

ملخصات كتب الدورى الثقافى ملخص كتاب

“ اعظم ١٠٠ فكرة للقيادة الفعالة ”



فهم القيادة

يوجد ٣ مسؤوليات جوهرية ومتداخلة لأي قائد: إتمام المهمة، وتكوين الفريق

الإدارة	القيادة
إدارة العمل في الظروف الطبيعية (المستقرة) القيام بالأمر الإداري اليومي تنظيم الهياكل ووضع النظم التحكم (الطرق المالية).	إعطاء التعليمات (خاصة في أوقات التغيير) إلهام الآخرين وتحفيزهم على العمل بإرادتهم تكوين فرق العمل والحفاظ عليها ضرب المثل والقُدوره تحقيق ناتج على المستوى الشخصي القيام ببعض العمل بنفسك
عناصر القيادة وفقا لإحتياجات مجموعات العمل : (تداخل مع بعض) ١. إحتياجات المهمة: إتمام المهمة المشتركة ٢. إحتياجات الفريق: التلاحم والإستمرار كفريق عمل / غير ظاهره ٣. إحتياجات الفرد: إحتياجات كل فرد داخل المجموعه / غير ظاهره	المهمة والفريق والفرد في القيادة تتداخل ٣ عناصر / متغيرات : ١. القائد: سماته الشخصية وشخصيته . ٢. الموقف: جزء ثابت وجزء متغير . ٣. المجموعه: التابعون واحتياجاتهم وقيمهم .
إحتياجات الفرد : ملموسه: المرتب . معنوية: الإعتراف بالقدرات – الإحساس بالقيام بشيء ذي قيمة – تحقيق المكانه – الحاجه الأعمق إلى الأخذ والعطاء .	يتوقع الناس من قادتهم : مساعدتهم على تحقيق المهمة المشتركة . تعزيز روح التعاون بين مجموعة العمل . الإستجابة إلى الأفراد وتلبية إحتياجاتهم .

تحقيق المهمة يقوى الفريق ويشبع الأفراد



01 فهم القيادة

02 إفتقاد الفريق للترابط

03 ضعف أداء المهمة ويقل رضا الأفراد

مكتبة بيتك

شكر و تقدير على تلخيص هذا الكتاب لكل من :



١/ محمد السيد
التسويق

١/ احمد عبدون
الشئون القانونية

١/ هشام نصار
علاقات الموردين

١/ سيد حجاج
علاقات الموردين



سمات القيادة (عنصر الفريق)

العدل

- وضع نظام في الفريق من خلال التعامل النزيه

الأمانة

- كسب الإحترام

التواضع

- عدم الأنايه والخطرسه وإحداث خلافات والثناء على الآخرين

الثقة بالنفس

- غرس الثقة في الآخرين

النزاهه

- دمج الفريق وخلق الثقة

الفكاهه

- التخلص من التوتر والحفاظ على إتران الأمور

الجرأه

- إلهام الآخرين من خلال الإبداع أو النشاط

سمات القيادة (عنصر الفرد)

الرفق

- التعاطف الواعي ومساعدة الآخرين

المثابرة

- تمكن الناس من معرفة أين يقفون

العدل

- التعامل بنزاهه

اللباقه

- الحساسيه في التعامل مع الناس

التواضع

- إدراك السمات والقدرات ورد الفعل لأصحابه

الأمانة

- الفوز بإحترام الأفراد

(رغم أن الكل أكبر من مجموع أجزائه إلا أنه هذا الكل يتكون من أجزاء كل مساهمه فرديه تحدث فارقا كبيرا)

أعمال القياده

الدعم

- تحديد القيم والمعايير للفريق والحفاظ عليها

التحفيز

- كسب إترام الفريق بالكامل والصادق

التقييم

- وضع وتطبيق معايير النجاح

ضرب المثل والقده

- السمات والسلوكيات المتوقعه من الفريق

الكفاءه

- إتمام العمل بشكل جيد ومعرفة التكاليف (طاقه - وقت - مال)

الجرأة

- عدم التقييد بالقواعد أو الأعراف

التواضع

- تقبل الأخطاء وعدم إلقاء اللوم على الآخرين

الثقة بالنفس

- مواجهه الحقائق

تحديد المهمه

- الأهداف
- أهميه العمل

التخطيط

- كيف نخرج مما نحن فيه ونصل إلى ما نريده

التعريف بالمهمه

- التواصل وشرح المهمه والخطة

التحكم

- التأكد من إستغلال كل المصادر والطاقات على أحسن وجه

سمات القيادة (عنصر المهمه)

المبادره

- تشجيع المجموعه على العمل

الأمانة

- تحديد الحقائق

التخطيط

- منع اليأس عن المجموعه
- جنى النتائج من خلال العمل المستمر

- عندما تحدد أهدافك الشخصية يجب أن يكون هناك دوما هدف واحد على الأقل مرتبط بالتعلم وتنمية الذات .
- يعد التفكير التأملي أفضل طريقه تفتح لك الباب ، ومع مرور الوقت سوف تساعدك على إكتساب هذه السمات الضرورية للقياده .
- ” القيادة والتعلم أمران لا غنى عنهما لكل إنسان “ جون كينيدي
- ” أنا شخصا مستعد دوما للتعلم ، غم أنى لا أحب أن أتلقى التعليم على يد أحد “ تشرشل

أرسم لنفسك
صوره شخصيه



(تقييم نفسك)

- إكتشاف نقاط القوه والمهارات الخاصه بى .
- تحديد قيمى (المهم بالنسبه لى) .
- الطرق التى أفضلها لأكسب قوتى .
- الأنشطه / المواقف الى أريد تجنبها .
- الإنجازات التى أريد تحقيقها .
- كيف أود أن يتذكرنى الناس بعد موتى / ماذا تريد أن يكتب فى نعيك ؟

تحديد الأهداف
الشخصيه



- تنتقل من الأهداف طويلة المدى إلى قصيره المدى
- ما هى الأهداف/الغايات التى أريد تحقيقها فى حياتى ؟على مدار 5 سنوات ؟
خلال عام ؟
- يجب عليك التركيز على الأهداف الأهم – تحليل العقبات والفرص .
- التخطيط لأساليب تحقيقها فى المده الزمنيه المطلوبه .
- حدد أهدافك وقس النجاح الذى حققته فى سبيل تحقيقها وكن مستعد لمراجعة الأهداف لتعرف مدى إمكانية الإستمرار فى تحقيقها .

حدد
أهدافك الإستراتيجيه
من خلال الأسئلة
التاليه :

المهنيه

- ما الأهداف طويله المدى ؟
- ما الأهداف خلال 5 سنوات ؟(متوسطة المدى)
- ما الأهداف خلال عام واحد ؟(قصيرة المدى)

الشخصيه

- أين نحن الآن ؟ أين نريد أن نكون فى خلال 5-3 سنوات ؟
- ما نقاط القوه والضعف ؟ كيف يمكن أن نتطور ؟
- كيف نصل للمكان الذى نريده ؟

تحديد
الأهداف
المهنيه

وبعد ذلك يجب :

- تحديد الفرص والعقبات .
- تحليل أساليب تحقيق الأهداف فى وجود الفرص والعقبات .
- التخطيط وهو الكيفيه لتحديد من سيهتم المهمه – أى المهام- وقت القيام بذلك .

الأهداف
SMART

واضح – ملموس – محدده بفترة زمنيّه – واقعيه – يمثل تحديا – قابل للتقييم
قيمه – تستحق المشاركة فيها – يمكن الوصول إليها – متفق عليها – متناسقه .

معرفة الإستراتيجيه والخطه تحتاج إلى خيال – إحساس بالواقع – قوة التحليل يوصف بـ منظور طائر
(القدره على رؤية الأمور بالتفصيل ، ولكن من منظور أعلى)

يجب تحقيق التوازن المناسب بين التخطيط والتطبيق
كل لحظه تقضيها فى التخطيط توفر لك 3 – 4 دقائق من وقت التنفيذ .

يمهد القدر الطريق للشخص الى يعرف إلى أين سيته



إجعل الأهداف العامه أمام عينيك وأنت تؤدى مهامك اليوميه
(مثل صينى)

تحديد المهمه

- عند تحديد المهمه يجب أن تقوم بـ :
- إطلاع المجموعه على الأهداف
- إطلاع المجموعه على ما يفعلونه وسبب قيامهم بذلك
- تقسيم الأهداف إلى أهداف خاصه بمجموعات أخرى
- ربط الهدف بالغرض منه (لتحديد من وكيف سيقوم بالمهمه)
- تحديد الهدف والتأكد من أن الأهداف مرتبطه به وبعضها بعضا
- إعادة تحديد الهدف لتعظيمه وخلق مزيد من الأهداف



التعريف بالهدف

- يتم وجه لوجه لـ :
- خلق المناخ المناسب
- تعزيز العمل الجماعي
- معرفة كل فرد وتشجيعه وتحفيزه
- هل يعرف كل فرد دوره بالضبط ؟
- هل يعرف الأهداف بوضوح ؟ والمعايير المتفق عليها ؟
- هل يعرف بوضوح المتوقع منه ؟
- كيف تتناسب مساهمته مع الآخرين ؟
- مميزات التحدث الفعال :
- الإستعداد الوضوح البساطه الحيويه التفائيه الدقه
- يجب إظهار الثقة و التحلى بالإيجابيه
- التعبير عن رسالتك بوضوح
- " إنى لم أجعل الجمهور يقول أنه يتحدث جيدا ولكن قالوا : فلنحارب فيليب (ملك مقدونيا) "
- ديموسينيس (أثينا القديمه)



التحكم

- " إن معرفة كيفية القيام بذلك أمر سهل ولكن القيام به هو الصعب " مثل صيني
- يحقق القاده المتميزون أفضل النتائج بأقل قدر ممكن من الموارد
- يحتاج القاده إلى :
- إظهار السيطره ومشاعر الغضب والحزن (إذا دعت الظروف لذلك)
- إمتلاك نظم تحكم جيده (بسيطه وفعاله) فى الإشراف على الجانب المالى وأداء المهمه
- التحكم فيما يجب ولا يجب أن يفعله الأفراد من أجل الهدف

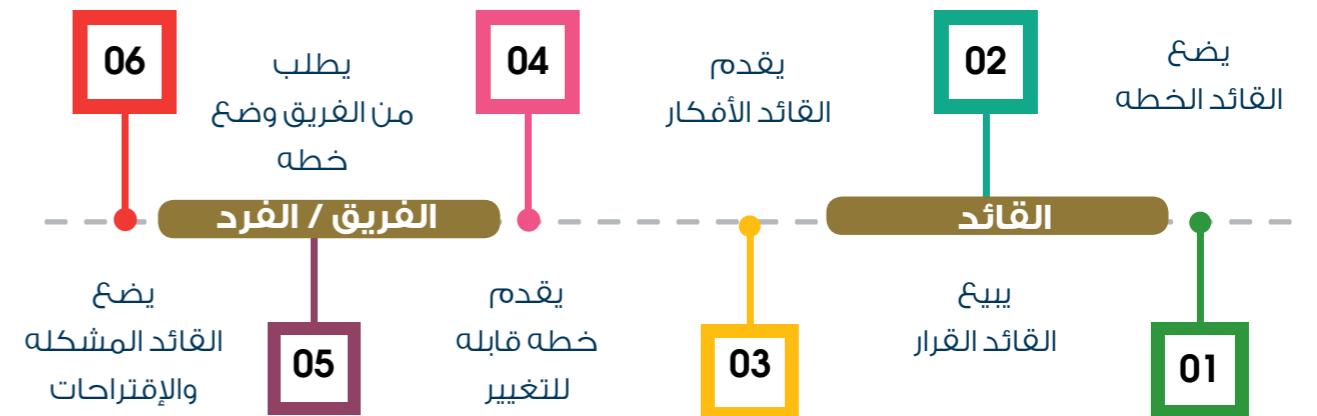
معيار فاعلية القائد كشخص مسيطر تتوقف على مدى النجاح فى :

التوجيه – والتنظيم – وتشجيع الأفراد – والتنسيق بين جهود الفريق فى أداء المهمه والإجتماعات



التخطيط

- " لدى ٦ خدمه مخلصين تعلمت منهم كل شيء هم : ماذا ولماذا ومتى وكيف وأين ومن " رويارد كيلنج
- التخطيط هو إنتقال الفريق "ذهنيا" من المكان الذى يتواجدون فيه إلى المكان الذى يريدون الوصول إليه فى وقت معين .
- فشلك فى التخطيط هو مقدمة الفشل .
- الخطه السيئه تحكم بالفشل من البدايه وتؤدى إلى عمل درامى من ٣ فصول : بدايه ووسط ونهايه مفتوحه .
- من ضمن التخطيط البحث عن أفضل بدائل والتخطيط دوما للإحتمالات الغير متوقعه
- متسلسله التخطيط : كلما شاركت الآخرين قراراتك كقائد زاد حافز الفريق وقل تحكمك فى جودة الناتج النهائى ويجب أن يتوقف الهدف على الوقت المتاح ومعرفة خبره الفريق واللئين تحتاجان كثير من الإلتزام والجوده .



إذا كنت أبدا مستعدا دوما فهذا يرجع لأننى أفكر كثيرا وأتوقع ما قد يحدث قبل التنفيذ وليست عبقريتى وإنما تفكيرى وتأملى "





التحفيز

يتحفز الناس بناء على حاجتهم لإشباع هرم الاحتياجات الإنسانية الذي قدمه لنا "ماسلو"



بعيدا عن الأمور المالىه ، يتحفز الناس للحصول على :

- 🔹 الإنجاز .
- 🔹 التميز .
- 🔹 إهتمامات العمل .
- 🔹 المسئوليه .
- 🔹 التقدم .

٦ مباديء لتحفيز الآخرين :

- 🔹 تمسك الخاص .
- 🔹 إختيار أكثر الأشخاص تحفيزا وتحمسا .
- 🔹 وضع أهداف واقعيه تنطوى على تحد .
- 🔹 تذكر إن إحراز تقدم يحفز الناس .
- 🔹 تقديم مكافآت جيده .
- 🔹 الإعترااف بفضل الآخرين .

القائد الجيد يوفر السياق والمناخ المناسبين وبعض الفرص لتلبية إحتياجات الأفراد "لست فى حاجه إلى سوط لتدفع به حصانا مطيعا على العمل" مثل روسى



التقييم

الثناء على الأفراد وتدريبهم :

- 🔹 تقييم الأداء الماضى
- 🔹 تخطيط العمل الذى سيتم فى المستقبل
- 🔹 التنسيق بين الأطراف من أجل تكوين علاقات عمل ناجحه تحسین المهارات والمعارف والسلوكيات

بعض النصائح للتعامل مع التقييمات :

- أجعل كل البيانات متاحه – أعمل على راحة الطرف الأخر
- تحكم فى إيقاع المقابله وإتجاهها – أستمع ثم إستمع ثم أستمع .
- تجنب النقد الهدام وشجع على نقد الذات – راجع الأداء بطريقه منهجيّه .
- ناقش الإجراءات المستقبلية وقدرات الفرد وطموحاته
- حدد التدريب أو التطوير اللازم .
- تجنب العثرات الشائعه : الهيمنه على المناقشه – قطع وعود
- لا يمكن الوفاء بها – توقع تغييرات كبيره بين عشيه وضحاها
- إلقاء اللوم على من هم غير موجودين .

الحكم على الناس :

- تفضيل القاده بعض الأشخاص على البعض الأخر يدمر وحدة الفريق ويفقده المصداقيه .
- الإنطباعات التى كونتها عن الآخرين – وإتخاذ قرارات بطئه وبعد المشاوره من شأنهم تحسین حكمك على الناس .

عند التقييم يجب التركيز على :

- الثناء على الناس بانتظام وبشكل جيد
- عملية إتخاذ القرار يجب أن تظهر حسن حكمك على الآخرين
- وجودة الحكم على الناس
- تقييم أداءك الشخصى بقدر ما تقييم العاملين لديك



الدعم

وضع معايير للمجموعه والحفاظ عليها هى القاعده الخفيه التى تربط أعضاء المجموعه معا

🔹 "القيادة هى الخدمه" – شعار المعهد البريطانى للإداره

رغم أن القيادة تتم من الصف الأول ولكن فى بعض الأحيان تضطر للوقوف خلف العاملين لديك

🔹 "إذا كان يعمل من أجلك فأنت تعمل من أجله" مثل يابانى

القائد يتحمل عبء الفشل بالكامل

🔹 "أنا أتحمّل المسئوليه كامله فالمصداقات ليس مكان هنا كما أن مسئولية أغلب الخطط الفاشله تقع على الجنرال وولف الأول بعد فشل هجومه

وجود قائد جيد يخفف من حدة الضغوط الواقعه على أفراد الفريق

🔹 " بمجرد وجود القائد على السفينه يتحمل مسئولية العاصفه على كتفيه " جوزيف كونراد



٢٥ سمه للقيادة والإدارة

(لا يوجد قائمه متكامله تماما)

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> القدرة على المثابره الإستعداد للعمل لساعات طويله الطموح العزم القدرة على الكتابة بوضوح الفضول المهاره الرياضيه القدرة على التفكير فى الأمور المجردة | <ul style="list-style-type: none"> القدرة على تحديد الفرص القدرة على مواجهة المواقف السيئه القدرة على التأقلم مع التغيير الإستعداد لتحمل المخاطر المغامره القدرة على التحدث بوضوح الفطنة القدرة على الإدارة بكفاءة تفتح العقل | <ul style="list-style-type: none"> القدرة على إتخاذ القرار القيادة النزاهة الحماسة التخيل الإستعداد للعمل بجهد القدرة على التحليل فهم الآخرين |
|--|--|---|



ضرب المثل والقدوه

" يجب أن يتقدم حامل المصباح " مثل يابانى القائد الناجح هو من يفعل ما يقوله ويكون مثال جيد للآخرين :

الأفراد	الفريق	المهمه
كل فرد قائد فى مكانه	تنمية معايير الفريق من خلال المثل والقدوه	تقود من الصف

تتم ملاحظة النماذج السيئه أكثر من النماذج الحسنه لذلك يجب أن ينتبه الغاده لكل ما يقولونه ويفعلونه لا أستطيع سماع ما تقوله بسبب الزوبعه التى تحدثها حولك" مثل لقبيلة الزولو



سمات القيادة السبع

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> الدفء : إشراك القلب والعقل والإهتمام بمصلحة الناس التواضع : الإستماع للآخرين والسيطره على النفس الثقه : الثقة الهادئه بالنفس بدون مبالغه | <ul style="list-style-type: none"> الحماسه : القائد حماسى بطبعه النزاهه : ثبات الشخصيه على المباديء الصلابه : الإلحاح وسمو المعايير والمرونه العداله : عدم التحيز والعمل بمبدأ الثواب والعقاب |
|--|---|



عبارات جون أدير القصيره للقيادة

- | | | |
|--|---|---|
| <p>أهم ٦ كلمات : " إننى أعترف
أننى قد أرتكبت خطأ"
أهم ٥ كلمات :
" إننى غايه فى الفخر بك "
أهم ٤ كلمات :
" ما رأيك فى ذلك؟"</p> | <p>أهم ٣ كلمات :
" إذا سمحت لى "
أهم كلمتين :
" شكرا لك "</p> | <p>أهم كلمه :
" نحن "
أقل الكلمات أهميه :
" أنا "</p> |
|--|---|---|



التواضع فى حيز التنفيذ

القائد الجيد الذى لا يكثر من الحديث عندما يتم عمله ، ويحقق هدفه ستجده يقول " لقد فعلنا ذلك بأنفسنا " لاوتسو



إختبار سمات القيادة

هل تمتلك سمات القيادة السابقه ؟

لو اجتمع الناس على قلب رجل واحد سوف تتحول الأرض الصفراء إلى ذهب (أو سيتمكنون من الوصول إلى قمة جبل تاي) مثل صيني

إتمام المهمة مع الفريق

مدى براعتك في إتمام المهام مع فريقك تتوقف على:

توضيح الهدف، والمسئوليات، والأهداف (للفريق - الشخصي)، إنشاء البرنامج، ملائمة الموارد والسلطات
التدريب، تحديد الأولويات، مراقبة وتقييم التقدم، توزيع الصلاحيات (الإشراف)، النموذج (معايير السلوك)

بناء الفريق

مراعاة القيام بالأمور التالية:

توضيح الأهداف، والمعايير (الأداء - الأمان)، ملائمة حجم الفريق وأشخاصه لتحقيق الأهداف، روح الفريق، وضع نظام للعمل قادر على التعامل مع الشكاوى والمقترحات (المشوره الصادقه)، مراقبة التقدم، تصوير المشاعر ووجهات النظر، تقديم الدعم اللازم، في حالة عدم تنفيذ أي من النقاط السابقه يجب تحديد ما نحتاج إليه لتصحيح الأمور وإنجاز المهمة.

تنمية الفرد

عن طريق:

تحديد وتوضيح الأهداف (العامة والفردية)، تعريف أفراد الفريق بعضهم البعض، تحديد المسئوليات، السلطة، التدريب والتطوير، النمو، مراجعة الأداء، توازن بين العمل والكفاءة والرواتب، توزيع المهام (الأعمال) المناسبة على الأشخاص المناسبين، تقديم الدعم اللازم والمشوره، التعامل مع الشكاوى وتقبل المقترحات، نظام أمان (معاش)، مراجعة الأداء العام لكل فرد في مناقشه وجه لوجه.

بناء الفرق - مهام القائد

القيادة الحكيمه تبنى فريق جيد ومن أهم سماته:



التمسك عند سير الأمور على نحو خاطئ إحترام قادته والثقة فيهم التأقلم مع العالم المتغير	حس واضح لدى الفريق بالإتجاه والعمل بجد وكفاءة الثقة في قدرته على تحقيق أهداف محددة الإيمان بالمؤسسه والتعاطف معها
نتائج الفريق	سمات القيادة الحكيمه
يعمل أعضاء الفريق بأساس لتحديد الأولويات	إظهار الحماسه
حس الإثارة والإنجاز مع الإستعداد لتحمل المخاطر والأعباء	إحياء القيمه مثل النزاهه
الثبات من خلال معرفة قيم القائد	القيادة من خلال ضرب المثل والقده
مستوى مرتفع من الثقة المتبادل	تحويل التابعين إلى قادة
ينتهج الأعضاء النموذج الذي يضره القائد	الوعى بسلوكه وبيئته
الثقة في القائد	الذكاء والخبره لتلبية متطلبات الموقف
يبدأ المرء وسون في القيادة والقائد يصبح مدبراً يقدم الدعم	الوعى باحتياجات الفريق والأفراد
نشر مناخ من الثقة والأداء المتميز	إظهار الثقة
واثق في المساهمه والأهداف ويلتزم بها	يمثل المؤسسه بالنسبه للفريق والعكس صحيح

(عندما يستحق القاده الإحترام يصبح الناس مستعدين للعمل معهم وعندما تصبح فضائلهم محل إعجاب يتمكنون من ترسيخ سلطتهم) هاونانزي

سمات الأداء المتميز للفريق

سمات الفريق المتميز الأداء نتيجة للقيادة الفعالة :

- أهداف واضحة ومنطقية تنطوي على تحديات : تقسيم الأهداف إلى أهداف ويعرف كل شخص المطلوب منه .
- إحساس مشترك بالهدف : الهدف هنا يعنى الطاقة بجانب الإتجاه . (المتجه كما يسميه المهندسون) يبت الحياه فى الفريق بأكمله .
- أفضل إستخدام للموارد : تشمل الأشخاص والوقت بجانب المال والمنشآت والمعدات وهى ليست ملكيه خاصه لأحد ولكنها للمهمه .
- مراجعة التقدم : مراقبة الأداء يحمس الفريق ويولد أفكار لتحسين العمليات والنتائج .
- زيادة الخبرة : يجب التعلم من الأخطاء ومن لا يخطئ لا يعمل ، كما أن النجاح المستمر قد يوصل للخطئه .
- الثقه والدعم المتبادلان : يلعب الناس على نقاط قوتهم ويخفون نقاط ضعفهم لزيادة الثقة وخلق مناخ من الصراحه والثقه .
- التواصل : عن طريق الإستماع وإحترام الآراء والإختلافات وتقديم الدعم المطلوب . الخروج من الأزمات : يقف الفرق الجيد فى وجه التحديات ويؤكد أصالته ومرونته .

قاعدة التحفيز
٥٠ : ٥٠

- ماسلو وهيرزبيرج وأعضاء المدرسه الفكرية محقون فى مسأله التحفيز ٥٠:٥٠ تشير إلى التوازن المتغير دوما بين المؤثرات الداخليه والخارجيه أحرص على أن تحصل على ٥٠% من تحفيزك من خلال التدريب على هذه المبادئ قبل أن تنقد الآخرين لإفتقارهم الدافعيه .

القائد يجب أن يعنى الأمور التاليه :

١. سمات الفريق	الخلفيه والتاريخ المشترك أنماط المشاركة التواصل الترابط المناخ المعايير البنيه المؤسسه التغييرات عبر الزمن (التكوين - العصف الذهنى - وضع معايير) تصاعديا وتنازليا .
٢. تحديد أدوار	مع ترك مساحه من الحريه للأفراد
٣. مهام أعضاء	التمييز بين (ما يتم قوله وعمله) و (كيفية قوله وعمله) الفرق بين السلوك المتعلق بالمهمه والسلوك للحفاظ على الفريق والسلوك المعبر عن تميز الفرد مهام قائد الفريق .
٤. الفرد	الموازنه بين إهتمامات الافراد وإهتمامات الفريق . ربط قيمة المهمه بين الأفراد/الفريق . تحفيز وجود قيمه راسخه بين أفراد الفريق .
٥. عمليات الفريق	معرفة ما يحدث حقا . ملاحظة الضغوط الموجوده أسف السطح لتحسين عمليه إتخاذ القرار . هدوء القائد يخلق جوا هادئا . تجنب دخول الفريق فى متاهات . العمل على الوصول إلى حل يرضى جميع الأطراف (إذا أمكن ذلك) . تقييم رؤية الفريق للسلطه لمعرفة تأثيرها على العمليات / القرارات .
٦. الفرق داخل فرق أخرى	أحذر تكوين فرق داخل الفريق الأصلى أعمل على بناء الترابط أو قم بإعادة تقسيم الفرق أحذر العداوه وعدم التواصل وفقد الثقة (دلائل تشتت الفريق) نم عملا جماعيا بين الفرق الفوز قد يكون هداما بالنسبه للفريق تماما مثل الخساره إلا إذا تم التعامل مع النتائج بشكل جيد

كتاب **The Human Side of Enterprise** عام ١٩٦٠ حيث أن طريقة إدارة المديرين تتوقف على إفتراضاتهم عن السلوك الإنساني

الرؤية التقليدية للإتجاه والسيطره (س) إعتمادا على هرم ماسلو	تداخل أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة (ص)
الإنسان لديه كره موروث للعمل ولذلك يتجنبه	بذل جهد بدني وذهني في العمل طبيعي مثل اللعب والراحة
يجب إكراه أغلب الناس وتوجيههم وتهديدهم للحصول على جهد كافي لتحقيق أهداف المؤسسة	يمارس الناس نوعا من التحكم في الذات والسيطره على أنفسهم من أجل تحقيق الأهداف التي إلتزموا بها
يهرب من المسؤولية ولا يتمتع بالطموح	الإلتزام بالأهداف مهمة المكافآت المرتبطه
أهم شيء له هو الأمن	الإنسان يتعلم ليحظى بقبول الناس وتحمل المسؤولية
موارد الحماسه والإبداع والذكاء غير مستغلة	قدره كبيره على التخيل والإبداع في حل المشكلات
	لا يتم إستخدام القدرات الفكرية بالكامل في ظل الحياه الصناعيه

- تحمسك الخاص .
- إختيار أكثر الأشخاص تحفيزا وتحمسا .
- معاملة كل فرد كإنسان فريد .
- وضع أهداف واقعيه تنطوي على تحد .
- إحراز تقدم يحفز الناس .
- خلق بيئه تساعد على التحفيز .
- تقديم مكافآت جيده .
- الإعتراف بفضل كل شيء .

• تطبيق القواعد السابقه (الغير ماديه) يجعلك قائدا ملهما وسوف تثبت في الأخير روحك " لم أرى يوما رجلا في مهنتنا يملك غرس الروح الى أثارها تصرفاتك في الآخرين مثلما تفعل فليس هناك سوى "نيلسون" واحد فقط " الأدميرال " لورد سانت فسنت" مخاطبا قائد الأسطول " هوراشيوم نيلسون" الذي سمي على اسمه المناضل "نيلسون مانديلا"

- إذا عرفت طبيعة الماء سيكون من الأسهل عليك أن تجدف بقارك فيه (مثل صيني) .
- هرم ماسلو ظهر عام ١٩٥٤ لتوضيح إحتياجات الأفراد حيث عند تلبية كل حاجه منها تظهر إحتياجات أخرى تختلف من فرد لأخر تبعاً للثقافه والسن .
- يمكن التضحيه بإشباع بعضها من أجل تلبية مستوى أعلى الحاجه المشبعه لا تحفز .



نظرية "هيرزبيرج" للتحفيز - الصحة

📌 كتاب **The Motivation to work** عام ١٩٥٩
تم تحديد ١٤ عامل كمصادر للمشاعر الطيبة أو السيئة :

٦ عوامل تحفيزية تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي	٨ عوامل الصحة - تخلق شعور بعدم الرضا الوظيفي
الإنتاج	المزايا المادية (الراتب)
إمكانية النمو	سياسة الشركة وإدارتها
التمييز (مادى أو معنوى وليس المكافآت)	الإشراف الفنى
التقدم	المكانة (اللقب الوظيفي)
المسئولية	تأثير العمل على الحياه الشخصية
العمل نفسه	الأمان الوظيفي
	العلاقات بين مستويات العمل (الحياه الإجتماعية فى العمل)
	الحجم و الظروف البيئية للعمل

تجنب المشاكل الموجوده فى جانب الصحة وإعطاء الأولوية للمحفزات يساعد على تحسين الأداء وخلق الرضا الوظيفي

قائمة تحفيز المدير

📌 ٥ عناصر للحفاظ على تحفيز الأفراد :

وظائف تحتوى على تحديات مع توزيع المسئوليات	تقديم التمييز الكافى	الإحساس بالإنتاج فى العمل
الشعور بإزدياد خبراتهم وقدراتهم	التحكم فى الواجبات التى تم تفويضها للآخرين	

📌 الإنتاج والتمييز والعمل نفسه والمسئولية والتقدم تساعد على النمو (تحقيق الذات) على المستوى الوظيفي .

١٠ طرق لتقوية حماسك الشخصية

أشعر بالحماسة	تحمل المسئولية بدلا من اللوم على الآخرين	ضرب المثل والقده
قم بالتحفيز بمبدأ ٥٠:٥٠	حفزهم من خلال عملك وكونك قدوه لهم	أضرب أمثال حقيقية وليست مصطنعة
لا تستسلم بسهولة	تقوم بالعمل المناسب لإمكانياتك وقدراتك	إمكانية الحصول على الخبرات مما تقوله أو تفعله

علامات القيادة الثلاث (الحماسة - الإلتزام - المثابرة)

٧ عوامل تراها عند إرتفاع التحفيز

الطاقة	الإلتزام بالهدف المشترك	الحفاظ على القوه فى مواجهة الصعوبات
إمتلاك المهارة	العزم والإصرار	المتعه
المسئولية		

تستطيع تحويل هذه القائمة إلى مجموعه من العلامات لتقييم التحفيز ومستوى الروح المعنويه للفريق فى أى وقت

إختيار من لديهم
حافز " مايكل أنجلو "

سلم الأهداف
الواقعيه المثيره
للتحدى

عندما سأل مايكل أنجلو " لماذا تشغل نفسك برسم سقف كنيسة سيستين فلا أحد سوف يراها . أجابهم : بأن الله سوف يراها المقصود أن جودة العمل نفسه هي الحافز الأساسي فأبحث عن أشخاص متحمسين لديهم حافز قوى :

الإسعاد لبذل جهد إضافي

الإنتباه إلى التفاصيل

إحساس بالفخر فى عمل الفرد

قدرته على تقييم عمله بعيد عن
أراء الآخرين

المسئوليه فى العمل (دون حاجه
للمراقبه)

عدم الرضا عن العمل لأن هناك
أفضل

يجب أن تسعى إلى التميز وليس الكمال

مفتاح التحفيز

عامل كل شخص كفرد مستقل

أطرح الأسئلة عن شخصية كل فرد وإستمع لإجاباتهم لتعرف ما يحفزهم ولا تعتمد على النظريات .

خصص الوقت الكافى لكل فرد ل :

تشجيعه - تقوية عزيمته - إلهامه
دعمه - تقويته - تحفيزه

فى كل شخص يجب أن تولد إحساسا ب :

الثقه - الإستقلاليه - المبادره - المثابره
النزاهه - الأمان

ربط بين الأهداف الواقعيه والخطوات العمليه
عند نزول السلم : كيف سنحقق الهدف المشترك ؟
الإيجابه : عن طريق تقسيم الهدف إلى أهداف رئيسيه
/ محدده
عند صعود السلم : لماذا نفعل ذلك ؟
الإيجابه : نحاول تحقيق الهدف
الأهداف (قصيره أو طويله المدى) يجب أن تكون :
محدد - واضحه - محدد بزمان معين
واقعي - يمثل تحديا

كيف؟

الأهداف الرئيسيه
الأهداف
الغايات
الخطوات

لماذا

تقديم تغذيه
مرتده من أجل
دفع الفريق



التغذيه المرتده يجب أن تكون :

دقيقه - صادقه - سخي
تلقائيه - عادله

أقتصد فى مدحك وثنائك وأقتصد أكثر فى لومك
وعتابك

عدم وجود تغذيه مرتده بسبب :

الفريق على درايه جيده بأدائهم
يتهاون الناس عند مدحهم
يصاب الفريق بالتعاسه عند علمهم بأن الأمور
لا تسير على ما يرام
ليس هناك مهارات أو وقت للقيام بذلك

" لا تغل لى أن الرجل يبلى بلاء حسنا بل أخبرنى تحديدا بالعمل الجيد الذى يقوم به "
أندرو كارنيجى لأحد مديرى مصنعه

الحفاظ على الروح المعنوية من أجل الحفاظ على الحافز

- الروح المعنوية هي الطاقة المجتمعة من توجه الفريق تجاه المهمة المشتركة والثقة في إمكانية تحقيق الهدف إنخفاض الروح المعنوية للفريق قد يكون بسبب فقد الثقة في :
النجاح النهائي - الخطه - القيادة/الإداره - قدرة الفريق أو المؤسسة
لا بد من إعادة تحفيز الفريق من خلال إعادة بناء ثقته بنفسه :
إسترجاع الهدف - توضيح الأهداف - إعادة النظر في الخطط والموارد
التأكيد على أن النجاح في متناول اليد - التدريب على أداء أفضل - إشراك الفريق والأفراد في قرارات مهمة

تقديم مكافآت عادله للأفراد المتحمسين

مطلوب بذل جهد إضافي لتحقيق العدالة (المكافأة تتناسب مع إسهامات الفرد)
المال يحتل الأهميه الإستراتيجية الأساسية بالنسبة لأغلب الناس لتحسين أداء المبيعات و خدمة العملاء والرقابة على الإئتمان الجمع بين مرتب ثابت مع عنصر متغير لا بد من توافر خطة / نظام للمكافآت

تقدير الموظفين لتحفيزهم على الأداء

- إذا لم يتم تقدير الموظف يشعر أنه غير ملحوظ وليس محل إحترام مما يؤدي إلى إنخفاض حافزه وطاقته عند مكافأة الموظفين يجب أن تحرص على :
معامله الجميع بطريقه عادله - مكافأة الإنجازات الحقيقية - تجسيد القيم الأساسية للمؤسسة
إظهار التقدير على الملأ
التمييز في الإرشاد والتشجيع - التقدير بشكل رسمي وغير رسمي - التقدير بشكل حقيقي وصادق

التقدير هو غذاء الروح البشريه ، من أمثله للتقدير :

أجازة مدفوعة الأجر - تذاكر حدث معين أو حفل عشاء - هديه صغيره - تغيير المسمى الوظيفي

خلق بيئة تحفيزية

- أحذر النمو الخبيث في المؤسسات (سيطرة أخلاقيات سلبية إلى جانب الروح البيروقراطية) .
- تجنب نقد الآراء على الملأ .
- تأكد من وجود عوامل هيزبيرج الصحية .
- لا يجب طرح نظم التحكم إلا إذا إقتضت الحاجة .
- أترك للعاملين مساحه من الحرية .
- أجعل الوحدات والوحدات الفرعية صغيره قدر المستطاع .
- تجنب العمل المتكرر وأعمل على التغيير .
- أمنح الناس قدرا من الإستقلاليه وعملا له "منتج" بشعر الفرد بأنه من صنع يديه .
- أحرص أن يفهم كل فرد الهدف من عمله لتحقيق الهدف الأساسي (لتشجيع الأفكار المبتكره) .

الأفكار هي بذور التغيير الإيجابي .

شحن مهارات اتخاذ القرار

القرار الفعال هو القرار الذي يحقق المصلحة أو يؤتي النتائج المنشودة في النهاية من المهم التفكير في الغد وأن تضع ما هو متوقع وغير متوقع وكذلك خطط للطوارئ عناصر القرار الفعال :

- تحديد الهدف - جمع المعلومات الكافية - تحديد الخيارات المحتملة
- تقييم الخيارات - اتخاذ القرار (إختيار خيار)
- إختبار تطبيقه (بالإحساس - القياس - التقييم)

كما عليك الإستماع إلى " حدسك " فإذا أحسست بتهديد فعد من جديد إلى العناصر ٦ لإتخاذ القرار تحتوى القرارات على ٣ أجزاء : صنع القرار ، وتطبيقه والعيش مع النتائج

صانع القرار باعتباره مفكرا فعال

المهارات الأساسية لصانع القرار : التحليل - الدمج - التقييم

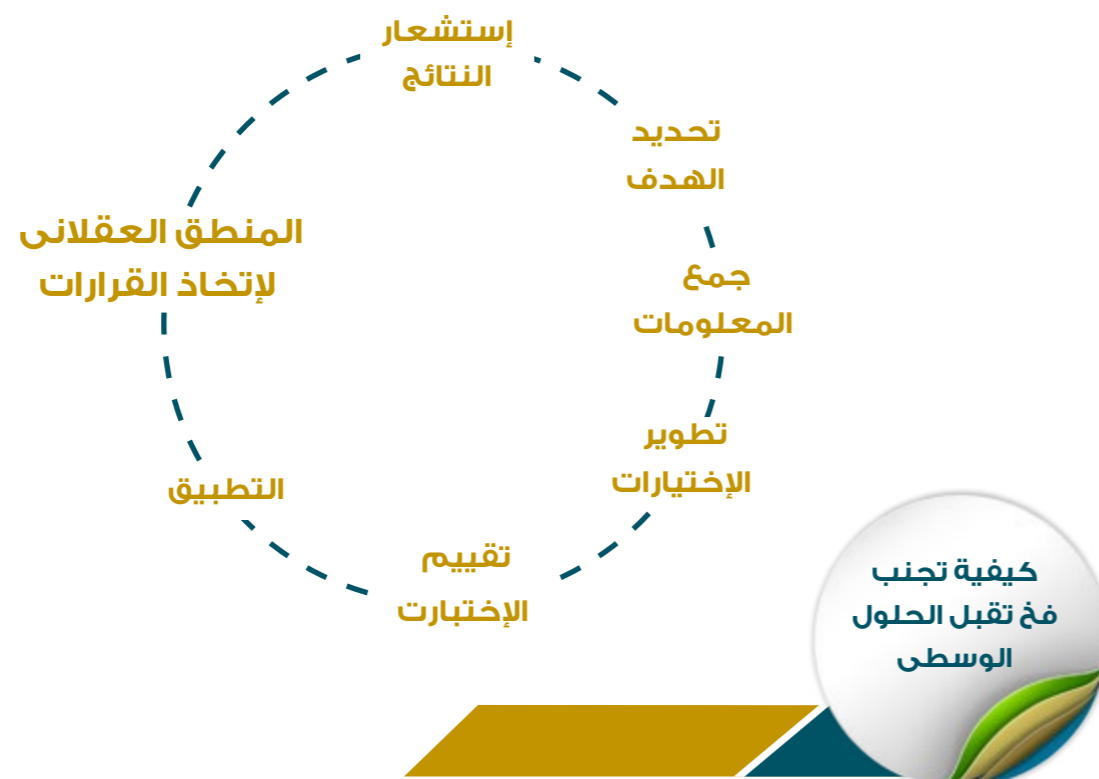
عناصر صناعة القرارات : توضيح الحقائق - التفكير في الخيارات المتاحة - إتخاذ القرار بشأن الإجراء المتخذ سمات المفكر الجيد :

- مهارات التحليل والدمج والتقييم - الإستماع إلى الحدس - التخيل
- الإبداع - تقبل الأفكار الجديده - التواصل

المدير باعتباره صانع القرار

القرار الفعال هو القرار الذي يحقق المصلحة أو يؤتي النتائج المنشودة في النهاية من المهم التفكير في الغد وأن تضع ما هو متوقع وغير متوقع وكذلك خطط للطوارئ عناصر القرار الفعال :

- تحديد الهدف - جمع المعلومات الكافية - تحديد الخيارات المحتملة
- تقييم الخيارات - إتخاذ القرار (إختيار خيار)
- إختبار تطبيقه (بالإحساس - القياس - التقييم)



صانع القرار نادرا ما يتوصل لأفضل حل بسبب تأثيره بمشاعر وسلطه وقيم شخصيه حيث يكون القرار حل وسط (يجب تجنبه) لأنه :

- يتوافق مع الإهتمامات والإحتياجات الشخصيه - يلبى مشاعر المشرفين
- مقبول لمن يتأثرون به - يبدو منطقيا - يمكن تبريره إذا ما ساء الأمور

كيف تستخدم التحليل فى صناعة القرارات

تقسيم الكل إلى أجزاء سمات العقل التحليلي :

- توضيح العلاقة بين الأجزاء والكل - إيجاد أسباب المشكله - تحديد الإحتمالات التي يتوقف عليها القرار
- تحسن قدره على التحليل من خلال :
- العمل بناء على المبادئ
- توضيح الحقائق وفصلها عن الآراء والإفتراضات
- طرح الأسئلة على نفسك (٦ أسأله الصديقه لنا) - المراجعه المستمره للإفتراضات / الخطوات
- التفكير بصوره عكسيه (من النتائج للحلول) - ترتيب الحقائق
- رؤية المشكله على أنها حل متخف .

التحليل ليس غايه ولكن وسيله ، الإسراف فى التحليل تؤدي إلى الكسل أو الشلل .

دور الدمج - المنهج الشامل فى صناعة القرارات

التحليل عدو الدمج والعكس صحيح ، المديرين يحتاجون إلى الرؤية الشامله ، أنظر إلى الكل لترى ما يمكن أن يأتي بالحل :

الكل أكبر بكثير من مجموع أجزائه ، التفكير العملى مثال جيد على منهج الصوره الكامله أو الجشتالت لفهم لـ :

- المغزى العام بدلا من التفسير الميكانيكى

تعيش الأرواح داخلنا فى إنسجام مع الجسد حقا إنها قوه غامضه تجمع بين الأضداد

" ويليام وردزورث "

دور الخيال فى صنع القرارات

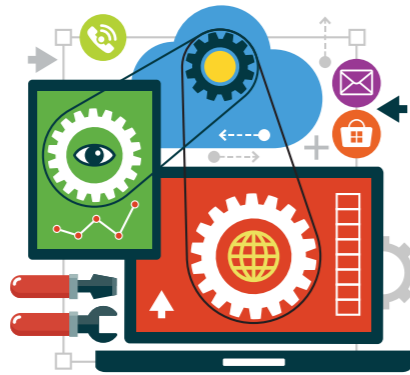
جزء من الإبداع فى صنع القرار وتساعد على مفاجأة منافسيك وإختراع منتجات جديده مؤشرات المستوى المقبول من الخيال هى قدره على :

- إسترجاع الأحداث بسهولة .
 - التنبؤ بما قد يحدث قبل حدوثه .
 - الإبداع على المستوى الفنى أو اللفظى .
 - أحلام اليقظه عن الأحداث المستقبلية .
- أحد أعظم الأمور المشبعه من الناحيه الإبداعيه فى الحياه القول بأن أمرا مستحيلا تم تحقيقه .

دور التفكير فى صنع القرارات

جزء من الإبداع فى صنع القرار وتساعد على مفاجأة منافسيك وإختراع منتجات جديده مؤشرات المستوى المقبول من الخيال هى قدره على :

- إسترجاع الأحداث بسهولة .
 - التنبؤ بما قد يحدث قبل حدوثه .
 - الإبداع على المستوى الفنى أو اللفظى .
 - أحلام اليقظه عن الأحداث المستقبلية .
- أحد أعظم الأمور المشبعه من الناحيه الإبداعيه فى الحياه القول بأن أمرا مستحيلا تم تحقيقه .



مفهوم القيمة في صنع القرارات

التقييم هو ثالث عنصر أساسي للتفكير الفعال بجانب التحليل والدمج
القدره على إتخاذ قرار تعتمد على :

- التأكيد على الواقع (تحتاج وقت وإلا ضاعت النزاهة) . - معرفة ما يجب القيام به .
- عندما تعتمد على الآخرين (المديرين) قد تضطر لإستقاء المعلومات من التقييمات .
- التشكك جزء من عملية إرساء الثقة مه أى ناصح وفى مصداقية النصيحة ودقق حتى تتأكد من معرفة الحقيقة
- إحذر الحسابات غير الدقيقة (حتى لو خرجت من مصدرها) .
- الحقيقة هى ما يتطابق مع الواقع وهى الأساس الوحيد التى يستطيع حمل قراراتك .

كيف تزن الإختيارات المطروحة أمامك

فى عملية صنع القرارات

”إذا كان لعدوك خياران متاحان أمامه ، فاحرص أن يلجأ إلى الخيار الثالث“ - بسمارك
فكر دائما فى عدة خيارات وأجمع المعلومات وأختبر صحتها لإختيار أكثرها قابلية للتنفيذ
من خلال دراسة:

- الوقت - المعلومات - الموارد - المعرفة
- العصف الذهنى طريقه مثاليه للتفكير فى الإحتمالات وعدم الحكم عليها أثناء توليدها وتجنب الأفكار السلبية
(لن ينجح هذا)
- تزن الإختيارات عن طريق التفكير فى النتائج الممكنة أو المحتملة لتقييم المخاطر ومعرفة التكلفة

دور التفكير فى صنع القرارات

التحليل عدو الدمج والعكس صحيح ، المديرين يحتاجون إلى الرؤية الشاملة ، أنظر إلى الكل لترى ما يمكن
أن يأتى بالحل :

- الكل أكبر بكثير من مجموع أجزائه ، التفكير العملى مثال جيد على منهج الصورة الكاملة
أو الجشتالت لفهم ل :
- المغزى العام بدلا من التفسير الميكانيكى
- العلاقات بين الأحداث
تعيش الأرواح داخلنا فى إنسجام مع الجسد حقا إنها قوه غامضه تجمع بين الأضداد
” ويليام وردزورث ”

دور الحدس فى صنع القرارات

الحدس (الغريزه - الإنطباعات الأولى - الشعور - الإحساس) :

هو القوه النافعه لمعرفة ما حدث وما يجب القيام به وهو غير موجود فى أوقات الضغوط والإجهاد العام

دور الأصالة والإبداع فى صنع القرارات

كن مستعدا للعمل على حل المشكلات بشكل يشجع على ظهور الإبداع أو التبصر

” حاول دوما أن تحول العيوب إلى مزايا ”

٧ طرق لتحفيز الإبداع

- أعلم متى يجب أن تترك المشكله لكي تعثر على حلول لها
- تحمل الغموض وتقبل الشك وعدم اليقين
- أثر فضولك في كل شيء ومهارتك في الملاحظه والإستماع والقراءة والتسجيل

- أستخدم التشبيهات لتحسين الفكر التخيلي
- حاول أن تجعل الغريب مألوف والمألوف غريبا
- أصنع روابط بين النقاط الغير مترابطه
- متخفيه - خارجه عن نطاق خبرتك - تفتقد للإقناع

-لا تحكم على الأمور وتجنب النقد (التحليل والنقد يثبطان الإبداع)

أكثر الناس إبداعا هم أكثرهم إستغلالا للمصادر المتاحة

٤ مراحل أساسية للإبداع

" ذكاء المرء لا يفيد حين يسير في طريق الإكتشاف فهناك الحدس وهو في حد ذاته إجابته تأنيك دون أن تعرف الكيفية أو السبب " أينشتين

الإستعداد (العمل الجاد)
جمع المعلومات وتحليلها
وإكتشاف الطول الممكنه

الإحتضان (العقل الباطن)
إستمرار عمل اللاوعى في إظهار
مكونات جديده للمشكلة

التحقق تطهر قدرتك على
التقييم لإختبار أى فكره جديده
- حدس أو شعور

البصيرة (لحظة التنوير)
ظهور فكره جديده في عقلك
الواعى على نحو مفاجيء
تحدث عندما لا تفكر بالمشكلة
وتدخل مرحلة الإسترخاء الذهني

لا يشترط الترتيب والتنظيم فكر في المراحل على أنها نوتة موسيقية يمكن عزفها بطرق مختلفة

٧ عقوبات تعوق الإبداع

- السلبيه
- صنع الإفتراضات
- الإسراف فى العمل بالمنطق
- الخوف من الفشل
- الإسراف فى الخضوع للقواعد والوائح
- إعتقاد أنك لست مبدعا
- قلة وقت التفكير

- الشخص غير المبدع هو : - غير قادر على التفكير بإيجابيه
- لا يفكر بموضوعيه أولا يفكر على الإطلاق
- ينتقد ذاته كثيرا
- خجول يخشى الإستهزاء بأفكاره
- شخص ملتزم بشكل مبالغ بالأعراف والتقاليد
- يميل إلى التفكير المنطقى فقط
- متشكك فى كثرة المبدعين
- يفتقد الوعى والإلهام

١٠ أمور يتحلى بها الشخص المبدع

١. التفكير فيما وراء الإطار المرئى
٢. إدارك الإفتراضات و تحديها
٣. توسيع مجال الرؤيه
٤. تطوير الأفكار من أكثر من مصدر
٥. إكتشاف الأشياء المفيده مصادفه دون سعى
٦. نقل التكنولوجيا من مكان لأخر .
٧. الإنفتاح والإستعداد لإستخدام الفرصة .
٨. إستخدام التفكير الفعال (تحليل - دمج - تقييم) .
٩. إستخدام العقل الباطن .
١٠. تسجيل الأفكار والنظريات فى عقلك تلقائيا

الإكتشاف هو رؤية ما يراه كل شخص أخر والتفكير فيما لم يخطر ببال أحد

أهم ٧ لاعبين في العملية الإبداعية

الإبتكار يتطلب : - مزيج من الأفكار الجديدة . - القدره على إتمام الأمور . - حساس تجاريا معقولا .
- التركيز على العميل . - مناخ يحث على العمل .

يقوم القائد بـ : - قيادة رحلة التغيير - تشجيع الإبداع - توفير بيئه خصبه للإبتكار
- استخدام أساليب لتوليد أفكار للمنتجات وتوليد طرق للإستفاده منها

الإبتكار يتم على ٣ مراحل :

١. توليد الأفكار ٢. حصاد الأفكار (تقييم الأشخاص للأفكار) ٣. تطبيق الأفكار

التفكير الإبداعي يجعل الإبتكار ممكنا والعمل الجماعي يجعل الإبتكار واقعا

كيف تستعين بأشخاص مبدعين وتحافظ عليهم ؟

الشخص المبدع يتسم بـ :

* ذكاء عام شديد * تحمس شديد * تحفزه التحديات * مهني في توجهه

ينجح المبدعون إذا :

* تم تقديرهم وتميزهم * حصلوا على حريتهم في العمل * سمح لهم بالتواصل مع زملائهم
* عملوا في مشروعات تحفزهم * شعروا بحريتهم في إرتكاب الأخطاء
* مكافأتهم ماديا ومعنويا

تتوقف جوده المؤسسه في المبدعه في النهايه على كفاءه الأشخاص الذين تستعين بهم

كيف تشجع على الإبداع ؟

٩ أدوار لأعضاء الفريق طبقا لـ " بيبلين " :

١. محلل ٢. مدير الموارد ٣. منسق ٤. مكون ٥. مراقب / مقيم
٦. عامل فريق (متعاون ودبلوماسي) ٧. منفذ ٨. متمم ٩. متخصص

يتوقف تشجيع الإبداع داخل الفريق على مهارات المدير في :

* إستخدام مهارات مختلفه داخل الفريق * مواجهه بين الأفكار وإستيعاب الأفراد لها
* معرفه السمات الجيده * مساعده الفريق على توليد الأفكار (العصف الذهني)
* خلق بيئه مفتوحه للتحدث بصراحة

كيف يعزز التواصل الإبداع ؟

التغذيه المرتهه تساعد على الإهتمام بالعمل ومعرفه التقدم الذي تم إحرازه لإظهار أكبر قدر من النشاط
التواصل الجيد يحسن الإبداع والإبتكار حيث :

* يؤكد على أهميه الأفكار الجديده وكيفية التعامل معها . * يشير لسبب رفض الأفكار أو قبولها
* يقدم تقارير عن الأفكار المقدمه ومدى التقدم فيها . * الإقرار بالإبتكار الناجح ومكافأته بالشكل المناسب

التغلب على عقبات الإبداع والابتكار

صناعة القرار بعد رجوع الإدارة العليا	تؤكد على التسلسل والمكانه
لديها رواد أعمال على جميع المستويات	إجراءات روتينيه واضحه
تتمتع بالقدرة على تطوير وإختبار أكثر من حل للمشكلات	تكثر من الأعمال الورقيه
تتمتع بنظام مراقبه يتسم بالكفاءه	يتحقق بها الأمان الوظيفى والترقيه طبقا
تتمتع بقدر كاف من القواعد لإتمام المهام	
توازن بين الحريه والنظام	

العقبات التى تتسبب فى موت الأفكار :

- * رد الفعل الأولي (سخريه ، نقد ، ثناء غير حقيقى)
- * التقييم أو الحكم المبكر على الأفكار
- * مبالغه فى الإهتمام بشخص أو قسم معين

المديرون المبدعون :

- * يتقبلون المخاطره
- * يستجيبون بسرعه
- * يعملون على أفكار لم تكتمل بعد
- * يتحمسون ويحفزون الآخرين
- * يبحثون عن الجوانب الجيده للفكره بدلا من جوانبها السيئه
- * يطبقون القواعد بمرونه

تحسين الجانب الإبداعى فى مؤسستك

- تحمل الفشل (وعدم كرهه المخاطره) : يسير الابتكار والمخاطره مع بعضها البعض فيجب عند حدوث أخطاء تحليلها لكى نتعلم من فشلها
- تشجيع العمل الجماعى والابتكار : مناخ مفتوح وتشجيع على المشاركة وإتاحة المعلومات وتوفير الموارد والتدريب تستخدم السياسات والإرشادات - تجيد التواصل الشفهى - تولى إحترام لكل الأفراد - المديرون متحمسون - العمل جماعى
- إجادة التواصل المفتوح : إجادة التواصل الشفهى والكتابى و تدفق المعلومات بسهوله فتبادل الأفكار ينتج عنه أفكار أكثر وأفضل

سمات المؤسسة التى تجيد الإبداع :

- إلتزام الإدارة العليا: مرثيا ومسموعا وتتخلص من العقبات (بشريه – قوانين) وتشارك بفاعليه حتى لو هناك ببطء فى الأرباح .
- مرونة البنيه المؤسسيه : يصف " وبيير " .

تعد إدارة الإبداع تحديا للإداره – خاصه الإدارة العليا – ومقياسا لكفاءتها – بيتر دراكر لا يمكن أن يكون عمل أحدنا بمفرده أفضل من عملنا جميعا معا لذلك أنشئ مجتمعا من الإبداع والابتكار



المؤسسات المرنة

القدرة على الإستجابيه للمتغيرات

تقليل الحواجز بين الموظفين

بنية مسطحه وليست هرميه

المؤسسات البيروقراطية

السلطه مجردة و رسميه

تؤكد على التخصص فى أداء المهام

تضع قاعده لكل إحتمال

العصف الذهني في توليد الأفكار

لتوليد عدد كبير من الأفكار في وقت قصير وبعد ذلك يتم غربلتها واختبارها للحصول على نتيجة جيدة يجب مراعاة الآتي :

- * التوقف عن الحكم المبكر
- * التفكير الحر فكل الأمور ممكنه
- * كلما زادت الأفكار كلما كان ذلك أفضل
- * ربط الأفكار وتحسينها

خطوات العصف الذهني :

الإرشاد
لتوفير وقت التفكير في توليد الأفكار وعدم التسرع بالحكم

التعبير عن المشكله
دون الخوض في التفاصيل

الإجماع
قم بتدريب للتمرين مثال : ذكر ٢٠ استخدام للمطرقة

التقديم
شرح الهدف من الجلسة وتذكير الناس بقواعد "أوزبورن"

يجب تقييم الأفكار من خلال :

- * تحديد معايير الاختيار
- * اختيار أفكار تبدو رابحه
- * إستبعاد الأفكار غير العمليه
- * تقسيم الأفكار واختيار أفضلها
- * تطبيق معايير الاختيار والتفضيل
- * إبختيار الأفكار عن طريق "العصف الذهني العكسي" أي السؤال لأي مدى قد تفشل هذه الفكرة



قائمة فحص المؤسسات المبدعه

تطبيق كل ما سبق على المؤسسة موجود أم غير موجود للتأكد من نوعيتها

إذا قبلت المخاطره سوف ترتكب بعض الأخطاء ولكن إذا لم تقبل المخاطرات المحسوبه فمصيرك الفشل لا محاله

طرق توليد الأفكار في أي مؤسسة

- * قسم البحث والتطوير (داخليا أو خارجيا)
- * السوق و المنافسين
- * العملاء
- * مجلس الإدارة ومجموعة التخطيط
- * مدير الإدارة
- * العاملين بها
- * الموردین
- * أوساط مراقبة الجودة
- * قسم المبيعات
- * المعارض والمحافل
- * المستشارين

إذا أدرك العاملين أن كل الأفكار سيتم الإستماع لها وتقديم الشكر وأن بعض الأفكار لا تنجح فستجد أفكار عظيمه الأفكار الجيده تتسم بـ :

- * الأصاله
- * ميزه نهائيه للعميل
- * تحسين الجودة
- * توفير التكاليف
- * ملاءمتها العمل
- * قابليه تطبيقها

لابد أن تكون الأفكار لازمه : عمليه – تجاريه لا تشك في أمر حتى تجربه

🔹 القيادة الإستراتيجية واحد بغض النظر عن المجال وطريقة العمل

” تتشابه قمم الجبال مع بعضها ولكن الإختلاف تجده عند سفوحها ، قمم المشروعات متشابهة والإختلاف فى تفاصيل الطبقات السفليه ” **“والتر باجيت”**

مستويات القيادة

٣ مستويات أو نطاقات للقيادة :

- 🔹 القادة الإستراتيجيون : قائد مؤسسه كامله وتحت إشرافه القاده التشغيلين
- 🔹 القاده التشغيليون : قائد أحد الأجزاء الرئيسيه ويشرف على قادة الفرق
- 🔹 قادة الفريق : قائد فريق مكون من ١٠ - ٢٠ فرد لهم مهام محدد

فن القيادة العليا

🔹 ” هناك عدة طرق للوصول إلى قمة أى جبل ولكن دا ثما المنظر من أيها واحد ” **مثل صيني**

الإستراتيجيه : كلمه يونانيه مكون من كلمتين (**Stratos**) أى نشر جيش و (**egy**) أى أن تقود
القيادة الإستراتيجيه : هى فن أن تكون القائد المسئول الذى يخدم الكل
Strategia : فن القيادة العليا التى تضمن وضع الإستراتيجيات والتواصل الجيد وتدريب وتزويد الجنود تحت قياده موحد

أهم سمات القائد الإستراتيجى هى قدره على كسب ثقة من يعملون تحت إمرتك

مهام للقيادة الإستراتيجية

” إذا أردت أن تعرف رجلا ضعه فى مركز سلطه ” **مثل بلغارى**

يمكن تشبيه القيادة بالضوء الذى ينكسر إلى ٣ ألوان أحمر وأخضر وأزرق (المهمه والفريق والفرد)
مهام القيادة الإستراتيجية بالترتيب :

١. إعطاء تعليمات للمؤسسه ككل .	٥. تكوين علاقات الشراكه والزماله .
٢. التفكير والتخطيط الإستراتيجى .	٦. إثارة روح الفريق .
٣. التنفيذ	٧. إختيار القاده للوقت الحاضر .
٤. ربط الأجزاء بالكل	

٧ مهارات مفيده للقاده التشغيلين

” ستجد دوما وراء كل رجل قادر على أداء مهامه رجالا آخرين قادرين على أداء مهامهم ” **مثل صينى**
القائد التشغيلى هو حلقة الوصل بين الإستراتيجيه والتطبيق

التأثير فى كل المحيطين وعلى كل المستويات	نقل المعلومات جمعها ونقلها لمن هو أعلى وأسفل	التفسير فهم وترجمه القرارات بين المستويات	البداء لخلق وتطبيق المبادرات الجديده
التطبيق وضع الخطه فى حيز التنفيذ	تكوين شبكه علاقات مع الآخرين داخليا وخارجيا	التخطيط للخلافه ضمان إستمرار القيادة	

" يستطيع كل إنسان رؤية التكتيكات التي سأنصر بها ولكن لا يستطيع رؤية الإستراتيجيه التي سأستخدمها للنصر " **صن تسو**

التفكير الإستراتيجي هو تفكير طويل المدى فى الغايات

هناك ٣ سمات للتفكير الإستراتيجي :

الأهميه	الأهداف بعيدة المدى	تعدد العوامل
التمييز بين ما هو مهم وأقل أهميه	إستبدال المكاسب قصيرة المدى لأخرى طويله المدى	ضع كل العوامل المتعلقة بالنهايه العامه فى إعتبارك

التخطيط الإستراتيجي : ينتج عن التفكير الإستراتيجي خطه إستراتيجيه تمهد الطريق للعمل

" بين الفكره والحقيقه ، بين الحركه والفعل تجد الظل " - **تى إس إيليويت** -

قصيدة The Hollow men

القاده الإستراتيجيين يطلق عليهم المديرين التنفيذيين وهو إختصار " **كبير المديرين التنفيذيين** " CEO وتعنى **كلمة تنفيذ** - أداء - القيام بما فى الخطه ، بإختصار إحداه فعل .

" قد تطفو الكتله الخشبيه على سطح الماء ولكنها لا تتحول إلى تمساح " **مثل أفريقي يصف المديرين التنفيذيين الضعفاء عديمى النفع**

" لا أحد يشك فى قدرته على الحكم طالما أنه لم يعتبل عرشا من قبل " **المؤرخ الرومانى تاسيتس** عندما سأل رئيس شركة تويوتا " لماذا تقضى كل هذا الوقت خارج مكتبك على عكس المديرين التنفيذيين الأخرين ؟

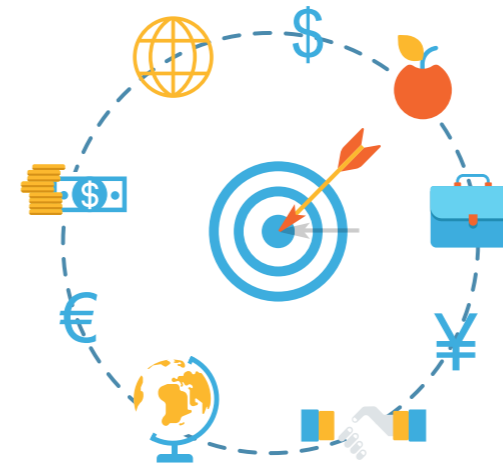
أجابه قائلا : " إننا لا نضع سيارات تويوتا فى مكتبى !

" يجب أن يتحلى القائد بالمنطق والحكم الهادىء على الأمور " **تاسيتس**

الحكمة العمليه هى مزيج من الذكاء والخبره والطيبه يستخدمها القائد فى عدة أمور :

● رؤية المغزى ● الربط بين الأمور ● تقييم الموقف بشكل جيد ● إستشعار العلاقات
تداخل النقاط فيما بينها وتقدم لك فكره عن نوع الذكاء العملى

تذكر أن منصبك لا يعطيك الحق فى هذا الأمر ، ولكنه يلقي عليك مهمه عيش حياتك وتنقل أوامرك للأخرين بدون أن تشعرهم بالإهانه - **داج همرشولد - الأمين العام للأمم المتحده**



" يهلك الناس إذا إفتقدوا الرؤيه " - **حكمة شرقيه قديمه**

يوجد ٣ سبل لغرس حس الإتجاه بداخلك

الرؤيه	القيم	الهدف الشامل
صوره ذهنيه لما تريد لفريقك أو شركتك خلال فتره ما	هى النجومه التى نهتدى بها فى الحياه المعايير الأخلاقيه التى تحكم السلوك	لماذا نعمل فى هذا المشروع ؟ حاول أن يكون مرتبط بقيمه

" هناك إختلافات شخصيه بيننا ولكننا نهتدى بنفس النجومه " - **تشرشل يتحدث عن شارل ديغول** الرؤيه المشتركه بين أفراد الفريق تولد حس الإتجاه الذى يعرفك الفرق بين التقدم والتراجع

إطلاق العنان
للروح المشتركة
(المهمة رقم ٦)

" ليست مهمة القيادة إضافة العظمة على البشر ، بل إظهارها فهي موجوده بالفعل فيهم "

جون بوتشان

الهدف نوع من الطاقه الجاذبه أو " المتجه" كما يسميه المهندسون وهو يعنى كونك على الطريق السليم

"القبيله أعظم شأنًا من شيخها " مثل أسكتلندى

" مهمتك لست إضفاء العظمة على الناس ، كل معا عليك هو إظهار هذه العظمة لتحقيق هدف مشترك

له قيمه حقيقيه " جون بوتشان

" من هذا المنطلق نمت الثقة المتبادله والإحساس بالزماله والذى يعد جوهر الفريق "

القائد العسكري أيزنهاور

"لقد جعلت الجنود يشاركونى المعركه وسأفعل ما يفعلونه ، وأعتقد أن الجنود شعروا بأنه لهم

أهميتهم " - مونتهجرى

تنمية قادة
اليوم والغد
(المهمة رقم ٧)

" أنت لا تولد قائدا ولكنك تصبح قائدا " مثل من قبيله البالييمبى - غرب أفريقيا

يتم إعداد القيادة الإستراتيجيه والتشغيليه عن طريق التدريب والتأمل

درب فريق العمل ككل على القيادة وهذا يجعلك " قائدا على قاده "

" أطلب منى أى شيء إلا الوقت " نابليون بوناپرت

ربط
الأجزاء بالكل
(المهمة رقم ٤)

" كان قائد للقاده " أوفيد (هيرويدس)

لابد أن يكون هناك توازن بين الكل والأجزاء ومهمة القائد هى تحقيق التناغم

(ربط العناصر المتنافره فى مجتمع واحد)

" تتوقف الإدارة الجيده على التوفيق بين المركزيه (الكل) واللامركزيه (الجزء) أو اللامركزيه التى

تتحلى بالتحكم المتناغم " ألفريد سلوان وألبرت دو بونت

فى كتاب My Years with General Motors عام ١٩٦٤

أى الحل فى الجمع بين الأمرين

(التركيز فى المركزيه قدر إستطاعتك مع الحفاظ على التحكم الأساسى من المركز)

تكوين العلاقات
(المهمة رقم ٥)

" عندما تتحد شبك العناكب تصبح قادره على إصطياد أسد " مثل أثيوبى

للقيادة الإستراتيجيه هى جذب الحلفاء والمساعدين (تكوين الشراكات) طبقا لسقراط

فى حالة شراكة العمل (داخليا أو خارجيا) نستخدم نموذج الدوائر الثلاث لتوضح :

ما هى مهمتنا المشتركة ؟ كيف معمل معا كفريق عمل ؟

كيف يمكن لكل فرد أن يبذل قصار جهده ؟

سمات المستمع الجيد :

الإهتمام بمن تقابله للمره الأولى وإيجاد نقاط مشتركة .	الإنتيباه الجيد لما يقال
التغاضى عن شخصية المتحدث من أجل التركيز على ما يعرفه	ترغب فى التواصل .
تشجيع المتحدث (الإيماءات والتواصل البصرى) .	حب التعرف على الناس والأفكار.
معرفة الأمور التى تتحيز لها والسيطره عليها .	تدوين ملاحظات .
ألا يقول لك أحد أنك لا تستمع له .	الصبر على ضعف التواصل .

التمتع بعقل مفتوح لوجهات نظر الآخرين

يملك الناس عينيين وأذنين ولسان واحد مما يعنى أنه عليك النظر والإستماع مرتين قدر حديثهم

كن مستمعا أفضل - تطوير مهارات الإستماع

٥ سمات للإستماع الجيد

الإستعداد للإستماع	الإستماع للرساله بوضوح	تفسير المعنى (الذى يقصده المتحدث)	التقييم الجيد (بدون تسرع)	الإستجابه بشكل جيد (التواصل يتم فى إتجاهين)
--------------------	------------------------	------------------------------------	-----------------------------	---

الإستماع النشط يكون بـ :

طرح أسئله - موازنة الأدله - الإنتباه لإفتراضاتك - الإستتما لما بين السطور (نبرة الصوت وتعبيرات الوجه)

٦ مبادئ للحديث الفعال

كن واضحا (الوضوح مبدأ لديك)	كن مستعدا (فكر بتأن ووعى)	كن بسيطا (بدون تفاصيل غير مهمه)
كن نابضا بالحياه (تظهر فى اللغه)	كن طبيعيا (كن نفسك)	كن دقيقا (خير الكلام ما قل ودل)



١. تكون على إتصال إجتماعى مع الأطراف
٢. ترغب فى التواصل .
٣. أن تكون شخصا مألوفاً وليس منعزلاً.
٤. زود الآخرين بالمعلومات وسلطه إتخاذ .
٥. أخرج من مكتبك وأستمع إلى الناس .
٦. التواصل الجيد هو أساس العنايه .
٧. تذكر أن العملاء والموريد يتحدثون مع الآخرين عنك.
٨. تعامل مع الشكاوى بشكل شخصى قدر.
٩. مهارات العرروض التقديميه مهمه مع زملائك وعملائك.
١٠. الإجتماعات الداخليه والخارجيه والإستماع مؤشرات جيده.
١١. التواصل أحد متطلبات العمل .
١٢. حجم المعادله + المسافه الجغرافيه = مشكلات التواصل
١٣. تواصل مع ضعفاء الأداء لترقى بمستواهم .
١٤. ساعد الآخرين على تحسين مهارتهم فى التاصل.
١٥. قيم مهاراتك الشخصيه وحسنها بالتدرج.

الإستماع - مهاره أساسيه فى عمليه التواصل

الإستماع بمعنى توجيه تركيزك لشخص آخر أثناء حديثه وتقبلك لما يقول الإستماع هو المهاره المنسيه فى عمليه التواصل "داء عدم الإستماع" كما يسميه شكسبير له الأعراض التاليه :

الإستماع الإنتقائى تسمع ما تريده فقط	مقاطعة الحديث بشكل سيء ومستمر	الإستغراق فى أحلام اليقظه وشروذ الذهن	نشئيت العوامل الخارجيه مثل الضوضاء
رفض الإستماع لما يبدوا صعب الفهم	التركيز على الطريقه أو الوسائل بدلا من الذى يقال		

إذا أحسست بتوتر : تنفّس بعمق – تحكّم فى حركة يديك – أنظر للجمهور – تحرك جيدا – تحدث ببطء – تفكر فى نهاية العرض وتخيّل الجمهور وهو يثنى على خاتمتك .

كتابه لمحّه
مختصره
عن الحدث

أول عنصر للعرض التقديمى الجيد

لا بد من كتابه لمحّه مختصره عن :

الحدث	الجمهور	المكان
ما نوعه؟ ما أهدافه؟ ما الوقت المخصص له؟ ما الذى يحدث أيضا؟	هل يعرفك الجمهور؟ ما هو حجم الحضور؟ ما سبب وجودهم؟	ما هو حجم الغرفه؟ تصميمها؟ ما هى الأساليب السمعيه والبصريه المتوفره

" الوقت المخصص للإستكشاف نادرا ما يكون وقتا ضائعا " **مثل عسكرى**

التخطيط
للعرض التقديمى
وكتابه

تحديد الهدف SMART	خطه ذات إطار مقدمه : للتمهيد للعرض وسط : مدعم بالشرح والأمثله نهائيه : ملخص ونهايه قويه	تكتسب العين ٥٠% من المعلومات من خلال الوسائل السمعيه والبصريه " الصوره بألف كلمه "	مهاره الإلقاء دون إستخدام ملاحظات مكتوبه

كيف تقدم
عرضك التقديمى
بأفضل شكل
ممكن؟

المقدمه : بشكل لائق وتستحوذ على إهتمام الجمهور وتوضح الهدف من العرض

تحافظ على إستمرارية الوسط عن طريق التواصل البصرى والسمعى وتظهر إستمتاعك الواضح بالعرض

تشير إلى النهايه وتترك الجمهور يذكرون ما قلته

الأسئله مسموعه للجميع

الخاتمه قويه وتلخص ما قلته ، وإنهاء العرض بكلمات شكرا .

المقابلات
التي تتم وجها لوجه

يجب معرفه الجميع بالهدف من الإجتماع مسبقا	توفير المعلومات التي سيتم تبادلها	تولى زمام السيطرة – إلتزام بالهدف – أعط الطرف الأخر الوقت الكافى للحديث
---	-----------------------------------	---

هيكل المقابله :

المقدمه	الوسط	النهايه
تحديد المكان والهدف	الإلتزام بالهدف والإستماع وتغطية جدول الأعمال	التلخيص والإتفاق على الإجراء المتخذ إنهاء المقابله بشكل طبيعي

تقييم الأداء

الهدف من التقييم هو تحسين الأداء ولذلك يجب أن تكون مرتبطه بتدريب يجب تعلم طرح الأسئلة بمختلف أنواعها .

التي ليس لها إجابته محدده (قولى برنامجك)	الإستقصاء (نعم ولا)	عن حقائق (أين كنت)
تأمليه (خاصه بمشاعر الشخص)	إيحائيه (أعتقد أنك ستكون أفضل)	الإختيار المحدود (أيهما تختار / تفضل)

٧ طرق لتلقي النقد

عندما تتلقى نقدا بناء يجب أن :



التواصل وإدارة الشركات

يحتاج أي اجتماع إلى :

- الهدف : بعد البدء في الموعد المحدد يجب إستعراض الهدف (المبلغ مسبقا) .
- تخطيط : إعداد جدول أعمال (محدد بالوقت) .
- التوجيه : لضمان فاعلية المناقشة .
- بلورة الأفكار : للوصول إلى نتائج / إتخاذ قرار / تغيير التوجهات .
- العمل : لكسب موافقه أو إلتزام ثم إنهاء الإجتماع في الموعد المحدد .

التواصل داخل مؤسستك

"تعامل مع المعلومات على أنها برمجيات مشتركة"
أنواع التواصل : تواصل مستمر – تواصل هرمي – تواصل رسمي – التواصل غير الرسمي يتمم التواصل الرسمي
محتوى التواصل في المؤسسات :

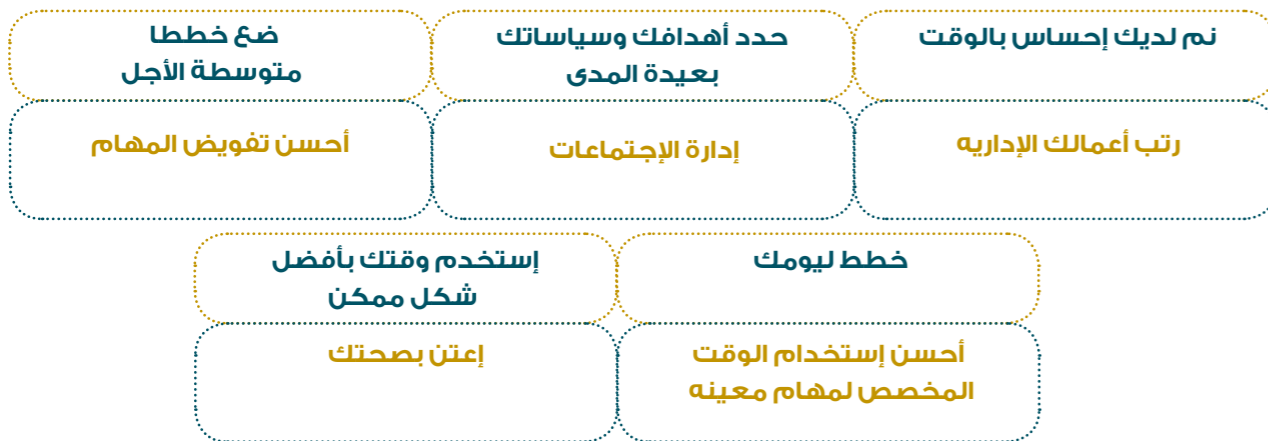


المبادئ ١٠ لإدارة الوقت

تركز إدارة الوقت على الإنجاز

الإنجاز : أي القيام بالأمر الذي ترغب في القيام بها بالإضافة إلى الأمور التي يجب عليك القيام بها وتتمهم جميعا .
إدارة الوقت : تركز على الأهداف وبلوغ النتائج
قياس النجاح في إدارة الوقت من خلال جوده عملك وحياتك الشخصية
إذا كان الوقت هو المال فأنتفقه بحذر .
لعدم ضياع الوقت يجب أن : تحدد دورك في إدارة العمل – تفكر وتخطط لنفسك وللآخرين – تستوعب الهدف من عملك قادر على تحقيق التوازن بين التزاماتك الشخصية والمهنية .

مبادئ ١٠ آدير لإدارة الوقت



المهمه

الأهداف والغايات – الخطط – التقدم والفرص

الفريق

تغييرات الهيكل وتوزيع العاملين – تحسين أداء الفريق – الأخلاقيات والقيم

الأفراد

المقابل المادي والظروف – الأمان والصحة – التعليم والتدريب

تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا والعكس وعلى المستوى نفسه
عند إتخاذ القرارات ضع في إعتبارك أولويات الأمور
إستخدام التواصل المتبادل والتشجيع على :

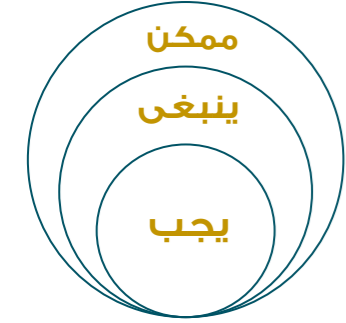
- التعبير عن الخطط والتغيرات
- إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في القرارات
- إستخدام الخبره وأفكار العاملين
- فهم وجهة نظر الطرف الأخر

أولويات الأمور
أمور يجب معرفتها : نقاط مهمه
أمور ينبغي معرفتها : من المستحب معرفتها وليست أساسيه
أمور يمكن معرفتها : غير مهمه نسبيا

ممکن

ينبغي

يجب



العناية
بصحتك وتجنب
الضغوط

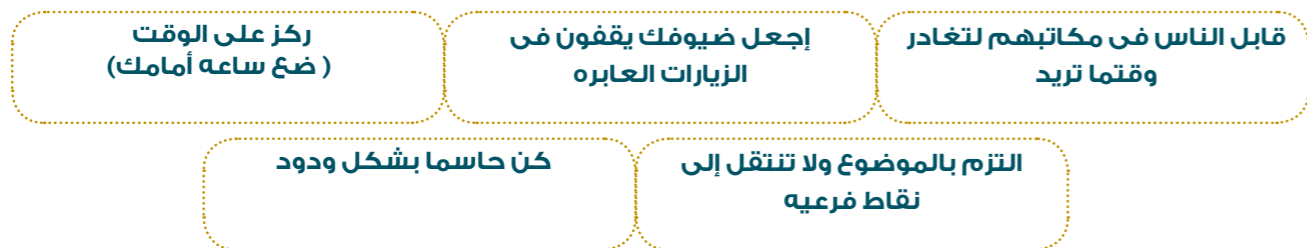
❖ يجب أن تشحن بطاريته بانتظام تحقيق التوازن بين حياتك الشخصية والعملية
❖ ١٢ سبب تؤدي إلى الضغط لدى المديرين :



❖ إذا وجدت نفسك تعاني الضغوط فيجب أن :

- * تفعل شيئاً إزاء ذلك * تعبر عن نفسك * تحدد أولوياتك * تقبل مالا تستطيع التحكم فيه
- * استخدم التجارب السلبية في تغيير سلوكك بشكل إيجابي * استخدم مهارات إدارة الوقت * تذكر نعم الله عليك
- * تسأل نفسك : ما أسوأ شيء قد يحدث؟ وكيف أتأقلم معه؟ للحد من حدة التوتر لديك
- * لا تركز على الماضي (الشعور بالذنب) أو المستقبل (القلق)

❖ ٥ أساليب للحد من المقاطعات



تفويض المهام بفاعليه

❖ ٧ أسباب تمنع كبار التنفيذيين من تفويض المهام :



❖ ٥ نصائح لتجيد تفويض المهام :



الإستفاده من الوقت الذي تخصصه لمهام

الإستفاده من وقت الإنتظار – السفر بشكل بناء مثل القراءة – التخطيط – إجراء المكالمات ولا تضيع وقت كثير أمام التلفاز



كيف تدير الاجتماعات

تأكد من معرفة :

- * لماذا نجتمع ؟
- * ما نتيجة عقد الاجتماع من عدمه ؟
- * من يجب أن يحضر ؟
- * مدة الاجتماع ؟
- * وقت انعقاده ؟

يوجد ٥ أنواع من الاجتماعات يجب أن تحدد نوعه بناء على الهدف منه



السمات الأساسية للاجتماعات الناجحة :



٦ أفكار للتنظيم وتحسين إدارة الوقت

(قتل الوقت أسوأ جرائم القتل على الإطلاق) دانيال ديفو



تخصيص وقت للتفكير

يجب أن يخصص القائد وقتاً للتفكير سواء فى الحاضر أو المستقبل

” سيجد أغلب القاده أن أمامهم الكثير لقوموا به وليس لديهم سوى وقت قليل ، كل ما تحتاج إليه هو أن تفكر بنأن وتتبعه بقرار وبعد ذلك لا تقلق مطلقا ، فالقلق أمر مميت ” **مونتجرى**



مكتبة بيتك



Social
Training



Orientation
Program



Language
& Soft Skills



Functional
Training



Product
Knowledge



Knowledge
Management