

مَا لِي لَا أَرَى الْهُدَى
يَقْظَةُ الْقِيَادَةِ



تأليف: رَدَّادُ السَّلَامِيِّ

مَا لِي لَا أَرَى الْهُدَى

يَقْطَعُ الْقِيَادَةَ

قِرَاءَةُ تَدْبِيرِيَّةٍ فِي مَشْهَدِ سُلَيْمَانَ وَالْهُدَى مِنَ التَّقَدُّ إِلَى الْقَرَارِ

تَأْلِيف: رَدَّادُ السَّلَامِيِّ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الكتاب

مَا لِي لَا أَرَى الْمُهْدَدَ — يَقْطَةُ الْقِيَادَةِ

هذا الكتاب قراءة فكرية وتدريبية في معنى يقظة القيادة، تنطلق من المشهد القرآني في سورة النمل، وتستضيء به في فهم الملاحظة والمسؤولية والتثبت والعدل وصناعة القرار. وهو لا يدعي تحويل النص القرآني إلى نموذج إداري مغلق، بل يستخرج منه أسئلة ومعاني تساعد على بناء قيادة أكثر حضوراً وأمانة.

مقدمة الكتاب تمهيد منهجي

﴿مَا لِي لَا أَرَى الْهُدَى﴾

ليس هذا الكتاب محاولةً لتحويل قصة سليمان عليه السلام والهدد إلى دليل إداري جاهز، ولا لإخراج الآيات من سياقها القرآني الذي يقود إلى التوحيد والعبودية والحكمة. إنما هو اقترابٌ تدريجيٍّ من مشهدٍ بالغ الكثافة: قائدٌ عظيمُ السلطان، وجندٌ كثيرٌ من الإنس والجن والطير، ثم يلتقط وعيه غياب طائرٍ واحد. في هذه اللحظة تتولد أسئلة القيادة: كيف يرى القائد؟ وما الذي ينبغي أن يراه؟ وكيف يقرأ الفراغ قبل أن يتحول إلى خلل؟ وكيف يجمع بين الحزم والعدل، وبين سرعة القرار وحق المتهم في البيان؟

تبدأ هذه الرحلة من قول الله تعالى: ﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدَى أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾. والمفتاح هنا هو «التفقد»: فعلٌ لا يصدر عن عينٍ عابرة، بل عن وعيٍ يعرف ما لديه، ويتنبه لما ينقصه، ولا تسمح له كثرة الموجود أن تنسيه غياب فردٍ له موضعه ووظيفته. ومن هذا المفتاح سنقرأ معنى اللحظة القيادية بوصفها قدرةً على الملاحظة، والتفسير، والتثبت، والاستماع، ثم تحويل المعرفة إلى قرارٍ أخلاقيٍّ مسؤول.

مقدمة الكتاب

حدود القراءة

حين نستخرج من المشهد القرآني معنىً قيادياً، فنحن لا نزعم أن كل تفصيل فيه قاعدة إدارية مستقلة، ولا نحمل النص ما لم يدل عليه. القرآن كتاب هداية، ومن هدايته أنه يبني الإنسان الذي يملك بصيرةً في السلطة والمسؤولية والعدل. لذلك سنفرق بين دلالة الآية المباشرة وبين التأمل الذي يفتحها على واقع القيادة الحديثة: في الدولة، والمؤسسة، والفريق، والأسرة، وكل موضع يتحمل فيه إنسانُ أمانة القرار عن غيره.

القيادة اليقظة ليست إدارةً للناس من علي، وليست تضخيماً لحضور القائد حتى يغيب سواه. إنها، في جوهرها، اتساع إدراكه للمنظومة كلها: من في المركز ومن في الطرف، من يتكلم ومن يصمت، ما الذي يعمل وما الذي بدأ يتعطل، وما الذي تغير من غير أن يعلن عن نفسه بعد. وهي يقظةٌ أخلاقية قبل أن تكون مهارةً تقنية؛ لأن العين إذا كانت يقظةً بلا عدل تحولت إلى تجسس، وإذا كانت قويةً بلا تواضع تحولت إلى استبداد، وإذا كانت سريعةً بلا ثبات تحولت إلى ظلم. ومن هنا تأتي ضرورة الجمع بين الحضور والرحمة، وبين الحزم والحجة.

مقدمة الكتاب

لماذا الهدهد؟

كان يمكن للغياب أن يكون غيابَ جنديٍّ ضخمٍ أو قائدٍ بارز، لكن المشهد تعلق بطائرٍ صغيرٍ في مملكةٍ واسعة. وهذه المفارقة وحدها كافية لأن تهز وعينا الإداري: القيمة لا تُقاس دائماً بحجم صاحبها، ولا بموقعه في الصورة، ولا بعدد الأضواء التي تقع عليه. قد تكون وظيفةٌ دقيقةٌ في طرف المنظومة أقدر على حماية الكل من وظيفةٍ لامعةٍ في مركزها؛ وقد يحمل موظفٌ صغيرٌ خبراً لا يملكه مجلسٌ كامل من كبار المسؤولين.

ثم إن الهدهد لم يعد من غيبته بعذرٍ شخصيٍّ، بل عاد بمعلومةٍ ستفتح باباً لحدثٍ كبيرٍ: ﴿أَحْطْتُ بِمَا لَمْ تَحُطْ بِهِ﴾. وهنا يتغير معنى الغياب نفسه؛ فالذي بدا أول الأمر خلاً في الانضباط صار، بعد البيان والتثبت، نافذةً معرفة. القيادة اليقظة لا تقدّس الانطباع الأول، ولا تسمح للهيبة أن تمنعها من تغيير تقديرها حين تظهر المعطيات. لذلك سيكون هذا الكتاب سفرًا في ثلاث حركات متصلة: أن ترى، وأن تفهم، وأن تحكم بعدل.

الفصل الأول

«مَا لِي»، سؤال الوعي قبل سؤال الغائب

﴿وَتَقَدَّ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِي لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾

لم يبدأ سليمان عليه السلام باتهام الهدهد، بل بدأ بالسؤال: ﴿مَا لِي لَا أَرَى الْهُدُودَ﴾. وفي تركيب السؤال مساحةً دقيقةً للمراجعة: أهو غائبٌ فعلاً، أم أن في الرؤية ما يحتاج إلى تحقق؟ هذه المسافة بين الملاحظة والحكم هي أول ملامح القيادة اليقظة. فالقائد الغافل لا يرى الخلل، والقائد المتعجل يرى الخلل ثم يفسره فوراً على أسوأ وجه، أما القائد اليقظ فيثبت أولاً حقيقة ما رأى قبل أن يبني عليه موقفاً.

وفي الإدارة المعاصرة كثيرٌ من الأخطاء لا تبدأ من نقص المعلومات، بل من سرعة تحويل المعلومة الجزئية إلى يقين. يتأخر موظف فنقول إنه مهمل، يصمت خبير فنعد صمته موافقة، يخفض رقمٌ فنحمل فرداً واحداً سبب الانخفاض. اليقظة لا تعني أن نبطئ حتى نعجز، بل أن نضع بين العين والحكم بوابةً صغيرة اسمها السؤال. وكل قيادة تحافظ على هذه البوابة تقل فيها المظالم، وتزيد قدرتها على فهم الواقع كما هو لا كما تتخيله.

السؤال الذي كشف القائد الرؤية مسؤولية لا امتياز

من معاني القيادة أن تكون في موضع يتيح لك رؤيةً أوسع من رؤية من معك. لكن اتساع الرؤية ليس امتيازاً للتفاخر، بل مسؤولية مضاعفة؛ لأن من يرى أكثر يُسأل عن أكثر. وكان في ملك سليمان عليه السلام من الجند ما يملأ العين، ومع ذلك لم تحجبه الكثرة عن موضع خالٍ. القيادة التي يستهلكها مشهد القوة قد تنسى التفاصيل التي تحفظ هذه القوة من الداخل، ثم تفاجأ أن التصدع بدأ من نقطة لم تكن تعدّها جديرةً بالنظر.

والرؤية القيادية ليست بصراً حسيّاً فقط؛ إنها معرفةٌ بالخريطة: من حضر؟ من غاب؟ ما المهمة التي تأخرت؟ ما القرار الذي بقي بلا تنفيذ؟ ما المشكلة التي تكرر بصمت؟ حين يملك القائد هذه الخريطة لا يصبح أسيراً للتقارير الالامعة، ولا يطمئن لأن الاجتماع اكتمل شكله. إنه يبحث عن المعنى وراء الشكل، وعن الفراغ خلف الامتلاء، وعن الوظيفة التي توقفت وإن ظل اسم صاحبها موجوداً في الهيكل.

السؤال الذي كشف القائد الغائب جزءاً من صورة الحاضر

أحياناً يكشف الغياب حقيقة الحضور أكثر مما يكشف نفسه. حين يغيب عنصرٌ ثم لا يشعر أحدٌ بغيابه، ربما كانت وظيفته غير واضحة، أو كانت المؤسسة قد أهملته قبل أن يغيب. وحين يغيب فردٌ فتتعطل سلسلةٌ كاملة، فذلك يكشف مقدار اعتمادية النظام عليه. ومن هنا يصبح الغياب مرآةً لتصميم المؤسسة، لا مجرد حادثة بشرية. إن سؤال «أين فلان؟» قد يقود إلى سؤالٍ أكبر: «كيف بنينا العمل بحيث يصبح غياب فردٍ واحد خطراً، أو بحيث لا يكون لحضوره معنى؟»

القيادة اليقظة لا تستخدم الغياب لتصيد الأخطاء فقط، بل لتفهم نظامها. كل فراغ يتركه الغائب يحدد شكل ما كان يملؤه. وفي هذه المعرفة فرصةٌ لإعادة توزيع الأدوار، وتوثيق الخبرات، وتطوير البدائل، وفي الوقت نفسه إنصاف الأفراد الذين كانت أدوارهم تؤدي بصمت. إن القائد لا يتعلم من الحضور وحده؛ يتعلم كذلك من الفراغات التي تظهر فجأة في المشهد.

السؤال الذي كشف القائد

السؤال الذي يفتح ولا يغلق

بعض الأسئلة تُقال لتثبت حكماً سبق اتخاذه، وبعضها يُقال لفتح باب المعرفة. والقيادة اليقظة تحتاج إلى النوع الثاني. السؤال المفتوح لا يعني التردد، بل يعني أن القائد لم يحول سلطته إلى أداة لإغلاق الاحتمالات. حين يقول: ما الذي حدث؟ ماذا فاتني؟ ما تفسير هذا الانقطاع؟ فإنه يمنح الواقع فرصة لأن يصحح صورته الذهنية، ويمنح من حوله فرصة لأن يقدموا ما يعرفون بلا خوفٍ من الاصطدام بحكمٍ نهائي.

وفي المؤسسات الهشة، يعرف الناس ما يريد القائد سماعه فيجيبونه به، فتبدو التقارير منسجمةً بينما الواقع يتشقق. أما المؤسسة اليقظة فتعلم أفرادها أن السؤال ليس نفاً، وأن الاعتراف بعدم المعرفة ليس فضيحة، وأن تصحيح القائد لفهمه ليس ضعفاً. ومن هنا يتحول السؤال من مجرد أداة استيضاح إلى ثقافة: ثقافة لا تسمح للجهل أن يتنكر في صورة اليقين.

الفصل الثاني

الفرق بين الانتباه والريبة

﴿وَتَقَدَّ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾

من السهل أن يختلط على بعض القادة مفهوم اليقظة بمفهوم الشك الدائم. فيتوهم القائد أن حذره لا يكتمل إلا إذا ظن في كل تصرفٍ خيانة، وفي كل تأخيرٍ تمرّدًا، وفي كل اختلافٍ تهديدًا. لكن هذه ليست يقظة؛ إنها استنزافٌ للثقة وللأعصاب. اليقظة تنظر إلى العلامة، ثم تطلب معناها. أما الريبة فتقرر المعنى أولاً، ثم تبحث عن علامةٍ تؤيده.

القائد اليقظ يستطيع أن يقول: «هناك ما يحتاج إلى تفسير» من غير أن يقول: «أنا أعرف المتهم». يستطيع أن يرفع مستوى المراقبة حين تظهر مؤشراتٌ حقيقية، ثم يعيده إلى طبيعته حين تزول. وبهذا يحافظ على المؤسسة من طرفين: من السداجة التي لا ترى الخطر، ومن الارتياب الذي يصنع الخطر بنفسه. الثقة ليست أن تغلق عينيك، واليقظة ليست أن تفتح باب الشك على مصراعيه؛ بل أن تجعل الدليل قائد الانتباه.

اليقظة ليست قلقاً

الحضور الذهني

قد يكون القائد حاضراً بجسده وغائباً بعقله. يجلس في الاجتماع، تمر أمامه الأرقام، يسمع الشكاوى، لكنه لا يلتقط التحول الصغير الذي سيكبر بعد أشهر. الحضور الذهني هو أن يكون الذهن في مكانه كما يكون الجسد؛ أن ينصت إلى ما يقال، ويلتفت إلى ما لا يقال، ويربط بين معلومة قديمة وإشارة جديدة. وهذا النوع من الانتباه لا يُشترى بتطبيق أو لوحة متابعة وحدها، بل يحتاج إلى تربية على عدم التشتت.

المؤسسات الحديثة تغرق القائد في تدفق لا ينتهي من الرسائل والمؤشرات. والمفارقة أن كثرة المعلومات قد تنتج عمى من نوع جديد: كل شيء ظاهر، فلا يعود شيء ملحوظاً. لذلك نطلب اليقظة قدرة على اختيار ما يستحق الوقوف عنده. ليست الكفاءة أن تعرف كل رقم، بل أن تعرف أي رقم تغير معناه، وأي صمت أصبح غير عادي، وأي تفصيل صغير يستحق سؤالاً قبل أن يصبح أزمة.

اليقظةُ ليست قلقاً

اقتصادُ الانتباه

الانتباه موردٌ محدود. وإذا وزعه القائد على كل شيءٍ بالتساوي لم يبق لديه ما يكفي لما هو حاسم. من هنا تحتاج القيادة إلى اقتصادٍ للانتباه: ترتيبٌ وإعٍ لما يجب أن يُراقبَ يومياً، وما يُراجعَ دورياً، وما يُترك لأصحاب الاختصاص. التفقد لا يعني أن يتدخل القائد في كل ورقة، بل أن يعرف النقاط التي إذا تعطلت تعطلت معها المنظومة، والنقاط التي إذا تغيرت كانت مؤشراً مبكراً لتحولٍ أكبر.

والقائد الذي يريد أن يرى كل شيء بنفسه سرعان ما يصبح عنق زجاجة؛ تتوقف القرارات عنده، ويضعف من حوله لأنهم اعتادوا انتظار عينه. أما اليقظة الناضجة فتصنع عيوناً متعددة داخل النظام: مسؤولون يعرفون ما يراقبون، ومؤشرات واضحة، وقنواتٌ ترفع الاستثناءات إلى المستوى المناسب. بذلك يصبح انتباه القائد مركزاً لا مشتتاً، ويصبح حضور المؤسسة أوسع من حضور فردٍ واحد.

اليقظةُ ليست قلقاً

العينُ الهادئة

هناك فرقٌ بين عينٍ يقظة وعينٍ مدعورة. الأولى تلتقط العلامة وتضعها في سياقها، والثانية تكبر كل علامةٍ حتى تفقد القدرة على التمييز. وفي الأزمات تحديداً يحتاج القائد إلى عينٍ هادئة؛ لأن الخوف يضيق مجال الرؤية، ويجعل العقل يلتصق بأكثر الاحتمالات تهديداً. الهدوء هنا ليس بروداً، بل شرطٌ لجودة الإدراك.

عندما يتدرب القائد على التوقف القصير قبل الاستجابة، وعلى كتابة ما يعرف وما يظن وما لا يعرف، فإنه يفصل بين الحقائق والتأويلات. وحين يسأل أصحاب الخبرة قبل إصدار الحكم، يوسع مجال الرؤية. هذه الممارسات البسيطة تمنح اليقظة توازنها. فالمقصود ليس أن يعيش القائد في حالة طوارئ دائمة، بل أن يمتلك جهاز إنذارٍ حساساً لا يصرخ بلا سبب، ولا يصمت حين تكون الإشارة حقيقية.

الفصل الثالث

الهدهد ليس رقماً

﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾

في جيشٍ عظيم، كان من الممكن أن يذوب طائرٌ واحد في كثرة الجند. لكن عين القيادة التقطته غائباً، وكأن المشهد يقرر أن العدد الكبير لا يبرر إهدار الفرد. ليست قيمة الإنسان في المؤسسة أنه لا يمكن استبداله مطلقاً، فكل نظام رشيد يبني بدائل، وإنما قيمته أن له وظيفةً وحضوراً ينبغي أن يُعرفا ويُحترما ما دام جزءاً من الأمانة المشتركة.

حين تتحول الأسماء إلى أرقام، يسهل على الإدارة أن تفقد الحس الأخلاقي. يصبح الغياب خاتمة، والإنهاك نسبة، والاستنزاف منحني، ولا يعود وراء البيانات بشرٌ لهم قدراتٌ وحدودٌ وأسباب. القيادة اليقظة تقرأ الرقم وتبحث عن الإنسان الذي وراءه؛ لا لتلغي الانضباط، بل لتجعله عادلاً. فالعدل لا ينشأ من القواعد وحدها، بل من قدرة من يطبقها على رؤية من تقع عليه.

الفرد الذي لا يضيع في العدد فرادة الوظيفة

ليس كل أفراد الفريق نسخاً متبادلة. قد يؤدي اثنان المهمة نفسها على الورق، لكن أحدهما يملك شبكة ثقة، والآخر ذاكرةً تاريخية، والثالث حساً بالمخاطر، والرابع قدرةً على جمع الناس. لذلك لا تكفي بطاقة الوصف الوظيفي لفهم القيمة. القيادة اليقظة تعرف الطبقة الخفية من المهارات التي لا تظهر في الهيكل الرسمي. هذه المعرفة تمنع خطأين متعاكسين: تقديس الفرد حتى يصبح النظام رهينةً له، واحتقار الفرد حتى يُظن أن أي أحدٍ يسد مكان أي أحد. الرشد هو أن تعترف بالفرادة ثم تحمي المؤسسة من الاعتماد المطلق عليها. توثق المعرفة، تدرب البدلاء، وتمنح صاحب المهارة قدره. بذلك يصبح بناء البديل تكريماً للمهمة لا إنكاراً لقيمة من أتيقنها.

الفرد الذي لا يضع في العدد المؤسسة التي تعرف أسماءها

من علامات المؤسسة الحية أن يشعر الفرد أن حضوره معلوم، لا بمعنى المراقبة الخائفة، بل بمعنى الاعتراف. القائد الذي لا يعرف إلا الحلقة الأقرب إليه قد يعيش في وهمٍ عن بقية النظام. واليقظة تدفعه إلى أن يبني قنواتٍ يرى بها الأطراف: يسمعونهم، يعرف مشاكلهم، ويعرف من يتحمل العبء الحقيقي الذي لا يصل إلى المكاتب العليا.

ليس المطلوب أن يحفظ المدير الأعلى أسماء آلاف الناس، وإنما أن يبني نظاماً لا يسمح لأحدٍ أن يصبح غير مرئي. التقارير ينبغي أن تكشف الجهد لا أن تخفيه، والترقيات ينبغي أن تتبع الأثر لا القرب، والشكاوى ينبغي أن تصل من غير أن تُدفن في طبقات السلطة. حين يشعر العامل أن المؤسسة تراه، يرتفع معنى المسؤولية؛ وحين يشعر أنه مجرد رقم، يصبح الانسحاب النفسي أول أشكال الغياب.

الفرد الذي لا يضيع في العدد البديل لا يلغي القيمة

قد يُقال: المؤسسة المحترفة لا تتوقف على شخص. وهذا صحيح من جهة الاستدامة، لكنه يصبح قاسياً إذا استُخدم لنفي فضل الأفراد. وجود بديل لا يعني أن الأصل بلا قيمة، كما أن قيمة الأصل لا تعني أن نترك المؤسسة بلا بديل. الجمع بين المعنيين هو جوهر النضج القيادي.

القائد اليقظ يخطط للتعاقب، لكنه لا يتعامل مع الناس كقطع غيار. يسأل: ما المعرفة التي ينبغي نقلها؟ ما العلاقة التي تحتاج إلى تسليم هادئ؟ ما الأثر الذي لن ينتقل بمجرد تغيير الاسم؟ بهذه الأسئلة يحمي النظام ويحفظ الكرامة. وأحياناً يكشف غياب شخص واحد أن المؤسسة لم تكن تعرف أصلاً مقدار ما كان يحمله؛ وهنا يصبح الغياب درساً متأخراً في قيمة من كان يعمل بصمت.

الفصل الرابع

مَن يفعل ماذا؟

﴿وَتَقْدَرُ الطَّيْرُ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾

لا يمكن لقائد أن يتفقد منظومةً لا يعرف خريطتها. وأبسط سؤال في هذه الخريطة: من يفعل ماذا؟ كثيرٌ من المؤسسات تمتلك هياكل رسميةً أنيقة، لكن العمل الحقيقي يسير عبر مساراتٍ أخرى: شخصٌ غير رسمي يحل العقد، وآخر ينقل المعرفة، وثالث يمتص النزاع. إذا لم تعرف القيادة هذه الخريطة الواقعية، فقد تظن أن كل شيء منضبط بينما الوظائف الأساسية معلقة على أفرادٍ لا يظهرون في الرسم التنظيمي.

اليقظة تبدأ من مطابقة الهيكل بالواقع. ما المهمة؟ من يملك قرارها؟ من ينفذها؟ من يراجعها؟ ومن يعرف كيف تستمر إذا غاب صاحبها؟ هذه الأسئلة قد تبدو فنية، لكنها تحمي العدالة أيضاً؛ لأن غموض المسؤولية يجعل العقوبة تقع أحياناً على الأضعف، بينما يبقى الخلل الحقيقي بلا اسم.

خرائطُ المواقع والوظائف الفراغُ يكشف التصميم

حين يغيب شخصٌ ويظهر فراغٌ، فإن شكل الفراغ يخبرنا عن تصميم العمل. إذا توقفت كل الاتصالات، فربما كانت المعرفة محصورة. وإذا تعطل القرار، فربما كانت الصلاحيات مركبةً أكثر من اللازم. وإذا لم يلحظ أحدُ الغياب أصلاً، فربما كانت الوظيفة غير مرتبطة بهدفٍ واضح. من هنا يمكن للقائد أن يحول الحوادث الصغيرة إلى اختباراتٍ لنضج المؤسسة.

لا ينتظر النظام الذي أزمةٌ كبرى ليتعلم؛ يستفيد من تأخرٍ قصير، ومن خطأٍ محدود، ومن غيابٍ عابر. يسأل بعد كل حادثة: ما الذي كشفه هذا عن بنيتنا؟ وما التعديل الذي يمنع تكراره؟ بهذه الروح تصبح اليقظة بوابةً للتصميم، لا مجرد حراسةٍ للأخطاء.

نخائنُ المواقف والوظائف

وضوحُ المسؤولية

الغموض عدوُّ اليقظة. إذا لم يعرف الناس ما الذي يُطلب منهم، فلن يعرف القائد متى حدث الانحراف، ولن يعرف الفرد على أي أساس سيُحاسَب. الوضوح لا يحتاج إلى مئات الصفحات من اللوائح، بل إلى اتفاقٍ صريحٍ على النتائج والصلاحيات وحدود القرار. كلما كان ذلك أوضح، أصبحت المسألة أعدل وأقل توتراً.

ومن أخطر صور الغموض أن يُطلب من شخصٍ تحقيق نتيجةٍ من غير أن يُمنح السلطة اللازمة، أو أن تُمنح السلطة من غير أن تُحدد المسؤولية. في الحالتين يولد فراغٌ يَحْتَئِي فيه التقصير. القيادة اليقظة تربط بين التكليف والقدرة، وبين الصلاحية والمحاسبة، حتى لا يتحول النظام إلى شبكةٍ يتقاذف فيها الناس المسؤولية عند أول خلل.

خرائطُ المواقع والوظائف انضباطُ بلا بيروقراطية

حين نطلب وضوحاً في الأدوار قد ننزلُ إلى الإفراط في الإجراءات. لكن كثرة الأوراق لا تعني وضوحاً، بل قد تصنع ضباباً من نوع آخر. القيادة اليقظة تسأل عن أقل قدرٍ من النظام يضمن الانضباط وأكبر قدرٍ من المرونة يسمح بالفعل. الإجراءات الجيد يوجه، ولا يشل؛ يسجل ما يحتاج إلى تسجيل، ولا يحول العامل إلى كاتبٍ لتقارير لا يقرؤها أحد.

والميزان هنا عملي: هل يساعد الإجراء على اكتشاف الخلل مبكراً؟ هل يحدد المسؤولية؟ هل يسرع التصحيح؟ إن لم يفعل، فهو عبء. اليقظة لا تعني أن نضع كاميرا على كل خطوة، بل أن نصمم نقاط تحكم قليلةً وذكية، يرى منها القائد حركة النظام من غير أن يمنع الناس من الحركة.

الفصل الخامس

الإنذار المبكر

﴿وَتَقَدَّ الطَّيْرُ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾

الأزمات الكبرى نادراً ما تولد كاملةً في لحظة. غالباً تسبقها إشارات صغيرة: موظفٌ متميز بدأ ينسحب، شكاوى تتكرر بلغةٍ متشابهة، تأخرٌ محدود صار نمطاً، عميلٌ قديم خفّ تواصله، أو اجتماعٌ اعتاد الناس أن يصمتوا فيه. القائد اليقظ لا يهول كل إشارة، لكنه لا يسمح لتكرارها أن يمر بلا معنى.

الإنذار المبكر يحتاج إلى ذاكرة. فالعلامة المفردة قد لا تقول شيئاً، لكن المقارنة عبر الزمن تكشف الاتجاه. لذلك لا يكفي أن نسأل: ماذا حدث اليوم؟ بل: ما الذي تغير خلال الأسابيع؟ ما الذي كان استثناءً ثم صار عادة؟ هذه المقارنة هي التي تحول التفقد من لقطةٍ عابرةٍ إلى وعيٍ بالحركة.

الغيابُ إشارة الصمتُ الذي يقول

الغياب ليس دائماً غياب جسد؛ قد يكون غياب صوت. يدخل الناس الاجتماع لكنهم توقفوا عن تقديم الأفكار، يحضرون في القنوات الرسمية لكنهم لا يرفعون الأخبار السيئة، ينجزون الحد الأدنى ثم ينسحبون نفسياً. هذه صورٌ من الغياب الصامت، وهي أخطر أحياناً من غيابٍ ظاهر؛ لأنها تُبقي الشكل قائماً بينما يفرغ المعنى.

القائد اليقظ يراقب نوعية الحضور لا عدده. يسأل: هل ما زال الناس يختلفون بأمان؟ هل تصل الاعتراضات؟ هل تُمدق المبادرات من الأطراف؟ إذا اختفت، فالمشكلة ليست أن الفريق صار أكثر انسجاماً بالضرورة؛ ربما صار أكثر خوفاً أو يأساً. هنا يصبح الصمت معلومةً تحتاج إلى تفسير.

الغيابُ إشارة العلاماتُ الصغيرة

من طبيعة العقل أن يجذب إلى الحدث الكبير، لكن القيادة كثيراً ما تُختبر في قدرتها على احترام الصغير. مسمارٌ مرتج في آلة، كلمةٌ متكررة في شكاوى العملاء، انقطاعٌ بسيط في سلسلة التوريد، أو موظفٌ يكرر طلب النقل؛ كل ذلك قد يكون بلا دلالة، وقد يكون طرف خيط. الیقظة هي فن معرفة متى نسحب الخيط.

ولا يتحقق ذلك بالحس وحده. ينبغي أن تُسجل العلامات، وتُقارن، وتُعرض على من يملك الخبرة بالسياق. حين يجتمع الإحساس بالبيانات تصبح القيادة أقل عرضةً للوهم. ليس المطلوب أن نخاف من كل تفصيل، بل أن نمنح التفاصيل حقها في السؤال.

الغيابُ إشارة

من الحدث إلى النمط

التفكير القيادي الناضج لا يتوقف عند الحادثة: من تأخر؟ من أخطأ؟ بل ينتقل إلى النمط: لماذا تتكرر الأخطاء في هذه النقطة؟ ما الظروف التي تجعلها محتملة؟ ما الحافز الذي يدفع الناس إلى السلوك نفسه؟ حين نرى النمط ننتقل من معالجة الأشخاص إلى معالجة النظام.

وهذا لا يعني الفرد من مسؤوليته، لكنه يمنع المؤسسة من تكرار العقوبة من غير تعلم. قد تعاقب خمسة أشخاص على الخطأ نفسه ثم تكتشف أن الإجراء المصمم يدفع الجميع إليه. اليقظة الحقيقية لا تكتفي بأن تجد مذنباً؛ تريد أن تعرف كيف وُلد الخلل وكيف يمكن أن يُمنع.

الفصل السادس

حدود المشروعية

﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾

لأن القيادة اليقظة ترى ويتابع، فهي معرضة لأن تتجاوز الحد فتتحول إلى مراقبةٍ خانقة. لذلك يجب أن يكون للتفقد غرض مشروع: حماية العمل، وضمان السلامة، ومتابعة الالتزامات المتفق عليها. أما اقتحام الحياة الخاصة أو جمع المعلومات التي لا صلة لها بالمهمة، فهو انتهاك لا يصبح مقبولا بمجرد أن القائد يستطيع فعله.

القوة الأخلاقية للقيادة تظهر في ما تمتنع عنه وهي قادرة عليه. كل نظام متابعة ينبغي أن يجب بوضوح: ما الذي نجعله؟ لماذا؟ من يراه؟ وكم يبقى؟ إذا لم تستطع القيادة الإجابة، ربما تكون قد استبدلت اليقظة بالفضول السلطوي.

التفقدُ دون تجسّس

احترامُ الخصوصية

الإنسان لا يدخل المؤسسة بلا حدود. له مساحة شخصية وكرامة لا تذوب في العقد الوظيفي. والقيادة التي تحترم هذه المساحة لا تخسر قدرتها على الإدارة؛ بل تكسب ثقةً تجعل الناس أكثر صدقاً. حين يعرف الفرد أن المتابعة ستظل في حدود العمل، يقل خوفه من أن يُستخدم كل تفصيلٍ ضده.

والخصوصية ليست عائقاً أمام الأمن. يمكن تصميم آلياتٍ تحمي البيانات وتكشف المخاطر في الوقت نفسه: صلاحيات وصول محددة، شفافية في الرقابة، ومراجعة مستقلة عند الحاجة. اليقظة الأخلاقية لا تسأل فقط: هل نستطيع أن نراقب؟ بل: هل ينبغي؟ وهل توجد وسيلة أقل تدخلاً تحقق الغرض نفسه؟

التفقدُ دون تجسّس راقبِ الأداء لا الأشخاص

كلما أمكن، ينبغي أن تتجه أدوات المتابعة إلى النتائج والعمليات بدل تتبع الأشخاص تفصيلاً. فالمؤسسة تحتاج أن تعرف هل الخدمة تعمل، وهل الموعد يُحترم، وهل الجودة تتحسن؛ وليس من الضروري دائماً أن تعرف كل حركة قام بها العامل للوصول إلى ذلك. التركيز على الأداء يخفف ثقافة الشك ويعطي الناس مساحةً للاجتهاد.

هذا لا يلغي الحاجة إلى التحقيق حين توجد شبهةً معتبرة، لكنه يجعل الاستثناء استثناءً. القيادة اليقظة لا تجعل الجميع متهمين حتى يثبت العكس؛ تبني قواعدها على الثقة المراقبة، لا على الارتياح الشامل. وبهذا تحمي طاقة المؤسسة من التحول إلى دفاع نفسي دائم.

التفقدُ دون تجسّس

الثقةُ التي تقيس

الثقة ليست غياب القياس، كما أن القياس ليس غياب الثقة. يمكن للقائد أن يقول لفريقه: أنا أثق بكم، ولهذا اتفقنا على مؤشرات واضحة نرى بها إن كنا نتقدم. هذا النوع من القياس يحول المتابعة إلى مرآة مشتركة بدل أن تكون أداة اتهام. وحين يعرف الناس كيف يُقاس عملهم، يصبح بإمكانهم تصحيح أنفسهم قبل تدخل القائد. هذه علامة نضج: أن يتحول التفقد من فعلٍ يأتي من الأعلى إلى عادة داخل كل مسؤول. عندها لا تحتاج المؤسسة إلى عيون فوق الرؤوس، لأن كل صاحب مهمةٍ يحمل في داخله معياراً يوقظه إذا انحرف.

الفصل السابع

إعلان المعيار

﴿وَتَقَدَّ الطَّيْرُ فَقَالَ مَا لِي لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَأَن مِّنَ الْغَائِبِينَ﴾

لا عدل في محاسبة على قاعدة لم تكن معلومة. حين أعلن سليمان عليه السلام موقفه من الغياب، جاء في سياق جيشٍ منظمٍ له طاعة ومسؤولية. وفي واقعنا الإداري ينبغي أن يكون المعيار سابقاً للمخالفة: يعرف الناس ما المطلوب، وما الذي يعد إخلالاً، وما درجات الجزاء، وما حقهم في التفسير والاعتراض.

المعيار المعلن يحمي القائد أيضاً؛ لأنه يمنعه من أن يجعل مزاجه قانوناً. وإذا تغيرت القاعدة، ينبغي أن تُعلن قبل تطبيقها. المؤسسة التي تفاجئ أفرادها بالعقوبات لا تصنع انضباطاً، بل تصنع خوفاً واحتياطاً نفسياً. أما العدل فيجعل الحزم مفهوماً حتى لمن وقع عليه.

المساءلةُ العادلةُ

التدرُّجُ في الحكم

المشهد القرآني يبين جدية الانضباط، لكنه يفتح في الوقت نفسه باب «السلطان المبين»؛ أي الحجة الواضحة التي تغير الحكم. وهذا يذكر القيادة بأن الجزاء ليس غايةً في ذاته. الغاية حماية النظام والحق. لذلك ينبغي أن تتدرج المساءلة بقدر الفعل والضرر والسياق، وأن تفرق بين الخطأ والعمد، وبين التقصير العابر والنمط المتكرر. التدرج ليس ضعفًا بل هو دقة. العقوبة الأكبر من الفعل تُفسد، كما أن التساهل الدائم يُفسد. القائد اليقظ يبحث عن القدر الذي يصح السلوك ويحفظ الكرامة ويمنع التكرار. وهذا يحتاج إلى نفسٍ لا تنتقم حين تُغضب.

المساءلةُ العادلةُ

حقُّ التفسير

لا تكتمل المساءلة حتى يسمع القائد من صاحب الفعل. قد يبدو هذا بديهياً، لكنه يضيع في لحظات الغضب والضغط. الاستماع ليس تنازلاً عن السلطة، بل جزءٌ من عدلها. وقد يحمل التفسير حقيقةً لم تكن في الصورة، أو يكشف ظرفاً يخفف الحكم، أو يثبت أن الانطباع الأول كان خاطئاً.

ومن الحكمة أن يكون السؤال محدداً: ماذا حدث؟ ما الدليل؟ ما الذي كان تحت سيطرتك وما الذي لم يكن؟ بهذه الطريقة يتحول الحوار من تراشقٍ دفاعي إلى استيضاح. وكلما عُرف عن القيادة أنها تسمع قبل أن تحكم، ازداد صدق الناس معها، لأنهم لا يضطرون إلى حماية أنفسهم بالكذب.

المساءلةُ العادلةُ

هيبةُ العدل

بعض القادة يظنون أن الهيبة تُبنى بأن لا يتراجعوا عن قرارٍ أعلنوه، حتى لو ظهر خطؤه. لكن الهيبة التي تقوم على المكابرة هشة؛ لأنها تحتاج إلى إخفاء الحقائق كي تبقى. أما هيبة العدل فتتمو حين يرى الناس أن القائد قادرٌ على تغيير حكمه إذا تغيرت المعطيات، وأنه لا يجعل كرامته الشخصية فوق الحقيقة.

الناس قد يخافون القائد الصارم، لكنهم يطمئنون إلى القائد العادل. والطمأنينة أعمق أثراً في الانضباط؛ لأنها تجعل الطاعة متصلةً بالمعنى لا بالخوف وحده. القيادة اليقظة تريد نظاماً يعمل حتى حين لا تكون عيونها حاضرة، وهذا لا يتحقق إلا إذا أصبح العدل جزءاً من ضمير الجماعة.

الفصل الثامن

«فَكَثَّ غَيْرَ بَعِيدٍ»

﴿وَتَقَدَّ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِي لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾

عاد الهدهد بعد غيابٍ قصير، لكنه عاد بما يغير المشهد كله. وهذه اللحظة تعلم القائد ألا يجعل مقدار التأخر وحده معياراً لفهم ما حدث. الزمن مهم، والانضباط مهم، لكن السياق قد يحمل معنى لم يكن ظاهراً. ولذلك فإن عودة الغائب لحظةً للاستماع قبل أن تكون لحظةً لتنفيذ الحكم.

في المؤسسات كثيراً ما يصل الشخص إلى الاجتماع وهو يحمل تفسيراً، بينما يكون الحكم قد اكتمل في أذهان الآخرين. القيادة البتقة تعطل هذا الإغلاق مؤقتاً: دع الخبير يُقال. لا لأن كل عذر مقبول، بل لأن العدالة لا تعرف قبوله قبل سماعه. والاستماع هنا فعل سلطةٍ ناضجة، لا مجرد خلقٍ لطيف.

الاستماعُ قبل القرار المفاجأةُ المعرفية

أشد ما يوقظ القائد أن يسمع ممن دونه: «أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ». في هذه العبارة انقلابٌ معرفي: صاحب السلطان الواسع لا يملك كل المعرفة، وطائرٌ صغير يحمل معلومةً غائبةً عنه. القيادة التي تفهم هذا المعنى تحمي نفسها من أخطر أوهام السلطة: وهم أن الموقع الأعلى يعني المعرفة الأعلى في كل شيء..

التواضع المعرفي لا يقلل من شأن القائد؛ بل يحسن قراره. حين يتيح للخبير الميداني أن يصحح الصورة، ولل موظف الصغير أن يرفع إشارةً، وللعميل أن يكشف عيباً لم تره التقارير، يصبح النظام أذكى من أي فردٍ فيه. أما القائد الذي يعتبر كل تصحيح انتقاصاً، فيحكم على نفسه بالعزلة.

الاستماعُ قبل القرار

الإصغاءُ لغير المتوقع

نميل إلى سماع ما يوافق توقعاتنا. فإذا كنا نظن أن المشكلة في الانضباط، التقطنا كل جملة تؤكد ذلك، وتجاهلنا ما يشير إلى سببٍ آخر. لذلك يحتاج القائد إلى تدريبٍ مقصود على الإصغاء لغير المتوقع: أن يبحث في الكلام عن المعلومة التي تناقض فرضيته، لا عن التي تريحها فقط.

يمكن في الاجتماعات أن يسأل: ما الذي لو كان صحيحاً سيغيّر قرارنا؟ ما الدليل الذي لا ينسجم مع تفسيرنا الحالي؟ هذه الأسئلة تفتح نافذةً ضد التحيز. القيادة اليقظة لا تخشى الحقيقة التي تريك خطتها؛ فهي تفضل ارتباكاً مبكراً على فشل متأخر.

الاستماعُ قبل القرار افضل الخبر عن صاحبه

قد نرفض المعلومة لأننا لا نحب من قالها، أو نقبلها لأن قائلها موثوق عندنا. لكن الخبر ينبغي أن يُفحص بما يحمله من دليل، لا بمكانة ناقله وحدها. الهدهد في المشهد ليس صاحب أعلى رتبة، ومع ذلك لم تُهمَل معلومته بسبب موقعه. أُعطي الخبر حقه ثم وُضع تحت الاختبار.

هذه قاعدةٌ تحمي المؤسسات من طبقيّة المعرفة. قد يأتي الإنذار من موظفٍ جديد، وقد تأتي الفكرة من قسمٍ غير متوقع، وقد يكشف العميل ما عجز عنه الخبير. إذا كانت الثقافة لا تسمح إلا للأسماء الكبيرة بأن تكون على صواب، فإنها تخسر نصف عيونها.

الفصل التاسع

الأطراف تبصر ما لا يراه المركز

﴿وَتَقَدَّ الطَّيْرُ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾

كل مركز قوي معرض لعمى المركز. يصل إليه الواقع بعد أن يمر بطبقاتٍ من الاختصار والفلترة والتجميل. أما الأطراف فتلامس التفاصيل الخام: العامل يرى خلل الآلة قبل أن يظهر في التقرير، والمعلم يرى تغير الطالب قبل أن يظهر في النتيجة، والفرع البعيد يسمع تغير السوق قبل الإدارة العامة. لذلك ينبغي أن تُبنى القيادة على قنواتٍ تجعل عين الأطراف جزءاً من عين المركز.

الهدهد، في رمزية المشهد القيادية، يذكرنا أن المعرفة لا تتبع هرم السلطة دائماً. من هو أبعد مكانياً قد يكون أقرب إلى الحقيقة في مسألةٍ محددة. والقيادة اليقظة لا تطلب من الأطراف الطاعة فقط، بل تطلب منها أن ترى وتختبر.

الهددُ ومعلومةُ الأطراف

كسرُ احتكار المعرفة

حين تحتكر دائرةٌ صغيرة تفسير الواقع، يتضاءل ذكاء المؤسسة مهما كان أفراد هذه الدائرة أذكياء. فالخبرة نفسها قد تصبح قيداً إذا لم تتعرض لحقائق جديدة. لذلك تُنشئ القيادة اليقظة مساراتٍ بديلة للمعلومة: لقاءات مباشرة، قنوات اقتراح، مراجعات مستقلة، وبيانات يمكن التحقق منها دون المرور بسلسلة واحدة من الحراس.

ليس الهدف تجاوز المسؤولين أو إضعاف الهيكل، بل منع أن يصبح أي مستوى قادراً على حجب الحقيقة كاملة. كل سلطةٍ وسيطةٍ ينبغي أن تكون جسراً لا بوابةً مغلقة. حين تتعدد القنوات، يصبح الكذب أصعب، ويصبح الصمت أقل قدرة على التخفي.

المهددُ ومعلومةُ الأطراف

شبكاتُ الرصد

المؤسسة اليقظة لا تعتمد على بطلٍ واحد يلتقط كل شيء.. تبني شبكة رصد: أشخاص يعرفون ما العلامات المهمة في مواقعهم، وأدوات تجمع البيانات، واجتماعات تحول الملاحظة إلى تعلم. هذه الشبكة لا تحتاج أن تكون معقدة؛ أحياناً يكفي سؤال دوري: ما الشيء غير المعتاد الذي رأيتموه هذا الأسبوع؟

قيمة هذا السؤال أنه يحرر الانتباه من سجن المؤشرات الرسمية. فالمؤشرات تخبرنا بما قررنا مسبقاً أن نقيسه، أما الملاحظة المفتوحة فقد تكشف ما لم نفكر في قياسه أصلاً. القيادة الناجحة تجمع بين الاثنين: شاشة الأرقام وعين الإنسان.

الهدهدُ ومعلومةُ الأطراف

صعودُ المعلومة

لا تكفي المعلومة أن توجد؛ يجب أن تستطيع الصعود إلى من يقدر على الفعل. كم من مؤسسةٍ عرفت الخطر في مستوى منخفض، لكن التحذير مات في الطريق لأن حامله خاف، أو لأن المدير الوسيط رأى فيه إحراجاً، أو لأن لغة التقرير خففت خطورته. لذلك تُقاس اليقظة بسلامة مسار المعلومة من المصدر إلى القرار.

من وسائل الحماية أن توجد قواعد واضحة لرفع المخاطر الجسيمة مباشرة، وأن يُكافأ من يبلغ مبكراً بحسن نية حتى لو تبين أن الخطر أقل مما ظن. الرسالة التي يجب أن تصل للجميع: الخبر السيئ المبكر أفضل من الخبر الجيد الكاذب.

الفصل العاشر

﴿سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ﴾

﴿وَتَقَدَّ الطَّيْرُ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾

بعد أن جاء الهدهد بخبره، لم يتحول الخبر مباشرةً إلى يقينٍ نهائيٍّ؛ جاء التثبت: ﴿سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ﴾. هنا نرى توازناً بديعاً بين الانفتاح على المعلومة وعدم الاستسلام لها. القيادة اليقظة لا ترفض الخبر لأنه مفاجئ، ولا تقبله لأنه مثير؛ تمنحه حق الفحص.

وهذا التثبت ضرورةٌ أشد في عصر الأخبار السريعة ولوحات البيانات الكثيفة. الخطأ قد يكون في المصدر، أو في القياس، أو في التفسير. لذلك ينبغي أن يسأل القائد: ما مصدر هذه المعلومة؟ هل يمكن التحقق منها مستقلاً؟ ما البديل التفسيري؟ بهذه الأسئلة تحمي القيادة قراراتها من أن تصبح رهينةً روايةٍ واحدة.

التثبتُ من الخبر اختبارٌ لا إذلال

التثبت لا ينبغي أن يتحول إلى إهانةٍ لمن جاء بالمعلومة. إذا شعر الناس أن كل خبرٍ غير مألوف سيقابل بالتشكيك في نياتهم، فسيتعلمون الصمت. المطلوب أن يكون الفحص محايداً: نحن نتحقق لأن القرار مهم، لا لأننا نفترض أنك كاذب.

هذه الصياغة تغير المناخ كله. يستطيع القائد أن يشكر صاحب البلاغ، ثم يطلب الدليل. يستطيع أن يحميه من الانتقام، ثم يفحص التفاصيل. وبذلك يفصل بين احترام الإنسان واختبار الخبر. المؤسسات الناجحة لا تجعل كرامة المبلغ ثمناً للتثبت.

التثبتُ من الخبر القرائنُ المتقاطعة

أقوى التحقق ما جمع مصادر مختلفة لا تعتمد بعضها على بعض. رقمٌ من النظام، وملاحظةٌ من الميدان، وشهادةٌ عميل، وتجربةٌ قصيرة؛ حين تتقاطع هذه القرائن يصبح القرار أرسخ. أما إذا كانت كل الأدلة تنحدر من أصلٍ واحد، فقد يكون التعدد شكلياً.

القيادة اليقظة تعرف متى يكفي دليلٌ واحد ومتى تحتاج إلى تقاطع. القرارات الصغيرة لا تحتل بيروقراطية تحقيقٍ طويلة، لكن القرارات التي تمس الناس أو الأموال أو السمعة تحتاج إلى معيارٍ أعلى. الحكمة أن يتناسب مقدار التثبت مع مقدار الأثر.

التثبتُ من الخبر لا تجعل الانطباعَ يأسر القرار

الانطباع الأول قوي لأنه سريع، لكنه ليس دائماً صحيحاً. قد يكون الموظف الهادئ أكثر التزاماً مما توحى به طريقته، وقد يبدو المشروع ناجحاً لأن بدايته براقية، وقد يوحي رقمٌ مرتفع بالتحسن وهو يخفي تدهوراً في الجودة. الیقظة هي القدرة على حمل الانطباع كفرضية لا حکم.

يمكن للقائد أن يدون توقعه ثم يبحث عمداً عما ينقضه. هذه العادة البسيطة تقلل أثر التحيز. فالتثبت ليس فقط التحقق من كلام الآخرين؛ أحياناً هو التحقق من أنفسنا.

الفصل الحادي عشر

القرار ليس ردّ فعل

﴿وَتَقَدَّ الطَّيْرُ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَأَن مِّنَ الْغَائِبِينَ﴾

المعلومة لا تصبح قيادةً حتى تتحول إلى قرار، لكن القرار لا ينبغي أن يكون مجرد اندفاع أمام الخبر. بعد التثبت يأتي التفكير في الهدف والوسيلة والنتائج الجانبية. ما الذي نريد تغييره؟ ما أقل إجراء يحقق الغرض؟ وما الذي قد يحدث إن أخطأنا؟ هذه الأسئلة تمنع القائد من أن يجعل الحركة بديلاً عن الحكمة.

بعض المؤسسات تكافئ السرعة حتى تصبح كل معلومة أمراً عاجلاً. فتكثر المبادرات وتقل النتائج. اليقظة الحقيقية تعرف أن الاستجابة قد تكون فعلاً، وقد تكون انتظاراً محسوباً، وقد تكون جمع معلومات إضافية. المهم أن يكون الاختيار واعياً.

من المعلومة إلى الفعل الرسالة التي اختبرت الواقع

في قصة سليمان عليه السلام انتقل الخبر إلى فعلٍ منضبط: رسالةٌ تلقى ثم تُراقب الاستجابة. ومن زاوية القيادة نرى قيمة الفعل الذي يجمع التنفيذ بجمع معلوماتٍ جديدة. القرار الجيد لا يغلق باب التعلم؛ يصمم خطوةً تكشف ما سيحدث بعدها.

في الأعمال يمكن أن تكون هذه الخطوة تجربةً محدودة، أو مشروعاً تجريبياً، أو اتصالاً يستكشف الموقف قبل التوسع. هكذا يصبح القرار أداة معرفة أيضاً. والقائد اليقظ يفضل تجربةً صغيرةً تكشف الواقع على خطةٍ ضخمة مبنية على فرضيات غير مختبرة.

من المعلومة إلى الفعل التوقيت جزء من القرار

قد يكون القرار صحيحاً في ذاته وخاطئاً في توقيته. التدخل المبكر جداً قد يقطع فرصة التعلم، والمتأخر جداً قد يفقد القدرة على الإصلاح. لذلك فإن اليقظة الزمنية لا تقل أهمية عن اليقظة المعلوماتية. متى نتصرف؟ متى نمهل؟ ومتى يصبح التأخير نفسه قراراً خطيراً؟

لا توجد إجابة واحدة، لكن يمكن للقائد أن يحدد «نقطة لا عودة» أو مؤشرات إذا ظهرت وجب التصرف. هذه الحدود تمنع التردد المفتوح، كما تمنع الاندفاع. اليقظة التي لا تعرف الوقت قد ترى كل شيء ثم تفوت لحظة الفعل.

من المعلومة إلى الفعل سلسلة التنفيذ

القرار الذي لا يصل إلى التنفيذ مجرد فكرة في مكتب القائد. لذلك يجب أن يرى القائد الطريق بين اختياره والنتيجة: من سينفذ؟ ما الموارد؟ ما الموعد؟ كيف نعرف أن التنفيذ بدأ؟ وما الذي يوقفه؟ هذه الأسئلة ليست تفاصيل منخفضة القيمة؛ إنها الجسر الذي يعبر عليه المعنى إلى الواقع.

كثيرٌ من الفشل المنسوب إلى «ضعف الناس» سببه قرارٌ لم تُترجم خطواته. القيادة اليقظة لا تكفي بإصدار الأمر ثم تفترض أن النظام سيفهم نفسه. إنها نتاج نقاط التسليم، وتزيل العوائق، ثم تراجع النتيجة لتتعلم.

الفصل الثاني عشر السلطان لا يلغي العدل

﴿وَتَقَدَّ الطَّيْرُ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾

كلما اتسعت سلطة القائد زادت حاجته إلى قيودٍ داخلية؛ لأن قدرته على الفعل أكبر، وأثر خطئه أوسع. وسليمان عليه السلام نموذج نبيٍّ ملكٍ جمع الله له سلطاناً عظيماً، ومع ذلك يظهر في المشهد أن الحكم ليس انفلاتاً للقوة، بل انتظامٌ بالحجة والتثبت. ومن هنا نتعلم القيادة أن القوة لا تعفيها من العدل؛ بل تجعل العدل أكثر إلحاحاً.

القائد الضعيف قد يظلم فرداً، أما القائد القوي فقد يحول ظلمه إلى نظام. لذلك ينبغي أن تكون حول السلطة معايير، ومراجعة، وإمكان للاعتراض. ليس المقصود تقييد الفعل حتى يشل، بل تقييد الهوى حتى لا يتنكر في صورة قرار.

القوةُ الأخلاقيةُ

العقوبةُ وحدودها

العقوبة أداةٌ في بعض نظم العمل، لكنها من أخطر الأدوات لأنها تمس الإنسان وتعيد تشكيل ثقافة الجماعة. إذا أفرط القائد فيها، تعلم الناس إخفاء الأخطاء بدل إصلاحها. وإذا ألغيت تمامًا، ضاعت الحدود. المطلوب عدلٌ يرى طبيعة الفعل والنية والضرر وسابقة السلوك.

العقوبة الجيدة - حين تكون لازمة - واضحة السبب، متناسبة، وموجهة إلى التصحيح. لا تستخدم الإذلال، ولا تستثمر في التشهير. والقيادة اليقظة تسأل بعد كل جزاء: هل قللنا احتمال تكرار الخلل أم زدنا احتمال إخفائه؟

القوةُ الأخلاقيةُ

الحزمُ الرحيمُ

الرحمة لا تعني أن يترك القائد النظام يتفكك، والحزم لا يعني أن يطفىء إنسانية من أمامه. الجمع بينهما يحتاج إلى قلبٍ ثابت: يقول «لا» حين يجب، لكنه لا يستمتع بالألم الذي يسببه. يطالب بالمعيار، لكنه يساعد على بلوغه. يواجه التقصير، لكنه يفرق بين قيمة الشخص وخطأ فعله.

هذا الحزم الرحيم يصنع ثقافةً يعرف فيها الناس أن الحدود حقيقية وأن الكرامة أيضاً حقيقية. وحين تجتمع الحقيقتان يصبح الانضباط أكثر عمقاً؛ لأنه لا يقوم على الإهانة ولا على الفوضى.

القوةُ الأخلاقيةُ

القيادةُ لا تنتقم

أخطر لحظة على عدل القائد حين يشعر أن سلطته قد أُهينت شخصياً. عندها قد يتحول الجزء من حماية النظام إلى استرداد الهيبة. والقيادة اليقظة تراقب نفسها في هذه اللحظة: هل أنا أعالج مخالفة أم أعاقب على شعوري؟ هل كنت سأصدر الحكم نفسه لو لم أشعر بالإساءة؟

هذه الأسئلة حارسٌ داخلي للسلطة. كلما استطاع القائد فصل ذاته عن المؤسسة، صار أعدل. فالقيادة ليست ملكيةً شخصية، والناس ليسوا ميداناً لترميم الأنا. القوة الأخلاقية تظهر عندما يكون القائد قادراً على العقوبة لكنه لا يستخدمها إلا بقدر الحق.

الفصل الثالث عشر

حين يضيق الوقت

﴿وَتَقَدَّرَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِي لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾

في الأزمة يتغير إيقاع القيادة. المعلومات ناقصة، والوقت قصير، والخطأ مكلف. هنا لا يمكن انتظار اليقين الكامل، لكن يمكن التمييز بين ما نعرفه وما نفترضه، وتحديد القرار الذي لا يحتمل التأجيل. اللحظة في الأزمة ليست جمع كل معلومة، بل جمع المعلومة الحاسمة في الوقت الممكن.

من المفيد أن يعلن القائد بوضوح: هذه حقائقنا الآن، وهذه افتراضاتنا، وهذا ما سنراجع بعد ساعة أو يوم. بهذه الصراحة يحافظ على مرونة القرار، فلا يتحول تقدير مؤقت إلى عقيدة يصعب تصحيحها.

اليقظةُ في الأزمات

فرزُ الضجيج

الأزمات تنتج سَيلاً من الرسائل، بعضها مهم وبعضها مجرد صدى للخوف. إذا حاول القائد الاستجابة لكل شيء، ضاعت الإشارة وسط الضجيج. لذلك يحتاج إلى معايير: ما الذي يهدد الأرواح أو الاستمرارية؟ ما الذي يغيّر القرار؟ ما الذي يمكن تفويضه؟ وما الذي يمكن تجاهله مؤقتاً؟

هذا الفرز لا يحدث تلقائياً، ينبغي أن يُتفق عليه قبل الأزمة قدر الإمكان. فرق الطوارئ الناجحة تعرف قواتها وأولوياتها. وحين تقع الأزمة لا تبدأ من الصفر، بل تستند إلى بنيةٍ صنعتها اليقظة في الأيام الهادئة.

اليقظةُ في الأزمات أولوياتُ الإنقاذ

حين تتعدد الخسائر المحتملة، يحتاج القائد إلى ترتيبٍ أخلاقي قبل أن يكون حساسياً. سلامة الناس أولاً، ثم حماية الوظائف الحيوية، ثم المال والسمعة بحسب السياق. إذا لم تكن القيم واضحةً قبل الأزمة، قد تقود اللحظة قراراتٍ لا يمكن الدفاع عنها بعد هدوئها.

القيادة اليقظة تجعل قيمها جزءاً من خطة الطوارئ. لا تقول فقط «ماذا نفعل؟» بل «ما الذي لا نفعله حتى تحت الضغط؟». هذه الحدود تحمي المؤسسة من أن تنجو مادياً وتخسر معناها.

اليقظةُ في الأزمات

غرفةُ القرار

في الأزمة لا يحتاج القائد إلى أكثر الناس قرباً، بل إلى أكثر الأصوات صلةً بالمشكلة: خبير فني، مسؤول ميداني، صاحب قرار، ومن يملك بيانات حقيقية. الغرفة المليئة بالمناصب قد تكون فقيرةً في المعرفة. لذلك ينبغي أن يكون تشكيل فريق الأزمة وظيفياً لا بروتوكولياً.

ومن المهم أن يوجد صوتٌ مكلف بطرح السيناريو المعاكس: ماذا لو كنا مخطئين؟ هذا الدور يحمي الفريق من التفكير الجماعي. اليقظة المؤسسية في الأزمة هي أن تجمع السرعة مع إمكانية التصحيح، والهيبية مع حرية قول الحقيقة.

الفصل الرابع عشر

الوقاية قبل الحريق

﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾

أسهل أن تبدو القيادة بطوليةاً أثناء الحريق من أن تكون يقظةً قبله. الوقاية هادئة، لا يصفق لها أحد، ونجاحها يُقاس بما لم يحدث. لذلك قد تهملها المؤسسات لصالح إنجازاتٍ أكثر ظهوراً. لكن القائد الناضج يعرف أن منع الأزمة جزءٌ من الإنجاز، وإن كان بلا صورةٍ احتفالية.

التفقد الدوري، الصيانة، التدريب، مراجعة الصلاحيات، واختبار الخطط؛ كلها أعمال لا تثير الحماس، لكنها تبني قدرة المؤسسة على البقاء. اليقظة اليومية هي احترام الممل الذي يحمي المهم.

اليقظةُ في الأيام العادية الروتينُ كعدو

الروتين مفيد لأنه يخفف العبء العقلي، لكنه يصبح خطراً حين يجعلنا نمر على الأشياء من غير أن نراها. التقرير نفسه كل أسبوع، الاجتماع نفسه، المؤشر نفسه؛ ومع الوقت تتحول العين إلى قارئ آلي. لذلك يحتاج القائد إلى كسر مقصود للعادة: تغيير زاوية السؤال، زيارة موقع مختلف، أو مطالبة فريق آخر بقراءة البيانات.

ليس المقصود تغيير النظام بلا سبب، بل إعادة الحس إلى ما ألفناه. كثيرٌ من الانحرافات تعيش طويلاً لأنها أصبحت مألوفاً. اليقظة تقول: المؤلف ليس دليلاً على الصحة.

اليقظةُ في الأيام العادية

أسئلةُ المراجعة

يمكن للقائد أن يبني يقظته على أسئلة ثابتة تتكرر: ما الذي تغير؟ أين ظهر استثناء؟ ما الشيء الذي نفترض أنه بخير ولم نختبره منذ مدة؟ أين تعتمد المؤسسة على شخصٍ واحد؟ ما الخبر السيئ الذي قد لا يصل إلينا؟ هذه الأسئلة تخلق راداراً فكرياً حتى قبل أن تظهر المشكلة.

والأفضل ألا يجيب القائد وحده. تُطرح الأسئلة على مستويات مختلفة، ثم تُقارن الإجابات. التباعد بينها نفسه معلومة: إذا كان المركز يقول إن كل شيء ممتاز والميدان يصف ضغطاً شديداً، فثمة فجوة تستحق النظر.

اليقظةُ في الأيام العادية المؤشراتُ الهادئة

ليست كل المؤشرات أرقاماً صاخبة. بعض أهمها نوعي: ارتفاع السخية، تراجع المبادرة، ازدياد التحويلات الداخلية، تناقص الأسئلة في التدريب، أو تكرار عبارة «لا فائدة». هذه الإشارات لا تُدار بالحدس وحده، لكنها تستحق أن تُسجل وتناقش.

القيادة اليقظة تبني لوحةً تجمع الصلب واللين: أرقام الأداء ومؤشرات المناخ. فالمنظومة قد تحقق أهدافها اليوم بينما تستهلك قدرتها على تحقيقها غداً. ومن لا يرى إلا النتيجة الحالية قد يصفق لنجاح يلثم مستقبله.

الفصل الخامس عشر

الجميع يرصد

﴿وَتَقَدَّ الطَّيْرُ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾

إذا كانت اليقظة محصورةً في رأس القائد، ماتت عند حدود انتباهه. المؤسسة الذكية توزع مسؤولية الرصد: كل شخصٍ يعرف ما العلامة التي يجب أن يرفعها، وما الحد الذي لا ينتظر عنده الإذن. بهذا تتحول اليقظة من صفة فردية إلى بنية جماعية.

ولا يعني ذلك أن يصبح الجميع مراقبين لبعضهم، بل مراقبين للعمل والمخاطر. الهدف أن يشعر كل فرد أن ملاحظته ذات قيمة، وأن رفع الإشارة جزءٌ من أمانته. حين ينتشر هذا الوعي تصبح المؤسسة أقدر على اكتشاف الخلل قريباً من مكان ولادته.

ثقافة المؤسسة اليقظة

أمان لقول الحقيقة

لن تصل الأخبار السيئة إذا كان ثمنها إغضاب القائد. لذلك تحتاج المؤسسة إلى أمانٍ نفسي يسمح للناس أن يقولوا: أخطأنا، أو لا نعرف، أو هناك خطر. هذا الأمان لا يلغي المحاسبة؛ بل يجعلها ممكنة، لأن الحقيقة تسبقها.

القائد يصنع هذا الأمان بسلوكه أكثر من شعاراته. أول مرة يعاقب فيها حامل الخبر لأنه حمله، يتعلم الجميع الدرس. وأول مرة يشكر فيها من نبهه ثم يفصل بين البلاغ ومسؤولية الخطأ، يفتح قناةً جديدة للصدق.

ثقافة المؤسسة الیقظة

ارفع الخبر السيئ

تحتاج بعض المؤسسات إلى قاعدةٍ صريحة: الخبر السيئ يصعد أسرع من الخبر الجيد. فالنجاح يمكن أن ينتظر ساعةً، أما خطر السلامة أو نزيف العميل أو خلل الأمان فلا ينتظر تسلسلاً بروتوكولياً طويلاً. هذه القاعدة تحمي الوقت عندما يصبح الوقت جزءاً من المشكلة.

لكنها تحتاج إلى تعريفٍ لما يعد خبراً خطيراً، حتى لا تتحول القنوات إلى فوضى. الوضوح هنا يجمع السرعة والنظام: مستويات خطر، وأسماء مسؤولين، ومسارات بديلة إذا تعذر الوصول.

ثقافة المؤسسة يقظة

ذاكرة المؤسسة

القيادة التي نتعلم لا تكتفي بحل المشكلة ثم تنساها. تسجل ما حدث، ولماذا، وما الإشارات التي سبقت، وما القرار الذي نجح أو فشل. هذه الذاكرة تمنع كل جيلٍ إداري من إعادة اكتشاف الأخطاء نفسها.

التوثيق ليس أرشيفاً ميتاً إذا ارتبط بالتدريب والتصميم. بعد كل حادثة كبيرة، ينبغي أن تسأل المؤسسة: ما الذي سنغيّره في النظام؟ وما المعرفة التي يجب أن تبقى بعد أن يغادر أصحابها؟ حين تصبح الخبرة ذاكرةً مشتركة، تتسع يقظة المؤسسة عبر الزمن.

الفصل السادس عشر

الغرورُ بالاكتمال

﴿وَتَقَدَّ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِي لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾

حين تبدو الصفوف ممثلة، يسهل أن يصدق القائد أن كل شيء بخير. كثرة الموظفين، الميزانية الكبيرة، الاسم القوي، أو النجاح السابق؛ كلها قد تصنع غرور الاكتمال. لكن المملكة الممثلة لم تمنع سليمان عليه السلام من ملاحظة موضع الهدهد الخالي. الامتلاء الظاهر لا يساوي السلامة.

القيادة الغافلة تنظر إلى الحجم، والقيادة اليقظة تنظر إلى الوظيفة. قد تكون لديك فرق كثيرة لكن لا أحد يملك معلومةً حاسمة، وقد تكون لديك أنظمة متقدمة لكن لا أحد يقرأ إنذارها. السؤال ليس: كم عندنا؟ بل: هل يعمل ما عندنا كما ينبغي؟

أمراض القيادة الغافلة

مركبة القائد

إذا صار كل قرارٍ يمر بالقائد، فقد يبدو مسيطرًا لكنه في الحقيقة يصنع هشاشة. يتعود الناس على الانتظار، ويضمحل الحكم المحلي، ويصبح غيابه أخطر غيابٍ في المؤسسة. القيادة اليقظة لا تجمع كل الخيوط في يدها، بل تعرف أي خيطٍ ينبغي أن يبقى عند المستوى الأقرب للمشكلة.

التفويض لا يعني التخلي، يعني تحديد حدود القرار ثم متابعة النتائج. والقائد الذي يثق بحدود واضحة يوسع قدرة المؤسسة على الرؤية والفعل. أما من يحتكر التفاصيل، فإنه قد يفقد الصورة الكبيرة بسبب غرقه في الصغير.

أمراض القيادة الغافلة

قتلُ الصوت المختلف

حين يعاقب المختلف اجتماعياً ولو لم يعاقب رسمياً، يبدأ الجميع بتقليد رأي القائد. تصبح الاجتماعات سريعةً ومريحة، لكنها تفقد وظيفتها المعرفية. الصوت المختلف ليس دائماً صحيحاً، لكنه اختبارٌ لصحة الإجماع.

القيادة الیقظة تحمي مساحة المعارضة المهنية: اسأل من لا يوافق، اطلب حجته، وافصل بين الاعتراض والتمرد. وإذا تبين أن الاعتراض ضعيف، يُرد بالحجة لا بالسخرية. بهذه الثقافة تظل المؤسسة قادرةً على اكتشاف خطئها قبل أن يكتشفه السوق أو الخصم.

أمراض القيادة الغافلة التقارير الجميلة

من أخطر أمراض السلطة أن تتجمل المعلومات في طريقها إليها. كل مستوى يحذف ما قد يزعج الأعلى، حتى يصل التقرير ناعماً وقد فقد الحقيقة. وحين تتكرر الظاهرة يعيش القائد في واقع مصنوع خصيصاً لطمأنته.

العلاج أن يقارن القائد بين التقارير ومصادر مستقلة، وأن يكافئ الدقة لا التفاؤل، وأن يسأل عن الاستثناءات لا المتوسطات فقط. الأرقام الجميلة لا ينبغي أن تُرفض، لكن ينبغي أن تُختبر. فالقيادة اليقظة لا تبحث عما يسرها، بل عما يصدقها.

الفصل السابع عشر

تدريبُ الحواس

﴿وَتَقَدَّ الطَّيْرُ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾

اليقظة ليست موهبةً ثابتة؛ يمكن تدريبها. يبدأ ذلك بعادة الملاحظة المقصودة: ماذا تغير منذ المرة السابقة؟ من لم يتكلم؟ أي رقم خرج عن عادته؟ ما التفصيل الذي كنت سأتجاوزه لو كنت مستعجلاً؟ مع الزمن تصبح هذه الأسئلة جزءاً من طريقة النظر.

ويمكن للقائد أن يخصص جولةً بلا جدولٍ ثقيل، يزور فيها موقع العمل ويستمع. ليس لبحث عن خطأ، بل ليرى الواقع بعيداً عن شاشة مكتبه. كل اقترابٍ من الميدان يعيد معايرة الحواس.

صناعة القائد اليقظ

قوة السؤال

القائد الجيد لا يتميز بعدد الإجابات التي يملكها فقط، بل بنوعية الأسئلة التي يطرحها. السؤال الجيد يفتح التفكير، ويكشف الافتراض، ويمنح الآخرين مسؤولية المشاركة. بدل «هل كل شيء بخير؟» اسأل: ما الشيء الذي يقلقكم أكثر؟ بدل «لماذا فشلتم؟» اسأل: أين انكسرت السلسلة؟

الفرق في الصياغة ليس لغوياً فقط؛ إنه يحدد نوع المعلومات التي ستصل. الأسئلة العامة تستدعي إجابات آمنة، أما الأسئلة الدقيقة فتقربنا من الحقيقة. القيادة اليقظة تتعلم فن السؤال كما تتعلم فن القرار.

صناعة القائد اليقظ

دفتر الملاحظات

الذاكرة البشرية نخوننا، خصوصاً وسط كثرة الأحداث. لذلك ينفع القائد أن يحتفظ بسجلٍ مختصر للملاحظات والفرضيات والأسئلة المفتوحة. ليس سجلاً سرّياً للأشخاص، بل ذاكرةً للعمل: إشارة ظهرت، اتجاهٌ بدأ، قرارٌ يحتاج مراجعة في تاريخ محدد.

حين يعود إلى هذه الملاحظات يرى الأنماط التي كانت ستضيع. كما يستطيع أن يراجع نفسه: أي مخاوفي كانت صحيحة؟ وأيها كان وهمًا؟ بهذا يتحول التفقد إلى تعلمٍ عن الواقع وعن طريقة تفكير القائد نفسه.

صناعة القائد اليقظ

التواضع المعرفي

أعلى درجات اليقظة أن يعرف القائد حدود ما يعرف. عبارة «لا أعلم» ليست سقوطاً للمكانة، بل بدايةً صحيحة للبحث. والمشهد الذي يقول فيه المدهد: ﴿أَحَاطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ﴾ يضع السلطة أمام حقيقة دائمة: لا أحد يحيط بكل شيء..

التواضع المعرفي يدفع القائد إلى بناء فريق متنوع، واستشارة الخبراء، وتحديث رأيه. وهو كذلك يحميه من خداع النجاح؛ فما نجح بالأمس قد لا ينجح غداً. من يعرف حدود معرفته يبقى قابلاً للتعلم، ومن يظن أنه أحاط يتوقف عن الرؤية.

الفصل الثامن عشر في الأسرة والمؤسسة والدولة

﴿وَتَقَدَّ الطَّيْرُ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾

مبدأ اليقظة يتغير تطبيقه باختلاف المقام، لكن جوهره واحد: أن ترى من تحمل مسؤوليته، وتلتقط الغياب قبل أن يصير فقداً. في الأسرة قد يكون الغائب طفلاً انسحب من الحوار وهو لا يزال في البيت. وفي المؤسسة قد تكون وظيفة تعطلت أو صوتٌ صمت. وفي الدولة قد تكون فئةٌ لا تظهر في التقارير إلا حين تنفجر مشكلتها.

القيادة في كل هذه الدوائر تُختبر بقدرتها على رؤية من لا يملك قوةً ليجعل نفسه مرئياً. كلما اتسعت السلطة، وجب أن تتسع أدوات السماع والرؤية. وإلا بقي المركز مطمئناً حتى تأتيه الحقيقة في صورة أزمة.

منهج «مالي لا أرى» اليوم تطبيق إداري

يمكن ترجمة «مالي لا أرى» إلى ممارسة شهرية بسيطة: حدد الوظائف الحرجة، راجع مؤشرات الغياب والتأخر والجودة، اسأل عن الأصوات التي لم تُسمع، استعرض أكبر ثلاثة مخاطر جديدة، ثم اختر إشارة واحدة تحتاج إلى تحقيقٍ أعمق. لا تجعل الاجتماع مهرجان تقارير، اجعله تمريناً على رؤية الفراغ.

ثم وثق القرار: ما الذي سنفعله؟ من المسؤول؟ ومتى نراجع؟ هذه الدورة القصيرة - رؤية، سؤال، تحقيق، فعل، مراجعة - هي قلب اليقظة. وبقدر ما تصبح عادةً منتظمة تقل حاجتنا إلى البطولة في اللحظات الأخيرة.

منهج «مَا لِي لَا أَرَى» اليوم ميثاقُ اليقظة

يمكن لكل فريق أن يكتب ميثاقًا مختصرًا: نرفع الخطر مبكرًا، لا نعاقب حامل الخبر، نفرق بين الحقيقة والفرضية، نسمع صاحب الفعل قبل الحكم، نحجي الخصوصية، ونراجع قراراتنا إذا ظهرت معلومات جديدة. هذه المبادئ إذا بقيت شعارات لا قيمة لها، لكنها تصبح ثقافة حين تُستخدم في القرارات اليومية.

الميثاق الحقيقي هو ما يقيد القائد أيضًا. فإذا خالفه من يملك السلطة ثم طالب غيره به، ماتت الفكرة. اليقظة تبدأ من أعلى النظام لأنها في الأعلى أقدر على صنع المناخ الذي يسمح للجميع بأن يروا.

منهج «مَا لِي لَا أَرَى» اليوم رؤية الفراغ قبل الانهيار

في النهاية، ليست عظمة سؤال ﴿مَا لِي لَا أَرَى الْهُدَى﴾ في أنه كشف غياب طائر فحسب، بل في أنه يكشف نوعاً من الوعي لا يخدعه اكتمال المشهد الظاهري. يرى المكان الخالي، ويسأل قبل أن يحكم، ويحزم من غير أن يغلق باب الحجة، ويستمع إلى من دونه، ثم يتثبت من الخبر قبل أن يبني عليه الفعل.

هذه هي يقظة القيادة التي يحتاجها كل زمان: أن لا تنتظر السقوط كي تعترف بالتصدع، ولا تنتظر الصراخ كي تدرك أن أحداً لم يعد يُسمع، ولا تنتظر الفشل النهائي كي تسأل عن الإشارة الأولى. القائد اليقظ لا يدعي أنه يمنع كل خطأ، لكنه يجعل الخطأ قابلاً للرؤية مبكراً، والحقيقة قابلة للصعود، والقرار قابلاً للتصحيح. وهكذا تتحول القيادة من إدارة الحاضر إلى حراسة المستقبل.

خَاتَمَةُ الْكِتَابِ

الخاتمة: حين تكون القيادة عيناً وميزاناً

﴿سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ﴾

القيادة اليقظة لا تختصر في قوة الملاحظة، لأن العين وحدها قد ترى ثم تظلم. ولا تختصر في الحزم، لأن الحزم وحده قد يتحول إلى قسوة. ولا تختصر في حسن الاستماع، لأن الاستماع من غير قرار قد يصبح عجزاً. إنها تركيبٌ أخلاقي ومعرفي: عينٌ ترى، وعقلٌ يسأل، وأذنٌ تسمع، وميزانٌ يتثبت، وإرادةٌ تفعل.

في مشهد الهدهد نرى هذا التركيب يتحرك في لحظات قليلة: تفقد، ملاحظة، سؤال، إعلانٌ لجديّة النظام، فتحٌ لباب الحجة، استماعٌ لمعلومةٍ غير متوقعة، ثم تحقق. وما أحوَج القيادة المعاصرة إلى هذا الإيقاع؛ ففي زمن السرعة قد نرى من غير أن نفهم، ونحكم من غير أن نسمع، وننفذ من غير أن نراجع.

يقظة القيادة ليست توتراً دائماً، بل وعياً دائماً بإمكان أن يفوتنا شيء. وهذا الوعي لا يضعف القائد؛ إنه يجعله أكثر قدرةً على الاستفادة من عيون الآخرين، وأكثر احتراماً للحقيقة حين تأتبه من مكانٍ لا يتوقعه.

خَاتَمَةُ الْكِتَابِ الكلمة الأخيرة

ربما كان أخطر ما يصيب القيادة أن تعتاد المشهد حتى لا تعود ترى فراغاته. حين تصبح المقاعد الممتلئة دليلاً على المشاركة، والأرقام المرتفعة دليلاً على الصحة، والصمت دليلاً على الرضا، تبدأ الغفلة. أما سؤال «ما لي لا أرى؟» فيوقظ الحاسة التي تبحث عما اختفى خلف المألوف.

اجعل هذا السؤال عادةً لا تهمة: ما الذي لا أراه؟ من الذي لم أسمعه؟ ما الذي تغير؟ أي فرضية أتعامل معها كأنها حقيقة؟ وأين يوجد خبرٌ لو وصل إليّ مبكراً لتغير قراري؟ بهذه الأسئلة لا يصبح القائد معصوماً من الخطأ، لكنه يصبح أقل قابليةً للبقاء فيه.

والقيادة التي ترى الفرد، وتحترم الحجة، وتختبر الخبر، وتحمل مسؤولية القرار، ليست فقط أكثر كفاءة؛ إنها أقرب إلى المعنى الأخلاقي للأمانة. وحين تستيقظ القيادة، لا تستيقظ عينا وحدها؛ يستيقظ معها النظام كله.