

نسخة محدثة حتى  
٣١  
٤٠



تفريغ اللقائات الحية لمقرر

# الاتجاهات الحديثة في الإدارة

د.أحمد بن محمد المطوع

إعداد:

لمن الغروب & واخان الشمري



نسختك المطبوعة والمحدثة لهذا الإصدار  
تجدها فقط في المتجر الإلكتروني ل دار تلخيص

[www.tal5is.com](http://www.tal5is.com)

TAL5ISCOM 920005906

## ..اللقاء الأول..

سننطلق في هذه المحاضرة لموضوعات التالية:

**أولاً:** إدارة الوقت وإدارة الذات. **ثانياً:** خصائص الوقت **ثالثاً:** فوائد تنظيم الوقت

**رابعاً:** أسباب ضياع الوقت **خامساً:** مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت.

### الفصل الأول : الإدارة الفعالة للوقت:

- حينما يقسم الله عز وجل بشيء، فإنه يكون لعظم أهميته. فأقسم الله بالوقت: بالفجر، والضحى، والعصر، والليل، والنهار.
- ويُذكر النبي الكريم بأهمية الوقت بقوله: " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال منها: عمره فيما أفناه، وشبابه فيما أبلاه .
- وإذا عرضنا ١٠ مليون ريال على شاب في العشرين لينتقل عمره إلى ٧٠ سنة !! هل سيوافق ؟ .

• ما أحوج الإنسان في الوقت الحالي المليء بالمسئوليات ومضيعات الوقت، أن يدير وقته بكفاءة، وأن يحرص على عدم إضاعته

### أولاً : إدارة الوقت وإدارة الذات

يمكن تعويض المال والأصدقاء والمناصب، إلا الوقت . يسير ولا يتوقف، والذي لا يستطيع إدارة وقته لن يستطيع إدارة أي شيء آخر.

**إدارة الوقت هي :** تخطيط وتنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية في الوقت المحدد

- أن الإنسان بإمكانه أن يقلع عن عادة قديمة سيئة خلال فترة من 21 إلى 28 يوم.
- إن أي فرد يمكن أن يدير وقته ويطور ذاته إذا التزم بالأمر التالية: العزيمة والإصرار \_ القراءة الهادفة \_ التدريب على فن إدارة الوقت \_ المرح والتفاؤل \_ والثبات النفعالي \_ إظهار الحب \_ وحسن الظن بالغير \_ وصياغة أهداف واقعية.

• **لن ينجح أحد في إدارة الوقت إلا بتطبيق مبدأ : التنظيم من الداخل إلى الخارج . (مهم)**

• يتقدم الناجحون على غيرهم بخطوة واحدة هي : الإنضباط الذاتي وهذا الإنضباط هو الذى يميز الناجحين عن غير الناجحين .

• **هل تنظيم الوقت معناه الجد التام ، ولا وقت للراحة أو التسلية ؟.. طبعاً لا ، لأن تنظيم الوقت سوف يوفر للفرد متسع ١١ من**

الوقت ليمارس هواياته ويستمتع بوقته دون شاغل يشغله . كما أن إضاعة الوقت تؤدي إلى تراكم الأعمال فتنشأ الأزمات ، ويسود الشعور بالضجر ، وهذا يؤثر سلباً على الحالة البدنية والنفسية .

• أنظر مثلاً إلى حالتك النفسية والبدنية بعد الجلوس على النت وألعاب الكمبيوتر لمدة ساعتين أو ثلاث ساعات رغم وجود عمل مطلوب منك ، أو امتحان موعده قرب.

### ثانياً : خصائص الوقت:

• اليوم 24 ساعة متاحة لكل فرد ، ويمر الوقت بنفس السرعة، ويشعر المجدون بأن الوقت يسير محملاً بالبركة .

• لا يمكن تخزينه أو شائه أو بيعه أو زيادته .

• إن الوقت ليس من ذهب ، إنه أعلى من الذهب ، والوقت نعمة ، وممكن يكو نعمة ،

(نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس : الصحة والفراغ) .

### يوجد أربعة أنماط من الأشخاص تبعاً للاستفادة من الوقت ، وهى:

• **المضيع للوقت :** هو شخص لا يدرك أهمية الوقت ، ويفلت منه الوقت دون أن يدري . **مثال** على ذلك الشخص الذى يجلس على ألعاب الكمبيوتر ، أو على المقهى ساعات.

- **المستخدم للوقت** : هذا الشخص لا يجلس عاطلا ، بل يبحث عن عمل يشغل فيه نفسه ، أي عمل. !!
- **المستفيد من الوقت** : وهو الذي يقضى وقته في شيء نافع ومفيد وليس مجرد شغل الوقت.
- **المُنجز** : وهو الأفضل ، حيث يصل إلى أهداف محددة في الوقت المتاح ، ويفكر دائما في العمل التالي ، وأكثر من ذلك أنه يتوقع المشاكل ويستعد لها.

### ثالثا : فوائد تنظيم الوقت:

- أ – فوائد تنظيم الوقت للفرد : ١-إرضاء الله عز وجل . بالعبادة والعمل تكسب الدنيا والآخرة.
- ٢- رفع الروح المعنوية. ٣- تحقيق مكاسب مادية. ٤- تحقيق مكاسب اجتماعية.
- ب – فوائد تنظيم الوقت للمنظمة: ١- إنجاز العمل في وقته
- ٢- تخفيض الفاقد والضباغ والتكاليف. ٣- تحسين صورة المنظمة أمام الغير
- ٤- حسن توزيع المهام بين العاملين. ٥- اكتساب ميزة تنافسية تعود بالفائدة على المنظمة.
- ج - فوائد تنظيم الوقت للمجتمع: ١- ارتفاع معدلات الأداء ، فيزيد الناتج القومي.
- ٢- الحفاظ على موارد المجتمع. ٣- تعميق القيم الإيجابية لدى المواطنين.

### رابعا : أسباب ضباغ الوقت:

- ١- أسباب خاصة بالشخص نفسه : مثل الكسل ، والتسويف ، والإفراط في الطعام والشراب والنوم ، والإنشغال بالإنترنت ، والإفراط في مطالعة الصحف ومشاهدة التلفاز ، وسوء التنظيم الشخصي ، فضلا عن عدم قيام الفرد بتحديد الأهداف.
- ٢- أسباب اجتماعية : مثل العلاقات الإجتماعية ، والزيارات غيرالمخططة ، والإفراط في الإتصالات الهاتفية ، والخلافات الأسرية .
- ٣- أسباب تنظيمية : مثل: الإجتماعات واللجان الشكلية . تضخم الأعمال الورقية ، المكالمات الهاتفية غير الفعالة ، والزيارات في أماكن العمل ، البدء في تنفيذ أي مهمة قبل التفكير فيها.

### خامسا : مقترحات للسيطرة على مضبغات الوقت:

<p><b>المكالمات الهاتفية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الهاتف في المنظمات نعمة أو نقمة.استرشد بما يلي</li> <li>• التعريف الشخصي، ثم تحية سريعة، ثم الدخول في الموضوع</li> <li>• وضع سجل بجوار الهاتف .</li> <li>• الإتصال بالشخص قبل أن يتصل بك</li> <li>• الإتصالات الهاتفية الشخصية تعد من المحرمات .</li> <li>• اقتناص الفرصة لإنهاء المكالمة بلباقة</li> </ul>	<p><b>الزائرون :</b> سيطر على وقت الزيارة..</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام السكرتير كمصفاة</li> <li>• تعليق ساعة في غرفة المكتب في مكان مرئي للزائرين</li> <li>• أن يخصص المدير وقتا معلوما لمقابلة المرؤوسين</li> <li>• التفويض الفعال ، والقيام بزيارة الموظفين في مكاتهم</li> <li>• ترشيد سياسة الباب المفتوح • ذكاء التعامل مع الزوار</li> <li>• يقول لا في حالة المطالب غير المنطقية</li> <li>• الصراحة مع الزائرين</li> </ul>
<p><b>التسويف:</b> وهو التردد وتأجيل البدء في العمل . وينتج عنه : -</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأعمال التي كانت غير عاجلة ستصبح أعمالا عاجله.</li> <li>• إصابة الفرد بالتوتر والإحباط نتيجة تأخير العمل.</li> <li>• فقد أرباح بسبب تأخير نزول المنتج إلى السوق</li> </ul>	<p><b>الاجتماعات :</b> مصيدة لإضاعة الوقت ، وتحتاج إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التحضير الجيد للاجتماع • بدء الإجتماع في موعده تماما</li> <li>• لباقة حزم رئيس الجتماع •ترتيب الموضوعات في جدول الأعمال حسب أهميتها</li> </ul>

- **لذلك يجب** : ١- وجود عزيمة قوية ، وأن يكون شعارك : الآن وليس غدا . ٢- وضع خطة زمنية لإنجاز كل الأعمال حسب أهميتها . ٣- المهم أن تبدأ سواء بالعمل السهل أو بالعمل الصعب. ٤- فتت الأعمال.

-اللقاء الثاني: تابع الفصل الأول: الإدارة الفعالة للوقت

سادساً : مهارات إدارة الوقت :

يشتكى كثير من الأفراد من ضغط الوقت ، وهم أصلاً يهملون كل شيء . وخاصة الشخصيات المهمة ... والعامل الحاسم في ذلك هو النجاح في إدارة الذات . ( مثال وزير النفط )

١- مهارة تحديد الأهداف : الأهداف تساعد على استثمار الوقت وتحتاج إلى: الوضوح، الواقعية ،مدى زمني معلوم، مكتوبة

الكتابة : ينام الفرد بعمق - تجعل العقل متحرراً – " الحبر الضعيف خير من الذاكرة القوية " فلا مجال للنسيان هنا

٢- مهارة التخطيط : • ماذا يجب أن يعمل، ومتى وأين، وكيف، وأولويات القيام بالعمل ، ومقدار الوقت المقدر لإنجاز هذا العمل .

• التعرف على ما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه . • تشجع الفرد على البدء في التنفيذ .

• كما تحمي من التنقل غير المدروس من نشاط إلى نشاط آخر غير مخطط.

• ستشعر الفرد بالارتياح مع كل تقدم في الإنجاز ، فترتفع الروح المعنوية .

٣- مهارة تسجيل وتحليل الوقت : من لا يتذكر الماضي ربما يقوم بتكراره .

ويهدف تسجيل الوقت إلى : تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط - توزيع الوقت على الأنشطة

- التعرف على مضيعات الوقت - حسن استغلال الوقت .

أنواع سجلات الوقت في المنظمات :-

١- السجل اليومي للوقت: يوضح هذا السجل ساعات العمل في اليوم، والأنشطة التي تتم خلالها، وبداية ونهاية كل نشاط ، ومستوى أهميته .

٢- سجل تحليل الوقت : يفيد في : معرفة أكثر الأوقات إنتاجية ، وأقلها إنتاجية . أنواع المقاطعات التي حدثت ، والبحث في أسبابها . معرفة هل الوقت المخصص لتنفيذ الأنشطة جاء مطابقاً للوقت المخطط لها .

٣- سجلات الوقت الخاصة : مثل الهاتف والاجتماعات . وتفيد في : تحديد الأنشطة التي أخذت وقتاً طويلاً وفائدتها

• المهام التي يقوم بها المدير ويمكن تفويضها . • ما الأنشطة المضيعة للوقت ويمكن السيطرة عليها

٤- مهارة التفويض : معناه ... حتى الشخص العادي يفوض زوجته وأبناءه وأصدقاءه .

• فوائد: السرعة – تفرغ المديرين – تكوين صف ثان .

• شروط نجاح التفويض : أ- اختيار المهام التي تفوض – متابعة التفويض . ب- إختيار الأفراد – كسب تأييد المرؤوسين .

٥- مهارة وضع أولويات لاستخدام الوقت : من الخطأ أن يقدم المدير عمل بألف ريال عن عمل بمليون ريال .

• ويتم تعيين الأولويات كما يلي :

أ - يتم تسجيل كافة الأنشطة الواجب القيام بها بصرف النظر عن درجة أهميتها أو مقدار الوقت الذي تحتاجه .

ب - ترتيب الأنشطة حسب أهميتها الحقيقية .

ج - ترتيب الأنشطة وفقاً لدرجة إلحاحها .

د - عمل ترتيب آخر للأنشطة وفقاً لإمكانية تفويضها .

هـ - عمل الترتيب النهائي للأولويات ، مع تحديد المدى الزمني لتنفيذ كل منها .

سابعاً : نماذج لإدارة الوقت :

• توجد أعمال : ممتعة وغير ممتعة . وأعمال مفيدة وغير مفيدة . أعمال صعبة وأخرى سهلة . وتوجد أعمال عاجلة وعادية .



• وعلى أساس ذلك توجد مصفوفتان :- الأولى : مصفوفة الوقت : للأعمال المفيدة والممتعة كما يلي :

١- مفيد وممتع: وتعني انطلق فوراً .٢- مفيد وغير ممتع: مثل المذاكرة ... حدد فوراً موعداً للبدء .

٣- غير مفيد وممتع: مثل ألعاب الكمبيوتر .عليك محاصرة هذا الوقت ، وتوظيفه لصالحك .

٤- غير مفيد وغير ممتع: ويقع فيها أعمال غير مفيدة لك - بل قد تكون ضارة ،، احذر القيام بها .

**الثانية: مصفوفة إدارة الأولويات حسب الأهمية والاستعجال:** حاول أن ترتب أعمالك تبعاً لهذه المصفوفة

١-مهم وعاجل: هي خانة الطوارئ\_أعمال لازم تؤديها بنفسك - ضغط - إطفاء حرائق - لا تفويض.

٢-مهم وغير عاجل: خانة التخطيط وإنعدام الأزمات- هدوء واتقان وإذا تهاونت ستنتقل للخانة الأولى

٣-عاجل وغير مهم: ضحية - خداع ... كما الشمعة ومن أمثلة ذلك : اجتماع غير ضروري ، أو زيارات مفاجئة ، أو مكالمات

هاتفية ، أو قيامك بعمل زميلك الذي غاب عن العمل اليوم . كلها أعمال لصالح الغير ..إذا سمح وقتك

٤-غير مهم وغير عاجل: شخص يسير بلا هدف، مدير يتابع الحضور والانصراف، إنترنت بالساعات ،قراءة الوفيات،توقف فورا-

•**الإنسان المتميز:** تقع ٢٠ % تقريباً من أعماله في الخانة رقم (١) ، و ٧٥ % من أعماله في الخانة رقم (٢) ، و ٤ % في الخانة

رقم (٣) ، و ١ % فقط في الخانة رقم (٤) .

**ثامناً : نصائح سريعة في استغلال:**

رتب نفسك وكل شيء حولك : مكتبك - سريرك - دولا ب ملايسك - سيارتك	•رتب نفسك وكل شيء حولك : مكتبك - سريرك - دولا ب ملايسك - سيارتك
• حدد لنفسك أهدافاً ، ثم خطط لتنفيذها .	• ضع أولويات للتنفيذ حسب الأهمية ، وابدأ بالأهم
• فكر ليلاً فيما ستقوم به في اليوم التالي .	• تخلص تدريجياً من كافة الأعمال غير المفيدة التي تقوم بها حالياً
• اذهب إلى فراشك مبكراً ، وابدأ عملك اليومي مبكراً	• إستمتع بالعمل الذي تقوم به
• لا تضيع وقتك ندماً على ما فات منك	• كن متفائلاً ، ومرحاً على الدوام
• قلل مقاطعات الآخرين لك عند قيامك بالعمل	• تعامل مع الأوراق بحزم
• اجلس وتحدث مع العائلة	• داوم على قراءة خططك وأهدافك
• انجز أعمالك مبكراً ، ولا تؤخرها إلى اللحظات الأخيرة	• احرص على أن تكون في الصدارة ، وأن يكون لك السبق دائماً

- **مقترح أخير لتوزيع وقتك**

• أنا وربي ( أنت تحافظ على الصلاة .. ولكن هل هذا يكفي ؟ )	• أنا وعملي ( انفاق ساعات العمل في العمل وبطريقة فعالة ) .
• أنا وبدني ( النوم - النظافة - الرياضة ) .	• أنا وأولادي (مع زيادة مشاغلك .. هل أعطيت جزء من وقتك لزوجتك وأولادك)
• أنا وعقلي ( هل تقرأ وتضيف إلى مخزون المعرفة لديك)	• أنا والناس .. زيارات ، وصلة أرحام ، وقضاء حاجات الناس
• أنا والجماد.. تنظيم المسكن والمكتب	• أنا والمجتمع.. هل لك مشاركات في أعمال خيرية ، أو في نظافة البيئة ، أو في محو الأمية ، أو في أي عمل يفيد المجتمع.

.. اللقاء الثالث..

**الفصل الثاني: بناء و تحسين مهارات الإتصال مع الآخرين:**

"إدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن"الاتصال الجيد مهم في حياة كل الأفراد والمنظمات .

**أولاً : مفهوم وأهمية الاتصالات**

هو عملية ذات اتجاهين لتوصيل الأفكار والآراء والمشاعر ومعرفة رد الفعل. ،تعريف العاملين بسياسات المنظمة ، وإجراءات العمل بها كما يعبر العاملون من خلاله عن مشاكلهم ويقدمون مقترحاتهم..،ومن خلاله أيضا يقوم المديرين بنقل تعليمات العمل للعاملين و معرفة آرائهم ، وتحفيزهم ، و جمعهم في فريق عمل واحد.

**ثانياً : عملية الاتصال :** المرسل – الرسالة - الوسيلة – المستقبل – التغذية المرتدة

**ثالثاً : أنواع الاتصالات في المنظمات :**

١- حسب عدد الأفراد :

- ١ - مرسل فرد ، ومستقبل فرد ٢- مرسل فرد ، ومستقبل جماعة .
- ٣ - مرسل جماعة ، ومستقبل فرد ٤- مرسل جماعة ، ومستقبل جماعة

٢- حسب مدي الرسمية :

يوجد نوعان ، وهما الاتصال الرسمي ، والاتصال الغير رسمي

٣- حسب اتجاه اتصالات : نازلة - صاعدة – أفقية – متقاطعة

٤- حسب طبيعة الاتصال :

-غير لفظي : لغة صامتة / ودرجة عالية من الصدى

-لفظي : شفهي ، كتابي ، والاتصال إلكتروني

يستخدم الكلمات والصور ، سواء كان منطوقاً أو مكتوباً ،

**وبحسب طبيعة الإتصال يشمل كلاً مما يلي**

الاتصال الشفهي :	ويشمل : اللقاء المباشر وجهاً لوجه ، والمقابلات ، والاجتماعات والهاتف ، والمحاضرات . وله نواحي إيجابية ومنها اسرعة نقل المعلومات - الحوار وتبادل وجهات النظر ، إظهار المشاعر والتفاعل المشترك ، ويناسب نقل المعلومات السرية
الاتصال الكتابي :	ويتم من خلال عدة وسائل مثل : التقارير، والمذكرات والكتيبات ، والنماذج ، والنشرات . وله نواحي إيجابية : • المعلومات المكتوبة لا تضيع ، ويمكن الرجوع إليها بسهولة • الكتابة تحافظ علي حقوق كافة الأطراف ، وتدرء الخلافات • إعداد مسبق جيد للمعلومات ، ومراجعتها وتنظيمها تحل مشكلة كثرة المعلومات وتشعبها • الخطط وتعليمات العمل وتقارير الأداء ، تتطلب الكتابة
الاتصال الإلكتروني :	يستخدم وسائل إلكترونية مثل : الفاكس والإنترنت (ولقاءات التعليم عن بعد) والبريد الإلكتروني والاتصالات الموجودة على الجوال

### رابعاً : معوقات الاتصال

- ١- اللغة : إذا كانت غير مفهومة وبهامصطلحات
- ٢- الإفراط في الاتصال: التكرار، خير الكلام ما قل ودل
- ٣- طول خط لاتصال : تعديل ، تحريف تأخير ، فقدان
- للرسائل ٤- الجانب النفسي : الخوف والقلق لهما
- تأثير سلمي ٥- غموض الرسالة : أخطاء -نقص -
- تضارب المعلومات
- معوقات في: المرسل، الرسالة ، الوسيلة، المستقبل ، البيئة

### سادساً : مهارات الاتصال :

- مهارات اتصال لفظي شفهي : الإنصات والتحدث
- مهارات اتصال لفظي كتابي: مهارة الكتابة والقراءة -مهارات
- اتصال غير لفظي : بصري، صوتي، حركي

### تخلص من الانطواء بتعلم مهارات الاتصال التالية :

- ١-مهارة الاستماع والإنصات : هي أهم مهارة في الاتصال ، ولها السبق في التعلم والإنصات يتم بالإذن والعين والانتباه بالقلب والعقل
- اسمع مخاطبة الجليس ولا تكن
- عجلأً بنطقك قبلما تفهم
- لدي كل فرد أذنان ولسان واحد ليسمع ضعف ما يتكلم.

### -أهمية الإنصات:

- فهم واكتساب المعلومات والخبرات
- الاصفاء الجيد يشجع المتحدث علي مواصلة الحديث
- في حياتك الشخصية والوظيفية (الزوج، المدرس - المدير)
- استمع للجاهل ، فإن الاستماع له زيادة في الحلم .. واستمع للعالم فإن الاستماع له زيادة في العلم.

### حتي تقوي مهارة الاستماع والإنصات لديك :

- ١-استمع جيداً للمتحدث حتي تفهم ما يقول ولا تشتت انتباهك
- ٢- لا تقاطع المتحدث ، ولا تجادل .. ركز وافهم . انتقد بأدب
- ٣- ارسل إشارات تؤكد على متابعتك
- ٤- لن تستطيع الانصات وأنت تتكلم.المستمع الجيد يتحدث جيد
- ٢- مهارة التحدث : من حسن حديثه . حسن حظه

### إرشادات تجعل الحديث فعال ومؤثر.

- ١- انتقاء الكلمات (القرآن والحديث والحكم تزين الكلام وتزيد تأثيره).
- ٢-الإمام بجوانب الموضوع يقنع المستمع كرجل البيع الشاطر
- ٣- التحدث بطريقة منظمة ومرتبطة بعيداً عن الإيجاز المخل
- ٤-عدم الانفعال ،استخدام الابتسامة ، لا تتحدث عن نفسك
- لاتقع في أخطاء الحديث مثل السرعة، التهمة، تفاصيل زائدة

### خامساً : طرق تحسين فعالية الاتصالات :

#### ١- المتابعة :

- التأكد من وصول الرسالة بنفس المعنى
- ٢- تبسيط لغة الرسالة : لغة مشتركة، مفهومة للطرفين مثل شرح الأستاذ للطلاب
- ٣- اختيار الوسيلة المناسبة :
- وليس لأنها الأسهل أو الأكثر شهرة.
- ٤-اختيار الوقت المناسب للاتصال:
- موعد المحاضرة، الاجتماع .
- ٥- جذب انتباه المستقبل :
- الابتكار، التشويق ، إثارة الانتباه
- ٦- الإنصات الفعال : استماع، فهم، تفسير، تحليل
- ٧- تجنب الضوضاء والتشويش: فهو يصيب الصوت أو الصورة أو الكلمة أو العرض،
- وكلما زادت الأرضية المشتركة بين الطرفين ازداد تأثير الرسالة على المستلم ( طه حسين ) .
- ويقول ( العقاد ) : قبل أن تكتب رسالة أو كتاب ، فكر عشرات المرات إلى أن يصلك إيجاز من العقل يدعوك لتدوينها تحريرياً.

### إرشادات تساعدك في الكتابة الصحيحة

- ١- فكر الموضوع الذي ستقوم بكتابته ، وحضر عناصره ، ثم اكتب مسودة
  - ٢- يجب ألا تستطرد فيما تكتب بما يؤدي إلى أن تخرج عن الموضوع
  - ٣- ضع نفسك مكان القارئ
- انتبه إلى ما يلي :
- سلامة اللغة من حيث القواعد والإملاء
  - ان يتجنب الأسلوب التهمكي ، الذي فيه سخرية من الغير
  - حسن اختيار الكلمات وتركيب الجمل والبعد عن التعقيد اللفظي وعرض الأفكار في عبارات مشوقة ، بتسلسل منطقي
  - استخدام الكلمات الانتقالية التي تساعد على تماسك الأفكار وربطها • **فضلاً عما سبق ،**
- على الكاتب أن يهتم بتنسيق الكتابة وخاصة الفقرات والعناوين، وعلامات الترقيم، والجداول والأشكال، والاختصارات.

### ٣-مهارة الحوار والنقاش: الحوار يؤدي

- للتربط أو للتباعد. ألا يكون فيما يغضب الله
- أسس فن الحوار مع الآخرين :
- الاستماع الجيد، وعدم المقاطعة، وتجنب الجدل
  - أن يعرف المحاور متى يتكلم ومتى يسكت - رأيك صواب يحتمل الخطأ
  - استخدم الأدلة التي تبرهن على صدق كلامك وحرصك على الآخر
  - الابتعاد عن النقد اللاذع مثل :أنت مُخطئ تماماً ذلك. أو لا تحسن الكلام، هذه الكلمات تحول الحوار إلى خصومة وتهدم الثقة
  - تعلم من نماذج الحوار في القرآن وحوارات الرسول الكريم
- ### ٤-مهارة الكتابة : يستخدم الفرد الكتابة
- بغرض التواصل مع الآخرين في حال تعذر التخاطب معهم
- توثيق ما يتفق عليه أطراف الاتصال
  - كتابة المذكرات والخطابات في العمل تعطى فرصة كاملة في التفكير وتحري الدقة في التعبير
  - طبيعة المعلومات المنقولة . والرجوع إليها عند اللزوم
- ومن أشكال الاتصالات المكتوبة : الرسائل ، والتقارير ، والمذكرات**



## الفصل الثالث: الصراع التنظيمي وضغوط العمل

### أولاً: الصراع التنظيمي:

- مفهوم الصراع : تعرض بين طرفين (لأسباب شخصية أو تنظيمية). وينتج عنه / خوف / قلق / ألقاظ نابية / تشابك بالأيدي . يأخذ ٢٠ % من وقت العمل . ( إنهاء الصراع أم إدارته : إنه سلاح ذو حدين) .

### - ثلاث مراحل لتطور مفهوم الصراع :

١- مدخل الفكر التقليدي: يكون مستوى الصراع صفرأ .

٢- المدخل السلوكي: لا يتجاوز حد أقصى .

٣- المدخل التفاعلي: يكون له حد أدنى وحد أقصى تقرره الإدارة

- مستويات الصراع : فردي - بين الأفراد - داخل جماعة واحدة - بين جماعات بالمنظمة

### - اتجاهات المنظمات حول الصراع التنظيمي :

\* الاتجاه الإيجابي:

ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة. كما أنه يشجع على التفكير والإبداع

\* الاتجاه السلبي:

يرى أن الصراع يشتت الجهود ويزيد ضغوط العمل على الموظفين فينخفض الأداء وتتوتر العلاقات ويحدث عنف .

\* المدخل المتوازن : له نظرة واقعية حيث إن بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب . نوع يتم تجنبه ، ونوع يتم إهماله وعدم الاهتمام به ، ونوع ثالث ينبغي إدارته .

\* الاتجاه الموقفي :

نظرة عادية - فهو يحدث في أي مكان - يظهر ويختفي - فإذا تفاقم أمره تتصدى الإدارة بكل حزم لمواجهته .

### - أسباب الصراع داخل المنظمات :

١- العلاقة الاعتمادية . ٢- تعارض الأهداف . ٣- التنافس علي موارد محدودة . ٤ - صراع الأدوار .

٥ - تفاوت الصفات الشخصية . ٦ - سوء استخدام السلطة . مثل : غطرسة المدير والمجاملات والكذب.

الآثار السلبية للصراع _	الآثار الإيجابية للصراع _
١ - طول مدة الصراع يؤثر سلباً على الصحة النفسية والجسمانية للفرد.	١ - أن الصراع يشجع علي الحلول الابتكارية .
٢- احتدام الصراع يؤدي إلي إهدار الكثير من الوقت والجهد	٢- أن الصرع يقود أحياناً إلي إحداث التغيير.
٣- لجوء العمال إلى الإنتقام مثل تعطيل الآلات أو تخريبها .	٣ - معالجة الصراع تساعد على التعاون والتلاحم أكثر من ذي قبل .
٤ - تزوير البيانات ، وتزييف الحقائق ضد الطرف الآخر في الصراع .	

- إدارة الصراع : تتدخل الإدارة عند زيادته ، وعند انخفاضه كما يلي

### أول : تدخل الإدارة لتخفيف حدة الصراع :

من خلال: •مدخل القوة - مدخل المهادنة(مواجهة الشدة باللين) الاستعانة بطرف ثالث - تحويل الأهداف المتعارضة إلى أهداف مشتركة (خلق مشاعر إيجابية ، بيان الخسائر عند عدم التفاق ، إحلال التعاون واستبعاد التنافس وتقريب وجهات النظر. وهذه أفضل طريقة لأنها تحل المشكلة من جذورها .

**ثانياً:** تدخل الإدارة لتنشيط الصراع :

توجد مؤشرات على انخفاض مستوى الصراع مثل : الطاعة العمياء أو مقاومة التغيير أو قلة الأفكار الجديدة أو انخفاض بارز في معدل دوران العمل .

**ويتم تنشيط الصراع من خلال :**

- ١ - إحداث تغيير في نظام الإتصالات : مثل إعطاء معلومات ناقصة ، أو غامضة ، أو مضللة في بعض الأحيان .
- ٢ - إحداث بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي .
- ٣ - إساءة استخدام السلطة بطريقة متعمدة .. كأن يتعسف المدير في إصدار الأوامر ، أو يحجب التمكين عن بعض العاملين ، أو يخرق مبدأ توازن السلطة والمسئولية .

**ثانياً:ضغوط العمل**

- **تعريف ضغوط العمل:** هي أي تهديد مادي أو معنوي أو وظيفي أو مالي للفرد في العمل .

\*هل أي مقدار من الضغوط لبد وأن يكون له آثار ضارة بالفرد ؟

- أسباب دراسة ضغوط العمل :

- تحمل المنظمات تكلفة غياب العاملين وتركهم العمل ، وفقدان الرغبة في الإبداع ، وانخفاض الدافعية والإلتزام بالعمل ، والشعور بالإجهاد النفسي مما يؤثر سلباً على الأداء . ومع ذلك فإن جميع نتائجها ليست سلبية أو ضارة .

\*حيث تفيد دراسة ضغوط العمل بشكل عام في تحقيق الأهداف الآتية :

- ١ - تمكين المنظمة من تحسين أداء موظفيها .
- ٢ - تفعيل برامج التدريب .
- ٣-زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم مما يسهم في زيادة الإنتاج وتحسين الجودة .

- مصادر ضغوط العمل وأنواعها :

<p><b>وتشمل عدة أنواع من الضغوط ، وهي :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>١ - اضطراب العلاقة بين الموظف ورئيسه في العمل .</li> <li>٢ - طبيعة المهنة، كأن يعمل الفرد في غير تخصصه .</li> <li>٣ - عبء الدور زيادة ، أو نقصاً، فضلاً عن وقت العمل .</li> <li>٤- غموض الدور وتعددده، مثل نقص المعلومات ، عدم معرفة الفرد بالمطلوب منه – عدم معرفة الفرد بنتائج عمله .</li> <li>٥- صراع الدور: تعارض بين الواجبات ، أو تعدد التوجهات . وله صور مختلفة مثل :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعارض حاجات الفرد الشخصية والأسرية مع متطلبات المنظمة .</li> <li>- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة .</li> <li>٦ - عدم المشاركة في اتخاذ القرارات .</li> <li>٧ - تقييم الأداء الوظيفي .</li> <li>٨ - فرص الترقية المتاحة .</li> <li>٩ - بيئة العمل المادية : الحرارة- الضوضاء – الإضاءة – المكتب .</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>أ- المصادر التنظيمية</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>١- نمط الشخصية : <b>الشخصية (أ)</b> إقدام ونشاط زائد = ضغوط أكبر .</li> <li><b>الشخصية (ب)</b> هادئ وصبور وواثق في إمكاناته = ينجح في التعامل مع الضغوط . معظم المديرين الناجحين تجدهم في النمط ب</li> <li>٢- الجنس : المرأة أكثر عرضة لضغوط العمل من الرجل بسبب التفرقة في العمل، إلى جانب متطلبات الأسرة، وأكثر حساسية .</li> <li>٣- درجة التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل : الموظف الذي يملك خبرة ومهارة أقل عرضة للضغوط .</li> <li>٤- الحالة النفسية والبدنية .</li> <li>٥- التسوية وتراكم الأعمال .</li> </ol>	<p><b>ب- المصادر الشخصية لضغط العمل</b></p>

(إتمام شرح ماتبقى من شرائح اللقاء الرابع في مطلع المحاضره الخامسه)

- النتائج المترتبة علي الإحساس بالضغوط :

- ١ - الإستياء من جو العمل : ضيق في العمل وسرور في المغادرة .
- ٢ - الأثر على الأداء : هدر للوقت والموارد وتعقيد في العلاقات .
- ٣ - التفكير في ترك الوظيفة : تأخر وغياب وبعد ذلك ترك للعمل .
- ٤ - نتائج سلوكية ضارة : عصبية – تدخين – إفراط في الطعام –تغير عادات النوم – استخدام أدوية مهدئة .
- ٥ - أعراض نفسية : اكتئاب – نسيان – سلبية – شعور بالإحباط .
- ٦ - الأثر علي الصحة البدنية : صرع – سكر – ضغط دم – أزمات قلبية وتصلب الشرايين .

- هل المطلوب القضاء كلية على كل أسباب الضغوط ؟

• الإجابة بالنفي ، لأن القضاء كلية على الضغوط فضلا عن أنه غير ممكن عمليا ، فإنه ليس في صالح المنظمة ، حيث تؤكد الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي. وكلما ازداد مقدار الضغط الواقع على الفرد كلما ازدادت إنتاجيته إلى أن يصل الضغط إلى مستوى معين ، بعده يترتب على أي زيادة في الضغط نقصا في الإنتاجية .

- هل توجد فروق بين الأفراد في القدرة على مقاومة ضغوط العمل ؟

• الإجابة بنعم هناك بعض الصفات الشخصية التي تجعل الفرد أقل تضررا من الضغوط مثل : التفاؤل ، والعزيمة ، والهدوء والثقة بالنفس .

- وسائل التعامل مع ضغوط العمل القوية على مستوى المنظمة:

- تبين مما سبق أنه ليس المطلوب القضاء كلية على الضغوط التي يتعرض لها الفرد في العمل ، وإنما محاولة التخفيف من حدتها . وتتبع المنظمات وسائل متعددة للتخفيف من ضغوط العمل ، مثل : ١- تطوير نظم الختيار والتعيين .
- ٢- إعادة تصميم العمل : تخفيف الأعباء ، إثراء الوظيفة ، روح الفريق. ٣- التدريب على التكيف مع الضغوط .
- ٤- الحوافز وتقييم الأداء . ٥- الأنشطة الاجتماعية . ٦- تمكين العاملين .
- أخيرا : هل يختلف الصراع عن المنافسة ؟ وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِن لَّه مَعِيشَةٌ ضَنْكًا ... والصبر والرضا..

## الفصل الرابع: إعادة هندسة العمليات الإدارية

(هندسة + إدارة = هندرة) (مهم)

ظهرت عام ١٩٩٢- ثورة إدارية خارج الصندوق نحو التحرر والإبداع . شركات عديدة طبقتها ونجحت . تحتاج إلى وضوح الهدف وتهيئة العاملين حتى تنجح

**أولاً : مفهوم الهندرة :**

التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة ، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات ، أو تقديم الخدمات .  
- الهندرة هي : إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة وهي ، التكلفة والجودة والخدمة والسرعة

- أربع ركائز أساسية في التعاريف السابقة وهي :

١- إعادة التفكير بصورة أساسية: أي التخلي عن القديم تماماً والبحث عن جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح أو ترميم.  
٢- إعادة التصميم الجذري : أي التغيير من الجذور وليس السطح أو تجميلات ظاهرية للوضع القائمة، إنها تعنى التجديد والابتكار

٣- هائلة النتائج : تحسينات شاملة في كل شيء ، وتغيير كلي

٤- العمليات هي حجر الزاوية: حيث تركز بعض الشركات على الوظائف والهيكل التنظيمي بدلاً من العمليات.

**ثانياً : أهمية إعادة الهندسة ( الهندرة )**

١- التكيف مع متغيرات البيئة العامة : اقتصادية اجتماعية ثقافية والبيئية خاصة / عملاء ، مساهمين ، منافسين، موردين  
٢- ارتفاع جودة المنتج النهائي: وهذا يحقق رضا العملاء  
٣- النجاح في التوجه بالعميل: إشباع الحاجات - المنتج - السعر.  
- الشركات التي طبقت الهندرة حققت : زيادة العائد بـ ٣٠% والحصة السوقية بـ ٢٠% ، وخفضت التكاليف بـ ١٢% ووقت الإنتاج بـ ٢٥%.

- أهداف الهندرة:

زيادة إنتاجية المنظمه	تحسين خدمة العملاء	زيادة الرضا الوظيفي لدى العمالة
تشجيع روح الابتكار والتجديد لدى العمالة	زيادة فعالية المنظمة	تبسيط الهيكل التنظيمي

**ثالثاً: المنظمات التي تحتاج إلى الهندرة :**

- المنظمات ذات الوضع المتدهور ( المتعثرة )
- المنظمات التي لم تصل إلى التدهور: أي القربية من التعثر بسبب المنافسة وتقدم منتجاتها.
- المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح: لديها طموح وتسعى لتوسيع الفرق بينها وبين منافسيها.

**رابعاً : مجالات التحسين في منهج الهندرة :**

١- إعادة هندسة المنتج : فيتم تطويره لتحقيق إشباع أكبر للعملاء  
٢- إعادة هندسة العملية : لتساير التكنولوجيا المتقدمة  
٣- إعادة هندسة النظم الإدارية : الارتقاء بجميع العمليات التنظيمية والإدارية بإدخال نظم متطورة ترتقي بكافة وظائف

المنظمة

**خامساً : الأسس التي تقوم عليها الهندرة :**

- ١- تحويل الهيكل التنظيمي من أفقي إلى رأسي بهدف التنسيق بين الأعمال
- ٢- تحويل السلطات والمسئوليات من أدوار فردية إلى أدوار جماعية عن طريق تشكيل فرق عمل
- ٣- إعطاء فريق العمل قدراً من الحرية ، عن طريق تفويض السلطة
- ٤- إعادة تصميم أساليب التحفيز ، وتحويلها إلى التحفيز الجماعي
- ٥ - إعادة تصميم معايير الأداء / سرعة / كمية / جودة / تكلفة
- ٦- إعادة النظر في خطوات تنفيذ الأعمال من بدايتها إلى نهايتها.

**سادساً : العمليات التي تخضع لإعادة الهندسة :**

- ١- العمليات التي بها خلل أو مشاكل ٢- العمليات المهمة ذات التأثير البالغ على الإنتاج والتكاليف
- ٣- العمليات الجدوى : قد تكون بسيطة في أداؤها ، ولكن لها ذات تأثير بالغ على المنظمة مثل / العلاقة بين الإدارة والعاملين ،  
والعلاقة مع العملاء

**سابعاً : فوائد الهندرة :**

- ١- توفير الوقت : حيث يتم جمع الأعمال المتشابهة مع بعضها. ٢- يزيد التماسك والتعاون ، وينخفض الصراع والتسلط
- ٣- حرية واستقلال ومن ثم سرعة وإبداع وابتكار ٤- يزيد الإنتاج ، ويتحسن الأداء ، ويرتفع الرضا لدى العملاء
- ٥- تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة عن طريق توعية العاملين بأهمية تقديم أفضل الخدمات للعملاء، وربد مكافآت العاملين بالنجاح في خدمة العملاء وكسب رضاهم.

**ثامناً : مخاطر تطبيق مدخل إعادة الهندسة :**

- ١- مخاطر سياسية : نتيجة الاستغناء عن جزء كبير من العمالة.
- ٢- مخاطر مالية: استثمارات وتدريب ولا يوجد ضمان للنجاح
- ٣- مخاطر مقاومة التغيير: من جانب بعض العاملين والمديرين على حد سواء ... وقد لا يخلصون للتجربة ، فتتحمل المنظمة خسائر فادحة

**تاسعاً : أهم التغيرات التي تطرأ على الشركات بعد تطبيق الهندرة :**

- ١- تتحول وحدات العمل من إدارات متخصصة إلى فرق عمليات
- ٢- التحول من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي ، فتختفي المستويات الإدارية ويذهب اتخاذ القرارات إلى فرق العمل حيث تمارس دورها بحرية
- ٣- يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين ، ولا تحتاج فرق العمل إلى رؤساء ولكن موجهين بالقرب منهم يساعدونهم في حل المشكلات .

**- توجد خصائص مشتركة بين جميع العمليات التي تخضع للهندرة وهي :**

- ١- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة ٢- الموظفون يتخذون القرارات ٣- إنجاز العمل في مكانه
- ٤- خفض مستويات الرقابة والمراجعة ٥- الجمع بين المركزية واللامركزية في أداء العمل.

**عاشراً: مراحل تطبيق الهندرة**

- ١- التحضير للهندرة : فهم الوضع الحالي، والاقتناع والإقناع
- ٢- التعرف على فرص التحسين : بفحص الوقت والجودة والتكلفة
- ٣- بناء التصور العام للتغيير ٤- وضع تصميم جديد للعملية : الاستفادة بالمقارنة المرجعية .
- ٥- تنفيذ عملية إعادة الهندسة : بدء التطبيق ومعه التدريب وتصحيح الأخطاء ، والمتابعة الجيدة للنتائج.



**الفصل الخامس: إدارة الابتكار والإبداع في المنظمات..**

- يؤدي الابتكار إلى ظهور منتجات جديدة، وتحسين المنتجات الحالية ، ومواجهة المنافسين ، فضلاً عن تحقيق الأرباح الطائلة  
- المنظمات الناجحة لا تبخل في الإنفاق على البحوث.

**\*التفكير وأنواعه ، وعلاقته بالذكاء :**

- التفكير: عملية ذهنية تقوم بالمعالجة العقلية للبيانات للوصول إلى نتائج وهو نشاط غير ملموس . يتفاعل فيه : الإدراك مع الخبرة مع الذكاء.

**أشكال التفكير:**

- ١- التفكير العلمي : يستخدمه الفرد لحل المشكلات واتخاذ القرارات
- ٢- التفكير المنطقي : مقدمات ونتائج بناء على أدلة
- ٣- التفكير الناقد : يتقصى الدقة بعيداً عن التحيز والعاطفة
- ٤- التفكير الابتكاري : يوجد شيء مألوفاً من شيء غير مألوف
- ٥- التفكير الخرافي : يهرب من الواقع يفسر الظواهر بأمور غيبية

**أنواع الذكاء : الذكاء هو قدرة متميزة في التفكير والفهم**

- ١- الذكاء الاجتماعي : الإحساس والنجاح في التعامل - وهو يلزم لرجال البيع ورجال السياسة
- ٢- الذكاء الذاتي : فهم النفس وتوجيه المشاعر: فلاسفة وعلماء نفس.
- ٣- الذكاء الرياضي : التعامل مع الأرقام وحل مسائل الرياضيات وربط الأحداث . يحتاجه العلماء ورجال الفلك والقضاء والمخبرات
- ٤- الذكاء اللغوي : التحكم في اللغة وحسن الصياغة والتعبير وكتابة الأشعار والقصص الروائية . يعتمد على الخيال

- والجانب الأيمن من المخ هو :جانب التفكير الإبداعي ، والخيال والعاطفة ، والمرح ، والعلاقات ، والتجديد  
- أما الجانب الأيسر من المخ فهو: جانب التفكير التحليلي، والواقع والمنطق . والتقليد . وهو السائد لدينا في نظام التعليم .  
من زاوية الإبداع . يوجد تفكير تحليلي ، وتفكير ابتكاري .

\* التحليلي : منطقي / أرقام / حل واحد صحيح / يربط بين أفكار بينها علاقات واضحة لا يخرج عن المألوف والمعتمد  
\*الابتكاري : عكس التحليلي ... أجب عن السؤال التالي  $1+1 = ?$  ما رأيك ؟  
• مثال آخر: إذا قال لك رجل أن لديه عدد من الأخوة يساوي عدد الأخوات، وقالت لك أخته أن لها عدد من الأخوة ضعف عدد الأخوات

**- مفهوم الإبداع والابتكار :**

- الإبداع هو : التفوق في فهم الأمور ، وتقديم حلول غير مسبوقة لمشكلات قائمة
- ومن خلال الإبداع يتم تقديم أفكار جديدة خارجة عن المألوف، على شرط أن تكون أفكاراً نافعة ، وأخلاقية وقابلة للتطبيق.
- أما الابتكار فهو : التطبيق العملي للإبداع . أي أن الإبداع مرتبط بالفكرة ، في حين أن الابتكار مرتبط بالتنفيذ للفكرة.

- متطلبات التفكير الإبداعي :

- ١- الأصالة : وتعني تقديم أفكار تتميز بالآتي :
  - الحداثة ( أي فكرة غير مسبوقة )
  - الندرة ( أي فكرة لم تخطر على بال الآخرين )
  - تجاوز الواقع ( أي فكرة تتسم بالخيال ، وتجمع بين عناصر متباعدة ).

- ٢-المرونة : وتعني أن يأتي الفرد بأفكار متنوعة ، وأن يبتعد عن التمسك بفكرة واحدة أو رأي واحد .. أي
  - عدم التفكير في حل واحد
  - عد التقيد بالأشياء المألوفة
  - عدم وضع حدود للتفكير

- ٣- الطلاقة: هي سرعة توليد الأفكار في وقت محدد ، وتضم مايلي:

- الطلاقة اللفظية : وتعني إنتاج أكبر قدر من الأفكار والمقترحات
- الطلاقة الشكلية : وتعني إنتاج أمثلة ، ورسم أشكال متنوعة
- الطلاقة الفكرية : ومعناها السرعة في استدعاء الأفكار

- الطلاقة في التعبير:حسن الصياغة والتعبير عن الأفكار
- ٤- الاستنباط : وهو تجميع الأشياء المتفرقة والربط بينها واستخلاص أشياء جديدة منها

- أهمية الابتكار للمنظمات : من لا يتقدم يتأخر ...

- أولاً : خفض التكاليف:منتجات أصغر وأسرع وأكثر دقة
- ثانياً : زيادة الإنتاجية :زيادة المخرجات أونقص المدخلات
- ثالثاً : تحسين الأداء : علاقات جيدة مع العملاء، وخدمة أسرع
- رابعاً : إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها
- خامساً : فتح أسواق جديدة : هو المدخل لغزو أسواق جديدة
- سادساً : إيجاد فرص العمل الجديدة

- الابتكار في السلع ، بإنتاج سلعة جديدة ، أو تطوير سلعة موجودة

- الابتكار في إدارة العلاقات مع العملاء
- الابتكار في العملية الإنتاجية، بزيادة سرعة الآلات، أو خفض التكاليف ، أو انسياب العمليات
- الابتكار في وظائف الإدارة ، وتحسين أدائها.مدير السعادة

- الابتكار في كافة أنواع الخدمات
- الابتكار في وظائف المنظمة ، كالتسويق والتمويل والموارد البشرية

- أهم صفات المبدعين :

- ١- صفات عقلية مثل : قوة الذاكرة - التركيز على النقد البناء وحب الاستقلال . حب الاستطلاع ، ومعرفة الأمور الغريبة

- ٢- صفات نفسية مثل : المبدع يواجه المشاكل ولا يتهرّب منها، يحب التجديد ويكره التقليد . لديه ثقة بالنفس.طموح عال

- ٣- صفات عملية مثل : يحب الأعمال الصعبة ، والتي بها تحدى لديه صبر ويتحمل قسوة الحياة ، يحب الحرية ، ويكره اللوائح .

- ٤- صفات إنسانية مثل : حساس . مهذب . صريح ، خدوم يستمتع بالأعمال التي يقوم بها