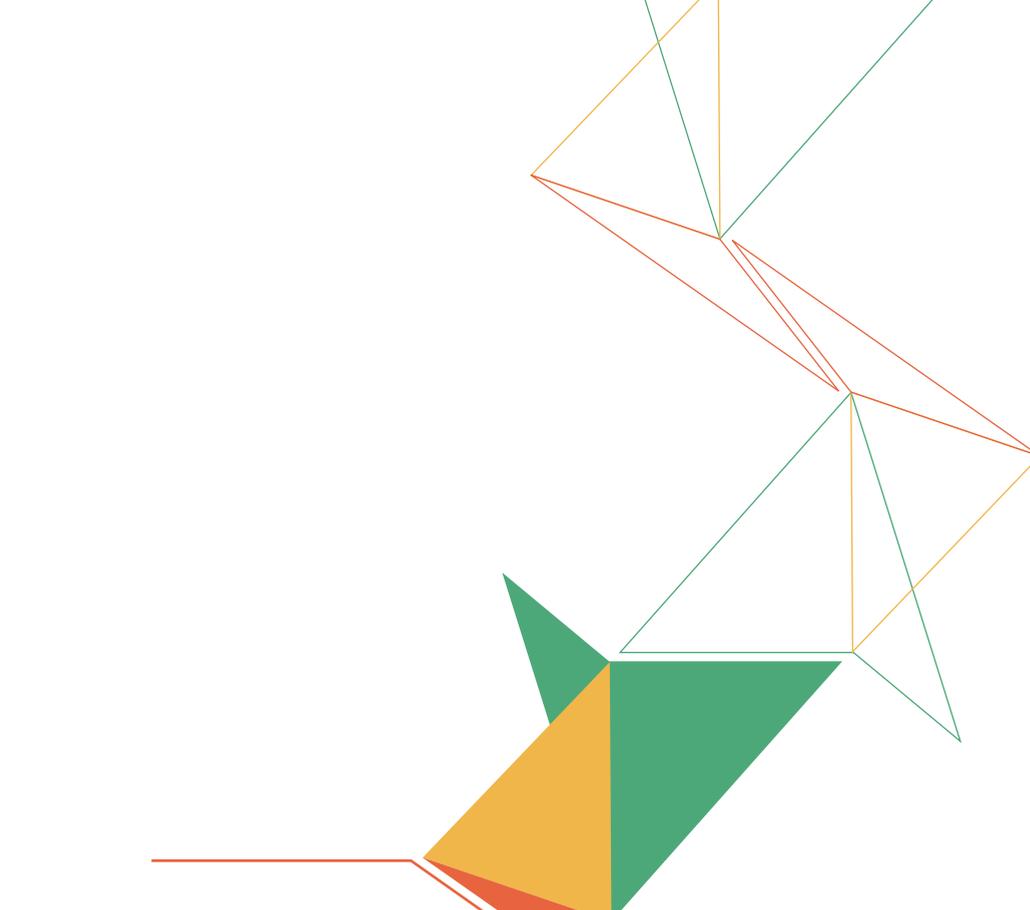


المملكة العربية السعودية - الرياض  
الهاتف: 4562410 الفاكس: 4561675  
للتواصل والنشر:  
info@wojoooh.com  
www.facebook.com/wojoooh  
@wojoooh1

لايسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب؛ أو نقله في أي شكل أو وسيلة،

سواء كانت إلكترونية أو يدوية أو ميكانيكية، بما في ذلك جميع أنواع تصوير المستندات بالنسخ، أو التسجيل أو التخزين، أو أنظمة الاسترجاع، دون إذن خطي من المؤلف بذلك.

No part of this publication may be reproduced, stored in retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, manual, mechanical, photocopying, recording, or otherwise without prior written permission of the author.



## إهداء

إلى كل من جعل بيئة العمل سيئة يوماً ما !! وبغير ذلك لم نكن سنعرف بيئة العمل الممتعة.. أهديك هذا الكتاب.





## تمهيد

في إحدى الوزارات، وبعد تعيين وزير جديد فيها، وجد أن الجو العام في تلك الوزارة قد تحسن بشكل كبير وكان من الملاحظ إقبال الموظفين على العمل والإنجاز، وتحسن نفسياتهم وطريقة تعاملهم في فترة قياسية، وبعد مرور فترة وجيزة؛ كانت فرصة لقاء مع ذلك الوزير خلال جلسة تم ترتيبها من قبل مجموعة من الشباب،؛ فسئل الوزير السؤال التالي:

**كيف استطعت أن تخلق بيئة عملٍ جاذبة في ظل نظام حكومي مقيد؟**

فأجاب: من المعلوم أن القطاع الخاص يسهل فيه استخدام عناصر تحفيز العاملين فيه؛ من حيث زيادة الرواتب والتحفيز بطرق مختلفة، بينما في النظام الحكومي يختلف هذا الأمر تماماً فهناك نظام عام يجب الالتزام به وحدود ضيقة للتحرك .. وعندما سئل الوزير السؤال السابق

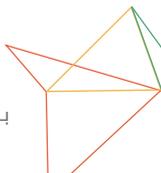
لأنه فعلاً كان هناك تغيير كبير في هذه الوزارة، فماذا كان جوابه !!  
قال: قمت بتطبيق العدالة فقط لاغير، طبقت العدل فالجميع لدي سواسية يحكمهم نظام واحد، يطبق علي كوزير ويطبق على الجميع.  
إن العدل يعدّ نقطة جوهرية أيّاً كان نظام العمل، وأياً كانت بيئة العمل، وإذا لم يطبق العدل فيها تصبح هناك مشكلة كبيرة، من المهم جداً أن نستذكر ونسترجع جواب الوزير كمسؤولين في القطاعين الخاص والعام.  
ومن المعلوم بأن العاملين إذا شعروا بالعدل حتى وإن لم يكن الوضع في أحسن حالاته، فإن نسبة الرضا تكون مقبولة، وبالمقابل لو كان الوضع جيداً وكان هناك تباين في تطبيق الأنظمة فسترتفع نسبة عدم الرضا وتتأثر بيئة العمل سلباً.





## مقدمة

تعدّ بيئة العمل من أهم عناصر رفع الإنتاجية للموظف، فإن كانت البيئة صحية وممتعة فسوف تتحسن نفسية العاملين ما يجعلهم يجتهدون ويبدعون أكثر، وليس صحيحاً أن تهيئة بيئة العمل تجعل الموظفين مرفهين ومدللين وغير منتجين كما يعتقد البعض!! وإدارة بيئة العمل علم يجتهد فيه كثيرون، والمعلوم بأن من يجتهد بلا علم وإطلاع في الغالب يخطيء؛ لذلك من المهم الإطلاع على التجارب الناجحة في هذا المجال. ومن الضروري أن لا تتعامل الإدارة مع العاملين على أنهم فريق آخر أو بأنهم ضد، فيجب التعامل معهم على أنهم ضمن الفريق، وبالتالي التعامل معهم بروح الفريق وتهيئة نفس الظروف لهم التي تقبلها الإدارة على نفسها.



ولاشك بأن هناك فروقاً في المستويات الإدارية قد تؤثر على بيئة كل مستوى، وتجعل هناك تبايناً في البيئة، وهذا أمر مقبول إدارياً، ولكن دون أن تقل المراتب الدنيا عن الحد الإنساني المقبول عرفاً.

وأخيراً أيها المدير: إن العاملين هم الضعفاء في الغالب في ميزان العلاقة فلا تستغل هذا الوضع بشكل سلبي.





# بيئة العمل من خلال ثلاثة مداخل المدخل الأول

## يقضي الموظف ثلث عمره في العمل:

لو احتسبنا عدد الساعات التي يقضيها الشخص في عمله مقارنةً بعدد الساعات التي يقضيها في منزله - بعد استبعاد ساعات النوم - لوجدنا أن الشخص يقضي وقتاً في العمل أكثر من المنزل (والحديث عن الشخص المواظب والمداوم على عمله وليس كثير الغياب) إذا أنت تقضي ثلث عمرك في العمل؛ فلماذا لا يكون مكان العمل ممتعاً؟ وما الذي يمنع من جعل مكان العمل بيئة عمل ممتعة، وهذا بلا شك هو دور المسؤول بشكل أساسي.





## المدخل الثاني

## نربط دائماً بين المتعة والأمور الخاطئة:

دائماً ما نربط بين المتعة والأمور الخاطئة على سبيل المثال عندما نضحك نقول: ( الله يكفيننا شرها لضحكة!)، لدينا قناعة بأن المتعة مرتبطة بالخطأ والذنب وبأشياء سلبية!!

مثال هناك قناعة بأن: المتعة بالتغيب و المتعة بالحمول!

الشخص الذي لا يعمل ويتغيب كثيراً عن عمله، وهو غير مرتب وغير منضبط في عمله نقول عنه بأنه شخص مبسوط! لماذا؟

لأنه لا يعمل ولا يحضر الدوام ويكثر النوم ، فهذه هي نظرتنا الخاطئة للمتعة، بينما في الواقع يمكن أن تكون المتعة في:

١- العمل؛ لكن الذي تحب!! فإذا أحببت عملك و مكان عملك فستجد فيه متعة مطلقة أكثر بكثير من متعة الخامل الذي لا ينجز عمله.

٢- ويمكن أيضاً أن تكون المتعة في العمل.. لكن الذي تجد فيه الاحترام والتقدير، والذي تجد فيه مديراً يقدرك ويحترمك.





## المدخل الثالث

## الإدارة بالحب:

ولا يعني ذلك الحب الذي يدمرُ الموظف وبعدها العمل؛ بل الحب المحفّز لتفوق الموظف وتحقيق النجاح بالعمل.

إن نظرنا للحب نظرة سلبية وأن الحب يدمر!! بينما العمل في مكان أشعر بحب زملائي ومديري ومن حولي؛ فإني سأعطي أكثر ويصبح لدي رغبة في العمل بشكل أكبر، ولا يمنع كونك مديراً أو مشرفاً أو مسؤولاً؛ أن تُشعر من حولك أنك تحبهم وتحترمهم وتقدرهم. إن هذا الشعور أهم بكثير من جميع الجوانب المادية في بيئة العمل، وهذا لا يقلل من شأن الجوانب المادية ولكن تبقى جوانب المشاعر أهم.





## عناصر بيئة العمل الممتعة

### أولاً: وضوح الرؤية

## وضوح الرؤية:

يعد عدم وضوح الرؤية من المشكلات الرئيسية في كثير من القطاعات والإدارات حيث يكون المسئول لا يملك رؤية واضحة للعمل الذي يقوم به، فيصبح الأمر مجرد حضور يومي وتأدية العمل المطلوب والانصراف بلا وضوح للرؤية.

◀ فإذا لم تكن تعلم إلى أين أنت ذاهب، فكل الطرق تأخذك إلى هناك.

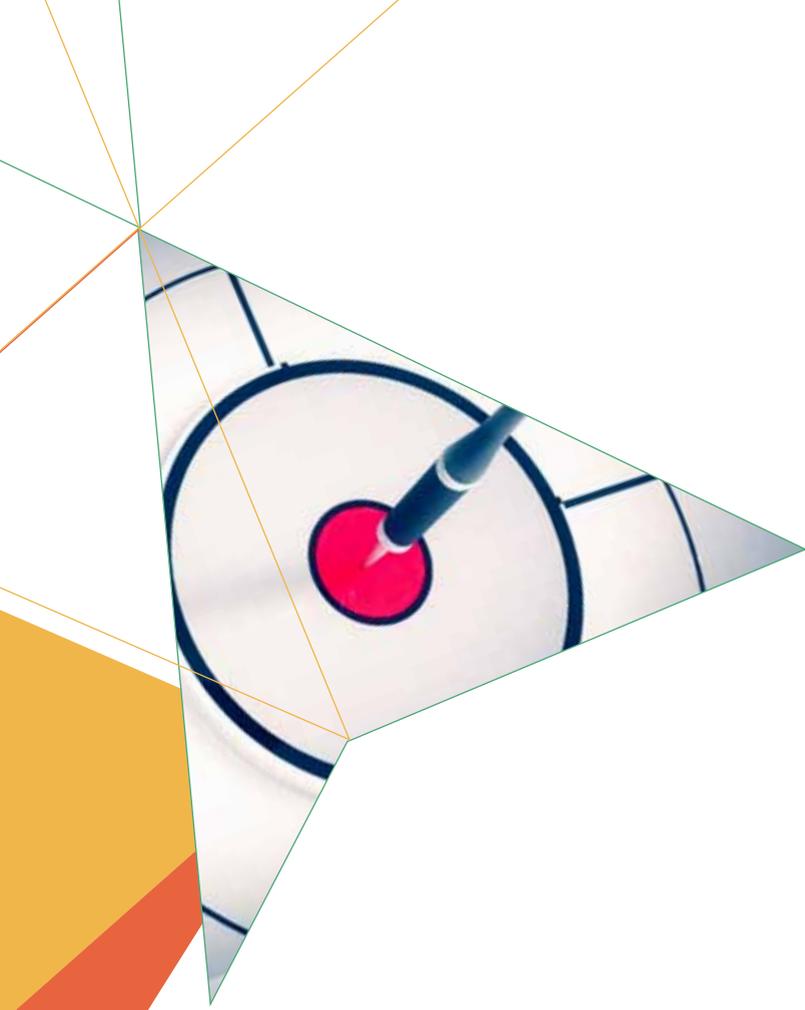
وفي هذه الحالة عدم العمل وعدم الانجاز أيضاً يحقق لك رؤيتك! لأنك لا تمتلك رؤية واضحة فكل ماستعمله سيسير بك من خلال رؤيتك والتي هي ليست واضحة أساساً، لنفترض أنك مسئول عن إدارة معينة ومطلوب منك القيام برحلة إلى مدينة جدة وأنت في الرياض لمقابلة شركة متخصصة في التطوير ولم تجرب الموظف لديك بأنكم ستهبون لمدينة جدة لمقابلة شركة متخصصة في التطوير التعليمي، فماذا سيحصل؟

◀ إذا لم تشارك الآخرين رؤيتك فلن يستطيعوا مشاركتك طموحك.. .. وإذا لم تشاركهم طموحك فلا يعينهم أمرك.

فإذا لم تجربهم رؤيتك بوضوح وما يجب عليهم فعله فلا تطلب منهم أن يتفاعلوا معك؛ فالمدبر والمسؤول يجب أن يوضح رؤيته وفكرته للعاملين معه.

◀ أخبرهم إلى أين هم ذاهبون؛ فقد يستطيعون مساعدتك في الوصول بطرق أفضل.

لنعيد نفس المثال السابق وهو الذهاب لمدينة جدة لمقابلة شركة متخصصة في مجال التطوير؛ فقد يقترح عليك أحد موظفيك بدلاً من الذهاب بالطائرة ودفع مبالغ للتذاكر - وغير ذلك - أن تقوم بهذا الاجتماع عن طريق الإنترنت باستخدام برنامج ما يوفر الوقت والجهد والمال، والمعنى من ذلك أن مشاركتك موظفيك قد يثمر حلولاً أفضل؛ فلا تعتقد أنك فقط من يملكها وتكتفي بقدرتك لتقييم الحلول؛ ولكن الحلول قد تأتي من أطراف عدة.



## ثانياً: وضوح الأهداف

## وضوح الأهداف:

◀ إذا لم تكن أهدافك واضحة... فكيف يعلم الآخرون ما تريده منهم بالتحديد؟!  
الأهداف مرتبطة بالرؤية بشكل كبير، ويجب أن تكون الأهداف واضحة في عملك.. ولكن!!

إذا لم تخبر العاملين معك بأهدافهم وأهداف الإدارة، فمن الصعب أن يقوموا بعمل مفيد دون وجود أهداف واضحة!!

◀ وإذا لم تكن الأهداف واضحة... فكيف يحدد العاملون نسبة نجاحهم في تحقيق أهدافهم من عدمه؟!

إن وضوح الأهداف وسهولة قياسها يجعل الموظف قادراً على تقييم نفسه قبل أن يتم تقييمه من قبل مديره أو المسؤول عنه، ويجعل الموظف قادراً على معرفة مدى تحقيقه للأهداف. وسأذكر تجربة حدثت لأحد أساتذة الجامعة مع طلابه في جامعة اليمامة، حيث قام بتوزيع ورقة على الطلاب قبل نهاية الفصل، وطلب إلى كل طالب أن يكتب درجته المتوقعة ويكتب رقمه الجامعي مع الدرجة التي يتوقعها، وما أن انتهى من تصحيح نماذج إجابة الطلبة ورصد الدرجات النهائية في نهاية الفصل، حتى قام بمقارنة ماتوقعه الطلاب فوجد نسبة التوقعات الصحيحة قاربت الـ ٨٥٪. لماذا؟  
لأن الأهداف (وسيلة القياس) كانت واضحة، وكل طالب قادر على تقييم نفسه بنفسه وليس بحاجة إلى تقييم ذلك الأستاذ.

◀ إذا لم تكن الأهداف واضحة... لن يثق العاملون بك!

في ظل عدم وجود أهداف واضحة قد يتبادر لذهن الموظف بأن المسؤول لا يضع أو يحدد أهدافاً واضحة حتى يقيم حسب رغبته، أو تكون عملية الترقية حسب رغبة المسؤول أيضاً وكذلك المكافآت.

فيجب على المدير أن يوضح الأهداف حتى إذا لم تتم ترقية أو مكافأة الموظف مستقبلاً فإنه

يستطيع أن يتناقش معك، ويعرض عليك الأهداف وجهه المبذول لتحقيق تلك الأهداف  
فأين هي المشكلة!!

إن عدم وضوح الأهداف يزرع عدم الثقة في العاملين.

◀ مراعاة أهداف الموظفين الخاصة يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

ستجد بعض العاملين تدور أهدافه حول حضور بعض الاجتماعات مع المسؤول أو المدير أو خطابات الثناء والشكر، أو حتى وجود فرصة للتلطف مع مديره، وهذا يكون هدفه الأسمى فلا تحصر أهداف العاملين بالترقية أو زيادة الراتب، فاستشعار ومعرفة هذه الأهداف الشخصية الخاصة بالموظفين؛ والتي تصب في دعم الأهداف العامة للمنظمة يعد أمراً مهماً جداً، ومحاولة تحقيقها يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.







## ثالثاً: وضوح الأنظمة

## وضوح الأنظمة:

إن وضوح الأنظمة مسألة مهمة جداً، ولدينا مشكلة كبيرة في هذا الجانب في جميع القطاعات حتى في القطاع الخاص، فكثير منا يفتقد إلى أنظمة واضحة في المنظمات، حتى وإن كانت الإدارة مكونة من عدد قليل من الموظفين، حتى وإن لم يوجد نظام؛ فالمفترض بالمدير أن يوجد نظام حتى وإن كان نظاماً داخلياً لأن عدم وجود أنظمة واضحة يسبب كثيراً من المشكلات.

### ◀ وضوح الأنظمة... تجعل العاملين يعرفون ما لهم وما عليهم.

إذا كان النظام واضحاً كوقت الحضور والانصراف وأنظمة الإجازات والدورات؛ فإن ذلك يجعل العاملين يعرفون ما لهم وما عليهم، وذلك أمر مهم للموظف أن يعرف ذلك كي يستمتع، ويؤدي عمله بشكل مناسب.

### ◀ وضوح الأنظمة... .. يُشعُرني بالأمان!!..

كيف يشعر ذلك بالأمان؟ حين يجد الموظف نفسه في منظمة لا يعرف ما حقوقه وما واجباته وما صلاحياته، فإنه سيشعر بالضيق، وسيشعر أنه شخص غير مرغوب فيه!! فوضوح الأنظمة يسهم في زرع الأمان لدى العاملين.

### ◀ وضوح الأنظمة... .. وتطبيقها بعدلٍ يبني بيئةً سليمةً منتجة.

عندما كنت أعمل في دواجن الوطنية، كان من أهم القرارات نظام التسعير؛ كنا مجموعة من خمسة أشخاص كمسؤولين تنفيذيين نجتمع بين فترة وأخرى لمناقشة الأسعار وتعديلها، حينها وبعد أن نضع الأسعار، نمثل جميعاً تحت النظام ولايستثنى من هذا النظام أحد وخلال عملي طيلة عشرين عاماً في دواجن الوطنية لم استثنى يوماً أحداً في السعر. إن تطبيق النظام بعدلٍ يخلق بيئة مناسبة، ولن يفكر أحد أن هنالك مايمكن عمله خارج النظام؛ لأن المدير هو أول من يطبق النظام على نفسه؛ وبالتالي سيتقبل الجميع هذا النظام أما عندما نبدأ في الاستثناء فسوف نفقد الثقة في النظام ويصبح وجود النظام كعدمه.



## رابعاً: التطوير والتدريب

## التطوير والتدريب:

### التدريبُ قد يكونُ سبباً للتدمير!

هل تصدق أن التدريب يمكن أن يكون عملية مدمرة؛ ولا سيما في القطاع الخاص فقد يدمرها ولا يبنيتها، مع علمنا بأن التطوير والتدريب عملية مهمة جداً في أي منظمة ولكن قد تكون وسيلة للتدمير إذا نفذت بطريقة خاطئة!!

### التدريبُ حسب الاحتياج.. وليس مكرمة

كثيراً ما نستخدم التدريب مكرمة؛ فتجد منظمة تكرم موظفاً ما من خلال إشراكه في دورة تدريبية؛ رغم عدم حاجته للدورة، وقد تكون بصورة أخرى؛ فمثلاً هناك دورة في مدينة جدة وأخرى في مدينة دبي؛ فتقوم المنظمة بإرساله إلى مدينة دبي لرغبة الموظف بتلك المدينة! فيصبح التعامل مع التدريب هنا؛ بوصفه مكرمة وليس تلبية احتياج فعلي .

### التدريبُ يطورُ الأداء.. وليس إجازة

بعدّ التدريب أحياناً نوعاً من أنواع الإجازة حين يكون الموظف يعمل كثيراً ونرغب في منحه إجازة، وبالتالي نقوم بإشراكه في دورة تدريبية مدة أسبوع سواءً حضر تلك الدورة أم لم يحضر!! هنا يكون التدريب مدمراً أيضاً.

### التدريبُ ضرورةً.. فالعالم يتغير

لا ينبغي أن نفهم وصف التدريب كدمر؛ بأن ذلك يعني أن نتجاهل موضوع التدريب، فالتدريب مهم جداً ويجب القيام به لأنه ضرورة، ويبقى ضمن الاستراتيجيات المهمة للمنظمة؛ فالعالم يتغير من حولنا.





## خامساً: القدوة الحسنة

## القُدوة الحسنة:

وهذه نقطة مهمة جداً؛ فإن كنت قائد مجموعة أو مديراً أو مشرفاً:

### ◀ فيجبُ أن تكونَ قائداً ملهماً:

فإن كنت ترغب من موظفيك أن يكونوا متحفزين؛ يجب أن تكون أنت متحفزاً، وإن كنت تريد لهم أن يتصرفوا بالأمانة؛ يجب أن تكون كذلك، وأن تكون مخلصاً إذا أردت أن يكونوا مخلصين، وإذا طلبت إليهم أن يحضروا في الوقت المحدد؛ فاحضر أنت أولاً، وأشياء كثيرة أخرى يجب أن تكون أنت مصدر الإلهام فيها؛ فإن كنت لا تطبق ما تطلبه فلا تتوقع أن يقوم الموظفون بذلك؛ فالعملية تبدأ منك أنت أيها المدير أو القائد.

### ◀ وأن تكون ذا رؤيةٍ وأهدافٍ واضحةٍ (كما ذكرنا سابقاً).

### ◀ وأن تكون ملتزماً بالأنظمة والقوانين .

### ◀ وأن تكون عادلاً بين العاملين.

### ◀ وأن تستمع للاقتراحات وتتعامل معها بجدية:

إن الاستماع أمر، والتعامل مع ما نسمع أمر آخر؛ فكثير منا يسمع.. ولكن الأهم: كيف نتعامل مع هذه الاقتراحات؛ فالبعض يسمعها بطريقة سريعة ولا يلقي لها بالاً، إن الاستماع جزء من المسألة؛ ولكن الجزء المهم والذي سيجعل العاملين يطرقون باب الاقتراح مرة أخرى؛ هو كيف تتعامل مع الاقتراح، فينبغي على المدير أو المسؤول أو المشرف أن يستمع للاقتراحات ويأخذها بجدية.

### ◀ منح الموظفِ صلاحياتٍ كاملةً تتناسبُ مع حجمِ المسؤوليات:

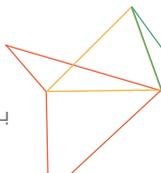
امنح موظفيك الصلاحيات التي تتناسب مع مسؤولياتهم؛ فالخطأ الشائع هو إعطاء الموظف مسؤوليات أكبر من الصلاحيات، فمن المهم جداً أن تتناسب الصلاحيات مع المسؤوليات الملقاة على عاتقه.

## ◀ توقع الأفضل من موظفيك.

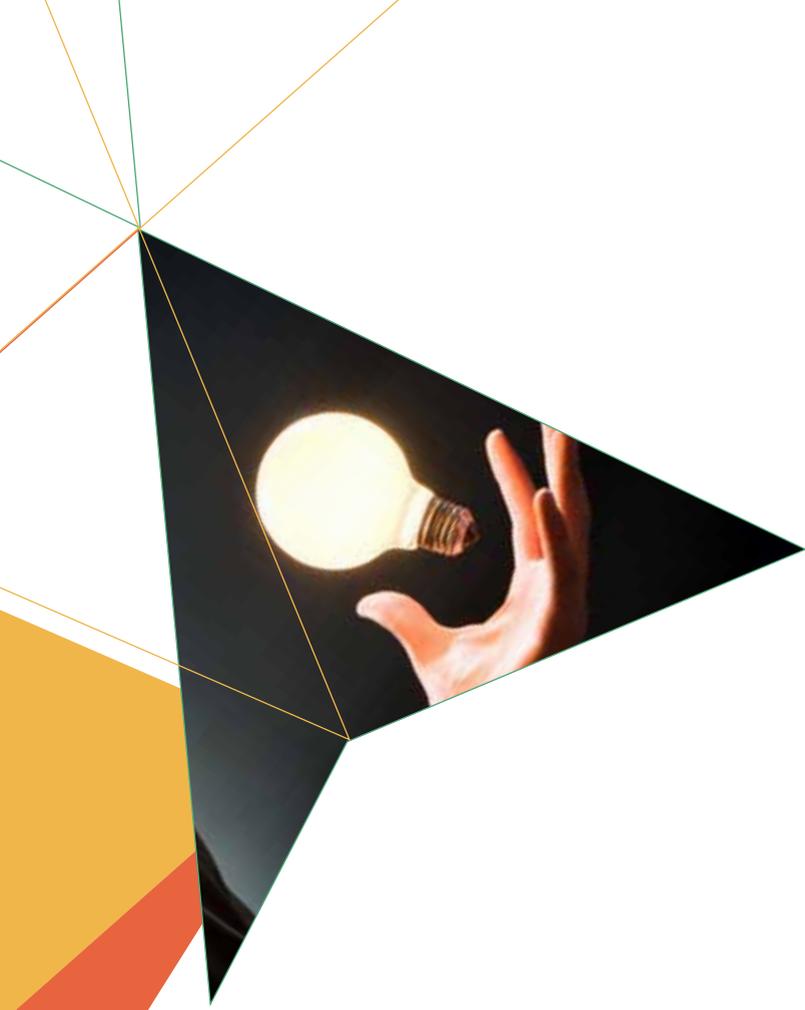
هذا جانب مهم وجانب تحفيزي أن تتوقع من موظفيك أكثر مما يستطيعوا أن يفعلوا، كما إن توقع الأفضل من الموظفين يشعرهم بالثقة في أنفسهم، والمفاجأة دائماً وأبداً أنه عندما تتوقع من موظفيك أكثر من طاقتهم؛ فإنهم سيحققون المتوقع، حتى على الأبناء حين نأمرهم بتجربة شيء ونحفزهم بأنهم قادرون على فعل شيء ما، أو النجاح فإنهم سينجحون، ولكن ماذا لو قلت لأحدهم: لا أظن أنك ستنجح ولكن حاول؟ بلاشك سيحبط، وفي الغالب أنه لن ينجح.

## ◀ إشعارُ الموظفِ بأنه جزءٌ مهمٌّ من المنظمة.

إذا شعر الموظف بأنه غير مهم في المنظمة التي يعمل بها، فكيف تتوقع منه أن يؤدي أعماله، ولنربط ذلك بالوطنية مثلاً؛ فإذا لم أشعر بأنني مواطن فكيف سأصبح وطنياً؟! فإذا لم تشعرني بأني جزء من المنظمة؛ كيف تطلب مني أن أخدم المنظمة، وإن كنت تريد أن تشعرني بأنني جزء مهم في المنظمة؛ فشاركني في الرؤية والأهداف والخطط... وبتطبيق جميع ماسبق؛ يشعر الموظف بأنه جزء من المنظمة.







# سادساً: أفكار لا تكلف كثيراً

### الخروج عن المألوف لتجاوز الملل، (اجتماع خارج المكتب).

هناك العديد من الأفكار البسيطة والتي تخلق جواً صحياً مناسباً وبيئة ممتعة للعمل ومن المعلوم أن طبيعة الإنسان تمَلّ مع التكرار، حتى في الحياة الزوجية إذا أصبح الوضع يتكرر يومياً، فالحل هنا يكمن في عمل شيء خارج عن المألوف، فلماذا لا يكون الاجتماع مثلاً في مقهى، يتم شرب القهوة والاجتماع أيضاً لكسر الروتين والملل؛ فمهما كانت بيئة العمل مريحة سيكون هناك نوع من الملل فاعمل على كسر الملل بين فترة وأخرى.

### تشجيع العاملين بجعل أماكنهم مريحة وجذابة.

كما أننا نحرص على جعل منازلنا نظيفة ومهيئة دائماً، ينبغي أيضاً أن تكون أماكن العمل كذلك.. فإذا دخلت على مسؤول أو مدير ووجدت على مكتبه كمية هائلة من الورق وغير منظمة، لدرجة أنك لو طلبت منه ورقة موجودة على ذلك المكتب فسيستغرق على الأقل مدة ساعتين لإيجادها!! بمجرد رؤيتك لهذا المنظر فإنك تأخذ الانطباع بأن هذا الشخص غير منظم وغير منجز ويعمل لساعات أكثر، لاشك أنه رجل مخلص ولكن هذه طبيعته.. وبالتالي لا يمكنك أن تعمل بإنتاجية عالية؛ فكل الأشياء في المكتب غير مرتبة فبذلك ستعمل كثيراً وتنتج قليلاً.

### المرونة مع العاملين (أنهي عملك، وأخرج مبكراً).

هناك عبارة قد تسمعها في بعض الجهات تقول: إذا انتهيت من المعاملات التي لديك فيامكانك الخروج، فهذا النوع من المرونة يكسر الملل ويجدد نشاط العاملين.

### الاحتفال بالإنجازات الصغيرة قبل الكبيرة.

وهنا نتوقف ونقول: إن مجتمعنا لا يجب أن يحتفل! ويخاف من الاحتفالات ومن

الفرح ونخشى السعادة، ولدينا توجس غير منطقي من ذلك، على الرغم من أن رسولنا صلى الله عليه وسلم كان يبعث الأمل والابتسامة في الصحابة، ومن كانوا حوله وهو في ذروة الجهاد؛ بينما نحن نخاف من كل شيء فلا نريد أن نسعد ونفرح!! احتفل بأي إنجاز مهما كان صغيراً أو كبيراً، حتى وإن كنتم عدداً قليلاً في إدارة المانع من احتفالكم بعد إنجاز عمل ولو بأشياء صغيرة كمشروبات وبعض الشوكولاتة وليس ضرورياً أن يكون الاحتفال كبيراً..

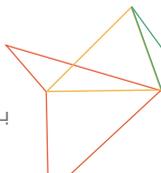
إن فعل مثل هذه الاحتفالات تبث نوعاً من المتعة والفرح والاستمتاع في العمل وذلك يساعد على الإنحاز بشكل أكبر؛ حتى على الناحية الشخصية احتفل بأي شيء تنجزه الصغير قبل الكبير واستمتع ، وستجد أن ذلك ينعكس على نفسك، أنصحكم بذلك فأنا أفعل ذلك.

### ◀ المأل مهم!! لكن الكرامة أهم.

أحياناً نتعامل مع المال بوصفه بديلاً لكل شيء وهذا خطأ كبير، لا شك بأن المال يعدّ من الناحية المادية مهماً جداً لكن الأهم من ذلك الكرامة، فإن كنت مديراً في عمل فلا يقبل منك العاملون أن تقلل من قيمتهم؛ ولا سيما في حال وجود غرباء، فمن خلال الاجتماعات في أماكن عديدة قد ترى العديد من الموظفين يعاملون بطريقة مقززة من قبل مدراءهم!! فالاحترام والتقدير للموظف يجعله يضحى ببعض الأشياء حتى في النواحي المادية ولكن لا يمكن التضحية على الإطلاق بالكرامة من أجل المال.

### ◀ التعرف على أحوال العاملين عن قرب ومشاركتهم أفراحهم وأحزانهم.

سأذكر تجربة شخصية لي في دواجن الوطنية حيث كان لدينا ما يقارب الـ ٥٠٠٠ آلاف موظف، وبالتنسيق بين مكنتي والعلاقات العامة يتم إبلاغ مكنتي بأي زواج لأحد الموظفين، أو من رزقه الله بمولود، أو من أصيب بمرض لاسمح الله بالإضافة إلى حالات الوفاة، وكنت أصر على الاتصال هاتفياً على أي موظف كان وفي أي منصب كان؛ فتخيل تأثير الاتصال على الموظف ومدى انعكاسه على أدائه في العمل،



وكان مدير المكتب قد اقترح بأن نقوم بعمل خطابات بدلاً من المكالمات حيث إن الاتصالات بالعمال يكون أحياناً معيقاً لطبيعة عملهم، ورفضت الفكرة فالاتصال له تأثير أقوى على الموظف؛ فهذا الجانب الإنساني أهم بكثير من جوانب أخرى فلنفرح لفرحهم ولنحزن لحزنهم، ويجب أن لا يقتصر عمل ذلك على المدراء فقط وأصحاب المناصب العليا بل لا بد أن تشمل جميع الموظفين.

### ◀ الشكرُ والثناء دائماً وأبداً.

لدينا قصور في هذا الجانب، ونقلل من الشكر والثناء، وهناك من عمل استفتاء لموظفين في جهة ما وكان السؤال: متى كانت آخر مرة سمعت فيها كلمة شكراً من قبل مديرك؟

فكانت الأجوبة بأن هنالك من لم يسمعها إطلاقاً!! ومنهم من سمعها منذ فترات طويلة جداً!! والسبب يعود أن المدير يفترض بأن ذلك هو عمل الموظف، لكن ماذا لو قام المدير بشكر الموظف حين إنهاء مهمة أو عمل ما أو تحفيزه بعبارة مثل قوله: وجودك مهم في المنظمة أو أي عبارة من عبارات الشكر؛ فذلك سينعكس بلاشك بشكل إيجابي على الموظف كما أن من المهم جداً ننشر ثقافة الشكر والثناء بين العاملين.

### ◀ خلق أجواء التعاون والألفة بين العاملين (نظام الفريق)

لا تحاول أن تجعل كل موظف يعمل في مملكة مستقلة بذاته بل يجب خلق نوع من الأعمال المشتركة بين فريق العمل بحيث يقومون بالاجتماع والعمل جميعاً؛ فذلك يخلق ألفة ومحبة وتقارباً، ويجعل مكان العمل مريحاً، ولو تخيلت موظفاً زميلاً لك كل ما يربطك به هو مجرد السلام؛ فلن ينشأ بينكم أي توافق ولن تشعروا بأن لكم هدفاً مشتركاً، وزميل آخر قد اجتمعتم مسبقاً به كثيراً وحققتم إنجازات مشتركة.. فستجد بأن الجو العام إيجابي ومحفز!!

◀ التقييم على أساس الإنجاز وليس على ساعات العمل الطويلة (التأخر في الدوام علامة سيئة).

نذكر على سبيل المثال بعض الموظفين يقولون إنهم طيلة الأسبوع ينصرفون من العمل في وقت متأخر، والحقيقة أن هذا ليس دليل إنجاز، والمفترض أن يخرج الموظفون في الوقت المحدد؛ لذلك ماعدا الحالات الخاصة في حال وجود مشروع خاص أو وضع اضطراري... إلخ، لكن في الظروف الطبيعية يجب أن ينهي الموظف كل عمله في وقته حتى يخرج من عمله ويمارس حياته الطبيعية مع أهله ويعود للعمل في اليوم التالي؛ وهو بكامل الحيوية والنشاط ويحقق أعماله، وعليه فإن جلوس الموظف لوقت أطول في العمل أمر مضر بالعمل والموظف، وإذا تكرر وكثر فالنتيجة ستكون حتمًا سلبية، لذلك يجب التأكيد على أن التقييم مبني على الإنجاز، وليس على عدد الساعات.

#### ◀ يجب أن يكافأ الموظف على إنجازهِ وفق نظام واضح.

كما ذكرنا سابقاً ضرورة وضوح الأنظمة، فنظام المكافآت مثلاً أياً كانت بدون نظام واضح مدمرة فصرف المكافآت بناء على رأيك الشخصي أمر ضار ومدمر، يجب أن يكون هناك نظام واضح للمكافآت؛ وإلا فامتنع عن إعطائها حتى لاتدمر المنظمة، فالسواوة في الظلم خيرٌ من التحيز لطرف دون آخر.

#### ◀ لا بد أن يشعر الموظف بالنمو في العمل (ترقية، مسؤولية أكبر، مرتب أعلى).

لا بد للإنسان أن ينمو فالذي لا ينمو سيموت.. لا يوجد خيارات أخرى.. حتى المنظمات التي لاتنمو فإنها تموت، وقد يكون القطاع الحكومي أصعب من القطاع الخاص في هذا الجانب؛ فلا بد من إشعار الموظف بأنه ينمو ويتطور، قد يكون النمو أحياناً في زيادة المسؤوليات من خلال وضعه في لجان أو إشراف مثلاً حتى يشعر الموظف بأنه يتطور في عمله، فبدون النمو سيشعر الموظف بالملل وبالموت الإداري.







## سابعاً: الإدارة بالحب والإحترام

◀ الاحترام والتقدير المبني على الإنجاز.

الاحترام والتقدير يجب أن يبنى على الإنجاز وليس على القرب الأسري أو الصداقة... فمن يستحق الاحترام والتقدير هو من يقدر ويحترم العمل وينجز، ويجب على المدير إظهار محبته ومشاعره للجميع بشكل عام؛ ولكن من ينجز أكثر يحصل على احترام وتقدير وحب أكثر، ليشعر بأن هناك مقابل لما يقوم به.

◀ التعامل مع العاملين بإنسانية.. عاملهم كما تحب أن تعامل.

ببساطة كيف تريد أن تُعامل من قبل الآخرين .. يجب أن تعاملهم بنفس الطريقة، الإنسانية مهمة جداً في التعامل فالموظفون ليسوا مكائن وآلات، بل بشر لديهم أحاسيس ومشاعر مثلك تماماً.

◀ من التقدير وضع الأنظمة المتطورة التي تستخدم التكنولوجيا.

إذا كنت لا تستخدم التكنولوجيا والعالم من حولك سبقوك في التقنية والتكنولوجيا، فإن الوضع يصبح غير محفز.. إن من احترام العاملين أن تجعلهم في أفضل حال، واستخدام التكنولوجيا الحديثة المتوفرة يسهم في جعلهم في أفضل حال، وللأسف هذا الجانب يتم تجاهله كثيراً في بيئة العمل.





قصة

دواجن الوطنية

## قصة دواجن الوطنية:

كثير منا يعلم أن في إدارة الموظفين ما يسمى بنسبة دوران الموظفين، وفي القطاع الخاص قد تظهر أكثر من القطاع الحكومي، وهي نسبة عدد الموظفين الذين تركوا العمل مقسوماً على عدد العاملين خلال السنة الواحدة، فإذا زادت نسبة العاملين الذين يتركون العمل؛ فإن بيئة العمل هذه تعدّ بيئة طاردة.

### هل تعلم كم يكلف المنظمة خروج موظف واحد فقط منها؟

إذا كان لديك موظف عمل لمدة خمس أو ست سنوات وأراد ترك العمل مع العلم بأنه قد اكتسب خبرة لديك ومهارات.. إلخ، حتى تحضر بديلاً له كم ستحتاج إلى تكلفة وتدريب ووقت؟! ستجد أن الموظف الجديد يحتاج قرابة السنة ليتعرف على الموظفين والأنظمة، وبعد ذلك يبدأ بالانتاج الوظيفي؛ إذن كل موظف يترك العمل يكلف أموالاً طائلة حتى يحضر بديل له. وعلى سبيل المثال كان في دواجن الوطنية نسبة الدوران الوظيفي تصل إلى ٢٠٪ وهذا المعدل عالٍ جداً لأن المعدل العالمي هو ٣٪.

وكان وقتها في دواجن الوطنية قرابة ٣٠٠٠ موظف؛ منهم حوالي ٦٠٠ موظف يتركون العمل سنوياً ويتم توظيف بدلاء لهم، ولاشك أن هذا العدد كبير، فهذه مشكلة خطيرة ومكلفة حقاً، وتم عقد اجتماع خاص بهذا الأمر لمعالجته، وتم الاتفاق على التالي:

◀ حين يقوم الموظف بتقديم الاستقالة واستلام كافة حقوقه وانتهاء أي علاقة له بدواجن الوطنية؛ يتم تزويد بورقة كتب فيها: برجاه ذكر السبب الرئيس لترك العمل لدينا؟ وهنا ما يسمى بوقت الحقيقة المطلقة لأن علاقته انتهت بالمنظمة نهائياً، واستلم حقوقه كاملة، فالمطلوب هنا ذكر السبب الحقيقي وراء ترك المنظمة، وليس ما ذكره الموظف في نموذج الاستقالة، وتم رصد إجابة ذلك السؤال، وبعد فترة من الوقت تم اكتشاف أن العناصر الثلاثة الأولى لم تكن النواحي المالية من ضمنها، ولا يعني ذلك أنهم لم يذكروا الناحية المالية بل ذكرت، ولكن كانت العناصر الأولى لاستقالة الموظفين هي:

## ◀ الطعام:

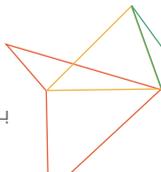
كان في دواجن الوظنية في ما يسمى بالكمباوند ، ويتم فيه توفير الغذاء للموظفين ولكنه لم يكن مناسباً للموظفين بالرغم من أنه صحي، فعلى سبيل المثال الموظفين من الجنسية الباكستانية لا يأكلون الأرز وإنما يأكلون الخبز، وكانوا يتخلصون من الأرز، والفلبينيون كانوا لا يحبون الأرز بالبهارات وإنما يحبون الأرز الأبيض، وكذلك العرب لهم نوعية غذاء مختلفة بحسب أذواقهم، وكانوا يريدون غذاءً مناسباً لهم حتى يتمكنوا من العمل على أتم وجه حتى لا يمرضوا من كون الغذاء غير مناسب لهم، وتمت معالجة هذه المشكلة من خلال عمل ستة أنواع من المطاعم ، وتم استقطاب طباطباخين متخصصين لكل مطعم وتمت معالجة مشكلة الغذاء.

## ◀ العلاج:

كان الطبيب المقيم في الشركة يقوم بصرف دواء الصداع (البنادول) لأي مشكلة كانت، وعند سؤال الطبيب لماذا؟ فأجاب بأن ٩٠٪ من الموظفين لا يعانون من أمراض؛ ولكن حين يريد ترك العمل ليوم ما يأتي إلى العيادة ليحصل على راحة من العمل؛ فأقوم بصرف البنادول فقط له، وتمت معالجة المشكلة من جهتين، من جهة المريض؛ حيث تم وضع نظام دفع مبلغ ٥ ريالاً من قبل المريض، وهذا المبلغ زهيد بالنسبة لشخص مريض، ولكن غير المريض لن يدفع هذا المبلغ كي يغيب، بهذه الخطوة تم فرز المريض من غيره، وحين يدخل المريض على الطبيب يقوم بتشخيص حالته، ومن ثم يحيل المريض إلى إحدى المستشفيات، وتمت معالجة مشكلة العلاج؛ ثم أتى نظام التأمين الطبي وتمت معالجة الأمر بشكل أفضل.

## ◀ الأمن:

والمقصود به حراس الأمن داخل الشركة، حيث ذكر العاملون أن طريقة تعامل رجال الأمن معهم يتم بشكل غير إنساني؛ فعلى سبيل المثال بعد أن ينتهي العامل من عمله والذي تتراوح مدته من (٨-١٠) ساعات عمل يومياً يعود إلى السكن ليرتاح؛ فإذا به يتفاجأ



بحارس الأمن يفتح الباب بطريقة هجومية ، ويقوم بتفتيش السكن ليرى إن كان هنالك ممنوعات أم لا، هذه الطريقة أشبه بتفتيش المجرمين؛ فبأي حق يقوم بذلك الأسلوب مع العامل وهو ليس مجرمًا، ما يجعل الوضع النفسي للعامل سيئاً جداً ولا يلام على ذلك، ولحل هذه المشكلة تم الاجتماع بقسم الأمن ووضع أنظمة جديدة من ضمنها أن لا يسمح لمدير الأمن بالتفتيش إلا بشروط وإجراءات معينة، وتمت معالجة مشكلة الأمن.

إن العناصر الثلاثة السابقة، وعناصر أخرى كانت السبب وراء ترك العاملين للعمل، وحل تلك المشكلات لم يكلف شيئاً بل تم تغيير الطريقة بالنسبة للغذاء والعلاج والأمن أيضاً، وبالفعل انخفضت نسبة معدل دوران الموظفين من ٢٠٪ إلى ١,٥ ٪ أقل من المعدل العالمي.

وبالتالي إن قمت بتهيئة بيئة العمل؛ فإنك ستحقق في المقام الأول الرضا الوظيفي للعاملين ، وبذلك تشعرهم بأن مكان العمل جذاب ويوفر الراحة ويشعر الموظف باحترامه وتقديره، ويجعل الموظف يعمل بروح طيبة ، وينتج بشكل رائع وبالتالي:

◀ إذا خلقت بيئة عمل .. ممتعة، فالمتعة تخلق الإنتاجية.





قصص

لبينة عمل سيئة

## قصص لبيئات عمل سيئة:

◀ في إحدى شركات النقل ذكر أحد المسؤولين أن السائقين ليس لهم سكن خاص بهم مطلقاً، وأنهم ينامون في الشاحنات فقط ! وأنهم يواجهون السائقين لاستخدام دورات مياه المساجد!!

فهل هذا عمل مقبول !! و هل تتوقع أي ولاء أو إخلاص لدى العاملين بهذا الوضع؟!!

◀ في إحدى الشركات لم تقم الشركة بسداد قيمة توريد المياه لسكن العمال فتوقف التوريد عن سكن العمال؛ فاحتج العمال ولم يذهبوا إلى العمل فقام المسؤول بقطع التيار الكهربائي عنهم عقاباً لهم على عدم الذهاب للعمل!!

فهل يشعر أمثال هؤلاء العاملين بأي قيمة أو احترام للشركة التي يعملون بها؟! وهل يبقون طويلاً بها أم يغادرونها في أقرب فرصة أخرى؟!!

◀ وتجد بعض المدراء في الشركات لديه شاشة وكاميرات مراقبة على جميع العاملين في مكاتبهم!! فهل يقبل مثل هذا المدير أن يضع عليه أحد (كائنا من كان) تلك الشاشة لمتابعته؟!!

بالتأكيد الإجابة: لا، فتذكر دائماً أنهم مثلك تماماً!!

## ختاماً

وهكذا يتضح جلياً أن بيئة العمل تعدّ من أهم عناصر النجاح لأي منظمة، والتعامل معها بسلبية هو أول خطوات الفشل، ولتعرف إن كانت بيئة العمل لديك مختلفة أو خلاف ذلك.

**أولاً:** قارن بينها وبين بيئة عمل منافسيك.  
**ثانياً:** احسب نسبة دوران العاملين لديك، فإذا كانت مرتفعة فلديك مشكلة.

**ثالثاً:** تأكد من نسبة الفاعلية لدى العاملين لديك ، وقارنها بمنافسيك.

ابتسم فإن تبسمك في وجه  
أخيك صدقة...!!



# ملخص الكتاب

# بيئة عمل ممتعة



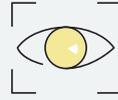
يقضي الموظف **ثلث** عمره في العمل

## ماهي عناصر بيئة العمل الممتعة ؟



### 1 وضوح الأهداف

شارك العاملين معك أهدافهم وأهداف الإدارة



### 2 وضوح الرؤية

ان يملك المسئول رؤية واضحة عن العمل الذي يقوم به

### 3 وضوح الأنظمة

تدريب الموظف حسب الاحتياج ضرورة فالعالم يتغير



### 4 القدوة الحسنة

الانظمة تجعل العاملين يعرفون ما لهم وما عليهم ويشعروهم بالأمان



### 5 أفكارا لا تكلف كثيرا!

شجع العاملين بجعل الاماكن مريحة وجذابة، احتفل بالانجازات، اشكر العاملين وكافئهم.



### 6 الاحترام

اذا كنت قائدا فيجب عليك ان تكون ملهماً ذو رؤية واضحة، عادلاً بين العاملين و تستمع للاقتراحات



### 7 الاحترام والتقدير المبني على الانجاز، معاملة العاملين بإنسانية و استخدام الانظمة المتطورة

المصدر:

د. خالد بن سليمان الراجحي

[www.kalrajhi.com](http://www.kalrajhi.com)

[khalid\\_alrajhi](https://twitter.com/khalid_alrajhi)

## خالد بن سليمان بن عبدالعزيز الراجحي



- متزوج وله خمسة أبناء.
- حاصل على درجة دكتوراه في تخصص «إدارة الأعمال/ التجارة العالمية» من كلية العلوم الإدارية بجامعة «قلاسقو» - بريطانيا ٢٠٠٨ م .
- حاصل على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية من معهد «هانت» العالمي للعلوم التجارية العالمية - كلية بوستون الولايات المتحدة الأمريكية ١٩٨٩م.
- حصل على شهادة البكالوريوس في علوم الإدارة الصناعية من جامعة البترول والمعادن - المملكة العربية السعودية ١٩٨٦ م.

### ◀ الخبرات العملية:

- نائب رئيس مجلس إدارة الراجحي القابضة - إبريل/٢٠١٠ حتى الآن.
- استاذ مساعد في جامعة اليمامة فرع الرياض (دوام جزئي) .
- الرئيس التنفيذي لشركة سليمان عبدالعزيز الراجحي وأولاده (دواجن الوطنية) من يناير/١٩٩١ م حتى إبريل/٢٠١٠ م.
- نائب المدير العام للتسويق والمبيعات لشركة سليمان عبدالعزيز الراجحي وأولاده (دواجن الوطنية) من أكتوبر/١٩٨٩م حتى يناير/١٩٩١م.

### ◀ عضويات اللجان:

- عضو مجلس إدارة البريد السعودي "قطاع حكومي" .
- عضو مجلس إدارة هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات.
- عضو أمناء منتدى الرياض الإقتصادي .
- عضو مجلس أمناء جامعة اليمامة .
- عضو مجلس إدارة الهيئة العالمية لتنمية الموارد البشرية .
- عضو مجلس إدارة جمعية ريادة الأعمال .
- عضو مجلس إدارة الهيئة الإسلامية العالمية للحلال .
- رئيس لجنة التطوير - الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الرياض "إنسان".
- عضو المجلس الاستشاري في قسم العلوم الإدارية- كلية المجتمع .
- عضو المجلس الاستشاري بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة القصيم .
- عضو مجلس إدارة معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية .
- عضو مجلس إدارة هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات .
- رئيس لجنة الأوقاف - الغرفة التجارية الصناعية بالرياض سابقاً .
- عضو مجلس إدارة شركة أسمنت اليمامة سابقاً .
- عضو المجلس الاستشاري لمعالي وزير العمل سابقاً .
- رئيس اللجنة الفرعية للدواجن - الغرفة التجارية الصناعية بالرياض سابقاً .
- رئيس اللجنة الوطنية الزراعية بمجلس الغرف السعودية سابقاً .

### ◀ خبرات أكاديمية :

- استاذ مساعد في جامعة اليمامة ومحاضر بتخصص إدارة الأعمال والتسويق .
- عضو اللجنة التأسيسية والمشرف العام على جامعة سليمان الراجحي حتى تم بدأ الدراسة بها .
- عضو في مجلس كلية ادارة الأعمال في جامعة اليمامة .
- المشاركة في حلقة النقاش في ندوة التسويق (القيم الفائزة للتسويق- التسويق الحقة الثالثة) بتاريخ ١٢-١٠-٢٠١٠ م مع البروفيسور فيليب كاتر المنعقدة في فندق الفيصلية بالرياض .

### ◀ المؤتمرات والدورات :

- إلقاء مجموعة من المحاضرات.
- حضور عدة محاضرات ومؤتمرات عالمية عقدت في دول مختلفة .

 www.kalrajhi.com

 @khalid\_alrajhi

 khalid@kalrajhi.com