

معهد مهارات التفوق للتدريب الأهلي

00965 22662636 - 00965 22662635  
info@muharat.com - [WWW.MUHARAT.COM](http://WWW.MUHARAT.COM)

البرنامج التدريبي

# فرضيات النجاح في العمل

إعداد وتقديم المدرب الدولي

د. نجيب عبد الله الرفاعي



ينعقد البرنامج التدريبي في الفترة 4 - 2011/12/8

لصالح:

ديوان الخدمة المدنية



دولة الكويت  
حولي  
بناية عبد الرزيم المطوع  
الرياض

الهاتف 009652662635  
الفاكس 009652662636

البريد الإلكتروني: info@muharat.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الفهرس :

بيان المحتوى	ص
كلمات للتأمل	3
العملية الإدارية وإدارة الوقت	5
أنماط السلوك الإداري	6
كلمات للتأمل	7
العوامل المؤثرة في السلوك الإداري .	8
سمات المنظمة الذكية	10
سمات الفريق الناجح	11
الأبداع وإدارة الوقت .	14
المبادئ الستة لإدارة الوقت .	15
مربعات كوفي	21
13خطوة نحو النجاح وتحقيق الأهداف .	23
أنماط عقول الناس	40
معوقات في طريق الأبداع في العمل والحياة	41
البيئة الناجحة والمبدعة	42
العصف الذهني وفرضيات النجاح	44
كيف تتكون الفكرة الجديدة ؟	46
مراحل تنفيذ الفكرة	48
8 طرق تساعدك على إدارة وقتك بفاعلية	51
الوقت وإدارة الذات	52
التفكير الإيجابي يؤدي لشعور إيجابي	53
هل أنت متفائل أم متشائم في ممارسة مهامك الإدارية	54
7خطوات لدفع العاملين لإنجاز اداء متميز	55
العادات السبع للناس الأكثر فاعلية	56
كيف تتعلم الخبرات بنجاح ؟	52
التمارين العملية .	57
أقبض على لصوص الوقت	61
مهارات التفويض	66
السعادة	72
٧ أفكار جديدة بأهتمامك	74
الختام	80

## كلمات للتأمل:

قال عمر رضي الله عنه:

" أ رأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أ كنت قضيت ما علي ؟ قالوا نعم. قال: لا حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا ."

وقال أيضاً:

" وإياك يا عبد الله أن تكون بمنزلة البهيمة التي مرت بوادٍ خصب فلم يكن لها همة إلاّ السمن وإنما حتفها في السمن. واعلم أن للعامل مرداً إلى الله فإذا زاغ العامل زاغت رعيته . وإن أشقى الناس من شقيت به رعيته ."

" وسوّ بين الناس في مجلسك ووجهك حتى لا بيأس ضعيف من عدلك ولا يطمع شريف في حيفك ."

• يقول بنج بوه سينج مستشار التدريب في مصرف " أفرسيز تشاينيز بانكنج كوربوريشن " التي مقرها في سنغافورة " إن الخصال التي تجعل المدير ناجحاً هي:  
الجرأة على التفكير والجرأة على العمل والجرأة على توقع الفشل ."

• " إن قضاء سبع ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة لهو أحسن وأفضل نتيجة من قضاء سبعة أيام في عمل بدون توجيه أو هدف ."  
• لا تسأل مرؤوسيك عما يمكنك القيام به فالجواب على هذا السؤال تجده في ما سبق أن قاموا به فعلاً.

• عندما تتحرك جميع قوى المؤسسة في نفس الاتجاه وبنفس درجة الإحساس بالمسئولية ولخدمة نفس الهدف يمكنك التأكد من أن مؤسستك تسير على الطريق السليم لتحقيق نجاحها وتفوقها.

• قبل أن تتعلم كيف تكسب عملاء جدد تعلم كيف تسترجع العملاء القدامى الذين خسرتهم.

• يجب ألا تجذب العميل عن طريق أقرانه بل عن طريق العمل الجاد والدعوب من أجل كسب ولائه لمؤسستك.

## العملية الإدارية و إدارة الوقت

تعتبر الإدارة في أساسها عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المنظمة من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة والإداري هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

وفي سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة في نسيج متشابك موجه نحو الهدف ويقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة لهم في إطار موقع كل منهم من التنظيم والواجبات الوظيفية المحددة له في المنظمة. وقد عرفت العملية الإدارية إجرائياً من زوايا مختلفة لكنها تلتقي جميعاً في أنها أنماط من السلوك في العمل موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة ويمكننا أن نلخص هذه التعريفات جميعاً فيما يسمى بأبعاد العملية الإدارية التي يمثل كل بعد منها مجموعة من أنماط السلوك المطلوبة في الإدارة وتتمثل هذه الأبعاد الثلاثة في:

(١) **العمليات الإدارية:** وهي أنماط من السلوك يمارسها القائمون بالإدارة في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعيتها أو حجمها ويشمل ذلك عمليات التخطيط والتنظيم والتوظيف والإشراف والرقابة والتنفيذ وتقويم الأداء وكثيراً ما يطلق على هذه العمليات اسم **عموميات الإدارة.**

(٢) **الوظائف الإدارية:** وهي أنماط متخصصة من السلوك تمارس بصورة مختلفة في المنظمات المختلفة حسب نوعيتها وحجمها وتشمل في المنظمات الصناعية الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والمشتريات ونفس هذه الوظائف قد تمارس كلها أو بعضها في المنظمات الخدمية الحكومية في صورة تقديم خدمات وعلاقات عامة (دعاية) وتوفير الموارد العالمية في البنود المالية المعتمدة وهكذا وكثيراً ما تسمى أنماط السلوك هذه بخصوصيات الإدارة.

(٣) **تحليل المشكلات واتخاذ القرارات:** وينظر هذا البعد إلى العملية الإدارية على أنها سلسلة من مواقف اتخاذ القرارات التي يتبع فيها الإداري الخطوات المعروفة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وهي عموماً تحليل المشكلة تحديد بدائل الحل تقييم البدائل اختيار

البديل المناسب من وجهة نظر متخذ القرار متابعة تنفيذ البديل تقويم نتائج التنفيذ مراجعة النتائج وهكذا يتقرر مرة أخرى متابعة التنفيذ أو اللجوء إلى بديل جديد.

ويمكننا أن ننظر إلى العملية الإدارية على أنها نسيج متكامل ومتشابك من أنماط السلوك في الأبعاد الثلاثة فالإداري مثلاً يتخذ قراراً ( بعد اتخاذ القرارات ) بشأن تنظيم (بعد العمليات الإدارية) شئون العاملين (بعد الوظائف الإدارية) فهو إذن لا يمارس هذه الأنماط من السلوك مستقلة عن بعضها بل هو يمارسها جميعاً في نفس الوقت لأنها في أساسها غير منفصلة. وعمل الإداري لا يتأثر فقط بما يجري داخل المنظمة بل هو يعمل في إطار بيئة أو مناخ اجتماعي وثقافي ومادي وفني وقانوني يتمثل في كل ما يجري في المجتمع الخارجي وهو في هذا يتأثر بما حوله من أوضاع ويؤثر كذلك فيما حوله بما يقدمه من خدمات أو سلع وما يقوم به في سبيل تطور المنظمة التي يعمل فيها ويمثل هذا كله سلوكه الإداري أي سلوكه في عمله لتوجيه سلوكه وسلوك العاملين معه لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة وتنطبق على سلوكه في كل هذه الحالات ما ينطبق على السلوك الإنساني في مبادئ عامة ومفاهيم أساسية سواء ما يتعلق منها بسلوك الإنسان كفرد أو كعضو في جماعة أو بسلوك الجماعات مع بعضها داخل المنظمة.



## أنماط السلوك الإداري

**١- الإداري:** يكرس أقصى قدر من جهد العاملين معه إلى ما يتعلق بالعمل ويخطط المنشأة قصيرة وطويلة الأجل ويحدد مستويات عالية للأداء والإنتاج ويدفعه إيماناً بمبدأ الفروق الفردية إلى أن يوزع العمل إلى العاملين معهد بما يناسب قدراتهم واستعداداتهم وتوقعاته من كل منهم كما أن ولاءه للعمل وللعلاقات الإنسانية واضحان لكل العاملين معه ويعمل هذا كدفع قوي له ويزيد من فاعليته وتؤدي كفاءته في الحصول على نتائج طيبة في العمل والعلاقات بالتالي إلى مستوى أمثل من الإنتاج.

**٢- الموفق:** يعترف بفوائد الاهتمام بالعمل وبالعلاقات الإنسانية معاً إلا أنه غير قادر على اتخاذ قرارات سليمة أو ليست لديه رغبة في ذلك ومن أهم صفات التخبط في قراراته والمحاولة الدائبة للتوفيق بين البدائل المختلفة ويؤثر على قراراته إلى حد كبير أحدث أو أكبر ضغط عليه ويوجه جل اهتمامه إلى التقليل من المشكلات الوقتية أكثر من اهتمامه بأن يرفع الإنتاج إلى الحد الأقصى في المدى الطويل كما يحاول بقدر الإمكان إرضاء هؤلاء الذين يستطيعون التأثير عليه.

**٣- الأوتوقراطي العادل:** يضع ثقته في نفسه ويهمه العمل على المدى القريب وال المدى البعيد معاً وتظهر كفاءته وفاعليته في مهارته في دفع الآخرين إلى عمل ما يريده هو دون أن يولد لديهم مقاومة تصل إلى درجة تقلل من الإنتاج كما أنه يخلق شيئاً من الحكمة والمهارة الجو الذي يقلل إلى أقصى حد ممكن احتمال ظهور أي سلوك عدواني ضده ويرفع إلى أقصى حد ممكن الطاقة لقيادته.

**٤- الأوتوقراطي:** يضع العمل الوقتي العاجل فوق أي اعتبارات أخرى كما أنه غير فعال في علاقته مع العاملين لأنه يظهر بوضوح أنه قليل الثقة بالآخرين وأنه لا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام ويخافه الكثيرين ولا يحبونه ولذلك فهم يعملون فقط تحت ضغطه المباشر والمستمر.

**٥- النمى:** يضع ثقته الضمنية في الناس ويعمل على تنمية قدرات ومواهب الآخرين وتهيئة الجو الذي يساعد على إيجاد أقصى قدر ممكن من الدافعية والتحفيز والرضا بين العاملين فعال لأن جو العمل الذي يخلقه من ولاء مرؤوسيه له وللعمل ويساعد على الوصول إلى درجة عالية من الإنتاجية إلا أن اهتمامه بالعلاقات الإنسانية بين العاملين قد يقوده أحياناً إلى أن يضع نموهم الذاتي قبل الإنتاج في المدى القصير أو الطويل حتى ولو كان هذا النمو الذاتي لا يتصل بالعمل أو يتضمن تنمية الآخرين ليخفوه في منصبه.



**٦- المجامل:** يضع العلاقات الإنسانية والتوفيق بين العاملين فوق كل الاعتبارات الأخرى غير فعال لأن رغبته الأكيدة في أن يرى هو نفسه وفي أن يراه الآخرين دائماً كشخص طيب تمنعه المخاطرة بأي اضطراب في العلاقات الإنسانية حتى يحصل على إنتاج أعلى.

**٧- الروتيني ( البيروقراطي ):** في حقيقة الأمر لا يهتم بالعمل أو العلاقات الإنسانية إلا أنه لا يجهر بذلك تماماً بأن يخفيه في إطار إتباع التعليمات حرفياً وعلى ذلك فهو لا يترك ذلك يؤثر على الروح المعنوية للعاملين فعال في إتباعه التعليمات حرفياً ويعمل وراء قناع من الرغبة والاهتمام بالعمل.

**٨- الانسحابي ( الهروبي ):** يظهر دائماً عدم اهتمامه بالعمل أو العلاقات الإنسانية بين العاملين غير فعال لأنه ليست لديه الرغبة في العمل ويؤثر تأثيراً سلبياً على الروح المعنوية للعاملين معه ينسحب من العمل وقد يعوق الآخرين على أداء وظائفهم بتدخله في أعمالهم أو يحجب المعلومات عنهم.

ويعتبر " الإداري " هو النمط الأمثل الذي يجب أن يحتذى به لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة مع الاهتمام بالعاملين فيها ويتميز هذا النمط بدرجات عالية من الأنماط الأخرى عن الإداري في درجات الاهتمام بالناس والفاعلية.

## العوامل المؤثرة على السلوك الإداري

**١- قوى في المدير نفسه** يتأثر سلوك المدير إلى درجة كبيرة بقوى كثيرة تعمل في ثنايا

شخصيته ومن بين أهم القوى الداخلية التي تؤثر عليه:

**أ - القيم التي يؤمن بها:** ويتضمن هذا مثلاً مدى إيمان المدير بحق العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم واقتناعه بأن ينبغي أن يتحمل كل منهم عبء مسؤولية وظيفته بنفسه كما يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي ينظر بها إلى الكفاية التنظيمية والنمو الذاتي للمرؤوسين

**ب- ثقة المدير بمرؤوسيه:** وهذا من أهم العوامل المؤثرة على سلوك المديرين في العمل فالمديرون يختلفون بدرجة كبيرة في مدى الثقة التي يمنحونها للآخرين بصفة عامة وينتقل معهم هذا الشعور عند تعاملهم مع المرؤوسين وينعكس في نمط تعاملهم مع العاملين.

ج- اتجاهات المدير القيادية: أي مدى تقبل المدير نفسه لنمط دون الآخر في الإدارة فهناك من المديرين من يؤدون عملهم بارتياح كبير كقيادة مباشرين ويعتبرون أن حلهم للمشكلات وإصدارهم للأوامر أمراً طبيعياً كما نجد آخرين يعملون بكفاءة عالية في الجو الجماعي ضمن فريق حيث يشاطرون مرؤوسيههم كل عمل يقومون به.

د - مدى شعور المدير بالأمن في مواقف عدم التأكد: فالمدير يتناول عن صلاحياته في عملية اتخاذ القرارات بالتفويض أو غيره يقلل بالتالي معلوماته ولو لمدى معين عن سير العمل وكذلك مدى تأكده من النتائج.

ويشعر بعض المديرين بحاجة شديدة أكثر من غيرهم إلى التأكد من سير العمل وإلى تركيز كل المعلومات عن موقف لديهم لأنهم يشعرون بقلق شديد في مواقف عدم التأكد.

٢- قوى في المرءوسين: قبل أن يحدد المدير الطريقة التي يقود بها جماعة معينة عليه أن يضع في اعتباره العوامل المختلفة التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه فهم أيضاً مثله يتأثرون بمتغيرات كثيرة في الشخصية كما أن لكل منهم توقعاته عن الطريقة التي يتعامل بها رئيسه معه وكلما زاد وعي المدير بهذه العوامل كان أقدر على أن يحدد بدقة نمط السلوك الذي يجب أن يسلكه حتى يساعد مرؤوسيه على العمل بكفاءة وفاعلية. وبصفة عامة يتيح المدير لمرؤوسيه قدراً أكبر من المشاركة في العمل إذا كان لدى المرءوسين:

أ - حاجة كبيرة نسبياً إلى الاستقلال فالمرءوسون يختلفون بدرجة كبيرة من حيث درجة التوجيه المباشر التي يرغبون فيها.

ب- الاستعداد الكافي لتحمل مسئولية اتخاذ القرار فقد يرى البعض أن إضافة مسئوليات جديدة إليهم هي نوع من المكافأة أو التقدير لقدراتهم بينما قد يحدد فيها البعض الآخر بمجرد تهرب من المسئولية من جانب الرؤساء.

ج- درجة عالية نسبياً من القدرة على تحمل الغموض في الموقف فبعض العاملين يفضلون أن تكون الأمور واضحة لهم بصفة قاطعة بينما يفضل غيرهم درجة أكبر من حرية التفكير.

د- اهتمام كاف بالمشكلة والشعور بقيمتها.

## سمات المنظمة الذكية

### (اساسيات النجاح)

تتبع القصة الجديدة للتقدم والنجاح من الحكمة واستمرارية التغيير والتركيز على الجوانب الإنسانية للتكنولوجيا ومراعاة التكلفة الإنسانية والأعباء التي يتطلبها التقدم غير العشوائي للإنسان لذا فإن المنظمة المتعلمة هي التي تتسم بالخصائص التالية:

• المشاركة الكاملة بين الشركة وأجزائها الداخلية والخارجية.

• تشجيع العملة الإبداعية والروح الابتكارية.

• بناء فرق عمل قوية.

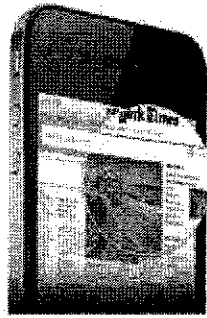
• استيعاب العميل بصفته واحداً من أسرة الشركة.

• الاهتمام بالتدريب ووضع نظم فعالة للتعيين والتحفيز.

• الاعتراف بالتنوع والتعدد كجزء من ثقافة المنظمة.

• تنكب المسؤولية الاجتماعية وجعلها مسؤولية إدارية.

• النظر للتغيير كأسلوب حياة وليس مجرد ( موضة ).



## سمات الفريق الناجح

الفريق الذكي و الناجح هو الذي يدير نفسه ويتجدد تلقائياً ويتفوق على نفسه والمعروف أن معدل ذكاء الفريق المتعاون يفوق كثيراً مستوى ذكاء كل فرد من أفرادهِ. والفريق يشعر - دائماً - أن مهمته أو أهدافه إجبارية ولا بد من تحقيقها كما يزيد انتماؤه للشركة التي تصبح بمثابة أسرته. لذا فإن سمات الفريق الذكي تتحدد في:

- العضوية والتماسك.
- المشاركة الوجدانية والإنتاجية.
- الإدارة الذاتية واستقلالية القرار.
- انطلاق أهدافه من أهداف المنظمة وخططها وفلسفتها.

❖ المنظمة الجديدة أو منظمة القرن الحادي والعشرين هي التي تستجيب للتغيرات الكبيرة التي تحدث في عالم اليوم وتتكيف معها. وهي التي تتمتع بالخصائص التالية:

- التحول من الاهتمام بالألة إلى الاهتمام بالإنسان ووضعه في المرتبة الأولى، وهذا يتطلب من الشركة الجديدة أن تتميز بالحرية والمرونة والاعتماد على فرق العمل كأساس لحل المشاكل ووضع الأهداف وتحسين الإنتاج.
- خلق البيئة المناسبة للمشاركة الكاملة للعاملين في الشركة يفهمها كل العاملين وهذا يتطلب بالضرورة خلق المرونة اللازمة لتعميق هذه المشاركة أي التركيز على البناء المرن للمنظمة دون البناء الهرمي.
- الإبداع فالشركة الجديدة هي شركة مبدعة تركز على إعطاء عمالها الفرصة كاملة لتنمية أفكارهم وإبداعاتهم والمشاركة تولد الإبداع.
- تدعيم فرق العمل داخل الشركة تلك الفرق التي تتميز:
  - بالإدارة الذاتية.
  - والتجديد الذاتي.
  - والتفوق على الذات.

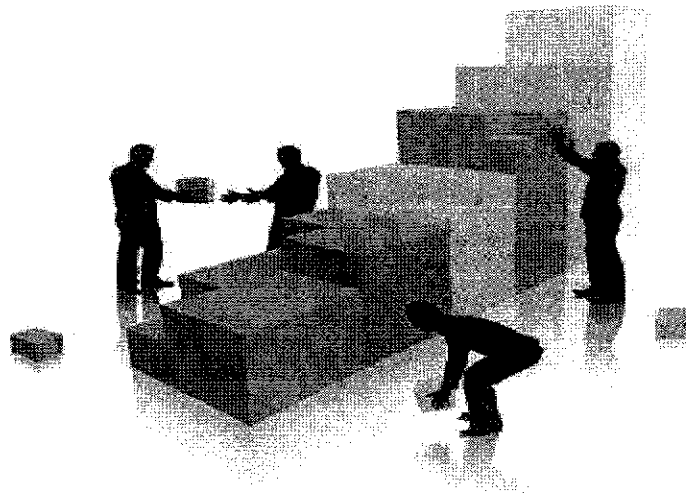
- فهي فرق لها الاستقلالية الكاملة في اتخاذ القرارات وفي الإدارة ويتطلب وجود فرق العمل تنمية روح الفريق في كافة مناحي العمل.
- العميل جزء من الشركة فالشركة الجديدة هي الشركة التي ستستطيع التعرف على رغبات العميل وحاجاته وتحاول تحقيقها. إنها تعتبر العميل واحداً من الشركة العميل شريكاً فيها ومن ثم تقدم الخدمة له بشكل أفضل.
- وضع الإنسان أولاً عند تدريبه وتعليمه وإعطائه الحوافز والمنح التي تشجعه على المشاركة في نشاطات الشركة بشكل كامل ومن ثم يمكن القول أن على الشركة أن تتحول من شركة إنتاجية إلى جامعة تعلم وتتعلم.
- الاعتراف بالتعدد والتنوع الثقافي داخل الشركة فهذا التعدد سيساعد على تحقيق إبداعات وتنمية أفكار تبدو متناقضة.
- هناك مسؤولية اجتماعية للشركة في خدمة قضايا مجتمعها: الأخلاقية والتربوية والبيئية فالشركة لكل قضاياها والشركة يجب أن تجعل من نفسها بالإضافة إلى كونها مشروعاً اقتصادياً مشروعاً إنسانياً لديه مسؤولية اجتماعية كاملة.
- الشركة الجديدة هي الشركة القادرة على مساعد الناس والتي تتعلم من أخطائها وتتكيف مع الاختلافات وتعترف بها بل وتستفيد منها.



## لكي تستريح

إذا أردت أن تستمتع بوحدة من أمتع وأجل رفاهيات الحياة وهي أن يكون لديك وقتاً كافياً لكي تستريح ولكي تفكر ولكي تقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة منك على خير وجه فإن هناك وسيلة واحدة فقط وهي أن تأخذ وقتاً كافياً في التفكير في التخطيط للأشياء طبقاً لأهميتها وأن يكون لك بالتالي أولويات. إذا فعلت ذلك فسوف تصبح حياتك أكثر متعة وسحراً وسيكون لها لون مختلف ويمكنك حينئذٍ أن تضيف إلى سنوات عمرك المزيد.

( بنيامين فرانكلين )



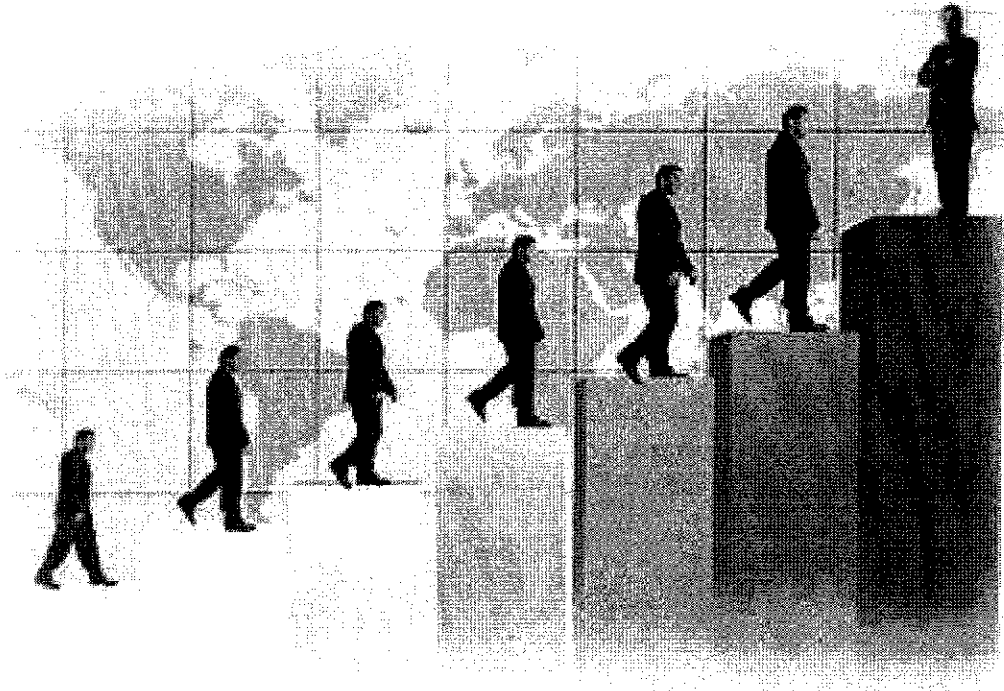
## الإبداع و ادارة الوقت

من خصائص الشركة الجديدة: الإبداع. وهذا يتطلب توافر المناخ اللازم والملائم لتنشيط عملية الإبداع وإعطائها دفعة أكبر وهذا يتطلب بالتالي إعطاء العاملين الحرية الكاملة لإبراز قدراتهم وأفكارهم الابتكارية والإبداع هنا: يعني: إنتاج المعرفة الخاصة بحاجات المستهلكين واتجاهاتهم واتجاهات المنافسين واهتمامات الموزعين تغيير التكنولوجيا وتأثيرها على الشركة الإبداع يعني أيضاً: التفويض من حيث إعطاء الحكم الذاتي للعاملين كي يقرروا بأنفسهم ماذا يفعلون. مثل هذا المناخ الإبداعي ظهر واضحاً في شركة Semco S/A حيث استطاع رئيس الشركة Ricardo Simler أن ينمي داخل الشركة مناخاً إبداعياً من خلال التطبيق الحي لمزايا المشاركة وتوزيع الربح والمشاركة في المعلومات ومن ثم كان المناخ ملائماً لوجود فرق عمل تتسم بإدارة نفسها ذاتياً مع إعطائها جزءاً من مسؤولية القرارات التي تختص بعمليات الإنتاج وكميتها. ومن ثم استطاعت هذه الفرق أن تكون نواة للإبداع خاصة على مستوى التكنولوجيا وتميزت هذه الفرق بـ:

- ١- لم يكن لها رئيس فهم ليسوا تابعين لأحد.
- ٢- هم الذين يضعون أجورهم بأنفسهم.
- ٣- يقومون بتقييم الموقف سنوياً ومن ثم استطاعت هذه الفرق - خلال عامين - أن تخلق ٧ تحالفات للشركة وإنشاء ٣ فروع جديدة وفتح ١٨ خطاً إنتاجياً جديداً.

الفكرة الأساسية التي قامت عليها " سيمكو " هي " الإبداع يلزمه تربة خصبة للنمو وقد كانت تربة ومناخ " سيمكو " مناسبة تماماً لنمو الإبداع ". فما لم يكن هناك مناخ ملائم لن يكون هناك إبداع فالإبداع لا يتم في شركة تعتمد على التسلسل التنظيمي وهذا ما اكتشفته ( جنرال إلكتريك ) بعد تجربتها لإنتاج آلة ضغط. وكان بناؤها سبباً في فشل هذا المشروع وسرعان ما تداركت ( جنرال إلكتريك ) هذا الموقف وبادرت إلى تعميق عملية الاتصال والمشاركة بين العمال ومن ثم كانت النجاحات حليفة الشركة. الإبداع يحتاج إلى طريقة جديدة للتفكير تركز أساساً على التوقع المستقبلي والتنبؤ بالعملية الإبداعية غير مؤكدة بل تعتمد على الحدس والفكرة والإبداع أيضاً يحتاج إلى " الابتكار " والتفكير النشط والذي يحتاج بدوره إلى " التفكير المنظم ".

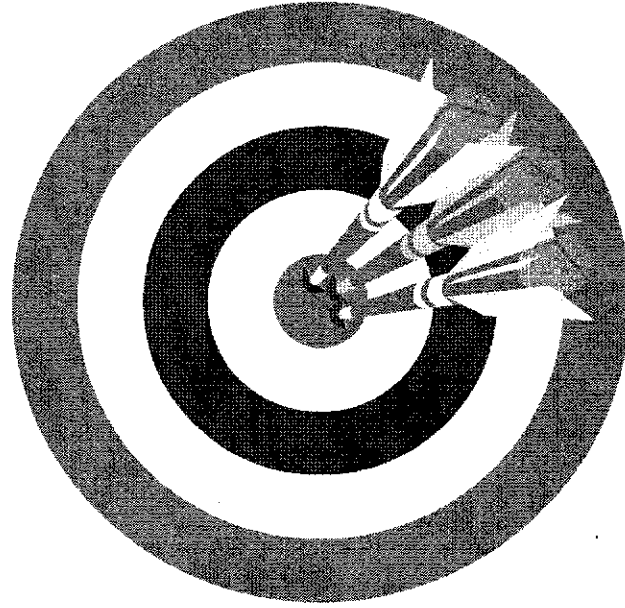
- إن صياغة العملية الإبداعية تقوم على:
- توفير الفرص التي تتيح الإبداع.
  - ابتغاء الفوز بصفة دائمة.
  - المرونة البنائية والتنظيمية وإزالة الحواجز.
  - تنسيق جهود الأفراد وتكريس هذه الجهود.
  - الإدارة المرنة والمتفهمة للإبداع بحيث تكون الشركة قادرة على التعلم دائماً وعلى إدارة الإبداع.





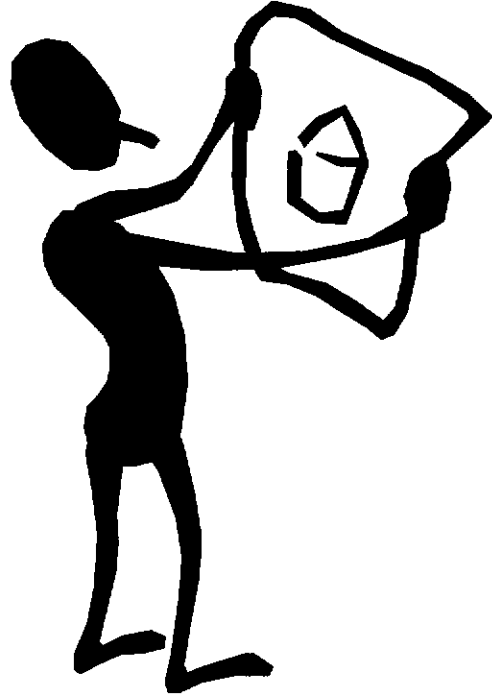
# المبادئ الستة لإدارة الوقت

## ١ - وضوح الأهداف



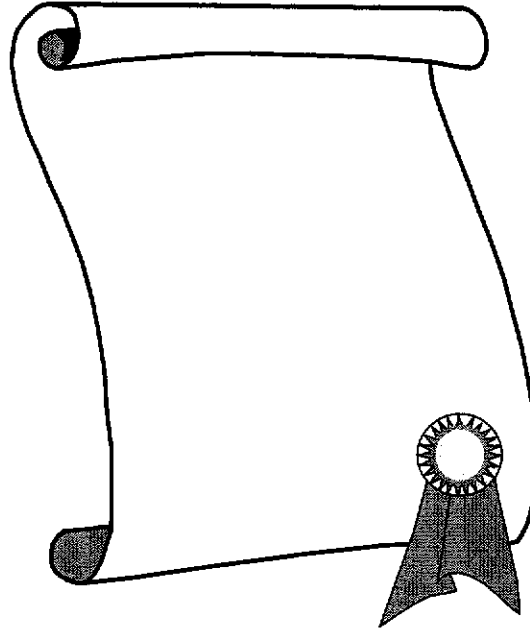
- أن تكون الأهداف قابلة للقياس .
- إن الذين لا يعرفون أهدافهم بدقة يضيعون وقتهم .

## ٢ - وجود خطط واضحة مفصلة



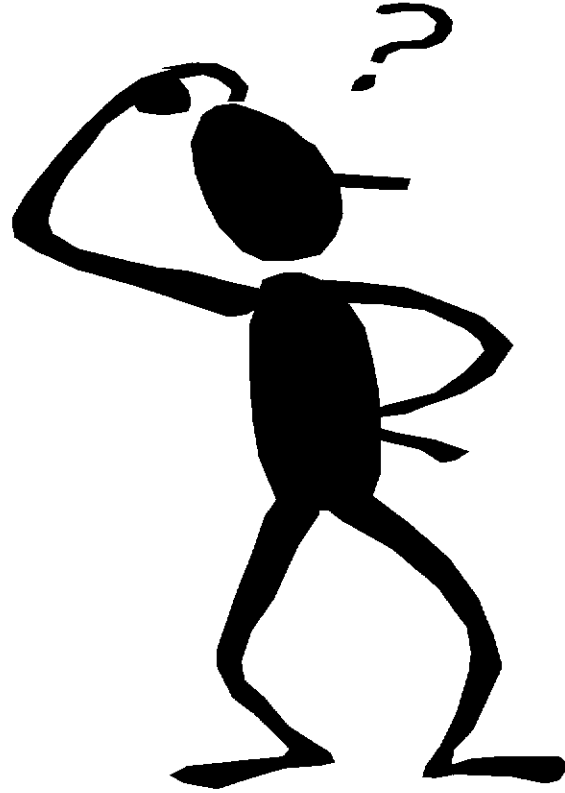
كما أن الخريطة لا بد منها لعمل بيت  
فإن حسن استخدام الوقت يحتاج إلى خطة .

### ٣ - عمل قائمة في أول النهار قبل البدء بأي عمل آخر



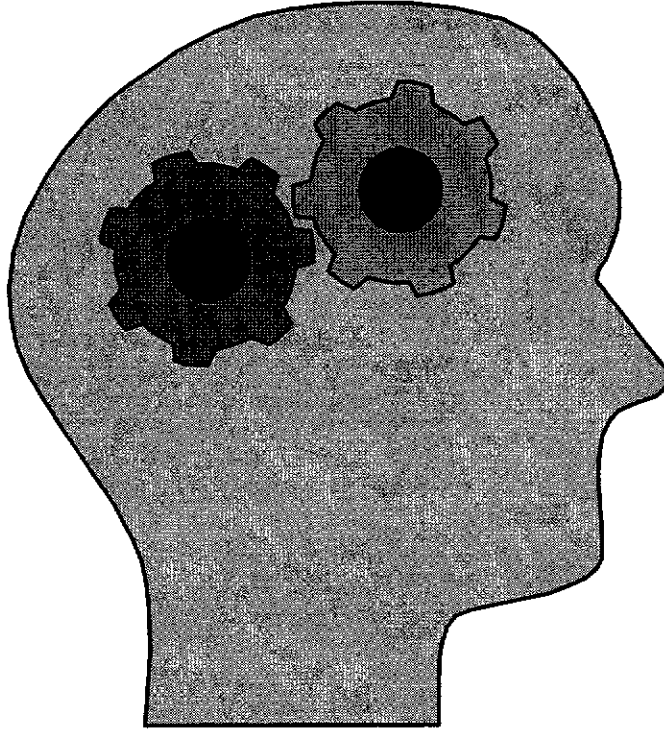
والأحسن أن تعمل قائمة في أول الأسبوع كله ، ثم قائمة يومية . يمكن أن تكتب قائمتك قبل النوم . وبعد أن تكتب قائمتك ارفض أن تعمل أي شيء ليس في القائمة ، وإلا فستجد أنك تعمل ما هو ملح بدل أن تعمل ما هو مهم . الالتزام بالقائمة سينظم لك وقتك . وفي نهاية النهار انظر ماذا أنهيت وماذا بقي عليك . إن هذا يشعر أنك تضبط حياتك . وإذا لم تفعل ذلك فسيكون هناك قطع لعملك وتشتيت ، وستشعر بالخيبة في آخر النهار . إن الذي لا يحدد أعماله لليوم المحدد كثيرا ما يضيع وقته . إذا لم تكن فعلا ممن يقومون بعمل قائمة للواجبات اليومية فستجد عندما تبدأ بها كيف يقفز إنتاجك ( ٢٥% ) حالا . وكذلك يساعدك عمل القائمة أن تستطيع النوم بلا أرق .

## ٤ - حدد الأولويات



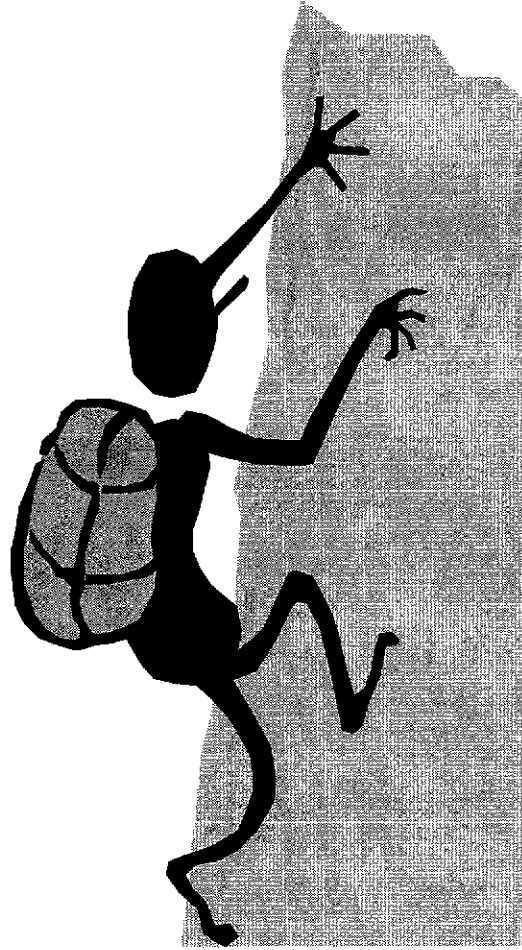
استعمل القاعدة التي تسمى (٢٠/٨٠) التي أوجدها أحد الخبراء . لاحظ هذا الخبير أن الأشياء التي يعملها الإنسان في يوم ما يكون (٢٠%) منها معادلا في أهميته للـ (٨٠%) الأخرى . إسأل نفسك : ما هو أهم شيء أستغل فيه وقتي الآن ؟ إذا كنت تريد عمل شيئين ( أ ، ب ) فلا بد من أن تختار (أ) أو (ب) . ولا تختار إلا ما هو الأهم ، وأي شيء غيره تعمله في ذلك الوقت فهو إضاعة للوقت إلى حد ما ، لأنه لا يوجد أبدا وقت لعمل كل شيء ، ويوجد دائما الوقت لعمل المهم .

## ٥ - التركيز وإعطاء كل العقل لشيء واحد فقط في أي وقت



إنك تلاحظ كيف أن الناس يبدعون عملاً ثم يتركونه ويباشرون غيره ثم يعودون إلى الأول وهكذا ، فهم لا ينفون ما بدعوه في كثير من الأحيان . إذا بدأت بشيء فلا تتركه حتى ينتهي . إذا فعلت ذلك فإتاك تنهي في يوم أكثر مما ينهي الناس في أسبوع . هذه العادة تحتاج إلى ضبط النفس والمثابرة

## ٦ - إذا أردت أن تفعل شيئاً فابدأ الآن



علم نفسك عبارة هذه اللحظة ، هذه اللحظة لا تؤجل ولا تسوف .