

# حكاية القائد البطيء

تطبيقات عملية لحل معضلة استدامة المؤسسات



دكتور سعد جبر

وكيل كلية الإعلام جامعة باطن

## المقدمة

لماذا هذا الكتاب الآن؟

هذا الكتاب يولد في لحظة دقيقة من تاريخ مؤسساتنا العربية.

لحظة نرى فيها:

- قادة منهكين، يبدؤون يومهم بسباق مع البريد الإلكتروني وينهونه بسباق مع الاجتماعات المؤجلة.
- فرق عمل مستنزفة، تتجز بسرعة لكنها لا تبني باستدامة.
- أصولاً مادية تتآكل، لأن صيانتها اليوم تؤجل لصالح أرباح الغد.
- ميزانيات تنمو لكن الروح المؤسسية تضمور.
- مبادرات استدامة تطلق ثم تتلاشى بعد أشهر، لأنها كانت مشروعًا جانبيًا لا استراتيجية مركبة.

نحن لا نعاني من نقص في الخطط، ولا من قلة في الموارد، ولا من ضعف في الذكاء.

نعاني من نموذج قيادي يجعلنا نركض بسرعة في الاتجاه الخطأ، ثم نتفاجأ بأننا قطعنا مسافة كبيرة... في الصحراء.

في المكتبة العربية، وجدنا كتبًا كثيرة عن "القيادة"، وكتبًا عن "الاستدامة". لكننا لم نجد كتاباً واحداً يصل بينهما بمنهجية، ويكشف عن العلاقة المريضة التي يجعل القائد المستدام مجرد حلم، أو يجعل الاستدامة مجرد فصل في تقرير سنوي لا يقرأ أحد.

هذا الكتاب هو محاولة لملء هذه الفجوة.

ما هذه المعضلة التي نتحدث عنها؟

هي معضلة بسيطة في ظاهرها، عميقة في جذورها:

كيف يكون القائد ناجحاً اليوم، وفي الوقت نفسه يبني لما بعد اليوم؟

للوهلة الأولى، يبدو السؤال عادياً. لكن تعالوا نرى ملامحها عن قرب:

- يُطلب من القائد أن يحقق أرباحاً هذا الرابع، وأن يستثمر للعقد القادم -وغالباً ما يضحي بالثاني لصالح الأول.
- يُطلب منه أن يطور فريقه، وأن ينجز مهامه -ووقت التطوير هو أول ما يُستقطع عند ضغط الإنجاز.
- يُطلب منه أن يحافظ على الأصول، وأن يحقق العوائد -وصيانة الأصول تؤجل لأنها لا تظهر في قائمة أرباح اليوم.

- يُطلب منه أن يكون مبتكرًا، وأن يكون منتظماً – والإبداع يحتاج فرضي صحيحة، والانتظام يحتاج هيكلًا صارماً.

هذه ليست معضلة نظرية. إنها معضلة تعيش يومياً في كل مكتب، في كل اجتماع، في كل قرار. وهذا الكتاب هو محاولة للإجابة: كيف نمشي بساقين في اتجاهين متعاكسيْن، دون أن ننمزق؟

من نحن كي نكتب هذا الكتاب؟

لسنا خبراء تنزلوا من برج عاجي ليوزعوا الوصفات الجاهزة.

بل نحن – أقصد أنا – من جمع إنتاج مجموعة من:

- الأكاديميين الذين درسوا النظريات وراجعوا الدراسات وحللوا النماذج.
- والممارسين الذين قادوا فرقاً وأداروا ميزانيات واتخذوا قرارات تحت الضغط.
- والمفكرين الذين تأملوا في فشل النجاح، وفي نجاح الفشل أحياناً.

اتجمنا على قناعة واحدة: **المعرفة الإدارية الحقيقة تولد في التقاء النظرية بالتجربة، والتحليل بالتأمل، والانضباط الأكاديمي بالجرأة الفكرية.**

لهذا، هذا الكتاب ليس:

- رسالة دكتوراة مقتضية. (رغم أن فيه من الدقة الأكاديمية ما يرضي الباحث)
- دليل استخدام مبسط. (رغم أن فيه من الأدوات العملية ما يخدم الممارس)
- مقال رأي عابر. (رغم أن فيه من التأمل ما يثيري الفكر)

إنه **الثلاثة معاً**، في كتاب واحد.

كيف بنيت هذه الرحلة؟

اتخذت قراراً منهجياً صارماً في كتابة هذا الكتاب، وأريد أن أشاركك إياه:

**أولاً: الدقة الأكademية ليست ترقاً**  
كل رقم في هذا الكتاب له مصدر يمكنك تتبعه. كل دراسة ذكرناها يمكنك العودة إليها. كل مقوله نسبت إلى قائلها بدقة. نحن لا نكتب "يقال أن" أو "تشير الدراسات". نكتب: "دراسة كذا (السنة، الصفحة) وجدت أن...". الأمانة العلمية هي أساس الثقة بيننا وبينك.

**ثانياً: الأولوية للمصادر العربية**

هذا الكتاب عربي، يخاطب قائدًا عربيًا في مؤسسة عربية. لذلك بحثنا أولاً في المكتبة العربية عن كل ما يمكن أن يفيد. لم نلجأ للمصادر الأجنبية إلا حيث تغيب المعرفة العربية، أو حيث نحتاج إلى مقارنة نقدية. ستجد في الهوامش والمراجع النهائية أن 70% من مصادرنا على الأقل عربية.

ثالثاً: الأدوات قابلة للاستخدام، لا للعرض فقط في نهاية الكتاب، ستجد ملحاً متكاملاً بالأدوات التطبيقية: استبانات جاهزة، نماذج عمل، خرائط زمنية، بروتوكولات بناء فرق. هذه الأدوات صممت لستُخدم، لا لُتقرأ فقط. يمكنك تصويرها، تعبئتها، تطبيقها في مؤسستك غداً.

رابعاً: التأمل ليس حشوأ بين الفصول، ستجد مقاطع تأملية. هذه ليست استراحة من الجدية، بل هي قلب الرحلة. لأن القائد لا يصنع بالأرقام فقط، بل بالحكايات والأسئلة والدهشة. بعض الأفكار العميقة لا تُقال في جداول، بل تهمس في هواش.

### لمن هذا الكتاب؟

هذا الكتاب مكتوب أساساً لـقادة المؤسسات -في الشركات، في الحكومة، في المجتمع المدني. لمن يجلسون على مكتب يتحملون فيه مسؤولية قرارات تؤثر في بشر وأموال ومستقبل.

لكنه ليس لهم وحدهم. أضفنا فصلين مهمين:

- فصلاً عن تكوين القائد، لمن لم يصبح قائداً بعد. لطلاب إدارة الأعمال، وللمديرين الشباب، ولأي إنسان يطمح أن يقود ذات يوم، ويريد أن يبني نفسه على أساس صحيحة منذ البداية.
  - فصلاً عن سياسات القيادة، لصناع القرار على المستوى الوطني: الوزراء، المسؤولين عن التخطيط، واصعي أنظمة الحواجز والتقييم. لأن القائد لا يعمل في فراغ، والبيئة إما أن تتحضن استدامته أو تقتلها.
- إذا كنت في أي من هذه الفئات، فهذا الكتاب لك.

### كيف تقرأ هذا الكتاب؟

لست مضطراً لقراءته من الغلاف إلى الغلاف (وإن كان ذلك ممتعاً).

هذا الكتاب صمم بنيةً بحيث يمكنك:

- إن كنت أكاديمياً أو باحثاً: ركز على الإطار النظري، والمراجع، والمناقشات النقدية.
- إن كنت قائداً مارساً: ابدأ بالأدوات التطبيقية، ثم ارجع للنظريات التي تفسرها.
- إن كنت متاماً أو مفكراً: ابدأ بالبيان الختامي، ثم تجول في المقاطع التأملية بين الفصول.

لكن نصيحتنا: اقرأه كله، مرة واحدة، ثم عد إليه فصلاً فصلاً. لأن الأفكار فيه متراقبة، والرؤية واحدة.

### ما الذي لن تجده في هذا الكتاب؟

الصراحة نقتضي أن نخبرك بما لن تجده أيضاً:

- وصفات سحرية. لا يوجد قائد عظيم في سبعة أيام، ولا استدامة في خمس خطوات.



- لغة معقدة تخفي فراغاً. نحن ضد التخويف بالمصطلحات.
- انحياز أيديولوجي. لسنا ضد القطاع الخاص، ولا ضد الربحية، ولا ضد السرعة. نحن ضد إدمان السرعة وعمى الاستدامة.
- اكتتاب. رغم جدية الموضوع، حاولنا أن نكتب كتاباً تقرأه ولا تندم، وتتهيه وأنت لديك أمل، لا إحباط.

### كلمة أخيرة قبل أن تبدأ

في الثقافة العربية، هناك حكمة عميقة: "إنَّ مع العسر يسراً"، و"لا يكُفَّ اللهُ نفْسًا إِلَّا وسَعَهَا".

هذه ليست مجرد عزاء ديني، بل هي بوصلة قيادية. القائد المستدام هو من يعرف حدوده، ويقبلها، وبيني عليها. ليس من ينكرها، ويقفز فوقها، ثم يكتشف أنه كان يقفز في الهواء.

هذا الكتاب هو دعوة للقائد أن يكون إنساناً أولاً، ثم قائداً. لأن القيادة التي تنسى الإنسان – في داخله أو في فريقه – لا تستحق أن تُسمى قيادة، ولا أن تستمر.

فهل أنت مستعد لأن تكون بطيناً... كي تبقى؟

فلنبدأ.



## فهرس المحتويات

### تطبيقات عملية لحل معضلة الاستدامة

#### القسم الأول: التشخيص – لماذا يمرض القادة؟

هنا نكسر تمثال القائد الخارق

#### الفصل الأول: وباء القيادة قصيرة النظر

الرسالة الجوهرية: القائد ليس سبب المرض، بل هو مريض أول.

المحاور:

- 1.1 إحصاءات الإنهاك القيادي في المؤسسات العربية (أرقام موثقة من مصادر عربية)
- 1.2 القائد بين مطرقة الربع ساعة وسدان القرن
- 1.3 دراسة حالة عربية: قائد نجح ظاهرياً وفشل وجودياً

الطبقات:

- أكاديمي: مراجعة 15 دراسة عربية عن ضغوط القيادة
- تطبيقي: استبانة «حمى الأداء القصير» (20 عبارة)
- تأملي: اعترافات قادة على فراش الموت الوظيفي

#### الفصل الثاني: معضلة الاستدامة ليست تقنية

الرسالة الجوهرية: المشكلة ليست في نقص المعرفة، بل في نموذج القيادة نفسه.

المحاور:

- 2.1 لماذا نفشل 9 من كل 10 مبادرات استدامة في المنطقة العربية؟
- 2.2 نقد «الاستشاري السحري»: من بيع الأوهام القادة؟
- 2.3 نموذج «العجلة الثلاثية»: الربح، الناس، الأرض (بصيغة عربية)

الطبقات:

- أكاديمي: تفكير 10 تقارير استشارية عربية عن الاستدامة
- تطبيقي: أداة «البوصلة المركبة» لتقدير القرار
- تأملي: الاستدامة كأيديولوجيا جديدة

#### الفصل الثالث: اللازم القيادي – قلب النظرية

الرسالة الجوهرية: لا قيادة مستدامة بلا زمن نوعي.

المحاور:

- 3.1 من «البروفيسور البطيء» إلى «القائد البطيء» (تطوير نظري عربي أصيل)

3.2 التدفق (Flow) في التراث الإداري العربي: قراءة جديدة

3.3 المفارقة المقدسة: أبطأ = أسرع على المدى الطويل

الطبقات:

• أكاديمي: تأصيل مفهوم اللازم في الأدب العربي

• تطبيقي: خريطة الزمن النوعي الأسبوعية

• تأملي: دفاع عن النباطق الاستراتيجي

القسم الثاني: البناء – صناعة القائد البطيء

هنا ننتقل من النقد إلى الهندسة

الفصل الرابع: تكوين القائد البطيء (فصل خاص – مرحلة ما قبل القيادة)

الرسالة الجوهرية: القائد البطيء يُصنع، لا يولد.

المحاور:

4.1 لماذا علمنا كليات إدارة الأعمال خطأ؟

4.2 المناهج المفقودة: فلسفة، أدب، تاريخ، تأمل

4.3 برنامج مقترن: سنة تأسيسية لقائد المستقبل

4.4 دراسة حالة: خريج جامعة عربية أعاد تعريف النجاح

الطبقات:

• أكاديمي: مراجعة نقدية لمناهج الإدارة في 5 جامعات عربية

• تطبيقي: منهج تدريبي مقترن (12 أسبوعاً)

• تأملي: لماذا يحتاج القائد لقراءة روايات؟

الفصل الخامس: الذكاء العاطفي المؤسسي

الرسالة الجوهرية: المشاعر الإيجابية ليست رفاهية، بل وقود الاستدامة.

المحاور:

5.1 من الذكاء العاطفي الفردي إلى الذكاء العاطفي الجماعي

5.2 المناخ العاطفي للمؤسسة: كيف نقيسه؟

5.3 نموذج القائد كمشاعر أول

الطبقات:

• أكاديمي: مراجعة الدراسات العربية عن المشاعر في العمل

• تطبيقي: مقياس المناخ العاطفي (معيار عربي)

• تأملي: قائد يبكي... هل هذا مقبول؟

الفصل السادس: القيادة بالحكاية لا بالرقم

الرسالة الجوهرية: الاستدامة لا تُحكى بالأرقام، بل بالقصص.

المحاور:

6.1 لماذا تنتقل الممارسات المستدامة عبر الحكايات؟

6.2 بنية الحكاية القيادية: نموذج تطبيقي

6.3 حكايات من القيادة العربية: ثلاث قصص ملهمة

6.4 كيف تحول تقرير الاستدامة السنوي إلى حكاية؟

الطبقات:

• أكاديمي: سردية القيادة في الثقافة العربية

• تطبيقي: ورشة عمل «حكاية قائد» (خطوات عملية)

• تأملي: الرقم يكذب، الحكاية تصدق

الفصل السابع: الزمالة بدلاً من البطولة

الرسالة الجوهرية: القائد البطيء لا ينتج أتباعاً، بل شركاء.

المحاور:

7.1 نقد أسطورة «البطل القائد»

7.2 نموذج القيادة التشاركية البطيئة

7.3 دراسة حالة: مؤسسة عربية تدار بلا مدير استثنائي

الطبقات:

• أكاديمي: من القيادة التحويلية إلى القيادة التشاركية

• تطبيقي: بروتوكول بناء فريق مستدام

• تأملي: العيب ليس في أن تكون تابعاً، بل في أن تبقى تابعاً

القسم الثالث: التمكين – من القائد إلى المنظومة

هنا ننتقل من الفرد إلى المهيكل

الفصل الثامن: نقد أيديولوجيا الكفاءة

الرسالة الجوهرية: الكفاءة عدو الاستدامة الأول.

المحاور:

8.1 متى تصبح الكفاءة مرض؟

8.2 إعادة تأهيل «التبذير»: الوقت الضائع المنتج

8.3 كيف تقيس مؤسسة لا تقيس كل شيء؟

الطبقات:

- أكاديمي: تفكيك مفهوم الكفاءة في الفكر الإداري الغربي
- تطبيقي: مؤشرات أداء بديلة (غير كمية)
- تأملي: في مدح البطء

**الفصل التاسع: سياسات القيادة البطيئة (فصل خاص - صناع القرار)**

الرسالة الجوهرية: لا قائد بطيء في بيئه تحفى بالسرعة.

المحاور:

- 9.1 ما الذي يحتاجه القائد البطيء من الوزير؟
- 9.2 إصلاح أنظمة الحوافز: كيف نكافئ التباطؤ الاستراتيجي؟
- 9.3 نموذج وثيقة سياسات: عشر توصيات لوزير
- 9.4 دراسة حالة: دولة عربية شجعت القيادة البطيئة (إن وجدت)

الطبقات:

- أكاديمي: مراجعة سياسات الحوافز في القطاع العام العربي
- تطبيقي: مسودة سياسة وطنية للقيادة المستدامة
- تأملي: لماذا تخاف الحكومات من القادة البطئين؟

**الفصل العاشر: بيان القائد البطيء**

الرسالة الجوهرية: هذا ليس كتاباً، هذا بداية حركة.

المحاور:

- 10.1 البيان في عشر نقاط
- 10.2 التزامات القائد البطيء
- 10.3 كيف تتشكل دائرة قيادة بطيئة في مؤسستك؟
- 10.4 الدعوة مفتوحة: من ينضم إلينا؟

الطبقات:

- أكاديمي: القيادة البطيئة كبرنامج بحثي
- تطبيقي: نموذج ميثاق شرف للقائد البطيء
- تأملي: نحن نكتب النهايات أو لا

**الملاحق الأساسية :**

مسرد المصطلحات المعياري - الأدوات التطبيقية كاملة. بيلوغرافيا عربية معيارية.

# الفصل الأول

وباء القيادة قصيرة النظر

لماذا يمرض القادة قبل أن تمرض مؤسساتهم؟

## مدخل تأملي: قصة قاندين

**القائد الأول:** تولى مسؤولية شركة عائلية عمرها 40 عاماً. في عامه الأول، ضاعف الأرباح. في عامه الثالث، افتتح فرعين جديدين. في عامه الخامس، استقال كبار مديريه. في عامه السابع، باع الشركة بخسارة بعد أن اكتشف أن "النجاح" كان استناداً للمخزون، ولاء العمالء، وروح الموظفين.

**القائد الثاني:** تولى مسؤولية شركة ناشئة. في عامه الأول، خفض التوقعات. في عامه الثالث، رفض طلب تمويل لأنّه "لا يريد النمو أسرع من قدرة فريقه". في عامه الخامس، كانت شركته الوحيدة في السوق التي لم تسرّح موظفين أثناء الأزمة. في عامه العاشر، أصبحت علامة تجارية مرادفة للثقة.

السؤال: أيهما كان "ناجحاً"؟

هذا الفصل يحاول أن يفهم لماذا يتحول القائد الأول من "نموذج للنجاح" إلى "درس في الفشل"، بينما يبني الثاني استدامة لا تهتز.

## أكاديمياً

### تشريح وباء القيادة قصيرة النظر

#### 1.1 مفهوم القيادة قصيرة النظر

القيادة قصيرة النظر (Short-term Leadership) هي نمط قيادي يركز على تحقيق نتائج فورية على حساب الاستدامة طويلة الأجل. يتميز هذا النمط بـ:

- تفضيل المكاسب السريعة على الاستثمار البطيء
- قياس النجاح بمؤشرات كمية آنية (ربع سنوية، سنوية)
- إهمال الأصول غير الملموسة (الثقة، الولاء، المعرفة المؤسسية)
- استنزاف الموارد (البشرية والمادية) لتحقيق أهداف قصيرة [القطيوي، 2025]

في دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية العربية، وجد القطيوي (2025) أن ضعف الرقابة وعدم تقدير الكفاءات وغياب القيادة الحسنة هي أهم مظاهر القيادة قصيرة النظر التي تؤدي إلى "التسرب الإداري". لكن المهم هنا أن هذه الظاهرة ليست حكراً على القطاع الحكومي؛ بل هي وباء يصيب القطاع الخاص أيضاً، بأشكال مختلفة.

#### 2. جذور المشكلة: لماذا نفضل السرعة؟

تعود جذور القيادة قصيرة النظر إلى ثلاثة عوامل متركة:

**أولاً: ضغط أنظمة الحوافز**

معظم أنظمة تقييم القادة تعتمد على أداء سنة واحدة. القائد الذي يفكر لعشر سنوات قادمة قد لا يبقى في منصبه ليرى ثمار تفكيره. أما القائد الذي يحقق أرباحاً هذا العام فيكافأ بسرعة. النظام يكافئ الاستنزاف ويعاقب الاستدامة.

**ثانياً: إدمان الأرقام**

المؤشرات الكمية (أرباح، إيرادات، حصة سوقية) أسهل في القياس من المؤشرات النوعية (ثقة، ولاء، جاهزية مستقبلية). ما يسهل قياسه يسهل إدارته، لكنه ليس بالضرورة ما يهم حقاً.

**ثالثاً: وهم السيطرة**

القائد الذي يحقق نتائج سريعة يشعر بالسيطرة. التباطؤ الاستراتيجي يتطلب تواضعاً، وقبولاً بعدم اليقين، وإيماناً بأن بعض الثمار لا تنتضج في موسم واحد.

**1.3 مظاهر الوباء في المؤسسات العربية**

تشير الدراسات والتقارير العربية إلى مظاهر متعددة لهذا الوباء:

على مستوى رأس المال البشري:

- ارتفاع معدل دوران الموظفين في المناصب القيادية
- إرهاق الفرق بمبادرات متتالية لا تثبت أن تتوقف
- غياب التخطيط للتعاقب الوظيفي (من سيخلف القائد الحالي؟)

على مستوى الأصول المادية:

- تأجيل الصيانة لتحسين الأرباح الفصلية
- استنزاف المعدات والآلات بوتيرة أعلى من طاقتها التصميمية
- إهمال الاستثمار في البنية التحتية طويلة الأجل

على مستوى الأداء المؤسسي:

- تعدد المبادرات الإستراتيجية وتغيرها سنوياً
- التركيز على "إطفاء الحرائق" بدلاً من بناء منظومة مانعة
- ضعف الذاكرة المؤسسية (كل قائد جديد يبدأ من الصفر)

**1.4 الدراسات العربية: ماذا تقول؟**

دراسة الإسكوا (2024) التقرير العربي للتنمية المستدامة أشار إلى أن **ضعف المؤسسات والحكومة هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المنطقة العربية**. المؤسسات التي تعاني من قيادة قصيرة النظر لا تستطيع تنفيذ إستراتيجيات تمت لعشر سنوات.

دراسة القطبيوي (2025) وجدت أن عدم قدرة المديرين على تقديم القيادة الحسنة وقلة اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية من أهم عوامل انتشار "التسبيب الإداري". القائد قصير النظر يطالب فريقه بالالتزام بينما هو أول من يخلف وعوده.

تقرير الطاقة والاستدامة: (2025) أشار إلى أن التكاليف المرتفعة للاستثمارات الأولية والضغوط التنافسية تدفع الشركات إلى تأجيل مبادرات الاستدامة، لأن عوائدها بعيدة المدى لا تظهر في الميزانيات السنوية.

كيف تشخيص الوباء في مؤسستك؟



### 1.5 استبانة: هل أنت قائد قصير النظر؟

هذه الاستبانة تساعدك على تشخيص مدى انتشار "وباء القيادة قصيرة النظر" في أسلوبك القيادي. أجب بصدق (دائماً، أحياناً، نادراً) على العبارات التالية:

#### المحور الأول: صناعة القرار

- أفضل المشاريع التي تعطي عائدأ سريعاً ولو كان صغيراً على المشاريع البطيئة ولو كانت أكبر
- عندما أضغط بالوقت، أتخاذ قرارات سريعة دون الرجوع للفريق
- أجد صعوبة في تأجيل مكسب اليوم من أجل غد أفضل

#### المحور الثاني: الموارد البشرية

- أقيس كفاءة موظفيي بعد ساعات العمل لا بنوعية المخرجات
- نادرأ ما أسأل فريقي: "كيف حالك؟" بعيداً عن العمل
- الموظف الذي يختلف معي أعتبره معطلاً وليس شريكاً

#### المحور الثالث: الأصول المادية

- أؤجل صيانة المعدات إذا كانت الميزانية مضغوطة هذا الشهر
- أشتري الأرخص (تكلفة أولية) دون النظر إلى تكلفة التشغيل طويلة الأجل
- لا يوجد في خطتي السنوية بند للاستثمار في "ما لا نعرفه بعد"

#### المحور الرابع: المستقبل

- لم أحدد من سيخلفني في منصبي بعد 5 سنوات
- ليس لدي وقت أقرأ فيه خارج تخصصي الضيق
- أخطط للسنة القادمة فقط، أما ما بعدها فـ"ربنا يسأر"

التفسير:

- إجابة "دائماً": "الوباء متفسٍ. أنت في منطقة خطر."
- إجابة "دائماً": "أعراض مبكرة. يمكنك العلاج."
- أقل من 3 إجابات "دائماً": "لديك مناعة طبيعية. حافظ عليها."

#### 1.6 أدلة تحليل القرار السابق

خذ قراراً مهماً اتخذه في السنة الماضية، وحلله بهذه الأسئلة:

- ما المدة التي استغرقتها دراسة القرار؟ (أيام، أسابيع، أشهر)

2. من شارك في اتخاذه؟ (أنت وحدك، فريق ضيق، دائرة واسعة)

3. ما المعايير التي اعتمدت عليها؟ (مالية فقط، متعددة الأبعاد)

4. هل كان القرار عكس ما أوصى به أحد الخبراء؟ (نعم/لا)

5. لو عاد بك الزمن، هل ستكررها؟ (نعم/لا)

إذا كانت الإجابات تمثل إلى: قرار سريع، فردي، بمعايير مالية فقط... فهذا قرار قصير النظر، حتى لو نجح.

### 1.7 تمرين: اكتب نعي مؤسستك

تخيل أن مؤسستك أفلست بعد 10 سنوات من الآن. اكتب خبراً في جريدة بعنوان: "شركة [اسم مؤسستك] تغلق أبوابها بعد 40 عاماً من العطاء"

اكتب في 10 سطور:

- ما سبب الإفلاس؟
- من يتحمل المسؤولية؟
- ماذا قال الموظفون السابقون؟
- ماذا قال العملاء؟

ثم اسأل نفسك: هل ما أكتبه اليوم يمنع هذا السيناريو أم يسرعه؟

للتتأمل ..  
في مدح البطء الاستراتيجي

### 1.8 لماذا نخاف من التباطؤ؟

في ثقافتنا الإدارية المعاصرة، أصبح "البطء" مرادفاً للفشل، و"السرعة" مرادفاً للنجاح. لكن التأمل العميق يكشف مفارقة:

- السرعة في التفكير تؤدي إلى البطء في الإنجاز (لأنك ستصلح أخطاءك أكثر مما تتجز)
- البطء في التفكير يؤدي إلى السرعة في الإنجاز (لأنك تفعل الصواب من أول مرة)

هذه ليست دعوة للكسل، بل دعوة للتمييز بين نوعين من البطء:

البطء المرضي	البطء الاستراتيجي
تردد وعجز عن اتخاذ القرار	تأمل عميق قبل القرار الحاسم
تسويف وتأجيل دائم	صبر استراتيجي على الثمار البطيئة
خوف من المخاطرة	استثمار في التعلم قبل التنفيذ

## 1.9 مقولات تأملية

- "ليس كل ما يُحصى يُعد، وليس كل ما يُعد يُحصى." — أينشتاين (في سياق مختلف)
- "الإسراع من الشيطان إلا في خمس: إطعام الطعام، وتجهيز الغازي، وتزويج البكر، وسداد الدين، وكفن الميت." — حديث نبوي شريف (دلالة على أن السرعة ليست مطلقة)
- "السرعة القصوى التي يمكن أن يعمل بها العقل البشري هي سرعة المشي." — نيشه (مقوله فلسفية)

## 1.10 تأمل: القائد كبسناني

البسناني الحكيم لا يشد النبطة لتكبر أسرع. يعرف أن لكل شيء إيقاعه:

- وقت للبذر
- وقت للري
- وقت للتقليم (وهو مؤلم لكنه ضروري)
- وقت للحصاد

القائد البسناني لا يلوم النبطة لأنها لم تثمر في الشهر الأول. ولا يقلعها ليزرع غيرها كل موسم. يعرف أن الاستدامة علاقة صبر مع الزمن.

هل أنت بسناني أم مقامر؟



- القيادة قصيرة النظر ليست فشلاً فردياً فقط، بل هي نتاج أنظمة حواجز تشجع الاستنزاف وتعاقب الاستدامة.
- مظاهر الوباء تظهر في استنزاف البشر، إهمال الأصول، وضعف الذاكرة المؤسسية.
- التشخيص يبدأ بالاعتراف: هل أنا قائد قصير النظر؟
- العلاج ليس في السرعة، بل في استعادة إيقاع طبيعي للعمل والتفكير.

في الفصل الثاني، سنتنقل من التشخيص إلى تحليل معضلة الاستدامة ذاتها: لماذا هي "معلقة" وليس مجرد "تحدي"؟ وماذا يعني أن يواجه القائد هذه المعضلة يومياً؟

## الفصل الثاني

المشكلة ليست تقنية

المشكلة ليست في نقص المعرفة، بل في نموذج القيادة نفسه

### مدخل تأملي: قصة الخبير الذي جاء بحلول جاهزة

في إحدى الشركات العربية الكبرى، استدعي استشاري عالمي لحل مشكلة الاستدامة. دفعوا له مئات الآلاف، وقدم لهم تقريراً من 300 صفحة، فيه تحليل دقيق، ومؤشرات أداء، وخطة تفزيذ على 5 سنوات.

بعد سنتين، كانت الخطة في أدراج مكتب الرئيس التنفيذي. المشكلة؟ لم تكن الخطة خاطئة. كانت الخطة دقيقة جداً. لكنها كانت خطة لفرنسة أو لأمركة شركة عربية تعمل في سياق عربي، بقيادة عرب، وموظفين عرب، وتحديات عربية.

الاستشاري باعهم معرفة تقنية، لكنه لم يفهم أن المعضلة ليست تقنية. المعضلة أن القائد يعرف ماذا يفعل، لكنه لا يستطيع أن يفعل لأنظمة المعاوز، وأنماط التفكير، ولثقافة المؤسسة التي كرست "السرعة" وكرست "الاستنزاف".

هذا الفصل يحاول أن يفكك هذه المفارقة: لماذا نعرف ولا نعمل؟

### تفكيك فشل مبادرات الاستدامة

أكاديمياً  
٥٥

#### ٢.١ لماذا تفشل ٩ من كل ١٠ مبادرات استدامة في المنطقة العربية؟

تشير التقديرات إلى أن نسبة فشل مبادرات الاستدامة في المنطقة العربية تتجاوز ٩٥% [إسكوا، 2024]. لكن ما أسباب هذا الفشل المدوي؟

##### أولاً: الخلط بين "المعرفة" و "التنفيذ"

معظم المؤسسات العربية لديها الآن إدارات للاستدامة، وتقارير سنوية، ومستشارون. المشكلة ليست في المعرفة، بل في القرة على التنفيذ في سياق معقد. نعرف أننا يجب أن نخفض استهلاك الطاقة، لكننا لا نستطيع لأن مصانعنا قديمة. نعرف أننا يجب أن نطور الموظفين، لكننا لا نستطيع لأن ضغط العمل لا يترك وقتاً [إمام، 2025].

##### ثانياً: الاستدامة كمشروع جانبي لا كاستراتيجية مركبة

كثير من المؤسسات تتعامل مع الاستدامة كـ"مشروع" يديره قسم المسؤولية المجتمعية، لا كطريقة عمل المؤسسة كلها. عندما تضغط الأرباح، أول ما يُوقف هو مشاريع الاستدامة. عندما يضغط الوقت، أول ما يُهمل هو تدريب الموظفين. الاستدامة في هذه المؤسسات هي رفاهية، لا ضرورة.

##### ثالثاً: التكاليف الأولية المرتفعة

مبادرات الاستدامة تتطلب استثمارات أولية عادة (معدات موفرة للطاقة، تدريب، أنظمة قياس). العائد يأتي لاحقاً. القائد الذي يُقيم سنوياً لا يستطيع الانتظار. التكاليف تظهر في ميزانيته، والأرباح ستظهر في ميزانية خليفته [إمام، 2025].

رابعاً: التحديات الهيكلية في المنطقة العربية

تقرير الإسكوا (2024) حدد عدة معوقات هيكلية تعيق تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المنطقة العربية:

- ضعف المؤسسات والحكومة
- التفاوت الاجتماعي والاقتصادي
- ضعف البنية التحتية في قطاعات مثل الطاقة والنقل
- الفساد المستشري الذي يحول الموارد عن المشاريع التنموية
- التزاعات والحروب في العديد من الدول العربية [إسكوا، 2024]

خامساً: القياس الخاطئ

نقيس ما يسهل قياسه (أرباح، إنتاجية)، ولا نقيس ما يصعب قياسه (استدامة، جاهزية مستقبلية). ما لا يُقاس لا يُدار، وما لا يُدار يُهمل.

## 2.2 نقد «الاستشاري السحري»: من يبيع الأوهام للقادة؟

في السنوات الأخيرة، انتشرت في المنطقة العربية موجة من شركات الاستشارات العالمية التي تبيع حلولاً جاهزة للاستدامة. المشكلة ليست في وجودهم، بل في النموذج الفكري الذي يبيعونه.

أولاً: نموذج "الحل الواحد الذي يناسب الجميع" (One-size-fits-all)

الاستشاريون يأتون بتجارب نجحت في سياقات أوروبية أو أمريكية، ويحاولون تطبيقها كما هي في سياق عربي مختلف تماماً. يتغاهلون:

- الثقافة التنظيمية المحلية
- أنماط القيادة السائدة
- البنية التحتية المتاحة
- الأولويات الوطنية المختلفة

النتيجة: خطط جميلة على الورق، مستحيلة في التطبيق.

ثانياً: وهم "التحول السريع"

الاستشاريون يدعون بنتائج سريعة: "في 6 أشهر ستحقق الاستدامة"، "في سنة ستختفي التكاليف 30%". هذا الوهم يخلق توقعات غير واقعية. عندما لا تتحقق، يُقال إن "الخطوة فشلت" أو "الاستدامة لا تنفع في منطقتنا". الحقيقة أن الاستدامة مشروع عقدي، لا مشروع سنوي.

ثالثاً: اللغة المعقدة كغطاء للفراغ

يستخدم الاستشاريون لغة معقدة: "محاذة استراتيجية"، "تآزر قيمي"، "تحول نموذجي". هذه المصطلحات تخفي أحياناً فراغاً في الفهم العميق للسياق المحلي. القائد العربي، الذي غالباً ما يكون مشغولاً ومضغوطاً، قد يخجل من الاعتراف بأنه لا يفهم، فيشتري الحل الجاهز.

رابعاً: إهمال البعد الإنساني

الاستشاريون يركزون على الأنظمة والعمليات والمؤشرات، ويتجاهلون أن الاستدامة تصنعها بشر لهم مشاعر،

وخبرات، ومقاومات للتغيير. القائد الذي يعرف ثقافة مؤسسته، ويعرف خوف موظفيه، ويعرف لغة السوق المحلية، هو الأقدر على تحقيق الاستدامة، حتى لو لم تكن عنده شهادات دولية.

### 2.3 دراسات حالة عربية في فشل مبادرات الاستدامة

#### دراسة حالة (1): شركة بتروكيماويات خليجية

أنشأت الشركة إدارة للاستدامة، وعيّنت مديرًا بكلاء عاليه، ووضعت خطة طموحة لتقدير الأبعاد. بعد سنتين، استقال المدير، وتوقفت المبادرات. التحليل أظهر أن:

- مدير الاستدامة لم يكن له سلطة حقيقة
- ميزانيته كانت أول ما يُخفض عند أي أزمة
- الإدارة العليا كانت تدعمه بالكلام لا بالفعل

#### دراسة حالة (2): بنك عربي كبير

أطلق البنك مبادرة "التمويل الأخضر" لدعم المشاريع الصديقة للبيئة. بعد سنة، كانت القروض الممنوحة لا تتجاوز 2% من المستهدف. الأسباب:

- موظفو الفروع لم يكونوا مدربين على شرح المنتج للعملاء
- نظام الحوافز كان يكافئ حجم القروض لا نوعيتها
- العملاء لم يثقوا بأن "التمويل الأخضر" مختلفًا

#### دراسة حالة (3): شركة صناعية مصرية

قررت الشركة التحول للطاقة الشمسية لتوفير التكاليف. اشتريت الواحًا، وركبتها، ثم توقفت بعد أشهر. المشكلة:

- لم تدرب الفنيين على الصيانة
- لم تدرس جدوى الاستثمار في ظل دعم الكهرباء الحكومي
- لم تشرك العاملين في القرار، فقاوموا التغيير

#### الخلاصة من دراسات الحالات:

في كل هذه الحالات، لم تكن المشكلة تقنية. المشكلة كانت في:

- نموذج القيادة (غير الملزّم)
- الثقافة التنظيمية (المقاومة للتغيير)
- أنظمة الحوافز (التي تكافئ القصير الأجل)
- إهمال البعد الإنساني (تدريب، إشراك، تحفيز)

### 2.4 نموذج «العجلة الثلاثية» للاستدامة: الربح، الناس، الأرض (بصيغة عربية)

نموذج العجلة الثلاثية (Triple Bottom Line) هو أحد أشهر نماذج الاستدامة في العالم. يرى أن أداء المؤسسة لا يُقاس بربح واحد فقط، بل بثلاثة أبعاد [إمام، 2025]:

## 1. الربح: (Profit) البعد الاقتصادي

- الأداء المالي التقليدي
- العائد على الاستثمار
- نمو الإيرادات والأرباح

## 2. الناس: (People) البعد الاجتماعي

- رضا الموظفين وتطويرهم
- العدالة وتكافؤ الفرص
- العلاقة مع المجتمع المحلي
- السلامة والصحة المهنية

## 3. الأرض: (Planet) البعد البيئي

- استهلاك الطاقة والموارد
- الانبعاثات والنفايات
- البصمة الكربونية
- حماية التنوع الحيوي

## النقد والتطوير: لماذا نحتاج إلى صيغة عربية؟

النموذج الأصلي (Profit, People, Planet) طُور في سياق غربي، ويحتاج إلى تكييف للسياق العربي. نقترح إضافة أو تعديل ثلاثة أبعاد:

## أولاً: إضافة "الغرض" (Purpose) "كبعد رابع"

في الثقافة العربية، العمل ليس مجرد وسيلة للربح، بل هو رسالة وإسهام في المجتمع. المؤسسات التي تنجح في تحقيق الاستدامة في عالمنا العربي هي التي تجيب عن سؤال: لماذا نوجد أصلاً؟ ما الغرض من وجودنا بعد الربح؟

## ثانياً: إعادة تعريف "الناس" ليشمل العائلة

الموظف في ثقافتنا ليس فرداً منعزلاً، بل هو جزء من أسرة ممتدة. الاستدامة الحقيقية تعني أن نأخذ في الاعتبار التوازن بين العمل والحياة العائلية. القائد المستدام لا يطلب من موظفيه التضحية بعائلاتهم لصالح العمل.

## ثالثاً: إضافة "التراث" (Heritage) "كبعد خامس"

في المنطقة العربية، لدينا تراث ثقافي وحضاري يجب الحفاظ عليه. الاستدامة تعني أيضاً حماية هذا التراث من التدمير أو الإهمال. المباني التاريخية، الحرف التقليدية، أنماط الحياة الأصلية – كلها جزء من استدامة هويتنا.

## رابعاً: إعادة تعريف "الارض" في السياق العربي

تحديات الأرض في منطقتنا مختلفة: ندرة المياه، التصحر، تلوث الهواء في المدن الكبرى، تدمير البيئة بسبب النزاعات [جردي، فياض، الزين، 2015]. استدامة الأرض تعني مواجهة هذه التحديات الخاصة.

## نموذج "العجلة الخماسية":

نموذج (Purpose-People-Profit-Planet-Heritage) هو إطار استراتيجي مطور للمسؤولية المؤسسية، يتجاوز الربح المالي ليشمل الغاية (Purpose) التي توجه المؤسسة، والأثر الاجتماعي على الناس (People)، والبيئي على الكوكب (Planet)، مع الحفاظ على التراث والثقافة (Heritage). يضمن هذا النموذج استدامة الأعمال من خلال التوازن بين النجاح الاقتصادي والمسؤولية الشاملة.

McKinsey &amp; Company +5

## تفاصيل أبعاد النموذج:

- **الغاية (Purpose):** السبب الجوهرى لوجود المؤسسة، ويتجاوز تحقيق الربح لتقديم قيمة مضافة للمجتمع والعالم.
- **الناس (People):** المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين، وال媧وردين، والعملاء، والمجتمع المحلي، لضمان ممارسات عادلة وآمنة.
- **الكوكب (Planet):** الالتزام بالاستدامة البيئية، تقليل الانبعاثات، حماية الموارد الطبيعية، وإدارة النفايات.
- **الربح (Profit):** النجاح المالي المستدام الذي يضمن استمرارية المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية.
- **التراث (Heritage):** الحفاظ على الهوية الثقافية، والمعرفة المحلية، والتقاليد، وإدماجها في سياق التنمية المستدامة.

McKinsey &amp; Company +5

يعمل هذا النموذج على تعزيز سمعة الشركات، جذب المواهب، وتحقيق استدامة طويلة المدى.

كان نموذجاً ثالثاً :



ثم تطور ليكون خماسياً :



#### أدوات لتقدير القرار المستدام

#### 2.5 أداة «البوصلة المركبة» لتقدير القرارات

الفكرة: قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي، لا تكتفى بالتحليل المالي. استخدم هذه البوصلة ذات خمسة اتجاهات (بدلاً من أربعة) لتقدير القرار من جميع أبعاد الاستدامة.

كيف تعمل:

عند اتخاذ قرار (استثمار جديد، توسيع، توظيف، تخفيض نفقات)، ضع علامة من 1 إلى 10 على كل بُعد، ثم احسب المتوسط.

البعد	الأسئلة الإرشادية	التقييم (1-10)
الربح (Profit)	ما العائد المالي المتوقع؟ كم سنة حتى استرداد التكلفة؟ ما المخاطر المالية؟	
الناس (People)	كيف سيؤثر هذا القرار على الموظفين؟ هل سيخلق فرص عمل؟ هل سيحسن المهارات؟ هل سيزيد الرضا أم الإرهاق؟	
الأرض (Planet)	ما الأثر البيئي؟ كم سيزيد استهلاك الطاقة أو الماء؟ كم سينتتج نفايات؟ هل هناك بدائل أقل ضرراً؟	
الغرض (Purpose)	هل هذا القرار يقربنا من رسالتنا الأساسية؟ لماذا نفعله أصلاً؟ هل يتوافق مع قيمنا؟	
الترااث (Heritage)	كيف سيؤثر هذا القرار على هويتنا وثقافتنا؟ هل يحمي تراثنا أم يهدده؟ هل يراعي الخصوصية المحلية؟	

التفسير:

- أقل من 5 في أي بُعد : القرار خطر. راجع افتراضاتك.
- بين 5 و 7 في كل الأبعاد : قرار مقبول، لكنه يحتاج تطويراً.
- فوق 7 في كل الأبعاد : قرار مستدام. نفذه بثقة.

## 2.6 تمرин: تفكيك تقرير استشاري

خذ آخر تقرير استشاري عن الاستدامة وصل إلى مكتبك (أي تقرير). حلله بهذه الأسئلة:

1. كم نسبة التقرير التي تفهم السياق المحلي؟ (حدد الصفحات التي تتحدث عن ثقافتنا، ظروفنا الخاصة)
2. كم نسبة التوصيات القابلة للتنفيذ فعلياً في مؤسستك؟ (ضع خطأً تحت كل توصية ممكناً)
3. كم نسبة التوصيات المستوردة حرفياً؟ (ضع دائرة حول كل توصية تبدو منسوبة من دليل أجنبي)
4. هل التقرير يقدم "ماذا" فقط، أم يقدم أيضاً "كيف"؟
5. هل التقرير يطلب منك تغيير كل شيء دفعة واحدة، أم يقدم خريطة طريق تدريجية؟

إذا كان التقرير:

- لا يفهم سياقك / يقدم أهدافاً دون أدوات / يعد بمعجزات في وقت قصير / يتجاهل الجانب الإنساني ... فانت أمام "مستشاري سحري" يبيع أوهاماً. خذ ما ينفعك، واترك الباقى.

## 2.7 استبانة تشخيص: هل الاستدامة في مؤسستك مشروع أم استراتيجية؟

أجب بنعم أو لا:

1. هل يوجد في مؤسستك ميزانية سنوية ثابتة للاستدامة (لا تُخفض عند الأزمات)؟ ( ) نعم ( ) لا
2. هل مدير الاستدامة يرفع تقاريره مباشرة للرئيس التنفيذي؟ ( ) نعم ( ) لا
3. هل مؤشرات الاستدامة جزء من تقييم أداء جميع الإدارات، وليس إدارة واحدة؟ ( ) نعم ( ) لا
4. هل لدى مؤسستك خطة استدامة تمتد لأكثر من 5 سنوات؟ ( ) نعم ( ) لا
5. هل يتم تدريب جميع الموظفين الجدد على مبادئ الاستدامة؟ ( ) نعم ( ) لا
6. هل يوجد في مؤسستك من يتبع التطورات العالمية في الاستدامة بشكل منهجي؟ ( ) نعم ( ) لا
7. هل يتم استشارة الموظفين والعملاء والمجتمع قبل اتخاذ قرارات استدامة كبرى؟ ( ) نعم ( ) لا
8. هل تقيس مؤسستك أثرها البيئي والاجتماعي بانتظام، وتنشر التقارير بشفافية؟ ( ) نعم ( ) لا

التفسير:

- 8-نعم : الاستدامة استراتيجية مركزية. أحسنت.
- 6-نعم : في الطريق الصحيح، لكن الاستدامة لا تزال مشروعًا جانبيًا في بعض الجوانب.
- أقل من 4 نعم : الاستدامة في مؤسستك مجرد شعار. ابدأ من الصفر.

لتأمل ..  
الاستدامة كأيديولوجيا جديدة



## 2.8 متى تصبح الاستدامة صنماً جديداً؟

الاستدامة اليوم أصبحت "كلمة مقدسة". لا أحد يجرؤ على انتقادها. الشركات تتنافس في إصدار تقارير الاستدامة، والحكومات تضع خططاً طموحة، والمنظمات الدولية تمول مشاريع لا حصر لها.

لكن التأمل النقدي يطرح سؤالاً: هل أصبحت الاستدامة أيديولوجياً جديدة؟

ما معنى أن تكون "أيديولوجياً"؟ الأيديولوجيا هي نظام فكري مغلق، يقدم نفسه كحقيقة مطلقة، وينقسم العالم إلى "مؤمنين" و"كفار"، ويستخدم لغة معقدة تخفي تناقضات داخلية.

## علامات تحول الاستدامة إلى أيديولوجيا:

- **اللغة الدينية:** نتحدث عن "الإيمان" بالاستدامة، و"التحول" الكبير، و"الخلاص" من الكوارث.
- **الانقسام الأخلاقي:** الشركات المستدامة" (الخير) ضد "الشركات غير المستدامة" (الشريرة).
- **تجاهل التكاليف:** نادرًا ما نناقش تكلفة الاستدامة على الفقراء، أو على الدول النامية، أو على العمال الذين قد يفقدون وظائفهم بسبب التحول الأخضر.
- **إضفاء القدسية:** انتقاد أي مبادرة استدامة يُعتبر "رجعية" أو "تخافاً."

## 2.9 تأمل نقدي: من تخدم الاستدامة حقاً؟

الشركات الكبرى في العالم تبني الاستدامة بحماسة. لكن هل تساءلنا يوماً لماذا؟

- شركة تنتج مiliارات الأكياس البلاستيكية تعلن أنها "مستدامة" لأنها زرعت 1000 شجرة.
- شركة طيران تعلن عن "وقود حيوي" بينما تزيد رحلاتها كل عام.
- شركة نفط كبرى تعلن عن "استثمارات في الطاقة المتجددة" لا تتجاوز 2% من ميزانيتها.

هذا ليس نفأاً بالضرورة، لكنه **توظيف للاستدامة كغطاء تسويفي**. في عالم ما بعد الحادثة، لم تعد الشركات تتبع المنتجات فقط، بل تتبع صوراً أخلاقية. الاستدامة أصبحت جزءاً من "العلامة التجارية الأخلاقية" التي تسمح للشركات بمواصلة أعمالها مع تخفيف الانتقادات.

## 2.10 تأمل: القائد المستدام بين الحقيقة والادعاء

القائد العربي اليوم في موقف صعب:

- عليه أن يظهر اهتماماً بالاستدامة (لأن العالم كله يتحدث عنها).
- لا يستطيع تطبيقها بالكامل (لأن أنظمة الحوافز تكافىء القصير الأجل).
- مضطر أن يوفق بين التناقضات.

هذا الموقف يخلق ظاهرة "الاستدامة الطقسيّة":

- نحتفل بيوم البيئة
- نصدر تقرير استدامة سنوي
- ننشر صوراً لنشاطات تشجير
- نعلق شعارات في المكاتب

ثم نعود إلى عملنا المعتاد: استنزاف الموارد، إرهاق الموظفين، التركيز على الربع القائم.

السؤال التأملي:

هل أنت قائد مستدام حقاً، أم أنك تؤدي طقوساً الاستدامة لتربي ضميرك وترضي العالم؟

## 2.11 خلاصة تأملية: الاستدامة تبدأ حيث ينتهي الكلام

الاستدامة الحقيقة لا تُصنّع في المؤتمرات، ولا في التقارير، ولا في شهادات التقدير.

الاستدامة الحقيقة تُصنّع:

- في القرارات الصغيرة التي لا يراها أحد
- في تخصيص وقت للتفكير بدلاً من الاجتماعات
- في الاستثمار في موظف قد لا يبقى في شركتك بعد سنة
- في رفض مشروع مربح لكنه مدمر للبيئة
- في الاعتراف بأننا لا نعرف كل شيء، وأننا بحاجة للتعلم

الاستدامة ليست مشروعأً نكمله ثم ننتقل لغيره.

الاستدامة هي طريقة وجود في العالم.



- مبادرات الاستدامة تفشل ليس بسبب نقص المعرفة، بل بسبب نموذج القيادة، وثقافة المؤسسة، وأنظمة الحوافز.
  - الاستشاريون السحريون يبيعون أو هاماً عندما يتجاهلون السياق المحلي ويعدون بنتائج سريعة.
  - نموذج العجلة الثلاثية (الربح، الناس، الأرض) يحتاج إلى تطوير في السياق العربي بإضافة: الغرض والتراث.
  - أدوات التقييم مثل "البوصلة المركبة" تساعد القائد على اتخاذ قرارات متوازنة.
  - الاستدامة قد تتحول إلى أيديولوجيا أو طقوس فارغة إذا لم ننقدها باستمرار ونسأل: لمن تخدم حقاً؟
- في الفصل الثالث، سنتنقل من نقد "الاستدامة كتقنية" إلى نقد "الزمن نفسه"، ونطرح مفهوم "الزمن القيادي" كبديل عن إيمان السرعة.

#### قائمة مراجع الفصل :

- إمام، هبة محمد (2025). تحقيق الاستدامة في القطاع الصناعي: تحديات وفرص موقع الطاقة [تقرير]
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا). (2024). التقرير العربي للتنمية المستدامة. الأمم المتحدة.
- جردي، مي؛ فياض، ريم؛ الزين، عباس (2015). التدهور البيئي في الوطن العربي: التحدي لاستدامة الحياة مجلة المستقبل العربي، العدد 419. [مصدر: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم]
- بيان، نعمت (2025). فشل تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030: المنطقة العربية بعيدة عن بلوغ الأهداف [الهدف، 26 يوليو 2025. [تقرير]
- القطبي، مصطفى علي (2025). القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية وأثرها على انتشار ظاهرة التسيب الإداري مجلة الأصالة، 1(11).

## الفصل الثالث

اللازمون القيادي - قلب النظرية  
لا قيادة مستدامة بلا زمن نوعي

### مدخل تأملي: يوم بلا اجتماعات

في إحدى الشركات العربية الرائدة، قرر الرئيس التنفيذي تجربة "يوم بلا اجتماعات" كل أربعة. منع أي اجتماع داخلي، وألغى أي موعد ثابت، وطلب من الجميع أن يأتوا إلى المكتب ويفعلوا... لا شيء محدد.

النتيجة بعد شهرين:

- الموظفون بدأوا بالحديث مع بعضهم البعض (بدلاً من التحدث إلى الشرائح)
- مشكلات قديمة حلّت لأن الناس جلسوا معاً بلا جدول أعمال
- الرئيس التنفيذي نفسه وجد وقتاً لقراءة تقارير لم يفتحها منذ سنة
- الإنتاجية لم تنخفض، بل زادت

هذه ليست معجزة. هذه هي قوة اللازمون - الوقت الذي ينخصه التفكير، للتواصل، للإبداع، دون أن نراقب الساعة. هذا الفصل يدور حول هذه الفكرة: الزمن النوعي الذي يبدو للوهلة الأولى "مضيعاً"، لكنه في الحقيقة الاستثمار الأعلى.

### تأصيل مفهوم اللازمون



#### 3. من «البروفيسور البطيء» إلى «القائد البطيء»

حركة "البروفيسور البطيء" (The Slow Professor) انطلقت في الأوساط الأكاديمية الغربية كرد فعل على تسارع العمل الأكاديمي وتحوله إلى "مصنع إنتاج" [التيتون، 2026]. دعت المؤسسين، ماغي بيرغ وباربرا سبير، إلى استعادة "اللازمون" - وقت يغيب فيه الشعور بمرور الزمن، وينتفق فيه الإبداع.

ما هو "اللازمون"؟  
اللازمون (Timelessness) هو:

- خبرة الانغماس الكامل في نشاط ما
- نسيان مرور الوقت
- التركيز المطلق دون تشويش
- حالة يلتقي فيها التحدي بالمهارة [التيتون، 2026، نقلًا عن كتاب "البروفيسور البطيء"]

## لماذا نحتاجه في القيادة؟

البروفيسور البطيء كان رد فعل على ضغوط الأكاديميين. لكن القائد يعاني ضغوطاً مضاعفة:

- اجتماعات متتالية
- قرارات سريعة
- بريد إلكتروني لا ينتهي
- توقعات متزايدة
- مسؤولية عن بشر وأموال

القائد يحتاج إلى اللازم أكثر من الأكاديمي. لأنه إذا لم يفكر بعمق، فسيقرر بسرعة، وسيدفع الجميع ثمن أخطائه.

## تطوير المفهوم: من البروفيسور إلى القائد

القائد البطيء	البروفيسور البطيء
اتخاذ قرارات مستدامة	إنتاج معرفة عملية
وقت للتفكير الاستراتيجي	وقت للبحث والتأمل
النتائج الرباعية (Quarterly Results)	النشر السريع (Publish or Perish)
فريق عمل وشركاء	مجتمع أكاديمي
مؤسسات مستدامة وقرارات حكيمة	أبحاث وكتب

## 3.2 التدفق (Flow) في التراث الإداري العربي: قراءة جديدة

مفهوم "التدفق (Flow)" الذي طوره عالم النفس المجري ميهالي تشيكيزنتيمهالي ، يشير إلى حالة الانغماس الكامل في النشاط حيث:

- يندمج الوعي مع الفعل
- يختفي الوعي بالذات
- يتحرك الزمن بسرعة أو ببطء غير معتادين
- يكون النشاط مكافأة بحد ذاته [ميهالي تشيكيزنتيمهالي ، 1990/2014]

لكن هل هذا المفهوم جديد علينا؟ التراث العربي الإسلامي مليء بمفاهيم قريبة:

## أولاً: مفهوم "الخشوع"

الخشوع في الصلاة هو حالة انغماس كامل، حيث يغيب المصلي عن محبيه ويندمج في مناجاة خالقه. هذا هو تدفق روحي. القائد المستدام يحتاج إلى "خشوع إداري": حالة من الانغماس في العمل بحيث يغيب عنه التشتت والرتابة والسرعة.

## ثانياً: مفهوم "الإنقان"

الإنقان في العمل الإسلامي ليس مجرد إنجاز، بل هو حالة من الجودة التي تأتي من التركيز الكامل. (إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلاً أَنْ يُبَقِّئَهُ) خلاصة حكم المحدث : حسن ، الرواية : عائشة أم المؤمنين | المحدث الألباني | المصدر : صحيح الجامع الصفحة أو الرقم 1880

والإنقان يحتاج إلى وقت. لا يمكن إنقان شيء ونحن نركض.

### ثالثاً: مفهوم "التفكير"

التفكير في القرآن ليس مجرد تأمل عابر، بل هو غوص عميق في الآيات وفي النفس وفي الكون. "ويتفكرون في خلق السموات والأرض" [آل عمران: 191]. القائد الذي لا يفكر لا يرى الصورة الكبيرة.

### رابعاً: مفهوم "السكينة"

السكينة في الثقافة العربية هي الطمأنينة والثبات وعدم الاضطراب. القائد السكين هو الذي لا تستفزه الأحداث، ولا يجعله ضغط العمل يفقد تركيزه. السكينة شرط للتدفق.

### محاولة للتأصيل:

يمكننا صياغة مفهوم "التدفق القيادي" في سياق عربي كالتالي:

"التدفق القيادي هو حالة من الانغماس الكامل في العمل، تغيب فيها مشاغل الزمن، وتتوحد فيها المهارة مع التحدي، وتتحقق فيها السكينة والإتقان والتفكير، ليخرج القائد بقرارات حكيمة لا تستعجل النتائج".

### 3.3 المفارقة المقدسة: أبطأ = أسرع على المدى الطويل

هذه المفارقة هي قلب هذا الفصل، بل قلب الكتاب كله:

في المدى القصير:

- السرعة تعطي نتائج سريعة
- التباطؤ يbedo خسارة

في المدى الطويل:

- السرعة تؤدي إلى أخطاء متراكمة
- التباطؤ يؤدي إلى إنجاز صحيح لا يحتاج إعادة

أمثلة على المفارقة:

#### في التخطيط:

قائد يخطط في أسبوع ← ينفذ في سنة ← يكتشف أخطاء ← يعيد التخطيط ← المجموع: سنتان ونصف  
قائد يخطط في شهر ← ينفذ في سنة ← النتيجة صحيحة ← المجموع: سنة وشهر

#### في بناء الفريق:

قائد يعين موظفين بسرعة (أسبوع) ← يكتشف عدم كفاءتهم ← يعين غيرهم ← المجموع: شهور من الفوضى  
قائد يبحث عن الموظف المناسب شهراً ← يعينه ← يستقر الفريق ← المجموع: شهر + استقرار

#### في الاستثمار:

قائد يستثمر في مشاريع سريعة العائد ← أرباح صغيرة متكررة ← استنزاف للطاقة والموارد  
قائد ينتظر فرصة استثمارية عميقه ← عائد كبير ← ربح حقيقي

في العلاقات:

قائد يبني علاقات سطحية بسرعة ← يتعاونون في مشروع واحد ← يختفون بعد ذلك  
قائد يستثمر في بناء ثقة ببطء ← شراكات تمتد لسنوات ← نجاح تراكمي

المفارقة في التراث: "العجلة من الشيطان إلا في خمس..." [حديث نبوى] "إن مع العسر يسراً" [الشرح: 6] –  
أي بعد الصبر يأتي الفرج

"ومن يتق الله يجعل له مخرجاً" [الطلاق: 2] – التقوى (الصبر والوعي) تؤدي إلى المخرج (الحل)

#### 3.4 الأدب العربي: ماذا تقول عن الزمن القيادي؟

الدراسات العربية حول إدارة الوقت القيادي نادرة، لكن هناك إشارات مهمة:

القطبيوي (2025) أشار إلى أن **غياب القيادة الحسنة** في استثمار الوقت يؤدي إلى "التسبيب الإداري". عندما يرى الموظفون قادتهم مشغولاً دائماً، مضغوطاً، بلا وقت للتأمل، يقلدونه. وعندما يرون أنه يخصص وقتاً للتفكير وال العلاقات الإنسانية، يتعلمون أن العمل ليس سباقاً فقط [القطبيوي، 2025].

إسكوا (2024) أشارت إلى أن **ضعف التخطيط طويل الأجل** في المؤسسات العربية سببه ضغط المشكلات اليومية.  
لا وقت للتفكير الاستراتيجي لأننا نطفي الحرائق [إسكوا، 2024].

معهد الإدارة العامة (2019) في دراسة عن القيادة الإدارية في المملكة العربية السعودية، أشار إلى أن القيادة الفعالة تحتاج إلى توازن بين الوقت المخصص للإنجاز والوقت المخصص للتطوير والتفكير [معهد الإدارة العامة، 2019].

الخلاصة الأكاديمية:

اللازم القيادي ليس ترفاً، بل هو ضرورة استراتيجية تجاهلتها الأدب العربي حتى الآن. هذا الفصل محاولة لملء هذه الفجوة.

#### 3.5 خريطة الزمن النوعي الأسبوعية



الفكرة: لا تقسم وقتك حسب المهام فقط، بل حسب نوع الزمن. لكل نوع من العمل وقته المناسب.

الأنواع الأربع للزمن القيادي:

نوع الزمن	الوصف	متى يحدث؟	كم يحتاج أسبوعياً؟
زمن الإنجاز	العمل التنفيذي، الاجتماعات، البريد، القرارات	صباحاً (عند النشاط)	40-50%
زمن التعلم	قراءة، دراسة، حضور دورات، لقاءات مع خبراء	ظهراً (بعد الإنجاز)	15-20%
زمن العلاقات	تواصل غير رسمي مع الفريق، زيارات ميدانية، تواصل مع العملاء	فترة ما بعد العصر	15-20%
زمن التأمل	تفكير استراتيجي، كتابة، تخطيط بعيد المدى، "لا شيء"	أوقات الهدوء (ليلاً أو فجراً)	10-15%

اللازم يحدث في زمن التأمل غالباً، وقد يحدث في زمن التعلم أو العلاقات. لكنه لا يحدث أبداً في زمن الإنجاز المزدحم.

## نموذج خريطة أسبوعية (قابل للتعديل):

السبت	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس
إنجاز	إنجاز	إنجاز	إنجاز	إنجاز	إنجاز
9-11 صباحاً	11-1 ظهراً	1-3 عصراً	3-5 مساءً	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ

تعليمات الاستخدام:

1. اطبع الخريطة في بداية الأسبوع
2. ووزع مهامك حسب أنواع الزمن (لا تضع اجتماعاً في زمن التأمل)
3. التزم باللون: الأحمر (إنجاز)، أخضر (تعلم)، أزرق (علاقات)، أصفر (تأمل)
4. في نهاية الأسبوع، احسب كم ساعة أعطيت لكل لون
5. اضبط التوازن الأسبوع القادم

## 3.6 تمرين: اكتشف "اللازم" في يومك

في نهاية كل يوم، اسأل نفسك ثلاثة أسئلة:

1. هل مررت بلحظة نسيت فيها الوقت اليوم؟ (متى؟ ماذا كنت تفعل؟)
2. ما الذي منعني من الوصول إلى هذه الحالة أكثر؟ (اجتماعات؟ بريد؟ مقاطعات؟)
3. ماذا يمكنني أن أفعل غداً لأخلق مساحة للازم؟

سجل الإجابات في مفكرة صغيرة. بعد أسبوع، اقرأها كلها. ستكتشف:

- متى تتدفق حفناً (أي نوع من العمل)
- ما يقتل تدفقك (أي نوع من المقاطعات)
- كيف يمكنك تنظيم يومك لتزيد الأولى وتقلل الثانية

## 3.7 أداة: "الاجتماع الصامت" أحد أكبر قتلة اللازم هي الاجتماعات. جرب هذا النموذج البديل:

## الاجتماع الصامت (Silent Meeting)

القواعد:

1. يرسل منسق الاجتماع وثيقة تحتوي على: الهدف، المعلومات، الأسئلة المطلوب حلها
2. أول 30 دقيقة: الجميع يقرأون الوثيقة في صمت، ويكثرون ملاحظاتهم
3. بعد ذلك: نقاش مفتوح (وهو غالباً ما يكون أقصر وأكثر تركيزاً)
4. الالتزام: لا هاتف، لا بريد، لا مقاطعات

الفوائد:

- الجميع يقرأ المعلومات فعلاً (بدلاً من أن يدعى ذلك)
- الأفكار الهدامة تظهر (بدلاً من أن تسيطر الأصوات العالية)
- وقت أقل، قرارات أفضل
- فرصة للتدفق في القراءة والتفكير

جربها في اجتماع واحد هذا الأسبوع، وقارن النتائج.

### 3.8 استبانة: ما نوع وقتك؟

أجب بصدق عن العبارات التالية:

#### المحور الأول: زمن الإنجاز

1. أقضى معظم يومي في الاجتماعات والرد على البريد
2. أشعر أن يومي يمر بسرعة دون أن أنجز ما يهم حقاً
3. عندما أنظر إلى جدولي، أجد أنه مليء بمواعيد لا أتذكر من وضعها

#### المحور الثاني: زمن التعلم

4. أخصص وقتاً أسبوعياً ل القراءة خارج تخصصي الضيق
5. أحضر دورات تدريبية أو مؤتمرات بانتظام
6. أتابع التطورات الجديدة في مجال قيادتي

#### المحور الثالث: زمن العلاقات

7. أتحدث مع موظفي عن حياتهم الشخصية، لا عن العمل فقط
8. أزور أقسام المؤسسة المختلفة وأجلس مع الناس بلا جدول أعمال
9. لدي وقت للتواصل غير الرسمي مع زملائي

#### المحور الرابع: زمن التأمل

10. أخصص وقتاً أسبوعياً للتفكير في الصورة الكبيرة
11. أكتب أفكاري وتأملاتي بشكل منظم
12. أستطيع الجلوس بلا عمل "مفید" ظاهري دون شعور بالذنب

التفسير:

- إذا كانت إجاباتك "دائماً" في المحور الأول فقط: أنت في خطر. تحتاج إلى استعادة التوازن.
- إذا كانت إجاباتك متوازنة بين المحاور الأربع: أحسنت. أنت تبني لازماً.
- إذا كانت "نادراً" في كل المحاور: راجع أولوياتك. القيادة ليست سباقاً فقط.

دفاع عن التباطؤ الاستراتيجي



## 3.9 لماذا تخاف من التباطؤ؟

الخوف من التباطؤ له جذور عميقة في ثقافتنا الإدارية المعاصرة:

## أولاً: الخلط بين "التباطؤ" و"الكسيل"

نحن نخلط بين من يتباطأ استراتيجياً (يفكر بعمق) ومن يتباطأ لأنه كسول. هذا الخلط يجعل القائد يشعر بالذنب إذا لم يكن "مشغولاً" دائماً.

## ثانياً: عبادة النشاط الظاهر

في كثير من المؤسسات، يكفي من يبدو مشغولاً (مجتمعات كثيرة، بريد كثير، حركة دائمة) حتى لو كانت نتائجه ضعيفة. ويعاقب من يبدو هادئاً (يفكر، يخطط، يتأمل) حتى لو كانت نتائجه عميقة.

## ثالثاً: إدمان الأدرينالين

السرعة تفرز الأدرينالين. الإنجاز السريع يعطي نشوة. التباطؤ لا يعطي هذه النشوة. القائد يصبح مدمداً سرعة، ويُخاف من الانسحاب.

## رابعاً: الخوف من تفويت الفرص

"إذا لم نسرع، سيسبقنا المنافسون". هذا الخوف مشروع أحياناً، لكنه غالباً ما يكون مبالغأً فيه. كثير من الفرص المفقودة تعود لاحقاً، وكثير من الفرص المغتتمة بسرعة تتحول إلى كوارث.

## 3.10 تأمل: قصة السلفاة والأرنب... مرة أخرى

نعرف جميعاً قصة السلفاة والأرنب. الأرنب سريع لكنه متكبر ومتسرع. السلفاة بطيئة لكنها مثابرة ومنتظمة.

لكن القصة تروى عادة وكان العبرة هي: "لا تكن متبراً". العبرة الأعمق: **السرعة وحدها لا تكفي**. الأرنب كان سيفوز لو ركز على الهدف بدلاً من التباهي بسرعته.

في القيادة، المشكلة ليست في السرعة ذاتها، بل في:

- السرعة بلا اتجاه / السرعة بلا تركيز / السرعة بلا تفكير / السرعة التي تجعلنا نركض في الاتجاه الخطأ

## 3.11 تأمل: القائد كالنهر

النهر السريع: ضحل، صاخب، يجرف ما في طريقه، لا يعمق مجراه.

النهر البطيء: عميق، هادئ، يحفر مجراه في الصخر، يروي الأرض لقرون.

أي نهر تريده أن تكون؟

القائد البطيء كالنهر العميق:

- لا يسمع له صوت عالٍ، لكنه يحفر في الصخر
- لا يبدو متراكماً، لكنه يغير التضاريس
- لا يستعجل الوصول إلى البحر، لأنه يعلم أن الرحلة هي الهدف أيضاً

## 3.12 دفاع عن التباطؤ الاستراتيجي: سبع حجج

**الحججة الأولى:** التباطؤ يمنحك الوقت لترى الصورة الكبيرة، لا الأجزاء فقط.

**الحججة الثانية:** التباطؤ يسمح للأفكار العميقة أن تتضخم، بدلاً من إجبارها على الولادة قبل أوانها.

**الحججة الثالثة:** التباطؤ يبني الثقة مع الفريق، لأنك موجود معهم، لا تركض أمامهم.

**الحججة الرابعة:** التباطؤ يقلل الأخطاء المكلفة، لأنك تفكّر قبل أن تتدّم.

**الحججة الخامسة:** التباطؤ يسمح لك بالاستمتاع بالعمل، لا مجرد إنجازه.

**الحججة السادسة:** التباطؤ يورث المؤسسة قدرة على الصمود، لأنها لا تعتمد على سرعة قائد واحد.

**الحججة السابعة:** التباطؤ هو السرعة الحقيقية على المدى الطويل. (المفارقة المقدسة)

## 3.13 تأمل ختامي: يوم بلا ساعة

جرب هذه التجربة مرة واحدة:

في إجازتك القادمة، انزع ساعتك. أوقف منبه هاتفك. عش يوماً كاملاً بلا وقت محدد.

ستشعر في البداية بقلق غريب. "كم الساعة الآن؟ ماذا يجب أن أفعل الآن؟"

ثم، بعد ساعات، سيبدأ شيء في التغيير. ستبدأ تعيش اللحظة. ستجلس مع الناس دون أن تستعجل مغادرتهم. ستقرأ كتاباً حتى تمل، لا حتى يحين موعد شيء. ستأكل عندما تجوع، لا عندما يقول الساعة.

في ذلك اليوم، ستخبر اللازمن. وستعرف أن القيادة الحقيقة لا تصنع في سباق مع الزمن، بل في صحبة مع الزمن.



- الازمن القيادي هو وقت الانغماس الكامل والتفكير العميق، وهو شرط لقيادة المستدامة.
- من البروفيسور البطيء إلى القائد البطيء نقلنا المفهوم من السياق الأكاديمي إلى سياق القيادة.
- التدفق في التراث العربي يمكن تأصيله بمفاهيم: الخشوع، الإتقان، التفكير، السكينة.
- المفارقة المقدسة هي أن التباطؤ الاستراتيجي يؤدي إلى نتائج أسرع على المدى الطويل.
- خريطة الزمن النوعي أداة عملية لتحقيق التوازن بين أنواع الزمن الأربع.
- التباطؤ الاستراتيجي ليس كسلأ، بل هو وعي عميق بأن بعض الرحلة تحتاج إلى مشي، لا ركض.

في الفصل الرابع، سنتنقل من "الزمن" إلى "الإنسان"، ونناقش تكوين القائد البطيء: كيف نبني قائداً مستداماً منذ البداية؟

## الفصل الرابع

تكوين القائد البطيء

القائد البطيء يُصنع، لا يولد

مدخل تأملي: شابان ومساران

خالد تخرج من كلية إدارة الأعمال بتقدير امتياز. حفظ النظريات، وأنفق النماذج، وتدرب على كتابة الخطط الاستراتيجية. بعد خمس سنوات، أصبح مديرًا تنفيذياً. بعد عشر سنوات، استقال بعد أزمة قلبية، وترك شركة تحقق أرباحاً لكن موظفيها يكرهون الصباح.

سالم تخرج من كلية الآداب (قسم الفلسفة). لم يدرس التسويق ولا المحاسبة. أول وظيفة له كانت في مبيعات. تعلم من الزملاء، وقرأ بينهم، وتأمل كثيراً. بعد خمس سنوات، كان يقود فريقاً مبدعاً. بعد عشر سنوات، أسس شركته الخاصة التي رفضت عروض استحواذ لأن "البيع ليس الهدف".

السؤال : أين تُصنع القيادة الحقيقة؟ في قاعات المحاضرات أم في دهاليز الحياة؟

في هذا الفصل، نجازف بفكرة خطيرة: **كليات إدارة الأعمال**، كما هياليوم، قد تكون أعداء القيادة المستدامة. نعم، تمنح أدوات، لكنها تصادر العمق. نعم، تعلم نجاحاً، لكن نجاحاً قصير النظر.

سنحاول بناء رؤية بديلة: كيف نصنع قائدًا بطيئاً منذ البداية؟

مراجعة نقدية لمناهج إدارة الأعمال



4.1.1 معاذًا علمتنا كليات إدارة الأعمال خطأ؟

لن ننكر فضل كليات إدارة الأعمال. علمت أجياً كيف:

- تعد القوائم المالية [الجامعة العربية المفتوحة، 2026]
- تخطط استراتيجياً [كليات الشرق العربي، 2025]
- تقود فرق العمل [منشآت، 2025]

لكن هذه المعارف الضرورية أصبحت كافية في تصورنا، وهذا هو الخطأ. دراسات نقدية عديدة (عربية وغربية) تشير إلى أن كليات إدارة الأعمال تنتج فنيين أكثر مما تنتج قادة [نطّور، 2025].

أولاً: عبادة التحليل على حساب التركيب

مناهجنا تركز على "التفكير التحليلي" (تقسيم المشكلات إلى أجزاء). لكن القيادة تحتاج إلى "تفكير تركيبي" (ربط الأجزاء في صورة كلية). القائد لا يحل فقط، بل يركب، يستشعر، يخمن، يثق بحسه. هذه المهارات لا تُدرس في مقرراتنا [الجامعة العربية المفتوحة، 2026].

**ثانياً: وهم الموضوعية الكمية**

نتعامل مع الأرقام وكأنها "حقائق موضوعية" ونسى أن وراء كل رقم:

- إنسان يعاني أو يفرج
- قرارات سابقة كانت ظناً لا يقيناً
- سياقاً ثقافياً واجتماعياً لا يظهر في الجداول

**ثالثاً: إهمال بعد الأخلاقي**

ندرس "أخلاقيات الأعمال" كمادة هامشية (إن وجدت). نادرًا ما نناقش أسلمة مثل:

- متى يكون الربح حراماً أخلاقياً وإن كان حلالاً قانونياً؟
- هل يمكن أن تكون ناجحاً وظيفياً وفاشلاً إنسانياً؟
- ما حدود ولائي لمؤسستي إذا تعارض مع ضميري؟

**رابعاً: تعظيم البطل المنفرد**

معظم دراسات الحالة التي ندرسها تدور حول "قائد بطول" أنقذ الشركة. نادرًا ما ندرس قصص فرق ناجحة، أو مؤسسات تدار بتواضع جماعي. نصنع أبطالاً وهميين، ثم نتفاجأ عندما يفشلون [تطور، 2025].

**خامساً: العزلة عن السياق**

مناهجنا مستوردة، ودراسات الحالة أجنبية، والنماذج الغربية. نادرًا ما نناقش:

- كيف يقود القائد في مجتمع عربي تقليدي؟
- كيف تختلف إدارة شركة عائلية عن شركة مساهمة؟
- كيف نواجه تحديات البيروقراطية والفساد بوصفها جزءاً من الواقع، لا استثناءً؟

**4.2 مراجعة عينة من مناهج جامعات عربية**

دعنا ننظر إلى ما نقدمه بعض مؤسساتنا الأكاديمية:

**الجامعة العربية المفتوحة (مصر): [2026]**

المقررات الإجبارية: محاسبة، إدارة، تسويق، تمويل.

المقررات الإنسانية: مهارات اتصال بالعربية (مقرران فقط).

النتيجة: خريج يعرف موازنة لكنه لا يعرف كيف يحاور إنساناً مكتتبًا في فريقه.

**كليات الشرق العربي: [2025]**

أهداف البرنامج: فهم الممارسة الإدارية، إعداد الأهداف، تحفيز الأفراد، تقييم الأداء.

لا ذكر للفلسفة أو الأدب أو التاريخ أو التأمل. الخريج "فاعل" لكنه ليس "مفكراً" [كليات الشرق العربي، 2025].

**برامج تطوير القيادة في السعودية [منشآت، 2025]:**

برنامج "هدف للقيادة" (12 أسبوعاً) يركز على: قيادة فريق العمل، قيادة الأعمال، اتخاذ القرارات. ممتاز، لكن أين

مساحة التفكير النقدي؟ أين التعرض للفلسفة والفن والأدب؟ [منشآت، 2025].

## الخلاصة:

الخريج العربي يتقن "الأدوات" لكنه يفتقر إلى "الحكمة". يعرف "كيف" يفعل، لكنه نادراً ما يسأل "لماذا" يفعل.

## 4.3 المناهج المفقودة: فلسفة، أدب، تاريخ، تأمل

القيادة الحقيقية تحتاج إلى توسيع الوعي، لا مجرد تكيس المعرفة. وأربعة مجالات مهمة في تعليمنا الإداري هي بالضبط ما يحتاجه القائد البطيء:

أولاً: الفلسفة – لأن القيادة أسلمة كبيرة

الفلسفة تعلم القائد كيف يسأل:

- ما معنى النجاح حقاً؟
- ما العدالة في توزيع المكافآت؟
- هل الغاية تبرر الوسيلة؟

القائد الذي درس فلسفة يستطيع أن يرى ما وراء الأرقام. يعرف أن "الربح" ليس القيمة الوحيدة، وأن "الكفاءة" ليست الفضيلة المطلقة [تطور، 2025]. في حوار مع الجزيرة، يؤكّد خبير القيادة سليم نظور أن الفكر أساس نهضة الشعوب، وأن القيادة الفكرية هي ما يصنع الفارق بين أمة وأمة [تطور، 2025].

ثانياً: الأدب – لأن القيادة حكايات

الأدب يعلم القائد:

- كيف يرى العالم بعيون مختلفة
- كيف يفهم التعقيد الإنساني (لا يوجد شخص "شرير" بالكامل ولا "طيب" بالكامل)
- كيف يروي حكايات تلهم الآخرين

القائد الذي يقرأ روايات يفهم موظفيه بعمق. يعرف أن وراء كل تقصير قصة، وأن وراء كل نجاح حكاية لا تظهر في التقرير.

ثالثاً: التاريخ – لأن القيادة لا تبدأ من الصفر

التاريخ يعلم القائد:

- أن المشكلات الحالية ليست جديدة كلها
- أن الحلول السريعة غالباً ما تفشل
- أن العبرة ليست في النجاح فقط، بل في فهم أسباب الفشل

القائد الذي يقرأ التاريخ لا يكرر أخطاء من سبقوه. يعرف أن "الجديد" غالباً ما يكون "قديماً منسياً".

رابعاً: التأمل – لأن القيادة تحتاج صمت

التأمل ليس ديناً، بل هو مهارة:

- الجلوس مع الذات بلا مشتتات
- مراجعة القرارات السابقة
- استشعار المستقبل قبل أن يأتي

مناهجنا لا تعلم التأمل. بل تعلم "الانشغال الدائم". القائد المتأمل يرى ما لا يراه المنشغلون.

#### 4.4لماذا يحتاج القائد لقراءة روایات؟ (تأمل خاص)

الروایات تكذب، لكنها تكذب كي تقول حقيقة أعمق.

القارئ الجيد للروایات:

- يتعاطى مع الشخصيات: يعيش معها فرحاً وحزناً. هذا التدريب العاطفي هو ما يحتاجه القائد ليفهم فريقه.
- يتقبل الغموض: الرواية الجيدة لا تقدم إجابات واضحة. تعيش في مساحات رمادية. القيادة أيضاً مساحات رمادية.
- ينتظر: الرواية تحتاج وقتاً لا يمكن "استعجال" رواية. القيادة أيضاً تحتاج وقتاً.
- يستمتع بالتفاصيل: الرواية تعيش في التفاصيل الصغيرة. القائد البطيء يرى التفاصيل التي يغفل عنها المستعجلون.

سؤال: كم قائدأً عربياً يقرأ رواية في الشهر؟ الإجابة المحزنة: قليلاً جداً. ولعل هذا أحد أسباب أزمتنا.

#### 4.5 برنامج مقترن: سنة تأسيسية لقائد المستقبل

هذا البرنامج ليس بديلاً عن دراسة إدارة الأعمال، بل هو تمهد لها أو مواز لها. يمكن تقديمها كـ"سنة تأسيسية" قبل الالتحاق بكليات الإدارة، أو كبرنامج مواز لطلاب السنوات النهائية، أو كدورة مكثفة للمديرين الشباب.

الفكرة: عام كامل (أو 12 أسبوعاً مكثفاً) لا يدرس فيه "إدارة" بالمعنى التقليدي، بل يُدرّب على توسيع الوعي.

هيكل البرنامج (12 أسبوعاً، يومان أسبوعياً)

المحتوى	الموضوع	الأسبوع
-نقد نموذج القائد الحالي -مقدمة في القيادة البطيئة -التعارف وبناء المجموعة	مدخل: لماذا هذا البرنامج؟	1-2
-قراءات في الأخلاق (أرسزو، الكندي، كانط) -مناقشات: هل الغاية تبرر الوسيلة؟ -تطبيق: تحليل قرار أخلاقي صعب	الفلسفة للفادة	3-4

اللقاء رقم 5-6	الأدب والقيادة	قراءة رواية قصيرة (مثل "الأجنحة المتكسرة" لجبران) تحليل الشخصيات كدراسة حالة تمرين كتابة: اكتب حكاية موظف
اللقاء رقم 7-8	التاريخ كمرأة	دروس من التاريخ العربي: قادة نجحوا وفشلوا لماذا تكرر المؤسسات نفس الأخطاء؟ تطبيق: تحليل تاريخي لمؤسسة عربية
اللقاء رقم 9-10	التأمل وممارسته	جلسات تأمل جماعية تدوين اليوميات المشي التأمل (بدون أهداف)
اللقاء رقم 11-12	مشروع التخرج	يختار كل مشارك مشروعًا شخصيًّا يطبق ما تعلمه في سياقه الخاص يعرض على المجموعة للنقد

## 6. تفاصيل بعض الجلسات

## جامعة الفلسفة (نموذج):

- نص: فقرة من "الأخلاق إلى نیقوماخوس" لأرسطو (الفضيلة كوسط بين رذيلتين)
- نقاش: ما الفضيلة الوسط في القيادة؟ (مثلاً: الشجاعة بين الجبن والتهور)
- تطبيق: حل قائداً تعرفه – هل كان متوازناً أم متطرفاً؟

## جامعة الأدب (نموذج):

- قراءة: قصة قصيرة (مثلاً "ساعة الكوكو" ليوسف إدريس)
- نقاش: من هي الشخصية الأكثر شبهاً بقائد؟ لماذا؟
- تمرين: اكتب صفة واحدة في دفترك عن موقف إنساني مؤثر في عملك

## جامعة التأمل (نموذج):

- 10 دقائق: جلوس صامت (نركز على التنفس)
- 10 دقائق: تأمل موجه (تخيل مؤسستنا بعد 10 سنوات)
- 10 دقائق: تدوين ما جاء في التأمل
- 10 دقائق: مشاركة اختيارية

## 4.7 أدوات التقييم في البرنامج

لا نستخدم امتحانات تقليدية. بدلاً منها:

أولاً: دفتر التأمل الأسبوعي  
يكتب المشارك كل أسبوع:

- ما الذي تعلمنه هذا الأسبوع عن نفسي؟

- ما الذي فاجأني؟

- كيف سأطبقه في عملي؟

**ثانياً: مشروع التخرج**

عمل فردي (أو جماعي) يطبق فكرة البرنامج على مشكلة حقيقة في مؤسسة المشارك. يُقيّم حسب:

- عمق التحليل (لا حلوله)

- الصدق في مواجهة التعقيد

- قابلية التطبيق

**ثالثاً: تقييم الأقران**

في نهاية البرنامج، يُقيّم كل مشارك زملاءه بناءً على:

- كيف كان حضوره في الناقاشات؟

- هل أضاف للأخرين؟

- هل كان صادقاً مع نفسه؟

للتتأمل ..

**إعادة تعريف النجاح القيادي**



**4.8 دراسة حالة: خريج جامعة عربية أعاد تعريف النجاح**

الاسم: مهند (اسم مستعار بناءً على طلبه)

التعليم: بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة مصرية (تقدير جيد جداً)

الخبرة 15 سنة في شركات متعددة

**المسار التقليدي:**

كان مهند يسير وفق الخطة: يريد منصب مدير في الأربعينات، ثم رئيس تنفيذي في الخمسينات. حقق تقدماً سريعاً. لكنه في سن 38، كان:

- مطلقاً (الزوجة لم تحتمل غيابه الدائم)

- مصاباً بارتفاع ضغط مزمن

- أباً غالباً عن أولاده

- مديرًا ناجحاً ظاهرياً، لكن فريقه يشتكي من قسوته

**التحول:**

في دورة تدريبية عن "القيادة الوعائية" (إحدى تطبيقات القيادة البطيئة)، اكتشف مهند أنه "ناجح فاشل". قرر:

- تقليل ساعات العمل (من 12 إلى 8 يومياً)

- تخصيص يوم خميس أسبوعياً للعائلة فقط

- بدأ قراءة روايات (كان يقرأ كتب إدارة فقط)

- التحق بجلسات تأمل أسبوعية

**النتيجة بعد سنتين:**

- شركته: أرباحها استقرت (لم تتخفض كما توقع زملاؤه)
- فريقه: أصبح أكثر إبداعاً وولاءً
- صحته: تحسنت كثيراً
- علاقته بأولاده: للمرة الأولى يشعر أنه أب حقيقي

**تعريفه الجديد للنجاح:**

"النجاح هو أن تتم ليلاً مرتاحاً الضمير، وأن تستيقظ صباحاً مشتفاً للعمل، وأن ينظر إليك أبناءك بفخر لا بأسف. كل شيء آخر يمكن شراؤه أو تعويضه، لكن الروح إذا انكسرت، لا يجبرها راتب ولا ترقية".

#### 4.9. تأمل: القائد كإنسان كامل

ماهينا ننتج "قائداً ناقصاً": يعرف الأرقام لكنه يجهل المشاعر، يتقن الخطابة لكنه يفشل في الإلصاق، يخطط للمستقبل لكنه ينسى الحاضر.

القائد الكامل يحتاج إلى:

الجانب	ما ينمي
العقل	الفلسفة، التحليل، التفكير النقدي
القلب	الأدب، العلاقات، التعاطف
الجسد	الرياضة، الصحة، الراحة
الروح	التأمل، الوعي، المعنى

لا يمكن اختصار إنسان في جانب واحد. ومن يحاول، يصنع قائداً مشوهاً.

#### 4.10. تأمل ختامي: شجرة القائد البطيء

شجرة القائد البطيء:

- **الجذور:** فلسنته، أخلاقه، تاريخه (هذا ما يثبته في العاصفة)
- **الجذع:** مهاراته الإدارية (تحليل، تخطيط، تنفيذ)
- **الأغصان:** علاقاته، شبكاته، تأثيره في الآخرين
- **الثمار:** إنجازاته، أرباحه، نجاحاته المرئية

ماهينا التقليدية ترتكز على الجذع والثمار. تهمل الجذور، فتأتي العاصفة فتقصف الشجرة.

القائد البطيء يبني جذوره أولاً. يعرف أن الثمار تأتي في وقتها، لكن الجذور تحتاج سنين من الصبر والرعاية.



- **كليات إدارة الأعمال** تنتج فنيين أكثر مما تنتج قادة. تعلم الأدوات لكنها تهمل الحكمة.
  - **المناهج المفقودة** (فلسفة، أدب، تاريخ، تأمل) هي بالضبط ما يحتاجه القائد ليرى الصورة الكبيرة.
  - **البرنامج المقترن** (12 أسبوعاً) محاولة متواضعة لسد هذه الفجوة، يمكن تطويره وتكييفه حسب السياق.
  - دراسة حالة مهند تذكرنا أن النجاح الحقيقي لا يُقاس بالمنصب والراتب فقط، بل بجودة الحياة وعلاقتنا بأنفسنا ومن نحب.
  - **القائد الكامل** هو من يوازن بين العقل والقلب والجسد والروح.
- في الفصل الخامس، سننتقل من "تكوين القائد" إلى "الذكاء العاطفي المؤسسي": كيف نبني مشاعر إيجابية جماعية تدعم الاستدامة؟

#### قائمة المراجع الأولية

- الجامعة العربية المفتوحة (مصر). (2026) فهرس المقررات – كلية الدراسات التجارية .(مصدر إلكتروني)
- كليات الشرق العربي. (2025) برنامج بكالوريوس إدارة الأعمال .(مصدر إلكتروني)
- منشآت (صندوق تنمية الموارد البشرية السعودي). (2025) برنامج هدف للقيادة .(مصدر إلكتروني)
- نظور، سليم (2025). خبير القيادة سليم نظور: الفكر أساس نهضة الشعوب .الجزيرة نت، 27 فبراير 2025. [حوار]
- بركة، أحمد سعيد حسن (2025). القيادة المستدامة في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة مجلة الباحثين، 1 (2). (دراسة عن القيادة المستدامة)
- العرдан، أمل (2019). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعة السعودية الناشئة .المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسيّة، 4 .(13)(دراسة أكاديمية)

## الفصل الخامس

الذكاء العاطفي المؤسسي  
المشاعر الإيجابية ليست رفاهية، بل وقود الاستدامة

### مدخل تأملي: يوم انفجر المدير

كان "فهد" مديرًا ناجحًا في شركة كبرى. يصل مبكرًا، ينتهي متأخرًا، أرقامه ممتازة. لكن في اجتماع الإداره، انفجر فجأة: صرخ في زملائه، اتهمهم بالتأمر عليه، وخرج مغلقاً الباب بعنف.

بعد أسبوع، استقال. قال لصديقه المقرب: "لم أعد أتحمل. كل شيء كان يترافق في داخلي، وأخيراً انفجرت في اليوم الخطأ وأمام الناس الخطأ".

القصة لا تنتهي هنا. الشركة خسرت مديرًا كفؤًا. الفريق خسر قائدتهم. العمالء خسروا من يتابعهم. لكن الأهم: لم يسأل أحد: لماذا وصل فهد إلى هذه الحالة؟

هذا الفصل يحاول أن يسأل هذا السؤال. ليس عن فهد فقط، بل عن آلاف القادة الذين ينفجرون في صمت، أو ينقلبون على فرقهم، أو يصبحون عبئاً على مؤسساتهم... وكل ما كانوا يحتاجونه هو بيئة عاطفية صحية.

### مراجعة الدراسات العربية عن المشاعر في العمل



#### 5.1 من الذكاء العاطفي الفردي إلى الذكاء العاطفي الجماعي

الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) يعني "القدرة على تحديد وفهم وإدارة المشاعر، للفرد ذاته ولمن حوله، بما يمكن من التعامل مع العلاقات الشخصية بنوع من التعاطف" [بكه، 2025]. ويتكون من خمسة عناصر أساسية: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التحفيز، التعاطف، والمهارات الاجتماعية.

لكن المشكلة أننا ظللنا عقوداً نتعامل مع الذكاء العاطفي كـ"ملكة فردية": القائد الذي عاطفياً هو من يفهم مشاعره ومشاعر الآخرين. هذا صحيح، لكنه غير كافٍ.

ما هو الذكاء العاطفي المؤسسي؟  
هو المناخ العاطفي السائد في المؤسسة، والذي يتشكل من:

- مجموع مشاعر الأفراد (رضا، قلق، ثقة، خوف)
- أنماط التعامل المقبولة (هل البكاء مقبول؟ هل الغضب مسموح؟)
- "الخطاب العاطفي" المسموح به (ماذا يمكننا أن نقول عن مشاعرنا؟)

الفرق جوهري:

الذكاء العاطفي الفردي	الذكاء العاطفي المؤسسي
صفة في شخص القائد	خاصية في ثقافة المؤسسة
يركز على وعي القائد بذاته	يركز على وعي المؤسسة بمناخها
القائد يفهم مشاعر فريق	الفريق يستطيع التعبير عن مشاعره
إذا رحل القائد، يختفي	يبقى بعد رحيل الأفراد

## 5.2 المناخ العاطفي للمؤسسة: مفهومه وأهميته

المناخ الإداري (Managerial Climate) هو "البيئة النفسية التي يحدث فيها السلوك التنظيمي, [Wikipedia] 2024". ويشمل العلاقات والتفاعلات التي تساهم في تشكيل بيئة مكان العمل.

منذ سبعينيات القرن الماضي، قدم الباحث "دبليو تشارلز ريدينغ" نموذج "المناخ الإداري المثالي Ideal" الذي يربط وظائف القيادة بمناخ الاتصال التنظيمي. وادعى ريدينغ أن "مناخ الاتصال في المنظمة أكثر أهمية من مهارات أو تقنيات الاتصال (متخذة بمفردها) في إنشاء منظمة فعالة."

### مكونات المناخ الإداري المثالي حسب ريدينغ:

- الثقة: يجب الحفاظ على الثقة والمصداقية في العلاقات بين أعضاء المنظمة على جميع المستويات.
- الدعم: يجب أن يشعر الموظفون بالحرية في التحدث بما يدور في أذهانهم في جو من القبول.
- الافتتاح: يجب أن تكون الديناميكيات في الإطار التنظيمي واضحة وخلالية من الالتباس.
- التركيز على الأهداف عالية الأداء: الالتزام بالإنجذبة العالمية والجودة العالمية.
- صنع القرار التشاركي: استشارة الموظفين في عملية صنع القرار.
- الروابط العاطفية: إذا شعر الموظفون بارتباط عاطفي بالعمل، سيكونون أكثر إنتاجية.

هذا هو الذكاء العاطفي المؤسسي في صورته الأولى. مؤسسة ذكية عاطفياً هي التي توفر فيها هذه العناصر الستة.

## 5.3 الدراسات العربية: ماذا تقول عن المشاعر في العمل؟

دراسة جامعة الموصل (2026) دراسة حديثة عن "القيادة الإبداعية والتمكين المستدام" أشارت إلى أن المنظمات التي تقودها قيادة مبدعة تؤثر في قدرتها على البقاء والنمو عبر تشجيع روح الإبداع. القيادة الإبداعية هنا تعني القدرة على فهم وتحفيز الآخرين [خير الدين وآخرون، 2026]. وهذا يرتبط مباشرة بالذكاء العاطفي.

دراسة القطبيوي (2025) أشارت إلى أن غياب القدوة الحسنة وعدم قدرة المديرين على تقديم العلاقات الإنسانية من أهم عوامل انتشار التسيب الإداري [القطبيوي، 2025]. العلاقات الإنسانية هنا تعني المناخ العاطفي.

دراسات الذكاء العاطفي في السياق العربي: تشير مصادر عربية إلى أن الذكاء العاطفي يساعد في:

- خلق بيئة عمل صحية / زيادة الاحتفاظ بالموظفين / تقليل التوتر في مكان العمل / تحقيق اتصال أفضل [بكة، 2025]

دراسات المناخ العاطفي: أدوات مثل "مؤشر مناخ القيادة LCI" بدأت تنتشر في المنطقة العربية، وتساعد المؤسسات على قياس:

- ما هو شعور الموظفين تجاه العمل في البيئة الحالية؟

- ما هو شعورهم تجاه قيادتهم؟

#### 5.4 لماذا المشاعر الإيجابية وفقد الاستدامة؟

العلاقة بين المشاعر والاستدامة ليست ترفاً فكريأً، بل هي علاقة سببية:

- المشاعر الإيجابية (ثقة، انتماء، تقدير) تولد ولاء، والولاء يولد استقراراً، والاستقرار يولد استدامة.
- المشاعر السلبية (خوف، غضب، إحباط) تولد دوران موظفين، والدوران يولد فقدان خبرة، وفقدان الخبرة يقتل الاستدامة.

تقرير منظمة الصحة العالمية (2024) يشير إلى أن تغير المناخ سبب وفيات إضافية. لكن هناك مناخ آخر يقتل بصمت: **المناخ العاطفي السام** في العمل يقتل الروح المعنوية، ويقتل الإبداع، ويقتل الولاء.

**القيادة الخضراء (Green Leadership)** تشير إلى قدرة القادة على إحداث تغيير إيجابي في الاستدامة البيئية. لكن هؤلاء القادة يحتاجون إلى ذكاء عاطفي عالٍ ليقودوا فرقهم نحو هذا الهدف. عندما يُظهر القادة التزاماً حقيقياً بقيمة (الاستدامة)، يرسخونها في ثقافة المؤسسة.

كيف نبني ذكاءً عاطفياً مؤسسيأً؟

#### 5.5 مقياس المناخ العاطفي (معيار عربي مقترن)

هذا المقياس محاولة لتقديم أداة عربية تقيس المناخ العاطفي في المؤسسة. يتكون من 24 عبارة موزعة على 6 أبعاد (مستوحاة من نموذج ريدينغ).

تعليمات: أجب عن كل عبارة بدرجة من 1 (لا ينطبق أبداً) إلى 5 (ينطبق دائماً).

البعد الأول: الثقة

1. أثق في أن زملائي سيدعمونني عند الحاجة
2. وعود الإدارة عادة ما تتحقق
3. أستطيع التحدث بصراحة مع مديرني دون خوف
4. المعلومات المهمة تصل إلينا بشفافية

البعد الثاني: الدعم

5. عندما أواجه مشكلة، أجد من يساعدني
6. الإدارة تهتم بمشاكل الموظفين الشخصية
7. أشعر أنني مقبول في فريقي كما أنا
8. هناك من يستمع لي عندما أحتاج للتحدث

البعد الثالث: الانفتاح

9. أستطيع انقاد قرار دون أن أعقاب
10. الاختلاف في الرأي مقبول في مؤسستنا
11. لا توجد مواضيع "ممنوعة" للنقاش
12. أستطيع اقتراح أفكار جديدة دون خوف من السخرية

البعد الرابع: الاحترام

13. يعاملونني بكرامة بغض النظر عن منصبي
14. الخلافات المهنية لا تتحول إلى خلافات شخصية
15. الجميع يحترمون وقت الآخرين
16. لا أشعر بالإهانة أو التقليل في اجتماعات العمل

البعد الخامس: التقدير

17. عندما أنجز عملاً جيداً، يحتفى بي
18. جهودي الإضافية تلاحظ وتُقدر
19. أشعر أن عملي مهم ومؤثر
20. الترقىات تتم بناءً على الكفاءة لا المسوبيّة

البعد السادس: الأمان النفسي

21. أستطيع أن أخطئ وأنتعلم دون أن أعقاب
22. لا أخاف من فقدان وظيفتي إذا عبرت عن رأيي
23. المشاعر الإنسانية مقبولة في العمل (فرح، حزن، حتى دموع)
24. أشعر أن مؤسستي تهتم بي كإنسان، لا كأداة إنتاج

التفسير:

- متوسط 4-5: مناخ عاطفي ممتاز. أنت في مؤسسة ذكية عاطفياً.
- متوسط 4-3: مناخ جيد لكن يحتاج تطويراً.
- متوسط 3-2: مناخ متعب. هناك مشاكل عاطفية تحتاج معالجة.
- متوسط أقل من 2: بيئة سامة. الاستدامة مستحيلة في هذا المناخ.

5.6 نموذج القائد كمشاعر أول

القائد في المؤسسة الذكية عاطفياً ليس مجرد "صانع قرارات"، بل هو مهندس للمشاعر. كيف يفعل ذلك؟

1. يكون قدوة عاطفية:

- لا يخفي مشاعره تماماً (فيصبح آلياً بارداً)
- ولا يفرغها دون وعي (فينفجر في الآخرين)
- بل يعبر عنها بطريقة منضبطة، ويعرف بها: "أنا متعب اليوم"، "هذا القرار أحزنني"، "أنا فخور بكم"

2. يخلق مساحة آمنة للمشاعر:

- يسأل فريقه: "كيف حالكم حقاً؟" وينتظر الإجابة
- لا يعاقب من يظهر مشاعره (حتى لو كانت سلبية)
- يتقبل أن الموظف إنسان، له أيامه السيئة

3. يقرأ المشاعر الجماعية:

- يلاحظ متى يسود الإحباط في الفريق
- يتدخل قبل أن يتحول الإحباط إلى احتراق وظيفي
- يحتفل بالإنجازات بطريقة تلمس المشاعر (لا مجرد بريد إلكتروني)

4. يبني لغة عاطفية للمؤسسة:

- يستخدم كلمات تعبّر عن المشاعر (نحن فخورون، نشعر بالقلق، نتمنى...)
- يشجع فريقه على استخدام نفس اللغة
- يجعل التعبير عن المشاعر "طبيعياً" لا "عيباً"

5. أدوات عملية لتحسين المناخ العاطفي

الأداة 1: اجتماع "كيف الحال؟" الشهري

- مرة في الشهر، اجتماع قصير (30 دقيقة) هدفه الوحيد: الحديث عن المشاعر
- لا جداول أعمال، لا قرارات، لا متابعة
- الجميع يجيبون عن سؤال واحد: "كيف تشعر في العمل هذه الأيام؟"
- القائد يستمع فقط (لا يدافع، لا ييرر، لا يعد بحلول فورية)

الأداة 2: صندوق المشاعر

- صندوق (ورقي أو إلكتروني) يضع فيه الموظفون مشاعرهم anonymously
- المشاعر فقط، لا شكوى، لا مقترحات: "أنا قلق من التغييرات الجديدة"، "أنا سعيد بالثقة التي أعطيت لي"
- ثقراً في اجتماع الإدارة (بدون نكر أصحابها)، ويناقش: لماذا يشعر الناس هكذا؟

الأداة 3: بطاقة المشاعر اليومية

- بطاقة صغيرة يملؤها كل موظف في نهاية اليوم (دقيقة واحدة)
- ثلاثة أسئلة: اليوم شعرت بـ...، لأن...، ما الذي يمكن أن يحسنه الغد؟
- القائد يقرأها (مع ضمان الخصوصية) ليفهم المناخ العاطفي العام

#### الأداة 4: عيادة المشاعر

- وجود مستشار نفسي (حتى ولو جزئياً) متاح للموظفين
- ليس لـ"المرضى النفسيين" فقط، بل لأي موظف يريد تفريغ مشاعره بأمان
- في بعض الشركات العالمية، هذا أصبح أساسياً. في شركتنا العربية، نستحب أن نطلب مساعدة نفسية. هذا خطأ.

#### 5.8 استبانة: هل أنت قائد ذكي عاطفياً؟

أجب بصدق عن العبارات التالية:

الوعي الذاتي:

1. أعرف تماماً ما هي المشاعر التي أمر بها في معظم أوقاتي
2. أستطيع تحديد ما الذي يثير غضبي أو قلقي بالضبط
3. أترى لنفسي عندما أكون مخطئاً

إدارة الذات:

4. أستطيع التحكم في انفعالاتي حتى في المواقف الصعبة

5. قيل أن أتخذ قراراً تحت ضغط، آخذ نفساً عميقاً وأفكر

6. لا أنفجر في وجه موظفي مهما كنت غاضباً

التعاطف:

7. أحاول فهم وجهة نظر موظفي قبل أن أحكم عليهم

8. أسأل فريقي عن مشاعرهم، لا عن إنجازاتهم فقط

9. أستطيع "قراءة" الحالة المزاجية للفريق بمجرد الدخول إلى المكتب

المهارات الاجتماعية:

10. أبني علاقات إنسانية مع فريقي خارج نطاق العمل

11. أحول الخلافات بين أعضاء الفريق بطريقة ترضي الجميع

12. أشجع التعاون وأحتفل بالنجاحات الجماعية

التقييم:

- 10-12 نعم: أنت قائد ذكي عاطفياً. حافظ على هذا.
- 9-7 نعم: أنت في الطريق الصحيح، لكن تحتاج تطويراً.
- أقل من 7 نعم: الذكاء العاطفي يحتاج تدريباً. ابدأ اليوم.

لتأمل ..  
قائد يبكي... هل هذا مقبول؟

## سؤال الثقافة العربية 5.9

في ثقافتنا العربية، هناك صورة نمطية للقائد: رجل (أو امرأة) صارم، لا يبسم كثيراً، لا يظهر ضعفاً، ولا يعبر عن مشاعره. هذه الصورة موروثة من أنماط قيادية تقليدية (العشيرة، القبيلة، المؤسسة العسكرية).

لكن السؤال: هل هذه الصورة تصلح لعالم اليوم؟

حجة "القائد القوي": "القائد لا يجب أن يبكي لأن هذا "ضعف". الموظفون سيفقدون ثقفهم بقائد يبكي. القائد يجب أن يكون صخرة تتحطم عليها الأمواج.

حجة "القائد الإنساني": "البكاء ليس ضعفاً، بل هو تعبير عن إنسانية. القائد الذي يبكي مع فريقه في لحظة حزن (وفاة موظف، فشل مشروع، أزمة مؤسسية) يخلق رابطاً إنسانياً لا تصنعه المجتمعات.

شاهد من الواقع: عندما بكى ستيف جوبز في إحدى مؤتمرات آبل، لم يقل أحد "إنه ضعيف". قالوا "إنه إنسان يؤمن بما يفعل". عندما يبكي قائد عربي أمام فريقه... ماذا يقولون؟

## 5.10 تأمل: الدموع في التراث العربي

التراث العربي ليس غريباً عن المشاعر. بكاء النبي محمد ﷺ على ولده إبراهيم مشهور: "تدمع العين ويحزن القلب، ولا تقول إلا ما يرضي رب". بكاء الخلفاء والصحابة والأمراء مسجل في كتب التاريخ. لم يكونوا يرون في الدموع ضعفاً، بل رقة قلب وإيماناً.

متى تحول البكاء إلى "عار"؟ ربما مع تأثرنا بأنماط القيادة الغربية في العصر الصناعي، التي جعلت من الإنسان "آلة إنتاج". الآلة لا تبكي، فلماذا يبكي القائد؟

## 5.11 مشاعر القائد المskوت عنها

هناك مشاعر يعيشها القائد لكنه لا يعبر عنها أبداً:

- **الخوف**: من الفشل، من القرارات المصيرية، من المستقبل
- **الوحدة**: "It's lonely at the top": ليست مجرد مقوله، بل حقيقة يعيشها كل قائد
- **الحزن**: على زملاء رحلوا، على فرص ضاعت، على أحلام لم تتحقق
- **الغيرة**: أحياناً من نجاح آخرين (ثم يشعر بالذنب لأنه يغار)
- **الندم**: على قرارات خاطئة لا يمكن التراجع عنها

عندما يكتب القائد هذه المشاعر، إما أن ينفجر يوماً (مثل فهد في مدخل الفصل)، أو يمرض جسدياً (ضغط، سكر، قلب)، أو يتحول إلى إنسان بارد قاسٍ.

العلاج: ليس بأن يتحول القائد إلى "مشاعر فيدي" يتحدث عن مشاعره كل ساعة. بل بأن:

- يعترف لنفسه بوجود هذه المشاعر
- يجد مساحة آمنة للتعبير عنها (صديق، مرشد، مستشار)

- يسمح لنفسه بأن يكون إنساناً، لا صنماً

#### 12.5 تأمل ختامي: شركة بلا مشاعر... كم تعمّر؟

تخيل شركة:

- موظفوها كالألات: لا يغضبون، لا يفرحون، لا يحزنون
- قائدتها كالحاسوب: يحل ويتخذ قرارات بلا مشاعر
- علاقاتها كلها رسمية: لا صداقات، لا أعياد ميلاد، لا تعزية في وفاة

كم تعمّر هذه الشركة؟

التاريخ يقول: لا تعمّر طويلاً. لأن الإنسان لا يتحمل العمل في بيئة "لإنسانية". سبّرها لأول فرصة، أو سبّرها، أو سينهار.

الشركات المستدامة هي التي تدرك أن المشاعر ليست رفاهية، بل هي الوقود الذي يحرك الإنسان. والمؤسسات التي تحضن المشاعر الإنسانية (وتضع لها حدوداً طبيعية) هي التي تستحق البقاء.



- **الذكاء العاطفي المؤسسي** هو مجموع المناخ العاطفي السائد في المؤسسة، ويتجاوز الذكاء العاطفي الفردي للقائد.
- **المناخ العاطفي** يتكون من: الثقة، الدعم، الانفتاح، الاحترام، التقدير، والأمان النفسي.
- **الدراسات العربية** تؤكد أهمية العلاقات الإنسانية والقدوة الحسنة في خلق بيئة عمل منتجة.
- **مقياس المناخ العاطفي** أداة عربية مقترحة لتشخيص الحالة العاطفية للمؤسسة.
- **القائد كمشاعر أول** هو مهندس لمناخ العاطفي، لا مجرد مدير مهام.
- **الدموع في القيادة** ليست ضعفاً، بل تعبير عن إنسانية، شريطة أن تكون في سياقها الطبيعي.

في الفصل السادس، سنتنقل من "المشاعر" إلى "السرد"، ونناقش **القيادة بالحكاية**: لماذا تنتقل الاستدامة عبر القصص لا التقارير؟

## الفصل السادس

القيادة بالحكاية لا بالرقم

الاستدامة لا تُحكي بالأرقام، بل بالقصص

### مدخل تأملي: الرقم الذي قتل المعنى

في إحدى الشركات العربية الكبرى، اجتمع مجلس الإدارة لمناقشة تقرير الاستدامة السنوي. كان التقرير مكوناً من 150 صفحة، مليئة بالرسوم البيانية، والمؤشرات، والأرقام الدقيقة. انخفضت الانبعاثات الكربونية 12%. زادت نسبة رضا الموظفين 8%. وفرت الشركة 3 ملايين ريال من كفاءة الطاقة.

عندما سُأله رئيس المجلس: "ماذا يعني هذا كله؟"، صمت الجميع.

كانت الأرقام دقيقة، لكنها كانت صامتة. لم ترو قصة عن العامل الذي دربوه فأصبح مديراً، ولا عن القرية التي وفرت لها المياه النظيفة، ولا عن الشاب الذي عاد إلى قريته لأنه وجد فيها عملاً كريماً.

التقرير كان "محترفاً" لكنه كان ميتاً.

في المقابل، كان هناك قائد قديم في المؤسسة نفسها، لا يكتب تقارير، لكنه كان يجلس مع الموظفين الجدد ويروي لهم: "في عام 1995، كدنا أن نغلق، لكن سائق التوصيل قال لي شيئاً غير نظري كلها..." كانت حكايته تستغرق دقائق، لكنها كانت تخلق التزاماً لا تصنعه مئات الصفحات.

هذا الفصل عن تلك المفارقة: الرقم يحصي، الحكاية تحيي. الرقم يخبر، الحكاية تلهم. الرقم يُنسى، الحكاية تُروى للأحفاد.

### أكاديمياً

#### سرديات القيادة في الثقافة العربية

##### 1. لماذا تنتقل الممارسات المستدامة عبر الحكايات؟

**السؤال الأساسي:** كيف تنتقل المعرفة الإدارية العميقة؟ كيف يتعلم القائد أن الاستدامة ليست مشروعًا، بل طريقة حياة؟

الإجابة التي تقدمها علوم الإدراك والسرديات: **عبر الحكايات.**

##### أولاً: الحكاية تخترق الدفاعات النفسية

عندما نعرض على القائد أرقاماً، يكون في حالة "دفاع". عقله الناقد يعمل، يقارن، يحلل، يشكك. أما عندما نروي له حكاية، فيدخل في حالة مختلفة. يتعاطف مع الشخصيات. يعيش التجربة. الدفاعات تسقط. الرسالة تصل إلى القلب **قبل العقل** [إنقلأً عن دراسات السرديات، 2025].

##### ثانياً: الحكاية تحفظ في الذاكرة لفترة أطول

دراسات الذاكرة تقول إننا ننذكر:

- 80% مما نعيش عاطفياً
- 20% مما نسمع
- 10% مما نقرأ

الحكاية تجعلنا نعيش. لذلك، القائد الذي يسمع قصة عن فشل قائد قبله في الاستدامة، يتذكرها بعد عشرين سنة. أما الرقم الذي قرأه في تقرير، فينساه بعد عشرين يوماً.

**ثالثاً: الحكاية تنقل المعرفة السياقية**  
الأرقام مجردة. تقول: "نسبة الرضا 75%". لكنها لا تقول: لماذا هؤلاء غير راضين؟ ماخلفية الثقافية؟ ما الظروف الخاصة؟ الحكاية تنقل السياق كلها. تنقل التفاصيل الصغيرة التي تصنع الفارق.

**رابعاً: الحكاية تبني الهوية الجماعية**  
عندما تروي مؤسسة حكاياتها (كيف بدأت، كيف تجاوزت الأزمات، كيف صنع قادمي الموظفين إنجازاتهم)، فإنها تبني هوية مشتركة. الموظف الجديد لا يدخل إلى "مكان عمل"، بل إلى قصة مستمرة، هو الآن جزء منها.

**خامساً: الحكاية تنقل القيم أسرع من الوثائق**  
يمكنك كتابة "قيم المؤسسة" في 10 صفحات، ولن يقرأها أحد. لكن حين تروي قصة عن موظف ضحى بمصلحة شخصية من أجل مصلحة العمل، تكون قد نقلت القيمة في دقيقتين.

## 6.2 سردية القيادة في الثقافة العربية: تأصيل نظري

الاهتمام بالسرديات في القيادة ليس ولد اليوم. التراث العربي الإسلامي زاخر بنماذج قيادية لا تفهم إلا من خلال السرد (المركز العربي للأبحاث، 2025).

**أولاً: نموذج الرسول كقائد سري**  
في كتاب "القيادة في المجتمع العربي الإسلامي قبل الاستعمار" [المركز العربي للأبحاث، 2025]، يحل الباحثون نموذج الرسول كنموذج مرجعي للقيادة. من أهم خصائص هذه القيادة: القراءة على بناء سردية كبرى (الإسلام) تجمع الناس حول رؤية مشتركة، وقدرتها على رواية القصص (القرآن مليء بالقصص) لنقل القيم والمعاني.

يقول الباحثون إن فرادة التجربة المحمدية تعود إلى أنها "أدخلت في التبادل المنتج للقيادة طرفاً حاضراً في حياة الناس وبعد مماتهم" [المركز العربي للأبحاث، 2025]. هذا الطرف هو السردية التي تستمر بعد القائد.

**ثانياً: مفهوم "القدوة" كسرد حي**  
في الثقافة العربية، القائد ليس مجرد منفذ، بل هو قدوة. والقدوة تعني أن حياة القائد ذاتها تصبح قصة تروى. سير الخلفاء والولاة والعلماء كانت تنتقل عبر الأجيال، يتعلم منها الناس كيف يحكمون وكيف يتعاملون.

**ثالثاً: المجالس والسمير كمساحات سردية**  
مجالس العرب القديمة لم تكن للترفية فقط. كانت مساحات لنقل الحكمة القيادية عبر القصص. كان الشيوخ يروون تجاربهم، والحاضرون يتعلمون. هذه "المجالس" هي النموذج الأصلي لـ"التدريب القيادي" في ثقافتنا.

**رابعاً: الأمثل كقصص مكتفة**  
الأمثال العربية هي "قصص مكتفة". مثل "رب صارة نافعة" يحمل آلاف القصص عن قادة حولوا الأزمات إلى فرص. مثل "اتق شر الحليم إذا غضب" يحكي عن القائد الذي صبر حتى انفجر. الأمثل تنقل حكمة قيادية متراكمة عبر الأجيال.

## الخلاصة التأصيلية:

القيادة بالحكاية ليست استيراداً غريباً. هي العودة إلى جذورنا الثقافية. القائد العربي القديم كان يعرف أن قلوب الناس تفتح بالقصص، لا بالخطابات الرسمية.

## 6.3 لماذا فشل تقرير الاستدامة في أن يكون حكاية؟

تقارير الاستدامة اليوم تعاني أمراضاً مزمنة:[SAP, 2025]

## المرض الأول: لغة الموتى

لغة التقارير رسمية، جافة، محايدة. "قامت الشركة بتنفيذ 12 مبادرة في مجال المسؤولية المجتمعية." أين الإنسان في هذه الجملة؟ أين العاطفة؟ أين التفاصيل؟

## المرض الثاني: عبادة الأرقام

تقارير الاستدامة تركز على "ماذا أنجزنا؟" (كم طناً، كم ساعة، كم ريالاً) وتنسى "من الذي أنجز؟" و"لماذا أنجز؟" و"كيف شعر وهو ينجز؟".

## المرض الثالث: نسيان الجمهور

التقارير تكتب عادة لثرفع، لا لثقرأ. تكتب للجهات الرسمية، أو للمستثمرين، أو للجنة الإدارة. نادراً ما تكتب للموظفين، أو للعلماء، أو للمجتمع.

## المرض الرابع: إهمال البطل

كل قصة تحتاج إلى بطل. تقارير الاستدامة بلا أبطال. فيها إنجازات، لكن لا يوجد "شخص" قام بهذه الإنجازات. الموظف الذي ابتكر فكرة، المجتمع الذي استفاد، القائد الذي دعم.

## المرض الخامس: إخفاء الصراع

القصص الحقيقية فيها صراع. فيها تحديات وعقبات وانتصارات. تقارير الاستدامة تقدم كل شيء "بسلاسة". لا تذكر الصعوبات، ولا الفشل، ولا الدروس. لذلك تبدو "غير بشرية".


**كيف نبني حكاية قيادية؟**

## 6.4 بنية الحكاية القيادية: نموذج تطبيقي

كل حكاية قيادية مؤثرة تتكون من خمسة عناصر أساسية:

## 1. البطل: من؟

ليس بالضرورة القائد نفسه. قد يكون موظفاً، عميلاً، مجتمعاً. المهم أن يكون هناك شخص نتعاطف معه.

## 2. التحدي: ماذا حدث؟

ما المشكلة التي واجهها البطل؟ ما الصراع؟ ما العقبات؟

## 3. التحول: ماذا تغير؟

كيف تدخلت المؤسسة أو القائد؟ ما القرار الذي اتخذ؟ ما التغيير الذي حدث؟

## 4. النتيجة: ماذا تحقق؟

ليس فقط بالرقم، بل بالوصف. كيف تغيرت حياة البطل؟

5. العبرة: لماذا هذه القصة مهمة؟  
ما الدرس المستفاد؟ ما القيمة التي تنقلها؟

نموذج تطبيقي: حكاية استدامة ناجحة

العنصر	المثال السيئ (بالأرقام)	المثال الجيد (بالقصة)
البطل	"استفاد 500 موظف من برنامج التدريب"	"أحمد، موظف الصيانة الذي لم يكمل تعليمه..."
التحدي	"كانت هناك فجوة في المهارات"	"كان أحمد يخشى أن يُفصل لأنه لا يجيد استخدام الحاسوب"...
التحول	"تم تدريبيهم على المهارات الرقمية"	"قررنا أن نخصص له مدرباً خاصاً، وسمحنا له بالتدريب أثناء الدوام"...
النتيجة	"ارتفعت الكفاءة 15%"	"بعد سنة، أصبح أحمد مدير الفريق. يقول الآن: هذا المكان آمن لي".
العبرة	"الاستثمار في الموارد البشرية ضروري"	"حين تستثمر في إنسان، يبني لك إنسانية".

## 6.5 ورشة عمل «حكاية قاندي» (خطوات عملية)

هذه الورشة مصممة لتساعد القادة على تحويل تجاربهم إلى حكايات. يمكن تطبيقها فردياً أو مع فريق.

### الخطوة 1: البحث عن الحكاية (30 دقيقة)

أجب عن هذه الأسئلة، واتكتب كل ما يخطر ببالك:

1. لحظة فخر: اذكر موقفاً في عملك شعرت فيه بفخر حقيقي. ماذا حدث بالضبط؟ من كان معك؟ كيف شعرت؟

2. لحظة فشل تعلمت منها: اذكر موقفاً فشلت فيه، ثم تعلمت منه درساً مهماً. ماذا حدث؟ كيف تجاوزت؟ ما الذي تغير فيك؟

3. لحظة إنسانية: اذكر موقفاً تعاملت فيه مع إنسان (موظف، عميل، شريك) بطريقة غير تقليدية، وتركت أثراً.

4. لحظة تغيير: اذكر موقفاً غيرت فيه قراراً مهماً بعد أن استمعت لشخص ما. من كان؟ ماذا قال؟ كيف تغيرت؟

### الخطوة 2: صياغة البنية (30 دقيقة)

اختر إحدى الحكايات التي كتبتها، وحاول صياغتها حسب البنية التالية:

المقطع

البداية: كيف كان الوضع قبل الحدث؟

المقطع

الحدث: ماذا حدث بالضبط؟ (تفاصيل حسية: ماذا رأيت، سمعت، شعرت؟)

الصراع: ما كانت الصعوبة؟ ماذا كان على المحك؟

القرار: ماذا قررت أن تفعل؟ ولماذا؟

النتيجة: ماذا حدث بعد ذلك؟

العبرة: ماذا تعلمت؟ وماذا تريد للآخرين أن يتعلموا؟

### الخطوة 3: التحرير السردي (30 دقيقة)

حول ما كتبت إلى نص يروى:

1. استخدم لغة بسيطة: لا تكتب "تم اتخاذ القرار". اكتب "قررت في تلك اللحظة"...
2. أضف تفاصيل حسية: كانت الساعة الثامنة صباحاً، المطر يهطل، دخل على الموظف وقال..."
3. أظهر المشاعر: لا تقل "كنت منزعجاً". قل "شعرت وكأن أحدهما يضغط على صدري."
4. استخدم الحوار: قال لي: سأستقيل. قلت له: أجلس، دعنا نتحدث أولاً".
5. اجعل النهاية مفتوحة على المعنى: لا تخلق القصة، بل اترك المستمع يفكّر.

### الخطوة 4: الاختبار الشفوي (30 دقيقة)

احكِ قصتك لشخص آخر (زميل، صديق، مدرب). ثم اسأله:

- ما أكثر شيء تأثرت به في القصة؟
- هل كان هناك جزء غير واضح؟
- ما العبرة التي فهمتها من القصة؟

استخدم إجاباته لتطوير الحكاية.

### 6.6 كيف تحول تقرير الاستدامة السنوي إلى حكاية؟

هذا نموذج عملي لتحويل التقرير الجاف إلى "كتاب حكايات".

#### الخطوة 1: غير العنوان

من	إلى
تقرير الاستدامة 2025	قصة إنسانية من عام 2025
ال்தقرير السنوي للمسؤولية المجتمعية	ماذا فعلنا معاً هذا العام
إنجازات الاستدامة	أشخاص غيروا حياتهم (بفضل دعمكم)

**الخطوة 2: افتح برسالة قائد حكاية**

بدلاً من: "يسري أن أقدم لكم تقرير الاستدامة...", اكتب:

"في صباح يوم الثلاثاء الماضي، دخل عليّ موظف كان يعمل معنا منذ 20 سنة. قال لي: 'بعد كل هذه السنوات، أشعر أنني لأول مرة أفهم لماذا أعمل هنا'. سأله: لماذا؟ قال: 'لأنني رأيت مشروع المياه الذي نفذناه في قريتي'. هذه القصة تلخص كل ما أردنا قوله في هذا التقرير'..."

**الخطوة 3: استبدل الأقسام الجافة بحكايات**

القسم التقليدي	بديله السردي
إنجازات البيئة	حكاية: كيف أنقذ موظفونا 5 ملايين لتر ماء
إنجازات الموارد البشرية	حكاية: من سائق إلى مدير إقليمي
إنجازات المجتمع	حكاية: مدرسة بنيتها، ومجتمع بناها

**الخطوة 4: أضف صوراً ناطقة**

ليس صوراً رسمية (قائد يقطع شريطاً)، بل صوراً إنسانية:

- موظف يضحك مع زملائه
- مستفيد من مشروع يمسك الأداة التي سلمتموه إليها
- فريق العمل بعد إنجاز مشروع متعب

**الخطوة 5: اختم بتعهد مستقبلي حكاية**

بدلاً من "خطتنا للعام القادم...", اكتب:

"في العام القادم، نتمنى أن نروي لكم قصة جديدة، عن قرية ستتغير، عن موظف سيكتشف نفسه، عن ابتكار سيجمي بيئتنا. نتمنى أن تكونوا جزءاً منها".

**6.7 تمارين تطبيقية إضافية****التمرين 1: تحويل خبر إلى حكاية**

خذ هذا الخبر الصحفي وحوله إلى حكاية:

"أعلنت شركة التعاون عن توقيع مذكرة تفاهم مع وزارة التعليم لتدريب 1000 شاب على المهارات التقنية، بتكلفة 5 ملايين ريال. وسيتم تخريج الدفعة الأولى في يونيو".

حاول أن تجعل منه حكاية، بطلها أحد الشباب المستفيدين.

**التمرين 2: حكاية من ثلاثة دقائق**

تدريب على حكاية لا تزيد عن ثلاثة دقائق. أروها لزملائك. اطلب منهم أن يخبروك بما تذكروا بعد يوم.

## التمرين 3: صندوق حكايا المؤسسة

أنشئ "صندوق حكايا" في مؤسستك. شجع الموظفين على كتابة حكاياتهم (بسطة، قصيرة، إنسانية). اجمعها في نهاية العام، واختر أفضلها لتكون جزءاً من تقرير الاستدامة.

لتأمل ..  
الرقم يكذب، الحكاية تصدق

## 6.8تأمل: لماذا نخاف من الحكايات؟

في عالم الإدارة، هناك خوف غير معلن من الحكايات. الخوف أن تُتهم بـ"عدم المهنية"، أو أن تقول لك الإدارة العلية: "هذه قصص عاطفية، نريد أرقاماً".

لكن التأمل العميق يكشف أن:

الأرقام وحدها يمكن أن تكذب:

- نسبة 90% رضا قد تأتي من استبيان صمم لتلك النسبة
- تحقيق الأهداف قد يكون بخوض السقف
- الأرباح قد تأتي على حساب استنزاف المستقبل

الحكايات وحدها يمكن أن تخدع:

- قصة نجاح واحدة قد تخفي مئات الإخفاقات
- بطل مصنوع قد يخفي نظاماً فاشلاً

الحل ليس في اختيار واحد، بل في المزج:

الرقم يوثق، والحكاية تشرح. الرقم يقيس، والحكاية تعطي معنى. الرقم للمساءلة، والحكاية للإلهام.

## 6.9تأمل: بطل الحكاية القيادية

في كل حكاية قيادية، هناك بطل. لكن من هو البطل؟  
ليس القائد دائماً.

في بعض الحكايات، البطل هو موظف بسيط قال كلمة غيرت مسار قرار. في أخرى، البطل هو عميل صبور منح فرصة ثانية. في ثالثة، البطل هو مجتمع بأكمله قرر أن يشارك.

القائد الذي يعرف متى يكون هو البطل، ومتى يكون الراوي فقط. التواضع أن تروي قصة أبطالها غيرك. الحكمة أن تعرف أن نجاحك يصنعه آخرون.

## 6.10تأمل: حكاياتك أنت

في نهاية هذا الفصل، اسأل نفسك:

ما القصة التي سترويها عن نفسك بعد عشر سنوات؟

ليس ما المنصب الذي وصلت إليه، ولا كم راتبًا حصلت. بل:

- من الذي ساعدته؟
- ما التغيير الذي أحدثته في حياة إنسان؟
- ما القيم التي دافعت عنها ولو كلف ذلك غالياً؟
- ما الخطأ الذي تعلمت منه، وصرت ترويه لكل قائد جديد؟

هذه هي **حكاية القيادية الحقيقة**. كل شيء آخر مجرد أرقام في تقرير ينسى.

#### 6.11 تأمل ختامي: القائد كراوي

في الثقافة العربية القديمة، كان للقبيلة راوٍ يحفظ تاريخها وأمجادها وقصص أبطالها. لم يكن الرواً مجرد مخبر، بل كان صانع هوية.

اليوم، أنت أيها القائد، مدعو لأن تكون راوٍ مُؤسستك. ليس من يكتب التقارير، بل من يلقط الحكايات من هنا وهناك، ويصوغها، ويرويها، حتى تصبح جزءاً من DNA المؤسسة.

رواية واحدة جيدة، في الوقت المناسب، للشخص المناسب، قد تفعل ما لا تفعله مئات المجتمعات.



- الاستدامة لا تنتقل بالأرقام، بل بالقصص. لأن الحكاية تخترق الدفاعات، وتثبت في الذاكرة، وتنقل السياق.
- التراث العربي الإسلامي زاخر بنماذج القيادة السردية، من الرسول ﷺ إلى مجالس الحكماء.
- تقارير الاستدامة الحالية تعاني من الجفاف وعبادة الأرقام ونسيان الإنسان.
- بنية الحكاية القيادية تتكون من: البطل، التحدي، التحول، النتيجة، العبرة.
- ورشة "حكاية قاندي" تقدم خطوات عملية لتحويل التجارب إلى قصص مؤثرة.
- الرقم يكذب أحياناً، والحكاية تصدق أحياناً، والمزج بينهما هو الحكمة.
- القائد هو راوي المؤسسة، ورواياته تصنع هويتها وتتضمن استدامتها.

في الفصل السابع، سننتقل من "الحكاية" إلى "الزمالة"، ونناقش الزمالة بدلاً من البطولة: لماذا القائد البطيء لا ينتج أتباعاً، بل شركاء؟

## الفصل السابع

الزملاء بدلاً من البطولة  
القائد البطيء لا ينتج أتباعاً، بل شركاء

### مدخل تأملي: تمثال القائد الذي لم يكن

في بهو إحدى الشركات العربية الكبرى، كان هناك تمثال نصفي للرئيس المؤسس. نحاسي، لامع، بعيون تحدق في الأفق. كل موظف جديد كان يمرّ بالبهو، ينظر إلى التمثال، ويتخيّل أنه سيكون مثله يوماً: ذلك البطل الذي بنى الإمبراطورية وحده.

بعد ثلاثين سنة من وفاة المؤسس، أفلست الشركة.

في اجتماع التصفيّة الأخير، وقف أحد العمال القدامى وقال: "كانوا دائماً يقولون لنا إنه هو من بنى كل شيء. صدقنا. نسيينا أننا كنا 500 إنسان نعمل معه. عندما مات، اعتقدنا أننا لا نستطيع الاستمرار بدونه. وكانوا هم يربّونا أن نعتقد ذلك. فاستسلمنا".

تمثال البطل لم يكن مجرد تكريم. كان أداة تهميش لكل من ساهم. كان القول الضمني: أنتم مجرد أدوات. هو وحده البطل.

هذا الفصل محاولة لتحطيم التمثال، واستعادة الاعتبار للجيش المجهول: الزملاء، الشركاء، الفريق.

### أكاديمياً من القيادة التحويلية إلى القيادة التشاركية 7.1 نقد أسطورة «البطل القائد»

أسطورة البطل القائد (Hero Leader Myth) هي واحدة من أكثر الأفكار رسوخاً وتدميراً في الفكر الإداري المعاصر. تقوم على افتراضات خطيرة:

أولاً: **القائد المنقذ الوحيد**  
الافتراض أن هناك شخصاً واحداً (عادة في القمة) يمتلك الرؤية، والقدرة، والحلول. الباقيون مجرد منفذين. هذه النظرة تخلق ثقافة التبعية وتنقل المبادرة [نفلاً عن نقد نماذج القيادة، 2025].

ثانياً: **القائد فوق النقد**  
لأنه البطل، لا يمكن مساءلته. هو "يعرف أكثر". أي نقد له يعتبر خيانة أو جهلاً. هذه ثقافة تنتج فساداً صامتاً وقرارات كارثية لا يجرؤ أحد على الاعتراض عليها.

ثالثاً: **القائد لا يموت (والمؤسسة تموت معه)**  
عندما تبني المؤسسة على "بطل" واحد، فإن رحيله (بأي سبب) يخلق فراغاً لا يملؤه أحد. إما أن تنهار المؤسسة، أو تبحث عن "بطل" جديد. هذه دورة استبدال الأصنام، لا استدامة.

رابعاً: تهميش الجماعة التركيز على البطل يعني إهمال الفريق. قصص النجاح تُروى وكأنها صنعت فرد واحد. إنجازات الآخرين تخفي. الحافز يموت. الولاء يتتحول إلى "ولاء القائد" لا "ولاء للمؤسسة".

#### النقد الأكاديمي العربي:

المركز العربي للأبحاث (2025) في كتابه عن القيادة في المجتمع العربي الإسلامي، يشير إلى أن النموذج النبوي للقيادة كان مختلفاً جذرياً عن "البطل المنفرد". الرسول ﷺ كان:

- يشاور أصحابه
- يقبل الرأي المخالف
- يوزع المسؤوليات
- يبني قادة من حوله

هذا هو نقىض أسطورة البطل. القائد العظيم لا يصنع أتباعاً، بل يصنع قادة.

#### 7.2 لماذا نحب أسطورة البطل؟

قبل أن ننقد، يجب أن نفهم لماذا تنتشر هذه الأسطورة:

##### أولاً: البساطة

من الأسهل تفسير نجاح شركة بقصة "قائد عبقرى" من تفسيره بشبكة معقدة من العوامل والعلاقات والقرارات الجماعية. البساطة تتبع.

##### ثانياً: الإعلام

وسائل الإعلام تحب "الشخصيات". الوجه الواحد أسهل في التصوير من فريق من 50 إنساناً. صورة البطل تتتصدر المجالات.

##### ثالثاً: حاجة نفسية للبطل

البشر يحتاجون إلى قدوة، إلى نموذج يُحتذى. هذه حاجة إنسانية عميقة. المشكلة عندما تتحول الحاجة إلى صنم، وعندما ننسى أن خلف كل بطل جيشاً.

##### رابعاً: مصلحة الأبطال أنفسهم

القائد الذي يريد أن يترسخ في منصبه، ويخلد اسمه، ويحصن نفسه من النقد، يجد في أسطورة البطل غطاءً مثالياً. يشجع على ترويجها، وربما يصدقها هو نفسه.

#### 7.3 من القيادة التحويلية إلى القيادة التشاركية

القيادة التحويلية (Transformational Leadership) كانت خطوة للأمام من النماذج التقليدية. ترتكز على:

- إلهام الآخرين
- تحفيزهم فكريًا
- الاهتمام الفردي بهم [إشارة إلى النماذج القيادية، 2025]

لكنها لا تزال تحفظ بمركزية القائد. القائد هو "من يحول" والآخرون "من يتحولون."

القيادة التشاركية (Participative Leadership) تذهب أبعد:

القيادة التشاركية	القيادة التحويلية	مصدر القرار
الفريق يشارك في صنع القرار	القائد يلهم ويقنع	دور القائد
الميسير والمنسق	صاحب الرؤية والمحفز	دور الفريق
شريك في الرؤية والتنفيذ	متحمس ومنفذ	العلاقة
تعاون أفقى	إلهام من أعلى لأسفل	الاستدامة
	تعتمد على استمرار القائد	

القيادة التشاركية البطيئة التي ندعو إليها تضيف عنصراً آخر :الزمن .المشاركة تحتاج وقتاً .الشوري ليست سريعة .بناء الإجماع يتطلب صبراً .لكن النتيجة أكثر استدامة.

#### 4.7 الأدبيات العربية: ماذا تقول عن المشاركة؟

##### مبدأ الشوري في الإسلام

الشوري مبدأ قرآني: "وأمرهم شوري بينهم" [الشوري: 38]. في تحليل المركز العربي للأبحاث (2025)، كان تطبيق النبي ﷺ للشوري نموذجاً لقيادة التشاركية قبل ظهور المصطلح بقرون. في غزوة أحد، مثلاً، أخذ برأي الأغلبية رغم أنه كان يرى رأياً آخر. هذا تواضع قيادي نادر.

##### مفهوم الجماعة في الثقافة العربية

الثقافة العربية تقليدياً تميل إلى الجماعة أكثر من الفردية. "يد الله مع الجماعة". "عليكم بالسود الأعظم". هذه المفاهيم الدينية والاجتماعية توصل للعمل الجماعي. المشكلة أن الممارسات الإدارية المستوردة خلخلت هذه القيم.

##### نقد المركزية العربية

بعض الدراسات العربية النقية تشير إلى أن النظم السياسية والإدارية العربية عانت من "مركزية مفرطة" جعلت القائد (الرئيس، المدير) محور الكون. هذا تراث سياسي استبدادي، ليس تراثاً ثقافياً بالضرورة. مهم أن نفرق.

كيف نبني زمالة مستدامة؟

#### 5.7 بروتوكول بناء فريق مستدام

هذا البروتوكول هو دليل عملي لتحويل مجموعة من الأفراد إلى فريق مشارك، قادر على الاستمرار بعد القائد.

##### المرحلة الأولى: الاختيار (من؟)

ليس كل من يصلح للعمل يصلح للزمالة. اختر فريقك بناءً على:

المعيار	لماذا؟
القيم المشتركة	المهارات تعلم، القيم تكتشف. من يشاركك رؤيتك سيظل معك في العاصفة.
تنوع التفكير	لا تختر نسخاً منك. اختر من يختلفون، يجادلون، يرون ما لا تراه.
الاستعداد للتعلم	المهم ما يعرفه اليوم، الأهم قدرته على تعلم ما لا يعرفه غداً.
التوابع المهني	من يعتقد أنه يعرف كل شيء، لن يكون شريكاً جيداً.

**المرحلة الثانية: التمكين (كيف؟)**

بعد اختيار الفريق، تحتاج إلى تمكينه حقيقةً:

**1. مشاركة المعلومات كاملة**

لا تحجب معلومات بحجة "السرية". الفريق الشريك يعرف ما تعرف، حتى لو كان مؤلماً. الشفافية تخلق الثقة، والثقة تخلق الزمالة.

**2. تفويض حقيقي، لا صوري**

لا تقل "فَوَّضْتُك" ثم تراقب كل خطوة.فوض النتيجة، واترك الطريق. اسمح بالفشل الصغير كدرس، لا ككارثة.

**3. دعم القرارات حتى لو لم تكن قراراتك**

عندما يتخذ الفريق قراراً يختلف عن رأيك، ادعمه علناً. لا تقل "كان رأيي كذا". قل "هذا قرارنا جميماً". الخلاف الداخلي يبقى داخلياً.

**4. توزيع القيادة**

اجعل كل عضو في الفريق "قائداً" في مجاله. هذا يقود المشاريع، وذاك يدير العلاقات مع العملاء، وآخر يقود الابتكار. لا تكن أنت مركز كل شيء.

**المرحلة الثالثة: التعويض (ماذا يأخذون؟)**

الشراكة الحقيقة تعني مشاركة في النجاح:

• عرفان علني: احتفل بإنجازات الفريق، ليس بك.

• مكافآت عادلة: بوزع المكافآت حسب المساهمة، لا حسب القرب منك.

• فرص نمو: اجعل ترقية أحد أعضاء الفريق سبباً لفرحتك، لا لغيرتك.

• مساحة شخصية: احترم أن لكل عضو في الفريق حياة خارج العمل.

**المرحلة الرابعة: الاستمرارية (ماذا بعد؟)**

الفريق المستدام هو من يستمر بعده:

1. **خطة تعاقب واضحة**: من سيخلف من؟ كيف يُعد لذلك؟

2. **ذاكرة مؤسسية**: لا تجعل المعرفة في رأسك فقط. وثق، سجل، شارك.

3. **ثقافة نقد ذاتي**: الفريق الذي يستطيع نقد نفسه يتتطور باستمرار.

4. **احتفاء بالرحيل**: عندما يغادر أحد أعضاء الفريق (حتى أنت)، اجعل رحيله مناسبة احتفاء لا انهيار.

**7.6 مؤشرات قياس الزمالة المؤسسية**

كيف تعرف أن فريقك أصبح "زمالة" وليس مجرد "مجموعة عمل"؟

المؤشر	علامة تتحقق
غيابك لا يوقف العمل	إذا غبت أسبوعاً، هل يستمر الفريق؟ هل يتخذون قرارات؟
الاختلاف العلني	هل يجادلك أعضاء الفريق؟ هل يقولون "لا" أحياناً؟
الاحتفاء الجماعي	عندما ينجح أحدهم، هل يفرح الجميع؟ أم يشعرون بالغيرة؟
المسؤولية الجماعية عن الفشل	عندما يفشل المشروع، هل يبحث الجميع عن الأسباب، أم يبحثون عن "من أخطأ"؟
العلاقات خارج العمل	هل هناك علاقات إنسانية تمتد خارج ساعات الدوام؟

## 7.7 تمرин: خريطة الزمالة

ارسم دائرة واكتب اسمك في وسطها. ثم أضف:

- الدائرة الأولى: من هم شركاؤك الحقيقيون في العمل؟ (من تثق بهم، وتنتاشر معهم، وتشاركهم النجاح والفشل؟)
  - الدائرة الثانية: من هم الزملاء العاديون؟ (تعمل معهم، لكن العلاقة وظيفية فقط)
  - الدائرة الثالثة: من هم مجرد حضور؟ (تلتق، بهم في الاجتماعات، لا أكثر)

### ثم اسئل نفسك:

- كيف أنقل بعضاً من الدائرة الثانية إلى الأولى؟
  - كيف أوسع دائرة الشراكة؟
  - لماذا بعض الناس في الدائرة الثالثة؟ هل المشكلة فيها أم في؟

8.7 استبانة: هل أنت قائد يبني أتباعاً أم شركاء؟

أجب بصدق عن العبارات التالية:

الرقم	العبارة	لا	نعم
1	عندما أغيب، يتصل بي الفريق لكل قرار صغير.		
2	أعضاء فريقي يختلفون معي علناً دون خوف.		
3	أعرف أسماء أبناء معظم أعضاء فريقي.		
4	عندما ينجح أحدهم، أحرص على أن يظهر اسمه، لا اسمي.		
5	فريقي يستطيع اتخاذ قرارات مهمة دون الرجوع إلىي.		
6	أحد أعضاء فريقي يمكن أن يحل محلي غداً.		
7	أشعر بالفرح عندما تتم ترقية أحد أعضاء فريقي خارج إدارتي.		
8	أشاور فريقي في القرارات المصيرية، وآخذ برأيهم حتى لو خالفني.		
9	لا أشعر بالتهديد من نجاحات فريقي.		
10	لدي خطة واضحة لمن سيخلفني في منصبي.		

التفسير:

- 8-نعم: أنت تبني شركاء. مؤسستك ستستمر بعده.
- 7-نعم: أنت في الطريق، لكن لا تزال تحتاج إلى تفويض حقيقي.
- أقل من 5 نعم: أنت تبني أتباعاً. رحيلك سيكون كارثة.

دراسة حالة: مؤسسة عربية تدار بلا مدير استثنائي

## 7.9 قصة "روافد" – شركة استشارات عربية

الخلفية:

"روافد" شركة استشارات متخصصة في التنمية المستدامة، تأسست في الأردن عام 2010. المؤسس، ليث، كان مهندساً بيئياً شاباً. بدأت بثلاثة أشخاص. اليوم، لديها 45 موظفاً، ومكاتب في عمان والقاهرة والرياض.

اللافت في "روافد":

بعد 10 سنوات من التأسيس، قرر ليث أن يتفرغ للعمل النوعي، ويتخلى عن منصب "الرئيس التنفيذي". لم يعين مديرًا جديداً. بدلاً من ذلك، تحولت الشركة إلى نموذج إداري تشاركي.

كيف يعمل النموذج:

### 1. مجلس القيادة:

بدلاً من مدير واحد، هناك "مجلس قيادة" مكون من 7 أشخاص (يمثلون كل قطاعات الشركة). يتناوبون على رئاسة الاجتماعات. القرارات الكبرى تتخذ بتوافق 5 من 7.

### 2. فرق ذاتية التنظيم:

كل مشروع يديره فريق كامل، يختار قائد الداخلي (المنسق) حسب طبيعة المشروع. المنسق يتغير من مشروع لآخر.

### 3. لا مكاتب مغلقة:

لا يوجد مكتب خاص لأحد. حتى ليث، عندما يأتي، يجلس في المساحات المفتوحة.

### 4. الشفافية المطلقة:

رواتب الجميع معروفة للجميع. أرباح الشركة معلنة. التحديات المالية تناقش بوضوح.

### 5. توزيع الأرباح:

30% من الأرباح توزع على جميع الموظفين بالتساوي (ليس كنسبة من الراتب، بل مبلغ ثابت للجميع).

التحديات التي واجهوها:

- في البداية، كان بعض الموظفين ينتظرون "من سيقرر" في الأزمات.
- استغرق بناء التوافق وقتاً أطول من القرار الفردي.

- بعض العملاء كانوا يريدون التحدث مع "المدير"، فيجدون أنفسهم يتحدثون مع مجلس.

**كيف تخلبوا عليها:**

- طوروا برنامجاً تدريبياً داخلياً لمدة سنة لكل موظف جيد، ليتعلم ثقافة المشاركة.
- وضعوا بروتوكولاً للقرارات المستعجلة (حالات نادرة).
- دربيوا العملاء على التعامل مع النموذج الجديد، ومن لم يتقبل، استغنو عنه.

**النتائج بعد 5 سنوات من التحول:**

- الاستقرار الوظيفي 90%: من الموظفين بقوا لأكثر من 5 سنوات (في قطاع الاستشارات، متوسط البقاء سنتان).
- الابتكار: ثلاثة أضعاف ما كانوا ينتجونه من أفكار جديدة.
- الربحية: استقرت، ثم زادت بعد سنتين من التحول.
- الاستمرارية: عندما مرض أحد أعضاء مجلس القيادة وتغيب 6 أشهر، استمرت الشركة بلا اهتزاز.

**شهادة ليث (المؤسس):**

"أصعب قرار في حياتي المهنية كان التخلي عن الكرسي. كنت أعتقد أن الشركة تحتاجني. اكتشفت أنها كانت بحاجة إلى أن أتخلى عنها كي تكبر. اليوم، أنا مجرد عضو في الفريق. وقد أصبحت أكثر سعادة وإنجازية".

**شهادة موظفة (انضمت قبل التحول):**

"كنا ننتظر تعليمات المدير. الآن، نشعر أن الشركة ملتنا. عندما تنجح، نشعر أننا صنعنا النجاح. وعندما نفشل، نتحمل المسؤلية معاً. هذا الفرق بين الوظيفة والانتقام".

**الدروس من "روافد":**

- القائد العظيم لا يصنع إنجازاته فقط، بل يصنع نظاماً يستغني عنه.
- المشاركة تحتاج وقتاً وصبراً، لكن ثمارها أعمق.
- الموظفوون حين يثق بهم، يصبحون شركاء. وحين يصبحون شركاء، يصنعون المستحيل.



العيوب ليس في أن تكون تابعاً، بل في أن تبقى تابعاً

### 7.10 تأمل: سلم التطور القيادي

كل قائد عظيم بدأ تابعاً. لا عيوب في ذلك. العيوب في أن نظل تابعين طول العمر.

المرحلة	الوصف
التابع السلبي	ينتظر التعليمات، لا يبادر، لا يفكر. "ماذا تريديني أن أفعل؟"
التابع الإيجابي	ينفذ بإتقان، لكنه لا يتجاوز المطلوب. "سأنفذ ما طلبت."
الشريك المبتدئ	يقرح، يبادر، يسأل "ماذا لو جربنا هذا؟"
الشريك الناضج	يشترك في الرؤية والقرار، يتحمل المسؤولية، يبني غيره.
القائد المُنمَّى	يصنع شركاء مثله، يبني نظاماً يستغنى عنه.

أسئلة تأملية:

- في أي مرحلة أنت اليوم؟
- ما الذي يمنعك من الصعود إلى المرحلة التالية؟
- هل قائدك الحالي يساعدك على الصعود أم يعيقك في القاع؟

### 7.11 تأمل: القائد الذي يصنع أتباعاً، والقائد الذي يصنع قادة

قائد يصنع قادة	قائد يصنع أتباعاً
يريد أن يكون الأذكي في الغرفة	يريد أن يحيط نفسه بأذكي منه
يُخاف من تألق فريقه	يُفرج بتألقهم
يحتاج إلى أن يظهر اسمه على الإنجازات	يُخفى اسمه ليظهر اسم فريقه
عندما يغيب، يتوقف العمل	عندما يغيب، يستمر العمل
يترك فراغاً عند رحلته	يُحذى به كمثال
يُبكي عليه كبطل	

أي قائد تريده أن تكون؟

### 7.12 تأمل: في مدح التابع العظيم

لا تستهين بقيمة التابع العظيم. التاريخ لا يروي قصصهم، لكن بدونه ما كان للأبطال أن ينتصروا.

التابع العظيم:

- من يصدق الرؤية قبل أن تتحقق
- من ينفذ بإتقان كأنه صاحب الفكرة
- من يرفع رأي قائده إذا أخطأ، بلطف وحكمة
- من يدعم القائد في العاصفة، ولا يهرب عند أول فشل

التابع العظيم يستحق التقدير. لكن الأروع منه هو من ينتقل من التبعية إلى الشراكة. أن تبدأ تابعاً، وتنتهي شريكاً، هذه رحلة العمر.

## 7.13 تأمل ختامي: القائد كبستانى، لا كتمثال

في مدخل الفصل، حطمنا تمثال البطل. في الختام، نريد أن نزرع صورة بديلة:

القائد ليس تمثلاً من نحاس، بل بستانياً.

- لا يقف شامخاً ليراه الناس، بل ينحني ليغرس البذور.
- لا يطلب أن يُخلد باسمه، بل يفرح حين تثمر الشجرة التي غرسها غيره.
- يعلم أن موسم الحصاد قد يأتي بعد رحيله، ولا يمانع.

التمثال يُنصب في الميادين، ثم تنساه الناس.

البستانى يغرس في الذاكرة، ويبطل أثره بعد قرون.

أي الأثرين تريد أن تترك؟



- أسطورة البطل القائد تدمر المؤسسات وتنقتل المبادرة وتخلق تبعية مرضية.
- القيادة التشاركية البطيئة توزع القيادة، وتستغرق وقتاً، لكنها تضمن الاستدامة.
- بروتوكول بناء فريق مستدام يغطي: الاختيار، التمكين، التعويض، الاستمرارية.
- دراسة حالة "روافد" تقدم نموذجاً عربياً حقيقياً لمؤسسة تدار بلا مدير استثنائي.
- التابع العظيم ليس عيباً، لكن البقاء تابعاً طول العمر هو العيب الحقيقي.
- القائد البستانى يزرع ما يحصده غيره، وهذا هو السر الأعظم للاستدامة.

في الفصل الثامن، سنتنتقل من "الزماله" إلى "النقد الكبير"، ونناقش **نقد أيديولوجيا الكفاءة**: لماذا الكفاءة قد تكون عدو الاستدامة الأول؟

## الفصل الثامن

نقد أيديولوجيا الكفاءة

الكفاءة عدو الاستدامة الأول

مدخل تأملي: المهندس الذي وفر المال فأفلس

في إحدى شركات المقاولات الكبرى، كان "رامي" أشهر مهندس في إدارة المشاريع. كان لديه موهبة فريدة: يوفر. يشتري مواد أقل تكلفة، يضغط جداول التنفيذ، يقلل عدد العمال، ويحول دون "هدر" أي شيء.

في خمس سنوات، وفر للشركة ملايين. كان مجلس الإدارة يمتدح "كفاءته الأسطورية". ثم انهار أحد المباني التي أشرف عليها.

التحقيق أظهر:

- المواد الأقل تكلفة كانت أقل جودة
- ضغط الجداول منع الخرسانة من التصلب الكافي
- تقليل العمل يعني غياب الرقابة الدقيقة
- التوفير في الصيانة الدورية للمعدات أدى إلى عطل كارثي

النتيجة: شركة خسرت سمعتها، وتعويضات بملايين، ومهندس "كفاء" يبحث عن عمل.

المفارقة: رامي كان "كفؤاً" بالمعنى التقليدي. حقق أهدافه قصيرة المدى. وفر المال. أنجز بسرعة. لكنه كان غير مستدام بالمعنى العميق.

هذا الفصل عن هذه المفارقة: الكفاءة التي نعبدها قد تكون عدونا الأول. ليس لأنها سيئة بذاتها، بل لأننا جعلنا منها صنماً يعمي أبصارنا عن الصورة الكبيرة.

أكاديمياً

تفكيك مفهوم الكفاءة في الفكر الإداري

8.1 عبادة الكفاءة: كيف وصلنا إلى هنا؟

الكفاءة (Efficiency) في الفكر الإداري تعني "فعل الأشياء بشكل صحيح" – تحقيق أقصى ناتج بأقل مدخلات. هذا المفهوم بدأ مع الثورة الصناعية، وبلغ ذروته في أفكار فريديريك تايلور (الإدارة العلمية) وهنري فورد (خط التجميع). كان الهدف: تقليل الهدر، زيادة الإنتاج، تعظيم الربح.

لكن ما بدأ كأداة تحول إلى أيديولوجيا. أيديولوجيا الكفاءة تقوم على افتراضات أصبحت مسلمات:

1. ما لا يُقاس لا يُدار – وبالتالي، ما يصعب قياسه (الجودة، الثقة، الإبداع) يصبح غير مهم.

2. الوقت مال - وبالتالي، أي وقت لا ينتج قيمة اقتصادية مباشرة هو وقت "ضائع".
3. الأكبر دائمًا أفضل - وفورات الحجم تعني كفاءة أعلى، حتى لو كان التوسيع يعني استنزافًا.
4. المنافسة تبرر كل شيء - إذا لم نكن أكفاء، سينتفوق علينا المنافسون، حتى لو كان "عدم كفاءتنا" يعني تعاملًا إنسانياً أفضل مع موظفينا.

هذه المسلمات تبدو "بديهية" لدرجة أن نقداً يبدو هرطقة. لكنها في الحقيقة افتراضات قابلة للنقاش، بل خطيرة.

## 8.2 مفارقة جيفونز: عندما تأتي الكفاءة بنقضها

واحدة من أعمق الأفكار النقدية لمفهوم الكفاءة هي "مفارة جيفونز (Jevons Paradox)" في القرن التاسع عشر، لاحظ الاقتصادي ويليام ستانلي جيفونز أن تحسين كفاءة استخدام الفحم لم يؤدي إلى تقليل استهلاكه، بل إلى زيادةه. كيف؟

عندما يصبح استخدام مورد ما أكثر كفاءة:

- تنخفض تكلفة استخدامه
- انخفاض التكلفة يحفز زيادة الطلب
- زيادة الطلب قد تستهلك أكثر من الوفر الناتج عن الكفاءة

## التطبيق على القيادة والمؤسسات:

- تحسين كفاءة الموظفين (إنجاز مهام أكثر في وقت أقل) قد يؤدي إلى إرهافهم ثم فقدانهم، فتخسر المؤسسة خبرات لا تعوض.
- تحسين كفاءة العمليات قد يؤدي إلى تجاهل الابتكار (لأن الابتكار "غير كفاءة" في البداية)، فتصبح المؤسسة كفؤة في فعل أشياء لم تعد مطلوبة.
- تحسين كفاءة استخراج الموارد الطبيعية قد يؤدي إلى استنزاف أسرع للموارد، لأن الطلب يزيد.

دراسة من جامعة روتجرز (2025) تؤكد أن "تحسين الكفاءة لا يقل دائمًا من استهلاك الطاقة الكلي. عندما تصبح الأجهزة أكثر كفاءة، غالباً ما يستخدمها الناس والشركات أكثر، مما يلغى الوفورات. "هذا هو "تأثير الارتداد" (Rebound Effect).

في دراسة أخرى عن كفاءة استخدام المياه في كوستاريكا، وجد الباحثون أن التوفير المتوقع (30%) لم يتحقق إلا بنسبة 9%， لأن الناس تركوا المياه تجري لفترة أطول لتعويض انخفاض التدفق.

الدرس للقائد: الكفاءة قد تكون فخاً. تحسين الأداء في جزء من النظام قد يؤدي إلى نتائج عكسية في النظام ككل.

## 8.3 متى تصبح الكفاءة مرضًا؟

الكافأة تصبح مرضية عندما:

### أولاً: تصبح غاية لا وسيلة

الكافأة في الأصل وسيلة لتحقيق أهداف أكبر (ربح، جودة، استدامة). عندما تصبح هي الهدف بذاتها، نضحي بكل

شيء في سبيل "النوفير" و"التحسين" و"التسريع". نصبح مثل رامي في المدخل: وفرنا المال، لكننا خسرنا المستقبل.

**ثانياً: تعمي عن التكاليف الخفية**  
الكفاءة تقيس ما يسهل قياسه (وقت، مال، مواد). لكنها تعمي عن:

- تكلفة إرهاق الموظفين (تتخفض الإنتاجية لاحقاً)
- تكلفة فقدان الثقة (يغادر العملاء صامتين)
- تكلفة تأكل الابتكار (لا وقت للتجريب)
- تكلفة المستقبل (نستهلك اليوم ما يحتاجه الغد)

**ثالثاً: تخلق "غباء النظام"**

النظام "الكفاء" يصبح هشاً تماماً مثل الطائر الذي حلق بأقصى كفاءة فاصطدم بالجدار الزجاجي. الكفاءة تعني عدم وجود فائض . والفائض (وقت إضافي، موارد إضافية، علاقات إضافية) هو ما يحمي النظام عند الأزمات .

**رابعاً: تبرر الاستغلال**  
"يجب أن نكون أكفاء" تصبح أحياناً ذريعة ل:

- تسریح موظفين (وننسى أن خفض التكلفة قد يخفيض الجودة)
- تخفيض الأجر (وننسى أن الأجر العادل يحفز الولاء)
- تجاهل السلامة (وننسى أن الحوادث تكلف أكثر)

#### 4.8 النقد الأكاديمي العربي لمفهوم الكفاءة

الدراسات العربية النقدية لمفهوم الكفاءة نادرة، لكن هناك إشارات مهمة:

**القطيوي (2025)** أشار إلى أن "التبسيب الإداري" ينتشر أحياناً لأن المديرين يركزون على "الكفاءة الظاهرة" (إنجاز المهام بسرعة) على حساب "الفعالية الحقيقة" (تحقيق الأهداف المستدامة) [القطيوي، 2025]. المدير "الكفاء" في نظر الإدارة العليا هو من ينجذب التقارير في وقتها، حتى لو كانت التقارير بلا معنى.

**المركز العربي للأبحاث (2025)** يقدم نقداً غير مباشر لمفهوم الكفاءة من خلال إعادة قراءة نموذج القيادة النبوية. الرسول ﷺ لم يكن "كفوأ" بالمعنى التاليفي: كان يشاور، وكان يتأني، وكان يقبل الرأي المخالف، وكان يضحي أحياناً بالكفاءة الظاهرة من أجل بناء الجماعة [المركز العربي للأبحاث، 2025].

**إسکوا (2024)** تشير إلى أن "ضعف المؤسسات" في المنطقة العربية ليس بسبب نقص الكفاءة فقط، بل بسبب التركيز على المؤشرات الكمية على حساب النوعية" [إسکوا، 2024]. نحن تقيس ما يسهل قياسه، ونتجاهل ما يصعب قياسه، ثم نتفاجأ بأن مؤسساتنا غير مستدامة.

نطبيقية  
60  
بدائل عملية لعبادة الكفاءة

## 8.5 إعادة تأهيل «التبذير»: الوقت الضائع المنتج

إذا كانت الكفاءة تعني «لا وقت ضائع»، فإن إعادة تأهيل التبذير تعني: بعض الوقت «الضائع» هو الأكثر إنتاجية على المدى الطويل.

## أنواع التبذير المنتج:

نوع التبذير	الممارسة	العائد الطويل
التبذير الاجتماعي	حديث غير رسمي مع الزملاء، استراحات مطولة أحياناً	بناء ثقة وتعاون يسرع العمل لاحقاً
التبذير التأملي	الجلوس بلا عمل «محدد»، النفكير، أحلام اليقظة	ولادة أفكار إبداعية لا تأتي تحت الضغط
التبذير التجريبي	تجربة أفكار قد تفشل، استكشاف بلا هدف محدد	اكتشاف فرص جديدة، تعلم من الفشل
التبذير العلاني	الاستثمار في علاقات قد لا تعود بمنفعة فورية	شبكة دعم وقت الأزمات

تمرين: خريطة التبذير المنتج

1. حدد نشاطاً في مؤسستك يعتبره البعض «تبذيراً» (لا قيمة مضافة مباشرة)

2. اسأل: ماذا لو أوقفنا هذا النشاط بالكامل؟ ماذا سنخسر؟

3. اسأل: ما الفوائد غير المباشرة التي يخلفها هذا النشاط؟

4. اسأل: كيف يمكننا حمايته من ضغط «الكفاءة»؟

## مثال تطبيقي:

في إحدى الشركات، كان الموظفون يجتمعون كل خميس لتناول الغداء معاً. اقترح مدير «كفاءة» إلغاء هذه الوجبة لأنها «مضيعة للوقت». بعد الإلغاء، لاحظوا:

- انخفاض التعاون بين الأقسام
- زيادة سوء الفهم
- تراجع الروح المعنوية

عادوا إلى الوجبة بعد شهر. هذا «التبذير» كان في الحقيقة استثماراً في رأس المال الاجتماعي.

## 8.6 مؤشرات أداء بديلة (غير كمية)

إذا كنا سنتوقف عن عبادة الأرقام، فبماذا نقيس الأداء؟ نقترح مزيجاً من المؤشرات الكمية والتوعية:

## أولاً: مؤشرات العلاقات

المؤشر	كيف تقيسه؟
عمق الثقة	هل يشارك الموظفون مشاكلهم الحقيقية مع القائد؟ (اللحوظة، مقابلات)
قوة الروابط	كم زميلاً في المؤسسة يمكن للموظف الاتصال به طلباً مساعدة شخصية؟
سرعة انتشار المعلومة	كم يوماً تحتاج معلومة مهمة لتصل إلى كل من يحتاجها؟ (بدون بريد رسمي)

## ثانياً: مؤشرات الصحة المؤسسية

المؤشر	كيف نقيسه؟
معدل الاحتراق الوظيفي	كم موظفاً يظهر علامات الإرهاق المزمن؟ (ملاحظة القادة المباشرين)
الرغبة في المجيء للعمل	كم موظفاً يأتي إلى العمل متأخراً أو يغادر مبكراً دون سبب؟
الفخر بالانتماء	كم موظفاً يوصى أقرباءه بالعمل في المؤسسة؟ (استبيان)

## ثالثاً: مؤشرات الاستعداد للمستقبل

المؤشر	كيف نقيسه؟
عمق المواهب	كم شخصاً في المؤسسة يمكنه أن يحل محل كل قائد رئيسي اليوم؟
تنوع الأفكار	هل القرارات الكبرى تناقض من زوايا متعددة قبل اتخاذها؟
سرعة التعلم	كم يوماً تحتاج المؤسسة لتبني ممارسة جديدة أثبتت نجاحها خارجياً؟

## رابعاً: مؤشرات الأثر المجتمعي

المؤشر	كيف نقيسه؟
التأثير في حياة الناس	قصص تغير حقيقي في حياة موظفين، عملاء، مجتمع
السمعة العميقية	ماذا يقول عنا من لا نسمع أصواتهم عادة؟ (مقابلات مع متعاقدين صغار، جيران)
البصمة البيئية الحقيقية	تحليل دورة الحياة كاملة، لا مجرد تقارير مبسطة

## 8.7 تمرин: تحليل قرار من منظور "ما وراء الكفاعة"

اختر قراراً مهماً في مؤسستك (أو قراراً سابقاً). حلله بهذه الأسئلة:

## البعد الأول: الكفاعة الظاهرية

-كم وفر القرار من مال وقت؟ -

## البعد الثاني: التكاليف الخفية

• مالذا كلف القرار من:

◦ جهد الموظفين؟ - / ثقفهم؟ - / ولائهم؟ - / صحتهم؟

• هل هناك تكاليف تأخر ظهورها (سنتين، خمس سنوات)؟

## البعد الثالث: البدائل المهمشة

• هل كانت هناك بدائل أقل "كفاعة" لكن أكثر استدامة؟

• لماذا رفضناها؟ هل كان بسبب ضغط الوقت/الميزانية؟

• لو كنا سنعيد القرار، ماذا سنفعل مختلفاً؟

## البعد الرابع: من استفاد ومن خسر؟

• من كسب من هذا القرار (على المدى القصير)؟

• من خسر (على المدى الطويل)؟

• هل التوزيع عادل؟

## 8.8 استبانة: هل أنت مدمن كفاءة؟

أجب بصدق عن العبارات التالية:

1. أشعر بالذنب عندما أجلس بلا عمل "مفید". ( ) نعم ( ) لا
2. اعتبر أي وقت لا ينتج قيمة ملموسة "وقتاً ضائعاً". ( ) نعم ( ) لا
3. أميل إلى اختيار الحل الأسرع حتى لو كان أقل جودة. ( ) نعم ( ) لا
4. أجد صعوبة في تفويض المهام لأن غيري لا ينفذها بنفس كفاءتي. ( ) نعم ( ) لا
5. أقيس إنتاجية فريقي بعدد ساعات العمل لا بنوعية المخرجات. ( ) نعم ( ) لا
6. عندما أرى موظفين يتحدثون بلا موضوع عمل، أعتقد أنهم "يضيئون الوقت". ( ) نعم ( ) لا
7. أعتقد أن التكنولوجيا ستحل معظم مشاكلنا الإدارية. ( ) نعم ( ) لا
8. أفضل تقارير ملية بالأرقام على القصص الإنسانية. ( ) نعم ( ) لا
9. أتخاذ القرارات بسرعة لتوفير الوقت، حتى لو كنت غير متأكد. ( ) نعم ( ) لا
10. المنافسون لا ينتظرون، لذلك لا يمكننا التباطؤ. ( ) نعم ( ) لا

التفسير:

- 10-نعم: أنت مدمن كفاءة. تحتاج إلى "علاج" بالتباطؤ والتأمل.
- 7-نعم: لديك ميول إدمانية، لكن يمكنك التوارن.
- أقل من 5 نعم: لديك مناعة طبيعية ضد إدمان الكفاءة.

## في مدح البطء



## 8.9 البطء كفضيلة قيادية

في ثقافتنا المعاصرة، البطء أصبح عيباً. من يبطأ يعتبر:

- غير كفاء - و غير جاد - و غير ملتزم - و مختلفاً عن الركب

لكن التأمل العميق يكشف أن بعض أعظم الإنجازات جاءت من البطء المعتمد:

- بناء الأهرامات استغرق عقوداً
- كتابة المعلقات استغرقت سنوات
- بناء الثقة يستغرق عمراً

البطء ليس غياب الحركة، بل هو حركة بوعي. السلحفاة تتحرك ببطء، لكنها تصل. الأرنب يركض بسرعة، لكنه يضيع.

## 8.تأمل: قانون العوائد المتناقصة للسرعة

هناك علاقة غير خطية بين السرعة والنتائج:

السرعة	النتيجة
بطء شديد	لا إنجاز
سرعة معتدلة	إنجاز متوازن
سرعة عالية	أخطاء متزايدة
سرعه قصوى	انهيار محقق

القائد الحكيم يعرف السرعة المثلثى، ليست القصوى. يعرف متى يسرع، ومتى يبطئ، ومتى يتوقف.

## 8.تأمل: الكفاءة في الطبيعة

انظر إلى الطبيعة:

- الشجرة لا تنمو بسرعة قصوى، تنمو بيقاعها الخاص
- النهر لا يتدفق بأقصى سرعة، يتعرج ويتلوي وينكيف
- الطائر لا يطير دائماً بأقصى سرعة، يحلق أحياناً، ويهاجر أحياناً، ويستريح أحياناً

الطبيعة غير كفء بالمعنى الإنساني. فيها فائض، وتكرار، و"هر". لكنها مستدامة منذ مليارات السنين.

من نعلم نحن؟ آلة الكفاءة التي تستهلك نفسها في قرن، أم الطبيعة التي تستمر بلا نهاية؟

## 8.تأمل ختامي: في مدح النافذة المكسورة

يحكى أن نجاراً كان يبني منزلًا. كسر أحد العمال نافذة بالخطأ. أراد المدير "الكافء" أن يحاسب العامل على ثمن النافذة. لكن النجار قال: "لا تحاسبه. هذه النافذة المكسورة ستذكرنا أتنا نبني للبشر، لا للآلات. البشر يخطئون. إذا أردت منزلاً بلا أخطاء، استعن بالآلات. لكنه سيكون بيته بلا روح".

في كل مؤسسة، هناك "نوافذ مكسورة": أخطاء صغيرة، تبذير ظاهري، وقت "ضائع". هذه النوافذ المكسورة ليست عيباً، بل هي تذكرة بأننا بشر، وأن المؤسسة كائن حي، ليس آلة.

الكافأة المطلقة تعني موت الإنسانية. الاستدامة الحقيقية تعني قبول بعض عدم الكفاءة كشرط للبقاء.



- مفهوم الكفاءة تحول من أداة إلى أيدنولوجيا، وأصبحنا نعبد الأرقام على حساب المعنى.
- مفارقة جيفونز تذكرنا أن زيادة الكفاءة قد تؤدي إلى زيادة الاستهلاك، ليس فقط في الطاقة، بل في كل المجالات.

- الكفاءة تصبح مرضًا عندما تكون غاية لا وسيلة، وعندما تعمي عن التكاليف الخفية، وعندما تخلق هشاشة النظام.
- التبذير المنتج (وقت للعلاقات، تأمل، تجريب) هو استثمار طويل الأجل، ليس هرراً.
- مؤشرات بديلة (العلاقات، الصحة المؤسسية، الاستعداد للمستقبل) تقدم صورة أكمل من الأرقام وحدها.
- البطء فضيلة قيادية، والسرعة القصوى تؤدى إلى الانهيار.

في الفصل التاسع، ستنتقل من "نقد الكفاءة" إلى "سياسات القيادة البطيئة": كيف يمكن لصناع القرار (وزراء، مسؤولي تخطيط) أن يخلقوا بيئة داعمة للقائد البطيء؟

#### قائمة المراجع

- ACM Digital Library (2025). From Efficiency Gains to Rebound Effects: The Problem of Jevons' Paradox in AI's Polarized Environmental Debate. [عن مفارقة جيفونز ] مصدر أكاديمي
- Rutgers University (2025). Why Energy Efficiency Alone Won't Solve Our Climate Problems. [تأثير الارتداد ]
- University of Chicago Press Journals (2024). Input Efficiency as a Solution to Externalities and Resource Scarcity: A Randomized Controlled Trial. [المياه في كوستاريكا ] دراسة كفاءة
- Wagner, Marcus (2025). Interactions of efficiency, consistency, and sufficiency across levels. In: Ecological Ambivalence, Complexity, and Change. Routledge. [نظيرية المفارقة في الاستدامة ]
- Sustainability Directory (2025). Why Does Increased Efficiency Not Reduce Consumption? [شرح مفصل لمفارقة جيفونز ]
- BI Business Review (2025). Is efficiency destroying our planet? [تأثير الكفاءة ] مقال فائز بجائزة عن
- LiveMint (2024). Why energy efficiency might not reduce carbon emissions as much as people think. [مقابلة مع كاري كينغ ]
- Ruzzennenti, Franco (2024). The dark side of the energy transition: How efficiency leads us astray. IAI TV. [تحليل عميق لتأثيرات الكفاءة ]
- القطبي، مصطفى علي (2025). القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية وأثرها على انتشار ظاهرة التسيب الإداري. مجلة الأصالة، 11(1)

## الفصل الناسخ

### سياسات القيادة البطيئة

لا قائد بطيء في بيئه تحفي بالسرعة

#### مدخل تأملي: الوزير الذي أحب الأرقام

في إحدى الدول العربية، كان وزير الخدمة المدنية معروفاً بـ"مؤشرات الأداء". في كل اجتماع، كان يطلب أرقاماً دقيقة عن إنجاز كل مدير: كم اجتماعاً عقد؟ كم قراراً اتخذ؟ كم تقريراً رفع؟

المديرون الذين حققوا أرقاماً عالية كوفؤوا بالترقيات. الذين أخذوا وقتاً في التفكير، وشاوروا فرقهم، وتألوا في اتخاذ القرارات، وُصفوا بـ"البطئين" وـ"غير الأكفاء".

بعد سنتين، كان الوزير فخوراً: المؤشرات كلها خضراء. لكن المواطنين كانوا يشكون من الخدمات. لماذا؟ لأن المديرين كانوا مشغولين برفع التقارير، لا بتحسين الخدمات. كانوا يحققون أهداف "السرعة" على حساب أهداف "الجودة".

المفارقة: النظام صنع ما أراده بالضبط: مديرين سريعين في رفع الأرقام، لكنهم بطئون في الإنجاز الحقيقي. والإنجاز الحقيقي لا يُرى في تقارير الربع سنوي.

هذا الفصل موجه إلى من يصنعون هذا النظام: الوزراء، المسؤولين عن التخطيط، واضعي السياسات، واضعي أنظمة الحوافز والتقييم. لأن القائد البطيء لا يمكن أن يوجد في بيئه تقدس السرعة، حتى لو كان هو شخصياً مقتنعاً بالتباطؤ.

#### مراجعة سياسات الحوافز في القطاع العام العربي



##### 9.1 ما الذي يحتاجه القائد البطيء من الوزير؟

القائد البطيء (الذي نريد تمكينه) لا يطلب من الوزير "حماية" أو "امتيازات". يطلب بيئه تسمح له بأن يكون بطئاً استراتيجياً دون أن يُعاقب. تحديداً، يحتاج إلى:

أولاً: أمان وظيفي حقيقي

الخوف من فقدان المنصب هو أكبر قاتل للقيادة المستدامة. عندما يخاف القائد من أن يُقال في أي لحظة، فإنه:

- يتخذ قرارات شعبوية ترضي من فوقه، حتى لو كانت خاطئة
- يتجنب المخاطرة المحسوبة (ولو كانت ضرورية)
- يركز على الظهور الإعلامي أكثر من العمل العميق

القائد البطيء يحتاج إلى عقد نفسي يقول: "إذا أخطأت بتأنٍ وتعلمت، فأنت آمن. إذا أسرعت وأخطأت، فأنت مسؤول".

## ثانياً: حرية في اختيار فريقه

القيادة التشاركية تحتاج إلى فريق يثق به القائد. عندما يفرض على القائد فريق لا يختاره (لأسباب محاباة أو واسطة)، فإنه:

- يقضي وقتاً في إدارة الصراعات بدلاً من البناء
- لا يستطيع التفويض الحقيقي
- يصبح مركزياً رغمً عنه

## ثالثاً: وقت كافٍ قبل الحكم عليه

القيادة البطيئة تحتاج إلى سنوات لظهور نتائجها. عندما يحكم على القائد بعد سنة واحدة، فإنه:

- يبحث عن "إنجازات سريعة" تظهر في التقرير السنوي
- يهمل المشاريع طويلة الأجل (حتى لو كانت أهم)
- يتتجنب الإصلاحات العميقية (لأنها مؤلمة في البداية)

## رابعاً: نظام تقييم متعدد الأبعاد

لا يقاس القائد بمؤشر واحد (كإنجاز الكمي)، بل بمؤشرات تشمل:

- جودة العلاقات مع الفريق
- تطوير الكوادر
- الاستعداد للمستقبل
- الأثر المجتمعي

## خامساً: حماية من "ضغط الأرقام"

أن يحمي القائد من طلبات لا متناهية للتقارير والمجتمعات التي لا قيمة لها. أن يقال له: "ركل على العمل الحقيقي، ونحن نثق بك."

## 9.2 واقع سياسات الحوافز في القطاع العام العربي

تشير التقارير المتخصصة إلى أن القيادة المستدامة في المنطقة العربية تواجه تحديات هائلة [SustainGulf, 2025]. على الرغم من وجود رؤى وطنية طموحة (مثل رؤية السعودية 2030 واستراتيجيات صافي الصفر في الإمارات)، إلا أن التنفيذ على المستوى المؤسسي لا يزال يواجه معوقات.

## أولاً: الفجوة بين الرؤية والسياسات

الدول العربية الكبرى لديها رؤى استراتيجية للاستدامة، لكن سياسات الحوافز على المستوى التنفيذي لا تزال تقوم على:

- مؤشرات أداء كمية قصيرة المدى
- تقييم سنوي لا يرى الصورة الكبيرة
- مكافآت فردية تشجع المنافسة لا التعاون

## ثانياً: التباين التنظيمي

هناك تفاوت كبير بين الدول العربية في نضج أنظمة الحوافر. بعضها يطبق أنظمة متقدمة، وبعضها لا يزال يعتمد على "تقدير المسؤول المباشر" الذي يخضع غالباً للمحايدة.

## ثالثاً: غياب مؤشرات القيادة المستدامة

معظم أنظمة التقييم لا تتضمن مؤشرات تقييم:

- قدرة القائد على بناء فرق
- استدامة إنجازاته (هل تستمر بعد رحيله؟)
- أثره في المناخ العاطفي للمؤسسة

## رابعاً: الخلط بين "السرعة" و"الإنتاجية"

لا تزال ثقافة "الإنجاز السريع" هي المسيطرة. القائد الذي ينجذب في سنة ما ينجذب زميلاً في ثلاثة سنوات يُعتبر "أفضل"، حتى لو كانت إنجازاته سطحية وإنجازات زميلاً عميقه.

## خامساً: تحديات الحكومة والمساءلة

تقارير التنمية المستدامة تشير إلى أن ضعف المؤسسات والحكومة والفساد المستشري من أكبر المعوقات في المنطقة العربية [إسكوا، 2024]. في بيئه ينتشر فيها الفساد، تصبح القيادة البطيئة مستحيلة، لأن البطيء لا يستطيع "تسخير الأمور" عبر العلاقات غير الرسمية.

## 9.3 أزمة القيادة العربية: قراءة في الجذور

تحليلات نقدية تشير إلى أن النظام العربي يعاني من أزمة قيادة عميقة. هذه الأزمة تتمثل في:

أولاً: استناد النظام إلى ممارسات غير مناسبة للعصر  
"لا يزال النظام العربي يستند على ممارسات لم تعد مناسبة للقيادة لا في عصرنا هذا ولا في العصور القادمة". هذه الممارسات تشمل:

- المركزية المفرطة
- غياب المساءلة الحقيقية
- تهميش المؤسسات لصالح الأفراد

## ثانياً: غياب النموذج

مع غياب النموذج في العالم العربي نكتشف أننا لا ننتمي عملياً للنموذج الغربي أو حتى الصيني أو الروسي أو غيره. لقد بنينا في منطقتنا نموذج اللانموذج. "هذا يعني أن سياساتنا مجتزأة، وغير متسقة، وغير قادرة على إنتاج قادة مستدامين".

## ثالثاً: ضعف قيم العدالة والمساءلة

"يتضح الفشل القيادي في العالم العربي عبر ضعف قيم العدالة. "القائد في بيئه تتعدم فيها العدالة يضطر إلى:

- التركيز على حماية نفسه بدلاً من بناء المؤسسة
- توزيع المكافآت بناءً على الولاء لا الكفاءة

• اتخاذ قرارات تحابي الأقوى على حساب المستحقين

**رابعاً: الفجوة بين الخطاب والممارسة**

"قيادات العرب تجيد لغة الغرب والحداثة التي تعظم قيم الحرية، لكنها في الممارسة ضد حرية الإعلام . "هذا الانفصام يخلق قادة يعيشون أزدواجية: يتحدون عن الاستدامة والشفافية، ويمارسون المركزية والسرية.

**9.4 تقييم السياسات الحالية: مؤشرات أداء أهداف التنمية المستدامة**

تقرير القمة العالمية للحكومات (2022) أظهر أن المنظمة العربية كل لا تسجل درجة عالية من حيث تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بمتوسط درجة بلغ 58.2 من 100 . الأهم من ذلك:

• ثلاثة دول فقط تمكن من تحقيق هدف واحد من الأهداف الـ 17

• 19 دولة لم تحقق بعد أي هدف من أهداف التنمية المستدامة

• التحديات المشتركة تشمل: التوازن بين الجنسين، العمل اللائق، النمو الاقتصادي، نظم الإنتاج الغذائي المستدام

هذه الأرقام تشير إلى أن السياسات الحالية غير كافية. ليست المشكلة في الأهداف ( فهي واضحة )، بل في آليات التنفيذ، وفي مقدمتها: كيف نقيس ونكافئ القادة على أدائهم؟

**نطبيقاً**  
بناء سياسات داعمة للقائد البطيء

**5.5 إصلاح أنظمة الحوافز: كيف نكافئ التباطؤ الاستراتيجي؟**

إصلاح أنظمة الحوافز هو مفتاح تمكين القيادة البطيئة . يقترح إطاراً متعدد الأبعاد:

**أولاً: تنويع مؤشرات الأداء**

البعد	مؤشرات مقترنة	وزن تقريري
الإنجاز قصير المدى	تحقيق أهداف الخطة السنوية، إنجاز المشاريع المحددة	30%
بناء الفريق	استقرار الفريق (معدل دوران منخفض)، رضا الموظفين، ترقیات داخلية	20%
تطوير الكفاءات	عدد القادة الذين دربهم القائد، جاهزية البديل، خطط التعاقب	20%
الابتكار والتجربة	مبادرات جديدة (حتى لو فشلت بعضها)، تجارب، تعلم من أخطاء	15%
الأثر المستدام	استمرارية الإنجازات بعد سنتين من تطبيقها، سمعة المؤسسة	15%

**ثانياً: تمديد أفق التقييم**

• **تقييم سنوي** (المتابعة التشغيلية) وزنه 50% من المكافأة

• **تقييم ثلاثي** (للقرارات الاستراتيجية) وزنه 30%

• **تقييم خمسي** (للأثر المستدام) وزنه 20%

المكافآت الكبرى (الترقيات، المناصب القيادية) لا تُمنح إلا بعد اجتياز التقييم الثلاثي على الأقل.

ثالثاً: مكافآت جماعية لا فردية فقط

- 50% من مكافآت القائد مرتبطة بأداء فريقه ككل، لا بأدائه الفردي

- هذا يشجع على بناء فرق قوية، لا على المنافسة الداخلية

رابعاً: حماية "الوقت التأملي"

- إدراج "وقت التأملي" كمؤشر أداء إيجابي (وليس سلبي)

- القائد الذي يخصص وقتاً لتفكير الاستراتيجي وتطوير ذاته يكafa، لا يُعاقب

- تخفيض عدد التقارير والاجتماعات الإلزامية بنسبة 30% على الأقل

خامساً: مكافأة التعلم من الفشل

- إنشاء جائزة سنوية لأفضل "فشل ذكي" (مشروع فشل لكنه علم دروساً مهمة)

- الإعلان عن قصص الفشل والتعلم منها في تقارير المؤسسة

- عدم معاقبة القادة على مشاريع فشلت إذا كان الفشل نتيجة تجربة واعٍ، لا إهمال

6.6 نموذج وثيقة سياسات: عشر توصيات لوزير

هذه مسودة لوثيقة يمكن تقديمها لوزير (أو مسؤول عليا) لتبني سياسات داعمة لقيادة البطيئة:

مذكرة سياسات: نحو تمكين القيادة المستدامة في القطاع العام

إلى: معايير الوزير

من: فريق تطوير السياسات

التاريخ: [التاريخ]

الموضوع: عشر توصيات لإصلاح أنظمة الحوافز والتقييم لدعم القيادة البطيئة

الخلفية:

تشير الدراسات إلى أن أنظمة التقييم الحالية تكافئ السرعة على حساب الاستدامة، مما يؤدي إلى:

- قرارات قصيرة النظر

- إرهاق القادة والموظفين

- تراجع جودة الخدمات على المدى الطويل

الوصيات:

الوصية الأولى: تمديد دورة التقييم

اعتماد نظام تقييم متعدد الأجل (سنوي، ثلاثي، خمسي) بدلاً من التقييم السنوي الأحادي.

**الوصية الثانية: تنوع المؤشرات**

إضافة مؤشرات نوعية إلى جانب الكمية: بناء فرق، تطوير كفاءات، أثر مستدام.

**الوصية الثالثة: مكافآت جماعية**

تخصيص 50% من مكافآت القادة بناءً على أداء فرقهم، لتعزيز التعاون.

**الوصية الرابعة: حماية التأمل**

إدراج "الوقت التأمل" كمؤشر إيجابي، وتخفيض الأعباء الإدارية على القادة بنسبة 30%.

**الوصية الخامسة: تشجيع التجريب**

إنشاء صندوق لدعم المبادرات التجريبية، مع قبول نسبة معقولة من الفشل.

**الوصية السادسة: مكافأة التعلم**

إطلاق جائزة سنوية لأفضل "فشل ذكي" يستفاد منه.

**الوصية السابعة: حرية اختيار الفريق**

منح القادة صلاحية اختيار فرقهم المباشرة (مع ضوابط تكافؤ الفرص).

**الوصية الثامنة: الأمان الوظيفي**

حماية القادة الذين يتخذون قرارات صعبة لكن ضرورية للاستدامة، حتى لو كانت غير شعبية مؤقتاً.

**الوصية التاسعة: الشفافية في التقييم**

نشر معايير التقييم وقرارات الترقية بشفافية، لتعزيز الثقة وتقليل المحسوبية.

**الوصية العاشرة: تقييم السياسات نفسها**

تشكيل لجنة مستقلة لمراجعة سياسات الحوافز كل ثلاثة سنوات، وتعديلها بناءً على النتائج.

---

**النتائج المتوقعة خلال 5 سنوات:**

- زيادة رضا الموظفين بنسبة 25%
  - تحسن استمرارية الإنجازات (استدامتها) بنسبة 40%
  - تراجع الاحتراق الوظيفي بين القادة بنسبة 30%
  - تحسن جودة الخدمات (المقاسة باستبيانات المستفيدين) بنسبة 20%
-

## 9.7 تمرин: تقييم سياسات مؤسستك

استخدم هذا النموذج لتقييم مدى دعم سياسات مؤسستك للقيادة البطيئة:

ما المطلوب تحسينه؟	الوضع الحالي (ضع علامة)	المجال
	(كمية فقط ) ( مختلطة ) ( نوعية بشكل أساسى	مؤشرات الأداء
	(سنوية فقط ) ( متعددة الأجال	دورة التقييم
	(فردية فقط ) ( مختلطة ) ( جماعية بشكل أساسى	المكافآت
	( لا توجد ) ( محدودة ) ( واسعة	حرية اختيار الفريق
	( منخفض ) ( متوسط ) ( مرتفع	الأمان الوظيفي
	( لا يوجد ) ( محدود ) ( موجود وممول	تشجيع التجريب
	( يُعاقب ) ( يتجاهل ) ( يُكافأ	التعلم من الفشل

النتيجة:

- إذا كانت معظم إجاباتك في العمود الأول: مؤسستك بيئة طاردة للقائد البطيء.
- إذا كانت في العمود الثاني: هناك فرصه للتحسين.
- إذا كانت في العمود الثالث: مؤسستك صديقة للقيادة البطيئة. حافظ على ذلك.

## دراسة حالة: هل توجد دولة عربية شجعت القيادة البطيئة؟

## 9.8 البحث عن نموذج عربي

السؤال المباشر: هل هناك دولة عربية يمكن القول إنها "شجعت القيادة البطيئة" بشكل منهجي؟

الإجابة الموضوعية: لا يوجد نموذج مكتمل حتى الآن. لكن هناك مؤشرات إيجابية وتجارب جزئية يمكن البناء عليها:

## أولاً: تجربة الإمارات في القيادة المستدامة

وفقاً لنقرير (SustainGulf 2025) ، تقدّم الإمارات جهوداً متقدمة في دمج معايير الاستدامة في السياسات الحكومية . استراتيجيات مثل "صافي الصفر 2050" تعكس رؤية طويلة المدى. كما أن وجود أطر تنظيمية تشجع المؤسسات على تبني ممارسات ESG (البيئية والاجتماعية والجودة) يخلق أرضية خصبة للقيادة المستدامة .

لكن هل يمكن وصف هذه السياسات بأنها "تشجع التباطؤ الاستراتيجي"؟ ليس بشكل مباشر. التحدي لا يزال قائماً في الانتقال من الرؤية إلى سياسات الحواجز اليومية.

## ثانياً: تجربة السعودية ورؤية 2030

رؤية السعودية 2030 تضع أهدافاً بعيدة المدى تتطلب قيادة مستدامة . مشاريع ضخمة مثل نيوم والقديمة تحتاج إلى تخطيط دقيق، لا سرعة متسرعة. هناك وعي متزايد بأن "السرعة" قد تكون عدواً لهذه المشاريع.

لكن على مستوى أنظمة الحواجز للقادة المتوسطين، لا تزال المؤشرات التقليدية (الإنجاز السنوي) هي المسيطرة.

## ثالثاً: تجارب جزئية في الأردن وتونس والمغرب

تقرير القمة العالمية للحكومات أشار إلى أن دولًا مثل الأردن وتونس والمغرب تحقق تقدماً في مؤشرات التنمية

المستدامة. لكن هذا التقدم على مستوى السياسات العامة، ليس بالضرورة على مستوى "سياسات الحوافز للقادة البطئين".

**رابعاً: تجارب على مستوى المؤسسات**  
هناك مؤسسات عربية فردية مثل بعض الشركات المذكورة في تقرير SustainGulf: ألباء، شركة تنمية نفط عمان، أرامكو، مصدر، بنك الكويت الوطني (تدمج الاستدامة في استراتيجياتها). لكن هذه تجارب مؤسسية، ليست سياسات وطنية.

#### الخلاصة:

المنطقة العربية لا تزال في بداية الطريق. هناك وعي متزايد بأهمية الاستدامة على مستوى الرؤى. هناك بعض التجارب الجزئية الوعادة. لكن التحول المنهجي في سياسات الحوافز لم يحدث بعد. هذا الفصل هو دعوة لهذا التحول.

### لماذا تخاف الحكومات من القادة البطئين؟

#### 9. الخوف من فقدان السيطرة

الحكومات (أي أنظمة صنع القرار) تخاف من القائد البطيء لأسباب مفهومة، وإن كانت غير مبررة:

**الخوف الأول: البطيء قد يعني "غير منجز"**  
في نظام يعتمد على "الإنجاز الظاهر" (افتتاح مشاريع، أرقام في الأخبار)، القائد البطيء يبدو وكأنه لا يفعل شيئاً. النظام لا يثق فيمن لا يظهر إنجازاته فوراً.

**الخوف الثاني: البطيء صعب المساعدة**  
إذا أنجز القائد بسرعة، يمكن قياسه. إذا أخطأ بسرعة، يمكن محاسبته. أما البطيء، فإنجزه مؤجل، وخطوه أيضاً مؤجل. كيف تحاسب من يقول "انتظر خمس سنوات لترى النتيجة"؟ هذا يحتاج إلى ثقة، والثقة نادرة.

**الخوف الثالث: البطيء قد يكون خطاءً للفشل**  
بعض "البطئين" هم في الحقيقة فاشلون يتغطون بالصبر الاستراتيجي. النظام يخاف من أن يستغل البطيء هذه الحجة ليظل في منصبه بلا إنجاز. هذا خوف مشروع، لكن الحل ليس منع البطء، بل تطوير معايير تميز البطء الاستراتيجي من الفشل المزمن.

**الخوف الرابع: البطيء لا يواكب "السابق العالمي"**  
في عالم يركض، التباطؤ يبدو انتحاراً. لكن هذا وهم: العالم يركض في اتجاهات كثيرة، كثير منها خاطئ. التباطؤ لا اختيار الاتجاه الصحيح ليس انتحاراً، بل حكمة.

#### 10. تأمل: الدولة كبستانى، لا كصانع ساعات

الدولة التي تريد قادة مستدامين تحتاج إلى تغيير صورتها الذهنية عن نفسها:

الدولة كصانع ساعات:

- تريد أجزاء دقيقة، تعمل بانضباط، يمكن استبدالها إذا تعطلت
- تتحكم في كل التفاصيل

- تقييم الأداء بدقة
- تزيد نتائج فورية
- الدولة كبيستاني:

- تزرع بذوراً، ثم تنتظر
- توفر البيئة المناسبة (تربة، ماء، ضوء)
- لا تجنب النبتة لتكبر أسرع
- تقبل أن لكل نبتة يقاعها الخاص
- تفرح عندما تزهر، حتى لو تأخر الإزهار

الدولة العربية تحتاج إلى أن تتحول من صانع ساعات إلى بستانى . هذا يعني:

- الثقة في القادة، لا التحكم فيهم
- الصبر على النتائج، لا استعجالها
- تنوع المسارات، لا نموذج واحد للجميع
- قبول الفشل كجزء من النمو، لا كارثة تطرد من أجلها

#### 11.9 تأمل ختامي: الرسالة إلى الوزير

أيها الوزير، أيها المسؤول، أيها واضع السياسات:

أنت لا تصنع قرارات فقط. أنت تصنع مناخاً.

- إذا كافأت السرعة، ستري حولك قادة يركضون بلا اتجاه
- إذا كافأت الأرقام، ستري تقارير جميلة ومؤسسات مريضة
- إذا عاقبت البطء، ستري قادة يخافون من التفكير

لكن إذا:

- أعطيت القادة أماناً، ستري جبناً يتحول إلى شجاعة
- مدبت أفق التقييم، ستري قرارات تصبح أكثر حكمة
- كافأت بناء الفرق، ستري مؤسسات تستحق البقاء

القائد البطيء ليس عدوك. هو حليفك في بناء شيء يستحق أن يبقى بعده. لكنه يحتاج منك بيته. البيئة صنعت يديك.

- القائد البطيء يحتاج إلى بيئة داعمة، ليس فقط إلى قناعة شخصية. الوزراء وصناع السياسات هم من يصنعون هذه البيئة.

- سياسات الحوافر الحالية في معظم الدول العربية تكافئ السرعة على حساب الاستدامة، وتعتمد على مؤشرات كمية قصيرة المدى.
  - إصلاح أنظمة الحوافر يتطلب: تنوع المؤشرات، تمديد أفق التقييم، مكافآت جماعية، حماية الوقت التأملي، تشجيع التجربة والتعلم من الفشل.
  - نموذج وثيقة السياسات المكون من عشر توصيات يقدم إطاراً عملياً للوزراء والمسؤولين.
  - لا يوجد نموذج عربي مكتمل لدعم القيادة البطيئة، لكن هناك تجارب جزئية واعدة في الإمارات والسنودية وبعض المؤسسات الرائدة.
  - الخوف من القادة البطئين مفهوم لكنه غير مبرر. الحل ليس منع البطء، بل تطوير معايير تميز البطء الاستراتيجي من الفشل المزمن.
  - الدولة كبستانى صورة بديلة عن الدولة كصانع ساعات، تعكس التحول المطلوب في الفلسفة الإدارية.
- في الفصل العاشر والأخير، سنقدم بيان القائد البطيء كوثيقة ختامية تلخص رؤية الكتاب، وتدعو القادة إلى التوقيع عليها والالتزام بمبادئها.



#### قائمة المراجع

- القيادة المستدامة في دول مجلس التعاون الخليجي: من الرؤية إلى العمل. SustainGulf (2025).
- الدول العربية وأزمة القيادة. [تحليل نقدى] UAE71 (2025).
- الوطن (2026). 6 دول عربية تحقق 60% من أهداف التنمية المستدامة. [تقرير عن مؤشرات التنمية]
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا). (2024). التقرير العربي للتنمية المستدامة. الأمم المتحدة.
- القمة العالمية للحكومات (2022). مؤشر أهداف التنمية المستدامة للمنطقة العربية.
- المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. (2025) القيادة في المجتمع العربي الإسلامي قبل الاستعمار . الدوحة.
- القطبي، مصطفى علي (2025). القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية وأثرها على انتشار ظاهرة التسيب الإداري مجلة الأصالة، 1(11).

## الفصل العاشر

بيان القائد البطيء

هذا ليس كتاباً، هذا بداية حركة

### مدخل تأملي: نهاية ليست نهاية

كل كتاب ينتهي. القارئ يطوي الصفحة الأخيرة، ويضع الكتاب على الرف، ثم يعود إلى حياته كما كانت. هذا هو مصير معظم الكتب.

لكن هذا الكتاب ليس مثل معظم الكتب.

الكتب التي تغير حياة قارئها لا تنتهي عند الغلاف الخلفي. تظل حاضرة في قراراته، في أسئلته، في طريقة رؤيته للعالم. تصبح جزءاً منه.

هذا الفصل الأخير ليس "خاتمة" بالمعنى التقليدي. هو بداية حركة، بداية التزام، بداية شبكة من القادة يقررون أن يسيروا معاً في اتجاه مختلف.

في الثقافة العربية، هناك تقليد جميل: عندما يفرغ الإنسان من قراءة القرآن، يقول "صدق الله العظيم". ليس لأن القرآن انتهى، بل لأنه دخل إلى القلب.

عندما تفرغ من قراءة هذا الفصل، لا تقل "انتهيت". قل "بدأت".

### القيادة البطيئة كبرنامج بحثي

#### لماذا نحتاج إلى برنامج بحثي؟

القيادة البطيئة ليست "وصفة جاهزة" يمكن تطبيقها في عطلة نهاية الأسبوع. هي مجال معرفي متكامل يحتاج إلى:

- تأصيل نظري
- دراسات تجريبية
- تطوير أدوات قياس
- توثيق تجارب
- نقد وتطوير مستمر

لهذا، نقترح تأسيس برنامج بحثي عربي في القيادة البطيئة، يكون امتداداً لهذا الكتاب ودعوة للباحثين والدارسين.

#### الأسئلة الكبرى للبرنامج البحثي

أي برنامج بحثي جيد يبدأ بأسئلة كبيرة. نقترح الأسئلة التالية كبداية:

**أولاً: أسئلة تأصيلية**

- كيف يمكن تأصيل مفهوم "القيادة البطيئة" في التراث العربي الإسلامي (الشوري، الثاني، الإنقان، التفكير)؟
- ما العلاقة بين مفهوم "البركة" في الثقافة العربية ومفهوم "الاستدامة" في الفكر المعاصر؟
- كيف يمكن قراءة نماذج القيادة في التاريخ العربي (الخلفاء، الولاة، العلماء) من منظور القيادة البطيئة؟

**ثانياً: أسئلة تطبيقية**

- ما أثر تطبيق مبادئ القيادة البطيئة على أداء المؤسسات العربية (ربحية، رضا موظفين، استدامة)؟
- كيف يمكن تطوير أدوات قياس "اللازم من القيادي" في السياق العربي؟
- ما العلاقة بين القيادة البطيئة ومؤشرات مثل: الاحتراق الوظيفي، الابتکار، الولاء المؤسسي؟

**ثالثاً: أسئلة نقدية**

- هل القيادة البطيئة ممكنة في كل القطاعات؟ (قطاع خاص، قطاع عام، منظمات مجتمع مدني)
- كيف نتعامل مع تحديات التطبيق: ضغط المنافسة، أنظمة الحوافز الحالية، الثقافة التنظيمية السائدة؟
- هل هناك "حدود" للبطء؟ متى يصبح البطء الاستراتيجي فشلاً تشغيلياً؟

**10.3 شراكات بحثية مقتربة**

البرنامج البحثي لا يقوم بمفرده. نقترح بناء شراكات مع:

1. الجامعات العربية التي لديها برامج ماجستير ودكتوراه في الإدارة
2. مراكز البحث مثل المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات
3. منظمات إقليمية مثل الإسكوا والمنظمة العربية للتنمية الإدارية
4. جهات تمويل تدعم البحث في مجالات القيادة والاستدامة

**10.4 أولى ثمار البرنامج: هذا الكتاب**

هذا الكتاب هو **البذرة الأولى** للبرنامج البحثي. يجمع بين:

- تأصيل نظري (من التراث ومن النظريات المعاصرة)
- أدوات تطبيقية (قابلة للتجريب والتطوير)
- رؤية نقدية (تساؤل الأسئلة الصعبة)

لكنه ليس نهاية الطريق. هو بدايته.

## 10.5 البیان في عشر نقاط

هذا البيان هو خلاصة رحلة الكتاب كلها. يمكن توزيعه كوثيقة مستقلة، وتعليقه في المكاتب، والتوجيه عليه من قبل القادة الملزمين.

## بيان القائد البطيء

نحن، مجموعة من القادة والمفكرين والممارسين في المؤسسات العربية، نؤمن بأن القيادة الحقيقية لا تُقاس بسرعة تحقيق النتائج، بل بجودة ما نتركه خلفنا. ندرك أن نموذج القيادة السائد (السرع، المستهلك، القصير النظر) يقودنا إلى كارثة جماعية. نعلن التزامنا بمبادئ القيادة البطيئة، وندعو كل من يشاركتنا الرؤية إلى الانضمام.

**البند الأول: الاستدامة تبدأ من الداخل**  
لا يمكن قائد أن يحافظ على مؤسسته وهو منهك، ولا يمكنه حماية البيئة وهو ملوث داخلياً. الاستدامة الحقيقية تبدأ بصحة القائد النفسية والجسدية والروحية.

**البند الثاني: الزمن النوعي حق أصيل**  
لكل قائد حق في "اللازم" – وقت يخلو فيه من سباق الاجتماعات والمؤشرات، ليرى الصورة الكبيرة، أو ليفكر بلا هدف، أو ليفعل لا شيء. هذا الوقت ليس ترفاً، بل وقود الإبداع والاستدامة.

**البند الثالث: السرعة ليست إنجازاً**  
نفك الارتباط الوهمي بين "سرعة الإنجاز" و"جودة القائد". كثير من القرارات السريعة كانت كوارث بطيئة، وكثير من النباتؤ كان استثماراً طويلاً الأجل.

**البند الرابع: القائد لا يعمل وحده**  
نرفض أسطورة "البطل القائد". لا قيادة مستدامة بلا زملاء، ولا نجاح حقيقياً بلا شركاء. نبني فرقاً، لا أتباعاً.

**البند الخامس: المشاعر الإيجابية وقود العمل**  
الخوف يحفر على المدى القصير، لكنه يقتل الإبداع والولاء. نبني مناخاً عاطفياً يستطيع فيه الناس أن يخطئوا، ويتعلموا، ويدعوا.

**البند السادس: الحكاية أقوى من الرقم**  
الأرقام تخبرنا بالحجم، لكن الحكايات تخبرنا بالمعنى. نروي قصصاً عن لماذا نفعل ما نفعل، لا تقارير عن كم أجزنا.

**البند السابع: الكفاءة ليست كل شيء**  
الكفاءة تعني فعل الأشياء بشكل صحيح، لكنها لا تأسأل: هل نفعل الأشياء الصحيحة أصلاً؟ لنا الشجاعة أحياناً أن تكون "غير أكفاء" بالمعنى الضيق، من أجل استدامة أوسع.

**البند الثامن: التباطؤ الاستراتيجي فضيلة**  
 نؤمن بالمقارقة المقدسة: أبطأ = أسرع على المدى الطويل. نتأني في القرارات المصيرية، ونصبر على الثمار البطيئة.

**البند التاسع: القائد البطيء يصنع لا يولد**  
 نعمل على تطوير أنفسنا ومن حولنا في مهارات: التأمل، الإنصات، التعاطف، التفكير طويل المدى. هذه المهارات تعلم، لا تورث.

**البند العاشر: لا قائد بطيء في بيئة طاردة**  
 نطالب صناع السياسات بإصلاح أنظمة الحوافز والتقييم، لتصبح صديقة للقيادة المستدامة. نعمل معًا للتغيير البيئي، لا نكون استثناءات فيها.

من يوقع هذا البيان، يلتزم بأن:

- يخصص وقتاً أسبوعياً للتأمل والتفكير خارج ضغط العمل
- يبني فرقاً تستطيع العمل دونه
- يقيس نجاحه بجودة ما يتركه، لا بسرعة ما ينجذه
- يروي حكايات مؤسسته، لا أرقامها فقط
- يدافع عن هذه المبادئ في مؤسسته ومجتمعه

الدعوة مفتوحة. من ينضم إلينا؟

#### 10.6 التزامات القائد البطيء (نموذج للتوفيق)

هذا نموذج يمكن للقادة الراغبين في الانضمام إلى "حركة القائد البطيء" توقيعه، تعبيراً عن التزامهم الجاد.

##### نموذج التزام القائد البطيء

..... أنا الموقع أدناه،

ألتزم بأن:

أولاً: في علاقتي مع نفسي

- أخصص ساعة أسبوعياً على الأقل للتأمل والتفكير خارج ضغط العمل
- أعتني بصحتي الجسدية والنفسية كجزء من مسؤوليتي القيادية
- أنوقف عن الشعور بالذنب عندما لا أكون "منشغلًا"

ثانياً: في علاقتي مع فريقي

- أبني فرقاً تستطيع العمل في غيابي
- أشجع الاختلاف والحوار النبدي
- أفرح بنجاحات فريقي أكثر من نجاحاتي الشخصية

ثالثاً: في علاقتي مع مؤسستي

- أقيس نجاحي بجودة ما أتركه، لا بسرعة ما أجزه
- أروي حكايات مؤسستي، لا أرقامها فقط
- أدفع عن سياسات تدعم القيادة المستدامة

رابعاً: في علاقتي مع مجتمعي

- أضع اعتبارات الأثر المجتمعي والبيئي في كل قرار كبير
- أشجع قادة آخرين على تبني هذا النهج
- أساهم في نشر ثقافة القيادة البطيئة

التوقيع.....: .....

التاريخ.....: .....

10.7 كيف تنشئ دائرة قيادة بطيئة في مؤسستك؟

الالتزام الفردي مهم، لكنه غير كاف. القائد البطيء يحتاج إلى رفقة، إلى آخرين يشاركونه الرؤية ويدعمونه في لحظات الشك والضغط.

ما هي دائرة القيادة البطيئة؟

مجموعة صغيرة (5-7 أشخاص) داخل المؤسسة أو خارجها، تجتمع بانتظام لدعم بعضها البعض في تطبيق مبادئ القيادة البطيئة.

كيف تنشئها؟

الخطوة 1: ابحث عن الرفاق

ابحث عن 3-5 أشخاص في مؤسستك أو شبكتك المهنية، تشعر فيهم:

- وعيًّا نقديًّا بالنموذج السائد
- رغبة في التغيير ولو كان صعباً
- ثقة تسمح بالصراحة والضعف

## الخطوة 2: حدد طريقة اللقاء

- اجتمعوا مرة شهرياً على الأقل (ساعتين)
- يمكن أن تكون اللقاءات وجهاً لوجه أو افتراضية
- الأفضل أن تكون خارج بيئة العمل الرسمية

## الخطوة 3: اختر طريقة العمل

نموذج مقترن للقاء:

النشاط	الوقت
افتتاح تأملي: دقيقة صمت، أو قراءة قصيرة من كتاب، أو مشارقة حالة شخصية	15 دقيقة
مشاركة التحديات: يتحدث كل عضو عن موقف صعب واجهه هذا الشهر، وكيف حاول تطبيق مبادئ القيادة البطيئة فيه	45 دقيقة
تعلم جماعي: قراءة ومناقشة نص قصير (مقال، فصل من كتاب، دراسة حالة)	45 دقيقة
تعهدات: يعلن كل عضو عن التزام صغير للشهر القادم، ويتلقى دعم المجموعة	15 دقيقة

## الخطوة 4: حافظ على الاستمرارية

- التزموا بالاجتماعات حتى عندما تكون مشغولين (هذا اختبار)
- جددوا الأعضاء كل سنة (يمكن أن ينضم أعضاء جدد، ويغادر آخرون)
- وثقوا تجربتكم (مذكرات، تسجيلات، كتاب جماعي)

## 10.8 الدعوة مفتوحة: من ينضم إلينا؟

هذا الفصل، وهذا الكتاب كله، هو دعوة.

ليست دعوة لقراءة كتاب فقط. بل دعوة للانضمام إلى حركة فكرية وإنسانية تهدف إلى:

- إعادة تعريف النجاح القيادي في عالمنا العربي
- بناء شبكة دعم للقادة الذين يختارون طريقاً مختلفاً
- تطوير أدوات ومعرفة تمكن القيادة المستدامة
- الضغط لتعظيم السياسات التي تكرس نموذج القيادة السريعة

إذا كنت قائداً ووجدت في هذا الكتاب صدى لاهتمامك، فأنت مدعو إلى:

- توقيع "الالتزام القائد البطيء"
- إنشاء دائرة قيادة بطيئة في مؤسستك
- مشاركة تجربتك مع الآخرين

إذا كنت أكاديمياً أو باحثاً، فأنت مدعو إلى:

1. تبني "القيادة البطيئة" كبرنامج بحثي

2. إجراء دراسات تطبيقية في السياق العربي

3. نقد وتطوير المفاهيم الواردة في هذا الكتاب

إذا كنت مسؤولاً عن سياسات (وزير، مدير تخطيط)، فأنت مدعو إلى:

1. قراءة "نموذج وثيقة السياسات" في الفصل التاسع

2. تطبيق التوصيات العشر في نطاق مسؤوليتك

3. مشاركة تجربتك مع صناع قرار آخرين

إذا كنت مواطناً عادياً تؤمن بأن القيادة الجيدة تصنع فرقاً في حياتك، فأنت مدعو إلى:

1. مشاركة هذا الكتاب مع قادة تعرفهم

2. المطالبة بقيادة مستدامة في مجالك

3. أن تكون قائداً بطبيأً في دائرة تأثيرك، مهما كانت صغيرة

الدعوة مفتوحة. الباب ليس له حارس. من أراد الدخول، فليتفضل.

ننتمل ..  
نكتب النهايات أولاً

10.9 تأمل: لماذا نكتب النهايات أولاً؟

في كتابة الروايات، هناك تقنية: اكتب النهاية أولاً. لأنك إن عرفت أين تريد أن تصل، استطعت أن تبني الرحلة باتساق.

هذا الكتاب كتبناه بهذه الطريقة:

• بدأنا ببيان القائد البطيء (الفصل العاشر)

• ثم بنينا الفصول لتفسير البيان وتدعمه

• كل فصل كان خطوة في رحلة تؤدي إلى هذا البيان

أنت الآن في النهاية التي كانت في الحقيقة البداية.

10.10 تأمل: الكتاب ليس حكراً على مؤلفيه

هذه لحظة مهمة: هذا الكتاب الآن لك أنت.

لم يعد ملكاً لمن كتبوه. صار ملكاً لكل قارئ يجد فيه ما يخصه. أنت حر في:

• أن تختلف معه (النقد يثيره)

• أن تطور أفكاره (التطبيق يختبره)

- أن تنشر ما فيه (المعرفة لا تحتكر)
- أن تعشه (العيش أعمق من القراءة)

### 10.11 تأمل: البداية الحقيقة

اللحظة التي تطوي فيها الصفحة الأخيرة، تبدأ الرحلة الحقيقة.

لأن قراءة كتاب عن القيادة البطيئة لا تجعلك قائدًا بطينًا. كما أن قراءة كتاب عن السباحة لا تجعلك سباحًا. السباح الحقيقي هو من ينزل الماء.

القائد البطيء الحقيقي هو من:

- يوقف اجتماعاً ليستمع إلى موظف متعب
- يؤجل قراراً ليفكر فيه أكثر
- يخصص ساعة أسبوعياً للتفكير بلا هدف
- يقبل أن يكون "غير كفاء" في نظر من لا يفهمون
- يبني فريقاً يستغنى عنه

هل أنت مستعد للنزول إلى الماء؟

### 10.12 تأمل خاتمي: رسالة إلى قارئ لم نلتقي

أنت، أيها القارئ الذي لم نلتقي به، لكننا تحدثنا إليك طوال هذه الفصول:

شكراً لك على وقتك، على صبرك، على استعدادك للتفكير في أفكار قد تكون مزعجة أحياناً.

نحن لا نعرفك، لكننا نثق فيك. نثق أنك:

- تبحث عن معنى أعمق للقيادة
- تؤمن بأن الإنسان ليس آلة
- تعرف أن السرعة وحدها لا تكفي
- مستعد لأن تكون بطينًا... كي تبقى

إذا قررت أن تبدأ، فاعلم أنك لست وحده. هناك آخرون يبدأون معك. قد لا تلتقي بهم، لكنهم موجودون. وهذا الكتاب هو أول خيط يربط بينكم.

الآن، اطو الصفحة. وابداً.



- بيان القائد البطيء في عشر نقاط يلخص رؤية الكتاب كلها، ويدعو إلى التزام عملي.
- نموذج التزام القائد البطيء أداة عملية للتوقيع والالتزام الشخصي.
- دائرة القيادة البطيئة آلية لبناء مجتمع داعم حول هذه الأفكار.
- الدعوة مفتوحة لكل من يشاركتنا الرؤية، في أي موقع كان.
- النهايات هي بدايات، وقراءة الكتاب لا تكفي، بل العيش به هو التحدي الحقيقي.

## خاتمة الكتاب

حكاية لم تنته بعد

تأمل خاتمي: عندما التقينا أول مرة في بداية هذه الرحلة، جلسنا معاً – أنا وأنت أيها القارئ – في لحظة افتراضية، لم نكن نعرف ببعضنا، لكننا اتفقنا على شيء واحد: أن نموذج القيادة السائد لم يعد صالحًا. كان ذلك الاتفاق البسيط هو الشرارة التي أوقدت هذه الفصول العشرة.

الآن، بعد أن قطعت معناآلاف الكلمات، وبعد أن تأملت في حكايات القادة البطئين، وبعد أن اختبرت أدوات التغيير العملية، وبعد أن واجهت أسئلتك الخاصة حول سرعتك وبطئك... نصل معاً إلى هذه اللحظة.

لحظة الوداع؟

لا.

لحظة البداية.

أولاً: مادا صنعوا معاً؟

هذا الكتاب لم يكن مجرد "معلومة" ننقلها إليك. كان محاولة لصنع شيء أعمق:

1.1 جهداً تأصيلياً عربياً

بحثاً في تراثنا عن جذور للقيادة البطيئة. وجدناها في:

- الشورى التي كانت منهج حياة قبل أن تكون نظرية إدارية
- الثاني الذي ورد في القرآن والسنة كفضيلة قيادية
- الإنقان الذي يعني الجودة في الزمن، لا السرعة في الإنجاز
- التفكير الذي هو اللازم في القيادي في أبهى صوره
- السكينة التي يحتاجها القائد ليرى الصورة الكبيرة

اعتمدنا على المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات (2025) في تأصيل النموذج القيادي في المجتمع العربي الإسلامي، وحرصنا أن تكون 70% من مراجعنا عربية، وفي مقدمتها دراسة القطبي (2025) عن التسيب الإداري، وتقرير الإسكوا (2024) عن التنمية المستدامة، ومقال التيتون (2026) عن البروفيسور البطيء.

## 1.2 جهداً نقياً جريناً

لم نكتف بـ"تقديم المعلومات"، بل تجرأنا على نقد المقدس:

- نقدنا أسطورة البطل القائد التي تخلق تبعية مرضية (الفصل السابع)
- فكينا أيديولوجيا الكفاءة وكشفنا مفارقة جيفونز التي تقلب المعادلة (الفصل الثامن)
- شككنا في الاستشاري السحري الذي يبيع أوهاماً للقيادة (الفصل الثاني)
- تسأعلنا عن الاستدامة كأيديولوجيا جديدة قد تصنناً جديداً (الفصل الثاني)

## 1.3 جهداً تطبيقياً عملياً

لم نترك في عالم التظير. أعطيناك أدوات:

- استبانة حمى الأداء القصير لتشخيص حالتك (ملحق 2)
- خريطة الزمن النوعي الأسواعية لتعيد تصميم وقتك (ملحق 2)
- مقياس المناخ العاطفي المؤسسي لفهم مشاعر فريقك (ملحق 2)
- نموذج بناء الحكاية القيادية لتصبح راوياً (ملحق 2)
- بروتوكول بناء فريق مستدام لتبني شركاء لا أتباعاً (ملحق 2)
- نموذج وثيقة سياسات لصناعة القرار (الفصل التاسع)

## 1.4 جهداً تأملياً إنسانياً

وفي وسط كل هذا، لم ننس أن القيادة في النهاية علاقة إنسانية:

- تأملنا: هل يبكي القائد؟ (الفصل الخامس)
- سألنا: لماذا يحتاج القائد لقراءة روايات؟ (الفصل الرابع)

- حكينا: قصة مهند الذي أعاد تعريف النجاح (الفصل الرابع)

- صورنا: القائد كبساني، لا كتمثال (الفصل السابع)

ثانياً: لماذا هذا الكتاب مهم الآن؟

#### 2.1 لأن المنطقة العربية في مفترق طرق

تقرير الإسكوا (2024) حذر: المنطقة العربية بعيدة عن تحقيق أهداف التنمية المستدامة 19. دولة لم تحقق أي هدف بعد. المشكلة ليست في الموارد، بل في نموذج القيادة الذي يستنزفها.

#### 2.2 لأن القادة ينهكون بصمت

دراسات القطبي (2025) أظهرت أن غياب القدوة الحسنة وعدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من أهم أسباب التسبيب الإداري. القائد المنفك لا يمكن أن يكون قدوة.

#### 2.3 لأن المؤسسات تموت قبل أوانها

نموذج "البطل القائد" يخلق مؤسسات هشة تموت برحيله. الفصل السابع قدم نموذجاً بديلاً: القيادة التشاركية البطيئة التي تضمن الاستمرارية.

#### 2.4 لأن العالم يركض في الاتجاه الخطأ

مفارة جيفونز تحذر: السرعة قد تكون بطءاً على المدى الطويل. ما نكسبة اليوم من كفاءة قد خسره غداً من استدامة.

#### 2.5 لأن لدينا تراثاً ينتظر من يستطعه

المركز العربي للأبحاث (2025) قدم قراءة جديدة للنموذج النبوي في القيادة. هذا التراث ليس للفخر فقط، بل للاستلهام والتطبيق.

ثالثاً: لماذا بقي لتفعله؟

الكتاب بين يديك الآن. لكن قراءته لا تكفي.

#### 3.1 أبداً بنفسك

- خصص ساعة هذا الأسبوع للتأمل بلا هدف
- طبق استثناء حمى الأداء القصير وواجه نتائجها
- ارسم خريطة الزمن النوعي لأسبوعك القادم

#### 3.2 وسع دائرة التأثير

- شكل دائرة قيادة بطيئة في مؤسستك (الفصل العاشر)

- شارك حكاية من حكايات هذا الكتاب مع زميل

- وقع التزام القائد البطيء وعلقه في مكتبك

### 3.3 غير السياسات

إذا كنت في موقع صنع قرار:

- طبق التوصيات العشر التي قدمناها في الفصل التاسع

- أصلاح أنظمة الحوافز لتكافئ التباطؤ الاستراتيجي

- أحِمِ القادة البطينيين من ضغط السرعة

### 3.4 انضم إلى الحركة

الدعوة مفتوحة. هذا الكتاب ليس نهاية، بل بداية:

- شاركنا تجربتك في تطبيق الأدوات

- اقترح تطويراً للفصول في طبعات قادمة

- انقد ما رأيته قابلاً للنقد

رابعاً: شكر وامتنان

#### ل لك أيها القارئ

شكراً لأنك منحتنا وقتك. في زمن السرعة، أن تمنح كتاباً كل هذا الوقت هو أكبير تكريماً.

شكراً لأنك فكرت معنا، وربما اختلفت معنا. الاختلاف يثري الفكرة، ولا يقتلها.

شكراً لأنك أتممت الرحلة. كثيرون يبدون الكتب، قليلون ينهونها. أنت من القليلين

#### للباحثين والمفكرين

شكراً للمركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات على تأصيل القيادة في تراثنا.

شكراً للإسكتوا على تقاريرها الموضوعية عن واقع التنمية.

شكراً للقطبيوي والتيتون وكل الباحثين العرب الذين نستند إلى أعمالهم.

شكراً للمترجمين الذين نقلوا إلينا كنوز المعرفة العالمية.

#### للقادة الصامتين

شكراً لكل قائد عربي يعمل بصمت، يبني فرقاً، يرعى موظفين، ويؤمن بأن الاستدامة أهم من السرعة. أنتم الأبطال الحقيقيون، حتى لو لم تظهر أسماؤكم في الصحف.

#### لشريكِي في التأليف

خامساً: وصايا القائد البطيء

قبل أن نودعك (ونلتقي في البدء)، هذه عشر وصايا تختصر رحلتنا:

1. الاستدامة تبدأ من داخلك - اعني بنفسك كما تعني بمؤسسوك
2. الزمن النوعي حق لك - دافع عن وقت تأملك كما تدافع عن ميزانيتك
3. السرعة ليست إنجازاً - فرق بين المستعجل والمستدام
4. لست بطلاً وحدك - ابن فرقاً تستغنى عنه
5. المشاعر الإيجابية وقود - اختر الثقة على الخوف، والفرح على القلق
6. أهك لا تبلغ - الفحص تعلق في الذاكرة، والأرقام تنسى
7. الكفاءة ليست كل شيء - أحياناً "التبذير" هو الاستثمار الحقيقي
8. تأن في المصيري - القرارات الكبرى تحتاج إلى مواسم، لا إلى دقائق
9. تعلم طوال العمر - الفلسفة والأدب والتاريخ تصنع قائدًا، لا الدورات فقط
10. غير البيئة - لا ترضي بأن تكون استثناءً في بيئة طاردة

وأخيراً... حكاية لم تنتهِ

تذكر قصة "روافد" في الفصل السابع؟ الشركة التي تخلت عن مديرها الاستثنائي لتبني نموذجاً تشاركيًا. هذه القصة لم تنتهِ بعد. هم لا يزالون يطورون نموذجهم، يواجهون تحديات جديدة، ويتعلمون من أخطائهم. هذا الكتاب أيضاً حكاية لم تنتهِ.

أنت الآن جزء منها. كلما طبقت فكرة، أو استخدمت أداة، أو شاركت حكاية مع زميل، فإنك تكتب فصلاً جديداً في هذه الحكاية.

في الثقافة العربية، هناك تقليد جميل: عندما يفرغ الإنسان من قراءة القرآن، يقول "صدق الله العظيم". ليس لأن القرآن انتهى، بل لأنه دخل إلى القلب.

عندما تفرغ من قراءة هذا الكتاب، لا تقل "انتهيت". قل "بدأت".

حكاية القائد البطيء تبدأ الآن.

وأنت بطلها.

## قائمة اطراجع الكاملة للكتاب

- الجامعة العربية المفتوحة (مصر). (2026) فهرس المقررات – كلية الدراسات التجارية.
- التيتون، أمينة (2026). البروفيسور البطيء. مكتبة العربي، العدد 776.
- جريدي، مي؛ فياض، ريم؛ الزين، عباس (2015). التدهور البيئي في الوطن العربي: التحدي لاستدامة الحياة. مجلة المستقبل العربي، العدد 419.
- خير الدين، رنا؛ بكر، هبة خالد؛ صالح، اوهام سعد الله (2026). متطلبات القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق التمكين المستدام. مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- الرويعي، جابر صقر (2025). القيادة المستدامة. المركز الإقليمي للمسؤولية الاجتماعية.
- شمخي، حمزة محمود (2025). القيادة المستدامة واستدامة القيادة. جامعة كربلاء.
- العرдан، أمل (2019). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعة السعودية الناشئة. مجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (13).4
- القطبي، مصطفى علي (2025). القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية وأثرها على انتشار ظاهرة التسيب الإداري. مجلة الأصالة، (11).1
- كليات الشرق العربي. (2025) برنامج بكلوريوس إدارة الأعمال.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (إسكوا). (2024) التقرير العربي للتنمية المستدامة. الأمم المتحدة.
- المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. (2025) القيادة في المجتمع العربي الإسلامي قبل الاستعمار: الأسس الاجتماعية، المرجعيات الثقافية، النماذج. تحرير مولدي الأحمر. الدوحة.
- معهد الإدارة العامة. (2019) القيادة الإدارية في القطاع الحكومي السعودي: دراسة ميدانية. الرياض.
- منشآت (صندوق تنمية الموارد البشرية السعودي). (2025) برنامج هدف للقيادة.
- نظور، سليم (2025). خبير القيادة سليم نظور: الفكر أساس نهضة الشعوب. الجزيرة نت، 27 فبراير 2025.
- ACM Digital Library (2025). From Efficiency Gains to Rebound Effects: The Problem of Jevons' Paradox.
- Redding, W.C. (1972). *Communication Within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*. New York: Industrial Communication Council.
- Rutgers University (2025). Why Energy Efficiency Alone Won't Solve Our Climate Problems.

- القيادة المستدامة في دول مجلس التعاون الخليجي: من الرؤية إلى العمل. SustainGulf (2025). •
- الدول العربية وأزمة القيادة. UAE71 (2025). •
- University of Chicago Press Journals (2024). Input Efficiency as a Solution to Externalities and Resource Scarcity. •
- Wagner, Marcus (2025). Interactions of efficiency, consistency, and sufficiency across levels. In: *Ecological Ambivalence, Complexity, and Change*. Routledge. •
- Wikipedia (2024). مناخ إداري مثالي موسوعة ويكيبيديا. •
- القمة العالمية للحكومات (2022). مؤشر أهداف التنمية المستدامة للمنطقة العربية. •

## اطلاع

### ملحق 1: مفرد المصطلحات المعياري

عربي / إنجليزي – مع تعريف موحد

المصطلح العربي	المصطلح الإنجليزي	التعريف الموحد
الاستدامة	Sustainability	قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو دون استنزاف رأس مالها البشري أو المادي أو البيئي، مع الحفاظ على التوازن بين احتياجات الحاضر والمستقبل [الفصل الثاني]
القيادة قصيرة النظر	Short-term Leadership	نطاق قيادي يركز على تحقيق نتائج فورية على حساب الاستدامة طويلة الأجل، ويتميز بفضيل المكاسب السريعة وإهمال الأصول غير الملموسة [الفصل الأول]
اللازمين القيادي	Leadership Timelessness	حالة من الانغماس الكامل في التفكير أو التأمل، يغيب فيها الشعور بمرور الزمن، وتحقق فيها الإبداع والرؤية العميقة [الفصل الثالث]
القائد البطيء	Slow Leader	قائد يبني التباطؤ الاستراتيجي كمنهج، ويعتمد بأن جودة القرارات وأثرها على المدى الطويل أهم من سرعة الإنجاز على المدى القصير [الفصل الثالث]
التدفق القيادي	Leadership Flow	حالة من الانغماس الكامل في العمل، تتوحد فيها المهارة مع التحدي، وتتحقق فيها السكينة والإنchan والتفكير [الفصل الثالث]
الذكاء العاطفي المؤسسي	Organizational Emotional Intelligence	المناخ العاطفي السائد في المؤسسة، والذي يتشكل من مجموع مشاعر الأفراد وأنماط التعامل المقبولة والخطاب العاطفي المسموح به [الفصل الخامس]
المناخ العاطفي	Emotional Climate	البيئة النفسية التي يحدث فيها السلوك التنظيمي، وتشمل العلاقات والتفاعلات التي تساهم في تشكيل بيئات مكان العمل [الفصل الخامس]

الاعتقاد بأن شخصاً واحداً (عادة في القمة) يمتلك الرؤية والقدرة والحلول، وأن الباقي مجرد منفذين [الفصل السابع]	Hero Leader Myth	أسطورة البطل القائد
نموذج قيادي يوزع القيادة، ويستغرق وقتاً في بناء التوافق، ويسمن استدامة المؤسسة بعد رحيل القائد [الفصل السابع]	Slow Participative Leadership	القيادة التشاركية البطينية
تحول مفهوم الكفاءة من أداة إلى غاية، يؤدي إلى عبادة الأرقام وإهمال ما لا يسهل قياسه، وخلق هشاشة في النظام [الفصل الثامن]	Ideology of Efficiency	أيديولوجيا الكفاءة
ظاهرة اقتصادية تشير إلى أن تحسين كفاءة استخدام مورد ما قد يؤدي إلى زيادة استهلاكه، وليس تقليله [الفصل الثامن]	Jevons Paradox	مفارة جيفونز
الوقت أو الجهد الذي يبذلو للوهلة الأولى "مضيعاً"، لكنه في الحقيقة استثمار في العلاقات أو التأمل أو التجربة على المدى الطويل [الفصل الثامن]	Productive Waste	التبذير المنتج
الوقت المخصص للتفكير العميق وال العلاقات الإنسانية والتأمل، مقابل الزمن الكمي المخصص للإنجاز والتنفيذ [الفصل الثالث]	Qualitative Time	الزمن النوعي
استخدام السرد القصصي لنقل القيم وبناء الهوية وإلهام الفرق، بدلاً من الاعتماد على الأرقام والتقارير فقط [الفصل السادس]	Storytelling Leadership	القيادة بالحكاية
علاقة شراكة حقيقة بين القائد وفريقه، تقوم على الثقة والتقويض والمشاركة في النجاح والمسؤولية [الفصل السابع]	Leadership Fellowship	الزمالة القيدية
أنظمة وسياسات تضمن استمرارية المؤسسة وعدالة توزيع الموارد ومساءلة القادة على المدى الطويل [الفصل التاسع]	Sustainable Governance	الحكومة المستدامة
حالة من الإرهاق الجسدي والنفسي نتيجة الضغط المزمن في العمل، تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وفقدان الحافز [الفصل الخامس]	Burnout	الاحراق الوظيفي
عملية إعداد قادة بلاء قادرين على تولي المناصب القيادية عند الحاجة، لضمان استمرارية المؤسسة [الفصل السابع]	Succession Planning	التخطيط للتعاقب
المخزون من الثقة والأمل والتفاؤل والمرؤنة الذي يمتلكه الفرد أو الفريق، ويمكن استثماره لتحقيق أداء مستدام [الفصل الخامس]	Psychological Capital	رأس المال النفسي
سلوك القائد الذي يتوافق مع أقواله وقيم المؤسسة، فيصبح نموذجاً يُحتذى للآخرين [الفصل الأول]	Role Modeling	القدوة الحسنة
الاعتقاد المشترك بأن أفراد المؤسسة سيتصررون بما يحقق مصلحتها، ويتسامون بالشفافية والالتزام بالوعود [الفصل الخامس]	Organizational Trust	الثقة المؤسسية
افتتاح المؤسسة في مشاركة المعلومات والقرارات مع جميع الأطراف المعنية، دون إخفاء أو تضليل [الفصل التاسع]	Transparency	الشفافية
تحمل القائد والموظفين مسؤولية قراراتهم وأفعالهم، وقبول العواقب المترتبة عليها [الفصل التاسع]	Accountability	المساءلة
قدرة المؤسسة على التكيف مع الصدمات والتغيرات المفاجئة، والاستمرار في أداء وظائفها الأساسية [الفصل الثامن]	Organizational Resilience	المرؤنة التنظيمية
ابتكار لا يحقق أرباحاً سريعة فقط، بل يراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية والأخلاقية، ويمكن استمراره على المدى الطويل [الفصل الثاني]	Sustainable Innovation	الابتكار المستدام
قدرة القائد والموظفين على توزيع وقتهم وجهدهم بشكل صحي بين متطلبات العمل وحياتهم الشخصية والعائلية [الفصل الرابع]	Work-Life Balance	التوازن بين العمل والحياة
مهارة الاستماع بتركيز كامل للمتحدث، بهدف الفهم الحقيقي، دون مقاطعته أو الاستعداد للرد أثناء حديثه [الفصل السادس]	Active Listening	الإنصات الفعال

قدرة القائد على فهم مشاعر فريقه ووجهات نظرهم، والاستجابة لها بطريقة إنسانية داعمة [الفصل الخامس]	Leadership Empathy	التعاطف القيادي
صورة مستقبلية واضحة وملهمة للمؤسسة، تحدد اتجاهها وأهدافها البعيدة المدى [الفصل الثاني]	Strategic Vision	الرؤية الاستراتيجية
المبادئ والمعتقدات الأساسية التي توجه سلوك المؤسسة وأفرادها، وتشكل هويتها وثقافتها [الفصل السادس]	Organizational Values	القيم المؤسسية
النسق المشترك من المعتقدات والقيم والممارسات الذي يميز مؤسسة عن أخرى [الفصل الخامس]	Organizational Culture	الثقافة التنظيمية
الإطار الذي يحدد توزيع المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الوحدات المختلفة في المؤسسة [الفصل السادس]	Organizational Structure	الهيكل التنظيمي
منح القائد لفريقه الصلاحيات والموارد والثقة لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بأنفسهم [الفصل السابع]	Empowerment	التمكين
نقل القائد لجزء من سلطاته ومسؤولياته إلى مرؤوسيه، مع الاحتفاظ بالمساءلة النهائية [الفصل السابع]	Delegation	التفويض
نظام تقييم لا يقتصر على المؤشرات الكمية، بل يشمل جوانب نوعية مثل جودة العلاقات وتطوير الكفاءات والأثر المستدام [الفصل التاسع]	Multi-dimensional Assessment	التقييم متعدد الأبعاد
نظام مكافآت يشجع السلوكيات طويلة المدى وبناء الفرق والتعلم من الفشل، وليس فقط الإنجاز السريع [الفصل التاسع]	Sustainable Incentives	الحوافز المستدامة
ثقافة تنظيمية تقبل الأخطاء كفرص للتعلم والتطور، بدلاً من معاقبتها وتكرارها [الفصل التاسع]	Learning from Failure	التعلم من الفشل
ممارسة اختبار أفكار جديدة مع قبول احتمال الفشل، بهدف الابتكار واكتشاف فرص أفضل [الفصل الثامن]	Experimentation	التجريب
المعرفة والخبرات المتر acumدة في المؤسسة، والتي تنتقل عبر الأجيال من الموظفين، وتتضمن استمرارية الحكم [الفصل الأول]	Organizational Memory	الذاكرة المؤسسية
مجموعة صغيرة من القادة تجتمع بانتظام لدعم بعضها البعض في تطبيق مبادئ القيادة البطيئة [الفصل العاشر]	Slow Leadership Circle	دائرة القيادة البطيئة
وثيقة التزام شخصي يوقعها القائد الراغب في الانضمام إلى حركة القيادة البطيئة [الفصل العاشر]	Slow Leader Charter	ميثاق القائد البطيء

## ملحق 2: الأدوات التطبيقية كاملة

خمس أدوات عملية، مشرورة، قابلة للتحميل والتطبيق

### الأداة 1: استبانة حمى الأداء الفصیر

الهدف: تشخيص مدى انتشار "وباء القيادة قصيرة النظر" في أسلوب القائد ومؤسساته.

تعليمات: أجب عن العبارات التالية بدرجة من 1 إلى 5:

• 1 = لا ينطبق أبداً / 2 = نادراً / 3 = أحياناً / 4 = غالباً ما ينطبق / 5 = ينطبق دائماً

الرقم	العبارة	المحور الأول: صناعة القرار
1	أفضل المشاريع التي تعطي عائدًا سريعاً ولو كان صغيراً على المشاريع البطيئة ولو كانت أكبر	
2	عندما أكون تحت ضغط الوقت، أتخاذ قرارات سريعة دون الرجوع للفريق	
3	أجد صعوبة في تأجيل مكسب اليوم من أجل غد أفضل	
4	نادرًا ما أسأل: "ماذا سيحدث بعد خمس سنوات إذا اتخذنا هذا القرار؟"	
5	أقيس كفاءة موظفيّ بعدد ساعات العمل لا بنوعية المخرجات	المحور الثاني: الموارد البشرية
6	نادرًا ما أسأل فريقي: "كيف حالك حقاً؟" بعيداً عن العمل	
7	الموظّف الذي يختلف معّي أعتبره معطلاً وليس شريكاً	
8	عندما يضغط العمل، أول ما ألغيه هو تدريب وتطوير الموظفين	
9	أؤجل صيانة المعدات إذا كانت الميزانية مضغوطة هذا الشهر	المحور الثالث: الأصول المادية
10	أشتري الأرخص (تكلفة أولية) دون النظر إلى تكلفة التشغيل طولية الأجل	
11	لا يوجد في خطتي السنوية بند للاستثمار في "ما لا نعرفه بعد"	
12	استخدم الأصول حتى تنهالك قبل التفكير في التجديد	
13	لم أحدد من سيخلفني في منصبي بعد 5 سنوات	المحور الرابع: المستقبل
14	ليس لدي وقت أقرأ فيه خارج تخصصي الضيق	
15	أخطط لسنة القادمة فقط، أما ما بعدها فـ"الظروف تتغير"	
16	لا أملك رؤية واضحة لمؤسسة بعد 10 سنوات من الآن	

التفسير:

## • اجمع الدرجات الكلية (الحد الأدنى 16، الحد الأقصى 80)

المجموع	التشخيص	الوصية
65 - 80	حمى الأداء القصير حادة	أنت في منطقة خطر. تحتاج إلى تدخل فوري: توقف، راجع أولوياتك، ابدأ بتطبيق خريطة الزمن النوعي.
49 - 64	أعراض متقدمة	الوباء متقدّم في مؤسستك. ابدأ فوراً في علاج الأعراض: خفض الاجتماعات، فوض أكثر، خصص وقتاً للتأمل.
33 - 48	أعراض مبكرة	لديك فرصة للعلاج قبل التفاقم. ركز على المحاور التي حصلت فيها على درجات مرتفعة.
16 - 32	مناعة طبيعية	حافظ على هذه المناعة. أنت في الاتجاه الصحيح للقيادة المستدامة.

## الأداة 2: خريطة الزمن النوعي الأسبوعية

الهدف: مساعدة القائد على تحقيق التوازن بين أنواع الزمن الأربع (إنجاز، تعلم، علاقات، تأمل).

أنواع الزمن القيادي:

الوصف	نوع الزمن
العمل التنفيذي، الاجتماعات، البريد، القرارات الروتينية	زمن الإنجاز
قراءة، دراسة، حضور دورات، لقاءات مع خبراء	زمن التعلم
توacial غير رسمي مع الفريق، زيارات ميدانية، تواصل مع العملاء	زمن العلاقات
تفكير استراتيجي، كتابة، تخطيط بعيد المدى، "لا شيء"	زمن التأمل

النموذج:

الاليوم	10-8 صباحاً	10-12 ظهراً	12-2 ظهراً	4-2 عصراً	6-4مساءً
السبت					
الأحد					
الاثنين					
الثلاثاء					
الأربعاء					
الخميس					
الجمعة	راحة	راحة	راحة	راحة	راحة

دليل الألوان:

أحمر = زمن الإنجاز	●	أزرق = زمن العلاقات	●	أخضر = زمن التعلم	●	أصفر = زمن التأمل	●
--------------------	---	---------------------	---	-------------------	---	-------------------	---

تعليمات الاستخدام:

1. في بداية الأسبوع (ليلة السبت أو صباح الأحد):

- وزع مهامك الأساسية على الخانات حسب لونها
- لا تضع اجتماعات في زمن التأمل
- تأكد من وجود نشاط واحد على الأقل من كل لون

2. خلال الأسبوع:

- حاول الالتزام بالخريطة قدر الإمكان
- إذا اضطررت للتغيير، سجل التعديل بلون مختلف

3. في نهاية الأسبوع:

- احسب عدد الساعات لكل لون
- دوّن ملاحظاتك: هل حققت التوازن؟ ما الذي منعك؟

## 4. نموذج التسجيل الأسبوعي:

الأسبوع	تاريخ	ساعات الإنجاز	ساعات التعلم	ساعات العلاقات	ساعات التأمل	ملاحظات
1						
2						
3						
4						

الهدف: الوصول تدريجياً إلى توزيع متوازن (40-50% إنجاز، 15-20% لكل من الأنواع الأخرى).

## الأداة 3: مقياس المناخ العاطفي المؤسسي

الهدف: قياس الذكاء العاطفي المؤسسي من خلال تقييم الموظفين للمناخ العاطفي السائد.

تعليمات: أجب عن كل عبارة بدرجة من 1 إلى 5:

• = 1 لا أوفق بشدة / = 2 لا أافق / = 3 محايد / = 4 أافق / = 5 أافق بشدة

الرقم	العبارة	البعد الأول: الثقة
1	أثق في أن زملائي سيدعمونني عند الحاجة	
2	وعود الإدارة عادة ما تتحقق	
3	أستطيع التحدث بصرامة مع مديرني دون خوف	
4	المعلومات المهمة تصل إلينا بشفافية	
البعد الثاني: الدعم		
5	عندما أواجه مشكلة، أجده من يساعدني	
6	الإدارة تهتم بمشاكل الموظفين الشخصية	
7	أشعر أنني مقبول في فريقي كما أنا	
8	هناك من يستمع لي عندما أحتج للتحدث	
البعد الثالث: الانفتاح		
9	أستطيع انتقاد قرار دون أن أعقاب	
10	الاختلاف في الرأي مقبول في مؤسستنا	
11	لا توجد مواضيع "منوعة" للنقاش	
12	أستطيع اقتراح أفكار جديدة دون خوف من السخرية	
البعد الرابع: الاحترام		
13	يعاملونني بكرامة بغض النظر عن منصبي	
14	الخلافات المهنية لا تتحول إلى خلافات شخصية	
15	الجميع يحترمون وقت الآخرين	
16	لا أشعر بالإهانة أو التقليل في اجتماعات العمل	
البعد الخامس: التقدير		
17	عندما أنجز عملاً جيداً، يحتفى بي	
18	جهودي الإضافية تلاحظ وتقدر	
19	أشعر أن عملي مهم ومؤثر	
20	الترقيات تتم بناءً على الكفاءة لا المسوبية	
البعد السادس: الأمان النفسي		

أستطيع أن أخطئ وأتعلم دون أن أعقاب	21
لا أخاف من فقدان وظيفتي إذا عبرت عن رأيي	22
المشاعر الإنسانية مقبولة في العمل (فرح، حزن، حتى دموع)	23
أشعر أن مؤسستي تهتم بي كإنسان، لا كأداة إنتاج	24

التفسير:

- اجمع درجات كل بعد على حدة (كل بعد 4 عبارات، الحد الأدنى 4، الحد الأقصى 20)
- اجمع الدرجة الكلية (الحد الأدنى 24، الحد الأقصى 120)

الإجراء المطلوب	تقييم المناخ العاطفي	الدرجة الكلية
حافظ عليه، وشارك ممارستك الناجحة	ممتاز	96 - 120
هناك حاجة للتطوير في بعض الأبعاد	جيد	72 - 95
مناخ متعب، يحتاج تدخلًا جادًا	متوسط	48 - 71
بيئة سامة، استدامة المؤسسة مهددة	سيئ	24 - 47

تحليل الأبعاد : حدد الأبعاد التي حصلت على أقل الدرجات، وركز جهود التحسين عليها.

#### الأداة 4: نموذج بناء الحكاية القيادية

الهدف: تحويل التجارب القيادية إلى حكايات مؤثرة تلهم الفريق وتنقل القيم.

البنية الأساسية للحكاية القيادية:

العنصر	الوصف	الأسئلة المساعدة
البطل	الشخص الذي تتعاطف معه	من هو بطل القصة؟ (ليس بالضرورة القائد) ما صفاته؟ ما وضعه قبل الحدث؟
التحدي	المشكلة أو الصراع	ما التحدي الذي واجهه؟ ما العقبات؟ ما الذي كان على المحك؟
التحول	التدخل أو القرار	كيف تدخلت المؤسسة أو القائد؟ ما القرار الذي اتخاذ؟ ما التغيير الذي حدث؟
النتيجة	الأثر الملموس	ماذا تحقق؟ كيف تغيرت حياة البطل؟ (بالتفاصيل، لا بالأرقام فقط)
العبرة	الدرس المستفاد	لماذا هذه القصة مهمة؟ ما القيمة التي تنقلها؟ مَاذا تتعلم منها؟

نموذج لكتابة الحكاية: عنوان الحكاية:

1. البطل (من؟):

• الاسم (أو الكنية) : \_\_\_\_\_

• موقعه/صفته : \_\_\_\_\_

• وضعه قبل الحدث : \_\_\_\_\_

• 2. التحدي (ماذا حدث؟):

ما المنشكلة التي واجهها؟ •

ما الصعوبات والعقبات؟ •

ما الذي كان على المحك؟ •

3. التحول (كيف تغير الوضع؟):

ما القرار الذي اتخذ؟ •

من تدخل وكيف؟ •

ما اللحظة الفارقة في القصة؟ •

4. النتيجة (ماذا تحقق؟):

ماذا حدث بعد ذلك؟ (بالتفاصيل الحسية) •

كيف تغيرت حياة البطل؟ •

ماذا قال الناس؟ •

5. العبرة (ماذا نحكي هذه القصة؟):

ما الدرس المستفاد؟ •

ما القيمة التي تمثلها هذه القصة؟ •

كيف يمكن للأخرين الاستفادة منها؟ •

## معايير الحكاية الجيدة:

- صادقة: حدث بالفعل (حتى لو تغيرت بعض التفاصيل)
- إنسانية: فيها مشاعر، ضعف، تحديات حقيقة
- مختصرة: لا تزيد عن 3 دقائق عند روایتها شفويًا
- مرتبطة بالقيم: تعكس قيمة مؤسسية واضحة
- ملهمة: تترك المستمع مع شعور أو فكرة

## تمرين التحويل: من رقم إلى حكاية

العبارة الرقمية	تحويلها إلى حكاية
"استفاد 500 موظف من برنامج التدريب"	"أحمد، موظف الصيانة الذي لم يكمل تعليمه، التحق بالبرنامج خائفاً من الفشل. اليوم، هو مدرب في نفس البرنامج".
"وفرنا 3 ملايين ريال من كفاعة الطاقة"	"في مصنعاً بالمنطقة الصناعية، كان العمال يشتكون من الحر صيفاً. بعد تركيب العازل الحراري، قال لنا أحدهم: 'هذه أول سنة أشعر أنني أعمل في مكان آدمي'."
"نسبة رضا الموظفين ارتفعت 8%"	"الأول مرة منذ 10 سنوات، نظمنا حفل تكريم للموظفين الأقدم. بكى أحدهم وقال: 'ظننت أنكم لا ترونني'."

## الأداة 5: بروتوكول بناء فريق مستدام

الهدف: دليل عملي لتحويل مجموعة من الأفراد إلى فريق مترافق قادر على الاستمرار بعد القائد.

## المرحلة الأولى: الاختيار (من؟)

ليس كل من يصلح للعمل يصلح للزمامرة. اختر فريقك بناءً على:

المعيار	الأسئلة التشخيصية
القيم المشتركة	هل يشاركك رؤيتك للمستقبل؟ هل يتعامل مع الناس بطريقة تشعرك بالارتياح؟
تنوع التفكير	هل يختلف عنك في أسلوب التفكير؟ هل يجرؤ على قول "لا"؟
الاستعداد للتعلم	هل يعترف بجهلاته في بعض الأمور؟ هل يبحث عن التطور؟
التوابع المهني	هل يحتفل بنجاحات الآخرين؟ هل يقبل النقد؟

## المرحلة الثانية: التمكين (كيف؟)

المبدأ	الإجراءات التطبيقية
مشاركة المعلومات كاملة	-اعقد اجتماعاً أسبوعياً لمشاركة كل المستجدات -أنشئ قناعة تواصل مفتوحة لجميع الأسئلة -شارك التقارير المالية والإدارية مع الفريق
تفويض حقيقي	-حدد المهام التي ستفرضها (واحتفظ بالمهام الاستراتيجية فقط) -وضح الصلاحيات والموارد المتاحة -لا تتراجع عن التفويض عند أول خطأ

-ادعم قرارات الفريق علناً حتى لو كانت تختلف عن رأيك -ناقش الخلافات داخلياً، وخرج برأي موحد -لا تلوم الفريق عند الفشل، وتحمل أنت المسؤولية	دعم القرارات
-اجعل كل عضو قائداً في مجاله -تنقل رئاسة الاجتماعات بين الأعضاء -شجع الأعضاء على تمثيل الفريق خارجياً	توزيع القيادة

المرحلة الثالثة: التوعيض (ماذا يأخذون؟)

النوع	التطبيق
عرفان علني	-احتفل بإنجازات الفريق في اجتماعات عامة -اكتب رسائل شكر شخصية -اذكر أسماء الأعضاء في تقارير النجاح
مكافآت عادلة	-وزع المكافآت حسب المساهمة، لا حسب القرب منك -اجعل 50% من المكافآت مرتبطة بأداء الفريق ككل
فرص نمو	-وفر تدريباً وتطويراً لكل عضو -رشحهم لفرص ترقية خارج إدارتك -اجعل فرحتك بنجاحهم واضحاً
مساحة شخصية	-احترم أوقات الراحة والإجازات -لا تتصل خارج أوقات العمل إلا للضرورة القصوى -اسأل عن حياتهم الشخصية واهتم بها

المرحلة الرابعة: الاستمرارية (ماذا بعد؟)

الموعد	التفاصيل	الإجراءات
سنويًا	حدد من يمكنه أن يحل محل كل عضو في الفريق	خطة تعاقب واضحة
مستمر	سجل الإجراءات والدروس المستفادة في دليل متاح للجميع	توثيق المعرفة
شهرياً	اعقد جلسة شهرية لمراجعة أداء الفريق بصرامة	ثقافة نقد ذاتي
عند الحاجة	عندما يغادر أحد الأعضاء، احتفل بإسهاماته، وودعه بوداع كريم	احتفاء بالرحيل

مؤشرات نجاح البروتوكول:

- غيابك لا يوقف العمل
- الاختلاف العلني موجود وصحي
- الأعضاء يفرون بنجاحات بعضهم
- الجميع يتحمل مسؤولية الفشل جماعياً
- العلاقات تمتد خارج ساعات العمل

## ملحق 3: ببليوغرافيا عربية معيارية

أهم 50 مرجعاً في القيادة والاستدامة بالعربية (مع تقييم موجز)

## أولاً: القيادة والإدارة (15 مرجعاً)

المرجع	الرقم	القييم الموجز
العساف، صالح (2020). مدخل إلى إدارة الاستدامة. دار المسيرة.	1	مراجع تأسيسي في مفهوم الاستدامة الإدارية، يجمع بين التأصيل النظري والأمثلة التطبيقية.
القطبي، مصطفى علي (2025). القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية وأثرها على انتشار ظاهرة التسيب الإداري. مجلة الأصالة، (11.1).	2	دراسة تطبيقية مهمة تربط بين نمط القيادة وظاهرة التسيب، مع ترکيز على القدوة وال العلاقات الإنسانية.
خيرالدين، رنا؛ بكر، هبة خالد؛ صالح، اوهام سعد الله (2026). متطلبات القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق التمكين المستدام. المجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.	3	دراسة حديثة عن العلاقة بين الإبداع القيادي والتمكين، مع تطبيق على جامعة الموصل.
معهد الإدارة العامة (2019). القيادة الإدارية في القطاع الحكومي السعودي: دراسة ميدانية. الرياض.	4	دراسة ميدانية موسعة عن واقع القيادة في القطاع الحكومي السعودي، مع توصيات تطبيقية.
الرويعي، جابر صقر (2025). القيادة المستدامة. المركز الإقليمي للمسؤولية الاجتماعية.	5	كتيب موجز يلخص مفهوم القيادة المستدامة وأبعادها، مناسب للمدخل التعريفي.
شمخي، حمزة محمود (2025). القيادة المستدامة واستدامة القيادة. جامعة كربلاء.	6	دراسة تأصيلية تربط بين مفهوم الاستدامة والقيادة من منظور إسلامي.
العرдан، أمل (2019). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعة السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (13).4	7	دراسة حالة عن تطبيق القيادة المستدامة في مؤسسة أكاديمية عربية.
بركة، أحمد سعيد حسن (2025). القيادة المستدامة في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة. مجلة الباحثين، (2).	8	دراسة تطبيقية في سياق فلسطيني، تسلط الضوء على التحديات الخاصة.
البكر، فهد (2023). القيادة التحويلية في المنظمات العربية. مركز دراسات الوحدة العربية.	9	مراجع شامل في القيادة التحويلية، مع تطبيقات على السياق العربي.
الغامدي، سعيد (2022). إدارة الوقت الفعال للفادة. معهد الإدارة العامة.	10	دليل عملي في إدارة الوقت، يمكن نده من منظور القيادة البطيئة.
الزهراوي، عبدالله (2024). الذكاء العاطفي في القيادة. دار جامعة الملك سعود.	11	مراجع تأسيسي في الذكاء العاطفي، مع تطبيقات على القيادة.
نطور، سليم (2025). حوارات في القيادة العربية. الجزيرة نت.	12	سلسلة حوارات مع خبراء القيادة، تقدم رؤى نقدية متنوعة.
المطيري، نايف (2023). القيادة بالقيم في المؤسسات العربية. مركز الإمارات للدراسات.	13	دراسة في كيف يمكن للقيم أن توجه الممارسة القيادية.
الدوسي، خالد (2024). بناء فرق العمل الفعالة. مكتبة الملك فهد.	14	دليل عملي في بناء الفرق، يمكن توظيفه في القيادة التشاركية.
منشآت (صندوق تنمية الموارد البشرية السعودي) (2025). برنامج هدف القيادة.	15	دليل تدريسي عملي، يقدم نماذج لتطوير القيادات الشابة.

## ثانياً: الاستدامة والتنمية (12 مرجع)

الرقم	المرجع
16	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (إسكوا) (2024). التقرير العربي للتنمية المستدامة. الأمم المتحدة.
17	جردي، مي؛ فياض، ريم؛ الزين، عباس (2015). التدهور البيئي في الوطن العربي: التحدي لاستدامة الحياة. مجلة المستقبل العربي، العدد 419.
18	إمام، هبة محمد (2025). تحقيق الاستدامة في القطاع الصناعي: تحديات وفرص. موقع الطاقة.
19	المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات (2025). التقارير الدورية حول التنمية المستدامة.
20	بيان، نعمت (2025). فشل تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030: المنطقة العربية بعيدة عن بلوغ الأهداف. الهدف.
21	القمة العالمية للحكومات (2022). مؤشر أهداف التنمية المستدامة للمنطقة العربية.
22	العربي، محمد (2024). الاقتصاد الأخضر في الوطن العربي: الفرص والتحديات. مركز دراسات الوحدة العربية.
23	حسان، ريم (2023). المسؤولية المجتمعية للشركات العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
24	سعد، علي (2022). الطاقة المتتجدة في الوطن العربي: الواقع والمأمول. مركز الإمارات للدراسات.
25	خليفة، أحمد (2025). الأمن المائي العربي وتحديات الاستدامة. المجلة العربية للمياه.
26	الخطيب، بسام (2024). التغير المناخي وآثاره على الدول العربية. برنامج الأمم المتحدة للبيئة.
27	مؤسسة الفكر العربي (2025). تقرير الحالة الثقافية العربية: الاستدامة الثقافية.

## ثالثاً: دراسات مترجمة (8 مراجع)

الرقم	المرجع
28	تشيكستنميهاي، مهالي (2014). التدفق: سيكولوجية الخبرة المثلث. ترجمة: شاكر عبد الحميد. المجلس الوطني للثقافة والفنون والأداب، الكويت.
29	بيرغ، ماغي؛ سببر، باربرا (2026). البروفيسور البطيء. ترجمة وتحليل: د. أمينة التيتون. مكتبة العربي، العدد 776.
30	فولان، مايكل (2017). القيادة والاستدامة: المفكرون النظموون في الميدان.
31	كوليزي، جيم (2016). من الجيد إلى العظيم. ترجمة: مكتبة جرير.

32	سينج، بيتر (2018). منظمة التعلم. ترجمة: المنظمة العربية للترجمة.
33	دوك، كارول (2020). العقلية: سيكولوجية النجاح. ترجمة: شركة المطبوعات.
34	براون، برينيه (2021). الجرأة العظيمة. ترجمة: مكتبة جرير.
35	غولمان، دانيال (2015). القيادة العاطفية. ترجمة: عالم المعرفة.

## رابعاً: التراث والتأصيل (8 مراجع)

الرقم	المرجع
36	المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات (2025). القيادة في المجتمع العربي الإسلامي قبل الاستعمار: الأسس الاجتماعية، المرجعيات الثقافية، النماذج. تحرير مولدي الأحمر. الدوحة.
37	الجابري، محمد عابد (1984). تكوين العقل العربي. مركز دراسات الوحدة العربية.
38	العمر، ناصر (2022). القيادة النبوية: دروس في القيادة من السيرة. دار الحضارة.
39	الغزالى، محمد (2013). فقه السيرة. دار الشروق.
40	ابن خلدون، عبد الرحمن (2010). المقدمة. تحقيق: عبد السلام الشدادي. بيت الفنون.
41	الجوادي، محمد (2021). القيادة في التراث العربي: قراءة في كتب السياسة والإدارة. المركز العربي للأبحاث.
42	البوطي، محمد سعيد رمضان (2016). فقه السيرة. دار الفكر.
43	مؤنس، حسين (2018). التاريخ العربي والقادة. عالم المعرفة.

## خامساً: تطبيقات ودراسات حالة (7 مراجع)

الرقم	المرجع
44	SustainGulf (2025). القيادة المستدامة في دول مجلس التعاون الخليجي: من الرؤية إلى العمل.
45	UAE71 (2025). الدول العربية وأزمة القيادة.
46	الوطن (2026). 6 دول عربية تحقق 60% من أهداف التنمية المستدامة.
47	عبد الله، سامر (2024). تجارب عربية في القيادة المستدامة. المنتدى العربي للبيئة والتنمية.

نماذج قيادية قطرية معاصرة.	الكواري، حمد (2025). قادة قطريون ملهمون: دراسات حالة. جامعة قطر.	48
تقرير عن تجارب الشركات السعودية في الاستدامة.	العمودي، عبدالله (2024). التحول نحو الاستدامة في الشركات السعودية. غرفة الرياض.	49
دراسة حالة عن تجربة الإمارات في دمج الاستدامة في السياسات.	المناعي، حسن (2025). الإمارات والاستدامة: من الرؤية إلى النموذج. مركز الإمارات للدراسات.	50

## عن المؤلف

د. سعد جبر

وكيل كلية الإعلام بجامعة باشن العالمية بأمريكا

خبير في ريادة الأعمال، واستشاري تطوير المشاريع الاجتماعية والاقتصادية والإعلامية.

يحمل د. سعد خبرة تمتد لأكثر من 15 عاماً في العمل مع رواد الأعمال، والمؤسسات غير الربحية، وحاضنات الأعمال في العالم العربي. شارك في تأسيس عدد من المبادرات الريادية، وأشرف على برامج تدريبية وتأهيلية في مجالات الابتكار والتفكير التصميمي، والتسويق الاجتماعي، وبناء الثقة بين أصحاب المشاريع والمستثمرين.

ساهم في تدريب وتوجيه مئات الشباب على تحويل أفكارهم إلى مشاريع قابلة للتطبيق، وقد فرقاً استشارية لبناء استراتيجيات تمويل مستدامة لمبادرات ناشئة في قطاعات التقنية والتعليم والإعلام.

لديه خبرة في مجال التسويق كمدير تسويق وعلاقات عامة نظرياً وتطبيقياً.

## من مؤلفات الدكتور سعد جبر

المسلسل	اسم الكتاب	نبذة عن الكتاب
1	أحاديث الحب النبوية	40 حديثاً عن الحب النبوي مع التخريج والشرح
2	الأربعين الخيرية	40 حديثاً تبدأ بكلمة "خيركم" مع التخريج والشرح
3	خواطر مسجدية "السيرة"	دروس مسجدية مختصرة من السيرة النبوية
4	خواطر مسجدية "التفسير"	دروس مسجدية في تفسير الآيات التي تتلى كثيراً في الصلوات
5	مختصر أحاديث الأدب النبوي	اختصار كتاب الأدب النبوي للدكتور فيصل البعداني يحوي 50 حديثاً
6	شرح الأربعين العلمية	شرح الأربعين حديثاً في فضل العلم والعلماء
7	مشكلات وحلول من حياة الرسول ﷺ	استخلاص حلول للمشكلات من السيرة النبوية

المسلسل	اسم الكتاب	نبذة عن الكتاب
8	هل يحل القرآن مشكلتي؟	خمسون مشكلة حياتية: توضيح الأسباب والحلول من القرآن
9	من أجل أن تزهر الروح	كتاب عن فلسفة البلاء والابلاء هندسة النفس في ظل الابلاءات
10	السبعة الكبار	تعريف مختصر بالصحابية السبعة أكثر رواية للحديث النبوى
11	الأربعين النبوية	40 حديثاً نبوياً عن شخص النبي ﷺ
12	30 خاطرة للتراويف	كلمات مختصرة في شرح آيات وأحاديث تخص شهر رمضان
13	خمسون رسالة للإمام	رسائل مختصرة تجعل من كل إمام، إمام عصره
14	لطائف وفرائد قرآنية	تأملات في عجائب مطالع السور القرآنية (في المراجعة النهائية)
15	الإعلام المفقود في التعليم	نقد وحلول لواقع التربية الإعلامية في مجال التعليم
16	الذكاء الروحي	مختصر الحياة الروحية معوقاتها ومغذياتها
17	الذكاء الاصطناعي وأطفالنا	مستقبل الأبناء مع الذكاء الاصطناعي وكيف نوجههم
18	الصبر الإداري	يتحدث عن الصبر في مجال العمل والوظيفة ونقل الخبرات
19	الأسر المنتجة تمكين وإبداع	100 مشروع مدرسوس لتنسيير حياة الأسر التي تعمل وتنتج من البيت
20	حرب المخدرات	أفكار شعبية لمكافحة المخدرات والقضاء عليها في الجماهير
21	المدرب الجديد وإذابة الجليد	ألعاب وتمارين تدريبية تعاون المدربين الجدد
22	تسويق المشاريع غير الربحية	كتاب مهم جداً لتسويق المشاريع غير الربحية باحتراف
23	وداعاً للبطالة	محاربة البطالة وفتح طرق مشاريع نوعية صغيرة أمام الشباب
24	دليلك إلى الدخل القليل الدائم	استدامة الدخل والحفاظ على المدخرات وتأمين المستقبل
25	مصانع الإنسان	سر التراتبية الأسرية التي تصنع القديسين والطغاة (في المراجعة)
26	صفحة ستغير حياتك	25 عادة منوعة تضمن لك خير الدنيا والآخرة وتغيرك بسهولة
27	ديون "قوافل" شعر	ديوانى الشعري الأول
28	أسرار الكتابة الدرامية	كتاب لا يستغني عنه كاتب ولا مؤلف يبسّط تحويل الأفكار إلى دراما
29	هل تريدين أن تؤلف كتاباً؟	نصائح من خبراء الكتابة والمؤلفين لتصبح كاتباً ومؤلفاً مرموقاً
30	كيف تمطر سحابة فكرك؟	كتاب عن الإبداع وكيفية تحويل الأفكار لمشاريع ومنتجات
31	التمكين والشراكة	دليل ربط المؤسسات الأفريقية بالمنظمات الدولية
32	مش قد الشيلة؟	كتاب عن خطورة الإهمال في تحمل المسؤولية
33	حكايات مؤثرة	قصص مؤثرة مجموعة من الانترنت
34	حبات من سنبلة الفجر	المجموعة القصصية الأولى، قصص قصيرة مميزة من تأليفى

المسلسل	اسم الكتاب	نبذة عن الكتاب
35	الرد على الشيخ الددو	رد على الشيخ الددو فيما لم يفعله النبي صلى الله عليه وسلم
36	خطب الحيوان الغريب	مجموعة خطب لأحد الحيوانات الغريبة وتحليلها بأسلوب فكاهي
37	بروتوكول المبادرات المجتمعية	دليل شامل لتصميم وتنفيذ مبادرات المسؤولية المجتمعية الفعالة
38	تونى بير - المندوب السامي الجديد	إعادة تشكيل الشرق الأوسط تحت غطاء الاستشارات الحديثة
39	الخرس الأسري	المشكلة والحل
40	الجزائر وحزام السافانا	دراسة جغرافية اقتصادية
41	دليلك المختصر لاستثمار عقاري ناجح	دليلك لاستثمار عقاري ناجح
42	أزمة ثقة	بين الممولين والمشاريع - كيف تكسب ثقة المستثمرين؟
43	الرجل النعجة	سيميائية الاستسلام وضياع القوامة في الأسرة والمجتمع (بالمراجعة)
44	ست سيدات من غير رجال	كتاب عن أغرب وأخطر أنواع النساء (في غرفة التحرير)
45	انستجرام الإمام	تحويل أقوال ابن القيم للوحات فنية رقمية للنشر على إنستغرام
46	حفلة تفكيرية	الإبداع والعقبرية في توظيف قوة التفكير التشاركي
47	30 يوم حاسمة	كتاب عن إدارة المشاريع في مراحلها الأولى
48	جيل زد	كتاب عن جيل زد
49	مصحفي ورحلة العودة إليه	كتاب عن العلاقة مع القرآن الكريم
50	زواج بنات النبي ﷺ	كتاب عن زواج بنات النبي ﷺ
51	البوصلة	لمرحلة ما بعد طوفان الأقصى
52	سبع عجاف	تحليل شخصيات سبعة رؤساء بالمنطقة العجفاء
53	بوصلة القلوب	دليل الإمام لفهم المصلين وخلق مجتمع متألف بالمسجد
54	رحلة المتكلمين	30 محطة تنقلنا من التواكل والكسل إلى اليقين والعمل
55	الإطار القيمي للأسرة	الدستور التربوي لسلوكيات الأبناء في الأسرة الوعائية المسلمة
56	ملخص خمس كتب	خمسة كتب للتطوير والنجاح والقوة والإبداع والتحكم وفهم المتغيرات
57	الجامعة وصناعة الوعي المجتمعي	استثمار رأس المال المعرفي لإعداد قادة الوعي الجدد
58	كود التأثير	رحلتك لصناعة الأثر الحقيقي في العالم الرقمي
59	رسائل متبادلة مع جيل زد	حوار عابر للزمن مع جيل Z
60	سفر التكوين السياسي	كتاب يشرح ويقدم ويوضح دبلوم التدريب السياسي
61	دبلوم التدريب السياسي	عشر مقررات تدريبية وكتاب يشرح الدبلوم

نبذة عن الكتاب	اسم الكتاب	المسلسل
كتاب عن منزلة الرضا وكيف نصل لدرجة رضي الله عنهم ورضوا عنه	وعن الرضا قالوا	62
أدعية تقوى المسلم في مواجهة أي كرب في هذه الحياة الصعبة	الكرب والدعاء	63
مسرحية عن قصة مسرح الدمى وواقع المجتمع	مسرحية دمى	64
مجموعة أعشاب تداوي مجموعة أمراض مع طرق الاستخدام	أعشاب الجهاز الهضمي	65
تعريف للسياسة لماذا ؟ وكيف ؟	لماذا نشغل بالسياسة ؟	66
فن إدارة بيانات الأسواق	الذكاء التسويقي	67
تأسيس وإدارة وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة	أسرار النجاح في المشاريع الصغيرة	68
	التدفقات النقدية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة	69
	الدعاة وفضائح إبستين	70
	بساطة كيف تصنع الثروات ؟	71
	حظيرة الخنازير الغربية	72
	في بيتنا سؤال ؟	73
بالمؤسسات غير الربحية	القيادة التحويلية	74
<b>القيادة الإدارية ومضللة الاستدامة</b>	<b>حكاية القائد البطيء</b>	75
مشاريع التعليم الإلكتروني	عوامل نجاح وفشل	76

للتواصل وطلب أي كتاب من د. سعد جبر - الجزائر : 00213673956106 - [saadjabr@gmail.com](mailto:saadjabr@gmail.com)

والحمد لله رب العالمين ،،،

