

(((أسرار قادة التميز))) دليل الانطلاق وتحريير الطاقات الكامنة

دكتور / إبراهيم الفقي
ترجمة : أميرة عرفة
مراجعة د/عبد الرحمن توفيق

أسرار قادة التميز كتاب رائع جداً

لصاحبة الدكتور الفقي ..

كتاب في غاية الروعة أحسبه كذلك لشخص معروف بنجاحاته على
المستوى الشخصي أو على مستوى المجتمع .

عدد صفحاته ٣٥٠ صفحة أو أكثر مع الديباجة والكتاب جدير بالقراءة

طريقة العرض سهلة وسلسة وسهلة وممتعة تجعلك أكثر حياً وميلاً للقراءة
أكثر وأكثر طرّح بطريقة رائعة وبأسلوب عصري حديث

وبعد الديباجة بدأ الدكتور الفقي مقدمته بسؤال :-

كيف يمكن أن ينير هذا الكتاب طريقك نحو النجاح؟

وفي مقدمته ذكر بأنه لا يوجد هناك ما يسمى بإدارة البقاء ولكي تحقق نتائج

أفضل في أي مجال لا بد أن تنمي نفسك وتتعلم مهارات جديدة

فثمة قاعدة تقول

((أما أن تتقدم للأمام وألا سحقتك الآخرون.))

وتناول الكاتب في مقدمته أشياء رائعة منها بأن هذا الكتاب سوف يزودك بأحدث الأفكار والاستراتيجيات المعدة لمساعدتك منها :

- أن تجد حلاً لكل التحديات اليومية .
 - أن تكتشف التركيب الفعلي الذي يجعلك مديراً ناجحاً .
 - أن يكون تفكيرك أكثر إبداعاً وأن تمتلك رؤية قوية .
 - أن تصنع قرارات أفضل وتتكيف مع التغيير وتتحكم في التوتر وتصبح قائداً قوياً
 - أن تدير وقتك بفعالية .
- وغيرها الكثير والكثير التي ستكتسبها بقراءتك لهذا الكتاب

والهدف من وضع هذا الكتاب حسب كاتبة هو :

أن أساعدك على اكتشاف أكثر مفاتيح الإدارة حيوية بالإضافة إلى تزويدك
بدليل قيم في الإدارة لا يقدر بثمن
ففي هذا الكتاب كل الحلول التي تحتاجها لتكون أفضل ما يمكن أن تكون .

.....كانت هذه موجز لمقدمته الشيقة.....

والكتاب يحتوى على 12 مفتاحاً (فضلاً) كل مفتاح يحتوى على ما يلزمه لتكون أكثر فاعلية وقوة وهي كالتالي :

الأول :- القرار ➡ الطريق إلى النجاح

الثاني :- التحفيز ➡ القوة الدافعة للتميز البشري

الثالث :- التغيير ➡ الواقع الحقيقي للحياة

الرابع :- التوتر ➡ وضغوط العمل

الخامس :- الاتصال ➡ الطريق للقوة الذاتية

السادس :- تحديد الهدف ➡ الطريق نحو السعادة والإنجازات

السابع :- إدارة الوقت ➡ القيمة الحقيقية للحياة

الثامنة:- القيادة ➡ الطريق لقمة الإدارة

التاسع:- بناء الفريق ➡ القوة المطلقة للمؤسسات الناجحة

العاشر :- التفويض ➡ الطريق نحو الحرية

الحادي عشر :- الاجتماعات ➡ أكون أو لا أكون

الثاني عشر :- التوظيف ➡ يصنع الاختلاف

وأخيراً الخاتمة

((أسرار قادة التميز))

((دليل الانطلاق وتحرير الطاقات الكامنة))

المفتاح الأول

القرار الطريق نحو النجاح

"إن سر النجاح في الحياة يكمن في أن يكون الإنسان مستعداً لأن يفتنم
الفرصة عندما تسنح له "
بنيامين ديزرالي

في هذا المفتاح الهام يتناوله الدكتور الفقي في ٨ نقاط كالتالي :-

- 1 قوة اتخاذ القرار

ليس هناك ما يثبط همتي ، فاستبعاد كل محاولة خاطئة ليس سوى خطوة أخرى
للأمام "
أديسون

وهنا يستعرض الفقي أهمية صنع القرار وأن الشيء الذي أشرت في فورد وأديسون
وغيرهم من الناجحين هو اتخاذ القرار وبذلك وجدوا طريقهم نحو النجاح المنشود .

ويبين الكاتب بأن السبب في بقاء الغالبية من الناس في المنطقة الآمنة يكمن في
عدم اتخاذ قرارات جادة خوفاً من الفشل .

والقدرة على تغيير الأشياء لا يكون إلا عندما تقرر أن تكون صانع قرارك .

- 2 الأنواع الثمانية لمتخذي القرار :

"ليس هناك من هو أكثر بؤساً من المرء الذي أصبح اللاقرار هو عادته الوحيدة "
وليام جيمس

👉 وهنا يستعرض الدكتور إبراهيم النماذج الثمانية لمتخذي القرار بغية التعرف على أي منهم أنت فمعرفة أسلوبك في اتخاذ القرارات بعد أول خطوة لاتخاذ القرار السليم :

- أ- محب المخاطرة
- ب- متجنب المشاكل
- ج- المتردد
- د- صاحب المنطق
- هـ- المحقق (كثير الشكوك)
- و- العاطفي
- ز- الديمقراطي
- ح - صاحب قرار (آخر لحظة)

ويبين الكاتب بأن المسألة تختلف حول أيها أفضل ألا أن متخذ القرار الناجح هو الذي يتمتع بالمرونة فتارة ديمقراطي وأخرى عاطفي وفي أخرى خليط من بعض النماذج حسب الموقف •

- 3 عشرة أسباب تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة - :

"ما أسعد المرء الذي يستطيع أن يستقصي أسباب الأشياء" فيرجل

ويستعرض الدكتور إبراهيم الفقي في ذكر الأسباب العشرة بهدف الاستفادة منها في القرارات المستقبلية وهي :

- أ- التوتر وضغوط العمل
- ب- الإدراك الحسي (من خلال سعيك لتدعيم وجهة نظرك وإحساسك الخاص)
- ج- الخوف
- د- الغضب
- هـ - مؤثرات خارجية (كالمثبطات)
- و- التفكير ضيق الأفق (كالقرارات المتعجلة)
- ز- المثالية (بينما تتوقف لتفكر وتجمع المعلومات لقرار مثالي قد تفوتك الفرصة)
- ح- عدم التنظيم وخطط الأولويات
- ك- عدم الالتفات لضرورة سرعة اتخاذ قرار
- ل- اتخاذ قرارات بناءً على ما تسمعه فقط .

والآن يقول الدكتور الفقي حيث أنك تعلم مالا يجب عليك أن تفعله فلعلك تكون مستعداً لمعرفة ما يجب عليك فعله

- 4 الوصايا العشر لاتخاذ القرار الصائب - :

"إذا كان لديك ثمار الليمون ، فعليك بصنع عصير الليمون" يوليوس

وهنا وبعد أن تعرفت على أسلوبك في اتخاذ القرار ووقفت على الأسباب العشرة للقرارات الخاطئة فقد حان الوقت لتتزوّد بالأساليب الفعّالة ليكون قرارك صائباً وهي

- أ- تعود على اتخاذ القرارات يومياً وبصورة متكررة .
- ب- تعلم من خبراتك السابقة .
- ج- عليك باستشارة الخبراء .
- د- تخيل أنك شخص آخر (النظر للقرار من وجهة نظر شخص آخر .
- هـ- لا تكن متحيزاً (لمشاعرك وأحاسيسك .)
- و- أحذر غرور المنصب .
- ز- التنفيذ (لا تتأخر نفذ .)
- ح- كن مرناً .
- ط -تجنب التعميمات .
- ي- المتابعة .

إذاً حياتك المستقبلية مرهونه بقرارات اليوم....إبدأ اليوم وأصنع قرارات صغيرة وبسيطة وسوف تستطيع خلال فترة وجيزة أن تتسلق سلم النجاح .

- 5 كيف تتخذ قراراً جماعياً - :

"الحياة مغامرة جريئةأو لا شيء" هيلين كلر

يذكر الكاتب نقاط هامه لتكوين قرارات جماعية كالتالي - :

- أ - إبدأ بكتابة الموضوع بالتفصيل •
ب - وزع على الأعضاء ذلك وتأكد من فهمهم للموضوع •
ج - أطلب من الأفراد الأدلاء بتعليقاتهم على الموضوع •
د - إجمع الأصوات على أكثر الحلول ملائمة مع الأخذ في الاعتبار الأسئلة التالية :

كم سيتكلف الأمر؟
ما هي أسوأ الاحتمالات التي قد تحدث وكيف يمكن معالجتها؟
ما هو أفضل ما مكن تحقيقه وكيف تستمر فيه ؟
ما الآثار القريبة والبعيدة المدى لهذا القرار؟

- ه - وزع المسئوليات لضمان النجاح .
و - المتابعة بتنفيذ القرار وتحديد النتائج .

ومن هنا يقول الدكتور إبراهيم بأن القرار سيكون راسخاً ومتين ليؤدي إلى النتائج المرجوه .

- 6 كيف تتخذ قراراً ملحاً :-

"إذا لم تحاول أن تفعل شيئاً أبعد مما قد أتقنته ، فإنك لا تتقدم أبداً "

لمواجهة المشاكل التي تتطلب قرارات فورية لا تحتمل التأجيل يستعرض الدكتور إبراهيم الفقي أساليب ناجحة لقرارات أفضل وهي :

أ - أسلوب العجوز (بن الحكيم)
هنا تأخذ ورقة وتخطها الى عمودين في أحدها (نعم) والآخر (لا) ومن ثم كتابة الإيجابيات في عمود (نعم) والسلبيات في عمود (لا) •
وعليه تكون الكفة الراجحة للعمود ذو العدد الأكبر •

ب - النظر الى المشكلة من وجهة نظر مختلفة :
أي أن تنظر إليها من زوايا مختلفة فمثلاً

➡ الموقف.....الموقف من وجهة نظر مختلفة

➡ زيادة تكاليف الإعلان.....دعاية أكبر ومبيعات أكثر

هـام [B] هـام

(عندما يكون لزاماً عليك أن تتخذ قراراً ملحاً عليك أن تكون أكثر تحفظاً وحاول أن تحصل على أطول وقت ممكن قبل أن تصدر القرار)

[/B]

- 7 تقدير الذات وعملية صنع القرار - :

إن تقدير الذات حسب الدكتور الفقي هو مفتاح النجاح ويعد العنصر الرئيسي للحياة السعيدة وتقدير الذات هو الشعور بالسلام الداخلي مع النفس .

ويرى الكاتب بأن القرارات الصائبة هي التي تنبع من المشاعر الطيبة وليس العكس والشعور بالقصور يعيق إتخاذ قرارات صائبة فبدلاً من (لا أستطيع) أستبدلها ب (أنا أستطيع)

ويتسلسل الدكتور إبراهيم كيف تبنى تقديرك لذاتك :-

أ- لاحظ الأشياء التي تقولها لذاتك

ب - كرر هذه التوكيدات كل يوم

- كل يوم يتحسن تقديري لنفسي

- أنا أكن لنفسي حباً وإحتراماً غير مشروطين

- أستطيع إتخاذ قرارات بسهولة

- أنا صانع قرار ممتاز

ج - قسم عمرك الى ٣ مراحل كل مرحلة ١٥ عام

-أكتب الآن ٣ قرارات صائبة إتخذتها منذ أن ولدت حتى صار عمرك ١٥ عام وسجل كيف أثرت هذه القرارات على مشاعرك وحسنت من حياتك •

-كرر نفس الشيء في الفترة من 15-30 عام

-كرر نفس الشيء في الفترة من ٣٠ - ٤٥ عام

هنا يصبح لديك 9 قرارات تمنحك القوة إقرأها من حين لأخر إبدأ اليوم وثق في ذاتك وفي أهليتك على النجاح

- 8عملية إتخاذ القرارات - :

"عندما يتعلق الأمر بالامتياز ، فإنه لا يكفي أن تعرف ، بل يجب أن تحاول أن تحصل على المعرفة ، وأن تستغلها " كونفوشيوس

في هذه الجزئية الهامة من الموضوع يقدم الدكتور إبراهيم الفقي كل ما تحتاجه ليكون قرارك ناجحاً وصائباً

"إقض دقائق من وقتك ، وأدي هذا الواجب لتبدأ من اليوم في صعود سلم النجاح "

أ - سجل ٣ قرارات سبق وأن أجلتها ، حدد خطة العمل لتنفيذها ، والوقت اللازم لكل قرار .

ب - إبدأ الآن بالتنفيذلا تتأخرلا تؤجل..... لا ضير أن أخطأت فالكل يخطيءالمهم أن تتعلم من الأخطاء لقرارات أفضل في المستقبل .

ويختم هذا المفتاح الدكتور الفقي بقوله :

(^^^^^كل نجاح عظيم بدأت شرارته الأولى بقرار^^^^^)

المفتاح الثاني

التحفيز: القوة الدافعة للتميز البشري

"إن كل أفعالك أيّاً كانت هويتك ، أو أيّاً كانت الوظيفة التي تشغلها تصدر عن عنصر التحفيز بداخلك سواء كان هذا التحفيز إيجابياً أو سلبياً " إبراهيم الفقي

يتناول الكاتب هذا المفتاح من خلال ٨ نقاط كالتالي :

1- التحفيز: ماهو؟ وماذا يعني؟

"إن المهمة الاساسيه التي تقع على عاتق المرء في حياته ،هي أن يحدث ويوجد ذاته ،إنك عندما تكون محفزاً فأنت مستوى أدائك يكون في القمة والعكس صحيح " آرش فروم

ويستعرض الدكتور الفقي بعض التعريفات للتحفيز بأنه فعل يصدر عن حافز إذاً فالتحفيز يصدر عن رغبة لتحقيق هدف معين أو عندما تواجهك تحديات وأنت تريد أن تحدث تغييرات نحو الأفضل فإنك هنا تكون في قمة التحفيز فتسعى إلى تحقيق أهدافك دون عوائق أو إخفاقات .

2-عملية التحفيز:-

"لعله من عجائب الحياة أنك إذا رفضت كل ما هو دون مستوى القمة ، فإنك دائماً تصل إليها " سومرست وليام

يستعرض الدكتور الفقي عملية التحفيز لتتعلمها وهي :-

-الرغبة ➡ فالتحفيز يبدأ برغبة لتحقيق حياة أفضل

-التخيل 🌟 تخيل أنك تحقق حلمك وأنت تعيشة بالفعل

-الحديث إلى النفس 🌟 حدث نفسك بشكل يمنحك القوة ويستثير همتك وقل أستطيع

-الفعل (التنفيذ) 🌟 إحرص على أن تكون وتفعل لتحقيق ما تريد

- 3 أنواع التحفيز الثلاثة - :

"هناك الكثير من الاحتمالات لدى المبتدئين ، لكن هناك القليل لدى الخبير" سوزوكي ٧

أ - حافز البقاء الأساسي :

إن هذا الحافز يغطي كل الحاجات الأولية غذاء ، ماء ، هواء
ويرى الدكتور إبراهيم أهمية لتكون مبدعاً ويقظاً محفزاً لذلك تخيل أن يصبح لك هذا
الحافز
كل الوقت لإبداعك حينها ستكون قوياً والنتائج ممتازة

ب - التحفيز الخارجي - :

هذا التحفيز يأتي من الخارج فقد يكون من مقال قرأته أو ندوة حضرتها أو عبارة سمعتها
أو مدح تلقيتة وهذا.... ويرى الدكتور الفقي بأنه من سوء حظ البشر أن يعتمدون على
هذه التحفيزات للشعور بانهم محط تقدير الآخرين
يقول جيمس " إذا ما كنت تنتظر مديح الآخرين ، فإنك سوف تصبح صيداً سهلاً للخديعة

ج - التحفيز الداخلي - :

يعد هذا النوع حسب الدكتور الفقي أكثر الأنواع قوة وإستمرارا في التأثير والفاعلية
لسبب وهو أنك تكون مدفوعاً بقوتك الذاتية لتحقيق أهدافك السامية

وهنا يذكر الكاتب هذه التجربة للتحفيز الداخلي لذاتك أفعالها وهي - :

- ➡ أغلق عينيك
 - ➡ تنفس بعمق
 - ➡ تذكر خبرة مرت بك
 - ➡ حاول أن تعيشها ثانية كما لو كانت حقيقة واقعية
 - ➡ تنفس بنفس الطريقة.....أشعر بنفس الأحاسيس التي مرت بك
- كرر هذا التمرين الى أن تتقنه .

- 4 أسرع عشر طرق لإحباط المرؤوسين - :

"بينما أتقدم في العمل فإنني لا أهتم بما يقوله الناس ، لكن أغير أهتمامي لما يفعلونه " أندور كارينجي

العشر الطرق لإحباط المرؤوسين وهي - :

- 1 - عدم الاستقرار (تغير الأسلوب في الإدارة دائماً)
- 2 - رواتب غير مجزية
- 3 - الأذلال وسوء المعاملة
- 4 - الآمال الكاذبة
- 5 - الروتين
- 6 - سوء المنتجات التي يقدمها
- 7 - الأهداف المتعارضة
- 8 - توجيه اللوم
- 9 - المحاباة
- 10 - سلوكك الشخصي

يقول الفقي بأنك إذا لم تجد نفسك ضمن بند أو أكثر من هذه العشر فأنت في طريقك للوصول الى القمة •• 😊

- 5 الفوائد الخمس لتحفيز المرؤوسين - :

"إن أقوى شيء في العالم أجمع ، هو فكرة جاءت في وقتها" فيكتور هوجو

- الخمس الفوائد لتحفيز الموظفين وهي :
- أ- إنخفاض معدل دوران الموظفين (تغييرهم)
 - ب - إنخفاض نسبة التغيب
 - ج - سلوك أفضل للموظفين

- د - تحقيق الأهداف
ه - الطاقة (التحفيز يولد الطاقة)

6- عشر طرق فعّالة لتحفيز الموظفين - :

"أفضل طريقة لتحديد ما الذي يحفز الناس هي أن تسألهم " هارولد .ماك اليندون

وهي - :

- المديح والتقدير وهناك قواعد لكي يكون فعّالاً وهي - :
- أن تقوم به علانية بعد الانتهاء من المهمة مباشرة
- الصدق
- لا تبالغ
- لا تنسى أن تفعل ذلك دائماً
- الجوائز / المكافأة
- التسابق
- الترقية
- التدريب
- الثقة
- تحديد الهدف (الرجل العظيم هو الذي يمكنه أنجاز عمله بواسطة عقول الآخرين)
- الأنجاز (إنجازات اليوم عبارة عن جهد الأمس)
- المصداقية
- صنع القرار (من خلال إشراك المكوظفين فية)
- التفويض
- الإرتقاء والنمو
- سلوكك الشخصي

فهناك طريقة رائعة حسب الكاتب لتحفيز الموظفين وهي :

- الأحتفاظ بالابتسامة الدافئة 😊
- الأنصات أليهم
- دعوتهم بأسمائهم
- تحمل مسؤولية أخطائك لا تلقها على الموظفين
- كن عادلاً
- أحرص على أن تطلعهم على ما يحدث من تغيرات
- أحترم وقتهم
- إظهر إهتماماً شخصياً بمرؤوسيك
- الهدايا
- أعياد الميلاد (الأحتفال بأعياد ميلادهم)
- الأنتاج الجيد
- أخلق أمامهم التحديات

7- خمس طرق فعّالة لتحفيز نفسك :-

"هناك دائماً طريقة أفضل لأداء كل شيء ، عليك فقط أن تجدها " أديسون

عليك أن تتعلم كيف تحفز نفسك حتى تكون لك القدرة على مواجهة التحديات بثقة متناهيه وتحكم كامل وهنا خمس طرق أوردتها الكاتب لتحفيز نفسك وهي - :

- 1- تحديد الأهداف (حدد هدفك ...أفعل كل يوم شيء يقربك من الهدف)
- 2- تنمية الذات (حاول الخروج من منطقة الملل والتبلد) نمي نفسك .
- 3-إهتمامات خاصة مارس هوايتك الخاصة لأنها تقودك إلى حياة مستقرة وأفضل .
- 4-نادي الأمتياز فكرتها أن تجد لك مجموعة من الأصدقاء في العمل أو خارج العمل تجتمع معهم كل أسبوع تتناقش معهم حول مواضيع معينه تهتمكم فتجدوا لها الحلول فهي تنمي الذات وتقوي النقاش لديك .
- 5-دفتر الإنجازات اليومية ...سجل إنجازاتك اليومية في دفتر ...إقرأه وبشكل دائم ومستمر

8- البرمجة اللغوية العصبية و التحفيز - :

"إن الإنسان يصنع خطه بنفسه " ليكون

وهذه الأستراتيجية كالتالي :-

- ➡التنفس....خذ نفساً عميقاً وعد واحد ثم أخرج نفسك وعد حتى أربعة كرر ذلك ٥ مرات .
- ➡التصور....تصور نفسك في قمة التحفيز .
- الحالة العضوية ٠٠قف وأجلس مع مراعاة أن يكون ظهرك في وضع مستقيم ورأسك إلى الأعلى
- ➡التأكيد... قل لنفسك أستطيع أفعل ذلك ٥ مرات ثم كرر ذلك بصوت مرتفع .
- ➡المشاعر....أجعل التأكيد السابق حقيقة تشعر به كل حواسك .
- ➡قبضتك....الآن ضم قبضتك ، أرخها ، ثم ضمها كرر ذلك عدة مرات الآن عندما تريد أن تضع نفسك في قمة الحفيز والأستعداد ، ضم قبضتك .

كانت هذه خلاصة هذا الفصل (المفتاح الثاني) ويختم الدكتور الفقهي هذا
الفصل بمقولة بابليوس سيرس
"قد يتقبل الكثيرون النصح، لكن الحكماء فقط هم الذين يستفيدون منه "

:idea

قرر أن تكون محفزاً ممتازاً

المفتاح الثالث

التغيير.....الواقع الحقيقي للحياه.

"أنما يثير قلبي ألا أتحسن في مجالات تفوقني ،ألا أستفيد في مجالات تفوقني ، ألا أستفيد من كل ما درسته، أن أعرف ما هو الشيء الملائم والصحيح ، لا أستطيع أن أغير لأحققه وأن أكون غير قادر على معالجة مواطن إخفاقي وعجزني" كونفوشيوس

يهدف الدكتور الفقهي إبراهيم من طرح هذا الفصل بتزويدك بالمهارات الفعّالة التي يمكنك من مواجهة التغيير، والتأقلم معه ، والتي تساعدك ،على أن ترحب بالتغيير، وأن تتقن فنونه ، فكلما عرفت المزيد عن التغيير وجعلته جزءاً من حياتك اليومية، يمكنك أن تحقق المزيد من النجاح والإبداع وأن تصبح أكثر ثراءً وبتناول الدكتور إبراهيم الفقهي هذا الفصل في مجموعة من النقاط كالتالي ::

1-منطقة الراحة والتبلد :-

"إن لكل إنسان الحق في أن يغامر بحياته في محاوله منه لإنقاذها" جان جاك روسو . .

التغيير سنه كونه فهو المفتاح حسب الكاتب لتحقيق النجاحات والمكاسب وهو السبيل للنمو والتقدم والوصول إلى آفاق جديده ، ويرى الدكتور بأن الكثير من الناس يقاومون التغيير لأنه يخرجهم من منطقة الراحة والتبلد ولعل الخوف من المجهول يجعل الكثير والكثير جداً يفضلون التوقف في تلك المنطقه ..

2-الأسباب الخمسه التي تجعل الناس يكرهون التغيير :-

"ليس هناك شيء باقٍ سوى التغيير" هرقل
يرى الدكتور إبراهيم الفقهي بأن قيمنا ومعتقداتنا تؤثر على سلوكنا نحو التغيير، وتشكل ردود أفعالنا تجاهه ويقدم الكاتب في هذه الجزئية من الموضوع الأسباب الخمسه التي تجعل الآخرين يكرهون التغيير وهي :

أ – الشك : يقول شكسبير " إن شكوكنا تخوفنا وتجعلنا نخشى الأشياء التي كان بإمكاننا أن نكسبها "

ب - المخاطره: يقول جون كنيدي"إن أي برنامج عمل ينطوي على الكثير من المخاطره والتكلفه ، لكنها أقل بكثير عما قد ينجم عن الأعمال المريحه الأمنة من سلسلة الأخطار والتكاليف طويلة المدى" .

3- التعود:- يتعجب الكثير من الناس لماذا لم يحققوا نتائج أفضل وهم يكررون نفس

- الطريقة
- 4- الخوف :- من يعيش في الخوف لن يكون حراً أبداً
- 5- الرفض الاجتماعي:- من الأسباب الهامة وراء الهروب من التغيير يرجع إلى عدم تأييد الآخرين لذلك

3- المبادئ الخمسة التي يجب إتباعها عند إحداث أي تغيير - :

"إن كل ما صنعه الإنسان ، بأمكانه أن يغيره" فريدريك مورفينسون

يقدم الدكتور الفقي خمس خطوات يجب أتباعها حتى تستطيع أن تتقبل التغيير و ترحب به :

- ➔ أجعل التغيير قاعدة أساسية في حياتك ، وأيضاً في حياة فريق عملك
- ➔ إمنح فريقك ونفسك شعوراً بالحرية (لاتتقيد بسياسات معقدة)
- ➔ إنقل مرؤوسيك بين الأقسام المختلفة بناءً على قاعدة منظمة
- ➔ غير مآماكن الأشياء من حول
- ➔ إجعل إجتماعك يأخذ شكلاً جديداً 😊

4- كيف تجعل فريق عملك يتقبل التغيير ؟

" خطوة أخرى للأمام ، وأن الأنسان المخاطر هو الإنسان الحر " مثل صيني

- أ- ضع خطة مفصلة
- ب -ضع لها إطاراً زمنياً
- ج-ضع شرحاً وافياً للخطة بطريقة واضحة
- د- أعرض هذا الشرح بطريقة إيجابية
- هـ- وضح ما سيحدث من تغيير بالتفصيل وأثره المتوقع
- و - أعط نسخة لكل عضو
- ز - توقع الإعتراضات المحتملة وأستعد للرد عليها
- ح - كن مستعداً لتقبل النتائج
- ط - كن متواجداً (المشاركة معهم)
- ك - نحمل المسؤولية أياً كانت النتائج
- ل - تابع شيئاً فشيئاً
- م - كن مرناً 0

ويختتم الدكتور الفقي إبراهيم هذا الفصل بقوله حاول أن تخرج من منطقة الراحة لأنها منطقة ميتة 0000 تكيف مع التغيير وتعلمه 0000 كن صديقاً له 00

إتقن فن التغيير

المفتاح الرابع

التوتر وضغوط العمل ...التحدي البشري وقود النجاح

ليس في مقدور أحد أن يوجد الغضب أو التوتر بداخلك فإنك وحدك المسؤول عن ذلك من خلال الطريقة التي تسوس بها عا لمك "واين وداير

- 1 أسباب التوتر في أيد بنا نحن ..

"إن كل ما حقيقته ليس سوى نتيجته لكل ما كنت تفكر به "بوذا

يرى الدكتور الفقي بأن التوتر يؤثر على الناس باختلاف هوياتهم، ووظيفتهم ، وبيئتهم .ونحن نعمل بعد طيلة حياتنا من أجل أن نشعر بالتوتر فمثلاً تمنيت أن تعمل في وظيفة راقية وأن يكون لديك سيارة ومسكن وغيرها فإذا تحققت لك أمنياتك فإنا نعود الى نقطة البداية وتطلب المزيد والتوتر مرافق لك في كل ذلك فهو يختلف باختلاف الناس وهمهم فمنهم من يساعده لتحقيق المراد فيما آخرون يؤدي بهم الى الشعور بالإحباط واليأس .

- 2 أيهما أفضل: القليل جداً ام الكثير جداً ..

إن الحياة ليست فقط أن تكون حياً، بل أن تكون بصحة جيدة" مارشال

[يتساءل الكاتب بقوله هل التوتر مفيد أم ضاراً لنا ؟ ويرى الدكتور الفقي بأن التوتر يقلل من إنتاجية الفرد ويفقده التركيز والثقة في النفس بينما التوتر القليل جداً يفقد الثقة وعدم تقدير الذات . ويرى بأنه ليس في مقدورنا التوتر لكن يمكننا التحكم فيه . لذلك فأنت بحاجة لأن يكون عقلك الواعي مدركاً للأمر، حتى يستطيع عقلك اللاواعي أن يدافع عنك ضد التوتر وسوف يكون ذلك بطريقة آليه . بهذه الطريقة سوف تستطيع ان تنعم بحياة سعيدة لأنك سوف تخضع التوتر وتوظفه لتحقيق أهدافك ومنه الوصول إلى النجاح المنشود .

- 3 [u]أسباب التوتر - :

"ليس هناك توتر في العالم ، لكن هناك أناس يفكرون في أشياء تدعو للقلق " د /واين
وداير
]

يستعرض الدكتور إبراهيم هنا ٤ خصائص رئيسيه حسب د. بون .هوارد يمكن أن تؤدي الى التوتر عند المسئوليه التنفيذيه وهي :

- ⊖ العجز) أكثر أنواع الألم مرارة عند المرء ، هو أن يملك الكثير من المعرفة ، ولكنه لا يملك القوة)
 - ⊖ الشك وعدم التأكد
 - ⊖ الإجهاد في العمل
 - ⊖ الأبحاث الأشياء الملحة تتسبب في الكثير من الضغوط
- ويذكر الدكتور الفقهي ٧ أسباب أخرى يراها هو وهي :
- 1- إفتقاد السلطه
 - 2- الترقيه (إذا لم يشعر بالاطمئنان على المستقبل)
 - 3- الوحدة
 - 4- عدم التنظيم
 - 5- المظهر
 - 6- الألم الجسميه
 - 7- الألم العاطفيه (النفسيه . 😊)

- 4علامات التوتر - :

"أصغ الى بدنك لأنه يخبرك بكل شيء عن القتل الصامته " د/الفقهي إبراهيم [/font]

- بعد معرفة الأسباب يستعرض الكاتب العلامات وهي :
- ⊖ فقد الشخصيه
 - ⊖ إرتفاع صوت ضربات القلب
 - ⊖ الإفراط في الطعام
 - ⊖ العدوانييه
 - ⊖ الصداع
 - ⊖ الأحباط
 - ⊖ عدم الاهتمام بالانشطه المختلفه
 - ⊖ النسيان

- ⬅️ الغضب
 - ⬅️ الأرق
 - ⬅️ الأنهماك
 - ⬅️ مشاكل بالرقبه والظهر
- والقائمه يمكن أن تطول لكن على المرء أن يسرع بالمعالجه . 😊

- 5 تركيبة الدفاع عن النفس ضد التوتر - :

"الرجل العظيم يكون مطمئناً، يتحرر من القلق ، بينما الرجل ضيق الأفق عادةً ما يكون متوتراً" كونفوشيوس

- إليك بعض الطرق الموجهه من الكاتب لمواجهه التوتر والتغلب عليها وهي :
- ⬅️ التفويض : تفويض المهام الروتينية لغيرك تمنح نفسك المزيد من الوقت
 - ⬅️ التنظيم : نظم نفسك
 - ⬅️ العمل بروح الفريق (في ظل الجماعه)
 - ⬅️ توقع المواقف التي قد تسبب التوتر
 - ⬅️ إحذر التحدث مع النفس بطريقه سلبية

- 6 أجل التوتر بتوجيه الأسئلة الأتيه إلى ذاتك [color] - :

وهي :

- ⬅️ ماهو أسوأ شيء يمكن أن يحدث لي ؟
- ⬅️ ماهو أفضل ما يمكن ان يحدث لي ؟
- ⬅️ ماذا قد يحدث لي؟
- قل لنفسك سوف أعنتني بهذا الأمر
- سجل المشكله .. وخمسه حلول ممكنه لها
- لا تشغل نفسك بمشكله قد تحدث في خلال شهر . 😊

- 7 إستراتيجية دفتر الإنجازات اليومي .:

أحضر دفتر وأكتب فيه إنجازاتك اليوميه وأحرص على تحقيق ولو شيء واحد ليضمه ذلك الدفتر حينها ستفكر في صناعاتك الإيجابيه ودوافع قوتك . . .

- 8 الأعلى .: اتخذ لك مثلاً شخصاً تعجب به .-

أخذ لك مثلاً تعجب به وحاول أن يكون محفزاً لك للقضاء على التوتر.

9 نظام التنفس ٤-٢-٨ - :-

- ➡ إجلس وركز إهتمامك على تنفسك
- ➡ خذ نفسك عن طريق الأنف ببطء وعد حتى 4.
- ➡ إحتفظ بنفسك وعد ٢
- ➡ أخرج النفس ببطء من الفم وعد ٨ ثم قل أسترخ الآن
- ➡ كرر هذا لمدة ١٠ مرات على الأقل P :-.

10 راحة ذهنية لمدة ١٠ دقائق - :-

إسترجع في خيالك وقت كنت فيه في قمة الإسترخاء، إجلس او تمدد بشكل مريح ، ثم قم بأداء التمرين ٤-٢-٨ - أغمض عينيك - سافر بخيالك الى المكان المفضل لديك - تخيل أنك هناك بكل حواسك ثم ركز على نفسك 0



11 التمارين الرياضيه - :-

هناك وصفه رائع ذكرها الدكتور إبراهيم جريها .:

- تنفس بنظام ((تنفس الطاقه))
- ➡ خذ نفساً عميقاً، إملا رثتيك بالاكسجين ،ثم إطرد الهواء كما لو كنت تطفئ شمعه كرذلك ل٥مرات .
- ➡ تمدد لمدة ٥ دقائق
- ➡ إمشيء في المكان 5 دقائق
- ➡ إجري ببطء في المكان
- ➡ ثم قم ببعض تمارين الضغط إن أمكن

12 الاهتمام الخاص مارس هواياتك المفضله 6 -
يقول الدكتور يجب أن تمارس هواياتك المفضلة كالقراءة والطهي واللعب وهكذا فذلك يريح النفس ويطرد التوتر •• 🤗 [color]

13 نظام الفقي للإسترخاء - :-

"لايهم من أين أنت أت، فكل ما يهم هو أين تريد أن تذهب " د / إبراهيم الفقي

- أ - فكر في مشكله تثير قلقك اغمض عينيك
- ➡ تذكر رقم تلفونك ، قلبه بصوت مرتفع •

☛ قل رقم تلفونك مرة أخرى بالعكس بصوت مرتفع
☛ تخيل كلمة مونتريال أو البلد التي أنت بها أمامك ، قل الكلمة بصوت عال ، أعدّها بالعكس بصوت عال .

ب - أفرد ذراعيك أمامك ، وأحفظها بقوة ، أستمر في ذلك بقوة أكثر وأكثر .
الآن إرخ يديك ، كرر هذا التمرين ٥ مرات . (هذا التمرين يساعدك للتمرين الطاقه السلبيه)

ج - تنفس بطريقة ٨-٢-٤ :-
☛ اغمض عينيك ... ركز على نفسك
☛ عد بذهنك الى الوقت الذي كنت فيه في قمة الإسترخاء عش تفاصيله ويدقه -
عندما تكون في قمة إسترخائك في هذه التجربه المس أبهمك بأصبعك الأوسط من يدك اليسرى
هذه هي المسه التي ستحضر اليك الإستجابه كلما لمستها (ملاذ الاسترخاء)
☛ تنفس بطريقة ٨-٢-٤ . - ارخ وفكك مخك .

د - إستراتيجية الإسترخاء :-
أثنا الشعور بالراحه وأمتلاك ملاذ الإسترخاء ركز على مايلي ... كن مد ركاً وواعياً بكل جزء في جسمك قل انا في كامل الإسترخاء ٣ مرات
ه - الآن بإمكانك أن تختبر ملاذ الإسترخاء إفتح عينيك ببطء ألمس ملاذ الإسترخاء .]
(ماهي النتيجة)

و - إذا لم تجد ملاذ الإسترخاء عد الى النقطه ٣ وكررها .

ز - كرر عملية ملاذ الاسترخاء .

ح - مارس هذه العمليه يومياً
ويختتم الدكتور الفقي هذا الفصل بقوله ليس كافياً ان تعرف كيف تتعامل مع التوتر، بل يجب أن تفعل شيء حياله وتكون ايجابياً...

المفتاح الخامس

مهارات الإتصال ... الطريق للقوة الذاتية

"إن نوعية الحياة التي نعيشها تتوقف على الطريقة التي نعامل بها أنفسنا والطريقة التي نعامل الآخرين بها "

يزودنا الدكتور الفقهي في هذا الفصل بأقوى المهارات وأكثرها فعالية في الإتصال والتعامل مع الناس ففية ستتعلم حسب الكاتب كيف تستنبط إستراتيجيات الآخرين في التعامل وكيف تتعامل مع الأنواع المختلفة من الأشخاص صعبى المراس ، إضافة إلى كيف تستخدم تركيبة التعامل النهائية لتخلق ولتحقق الألفه والوثام مع الآخرين ..

- 1 الأتصال ليس سوى نوع من الإدراك - :

"إن الإدراك مرآة وليست حقيقه ، وما أبدو عليه هو صورة لما يدور في عقلي منعكسه على مظهرى الخارجي "

يرى الدكتور ابراهيم بأن طبيعة الإدراك تختلف من شخص لأخر والتفاعل مع الآخرين بناءً على منظومة من القيم والمعتقدات التي في أرصدتنا وليبين الكاتب إختلاف الإدراك من شخص لأخر يورد أمثله رسوميته تتضمن أكثر من معنى يراها كل منا حسب إدراكه •

- 2 سحر التآلف - :

"إن خلاصة فن تحقيق الإتصال مع الآخرين هوأن تخلق نوعاً من الألفه مع الشخص الأخر " فرجينيا ساتير

يذكر الكاتب بأن الألفه هي أهم عنصر في معاملة الآخرين فالتآلف هو أن تستخدم نفس نغمة الصوت ، تغيرات الوجهه ، حركات الجسم حتى نظام التنفس (تماماً مثل الشخص الأخر .)

وحسب قول الدكتور الفقهي لكي تحقق ألفه مع شخص ما عليك أن تتقابل معه في عالمه الخاص فتشعر بأنك تكن له التقدير التام ..

أ- نظام التمثيل : (إننا نمثل عالمنا الخاص من خلال حواسنا " د/ ميلتون . وهذا النظام يعني تحول المدركات إلى شفرات وتقوم بتنظيمها وتخزينها وتوصلنا بمصفاة إدراكنا ويشمل خمسته أنظمه الرؤيه ، السمع ، الإحساس ، الشم ، التذوق • ويرى الكاتب بأن الأنظمه الخمسه تعمل مع بعضها بإستمرار إلا أن عند كل شخص يكون لأحد هذه الأنظمه السيادة على الآخرين . وهناك ثلاث خواص لهذا النظام وهي :

الشخص البصري ، السمعي ، الحسي •

ب- العين وتلميحاتها المميزه : " ان عينيك ليست سوى إنعكاساً لأفكارك " إبراهيم الفقهي

إن حركات العين على درجة كبيره من الأهميه في تحديد ماذا يجول بفكر أي إنسان في لحظه معينه وعندما تستطيع أن تجمع المعلومات غير الملفوظه وأن تستنبط إستراتيجية الشخص الأخر ، فإنك تستطيع أن تتعامل معه عند نفس المستوى وتخلق ألفه بينكما ...

ج- المفردات : هي الكلمات والمفردات التي تستطيع أن تتبعها من أي شخص ما ومن خلالها تخلق قولاً من التآلف التام مع هذا الشخص ..

د- المجاراة (المسايرة) : عملية تعديل وملائمه ذاتك مع الشخص الأخر لتحقيق الألفه بينكما ...

ه- التوافق : من خلال التوافق مع اللغة الملفوظة مع الشخص الآخر القيادة عندما تكون الشعور بالآفة مع الآخر أختبر مدى تأثير هذه الآفة من خلال التغيير في سلوك وملاحظة الآخر في تتبع تحركاتك وهل إنعكس سلوكك عليه... ويستعرض الكاتب أشياء رائعة لتفهم الأتصال أكثر فأكثر من معرفة إذا ما كان هناك توافق بينك والشخص الآخر لا من خلال خريطة التوافق والإنسجام . ويرى الدكتور إبراهيم الفقي بأن التوافق مع الآخر لا يعني التقليد فالتقليد أن تجعل من الآخرين مائة للضحك بينما التوافق خلق الآفة بينكما ...

- 3 إن الأشخاص صعب المراس حولك في كل مكان :-

" ان الله قد منحني صفاء لكي أتقبل الأشياء التي ليس في مقدوري أن أغيرها وشجاعة لكي أغير الأشياء التي أستطيع أن أغيرها وحكمة لكي أميز الفرق بين هذا وذاك " فرجينيا ساتير .

إن الأشخاص صعب المراس شخصيات موجودة في كل مكان وهنا تتعلم الأساليب التي يمكنك من التعرف على هذه الشخصيات بصورة فورية وسريعه وتتعامل معها بدقه والحصول على النتائج المرجوه ويسترسال الكاتب في ذلك من خلال النقاط التالية ..

-3 كيف تتعامل مع الأنماط التسعة للأشخاص من صعب المراس :-

"إن التعامل هو تبادل المعاني ، أخذ وعطاء بين إثنين " فرجينيا ساتير

وهنا يذكر الدكتور الفقي الأنماط التسعة وكيفية التعامل مع كل نمط وهي كالتالي :-
أ- المجموعة العد وانيه وهي :- ١- الثوري ٢- المعجز-3 الملقي باللوم ٤- كثير الشكوى
5-السلبى
ب- المجموعة الكبت(القمع):- وهي 1- : الظريف جداً ٢- القاتل الصامت ٣- المتألم ٤-
البالون ...
وكيفية التعامل مع هذه الأنماط يذكرها الكاتب بطريقة مطولة يمكن الرجوع إليها في
كتابة

- 5 الممنوعات العشرين في إتصالك مع الآخرين :-

"إن الأتصال في العلاقات الأنسانيه يتشابه بالتنفس للإنسان ، كلاهما يهدف الى إستمرار الحياه" فرجينيا ساتير

ويذكر الكاتب العشرين الطريقه لتحسين مهارة وفن الأتصال فيقول :-

- ❌ لا تقاطع أحد في الكلام
- ❌ لا تصرخ "إبق هادئاً"
- ❌ لا تجعل رد فعلك مبالغاً فيه ومفتعللاً بل ركز إهتمامك على النتيجة .
- ❌ لا تشكو بل توجه إلى الشخص المناسب وتحدث معه لحل المشكله .
- ❌ لا تعترف أنك عالم بشعور الناس ومطالبهم بل أسألهم عن ذلك .
- ❌ لا تغترمن ان الناس يعلمون بما تشعر و ماذا تريد بل عليك أن تعبر عن نفسك لهم
- ❌ لا تسخر من أحد واحترم آراء الآخرين .
- ❌ لا توجه النقد او التوبيخ الى أحد(خاصة أمام الناس .)
- ❌ لا تجادل بل أستمع ثم أشرح وجهة نظرك .
- ❌ لا تهدد لأن ذلك سوف يأتيك بنتيجة سلبيه على المدى الطويل .

- لا تكن سلبياً أفتح صدرك للمقترحات الجديدة .
- لا تتحدث كثيراً إعط الفرصه للآخرين للمشاركة .
- كن عادلاً لاتتحيز لاي طرف .
- لا تلق بالوم، تحمل المسؤوليه .
- لا تترك احداً يتحدث اليك وانت تمشي بل انتظر واستمع اليه .
- لا تكثر في استخدام التعميمات مثل دائماً... ابدأ... كل... .
- لا تستخدم كلمات مثل يجب إستبدالها بعدما ، كيفما .
- لا تستخدم الكلمات التاليه لانها سلبيه ؛ (لكن) ... أستبدله بـ (و) ، (لماذا) ..
- إستبدالها بـ (ماذا) ، (لو) ... استبدالها بـ (عندما) ، (حاول) ... أستبدالها بـ (اعمل)
- لاتقلل من شأن الاخرين بل أمتدحهم كثيراً .
- لا تغفل المشكلات الشخصيه للآخرين وأظهر تعاطفك معهم ، إهتمامك وتفهمك .
- ويقول الدكتورالفاقي عليك أن تقرأها وتكررها مرارا لكي تكون ممتازاً في التعامل مع الآخرين .

- 6 عشر نصائح عليك إتباعها . أغفلها وتحمل النتيجة - :

"إن طريقتي هي أن أتحمل مشقة بالغه حتى أجد قولاً ملائماً ثم أقوله بمنتهى الدقة واليسر" جورج برنا رداشر

- بعد أن تعرفت على الممنوعات في التعامل مع الآخرين يتناول الكاتب ما يجب عليك أن تفعله لتكون ممتازاً في التعامل مع الآخرين وهي :-
- أذع الناس بأسمائهم .
 - أستمع وشجع الآخرين على التعبير عن أنفسهم .
 - أمتدح الأداء الجيد وأعطه حقه في الإطراء والمكافأه .
 - عبر دائماً عما تشعر وعما تريد .
 - تسامح وانسى ودع الماضي يذهب بسرعه .
 - ابتسم حتى ولو لم تشعر بذلك .
 - كن ودوداً ولطيفاً .
 - احتفظ بالمعلومات بشكل سري عندما يلزم الأمر ذلك .
 - أحرص على أشعار الآخرين بالأهميه بتفقدهم والمرور عليهم .
 - أذع الاخرين للغداء للعشاء لمناسبه معينه من وقت لآخر .



- 7 هل تعلم كيف تتعامل مع ذوي الوجهين - :

"إن أبتسامته كانت تكسب من حولها ولكن كل الأشياء الأخرى فيه كانت تجعله يخسر الجميع " جورج س سكولت

- يذكر الفقي ابراهيم كيف تتعامل مع ذوي الوجهين كالتالي :-
- قابله وجهاً لوجه واسأله عن أشياء معينه .
 - أسئله عن رأيه فيك .
 - واجهه بما تعرفه عنك وعما قاله من خفائك .
 - اذا حدث وتكرر الموقف مرة أخرى فقابله مرة أخرى وقل له عليك أن تتوقف عن ذلك .

- 8 هل تعلم كيف تعالج الشائعات :- :

"إن افضل الكاذبين هو الذي يستطيع ان يجعل القليل من الكذب حقيقه ولمده

طويله " صامويل بتلر

يذكر الكاتب تجربته له عندما كان مديراً لأحد الفنادق كيف واجه الشائعات كالتالي :-
-نظمت اجتماعاً مع فريق عملي وحدثتهم عن الشائعه وذكرت لهم انها غير صحيحة
ووضحت لهم الحقيقه .
-استطعت بذلك ان اقوم برد فعلٍ سريع واكون ايجابياً ، وتأكدت من توقف هذه الشائعه .
-أدأما كانت الشائعه خطيره جداً فإنني كنت اعقد اجتماعاً عاماً لكل المرؤوسين لوضح لهم الحقيقه وكحل بديل يقول الكاتب يمكنك ان تتجاهل الشائعه .



- 9 كيف تتعامل مع النزاعات التي تنشأ بين اثنين من مرؤوسيك :-

"أفضل الشيء الصحيح فإن ذلك سوف يجعل البعض ممتناً بينما سيندهش الباقون "

مارك توين

يقدم الكاتب مجموعه من النقاط لكيفية التعامل مع هذه المواقف كالتالي :-
⊕ شجع الطرفين على المقابله لمناقشة المشكله .
⊕ إذا فشلت في ذلك إطلب منهم أن يوسطو شخصاً ليحتكمو اليه
⊕ إذا فشل ذلك ايضاً ادعهم الى غداء وحدثهم عن رأيك أثناء اللقاء .
⊕ ذكرهم بأداهم المتميز في الماضي .
⊕ وضح لهم المشكله وأثارها على أداء الفريق .
⊕ أستمع منهم دون مقاطعه واطلب من كلاً منهم ان يتصرف بأقدام اثنأحدث الاخر .
⊕ أطلب منهم الحلول ثم أعرض رأيك .
⊕ مديد العون والمساعدته وتأكد من تفهمهم وتقبلهم للحل المطروح .
⊕ وضح لهم النتائج السلبيه التي سوف تحدث إذا لم يتغير الوضع .
⊕ وجه الشكر للجميع .
⊕ قم بمتابعتهم عن قرب ..



-10 الوصفه الفعاله للإتصالات الناجحه :-

"إننا جميعاً نتنفس ونتعامل مع بعضنا البعض .. المهم هو كيف تفعل ذلك وما هي
النتيجه " فرجينيا ساتير

يقدم الدكتور الفقي أشياء أكثر من رائعته لتحقيق الألفه مع الآخرين لإنما علاقتك بهم
حتى مع اصعب الناس طبعاً :-

أ - الملاحظه - الأنسجام - القيادة :- لاحظ مفردات الشخص الأخر حركاته، نغماته،
لغته، التغيرات الخاصه تماشى معها أنسجم معه .
ب - الأستماع بأهتمام وعدم المقاطعه .
ج - الأبتسامه إحتفظ بإبتسامه دافئه ورقيقه على وجهك .
د - الإحتفاظ بتلاقي الأعين .
هـ - التركيز على النوايا(ركز على نوايا الآخرين إذا أختلفت معهم) .
و -التعمق العاطفي (بين انك مهتم فعلا بالأمر لشخص الأخر) .
ز- التوضيح (اجعل الآخرين يوضحون اكثر لاكتفي بالتعميمات) .
ح - إعادة الصيانه (كرر ما قاله الاخر بطريقتك الخاصه) .

- ط - العزل (أجعل الأخر يعرض عليك جميع مشاكله إذا ما تحدث إليك بمشكلة معينة).
ك - طلب الحلول (أطلب الحلول من الآخرين).
ل - مد يد العون .
م - إنهاء الموقف والمتابعة .



ويرى الدكتور ختاماً لهذا الفصل بأن العمل بكل ما في هذا الفصل سوف يجعلك أفضل بالاتصال مع الآخرين .

قرر البدء في ذلك لتحقيق النجاح

المفتاح السادس

تحديد الهدف .. الطريق نحو السعادة والانجازات

"إنه لمن طرائف الحياة أنك إذا لم تقبل سوى الأفضل فإنك في أغلب الأحيان تحصل عليه" سومرست لوم

يقدم الدكتور هذا الفصل لتتعلم كل ما تحتاجه لتحديد أهدافك وتحقيق ما تستحقه بالفعل .. (الميدالية الذهبية)
يعد هذا الفصل وهي كلمة حق من أروع وأهم ما قرأت ففية الأنطلاقة الحقيقية نحو عالم النجاح المنشود
فالجادين يهدي دكتورنا المتألق هذا الفصل ويعد ما يحتوية من كلمات ميدالية ذهبية لمن أراد أن ينجح في حياته ٠٠٠ أتمنى أن يستفيد منه الجميع ففيه الزبدة والخلصة دزون أخلال أحسبه كذلك وإلى الموضوع *

يتناول الكاتب هذا الفصل في ٩ نقاط كالتالي :-

1- هل تعلم الى أين أنت ذاهب - :

"إن العالم يفسح الطريق للمرء الذي يعرف الى أين هو ذاهب" رالف و. أمرسون

يرى الدكتور إبراهيم بأن تحديدك لوجهتك هو أول خطوه ناجحه على الطريق لكي تصل الى ماتريد ويضع استفسارات لكل قارئ وهي :-
هل لديك أي هدف ؟ هل لديك برنامجاً منظماً لتحديد الاهداف ؟ هل سجلت اهدافك ؟

هل حددت الاطار الزمني لتنفيذها وتحقيقها ؟
فإذا كانت إجابتك بنعم فإنك واحد من ال ٣% الذي يفضلون هذا .
وإذا كانت إجابتك بالنفي فإنك ضمن ال ٩٧% الاخرين الذين لايفعلون ذلك ويقول بأنها ارقام جاءت من دراسته أجرتها جامعة هارفورد ..



2- خمسة أسباب تجعل 97% من الناس لا يحددون أهدافهم - :

"إنسان بدون هدف كسفينه بدون دفة كلاهما سوف ينتهي به الأمر على الصخور"
توماس كارليل

يضع الدكتور الفقي خمسة أسباب رئيسه حسب قوله التي تجعل الغالبية العظمى من الناس لا يضعون برنامجاً لتحديد أهدافهم وهي :-

- 1 ❁ الخوف " من يعيش خائفاً لن يكون أبداً انساناً حراً "
- 2 ❁ تصور الذات " يقول احدهم إن أدائك لن يكون ملائماً إذا لم يتوافق مع الطريق التي ترى بها نفسك " فالشعور بالاحباط سينعكس ذلك على خطوة علاقاته وادائه .
- 3 ❁ التأجيل (التأجيل لص الوقت) .
- 4 ❁ الاعتقاد والايمان " البعض يعتقد بأن تحديد الاهداف مضيعة للوقت فلا يؤمنون بنعمة تحديد الاهداف . "
- 5 ❁ المعرفة " البعض لديهم الرغبة والحماس لتحديد الاهداف لكنهم لا يعرفون السبيل الى تحقيقه وبالتالي لا يتخذون الخطوات اللازمة ليتعلموا كيف يتم ذلك .

3- القواعد الخمس وراء تحديد الاهداف - :

"ليست الأهداف ضرورية لتحفيزنا فحسب ، بل هي أساسيه فعلاً لبقاءنا على قيد الحياه "

روبرت

وأليك القواعد الخمس :

- 1 ❁ التحكم في الذات :- عندما يكون لديك برنامجاً منظماً لتحديد اهدافك سيجعلك اكثر تحكماً في ذاتك ...
- 2 ❁ الثقة في النفس :- ان ايمانك بقدرتك على تحقيق اهدافك سيزيد من ثقتك بنفسك اكثر واكثر .
- 3 ❁ قيمة النفس / الذات :- ان قيمة الذات تزداد عند تحديدك للاهداف والسعي لتحقيقها .
- 4 ❁ إدارة الوقت :- لا بد لك من إطار زمني لهدفك فبالوقت تحقق اهدافك .
- 5 ❁ تحسين حياتك :- ان تحديدك لاهدافك يرفع من مستوى حياتك ويجعلك اكثر تحفزاً ...

4-الأجزاء الأربعة لتحديد الهدف :- :

"إذا لم تكن تعرف إلى أين أنت ذاهب فربما ينتهي بك المطاف إلى مكان آخر " دافيد كامبل

يناقش الدكتور إبراهيم الفقي الأجزاء الأربعة لتحديد الأهداف كالتالي :-

- 1 ❁ الجزء الشخصي - : تحت هذا الجزء تندرج أشياء شخصية مثل العلاقات ، الأسرة ، الزواج ، العطلات ، الصداقات ، السياره ، وغيرها .
- 2 ❁ الجزء المهني :- يندرج تحته الوظيفة ، الأداء ، الترقيه الخ .

3- الجزء المادي (المالي) - : (وهنا نجد الاستقرار المالي - خطط التقاعد-

الاستثمارات . الخ .

4- **الصحة** - : وتحت يندرج الصحة الجسمية أسلوب الحياة ، التمارين الرياضيه ، النظام الغذائي ... الخ .

والتوازن في الاجزاء الاربعه لابد منه حسب ابراهيم الفقي لتنعم بحياة راقية وهنا يضع الدكتور ابراهيم تساؤلاً قد يدور في ذهن أي قارئ [B] **وهو كيف استطع تحقيق هذا التوازن ؟ [B/]**

ويجب الدكتور ابراهيم على هذا التساؤل معطياً توجيهات رائعة وهي :-
⦿ **لاحظ وراقب** - : الكثير من الاشياء تفوتنا في الحياه لأننا لانهتم بالملاحظه والانتباه فهما الخطوات الاولى لتحقيق التوازن بين اجزاء حياتك الاربعه ••

⦿ **وجه اسئله الى نفسك** .: هذه الأسئلة والأجابه عليها بجد سوف تجعلك حسب قول الكاتب من زمرة أنجح الرجال والنساء في العالم وسوف تكون حياتك متوازنة والأسئله هي :-
أ- أين أنا الآن ؟

إذا كنت موفقاً في كل شيء ماعدا علاقاتك او موقفك المالي مثلاً فحاول ان تلاحظ ذلك وانتقل بعدها الى السؤال التالي :-

ب - ماذا أريد ؟

عند الاجابه على هذا السؤال الهام فأنت تكون في الطريق الصحيح لتحقيق التوازن بين الاجزاء الاربعه فمثلاً قد تكون اجابتك : اريد ان اكون غنياً ، اريد ان اتحسن صحياً ... وعندما تسأل نفسك ذلك وتجب عليه انتقل بعدها الى السؤال التالي :-

ج - متى أريد ذلك ؟

إن اجابتك على هذا السؤال يجعلك تركز على الوقت فلا يهم الاطار الزمني الذي تريده المهم انك اتجهت وبجد نحو الاتجاه الصحيح الذي سيجعلك تحقق تقدماً اكبر وتصل الى نقاط أبعد . وبعدها انتقل الى السؤال التالي :-

د - كيف استطع ان اصل الى هناك ؟

بالاجابه على هذا التساؤل سيكون تفكيرك منصباً على الوسائل المعينه لتحقيق اهدافك مثلاً تريد ان تحسن علاقتك مع زوجتك ستكون الرحله معها وسيله لتحسين العلاقة معها . وبعدها هذا السؤال انتقل الى التساؤل التالي :-:

هـ - ماذا أفعل الان حتى أحقق ما أريد ؟

عند طرح هذا التساؤل على ذاتك سيجعلك تسرع في العمل لتحقيق ما تريد .

يقول الدكتور ابراهيم بعد الانتهاء من هذه الجزئيه من الموضوع ابداء اليوم ، لاحظ ، شاهد ، اختر حياتك اسأل نفسك هذه الاسئله ثم اسرع الى التنفيذ لا تنظر وراءك ...

5- الأنماط الثلاثة للأهداف :-

"لن يتحقق أي شيء عظيم بدون رجال عظماء ، والرجال يكونون عظماء فقط اذا معزموا ان يكونوا كذلك " شارل دياجول

هنا يبدأ الدكتور ابراهيم في تبين ماهية الاختلاف بين الهدف المنتهي والهدف المستمر ..
"فالمنتهي كالحصول على الوظيفة فعند الحصول عليها يكون الهدف قد تحقق اذا هو ينتهي بمجرد تحقق الهدف ."
"اما الهدف المستمر فهو لاينتهي ابداً فليكن هدفك مستمراً مثلاً اقامة علاقات دائمه او تنظيم اسلوب الحياه والانماط الثلاثة هي :
1- اهداف قصيرة من (١٥ دقيقة - عام)
ويرى الدكتور الفقي بان هذا الهدف تدريبيه رائع لكى تتعود على تحديد الاهداف ..

2- اهداف متوسطة : من (عام - ٥ اعوام)
كالدراسه مثلاً وهذا النوع يجعلك اكثر التزاماً وتعوداً لتحقيق الاهداف ..

3- الاهداف الطويلة المدى لمدة (٢٥) عام
وهو يهدف الى تصميم تخطيط نوعية حياتك مثلاً اين تحب العيش علاقه مع الزوجه والاسره ...

وهنا يذكر الدكتور الفقي تجربته في الانماط الثلاثة وهي تجربه رائعه يمكن الأستفادة منها حيث يقول :

أ- الأهداف القصيرة المدى كانت كالتالي :
- بداية في أي وظيفه بفندق خمس نجوم كنت أقوم بغسل الصحون ، دراسة الفنادق لمدة عام بعدها حصلت على شهاده من معهد الفنادق بكبيك .

ب- الأهداف متوسطة الاجل :
- ان اصبحت مديراً لاحد الاقسام وقد اصبحت مديراً لقسم خدمه الاغذيه والمشروبات في الغرف .
- ان احصل على دبلومه في جمال الفنادق وقد حصلت عليها .
- ان احصل على دبلومه في جمال السلوك البشري وقد حصلت عليها .
- ان اتحدث الانجليزيه والفرنسيه بطلاقه فعلت ذلك ولازلت .

ج - اهداف بعيدة المدى :
- ان اصبحت مديراً عاماً في احد الفنادق .. في عام ١٩٨٧م وقد اصبحت مديراً .
- ان احصل على ٣ مناصب في ادارة الفندق وقد حصلت عليها .
- ان اصبحت معروفاً ومشهوراً وان اكسب جائزة تعليميه .. في عام ١٩٩٠م فزت بجائزة افضل طالب دراسه منزليه من المدرسه الامريكه للفنادق

كانت هذه جزء من تجربته ويقول انه يستطيع اليوم ان يعيش كل الحلامه فلايقوم شيء بذاته فلقد واجه التحديات متى وصل الى ما هو عليه الاهداف حسب قوله شيء طريف ويقول : واستنتون " العقول العظيمة لديها أهداف ، أما الاخرى فليديها أمنيات "

6-كيف تحدد أهدافك _ المبادئ الثلاثة عشر .:

"كي نحقق السعاده ينبغي ان نتأكد أن لدينا هدفاً مهماً " ايرل نيتنجال

وهذه المبادئ هي :

1- اعرف ماذا تريد ؟

2- ينبغي ان يكون هدفك واقعي ، واضح ، محدود وذو قيمه .

3- الرغبة القويه (عليك ان تعرف ماتريد ، وانه ذو قيمه ، وأنه لا أحد حتى أنت نفسك يستطيع ان يمنعك من تحقيقه .)

4- التصور والتخيل (احرص على تصور تخيل اهدافك حتى تصير بالفعل جزءاً واقعاً في حياتك .)

5- القرار) / اتخذ قراراً بالبده لتحقيق اهدافك .)

6- لا بد أن تسجل هدفك كتابةً .

7- حدد أطواراً زمنياً لأهدافك .

8- أعرف ثروتك/ سجل كل ما من شأنه مساعدتك لتحقيق أهدافك فالثروة كالاصدقاء
المال .. أي شيء .

9- أعرف العقبات التي قد تقف في طريقك / بعد تحديدها ومعرفتها ستكون مزوداً بوسيله قويه للدفاع عن النفس في مواجهة أي مشكله تعيقك عن المواصله في تحقيق اهدافك ...

10- الفعل / يذكر الدكتور ابراهيم شيء طريف جداً في إحدى محاضراته في كندا أخرج من جيبه ٢٠ دولار وسأل المشاركين من يريد أن يحصل على الـ ٢٠ دولار هذه ؟ رفع ٢٠٠ مشارك يدهم إلا واحد نظر حوله ثم ذهب واخذ الـ ٢٠ دولار من يد الدكتور ابراهيم وسط دهشه الجميع فكان تعليق الدكتور ابراهيم :
" هذا هو الفعل عليك فقط ان تفعل ما تريد ولاتكتفي بالتمني فقط "

11- التقييم / عندما تريد ان تفعل شيئاً ادرس خططك وقم بتغيير أي شيء تراه ضرورياً .

12- المرونه / القدره على ادخال التعديلات اللازمه على خططك .

13- الاصرار / التزم وتحلى بالاصرار ولا تدع الاشياء التي لاتستطيع فعلها ان تتداخل مع تلك التي تستطيع تحقيقها .

7- كيف تحقق أهدافك - :-

"أنا نعيش ليس كما نتمنى أن نعيش ولكن كما نستطيع أن نعيش " مينا ندر

1- أكتب أهدافك :-

أكتبها على ورقة في حجم كرتك الشخصي أحتفظ بها في محفظتك الشخصية وأقرأها دائماً قبل النوم وفي العمل وفي كل الأوقات .

2- التصور والتخيل :-

تخيلها ٣ مرات في اليوم صباحاً - بعد الظهر- مساءً .

3- تصرف " كما لو :-"

كما لو أنك حققت الهدف ستنبهر بالنتائج لا تخجل .

4- فكرة البوصة الواحدة :-

أحرص على فعل أي شيء ولو ضئيلاً ليقربك من هدفك .

5- أستخدم أسلوب أنا المسئول :-

أرفض ألقاء اللوم على الآخرين كن شجاعاً تحمل النتائج .

يقول الدكتور إبراهيم الفقي الآن أصبح لديك المعرفة الكافية عن كيفية تحديد الأهداف وتحقيقتها أبداً الآن العمل وكن جزءاً من الأقلية التي تعمل وليس من الأكثرية التي تتكلم وتشكو " لا يعرف المرء ماذا يستطيع ألا بعد أن يحاول "



8- فوائد تحديد الأهداف في مجال العمل - :-

"ليس هناك شيئاً يخشى منه في الحياة بل هناك أشياء لانفهمها "مدام كوري والفوائد بأختصار شديد تتمثل في الاتصالات الأفضل ---- تحفيز أفضل --- ثقة بالنفس أفضل .

9- المحهود الشخصي لتحديد الأهداف - :-

_____ إكتب تحت كل جزء من

_____ الآن أعد كتابة الأهداف

_____ أجزاء الحياة الأربعة

_____ وفقاً لأهميتها

يقتل الوقت الإنسان " هربرت بنسر

يهدف الدكتور الفقي من وراء هذا الفصل أن يساعدك بأن تدير وقتك بطريقة سهلة التطبيق بحيث تصبح أسلوباً لك في الحياة...٠٠٠

1- لماذا يضيع الناس الوقت ؟

"إذا ما أضعت دقيقة ، فإنك قد أضعت ساعة ، وإذا ما أضعت ساعة فإنك قد أضعت يوماً وإذا ما أضعت يوماً فإنك قد تضيع حياتك " بريان تراس

يذكر الدكتور إبراهيم الفقي قول بنيامين فرانكلين "إن الوقت الضائع لا يعود أبداً" ثم يتساءل الكاتب متعجباً بما أن الوقت هو الشيء الوحيد الذي يملكه الإنسان ما دام على قيد الحياة ، فلماذا إذن يستمر في إضاعة وقتة!!!!!! أم أنه لا يعرف قيمة الوقت!!!!

ثم يقول الإجابة بسيطة جداً أن الناس لا يهتمون بالوقت وكيفية تمضيته لكنهم لا يعرفون كيفية إستغلاله ، فليس لديهم هدف محدد يحفزهم ويملئهم حماساً...٠٠٠



2- العائقين النفسيين أمام إدارة الوقت - :

"إن نوعية حياتك تتحدد بدرجة حكمتك في إستغلال الوقت " إبراهيم الفقي

يتناول الدكتور الفقي العائقين الرئيسيين اللذين يمنعان الإنسان من إستغلال وقته ويتمثلان في الآتي - :

☞ القيم والمعتقدات : فالمرء يستقي معتقداته من مصدرين هما : أ- الوالدين ب -

المؤثرات الخارجية

فالوالدان إذا ما أحسنوا إستغلال الوقت ستكون حتماً مثلهم وكذلك فإن المؤثرات الخارجية تلعب الدور الكبير في ترسيخ القيم والمعتقدات والمتمثلة في المدرسة والأصدقاء وغيرهم...٠٠٠

☞ التصور السلبي للذات : إن تصورك لذاتك يؤثر على شعورك نحو الوقت وإدارة الوقت فالصور السلبي للذات يعيق أمام إدارة الوقت ويتساءل الكاتب حول الفاعلية والكفاءة فيقول هل أنت كفاء أم فعال ؟ مستعرضاً لأوجه الخلاف بين النوعين من كتاب بعنوان " إستراتيجيات الإختراق " روبرت شامز *



3- الأنماط الخمسة لمدراء الوقت - :

" ينبغي أن نمضي كل يوم كما لو كان آخر أيامنا " بيليبوس سيرس

☞ المدير المنظم جداً " السوبر مان " يرى الكاتب بأن هذا النمط شغله الشاغل أن يكون منظماً وأن يقول الآخرون عنة ذلك ويذهب وقتة هباءً في كون إهتمامة الأساسي أن يبدو منظماً أكثر من أن يهتم بأداء العمل *

☞ المشغول جداً : هذا النمط كثير الشكوى من ضيق الوقت فهو لا يملك وقتاً للإسترخاء...٠٠٠

☞ مجنون الوقت : يحذر الكاتب من العمل مع هذه النوعية فهي مجنونة لأنها تحدد وقتها بالدقيقة وتهتم بالمراجعة واللوم إذا ما سارت على ما تريد ، فهذا النمط يحدد جدولته بالدقيقة فمثلاً ٦ دقائق إفطار ٣٠ ثانية إتصال مع الزوجة وهكذا...٠٠٠

☛ الفوضوي : هذه النوعية عشوائية لا تهتم بالتنظيم وتتهم المنظمين بالفراغ...
☛ المنظم : يرى الدكتور إبراهيم بأنه هذا النمط هو الأهم وهو موضوعنا في هذا المفتاح حيث وهو يتميز بالنظام الشديد فهو يعرف كيفية التعامل مع كل المقاطعات وله أهداف واقعية ويعرف قيمة الوقت ولذلك فهو جداً مريح...
☛

- 4 الفوائد الست وراء إدارة الوقت - :

"إن كل ما لديك هو ٢٤ ساعة عدد ساعات اليوم لا أكثر ولا أقل إذا ما ذهبت وأنقضت فقد ذهبت إلى الأبد " إبراهيم الفقي

☛ يمكنك الحصول على ساعتين مثمريتين على الأقل يومياً :
يرى الدكتور إبراهيم بأنك لو أستغليت إستراتيجيات إدارة الوقت الواردة في هذا الكتاب فسوف تحصل على ساعتين مثمريتين على الأقل يومياً لإنجاز المزيد من المهام...
☛ سيحقق لك التحكم أكثر في يوم عملك من خلال تعلم كيفية التعامل مع كل أنواع المقاطعات...
☛ يمكنك التحكم (السيطرة) على التوتر وضغوط العمل بسهولة...
☛ سوف تزيد من قدرتك على الإنجاز لإتمام الأعمال التي عليك...
☛ سوف توفر لديك المزيد من الطاقة...
☛ سوف تمتلك وقتاً أكثر لتمضية مع الأسرة والأصدقاء...
☛

- 5 لصوص الوقت الخمسة عشر (الأكثر تدميراً -) :

"إن الوقت هو أثنى شيء يمكن للمرء أن ينفقه " يتوفر استس

وهذه اللصوص تتمثل في - :
- المقاطعات التليفونية
- مقاطعات الآخرين...
- مقاطعات تتسبب فيها أنت شخصياً (كتذكر مكالماتك مثلاً أثناء تأدية واجب معين)...
- الإجتماعات والمقابلات...
- التأجيل / المماطلة...
- البريد والعمل الورقي...
- التقارير (تتطلب الوقت)...
- إختلاط الأولويات...
- المجهود المضاعف...
- التخطيط غير المتعقل...
- عدم التنظيم...
- النظام غي الملائم لحفظ الملفات...
- العلاقات الإجتماعية...
- عدم القدرة على قول "لا" وبالتالي فقدان الكثير من الوقت...
- معدات غير ملائمة (كالمعدات القديمة للإستخدام فهي تأخذ المزيد من الوقت)...

- 6 العشرون طريقة الأكثر فعالية في الحفاظ على الوقت - :

"الآن هذه الدقيقة هي كل ما لديك... أحرص على الدقائق التي تملكها وسوف تعتنى بالساعات والأيام بنفسها وتمنحها القوة والسيطرة " برايان تراسي

بعد معرفة لصوص الوقت والقائمة طبعاً قد تطول حسب قول الكاتب يستطرد الدكتور الفقي في تقديم قائمة بأكثر الطرق فعالية وقوة لحفظ الوقت وهي حسب قوله حصيلة

- ٢٢ سنة من الأبحاث والخبرات يقدمها لك ليزودك بكل الإستراتيجيات التي تحتاجها لتحسن بها نفسك لصوص الوقت :-
- مقاطعات الآخرين : يمكن لك هنا أن تخبر محدثك بأنك كنت في طريقك الى الخروج أو معك عمل معين أو أحجب المكالمات غير الهامة مسبقاً ••
 - مقاطعات الآخرين : يمكن لك أن تتحدث معهم مثلاً واقفاً حتى لا تعطيهم الفرصة للجلوس والإطالة أو الذهاب إلى من تتوقع مقاطعته لك مسبقاً قبل مجيئة إليك لكي تنصرف متى أردت وغيرها ••
 - مقاطعات تتسبب أنت فيها : أحرص أن تقوم بالعمل مرة واحدة و لا تؤجل لكي لا تكثر عليك المقاطعات ••
 - إجتماعات ومقابلات : وجة لنفسك الأسئلة مثلاً إذا لم أحضر ماذا سيحدث لي إذا كانت الإجابة لا سيء فألغ الموعد ••
 - التأجيل / المماطلة : لا تؤجل إذا أجلت أكثر من ٣ مرات فأنت مماتل وجه لنفسك الأسئلة ماذا سيحدث إذا لم أفعل هذا الشيء إذا كانت الأمر هام ففعله وإذا كان ممكن أنيفعله شخص آخر ففوضة وإذا كان لن يحدث سيء فأهملة ••
 - البريد والعمل الورقي : قم بتفويض الرد على البري أو أنجاز الأعمال الى أشخاص آخرين لكي لا يسرقك الوقت ••
 - التقارير : نفس الشيء مع السابق وجة لنفسك هذا السؤال ماذا سيحدث إذا لم أكتبه إذا كانت الإجابة لا شيء فلا تكتبه وإذا كان هناك شخص آخر يمكن أن يقوم به ففوضة وهكذا ••
 - إختلاط الأولويات : ضع قائمة يومية بكل شيء تريد أن تقوم به وفقاً للأولوية ثم نفذها وفقاً لأولوياتها ••
 - الجهود المتضاعفة : تعود أن تقوم بالشيء مرة واحدة لا تضاعف الأعمال الى المستقبل فأنت لا تدري إذا كنت ستجد الوقت أم لا ••
 - التخطيط غير المتعقل : كن واقعياً في خططك وخطط ما تستطيع فعلاً إنجازة ••
 - تبالغ 00
 - كن منظماً : أبدأ يومك في محيط نظيف و مرتب وأحرص أن تنهي بنفس الشكل ••
 - ضع نظاماً لحفظ الملفات : تخلص مما ليس فيه فائدة وأحتفظ بالأوراق اللازمة وبشكل منظم ••
 - الإجتماعات : أحضر ما يستلزم منك الحضور ولا تضيع وقتك ••
 - تعلم أن تقول لا " : لا تجعلها تشعرك بالذنب أفضل منة أن تضيع وقتك لا تتردد مادام ليس فيها مضرة ••
 - إستثمر الأجهزة الملائمة : بدل البطيء بالأسرع القديم بالأحدث فمثلاً جهاز الكمبيوتر بالأحدث لأنه أسرع ويوفر لك الوقت الكافي ••
 - وقت الغذاء : تناول غذائك في أوقات ليس فيها إزدحام لكي لا يذهب وقتك في الإنتظار ••
 - أغلق التلفزيون : شاهد البرنامج المفضل لديك ولا تسترسل في البرامج الروتينية المملة التي يمكنك أن تقعد في ذلك الوقت مع زوجتك أو أبنائك ••
 - وقت النوم : إن الذهاب للنوم مبكراً والإستيقاظ مبكراً هو النصيحة الغالية التي يقدمها الأطباء ••
 - وقت الطيران : إستغل أوقات السفر بالقراءة •• بأعداد التقارير •• بالبحث عن الحلول عن المشاكل ••
 - أحصل على شهر إضافي في كل عام : يقول الدكتور الفقهي بأنك إذا إستيقظت ساعة مبكراً كل يوم في أسبوع العمل فإنك ستحصل على 5 ساعات إضافية في الأسبوع إذا ضربتها في ٥٠ أسبوع سيكون الناتج ٢٥٠ ساعة إقسمها على 8 يوم الغعمل العادي) تكون النتيجة ٣١ يوم أي شهر إضافي ••

- 7 كيف يمكنك تنمية العادات الفعالة في إدارة الوقت - :

"يقول بعض الناس ليس لدي وقت للتخطيط أو التنظيم ،لأعجب إذا لم يكن لديهم وقت" إبراهيم الفقي

- ابدأ اليوم وكن مديراً فعّالاً للوقت •
- أعط نفسك وعداً بذلك •
- كن مؤمناً بذلك •
- أغمض عينيك ،إسترخ وتصور أنك مديراً فعّالاً للوقت •
- قم بأعداد قائمة تتضمن كل ما تريد إنجازه في اليوم وفقاً للأولويات والأفضل أن تعدها في المساء وأنت في قمة النشاط والطاقة •
- أحرص على النوم مبكراً عن كل يوم •
- اذهب إلى العمل قبل الآخرين •
- أهتم على أن تكون على أهبة الإستعداد وعند إنجاز شيء ما جهز كل شيء تحتاجه قبل إنجازه •
- قم بالإنهاء من الأعمال الورقية مثلاً مرة واحدة لتضعها بعيداً على الفور •
- قسم المشروع أو العمل الضخم إلى مراحل وأنجزها جزءاً جزءاً •
- قوة العشرة : إذا واجهتك مهمة صعبة وشعرت بعدم الرغبة في القيام بذلك ، فقم بتمشية صغيرة وعند العودة أعمل لمدة ١٠ دقائق في أي شيء يخص تلك المهمة ، وعندما تبدأ المهمة سوف تشعر بالرغبة في الانتهاء منه بعدها ركز أنتباهك على النتائج وعلى شعورك عندما تنتهي من المهمة فعلاً •
- قوة برمجة النفس : أحرص يومياً على التأكيد على عقلك الباطن بأنك مديراً فعّالاً للوقت، فذلك سوف يساعدك في تحقيق أعمالك وهناك أمثلة إنني مدير رائع للوقت- أنني أحافظ على النظام بشكل رائع وهكذا •
- قوة ال (٢١) : (قم بممارسة هذه العادات لمدة ٢١ يوماً بعدها سوف تعتاد عليها للأبد يمكنك حسب قول الكاتب أن تبدأ العملية من الآن لكي تصبح مديراً فعّالاً للوقت عن طريق أتباع الآتي :
- أ - المحاكاة •• يمكن أن تحاكي شخصاً تراه مديراً فعّالاً للوقت بشكل رائع وممتاز •
- ب - أرثد قبعة إدارة الوقت : تخيل أنك مديراً ومديراً لفريقك في إدارة الوقت هنا سوف تستطيع أن تتعلم بسرعة •
- ج - نفذ إستراتيجية (ماذا لو) عندما تتصرف كما لو كنت خبيراً في إدارة الوقت سوف تؤكد هذه القوة بداخل عقلك الباطن وعندها ستكون بالفعل كما تريد •

ويختتم الدكتور الفقي إبراهيم هذا الفصل (المفتاح) الهام بقوله لقد وضعت هذا الفصل لمساعدتك لتعلم كل ما تحتاج وأن تتعرف على إدارة الوقت وكيفية تنفيذها في الحياة اليومية ، عندما تبدأ في ممارسة مهاراتك فإن تصورك لذاتك وتقديرك لنفسك سوف يرتفعان بشكل مذهل ، كذلك سوف تتغير قيمك نحو الأفضل كما سوف بأن الوقت هو الشيء الوحيد الذي نملكه ما دمنا أحياء فإذا لم نستغله فسوف نفقده •• إحرص على زيادة إنتاجيتك وتحسين مستوى حياتك وتذكر تلك المقولة " المعرفة لا تكفي يجب علينا أن نطبقها ، الرغبة لا تكفي يجب علينا أن نفعل "

إتخذ القرار لأن تكون مديراً فعّالاً

المفتاح الثامن

القيادة •• الطريق لقمة الأداء"

إذا أردت أن تكون ممتازاً عندما تقوم بالأدارة، عليك أن تكون مثل نجمة الشمال ، فبينما تبقى في مكانها تدور حولها بقية النجوم" كونفيشيوس

هذا الفصل سوف يزودك بكل المعرفة التي تحتاجها من القادة سوف تتعلم أكثر بالممارسة وليس بالقرأة فقط كيف تكون قائداً عظيماً ••

- 1 ما هو أسلوبك ؟

"إن كل الناس يملكون بداخلهم كل ما يدعو للإجلال والإحترام فعلاً ، لكنهم لا يلقون له بالاً " هنشوس

لدى كل منا أسلوبه الخاص في الحياة الذي يؤثر على إختيارته وكذلك الأمر في الإدارة لكل شخص منا أسلوباً خاصاً بالأدارة ويستعرض الدكتور إبراهيم لبيبي ماهية الرئيس والفاعل والمدير والقائد وهي كالتالي :

• الرئيس :هو ذلك الشخص الذي يعطي الأوامر ويقود الناس حوله ، ويؤمن بأنه دائماً على الصواب ويلقي باللوم على الآخرين إذا ما حدث خطأ ما وهو دائماً ما يعلنها أنا الرئيس ••

• الفاعل :هو الإنسانالذي لا يثق فيمن حوله ويقضي معظم وقته في إنجاز الأعمال بنفسه فهو لا يؤمن بالتفويض وهو يمتاز بالمعرفة والإخلاص في العمل والسرعة ••

• المدير :يسير وفقاً لعملية الإدارة ويعتمد على النظام المتبع في المنظمة فسياسة الشركة هي كتابة المقدس ••

• القائد :هو الشخص الذي يستطيع أن يتناول أي عمل يدخل عليه التحسينات ويضعه في حي التنفيذ وهو مدرب فهو ممتاز ماهر في الإتصال يحب المخاطرة صانع قرار ممتاز يمتاز بالأبداع الرؤية التأكيد التركيز في فريقة ••

ويرى الكاتب بأن الاعتقاد السائد حول القيادة بأنها تولد ولا تصنع بأنها اعتقاد خاطيء فأمتلاك القيادة ممكن ويأتي بالتعلم ففي البرمجة اللغوية العصبية إفتراض مفادة " إذا ما أستطاع أي أنسان أن يحقق أي شيء فمن الممكن لأي أنسان آخر أن يحقق ذات الشيء "

فالمسألة تحتاج الى رغبة لتعلم ذلك ثم بعدها أن تعرف كيف تفعل هذا الشيء ويبدأ بالتنفيذ ويرى الكاتب بأن المعرفة وحدها لا تكفي فلا بد من الفعل الى جانب المعرفة فالقيادة نظام أسلوب حياة عملية تحسن مستمرةإنها توميء بالقبطان الذي يقود سفينته ••••

- 2 الخصائص ال ٣٠ للقيادة :-

"في الأيام الأولى من قوته ، تراه ممتلاً بالأنبسامات ويلقي بالتحية على كل من

يقابله " أفلاطون

يرى الدكتور ابراهيم إن القيادة تحتاج الى النظام الى الألتزام والأصرار (المثابرة) حتى تستمر في النمو بقوة يوماً بعد يوم حتى تصبح خاصة لك ويستعرض الخصائص الـ ٢٠ للقيادة الفعالة كالتالي بأختصار غير محل - :

- التخطيط الدقيق : يذكر الكاتب بأن الأبحاث توصلت الى أن القادة يقضون ٨٠% من وقتهم في التخطيط و٢٠% في التنفيذ والفكرة أن القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقق النتائج المرجوة ••
- التنظيم : أن القادة يعرفون قيمة التنظيم كل يوم يقوم القائد بأعداد قائمة بكل ما يريد فعلة يتبعها وفقاً للأولوية و لا يبدأ بجديد إل بعد الأنتهاء من العمل الأول ••
- تحديد الأهداف : لا نجاح بدون تحديد مسبق للأهداف والقائد يعرف قوة و أهمية تحديد الأهداف فهو يخصص الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه ••
- صنع القرار : القائد بارع وماهر في صنع القرارات وهو متخذ قرار ناجح ••
- المخاطرة : القائد يدرك بأن عالية أن يخاطر من أجل أن يحسن مستوى حياة وأدائه حتى يقوى على المنافسة ••
- مهارات الأتصال: القائد مستمع يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره ويعرف كيف يواجه الخلافات والأنتقادات ويتمتع بالقدرة على تحقيق الألفة مع أي أنسان ••
- إدارة التغيير : إن التغيير جزء من تصرفات القائد اليومية فهو ضد الروتين لذلك فهو يرحب به ••
- التحكم بالتوتر وضغوط العمل : القائد يحب عمله ويستمتع بأدائه والقائد يبذل الجهد للتحكم والسيطرة على التوتر وضغوط العمل ••
- التفويض : يؤمن القائد بالآخرين ويثق بفريق عمله ويعرف متى وكيف وعلى من يقوم بالتفويض ••
- الرؤية والأبداع : القائد يتمتع بالرؤية والأبداع بحيث يرى ما لا يراه الآخرون فهو مبدع في أفكاره ••
- التدريب والتعلم و بناء الفريق : ليس هناك وصفا للقائد أعظم من أنه يساعد رجاله على التدريب مع القوة والعالية والتأثير "القائد يهتم ببناء الفريق للعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة ••
- التحفيز : إنه يفهم ضرورة التحفيز ومدى قوته فهو يثني على الآخرين كلاً على حده ••
- المهارات : دائماً يبحث القائد عن الوسائل التي تنمي قدراته ومستوى أدائه ويرحب بتعلم مهارات جديدة وهو دائم الكفاح ••

- ☛ الثقة : يعلم كيف يسيطر على أي موقف ويتعلم منه ويتمتع بثقة عالية في نفسه
ففي مواجهة الأزمات ••
- ☛ الحركة والفعل : الرجل القائد متواضع في حديثه ولكن يتهجدى الحدود في فعالة كونة
••
- ☛ الألتزام : أنه شديد الألتزام بالخطط و هو يعلم أن النجاح يستغرق وقتاً أنه يدرك قوة
الألتزام و لا يستسلم بسهولة أبداً••••
- ☛ الطاقة : لدى القائد طاقة كبيرة فهو يمارس الرياضة ويشرب كميات كافية من الماء
كل يوم ويحترم حسدة وغيرها التي تساعد له لإنجاز الأشياء التي يود عملها••
- ☛ العواطف : أنه شخص عاطفي حساس يحب ما يفعله وذلك من أطار العاطفة و
الحب•••
- ☛ المرونة والقابلية للتغيير : يتمتع القائد بالمرونة في خطة وطرق تنفيذها••
- ☛ الأمانة : القائد يمتاز بصدق وأمانته لا يجازف بعمله عنيف قوي إذا لزم الأمر لكنه مع
ذلك عادل ومنصف••

- 3 الأنماط الأربعة للقيادة -:

"أن الأختيار الأخير للقائد هو أن يترك وراءه رجال آخرين لديهم العقيدة والرغبة
للإستمرار بعده" والتر ليمان

- يرى الدكتور إبراهيم من خلال دراسته في إدارة الفندقية بأن القادة ينقسمون الى
نمطين المستبد والديمقراطي
- *فالمستبد (الأوتوقراطي) يقوم هذا النوع من القادة بصنع كل القرارات ويهتم بالعمل
ويركز على النتائج لذلك نجده ممتازاً في عمله ومستوى إنتاجية لكنه ضعيف في
العلاقات الإنسانية•
- *أما الديمقراطي فهو يهتم بتوضيح المشكلة لفريقه و يساعدهم في إيجاد الحلول
لذلك فهو يهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق••
- ويذكر الكاتب بأن شعوره الدائم بأن هذه الأنماط السابقة غير شاملة وناقصة فقد وجد
بأن هناك أربعة أنماط للقيادة لا تنفصل إحداها عن الأخرى وهي :-
- ☛- التوجيه :- فالقائد موجه بالدرجة الأولى يعلم غيره ويدربهم••
 - ☛- التدريب :- وهو كذلك متمرن ومدرب بارع••
 - ☛- التحفيز والمساندة :- يسعى القائد الى التحفيز فهو يحفز نفسه والآخرين••
 - ☛- التفويض :- فالقائد يفوض الأعمال ويجعل غيره يقوم بالأعمال لثقتة به••
- لذلك على القائد أن يعلم غيره ويدربهم على كل شيء ثم ينتقل بهم الى خطوة أخرى

وهي التمرين والتدريب على الممارسة حتى يكونوا على قدرة على الأداء وحدهم
ثالثاً صحبتهم في الأعمال المطلوبة وتحفيزهم ومساندتهم والرابعة عندما تتأكد من
قدرتهم على العمل بمفردهم إنتقل الى الخطوة الأخيرة وهي التفويض ••
إنك إن قمت بتلك الأربعة ستكون قائداً بارعاً وستكون النتائج مذهلة حسب قول
الكاتب ••

- 4 كيف تحقق السلطة وتمارسها :-

"أعطني نقطة واحدة راسخة لأؤف عليها ، وسوف أحرك كوكب الأرض " أرشميدس

بأستطاعتك أن تكون قائداً لكن لديك لقباً لا تنساه إنك لاعب فريق وأحياناً عليك أن
تصنع قرارات لتبديل أحد اللاعبين بما فيه خدمة الجميع •
واليك الطريقة التي تفهمك كيف تمارس وتلعب لعبة السلطة كالتالي :

- أجعل الجميع يرون أنك مسيطر على المواقف التي تحتاج الى قيادة وشخصية
- أجعلهم يرون أن تمتلك المهارات والمعارف اللازمة لتقوم بالعمل أفضل من أي أنسان
- آخر
- إبتدع أفكاراً جديدة إتخذ طريق المخاطرة أسأل الآخرين آرائهم وأجعلهم يعرفون أنك
تمتلك القدرة على تحسين نتائج العمل ••
وأحذر في أثناء ذلك أن تقع فريسة في فخ لقبك وتعتمد عليه فقط في كسب الإحترام
والتقدير ••

وخاتمة لهذا المفتاح الثامن يقول الدكتور الفقي بإمكانك الآن أن تصبح قائداً فعالاً كل ما
يلزمك هو أن تقرر وتتبع القرار بالتنفيذ إجعل القيادة طريقك في حياتك وسوف تنبهر
بالتغيير الذي سيطراً على حياتك في كل أجزاء الحياة ويختتم ذلك بحكمة صينية من
كتاب القيادة الاستراتيجية وهي :

" يجب على الذين ييغون أن يصبحوا حاكمين أن يبدأوا بأيجاد قادة، وهؤلاء الذين يفوزون
على منافسيهم يجب أن يكونوا أقوياء وهؤلاء الذين يستطيعون أن يكونوا أقوياء يمكنهم
إستعمال قوة الآخرين ولكي تستطيع أن تستعمل قوة الآخرين يكون ضرورياً ان تفوز
بحب الناس وحتى تستطيع أن تفوز بحب الناس يجب عليك أولاً أن تتحكم في نفسك
وحتى تستطيع أن تتحكم في نفسك يكون من الضروري أن تكون مرناً "

إتخذ القرار لتكون قائداً

=المفتاح التاسع

بناء الفريق •• القوة المطلقة للمؤسسات الناجحة

"إن المبدأ الذي يقوم عليه العقل الموجه هو أن إثنين أو أكثر من الناس ينهمكون في
ملاحظة هدف محدد مع إتجاه ذهني يشكلون قوة لا تهزم" نابليون هيل

1- فريق العمل ٠٠٠ فعّال الأثر :-

"لقد تعلمت شيئاً واحداً هاماً عن الحياة وهو أنني أستطيع أن أفعل أي شيء لكن لا أستطيع أن أفعل ذلك بمفردي ، فلا أحد يستطيع ذلك" د. روبرت شولر

يرى الدكتور إبراهيم الفقي بأن فكرة العمل موجودة حولنا في كل مكان وأنها السر الحقيقي وراء نجاح اليابانيين وبالتالي جعل اليابان واحدة من أغنى البلدان في العالم اليوم*
إن فريق العمل أسلوب فعّال ومثمر لأنه يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يشعر بالامتلاك والمسئولية ذلك يجعلهم أكثر التزاماً وأصراراً على تحقيق نتائج أفضل والعمل بروح الفريق يحسن الإتصالات ويخلق علاقات أفضل ويزيد الإنتاجية وكذلك النتائج النهائية ويساعد الناس على تحقيق تقدير أفضل للذات ٠٠٠

2- الأسس الخمسة لبناء الفريق :-

"إذا ما كان الجميع يتقدمون نحو الأمام معاً ، فإن النجاح يعني بنفسي (يتحقق بنفسي)
"هنري فورد

فريق العمل ينبغي أن يُبنى على أساس قوي والثقة والإحترام دعامتان أساسيتين لحفظ الفريق متماسكاً في مواجهة كل الأنواء هنا يستعرض الدكتور إبراهيم الأسس الخمسة لبناء الفريق كالتالي - :

1- الثقة :- إن الفريق يحتاج الى مناخ مليء بالثقة فمساعدة الأعضاء ليشعروا بالثقة ضرورة لبناء أي فريق قوي ٠٠

2- الإهتمام :- لكل إنسان فلادة خفية تتدلى على صدره مكتوب عليها "أجعلني أشعر بالأهمية" إن الحياة الشخصية كذلك تعد الإهتمام أساس من الأسس التي يبحث عنها أي فرد فيجب أن يشعر كل فريق بأهميته وأنك توليهم الإهتمام كي يبادلونك ذات الشيء ٠٠

3- الإلتزام :- إن الوصول الى القمة يتطلب الإلتزام والإصرار على تحقيق الأهداف العامة للفريق ككل ٠٠

4- التعاون :- إن التعاون يمكن الفريق من الوصول الى مستوى متميز من النجاح والسمو ٠٠

5- المشاركة في المصداقية :- إن أعضاء الفريق يجب أن يعوا جميعاً أنهم لا يعملون بشكل فردي إن الفريق الناجح والقوي هو الذي يقول أعضاؤه لقد حققنا الفوز وليس إنني حققت الفوز ٠٠

ويرى الكاتب بأن أعضاء الفريق عندما يتفهمون هذه الأسس فإنهم سوف يكونون أكثر قوة وفاعلية وسيتجهون جميعاً نحو النجاح الذي لا يحده حد ٠

3- المبادئ السبعة لبناء فريق ناجح :-

"ليس هناك أي منا أفضل منا مجتمعين" كينيث بالانشارد

إذا ما قررت أن تقوم برحله لمكان ما ، فعليك أن تعرف لماذا تذهب الى هذا المكان ، ثم كيف تذهب آلية ، وسيكون لزاماً عليك أن تحصل على خريطة ترشدك وتبين أسهل وأقصر الطرق وذلك ينطبق تماماً على عملية بناء الفريق...
قدم الدكتور خريطة تساعدك عندما تقرر بناء فريق العمل وهي تتضمن سبعة مبادئ كالتالي :

1- تشكيل الفريق: لا ينبغي أن تقوم بتعيين بعض الناس لأنك تحبهم فقط ولكن السلوك الجيد والرغبة في التقدم والنمو وتقدير فكرة العمل هي الصفات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تشكيل أي فريق بالتالي تحديد عدد الأعضاء وغيرها من الأمور...

2- التدريب: بعد الإستقرار على أعضاء الفريق يبدأ القائد بتدريب أعضاء فرقة ويفوض المسؤولية إلى أعضاء آخرين ليقوموا بتلك المهمة... إن التدريب الملائم يزيد العضو ثقة أكبر في قدرته على العمل وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة...

3- الإتصال: عليك أن تفتح قنوات الإتصال مع أعضاء فريقك أحرص على أن تجتمع بهم بشكل متكرر وأن تكون متواجداً عندما يحتاجون إليك... عليك أن تحدثهم عن النجاح دائماً وتعاملهم فرداً فرداً، وتظهر لهم الأهتمام وتنصت إليهم وأن تحافظ على الأبتسامة والأطراء والمديح...

4- الرؤية: ينبغي تشجيع أفكار الأعضاء ورؤاهم وبالذات عندما يتوصلون الى أفكار جديدة...

5- تحديد الأهداف: إشراك أعضاء الفريق في تحديد الأهداف العامة يزيدهم ثقة بتحقيقها...

6- التقدير: ينبغي أن يشارك الأعضاء الفرحة والسرور عندما يحقق زميل لهم نتائج طيبة ليشعر بالتقدير منهم...

7- الأحساس بوحدة الهدف: إن وحدة الهدف من أهم أسس النجاح وشعور الأعضاء بذلك يجعلهم أكثر قدرة على العمل بروح الفريق...

يرى الدكتور الفقهي بأن هذه السبعة هي بمثابة الخريطة التي إستنتجها من خلال خبراته وتجاربه لإيجاد فريقناجح وأفضل...

4- من ينبغي أن ينضم الى فريقك ؟ " إختيار أعضاء الفريق - :

"عندما أقوم ببناء فريق فأني أبحث دائماً عن أناس يحبون الفوز ، إذا لم أعثر على أي منهم فأني أبحث عن أناس يكرهون الهزيمة " هـ. روس بروت

يقدم الكاتب بعض النماذج لشخصيات تحتاجها في فريقك وهي :

- 1- **المنفذ** : ومن صفاته أنه يتخذ قراراته بسرعة ويهتم بالفعل ويحب المخاطرة وهو فعال ونشيط ومخلص وأمين ••
- 2- **آلة الحاسبة** : يأخذ وقتاً قبل إصدار أي قرار وهو صبور ومثابري جداً ••
- 3- **رجل الإدارة** : يتبع العملية الإدارية ويلتزم بالأجراءات والخطط ••
- 4- **الساحر الفاتن** : يشعر الآخرين بالراحة وشخصيته لطيفة ويعرف كيف يجعل الأعضاء يظهرن أفضل ما لديهم ••
- 5- **العالم** : هو أنسان ذو خيال واسع ويتمتع بالقدرة على الرؤية والإبداع ويستطيع التوصل الى أفكار مثمرة ، يركز على الصور الكبيرة وكذلك المستقبل ولا يهتم بالتفاصيل الصغيرة ••

- 5 كيف تحل فريقك منتجاً - :

"إذا ما تخيل رجل أي شيء ، يمكن لرجال آخرون أن يجعلونه حقيقة "جولس فرن

- هناك خمسة أفكار هامة جداً ومفيدة من أجل جعل الفريق في قمة الإنتاج وهي :
- 1- **أجعل الأعمال أمراً ملجأً** : لكي تخرج فريقك من المنطقة الميتة عليك أن تكلفهم بأعمال معينة و تشعرهم بأهميتها وبأنها أعمال ملحة ••
 - 2- **ضع أمامهم التحديات** : أعلن هدفك أمام الفريق وأجعلهم يفكرون في الطرق التي يمكن بها تحقيق الهدف مع أفكار وحلول لكيفية تنفيذ الطرق المقترحة ••
 - 3- **فكرة الأسبوع** : عندما تعقد إجتماعا مع فريقك أطلب منهم أن يأتوا بأفكار لرجل قضايا معينة ثم أبدأ بتحليلها وفي الأسبوع القادم اختر معهم أفضل فكرة ثم وزع الصلاحيات والمسؤوليات بينهم ، هذه الطريقة لها العديد من المزايا منها :
 - 1- مساعدة أعضاء الفريق ليكونوا أكثر أبداعاً
 - 2- تساعدك في الحصول على أفكار جديدة تعينك على تحقيق أهدافك
 - 3- إخراج الجميع من منطقة الراحة والتبلد
 - 4- **مشكلة الأسبوع** : إطرح مشكلة أمام فريقك أطلب منهم أن يطرحوا حلولاً لها وهذه تساعد على :
 - 1- جعل فريقك يشارك في تحديد المشكلة
 - 2- تكون أكثر ألاماماً بالمشاكل اليومية التي تواجه فريقك في العمل
 - 3- تجعل مرؤوسيك يفكرون و بداخلهم شعور أكبر بتحمل المسؤولية وبالالتزام نحو الفريق ونحو المؤسسة ••
 - 5- **الزيارات الأسبوعية** : وتكون هذه الزيارات الى شركات منافسة مثلاً معروفة بنجاحاتها بهدف الاستفادة من ذلك وتكون هذه الزيارات فرة لكي يلم أعضاء الفريق بالسوق والمتغيرات ذات العلاقة ••
- أذا يمكنك أن تصحب أعضاء فريقك وتبتكر الأساليب الذي من شأنها التقريب وخلق جو الألفة بينهم كدعوتهم لوجبة عشاء بعيداً عن جو العمل أنك بذلك تزيد الفريق تماسكاً وتجعله أكثر إنتاجية ••

- 6 كيف تتعامل مع من يفضلون العزلة - :

- "إن كل أنسان عظيم يتلقى دائماً المساعدة من كل الناس لأن هدفهم هو إستخلاص أفضل ما في كل شيء وأفضل ما في كل الناس " راسكين
- هنا بعض الأفكار المفيدة حسب ما أوردها الكاتب بأختصار وهي :
- 1- **قم بمقابلته** : الأفضل أن يكون على أنفراد

- 2- قم بفصل سلوكه عن نواياه " هناك نية طيبة وراء كل سلوك " حاول إكتشاف نواياه وركز عليها ••
- 3- تحديد الهدف: ضع أمامه هدفاً بأن يغير سلوكه و إتجاهاته واتفق معه على إطار زمني لتحقيق هذا الهدف ••
- 4- مد له يد العون أثناء عملية التغيير: قم بتعليمه وتدريبه ومساندته من أجل تحسين مهاراته فإذا كان خجولاً مثلاً فساعدته على كسب الثقة بنفسه و في الآخرين •••
- 5- التقييم : عند انتهاء الوقت الذي قمتما بتحديدته قبله مرة أخرى وأعطه تقييماً كاملاً عما حققته ••••
- 6- الإستبعاد :إذا لم تنجح في تغييره بعد المحاولات الصادقة معه فلن يكونه القرار صائباً إلا باستبعاده من أجل مصلحة الفريق بأكمله •••

7- كيف تتعامل مع منازعات أعضاء الفريق - :

"عندما تواجهك الشدائد تذكر أن تحتفظ بعقل راجح "حوراس

- 1- شجع أعضاء فريقك على حل مشاكلهم بأنفسهم بصوت هادئ وملائم •••
- 2- إذا لم يفلح ذلك إقترح عليهم الاستعانة بأخرين •••
- 3- إذا لم يفلح ذلك شجعهم للإستعانة بحكم ليعطيهم قراره النهائي بحيث يقبله الطرفين ••
- 4- إذا لم يفلح كل هذا عليك أن تلجأ الى الخطوات التالية :
- 1) ذكرهم بالهدف من وراء العمل كفريق •
- 2) أطلب منهم التركيز على النتائج وليس على السلوكيات •
- 3) اطلب من كل طرف ذكر الصفات الحسنه في الشخص الآخر •
- 4) أسألهم عن الطريقة المفضله لإنهاء الموقف •
- 5) أسألهم عنه الطريقة المفضله لإنهاء الموقف •
- 6) أسألهم ما هي المساعدة التي ينتظرونها منك •
- 7) إطلب منهم خطه يلتزمون بها لتتجنب تكرار مثل هذا الموقف •
- 8) قم بتلخيص كل ما قالوه ، وجه لهم الشكر •
- 9) أحرص على المتابعه ••



تذكر

"إن رأسين أفضل من رأس و مخطين أفضل من مخقل"

كن لاعب فريق بارع لا يستطيع الواحد أن يتواجد في مكانين في وقت واحد أجعل فريق العمل أسلوبك في الحياة و سوف تكون في طريقك نحو النجاح •••

إتخذ القرار لتكون لاعب فريق

المفتاح العاشر

التفويض .. الطريق نحو الحرية

"إن المرء الذي يقبض على شيئين فإن إحداهما دائماً ما ينزلق"

1- هل تفويض ؟ - :

"أن تنفخ وتبتلع في وقت واحد ليس بالأمر اليسير " فيوتوس

إن المدراء الجدد بحسب الكاتب لا يحبذون هذه الفكرة والسبب أنهم لا يفهمون الى المعنى الحقيقي للتفويض ، لذا فهو بحاجة الى من يغير مفاهيمه ومعتقداته و اتجاهاته ..

عليه أن يفهم أنه لا يستطيع أن يتواجد في كل الأماكن و أن يقوم بكل الأعمال في نفس الوقت ، إن بعض الشركات ذهبت الى فصل المدراء الذين لا يفوضون أو الذين لا يقومون بإعداد أشخاص آخرين ليحلوا محلهم !

إن المدراء الذين لا يفوضون سوف يجدون أنفسهم مشغولين وبالتالي فإنهم سيكونون كثيري شكوى ولن يتقدموا أبدا 😞

2- الأسباب الستة التي تجعل المدراء يكرهون التفويض :-

"أن تفعل شيئين في الوقت نفسه يعني ألا تفعل كليهما " سيرس

الأسباب تتباين من شخص لآخر فبعضها قد يكون عميقاً بحيث يمس القيم والمعتقدات وهذه صعب علاجها وبعضها العكس تماما ، والأسباب الستة الشائعة التي تجعل الكثير من المدراء ينفرون من التفويض هي :-

- 1- **فقد السيطرة** : هناك نوع من المدراء معتادين على القيام بأنجاز كل شيء مع الاحتفاظ بالسيطرة الكاملة على كل المجالات وبالتالي فإنه يشعر بفقد السيطرة إذا ما قام بتفويض شخص آخر ليحل محله في أمر ممكن الأمور ..
- 2- **ضياع الوقت** : إن المدير عندما يقوم بالعمل بنفسه ويعتاد على ذلك فإنه لا يثق في الآخرين فيكون شعوره نحو التفويض بأنه مجرد ضياع للوقت ...
- 3- **فقد التحكم والنفوذ** وهذا سبب جوهري في نفوس المدراء الضعاف حين يرون بأن التفويض سوف يفقد نفوذهم و بالتالي مراكزهم ..
- 4- **ضياع المكافأة و التقدير** : سبب يشعر به المدير الذي يمقت التفويض عندما يفوض فإنه سوف تضيع منه المكافآت والتقدير نحو الأعمال التي سوف يفوضها ..
- 5- **الخوف من اللوم** : إذا قام المفوض إليه بالعمل على مايرام فإن المدير يخاف من دفع الثمن وبالتالي من لوم الآخرين له ..
- 6- **عدم إلقاء الأعباء على المرؤوسين** : لا يحب المدير أن يلقي بالأعباء على أكتاف الآخرين فهو يعتقد أن عليه أن يقوم بعمله بنفسه وهذه بطبيعتها نادرة في مجتمعاتنا الإدارية ..

الآن :

قِيم نفسك هل هذه الأسباب موجودة فيك إذا كانت كذلك فابدأ بالتغيير لأن الفائدة ستكون عظيمة 🤗

- 3 الفوائد العشر للتفويض :-

"دع كل إنسان يمارس الفن الذي يعرفه "

للتفويض فوائد يجنيها المفوض في حال قيامه بتفويض الأعمال الى الآخرين أعتبرها الكاتب فوائداً ذهبية وهي :

- 1- إدارة الوقت :- إن التفويض يمكنك من إنجاز الأعمال الأكثر أهمية ..
- 2- زيادة الإنتاجية :- إن التفويض يجعلك تركز على الأعمال الهامة وإلقاء الأعمال الغير هامة جانباً فيجعلك تحسن من أنتاجيتك ويعلمك بالتالي مهارات جديدة ويجعل من أنتاجيتك في زيادة مستمرة ..
- 3- بناء فريق قوامه الثقة :- إنك تبرهن لأعضاء الفريق بأنك تثق فيهم وفي قدراتهم في إنجاز الأعمال عندما تقوم بالتفويض وهذه تجعل الفريق أكثر تماسكاً وثقةً وأنها منظومة تكمل بعضها البعض ..
- 4- تنمية مهارات فريقك :- إنك تساعد فريقك على تعلم مهارات جديدة عندما تفوض إليهم القيام ببعض الأعمال وتكسبهم خبرات تخرجهم من منطقة الراحة والتبذل إنك بذلك تخلق التجديد والتحسين المستمر للمجموعة ..
- 5- زيادة رضا العاملين وتقليل معدل الاستقالة :- عندما تعلم فريقك مهارات جديدة من خلال التفويض فذلك يساعدهم في أجادة أعمالهم وبالتالي يقربهم من بعضهم البعض فيحصل الرضا وحب العمل ..
- 6- زيادة التحفيز :- عند الشعور بالثقة فإن ذلك سوف يرفع مستوى التحفيز وبالتالي الإنتاجية ..
- 7- تحقيق سيطرة أكبر :- إن ممارسة التفويض مع المتابعة المستمرة سوف يمنحك التركيز على النتائج و إعطاء رأيك وخبرتك في أتمام العمل المطلوب إنه يتيح لنفسك فرصة للنظر للموقف من بعيد وبالتالي سيكون حكمك أفضل وأشمل و تكون سيطرتك أكبر ..
- 8- تقييم أفضل لأعضاء فريقك :- إنك تستطيع تقييم قدرات فريقك عندما تجعلهم يقومون بتنفيذ أعمال جديدة تكتشف من خلالها نقاط القوة والضعف في أدائهم ..
- 9- تقليل التوتر :- إنه لا يجعلك تتواجد في كل مكان وعلية سيكون لديك الوقت لتمارس الأشياء التي تجد فيها المتعة مما يقلل من شعورك بالتوتر ..
- 10- التقدم :- عندما تقوم بالتفويض سوف يكون لديك الوقت لإنجاز أعمال أكثر أهمية وهذا من شأنه أن يفتح الباب على مصراعية أمامك لتتقدم وتتسلق سلم النجاح للوصول الى النجاح المرموق الذي تستحقه ..

الآن

يمكنك أن تتحكم بنفسك لترى بأن التفويض فكرة رائعة وتنتجها عظيمة

- 4 ما هي الأعمال التي يمكنك تفويضها :-

"إن هؤلاء الذين يرغبون في الغناء دائماً ما يجدون أغنية" مثل سويدي

قدم الكاتب فكرة عن نوعية الأشياء التي يمكنك تفويضها بحكم تجربته وتاريخ إدارته كالتالي :-

- ابدأ بإعداد قائمة عن كل أعمالك اليومية •
 - إكتب القائمة وفقاً للأهمية •
 - قم بتفويض الأعمال الروتينية مثل المذكرات والأعمال الورقية •
 - قم بتفويض الأعمال التي تستهلك وقتك مثل الاجتماعات •
 - قم بتفويض الإجابة على الدعوات •
- عليك أن تحتفظ بالأشياء التي ترى فيها نفعاً للعمل فالأعمال التي يمكنك تفويضها تعد قراراً عليك أن تصنعه بنفسك و لكن :

قبل أن تقوم بذلك أعرف لماذا تقوم بالتفويض وكيف يمكنك أن تستغل الوقت الذي سيوفر لك من وراء ذلك ، عليك بعد ذلك أن تبدأ على مهل ، قم بمتابعة العمل عن قرب بادىء الأمر ، ثم خذ في الأبتعاد شيئاً فشيئاً حتى تثق في ان الشخص المكلف قادر على العمل بنفسه عندها تستطيع تركه يعمل بمفرده •••

تذكر قول رونالدريجان: " قم بتعيين الأشخاص الملائمين ، دربهم وفوض إليهم ، و لا تتدخل بعد ذلك "

- 5 كيف تفوض ؟ :-

"إنه في مقدورك أن تقوم بتفويض عمل ما لكن ليس في أماكنك التخلي عن مسئولية ذلك العمل الذي قمت بتفويضة "فرانك •ف• هوب

إن التفويض يتضمن بعض المخاطرة لذا عليك من البداية أن تفكر الى أي مدى يمكنك تقبل الفشل وتحمل الأخطاء إليك الآن أحد عشر مفتاحاً للقيام بالتفويض :-

1 • قم بإعداد قائمة بأسماء كل الأشخاص الذين ترغب في التفويض إليهم وسجل نقاط ضعفهم وقوتهم :-

مثال

الأسم _____ مواطن القوة _____ مواطن الضعف

إبراهيم _____ (جيد في الأتصال) _____ (متردد)

جمال _____ (يحب التحدي) _____ (متسرع)

لمياء _____ (سريعة) _____ (متحفظ)

2 • قم بإعداد قائمة تتضمن الأعمال التي ترغب في تفويضها •

3 • حدد إطاراً زمنياً لإنجاز كل عمل ••

4 • حاول ان توفق بين مهارات الأفراد والأعمال المذكورة ••

5 • قم بمقابلة كل شخصية من السابقين أسأله كيف سيعالج الموقف المطروح ولاحظ ردة فعلة ••

6 • وضح الموقف له وأخبره بتوقعاتك وتأكد من تفهمة للموقف تماما ••

7 • أشركه معك في تحديد الهدف ••

8 • دعه يقرر الإطار الزمني لإنجاز العمل " إحترس من المتفائل غير الواقعي الذي

- يعتقد أنه يستطيع إنجاز كل شيء بسرعة "
- 9- سجل الخطة كتابة وأعطه نسخه منها..
- 10- ضع نظاماً للإتصال وتقديم التقارير فقد تحتاج لأن تجتمع معه ثلاث مرات أسبوعياً بعدها قلل من الاجتماعات ببطء..
- 11- المتابعة عليك بمتابعة الأمور لتبقى مقالديها في يدك..

هـ

-لا تبالغ في التفويض.. فقد تفقد سلطتك

-دعهم يصنعون قراراتهم " دع الرجل الآخر يقوم بعمله دون تدخل منك "

-قم بإعداد خطه بديله في حالة فشل الأولى

-لا تسترجع شيء قمت بتفويضة فذلك سوف يفقدك الثقة

إتخذ القرار لتفوض شيئاً من اليوم

المفتاح الحادي عشر

الإجتماعات....أكون أولاً أكون

"إن الاجتماعات يمكن أن تكون نعمة تكلف مؤسستك المال الكثير ، أو أن تكون نعمة وأداة لتحقيق النجاح المأمول" إبراهيم الفقي

- 1 هل هذا الإجتماع هام حقاً - :

"إذا ما بدأ المرء باليقين ، فإنه سوف ينتهي بالشك ، أما إذارضى بأن يبدأ من الشك فإنه سوف ينتهي باليقين حتماً " فرانسيس بيكون

عليك أن توجه لنفسك الأسئلة الآتية عندما تقرر عقد إجتماع ما :-

- هل الإجتماع ضروري ?
- ما هو الهدف من وراء هذا الإجتماع ?
- هل يمكن ببساطه أن أرسل مذكرة أو أقوم بإتصال هاتفي بدلاً من عقد الإجتماع ?
- هل يمكنني تحقيق أهدافي من خلال إجتماع فردي ?

إذا وجدت بأن الإجتماع ضرورياً فوجه لذاتك الأسئلة التالية :-

- على من ينبغي حضور الإجتماع ?
- هل أحتاج فعلاً لكل هؤلاء في الإجتماع ?
- هل يجب على حضور الإجتماع (?) إذا أجبت بلا قم بالتفويض أما إذا أجبت بنعم فوجه لذاتك الأسئلة التالية

- :

- هل يجب علىّ البقاء في الإجتماع حتى نهايته ؟
- كم من الوقت يحتاج هذا الإجتماع ؟

لا تتجنب الإجتماعات بل على العكس تعلم كيف تجعلها مثمرة وفعّالة وحاول أن تسخر الإجتماعات لصالحك بدلاً من أن تكون ضدك

- 2 الأسباب السبعة وراء عقد الإجتماعات - :

"لا يهم ماذا يقول الناس عن الإجتماعات أو ماذا يعتقدون فهي باقية دائماً وأبداً " كليلد و ز برسون

- 1 التخطيط : غنه أحد الأسباب الرئيسية لعقد الإجتماعات فقد يكون الهدف الحصول على الأفكار الجيدة لوضع تخطيط أفضل .
- 2 صنع القرار : من أجل مناقشة موضوع هام والوصول الى قرار يتميز بمزيد من الفاعلية عن القرار الذي قد تتخذه بمفردك .
- 3 توصيل المعلومات : قد يكون من أجل إستعراض الإتجاهات الجديدة أو غبلاغ الأعضاء بتغيرات معينة .
- 4 حل المشكلات : من أجل حل النزاعات والوصول الى أفضل حل ممكن .
- 5 التحفيز والمكافأة : قد يكون من أجل تحفيز الآخرين وتحميسهم من خلال الإطراء وتقدير أداء الأفراد أمام الجميع .
- 6 التدريب : من الأسباب أيضاً تدريب الفريق ورفع مستوى مهاراتهم .
- 7 بناء فريق العمل : الإجتماعات قد تكون أداة ممتازة لبناء الفريق ، ففريق العمل يشارك المسؤوليات ويتخذ القرارات ويحدد الأهداف وخطوات التنفيذ .

- 3 الأنماط السبعة للناس في الإجتماعات - :

"[color=green]إن اللجنة ما هي إلا مجموعة من الرجال تحافظ على الدقائق بينما تضيع الساعات " ميلسون بريل [/color]

- 1 - المسبطر : الذي يجب أن تكون مقاليد الإجتماع في يده .
- 2 - المتعالم : يعتقد بأن لديه الإجابة عن أي سؤال لذى فهو يمطر الجميع بوابل من التفصيلات الى درجة الملل .
- 3 - المقاطع : يقاطع الآخرين ليظهر أنه على معرفة فينحرف أحياناً عن الموضوع الأصلي الى مواضيع أخرى .
- 4 - محب الأحاديث الجانبية : إنه يحاور الذي بجانبه بهدوء أثناء حديث شخص آخر فهو يحاول جذب انتباه الآخرين إليه بعيداً عن الأتجماع نفسه .
- 5 - السلبي : إنه يعير عن مشاعرة السلبية والمثبطة تجاه الإجتماع ، يلقي بالتصريحات السلبية وأن الآخرين سوف يتذكرون كلامه فالأتجماع لن يأتي بفائدة هكذا يقول .
- 6 - الخجول : يفقد الثقة في النفس وتقدير الذات يحاول تجنب المشاركة في الحديث والحوار أثناء الإجتماع .
- 7 - المرتبك : عندما تستمع إليه لا تحصل على جملة مفيدة و إذا وجهت إليه سؤال معين يعطيك إجابتين ...

- 4 الأسباب العشرة وراء فشل الاجتماعات - :

"إن الاجتماعات ذاتها ليست شيئاً غير فعال وغير منتج ، بل الناس هم الذين يجعلونها هكذا " إبراهيم الفقي

- 1- الإفتقاد الى الإعداد
- 2- الإفتقاد الى الهدف (الغاية)
- 3- عدم وضع جدول أعمال .
- 4- زيادة عدد الحاضرين .
- 5- حضور الكثير من الاجتماعات .
- 6- نزاعات الشخصية .
- 7- الإنتقاد .
- 8- عدم المشاركة " الإحجام عن المشاركة "
- 9- عدم تحديد العمل .
- 10- عدم المتابعة .

- 5المحاذير الخمسة عشر عند حضور الاجتماع - :

"إن ما صنعه المرء يمكن أن يغيره" فردريك مور فرسون

إقرأ القائمة الآتية قبل أن تذهب الى أي إجتماع - :

- لا تذهب وأنت غير مستعد .
- لا تتأخر مهما كانت الأسباب .
- لا تدعو عدداً كبيراً لحضور الاجتماع ، فكلما زادو قلت مشاركتهم .
- لا توزع المعلومات أثناء الاجتماع التي يمكن لسكربتيرك أن يوزعها عليهم قبل الاجتماع .
- لا تقاطع .
- لا تجادل .
- لا تأخذ أي شيء على محمل شخصي .
- لا تستحوذ على الكلام وحدك .
- لا تخشى عدم الإتفاق ما لم يكن شخصي .
- لا تهدد أحداً .
- لا تستخدم أو تسمح باستخدام لغة بذيئة .
- لا تكن سلبياً .
- لا تشجع الحوارات الجانبية ولا تسمح بها .
- لا تقضي وقتاً أكثر من المحدد للإجتماع .
- لا تنس أن توجه الشكر لكل الحاضرين في النهاية .

- 6المبادئ العشر لضمأن نجاح الاجتماعات - :

"غتك بوصفك قائداً لجماعة فأنت المسئول عن خلق بيئة يؤدي فيها النقاش الى توصيات وقرارات أفضل "

كليد ووربرسون

حان الوقت لتقديم المبادئ الأكثر قوة وفعالية لضمان نجاح أي إجتماع و هي :-

- 1- كُن مستعداً .
- 2- قم بتوزيع جدول الأعمال مقدماً .
- 3- أَدع الشخصيات الرئيسية فقط .
- 4- أجعل الجميع على أتم الاستعداد .
- 5- احرص على إذابة المنازعات مقدماً .
- 6- احرص على الحضور مبكراً .
- 7- اهتم بالتنظيم .
- 8- ضع هدفك أمامك .
- 9- ضع أساساً قوياً (احرص على وضع بعض القواعد الرئيسية أمام الحاضرين مثل : احترام آراء الآخرين مشاعرهم ، إعطاء فرصة الحديث لكل عضو (.....) .
- 10- حدد وقت الإجتماع .
- 11- نظم مواعيد للراحة أثناء الإجتماع .
- 12- أخلق بيئة آمنة (دع الآخرين يعبرون عن رواهم بحرية تامة)
- 13- استشر الآخرين .
- 14- استمع باهتمام .
- 15- احتفظ بهدوئك وكن على سجيتك .
- 16- لا تخرج عن جدول الأعمال .
- 17- اعترف بخطأك ثم استمر في العمل .
- 18- اغرس في الجميع روح الإلتزام .
- 19- قم بوضع خطة للعمل .
- 20- عليك بالمتابعة .

⚠️ عندما تحرص على تنفيذ المبادئ العشرين السابقة في إجتماعاتك سوف تجد نفسك أكثر قوة كما سوف يتوفر لديك الكثير من الوقت والمال وسوف يحترمك الآخرين وينظرون إليك نظرة القائد الحقيقي لهم

- 7 جدول الأعمال ... ما هو ؟

"إن جدول الأعمال بمثابة الخريطة ، فهو يصل بك الى غايتك المنشودة بأقصر الطرق الممكنة وأكثرها أماناً"
إبراهيم الفقي

يعد جدول الأعمال من أهم الأدوات التي يمكن لنا إستغلالها لإدارة الإجتماعات بشكل يمتاز بالكفاءة والإنتاجية إن الذهاب الى أي إجتماع دون جدول أعمال منظم ومعد جيداً هو أسرع طريقة للفشل الأكيد، لذا كان من الضروري عندما تقرر أي إجتماع أن تتأكد أنه حتمي وهام ، ثم تبدأ بكتابة هدفك منه والموضوعات التي تريد مناقشتها والنتائج التي تسعى الى تحقيقها ، بعد ذلك عليك تسجيل الأعضاء الذين ينبغي عليهم الحضور وكذلك موعد ومكان الإجتماع..... إن ذلك سوف يجعل إجتماعك مثمراً ومتميزاً .

- 8 المفاتيح الستة وراء إجتماع أكثر قوة وفعالية :-

"إن الإجتماعات العظيمة والمنتجة لا تحدث فحسب ، بل قد تم تشكيلها ببراعة وعناية" من أسرار نجاح المدير

- 1- متابعة ما تم في الإجتماع السابق .
- 2- التقدير والمكافأة شجع فريقك كافأهم واعط كلاً قدرة .

- 3- قم بدعوة ضيف يتحدث في الاجتماع . إنها أفكار تشجع الجميع على الحضور .
- 4- اعرض شريط فيديو : - عليك ان تجعل لك أسلوباً متميزاً في الاجتماعات ومن الأساليب الرائعة عرض أشرطة فيديو عن التحفيز - التنمية الشخصية وغيرها ..
- 5- لا تستحوذ على الحديث .
- 6- تذكر أسماء الجميع خاطبهم بأسمائهم لتشعرهم بالأهمية فهو امر ضروري .

- 9 متى تعقد اجتماعاً - :

"إن هناك ثلاثة أشياء في الحياة يمكنك التنبؤ بها : الضرائب ، الموت ، ومزيد من الاجتماعات" فيك مور

- اجتماع الإفطار .
- اجتماع العمليات اليومي من أجل التحفيز وهو لا يستغرق وقتاً طويلاً و ليكن التاسعة صباحاً .
- اجتماع الصباح .
- اجتماع الغداء .
- اجتماع بعد الظهر .
- الاجتماع في ساعات متأخرة .
- اجتماع الطوارئ : عند مواجهة طارئ لذا فهو في أي وقت من اليوم .
- الأحتفال التشجيعي : لمنح مكافأة لأحد الأشخاص .
- اجتماع العصف الذهني : لمناقشة فكرة ما لإتخاذ قرار سريع في أي وقت إنه طريقة ممتازة لبناء فريق عمل .
- الاجتماع الشهري : لإعلان النتائج الشهرية .
- الاجتماع الربع سنوي والنصف سنوي والسنوي : إنها نفس الاجتماعات الشهرية لكنها تضم عدداً كبيراً من الأعضاء .
- الاجتماع الضخم (السنوي الكبير) وهو عادة ما يضم الإدارة العليا والوسطى والمراقبون وأيضاً الموظفون ويكون أشبه بحفلة سنوية يُدعى إليها محاضرون محترفون ولذا فهو يتطلب الإعداد الجيد .

- 10 أين يعقد الاجتماع - :

"إن تكرار القرارات الخاطئة كل يوم قد تسبب في مشاكلك" جيم رون

- استعرض الكاتب مجموعه من الأماكن وياختصار شديد هي :
- في محل العمل (مكتب المدير - قاعة المؤتمرات)
- اجتماعات خارج نطاق العمل .

- 11 الاجتماعات وتقدير الذات :

"أعتني بالجذور وسوف تعتني الفروع بنفسها " مثل صيني

من الجميل في هذه الجزئية من الموضوع أن الكاتب ذكر بأنه حضر إحدى الندوات في كاليفورنيا عن تقدير الذات وبعد أن أفضى المشاركون الندوة مدتها يومين وتعرف بعضهم على بعض ، عقد متحدث الندوة حلقة ليتحدث الجميع عن صفات أول الجالسين ثم الذي يليه وهكذا ، بعدها طلب منهم ان يكتبوا الأشياء الجيدة في انفسهم في عشر دقائق ...

إن هذا الموقف حسب قول الكاتب يجعلهم يشعرون بالأهمية فوائدها عظيمة جربها في محيطك .

حاول أن تكون مبدعاً وتجعل إجتماعاتك متعة لا تنتظر متى تصبح الإجتماعات مثمرة بل إجعلها أنت كذلك أو
إجعلها إجتماعات عظيمة

إتخذ القرار لتعقد إجتماعاً ناجحاً
