



# من لا يتقدم يتقادم

الدكتور  
سامي سلمان



ابدأ بنفسك  
لتحقيق  
فاعلية التغيير



الفاعلية  
هي النجاح المستمر  
وليس المؤقت

## قواعد النجاح "الفاعلية"



أفضل نموذج  
هو الإدارة بروح الفريق



التشخيص السليم  
للمشكلة نصف الحل



## #من لا يتقدم\_ يتقدم

# قواعد النجاح "المدير الناجح"





١  
قدرة على  
فهم الأفكار المختلفة

٢  
يحلس بالمشكلة،  
يجيد اختيار وقت حلها،  
مرن ومتجدد

٧  
يشعر بمشكلات مجتمعه  
ويعمل على حلها

## قواعد النجاح "المدير الفعال"

٣  
يتنبأ بالمشكلة قبل حدوثها ،  
يعد لها حلولاً

٦  
ملم بالطبيعة الفنية  
لإدارته

٥  
يجعل المنظمة  
وحدة مترابطة

٤  
يتعرف على الشخصيات  
وطباعتها ومستوياتها



## #من لا يتقدم يتقدم

# المدير الفعال "أنماط سلوكيه"





التسوية  
والحل الوسط



الطرف الثالث  
والوساطة

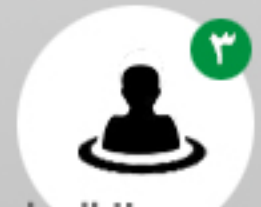


الإقناع  
بوجهة النظر

# أساليب معالجة الخلافات



القوة والإلزام



التجنب  
أو الانسحاب



تأجيل اتخاذ القرار



التغاضي والتهدئة



أوصل  
المعلومة كاملة



لا تتخلص من  
المهام غير الممتعة فقط



ضع  
معدلات للأداء



ضع  
نظاماً للمراقبة



لا تتهرب  
من المسؤولية

## تفويض السلطات الفعال



تحد مرؤوسيك



فوض لكن لا تتخلص  
من السلطة



وفر  
التدريب المناسب



قف إلى جانب  
مرؤوسيك





شؤون الأفراد



تقييد الحسابات



مراجعة الإمدادات  
والموارد



عمليات  
الانتاج العادية



عمليات البيع العادية



أعمال المخازن والتسليم





## معوقات في المفوض

١  
تفضيل  
العمل التنفيذي

٢  
يريد معرفة  
جميع التفاصيل

٣  
عدم إقامة  
نظام متابعة

٤  
عدم التفويضات  
المكافئ للمسؤوليات

٥  
عدم الرغبة في  
تنمية المرؤوسين

٦  
الخوف من  
فقد محبة البعض

٧  
عدم القدرة على  
ايقال المعلومة

٨  
رفض السماح  
بأية أخطاء

٩  
عدم الثقة  
بالمروسين

١٠  
نقص المهارات  
التنظيمية



يجب أن أكون في  
ثلاثة أماكن في وقت واحد

## شكاوى المدير الغير مفوض تفويضاً فاعلاً



لا أجرؤ على  
أخذ يوم راحة



ليس لدي وقت  
لتناول الطعام

لقد أصبت بالقرحة  
من ضغط العمل





الإشراك في الأرباح



الأجر الإضافي

**أساليب التحفيز**  
حوافز مادية  
مباشرة



البدلات



حوافز الإنتاج



المكافآت التشجيعية



العلاوات الدورية



التغذية



السكن



الخدمات الشرائية



المواصلات

**أساليب التحفيز**  
خوافز مادية  
غير مباشرة



التثقيف



السلف



دور الحضانة



التعلم



الترويح  
والرياضة



الخدمات الطبية



١  
تصميم مكان العمل  
ومناسبة للعمل



٢  
الأجر المناسب  
مع مكملاته



٣  
فرص الترقية



٤  
المشاركة في  
اتخاذ القرار

## أساليب التحفيز حوافز معنوية



٥  
التقييم المحايد  
للأداء



٦  
العلاقات مع  
الزملاء والرؤساء



٧  
مراعاة ظروف  
العمل المادية



٨  
اسلوب  
الإشراف الإنساني



١  
إدارة  
نادي ريفي

( إهتمام أدنى بالإنتاج ، أعلى بالناس )  
إسعاد الناس على حساب العمل

٥  
إدارة العمل  
الجماعي

( إهتمام بدرجة عالية  
بكلا الطرفين )  
الأنجح والأمثل

أساليب الإدارة  
، الإنتاج ،  
العلاقات الإنسانية

٢  
السلطة  
والطاعة

( أعلى إهتمام بالإنتاج ،  
أدنى بالناس )  
العمل على حساب الناس

٤  
إدارة رجل  
المؤسسة

( إهتمام متوسط بكلا الطرفين )  
مستوى متوازن

٣  
الإدارة  
المجدية

( إهتمام ضعيف بالناس والإنتاج معاً )  
مجهود قليل وناس سعداء



قوانين المنظمة



الظروف المفاجئة

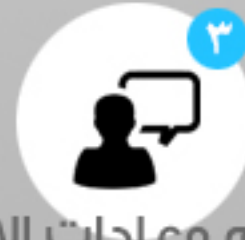
**العوامل المؤثرة**  
على  
الأسلوب الإداري



ظروف العمل



الشخصية



قيم وعادات الإداري



١  
التفوق  
والإبداع

( إن الله يحب  
إذا عمل أحدكم عملا  
أن يتقنه )

٢  
العمل  
الجماعي

( يد الله مع الجماعة )

٧  
التلاصق  
والروح  
المعنوية

( مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم  
وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد  
( لا يؤمن أحدكم حتى  
يحب لأخيه ما يحب لنفسه )

## التكامل

بين الأفراد والإنتاج  
في الإسلام

٣  
المواجهة  
والتغذية  
والاسترجاعية

( وإذا استنصحتك فانصح له )  
( ولا يغتب بعضكم بعضا )  
( فاتقوا الله وأصلحوا ذات بينكم )

٦  
الإتصال  
الفعال

( كان كلام رسول الله  
سهلا يفهمه كل سامع )  
( وجادلهم بالتي هي أحسن )

٥  
روح  
المبادرة

( بادروا بالأعمال )

٤  
المشاركة

( وشاورهم في الأمر )





لاتعارض بين  
أهداف المنظمة وأهداف الأفراد  
( خطة لنسجها سويًا منذ البداية )



الأمثل :  
الحل الوسط من خلال  
عمل موازنة بين  
الأهداف جميعها

## أنواع الإدارة حين تعارض مصلحة المؤسسة مصلحة الأفراد



ترجيح أهداف الأفراد لأن  
هذا يخدم  
مصلحة المنظمة



رفع الأمر للإدارة العليا  
لإتخاذ المناسب



ترجيح أهداف المنظمة  
لأنها تخدم أهداف الأفراد



الإلتزام الذاتي



حفظ الذات  
والأمان

## الدوافع الإيجابية في الإدارة



الدفع والقبول  
من الآخرين



الشعبية



السيطرة والوقاية





١  
إدارة  
حضارة

( خلق قيم جديدة ,  
دعم طاقات الابتكار )

٥  
الإدارة  
العملية

( علم وفن مبني على  
علاقات ومعايير  
تؤمن بالإختلافات الفردية )

٢  
الإدارة  
السلوكية

( التعامل مع الناس  
بحسب الفروق الفردية )

أنواع  
مفهوم الإدارة

٤  
الإدارة  
البيروقراطية

( تطبيق اللوائح والقوانين  
ورفع الإختناقات للرئيس )

٣  
الإدارة  
العلمية

( علم له أسس ومبادئ  
لايعترف بفروق فردية )





١ المتكامل

( تحقيق الذات ،  
توفير روح الفريق ، الإلتزام الذاتي )

٥ المتراخي

( تركهم في حالهم ،  
تركهم يحصلون على  
مايمكنهم الحصول عليه )

٢ المجامل

( تشجيع الناس ،  
المدح والثناء )

أساليب في الإدارة  
الثواب والعقاب

٤ المادي

( منح المكافأة المادية ،  
التهديد بالخصم المالي ،  
التهديد بالعقاب )

٣ الحازم

( الثواب للمجتهد ، والعصا للمخترئ ،  
( الجزرة والعصا ) )





يبتكر الناس إذا تم توفير  
الظروف المناسبة ( المحفز )

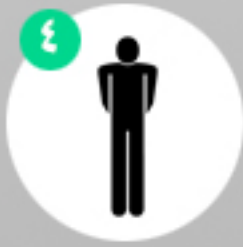


معظم الناس  
قدراتهم محدودة  
على الابتكار ( متشائم )

**أساليب في الإدارة**  
رؤية المدير  
في قدرة الناس  
على الابتكار



كل الناس  
تتمتع بطاقات كبيرة  
للإبتكار ( المتفائل )



معظم الناس قدراتهم صغيرة  
على الابتكار ( غير متفائل )



كل الناس تتمتع بقدرة متوسطة  
على الابتكار ( المتوازن )



( الإلتزام بالصواب في المواقف  
حتى لو عارض رأي الأغلبية ،  
حرية المرؤوس في حدود التزامه بالأهداف ،  
الإلتزام بمتطلبات الموقف دون تنازلات )



( إنني مجرد أداة لتطبيق  
القوانين )

## مفهوم السلطة لدى المدراء



( مدى حب المرؤوسين لي  
ورضاهم عن تصرفاتي )



( الطاعة العمياء من المرؤوسين )



( الإلتزام برأي الأغلبية ،  
وسط بين حق الرئيس وحب المرؤوسين )



( نظام للتعاون منسق إداريا بروح الفريق ،  
تنظيم يصهر المجهودات الفردية  
بشكل متكامل )



( التنظيم جهاز استقبال  
وإرسال المعلومات  
من أعلى لأعلى ،  
المحافظة على شكل التنظيم  
دون المحتوى )



( العلاقات الإنسانية  
الغير رسمية  
هي الأساسية التي تحدد  
الهيكل التنظيمي )

## مفهوم التنظيم لدى المدراء



( مبدأ التسلسل الرئاسي ،  
وحدة السلطة الأمرة ،  
التحديد الدقيق للإختصاصات )



( استخدام التنظيم غير الرسمي  
لجس التنظيم الرسمي )



المتكامل

( جماعية وفردية كل شخص له دوره  
ولكنه مسؤول عن النتيجة الكلية  
كلعبة كرة القدم ( روح الفريق ) )



السلبي

( مسؤولية تنفيذ العمل  
تقع على عاتق شخص آخر ،  
أنا أنفذ التعليمات )



الودود

( المرؤوسون ينفذون العمل  
وأنا أساعدهم دوماً )

## أساليب المدراء في مسؤولية تنفيذ العمل



الديكتاتور

( أنا مسؤول شخصياً عن تنفيذ العمل  
بواسطة آخرين )



الوسطي

( أنا مسؤول عن تنفيذ العمل  
يساعدني الآخرون وأساعدهم )





( معرفة سبب الخطأ وليس المُخطئ كي لا يتكرر ،  
الأخطاء المتعمدة تستحق أقصى عقاب  
( التفرقة بين الخطأ الطارئ والعضوي )



( تجاهل الخطأ ، إلا إن كانت  
المسؤولية ستقع عليه  
يرفع الأمر للإدارة العليا )

## أساليب الإدارة في معالجة الخطأ



( تبرير الخطأ لأن البشر  
يخطئون ،  
وإيقاع الأذى حرام )



( معرفة المُخطئ  
وعقابه ليكون عبرة )



( تطبيق القواعد السائدة  
والثقافة المستقرة )



( الإستماع بفهم ، الإجابة بصراحة موضوعية  
بعد توضيح المزايا والعيوب ،  
حتى ولو شعر أنه لن يعجبه رأيه )



( يقول لا أدري ،  
أو يطلب تأجيل إبداء الرأي )



( يجيب بصراحة ،  
إلا إن كان سيضايقه يمتنع  
أو يقوله بشكل ظريف )

## أنواع المدراء في الصراحة



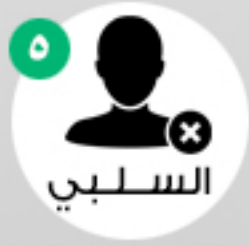
( يبدي رأيه دون أن يطلب منه ،  
يقول للأعور أنت أعور )



( يذكر المزايا والعيوب  
ويترك الشخص يختار )



( مقارنة النتائج بالأهداف )



( استيفاء الشكل  
في تقييم الأداء )

## أنواع المدراء من حيث تقييم الناس



( المدح والشكر والثناء )



( منتقد دائماً ، فج )



( جيد ولكن )



( " من عمل صالحاً فلنفسه ومن أساء فعليها " ،  
" يا أيها الذين آمنوا لاتخونوا الله والرسول " ،  
" ولاتلبسوا الحق بالباطل " )



( سعد زغلول قال مغيث فائدة ،  
الأمر مرفوع رجاء النظر ،  
عايز أعيش في حالي وأربي العيال ،  
ضربوا الأعور على عينه  
قال خسارانه خساراة )

## حكم وأمثال المدراء



( المسامح كريم ،  
لاقيني ولا تغديني ،  
علشان خاطري ، خليك مكانه )



( الوقت كالسيف ، عوم أو اغرق ،  
هو أنا طرطور لازم أخرب بيته ،  
احنا عاملينها جمعية خيرية ؟ ،  
الكلمة الطيبة ماتشتري لحمه )



( مالا يدرك جته لا يترك كله ، الحياة أخذ وعطاء ،  
نصف العمى ولا العمى كله ، قدم السبت تلاقي الأحد )



( مصلحة العمل والناس معاً ،  
الوقت استثمار ، التحليل والمناقشة الموضوعية ،  
البصيرة والإبتكار ، يعالج الصراع بالمواجهة بفهم )



( مصلحتي أولاً ،  
الوقت لاقيمة له ،  
استيغاء الشكل ،  
الخضوع للرؤساء  
التهرب من المواجهة )



( مصلحة الناس أولاً ،  
الوقت كالهواء لابدائية  
ولانهاية له ،  
المدح والثناء بإسراف ،  
تبرير أخطاء الغير )

## أنواع المدراء في الإهتمام بالعمل



( مصلحة العمل أولاً ، السرعة وعدم الصبر ،  
حب القوة والسيطرة ،  
اللهجة الأمرة والتهديد ، الإنتقاد بعنف )



( نص للعمل ونص للناس ، الوقت من ذهب ،  
مناور يضرب ويلاقي ، الإحتكام للعرف والتقاليد )



( أنا بخير وأنت بخير ، دعنا نتفاعل مع الحياة ،  
أعطي الأجير أجره قبل أن يجف عرقه ،  
الإدارة إدارة حضارة وخلق قيم )



( أنا لست بخير وأنت لست بخير ،  
الإدارة تطبيق اللوائح )

## أقسام المدراء من حيث الإهتمام بالناس



( أنت بخير وأنا لست بخير ،  
أنا لاشي مقارنة بك ،  
الإدارة فن التعامل مع الناس )



( أنا بخير وأنت لست بخير ،  
ابتعد عن طريقي )



( أنا وأنت نص نص ،  
شيلني وأشيلك )



حافظ  
على الإبتسامة



تفهم  
فكرة العميل



نمّ نفسك  
ولا تقاوم التغيير

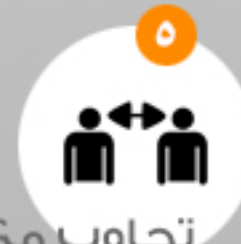


ناقش  
بدون إنفعال

## وصايا للتعامل مع الجمهور



لا تتوهم أن العميل  
يعرف دائماً ما يريد



تجاوب مع  
مستوى العميل



تعلم  
فن الإصغاء



اعترف بخطأك قبل  
تضخم المشكلة



لا تتكلم  
بدون معرفة



ركز ولا تعمل عمليين  
في آن واحد



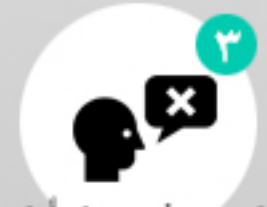
١  
ابدأ حديثك  
بالممدح والثناء الصادق



٢  
امدح أدنى تحسن  
وأخلص في تقديرك



٣  
الفت نظر المخطئ  
بصورة غير مباشرة



٤  
تحدث عن أخطائك  
قبل الإنتقاد



٥  
شجعه  
ولا تضخم الخطأ

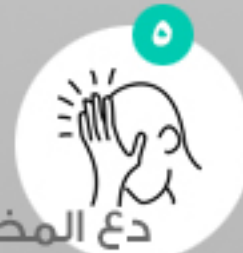
تسع طرق  
لتغيير الناس  
دون إحراجهم



٦  
اسأل الشخص الآخر  
أسئلة بدلاً من الأوامر



٧  
أعطه مقاماً حسناً



٨  
دع المخطئ  
يحتفظ بماء وجهه



٩  
اجعله  
يحب اقتراحك





### السلوك الإيجابي

- التمسك والدفاع عن حقوقه وحقوق غيره.
- التعبير عن رأيه ومعتقداته ومشاعره وحاجاته بوضوح.

## أنماط السلوك الإنساني



### السلوك العدواني

- التمسك بأرائه وحقوقه مع هضم حق الآخرين.
- تجاهل إحتياجات ومشاعر الآخرين.



### السلوك غير الإيجابي

- عدم التمسك والدفاع عن حقه وحق غيره والتعبير عنها بعدم إهتمام.
- التعبير عن الآراء والحاجات والمعتقدات بطريقة إنسحابية غير محددة.



الإيجابي

- الوضوح: متى , أين , كيف.
- استخدام ضمير أنا ونحن.
- الإقلال من ألفاظ " يجب , المفروض ".
- التمييز بين الحقائق والإفتراسات والحالة النفسية.
- نقد بناء دون تأنيب.
- البحث عن طرق جديدة.

تعرفهم من أقوالهم  
( تعابير  
أنماط السلوك )



العدواني

- الإفراط في استخدام " أنا ".
- استخدام صيغ الفرضية " المفروض ".
- تصيد الأخطاء.
- عبارات التهديد.



السلبي

- عبارات تذمر.
- عبارات ملاءم الفراغ ( ممكن , قد , ربما ).
- التبرير المستمر والبحث عن مخرج.
- ليس مهماً , مغيث فايده
- أنا عبد الأمور.



### السلوك الإيجابي

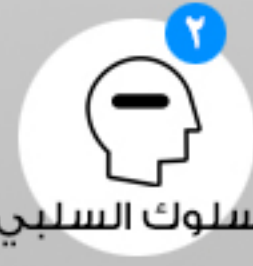
- ثابت ومحدد
- نبرة متوسطة وغنية
- الإخلاص والوضوح
- لا يتمادى في خفض أو رفع الصوت

## ملامح أنماط السلوك “ الصوت ”



### السلوك العدواني

- محدد وقاطع
- نبرة مصحوبة بالسخرية
- الحدة أو الرد
- غالباً ما يستخدم الصياح الذي يعلو كلما استمر الحديث



### السلوك السلبي

- الهمهمة والتمتمة
- هادئ ودافئ
- يتسم بالاكْتئاب والملل
- ليست له نهاية محددة وينخفض الصوت بمرور الوقت حتى يضيع في نهاية الحوار



### السلوك الإيجابي

- متدفق سلس ، غير متردد
- يركز على الكلمات الرئيسية ومخارج الحروف
- ثابت ومحدد ومتسق

## ملامح أنماط السلوك " طريقة الحديث "



### السلوك العدواني

- متدفق غير متردد
- منطلق دون تنبيه ( مفاجيء )
- يركز على كلمات التأنيب
- يتميز بالسرعة



### السلوك السلبي

- متردد متعدد الوقفات
- يتغير من الحديث السريع إلى البطئ
- حركات عصبية لإجلاء الصوت عند الحديث
- بأصوات تصدر من الحنجرة



### السلوك الإيجابي

- ينتسم عندما يكون سعيداً
- يتجهم عند الغضب
- الوجهة طبيعي في الحالات العادية
- عضلات الوجهة والفكين منبسطة دون عصبية

## ملامح أنماط السلوك "تغييرات الوجهة"



### السلوك العدواني

- ينتسم بتعالى وزهو
- يقطب الجبين عند الغضب
- يرتفع الحاجبين تعبيراً عن الدهشة وعدم التصديق
- عضلات الوجهة والفكين متوترة
- تمتد الذقن إلى الأمام



### السلوك السلبي

- ابتسامة شاحبة مذعورة عندما يوجه إليه نقد
- يرتفع الحاجبين لأعلى توقعاً للخطر
- تغير سريع في ملامح الوجهة



السلوك الإيجابي

- ثابتة
- لاتقلل من الآخرين

## ملامح أنماط السلوك “ النظرات ”



السلوك العدواني

- الحملقة
- مسيطر تقلل من الآخرين



السلوك السلبي

- مراوغة
- ينظر إلى أسفل



### السلوك الإيجابي

- حركات حرة للذراعين
- يجلس معتدلاً او منبسطاً
- يقف بثبات ورأسه متجه إلى أعلى
- الكف منبسط

## ملامح أنماط السلوك " حركات الجسم "



### السلوك العدواني

- يعقد الذراعين أمام الصدر (ممنوع الإقتراب )
- يجلس معتدلاً أو يميل إلى الأمام في جلسته
- يقف بثبات وانفه متجه إلى الأعلى
- ضمن الأصابع
- الإشارة بالسبابة
- يتحرك بسرعة وبخطوات واسعة تتسم بالقلق



### السلوك السلبي

- يعقد الذراعين أمام الصدر للحماية
- الأكتاف تتجه للأمام
- خطوات متراجعة
- أصابع اليدين متداخلة
- قد يغطي فمه بإحدى يديه
- حركات عصبية لامعنى لها



وفر له الراحة والهدوء



اشرح له الغرض من المقابلة  
وقيم النقاش البناء

## أنماط العاملين العامل شديد الحساسية والعصبية



ناقشه في  
اهتمامه الشخصية



أكد له ثقتك فيه  
ثم بين له نقاط ضعفه



تحدث عن عمله  
ومواقفه الايجابية وانجازاته





قد يبدي دهشته من  
بعض أجزاء التقييم  
وربما يعتقد نصحاً

## أنماط العاملين العامل الذي يقبل التقييم ويتعاون (وهو الغالب)



وطد علاقتك  
به أكثر



إذا كانت المناقشة ودية  
سيزيد من رصيد  
المشرف لديه

ساعده على التغلب على  
نقاط ضعفه وضع له خطة  
للتغلب عليها





حتى تتأكد أنه فهمك  
اطلب منه إعادة المواقع التي ذكرتها

## أنماط العاملين

العامل الذي يقبل كل  
شيء بسهولة وتشك  
أنه لم يفهمك



احصل منه على تعهد  
بأنه سيطور ذاته وأنت ستساعده



تأكد من أن موافقته  
أساسية وليست تهربا



كافئه معنوياً  
( التعيين في لجان حل المشاكل ،  
الإعفاء من المهام الروتينية ،  
بعض التحسينات المكتبية )



من المستحسن تذكيره  
أن عليه تأدية  
أفضل ما لديه دوماً

## أنماط العاملين العامل شديد الحرص على الترقية والمكافأة المادية



ربما طلبه للترقية ناتج  
عن رغبته للشعور  
بالتقدير والإهتمام



يجب تقييم  
تحسين الأداء  
ثم الإعداد للترقية



ربما لديه ضغوط عائلية واجتماعية



لا تتجاهل مثل هذه الطلبات



لا تتعب نفسك  
في الحصول على موافقته



اجعله يتقبل  
تغيير موقفه بتغيير الأدلة

**أنماط العاملين**  
العامل الذي لا يوافق  
على تقييمك ويعارض  
بشكل بناء



استمع بكل عناية وحرص  
وأثناءه وجه أسئلتك



احصل على معلومات إضافية  
لتحسين تقييمك



أعطه فسحة قبل أن  
تناقشه مرة أخرى ليفكر



راقب مدى تقدمه في  
تحمل المسؤولية بعد كل نقاش



اكتشف السبب في  
إلقائه اللوم على الآخرين

## أنماط العاملين

العامل الذي يهرب  
من اللوم ويلقي به  
على الآخرين



افهمه أنك عادل معه  
وتريد منه أن  
يتحمل المسؤولية



ساعده على الشعور بالنجاح  
حتى لا يضطر للإنكار دوماً



قوّ علاقته بمن يلومهم  
من أهل الخبرة



اتح له فرصة العمل في  
مشاريع خاصة



لا تتحدث في موضوعات  
تخسه أو يسيء فهمها



امنحه وقتاً كافياً  
للتفكير والرد

## أنماط العاملين العامل الفظ والعبوس وغير المتعاون



اكتشف سبب هذا  
السلوك



لا تحاول إقناعه  
من أول مقابلة



امدح مواهبه وقدراته  
في بداية الحديث



راقبه بعناية فإذا إهتم  
استدرجه للحديث



استمع له جيداً  
وحاول فهم سبب معارضته



إذا فشلت كل محاولتك  
أنه المقابلة بذكاء

## أنماط العاملين العامل الذي يحب المجادلة



اكتشف ما يضايقه  
بشكل أساسي



اشكره على وجهة نظره  
ولا تنساق مع ما يثير المشاعر



تأكد بلطف أنه  
قد فهم وجهة نظرك



استمع لما يقوله  
بعناية دون معارضة



إذا لم يطرأ أي تحسن ادخل  
في الموضوع مباشرة بلطف

## أنماط العاملين العامل الذي يفقد أعصابه ويعتدي على الآخرين



أخبره بأن ماحدث لايضايك  
وأنك مازلت تشعر بود نحوه



إن لم يهدأ بعد أيام،  
أخبره بأن يهدأ لتقابله



وخذ صلتك به وعمقها  
في اللقاء التالي





راجع ماتقدمه الشركات  
من حوافز ومكافآت مادية  
وغير مادية لتقدمها له



اكتشف السبب

## أنماط العاملين

العامل الذي يريد  
الاستقالة وترك العمل



قد يرجع إن ناقشته  
بعاطفة تجاه الأسباب



إن كان يظن أنه سيذهب  
لشركة أفضل أخبره  
بإمكانية نموه في شركتك



اعترف له وأخبره  
بتقديرك لنجاحه



إن كان السبب فشل  
في التنظيم أصلحه فوراً



تحدث معه بصراحة  
وواجهه بالحقائق



إن كان يريد فرصة ثانية  
ناقش معه ما تعلمه  
من فشله وماينوي عمله

## أنماط العاملين

العامل الذي لا ترى  
أملاً في تحسنه



راجع معه مزايا فيه  
تمنحه عملاً في شركات  
أخرى ودله عليهم

ذكره بلقاءاتك السابقة  
وماقدمته من نصائح





عدم وجود  
أهداف



ضغوط مختلفة

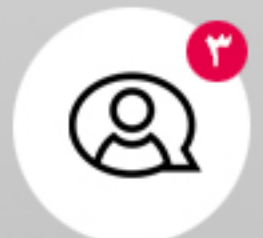


عدم وجود  
خطط

## معوقات الإدارة الناجحة للوقت



سوء التطبيق



سوء الإتصال



التطفل



سوء التنظيم



المقاطعات



الخطأ في الإتصال



تأجيل إنهاء  
العمل



خطأ التوقع

## الوقت المهدر ( الضائع )



إدارة الأزمات



عدم تحديد  
الأولويات



عدم التفويض



عدم وضوح  
الأهداف



القصور في  
نظم المعلومات



الاجتماعات  
غير المجدية



تحقيق أكبر عدد ممكن  
من الإنجازات في العمل



الشعور بالرضا  
وتحقيق الذات



الوقت ووقتك، أنت وتنظيمك  
الجيد له يمكنك من إدارة عملك  
وحياتك بكفاءة وفعالية



التوفيق وحسن  
استغلال  
الجهود المبذولة



القدرة على القيام بالأدوار  
المتعددة الواجب القيام بها  
في العمل والأسرة والنادي

## مزايا الإدارة الفعالة للوقت



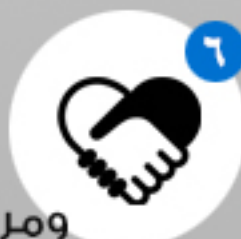
تنظيم وحسن  
استغلال  
الجهود المبذولة



تجنب ضياع جزء من هذا  
المورد ذو القيمة والندرة



تجنب الإزدواج  
والإرتباك والتخبط



إرضاء رؤسائك  
ومرؤوسيك في العمل





لا يمتلك الفرد أكثر من (٢٤) ساعة  
في اليوم، (١٦٨) ساعة في الأسبوع،  
(٨٧٦٠) ساعة في السنة



أثبتت الأبحاث الإدارية أن  
المدير الفعال يتميز بأنه يدير  
وقته بنجاح



يتميز الوقت بأنه لا ينتظر  
حتى تستخدمه، فإما أن تدعه يمر  
أو تستخدم كل دقيقة منه



الإسلام يشدد على ويدعو إلى  
حسن استخدام الوقت وأن لا نترك  
دقيقة واحدة بدون عمل لأننا سوف  
نسأل عن هذا اليوم وفيما أمضيته



الوقت شيء محدد،  
يتميز من حيث المرونة بالجمود  
لا يمكن تطويله بالشد

## حقائق خاصة بالوقت



إن من يسيء استخدام وقته  
لا يهدر ويضيع وقته فقط  
وإنما يهدر وقت الآخرين أيضاً



كلنا متساوون من حيث كمية  
الوقت التي تتوافر لأي منا  
ولكننا نختلف في كيفية استخدامه



الوقت له تكلفة، يمكن حسابها  
على أساس أجر الدقيقة الواحدة  
على مدى السنة



لا يمكن تعويض الوقت فالיום  
الذي يضيع لا يمكن تعويضه



لا يمكن تخزين الوقت لإستخدامه  
في المستقبل فلا يمكن ادخاره



ليست هناك "عينات مجانية"  
للوقت حيث أن كل دقيقة  
لها تكلفة حقيقية



١  
الوقت  
المتوافر

وقت الفراغ  
( شخصي ، استرخاء )

٤  
الوقت غير  
المتوافر

وقت العمل  
( قراءة كتاب ، السفر ،  
الانتظار ، البيع ، استرخاء ،  
ضائع ، إنتاج )

الإستفادة أكثر  
من الوقت

٢  
الوقت  
المتوافر

وقت العمل  
( ضائع ، إنتاج )

وقت الفراغ  
( نوم ، صحة شخصية ،  
أكل ، شخصي )

٣  
الوقت غير  
المتوافر



عدم تفويض مناسب  
من جانب الرئيس



التكليف بحجم  
عمل إضافي

أنواع الضغوط التي  
تؤثر على إدارة الوقت  
ضغوط من  
جانب الرؤساء



الإتصالات التلفونية



مصاحبة الرئيس أثناء  
الزيارات أو المناسبات  
أو الحفلات



غياب الرئيس المباشر



الاجتماعات والمقابلات





غياب وإجازات



عدم القدرة على  
الإنجاز

أنواع الضغوط التي  
تؤثر على إدارة الوقت  
ضغوط من  
جانب المرؤوسين



قصور وإهمال  
في العمل



نزاعات وخلافات



حوادث/ إصابات عمل



شكاوى



عدم ملاءمة طبيعة  
العمل وعناصره



العلاقات الشخصية  
في العمل

أنواع الضغوط التي  
تؤثر على إدارة الوقت  
ضغوط ناتجة عن  
طبيعة وظروف  
العمل



عدم ملاءمة  
مكان العمل

الصراع على  
الدرجات والترقية





المركزية الشديدة وعدم وجود التفويض المناسب



عدم وضوح العلاقات التنظيمية وتداخل الإختصاصات

أنواع الضغوط التي تؤثر على إدارة الوقت  
ضغوط ناتجة عن التنظيم



عدم توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل متوازن مما يجعل القدرة على مواجهة بعض المواقع أقل مما يجب



عدم التنسيق الكافي بين الإدارات والأقسام



كثرة اللجان المنبثقة



تعدد الإشراف



سوء التخطيط



تعدد الخطط وتضاربها

أنواع الضغوط التي  
تؤثر على إدارة الوقت  
ضغوط ناتجة  
عن التخطيط



عدم وضوح الأهداف  
والسياسات



عدم معالجة البيانات  
والطرق السريعة والدقيقة



عدم توافر البيانات  
الكافية والدقيقة



تعدد جهات الرقابة  
الداخلية



الرقابة الشديدة والتدقيق  
المطول

أنواع الضغوط التي  
تؤثر على إدارة الوقت  
ضغوط رقابية



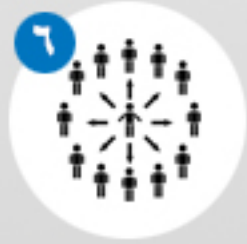
عدم وضوح المعايير  
الرقابية



عدم استخدام أساليب  
الرقابة الحديثة



غياب المعايير الرقابية



العلاقات الإجتماعية  
(دقيقاً، محددًا، مؤقتًا،  
مقبولًا، يمكن تحقيقه)



جماعات الضغط في البيئة  
المحيطة بالمنظمة مثل  
(جماعة حماية المستهلك،  
جماعة حماية البيئة)

أنواع الضغوط التي  
تؤثر على إدارة الوقت  
الضغوط الخارجية



أجهزة الرقابة  
الخارجية المتعددة



الرأي العام للجماهير



الأسرة ومتطلباتها



الإعلام



جهاز سكرتارية كفاء



التخطيط الجيد



نظم واضحة ومحددة للعمل



وضوح التعليمات واختصارها



تفويض جيد للسلطة



استخدام مفكرة المواعيد



نظام حفظ جيد



مراجعة دور اللجان في التنظيم



وسائل آلية وتكنولوجية



تحديد برامج العمل اليومي



تنظيم مواعيد للعمل



اختيار جيد للمرؤوسين





حاول التركيز على الأنشطة الأساسية والرئيسية اليومية ولا تجعل الأنشطة العاجلة غير الهامة تؤثر على وقتك



حاول أن تكتب قائمة بالأنشطة التي سوف تؤديها في هذا اليوم

## كيف تنظم وقتك اليومي؟



قبل أداء أي عمل اسأل نفسك "لماذا أنا" هل من الضروري أن أقوم بهذا النشاط؟ وهل من الممكن أن يقوم به شخص آخر



صنف الأنشطة التي سوف تؤديها إلى أنشطة هامة وأنشطة عاجلة ثم حدد أولويات كل منها



حاول تجميع الأنشطة المتشابهة مع بعضها "في إدارة معينة مثلا" لعدم ضياع الوقت



حاول دائماً أن تراجع مفكرتك اليومية باستمرار لمعرفة ماتم إنجازه وما لم يتم





تأكد من أنك تعرف هذا  
الإجتماع ونوع المساهمة  
المتوقعة منك



تأكد من حصولك على نسخة من  
محضر الإجتماع واتخذ إجراء عاجلاً  
حيال أي شيء يطلب منك

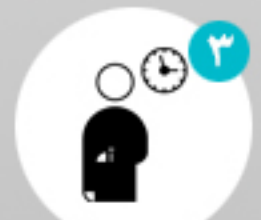


اسأل عن الوقت المقرر للإجتماع،  
واجعل ذلك الوقت فقط  
هو الوقت المتاح لك

## كيف تجعل الإجتماعات مفيدة؟



عندما ينتهي جدول أعمال الإجتماع  
قف واعتذر عن الإستمرار فيه، وإذا لم  
ينتهي في الوقت المحدد أشر إلى  
الرئيس بذلك، واسأل عن مدى الوقت  
المطلوب لإستمرار الإجتماع من منطلق  
أن لديك أعمال أخرى



عليك أن تصل للإجتماع  
في الوقت المحدد له  
وقد أعددت نفسك تماماً



إذا أخذت المناقشة بالخروج عن الموضوع  
فعليك لفت نظر رئيس الإجتماع لذلك



اجعل مساهمتك قصيرة  
وفي صلب الموضوع ذاته



الإجتماعات التي  
تتعدد بلا تخطيط  
ولا إرشادات كافية



الإجتماعات التي يسمح  
فيها بكثير من الوقت أو  
يكون وقتها غير كاف



الإجتماعات التي  
يكون المشاركون  
فيها غير جاهزين

## الإجتماعات السيئة الإدارة



الإجتماعات التي يكون  
المشاركون فيها غير قادرين  
على المساهمة والعطاء



الإجتماعات التي تحدث  
فيها إنقطاعات كشرب الشاي  
والتحدث في الهاتف وغير ذلك



الإجتماعات التي لا يتم  
التوصل فيها إلى قرار



الإجتماعات التي لها  
سجلات محفوظة



الإجتماعات التي يكون  
رئيسها غير مستعد  
ولامتهيء



حلل كل حالات الإنقطاع:  
• التي لا يمكن تجنبها  
• الممكن تجنبها



قف

## تجنب التطفل في المكتب



إجابات محددة  
لكل نوع



أغلق الباب



حدد مواعيد



حلل كل حالات الإنقطاع:  
• التي لا يمكن تجنبها  
• الممكن تجنبها



قف

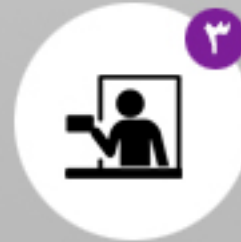
## تجنب التطفل في البيت



ضع في هاتفك  
جهاز الرد الآلي  
على المكالمات



اجعل التطفل مختصراً



ركب ميكرفون الباب



## اعداد ميزانية مفتوحة



سجل كل هدف  
في قائمة



سجل كل الأشياء التي  
تفعلها أو تود أن تفعلها  
لتصل إلى هدفك



إذا استطعت أن توفر مبلغاً  
من الإنفاق المقدر فبإمكانك أن  
تفكر في العنصر تحت الخط الفاصل



رتب الأهداف والنشاطات  
المرتبطة بها حسب  
أولويتها



راجع أهدافك وأولوياتك  
من وقت لآخر وقم بعمل  
تغييرات حيثما لزم الأمر



خصص أموالاً لكل العناصر  
الموجودة فوق الخط الفاصل



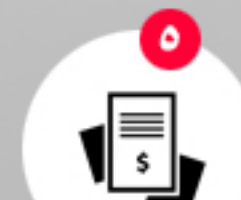
ضع خطاً فاصلاً للقائمة عندما  
تصل لمستواك المتوقع  
من الدخل ( التمويل )



راجع انفاقك على الدوام  
واتخذ خطوات لتبقى  
في حدود ميزانيتك



أضف التكاليف لتحصل  
على الإجمالي الكلي



قدّر تكلفتها السنوية  
( بطريقة واقعية )



## تدقيق الإنتاجية أ / مرضية ب / يمكن أن تتحسن

١



أكملت مذكرات  
تدوين الوقت

٢٠



أنا أطور "علاقاتي"

١٩



وضعت مستويات اقيس  
بها تقديمي حيال أهدافي

١٨



قمت بوضع أهداف  
محدده لنفسي

١٧



استخدم موجوداتي  
الشخصية استخداماً كاملاً

٢



قمت بتخفيض وقت  
الإسترخاء إلى أدنى  
مستوى ممكن

٣



لدي وقت كاف  
للأهداف الشخصية  
والعائلية

٤



بينتي الشخصية  
ملائمة وعملية

٥



قللت الإنقطاعات  
إلى أدنى حد لها

٦



قمت بتخفيض الوقت  
الضائع إلى أدنى من ١٠٪

٧



قمت بتفويض غيري  
للقيام بكل العمل  
الذي ينبغي أن اعمله

٨



قمت بإعداد عمل  
كامل للموظفين

٩



انتج عن وعي منتجات  
تتميز بالجودة

١٠



استغل كل  
"خاصيتي المميزة"

١١



وضعت ميزانية  
واقعية

١٢



أنا أتقيد بميزانيتي

١٣



أصبحت بارعاً في استخدام  
وسائل الإتصال الفاعل

١٤



خففت اشتراكي في  
الإجتماعات الرسمية وغير  
الرسمية إلى أدنى حد

١٥



إنتهت عملية تبديد  
المواد المسؤول عنها  
أنا شخصياً

١٦



استفدت استفادة  
كاملة من جميع الآلات  
المتوافرة لدي

## الأولوية

١

النشاط المخطط : مدفوعات خيرية  
الهدف : واجب شرعي  
التكلفة الشهرية : 600  
التراكم الحقيقي : 600

## الأولوية

١١

النشاط المخطط : الدخول في مشروع تجاري  
الهدف : تحسين  
التكلفة الشهرية : 5000  
التراكم الحقيقي : 30000

## الأولوية

٢

النشاط المخطط : مواد غذائية  
الهدف : نفقات معيشة  
التكلفة الشهرية : 1200  
التراكم الحقيقي : 1800

## الأولوية

١٠

النشاط المخطط : شراء سيارة جديدة  
الهدف : تحسين  
التكلفة الشهرية : 18000  
التراكم الحقيقي : 25000

## الأولوية

٣

النشاط المخطط : إيجار و رسوم  
الهدف : نفقات معيشة  
التكلفة الشهرية : 2000  
التراكم الحقيقي : 3800

# ميزانية عائلية

## الأولوية

٤

النشاط المخطط : فواتير خدمات  
الهدف : نفقات معيشة  
التكلفة الشهرية : 700  
التراكم الحقيقي : 4500

## الأولوية

٩

النشاط المخطط : ترميم البيت  
الهدف : تحسين  
التكلفة الشهرية : 1000  
التراكم الحقيقي : 7000

## الأولوية

٨

النشاط المخطط : إجازات سنوية  
الهدف : الراحة  
التكلفة الشهرية : 500  
التراكم الحقيقي : 6000

## الأولوية

٥

النشاط المخطط : توفير الشريط والكتاب  
الهدف : تطوير ذاتي  
التكلفة الشهرية : 300  
التراكم الحقيقي : 4800

## الأولوية

٧

النشاط المخطط : هدايا ومكافآت  
الهدف : واجبات إجتماعية  
التكلفة الشهرية : 300  
التراكم الحقيقي : 5500

## الأولوية

٦

النشاط المخطط : كماليات أساسية  
الهدف : تحسين الموجودات  
التكلفة الشهرية : 400  
التراكم الحقيقي : 5200





## الخلاصة



لا تدع الاجتماع إذا كان  
يمكن تجنبه عن طريق  
نوع آخر من الإتصال



اشكر الأعضاء كافة على مساهمتهم.  
ثم سجل نقاط الإتفاق والإجراء المتخذ  
و وزعها على الأعضاء وتابع تنفيذ  
كل القرارات



حدد هدف الإجتماع كتابة  
قبل المضي قدماً فيه. فكلما  
كان هدف الإجتماع محدد سلفاً  
كان احتمال تحقيقك له اكبر



أعد نفسك وجهاز أية مادة تحتاجها  
لجعل الاجتماع مثيراً للإهتمام ، وضع  
في اعتبارك وجود شخصيات قوية تحتاج  
لتعامل خاص وعليك ضمان أن لا يكون  
هناك مقاطعات في الاجتماع



ابق المساهمة قصيرة وفي حدود الموضوع  
ولا تسمح لأي شخص أن يهيمن على النقاش  
ثم لخص النقاط المشاره و المهمة وكرر  
الهدف باستمرار كي يساعد الأعضاء  
على التركيز في الموضوع



اختر اعضاء اجتماعك  
بعناية وطبقاً لقدرتهم  
على الإسهام



قم بإثارة المناقشة بطرح أسئلة لانهاية  
لها واطمن أن لا يكون هناك إنتقاد  
للأعضاء المجتمعين إلا بعد التعبير  
عن كامل وجهات نظرهم



ادع لعقد الاجتماع في موعده  
ورحب بالأعضاء وبيّن  
هدف الاجتماع باختصار



اختر طريقاً ووقتاً ملائماً لأغلبية الأعضاء



اختر الأعضاء قبل الاجتماع بثلاثة أيام  
وجدول أعماله وموعده ومكانه ، لكي تسمح  
لهم بإعداد أنفسهم له





# من لا يتقدم يتقادم