

## **الفصل الثالث**

**اكتشف شخصيتك**

**وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل**

**(الجانب الإداري في الإنسان)**

obekandl.com

## هل تخطط لمستقبلك؟

يقال إن «الفشل في التخطيط.. هو التخطيط للفشل». ولا يغرب عن بال أحد أهمية التخطيط للمهام والمشروعات كافة.

إن التخطيط مهم جداً للإنسان، وهو عكس العشوائية والعفوية والارتجال وعدم النظام. استخدم الإنسان منذ نشأته أسلوب التخطيط للتغلب على مشكلة الموارد المحدودة أمام الحاجات المتعددة.

ولعل أول تجربة للتخطيط تناقلها التاريخ تلك التي قام بها سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير حلم فرعون مصر، وتوزيعه للمحصول بين سنين العجاف وسنين الرواح. فالتخطيط هو بوصلة تحديد الاتجاه المرغوب والمرسوم، لإنجاح الأعمال والإنجازات، وهو الدليل نحو المستقبل، وصولاً إلى الأهداف المطلوبة.

إن التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي: الهدف، الموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع.. ما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها، وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلا من اتباع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

إذا أردت أن تعرف إن كنت تخطط لمستقبلك، أجب عن الاستقصاء الآتي بكل صراحة.

## الاستقصاء:

أجب عن الأسئلة بـ «نعم» أو «لا».

1- هل أعددت خطة أو برنامجاً مبدئياً للأشياء لما ستقوم به الشهر المقبل؟  
نعم  أحياناً  لا

2- هل أعددت خطة أو برنامجاً مبدئياً لكيفية قضاء الإجازة الصيفية المقبلة؟  
نعم  أحياناً  لا

3- هل تضع أولويات لأهدافك في الحياة؟  
نعم  أحياناً  لا

4- هل تضع أولويات للأعمال التي يجب أن تقوم بها في عملك؟  
نعم  أحياناً  لا

5- وأنت طالب، أو عندما كنت طالباً، هل كنت تضع جدولاً للمذاكرة؟  
نعم  أحياناً  لا

6- هل ترفض المثل القائل: أصرف ما في الجيب، يأتيك ما في الغيب؟  
نعم  أحياناً  لا

7- هل تضع ميزانية لنفسك؟  
نعم  أحياناً  لا

8- هل تضع أو تشارك في وضع ميزانية لأسرتك؟  
نعم  أحياناً  لا

9- هل تدخر جزءاً من دخلك للزمن؟  
نعم  أحياناً  لا

10- هل تتصدق على الفقراء والمساكين؟  
نعم  أحياناً  لا

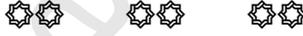
- 11- هل تجتهد في عملك وتقوم به على خير وجه؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 12- هل تهتم بمسألة تربية الأبناء التربية السليمة؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 13- هل الوقت لديك مورد مهم وثمانين وتقدر قيمته؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 14- عندما تقابلك مشكلة، هل تفكر فيها بهدوء، وتحاول حلها بشكل علمي سليم؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 15- هل أنت مشترك في نظام التأمينات الاجتماعية؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 16- هل أنت مشترك في نظام التأمين الصحي؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 17- هل تشتري في أول كل سنة مفكرة أو مخططاً للعام الجديد؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 18- عند تحقيق هدف معين أو إنجاز عمل معين، هل تجمع البيانات والمعلومات اللازمة والمرتبطة؟  
 نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم».
- 2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً».
- 3- أعط لنفسك صفر في حالة الإجابة بـ «لا».
- 4- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

## تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 25 درجة فأكثر، فأنت شخص تخطط لمستقبلك بدرجة كبيرة.
- ب- إذا حصلت على 13-24 درجات فأنت شخص تخطط لمستقبلك بدرجة متوسطة، بحيث تخطط في بعض الأمور، ولا تخطط في أمور أخرى. ننصحك بأن تعمم مهاراتك في التخطيط على جميع الأمور.
- ج- إذا حصلت على 12 درجة فأقل، فأنت شخص لا تخطط لمستقبلك. ليس لديك مهارات التخطيط. حياتك تتصف بالعشوائية والعفوية وعدم النظام والتخبط. ننصحك بأن تشترك في دورة تدريبية أو أكثر عن مهارات التخطيط، وأن تقرأ بعض الكتب التي تتناول موضوع التخطيط وأهميته.



## هل أنت قادر على النجاح؟

يقول ديفيد شوارتز في كتابه «العبقرية السهلة»: فكر بالنجاح ولا تفكر بالفشل. قل لنفسك حين تواجه موقفاً صعباً: سأنجح، ولا تقل قد أخسر. قل عندما تدخل في منافسة مع آخر: أنا كفاء لأكون الأفضل.

ذكر نفسك بانتظام بأنك أفضل مما تظهر، فالناجحون بشر وليسوا خارقي للقدرات. والنجاح لا يتطلب ذكاءً خارقاً، ولا شيء غامض فيما يتعلق بالنجاح. وهو في الوقت ذاته ليس مبنياً على الحظ.

ويقول فيلر: عجلة الحظ لا يدفعها إلا العمل. الناجحون هم أناس عاديون طوروا إيمانهم بأنفسهم وبما يفعلون، ومن الضروري ألا تتبع نفسك كسلعة رخيصة وقصيرة المدى.

فكر بمستوى كبير، وبأهداف عظيمة. احلم وحاول أن تحقق هذه الأحلام. لا تتذرع بأن صحتك ليست على ما يرام، أو أنك كبرت في السن، أو أنك ذو قدرات عقلية قليلة أو أن الحظ لا يحالفك أبداً.

اعرف أنك قادر على النجاح وتستطيع تحقيقه إذا أردت وصممت على ذلك، وبذلت الجهد والعرق في سبيله.

كتب أحد رجال الأعمال عشر وصايا، وعنوانها «عهد وثيق للنجاح» وسجلها على بطاقة، كان يقرأها صباح كل يوم عند الإفطار، ويبدل جهده للعمل بها، هي:

1- سأكرم نفسي، لأنني أستطيع أن اعتزل كل أحد عدا نفسي، فأنا أعيش معها.

2- سأكون طموحاً، لا أقنع بما أنا فيه.

3- سأراقب ما يدخل إلى ذهني من أفكار، أقبل الجيدة، وأطرح الهدمة.

- 4- سأكون أميناً مع نفسي ومع غيري.
  - 5- سأعتني بجسمي، فهو أساس ثبات عملي.
  - 6- سأعمل على تنمية عقلي، فأغذيه كل يوم بالمطالعة الدقيقة المنظمة.
  - 7- سأحتفظ بحماسي وحرارة عواطفي باعتدال وبابتهاج.
  - 8- سأكون أميل إلى مدح الناس بدلاً من ذمهم. وذكر عيوبهم.
  - 9- سأحتفظ بمجهودي وطاقتي، فلا أسرف في إنفاقها بغير فائدة.
  - 10- سأنجح في الحياة، مهما صادفني من عقبات، وسأزيل كل الصعاب.
- إذا أردت أن تعرف هل أنت قادر على تحقيق النجاح أو لا، أجب عن أسئلة هذا الاستقصاء بـ «نعم» أو «لا»

### الاستقصاء:

- 1- هل تمارس العمل الذي يتلاءم مع قدراتك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 2- هل تمارس العمل بحماس وجدية؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 3- هل تحب العمل الذي تزاوله؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 4- هل تعطي لنفسك فترات من الاستجمام؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 5- هل تمارس إحدى الهوايات المحببة لك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 6- هل تثق في نفسك؟  
 نعم  أحياناً  لا

- 7- هل تنصت للآخرين بشكل جيد؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 8- هل تخصص كل يوم جزءاً من وقتك للقراءة والاطلاع؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 9- هل تستطيع العمل كعضو في فريق؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 10- هل تحافظ على صحتك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 11- هل تعتبر نفسك شخصاً طموحاً؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 12- هل تحب معظم الناس؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 13- هل تحب أسرتك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 14- هل تؤمن بالتخطيط كأسلوب علمي في كل مجالات حياتك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 15- هل ترى أن الحظ له دور كبير في تحقيق النجاح لدى الآخرين؟  
 نعم  أحياناً  لا

## التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم» ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن جميع الأسئلة من 1 إلى 14.
- 2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا» ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن السؤال الأخير رقم 15.
- 3- أجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

## تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 21 درجة فأكثر، فأنت قادر على تحقيق النجاح، بل أنت الآن تعيش تجربة نجاح عظيمة وتتذوق حلاوة هذا النجاح، تهانينا لك.
  - ب- إذا حصلت على 11-20 درجات فأنت قادر على تحقيق النجاح بدرجة متوسطة. ننصحك ببذل مجهود أكبر، وبأن تصر على تحقيق مجهود أكبر، وبأن تصر على تحقيق النجاح في كل المجالات والمواقف، فالناجحون بشر وليسوا خارقى القدرات.
  - ج- إذا حصلت على 10 درجات فأقل، فأنت غير قادر على تحقيق النجاح، بل تعيش حالة من الإحباط والاكئاب نتيجة الفشل الذي تعاني منه بدرجة أو بأخرى في حياتك. ننصحك بأن تكتب، كما فعل رجل الأعمال الناجح من قبلك، الوصايا العشر للنجاح على بطاقة وتقرأها صباح كل يوم عند الإفطار، وأن تبذل جهدك لتحقيقها.
- إن تحقيق النجاح مهمة ليست مستحيلة، وعليك أن تفكر في النجاح ولا تفكر في الفشل.



## هل وظيفتك مناسبة؟

تبتعد معظم المنظمات اليوم عن مبدأ جعل الناس ملائمين للوظيفة، وتبنى مبدأ عكسيا يقوم على جعل الوظيفة ملائمة للناس. وأصبحت الوظائف أكثر مرونة، وأماكن العمل أكثر استجابة لحاجات الموظفين.

ولقد حدد تويلا دل في كتابه «كيف تحفز موظفيك؟ الصفات العشر الآتية التي يريدها الموظفون أكثر من غيرها في وظائفهم:

- 1- العمل مع مدير كفء.
- 2- درجة ما من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
- 3- رؤية النتيجة النهائية لأعمالهم.
- 4- أن يكون العمل ممتعاً.
- 5- الدراية بما يحدث في الإدارة التي يعملون فيها بصفة خاصة، وفي المنشأة بصفة عامة.
- 6- أن يتم الإنصات لهم عندما يتكلمون أو يقترحون أو ينتقدون.
- 7- الحصول على الاحترام.
- 8- الحصول على التقدير.
- 9- أن يواجهوا تحديات في عملهم.
- 10- أن تتاح لهم فرص لتحسين معلوماتهم وتطوير مهاراتهم.

إذا أردت أن تعرف هل توفر لك وظيفتك كل هذه الصفات، أو بعضها، وأنها مناسبة لك أو لا، أجب عن هذه الاستقصاء.

## الاستقصاء:

- 1- هل وظيفتك مناسبة لقدراتك؟  
 لا  نعم
- 2- هل وظيفتك مناسبة لخبراتك؟  
 لا  نعم
- 3- هل تحب وظيفتك؟  
 لا  نعم
- 4- هل تعمل مع مدير كفاء؟  
 لا  نعم
- 5- هل تعتبر عملك ممتعاً؟  
 لا  نعم
- 6- هل ترى النتيجة النهائية لعملك؟  
 لا  نعم
- 7- هل يقدم المدير الذي تعمل معه التشجيع الكافي لك؟  
 لا  نعم
- 8- هل ينصت المدير، في كثير من الأحيان، لمقترحاتك وأرائك؟  
 لا  نعم
- 9- هل تحظى بالاحترام والتقدير لجهودك التي تبذلها؟  
 لا  نعم
- 10- هل تحصل على فرص لتطوير مهاراتك؟  
 لا  نعم
- 11- هل يتم إعلامك بما يحدث في القسم أو الإدارة التي تعمل فيها؟  
 لا  نعم

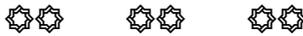
- 12- هل تواجه من الحين إلى الآخر بعض التحديات التي تجعلك تجيد في العمل؟  
 نعم  لا
- 13- هل تتاح لك الفرص لاتخاذ بعض القرارات في العمل باستقلالية؟  
 نعم  لا
- 14- هل تتوافر في عملك الحالي فرص للترقي؟  
 نعم  لا
- 15- هل ينطبق علي على وضعك الحالي شعار: الرجل المناسب في المكان المناسب؟  
 نعم  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «نعم» عن جميع الأسئلة.  
 2- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 11 درجة فأكثر، فإن وظيفتك توفر معظم الصفات الإيجابية التي يجب أن تتوفر في أية وظيفة. يمكن القول أن وظيفتك هذه مناسبة لك بدرجة كبيرة. ننصحك بأن تحافظ عليها، حتى تحافظ عليك.
- ب- إذا حصلت على 6-10 درجات فإن وظيفتك توفر بعض الصفات الإيجابية المطلوبة في أية وظيفة، ولا توفر البعض الآخر. يمكن القول إن وظيفتك مناسبة لك بدرجة متوسطة، حاول أن تبذل جهداً ووقتاً حتى تحسن أداءك لعل ذلك يدفع مديرك والمنشأة في توفير الصفات الناقصة لك.
- ج- إذا حصلت على 5 درجات فأقل، فإن وظيفتك لا توفر معظم الصفات الإيجابية المطلوبة. لذا فإن وظيفتك هذه غير مناسبة لك، وهذا يدل على وجود مشكلة؛ فإما أنك تعمل من أجل المال فقط، أو أنك تشغل وقتك لا أكثر.
- الأفضل لك أن تبحث عن موقع آخر في المنشأة التي تعمل فيها، أو أن تبحث عن وظيفة أخرى تكون مناسبة لك.



## هل تعاني الغربة في عملك؟

أصبحت كلمات مثل: الغربة والاعتراب والقلق واليأس، تتردد اليوم على ألسنا بكثيرة، ودخلت إلى قاموس اللغة التي نستخدمها في حياتنا اليومية.

والشخص الذي يعاني الغربة هو ذلك الشخص الذي يشعر بعدم الحيلة وفقدان السيطرة والتحكم في تسيير دفة الأمور، كما يعاني هذا الشخص الإحساس بالبعد عن الآخرين وبأنه غريب عنهم.

ومن نتائج الغربة: الإحساس بالقلق، والشعور بالخوف من المستقبل، وعدم الرضا، واللامبالاة بما يجري في البيئة المحيطة بالفرد، وانخفاض مستوى الطموح. وغيرها.

ويمكن تقليل الإحساس بالغربة من خلال عمليات التنظيم والتخطيط، ووضع المعايير الاجتماعية الموجهة للسلوك، وزيادة مساحة المعرفة والحرية على اتساع المجتمع.

هذا الاستقصاء سوف يساعدك على تحديد درجة الغربة لديك في ما يتعلق بالعمل الذي تقوم به.

- 1- في عملك، هل تتاح لك فرصة المشاركة في صنع القرارات؟  
 نعم  لا
- 2- هل ترى أن هناك نظام عمل عادلا يطبق على الجميع؟  
 نعم  لا
- 3- هل تفهم بشكل جيد القوانين واللوائح المنظمة للعمل الذي تقوم به؟  
 نعم  لا
- 4- هل تعقد لقاءات أو اجتماعات بشكل دوري لمناقشة أمور العمل؟  
 نعم  لا

- 5- هل يتم شرح الأهداف من وراء كل مهمة أو عمل يطلب منك أو من زملائك؟  
 نعم  لا
- 6- هل يتم تكريم الموظف أو العامل الكفاء؟  
 نعم  لا
- 7- في عملك، هل يتم معاقبة الموظف أو العامل المهمل؟  
 نعم  لا
- 8- هل تهتم المؤسسة التي تعمل بها بتقديم أنشطة اجتماعية تقرب العاملين من بعضهم البعض (مثل: حفل إفطار في رمضان، رحلات جماعية..)  
 نعم  لا
- 9- هل تتاح لك فرصة التدريب على الأعمال التي تقوم بها؟  
 نعم  لا
- 10- هل تشعر بالولاء والانتماء إلى المؤسسة التي تعمل بها؟  
 نعم  لا
- 11- إذا تكلمت أو اقترحت اقتراحاً هل تعتقد أن رؤساءك سوف ينصتون إليك؟  
 نعم  لا
- 12- هل تشعر بالسعادة والنجاح في عملك؟  
 نعم  لا
- 13- هل ترغب في ترك عملك الحالي والانتقال إلى مؤسسة أخرى؟  
 نعم  لا
- 14- هل ترى أنك مُسيّر في عمل أكثر من كونك مخيراً؟  
 نعم  لا
- 15- هل تعد الدقائق والساعات أثناء الدوام انتظاراً للموعد الانصراف؟  
 نعم  لا

## التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «لا» عن كل سؤال من 1 إلى 12.
- 2- أعط لنفسك درجة في حالة الإجابة بـ «نعم» عن كل سؤال من 13 إلى 15.

## تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 11 درجة فأكثر، فأنت تعاني الغربة في عملك. والبعض هم الذين يقيمون أسواراً عالية بينهم وبين الآخرين، ويرغبون في مد جسور إنسانية بينهم وبين الناس. وهذا بلا شك يسهم في زيادة إحساسهم بالعزلة والوحدة. ولهذا نقترح عليك بناء مزيد من الجسور الإنسانية مع الآخرين، وأن تدمج نفسك معهم، وأن تشارك في الأنشطة الجماعية، وأن تحب عملك أكثر من ذلك.
- ب- إذا حصلت على 6 - 10 درجات فأنت تعاني الغربة في عملك بدرجة متوسطة. فحاول أن تستفيد مما ذكر في المقدمة.
- ج- إذا حصلت على 5 درجات فأقل، فأنت لا تعاني الغربة في عملك، لذا ينصح بأن تستمر على ما أنت عليه، وربما عما قريب سوف تصبح أحد قيادات المؤسسة التي تعمل بها.

## هل أنت صعب الإرضاء؟

يقول تويلا دل، في كتابه «كيف تحفز موظفيك؟»، إن الموظفين الذين يصعب إرضائهم هم أولئك الذين يسبحون بعكس التيار، وهم الذين يعبرون عن عدم رضاهم بالشكوى والتهرب من العمل وإضاعة الوقت.. وفي المقابل، نجد أغلبهم من النوع النابه الخلاق، إلا أنهم لا يستطيعون التعبير عن أنفسهم بالطريقة التي يريدونها في وظائفهم وحياتهم.

ويريد كل موظف وعامل أن يشعر بالرضا تجاه وظيفته. ويتحقق رضا الموظف أو العامل في كون العمل يوفر له الإشباع المناسب من الحاجات الآتية: الحاجة إلى البقاء، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى التقدير والمكانة، والحاجة إلى تحقيق الذات.

إذا أردت أن تعرف هل أنت صعب الإرضاء أو لا، أجب عن هذا الاستقصاء.

### الاستقصاء:

- 1- هل أنت ممن يملون العمل المكرر؟  
 نعم  لا
- 2- هل تكره أن ينسى اسمك عند تحديد أعضاء اللجان؟  
 نعم  لا
- 3- هل ترفض العمل بأدوات وأجهزة رديئة؟  
 نعم  لا
- 4- هل ترغب في معرفة الصورة الإجمالية لعمل المنشأة؟  
 نعم  لا

5- هل تصر على أن يتم أخذ رأيك عند تخطيط أو تنفيذ أي عمل في القسم أو الإدارة التي تعمل فيها؟

نعم  لا

6- هل تحاول باستمرار أن تتعلم مهارات جديدة؟

نعم  لا

7- هل تحب أن يصغى إليك عندما يكون الموضوع تطوير أسلوب العمل؟

نعم  لا

8- هل تنتظر أن يتم تقديرك عندما تنتهي من المهمة التي طلبت منك بإتقان؟

نعم  لا

9- هل تتمنى أن تحصل على مزيد من المسؤولية والسلطة؟

نعم  لا

10- هل تحب أداء المهام المطلوبة منك بإتقان في حالة وجود تحد أمامك؟

نعم  لا

11- هل تحضر متأخراً للعمل؟

نعم  لا

12- هل تغادر العمل مبكراً؟

نعم  لا

13- هل تحب أن يخبرك رئيسك بمعظم الأمور والتفاصيل؟

نعم  لا

14- هل يؤمن عملك دخلاً مناسباً لك؟

نعم  لا

15- هل تشعر بالأمن الوظيفي؟

نعم  لا

## التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «نعم» عن كل الأسئلة من 1 إلى 14.
- 2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «لا» عن السؤال الرقم 15.
- 3- اجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

## تفسير النتائج:

- أ - إذا حصلت على 11 درجة فأكثر، فأنت صعب الإرضاء، ولا تشعر بالرضا تجاه وظيفتك أو عملك.  
حاول أن تجد نفسك في الوظيفة التي تشغلها، وأن تحبها وأن تعطي لها، والنتيجة أنها ستحقق لك الرضا.. والمنشأة التي تعمل فيها ستكافئك على ذلك وستصبح عنصراً فعالاً فيها.
- ب - إذا حصلت على 6 - 10 درجات فأنت متوسط الإرضاء، وتشعر بالرضا تجاه وظيفتك أو عملك بدرجة متوسطة.  
عملك أحياناً يوفر لك الرضا، وأحياناً أخرى لا يوفره.. ننصحك بأن تعمم هذا الرضا في مختلف المجالات بإرادة التحدي والإصرار على النجاح كقاعدة وليس استثناء.
- ج - إذا حصلت على 5 درجات فأقل، فأنت سهل الإرضاء، وتشعر بالرضا بدرجة كبيرة تجاه وظيفتك أو عملك.  
أنت منسجم مع عملك ومندمج في المنشأة التي تعمل فيها. ولكنك لا تحب التحديات ولا توظف قدراته الإبداعية. ننصحك بأن تشارك في دورات تدريبية عن هذين الموضوعين.



## هل أنت ناجح في عملك؟

النجاح Success شيء مهم وضروري في حياة كل إنسان. من منا لا يتمنى تحقيق النجاح؟ النجاح يحقق الشعور بالإنجاز والفرح، ويدفعك إلى مزيد من العمل والجهد. تحقيق النجاح قد يكون سهلاً أما الحفاظ عليه فهو أمر صعب. النجاح هو النتيجة الطبيعية للعرق والجهد والإرادة.

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ۗ﴾ (الكهف: 30). والأمثال الشعبية تقول: «لكل مجتهد نصيب» ويقصد بالنصيب هنا النجاح.

حتى تحقق النجاح في حياتك يجب أن تراعي عدة اعتبارات نذكر منها على سبيل المثال:

- 1- أن تكون لديك إرادة قوية.
- 2- أن تحدد أهدافك بوضوح.
- 3- أن يكون شعارك في الحياة التخطيط والتنظيم لكل شيء.
- 4- أن تبذل الجهد والوقت قدر استطاعتك لتحقيق أهدافك.
- 5- الإخلاص في كل شيء.
- 6- لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.
- 7- احترام رؤسائك.
- 8- تعاون مع زملاءك.
- 9- قدم الحب للمنشأة التي تعمل بها.

10- أبحث عن التعلم والتعليم واحصل على التدريب المناسب بما يزيد من كفاءة وفعالية عملك في المنشأة.

11- لا تخف من المسؤوليات الكبيرة وقل لنفسك «أنت أهل لها».

12- قسم أهدافك الكبيرة إلى أهداف صغيرة يمكن تحقيقها بدقة.

13- توكل على الله ويقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَلِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا ۝٣﴾ (الطلاق: 3).

### الاستقصاء:

أجب من فضلك بـ «نعم» أو «لا» على الأسئلة، التي ستقيس درجة نجاحك في عملك:

- 1- هل تفعل شيئاً واحداً (مهمة واحدة) في الوقت الواحد؟  
نعم  أحياناً  لا
- 2- هل تقيم ما تفعله كل يوم في عملك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 3- هل تحاول أن تبتكر أساليب أو أشكالاً أو طرقاً جديدة في عملك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 4- هل تحترم رؤساءك في أغلب الأحوال؟  
نعم  أحياناً  لا
- 5- هل تتعاون مع زملائك عندما يتطلب الأمر ذلك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 6- هل يستشيرك زملاؤك في بعض أمور العمل؟  
نعم  أحياناً  لا

- 7- هل معدل غيابك عن العمل قليل جداً؟  
نعم  أحياناً  لا
- 8- هل تأتي مبكراً إلى عملك في معظم الأحيان؟  
نعم  أحياناً  لا
- 9- هل يلجأ لك رئيسك عند حدوث مشكلات في العمل؟  
نعم  أحياناً  لا
- 10- هل تسعى لأن يرشحك رئيسك لدورة تدريبية سوف ترفع من كفاءتك في العمل؟  
نعم  أحياناً  لا
- 11- هل تتمنى أن تحصل على موقع رئاسي في مكان عملك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 12- هل تعرف القوانين واللوائح المنظمة لعملك وتحتفظ بنسخة منها؟  
نعم  أحياناً  لا
- 13- هل قدمت أفكاراً جديدة ساهمت في تحسين العمل في الإدارة أو المؤسسة التي تعمل بها؟  
نعم  أحياناً  لا
- 14- هل تعرف العلاقة بين عملك الذي تقوم به وكيف يساهم في تحقيق أهداف مؤسستك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 15- هل تشعر بالسعادة في عملك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 16- هل تقرأ الصحف والمجلات أثناء وقت العمل؟  
نعم  أحياناً  لا

17- هل تقوم بإجراء مكالمات تليفونية شخصية أثناء وقت العمل؟

نعم  أحياناً  لا

18- هل تدير وقت العمل بشكل جيد؟

نعم  أحياناً  لا

19- هل ترى نفسك مخلصاً في عملك؟

نعم  أحياناً  لا

20- هل شعارك التخطيط والتنظيم لكل شيء؟

نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، وصفرًا في حالة الإجابة بـ «لا» عن جميع الأسئلة ما عدا السؤالين 16 و 17 فتعطي لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة بـ «أحياناً»، وصفرًا في حالة الإجابة بـ «نعم».

2- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

أ- إذا حصلت على 28 درجة فأكثر، فأنت ناجح في عملك، استمر على ذلك فأنت تعرف وصفة النجاح. أنتبه إلى بعض المضايقات من زملائك حتى لا تعوق مسيرتك.

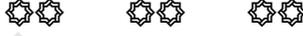
ب- إذا حصلت على 14 - 27 درجة، فأنت ناجح في عملك بدرجة متوسطة. لديك بعض مقومات النجاح. حاول أن تستكمل الباقي، ويمكنك الرجوع إلى الاستقصاء مرة أخرى للتعرف عليها.

ج- إذا حصلت على 13 درجة فأقل، فأنت غير ناجح في عملك، العمل لديك توقيح بالحضور والانصراف والتواجد بالجسم لا بالعقل والقلب لا بد أن تغير من أسلوبك

في العمل. ننصحك أن تحب عملك وأن تخلص له فهو يمثل جزءاً من حياتك ومورد رزقك.

عليك أن تتعلم وتساءل وتحاول وسوف تنجح، النجاح ليس مقتصرًا على أناس دون أناس آخرين.

أطلب من رئيسك أن يساعدك وابدأ هذا التغيير من الآن، ولتكن أول خطوة الاشتراك في برنامج أو دورة تدريبية ترفع من مستوى أدائك.



## هل أنت شخصية منتجة

قم بتقييم نفسك بالنسبة لما يتعلق بمدى فعاليتك في الوفاء باحتياجاتك وظيفتك.  
قم بتقييم أدائك في الأنشطة التالية مستخدماً المعيار التالي:

1 = إطلاقاً 5 = أعلى درجة

الدرجة	العبارة	م
	اعتبر نفسي مديراً ذا كفاءة عالية	1
	أقوم بتشجيع المرؤوسين	2
	أقوم بتعليم المرؤوسين على أن يفكروا بأنفسهم	3
	أقوم بتقسيم العمل بشكل عادل بين المرؤوسين	4
	أقوم بتقسيم العمل بحيث يكون شيقاً قدر الإمكان بالنسبة لجميع المرؤوسين	5
	أنصت المرؤوسين باهتمام	6
	أنصت للأفكار المتعلقة بكيفية القيام بالمهام بصورة أفضل	7
	أقوم بإعلام كل من يريد الإلمام بما يحدث	8
	أعامل المرؤوسين باحترام وتقدير	9
	أعامل المرؤوسين كالمحترفين في جميع الأوقات	10
	أقدر العمل الجيد على مستوى الأفراد بشكل رسمي أو غير رسمي	11
	أقدر العمل الجيد على مستوى فرق العمل بشكل رسمي أو غير رسمي	12
	لا أفرق بين المرؤوسين بسبب الدين	13
	لا أفرق بين المرؤوسين بسبب النوع (ذكر/ أنثى)	14
	لا أفرق بين المرؤوسين بسبب الجنسية (مواطن/ وافد)	15

الدرجة	العبارة	م
	لا أفرق بين المرؤوسين بسبب اللون (أبيض / أسود...)	16
	لا أفرق بين المرؤوسين بسبب الانتهاكات السياسية	17
	لا أفرق بين المرؤوسين بسبب الأصول الجغرافية (بحري / قبلي / شمالي / جنوبي).	18
	أقدم تضحيات كلما أمكن ذلك	19
	أقوم بتشجيع التغيير الإيجابي المطلوب كلما أمكن ذلك	20
	الإجمالي	

### تفسير النتائج:

- 1- إذا حصلت على 85 درجة فأكثر فأنت مدير ذو شخصية إنتاجية عالية.
- 2- إذا حصلت درجات تتراوح ما بين 69 درجة إلى 84 درجة فأنت مدير تحتاج إلى تحسين أسلوبك في إدارة الآخرين. وأنت شخصية ذات إنتاجية متوسطة.
- 3- إذا حصلت على أقل من 69 درجة فأنت مدير ملم بالمبادئ الأساسية للإدارة ولكنك لا تقوم بتطبيق أغلبها، ولهذا فأنت في حاجة إلى الالتحاق بدورة تدريبية في مجال الإدارة حتى تتحسن إنتاجيتك.



## كيف تتخذ قراراتك السليمة؟

إذا نظرت إلى حياتك الماضية والحالية لوجدت انك أخذت آلاف القرارات Decisions.. بل وسوف تتخذ، أيضاً، مثلها وأكثر في حياتك المستقبلية.

وتتوزع هذه بين ما هو صعب وما هو سهل، أو ما هو مهم وما هو أقل أهمية.

من أمثلة هذه القرارات: ماذا تأكل اليوم؟ ماذا تلبس؟ متى تقوم بزيارة أحد الأصدقاء؟ متى تقوم بعمل ما؟ أي نوع من السيارات تشتري؟ متى تسافر إلى الخارج؟ أي نوع من الدراسة تختار؟

بعض هذه القرارات يؤثر في الحاضر فقط، لكن بعضها الآخر يمكن أن يؤثر في مسار حياتك كلها.

إن قرارا ما قد يبدو سليماً في وقت ما، قد لا يكون كذلك في وقت آخر، بل قد يكون من الخطأ اتخاذه، ما يجعلنا نفكر في اتخاذ قرار آخر.

وأحياناً، يؤثر المحيطون بنا في قراراتنا، مثل الأب أو الأم، الزوج أو الزوجة، الأصدقاء، الزملاء في العمل والرئيس.

ولسوء الحظ، في بعض الأحيان يكون تأثير هؤلاء المحيطين سلبياً في عملية صنع القرار لدينا.

لهذا يجب أن تدرك ذلك، وألا تكون عاطفياً عند اتخاذك أي قرار.. فالموضوعية مهمة جداً في مثل هذه الأمور.

ولابد من أن تتوافر في القرار عناصر عدة حتى يتصف بأنه سليم أو رشيد، نذكر منها:

- 1- السلامة: بمعنى أن القرار سليم بالنسبة إلى متخذ القرار والمحيطين به، بما لا يعرضهم للمخاطر.
- 2- القبول: بمعنى أن يكون القرار مقبولاً بالنسبة إلى متخذ القرار والمحيطين به، فيتحقق التعاون والإجماع عند تنفيذ القرار.
- 3- التوقيت المناسب: بمعنى أهمية اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وليس قبل الموعد أو بعد فوات الأوان.
- 4- أن يكون القرار واقعياً وعملياً، بمعنى أنه قابل للتنفيذ.

### الاستقصاء:

من فضلك، اختر الإجابة المناسبة (القرار السليم) بالنسبة إلى المواقف الـ 11 المطروحة أمامك.

- 1- عند اتخاذك أحد القرارات:
  - أ - هل تتخذ القرار من دون تفكير في نتائجه؟
  - ب - هل تتخذ القرار حسب طبيعة الموقف؟
  - ج - هل تتخذ القرار مع مراعاة مبادئ السلامة والقبول؟
- 2- عند قيامك برحلة، هل تقوم بالإعداد لها بشكل جيد ومفصل؟
 

نعم  أحياناً  لا
- 3- طلب منك أحد الزملاء مساعدته في العمل هل تساعدته؟
  - أ - لا أساعده
  - ب - أساعده بعد موافقة رئيس العمل
  - ج - أساعده إذا تطلبت مصلحة العمل ذلك
- 4- طلب منك أحد الأصدقاء نصيحة، هل تقدمها؟
  - أ - لا أقدمها بعداً عن المشكلات
  - ب - لا أقدمها في حالة اختلافها عن رغبته
  - ج - أقدمها بكل صدق وموضوعية

5- هل تحب إسداء المعروف؟

- أ - لا أحب ذلك لعدم وجود الخير في الناس في هذه الأيام
- ب - نعم، بشرط أن تكون لي منفعة متبادلة مع الطرف الآخر
- ج - نعم، إذا كان في متناولي، وفيه مساعدة حقيقية لشخص ما

6- أثناء الحديث مع الآخرين، ذكر أحدهم مصطلحاً أجنبياً لا تعرف معناه. ماذا تفعل؟

- أ - لا أهتم
- ب - أحاول فهم معناه من السياق
- ج - أستفسر منه عن المعنى

7- قابلك موقف مشابه لموقف ماضٍ، هل تتخذ القرار نفسه الذي اتخذته من قبل؟

- أ - نعم
- ب - أحياناً
- ج - لا بد من التفكير مرة معه

8- أي الوظائف تختار من بين الوظائف الآتية:

- أ - وظيفة سهلة ومتواضعة
- ب - وظيفة صعبة فيها امتحان لقدراتك
- ج - وظيفة مناسبة لقدراتك وميولك

9- كم صنفاً من الطعام تختاره في المطعم؟

- أ - صنف واحد
- ب - صنفان
- ج - ثلاثة أصناف

10- أنت تريد مشاهدة برنامج تلفزيوني معين، وأحد أفراد الأسرة يصر على مشاهدة محطة. ماذا تفعل؟

- أ - تصرّ على رغبتك
- ب - تغلق التلفزيون
- ج - توافق على رغبته هذه المرة، على أن يتركك تشاهد ما تريد في المرة المقبلة

11- تحدث معك أحد الأصدقاء مستخدماً ألفاظاً بذيئة؟

- أ - هل ترد عليه بالألفاظ نفسها؟
- ب - هل ترد عليه مستخدماً ألفاظاً مهذبة
- ج - هل لا ترد عليه، وتترك المكان، ثم تعاتبه في وقت آخر؟

### التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة (3).

2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة (2).

3- أعط لنفسك صفراً في حالة الإجابة (1).

4- اجمع درجاتك عن كل الأسئلة.

### تفسير النتائج:

أ- إذا حصلت على 17 درجة فأكثر، فأنت لديك القدرة على اتخاذ القرارات السليمة بدرجة كبيرة.

ب- إذا حصلت على 16 - 9 درجات فأنت لديك قدرة متوسطة على اتخاذ القرارات السليمة.

والسبب في ذلك هو أنك، في بعض القرارات، تراعي عناصر القرار الرشيد، وفي بعضها الآخر لا تراعي هذه العناصر.

ج- إذا حصلت على 8 درجات فأقل، فأنت لديك قدرة ضعيفة على اتخاذ القرارات السليمة.

معظم قراراتك غير رشيدة. غالباً لا تراعي عناصر القرار الرشيد (السلامة والقبول والتوقيت المناسب والواقعية).

ننصحك بالتروي والهدوء والتفكير قبل اتخاذ أي قرار، سواء أكان مهماً أو أقل أهمية.

استشر المقربين والمخلصين لك حتى يساعدوك في اتخاذ القرارات السليمة.

وهنا بعض النصائح الأخرى التي قد تفيدك في هذا الشأن:

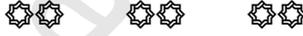
1- كن واضحاً وصريحاً مع نفسك

2- كن عارفاً

3- كن موضوعياً

4- كن دقيق الملاحظة

5- كن مبدعاً



## هل أنت راض عن عملك؟

الرضا Satisfaction هو شعور الإنسان بالارتياح النفسي والسرور والطمأنينة الذي يصاحب تحقيق الهدف، كالرضا الناتج عن تحقيق الإنسان هدفاً من أهدافه سواء في الحياة أو العمل.

والرضا عن الحياة والعمل شيء هام لدى الإنسان، فيصبح سعيداً في حياته وعمله وتزداد إنتاجيته الاجتماعية والوظيفية.

ويمثل الرضا عن العمل (والذي يطلق عليه الرضا الوظيفي Job Satisfaction) جزءاً كبيراً من تحقيق الرضا عن الحياة.

ويقصد بالرضا الوظيفي درجة الإشباع التي تتحقق للإنسان من خلال عمله، حين يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وطموحاته. وهذه تتولد عادة من مجموعة من المكافآت المالية والمنافع الاجتماعية والعوائد المعنوية التي يجنيها المرء من عمله، كل ذلك في تفاعل تام مع البيئة الإدارية والثقافة العامة التي يعمل في إطارها.

ويمثل الرضا عن العمل (والذي يطلق عليه الرضا الوظيفي) جزءاً كبيراً من تحقيق الرضا عن الحياة، لأن العمل الذي يشغله الفرد يشكل جزءاً مهماً في حياته اليومية، ويستغرق الجانب الأعظم من وقته (حوالي 6 - 8 ساعات يومياً) مقارنة بأي نشاط آخر يقوم به الإنسان.

ويتحقق للإنسان الرضا عن العمل من خلال عناصر عدة، منها:

- 1- أهمية العمل الذي يقوم به الفرد وتوافقه مع مستواه التعليمي وقدراته ومهاراته.
- 2- إحساس الفرد بأن مقدار الأجر الذي يحصل عليه عادل مقارنة بمستوى الجهد الذي يبذله، وبما يحصل عليه الآخرون.

- 3- ما يحققه العمل من تقدير معنوي وأدبي.
- 4- ما يقدمه العمل من حوافز ومكافآت وخدمات.
- 5- إحساس الفرد بتوافر فرص معقولة للترقية.
- 6- ما يوفره العمل من فرص للمشاركة في صنع القرارات.
- 7- ما يقدمه العمل من سلطة متناسبة مع المهام المسندة.

### الاستقصاء:

إذا أردت أن تعرف هل أنت راض عن عملك؟

أجب عن الأسئلة التالية:

- 1- هل يتناسب عملك مع قدراتك ومستواك التعليمي؟  
نعم  لا
- 2- هل عملك يوفر لك الأجر المناسب والعادل؟  
نعم  لا
- 3- هل يقدر رؤساؤك ويشجعونك؟  
نعم  لا
- 4- هل يوفر لك العمل فرص معقولة للترقية؟  
نعم  لا
- 5- هل تتاح لك في العمل فرص المشاركة في صنع القرارات؟  
نعم  لا
- 6- هل يوفر لك العمل السلطة والصلاحيات متناسبة مع المهام المسندة لك؟  
نعم  لا
- 7- هل أنت فخور بالانتماء إلى المؤسسة التي تعمل بها؟  
نعم  لا

- 8- هل أنت سعيد بزملائك في العمل؟  
 نعم  لا
- 9- هل تحقق ذاتك من خلال عملك؟  
 نعم  لا
- 10- هل أنت راض بالمناخ الاجتماعي التي تحصل عليها في عملك؟  
 نعم  لا
- 11- عند توجّهك إلى عملك هل تكون في حالة معنوية عالية؟  
 نعم  لا
- 12- هل أنت مرتاح للبيئة النفسية والإدارية التي تعمل فيها؟  
 نعم  لا

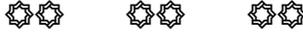
### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «نعم» على جميع الأسئلة.  
 2- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 9 درجات فأكثر، فأنت راض عن عملك، وروحك المعنوية مرتفعة، وإنتاجيتك الوظيفية عالية.
- ب- إذا حصلت على 5 - 8 درجات فأنت راض عن عملك ووظيفتك بدرجة متوسطة، ابحث عن الأسباب في أسئلة الاستقصاء وحاول علاجها.
- ج- إذا حصلت على أقل من 5 درجات، فأنت غير راض عن عملك.  
 ننصحك من مناقشة الأمر مع رئيسك لمعرفة الأسباب ومحاولة التغلب عليها ونقترح عليك عدة حلول لتختار منها على سبيل المثال:

- الحصول على إجازة للراحة والاسترخاء.
- حضور دورة تدريبية عن الرضا الوظيفي.
- مناقشة الأمر مع الرئيس المباشر والزملاء المقربين لك في العمل.
- الانتقال إلى قسم أو إدارة أخرى في نفس المؤسسة.
- تغيير نوع العمل الذي تقوم به.



## هل أنت مفاوض جيد؟

يواجه كل إنسان، في حياته اليومية، بمواقف عدة تتطلب منه ممارسة عملية تتطلب منه ممارسة عملية التفاوض Negotiation مع شراء سلعة معينة حتى نحصل عليها بسعر أقل، ونفاوض جهة العمل حتى نحصل على أجر أعلى، ونفاوض البنك حتى نحصل على قرض بأقل نسبة فوائد ممكنة، ونفاوض الزوجة (الزوج) لحل مشكلة أسرية، ونفاوض مُصدّر سلعة ما حتى نحصل على توكيل منه بأفضل الشروط...

ويسعى الإنسان من خلال التفاوض مع الآخرين، إلى تحقيق أكبر مكسب وأقل خسارة في موضوع التفاوض، وهذا لا يمنع أن يحقق الآخرون المكسب أيضاً.

التفاوض إذًا عملية يمارس فيها الشخص المساومة والإقناع والدبلوماسية مع طرف آخر تجاه قضية خلافية.

والشخص الذي يريد أن ينجح في مثل هذه المفاوضات عليه أن يتعلم ويتدرب على صفات وسلوكيات عدة، منها:

- 1- القدرة على استخدام لغة الجسم (مثل: تعبيرات الوجه، نغمة الصوت، حركتا اليد والقدم...).
- 2- هدوء الأعصاب عند المناقشات الساخنة.
- 3- المتعة في الحوار والمناقشة.
- 4- القدرة على إخفاء المشاعر «حسب الحاجة».
- 5- القدرة على التفكير بصورة سليمة تحت الضغوط النفسية.
- 6- القدرة على فهم الآخرين بسرعة.
- 7- القدرة على تحديد مناطق القوة والضعف لدى الآخرين، والاستفادة منها.

إذا أردت أن تعرف هل أنت مفاوض جيد، أو لا، أجب عن الاستقصاء الآتي بما يعبر بصدق عن نفسك في مواقف التفاوض التي تقابلها في حياتك اليومية.

### الاستقصاء:

- 1- هل لديك القدرة على إقناع الآخرين؟  
 نعم  لا
- 2- هل أنت مرن في تفكيرك؟  
 نعم  لا
- 3- هل لديك القدرة على التعامل مع شخصيات متباينة (مختلفة)؟  
 نعم  لا
- 4- هل تستطيع فهم الآخرين في مدة قصيرة؟  
 نعم  لا
- 5- هل تشعر بالمتعة عند مناقشة الآخرين في موضوع خلافي؟  
 نعم  لا
- 6- هل تحب المساومة مع الآخرين للحصول على ما تريده بالسعر المناسب؟  
 نعم  لا
- 7- هل تقوم ببعض الحركات الجسمية للتأثير في الطرف الآخر؟  
 نعم  لا
- 8- هل تستخدم أسلوب الصمت للتأثير في الطرف الآخر؟  
 نعم  لا
- 9- هل تدرس موضوع التفاوض جيداً قبل أن تتفاوض؟  
 نعم  لا

- 10- هل تدرس أطراف التفاوض قبل أن تتفاوض؟  
 نعم  لا
- 11- هل أنت هادئ الأعصاب؟  
 نعم  لا
- 12- هل تستمع أكثر مما تتكلم؟  
 نعم  لا
- 13- هل أنت صبور؟  
 نعم  لا
- 14- هل توافق على تحمل خسارة عاجلة من أجل مكسب طويل المدى؟  
 نعم  لا
- 15- هل توافق على هذه العبارة: التفاوض الناجح هو الذي يتنازل فيه الطرفان؟  
 نعم  لا
- 16- هل توافق على هذه العبارة: التفاوض الناجح هو الذي يكسب فيه الطرفان؟  
 نعم  لا
- 17- هل تستطيع التفكير بصورة سليمة وأنت محاط بالضغط ومواقف الشدة؟  
 نعم  لا
- 18- هل تُحسن اختيار الوقت المناسب للتفاوض مع الآخرين؟  
 نعم  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «نعم» وصفرًا في حالة الإجابة بـ «لا».
- 2- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

## تفسير النتائج:

- أ - إذا حصلت على 13 درجة فأكثر فأنت مفاوض جيد وناجح وتحقق الأهداف التي تريدها عندما تتفاوض أو تساوم الآخرين. استمر على هذا المنوال.
- ب- إذا حصلت على 12 - 7 درجات فأنت مفاوض متوسط، وتحتاج إلي تطوير وتحسين مهارة التفاوض لديك.
- ج- إذا حصلت على 6 درجات فأقل فأنت مفاوض ضعيف، وتحتاج إلي بعض الوقت والتدريب والممارسة. التفاوض مهارة يمكن تعلمها إذا أراد الإنسان.



## هل أنت قائد ناجح في عملك؟

القيادة ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأيّة جماعة أو مؤسسة أو مجتمع. فلكل جماعة قائد ولكل مؤسسة قائد ولكل مجتمع قائد.

والقيادة هي عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليها تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف.

ويشير دستور العلاقات الإنسانية (اللمسة الإنسانية) إلى عشر وصايا على القائد الالتزام لتحقيق النجاح في عمله مع الجماعة التي يقودها، هذه الوصايا هي:

- 1- أنصت لهم .
- 2- تفهم مشاعرهم .
- 3- شجع ميولهم .
- 4- قدر جهودهم .
- 5- مدهم بالمعلومات .
- 6- وفر التدريب المناسب لهم .
- 7- أرشدهم إلى أحسن الطرق .
- 8- عاملهم كبشر وراعي مبدأ الفروق الفردية .
- 9- كن على صلة مستمرة بهم «سياسة الباب المفتوح» .
- 10- كرم المخلصين والناجحين والمبتكرين منهم .

الإجابة عن الأسئلة الآتية بصراحة سوف تساعدك في الإجابة على السؤال الذي نظرحه وهو: هل أنت قائد ناجح في عملك؟

## الاستقصاء:

- 1- عندما يتحدث معك أحد مرءوسيك وضرب جرس التليفون هل:
- أ - تستمر في الإنصات لمرءوسك
  - ب - ترد على التليفون
- 2- عندما يفعل أحد مرءوسيك هل:
- أ - تتفهم مشاعره
  - ب - ترفض هذا السلوك
- 3- إذا جاء أحد مرءوسيك لك ليناقد فكرة جديدة أو ابتكارية هل:
- أ - تشجعه وتناقش الفكرة معه
  - ب - تسأله أن يختار وقتاً آخر، أو تحول الفكرة دون مناقشتها إلى لجنة لدراستها
- 4- أخطأ أحد مرءوسيك في موضوع من موضوعات العمل، هل:
- أ - تناقشه لتعرف أسباب ذلك ومقترحاته لعلاج هذا الخطأ
  - ب - تحوله إلى التحقيق
- 5- عندما يناقش معك رئيس قسم التدريب عن خطة التدريب في المؤسسة، هل:
- أ - تسعى للحصول على أكبر قدر من البرامج التدريبية التي يمكن أن يشارك بها مرءوسوك.
  - ب - تترك الأمر له ليفعل ما يراه مناسباً
- 6- عند اتخاذ قرارات مهمة هل:
- أ - تستشير مرءوسيك
  - ب - تأخذ القرارات بمفردك
- 7- إذا حدثت تعديلات رئيسة في نظام العمل في إدارتك هل:
- أ - تعقد اجتماعاً لتشرح هذه التعديلات بنفسك
  - ب - تصدر منشوراً بذلك وتعممه

8- هل تفوض بعض سلطاتك لمرءوسيك إذا تطلب الأمر:

- أ - نعم  
 ب - لا

9- هل تمدح أو تكرم أحد مرءوسيك إذا أخلص في عمله أو حقق إنجازاً طيباً فيه:

- أ - نعم  
 ب - لا

10- هل تشعر بأنك عادل بين مرءوسيك؟

- أ - نعم  
 ب - لا

11- هل تطبق سياسة «فرق تسد» بين مرءوسيك؟

- أ - نعم  
 ب - لا

### التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة (أ) ما عدا السؤال رقم 11 أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة (ب).

2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة (ب) ما عدا السؤال رقم (11) أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة (أ).

3- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

أ- إذا حصلت على 19 - 22 درجة فأنت قائد ناجح في عملك، ورئيس فعال مع مرءوسيك، تراعي دستور العلاقات الإنسانية في قيادتك للآخرين، استمر على هذا الأسلوب في القيادة وسوف يكون لك مستقبل باهر في مؤسستك.

ب- إذا حصلت على 15 - 18 درجة فأنت قائد ناجح في عملك بدرجة متوسطة.

تراعي بعض وصايا دستور العلاقات الإنسانية وتترك البعض الآخر حاول أن تتعرف عليها وتضعها في اعتبارك في المواقف القادمة.

ج- إذا حصلت على 11 - 14 درجة فأنت لست قائداً وأسلوبك في القيادة غير ناجح وغير فعال، بل أنك أحياناً تصطنع المشكلات في العمل وعلاقاتك بمرءوسيك ليست جيدة انتبه لذلك فإن دوام الحال من المحال فقط تجد نفسك في يوم من الأيام خارج السلطة لفشلك في القيادة، لا بد لك أن تلتزم بدستور العلاقات الإنسانية في تعاملك مع مرءوسيك، اتجهاً وسلوكاً.

نصحك بالاشتراك في برنامج تدريبي عن «تنمية مهارات القيادة» وأن تقرأ عن صفات القائد الناجح والقيادة الديمقراطية.



## هل أنت مخلص في عملك؟

الإخلاص في العمل أحد الطرق المؤدية إلى النجاح في حياتك العملية. والإنسان الذي يراقب نفسه يخلص في عمله دون انتظار محاسبة الآخرين له. وإخلاصك في عملك يدل على درجة حبك له، ومدى ولائك للمؤسسة التي تعمل بها. ومن صفات العمل الصالح إخلاصك فيما تقوم به، وتأديته على خير وجه. ويقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَأَمَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ﴾ (آل عمران: 57). ويقول الرسول ﷺ: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه».

إذا أردت أن تعرف هل أنت مخلص في عملك أم لا ؟ يرجى الإجابة عن هذه الأسئلة .

### الاستقصاء:

- 1- هل تحضر أحياناً إلى عملك متأخراً عن موعد الحضور ؟  
نعم  أحياناً  لا
- 2- هل تقرأ الصحف أو المجلات أثناء وقت العمل ؟  
نعم  أحياناً  لا
- 3- هل تستخدم آلة تصوير المستندات الموجودة في عملك في تصوير أغراض شخصية ؟  
نعم  أحياناً  لا
- 4- هل تقوم بإجراء مكالمات تليفونية شخصية أثناء وقت العمل ؟  
نعم  أحياناً  لا
- 5- هل تؤجل عمل اليوم إلى الغد ؟  
نعم  أحياناً  لا

6- هل تأخذ بعض القرطاسية الخاصة بالمؤسسة (أوراق ، أقلام ،...) لتستخدمها في منزلك أو لأبنائك ؟

نعم  أحياناً  لا

7- هل تترك عملك في بعض الأحيان أثناء وقت العمل لتنجز بعض المصالح الشخصية؟

نعم  أحياناً  لا

8- هل تتحدث عن أسرار عملك إلى آخرين (أصدقاء، مؤسسة أخرى،...)?

نعم  أحياناً  لا

9- إذا جاء لك صديق أو ضيف في مكان عملك وتحدث معك في أمور لا تتعلق بالعمل هل ترحب بذلك ؟

نعم  أحياناً  لا

10- هل ترى زميلاً لك في العمل يتهارض كثيراً، هل تفكر أن تفعل مثله؟

نعم  أحياناً  لا

11- هل تنصرف أحياناً مبكراً عن موعد الانصراف ؟

نعم  أحياناً  لا

12- هل تأتي مبكراً عن موعد الحضور أو تبقى بعد موعد الانصراف لإنجاز عمل مطلوب منك على وجه السرعة، دون أن تكون هناك ساعات إضافية تحصل عليها ؟

نعم  أحياناً  لا

13- هل تساعد زميلاً لك إذا احتاج هذه المساعدة ؟

نعم  أحياناً  لا

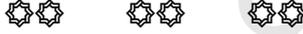
### التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا» ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن كل الأسئلة، ماعدا السؤالين 12 و 13 أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، أو درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً».

2- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

## تفسير النتائج:

- أ - إذا حصلت على 18 درجة فأكثر ، فأنت مخلص جداً في عملك . من الواضح إنك تحب عملك بشكل كبير، وتراقب نفسك فيه، وترفض التداخل بين عملك وحياتك الخاصة أو الأسرية ننصحك بالاستمرار على هذا المنوال .
- ب- إذا حصلت على 9 - 17 درجة فأنت مخلص في عملك بدرجة متوسطة ننصحك بزيادة حبك وإخلاصك للعمل وهذا أمر ليس صعباً عليك .
- ج- إذا حصلت على 8 درجة فأقل فأنت غير مخلص في عملك، العمل عندك عبء ثقيل، اتجاهاتك نحو العمل سلبية، ولاؤك للمؤسسة التي تعمل بها ضعيف، تستغل موارد المؤسسة لحسابك الشخصي، ننصحك بأن تبدأ صفحة جديدة مع نفسك ومع مؤسستك ومع عملك، وأن يكون لديك تصميم قوي لأن تخلص في عملك، ابدأ أولاً بعدم استغلال موارد المؤسسة لحسابك الخاص، أنجز الأعمال المطلوبة منك، جرب ذلك عدة أيام ستجد نفسك راضياً ، ويستريح ضميرك بعض الشيء، استمر على ذلك حتى تصنف نفسك ضمن المخلصين في العمل .



## هل أنت موظف كفء؟

تعرف « الكفاءة » بصفة عامة بأنها قدرة الإنسان على تطبيق ما تعلمه، وذلك بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان، ومع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين. والموظف الكفء هو من لديه القدرة على أداء العمل المطلوب منه بفاعلية، مع ضرورة التعامل الإنساني مع المدير والزملاء والمراجعين.

كذلك كلمة «كفاء» تعني أكثر من مجرد «بارع» إنها تعني أن يكون الموظف:

- 1- بارعاً
- 2- مؤهلاً
- 3- منتجاً

كما تعني أن يكون:

- 1- عارفاً بمقومات الوظيفة.
- 2- قادراً على أداء مهام الوظيفة.
- 3- مجتهداً ونشطاً ومتحرکاً.
- 4- قادراً على التعامل مع الآخرين بنجاح.

### الاستقصاء:

- 1- هل تعرف أهداف وظيفتك؟  
 نعم  لا
- 2- هل تعرف مسؤوليات وظيفتك؟  
 نعم  لا
- 3- هل تعرف سلطات وظيفتك؟  
 نعم  لا

- 4- هل تعرف علاقة وظيفتك بالوظائف الأخرى في المنشأة؟  
 نعم  لا
- 5- هل لديك المهارات المطلوبة لأداء وظيفتك؟  
 نعم  لا
- 6- هل لديك المعلومات الكافية عن وظيفتك؟  
 نعم  لا
- 7- هل تحب وظيفتك؟  
 نعم  لا
- 8- هل تقارير الأداء الخاصة بك تقديرها جيد جداً أو ممتاز في الفترة الأخيرة؟  
 نعم  لا
- 9- هل إنتاجيتك تعتبر متوسطة أو عالية في الفترة الأخيرة؟  
 نعم  لا
- 10- هل مديرك يشركك في اتخاذ القرارات؟  
 نعم  لا
- 11- هل قدمت أخيراً مقترحات لتطوير عملك؟  
 نعم  لا
- 12- هل تستخدم الحاسب الآلي في عملك؟  
 نعم  لا
- 13- هل أنت حريص على تطوير نفسك لتحقيق أداء أفضل في عملك؟  
 نعم  لا
- 14- هل تتعامل مع الجمهور باهتمام واحترام؟  
 نعم  لا
- 15- هل تتعامل مع رؤسائك وزملائك باهتمام واحترام؟  
 نعم  لا

## التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «نعم» عن كل الأسئلة.
- 2- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

## تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 11 درجة فأكثر، فأنت موظف كفاء بدرجة كبيرة. أنت تعرف مسؤوليات وظيفتك، وتؤديها بالشكل المتوقع والمطلوب منك وعلى خير وجه. عن قريب سوف يهتك المحيطين بك بحصولك إما على جائزة الموظف المثالي، أو الترقية لمستوى وظيفي أعلى.
- ب- إذا حصلت على 6 - 10 درجات فأنت موظف كفاء بدرجة متوسطة. ننصحك بمراجعة الإجابات «لا» حتى تعرف نقاط الضعف في أدائك الوظيفي، وذلك لتتمكن من تقليلها أو التغلب عليها.
- ج- إذا حصلت على 5 درجات فأقل فأنت موظف غير كفاء، وتحتاج أولاً أن تحب وظيفتك وثانياً الحصول على برامج تدريبية لتحسين معارفك ومهاراتك المتعلقة بالوظيفة التي تقوم بها.



## هل أنت مدير متميز؟

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لتحديد سمات المدير الكفاء، وتوصلت إلى مجموعة كبيرة ومتنوعة من السمات، التي يجب على أي مدير أن يتحلى بها ويكتسبها ليس فقط من خلال خبرات العمل، بل أيضاً بواسطة الدورات التدريبية وحضور المؤتمرات والندوات وقراءة كتب ومجلات الإدارة بل وكتب ومجلات علم النفس وعلم الاجتماع والعلاقات العامة والتخطيط.

وكل هذه البحوث والدراسات كان الهدف الرئيسي لها هو محاولة تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

إن المدير الكفاء يحقق النجاح لنفسه ولجماعة العاملين معه وللمؤسسة التي يعمل بها. والمدير غير الكفاء يحقق الفشل لنفسه ولجماعة العاملين معه وللمؤسسات التي يعمل بها.

إذا أردت أن تعرف هل تنتمي للنمط الأول أم للنمط الثاني؟ فأجب عن هذا الاستقصاء.

### الاستقصاء:

- 1- هل لديك الرغبة في التفوق والتميز؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 2- هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات بشكل رشيد؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 3- هل تمارس مهارة التخطيط السليم لجميع الأمور والمهام؟  
 نعم  أحياناً  لا

- 4- هل توزع الأعمال على العاملين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 5- هل ترفع الروح المعنوية للعاملين معك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 6- هل تثق في نفسك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 7- هل تثق في العاملين معك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 8- هل تراعي العدالة بين جميع العاملين؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 9- هل تحسن الإنصات للعاملين معك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 10- هل تشرك العاملين معك في تحديد الأهداف ووضع الخطط؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 11- هل تتمتع بقوة الإرادة؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 12- هل أنت شخص طموح؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 13- هل تحاول إضفاء روح المرح والابتسامة في بيئة العمل؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 14- هل تهتم بتقويم أعمال القسم أو الإدارة التي تديرها؟  
 نعم  أحياناً  لا

15- هل تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف؟

نعم  أحياناً  لا

16- هل تطبق أسلوب الإدارة على المكشوف والتي أساسها المكاشفة والمصارحة والمشاركة؟

نعم  أحياناً  لا

17- هل أنت عصبي المزاج؟

نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن الأسئلة من 1 إلى 16 .
- 2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن السؤال رقم 17.
- 3- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 24 درجة فأكثر، فأنت مدير متميز ستحقق النجاح تلو النجاح لنفسك ولجماعة العمل معك وللمؤسسة التي تعمل بها.
- ب- إذا حصلت على 12 - 23 درجة، فأنت مدير فقط، لم تصل إلى درجة الكفاءة والفاعلية المطلوبين حتى تحقق النجاح المطلوب منك، وحتى تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف العاملين معك وأهداف المؤسسة التي تنتمي إليها.
- ج- إذا حصلت على 11 درجة فأقل، فأنت تعاني كثير من المشكلات في إدارتك وغالباً لا تحقق أي نجاح في عملك، ننصحك إما أن تترك هذا المنصب وهذا قرار صعب جداً جداً عليك، أو أن تطور من نفسك إدارياً واجتماعياً بشكل سريع وشامل.



## هل علاقتك بالعملاء ممتازة؟

العمل بنجاح مع العملاء Clients أو الزبائن أو ما نطلق عليه أحياناً الجمهور، علم وفن. فهو علم من منطلق أن التعامل مع الناس يحتاج إلى الدراسة والمعرفة والفهم لخصائص الناس وشخصياتهم ودوافعهم وسلوكياتهم..

وفن من منطلق أن التعامل مع الناس يحتاج إلى اكتساب مجموعة من المهارات مثل: مهارة الاتصال الفعال، مهارة الحديث، مهارة الإقناع، مهارة الإنصات، مهارة فهم لغة الجسم..

وهذه المعرفة والقدرة لا تأتي من فراغ وإنما من خلال القراءة والمحاولة والتدريب. والموظفون الذين يحققون النجاح في علاقتهم بالعملاء يصنعون ولا يولدون.

والعملاء في حاجة إلى الفهم والاحترام والعلاقات الإنسانية الطيبة، بالإضافة إلى الحصول على السلعة الجيدة أو الخدمة المتميزة التي جاءوا أصلاً من أجلها.

إذا كنت تتعامل في وظيفتك مع العملاء أو الزبائن، وتريد أن تقيس درجة علاقتك بهم، فأجب عن هذه الأسئلة.

### الاستقصاء:

- 1- هل تستمتع بحق بالعمل من أجل خدمة الآخرين؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 2- هل تضع العميل في مركز الاهتمام المطلوب؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 3- هل أنت مقتنع بشعار «العميل أو الزبون دائماً على حق»؟  
 نعم  أحياناً  لا

- 4- هل ترى أن أساس وظيفتك هو العلاقات الإنسانية مع العملاء؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 5- هل في معظم الأحوال تكون مبتسماً في وجه الآخرين؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 6- هل تكون سعيداً عندما تنتهي أعمال العملاء بنجاح؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 7- هل تحافظ على مظهرك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 8- هل تعتذر للعملاء في حالة تأخير معاملاتهم أو لوقوع خطأ ما؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 9- هل تتحكم في انفعالاتك ومزاجك في معظم الأوقات عند التعامل مع العملاء؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 10- هل تعلم أن أول مبدأ من مبادئ الجودة الشاملة هو كسب رضا العملاء؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 11- هل لديك صعوبات في التعامل مع العملاء؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 12- هل تفضل الانتقال إلى وظيفة أخرى لا يوجد بها تعامل مع العملاء؟  
 نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، وصفر في حالة الإجابة بـ «لا» عن جميع الأسئلة ما عدا السؤالين 11 و 12.

- 2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، وصفر في حالة الإجابة بـ «نعم» عن السؤالين 11 و 12.
- 3- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 17 درجة فأكثر، فإن علاقتك بالعملاء ممتازة، وتحب العمل معهم وخدمتهم، ننصحك بالاستمرار على نفس الوتيرة.
- ب- إذا حصلت على 9 - 16 درجات فإن علاقتك بالعملاء متوسط، ننصحك بمراجعة الاستقصاء مرة أخرى لتعرف نقاط الضعف في علاقتك بالعملاء. وهذه هي البداية لتقوم بتعديل نفسك وتطويرها.
- ج- إذا حصلت على أقل من 9 درجات، فإن علاقتك بالعملاء سيئة، وبلا شك فأنت تعاني من ممارسة وظيفتك الحالية والعمل مع العملاء يمثل اختياراً وظيفياً غير موفق بالنسبة لك، ولذلك ننصحك بأن تطلب الانتقال إلى وظيفة أخرى لا يكون الأساس فيها التعامل مع العملاء.



## ما اتجاهاتك نحو خدمة العملاء؟

الاستقصاء التالي وضعه كل من جيرالد جرينبرج وروبرت بارون Jerald Greenberg & Robert Baron ليساعدك على معرفة اتجاهاتك الحقيقية تجاه خدمة العملاء في المنظمة التي تعمل بها.

### توجيهات:

أجب عن الأسئلة بأمانة قدر استطاعتك. استخدم المقياس الآتي:  
 1= إطلاقاً 2= نادراً أو قليلاً 3= بدرجة متوسطة  
 4= بدرجة كبيرة 5= إلى درجة مفرطة/ إلى حد بعيد جداً

م	بصفة عامة، إلى أي مدى	1	2	3	4	5
1	هل يعتقد عملاءك أنك أمين ومخلص؟					
2	هل يعتقد عملاؤك أنك شخص يعتمد عليه؟					
3	هل يفضل عملاؤك التعامل معك إذا كان بإمكانهم التعامل مع شخص آخر؟					
4	هل يعتقد عملاؤك أنك تهتم بما يفضلونه؟					
5	هل تتعامل مع شكاوى العملاء بطريقة مرضية؟					
6	هل تشعر بمتعة عندما تقوم بحل مشكلة لأحد عملاؤك؟					
7	هل يعتبرك عملاءك مصدراً من مصادر المعلومات الخاصة بالسلع أو الخدمات التي تعمل في مجالها؟					
8	هل يصلك تعليقات إيجابية من عملائك؟					
9	هل تهتم بأن يحصل عملاؤك على أفضل صفقة ممكنة؟					
10	هل تريد أن ترى السرور على عملائك لأنهم تعاملوا معك؟					

## التعليمات:

اجمع الدرجات الممثلة لإجابتك عن هذه الأسئلة، ستراوح ما بين 10 و 50 درجة.

## تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 38 درجة فأكثر، فإن اتجاهاتك نحو خدمة العملاء إيجابية ومتميزة.
- ب- إذا حصلت على 24-37 درجة فإن اتجاهاتك نحو خدمة العملاء متوسطة وعادية.
- ج- إذا حصلت على 23 درجة فأقل، فإن اتجاهاتك نحو خدمة العملاء ضعيفة وسلبية.

## أسئلة:

- 1- ماذا يخبرك هذا الاستقصاء؟
- 2- هل تعتقد أن الآخرين سيعطونك نفس التقييم؟
- 3- ما موقفك في مجال الاتجاهات نحو خدمة الآخرين بالمقارنة باتجاهات زملائك؟
- 4- ما تأثير التكنولوجيا الحديثة على المدخل الذي تستخدمه لخدمة العملاء؟



## هل العميل في بؤرة الاهتمام؟

### توجيهات:

أجب عن الأسئلة بأمانة قدر استطاعتك، استخدم المقياس الآتي:

1= غير موافق تماماً

2= غير موافق

4= موافق

3= غير محدد

5= موافق بشدة

م	بصفة عامة، إلى أي مدى	1	2	3	4	5
1	نستطيع معرفة احتياجات العملاء.					
2	قادرون على تلبية أو إشباع هذه الاحتياجات.					
3	متفهم لقيم عملائنا.					
4	نفعل كل ما بوسعنا لنضمن ولاء عملائنا.					
5	حريصون على تقديم أفضل السلع والخدمات.					
6	حريصون على كسب رضا عملائنا.					
7	جادون في تحديد الأسعار المناسبة للسلع أو الخدمات التي نقدمها.					
8	حريصون على معرفة آراء ومقترحات عملائنا.					
9	حريصون على دراسة شكاوى عملائنا وأسبابها.					
10	جادون في حل هذه الشكاوى.					

## التعليمات:

اجمع الدرجات الممثلة لإجابتك عن هذه الأسئلة، ستراوح ما بين 10 و 50 درجة.

## تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 38 درجة فأكثر، فإن العميل في منطمتك في بؤرة الاهتمام بدرجة كبيرة.
- ب- إذا حصلت على 24-37 درجة فإن العميل في منطمتك في بؤرة الاهتمام بدرجة متوسطة.
- ج- إذا حصلت على 23 درجة فأقل، فإن العميل في منطمتك ليس في بؤرة الاهتمام وهذا خطأ كبيراً، فسوف يترك العملاء منطمتك ويذهبون إلى منظمات أخرى.



## هل أنت مشرف ممتاز؟

الإشراف عبارة عن الجهود التي يبذلها المشرف أو رئيس العمل لمساعدة المرؤوسين على التغلب على ما يواجههم من مشكلات أثناء العمل، وعلى أداء وظائفهم على نحو أفضل.

وكما يفعل مدرب كرة القدم، فإن المشرف أو رئيس العمل يراقب أعضاء فريقه، ويعرفهم جيداً، ويساعدهم على مساعدة أنفسهم، ويجعلهم يوظفون أفضل ما لديهم من إمكانيات.

فعلى سبيل المثال، فإنه يمكن التغلب على نقاط الضعف في الأداء عن طريق الإشراف والتوجيه الذي يقوم به المشرف أثناء العمل.

كذلك يمكن حل معظم المشكلات الكبيرة مع المرؤوسين بالتوجيه السليم، كما يمكن القضاء على المشكلات الصغيرة قبل أن تستفحل. فيمكن أثناء الإشراف علاج مشكلات كالإهمال والتراخي في التنفيذ وكثرة الغياب والعناد وغيرها، وذلك بالتوجيه لا بالتأنيب. والغرض من هذا الاستقصاء هو مساعدتك على تحديد ما لديك من نقاط قوة أو ضعف كمشرف أو موجه.

### الاستقصاء:

1- ما مدى قدرتك على مناقشة مرؤوسيك في نواحي الأداء التي يجب عليهم تطويرها وتحسينها؟

قدرة كبيرة  قدرة متوسطة  قدرة ضعيفة

2- ما مدى قدرتك على تشجيع مرؤوسيك على التحدث معك حول مشكلات العمل، عندما يترددون أو يرغبون في مناقشتها؟

قدرة كبيرة  قدرة متوسطة  قدرة ضعيفة

3- ما مدى قدرتك في مساعدة مرؤوسيك على تحديد أسباب المشكلات التي تواجههم في العمل؟

- قدرة كبيرة  قدرة متوسطة  قدرة ضعيفة

4- ما مدى قدرتك في مساعدة مرؤوسيك على حل المشكلات التي تواجههم في العمل؟

- قدرة كبيرة  قدرة متوسطة  قدرة ضعيفة

5- ما مدى قدراتك في مساعدة مرؤوسيك على اتخاذ القرارات؟

- قدرة كبيرة  قدرة متوسطة  قدرة ضعيفة

6- ما مدى قدراتك في أن تصبح حازماً عندما يستدعي الموقف ذلك؟

- قدرة كبيرة  قدرة متوسطة  قدرة ضعيفة

7- ما مدى قدرتك في إقناع مرؤوسيك بدون اللجوء إلى التهديد الصريح أو الضمني؟

- قدرة كبيرة  قدرة متوسطة  قدرة ضعيفة

8- ما مدى قدرتك على مساعدة مرؤوسيك الذين يعانون من مشكلات خاصة كالإدمان أو مشكلات عائلية أو التوتر؟

- قدرة كبيرة  قدرة متوسطة  قدرة ضعيفة

9- ما مدى قدرتك على مساعدة مرؤوسيك على إنجاز أهداف العمل وفق الجدول الزمني المحدد؟

- قدرة كبيرة  قدرة متوسطة  قدرة ضعيفة

10- ما مدى قدرتك على عدم جعل روتين العمل اليومي يشغلك عن تدريب وتوجيه مرؤوسيك؟

- قدرة كبيرة  قدرة متوسطة  قدرة ضعيفة

11- ما مدى قدرتك على اتخاذ القرارات بدون التحيز القائم على أساس السن أو الجنس أو اللون أو الأصل أو الدين أو العلاقة الشخصية؟

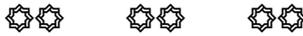
- قدرة كبيرة  قدرة متوسطة  قدرة ضعيفة

## التعليمات:

- 1- أعط لنفسك 3 درجات في حالة الإجابة قدرة كبيرة، ودرجتان في حالة الإجابة قدرة متوسطة، ودرجة واحدة في حالة الإجابة قدرة ضعيفة.
- 2- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

## تفسير النتائج:

- أ- في حالة الحصول على 23 درجة فأكثر فأنت مشرف ممتاز. أنت تفهم المعنى السليم للإشراف وتطبقه في العمل. سوف تنجح في إدارة مرؤوسيك، وتحقيق الأهداف المطلوبة منكم.
  - ب- أما إذا حصلت على 12-22 درجة فأنت مشرف جيد. أحياناً تطبق المعنى السليم للإشراف وتقدم التوجيه والمساعدة لمرؤوسيك. وأحياناً أخرى تنسى ذلك. وتمارس الإشراف كنوع من السلطة والرقابة وتصيد الأخطاء. حاول أن تتغلب على نفسك في حبها للسلطة.
  - ج- وإذا حصلت على 11 درجة فأقل فأنت ذو قدرة إشرافية ضعيفة. يجب عليك أن تعرف أن الإشراف الفعال هو توجيه المرؤوسين وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لأداء العمل بشكل أفضل.
- نصحك بأن تشترك في أكثر من برنامج تدريبي عن الإشراف والتوجيه وفن قيادة الآخرين.



## تقدير مهاراتك في الاتصال بالآخرين؟

عملية الاتصال Communication تمثل حاجة اجتماعية أساسية للإنسان. وهي عملية رئيسية لتفاعل الأفراد والجماعات والمجتمعات والحضارات مع بعضها البعض.

والاتصال هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات وللأفكار وللآراء (رسالة) بين طرفين (مرسل ومستقبل)، وهذا يشير إلى التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو فكرة أو رأي أو اتجاه أو سلوك أو خبرة معينة..

وكلمة الاتصال مشتقة من الفعل Communicate وهي تعني يشيع عن طريق المشاركة. وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع إلى الكلمة اللاتينية Communism وتعني Common أي مشترك أو عام.

وفي الحالتين نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بمعنى المشاركة والتفاعل المتبادل بين طرفين ويمكن أن نحدد بشكل عام أهداف الاتصال في الآتي:

1- الإعلام

2- الإقناع

3- الترفيه

والملاحظ لأي عملية اتصال تحدث، فإنه سوف يجد أن عملية الاتصال الواحدة قد تجمع بين أكثر من هدف من الأهداف السابقة. فاتصال الرئيس بمرؤوسيه على سبيل المثال هدفه إعلام وإقناع المرؤوسين بالقرارات والمعلومات، وهناك عدد من الوصايا لتحقيق الاتصال الجيد نذكر منها:

1- حدد أهدافك بوضوح من عملية الاتصال.

2- حدد بدقة إلى من تتحدث (المستقبل).

- 3- قم بإعداد الرسالة بشكل سليم وكامل.
- 4- اختر الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال.
- 5- ليكن اتصالك وجهاً لوجه لتفادي سوء الفهم.
- 6- استخدم لغة بسيطة واضحة.
- 7- لاحظ لغة الجسم لدى المستقبل.
- 8- تابع ردود أفعال المستقبل.

### الاستقصاء:

- 1- أستطيع أن أحدد أهداف اتصالي مع الآخرين.
 

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
------------------------------	------------------------------------	-----------------------------
- 2- أستطيع أن أدرس خصائص المستقبل للرسالة
 

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
------------------------------	------------------------------------	-----------------------------
- 3- أستطيع إعداد الرسالة المناسبة المراد إرسالها.
 

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
------------------------------	------------------------------------	-----------------------------
- 4- أستطيع اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالآخرين.
 

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
------------------------------	------------------------------------	-----------------------------
- 5- أستطيع التحدث مع الآخرين بثقة.
 

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
------------------------------	------------------------------------	-----------------------------
- 6- أرحب بتساؤلات واستفسارات الآخرين.
 

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
------------------------------	------------------------------------	-----------------------------
- 7- أهتم بردود الأفعال عند اتصالي بالآخرين.
 

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا
------------------------------	------------------------------------	-----------------------------

- 8- أراعي قواعد الكتابة الجيدة عند كتابة الخطابات والتقارير.
- نعم  إلى حد ما  لا
- 9- أسجل الملاحظات والمعلومات الهامة عند مناقشة الموضوعات الهامة مع الآخرين.
- نعم  إلى حد ما  لا
- 10- استخدم وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة (مثل : الفاكس والحاسب الآلي) المتاحة في المنشأة التي أعمل بها.
- نعم  إلى حد ما  لا
- 11- أفضل الاتصال المباشر وجهاً لوجه عن الاتصال غير المباشر مع الآخرين (مثل الخطابات والتقارير).
- نعم  إلى حد ما  لا
- 12- أخطط للأحداث المهمة مثل المؤتمرات بمستوى عال من الكفاءة والفعالية.
- نعم  إلى حد ما  لا
- 13- أؤمن بسياسة الباب المفتوح في الاتصال بالآخرين وفي اتصاليهم بي.
- نعم  إلى حد ما  لا
- 14- في عملي أرفع شعار الإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة .
- نعم  إلى حد ما  لا
- 15- أفهم كثيراً من الأمور من خلال ملاحظة لغة الجسم أو الجسد Body Language لدى الآخرين.
- نعم  إلى حد ما  لا

### التعليمات :

- 1- أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ «نعم» عن أي سؤال.
- 2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «إلى حد ما» عن أي سؤال.

3- أعط لنفسك صفر في حالة الإجابة ب «لا» عن أي سؤال .

4- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج :

أ- إذا حصلت على 24 درجة فأكثر فأنت ذو مهارة مرتفعة في عملية الاتصال بالآخرين.  
ننصحك بالاستمرار على هذا المستوى.

ب- إذا حصلت على 17-23 درجة فإن مهارة الاتصال لديك متوسطة حاول تحسينها.

ج- إذا حصلت على 16 درجة فأقل فإن مهارة الاتصال لديك ذات مستوى منخفض.  
عليك أن تحدد نقاط ضعفك وأن تستفيد من الوصايا السابق الإشارة إليها.



## هل تحب العمل في فريق؟

فريق العمل أو العمل الفريقي Team Work أصبح ضرورة من ضرورات نجاح وتقدم المنظمات، في ضوء المنافسة الشديدة بينها، وحرص كل منها في تحقيق مستوى أعلى من الجودة.

إن تحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معاً.

وتعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة. ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأية مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب.

إن إنساناً واحداً فرداً لا يستطيع مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، إلا أن فريق العمل يمكنه أن يفعل ذلك.

ويعرف فريق العمل بأنه جماعة من العناصر البشرية يعملون معاً لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضيف على روح العمل شيء من الاهتمام والرضا، إلى جانب المتعة في الأداء نفسه.

إذا أردت أن تعرف هل أنت تحب العمل في فريق أم لا؟ فأجب عن هذه الأسئلة.

### الاستقصاء:

1- هل ترى أن مناقشة المشكلات وتبادل الرأي فيه تعطيل للعمل؟

نعم  أحياناً  لا

2- هل تتخذ معظم القرارات في العمل دون استشارة أحد زملاء، من منطلق أنك تعرف تماماً ماذا تفعل؟

نعم  أحياناً  لا

3- هل لا تحب أن يتدخل أحد زملائك في عملك، حتى ولو كان على حق؟

نعم  أحياناً  لا

4- هل لا تتقبل مناقشة أحد زملائك حول أسلوب عملك؟

نعم  أحياناً  لا

5- هل تحب العمل الجماعي وتفضله عن العمل الفردي؟

نعم  أحياناً  لا

6- هل تحب قيمة التعاون مع الآخرين؟

نعم  أحياناً  لا

7- هل سلوكك مع زملائك يعتبر سلوكاً تعاونياً؟

نعم  أحياناً  لا

8- هل ترى أنه ليس عيباً أن يساعدك زملائك في بعض الأحيان؟

نعم  أحياناً  لا

9- هل ترى أن اختلاف وجهات النظر مع الآخرين شيء طبيعي، ولا يؤثر على علاقاتك

بهم؟

نعم  أحياناً  لا

10- هل تشارك بفاعلية عندما تدعي لأحد اجتماعات العمل؟

نعم  أحياناً  لا

11- هل تشارك بفاعلية عندما تكون أحد الأعضاء في لجنة أو مجموعة عمل؟

نعم  أحياناً  لا

12- هل ترى أنه ليس عيباً أن يتوفر في زملائك بعض الخبرات والقدرات إلى ليس لديك؟

نعم  أحياناً  لا

13- هل تحترم زملائك في العمل بغض النظر عن مهنتهم أو تخصصاتهم؟

نعم  أحياناً  لا

14- عندما تكون عضو في اجتماع أو لجنة أو مجموعة عمل، هل تضع نصب عينيك أولاً تحقيق الأهداف بنجاح؟

نعم  أحياناً  لا

15- هل تؤمن بأن كلنا يكمل بعضه الآخر؟

نعم  أحياناً  لا

### التعليمات

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، و صفر في حالة الإجابة بـ «نعم» عن الأسئلة من 1 إلى 4.

2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، و صفر في حالة الإجابة بـ «لا» عن الأسئلة من 5 إلى 15.

3- أجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج

أ- إذا حصلت على 21 درجة فأكثر فأنت تحب العمل في فريق بدرجة كبيرة، شعارك هو «يد الله مع الجماعة»، تجد نفسك في العمل الجماعي. قيمة التعاون لديك ليس اتجاه فقط وإنما سلوك أيضاً.

ب- إذا حصلت على 11 - 20 درجات فأنت تحب العمل في فريق بدرجة متوسطة. تحب العمل الجماعي في بعض المواقف، بينما تفضل العمل الفردي في مواقف أخرى، ننصحك بأن تزيد من درجة التعاون بينك وبين زملائك.

ج- إذا حصلت على 10 درجات فأقل فأنت لا تحب العمل في فريق تجد نفسك في العمل الفردي، ولا تفضل العمل الجماعي، التعاون مع الآخرين كلمات تقولها ولا تنفذها. ننصحك بأن لا تحول نفسك إلى جزيرة منعزلة، فالعمل في فريق

أصبح ضرورة ليس لاستمرار المنظمة التي تعمل بها في السوق، وإنما لاستمرارك في منصبك / عملك.

كذلك العمل في فريق ينقذك من كثير من الأخطاء، لأن هناك أكثر من عقل يفكر ويخطط وينفذ.

أخيراً عليك أن تثق في نفسك بأنك قادر على العمل مع الآخرين بشكل جماعي. شاهد مباريات الألعاب الجماعية (مثل: كرة القدم وكرة السلة) وسوف تجد أن الفريق الفائز غالباً هو الذي تعاون لاعبيه معاً، والفريق الخاسر غالباً هو الذي لعب لاعبيه كل بمفرده.



## هل أنت مُنصِت جيد؟

إن إجادة فن الإنصات هي أفضل وسيلة للدفاع عن الآراء والأفكار والحقائق وإقناع الآخرين بها، كما أنه من أهم مبادئ النجاح في التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم.

يحتاج الإنسان سواء في حياته الشخصية أم الوظيفية إلى أن يتعلم مهارة الإنصات Listening للآخرين، فالزوج يحتاج إلى أن ينصت إلى زوجته والزوجة تحتاج إلى أن تنصت إلى الزوج.. والطبيب يحتاج إلى أن ينصت إلى المريض، والمدرس يحتاج إلى أن ينصت إلى تلاميذه والموظف يحتاج إلى أن ينصت إلى العملاء أو الجمهور.

وهناك فرق بين الاستماع Hearing والإنصات. فالإنصات أعم وأشمل من الاستماع. والاستماع شرط من شروط الإنصات ومرحلة من مراحلها. والاستماع يتم بواسطة الأذن أم الإنصات فيتم من خلال العقل.

يقول أحد الحكماء إننا يجب أن نتعلق آداب الإنصات كما نتعلم حسن الكلام ومن حسن الإنصات: إمهال المتكلم حتى ينتهي من حديثه، وقلة التلفت في الجواب.. والإقبال بالوجه.. والنظر إلى المتكلم والوعي لما يقول.

وحتى يجسن الإنسان الإنصات لا بد أيضاً من أن يصمت في أحيان كثيرة بما يعطي لنفسه الفرصة في فهم كلام المتحدث والتفكير في موضوع الحوار.

ولقد مدح بعض الحكماء الصمت بسبع عبارات هي:

1- أنه عبارة من غير غداء.

2- زينة من غير حلي.

3- هيبة من غير سلطان.

4- حصن من غير حارس.

5- استغناء عن الاعتذار لأحد.

6- راحة الكرام الكاتين.

7- ستر لعيوب المتكلم.

ويمكن تحديد شروط الإنصات الجيد في الآتي:

1- الانتباه والتركيز.

2- الاستماع الواعي.

3- محاولة الفهم.

4- تشجيع المرسل على الاستمرار

الآن ما مدى قدراتك على الإنصات الجيد وبتركيز؟ لتعرف الرد، عليك بالإجابة عن الأسئلة الآتية بـ «نعم» أو «أحياناً» أو «لا».

**عندما تنصت للآخرين أثناء حديثهم معك:**

1- هل تعطي لهم الإحساس بالاهتمام بحديثهم؟

نعم  أحياناً  لا

2- هل توفر الانتباه والتركيز لحديثهم؟

نعم  أحياناً  لا

3- هل تشعر المتحدث بأنك متابع لحديثه من خلال إشارة حركية أو صوتية؟

نعم  أحياناً  لا

4- هل نستخلص كثيراً من الأمور خلال الحركات الجسدية ونبرات الصوت لدى المتحدث؟

نعم  أحياناً  لا

5- هل تقوم بتسجيل بعض النقاط المهمة التي وردت في الحديث أو الحوار؟

نعم  أحياناً  لا

6- هل تترك المتحدث حتى ينتهي من حديثه ثم تقوم بمناقشته ؟  
نعم  أحياناً  لا

7- في حالة عدم فهمك إحدى الأفكار التي طرحت في الحديث، هل تستوضح هذه الفكرة من المتحدث ؟  
نعم  أحياناً  لا

8- هل توافق على هذه العبارة : فن الإنصات يتطلب أن أكون مبتسماً بدرجة مقبولة وفي الأوقات المناسبة ؟  
نعم  أحياناً  لا

9- هل ترد على الهاتف أثناء حديثك مع الآخرين ؟  
نعم  أحياناً  لا

10- هل تنصت إلى ما يهكم من الكلام فقط، وتعرض عن دونه ؟  
نعم  أحياناً  لا

11- هل تقاطع المتحدث كثيراً عند حديثه معك ؟  
نعم  أحياناً  لا

12- هل توحى للمتحدث بأنك معه في حين أنك لست كذلك ؟  
نعم  أحياناً  لا

### التعليمات :

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم» عن الأسئلة من 1 إلى 8، وفي حالة الإجابة بـ «لا» عن الأسئلة من 9 إلى 12.

2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن جميع الأسئلة.

3- أجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

## تفسير النتائج :

أ - إذا حصلت على 17 درجات فأكثر ، فأنت منصت جيد تحترم الآخرين وتهتم بهم عندما يتحدثون معك .. وأغلب الناس يستمتعون بالحديث معك، وهم سعداء لإنصاتك وانتباهك لحديثهم.

ب- إذا حصلت على 9-16 درجات فأنت أحياناً منصت جيد وأحياناً أخرى لا، وذلك عندما يكون موضوع الحديث وشخصية المتحدث غير ذي أهمية بالنسبة إليك أو أن انتباهك وتركيزك في الحديث يتأثران ببعض الأمور التي تشتت ذهنك وتبعده عن المتحدث.

ج- أخيراً، إذا حصلت على 8 درجات فأقل فأنت شخص غير منصت للآخرين، أنت تستمع إليهم بأذنك فقط ، لا بعقلك.. وهذا يعرضك للوقوع في أخطاء عدة، لأن الإنصات للآخرين يوفر لك كثيراً من المعلومات التي تهتمك في الحياة والعمل أو الدراسة.

أغلب الناس لا يحبون الاتصال بك ، لأنهم ليسوا أغبياء، ولأنهم يدركون إنك لا تحترمهم ولا تهتم بهم نظراً لعدم إنصاتك إليهم.  
ننصحك بإعادة قراءة المقدمة والأسئلة مرة أخرى .



## هل أنت متحدث لبق؟

الاتصال الناجح والفعال مع الآخرين، يحتاج منا إلى لباقة في الحديث، واللباقة في مخاطبة الناس تحتاج إلى صفات نذكر منها:

- 1- وضوح الفكرة لدى المتحدث.
- 2- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة (مثل المكالمة الهاتفية أو إرسال خطاب أو فاكس أو عقد مقابلة أو اجتماع).
- 3- البساطة في الحديث.
- 4- التواضع.
- 5- الذوق السليم في الملبس.
- 6- الاختصار في الكلام .. فقد أوصى حكيم ابنه قائلاً : إذا تحدثت فاختصر، فإن كثرة الكلام تؤدي إلى الخطأ.
- 7- خفض الصوت عند الحديث. يقول الله سبحانه تعالى في سورة لقمان ﴿ وَأَقْصِدْ فِي مَسْئِكَ وَأَغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ ﴾ (لقمان : 19).
- 8- انتقاء الكلمات المعبرة والمؤثرة.
- 9- عرض بعض الأمثلة والخبرات والتجارب وسرد بعض القصص، بما يحقق عنصر التشويق وجذب الانتباه لدى الحاضرين.
- 10- الاستفادة من لغة الجسم (الإشارات ، الحركات ، الإيماءات ، نغمة الصوت) في توصيل الرسالة أو الفكرة للآخرين.
- 11- احترام الناس.
- 12- الموضوعية في التعامل مع الناس.
- 13- الإنصات للآخرين عندما يتحدثون.

## الاستقصاء:

يرجى الإجابة عن الأسئلة الآتية بـ «نعم» أو «أحياناً» أو «لا».

- 1- هل تقوم بالتحضير الجيد والتخطيط السليم قبل التحدث مع الآخرين؟  
نعم  أحياناً  لا
- 2- عند محادثتك للآخرين، هل تحدد فكري وما تريد أن تقوله في نقاط؟  
نعم  أحياناً  لا
- 3- هل تحاول أثناء حديثك مع الآخرين أن تنتقي الكلمات المناسبة والمعبرة؟  
نعم  أحياناً  لا
- 4- عند حديثك مع الناس (في اجتماع أو ندوة) هل تقرأ عليهم ما كتبته في أوراق فقط من دون أي تعديل أو تحوير منك يناسب الموقف؟  
نعم  أحياناً  لا
- 5- هل تتحدث مع الناس بالسرعة التي تناسبهم؟  
نعم  أحياناً  لا
- 6- هل تستخدم عبارات مفهومة وتشرح المصطلحات التي قد يصعب على الآخرين فهمها؟  
نعم  أحياناً  لا
- 7- هل تغير من نغمة صوتك، حسب طبيعة الحديث، للتأثير في الآخرين؟  
نعم  أحياناً  لا
- 8- إذا سألك أحد الحاضرين سؤالاً محرجاً أو سؤالاً بسيطاً جداً، أو سؤالاً تكرر من قبل، هل تجيب عنه؟  
نعم  أحياناً  لا
- 9- عند حديثك مع الناس؛ هل تنظر إليهم جميعاً؟  
نعم  أحياناً  لا

- 10- هل رغبتك في التحدث والاسترسال في الكلام تشغلك عن الإصغاء التام للآخرين؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 11- هل تستخدم لغة الجسم في التعبير عن أفكارك ومشاعرك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 12- هل تمتدح الآخرين من دون مبالغة؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 13- هل تستخدم الفكاهات بحساب وعندما يستدعي الحديث ذلك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 14- هل تقاطع المتحدث قبل استكمال كلامه؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 15- هل تتفوه بكلمات بذيئة أو مؤذية في الرد على من أساء إليك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 16- هل تراعي الوقت المحدد للحديث وتختصر في الكلام؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 17- عند إنهاء الحديث هل تلخص للحاضرين النقاط الرئيسية التي تناولتها؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 18- إذا ضحك الحاضرون على موقف أو سلوك ما ، هل تسخر من ذلك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 19- إذا ساعدك أحد الحاضرين في شيء ما ، هل تشكره على ذلك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 20- إذا اختلف أحد الحاضرين معك في الرأي ، هل تناقشه باهتمام؟  
 نعم  أحياناً  لا

21- هل تنتقي ملبسك بحيث تبدو أنيقاً أمام الآخرين؟

نعم  أحياناً  لا

22- هل تتحدث مع الناس بكبر وعدم تواضع؟

نعم  أحياناً  لا

23- في نهاية الاجتماع أو المقابلة، هل تصافح الحاضرين وتلقي السلام عليهم؟

نعم  أحياناً  لا

24- هل تمتدح نفسك كثيراً أمام الناس؟

نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم» عن جميع الأسئلة عدا الأسئلة 4،

10، 14، 15، 18، 22، 24، فأعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا».

2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن جميع الأسئلة.

3- أجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

أ- إذا حصلت على 33 درجة فأكثر، فأنت متحدث لبق بشكل كبير، لديك صفات عدة جعلت منك شخصاً مؤثراً عندما يتحدث مع الآخرين، وخطيباً ممتازاً في الاجتماعات والندوات واللقاءات.

ب- إذا حصلت على 17-32 درجة فأنت متحدث لبق بدرجة متوسطة تراعي بعض قواعد التحدث مع الناس، ولا تراعي البعض الآخر، راجع مقدمة الاستقصاء حتى تتعرف إلى هذه القواعد بشكل أكثر.

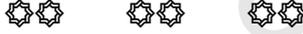
ج- إذا حصلت على 16 درجة فأقل، فأنت متحدث غير لبق، لا تجيد الاتصال مع الآخرين، وبخاصة عندما يكونون في شكل جمعي، حديثك غالباً غير مؤثر وغير جذاب لدى الآخرين.

يقدم لك جاي كونغر، أستاذ إدارة الأعمال، هذه النصيحة، حيث يقول:  
إن أفضل طريقة لتبادل الأفكار وتوصيلها هي تقديم المعلومات والحقائق بصورة  
قوية وبسيطة، وفي الوقت نفسه مختصرة.

ويضيف بول كليمان جاجو، مؤلف كتاب «فن الكلام» نصائح أخرى لك في هذا  
السياق هي:

- كن واضحا ودقيقا عند التحدث مع الآخرين.
- اجعل حديثك مشوقا وجذابا.
- حاول أن تترك انطبعا جيدا منذ البداية.
- اعرف كيف تؤثر في الآخرين.
- استعد قبل التحدث مع الآخرين من خلال إعداد نفسك والتخطيط للحديث.

أخيراً، اطلب من رئيسك أن تلتحق بإحدى الدورات التدريبية التي تدور حول  
موضوعات مثل: مهارات الحديث ومهارات الاتصال الفعال في التعامل مع الآخرين.



## هل تستفيد من وقتك؟

تقديرًا لقيمة الوقت تقول الأمثال الشعبية: «الوقت من ذهب»، «الوقت مال»، «الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك».

ورد في الحديث عن الوقت في القرآن الكريم مرات عديدة، وكلها تشير إلى أهميته في حياة الإنسان. نذكر منها: قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا﴾ (النساء: 103).

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَمَّا جَاءَ مُوسَى لِمِيقَاتِنَا وَكَلَّمَهُ رَبُّهُ﴾ (الأعراف: 143).

ويقول الرسول ﷺ: «اغتنم خمسا قبل خمس: حياتك قبل موتك، وصحتك قبل سقمك، وفراغك قبل شغلك، وشبابك قبل هرمك، وغناك قبل فقرك».

ويمثل الوقت أحد الموارد المهمة والنادرة لأي إنسان وأية منشأة؛ فهو مورد لا يمكن شراؤه أو استئجاره أو إحلاله أو تخزينه. فضلا عن كونه أحد مدخلات العمل، لهذا يجب الحفاظ عليه، والإحساس بقيمته، والعمل على إدارته بشكل منظم وكفاء.

كل لحظة تمر من عمرنا لا تعوض، ولا شك في أن تقدم أي إنسان أو منشأة أو دولة يكمن في درجة إحساسها بقيمة الوقت والاستفادة المثل منه.

في الاستقصاء الآتي، يمكنك معرفة هل تستفيد من وقتك، كما ينبغي، أم لا؟

1- هل تعد قائمة بالمهام المطلوبة منك يوميا؟

نعم  أحيانا  لا

2- هل تقوم بترتيب الأعمال المطلوبة منك حسب درجة أهميتها؟

نعم  أحيانا  لا

- 3- هل تقوم بتخصيص وقت محدد لكل مهمة؟  
نعم  أحياناً  لا
- 4- هل تنجز أعمالك واحداً بعد الآخر؟  
نعم  أحياناً  لا
- 5- هل تقرأ ما يخصك فقط في تقارير ورسائل العمل التي تأتي إليك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 6- هل تطلب من زملائك عدم إضاعتهم للوقت؟  
نعم  أحياناً  لا
- 7- هل ترد على المكالمات الهاتفية أثناء انشغالك بعمل مهم؟  
نعم  أحياناً  لا
- 8- هل تستقبل الزائرين بصفة شخصية والأصحاب والمعارف في عملك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 9- هل تقرأ الصحف والمجلات أثناء الدوام؟  
نعم  أحياناً  لا
- 10- هل تجري مكالمات هاتفية خاصة أو شخصية أثناء وقت الدوام؟  
نعم  أحياناً  لا
- 11- هل تضيع وقت العمل في الأحاديث الشخصية مع الزملاء؟  
نعم  أحياناً  لا
- 12- هل غالباً تؤجل أعمال المراجعين للغد؟  
نعم  أحياناً  لا
- 13- هل تأتي إلى العمل متأخراً، وتترك العمل مبكراً في نهاية الدوام؟  
نعم  أحياناً  لا

14- هل تجلس أمام التلفزيون مدة طويلة؟

نعم  أحياناً  لا

15- هل تشاهد أفلام الفيديو بشكل أكثر من المطلوب لقتل الوقت؟

نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم» ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، عن الأسئلة من 1 إلى 6.
- 2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا» ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، عن الأسئلة من 7 إلى 15.
- 3- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 21 درجة فأنت شخص يستفيد من وقته كما ينبغي، وبطريقة سليمة، ولديك قدرة عالية على تنظيم وإدارة وقتك بالشكل المطلوب.
- ب- إذا حصلت على 11 - 20 درجة، فأنت شخص يستفيد من وقته بدرجة متوسطة، حاول أن تستفيد من الوقت بشكل كامل، حتى لا يضيع منك في بعض الأحيان.
- ج- إذا حصلت على 10 درجات فأقل، فأنت شخص لا يستفيد من وقته كما ينبغي، أنت مبذر كبير للوقت، شعارك قتل الوقت حتى ينتهي اليوم، وتعتبر ذلك ذكاء منك.

إذا عرفت الحقيقة ستندم، إنك تضيع عمرك هباءً من دون أن تحقق لنفسك وللآخرين شيئاً يذكر.

وتقترح ألن لاكين عالمة الإدارة المقترحات والتوصيات الآتية لكيفية توفير وإدارة الوقت لديك:

- 1- اعتبر وقتك جزءاً لا يتجزأ من حياتك.
- 2- حاول الاستمتاع بالعمل الذي تقوم به.
- 3- لا تضيع وقتك عند الفشل.
- 4- ابن حياتك على النجاح والتفوق.
- 5- حاول إيجاد تقنية جديدة كل يوم تتمكن من خلالها الحصول على وقت أطول.
- 6- تخلص من مشاهدة التلفزيون قدر الإمكان، وركز على مشاهدة الأفلام والبرامج الممتعة والمفيدة.
- 7- احرص على أن يكون مقر عملك بالقرب من منزلك لتتمكن من المشي إليه، واستخدام السيارة عندما تشعر بالتعب.



## هل الوقت لديك من ذهب أم من حديد؟

يقول العالم صمويل جونسون: «إن فن الحياة الأكبر هو الانتفاع بالوقت أحسن انتفاع وتقديراً لقيمة الوقت». قال العلماء: «الوقت من ذهب أو الوقت مال Time is Money»، والأمثلة الشعبية تقول: «الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك».

يعرف الوقت بأنه مادة الحياة، وهو مقدار من الزمن قدر لأمر ما، وهو يشير إلى وجو علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل. ولقد تم التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة أو أجزاءها.

ولقد أقسم الله سبحانه وتعالى بأجزاء معينة من الوقت «الليل والنهار والفجر والضحى والعصر» ويتفق المفسرون على أن الله إذا أقسى بشيء من خلقه لذلك ليلفت النظري إليه وبينه الناس على جليل منفعة. يقول الله تعالى ﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ﴾ (آل عمران: 190).

ويمثل الوقت أحد الموارد المهمة والنادرة لأي إنسان وأية منشأة؛ فهو مورد لا يمكن شراؤه أو استئجاره أو إحلاله أو تخزينه. فضلاً عن كونه أحد مدخلات العمل، لهذا يجب الحفاظ عليه، والإحساس بقيمته، والعمل على إدارته بشكل منظم وكفاء.

وفي حياة الإنسان مضيعات للوقت Time Wasters كثيرة سواء في حياته الشخصية أو في العمل.

### ومن مضيعات الوقت، نذكر:

- 1- عدد ساعات النوم أكثر من 8 ساعات.
- 2- المكالمات الهاتفية غير المهمة.
- 3- الشرثرة والأحاديث غير المفيدة.

- 4- ألعاب الفيديو الإلكترونية.
- 5- الزائرون دون موعد سابق.
- 6- مشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو بشكل أكثر من المطلوب لقتل الوقت.
- 7- الإهمال.
- 8- التسويف أو التأجيل، والمثل الإنجليزي يقول «التأجيل لص الزمان».
- 9- الفوضى في المنزل والشارع والعمل، فالذهن المنظم لا يتجانس مع فوضوية المكان.
- 10- عدم القدرة على قول «لا» للذين يطلبون جزءاً من وقتك، ويمكن أن تستخدم هذا الوقت في إنجاز أنشطة مهمة.
- 11- الشعور بالتعب والإرهاق والسرхан.

### الاستقصاء:

الاستقصاء الذي بين يديك يحاول أو يساعدك على تقييم قيمة الوقت لديك، حتى تتأكد أن الوقت لديك من ذهب، أم من حديد.

الإجابة بصراحة سوف تساعدك على التعرف على نفسك بصدق فيما يتعلق بموضوع الوقت وكيفية إدارته لديك.

- 1- هل تنام أكثر من 8 ساعات في اليوم؟  
 نعم  لا
- 2- هل تتحدث في الأغلب في كل مكالمات هاتفية مدة طويلة؟  
 نعم  لا
- 3- هل تقويم بترتيب الأعمال المطلوبة منك حسب درجة أهميتها؟  
 نعم  لا
- 4- هل تؤجل في كثير من الأحيان عمل اليوم إلى الغد؟  
 نعم  لا

- 5- هل تقويم بتخصيص وقت محدد لكل مهمة؟  
 نعم  لا
- 6- هل تجلس أمام التلفزيون مدة طويلة؟  
 نعم  لا
- 7- هل تبذل جهداً في تجنب مضيعات الوقت؟  
 نعم  لا
- 8- هل تعتبر نفسك مسيطراً على الوقت؟  
 نعم  لا
- 9- هل تستطيع أن تقول «لا» للذين يطلبون جزءاً من وقتك، ويمكن أن تستخدمه في إنجاز أنشطة مهمة؟  
 نعم  لا
- 10- هل تعد قائمة بالأعمال الواجب تنفيذها يومياً؟  
 نعم  لا
- 11- هل تشعر بارتياح بالغ عندما تنجز جميع الأعمال المطلوبة منك؟  
 نعم  لا
- 12- هل تلتزم بمواعيد العمل؟  
 نعم  لا
- 13- هل تؤمن بأسلوب فريق العمل؟  
 نعم  لا
- 14- هل تصرف وقتك لمعالجة الأمور البسيطة ولا يتبقى الوقت الكافي لمعالجة المشكلات الرئيسية؟  
 نعم  لا
- 15- هل تعتقد بأن الوقت كالنقود التي يجب صرفها بحكمة؟  
 نعم  لا

## التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجة واحدة للإجابة بـ «نعم» عن الأسئلة الآتية: 3، 5، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15.
- 2- أعط درجة واحدة للإجابة بـ «لا» عن الأسئلة التالية: 1، 2، 4، 6.

## تفسير النتائج:

- أ - إذا حصلت على أكثر من 10 درجات فإن لديك شعوراً جيداً نحو قيمة الوقت، وإن كان الوقت يضيع منك في بعض الأحيان.
- ب- إذا حصلت على أقل من 5 درجات، فالوقت ليس من حديد، وإنما من ذهب يجب عليك أن تدرك أهمية الوقت والقدرة على إدارته بشكل ناجح. يقول العلامة مايكل لبوف إن «إدارة الوقت تعني إدارة نفسك».

ويقول الرسول ﷺ: «اغتنم خمساً قبل خمس: حياتك قبل موتك، وصحتك قبل سقمك، وفراغك قبل شغلك، شبابك قبل هرمك، وغناك قبل فقرك» صدق رسول الله ﷺ.

أخيراً نقترح عليك عدداً من النصائح أو الوصايا حتى تدير وقتك بنجاح:

- 1- لا تماطل أو تؤجل عمل اليوم إلى الغد.
- 2- لا تتخف من العمل.
- 3- اعتبر وقتك جزءاً من حياتك.
- 4- رتب المنزل.
- 5- رتب مكان العمل.
- 6- ضع أهدافك بوضوح.
- 7- حدد الأولويات.
- 8- لا تضيع وقتك في مشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو وألعاب الفيديو الإلكترونية.
- 9- لا تضيع وقتك عند النجاح.
- 10- أحرص على أن يكون مقر عملك بالقرب من منزلك.
- 11- استيقظ مبكراً ونم مبكراً.

## إدارة الوقت

وضع كلاً من عبدالفتاح الشرييني وأحمد فهمي جلال في كتابهما عن «أساسيات الإدارة» هذا الاستقصاء ليساعدك على قياس مهارة إدارة الوقت لديك:

م	العبارة	غالباً 3	أحياناً 2	نادراً 1
1	أعد قائمة بالأشياء التي أنوي القيام بها.			
2	أحدد أسبقية التنفيذ للأشياء التي أنوي القيام بها على أساس النتائج التي أتوقعها.			
3	أقوم بتنفيذ كل الأشياء التي أسجلها في القائمة.			
4	أقوم بمراجعة وتعديل أهدافي العملية كتابة.			
5	مكتبي منظم ونظيف.			
6	أضع كل شيء في مكانه			
7	أعالج المقاطعة التي تعترضني بفعالية.			
8	أعثر على الأشياء التي أبحث عنها بسهولة.			
9	أتمسك بصحة ما أقول.			
10	أخصص جزءاً من وقتي لأخلو بنفسي وأعمل بهدوء.			
11	أعتقد في فعالية المحادثات الطويلة.			
12	أركز على منع المشكلات قبل حدوثها ولا أنتظر حلها بعد وقوعها.			
13	أستغل الوقت المتاح لي أقصى درجة ممكنة.			
14	انتهي من العمل في الموعد المحدد مع توفير بعض الوقت.			

م	العبارة	غالباً 3	أحياناً 2	نادراً 1
15	أحضر إلى العمل وأذهب إلى الاجتماعات في الوقت المحدد.			
16	أفوض صلاحياتي.			
17	يقبل مرؤوسني على المهام التي أكلفهم بها بحماس.			
18	عندما تحدث في مقاطعة أعود إلى العمل بنقص المستوى والروح.			
19	أقوم بالأشياء التي تقربني من تحقيق أهدافي بعيدة المدى.			
20	أخلد إلى الراحة في أوقات الفراغ دون التفكير في العمل.			
21	يعرف الآخرون انساب الأوقات للاتصال بي.			
22	انتهي من أعمال المهمة في الساعات التي تكون فيها طاقتي الإنتاجية في أعلى مستوياتها.			
23	يستطيع الآخرون القيام بأغلب مسؤولياتي في حالة غيابي عن العمل.			
24	أبدأ المهمة وأنها في الوقت المحدد لها.			
25	أتعامل مع الرسالة مرة واحدة.			

### تفسير النتائج:

- 1- إذا حصلت على 51 درجة فأكثر فمهارة إدارة الوقت لديك كبيرة.
- 2- إذا حصلت على 26-50 درجة فمهارة إدارة الوقت لديك متوسطة.
- 3- إذا حصلت على 25 درجة فأقل فمهارة إدارة الوقت لديك منخفضة.



## الفروض الخاصة بالوقت

في برنامج تدريبي عن إدارة الوقت قدمته ميج (المجموعة الاستثمارية للشرق الأوسط) تم رصد قائمة من أربع وعشرين فرضاً. عليك أن تقرأه وتقرر ما إذا كنت تعتقد أن كل واحد من هذه الفروض - بشكل عام - حقيقي أم غير حقيقي.

م	العبارة	صواب	خطأ
1	أغلب الأشخاص يعانون من كثرة العمل بسبب طبيعة وظيفتهم.		
2	وظيفتك فريدة من نوعها ولا تخضع لعامل التكرار والنمطية.		
3	لم يوجد من يتوفر لديه الوقت الكافي.		
4	شاغلوا المناصب الإدارية العليا يتخذون عادة أفضل القرارات.		
5	من الممكن أن يتيح لك التأخير الفرصة لتحسين نوعية القرار الذي ستتخذه.		
6	يستطيع أغلب الأشخاص التوصل إلى طرق عديدة لتوفير الوقت.		
7	إن إدارة الوقت بصورة أفضل تنحصر في تقليل الوقت المستغرق في الأنشطة المتعددة.		
8	وظيفتك تقتضيك التعامل مع الأشخاص ولما كان الجميع يتمتعون بنفس القدر من الاهتمام فإنه يصعب وضع الأولويات.		
9	تفويضك للسلطة يمكن أن يحرر الكثير من وقتك ويريحك من بعض المسؤوليات.		
10	العثور على لحظات من الهدوء يعد شيئاً صعب المنال.		
11	يستطيع اغلب الأشخاص حل مشكلات الوقت بواسطة بذل جهد أكبر في العمل.		
12	الأشخاص الذين يركزون على أداء عملهم بفعالية هم أكثر الأشخاص فاعلية في الأداء.		

م	العبارة	صواب	خطأ
13	إذا أردت أن تؤدي عملك بطريقة سليمة فمن الأفضل أن تؤديه بنفسك.		
14	أغلب الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط، ولا ينجح الكثيرون في التخطيط لها مطلقاً.		
15	ليس من الممكن دائماً العمل على أساس تحديد الأولويات.		
16	اكتشاف المشكلة شيء سهل، ولكن السهولة تكمن في محاولة إيجاد الحل لهذه المشكلة.		
17	أفضل طريقة لتقليل الوقت الضائع هي محاولة اختصار بعض العمليات الإدارية.		
18	أغلب الأشخاص يعرفون كيف يقضون أوقاتهم ويستطيعون بسهولة أن يجدوا أكثر الأشياء التي تبعد وقتهم.		
19	إذا استطعت إدارة وقتك جيداً فإنه ستعمل وتعيش مثل الإنسان الآلي.		
20	الأشخاص المشغولون النشطون الذين يقومون بالعمل الصعب يحققون أفضل النتائج.		
21	إذا حاولت حقاً إدارة وقتك جيداً فسوف تفقد الكثير من الفرص الغير متوقعة.		
22	إن مشكلة إدارة الوقت هي أنها لا تسمح بالسلوك التلقائي، إنها عملية آلية أكثر منها نشطة ومتحركة.		
23	ليس من الضروري أن تكتب أهدافك.		
24	أغلب النتائج التي تحققها تكون نتيجة لقليل من الأنشطة الهامة.		

وكما هو الحال في كثير من الأشياء، ليس هناك إجابات محددة تماماً لهذه الحالات، ولكن بعض الاستجابات الخاصة بإدارة الوقت بعالية تكون أفضل من غيرها، وعند قراءتك للإجابة الصحيحة الخاصة بكل فرض من الفروض تذكر أن الاستجابات المذكورة موضوعة على أساس ملاحظات كثيرة من المديرين وفي كل حالة من تلك الحالات، من المحتمل أن تجد استثناء لهذه القاعدة.

الفرض	الإجابة الصحيحة	الفرض	الإجابة الصحيحة	الفرض	الإجابة الصحيحة
1	× «خطأ»	9	× «خطأ»	17	× «خطأ»
2	× «خطأ»	10	× «خطأ»	18	× «خطأ»
3	× «خطأ»	11	غير حقيقي	19	× «خطأ»
4	× «خطأ»	12	× «خطأ»	20	× «خطأ»
5	× «خطأ»	13	× «خطأ»	21	× «خطأ»
6	غير حقيقي	14	× «خطأ»	22	× «خطأ»
7	غير حقيقي	15	× «خطأ»	23	× «خطأ»
8	× «خطأ»	16	× «خطأ»	24	✓ «صواب»

والآن.. ما هي النتائج التي حققتها؟ هل كانت كل إجاباتك متفقة مع الاستجابات المذكورة، أم حدث بعض الاختلافات؟

قم بتسجيل نتائجك كالتالي:

- من 22 إلى 24 إجابة صحيحة: ممتاز، أنت تستفيد من وقتك جيداً.
- من 19 إلى 21 إجابة صحيحة: جيد، أنت في الطريق لتصبح مديراً من الطراز الأول من الاستفادة بالوقت.
- من 16 إلى 18 إجابة صحيحة: مقبول، عليك أن تراجع وجهات نظرك نحو الافتراضات المذكورة.
- أقل من 16 إجابة صحيحة: ضعيف، الافتراضات الخاصة بك تأخذ الكثير من مجهودك الذي يجب أن تبذله لتحسين إدارتك للوقت.

إذا كانت معظم إجاباتك متفقة مع القاعدة العامة، فأنت تواجه صعوبات قليلة جداً في إدارة وقتك، وإذا كانت نسبة كبيرة من إجاباتك لا تتفق مع القاعدة العامة، فعليك أن تفحص افتراضاتك الخاصة بموضوعية وبأمانة، لأنك غير متكيف مع الافتراضات الموضوعية وتواجه عوائق أساسية لتحسين إدارتك لوقتك، ويجب عليك أن تغير بعض افتراضاتك الخاصة أولاً.



## مدى كفاءتك في إدارة الوقت

قدمت سلسلة الإدارة المثلى في كتاب «تنظيم الوقت» والمنشور عام 2001 استقصاء يمكن أن يساعدك في تحديد مدى كفاءتك في إدارة الوقت.

إن مفتاح الإدارة الناجحة يكمن في توافر مهارات إدارة الوقت. حاول أن تحدد قدراتك الخاصة بإدارة الوقت تبعاً للخيارات التي تحددها. حاول أن تكون أميناً بقدر الإجابة. إذا كانت إجابتك بـ «أبداً» اختر الإجابة ①. وإذا كانت إجابتك بـ «دائماً» اختر رقم ④ وهكذا. اجمع نتائجك معاً وارجع إلى التحليل الذي يوضح لك نتيجتك. استخدم إجابتك للتعرف على المجالات التي ينبغي عليك أن تطورها.

الخيارات: ① أبداً ② أحياناً ③ غالباً ④ دائماً

- 1- أحرص على أن تكون الساعة مرئية أثناء الاجتماعات.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 2- إنني أصل في الوقت المحدد وأكون مستعداً للاجتماعات.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 3- الاجتماعات التي أنظمها تصل للهدف منها.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 4- الاجتماعات التي أنظمها تنتهي في الوقت المحدد.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 5- إنني أطلع على البريد بمجرد أن يصل على مكنتي.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

- 6- إنني (أنتصفح) اقرأ أي جريدة أو مجلة متعلقة بعملتي.
- ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 7- انتقل بين المجلات والجرائد التي لا يوجد اسمي بها لأقرأها.
- ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 8- إنني اقرأ الفاكسات التي ترسل لي في نفس يوم وصولها.
- ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 9- إنني قادر على الانتهاء من المهام دون مقاطعات زملاء.
- ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 10- إنني أقدر عدد الساعات التي تتم مقاطعتي فيها يومياً.
- ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 11- إنني أقتطع ساعات معينة لزيارة الزملاء.
- ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 12- إنني أغلق باب مكنتي عندما أريد أن أفكر.
- ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 13- عندما أخبر المتصلين بي أنني سوف أعاود الاتصال بهم، فإنني أفعل ذلك.
- ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 14- إنني أحدد مدة مكالماتي الهاتفية.
- ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 15- إنني اسمح لسكرتيرتي أن تغلق مكالماتي الهاتفية.
- ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 16- إنني اقرأ عدد المكالمات الهاتفية التي سوف أتلقاها بنفسني.
- ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

- 17- إنني أقرأ الملاحظات الداخلية بمجرد أن ترد لي.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 18- إنني أقرأ الملاحظات الداخلية بدقة بعد ذلك.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 19- إنني أجعل محتويات مكتبي في مدى معقول لاستخدامي اليومي.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 20- إنني أرتب مكتبي وكل الأوراق فيه.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 21- إنني أفوض زملائي في المهام التي لا أستطيع القيام بها.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 22- إنني أتابع العمل الذي قمت بتفويضه.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 23- إنني أشجع مساعدي على أن يلخصوا تقاريرهم في صفحة واحدة.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 24- إنني أضع في اعتباري من سيحتاج إلى المعلومات.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 25- إنني أحقق التوازن المثالي بين وقت التفكير ووقت التنفيذ.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 26- إنني أعمل قائمة بالأشياء التي سوف أؤديها كل يوم.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً

- 27- إنني أعمل لعدد محدد من الساعات كل يوم، وليس أكثر منها.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 28- إنني أبذل كل جهدي لكل أظل على اتصال دائم مع فرق عملي.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 29- إنني أركز على الاتجاهات الإيجابية لكل زملائي.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 30- إنني أتأكد من تعرفي على أحدث التكنولوجيا.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 31- إنني أخزن البريد الإلكتروني الذي يصلني لاستعرضه فيما بعد.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 32- إنني أراجع الملفات الموجودة على الكمبيوتر الخاص بي بشكل مستمر.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

### التحليل:

لقد أكملت الآن تحديدك لقدراتك، أجمال كل نتائجك وراجع آرائك عبر قراءة تقييمك. أيام ما يكون مستوى الإنجاز الذي حققته، فتأكد دائماً من وجود إمكان للتطوير. حاول أن تحدد أماكن ضعفك، وأرجع إلى الأجزاء الخاصة بها في الكتاب حيث ستقدم لك النصيحة، وستساعدك كثيراً في تنمية المهارات.

- 64-32 تعلم كيف تستخدم وقتك بكفاءة أكثر، وأن تقلل من الوقت المهدر.
- 95-65 إن لديك مهارات معقولة لإدارة الوقت، لكن يمكن تطويرها.
- 128-96 إنك تستخدم وقتك بفعالية كبيرة، حاول أن تظل تبحث بشكل مستمر عن ممارسات تساعدك على تطوير ذلك.



## كيف تدير وقتك بطريقة جيدة

في برنامج عن إدارة وتنظيم الوقت عقد عام 2007 للعاملين بوزارة القوى العاملة والهجرة، وضع محمد محمد إبراهيم الاستقصاء التالي:

فيما يلي 10 عبارات والتي تعكس بصفة عامة مبادئ إدارة الوقت بطريقة فعّالة، أجب على الأسئلة الموضحة أدناه وذلك بوضع دائرة على الإجابة البديلة التي تصف كيف تؤدي وظيفتك.

- 1- كل يوم استقطع جزء من الوقت للتفكير في وظيفتي والتخطيط لها.  
 دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- 2- أضع أهداف مكتوبة ومحددة وأحدد وأرتب الأعمال حسب أهميتها وأعطي الأولوية لأداء الأعمال الهامة أولاً.  
 دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- 3- أعمل قائمة عمل يومية وأرتب الأعمال حسب أهميتها وأعطي الأولوية لأداء الأعمال الهامة أولاً.  
 دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- 4- أحتفظ بجدول زمني فيه وقت احتياطي يسمح بمواجهة أي أزمات أو مواقف غير متوقعة.  
 دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- 5- أقوم بتفويض كل شيء أقدر عليه للآخرين.  
 دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً

- 6- أحاول معالجة أي مكاتبة مرة واحدة فقط.
- دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- 7- أبذل مجهود خاص لأتجنب أي زيارات أو تليفونات عارضة ومزعجة.
- دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- 8- عندي القدرة لأقول «لا» لطلبات الآخرين التي قد تمنعني من أداء الأعمال الهامة.
- دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- 9- أحاول الاختصار في المكالمات التليفونية أثناء العمل.
- دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- 10- استخدم أجندة بالموضوعات التي سيتم مناقشتها في الاجتماعات والزمن الممكن لذلك.
- دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً

حتى يمكنك أن تقدر الدرجات التي يمكن أن تحصل عليها اتبع ما يلي:

أولاً: خصص 3 نقاط للاستجابة (دائماً)، 2 نقطة للاستجابة (غالباً)، ونقطة واحدة للاستجابة (أحياناً)، وصفر للاستجابة الأخيرة (مطلقاً).

ثانياً: اجمع النقاط التي حصلت عليها في العبارات العشرة، وبالتالي تحصل على إجمالي الدرجة.

ثالثاً: قارن الدرجة الإجمالي التي حصلت عليها بما يلي:

- من 0-15 يفضل أن تعطي اهتماماً أكثر لإدارة وقتك.
- من 15-20 أنت تدير وقتك إلى حد ما جيد، وهناك فرصة لتحسينه.
- من 20-25 جيد جداً.
- من 25-27 ممتاز.
- من 28-30 أنت مبالغ.



## تحديد مستوى إدارتك لوقتك

في برنامج تدريبي لشركة كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات عن «إدارة الوقت» عام 2005، ثم تقديم هذا الاستقصاء كالتالي.

أجب عن الأسئلة التالية بتجرد وواقعية لتحديد مستوى إدارتك لوقتك وسوف لن يطلع على إجابتك إلا أنت

م	العبارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	تعتبر نفسك شخص منظم؟					
2	لديك رسالة وأهداف واضحة تسعى لتحقيقها.					
3	لديك أهداف واضحة.					
4	لديك أهداف محددة تريد تحقيقها لإدارتك.					
5	تستخدم قائمة أعمال يومية لتنظيم أوقات عملك					
6	تقم بترتيب الأعمال الهامة.					
7	تستخدم قائمة أعمال يومية لتنظيم أوقات عملك.					
8	تقوم بترتيب الأعمال حسب الأهمية.					
9	تركز أثناء العمل على الأعمال الهامة.					
10	تستخدم وقت طاقتك القصوى في إنجاز الأعمال التي تحتاج إلى مجهود.					
11	يجلو سطح مكتبك من الأوراق السائبة والمتناثرة.					
12	تخلو أدراج مكتبك من الأوراق الكثيرة الغير مهمة.					

م	العبارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
13	لديك نظام ملفات مفهرس في ترتيب أوراقك.					
14	تضع كل شيء في مكانه بعد الانتهاء منه.					
15	تعرف قاعدة (20-80) وتستخدمها في العمل.					
16	هل تحدد وقتاً مفتوحاً للموظفين والعملاء ومعالجة المشاكل الطارئة؟					
17	هل تتعامل مع كل ورقة تمر عليك مرة واحدة؟					
18	هل تحافظ على نظافة مكتبك وتنظيمه.					
19	تفوض ما تستطيع من الأعمال والصلاحيات لموظفيك.					
20	تستخدم مكتباً خاصاً للقيام ببعض الأعمال الهامة.					
21	تتناول غذاءً خفيفاً بعد الظهر لكي لا تشعر بالنعاس.					
22	تستطيع التغلب على مضيعات الوقت والمقاطعات.					
23	تستطيع أن تقول لا عندما يطلب شخص منك بعضاً من وقتك المخصص لأداء الأعمال الهامة.					
24	تستخدم سجل للمواعيد.					
25	تستخدم سجل لمراجعة الوقت.					

### تحديد النتيجة:

#### أولاً: التعليمات

- صفر على كل إشارة وضعتها في حقل لا.
- درجة واحدة على كل إشارة وضعتها في حقل نادراً.
- درجتان على كل إشارة وضعتها في حقل أحياناً.

- ثلاث درجات على كل إشارة وضعتها في حقل غالباً.
- أربع درجات على كل إشارة وضعها في حقل دائماً.

ثانياً: اجمع الدرجات وأكتب المجموع هنا ( ) .

### ثالثاً: تفسير النتائج

- 1- تشير الدرجات من 58 إلى 96 أن الشخص منظم جداً في إدارته لوقته.
- 2- تشير الدرجات من 70 إلى 84 أن الشخص منظم في إدارته لوقته.
- 3- تشير الدرجات من 55 إلى 69 أن الشخص نوعاً ما في إدارته لوقته.
- 4- تشير الدرجات من 54 إلى 41 أن الشخص لديه محاولات لإدارته لوقته.
- 5- تشير الدرجات من 30 إلى 40 أن الشخص ضعيف في إدارته لوقته.
- 6- تشير الدرجات من 29 فما دون أن الشخص فوضوي ولا يعرف إدارة الوقت.



## هل أنت فعال في إدارة الوقت؟

في كتابه «إدارة الوقت» وضع دايل تيمت - ترجمة وليد هوانه - الاستقصاء التالي. الرجاء قراءة العبارات العشر التالية التي تعبر عن مبادئ مقبولة لإدارة الوقت بفعالية. أجب عن هذه الأسئلة بوضع علامة أمام الرقم الذي يمثل مدى قيامك بعملك.

- 1- أحدد كل يوم وقتاً بسيطاً للتخطيط والتفكير في عملي.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 2- أحدد أهدافاً معينة ومكتوبة وأحدد مواعيد لتحقيقها.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 3- أعد قائمة عمل يومية وأرتبها حسب أهميتها وأنفذ أهمها في أسرع وقت ممكن.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 4- أعرف قاعدة (20-80) واستخدمها في العمل (تشير هذه القاعدة إلى أن 80% من فعاليتك ستظهر عندما تنجز 20% من أهدافك).  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 5- احتفظ بجدول مفتوح لكي أكون مستعداً للأزمات والأمور غير المتوقعة.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 6- أفوض كل ما يمكنني إلى الآخرين ليقوموا به.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 7- أحاول أن أهتم بكل ورقة مرة واحدة فقط.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

8- أتناول غذاءً خفيفاً حتى لا أشعر بالنعاس بعد الظهر.

① أبداً  ② أحياناً  ③ دائماً

9- أقوم بجهد فعّال لأمنع حدوث المعترضات أو المقاطعات الشائعة (كالزوار، والاجتماعات، والمكالمات الهاتفية) التي تعترض عليّ باستمرار).

① أبداً  ② أحياناً  ③ دائماً

10- أستطيع أن أقول «لا» عندما يطلب الآخرون وقتي خاصة إذا كان ذلك سيحول دون إكمال إنجاز المهام الرئيسية.

① أبداً  ② أحياناً  ③ دائماً

### التعليمات:

لكي تعرف درجتك أعط لنفسك:

- 3 نقاط لكل إجابة «دائماً».
- نقطتان لكل إجابة «غالباً».
- نقطة واحدة لكل إجابة «أحياناً».
- صفر لكل إجابة «نادراً».

### تفسير النتائج:

اجمع النقاط لكي تعرف درجتك النهائية، فإذا حصلت على:

- 0-10 درجة : الأفضل أن تفكر قليلاً في إدارة وقتك.
- 15-20 درجة : لا بأس، لكن يمكن لك أن تتحسن قليلاً.
- 20-25 درجة : جيد جداً.
- 25-27 درجة : ممتاز.
- 28-30 درجة : ربما تكون قد عرى الإجابة من قبل.



## ما هي درجة ولاءك المؤسسي...؟

نعني بالولاء المؤسسي أو التنظيمي Organizational Loyalty هنا شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.

بمعنى أن الولاء المؤسسي هو الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو عمله والمنظمة التي يعمل بها. ومن منظور آخر فإن الولاء معناه رغبة الفرد في الارتباط بالمنظمة والبقاء بها كذلك يراه آخرون بأنه انجذاب الفرد لأهداف المنظمة وتعلقه بها والمشاركة بحماس في تحقيق أهدافها، وذلك بغض النظر عما تقدمه المنظمة له من قيم مادية.

ويعتبر الولاء المؤسسي مؤشراً لاستمرار العاملين والاستدامة أو البقاء في المنظمة دون التفكير بتركها للبحث عن عمل آخر.

إلا أن البحوث والدراسات أشارت إلى أن مدرسة تبادل المنافع والمزايا هي الأكثر فعالية وواقعية. لأن هذا الولاء المؤسسي يزداد بزيادة ما يحصل عليه الفرد من حوافز ومكانة وأمن واستقرار...

وفي ضوء المفهوم السابق يتضح لنا أهمية وجود ولاء متبادل بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

1- هل تحب المنظمة التي تعمل بها؟

نعم  إلى حد ما  لا

2- هل تتحدث عن المنظمة التي تعمل بها بكل الخير؟

نعم  إلى حد ما  لا

- 3- هل أن سعيد لانتهاك إلى المنظمة التي تعمل بها؟  
 نعم  إلى حد ما  لا
- 4- هل تنوي الاستمرار في العمل في المنظمة التي تعمل بها؟  
 نعم  إلى حد ما  لا
- 5- هل تبحث عن عمل آخر في منظمة أخرى؟  
 نعم  إلى حد ما  لا
- 6- هل تحب وظيفتك؟  
 نعم  إلى حد ما  لا
- 7- هل طبعت بطاقات شخصية للتوزيع عليها اسمك، ووظيفتك واسم المنظمة التي تعمل بها؟  
 نعم  إلى حد ما  لا
- 8- هل تتشرف بالمنظمة التي تعمل بها أمام الآخرين؟  
 نعم  إلى حد ما  لا
- 9- هل أنت مخلص في عملك؟  
 نعم  إلى حد ما  لا
- 10- هل تعمل بجد أثناء وقت العمل؟  
 نعم  إلى حد ما  لا
- 11- هل تترك عملك في بعض الأحيان أثناء وقت العمل لتنجز بعض المصالح الشخصية؟  
 نعم  إلى حد ما  لا
- 12- هل تأتي مبكراً عن موعد الحضور أو تبقى بعد موعد الانصراف لإنجاز عمل على وجه السرعة دون أن تكون هناك ساعات إضافية تحصل عليها؟  
 نعم  إلى حد ما  لا

- 13- هل تشعر بالأمان الوظيفي في المنظمة التي تعمل بها؟  
 نعم  إلى حد ما  لا
- 14- هل ترى أنك مظلوم في أشياء كثيرة في مكان عملك؟  
 نعم  إلى حد ما  لا
- 15- هل رئيسك المباشر لديه انتماء وولاء إلى المنظمة التي تعملون بها؟  
 نعم  إلى حد ما  لا
- 16- هل إنتاجيتك في العمل في أغلب الأحيان منخفضة؟  
 نعم  إلى حد ما  لا
- 17- هل لديك رؤية واضحة عن علاقة عملك بأهداف المنظمة التي تعمل بها؟  
 نعم  إلى حد ما  لا
- 18- هل عدد أيام غيابك في العمل تعتبر كثيرة؟  
 نعم  إلى حد ما  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ «نعم» ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «إلى حد ما» أو «أحياناً»، و صفر في حالة الإجابة بـ «لا» وذلك عن جميع الأسئلة، ما عدا الأسئلة أرقام: 5، 11، 14، 16، 18.
- 2- بالنسبة لهذه الأسئلة أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «إلى حد ما» أو «أحياناً»، و صفر في حالة الإجابة بـ «نعم».
- 3- اجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 25 درجة فأنت لديك درجة ولاء مؤسسي عالية للمنظمة التي تعمل بها، ننصحك بالاستمرار على هذا المنوال، وأن تساعد زملائك على أن يحدوا حدوك.

ب- إذا حصلت على 24 - 13 درجة فإن درجة ولائك الموسي للمنظمة التي تعمل بها تعتبر متوسطة، ننصحك بمراجعة إجاباتك عن أسئلة الاستقصاء، لمعرفة جوانب الضعف في ولائك الموسي، وذلك حتى تتغلب عليها أو حتى تقلل منها.

ج- إذا حصلت على 12 درجة فأقل فإن درجة ولائك الموسي للمنظمة التي تعمل بها تعتبر منخفضة... ننصحك بأن تحصل على برنامج تدريبي في الولاء الموسي، وأن تبدأ صفحة جديدة مع عملك، فعليك أن تجبه كبداية لأن تحب المنظمة التي تعمل فيها... وإذا فشلت في ذلك ننصحك أن تبحث عن عمل آخر في منظمة أخرى، بشرط أن تستفيد من تجربتك الحالية في تحقيق درجة ولاء موسي عالية للمنظمة الجديدة.



## هل تساير التطور؟

التغير سنة الحياة، وحقيقة مؤكدة لدى جميع المجتمعات الإنسانية بلا استثناء، وحجم التغيرات المعاصرة أكبر بكثير من تلك التي كانت من قبل.

على سبيل المثال، فإن كمية المعلومات على مستوى العالم تتضاعف كل خمس سنوات، وقوة الحاسب الآلي تتضاعف كل سنتين على الأقل، وفي أعمال المستقبل سوف يقيم على الهامش كل من لا يساير التطور.

لقد فرضت موضوعات مثل: جودة السلعة أو الخدمة، والتنافس الشديد بين المنظمات، أهمية حماية البيئة ومواردها، انتشار شبكات المعلومات، اتفاقية «الجات» ونظام العولمة، حتمية أن يساير الإنسان التطور الذي يحدث من حوله. وإذا لم يفعل ذلك فسيتم تصنيفه من الواقفين الجامدين ويتخلف عن الركب.

إذا أردت أن تعرف إلى أي الفريقين تنتمي، عليك الإجابة عن هذا الاستقصاء بصراحة وموضوعية.

### الاستقصاء:

- 1- هل تعرف معنى الـ ISO 9001 في جودة الإدارة؟  
 نعم  إلى حد ما  لا
- 2- هل تعرف معنى الـ ISO 14001 في إدارة البيئة؟  
 نعم  إلى حد ما  لا
- 3- هل أنت حريص على تحقيق معايير الجودة للسلعة والخدمة التي تقدمها؟  
 نعم  إلى حد ما  لا

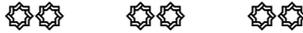
- 4- هل تحاول زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة أو المنشأة التي تعمل فيها؟  
نعم  إلى حد ما  لا
- 5- هل تستخدم الحاسب الآلي في عملك؟  
نعم  إلى حد ما  لا
- 6- هل تستفيد من شبكة الإنترنت في تطوير عملك؟  
نعم  إلى حد ما  لا
- 7- هل تجيد لغة أخرى غير اللغة العربية؟  
نعم  إلى حد ما  لا
- 8- هل تستطيع إدارة وقتك بشكل ناجح؟  
نعم  إلى حد ما  لا
- 9- هل يمكن لك أن تعمل بنجاح كعضو في فريق عمل؟  
نعم  إلى حد ما  لا
- 10- هل تسير على برنامج منتظم في القراءة لتتابع أحدث التغيرات في مجال عملك؟  
نعم  إلى حد ما  لا
- 11- هل أنت في بحث دائم عن الفرصة المناسبة لاكتساب خبرات جديدة؟  
نعم  إلى حد ما  لا
- 12- هل تسعى إلى حضور الدورات التدريبية التي يوفرها عملك؟  
نعم  إلى حد ما  لا
- 13- هل قدمت أفكاراً جديدة لتطوير عملك أو عمل القسم الذي أنت فيه؟  
نعم  إلى حد ما  لا
- 14- هل شاركت في الكتابة في بعض الصحف والمجلات؟  
نعم  إلى حد ما  لا
- 15- هل خططت لاكتساب معلومات أو مهارات جديدة؟  
نعم  إلى حد ما  لا

## التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم» ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «إلى حد ما» أو «أحياناً» عن جميع الأسئلة.
- 2- أعط لنفسك صفر في حالة الإجابة بـ «لا» عن جميع الأسئلة.
- 3- أجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

## تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 21 درجة فأكثر، فأنت شخص لديه قدرة عالية على مسايرة التطور، التغير بالنسبة إليك حافظ لأن تطور نفسك، ولا يمثل لك أي قلق أو خوف.
  - ب- إذا حصلت على 11 - 20 درجة، فأنت شخص لديه قدرة منخفضة على مسايرة التطور، ولكن يمكنك أن تدفع نفسك بقليل من المعاناة والاجتهاد والإصرار لتتواءم مع الظروف الحديثة.
  - ج- إذا حصلت على 10 درجات فأقل فأنت شخص ضد التطور، ولديك رفض واضح للتغيير.
- التغيير بالنسبة إليك إما إنه لا يهمك، وهذا يمثل موقف الشخص اللامبالي، أو أنك تدركه بحس الشخص الخائف والقلق ما يجعلك شخصاً لا يتحرك من مكانه، بل قد يصل الأمر إلى فقد هذا المكان على المدى الطويل.
- نصحك بأن تغير نفسك وتطورها، وتتحدى الموقف الصعب الذي أنت فيه، حتى تصبح ممن يسايرون التطور.



## هل أنت إداري جيد؟

الإدارة علم وفن توفير التعاون والتنسيق بين العناصر البشرية والموارد المالية والمادية لتحقيق الأهداف بصورة رشيدة، أي في أقل وقت وجهد وتكاليف.

ويواجه الإداري في حياته اليومية، ومن خلال ممارسته لوظائفه المختلفة، العديد من المشكلات التي تتراوح بين البساطة والتعقيد. ولمواجهة هذه المشكلات بكفاءة وفاعلية، لا بد من أن تتوفر لديه مجموعة من المهارات والسمات، فكرياً وفنياً وفي فن التعامل مع الآخرين، والتفكير الابتكاري، وكذلك الثقة في النفس، المرونة في أداء العمل، القدرة على التنظيم وفهم الآخرين ودوافعهم، والآخذ بزمام المبادرة دائماً.. وسعة الأفق.

إذا أردت أن تعرف هل أنت إداري جيد أو لا، هنا أسئلة للإجابة عنها:

### الاستقصاء:

- 1- هل لديك الرغبة في التفوق والتميز؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 2- هل لديك قدرة واضحة على تنظيم العمل؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 3- هل تتصف بالمرونة في أداء العمل؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 4- هل أنت مخلص للإدارة أو للمؤسسة التي تعمل فيها؟  
 نعم  أحياناً  لا

- 5- هل أنت راض عن إدارة شؤون مكتبك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 6- هل تحافظ على وعودك للمراجعين؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 7- هل أنت لطيف مع زملائك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 8- هل أنت لطيف مع المراجعين؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 9- هل تعمل بجد ونشاط؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 10- هل من السهل التحدث إليك أو مقابلتك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 11- هل تنصت إلى الآخرين باهتمام وتفهم؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 12- هل تدرس لتزيد معلوماتك عن مهنتك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 13- هل حديثك مع الآخرين بسيط ومباشر؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 14- هل تجد متعة في التخطيط المسبق للمهام الموكولة إليك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 15- هل تصدر القرارات بعد جمع المعلومات المطلوبة واستشارة العاملين معك في المؤسسة؟  
 نعم  أحياناً  لا

- 16- هل تفرح عندما ينجح الآخرون؟
- نعم  أحياناً  لا
- 17- هل توحى بالثقة إلى الآخرين؟
- نعم  أحياناً  لا
- 18- هل تثق في العاملين معك في المؤسسة؟
- نعم  أحياناً  لا

### التعليمات

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»،
- 2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»
- 3- أعط لنفسك صفر في حالة الإجابة بـ «لا»
- 4- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج

- أ- إذا حصلت على 28 درجة فأكثر، فأنت شخص إداري جيد، تعرف كيف تدير من تعمل معهم. ننصحك بالاستمرار على المسار نفسه، وبأن تحاول تنمية المهارات الابتكارية لديك ولدى العاملين معك.
- ب- إذا حصلت على 20-27 درجات، فأنت شخص إداري بدرجة متوسطة. ننصحك بمراجعة إجاباتك عن جميع الأسئلة، حتى تعرف أين مواطن الضعف في أسلوبك إدارتك، وحاول أن تتغلب عليها بالإدارة والمحاولة والتدريب.
- ج- إذا حصلت على 19 درجة فأقل، فأنت شخص غير إداري. ننصحك بترك مكانك لشخص آخر أكفأ منك.
- لا تغضب من الصراحة ؛ فهذه النصيحة القاسية ستنتفك من فقد عمالك نهائياً، وتنتقد المؤسسة التي تعمل فيها من خسارة كبيرة.



## أنت وثلاثية الزمن؟

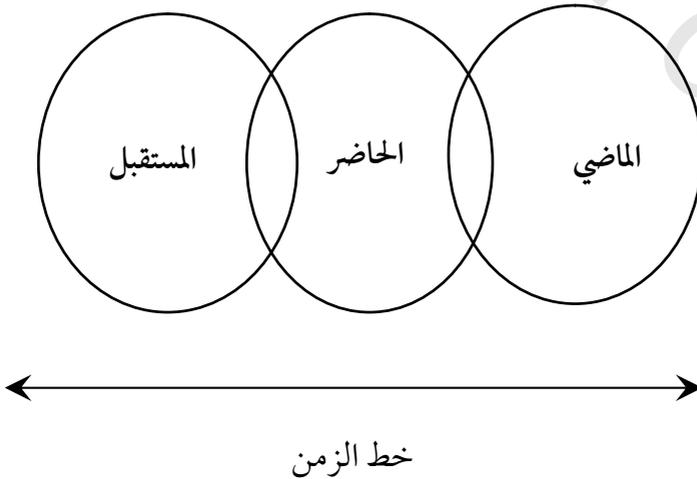
الماضي والحاضر والمستقبل هي عمر الإنسان والأمم، هي دورة حياة الدنيا، ولا شك في أننا ندرك الزمن عن طريق إدراكنا للماضي والحاضر والمستقبل.

ثلاثية الزمن هذه سلسلة متفاعلة لا يمكن الفصل بين حلقاتها؛ فالماضي هو التاريخ وهو البداية والحاضر فيه جزء من الماضي، وامتداد له، والمستقبل هو تطور للحاضر.

والخط الذي يصل بين هذه الحلقات نطلق عليه خط الزمن الممتد من الماضي إلى المستقبل ويمر بالحاضر.

هناك من الناس من ينظر دائماً إلى الماضي، ولا يعبأ بالحاضر والمستقبل إلا قليلاً. وثمة من ينظر إلى المستقبل دائماً ولا يهتم بالحاضر والماضي. وفريق ثالث يهتم بالحاضر فقط، ولا يلتفت إلى الماضي، ولا إلى المستقبل.

إذا أردت أن تعرف إلى أية فئة من الناس تنتمي، فأجب عن الاستقصاء، بوضع علامة (صح) أمام العبارة المناسبة والتي تنطبق عليك.



إذا أردت أن تعرف إلى أيه فئة من الناس تنتمي. فأجب عن الاستقصاء بوضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة والتي تنطبق عليك.

المجموعة الثالثة		المجموعة الثانية		المجموعة الأولى		السؤال
بِإِذَا	بِإِذَا	بِإِذَا	بِإِذَا	بِإِذَا	بِإِذَا	
	المستقبل		الحاضر		الماضي	1- عندما تكون بمفرده هل تنظر غالباً إلى:
	المستقبل		الحاضر		الماضي	2- هل أنت مشدود دائماً إلى:
	المستقبل		الحاضر		الماضي	3- هل كثيراً ما تتذكر:
	المستقبل		الحاضر		الماضي	4- هل أنت مشغول أكثر بـ:
	المستقبل		الحاضر		الماضي	5- هل نحن أكثر إلى:
	المستقبل		الحاضر		الماضي	6- هل تفكر كثيراً في:
	المستقبل		الحاضر		الماضي	7- عند اتخاذ قرار، هل تضع في حسابك يشكل أكبر:
	المستقبل		الحاضر		الماضي	8- هل ينشرح صدرك عندما ترى أو تفكر في:
						مجموع العلامات

### التعليمات:

يرجى جمع علامات (✓) رأسياً لكل مجموعة على حدة:

1- إذا حصلت على علامات (✓) في المجموعة الأولى أكثر من المجموعتين الثانية والثالثة كل على حدة، فأنت مشدود إلى الماضي. حيث خط الزمن لديك من ناحية الخلف (الماضي) طويل. اهتمامك بالحاضر قليل ولا تفكر في المستقبل. أنت تريد تثبيت عقارب الساعة والزمن.

نصحك بأن تعيش حياتك الحالية ، ولا تحبس نفسك في اجترار الماضي بحلوة ومرة، عليك أيضاً أن تخطط لمستقبلك.

2- إذا حصلت على علامات (✓) في المجموعة الثانية أكثر من المجموعتين الأولى والثالثة كل على حدة، فأنت تهتم بالحاضر، وتعيشه بشكل متفاعل، حيث خط الزمن لديك قصير من الجهتين ( من ناحية الخلف «الماضي» ومن ناحية الأمام «المستقبل»).

وأنت غالباً تكره الماضي، وتخشى المستقبل وتعيش اللحظة الحاضرة، نذكرك بأن الماضي لا بد من الاستفادة منه بما فيه من خبرات ونجاح وفشل. والمستقبل مهم لأنه الأمل. ولا حياة من دون أمل.

3- إذا حصلت على علامات (✓) في المجموعة الثالثة أكثر من المجموعتين الأولى والثانية كل على حدة، فأنت تفكر بالمستقبل، ولديك قلق دائم نحو الغط. خط الزمن لديك قصير من الخلف «الماضي» وفي الوسط «الحاضر»، وطويل من الأمام «المستقبل».

لتقليل القلق لديك، نعرفك بأن المستقبل خليط بين شقين أحدهما يمكن إدارته لأنه إرادي، وآخر لا يمكن السيطرة عليه لأنه قدرتي خارج عن الإرادة.

نصح بأن تستفيد من الماضي فهو مملوء بالمعلومات والخبرات، وأن تعيش الحاضر لأنه بوابة المستقبل الذي نخطط له، ومن دون حاضر ناجح لن يكون هناك مستقبل مشرق.



## هل أنت مبتكر؟

القدرة على الابتكار نعمة من نعم الله، وهبها الله سبحانه لنا جميعاً. إنها إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها، وإن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا. ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية والرعاية، لأن المبتكرين هم الذين غيروا وجه التاريخ والعالم، وهم ثروة بشرية نادرة، وعنصر أساسي لتقدم الأمم.

وقد أصبح الاهتمام بالابتكار ضرورة تحتمها طبيعة العصر الحديث، وتتنافس الدول في ما بينها في تشجيع الابتكار ورعاية المبتكرين، بهدف زيادة قوتها الاقتصادية والحربية وتطوير أبحاثها في الفضاء وحماية البيئة من التلوث.

وعندما يكون الابتكار في المجالات الفنية والفكرية والأدبية واللغوية نطلق عليه لفظ الإبداع. أما عندما يكون في المجالات العلمية والمادية والتكنولوجية فنطلق عليه لفظ الاختراع.

والتفكير الابتكاري هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بالصفات الآتية:

- 1- الحساسية الفائقة للمشكلات.
- 2- التفاعل المستمر والواعي مع الواقع.
- 3- الطلاقة، بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قليل.
- 4- المرونة، بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون تزمت أو جمود.
- 5- قدرة عالية على تقويم الأشياء وإدراك نواحي النقص والقصور فيها.

ويتسم صاحب هذا النوع من التفكير بقدرة كبيرة على التخيل والتصوير والتأليف والتركيب والبناء، وإيجاد علاقات جديدة وتفسيرات متميزة لفهم الواقع والتعبير عنه، وتغييره إلى الأفضل.

وتتسم شخصية صاحب هذا النوع من التفكير بالإصرار والمثابرة والميل إلى التجديد والمخاطرة وحب الاستطلاع والتجربة والاطلاع.

والبيئة المحيطة بالشخص، بدءاً من الأسرة والمدرسة، ثم المسجد والنادي والعمل ووسائل الاتصال الجماهيري، لها دور في تشجيع الابتكار أو تعويقه.. فالابتكار مثل الصوت لا يوجد في فراغ، بمعنى أن البيئة المحيطة بالشخص أما تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقاءه واستمراره، أو قد تمنع ظهوره واستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة والتواكلية والسلبية.

### الاستقصاء:

إذا أردت أن تعرف هل أنت شخص مبتكر أم لا، أجب «نعم» أو «لا» عن الأسئلة الآتية:

- 1- هل لديك قدرة عالية على إدراك المشكلات التي تحدث من حولك؟  
نعم  أحيانا  لا
- 2- هل تتفاعل بإيجاب مع ما يحدث حولك من تغيرات؟  
نعم  أحيانا  لا
- 3- هل يمكن أن تصف نفسك بالنحلة دائمة البحث والتنقل والحركة؟  
نعم  أحيانا  لا
- 4- هل تحب القراءة والاطلاع بشكل كبير؟  
نعم  أحيانا  لا
- 5- هل أنت ذو خيال واسع؟  
نعم  أحيانا  لا
- 6- هل تطرح أفكاراً عديدة عندما تقابلك مواقف صعبة؟  
نعم  أحيانا  لا

- 7- عندما تواجه بمشكلة، هل تطرح بدائل وحلولاً عديدة لها؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 8- هل توجد استخدامات غير تقليدية للأشياء المحيطة بك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 9- هل يراك الناس مرناً وليس جامداً أو متممناً؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 10- هل تكره السير وراء الآخرين وتقليد هم والنقل عنهم؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 11- هل ترهق عقلك بأمور الحفظ والتذكر؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 13- هل يصفك الآخرون بالطاعة والالتزام دائماً لما هو قائم ومعروف ومألوف؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 13- هل توافق على هذه العبارة: حب المخاطرة والتجربة يجلبان المشكلات أكثر من الفوائد؟  
 نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ «نعم» ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، وصفر في حالة الإجابة بـ «لا» عن جميع الأسئلة، ماعدا الأسئلة من 11 إلى 13 فأعط لنفسك صفر في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، ودرجتان في حالة الإجابة بـ «لا».
- 2- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

## التفسير والنتائج:

- أ - إذا حصلت على 20 درجة فأكثر فأنت شخص مبتكر. ننصحك بالاستمرار على طريقتك نفسها في التعامل مع الواقع والمشكلات المحيطة بك.
- لا تناقش أفكارك في مراحلها الأولى مع الأشخاص الذين يكثرون من النقد والتقييم. ولا تقلق بالنسبة إلى آراء الآخرين.
- ب- إذا حصلت على 13-19 درجة فأنت مشروع شخص مبتكر. أنت على بداية طريق الابتكار. راجع الاستقصاء مرة أخرى لمعرفة لماذا أنت في بداية الطريق.
- ج- إذا حصلت على 12 درجة فأقل فأنت شخص غير مبتكر. قد يكون السبب في ذلك أنت أو البيئة المحيطة بك أو الاثنين معاً. سنقدم لك خبرة بعض العلماء لزيادة معدل الابتكار لديك.

## ذكر بول تورنس في كتابه توجيه موهبة الابتكار أهمية:

- 1- مواجهة القلق والخوف.
- 2- الاستفادة من الفرص المختلفة للتعليم والمعرفة والاحتكاك.
- 3- تفادي التشتت والمساهمات.
- 4- تنمية المهارات إلى أقصى حد.
- 5- تقليل العزلة والغربة.
- 6- تعليم مواجهة الفشل والمواقف الصعبة.

## ويرى روبرت سومسون في كتابه سيكولوجية التفكير ضرورة:

- 1- الاهتمام الجيد بالمبتكرين ورعايتهم.
- 2- احتضان الفكرة بصورة واعية من جانب الشخص.
- 3- تشجيع الإلمام الحسي.
- 4- خلق الدوافع للابتكار، فالحاجة أم الاختراع.



## ما مدى قدرتك على الإبداع والتفكير الابتكاري في عملك؟

في برنامج تدريبي عن «تطوير وتنمية المهارات الإبداعية والتفكير الابتكاري» وضع محمد محمد إبراهيم هذا الاستقصاء ليساعدك على تحديد مدى قدرتك الإبداع والتفكير الابتكاري في عملك. من أجل مساعدتك في تحديد مدى قدرتك في هذا الشأن يرجى توضيح وجهة نظرك في العبارات التالية إما موافق/ أو غير موافق/ أو غير متأكد أمام كل عبارة مع مراعاة الصدق إلى أقصى حد أثناء التعبير عن وجهة نظرك ولا تحاولي أن تخمني الإجابة التي تعتقدي أنها من المفروض أن تكون إجابة الشخص المبدع. وسوف يعطي لك الخبير الدرجة المخصصة لكل عبارة حسب إجابتك (موافق/ غير موافق/ غير متأكد).

م	العبارة	الرأي	الدرجة
1	أعلم دائماً بقدر كبير من التأكد من أنني أتبع الإجراءات الصحيحة في حل المشكلات.		
2	يعتبر بالنسبة لي مضيعة للوقت أن أسأل الأسئلة لا يكون هناك أمل في الحصول على إجابات لها.		
3	على عكس معظم الناس أركز بشدة على ما يعنيني.		
4	أشعر بأن الأسلوب المنطقي خطوة بخطوة هو أفضل أساليب حل المشكلات.		
5	عندما أكون في جماعة فإنني من حين لآخر أبدي من الرأي ما يخالف غيري.		
6	أفضي وقتاً طويلاً أفكر في رأي الآخرين عني.		

الدرجة	الرأي	العبارة	م
		أهتم بأن أفعل ما أراه أكثر من اهتمامي بكسب موافقة الغير.	7
		لا أحترم المترددين في حكمهم على الأمور.	8
		أميل أكثر من الآخرين إلى المشوق والمثير من الأمور.	9
		أعرف كيف أتحكم في انفعالاتي الداخلية.	10
		لدى القدرة على التصدي لحل المشكلات مهما طال أمدها.	11
		أفرد في الحماس عندما يقتضي الأمر ذلك.	12
		غالباً ما تأتيني الأفكار عندما لا أكون مهتماً بفعل شيء بعينه.	13
		أعتمد على بصيرتي وشعوري بما هو صواب أو خطأ وأنا أسعى إلى حل مشكلة من المشكلات.	14
		عندما أكون بصدد حل مشكلة أعمل بسرعة في تحليلها وتقل سرعتي عندما أقوم بتربيط المعلومات التي جمعتها.	15
		في بعض الأحيان لا أنفذ اللوائح وأفعل أشياء لم يكن من المفروض أن أفعلها.	16
		أحب الهوايات التي تتضمن جميع الأشياء.	17
		أحلام اليقظة كانت هي قوة الدفع لكثير من مشروعاتي الهامة.	18
		أحب الأشخاص الموضوعيين والعقلانيين.	19
		إذا أتيحت لي فرصة الاختيار بين عملين خلاف العمل الذي أقوم به الآن فأفضل أن أكون طبيياً عن أن أكون مكتشفاً.	20
		أتعامل بصورة أكثر سهولة مع من يكونون من نفس فئتي الوظيفية والاجتماعية.	21
		أتمتع بدرجة عالية من الإحساس بالجمال.	22
		أحس أنني مساق إلى تحقيق مكانة عالية وسلطة في الحياة.	23

الدرجة	الرأي	العبارة	م
		أحب من هم شديدي التأكد من استنتاجاتهم.	24
		الإلهام لا يقدم حلاً ناجحاً للمشكلات.	25
		غاية ما يسعدني عندما أكون في مناقشة أن يصبح من هم على خلاف معي في الرأي أصدقاء لي ولو كان ذلك على حساب التضحية بوجهة نظري.	26
		أهتم بطرح أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بتسويقها (بيعها) للآخرين.	27
		أستمتع بقضاء يوم كامل وحدي أسترجع أفكاري وأأملها.	28
		أميل إلى تجنب المواقف التي تشعرني بالنقص.	29
		عند تقييم المعلومات فالمصدر أهم عندي من المضمون.	30
		أشعر بالاستياء من الأشياء غير المؤكدة والتي يصعب التنبؤ بها.	31
		أحب من يتبعون قاعدة العمل قبل اللهو.	32
		احترام النفس أهم بكثير من احترام الغير.	33
		أشعر بأن الذين يسعون إلى الكمال ليسوا حكماً.	34
		أفضل العمل ضمن فريق عمل منفرد.	35
		أحب العمل الذي يجعلني أمارس التأثير على الآخرين.	36
		عديد من المشكلات التي تواجهني في الحياة لا يمكن التصميم على حلها بمفهوم الصواب والخطأ.	37
		من المهم بالنسبة لي أن أجد مكاناً لكل شيء وأن يكون كل شيء في مكانه.	38
		الكتاب الذي يستخدمون ألفاظ غريبة وغير عادية يفعلون ذلك فقط لأنهم يميلون للاستعراض.	39

فيما يلي قائمة بصفات يتصف بها الناس. اختر عشرة منها تعتقد أنك تتميز بها أكثر من غيرها.

1- ذو طاقة متجددة	19- واقعي	37- كفاء
2- مقتنع	20- متفتح الذهن	38- خدوم
3- قوي الملاحظة	21- لبق	39- مؤثر
4- أنيق	22- محتشم	40- سريع الفهم
5- واثق من نفسه	23- مبتكر	41- شجاع
6- مثابر	24- رزين	42- متعمق
7- مجدد	25- محب للتملك	43- مندفع
8- حريص	26- عملي	44- حاسم
9- أسير العادة	27- يقظ	45- واقعي
10- واسع الخيلة	28- فضولي	46- متواضع
11- محب لنفسه	29- منظم	47- متعاون
12- مستقل	30- غير عاطفي	48- شارد الذهن
13- صارم	31- واضح التفكير	49- مرن
14- قادر على التنبؤ	32- متفهم	50- اجتماعي
15- غير مهتم بالمشكلات	33- ديناميكي	51- محبوب
16- متفاني	34- معتمد على نفسه	52- قلق
17- غير مهتم بالشكليات	35- حاد الملاحظة	
18- مستقبلية	36- حسن الطباع	

### والآن كيف يمكنك الحكم على مستوى قدرتك الابتكارية؟

بعد الانتهاء من جمع درجات إجابتك على العبارات السابقة كيف يمكن الحكم على مستوى قدرتك على الإبداع والتفكير الابتكاري؟ كيف يمكنك الحكم على مستويات التفكير الابتكاري من خلال مقارنة المجموع الذي حصلت عليه بالتقديرات التالية:

- 1- إذا حصلت على أقل من 10 درجات فأنت غير مبدع.
- 2- إذا حصلت على 10 إلى أقل من 40 درجة فأنت أقل من المتوسط.
- 3- إذا حصلت على 40 إلى أقل من 65 درجة فأنت متوسط.
- 4- إذا حصلت على 65 إلى أقل من 95 درجة فأنت فوق المتوسط.
- 5- إذا حصلت على 95 إلى أقل من 117 درجة فأنت مبدع جداً.
- 6- إذا حصلت على أكثر من 117 درجة فأنت مبدع بدرجة غير عادية.



## مقياس مهارات الإبداع

في كتابه «من عضلات مخك» وضع طارق محمد السويدان هذا المقياس ليساعدك على قياس مهارات الإبداع لديك.

فيما يلي خمسون عبارة اقرأ كل واحدة منها بعناية مقررًا مدى انطباقها عليك شخصياً، ويمثل هذا التمرين مقياساً لمهارات الإبداع.

- 1- لا تحاول تخمين كيف سيجيب الشخص المبدع، بل ضع إجابتك أنت بصدق فالتقييم منك ولك.
- 2- ليس هناك وقت محدد لهذا الاختبار، ولكن يفضل أن تكتب أول إجابة تخطر ببالك فهي الحقيقة في الغالب.
- 3- بعد العبارة الخمسين هناك إرشادات لحساب الدرجات فلا تنظر إليها إلا بعد انتهائك من العبارات.

العبارة					م
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
هـ	د	ج	ب	أ	
					1
					أعمل دائماً وأنا واثق أنني أتبع الإجراءات الصحيحة لحل المشكلة التي تواجهني.
					2
					من مضيعة الوقت أن أسأل أسئلة لا أتوقع لها إجابات صريحة أو صحيحة.
					3
					أعتقد أن المنهج المنطقي والمتدرج هو أفضل الوسائل لحل المشاكل.

م	العبارة				
	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
	أ	ب	ج	د	هـ
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

العبارة					م
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
هـ	د	ج	ب	أ	
					16 لو كان لي من الأمر أن أختار، فأفضل أن أكون طبيباً أعالج الناس على أن أكون رحالة يستكشف الأرض.
					17 أستطيع التعامل بسهولة مع الناس إذا كانوا ينتمون إلى نفس الطبقة الاقتصادية والاجتماعية التي أنتمي إليها.
					18 لدي قدر عال من الإحساس بجمال الأشياء.
					19 الأحاسيس الداخلية لا يعتمد عليها في حل المشاكل.
					20 يهمني أن أقدم أفكاراً جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين عليها
					21 أميل إلى تجنب المواقف التي تشعرني بأني غريب في نظر الآخرين.
					22 عند تقييم المعلومات تهمني مصادرها أكثر من مضمونها.
					23 أفضل الذين يتبعون الشعار القائل (العمل قبل التسلية).
					24 احترام الذات أكثر أهمية من احترام الآخرين.
					25 أشعر بأن الذين يسعون نحو تحقيق الكمال أشخاص غير حكماء.
					26 أحب العمل الذي أوثر فيه على الآخرين.
					27 من المهم بالنسبة لي أن يكون هناك مكان لكل شيء وأن يكون كل شيء في مكانه الصحيح.

م	العبارة				
	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
	أ	ب	ج	د	هـ
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					

العبارة					م
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
هـ	د	ج	ب	أ	
					38
					أحياناً كثيرة أبدأ العمل لحل مشكلة ما قبل أن أحدها أو أعبر عنها.
					39
					أحياناً كثيرة أنسى الأشياء مثل أسماء الناس والشوارع والطرق والمدن الصغيرة... إلخ.
					40
					أشعر بأن العمل الشاق هو العامل الأساسي للنجاح.
					41
					اعتباري عضواً مقبولاً في الفريق أمر مهم لي.
					42
					أعرف كيف أضبط مشاعري الداخلية دائماً.
					43
					اعتبر نفسي شخصاً مسؤولاً ويعتمد عليه.
					44
					أكره الأمور الغامضة وغير المتوقعة.
					45
					أفضل العمل مع الآخرين كجهد جماعي على العمل الفردي.
					46
					تكمن المشكلة عند كثير من الناس في أنهم يأخذون الأمور بجدية أكثر من اللازم.
					47
					أفكر كثيراً في مشاكل ولا أستطيع التوقف عن التفكير فيها.
					48
					الكسب السريع والراحة ليس مهماً والأهم هو تحقيق أهدافي.
					49
					لو كنت أستاذاً جامعياً لقممت بالتدريس في المقررات المبنية على الحقائق وليست تلك التي تعني بالأفكار النظرية.
					50
					إنني أفكر كثيراً في لغز الحياة وأسرار الكون والخلق.

## إرشادات

- 1- مقابل كل سؤال ضع دائرة حول درجتك تحت الحرف الذي اخترته مثال: في السؤال 46 إذا كنت اخترت (د) فضع دائرة حول 1.
- 2- عند الانتهاء من وضع الدوائر احسب درجتك النهائية (الدرجات بالسالب تخصم من الدرجات بالموجب)، قم بعملية شطب الدرجات المتناقضة ثم اجمع درجتك النهائية.
- 3- تجد بعد ذلك تحليلاً للقياس وشرحاً لصفات المبدعين.

م	(أ) أوافق بشدة	(ب) أوافق	(ج) أوافق إلى حد ما	(د) لا أوافق	(هـ) لا أوافق بشدة
1	2-	1-	صفر	1+	2+
2	2-	1-	صفر	1+	2+
3	2-	1-	صفر	1+	2+
4	2+	1+	صفر	1-	2-
5	-	1-	صفر	1+	2+
6	2+	1+	صفر	1-	2-
7	2+	1+	صفر	1-	2-
8	2+	1+	صفر	1-	2-
9	2+	1+	صفر	1-	2-
10	2+	1+	صفر	1-	2-
11	2+	1+	صفر	1-	2-
12	2+	1+	صفر	1-	2-
13	2+	1+	صفر	1-	2-
14	2-	1-	صفر	1+	2+
15	2+	1+	صفر	1-	2-
16	2-	1-	صفر	1+	2+

م	(أ) أوافق بشدة	(ب) أوافق	(ج) أوافق إلى حد ما	(د) لا أوافق	(هـ) لا أوافق بشدة
17	2-	1-	صفر	1+	2+
18	2-	1+	صفر	1-	2-
19	2-	1-	صفر	1+	2+
20	2+	1+	صفر	1-	2-
21	2-	1-	صفر	1+	2+
22	2-	1-	صفر	1+	2+
23	2-	1-	صفر	1+	2+
24	2+	1+	صفر	1-	2-
25	2-	1-	صفر	1+	2+
26	2+	1-	صفر	1+	2+
27	2-	1-	صفر	1+	2+
28	2-	1-	صفر	1+	2+
29	2+	1+	صفر	1-	2-
30	2+	1+	صفر	1-	2-
31	2+	1+	صفر	1-	2-
32	2-	1-	صفر	1+	2+
33	2+	1+	صفر	1-	2-
34	2+	1+	صفر	1-	2-
35	2-	1-	صفر	1+	2+
36	2-	1-	صفر	1+	2+
37	2+	1+	صفر	1-	2-
38	2+	1+	صفر	1-	2-
39	2-	1-	صفر	1+	2+
40	2-	1-	صفر	1+	2+

م	(أ) أوافق بشدة	(ب) أوافق	(ج) أوافق إلى حد ما	(د) لا أوافق	(هـ) لا أوافق بشدة
41	2-	1-	صفر	1+	2+
42	2-	1-	صفر	1+	2+
43	2-	1-	صفر	1+	2+
44	2-	1-	صفر	1+	2+
45	2-	1-	صفر	1+	2+
46	2+	1+	صفر	1-	2-
47	2+	1+	صفر	1-	2-
48	2+	1+	صفر	1-	2-
49	2-	1-	صفر	1+	2+
50	2+	1+	صفر	1-	2-

المجموع
---------

مجموع درجاتك	مستوى الإبداع
من 71+ إلى 100	شخص متميز في الإبداع
من 41+ إلى 70+	شخص مبدع جداً
من 11+ إلى 40+	شخص مبدع
من 20- إلى 10+	شخص متوسط الإبداع
من 50- إلى 21-	شخص ضعيف الإبداع
من 75- إلى 51-	شخص غير مبدع
من 76- إلى 100-	شخص مقاوم للإبداع



## كيف تحفز موظفيك؟

إذا أردت أن تعرف كيف تحفز موظفيك ودرجة هذا التحفيز، فأجب عن هذه الأسئلة:

- 1- هل تقدم الشكر لأحد موظفيك أمام الجميع على ما قام به من مجهود متميز؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 2- هل تحاول أن توجد الشغف والتلهف لدى العاملين تجاه العمل الذي يقومون به؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 3- هل تحاول أن تكسب العاملين الثقة في أنفسهم وفي قدراتهم على إنجاز العمل بالشكل المطلوب والمتوقع؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 4- هل تحاول دراسة أسباب التذمر أو الشكوى في العمل، وتعمل على علاجها؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 5- هل ترسل خطابات شكر وتقدير للعاملين في حال إنجازهم العمل بشكل أفضل؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 6- هل تشجع العاملين لديك على إبداء المقترحات وطرح الأفكار الجديدة؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 7- هل تشجع العمل بروح الجماعة أو الفريق الواحد بين العاملين؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 8- هل تطالب بمكافآت مالية للعاملين الذين يستحقون ذلك؟  
 نعم  أحياناً  لا

- 9- هل تشرك العاملين في اتخاذ القرارات ؟
- نعم  أحياناً  لا
- 10- هل تشعر العاملين بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة التي يعملون بها؟
- نعم  أحياناً  لا
- 11- هل تذكر كلمة «نحن» أكثر من كلمة «أنا» المدير المسئول هنا؟
- نعم  أحياناً  لا
- 12- هل تشجع العاملين على تحمل المسؤولية؟
- نعم  أحياناً  لا
- 13- أحاول استخدام أسلوب الإقناع والتأثير في العاملين أكثر من استخدام القوة كوسيلة لفرض ما أريد أن يفعلوه:
- نعم  أحياناً  لا
- 14- أحاول التأكد من أن العمل ممتع للعاملين :
- نعم  أحياناً  لا
- 15- أطبق نظرية Y لمبادئ الإدارة أكثر من نظرية X :
- نعم  أحياناً  لا
- 16- أشجع إبداعات العاملين بشكل يدفعهم إلى الاستمرار في ذلك :
- نعم  أحياناً  لا

### التعليمات :

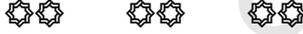
- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، و صفر في حالة الإجابة بـ «لا».
- 2- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

## تفسير النتائج :

أ- إذا حصلت على 22 درجة فأكثر، فأنت تحفز موظفيك بأساليب عديدة، ودرجة تحفيزك لهم تعتبر عالية. أنت لديك المهارة في تحريك ودفع موظفيك لأداء العمل المطلوب منهم بشكل أفضل مع شعورهم بالسرور والمنعة في تحقيق ذلك.

ب- أما إذا حصلت على 21 إلى 11 درجة فأنت تحفز موظفيك بأساليب محدودة تناسب البعض منهم ولا تناسب البعض الآخر، مهارتك في تحفيزهم تعتبر متوسطة. حاول أن ترصد أساليب تحفز الموظفين التي أجبت عنها في الاستقصاء بـ «لا» وتطبقها مع الموظفين.

ج- وفي حالة حصولك على 10 درجات فأقل فأنت غير قادر على تحفيز موظفيك، مهارتك في تحفيزهم تعتبر منخفضة بشكل واضح. يرجى قراءة بعض الكتب التي تتكلم عن الحوافز وأهميتها وأنواعها. حاول أن تطبق بعض أساليب التحفيز المذكورة في الاستقصاء، وسوف تجد أن العمل لدى الموظفين في قسمك سيصبح لديهم ممتلئ بالحماس والدافعية والإقدام وإنجاز الأعمال.



## هل أنت محفز جيد؟

تقدم سلسلة الإدارة المثلى في كتاب بعنوان «الحفز لأداء أمثل» المنشور عام 2001 استقصاء يمكن أن يساعدك في الإجابة عن السؤال التالي: هل أنت محفز جيد أم لا؟

اختبر قدرتك بوصفك مديراً محفزاً لموظفيك بالإجابة عن الأسئلة الآتية، وضع علامة (✓) على الاختيارات الأقرب لخبرتك. وكن أميناً بقدر الإمكان. فإذا كانت إجابتك (لا) فضع علامة على اختيار ①. وإذا كانت (دائماً) فضع علامة على اختيار ④. وهكذا اجمع الدرجات، وارجع إلى التحليل حتى ترى نتيجة إجابتك، واستخدم إجابتك لتحديد مناطق الضعف التي تحتاج إلى تحسين في أسلوب إدارتك.

### الاختيارات:

① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

1- أنا أحاول استخدام أسلوب الإقناع والتأثير في الموظفين أكثر من استخدام القوة وسيلة لفرض ما أريد أن يفعلوه .

① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

2- أنا أحاول التأكد من أن العمل ممتع لموظفي شركتي .

① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

3- أنا أقابل شخصياً الأفراد الراغبين في ترك العمل لأعرف أسباب تركهم العمل .

① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

4- أنا استخدم معرفتي بوسيلة الاتصال غير الشفهي للتأثير في المناقشات .

① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

- 5- أنا أعطى موظفي معلومات كاملة وصریحة متى كان ذلك ممكناً.  
 ① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 6- إذا استفسرت عن سلوك موظفي، فإنني أتصرف تبعاً لما وجدته.  
 ① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 7- أنا أطبق نظرية Y لمبادئ الإدارة أكثر من نظرية X.  
 ① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 8- أنا أتجنب المراكز السياسية ولا أشجع الآخرين على السياسة.  
 ① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 9- أنا أشرك الأفراد في الموضوعات ما كانت هناك فرصة لذلك.  
 ① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 10- أنا أبرز أعمالی وقراراتی وأفسر حدوث أي عدم توافق بينی وبين الآخرين.  
 ① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 11- أنا أسعى للتفاهق، وأشجع الآخرين على الاتحاد.  
 ① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 12- أنا أتأثر بالفشل، فأحلل وأصحح لكن لا ألوم.  
 ① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 13- أنا أسعى لتحقيق التوازن بين السيطرة الصارمة وإعطاء الأفراد استقلاليتهم.  
 ① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 14- أنا أقوم بمجهودات واعية لتحسين مهاراتي الحفزية.  
 ① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

15- أنا أغير وضع العلامات السهمية للاحتفاظ بالأهداف في ارتفاعات مثيرة للحنف.

① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

16- أنا أراجع النظام حتى يمكنني إزالة عوائق العمل.

① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

17- أنا أهتم بأكثر من النتائج المادية عند تقييم أداء عمل الموظفين.

① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

18- أنا أشجع الأفراد على التحدث بصراحة عن المبالغ التي يتقاضونهاهم والآخرين.

① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

19- في المقابلات الخاصة بالتقدير أنا أطلب وأحصل على تقديرات لِنفسي.

① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

20- أنا أحرص على مساندة واضحة وكاملة من الأفراد الذين انتقدت سلوكهم سابقاً.

① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

21- أنا أنظم العمل حتى يحصل كل فرد على مهمة محددة ويكملها.

① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

22- أنا أعتبر التعيينات والترقيات وسائل لتنمية الأفراد.

① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

23- أنا أشجع الأفراد على العمل بإبداعاتهم.

① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

24- أنا أفوض العمل - الذي من غير الضروري أن أقوم به بنفسي - إلى الآخرين.

① لا  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

25- أنا أتخذ قرارات الأفراد الصعبة بدون أي تردد إذا كانت هناك حاجة لاتخاذها.  
□ ① لا □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً

26- أنا أعمل على تجنب النزاعات والخلافات في العمل. أو أسعى إلى تسويتها.  
□ ① لا □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً

27- أنا أقوم بالتغييرات فقط بعد تشاوري الكامل مع الأفراد المتأثرين بهذه التغييرات.  
□ ① لا □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً

28- أنا أشكل الأفراد لعملهم الجيد، سواء وجهاً لوجه، أو عن طريق الملاحظة المكتوبة.  
□ ① لا □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً

29- أنا أكسر القوانين، ولا أعمل تبعاً للقواعد.  
□ ① لا □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً

30- أنا أتوقع وأصدر قراراً بنقل الأفراد الذي لا يستغلون إمكاناتهم الكاملة في العمل.  
□ ① لا □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً

31- أنا أسعى للحصول على الفرص لتحقيق تغيير جذري وانتهاز تلك الفرص كلما أمكن.  
□ ① لا □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً

32- أنا أكافئ الموظفين وأرقيهم تبعاً لجدارتهم فقط.  
□ ① لا □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً

## التحليل:

الآن وقد أكملت الاختبار، اجمع نتيجتك النهائية، وتأكد من أدائك بقراءة التقدير المقابل، وتعرّف أضعف المناطق في عملك، وارجع إلى الأقسام المناسبة في هذا الكتاب لتطوير مهاراتك أو شحذها.

- (32) درجة فأقل من المحتمل أن تكون مديراً محيطاً أكثر منك متحفزاً للأفراد، ويجب عليك ملاحظة أن بعض الأعمال قد تكون أفضل من أعمال أخرى. لذلك تدرّب على تلك الأعمال دائماً وستكون النتيجة واضحة.
- (65 - 95) درجة أنت تتعلم الكثير من عوامل الحفز الصحيحة وتمارسها، لكن يمكنك أن تقلل من فرصك الضائعة بالانتباه الدائم لعنصر الحفز.
- (96 - 128) درجة إذا كنت أميناً في إجاباتك للاختبار، فأنت تعتبر بمثابة معجزة في حفز الأفراد، وحافظ على هذا المستوى.



## التعامل السليم والفعال مع المشكلات

لا يوجد فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع بدون مشكلات Problems. فالمشكلات ظاهرة حتمية في هذه الحياة الإنسانية. فعلى سبيل المثال لا يوجد إنسان بدون مشكلات ولا يوجد مدير بدون مشكلات ولا توجد منظمة بدون مشكلات. والعبرة هنا ليست في وجود هذه المشكلات، بل في الكيفية التي يتم التعامل بها مع تلك المشكلات.

فالمشكلات هي نعمة ونعمة في الوقت نفسه.

فهي نعمة لأنها تسبب الضرر والقلق والتوتر والخوف والحسائر، ولأنها تحتاج إلى الموارد والوقت والجهد لحلها أو علاجها.. إلا أن المشكلات أيضاً نعمة لأنها قد تكون سبباً في التطوير، وفرصة للنجاح، وتظهر العيوب، وتساهم في تدعيم مناطق القوة، وتقوي العلاقات.

ومن الفرضيات الهامة في البرمجة اللغوية العصبية Neuro Linguistic Programming (NLP) أن هناك حلاً لكل مشكلة. حيث يرى كثير من الباحثين أنك حين تؤمن بوجود حل لأي مشكلة قائمة سيكون لديك فرص أكبر لإيجاد هذا الحل. عادة ما يكون التقديم أو العرض الأول للمشكلة لا يتضمن أسبابها الرئيسية، وعندما تتمكن من تحديد هذه الأسباب فإن ذلك يلقي بمزيد من الضوء عليها، وهنا يختفي الشكل الذي عرضت به أولاً، وتظهر المشكلة على حقيقتها. وهذا يؤكد مقولة أنه ليس هناك فشل، هناك فقط تغذية عكسية أو مرتدة.

قد تكون المشكلة كما عرضت جزءاً من التعلم الذي يقودك في النهاية إلى تحقيق هدفك. وعلى الرغم من أنها قد تعتبر عائقاً على الطريق، إلا أنه يمكنك إزالتها، أو الالتفاف من حولها، أو القفز فوقها، أو قد تكتشف طريقاً آخر تستخدمه، والنظر إلى المشكلات بهذه الطريقة يجعل أي مشكلة وكأنها درجة تخطو عليها لتصل إلى الدرجة

الأعلى والتي توصلك إلى غايتها النهائية. وكما يؤكد كثير من رجال الأعمال فإن كل مشكلة تمثل فرصة. والأمر يتوقف على رؤيتك.

### أخطاء يتم الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات:

هناك أخطاء عديدة يتم الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات، يجب على أي فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع تجنب الوقوع فيها. من هذه الأخطاء نذكر:

- 1- إنكار المشكلة.
- 2- تصغير المشكلة.
- 3- تكبير المشكلة.
- 4- التهوين من المشكلة.
- 5- الهروب من مواجهة المشكلة.
- 6- القفز إلى الحلول بدون دراسة وتشخيص المشكلة.
- 7- التحيز وعدم الموضوعية عند دراسة المشكلة.
- 8- النظرة غير الشاملة للمشكلة.
- 9- النظر إلى المشكلة من منظور واحد أو من منظور تخصص واحد.
- 10- تقليد الآخرين في حل المشكلات.
- 11- تطبيق حلول جاهزة.
- 12- عدم الاهتمام بخطوة اقتراح الحلول العديدة أو البديلة للمشكلة.
- 13- عدم الاهتمام بتقييم الحلول العديدة أو البديلة المطروحة لحل المشكلة.
- 14- عدم الموضوعية في تقييم هذه الحلول.
- 15- استخدام معلومات قديمة أو غير مرتبطة أو ثانوية أو غير دقيقة.
- 16- الاستفادة الشخصية من المشكلة أو من حلولها.

## مقياس القدرة على حل المشكلات :

### المجموعة الأولى:

م	العبارات	أوافق 1	أوافق إلى حدا 2	لا أوافق 3
1-	إذا فشلت جهودي لحل مشكلة خاصة بي، لا ألجأ عادة إلى تحري أسباب هذا الفشل.			
2-	إذا واجهتني مشكلة معقدة، فليس من عادتي التخطيط المنظم لها.			
3-	عندما تواجهني مشكلة ما، عادة لا أجمع المعلومات عنها.			
4-	إذا تعثرت أول خطوة لي لحل مشكل تواجهني، فإنني أفقد القدرة على المواصلة.			
5-	بعد حل أي مشكلة لي، فإنني عادة لا أراجع الخطوة التي قمت بها.			
6-	لا أرى نفسي مبدعا ومفكراً جيداً لحل أية مشكلة تواجهني.			
7-	إذا واجهتني مشكلة ما، فإنني عادة لا أحاول ترجمة مظاهرها السطحية إلى أسبابها الحقيقية.			
8-	جميع مشكلاتي معقدة.			
9-	جميع مشكلات العمل التي تواجهني معقدة.			
10-	أحيانا أتوه وأشعر بالشروء عندما تواجهني مشكلة مفاجئة.			
11-	عندما تواجهني مشكلة، يذهب تفكيري إلى العوامل الخارجية للمشكلة فقط.			

م	العبارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
-12	عندما أواجه مشكلة ما، فإنني عادة أسلك لحلها أي خاطرة تخطر على بالي.			
-13	عندما تواجهني مشكلة ما، عادة ما أقفز إلى خطوة الحل لأنها تريحني وتقلل القلق والتوتر لدي.			
-14	كثيراً ما اتخذت قرارات سريعة ندمت عليها بعد ذلك.			
-15	عادة ما أقوم فوراً بالخطوات التي أراها لحل المشكلة في لحظة حدوثها أو اكتشافها.			
-16	عند حدوث مشكلة لي، فإنني أُلجأ إلى ما فعلته في السابق من حلول لمشكلات متشابهة.			
	المجموع =			

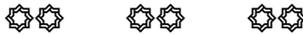
## المجموعة الثانية:

م	العبارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
1-	خلال حل مشكلة لي، عادة أتوقف عند كل خطوة لتقييمها وتوقع ما يحدث.			
2-	عند حلي لمشكلة ما، فإنني عادة أبحث عن جميع الاختيارات أو الحلول لها، حتى استقر على الأفضل			
3-	أشعر بأنني قادر على حل كافة المشكلات المستعصية حتى لو بدت مستحيلة الحل.			
4-	قراراتي التي اتخذها غالباً ما تسعدني فيما بعد.			
5-	غالباً ما أترث وأفكر عندما تواجهني مشكلة ما وذلك لكي أخطط لها.			
6-	عند اتخاذ قرار معين فإنني عادة أذنه وأقيمه من خلال عدة معايير منها السلامة والقبول.			
7-	عندما أخطط لحل مشكلة تواجهني، فإنني عادة على ثقة بأنها الأفضل.			
8-	أرى أنني قادر على حل مشكلاتي في العمل إذا ما منحت الوقت والإمكانات.			
9-	أشعر بأنني قادر على حل مشكلات العمل حتى غير المألوفة منها.			
10-	تفكيري غالباً منطقي يحلل ويقيم ويتوقع ويقارن بين البدائل.			
11-	عند مواجهة مشكلة ما فعادة أحدد العوامل الداخلية والخارجية المؤدية لها.			
12-	عند مواجهة مشكلة ما فعادة أحدد العوامل الذاتية (الشخصية) والموضوعية (البيئية) المؤدية لها.			

م	العبارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
13-	إذا واجهتني مشكلة ما، غالباً أقوم بدراستها وجمع المعلومات عنها من أكثر من مصدر.			
14-	عادة ما أحاول معرفة أين توجد المشكلة أساساً بدلاً من تقرير مظاهرها السطحية.			
15-	غالبية توقعاتي لقرارات اتخذتها لمواجهة مشكلتي صحيحة.			
المجموع =				
المجموع الكلي = مجموع المجموعة الأولى + مجموع المجموعة الثانية				

### تفسير النتائج:

- 1- إذا حصلت على 76 درجة فأكثر، فأنت لديك القدرة على حل المشكلات بدرجة كبيرة.
- 2- إذا حصلت على 53 درجة حتى 75 درجة فإن قدرتك على حل المشكلات متوسطة.
- 3- إذا حصلت على 52 درجة فأقل فإن قدرتك على حل المشكلات ضعيفة.



## هل تحصل على معاملة عادلة في عملك

### العدالة:

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلٰٓيْٓ اَلَّا تَعْدِلُوْٓا۟ اَعْدِلُوْٓا۟ هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى﴾ (المائدة: 8).

ويقول الله سبحانه وتعالى أيضاً: قَالَ تَعَالٰٓيْ: ﴿ اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْاِحْسَانِ وَاِتْيَآيْ ذٰى الْقُرْبٰى وَيَنْهٰى عَنِ الْفَحْشَاۗءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُوْنَ ۗ ﴾ (النحل: 90).

العدالة ببساطة تشير إلى عدم الظلم وعدم التحيز وعدم التمييز والاتجاهات السلبية تجاه بعض العاملين.

إن العدالة تعد من أهم المعايير بالنسبة للعديد من العاملين، فإذا شعر العاملون بأن بيئة العمل غير عادلة، فإن هذا سوف يكون له تأثير كبير على المجهودات التي تبذلها من أجل إثارة حماسهم.

إن المرؤوسين يدركون تماماً بأن رؤساءهم لديهم سلطات أكبر من السلطات التي لديهم ومن ثم فإنهم يشعرون بالقلق من أنه لا يتم معاملتهم بالعدل، وحيث إنهم لا يملكون القوة التي تمكنهم من الدفاع عن أنفسهم فإنهم يسارعون إلى الاعتقاد بأنه لا يتم معاملتهم بالعدل من قبل هؤلاء الذين يملكون القوة.

وللأسف فإن معظم العاملين يشعرون بأن التعاملات غير العادلة تعد شائعة في المؤسسة التي يعملون بها، ومثل هذا الشعور قد يمثل لك وللمديرين الآخرين عائقاً كبيراً وذلك عندما تقدم إثارة حماس مرءوسيك إذ إنه سوف يتعين عليك مواجهة هذا الاعتقاد السائد بعدم وجود عدالة.

ويجب أن تدرك أن مرءوسيك سوف يقومون بإصدار قرارات سريعة على تصرفاتك من منطلق معايير العدالة، كما أنه بسبب المظاهر غير العادلة التي تعرضنا لها سابقاً فإنهم قد يحكمون على الكثير من التصرفات على أنها غير عادلة في حين أنها ليست كذلك على الإطلاق كذلك فإن الموضوعات غير الهامة من وجهة نظرك سوف تكون على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لهم، لذلك فإنه يجب عليك أن تتصرف بمنتهى الحذر عندما يتعلق الأمر بموضوع العدالة.

وفيما يلي أعرض عليكم بعض الإحصائيات التي قامت شركة Towers Perrin للاستشارات بعرضها في إحدى الدراسات الكبيرة التي أجرتها على العاملين فيها يتعلق بموضوع العدالة داخل بيئة العمل.

نسبة العاملين الذين يؤمنون بأن:	%
• الترقيات تتم بطريقة غير عادلة	65%
• الشركات لا تعتم بمصلحة مرؤوسيهي عند اتخاذها للقرارات التي تؤثر عليهم	69%
• الوظائف الخالية لا يتم شغلها بأكثر المتقدمين كفاءة	51%
• العاملون الذين يتميزون بأعلى مستويات الأداء لا يتم زيادة رواتبهم	66%

إن الموضوعية المتعلقة بالعدالة دائماً ما تتجلى في أوقات المكافآت وزيادة الأجور والترقيات والعلاوات والتقدير التي منحها للعاملين (وأيضاً عندما يتم تسليم العمل)، فبعض العاملين يحصلون على تلك المكافآت بينما لا يحصل عليها البعض الآخر، فماذا سوف يكون الحال إذا ما شعر كل عامل من الذين لم يحصلوا على المكافآت بأنه لم يعامل بالعدل؟ وفي العادة فإنه يتم منح المكافآت لعدد قليل من العاملين، لذلك فإن مسألة الثقة يمكنها أن تحول تلك المكافآت إلى أشياء تقتل الحماس داخل أغلبية العاملين الذين لم يحصلوا على تلك المكافآت (إنه من المدهش أن نتصور كيف يمكن للمجهدات التي تتم بنية طيبة أن يكون لها تأثير عكسي).

لذلك فإنه عندما يقدم المديرين على اتخاذ أي قرار من شأنه أن يؤثر على العاملين بطريقة مختلفة فإنه يجب عليهم أن يطبقوا كل المعايير العادلة، وفي الحقيقة فإن الكثير من القرارات تؤكد على هذا.

إن العامل الجوهرية في توفر العدالة في بيئة العمل يركز على مدى اعتقاد العاملين في أنهم يعاملون معاملة عادلة من جانب الآخرين مثل: الزملاء والرؤساء، أو المنظمة ككل والاستقصاء التالي مصمم ليساعدك على معرفة هل تحصل على معاملة عادلة في عملك أم لا؟

من فضلك أجب بنعم أو أحياناً أو لا عن العبارات التالية:

### في المنظمة التي تعمل بها:

- 1- يكافأ العاملون على الأداء الجيد  
 نعم  أحياناً  لا
- 2- يمكن الثقة بالعاملين  
 نعم  أحياناً  لا
- 3- هناك اهتمام جدي بشكاوي  
 نعم  أحياناً  لا
- 4- يعامل العاملون معاملة الأطفال  
 نعم  أحياناً  لا
- 5- يتم الاستجابة للشكاوي  
 نعم  أحياناً  لا
- 6- يقدر جهد العاملين المتميزين  
 نعم  أحياناً  لا
- 7- يعامل العاملون بعدالة  
 نعم  أحياناً  لا

- 8- يساعد الزملاء بعضهم البعض
- نعم  أحياناً  لا
- 9- يعامل الزملاء بعضهم البعض باحترام
- نعم  أحياناً  لا
- 10- لا يكف الرؤساء عن الصراخ
- نعم  أحياناً  لا
- 11- يتودد الرؤساء للمرؤوسين
- نعم  أحياناً  لا
- 12- يعامل العاملون معاملة الأطفال
- نعم  أحياناً  لا
- 13- يتم إهمال مقترحات وآراء
- نعم  أحياناً  لا
- 14- الرؤساء يسبون المرؤوسين أحياناً
- نعم  أحياناً  لا
- 15- يهدد الرؤساء العاملين بالفصل
- نعم  أحياناً  لا
- 16- يتنازع الزملاء مع بعضهم البعض
- نعم  أحياناً  لا
- 17- الزملاء لا يرحبون بالزملاء الجدد
- نعم  أحياناً  لا

#### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، وصفرًا في حالة الإجابة بـ «لا» عن الأسئلة من 1 إلى 9.

- 2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، وصفراً في حالة الإجابة بـ «نعم» عن الأسئلة من 10 إلى 17.
- 3- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 22 درجة فأكثر، فأنت تحصل على معاملة عادلة في عملك بدرجة كبيرة.
- ب- إذا حصلت على 11 إلى 21 درجة، فأنت تحصل على معاملة عادلة في عملك بدرجة متوسطة.
- ج- إذا حصلت على 10 درجات فأقل، فأنت لا تحصل على معاملة عادلة في عملك.



## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر

- 1- القرآن الكريم.
- 2- الأحاديث النبوية الشريفة.

### ثانياً: المراجع العربية

- 1- أبروماك: البرنامج التدريبي مهارات الاتصال الفعال (القاهرة: أبروماك، 1990).
- 2- أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد (القاهرة: دار النهضة العربية: 2000).
- 3- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: المؤلف، 2004).
- 4- أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية (القاهرة: المؤلف، 2005).
- 5- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: المؤلف، 2005).
- 6- السيد عليوه: تحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة: إيتراك، ط2، 2008).
- 7- الفين توفلر: صدمة المستقبل، المتغيرات في عالم الغد، ترجمة على ناصف (القاهرة: نهضة مصر، ط2، 1990).
- 8- أيمن محمد: اعرف نفسك بنفسك (الجيزة: مكتبة الناظفة، 2008).
- 9- براء عبد الكريم بكار: إدارة الإبداع في منظمات التعلم (الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2002).
- 10- برنارد تايلور الثالث: مقدمة في علم الإدارة، تعريب سرور علي إبراهيم، مراجعة محمد يحيى عبد الرحمن (الرياض: دار المريخ، 2007).

- 11- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (القاهرة: إيتراك، 2004).
- 12- بيتر ج. ريد: القيادة المتميزة، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005).
- 13- بيتر ف. دراكر: الإدارة، ترجمة محمد عبد الكريم، مراجعة، نادية الهادي (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995).
- 14- بيتر ف. دراكر: الإدارة للمستقبل، ترجمة صليب بطرس (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995).
- 15- بيتر ف. دراكر: تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة إبراهيم بن علي الملحم، مراجعة مساعد بن عبد الله الفريان (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005).
- 16- توفيق محمد عبد المحسن: اتجاهات حديثة في الجودة والقياس (القاهرة: دار الفكر العربي: 2008).
- 17- توم بيترز: ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، مراجعة صليب بطرس (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995).
- 18- تيم Team: البرنامج التدريبي اتخاذ القرارات (القاهرة: Team، 1990).
- 19- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض: دار المريخ للنشر، 2003).
- 20- جفري فيفر: الموارد البشرية كقوة تنافسية، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، خلاصات، السنة 3، العدد 12، القاهرة: يونيو 1995.
- 21- جل بروكس: قدرات التدريب والتطوير، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتي، مراجعة عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001).
- 22- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).

- 23- جنيفر جوي - ماثيوز وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 24- جوزيف جابلونسكي: تطبيق إدارة الجودة الكلية، خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع» السنة الأولى، العدد 6، القاهرة: فبراير 1993.
- 25- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ للنشر، 1425هـ).
- 26- حافظ فرج أحمد: الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (القاهرة: عالم الكتب، 2006).
- 27- حسن محمد خير الدين وآخرون: العلوم السلوكية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000).
- 28- حسين شراره ومحمد سعيد خشبة: البرنامج التدريبي تكنولوجيا المعلومات (القاهرة: المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، 2004).
- 29- حسين شرارة: البرنامج التدريبي مهارات تقييم الأداء الإداري (القاهرة: توتاليتي، 2004).
- 30- ديفيد ويكس: المخ البشري، ترجمة مصطفى كمال (دبي: منشورات مؤسسة البيان للصحافة، بدون تاريخ).
- 31- رامي الجاغوب: مقدمة في نظام إدارة الجودة (دبي: معهد دبي لتنمية الموارد البشرية، 2007).
- 32- راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005).
- 33- روبرت كيلى: كيف تصبح نجماً لامعاً في العمل؟ الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 6، العدد 15، القاهرة: أغسطس 1998.
- 34- رولاند راست وآخرون: عائد الجودة، قياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في

- شركتك، خلاصات، الشركة العربية للإعلام «شعاع»، السنة الرابعة، العدد 3، القاهرة: فبراير 1996.
- 35- ريتشارد جيرسون: كيف تقيس رضا العملاء؟ ترجمة خالد العامري (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003).
- 36- ريتشارد فرمان: توكيد الجودة في التدريب والتعليم، ترجمة: سامي علي الجمال، آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، (1995).
- 37- سامية فتحي عفيفي ويسرية فراج محمد: الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة (القاهرة: حورس للطباعة والنشر، 2000).
- 38- سامية فتحي عفيفي: دراسات في السلوك الإداري (القاهرة: كلية التجارة، جامعة حلون، 2006).
- 39- سعد غالب التكريتي: نظم مساندة القرارات (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004).
- 40- سلسلة الإدارة المثلى: إدارة الأفراد (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 41- سلسلة الإدارة المثلى: أساليب التوجيه المثلى (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 42- سلسلة الإدارة المثلى: الحفز لأداء أمثل (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 43- سمير محمد فريد: البرنامج التدريبي تشخيص وحل المشكلات (القاهرة: مؤسسة التعاون للبترو، 2006).
- 44- سوزان أ. ويلان: كيفية بناء فرق عمل فعالة، ترجمة عبد الحكم الخزامي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002).
- 45- سوزان سلفر: النظام كأفضل ما يكون، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 4، العدد 12، القاهرة: يونيو 1996.
- 46- سيد الهواري: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21 (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط2، 2000).

- 47- سيد سيد أحمد وفيصل بن عبد الكريم الخميس: إدارة الجودة الكلية، طريق المنظمات العربية نحو الامتياز (القاهرة: 2007).
- 48- سيد عبد القادر: الدليل الشامل للجودة الكلية في تطبيق المواصفات الدولية لنظم الجودة 9000 (القاهرة: 1994).
- 49- شركة الراجحي المصرفية للاستثمار: مجلة الراجحي، «ماهية هندسة التغيير في المنشآت»، العدد 74، الرياض: مارس 2003.
- 50- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999).
- 51- ضياء حلمي: «التغير، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج»، مجلة التدريب والتنمية، جمعية التدريب والتنمية العدد 16، القاهرة: يوليو - سبتمبر 2004.
- 52- طارق السويدان: منهجية التغيير في المنظمات (الرياض: مؤسسة قرطبة للإنتاج الفني، 2001).
- 53- عادل محمد زايد: «نماذج تمييز الأداء، مدخل تنمية الموارد البشرية الشرطة»، مجلة الفكر الشرطي، الإدارة العامة لشرطة الشارقة، المجلد العاشر، العدد 37، الشارقة 2001.
- 54- عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي (الدوحة: دار الشروق للطباعة والنشر، 1998).
- 55- عبد الباري إبراهيم درة: «إدارة الجودة، مدرسة إدارية معاصرة ذات انعكاسات إيجابية على فعاليات المؤسسات الشرطة العربية»، مجلة الفكر الشرطي، الإدارة العامة لشرطة الشارقة، العدد 14، الشارقة: سبتمبر 1995.
- 56- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
- 57- عبد الرحمن توفيق: «الإدارة ركيزة تحول الأحلام إلى واقع»، المؤتمر العلمي السادس للمعهد العالي للخدمة الاجتماعية، القاهرة: 4-5 إبريل 2007.

- 58- عبد الرحمن توفيق: الإدارة المعرفة (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 59- عبد الرحمن توفيق: المهارات السبع للنجاح (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 60- عبد الرحمن توفيق: التدريب الفعال (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 61- عبد الرحمن هيجان: «التعلم التنظيمي»، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 3، 1998.
- 62- عبد الرحيم محمد: «إدارة الجودة الشاملة»، مجلة التدريب والتنمية، جامعة التدريب والتنمية، العدد 16، القاهرة: يوليو - سبتمبر 2004.
- 63- عبد العزيز نور: «الجودة الشاملة قبل فوات الأوان»، جريدة الأهرام، القاهرة: 2007.
- 64- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007).
- 65- عبد الفتاح الشربيني وأحمد فهمي جلال: أساسيات الإدارة (شبين الكوم: مطابع الولاة الحديثة، الطبعة الثانية، 1997).
- 66- عبد الفتاح الشريف وأحمد فهمي جلال: أسس الإدارة (الجيزة: جامعة القاهرة، 2001).
- 67- عبد الكريم درويش وليلي تكلا: الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1974).
- 68- عبد المجيد السيد عبد المجيد: الإدارة أصول ومبادئ وتطبيقات (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1999).
- 69- علاء عبد الباري عبد الواحد: «مراقبة الجودة الإحصائية كمدخل لقياس جودة العمليات الشرطية» مجلة الفكر الشرطي، الإدارة العامة لشرطة الشارقة، المجلد العاشر، العدد 37، الشارقة، 2001.

- 70- علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة (القاهرة: مكتبة غريب، 1998).
- 71- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998).
- 72- علي السلمي: التدريب الإداري (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970).
- 73- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001).
- 74- علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001).
- 75- علي السلمي: إدارة التميز (القاهرة: دار غريب، 2002).
- 76- علي محمد صالح، وعبد الله عزت بركات: مبادئ علم الإدارة (عمان: الأردن: مكتبة الرائد العلمية، 2001).
- 77- علي محمد عبد الوهاب وسعيد عامر: الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة (القاهرة: مركز ويد سرفيس، 1994).
- 78- علي محمد عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001).
- 79- علي محمود منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999).
- 80- عوض خلف العنزلي: إدارة جودة الخدمات العامة (الكويت: مكتبة الفلاح، 2005).
- 81- فؤاد القاضي: «الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية»، مجلة إدارة الأعمال، (جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة: 2002).
- 82- فؤاد القاضي: تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي (القاهرة: دار الصفا للطباعة والنشر، ط3، 1988).

- 83- فوزي محمد جبل: علم النفس العام (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001).
- 84- فيليب اسكاروس: الجديد في مناهج البحث التربوي (القاهرة: المركز القومي للبحوث والتنمية، 2002).
- 85- فيليب ب كروسبي: الجودة بلا معاناة، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، مراجعة سعيد بن عبد الله القرني (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2006).
- 86- فيليب سادلر: القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 87- فيليب سادلر: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 88- الفين توفلر: صدمة المستقبل، المتغيرات في عالم الغد، ترجمة علي ناصف (القاهرة: نهضة مصر، ط2، 1990).
- 89- لويد دوبينز وكليمراسون: إدارة الجودة، التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، ترجمة حسن عبد الواحد (القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، 1997).
- 90- مجيد الكرخي: معايير تقييم الأداء (الدوحة، قطر: المجلس الأعلى لشئون الأسرة، 2006).
- 91- محمد خالد الطحان: مبادئ الصحة النفسية (دبي: دار القلم، ط3، 1992).
- 92- محمد رياض: دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002).
- 93- محمد سعيد خشبه: نظم المعلومات - المفاهيم والتكنولوجيا (القاهرة: مكتبة الأخبار، 1987).
- 94- محمد محمد إبراهيم: الاتجاهات المعاصرة في منظومة الإدارة (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2005).

- 95- محمد نبيل كاظم: كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك؟ (القاهرة: دار السلام، 2006).
- 96- محمود الزيايدي: أسس علم النفس العام (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980).
- 97- محمود عبد الكريم عبد الحافظ: محاضرات برنامج تطوير أساليب إدارة شؤون الموظفين (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للثروة المعدنية، 2004).
- 98- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة في المهن المساعدة»، مؤتمر قياس التكلفة والعائد، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة: 12-13 أكتوبر 1991.
- 99- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب»، مؤتمر التدريب.. المستقبل، هيئة التعليم التطبيقي، الكويت: أكتوبر 1993.
- 100- مدحت محمد أبو النصر: «المعلومات ونظم المعلومات في الإمارات العربية المتحدة - الواقع والطموح»، المؤتمر الدولي دور الحاسوب في التعليم، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، 25-26 أكتوبر 1995.
- 101- مدحت محمد أبو النصر: «باب استقصاء»، مجلة الرياضة والشباب، مؤسسة البيان للصحافة، الأعداد من 810 إلى 831، دبي: 1996 - 1997.
- 102- مدحت محمد أبو النصر: «باب اعرف نفسك»، مجلة الشروق، مؤسسة الخليج للصحافة، الأعداد من 271 إلى 335، الشارقة: 1997 - 1998.
- 103- مدحت محمد أبو النصر: باب عالم الأعمال، الإدارة، مجلة الإمارات اليوم، مؤسسة البيان للصحافة، أعداد متنوعة، دبي: 1998.
- 104- مدحت محمد أبو النصر: «المعلومات - المفهوم والنظم والتدريب»، مجلة الإدارة، مجلد3، العدد2، القاهرة: أكتوبر 1998.
- 105- مدحت محمد أبو النصر: الخدمة الاجتماعية الوقائية (دبي: دار القلم، 1999).

- 106- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي مهارات التعامل مع الآخرين (القاهرة: 2000).
- 107- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي مهارات الاتصال الفعال (القاهرة: 2001).
- 108- مدحت محمد أبو النصر: اكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2002).
- 109- مدحت محمد أبو النصر: «الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية» المؤتمر العربي عن الفكر الجديد في الجودة والبيئة، المركز الاستراتيجي للتدريب والاستشارات والدراسات، القاهرة: 19-21 يناير 2003.
- 110- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجمعيات الأهلية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 111- مدحت محمد أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 112- مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة (القاهرة: إيتراك، 2005).
- 113- مدحت محمد أبو النصر: مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 114- مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2006).
- 115- مدحت محمد أبو النصر وطلعت مصطفى السروجي: «جودة الخدمات الاجتماعية»، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان العدد 21، الجزء 4، القاهرة أكتوبر 2006.
- 116- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة (القاهرة: مجموعة النيل، 2007).

- 117- مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم ومهنة الإدارة (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2007).
- 118- مدحت محمد أبو النصر: مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب في المنظمات العربية (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
- 119- مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).
- 120- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحب والمرح (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
- 121- مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).
- 122- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحب والمرح (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
- 123- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 124- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الذات (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- 125- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الوقت (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).
- 126- مدحت محمد أبو النصر: التفكير الابتكاري والإبداعي (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 127- مدحت محمد أبو النصر: بناء وتحسين مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 128- مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008).

- 129- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 130- مركز الخبرات المهنية للإدارة: البرنامج التدريبي للأداء الإداري المتميز (القاهرة: بميك، 2007).
- 131- مركز الفريق المتميز: البرنامج التدريبي مهارات التعامل مع الجمهور (أبو ظبي: EXTREME، 2007).
- 132- مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية (الجيزة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1992).
- 133- منير البعلبكي: المورد، قاموس إنجليزي عربي (بيروت: دار العلم للملايين، 2008).
- 134- مهدي حسن: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار الفكر لطباعة النشر والتوزيع، 2001).
- 135- ميشيل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل مختار الهواري وسعد عبد العزيز مصلوح (الكويت: مكتبة الفلاح، 1994).
- 136- نبيل عشوش: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة (الجيزة: أكاديمية الفراغنة، 2006).
- 137- نبيل علي: العرب وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 184، الكويت: إبريل 1994).
- 138- هيوكوش: إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ترجمة طلال بن عاير الأحمد، مراجعة خالد بن سعد بن سعيد (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2002).
- 139- و. جاك دنكان: أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991).
- 140- وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية: تفسير وبيان مفردات القرآن (الكويت: دار الرشيد، بدون تاريخ).

141- وليم دنكان: دليل إدارة المشروعات، ترجمة عبد الحكيم الخزامي (القاهرة: دار الفجر، 2002).

142- يحيى حسن درويش: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية (الجيزة: الشركة المصرية العالمية للنشر لونغمان، 1998).

### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 1- A Lucia & R. Lepsinger **The Art and Science of Competency Models** (N.Y.: Jossey – Bass/ Pfeiffer, 1999).
- 2- A. M. Jones & C. Hendry: **The Learning Organization: A Review of Literature and Practice** (London: HRD Partnership, 1992).
- 3- Andrew J. Dubrin: **Applying Psychology** (N.J: Prentice-Hall, Inc., 4<sup>th</sup> ed., 1994).
- 4- Aubrey C. Daniels: **Brining out the best in People** (California: Mr. Graw Hill, 2002).
- 5- B. Garratt: **The Learning Organization: Developing Democracy at Work** (Harper & Collins Publishers, 2001).
- 6- Bruce Brok: **Quality Management** (N.Y.: Irwin publishers 1992).
- 7- C. Argyris & D. Schon: **Organizational Learning, Theory, Method and Practice** (Reading, U.K.: Addison Wesley, 1996).
- 8- C. Argyris: **Organizational Learning** (Boston: Allyn & Bacon, 1990).
- 9- Cambridge International College: **Human Resource Management** (U.K.: Cambridge International College 2006).
- 10- Chopman & Hall: **Total Quality Management** (U.K: prentice hall 2000).
- 11- Colin Coulson Thomas: **The Future of the Organization** (London: Kogan Page Ltd., 1997).
- 12- Dale Yoder: **Total Quality Management** (U.K.: 1991).
- 13- Dean R. Spitzer: **Super Motivation** (N.Y.: amacom, 1995).
- 14- Edward L. Brewinton: "Management Development" in Robert L. Craing (edr.): **The ASTD Training and Development Handbook** (N.Y.: Mc Graw-Hill, 4<sup>th</sup> ed., 1996).
- 15- F. Richard: **Beynd Customer Service** (California: Crisp Publication. 1992).

- 16- Francis Fukuyama: **Trust** (N.Y.; The Free Press 1995).
- 17- Frank Sonnenberg: **Managing with Conscience** (N.Y.: MC Graw Hill Co., 1998).
- 18- G. Abramson: **Knowledge Management** (N.Y.: 1999).
- 19- G. Abramson: **Knowledge Management** (N.Y.: MC Graw Hill Co., 1999).
- 20- Gary Dessler: **Human Resources Management** (Virginia: Reston Publishing Co. 1989) & (N.J.: Prentice Hall Int., Inc., 7<sup>th</sup> ed. 1997).
- 21- Gary Hamel: **Leading the Revolution** (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
- 22- G. Huber: "Organizational Learning", **Organization Science**, Vol.2, No.1, 1991.
- 23- G. Probst & B. Buchel: **Organizational Learning** (N.Y.: Prentice Hall, 1997).
- 24- Harold Koontz & Heinz Weihrich: **Essentials of Management** (U.S.A.: McGraw Hill, 1990).
- 25- Harold Koontz and Cyil O'Donnell: **Principles of Management** (N.Y.: Mc Graw-Hill, 1972).
- 26- Henri Fayol: **Industrial and General Administration**, trans. JA. Coubrough (Geneva: International Management (Institute, 1930).
- 27- J. Dedra: **Customer Service Excellence** (U.S.A: American media, 1994).
- 28- James A. Stoner: **Management** ((N.J.: Prentice Hall, Inc., 6<sup>th</sup> ed., 2006).
- 29- Jane Henry: **Creative Management** (London: SAGE Publication, 2<sup>nd</sup> ed., 2000).
- 30- Janice Arcaro: **Creating Quality in the Classroom** (Florida: St. Lucie Press, 1995).
- 31- Jennifer Joy – Mathews & et. al: **Human Resource Development** (London: Kogan Page, 3rd. ed., 2004).
- 32- Jerald Greenberg & Robert A. Baron: **Behavior in Organization** (N. J: Prentice Hall 7<sup>th</sup> ed., 2002).
- 33- John Bank: **The Essence of Total Quality Management** (N.Y.: Prentice Hall. 1992).
- 34- John Kelly: **Total Quality Management, a Program for the High Performance Business** (N.J.: Alexander Hamilton Institute, 1993).

- 35- John S. Oakland: **Total Organization Excellence** (Oxford: Butterworth Ltd., 2001).
- 36- Joseph Heffernan & et. Al: **Social Work and Social Welfar** (St. Panl: West Publishing co. 2nd. ed., 1992).
- 37- Joseph M. Juran: **Juran on Quality by Design** (N.Y.: the Free Press, 1992).
- 38- Joseph R. Jablanski: **Implementing Total Quality Management**, (san Dieago: pifeiffer co., 2001).
- 39- Larry Bossidy & Ram Charan: **Confronting Reality** (N.Y.: Crown Business, 2004).
- 40- M. J. Pedler, T. Boydell & J. C. Burgoyne: **The Learning Company** (London: Mc Graw Hill, 1991).
- 41- Mel Silberman & Karen Lawson: **101 Ways to Make Training Active** (N.Y.: Pfeiffer & Co., 1995).
- 42- Mesho Morishima: **Why Has Japan Succeeded?** (Cambridge University Press, 1982).
- 43- Michael Armstrong: **Human Resource Management Practice** (London: Kogan Page, 10 th. Ed., 2006).
- 44- Michael Mann: **Encyclopedia of the Social Sciences** (London: London School of Economics, 1994).
- 45- N. Logothetis: **Managing for Total Quality** (N.Y.: prentice Hall, 1992).
- 46- Oxford: **English Reader's Disctinary** (Oxford: 2008).
- 47- Peter Dean & David Ripley (edrs.): **Performance Improvement Pathfinders** (Washington, D.C.: The International Society for Performance Improvement, 1997).
- 48- Peter F. Drucker: **The Practice of Management** (N.Y.: Harpe and Row, 1954).
- 49- Peter M. Senge: "Leading Learning Organization", **Training and Development** Vol. 50, Issue 12, 1996.
- 50- Peter M. Senge: **The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization** (N.Y.: Doubleday 1990).
- 51- Philip Sadler: **Leadership** (London: Kogan Page, 2003).
- 52- Philip Sadler: **Strategic Management** (London: Kogan Page, 2003).
- 53- Phillip B. Crosby: **Quality Is Free** (N.Y.: Mc Grow – Hill Book co., 1979).

- 54- Phillip B. Crosby: **Quality Without Tears** (N.Y.: Mc Grow Hill Book co., 1984).
- 55- Pradip N. Khandwalla: **The Design of Organization** (N.Y.: Harcourt Brace Javanovich Inc., 3<sup>rd</sup> ed., 2000).
- 56- R. Buckley & J. Caple: **The Theory and Practice of Training** (London: Kogan Page, 1990).
- 57- R. Garratt: **The Learning Organization** (London: Fontana, 1987).
- 58- R. Mirabile: "Every Thing You Wanted to know about Competency Modeling", **Training & Development Journal**, No. 51, August 1997.
- 59- R. Mondy & Preneaux: **Management Concepts, Practices and Skills** (U.S.A: Prentice Hall, Inc., 1997).
- 60- R.M. Gange: **The Conditions of Learning** (N.Y.: Rinehart & Winston, 1970).
- 61- R. Robbins: **Organizational Behavior** (N.Y.: Prentice Hall, 1998).
- 62- R.W. Mondy: **Management, Concepts and Practices** (Boston: Allynand Bacon, 1983).
- 63- Ricky Griffin: **Management** (Boston: Houghton Mifflin Co., 1993).
- 64- Robert C. Appleby: **Administration** (London: Pitman, 6<sup>th</sup> ed., 1994).
- 65- Robert C. Appleby: **Modern Business Administration** (London: Pitman Publishing, 7<sup>th</sup> ed., 2000).
- 66- Robert E. Kelley: **How to be a Star at Work** (N.Y.: Times Business, 1998).
- 67- Robert H. Rosn & Paul B. Brown: **Leading People, The Eight Proven Principles for Success in Business** (U.S.A.: Penguin group Inc., 2<sup>nd</sup>. ed., 2000).
- 68- Robert L. Barker: **The Social Work Dictionary** (Washington, De: NASW Press, 4<sup>th</sup>, ed., 1999).
- 69- Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt: "How to choose a Leadership Pattern", **Harvard Business Review**, Vol. 51, No. 3, May-June 1973.
- 70- Rolad T. Rust & others: **Return on Quality: Measuring the Financial Impact of your Company Quest for Quality** (Chicago: Probus Publishing, 1994).
- 71- Ronald Walton: **The Covert Aims of Training** (Cardiff, U.K.: University of Wales, 2007).
- 72- Roy Mclennan: **Managing Organizational Change** (N.Y.: Prentice Hall, International Inc., 1989).
- 73- Sayler James: **Total Quality Management** (N.Y.: Mc Grow Hill Book; Co., 1992).

- 74- Stephen R. Covey: **The 7<sup>th</sup>. Habits of Highly Effective People** (London: Pocket Books, 1989, 2004).
- 75- Sters Richard M.: **Introduction to Organization Behavior** (N.Y.: Harper Colins Publishers, 4<sup>th</sup> ed., 1991).
- 76- Susan Silver: **Organized To Be The Best** (Los Angells: Adams Hall Publishing, 1994).
- 77- Tom Peters: **Handbook for a Management Revolution** (N.Y.: Harper & Row Publishers, 1987).
- 78- Thomas S. Bateman & Carl P. Zelthaml: **Management** (Boston: IRWIN, 1999).
- 79- W. Brendan Reddy & Kaleel Mamison (eds.): **Team Buidling** (California: NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1988).
- 80- W. Choo: **The Knowing Organization** (N.Y.: Oxford University Press, 1998).
- 81- **Webester's New World Dictionary** (N.Y.: Warner Books, Inc., 2008).
- 82- William A. Stimson: **Beyond ISO 9000, How to Dynamic World Sustain Quality** (N.Y.: AMACOM, 1998).
- 83- William Newman: **The Process of Management** (N.J.: Prentice – Hall, 5<sup>th</sup> ed., 1982).
- 84- Yashikayu Salcamoto (edr.): **Global Transformation, Challenges to the State System** (Tokyo: United Nation University, 1994).
- 85- Yeong Kim & John Short: **Globalization and City** (N.Y.: 1999).
- 86- Zaltman & Duncan: **Social Change** (N.Y.: The Free Press, 2002).