

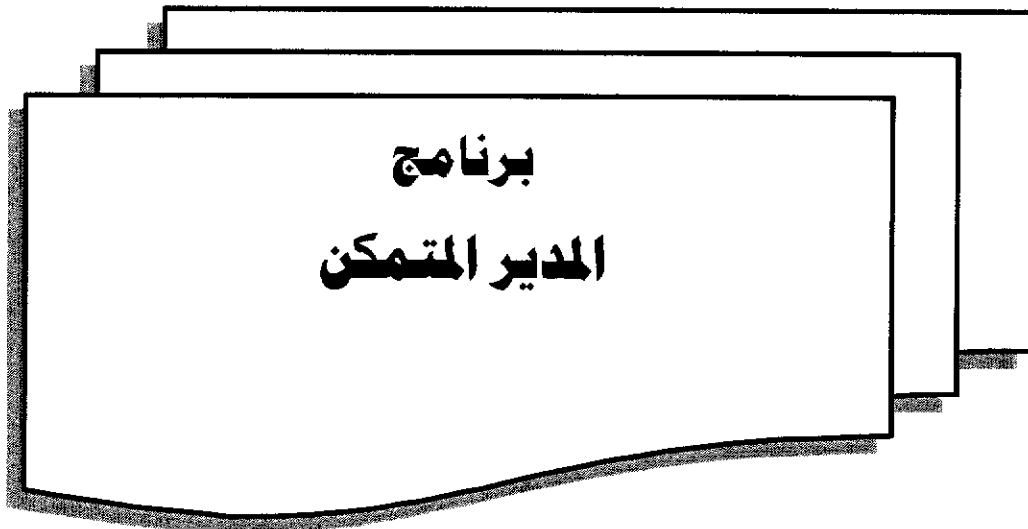
WWW.IED.COM.KW



شركة تنمية الطاقة المتكاملة
للأستشارات والتدريب

ديوان الخدمة المدنية
مركز تنمية الموارد البشرية

تقدم



برنامج
المدير المتمكن

المحاضر

الدكتور / نوري بشير

المنعقد بتاريخ: 4 - 8 / 3 / 2012

تلفون : 22652516/7 (+965) موبايل: 67039320 (+965)

فاكس : 22620076 (+965)

Website: www.IED.com.kw

Email: info@IED.com.kw

فهرس برنامج

((المدير المتمكن))

٤ - ٨ مارس ٢٠١٢

رقم الصفحة	الموضوع	م
1	المدخل	١
2	نبذة حول سمات العالم المعاصر	٢
3	الأدوات الإدارية	٣
8	تعزيز أدوات وطرق الإرسال	٥
12	تعزيز أدوات التلقي	٦
15	تعزيز روح فريق العمل (العمل الجماعي)	٧
17	التجديد في بيئة العمل (الوحدة الإدارية)	٨
20	التعامل مع الضغوط	٩
20	التكوين الشخصي للمدير المتمكن	١١
23	أدوات هامة لاكتساب المعرفة	١٢
24	منظومة القيم الحاكمة	١٣

المدخل

تأمل معي ما يلي:

يشير الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في كتابه (رؤيتي): إننا في الحقيقة نعيش أزمة حقيقية

أساسها يتمثل في:

- ← القيادة
- ← الإدارة
- ← الأنانية المستحكمة
- ← حب الكراسي والمناصب
- ← تقديم مصلحة الفرد على مصلحة الأمة
- ← وضع مصلحة الشلل المحيطة بالمسئول فوق مصلحة الناس

أما رئيس الوزراء التركي رجب الطيب أردوغان فيقول أن إستراتيجية تحقيق النجاح في تركيا تعتمد على:

- ← إدارة الإنسان
- ← إدارة المعلومات
- ← إدارة الأموال

أما رئيس الوزراء الإسباني السابق هوزيه ماريَا أزنار فيقول في معرض رده حول أسباب النجاح الإسباني فيقول: يكمن سر النجاح في:

- ← التعليم والتدريب
- ← إعداد القادة والمديرين القادرين والمؤهلين جيدا للتعاطي مع تحديات العصر

حول نفس الموضوع يشير عالم أبحاث الفضاء المعروف الدكتور فاروق الباز فيقول: هناك أزمة إدارة وقيادة بين مدير المؤسسة البحثية والباحثين (ولعل هذا هو السبب الذي دعاه للذهاب إلى الولايات المتحدة الأمريكية)

لعلنا في هذا البرنامج نستطيع وضع القواعد المساعدة على تمكين السادة المسئولين لأداء أعمالهم بالشكل المطلوب

نبذة حول سمات العالم المعاصر:

(على المستوى الدولي)

- ← ثورة معلومات واتصالات مذهلة
- ← إبداعات وابتكارات وتطوير مستمر
- ← التخصص بل والدقة في التخصص
- ← الكيف والجودة وحمية الالتزام بمعايير ومقاييس الجودة
- ← الاحتراف (الحرفية المهنية)
- ← تداخل وتشابك العلاقات والمصالح
- ← المؤسسية والجماعية بدل الفردية
- ← التكتلات والتعاون (تحالفات وأحلاف)
- ← السرعة
- ← قوة العنصر البشري (بروز مفاهيم رأس المال البشري والبنوي مثلا)
- ← توظيف المعرفة
- ← التقدم التكنولوجي والصناعي
- ← منجزات على جميع مستويات الحياة (الصحة - التعليم - الاقتصاد .. الخ)
- ← ازدياد تطلعات وطموحات وتوقعات الناس
- ← وغير هذا كثير من التغيرات والتحديات التي تواجه العالم.

أما على المستوى المحلي ..

فيمكن إيجاز تلك التحديات التي تواجهها إدارات العمل في المؤسسات الحكومية كالتالي :

- ← مقاومة التغيير أو عدم تبني التغيير أو الخوف من القيام بإجراء التغيير
- ← الضعف الواضح في أدوات الإدارة والقيادة لدى المسئول
- ← عدم الاحتكام للعلم في التعامل مع القضايا والمواضيع والمشاكل
- ← ضعف نظام الحوافز
- ← ضعف نظام تكافؤ الفرص
- ← سيطرة المحسوبية والمزاجية
- ← الضعف الشديد في تبني المنهج العلمي في إدارة العمل
- ← الضعف في توظيف التكنولوجيا
- ← خلخلة واضحة وازدواجية في فهم منظومة القيم وتطبيقها
- ← التركيز الشديد على الإجراءات والتفاصيل
- ← ضعف الاهتمام بالنتائج والأهداف

- ← سوء توزيع المهام والأدوار
- ← ضعف النظرة الشمولية للعمل
- ← ضعف نظام اختيار القياديين
- ← عدم الجدية في أداء العمل.

لعلنا حين عرضنا تلك السمات والتحديات سواء على المستوى الخارجي والمحلي، تبرز وتتأكد مدى أهمية وجود ذلك المدير المتمرس والمتمكن والقادر على مواجهة تلك المعطيات والتعامل معها باحترافية.

من هو المدير المتمكن؟

هو ذلك الشخص القادر على الأداء والعمل والضابط له.

لقد تم تصميم المادة العلمية على شكل قائمة Checklist يمكن الرجوع لها ومتابعتها لاستكمال ما نقص منها:

أولاً: الأدوات الإدارية:

حين تكون في موقع المسؤولية، فموقعك وشخصك وطريقة أدائك تؤثر في الآخرين سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها. لعل هذا الجزء من البرنامج سيساعد في تحقيق هذا التأثير للوصول إلى أفضل النتائج:

1. اتخاذ القرار: بغض النظر عن الوحدة الإدارية التي تقوم بإدارتها، فإن نجاحك يعكس قدرتك على اتخاذ قرارات صائبة. يمكن اعتبار بعض القرارات (هامشية لا تؤثر في سير العمل) وبعضها (محوريا له اثر كبير على العمل) لعل الاستراتيجيات التالية تساعد في تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات صائبة:

- التعرف على الميول الشخصية: لعل الأسئلة التالية تساعد في تحديد الميل الشخصي: هل أنت أكثر عاطفية أم منطقية؟ هل تهتم بالتفاصيل أم برؤية الصورة العامة؟ هل تقفز إلى النتائج أم تزن المعلومات في تمهل؟ هل تبحث عن الإصلاحات الفورية إلى الحلول الجذرية؟
- إشراك أصحاب وجهات النظر المختلفة: وذلك من خلال التعرف على وجهات النظر والآراء المعرضة. لا تقف في موقف المدافع والمبرر. اختبار آراء الآخرين قبل اتخاذ القرار.
- مقاومة اللجوء إلى حلول الأمس: قد تحدث مشكلة اليوم شبيهة بمشكلة حدثت في الماضي، عدم التعامل معها بنفس الطريقة التي تم التعامل معها سابقا. فالعالم يتغير.
- ضع نصب العين أن النجاح للجميع عند حل المشكلات: اتخاذ القرارات التي تعطي اكبر فائدة ممكنة. حيث أن مساعدة الناس على النجاح سيضمن مساعدتهم لك على النجاح.
- التشاور مع من يؤثر فيهم القرار: عدم أو ضعف مشاورتهم قد يؤدي إلى مقاومة وعرقلة

- تنفيذ القرار. فمشاورتهم قد تأتي بحلول لا تخطر على البال.
- التأكد من حل المشكلة وليس التعامل مع الظاهرة. فحل المشكلة سيقضي على مسببات تلك المشكلة ويقضي عليها من جذورها. (أسئلة قد تساعد: ما هي أعراض المشكلة؟ ما هي أسبابها الجذرية؟ إلى أين تريد الوصول؟ ما هي أهدافك النهائية؟)
- وضع أكبر عدد ممكن من البدائل: وذلك من خلال شحذ همم العاملين ومشاركتهم لك في وضع تلك البدائل. عند عملية التقييم عرض الايجابيات والسلبيات بشكل حيادي وصادق (أحيانا الحلول المقترحة تعود إلى بروز مشاكل جديدة)
- استخدام البيانات والأرقام والإحصائيات فهي عناصر أساسية في عملية التخطيط وصناعة القرار (لعل هذا يقود إلى أهمية وجود قاعدة للبيانات)
- اتخاذ القرارات المرضية والابتعاد عن البحث عن القرارات الكاملة (فالكمال لله وحده). فالبحث عن الكمال يحتاج جهود مضية وأوقات أطول.
- حسن استخدام عملية طرح الأسئلة. فالأسئلة أدوات هامة للحصول على المعلومات. ووفرة المعلومات تساهم في نضج القضية محل البحث.
- التعلم من القرارات السابقة: ما الذي فعلته عند اتخاذك لذلك القرار أدى إلى قرار أفضل؟ ما الذي فعلته لذلك القرار أدى إلى قرار سيء؟
- طلب وقبول النقد: وهذا يستدعي وجود من نثق بقدراتهم وإمكانياتهم لتقديم مرئياتهم وآرائهم حول أساليب معالجتنا لقضية ما. وهذا يستدعي ترويض النفس على النقد وقبوله.

2. إدارة التغيير: يشير التقرير الصادر من مجلس التجارة الأمريكي إلى: أن إحدى أكبر المشكلات التي تعوق النجاح وتحقيق الانجازات تكمن في قيام المدراء بالتصرف بشكل بيروقراطي نمطي رتيب) وهذا نتيجة لمقاومتهم لعملية التغيير؟ أدوات تساعد على القدرة على إحداث التغيير:

- التعرف على مدى قبول التغيير: وذلك من خلال الوقوف على وجهة نظرك تجاه التغيير:
 - هل تتحاشى التغيير ، دون أن ترى أو تقر بحاجتك إليه؟
 - هل تقاوم التغيير غالبا وتدافع عن بقاء الأوضاع كما هي؟
 - هل تميل إلى التعاون وتجاري التغيير المبرر ، حتى وان كان ذلك على غير رضاك؟
 - هل تتصدر المقدمة كشخص يتنبأ بالحاجة إلى التغيير ويراهما حتى قبل أن يراها الآخرين؟
- هل تعود الآخرين لإحداث التغيير وفعل ما يلزم لتحقيقه؟

من الأهمية الإشارة إلى أن القائمة التالية تعتبر ذات فائدة للفئات الثلاث الأولى:

- الوقوف على التغيير الذي يسبب الألم والأرق أكثر من غيره (فكر في تغيير محدود سواء في البيت أو العمل ... هل تشعر أنك تقاومه: مثال: التبسيط في الإجراءات - القيام بمهام جديدة - العمل تحت إمرة رئيس جديد - تغيير في جدول الأعمال - العمل لساعات أطول - زيادة الاعتماد على الذات .. الخ)
- التأكد من فهم طبيعة التغيير: هل تعرف ما ينطوي عليه هذا التغيير - هل تم التعرف على الأمر بشكل تام؟ ما هي المعلومات التي لا زلت في حاجة إليها حتى تتفهم المنطق وراء عملية التغيير؟ ما هو الدور الواجب القيام به؟ ما هي تبعات التغيير على الأفراد وعلى الوحدة الإدارية؟
- التعرف على أسباب مقاومة التغيير ... والخسائر الناتجة: مثال: فقدان السيطرة - المظهر والبروز الاجتماعي - الاعتداد بالنفس - فقدان مزايا معينة قد تكون مادية مثلا - فقدان العلاقات - الحرية - الراحة - الثروة والمال ..
- تحديد مدى أن تقع تلك الخسائر وقد يكون هناك مبالغة في تلك الخسائر. لعل الحديث إلى بعض الناس يساهم في تحديد احتمالية الحدوث ومدى المبالغة (أن وجدت)
- هل يمكن أن تكون تلك الخسائر نافعة ، أو إمكانية توظيفها، أو حتى التعايش والتأقلم معها ، أو مدى الاستفادة من بواطن الفشل.
- الوقوف على تبعات عدم التغيير، بمعنى ما هي النتائج التي ستترتب من عدم التغيير.
- عدم التخلي عن القيم والمعتقدات الأساسية ، ربما عملية التحليل سألفة الذكر تؤكد عدم الاستسلام للتغيير.

3. السيطرة والتحكم في الفردية (أنا): فعدم التحكم سيقود إلى مرحلة الغرور. وذلك من منطلق أن المدير هو المسئول عن هذه المجموعة من الأفراد - هو الشخص الأول. إنه في الحقيقة إغراء السلطة. بالتأكيد هناك حاجة للتوازن بين ممارسة السلطة والتواضع في نفس الوقت. راقب الأعراض الخطرة التالية:

- لا يستطيع من هم دونك مواجهتك حتى عندما تكون على خطأ؟
- هل تشعر أن الموظفين يهابونك عندما تكون موجودا أو حاضرا؟
- هل تحب إثبات مدى قوتك أو ذكاؤك أو تأثيرك؟
- هل تغضب وترفع صوتك عندما يناقش والآخريين آراؤك وأفكارك؟
- النجاح يعتمد على جهود الآخرين كذلك
- مسح المفردات التي تدل على الفردية مثل (أنا) واستبدالها (نحن) و(أنت)
- التخفيف من الكلام والإكثار من الإنصات لعل في ذلك حد من الأنا.

- الوقوف أمام حقيقة الوضع الصحيح للفرد (مثال: انظر إلى عدد سكان العالم .. كم شخصا منهم يعرف اسمك؟ أو يعلم بوجودك)
- التعرف على الأسباب التي تقود أو تسبب تعظيم الذات وتضخمها.
- الاعتذار حين ارتكاب خطأ أو التسبب في إحراج الآخرين. فهذا الاعتذار يعمل في اتجاهين مفيدين:

- الأول: يجعل الإنسان يتعلم التواضع أمام الآخرين
- الثاني: يزيد من قدر الفرد ويرفعه عند من تعتذر منهم
- خدمة المعوزين وأصحاب الحاجة فهذا السلوك يعلم:
- التواضع من جهة
- يرفع القدر من جهة أخرى
- تطبيق مبدأ القائد الخادم: وذلك من خلال القيام بخدمة من هم اقل في المرتبة الإدارية (مثال: ترتيب المكتب - الخدمة أثناء الرحلات الخلية ...)

4. متابعة مجريات الأحداث على المستوى المحلي والخارجي من جميع النواحي والوقوف على درجة تأثيرها على العمل

5. المحافظة على المظهر الخارجي وحسن الاختيار للملابس ونوعيتها وتطابقها مع المناسبة والوضع والمكان.

6. التفاعل مع العاملين اجتماعيا: فمن ناحية يريد المدير المتمكن أن يكون قريبا ودودا مع العاملين ، ومن ناحية أخرى لا تصل درجة الود إلى حد المحاباة وإضاعة العمل والسكوت عن الإهمال وعدم الانجاز كنتيجة لذلك التقارب. فالمتمكن من يستطيع التوازن وعدم الخلط بين التفاعل الاجتماعي والانجراف في الودية لتصل إلى درجة إهدار العمل. لعل الأدوات التالية تساهم بشكل معقول في حدوث التقارب المطلوب:

- المشاركة في المناسبات التي ينظمها العاملين.
- الاحتفال عند تحقيق النجاح
- دعوة العاملين للولائم خارج العمل
- الربط بين الحفلات بقضايا مجتمعية (شيء من التفاعل الاجتماعي مع محيط العمل)
- مساعدتهم عند مواجهة بعض المشكلات الخارجة عن العمل

7. السعي للانضمام إلى المنظمات المهنية:

تعتبر المنظمات المهنية موردا حيويا لإثراء شخصية المسئول وتنمية قدراته المهنية. مجموعة من الأدوات المساعدة:

- التسجيل في المنظمة المهنية المرتبطة بالدرجة العلمية ونوعية المهنة.
- النظر بالخدمات التي تقدمها تلك المنظمة
- الاشتراك في المنظمات المهنية التي تعقد لقاءات دورية بالإضافة إلى تقديمها البرامج التعليمية والتدريبية
- الانضمام إلى المنظمات ذات التواجد الدولي
- الحرص على المشاركة في المنظمات ذات الأبعاد الخيرية

8. استثمار وتوظيف الوقت: الوقت هو الحياة (العمر) فهل الفرد على استعداد لإضاعة عمره. أدوات لاستثمار الوقت:

- تحديد الأولويات
- وجود خطة وأهداف محددة على المستوى الشخصي والمؤسسي.
- الحد من مضيعات الأوقات
- تعلم القراءة السريعة
- التفويض
- استخدام التقنية

9. عند الالتقاء بالوفود الأجانب:

- تعلم بعض اللغات الحية (الانجليزية - الفرنسية - الإسبانية - الألمانية - الروسية) بكل تأكيد إلى جانب اللغة الأم وهي (العربية)
- التعرف على بعض المعلومات العامة حول دول الوفود القادمة
- التعرف على عادات وسلوكيات وثقافة تلك الشعوب
- تقديم الهدايا التذكارية (تجنب المبالغة)

10. المفاوضات (التفاوض) في البداية يجب الوقوف على:

- الإمكانيات التفاوضية (بمعنى التقييم الشخصي من حيث نقاط القوة والضعف)
- التعرف على الشخص الآخر.
- إتباع سياسة الأخذ والعطاء (بمعنى سياسة الكل يربح)
- عدم التنازل دون الحصول على شيء بالمقابل.

وجود استراتيجيات ضاغطة مثل: مدة العرض المطروح ساعة واحدة – من الضروري الرجوع إلى المستشار القانوني ... الخ

11. تنمية العقل وذلك من خلال:

- إدامة التفكير
- مطالعة كتب المفكرين
- التمعن في تجارب الحياة (النظر في تجربة البشر)

12. استخدام المفردة والمصطلح الإداري المعبر

ثانياً: تعزيز أدوات وطرق الإرسال:

1. الكتابة الصحيحة: استراتيجيات مساعدة:

- ✱ التفكير على الورق: من المهم تدوين الأفكار والعبارات المراد استخدامها وترتيبها في سياق معين.
- ✱ إشراك بعض المتمكنين في الكتابة من خلال مراجعة المسودة أو التزويد ببعض الأفكار.
- ✱ الكتابة للتعبير عن الأفكار أو توصيل رسالة معينة وليس إثارة الإعجاب.
- ✱ ترك ما تمت كتابته بعض الوقت. وذلك لإمكانية بروز رؤية جديدة.
- ✱ تجنب الجمل الطويلة. فهي أقل دقة. كما أن الكثير من الناس لا يميلون للقراءة.
- ✱ عدم تقليد الغير (كن نفسك)
- ✱ تجنب العبارات والجمل التي لا لزوم لها.
- ✱ تجنب الافتتاحيات والخواتيم المستهلكة
- ✱ الاختصار قدر المكان مع ملاحظة عدم الإخلال بالمعنى.
- ✱ الاستعانة ببرامج التصحيح اللغوي Auto correct

2. استراتيجيات الكتابة المقنعة:

- ✱ التعرف على الجمهور المخاطب
- ✱ البداية القوية بحيث يتم جلب الاهتمام
- ✱ محددات غير مبهما
- ✱ مخاطبة الجمهور بصيغ يفهمونها (مخاطبتهم بلغتهم)
- ✱ التنسيق والتركيز على المراد من الرسالة (مثال: خط داكن – خط مائل)
- ✱ إبراز الجوانب الاحترافية (مثال: علامات الاقتباس – الشرطة الطويلة – الشرطة

القصيرة .. الخ

✻ اطلب ما تريد (مثال: يرجى تعبئة النموذج المرفق وإعادته إلى قسم شئون الموظفين)

3. التحدث بدقة ووضوح وبصورة مقنعة: نصائح وإرشادات:

✻ تحليل الجمهور من حيث: النوعية – الخلفية العلمية – المتطلبات .. الخ

✻ عدم الخلط بين الوضوح وعلو الصوت

✻ الحديث بشكل مفهوم وبسيط مع عدم إساءة الفهم

✻ حسن اختيار المفردة

✻ الحديث لإيصال الفكرة وليس إثارة الإعجاب وإبراز البلاغة والقدرة اللغوية

✻ العمل على رسم صورة ذهنية (قال احدهم: الخطيب المتمكن هو من يستطيع أن يجعل

الناس يروا بأذانهم)

✻ استخدام الدلالات المناسبة حسب الموقف (دلالة عاطفية في الموقف العاطفي – دلالة

شرعية في الموقف الشرعي ...)

✻ استخدام الأرقام للتعبير عن الدلالات القابلة للقياس.

✻ عدم الحديث عن شيء مبهم لا تعرف شيئاً عنه

✻ عدم استخدام المصطلحات المتخصصة (حينما يكون الجمهور عاماً أو غير معروف

بالنسبة للمتحدث)

✻ حذف الألفاظ غير الضرورية مع بذل الجهد الكبير لتقليل الأخطاء

✻ محاولة إشراك المستمعين كلما كان ذلك ممكناً

✻ توقع المعارضة (فهناك اعتراض معقول وكذلك مقبول ... اقبله) وهناك اعتراض يمكن

الرد عليه ... قبول الاعتراض وتقديم الشكر ومن ثم إبداء ملاحظاتك أن وجدت)

✻ التنوع والإثراء عناصر مطلوبة لتعزيز الحديث

4. استخدام الرسائل غير اللفظية بصورة فاعلة:

يشير Sam Deep and Lyle Sussman في كتابهما:

Smart Moves for People in Charge إلى الآتي:

7% من المعاني يستقيها الآخرين من التواصل اللفظي

38% من المعاني تصل من الأداء الصوتي – طبقة الصوت – سرعة الصوت

وارتفاعه أو انخفاضه – اللهجة المستخدمة وطريقة النطق والفصاحة

55% من خلال التواصل غير اللفظي (لغة الجسد)

✻ شاهد نفسك في تسجيل فيديو (سجل ملاحظاتك واعرض الشريط على مختص)

- ✻ الحرص على حسن المظهر (القوام - الشعر - الملابس ... الخ)
- ✻ مراقبة كيفية الوقوف
- ✻ التواصل البصري مع الجمهور
- ✻ الانتباه للإيماءات (فما يكون مقبولاً في بلد قد لا يكون مقبولاً في بلد آخر)
- ✻ المحافظة على مسافة مريحة بين المتحدث والمتلقي
- ✻ متابعة ما يدور في البيئة المحيطة وأثرها على المتحدث والمتلقي وبيئة التواصل.

5. كتابة مسودة الخطبة: أدوات تساعد في كتابة المسودة:

- ✻ اكتب بالطريقة التي تتحدث بها. بمعنى تحدث مع نفسك و اكتب بهذا الأسلوب.
- ✻ اكتب وفق إدراك المتلقي.
- ✻ الكتابة بشكل مباشر مع البناء على المعلوم (صمم قسم التسويق حملة دعائية) أقوى من (صممت حملة دعائية بواسطة قسم التسويق)
- ✻ الجمل قصيرة وبمبسطة
- ✻ الفقرات قصيرة
- ✻ استخدام الاختصارات كلما أمكن ذلك
- ✻ كتابة المسودة بشكل يسهل من قراءتها: ترك مسافات كافية بين الأسطر - حجم الخط
- 16 أو 18 ... الخ
- ✻ التدريب ثم التدريب

6. إلقاء خطب مؤثرة:

قديمًا قالوا: هناك 3 أشياء مهمة في أي خطبة: ما يقال - من يقول - كيف يقول. ومن بين الثلاث عناصر السابقة يعتبر العنصر الأول هو الأقل أهمية. حيث يتوقف نجاح ما تلقىه من خطب على رأي المستمعين فيك ورد فعلهم تجاه إلقاءك.

نصائح حول الخطب المؤثرة:

- ✻ التعرف على طبيعة المستمعين
- ✻ دراسة الموضوع بشكل متكامل
- ✻ تسلسل الأفكار والموضوعات ضمن أفكار رئيسة وأفكار فرعية.
- ✻ استخدام الوسائل السمعية والبصرية
- ✻ تجنب الأشياء التي تضعف الخطبة (آه - اووم - التننحج) أو عبارات مكررة والنطق غير السليم
- ✻ ترتيب القاعة بشكل يسمح للاستفادة من المساحة ولحرية الحركة.

التحكم في الخوف من مواجهة الجمهور.



البداية القوية



التواصل مع الجمهور (الابتسام والقصص أدوات فاعلة)



استخدام الجسد بشكل ايجابي



تنوع الأداء الصوتي



المصداقية في الحديث



النهاية في الوقت المناسب



التدريب الدائم



7. الارتجال: شروط حاكمة:

وجود ثقافة عامة عالية



اذكر قصة أو حادثة معينة واربطها بالقضية المطروحة



الاستفادة من عمل المقارنات



ذكر الأقوال المأثورة والاستشهاد بأقوال المعروفين



الاستفادة من الأحداث الجارية لعل بها دروسا في احد الجوانب التي تخدم القضية



المطروحة

استثمار الأسئلة التالية: من، ماذا، متى، أين، لماذا، كيف؟



اكتب المحاور التي تريد الحديث فإنها تعمل على ترتيب الحديث.



8. التعامل مع وسائل الإعلام:

معرفة طبيعة اللقاء والأسئلة التي سترد به.



الاستجابة للطلبات الإعلامية غير المقلقة بالنسبة لك فهذا ادعى لإقامة علاقة ايجابية مع



وسائل الإعلام.

اقتناص أفضل الفرص لعرض ما تريد، حتى لو كانت الفرصة ضئيلة أو غير مباشرة



فكر قبل الإجابة على الأسئلة المقلقة بالنسبة لك



الإجابة عن المعنى العام وعدم الخوض بالتفاصيل كلما أمكن ذلك



لا تزيف الحقائق أو تكذب



الابتعاد عن النقد المباشر



الحديث بلغة واضحة



تجهيز بيانات وإحصائيات مكتوبة



تسجيل حواراتك للرجوع لها عند الحاجة



9. الفاعلية في حضور الاجتماعات:

- ◀ حضور الاجتماع مع الجاهزية للمناقشة
- ◀ الوصول في الوقت المحدد
- ◀ الجلوس في مكان بارز (مكان ذكي)
- ◀ الإنصات للآخرين
- ◀ الإضافة إلى تعليقات الآخرين
- ◀ الالتزام في جدول الأعمال
- ◀ عدم فقدان الحماس نتيجة لوجود جو من الإحباط
- ◀ المساهمة في حل المشكلات وليس إلقاء اللوم.
- ◀ المساعدة الإيجابية في إدارة الاجتماع
- ◀ متابعة الملاحظات والتوصيات والقرارات الواردة في الاجتماع.

10. حل الخلافات مع الآخرين:

- ★ الإنصات لجميع أطراف الخلاف للتعرف على جميع جوانب الخلاف
- ★ الاستيضاح للتيقن وعدم اللبس
- ★ المحافظة على الهدوء
- ★ الحزم عند طرح الرأي بشكل واضح لا يحتمل التأويل
- ★ طرح البدائل
- ★ تحمل المسؤولية نتيجة لقبولك حل الخلاف
- ★ التركيز على الخروج بحل لهذا الخلاف

11. استخدام التكنولوجيا ولعلها تعتبر بديهية من البديهيات خصوصا في هذا العصر الذي يطلق عليه (عصر التقنية)**ثالثا: تعزيز أدوات التلقي:**

1. تحسين القدرة على الإنصات من خلال:
 - (a) معاهدة النفس على تحسين القدرة على الإنصات
 - (b) جعل الكلام محدودا (فالأصل هنا الإنصات)
 - (c) التوقف عن تكوين الاستنتاجات السريعة (الإحكام المسبقة)
 - (d) الإقلال من التمرکز حول الذات
 - (e) التركيز على كلمات المتحدث

- (f) مراقبة الرسائل غير اللفظية
(g) الجلوس بشكل من يريد الإنصات
(h) الحرص على توجيه الأسئلة
(i) الحرص على عدم المقاطعة
(j) التأكيد على وصول الرسالة وفهمها من خلال إخبار المتحدث وتكرار ما قال تأكيدا على استلام الرسالة بشكل سليم

2. أشخاص تحتاج للإنصات لهم: زوجتك - أبناؤك - والديك - رئيسك - موظفيك - زملاؤك - مراجعك - زبائنك - مستشارك - طبيبك - ذاتك الداخلية - قيمك ومبادئك وضميرك
3. توجيه الأسئلة القوية:

- A. معرفة القوة الكامنة في الأسئلة (معرفة الأسئلة التي يجب طرحها)
B. السعي نحو الفهم وليس التفهيم
C. ملاحظة الإيماءات غير اللفظية عند توجيه الأسئلة
D. حين انحراف المناقشة، يتم طرح السؤال الذي يعيدها إلى مسارها الصحيح
E. حين لا تجد الكلمات المعبرة، اسأل سؤال
F. حين تجد أن علاقتك بمن حولك في خطر، اسأل سؤال
G. لمزيد من الإيضاح أو نقل الرسائل غير المباشرة، اسأل سؤال: لماذا تعمل بجد؟ ما هو الحافز الذي يدفعك؟... الخ
H. حين سعيك لمشاركة الموظفين في حل المشكلات وخلق جو التفاعل معهم، اسأل سؤال: ما هو رأيكم في القضية كذا...؟
4. التأكد من حقيقة العلاقات العملية:

- I. مع مرؤوسيك
II. مع رؤسائك
III. مع نظرائك
IV. بأصدقائك
V. ردة فعل أو رأي من تثق به
VI. استطلاع رأي العاملين والمراجعين
VII. آراء الخبراء والمستشارين
VIII. موافاتك بما يقال عنك (مع التأكيد على من ينقل لك)
IX. التعرف على أجواء العمل في بعض المؤسسات الأخرى.
X. متابعة وسائل الإعلام.
5. متابعة المستجدات المعلوماتية

يقولون: هناك أناس تصنع الحدث – وأناس يشاهدون الحدث – وأنس لا يدرون عن شيء.

- (a) متابعة المصدر المناسب بالنسبة لك للاطلاع على المعلومات الحديثة
 - (b) تخصيص وقت معين للاطلاع
 - (c) الاشتراك في الوسائل المزودة للأخبار المرتبطة بعملك
 - (d) قراءة المجالات المتخصصة بطبيعة عملك
 - (e) المشاركة في المنتديات العلمية (أندية – جمعيات - ... الخ)
 - (f) المواظبة على حضور اللقاءات التي تعقدتها الروابط العلمية والجمعيات المعروفة
 - (g) مخالطة المتميزين
6. قراءة بعض الكتب الكلاسيكية التي يجب قراءتها. طالع الكشف المرفق.
7. حضور جلسات المكاشفة والمصارحة: فهذه الجلسات لا تتعلق بسلوك المسئول فقط وإنما تتعلق بجوانب العمل أيضا (مثلا: تقنية جديدة ومقاومة العاملين لها)
- ✗ الاستعداد لتلقي صعوبة الموقف
- ✗ الابتعاد عن موقف الدفاع والتبرير
- ✗ محدودية الحضور فكلما صغر العدد كان ادعى للمشاركة والتفاعل وقل الخوف (10)

(مشاركين)

- ✗ وعد بالاستجابة والإصلاح والردود الايجابية المشجعة
- ✗ الأسئلة واضحة ومباشرة دون أي مجاملات فالأصل الوقوف على الحقيقة
- ✗ تسجيل الإجابات
- ✗ تحديد الأولويات.
- ✗ شكر العاملين على مساهمتهم الفاعلة
- ✗ الإجابة المباشرة عن كل ما يسبب خوف أو قلق للعاملين
8. رئاسة الاجتماعات بفاعلية
- ◆ لا اجتماعات تعقد إذا كان القرار قد تم اتخاذه
- ◆ تحديد وتوزيع جدول الاجتماع قبل الاجتماع بوقت كافي
- ◆ تحديد النتائج المتوقعة قبل بداية الاجتماع
- ◆ التدخل حين: وجود خلاف / يتم انتقاد الأشخاص لا الأفكار / انحراف النقاش عن مساره الصحيح / عند ضرورة الإيضاح
- ◆ المساعدة على نمو الأفكار
- ◆ إشراك جميع الأعضاء في المناقشة
- ◆ التوازن في توزيع وقت النقاش
- ◆ تلخيص وقائع الاجتماع

- ◆ تقديم الشكر والتقدير للأعضاء
- 9. الحصول على المعلومات من الموظفين
- ✍ سهولة الوصول للرئيس
- ✍ الحرص على التجوال والتواجد بين الموظفين
- ✍ إمكانية انفراد الرئيس بالمرؤوس (الخصوصية أحيانا تكون مطلوبة)
- ✍ الإنصات الجيد
- ✍ تدريب العاملين على حسن الإنصات
- ✍ نقل الأخبار الجيدة للعاملين
- ✍ عدم إظهار الألم حين ورود الأخبار السيئة
- ✍ تعزيز أهمية العمل وإبراز القيمة المضافة للعمل
- ✍ عدم استخدام محببات نقل الأخبار: اعلم ذلك / ادري ... الخ
- ✍ عدم الإحساس بالضييق حين إكثار العاملين من الأسئلة والمعلومات
- 10. الحصول على الأفكار الإبداعية من الموظفين
- ♠ مشاركة العاملين برؤية المؤسسة
- ♠ مطالبة العاملين بطرح أفكار جديدة
- ♠ إيجاد نظام للاقتراحات
- ♠ عقد اجتماعات توليد الأفكار
- ♠ سرعة الرد على الفكرة وعدم إهمالها مهما كان نوعها.
- ♠ مكافأة أصحاب الأفكار
- ♠ الرفض بلين ورفق حين عدم ملائمة الفكرة
- ♠ الدفع باتجاه التفكير خارج الصندوق
- ♠ منح مزيد من المسؤوليات والصلاحيات (التفويض)

رابعاً: تعزيز روح فريق العمل (العمل الجماعي)

1. نشر وتعزيز ثقافة للعمل الجماعي
- ✍ (استخدام مصطلح عمل جماعي أو فريق عمل بكثرة) لتصبح شائعة في مكان العمل. مسئولين العمل بروح الفريق
- ✍ البداية من القمة (من المسئولين) بمعنى أن يجيد المسئولين العمل بروح الجماعة
- ✍ تشكيل فرق العمل من الأفراد الذين يجيدون العمل الجماعي
- ✍ استخدام نظام فريق العمل في عملية إدارة الوحدة الإدارية: مثال: فريق عمل الخطة / فريق عمل تبسيط الإجراءات ... الخ

الاحتفال بانجازات فرق العمل
السماح بمساحة العمل الفردي للمبدعين

2. بناء فريق من المسؤولين: المعايير المساعدة في عملية الاختيار:

الكفاءة من حيث المؤهلات والخبرة
الفاعلية: درجة تحمل المسؤولية - الولاء - الحرص على تحقيق التميز - مهارات الاتصال والتواصل - التواضع - عدم الخوف - قبول الأفكار الجديدة - الحياة المتوازنة (بين العمل وباقي مجالات الحياة الخاصة)

3. تعزيز عملية التوجيه والإرشاد: فلسفة التوجيه والإرشاد تدور حول كيفية تحقيق أهداف العمل ورفع عملية الأداء وتقويمها. وهذا يتحقق من خلال بعدين:
البعد الأول: المهني ويرتبط بكيفية تنفيذ المهمة المكلف بها هذا الموظف
البعد الثاني: الشخصي ويرتبط بكيفية العمل مع الآخرين في أداء المهمة.

4. تكوين منظومة لمراجعة الأداء: الأدوات المساعدة:

العمل بنظام النتائج المتوقعة
وجود معايير حاكمة يتم الاستناد عليها
التقييم والتقويم بشكل دوري ليتم تحقيق النتائج في نهاية مدة التنفيذ
الاستفادة من جلسات التقييم في عملية التوجيه والإرشاد
عدم سرية تقارير الأداء
إشراك الموظف في عملية التقييم
تجنب الوقوع في أكثر أخطاء التقييم شيوعاً: تأثير الهالة وتعود إلى تغليب صفة واحدة لدى الموظف / التساهل وذلك لكسب حب العاملين / التشديد وهي عكس السابقة من حيث عدم الرغبة بأن يعتقد العاملين بأن المسئول شخص متساهل / التوسط وهي مسك العصا من المنتصف بحجة أن الكل يخطأ ولا يوجد فاشل / الحكم على الماضي القريب من عملية التقييم.
العدل والأمانة في التقييم

5. التعامل مع موظف يثير المشاكل: من الشائع القيام بالاتي: التوجيه - التنبيه - لفت النظر - الخصم من المرتب - الإحالة للشئون القانونية.

أدوات مساعدة في التعامل معه:

ما هي طبيعة المشاكل التي يثيرها

- التعرف على آراء ووجهات نظر الأطراف الأخرى
- توثيق تلك المواقف (للاستفادة منها مستقبلا)
- معرفة كيف تم التعامل مع حالات مشابهة في نفس مكان العمل أو في أماكن أخرى
- تحديد مقدار مسؤولية الرئيس المباشر عن المشكلة
- طلب المساعدة إذا تعذر أو استصعب الحل
- المحافظة على الحد من انتشار المشكلة
- التقليل من إمكانية تكرار ما حدث
- الحسم القانوني مع أصحاب المشاكل الأخلاقية

6. التعامل مع أصحاب الأداء المتدني:
- عدم تمرير المشكلة إلى شخص آخر (فهذا هو احد الأدوار الرئيسة لكل مسئول)
 - تحديد المشكلة بالضبط
 - التعرف على سبب المشكلة وتوثيقها
 - وضع جميع البدائل المتاحة
 - تحليل البدائل وترجيح الحلول المناسبة
 - التمييز بين الحلول المناسبة للحصول على انسب حل
 - وضع خطة التنفيذ والبدء بتنفيذها.

خامسا: التجديد في بيئة العمل (الوحدة الإدارية)

1. الاستعداد للمستقبل:
 - متابعة مستمرة لما يحدث في العالم
 - عدم مقاومة التغيير بل المشاركة بفاعلية في التغيير
 - دعم وتحفيز الأفضل والتميز
 - التفكير بشكل عالمي كبير والتصرف والممارسة بشكل صغير الخطوة
 - الحرص على الإبداع
 - الصرف على بنود: التكنولوجيا / الأفراد / التدريب
 - عدم الركون للنجاح السابق والتغني بالماضي
2. وجود خطة إستراتيجية: أدوات مساعدة للحصول على خطة إستراتيجية:
 - الاستعانة بالشخص القادر والتمكن على القيام بهذا الدور
 - تخصيص الوقت الكافي للقيام بهذه المهمة (هامة جدا)
 - الحصول على أفكار العاملين قبل جلسة التخطيط

- ✳ تحديد رسالة الشركة ورؤيتها المستقبلية لوضوح تام
- ✳ الكتابة وعمل على ترسيخها في أذهان ووجدان العاملين
- ✳ تحديد قيم العمل بالنسبة لكل من: الموظفين / العملاء والمراجعين / العمل / المؤسسة / البيئة / المجتمع مع تحديد القيم الحاكمة لكل عنصر من هذه العناصر
- ✳ التقييم الداخلي والخارجي
- ✳ تحليل المؤثرين والمتأثرين بعمل المؤسسة (الوحدة الإدارية)
- ✳ تحديد المشاريع القريبة والبعيدة
- ✳ ترتيب الأولويات
- ✳ وضع البرامج التنفيذية
- ✳ إيجاد للمتابعة والتقييم والرقابة على الأداء
- 3. إجراء التغيير: استراتيجيات تساعد على التغيير:
 - ◆ مشاركة الموظفين في الرؤية
 - ◆ إشراكهم في عملية التغيير
 - ◆ توقع الخوف والمقاومة
 - ◆ بيان وإيضاح التغيير القادم
 - ◆ عدم التقليل من شأن المقاومة
 - ◆ التأكيد على المكاسب الناتجة عن التغيير
 - ◆ التأكيد على العزم والإصرار على التغيير
 - ◆ توقع حدوث مشكلات
- 4. تغيير الثقافة السائدة في الإدارة: أسس تغيير ثقافة المؤسسة:
 - 🔒 هي عملية طويلة الأمد وتحتاج إلى نفس طويل
 - 🔒 تشخيص رصين لواقع العمل في المؤسسة
 - 🔒 وجود صورة ذهنية واضحة عن الثقافة المطلوبة
 - 🔒 إبلاغ جميع الأطراف إلى أين المراد.
 - 🔒 تغيير النفس أولاً
 - 🔒 دعم من يتناسب مع الثقافة الجديدة
 - 🔒 تدريب من يقاوم الثقافة الجديدة
 - 🔒 وجود نظام للحوافز
 - 🔒 مكافأة أبطال التغيير
- 5. تحقيق الجودة الإدارية: أسس بناء نظام الجودة الإدارية:
 - ◆ تدريب الموظفين على قبول مسئولية منع وجود خلل أو عيب

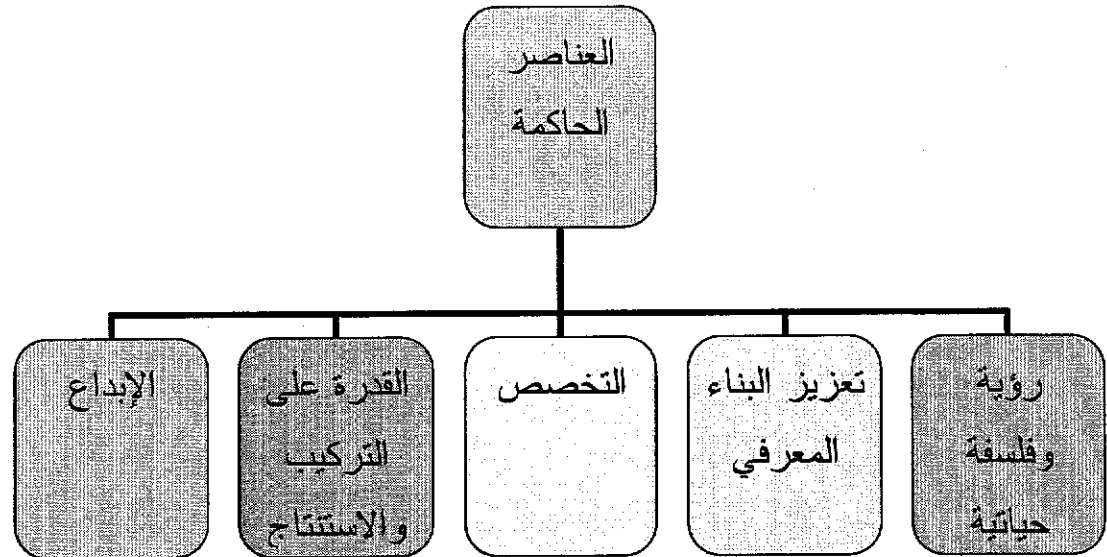
- ◆ تحقيق الرضا لطالبي الخدمة
- ◆ التحسين المستمر
- ◆ الرئيس هو قائد الجودة
- ◆ قياس مدى الالتزام وتقييم درجة تحقيقها
- ◆ التواصل
- 6. قبول التنوع: حقائق أكيدة:
 - 🔒 التنوع حقيقة ثابتة
 - 🔒 هو مرتبط بثوابت مثل: بالجنس / اللون / العادات والتقاليد / الدين ... الخ
 - 🔒 لكل شخص تحيز معين، عليه الاعتراف به
 - 🔒 إعادة التاثير بمعنى النظر إلى موقف معين بازواجية مرة تكون النظرة ايجابية (لان القائم بها رجل) (أما إذا كانت امرأة فيتم تقييم الموقف على انه كسل الهدف منه التغيب عن العمل)
 - 🔒 التعلم من هذا التنوع
 - 🔒 التنوع في تشكيل فريق العمل وهذا يثري القضية محل البحث
 - 🔒 احترام التنوع لذا يمنع منع باتا السخرية من الآخرين سواء بشكل صريح أو بالتلميح
 - 🔒 نتيجة للتنوع، من المهم مراعاة: مثال: اللغة المستخدمة. دور لغة الجسد في عملية التواصل ... الخ
- 7. إيجاد صف ثاني (سياسة الاستخلاف):
 - راجع مواهب ومهارات الموظفين
 - إسناد الأعمال إلى المرشحين ومتابعتهم للتعرف على الكيفية التي يديرون بها.
 - التفويض وإعطاء الصلاحيات مع المتابعة للتعرف على القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات المعطاة
 - اختيار المرشح للعمل كبديل
- 8. الإلمام بالجوانب المالية والمحاسبية والإحصائية من خلال:
 - 🔒 إعداد الميزانية التقديرية
 - 🔒 قراءة التقارير المالية
 - 🔒 متابعة بنود الصرف المقررة للإدارة
 - 🔒 إعداد التقارير الإحصائية للإدارة العليا
 - 🔒 قراءة وتحليل الإحصائيات وتحويلها إلى مؤشرات أداء.

سادسا: التعامل مع الضغوط:

أدوات مساعدة على مواجهة التوتر

- ★ التفويض
- ★ التنظيم
- ★ العمل بروح الفريق
- ★ توقع المواقف التي يمكن أن تحدث التوتر
- ★ لا تتحدث مع نفسك بصورة سلبية
- ★ أكتب إنجازاتك
- ★ اجعل لك قدوة أو أسوة أو مثل أعلى
- ★ الراحة البيئية (على مستوى اليوم والأسبوع والشهر والسنة)
- ★ مارس الرياضة
- ★ وجود اهتمامات خاصة وهوايات

التكوين الشخصي للمدير المتمكن:



رؤية وفلسفة حياتية:

ترتبط تلك الفلسفة بمعنى الحياة وسببها. بمعنى: ما هو دوري في الحياة؟ ما هو المطلوب من كل فرد من أفراد المجتمع تجاه حركة حياة المجتمع؟ لماذا نحيا؟ ما هو الرابط بين الحياة وما بعد الحياة؟ كيف تكون الحياة مثمرة؟

هي في الحقيقة مجموعة تساؤلات يجب إن تكون في ذهن وقلب الفرد. الجواب على تلك التساؤلات يقوم على أهمية الربط بين الحياة وما بعد الحياة. فالحياة عبارة عن طريق يتم عبوره

إلى ما بعد الحياة. ومن المهم إن يفهم هذا الفرد أن ما بعد الحياة عبارة عن نتيجة وثمره لما تم خلال الحياة. لهذا من المفترض أن تكون حياة الفرد عبارة عن عطاء متواصل وحركة إعمار وبناء متواصلة وذلك من منطلق إن (الإنسان خليفة الله في الأرض وهو المأمور باعمارها وتنميتها). إذن من المهم الربط بين عملية الإعمار والتنمية والعمل وربطها بمبدأ العبادة والطاعة.

وظالما نحن نتحدث في الجانب الإداري ، فهذا يعني أن كل فرد يجب أن تكون له: رسالة ورؤية حياتية يسترشد بها ويسير على خطاها لتحقيق ما ورد بها من تطلعات. مجموعة مبادئ تساعد على فهم حركة الحياة:

المبدأ الأول: تعزيز العلاقة مع الخالق جل وعلا ، وذلك من خلال الفهم الصحيح لمعنى العمل وربطه بمفهوم العبادة. وذلك انطلاقا من الفهم المستمد من الربط بين استثمار الحياة الدنيا لتحقيق السعادة الأبدية.

المبدأ الثاني: وجود الرغبة بالنجاح وتحقيق الانجاز: هذه الرغبة تعني أنه تم اختيار الطريق المؤدي للنجاح و تحقيق الانجازات. فالنظر سينركز على النتائج ومهما صادف من معوقات وعراقيل ومصاعب لن تثنيه عن تحقيق رغبته تلك. هذه الرغبة هي الوقود الذي يقدم الإمداد والمثونة لتجاوز المعوقات التي تواجهنا ونحن نسعى لتحقيق النجاح والتميز.

المبدأ الثالث: الثقة بالنفس. ولبناء عنصر الثقة بالنفس فعليك بالمشاورة (أول من تناقشه وتناوره لتفهم مكنونه هو أنت). البعض يعتقد أنه يفهم ذاته. ولكن الحقيقة عكس ذلك. والسبب في ذلك أنه لا يعلم ماذا يريد. فتحديد هدفك في الحياة ، محور جوهري في تعزيز ثققتك في نفسك. فأنت على علم إلى أين تتجه. يعتبر بعض المختصين في علم النفس أن عملية بناء الثقة بالنفس يمكن أن تعتبر رحلة لاكتشاف المواهب والمويل والاتجاهات وعناصر القوة والضعف في نفس الفرد.

المبدأ الرابع: تحديد الهدف: لا يكاد يخلو أي نشاط أو جهد من بداية أو انطلاقة تعتمد على عملية تحديد الهدف أو تحديد النتيجة التي نريد التوصل إليها. ولتتكامل هذه العملية، يجب النظر إلى أنها منظومة متكاملة من الأهداف المتشابهة المتصلة مع بعضها البعض. فالكل متصل بفلسفة الحياة والغاية الإستراتيجية منها. تأسيسا على ذلك يمكن تقديم المقترح التالي لبناء منظومة أهداف الفرد. فهي مبنية على المجالات التي يتعامل معها الفرد ويعيش ضمن إطارها:

المبدأ الخامس: أنت المسئول عن تحويل الأهداف والطموحات والأمني إلى واقع من خلال العمل. عملية تحقيق الأهداف وتحصيل النتائج تحتاج إلى جهد يجب بذله. يحتاج إلى مكابدة وأحيانا صراع. لاحظ تكرار المصطلح التالي في القران الكريم: (يعملون، عاملون، عمل، اعمل، عامل، عملا). انه تأكيد على مباشرة الممارسة التنفيذية. فبعد عملية التخطيط ووضع الأهداف تبدأ عملية التنفيذ التي تسعى إلى تحويل التخطيط إلى حقيقة واقعة.

المبدأ السادس: التفكير بصورة غير مألوفة. الكثير من المواقف و الأزمات التي تواجهك تحتاج منك إلى التأمل بمسبباتها الفعلية وليس بطواهرها. لذا فمن المهم عند التعامل مع الموقف النظر مراعاة عناصر التكلفة والجهد والوقت والمكتسبات التي تتحقق على مستويات أخرى. فليس من المعقول تحقيق نجاح أو نتيجة ايجابية من جهة، ومن جهة أخرى هناك آثارا سلبية قد تفوق النتائج الايجابية التي تحققت.

المبدأ السابع: استند من المعوقات التي تصادفك أثناء التنفيذ، فهي تقدم لك تجربة ودروسا تعينك في المستقبل. لذا من الضروري التأكيد على فترات المراجعة الدورية لما قمت به من عمل. مع مقارنته بالأهداف المرسومة.

المبدأ الثامن: حدد إمكانياتك ومواردك فهي رأس مالك الفعلي. واعمل على الاستفادة منها بشكل لا يهدرها. الشكل المقصود من عملية عدم الإهدار هو (التجديد) من خلال التطوير الفكري. والذي يتمثل بعملية زيادة المعلومات وتنوعها (أفضل الأدوات على الإطلاق هي القراءة).

المبدأ التاسع: تابع النجاحات التي تحققها فهي تشعلك وتدفعك إلى الأمام. لتعرف مدى فاعلية هذا العنصر، تخيل العكس. أنت تعمل وتجتهد ولكن لا ترى نجاحات تتحقق على أرض الواقع. ما أثر ذلك عليك؟ بالتأكيد ستشعر بالملل والضجر وتقول في نفسك (إلى متى ، لا فائدة) ستخبو جذوة النشاط ويتضاءل الحماس وستكون النتيجة التوقف.

المبدأ العاشر: النجاح عملية مستمرة لا تنتهي. وهذا منطلقه أن الأهداف تتغير وتنمو. والطموحات والتطلعات في ازدياد، وعلى الأخص في تلك النفوس الكبار ذات الهمم العالية تعزيز البناء المعرفي:

وينبني هذا العنصر على أن القوة في القرن الحادي والعشرين تحولت إلى امتلاك المعلومة والمعرفة. لهذا أطلق عليه عصر المعلوماتية. لذا كان لزاما على من يريد قيادة وإدارة العمل: أن تتوفر لديه المعرفة اللازمة لإدارة العمل وتنميته وتطويره.

- يتم إمداده بالمعلومة بأسرع وقت وأقصرها.
- إمكانية نقلها وتبادلها بسرعة وكفاءة.
- دائم اكتساب المعرفة

لقد أدت المعرفة إلى فتح الفضاءات و الأسواق وتجاوزت الحدود السياسية. لقد أصبحت الأعمال المبنية على المعلوماتية والاتصالات هي القطاع الأكثر ربحا. فتقلصت بذلك قطاعات التصنيع وبرزت قطاعات الخدمات (لقد اتسع هذا القطاع في الولايات المتحدة الأمريكية ليمثل 75% من قطاع الأعمال). وبهذا يمكن قياس مدى فاعلية الإدارة وكفاءتها من خلال التعرف على وحدات البحث والدراسة في المؤسسة، وكذلك من خلال توفر قاعدة بيانات تستطيع أن تلبى احتياجات الإدارة.

أدوات هامة لاكتساب المعرفة:

- القراءة والاطلاع
- حضور اللقاءات الثقافية والعلمية (ندوات – مؤتمرات – ندوات – دورات تدريبية .. الخ)
- التعليم
- التقنية
- مخالطة الناجحين والمتقنين وأصحاب التجربة والخبرة
- وسائل الإعلام

التخصص:

وهو التركيز للبراعة في مجال من مجالات الحياة. هذا إلى جانب احترام التخصص. مما يعني أنه حدوث أمر ما ليس من ضمن التخصص، يقوم ذلك المسئول بالرجوع إلى المختصين طلبا للمشورة و التوجيه. لعل عملية التخصص تجعل المنهج العلمي يأخذ حيزا اكبر ، وهذا بدوره يؤدي إلى إدارة أكثر جودة.

إن الشخص المتخصص يستمر في التعلم لتطوير إدراكه التخصصي وذلك لسببين:

الأول: هو يدرك انه بالنظر إلى وجود تراكم في المعلومات ووجود معرفة وطرق جديدة فلا بد من إن يصبح طالبا مدى الحياة

الثاني: بهذا يكون قد توصل إلى الاستمتاع بالمجال الذي يبرع به.

القدرة على التركيب للاستنتاج:

يقول الفيزيائي: موري غيلمان الفائز بجائزة نوبل إن العقل الذي سيكون مرغوبا جدا في القرن الحادي والعشرون سوف يكون العقل الذي يستطيع أن يقوم بعملية التركيب والاستنتاج بشكل جيد.