ظهور

دليل القيادات في الجولات
الميدانية خلال موسم الحج

# قائد يحرك الميدان

# المحتويات


| | |
|---|---|
| مقدمة | ٠٣ |
| منظومة الحج | ٠٤ |
| مدارس الظهور القيادي الميداني | ٠٥ |
| ما المختلف في الحج؟ | ٠٧ |
| الجمهور والرسائل | ٠٩ |
| كفاءة الظهور القيادي الميداني | ١٠ |
| التجول القيادي في الحشود | ١٢ |
| الأسئلة في الميدان | ١٦ |
| الثبات الانفعالي تحت الإجهاد | ١٧ |
| المقابلات الإعلامية الميدانية | ١٩ |
| بطاقة جيب للقيادات | ٢٠ |
| الخلاصة | ٢٢ |

# مُقدِّمـة

يُعـد الظهـور الميـداني للقيـادات خـلال موسـم الحـج أحـد أكثر النمـاذج القيـادية ثـراءً وتعقيـداً في العـالم؛ إذ يجمـع بـين البعـد التشـغيلي والحضـور الإنسـاني والرمزيـة القيادية في بيئة اسـتثنائية تسـتقبل ما قـد يصل إلى ٣ ملايين حاج من ١٧١ جنسية، وتسير وفق إيقـاع نُسكي دقيق لا يتوقف ولا يقبل التراخي.

**ومن هـذا النموذج الفريـد، يستخلص هذا الدليل جملـةً من الممارسـات والأطر التطبيقية في القيـادة الميدانيـة، ويقـدمها مرجعًـا للقيـادات في مختلـف القطـاعات ممن يسعـون إلى تطوير حضـورهم في الميدان وتحويله إلى أثر ملموس، انطلاقاً من قراءة تجربـة القيـادات في إدارة هـذا الحـدث الاسـتثنائي واستلهام دروسها.**

# ٦٠ جهة مشاركة وأكثر

# مدارس الظهور القيادي الميداني

يتفق منظرو القيادة على أن القائد الفعّال ينزل إلى الميدان ليرى ويسمع ويتفاعل بنفسه. ويعد الظهور الميداني في موسم الحج امتداداً لهذا المبدأ وتجاوز له في آنٍ واحد؛ لخصوصية السياق، في بيئة عالية التعقيد، ولأن الجمهور ضيوف يُؤدون مناسكًا. ومن أبرز المدارس التي تناولت هذا المفهوم:

## الإدارة بالتجوال MBWA

نشأت هذه المدرسة في شركة Hewlett-Packard، ويركز هذا الأسلوب على التجوال غير الرسمي بين الفرق ومواقع العمل بهدف كسر الحواجز، والاستماع المباشر، والحصول على معلومات لا تظهر في التقارير الرسمية.

## جولات الجمبا Gemba Walk

أسلوب ياباني يركز على زيارة موقع العمل الفعلي وتحليل العمليات، مع الاعتماد على الملاحظة الدقيقة، وطرح الأسئلة، وتحويل الملاحظات إلى تحسينات واضحة.

## الحضور في الأزمات

يرتبط وجود القائد في الميدان بإدارة الموقف بشكل مباشر، حيث يعكس المسؤولية، ويعزز ثقة الفرق والجمهور، ويدعم اتخاذ القرار والتعامل مع الضغوط في اللحظة نفسها.

رغم أهمية هذه المدارس، فإن الظهور القيادي الميداني في الحج يختلف عنها، إذ يكتسب خصوصيته من طبيعة جمهوره وبيئته وسياقه وأهدافه.

# الميدان في أرقام

١،٦٧٣،٢٣٠
حاجًا وحاجة

٤٢٠،٧٠
القوى العاملة في الحج

٦٦ مركزًا للخدمات الميدانية المتخصصة

١٧١ جنسية

* أرقام موسم حج ٢٠٢٥
* وزارة الإعلام، (١٣ مايو ٢٠٢٦)، المؤتمر الصحفي الحكومي لموسم الحج ١٤٤٧هـ. المملكة العربية السعودية.

# ما الذي يُميّز الحج؟

### ◆ الحشد المتعبد:

الضيف حاجٌ يؤدي عبادة، وليس مستفيدًا من خدمة؛ هذا الفارق يمنح التفاعل بُعدًا إنسانيًا أكثر عمقًا.

### ◆ التشابك المؤسسي:

أكثر من ٦٠ جهة مشاركة تعمل في رقعة جغرافية ضيقة، بصلاحيات متقاطعة ووقت قرار شحيح.

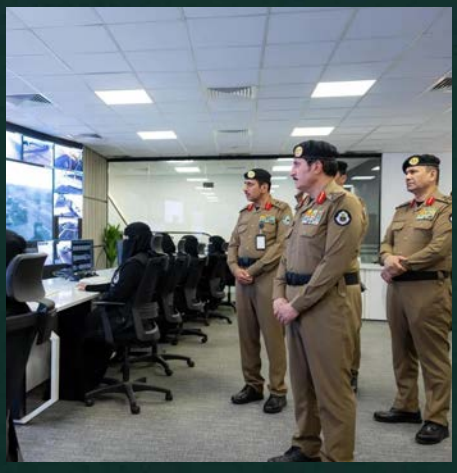
### ◆ الإيقاع النُسكي:

مواقيت ثابتة لا تقبل التأجيل، وحشود تتحرك بإيقاع واحد لا يُعطَّل.

### ◆ الثقل الرمزي:

الميدان يخاطب جمهورًا عالميًا يضم حجاجًا من ١٧١ جنسية، والقيادي هنا يمثل المملكة أمام العالم.

# جـــولات الجاهزيـــة



# الجمهور والرسائل

## العاملون داخل المنظومة

- تحفيز الإنجاز، ورفع الثقة في القدرة على مواجهة التحديات.

## الجهات الحكومية المشاركة

- تعزيز التكامل، واحترام الأدوار والصلاحيات.

## الحجاج

- قيادة قريبة من الميدان، وتنظيم إنساني يستشرف الاحتياج قبل وقوعه.

## الإعلاميون

- إبراز التطوير المستمر، وترسيخ صورة الحج الآمن والمنظّم.

## المسلمون حول العالم

- الحج امتداد لرسالة المملكة في خدمة الإسلام والمسلمين، بمنظومة تحترم تنوّع الثقافات.

# كيف تكون الكفاءة في الظهور القيادي الميداني؟

## الحضور بالبيانات لا بالانطباعات

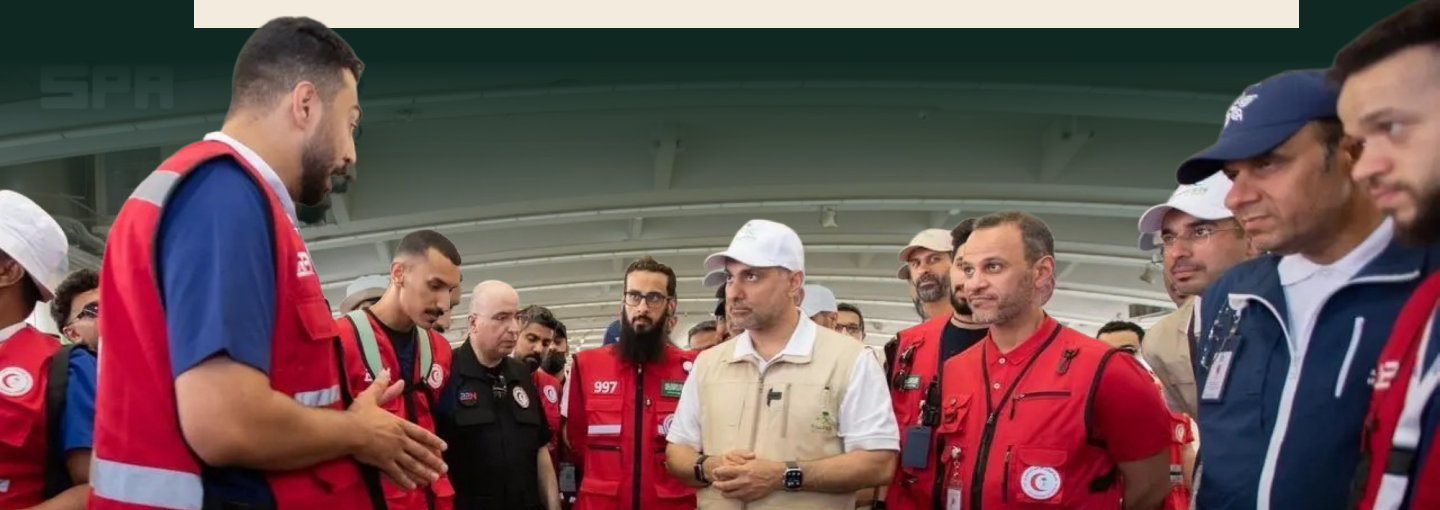
يعتمد القادة في في أسئلتهم في الجولات الميدانية على المؤشرات الدقيقة قبل الجولة، وليس الانطباعات العامة عنها؛ فبدلاً من سؤال عمومي من قبيل "كيف تسير الأمور؟"، يصدر عنهم سؤال محدد من نوع: "ألاحظ أن زمن الانتظار عند البوابة السابعة ارتفع من ٨ إلى ١٤ دقيقة خلال الساعة الماضية، ما السبب؟". لتتحوّل الجولة من مجاملة بروتوكولية إلى أداة تشخيصية.

## الثناء النوعي بديلاً عن الثناء العام

يبتعد القادة عن الصيغ العامة من قبيل "الله يعطيكم العافية" التي تُقال للجميع فتفقد دلالتها، ويستبدلونها بثناء نوعي يلتقط سلوكاً محدداً من شخص بعينه، كأن يُقال: "وصلني أنك أمس عند البوابة الرابعة أعدت ترتيب الطابور قبل أن يصل الحجاج؛ هذا التفكير الاستباقي هو ما نحتاجه من الجميع".

## "الملاحظة الصامتة" قبل "السؤال"

يقع كثير من القياديين في فخ الإحاطة فور وصولهم إلى الميدان؛ إذ يُحاطون بالمسؤولين، ويستمعون لشروحاتهم، ثم يغادرون دون أن يكونوا قد رأوا الموقع بأعينهم فعلا. غير أن ما يلفت في ظهور القيادات حرصهم على تخصيص اللحظات الأولى للملاحظة الصامتة قبل أي حوار: المشي، والنظر، وقراءة تفاصيل الميدان.



# جولات ميدانية أثناء موسم الحج

# التجول الميداني للقيادي في الحشود

## التجول القيادي في الحشود

تنفرد بيئة الحج بكثافة بشرية لا تشبه أي سياق تنظيمي آخر؛ ومن ظهور قيادات الصف الأول خلال موسم الحج، تبرز ثلاثة مبادئ يمكن لأي قائد توظيفها :

## اختيار مواقع التوقف الآمن

قد يؤدي توقف القائد في مسار الحركة الرئيسي إلى تأخير تراكمي على من خلفه؛ فدقيقة واحدة قد تربك انسيابية مئات الحجاج. لذلك يفضل القياديون الوقوف فيما يُعرف بـ"جيوب المراقبة": زو ايا الميدان، والمرتفعات، ونهايات المسارات؛ حيث تتحقق الرؤية دون تعطيل الحركة.

## الحد من الجذب البصري

في الحشود، قد تتحول لفتة صغيرة إلى نقطة تجمهر؛ فارتفاع عدة هواتف باتجاه شخص واحد قد يدفع الآخرين لتقليدها سريعًا. لذلك يخفف القائد من تمايزه البصري، ويتجنب الحركة أو المظهر اللافت.

## مراعاة الإيقاع النُسكي

الحضور في أوقات الذروة يحمل رمزية عالية، لكنه قد يؤثر على انسيابية الحشود. لذلك يختار القياديون "الوقت الذهبي" (ساعة قبل وبعد ذروة الكثافة اليومية) بعيداً عن لحظات الإفاضة، والوقوف، والرمي ؛ ليكون حضورهم مؤثرًا دون أن يصبح معطّلًا .

# التحية بلغات الحجاج المختلفة

| اللغـة | التحيّـة | النطـق | المعـنى |
| --- | --- | --- | --- |
| الأوردية | آداب / سلام | Adaab / Salaam | تحية واحترام |
| الإندونيسية | Selamat datang | سيلامات داتانج | أهلاً وسهلاً |
| الملايوية | Selamat datang | سيلامات داتانج | أهلاً وسهلاً |
| التركية | Hoş geldiniz | هوش غيلدينيز | أهلاً بكم |
| الفارسية | خوش آمديد | Khosh âmadid | أهلاً بكم |
| البنغالية | স্বাগতম | Swāgatam | أهلاً |
| الهوسا | Sannu da zuwa | سانو دا زووا | أهلاً بقدومكم |
| الفرنسية | Bienvenue | بيانفونو | أهلاً بكم |
| الإنجليزية | Welcome | ويلكم | أهلاً بكم |

# اللغة في الحضور القيادي خلال الحج

في موسم الحج، لا تكون اللغة مجاملة عابرة؛ بل أداة قيادة تُطمئن الحاج، وتوحّد الفريق، وتبني الثقة في أكثر البيئات حساسية. ومن الخطاب الميداني خلال الموسم، تبرز ثلاثة ملامح لغوية يمكن لأي قائد الاستفادة منها.

## تنويع اللغة الدينية بحسب الموقف

اللغة الدينية والوجدانية لا ينبغي أن تكون نمطية متكررة. ففي الميدان، ينوّع القائد عبارته بحسب اللحظة؛ فيستخدم الدعاء عند الافتتاح والختام: "تقبّل الله حجكم"، والتهنئة عند الترحيب: "حج مبرور وذنب مغفور"، والتخفيف مع الحاج المتعب: "مأجورين"، والحمد عند إتمام النسك: "الحمد لله الذي يسّر لكم".

## الضمائر: حضور "نحن"

يغلب على اللغة القيادية الناجحة ضمير الجماعة لا الفرد. وفي الحج، يظهر ذلك بوضوح في عبارات مثل: "نحن في خدمتكم"، "نحن نتابع"، "نحن معكم". فضمير "نحن" ليس ترفًا لغويًا؛ بل أداة لبناء روح الفريق، وتقليل المسافة بين القائد ومن يقودهم.

## توظيف الرموز الثقافية

في بيئة تجمع ثقافات العالم، تصبح التحية بلغة الحاج أو الإشارة إلى ثقافته جسرًا سريعاً للثقة. كلمة قصيرة بلغته الأم قد تفعل ما لا يفعله خطاب طويل؛ لأنها تمنحه شعوراً فورياً بأنه مفهوم، ومُرحّب به، ومحل عناية.

# الأسئلة في الميـدان

١ **أسئلة افتتاحية:**
تُستخدم لكسر الحاجز وبناء تواصل سريع و إيجابي.

مثلًا: حياكم الله، من أي بلد قدمتم؟ ومتى وصلتم؟

٢ **أسئلة إنسانية:**
ترتبط بالجوانب الإنسانية، وتهدف إلى تعزيز القرب والاهتمام.

مثلًا: هل نام الفريق بشكل جيد أمس؟

٣ **أسئلة التطمين والدعم:**
تُستخدم لخفض التوتر وإظهار الحضور القيادي القريب.

مثلًا: هل تحتاجون إلى أي دعم؟

٤ **أسئلة المتابعة وقراءة الأداء:**
تُستخدم لمتابعة أداء الفرق، وتحديد نقاط التعطل أو الضغط.

مثلًا: ما أكثر إجراء يتكرر فيه التأخير اليوم؟

يفضل استبدال سؤال "لمـاذا؟" بـ **"ما الذي حـدث؟"**
لأن "لماذا؟" تُنشّط الدفاع تلقائيًا، وتضع المسائل في موقع تبرير، لا توضيح.

# الثبات الانفعالي تحت الإجهاد

في موسم الحج، يُختبر الظهور الميداني للقائد تحت ضغط استثنائي: حشود كثيفة، حرارة عالية، إرهاق جسدي، قرارات متسارعة، وشكاوى متكررة. وفي هذه البيئة، قد تتحول لحظة انفعال واحدة إلى مشهد يضعف الثقة ويؤثر في الانطباع العام. ومن الممارسات القيادية في مثل هذه الظروف، تبرز أربع استراتيجيات عملية:

## التجهيز المسبق للمواقف الصعبة

يقوم القائد بتجهيز استجاباته قبل وقوع الموقف: "إن حدث كذا، فسأتصرف بكذا". ففي لحظات الضغط، يميل الدماغ إلى استدعاء السلوك الجاهز لا ابتكار رد فعل جديد؛ لذلك تمنح السيناريوهات المسبقة القائد فرصة للاستجابة بوعي بدل الانفعال.

## قاعدة الـ٩٠ ثانية

يحتاج القائد إلى مساحةٍ قصيرة بين الحدث وردّة الفعل؛ لحظةٍ يستعيد فيها اتزانه قبل اتخاذ القرار أو إصدار الحكم. قد تتمثل هذه المساحة في طلب كوب ماء، أو الابتعاد لدقائق، أو حتى الصمت المؤقت. هذه الوقفة البسيطة تمنح الجهاز العصبي فرصة لاستعادة توازنه.

## إعادة تأطير الأفكار

تتغير شدة الانفعال حين تتغير زاوية تفسير الموقف. فبدل أن يقول القائد: "هذا الموظف غير مؤهل"، يمكنه أن يعيد تأطيرها إلى: "هذا الموظف لم يُدرَّب على هذا الموقف بعد". هنا لا يتغير الحدث، لكن يتغير المعنى؛ فيهدأ الانفعال وتتحسن الاستجابة.

## العناية بالحالة الجسدية

لا ينفصل الثبات الانفعالي عن الجسد. فالنوم، والترطيب، والقيلولة القصيرة، والوجبات الخفيفة المتوازنة ليست تفاصيل ثانوية؛ بل جزء من جاهزية القائد في الميدان. فالقائد المُنهك أسرع انفعالاً، وأبطأ حكماً، وأقل قدرة على قراءة المشهد بهدوء.

# ١٥٠

مركزًا للخدمات
الميدانية المتخصصة

# ٣٠٠٠

إعلامي محلي ودولي
يغطون حج ١٤٤٧ هـ

* وزارة الإعلام، التقرير الختامي لتغطيات وسائل الإعلام من ضيوف الوزارة لموسم الحج ١٤٤٦هـ، المملكة العربية السعودية، ١٤٤٦هـ.

# كيف يتعامل القادة مع المقابلات الإعلامية الميدانية؟

## حضور الرسالة قبل حضور الكاميرا

يصنع القادة رسائلهم قبل السؤال؛ فيدخلون المقابلات وفي أذهانهم رسالتان أو ثلاث رسائل محورية. فالرسالة غير المحضّرة تخضع لمزاج اللحظة، أما الرسالة الواضحة فتحافظ على معناها مهما اختلفت الأسئلة.

## قاعدة الـ٣٠ ثانية

غالبًا ما يُستخدم من التصريح الإعلامي مقطع قصير لا يتجاوز ١٠ إلى ٣٠ ثانية. لذلك تميل الإجابة المتقنة للقياديين إلى الاختصار: جملة واضحة، رقم محدد، ومعنى قابل للاقتباس.

## التناغم بين الرقم والقصة

الرقم وحده قد يبدو جامداً، والقصة وحدها قد تبدو حالة فردية. لذا يجمع القياديون بينهما لصناعة أثر أقوى: "خدمنا اليوم ٤ آلاف حاج في هذه النقطة، ومن بينهم حاج فقد والدته منذ الفجر، وتم لم شمله بها خلال ١٢ دقيقة". هنا يتحول الرقم إلى مشهد إنساني، وتتحول القصة إلى دليل على كفاءة المنظومة.

## مع الإعلام الدولي: السياق قبل التفاصيل

لا يعرف المراسل الدولي الخلفية الكافية عن تفاصيل الحج ومنظومته. لذلك يبدأ القادة في التصريحات الناجحة من الصورة الكبرى: حجم الحدث، عدد الحجاج، طبيعة المهمة، ثم ينتقلون إلى التفاصيل. بهذه الطريقة يسمع المتلقي الدولي الأرقام داخل السياق الصحيح.

# ممارسات مستخلصة من الميداني في موسم الحج، يُمكن الرجوع إليها قبل أي جولة ميدانية وأثناءها.

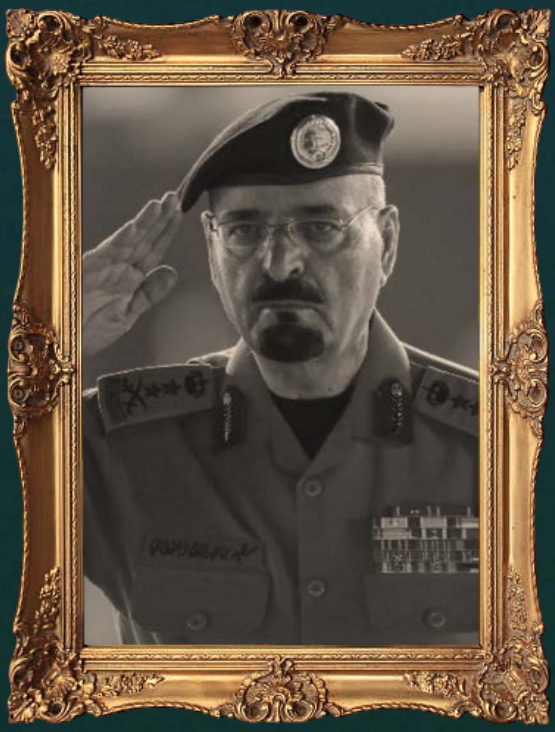
## التأكد قبل الزيارة من

- ✓ وضوح غرض الزيارة.
- ✓ صياغة رسائل مخصصة لكل شريحة.
- ✓ تجهيز ما يدعم الرسالة من أرقام وقصص.
- ✓ الإيجاز بين ٣٠ ثانية ودقيقة لكل رسالة.
- ✓ التعرف على البيانات والمؤشرات قبل الزيارة.
- ✓ تجهيز استجابات للمو اقف الصعبة المحتملة.

---

## التأكد أثناء الزيارة من

- ✓ التوقف في "المسارات الجانبية"، لا في المسارات الرئيسية.
- ✓ البدء بالاسم الأول.
- ✓ اهتمام حقيقي بتفاصيل العمل.
- ✓ طرح سؤال أسئلة تشغيلية محددة، لا عامة.
- ✓ تقديم ثناء نوعي محدد، لا عام.
- ✓ تحية الحجاج بلغاتهم والإشارة إلى رموزهم الثقافية.



# لم يغادر الميدان لأكثر من خمسة عقود

## الفريق أول سعيد بن عبد الله القحطاني -رحمه الله-

فقد الحج قائدًا فريدًا؛ حاضرًا بابتسامته وهدوئه في أكثر لحظات الميدان توترًا، متابعًا للحشود بعينٍ يقظة، ومبادرًا لمعالجة ما يلاحظه من تحديات. كما كان موجّهًا وملهمًا للقادة، يغرس فيهم الاتزان، ويقودهم بالحكمة قبل التعليمات.

# الخُلاصة

**الظهور الميداني في الحج نموذج قيادي استثنائي يختلف في طبيعته وسياقه وأهدافه عن أي ظهور ميداني آخر؛ نجاحه مرهون بثلاثة محاور متكاملة:**

- **قبل الجولة** — الاستعداد عبر فهم البيانات وتحديد الأهداف وتهيئة الاستجابة.
- **أثناء الجولة** — الكفاءة بالملاحظة والاستماع والثناء المحدد ومراعاة الإيقاع النُسكي والحشود.
- **بعد الجولة** — المتابعة الفعلية بتحويل الملاحظات إلى إجراءات قابلة للقياس.

## القائد الذي يُتقن هذه المحاور؛

**يترك أثرًا حقيقيًا يتجاوز لحظة حضوره في الميدان.**

# من إصدارات ظهور

# ظهور