

①

✓ أعظم مورد للمدى → الموظفون

✓ أعظم معارضة للمدى → الكفيل

* أكبر تكفير = إزالة العقبات

(الشخص العادي يعمل بحوالي ٥٠٪ من قدرته الحقيقية).

هدف الكفيل → الاستفادة من الـ ٥٠٪ غير المستغلة.

محلل كبرى: تعظيم أثر المال البشري (لتحقيق أعظم ما يمكن).

مشكلات الهمة

خوف الرفض

خوف الفشل

جميعه الحب المشروط

جميعه النقد المدمر للطفولة

أشجار موظفيه بالأمان

بأشجار منقذات كبرى

حسن التواضع

العامل الرئيسي: تحفيز الكفيل

وهي أهداف هذا الكتاب

أهمية الطفولة الأولى: "لا شيء يحدث من يتخله شيء ما" ✓

التكفير

برايه تراشي

١٤١ صفحة ≈ ٩٩ صفحة

١١/١٩ / ١٤٤٣ هـ

٤

اختيار الشخص المناسب

الشخص غير المناسب لا يمكن تحفيزه

٩٥٪ منه تجاهل كبير ← جودة اختيار الموظفين

س: كيف تختار الشخص المناسب؟

- ① ضع قائمة بمميزات الوظيفة.
- ② ضع قائمة بمهارات الموظف.
- ③ كن مهتمًا بشخصية الموظف.

معايير اختيار الشخص
معادلة هوان SWAN

- ① الذكاء : Smart
- ② العمل الجاد : Work hard
- ③ الطموح : Ambition
- ④ اللطافة : Nice

✓ اختر اللطيف بدل

x تدرسيه الموظفين عمل اللطافة

فلا ترا لا اختيار

- ✓ مقابلة ٣ مرشحين
- ✓ ٣ مقابلات مع كل مرشح
- ✓ مقابلة مرشح آخر ٣ أمالكه
- ✓ ٣ مرشقه يقابلوه المرشح
- ✓ اسأل ٣ مراجع عن المرشح
- ✓ تحقق من المراجع ٣ مراحل بحقيقة

٥

العامل المجهول

مفهوم عندنا مثل أننا نقدره
↓
جميع تغيراتنا بسبب نظرتنا الذاتية
↓
هو
قلب
التفاعل

مفهوم الذات :
١- المثالية الذاتية (تمثل طموحاته)
٢- الصورة الذاتية (نظرة الآخريه لنا)
٣- تقدير الذات (عبله لنفسه)

إزالة الخوف ← تقدير ذاتي ورتفع ← أداء أفضل

مُعزِّزات التقدير الذاتي

- ① صنع التحديات : يشعرون بالثقة
- ② إعطاء الصلاحيات : يشعرون بالحرية
- ③ تكرار التقييمات : يشعرون بالمقارنة
- ④ احترام الاقتراحات : يشعرون بالتقدير
- ⑤ تجويد العلاقات : يشعرون بالاهتمام
- ⑥ صنع الخبرات : يشعرون بالثقة
- ⑦ ثقة بالقدرات : يشعرون بالمسؤولية

⑤

التوقعات الواضحة

توقعات واضحة ← سهولة الوصول

جبل التحفيز : تشجع موظفيك بعظمتهم
وذلك بالفوز بأداء المهام

عوامل إتمام المهام :

لا تستطيع أن تصيب هدفًا
ليس بمقدورك رؤيته مالم

- ① أهداف واضحة .
- ② معايير واضحة .
- ③ مواعيد واضحة .
- ④ تجارب نجاح .
- ⑤ تقدير ومكافآت .

عترف الأداء المختار (ما هو المطلوب بالصدق؟)

ثم تابع الموظف
للمأكد على أهمية العمل .
تأكد من أهمية الموظف .

عدم الوضوح

خط الموظف

إهدار وقت

④

البدائية القوية

موظفونم للفتوا بأعمال كثيرة من البداية ← نشاط وتركيز
يفضل الموظفون أن يكونوا مشغولين مالم يشعروا بالملل
XXXX

لا شيء يُسعد الموظف أكثر من إغراقهم بعمل مثيرة للمهام .

لكن
تدرب موظفيك لا تتركهم حائرين

ضع قاعدة مهنية (عمل + متابعة) :
لأنه من تعود الكسل ← لم يتجزه ربعاً

لكن :
تدرب ثم التثبيث
① ②

٧

أساليب التحفيز

تغييره
ممكنه
مريح

١ أسلوب القيادة : نوع حسب موظفيه

٢ نظام المكافأة : كافي على المهام المرحة

٣ المنافع التنظيمية : فرض الاحترام بين الجميع

٤ تركيبة العمل : اخلف القدييات باحتواء

العامل الذي يمكن تغييره بسرعة (أسلوب القيادة)

لذلك : حائز واحد ذو عقلية تحفيزية ولديه رؤية واضحة



قوة محفزة للتغيير

٦

الإدارة التشاكرية

أهم محفز للموظف ← شعوره بالقيمة والتملك
(أي الاطلاع والمعرفة)

حوار الجميع حول الأهداف والوسائل

بيئة العمل للأداء العالي = توقعات إيجابية + مهنية التواصل

مفاتيح بناء فريق عمل :

- ١ نقاش حول الأهداف (هدف العمل)
- ٢ نقاش حول الوسائل (آلية العمل)
- ٣ توزيع المهام والتأكد من تنفيذها
- ٤ مدير يزيل الحواجز لتنفيذ المهام
- ٥ نقاش حول التنفيذ لأجل التحسين

لذلك : المعرفة هي أساس العمل والتحفيز



إذا عرف الموظف المطلوب بالصبر وكيف
النتيجة ← إنجاز

٩

الدائرة بالقيم

- ✓ (قِيَمُه هِيَ الَّتِي تُحَدِّدُ دَائِلَتَهُ وَخُصِيَّتَهُ) .
- ✓ الأَشْخَاصُ الْمُتَفَوِّقُونَ وَأَهْوَابُهُمْ بِشَأْنِهِمْ قِيَمُهُمْ وَلَا يَتَنَازَلُونَ .
- ✱ أَهْلُهُ تَعَارَضِي (قِيَمِ الْعَمَلِ وَ قِيَمِ الْعَامِلِينَ) .
- قِيَمُهُ ← وَعَقْدَاتُهُ ← تَوَقُّعَاتُهُ ← تَوَهُّجَاتُهُ ← سُلُوكُهُ
- تَأْثِيرُ الْقِيَمِ ← أَنْتَ تَرَى الْعَالَمَ لَيْسَ كَمَا هُوَ ، وَلَكِنْ كَمَا تَرَاهُ .

أَمْعَالُهُ ← هِيَ الْكُلُّ لِقِيَمِهِ .

- ✱ قِيَمُهُ تَقْرِيْبًا هُوَ مَعْنَى الدَّوَى ← تُحَدِّدُ تَوَهُّجَهُ وَ سُلُوكَهُ .
- ✱ يَكُونُ الْأَشْخَاصُ أَكْثَرَ عَادَةً عِنْدَ الْعَمَلِ لَدَى مُؤَسَّسَةٍ
- تُعَيِّدُ تَعَارُضَ الْقِيَمِ الَّتِي يَتِمَسَّكُونَ بِهَا .

٨

المُحَضَّرَاتُ الثَّلَاثَةُ



- ✱ كَافِيٌّ عَلَى الْأَدَاءِ الْجَيِّدِ فَقَطْ .
- ✱ الْمَكَافَأَةُ : (حَادِيَةٌ وَمَعْنَوِيَّةٌ)
- الْبَعْضُ يَفِدُّ مَعَهَا عَلَى الْمَادِيَةِ
- مَبْلُغٌ مَعِيهِ عَلَى أَدَاءِ مَهْمَةٍ مَا .
- ✱ الْمَوْعِدُ وَالضَّمَانُ الْعَامُّ ← أَرْبَاحُ طَائِلَتِهِ .
- ✱ اخْتِبَاهُ وَقَدْرُ الْإِحْبَاطِ وَأَيْضًا سَمَاوَتُ الْإِحْبَاطِ .
- ✓ (مَا يَتِمُّ تَقْدِيرُهُ ← يَتِمُّ تَكَرُّرُهُ) .
- ✱ قَلَّتْ التَّقْدِيرُ وَالِدَعْمُ ← جُهِدَ أَقْلُ مَنِ الْمُوْطَئِفِيهِ .
- ✓ (التَّقْدِيرُ وَالِدَعْمُ هُمَا مِمَّا الْمَكَافَأَةُ) .
- مَسْتَوِيَاتُ أَدَاءٍ : (مُرْتَبِطَةٌ بِالْجُودِ التَّرْقِيئِيِّ وَالْعَاقِبَةِ ...) :
- ① أَدَاءٌ مُتَوَسِّطٌ (يَمُكِّنُ نَظَرًا) . ② أَدَاءٌ رَائِعٌ (يَمُكِّنُ تَرْقِيًّا) .
- ③ نَجَاحٌ بَاهِرٌ (يَمُكِّنُ مَجَالًا) . ④ أَدَاءٌ مُتَنَازِلٌ (يَمُكِّنُ مَجَالًا) .
- ⑤ نَجَاحٌ بَاهِرٌ وَمُضَاعَفَةٌ (يَمُكِّنُ مَجَالًا) . ⑥ أَدَاءٌ بَاهِرٌ (يَمُكِّنُ مَجَالًا) .

11

الإدارة بالاستثناء

تستخدم عندما تُسبب مشكلة ما بأعمالها لشخص آخر.

يعود لك عند المخالفات الخطية
سيكون لديك المزيد من الوقت للقيام الأخرى.

✓ المدير الناجح : يبتكر ظروف تُشعر الموظف بأنه هو من نفذ العمل.

✓ كُثِبَ الجاهلِين الأُجانبِيِين :

- 1) الاستقلالية (أنا مدير)
- 2) الانتماء (أنا معهم)

لذلك : كما في الموظف و كذلك الفريق.

10

الإدارة بالأهداف

أربع خطوات للإدارة بالأهداف : تستخدم مع المحيزيين فقط

- 1) اتفاق مع الموظف على إنهاء العمل
- 2) اتفاق على أفضل طريقة لإنهاء العمل
- 3) حدد المعايير التي تؤكد على إنهاء العمل
- 4) اطلب تقرير يمكن من خلاله التطوير

اعط موظفيك الحرية والاستقلالية.

طبعاً تمنحها للمحيزيين الثقات

لا تستر العمل : أي لا تتدخل بعد التفويض X
اقتراحات عند الحاجة فقط ✓

هدفك : الدفع باتجاه اتخاذ القرار وتنفيذ العمل بأقصى سرعة.

كُنْ معلماً

✓ من أدوار كبير : تعليم وتدريب الموظفين

تكوين مستشاريه لتتفرغ للأهم

✓ لا تغرله الشهادات ..

✓ فأجربها أيضاً بما جرت اليه تجاربها

✓ لا تفترض أنه الأثمن يحملون

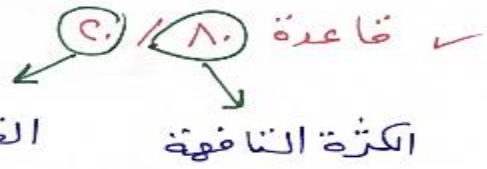
بل عليه : التقويم ثم التدريب

هدف التدريب :

- ✓ تهيئة جيل جديد من المديرين
- ✓ تحمير أفضل من كثير من الأعمال

لهبوق صبدأ بارييتو ← عالم اقتصاد إيطالي (١٩٠٥) فيلغرييو بارينو ٢١٨٩٥

✓ مضاع الإنتاج العالمي : التركيز ثم التركيز ثم التركيز



✓ ٢٠% من أنشطته تجلب ٨٠% من قيمة كل الأنشطة

✓ معرفة لتكسب (التشف الفلة المهمة) ✓
قاعدة الثلاثة :

✓ ٣ من أنشطته الكثرة تدر ٩٠% من قيمة جميع أعماله

✓ كيف تعرف الفلة المهمة ؟

- ① حدد النشاط الأكثر قيمة (لو كنت ستنفذ نشاط واحد فقط .. ماهو؟)
- ② [نفذ أنشطته أقل لكنها ذات أهمية أكثر]
- ③ انشر ثقافة الفلة المهمة (يستعلم الكل الا لشغال بالأهم) ✓
- ④ تقويم مقارن لمعرفة ال ٢٠% المهمة (لأنها قد تتغير حسب الظروف)

تجنب التشتت ← اقطعه بالتركيز على ال ٢٠%
القلة المهمة

الغرام العيوب

- ✓ الجودة أرباح الأرباح.
- ✓ أعلى تصنيف للجودة ← الغرام العيوب.
- ✓ الجودة = المنتج أو الخدمة تفعل تماماً ماقلت إننا تفعله ✓.
- ✓ ضح معايير عالية الجودة :



يحمل الموظف أضرار المهام أفضل حاله
تحت مظلة مطاع مديره المستثمر.

تعلم له
إتقان للعمل

أر جمع مرة أخرى ← تكرار التقييم

كث مثالا أعلى ← مدير جيد = موظفون جيرون
(كلمة مثيراً وقدر المحيرين)

قيمة جودة العمل ← اهتم بجودة التفاصيل أيضاً.

لمؤ مؤفضيل باسثمار

النظام المستمر ← فضاء الأداء والتحفيز والمجاز.

السؤال المناجيب :

ماذا لو دربناهم وتركوا العمل ؟ XXXX
ماذا لو لم ندرجهم ونفواغ العمل ؟ ✓✓✓
" مهما لكف التدريب سيعود لك بفوائد كبيرة "
* تتالف الشركة ← ٨٥٪ واسب وقوائ
← ١٥٪ أعود أخرى

١٪ من الإيرادات تصرف لتدريب الأتمام الذي يقترح أنه ينتجوا هذه الإيرادات. ✓✓

النوا الشخصين والمهني المستمر : أكبر دافع للتطور والاشارة
مدير جيد ← موظفون جيرون ← شركة ناجحة
✓ التدريب والتطوير ليس قرار تتخذه بل شرط الزام.

تكوين فرق جودة

(١٦)

- تشكيل فرق وتحميلهم كامل المسؤولية عن تحسين جودة ما ينتجونه.
- التجمع مرة واحدة أسبوعياً (للمناقشة وجد التطوير).

الإدارة بالقياس

تحويل كل نشاط إلى لغة أرقام
ثم مقارنة الأداء الحالي بالسابق

الهدف: (التحسين المستمر) ✓

- لقاء فريق الجودة في مناقشة أفكار ثم توجيهات
- قائد الفريق يكتب تقرير للإدارة ✓

المشاركة في فريق الجودة: مؤشر لتقدير مساهمة الموظفين.

مجلس العصف الذهني

أليكس أوربوره
(١٧) ٢١٩٤٦

العصف الذهني
أفكار إبداعية
مشاركة الجميع

- (تحريم العصف الذهني): أفكار حل مشكلة في وقت قصير.
- (الكم مقابل الجودة): لا ترفض أي فكرة قبل جلسة التقويم.

الفوائد

- 1- زيادة المشاركة.
- 2- اكتشاف الموهوبين.
- 3- تجميع أفكار جديدة.
- 4- زيادة التعاون.
- 5- عقد الصداقات.
- 6- زيادة الثقة (اضمان الذات).

الخطوات:

- 1) اختر عدد مناسب (٤-٧).
- 2) اختر القائد وسجل الأفكار.
- 3) ضع مهلة زمنية محددة.
- 4) حدد مشكلة لها إجابات عملية.
- 5) ركز على كمية الأفكار لا جودتها.
- 6) أمّر عملية التقويم والحكم.
- 7) اجمع جميع الأفكار استعداداً للتقييم.



كل مجموعة تقويم أفكار مجموعة أخرى

اعمل العصف الذهني

مرة واحدة أسبوعياً

(١٩)

كُنْتُ قَدْوَةً

- ✓ كُنْتُ قَدْوَةً لِمَوْطِفِيهِ ← نَسَاعِدُهُمْ لِنَتَشَكِيلُ مَثَالِيْنَهُمْ النَّاتِيَةَ .
- ✓ الرُّوحُ الْمَعْنَوِيَّةُ تَتَقَلَّبُ خُرُوبًا فَنَسِيًّا مِمَّنْ الْأَعْدَاءُ .
- ✓ (عَبِيَّةٌ عَلَى خُصِيَّةٍ وَصِفَاءُ الْقَائِدِ)
- ✓ حَدِيْرٌ جَيِّدٌ ← مَوْطِفٌ جَيِّدٌ = عَمَلٌ جَيِّدٌ .

س: مَا نَوْعُ شُرَكَائِي إِذَا لَمْ أَجْمِيعْ بَدَائِلَهَا يَشْبَهُونِي تَمَامًا ؟

ج: سَمِيْتَقُلُّ تَعَامُلِي الْطَبْعِ مِمَّنْ الْمَوْطِفِيْنَ إِلَى الْعَمَلِ .

✓ كَلَّ شَيْءٌ لِيَصِلَ لِمَوْطِفِيهِ ... فَاسْتَبِه .

✓ الْمَشَاكِلُ وَالصَّنْفُوطُ ← مَرَضَةٌ تُحْمِلُهُ لَا تَرَامِكُ (خُصِيَّةٌ حَقِيقِيَّةٌ) .

↓
كَلَّهَا دُتَّاءٌ كَرَّ عَلَى الطَّلُوقِ

↓
مَوْطِفُوكَ سَيَكُونُ فَوْقَ صَدْرِكَ

(١٨)

كُنْتُ مَرشِدًا

- ← **الإرشاد** مباشر (مساعدة مباشرة في جلسة فردية) .
- ← غير مباشر (مجالسة كبار الشخصيات الجراء) .
- ✓ اصتَمَ بِقَلِيلِي الْبُرَّةِ (اجلس معهم وانصحوهم) .
- ✓ الِاهْتِمَامُ ← تَقْيِيمٌ تَوْجِيهِيٌّ تَطْوِيرِيٌّ
- ✓ مَرشِدٌ جَاهُ الْإِرشَادِ (الانسجام) .

تَطْلِبُ الْإِرشَادَ : حَصْرٌ ← اِحْوَالٌ ← تَقَدُّرٌ

تَقْطِي الْإِرشَادَ : يُحَصِّرُ ← وَجِبٌ ← قَيِّمٌ

أَنْتَ الْمُرشِدُ ← اخْتَرْتُ مَنْ حَيْدُ جَالِسِهِ أَدَأُ سَبُوعِيًّا وَرَقِيَّةً .

أَنْتَ الْمُنْتَدِرُ ← جَالِسٌ أَخْفَى حَيْدُ مَرَّةٍ أَوْ مَرَّتَيْهِ شَهْرِيًّا .

صداقة موظفيك

✓ **صداقة حقيقية** ← الأداء بأفضل طريقتك ممكنة.

← كلما عرفك الموظفون وأعجبوا بك

← تطوعوا أكثر لمساعدتك

✓ تفهم المشاعر + إتمام المهام

أي: (لا تكون الصداقة على حساب التصغير في العمل).

✓ ارفع قلعة (العائلة رقم ١) .. ارجع به استنادك للمرعاتي

✓ المجاملة تحت الصغرة ← أحسن وراثة ✓

✓ توافق المدير مع الموظف (أفضل أوقات الحياة العملية).

س: كيف أعرف جيد توافقني مع الموظف؟

ج: أجال نفسي مرة أسئلة وأسأل:

- ١ ما الذي جعلني أشعر بالرضا عن نفسي عندما كنت في العمل؟
- ٢ من أفضل المديرين الذين عملت معهم؟
- ٣ ما العلاقة المثالية التي أود الحصول عليها مع زملائي في العمل؟

← استخدم الإجابات كدليل للوصول للتوافق.

ارتفع لموظفيك

✓ أجال ← ارتفع = ثقة (بسيطة عند الحاجة).

✓ عوامل الإرضاء ← ثقة ورضا الموظف.

← معرفة غمايا الأمور.

(إرضاء أكثر ← إدار العائل).

مهارات الإرضاء الفعال:

١ الإرضاء بعناية (ارتفع دوره فطالته).

٢ الصحة قبل الرد (ريانة اهتمام، تجنب فطالته، محاولة فهم).

٣ أسئلة للاقتناع (تفصيل سؤال: ماذا تقني؟).

٤ فسر الكلام (فسر الكلام الخاصة به الاستبانة).



✓ ارتفع لأحد صمم.

✓ أجال لأحد صمم.

حرف التخفيف

✓ هدف المدير ← استخراج أداء متخفف من أفعال عادية.

↓
باستخدام التخفيف

لوكيات تخفف الموظفين!

- ١) ابتسم ← اجعت قليلاً ← ابتسم مرة أخرى .
- ٢) ابدأ الموظف من أحوالهم .
- ٣) انصت للموظف عند حديثهم .
- ٤) كنت مهذباً ومجاملًا مع عاملهم لتخفيفه .
- ٥) قل (جداً) لكل ما ينفذه .
- ٦) اجعل الموظف مطلعاً على مهام العمل .
- ٧) اجمع عملية التقديم المستمرة .

الكمايزن = الخمسة المستمرة

مبدأ بنى به اليابانيون اقتصادهم بعد الحرب العالمية الثانية.

