

كتيب احترافي في الإدارة والقيادة

# الإدارة الحديثة

دليل عملي للمدير الجديد في قيادة الفرق وصناعة الأثر

إعداد: د. محمد فتحي عيسى

الطبعة الأولى - 2026



## صفحة الحقوق الإدارة الحديثة

الإدارة الحديثة — دليل عملي للمدير الجديد في قيادة الفرق وصناعة الأثر

الطبعة الأولى — 2026

تأليف: الدكتور محمد فتحي عيسى

جميع الحقوق محفوظة ©. لا يجوز إعادة نشر هذا الكتيب أو نسخه أو تصويره أو ترجمته أو تخزينه في أنظمة استرجاع المعلومات أو نقله بأي شكل أو وسيلة، إلكترونية كانت أم ميكانيكية، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

الآراء والأمثلة الواردة في هذا الكتيب مقدّمة لغرض التطوير المهني والتعليمي، ولا تُغني عن الاستشارة المتخصصة في الحالات الفردية.

رقم الإيداع / الترقيم الدولي:

الناشر: MuhammadFathy.com — البريد Eng.mfathy@gmail.com

صُمم هذا الكتيب ليكون مرجعًا عمليًا موجزًا، ويُنصح بقراءته فصلاً فصلاً مع تطبيق تمارين نهاية كل فصل.

اقتباس افتتاحي

---

لا تُقاس الإدارة بما يُنجزه المدير بنفسه، بل بما يصبح فريقه قادرًا على إنجازه من دونه.

---

## تمهيد

# مقدمة

في اليوم الذي تتسلم فيه منصبًا إداريًا لأول مرة، لا يخبرك أحد أن قواعد اللعبة قد تغيرت بالكامل. بالأمس كنت تُكافأ على إنجازك الشخصي: جودة عملك أنت، وسرعتك أنت، وإتقانك أنت. واليوم، فجأة، صرت تُقاس بإنجاز أشخاص آخرين، بقرارات لا تتخذها وحدك، ومنتجات لا تصنعها بيديك. هذه النقطة الصامتة هي أصعب ما يواجه المدير الجديد، لأنها تحدث دون تدريب، ودون دليل، وغالبًا دون أن ينتبه إليها أحد.

كثير من المديرين الجدد يقعون في الفخ نفسه: يحاولون النجاح في الدور الجديد بالأدوات التي نجحت معهم في الدور القديم. يعملون ساعات أطول، ويتدخلون في كل تفصيل، ويصححون عمل الجميع بأنفسهم. والنتيجة أنهم يصبحون أكثر انشغالًا وأقل أثرًا، بينما يبقى الفريق معتمدًا عليهم بدلًا من أن ينمو. الإدارة الحديثة تبدأ من إدراك حقيقة بسيطة وعميقة: عملك الجديد ليس أن تُنجز، بل أن تجعل الإنجاز ممكنًا.

هذا الكتيب كُتب لك أنت تحديدًا: المدير الذي تولى مهامه حديثًا، وقائد الفريق الذي يريد أن يقود بثقة لا بالخوف، وصاحب المنصب الإداري الذي يبحث عن بوصلة عملية لا عن نظريات معقدة. لن تجد هنا لغة أكاديمية جافة، بل خلاصة مكثفة لأفكار أثبتت جدواها، مصاغة بأسلوب إنساني واضح، ومدعومة بأمثلة واقعية وتطبيقات يمكنك أن تبدأ بها غدًا.

صُمم الكتيب في عشرة فصول مترابطة، يبدأ كلٌّ منها من سؤال يواجهه المدير في عمله اليومي، وينتهي بخلاصة مركزة وتطبيق عملي. يمكنك قراءته بالترتيب لبناء صورة متكاملة، أو الرجوع إلى الفصل الذي يخدم تحدّيك الحالي. المهم ألا تتعامل معه كقراءة عابرة، بل كأداة عمل: اقرأ، ثم جرّب، ثم راجع.

**” المدير الجيد لا يصنع أتباعًا، بل يصنع قادة قادرين على الاستغناء عنه.”**

— فكرة محورية

الإدارة مهارة تُكتسب وتُصقل بالممارسة، لا موهبة تولد بها أو تُحرَم منها. لن تتقنها دفعة واحدة، ولن تكون قراراتك كلها صائبة، وهذا طبيعي. ما يصنع الفارق ليس الكمال، بل الوعي والاستعداد للتعلم. إن أعطيت هذا الكتيب وقتك وانتباهك، وطبقت ولو جزءًا يسيرًا مما فيه، فستلاحظ تحولًا حقيقيًا في علاقتك بفريقك وفي أثرك في مؤسستك. لنبدأ الرحلة.

## دليلك داخل الكتيب فهرس المحتويات

3	مقدمة
5	الفصل الاول - مفهوم الإدارة الحديثة
7	الفصل الثاني - المدير والقائد: وجهان لعملة واحدة
9	الفصل الثالث - مهارات التواصل الإداري
12	الفصل الرابع - إدارة فرق العمل
14	الفصل الخامس - الذكاء العاطفي في الإدارة
17	الفصل السادس - إدارة الوقت واتخاذ القرار
19	الفصل السابع - إدارة الأزمات والضغط
21	الفصل الثامن - التحفيز وبناء ثقافة العمل
23	الفصل التاسع - أخطاء إدارية شائعة
26	الفصل العاشر - مستقبل الإدارة في عصر الذكاء الاصطناعي
28	الخاتمة
29	عن المؤلف

لكل فصل خلاصة في سطور وتطبيق عملي ومثال من الواقع.

## 01 الفصل الأول

# مفهوم الإدارة الحديثة

من إصدار الأوامر إلى تهيئة الظروف التي يبدع فيها الناس.

وُلد المفهوم التقليدي للإدارة في عصر المصانع، حيث كان العمل متكررًا ومحددًا، وكان دور المدير أن يراقب وينظّم ويضمن الالتزام. كان النموذج قائمًا على فكرة واحدة: المدير يفكر، والموظف ينفذ. ولأن طبيعة العمل قد تغيرت جذريًا، فإن هذا النموذج لم يعد كافيًا. اليوم يعتمد جزء كبير من العمل على المعرفة والإبداع والحكم الشخصي، وهذه أمور لا تُنتزع بالمراقبة، بل تُستثار بالثقة والوضوح والمعنى.

### — ما الذي تغير فعلاً؟

الإدارة الحديثة ليست رفضًا للنظام أو التخلي عن المساءلة، بل هي إعادة تعريف لمصدر النتائج. لم تعد النتائج تأتي من إحكام السيطرة، بل من إطلاق طاقة الفريق ضمن إطار واضح. يمكن تلخيص التحول في ثلاث نقالات جوهرية: من السلطة إلى التأثير، فالمدير الحديث لا يقود لأن لقبه يفرض ذلك، بل لأن سلوكه يستحق أن يُتبع. ومن المراقبة إلى الثقة، إذ يفترض حسن النية ويتدخل عند الحاجة لا قبلها. ومن إعطاء الأوامر إلى توضيح الاتجاه، فيشرح «لماذا» قبل «ماذا»، ويترك مساحة لـ«كيف».

حين تتبني هذه النقالات، يتغير تعريف عمالك. لم يعد منتجك هو المهمة التي تنجزها، بل قدرة فريقك على الإنجاز. إن أنت رحلت أسبوعًا وتوقف العمل، فهذه إشارة قصور لا إشارة أهمية. وإن استمرّ العمل بثبات ووضوح، فتلك علامة على أنك تدير بطريقة حديثة سليمة.

**” وظيفتك الجديدة ليست أن تكون أفضل لاعب في الفريق، بل أن تجعل الفريق كله يلعب بأفضل ما لديه.**

— إعادة تعريف الدور

### — منتج المدير الحقيقي

إذا سألت مديرًا تقليديًا عن إنجازاته، عدد لك المهام التي أتمّها بنفسه. أما المدير الحديث فيقيس نفسه بمؤشرات مختلفة: هل أصبح أفراد فريقك أكثر كفاءة مما كانوا عليه قبل عام؟ هل صاروا يتخذون قرارات أفضل دون الرجوع إليّ في كل صغيرة؟ هل ترك من غادر الفريق وهو أقوى مما التحق به؟ هذه الأسئلة تكشف أن المنتج الحقيقي للمدير هو قدرة بشرية متنامية، لا قائمة مهام مكتملة.

## مثال من الواقع

تولّى «سامي» قيادة فريق تطوير صغير بعد سنوات من التميّز كمبرمج. وفي أشهره الأولى، كان يراجع كل سطر يكتبه فريقه، ويعيد ليلاً كتابة ما لا يرضيه بنفسه. ارتفعت جودة المخرجات قليلاً، لكن الفريق توقّف عن المبادرة وصار ينتظر تصحيحه في كل شيء. وحين سافر أسبوعاً، تعثّر العمل كله. أدرك سامي حينها أنه ما زال يعمل بعقلية المبرمج لا المدير: كان منتج هو الكود، بينما منتج الحقيقي يجب أن يكون فريقاً قادراً على إنتاج كود جيد من دونه.

## تطبيق عملي

## ثلاث خطوات لتبدأ بها هذا الأسبوع

1. اكتب قائمة بالمهام التي ما زلت تؤدّيها بنفسك رغم أنها من مسؤولية فريقك، واختر واحدة لتفويضها هذا الأسبوع مع توضيح النتيجة المطلوبة لا طريقة الأداء.
2. في اجتماعك القادم، استبدل عبارة «افعلوا كذا» بسؤال «ما الهدف الذي نحاول تحقيقه، وما أفضل طريقة في رأيكم للوصول إليه؟».
3. خصّص خمس عشرة دقيقة أسبوعياً للتفكير في سؤال واحد: ما الذي يجعل فريقك أقوى على المدى الطويل، لا أسرع اليوم فقط؟

## ❖ خلاصة الفصل

- الإدارة الحديثة تنقل مصدر النتائج من السيطرة إلى تمكين الناس ضمن إطار واضح.
- التحوّل يقوم على ثلاث نقالات: من السلطة إلى التأثير، ومن المراقبة إلى الثقة، ومن الأمر إلى توضيح الاتجاه.
- منتج المدير الحقيقي هو قدرة فريقه المتنامية، لا قائمة المهام التي ينجزها بنفسه.
- المؤشر الصحيّ أن يستمرّ العمل بثبات في غيابك، لا أن يتوقّف.

## 02 الفصل الثاني

## المدير والقائد: وجهان لعملة واحدة

لا تختار بين الإدارة والقيادة، بل أتقن متى تحتاج كلاً منهما.

يكثر الحديث عن الفرق بين المدير والقائد، ويُصوّر أحياناً وكأنهما متناقضان: المدير جامد بينما القائد ملهم، المدير يهتم بالأوراق بينما القائد يهتم بالناس. هذه الصورة مضلّلة. الإدارة والقيادة ليستا شخصيتين متضادتين، بل دورين يؤديهما الشخص نفسه في لحظات مختلفة. الفريق الذي يُقاد دون أن يُدار يعمّه الحماس والفوضى معاً، والفريق الذي يُدار دون أن يُقاد ينضب ولكنه يفقد المعنى والاتجاه.

## — وظيفتان مختلفتان

تُعنى الإدارة بالنظام والاستقرار وقابلية التنبؤ: تخطيط الموارد، وضبط العمليات، متابعة الأداء، وحلّ المشكلات اليومية. أما القيادة فتُعنى بالاتجاه والمعنى والتغيير: رسم صورة للمستقبل، وإلهام الناس للسير نحوها، ومساعدتهم على تجاوز الخوف من المجهول. الإدارة تحيب عن سؤال «كيف ننفذ بإتقان؟»، والقيادة تحيب عن سؤال «إلى أين نمضي ولماذا؟». المؤسسات الناجحة تحتاج الإجابتين معاً.

المحور	حين تدبير	حين تقود
التركيز	التنفيذ والاستقرار	الاتجاه والتغيير
السؤال	كيف ننجز العمل بإتقان؟	لماذا نعمل وإلى أين؟
الأداة	الخطط والأنظمة والمتابعة	الرؤية والمعنى والقدوة
مع الفريق	يوضّح المهام والمعايير	يبني الثقة والحماس
مقياس النجاح	نتائج متنسقة يمكن التنبؤ بها	نمو وقدرة على مواجهة التغيير

” الإدارة تجعل الأشياء تسير على ما يُرام، والقيادة تجعلها تسير إلى الأمام.

— التكامل لا التضاد

## — متى ترتدي كل قبعة؟

المهارة الحقيقية ليست أن تكون «قائدًا» طوال الوقت، بل أن تقرأ اللحظة. حين يكون الفريق أمام مهمة واضحة ومهلة ضيقة، يحتاج منك إدارةً منضبطة: أولويات محدّدة، أدوار واضحة، ومتابعة دقيقة. وحين يواجه الفريق غموضًا أو تغييرًا أو فتورًا في الحماس، يحتاج منك قيادة: حضورًا يطمئن، ومعنى يحرك، وصورة للمستقبل تستحقّ الجهد. المدير الناضج يبدّل بين الدورين بسلاسة، ولا يحبس نفسه في أحدهما.

### مثال من الواقع

كانت «نورة» مديرة منضبطة تتقن الخطط والمتابعة، وفريقها يسلم في مواعيده. لكن حين أعلنت الشركة إعادة هيكلة كبيرة، تسلّل القلق إلى الفريق وتراجع حماسه، ولم تنفع الجداول في علاج ذلك. توقّفت نورة عن إدارة المهام أيامًا، وجلست مع كل فرد تشرح الصورة الأكبر وتصغي للمخاوف وترسم وجهة واضحة. عاد الفريق إلى التماسك. لم تكن المشكلة في إدارتها، بل في أن اللحظة كانت تطلب قيادة لا متابعة؛ وما إن قرأت اللحظة حتى بدّلت قبعتها.

### تطبيق عملي

#### كيف توازن بين الدورين؟

1. في بداية كل أسبوع، اسأل نفسك: هل يحتاج فريقى هذا الأسبوع إلى مزيد من الوضوح في التنفيذ، أم إلى مزيد من المعنى والاتجاه؟ ثم وجّه طاقتك وفقًا للإجابة.
2. خصّص جزءًا من اجتماعاتك لـ«لماذا نفعل هذا» لا لـ«ماذا سنفعل» فقط؛ فالمعنى وقود لا يقلّ أهمية عن الخطة.
3. راقب نفسك: إن وجدت معظم وقتك في المتابعة والتصحيح، فأنت تدير دون أن تقود؛ وازن الكفة باستثمار وقت في الرؤية والتطوير.

### ◆ خلاصة الفصل

- الإدارة والقيادة دوران متكاملان لشخص واحد، لا شخصيتان متناقضتان.
- الإدارة تصنع النظام والاستقرار، والقيادة تصنع الاتجاه والمعنى.
- الفريق يحتاج الإدارة في لحظات التنفيذ، والقيادة في لحظات الغموض والتغيير.
- المهارة الأهم هي قراءة اللحظة والتنقّل بين الدورين بمرونة.

## 03 الفصل الثالث

# مهارات التواصل الإداري

الوضوح مسؤوليتك أنت، لا عبء تلقية على من يستمع إليك.

التواصل هو الأداة الأساسية التي يعمل بها المدير. فالقرار مهما كان صائبًا لا قيمة له إن لم يفهم، والرؤية مهما كانت ملهمة تذبذب إن لم تُنقل بوضوح. ومع ذلك يتعامل كثير من المديرين مع التواصل باعتباره مهارة ثانوية، فيقولون إنهم «أبلغوا» الفريق، بينما الحقيقة أنهم تكلموا فقط. الفرق بين أن تتكلم وأن تفهم هو الفرق بين مدير منشغل ومدير مؤثر.

### — الوضوح مسؤوليتك

حين يخطئ موظف في تنفيذ تعليمات غامضة، يميل المدير غير الناضج إلى القول «لقد أخبرتهم من قبل». لكن مهمة التواصل لا تنتهي بالإرسال، بل بالاستقبال. إذا لم تصل الرسالة، فالرسالة لم تُنجز. تجنّب عبارة «ألم أقل لكم؟»، واستبدلها بـ«دعوني أوضح الفكرة بطريقة أخرى». هذا ليس تنازلاً، بل احترام؛ فالمدير المحترف يقيس نجاح تواصله بما فهم لا بما قيل.

### — الإصغاء قبل الردّ

نصف التواصل إصغاء، وهو النصف الذي يهمله أكثر المديرين. الإصغاء الحقيقي ليس انتظار دورك في الكلام، بل محاولة صادقة لفهم ما يقوله الآخر وما لا يقوله. حين يشعر الموظف أنه سُمع، يهدأ ويتعاون ويصارك؛ وحين يشعر أنه يُجادل، ينغلق ويكتفي بالحد الأدنى. ومن أبسط مهارات الإصغاء أن تعيد صياغة ما سمعته قبل أن تردّ: «إذا فهمت صحيحًا، فأنت تقصد أن... هل هذا دقيق؟».

” الناس لا يتذكرون تفاصيل ما قلته لهم بقدر ما يتذكرون شعورهم وهم يتحدثون إليك.

— أثر التواصل

## — لغة تهدئ ولغة تُشعل

في لحظات التوتر، تصنع الكلمات فارقًا كبيرًا. هناك عبارات تُغلق الحوار وأخرى تفتحه، والفرق بينها بسيط لكنه حاسم. الجدول التالي يقدّم بدائل عملية يمكنك تبنيها فورًا.

الموقف	عبارة تُغلق الحوار	عبارة تفتحه
انفعال الطرف الآخر	«اهدأ من فضلك.»	«أرى أن هذا الأمر يهّمك، ساعدني على فهمه.»
اختلاف قوي في الرأي	«أنت مخطئ.»	«أراها بشكل مختلف، هل لي أن أشرح وجهة نظري؟»
تلقي اللوم	«هذا ليس خطئي.»	«لنركز على ما حدث وكيف نصلحه.»
تصاعد التوتر	«هذا أمر سخيف.»	«هل نأخذ استراحة قصيرة ونعود بعد قليل؟»

## — التغذية الراجعة البناءة

من أهمّ صور التواصل الإداري تقديم الملاحظات. التغذية الراجعة البناءة تتميز بأنها محدّدة بموقف بعينه، وتقدّم مسارًا للتحسين، وتتبع من الاهتمام بنمو الشخص. أما التغذية الهدّامة فمبهمة وتعميمية، وتهاجم الشخص لا السلوك. تجنّب كلمات مثل «أنت دائمًا» و«أنت أبدًا»، وابدأ بـ«لاحظت أن...»، ثم صف الأثر، ثم اتفقا على الخطوة التالية. وحين تتلقّى أنت نقدًا، قاوم ردّة الفعل الأولى، واسأل: «هل يمكنك أن تعطيني مثالًا محدّدًا؟».

## مثال من الواقع

أرسل «خالد» لفريقه رسالة قصيرة: «جهّزوا العرض للاجتماع». وفي يوم الاجتماع اكتشف أن كل فرد فهم شيئًا مختلفًا؛ فأحدهم أعدّ عرضًا تفصيليًا، وآخر ملخصًا من صفحة، وثالث لم يبدأ لظنّه أن المقصود اجتماع الأسبوع القادم. غضب خالد أولًا وقال «لقد أخبرتهم»، ثم أدرك أن رسالته هي التي كانت غامضة. صار منذ ذلك اليوم يكتب المطلوب والجمهور والموعود والشكل بوضوح، ويطلب تأكيدًا بالفهم. لم تتغيّر كفاءة فريقه، بل تغيّر وضوح ما يصلهم.

### تطبيق عملي ارفع جودة تواصلك

1. قبل أي تعليمات مهمة، اطلب من المستقبل أن يعيد صياغتها بأسلوبه؛ هكذا تتأكد أن الرسالة وصلت كما قصدتها.
2. خصص اجتماعًا فرديًا قصيرًا منتظمًا مع كل فرد، واجعل نصفه إصغاءً وليس توجيهًا.
3. في تغذيتك الراجعة استخدم بنية ثلاثية: «لاحظت كذا... أثره كان كذا... ما رأيك أن نجرب كذا؟».

### ◆ خلاصة الفصل

- التواصل أداة المدير الأساسية، ونجاحه يُقاس بما فهم لا بما قيل.
- الوضوح مسؤولية المدير، فإن لم تصل الرسالة فالمهمة لم تكتمل.
- الإصغاء نصف التواصل؛ من يشعر أنه سُمع يتعاون ويصراح.
- اختيار العبارات في لحظات التوتر يفتح الحوار أو يغلقه.
- التغذية الراجعة البناءة محدّدة وتصف السلوك وتقتراح مسارًا، ولا تهاجم الشخص.

## 04 الفصل الرابع إدارة فرق العمل

الفريق ليس مجموع أفراد، بل نتاج العلاقات والثقة بينهم.

يخطئ من يظن أن جمع أشخاص أكفاء في مكان واحد يصنع فريقاً. الفريق كيان يُبنى، وله ديناميكية خاصة تتجاوز قدرات أفراد منفردين. أداء الفريق لا يتحدد بمن هو الأذكى فيه، بل بجودة العلاقات ومستوى الثقة وقواعد العمل المشتركة. ومهمتك كمدير ليست أن تكون أبرع فرد، بل أن تصنع بيئة يبدع فيها الجميع معاً.

### — مراحل نضج الفريق

تمرّ معظم الفرق بمراحل متتابعة قبل أن تبلغ أداءها الأمثل: مرحلة التشكّل حيث يتحمّس الأفراد أدوارهم، ثم مرحلة العصف حيث تظهر الخلافات وتتنازع الآراء، ثم مرحلة التوافق حيث تستقرّ القواعد وتنضج العلاقات، ثم مرحلة الأداء حيث يعمل الفريق بانسجام وثقة. الخطأ الشائع أن يفسّر المدير مرحلة العصف على أنها فشل، فيكبتها أو يتجاهلها. العصف الصحيّ طبيعي، ومهمتك أن تُديره لا أن تُنكره.

### — الأمان النفسي أساس الأداء

أهم ما يميّز الفرق عالية الأداء هو الأمان النفسي: شعور أفراد الفريق بأن بإمكانهم طرح سؤال، أو الاعتراف بخطأ، أو الاختلاف مع المدير، دون خوف من الإحراج أو العقاب. حين يغيب هذا الأمان، تُدفن الأخطاء حتى تكبر، وتُكتم الأفكار الجيدة، ويتحوّل الصمت إلى قاعدة. مهمتك أن تجعل الصدق آمناً: اشكر من ينبّهك إلى خطأ، واعترف بأخطائك أمام الفريق، واستقبل الاختلاف بفضول لا بدفاعية.

**” في الفرق الضعيفة يخاف الناس من قول الحقيقة، وفي الفرق القوية يخافون من كتمانها.**

— الأمان النفسي

### — حين ترث فريقاً متعثراً

قد لا تبني فريقك من الصفر، بل ترث فريقاً يحمل إرثاً من المشكلات. انتبه إلى مؤشرات الفريق المتعثّر: أداء عالٍ محبّب من أفراد سئموا تجاهل التقصير حولهم، وأخطاء تُدفن فلا تصل إليك إلا متأخرة، واجتماعات رسمية هادئة يعقبها حديث جانبي في الممرّات تُنقّض فيه القرارات، وأقسام منعزلة يحمي كلٌّ منها أولوياته على حساب الصورة الكاملة. هذه المؤشرات لا تُعالج بالتجاهل ولا بالقرارات المتعجّلة، بل بالإصغاء أولاً، ثم بإعادة بناء الثقة خطوة خطوة، ومعالجة التقصير بإنصاف وحزم.

## — أنماط التفكير المختلفة

ليس كل أفراد فريقك يفكرون ويعبرون بالطريقة نفسها. بعضهم يفكر بصوت عالٍ، فيصل إلى الفكرة وهو يتحدث، ويزدهر في العصف الذهني السريع. وبعضهم يفكر في صمت، يحتاج وقتًا قبل أن يبلور رأيه، ثم يأتي بإجابات متينة. الخطأ أن تصمم بيئة العمل لنمط واحد فتهدر طاقة النمط الآخر. أرسل جداول الأعمال مسبقًا ليستعد المتأملون، وافتح مساحة للنقاش الحر ليزدهر المفكرون بصوت عالٍ، واطلب رأيًا مكتوبًا بعد الاجتماعات لتلتقط ما لم يُقَل.

### مثال من الواقع

ورثت «ليلي» فريقًا يبدو منضبطًا في الاجتماعات، لكنها لاحظت أن الأخطاء تصلها متأخرة دائمًا، وأن النقاش الحقيقي يدور في الممرات بعد انتهاء الاجتماع. لم تواجه الفريق بالاتهام، بل بدأت بنفسها: في أول خطأ وقعت فيه اعترفت به علنًا وشكرت من نبهها، وكررت ذلك أسابيع حتى بدأ الفريق يصارحها مبكرًا. اكتشفت أن المشكلة لم تكن نقص الكفاءة، بل غياب الأمان الذي يجعل قول الحقيقة آمنًا.

### تطبيق عملي

#### ابن فريقًا متماسكًا

1. اجعل الاعتراف بالخطأ آمنًا: في أول مرة ينبهك فيها أحد إلى خلل، اشكره علنًا بدل أن تدافع.
2. حدّد في أي مرحلة نضج يقف فريقك الآن، ووجّه أسلوبك وفقها: وضوحًا في التشكّل، واحتواءً في العصف.
3. راع أنماط التفكير: أرسل المواد قبل الاجتماع، واطلب آراء مكتوبة بعده ليُسمع الجميع.

### ◆ خلاصة الفصل

- الفريق كيان يُبنى، وأداؤه يتحدّد بجودة الثقة والعلاقات لا بذكاء أفراده فقط.
- الفرق تمرّ بمرحل تشكّل وعصف وتوافق وأداء؛ والعصف الصحي يُدار ولا يُنكر.
- الأمان النفسي أساس الأداء؛ حين يأمن الناس يصارحون، وحين يخافون يصمتون.
- الفريق المتعثر يُعالج بالإصغاء وإعادة بناء الثقة لا بالتجاهل أو التعجّل.
- تصميم بيئة عمل تتسع لأنماط التفكير المختلفة يطلق طاقة الفريق كاملة.

## 05 الفصل الخامس

# الذكاء العاطفي في الإدارة

قبل أن تدير الآخرين بائقان، تعلّم أن تدير انفعالاتك أنت.

يمكن لمدير ذكيّ تقنيًا وبارع في التخطيط أن يفشل فشلًا ذريعًا في قيادة الناس، والسبب غالبًا نقص في الذكاء العاطفي. الذكاء العاطفي هو القدرة على إدراك المشاعر — مشاعرك ومشاعر من حولك — وإدارتها بوعي بدلًا من الانقياد لها. وهو يقوم على أربع ركائز: الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. هذه الركائز ليست ترفًا، بل هي ما يحدّد كيف تُستقبل قراراتك وكيف يشعر الناس وهم يعملون معك.

### — ابدأ بإدارة نفسك

أكثر ما يضرّ بالمدير ليس الموقف الصعب نفسه، بل ردّة فعله الأولى تجاهه. الغضب المتسرّع، أو الكلمة الجارحة، أو القرار المتّخذ في لحظة انفعال، كلها أمور يصعب التراجع عنها. الوعي الذاتي يعني أن تلاحظ انفعالك وهو يتشكّل، فتسمّيه: «أنا منزعج الآن»، «أشعر بالإحباط». مجرد تسمية الانفعال يضعف سطوته، ويمنحك مساحة صغيرة لكنها حاسمة بين ما تشعر به وما تفعله. تلك المساحة هي حيث تعيش القيادة الناضجة.

### — كيف تتلقّى النقد؟

تلقّي النقد اختبار حقيقي للذكاء العاطفي. حين يصلك نقد لاذع، قد يدفعك ردّ فعلك إما إلى الانكماش أو إلى الهجوم المضاد. منهج عملي بسيط يساعدك على معالجة النقد دون أن تنهار أو تتصلّب: أن تتعرّف على ما تشعر به وتسمّيه، ثم تسمح للشعور أن يوجد دون أن تتصرّف بدافعه، ثم تستكشفه بفضول وتساءل ما الذي يصحّ فيه، ثم تعامل نفسك برفق كما تعامل صديقًا يمرّ بموقف صعب. وللمواقف القاسية قاعدة نافعة: امنح نفسك أربعًا وعشرين ساعة قبل أن تقرّر ماذا تفعل بالنقد؛ فما يبدو هجومًا في لحظته قد يحمل بذرة تطوير في صباح اليوم التالي.

”بين ما يحدث لك وما تفعله مساحة صغيرة؛ في تلك المساحة تكمن حرّيتك وقدرتك على

القيادة.

— إدارة الذات

## — خطر الافتراضات

كثير من سوء الفهم الإداري ينشأ لأننا نصعد «سلم الاستنتاج» بسرعة: نلاحظ واقعة بسيطة، ثم ننتقي منها تفصيلاً، ثم نضيف إليه معنى، ثم نبني افتراضاً، ثم نصل إلى نتيجة، ثم نتصرف بناءً عليها — كل ذلك في ثوانٍ ودون أن ننتبه. فإذا تأخر موظف عن اجتماع، قفز ذهنك إلى «إنه غير مهتم»، بينما الحقيقة قد تكون عذراً مشروعاً. الذكاء العاطفي يعني أن تبطئ هذا الصعود: التزم بالوقائع المجردة، وافترض تعدد التفسيرات الممكنة، واسأل قبل أن تحكم. فالحكم المتسرع كثيراً ما يكون خاطئاً، وكلفته في الثقة باهظة.

## — التعاطف لا يعني التساهل

يخطئ بعض المديرين بين التعاطف والتساهل، فيتجنبون المحادثات الصعبة خشية إيذاء المشاعر. لكن التعاطف ليس تجنب الحقيقة، بل قولها بطريقة تحفظ كرامة الإنسان. يمكنك أن تكون صريحاً وحازماً في المعايير، ورحيماً وإنسانياً في الأسلوب، في آن واحد. التعاطف الحقيقي يهتم بنمو الشخص بما يكفي لمصارحته، لا بترك الأمور تتدهور خوفاً من لحظة إخراج.

### مثال من الواقع

رأى «عمر» أن أحد أفراد فريقه يردّ على رسائله ببطء ويغيب عن بعض الاجتماعات، فاستنتج أنه فقد اهتمامه بالعمل وبدأ يقصيه من المهام المهمة. وقبل أن يتخذ قراراً أكبر، قرّر أن يسأله مباشرة بدل أن يحكم. تبين أن الموظف يمرّ بظرف عائلي صعب، وأنه كان يخشى أن يبدو متذعراً. لو تصرف عمر بناءً على افتراضه لخسر موظفاً جيداً؛ لكن سؤالاً واحداً هادئاً كان كافياً لوقف صعوده المتسرع في سلم الاستنتاج.

### تطبيق عملي

#### نمّ ذكاءك العاطفي

1. حين تشعر بانفعال قوي، توقّف وسمّ الشعور بكلمة واحدة قبل أن تردّ؛ التسمية وحدها تمنحك مساحة للاختيار.
2. قبل أن تحكم على سلوك أحدهم، اسأل نفسك: ما ثلاثة تفسيرات ممكنة غير التفسير الذي قفز إلى ذهني؟
3. طبّق قاعدة الأربع والعشرين ساعة على النقد القاسي: اشعر به اليوم، وقرّر ماذا تفعل به غداً.

### ◆ خلاصة الفصل

- الذكاء العاطفي قدرة على إدراك المشاعر وإدارتها بوعي، وهو محدّد رئيس لنجاح المدير.
- أخطر ما في الموقف الصعب ردّة الفعل الأولى؛ وتسمية الانفعال تمنحك مساحة للاختيار.
- تلقّي النقد بنضج يكون بالتعرّف عليه والسماح به واستكشافه ثم الرفق بالنفس.
- الصعود السريع في سلّم الاستنتاج مصدر رئيس لسوء الفهم؛ فأبطئه واسأل قبل أن تحكم.
- التعاطف ليس تساهلاً، بل قول الحقيقة بأسلوب يحفظ كرامة الإنسان.

## 06 الفصل السادس

## إدارة الوقت واتخاذ القرار

وقتك ليس ملكك وحدك، وقراراتك توجه طاقة فريق بأكمله.

حين تصبح مديرًا، يتغير معنى الوقت. لم يعد وقتك موردًا شخصيًا تنفقه كما تشاء، بل أصبح موردًا جماعيًا؛ فطريقة إدارتك له تحدد إيقاع الفريق كله. والقرار كذلك تغير معناه: لم تعد تقرّر لنفسك فحسب، بل توجه بقرارك جهد أشخاص ومسار مشروعات. لذلك فإن إدارة الوقت واتخاذ القرار ليستا مهارتين فرديتين، بل مهارتان قياديتان بامتياز.

## — المهمّ والعاجل

أكبر مصيدة في إدارة الوقت أن ينشغل المدير بالعاجل على حساب المهمّ. العاجل يفرض نفسه ويصرخ طلبًا للانتباه، أما المهمّ — كالتخطيط وتطوير الفريق وبناء العلاقات — فصامت وقابل للتأجيل، وهو في الحقيقة ما يصنع النتائج بعيدة المدى. صنّف مهامك على محورين: مهمّ/غير مهمّ، وعاجل/غير عاجل. أنجز العاجل المهمّ فورًا، وجدول المهمّ غير العاجل بانتظام حتى لا يُهمل، وفوّض العاجل غير المهمّ، وتخلّص بلا تردد من غير المهمّ وغير العاجل.

## — لا تصنع استعجالًا زائفًا

من أسوأ ما يفعله المدير أن يعامل كل شيء على أنه طارئ. الاستعجال الدائم يستنزف الفريق، ويربك الأولويات، ويفقد كلمة «عاجل» معناها حين تحتاجها فعلاً. كما أن حماية وقت التركيز العميق — ساعات الهدوء التي يُنجز فيها العمل الذهني الثقيل — مسؤولية إدارية. حين تملأ يوم فريقك باجتماعات ومقاطعات، فأنت تطلب منهم نتائج وتمنعهم من أدوات تحقيقها.

” الاستعجال الدائم ليس علامة على الجدية، بل غالبًا علامة على غياب الأولويات.

— إيقاع العمل

## — أنواع القرارات

ليست كل القرارات متساوية، وخطئها يكلفك كثيرًا. ميّز بين القرارات القابلة للرجوع — التي يمكن تعديلها بسهولة إن تبين خطأها — والقرارات شبه النهائية التي يصعب التراجع عنها. القرارات القابلة للرجوع تستحق سرعة وجراحة؛ فالتردد فيها يهدر وقتًا أغلى من كلفة الخطأ. أما القرارات شبه النهائية فتستحق تأنيًا وجمع معلومات واستشارة. القاعدة العملية: لا تبطئ القرارات السريعة، ولا تتسرع في القرارات الثقيلة.

## — أدوات تعيينك على القرار

لاتخاذ قرار سليم، استعن بأدوات بسيطة. حين تواجه مشكلة متكررة، استخدم أسلوب «الأسئلة الخمسة»: اسأل «لماذا حدث هذا؟» خمس مرّات متتالية، فكل إجابة تقودك أعمق حتى تبلغ السبب الجذري بدل معالجة العَرَض. وحين تساعد أحد أفراد فريقك على اتخاذ قراره بنفسه، استخدم بنية محادثة من أربع خطوات: ما الهدف الذي تريد تحقيقه؟ ما الواقع الراهن فعلاً؟ ما الخيارات المتاحة؟ ما الذي ستفعله ومتى؟ هذه البنية تنمّي قدرة فريقك على القرار بدل أن تجعلهم يعتمدون عليك.

### مثال من الواقع

كان «فهد» يصف كل مهمة بأنها «عاجلة»، فصار فريقه يقفز بين المهام دون أن يُنهي شيئاً، وفقدت كلمة «عاجل» معناها. وحين واجه قراراً بسيطاً قابلاً للتعديل — اختيار أداة لتنظيم المهام — قضى أسبوعين في المقارنات. نصحه زميل بقاعدة عملية: عامل القرارات القابلة للرجوع بسرعة، واحفظ التأتّي للقرارات التي يصعب التراجع عنها. طبّق فهد القاعدة، فحسم اختيار الأداة في يوم واحد، وأعاد لكلمة «عاجل» وزنها حين خصّصها للطوارئ الحقيقية وحدها.

### تطبيق عملي

#### أدر وقتك وقرارك بوعي

1. صنّف مهامك أسبوعياً على محوري المهمّة والعاجل، واحجز في تقويمك وقتاً ثابتاً للمهمّة غير العاجل.
2. قبل أن تصف مهمة بأنها «عاجلة»، تأكّد أنها كذلك فعلاً؛ واحمّ ساعات تركيز خالية من الاجتماعات.
3. صنّف القرار: إن كان قابلاً للرجوع فاحسمه بسرعة، وإن كان شبه نهائي فامنحه وقتاً واستشارة.

### ◆ خلاصة الفصل

- وقت المدير مورد جماعي، وطريقة إدارته تحدّد إيقاع الفريق كله.
- أكبر مصيدة هي تقديم العاجل على المهمّة؛ والحلّ تصنيف المهام وجدولة المهمّة بانتظام.
- الاستعجال الزائف يستنزف الفريق ويُفقد كلمة «عاجل» معناها.
- ميّز بين القرارات القابلة للرجوع فاحسمها بسرعة، وشبه النهائية فامنحها تأنيلاً.
- أدوات مثل الأسئلة الخمسة وبنية محادثة الهدف والواقع والخيارات تحسّن جودة القرار.

## 07 الفصل السابع إدارة الأزمات والضغوط

في العاصفة، هدوئك ووضوحك أهم من امتلاكك كل الإجابات.

لا تُختبر الإدارة في الأيام الهادئة، بل في الأزمات. وحين تشتدّ الضغوط، تتجه أنظار الفريق تلقائيًا إلى المدير، لا بحثًا عن حلول جاهزة فحسب، بل بحثًا عن إشارة تطمئنهم. الأزمة لا تكشف الموقف فقط، بل تكشف المدير: هل يثبت أم ينهار؟ هل يتّضح أم يرتبك؟ هل يجمع الفريق أم يبعثره؟

### — الهدوء أولاً

أول ما يحتاجه الفريق منك في الأزمة ليس الحلّ، بل الهدوء. انفعال المدير يتضخّم وهو ينتقل إلى الفريق، وكذلك أثرانه. هذا لا يعني التظاهر بأن كل شيء على ما يُرام، بل ضبط النبرة: صوت ثابت، ولغة واضحة، واعتراف صادق بصعوبة الموقف مقرونٌ بثقة في القدرة على تجاوزه. حين يراك الفريق هادئًا دون إنكار، يستعيد قدرته على التفكير.

### — تواصل مبكر وصادق

في الأزمات، الصمت ليس حياديًا؛ فالفراغ المعلوماتي يملؤه القلق والشائعات. تواصل مبكرًا حتى وإن لم تكن تملك الصورة كاملة: أخبر فريقك بما تعرفه، وبما لا تعرفه بعد، وبموعد التحديث القادم. الصدق هنا أضمن من الطمأنينة الزائفة؛ فالفريق يسامح نقص المعلومات، لكنه لا يسامح الشعور بأنه خُدع. والاعتراف بعدم المعرفة، حين يقترن بخطة للمتابعة، يبني ثقة لا يهزّها الموقف.

” الفريق يتحمّل أخبارًا صعبة كثيرة، لكنه لا يتحمّل أن يشعر أنه تُرك في الظلام.

— تواصل الأزمات

### — علاج المستوى الصحيح للمشكلة

حين يتكرّر صراع أو تتعزّر مشكلة رغم محاولات حلّها، فالغالب أنك تعالج المستوى الخطأ. للمشكلات ثلاثة مستويات: مستوى المحتوى، وهو الخلاف الظاهر المباشر؛ ومستوى النمط، وهو تكرار النوع نفسه من المشكلة مرارًا؛ ومستوى العلاقة، وهو وجود خلل أعمق في الثقة أو الاحترام. إن عالجت خللًا متكرّرًا على مستوى المحتوى فقط، فستعيد حلّه كل أسبوع. اسأل نفسك: هل هذه واقعة منفردة، أم نمط متكرّر، أم عَرَض لعلاقة متصدّعة؟ ثم وجّه علاجك إلى المستوى الصحيح.

## — أنت أيضاً تحت الضغط

وسط انشغالك بضغط الفريق، لا تنس أنك تحت الضغط نفسه. المدير الذي يستنزف نفسه لا يصمد طويلاً، ولا يقدم قدوة سليمة. الإيقاع المستدام ليس رفاهية، بل شرط للأداء بعيد المدى. واعلم أن فريقك يقرأ سلوكك أكثر مما يسمع كلامك؛ فإن طلبت منهم التوازن بينما ترسل الرسائل في منتصف الليل وتلغي إجازاتك، فلن يصدّقوا الكلام. حماية حدودك الشخصية تحمي حدود فريقك أيضاً، وتمنح الجميع إذناً ضمنياً بالعمل بطريقة قابلة للاستمرار.

### مثال من الواقع

حين تعطلّ نظام رئيسي في منتصف يوم عمل، تسأل الذعر إلى فريق «ريم» وبدأت الشائعات تنتشر. لم تكن ريم تملك الحلّ بعد، لكنها جمعت الفريق فوراً، وتحدّثت بصوت ثابت، وقالت بصراحة: هذا ما نعرفه، وهذا ما لا نعرفه بعد، وسأوافيكم بتحديث خلال ساعة. لم تعد بما لا تملك، لكنها ملأت فراغ المعلومات بالصدق، فهدأ الفريق وعاد إلى التفكير. قال أحدهم لاحقاً إن أكثر ما طمأنه لم يكن الحلّ، بل هدوؤها ووضوحها في عزّ الارتباك.

### تطبيق عملي

#### كن مرجعاً في الأزمات

1. في أول لحظات أي أزمة، اضبط نبرتك قبل أن تتكلم؛ الفريق سيقراً اتزانك أو ارتباكك فوراً.
2. تواصل مبكراً: شارك ما تعرفه وما لا تعرفه وموعد التحديث القادم، ولا تترك فراغاً تملؤه الشائعات.
3. حين تتكرّر مشكلة، اسأل: هل هي واقعة منفردة أم نمط أم خلل علاقة؟ وعالج المستوى الصحيح.

### ◆ خلاصة الفصل

- الأزمات تختبر المدير؛ والفريق يبحث فيها عن إشارة طمأنينة قبل أن يبحث عن حلّ.
- الهدوء أول ما يحتاجه الفريق؛ اضبط نبرتك دون إنكار صعوبة الموقف.
- التواصل المبكر الصادق يمنع القلق والشائعات؛ والصمت في الأزمة ليس حيادياً.
- للمشكلات ثلاثة مستويات — المحتوى والنمط والعلاقة — وعلاجها يجب أن يصيب المستوى الصحيح.
- المدير تحت الضغط أيضاً؛ والإيقاع المستدام شرط للأداء وقدوة يصدّقها الفريق.

## 08 الفصل الثامن

## التحفيز وبناء ثقافة العمل

الثقافة ليست ما تكتبه على الجدران، بل ما تكافئ عليه وتتسامح معه.

يظنّ كثير من المديرين أن التحفيز مسألة مكافآت مادية: علاوة هنا، وحافز هناك. والمال مهمّ بلا شكّ، لكنه نادرًا ما يكون المحرّك الأعمق. الدراسات والتجربة العملية تتفقان على أن أقوى أنواع الدافعية تنبع من الداخل، وتقوم على ثلاثة عناصر: الاستقلالية، أي شعور الإنسان بأن له مساحة قرار؛ والإتقان، أي إحساسه بأنه يتطوّر ويُجيد؛ والمعنى، أي إدراكه أن لعمله أثرًا يتجاوز المهمة ذاتها.

## — محرّكات الدافعية الداخلية

حين تمنح فردًا مساحة لاتخاذ القرار في نطاق عمله، فأنت تقول له ضمنيًا: «أثق بحكمك»، وهذه الثقة وقود. وحين تتيح له فرصًا للتعلّم وتحديًا مناسبًا لقدراته، تمنحه إحساس النموّ الذي يجدّد طاقته. وحين تربط مهمته اليومية بصورة أكبر — بأثرها في العميل أو الزميل أو المجتمع — تحوّل العمل من واجب إلى رسالة. المدير الذي يهمل هذه المحرّكات الثلاثة سيجد نفسه يدفع الفريق دفعًا، بينما المدير الذي يرهاها يجد الفريق يتحرّك من تلقاء نفسه.

## — التقدير وقود يومي

من أبسط أدوات التحفيز وأكثرها إهمالًا: التقدير. الجهد المتّسق يستحقّ اعترافًا متّسقًا. التقدير لا يكلف شيئًا، لكن غيابه مكلف؛ إذ يشعر الموظفون أن إجادتهم وتقصيرهم سواء. واحرص أن يكون تقديرك محدّدًا لا عامًّا: بدل «عمل رائع»، قل «طريقة تعاملك مع اعتراض العميل أمس كانت احترافية، وقد لاحظتها». التقدير المحدّد يُعلّم الفريق أيّ السلوكيات تستحقّ التكرار.

” يهرب أفضل الموظفين من الأماكن التي يتساوى فيها التميّز واللامبالاة.

— أثر التقدير

## — الثقافة ليست القيم المعلنة

هنا تكمن واحدة من أهمّ الحقائق الإدارية: الثقافة ليست هي القيم المعلنة. القيم هي ما تكتبه المؤسسة وتعلّقه على الجدران وتدرجه في الكتيّبات؛ إنها النوايا المعلنة. أما الثقافة فهي ما يفعله الناس فعلًا، خاصة حين لا يراقبهم أحد؛ إنها القواعد غير المكتوبة التي يتعلّمها الجميع من الواقع. والثقافة لا تتشكّل ممّا تقوله، بل ممّا تكافئ عليه، وما تتسامح معه، ومن تُرقيّه، وكيف تتصرّف تحت الضغط. إن كانت قيمتك المعلنة هي «الصراحة» بينما يُعاقب من يصارحك، فتقافتك الحقيقية هي الصمت — مهما كُتب على الجدار.

## — كيف تتشكّل الثقافة عمداً؟

الثقافة تتشكّل سواء انتبعت إليها أم لا؛ والفرق أن تشكّلها بوعي. تتشكّل الثقافة من سلوك القائد المتّسق الذي يقتدي به الناس، ومن الحوافز والعواقب التي تتبع السلوكيات، ومن القصص التي تتكرّر فيُعرف منها ما يُحتفى به، ومن معايير التعيين والترقية والاستغناء التي تكشف ما تقدّره المؤسسة فعلاً. المدير الذي يريد ثقافة صحيّة لا يكفي بإعلان القيم، بل يجسّدها في قراراته الصغيرة اليومية، فالناس يصدّقون ما يرونه لا ما يقرؤونه.

### مثال من الواقع

علّقت إحدى الشركات قيمها على الجدران، وكان أبرزها «الصراحة». لكن الموظفين تعلّموا بسرعة درساً مختلفاً: من صرح الإدارة برأي مخالف في اجتماع، استُبعد لاحقاً بهدوء من المشاريع المهمة. لم يقل أحد ذلك صراحة، لكن الجميع فهم القاعدة غير المكتوبة فساد الصمت. القيمة المعلّنة كانت «الصراحة»، أما الثقافة الحقيقية فكانت «احتفظ برأيك لنفسك». الثقافة لم تتشكّل ممّا كُتب على الجدار، بل ممّا كوفئ عليه الناس وما عوقبوا بسببه.

### تطبيق عملي

#### حقّز وابن ثقافة سليمة

1. اربط مهام فريقك بأثرها الأكبر؛ اشرح لمن ولماذا، لا ماذا فقط، فالمعنى محرّك لا يقلّ عن الحافز المادّي.
2. اجعل التقدير عادة أسبوعية ومحدّدة: صف السلوك الذي أعجبك بدقّة بدل المديح العامّة.
3. افحص الفجوة بين قيمك المعلّنة وسلوكك الفعلي: ما الذي تكافئ عليه حقّاً؟ وما الذي تتسامح معه؟

### ◆ خلاصة الفصل

- أعمق دافعية تتبع من الداخل عبر ثلاث محرّكات: الاستقلالية والإنقاذ والمعنى.
- التقدير أداة تحفيز بسيطة ومهمّلة؛ وغيابه يساوي بين التميّز واللامبالاة.
- الثقافة ليست القيم المعلّنة، بل ما يفعله الناس فعلاً حين لا يراقبهم أحد.
- الثقافة تتشكّل ممّا تكافئ عليه وتتسامح معه ومن تُرقيّه، لا ممّا تكتبه على الجدران.
- تشكيل الثقافة بوعي يكون بتجسيد القيم في القرارات الصغيرة اليومية.

## 09 الفصل التاسع

# أخطاء إدارية شائعة

تجنّب الأخطاء المعروفة أرخص بكثير من إصلاحها بعد وقوعها.

أكثر الأخطاء الإدارية شيوعاً ليست أخطاءً معقدة أو نادرة، بل أخطاء بسيطة متكرّرة، يقع فيها المديرون لا لجهلهم بها، بل لانشغالهم عن ملاحظتها في أنفسهم. الوعي بهذه الأخطاء نصف العلاج؛ فحين تعرف الفخ، يسهل أن تتفاداه. فيما يلي أكثرها انتشاراً، وإلى جوار كلّ منها مساره الصحيح.

### — أخطاء يقع فيها كثيرون

المسار الصحيح	الخطأ الشائع
حدّد التوقعات بوضوح ثمّ تنحّ وامنح فريقك مساحة العمل والثقة.	الإفراط في التحكم ومتابعة كل تفصيل
ركّز على الأولويات الحقيقية ومهل واقعية، واحفظ كلمة «عاجل» لمكانها.	صناعة استعجال دائم وكأن كل شيء طارئ
اجعل التقدير المحدّد عادة منتظمة تحافظ بها على معنويات الفريق.	إهمال التقدير والاعتراف بالجهد
احم وقت فريقك وكن أنت القدوة في إيقاع عمل مستدام.	تجاهل التوازن بين العمل والحياة
أوصل رسائل واضحة ومباشرة، وتأكد من وصولها لا من إرسالها فقط.	الغموض في التواصل والتعليمات
أزل العوائق ووفّر ما يحتاجه الفريق ليتمكّن من النجاح.	عدم توفير الأدوات والموارد اللازمة
عالج السلوك السلبي بسرعة قبل أن يفسد الفريق كله.	التسامح مع السلوك المؤذي
أنصت إلى التغذية الراجعة وتصرف بناءً عليها ليثعر الناس أن صوتهم مسموع.	تجاهل ملاحظات الفريق وآرانه
شارك ما يحتاجه الناس ليفهموا وقرّروا؛ الغموض يوأد القلق.	حجب المعلومات عن الفريق
اتخذ القرار بثقة بعد دراسة، والتزم به ما لم تتغيّر المعطيات جوهرياً.	التردّد وكثرة تبديل الاتجاه

## ” ليست المشكلة أن يخطئ المدير، بل أن يكرّر الخطأ نفسه لأنه لم يتوقف ليراه.

— الوعي بالخطأ

### — خطأ فوق كل الأخطاء

إلى جانب الأخطاء السابقة، هناك خطأ جامع كثيرًا ما يكون أصلًا لها جميعًا: أن يدبر المدير العمل وينسى الناس. حين ينحصر تركيزك في المهام والمواعيد والأرقام، وتغفل عن الأشخاص الذين ينجزونها — همومهم، وتطورهم، وإحساسهم بالعدل — فإنك تبني نتائج على أساس هشّ. كذلك من الأخطاء الجسيمة أن تكافئ المؤسسة سلوكًا وتعلن نقيضه: أن تُرقي من يحقّق الأرقام بأي ثمن بينما تعلن أنها تقدّر العمل الجماعي. ما تكافئ عليه فعلاً هو ما يصدّقه الناس.

### — من الخطأ إلى التعلّم

الهدف ليس مديرًا لا يخطئ، فهذا غير موجود، بل مديرًا يتعلّم بسرعة. اجعل لنفسك عادة مراجعة دورية صادقة: ما القرار الذي لم يكن موفقًا هذا الشهر؟ وما الذي سأفعله مختلفًا؟ وحين تخطئ أمام فريقك، فالاعتراف الهادئ بالخطأ لا يضعف هيبتك، بل يرسخ ثقافة لا يخاف فيها الناس من الاعتراف بأخطائهم. الفريق الذي يرى مديره يتعلّم من زلاته يتعلّم أن الخطأ بداية تطوّر لا نهاية مسار.

#### مثال من الواقع

كان «ماجد» مديرًا يحقّق أرقامه دائمًا ويعتزّ بانضباطه، لكن معدّل ترك العمل في فريقه كان الأعلى في الشركة. وحين سأل أحد من غادروا بصدق، سمع إجابة صعبة: «كنت تدير مهامنا باحتراف، لكنك لم تكن تعرف شيئًا عنّا». أدرك ماجد أنه ركّز على العمل ونسى الناس الذين ينجزونه. بدأ باجتماعات فردية قصيرة، وبسؤال بسيط يكرّره: ما الخطأ الذي ترونني أكرّره؟ لم تتغيّر أرقامه، لكن فريقه توقّف عن الرحيل.

#### تطبيق عملي

#### افحص ممارستك الإدارية

1. راجع قائمة الأخطاء العشرة بصدق، وضع علامة عند كلّ خطأ تقع فيه أحيانًا، واختر واحدًا لتعالجه هذا الشهر.
2. اسأل فردًا تثق بصراحتك: «ما الخطأ الإداري الذي تراني أكرّره؟»، وأنصت دون أن تدافع.
3. خصّص نهاية كل شهر لمراجعة قرار غير موفق وما ستفعله مختلفًا، ودون الدرس.

### ◆ خلاصة الفصل

- أكثر الأخطاء الإدارية بسيطة ومتكررة، والوعي بها نصف علاجها.
- من أبرزها: الإفراط في التحكم، والاستعجال الزائف، وإهمال التقدير، وغموض التواصل، والتردد.
- الخطأ الجامع هو إدارة العمل ونسيان الناس، ومكافأة سلوك مع إعلان نقيضه.
- الهدف ليس مديراً لا يخطئ، بل مديراً يراجع نفسه ويتعلم بسرعة.
- اعتراف المدير الهادئ بخطئه يقوي ثقافة الفريق ولا يضعف هيئته.

## 10 الفصل العاشر

## مستقبل الإدارة في عصر الذكاء الاصطناعي

حين تتوافر القدرة بكثرة، يصبح الحكم الإنساني هو النادر الثمين.

تشهد بيئة العمل تحوُّلاً عميقاً بفعل التقنية والذكاء الاصطناعي، وهذا التحوُّل لا يلغي دور المدير، لكنه يعيد تشكيله. كثير من المهام الروتينية والتحليلية صارت قابلة للأتمتة، وهذا يحزّر وقت المدير من الإشراف على التفاصيل، ويوجّهه نحو ما لا تجيده الآلة: الحكم، والمعنى، والعلاقة الإنسانية. السؤال لم يُعد «هل ستحلّ التقنية محلّ المديرين؟»، بل «ما الذي يتبقّى للمدير حين تتولّى الآلة الباقي؟».

## — ما الذي يتغيّر؟

تتغيّر طبيعة العمل اليومي للمدير في ثلاث اتجاهات. أولاً، تنتقل المهام المتكرّرة — من جمع البيانات إلى إعداد التقارير الأولية — إلى الأدوات الذكية، فيقلّ دور المدير كمنسق ويزداد دوره كصاحب قرار. ثانياً، يصبح القرار مدعوماً بكمّ هائل من البيانات والتحليلات، ممّا يرفع جودة المعلومة لكنه يضع على المدير عبء التمييز بين ما تقوله الأرقام وما تعنيه فعلاً. ثالثاً، تتنوّع أنماط العمل بين الحضوري والبعيد والهجين، فتزداد الحاجة إلى مهارات بناء الثقة والتماسك عبر المسافات.

## — المهارات التي لا تتقادم

كلما اتّسعت قدرة الآلة، ازدادت قيمة ما يميّز الإنسان. هناك مهارات قيادية لا تتقادم مهما تطوّرت التقنية: التعاطف وفهم مشاعر الناس، وبناء الثقة التي لا تُؤتمت، وصناعة المعنى وربط العمل بغاية أكبر، والحكم الأخلاقي في المواقف الملتبسة التي لا تملك الآلة بوصلة قيمة لحسمها. هذه المهارات هي رأس مال المدير في العصر القادم، وهي ما يجدر به أن يستثمر في تنميته بدل القلق على المهام التي ستتولّاها الأدوات.

” كلما زاد ما تستطيع الآلة فعله، زادت قيمة ما لا يستطيع فعله سواك أنت الإنسان.

— ميزة المدير الدائمة

## — قرار إنساني بمعلومة ذكية

الموازنة الصحيحة في عصر الذكاء الاصطناعي ليست بين الإنسان والآلة، بل بينهما معاً. دع الأدوات تقدّم لك المعلومة والتحليل والاحتمالات، واحتفظ لنفسك بالقرار النهائي الذي يأخذ في حسابه ما لا يظهر في البيانات: السياق الإنساني، والأثر على المعنويات، والاعتبار الأخلاقي، والعدالة. القرار المدعوم بالبيانات أفضل من القرار العشوائي، لكن البيانات وحدها لا تقرّر؛ فهي تخبرك بما حدث، ولا تخبرك بما ينبغي أن يكون.

## — المدير صانعاً للقدرة البشرية

حين تصبح القدرة التقنية متاحة بكثرة ورخصٍ نسبيّ، يتحوّل الدور الأثمن للمدير إلى تنمية القدرة البشرية: مساعدة الناس على التعلّم المستمرّ، وتطوير حكمهم، وصقل مهاراتهم التي تكمل الآلة ولا تنافسها. المؤسسات التي ستزدهر ليست التي تملك أحدث الأدوات فحسب، بل التي يقودها مديرون يُحسنون مزج الذكاء الاصطناعي بالحكمة الإنسانية. وهذا في جوهره ليس موضوعاً جديداً، بل تأكيد لرسالة هذا الكتيب كله: الإدارة في النهاية فنّ إخراج أفضل ما في الناس.

### مثال من الواقع

بدأ فريق «هند» يستخدم أداة ذكاء اصطناعي تُعدّ التقارير الأولية وتحلّل البيانات في دقائق بدل ساعات. خشي بعض الأفراد أن تستغني عنهم الأداة. لكن هند أعادت توجيه الوقت المُوفّر، فصار الفريق يقضيه في فهم ما وراء الأرقام، وفي القرارات التي تتطلب حكماً إنسانياً وسيافاً أخلاقياً لا تملكه الآلة. لم تحلّ الأداة محلّ أحد، بل رفعت مستوى عمل الجميع؛ واكتشفت هند أن دورها كمديرة لم ينقلص، بل تركّز أكثر على ما يميّز الإنسان.

### تطبيق عملي

#### استعدّ لإدارة المستقبل

1. حدّد مهمة متكرّرة في عملك يمكن لأداة ذكية أن تتولّاها، وحرّر الوقت الناتج للتفكير وتطوير الفريق.
2. حين تستعين بتحليل آليّ في قرار، اسأل دائماً: ما الذي لا تظهره هذه البيانات وقد يغيّر الحكم؟
3. استثمر في مهارتك التي لا تتقادم — التعاطف وبناء الثقة وصناعة المعنى — فهي ميزتك الدائمة.

### ◆ خلاصة الفصل

- التقنية تعيد تشكيل دور المدير ولا تلغيه؛ فتنقل المهام الروتينية وتُبقي الحكم والمعنى.
- يتغيّر العمل بأتمّة المتكرّر، ووفرة البيانات في القرار، وتنوّع أنماط العمل الهجينة.
- المهارات التي لا تتقادم هي التعاطف وبناء الثقة وصناعة المعنى والحكم الأخلاقي.
- القرار الأمثل يمزج معلومة الآلة الذكية بحكم الإنسان الذي يرى ما وراء الأرقام.
- الدور الأثمن للمدير مستقبلاً هو تنمية القدرة البشرية ومزج التقنية بالحكمة.

## ختام الرحلة الخاتمة

وصلنا إلى نهاية هذه الرحلة القصيرة في عالم الإدارة الحديثة، لكنها في الحقيقة بداية رحلة أطول كثيرًا — رحلتك أنت. مررنا معًا على عشرة فصول، بدأنا من إعادة تعريف معنى الإدارة، وانتهينا عند مستقبلها في عصر الذكاء الاصطناعي. وإن كان ثمة خيط واحد يجمع هذه الفصول كلها، فهو أن الإدارة في جوهرها ليست إدارة مهام، بل إدارة بشر؛ وأن أثرك الحقيقي لا يُقاس بما تنجزه بيديك، بل بما يصبح الناس من حولك قادرين عليه.

قد تبدو الأفكار التي قرأتها كثيرة، وهذا طبيعي. لكن لا تحاول تطبيقها دفعةً واحدة؛ فالتغيير الإداري الحقيقي يحدث بالترام لا بالقفز. اختر فكرة واحدة شعرت أنها تخاطب تحديك الحالي، وابدأ بها هذا الأسبوع. حين تصبح عادة، أضف غيرها. الإدارة مهارة تُصقل بالممارسة الواعية، تمامًا كما يُصقل أي فن؛ والمدير الذي يتطور قليلاً كل شهر يتجاوز بعد عام المدير الذي ينتظر التحوّل الكامل دفعةً واحدة.

” بعد سنوات، لن يتذكّر فريقك عدد المهام التي أنجزتها، بل سيتذكرون كيف صاروا

أفضل لأنهم عملوا معك.

— أثرك الباقي

تذكّر أنك لن تكون مديرًا كاملاً، ولا يُطلب منك ذلك. ستخطئ، وستتردد أحيانًا، وستواجه مواقف لا تملك لها إجابة جاهزة. وهذا ليس فشلاً، بل هو طبيعة الدور. ما يصنع الفارق ليس غياب الخطأ، بل حضور الوعي والتواضع والاستعداد الدائم للتعلّم. كن صادقًا مع نفسك، ورحيمًا بفريقك، وحازمًا في معاييرك، وستجد أن الناس يمنحونك من الثقة والجهد ما لا تشتره أي سلطة.

إن أعظم ما يمكن أن يتركه المدير ليس مشروعًا أنجزه، ولا رقمًا حقّقه، بل أناسًا طوّروهم. حين يغادر أحد أفراد فريقك يومًا ما إلى فرصة أكبر، وهو أقوى وأكثر ثقة وكفاءة ممّا كان حين التحق بك، فاعلم أنك أدّيت جوهر عملك. تلك هي القيادة الحقيقية: أن تجعل الناس أفضل، وأن تجعل أثرك فيهم باقياً بعد أن يرحلوا عنك أو ترحل عنهم. لتكن هذه هي بوصلتك. ولتبدأ من اليوم.

## عن المؤلف

الدكتور محمد فتحي عيسى كاتب ومستشار في مجال الإدارة والقيادة، يهتم بتبسيط المفاهيم الإدارية وتحويلها إلى ممارسات عملية قابلة للتطبيق. راكم خبرته من خلال العمل مع فرق ومؤسسات متنوّعة، ومن متابعة قريبة لتجارب المديرين الجدد وتحدياتهم اليومية.

ينطلق المؤلف من قناعة أن الإدارة الجيدة ليست حكرًا على الموهوبين، بل مهارة يستطيع أن يتعلّمها كل من يمتلك الوعي والرغبة في النمو. ولذلك يحرص في كتاباته على الجمع بين عمق الفكرة وبساطة العرض، وعلى مخاطبة الجانب الإنساني في العمل الإداري قبل جانبه التقني.

صدر هذا الكتيب ضمن اهتمام المؤلف بدعم المديرين الجدد وقادة الفرق في خطواتهم الأولى، إيمانًا بأن الاستثمار في تطوير المديرين هو استثمار في كل من سيعملون معهم.

### للتواصل

#### تواصل مع المؤلف

- البريد الإلكتروني: [Eng.mfathy@gmail.com](mailto:Eng.mfathy@gmail.com)
- الموقع الإلكتروني / صفحة التواصل المهني: [MuhammadFathy.Com](http://MuhammadFathy.Com)
- لطلبات التدريب والاستشارات وورش العمل: [MuhammadFathy.Com](http://MuhammadFathy.Com)

## الإدارة الحديثة

لحظة توليك منصبًا إداريًا لأول مرة تتغير القواعد كلها، دون أن يخبرك بها أحد. هذا الكتيب دليلك العملي في تلك اللحظة: بوصلة موجزة تنقلك من إنجاز العمل بنفسك إلى تمكين فريق بأكمله من إنجاز هـ.

◆ عشرة فصول مركزة تغطي جوهر الإدارة الحديثة، من مفهومها إلى مستقبلها.

◆ أسلوب إنساني واضح، بعيد عن التعقيد الأكاديمي، قريب من واقع العمل اليومي.

◆ أمثلة وتطبيقات عملية وخلاصة في نهاية كل فصل، تجعل القراءة قابلة للتطبيق فورًا.

لمن هذا الكتيب؟ للمديرين الجدد، وقادة الفرق، وأصحاب المناصب الإدارية الذين يريدون أن يقودوا بثقة ووعي وأثر.

«اقرأ. ثم جرّب. ثم راجع. هكذا تُصقل الإدارة.»

