

مذكرات

الطالب المدير

عمر بن عبدالرحمن الجريسي



تمت رقمنة هذا الكتاب ضمن برنامج النشر الرقمي

Digital
Publishing
Program
برنامج
النشر
الرقمي



هيئة الأدب والنشر والترجمة
Literature, Publishing & Translation Commission

مذكرات الطالب المدير

بقلم

عمر بن عبدالرحمن الجريسي

قصة التحول

من إطفاء الحرائق إلى إطلاق المبادرات

عمر بن عبد الرحمن الجريسي

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الجريسي، عمر بن عبد الرحمن

مذكرات الطالب المدير (قصة التحول من إطفاء الحرائق إلى إطلاق المبادرات).- الرياض ،
١٤٣٩ هـ

250 ص ؛ 15 × 21.5 سم

ردمك:

١- التعليم - مبادرات التعليم - التعليم الأهلي أ.العنوان

ديوي

ح

رقم الإيداع: / 1439

ردمك:

إهداء

أهدي هذه المذكرات إلى قادة التحول الذين يخوضون معارك التحول على مستوى
أوطانهم أو شركاتهم أو ذواتهم.

المقدمة

لن أنسى تلك اللحظة، ولا أعتقد أنني سأناسها..

أذكر أنني كنت جالسًا على مقعدي الجامعي في الزاوية اليمنى الخلفية للقاعة، أعصابي مشدودة وذهني مشغول في ذلك المأزق الذي وضعت نفسي فيه، كنت أشعر وكأن أطنانًا من الصخور الضخمة متراكمة فوق ظهري، لقد بدأ العام الدراسي الأول مذ أن تسلمت إدارة مدارس المناهج وأصبحت المسؤول الأول عنها أمام المستثمر الذي وضع ثقته واستثماراته تحت مسؤوليتي. البداية صعبة للغاية، ومليئة بالتحديات غير المتوقعة.

فقط ٣ أيام منذ بداية العام الدراسي، وقد تفجرت كل المشكلات أمامنا: أولياء أمور غاضبون بسبب زيادة الرسوم رغم أن قرارها كان بتوقيع المالك السابق، ومعلمون يتذمرون بسبب زيادة الضبط في مواعيد الحضور والانصراف عبر جهاز البصمة الجديد الذي تم تركيبه، ورسائل كالمطر أغرقت هاتفني الشخصي على مدار الساعة بشتى أنواع الملاحظات، وعندما أقول: «شتى أنواع الملاحظات» فإنني أعني ما أقول؛ فقد كانت تأتيني رسائل من نوعية (معلمة الرياضيات في المتوسط لم تتعامل جيدًا مع ابنتي)، أو (أنا أمام بوابة القسم ولم أجد موقفًا لسيارتي)، ثم تتفاوت هذه الرسائل في حجمها إلى أن تصل لتكون: (إدارة التعليم قاموا بزيارة تفتيشية وهم يطلبون مقابلة المالك عاجلاً).

حجم المشكلات وتسارعها ونقص خبرتي جعلتني أعيش دوامةً أفقدتني السيطرة على كل شيء، أصبحت مثل رجل إطفاء في وسط غابة مشتعلة ومعه كوب ماء لا يدري على أي جزء مشتعل من هذه الغابة يسكبه؟!

وفي خضم هذه الدوامة المشتعلة وصلتني رسالة من سكرتير المدارس يخبرني فيها أن البلدية زارت المدارس قبل قليل وعلقت عليها لوحة تفيد بأن المبنى يحتوي العديد من المخالفات ويجب إغلاقه!! لقد كانت الرسالة التي قصمت ظهر الطالب المدير «عمر»...

* * *

«مذكرات الطالب المدير».. هي كما أسميتها: «قصة التحول من إطفاء الحرائق إلى إطلاق المبادرات».. ليست قصة من قصص العصامية الملهمة.. لأنني بكل وضوح لسْتُ عصاميًا.. فقد بدأت المشروع بتمويل كامل من والدي.. وهي ليست قصة نجاح مثل تلك التي اعتدت سماعها أو قراءتها في كتب السير.. لأن الأحداث التي أنت على وشك الاطلاع عليها ليست جميعها قصص نجاح.. ولم تحظ كل المبادرات بالنهايات السعيدة.. لكنها-رغم ذلك- رحلة

ثرية ورائعة.. تعلمتُ فيها علوم التفاوض، والاستحواف، وإدارة التغيير، وفنون التعامل مع المقاومة الداخلية، والعمل المؤسسي، والقيادة، والحوكمة، وإدارة التدفقات النقدية، ومركزية القرار، ووحدة المرجعية.. تعلمت ذلك ليس نظرياً من خلال مقاعد الدراسة، بل عملياً من الميدان مباشرة وأنا طالب جامعي لم يتجاوز عمره الواحد والعشرين عاماً..

رحلتي -كما أسميتها- مكونة من مرحلتين:

- الأولى: إطفاء حرائق ضخمة واجهتنا في بداية رحلتنا وكادت أن تعصف بنا.

- أما المرحلة الثانية: فهي مرحلة ما بعد الاستقرار.. مرحلة إطلاق المبادرات المتنوعة والمتعددة لتطوير الوطن من خلال تطوير التعليم.

هذا الكتاب.. هو نتيجة عشرينيات عمري التي قضيتها شغوقاً بالتعليم، وطامحاً في ترك بصمة إيجابية فيه منذ لحظة مفاوضات الاستحواف على المدارس عام ٢٠٠٨م حتى نهاية هذه الرحلة وتوقيع عقد بيعها عام ٢٠١٧م.

كتبت هذه المذكرات خشية أن أنساها، ولم أكن أنوي نشرها على شكل كتاب، لكنني في الفترة من 2018-2019 التحقت ببرنامج تدريبي حول مهارات القيادة والإدارة والتغيير، واكتسبت منه العديد من المعلومات والمعارف النظرية التي أعادتني إلى ذكريات تجربتي في إدارة المدرسة، فبدأت أربط تلك النظريات والمعلومات ببعض قراراتي الخاطئة أو الصائبة في تلك التجربة.

وعندما اجتمعت التجربة العملية مع المعلومات النظرية أصبحت «مذكرات الطالب المدير» مكتملة، وأصبحت محتويات كل فصل من فصول الكتاب على النحو الآتي :

- المذكرات التي أسرد فيها بعض المواقف التي مررت بها، وكل موقف يمثل فصلاً من فصول الكتاب.

- ثم أُلخص في نهاية كل فصل أهم الدروس التي تعلمتها من ذلك الفصل.

- وأخيراً أضفت بعض المراجع والكتب والمقالات التي تمثل محتوى إضافياً لمن يرغب الاستزادة والتعمق أكثر في موضوع ذلك الفصل.

هذه المقدمة الطويلة عزيزي القارئ من أجل ضبط سقف التوقعات قبل الإبحار في فصول الكتاب .. متمنياً لك رحلة ممتعة ومفيدة .. ما بين الحرائق والمبادرات.

عمر بن عبدالرحمن الجريسي

الباب الأول:
بدايات الحلم

الفصل (١)

الحلم والمحاولة الأولى

أدعي أن كثيرًا من السعوديين والسعوديات قد فكروا ولو لمرة واحدة على الأقل في حياتهم أن يؤسسوا مدرسةً مثالية، فالتعليم الجيد حلم الجميع، والتعليم السعودي يعاني الكثير من الصعوبات باعترافٍ رسمي من هرم القيادة السعودية التي ظلت باستمرار تقوم بتغيير وزراء التعليم، وتطلق مشاريع تطوير التعليم في محاولة لإصلاح هذه المنظومة، وقد كنتُ ضمنَ هؤلاء الذين كانوا يحلمون بتلك المدرسة، واندفعْتُ لتحقيق ذلك الحلم في عمر مبكر.

كانت الفكرة الأولى أثناء حوار مع المدرّس الخصوصي الذي كان يفترض أنه يقوم بمساعدتي لاختبار اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية، ولكننا استرسلنا في الأحلام، وتحدثنا عن المدرسة الحلم التي نرغب في الحصول عليها، لم يتوقع إجابتي عندما أخبرته بأنني جاهز للمحاولة، فاتفقنا أن يقوم هو بإعداد تصور أولي للمدرسة ثم نقوم بعرضه على أحد المستثمرين الأقارب.

انتهى العرض الاستثماري في وقت قياسي، وكانت الأرقام تبدو مغريةً للغاية، حيث يفترض أن نستعيد رأس المال المستثمر خلال ٤ سنوات.. سألت المعلم: (ألا ترى أن رأس المال المطلوب كبير؟) فقال لي: (عندي أولياء أمور يحققون أرباحًا يومية في سوق الأسهم أعلى من هذا المبلغ.. لا تقلق). لقد كان هذا الحوار عام ٢٠٠٥م عندما كانت فقاعةُ الأسهم في عصرها الذهبي قبل الانهيار.

أخذتُ العرض الاستثماري وقررت عرضه على والدي، فتم تحديد الموعد، وانطلقت للمقابلة بكل ثقة، وقد كنت أشاهد في مخيلتي صورة افتتاح المدرسة، ورسائل الإعجاب والتبريكات تتزاحم على هاتفي، بدأ اللقاء فقدمت لهم العرض بكل أريحية، بل شعرت في بعض اللحظات أنني صاحب الفضل عليهم في تقديم هذه الفرصة الاستثمارية المميزة.

وعندما انتهى العرض سألني المستشار المالي: هل ممكن تعود لصفحة مصاريف التأسيس؟

أجبتُه بكل ثقة: نعم، تفضل.

فسألني: كيف تم إعداد المصاريف وتقديرها؟

ابتسمتُ ابتسامَةً الواثق المستعد لهذه الأسئلة وقلت: (لقد تم إعداد جميع هذه المصاريف بناءً على الواقع الموجود في إحدى المدارس القائمة حالياً).

فقال لي: (أنا شايف تكلفة البناء، وتكلفة الأثاث، وتكلفة الرواتب، لكن.. أين تكلفة الأرض؟!).

أجبتة على الفور: (موجودة أكيد).

وبدأت أقلب الصفحات بحثًا عن هذا الرقم، فلا يمكن أن يكون غير موجود.

بدأ العرق يتصبب من جبيني وشعرت بجفاف في حنجرتي، وبدأ صبر الوالد والمستشار ينفد، واستأذنته في الاتصال بمن أعد الدراسة، وخرجت فورًا للاتصال به وأنا على يقين أن مثل هذا البند لا يمكن أن يغفل عنه.

لكن المفاجأة كانت أنه بالفعل نسي إضافة هذا الرقم، لقد كانت ثواني أشبه بالساعات وأنا أفكر ماذا سأقول لهم! استجمعت قواي وقررت ألا أستسلم، ودخلت حجرة المكتب مجددًا وأخبرتهم أن سعر الأرض بالفعل لم تتم الإشارة إليه، لكنه بسيط وستتم إضافته وإعادة تقديم الدراسة المعدلة.

قام المستشار المالي بحساب سريع لتكلفة أرض في موقع متوسط وليس مرتفع التكلفة، فاكتشفنا أن المشروع المغربي الذي سيستعيد رأس ماله خلال ٤ سنوات أصبح مشروعًا غير جاذب، ولن يغطي رأس المال قبل ١٣ سنة بعد إضافة تكلفة الأرض.

لقد كانت خيبة أمل قاسية عليّ، وحاولت أن أطلب منهم إتاحة فرصة أخرى لي، فسألني الوالد: ومن سيدبر هذا المشروع؟ فقلت له: أنا ومعني المعلم الذي قام بإعداد الدراسة. فقال: وما هي خبرتكم الإدارية السابقة؟! شعرت بصفحة أخرى أكثر قسوة، ولم أستطع الإجابة، استمر الصمت بضع ثوان، وقرر الوالد أن ينهي هذا الاجتماع وقال: (يا ولدي، أنا سعيد لحماسك، لكن أنت غير جاهز، والمشروع غير مكتمل، إذا صار عندك دراسة جدوى سليمة ومدير متمكّن ما عندي مانع أدرس المشروع مجددًا).

انسحبتُ بهدوء حاملاً معي خيبة أملٍ في أول محاولةٍ لاقتحام مجال التعليم.

في نفس ذلك اليوم تلقيت اتصالاً من المشرف في حلقة تحفيظ القرآن الكريم الذي كان يتابع معي مراحل إعداد المشروع، ورغم عدم اختصاصه في الجوانب المالية لكنه كان يشجعني ويتابعني في كل مرحلة من مراحل إعداد دراسة الجدوى الفاشلة. ولذلك تلقيتُ منه اتصالاً في نفس ذلك اليوم ليسألني عن نتائج الاجتماع، فأخبرته أن المشروع انتهى، والحلم تبخر، وسردت له التفاصيل.

كانت ردة فعل المشرف غير متوقعة، فقد كان يرى جانبًا مشرقًا في هذا المشروع -وربما كان فقط يريد انتشالي من حالة الإحباط واليأس التي كنت غارقًا فيها- فقال لي: (ممتاز يعني المستثمر حدد لك الأشياء التي يبغها، ركز عليها وحاول مرة أخرى) رغم أنني في تلك اللحظة لم أكن أفكر أبدًا في تكرار المحاولة، لكن كلماته كانت بلسمًا لرفع معنوياتي المحبطة كما أنها جعلت فكرة إنشاء المدرسة مثل شرارة صغيرة ظلت مشتعلة في رأسي.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- المستثمرين تهمهم بالدرجة الأولى إدارة المشروع أكثر من فكرة المشروع.. كم من فكرة عبقرية أفسدها الإدارة الفاشلة، والعكس صحيح.
- 2- بعض الأبناء لا يتعلمون إلا من خلال الطريق الصعب.. لقد حاول والداي مرارًا أن يشرحا لي عدم جاهزيتي للعمل التجاري لكنني لم أقتنع.. لذلك تركاني أخوض التجربة لاكتشف مقدار جهلي وعدم جاهزيتي.
- 3- أحيط نفسي بالأصدقاء الإيجابيين والمستشارين الصادقين.. فكلمات المشرف الإيجابية نقلت تفكيري من الإحباط واليأس إلى التفكير الإيجابي والتركيز على الحلول، لولاها لكانت مخرجاتي من تلك التجربة مختلفة تمامًا.

تذكرت بعد هذا الفصل:

قصة كفاح ونجاح المهندس محمد البلاع مع مشروع الاستزراع المائي في الليث غرب المملكة، استمرت محاولاته لإنتاج الروبيان في البحر الأحمر مدة عشر سنوات مكلفة بالفشل، حتى جاءت البُشرى له عام 1992م بخبر تصدير أول شحنة روبيان من سواحل البحر الأحمر.

ومن تلك اللحظة تطوّر المشروع شيئًا فشيئًا حتى أصبح اليوم من أضخم مشاريع الاستزراع المائي في المنطقة، يضم أكثر من 500 حوض لزراعة الروبيان، ومصنع لتجهيز الروبيان طاقته 60 ألف طن سنويًا، يصدرها لأنحاء العالم، ومزارع للأسماك تنتج 12 ألف طن سنويًا.

لو توقف كل شخص أمام أول عقبة تواجهه لما شاهدنا عشرات القصص الملهمة التي نفتخر بها اليوم.

الفصل (2)

المحاولة الثانية

ظلت فكرة إنشاء المدرسة مثل جمر ملتهب يكسوه الرماد، بانتظار اللحظة المثالية للاشتعال من جديد، ومع مرور الوقت كنت أستعيد معنوياتي وحماسي لتكرار المحاولة، مع استحضار شروط المستثمر المتمثلة في: (دراسة جدوى حقيقية)، و(إدارة متخصصة)، كنت أتبادل الأفكار مع الأصدقاء والزملاء المختصين وغير المختصين، كنت مثل الصداق بالنسبة لهم في كل مرة نلتقي فيها عندما أبدأ بالحديث الذي لا ينتهي عن رؤيتي التعليمية.

كنت أستطيع ملاحظة تطور ونضج فكرتي ومشروعي، فقد كنت سابقًا عندما أتحدث عن المشروع أتحدث عن مدرسة أفلاطونية حالمة.. كنت أتحدث عن تفاصيل سخيقة مثل السماح للطلاب بشرب القهوة داخل الفصل، وتفاصيل سطحية أخرى، ولكنني لاحقًا أصبحت أتحدث عن مدرسة تعتمد على منهجية تعلم كذا.. وستكون تكلفتها الأولية كذا وكذا، وعائدها المتوقع كذا وكذا. هذا النضج كان يمنحني مؤشرات إيجابية حول نضج المشروع.

بعد مرور 3 سنوات من المحاولة الأولى دار حديث عابر بيني وبين أحد زملاء العمل -وهو الشيخ الدكتور «موسى»- حول هموم التعليم وتطويره، شاركته رؤيتي عن التعليم، وتفاعل معي كثيرًا، ثم فوجئت به بعد عدة أسابيع يعرض عليّ فرصة استثمارية لمدرسة يرغب صاحبها في بيعها. شعرت بالارتباك، فهذه اللحظة أعادت لذاكرتي محاولتي الفاشلة الأولى، لكنني استجمعت قواي وبدأت أتعلم في تفاصيل الفرصة.

كان الدكتور موسى نعم الناصح والداعم لهذه الفكرة، وقد أثارت رؤيتي التعليمية اهتمامه، فسارع بتحويل الحلم إلى فرصة قابلة للتحقيق، ولذلك أنا أدين له بالفضل الكبير، حيث إنه كان أول من أزال الرماد فعاد الجمر يشتعل تدريجيًا.

كنت حينها في السنة الجامعية الثانية بجامعة الأمير سلطان بالرياض، وقد استحوذ هذا المشروع على تفكيري بالكامل، وما عدت أستطيع التفكير بشيء آخر، وبدأت درجاتي الجامعية في التدهور، فاضطرت لحذف ذلك الفصل الدراسي حتى أحمي نفسي من الرسوب في بعض المواد، وقد كان هذا القرار سرّيًا للغاية لا يعلمه أحد، كنت أثق أن والدي لن يدعم مشروعي التعليمي عندما يعلم أنني تركت الجامعة بسببه، فالدراسة لها الأولوية دائمًا عند والدي ووالدتي.

بعد حذف الفصل الدراسي الجامعي أصبحت الآن متفرغًا لدراسة المشروع مع الدكتور موسى قبل عرضه على الوالد، فطرحنا المشروع بشكل مبدئي، ثم أقنعت والدي أن نزور مقر المدارس من الخارج، كانت لحظة لا تنسى، كانت أشبه بالنظرة الشرعية بيني وبين مدارس المناهج لأول مرة، وكما يقولون الحب من أول نظرة، فقد وقعت في غرام المدرسة، وشعرت بنشوة وفرح لا أستطيع وصفه، وأعترف أنني مثل كل العشاق، عندما نقع في الحب لا نرى عيوب المحبوب، وندفع بشكل غير عاقل تجاه ذلك المحبوب.

بعد انتهاء الجولة حول المدارس، سألني والدي: (هل شراء مدرسة قائمة بطلابها ومعلميها ومبانيها سيحقق لك رؤيتك؟) لم أكن مستعدًا لهذا الجواب، لكنني تعلمت درسًا مهمًا من التجربة السابقة؛ أن لا أجيب قبل أن أفكر، فطلبت منه أن يسمح لي بالتفكير أولاً قبل الإجابة. ظللت أفكر في هذا السؤال، وإلى أي مدى سأستطيع تحقيق رؤيتي في مدرسة قائمة.

استشرت بعض الخبراء فأكدوا لي أن تغيير منظمة قائمة هو أمر في غاية الصعوبة، لكنهم في المقابل كانوا يؤكدون على أن الاستحواذ على منظمة قائمة يختصر الكثير من التحديات ويقلل المخاطرة، عدت إلى والدي وأخبرته أنني سأبذل جهدي لتحقيق رؤيتي في مدرسة قائمة بدلاً من تأسيس مدرسة جديدة، كما أن العنصر الأهم بالنسبة له هو انخفاض المخاطرة، حيث إن المدرسة كوّنت اسمها واستقطبت أعدادًا جيدة من الطلاب والطالبات خلال فترة سنتين التي تعتبر عمر المدرسة من لحظة انطلاقها.

أعطاني الوالد موافقته المبدئية حول هذا التوجه، وحين الآن موعد تحقيق اشتراطات المستثمر، تذكرت إخفاقي الأول، وقررت تكليف مكتب دراسات مالية موثوق مَهْمَا كَلَّفَ الأمر، لكن ظلّت المعضلة الأخرى، وهي الإدارة المتخصصة، وبما أن مجموعة الجريسي ليست متخصصة في مجال التعليم فمن الصعب ترشيح قيادي من داخل المجموعة، وكنت في بحث مستمر عن القائد المناسب.

جمعني القَدْر مع معلم مميز كان صيته ذائعًا في المدرسة التي تخرجت فيها، كان يعمل معلم لغة عربية، متمكنًا جدًا، يحمل شهادة الدكتوراه في نفس تخصصه، لكن طموحاته كانت تتجاوز منصبه، فخرج من المدرسة وأصبح يعمل إداريًا في مدرسة أخرى وترقى حتى أصبح مشرفها العام، وسبحان خالق الأقدار الذي دفع الدكتور طارق للتواصل معي ودعوتي إلى الحفل الختامي للمدارس التي يشرف عليها. قبلت الدعوة تقديرًا له، وفي نفس الوقت كنت أعدها مقابلة وظيفية غير رسمية.

لم أكن على اطلاع بأي تجربة قيادية أخرى حتى أقوم بالمقارنة، لكنني كنت أشاهد الدكتور طارق يحظى بثقة مالك المدارس الذي كلفه بالإشراف العام عليها، فتحدثت معه بشفافية عن مشروع التعليمي وأبدى اهتمامًا بالغًا به وحماسًا للمشاركة في قيادته، وكان

انضمام الدكتور طارق للمشروع إضافة كبيرة؛ حيث إنني والدكتور موسى من خارج قطاع التعليم.

بدأ الدكتور طارق يراجع التقارير التي تصلنا من مكاتب الدراسات المالية ويقدم توصياته حيالها، كانت توصياته تبدو منطقية وواضحة بالنسبة لي.

مع انتهاء الشركة الاستشارية من دراستها المالية وانتهاء الدكتور طارق من خطته الإدارية للإشراف على المدارس عقدنا لقاءنا الأهم مع الوالد والمستشار المالي، وعرضنا عليهم كافة التفاصيل، كانت لحظة عظيمة، تتنازعني فيها مشاعر الخوف والفرح، والتفاؤل والقلق، والأمل واليأس، سار الاجتماع بشكل جيد جدًا، كنت سعيدًا أنني قد أعددت جيدًا لهذا العرض، فاستطعت الإجابة على كل الأسئلة.

كنتُ أستطيع أن أرى في عين المستشار المالي عدم الارتياح لهذه الفرصة بسبب سني الصغير وضخامة الاستثمار، لكن ما عساه أن يقول؟! فقد تم توفير ما كان يطلبه من «دراسة جدوى» و«إدارة تنفيذية متخصصة»، فانتهى الاجتماع بتوصيات إيجابية وبدأنا نستكمل الإجراءات القانونية.

لقد كان المشروع حلمي الذي لا يتوقف ليل نهار، وبدأت مع الدكتور طارق التحضير الجاد للدخول إلى المدارس واستلام زمام الأمور مع نهاية العام الدراسي الحالي.

استكملنا الإجراءات القانونية البيروقراطية التعجيزية خلال ثلاثة أشهر، وانتقلت المدارس رسميًا لشركة مجموعة الجريسي في منتصف الإجازة الصيفية، حيث كانت وتيرة العمل داخل المدارس هادئة للغاية.

تعلمت من هذا الفصل أن:

1- عملية الاستحواذ والاندماج وما يسبقها من تفاوض وتقييم عالم معقد، يتطلب علمًا عميقًا وخبرة عالية، لذلك من الحكمة لغير المختصين في هذا المجال أن يستعينوا بالمختصين.

2- المفاوضات هي فن الخيارات البديلة، كلما شعر أحد الأطراف بأنه مستغنى عن الطرف الآخر أصبح هو الطرف الأقوى والأكثر سيطرة، وهناك قاعدة تفاوضية شهيرة تدعى (BATNA) وهي اختصار الحروف الأولى من:

(Best alternative to a negotiated agreement)

3- في صفقات الاستحواذ والاندماج هناك إجراء في غاية الأهمية يسمى: «الفحص النافي للجهالة»، يجب أن يتم التعامل معه بأقصى درجات الجدية، ومنه فحص وتمحيص كافة العقود والمستندات والتفاصيل الإدارية والمالية والنظامية.

تذكرت بعد هذا الفصل:

بعض الكتب والمراجع التي أوصى بها الدكتور الذي قدم لنا مادة التفاوض في برنامج هارفرد لتطوير القيادات:

Getting to Yes: By Roger Fisher and William L. Ury. Subsequent editions in 1991 and 2011 added Bruce Patton as co-author

.Negotiation Genius: By Deepak Malhotra, Max Bazerman

.D Negotiation: By David A. Lax, James K. Sebenius-3

.Dealmaking: The New Strategy Of Negotiauctions: By Guhan Subramanian

.The Art of Negotiation: By Michael Wheeler

.Sidetracked: By Francesca Gino

الفصل (3)

الهدوء الذي يسبق العاصفة

دخلت المدارس لأول مرة بصفتي مديرتها العام، وكأني لاعب الماراثون عندما يتجاوز خط النهاية، الفرح الهائل ينسيك تعب الرحلة الطويلة ومعاناتها، دخلت بحماس وتفأؤل للتغيير والتطوير، مستحضراً رؤيتي التي كانت نابغةً من تجربتي في مشواري الدراسي، حيث إنني تنقلت بين أربع مدارس أهلية في مدينة الرياض بسبب رغبة والدي ووالدتي في أن أحظى بالتعليم المتكامل.

ولكنهم لم يجدوا ضالّتهم، حيث إن المدرسة الأولى كانت مدرسة مثالية في تجهيزاتها وإمكاناتها، لكنها لم تكن تركّز على النواحي التربوية أو السلوكية، بل إنها كانت تخلق بيئة من المظاهر المترفة والطبقية، فقرر والداي أن أنتقل إلى مدرسة تهتم بالجوانب التربوية.

فانتقلت إلى مدرسة متميزة في النواحي التربوية ولديها العديد من الأنشطة التي تغرس القيم الإيجابية وتنميها، وتكثّف الأنشطة غير الصفية التي تصقل مهارات الطلاب، قضيت فيها عامًا دراسيًا واحدًا كان كافيًا ليكتشف والدي ضعف تلك المدرسة في النواحي العلمية والتعليمية وعجزها عن تقديم تعليم يرتقي بمستوى الطالب.

فقررنا مجددًا أن أنتقل إلى مدرسة أخرى مشهورة بتميزها العلمي وتفوق طلابها، وقضيت فيها أربع سنوات دراسية مليئة بالصراعات ما بين سعادة والديّ بالمستوى التعليمي وقلقهما من غياب الأنشطة غير الصفية أو البرامج التربوية، بل على العكس تنتشر الكثير من الممارسات السلبية بين الطلاب في تلك المدرسة رغم تفوقها العلمي وتميزها الأكاديمي.

قرّر والداي حسم هذا الصراع عندما لم يجدوا المدرسة التي توفر لهم التربية والتعليم والإمكانات بأن يختاروا المدرسة التي توفر التربية، فهي من وجهة نظرهم أهم البنود الثلاثة، وبالفعل انتقلت مرة ثالثة إلى المدرسة ذات الطابع التربوي والأنشطة غير الصفية، وبقيت فيها إلى أن تخرجت فيها.

وإنني على يقين أن هذا الصراع لم يكن يخص والديّ فقط، بل هو يمس كل ولي أمر يطمح في أن يجد لابنه مدرسة متكاملة تربويًا وتعليميًا وفي الإمكانيات، فكانت هذه رؤيتي في توفير تلك المعادلة الصعبة.

كانت فترة الصيف مخادعة، لا توجد أعمال تشغيلية كثيفة، والطلاب والمعلمون في إجازاتهم. فمحتني هذه الأجواء شعورًا مخادعًا بأن الأمور ستكون دائمًا بهذا الشكل، فبدأت أطلق بعض الخطوات التطويرية، وأصدرت العديد من القرارات التنظيمية بالتنسيق مع زميلي المشرف العام على المدارس، ونفذنا القرارات التي كانت في قائمة خطتنا التطويرية لتقليص المصاريف، وعلى رأسها إقالة العديد من القيادات ومنسوبي المدارس الذين كنا نظن بأن وجودهم عبء واضح على المدارس، ولم نجد الكثير من العقود التشغيلية، وبدلاً من ذلك قررنا تشغيلها ذاتياً من باب تقليص المصاريف وتحسين الإيرادات، مثل عقد المقصف (المطعم) وعقود أخرى، كما بدأنا أعمال الإنشاءات في بعض المباني لإضافة معامل ومرافق مدرسية جديدة استنفدت الكثير من سيولة المدارس المالية، لقد كنا نفعل ما نريد.. لا يوجد أحد يقاوم قراراتنا أو يعترض عليها.. لأننا كنا نتخذها وسط غياب تام من أغلب منسوبي المدارس. وهذا الأمر كان يعمق الشعور المخادع لدينا بأن كل شيء على ما يرام، وأننا نحقق ما خططنا له. لقد أصبحت أنتظر بفارغ الصبر بداية العام لأستمتع بقطف الإنجازات.

وكانت آخر حلقة من هذه الأجواء المخادعة هي حفل افتتاح المدارس الذي كان مساء يوم الجمعة، قبل بداية العام الدراسي بساعات قليلة، ذلك الحفل البهيج الذي أعلننا فيه عن أهدافنا وطموحاتنا وقراراتنا التنظيمية، في جو من التفاؤل الكبير، وبحضور مجموعة كبيرة من العائلة والأصدقاء وأولياء الأمور وجيران المدارس، الذين كانوا يباركون لي تلك الخطوات والقرارات، فبدأت أشعر أنني بلغت المجد الذي لطالما حلمت به.

وإنمَّت تلك الليلة وأنا أتخيل لحظات التكريم على أعلى المستويات، ولا أكتمكم سرًا أنني بدأت أفكر بمشروعي التعليمي الثاني، حيث إن هذا المشروع قد حققت فيه ما أطمح إليه.. أو هكذا كان يبدو لي!

تعلمت من هذا الفصل أن:

1- من ينظر من الخارج فقط لن يرى التفاصيل الصغيرة ومن ينظر من الداخل فقط لن يرى الصورة الكبيرة.. وقادة التغيير بحاجة للعدستين الداخلية والخارجية.. ولو عاد بي الزمن لأمضيت وقتاً أطول في التعرف على واقع المدارس والسماع من فريق العمل قبل اتخاذ أي قرار.

2- عند غياب (وحدة المرجعية)، تغيب (المسؤولية).. كنا أنا وزميلي المشرف العام نعمل في منطقة رمادية من الصلاحيات، المشرف يتخذ قرارات مالية هي من صلاحياتي، وأنا أتخذ قرارات إدارية وأكاديمية هي من صلاحياته، مما خلق ازدواجاً في المرجعية، وغياب المسؤولية عند الخطأ.

3- تقليل المصاريف ليست خطة تطويرية، بل هي أهداف مرحلية، ثم تنتهي فاعليتها.. لا تستطيع إلى الأبد أن تعتمد على خفض المصاريف واتخاذها وسيلة لزيادة أرباحك؛ لأنك ستصل إلى نقطة لا يمكن بعدها تخفيض المصاريف.. لقد أمضينا الكثير من الوقت في التخطيط لخفض المصاريف بدلاً من زيادة الإيرادات.

تذكرت بعد هذا الفصل:

«جان كارلزون»: عام 1978م تم ترشيحه ليرأس الخطوط السويدية وهو في السادسة والثلاثين من عمره.. فكان أول قراراته الاجتماع مع كامل الفريق ومصارحتهم بكل شفافية أنه لا يعرف شيئاً في هذا المجال، وأنه يحتاج مساعدتهم للنجاح في إنقاذ الشركة.

وبعد الاحتكاك المباشر بالفريق قام بتطوير استراتيجية تركز على أربعة أهداف:

- استخدام الأصول بكفاءة أعلى.

- نكون أفضل شركة طيران في خدمة العميل (أسعار جيدة، مواعيد رحلات مناسبة، النقل في الموعد المحدد).

- توزيع المسؤوليات على كل فريق العمل.

- الإداريون يتم توزيعهم على الإدارات المختلفة لتعديل وإعادة هيكلة مراكز الربح والتكلفة.

النتيجة:

مع نهاية السنة الأولى ارتفعت الإيرادات من 84 مليوناً إلى 105 ملايين دولار، وزادت نسبة المسافرين 44% دون إضافة أي طائرة.. فقط من خلال رفع الكفاءة التشغيلية.

الفصل (4)

تبخر الأحلام واشتعال الحرائق

بدأ العام الدراسي ... وإذا بالمشكلات تتفجر من كل مكان، أتذكر أنني استيقظت صباح السبت¹ على صوت الجوال الذي لا يتوقف عن الرنين، زوجتي تسألني عن سبب استيقاظي مبكرًا؛ حيث إن دوامي في الجامعة لن يكون قبل ساعتين من الآن، فأخبرتها أنني مضطر للذهاب للمدرسة لمعرفة ما الذي يحدث هناك.

الحرائق مشتعلة في كل مكان، أولياء الأمور غاضبون من قرار زيادة الرسوم؛ حيث إنه تم اتخاذه في الصيف من قبل المالك السابق ولم يكونوا على علم به، وظنوا أنه قرارنا.

العديد من القرارات التغييرية التي أصدرناها في الصيف لم يتم إيصالها بشكل سليم للمعلمين والإداريين، فحدثت أزمة في التواصل داخل المدرسة تسببت في الكثير من التحديات، كثير من قيادات المدرسة ممن تم الاستغناء عنهم تركوا فراغًا واضحًا، لم يكن البداءً قادرين على تغطيته بسهولة، وحسب الثقافة السعودية فإن العميل دائمًا يبحث عن رأس الهرم لي طرح مشكلته رغم وجود العديد من الأشخاص المكلفين بخدمته.

كانت تصلني الشكاوى والملاحظات من أصغرها لأكبرها، ظللت بجوار المشرف العام لنعالج بشكل فوري المشكلات الناتجة عن سوء إيصال القرارات والتنظيمات الجديدة لمنسوبي المدارس وأولياء الأمور، استمر الحال هكذا ولم أنتبه للوقت حتى أذن العصر، انصرف جميع الطلاب والمعلمين وبقيت أنا وبعض الإداريين نحاول استيعاب ما الذي حدث؟! ولماذا؟!

نظرتُ إلى هاتفي ووجدت اتصالات متعددة، بعضها من زوجتي، وقرأت رسالتها التي كانت تستفسر عن يومي الجامعي الأول في هذا العام الدراسي. نعم!! صحيح!!.. الجامعة!! أنا طالب جامعي لقد نسيت هذا الأمر، ونسيت حضور أول يوم جامعي، ولكنني كنت أقول: لعلها فقط البداية وستكون الأمور على ما يرام.

بقيت مع المشرف العام إلى المغرب، وضعنا بعض الحلول لأكثر المشكلات إلحاحًا، ومضيت إلى منزلي غير قادر على استيعاب ذلك اليوم الأصعب في حياتي، سألتني زوجتي عن يومي وعن أسباب عدم حضور الغداء، وعن سبب تأخري في العودة إلى المنزل، وعن سبب عدم إجابتي على اتصالاتها، كنت أردد: أنا أسف؛ لقد كان يومًا شاقًا والحمد لله.. أنا أسف، لقد كان يومًا شاقًا والحمد لله.

وضعت رأسي على الوسادة، أحاول استيعاب ما حدث، هل كنت أعيش حلمًا خياليًا واليوم استيقظت منه؟! هل سيكون الحال مستمرًا هكذا؟! أم أنها البداية فقط وستكون الأمور على ما يرام؟! أمل أن تكون مجرد بداية والأمور ستكون على ما يرام.

استيقظت صباح اليوم التالي بدرجة أقل من التفاؤل، واستعداد أكبر للمفاجآت، ولذلك لم أشعر بقلق شديد عندما وجدت بعض الرسائل، لكن المقلق هو اللهجة الحادة التي كانت مستخدمة في الرسائل والموضوع المشترك بينها، الكثير من أولياء الأمور غاضبون من عدم تسليم الكتب الإضافية للطلاب الذين لم يسدد أولياء أمورهم رسوم العام الماضي، يا للعجب، رسوم العام الماضي لم تسدد؟ لماذا؟ ما الذي يدفع رجلاً حصل على كامل الخدمة أن لا يسدد كامل الرسوم؟! ثم يغضب عندما تسعى المدارس لتحصيل تلك الرسوم؟!!

تواصلت هاتفياً مع المشرف، فأنا لم أكن أرغب في ضياع يوم جامعي آخر، فشرح لي أن هذه هي الوسيلة الوحيدة لنتمكن من تحصيل رسوم الدراسة وسداد رواتب المعلمين، فالسيولة المالية لم تكن في أفضل حال. تفهمت وجهة نظره وأخبرته أنني لن أتمكن من الحضور فترة الصباح، ولكنني سأزورهم فور انتهاء دوامي الجامعي.

ذهبت إلى الجامعة وكأني لم أذهب، حضرت المحاضرات وكأني لم أحضر، بالي مشغول يحاول استيعاب ما الذي يحدث، وتيرة الاتصالات بدأت تزداد هذه المرة مع انتهاء الدوام، بسبب مشكلة عدم تسليم الكتب لأبنائهم، فأصبح جوالي لا يهدأ من الاتصالات والرسائل، خرجت من الجامعة ومضيت إلى المدرسة أنظر ما الذي يحدث؟

وجدت أعداداً كبيرة من أولياء الأمور واقفين عند باب المشرف العام، ولم أكد أصل إلى ذلك الطابق حتى هجموا عليّ من كل اتجاه يوبخونني ويعاتبونني على هذا القرار، حاولت امتصاص غضبهم وطلبت منهم بضع دقائق، ودخلت مكتب المشرف العام وسألته ما الذي يحدث؟ أخبرني أنه لا يستطيع مقابلتهم بسبب ضغط العمل، فأقنعتهم أن بقاءهم في الخارج لن يحل المشكلة، ولن يوفر لك ولي وقتاً هادئاً للعمل، يجب أن يدخلوا جميعاً الآن ولنستمع لهم.

دخل أولياء الأمور جميعاً وبدأ كل واحد منهم يوجه سهام نقده الشديد لنا، كنا نستمع بإنصات، في تلك اللحظة طرحت -ولأول مرة- على نفسي ذلك السؤال الذي يعكس أعلى درجات الإحباط: لماذا؟! لماذا أوقعت نفسي في هذا المأزق؟! لقد كنت أعيش حياة سعيدة وهادئة مع زوجتي ومع أسرتي، وكانت جامعتي هي أكثر التزاماتي تعقيداً، فلماذا وضعت نفسي في هذا المأزق؟!!

انتهت تلك الجلسة بعد أن وعدنا أولياء الأمور أننا سندرس هذا الأمر جيداً ونعدهم أن يتم الرد عليهم قريباً، جلست مع المشرف وكان أول حوار ساخن بيننا، حيث كانت حواراتنا السابقة مليئةً بالتفاؤل والتفاهم والصور المستقبلية الحالمية، كنت أقول له: يا دكتور أنا

لست مسؤولاً تنفيذياً في المدرسة، والسبب الوحيد لوجودك هنا هو لأنني غير قادر ولا أرغب في أن أكون مسؤولاً تنفيذياً، فيجب عليك أن تمسك بزمام الأمور حتى لا أضطر أنا للحضور والمتابعة، فتلك مهمة ليست لي.

اتفقنا على هذا الأمر، وطلبت منه أن نعقد لقاءً مفتوحاً مع أولياء الأمور في مسرح المدارس لسماع ملاحظاتهم وحصرتها حتى تكون هي خارطة الطريق لنا، لقد نسيت كل أفكار التطويرية ورؤيتي التعليمية، أنا اليوم فقط أطمح لحل المشكلات، وهذا بحد ذاته إحباط مضاعف.

ذهبت إلى مكتبي بجوار مكتب المشرف العام لأمارس المهمة الوحيدة التي كنت على علم مسبق أنني سأقوم بها، وهي النواحي المالية.

استمر الحال هكذا بضعة أيام، الأحداث متشابهة ولكن التفاصيل مختلفة:

استيقاظ على رسائل مزعجة.

محاولة استيعاب سبب الانزعاج.

التواصل مع المشرف العام.

الاجتماع مع أولياء الأمور لسماع ملاحظاتهم.

إطلاق الوعود لهم بحل هذه المشكلة عاجلاً.

كل يوم يتكرر هذا السيناريو، فقط التفاصيل هي التي تتغير، مرة تكون حول معلم في مرحلة معينة، ومرة أخرى تكون عن الباصات وتأخر وصولها، وثالثة تكون بسبب نظام بصمة الحضور والانصراف، ورابعة تكون بسبب مديرة أقسام البنات.

وبمناسبة الحديث عن أقسام البنات؛ ذلك العالم المجهول تماماً، والذي تأتيك المشكلات منه دون أن تملك أي أدوات لتقييم تلك المشكلات، فبحكم بيئة التعليم المفصولة في بلدنا يعاني قسم البنين عندما تكون المشرفة على المدارس امرأة، ويعاني قسم البنات عندما يكون المشرف على المدارس رجلاً، بسبب صعوبة التواصل والدخول والمتابعة.

كانت تلك فترة عصيبة لم أتخيل الخروج منها، غلبني اليأس حتى ظننت أنني سأظل بقية عمري هكذا أعيش التحديات اليومية التشغيلية للمدرسة، أتذكر من تلك الفترة التي امتدت فصلاً دراسياً أو أكثر بقليل بعض القصص التي لا أعلم لماذا هي عالقة في ذهني،

فهي قصص مختلفة، لكن القاسم المشترك بينها أنها حرائق مشتعلة تركت على جلد ذاكرتي
أثراً عميقاً يصعب نسيانه، وسأروي لكم في الفصول القادمة بعضاً من تلك المشكلات.

تعلمت من هذا الفصل أن:

1- منهجية التغيير في المنظمات ليست مجرد قرارات؛ فهناك العنصر الأصعب في مراحل التغيير، وهو المقاومة وكيفية التعامل معها.. لم أتعلم ذلك على مقاعد الدراسة وإنما من القرارات الخاطئة.

2- في عمليات التغيير داخل المنظمات لا شك أن المقاومة ستكون موجودة، وسيرتفع الصراخ والاعتراض على القرارات والتنظيمات الجديدة التي تم اتخاذها، فإن كنت ترى نفسك تقترب من الهدف فلا تستمع لتلك الأصوات، وإن كنت ترى أنك تبتعد عن الهدف فراجع قراراتك.

3- عندما يتصل بي ولي أمر يشتكي من معلمة الرياضيات، فهذا يعني أن وكالة القسم ومديرة القسم ومشرفة أقسام البنات والمشرف العام على المدارس جميعهم لم يقوموا بواجبهم، والتصرف السليم أن لا أقوم بحل مشكلته، بل أن أعمل على تفعيل تلك القنوات المغلقة التي جعلته يتجاوزهم ويصل إليّ أنا، فكل مشكلة أتولاها وهي ليست من اختصاصي ستأخذ من وقت مشكلة أخرى هي من اختصاصي.

تذكرت بعد هذا الفصل:

كتاب:

THE HEART OF CHANGE

الذي يتحدث بإسهاب عن خطوات التغيير الثمانية، وهي:

خلق حالة من الحاجة إلى التغيير.

تكوين فريق عمل يكون مؤمناً وقادراً على المساعدة في التغيير.

وضع رؤية صريحة وواضحة لعملية التغيير.

كسب ثقة وإيمان العاملين بأهمية عملية التغيير.

دعم المبادرات التنفيذية اللازمة لعملية التغيير.

الاحتفال بالإنجازات السريعة، ولو كانت صغيرة.

الإصرار والثبات على التغيير.

تحويل عملية التغيير إلى عملية روتينية طبيعية في العمل.

الباب الثاني:

إطفاء الحرائق

أولاً: حرائق فريق العمل

الفصل (5)

أزمة مالية

أثناء شهر العسل -وأعني بها فترة الصيف قبل بداية العام الدراسي- اندفعنا أنا والمشرف العام في إجراء تحسينات للمجمع التعليمي، وصرفنا مبالغ كبيرة من حساب المدارس في فترة الصيف التي لا تتسم بتوفر السيولة العالية، وثقافة عدم السداد الموجودة في المدرسة قبل استحواذنا عليها زادت الأمور تعقيداً.. مما جعلنا نصحو في أحد الأيام على تقرير المحاسب الذي يخبرنا أننا لن نكون قادرين على دفع رواتب الشهر بعد القادم، وكذلك لن نتتمكن من سداد عقد السبورات الذكية التي قررنا توفيرها داخل الفصول ذلك العام.

إنها كارثة، كارثة حقيقية، لقد وضع المستثمر ثقته بي وتركني أدير هذا الاستثمار الضخم بدون رقابة شديدة؛ إيماناً منه بقدراتي التي أظهرتها له، وبناءً على الدراسة المالية التي أعدتها الشركة المالية المتخصصة، يا ترى ماذا سيقول عندما يعلم بهذا الخبر؟!

طلبت منهم البحث عن أية حلول باستثناء طلب المساعدة من المستثمر، بحثوا الموضوع يوماً كاملاً، وعادوا لي بالحل الوحيد، وهو طلب المساعدة من المستثمر. لا حول ولا قوة إلا بالله، لقد كنت أبني سمعةً وسيرةً طيبةً لدى والدي، استطعت بسببها أن أكسب ثقته، ولكن مثل هذا الأمر كفيل بهدم كل ما بنيته.

طلبت منهم تحديد مبلغ القرض ومدة السداد، قدموا لي العرض، فاختصرت المبلغ إلى النصف، واختصرت مدة السداد كذلك إلى النصف، حاولوا أن يثنوني عن قراري، فقلت لهم: إن عجزتم عن التعامل مع هذا التحدي فلن تستطيعوا تجاوز التحديات المالية القادمة.

وبالفعل اجتمعنا مع المستثمر، وكنت أرى في عين المستشار المالي نظرات التشفي والانتصار؛ لقد ثبت الآن أن تحفظه ورفضه للمشروع كان في محله، وهذه الأزمة أول وأكبر دليل، لقد كانت نظرات قاتلة، ولكن بسبب حجم القرض البسيط ومبرراته الواضحة ومدة السداد القصيرة -3 أشهر- وافق المستثمر وتم تحويل القرض، فظللت 3 أشهر أتابع الحساب بنفسني حتى تم سداد القرض.

وقد يكون هذا التحدي من أهم أسباب إصرار إدارة المدارس على عدم تسليم الكتب لمن لم يسدد الرسوم حتى يحفظوا أولياء الأمور لسداد الرسوم وتوفير السيولة المطلوبة، وقد تحقق لهم ذلك.

ونظرًا لضخامة هذه المشكلة وتأثيرها السلبي على علاقتي بالمستثمر ونظرًا لخطورتها على مستقبل المدارس فقد قررت أن نتعمق في جذورها ونحاول معالجة الخلل بشكل جذري لنمنع تكراره.. وجدنا عدة أسباب أساسية وهي:

فشل المدير المالي في إعداد «قائمة تدفقات نقدية» تظهر له سيولة الأنشطة التشغيلية للمدارس.

ثقافة عدم السداد التي كانت موجودة لدى أولياء الأمور، حيث كان العُرف أن يتم السداد فقط مع نهاية العام في أحسن الأحوال، وعدم السداد نهائيًا في أسوأ الأحوال.

الخصومات المالية الضخمة وغير المنطقية التي يتحصل عليها أولياء الأمور بسبب وبدون سبب.

ولمعالجة ذلك قمنا بالقرارات التالية:

تم الاستغناء عن المدير المالي السابق واستقطاب مدير مالي جديد هو الأخ وائل الذي كان له دور بارز في استقرار المدرسة ماليًا.

تم تحفيز أولياء الأمور بمنحهم خصمًا خاصًا لمن يسدد قبل بداية العام الدراسي، مما ساهم في تسريع عملية السداد وتغيير ثقافة السداد المتأخر.

تم إلغاء كل الخصومات السابقة وإصدار نظام خصومات عادل للجميع، يحصل عليه الطلاب المسددون مبكرًا، أو حفظة كتاب الله، أو المتفوقون دراسيًا، أو أبناء منسوبي المدارس، أو من لديهم أكثر من شقيق في المدرسة، أو جيران المدارس. وكنا حازمين في تطبيق ذلك على الجميع، ابتداءً بي أنا ورسوم دراسة ابنتي «يارا» التي كنت أدفعها بحسب نظام الخصومات المعتمد، وبفضل الله لم نواجه أي أزمة مالية أخرى من ذلك العام حتى بيع المدارس.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- الربحية نتيجة ورقية لا تعكس سيولة الشركة.. ومن الوارد أن تجد شركة ذات أرباح عالية تعلن إفلاسها.. لقد ركزنا على تقرير (قائمة الدخل)، وأهملنا تقرير (قائمة التدفقات النقدية).. ومن المهم لكل قائد أن يعطي التقارير المالية الثلاثة قدرها من الاهتمام.
- 2- في الإدارة المالية أنت بحاجة للقوي الأمين، الذي يقول لك: (لا)؛ كان من المفترض أن يقول لنا المدير المالي: لا نستطيع تغطية مصاريف الإنشاءات والمرافق الإضافية التي قررنا تنفيذها في الإجازة الصيفية؛ لأنها ستسبب عجزاً في السيولة. لكنه لم يفعل!
- 3- في عالم الاستراتيجية يقولون: (Culture eat strategy for breakfast) وتعني أن ثقافة المنظمة التي تراكمت عبر السنين أقوى وأكثر تأثيراً من الاستراتيجيات.. وفي مدارس المناهج كانت الثقافة هي عدم سداد الرسوم ولذلك تفوقت هذه الثقافة على استراتيجيتنا.. لكن بالقرارات الحازمة وباللائحة العادلة الشفافة المحفزة تم تغيير هذه الثقافة وتمكنا من تطبيق الاستراتيجية.

تذكرت بعد هذا الفصل:

قصة سلسلة مطاعم «بوستن ماركت»، والتي كان المستثمرون فيها يرتكبون نفس الخطأ، وهو التركيز على جزء من الأداء المالي، وتجاهل الأجزاء الأخرى.

فتأسست الشركة منتصف أو أواخر الثمانينات.

١٩٩١م: وصلوا إلى ٣٤ فرعًا بإيرادات ٥.٢ مليون دولار.

١٩٩٣م: طرحت للاكتتاب العام لتمويل النمو.

١٩٩٤م: أصبحوا ٥٣٤ فرعًا بإيرادات ٩٦ مليون دولار، وأرباح ١٦ مليون دولار. (نسبة النمو ٥٠٠٪ سنويًا).

١٩٩٥م: أول ٩ شهور وصلوا ٧٥٠ فرعًا.

المحللون الماليون كانوا يراهنون على صعود سعر السهم ويتوقعون نموًا سنويًا ٤٥٪ ما بين ١٩٩٧-٢٠٠١.

محلل مالي آخر تعمق في كافة تقاريرهم ووجد:

أرباحهم ونموهم يأتيان من الرسوم المفروضة على افتتاح الفروع، وليست نتيجة لأرباح الفروع.

كثيرًا من الفروع لم تكن تحقق أرباحًا.

١٩٩٧م: حققوا أرباحًا ٦٧ مليون دولار.

١٩٩٨م: تكبدوا خسائر ٢٢٤ مليون دولار.

المؤسس يستقيل.

الشركة تعلن إفلاسها.

النظر إلى زاوية واحدة من الأداء المالي قد يكون مضللًا، لذلك من المهم عند تقييم الأداء المالي تغطية كافة الزوايا.

الفصل (6)

العالم المجهول

من تحديات العمل في قطاع التعليم في السعودية، هو وجود أقسام البنات التي تكون في معزل تام عن المالك والإدارة العامة، ورغم المزايا التربوية والشرعية المرتبطة بهذا النموذج، إلا أنه يمثل تحديًا كبيرًا أمام إدارة المدرسة ومالكها.

فأقسام البنات بالنسبة لي عالم مجهول، لا أستطيع السيطرة أو التأثير عليه دون وجود ذراع نسائي قوي يقوم مقام المالك، حتى عندما يتوفر الذراع النسائي المتمكن يبدأ التحدي الآخر وهو التعامل مع المرأة بشكل عام، حيث إنها تجربة جديدة تمامًا عليّ، ولم يسبق لي خوضها.

لقد كنت أعجز في كثير من المواقف عن اتخاذ القرار السليم نظرًا للاختلاف الجوهرى بين الجنسين، ومما لاحظته أن المرأة متمكنة ومبدعة في إنجاز الأعمال، ولا يمكن مقارنة تقارير ومشاريع أقسام البنين بنظيرها في أقسام البنات التي دومًا كانت تتفوق في هذا الجانب، لكن في المقابل كانت بيئة العمل في أقسام البنين أقل في عدد الخلافات والصدامات بين زملاء العمل.

أيضًا طريقة التعبير عن المشكلة مختلفة؛ فأقسام البنات سيستغرقون وقتًا أطول في شرح المشكلة، وستكون اللغة عامة وغامضة تتطلب مني جهدًا كبيرًا لاستيعاب جذر المشكلة تحديدًا، بينما في قسم البنين سيكون شرح المشكلة مختصرًا ومحددًا، لكن حل المشكلة وإقناع أصحاب العلاقة بهذا الحل من البنين سيكون مهمة أصعب مقارنة مع قسم البنات، وكذلك الأولويات مختلفة بينهما.

وأذكر عندما أجرينا دراسةً لبيئة عمل المدارس كانت أولويات أقسام البنات مختلفة عن أولويات أقسام البنين، فالراتب والمكتب الخاص بالمعلم كان من أولويات أقسام البنين، لكن الاحترام والدوام القصير كانت أولويات أقسام البنات، هذه أمثلة لإيضاح حجم الاختلاف بين القسمين مما يجعل اتخاذ القرارات أو التنظيمات يتطلب مني وقتًا أكبر وجهدًا أكبر لاستيعاب هذه الفروقات والتعامل معها.

ولتسهيل عملية التواصل مع أقسام البنات تم ترشيح زوجة المشرف العام لتكون مشرفة قطاع البنات، وكان مصيرها الفشل الذريع لأسباب عدة، من أهمها:

عدم تقبل الزميلات لشخصية أجنبية تقودهم.

افتقار المشرفة لمهارات قيادية أساسية كالتواصل والإقناع والإلهام.

استعجالها في اتخاذ قرارات صارمة بخصوص الحضور والانصراف والغياب، والتركيز على الترهيب أكثر من التحفيز.

كل تلك التحديات جعلت الاستغناء عن المشرفة أمرًا حتميًا وعاجلاً، فلم يكن منطقيًا أن المدارس فيها عدد متساوٍ من المعلمين والمعلمات ومن الطلاب والطالبات ولكن الشكاوى من أقسام البنات دومًا ضعف -أو أكثر من الضعف- الشكاوى الواردة من أقسام البنين.

فبدأ البحث عن قائدة لأقسام البنات، ومن توفيق الله لنا أن وجدنا سيرة ذاتية لزميلة متقدمة للمدارس بخبرة جيدة وأفق واسع، فتمت مقابلتها وتكليفها فورًا بالإشراف على أقسام البنات بعد أن تم الاستغناء عن المشرفة السابقة. المشرفة الجديدة هي الأستاذة «هيا»، التي أصبحت علامة بارزة لأقسام البنات، وكانت بإخلاصها وتفانيها ومهاراتها القيادية عامل استقرار مهم لذلك العالم المجهول.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- الفصل التام بين الجنسين قد يكون له مكاسب من نواحٍ متعددة، لكنه بلا شك يخلق تحديات إدارية، ويجعل مهمة القائد أصعب.
- 2- توظيف الأقارب - بشكل عام - من المتوقع أن يصنع تعارض مصالح، ولذلك لا أفضل وجود أقارب في مناصب قيادية داخل العمل.
- 3- من الحكمة مراعاة الثقافة السائدة والتماشي معها.. لم يكن معتادًا في المدارس الأهلية وجود قائدة غير سعودية عكس المدارس العالمية.. وقد أهدر المشرف العام جهدًا كبيرًا في محاولة إقناع فريق العمل أن المهم هو الكفاءة وليس الجنسية، لكنه لم ينجح.

تذكرت بعد هذا الفصل:

كتاب «ريموت» (Remote) لنفس مؤلف كتاب «ريوورك» (Rework). وفي كتاب ريموت يحاول المؤلف تسويق فكرة العمل عن بُعد وأن الاحتكاك المباشر بين فريق العمل ووجودهم في نفس المكتب ليس ضروريًا.

ويرى المؤلف أن الوسائل والأدوات التقنية مثل تطبيقات إدارة الاجتماعات ومشاركة العروض وإدارة المشاريع تجعل من هذا الأمر سهلاً جدًا .

بالنسبة لي قرأت الكتاب ولم تناسبني كل أفكاره، ولم أجد العمل عن بُعد يناسب طريقتي في الإدارة، لكنه كتاب يستحق الاطلاع.

الفصل (7)

أزمة حقوق

لدي حساسية عالية تجاه الحقوق، تكون أحياناً بشكل مُبالغ فيه ولا يخدم العمل، أعتقد أنني أخذت هذه الصفة من والدتي ووالدي، حيث إنهم متطرفون في منح أبسط الحقوق لمن يعمل معهم، وقد تكون بيئة العمل القاسية على الأجانب في بلدنا سبباً آخر يدفعني لأكون في صفهم أغلب الأحيان.

أتذكر ضمن الحرائق التي واجهتني في الأسابيع الأولى حرائق حقوق العاملين، وأبرزها «التأمين الطبي» و«توقيت نزول الرواتب»، كانت عملية استخراج التأمين تستغرق وقتاً أطول مما يجب، مما تسبب بحرمان منسوبي المدارس من التأمين الطبي شهرين كاملين، وكذلك الرواتب لم تكن تصل لحساباتهم في توقيت صحيح، بل كانت تتأخر أحياناً خمسة أيام وربما أكثر، فتوالت الشكاوى عليّ، وعندما بحثت في الأمر وجدت أنها شكاوى صحيحة، فعقدت اجتماعاً عاجلاً مع المشرف العام ومدير الشؤون المالية والإدارية للتحقيق في الأمر.

وبغض النظر عن المسببات كان القرار أن يتم تحويل الرواتب في تاريخ ٢٥ من كل شهر، ويجب أن لا تتأخر أكثر من ذلك، حاول المسؤول ثنيي عن هذا القرار لأنه سيسبب لهم ضغطاً كبيراً لاسيما في الشهر القريب القادم، أخبرتهم أنني سأعلن ذلك لجميع المعلمين وعليكم الالتزام به مهما كلف الأمر.

وبالفعل قاموا بجهود ضخمة بالتنسيق مع البنك لتحقيق ذلك الالتزام، ولكنهم فشلوا فيه، وعادوا إليّ في يوم ٢٣ من الشهر وأخبروني بالذي حدث، وأن البنك لن يستطيع إتمام التحويل في يومين، وهم يقترحون تأجيلها إلى ٢٧، أخبرتهم أنني عندما أعد زملائي بأن رواتبهم ستصلهم في يوم ٢٥ فإن ذلك يجب أن يحدث مهما كلف الأمر. ولذلك وجدنا أن الحل الوحيد للالتزام بذلك التاريخ هو تقديم الرواتب على شكل شيكات، فاضطرت لتوقيع ما يزيد على ٢٠٠ شيك لرواتب ذلك الشهر.

وكانت هذه الخطوة على ما فيها من جهد ومشقة كبيرة للإدارة المالية ولي أنا، كانت رسالة صريحة على جدية الوعد الذي قطعناه، والحمد لله منذ ذلك التاريخ وحتى آخر يوم لي في المدارس لم تتأخر الرواتب عن التاريخ المحدد دون عذر قاهر مثل الأعياد أو تعطل نظام البنك أو غيره، بل في بعض الأحيان عندما يتزامن الراتب مع العيد أو الإجازات كنا نصرفه في وقت مبكر للتيسير على زملائنا، ولاحقاً تم تحويل الرواتب لتكون في تاريخ ٣٠

من كل شهر؛ لأنه يساعد الشؤون الإدارية في تتبع غيابات وتأخرات الموظفين، واستمر الالتزام بها.

بعض أصحاب العمل يستهين في انتظام رواتب العاملين دون مراعاة لظروفهم، بعض هؤلاء العاملين يمثل توقيت نزول الراتب مسألة حياة أو موت بالنسبة لأسرته، وإذا كان المبلغ في حساب المدارس أو الشركة فما الذي يمنع من صرفه في الموعد المحدد لأصحابه؟!

القضية الأخرى كانت «التأمين الطبي»، كنت وما زلت مؤمنًا بأن حق العامل في التأمين يكون مع اليوم الأول لتوقيع العقد، ولا تعنيه أي أسباب للتأخير تقع بين المالك وشركة التأمين. وكما أخبرتكم كانت بطاقات التأمين تتأخر الشهر والشهرين أحيانًا، وخلال النقاش حاول الزملاء المختصون أن يشرحوا لي استحالة توفير بديل إلى أن تصدر بطاقات التأمين، أخبرتهم أننا ملتزمون بتوفير العلاج، ولذلك يجب أن تتحمل المدارس أي حالة علاجية خلال الفترة القادمة.

أخبرني المسؤول -وهو يحاول ترهيبني من هذا القرار- بأننا إذا فتحنا هذا الباب فستأتينا مطالبات قديمة من بعض منسوبي المدارس، فشكرته على ملاحظته وأمرته أن يفتح الباب لاستقبال جميع فواتير العلاج التي تمت خلال مدة العقد إلى أن يتم توزيع بطاقات التأمين، لقد كان ردي صدمةً بالنسبة له، فقد كان يحاول ترهيبني لكنه فوجئ بأنني عازم وحازم في إيصال الحقوق لأصحابها.

وبالفعل استقبلنا جميع الفواتير، وبعد التدقيق تم صرف قيمة العلاج نقدًا لجميع منسوبي المدارس، ولن أنكر احتمالية وجود حالات تلاعب عديدة كانت واضحة بالنسبة لنا، لكن قناعتي كانت واضحة لزملائي.. أن أكون مظلومًا أحب إليّ من أن أكون ظالمًا.

قضينا -على هذا الحال- بضعة أيام حتى سارع المسؤول باستخراج بطاقات التأمين وتوزيعها على الزملاء حتى يتجاوز هذه الحالة المتعبة والمزعجة له المتمثلة في جمع الفواتير وتدقيقها ومراجعتها، ثم صرف المبالغ لأصحابها.

تعلمت من هذا الفصل أن:

1- الحقوق حقوق وليست هدايا.. يجب أن تمنح لأصحابها، وهي قيمة اكتسبتها من والديّ منذ الصغر، ولذلك هي ترافقني في كل محطات حياتي، وأسعى لتحقيقها ما استطعت.

2- الشؤون المالية والإدارية مساحة واسعة للتحايل والتلاعب.. لذلك يجب أن يضع كل إنسان مخافة الله أمامه قبل الشروع في هذه الحيل.. وهناك فرق بين استخدام الثغرات (النظامية والقانونية) لتقليل المصاريف، وبين التحايل الذي يُعدُّ جريمة أخلاقية وقانونية وشرعية.

3- الناس لا تنسى المعروف.. إنني أفتخر وأسعد ببعض الرسائل التي تصلني حتى بعد ابتعادي عن العمل التشغيلي في المدارس، كلها تشير إلى حرصي على أداء الحقوق وعلى احترام كرامة الإنسان.. وهذه نعمة عظيمة أجدني عاجزاً عن شكر ربي عليها.. فالحمد لله من قبل ومن بعد.

تذكرت بعد هذا الفصل:

قصة مؤسس ستاربكس «هوارد شولتز»:

- نشأ في أسرة فقيرة وبائسة.
- كان يعيش ضغطًا نفسيًا يوميًا وهو يشاهد والده عالة في المنزل بسبب إصابته أثناء العمل، وعدم تكفل شركته بعلاجه، بل بادرت الشركة بإنهاء خدماته.
- في المقابل كانت والدته دومًا تغرس فيه قيم الإصرار والمثابرة وعدم اليأس.
- تعايش مع هذه المرحلة القاسية.. وأنهى دراسته الثانوية.. ودخل الجامعة وهو مشحون بأمرين:
الحافز للتميز والنجاح لتجاوز الواقع المؤلم.
- النقمة على الشركات التي تهمل موظفيها المصابين.
- فأنشأ مشروعه الخاص (كوفي شوب) وبعد النجاح استحوذ على شركة (ستاربكس) في بدايتها.
- وكانت من أبرز القيم التي سارع في غرسها في شركته هي:
العناية الفائقة بالعمالين.. حتى موظفي الدوام الجزئي لم يهملهم ومنحهم تأمينًا طبيًا (عكس المعتاد في أغلب الشركات مع موظفي الدوام الجزئي) لأنه عاش معاناة والده الذي لم يحظ بالتأمين الطبي.
- القادة المؤثرون يستطيعون ترسيخ القيم التي يؤمنون بها في شركاتهم.

ثانيًا:

حرائق الطلاب وأولياء الأمور

الفصل (8)

المواجهات الطلابية

المسافة ما بين المثالية والواقعية هي انسحاب 60 طالبًا خلال فصل دراسي واحد من مرحلة دراسية واحدة. إن أحد أبرز التحديات في مجال التعليم هي أن «عملية التغيير» تتطلب دورةً طويلةً جدًا، وأثرها لا يظهر قبل زمن طويل، باختلاف المجالات الأخرى. لم أدرك هذا الأمر جيدًا وتجاربي في قطاعات أخرى سابقًا ضللتني، واعتقدت أن القرار القوي والحازم يصنع الفرق بشكل سريع، فنتج عن ذلك عدة تجارب تستحق التأمل.

أولها كانت: كتب اللغة الإنجليزية، لقد كانت المدرسة تشكو ضعفًا في مستوى اللغة الإنجليزية بشهادة بعض أولياء الأمور الذين قابلتهم في فترة الصيف، خصوصًا أن الاهتمام باللغة الإنجليزية أصبح متزايدًا مع اتجاه العديد من الجامعات المحلية لاعتماد اللغة الإنجليزية وسيلة تعلم وليست مجرد لغة ثانية، وأتذكر هنا رأي الدكتور محمد الرشيد رحمه الله -وزير التعليم السابق - حيث كان يقول: (أنا مع تعليم الإنجليزي وضد التعليم بالإنجليزي) وثمة فرق كبير بينهما لا أود الخوض فيه.

أعود لأقول: إن اللغة الإنجليزية من أسهل معايير تقييم المدارس وتحديد مستواها، ومن أقصر طرق كسب رضا أولياء الأمور لأنها أمر يسهل قياسه وملاحظته، فعندما يتفوق الابن في اللغة الإنجليزية فسوف يمارسها أمام أسرته، لكن لو تفوق في التاريخ أو العلوم أو الرياضيات أو الفقه أو مهارات أخرى فكيف سيكتشف الأهل ذلك؟

وبسبب جميع ما سبق كان لدي اهتمام بأن تكون المدارس رائدةً في تعليم اللغة الإنجليزية، فأوصلت هذه الرؤية لمشرف المدارس الذي بدأ من الصيف في الاستعداد لها، واخترنا واحدةً من أفضل السلاسل العالمية وأقواها واعتمدها، كانت هذه السلاسل أكثر عددًا (ما يقارب أربعة كتب لكل طالب)، وأعلى في المستوى مما اعتادوا عليه، وكانت تتطلب جهدًا كبيرًا من المعلمين لتطبيقها.

وعندما بدأ العام الدراسي بدأت تصلنا شكاوى معاكسة تمامًا لتلك التي وصلتني في فصل الصيف، لقد كانوا يشتكون من صعوبة المنهج وأنه فوق مستويات الطلاب مقارنةً بما اعتادوا عليه، لم نلتفت كثيرًا لهذا الأمر؛ لأن الطالب بشكل عام سيفضل الكتب الأقل صعوبةً، لكن المفاجأة عندما بدأت الشكاوى تصل من المعلمين أنفسهم، حيث اشتكى كثير منهم من العجز عن تطبيق المنهج، إما بسبب ضيق الوقت أو عدم تقديم دورات تدريبية لهم للتعامل معه.

حاولنا بالتنسيق مع الشركة الموردة إقامة دورات تدريبية وتحسينية للمعلمين، والتي كان تأثيرها محدودًا، ولكن بدأ الجميع يتكيفون مع هذا الواقع على مضض، وظهر لنا لاحقًا جانبٌ جديد متعلق بهذا المنهج، حيث إن العديد من الأسر المحافظة بدأت تلاحظ أن المقرر لا يراعي البيئة ولا العادات والتقاليد في الأمثلة والصور التي تُطرح داخل الكتاب، فكانت هذه مشكلة جديدة استمرت معنا بضعة أشهر إلى أن قررنا الاستسلام ومواجهة الحقيقة: المقررات لا تناسب مستوى الطلاب، ولا مستوى المعلمين، ولا ثقافة المدرسة والبلد.

فقررنا الاستعداد في العام القادم بمقررات مختلفة وبطريقة متدرجة من المراحل الدنيا إلى المراحل العليا، فالتغيير الذي يحتاج 12 ساعة حتى يكتمل في مصنع ما سيحتاج في المدرسة إلى 12 سنة.

وهنا درس مهم لمن يطمح للتغيير والتطوير، ولا أعلم إن كان الرابط صحيحًا، ولكنني أتذكر بعثة النبي [^]، حيث مكث في مكة 13 سنة يصحح فيها العقيدة ويغيّر فيها الثقافة ويكوّن جيل التغيير الذي انتقل معه إلى المدينة، ومن هناك بدأت الحضارة الإسلامية التي شملت أصقاع الأرض. التغيير في الإنسان يحتاج إلى وقت، لقد أدركت ذلك جيدًا.

ثانيها كانت: الاختبارات الفصلية، إنها مرة أخرى النظرة المثالية إلى التعليم التي تقول: يجب أن تعود الاختبارات كما كانت موضوعية وشاملة، بدلاً من الملخصات والاختصارات التي أصبحت سمة اختبارات اليوم. في المجالس ترى الأغلبية يرددون ذلك، ولكننا عندما اتخذنا هذا القرار ونفذناه بحزم في اختبارات الفصل الأول حدث انهيارٌ كبير في درجات الطلاب، لاسيما طلاب الثالث الثانوي الذين تُمثل الدرجات بالنسبة لهم حساسية عالية.

هذا الانهيار تسبّب في ردة فعل عنيفة من الطلاب وأولياء أمورهم، وكان أخف الأضرار هي انسحاب العديد من الطلاب في المرحلة الثانوية بسبب صعوبة الحصول على الدرجات في مدارس المناهج، وأشدها شكوى تقدم بها بعض أولياء الأمور لإدارة التعليم، وما بين أخف وأشد ردود الفعل كانت درجات متفاوتة من العتاب والتوبيخ والمحاسبة، وعندما نسالهم: ألم تطلبوا منا ذلك؟! ألم تشكوا من سهولة الاختبارات وكثرة الملخصات؟! فيكون الجواب: (ليس بهذه الطريقة)!!

وبعد إعادة نظر وتأمل في هذا القرار استسلمنا مرة أخرى إلى أن طلابنا ومدارسنا ليست جاهزةً لهذه الخطوة بعد، ولكن الحد الأدنى أن نحارب الملخصات التي تختزل المقررات في بضع صفحات يذاكرها الطالب ليحقق أعلى الدرجات، وأصبحت نهجًا نحاول تأصيله ونشره في المدارس رغم أن بعض المعلمين يقاومون هذا الأمر بين الفترة والأخرى.

الغريب أن هذه الأزمة وما صاحبها من ردود فعل وتصعيد لدى الجهات الرسمية نشرت سمعة جديدة للمدارس، وهي الجدية والانضباط، فرغم أعداد المنسحبين فقد كسبنا

مسجلين جدد جاؤوا بحثًا عن هذه المدرسة الشديدة المنضبطة، لم يُعْطَ عددُ المسجلين الجدد من انسحبوا، لكنه كان يعطي إشارةً بأن المدرسة تتم إعادة تصنيفها لدى المستفيدين من خدماتها، وهذا أمر إيجابي.

ثالث المواجهات الطلابية: كان درجات السلوك والمواظبة، التي لسبب ما تحولت إلى حق مشروع للطالب لا يمكن بأي حال من الأحوال المساس به، لقد أصبحت مجرد تصميم وديكور للشهادة، فهي على الدوام ستكون درجة كاملة، وكانت لدينا الشجاعة لكسر هذا التقليد عندما طبقنا اللائحة النظامية للسلوك والمواظبة التي تتيح للمدارس الخصم من الطالب تحت أسباب معينه؛ مثل الغياب، والتأخر، وسوء السلوك، وغيرها.

فطبقنا تلك اللائحة مع بداية الفصل الدراسي وأعلننا عنها، لكن لم يأخذ الطلاب هذا الأمر بجدية؛ فقد اعتادوا أن تكون هذه التهديدات للاستهلاك الإعلامي فقط، وهذه سمعة عامة لدى المدارس الأهلية بشكل عام، ولكن عندما استلموا شهاداتهم واكتشفوا أننا كنا جادين في تطبيق اللائحة حدثت المواجهة الشرسة، لقد حقق بعض الطلاب الدرجة الكاملة في جميع المواد، لكنه خسر درجات السلوك والمواظبة، فكان غير مصدق لما يرى!!

هذه المرة لم نستسلم، فمثل هذا القرار ليس له علاقة بتدريب معلمين أو مستويات علمية لدى الطلاب، هذا القرار مرتبط بالسلوك والمواظبة وهي الجناح الآخر من التعليم؛ (التربوية)، لذلك قاومنا كل محاولات ثنيينا عن هذا التوجه، وأصبح من سمات المدرسة، ولذلك أنا أفخر أن مدارس المناهج تحوي بين جنباتها نخبةً من الطلاب المميزين سلوكيًا وعلميًا، فهي بيئة طاردة لغير الجادين.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- بعض المجالات يمكن إحداث تغيير سريع فيها.. «التعليم» ليس من هذه المجالات.
- 2- التغيير يتطلب تهيئةً كامل البيئة للتغيير، وتطوير اللغة الإنجليزية على سبيل المثال ليس تغييرًا للكتب، لكنه قياس للمستويات الحالية للطلاب، واختيار مناهج مناسبة لواقعهم، وتدريب المعلمين عليها، والتدرج في تطبيقها داخل المرحلة الدراسية.
- 3- بعض الناس يرددون في المجالس أفكارًا مثاليةً عن التعليم الذي يطمحون إليه، لكنهم غير جاهزين لدفع فاتورة ذلك، هذا لا ينطبق على اللغة الإنجليزية فقط، بل على كثير من تطلعات أولياء الأمور الأخرى.
- 4- لا مانع من التراجع عند الوقوع في الخطأ، فمهما كانت تكلفة التراجع فإنها ستكون أقل من تكلفة الاستمرار على الخطأ.

تذكرت بعد هذا الفصل:

قصة الفشل التي حدثت لشركة «جي سي بيني» تحت قيادة «رون جونسون» الذي تم استقطابه عام 2011م بعد نجاحات باهرة في شركتي «أبل» و«تارجت»، لكنه أخفق في «جي سي بيني».

«جي سي بيني» سلسلة متاجر منخفضة التكلفة تنتشر بشكل واسع في أنحاء أمريكا، وبعد الأزمة المالية العالمية تعرضت شريحتهم المستهدفة (أصحاب الدخل المتوسط والمنخفض) للضغوطات، مما أدى لتراجع أدائهم بالإضافة إلى منافسة شرسة من «وول مارت» و«تارجت» وغيرهم.

جاء «رون جونسون» حاملاً معه نجاحاته السابقة، وحاول تكرار قصص النجاح السابقة، وبدأ في خطة تحول شاملة، من أهم ملامحها تعديل طريقة التسعير السابقة، التي كانت تعتمد بشكل أساسي على كوبونات الخصم، فقام بتعديلها إلى تسعيرة ثابتة.. بدلاً من أن يكون القميص بسعر 100 دولار، وبعد الكوبون يصبح 50 دولاراً، قرر تثبيت السعر من البداية ليكون 50 دولاراً دون أي خصومات.. ورغم أن النتيجة النهائية نفس السعر لكن الشريحة المستهدفة لم تقبل هذا التغيير.

كما قام بعملية تحديث شاملة لسياسات التسويق والمبيعات دون أن يتم تدريب الموظفين عليها، فكانت النتيجة تراجعاً حاداً في المبيعات يتجاوز 4 مليارات دولار، وانهارت قيمة السهم إلى أقل من النصف، فتم إعفاؤه منتصف 2013م بعد خسائر تاريخية في المبيعات وسعر السهم.

تحليلات عديدة حول أسباب الإخفاق لكن من أهمها:

1- لم يحترم شريحته المستهدفة.

2- لم يدرب ويهيئ فريق العمل للتغيير الذي ينوي القيام به.

الفصل (9)

حفيد المالك

مجتمعنا السعودي يقدر العلاقات والمجاملات، حتى أصبحت جزءًا من ثقافتنا، لذلك كان من أبرز التحديات التي واجهتني في أول أسبوع من بداية العام الدراسي هو قبول ابن أختي الكبرى.

فقد وضعت المدارس -كما أخبرتكم- سياسةً جودة تمنع استقبال أي طالب في الفصل الذي يبلغ عدد الطلاب فيه 23 طالبًا، وهي محاولة لتجويد المخرجات رغم انطوائها على تضحية كبيرة بالأرباح؛ حيث إن إضافة طالبين إلى 100 فصل بمتوسط رسوم 18 ألف ريال تساوي ربحًا صافيًا 3.600.000 ريال، لا يقابلها أي مصاريف؛ لأنني بإضافة الطالبين لن أحتاج لمعلم إضافي، أو تجهيزات إضافية سوى مقاعدهم، لكننا رغم ذلك وضعنا هذا الحد والتزمنا به، وبناءً عليه اعتذرنا عن قبول العديد من الطلاب.

ولكن ظهر أمامي تحدّي في تطبيق ذلك المعيار على نفسي، فقد تقدم للمدارس ابن أختي، وكانت المرحلة الثانوية مكتملة الأعداد، والنظام لا يسمح بقبوله، لكن إدارة المدرسة خشيت من عدم قبوله أن تزعج مالك المدارس، فتم التواصل معي، كان القرار صعبًا، فهذه أختي الكبرى والغالية وصاحبة أفضل لا تحصى عليّ، وهي قائدة تربوية عملت في التعليم أكثر من عقدين وسنكسبها كولية أمر، وعلى الجانب الآخر كنت أقول: إن كسرت القاعدة مرة.. سوف أكسرها ألف مرة، ومثل هذه المواقف هي التي تُرسخ ثقافة المدرسة الجديدة.

وتذكرت أيضًا أن الله أكرمني بعشرة إخوان وأخوات، نصفهم لديهم أبناء وربما أحفاد، ومن صالحهم هم أيضًا أن نضع سياسةً صارمةً تحفظ لهم سمعة مدارسهم. فاتخذت قراري بأن لا يتم قبول الطالب.

وكان هذا القرار محل احترام منسوبي المدارس الذين وصلتهم رسالةً بأن النظام يطبق على الجميع، وعندما تم توضيح الأمر لأختي الفاضلة وجدتها متفهمّة وداعمةً بشكل لا يوصف.

في الحقيقة كل فرد من أسرتي كان له دور مهم في رحلتي مع قطاع التعليم، وعلى رأسهم والدي الكريم ووالدي الفاضلة؛ حيث كانوا أكبر الداعمين لي في مسيرتي، وكانوا لا يترددون في حضور أي مناسبة تخص المدارس رغم انشغالهم الشديد، هم بالفعل كانوا البركة والتوفيق -بعد الله- لهذا المشروع، كذلك إخواني جميعًا: علي، وخالد، وفهد، وزياد،

وياسر، ومحمد، وجريسي، وأخواتي: الجوهرة، وهدي، ونورة، جميعهم كانت لهم وقفات مميزة لا أنساها.

فمنهم من دعم المدارس من موقعه الرسمي في شركة مجموعة الجريسي القابضة، ومنهم من تولى رئاسة مجلس الإدارة للمدارس، ومنهم من تحمل كل الإجراءات الرسمية والقانونية بحيث تكون المدارس تحت اسمه لسنوات إلى أن تكتمل أوراق الشركة، ومنهم من شاركني مشروع حضانة صغار المنتسوري، ومنهم من دعمني شخصيًا بالتواصل والتوجيه، ومنهم من دعمني بحضور جميع مناسبات المدارس، لقد كانوا جميعًا مصدر فخر وقوة لي طوال مسيرتي. أنا عاجز عن شكرهم.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- العائلة سند وقوة لا غنى عنها.
- 2- تطبيق المبدأ -ولو كان قاسيًا- على الجميع بعدالة يساعد في تقبله وعدم مقاومته.
- 3- ثقافة الشركة وسياستها تترسخ من قرارات إدارتها العليا، خصوصًا قرارات الأيام الأولى.

تذكرت بعد هذا الفصل:

دراسة «هارفرد» على النواحي الجسدية والنفسية لمجموعتين من السكان، هم 456 رجلاً عاشوا في «بوسطن» في الفترة من 1939م إلى 2014م، ونظرًا لطول فترة البحث فقد تطلب أجيالاً من الباحثين لاستخلاص النتائج المطلوبة.

وكانت الخلاصة هي: (إن أوضح رسالة نتلقاها من هذه الدراسة التي استمرت 75 عامًا، هو أن العلاقات الجيدة هي التي تجعلنا بصحة حسنة وسعداء في الحياة).

يقول روبرت فالدينجر، مدير دراسة هارفارد لتنمية الكبار:

(توضح الدراسة أن وجود شخص يُعتمد عليه يساعد على استرخاء الجهاز العصبي، ويساعد عقلك في أن يعيش بوضع صحي لفترة أطول، ويقلل من الألم العاطفي والجسدي).

لقد ساهمت العلاقات الجيدة مع أسرتي وأصدقائي في أن أتجاوز تلك المرحلة الصعبة بأقل قدر من الألم العاطفي والجسدي.. فالحمد لله على نعمة العلاقات الجيدة.

الفصل (10)

الأمهات الغاضبات

الأم السعودية عظيمة.. في الغالب هي التي تحترق لأجل أبنائها من لحظة اختيار المدرسة مرورًا بالملاحظات الدورية إلى لحظة التخرج.. لقد واجهت العديد من الأمهات العظيمات اللاتي تمحورت حياتهن حول نجاح أبنائهن.. في غياب تام لدور الأب الذي لا يتعدى حضور لقاءات أولياء الأمور وسداد الرسوم الدراسية.. هذا ليس تعميمًا، فهناك آباء مهتمون ومتابعون لأبنائهم، ولكن السائد هو أن تكون الأم هي المعنية بكامل العملية التعليمية والتربوية.. أنا فخور جدًا بالأم السعودية.. إنها أم عظيمة تستحق التكريم.

وقبل أن أتحدث عن هذا الموقف، أود التأكيد أنني حظيت بفرصة التعامل مع طبقة راقية من أولياء الأمور الذين تفتخر المدارس بوجودهم، ولكن تواجهني في بعض الحالات نوعية مختلفة من أولياء الأمور وهي نادرة للغاية.

أتذكر في أحد الأيام تواصلت معي ولية أمر وهاجمتني بطريقة لم أتعرض لها من والدي أو والدتي، فكيف تتجرأ هي على فعل ذلك؟!!

لكنني كنت مضطرًا للصبر والاستماع؛ فالعميل دائمًا على حق وخصوصًا في مرحلة إطفاء الحرائق، فأنت لا تريد لأي حريق أن يزداد اشتعالًا حتى لا يخرج عن سيطرتك.

كنت أستمع لحديثها الهجومى العنيف الذي لا ينقطع، كانت تهاجم في كل اتجاه وكانت تكرر كثيرًا جملة: «المدارس ما عادت مثل أول»، وأنا أحاول جاهدًا أن أعرف ما هي ملاحظتها المحددة؟ ولكن جميع محاولاتي باءت بالفشل، وقد كان الحل الوحيد المتاح أمامي أن أضع السماعة على مكبر الصوت، وأحاول إنجاز بعض الأوراق المالية التي أمامي.

لقد بذلت بالفعل أقصى جهدي لمحاولة استيعاب ملاحظاتها حتى أتمكن من نقلها للإدارة المختصة لكنني فشلت تمامًا، وفشلت أيضًا في محاولة إقناعها -زورًا- أنني فهمت ملاحظاتها من أجل إنهاء المكالمة التي امتدت 35 دقيقة.

«يا إلهي، متى ستنتهي هذه المكالمة؟!» أقولها في نفسي وأنا أوقع بعض الأوراق، حتى بدأت نبرة صوتها تنخفض تدريجيًا وهي تقول: «يعني أنا ألقاها من المدرسة والا من البيت، لا الزوج يساعد في التربية ولا المدرسة تساعد، وأنا أقعد لحالي!!»، قلت لها: «عفوا، ما فهمت». قالت: «كلما كلمت أبوهم وقلت له: اجلس مع العيال، يقول لي إنه مشغول، واليوم تهاوشنا على هالموضوع بسبتكم، وتجون انتم تكملونها بعد!!».

حسنًا حسنًا، لقد بدأت تتضح الصورة الآن، أنا أمام سيدة تعيش علاقة متوترة مع زوجها، ووسيلتها الوحيدة لتفريغ تلك الشحنات السلبية هي الاتصال بالمدارس!!

هذه لم تكن الحالة الوحيدة، فقد تلقيت حالاتٍ أخرى مشابهةً، وفي بعض الأحيان يكون العكس، حيث يتصل بي وليُّ الأمر الذي يقوم بالاتصال بدون أدنى درجة من القناعة، فهو يقوم بهذا الأمر فقط استجابة لضغوطات زوجته، ولذلك هو يكتفي بسرد الملاحظات ثم ينهي المكالمة دون مناقشة أو متابعة، الهدف فقط هو أن تتوقف زوجته عن الضغط حول هذا الموضوع.

لقد كانت اتصالات أولياء الأمور تستنزف من وقتنا وجهدنا وتركيزنا، ولكنها في نفس الوقت مهمة جدًا لأن بعضها يكشف لنا مكامن الخلل وفرص التطوير والتحسين، لأجل ذلك تم استقطاب موظف متفرغ مهمته استقبال ملاحظات أولياء الأمور بشكل مهني وناجح عبر رقم جوال يعمل 24 ساعة، وكان هذا الموظف يرفع تقريرًا دوريًا عن الملاحظات للمشرف العام.

في بداية الأمر لم تنجح الفكرة لأن هذا الموظف لا يملك الصلاحيات التي تجبر الإدارات المختلفة على التعاون معه، فقررنا تكليف سكرتير المدير العام للقيام بهذه المهمة لما يملكه من سلطة عالية مستمدة من منصبه، فساهمت هذه الخطوة في تركيز جهود القيادات في ما هو من اختصاصهم مع الحفاظ على تواصل فعال وناجح مع أولياء الأمور.

لم نتوقف عند هذا الحد بل تطور الأمر لاحقًا ليكون أمام هذا الموظف نظام إلكتروني لتتبع الملاحظات، لم يكلفنا أكثر من ١٠٠ دولار اشتراكًا شهريًا، وأصبح من السهل استخراج بيانات وتقارير من هذا النظام مثل: ما أكثر الأقسام تلقيًا للشكاوى؟ ما متوسط الزمن المستغرق لمعالجة أي ملاحظة؟ وغير ذلك من البيانات.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- العملاء الغاضبين موجودون في كل مجال، وأن تجاهلهم لا يعالج الأمور، بل يفاقمها.
- 2- انشغال القيادات بأعمال ليست من اختصاصهم سيكون بلا شك على حساب أعمال أخرى من اختصاصهم، وتكلفة استقطاب موظف مسؤول عن التواصل مع أولياء الأمور مجدية اقتصاديًا؛ لأنها منحت الإدارة العليا الوقت للقيام بواجباتهم.
- 3- بعض ملاحظات العملاء ما هي إلا محاولة لتفريغ شحنات سلبية فقط.. مثل «المدارس مبهمة مثل أول».. «المطعم تغير مستواه».. «الشركة هذي خدماتها تراجعت»، وغيرها من العبارات العامة غير المحددة.. في هذه الحالة عليك فقط أن تستقبلها وتمتص غضب العميل ولا شيء غير ذلك.

تذكرت بعد هذا الفصل:

قصة الشيخ محمد بن راشد ورؤيته الطموحة لدبي، ومن أهم أركانها مطار دبي الجديد وسياسة الأجواء المفتوحة المتبعة في المطار.. وكان طيران الخليج من أكبر عملاء مطار دبي، وكان الأكثر تأثيراً في الملاحاة الجوية في المنطقة.

ونظراً لحدائة مطار دبي لم يكن حجم التعاون بين طيران الخليج ومطار دبي مُرضياً للشيخ محمد بن راشد، وبعد محاولات عديدة لتطوير هذه العلاقة اتخذ الشيخ محمد بن راشد عام 1985م القرار الصعب بتأسيس طيران الإمارات، والتي كانت بمثابة ردة فعل من هذا العميل الغاضب.

وفي سيناريو مشابه كان أحد عملاء شركة فيراري (فيروتشو لامبورجيني) يعمل في مجال الحرّاثات الزراعية، لكنه محب لاقتناء السيارات الرياضية مثل فيراري، وعندما تعطلت علبة تروس ناقل الحركة (الجير) ذهب لطلب الصيانة، ولأن لديه خبرة في صيانة المعدات، فاقترح عليهم بعض الإجراءات لصيانة سيارته، فلم يعيروه اهتماماً، واستخفوا بمقترحات صانع الحرّاثات، فخرج غاضباً، وأسس شركة للسيارات الرياضية، هي شركة لامبورجيني.

احذر من العملاء الغاضبين.. فقد يتحولون إلى منافسين شرسين عندما تتجاهلهم.

الفصل (11)

استدعاء المالك

واحدة من أصعب اللحظات التي واجهتها هي استدعاء والدي «عبد الرحمن الجريسي» بصفته ولي أمر أحد الطلاب، نعم لقد تم استدعاء والدي صاحب المدارس بسبب مخالفات قام بها ابنه الطالب «جريسي الجريسي»، وأنا أدين بالفضل العظيم لوالدي الذي كان في غاية التفهم والدعم لهذه الخطوة النظامية التي تحفظ النظام في المدارس.

كان أخي العزيز جريسي ممن انضموا للمدارس من أفراد العائلة بالإضافة لآخرين، وقد كان أخي جريسي في مرحلة الأول الثانوي التي يغلب فيها التمرد والمراهقة، وقد كان بعض المعلمين يشعرون بصعوبة في التعامل معه خشية أن تتضرر مصالحهم في المدارس، ورغم رسائل التأكيد الصريح التي كنت أبعثها دائماً لهم بشكل مباشر بأنه طالب كبقية الطلاب يجب أن يحظى بنفس الدعم والتشجيع وكذلك المحاسبة والعقاب الذي يحظى به أي طالب.

وفي أحد الأيام حصلت مخالفة من أخي جريسي كانت تتطلب استدعاء ولي الأمر، فاتصل بي مدير المرحلة يستشيرني حول ما يجب عمله، فأخبرته بكل وضوح: «استدعوا ولي أمره»، وكان مصدر قوتي في هذا الجواب هو معرفتي التامة بإيمان الوالد بالعدل والنظام، وهو دائماً يطالب به ويربيني عليه، كما أنه دائماً يردد بأنه قدوتنا في تطبيق النظام على نفسه، سواء في الحضور والانصراف من الدوام أو في أي التزامات أخرى.

ولذلك كنت في غاية الارتياح وأنا أجيّب على المدير الذي لم يتوقع تلك الإجابة، فأعاد السؤال مرة ثانية بلغة أكثر وضوحاً: «هل ترى مناسب نستدعي رجل وجيه ومشغول وأيضاً صاحب المدارس بسبب مشكلة طلابية؟!»، فقلت له: «والدي أكرمه الله بالتواضع الشديد وبتحمل المسؤولية، وهو رغم كل مسؤولياته لا يزال ولي أمر هذا الطالب، ولذلك أرسلوا خطاب الاستدعاء له، وإذا كلفني الوالد أن أحضر أنا نيابة عنه فسأقوم بذلك».

وبالفعل تم إرسال الخطاب للوالد الذي كان محل توقعاتي من التفهم والدعم، بل هو كان أكثر من ذلك؛ حيث حضر بنفسه للمدرسة، واجتمع مع الإدارة، وساهم بشكل كبير في متابعة وتحسين سلوك أخي جريسي، الذي تجاوز تلك المرحلة بنضج عالٍ، وتخرج في المدارس وكان ولا يزال مصدر فخر لي ولأسرتي.

إنني أدين بالفضل لله ثم لوالدي الذي كان دوماً يشدد ويؤكد على تطبيق النظام على الجميع.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- لا قيمة ولا احترام لمنظمة لا يتم تطبيق النظام فيها بعدل على الجميع.
- 2- عندما يتبنى المالك والمدير قناعات مشتركة فإن هذا يخلق صورةً قويةً ومثاليةً للمنظمة.
- 3- أن الإنسان مهما علا شأنه وازدادت مسؤوليته فإنه يظل الأب المربي المسؤول عن أبنائه لاسيما في مراحل عمرية حساسة.. ومثل هذه المهام لا يمكن تفويضها لأحد، بل يجب أن يمارسها الأب والأم بنفسيهما قدر المستطاع.

تذكرت بعد هذا الفصل:

نموذج (Congruence model) الذي كان يردده البروفيسور مايكل توشمان باستمرار خلال برنامج تدريبي التحقت به في جامعة هارفرد للأعمال من يونيو 2018م حتى يوليو 2019م.

لقد كان يردد أنه من الصعب إحداث تغيير تحولي ناجح دون وجود تناغم بين هذه العناصر الأربعة:

العمل.

الفريق.

الهيكل.

الثقافة والبيئة.

وفي السنة الأولى من عملي في مدارس المناهج كنت أطمح لإحداث تحول شامل، وكان لابد أن تتناغم كافة العناصر الأربعة.

لو لم أستدع المالك لأصبحث في نظر (الفريق) شخصاً غير جاد في تطبيق النظام، ولأصبح هذا السلوك جزءاً من (ثقافة وبيئة) المدارس، كما إنني حرصت أن يتم الاستدعاء من مدير المرحلة كما هو الإجراء المعتاد احتراماً (للهيكل).

عام 2008م لم أكن أعرف مايكل توشمان ولا نموذج (Congruence model) لكنه إلهام وتوفيق من رب العالمين في حينها.

ثالثًا:

حرائق الجيران والجهات الرسمية

الفصل (12)

معادن الجيران

في فترة الصيف كانت المدارس تضحجُ بالأعمال الإنشائية التطويرية التي كان يرى المشرف العام ضرورة تنفيذها فور الاستحواذ على المدارس، فانطلقت الأعمال، وحيث إن المدارس تقع داخل الحي فقد أثارت هذه الأعمال إزعاج بعض الجيران، وكم كان مثيراً ومحفزاً مشاهدة اختلاف ردود الفعل، إنها تجربة اجتماعية استفدت منها للغاية، حيث إن الجيران المواجهين للمدارس من الاتجاهات الأربعة 12 جاراً، رغم أن عملية الإنشاءات قد أزعجتهم بشكلٍ متساوٍ، إلا أن ردود الفعل كانت على النحو التالي:

ستة من الجيران لم يتفاعلوا سلبيًا أو إيجابًا مع الأمر.

أربعة من الجيران طلبوا رقم المالك وتواصلوا معي مباشرة لإيصال ملاحظاتهم التي تم علاجها بشكل عاجل قدر المستطاع.

واحد من الجيران قام بنفسه بالتواصل مع المقاول وأخبره بضرورة زيادة ارتفاع سور السطح حتى لا يتسبب في مضايقة عائلته، واستجاب المقاول وقام بالتنفيذ مباشرة.

أما الجار الأخير فقد كان مختلفاً، حيث سارع بتقديم شكوى للجهات الرسمية، وكان باستمرار يرسل تلك الشكوى ويستدعي الجهات الرسمية كلما سنحت له الفرصة، بعض الجهات الرسمية من شدة تضايقها كانت تخبرنا سرّاً بأننا يجب أن نقفل هذا الملف معه ودياً بسبب كثرة تواصله معهم.

سلوك الناس تجاه المشكلات يختلف بحسب درجة التعليم والثقافة والتوجهات العامة للشخص نفسه والبيئة المحيطة به، فقد كان بإمكان هذا الجار التواصل مع صاحب الشأن وتحقيق مطالبه بشكل منطقي، أو التواصل مع صاحب المدارس لإيصال شكواه، ولكنه فضل الذهاب للخيار الأخير، وسبب لنفسه وللجهات الرسمية انزعاجاً ومضيعة للوقت، ولم يتحقق مراده بنفس السرعة التي تحققت بها مطالب باقي الجيران.

وبغض النظر عن ذلك الجار النشاز، أنا فخور بأن مدارس المناهج حظيت بجيران غاية في الرقي والوعي والنبيل، مما سهل مهمتنا، بل وبيدفعنا دوماً لاحترام تلك الجيرة وتقليل أو تجنب أي أضرار قد تصيبهم، كما إننا خصصنا خصماً خاصاً لهم، وتعاهدناهم بهدايا بسيطة ومعابدة بين الفينة والأخرى، ومنحنا أبناءهم الأولوية في الوظائف التي تتاح في

المدارس ويكونون مؤهلين لها، مستحضرين وصايا رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم
بالجار.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- الجيرة ليست فقط بين أفراد، بل حتى الكيان التجاري يُعد جازاً له حقوق وعليه واجبات.
- 2- الرفق ما كان في شيء إلا زانه وما نُزع من شيء إلا شانه.
- 3- صاحب الخلق السيئ الذي يختار المواجهة بعنف وسيلةً دائمةً لكل ما يواجهه في الحياة إنما يجني على نفسه وسمّفته وصحته.

تذكرت بعد هذا الفصل:

قاعدة (E+R=O Event +Response = Outcome) الشهيرة، والتي تعني باللغة العربية:
(الحدث + ردة الفعل = النتيجة).

وفكرة هذه القاعدة باختصار أن الأحداث تقع علينا جميعًا.. مثل المرض، أو الفقر، أو المدير السيئ، أو الأستاذ الجامعي القاسي، أو التجربة العاطفية المؤلمة، مثل الطلاق أو الوفاة أو غيرها.. جميعها أحداث تقع دون أن يكون لنا يد في التحكم فيها وتؤدي إلى نتائج معينة.

لكن ردود فعلنا (حرف الرءاء في منتصف المعادلة) هي ما يجب أن نركز عليه لأننا نملك التحكم فيها، ولأنها سوف تغير النتيجة النهائية لتكون مُرضية لنا بشكل أكبر.

وفي قصة جيران المدارس جميعهم تعرضوا لحدث واحد.. وهو أنهم أصبحوا جوار مدرسة، لكن ردود فعلهم تباينت:

المجموعة الأولى:

الحدث (وجود مضايقة من المدرسة) + ردة الفعل (لا شيء) = النتيجة (وجود مضايقة من المدرسة).

المجموعة الثانية:

الحدث (وجود مضايقة من المدرسة) + ردة الفعل (الاتصال على مالك المدرسة) = النتيجة (معالجة جوانب المضايقة).

المجموعة الثالثة:

الحدث (وجود مضايقة من المدرسة) + ردة الفعل (التواصل مع المقاول) = النتيجة (معالجة جوانب المضايقة).

المجموعة الرابعة:

الحدث (وجود مضايقة من المدرسة) + ردة الفعل (التصعيد والشكوى للجهات الحكومية) = النتيجة (إضاعة وقت وجهد وتأخير معالجة المضايقة).

الأحداث تقع باستمرار في حياتنا.. والمؤمن يسلم بحكمة الله وقضائه وقدره.. وفي نفس الوقت نستطيع تحسين مخرجات الحدث عندما نتحكم في ردود أفعالنا.

الفصل (13)

ضبابية النظام

إنها من أكبر تحديات الاستثمار في السعودية عمومًا، وفي التعليم خصوصًا، الأنظمة تُبنى بطريقة شبه تعجيزية، تجبرك أن تخالف النظام بطرق معروفة ومتكررة في أغلب التجارب التجارية المماثلة، وعندما تخالف النظام تصبح تحت رحمة الموظف المختص بتطبيق النظام، حيث إنه يملك صلاحية معاقبتك بدرجات متفاوتة تصل إلى إقفال نشاطك التجاري أو التجاوز التام عن مخالفتك، وكأنك لم تفعل شيئًا.

ولأنه من الصعب العودة لإصلاح تلك الأخطاء فأنت مضطر للتفاهم والتفاوض مع هذا الموظف للتجاوز عن هذه المخالفة، وتدرجيًا تصبح أنت غارقًا بالمخالفات مع جميع الجهات الرسمية، وعندما تقوم بعض الجهات بحملة جادة لتصحيح المخالفات تجد نفسك في موقف لا تُحسد عليه، فنفس الجهة التي منحتك التصريح في العام الماضي مع شهادة شكر، تعطيك في هذا العام قائمة بالمخالفات التي يستحيل تنفيذها.

ومن أمثلة ذلك عندما أصبح الدفاع المدني أكثر حزمًا فيما يخص مخالفات المدارس بعد حادثة حريق مدرسة «الوطن» في مكة، والتي تسببت في وفيات وأضرار بالغة، الأمر ينطبق على كثير من الجهات.

هذه البيئة الاستثمارية تخلق منشآت مخالفة من اليوم الأول مما يسهل على ضعاف النفوس استغلال تلك المخالفات لابتزاز أصحاب المنشآت التجارية غير المتعاونة معهم، وتسهيل عمل المنشآت التجارية المتعاونة معهم.

وهنا أضرب مثالاً لاستيعاب حجم الصدمة حتى لا يعتقد أحد القراء الكرام أنني أبالغ في وصف المشكلة:

بعد الاستحواذ على المدارس -والذي تم بموافقة إدارة التعليم بنين وبنات- وصلنا خطاب في وقت لاحق يفيد بأن المدارس لديها مخالفة كبيرة متعلقة بأن المرحلة الثانوية والمتوسطة يشتركون في نفس المبنى، هذا المبنى هو نفسه المبنى الذي كان يشترك فيه المتوسط والثانوي العام الماضي، والذي بناء عليه حصلوا على تقييم (أ)، وهو التقييم الأعلى للمدارس في إدارة التعليم، لكن للأسف أصبحنا بين عشية وضحاها مطالبين باختراع مبنى جديد واستثمار إضافي نتيجة لضبابية النظام.

وكان الحل الوحيد القابل للتطبيق هو إلغاء مبنى الإدارة العامة ونقل المرحلة المتوسطة إلى ذلك المبنى، واستثمرنا مبالغ ضخمة لتنفيذ هذا الإجراء، هذا الأمر تعرضنا له مع كثير من الجهات، وهو مؤشر خطير لبيئة استثمارية طاردة، والخطر الأكبر أنها أصبحت تنشر الفساد بين أفراد المجتمع، بحيث يصبح أمرًا مقبولاً.

لقد ذهلت عندما كنت أثبت شكواي لأحد المستثمرين حول ضغوط بعض الجهات الرسمية، فقال لي بكل ضمير مرتاح: «كثير وصل بهم الأمر أن يكون هناك راتب شهري مدفوع لبعض الموظفين الحكوميين لتسهيل عملهم لدى الجهات الرسمية تحت مسمى عقود استشارية!» وتلك مصيبة كبيرة، فالمعروف أن الرشوة أمر خطير شرعاً وقانوناً، وهي عادة مرتبطة بالسرية والخوف من جميع الأطراف، لكن أن يصل الأمر لمثل هذا التعايش والقبول فهو مستنقع خطير!!

وقد كدنا أن نغرق في ذلك المستنقع، لكن الله أكرمنا بأن نتخذ القرار الشجاع برفض أي محاولة ابتزاز، وكان التوجيه الرسمي لزملائي بأنني لن أقبل أي مخالفة في مدرستي، ويجب أن نسعى لحل جميع المخالفات مهما كلف الأمر، لم تكن تلك المهمة سهلة إطلاقاً، واستغرق منا الأمر ٦ سنوات لتصبح المدرسة خالية من أي مخالفة نظامية لدى جميع الجهات باستثناء المخالفات التي يستحيل تصحيحها.

تخيلوا ستة أعوام، ومئات الألوف؛ لإصلاح مخالفات مدرسة تم الاستحواذ عليها قبل سنة واحدة بموافقة جميع الجهات الرسمية ذات العلاقة، لماذا سمحوا بانتقال ملكيتها إذا كانت تغص بتلك المخالفات المتعددة؟! ولماذا يتحمل المستثمر الجديد أخطاء المستثمر السابق؟! إنها مصيدة ضبابية النظام التي تدمر البيئة الاستثمارية لدينا وتنشر ثقافة الرشوة والابتزاز.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- لا شيء يعادل الحرية التجارية من خلال تطبيق كافة الأنظمة، رغم أن الخيارات غير النظامية كثيراً ما تكون مغريةً بانخفاض تكلفتها وسرعة إنجازها، لكنها قيود تكبل حريتك.
- 2- الواقعية جميلة ومطلوبة في بعض الإجراءات لتسريع معاملة معينة، لكن تجاوز النظام المرتبط بعملية مستمرة يتم تقييمها بشكل سنوي هو مخاطرة، مثل شهادات الدفاع المدني، أو تراخيص البناء، وغيرها.
- 3- مخالفة الأنظمة إدمان، عندما يبدأ به الإنسان فإنه سوف يستمر يعالج مخالفاته بمخالفات أخرى وتستمر الدائرة دون نهاية، ولن تنكسر هذه الدوامة سوى بتطبيق النظام مهما بلغت التكلفة.

تذكرت بعد هذا الفصل:

قصة التحول المثيرة لدولة سنغافورا التي انفصلت عن ماليزيا عام ١٩٦٥م، وكان نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ٤٢٧ دولارًا، واليوم يتجاوز ٥٥ ألف دولار.

كانت جزيرة صغيرة وضعيفة، ومن أجل أن يكسبوا قيمةً ووزنًا انضموا إلى ماليزيا عام ١٩٦٣م تحت مسمى الاتحاد الفدرالي الماليزي، هذا الأمر لم يدم طويلًا، لأن في عام ١٩٦٥م تم التصويت على طرد سنغافورا من ماليزيا.

- أصبحت بلا تكامل مع ماليزيا ولا حماية بريطانية، وهي مجرد ميناء به ٢ مليون جائع.

- نسبة بطالة فوق ١٤% وأزمة إسكان حادة.

فأطلق «لي كوان يو» رؤيةً طموحةً لنهضة سنغافورا، وكانت أحد أهم مرتكزاتها: (بناء واحة عالمٍ أول في منطقة عالم ثالث).

- واليوم تحجز سنغافورا مقعدًا سنويًا ضمن الدول الأعلى في مؤشر سهولة ممارسة الأعمال، حيث حلت في المركز الثاني في تقرير عام 2020م، وترتيبها الخامس عالميًا في مؤشر النزاهة، من أصل ١٧٢ دولة، إضافةً إلى ريادتها وصدارتها في العديد من مؤشرات التنافسية العالمية.

أسباب قصة التحول السنغافورية عديدة، لكن بلا شك من أهمها تسهيل إجراءات ممارسة الأعمال ومحاربة الفساد التي ساهمت في استقطاب وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي.

الفصل (14)

ضيوف رائعون

أتذكر في تلك الدوامة من الأحداث زيارات تاريخية، زيارات تشحذ الهمم وتدفع للأمام، زيارات من شخصيات رائعة أكنُّ لها كل احترام وتقدير قبل الزيارة، وقد أصبحت أكنُّ لها تقديرًا أكبر واحترامًا أكبر بعد الزيارة.

الزيارة الأولى كانت ممن يُعدُّون منافسين في عرف التجارة، لكنهم في الحقيقة كانوا موجهين وداعمين، من الدكتور «عبدالله المعيلي»، والدكتور «عبدالرحمن الحقباني»، مُلاك واحدة من أكبر شركات التعليم الأهلي في الرياض وربما المملكة، كان شائعًا أنهم يستحوذون بشكل مستمر على المدارس، وأنهم في مرحلة توسع، فتوقعت الزيارة بهدف الحديث عن فرص استثمارية، ففوجئت بهم يشجعونني ويوجهونني وينورونني حول هذا القطاع الجديد بالنسبة لي.

نعم، لقد كان توجيههم أباويًا، فأنا أحد طلابهم، لا أقولها تواضعًا، بل فعليًا؛ أنا كنت طالبًا في المتوسط عندما كان الدكتور عبدالله المعيلي مديرًا للتعليم بالرياض، وأتذكر أنه كرمني في أحد الأيام عندما فزت في مسابقة الصحافة الطلابية، وقد أخبرته بذلك عرفانًا وامتنانًا مني لزيارته، فقال: «أنت أمس تلميذ، واليوم زميل».

غادر الدكتوران القديران وأنا أشعر بارتياح كبير، فقد كانت زيارتهما داعمةً ومحفزةً للاستمرار في العمل والاجتهاد، لقد أخذتني هذه الزيارة من عالم التحديات والحرائق إلى حلم الأمل. صحيح أنني لم أستمتع بهذا الحلم طويلًا، لكنني استمتعت به لبضع دقائق خلال زيارتهما.

بعدها بأيام قليلة تشرفت بزيارة أخرى أكثر تأثيرًا، حيث كانت الزيارة من مدير المدرسة التي كنت أدرس فيها وتخرجت فيها، ورئيسها في ذلك الوقت هو الأخ العزيز «عثمان القصبي»، فارق العمر بيني وبين عثمان قليل، ولذلك هي كانت زيارةً أخ أكبر وصاحب خبرة أعمق، تبادلنا فيها الأحاديث حول تحديات التعليم وصعوباته.

لقد قال لي أخي عثمان وهو يغادر مكتبي: «المهم تراني أنا أخوك، فلا تتردد في الاستشارة أو الاستفسار عن أي موضوع»، فودعته وقد شعرت بخلايا دماغي تنتفض وبدأت أستعيد الثقة والطاقة داخل عقلي المنهك بالتحديات.

لقد كانوا جميعهم -وآخرون من قطاع التعليم- مثلاً رائعاً للتنافس الشريف، وهنا تبرز قيمة وتميز قطاع التعليم الأهلي في الرياض الذي يعمل المستثمرون فيه بتعاون عالٍ واحترام متبادل، فلا تشعر إطلاقاً بحدة التنافس أو مظاهر الحسد أو الحقد.

أنا فخور بالعمل في هذا القطاع ورجالاته، وقد تشرفت لاحقاً بالانضمام إلى لجنة التعليم الأهلي في الغرفة التجارية بالرياض، التي عززت قناعاتي حول هذه البيئة الراقية من التنافس الشريف، وعرفتني على عمالقة قطاع التعليم الذين تعلمت منهم الكثير.

تعلمت من هذا الفصل أن:

1- الله لطيف بعباده.. يرسل لهم رسائل ورجالاً خلال رحلته بتقديره وحكمته ليشكلوا نقاط دعم وتوجيه ذات أثر كبير.

2- التنافس الشريف موجود بشكل غاية في النبيل بين مُلأك بعض المدارس الأهلية.. وتعلمتُ أن السمعة السلبية عن مُلأك المدارس الأهلية لا يجب أن تشمل الجميع، بل هناك مجموعات مميزة ذات أهداف ومبادرات نبيلة للغاية تستحق التقدير والاحترام.

3- العلاقات الطيبة مفيدة جداً داخل المجال.. ولا غنى عنها لكل من يريد تطوير عمله.. وأنها لا تتعارض مع المنافسة الشريفة.

تذكرت بعد هذا الفصل:

البيان الذي نشره «إليون ماسك» في يونيو 2014م موضحاً فيه أن جميع براءات اختراع «تيسلا» أصبحت متاحة للمنافسين وبإمكانهم استخدامها دون قيد أو شرط.. وكان هذا القرار من منطلق إيمانه بدعم هذا القطاع وتسهيل نضجه ونموه بدلاً من وضع العراقيل والمعوقات.

هذا القرار يعكس أمرين:

1- إيماناً عميقاً بالرسالة التي يحملها «إليون ماسك»، وهي تطوير قطاع النقل بالموارد المستدامة.

2- ثقته العالية بقدرات وإمكانات شركته «تيسلا»، وأنها قادرة على النجاح بسبب مزايا تنافسية أخرى وليس فقط عبر عرقلة وتعطيل الآخرين.

وهذا هو ما شعرت به بعد زيارة أولئك النبلاء.. فقد أتاحوا لي مجاناً ودون طلب مني خبراتهم وعلاقاتهم وتجاربهم.. لأنهم يحملون رسالةً ساميةً، ولأنهم واثقون من إمكانات وقدرات مدارسهم.

رابعًا:

حرائق الروح والعقل

الفصل (15)

الطالب المدير

مع السلطة يتسلل التسلط.. متلازمة عجيبة لاحظتها في كثير ممن تم تمكينهم في مناصب قيادية ذات صلاحيات واسعة، فتحولوا إلى متسلطين مستبدين.. وللأسف كنت أحدهم!!

أذكر في الأيام الأولى -وبسبب الضغط النفسي الشديد- بدأت أفقد أعصابي في كثير من الحوارات مع زملائي الموظفين، وأصبحت شخصاً حاد الطباع، كثير الانفعال، سريع الغضب، ولم يكن ذلك طبعاً أصيلاً في شخصيتي، حتى إن أحد زملائي في العمل -وهو الشيخ «سعد» مشرف التربية الإسلامية الجديد في مدارس المناهج، والذي انضم إلينا من نفس المدرسة التي تخرجت فيها، حيث كان من أكثر المعلمين تأثيراً وبنفعاً لي ولزملائي الطلاب، ومن الكفاءات التعليمية والتربوية المميزة- أخبرني الشيخ سعد في أحد الأيام بأنني يجب أن أنتبه لهذه الخصلة السيئة التي بدأت تتسلل إلى شخصيتي.

فالشيخ سعد يعرفني جيداً عندما كنت أحد طلابه، ويعرف شخصيتي المسالمة التي من النادر أن تسيء لأحد، ولذلك كان من السهل عليه أن يلاحظ ذلك السلوك الدخيل لينبهني إليه، وصحيح أن الشيخ سعد كان مشرف التربية الإسلامية في المدارس التي أنا مديرها العام، لكن ترتيب الهيكل الإداري كان لا ينطبق على علاقتي به، حيث إن الشيخ سعد أشبه بالمستشار الشخصي لي، بل كان هو صوت المعلمين وصوت الطلاب ممن لم يستطيعوا إيصال أصواتهم لي عبر القنوات الرسمية والهيكل الإداري الرسمي.

أعود لنصيحة الشيخ سعد، كان يقول لي: (هذه الشخصية الحادة لا تناسبك، ولا تليق بأغلب منسوبي المدارس ممن هم في سن والديك، ولا تحقق لك بيئة العمل الجاذبة التي كنت تطمح إليها).

ونظراً للقدرة البشرية المبهرة على تبرير التصرفات البشعة وإيجاد أعذار لها حتى تتخدر ضمائرنا.. كنت أستمع للشيخ سعد وأنا أردد في داخلي: (وما يدريك يا شيخ سعد؟! فلست تعيش تلك الضغوط الهائلة التي تحيط بي، ولن تستوعب حجم المسؤولية الملقاة على عاتقي).

ولحكمة يعلمها الله حدث في نفس تلك الفترة -ولكن في مكان آخر- مشهد لا ينسى، حيث تكرر تأخري عن حضور بعض المحاضرات الجامعية بسبب الانشغال في المدارس، فاستدعاني الدكتور ووبخني بشدة أمام الطلاب، لقد كانت لحظة سيئة وموقفاً مزعجاً للغاية، كانت المشاعر في ذلك الموقف مختلطة، ما بين مشاعر شخصية «المدير» التي

بدأت تسيطر عليّ، شخصية «المدير» التي لم تعتد مثل هذا الحوار ولا تقبله أبدًا، وما بين مشاعر «الطالب الجامعي» الذي دومًا هو في موقف الضعيف أمام أستاذه الجامعي صاحب الصلاحية المطلقة.

حاولت الدفاع عن نفسي ومجادلة الدكتور الجامعي فقرر طردي من القاعة. يا للموقف السخيف المخجل!! كأن الله سبحانه وتعالى أراد أن يسقيني من نفس الكأس الذي كنت سقيته لزميلي رئيس الحسابات قبل أيام قليلة، فقد دار بيني وبينه حوار حاد بسبب الأزمة المالية وانتهى الحوار بأن طلبت من رئيس الحسابات مغادرة مكنتي على الفور، لقد كان درسًا مؤلمًا، لكنني سعيد أن مثل هذا الموقف حدث في وقت مبكر، فقد جعلني هذا الموقف أعيش مشاعر كل شخص أسأت له بسبب مناصبي وصلاحياتي تحت ذريعة ضغوطات المسؤولية، وأولهم رئيس الحسابات، وأدركت فداحة مثل هذا السلوك، وحرصت بعدها أن أسيطر تمامًا على سلوكي، وأصبحت أترك العقاب الإداري للشؤون الإدارية بطريقة نظامية تجنبني التصادم مع زملائي، وتمنع حدوث أي ضرر مادي أو معنوي لأحد، وفي نفس الوقت تحفظ حق الشركة في المحاسبة والمعاقبة.

والأهم من ذلك كله، أنني بهذا القرار أغلقت بابًا كبيرًا للسيئات وللأمراض الصحية التي ستنتج من الانفعال والغضب، لا أقول إنني أصبحت المدير المثالي، لكنني أحمد الله أنني لم أمارس أية إساءة لفظية أو معنوية لأي زميل منذ ذلك اليوم.

تعلمت من هذا الفصل أن:

1- أنفذ ما أريد دون انفعال أو غضب أو إساءة، إنها رسالة لنفسي ولكل صاحب سلطة. يقول الدكتور بشير الرشيد: «افعل ولا تفعل».

2- من نعم الله العظيمة على الإنسان أن يمنحه الوعي والحكمة والرشد لكي يحسن استخدام السلطة ويتجنب التسلط.

يقول المتنبي:

الظلم من شيم النفوس فإن تجد

ذا عفة فلعلة لا يظلم

قد يكون أبو الطيب بالغ قليلاً هنا، لكن التسلط قد يتسلل بشكل خفي لأصحاب السلطة.. مثل المدير مع مرؤوسيه، أو الرجل مع أطفاله، أو المرأة مع عاملتها المنزلية.

3- إذا لم تكن مضطراً لتنفيذ العقاب بنفسك.. اترك الإدارة المختصة (مثلاً إدارة شؤون الموظفين) تقوم بذلك، واحتفظ أنت بالعلاقات الطيبة مع الموظفين.. هذه قناعاتي الشخصية وليس بالضرورة أنها صحيحة.

تذكرت بعد هذا الفصل:

تجربة «سجن ستانفورد» التي كشفت جزءًا مرعبًا من شخصية الإنسان عندما يحصل على السلطة.

في عام 1971م قام عالم النفس فيليب بإجراء تجربة تسمى «سجن ستانفورد»، وهي تجربة تهدف إلى فهم ما يحدث إذا أعطي الإنسان السلطة المطلقة!

تم اختيار 24 متطوعًا وكلهم طلاب في الجامعة، وتم تقسيم المتطوعين على مجموعتين متساويتين؛ 12 منهم مساجين، والآخرين حراس، ليتم وضعهم في قبو جامعة ستانفورد الذي جُهِز ليكون محاكاة لسجن حقيقي!

بدأ الحراس في التحول الجذري إلى أشخاص أكثر قسوةً وعنقًا لدرجة تعذيب وضرب زملائهم رغم أنهم عُرفوا بهدوئهم والتزامهم.

تطوّر الأمر حتى أصبح أكثر قسوة من ناحية الحراس، لدرجة أصبح دخول الحمام من المستحيلات، والبعض أُجبر على تنظيف المراض بيديه، وهناك من جاع ولم يحصل على الطعام نوعًا من العقاب. تحولت التجربة ببساطة من محاكاة إلى حياة سجن حقيقية، وتم إيقافها بعد 6 أيام من بدايتها، رغم أن مدة التجربة كان من المفترض أنها أسبوعان!

وكانت من أهم مخرجات تلك التجربة: أن السلطة المطلقة تخرج أسوأ ما في الإنسان.

الفصل (16)

شخص آخر

كانت أكثر كلمة أسمعها في تلك الفترة: «لقد أصبحت شخصًا آخر يا عمر؛ انطوائي ومتوتر ومشغول الذهن»، وهي العكس تمامًا من شخصيتي الأساسية التي يعرفني بها أصحابي وأقاربي: شخص اجتماعي مرح وحاضر ذهنيًا في المناسبات، ولكن بعد الغرق في دوامة السنة الأولى من إدارة المدارس أصبحت شخصًا آخر مشحونًا مضغوطًا شارِد الذهن.

وتفاقت هذه الحالة بسبب عجزني عن الفضفضة والحديث لأي أحد، فوالدي وإخواني وضعوا ثقتهم بي في هذا الاستثمار الضخم، ولا أريد أن أظهر أمامهم بمظهر المخفق الفاشل.

كل تلك العوامل جعلت مني شخصًا متوترًا انطوائيًا لا يريد مقابلة أحد، فكل من سأقابلهم سيسألونني عن المدارس وسأكذب عليهم بأن الأمور على ما يرام، وهي ليست كذلك.

أتذكر في تلك المرحلة اتصالاً هاتفيًا كان بلسمًا شافيًا رغم أنه لم يكن له أثر عملي، لقد اتصل بي أخي «زياد» يسألني عن أحوالي، وعن سير العمل، ثم قال: «إذا احتجت شيء علمني»، صرخت بأعماقي وقلت: «نعم أحتاج الكثييير يا أخي»، لكنه بالتأكيد لن يسمع ما تخفي الصدور.

اتصاله وسؤاله كان مريحًا لي، حتى لو لم ينتج عن ذلك أي مساعدة حقيقية، فقد امتنعت عن البوح لأن كل ما جرى لي كان نتيجة قراراتاتي.

أتذكر أيضًا أن صديقي المقرب «فراس بقنة» حاول الاتصال بي كثيرًا ولم أكن أستطيع الإجابة، فأرسل لي رسالة يقول: «بتستمر كثير على هذي الحالة ساحب علينا؟!»، هو يعلم أنها حالة وليست سلوكًا دائمًا، فلم يكن من المعتاد أن أنقطع عنه تلك المدة الطويلة ثم أتجاهل تواصله.

وأتذكر أيضًا صديقي «فيصل الصالح» الذي حاول كثيرًا أن نلتقي فلم نتمكن من ذلك بسبب انشغالي إلى وقت متأخر في المدارس، ولذلك اتفقنا أن يزورني في المدارس في وقت متأخر بعد انتهاء الأعمال، وصل صاحبي حسب الموعد بعد صلاة المغرب، وحاول الاتصال بي، ولكنني كنت في أحد الاجتماعات التي امتدت أطول من الوقت المتوقع، فظل ينتظرني طويلًا، وعندما خرجت إليه كان منفعلاً للغاية وبدأ يعاتبني، لم أتمالك نفسي

وخرج مني هذا الرد القاسي: «فيصل، أنا ما طلبت منك تجيني هنا، وإذا ما تقدر تتقبل عيوبي وانشغالي هالفترة فلا تطلب مقابلي أبدًا لو سمحت».

فوجئ فيصل من هذا الرد؛ لأن مستوى القسوة كان يعكس حجم الضغط الكبير عليّ، ولذلك لم يغضب فيصل من هذا الرد وتجاوزه بكل حكمة، بل استغل الفرصة ليفتح لي أذنيه لأتحدث بكل راحة، تحدثت كثيرًا عن الضغوط الشديدة عليّ، لقد كانت تلك أول مرة أتحدث فيها لشخص عن ما يحيط بي، كان شعورًا رائعًا ومريحًا، ولذلك أنا في غاية الامتنان لفیصل أنه تواصل معي وأصر على مقابلي وتحمل انفعالي، ثم ساعدني على الحديث لأول مرة عن ضغوطات تلك المرحلة.

تعلمت من هذا الفصل أن:

1- أحد أسرار النجاح هو التوازن في الحياة.. لا مانع من العمل الجاد والمكثف بكل ما فيها من ضغوط.. لكن حافظ على حياتك الاجتماعية الأخرى لأنها في الحقيقة هي التي ستمنحك الوقود للاستمرار.

2- في اللحظات الصعبة سيبرز أمامك أكثر الأشخاص اهتمامًا بك.. هؤلاء هم المخلصون، تمسك بهم.. لقد كان حولي في حفل الافتتاح عشرات الأصدقاء.. لكن في عزلتي وانقطاعي وانهماكي بالعمل لم يسأل عني جميع من حضر الاحتفال.. بل عدد أقل من ذلك.. فراس وافيصل وأصدقاء أوفياء آخرون لا يتسع المجال لذكرهم جميعًا.

3- قضاء المزيد من الوقت في العمل لن يحل المشكلات، وليس بالضرورة أن يزيد الإنتاجية.

تذكرت بعد هذا الفصل:

كتاب «15 سرًا في إدارة الوقت لدى الأشخاص الناجحين»، الكتاب ثمرة لقاءات مع ٧ مليارديرة، و١٣ رياضيًا أولمبيًا، و٢٩ طالبًا جامعيًا لم ينزلوا عن (A+) حتى التخرج، و٢٣٩ رائد أعمال.

المؤلف مشهور بمؤلفاته في القيادة والكفاءة والفاعلية، وأسس عدة شركات باع بعضها بالملايين.

وكان من بين هذه الأسرار سران متعلقان بالتوازن وعدم الإفراط في العمل على حساب الأدوار الأخرى في الحياة:

السر الأول: العمل لن ينتهي.. ولذلك اعرف حدودك وعش بتوازن بين العمل والعائلة والراحة والأصدقاء.

أما السر الثاني: الإنتاجية ليست بكثرة الساعات، ولكنها بالاستخدام الأمثل لطاقتك البدنية والذهنية.

ولمن يهمه معرفة بقية الأسرار الـ15 يجدها في هذه الصورة:

الباب الثالث

إطلاق المبادرات

أولاً: نقاط التحول

الفصل (17)

شرارة فكرة

تمتاز مدارس المناهج بنوعية راقية من أولياء الأمور؛ الرجال والنساء بسبب موقعها الجغرافي، بالإضافة إلى أن الإدارة السابقة كانت تركز كثيرًا على استقطاب أبناء الأطباء والأساتذة الجامعيين، فتكوّن في المدارس ذلك المزيج المميز من أولياء الأمور، وهو فخر لأي مدرسة، ولكنه أيضًا تحدٍّ لأنهم أولياء أمور واعين وعلى درجة علمية عالية ولديهم تطلعات عالية تناسب ومجتمعاتهم.

وقد حظيتُ بفرص رائعة للالتقاء بشخصيات متنوعة متميزة، كان أحدهم الدكتور «توفيق السويلم» صاحب دار الخليج للبحوث والاستشارات وأحد أولياء الأمور الكرام، زارنا في المدارس وعقد لقاءً رائعًا معي ومع المشرف العام، كان في غاية الذوق وهو يطرح ملاحظاته واقتراحاته، تعلمنا في تلك الجلسة الكثير والكثير، وعندما قرر أن يغادر اصطحبته إلى باب المدارس فهمس في أذني وقال: «إذا المشرف العام منكم بالتفاصيل بهذا الشكل فلن تتجاوز هذه المرحلة يا عمر، لازم يكون معكم فريق إداري يشيل عنكم العمليات اليومية، وأنتم تتفرغون للتطوير، لازم ياعمر».

أوه.. التطوير!! لقد كدت أنسى حلمي ورؤيتي التطويرية، بسبب الانهماك في إطفاء الحرائق، تعجبت من كلماته، وتعجبت من قدرته على اكتشاف هذا الأمر من لقاء واحد مع المشرف العام، لقد كنا بالفعل منهمكين في العمليات التشغيلية، ولم نكن قادرين على تجاوز تلك المرحلة بسبب غياب الفريق الإداري والقائد القادر على تكوين هذا الفريق وإدارته، لقد أشعلتُ كلمات الدكتور توفيق شرارةً في ذهني، وبدأت تتشكل لدي قناعة بأننا لسنا على ما يرام، وغير صحيح أن ما يحدث هو فقط صعوبات البداية، الحقيقة أن ثمة خللاً ما، ولكنني لست متأكدًا ما هو هذا الخلل؟! وكيف أعالجه؟!

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- أستمع للجميع.. أستمع بإنصات، ثم أقرر إن كان فيما سمعته فائدة أو أتجاهل ما سمعت.. لقد كان اللقاء مع الدكتور توفيق مفيداً للغاية، رغم أنها في البداية كانت مجرد زيارة ولي أمر سيلتقي المشرف العام، فلا علاقة لي بحضور هذا الاجتماع، لكن حضوري واستماعي لكلمات الدكتور ومن ثمّ زيارته في وقت لاحق كانت من أهم محطات تجاوز مرحلة إطفاء الحرائق.
- 2- خبرة السنين لا تُقدَّر بثمن.. مهما كان حماسك وثقتك بنفسك فإن خبرة السنين هي التي تجعل هذا الرجل في بضع دقائق يحلل عنق الزجاجة في أزمئتنا، ثم يخبرني بهذه الملاحظة بكل لطف بعيداً عن المشرف العام كي لا يجرجه أو يجرحه.
- 3- من ينظر للأمور من خارج الدائرة سيكون له نظرة مختلفة تماماً عن من هو داخل الدائرة.. الدكتور توفيق استطاع بسهولة ملاحظة المشكلة لأنه خارج الدائرة، بالإضافة لخبرته العملية، بينما أنا وزميلي المشرف العام لم نتمكن من ذلك لأننا في وسط العاصفة.. استعن بين الفترة والأخرى بأشخاص من خارج الدائرة لمراجعة وتقييم عملك.

تذكرت بعد هذا الفصل:

مفهوم «الذكاء العاطفي» - بحسب الكتاب الشهير (Emotional intelligence) للمؤلف «دانييل قوليمان» - يشكل 80% من أسباب النجاح في الحياة، بينما (IQ) يشكل 20% فقط.

ويتكون الذكاء العاطفي من 5 أركان هي:

١- الوعي الذاتي: وهو أن تكون واعياً ومدركاً لمشاعرك والمحفزات التي صنعت تلك المشاعر.

٢- إدارة المشاعر والتحكم فيها: بعد مرحلة الوعي بالمشاعر تأتي الخطوة التالية وهو أن تتحكم وتدير تلك المشاعر.

٣- التحفيز الذاتي: وهو أن تبلغ درجة من إدارة المشاعر والتحكم فيها تخولك على تحفيز ذاتك بشكل داخلي دون الاعتماد على التحفيز الخارجي.

٤- فهم مشاعر الآخرين والتعاطف معهم: حيث تمارس مع الآخرين ما تحدثنا عنه في الركن الأول، وهو فهم واستيعاب مشاعر الآخرين والتعاطف معهم.

٥- إدارة العلاقات: وهو أن تتجاوز مرحلة فهم واستيعاب مشاعر الآخرين إلى مرحلة إدارتها والتحكم فيها.

أعتقد أن الدكتور توفيق كان بالغ الذكاء عاطفياً في ذلك اللقاء.. هو لديه ملاحظات كبقية أولياء الأمور، لكنه كان يتفهم مشاعرنا ويستوعب المأزق الذي نحن فيه.. لم يقل: هذا لا يعني.. أنا ولي أمر ومن حقي أن أحصل على الخدمة الجيدة. ولو قال ذلك لكان من أبسط حقوقه ولا يلام، لكنه تجاوز هذا الأمر وبدأ يفكر معنا في تحليل جذور المشكلة، وعندما أراد أن ينتقد المشرف العام تعمد أن يكون ذلك بعيداً عنه حتى لا يخرجه.

لقد كان مثلاً عملياً واضحاً للذكاء العاطفي في فهم مشاعر الآخرين، ثم التحكم فيها وإدارتها.

الفصل (18)

انهيار أسهم الإدارة

المشرف العام رجل متمكن جدًا وخبير، ولديه إمكانيات إدارية عالية، لكن المدارس لم تكن تناسبه، فالمدارس تكونت حول شريحة معينة، وتشكلت داخلها ثقافة عمل معينة تختلف عن المدرسة السابقة التي كان يقودها، ولذلك كانت جميع قراراته تقابل بمقاومة شرسة من الجميع؛ أولياء الأمور، والطلبة، والمعلمين، وكانت أسهمه في انحدار شديد، ولم يكن معه فريق إداري من نوعية (القوي الأمين) الذي يستطيع التنفيذ ويقدم المشورة الحكيمة.

وبدأت الأصوات تتعالى حولي بأنه الشخص غير المناسب في هذا المكان، وكنت أرفض سماع تلك الفكرة، وأرفض تصديقها، وأكرر على نفسي وعليهم بأنه فقط يحتاج للفرصة والوقت، ولا أنكر أن جنسيته غير السعودية وهيئته غير الملتزمة كانت سببًا لمحاربته من فئتين: الأولى: ترفض الأجنبي، والثانية: ترتاح للمظاهر كثيرًا.

وبعد فترة من المقاومة والرفض لهذه الفكرة، حدثت ثلاثة لقاءات متتالية قضت على هذه الإدارة وجعلتني أستسلم لفكرة تغييرها.

كان اللقاء الأول مع ولي أمر راقٍ يُدعى «د.ناصر»، شاهد ذلك الطبيب الحكيم وضعي مع أولياء الأمور داخل المدارس والذي يفتقر للتركيز والحوار الهادئ، فدعاني لمنزله لشرب فنجان من القهوة، أتذكر ذلك اللقاء جيدًا، لقد كان يتحدث بهدوء وبنقاط محددة، هو أحد أولياء الأمور الذين انضموا للمدارس من لحظة تأسيسها، ولذلك كان يسهل عليه المقارنة بين بدايات المالك السابق وبداياتنا.

وبعد أن سرد عليّ ملاحظات عديدة محددة بالبراهين، لم أستطع الإجابة عليه، فقد كان حديثه منطقيًا ومقنعًا للغاية، وختم حديثه بأن قال لي: «يا عمر، كلامك لأولياء الأمور جميل، لكن ترى الإدارة ما تنفذه، ولا أظنها قادرة على تنفيذه». انتهى اللقاء وشكرته على حسن خُلُقهِ، وكانت كلمته الأخيرة تتردد في عقلي بدون توقف، الدكتور ناصر بالحجج والبراهين أثبت لي أن هذا الريان لن يستطيع الوصول بسفينة المناهج للجزيرة التي أطمح الوصول لها، هذا كان (اللقاء الأول مع ولي أمر).

عقب ذلك اللقاء بأيام قليلة صليت الظهر مع الدكتور فهد مدير إحدى المراحل الدراسية، وبعد انتهاء الصلاة تحدث معي المدير بجملة مختصرة فقال: «يا أبا عبدالرحمن المدارس في خطر، لا أستطيع أن أخبرك بالتفاصيل هنا، إن أردت أن نتحدث خارج المدارس أتمنى أن تتواصل معي».

شعرت بقلق شديد، فقد كان ذلك الرجل من أقرب الناس للمشرف العام وذا علاقة وثيقة به، ولذلك هو مستفيد من الوضع الحالي نوعًا ما، وليس من مصلحته أن يقول هذا الكلام ما لم يكن فعلاً يؤمن به، لم أستطع الصبر طويلاً، فطلبت منه أن نلتقي غدًا، وبالفعل التقينا فكرر مدير المرحلة ما قاله ولي الأمر مع اختلاف زاوية التفاصيل، الدكتور ناصر سلب الضوء على المدارس من الخارج، بينما سلب الدكتور فهد الضوء من زاوية الداخل، ورغم اختلاف الزوايا كانت النتيجة واحدة، المدارس ليست على ما يرام والحلول المتبعة لا تعالج الأمور بل تضع عليها المسكنات.

شكرت الدكتور فهد، وانصرفت وثقتي بالإدارة تتراجع شيئًا فشيئًا، فقررت أن أسافر إلى مكة لأداء العمرة والتفكير بهدوء.

لقد كانت رحلة رائعة، فالابتعاد عن أجواء العمل المشحونة وقضاء الوقت في تلك الأجواء الروحانية منحني ذهناً صافياً للتفكير بالأمور بعيداً عن أي ضغوط، لقد كنت أسترجع الأحداث حدثاً تلو الحدث، ثم توصلت لقناعة راسخة بأن الإدارة الحالية بالفعل لا تناسب المدارس، وأن مصلحة المدارس تتطلب تحركاً عاجلاً لتجاوز هذا الأمر، لكنني لا أعرف كيف؟! ومن أين أستطيع استقطاب قائد جديد للمدارس؟! ولم أكن أستطيع استشارة أحد خوفاً من تسرب الخبر.

لقد كنت أشعر بالعجز فعلاً، كنت أشعر بالقلق والاكتئاب الشديد لأنني سابقاً كنت أوهم نفسي بأن الأمور ستسير إلى الأفضل، وكانت هذه الفكرة تمنحني الأمل، لكن الآن أصبحت مقتنعاً أن الأمور تسيير للأسوأ، وأنني يجب أن أتحرك، لكنني لا أعرف كيف؟!

أتذكر في تلك المرحلة أنني لأول مرة أبكي، وأنا بطبيعتي صاحب عين جافة لا تدمع، ولا أذكر أنني بكيت بعد المرحلة الثانوية، لكنني في تلك الفترة بكيت كثيراً نتيجة الضغط الهائل والقلق من المستقبل المجهول.

لم أتجاوز ذلك المأزق إلا عندما بدأت أردد: ﴿رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي. وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي﴾، لقد كانت تلك الدعوة شهيقاً وزفيراً، كنت أرددها في كل لحظة حتى زال عني بعض من الحمل، وبدأت أفكر بهدوء، ما بين صراع قناعاتي القديمة وقراري باختيار هذا المشرف العام، وما بين الأصوات التي من حولي واللقاءات الثنائية مع بعض أولياء الأمور وبعض منسوبي المدارس، قررت أن أستمع لصوت محايد، يعطيني القرار الأنسب ويساعدني على اتخاذه بالشكل السليم.

لقد كانت هذه الخطوة توفيقاً وإلهاماً من رب العالمين؛ لأنها ساعدتني على إقفال هذا الملف، قد تتساءلون عن اللقاء الثالث بعد لقاء الدكتور ناصر ثم الدكتور فهد، ولكنني سأخبركم به في الفصل القادم.

تعلمت من هذا الفصل أن:

1- قائد أي منظمة هو صاحب الأثر الأكبر في نجاحها أو فشلها.. ومحاولات الإصلاح في منظمة قائدها غير مناسب ستكون محدودة الأثر.

2- صفات القائد التي أراها مهمة: القوة، والشجاعة على تحمل المسؤولية ومنع التدخلات في صلاحياته، والتخطيط، والتفكير الاستراتيجي، والقدرة على حل المشكلات، وتكوين قيادة فريق العمل لتحقيق الأهداف، وأخيرًا مراعاة أصحاب المصالح المختلفة من مستثمرين وموظفين وعملاء وغيرهم.

3- الانهماك في العمليات التشغيلية لا يمنحك القدرة على التفكير بهدوء.. جزء كبير من حالة الاقتناع التي شعرت بها كانت بسبب أن لقائي مع ولي الأمر ومع الزميل كانت خارج وقت الدوام وخارج مكان الدوام.

تذكرت بعد هذا الفصل:

قصة استقطاب المدير التنفيذي لشركة «ريبوك» العملاقة ليقود النمو في شركة «لولوليمون» الناشئة.. حيث إن مؤسس «لولوليمون» بعدما حقق نجاحاً مبهرًا في تأسيس الشركة بثقافة وبيئة عمل مثالية حتى بلغت فروعها 20 فرعًا، ومبيعات بلغت 40 مليون دولار، وحوالي 500 موظف، جاءت إحدى شركات الملكية الخاصة ووجدت في «لولوليمون» فرصة جيدة للاستثمار، فاشترتوا 48% من الشركة، وشاركوا في استقطاب مدير تنفيذي جديد من شركة ريبوك، فزاد عدد الفروع إلى 100 فرع، وزادت المبيعات إلى 350 مليون دولار، واقتحم السوق الأمريكي بـ53 فرعًا، ثم طرحها للاكتتاب العام.

لكن عند التعمق في الأداء وجد «ويلسون» مؤسس «لولوليمون» أن: مبيعات الفروع تقل، ورضا الموظفين والعملاء ينخفض.

فقرر إحضار قائد جديد للعودة إلى بيئة العمل التي كانت أهم أركان الشركة.

فقام باستقطاب «كريستينا راي» من «ستاربكس»، والتي قامت أولاً برصد المشكلات، فاكتشفت وجود ثقافتين مختلفتين: (ثقافة مؤسس الشركة) و(ثقافة مجلس الإدارة) وكأنهما شركتان مختلفتان.

فعملت على:

استعادة ثقافة الشركة: بإلغاء المركزية والعمل بمفهوم ريادة الأعمال (وفكرته أن كل فرع كأنه شركة مستقلة ناشئة)، وقامت بتحويل مبنى الإدارة العامة إلى (مركز خدمات الفروع).

قامت بوضع خطة لدورات تدريبية للموظفين للتطوير والتخطيط لحياتهم.

ركزت في استراتيجيتها على الاهتمام بصحة الموظفين لأن عملهم أصلاً قائم على الاهتمام بصحة العملاء.

ترجمت هدايا الموظفين إلى دورات تدريبية لتجعل حياتهم أفضل، وليس فقط لتطوير مهاراتهم في العمل، فبلغت ميزانية التدريب في أول سنة من قيادتها 3.7 مليون دولار.

ومن خلال سياسة اللامركزية، والتركيز على القيم استطاعوا النمو من جديد دون فقدان هويتهم.

حصلت كريستينا في عام 2011 على جائزة أفضل رئيس تنفيذي، فكانت أول امرأة تحصل على هذه الجائزة.

المدير التنفيذي المميز الذي تم استقطابه لشركة «لولو ليمون» لم يكن الخيار الأنسب للشركة رغم أنه قائد ناجح في تجربته السابقة مع ريبوك.

الفصل (19)

مبادرة الخطة الاستراتيجية

ألهمني ربي سبحانه وتعالى مع استمرار ترديد ﴿رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي. وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي﴾ أن أتواصل مع مستشار متمكن يدعى الدكتور محمد، عن طريق صديق عزيز ومعلم فاضل اسمه الأستاذ «أنس»، لقد كانت عملية التواصل والاختيار والمقابلة مع الشخص المرشح من قبل الدكتور محمد أشبه بالحلم أو المعجزة، إنها إلهام من ربي الكريم سبحانه وتعالى، إنها عملية تتخطى المعايير البشرية من حيث التنسيق والإعداد، فقد كان كل شيء بتقدير إلهي.

في البداية كان الحديث بشكل عفوي مع الأستاذ أنس، والأستاذ أنس هو معلمي في الثانوية، ولكنه بعد ذلك أصبح صديقاً وشريكاً في بعض المشاريع التجارية، ولذلك كان التواصل معه مستمراً، وكنت أتحدث معه عن شخص آخر تم ترشيحه لي ليتولى إدارة المدرسة، شاب سعودي صاحب مشروع تربوي، فسألت الأستاذ أنس عن هذا الشخص، فقال لي: «ما أعرفه زين، لكنهم يمدحونه».

وكنت عاقد العزم على التواصل معه ومقابته، لكن عاد الأستاذ أنس واقترح عليّ مقابلة المستشار الدكتور محمد، حيث إن علاقته بالرجل المرشح كانت أقوى وأفضل، راق لي الاقتراح، فتواصلت مع الدكتور محمد وزرته.

كانت الزيارة عجيبة من حيث سهولتها وسرعتها، لا أتذكر أنها استمرت أكثر من 20 دقيقة، قابلت الدكتور محمد واستشرته في الاسم المرشح فسألني عن الوظيفة الشاغرة، فأخبرته أنها الإشراف العام على مدارس في شمال الرياض، فكانت إجابته: «فلان جيد، لكن أعرف شخصاً أفضل منه بمراحل، من حيث الخبرة والإمكانات، وش رأيك نشاوره؟». فأجبت على الفور متعجباً: «الآن؟»، فقال: «إيه الآن، وش رأيك؟»، فقلت: «ليش لا. توكلنا على الله».

اتصل الدكتور محمد بالشخص المرشح وسأله من حيث المبدأ عن رغبته في الانتقال من القطاع الحكومي للقطاع الخاص للإشراف على إحدى المدارس، فأجاب الشخص المرشح بعدم الممانعة، وأعطاني رقم التواصل، وانتهى اللقاء هكذا بكل سرعة.

الدكتور محمد صاحب فضل كبير في هذه المرحلة، وقد قدم لي هذه الخدمة بشكل مجاني، رغم أن شركات توظيف واقتناص القيادات تأخذ مبالغ مقابل مثل هذه الخدمة، لم أتأخر كثيراً في التواصل معه، فحرائق المدارس لا يبدو أنها في تناقص، بل في الحقيقة

هي في ازدياد، وتواصلت مع الدكتور «إبراهيم» (القائد المرشح من قبل المستشار الدكتور محمد)، والتقينا في فرصة قريبة، وكان اللقاء مفيدًا للغاية، تعلمت منه الكثير.

كان الدكتور إبراهيم يستمع بإنصات ويطرح العديد من الأسئلة للتعرف على واقع الفرصة قبل الإقدام عليها، فكانت تلك نقطة إيجابية، ثم بعد ذلك قدم اقتراحًا رائعًا أصبح منهجًا لي في كثير من عمالي، وهو منهج الاستشارات قبل التوظيف، حيث تم التوقيع مع الدكتور إبراهيم على وظيفة مستشار للتخطيط الاستراتيجي، لكي يتعرف على الواقع بشكل مفصّل، ويقدم لي خطته الاستراتيجية في إدارة المدرسة.

هي في الحقيقة فرصة لنا جميعًا، فرصة له أن يتعرف على طبيعة العمل وتحدياته قبل أن يتخذ قرارًا تاريخيًا بوزن التقاعد من وظيفة حكومية، والتي تعتبر من أصعب القرارات في مجتمعنا السعودي. وكذلك لي أنا، قبل أن أكرر خطأ اختيار الشخص غير المناسب للمهمة، وكان يهمني بشكل واضح أن يساعدني المستشار في تحليل الواقع.

وبالفعل انضم الدكتور إبراهيم للمدارس مستشارًا لي، وبدأ مهام عمله وتعمق في تفاصيل العمل داخل المدارس، وكان دخوله مبررًا بحجة أنه مستشار، وانتهت مرحلة تقييم الواقع التي امتدت شهرين لتكون خلاصتها ورأس توصياتها، ضرورة الاستغناء الفوري عن المشرف العام الحالي، وذلك في أسرع وقت قبل نهاية العام الدراسي.

كان هذا هو اللقاء الثالث الذي تضمن صوتًا محايدًا، ليس ولي أمر، وليس زميل عمل، بل مستشارًا حلل واقع المدارس واكتشف بوضوح المخاطر والتهديدات، اجتمعت مع الدكتور إبراهيم وحاولت إقناعه بأن ننتظر نهاية العام بحيث تكون الأمور هادئة، فأخبرني أن حجم المخاطر لا يحتمل التأخير، وأن القرار يجب أن يصدر فورًا.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- الخطة الاستراتيجية الجيدة لن تصنع منظمة جيدة.. لكنها عامل مهم لتقييم ومتابعة الإدارة التنفيذية وتقييم عملها، وبسببها يتم تركيز الموارد المالية والبشرية على أهداف الخطة بدل بعثرتها في مجالات متعددة ومتشعبة.
- 2- الميزة التنافسية مطلب مهم للتفوق على المنافسين.. وعندما اخترنا التخصص في العلوم والرياضيات كان قرارًا مهمًا لتركيز مواردنا المالية والبشرية وتحديد عنصر التميز عن المنافسين.
- 3- واحدًا من أهم معايير اختيار قائد للمنظمة هو قدرته على تحليل واقعها وبناء خطة جديدة لها.. ولذلك فكرة استقطاب القائد المرشح كمستشار لمرحلة معينة هي خطوة عادلة للطرفين للتعرف على بعضهما قبل الارتباط في عقد طويل.

تذكرت بعد هذا الفصل:

قصة تحول الخطوط الاسكندنافية حيث إنها بعد 17 سنة من الربحية المستمرة حققت خسائر، كانت مبيعاتها تقدر بحوالي 2 مليار دولار، لكنها مع ذلك تخسر 20 مليون دولار فاستقطبت الشركة «جان كارلزون» ليقودها عام 1980م.

ماذا فعل؟

بدأ بتحليل الأرقام، ووجد أن المصاريف مضغوطة فعليًا، لأنهم طوال الـ 17 سنة من الأرباح، كانت تتمثل أرباحهم في ضغط المصاريف، وليس بزيادة الإيرادات، فالخطة السنوية هي تخفيض 10% من المصاريف وكل إدارة تتعامل بطريقتها مع هذا الأمر.

وبالتالي أصبحت المصاريف مضغوطة بشكل كبير ولا يمكن تخفيضها بشكل أكبر.. فالخيار الوحيد أمامه كان: رفع الإيرادات.

وفي ظل أزمة قطاع الطيران في السبعينات والثمانينات تساءل (جان) من هم العملاء الذين يسافرون بغض النظر عن الأسعار؟

الجواب: رجال الأعمال.

من هنا بدأت رؤية جديدة، فصارت رؤية الخطوط الاسكندنافية الجديدة هي:

(أفضل خطوط طيران في خدمة رجال الأعمال).

وهنا تبرز أهم فائدة:

وجود استراتيجية في منظمتك سوف يحسم خياراتك ويسهل قراراتك.

فطبق النظرية الجديدة على كافة بنود إدارة الشركة، والبند الذي يخدم استراتيجيته يبقية أو يزيده، والآخر الذي لا يخدمها يلغيه.

ثم طلب ميزانية إضافية (45 مليون دولار) لإضافة لمسات بسيطة لتحسين خدمة رجال الأعمال.

ألغى ضم 4 طائرات كبيرة وجديدة للشركة لأنها لا تخدم استراتيجية الخدمة المميزة لرجال الأعمال.

وهكذا كل قرار جديد يأتيه لمكتبه يسأل: هل هذا يخدم استراتيجيتي؟ إذا كانت الإجابة: نعم، يعتمد. وإذا كانت الإجابة: لا، يرفضه.

بالإضافة إلى خطوات استراتيجية أخرى استطاب (جان) أن يصنع قصة تحول مثيرة، وخلال سنة واحدة تحولت الشركة من الخسارة إلى الربح.

وفي عام 1986 وبعد خمس سنوات من إدارته بلغت الإيرادات 3 مليارات بعد أن كانت مليارين، وصارت الأرباح 200 مليون بعد أن كانت الخسائر 20 مليوناً. وكان ترتيبهم في رضا العملاء 15 فأصبح ترتيبهم السادس.

وللاستزادة من هذه التجربة يمكن الاطلاع على كتاب: MOMENT OF TRUTH.

الفصل (20)

إطفاء آخر حريق

كانت توصية الاستغناء عن المشرف العام الحالي أسرع مما توقعت، فقد توقعت أن الوضع يحتمل الانتظار إلى نهاية العام الدراسي، ولكن المستشار كان يعقد اجتماعات مكثفة مع فئات متعددة داخل المدارس وخارجها جعلته يشعر بضرورة اتخاذ هذا القرار عاجلاً.

عقدنا اجتماعاً مطوّلاً لمناقشة القرار والاستماع إلى دوافعه التي كانت مقنعة، وعلى رأسها أن القائد الحالي فَقَدَ ثَقَّةَ أغلب الفئات المستفيدة، مثل المعلمين، وأولياء الأمور، والطلاب، ومهما كان هذا الشخص متميزاً فلن يستمع له أحد، وقد يكون تغييره قبل انتهاء العام الدراسي رسالة من المالك إلى الجميع بعدم رضاه عن الوضع السابق، ورغبته في التطوير والإصلاح.

اقتنعت فعلاً بهذه الخطوة وأصبح مطلوباً مني اتخاذ الجزء الأصعب فيها: وهو تنفيذ القرار، متى؟ وكيف؟ كنت محرّجاً جداً من الاجتماع الذي سيجمعي مع الدكتور طارق للحوار حول هذا القرار، فهو قرار تاريخي لي وله وللمدارس، وفي وقت حرج ومبكر، حيث لم ينته العام الدراسي بعد.

في خِصْمِ هذه الدوامة يكرمني رب العالمين برسالة من العجيب أن تكون رسالة سعيدة، فقد وصلني خطاب من الجهات الرسمية يفيد بعدم نظامية تولي منصب الإشراف العام من قبل شخص غير سعودي، نعم إنها رسالة مؤلمة في أغلب الأحوال لكن في حالتي أنا كانت تلك الرسالة الفرج، لم أنتظر كثيراً حتى عقدت اجتماعي مع المشرف العام، كانت من أطول وأصعب الدقائق في تجربتي، لكنها كانت أسهل بكثير وأنا أستند إلى مستند حكومي رسمي، فتخيل كيف سيكون هذا الاجتماع دون هذا المستند؟!

لقد كان قراراً صعباً للغاية على المشرف العام، لكنه بروح عالية وأخلاق نبيلة تقبل القرار، ولم يفاجئني مثل غيره بظهور شخصية أخرى وأخلاق أخرى في مثل هذه المحكّات، أخبرته أن هذا القرار هو سري للغاية، أمانا أسبوعان لترتيب ما قبل القرار، واخترت أن يصدر هذا القرار يوم الأربعاء مع نهاية آخر يوم دراسي قبل إجازة منتصف الفصل الدراسي الثاني، فهو توقيت مثالي لقتل أي محاولة للنقاش ونشر الشائعات، وفرصة للمدير الجديد أن يرتب بعض أوراقه في الإجازة.

انتهت الفقرة الأصعب، وبقيت فقرات أخرى سهلة بالمقارنة مع ذلك الاجتماع، فقد كان أمانا أسبوع واحد فقط لزيارة وزير التربية والتعليم «الأمير فيصل بن عبدالله» الذي عُيِّن

حديثاً وزيراً للتعليم في السعودية، الهدف من الزيارة هو الحصول على موافقته لإعارة الدكتور إبراهيم للمدارس، ومثل هذا الإجراء معهود ومُتَّبَع ومُستَخدم بكثرة في أغلب الجهات الحكومية، لاسيما التربية والتعليم.

بالفعل زرنا سمو الوزير أنا ووالدي، وكان اللقاء عجيبيًا، فبعد أن قدمنا طلبنا الرسمي لسمو الوزير قال: «عبد الرحمن الجريسي يجي شخصيًا ويطلب موظف عندي، أكيد هالموظف متميز واحنا أولى به!»، وبالفعل تم رفض الطلب رغم أن الوزارة منحت العديد من منسوبيها في تلك الفترة خيار الإعارة.

لقد كان تحديًا كبيرًا وغير متوقع، تواصلت مع الدكتور إبراهيم لأنقل له الخبر المزعج، ولكنه كعادته أكد على وجود العديد من الخيارات الأخرى ولا داعي للقلق، وبالفعل تم ترشيح قائد تربوي من القطاع الخاص تولى الإشراف العام على المدارس بشكل مؤقت بمتابعة مباشرة مني ومن الدكتور إبراهيم، حتى انتهى العام الدراسي بشكل هادئ غير معتاد.

لقد كان مثيرًا للعجب كيف أن كثيرًا من أولياء الأمور ومنسوبي المدارس تغيروا فورًا من عدم الرضا إلى الرضا الفوري، رغم عدم معرفتهم بالشخص الجديد وإمكاناته، لكن هذا السلوك يعبر عن حالة الإحباط التي وصلت لها المدارس في ذلك الوقت، والحمد لله على إلهامه وتوفيقه.

بنهاية العام الدراسي عرض المستشار خطته الاستراتيجية التي اكتملت بعد 6 أشهر من التعاقد معه، وقد كانت ثقافة جديدة بالنسبة لي؛ حيث إنني حديث عهد بالتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية وبعض الخطوات التطويرية، وهي بكل أمانة تُحسب للدكتور إبراهيم، حيث كان له الدور الأبرز في تخصص المدارس وتركيزها على العلوم والرياضيات، وكذلك في وضع خطة استراتيجية خمسية للمدارس، ورؤية، ورسالة، وقيم، وشعار، وهوية جديدة.

كانت رؤيتنا في هذه الخطة هي: «الريادة في تعليم العلوم والرياضيات».. وشعارنا: «أحلام طلابنا.. مناهجنا»، وبعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات اخترنا خمسة أهداف استراتيجية في خطتنا الخمسية الأولى هي:

١- تحسين مستويات تحصيل الطلاب والطالبات وسلوكياتهم.

٢- تطوير بيئة تعلم الطلاب والطالبات وأساليبه.

٣- تنمية الجوانب المهنية لدى العاملين والعاملات في المدارس.

٤- تعزيز تفاعل المدارس مع البيئة الخارجية.

٥- تطوير الجوانب المالية والإدارية والتنظيمية للمدارس.

وبناء عليها تم اعتماد الخطة الاستراتيجية الأولى عام ٢٠٠٩م، وتم الاتفاق بيني وبين الدكتور إبراهيم على ضرورة انضمامه الفوري للمدارس، وبالفعل قدم تقاعده المبكر، وانضم للمدارس فترة الصيف التي كانت كفيلة بمنحه أكبر وقت ممكن للإعداد والتجهيز لعام دراسي جديد، وبيئة عمل مختلفة، وروح جديدة بدأت تسري في المدارس.

وفيما يخص الخطة الاستراتيجية فإن المكسب الحقيقي لي أنها تحولت إلى ثقافة مؤسسة ولم تعد مبادرة مرتبطة بالدكتور إبراهيم الذي كان أول من تبناها في المدارس.. حيث قمنا بعد مرور خمس سنوات من اعتماد الخطة بإعداد تقرير شفاف وواضح لأدائها، وبناء على ذلك التقرير أعدنا خطتنا الاستراتيجية الثانية عام ٢٠١٤م، والتي كانت تمتد لثلاث سنوات هذه المرة؛ نظرًا لكثرة المتغيرات في عصرنا الحالي.

وبعد انتهاء تلك الخطة الاستراتيجية الثانية قيمنا الأداء بنفس الطريقة، وأطلقنا خطتنا الاستراتيجية الثالثة عام ٢٠١٧، وفي كل خطة استراتيجية كنا ملتزمين بالخطة التنفيذية السنوية، والتقارير الدورية السنوية، وكذلك تقارير تقييم الأداء العام في نهاية كل خطة استراتيجية.. لقد أصبحت ثقافة راسخة في المدارس، وخارطة طريق تحكم عملنا، وهذا هو النجاح الحقيقي.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- هناك دومًا حل.. لا داعي للقلق المبالغ فيه.. التفكير الهادئ والتعامل مع الواقع سمة مهمة يحتاجها القائد حتى يتمكن من التعامل مع التحديات بشكل حكيم.
- 2- جهدك وتخطيطك وعملك لا يكفي ولا يغني عن التوكل على الله سبحانه وتعالى الذي كانت كراماته وعطاياه تحيطني خلال تلك الفترة العصيبة، ابتداءً بالناصحين الأمناء، مرورًا بطريقة ترشيح القائد، وانتهاءً بكيفية إنهاء عقد القائد السابق، واستقطاب القائد الحالي.
- 3- القائد الناجح ليس بالضرورة يكون ناجحًا في كل مكان.. نجاح الدكتور طارق في قيادة المدرسة السابقة لم يكن قابلاً للاستنساخ في المناهج.. بيئة العمل وثقافة فريق العمل ونوعية أولياء الأمور والطلاب جميعها تفاصيل مختلفة ساهمت في عدم النجاح.

تذكرت بعد هذا الفصل:

الدارسة التي أجرتها شركة (PWC) على 2500 من أكبر الشركات حول العالم حول الرؤساء التنفيذيين، والتي كانت تشير إلى تصاعد نسبة استقطاب الرؤساء التنفيذيين من خارج الشركة حيث كانت 14% من إجمالي الرؤساء في الفترة من 2004-2007، وأصبحت 22% في الفترة من 2012-2015 بنسبة صعود تقارب الضعف.

وأشارت الدراسة أن الشركات تلجأ غالبًا لاستقطاب رئيس تنفيذي من الخارج عندما يكون الأداء العام للشركة ضعيفًا أو دون التوقعات.

وأن الرؤساء التنفيذيين من الخارج تفوقوا في تحقيق أداء أفضل للشركات من الرؤساء الذين تم ترشيحهم من داخل الشركة كمتوسط عام.

الفصل (21)

الاختبار الأول والشعور الأول

جميع الذكريات السابقة التي سردتها عليكم كانت تخص العام الأول، عام إطفاء الحرائق، لقد كان عامًا أولاً من حياة مختلفة لم يسبق لي خوضها، حياة طابعها القلق والتوتر والعزلة، لقد أصبحت لا أستمتع بأي مكان أو أي لحظة، حيث إنني أتوقع بشكل مستمر اتصالاً مفاجئاً أو شخصاً غريباً يقابلني في مكان عام ليسرد عليّ ملاحظاته، حتى محاولاتي للسفر أثناء الإجازات القصيرة التي كنت أسرقها لم أكن أستمتع بها، فمشكلات العمل وحرائقه كانت تصلني في كل مكان عبر الجوال، ولم أكن عديم المسؤولية لأقفل جوالي لأنني أدرك أن من يعجز عن الوصول إليّ سيذهب للمستثمر، وهنا تكون المشكلة أكبر وأصعب.

لكن بعد انضمام الدكتور إبراهيم للمدارس استطاع أن يمسك بزمام الأمور ويسيطر على كثير من الملفات الساخنة، أو ما كنت أسميه الحرائق، بالتأكيد هو لم ولن يستطيع إطفاء جميع الحرائق في أيام، لكنه استطاع أن يشكّل حاجزاً بينها وبينني من خلال معالجة جميع الملفات التي تصله، وزرع الثقة لدى أولياء الأمور ومنسوبي المدارس بأن التواصل معه كافٍ، ولا داعي للتواصل مع رئيس المدارس.

بدأت تحدث أشياء عجيبة في يومي، لقد أصبحت تمر علي بعض الأيام دون استقبال أي اتصال، لقد كدت أنسى ذلك الشعور الطبيعي الرائع، ولكنني لا أزال واضعاً يدي على قلبي بانتظار أي مفاجأة، فهذا ما اعتدت عليه طوال العام الماضي.

سنحت لي فرصة دورة تدريبية في مهارات القيادة خارج المملكة، كنت أفكر جدياً بالاعتذار عنها خشية أن تلحقني مشكلات العمل هناك فتنعدم الفائدة منها، فاستشرت زميلي الدكتور إبراهيم الذي كان يدعم هذه الخطوة ويؤكد بعدم وجود أي سبب للقلق، توكلت على الله وعددت هذه الرحلة هي الاختبار الأول للقائد الجديد وقدرته على السيطرة على المدارس وإدارتها بأفضل ما يمكن.

وبالفعل نجح الدكتور إبراهيم في الاختبار، وحظيت أنا بدورة تدريبية رائعة، كان يتخللها تواصل مباشر بيني وبين المدير فقط للمتابعة العامة، وفي بعض الأحيان كان يتواصل معي للحصول على بعض القرارات التي لم أفوضه صلاحية اتخاذها، لقد كانت ثلاثة أسابيع لا تُنسى، فبعد عام من الضيق والنكد والكدر والقلق المستمر، أخيراً حظيت بالشعور لأول مرة، شعور رئيس المدارس الذي يستمتع بمتابعتها دون أن ينشغل بإدارتها، هذه هي

الصورة التي كنت أراها عندما حلمت بمشروع المدارس، وأحمد الله سبحانه وتعالى أن وفقني للوصول إلى هذا الشعور بعد عام من التحديات.

لقد كان ذلك البرنامج التدريبي في الإدارة والقيادة خير ما قمت به تلك الفترة.. فبعد اعتماد خطة استراتيجية جديدة أصبحت أدوار أكثر وأكبر في الجانب القيادي والإشرافي على المدارس، لاسيما بعدما قرر الوالد حفظه الله اختياري رئيسًا لمجلس الإدارة في دورته الثانية.. وكان مطلوبًا مني أن أمتلك الأدوات والمهارات اللازمة للقيام بدوري في متابعة وتطوير الأداء.. حيث تضمن البرنامج التدريبي دورات في القيادة والإدارة، والتخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التشغيلي، وإدارة الأزمات، وغيرها من الدورات المفيدة المؤثرة التي جعلتني أستطيع أن أستوعب ما يصلني من خطط وتقارير أعدتها الإدارة التنفيذية للمدارس.

تعلمت من هذا الفصل أن:

1- الإجازة السنوية ليست ترفاً.. هي ضرورة للموظف وللمنظمة؛ لأن الانفصال عن أجواء العمل يمنح العقل والجسد راحة واسترخاء كفيلين بتجديد الحيوية واستعادة النشاط والحماس والعودة للعمل بشكل أفضل.

2- الانهماك في العمل يجب ألا يكون سبباً في حرمان الذات من الدورات التدريبية الضرورية لصقل المهارات وتحديث المعارف والمعلومات وتوسيع دائرة العلاقات.

3- الصلاحيات تُنتزع.. وعندما ينضم للمنظمة قائدٌ جديد ولا ينتزع صلاحياته بنفسه ويقاقل لأجلها فهو ليس قائداً، ولذلك أحيى في الدكتور إبراهيم أنه منذ انضمامه وهو يناقشني كثيراً في انتزاع صلاحياته، ولم ينتظر مني المبادرة لذلك، مما جعلنا نصل لنقطة عالية من التفاهم وتوزيع الصلاحيات في وقت وجيز.

تذكرت بعد هذا الفصل:

الدراسة التي أجراها البروفيسور «توماس قيلوفتش» من جامعة كورنيل لمدة 20 سنة وكانت نتيجتها: اشترِ التجارب ولا تشتري الأشياء.

لقد كان قراري بعد سنة عصبية في المدارس أن أخوض دورة تدريبية متكاملة لمدة 3 أسابيع من أفضل القرارات.. لأنني اشتريت تجربة عالقة في ذاكرتي حتى الآن، ولم أشتري شيئاً تتبخر قيمته مع مرور الوقت.

وخلاصة نتائج هذه الدراسة هي: لا تشتري الأشياء للأسباب التالية:

- 1- نحن نعتاد على الأشياء التي اشتريناها، وبالتالي تنتهي لذتها إن عاجلاً أو آجلاً.
 - 2- تطلعاتنا تزداد كل مرة نشترى شيئاً، وبالتالي نفقد الشعور بالامتنان لما بين أيدينا.
 - 3- الأشياء التي نشتريناها قابلة بسهولة للمقارنة مع أشياء الآخرين.. سواءً كانت شنطة أو سيارة أو منزلاً.. وهذه المقارنات جزء من النفس البشرية والتي في نهاية المطاف تجعلنا نُقدِّر ما لدى الآخرين أكثر مما لدينا.
- في المقابل، شراء التجارب يختلف من عدة نواحٍ:
- 1- التجارب تؤثر في شخصياتنا أكثر من الأشياء.
 - 2- التشابه بين التجارب محدود، ولذلك المقارنة تكون صعبة ونادرة.
 - 3- الترقب للتجربة يكون جزءاً من المتعة نفسها في الغالب.
 - 4- التجارب تخلق ذكريات، ولذلك قيمتها تزداد مع مرور الوقت.

الفصل (22)

الروح الجديدة

عدت من البرنامج التدريبي بروح جديدة مختلفة، حيث اجتمعت قوتان: قوة تأثير البرنامج التدريبي الجديد، وقوة الاستقرار الذي باتت تعيشه المدارس، فأصبحت أحمل روحًا جديدة، روحًا مشبعة بالثقة والطموح والتفاؤل، روح التوازن في الحياة بين العمل والدراسة والأسرة.

لقد عادت المياه لمجاريها، وعاد الطالب الجامعي للانتظام في دراسته الجامعية بعد انقطاع عام كامل، وعاد الزوج المحب لزوجته، والأب الغائب عن ابنته الصغيرة التي لم تُكْمَلْ بعدُ عامها الأول (يارا)، فكانت هذه العودة في الوقت المناسب قبل أن تكبر ابنتي الجميلة دون أن أصنع العديد من الذكريات في طفولتها، وعاد الصديق المخلص لأصدقائه، وفي نفس الوقت أصبحت أكثر قدرة على القيام بواجباتي في متابعة المدارس من موقعي؛ ممثلًا للمستثمر، وبدأت أفكر بالطريقة الصحيحة التي يجب على من هو في مكاني أن يفكر بها.

وبعد أن اختارني الوالد لقيادة مجلس الإدارة في دورته الثانية قمت بتشكيل مجلس إدارة متنوع و متميز الخبرات؛ ليكون جهة رقابية عليا للإشراف على المدارس، وقد كانت تجربة ثرية ومفيدة في متابعة العمل بشكل مؤسسي ومنظم، حيث انضم للمجلس مجموعة عقول مميزة في دوراته المختلفة ساهمت في تطوير ومتابعه العمل، وكانت الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية بالإضافة إلى شفافية الإدارة أسبابًا مهمة في تفعيل دور المجلس لمتابعة العمل والتوجيه حيال أي تقصير، أو التوجيه بأي تطوير.

تلك المرحلة بروحها الجديدة منحنتني شعورًا مختلفًا تجاه المدارس، فقد كانت ذلك العبء الثقيل الذي أنقض ظهري، وذلك المشروع الذي لطالما سبب لي الإحراج أمام والدي وإخواني، لكنها اليوم ليست كذلك، اليوم هي مشروع طموح يدعو للفخر، ورغم عدم تحقيق خطوات تطوير حقيقية في ذلك الوقت لكن الاستقرار وإطلاق الخطة الاستراتيجية بحد ذاته نجاح كفيل بتغيير الصورة الذهنية لهذا المشروع، فقررت دعوة والدي وإخواني أعضاء مجلس إدارة مجموعة الجريسي المالكة للمدارس.

كانت تلك أول زيارة رسمية لهم، فقد سبق للوالد وبعض الإخوان القيام بزيارات فردية متنوعة، ولكن هذه الزيارة كانت مختلفة، قررنا أن يعودوا بذاكرتهم إلى لحظات المدرسة، فأرسلنا لهم حافلة طلابية تنقلهم من مقر عملهم إلى مدارس المناهج، وفور وصولهم انطلق

برنامج متكامل لتعريفهم بخطة المدارس وأقسامها ومراحلها، بالإضافة إلى جولة ميدانية كانت محل تقديرهم وامتنانهم.

تلك الروح الجديدة التي بدأت أشعر بها والمهام المحدودة التي كنت أقوم بها داخل المدارس منحتني الكثير من الوقت للعودة إلى الحلم الكبير؛ الحلم التطويري.

ومن تلك اللحظة ... خلعت قبعة رجل «إطفاء الحرائق» وارتديت بسعادة غامرة قبعة رجل «إطلاق المبادرات»، ورغم أن كثيراً من تلك المبادرات لم تتكلل بالنجاح لأسباب متعددة لكنني سعيد بالمحاولة، وأسأل الله أن يكتب لي أجر الاجتهاد حتى ولو لم أصب.

وعند الحديث عن مجلس الإدارة فإنه من الواجب أن أذكر بكل الشكر والعرفان رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة لمدارس المناهج أو شركة نبعة خلال الدورات السابقة على ما قدموه من عمل رائع دافعهم حب العطاء وخدمة الوطن دون أي منفعة شخصية.. لاسيما أن الكثير منهم قامات عملاقة، ومثل هذا المشروع الصغير أقل بكثير من مقامهم، لكنهم من منطلق تطوعي بحث قاموا بتخصيص جزء من وقتهم الثمين لمشروعنا البسيط، وهذه مبادرة نبيلة وكريمة منهم ولذلك أود أن أشكرهم مرتبين حسب الحروف الهجائية:

الوالد الكريم/ عبدالرحمن بن علي الجريسي

الدكتور/ إبراهيم العامر

الدكتور/ أحمد الزهراني

الأستاذ/ أحمد العلولا

المهندس/ حسام المدني

الدكتور/ خالد اليحيا

الأستاذ/ خالد عبدالله الراجح

الأستاذ/ طارق السديري

الدكتور/ عبدالله الصقهان

الأستاذ/ عبدالله العجلان

الأخ/ علي بن عبدالرحمن الجريسي

الأستاذ/ فارس الشريف

الأستاذ/ ماجد الرشيد

الدكتور/ محمد الزغبي

الأستاذ/ مرعي الوادعي

الأستاذ/ مشاري الإبراهيم

الأستاذ/ أحمد الساجر

الأستاذ/ هاني عثمان

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- حوكمة العمل وفصل السلطات وتفعيل الرقابة هي السبيل الوحيد للاستدامة.. لا يمكن لأي منظمة أن تستمر لسنوات طويلة دون أن يكون هناك حد أدنى من الحوكمة.
- 2- الحوكمة ليست لائحة يتم اعتمادها ثم ركنها في الرف.. الحوكمة ثقافة تتكون وتنضج مع الممارسة.. هناك تطور هائل ما بين أول تجربة وآخر تجربة لنا في مجالس الإدارة واللجان المنبثقة منه، وتطوير عمل الأمانة العامة وغيرها.
- 3- من الصعب في المنظمات الصغيرة مثل مدارسنا استقطاب أسماء مميزة لمجلس الإدارة بمقابل مادي.. ولكن يمكن تحقيق ذلك من خلال رسالة ملهمة وأهداف نبيلة للمنظمة، تشجع الأعضاء لقبول المشاركة.
- 4- للحوكمة ثمنًا! فهي تعني تقليص الصلاحيات، وتعقيد الإجراءات، فأنا كنت صاحب الصلاحية الوحيد لاعتماد الموازنة، ولكن لمصلحة المدارس قررت نقل صلاحياتي إلى المجلس لتفعيل الحوكمة وتحقيق الاستدامة.

تذكرت بعد هذا الفصل:

حكاية السقوط المروع لقيمة شركة «وي وورك» عام ٢٠١٩ حيث أصبحت قيمتها لا تتجاوز ٨ مليارات دولار، بينما كانت بداية ذلك العام تفوق ٤٨ مليار دولار.

«وي وورك» شركة تأجير مساحات عمل مشتركة أسسها «آدم نيومن» عام ٢٠١٠ وحققت نمواً هائلاً ونجومية لامعة واستقطبت عشرات المستثمرين العمالقة للاستثمار في جولاتها الاستثمارية المتعددة على رأسهم سوفت بنك.

وفي أغسطس ٢٠١٩ عندما تم الإعلان عن نشرة الاكتتاب اتضح للمتابعين حجم الكارثة في حوكمة الشركة المتمحورة حول مؤسسها، فالرئيس التنفيذي لديه الصلاحيات لاختيار كامل مجلس الإدارة وإعادة تشكيلهم متى أراد.

وفي حال شغور منصبه فالصلاحيات تنتقل لزوجته لاختيار البديل، وكأنها إجراءات حضانة أطفالهم وليست شركة بمليارات الدولارات.

وغيرها من التشوهات البارزة في هيكل الشركة وحوكمة عملها، كما تضمنت نشرة الاكتتاب العديد من عمليات تعارض المصالح التي تمت بين آدم والشركة نفسها، مثل شراء عقارات وتأجيرها على الشركة وسحب قروض منها وبيعها بعض حقوق الملكية الفكرية الخاصة بالاسم وغيرها.

جميع ما سبق يمكن اعتباره من نتائج غياب الحوكمة والفصل الواضح بين الملكية والإدارة وتفعيل الأدوار الرقابية لمجالس الإدارة. التي كانت من المتوقع أن توقف هذه الممارسات في وقت مبكر قبل تفاقمها.

ثانيًا:

مبادرات تطويرية للعمل القائم

الفصل (23)

مبادرة صغار المنتسوري

أثناء حضور البرنامج التدريبي حول المهارات القيادية كان هناك تركيز كبير على أن كثيرًا من المهارات بشكل عام تبرز وتنمو في مراحل عمرية مبكرة، مما يجعل سنوات الطفل الأولى من أهم مراحل حياته، كنت أستمع لتلك المحاضرة وأنا أتذكر ابنتي (يارا) التي تقضي أشهرها الأولى بعيدًا عن والدتها المشغولة بالدراسة الجامعية ووالدها المشغول بالدراسة والعمل.

وتأملت حولي ووجدت الكثير يشاركونني هذا الهم، حيث إنهم بسبب دراسة الأم أو عملها أصبحوا مضطرين لترك الطفل لدى الجدة إن كانت الظروف تسمح، أو سيكون مصير هذا الطفل قضاء الساعات مع الخادمة، والتي ستكون -في أخف الأضرار- معلمًا سيئًا يُضعف لغته وهويته العربية.

لم أنتظر كثيرًا، وبدأت أرسم ملامح تلك الفكرة في ذهني، ثم انطلقت أكتب تفاصيلها في ملف على الجهاز حتى تبلورت بشكل أولي، وكانت على طاولة النقاش في أول اجتماع مع المدير العام للمدارس، المدير لم يكن داعمًا لهذه الفكرة ولم يرها مُجديةً إطلاقًا، وربما كل واحد منا كان يعبر عن البيئة التي تحيط به، فأنا كنت أشاهد الكثير من الأمهات الطالبات أو الموظفات المحتاجات لهذه الخدمة مهما كان ثمنها، وفي المقابل كان المدير العام يتحدث من جهته بأن الأمهات هن من يتولّى التربية في هذه المرحلة العمرية، ولن تكون هناك حاجة لمدرسة تقدم التعليم ما بين ٣ أشهر إلى ٣ سنوات.

لكنني أصررتُ أن نقوم بتنفيذ تجربة صغيرة داخل مدارس المناهج، وهي افتتاح فصل خاص بالأطفال دون ٣ سنوات، حيث إن من تزيد أعمارهم على ٣ سنوات يمكن قبولهم في رياض الأطفال، وهي خدمة متوافرة ومتاحة في أغلب المدارس.

حماسي واندفاعي جعلاني أصر على تنفيذ الفكرة حتى وإن لم يؤمن بها المدير العام، فأصبح التواصل مباشرًا مع مشرفة أقسام البنات الأستاذة الفاضلة «هيا» التي دعمت الفكرة بشكل كبير حتى رأت النور، وافتتحنا الفصل الذي يستوعب ٢٥ طفلًا في أي مدرسة رياض أطفال، ولكننا لم نقبل سوى ٥ أطفال لرفع مستوى الخدمة ولمراعاة المرحلة العمرية.

وكان يشرف على هؤلاء الأطفال معلّمتان وعاملة مساعدة، ولم تكن الخدمة مجرد رعاية، بل دمجت معها التعليم بالترفيه.. إنها بيئة مثالية يحلم كل أب وأم أن يكون أطفالهم

بداخلها، وكانت (يارا) وابنة عمها (سلوى) وثلاثة أطفال آخرون نواة هذا المشروع الحالم، لكن أي مبادرة لا تحظى بدعم الإدارة التنفيذية فمن الصعب استمرارها، وبطبيعة أي مشروع فإنه معرض للعقبات في البدايات..

ونظرًا لعدم إيمان المدير العام بالمشروع فإنه للأسف لم يحظَ بالدعم الكافي للاستمرار، وأنا من واجبي عندما أختار قائدًا لمدرستي أن أدعمه، ولذلك لم أحاول الاستمرار على فرض قراري على المدارس، وتقبلت توصيات المدير العام، خصوصًا أن الجهات الرسمية لم تمنحنا التصريح للاستمرار في المشروع وأقفل هذا المشروع رغم إيماني الشديد بجدواه المادية والتربوية، لكنني لم أتنازل عن تلك الفكرة، وما زلت أحتفظ بها في نفس المكان الذي احتفظت به يومًا ما بحلم تنفيذ المدرسة.

تعلمت من هذا الفصل أن:

1- أي مشروع لا يحظى بحماس ودعم الإدارة التنفيذية فمصيره الفشل.. لدي صلاحية اعتماد المشروع، إلا أن عملية التنفيذ كانت بيد فريق العمل.. وكان الواجب أن أكسب حماس وإيمان الفريق قبل التنفيذ.

2- سياسة بعض الموظفين الحكوميين هي: «الأصل في النشاطات المنع إلا ما صدر قرار صريح بالسماح به».

3- صنع الكثير ممكن في هذه المرحلة العمرية المهملة (من 3 أشهر إلى 3 سنوات)، والسوق يعاني فجوة متزايدة في هذا المجال، مع تزايد انضمام النساء لسوق العمل.

تذكرت بعد هذا الفصل:

كاتبين من أفضل الكتب اللذين ساعداني في مهمة تربية أطفالي، وأوصي بهما باستمرار:

١- كتاب «دليل الآباء في تربية الأبناء» للدكتور «بشير الرشيد» الذي اختار ٨ أهداف يريد أن يحققها في أبنائه، وسرد العديد من القصص والمواقف الشخصية التي عايشها خلال محاولة تحقيق تلك الأهداف الثمانية، وهي:

أصحاء.

صالحون.

أحرار.

متعلمون.

أقوياء.

خلوقون.

آمنون.

أغنياء.

٢- كتاب «الأطفال المزعجون» للدكتور «مصطفى أبو السعد» الذي يناقش أبرز السلوكيات التي نراها نحن الآباء مزعجة، بينما يكون بعضها دليل موهبة أو تميز لدى أطفالنا، ثم يقدم حلولاً عملية للتعامل مع تلك التصرفات المزعجة.

الفصل (24)

مبادرة تطوير بيئة التعلم

الفصل هو المكان الذي يقضي فيه الطالب جُلَّ وقته داخل المدرسة، وفيه تتم عمليات التعليم والتربية، ولذلك تطوير هذا المكان من شأنه أن يؤثر إيجاباً على جاذبية العملية التعليمية بكاملها، وقد كانت مدارس المناهج عندما استحوذنا عليها تمتاز بمنهج «المنتسوري» في رياض الأطفال، والذي تعد الفصول فيه ممتعة ومليئة بمصادر التعلم، ومُرتبة بطريقة تلهم وتحفز على الإبداع، من خلال الوسائل المتعددة، والطاولات المشتركة التي تعزز تعليماً تعاونياً ممتعاً.

وقارنت ذلك بتلك الصفوف المرتبة بشكل تقليدي وممل في بقية المراحل الدراسية، فوجدت فجوة كبيرة بين تلك المرحلتين، ووجدت أن كثيراً من الطلاب والطالبات المنتقلين من مرحلة رياض الأطفال إلى المرحلة الابتدائية يواجهون صدمة في بيئة التعلم تسبب لهم نفوراً من المدرسة، وقد قامت مدارس المناهج في فترة المالك السابق بتجهيز معمل منتسوري في مرحلة الابتدائي يزوره الطلاب أثناء دوامهم الدراسي لتخفيف صدمة الطلاب، وكان نوعاً من الانتقال المرحلي ما بين فصول التمهيدي الممتعة وفصول الابتدائي التقليدية.

فتبادر لذهني سؤال: ما المانع أن تكون جميع الفصول في الابتدائي مثل هذا الفصل؟ لماذا نستخدمه جرعة مؤقتة لعلاج الطلاب، بينما نستطيع أن نجعله هو بيئة تعلمهم طوال اليوم الدراسي؟!

وفي هذه المبادرة لم أنس المبادرة السابقة التي فشلت بسبب أنها لم تتبع من الإدارة التنفيذية، فقررت أن يكون هذا المشروع نابغاً من الإدارة نفسها بحيث يكون محل اهتمامهم وإيمانهم ومسؤوليتهم، فعقدت اجتماعاً مع المدير العام للمدرسة شرحت له رؤيتي وشاركت معه كل التفاصيل التي كنت أتمناها، وكنت أشاهد في وجهه نفس تلك الملامح التي شاهدها عندما تحدثت له عن مشروع الحضانة، لكنني ختمت رؤيتي بأن قلت له: «هذا ما أتمناه لكنني أترك التفاصيل بكاملها لخبرتكم واختصاصكم، فأرجو أن تعملوا بجد لتحويل هذه الرؤية حسب الإمكانيات المتاحة، وأنا أتعهد بتذليل كل الصعوبات المتعلقة بتمويل المشروع من مالك المدرسة».

فوجدت تقاسيم وجهه تتهلل، وشاهدت في عينيه الحماس والإيمان بالمشروع، فهذا المشروع مشروعهم هم في الإدارة التنفيذية وليس مشروعني أنا، وبالفعل بدأ التخطيط

للمشروع بطريقة مهنية عالية من الدكتور إبراهيم وفريقه، وكانوا كلما انتهوا من مرحلة شاركوني تفاصيلها، حتى اكتملت تفاصيل المشروع ورقياً، وتم عرضه عليّ.

وكانت من أبرز العقبات التي واجهتهم هي مساحة الفصول، حيث إن فصول المنتسوري عادة ما تكون ضعف حجم الفصل العادي، مما يقيد إبداعاتنا في تأييث وتطوير الفصول التقليدية الموجودة حالياً. وأما العقبة الثانية فكانت مدى إمكانية تنفيذ المشروع مرة واحدة على كامل صفوف المرحلة الابتدائية، من الأول إلى السادس.

ولذلك فقد اقترحت الإدارة التنفيذية أن يتم إلغاء بعض التجهيزات التي لا تستوعبها مساحة الفصل لحل العقبة الأولى، وكان تقسيم المشروع على ثلاث سنوات هو الحل للعقبة الثانية، فاعتمدنا المشروع على بركة الله، وقامت الإدارة التنفيذية بشكل متقن في تنفيذ المرحلة الأولى التي تشمل صفوف الأول والرابع الابتدائي التي قمنا بتغيير أثاثها بالكامل، وفي السنة الثانية تم التنفيذ للمرحلتين الثاني والخامس الابتدائي، وختمنا المشروع في السنة الثالثة بالمرحلتين الثالث والسادس الابتدائي.

لقد أصبح شكل الفصول أجمل وأمتع من الشكل السابق، وللأسف لم يكن هناك دراسة علمية لتأثير هذا التغيير الضخم، تمنيت لو أننا قسنا بعض المؤشرات قبل المشروع ثم قارناها مع نفس المؤشرات بعد انتهاء المشروع، أنا أزعم أن البيئة الجديدة كان لها أثر إيجابي في سلوك الطلاب، وفي رضا المعلمين وأولياء الأمور، لكن للأسف مزاعمي ليست مدعومة بأي أرقام علمية، لكنني في غاية السعادة بإنجاز هذا المشروع الذي يُعدُّ أول عملية تطويرية شاملة داخل بيئة التعلم في مدارس المناهج.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- نجاح تنفيذ المبادرات لا يعتمد على جمالها ولا تميز أفكارها، بل هو يعتمد بشكل شبه كامل على الفريق التنفيذي من ناحيتين: إيمانه بالمبادرة، وإمكاناته على تنفيذ المبادرة.
- 2- لا يمكن معرفة الأثر بدون القياس القبلي والقياس البعدي، وهذا ليس على المشاريع فقط، حتى في حياتنا الشخصية، لن نعرف نجاح برنامج الحماية أو خطة ترشيد المصاريف أو غيرها ما لم يكن لديك قياس قبلي وبعدي.
- 3- التطوير عملية مستمرة وليست مشروعًا له بداية ونهاية، مالك المدارس السابق ابتكر فكرة معمل المنتسوري في القسم الابتدائي، ونحن بنينا عليها وطورناها في كل فصول القسم.

تذكرت بعد هذا الفصل:

أن شركة «أبل» لم تكن أول من يبتكر أجهزة الموسيقى الرقمية، وليست أول من ابتكر الأجهزة الذكية، وليست أول من ابتكر الأجهزة اللوحية، وليست أول من ابتكر الساعات الذكية.. في أغلب منتجاتها كانت «أبل» تأتي لاحقًا، لكنها تتسيد المشهد وتعيد تعريف القطاع وتسيطر على السوق؛ لأن العبرة ليست في الأفكار، بل في التنفيذ.

نفس المالك ونفس المدير ونفس المدرسة.. وفي المبادرة السابقة (الفصل السابق) لم يتم التنفيذ، وفي هذه المبادرة تم التنفيذ بنجاح؛ بسبب فريق العمل.

الفصل (25)

مبادرة تطوير التعليم عبر المعلمين

القراءة في القضايا التعليمية والاطلاع على التجارب المتميزة حول العالم أرشدتني لنتيجة واضحة محددة، وهي أن تطوير التعليم بشكله الحالي يبدأ من المعلم، لطالما سمعتها من الخبراء، لكنني لم أكن أتوقع أنها صحيحة إلى هذا الحد، فقد جربنا تغيير المقررات بمقررات عالمية لكنها لم تصنع الفرق الكبير، وجربنا تغيير أثاث الفصول وبيئة التعلم، فلم يحدث الفرق الجذري، وأغلب النتائج كانت مرتكزة على المعلم، فالمعلم الجيد نجح مع المقرر الجديد، والمعلم الجيد نجح مع البيئة الجديدة، على عكس المعلم غير الجيد.

فبدأت أفكر ماذا لو تم تركيز جُل مواردنا لتطوير بيئة عمل المعلمين، فحصرت ٧ قرارات استشرت فيها المدير العام الذي كان مؤيداً للمبدأ، لكنه كان يؤكد على أن تكلفة هذا القرار باهظة جداً لا تستطيع المدارس تحملها، فقابلت المستثمر وأقنعته أن يتنازل عن أرباحه عام ٢٠١٢، ثم ستقوم المدارس بزيادة الرسوم الدراسية بعد ذلك العام لتغطية التكلفة.

وافق المستثمر إيماناً منه بدور المعلم في تطوير التعليم، فصدرت القرارات التالية في لقاء مفتوح مع المعلمين والمعلمات:

القرار الأول: حضانة مجانية لأطفال المعلمات داخل المدرسة.

القرار الثاني: تجديد جميع مكاتب المعلمين والمعلمات في سبعة مباني مدرسية وتجهيزها بأعلى التجهيزات.

القرار الثالث: إلغاء نظام البصمة وفتح المجال للدوام المرن بالتنسيق مع مدير المرحلة الدراسية.

القرار الرابع: رفع درجة التأمين الطبي لجميع منسوبي المدارس درجة واحدة.

القرار الخامس: مضاعفة ميزانية مكافأة التميز التي كانت تصرف للمعلمين والمعلمات المتميزين سنوياً.

القرار السادس: زيادة خصومات أبناء المعلمين والمعلمات وربطها بتقييمهم السنوي.

القرار السابع: زيادة رواتب المعلمين والمعلمات ١٥%، والمشرفين والمشرفات والوكلاء ١٠%، والإداريين والإداريات ٥%.

كانت تكلفة هذه القرارات أكثر من ٤ ملايين ريال في السنة الأولى سيتحملها المستثمر حفظه الله، على أن نعمل على تغطيتها من خلال زيادة الرسوم في السنتين التاليتين، وكانت جميع هذه القرارات مربوطة بمرحلة تقييم مدتها سنة واحدة، يحق للمدارس إلغاء هذه القرارات بعد سنة واحدة إذا ثبت أنها لم تصنع الآثار المرجوة منها، وكانت نهاية كل قرار كالتالي:

القرار الأول:

كان له أكبر الأثر في قطاع البنات، بل إنه كان أكثر تأثيراً من زيادة الرواتب، لكن المحزن أننا اضطررنا لإقفال الحضانة، هل تعلمون من طلب ذلك؟ هل تتخيلون من كان صاحب هذا القرار؟ إنها إدارة التعليم التي كانت تدّعي عدم وجود تصريح لذلك!! رغم أنها مجانية ومخصصة فقط لأبناء منسوبات المدارس، لكنهم رفضوا ذلك، وطلبوا إقفالها فوراً أو استخراج تصاريح، وعندما طلبنا منهم التصاريح أخبرونا أنها من اختصاص وزارة الشؤون الاجتماعية، التي لم ترد على طلبنا المتكرر لمدة عام ونصف، فقررنا في الأخير إقفال هذا المشروع في الوقت الذي كنا نتوقع الحصول على تكريم عالٍ ودعم كبير من الجهة المسؤولة.

وبعد 3 سنوات من هذه الحادثة أصدرت وزارة التعليم قراراً بتاريخ 25 مارس 2015م بضرورة توفير حضانات في مدارس البنات كافة، غالباً لم يتم تطبيق القرار حتى الآن.

ملخص القرار الأول: تكلفة متوسطة، وتأثير عالٍ.

القرار الثاني:

لقد قمنا بعمل مميز في هذا القرار، لقد تحولت غرف المعلمين والمعلمات من مكاتب طاردة إلى استراحات فندقية مجهزة بأجمل التجهيزات، وسيأتي فصل كامل حول هذا القرار سأحدث فيه عنها بالتفاصيل، لكنها كانت نموذجاً حضارياً، ومحاولة جميلة لتطوير بيئة العمل، وقد استمرت إلى الآن رغم انخفاض العناية بها من قبل المعلمين والمعلمات، أو من قبل الإدارة.

ملخص القرار الثاني: تكلفة عالية، وتأثير منخفض.

* * *

القرار الثالث:

وهو ثورة في مجال التعليم الذي يتسم بالصرامة والمتابعة الشديدة لمنسوبي هذا القطاع، ولذلك لو أخبرت أي منتسب لقطاع التعليم عن (الخط الأحمر) فقطعًا سيفهم هذا المصطلح الذي يرمز للصرامة في ساعات الحضور والانصراف، حيث كانت المدارس التي لا تستخدم نظام البصمة الإلكتروني تستخدم دفتر الحضور والانصراف الذي يسجل المعلم فيها اسمه ووقت الدخول، وعندما تبدأ ساعة الدوام يقوم المدير برسم خط أفقي بالقلم الأحمر كناية على أن من حضر بعد هذا الخط فهو متأخر.

كنت أطمح من هذا القرار أن أنتقل بالمعلم من مرحلة الموظف إلى مرحلة المسؤول، الأستاذ الجامعي لن تجد أحدًا يجري خلفه بالحضور والانصراف، فلماذا المعلم يتعرض لهذه الطريقة في المتابعة التي لا تليق به؟! لقد كانت حجة المديرين أن التعليم مهنة حساسة ولا يمكن أن يكون الدوام مرثًا، حيث إننا بحاجة مستمرة له في الحصص وحصص الانتظار والإشراف على الفسح والصلاة، فطلبت منهم أن يحددوا جدولاً لذلك، وفي حال تغيب المعلم عن أحد واجباته فمن حق الإدارة محاسبته.

حاول المديرون مقاومة هذا القرار بشتى الطرق، لكنني أصررتُ عليه، واتفقنا في الأخير أن تكون صلاحية تفصيل هذا القرار لديهم هم، فوافقوا وقد بيتوا نية إعادة الأمور لمجاريها، وبالفعل لم يكذبوا عاماً الدراسي حتى استخدم كل مدير صلاحياته في إعادة الدوام كما كان، ولم أرغب التدخل لأن بيدهم في نهاية الأمر تنفيذ هذا القرار، فإن لم يكونوا على قناعة به فلن يساهموا في نجاحه، فمات هذا القرار من قبل أن يولد، وماتت تجربة ثرية كنت أتطلع لرؤية نتائجها.

ملخص القرار الثالث: تكلفة منخفضة، وتأثير منخفض.

* * *

القرار الرابع:

كان هذا القرار مكلفًا جدًّا، وكنا مستعدين لتحمل تلك التكلفة، لكن ما لم يكن في الحسبان أن الطرف الآخر لم يكن مستعدًّا لتحمل تلك التكلفة، وهم منسوبو المدارس، حيث إن نظام بوليصة التأمين الخاصة بنا يجبر المستفيد منها على دفع نسبة مئوية منها لمنع عمليات استغلال هذه البوليصة في حالات غير حقيقية، وعندما رفعنا المستوى وأصبح الجميع يراجعون المستشفيات الكبرى في الرياض ارتفعت التكلفة عليهم، فأصبح بعضهم يطالب بعودة البوليصة للوضع السابق، والبعض الآخر أصبح يراجع المراكز الطبية الصغيرة رغم أن تأمينه يسمح له بمراجعة مستشفيات أفضل.

فقررنا مع نهاية العام إعادة التأمين للوضع السابق، لكننا انتقلنا لشركة أفضل، وكانت الخدمات الطبية فيها سببًا في رفع رضا المعلمين.

ملخص القرار الرابع: تكلفة عالية، وتأثير متوسط.

* * *

القرار الخامس:

جائزة التميز هي جائزة تمنح للمعلمين والمعلمات الذين أظهروا تميزًا خلال الفصل الدراسي، من خلال معايير يشترك في تقييمها مديره المباشر وشؤون الموظفين والإدارة العامة، وقد كانت دائرة التنافس ضيقةً والعدد محدودًا، فضاعفنا الميزانية واتسعت دائرة المستفيدين لتشمل ضعف العدد السابق، فكان أثرها إيجابيًا على الجميع.

ملخص القرار الخامس: تكلفة منخفضة، وتأثير عالٍ.

* * *

القرار السادس:

هذا القرار كان له بُعد جديد لم نتوقعه، وهو انضمام مجموعة كبيرة من الطلاب أبناء منسوبي المدارس للحصول على هذه الميزة الجديدة، مما رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، حيث يغلب على أبناء المعلمين والمعلمات من الجنسيات العربية الجِد والاجتهاد الدراسي، لكن كان التأثير المالي كبيرًا، حيث إن المدارس مكتملة الأعداد، وعندما يسجل طالبٌ من أبناء منسوبي المدارس فإنه يأخذ مقعدًا من طالب آخر كان يدفع كامل الرسوم الدراسية، فتأثرت الإيرادات كثيرًا.

وفي المقابل لم يكن لهذا القرار تأثير كبير على مستوى المعلمين، حيث إن بعضهم لم تكن عوائلهم معهم، وآخرين كانوا يرون أن الرسوم حتى بعد خصم ٥٠% أو أكثر تُعد أعلى من المدارس الحكومية أو المدارس الأهلية منخفضة التكلفة التي يدرس أبناؤهم حالياً فيها، فطوّرنا هذا القرار لاحقاً بحيث يكون مرتبطاً بعدد محدد، وليس عددًا مفتوحاً من الأبناء، كما أننا ربطناه بالأداء حتى نحقق الهدف منه، وهو تحفيز المعلمين والمعلمات.

ملخص القرار السادس: تكلفة عالية، وتأثير منخفض.

* * *

القرار السابع:

هو القرار الأعلى تكلفة، حيث إنه تغيير في البند الأعلى من مصروفات المدرسة (بند الرواتب)، ولذلك كان متوقعاً أن يكون له تأثير مباشر على المعلمين والمعلمات، لكنه لم يكن كذلك، فالجيد ظل جيداً، والضعيف استمر ضعيفاً، لكنه ساعدنا قليلاً في استقطاب معلمين جدد بكفاءة جيدة، ولهذا السبب كان يرى مدير المدارس ضرورة أن تكون الزيادة فقط للمتميزين وليس للجميع، بينما كنت أرى ضرورة تحسين جميع الرواتب أولاً ثم بعد ذلك منح مزايا إضافية للمميزين حتى تكون المدارس جاذبة لهم.

الفائدة الكبرى لهذا القرار -والتي عوضت الخسائر الكبيرة التي تسبب بها- كانت عندما صدر قرار الجهات الحكومية باعتماد عقد موحد للسعوديين والسعوديات يساوي ٥٦٠٠ ريال، يتحمل صندوق الموارد البشرية منها ٢٥٠٠، وتتحمل المدارس ٣١٠٠، كان هذا القرار قاصماً للعديد من المدارس التي كان متوسط رواتبها ٢٠٠٠ ريال، حيث إن القرار يعني زيادة ٥٠% من البند الأساسي من تكاليفهم، وصحيح أن القرار فقط يشمل المعلمين والمعلمات السعوديين، لكن أغلب المدارس اضطرت أن ترفع أيضاً رواتب غير السعوديين حتى لا يكونوا أقل بكثير من زملائهم الذين في الغالب أقل خبرة منهم.

لقد كان هذا القرار حدثاً مهماً في تاريخ التعليم السعودي لما سببه من ربكة في قطاع التعليم، لكنه بالنسبة لنا كان مصدرًا للربح، حيث إن رواتبنا بعد الزيادة كانت أعلى من ٣١٠٠ مما جعلنا نوفر من التكلفة التي كنا ندفعها سابقاً، وفي نفس الوقت استفاد معلمونا من الرواتب الجديدة المدعومة من صندوق الموارد البشرية، لقد كان هذا الأمر تعجيلاً في تعويض تكلفة زيادة الرواتب، وبدلاً من أن نغطي تكلفتها في سنتين تمت تغطيتها في أقل من سنة، والفضل لله سبحانه وتعالى.

ملخص القرار السابع: تكلفة عالية جداً، وتأثير منخفض.

تعلمت من هذا الفصل أن:

1- المال ليس كل شيء.. قرار زيادة الرواتب هو الأعلى كلفةً ولم يكن الأعلى تأثيرًا، مما يؤكد أن المال ليس كل شيء.

2- الاستثمار في بيئة استثمارية سريعة التغير مثل السعودية يتطلب منك أن تحاول استباق التشريعات قدر المستطاع حتى لا تُفاجأ بها.. تم رفع رواتب السعوديين في أغلب القطاعات، ولذلك توقعت حدوثها في قطاع التعليم.

3- الاهتمام بالعميل الداخلي (الموظف) لا يقل أهمية عن الاهتمام بالعميل الخارجي (الزبون).

تذكرت بعد هذا الفصل:

نموذج العدسة الثلاثية للربحية المستدامة، حيث يقول هذا النموذج إن هناك ثلاث عدسات هي:

- ١- المسؤولية المالية.. وهي مسؤولية أن تحقق أرباحًا مجزية للمستثمرين.
- ٢- المسؤولية القانونية.. وهي مسؤولية أن يكون عملك عبر الطرق القانونية.
- ٣- المسؤولية الأخلاقية.. وهي مسؤولية أن تتجنب الأعمال غير الأخلاقية حتى لو كانت قانونية.

التوازن بين هذه العدسات الثلاث يحقق استدامة في الربحية لأن:

المشكلة الأخلاقية سوف تتحول غدًا إلى مشكلة قانونية.. ثم سوف تتحول بعد غد إلى مشكلة مالية.

رواتب المعلمين والمعلمات (١٨٠٠ ريال - ٢٥٠٠ ريال) التي كانت سائدة في قطاع التعليم.. وتقدمها الكثير من المدارس لمعلميها، كانت نظامية ولا تخالف القانون.. لكنها ليست أخلاقية من حيث المقابل المادي المقبول لحجم العمل الذي يمارسونه.

من اعتمدوا في أرباحهم على هذا العنصر تحول لاحقًا إلى مشكلة قانونية (الحد الأدنى للرواتب)، وعندما قاموا بتطبيق النظام أصبح (مشكلة مالية).

ولذلك من يريد أرباحًا سريعةً سيتجاهل هذه العدسات الثلاث، ومن يريد ربحًا مستدامًا عليه أن يراعي العدسات الثلاث.

الفصل (26)

مبادرة تطوير غرف المعلمين والمعلمات

كنت معجبًا ببيئة عمل شركة قوقل، ورغم محدودية الإمكانيات كنت أرى أنها تجربة يمكن محاكاتها ولو جزئيًا، وعندما زرت مكاتب المعلمين في المدرسة وجدتها أبعد ما يكون عن بيئة عمل محترمة، لا يمكن ممارسة العمل فيها فضلًا عن أن تكون بيئة محفزة، ورأيت أنه من الضرورة أن يتم تطوير هذه المكاتب لتكون محفزةً ولائقةً بالمعلمين، ورغم تحفظ الإدارة العامة على هذه الخطوة -حيث إنهم لا يرون جدوى كبرى من تنفيذها- لكنني هذه المرة أيضًا كنت مُصرًا على تنفيذها؛ إيمانًا مني أن الأمر عبارة عن تأسيس وليس تشغيلًا يتطلب متابعةً وتنفيذًا من الإدارة.

فاستعنت بمكتب هندسي قام بتصميم هذه الغرف، واخترنا في كل مبنى غرفة ضخمة تعادل في مساحتها فصلين دراسيين، وخصصناها لتكون غرفة معلمين، كان تصميمها جميلًا ومريحًا، واخترت أنا شخصيًا محتوياتها لتعبر عن احتياجات كنت أراها بشكل واضح، مثل: خزانات بمفاتيح خاصة لكل معلم ليضع فيها أوراقه وأدواته، وبدل المكاتب الشخصية الكثيرة التي تأخذ مساحة كبيرة ولا يتم استغلالها في نفس الوقت -حيث إن غالب وقت المعلم يكون داخل الصف- وضعنا طاولات اجتماعات يستفيد منها المعلمون في التصحيح والتحضير، كما أنه يمكن استخدامها في اجتماعات العمل أو في المناسبات الاجتماعية.

ووضعنا في غرف المعلمين أريكة مريحة ومكتبة للقراءة تسهم في منح الخيار لمن يرغب في الجلوس بعيدًا عن طاولة الاجتماع ومنطقة العمل.

ثم انتقلنا لتجهيزات جديدة تُعد غير مسبوقة في أغلب المدارس، فقد وقّرنا كراسي مساج في جميع غرف المعلمين توفر لهم الراحة والاسترخاء بعد وقوف طويل داخل الفصل. ووفرنا لعبة كرة قدم الطاولة (الفرفيرة) لتخلق جوًا من المرح وتفرغ الشحنات السلبية لديهم.

كما أننا وقّرنا «أوفيس» صغير يحتوي على التجهيزات الأساسية التي يحتاجها المعلمون لإعداد المشروعات الساخنة والباردة التي يحتاجونها، كل ذلك كان بتصميم جميل وأنيق وبسريرة تامة، حيث تم منع أي معلم أو موظف من دخول هذا المكان أثناء فترة التجهيز، وافتتحناها مع بداية العام الدراسي.

فكانت واحدة من التجارب الناجحة الجميلة، التي أوصلت رسالةً واضحةً للمعلمين مفادها: «نحن نهتم بكم». بل إنه من المضحك أن بعض الطلاب زاروني يشتكون ويطالبون بنفس مستوى الخدمة والتجهيزات التي تم توفيرها للمعلمين.

وبطبيعة الحال لم يكن هناك إجماع عليها، فقد شعر بعض المعلمين أنها تقلل من خصوصيتهم كما كان الحال في مكاتبتهم الخاصة سابقًا، كما إن بعض المديرين كان يشتكي من مُكث بعض المعلمين لمدة أطول من المطلوب فيها.

أنا أراها تجربةً مميزةً، ولو استمرت العناية بها وتفعيل تجهيزاتها مثل المكتبة والتلفاز لحققت أثرًا أكبر، لكنها بشكلها الحالي تُعد بلا شك تجربة ناجحة ومؤثرة، وأنا فخور بها.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- أجمل القرارات التي تعتقد أنه لن يعارضها أحد، سيعارضها البعض، وهذا أمر طبيعي في علم التغيير اسمه «المقاومة».
- 2- الفعل أبلغ من القول، لو رددنا يوميًا للمعلمين أننا نهتم بكم لما صدقوا هذه العبارة مثل تصديقهم لها بعدما شاهدوا مكاتبتهم الجديدة.
- 3- بيئة العمل الجيدة حق أساسي للموظف، لكنها أصبحت منحة وميزة وظيفية بسبب الوضع السيئ السائد في بيئات العمل عمومًا والتعليم خصوصًا.

تذكرت بعد هذا الفصل:

الدراسة التي قام بها منتدى الاقتصاد العالمي بالشراكة مع قالوب، والتي أثبتت علاقة مباشرة بين راحة الموظف في بيئة العمل وبين الأداء العالي لتلك الشركة، حيث أكدت الدراسة:

- وجود علاقة طردية بين سعادة الموظف في بيئة العمل وبين أداء الشركة.
- وعلاقة طردية مع كفاءة وإنتاجية الموظف.
- وعلاقة طردية مع انتماء وولاء العملاء.
- كما أكدت الدراسة وجود علاقة عكسية بين سعادة الموظف في بيئة العمل ودورانه الوظيفي.

الفصل (27)

مبادرة الجولات التعليمية

أن تكون صاحب مدرسة أو مديرها فهذا يجعلك مُعرَّضًا أكثر من غيرك لأسئلة من نوع: «وش أفضل مدرسة تنصحنني أحط ولدي فيها؟»، هذا السؤال يعكس الهم والحيرة التي يشعر بها أولياء الأمور، وكما تتذكرون قصتي في التنقل بين مدارس مدينة الرياض من أجل الحصول على المدرسة التي تحقق أهداف والدتي ووالدي.. وكنت دومًا أدل من يسألني عن أفضل المدارس من وجهة نظري إلى ثلاثة أو أربعة مدارس في الرياض ذات سمعة مميزة.

ومع تطور خبرتي في قطاع التعليم بدأت أحمل إجابةً مختلفةً أراها أكثر نضجًا وواقعية لهذا السؤال، وإجابتي هي: «لا توجد أفضل مدرسة، لكن توجد أنسب مدرسة، فأخبرني ما الذي تريده من هذه المدرسة؟»، فتجد أن بعضهم يريد الانضباط العالي، وبعضهم يريد التعليم العلمي القوي، وبعضهم يريد التركيز على القيم والأخلاق، والآخرين يريدون المباني والتجهيزات الجميلة، وبعضهم يريد تحفيظ القرآن الكريم، وبعضهم يريد المدرسة منخفضة التكلفة، وآخرين يريدون مدارس تستقطب أبناء نخبة المجتمع، وبعد مشاريع المترو والطرق في مدينة الرياض أصبح الكثير يريدون المدرسة الأقرب فقط.

ومن هذا المنطلق أصبحت شغوفًا بمعرفة المدارس المتميزة في نواح مختلفة، وأصبحت أنتهز الفرص لزيارة تلك المدارس والاطلاع على تجاربها، فكانت لي فرصة زيارة مدارس «الأجيال المتطورة» في جدة، ومدارس «التعلم» في الرياض، ومدارس «الظهران» في المنطقة الشرقية، ومدارس «الرياض» في الرياض، ومدارس «أكاديمية الإبداع» في الكويت، ومدارس «المجد» في الرياض، ومدارس «الجامعة» في الخرج، بالإضافة للمدارس التي درست فيها مثل: مدارس «الرواد»، ومدارس «نجد»، ومدارس «الملك فيصل».

بل إن طموحنا وشغفنا جعلني أنا وزملائي نזור المدارس المتميزة حول العالم: في الأردن، ومصر، وفنلندا، والسويد، والدنمارك، وكوريا.

وكانت هذه الزيارات تؤكد لي مجددًا أنه لا توجد تلك المدرسة الأفضل، فلكل مدرسة نقاط قوة ونقاط ضعف، ولذلك مطلوب من ولي الأمر أن يحدد ما الذي يريده لابنه، ثم يبحث عن تلك المدرسة التي تحقق له مراده.

ومن مخرجات تلك الجولات التعليمية أن التقنية ليست كل شيء.. لقد زرنا منبع التقنية (كوريا الجنوبية) المتفوقة في مؤشرات التعليم عالمياً ولم نجد أي حضور للتقنية.

ومن مخرجات تلك الجولات أن التميز ليس بالضرورة عمليات بل هو في بعض الأحيان مدخلات جيدة.. على سبيل المثال إحدى أكثر مدارس السعودية تميزاً في ترتيب القياس والتحصيلي لم أجد لديهم أي نقطة قوة في عملياتهم التعليمية، لكنهم يطبقون معايير استقطاب صارمة جداً تجعلهم لا يستقطبون إلا المميزين، فيكون كافة خريجهم مميزين .

ومن مخرجات تلك الجولات أن المعيار الأهم هو الطالب.. المدارس الواثقة من مخرجاتها كانت تركز حديثها عن الطالب.. ما الأثر الذي صنعه في الطالب.. بينما المدارس الخجولة من مخرجاتها تركز حديثها على المعامل والمباني ونسبة الإشغال وشراكاتها مع جهات الاعتماد الأجنبية وغيرها.

تعلمت من هذا الفصل أن:

1- مناطق تركيزنا في تطوير التعليم تُعد في مؤخرة اهتمام النماذج الناجحة، فالتقنية والتجهيزات المدرسية ليست التي صنعت نجاح فنلندا أو كوريا، وإنما منظومة التشريعات التعليمية وجودة المعلمين.

2- الزيارات الخارجية والداخلية تكسبك كمًا هائلًا من الفوائد، وتعرفك بشكل أكثر واقعية على قصص النجاح بعيدًا عن المبالغة.

3- منسوبي قطاع التعليم بشكل عام أصحاب رسالة، والتنافسية بينهم محدودة، وأغلبهم لا يمانع مشاركة أسرارهم معك.

تذكرت بعد هذا الفصل:

كتاب «تعلومهم» للدكتور عزام الدخيل وزير التعليم الأسبق الذي يغطي نماذج التعليم العشرة الأوائل حول العالم وهي:

فنلندا.

كوريا الجنوبية.

هونج كونج.

اليابان.

سنغافورا.

المملكة المتحدة.

هولندا.

نيوزلندا.

سويسرا.

كندا.

الفصل (28)

مبادرة التقييم الخارجي

الإنسان بطبعه يميل إلى السكون والاستقرار، ما لم يكن في داخله دافع يدفعه للتحرك، وقد كنت ألاحظ حماس زميلي الدكتور إبراهيم مدير عام المدارس ليس كما كان في بداية العمل، لكن الشفافية والنقاش بيني وبينه مستمر ومتكرر في جميع مراحل عملنا داخل مدارس المناهج، ومن موقعي في مجلس الإدارة كنت أشاهد نسبة الإنجاز في خطتنا الاستراتيجية تتراجع، وكنت أصارحه بهذا الأمر، وقد كان في غاية الأمانة والإخلاص، يكشف لنا جوانب التقصير ثم يشرح لنا الأسباب.

وقد كان بإمكانه أن يصعب من مهمتنا في الوصول للحقيقة لو رفع لمجلس الإدارة تقارير وهمية بالإنجاز والنجاح، ولذلك هو يُشكّر على وضوحه وإخلاصه، ولكن لم تكن الأسباب التي كان يطرحها على أنها السبب في تراجع الإنجاز مقنعةً دومًا لي ولأعضاء مجلس الإدارة؛ حيث إنها دومًا تدور في محور «هذا هو الممكن في ظل التحديات الخارجية»، بينما كنت أرى أننا نستطيع إنجاز أكثر من ذلك لو بذلنا مزيدًا من الجهد وابتكرنا بعض الحلول الإبداعية للتحديات العامة التي تواجه القطاع بالكامل.

ومثل هذا النقاش مستمرٌ بيننا من اليوم الأول لعملنا، حيث إننا ننتمي لمدرستين مختلفتين في الإدارة، فهو من مدرسة «الواقعية»، وأنا من مدرسة «المثالية»، وربما كان هذا التنوع سببًا في التكامل بيننا، وكنت سابقًا أترك القرار الأخير له، حيث إن المسؤولية عليه في نهاية الأمر، ولأننا اتفقنا على خطة استراتيجية هو المسؤول عن تنفيذها فإنني لم أسمح لنفسني بالتدخل المباشر أثناء سريان الخطة الاستراتيجية.

وعندما أوْشِكت الخطة الخمسية أن تنتهي كان لابد لنا من وقفة مختلفة هذه المرة، ولهذا السبب كانت الاجتماعات تأخذ وقتًا أطول في عملية تقييم ما تم إنجازه من الخطة، كنت أرى أننا وفق الإمكانيات نستطيع تحقيق الأفضل، لاسيما بعد سلسلة الزيارات التي قمت بها لمدارس متعددة داخل المملكة وخارجها، وكنت أشاهد كيف تغلبت بعض هذه المدارس على نفس التحديات التي تواجهها.

وبعد أن فشلت أنا والمدير العام في الوصول إلى نقطة اتفاق حول تقييم نتائج الخطة الاستراتيجية قررت الاستعانة بجهة متخصصة خارجية لإجراء عملية التقييم، وتم التوقيع مع شركة «هالاداي» الكندية المتخصصة في تقييم المدارس حول العالم، وحضرت بفريقها الخبير إلى الرياض، وأجرت العديد من الاختبارات واللقاءات حتى خرجت بتقرير نهائي كان يدعم وجهة نظري حول جوانب القصور والتحديات التي واجهت المدارس.

وكان هذا الإجراء هو بوابة الاتفاق مع الدكتور «إبراهيم» على الاكتفاء بالتجربة السابقة، ومن ثم تم بعدها إنهاء العقد بالتراضي بين الطرفين، وكانت مغادرة الدكتور خسارةً كبيرةً للمدارس، ولي أنا شخصياً، حيث تعلمت منه الكثير، لكنها سُنَّة الحياة، فربما أن الدكتور إبراهيم كان بحاجة لفرصة جديدة تجدد حماسه وشغفه بعد أن حقق قصة نجاح جميلة في مدارس المناهج، وربما المدارس كانت بحاجة لقيادة جديدة تقودها لمواصلة النجاح ولتحقيق توصيات شركة التقييم الكندية.

وأفتخر أننا كنا نملك الشجاعة لعرض كافة تفاصيل تقييم الشركة الكندية بكل شفافية على أولياء الأمور في لقاء مفتوح كان الهدف منه إشعارهم أننا ندرك نقاط الضعف وسنعمل على تلافيها، كما أننا ندرك نقاط القوة وسنعمل على تعزيزها.

وأعتقد أن مثل هذه التجربة -أعني تجربة التقييم الخارجي- وإن كانت مكلفةً مالياً إلا أنها مفيدة في المحطات المفصلية لأي منشأة تعليمية، ولذلك قررنا تكرارها مع الإدارة الجديدة للمدارس، حيث تم إجراء هذا التقييم مرة أخرى مع نهاية الخطة الاستراتيجية الثانية عام 2017.

تعلمت من هذا الفصل أن:

1- وجود خطة استراتيجية ومؤشرات أداء شيء جميل، لكن يجب أن يكون لديك معها وضوح في الإجراء المتبع في حال تحقيق الخطة أو عند الإخفاق بنسب معينة.

2- من لا يتقدم سوف يتقادم.

3- عملية التقييم ليست عملية معقدة، ولو عاد بي الزمن لاستعنت بخبراء محليين لتنفيذ عملية التقييم بتكلفة لا تزيد على ١٠% مما دفعناه للشركة الأجنبية.. لقد كانوا متميزين جداً، لكن المهمة لا تتطلب شركة أجنبية.

تذكرت بعد هذا الفصل:

تدوينة بعنوان:

(Strategy Evaluation - How To Do It Correctly)

كتبها رائد الأعمال «توم رايت» المؤسس والرئيس التنفيذي لمنصة (Cascade) المتخصصة في إدارة الاستراتيجيات، التي يلخص فيها أهم الأسئلة التي يجب أن تجيب عليها أي عملية تقييم للاستراتيجية وهي:

- ١- كم المسافة التي قطعناها باتجاه رؤيتنا؟
 - ٢- هل مناطق تركيز استراتيجيتنا لا تزال منطقية؟
 - ٣- ما الذي أنجزناه من مستهدفاتنا؟
 - ٤- ما المستهدفات التي لم نعد بحاجة لها؟
 - ٥- هل لدينا مشاريع ومبادرات مناسبة لاستكمال المستهدفات التي لم تتحقق حتى الآن؟
 - ٦- هل لا تزال مؤشرات الأداء التي اخترناها فعالة لقياس مسيرتنا نحو تحقيق مستهدفاتنا؟
 - ٧- أين كانت مناطق التقصير في تحقيق أهدافنا؟ ولماذا حدث ذلك التقصير؟
- وتحت هذه الأسئلة عشرات النقاط والخطوات المفصلة في تلك المدونة.

ثالثًا:

مبادرات تطويرية لأعمال جديدة

الفصل (29)

رياض الأطفال .. المحاولة الثالثة

كانت المحاولة الأولى (صغار المنتسوري) عام 2010م، وقد تحدثت عنها في فصل سابق².. وأخبرتكم أن المشروع لم يستمر لكنني ما زلت مؤمناً به.. عاودت المحاولة مجدداً عام 2014 بنموذج عمل جديد.. استقطبنا قائدة للمشروع وأقنعتنا هذه القائدة أنه من المجدي استهداف الموظفين في مقر عملهم.. فتوجهنا إلى محاولة تشغيل حضانة داخل الجهات الحكومية والخاصة التي لديها موظفات، وأيضاً فشلنا لأن بعضها يتطلب رخصة ونحن لا نملكها، كما أن كثيراً من هذه الجهات لا يرى جدوى من انتزاع جزء من مساحة مقر العمل لإنشاء حضانة، لاسيما وأن هذا الأمر غير إلزامي على الشركات ومنظمات العمل، ففشلنا في المحاولة الثانية.

وعام 2017 كانت المحاولة الثالثة.. وكما يقولون: «الثالثة ثابتة».. لا مجال للإخفاق.. استقطبنا شريكاً عقاريًا ليعالج مشكلة توفر المكان وضخامة رأس المال، واستقطبت شركة تعليمية استشارية لتتولى دراسة جدوى المشروع وبناء نموذج العمل والخطة الاستراتيجية، واستقطبنا مديرة للمشروع، كان الهدف 100 روضة بحلول 2020.

نموذج العمل بشكله الأولي كان رائعاً، حيث إنه بدلاً من إنفاق مبلغ ضخم من رأس مال الشركة في بناء المباني.. سوف نركز على صميم عملنا وهو تشغيل المدارس.. وسيتولى المطور العقاري استئجار الأراضي وتطويرها وفق المواصفات التي نحتاجها، وسوف نستأجرها منه مدة معقولة ومجدية.. بهذا الشكل سيكون الكل رابحاً بالمقدار المرضي له، وسنتمكن من التوسع بشكل سريع.

أول عقبة كانت تعدد المرجعيات.. اكتشفنا أن رخصة رعاية أو تعليم هذه المرحلة العمرية متاحة من خلال 3 جهات.. الشؤون البلدية، والشؤون الاجتماعية، والتعليم.. بحثنا عن الخيار الذي يحقق أهدافنا وتقدمنا لهم.. كانت متطلبات واشتراطات البناء أشبه بالتعجيزية.. بدأنا البحث عن أراضٍ بالمواصفات المطلوبة ولم ننجح.. كل أرض ستجد فيها عيباً.. إما أنها على شارع واحد، أو إذا كانت على شارعين ستجدها قريبة من التقاطعات التجارية، وإذا كنت بعيدة عنها أصبحت قريبة من محطة بنزين، وهكذا.. أصبحنا في دوامة من البحث عن أرض تطابق الاشتراطات.. وكانت هذه هي الصدمة الأولى، ومباشرةً تم تقليص الهدف إلى 20 روضة بحلول 2020.

بعد جهد مضمّن وجدنا أرضاً نعتقد أنها تطابق المواصفات.. لكن من المغامرة أن نشترها أو نستأجرها دون أن نحصل على موافقة وزارة التعليم عليها.. فطلبنا من المالك أن يمنحنا

مهلة 3 أشهر لاستكمال إجراءات الترخيص، لكنه رفض.. فتوجهنا إلى وزارة التعليم لنستفسر عن صلاحية الأرض لمشروع رياض أطفال، لكنهم رفضوا استقبال الطلب، حيث إنه لم يتم تقديمه من قبل مالك الأرض.. كما أنهم امتنعوا عن إخبارنا بموعد تقديري للإجابة.

النتيجة النهائية بعد عمل 8 أشهر أنه لا توجد أراضٍ مطابقة للاشتراطات الأولية للبلدية.. وعندما تجدها فإنك لا تستطيع التأكد أنها سوف تطابق اشتراطات وزارة التعليم إلا بعد دراسة الطلب الخاص بك.. والذي لا يمكن تقديمه إلا من خلال مالك الأرض الذي غالبًا لن يتعاون معك ما لم تقدم التزامًا بشراء الأرض.. إنها حلقة تعجيزية مفرغة.

لا أريد أن أرمي كل اللوم على الجهات الحكومية، فقد نكون نحن قصرنا في جوانب معينة، ولكن من المؤكد أن البيئة الاستثمارية في هذا المجال غير جاذبة أو محفزة على الإطلاق.. وبعد هذه الرحلة المضيئة أدركت لماذا تفشل كل محاولات وأهداف الوزارة الرامية إلى زيادة عدد رياض الأطفال وزيادة نسبة الطلاب الملتحقين بها.. حيث تم الإعلان في الخطة الخمسية عام 2010 عن استهداف مضاعفة عدد الملتحقين برياض الأطفال، ولا يبدو أن هذا الرقم تحقق لأنه عاد ليظهر في برنامج التحول الوطني 2016 بأن نسبة الملتحقين برياض الأطفال لا تتجاوز 13% والمستهدف 27% بحلول 2020، ولا أعتقد أن هذا الرقم تحقق أو أننا قريبون من تحقيقه.

ويبرز هنا سؤال مهم.. ماذا عن رياض الأطفال الموجودة حالياً؟

والجواب: لن أنفي أن يكون بعضها نظامياً 100%، وهي الحالات الأقل في اعتقادي.. أما البقية إما أن تكون ضمن مجمع تعليمي متكامل، أو أن تكون منزلاً مستأجرًا، أو أن يكون صاحبها بذل مجهودًا كبيرًا وسخر علاقاته للحصول على الاستثناءات أو التسهيلات.. وهذا الخيار بالنسبة لي كان مستبعدًا تمامًا.. إما أن يتم تنفيذ المشروع بشكل نظامي وفق القنوات الرسمية وإما فلا.. لا أريد الغوص في مستنقع الاستثناءات والتسهيلات.

وبذلك أكون فشلت في المحاولة الثالثة لتأسيس سلسلة رياض أطفال، وقد أعلنت حينها استسلامي، وأزلت هذا المشروع من قائمة أحلامي، وكان ذلك بالتزامن -كما سيأتي لاحقًا- مع بيع المدارس وانتهاء علاقتي بقطاع التعليم.

تعلمت من هذا الفصل أن:

1- بعض المشاريع بكل بساطة ليست مكتوبة لك.. مهما حاولت ومهما سخرت الإمكانيات فإنك قد لا تحقق ما تريد.

2- الشركات الاستشارية ليست حلاً سحرياً لكل التحديات.. لقد كان الهدف الأكبر من التعاقد مع الشركة الاستشارية هو ضمان التنفيذ، ولكن لم يتحقق ذلك.. المشكلة كانت في «توقعاتي أنا» وليست في «أداء الشركة الاستشارية».

3- وضوح الرؤية والأهداف عنصر مريح وحاسم في القرارات.. كان بعض الزملاء يقترح أن نستأجر مبنى مؤقتاً، أو أن نشترى روضة أطفال قائمة، لكنني رفضت كل تلك الخيارات؛ لأن الهدف بالنسبة لي كان في غاية الوضوح: أريد أن أربي روضة أطفال تشكل إضافة لهذا القطاع، وليس هدفي أن أمتلك أو أشغل أي روضة أطفال.. لذلك كان سهلاً علي استبعاد تلك الخيارات رغم الضغوطات.

تذكرت بعد هذا الفصل:

المحاولات المتكررة لعملاق التقنية (قوقل) لصنع شبكة اجتماعية ناجحة، ولكن ذلك لم يحدث رغم كل ما تملكه هذه الشركة من عناصر نجاح.

عام 2004م أطلقت (Orkut).

عام 2005م استحوذت على (Dodgeball).

عام 2006م استحوذت على (youtube).

عام 2007م استحوذت على (Jaiku).

عام 2009م أطلقت (Wave).

عام 2010م أطلقت (Buzz).

عام 2011م أطلقت (+Google).

وباستثناء يوتيوب فإن جميع محاولاتها في صناعة شبكة اجتماعية تنافس «فيسبوك» أو «تويتر» أو «انستجرام» أو «واتساب» باءت بالفشل، رغم كل ما تملكه من عناصر نجاح، سواءً مادية للاستحواذ، أو عقولاً بشرية للبرمجة والابتكار.

الفصل (30)

مبادرة شركة عالم أريب

هل كنتَ تكره الذهاب للمدرسة؟ هل لديك أطفال يختلقون الأعذار للغياب عن المدرسة بسبب المرض، لكنهم يصبحون (أنشط من الخيل في ميدان السباق) عندما تحين لحظات المرح واللعب؟ مبارك... فأنت أو أطفالك بشر طبيعويون. نعم، إن التذمر من نظام التعليم الحالي هو أمر فطري طبيعي، فالتعليم يكسر مبادئ الحياة التي ترعرعنا عليها، فقد ترعرعنا ونحن أطفال منذ ميلادنا أن ننتقل في كل مكان دون قيود، لكن المدرسة تُحوّلنا لمساجين لا يحق لهم التحرك أو الحديث بدون إذن السجان.

لقد ترعرعنا ونحن أطفال على التعلم من خلال السؤال والملاحظة والاكتشاف، لكننا في المدرسة نتعلم من خلال مصدر واحد هو المعلم الذي غالبًا لن يترك مساحةً واسعةً من الأسئلة بسبب ضيق الوقت، ولو طرحنا عليه سؤالاً خارج المنهج لكانت إجابته: (لا تضيع وقت الفصل، فهذا خارج المنهج)، وكأن العلم هو فقط ما يخص المنهج.

لقد ترعرعنا على أن العلم والتعلم عملية مريحة ممتعة في طفولتنا وفي مرحلة الروضة والتمهيدي، لكننا بعد ذلك اكتشفنا أنها مرحلة متعبة ومزعجة، وترتبط بفترة اختبارات مليئة بالتوتر والضغط، والأسوأ من ذلك أنها قد تسبب توترًا في علاقتنا بأعز من نحب -وهم الأب والأم- بسبب تعثر دراسي، أو إهمال في الواجبات والمذاكرة.

بعد كل هذه المخالفات الواضحة للفطرة التي نشأنا عليها هل تتوقعون أن نحب التعليم؟! هل استوعبتم لماذا يقضي الطفل ساعات وساعات في اللعب والمرح لكنه يعجز أن يقضي دقائق في الحصة دون إزعاج أو في المذاكرة دون تشتت؟!!

ومن هنا انطلقت فكرة «عالم أريب»، لقد كان رواد شركة رمال -مدير مشروع عالم أريب- يخبرونني برؤيتهم حيث يقولون: «إن أطفالنا مدمنون على الألعاب الإلكترونية، نحن نريدهم أن يدمنوا التعليم». هذه كانت رؤيتهم في مشروع «عالم أريب» التي بدأوا العمل عليها عام 2011 بشكل بسيط، فاتخذنا قرارًا جريئًا بالاستثمار معهم في هذه المرحلة المبكرة من عمر المشروع، وأصبحنا شركاء في شركة «عالم أريب» عام 2012، هذا الاستثمار أتاح للشركة انطلاقةً قويةً في برمجة وتطوير اللعبة التعليمية بإشراف شباب سعودييين في المنطقة الشرقية يديرون المشروع الذي يتم تنفيذه في الصين.

لم يكن طريق المشروع مفروضًا بالورود، فقد تأخر الإطلاق كثيرًا، كما أن الشركة الصينية خذلتنا أكثر من مرة، إضافة إلى بعض الاختلاف في التقديرات المالية التي سببت زيادة

مبلغ الاستثمار، وكل ذلك كان سببًا في تأخر المشروع إلى عام 2015، حيث تم إطلاق نسخة تجريبية من اللعبة على الأجهزة المكتبية.

اللعبة باختصار لعبة إلكترونية يمثل فيها اللاعب (طالب المرحلة الابتدائية) أنه إنسان في عصر انهارت فيه الحضارة الإنسانية بسبب سيطرة الرجال الآليين، ومطلوب منه أن يعيد بناء الحضارة والتنافس مع الآخرين في هذا الأمر، ومن خلال عملية بناء الحضارة الجديدة سيحتاج اللاعب أن يتقن العديد من مهارات العلوم والرياضيات والفيزياء والكيمياء وغيرها، فتكون تعليمًا غير مباشر ومتعة مباشرة.

كنت أعوّل كثيرًا على هذا المشروع، وأتوقع له تأثيرًا كبيرًا -بإذن الله- عندما يتم إطلاقه بشكل صحيح.

لكن للأسف تأخر المشروع كثيرًا في عملية التطوير والبرمجة، مما جعل التقنيات المستخدمة فيه تصبح غير مناسبة للجيل الجديد.

على سبيل المثال عندما بدأ المشروع في 2011 لم تكن ثورة الآيباد والتطبيقات الذكية حاضرة بقوة، مما جعل صنّاع اللعبة يتجهون لبرمجتها لتكون متاحة على أجهزة الحاسب المكتبية، وعندما تم الإطلاق في 2016 كانت الصدمة أن الجيل الجديد (المستهدف في هذه اللعبة) بات لا يعرف ما هو الحاسب المكتبي، ولا يعرف الألعاب ذات الاشتراك الشهري، وإنما يعرف الأجهزة اللوحية ومتاجر التطبيقات الذكية، فانتهدت هذه التجربة بصورة معاكسة لما كنت أتوقع وأتمنى. والحمد لله على كل حال.

تعلمت من هذا الفصل أن:

١- الاستثمار في التقنية وخصوصاً عالم الألعاب عالي المخاطر، والاحتمالات فيه غالباً: نجاح باهر، أو فشل ذريع، لا توجد منطقة في المنتصف.

٢- هناك مؤشرات يمكن الاسترشاد بها قبل بلوغ نقطة النهاية لأي مشروع.. مثلاً كان المفترض مع تدشين الآيباد وانتشاره بأيدي الأطفال أن نتحرك فوراً لهذا الاتجاه حتى لو كنا قطعنا شوطاً في الاتجاه القديم.

٣- من الخطأ تحويل فكرة إلى شركة عملاقة مرة واحدة، كان من المفترض أن يرتبط التمويل بإنجاز مراحل صغيرة على مدى زمني محدد، بحيث كلما تم إنجاز مرحلة يكون هناك تمويل جديد.

تذكرت بعد هذا الفصل:

قصة «نتفليكس» وكيف أنها بدأت عام ١٩٩٨م كشركة استئجار فيديوهات واستلامها وتسليمها عبر البريد، ثم دخلت عالم «الدي في دي»، ثم غيرت نموذج التسعير أكثر من مرة، وأخيرًا دخلت عالم البث عبر الإنترنت.. في المقابل خلال نفس هذه الفترة كان هناك عملاق اسمه «بلوك باستر»، كان ينتشر في أكثر من 5000 فرع، وظل يتجاهل ويشكك في تحركات «نتفليكس»، ثم انطلق عام ٢٠٠٤م للحاق بهم، لكن كان ذلك قرارًا متأخرًا تسبب في انهيار هذا العملاق الكبير.. اليوم عدد فروع «بلوك باستر» فرع واحد فقط، وعدد مشترك «نتفليكس» يتجاوز ١٥٨ مليون مشترك حسب إحصاءات منتصف ٢٠١٩.

أعتقد لو أن عالم أريب بدأت بشكل مبسط وأطلقت منتجها ثم طورت عملياتها بشكل مستمر وواكبت المستجدات مثل الأيباد وغيره كان سيكون واقعها اليوم مختلفًا تمامًا.

الفصل (31)

مبادرة فيرسو

«فيرسو» هي «المشروع الصح في الوقت الخطأ»، «فيرسو» هي «الحلم الجميل الذي لم يكتمل»، التي أسسناها في 2012 أنا وزميلي أحمد، ولتأسيسها قصة بدأت بانضمام أحمد لشركة «نبعة» بعد «تيداكس المناهج» -والتي سيأتي الحديث عنها في فصل لاحق- بهدف أن نبدأ نحن وإياه العمل على إطلاق المبادرات التقنية التعليمية، فقد عقدنا عدة اجتماعات إلى أن بادر زميلي أحمد بفكرته الجميلة، وهي الخروج من منطقة التأسيس إلى منطقة الاحتضان، فبدلاً من أن نقوم نحن بتأسيس هذه المبادرات لماذا لا نحتضن مبادرات قائمة؟ وبهذا الشكل نضمن تحركاً أسرع، وفرق عمل أكثر حماساً؛ لأنهم يعملون في مشاريعهم وليسوا مجرد موظفين.

كانت فكرة حاضنات الأعمال جديدة عليّ، فطلبت من أحمد مزيداً من التوعية والتثقيف، فأصبحنا نشاهد نماذج متعددة من حاضنات الأعمال حول العالم، حتى وصلت لدرجة من الاقتناع والحماس لهذه الفكرة، وما زادني حماساً لهذه التجربة هو حاجة قطاع التعليم لقفزة تطويرية تنتشله من المنطقة التي يتحرك فيها، فهو القطاع الوحيد الذي لم يستفد من التقنية كثيراً مثل بقية القطاعات، فظل قطاعاً متراجعاً كلاسيكياً يفتقد الإبداع والتجديد.

فطلبت من أحمد عرضاً رسمياً مفصلاً لكيفية العمل وآلية الربح، فقدم لي عرضاً مفصلاً حول هذا الأمر، وكان عنق الزجاجة هو عنصر نمو قيمة الشركات المحتضنة في وقت قصير، مما يعوّض رأس المال خلال مدة 5 سنوات تقريباً، توكلنا على الله وقدمنا هذا العرض لمالك مدارس المناهج، وطلبنا منه تخصيص جزء من أرباح المدرسة السنوية لتغطية نفقات تأسيس الحاضنة، فوافق مشكوراً مثلما اعتدنا من كرمه وسخائه.

وانطلقت «فيرسو» بعد تعديلات وتطويرات في نموذج عملها، وأصبحت أقرب إلى مسرعات الأعمال التي تعتمد على الاحتضان الوجيز للمشروع الذي لا يتجاوز 3-6 أشهر فقط قبل أن يتخرج المشروع أو يتم إقفاله، ومن يقترب من هذا المجال سيعلم أن العنصر الأهم فيه هو الخبرة الإرشادية للمرشد والالتزام لدى المحتضن، لذلك حرصنا على استقطاب مرشدين متمكنين لدعم المشاريع المحتضنة، وفي نفس الوقت حرصنا على احتضان مشاريع تتطابق وشروطنا التعليمية التقنية.

لكن كل ذلك كان يخضع للعرض والطلب، فرغم طفرة ثقافة ريادة الأعمال في ذلك العام إلا أن المهتمين بريادة الأعمال التعليمية قلة، وأصحاب ثقافة الإرشاد أيضاً قليلون، لكننا -ولله

الحمد- وصلنا إلى شخصيات إرشادية متمكنة في الدفعة الأولى من المشاريع المحتضنة وعددها 5 مشاريع، وبدأ العمل معهم ومع المرشدين على خطة العمل التي تم إقرارها، لكن اجتمعت عناصر متعددة ساهمت في عدم تخرج الدفعة الأولى، وأخصها في الآتي:

1- حادثة تجربتي أنا وأحمد في مثل هذا المشروع.

2- عدم تفرغ وجدية بعض المحتضنين.

3- انشغال المرشدين.

توقفنا طويلاً مع الإخفاق الأول، وأعدنا خطتنا للدفعة الثانية التي كانت أكبر عددًا، حيث زادت الخيارات أمامنا بعد أن انتشر اسم «فيرسو» في بعض مجتمعات ريادة الأعمال، فأطلقنا الدفعة الثانية من المحتضنين، والتي انضم لهم بعض أعضاء الدفعة الأولى ممن أراد خوض محاولة ثانية، وكانت التجربة الثانية أكثر تنظيمًا ونجاحًا لاسيما بعد انضمام أسماء جديدة لفريق عمل «فيرسو» ساهمت في مزيد من التطوير والتحسين لنموذج المتابعة والعمل، وعلى رأسهم الزميلة الشغوفة «نورة اللحيان».

فأثمرت تلك الجهود أن بلغ ثلاثة مشاريع من أصل عشرة مرحلة نستطيع أن نطلق عليها «مرحلة تخرج»، لكنها كانت بعد جهد جهيد وزمن أطول من المتوقع، فأقمنا حفلاً لتخرجهم واعتبرناه حفل الختام لحاضنة فيرسو ثم قررنا إقفالها، ورغم أن فيرسو ملأت مقر الشركة بالإبداع والروح الشبابية الجميلة، ولكنه كان قرار المنطق الذي تغلب على قرار القلب، ودوافع هذا القرار متعددة أهمها:

1- غياب البنية التحتية النظامية والقانونية لمثل هذه المشاريع.

2- نقص الكوادر والخبرات في هذا القطاع.

3- عدم جدية الكثير من المحتضنين الذين يعدّون هذه المشاريع مرحلة مؤقتة قبل الوظيفة.

4- فشل نموذج حاضنات القطاع الخاص الربحية بسبب عدم وجود صناديق استثمارية للاستحواذ على المشاريع المتخرجة.

5- توجه الشركة للتركيز على قطاع المدارس وإلغاء النشاطات الأخرى.

فانتهت «فيرسو» لأنها المولود الجميل الذي جاء قبل مواعده، لكنها كانت من أكثر المشاريع ذات الأثر الإيجابي في معارفنا وعلاقاتنا، كما أنني أزعم أنها ساهمت بشكل أو بآخر في

تحفيز بعض رواد الأعمال إلى الالتفات لمجال التعليم.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- الفكرة المميزة والناجحة في مكان ما ليست بالضرورة أن تنجح في مكان آخر، فهناك عوامل أخرى عديدة تؤثر في النجاح قد لا تكون متوفرة.
- 2- توسعك بشكل غير مدروس في مجالات جديدة (مسرعة أعمال) قد يكون على حساب نشاطك الرئيس (المدارس).
- 3- قرار إقبال المشاريع يوازي في أهميته قرار تأسيس المشاريع، فلا داعي للتعلق العاطفي بالمشروع غير الناجح، ومحاولة إضاعة المزيد من الموارد والوقت في إنعاشه، اقتل هذا المشروع وتعلم من تلك التجربة ثم امض لما بعدها.

تذكرت بعد هذا الفصل:

قصة تحول «ليجو» التي بدأت قبل 103 سنوات عام 1916م على يد نجار دنماركي واستمرت في التوسع والنمو.. وفي عام 1989م أصبح 70% من بيوت أوروبا الغربية التي بها أطفال بعمر 14 سنة أو أقل يملكون لعبة «ليجو».

وفي عام 1992م صاروا ضمن أكبر عشرة مصنعين ألعاب في العالم، ويملكون 80% من سوق ألعاب التركيب.

وفي التسعينات تعرضوا لتراجع حاد نتيجة تناقص أعداد الأطفال في كل أسرة، ونتيجة ميل الأجيال الجديدة للألعاب الإلكترونية.

فتوسعت «ليجو» باتجاه بعض المنتجات الجديدة مثل:

مدن ترفيهية، الألعاب الإلكترونية، ملابس، أفلام.

وكل ذلك كان تحت شعار: (دعونا نقلد ديزني).

كل هذه المحاولات لم تكن كافية -للأسف- لإنقاذ الشركة، وسجلت الشركة في عام 1998م أول خسارة في تاريخها ولم تفلح كافة محاولات التوسع في قطاعات جديدة لإنقاذهم.

ومع محاولة إنقاذ جديدة تم استقطاب مدير تنفيذي جديد كانت رؤيته معاكسة، حيث قرر التخرج من كافة النشاطات الجديدة، وأعاد التركيز على الشيء الذي يجيدونه، وهو تصنيع المكعبات، فأغلق قسم التقنية وتصنيع الألعاب الإلكترونية، كذلك مدن الملاهي التي تحمل اسم «ليجو» قام ببيعها كلها، وشارك الشركة التي استحوذت عليها، وأصبحت استراتيجيتهم التركيز على النشاط الرئيس وبناء الشراكات الاستراتيجية في القطاعات الحيوية البعيدة عن نطاق عملهم، والتي كان من أبرزها الفيلم الذي أطلقوه في 2014م، والذي كانت تكلفته حوالى 61 مليون دولار، وحقق إيرادات 500 مليون دولار، بالشراكة مع جهات الإنتاج السينمائية المتخصصة.

لقد كانت فكرة مسرعة الأعمال (فيرسو) ذكية ولكنها بعيدة عن مجالنا.. لو عاد بي الزمن لبحثت عن مسرعة أعمال مميزة واستثمرت معهم لإطلاق قسم خاص بريادة الأعمال في قطاع التعليم تحت إدارتهم وإشرافهم.

الفصل (32)

مبادرة مدرسة نبعة

مع انتهاء كل مبادرة، كنت أخرج بثروة ضخمة من المعارف والإلهام والعلاقات والخبرات، فجمعتها كلها ووضعتها في هذا المشروع والذي سيتبين للقارئ أنه كان خلاصة تجربتي في رحلة التعليم، أو ربما أستطيع تسميته «مشروع الأخير»، مشروع المدرسة الحلم، مشروع مدرسة نبعة، وقد كانت الشرارة التي أطلقت هذا المشروع في دماغي وانتشرت فيه حتى تملكته هي مدرسة دنماركية مميزة عرضها «أحمد الشقيري» في برنامج «خواطر».

ولفرط تأثرنا بها زرناها وتجولنا فيها بانبهار، فاقترح أحد الزملاء توقيع توأمة معهم أو اتفاقية تخولنا الحصول على حقوق استنساخ هذه المدرسة وجلبها للسعودية.. لكنني لست مقتنعاً باستنساخ التجارب وجلبها بكل تفاصيلها.. فمثل هذه التجارب نشأت نتيجة قيم واحتياجات تلك المجتمعات، وليس بالضرورة أن تكون كل التفاصيل مناسبة لنا.. فبدلاً من استنساخ التجربة ونقلها للمجتمع لتكون جسماً غريباً داخل هذا المجتمع.. كنت مؤمناً أننا يجب أن نصنع نموذجنا الخاص..

إنها مهمة أصعب، وتحدي أكبر، لكنه الطريق السليم الذي يجب أن نسلكه في اعتقادي..

ورغم حجم انبهارنا بالمدرسة إلا أن العملية لم تكن معقدة.. بل كانت أكثر بساطة من نظامنا التعليمي التقليدي.. ولذلك نحن نستطيع محاكاة تلك التجربة.. فقررت أن نبني مدارس نبعة.. المدرسة الحلم.

لماذا اسم «نبعة»؟

«نبعة» في اللغة هي أول ما يتدفق من ينبوع، فهي بداية وأمل، هي نبعة وسط صحراء التعليم، لعلها تكون بدايةً لمشاريع تعليمية نوعية.

و«نبعة» في الجغرافيا هي الحي الصغير في قرينتنا «رغبة» الذي ولد فيه الوالد الداعم الأكبر لمسيرتي كاملة، ولهذا المشروع تحديداً، كانت روح المدرسة الجديدة هي نفسها روح القرية الصغيرة التي أخرجت لنا «عبدالرحمن الجريسي»، و«سليمان الراجحي»، و«عبدالرحمن فقيه»، و«محمد الجميح»، وغيرهم، العصاميين الذين لم يتخرجوا في مدارس التعليم العام، لكنهم كانوا طلاباً متفوقين في مدرسة الحياة فحققوا نجاحات كبيرة ساهمت في بناء أوطانهم ونهضتها.

هذا سر اسم «نبعة» لغويًا وجغرافيًا، وهو رمز شكر وعرفان للوالد الداعم السخي لهذا المشروع.

ما المدرسة الحلم؟

أنا أحلم بمدرسة قائمة على «تفريد التعلُّم».. لا يعقل أن نقدم تعليمًا موحدًا لأشخاص مختلفين في قدراتهم وإمكاناتهم.. نحتاج تعليمًا يراعي الفروق الفردية بين الطلاب.

أنا أحلم بمدرسة قائمة على التعلُّم وليس التعليم.. تعلم ذاتي يمارسه الطالب بنفسه من خلال البحث والاكتشاف والتجربة، فهذه هي الفطرة التي وُلدنا عليها.. نحتاج تعزيز عملية التعلُّم بدل التعليم، لاسيما في عصرنا الحالي المزدهم بمصادر التعلُّم المفتوحة، بدلاً من التعليم التلقيني الذي نعيشه اليوم.

أنا أحلم بمدرسة ممتعة يتحرك الطلاب فيها بحرية ومسؤولية، وليست سجونًا مليئةً بالزنازين التي تسمى فصولاً، وكل ٤٥ دقيقة يدخل شخص يلقي عليهم كلامًا نظريًا مكثفًا ليس لهم في الغالب الحق في استخدام عقولهم في نقد، أو تشكيك، أو تحدٍّ، أو اختبار صحة هذا المحتوى.. المطلوب هو فقط حفظ هذا المحتوى وإعادة كتابته على ورقة الامتحان للحصول على درجة الاجتياز.

أنا أحلم بمدرسة معلمها يسمى «مرشدًا»، يوجه ويساعد الطالب في الوصول إلى أهدافه، ويرشده لمصادر المعرفة المتنوعة، وليس يلقنه الكلمات تلقينًا.

أنا أحلم بمدرسة تبني إنسانًا شاملاً متوازنًا، وفي شهادة نهاية العام لا يكون المقياس هو درجاتك فقط، وإنما التزامك ببرنامجك الصحي ووزنك المثالي، وعلاقاتك المحترمة مع زملائك، وأنشطتك التطوعية خارج المدرسة، ومواهبك الإضافية، كلها يجب أن تنعكس في شهادة الطالب، وليس مجرد مقدار حفظك وفهمك لمقررات دراسية فقط.

أنا أحلم بمدرسة رواتب المعلمين فيها لا تقل عن ١٠ آلاف ريال لتكفل لهم حياةً كريمةً، وتجعلنا نستقطب أفضل العقول، وتغني المعلمين عن الدروس الخصوصية التي تنقص من قدرهم، وتغنيهم أيضًا عن الأعمال التجارية الأخرى التي تشغل أذهانهم.

أنا أحلم بمدرسة تؤسس الطالب، وتُعدُّه للحياة بكافة تحدياتها وفرصها.. لا قيمة لـ(١٢) سنة من دراسة اللغة الإنجليزية، وفي نهاية المطاف لا تشفع هذه الـ(١٢) سنة للطالب أن يعفى من السنة التحضيرية، أو أن يُقبل في الجامعات العالمية دون إضاعة سنة كاملة في دراسة اللغة الإنجليزية من جديد.

وفي نفس الوقت أحلم بمدرسة سعودية عربية إسلامية طلابها متميزون في لغتهم الإنجليزية، لكنهم معتزون أيضًا بهويتهم السعودية وقيمهم الإسلامية ولغتهم العربية بدلاً من نموذج المدارس العالمية الذي يطمس الهوية.

هذه بعض تفاصيل مدرسة نبعة.. المدرسة الحلم.

وكي يتحول هذا الحلم إلى حقيقة نحتاج أركاناً أساسية:

أولاً: استثمار كافٍ لشراء الأرض وتمويل إنشائها.

ثانياً: نظام الدراسة ومنهجها الأكاديمي وكافة التفاصيل الإجرائية والتنظيمية والسياسات واللوائح العامة.

ثالثاً: التصاريح اللازمة من الجهات المعنية.

وضعت هذه الاحتياجات نصب عيني، وعقدت العزم أن لا أتوقف حتى أحققها.. لقد كان يقيني بالنجاح شبه حتمي، فلكل عقبة حل، ولكل معضلة مخرج.. هكذا كنت أعتقد.

بدأت بتكوين فريق العمل القادر على تحقيق الهدف.. اخترت لإدارة المشروع زميلاً آمن معي بالمشروع، وكان رفيق رحلة مدرسة نبعة وهو الزميل مرعي الذي استقطبته ومعه فريق من المستشارين المتفرغين وغير المتفرغين ليعملوا على هذا المشروع.. كما أن المستثمر اعتمد المبلغ المطلوب لمرحلة بحث وتطوير النظام التعليمي، واشترى أراضي مجموع مساحتها ٢٤ ألف متر مربع شمال الرياض، وخصصها لهذا المشروع.. وقد قدمنا خطاباً رسمياً للجهة المختصة في وزارة التربية والتعليم كي يتم منحنا الترخيص لإنشاء المدارس على هذه الأرض حسب المتبع في هذه الحالات.

وبالتوازي مع عمل فريق الأستاذ مرعي، كان العمل على موقع المشروع والتصاميم الهندسية المعمارية، كانت الأرض عبارة عن قطعتين متجاورتين، وزيادة على ذلك قمنا بشراء قطع سكنية بجوارها لتكون سكناً لائقاً لمنسوبي هذه المدرسة. ألم أقل لكم إن هذه المدرسة ستكون مختلفة تماماً؟ لن تجد مالك مدرسة يخصص 25% من أرضه لتكون سكناً للمعلمين والمعلمات، فالتفكير النمطي أن تتم الاستفادة من كامل الأرض في زيادة عدد الفصول وتحسين المداخل المالية، لكنه كان مشروعاً مختلفاً ونوعياً.

كل الأمور تسير على ما يرام، أعتقد أن بإمكاننا الآن اختيار تاريخ افتتاح المدارس، والاستعداد لتلك اللحظة السعيدة.. اخترت لذلك الحدث تاريخ سبتمبر ٢٠١٥م مع بداية العام الدراسي، وهذا يعني مساحةً جيدةً تزيد على ٣ سنوات لإنجاز النظام والإنشاءات

الخاصة بالمشروع، الحمد لله كل شيء يسير على ما يرام.. ما الذي يمكن أن يعرقلنا بعد الآن؟!

الرواتب والجدوى المالية:

بعض الزملاء والمختصين عندما تحدثت لهم عن الرواتب الضخمة التي أنوي تقديمها للمعلمين، والتي تعادل زيادة عن متوسط السوق بمقدار (80%) شككوا في ربحية المشروع، فبحثت عن أفضل الجهات المالية لتثبت صحة ما ذهبت إليه، وتم الاتفاق مع شركة (KPMG) العالمية المتخصصة في الاستشارات والدراسات المالية لتنفيذ دراسة الجدوى الخاصة بالمشروع الاستثنائي، حتى يكون المستثمر مطمئنًا قبل أن يضح استثماره الكبير في المشروع.

وانتهت الدراسة بنتائج إيجابية رغم أن فريق الشركة الاستشارية احتاجوا وقتًا أطول من المعتاد لفهم فكرة هذه المدارس النوعية.. والحمد لله اكتملت الدراسة بنتائج إيجابية تعكس جدوى تطبيق المشروع بالفرضيات المالية التي اقترحناها في المداخيل والمصروفات، بل كانت الدراسة تشير إلى أن السوق يحتاج هذه الخدمة التعليمية، وهناك استعداد لدفع رسوم دراسية أعلى من المقررة في الدراسة.

وبطبيعة الحال تضخّم عدد فريق العمل، ولم يعد مقرّنا في مدارس المناهج يكفي لهذا التوسع، فاستأجرنا مكتبًا ضخمًا مساحته (700م²) في طريق العليا ليكون مركز عملياتنا، هذه كانت منهجيتنا، حيث إننا نوفر أفضل الحلول لأي مشكلة أو تحدّي يواجهها، فلا مجال للإخفاق في هذا المشروع.

مضى عام على خطاب طلب ترخيص استخدام الأراضي التي قمنا بشرائها ولم يصلنا أي رد من الجهة الرسمية رغم المتابعة المستمرة.. فقررنا إرسال خطاب إلحاحي للاستفسار، فجاءنا الرد الصاعق برفض طلبنا، هي أول معضلة لا أملك لها حلاً.. فمثل هذا الأمر كان مستبعدًا تمامًا.. فأخر جهة كنت أتوقعها تعرقل المشروع كانت هي أول من يقف في وجهنا ويدمر مسيرتنا..

أنا لا أبالغ عندما أقول: «يدمرون مسيرتنا»، فهذا الرفض كان انهيارًا في أحد أركان المشروع الثلاثة، والذي بسببه اختل توازن المشروع، ورغم توفر البدائل لهذه الأرض لاحقًا إلا أن الأركان الأخرى تأثرت سلبيًا بهذا الأمر.. كما أن تاريخ افتتاح المشروع أصبح مستحيلًا في ظل الوقت الذي نحتاجه لإيجاد أرض بديلة وطلب ترخيصها، ثم إعادة تعديل التصاميم والدراسات التي أقمناها على الأرض الأولى.. ناهيك عن الخسائر المالية لهذا الأمر.

الجهة المعنية في وزارة التربية والتعليم، بعد تأخر سنة كاملة صعقتنا بالرد على خطابنا بالرفض وعدم منحنا الموافقة على الاستفادة من المرفق التعليمي الذي نملكه.

* * *

دعوني أشرح لكم باختصار فكرة المرافق التعليمية ليسهل عليكم استيعاب الأمر، أي أرض خام عندما يتم تخطيطها وتطويرها تكون هناك مساحات إلزامية على صاحب الأرض أن يقدمها خدمات عامة، مثل الشوارع والحدائق والمساجد وكذلك المدارس، بالنسبة للمدارس فإنها تعامل معاملة الأراضي التجارية والسكنية من حيث البيع والشراء، ولكن الفرق أنك لا تستطيع استخدامها في أي نشاط غير إنشاء مدرسة.

وأغلب المدارس الأهلية المقامة في مدينة الرياض وربما المملكة هي مدارس تم بناؤها في مرافق تعليمية، حيث يفضل ملاك المدارس شراء مرافق تعليمية لأن سعرها أرخص من سعر الأرض التجارية، كما أن مسماها يريحهم من التعقيدات التعجيزية في حال أرادوا إقامة مدارسهم على أرض تجارية، وبإمكانكم مشاهدة نظام البلدية الخاص بتصريح أرض تجارية لإقامة مدرسة كي تستوعبوا حجم الشروط التعجيزية.

بسبب جميع ما سبق قمنا بشراء هذه الأراضي ودفعنا ثمنها، وتم إفراغها من خلال كتابة العدل الرسمية.. قمنا بذلك ونحن على ثقة كاملة بأنه سيتم منحنا الموافقة مثل السائد والمعتاد، وللمعلومية «مدارس المناهج» مقامة على مرفق تعليمي، لكن المفاجأة أنهم رفضوا طلبنا بحجة حاجتهم للأرض.

قد تتطير في أذهانكم هذه اللحظة أفكاراً واقتراحات للتعامل مع الأزمة.. تخيلوا جميع الخيارات التي تخطر على بالكم وتأكدوا أننا قمنا بتجربتها، على سبيل المثال:

1- خلال الاجتماع مع سعادة الوكيل طلبنا منهم المساعدة في شرائها ما داموا بحاجة لها ولن يسمحوا لنا باستخدامها.. حتى نستفيد من المبلغ في شراء أرض أخرى للمشروع، لكنهم اعتذروا حيث إن هذا الأمر من اختصاص وزارة المالية ويجب علينا نحن أن نتواصل مع وزارة المالية لنقوم ببيعها، وذلك قد يستغرق سنة أو سنتين أو أكثر، وقرار رفض الطلب كان بتاريخ ٢٠١٣م، وللمعلومية إلى تاريخ خروجنا من قطاع التعليم عام ٢٠١٧ لم يتم شراء الأرض من قبل وزارة المالية ولم يتم منحنا تراخيص بنائها.

2- خلال اجتماعنا مع سعادة الوكيل شرحنا لهم تميز هذا المشروع، والشراكات الأجنبية التي أقمناها لأجل هذا المشروع، والأراضي السكنية التي سنوفرها بشكل نادر وربما غير مسبوق في مدرسة أهلية. لكن الوكيل لم يكن مرناً أو متعاوناً وظل يردد علينا النظام دون

محاولة لاستيعاب روح النظام أو دعمنا وتسهيل مهمتنا.. أتخيل مثل هذا المشروع في مكان آخر ربما بادرت الجهات الرسمية بدعمنا وتسهيل مهمتنا.

3- طرحنا على سعادة الوكيل خيار قيامنا نحن ببناء المدرسة على أفضل المعايير ونديرها لصالحنا، وفي أي وقت يكونون جاهزين لشرائها سنقوم ببيعها فوراً بسعر تكلفة الأرض مع المباني، لقد طرحت هذا الخيار وأنا على ثقة أنهم فعلياً لن يصلوا لهذا الموقع قبل سنوات، حيث إنهم يسبرون بشكل بطيء لبناء الأراضي التعليمية في وسط الرياض، ولن يصلوا إلى منطقة شمال الرياض قبل بضع سنوات، لكنهم أيضاً رفضوا، رغم أن كثيراً من الدول المتقدمة تعمل على تشجيع الشراكة بين القطاع الخاص والعام لتنفيذ المشاريع الحكومية لتخفيف الأعباء على الدولة ورفع كفاءة المشاريع.

السعودية طبقت هذا المشروع في مطار المدينة المنورة، ولذلك لم نكن نقدم اقتراحاً شاداً، بل هو أحد الممارسات الحديثة في الشراكة بين القطاعين الخاص والعام، ولكنهم أيضاً رفضوا ذلك.

هذا القرار استنزف مقداراً ضخماً من رصيدنا المالي والمعنوي ومن وقت المشروع، لقد كانت صدمة غير متوقعة، وأصبح سبباً لجعل المستثمر يقلق مجدداً من قدرة الفريق على إنجاز هذا المشروع.

بالنسبة للمستثمر هذا الفريق غامرَ بشراء أرض هي اليوم بالنسبة له مثل رصيد بنكي مجمد لا يستطيع الاستفادة منه، وأصبح لدينا فريق ضخم من الموظفين العاملين على المشروع يستنزفون أرباح مدارس المناهج التي كانت تمول هذا المشروع دون حاجة حقيقية لهم.

وبعد محاولات متعددة لمعالجة هذا التحدي شملت البحث عن مواقع أخرى وتغيير قيادة المشروع والفريق التنفيذي.. بعد كل تلك المحاولات قرر المستثمر التوقف وإلغاء المشروع بشكل نهائي.

في كل عقبة كانت تواجهني في هذا المشروع على مدى سنتين كنت أقول: هناك حل.. وفي كل يوم عندما أضع رأسي على وسادتي كنت أقول: غداً أصحو لأنجح في إنجاز مشروع مدرسة نبعة.. لكنني تلك الليلة عندما وضعت رأسي لم أكن أردد نفس العبارات.. لقد كنت أقول: «كفاية.. كفاية» ليس من المحاولة في هذا المشروع.. وإنما من قطاع التعليم بالكامل.. إنها مثل حالة العاشق والمعشوق.. يظل العاشق يجري بشوق خلف المعشوق حتى يصل إلى لحظة من اليأس تنعكس فيها كل مشاعر العشق والهيام إلى مشاعر كره ونفور.

ومع إخفاقي في إنجاز مشروع المدرسة الحلم.. بدأت أشعر أن شغفي وحماسي لهذا القطاع انتهى، وحن موعد نهاية هذه الرحلة المثيرة بكل نجاحاتها وإخفاقاتها.

لم أندم على الوقت الذي ضاع في مشروع المدرسة الحلم.. فأني أحتسب الأجر عند الله على المحاولة، ولعل الله يكتب لي أجر الاجتهاد حتى لو لم يوفقني للصواب.. كما أنني خرجت برصيد ضخم من المعارف والعلاقات والتجارب. فالحمد لله على ذلك.

ولم أحزن لأجل فريق العمل، فقد حظوا بفرص تدريب وتوسيع للآفاق لم يحظوا بها من قبل.. كما أننا عندما قررنا إيقاف المشروع صرفنا جميع مستحقات الزملاء حتى تاريخ نهاية عقودهم التي كان يمتد بعضها لأكثر من ١٠ أشهر.

ولم أندم بشكل كبير على الاستثمارات التي أنفقتها.. فالأرض لا تزال موجودة، وطال الزمن أم قصر سيتم بيعها، وستعود بقليل من الأرباح على المستثمر لتغطي بعض مصاريف فترة البحث والتطوير الخاصة بالمشروع.

وإنما حزني الوحيد على آمال معلقة من أصدقاء ومحبين كانوا يتابعون هذا المشروع خطوة بخطوة.. عليكم أن تقرأوا رسالة صديقي من جدة يسألني عبر رسالة نصية عن الموعد المتوقع لافتتاح مدرسة نبعة فرع جدة حتى يقرر هل ينتظرنا أم يبدأ في البحث لأطفاله عن مدرسة أخرى؟

يا لضخامة المسؤولية والثقة والآمال المعقودة على هذا المشروع الحلم.. إن رسالة «أنمار» مجرد مثال على تواصل مستمر لا ينقطع عن مدرسة نبعة.. هذه المتابعة المستمرة من الأصدقاء لمشروع مدرسة نبعة التي كانت تلهمني كل يوم أصبحت هي أكثر ما يؤلمني، لكنني بيقين ورضا تام أقول: الحمد لله. ولعل كل ما حدث خير لي ولذلك المشروع.

فالحمد لله الحكيم العليم الرحيم.

تعلمت من هذا الفصل أن:

١- من الصعب تطبيق ابتكار واسع في مجال قائم بنفس الفريق والثقافة.. لذلك كنا مضطرين لمغادرة المقر الرئيس للمدارس واستقطاب فريق جديد ومنحهم مساحة أكبر من الصلاحيات وربطهم مباشرة بي.

٢- عمليات الابتكار يفترض أن تُختبر ميدانيًا على نطاق أصغر، ثم يتم تطويرها شيئًا فشيئًا بدلاً من إهدار وقت طويل في المكاتب للتخطيط الكامل والشامل للمشروع.. كان المفترض أن يبدأ مشروعنا صغيرًا، وينمو سريعًا.

٣- الاتكال على النفس خطير.. لقد كنت متيقنًا من قدرتي على تخطي أي عقبة لهذا المشروع لدرجة تنعارض مع التوكل على الله، فوكلني الله لنفسي الضعيفة ولم ينجح المشروع.. أستغفر الله وأتوب إليه من ذلك.

تذكرت بعد هذا الفصل:

المقال المنشور عام ٢٠١١م في مجلة «هارفرد بزنس ريفيو» حول مفهوم (The Ambidextrous CEO)، وهذا المصطلح يعني الشخص الذي يستطيع استخدام كلتا يديه اليمنى واليسرى بمهارة.

وفي هذا المقال يرمز المصطلح للقائد الذي يتمكن من إدارة الأنشطة الرئيسة وأنشطة التطوير المستقبلية بتوازن وكفاءة عالية.

وخلاصة المقال:

- ١- أن الشركات العملاقة قد تنهار عندما لا تواكب المستجدات والمتغيرات، ولذلك هي بحاجة لدعم الابتكار والتطوير والاستثمار في المستقبل.
- ٢- كثير من هذه الشركات تفشل في هذه الخطوة رغم الإيمان بها لأنها في الغالب تجعل الابتكار والتطوير جزءاً من المجال الرئيس الذي يقتل الابتكار مع مرور الوقت.
- ٣- البروفيسوران بعد دراسة ١٢ شركة نجحت في عملية الابتكار والتطوير مع الحفاظ على تنمية المجال الرئيس وجدا العناصر الثلاثة التالية:
أولاً: يجب أن تكون هوية الشركة واسعة لاستيعاب عناصر ابتكار مستقبلية.. مثلاً بدلاً من أن تكون شركة قطارات تصبح شركة نقل عام؛ كي تستوعب أي تقنيات نقل عام مستقبلية تأتي بعد القطارات.
ثانياً: يجب أن تكون مرجعية وحدة التطوير والابتكار للرئيس التنفيذي وليس لقيادات المجال القائم حالياً؛ لأنهم سوف يرون هذا الابتكار هدراً وعبثاً، وأحياناً تهديداً لهم، ولذلك سوف يقتلونه.. وهنا تكمن أهمية أن يكون مرجعية الجميع للرئيس التنفيذي لضمان التوازن بين النشاط الحالي والأنشطة المستقبلية.
ثالثاً: لضمان التقييم العادل يجب الفصل التام في معايير التقييم بين النشاطين.. لأنه ليس من العدل مطالبة نشاط الابتكار بنفس معدلات الربحية والكفاءة الموجودة في النشاط الرئيس.. حتى الثقافة وسياسات العمل يمكن أن تكون مختلفة جذرياً بين النشاطين بما يخدم أهداف كل نشاط.

رابعًا:

مبادرات تطويرية للقطاع

الفصل (33)

مبادرة تيداكس المناهج

هذه المبادرة تعتبر من أهم نقاط التحول في مسيرتي، وهي من أمتع المبادرات التي قمنا بها، وكان لها أثر كبير على شريحة واسعة من المجتمع، وهذه المبادرة كانت السبب في أغلب علاقاتي برواد الأعمال وبالوسط الشبابي النشيط في الرياض والمملكة، وهي التي وضعت اسم مدارس المناهج في الساحة باعتبارها مدرسة مواكبة لمستجدات الجيل الجديد.

أتذكر تفاصيل بدايتها حين هاتفني الصديق «محمد المطيري» عن هذا الحدث لأول مرة وهو (تيد)، وكان حديثه مليئًا بالشغف والإلهام، ثم ختم الحديث بخطوة عملية رمت الكرة في مرماي، حيث قال: «وترى الشخص اللي دني على هذا الموقع اسمه أحمد، وهو جاهز للعمل على تنظيم حدث مماثل في الرياض».

لقد كانت فرصة لا تعوض، فلم أتأخر كثيرًا في دعوة أحمد ومحمد إلى منزلي في الصباح الباكر من يوم الأحد قبل أن ننطلق أنا ومحمد لجامعتنا وقبل أن ينطلق أحمد لعمله في أحد البنوك، حيث كان ذلك الموعد هو ديوانيتي الصباحية التي يزورني فيها بعض الأصدقاء أسبوعيًا.

كانت تلك أول فرصة تجمعني بأحمد الشخص القادر على إبهارك بسعة اطلاعه وأسلوبه الخفيف الممتع، لقد كان أحمد يمتاز بخبرته واختصاصه التقني وبشغفه في التعليم، فكان بالنسبة لي نافذة ضخمة جدًا لمبادرات تعليمية تقنية واسعة لم أكن أعلم بوجودها، وأهمها «تيد»، قررنا نحن الثلاثة أن نعمل بجد لنقل هذه الفكرة إلى حيز الواقع، لاسيما وأنا -في ذلك الحين- لم تنفذ حتى الآن سوى في المنطقة الشرقية بتنظيم من أرامكو والصديق «البراء» عزّاب «تيداكس» في المملكة.

تقاسمنا الأدوار حيث كانت مهمتي تسخير إمكانات مدارس المناهج لتحتضن هذا الحدث، وكانت مهمتهم الإعداد والتحضير لهذا الحدث، وقد بدأنا على الفور في مهامنا.

تلك المبادرة كانت تواجهها العديد من التحديات:

التحدي الأول: أن فكرة تيداكس والتي تتمحور حول (أفكار تستحق الانتشار يتم عرضها على المسرح بشكل مباشر وممتع) تعد فكرة جديدة وغير نمطية، ولذلك لم يكن من السهل شرحها وإيصالها لمنسوبي المدارس الذين كانوا مرشحين لتولي عملية تنظيم وتنفيذ هذا

الحدث تحت إشرافي أنا وأحمد ومحمد، وحتى نضمن تنظيمًا ممتازًا قررت أن أستعين بشركة تنظيم متخصصة لتيداكس المناهج 2011 حتى لو كان ذلك بمقابل مادي.

وبعد فترة اتضح لأحمد ومحمد أنهما بحاجة لفريق كبير لمساعدتهما في تنظيم هذا الحدث، فهما غير متفرغين، وتتنازعهما مهام العمل والدراسة، فبدأنا تكوين فريق التنظيم قبل شهرين من الحدث، وكان يضم «عمر قباني» و«أكرم» اللذين كانا ضمن فريق تنظيم «تيداكس نجد» الذي كان يسبق «تيداكس المناهج» بأسابيع قليلة، فكنا بحاجة لأصحاب تجربة قريبة تساعدنا في الاستفادة من الإيجابيات وتلافي السلبيات.

وتولى عمر ملف المسرح وتجهيزاته وديكوراتها، وتولى أكرم ملف الموقع الإلكتروني، وأما أحمد ومحمد فكانا المسؤولين عن المتحدثين وعن العديد من الملفات الأخرى، إضافة إلى الزملاء في الشركة المنظمة، وهم «همام الجريد»، و«عبدالله باهبري»، و«عبدالرحمن السلوم»، الذين كانت العمليات اللوجستية والتنفيذ على أرض الواقع مسؤوليتهم المباشرة، مثل الحجوزات الفندقية والطيران والتنقل والضيافة وغيرها، وكان ينقص الفريق ذلك العضو الذي يدرك جيدًا تفاصيل تيد، ويساعدنا في التأكد من وجودها في كل ملف من الملفات.

وقدراً كنت أتحدث مع الزميلة الدكتورة «سارة الشاكر» عن هذا الحدث، فرشّحت لي أختها «فيصل الشاكر» طالب الثالث الثانوي الذي انضم للفريق، وكان هو ذلك العضو الذي يقدم رؤية عالمية للحدث في جميع ملفاته، وبذلك يكون أعضاء الفريق قد اكتملوا، وأصبحنا في سياق مع الزمن لإنجاز الحدث في الوقت الذي حددناه: شهر مايو 2011، أو قبل ذلك بقليل.

لقد كان ذلك الحدث بكامل تفاصيله الجميلة وتحدياته الصعبة ملحمة إلهام واستمتاع، عشناها قبل يوم الحدث، وفي يوم الحدث، وبعد يوم الحدث، وصدى «تيداكس المناهج» بلغ الآفاق، حيث كان أول تيداكس داخل مدرسة، وأول تيداكس مهتمًا بالتعليم في المملكة، وثاني تيداكس بشكل عام داخل الرياض.

وفي الحقيقة لم يكن الحدث خاليًا من الأخطاء، فقد كانت هناك أخطاء كبرى وقعت فيه، على سبيل المثال فشل شركة التصوير في توثيق الحدث مما جعلنا نخسر كامل المقاطع التي تخص كلمات المتحدثين، أو إخفاق بعض المتحدثين في استيعاب فكرة تيداكس مما جعلهم يركزون على سيرتهم الذاتية بدلاً من أفكارهم التي تستحق الانتشار، لكن نظرًا لحدثة التجربة، ولكثرة الإيجابيات فلم يركز الناس كثيرًا على السلبيات.

والحديث عن تيداكس المناهج يحتاج كتابًا مستقلًا، وليس فصلاً داخل هذا الكتاب، لكنني سأكتفي بذكر بعض الأرقام والمعلومات المختصرة حول هذا الحدث:

المتحدثون كانوا (13) متحدثًا:

- د. خالد الزامل.

- د. عبدالحليم زيدان.

- د. أحمد الزهراني.

- د. محمد سعد.

- م. محمد صويلح.

- م. عبدالله الزامل.

- م. عمرو المدني.

- فوزان الحماد.

- سليمان الرميخان.

- محمد الحسن.

- عمر الجريسي.

- محمد المطيري.

وقد تستغربون من وجودي أنا وزميلي محمد ضمن المتحدثين، لكننا اضطررنا لذلك لملء الفراغ الذي تسبب به بعض المتحدثين باعتذارهم في وقت متأخر للأسف.

الحضور: كانوا يفوقون 350 شخصًا، رجالاً ونساءً، ومن اعتذرنا منهم بسبب ضيق المكان يقاربون هذا العدد.

المنظمون (9) أشخاص، وهم:

- عمر الجريسي.

- عبدالله باهبري.

- همام الجريد.

- عبدالرحمن السلوم.

- أحمد العلولا.

- محمد المطيري.

- عمر القباني.

- أكرم سيد.

- فيصل الشاكر.

المتطوعون: كانوا قرابة 40 متطوعًا ومتطوعةً، ومن اعتذرنا منهم كانوا أكثر من ذلك بكثير.

انتهى الحدث ولا تزال روحه تسري في المكان تلهم الطلاب والمديرين والمعلمين في المدرسة بنفس القدر الذي ألهمتنا نحن المنظمين، ولم يتوقف هذا الإلهام على عقولنا، بل تجاوزه إلى عملنا المباشر، فقد نتج عن ذلك الحدث العديد من المشاريع بأحجام مختلفة ونسب نجاح مختلفة.

فعلى سبيل المثال، من المتحدثين تواصلنا لاحقًا مع المهندس «محمد صويلح» للتنسيق معه حول أحد مشاريعه التربوية التي تنظم رحلات للطلاب خارج المملكة في الإجازات الموسمية.

أسسنا نحن و«شركة رمال لتقنية المعلومات» شركة «عالم أريب» التي سبق الحديث عنها، وهي شركة تقوم على برمجة وتنفيذ لعبة ضخمة للعلوم والرياضيات، وكذلك نفذنا مع شركة رمال مبادرة مجتمعية اسمها «مدرسة نبعة الإلكترونية» التي أنتجنا فيها 1000 مقطع فيديو تعليمي من أكاديمية خان، وأتحنأها باللغة العربية مجانًا لجميع المستخدمين.

والدكتور «أحمد الزهراني» أصبح لاحقًا عضو مجلس إدارة مدارس المناهج، وأثرى بفكره المجلس في عدة دورات، بالإضافة للدورات التدريبية التي قدمها للمعلمين.

والمهندس «عمرو المدني» فتحنا معه قنوات للتواصل والتعاون مع شركته «المواهب الوطنية» مما نتج عنها بعض المشاريع المشتركة.

«سليمان الرميخان» أصبح عضو تنظيم تيداكس المناهج 2012، كما أن المدارس استضافت بعض برامج مبادرته (توتالي إنجلش) في النادي الصيفي للمدارس، وأما الزميل «أحمد» عرَّاب هذا الحدث فقد كان انضمامه للشركة -دون شك- مطلبًا كبيرًا ليضيف

بخبيرته التقنية وإطلاعه الواسع إضافة قيِّمةً في عمل المدارس، ونتج عن ذلك لاحقًا تأسيس حاضنة أعمال فيرسو التي تولى الزميل أحمد إدارتها، والتي عرضت تفاصيلها في فصل سابق.

أما عن الحضور فلا يمكنني الحديث عن حجم العلاقات المميزة والنوعية التي خرجنا بها من ذلك الحدث، مما جعلنا نقرر العمل الفوري على تنظيم هذا الحدث بشكل سنوي لما يشكله من مكاسب ثرية ومتنوعة.

في الحدث الثاني «تيداكس المناهج 2012» أصبحنا أكثر نضجًا وخبرة واستعدادًا، وكذلك الجمهور أصبح أكثر نضجًا وينتظر حدثًا أكثر تميزًا، لاسيما في أطروحات المتحدثين، وبسبب وجود الزميل أحمد موظفًا متفرغًا في المدارس فقد تولى مسؤولية تنظيم هذا الحدث، مع استمرار فريق التنظيم بأسماء جديدة؛ نظرًا لظروف متنوعة منعت بعض الأعضاء من الانضمام للفريق الجديد، فأصبح فريق التنظيم بشكله النهائي (7) أعضاء، وهم كالتالي:

- عمر الجريسي.

- أحمد العلولا.

- سليمان الرميخان.

- عبدالرحمن السلوم.

- سهيل الرزين.

- فرح النعماني.

- دنا السيارى.

وقد كان انضمام الأعضاء الثلاثة الجدد إضافة كبيرة للفريق، ساهمت في تجويد مستوى الحدث.

أما المتحدثون فقد بذلنا جهدًا مضاعفًا للتأكد من اختيار أسماء مميزة، ولكن الأهم من ذلك أن تكون تلك الأسماء المميزة تدرك ما فكرة تيداكس حتى لا تكون نشازًا في وسط الحدث، فخرجنا بهذه الأسماء المميزة وعددهم 17 متحدثًا:

- د. صالح الشبل.

- عبدالحميد خير الدين.
- خالد خلاوي.
- خالد الجديع.
- تيسير المفيريج.
- تركي المحيسن.
- أحمد العسيري.
- عبدالرحمن الدريهم.
- عبدالعزيز الخنين.
- أحمد القرم.
- موزة العتيبي.
- الجوهرة الرميان.
- الهنوف الجار الله.
- مديحة خياط.
- لؤي الشريف.
- فراس بقنة.
- عبدالله جابر.

وقد كان لنا عدد مقارب من الحضور والمتطوعين للتجربة السابقة، ومقدار مماثل من الإلهام والشغف والعلاقات التي نتجت عن هذا الحدث الجميل بكل تفاصيله، وكذلك حدثت العديد من الأخطاء التي لا تستغرب في ظل عمل بشري من مجموعة شباب، لكن التفاصيل الأخرى كانت أجمل وأكثر إتقاناً من الحدث السابق. والفضل لله.

كنا نخطط لإقامة الفعالية سنويًا، ولكن لم نستطع الاستمرار في تنظيم هذا الحدث بسبب التعقيدات والعقبات التنظيمية، رغم محاولتنا الحثيثة مع جميع المسؤولين لتصريح إقامة هذا الحدث بشكل سنوي، لكن لم يكن ذلك متاحًا، ففضلنا الاكتفاء بتلك التجربتين الرائعتين، ولله في ذلك حكمة.

تعلمت من هذا الفصل أن:

1- الشباب طاقة لا تعادلها طاقة.. وأنهم يفوقون التوقعات عندما يمنحون الفرصة.. وأفتخر أن مثل هذه الفعالية قامت على سواعد شباب متطوعين غير متفرغين أغلبهم لم يتجاوز 25 سنة.

2- الخروج عن دائرة الراحة يمكن أن يصنع المعجزات.. العلاقات والمعارف والمهارات التي جنيتها من تنظيم هذه الفعالية تفوق الوصف.. فضلاً عن المعلومات التي كانت ضمن عروض المتحدثين.

3- شباب المملكة متعطشون للفعاليات.. فرغم أن فعاليتنا متخصصة في مجال التعليم، إلا أن السباق على حضورها كان محمومًا، وفي السابق تلك المبادرات الشبابية كانت تواجه تعقيدات تنظيمية.. عكس ما نشاهده اليوم من دعم كبير لأصحاب الفعاليات.

تذكرت بعد هذا الفصل:

كتاب ([Contagious: Why Things Catch On](#)) الذي يلخص نتيجة بحوث حول كيفية تحويل منتج أو خدمة ليكون حديث الناس.

وملخص الكتاب يكمن في ست خطوات إذا تم تنفيذها فهناك احتمالية عالية أن يصبح منتجك أو خدمتك حديث الناس وهي:

1. "Social Currency – "We share things that make us look good .1

2. "Triggers – "Top of mind, tip of tongue .2

3. "Emotion – "When we care, we share .3

4. "Public – "Built to show, built to grow .4

5. "Practical Value – "News you can use .5

6. "Stories – "Information travels under the guise of idle chatter .6

ورغم أنني لم أقرأ هذا الكتاب ذلك الوقت لكنني أجد كثيرًا من هذه النقاط الست تحققت في مبادرة تيداكس المناهج، حيث إن موجة «تيد» كانت في بدايتها، وكان الناس دون أن نطلب منهم ينشرون خبر «تيداكس المناهج» ويتسابقون للحضور.

كما أن ارتباط اسمنا مع «تيد» أصبح يجدد الذكرى كل مرة تتم إقامة فعالية تيداكس حول المملكة، مما جعل اسمنا يستمر لفترة طويلة على ألسنة الناس وفي الهاشتاقات.

ونظرًا لأن جميع المنظمين كانوا شبابًا وأغلبهم سعوديون فقد كسبنا تعاطف الكثير من الذين كانوا يدعموننا بالرعاية والنشر والتسويق من باب التعاطف مع هؤلاء الشباب.

وأخيرًا «تيد» عبارة عن (أفكار وحكايا تستحق الانتشار)، ولذلك كان المحتوى المطروح في كلمات المتحدثين سريع التداول.

جميع ما سبق خلق للمدارس مستوى جديدًا من علامتها التجارية.. أصبح طلابها وطالباتها ومنسوبوها يفتخرون بانتمائهم لهذه المدرسة التي أصبحت حديث شريحة واسعة من

المجتمع.. أذكر أنه بعد إقامة تيداكس المناهج حققنا أعلى رقم تسجيل طلاب في تاريخ المدارس.. كان ذلك عام ٢٠١٢- ٢٠١٣م.

الفصل (34)

مبادرة مدرسة نبعة الإلكترونية

خلال عملية التفاوض مع شركة «رمال لتقنية المعلومات» لتأسيس شركة «عالم أريب» علمت أنهم بدأوا العمل على مشروع اسمه «مدرسة أريب» (والتي أصبحت لاحقًا مدرسة نبعة الإلكترونية)، فكرته تحويل المقاطع التعليمية التي اشتهرت بها «أكاديمية خان العالمية» إلى اللغة العربية، ليست ترجمة، وإنما إعادة إنتاجها بشكل كامل، لقد كانوا يعملون على المشروع بشكل غير ربحي، وهدفهم نشر المعرفة بين الناس.

وقبل أن أواصل الحديث حول هذا المشروع يجب أن أعطيكم نبذة مختصرة عن اليوتيوب وعن أكاديمية خان.

بالتأكيد أنتم تعرفون اليوتيوب. ومن ذا الذي لا يعرف اليوتيوب؟! لكن ما أردت توضيحه هو أن السعودية أصبحت من أكثر دول العالم مشاهدةً لليوتيوب مقارنة بعدد السكان، ثم أصبحنا من أكثر دول العالم -أيضًا مقارنة بالسكان- في نشر المحتوى على هذه الشبكة والاستفادة منها، فخرجت العديد من شركات الإنتاج التي تنتج فقط لليوتيوب، وتحولت إلى صناعة تخلق وظائف، وتخرج نجومًا إعلاميين ينافسون بنجوميتهم نجوم التلفاز.

هذا التأثير الكبير لليوتيوب حفّزنا على أن تكون لنا مساهمة إيجابية لإثراء المحتوى العربي من خلاله، فكان الاختيار الموفق هو «أكاديمية خان العالمية» الرائدة في التعليم عبر اليوتيوب.

وقصتها باختصار أن «سلمان خان» كان يود أن يشرح لأحد أقاربه بعض الدروس، لكنه يبعد عنه آلاف الكيلومترات، فقرر أن يسجل هذا الشرح ثم يرفعه على موقع اليوتيوب لكي يشاهده قريبه الصغير ويتعلم منه، لقد كان الهدف محددًا وبسيطًا، فوجئ خان بمشاهدات الفيديو العالية، وتفاعل الناس معه، فقرر أن يتوسع في هذه التجربة، فأنتج مئات المقاطع التعليمية ونشرها في اليوتيوب، وبدأت الفكرة تكبر شيئًا فشيئًا، حتى أصبح منصةً عالميةً رائدةً في هذا المجال، واكتسب ثقة كبرى شركات العالم التي ساهمت في تمويل ودعم المشروع الذي لا يهدف للربح.

أعود لمدرسة نبعة الإلكترونية فأقول: إن الاستفادة من منصة اليوتيوب وبالشراكة مع «أكاديمية خان» فكرةٌ خلاقَةٌ جعلتني أشعر بالحماس للمشاركة معهم وتمويل باقي المشروع، فاتفقنا على أن تقوم مدارس المناهج بتمويل كامل المشروع، وتتولى شركة «رمال» الإعداد والتنفيذ لهذا المشروع المجتمعي النبيل، وبفضل الله نجحنا في إنتاج ما

يزيد على 1000 مقطع تعليمي في العلوم والرياضيات والجبر والكيمياء والفيزياء باللغة العربية، وأتحنها بشكل مجاني لجميع المستخدمين على اليوتيوب.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- أننا نعيش في عصر ذهبي من المصادر التعليمية المتنوعة.. اليوتيوب، الويكيبيديا، وغيرها عشرات المواقع المفتوحة أصبحت هي مصادر التعليم الأكثر تأثيرًا على الطلاب.
- 2- التشغيل أهم من التأسيس.. لقد أطلقنا المنصة واعتقدنا أن المهمة انتهت، ثم أهملنا التشغيل والصيانة والتطوير.. فتراجع أو اندثر أثرها.
- 3- الاقتصاد التشاركي أداة مذهلة التأثير.. لو عاد بي الزمن لما وجهت الميزانية إلى شركة إنتاج واحدة.. وإنما جعلت إنتاج الفيديو من خلال المجتمع على طريقة «ويكيبيديا»، حتى لو كان بمقابل مادي؛ لأن السرعة والإنتاجية ستكون أعلى، والاستمرارية والاستدامة قد تكون أفضل.

تذكرت بعد هذا الفصل:

قصة «نون أكاديمي» التي مارست الاقتصاد التشاركي (تقريبًا) في نموذج عملها، وتحولت إلى منصة تربط أفضل المعلمين مع الطلاب الراغبين في التعلم.

في ٢٠١٣م انطلقت المنصة لتقدم للطلاب دورات تحضيرية لاختبار القدرات والتحصيلي برسوم رمزية.

وبعد سنوات من اختبار وتطوير وتعديل النموذج أصبحت «نون» بداية ٢٠١٨م منصةً للدروس الخصوصية عن بُعد تضم أكثر من ١٥٠٠ معلم ومعلمة متوفرين في المنصة لتقديم خدماتهم للطلاب، والكل سعيد:

- الطالب يأخذ تدريسيًا خصوصيًا برسم بسيط.

- المعلم يستفيد ماديًا من الحصص التي يقدمها.

وفي ٢٠١٩م تم الإعلان عن أكبر جولة استثمارية في الشرق الأوسط في قطاع التعليم بقيمة ٣٢ مليون ريال، وكانت من نصيب «نون أكاديمي NoonEdu» التي يمكن تلخيصها في هذه الأرقام:

أكثر من 3.85 مليون طالب وطالبة تم خدمتهم خلال 6 سنوات ماضية.

2.000 معلم ومعلمة.

١٠٠ موظف وموظفة.

٦ مكاتب رئيسية.

٣ دول (السعودية - مصر - الهند).

من الصعب -بل أعتقد من المستحيل- أن يتحقق هذا النمو في أعداد الطلاب والمعلمين لولا:

1- فريق نون الذي واصل التطوير والتشغيل والتحسين.

2- نموذج عملهم الذي يعتمد على الاقتصاد التشاركي.

الفصل (35)

مبادرات تحفيز الابتكار

كنت في حديث مع زميلي أحمد نهاية عام 2013 حول تجربة «تيداكس المناهج» خلال العام الماضي والأثر الجميل الذي تركته تلك التجربة في علاقاتنا وآفاقنا، وفي نفس الوقت تذكرنا مقدار التعقيدات والعقبات التي واجهتنا من أجل استخراج تصريح لتنظيم هذا الحدث، ثم لم تمض أيام طويلة حتى قابلني زميلي أحمد مجدداً وأخبرني بأنه وجد الحل، وقال: «إن كان تيداكس حدثاً ضخماً يتطلب إجراءات معقدة، فلماذا لا نفكك هذا الحدث الضخم إلى مجموعة أحداث صغيرة على مدار العام، وبدلاً من استضافة 12 شخصية في يوم واحد سوف نستضيفهم على مدار العام».

لقد كانت فكرة إبداعية، وكما توقعنا فإن حجم الحدث الصغير لم يتطلب جهداً كبيراً في الحصول على الموافقات الرسمية، واخترنا جهة تعليمية مميزة تناسب مع فكرة هذا الحدث الشهري، وهي معرض مشكاة التفاعلي التابع لمدينة الملك عبدالله للطاقة الذرية والمتجددة، ففكرتنا هي تسليط الضوء شهرياً على مبادرات تعليمية حديثة، ومعرض مشكاة كان منطقة تعليمية ملهمة للغاية.

وانطلق هذا الحدث المميز بعد تحضير وإعداد جيد من فريق العمل، واستضفنا فيه شخصيات ريادية تعليمية عديدة، كان كثيرٌ منهم لاحقاً ضمن الفائزين لجوائز «فوربس» لريادة الأعمال في مجال التعليم، كما إن أحد ضيوف «إيديو توكس» كان المهندس: «مصطفى النابلسي» مؤسس مشروع «أكادوكس» المنصة التعليمية التفاعلية الذي وقّعت مدارس المناهج معه لاحقاً ليكون منصة تفاعلية معتمدة في المدارس تتم فيها عمليات التعليم والتعلم ورصد الدرجات والتواصل مع أولياء الأمور.

أما بقية الضيوف فقد كانوا متنوعين في مجالات تعليمية مختلفة، يجمع بينها المبادرة والإبداع، وهم:

1. ثامر الرميح. في موضوع تجارب تعليمية فيزيائية ممتعة.

2. خالد الجديع. في موضوع موقع أفكار الرياضيات.

3. مصطفى النابلسي. في موضوع منصة أكادوكس.

4. عماد الدغيثر. في موضوع التعليم الممتع سيما نور.

5. سامي آل عبدربه. في موضوع التعليم غير المنهجي، بعنوان: علوم مقرمشة.

6. أسامة العواجي. في موضوع تعليم اللغة الإنجليزية، بعنوان: توتالي إنجلش.

ومن الجيد أن جميع هذه اللقاءات تم توثيقها في قناة «إيديو توكس» على اليوتيوب لتكون الاستفادة منها مستمرة.

الخبر الحزين أن هذه المبادرات من أوائل ضحايا خططنا الاستراتيجية الجديدة 2014 والتي كانت تتطلب تركيزًا كاملًا لأعضاء الفريق ومصادر الشركة، فتم تجميد هذه المبادرة الجميلة التي خلقت مجتمعًا تعليميًا رائعًا يتواصل شهريًا في لقاء هدفه متابعة آخر مبادرات قطاع التعليم وتبادل خبرات المبادرين في هذا القطاع الجامد.

أيضًا في عام 2013م كان لنا مبادرة مجتمعية أخرى لتحفيز الابتكار في مجال التعليم، فقد تحدث معي زميلي عبدالله اليوسف مؤسس شركة «تام» التنموية المتخصصة في تنفيذ الجوائز الحكومية الكبيرة التي تهدف لتفعيل المجتمعات عن فكرته لإنشاء جائزة تعليمية سعودية.

فأُعجبتُ بالفكرة وعرضتها على الدكتور «علي الألمعي» مدير التخطيط في وزارة التربية والتعليم ذلك الوقت بداية عام 2013م، وقد كان داعمًا كبيرًا لهذه الفكرة، واقترح أن يتم دمجها مع ملتقى ومعرض التعليم العام (والمقام سنة 2013م) في الرياض، فاكتملت الأطراف الثلاثة: شركتنا راعية للمسابقة، والوزارة محتضنة للمسابقة، و«تام» منفذة للمسابقة، ثم انضمت لنا القوة الإعلامية المتمثلة في الأستاذ «أحمد الشقيري» رائد التحسين والتطوير، وأصبحت شركته المسوقة لهذه المسابقة، كانت تجربة غير مسبوقة في إشراك المجتمع لحل مشكلات وتحديات التعليم، ورغم ضيق الوقت وحدثة تجربة «تام» والوزارة في هذا المجال إلا أنها كانت تجربة مبهرة، وأسرها هنا باختصار:

كان التحدي المطروح للمجتمع هو: (كيف نجعل أطفالنا يستمتعون بالتعليم؟)، وفتِح المجال لجميع أفراد المجتمع للمشاركة:

إما بالأفكار: وهذه جائزتها آياد.

أو بالمشاريع: وهذه جائزتها احتضان المشاريع الفائزة ومبالغ نقدية للفائزين.

وبعد انطلاق الجائزة - التي كانت حديث الشبكات الاجتماعية في ذلك الوقت - حدث تنافس شديد بين المتنافسين، وكان التصويت بين المشاريع والأفكار متقاربًا جدًا، واختتمت الجائزة بحديث مميز في معرض التعليم برعاية سمو وزير التعليم الذي كرم الفائزين وعلى رأسهم الصديق «لؤي الشريف» الذي كان فوزه بالجائزة والتمويل المالي

المرتبط بها نقطة انطلاق لقناته اليوتيوبية، لقد كانت تجربة رائعةً أثمرت عشرات المشاريع ومئات الأفكار التعليمية الملهمة التي تثبت أن المجتمع قادر على المبادرة والابتكار متى ما أُتيحت له الفرصة.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- 1- كل حدث يمكن أن يكون عقبة ويمكن أن يكون فرصة، الأمر متروك لطريقة تفكيرك.
- 2- الخير موجود، والمبادرين كثر، وشبابنا رائعون، وبمزيد من التسهيلات في الإجراءات سنشاهد إبداعات أكبر.
- 3- تكوين شبكة علاقات داخل نفس المجال الذي تعمل فيه يُعدُّ مكسبًا كبيرًا في الحاضر والمستقبل.

تذكرت بعد هذا الفصل:

التجربة الأجل - بالنسبة لي - في برامج المسؤولية المجتمعية للشركات السعودية، وهي تجربة الفوزان لخدمة المجتمع.. أكثر ما يميز هذه التجربة ثلاثة عناصر:

1- التطوير النوعي للقطاعات التقليدية:

على سبيل المثال عندما أرادوا العمل في المساجد لم يستهدفوا إنشاءها فقط كما يبادر كثير من المحسنين، بل بادروا لإطلاق جائزة لعمارة المساجد من خلال التركيز على أفضل الممارسات في تصميم وإنشاء المساجد.

وعندما أرادوا العمل في إطعام الطعام أنشأوا بنكًا للطعام (إطعام) يعيد تجهيز الوجبات بمنظومة عمل احترافية.

2- اقتحام قطاعات جديدة غير معتادة في العمل الخيري:

وفي المجالات غير المعتادة لديهم مبادرة (ارتقاء) لحفظ النعمة الرقمية وإطالة عمرها ليستفيد منها الآخرون، ولأجل المحافظة على البيئة وتعزيز ثقافة الاستدامة.

أيضًا الفوزان لخدمة المجتمع من أوائل الداعمين للإعلام الهادف من خلال برنامج «خواطر» الشهير صاحب التأثير الإيجابي الواسع على نطاق الشباب.

وغيرها من مجالات جديدة ونوعية وغير معتادة في العمل الخيري.

3- التنفيذ بشكل مؤسسي وعلى أعلى مستوى من الإتقان:

ويمكن ملاحظة ذلك من خلال تركيزهم على إطلاق جمعية رسمية لأغلب المبادرات وتشكيل مجالس أمناء واستقطاب رؤساء تنفيذيين ذوي كفاءة عالية لقيادة مبادراتهم.

الفصل (36)

مبادرة الجريسي لتجويد برامج الموهوبين

«إِذَا مَاتَ ابْنُ آدَمَ انْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثٍ: مِنْ صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ، أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ، أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ»، وأنا أسأل الله أن تكون هذه المبادرة علمًا يُنتفع به، ويكون طلابها أبناءً صالحين يدعون لوالدي على مبادرته النوعية.

في فبراير ٢٠١١م احتفلت المملكة العربية السعودية بعودة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله -رحمه الله- من رحلته العلاجية التي تكلفت بالنجاح، وتسابق الناس في التعبير عن فرحتهم بهذه المناسبة بشتى الطرق، واختار والدي طريقة مختلفة للاحتفال بهذه المناسبة، حيث إنه لم يكن يفضل الطريقة السائدة من إعلانات الصحف أو ولائم الفرح التي لا تحقق أي أثر إيجابي للوطن.

لذلك أعلن في جميع الصحف عن مبادرته لرعاية ١٠٠ طالب وطالبة من الموهوبين، بالشراكة مع مؤسسة موهبة المتخصصة في برامج الموهوبين ابتهاجًا وفرحًا بسلامة خادم الحرمين الشريفين، وتم تخصيص ٥ ملايين ريال لهذه المبادرة.

وبدأنا في التواصل مع فريق مبادرة الشراكة مع المدارس في مؤسسة موهبة، لكننا صدمنا من شريكنا الذي لم يكن بنفس مستوى التفاعل والحماس، رغم توقيع مذكرة تفاهم رسمية معهم بتاريخ يونيو ٢٠١١م، وظللنا نعاني أكثر من سنتين من صعوبة في التواصل وتأخر في الرد وتعقيد لبعض البنود.

فنفد صبري بصفتي مسئولاً عن هذه المبادرة، ورفعت توصية لوالدي بأن يتم إلغاء هذه المبادرة، فقد مضت عليها سنتان ولم يتحقق شيء، لكن كان للوالد رأي مختلف، حيث أصرَّ على استمرار المبادرة، وأرشدنا إلى تنفيذها مع جهة أخرى، حيث إنه لم يكن يرغب في إخلاف وعد وعهد قطعه على نفسه وأعلنه أمام الناس.

وبالفعل تم التواصل مع إدارة الموهوبين في وزارة التعليم الذين فاجأونا بحماسهم وتفاعلهم، فانطلقت الروح من جديد لهذه المبادرة، وأصبح مستوى التناغم والتفاهم بيننا وبين إدارة الموهوبين على أعلى مستوى، فاستطعنا تصميم المبادرة من جديد، وتم توقيع مذكرة التفاهم مع سمو الوزير فيصل بن عبدالله، ثم تم اعتمادها بشكل نهائي من صاحب السمو الملكي الأمير خالد الفيصل في منتصف ٢٠١٤م، وقامت فرق العمل بجهود مميزة لتتحول هذه المبادرة إلى حقيقة بعد ٣ سنوات من انطلاقها.

وقد صممنا برنامجها النهائي بطريقة ذكية ومستدامة، حيث لم أكن أنظر لثلاث سنوات و١٠٠ طالب وطالبة فقط، بل كنت أنظر لما وراء ذلك، فاقترحت على زملائي إقامة مركز علمي بكامل التجهيزات داخل مدارس المناهج ليكون هو مقر البرامج التي سيتم تقديمها للطلبة الموهوبين، ومع انضمام المهندس حسام لإدارة الشركة وتولييه مسؤولية التنفيذ اكتسبت فكرة المركز العلمي تفاصيل إضافية جميلة، فأصبح المركز العلمي عبارة عن «فاب لاب» أو «ورشة تصنيع نماذج»، ليكون أول «فاب لاب» مدرسي في المنطقة العربية، وأول «فاب لاب» في مدينة الرياض، وثالث «فاب لاب» في السعودية.

وتُعد هذه الخطوة هي عنصر الاستدامة في المشروع؛ حيث إن هذا المعمل ستستمر الاستفادة منه حتى بعد انتهاء المبادرة، المستفيدون هم جميع شرائح المجتمع من طلاب المدرسة وسكان الحي والجهات التعليمية الراغبة في تنفيذ برامجها داخل الفاب لاب.

وأما الجزء الآخر -وهو اختيار الموهوبين وتصميم البرامج التدريبية لهم- فقد تم ذلك مع شريكنا الفعال «إدارة الموهوبين»، وانطلقت أول دفعة يوم السبت ٨ أغسطس ٢٠١٥ بعدد ١٧ طالبًا و١٧ طالبة جاؤوا من ١٧ إدارة تعليم مختلفة من أنحاء المملكة، وقضوا أسبوعين من التدريب والإلهام والابتكار داخل مخيم صيفي مثمر ومؤثر.

وتكرر الأمر في صيف 2016 بدفعة أخرى كانوا 20 طالبًا و18 طالبة، تعمدنا أن نتجاوز في اختيارهم المدن، واتجهنا إلى المحافظات لتعظيم الأثر، ولخدمة شريحة لا تتاح لها بالعادة مثل هذه البرامج.

وفي عام 2017 تم التركيز على إدارة التعليم في منطقة الرياض من أجل زيادة أعداد المستفيدين؛ حيث إن وجود الطلاب في مدينة الرياض أتاح لنا تقديم البرنامج لهم خلال الفصل الدراسي، واستهدف أعداد أكبر تجاوزت 100 طالب وطالبة.

ولم تكن تلك المبادرة تحقق أهدافها -بعد فضل الله- لولا دعم شركاء استراتيجيين مثل مركز الملك سلمان للشباب، ومؤسسة مرشدون (التي أصبح اسمها لاحقًا: علو)، وداعم للابتكار، ومعهد ريادة، وغيرهم، وآي بي إم الذين ساعدونا على تقديم دورات للطلاب والطالبات في مجالات:

تصميم الروبوت وبرمجته.

نظام النيوماتيك وتطبيقاته الحياتية.

ومشاريع البرمجة مفتوحة المصدر.

برمجة الأردوينو لأنواع مختلفة من المحركات.

استخدام قاطعة الليزر لصنع النماذج الأولية.

الربط بين الفكرة وريادة الأعمال وتحويلها لمشروع تجاري.

استخدام نموذج The business model canvas.

اللهم اجعل هذه المبادرة في ميزان حسنات عبد الرحمن الجريسي وكل من دعمها وتطوع
أو عمل فيها لتحقيق أهدافها.

* * *

تعلمت من هذا الفصل أن:

- ١- حب الوطن وقادته فطرة جُبلنا عليها، وكان والدي - ولا يزال - يعززها فينا بأفعاله وأقواله.
- ٢- العمل المؤسسي لا يتوقف على أحد.. وأن النجاح تراكمي ويجب أن يبني كل قائد على من كان قبله.. لقد قاد المبادرة ٦ قيادات، كل واحد منهم كان يبدأ من حيث أنتهى سلفه.
- ٣- الرجل الصادق يبحث عن حلول ولا يبحث عن أعذار، لقد كان والدي مثلاً للرجل الصادق، كان بإمكانه أن يتوقف عن تنفيذ المبادرة حين لم يجد التجاوب مع «موهبة»، خصوصاً وأنه قد جنى الصيت الإعلامي المصاحب للإعلان، ولكنه قرر المضي في المبادرة حتى لو مع جهة أخرى.

تذكرت بعد هذا الفصل:

قصة شركة الطيران «راين إير»؛ حيث إن هذه الشركة عند بدايتها كانت تخطط أن تكون الأفضل في كل شيء.. في الخدمات والجودة والسعر.. ولذلك تعثروا.. لكن عندما تم تحديد المزايا التنافسية التي يريدون التركيز عليها سهل عليهم اتخاذ باقي القرارات.

لقد قرروا التركيز على السعر المخفض فقط.. وكافة قراراتهم الأخرى أصبحت تتكامل معه.

على سبيل المثال تقليل مدة مكث الطائرة في المطار لأن ذلك يقلل تكاليف استئجار الأرض.. ولأجل ذلك تم التركيز على عدم تقديم وجبات طعام حتى لا يكون هناك خدمات أرضية تطيل مدة بقاء الطائرة في المطار.. أيضاً تم رفع تكلفة شحن الأمتعة؛ لأن طول مدة تحميل وتنزيل الحوائب في الطائرة يزيد مكثها في المطار، وبالتالي زيادة التكلفة.. وكلما كان مكثها في المطار أقل فهذا يعني أنها في الجو أكثر، وبالتالي عدد رحلات أكثر، وجميع ما سبق يساعدهم في تقليل تكلفة السفر من خلالهم.

اليوم هذه الشركة ليست الأحسن في خدمة العملاء، وليست الأحسن في بيئة العمل، لكنها بالتأكيد من الأقل سعراً، ولهذا السبب حققت طفرة هائلة في الأعوام الماضية.

عندما تكون المزايا التنافسية واضحة يسهل اتخاذ القرارات.. وعندما أصبحت رؤية مدارس المناهج هي «الريادة في تعليم العلوم والرياضيات» كان من السهل جداً تصميم تفاصيل مبادرة الجريسي للموهوبين بحيث تتكامل مع هذه الرؤية وتعززها.

الباب الرابع:

نهاية الرحلة

الفصل (37)

النهاية

هذه الرحلة المثيرة العجيبة سرقت مني عشرينيات عمري، حيث أشرَفْتُ لأول مرة على المدارس وأنا في الحادية والعشرين من عمري، واستقبلتُ قرار إلغاء مشروع مدارس نبعة في التاسعة والعشرين من عمري، ثم تم بيع الشركة وأنا في نهاية الثلاثين من عمري.

أتذكر بعد أسابيع من قرار تقليص نشاط الشركة وإلغاء مشروع مدارس نبعة وباقي المشاريع التوسعية في خطتنا الاستراتيجية.. بدأت أشعر أنني لم أعد أحمل نفس الحماس والشغف نحو قطاع التعليم.. حيث إن عدم المضي في مشروع مدرسة نبعة بكل ما استثمرته فيها من طاقة وحماس وعلاقات ووقت ومال يجعلني أفكر لأول مرة بإنهاء رحلتي في قطاع التعليم.

كنت أتوقع أن يتم ذلك من خلال اعتذاري عن الاستمرار في قيادة المدارس، ولكن المصادفة في تلك الفترة وبعد قرارات إعادة الهيكلة المصاحبة لإلغاء المشروع ظن الكثيرون أننا ننوي بيعها، فبدأت تصلنا عروض الشراء المتنوعة.. ولأول مرة خلال مسيرتي في قطاع التعليم المليئة بعروض الاستحواذ، لأول مرة أجلس وأستمع وأتحدث مع المستثمرين الراغبين في الاستحواذ.. وأصبح خيار البيع أيضًا خيارًا متاحًا بجانب اعتذاري عن قيادة المدارس.

وبدأت أجهز نفسي لطرح الخيارين على مجلس الإدارة.. وخلال مرحلة تجهيز العرض يبدو أنني للتو استوعبت حجم هذا القرار، أنا على وشك الخروج بشكل كامل من قطاع التعليم، الذي تمحورت حوله أغلب علاقاتي ورحلاتي وقراءاتي.

إنه قرار أكبر مما تخيلت، أغمضت عيني وتخيلت أنني ألتفت إلى الوراء لأشاهد أبرز ملامح هذه الرحلة:

- شاهدت أمًا وأبًا عظماء كانوا يراقبون خطواتي من بعيد ويحيطونني بدعائهم ورضاهم عني رغم تقصيري في حقهم.

- شاهدت زوجةً صابرةً على ابتعاد وانشغال زوجها وتقلباته المزاجية المستمرة بسبب اتصالات في وقت متأخر من معلم يشعر بالظلم أو من ولية أمر غير راضية.

- شاهدت ثلاثة أطفال كالبذور النيرة لم يحظوا بالوقت الكافي مع والدهم في مراحل حياتهم الأولى، فجميعهم قدموا للحياة أثناء انهماكي بحلم تطوير التعليم.

- شاهدت أصدقاء أوفياء تحملوا إزعاجي وأحلامي وإجباري لهم على حضور بعض المناسبات الخاصة بمشروعي.

- شاهدت جامعتي وزملائي فيها، وقد كان لهم أقل نصيب من وقتي وتركيزي، رغم إنني في المرحلة العمرية التي لا يوجد لدى الإنسان الطبيعي همٌّ آخر سوى تعليمه الجامعي.

- شاهدت ذاتي وقد كانت أكبر الخاسرين، فلم تكن هذه الذات طوال تلك الرحلة تحظى بالسلام أو الاستقرار أو الهدوء والراحة، فهي في سعي مستمر ما بين انشغال في العمل أثناء ساعات الدوام أو انهماك في التفكير والأحلام باقي ساعات اليوم.

- شاهدت خلفي تلك الخسائر لكنها طاشت وتلاشت عندما قارنتها بحجم إنجازاتي ومكاسبي من هذه الرحلة التي كان لابد من التضحية خلالها، وكم أنا فخور أن هذه الرحلة أوشكت على الانتهاء وجميع من يهمني أمرهم لا زالوا ينتظرونني رغم طول غيابي..

الحمد لله أن والدتي ووالدي وزوجتي وأطفالي وأصدقائي لا يزالون بالجوار وهم ينعمون بالصحة والعافية.

* * *

رفعت لمجلس الإدارة عرض الاستحواذ من تلك الشركة ومرفق مع العرض توصيتي بالبيع التي أثارت دهشة أصحاب القرار، فهي المرة الأولى والوحيدة التي لم أقاوم أو أعارض فكرة البيع.

تعلمت من هذا الفصل أن:

- ١- ابن آدم ضعيف جدًا.. يمكن لحدث واحد أن يدمر شغفه وينهي علاقته بقطاع كامل.
- ٢- القرارات العاطفية قرارات غير ناضجة.. ومن المهم أن يجتهد الإنسان في اجتناب اتخاذ القرارات النابعة عن عاطفة وليست عن عقل.
- ٣- هناك مصطلحًا مهمًا هو: «استراتيجية الخروج» أو «التخارج»، والمقصود بها: كيف بإمكانك الخروج من هذا الاستثمار بأعظم فائدة وفي التوقيت المناسب.

تذكرت بعد هذا الفصل:

مقال «مارتن زويلنج» حول «استراتيجيات التخارج الخمسة» والتي يرى أن رواد الأعمال يجب أن يفكروا فيها ليقتنصوا فرصة التخارج في الوقت المناسب، وهي:

١- الاندماج مع شركة مماثلة أو الاستحواذ من قبل شركة أكبر.

٢- الطرح للاكتتاب العام.

٣- البيع على فرد آخر مهتم بالفرصة.

٤- تحويلها إلى مصدر دخل ثابت.

٥- الإقفال والتصفية.

لكل خيار مزاياه وعيوبه وتوقيت استخدامه، فعلى سبيل المثال من يستهدف أن يتم الاستحواذ عليه من شركة أكبر سيسعى لاكتساب حصة سوقية حتى لو لم يكن يحقق أرباحًا كبيرة.

ومن يهدف إلى أن يصبح مشروعه مصدرًا للدخل الثابت لن يفكر كثيرًا في التوسع والحصة السوقية، وإنما على هوامش السيولة والربحية.

وهكذا لكل خيار مزاياه ومواصفاته التي يجب على رائد الأعمال بحسب وجهة نظر كاتب المقال أن يفكر فيها ويدرسها، ثم يختار الخيار الأنسب.

وفي مدارس المناهج كان الخيار هو أن يتم الاستحواذ علينا من شركة أكبر تستهدف التوسع.

الفصل (38)

العقل ينتصر على العاطفة

بدأت أهيب نفسي للبيع ومغادرة هذا القطاع، أصدقائي المقربون تلقوا الخبر وأصبحوا يطرحون بكل تعطش سؤال: «ماذا بعد؟»، لقد عرفوني سنوات طويلة منهمكًا ومشغولاً بالتعليم، واليوم هم لا يتخيلون ما الذي سيملاً هذا الفراغ الكبير؟! كنت أجيبهم: «لا أعلم»، سوف أكتشف ذلك قريبًا.

لكن حكمة الله وتقديره ألهمتني إلى توجه مختلف قليلاً، حيث ما إن تسرب خبر بيع المدارس حتى انهالت علينا طلبات الشراء من جُل الشركات التعليمية العملاقة، لقد كان جرس إنذار لنا، لماذا يريد كل هؤلاء الظفر بهذه المدرسة؟! فتحت باب اللقاءات معهم وبدأت أستمع لهم، ومن أجل الظفر بأفضل سعر كنت أشرح مزايا المدرسة، لقد كانوا يُهرون بنقاط التميز فيها رغم حداثة عمر المدرسة، لقد كان لدينا خطة استراتيجية، وخطط تنفيذية، مع تقارير دورية يندر أن تجدها في أي مكان آخر، وهي تعكس نجاح مجلس الإدارة في أدواره الاستراتيجية والإشرافية، ومستوى أكاديميًا متصاعدًا، وسمعة راقية ومميزة بين منسوبي القطاع، والأهم من جميع ما سبق هو مخرجات طلابية جيدة جدًا، تتحسن سنويًا في ترتيب القياس والتحصيلي.

كنا مدرسة في غاية السخاء مع منسوبيها في الرواتب والمزايا لدرجة يسيل معها لعاب المستثمر الذي يتطلع لهذه الغنيمة السريعة من خلال تقليص تلك المزايا فور استحواذه على المدارس لتعظيم الأرباح، لقد كانت مرافقنا ومعاملنا نوعية ومميزة، لاسيما معمل التصنيع والابتكار «الفاب لاب» الذي لا توجد أي مدرسة سعودية أو عربية سبقتنا إليه.

العديد من المزايا كنت أسردها من أجل تحقيق أعلى قيمة بيع، لكنني عندما كنت أسردها كنت كأني أسمعها لأول مرة، لقد ازدادت إعجابًا بمدرتي، وشعرت بحقيقة الإنجاز المتحقق فيها، لقد كانت طموحاتي في مدرسة نبعة سببًا كي لا أنتبه لجمال وتميز مدارس المناهج.

الأمر الآخر أن كل شركة عريقة تجتمع معي كانت تطرح العديد من الاستفسارات والملاحظات حول بعض النواحي السلبية داخل المدرسة، كنت أعتبر هذه الاجتماعات أشبه باستشارات مجانية أستفيد منها وأنفذها على الفور، لقد حظيت بأفكار لا تقدر بثمن خلال هذه الحوارات الاستثمارية.

جميع ما سبق جعل عقلي يصحو ويصارع عاطفتي.. ما زلت أرغب في الخروج من القطاع، ولكنني يجب أن أقوم بذلك بالشكل الصحيح.. هناك هيكل مشوه للشركة، وموظفون فوق الحاجة نتيجة لخطة التوسع التي لم يكتب لها النجاح، وهناك مصاريف متنوعة تخص تلك المشاريع مسجلة في دفاترنا المالية بشكل يؤثر سلبًا على القيمة الحقيقية للمدارس.. كما إننا ملتزمون بإكمال وإنجاح مبادرة الجريسي للموهوبين والتي انتهى منها عام وبقي عامان، وبناء على سخاء المتبرع فإن من حقه علينا أن نعمل على إنجازها بأفضل شكل ممكن.

وفي غمرة تلك الأحداث تلقيت اتصالاً غريباً من شخص سمع عن بيع المدارس ولم يتقدم بعرض شراء، بل تقدم بعرض إدارة المدرسة، عرض غريب، شكرت هذا الشخص على حسن ظنه وأخبرته أن المدارس لديها مشرف عام -حيث كان مدير القسم الثانوي يقوم بهذا الدور-، ولست أبحث عن مشرف عام.

ثم انتبهت أن هذا المتصل هو مشرف عام مدرسة كنت زرتها العام الماضي ضمن جولاتي داخل المدارس السعودية، ومن باب إنهاء المكالمة بدوق وأدب طلبت منه أن يرسل سيرته الذاتية، وبالفعل وصلتني سيرته الذاتية، لم تكن أميز سيرة حصلت عليها، لكن حماسه وشجاعته لفتنا انتباهي.

كان الأستاذ ماجد مهتمًا بالانضمام للمدارس بشكل شجاع، رغم كل ما تعيشه المدرسة في تلك الفترة من تغيرات وإعادة هيكلة، فصارحته أن المدارس تمر بمرحلة إعادة هيكلة، وقد يكون هناك مراجعة مستمرة لتوجهات المالك في الاستثمار. فكان متفهمًا لكل ذلك، وقرّر بكل شجاعة خوض المغامرة، اتفقنا على فترة استشارات تمتد ٤٠ يومًا يقوم فيها بتحليل الواقع وتزويدي بمرئياته.

مضت الأربعين يومًا بشكل ممتاز واستطاع الأستاذ ماجد ضبط بعض الأمور، وأخبرني بمناطق عديدة تحتاج إلى تطوير، أكثر ما لفت نظري في الأستاذ ماجد هو قدرته على تحمل المسؤولية وسماع الملاحظات التطويرية، اختبرت أكثر من مرة قدراته من خلال بعض الملفات لإنجازها، ووجدته يتمكن منها إلى حد ما، فكان هو رجل المرحلة؛ لأن انضمامه وتوليهِ المسؤوليات اليومية ساعدني في أن أتفرغ أنا لإعادة هيكلة وتصحيح آثار إلغاء خطط التوسع.

فنجحنا بفضل الله في تصحيح الوضع المالي للمدارس بعد إطفاء المصاريف الخاصة بالمشاريع المستقبلية، وأنهينا بشكل نظامي عقود الزملاء ممن لم يعد لهم حاجة، مع حفظ كافة حقوقهم، وبعنا حصتنا في شركة عالم أريب، ووضعنا خططنا الاستراتيجية الثالثة، وشكّلنا مجلس إدارة جديد من العقول المميزة، وعادت المدرسة لوضع طبيعي مستقر، وهيكل إداري مناسب، ونتائج مالية مغرية، كما أننا أنجزنا التزامنا المتعلق باحتضان

وتدريب ١٠٠ طالب وطالبة من الموهوبين على مستوى المملكة بالشراكة مع وزارة التعليم، بل تجاوزنا هذا الرقم والحمد لله.

لقد كانت هذه الخطوات تزيدني حيرة حول قرار البيع، وعندما أطلب الخيرة من الله والبركة من الوالدة، فذهبت للحرم المكي الشريف وصليت صلاة استخارة حول هذا القرار، ثم طلبت من والدتي الدعاء لي بأن ييسر لي ربي الخير.

وبدأت تخمد حالة النفرة من قطاع التعليم مع استقرار المدارس وعودة الأمور إلى نصابها. صحيح أنني لم أسترد حالة الشغف والحماس، لكنني لم أعد أحمل تلك المشاعر السلبية تجاه قطاع التعليم.. وكأن الله سبحانه بلطفه وكرمه أراد أن لا أغير هذا القطاع بتلك المشاعر السلبية.. حيث تربطني به علاقة عاطفية حميمة وذكريات جميلة متنوعة لا ينبغي أن تندثر تحت حالة غضب.

وعندما تجاوزت بتوفيق الله تلك الحالة قدّر الله أن تتاح الفرصة لعملية بيع وتخرج مناسبة لجميع أطرافها، فانتهدت رحلة التعليم بشكل مفاجئ ومثير كما بدأت.

تعلمت من هذا الفصل أن:

١- بإمكانك أن تخطط كما تشاء.. في نهاية الأمر لن يتحقق إلا ما قدّره وكتبه الحكيم العليم، وهذه ليست دعوة لعدم التخطيط، ولكنها دعوة للتخطيط ثم التوكل على الله الخبير القدير.

٢- ما خاب من استخار خالقه الحكيم، وما خسر من استشار والدته المباركة.

٣- التحسينات البسيطة بإمكانها تحقيق فوارق كبيرة في عملية التخارج وتعظيم المكاسب.

تذكرت بعد هذا الفصل:

«ستيوارت باترفيلد» مؤسس منصة «سلاك»، الذي ترك شغفه في مجال الفلسفة، وذهب إلى «سان فرانسيسكو»، ليتعلم البرمجة، وفي عام 2002م قرر أن يطور لعبة رقمية، وبعد سنتين من المحاولات المليئة بالتعثر، لم تحقق اللعبة أي نجاح، وأوشك على الإفلاس، فقرر أن يعمل على مشروع جانبي لينقذ نفسه.. فأغلق مشروع اللعبة، وأنشأ موقعًا لرفع ومشاركة الصور، اسمه (FLICKR)، وقد تزامن هذا الموقع مع صعود وانتشار الإنترنت، فلما الموقع بشكل كبير، إلى أن أتت شركة «ياهو» بعد عام واحد واستحوذت عليه، بـ25 مليون دولار.

واستمر «ستيوارت» في إدارة الموقع تحت ملكية «ياهو»، إلى عام 2008م ثم تركهم.

وبعد تلك التجربة الثرية في تأسيس وبيع مشروعه الأول وبعد الاحتكاك مع عملاق التقنية في ذلك الوقت «ياهو» قرر أن يعاود المحاولة لبرمجة وتنفيذ تلك اللعبة الرقمية التي يحلم بها، لكنه أيضًا هذه المرة فشل فشلاً ذريعاً، وبالتزامن مع تطوير اللعبة -والذي استمر من (2009م) إلى (2013م)- كان فريق العمل يتواصلون فيما بينهم بمنصة هم بأنفسهم قاموا بتطويرها، وكانت بالنسبة لهم وسيلة فعالة ومميزة داخل فريق العمل.. وشعروا أنها ستكون منتجاً جيداً لباقي الشركات أيضًا.. ومن هناك ولدت منصة «سلاك»، التي انتشرت بشكل سريع، وكسبت ثقةً ليس فقط الشركات الناشئة، بل حتى الشركات العملاقة.

فلديهم اليوم أكثر من 10 ملايين مستخدم فعال يوميًا، موجودين في أكثر من 150 دولة.

وفي يونيو 2019م تم إدراج «سلاك» في سوق الأسهم، وقيمتها اليوم أكثر من 17 مليار دولار.

لقد تجاوز «ستيوارت» عاطفته حول الفكرة التي يحبها (تصميم لعبة رقمية)، واتبع عقله الذي كان يرى فرصة حقيقية في كل من «فليكر» و«سلاك».

الفصل (39)

شكرًا لأهم المحطات

كما أخبرتكم هي ليست قصة نجاح، إنما رحلة ما بين الحرائق والمبادرات، تجاربها ثرية، وأحداثها مثيرة، هي محاولة لاقتحام مجال مجهول تقليدي وكسر تقليديته بمبادرات وأفكار عصرية، أخفقت مرات، ونجحت مرات، لكن في نجاحي وإخفاقي كنت وما زلت أتعلم، فحتى وإن انتهت رحلتي في مجال التعليم فإن رحلة التعلم مستمرة...

في هذه الرحلة، مررت بمحطات عديدة وأهمها 10 محطات:

1- محطة الدعم المعنوي والمادي اللامحدود:

- شكرًا للوالد الكريم الشيخ عبدالرحمن الجريسي.

2- محطة الفكرة الأولى:

- شكرًا أستاذ/ أحمد.

3- محطة تجديد العزم وعدم اليأس:

- شكرًا أستاذ/ حمود.

4- محطة تحويل الفكرة إلى فرصة:

- شكرًا دكتور/ موسى.

5- محطة الخطوات التنفيذية الأولى:

- شكرًا دكتور/ طارق.

6- محطة الاستقرار والتطوير:

- شكرًا دكتور/ إبراهيم.

7- محطة الأمان والنمو المالي:

- شكرًا أستاذ/ وائل.

8-محطة الابتكار والمبادرة:

- شكرًا أستاذ/ أحمد.

9-محطة البنية التحتية وإعادة الهيكلة:

- شكرًا مهندس/ حسام.

10-محطة الختام:

- شكرًا أستاذ/ ماجد.

وهناك شخصية مستمرة طوال تلك الرحلة، وفي كافة مراحلها بالدعم والصبر والتشجيع والإلهام.

شكرًا زوجتي الغالية/ نورة الزير

الفصل (40)

ملخص رحلة التعليم بالأرقام

الهوامش

[1←]

كانت المدارس في ذلك العام تبدأ دوامها يوم السبت حيث إن الإجازة الأسبوعية هي الخميس والجمعة.

[2←]

الفصل رقم (23).

Cover	.1
cover1.xhtml	.2
مذكرات الطالب المدير	.3
إهداء	.4
المقدمة	.5
الفصل (1)	.6
تعلمت من هذا الفصل أن:	.7
الفصل (2)	.8
تعلمت من هذا الفصل أن:	.9
تذكرت بعد هذا الفصل:	.10
الفصل (3)	.11
تعلمت من هذا الفصل أن:	.12
تذكرت بعد هذا الفصل:	.13
الفصل (4)	.14
تعلمت من هذا الفصل أن:	.15
تذكرت بعد هذا الفصل:	.16
الباب الثاني:	.17
أولاً: حرائق فريق العمل	.18
الفصل (5)	.19
تعلمت من هذا الفصل أن:	.20
تذكرت بعد هذا الفصل:	.21
الفصل (6)	.22
تعلمت من هذا الفصل أن:	.23
تذكرت بعد هذا الفصل:	.24
الفصل (7)	.25
تعلمت من هذا الفصل أن:	.26
تذكرت بعد هذا الفصل:	.27
ثانياً:	.28
الفصل (8)	.29
تعلمت من هذا الفصل أن:	.30
تذكرت بعد هذا الفصل:	.31
الفصل (9)	.32
تعلمت من هذا الفصل أن:	.33
تذكرت بعد هذا الفصل:	.34
الفصل (10)	.35

36. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
37. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
38. [الفصل \(11\)](#)
39. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
40. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
41. [ثالثًا:](#)
42. [الفصل \(12\)](#)
43. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
44. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
45. [الفصل \(13\)](#)
46. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
47. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
48. [الفصل \(14\)](#)
49. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
50. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
51. [رابعًا:](#)
52. [الفصل \(15\)](#)
53. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
54. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
55. [الفصل \(16\)](#)
56. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
57. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
58. [الباب الثالث](#)
59. [أولًا:](#)
60. [الفصل \(17\)](#)
61. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
62. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
63. [الفصل \(18\)](#)
64. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
65. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
66. [الفصل \(19\)](#)
67. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
68. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
69. [الفصل \(20\)](#)
70. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
71. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)

72. [الفصل \(21\)](#).
73. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
74. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
75. [الفصل \(22\)](#).
76. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
77. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
78. [ثانيًا:](#)
79. [الفصل \(23\)](#).
80. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
81. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
82. [الفصل \(24\)](#).
83. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
84. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
85. [الفصل \(25\)](#).
86. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
87. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
88. [الفصل \(26\)](#).
89. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
90. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
91. [الفصل \(27\)](#).
92. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
93. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
94. [الفصل \(28\)](#).
95. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
96. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
97. [ثالثًا:](#)
98. [الفصل \(29\)](#).
99. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
100. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
101. [الفصل \(30\)](#).
102. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
103. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
104. [الفصل \(31\)](#).
105. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
106. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
107. [الفصل \(32\)](#).

108. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
109. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
110. [رابعًا:](#)
111. [الفصل \(33\).](#)
112. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
113. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
114. [الفصل \(34\).](#)
115. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
116. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
117. [الفصل \(35\).](#)
118. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
119. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
120. [الفصل \(36\).](#)
121. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
122. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
123. [الباب الرابع:](#)
124. [الفصل \(37\).](#)
125. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
126. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
127. [الفصل \(38\).](#)
128. [تعلمت من هذا الفصل أن:](#)
129. [تذكرت بعد هذا الفصل:](#)
130. [الفصل \(39\).](#)
131. [الفصل \(40\).](#)
132. [الهوامش](#)
133. [الغلاف](#)

