BINMALAFEKH KNOWLEDGE

الإصدار المعرفي الثاني



كرامتك ليست بندًا في العقد

عن الإنسان والعمل والحدود
التي لا ينبغي تجاوزها



By Binmalafekh

نسخة مجانية للقراءة والمشاركة

إهداء

إلى م.

رفيقة الفكرة والإلهام، وإلى كل إنسان يؤمن بأن الكرامة أغلى من المناصب.

إلى كل موظف عاد إلى منزله يحمل في صدره كلامًا لم يستطع قوله، وإلى كل إنسان اجتهد ولم يُقدَّر، وإلى كل مدير اختار أن يكون عادلًا حين كان بإمكانه أن يكون متسلطًا.

هذا الكتاب هديتنا لكم.

مقدمة

قبل أن تبدأ القراءة

هذا الكتاب حوار عن الإنسان في بيئة العمل، وعن التوازن بين احترام السلطة الإدارية وصيانة الكرامة الشخصية. نكتبه لمن يعمل بجد، ولمن يتحمل مسؤولية القيادة، ولمن يستطيع اتخاذ قرار يغير حياة الآخرين.

ناصر وم. شخصيتان في حكايات أدبية مركبة مستوحاة من أفكار وتجارب إنسانية. لا يقصد النص التعريف بأشخاص أو منشآت بعينها، ولا يقدم ادعاءات مثبتة عن جهات محددة.

كتبنا الفصول من أفكارنا وحوارنا المشترك، دون اقتباس من كتبٍ أو مواقع. ونعرض المبادرات بوصفها مقترحات تطويرية قابلة للنقاش، لا وصفًا لقوانين نافذة أو بديلًا عن المشورة المختصة.

ليست رسالتنا أن كل مدير ظالم أو كل موظف مصيب؛ بل أن العدالة تتطلب إنصاف الجميع، وأن تطوير الإنسان مسؤولية لا تقل شأنًا عن تحقيق النتائج.

> **معرفة نشاركها، وأثر نتركه.**

مسار القراءة

فهرس الكتاب

01 حين يصبح الصمت عبئًا 05
02 عندما تصبح الكفاءة بلا قيمة 06
03 المدير الذي يخشى أن يصنع قائدًا 07
04 ما لا يراه الرئيس التنفيذي 08
05 الموارد البشرية أم موارد الإدارة؟ 09
06 المؤسسة ليست ملكًا لمن يديرها 10
07 من أجل مدير يستحق الوفاء 11
08 حين تتغلب القناعات الشخصية على العدالة 12
09 عصافير المدراء 13
10 رزقي ليس في درج مكتبك 14
11 اشتريت وقت عملي، ولم تشترِ حياتي 15
12 التطوير لا يبدأ بإفراغ المكاتب 16
13 حين يصبح الإبداع تهمة 17
14 حين يكون الراتب مسؤولية 18
15 لا تسمح لهم بإطفائك 19
رسالة إلى كل صاحب قرار 20
ميثاق الكرامة الوظيفية 21
خاتمة الكتاب 23

01 / الإنسان أولًا

حين يصبح الصمت عبئًا

لم يكن ناصر يبحث عن منصب، ولم تكن م. تطمح إلى أن تكون أفضل من زملائها. كان كل منهما يريد أن يعمل بإخلاص، ويعود إلى منزله مطمئن النفس، راضيًا عما قدمه.

كان ناصر يصمت أحيانًا خوفًا على وظيفته، بينما كانت م. تبالغ في العطاء أملًا في أن تجد التقدير الذي تستحقه. ومع مرور الوقت، أصبح صمت الأول يُفسَّر على أنه قبول، واجتهاد الثانية يُعامل وكأنه واجب لا يستحق الشكر.

وفي صباح أحد الأيام، طُلب من ناصر التوقيع على تقرير لا يعكس الحقيقة، بينما جلست م. في اجتماع تستمع إلى أحدهم يتحدث عن إنجاز كان ثمرة أسابيع من عملها، دون أن يذكر اسمها.

رفض ناصر التوقيع على المعلومة غير الدقيقة، وطلبت م. توثيق مساهمتها وتحديد مسؤولياتها. تحدثا بهدوء، ووثقا الوقائع، واستخدما القنوات الرسمية. لم تتغير البيئة في يوم واحد، لكنهما أدركا أن احترام المدير لا يعني الموافقة على الخطأ، وأن الاجتهاد لا يعني قبول الإهانة.

ليس المطلوب أن تدخل معركة مع مديرك، بل أن تعرف متى تتحدث وكيف تحمي نفسك دون أن تخسر مبادئك.

> **أنت تعمل لتعيش، لا لتفقد نفسك.**

02 / العدالة والاحترام

عندما تصبح الكفاءة بلا قيمة

ليس أصعب ما يواجه الموظف كثرة العمل، بل أن يعمل في مكان لا يشعر فيه بالاحترام، وأن يرى جهده يتراجع أمام نفوذ الآخرين، وكفاءته أمام علاقاتهم.

حين يختار المدير من يوافقه بدلًا ممن يصارحه، ومن يتقرب إليه بدلًا ممن يتقن عمله، فإنه يظلم الموظف ويضعف المؤسسة معًا. وقد تصبح الواسطة طريقًا إلى المنصب، بينما يصبح الإنجاز الحقيقي أمرًا لا يلتفت إليه أحد.

قالت م. لناصر: «أنا لا أريد معاملة خاصة؛ أريد أن يكون الميزان واحدًا للجميع». كان ذلك يلخص ما يبحث عنه كثير من العاملين: فرصة عادلة، ومعايير معلنة، وتقدير يتناسب مع ما يقدمونه.

التحيز في توزيع الفرص لا يصنع فريقًا قويًا. والمؤسسة التي تريد الاحتفاظ بكفاءاتها تحتاج إلى أن تشرح أسباب التعيين والترقية، وأن تربط المسؤوليات بالمهارة والإنجاز، لا بالمجاملة والقرب من صاحب القرار.

> **الواسطة قد تمنح الإنسان منصبًا، لكنها لا تمنحه القدرة على القيادة.**

03 / صناعة القيادات

المدير الذي يخشى أن يصنع قائدًا

من الأفكار التي يؤمن بها ناصر أن المدير الناجح ينبغي أن يسعى إلى إعداد شخصين على الأقل ليصبحا قادرين على القيادة، وهو لا يزال على رأس عمله. إنها غاية تطويرية، لا قاعدة رقمية تصلح لكل فريق.

فالمدير الواثق لا يرى في نجاح موظفيه تهديدًا لمنصبه، بل امتدادًا لنجاحه. أما من يخشى على كرسيه فقد يقرّب من يجيد مجاملته، ويستبعد صاحب الرأي المستقل، ويستخدم بعض الموظفين درعًا أمام الإدارة العليا.

وقد ينسب النجاح إلى نفسه، ويحمل فريقه مسؤولية الإخفاق. وهنا تتحول الإدارة من مسؤولية لبناء الإنسان إلى وسيلة لحماية المنصب.

اقترح ناصر أن يحدد كل مدير أشخاصًا مستعدين للنمو، ويمنحهم تكليفات قيادية تدريجية، ويشاركهم المعرفة، ويفوضهم بصلاحيات واضحة، ثم يقيس تقدمهم بإنصاف.

حين يغادر المدير منصبه، لا ينبغي أن يتوقف العمل بغيابه؛ فنجاحه يظهر في قدرة فريقه على مواصلة البناء.

> **لا تقِس نجاحك بعدد من ينفذون أوامرك، بل بمن استطعت إعدادَهم للقيادة.**

04 / الاستماع من القمة

ما لا يراه الرئيس التنفيذي

قد يكون الرئيس التنفيذي قد تعرض في بداياته المهنية لمدير متسلط أو فرصة ضائعة. وحين يصبح صاحب القرار، فإن تجربته تتيح له أن يتفهم معاناة الآخرين، لا أن يكررها.

التقارير القيادية قد تعرض الإنجازات، لكنها لا تكشف دائمًا عن التهميش أو خوف الموظفين من الاعتراض. وإذا كانت رواية المدير هي المصدر الوحيد للمعلومة، فقد يغيب جانب مهم من الحقيقة.

نقترح عقد جلسات استماع دورية كل شهرين، دون حضور المدير المباشر، وإتاحة أيقونة سرية للشكاوى تصل إلى الرئيس التنفيذي أو جهة رقابية مستقلة ومصرح لها، مع تحديد من يستطيع الاطلاع عليها وحماية المبلّغين من الانتقام.

ولا تعني الشكوى ثبوت المخالفة. ينبغي سماع جميع الأطراف، والتحقق من الوقائع، وتوثيق النتيجة، ومنع تضارب المصالح. كما ينبغي أن يدخل تطوير الموظفين وعدالة التعامل ضمن تقييم القيادات.

إن الباب المفتوح لا يكفي إن كان الموظف يخاف من طرقه.

> **لا تمنح المدير وحده حق رواية ما يحدث بينه وبين موظفيه.**

05 / استقلالية الإنصاف

الموارد البشرية أم موارد الإدارة؟

حين يقصد الموظف إدارة الموارد البشرية، يتوقع أن يجد من يسمعه بإنصاف، لا من يعيد شكواه إلى الشخص الذي اشتكى منه دون حماية أو متابعة.

قد تضع التبعية الإدارية مسؤول الموارد البشرية في موقف صعب عندما يتعلق الاعتراض بمدير أعلى منه. لذلك نقترح دراسة إطار تنظيمي يعزز استقلالية النظر في الحقوق الوظيفية في القطاعين العام والخاص.

يتضمن المقترح صلاحيات واضحة للمراجعة في مسائل التعسف والحقوق، حتى عندما تتعلق الشكوى بالإدارة العليا، مع رقابة مستقلة على القرارات وقناة إلكترونية آمنة للشكاوى ضد الموارد البشرية نفسها.

ويشمل كذلك مراجعة القرارات التي يُشتبه في تأثرها بالمحاباة، وحماية الموظف من الانتقام، وقياس جودة الإدارة بما تحققه من إنصاف وتطوير، لا بمجرد إتمام المعاملات.

لا نطالب بسلطة مطلقة للموارد البشرية، بل باستقلالية متوازنة مع المساءلة. وهذا مقترح للنقاش، وليس وصفًا لنظام قائم أو حق قانوني محدد.

> **العدالة الوظيفية ليست منّة من مدير، بل غاية ينبغي أن تحميها المؤسسة.**

06 / المسؤولية الوطنية

المؤسسة ليست ملكًا لمن يديرها

حين يتولى رئيس تنفيذي جديد قيادة مؤسسة، فإن الموظفين ليسوا إرثًا شخصيًا للإدارة السابقة. جاؤوا للعمل وخدمة المؤسسة، وليس للانتماء إلى أشخاص أو تحالفات.

من المؤلم أن تبدأ مرحلة إدارية بإنهاء العقود قبل التعرف إلى قدرات الموظفين أو دراسة إنجازاتهم. خلف كل اسم حياة وأسرة والتزامات، وقد تكون وراءه سنوات من العطاء.

قد تفرض بعض الظروف إعادة الهيكلة، لكن القرار ينبغي أن يستند إلى أسباب موضوعية وعادلة، وألا يكون وسيلة لتصفية خلافات شخصية. والمؤسسة العامة أمانة وطنية وليست مكافأة شخصية لأحد.

نقترح أن يتقدم المرشح للقيادة برؤية تطويرية واضحة وسجل أعمال ومبادرات، وأن تُراجع تجربته السابقة وأمانته وعدالته وقدرته على بناء الكفاءات. ونؤمن بتمكين الشباب المؤهلين والاستفادة من الخبرات بلا تمييز عمري.

ومن يخاف الله في مسؤوليته يدرك أن حسن التعامل مع الناس جزء من الأمانة، وتُقاس نزاهة القائد في العمل بسلوكه وقراراته وآثاره.

> **الوطن يحتاج إلى مؤسسات أقوى وموظفين أفضل، لا إلى مكاتب فارغة بلا مبرر عادل.**

07 / القيادة بالاحترام

من أجل مدير يستحق الوفاء

في مرحلة من حياته المهنية، وجد ناصر نفسه تحت إدارة لا تمنح الكفاءة وزنها الحقيقي، وتقدم الاعتبارات الشخصية على الخبرة والإنجاز.

وفي مرحلة أخرى، عمل مع مدير ونائبه من القيادات الشابة. كان يساعد إدارتهما إلى جانب مهامه الأساسية، ولم يكن يتردد في تقديم العون لهما، لا خوفًا من سلطتهما، بل تقديرًا لأخلاقهما.

وحين تعرض لضغوط إدارية وطُلب منهما منحه تقييمًا منخفضًا لا يعكس أداءه، رفضا ذلك ومنحاه التقييم الذي رأيا أنه يستحقه. كان موقفهما رسالة إنسانية أعادت إليه الثقة بأن العدالة ممكنة.

قال ناصر لم: «بعض الناس يجعلونك ترغب في أن تقدم أفضل ما لديك، فقط لأنهم يحترمونك».

لا تعني مساندة الموظف تبرير أخطائه؛ بل تصحيح الخطأ دون إهانة، والوقوف معه أمام الظلم. سلام على كل مدير أنصف موظفًا في غيابه، ودافع عن حقه حين لم يكن حاضرًا للدفاع عن نفسه.

> **هناك مدير تعمل معه لأنك مضطر، وآخر تعمل معه لأنك لا تريد أن تخذله.**

08 / تكافؤ الفرص

حين تتغلب القناعات الشخصية على العدالة

قد ينقل المدير تفضيلاته الشخصية إلى بيئة العمل، فيتخذها أساسًا للتعيين أو الترقية وتوزيع المسؤوليات، بدلًا من الكفاءة والاستحقاق.

والموظف لا ينبغي أن يُفضَّل لمظهره أو لجنسه أو لجنسيته أو لقربه من صاحب القرار. والمرأة تستحق أن تصل إلى القيادة بكفاءتها وإنجازاتها، لا أن يُستخدم حضورها لتحقيق مصالح شخصية.

ليس الخلاف مع الزميل الذي حصل على فرصة، بل مع غياب المعيار العادل الذي ينظم توزيعها. ومن مسؤولية المؤسسة أن تحافظ على ثقافة عمل تحترم الجميع، وتمنع التحيز والمحاباة.

سألت م.: «كيف أعرف أن الفرصة كانت عادلة؟». أجاب ناصر: «عندما تكون المعايير معروفة قبل الاختيار، وتُشرح النتيجة بأسباب تتعلق بالعمل، لا بالشخص».

الاختلاف في الخلفيات والخبرات قد يثري المؤسسة، لكن لا يحق لأحد أن يفرض تفضيلاته على حساب حقوق الآخرين.

> **العدالة لا تمنح الجميع المنصب نفسه، بل تمنحهم فرصًا عادلة للوصول إليه.**

09 / الثقة داخل الفريق

عصافير المدراء

في بعض بيئات العمل، هناك من يبدأ يومه بإنجاز مهامه، وهناك من يبدأ يومه بجمع أخبار زملائه. الأول يسعى إلى تطوير المؤسسة، والثاني يسعى إلى تعزيز مكانته لدى المدير.

وحين يكافئ المدير ناقلي الكلام بالمميزات والترقيات، فإنه يشجع الموظفين على مراقبة بعضهم بدلًا من التعاون، ويزرع الشك بينهم بدلًا من الثقة.

ومع مرور الوقت، يصبح الموظف حذرًا حتى في حديثه العابر مع زملائه، خوفًا من أن تصل كلماته إلى مكتب المدير بصيغة مختلفة عن حقيقتها.

قال ناصر ضاحكًا: «نسميهم عصافير المدراء». ثم أضاف: «المشكلة ليست في العصفور وحده، بل فيمن جعل الوشاية وسيلة للترقي».

وهناك فرق بين الوشاية والإبلاغ المسؤول عن المخالفات؛ فالإبلاغ الصادق عبر القنوات المناسبة يحمي الناس والمؤسسة، أما نقل الكلام لخدمة مصلحة شخصية فيقوض الثقة.

> **قد يسمع المدير من عصافيره كل شيء إلا الحقيقة.**

10 / التطوير بدل التهديد

رزقي ليس في درج مكتبك

من أسوأ الممارسات أن يستخدم المدير حاجة الموظف إلى راتبه وسيلة للتهديد. صحيح أن بعض الموظفين يقصرون في أداء واجباتهم، ولا يمكن تبرير الإهمال دائمًا، لكن كثيرين ينتظرون مسؤوليات أكبر وفرصة حقيقية للتطور.

والمدير الذي يرى موظفيه يوميًا ويعرف إمكاناتهم مسؤول عن مساعدتهم على النمو، لا انتظار أخطائهم لمعاقبتهم. قبل أن تسأل موظفك لماذا لم تتطور، اسأل نفسك ماذا قدمت له ليتطور.

نقترح نموذجًا عمليًا منخفض التكلفة: اكتشاف قدرات الموظف، ثم إسناد مسؤوليات تدريجية إليه، وترشيحه لدورات مناسبة ولو كانت مجانية وعن بعد، وتخصيص وقت ملائم لإكمالها.

بعد التدريب، يناقش المدير الموظف فيما تعلمه، ويطلب منه ما يثبت إتمامه للدورة إن توفر، ويكلفه بمهمة يطبق فيها معرفته، ثم يقيس تطوره ويمنحه فرصًا أكبر بحسب أدائه.

الشهادة وحدها لا تطور المؤسسة؛ المعرفة تصبح ذات قيمة حين تتحول إلى ممارسة.

> **إذا لم تضف إلى قدرات فريقك شيئًا، فراجع دورك في قيادته قبل أن تلومه وحده.**

11 / الحدود المهنية

اشتريت وقت عملي، ولم تشترِ حياتي

أنهى ناصر يومه، وعاد إلى منزله بعد ساعات طويلة. وما إن جلس مع أسرته حتى أضاء هاتفه برسالة تطلب إنجاز مهمة جديدة. لم تكن حالة طارئة، ولم تكن المرة الأولى.

اعتاد الاستجابة حتى أصبحت استجابته خارج الدوام متوقعة. لكن عندما طلب إجازة، جاءه الرد بأن العمل يحتاج إليه. تساءل: كيف يحتاجون إليّ عندما أطلب راحة، ولا يتذكرون قيمة جهدي حين أطلب تقديرًا؟

المشكلة ليست في التعاون عند الضرورة، بل في تحويله إلى التزام دائم غير منظم، ثم معاقبة الموظف حين يطلب حدودًا واضحة.

من واجب الإدارة والموارد البشرية توضيح أوقات العمل والتكليف خارجها وآليات الاتفاق والتعويض والإجازات، وفق العقد والأنظمة المطبقة. وعلى الموظف توضيح قدرته على الاستجابة دون وعد لا يستطيع الوفاء به.

للموظف أسرة تنتظره وصحة يحافظ عليها ومسؤوليات خارج المؤسسة. لا ينبغي أن تُستدعى الأنظمة حين تخدم طرفًا وتُنسى حين يحتاج إليها الطرف الآخر.

> **حين يغادر الموظف مكتبه، يعود إلى مسؤولياته الإنسانية.**

12 / الخبرة تصنع المستقبل

التطوير لا يبدأ بإفراغ المكاتب

قد يسعى مدير جديد إلى إثبات نجاحه بتقليص الوظائف والمصاريف، ثم يعرض الأرقام باعتبارها إنجازًا. لكن هل سأل عن الخبرات والمعرفة التي خسرتها المؤسسة؟

خفض المصاريف قد يكون ضرورة في بعض الظروف، إلا أن اختزال التطوير في الاستغناء عن الإنسان لا يكشف الصورة كاملة. فالموظف صاحب الخبرة قد يكون ثروة معرفية لم تُستثمر بالشكل الصحيح.

نقترح تشكيل لجان داخلية تجمع أصحاب الخبرة بالموظفين الشباب، وإشراكهم في إعداد المبادرات، وتخصيص برامج لنقل المعرفة وتدريب الزملاء، والاستفادة من الكفاءات الداخلية قبل التعاقد مع استشاريين خارجيين عند توفر البديل المناسب.

ونقترح أيضًا استحداث مزايا تحفز العطاء والابتكار، وقياس أثر الإدارة على الإنتاجية وجودة الخدمة ونمو العاملين، إلى جانب الانضباط المالي.

لا ينبغي أن يصبح العمر أو ارتفاع تكلفة موظف وحدهما حكمًا على قيمته. التوازن بين الاستدامة المالية والإنسانية يحتاج إلى قرار مدروس.

> **المدير الناجح يصنع قيمة من الموارد الموجودة، والاستغناء عنها ليس إنجازًا بحد ذاته.**

13 / لكل فكرة صاحب

حين يصبح الإبداع تهمة

جلس ناصر في منزله يفكر في مبادرة تخدم مؤسسته. لم يكلفه أحد بها، ولم ينتظر مقابلًا ماليًا، لكنه كان يؤمن بأن نجاح المؤسسة جزء من نجاحه.

أمضى أيامًا في إعدادها، وحين قدمها لمديره رُفضت دون أن يُمنح فرصة لشرحها. لم يحزن لأن المبادرة رُفضت، بل لأن أحدًا لم يحاول فهمها.

ليس كل اقتراح صالحًا للتنفيذ، لكن كل فكرة جادة تستحق مسارًا منصفًا للدراسة. كيف تطلب من موظفيك الابتكار وأنت أول من يغلق الباب أمام أفكارهم؟

نقترح منصة داخلية للمبادرات تسجل الفكرة باسم صاحبها وتاريخها، وتسمح بتقديمها وفق إجراءات واضحة، دون أن يكون المدير المباشر هو بوابتها الوحيدة. تدرسها لجنة محايدة، وتوضح أسباب القبول أو الرفض، وتشرك صاحبها عند الاعتماد حين يكون ذلك مناسبًا.

احترام مساهمة الموظف لا يلغي حقوق المؤسسة أو التزامات السرية؛ بل يحفظ الفضل ويشجع الآخرين على تقديم الأفضل.

> **لا تطفئ نور موظفك حتى يبدو مكتبك أكثر إضاءة.**

14 / خطوات تحفظ الكرامة

حين يكون الراتب مسؤولية

قالت م. لناصر: «ماذا عن الموظف الذي يتعرض للإهانة، لكنه لا يستطيع ترك وظيفته بسبب أسرته والتزاماته؟». ليس من السهل أن نقول له استقل؛ فهو أدرى بظروفه.

ابدأ بتحديد المشكلة: هل هي خلاف عابر، أم نمط متكرر من التهميش أو الإهانة؟ اطلب توضيحًا بهدوء، ووثق الوقائع والتواريخ والمراسلات المسموح لك بالاحتفاظ بها دون إفشاء أسرار العمل أو بيانات الآخرين.

إذا استمرت المشكلة، استخدم قنوات الشكاوى المعتمدة، واطلب معالجة واضحة، واستعن بمشورة مختصة عند الحاجة. احرص على الفصل بين ما تعرفه وما تظنه، ولا ترد على الإساءة بإساءة.

وفي الوقت نفسه، حدّث مهاراتك وسيرتك المهنية وابحث عن بدائل بتأنٍ، مع مراعاة التزاماتك المالية والعائلية. ليس البقاء المؤقت قبولًا بالظلم، وليس الرحيل في كل ظرف هو الحل الأفضل.

من حقك أن تحترم نفسك وأنت تسعى إلى حل يحفظ مستقبلك. هذه إرشادات عامة، لا استشارة قانونية أو وعدًا بنتيجة.

> **احمِ مبادئك بخطة، لا بقرار تتخذه في لحظة غضب.**

15 / ما يبقى من الإنسان

لا تسمح لهم بإطفائك

في نهاية أحد أيام العمل، جلس ناصر مع م. يتحدثان عن أحلامهما المهنية، وكيف كانت البدايات مليئة بالحماس والطموح.

قال ناصر: «تخيلي أن الإنسان يدخل وظيفته وهو يحلم بأن يغير العالم، ثم يصبح أكبر أحلامه أن ينتهي يوم الدوام دون أن يتعرض للإهانة». أجابت م.: «المشكلة ليست أن نتعب من العمل، بل أن نتعب من الأشخاص الذين يفترض أن يساعدونا على النجاح».

ساد الصمت قليلًا. ثم قال ناصر: «لن أسمح لسوء إدارة أحدهم أن يغير أخلاقي، ولن أتوقف عن تقديم الأفكار لأن شخصًا لم يعرف قيمتها».

ليس كل رفض دليلًا على ضعف فكرتك، وليس كل تقييم منخفض انعكاسًا لقدراتك، وليس كل منصب ذهب إلى غيرك دليلًا على أنك لا تستحقه.

حافظ على أخلاقك، وطوّر نفسك، ولا تجعل مستقبلك مرهونًا برأي شخص واحد. وإذا أصبحت مديرًا، فتذكر ما آلمك واجعله سببًا لإنصاف موظفيك، لا لتكرار التجربة معهم.

> **كن المدير الذي تمنيت أن تعمل معه عندما كنت موظفًا.**

رسالة من القلب

رسالة إلى كل صاحب قرار

قبل أن توقّع قرار فصل، تذكر أن خلف الاسم حياة.

وقبل أن ترفض مبادرة، تذكر أن خلفها عقلًا حاول أن يقدم شيئًا جميلًا.

وقبل أن تهين موظفًا، تذكر أنك لا تعرف حجم المعارك التي يخوضها خارج مكتبه.

وقبل أن تغادر منصبك، اسأل نفسك: كم إنسانًا أصبح أفضل بسبب قيادتي؟

فالمناصب تنتهي، والتوقيعات تتغير، والمكاتب تنتقل إلى أشخاص آخرين، لكن الأثر الذي تتركه في نفوس الناس يبقى.

إذا كنت صاحب قرار، فاجعل من سلطتك فرصة للإنصاف، ومن معرفتك وسيلة للتطوير، ومن خبرتك طريقًا لمن سيأتون بعدك. لا تجعل خوف الموظفين منك دليلًا على نجاحك.

> **المنصب مسؤولية مؤقتة، وليس تفوقًا إنسانيًا.**

20 مبدأً / الجزء الأول

ميثاق بن ملافخ للكرامة الوظيفية

مبادئ مقترحة للاسترشاد بها داخل المؤسسات؛ طوعية، وليست لائحة قانونية.

01 **الكرامة** — احترام الإنسان في حضوره وغيابه، مهما كان موقعه الوظيفي.

02 **الإنصاف** — ربط التعيين والترقية والتقييم بمعايير مهنية معلنة.

03 **النزاهة** — رفض التلاعب بالمعلومات والتوقيع على ما يخالف الحقيقة.

04 **المساءلة** — تحمل القائد مسؤولية قراراته دون تحميل الآخرين ما لا يخصهم.

05 **الاستماع** — إتاحة لقاءات آمنة ودورية للموظفين بعيدًا عن ضغط التسلسل الإداري.

06 **السرية** — حماية الشكاوى وقصر الاطلاع عليها على المخولين بمعالجتها.

07 **عدم الانتقام** — عدم معاقبة الموظف بسبب بلاغ مسؤول أو اعتراض مهني مشروع.

08 **حياد الموارد البشرية** — معالجة الشكاوى بعدل، مع رقابة تمنع تضارب المصالح.

09 **حق الرد** — سماع جميع الأطراف والتحقق من الوقائع قبل الحكم.

10 **تطوير الكفاءات** — منح الموظف فرص تعلم وتطبيق ومسؤوليات تتناسب مع نموه.

20 مبدأً / الجزء الثاني

ميثاق بن ملافخ للكرامة الوظيفية

تكملة المبادئ: من بناء الإنسان إلى استدامة المؤسسة.

11 **صناعة القادة** — إعداد خلفاء مؤهلين وعدم احتكار المعرفة والصلاحيات.

12 **حفظ الفضل** — توثيق المساهمات والمبادرات وتقدير أصحابها.

13 **الابتكار** — دراسة الأفكار الجادة وشرح أسباب القرارات بشأنها.

14 **احترام الوقت** — تنظيم التكليف خارج الدوام والإجازات وفق الأطر المطبقة.

15 **صحة الإنسان** — مراعاة عبء العمل والراحة والظروف الإنسانية.

16 **الثقة** — رفض الوشاية والمحاباة وتشجيع الإبلاغ المسؤول.

17 **نقل المعرفة** — استثمار خبرات الموظفين في إعداد الأجيال الجديدة.

18 **القرار المدروس** — دراسة أثر إعادة الهيكلة والبدائل قبل الاستغناء عن الكفاءات.

19 **التوازن** — حماية استدامة المؤسسة دون اختزال نجاحها في الأرقام المالية.

20 **الأثر** — أن يقيس القائد نجاحه بما بناه في المؤسسة وفي الإنسان.

لأن الإنسان يستحق الاحترام

خاتمة الكتاب

لم نكتب هذا الكتاب لأننا نكره المديرين، بل لأننا نؤمن بالقيادة التي تحترم الإنسان.

لم نكتبه لنشجع الموظف على التمرد، بل لنشجعه على العمل بكرامة.

ولم نكتبه لتحقيق مقابل مادي، بل لأننا نتمنى أن يقرأه موظف فيستعيد ثقته بنفسه، أو مدير فيراجع أسلوبه، أو رئيس تنفيذي فيعيد النظر في طريقة إدارته.

فإن تغير بسبب هذا الكتاب سلوك مدير واحد، أو أُنصف موظف واحد، فقد حققنا شيئًا مما أردناه.

لكل موظف يعمل بإخلاص، ولكل قائد يسعى إلى العدل، هذه هديتنا لكم.

> **كرامتك ليست بندًا في العقد، بل قيمة تحملها قبل الوظيفة وبعدها.**

قد يتغير منصبك،
وقد تتغير وظيفتك.

لكن لا تسمح لأحد أن يغير
نظرتك إلى قيمتك.



By Binmalafekh

إصدار مجاني · 2026

نرحب بمشاركة الكتاب كاملًا مع حفظ نسبته وتوقيعه، دون إعادة بيعه أو تحريفه.