

# علي جواد

## شخصية الفرد العراقي في بيئة العمل



المسكوت عنه في السلوك المهني والإداري والقيادي  
في بيئة العمل العراقية

# الإهداء

إلى أولئك الموظفين الذين يأتون إلى الدوام قبل المدير،  
ويرحلون بعد أن تنطفئ آخر لمبة في الدائرة  
ولا أحد يعرف أسماءهم.

إلى من جعلوا من توقييع الحضور فعل ولاء،  
ومن صبغ الجدران نشاطاً تطويرياً،  
ومن صمتهم اليومي بطولة لا تُروى.

إلى كل موظفٍ دخل الوظيفة مثقلاً بالأحلام،  
فخرج منها محملاً بخبرة في قراءة تعابير المدير لا النظام  
الداخلي.

إلى من يؤمن أن الهيكل التنظيمي ليس قفصاً بل سلّم.  
وإلى من لا زال يكتب البريد الإلكتروني،  
ثم يحذفه قبل الإرسال.

هذا الكتاب لكم، عنكم، وربما ضدكم،  
ولكنه بالتأكيد... منكم.

# المقّمة

## الموظّف العراقي بين الدوام والبقاء على قيد العقل

قيل قديماً إن الوظيفة في العراق مثل الكرسي الخشبي في حديقة عامة: الجميع يجلس عليه، يشتكى من قساوته، لكنه لا يغادره.

نحن أمام ظاهرة اسمها "الموظّف العراقي"، وهي ليست مجرد مهنة، بل كائن اجتماعي مركّب، مليء بالتناقضات، حائر بين ماضيه العثماني، وحاضره الإلكتروني، ومستقبله الغامض الذي ما زال ينتظر قراراً وزارياً ليبدأ.

في هذا الكتاب، لا نرغب أن نجلد هذا الموظف، ولا نود أن نُصقّ له. نريد فقط أن نضعه تحت المجهر، كما كان يفعل الوردى مع الفرد العراقي حين وصفه بأنه "ينام على بساط العشيرة ويصحو على حلم الدولة المدنية".

نرغب في أن نحلّل تلك الشخصية الوظيفية التي تبدأ يومها بالقسم "بالله العظيم" وتنتهي بتوقيع لا تدري إن كان على ورقة حضور أم استقالة روحية.

# المقّمة

الموظف العراقي يعيش يومياً صراعاً  
داخلياً أشبه بالدراما الإغريقية:  
هل ينجز أم يتظاهر بالإنجاز؟  
هل يفتح الإيميل أم ينتظر توجيهات؟  
هل يقرأ تعليمات الوزارة أم يكتفي بما  
سمعه من الزملاء في الممر؟

هذا الصراع ليس وليد اليوم، بل هو ابن  
شرعي لثقافة عشائرية تمّت زراعتها في  
تربة بيروقراطية، وسُقيت بمياه الواسطة  
والمحسوبيات، فأنبتت لنا شجرة دوّامة لا  
تعرف لها جذور ولا فروع واضحة.

# المقّمة

وهنا، لا بدّ أن نسأل:

هل الموظف هو السبب أم الضحية؟

هل النظام الإداري فاسد بطبعه أم فسّد قهراً؟

وهل بإمكان "دوام من الثامنة إلى الثانية" أن يخلق

إنساناً منتجاً في بيئة تنقصها العدالة، التحفيز،

والمعنى؟

إن هذا الكتاب ليس دعوة للتغيير فقط، بل هو مرآة

نضعها أمام وجه كل موظف، مدير، ووزير.

نريد أن نبدأ حديثاً صريحاً، لا عن الساعات

الرسمية، بل عن تلك اللحظات غير المرئية التي

تُبنى فيها أو تُهدم الأمم: لحظة قرار، لحظة كسل،

لحظة ضمير.

وقد قيل:

في العراق، الجميع يطالب بالإصلاح بشرط ألا يبدأ

به أحد.

فلنبدأ.

# الفهرس

الصفحة	الفصول
1	الفصل الأول: ازدواجية القيم المهنية
8	الفصل الثاني: ثقافة الاستحقاق المُزيّف
15	الفصل الثالث: أزمة الانتماء المؤسسي
23	الفصل الرابع: تمجيد الشكل وقتل المضمون
30	الفصل الخامس: العنف الإداري المقنّع
37	الفصل السادس: عقلية شراح أستفاد؟
43	الفصل السابع: القهر التراكمي والنفور من التغيير
49	الفصل الثامن: الذكاء الاصطناعي وذهنيّة الموظف العراقي
56	الفصل التاسع: حلول عملية من قلب الأزمة

# الفصل الأول: ازدواجية القيم المهنية

إن من أغرب ما لاحظته في الموظف العراقي - حين يتزين بربطة عنق ويجلس خلف مكتبه الهادئ - هو أنه يجمع في داخله بين مُثَلِّ عليا يتغنى بها، وسلوكٍ يومي يُناقضها تماماً.

تراه يندب فساد الدوائر ويتحدث عن أهمية النزاهة والشفافية، ثم لا يلبث أن يُوقع على معاملة مشبوهة لأحد أقاربه، أو يتهرب من مسؤولية بسيطة لأنه "ما تخصصني".

هو في حديثه مثالي، وفي فعله بدويّ حذق، يُتقن المناورة أكثر مما يُتقن العمل نفسه.

# القانون المقدّس الذي يُخالف في الخفاء

في بيئة العمل العراقية، يقدّس الناس القانون كما تُقدّس الجدة طبختها العتيقة؛ يتحدثون عنه كثيراً، ويؤلفون في مديحه أشعاراً، لكنهم حين يواجهونه في الواقع، يبدوون بالتفكير في كيفية كسره دون أن يُمسك بهم أحد. فالقانون هنا لا يُطاع لأنه منطقي، بل يُخاف منه لأنه قاسٍ وحين يغيب الرقيب، تغيب الطاعة.

وهكذا تجد الموظف العراقي يسأل:  
"آني شلون أخلص المعاملة بدون توقيع المدير؟"

النية ليست في اتباع النظام، بل في النجاة منه بأقل ضرر.

# المثالية اللفظية مقابل الواقعية السلوكية

من الطريف أن الموظف العراقي قد يجلس في اجتماع صباحي ويُقدّم عرضاً PowerPoint عن "قيم النزاهة"، ثم بعد ساعة يُخبر زميله:

"أكو واحد يدبرلنا ورقة نقل مال زيد؟ حرامات الولد عنده واسطة، لازم نستفاد منه."  
هنا نلمس ظاهرة الازدواجية التي تحدثت عنها مراراً في كل مناسبة؛ فالإنسان العراقي يعيش بين قيم يُعجَب بها وقيم يمارسها، ولا يرى أي تناقض بينهما.

هو يُحب "القانون" من بعيد، لكنه يُحب "المصلحة" عندما تقترب.

# الموظف كفاعل متكيف، لا مصلح متمرد

في دولٍ تُربى فيها النفس على النظام منذ الطفولة، يكون الموظف جزءاً من المؤسسة. أما عندنا، فالموظف في كثير من الأحيان يرى المؤسسة كياناً غريباً عنه، يرضخ له أحياناً ويتحايل عليه غالباً، ويخشى أن يُضحى من أجلها.

إنه كمن دخل قبيلة ليست قبيلته.  
هو يتأقلم... لكنه لا ينتمي.

# لماذا هذه الازدواجية؟

قد يتساءل أحدهم: هل هذا يعني أن الموظف العراقي "منافق" بطبعه؟  
أقول: لا. إنما هو نتاج بيئة تاريخية تربي فيها على التناقض:

- في البيت يُقال له "قل الحق ولو على نفسك"، وفي الشارع يرى من يكذب فينجو.

- في المدرسة يُدرّس عن "العدالة"، ثم يسمع أن ابن المدير حصل على وظيفة دون امتحان.

- في الإعلام يُقال له "كن نزيهاً"، وفي الواقع كل شيء يُباع ويُشترى.

كيف لإنسان أن يبقى موحد السلوك في وسط هذا التنافر؟

# بيئة العمل لا تزرع القيم بل تكشفها

الدوائر ليست مصانع أخلاق، بل مرايا كاشفة لما هو مدفون في داخلنا. وفي داخل كثير من الموظفين العراقيين حيرة بين الموروث الاجتماعي العشائري، والدعوة إلى المدنية المؤسسية. ولأن الهوية واسعة، يعيش الموظف في صراع داخلي لا يُحل إلا بالنفاق السلوكي: أن يُظهر ما لا يُبطن، وأن يُبطن ما لا يُفصح عنه إلا في غرف الاستراحة.

## خاتمة الفصل

الحديث عن "أخلاقيات العمل" في العراق لا يمكن أن يبدأ من قوانين الموارد البشرية ولا من ورش التنمية البشرية، بل يجب أن يبدأ من فهم الإنسان العراقي كما هو، لا كما يجب أن يكون.

فطالما أننا نرفض رؤية التناقض في داخلنا، سنظل نُصلح الأثاث في بيتٍ مائل الجدران.

# الفصل الثاني: ثقافة الاستحقاق المزيّف

حين يجلس الموظف العراقي خلف مكتبه، وبين يديه أوراق رسمية أو ملفات إلكترونية، لا يفكر كثيراً بما أنجز، بل يفكر بما "يستحقّه" - لا لشيء، بل لأنه "موجود"!

إنه شعور عام لا يقتصر على بيئة العمل فقط، بل هو امتدادٌ لنفس العقلية التي نشأت في ظل أنظمة الأبوية والولاءات القبليّة، حيث كانت المناصب تُمنح لا بالكفاءة، بل بالقرابة أو الصراخ أو الطاعة. في بيئة العمل اليوم، تم تحويل هذا الموروث إلى ما يمكن أن أسميه "الاستحقاق المزيّف". وهو شعور عارم بأن:

- الموظف يستحق الترقية لأنه "صار له هواية"
- ويستحق راتباً أعلى لأنه "يحضر كل يوم"
- ويستحق الاحترام لأنه "ما سوى مشاكل".

# هل الحضور إلى العمل إنجاز؟

لقد تحوّل مفهوم الإنجاز في بيئة العمل العراقية إلى مجرد الحضور الجسدي.

يكفي أن "ما تسبّب وجع راس" لكي تُكافأ،  
وأن "ما تخلي المدير يضوج" لكي يُقال  
عنك: "موظف مثالي".

أما الأداء؟ فذلك أمر ثانوي، يُذكر فقط في  
ملفات التقييم السنوي، ولا يؤخذ على محمل  
الجد إلا إذا ارتبط بشخص لا يملك واسطة.

# المنصب كغنيمة لا كأمانة

حين يُعيَّن أحدهم مديراً، فإن أول ما يُفكر فيه ليس: "كيف أطور الفريق؟" بل: "شنو الي أستفاد منه؟".

المنصب هنا لا يُرى كمركز مسؤولية بل كغنيمة يُتوج بها الشخص بعد سنوات من الصبر أو المساومة أو المحاباة.

ومن هنا تنشأ فكرة أن المنصب يُستحق لأنه "صار دوره"، لا لأنه الأجدر.

# ثقافة الطابور

في كثير من المؤسسات، لو حاولت ترشيح موظف شاب ذكي لقيادة مشروع، ستواجه احتجاجاً مبطناً يقول:  
"شلون؟ إحنا صارنا 10 سنين نشتغل، وهو ترفع؟"

ما يُقال هنا لا علاقة له بالكفاءة، بل هو جزء من ثقافة "الطابور":  
كل من يقف في الطابور يظن أن الترقية حق طبيعي بمرور الزمن، لا بتميز العمل.

إنه يشبه انتظارك في دائرة حكومية: لا يهم من الأسرع، بل من جاء أولاً - حتى لو نام على الكرسي.

# كيف نكافئ على اللاشيء؟

لقد خلقنا بيئة عمل تُكافئ الموظف إذا لم يخطئ، وتُهمّش من يُبادر ويغامر. فأصبح البعض يتفنن في "تفادي المسؤولية"، لأنه يعلم أن من يعمل كثيراً، يُحاسب كثيراً.

وفي هذا المناخ، تنتعش ثقافة الاستحقاق المزيّف:

- نطالب بمكافآت لأننا "تحملنا ضغط العمل"
- نطالب بإجازات إضافية لأننا "تحملنا المدير"
- نطالب بالترقية لأننا "كبرنا بالعمر".

# بين العاطفة والعدالة

أساس هذه الثقافة هو الخلط المزمّن بين العاطفة والعدالة.

نحن نعطي لمن "تحمل"، لا لمن "تميّز".  
ونكافئ من "ما زعل"، لا من "أبدع".

لهذا، كلما جاء مديرٌ يحاول فرض نظام مبني على الأداء، تراه يُتهم فوراً بأنه "قاسي" و "ما يقدر تعب الناس".

فأصبح التقدير يعني أن تُرضي الجميع، لا أن تُنجز شيئاً يُذكر.

# خاتمة الفصل

إن الاستحقاق في بيئة العمل ليس شعوراً ولا تقاليد، بل معادلة قائمة على القيمة المضافة.

فمن لا يُضيف، لا يستحق.  
ومن يكتفي بالحضور، فعليه ألا يشتكي حين يسبقه من حضر بعقلٍ، لا بجسدٍ فقط.

ولو كُتب لهذا الشعب أن يتحرّر من قيوده النفسية والوظيفية، فعليه أن يُعيد تعريف "الاستحقاق" لا كحق مكتسب... بل كأمانة تُنتزع بالجدارة.

# الفصل الثالث: أزمة الانتماء المؤسسي

في الدول المتقدمة، حين تسأل الموظف:  
"أين تعمل؟"

يجيب بفخر، ثم يبدأ بسرد ما تُنجزه شركته  
وما يُضيفه هو إليها.

أما في بلادنا، فيُجيبك الموظف وهو يزفر  
تنهيدة طويلة:

"أشتغل بشركة فلان... عايشين بيها يوم  
بيوم!"

الفرق بين الاثنين ليس في الراتب فقط، بل في  
درجة الانتماء النفسي والعقلي للمؤسسة.

# الموظف بلا انتماء هو موظف مؤقت حتى لو بقي عشرين سنة

الموظف العراقي - في عمومه - لا يرى المؤسسة كبيته الثاني، بل ك"مكان مؤقت للكرف".

يعاملها كما يُعامل حافلة النقل: يركبها مُضطراً، ويتمنى أن تنتهي الرحلة بأسرع وقت.

هذه ليست أزمة شخصية، بل أزمة نظام اجتماعي وثقافي، تُغذيه ثلاث علل متجذرة:

# أولاً: الإرث السياسي من اللاتفة

لقد تشرب العراقي عبر عقود من القمع والتحايل فكرة خطيرة مفادها:

"المؤسسة لا تمثلك بل تستغلك."

لذلك، لا يُفاجئك أن ترى موظفاً يحتفظ بكل طاقته ومهاراته لما بعد الدوام، بينما يعطي للمؤسسة "الحد الأدنى للبقاء".

فهو يُدرّس، يُصوّر، يُصمّم، يترجم، يخطط مشاريع، يبيع على الإنترنت ولكنه داخل مؤسسته يظهر كشخص "عادي لا يقدر على شيء".

## ثانياً: غياب العقد النفسي

الوظيفة ليست فقط ورقة تعيين ومهام رسمية، بل عقد نفسي غير مكتوب.

العراقي لا يشعر أن المؤسسة تقدّره، حتى لو كتبت في رسالتها: "نعتني بموظفينا".

والسبب؟ لأنه رأى بعينه أن المناصب تُوزع بـ"المزاج"، وأن المكافآت تذهب لمن "يسكت" لا لمن "يفكر".

فيغيب الانتماء تدريجياً، ويحل محله شعور

بارد:

"أنا أشتغل لأنهم يدفعولي... فقط."

# ثالثاً: التناقض بين القيم المعلنة والممارسة اليومية

المؤسسة تقول: "نحن نعمل بروح الفريق".  
لكن المدير يصرخ في الاجتماع ويقرر وحده.

تقول: "نؤمن بالشفافية".  
لكن الموظف لا يعلم لماذا زميله ترقى وهو  
لا؟

فتنهار مصداقية المؤسسة، وينسحب  
الموظف من الانتماء النفسي، تماماً كما  
ينسحب عاشقٌ اكتشف خيانة من يعشق!

# مظاهر أزمة الانتماء

1- الموظف لا يُدافع عن مؤسسته عند انتقادها، بل ربما يُضيف إلى الهجوم.

2- يُخفي أفكاره التطويرية، أو يُقدمها في مكان آخر.

3- لا يُحزن عند مغادرة الوظيفة، بل يشعر كأنه خرج من "سجن قليل الحراسة".

4- يرفض تحمّل المسؤولية، ويُفضل أن يبقى "براسه شغلة وحده ويمشي حاله".

# كيف نعالج أزمة الانتماء؟

أقولها بلا مجاملة:

الانتماء لا يُشترى براتب، ولا يُزرع بخطب إدارية.

بل يُبنى حين يشعر الموظف أن:

- صوته مسموع
- وجوده مهم
- نجاحه من نجاح المؤسسة لا على حسابها.

والأهم: حين تتطابق القيم على الجدران مع الأفعال في المكاتب وغرف الاجتماعات والرسائل الإلكترونية.

# خاتمة الفصل

عزيمتي القارئة، عزيزي القارئ، الانتماء المؤسسي ليس ترفاً إدارياً، بل هو البوصلة التي تحدد إن كنا نبني مستقبلاً أم نُعيد تدوير ماضي لا جديد فيه ولا لديه حلول لمشاكلنا ولا حتى مواساة لأوجاعنا.

وما لم نُعد النظر في جذور هذه الأزمة – ثقافياً، إدارياً، وإنسانياً – فلا عجب أن يبقى الموظف العراقي يعمل بربع قلب ويبحث بثلاثة أرباع قلبه عن بابٍ للهروب.

# الفصل الرابع: تمجيد الشكل وقتل المضمون

لم يكن العربي يوماً مولعاً بـ"جوهر الأشياء" كما هو مولع بـ"هيئتها الخارجية".

وهذا الولع تمدّد معنا من العصر العباسي إلى مكاتب الشركات الحديثة، لدرجة أصبح فيها الكرسي أهم من الإنجاز، و"البايو" أهم من الفكرة، والابتسامة في الصورة أهم من السياسات على الأرض.

# نحن نُتقن فن التجميل، ونخاف من فن التقييم

في معظم بيئات العمل العراقية والعربية،  
حين يدخل أحدهم المكتب، لا يُسأل عمّا  
أنجز... بل كيف يبدو.

المدير يبتسم ويُصفّق لمن "يُحسن الكلام"،  
ويتوجّس ممن "يصوّب الخطأ".

ولعلّي أقولها بصراحتي المعهودة:  
"بيئتنا تقتل أصحاب العقول وتحتفل  
بأصحاب الجمل."

# من مظاهر تمجيد الشكل

- التقييمات تعتمد على "الحضور والانضباط الشكلي"، لا على النتائج.
- تُكْرَم الموظفة لأنها ترتدي زياً رسمياً، ويُهمّش من سهر على تطوير مشروع.
- الاجتماعات مليئة بعروض باوربوينت وفارغة من قرار واحد جريء.
- الشركة تنشر صور موظفيها بابتسامات عريضة على إنستغرام... بينما الرواتب تتأخر.

# ثقافة "البريستيج" بدل ثقافة "الأثر"

موظفونا حريصون أن يظهروا بأنهم "مشغولون  
دوماً"، حتى لو لم يُنجزوا شيئاً.

يُفتح اللابتوب، وتُصَفّ الأوراق، ويُقال: "مشغولين  
جداً والله"

لكن الواقع يقول: لا إنتاج، لا تطوير، لا مبادرة.

إنه التناقض بين ما نُظهر وما نُخفي.

ولعلّ أخطر ما في الأمر أن هذا التناقض أصبح  
نظاماً مؤسسياً يُكافأ عليه البعض ويُعاقب عليه  
آخرون.

# حين يُصبح النقد تهديداً والشكل إنجازاً

البيئة التي تُسكت الصوت الحر وتُكافئ الطاعة الصامتة، هي بيئة تقتل المضمون باسم النظام.

الموظف لا يتجرأ أن يقول "هذا لا يعمل"، لأنه سيُتهم بأنه "سلبي"، بينما يُكافأ من يقول: "كلشي تمام" حتى وهو يرى الجدار يتشقق.

كيف نُطوّر بيئة، إن كنا نخاف أن نراها كما هي؟

كيف لنا أن نغير الواقع، إن كنا لا نعترف بوجود مشاكل؟

# الحل؟ بيئة تفضح الشكل إن لم يكن له مضمون

- لا تُكافئ أحداً لأنه فقط "لطيف ومهذب"،
- ولا تهتمش من يطرح فكرة صادمة بأسلوب قاسٍ.

فالشكل ضروري، نعم، لكنه لا يعني شيئاً إن لم يكن وعاءً لمضمون قوي.

# خاتمة الفصل

البيئة التي تُزيّن نفسها من الخارج وتتعفن من الداخل، هي بيئة لا تنتج مؤسسات، بل تُصدّر واجهات.

والشعوب التي تطيل الوقوف أمام المرايا، غالباً ما تتأخر عن قطار التقدم.

# الفصل الخامس: العنف الإداري المقنّع

منذ أن عرفتُ المجتمعات الشرقية، وجدتها تميل إلى القسوة، ولكنها بارعة في تغليفها بورقٍ ناعمٍ من المجاملة أو التديّن أو "النظام". وهذا السلوك لم يغب عن مؤسساتنا الحديثة، بل ارتدى فيها ربطة عنق، وجلس على كرسي المدير، وصار يُدعى:

نظام إداري صارم.

لكن الحقيقة أن ما نراه كثيراً في بيئات العمل اليوم ليس نظاماً، بل عنفاً إدارياً مقنّعاً.

# العنف لا يعني الصراخ دائماً

حين نقول "عنف إداري"، يتوهم البعض أننا نقصد مديراً يضرب الموظف أو يشتمه.

لكن الواقع أخطر من ذلك.

إنه ذلك الضغط الصامت،

تلك النظرات المهدّدة،

تلك القرارات القاسية المغلفة بابتسامة،

أن تُعاقب لأنك قلت رأيك،

أن تُحرم من الترقية لأنك لم "تطبّل"،

وأن تعمل تحت تهديد مستمر بالفصل،

دون أن يُقالها صراحة.

# العنف الإداري يأخذ أشكالاً متحصّرة

1- التجميد الإداري:

يُرَكَّن الموظف في زاوية، دون مهام حقيقية، فقط لأن المدير لا يرتاح له.

2- تقييم الأداء المُفصَّل على المقاس:

تُخترع معايير غامضة، لا يُفهم منها شيء، سوى أنها تُستخدم ضد من لا يُطع.

3- اجتماعات الاستجواب:

يُستدعى الموظف بحجة المتابعة ويُهان أمام زملائه تحت عنوان "التوجيه".

4- حائط الإدارة الصامت:

تُقَدَّم اقتراحات فلا يسمعها أحد، ولا يُردّ عليها، وكأنها لم تُقل.

# ثقافة "امشِ عدل يَحْتار عدوك بيك"

هي الجملة التي تُقال للموظف حين  
يشتكى من الظلم.

لكن الواقع أن "العدل" لا يحمي أحداً في  
بيئة تعتبر:

النقد وقاحة،  
والمبادرة تجاوزاً،  
والاختلاف خيانة.

# المدير العنيف قد يكون لطيفاً جداً!

وهنا تكمن الطامة!

مدير يبتسم دائماً، يُهنِّئك بعيد ميلادك،  
ينشر صوركم على لينكدإن...

لكنه يُصدر قراراته خلف الأبواب، يرفض  
ترقيتك دون سبب، ويكسر معنوياتك  
بجملة مغلقة بالتهذيب.

هذا هو العنف الإداري في أجمل صورته.

# ماذا يفعل هذا العنف بالموظف؟

- يعلمه الخوف بدل الجرأة
- يدفعه للنفاق بدل الإبداع
- يُحوّله إلى جسد حاضر وروح غائبة
- ويدفع الكفاءات إلى الهروب بدل الصمود

# خاتمة الفصل

العنف الإداري لا يُقاس بما يُقال بل بما يُفعل بصمت.

والمؤسسة التي تخنق الحرية، ثم تطلب الولاء، تشبه من يغلق النوافذ ويطلب من الناس أن يتنفسوا.

لن تنمو بيئة العمل، إن كانت تُدار بالتهديد المغلف ولو كانت المكاتب ملوثة والممرات معطرة.

# الفصل السادس: عقلية شراح أستفاد؟

من أخطر ما تربى عليه الفرد العراقي في محيطه الاجتماعي هو سؤالٌ بسيط، يبدو بريئاً، لكنه ينسف مفهوم المبادرة من جذوره:

"شراح أستفاد؟"

وهذا السؤال، حين يستقر في العقل الجمعي، يتحوّل من وسيلة لفهم الواقع إلى قيدٍ يشلّ الإرادة، ويُطفئ جذوة العمل الجماعي.

# مبادرة مشروطة بمصلحة آنية

لقد لاحظتُ أن الموظف في مؤسساتنا -  
موظفاً كان أم مديراً - لا يتحرك إن لم يكن  
يرى فائدة شخصية مباشرة، ملموسة،  
وسريعة.

• لا يشارك في مشروع إلا إذا كان "راح  
يبين اسمه".

• لا يدعم زميله إلا إذا "راح يُحسب له".

• لا يقترح فكرة إلا إذا "راح يترقى  
بسببها".

وهكذا صارت روح المبادرة مرهونة  
بـ"الغنيمة"، وليس بالإيمان بالمصلحة العامة  
أو الرغبة في التطوير.

# "كلّنا نريد التغيير لكن خلي غيري يتغير أول"

الأعجب من هذا أن نفس الفرد الذي يشتكي من الفساد أو الجمود أو سوء الإدارة، هو ذاته الذي يُقاوم أي تغيير يمَسّ "منطقته الآمنة".

- يطالب بالعدالة لكنه يغضب إن فقد امتيازاً غير مستحق.

- يريد التحديث لكنه يرفض التدريب.

- يلعن "المحابة" ثم يطلب استثناءً من صديقه في الإدارة.

وهنا تبرز المفارقة العراقية العتيقة:

نتقد الواقع بصوتٍ عالٍ، لكننا نحرسه بأفعالنا اليومية.

# العمل الجماعي في بيئة الأبطال الفرديين

ولعلّ من أبرز تجليات "عقلية شراح أستفاد؟" هو غياب العمل الجماعي الحقيقي. فكل موظف يريد أن يكون "النجم الوحيد" في التقرير النهائي.

كل فريق ينتهي بصراع على من "كان له الفضل الأكبر".

وتتحوّل الاجتماعات إلى منافسة خفية:

من يتكلم أكثر؟

من يلمّع نفسه أكثر؟

من يُقصي الآخرين بلطفٍ مصلحي؟

وهكذا، بدل أن يكون الفريق وحدةً منتجة، يتحوّل إلى ساحة تصفية حسابات أنانية ملفوفة بكلامٍ إداري ناعم.

# ثقافة "الاستفادة الفورية" تقتل التخطيط طويل الأمد

حين يسأل الموظف دوماً "شرح أستفاد؟"،  
فهو لا يرى الصورة الكبيرة.  
لا يهتم إن تطورت المؤسسة بعد 3 سنوات،  
المهم هو المكافأة هذا الشهر.  
لا يهتم إن تحسنت بيئة العمل على المدى  
البعيد، المهم أن اسمه يظهر في الشريحة  
القادمة.

وهذا التفكير لا يصنع نهضة بل يُكرّس  
العشوائية والأنانية، ويقود إلى مجتمع بلا  
جسور من الثقة أو روح من التضحية.

## خاتمة الفصل

إن مبدأ "شراح أستفاد؟" ليس خاطئاً بذاته، بل هو غريزة بشرية.

لكن حين يتحوّل إلى معيار لكل سلوك، فإنه يصبح كالعملة الفاسدة، يطرد من السوق كل روح نقية.

وما لم نتعلم أن نبادر لوجه الفكرة، لا لوجه المصلحة وما لم نتعاون من أجل النجاح الجماعي لا لأجل صورة في التقرير... فسيظل التغيير شعاراً فحسب، لا سلوكاً.

المجتمع الذي لا يُربّي أفرادَه على العطاء، سيظل يدور في حلقة من الجشع، مهما غيّر مديره، أو حدّث شعاراته.

# الفصل السابع: القهر التراكمي والنفور من التغيير

لو تسأل الموظف العراقي عن رأيه بأي خطة تطوير إداري جديدة، غالباً ما يتسم بسخرية ويقول:

"همّ نفس الحچي... بس بعنوان جديد!"

هذه الجملة وحدها تختصر عقوداً من الخيبات التراكمية، حيث اعتاد الناس على أن يأتي التغيير في مؤسساتهم بوعودٍ براقّة، ثم ينتهي إلى لا شيء.

# الإصلاح صار متّهماً قبل أن يُجَرَّب

تكرار الفشل في تنفيذ الخطط، وتحوُّل أغلب مبادرات التحديث إلى مجرد شعارات أو واجهات إعلامية، جعل الموظف يعيش في حالة إنهاك نفسي مزمّن.

صار لا يرى التغيير كأمل، بل كـ"فخ جديد".

وصارت أي كلمة مثل:

"تطوير - إعادة هيكلة - كفاءة"

تُستقبل بريئة، كأنها مؤامرة لفرض المزيد من العبء على من لا حيلة له.

# القهر لا يُنتج قابلية بل مقاومة مغلّفة بالخوف

وهنا لا بدّ أن أقول شيئاً مهماً:  
إن رفض التغيير ليس دائماً علامة على  
الجهل أو العناد، بل هو ردّ فعل نفسي  
جماعي نشأ من تراكم القهر.  
حين يُجربّ الناس كثيراً ولا يُنقذون، فإنهم  
يبنون جداراً داخلياً ضد كل جديد.  
ليس لأنهم يكرهون التجديد، بل لأنهم لا  
يريدون أن يُخدعوا مرة أخرى.  
وهذا ما نسميه في علم الاجتماع:  
المناعة ضد الأمل.

# التحديث الفوقي يزيد الجرح لا يداويه

تأتي الإدارة العليا بالخطة جاهزة، أنيقة،  
مستوردة من شركة استشارية أجنبية.  
ثم تُلقى على الموظفين كأنها "قرآنٌ منزل"،  
لا يُناقش.

وهكذا:

- تُفرض الأدوات دون فهم الواقع.
- يُحاسب الموظف على نتائج نظام لم يُشارك في صياغته.
- تُفسر مقاومته كـ"سلبية"، بينما هي في حقيقتها ألم متراكم وخوف من تكرار الخيبة.

# عقل الموظف لا يرفض التغيير بل لا يثق بمن يروّج له

الموظف العراقي ليس ضد الحداثة، لكنه  
جرح من الحداثيين المزيفين.  
هو لا يكره التنظيم، لكنه يكره أن يُعامل  
كترس بلا رأي.

وقد قال أحدهم:

"العراق ليس متخلفاً... العراق مخذول".

وأقول: الموظف العراقي ليس مقاوماً  
للتغيير، بل مقاومٌ للخديعة المتكررة  
باسم التغيير.

## خاتمة الفصل

ما لم نُداوِ الجرح أولاً فلن تنفعنا كل خطط التحسين.

وما لم نشرك الإنسان في صياغة التغيير، بدل أن نفرضه عليه كأننا أوصياء، فسنظل ندور في دوامة الشك والتردد والرفض.

الإصلاح الحقيقي يبدأ من الاعتراف بألم الإنسان قبل محاسبته على ردّ فعله بسبب ذلك الألم.

# الفصل الثامن: الذكاء الاصطناعي وذهنيّة الموظف العراقي

حين ظهرت أولى ملامح الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل العراقي، لم يستقبلها الناس بحفاوة العارف، ولا برعب الجاهل، بل بشيء أعجب: ابتسامة مشكّكة، وهزة رأس خفية تحمل سؤالاً ضمناً: "وشراح أستفاد؟"

هذه الابتسامة، في ظاهرها لا مبالية، لكنها تحمل في طياتها كل وجع التاريخ الإداري العراقي. فهي ليست رفضاً للتكنولوجيا بحد ذاتها، وإنما رفضٌ مستتر للتجربة الفاشلة مرةً بعد مرة، لكل نظام جديد يُروّج له، ثم يموت في أدراج المسؤولين الكبار أو على شاشات البروجكتر في ورش التدريب الباردة.

# الذكاء الاصطناعي - لعبة النخبة أم أداة النجاة؟

الموظف العراقي سمع كثيراً عن "التحديث"، و"التحوّل الرقمي"، و"الأتمتة"، تماماً كما سمع عن "الإصلاح الإداري" و"القضاء على الفساد". لكنه لم يلمس منها شيئاً في يومه العملي، بل أصبح يشعر بأن كل موجة حداثة جديدة هي مسرحية سيُطلب منه التصفيق لها، ثم تنظيف المسرح بعدها وحده.

وها هو الذكاء الاصطناعي يدخل المشهد، لا بصفته أداة لتحسين الكفاءة، بل شبحاً مبهماً يُستخدم لترهيب البعض، وتلميع البعض الآخر.

# من يفكر؟ الآلة أم الموظف؟

لأول مرة، يجد الموظف العراقي نفسه في مواجهة خصم لا يداوم، لا يتأخر، ولا "يستتهين بالدوام الرسمي". خصم لا يتضايق من القرارات العشوائية، ولا يحتاج إلى مدير يُرضيه أو زميل يُسايره.

هنا يبدأ القلق العميق. ليس لأن الذكاء الاصطناعي سيأخذ الوظيفة - فهذا سيناريو أفلام غربية بعيدة عن الواقع العراقي حالياً على الأقل - بل لأنه يسحب من الفرد العراقي أحد أعز ممتلكاته: الإحساس بأن بقاءه في المنصب نابع من فطنته أو قدرته على التكيف البشري. فالآلة لا تُساير ولا تُجامل وهذا يعري هشاشة بعض المهارات، ويكشف الزيف في "الاستحقاق" الذي بُني على العلاقات لا على الكفاءات.

# تمجيد الجهل المغلف

في بيئة العمل العراقية، يُخشى الذكاء الاصطناعي أحياناً لا لأنه "ذكي"، بل لأنه يفضح الغباء المزمّن الذي تواطأنا جميعاً على تجميله.

كيف لرجل أمضى عشرين عاماً في وظيفة مكتبية يملأ جداول "الإكسل" أن يرحب ببرنامج ينجزها في ثوانٍ؟

كيف لمديرٍ لا يعرف الفرق بين PDF و DOCX أن يتحدّث عن "التحوّل الرقمي" دون أن يشعر بالإهانة؟

هنا تولد مقاومة خفية، ليست تقنية، بل نفسية واجتماعية.

# من يدرب من؟ الآلة أم الإنسان؟

في ورشة حديثة لإدخال أدوات الذكاء الاصطناعي في وزارة خدمية، لاحظ أحد الحضور أن أغلب من حضروا الورشة طلبوا من "تشات جي بي تي" أن يكتب لهم تقارير عن الذكاء الاصطناعي!

وهنا المفارقة: نطلب من الآلة أن تشرح لنا الآلة.

كأن الإنسان العراقي صار يُسلم بالضعف أمامها، ويتعامل معها كإلهٍ جديد، لا أداة جديدة.

# ما بين الفضول والخوف

لا يمكن إنكار أن بعض العقول العراقية الشابة بدأت تستخدم الذكاء الاصطناعي بشكل مذهل، لا لتحلّ محلها، بل لتكون رافعةً لها نحو إنتاج أذكى وأسرع.

لكن هؤلاء ما زالوا أقلية.

الأغلبية تعيش بين فضول مشلول وخوف مقنع.

يريد أن يجرب لكنه لا يريد أن يكشف.

# خاتمة الفصل

الذكاء الاصطناعي ليس خطراً في ذاته، ولا خلاصاً في ذاته.

إنه مرآة، أظهرت للمجتمع العراقي حجم ما تأخر فيه، وفرصة لما يمكن أن يلحقه، إن هو أراد.

والسؤال ليس:

هل سنستخدم الذكاء الاصطناعي؟

بل:

هل سنستخدم عقولنا أخيراً؟ أم سنكتفي مجدداً بمدح الآلة وذم أنفسنا في المجالس؟

# الفصل التاسع: حلول عملية من قلب الأزمة

لقد أمضيت الفصول السابقة في وصف حال الموظف العراقي في بيئة العمل، لا لكي أثقل كاهل القارئ بالشكوى، بل لأنني أؤمن بأن أولى خطوات الإصلاح تبدأ من الجرأة في تشخيص العلة.

وها نحن في الفصل الأخير، حيث يُنتظر من الكاتب أن يقدم الدواء بعد أن عرض الداء. لكنني لا أعد القارئ بأحلام وردية، ولا بعصا سحرية تغير الطباع المتراكمة في ليلة. ما سأقدمه هنا هو منهج تفكير واقعي، عملي، قابل للتطبيق في حدود الممكن، لا في سماء الطوباويات.

# 1- الاعتراف بالازدواج لا إنكاره

أول إصلاح يجب أن يبدأ من داخل الفرد العراقي نفسه.

لا يمكننا أن نصنع بيئة عمل منتجة ما دمنا نتعامل بوجهين:

نطالب بالتغيير ونحارب من يغيّره، نُعلي من قيمة النظام ونكافئ الفوضى تحت الطاولة.

إن جرأة الموظف على الاعتراف بازدواجيته لا تبريرها، هي الشرارة الأولى لأي تطور.

لا بأس أن تكون متناقضاً لكن احرص أن يكون تناقضك مرحلة، لا مبدأً.

## 2- إعادة تعريف "الاستحقاق"

لقد عاش العقل الإداري العراقي طويلاً تحت ظل "الاستحقاق المزيف"، حيث يُكافأ من يُجيد الكلام لا الإنجاز.

والحل هنا ليس فقط في تغيير الأشخاص، بل في تغيير آليات التقييم بحد ذاتها.

هل يقاس الموظف بعدد الساعات التي حضرها؟ أم بالقيمة التي أضافها؟

هل يتم ترقية من له أكبر شبكة علاقات؟ أم من أحدث تغييراً ملموساً؟

العدالة الوظيفية تبدأ من مبدأ: كل مقام بمقدار ما يُنجز، لا بما يُدعى.

### 3- بناء الانتماء عبر المعنى، لا عبر الشعار

الانتماء المؤسسي ليس لافتة تعلق على جدار، بل شعور داخلي يولد حين يشعر الموظف أن له دوراً حقيقياً في المنظومة.

إذا ظل الموظف يشعر أن مكانه يمكن الاستغناء عنه في أي لحظة، فلن يُخلص سوى لحفظ كرسيه.

لهذا، لا بد من إشراك الموظف في القرارات، ولو جزئياً، وجعل نجاح المؤسسة ينعكس على حياته المهنية.

## 4- إعادة الاعتبار للمضمون على حساب الشكل

لن يتغير الموظف العراقي إذا ظل يخاف من كشف ضعفه المهني، فيتستر عليه بتقارير مزينة، وبدلات فاخرة، وخطب جوفاء في الاجتماعات.

بيئة العمل الناجحة هي التي تكافئ من يتعلم من فشله، لا من يخفيه.

نحتاج إلى بيئة تعلن:

نحن لا نريدك أن تبدو ذكياً، بل أن تكون ذكياً.

## 5- تفكيك العنف الإداري المقنن

كل مؤسسة تمارس العنف الإداري المقنن حين تُلبس الإذلال ثوباً من النظام، والتميز ثوباً من الكفاءة، والتهميش ثوباً من الملف الكامل.

الحل ليس في إسقاط الهيئة، بل في فصل الهيئة عن الغطرسة، والحزم عن القسوة.

الموظف العراقي لا يحتاج إلى مدير متسلط، بل إلى قائد عادل.

## 6- تفجير عقلية "شراح أستفاد؟"

نحتاج إلى تربية وظيفية جديدة، تقوم على  
زرع روح المبادرة دون انتظار مقابل فوري.  
وذلك لا يأتي بالخطب، بل بـ:

- إعطاء الفرص لاختبار الأفكار الجديدة.
- مكافأة روح العمل الجماعي لا الأبطال  
الفرديين.
- نشر قصص نجاح مبنية على مبادرات  
صادقة، لا على محسوبية.

المؤسسة الذكية هي التي تُقنع الموظف أن  
المكافأة ليست دائماً آنية، لكنها مؤكدة لمن  
يعمل بإخلاص.

## 7- تصالح الموظف مع "التغيير" كضرورة لا كخيانة

التحوّل لا يعني خيانة الماضي، بل وفاء للمستقبل.

على الموظف العراقي أن يتعلم أن مقاومة الجديد بدافع الخوف ليست شجاعة، بل صورة أخرى من الشلل.

ولهذا، يجب على المؤسسات أن تُظهر نتائج حقيقية لأي خطة تطوير، لا مجرد شعارات، حتى يُستعاد الثقة المفقودة.

## 8- الذكاء الاصطناعي ليس خصماً بل فرصة للعدالة

أختم بما بدأتُه في الفصل الثامن: الذكاء الاصطناعي ليس لعنة ولا نعمة. إنه مرآة، كما قلت.

إنُّ أحسن استخدامِه، قلَّ من العشوائية والمحسوبة، وساهم في كشف الأداء الحقيقي، دون الحاجة إلى تقارير "منمقة" يكتبها الموظف لنفسه.

والمطلوب من المؤسسات هو:

- تدريب الموظفين عليه لا إخافتهم منه.
- استخدامه أداة عدالة لا وسيلة استبدال.

# كلمة أخيرة

إذا أردنا فعلاً أن نُغيّر، فعلينا أولاً أن نُصارع  
أنفسنا، ثم نُربّي جيلاً جديداً لا يرى الوظيفة  
كغنيمة، بل كأمانة.

جيلاً يؤمن أن الدوام ليس سجنًا، بل فرصة  
لصناعة معنى.

قد لا يتغير كل شيء غداً، لكن يكفي أن  
نزرع هذه البذور اليوم.

فالأمم لا تُبنى بالقرارات، بل بالعقول التي  
تقرر أن لا تعود للسبات.



شكراً لكم

Ali Jawad

Founder, CEO and Author

[www.tltd.online](http://www.tltd.online)