

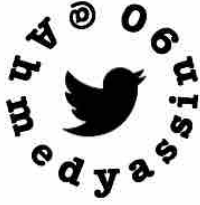


وراء كل عظيم مهازة

تصوير
أحمد ياسين

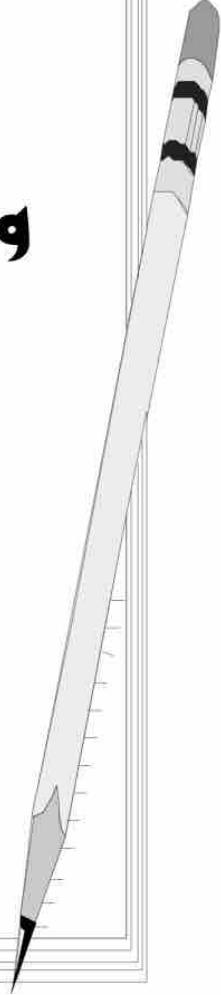
محمد عبد الجواد
Mohamed Abdel Jowad

مكتبة
الكتاب



وراء كل عظيم مهارة

محمد عبد الجواد
خبير تنمية بشرية
وتطوير إداري



نصير
أحمد ياسين



الموضوع : إدارة الذات.
اسم الكتاب : وراء كل عظيم مهارة.
التأليف : محمد أحمد عبد الجواد.
التنسيق الداخلي : عبد الحميد عمر .
تصميم الغلاف : أيمن مجدي.
المراجعة اللغوية : محمد عبد اللطيف.

الطبعة الأولى

٢٠٠٨م - ١٤٢٩هـ

رقم الإيداع

٢٠٠٧/٢٥٥٤٢

حقوق الطبع محفوظة



ج.م.ع - الإسكندرية - المنيرة القبلية - شارع
مسجد العزيز الحكيم - خلف مدرسة طيبة الدولية

محمول : ٠٠٢٠١٠٠١٤٠٠٣٥٤

٠٠٢٠١٠٩١٩٠١٣١٣

www.nahdaonline.net
email: managemnet_a_z@hotmail.com

إهداء

عندما يستشعر المرء بأنه صناعة غيره.. فإلى
من يهدي الفضل!!

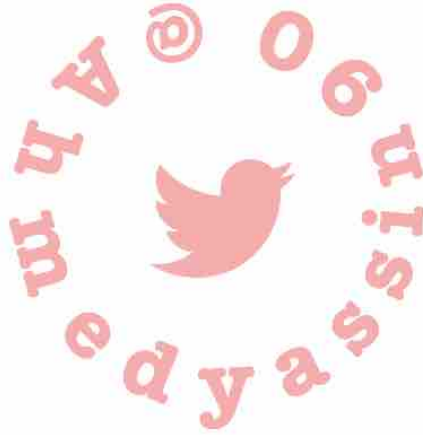
إلى كل من قال لي (نعم)
فلولاها ما امتلأت النفس بالثقة وما جادت
يدان بعباء.

إلى كل من قال لي (لا)
فلولاها ما صح عزم... أو وضح سبيل.

إلى كل أصحاب الحقوق علينا.

أكل أمر تقديركم إلى الله عز وجل.. فلن
أستطيع أن أوفيكم حقاً..

محمد عبد الجواد



تصوير
أحمد ياسين
نوينر

@Ahmedyassin90

هناك ثلاثة أنواع من الرجال... رجال
يصنعون الأحداث!! ورجال يتفرجون على
الأحداث... ورجال يتعجبون لماذا تحدث
هذه الأحداث!!



ومما لا شك فيه أن كل منا يود أن يكون من
النوع الأول الذي يساهم ويشارك مشاركة حقيقية
في صنع الأحداث.. سواء كانت على مستواه الشخصي ، أم على مستوى
مؤسسته التي يقودها.. أو يشارك فيها.
غير أنه يوجد مؤهلات وإمكانيات تتيح لنا هذا الإسهام وهذه
المشاركة لابد وأن يكتسبها كل منا.

وهذا ما يود كاتبنا عبر هذه الأوراق أن يقدمه ويدلل على أهميته..
من خلال هذه الصفحات القليلة التي يتعرض فيها لعديد من المهارات
والإمكانيات والمؤهلات التي تقود كل منا إلى عالم من النجاح بلا حدود.
وقد وفق إلى صياغتها في صور تساؤلات وتوضيحات كي تعبر
عن حجم التساؤل الذي بداخل كل منا.. وكي تجعل الأمر عملياً
إلى حد كبير.

ذلك أن التنمية الذاتية لكل منا ضرورة أساسية إذا كنا نرغب في
المحافظة على فعاليتنا.. لذا لابد أن يكون كل منا مستعداً ومتفهماً لحاجته

إلى التغيير في اتجاهاته ومعارفه ومهاراته.. كما أن التجارب الشخصية لكل منا مجال خصب لتنمية القدرات الذاتية وكذلك تبادل الأفكار.

والقراءة والمشاركة في برامج التدريب التي تعني بتنمية الذات..

لذا لا ينبغي أن نقلل من أهمية إسهام الآخرين في تطويرنا وتنميتنا.. وفي عالم امتلاك المهارات ينبغي أن ندعم أنفسنا باستمرار بالمعرفة الواعية والممارسات الجادة وأن نجرب أفكارنا ونختبرها باستمرار.. ونطلب من الآخرين الدعم والنقد البناء وأن نقدمه لهم أيضاً.

وإذا كان النجاح مرهوناً بتحسين الفرص واقتناصها.. فإنه مرهون أيضاً بامتلاك المهارات التي تجعل لك بصمة وصبغة في أداء العمل تميزك عن الآخرين.

وبعد...

فهذا جهد دقيق ومنظم وسهل العرض.. وعظيم الفائدة في إلقاء الضوء على إبراز المهارات والإمكانيات التي تؤهلك أن تكون صانعاً للأحداث ومتعاملاً معها بفهم ومنطقية ومقتنصاً لفرصها التي في انتظارك دائماً.

د/ محمد عوض

نائب عميد أكاديمية السادات للعلوم

الإدارية بالإسكندرية

بدون مقدمات

وراء كل عظيم مهارة



يحسن من خلالها تجسيد آماله، وصياغة نجاحه، في عالم لا يصغي إلا للموهبين وأصحاب الكفاءات.

والمهارات والقدرات تولد وتصنع، قد يكون تملكها في حاجة إلى جهد تدريب.

غير أن لذة ما تقود إليه من استحسان وإعجاب تنسيك آلام تملكها.

ماذا تجدي خطط وتكتيكات المدربين للاعبين ليسوا أصحاب مهارات!!

ماذا يجدي الصراخ من خارج الملعب للاعب لا يتقن فن التهديف!؟

وماذا تجدي خطط المديرين لمرءوسين لا يجيدون نقلها من الأوراق إلى أرض الواقع!؟

ولعبة الإدارة أو «حرفة الإدارة» كغيرها من الأشياء التي سرت عليها قوانين التخصص وعالم الاحتراف، ما عاد يناسبها الهواة، فدورة تدريبية في فن التخطيط لا تكفي أن تصنع منك مديراً، وكم

من الناجحين شقوا طريقهم وقادتهم مهاراتهم إلى آفاق النجاح. والمتخصصون في عالم الإدارة يدركون أن العملية الإدارية التي يتم بمقتضاها تحويل الموارد والإمكانات المتاحة إلى أهداف عامة أو خاصة.

هذه العملية الإدارية (والتي تتكون وظائفها من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) لا تؤدي دورها إلا من خلال مجموعة من المهارات والقدرات.

فكم من أناس ظنوا أنهم يمارسون الإدارة ووقعوا أسراء لتخطيط غير مرن رفضوا أن يغيروا منه وهم يرون كل ما حولهم يتغير، وكم من نابيين أيقنوا أن الخطة وضعت لتحكم حركتنا لا لكي نتحكم فيها.

وكم من أناس حولوا المتابعة إلى تفتيش بوليسي ترتعد منه أوصال مرؤوسيهم عندما يصل إلى أذهانهم أن المفتشين في الطريق إليهم.

وكم من نابيين تابعوا أداء مرءوسيهم، وضبطوهم متميزين ولم يضبطوهم متلبسين!!

إن مايفرق ما بين الأدائيين، هو مهارات هؤلاء الأفراد، وهناك حقيقة لا يمكن تجاهلها، وهي أن العمل، مهما كان مؤسسياً، فإنه يُصنع دائماً بتكوين الفرد ككل ودوافعه فيه، ودرجة استيعابه وتفكيره.

فمما لا شك فيه أن كل فرد منا يقوم بأداء عمل معين سوف يختلف عن غيره في هذا العمل نتيجة الاختلاف في تكوينه.

كما أن الإدارة لم تعد مفهوماً يركز على التعامل مع المعلومات والأفكار بل تعدت إلى التعامل مع الأفراد الذين يقومون بإنجاز المهام واتخاذ القرارات.

غير أن هذه المهارات ليست كبسولة يتلعبها المدير مساءً فيصبح فعالاً في صبيحة يومه التالي، ولكنها تجربة، وممارسة، وخبرة، وتعلم.

والمديرون أو المشرفون هم حلقة اتصال بين الإدارة العليا ومرءوسيه، ومن ثم فهم يسعون لتنفيذ سياسة الشركة، وفي نفس الوقت فهم يديرون فريقاً من البشر متعدد الأمزجة والإمكانيات والتطلعات ومن ثم تواجههم مشكلات وعقبات.

ومع كل تساؤل أو مشكلة طرحها الكتاب وقفنا وقفة يسيرة في محاولة للتعليق عليها وتحليلها.

لا ندعي أن ما سطرناه، يكفي للإجابة عن الاستفسار المطروح ولكنها إضاءة خافتة، ولمسة مرشدة تهدينا إلى أبرز ملامحه.

من ثم تأتي سطور الكتاب «وراء كل عظيم مهارة» كمحاولة لمس العديد من المهارات اللازمة للنجاح والفاعلية، وبيان أهمية هذه المهارات واكتسابها، وكيف أنها تقينا من هذه المشكلات.

كما حشد الكتاب بين يدي الرؤية لكل تساؤل أو مشكلة مطروحة العديد من خبرات الممارسين، ونظريات المتخصصين، وكتابات المفكرين في هذه العلوم، لمساعدة المديرين والمشرفين والمتخصصين منهم والممارسين إلى إعادة رؤيتهم لمشكلاتهم وتقديم إطار لحلها والتعامل معها.

محمد عبد الجبار

نصوير

أحمد ياسين

إدارة الذات ...



أثناء بداية عملي بالمحاماة، كان من بين الدعاوى التي جاءتني (قضية شيك بدون رصيد) وكان هذا الشيك قيمته عشرة آلاف جنيه، وقد أعطاني موكلي الشيك ثم اكتشفت بعد ذلك ضياع هذه الشيك، مما اضطرني لعدم المضي في إجراءات الدعوى وأحاول التصالح مع من قام بكتابة هذا الشيك وإقناع موكلي بأخذ أي مبلغ ممكن منه.

وقد كان هذه درسًا كافيًا لمحاولتي الاهتمام بأن أكون إنسانًا منظمًا.. فهل هناك سمات معينة لهذا الإنسان المنظم؟

كما أرجو إرشادي



إلى الصورة المثلى لتنظيم مكتبي والتعامل مع ملفاتي..

وهل يمكن التعرض لكيفية تنظيم شئوني الشخصية أيضًا حتى إنني أضيع وقتًا في البحث عن أشياء التي لا أعرف مكانها بالضبط، والمكان يضيق بي نتيجة تكديس الأوراق فوق كل مكان في غرفتي وأجد صعوبة في الحركة في مكان عملي!؟

ولكاتب الرسالة أقول



النظام حليف النجاح، ولا يعني تنظيم الذات أن يرتب المرء أشياءه المادية فحسب، بل هي في المقام الأول القدرة على التفكير المنظم، والنظام الشخصي ضرورة حياتية يحول دون أن يكون المرء نهباً للأزمة، والفجأة والصدمة.

لننخيل معاً إنساناً منظماً، وننصوّر السمات التي ينمئذ بها..

- يقتطع جزءاً من وقته يومياً، للتفكير في وظيفته والمهام الموكلة له، والتخطيط لها في الأوقات الهادئة بدلاً من الأوقات المزدحمة بالعمل.
- يضع أهدافاً مكتوبة ومحددة، ويحدد مواعيد لانتهاء منها.
- يعد قائمة عمل يومية، ويرتب الأعمال حسب أهميتها، ويعطي أولوية لأداء الأعمال الهامة أولاً وينجز خطته اليومية في الوقت المحدد، كما أنه يتحرك دائماً بمجدول أعمال فلا يترك نفسه لأي عوارض تعطل مساره واتجاهه.
- يحتفظ بمجدول زمني فيه وقت احتياطي، يسمح بمواجهة أي أزمات أو مواقف غير متوقعة.
- كما أنه يفوض في كل شيء يستطيع تفويضه، وبمعنى أدق فإنه

لا يفعل إلا الشيء الذي لا يستطيع تفويضه، ويعرف للوقت قيمته ويحرص على ألا يضيع من شيء.

● يحاول أن يعالج أي مكاتبة مرة واحدة فقط، ولا يترك الأعمال قبل الانتهاء منها، كما أنه يعالج المهام الصعبة والمزعجة دون تأجيل، وليس لديه ازدواج في الجهود .. والمسئولية لديه واضحة.

● يبذل مجهوداً خاصة لتجنب الزيارات أو التليفونات العارضة.

● القدرة على أن يقول (لا) لطلبات الآخرين، والتي تمنعه من أداء الأعمال الهامة لاسيما إن كانت هذه الطلبات غير مخططة.

● المواعيد التي يحددها لتنفيذ المهام الموكلة له واقعية، ولديه معايير لقياس الأداء والمتابعة، ويؤدي أعماله على أكمل وجه، ويحضر في مواعيده، ولا يتخلف إلا بعذر، ويقوم بالإعداد للعمل المطلوب بدقة.

● يبحث عن كل الحقائق والمعلومات قبل أن يتخذ أي قرار كما أنه منظم في حاله وبيته وأوراقه.

● يتميز بالهدوء والصبر، وحسن الهندام، وصفاء الذهن، ووضوح الرؤية، وثبات الخطى والطمأنينة، والثقة بالنفس، وهو في كل يوم في جديد نحو الأفضل.

● يستطيع أن يعطي إجابات، وقرارات كثيرة في أوقات قليلة، ليس

ذلك لأنه يخبط خبباً عشوائياً، وإنما يتيح له تنظيمه لذاته الدقة والسهولة والسرعة.

لديه قوة تحمل، كما أنه حسن التصرف نحو أي مشكلة، كما أنه يمتلك من الرؤية ما يجعله يحسن التنبؤ، والتوقع للأشياء، وهو على علم مستمر بما يحيط به وفي تفاهم تام مع من حوله.

لديه الوقت لكل شيء، ويعرف مكان كل شيء، ودائماً أعماله منسقة.

يفزع إليه الناس عند الأزمات، ويتوقعون أن لديه حلولاً لمشكلاتهم.



أما عن الصورة المثلى لإدارة مكتبك، وكيف يكون هذا المكتب منظمًا فيأتي ذلك عن طريق:

ضع جهاز الهاتف بالقرب من يدك اليسرى.

ضع أجندة وقلماً، للتسجيل بالجهة اليمنى، لكي تستطيع أن تكتب وأنت تتحدث، مع العلم أن وجود مكبر الصوت في جهاز التليفون مفيد جداً إذا كنت تحب أن تمارس مهام أخرى وأنت تتحدث في الهاتف.

استعمل الملفات الخاصة بالأوراق المختلفة

✍ ملف الوارد.... الأوراق القادمة إليك.

✍ ملف الصادر... الأوراق المنتهية والذاهبة إلى مكان آخر.

✍ ملف الانتظار.. الأوراق التي لم تكتمل بعد.

⊖ يجب وضع علامات مميزة لكل ملف من هذه الملفات ويمكن استخدام أدوات مختلفة.

⊖ ضع قائمة المراجعة (أجندتك اليومية) بجوارك.

⊖ ضع الأوراق التي تحتاجها أمامك، إذ لا يمكنك أن تقوم إلا بشيء واحد فقط في المرة الواحدة، وما عدا ذلك يجب وضعه في مكانه الصحيح حتى يمكن استعادته عند الحاجة.

⊖ يجب أن تكون قادراً على رؤية سطح المكتب في كل وقت، فالمكتب الذي تتراكم فوقه الأوراق يمكن أن يقلل من تركيزك على المشروع الذي تعمل على إنجازه.

⊖ تخلص من كل الأشياء المتناثرة فوق مكتبك، ولكن لا تضعها كلها في درج واحد، إذ أن هذا يؤخر المشكلة فقط، كما أنها ستكون بعيدة عن مجال رؤيتك.

⊖ حدد نظاماً لأولويات الأشياء التي توضع في أدراج المكتب، وفكر في التخلص من الأشياء التي لا تعرف ماذا تفعل بها.

⊖ يجب وضع الأوراق والأدوات على المكتب بشكل يقلل من المجهود بحيث لا يكون خارج الحد الأقصى، والحد العادي لتحريك اليد اليمني واليد اليسرى.^(١)

⊖ ميز بين الملفات النشطة Active files وهي:

✎ الملفات التي تحتاجها بشكل منظم.

✎ والملفات غير النشطة In Active Files، وهي التي يجب الاحتفاظ بها إلى وقت محدد.

✎ والملفات غير المرغوب فيها discarded files التي لا تحتاجها.

✎ فالأولى يجب الاحتفاظ بها.

✎ والثانية تحفظ في مكان آخر خارج المكتب.

✎ والثالثة تلقى في سلة المهملات.^[٢]

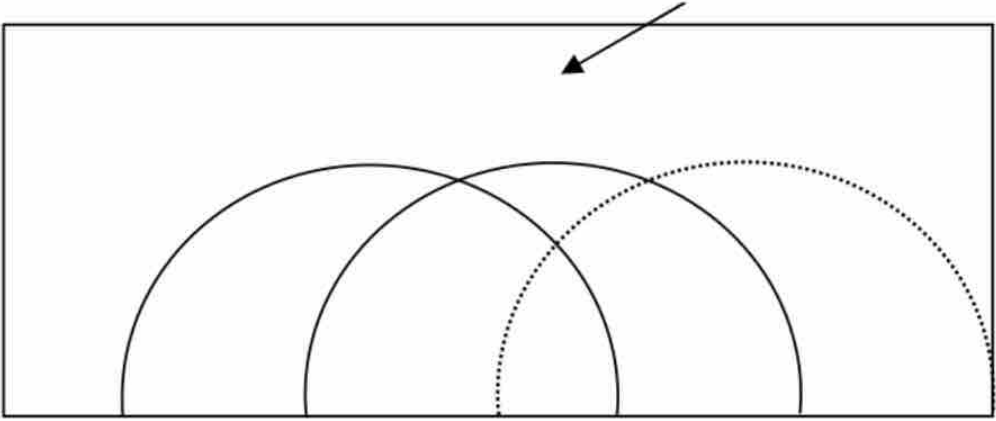
⊖ لابد من وجود معيار لديك لما ينبغي أن يلقي وما ينبغي أن يبقى من الأوراق.

⊖ لابد من تلخيص المكتب بشكل دوري من الأوراق غير

(١) الإدارة .. الأصول والأسس العلمية - د. سيد الهواري - مكتبة عين شمس بتصرف.

(٢) إدارة الوقت د. نادر أبو شيخة دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ص ١٧٧/١٨٥ بتصرف.

الضرورية، وإعداد نظام مكتوب لفرز الأوراق، فالأوراق التي تتطلب اتخاذ بعض الإجراءات توضع في الجهة اليمنى من المكتب مع ضرورة تحديد نوع الإجراءات المزمع اتخاذها ومن الذي يقوم بها، فالأوراق التي لا بد أن تقرأ توضع في الجهة اليسرى.^(١)



يوضح هذا الشكل أنه لا يصح أن توضع الأوراق والأدوات بالنسبة للمدير خارج الحدود القصوى الظاهرة في الشكل، كما يبين الحد الأقصى والحد العادي لتحريك اليد اليمنى واليسرى، ولا بد أن تعلم أن ترتيب وتنسيق مكان العمل، لن يساعدك فقط على توفير وقتك، ولكن سيساعدك أيضاً على إنجاز عملك بهدوء وفاعلية وعدم انقطاع.

(١) المصدر السابق

- ☉ قدر الفوائد الناتجة عن كونك منظمًا في شئونك، والأضرار المترتبة على ذلك.
- ☉ تذكر أنك غير مطالب بأن تتمكن من كل شيء، وتتنصر عليه في جلسة واحدة.



- ☉ تذكر أنه ليس هناك طريقة صحيحة أو أخرى خطأ لتنظيم أي شيء، المهم أن تبدأ!!
- ☉ اجث فقط عن الأساليب التي تناسبك وحدك فأنت نسيج وحدك.
- ☉ تذكر أنه في كل عملية تنظيمية سوف تبدو الأشياء سيئة قبل أن تبدأ في التحسن.
- ☉ قبل أن تفكر في المكان الذي يتعين عليك حفظ ورقة ما فيه، فكر فيما إذا كان من الضروري أن تحتفظ به أصلاً. ^(١)
- ☉ ترو في تصميم النظام الذي يناسبك، فليس من الضروري

(١) ترويض النمر الورقي (تنظيم الأوراق في حياتك) تأليف بابارا همفيل، ترجمة د/ إبراهيم على البداح - معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية.

أن يكون كل التأخير سلبياً، فالتأخير الإبداعي حافز جيد لإنجاز المهام. ^(١)

● تقبل حقيقة أنك لا تستطيع أن تتبع نفس الطريقة التي يتبعها غيرك وهذا لا يعني أنك فاشل، وإنما يعني أن لك أولويات مختلفة في هذه الفترة من حياتك.

● تذكر أنه كلما قل عدد الأماكن التي تبحث فيها عن أشياءك، قل عدد الأشياء التي تضيع لديك.

● أتقن فن استخدام سلة المهلات. ^(٢)

● تذكر أن المعلومات التي لا يمكن التحكم فيها لا تعد ثروة وإنما هي عبء.

● تذكر أن تقويمك (أجندتك - مفكرتك) من أهم أدواتك التنظيمية وهو المفتاح الرئيسي لإدارة الوقت وإدارة ذاتك في نفس الوقت. ^(٣)

● تذكر أن أول خطوة لحل مشكلات إدارة الأوراق في حياتك هي تحديد موقع ثابت للتعامل فيه مع الأوراق.

● تذكر أن تكديس الأوراق هو عبارة عن تأجيل للقرارات

(١) المصدر السابق

(٢) المصدر السابق

(٣) المصدر السابق

بينما إدارة الأوراق تعني اتخاذ القرارات.

- ⊖ تذكر أنك إذا لم تكن تدري أين وضعت الورقة؟ أو أنك لا تستطيع أن تجدها، فهي عديمة القيمة بالنسبة لك.
- ⊖ رتب أولوياتك دائماً ولا تجعل عملاً معيناً يستغرقك ويطغى على بقية الأعمال.^(١)
- ⊖ اترك ساعات محددة للأهل والأبناء.
- ⊖ نظم مكان اجتماعك قبل الانصراف وضع كل شيء في مكانه وليكن شعارك دائماً (من الإحسان ترك المكان أبدع مما كان).
- ⊖ نظم وقتك بين عملك التطوعي وعملك المهني.
- ⊖ وزع واجباتك على الأوقات مع مراعاة واجب الوقت والتزم بموعد النهاية كما تلتزم بموعد البدء في كل عمل.
- ⊖ لا تجعل الأوراق تتحكم فيك بدلاً من أن تتحكم فيها.
- ⊖ تذكر أن تنظيم جانب واحد من جوانب حياتك ينتقل بك إلى جوانب حياتك الأخرى وعندما تصادف نجاحاً سوف يشجعك على الاستمرار.

(١) سلسلة نحو جيل مسلم في التكوين الفردي من خلال ركن العمل إعداد وتقديم/

محمد عبد الله الخطيب ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ص ٥٨-٦٠



أبنائي .. هل يصبحون منظمين في شئونهم؟

يعاني أبنائي حالة من الفوضى، وأود أن أتعرف علي كيفية



تنظيم شئون الأبناء وأشياءهم،
فهل يمكن إرشادي إلى أشياء
أقوم بعملها سواء على مستوي
الشخصي أم أرشدهم إليها
بحيث يكونون منظمين في

شئونهم لإدراكي الشديد أن افتقادهم للنظام سيؤثر على كل شيء
في حياتهم وخاصة الناحية الدراسية؟!!

كما أنني أرغب في أن يكون هذا الأمر خلقاً سائداً لديهم.

ولكاتب الرسالة أقول



تنطلق مسؤوليتك في تنظيم شئون أبنائك وتربيتهم على
ذلك من المفاهيم المستقرة بأنه (لا أحد يستطيع أن يكون أباً لأبنائك
أفضل منك) ^(١)

(١) الأوليات أولى لتعيش وتحب وتتعلم وتترك أثراً خالداً - ستيفن كوفي - روجر
ميريل ، ريبكا ميريل ، ترجمة / الشركة العربية للإعلام العلمي - شعاع
(خلاصات المدير ورجل الأعمال).

ونقدم لك تصور تقريبي لتنظيم شئون أبنائك من خلال:

[أ] تنظيم ملفانهم:

من الممكن تنظيم أشياء الأطفال، وأوراقهم عن طريق جمع كل الأشياء التي مجوزتك وتخص أطفالك، وفي العادة ستكون:

☉ ملف الناحية الصحية، رويشات الأطفال.

☉ ملف الناحية التعليمية.

☉ أوراق الصغير الخاصة.

☉ مكتبة الصغير.

☉ مهاراته وهواياته.

ملف الناحية الصحية :

ويتم إدراج جميع والروويشات الخاصة به، وملاحظتك السريعة على تناول العلاج .. وتظهر أهمية هذا الملف عندما يُعرض الصغير على الطبيب فيستطيع الطبيب تحديد ما مر به من أمراض وعلاقة هذا المرض بسابقه.

وحتى تستفيد من هذا الملف، ينبغي أن يرتب بترتيب التواريخ، وأن تفصل بين الروويشة وملاحظتك بورقة بيضاء، وهذا الملف يريح الطبيب ويساعده في إنجاز مهمته.

ملف الناحية التعليمية:

ويجمع هذا الملف ما يتعلق بشهادات الصغير في مراحل تعليمه المختلفة، ويتعود على الاحتفاظ بها لمقارنة كل عام بآخر، كما أنها ذكرى طيبة للصغير عندما يكبر، كما ينبغي أن تسجل ملاحظتك، وتاريخ هذه الملاحظات على كل شهادة للصغير يأتي بها من المدرسة.

ملف أوراق الصغير الخاصة:

ويشمل هذا الملف كل أوراق الصغير وشهادات الميلاد، وصور وأوراق التحاقه بالمدرسة.

أما عن مكتبته الخاصة:

فمن باب تعويده على حب القراءة واحترام الكتاب ينبغي أن يصنع له مكتبة صغيرة خاصة تجمع هذه المكتبة بعض الكتب، والقصص الخاصة به، ويعود على ترتيب هذه الأشياء وحمايتها من التلف، ووضع قصصه في أماكنها فور الفراغ منها، كما يعود على عدم تمزيق مجلاته وقصصه.

الملف الآخر:

وهو ملف مهارات الصغير، وهواياته، ويضع فيه بيكاسو المستقبل صورته التي يرسمها، وتساعد الصغير في إضافة التاريخ بظهر الورقة وملاحظات الوالد أو الوالدة على الصورة المرسومة.

[ب] الاستذكار

كيف تنظم مكانك المفضل للاستذكار:

- Ⓒ ابدأ أولاً بإزالة الركام الذي على مكتبك بحيث لا يتبقى على المكتب إلا الأشياء التي لها صلة بالمذاكرة.
- Ⓒ عند الانتهاء من ترتيب مكتبك، تأكد أن الإضاءة، سواء كانت طبيعية أو صناعية كافية وفعالة.
- Ⓒ عدل من كرسيك أو مكتبك، واحصل على مصباح كهربائي جيد، حرك الضوء، افعل كل ما هو ضروري.
- Ⓒ افحص مقعدك، فإذا لم يكن يسمح لك بالجلوس معتدلاً، وأنت في راحة جرب غيره، عدل من ارتفاع المقعد، أو المكتب أو حركهما إلى مكان آخر، افعل كل ما هو مطلوب لكي تنظم جسمك بالإضافة إلى مكان مذاكرتك.
- Ⓒ تأكد من أن جميع الأدوات التي تحتاج إليها، في متناول يديك وافعل ذلك قبل أن تبدأ بالاستذكار، وتشمل تلك الأدوات: أقلام الكتابة، والكتب المقررة، والمفكرات، وقطع المحاة، وأوراق الكتابة والمراجع، أو أي شيء آخر، فإن الفشل في تجهيز وتنظيم مكان مذاكرتك سوف يتسبب في فقدان الوقت والتركيز.^(١)

(١) دورة إدارة الوقت - نماء للدراسات الإنسانية - تنظيم مكان العمل ص ٤٩ وما بعدها بتصرف.

[ج] كيف تجعل النظام عادة عند أبنائك؟

- يعود الصغير عن طريق المكافأة، والتشجيع على تعليق ملابسه بعد خلعها، ووضع حذائه في مكان محدد، وتطهيره في دواسة قبل دخول البيت.

الأثر التربوي

- أن يعود الطفل على تنظيم الحركة، والتعود على صفات حسنة توفر عليه وعليك الكثير ويكون هاديك في ذلك أن النظافة من الإيمان.
- تعليم الأطفال بعض مهارات التنظيم، ستعينك وتعين أطفالك مدى الحياة. ^(١)
- ترتيب مكان مذاكرته قبل البدء وترتيب حقيبة المدرسة من المساء.

الأثر التربوي

- المؤمن منظم في شئونه، ومن لم يكن منظمًا في شئونه هو، فلن يستطيع تنظيم شئونه غيره ^(٢)
- الاستفادة بالوقت لأقصى درجة مع عمل جدول أعمال اليوم ثم تقرر كفاءته.

(١) ثلاثون طريقة لتحسين قدراتك .. تأليف / هاري شو ... ترجمة وفيق مازن، دار المعارف ، ص ٤٦،٤٧

(٢) المعين في تربية البنين - عبد الله الوكيل - دار الهدايا الإسلامية ص ٥٣

- عندما يبدأ ابنك في الإعداد للواجبات المدرسية، أحضر له دفتر واجبات، وعلمه كيف يستطيع أن يخطط لإتمام واجب مطول باستخدام التقويم، فإذا كان الواجب يشتمل على قراءة عشرة فصول مثلاً، وكان الوقت المعطى عشرين يوماً، فهذا يعني قراءة نصف فصل يومياً، أو قد يكون من الأفضل قراءة فصلين دفعة واحدة كل يوم، ومن ثم استخدام الأيام التي ليس فيها ارتباطات بتنمية مهاراته وموهبته.^(١)
- ساعد أولادك، عندما يكبرون على تنظيم الأوراق الخاصة بهم والتي يحتاجونها في حياتهم اليومية.
- قم بشراء ملفات، واكتب عليها عناوين تناسب احتياجاتهم.
- في نهاية السنة، شجع أبناءك وساعدهم في عملية تنظيم الملفات من الأوراق القديمة، وكذلك في تحديد أي الأوراق يصلح كذكرى، وأيها آتى أكله ويمكن التخلص منه الآن.^(٢)
- خصص مكاناً يضع فيه هذه الأوراق، عندما يحضرها من المدرسة، واعلم أنه إذا رسخت فيه هذه العادة مبكراً، فسوف تتجنب المواقف المزعجة الناتجة عن عملية البحث عن أي ورقة.

(١) ترويض النمر الورقي - تنظيم الأوراق في حياتك - تأليف بارابارا همفيل -

ترجمة د. إبراهيم البداح.

(٢) المصدر السابق.

• يعود على إدارة جلسة جماعة النشاط بالمدرسة ويتابع في طريقة إدارته ثم يتم تقويمها معه.^(١)

• من الممكن تكليفه بإدارة عمل معين، سواء داخل المنزل، أو خارجه مع تحديد الأهداف، والوسائل، ووضع البرنامج الزمني حتى يدرب عقله على المنهجية، وعدم الارتجال.^(٢)

في مرحلة ثانوي:

• الالتزام بساعتين مذاكرة يوميًا يتخللها وقت للراحة لمدة خمس دقائق، مع عدم مغادرة المكتب إلا إذا استدعت ضرورة مع إضافة الوقت بدل الضائع .

الأثر التربوي لذلك

«خير الأعمال أدومها وإن قل!»

كذلك تنمية الإرادة، وحبس النفس على ما تكره، والتعود على تنظيم الوقت، والحركة.

• تأليف مواقف عملية، تختبر القدرة على ترتيب الأولويات، كتكليفه بعدة أمور، بعضها أولى من بعض ثم التقويم.

• يعود على تنظيم كراساته، ومحاضراته، بحيث تكون دائماً

(١) المعين في تربية البنين - د. عبد الله الوكيل - دار الهدايا الإسلامية ص ٥٩

(٢) المصدر السابق ص ٦١

مستكملة، كذلك التدرج بالمذاكرة من الطريقة البطيئة، إلى الطريقة المركزة المنظمة السريعة، مع التوقف على أهم النقاط في الدرس والعناوين الهامة قبل قراءة الدرس بأكمله بالتفصيل.

● يرشد إلى الاحتفاظ بمحاضرات ودروس في كل مادة في مذكرات منتظمة.^(١)



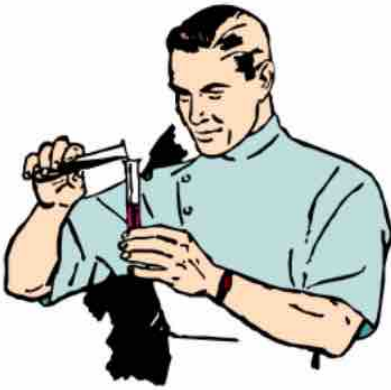
(١) دليل التفوق للطالب المسلم - دار الاعتصام - ص ٧

سمات المبتكرين والمبدعين



أعمل مديراً لقسم شئون الأفراد بأحد الشركات العامة، وقد تم عقد أحد البرامج التدريبية بمقر الشركة عن كيفية تنمية المهارات الابتكارية والإبداعية.

ولكن السؤال الذي يحيرني هو: كيفية اكتشاف هذا المبتكر؟



وهل هناك سمات لهؤلاء المبتكرين كي أزن هؤلاء الأشخاص عليها، وأستطيع من خلالها أن أحدد ما هي ملامح هذا المبتكر، حيث أنني أفسر تصرفات الأفراد على طريقتي وأفسر كثير من التصرفات على أنها نوع من

الغرور وحب الذات والرغبة في لفت الأنظار، وأتعامل معها بنوع من التجاهل أو محاولة تقريب الذين لا يتمتعون بهذه السمات.

ولكاتب الرسالة أقول



الابتكار والإبداع هو نعمة الله على العقول، كما أنه الخطوة الجريئة المتدفقة التي تدفع أمامها ثوابت التقليد وغطية الأداء، وملل التكرار.

وبصفة عامة فإن الابتكار هو مزيج من:

قدرات عقلية + سمات شخصية + مناخ وبيئة ملائمة = ابتكار وتجديد.
 والمبتكر المبدع شخصية لها معالمها وسماتها، ولا تولد هذه الشخصية إلا في ظل مناخ يتيح لها هذا النمو.
 وقد أديرت حلقات نقاشية، وجلسات للعصف الذهني ..
 وأعدت بحوث عملية تحاول سبر أغوار هذه السمات.
 وسنعرض من خلال الإجابة على هذا السؤال لخلاصة المناقشات.

سمات المبتكرين والمبدعين :



- ١- يثق في نفسه إلى حد كبير، وفي قدرته على تحقيق أهدافه وإنجاز ما يرتبط بها من أعمال كما أنه مستقل الرأي وموضوعي في حكمه.
- ٢- يرفض الكثير من الاستنتاجات على علاقاتها ومن ثم فإنه يتقبلها بشيء من الشك والريبة وإعادة التحقق منها.

٣- يميل إلى إثارة التساؤل والتشكك حول صحة تطبيق القوانين

والنظريات والأسس العامة التي يعتبرها الغير قضايا مسلماً بها وغير قابلة للجدل، كما أنه لديه الرغبة القوية في توجيه أسئلة كثيرة.

٤- يحاول أن يتعد عما هو روتيني في أعماله كلما كان ذلك ممكناً، كما أنه يهتم بالمعاني والمؤشرات دون الدخول في التفاصيل قليلة الأهمية، ويميل إلى كل تجديد وتغيير.

٥- مثابر لا يسلم ولا يخضع بسهولة، بل ويزيد الفشل من عزمه، وتصميمه على إيجاد حل لما يواجهه من مشكلات، كما أنه يقبل ما يتحدى قدراته من أعمال ويصر على تجاوز الصعوبات التي تشور في طريقه.

٦- لا يجب أن يفرض سلطته على الغير، كما أنه يفضل ألا يخضع لسلطة الغير وفي نفس الوقت فإنه لا يميل إلى التعصب أو التحامل سواء بالنسبة للآخرين أو بالنسبة لرأي ما.

٧- لا يعتقد بوجود الصواب المطلق أو الخطأ المطلق، فكل رأي أو مشكلة لها أكثر من وجه، والخطأ والصواب في نظره أمر نسبي، ومن ثم فإنه لا يخضع لما هو كائن.

٨- يميل إلى البحث والتفكير في الأمور الغير مؤكدة والتي يصعب التنبؤ بنتائجها فيفضل مثلاً الأهداف ذات المخاطر المحسوبة على الأهداف المضمونة النجاح، كما أنه على وعي بأهدافه ومثابر على تحقيقها.

٩- على استعداد أن يتحمل البلبلة والالتباس في المشكلات والمواقف الغامضة فيفضل أن لا يعمل في ظل مواقف واضحة محددة، فالأولى تثيره وتستهوئه عن الثانية.

١٠- لا يجب أن يتمسك بخطة عمل يومي معينة، فهو على استعداد أن يغير من هذه الخطة حسب ما تفرضه المواقف والأحداث التي يقابلها.

١١- عندما يؤخذ رأيه في مشكلة ما، فغالباً ما يقترح أو يبدي أفكاراً وحلولاً قد يعتبرها الآخرون غير مقبولة وغير واقعية، وبصفة عامة فهو يتمتع بالمرونة الذهنية في معالجة المشكلات.

١٢- يفضل أن يعمل بمفرده على أن يعمل مع الغير، ويميل إلى العزلة والتأمل والتركيز كما أنه يتكيف بسهولة مع الجماعة فهو غالباً لا يسايرها، وإن كانت لديه القدرة على العمل الجماعي .

١٣- تلقى أفكاره تجاهلاً ومعارضة من بعض زملائه.

١٤- يزود جماعته بأفكار جديدة تحتاج إليها في كل ما يواجهها.

١٥- عندما تخطر بباله فكرة ما فإنه لا يدعها جانباً، بل يتأملها ويتخيلها ويقبلها مرات عديدة قبل أن يصدر الحكم عليها.

١٦- يفضل إذا ما أتيحت له الفرصة أن يناقش ما يصدر له من أوامر مع رؤسائه.

- ١٧- يكون دائم البحث والإطلاع، وذو خيال وأفق واسع، كما أنه متفتح العقل على كل الخبرات.
- ١٨- يتمتع بدرجة عالية من القدرة على الإحساس بالمشكلات التي تدور حوله وتحديدتها بدقة.
- ١٩- يتمتع بدرجة عالية من إدراك القصور أو العيوب في المواقف أو النظم أو الأشياء.
- ٢٠- يتميز بأصالة التفكير وعدم التقليد غير الواعي، والتعمق في الأمور والبعد عن السطحية ولديه القدرة على التعامل الحر مع المفاهيم.
- ٢١- يتميز بالاستقلال وعدم التبعية للآخرين، ويفضل ألا يعمل في ظل قوانين وقواعد محددة وصارمة.
- ٢٢- متحمس لأفكاره وأعماله التي يقوم بها ويبذل وقتًا وجهدًا كبيرًا لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها.
- ٢٣- لديه قدرة متميزة على تنظيم أفكاره والتعبير عنها، كما أن لديه القدرة على تنظيم العمل باستمرار.
- ٢٤- يتميز بارتفاع مستوى طموحاته.
- ٢٥- لا يضطرب إزاء ما يواجهه من مشكلات.
- ٢٦- يميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة، كما أنه يستخدم

طرقاً غير مألوفة لدى الآخرين في إنجاز ما يكلف به من أعمال، ويستعمل وسائل مبتكرة وجديدة في كثير من الأحيان.

٢٧- يمتلك القدرة الكبيرة على تحمل المسؤولية، وقوة الإرادة والمثابرة، والصبر على المعوقات.

٢٨- يبادر بالعمل ومستعد لبذل الجهد، كما أنه لديه حماس وجدية مرتفعة في الأداء.

٢٩- متعدد الميول والاهتمامات.

٣٠- يمتلك درجة معقولة من الاتزان الانفعالي بمعنى التحرر من الحساسية الزائدة تجاه انتقاد الآخرين وصعوبة مضايقته وإثارة غضبه والتحرر من الدونية والتعالي، ولا يتحول فجأة من الغضب إلى السرور أو من الرفض التام إلى القبول التام، ويقول ما يجب أن يقال بدبلوماسية وبأقل قدر من الأخطاء.

٣١- يمتلك القدرة على التحليل والاستدلال ويتمعن في الأفكار الجديدة، كما أنه يوجد علاقات وصلات وترابط بين الأشياء والأفراد والأحداث.

٣٢- تبدو عليه الرغبة في التفوق.

٣٣- يفضل التنافس على التعاون والرغبة في القيادة وفرض الرأي

ولديه نزعة للسيطرة ويقاوم تدخل الآخرين في شؤونه.

٣٤- يتوقف أحياناً عن حل المشكلات ولكنه لا يتوقف عن التفكير فيها.

٣٥- يدرك الأشياء كما لا يدركها الآخرون.

٣٦- يربط بين خبراته السابقة وما يكتسبه من خبرات جديدة.

٣٧- يمتلك درجة عالية من الذكاء وسرعة وعمق الفهم.

٣٨- مرح ولديه شعور بالارتياح والسعادة، كما أنه لديه حضوراً اجتماعياً.

٣٩- لديه نزعة لمساعدة الآخرين (إرادة العطاء) كما أن دائرة تأثيره تتسع وبصفة خاصة المقربون له.

٤٠- يغير هوايته بسرعة إلى هواية أخرى.

٤١- يتميز بالقدرة على المقارنة والتعبير ولديه ثراء في الألفاظ والكلمات والتدقيق والسرعة في الحديث.

٤٢- يتميز بقوة الملاحظة والفضول وتوقد الذهن، كما أنه يتميز بالذاكرة القوية والتحصيل الدراسي المرتفع.

٤٣- يعاني أحياناً من مشكلات في مجالات التوافق الاجتماعي، التوافق الانفعالي، الدين والأخلاق، الأسرة، منهج الدراسة،

الصحة، الناحية الاقتصادية، الفراغ، الجنس الآخر، التوجيه التربوي والمهني.

٤٤- متقبل للآخرين (الانطباع الجيد عن الآخرين، تصور إيجابي عن تصورات الآخرين له).

٤٥- لديه مفهوم إيجابي عن ذاته (تقبل الذات) كما أنه ناضج أخلاقياً ولديه قيم الصدق.

٤٦- لديه حس جمالي مرتفع.

٤٧- لديه القدرة على اتخاذ القرار، ونزعة للاستقلال الذاتي.

٤٨- لديه دافعية مرتفعة للإنجاز، كما أن قدرته على مواصلة الإنجاز والاحتفاظ به مرتفعة.

٤٩- لديه النزعة لعدم الحسم (تجنب تطرق الحكم بالإثبات أو النفي).

٥٠- قدرته على المرونة والتلقائية والتكيف مرتفعة.

وهذا المبتكر بسماته السابقة يحتاج إلى إشراف مبدع يحسن اكتشاف هذه الطاقة وحماية تميزها.

قد تكون هذه المهمة ليست باليسيرة، ولكن هناك ما يدعو لأهميتها.. ذلك أن الاستثمار في المبتكر استثمار في الذهب الخالص، والحاجة إليه ماسة كي يصنع الحياة من حولنا، ويعيد ترتيبها وتيسير عنائها، كما أن المجتمع (سواء كان مجتمعاً حياً أو

وظيفياً) الذي يضمن بتيسير مهمة المبدع والمبتكر يظل في حالة معاناة دائمة، وفي المقابل فإن المجتمع الذي يحمي تميز هذا المبتكر يعود هذا عليه بالنماء والرقى (١).

(١) اعتمدت هذه الخلاصة على تلخيص سمات المبتكرين التي وردت بالمراجع العلمية الآتية:

١- برنامج الإعداد لتشغيل الوظائف القيادية (من درجة مدير عام) - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بالإسكندرية ، فصل الابتكار والتطوير ص ٥٨ / ٥٩

٢- البرنامج التدريبي (التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا) إعداد المادة العلمية/ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمنيك) تحت إشراف د. عبد الرحمن توفيق ص ٤

٣- سيكولوجية الابتكار - الحلول الابتكارية للمشكلات - النظرية والتطبيق - د. احمد عبادة ، دار الحكمة للنشر والتوزيع ص ٢٨, ٢٨

٤- مجلة هو وهي - إعداد / تهناني إبراهيم - المادة العلمية / إدارة الدراسات والبحوث بالمجلة ص ٦ غير معروف رقم العدد.

٥- استراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين د. فاروق السيد عثمان دار المعارف ١٩٩٧، ص ١٦٥

٦- بحوث الابتكارية في البيئة المصرية بين النظرية والتطبيق د. ممدوح عبد المنعم الكنانى، مكتبة ومطبعة مصر بالمنصورة ١٩٨٨ ص ٣٧-٤٢

فريق عمل فعال



أقوم بالإشراف على العديد من الأفراد في فريق العمل التابع لي في أحد الأقسام بشركة استثمارية، وهم مختلفون في طباعهم وتصوراتهم، وأدرك أن تحفيزهم يؤثر على أدائهم وفعاليتهم.



فأرجو إرشادي إلى كيفية المحافظة على انتماء هؤلاء المرءوسين وتحفيزهم لإنجاز أكبر قدر من الأعمال وتحقيق المستهدفات المطلوبة كما وكيفاً، خاصة وأني المسئول عن أدائهم في مجلس إدارة الشركة.

وهل هناك عدد معين لحجم فريق العمل المثالي الذي ينبغي أن أشرف عليه، وكيف أدرك أن أداء فريقتي فعال أم لا؟

وهل هناك بعض الصور المرضية التي ينبغي ملاحظتها لمحاولة علاجها في وقتها؟

ولكاتب الرسالة أقول



✍ مما لا شك فيه أن لفرق العمل، والأداء الجماعي قيمة كبرى وحاجة أساسية ومتطلباً هاماً من متطلبات النجاح، لاسيما وأن العديد من التجارب الناجحة في دنيا الناس اليوم تثبت هذه الحقيقة.

كما أن هذه الكلمات (روح الفريق - العمل الجماعي) كثيراً ما نسمعها في اللعب ومن كان علينا أن نحولها لتكون واقعنا في الجد أداءاً وممارسة!

ولا يكفي فيمن يمارس هذا الدور أن يكون موهوباً فقط!!

فهناك موهوبون ولكنهم لا يصلحون أن يكونوا لاعبين في الفريق.

لذلك كان من اللازم البحث عن كيفية المحافظة على انتماء فريق عملك وتحفيزهم وذلك من خلال الخطوات الإرشادية التالية:

✍ تعرف على الأفراد الذي يشكلون فريق العمل تعارفاً وثيقاً يتخطى حدود الشكليات إلى التعارف الذي يجعلك على دراية وتوقع بكل أحوالهم وظروفهم.

✍ ساعد على توضيح أهداف العمل لفريق عملك، واجعلهم يقتنعون بها.

- ✍ كن مستعداً للدفاع عن فريقك وعن أعضائه تجاه الضغوط والانتقادات الخارجية.
- ✍ تحلّ بالصبر إزاء كل انشقاق محتمل داخل الفريق.
- ✍ لا بد من اتفاق على قيم يعترف بها أعضاء الفريق، ومعايير مشتركة للسلوك ولغة تفاهم مشتركة.
- ✍ اعمل على إزالة المعوقات التي تعترض الرغبة في التعاون في عمل الفريق وبذل الجهد لإنجاحه.
- ✍ شجع الاتصال بحرية أوسع وبتلقائية أكبر بين أعضاء الفريق.
- ✍ أعط اهتماماً متوازناً بين إتمام المهام والعلاقات الجيدة بين الأفراد.
- ✍ اعمل على إيجاد الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق.
- ✍ وضع الإجراءات المتبعة في تقييم أداء الفريق باتفاق مسبق.
- ✍ لا بد من موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.
- ✍ شجع التبادل الحر والمفتوح للمعلومات بين أعضاء الفريق.
- ✍ رسخ الاحترام المتبادل بين الأعضاء، وقدر الأداء المتميز والفعال.
- ✍ ناقش المقاومة داخل الفريق بانفتاح وتعرف على مشاعر كل عضو.

☞ توقع المقاومة مسبقاً وحوّلها إلى قوى بناءة وذلك بحسن التعامل معها.

☞ درب أعضاء فريقك على اكتشاف المقاومة والتعامل معها.

☞ استشر فريق العمل، كلما أمكن ذلك، قبل أن تتخذ أي قرارات تؤثر عليهم.

☞ اتخذ إجراءات حازمة إذا دعت الحاجة بعد توضيح مغبة عدم الانصياع للقواعد المنظمة للفريق.

☞ ساعد على بناء الثقة داخل الفريق حيث إنها الوجه الإيجابي للخوف من المجهول وتحمل المسؤولية.

☞ تعلم وعلم فريق العمل أن الانتماء هو شعور وإرادة وليس فقط مجرد تواجد جسدي داخل المجموعة.^(١)

أما عن حجم فريق العمل المثالي:

يرى البعض أن الحجم الأمثل لفريق العمل يتراوح بين (٣:١٠) أعضاء وذلك حسب تكوين الفريق وطبيعة المهمة التي يقوم بها، ويفضل العدد (٥) أو (٦) أعضاء.

ففي فريق العمل الخماسي أو السداسي تتوفر تفاعلات غنية ومستمرة بين الأعضاء ويظل التعبير الفردي عن النفس متاحاً،

(١) عشرون نصيحة للمحافظة على انتماء فريق عملك - رويشتة إدارية - جريدة السياسة الدولية - العدد الأول - إعداد / محمد أحمد عبد الجواد ص ١٣

وممكنًا لجميع الأعضاء، كما يمكن في هذا الفريق تقسيم العمل دون فقد الرؤية الشمولية للعمل كما يمكن حل مشكلات التنظيم الداخلي للفريق.^(١)

ويرى آخرون... أنه إذا كانت الأهداف والمهام معقدة وتتطلب مهارات عالية، فإن الحجم المثالي يكون بين (٦) أو (١٢) عضوًا أما إذا كانت المهام بسيطة فيجب أن يكون الحجم أقل حتى يكون لكل عضو عمل يؤديه.

وإذا كان حجم الفريق كبير نسبيًا (١٥-٢٥) فيجب عدم مناقشة التفاصيل من قبل الجميع بل يجري تفويض بعض المهام إلى فرق منبثقة عن الفريق الرئيسي.^(٢)

ولقد أثبتت الدراسات التي أجريت في هذا المجال (العدد المحدد لفريق العمل) ما يلي:

● كلما ازداد عدد أفراد مجموعة العمل، قل الشعور بالرضا عند الأفراد وذلك لأن صعوبات الاتصال تزداد وتقل فرص التعبير بالتساوي عن وجهات النظر.

(١) البرنامج التدريبي (تنمية المهارات السلوكية وعلاقات العمل الفعالة) - الخبراء العرب في الهندسة والإدارة - المركز العربي للتطوير الإداري ص ١٩
(٢) الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل (نصائح وأساليب وقواعد للفرق الفعالة) تأليف / ديبوارها ينجتون ماكين - خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال - السنة الثالثة - العدد الثالث عشر - إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع

- كلما ازداد عدد أفراد مجموعة العمل ازدادت معه احتمالات تكوين الجماعات الفرعية والشلل وهو الأمر الذي يهدد وحدة المجموعة.
- كلما ازداد عدد أفراد مجموعة زادت أهمية المشكلات الشخصية على حساب وحدة العمل لتحقيق المهام المطلوبة.^(٢)
- كما تتفق الآراء على ضرورة توخي المرونة عند تحديد الحجم المثالي للمجموعة.

ويمكن تحديد بعض العوامل الواجب أخذها في هذا الصدد.

- (١) خصائص الرئيس النفسية والجسمانية.
- (٢) خصائص المرءوسين من حيث مقدرتهم ورغبتهم في العمل.
- (٣) مدى اضطرار الرئيس للقيام بمهام غير إدارية، ومدى الوقت المتاح له للمهام الإدارية.
- (٤) طبيعة العمل من حيث تنوعه أو بساطته.
- (٥) أسلوب الإدارة من حيث تفويض السلطة التركيز على استعمال السياسات والميزانيات لتحديد الأهداف ورسم خطة العمل بدلاً من التركيز على الإشراف الشخصي، وفي هذه الحالة قد يكون مفضلاً استعمال حجم كبير للمجموعة نسبياً.^(١)

أما عن الحجم الأمثل الذي ينبغي أن تشرف عليه - فيتوقف -

(١) الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، إعداد/ د. عبد الفتاح دياب حسين، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية ص ١١٣.

وفقاً لوجهة النظر التالية على حجم العلاقات التي يولدها نطاق الإشراف عن طريق تطبيق هذه المعادلة^(١):

$$ع = ن \left(\frac{2ن}{2} + ن - 1 \right)$$

حيث ع = عدد العلاقات المحتملة.

ن = عدد المرءوسين الذين يشرف عليه مدير واحد.

مثال:

ولنفترض مثلاً أنك تشرف على مجموعة مكونة من (٥) أفراد فإذا طبقنا هذه المعادلة يكون عدد العلاقات المحتملة كالتالي:

$$عدد العلاقات المحتملة = ٥ \left(\frac{2 \times 5}{2} + 5 - 1 \right)$$

$$عدد العلاقات المحتملة = ٤٥$$

وانتهى البعض أن عدد العلاقات المحتملة هو (٤١) علاقة.

أما عن عدد العلاقات الأمثل فلم ينته علماء الإدارة إلى رقم معين ذلك أن هذا العدد يتدخل تحديداً في تحديده عوامل كثيرة.

(١) الإدارة مدخل بناء المهارات ، د. أحمد ماهر ١٩٨٥ - المكتب العربي الحديث ص ١٦

قرن العمل الجماعي



سمعت في أحد البرامج التدريبية التي عقدتها المؤسسة التي
أعمل بها أن العصر الذي نعيشه هو عصر العمل الجماعي.
وأن الإدارة اليابانية أهم ما يميزها هو هذا الأمر.. كما أن هذا
الأمر هو أهم جوانب الضعف في الإدارة الأمريكية.
فما موقف التراث الإسلامي والتوجيه الإسلامي من هذه
القضية؟

وهل معنى العمل الجماعي أن يذوب الفرد في هذا المجموع؟
نرجو توضيح هذا الأمر وإلقاء الضوء عليه، لأهمية هذا الأمر
لي، وأيضاً لكل من يقود مجموعة في عمله أو وظيفة.



ولكننا نحتاج الرسالة أقول



حتى عهد قريب كانت الموارد الطبيعية هي مقياس ثراء الأمم، ثم ازدادت أهمية الموارد البشرية بحيث أصبحت تمثل أهم موارد الثروة.^(١)

ومن ثم أصبح الحديث عن العمل الجماعي وأهميته يشكل نظرة مستقبلية واستراتيجية.

وعندما سئل رئيس مؤسسة شركة (ماتوستيتا) اليابانية عن رأيه في المنافسة التجارية بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، فقال:

(سوف نتصر وسوف نهزم أمريكا، ولن تستطيع أمريكا عمل شيء حيال ذلك لأن علتها داخلية، فالشركات الأمريكية تعتمد على مبادئ تيلور، والأسوأ من هذا أن رؤوس الناس مليئة بأفكاره، فهم يعتقدون أن الإدارة يجب أن تكون في جانب والعاملين في جانب آخر.

والإدارة بالنسبة لمعظم المديرين هي فن نقل أفكار الإدارة العليا

(١) دليل المدير إلى العالمية (ستة مفاتيح للنجاح في عالم متميز) ١٩٩٤، تأليف / ستيفن هـ. راينمست ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة ج.م.ع.

إلى آذان العمال، أما نحن اليابانيين فقد اجتزنا مرحلة (تيلور) فالإدارة عندنا هي الالتزام الجماعي المتولد عن اقتناع وعقلانية لخدمة الشركة التي ننتمي إليها جسداً وعقلاً ولهذا سيكتب لنا النصر في النهاية.^(١)

وليست الإدارة اليابانية فحسب هي التي تلتزم بالأداء الجماعي، بل المجتمع بأسره .. وهذا ما دعا أحد المعلقين إلى تشبيه المجتمع الياباني بأنه مثل (مدرسة السمك الصغير الذي يسير في جماعات منتظمة في اتجاه واحد، حتى إذا ما لقيت عليه حصاه غير اتجاهه المضاد ثم عاد مرة ثانية إلى صفوفه المنظمة)^(٢)

ومن ثم كان الأداء الجماعي سمة أساسية تميز المجتمع الياباني وتقف وراء تقدمه وازدهاره.

ويعتبر العمل الجماعي من أهم الخصائص المميزة للمؤسسات اليابانية، فالأفراد يفضلون العمل بروح الفريق مثلهم في ذلك مثل الأسرة الواحدة أو الأشخاص الذين تجمعهم ديانة واحدة، وأصبح إتمام عمل معين بصفة جماعية نوعاً من الاستمتاع الذاتي لدى

(١) التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية د. صلاح الشنواني - ١٩٩٠. الناشر -

مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع ص ٥٣

٢- الإدارة العلمية لفريدريك تيلور - د. أحمد الرشيد - الهيئة المصرية العامة للكتاب ص ٢٤.

(٢) اليابانيون - تأليف / وايشاور - ترجمة / ليلي الجبالي - مراجعة، / شوقي جلال

- عالم المعرفة العدد ١٣٦، ص ١٩١

الأفراد ولذلك نجد أن كل فرد لديه استعداد كامل لمساعدة الآخرين في كل الأحوال السيئة والحسنة على حد سواء.. ويعبر موريتا (Morita) مدير شركة (sony) عن هذه القيمة بقوله:

«إن العمل بشركته يشبه إلى حد كبير العمل بالسفينة التي يواجه كل فرد فيها مصيراً واحداً، فإذا كان هناك خطأ من أحد الأفراد داخل السفينة فإن ذلك سوف يؤدي إلى غرقها مما يخلق الضرر بالآخرين»^(١)

ويقس اليابانيون كل شيء ذي قيمة أو وزن بدرجة ارتباط الفرد فيه بالجماعة وليس بالقدر الذي يتمتع به من قدرات فردية وكفاءة شخصية.

بينما نجد الغربيين يؤكدون على الاستقلال والفردية، ويسعى المواطن الأمريكي لتحقيق استقلاله وأصالته الفردية، ويأخذ الأمريكيون على اليابانيون بأن اليابانيين مثلهم الأعلى هو «تجرد الفرد من ذاته واندماجه في الجماعة».

كما أن الأمريكي يجب أن يرى نفسه فرداً مستقلاً يتمتع بمهارة خاصة وعلى استعداد دائم لأن يبيع مهاراته لمن يدفع أجراً أكثر.^(٢)

(١) برنامج الإعداد لشغل الوظائف القيادية من درجة مدير عام (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة) - مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي (فصل التجارب الإدارية الناجحة).

(٢) التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم (الدعائم الأساسية ومقومات النجاح ، د. عبد السلام أبو قحف ١٩٩٦ - مركز إسكندرية للكتاب ص ٦٩

وقد أوضحت الدراسات الأكاديمية أن العمال الأمريكيين مضطرون لمعادلة نزعتهم الفردية بشيء من العمل بأسلوب الفريق إذا أرادوا أن يصلوا إلى المستوى الياباني في الإنتاجية، بينما لا بد لليابانيين قدر من الفردية والروح الخلاقة لمعادلة قوى التوافق التي تنشأ عن الاندماج.^(١)

فإذا كانت الفلسفة التربوية في النظام الأمريكي تقوم على مبدأ المنفعة والعقلانية والفردية، والمقصود بالمنفعة هنا أن الفرد يحاول تعظيم منفعته إذا واجهته عدة خيارات، أي أن هناك عقلانية وفردية في السلوك لأن الفرد هنا هو صاحب القرار، والعمل الجماعي طبقاً لهذه الفلسفة ليس له أي اعتبار إلا في كون الفريق مجموعة من الأفراد.^(٢)

والثقافة الأمريكية لا تهمل إلا للفرد الصائد المنفرد أو رامبو ففي الولايات المتحدة قاعات ترفع أسماء أفراد في كل مجال من مجالات النشاط تقريباً ولا تشيد أمريكا في أي مكان بعمل أنجزه فريق متكامل.^(٣)

وإذا كانت اليابان أهم ما يميز مؤسساتها وأفرادها هو العمل

(١) زمن المفارقات تأليف/ تشارلز هاندي ١٩٩٤، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال السنة الثانية، العدد الحادي عشر - إصدار الشركة العربية للإعلام العربي (شعاع). ص ٥

(٢) الصراع على القمة (مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أميركا واليابان) تأليف / ليستروشارو .. ترجمة/ أحمد فؤاد بلبع - عالم المعرفة العدد ٢٠٤ ص ٣٥٩

(٣) المصدر السابق.

الجماعي حتى من فرط إغراقهم في الأداء الجماعي عمد البعض إلى تشبيه المجتمع الياباني بالقطيع^(١).. فإذا كان الأمريكي يرى أن الفرد هو نقطة الانطلاق، فإن الياباني يرى أن الجماعة هي نقطة الانطلاق.

والحقيقة أن التغيرات المستمرة لم تترك لكل من التجربة اليابانية والتجربة الأمريكية الوقوف عند هذا الحد، فقد بدأ كل فريق يتنازل قليلاً عن معتقداته سعياً إلى التوازن المطلوب.

ومن ثم سعى اليابانيون إلى الفردية، وسعى الأمريكيون إلى العمل الجماعي.

ففي اللحظة التي ينجح فيها المجتمع الياباني إلى تعديل منظومته نسبياً لصالح الفرد، وفي ذات اللحظة يسعى الغرب، وأمريكا إلى تعديل منظومتها نسبياً لصالح العمل الجماعي، فإنهما يلتقيان في وسط الطريق بين العمل الفردي والعمل الجماعي.

وهذا التوازن الذي يسعى إليه كل منهما - ولم يصل إليه بعد - هو منطلق البناء الإسلامي، والطرح العقائدي للإسلامي في قضية فرق العمل، والعمل الجماعي، ذلك أن:

«الإسلامي يوازن بين الفردية أي الاعتداد بالنفس والحفاظ على ذاتيتها واستقلالها وكيانها، والجماعية أي الميل إلى العيش في الجماعة

(١) اليابانيون - تأليف / أدوين إيشاور - المرجع السابق ص ١٣٦

والتعايش معها وينظر إليهما على أنهما من الغرائز الأساسية
المزدوجة في الكيان الإنساني»^(١).

وهذا التوازن إذا أحسن توجيهه ووضعه في مساره الصحيح فإن له
دوره الإيجابي وأثره الفعال في النفس البشرية وفي واقع الحياة.

يقول الأستاذ/ محمد قطب^(٢)

«إن في صميم الفطرة هذين الخطين، كل منهما حقيقة، وكل
منهما أصيل.. والتناقض يحدث في باطن النفس كما يحدث
الاضطراب في واقع الحياة حين تزيد النسبة المقررة لكل واحد
فينحرف عن مساره، أما حين يأخذ كل منهما مداره الصحيح فلن
يحدث التنافر بين الفرد والجماعة أو يحدث الشقاق.

والإسلام يوفق بقدر ما في طاقة البشر بين النزعتين.

إنه بادئ ذي بدء لا يعتبر إحداهما أصيلة وغيرها دخيلة ولا
يعتبر أن تغذية إحداهما تعني بالضرورة الإساءة إلى الأخرى أو
إسقاطها من الحساب.

الإسلام دين الفطرة وهذه فطرة الإنسان (فرد داخل في المجموع

(١) شخصية المسلم بين الفردية والجماعية ، د. السيد محمد نوح ، دار الوفاء للطباعة
والنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ص ١٢-١٤

(٢) منهج التربية الإسلامية - الجزء الأول ص ١٦٢-١٦٥ - دار الشروق - الطبعة
الرابعة - بتصرف.

أصيل في الفردية أصيل في المجموع) .

إنه يحتاج إليهما معاً لأن الفطرة لا تستقيم بإحدهما دون الأخرى، ومن ثم لا بد من إنسان متوازن في فرديته ومتوازن في ميله إلى الجماعة وتعاونه معها، وحينئذ يصبح المجتمع أشخاصاً حقيقيين لا أصفاراً ولا نكرات، أشخاصاً لهم وجود واقعي متساندين في الوقت ذاته ﴿صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُورٌ﴾^(١) وذلك ما يسعى إليه الإسلام وصدق قول ربي: ﴿أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ﴾^(٢)



(١) الصف: ٤

(٢) الملك: ١٤

اجتماع فعال



أقضي معظم وقتي في الاجتماع بالمرءوسين والمديرين بالشركة التي أشرف برئاسة مجلس إدارتها، وأود أن أتعرف على الصورة المثلى والعملية لكيفية إعداد وترتيب جدول أعمال الاجتماع.



وهل هناك وقت معين لابد أن ينتهي الاجتماع فيه؟

وما العدد المحدد من الأفراد الذين يجب أن يحضروا الاجتماع؟

وكيف أبدأ اجتماعي بداية موفقة بحيث يكون هذا الاجتماع فعالاً؟

ولكاتب الرسالة أقول



تستهلك الاجتماعات جل وقت من يمارس عملية الإدارة والتخطيط، وتمثل الاجتماعات البديل الأفضل في منظومة الاتصال المتعددة، ومن ثم كان علينا أن نحسن التدريب والمران على عقد اجتماعاتنا بفعالية سواء كنا ندير هذه الاجتماعات أم نشارك في

إدارتها، لنجعلها أفضل الأدوات المتاحة، وأقصر السبل منطقية للاتصال وجلب الأفكار واتخاذ القرار، ونحوها إلى وسيلة هامة للمشاركة الجماعية وتبادل وجهات النظر ووسيلة مقبولة للتنسيق بين هذه الآراء.

وحتى نجعل هذه الاجتماعات قصيرة ومثمرة لابد وأن نحسن إعداد وترتيب جدول أعمال الاجتماع، ومن خلال النقاط التالية:

١- تذكر أن كل اجتماع يحتاج إلى جدول أعمال وينطبق ذلك حتى على الاجتماعات الروتينية أو المفاجئة.

٢- ينبغي أن تكون النقاط التي يحتويها جدول الأعمال مفهومة وواضحة للجميع حتى لا يتشعب النقاش في أمور خارجية.

٣- ينبغي التشاور مع أي شخص يمكنه الإسهام في جدول الأعمال قبل بداية الاجتماع.

٤- حدد وقتاً معلناً وكافياً لمناقشة كل بند من بنود جدول الأعمال.

٥- إذا كانت هناك اجتماعات سابقة فإن جدول الأعمال السابق ومتابعته هو نقطة البداية لجدول الأعمال الراهن .

٦- لا تزحم جدول الأعمال وتذكر أن التعامل مع أمر مهم بعد أن يكون الوقت قد انتهى والصبر قد نفذ أسوأ من عدم التعامل معه.

٧- إذا كان هناك كم كبير لابد من تغطيته، فالأفضل عقد الاجتماع على جلستين.

- ٨- وزع جدول الأعمال على الأعضاء قبل بداية الاجتماع فهذا أدعى للتعرف على الموضوعات التي سوف تناقش وبالتالي يستطيع المشاركون إعداد أفكارهم وتصوراتهم حولها.
- ٩- اقرأ جدول الأعمال في بداية الاجتماع واسمح للآخرين أن يعيدوا ترتيب أولوياته.
- ١٠- ينبغي أن يشتمل جدول الأعمال على وقت الراحة حتى لا تجهد عقول الحاضرين.
- ١١- اسمح للأعضاء بإدراج ما يروونه مناسباً وهاماً وعاجلاً ضمن جدول أعمال اللقاء.
- ١٢- ينبغي إدراج الموضوعات التي تم دراستها من قبل فقط، واحذر من أن تتورط في مناقشة أي موضوع لم ينل حظه من الدراسة الكافية.
- ١٣- سجل أمام كل موضوع ما اتخذ بشأنه من قرار أو إعادة عرض أو أي شيء آخر، وتعود ألا تنتقل من بند إلى بند إلا بعد وضوح القرار المتخذ بشأنه لجميع الحاضرين .
- ١٤- تذكر أن ما يمكن أن يؤدي خارج الاجتماع لا يجب إدراجه في الاجتماع، كقراءة موضوع أو نشرة إلا إذا كانت ضمن الدراسة أو العرض لموضوع آخر.
- ١٥- لا تجعل جدول الأعمال طويلاً، وتذكر أن الاجتماع الذي

يزيد عن ساعتين يفقد فاعليته!

١٦- تذكر أن الاعتبار الأساسي الذي يحدد وقت جدول العمل (بداية وانتهاء) هو أن يكون في مقدور الأعضاء الالتزام به.

١٧- تذكر أن نجاحك في جعل اجتماعك فعالاً مرهون بالتدريب والإصرار على النجاح واليقظة وطلب التوفيق من الله عزوجل.

أما عن العدد الذي يحضر الاجتماع:

فإن هدف الاجتماع هو الذي يحدد أعضائه سواء أكان هؤلاء الأعضاء من داخل المنظمة أو من خارجها، وهذا يعني أن من الخير للاجتماع أن يضم الأفراد اللازمين للقيام بالوظيفة التي يجب أن تؤدي، فالاجتماع الذي يتكون لتبادل المعلومات، كثيراً ما يكون أكبر حجماً من الاجتماع الذي يتكون لحل مشكلة أو للوصول إلى قرار.

على أنه من الجدير بالذكر أنه كلما كبر حجم الاجتماع، زادت مشكلات التواصل الفكري بين الأعضاء زيادة كبيرة، وفي المقابل، فإننا نجد أن في الاجتماع الصغير يعرف الأعضاء كل منهم الآخر، ويفهم كلُّ منهم زميله، مما يقيم جسوراً من الألفة فيما بينهم، وتصبح مثل هذه الاجتماعات أحسن إنتاجاً.^(١)

(١) إدارة الوقت - د. نادر أحمد أبو شيخة - دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ص ١٩٩

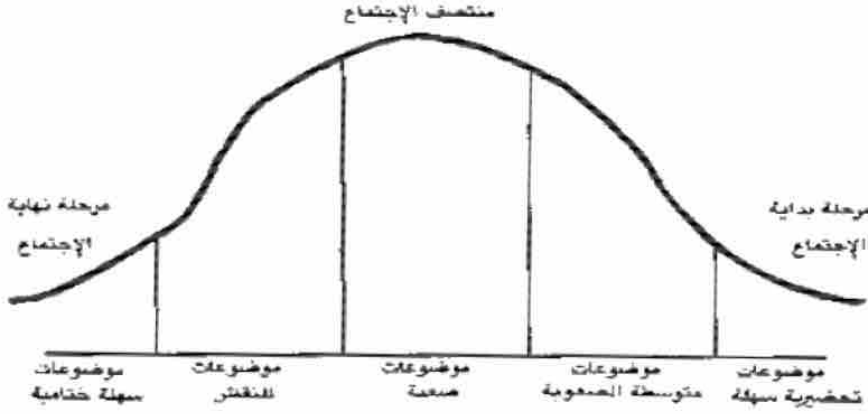
وحتى تكون بداية اجتماعاتك صحيحة عليك اتباع

الآتي:

- ❶ لا تجعل بينك وبين المجتمعين أي حائل كجلوسك خلف المكتب وخلافه.
- ❷ تذكر أن أفضل طرق الجلوس هي الطريقة الدائرية، فهي تسمح لك برؤية الآخرين وتسمح للآخرين برؤيتك.
- ❸ ليكن موقعك متوسطاً بين أفراد المجموعة.
- ❹ الأفراد الذين يتميزون بالهدوء والإيجابية اجعلهم أمامك في الاجتماع.
- ❺ رتب أماكن الأفراد غير الإيجابيين على يمينك أثناء الاجتماع حتى تسكتهم عند اللزوم بلمسة من يديك.^(١)

(١) كيف تعقد اجتماعاً قصيراً مثمراً - إعداد محمد أحمد عبد الجواد - دار البشير للثقافة والعلوم الطبعة الأولى.

كيف ترتب جدول أعمال اجتماعك؟



(١) طريقة جدول أعمال الجرس لتنظيم وترتيب موضوعات الاجتماع

هناك عدة مناهج لترتيب جدول الأعمال وتسلسله:



(١) التسلسل المنطقي:

قد يكون هناك تسلسل منطقي، لأن مناقشة أحد البنود يتوقف على القرار الذي اتخذ بشأن بند آخر أو على المعلومات التي تم توفيرها عنه.

(٢) الظروف الملائمة للأعضاء:

إذا كان بعض الأعضاء سيصلون متأخرين أو مضطربين للمغادرة مبكراً فإن البنود التي لها علاقة بهم قد تحتاج إلى ترتيب خاص متقدم أو متأخر.

(٣) الصعوبة:

ضع الموضوعات الصعبة في منتصف الاجتماع حتى تكون المجموعة قد اندمجت في الاجتماع ولا تزال تحتفظ بنشاطها.

(٤) الأعراض غير الحسنة:

يمكن وضع البنود المثيرة للجدل في نهاية جدول الأعمال أو قبل الاستراحة، أي عندما يكون المشاركون متعبين أو متلهفين على الانصراف (احذر من أن يتم معك هذا).

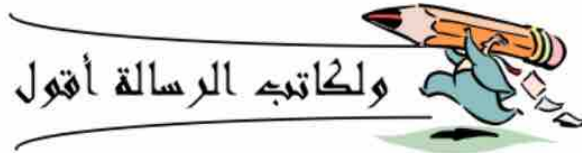




كيف تضع سياسات لمؤسستك؟

أعمل مديراً لأحد الإذاعات المحلية، وحدثني أحد المتخصصين في العلوم الإدارية عندما كنت أعرض عليه بعض المشكلات التي تقابلني بأني لابد أن أضع سياسات إدارية يرجع إليها ويفهمها المرءوسون والعاملون معنا، لمواجهة المواقف المختلفة.

فأرجوا بيان ما هي معني السياسات وما فائدتها بالنسبة للعمل؟
مع التكرم بإعطائي نموذجاً لبعض السياسات التي من الممكن عملها في نطاق عملي.



ولكاتب الرسالة أقول

الإدارة المؤسسية تعني .. الإدارة من خلال الأنظمة والهياكل والإجراءات والقواعد وأنماط السلوك المقبولة بدلاً من النمط التقليدي للإدارة، والذي يعتمد على مدى حكمة وخبرة وآراء وأخلاق المدير وجودة قراراته، وتحتاج الإدارة المؤسسية إلى مجموعة من السياسات تمثل إطاراً أخلاقياً ينبغي على الجميع الاسترشاد به.

والسياسة هي: مرشد عام للتفكير والتصرف واتخاذ القرار، وهي دليل يضع حدود واتجاهات العمل الإداري، وتنبثق أو تشتق

السياسة من أهداف المنظمة.^(١)

فمن المعروف أن إدارة أي عمل ليست من الأمور اليسيرة، فهناك مئات من المشكلات المطلوب حلها، ومئات من القرارات الواجب اتخاذها، إلا أن بعض هذه المشكلات ذات طبيعة متكررة أي تحدث في فترات كثيرة.. لذلك فمن الضروري وضع قواعد تطبق في كل الحالات المماثلة.. وتسمى هذه القواعد (السياسات).^(٢)

ولو ترك كل مدير وكل موظف في أي مؤسسة يتصرف في أي مشكلة بالطريقة التي تحلو له أو يعتقد أنها صائبة لحدث كل أو بعض ما يلي:

- ⊖ اختلاف تصرفات الأفراد في الموضوع الواحد، وربما في الظروف الواحدة دون مبرر.
- ⊖ اتخاذ قرارات غير سليمة لأن كل شخص يتصرف حسبما يعتقد وليس من المنطقي أن نفترض أن كل فرد سيكون عالماً عاقلاً حكيماً مخلصاً.
- ⊖ تردد الكثيرين عن التصرف خوفاً من الوقوع في أخطاء وخوفاً

(١) دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجيات - د. أحمد ماهر ص ٨٨

(٢) عناصر الإدارة للمبتدئين وغير التجارئين، د. سيد الهواري - مكتبة عين شمس ، ص ٤٣

من أن يقوم الرئيس المباشر بتوجيه لوم عن تصرف ظهر أنه خطأ.

⊖ كثرة الرجوع إلى أعلى وطلب الرأي وبالتالي تضييع وقت الإدارة العليا بدون مبرر لاسيما إذا كانت المشكلات واحدة ومتكررة أو ليست على مستوى الإدارة الأعلى.

⊖ عدم تحقيق أفضل النتائج أو تحقيقها بدون كفاءة.

⊖ حدوث صراعات كثيرة بين الموظفين أنفسهم وبين العملاء، حيث تصبح كلمة (اشمعى فلان) هي القاسم المشترك الأعظم لكل الصراعات لاسيما إذا كانت الظروف مشابهة تماماً.^(١)

ووجود سياسات بالمنظمة تعمل على تلافي ما سبق.

وحتى تكون هذه السياسات فعالة، ينبغي أن:^(٢)

⊖ تستمد من أهداف المنظمة، وتساهم في تحقيق خططها.

⊖ أن يوجد بينها نوع من التناسق والترابط والتكامل.

⊖ أن تكون واقعية بمعنى قابليتها للتطبيق.

⊖ أن تتميز بالشمول بمعنى أن تغطي جميع نشاطات وأجزاء المنظمة المختلفة.

(١) الإدارة الأصول والأسس العلمية - د. سيد الهواري - مكتبة عين شمس ص ٥٩

(٢) أساسيات الإدارة - د. محمد سويلم - دار وهدان للطباعة ص ٧٤

Ⓒ أن تكون مكتوبة، وواضحة بحيث يسهل التعرف عليها وفهمها من جميع المستويات.

Ⓒ أن تكون مرنة ومستقرة.

ونستطيع من خلال ما سبق أن نضع تصوراً للسياسات التي يمكن أن توضع لإذاعة محلية فمثلاً: ^(١)

(١) ينبغي أن تكون الأنباء موثقة.

(٢) أن تقدم الأنباء بطريقة دقيقة وموضوعية.

(٣) عرض سياسات الدولة التي تقع فيها بصورة واضحة ووجلية.

(٤) ينبغي أن تكون هذه الأنباء شاملة.

(٥) ينبغي أن تعرض عرضاً متوازناً لفكر المؤسسات التي تقع في إطار هذه الدولة.

(١) محاضرات د. محمد عوض - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - ٥ / ١٠ / ١٩٩٨)
السياسات الإدارية).

من يحمل القرء؟



أثناء تكليفي للمرءوسين بالأعمال التي ينبغي أن يقوموا بها، يعود كل مرؤوس ليكثر من التساؤلات والصعوبات التي واجهته وأن بعض الأشياء لا تقع ضمن دائرة اختصاصاته في هذا العمل المكلف أو لابد أن يتعاون مع جهات أخرى لإنجاز هذا العمل.



ولا أدري كيف أجد نفسي في نهاية الأمر أقوم أنا بهذا العمل الذي كلفته به من قبل أو أجد هؤلاء المرءوسين يحملونني جزءاً كبيراً من همومهم.

وعندما علم عني ذلك، أصبح كل مرؤوس يرجع إلي في كل صغيرة وكبيرة وإسنادهم المهام الصعبة لي بحجة أنهم غير قادرين على أدائها.

وعندما أقوم بمتابعتهم على إنجاز هذه الأعمال يقولون لي: إننا قد واجهتنا صعوبات وقلت إنك سوف تقوم بحلها ومازلنا في انتظار هذه الحلول!!



عندما تلقيت هذا السؤال، عدت بذاكرتي لأحد البحوث الإدارية في إدارة الوقت تتحدث عن إدارة وقت المدير، وتتساءل بداية عن سؤال في حاجة إلى وقفة جادة وهو:

لماذا نرى أغلب المديرين غارقين إلى آذانهم في العمل، ولا يجدون الوقت الكافي لإنجاز ما لديهم من أعمال، بينما نرى مرؤوسيهـم لا يجدون ما يفعلونه؟

فوقت المدير يمضي بين:

١ وقت يستنفذه رئيسه في الأنشطة التي يطلبها منه وأعمال يكلفه بها.

٢ ووقت يستنفذه نظام العمل في القيام بالأعمال التي يتطلبها التعاون مع الزملاء.

٣ ووقت يستنفذه المدير نفسه لأداء الأعمال التي يخلقها لنفسه.

٤ ويستنفذ المرؤوسون منها جزءاً معيناً من هذا الوقت، أما باقي الوقت فهو وقت حر يتحكم المدير فيه كيفما شاء.

وعلى المدير أن يحسن إدارة الأوقات الثلاثة بشكل أمثل حتى

يزيد من مساحة هذا الوقت الحر.

ومن المشكلات التي يعاني منها المدير، أن الوقت الذي يستنفذه المرؤوسون قد يتمدد حتى لا يجد هذا المدير وقتًا حرًا يستطيع أن يتحكم فيه.

وقد قدم الباحث صورة وصفية لإيضاح التشابه بين استنفاد المرءوسين لوقت مديرهم، وقيام المرؤوسين بالتخلص من قرد يركب فوق ظهورهم، وذلك بنقله إلى ظهر المدير نفسه، وتبين كيف يبدأ المرءوسون في استنفاد وقت رئيسهم، وما يمكن أن يفعله المدير لمعالجة الأمر.

وتعال معاً نحلل المشكلة التي يعرضها..

إن القرد كان يركب فوق ظهر مرؤوسك ولكنك لا تسمح له أن يتأهب للقفز عندما تقبل أن تكون شريكاً أساسياً لمرؤوسك في علاج مشكلته.

ويصبح بمرور الوقت مطلوب منك أن تتصرف وتعالج هذه المشكلة لأنك قبلت من البداية أن يقفز القرد على كتفك.

وإذا تساءلنا: لماذا يحدث كل هذا؟

إن هذا يحدث لأن كلا من المدير والمرؤوس يفترضان في كل حالة ومنذ البداية أن الموضوع الذي يبحثانه يمثل مشكلة مشتركة بالنسبة لهما وتهمها معاً بنفس المقدار.

إن القرد يبدأ حياته في منتصف المسافة بينهما، وبمجرد أن يتأهب القرد للقفز فإن المرؤوس ينسل هارباً فيتفادى القرد بلباقة ورشاقة، فلا يجد القرد من يركبه إلا المدير فيعتلي ظهره في الحال، وبمرور الوقت يتحول هذا المدير إلى شخص يعمل تحت إشراف مرؤوسيه وليس العكس، وهذا يشجع مرؤوسيه في التمادي في هذا الأمر، ولا يجد المدير في وقته أي جزء يستطيع استثماره.

وفي ضوء هذا التصور. فإن عليك أن تعلم مرؤوسيك هذه القاعدة الإجرائية:

«عندما أساعدك في حل هذه المشكلة، أو أية مشكلة أخرى، لا يمكن أن ينقلب الحال، فتصبح مشكلتك هي مشكلتي أنا، وبمجرد أن تصبح مشكلتك هي مشكلتي فإنك تصبح بلا مشكلة، وأنا لا يمكنني أن أساعد رجلاً بلا مشكلة»

وبمجرد أن تنتهي هذه المقابلة، فإن المشكلة ستغادر هذا المكتب، ومن نفس الطريق الذي أتت منه، وعلى ظهرك أنت، ويمكنك بالطبع أن تطلب مساعدتي بناء على موعد سابق نتفق عليه، لكي نحدد سوياً الخطوة التالية، ومن منا يتخذ تلك الخطوة.

وفي تلك الحالات النادرة التي يكون علي أنا أن أقوم بالخطوة التالية فإنني سأحدد معك تلك الخطوة، إذ أنني لن أتخذ أي خطوة بمفردي»

وعندما يتبع المدير هذا الأسلوب مع كل مرؤوسيه حتى الحادية عشرة صباحاً عندئذ يتحقق المدير أنه لا ضرورة لإغلاق باب مكتبه،

لأن القروود قد رحلت جميعاً، صحيح أنها سوف تعود، ولكن بناء على موعد سابق فقط، ومفكرته التي تحدد المواعيد تؤكد هذا.

وهدفنا من تشبيه المسؤوليات بالقروود التي تتعلق بالظهر، هو أن ننقل ونحول المبادرة من المدير إلى المرؤوسين لتظل المبادرة في أيديهم. وأهم نصيحة يمكن توجيهها لهذا المدير للسيطرة على وقته، هو أن يعمل على زيادة مقدار الوقت الحر الذي يستطيع أن يتصرف فيه كيفما شاء، وهذا يعد أول اهتمام للمديرين.

أما ثاني تلك الاهتمامات فينبغي أن يكون العمل على استخدام جزء من الوقت الذي توفر له في التأكد من أن كل واحد من مرؤوسيه لديه المبادرة والقدرة على وضع المبادرة موضع التنفيذ. أما ثالث تلك الاهتمامات فهي أن يستخدم المدير جزءاً آخر من الوقت الذي توفر له لكي يسيطر على توقيت ومضمون الأعمال التي يكلفه بها رئيسه أو التي يفرضها عليه نظام العمل.

فإذا نجح المدير في الوفاء بهذه الاهتمامات فإن حصيلة الوقت الذي يقضيه في عمله سوف تزداد وتتضاعف.^(١)

(١) اعتمد الرد على هذا التساؤل بصفة أساسية على

- ندوة إدارة الوقت. الإسكندرية ٢٧ - ٣١ يوليو ١٩٩١م الموافق ١٥ - ١٩ محرم ١٤١٢هـ
وقت المديرين (من معه القرد؟) بتصرف المركز العربي للتطوير الإداري Team
قانون القروود Monkey low مجلة عالم الإدارة العدد الرابع يناير / يونية
١٩٩٩م ص ٢٣ - ٢٥ الكويت

إدارة الوقت



أحاول تنظيم وقتي والاستفادة منه لإحساسي بقيمة هذا الوقت وأهميته، لذا أرجو إرشادي إلى طريقة تجعلني أعرف بها:



هل أستثمر وقتي بصورة فعالة أم لا وهل يوجد في عالم الإدارة مقاييس معينة أستطيع من خلالها إدراك هذا الأمر.

وإذا كنت مشغولاً دائماً وليس لديّ وقت غير مستثمر فهل يعني ذلك أنني أدير وقتي بطريقة فعالة، كما أنني قد أقع في مصيدة التأجيل لأعمال فهل من علاج لهذه المشكلة؟

ولكاتب الرسالة أقول



الوقت هو الحياة.. لا يمكننا شراؤه، أو اقتراضه أو تخزينه أو استئجاره، كما لا يمكننا تأجيل الاستفادة منه.

وهو المورد الذي يتساوى في منحه كل الناس، ولكنهم يختلفون بصور متفاوتة في كيفية استثماره.

ومن لا يستطيع إدارة وقته، فلن يستطيع إدارة شيء آخر.
وتتعدد الاستقصاءات التي يستطيع كل منا من خلالها أن يتعرف
على مستواه في إدارته ونقدم أحد هذه النماذج:

ما مدى كفاءتك في إدارتك لوقتك؟^(١)

تجد هنا عشر عبارات تعبر عموماً عن مبادئ مقبولة لإدارة
فعالة للوقت.. أجب عن هذه الأسئلة بوضع دائرة حول الرقم الذي
يعبر عن مدى قيامك بعملك

كن صريحاً إذ أن لن يعرف إجابتك أحد سواك أنت

١
أحدد كل يوم وقتاً بسيطاً للتخطيط والتفكير في عملي.

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
٣	٢	١	٠

٢
أحدد أهدافاً معينة ومكتوبة وأحدد مواعيد لتحقيقها.

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
٣	٢	١	٠

(١) إدارة الوقت سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال - محرر السلسلة أ/ دايل تيمب ،
ترجمة / د. وليد عبد اللطيف هوانة، راجع الترجمة/ د. سعود ابن محمد النمر -
المملكة العربية السعودية - الإدارة العامة للبحوث - معهد الإدارة العامة ص

٣

أعد قائمة عمل يومية وأرتبها حسب أهميتها وأنفذ أهمها في أسرع وقت ممكن.

نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
٠	١	٢	٣

٤

أعرف قاعدة (٢٠-٨٠) وأستخدمها في العمل (تشير القاعدة إلى أن ٨٠% من فعاليتك ستظهر عندما تنجز ٢٠% فقط من أهدافك).

نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
٠	١	٢	٣

٥

أحتفظ بجدول مفتوح لكي أكون مستعداً للآزمات وللأمور غير المتوقعة.

نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
٠	١	٢	٣

٦

أفوض كل ما يمكنني إلى الآخرين ليقوموا به.

نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
٠	١	٢	٣

٧

أحاول أن أهتم بكل ورقة مرة واحدة فقط.

دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
٣	٢	١	٠

٨

أتناول غذاءً خفيفاً حتى لا أشعر بالنعاس بعد الظهر.

دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
٣	٢	١	٠

٩

أقوم بجهد فعال لأمنع حدوث المقاطعات الشائعة (كالزوار، والاجتماعات، والمكالمات الهاتفية) التي تعترض عملي باستمرار.

دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
٣	٢	١	٠

١٠

أستطيع أن أقول (لا) عندما يطلب الآخرون وقتي، خاصة إذا كان ذلك سيحول دون إكمالي إنجاز المهام الرئيسية

دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
٣	٢	١	٠



مفتاح الحل

وحتى تعرف درجتك أعط نفسك.

👉 (٣) نقاط لكل إجابة دائماً.

👉 نقطتين لكل إجابة غالباً.

👉 نقطة واحدة لكل إجابة أحياناً.

👉 صفراً لكل إجابة نادراً.

اجمع نقاطك لتحصل على درجتك النهائية وتتعرف على

مدى كفاءتك في إدارتك لوقتك، فإذا حصلت على:

👉 صفر - ١٥ (الأفضل أن تفكر قليلاً في إدارة وقتك)

👉 ١٥ - ٢٠ (لا بأس، ولكن يمكنك أن تتحسن قليلاً)

👉 ٢٠ - ٢٥ (جيد جداً)

👉 ٢٥ - ٢٧ (ممتاز)

👉 ٢٨ - ٣٠ (لا بد أنك تغش نفسك)

ومما لاشك فيه أنه ليس شرطاً أن من يدير وقته أن يكون

مشغولاً دائماً.

فمقياس النجاح في إدارة الوقت هو الحصول على النتائج في

الوقت المتاح.

أي أنه ليس المطلوب القيام بمجهود معين، ولكن المطلوب تحقيق نتائج معينة.

إن وظيفة محطة القوى هي إنتاج الطاقة وليس استهلاك الوقود.. فانظر إلى وظيفتك كما لو كانت محطة قوى، حيث إن إنتاجية محطة القوى تقاس بصافي كمية الطاقة التي تنتجها وليس بكمية الطاقة التي تستهلكها. ^(١)

ومن ثم ينبغي أن تكون ذلك الشخص الذي يحقق نتائج معينة ويصل إلى أهداف محددة من خلال الأنشطة والمجهودات التي يمارسها فيما يتاح له من وقت، وهذا يتطلب تقويم النتائج والإنجازات، وليس الوسائل والمجهودات.

أما عن كيفية تغلبك على التأجيل:

فإليك هذه الوصايا التي تعينك على القضاء والسيطرة عليه:

● حدد لنفسك مواعيد للإنجاز.

● لا تتقاعس عن المشكلات الصعبة. ^(٢)

(١) إدارة الذات .. الخبراء العرب في الهندسة والإدارة Team - المركز العربي للتطوير الإداري - بيروت - القاهرة - إعداد/ صفاء زيتون - الجزء الأول إدارة الوقت ص ١٤.

(٢) إدارة الوقت - سلسلة فن وعلم وإدارة الأعمال - ص ٤٤٦/٤٨٩ المصدر السابق.

- ⊖ لا تدع محاولة الوصول إلى الكمال تشل حركتك.*
- ⊖ تذكر أن أسهل طريقة لمعالجة التأجيل ألا تدعه يبدأ من الأساس.*
- ⊖ تذكر أن التأجيل يجرمك من النجاح، وأنه ليس الحل لمعالجة مشكلاتك.
- ⊖ فتت مهامك حتى تستطيع التغلب عليها.
- ⊖ كافئ نفسك عند الانتهاء من أي مهمة.
- ⊖ تذكر أنه لا شيء يغري بالانتهاء قدر الابتداء.
- ⊖ إن العمل الذي لم يبدأ بعد لا يحفز لإنهائه، بينما يدفعك الغير إلى محاولة إنجازه.^(١)
- ⊖ ركز في مهمة واحدة، ولا تشتت ذهنك وجهدك ولا تتعامل مع أكثر من مهمة في نفس الوقت.**
- ⊖ تذكر أن التأجيل يخلق صراعاً داخلياً ويقلل من مقدار الثقة وتقدير الذات.**

(١) البرنامج التدريبي (إدارة الوقت) - مركز نماء للدراسات الإنسانية - ص ٥٥

فاذا فشل كل شيء !

فيجب عليك الالتحاق بنادي المؤجلين الأمريكي في مدينة فلادلفيا بولاية بنسلفانيا الأمريكية، حيث يضم النادي ٤٥٠٠ عضو ممن لا ينهون أي عمل في وقته المحدد، وسيستمع رئيس النادي (ليس واس) بقاء الأعضاء الجدد في حفلة عيد الميلاد السنوية التي لا يتمكن الأعضاء من إقامتها قبل شهر حزيران (يونيو).^(١)



(١) إدارة الوقت - (سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال) المصدر السابق ص ٤٤٦



إنضاج الآراء واتخاذ القرارات

مشكلتي أنني أثناء إدارتي لاجتماعات العمل يطول بي وقت الاجتماع ولا أستطيع اتخاذ قرارات فعالة داخل الاجتماع، فضلاً عن أن مخرجات هذه الاجتماعات تكون دائماً ضعيفة.

لذا أرجو إرشادي إلى كيفية إنضاج الآراء المطروح داخل الاجتماع والحصول على أفضلها داخل الاجتماع، كما أرجو إعطائي نموذجاً عملياً لكيفية تقييم الاجتماع ومدى فعاليته وإنتاجيته.

ولكاتب الرسالة أقول



من الحقائق التي نراها ونلمسها، أن القرارات السهلة والسريعة التي يتم الوصول إليها داخل قاعة الاجتماع، تخلق معاناة وصعوبة أثناء التنفيذ، والقرار الجيد هو محصلة طبيعية لآراء تم إنضاجها داخل الاجتماع.

وحتى تصل بالمجتمعين إلى قرارات ناضجة إليك هذا التصور العملي.^(١)

(١) كيف تعقد اجتماعات قصيرة ومثمرة؟ - محمد أحمد عبد الجواد - دار البشير للثقافة والعلوم - الطبعة الأولى ٢٠٠٠ ص ٤١٣٤ بتصرف.

- ١) تذكر أن الأصل في الموضوعات التي تطرح للنقاش داخل الاجتماع أن تكون هناك لجنة أو قسم قد قام بمناقشتها من قبل من جميع جوانبها.
- ٢) لا بد من تحديد أبعاد المسألة التي يتم مناقشتها، وأن يكون الهدف من المناقشة واضحًا.
- ٣) وجه المشاركين في الحوار والنقاش وأضئ الطريق أمامهم للحديث في ذات النقطة المثارة.
- ٤) إذا عبر أحد الحاضرين عن رأيه ولم تفهمه جيدًا، فعليك أن تحاول فهم مقصده، وتعيد صياغته بأسلوبك إذا لزم الأمر.
- ٥) لا تتردد في توضيح هدف اللقاء، أو هدف مناقشة أحد البنود مرة أخرى إذا وجدت لذلك ضرورة.
- ٦) قسم تناول أي بند في جدول الأعمال يرجى منه الوصول إلى قرار إلى تسع خطوات:

الخطوة الأولى: اعرض الموضوع من كل جوانبه، واطمئن إلى توافر المعلومات كاملة للمجتمعين.

الخطوة الثانية: أعط وقتًا محددًا لكل عضو لكي يوضح رأيه الكامل في الموضوع المطروح.

الخطوة الثالثة: سجل خلاصة كل الآراء أمامك على سبورة بحيث تكون في مكان ظاهر للمجتمعين.

الخطوة الرابعة: اسمح ببعض الوقت للمشاركين للاستفسار عن آراء بعضهم البعض دون الدخول في نقد الرأي أو تسفيه آراء الآخرين.

الخطوة الخامسة: تأكد أنه لا توجد تعليقات أخرى، وأن الموضوع المطروح لأخذ القرار فيه قد أصبح واضحاً لجميع المشاركين.

الخطوة السادسة: قم بعملية التصويت وأخذ القرار داخل الجلسة.

الخطوة السابعة: قم بصياغة القرار النهائي الذي تم التوصل إليه واطمئن إلي فهم الحاضرين له.

الخطوة الثامنة: سجل اسم الشخص أو اللجنة المسؤولة عن القيام بالعمل واطمئن إلى أن هذا الأمر أصبح واضحاً ومحددًا.

الخطوة التاسعة: أقنع الآخرين أن البركة والصواب دائماً ستكون في هذه الشورى.

ونقدم إليك طريقتين لتقييم اجتماعك:

الطريقة الأولى:

فور انتهائك من الاجتماع قم بتقويم الاجتماع بنفسك - أو شارك أفراد مجموعتك في هذا التقويم - وذلك لكي تبصر بتلك العناصر المؤثرة في نجاح أو فشل اجتماعك، وتقدم القائمة التالية:^(١)

١- كانت هناك مشاركة عالية بين أعضاء الاجتماع.

(موافق جداً ١ - ٢ - ٣ - ٥ غير موافق)

٢- يعتبر تعهد والتزام الأعضاء للقرارات الجماعية المتخذة

كالآتي: (عالي ١ - ٢ - ٣ - ٥ منخفض)

٣- تحركت دفعة الحوار والمناقشة من فرد لآخر أثناء الاجتماع.

(موافق جداً ١ - ٢ - ٣ - ٥ غير موافق)

٤- تم التعامل مع المشاعر والأحاسيس بجداد وموضوعية.

(موافق جداً ١ - ٢ - ٣ - ٥ غير موافق)

٥- تم استخدام أسلوب واضح وموضوعي لتحديد المشاكل

وطريقة حلها.

(موافق جداً ١ - ٢ - ٣ - ٥ غير موافق)

(١) السلوك التنظيمي - مغل بناء المهارات - د. أحمد ماهر مركز التنمية الإدارية كلية

التجارة - جامعة الإسكندرية - الطبعة الخامسة ١٩٩٥ ، ص ٣٩٨

٦- تم التعامل مع التعارض بين الآراء بطريقة سليمة.

(موافق جداً ١ - ٢ - ٣ - ٥ غير موافق)

٧- يمكن تقويم النجاح العام لأداء الاجتماع بأنه

(عالي ١ - ٢ - ٣ - ٥)

والآن

اجمع الأرقام التي بداخل الدوائر، وتستطيع أن تحكم على كفاءة الاجتماع كالاتي:

⊙ إذا كانت النتيجة أقل من ١٥ درجة فالاجتماع كفاء.

⊙ إذا كانت النتيجة من ١٥-٣٠ درجة فالاجتماع متوسط

⊙ إذا كانت النتيجة أعلى من ٣٠ درجة فالاجتماع رديء.

الطريقة الثانية^(١)

قوم اجتماعك.. ببساطة!!

فور انتهاء الاجتماع، وزع هذا التقويم على الأفراد

سجل الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك في مدى نجاح

الاجتماع في تحقيق أهدافه من عدمه، على أن يتناول تقويمك (قبل

الاجتماع.. أثناء الاجتماع.. بعد الاجتماع)

(١) كيف تعقد اجتماعات قصيرة ومثمرة؟ - المرجع السابق ص ٥٨

مدير لأول مرة



كنت أشغل مستوى إشرافياً في أحد الشركات، ونظراً لسفر

مدير الشركة ولما أتمتع به من اهتمام بالغ بعلمي فقد وقع الاختيار على لكي أقوم بإدارة الشركة، وعندما أبلغت بهذا الخبر كنت بين أمرين.. ففرحتي كانت بالغة حيث إن هذا المنصب كان موضع أمني كل زملائي،



ولكن من ناحية أخرى سرى الخوف في نفسي، كيف أقوم بهذا العمل وأدير هذه الشركة الناجحة وماذا أفعل كي أحسن إدارتها خاصة أنني أتولى إدارة مثل هذا الموقع لأول مرة.

ولكاتب الرسالة أقول



عندما تصبح مديراً للمرة الأولى، فإن هذا يعني أن حياتك لن تكون أبداً كما كانت من قبل، لأنك أصبحت على أعتاب مرحلة جديدة من حياتك العملية ستواجه فيها تحديات لا نهاية لها، وتتمثل في تحقيق الأهداف، الموكلة إليك من خلال الآخرين، وتلك

التحديات هي جوهر عملية الإشراف والإدارة.^(١)

لا تظن أن الجميع سيكونون سعداء باختيارك، فبعض زملائك في العمل يستشعرون بأنه كان ينبغي اختيارهم لهذا الموقع وقد يشعرون بالغيرة من ترقيتك الجديدة ويأملون في سريرتهم أن تسقط على وجهك.

والآخرون سيبدأون على الفور في التودد إليك لأنهم سيتعبونك جواز مرورهم إلى أطماعهم الشخصية، وقد لا تكون جميع مراميمهم سيئة، إلا أن طريقتهم في بلوغ مآربهم تخلف إحساساً بالنقص.

وسيضعك آخرون موضع الاختبار في وقت مبكر، بتوجيه الأسئلة للتعرف على نوعية إجاباتك، وما إذا كنت من النوع الذي يمكن أن يقول لا أعرف أو من النوع الذي يتمادى في التمويه.

وقد يوجه إليك البعض أسئلة يحتمل ألا تستطيع معرفة الإجابة عليها لمجرد الاستمتاع بإحراجك.

(١) اعتمد الرد على هذا التساؤل على من البحوث الآتية:

- مدير لأول مرة - تأليف : لورن بلكر - خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال - إصدار الشركة العربية للإعلام العربي (شعاع) السنة الأولى - العدد الثالث والعشرون ، ديسمبر ١٩٩٣ ص ١ .
مدير لأول مرة - لورين ب. بيكر - ترجمة / جمال إمام ، مركز الأهرام للترجمة والنشرة - الطبعة الثالثة - بتصرف .

سيقف معظم الناس موقف الانتظار والترقب، فلن يعمدوا إلى إدانتك أو إطرائك حتى يروا كيف تؤدي عملك، وهذا موقف صحي.

(٦) ينبغي أن يكون من بين أول ما تتخذه من قرارات أن تمتنع عن إدخال تغييرات على الفور في طرق العمل وأساليبه.

فكن صبوراً لأنك إذا ما أدخلت تغييرات على الفور فستقابل بالامتعاض، وستأول أعمالك بأنها من قبيل الغطرسة والإهانة لسلفك.

اجعل التغيير مريحاً لهم بإدخاله على دفعات صغيرة فلا يجاربوك بشدة.

(٧) احرص على أن تكون دقيقاً في مواعيدك، وأن تبدأ عملك في الوقت المحدد فالقيادة بواسطة القدوة هي أفضل أنواع القيادة.

(٨) خطط في أن يكون لك محادثة شخصية مع كل شخص يعمل في مجال مسئوليتك، لا تفعل هذا في الأسبوع الأول، أو نحو ذلك.

(٩) أعط لمرووسيك الفرصة للتعود على فكرة وجودك في موقعك، وعندما يأتي الوقت، ينبغي أن تكون المحادثة ذات طابع رسمي، فادع مرووسيك إلى مكتبك لإجراء مناقشة متأنية حول أي شيء يدور في أذهانهم، ولا تتكلم أنت بأكثر مما يلزم.

١٠) أظهر اهتماماً صادقاً بشواغلهم، وتعرّف على طموحاتهم إزاء الشركة، ووجه أسئلة تجعلهم يستفيضون في عرض وجهات نظرهم، واجعل مرؤوسيك يعلمون أنك تهتم بهم كأفراد وأنت موجود في موقعك لتساعدهم على إنجاز غايتهم.

١١) من أهم الصعاب التي ستواجهك وأنت حديث العهد بالإدارة أصدقاءك القدامى الذين تحولوا إلي مرؤوسين لك، فلا تخصهم بأية مزايا تفضيلية، بل عاملهم على قدم المساواة مع زملائهم، وتجنب معاملتهم معاملة سيئة لمجرد أنك تريد أن تثبت للآخرين حيادك.

١٢) حتى تبني الثقة بينك وبين مرؤوسيك.. امتدحهم على رؤوس الأشهاد وانتقدهم على انفراد، وفي انتقادك حاول أن يكون هدفك الإرشاد والتعليم ولا تجعل من (الحبة قبة).

١٣) نم روح الفريق داخل مجال عملك، ولا تطلب الكمال من موظفيك، فيعتقد مرؤوسوك أنه من المستحيل إرضائك، واجعل الخطة خطتهم، فإذا كانت الخطة خطتهم فستكون لديك فرصة أفضل لإنجاز غايتك.

١٤) لا تتردد في اتخاذ القرارات طالما أن لديك جميع المعلومات، وتذكر دائماً أن رفضك المتكرر لاتخاذ القرارات يمكن أن يخلق لك من الصعاب أكثر مما يخلقه اتخاذ قرار خاطئ بين الحين والآخر.

١٥) تذكر أنك تمتلك الإدارة ولا تمتلك الموظفين فلا تقع في خطأ أن تقول (إدارتي أو وموظفيني).

١٦) قاوم الاتجاه نحو تمسكك بالمهارات الجزئية، وإنما ينبغي أن تهتم بالكليات فلم تعد موظفًا مطلوبًا منه أداء عملية معينة، إنك الآن مسئول عن جميع العمليات ولا تكن كالذي ضيع فرصة رؤية الغابة كلها في سبيل رؤية بعض الأشجار.

١٧) ينبغي عليك مراعاة التوازن بين الاهتمام برؤسائك ومرؤوسيك، وتذكر أن مرؤوسيك لهم سيطرة على مستقبلك أكثر مما لرؤسائك.

١٨) حاول في تعاملك مع مرؤوسيك تحقيق العدالة في توزيع العمل، واخلق فيهم دافع الإنجاز (أرني شخصًا لديه العديد من الدوافع وسأريك شخصًا مولعًا بالكمال متبعًا لدقائق الأمور، متعقبًا للفوضى ومرتبًا لها).

١٩) تعلم من الحوار مع مرؤوسيك، ولا تجعل هذا الحوار من طرف واحد، بل اجعله على طريقة (خذ وهات) والحوار يتيح فرصًا فريدة لحل العديد من المشكلات، وكن مستمعًا جيدًا لكل صاحب شكوى، ولكن لا تضيع في ذلك الوقت الواجب تكريسه للعمل.

٢٠) لا تكف عن تنمية مهاراتك، واعلم أن المرء هو ما يعتقد به في ذاته، فإذا كنت تؤمن بأن شخصيتك ضعيفة، فإن عقلك الباطن

سيعمل بموجب ذلك، وبالعكس إذا كنت تمتلك الثقة في قدراتك، فستكون أقدر على تحقيق ذاتك، ولتعزيز وتدعيم هذه الثقة يجب أن تحقق نجاحات في مسيرة عملك وكل نجاح تحققه في مهامك الجديدة كمدير سيضيف لبنة في بناء مستقبلك.

(٢١) قم بإعداد أحد معاونيك ليكون جاهزاً لتولي مهام منصبك عند اللزوم، بأن تفوض إليه بعض سلطاتك بالتدرج، وعندما يستقر اختيارك على أحد مرؤوسيك يجب أن يعلم مرؤوسوك بذلك.

(٢٢) جانب هام من جوانب شخصيتك هو مدى استعدادك لأن تكون موضوعياً، ولا تكن كالمديرين الذين يدعون الموضوعية، ويتصرفون عكس ذلك واسأل نفسك دائماً:

ما التوجهات والتجارب التي تجعلني غير موضوعي، وكيف يمكنني التخلص منها؟

(٢٣) تعلم العديد من المهارات الإدارية المتعلقة بشئون عملك، مثل تنظيم الوقت، وتعلم الكتابة الإدارية، والاعتناء بالمكالمات الهاتفية، ومهارة الإنصات بفاعلية، وحضور الاجتماعات.

(٢٤) خذ الحياة برفق أكثر مما ينبغي .. وتجنب تقطيب الجبين، واحتفظ بروح الدعابة بدون ابتذال، فكل واحد منا لديه استعداد فطري لأن يكون مرحاً، ولكن هذه العادة تنمو لدى كل شخص بشكل مختلف عن الآخر.

إدارة المدير



أتعامل في نطاق عملي مع أكثر من إدارة.. وتختلف أنماط المديرين الذين أتعامل معهم.. وأود أن أتعرف على كيفية التعامل مع مديري بصورة جيدة، ينتج عنها التفاعل وراحتي وراحته.. وتحقيق الأهداف التي نسعى إليها؟



وكيف أتعامل مع الرئيس الذي يسند إلى بعض الأعمال التي لا تتناسب مع مؤهلاتي ووضعي الوظيفي؟

ولكاتبة الرسالة أقول



قليلون من يتساءلون هذا السؤال: كيف أتعامل مع مديري؟ والمعتاد أن تكثر الأسئلة وتعدد البرامج التدريبية والندوات للإجابة على سؤال آخر وهو: كيف يتعامل المدير مع مرؤوسيه، وكيف يوظف أداؤهم، ويحفزهم لإنجاز المهام؟

رغم أن هذا السؤال في غاية الأهمية، إذ إن المرؤوس الذي يعمل بوعي وإدراك تام مع رئيسه يستطيع أن يحصل على أفضل النتائج له ولرئيسه ولشركته.

وكثيراً ما تنشأ المشكلات حين يتصرف المرؤوس وكأن رئيسه لا يعتمد عليه ولذلك يفشل في إدراك مدى احتياج رئيسه لمساعدته وتعاونه.

وحتى تحسن علاقتك برئيسك أو مديرك استرشد بهذه

النقاط الهامة:

● يجب أن يكون لديك تفهم جيد لمديرك ولنفسك، خاصة بالنسبة لنقاط القوة والضعف وأسلوب العمل والاحتياجات.

● تفهم أهداف رئيسك وضغوطه ونقاط قوته وضعفه، وما أهدافه على المستوى الشخصي، وعلى مستوى المنظمة، وما احتياجات رؤسائه منه، وكذلك احتياجات من هم في مستواه، وما أسلوبه المفضل في العمل وفي الإدارة

فمثلاً هل يفضل المدير أن يتلقى معلوماته عن طريق الاجتماعات الرسمية أو مكالمات التليفون أو الدردشة مع المرؤوسين، هل يسرف في صراعات أم يحاول أن يتخطاها؟

● اختر توقعات رئيسك وتعرف على ردود أفعاله في المواقف المختلفة وتنبه إلى مفاتيح التعامل معه، وتعرف على الكم المطلوب من المعلومات التي يحتاجها الرئيس والتي توفرها أنت له.

● تعرف على أولويات رئيسك باستمرار، وتذكر أن الأولويات والاهتمامات لكل فرد تتغير بتغير الظروف.

● في حالة ما إذا كان الرئيس جديداً يجب أن تكون حساساً تجاه

أسلوب العمل معه.. وتكيف أسلوبك وأسلوب عملك وفقاً للطريقة التي يفضلها رئيسك.

⊖ الرئيس هو أحد طرفي العلاقة، وأنت الطرف الآخر، لذا ينبغي أن تتعرف على احتياجاته ومواطن القوة والضعف وأسلوبه الشخصي.

⊖ تذكر أنك لن تتمكن من تغيير شخصيتك أو شخصية رئيسك ولكن يمكنك أن تكون على وعي بأسلوب تسهيل العمل، وبهذا الوعي يمكنك أن تحصل على علاقة عمل أكثر نجاحاً.

⊖ تعامل مع رئيسك بردود أفعال طبيعية، ولا تعامل مديرك بنفس الطريقة التي تتعامل بها مع زملائك.

⊖ إذا كان مديرك مستمعاً عليك أن تلخص له الأشياء في مذكرة تنطوي على الخلاصة.

⊖ أما إذا كان رئيسك يفضل القراءة فعليك أن تغطي له كل النقاط المهمة والعروض المهمة في مذكرة أو تقرير ثم تناقشه فيما بعد.

⊖ اعمل على وجود قناة اتصال لتصل من خلالها إلى توقعات مديرك لتحديد مدى واقعتها وتستطيع التأثير على المدير ليقبل ما تراه مهماً بالنسبة لك.

⊖ أحسن استخدام وإدارة وقت مديرك، وتذكر أن وقته محدود وتعامل معه على هذا الأساس، فلا تسهب في المقابلة أو تضيع وقته في أمور خارجة عن إطار العمل.

⊖ لا تتخط مديرك بمشكلة أو اقتراح إلى من يعلوه في المنصب إلا

بعد إعلامه بذلك، فمعظم المديرين يودون أن يكونوا هم القناة الموصلة، ويشعرون بالإهانة عندما يحدث ذلك.

❶ استثمر المناسبات (الأحزان - الأفراح) في إشعار رئيسك بقربه من نفسك وتعامل معه على أنه في الأول والآخر إنسان، ولا تخش أن يكون هذا باباً من أبواب النفاق.^(١)

أما عن طريقة العمل المثلي مع المديرين الذي يكلفون مرؤوسيهـم بالقيام ببعض المهام الوظيفية البسيطة التي قد لا تتناسب مع مؤهلاتهم ومكانتهم الوظيفية والاجتماعية.^(٢)

❷ إذا كان هذا التكليف طارئاً لا تتدمر.

❸ افهم الأسباب التي جعلت رئيسك يكلفك بأعمال لا تدخل في نطاق اختصاصك.

❹ ربما كان رئيسك لا يجذب التخصص الشديد ويريد أن يطبق عليك سياسة الإثراء الوظيفي.

❺ قد يكون السبب هو ارتباك هيكل العمالة في الإدارة التي يعمل بها.

❻ قد يكون رئيسك حسن النية ويريد استثمار بعض القدرات فيك.

❼ أعط نفسك فرصة لتجربة العمل.

(١) راجع في هذا الشأن - كيف تبني علاقة طيبة مع رئيسك؟ الإدارة مدخل بناء

المهارات د. أحمد ماهر، المكتب العربي الحديث ١٩٨٥، ص ٢١٧، ٢١٦

(٢) البرنامج التدريبي : تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للقائمين بأعمال

السكرتارية.. الفترة من ٢١-٢٥ / ١ / ٩٠ المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط.

وسائل عملية للتربية على قيمة الوقت



وظيفتي الحالية هي الإشراف الإداري على اللجنة الثقافية بإحدى الجامعات، وكان من بين المحاضرات التي قدمتها اللجنة هي الحديث عن قيمة الوقت من الناحية الشرعية والإدارية.



ولكن السؤال الذي طرح نفسه أمامي بعد أن قمنا بتكرار هذه المحاضرة في أكثر من عام هو:

هل هناك وسائل عملية للتربية على قيمة الوقت لاسيما وأن المحاضرة ينتهي أثرها، بحيث تظل هذه الأشياء المجربة في عقولهم وتحضرهم دائماً على إدراك أهمية الوقت بصورة عملية؟



ولكاتب الرسالة أقول

مواقف ووسائل عملية للتربية على قيمة الوقت وحسن



استغلاله.

الموقف الأول:

- ١- أعط أفراد المجموعة الدراسية موعداً في أحد الأماكن.
- ٢- جهز قائمة بالأشياء المطلوبة مثل:
 - ⊙ قراءة جزء من القرآن.
 - ⊙ استغفار وصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم مائة مرة.
 - ⊙ رياضة خفيفة.
 - ⊙ تحضير مادة أو موضوع من كتاب.
- ٣- قم بتحديد الوقت المطلوب لإنجاز هذه الأعمال.
- ٤- يقوم كل فرد بعد استلام هذه القائمة بمحاولة إنجاز ما يمكن إنجازه.

بعد انتهاء الوقت المحدد:

اطلب من كل فرد أن يتلو الأشياء التي أنجزها على أفراد المجموعة.

الاستفادة العملية من المواقف والتعليق من المشرف:

من الممكن - كما شاهدنا وفعلنا - أن ننجز كل الأشياء في الوقت المتاح لنا إذا أحسننا استغلال هذا الوقت وعرفنا كيف نديره.

ناقش مع المجموعة:

مدى تأثير عدم استغلال الوقت على الأداء المطلوب منا.

الموقف الثاني:

- ١- أحضر كوبين زجاجيين شفافين.
- ٢- املاً كل منهما بالرمل الجاف حتى آخره.
- ٣- أحضر كوباً ثالثاً زجاجياً شفافاً به ماء.

قل للمجموعة:

نحاول تشبيه الزجاجتين المملوئتين بالرمل بفردين كل منهما مشغول وليس عنده أي وقت.. هل من الممكن أن يستوعب أي أعباء أخرى؟

- ⊖ خذ من المجموعة موافقة على ما قلت.. (ما رأيكم؟)
- ⊖ ستقوم المجموعة بالتصديق على حديثك لأن هذا أمر منطقي ومشاهد.
- ⊖ قم بالتدرج بسكب الماء داخل الأكواب حتى تفرغ نصف كوب الماء داخل الكوب المملوء بالرمل.

قم بالتعليق:

كما شاهدتم كل فرد من هؤلاء مشغول.. ولكن هذا الفرد (الذي شبهناه بالكوب الذي وضع فيه الماء) استوعب تكاليف وأعباء أخرى.

إذن يستطيع الإنسان أن يستفيد من وقته بصورة أفضل وينجز

كثيراً من الأشياء التي يعجز عنها إنسان مثله - رغم أنه مشغول -
إذا استطاع أن يستفيد من الأوقات البينية.

الأوقات البينية: هي الأوقات التي تكون بين الأنشطة التي
يقوم بها الإنسان خلال اليوم - مثل أوقات المواصلات - الانتظار
في الأماكن المختلفة.

ناقش مع المجموعة:

الأوقات البينية وكيف نستغلها الاستغلال الأمثل؟.

الموقف الثالث: (١)

- ١- اتفق مع أفراد مجموعتك على الالتقاء في مكان ما.
- ٢- حدد توقيت الالتقاء في وقت متأخر أو في وقت مبكر جداً.
- ٣- قم بصرف أفراد المجموعة بعد خمس دقائق على الأكثر.

الهدف التربوي:

١- تعود الجدية والانضباط والدقة في المواعيد.

٢- الشعور بقيد الزمن.

راجع مع المجموعة:

بيعة العقبة الثانية وقد ضرب الموعد قبلها عام كامل.

(١) لمعين في تربية البنين - عبد الله الوكيل - دار الهدايا الإسلامية (٥٠ / ٥١)

الموقف الرابع: (١)

- ١- اطلب من أفراد المجموعة عمل جدول أعمال لمدة يوم كامل.
- ٢- راع ضرورة الاشتراك معهم في إعداد هذا الجدول دون التدخل في كل التفاصيل كفرصة عملية للتدريب والاعتماد على النفس.
- ٣- قم بتقويم كفاءة تنفيذ جداول الأعمال ومناقشة الأسباب التي أدت إلى عدم التنفيذ الكامل.

الهدف التربوي:

- ١- تعود الاستفادة بالوقت لأقصى درجة ممكنة.
- ٢- غرس معنى (الوقت هو الحياة) .

ملاحظة:

بعد النجاح في إعداد جدول أعمال ليوم كامل وتنفيذه، يتم الانتقال إلى عمل جدول أسبوعي ثم تقويم كفاءة تنفيذه، وهكذا الشهري.. والسنوي.

الموقف الخامس [للطلبة]: (٢)

- ١- اطلب من أفراد المجموعة الالتزام بساعتين مذاكرة يومياً من

(١) لمصدر السابق ص ٤٦،٤٧

(٢) لمصدر السابق ص ٥٠

بينها استراحة لمدة (٥) دقائق مع عدم مغادرة مكتبه إلا إذا استدعي
لضرورة مع إضافة الوقت الضائع.

الهدف التربوي:

- ١- خير الأعمال أدومها وإن قل.
- ٢- تنمية الإرادة وحبس النفس على ما تكره.
- ٣- التعود على تنظيم الوقت والحركة.

الموقف السادس:

- ١- احسب الفاقد من وقتك كل يوم.
- ٢- حاول أن تقلل منه في اليوم التالي قدر الإمكان.
- ٣- سجل مدى التحسن في استغلال وقتك.

الهدف التربوي:

الوصول إلي استغلال وقتك استغلالاً كاملاً.

الموقف السابع:

- ١- احرص حرصاً تاماً على الانضباط في المواعيد بحيث لا تتأخر أكثر من (٥) دقائق عن أي موعد في جميع شئونك لمدة أسبوع متصل من كل شهر.
- ٢- في حالة الخلل ولو لمرة واحدة يعاد حسب الأسبوع.

الهدف التربوي:

- ⊖ الوصول إلي حالة مثلى للانضباط في المواعيد بالتحديد.
- ⊖ (المتقدم عن الصف كالمتأخر عنه.. كلاهما يشوه الصف)

الموقف الثامن [التدريب الذاتي]:

لكي تحصل على أكبر قدر من النجاح في الاستفادة بالوقت إليك هذه الطريقة المقترحة لمعالجة برنامجك للتحسين الذاتي:

- ⊖ اختر أي كتاب من الكتب التي تتحدث عن أهمية الوقت، وكيفية إدارته.
- ⊖ ارجع إلى الفهرس واختر موضوعاً وقم بقراءته ثم طبق ما يرشدك إليه في يومك الحالي والقادم.
- ⊖ سجل أية ملاحظة تشعر أنها ذات مغزى لحياتك العملية في الاستفادة من الوقت.
- ⊖ إذا حدثت أية واقعة في أي وقت تتصل بأي فقرة من فقرات قائمة الفهرس التي سبق لك اختيارها دون التاريخ واكتب ملاحظة عن التفاصيل تحت عنوان (ملاحظات).

تحديد الأهداف وقياسها



أعمل في مؤسسة تطوعية، ونقوم في بداية كل اجتماع جمعية عمومية بوضع أهداف لكل لجنة من لجان المؤسسة في بداية العام، وعندما نعقد اجتماعاتنا الشهرية وتقوم كل لجنة بعرض جدول أعمالها ومما تم تحقيقه من أهداف، ونختلف عند ذلك اختلافاً شديداً في تقييمنا لمدى تحقيق هذه الأهداف.



ففریق يرى أن هذه الأهداف قد تحققت وآخر يختلف معه، وقد لاحظت أن هذه الأهداف أغلبها يكون وصفيًا وغير محدد ما يدعو إلى هذا الاختلاف.

فهل هناك قواعد ينبغي اتباعها لقياس الأهداف، وهل هناك أهمية لهذا الأمر على مستوى المتابعة وتقييم الأداء؟

كما أنني لاحظت أننا جميعاً نخاف من هذا التحديد والقياس بهذا الشكل الكمي، كما نرجو إعطاءنا مثلاً لكيفية قياس هدف وصفي؟



ولكاتب الرسالة أقول

من الحقائق المسلم بها في مجال تحديد الأهداف، أن الأشياء والأهداف التي لا يمكن قياسها لا يمكن إدارتها، كما أنه إذا كان هدفك غير قابل للقياس فإنه من الأفضل لك أن تنساه! كما أننا إن لم نكن ندرك أين نريد أن نذهب فإن أي طريق سوف يقودنا إلى هناك.

ومن ثم فإن خطانا ينبغي أن تسبقها الرؤية البصيرة، وحركاتنا ينبغي أن تكون مهدفة، لأنه إذا غاب الهدف عن مسيرتنا تاهت خطانا، وضللنا الطريق.^(١)

وأن نتوقف قبل المضي في أي عمل، أو قبل التفكير فيه مسبقاً في الهدف من وراء هذا العمل، لأن الدخول في التفاصيل إغراء يقع فيه الكثيرون.

لماذا تحديد الأهداف؟

• يمكن عن طريق تحديد الأهداف قياس النتائج بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة الانحرافات ودراسة أسبابها ثم العمل على تصحيحها.

(١) في هذا المعنى - سلسلة برامج الإدارة - الجزء الأول: تحديد الأهداف - الخبراء العرب في الهندسة والإدارة - المركز العربي للتطوير الإداري.

- ⊖ وعن طريق الأهداف يستطيع الفرد إشباع حاجاته النشطة وتحقيق ذاته لأنها تقدم تحدياً يشحذ همة الفرد لمواجهته.
- ⊖ تعمل الأهداف بمثابة محطات على الطريق توجه سلوك الفرد والجماعة في محاولة الوصول إليها.
- ⊖ يقيس الفرد نجاحه في توظيف طاقاته بقدر ما أنجز من أهداف وينتج في وقت قصير ما يحتاج غيره إلى أضعاف الوقت حتى ينتجه.
- ⊖ يتوقع المرء عن طريق تحديد الأهداف المواقف التي يحتمل مقابلته إياها ورؤيته في كيفية التعامل معها.
- ⊖ الأهداف المحددة توفر مساراً واضحاً مما يوفر عليه الاختيار من بين بدائل غامضة ويمكنه من توجيه طاقته بشكل مركز في هذا المسار.
- ⊖ تحديد هدف واضح للفرد يؤدي إلى تحسين أدائه لأنه يوفر معياراً واضحاً للمحاسبة وأداة قوية للرقابة على سلوكه.
- ⊖ عن طريق تحديد الأهداف نركز في طريقة الأداء على النتائج لا على الوسائل والأنشطة.
- ⊖ الهدف الواضح يزيد من نشاط الإنسان ويجعل عقله متيقظاً، كذلك تتحرك دافعيته وتتولد لديه الأفكار التي تخدم غرضه.

● التفكير في الهدف هو الذي يعطينا الطاقة للخروج من دائرة الأمان إلى ميدان التجديد وعمل شيء غير الذي اعتدنا عليه.

وفي كثير من الأحيان يُعرض الإنسان عن تحديد الأهداف...
وأهم هذه الأسباب هي:

الخوف من ازدياد الآخرين لأهدافنا... نخاف من الكلمات التي يلدنا بها الآخرون (هدفك غير واقعي... هناك عقبات كثيرة ستقابلها، أنت بذلك تضيع وقتك!!).

لذلك نضطر أن نتكلم كلاماً عاماً، وأماني واسعة ورغبات، ولكن لا يضبطها ضابط، لذا عليك ألا تخبر كل الناس بأهدافك.

كما أن هناك أسباباً أخرى تجعل البعض يعرض عن تحديد الأهداف، مثل خوف الإنسان من الإخفاق مما يضطره إلى أن يجعل أهدافه مبهمه وغير محددة.

لذا علينا أن ندرك أن الإخفاق هو طريق النجاح، وأن أفضل طريق لمواجهة الخوف هي ألا نخاف منه!

وتأمل معي ما فعله (توماس أديسون) أعظم مخترع في العصر الحديث حيث أخفق عشرة آلاف مرة في تجارب على المصباح الكهربائي قبل أن ينجح في اختراعه.

وبعد أن أخفق خمسة آلاف مرة، كتبت الصحف أنه مجنون وأنه

يضيع حياته حيث يريد تغيير نظام الإضاءة الذي استعملته البشرية من أقدم العصور!!^(١)

وعندما قابله أحد الصحفيين بعد خمسة آلاف محاولة، وسأله: لماذا يصبر بعد كل هذه التجارب على المضي قدماً؟! فقال: إنني لم أخفق.. لقد عرفت خمسة آلاف طريقة غير ناجحة لعمل المصباح الكهربائي!!

وحتى يكون هدفك صحيحاً وموفقاً إليك الإرشادات التالية:^(٢)

- تذكر أن الهدف عادة يبدأ (فعل) مثل (تدريب - تحسين - تطوير - تخفيض).
- يحدد الهدف نتيجة أساسية واحدة مطلوباً تحقيقها.
- يحدد الهدف تاريخاً معيناً للإنجاز ولا يتصف بالعمومية.
- يحدد الهدف عناصر التكلفة القصوى الممكن تحملها سواء كانت تكلفة مادية أو وقتية أو بشرية.
- بقدر الإمكان يجب أن يكون الهدف محدداً ومعبراً عنه بشكل كمي.

(١) علم نفس النجاح (برايان تريسي) ترجمة/ د. عبد اللطيف الخياط - دمشق - الطبعة الأولى.

(٢) لبرنامج التدريبي (الإدارة بالأهداف) إعداد المادة العلمية/ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، تحت إشراف د. عبد الرحمن توفيق.

- ☉ يقتصر الهدف على الإجابة عن أسئلة (ماذا) (متي) ويتجنب الدخول في الإجابات عن أسئلة (لماذا) (كيف).
- ☉ يشترط أن يكون الهدف مفهوماً وواضحاً للمسؤولين عن تنفيذه.
- ☉ يجب أن يكون الهدف واقعياً يمكن تحقيقه.
- ☉ يجب أن يتلاءم الهدف مع الموارد المتاحة أو المتوقعة اللازمة لتحقيقه.
- ☉ يجب ألا يسمح الهدف (أو يقلل بقدر الإمكان) من ازدواجية المسؤولية عن الإنجاز وذلك عندما يتطلب تحقيقه الجهود المشتركة.
- ☉ يجب أن يتمشى الهدف مع السياسات والإجراءات الأساسية للمنظمة.
- ☉ يجب أن يتم الاتفاق على الهدف بين الرئيس والمرءوس دون ضغوط من جانب الرئيس.
- ☉ يجب أن يكون الهدف مكتوباً يتم الرجوع إليه من كل من الرئيس والمرءوس..وعندما نحاول أن نطبق سمات الهدف الجيد على أي هدف وصفي نطبق الأركان الأربعة التالية خطوة خطوة.

فمثلاً:

إذا كان الهدف هو توصيل فكرة الانتماء للوطن باعتبارها من الأفكار البناءة..^(١)

أ - تحديد للتصرفات أو الأعمال المطلوب إنجازها فنقول:
توصيل فكرة الانتماء للوطن.

ب - تحديد النتيجة المطلوب الوصول إليها بشكل يمكن قياسه.
توصيل فكرة الانتماء للوطن، بحيث يسهم ٥٠٠ مواطن في التبرع لتجميل الحي الذي يقطنون فيه.

ج - تحديد لتاريخ معين يتم فيه تحقيق تلك النتيجة.
توصيل فكرة الانتماء للوطن، بحيث يسهم ٥٠٠ مواطن في تجميل الحي الذي يقطنون فيه خلال الفترة من ٢٠١٠/٢/٣٠ حتى ٢٠١٠/٣/٣٠.

د - تحديد التكلفة القصوى اللازمة لتحقيق الهدف سواء كانت مالية أو وقتية أو بشرية.

توصيل فكرة الانتماء للوطن، بحيث يسهم ٥٠٠ مواطن في تجميل الحي الذي يقطنون فيه خلال الفترة من ٢٠١٠/٢/٣٠ حتى ٢٠١٠/٣/٣٠ بتكلفة مالية ٣٠ جنيه، ٤٠ ساعة عمل / ١ فرد.

(١) خطوة... خطوة.. تعلم في يوم واحد (كيف تحدد أهدافك بنجاح... وواقعية؟!) إعداد/ محمد أحمد عبد الجواد.. دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى ٢٠٠٠م

المراجع

كتب

- ١- خبراء الندوة العالمية للشباب الإسلامي، أصول الحوار، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٢- هشام الطالب (دليل التدريب القيادي سلسلة التنمية البشرية رقم (١) المعهد العالمي للفكر الإسلامي (الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية لندن ١٩٩٤ .
- ٣- فاروق السيد عثمان (الدكتور)، استراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٧ .
- ٤- حسين القزاز، صلاح الدين عبد الباقي، أحمد ماهر (الدكاترة)، السلوك التنظيمي، مراجعة أحمد صقر عاشور (الدكتور)، مركز التنمية الإدارية ، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٣ .
- ٥- محمد أحمد عبد الجواد، أسرار النجاح .. ومنطلقات التميز، دار البشير للثقافة والعلوم، ٢٠٠٠ طنطا
- ٦- يوسف القرضاوي (الدكتور)، أولويات الحركة الإسلامية في المرحلة المقبلة، مكتبة وهبة، الطبعة الثانية، القاهرة.
- ٧- عجيل جاسم النشمي (الدكتور)، طريق البناء التربوي الإسلامي، دار الدعوة، دار الوفاء، الكويت، المنصورة.
- ٨- أحمد ماهر (الدكتور)، الإدارة مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، ١٩٨٥ الإسكندرية.

- ٩- كارل سيويل، بول براون، زبائن مدى الحياة (كيف تحول المشتري من المرة الأولى إلى زبون دائم) ترجمة السيد المتولي حسن (الدكتور) مكتبة جرير، الطبعة الأولى - السعودية، ١٩٩٦
- ١٠- وليم ج.. ماكولاف، فن التحدث والاقناع، ترجمة وفيق مازن، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة.
- ١١- محمد عبد الغني حسن هلال (الدكتور)، سلسلة مهارات الاتصال مركز تطويل الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، القاهرة.
- ١٢- لورين . ب. بيلكر، مدير لأول مرة، ترجمة (جمال إمام) دار الأهرام للترجمة والنشر، الطبعة الثالثة.
- ١٣- فتوح أبو العزم (الدكتور)، السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، الإسكندرية.

برامج وملفات تدريب:

- ١- عبد الفتاح دياب حسن (الدكتور)، ملف البرنامج التدريبي، تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة الاستشارية العربية، ٤/٣ - ٤/٤ / ١٩٩٧ الإسكندرية.
- ٢- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ملف البرنامج التدريبي تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) إشراف عبد الرحمن توفيق (الدكتور) القاهرة.
- ٣- أنور الدهتوري (الدكتور)، ملف البرنامج التدريبي ، إدارة الوقت، المركز العربي للتطوير الإدارية، بيروت ، القاهرة.
- ٤- حسين شرارة (الدكتور)، العادات السبع لأكثر المديرين فعالية،

توتاليتي، القاهرة.

٥- خبرات مركز الخبرات المهنية (بميك)، إشراف عبد الرحمن توفيق (الدكتور)، القاهرة.

٦- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ملف البرنامج التدريبي (مهارات الاتصال والعلاقات مع الآخرين) مركز الخبرات المهنية للإدارة، إشراف عبد الرحمن توفيق (الدكتور)، القاهرة.

٧- الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، ملف البرنامج التدريبي، إعداد وكتابة التقارير، المركز العربي للتطوير الإداري Team، الإسكندرية ٢٢/١٧ ديسمبر ١٩٨٨.

٨- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ملف البرنامج التدريبي (إعداد وكتابة التقارير) مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، إشراف عبد الرحمن توفيق (الدكتور)، القاهرة.

٩- أنور الدهتوري (الدكتور)، ملف البرنامج التدريبي (ندوة إعداد وكتابة التقارير) المركز العربي للتطوير Team، الإسكندرية ١٩٩٥/٥/٦-٢ القاهرة.

دوريات ومجلات

١- محمد أحمد عبد الجواد، كيف ندع الشجار .. نبدأ الحوار، جريدة آفاق عربية، العدد ٣١٨، ١٠ يوليو ١٩٩٧م، القاهرة.

٢- (الأساليب والوسائل التربوية في فن التجارة مع الرئيس والزملاء)، مجلة عالم الإدارة، العدد الثاني، يونيو ١٩٨٩، الكويت.

٣- جيمس لوبر، نجاح رغم الضغوط، (برنامج لتحويل ضغوط العمل إلى إنتاج وأمل) إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة الخامسة، العدد السابع عشر، سبتمبر، ١٩٩٧، القاهرة.

٤- الأولويات الأولى - ستيفن كوفي - روجر ميريل - ربيكا ميريل - خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال - إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة - السنة الثانية - العدد ١٩ أكتوبر ١٩٩٤.

٥- وليام هندريكس ، ريس موبلي - ميكى هوليداي ، كريستي شت (الدكاترة) كيف تعدو وتقدم عرضاً حيويًا، جمعية التدريب والتنمية، مجلة التدريب والتنمية ، العدد الأول، يناير ١٩٩٧ القاهرة.

٦- عبد الرحمن توفيق (الدكتور)، مهارات التقديم والعرض، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) شريط فيديو القاهرة.

المراجع الأجنبية

- 1- Covey, Stephen R. the 7 Habits of highly effective people New York: Fireside Book, 1990

اختبار استيعاب موضوعات الكتاب



أجب عن الأسئلة الآتية وأرسلها على العنوان التالي:

ج.م.ع - الإسكندرية - المنيرة القبلية - شارع
مسجد العزيز الحكيم - خلف مدرسة طيبة الدولية

محمول : ٠٠٢٠١٠٠١٤٠٠٣٥٤

٠٠٢٠١٠٩١٩٠١٣١٣

www.nahdaonline.net

email: managemnet_a_z@hotmail.com

تحصل على شهادة من المؤلف باستيعاب

موضوعات الكتاب.

أكمل:

١. من سمات الإنسان المنظم ،
..... ،
.....
٢. يمكن تعويد الأبناء على النظام من خلال ،
..... ،
.....
٣. من سمات المبتكرين التي تتوافر فيك شخصياً
..... ،
.....
٤. يتراوح عدد فريق العمل المثالي ما بين ،
.....
٥. من أصول تكوين بداية اجتماع صحيحة ،
..... ،
.....
٦. وقت المدير يمضي بين ،
..... ،
.....
٧. عندما تكون مدير لأول مرة يجب عليك مراعاة

- ،
٨. من الممكن تنظيم أشياء الأطفال وأدراجهم عن طريق جمع الأشياء التي مجوزتك وتخص أطفالك وهي
٩. يمكن تنمية روح الفريق وتحفيزهم من خلال

ضع علامة (✓) أو علامة (x) أمام العبارات الآتية:

١. اقتناع فريق العمل بهدفهم لا يؤثر كثيراً على أداءهم. ()
٢. يجب التوازن بين الفردية والجماعية حتى يستقر المجتمع. ()
٣. يجب على المدير أن يكون مسئول ومتابع لكل عمل يتم إنجازه في مؤسسته. ()
٤. العبرة بإنتاج الوقود وليس باستهلاك الطاقة. ()
٥. القدرة على أن تقول لا لطلبات الآخرين غير المخطط لها. ()

سألك احد أصدقائك باعتبارك مستوعباً لكتاب وراء كل عظيم

مهارة عمايلي .. فبماذا تكون اجابتك؟

- ☞ كيف تقيم اجتماعاتك بطريقتين مختلفتين؟
- ☞ كيف تتغلب على التأجيل في تنفيذ العمل؟
- ☞ كيف تحسن علاقتك برئيسك في العمل؟
- ☞ اذكر طريقتين للتدريب على حسن استغلال الوقت؟

اذكر المصطلح العلمي للعبارة التالية:

١. قدرات عقلية ، سمات شخصية، مناخ وبيئة ملائمة.

استطلاع رأي

ودعوة

للتواصل والحوار



عزيزى القارئ.. هذه دعوة للتواصل.. والحوار بينى وبينك عبر هذه الأسئلة.. أود من خلالها أن تعبر عن وجهة نظرك فيما قرأت.. فما كنت أكتب إلا إليك.. وكان طيفك الجميل صاحبي في كل سطر من سطور الكتاب.

كلى رجاء أن تتفضل مشكوراً بملاً البيانات التالية بعد قراءة الكتاب وإرسالها على عنوان رؤية أكاديمي.

محمد أحمد عبد الجواد

رئيس مجلس إدارة

رؤية أكاديمي

بيانات شخصية

الاسم :	الوظيفة:
جهة العمل :	الهاتف :
العنوان البريدي :	الرمز البريدي :
المدينة :	الدولة:

لماذا اخترت هذا الكتاب:

﴿ السعر. ﴾ ﴿ اسم المؤلف. ﴾ ﴿ مادة الكتاب. ﴾

حجم الكتاب:

﴿ مناسب. ﴾ ﴿ مناسب إلى حد ما. ﴾ ﴿ غير مناسب. ﴾

الطباعة:

﴿ ممتازة. ﴾ ﴿ جيدة. ﴾ ﴿ متوسطة. ﴾ ﴿

ضعيفة.

الغلاف:

﴿ معبر عن مضمون الكتاب (ممتاز) (جيد). ﴾

﴿ غير معبر ﴾ ﴿ (ضعيف) ﴾ ﴿ معبر إلى حد ما

(متوسط).

صياغة الموضوعات:

﴿ ممتازة. ﴾ ﴿ جيدة. ﴾ ﴿ متوسطة ﴾ ﴿

ضعيفة.

تنسيق الصفحات:

﴿ ممتازة. ﴾ ﴿ جيدة. ﴾ ﴿ متوسطة. ﴾ ﴿

ضعيفة.

تعرفت عن هذا الكتاب عن طريق:

﴿ رؤيته في مكتبة. ﴾ ﴿ معرض كتاب. ﴾ ﴿ عن طريق صديق.

هل كنت في حاجة إلى الموضوعات التي طرحها الكتاب؟

﴿ بشكل كبير. ﴾ بشكل متوسط. ﴿ لم أكن في حاجة إليها. ﴾

إلى أي مدى تشعر بأن موضوعات الكتاب نافعة ومرتبطة بعملك وحياتك؟

﴿ عديمة النفع تمامًا. ﴾ بعضها نافع والآخر لا.

﴿ أساسي في عملي. ﴾ أساسي في حياتي.

هل غير الكتاب فهمك لهذا الموضوع المطروح؟

﴿ نعم. ﴾ لا. ﴿ إلى حد ما. ﴾

المعلومات التي اكتسبتها من هذا الكتاب؟:

﴿ هادفة. ﴾ هادفة جدًا. ﴿ هادفة إلى حد ما. ﴾

ما تعلمته من هذا الكتاب:

﴿ قابل للتطبيق. ﴾ بعضه قابل للتطبيق.

﴿ بعيد عن دائرة احتياجاتك. ﴾ صعب تطبيقه.

ما أكثر شيء أعجبك في

الكتاب؟

.....
.....
.....

ما لم يعجبك في الكتاب:

.....
.....
.....

ما الجديد الذي ستطبقه

فور الانتهاء من هذا الكتاب؟

.....
.....
.....

ما الذي أضافه إليك

الكتاب من جديد؟

.....
.....
.....

ما اقتراحاتك وتوصياتك
العامّة بشأن الكتاب؟

.....
.....
.....

ما الموضوع الذي تود أن تتناوله
«سلسلة التدريب والتطوير
الذاتي» في الكتب القادمة؟

.....
.....
.....



رؤية أكاديمية [وراء كل عظيم مهارة]

مؤسسة تدريبية متخصصة محورها الفرد وبناءؤه .. تطمح إلى تقديم خدمات ذات فاعلية وتطور .. تؤدي إلى إحداث تغييرات ذهنية وسلوكية لمقابلة احتياجات محددة حالياً ومستقبلاً يتطلبها نجاح الإنسان الذاتي والعملي والحياتي .. تمد يدها للجميع .. وتفتح ذراعيها للمستقبل .. تجمع في رسالتها بين ثوابت وقيم المجتمع .. وتفهم واقعه .. وتواصلها مع خبرات الحاضر .. وآفاق المستقبل .. تقدم برامج مبدعة في مجال التنمية البشرية .. تنطلق من ثقتها في قدرة الإنسان العربي على صناعة نهضته وتزكية قدرته في امتلاك المهارات الحياتية وإدارة ذاته بشكل فعال.



رسالتنا

نحن نتبنى مشروعاً متكاملًا في مجال التنمية البشرية فيما يتعلق بإدارة الذات .. وصناعة المستقبل .. يربط المعرفة بالتطبيق العملي .. يتناول الإنسان من كل جوانب نمائه .. وكل مراحل العمرية .. كما نحاول إعداد جيل من المدربين يتمتع بالوعي المجتمعي وأساليب تطويره سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة.



أهدافنا

الإسهام مع الآخرين في إعداد جيل متوازن نفسيًا واجتماعيًا قادرًا على التعبير عن نفسه .. مكتشفًا لقدراته .. متواصلًا مع الآخرين .. مبدعًا في التعامل مع مشكلاته .. قادرًا على إدارة ذاته واثقًا من نفسه .. معتزًا بقيمه وتراثه .. منفتحًا على ثقافة غيره ممتلكًا لمهارات قادة المستقبل.

برنامج جودة الحياة



اصنع لابنك مستقبلاً من خلال

الاشتراك معنا في البرنامج العالمي

جودة الحياة.. Quality of life

- ✎ أضخم برنامج لتربية ورعاية الأبناء (٦٢ برنامج ، تصل إلى ٧٢ برنامج في المرحلة السنية من ١٨ - ٢٢ سنة).
- ✎ يركز على أساس التعليم بالممارسة والنشاط .
- ✎ موجه إلى الأبناء من سن ٣ إلى ٢٢ سنة مقسمين إلى ستة مراحل عمرية مختلفة.

• مدربون معتمدون.

- ✎ يقوم البرنامج على محاور عديدة تجمعها نظرة متكاملة لكي يكون الابن ناجحاً وفعالاً في الحياة بشكل يجعل علاقته (بنفسه - الآخرين - المجتمع - العالم - الطبيعة والكون) في انسجام كامل.

**حصرياً برؤية
أكاديمية للإدارة
والتنمية
البشرية .**

[ا] كيف يفكر ويبدع بفعالية .. **[ب]** كيف يتوازن نفسياً واجتماعياً وعاطفياً **[ج]** كيف يمتلك مهارات التميز التي تجعله ناجحاً في الحياة **[د]** كيف يمتلك مهارات التميز التي تجعله ناجحاً في العمل مستقبلاً **[هـ]** كيف يتمتع بالقيم الأساسية التي تحفظ عليه وصوله لرسالته وأهدافه **[و]** البرمجة الذهنية للنجاح .. كيف يرمج ذهنه على النجاح المتواصل ولا يرضى بغيره..

(لاتدع الفرصة تفوتك .. اشترك لأبنائك)

واستعلم عن محتويات البرنامج العالمي

صدر للمؤلف

- ١٣- إدارة ضغوط العمل والحياة.
- ١٤- الإدارة ببساطة.
- ١٥- كيف تبني علاقات متميزة وتتواصل مع الآخرين؟
- ١٦- اتقن مهارة تتخطى عقبة.
- ١٧- الإدارة وأخلاق المدير.
- ١٨- أسرار التميز الإداري والمهاري في حياة الرسول (الجزء الثاني).
- ١٩- وقفات في ثقافة المقاومة.
- ٢٠- الأجندة الإدارية «كل عام وأنت متميز».
- ٢١- الشر ألوان
- ٢٢- ظل رجل لا يكفي

• سلسلة الرمضانيات:

- ١- رمضان وبدء التغيير
- ٢- الأجندة الرمضانية لصناع الحياة
- ٣- أنت والآخرون في رمضان
- ٤- دلائل الخير تناديك.

• سلسلة الإدارة ببساطة:

- ١- أوقات الدعاة المسروقة.
- ٢- هل تسمعني، كيف تنصت وتفهم ما وراء الكلمات.
- ٣- أجديات الطموح للامتياز

• سلسلة التدريب .. والتطوير الذاتي:

- ١- كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري، في ذاتك.. أفرادك.. مؤسستك؟
- ٢- رؤية إدارية وتربوية في تنظيم الذات.
- ٣- كيف تنظم شؤونك وشؤون الآخرين؟
- ٤- كيف تدير وقتك بفاعلية؟
- ٥- أسرار النجاح ومنطلقات التميز.
- ٦- كيف تفهم وتدير فريق عملك؟
- ٧- كيف تحدد أهدافك بنجاح وواقعية؟
- ٨- إدارة وتوظيف الخلاف في وجهات النظر.
- ٩- وراء كل عظيم.. مهارة.
- ١٠- حرفة الإدارة.
- ١١- كيف تعقد اجتماعات قصيرة ومثمرة؟
- ١٢- أسرار التميز الإداري والمهاري في حياة الرسول ﷺ (الجزء الأول).

بهذا الحوار؟

• أسطوانات ووسائل تدريبية

- ١- ألبوم أسرار في إدارة الوقت يشمل:
- ٢- أسطوانة ليزر.
- ٣- كراسة عملية.
- ٤- أول درامة إذاعية (أشرطة كاسيت)
- ٥- أسطوانة (كيف تبني علاقات متميزة)
- ٦- أسطوانة (التميز القيادي والإداري للرسول ﷺ).

• سلسلة المنهج العملي في إعداد المدربين والمعلمين والمتحدثين بطلاقة.

- ١- قبل أن تخرجها للنور
- ٢- كيف تقدم عروضاً قوية ومؤثرة.

• سلسلة عاجل إلى صناع الحياة.

- ١- انهض ما زالت لديك فرصة.
- ٢- لا، لم نمت بعد.

والتفوق.

- ٤- اختبر ذاتك وقيّم قدراتك.
- ٥- الانفتاح على الذات والآخرين.
- ٦- افهم الآخرين ودع الآخرين يفهمونك.
- ٧- يوميات مدير ناجح.
- ٨- الإدارة ضد التيار.

• حكايات إدارية ذات مغزى.

- ١- قد سفينتك في الاتجاه الصحيح.
- ٢- قاوم الاخطبوط بداخلك.

• سلسلة الحوار الفعال

- ١- حتى يظل حوارنا موصولاً
- ٢- من الحوار مع الذات إلى الحوار مع الآخر.
- ٣- النصائح الذكية لأفضل المحاورين فعالية.
- ٤- الإدارة بالحوار
- ٥- ويبقى الحب ما بقي الحوار
- ٦- كيف تحاور أبناءك وتستمتع

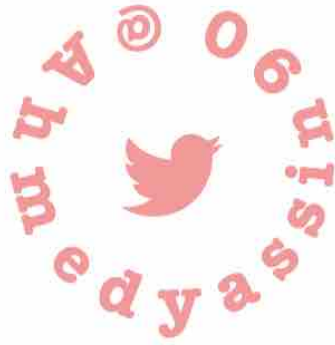
• اقتني كتبنا في مجال التنمية البشرية .. واحصل على خصم خاص

انضم إلى ٤٠٠٠٠٠ ألف قارئ .. واحصل على شهادة معتمدة من المركز بعد إتمام إجابتك على اختبار فهم واستيعاب موضوع الكتاب الذي اقتنيتة .. والمرفق بنهاية كل كتاب .



المحتويات

الصفحة	الموضوع
٣	إهداء
٥	تقديم بقلم د/ محمد عوض
٧	بدون مقدمات
١١	إدارة الذات
٢١	أبنائي هل يصبحون منظمون في شئونهم؟
٢٩	سمات المبتكرين والمبدعين
٣٨	فريق عمل فعال
٤٥	قرن العمل الجماعي
٥٣	اجتماع فعال
٦٠	كيف تضع سياسات لمؤسستك
٦٤	من يحمل القرد؟
٦٩	إدارة الوقت
٧٧	إيضاح الآراء واتخاذ القرارات
٨٢	مدير لأول مرة
٨٨	إدارة المدير
٩٢	وسائل عملية للتربية على قيمة الوقت
٩٩	تحديد الأهداف وقياسها
١٠٦	المراجع
١١٠	اختبار استيعاب موضوعات الكتاب



نصوير

أحمد ياسين

نوينر

@Ahmedyassin90

