

3	مقدمة
5	إدارة الوقت: الاستراتيجية العامة
7	□ مفهوم الوقت وإدارته
13	□ التعامل الفعال مع الوقت
21	□ مبادئ التعامل مع الوقت
37	إدارة الوقت: التصدي للمضيعات
39	1- خطط ليوم عملك
41	2- فوض تنفيذ مهامك
45	3- لا للتأجيل والتسويف
49	4- تعاون مع زملائك
52	5- أرفض بشكل مهذب
55	6- إياك والمقاطعات
59	7- لتكن اجتماعاتك فعالة
62	8- قلل من العمل الورقي
66	9- رتب ملفاتك بعناية
68	10- عليك بتنظيم مكالماتك
69	11- نظم بريدك الإلكتروني
73	12- رتب موقعك الشبكي
76	13- ليكن سفرك سهلاً
80	14- بسّط حياتك
83	15- قيّم وعدل سلوكك
87	خاتمة
88	قائمة المراجع

م

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه ومن تبع هداهم إلى يوم الدين، وبعد ... يتشرف مُعد هذا الدليل أن يتقدم بالشكر إلى القائمين بالعمل والتطوير في المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وذلك لإتاحة الفرصة لإبراز هذا الدليل إلى حيز الوجود وعرضه للمساهمة في تنمية المدير العربي بالتركيز على مورد الوقت باعتباره أحد الموارد الحياتية المهمة، ما لم يكن أهم تلك الموارد قاطبة.

إن المنتبِع لمجريات الأمور يلاحظ أن ما يشهده العالم المعاصر من تطور سريع الخطي، وتباين دوله وشعوبه في إدراك هذا التطور واللاحق به، قد لا يمكن تفسيره إلا من خلال تباين تلك الشعوب والثقافات في إدراك أهمية الوقت ومدى ترشيد استخدامه. فالمتطورون ينظرون إلى هذا العنصر بكل تقدير وعناية. فهم يضعون لكل لحظة من لحظات الزمن حساباً لا يستهان به. أما من هم دون ذلك، فالوقت بالنسبة لهم مجرد ظاهرة طبيعية تروح وتغدو بلا نهاية، ولا ينقصها شيء مما يُستهلك من أيام أو سنين تمر دون عمل مثمر أو نشاط هادف.

إن الدليل الحالي مجرد محاولة للفت أنظار المديرين العرب إلى أهمية هذا المورد الناضب، غير القابل للاسترجاع أو التعويض. فعلاوة على أن كل تصرف يقوم به الفرد في حياته لا بد له من وقت يستغرقه، نجد أن استغلال الفرد للوقت المتاح بكفاءة وفعالية يعد من أهم المعايير الفاصلة بين التصرفات الإدارية الرشيدة وما عداها من تصرفات.

لقد حرصت في هذا الدليل المختصر أن أضع بين يدي المدير العربي ما يبرز أهمية هذا المورد وطبيعته. وقد تم تقسيم الدليل إلى قسمين رئيسيين: القسم الأول، وتم تخصيصه لعرض الإستراتيجية العامة لإدارة الوقت، من حيث بيان أهمية الوقت، والأسلوب الفعال للتعامل معه، والمبادئ العامة التي يجب أن تحكم علاقتنا بهذا المورد. والقسم الثاني تناول مضيعات الوقت أو مهدراته، مع توصيات تفصيلية لكيفية التصدي

لهذه المضيعات. الحق، والحق أقول، إن كل تصرف يقوم به الفرد قد يؤثر سلباً أو إيجاباً، وبدرجة أو بأخرى على استغلاله للوقت، وأن ما هو مقدم في هذا الدليل مجرد أمثلة على هذه التصرفات وليس حصراً شمولياً لها. ومع أن الدليل قد يمثل مرشداً لمن يهتم به في مواجهة هذه المضيعات، إلا أن أمني الأكبر أن من يقرأ هذا الدليل يعتبره نقطة تحول في التفكير وإعادة النظر حول تقييم هذا المورد المتجاهل والأسلوب الأنجع للتعامل معه.

هذا وبالله التوفيق...

إدارة الوقت الاستراتيجية العامة

- مفهوم الوقت وإدارته
- التعامل الفعال مع الوقت
- مبادئ التعامل مع الوقت

لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع: عن شبابه فيما أبلاه، وعن عمره فيما أفناه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به.

حديث

شريف

الوقت

الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة، تتفق على وجودها جميع الثقافات والأعراف قديمها وحديثها. غير أن ما يُعَدُّ ظاهرة الوقت أو الزمن أنها ظاهرة ذات بعدين: بعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية ونقطة أخرى تالية لها، وبعد اجتماعي أو ثقافي يتمثل في نظرة أو انطباع مدرك الوقت عن هذه اللحظات المنقضية وعن غيرها من اللحظات الحالية أو المستقبلية. وينصب هذا الإدراك غالباً على مدى أهمية هذه اللحظات، وجدوى استخدامها، وكيفية هذا الاستخدام أو البدائل المختلفة التي يمكن أن تخصص لها هذه اللحظات. ومع أن ظاهرة الوقت في بعدها الطبيعي هي واحدة في العالم كله، إلا أن البعد الثقافي للظاهرة يكاد يجعل لظاهرة الوقت معان أو مفاهيم متعددة بتعدد الثقافات ونظرتها لأهمية الوقت.

فعلى سبيل المثال تشير دراسة (Levine and Wolff (1985 إلى تباين الشعوب في النظر إلى أهمية الوقت وحسن استخدامه وأهمية السرعة في إنجاز مهام الحياة اليومية. وأظهرت النتائج في الشعوب التي درسها الباحثان أن اليابان تعد أكثر شعوب العالم حرصاً على الوقت وتقديراً له، بينما تُعد إندونيسيا أكثر الشعوب المدروسة ميلاً إلى حب الفراغ والدعة. كذلك تكشف دراسة (Steers and Black (1994 عن أن الموظف الأمريكي يعمل سنوياً 1934 ساعة في المتوسط، ويحصل على راحة قدرها 19.5 يوماً. بينما يعمل العامل في كوريا الجنوبية في المتوسط 2833 ساعة ويحصل على راحة قدرها 4.5 يوم. هذا ويعمل الفرد في اليابان في المتوسط لمدة 2180 ساعة ويحصل على

راحة قدرها 9.6 يوم سنوياً. وينبه الباحثان الإدارة الأمريكية قائلين: إنه على الرغم من أن الموظف الأمريكي قد يعمل ساعات أكبر مقارنة بنظرائه في دول أوروبا الغربية، إلا أنه مقارنة بموظفي دول شرق آسيا يُعد مبالغاً في تكاسله.

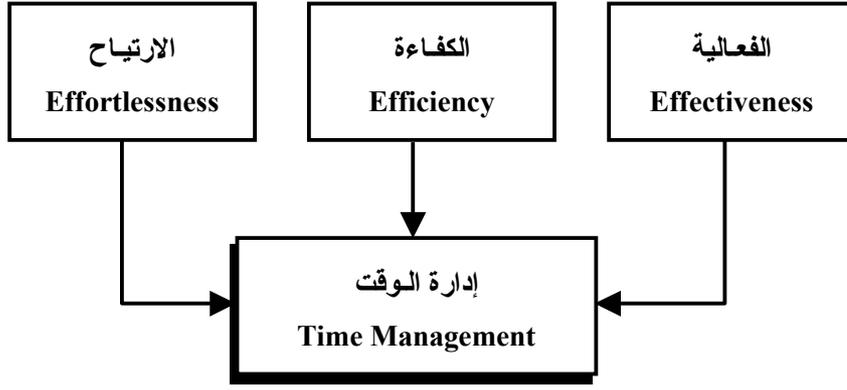
وبغض النظر عن الجدل الفلسفي حول ظاهرة الوقت واختلاف معانيها، إلا أن هناك مجموعة من الحقائق عن الوقت يجب أن تكون واضحة في ذهن القارئ قبل الدخول في أي تفاصيل أخرى :

- 1- يُعد الوقت أندر الموارد أو العناصر المتاحة للفرد وأنفسها على الإطلاق.
- 2- الوقت هو العنصر الوحيد غير القابل لعملية الاسترجاع، فمتى أنفق فلن يعود.
- 3- يزيد من أهمية الوقت أن أي نشاط أو تصرف بشري من المستحيل ألا يتطلب وقتاً وإن استغنى عن بعض العناصر الأخرى كالمواد الخام مثلاً.
- 4- الإدارة كنشاط بشري منظم تتكون من العديد من الأنشطة الفرعية كالنخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وكلها تستوجب وقتاً.
- 5- إن نجاح نشاط إداري معين لا يُقاس بحجم الوقت المنفق لتنفيذه بقدر قياسه في مدى كفاءة وفعالية المدير في استخدامه للوقت أو إدارته له.

إجمالاً للقول، فإن إدارة المدير لوقته بكفاءة وفعالية، سواء داخل العمل أو خارجه، تُعد واحدة من أهم مفاتيح النجاح الإداري ما لم تكن أهمها على الإطلاق.

إدارة الوقت:

مع تطور الحياة وتزايد التوجهات المادية للبشر بدأ تزايد إدراكهم بأن الوقت يمر بسرعة كبيرة. وقد حدا ذلك بالجميع نحو البحث عن طرق فاعلة لإدارة الوقت. ومع تعدد الجهود والتعاريف نحو هذا المفهوم إلا أن الخصائص الثلاث للتعامل مع الوقت، أو ما سُميت "The 3 Effs" يُعد من أكمل المفاهيم. ويشير المفهوم في مجمله إلى ضرورة توافر ثلاث خصائص تجب مراعاتها في النظر إلى الوقت والتعامل معه كما يتضح من الشكل التالي:



شكل (1)

مكونات الإدارة الفعالة للوقت

ويتضح من الشكل أن هناك ثلاثة أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت ينبغي على أي فرد أن يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل أو في بقية الأنشطة الحياتية الأخرى، وهذه العناصر تتناول أسس التعامل مع الوقت وتصف كيف يستطيع المدير أن يتحكم في هذا العنصر النادر، وهذه العناصر هي:

- كون التعامل مع الوقت فعالاً Effective بمعنى أن يحقق التأثير المحدد والمرغوب منه.
 - كون التعامل مع الوقت كفئاً Efficient بمعنى أن يحقق المطلوب بأقل تكلفة أو أقل قدر من الضياع.
 - كون التعامل مع الوقت مريحاً أو غير مجهد Effortless بمعنى أن يتم التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي سهل أو مريح أو بدون شعور بالضغط النفسية والجسمانية.
- إن إدارة الوقت باختصار شديد تتركز في اكتساب المدير لهذه العناصر، أو كيفية تطبيقها على روتين العمل والحياة اليومية. ويمكن القول: إن إدارة الفرد لوقته Personal Time Management (PTM) هي كل ما يتصل بالتحكم في استخدامه لأهم مورد متاح له، وهو الوقت. ومع الأهمية أو الحساسية الشديدة لعنصر الوقت، إلا أنه من

أكثر عناصر الإنتاج التي يسيء كثير من المديرين تقديرها. إن بداية التفكير في أهمية الوقت قد تبدأ بتأمل السؤالين التاليين:

- ما الذي سيحدث لو أنك تنفق أموالك الخاصة أو أموال المؤسسة التي تعمل بها بنفس عدم المبالاة التي تنفق بها وقتك؟
- ما هي آخر مرة شعرت فيها أنه من الواجب عليك أن تجلس مع نفسك وتراجع فيه أسلوبك في تخصيص الوقت واستخدامه في أنشطة معينة؟

وعلى الرغم من أن الإدارة الفعالة للوقت تبرز من النتائج المترتبة عنها، إلا أن مظاهر سوء التعامل مع الوقت هي المميز لكثير من مواقف العمل والحياة اليومية. مثل هذه المواقف تتسبب في تزايد الضغوط على المدير وتهبط بمستوى أدائه، وبالتالي من الضروري إيقافها. وهناك الكثير من الظواهر أو الأعراض التي تكشف لك بجلاء عن عدم الحكمة في تعاملك مع الوقت، نذكر منها:

- 1- اضطرابك وشعورك بالضغوط والقلق لكونك متأخراً عن تنفيذ مهمة معينة أو شك تاريخ تسليمها على الجواب.
- 2- كثرة المقابلات أو المواعيد التي تضطر إلى إلغائها أو تأجيلها أو تلك التي لا طائل من ورائها.
- 3- كثرة أيام العمل التي تلاحظ أن إنتاجيتك فيها كانت أقل من اللازم.
- 4- تكرار ظهور الأزمات وهجوم الطفيليين الذين يهبطون عليك فجأة ولا تدري كيفية التعامل معهم.
- 5- تكرار نسيان بعض المواعيد المهمة والشعور بالحرج لذلك والاضطرار لتقديم الاعتذار بسبب ذلك.
- 6- امتلاء سطح مكتبك وأدراجه بكثير من الأوراق والملفات وسوء ترتيبها بما يشعرك بالقلق والارتباك الناتج عن عدم النظام.

إن الإدارة السيئة للوقت عادة ما تمثل عرضاً لمبالغة المرء في ثقته بنفسه، فمثلاً قد يلجأ المدير إلى استخدام نفس الأساليب الميسرة أو السهلة التي طبقها عند تنفيذ مهام

صغيرة وميسرة ويطبقها على المشروعات أو المهام الضخمة والمعقدة. ومع أن عدم الكفاءة قد لا يكون من الأهمية بمكان في المهام الصغيرة، إلا أنه يبدو معوقاً قاتلاً في المشروعات الكبيرة. فالفرد منا لا يستطيع أن يقود دراجة بخارية بنفس الأسلوب الذي يقود به دراجة عادية، ولا تستطيع كمدير أن تدير سلسلة من محلات التسوق الكبيرة بنفس الطريقة التي تدير بها فرعاً من فروع هذا السوق أو محلاً من المحلات التجارية الصغيرة. فمتطلبات الإدارة ومشكلاتها والعوائد الناتجة من زيادة الكفاءة تتزايد بتزايد المسؤوليات الواقعة عليك كمدير. من هنا:

عليك أن تتعلم كيف تطبق الأساليب المناسبة من التعامل مع الوقت باختلاف المواقف، وإلا فإن منافسك سوف يتميزون عليك في ذلك. وعادة ما يتركز السبب في أن إدارتك لوقتك تمارس بشكل سيئ، حيث يندر منك أن تخصص مثلاً وقتاً محدداً لتقييم ومراجعة أدائك. والأخطر من ذلك هو فشل كثير من المديرين في التنسيق بين الأنشطة المنفذة بالشكل الذي يشعر المدير بسلاسة الحياة اليومية وتناسقها.

ومع أن لإدارة الوقت الكثير من الأوجه، غير أن معظم المديرين يدركون القليل من هذه الأوجه، وقليل من المديرين هم الذين يعون كل هذه الأوجه. من أبسط هذه الأوجه الاحتفاظ بمفكرة أو جدول زمني مرتب بشكل منظم، وما يتصل بذلك من فكرة ترتيب تنفيذ المهام. ولكن تقف خلف ذلك الوسيلة المستخدمة في الترتيب المنظم لتحكمك في مجريات الأحداث، فهي التي تدعم كثيراً من المهارات الأخرى كالتقويض الفعال وتخطيط المشروعات. وبصفة عامة يمكن القول: إن إدارة الوقت عبارة عن تكامل وتناسق مجموعة من الأدوات التي تمكنك من:

- 1- التخلص من إهدار عنصر الوقت لديك أو تضييعه.
- 2- المساعدة في استعدادك لإجراء المقابلات.
- 3- عدم تقبل المبالغة في تحملك لأعباء عمل إضافية.
- 4- قياس مدى تقدمك في إنجاز المهام أو المشروعات الموكلة إليك.
- 5- تخصيص مورد الوقت بما يتناسب مع أهمية المهام المطلوب تنفيذها.

6- التأكيد على عدم تناسي المشروعات والأهداف بعيدة المدى.

7- مساعدتك في تخطيط كل يوم عمل بشكل كفاء وفعال.

8- تمكينك من كل ما سبق بشكل يقلل من معاقبة النفس أو الضغط عليها.

ونظراً لأن إدارة الوقت في حد ذاتها هي عملية مثل غيرها من عمليات العمل الإداري، فمن الضروري تخطيطها ومراقبتها ومراجعتها بصفة دورية. إن إدارتك لوقتك ما هي إلا تطبيق منظم لاستراتيجيات التقدير الذاتي للأمور. وهي وإن كانت تتطلب القليل من الجهد، إلا أنها تنمي الممارسات الفعالة للعمل من خلال إلقاء الضوء على مواطن إهدار الوقت أو تضييعه، وتقود إلى الفعالية في استغلال الوقت من خلال التركيز على الأنشطة التي ترى أنها تستحق التركيز. ومع أن إدارة الوقت لن تقدم حلاً جاهزاً لمشكلاتك، إلا أنها تنجح في أن تجعلك تضع يدك على هذه المشكلات، وتوفر لك أطراً لتطبيق ومتابعة الحلول. علاوة على ذلك فهي تمكنك من أن تأخذ زمام السيطرة على وقتك، وتعرفك كيفية استخدامك لهذا الوقت في أمر راجع لك في البداية والنهاية.

في الصفحات التالية من هذا الدليل العملي سنعرض للطرق والوظائف الأساسية لإدارة الوقت وكيفية التعامل مع أنشطة العمل والحياة اليومية بكفاءة وفعالية. ونظراً لأن الفهم والتطبيق السليمين لإدارة الوقت يعتمدان أساساً على التجربة والخبرة، فمن المطلوب منك من الآن أن تشارك من حولك في أنشطة العمل التي تمارسها. فإن قلت في نفسك ليس لدي الوقت لأن أفعل ذلك، فعليك أن تسأل نفسك من الآن ما الذي يمنعك عن هذا؟

في حقيقة الأمر، إن قتلنا للوقت هو **In reality, killing time is only the**

name for another of the multifarious
way by which Time kills us.

مجرد تعبير مقنع لواحدة من الطرق
المستعدة التي يقتلنا
الوقت بها.

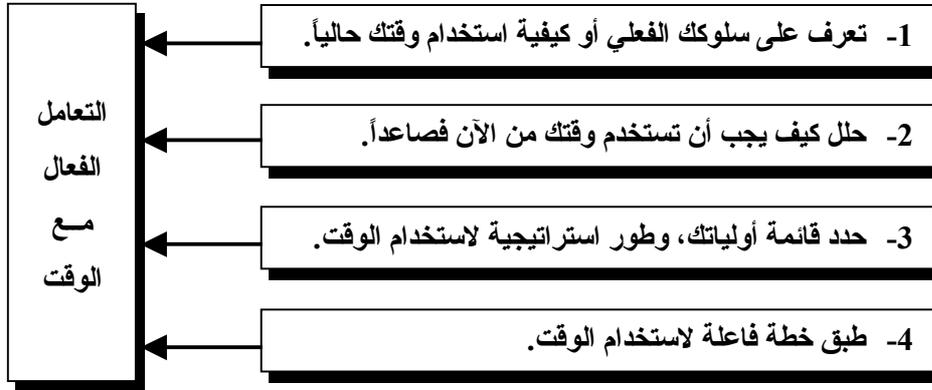
Sir Osbert Sitwell

سير أوسبيرت سيتويل

التعامل الفعال مع الوقت

عادة ما يشكو المديرون من أنه ليس لديهم من الوقت ما يمكنهم من القيام بالتخطيط لإنجاز مهامهم في زمن محدد مسبقاً. وعلى أية حال، يجد المتأمل أن المشكلة الحقيقية بالنسبة لهؤلاء تكمن في كونهم لا يخططون أصلاً لكيفية استخدامهم لأهم وأندر العناصر المتاحة لهم، ونعني به وقت العمل اليومي الخاص بهم.

في هذا القسم من الدليل التوجيهي سنخبركم كيف تكون لكم السيطرة على أوقاتكم، وبما يمكنكم من توفير المزيد منه لتنفيذ مهامكم بشكل أكثر كفاءة وفعالية. والملاحظ أن ما هو مذكور هنا عن التعامل مع عنصر الوقت داخل وظائفكم يمكن أن يمتد ليغطي التعامل مع عنصر الوقت في بقية الأنشطة الحياتية الخاصة بكم. وبغض النظر عن التفاصيل الدقيقة له، تشير خلاصة المنظور الشامل للتعامل الفعال مع الوقت إلى أنه لتحقيق مزيد من الفعالية في استخدامك لوقتك فأنت في حاجة إلى القيام بالخطوات الأربع المبينة في الشكل التالي:



شكل (2)

المنظور الشمولي للتعامل الفعال مع الوقت

الخطوة الأولى: كيف تستخدم وقتك حالياً:

من المعروف أن أول الدواء يتمثل في تشخيص الداء، ولذا فإن أولى الخطوات العامة في أي برنامج فاعل للتعامل مع الوقت تتمثل في **تعرفك على أسلوبك الحالي أو الفعلي في استخدام الوقت**. والملاحظ أن الدراسات التي اهتمت بدراسة الكيفية التي يستخدم بها المديرون أوقاتهم لم تكن على نفس المستوى المأمول من النفع طالما اعتمدت على توجيه أسئلة مباشرة للمديرين عن تقديراتهم لاستخدامات الوقت. فمثل هذه الدراسات في الغالب قادت إلى نتائج غير واقعية. فالمديرون بطبيعتهم منفذون ممارسون، وليسوا مفكرين أو باحثين. من هنا فإن سؤال المديرين أن يضعوا مسالكهم الإدارية الماضية في قوالب زمنية محددة غير ذي جدوى. فالمديرون عادة يباليغون في تقدير الوقت الذي يخصصونه للإنتاج ويقللون في تقدير ما يخصصونه للأنشطة الأخرى كحل مشكلات العاملين. من هنا فإن الطريقة الأنجع هي قيامك بنفسك بتحديد هذا الاستخدام، لأنك أدري الناس بما تفعل، طالما التزمت الصدق مع الذات. ابدأ بنفسك وانظر في سلوكك وتصرفاتك في إنفاقك لوقتك. والمعروف أن تسجيل الوقت المنفق فعلاً في تنفيذك لأنشطة معينة، و ملاحظة تصرفاتك الفعلية في مناولة الوقت تمثلان أهم طريقتين فاعلتين لتحقيق هذه المهمة. هذا وتتعدد طرق أو الأساليب التسجيل الفعلي للوقت المنفق في أداء المهام حيث قد تشتمل على واحد أو أكثر من الأساليب التالية:

1- قيامك بعملية التسجيل بنفسك أيأ كانت الوسيلة المستخدمة.

2- قيام سكرتيرتك أو مساعدك بتسجيل إنفاقك لوقتك.

3- استخدام آلات تسجيل ومنظمات الوقت.

4- استخدام أسلوب العينة الزمنية لتسجيل الوقت.

5- استعمال دفتر أحوال أو سجل استخدام الوقت.

ويعد شراء أو استئجار آلة صغيرة متخصصة في القيام بهذه المهمة Time Organizer أمراً شائع الحدوث، حيث تقوم الآلة بإطلاق صفير بطرق غير منتظمة أو

في أوقات عشوائية، وما عليك سوى طرق أحد المفاتيح لتسجل ما الذي تقوم به في لحظة انطلاق الصفير. ويمكنك أن تقوم بذلك لمدة خمسة أيام على الأقل، يمكنك بعدها تحليل مدخلات الآلة خلال هذه المدة والخروج بصورة واضحة عن كيفية استخدامك للوقت.

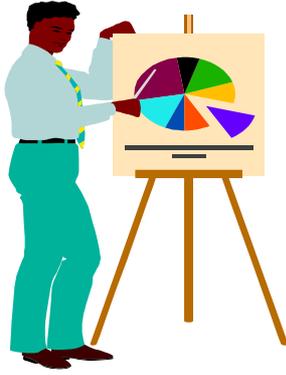
كذلك يمكنك اللجوء إلى أسلوب العينة Work-Sampling Method حيث عليك أن تختار، و بطريقة عشوائية، مدة زمنية من مدد العمل، ولتكن أسبوعاً مثلاً، وتقوم بتسجيل كيفية استخدامك لمقاطع الوقت في هذا الأسبوع. وبفرض توصلك إلى فترة الدراسة المختارة فإن تنفيذ عملية تسجيل الأوقات يُعد الخطوة الأولى التي تخطوها نحو برنامج إدارة الوقت.

وأخيراً قد تحتفظ بسجل أو دفتر أحوال A Log خاص باستخدام الوقت. ومن المعروف أن شكل أو تصميم صفحات السجل يجب أن يتماشى مع طبيعة الوظيفة. ولتسهيل وسرعة التسجيل بالسجل يمكن اللجوء إلى استخدام الرموز والمختصرات، وكلما كانت مهام الوظيفة المدروسة تميل نحو التتميط والتكرار، سهل استخدام تلك الرموز. ولكي يعمل هذا النظام بكفاءة وفعالية، هناك مجموعة من النصائح يجب أن تكون واضحة في الذهن، هي:

- 1- يفضل أن يكون حجم السجل صغيراً حتى يمكن حفظه في الجيب وتناوله بسهولة.
- 2- عليك بالاحتفاظ بسجل استخدام الوقت معك أينما ذهبت.
- 3- دون ملاحظاتك في الحال، وإلا سوف تنسى معظم التفاصيل.
- 4- اجعل ملاحظاتك مختصرة وواضحة ومحددة.
- 5- دون كل استخدام للوقت مهما صغر وركز بشكل خاص على المقاطعات.
- 6- قسّم المدة الزمنية الطويلة إلى عدة مدد زمنية أقصر، فعلى سبيل المثال فإنه يمكن تحديد ما قد تقسم في ثلاثة مجالات مثل التمويل والتسويق والمحاسبة.

والخلاصة هنا، أن أبسط شيء يتضمنه التركيز على الاستخدام الحالي للوقت هو الاحتفاظ بمفكرة توضح كيفية استخدامك لوقتك لفترة زمنية طويلة نسبياً ولتكن أسبوعاً مثلاً. ومع ضرورة كون هذه المفكرة في شكل مبسط، فهذا يعني أن كل ما عليك عمله

هو تسطير جدول سلس، وتصوير حوالي ست نسخ منه (نسخة لكل يوم عمل) وحملها معك أينما ذهبت، على أن تعي كل سطر زمني من أسطر الجدول مبيناً بداية النشاط الذي انخرطت فيه ونهايته. بمرور أسبوع يتضح لك كيفية تخصيص الوقت بالنسبة لك ومراجعة هذا التخصيص. بنهاية هذه الخطوة يصبح لديك سجل بالأنشطة التي قمت بها خلال الفترة المدروسة، والفترة الزمنية التي استغرقها كل نشاط، وبالتالي فأنت مستعد الآن للخطوة الثانية.



الخطوة الثانية: ما يجب أن يكون :

في الخطوة الأولى ركزنا على معرفة ما هو كائن. وهنا نركز على ما يجب أن يكون بخصوص استخدامك للوقت. هناك العديد من الطرق التي يمكن بها تحليل الوقت. الطريقة الأولى هي تجميع الأوقات المستخدمة في شكل مجموعات متشابهة في داخلها ومتباينة فيما بينها لترى حجم الوقت المنفق على كل مجموعة، ومن هذه أوقات للمسائل الشخصية، للمكالمات الهاتفية، للمؤتمرات والمناقشات الفردية... إلخ. بعد ذلك يمكنك أن تفحص كيفية تخصيص الوقت للمجموعات الوظيفية، علاوة على تحليل تتابع وتناسق الأنشطة على أن يدخل في التحليل الوقت المنفق في المقاطعات والتطفل غير المتوقع. بعد ذلك يمكن تصنيف وقتك إلى أربع مجموعات كما يلي :

1. وقت الإبداع Creative Time وهو الوقت المنفق في تخطيط الأنشطة المستقبلية وبلورة أفكار لتطوير منتجات جديدة، وما شابه ذلك.
2. وقت الإعداد Preparatory Time وهو الوقت المنفق على الاستعداد للقيام بنشاط أو مهمة معينة كتجميع الحقائق والبيانات تمهيداً لعقد مؤتمر أو حلقة مناقشة.
3. الوقت المنتج Productive Time وهو الوقت المنفق فعلياً في تنفيذ المهمة أو النشاط.
4. الوقت العمومي Overhead Time وهو الوقت المنفق في تنفيذ مهام ذات طبيعة عامة أو روتينية متكررة، كالتعامل مع المراسلات والتقارير، والأعمال الورقية، والعلاقات العامة.

وعند قيامك بتحليل الوقت عليك أن تسأل نفسك مجموعة الأسئلة التالية:

- 1- بالنسبة لنشاط ما، هل من الضروري أن يخصص لهذا النشاط من يقوم به؟ هل هذا النشاط له أهمية أو فائدة محددة؟ على سبيل المثال افترض أنك تعودت على أن تبدأ يوم عملك باللقاء مع ثلاثة من مساعديك، فهل هذا اللقاء ضروري، أو هل هناك حاجة له؟ ما هي الغاية منه؟ فقد يمكنك إلغاؤه.
- 2- إذا كان هذا النشاط لا غنى عنه ومن الضروري أن يؤدي، فهل من الضروري أن تقوم به بنفسك؟ فإذا كان هناك مساعد يمكن أن يؤديه بنفس كفاءتك أو أقل منها بقدر يمكن التجاوز عنه فمن الضروري ألا تنفذه بنفسك. ولكن إذا قررت التقييض فلا تبالغ في الإشراف اللصيق أو حشر أنفك في كل صغيرة أو كبيرة مما طلبت تنفيذه منهم.
- 3- إذا كان من الضروري أن تقوم أنت بنفسك بتنفيذ هذا النشاط، فهل يمكن تقصير وقت إنجاز ه؟ وكيف يمكنك ذلك؟
- 4- هل أنت ملتزم بدقة بما تحدده من مواعيد أو جداول عمل، أم أنك تتسبب في ضياع الكثير من وقتك ووقت مساعديك نتيجة عدم الالتزام بذلك؟
- 5- هل من عادتك الاحتفاظ بكم من المهام اليومية العمومية (كمراسلات مطلوب توقيعه) معك حيثما ذهبت، بحيث تنهك في تنفيذها حينما تكون في انتظار مكالمة هاتفية أو في انتظار إجراء مقابلة مع شخص ما؟

الخطوة الثالثة : وضع الأوليات والاستراتيكية:

لكون الخطوتان السابقتان خطوتي دراسة وتحليل، فالخطوة الثالثة تُعد أصعب منهما بكثير، حيث إنها تتمثل في قيامك بتصرفات معينة واجبة نحو وقتك. والمعروف أن وقت الإنسان يمكن أن يقسم بين العديد من الأنشطة: العمل، التسلية، النوم، التطوير أو تنمية الذات، السفر...إلخ. عليك الآن أن ترتب هذه المجموعات بناء على مدى أوليتها

بالنسبة لك. فبعض الناس يصنفون باعتبارهم مدمني عمل مما يجعلهم يضحون بأوقات التسلية أو التطوير الذاتي، وأحياناً بعض أوقات النوم. وكقاعدة عامة:

أنت الوحيد الذي يستطيع أن يحدد أوليات نفسه، ويعد هذا التحديد انعكاساً لنمط حياتك ومعتقداتك واتجاهاتك.

□ ولكن السؤال هو كيفية تحديد الأوليات داخل مجموعة وقت؟

ومع أن الأمر قد يكون سهلاً في حالة قيام الفرد بترتيب أولياته الحياتية، إلا أن الصعوبة الكبرى تكمن في ترتيب الأوليات داخل مجموعة أنشطة العمل أو الوظيفة ذاتها. في هذا الصدد، يذكر (Glueck 1977) قصة مشهورة عن أحد كبار المديرين أنفق حوالي 25 ألف دولار على أحد المكاتب الاستشارية للحصول على نصيحة بخصوص هذه المسألة. النصيحة كانت:

في نهاية يوم العمل عليك بإعداد قائمة بالأشياء المهمة التي لم تستطع القيام بها في ذلك اليوم. في اليوم التالي عليك بالبدء فوراً في تنفيذ هذه القائمة بناء على ترتيب الأوليات المسجلة بها، وعليك أن تبدأ بأصعب المهام أو أعلاها أولية.

وللاستفادة من مثل هذه النصيحة، من الضروري أن يكون لديك القدرة على تحديد أولياتك، وأن تتوصل إلى مثل هذه القائمة، ومن ثم ترتيب عناصرها طبقاً لأولية كل عنصر بالنسبة لك. وكنتيجة لهذه الخطوة، من الضروري أن تُختصر القائمة. ومع ذلك، فإن حدث وتضمنت القائمة ستة عناصر مثلاً، فمن الضروري عليك أن تحدد ثلاثة منها على الأكثر يجب أن تأتي قبل الثلاثة الأخرى. وربما تسأل: ما هي الضرورة الكامنة خلف تحديد الأوليات؟ للإجابة عن ذلك نسألك بدورنا: هل سمعت عن قانون Parito؟ فالسر يكمن فيه. إن قانون Parito من القوانين المهمة في الحياة عامة وفي إدارة الوقت على وجه الخصوص. حيث ينص القانون على:

في الغالب يحصل الإنسان على 80% من النتائج، وذلك من خلال 20% فقط من الجهود المبذولة. هذا يعني ببساطة شديدة أن الإنسان قد يضع حوالي 80% من جهوده (أي باقي الجهود) للحصول على 20% من النتائج (أي باقي النتائج).

ويمكنك تبين أهمية الأنشطة أو أولوياتها بطرق شتى مثل: التمييز بترتيب الحروف، أو بالأرقام المتسلسلة، أو باستخدام الألوان، أو بالستدرج اللوني. أيا كان الأسلوب الذي تستريح إليه في تبين الأوليات، فإن وضع تاريخ محدد للانتهاء من كل مهمة يُعد أسلوباً مميزاً في الالتزام بتنفيذ تلك الأوليات.

الخطوة الرابعة: وضع الخطة موضع التنفيذ:

من السهل جداً وضع التصورات والأمان على الورق. لكن العبرة النهائية بالقدرة على التنفيذ والالتزام بما عاهد المرء عليه نفسه. إن كل ما سبق من خطوات لا بد أن ينتهي بجدول من المهام المحددة مرتبة حسب أوليات تنفيذها وبتواريخ انتهاء واجب الالتزام بها. ومن الضروري أن تكون هذه الخطة من الوضوح والواقعية والمرونة بمكان. ناهيك عن أن جودة الخطة ذاتها عادة ما تقاس بمدى قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتك الوظيفية وبقية أنشطتك الحياتية. بصفة عامة فإن إعداد جدول أو خطة عمل أسبوعية مثلاً، يمثل المدخل الرئيس للولوج إلى إدارة فاعلة لوقتك. بصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات قد تساعدك عند إعداد مثل هذا الجدول، ولكن عليك أن تضع في اعتبارك أولاً:

إن تعويد نفسك وإجبارها على الالتزام أو التمسك بما ورد في الخطة - ولا شيء غيره - هو مفتاحك الأساسي للنجاح في إدارتك لوقتك.

- 1- خصص المدد الزمنية الطويلة (التي بدون مقاطعات أو تطفل) للمهام الرئيسية (الوقت المنتج) وعليك التحكم في المقاطعات بالنسبة لهذه المدد من خلال توضيحك أنك لن تقبل زائرين أو تتلقى مكالمات هاتفية أثناءها.
- 2- بعد ذلك خصص مدداً زمنية مناسبة لكل من التخطيط الإبداعي، والإعداد للمهام، والتعامل مع المهام العامة أو الروتينية. لاحظ أن أنشطة التخطيط الإبداعي والإعداد للمهام يجب أن تتم في أماكن هادئة أو منعزلة عن المقاطعات، أو بعيداً عن مكتبك كلما أمكن.
- 3- حاول أن تجمع الأنشطة ذات الصلة في مجموعات زمنية، حيث إن ذلك يوفر لك كثيراً من الوقت المنفق في تكرار بدايات ونهايات الأنشطة. فمثلاً يمكنك أن تجدول

جميع المكالمات الهاتفية التي تريد إجراؤها في مدة زمنية محددة في الجدول، ويمكن أن تطلب من سكرتيرتك طلب رقم المكالمات التالية بمجرد تلميحك بأنك على وشك الانتهاء من المكالمات الحالية.

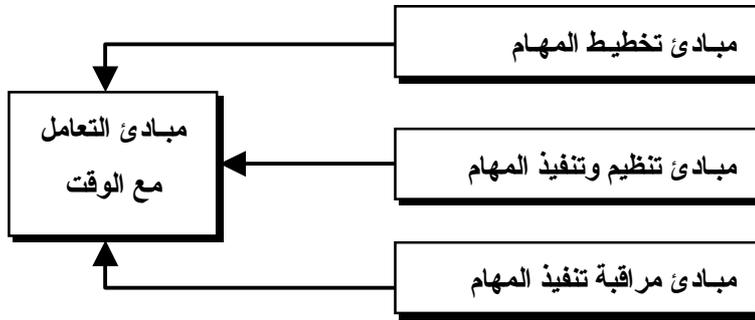
- 4- جدول المشروعات أو المهام ذات الأولويات العليا في بداية الأسبوع.
 - 5- عليك أن تجدول تواريخ الانتهاء من المهام أو ضرورة الوصول إلى قرار حتى تجنب نفسك داء التسويف أو التأجيل والمماطلة.
 - 6- ضع في الجدول بعض الوقت كاحتياطي لمواجهة الأزمات غير المتوقعة أو للتعامل مع المواقف التي ليس لك سيطرة على تحديد نقاط بدايتها أو انتهائها (مؤتمرات يعقدها آخرون ومطلوب منك حضورها).
 - 7- ضع الأعمال التي تكون أقل جاذبية لك في الأوقات التي تكون في ذروة نشاطك البدني والنفسي، ومن ثم قد تضمن عدم تسويف تنفيذها.
 - 8- أجل المشروعات البسيطة إلى ما بعد الانتهاء من المشروعات الأكثر صعوبة وتعقيداً، حيث إن هذا الإجراء قد يعطيك دافعاً أكبر للانتهاء من المشروعات الأصعب طالما انخرطت فيها.
 - 9- عليك بحسن إدارة المقابلات التي تقوم بها. فعليك مثلاً أن تحدد الموضوعات التي ستتناولها، وتجدول الوقت المخصص للمقابلة، وتوزعه مقدماً على موضوعاتها. ولاحظ ضرورة جدولة المقابلات بحيث لا تنتهي في أوقات غير مناسبة كوقت تناول الغذاء، أو بعد حلول وقت الانصراف من العمل.
- الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.**

قول مأثور

مبادئ التعامل مع الوقت

يُعد كل جدول من جداول الوقت انعكاساً لقائمة الأولويات والمسئوليات الخاصة بصاحبه. ومن المعلوم أنه لا يوجد حتى الآن اتفاق كامل على مجموعة من النصائح

تحقق فعالية إدارة الوقت في كل المواقف. ومع ذلك، فإن الحكم النهائي على مدى فعالية فرد في إدارته لوقته تتوقف ببساطة على مدى حسن علاقة هذا الفرد بالوقت، ومدى شعوره بالارتياح والسعادة من جراء هذه العلاقة. علاوة على أنه من خلال هذه العلاقة يستطيع الفرد أن يؤدي التزاماته الوظيفية في الوقت نفسه الذي يستطيع فيه أن يستمتع بمصاحبة من يحبهم كأهله وأصدقائه، وأن يتمكن من المحافظة على أهم شيء لديه وهو صحته. وعلى الرغم من عدم وضع أيدينا حتى الآن على خطة زمنية واحدة فعالة تصلح للتعامل مع إدارة الوقت في جميع المواقف والظروف، إلا أن الكتابات تشير إلى مجموعة من المبادئ أو الإرشادات العامة يمكن أن تطبق بحذر في جميع مواقف إدارة الوقت. والشكل التالي يعرض منظومة مبنية لهذه المبادئ، حيث تم تصنيفها طبقاً لمرحل تنفيذ أو أداء المهام المطلوبة.



شكل (3)

مبادئ التعامل الفعال مع الوقت

المجموعة الأولى: مبادئ تخطيط المهام:



يمثل التخطيط للمستقبل مكوناً أساسياً في بنیان إدارة الوقت. ومع أن التخطيط ذاته يستهلك وقتاً إلا أنه يستحق كل ما ينفق فيه من هذا الوقت. غير أنه من الضروري أن نلاحظ أنه ليس بكاف التوصل إلى وضع خطط أو جداول عمل متميزة لأن العبرة أصلاً بمدى القدرة على تطبيق هذه الخطط والجداول والالتزام بها.

وهذا يعني ببساطة أن يكون المدير واضحاً وملماً بواقع متطلباته الوظيفية اليومية، علاوة على غيرها من المسؤوليات الحياتية. كذلك عليه أن يصمم تلك الجداول بما يجعلها مرنة في مواجهة المقاطعات أو الظروف الطارئة والأزمات والعوائق. وعلى المدير أن يشبه الخطة أو الجدول الزمني المقترح بقطعة من الملابس الجديدة المشتراة، فهي في الوقت الذي يجب أن تتناسب مع حجم من سيلبسها، من الضروري أن يكون بها قدر من المرونة يسمح بتوسعتها أو تضيقها بقدر ما يتوقع أن يحدث في الجسم من تغير. ولتوضيح أكبر يمكن عرض المبادئ الخاصة بتخطيط الأنشطة والمهام كما في الصندوق التالي:

1- مبدأ تخصيص وقت لتخطيط وتنظيم الوقت.

2- مبدأ تحديد الأهداف.

3- مبدأ تحديد الأوليات والالتزام بها.

4- مبدأ التوازن والتناسق.

5- مبدأ وضع جدول الأعمال.

6- مبدأ المرونة.

1/1 مبدأ تخصيص وقت لتخطيط وتنظيم الوقت:

إن استخدام الوقت في التفكير في كيفية التصرف فيه وتخطيطه يعد من أنبل غايات استخدامه. وفي الحقيقة إذا فشلت في تخصيص جزء من وقتك لتخطيط الوقت فإنك تخطط فعلاً لتحقيق الفشل. نَظِّم بالطريقة المنطقية المقبولة من وجهة نظرك. فإذا احتجت لبعض الأقلام الملونة والصور أو العلامات فلا مانع من استخدامها عند وضع أو إعداد جدول الوقت. بعض الناس يحتاجون إلى تعبئة بعض النماذج لهذا الغرض، وآخرون يعتمدون على رصيدهم أو خيرتهم الماضية في ذلك. وعلى أية حال:

عليك أن تنسى كلمة "كان من الواجب عليّ" وأن تبدأ من الآن في التخطيط لكيفية استخدامك لوقتك.

2/1 مبدأ تحديد الأهداف:

قبل القيام بأي تصرف، سواء ما اتصل بالوقت أو بغيره، عليك تحديد أهدافك أولاً. فالأهداف هي التي تمدك بالحياة، وتبين لك اتجاهك والطريقة التي ستتفق بها وقتك. فبسؤال أحد أثرياء رجال الأعمال الأمريكيين عن سر تحقيقه لثروته أجاب " عليك أن تحدد من البداية ماذا تريد". من هنا عليك أن تضع لنفسك من البداية مجموعة من الأهداف المحددة والقابلة للقياس والواقعية والتي يمكن تحقيقها. والأهداف المثالية هي التي تدفعك نحو التوسع في بذل المزيد من الجهد، وليست التي تحبط إرادتك في السعي نحو إنجازها. ومن المعروف أن الأهداف تزود المدير المبدع بالدليل أو المرشد في توجهاته أو خط سيره.

3/1 مبدأ تحديد الأوليات والالتزام بها:

ينادي هذا المبدأ بضرورة أن تحدد وتتبع قائمة أولياتك. وللعلم فليس بالضرورة أن تكون محترفاً في وضع الخطط لكي تستفيد من وضع قائمة بالأوليات. كما أن بعض الناس قد يكون لديه أكثر من قائمة بتشكيلات متنوعة من الأوليات، حيث يمكن تقسيم المهام أو الأنشطة طبقاً لأوليتها إلى ثلاث مجموعات:

1- المهام ذات الأولوية العالية، وتشتمل على ما هو عاجل أو مهم جداً، أو ما يستوجب تنفيذه في الحال أو بأقصى سرعة.

2- المهام متوسطة الأهمية وهي الأقل عجلة أو متوسطة الأهمية.

3- المهام ذات الأولوية المنخفضة أو المتدنية وهي التي تتضمن من المهام ما قد يحسن عمله إذا ما توافر وقت لذلك.

بعض الأفراد يبسط الأمر كله بالاعتماد على قائمة واحدة من المهام في نهاية اليوم استعداداً لتنفيذها في اليوم التالي. ويرى أحد المديرين أنه:

عادة ما يفضل إنجاز أهم ثلاث مهام في قائمة العمل اليومية بدلاً من إنجاز العديد من المهام ذات الأهمية الأقل بها.

استخدم قاعدة Parito (80% - 20%) التي سبق ذكرها. فبمجرد تحديد هذه النسب عليك بتحديد أوليات إنفاق الوقت للتركيز على العناصر ذات الأهمية العليا في عملك. يمكن تبيين الأهمية بواسطة التلوين أو بالحروف أو الأرقام، بحسب الأسلوب الذي يلقي ترحيباً منك. كما أن وضع أعلام تحدد تاريخ الانتهاء من المهام يعد أسلوباً آخر في تمسكك بالأوليات.

4/1 مبدأ التوازن والتناسق:

ويُطلق عليه أحياناً مبدأ جدولة أنشطة وقت الفراغ. ويشير هذا المبدأ إلى أن أفضل خطط إدارة الوقت ما نظر إليه باعتباره نظاماً كلياً مركباً من عناصر متكاملة فيما بينها. فهذه الخطط يجب أن تغطي جميع جوانب الحياة وليس مجرد ساعات العمل الوظيفية. من هنا، فمن الضروري عليك حينما تخطط لاستخدام وقتك:

أن تراعي فعلياً توزيع وقتك أو تخصيصه بتناسق بين العديد من الأنشطة، كالأسرة والأصدقاء وممارسة الرياضة والاهتمامات والمشاريع الخاصة، وليس مجرد تخصيص ما بقي من وقت العمل لهذه الأنشطة. إن تنظيم جدولك بما يراعي ذلك يعطيك الفرصة لمعرفة نسبة ما تنفقه من وقت في العمل إلى بقية الوقت المنفق على الأنشطة الحياتية، وهذا بالتالي يساعدك على إعادة التوازن بين المجموعتين إذا ما شعرت بأنك على وشك افتقاده.

5/1 مبدأ وضع جدول الأعمال:

لكي يمكنك تحقيق أهدافك، من الضروري رسم خطط متباينة الأجل لتحقيقها. وعادة ما يمكنك تحويل الخطة إلى جداول عمل بحيث يغطي الجدول فترة من الزمن قصيرة نسبياً، ولتكن أسبوعاً أو يوماً مثلاً. ومن الناس من يلتزم بقائمة أو جدول ما والذي قد يكون أعده بنهاية يوم العمل السابق أو قبل البدء في يوم العمل الحالي. مثل هذه القوائم في هذه الحالة تمثل جدولاً أو قائمة عمل مستقلة بكل يوم عمل. والبعض يفضل إعداد قائمة عمل متصلة يقوم بتحديثها يومياً. وقد يفضل آخرون الجمع بين الأسلوبين. وأياً كانت الطريقة المستخدمة فلا يجب عليك أن تتردد في تبني ما هو مريح لك، وقد تبتكر أسلوباً أكثر ملاءمة لطبيعتك أو أفضل مما تسير عليه حالياً.

6/1 مبدأ المرونة:

في العادة أنت تخطط لمستقبل مجهول بدرجة أو أخرى. وعلاوة على ذلك فإنك لا تملك السيطرة على كل ما قد يتقجر من أحداث. ولذا فليكن جدولك متسماً بالمرونة، وليكن محتويًا مثلاً على بعض الوقت المخصص للمقاطعات والتعطيل المفاجئ. كثير من خبراء الوقت يوصون بالتخطيط لنسبة 50% فقط من الوقت أو أقل. فبالخطيطة لهذه النسبة سيكون لديك فسحة من الوقت لمواجهة المقاطعات والطوارئ غير المتوقعة. كما يمكنك أن تجدول تنفيذ الأعمال السهلة والروتينية في الأوقات التي تتوقع فيها كثافة المقاطعات. ويمكنك أن تخصص الحجم الأكبر من الوقت لتنفيذ المهام العليا.

وعندما يتطفل عليك من يرغب في مقاطعتك في الأوقات المهمة يمكنك التخلص منه بأن تتوجه إلى مساعدك أو سكرتيرك مسائلاً: هل انتهينا من المهام العاجلة جداً التي يريدنا المدير منا الآن؟ أعتقد أنه ليس لدينا وقت للتأخير أكثر من ذلك؟!

المجموعة الثانية: مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام:

مع التسليم بضرورة التخطيط لتنفيذ المهام كما اتضح في الفقرات السابقة، إلا أن التخطيط كله قد ينهار في مراحل تنفيذ المهام ذاتها. والممارس للعمل الإداري يدرك منذ البداية أن التخطيط في حد ذاته يمثل وسيلة وليس غاية. من هنا يبدو التركيز على تسهيل مجريات الأمور عند تنفيذ المهام أمراً في غاية الحساسية. ومع تعدد الأوجه الخاصة بتنظيم وتنفيذ المهام تتعدد العوائق والمشكلات الخاصة بهما، وبالتالي تتعدد المبادئ التي اقترحت للتصدي لهذه المعوقات أو منع حدوثها أصلاً. وهذا تجميع لأهم عشرة مبادئ سيتم تناولها تباعاً:

1. الفعالية.
2. التفويض.
3. تقسيم المهام.
4. فن الإهمال الذكي.
5. الرفض المهذب
6. عدم الضغط على الذات.
7. الساعة البيولوجية.
8. استحالة الكمال المطلق.
9. النأي عن التسوية.
10. الابتكار.

1/2 مبدأ الفعالية:

ينص هذا المبدأ على ضرورة تنفيذ الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة. فكما قال خبير الإدارة Peter Drucker فإن تنفيذ الأشياء الصحيحة فقط بشكل صحيح يعد أفضل بكثير من مجرد تنفيذ أي أشياء بشكل صحيح. ضع في ذهنك أن الفعالية في التنفيذ تختلف عن الكفاءة، حيث تشترط الفعالية أن يكون الشيء المطلوب تنفيذه صحيحاً من البداية وأن يتم تنفيذه بالشكل الصحيح. بينما لا تشترط الكفاءة صحة الشيء من البداية وإن اشترطت صحة التنفيذ. من هنا فالفعالية في إدارة الوقت:

تتطلب منك أن تتعرف على ما هو الشيء الصحيح، أو ما يجب عمله منذ البداية، ومن ثم عليك أن تحدد أفضل الطرق لتنفيذه، حيث إن المدير غير الفعال قد يفقد المزيد من الوقت في تنفيذ أعمال غير صحيحة أو لا تستحق تناولها أصلاً.

2/2 مبدأ التفويض:

من الضروري أن تفوض مهامك بقدر ما تستطيع. وعندما نأتي إلى موضوع التفويض فإننا يمكن أن نميز بين مجموعتين من الأفراد: القادرون على التفويض، وغير القادرين. فإذا كنت من مجموعة غير القادرين ولديك من الأسباب ما يجعلك تفضل عمل كل شيء بنفسك، كقولك إنها تتطلب منك جهداً لتبين لشخص آخر ما تريد، أو أنك اقتنعت من كل تجاربك أنه من الأفضل أن تعمل ذلك بنفسك، وتؤثر القول "ما حك جلدك مثل ظفرك فتول أنت جميع أمرك" فقد أصبحت أسيراً لفكرة عدم التفويض، وقد يكون من الميؤوس تحولك عن ذلك. أما إذا خطر ببالك أحياناً أنه ليس لديك الاهتمام أو القدر الذي لا يمكن الاستغناء عنه في عمل شيء محدد فيمكنك البدء بعملية التفويض. عليك أن تبدأ

أولاً بتفويض الأعمال الروتينية، وبتفويض المهام الملتزمة للوقت والتي يوجد من يمكنه أدائها. وعليك أن تدرك أن تعليم شخص ما أداء عمل معين يتطلب في حد ذاته وقتاً، وعليك ألا تتوقع التميز من أول مرة، فهناك منحى يعكس تطور عمليات التعلم. وتتمثل الفائدة لك هنا في زيادة مساحة الوقت المتاحة لك وقلة الضغوط المفروضة عليك، وسيكون هذا أفيد بكثير من بعض الجهد أو الوقت الذي تنفقه في عملية التفويض.

مطلوب منك أن ترفض بيت الشعر القائل:

ما حك جلدك مثل ظفرك فتول أنت جميع أمرك

لأنك ستدفع ثمن ذلك جهداً وصحة وتعباً.

3/2 مبدأ تقسيم المهام:

عادة ما يظهر الناس بغضاً نحو المهام الضخمة المعقدة أو المركبة من العديد من المهام مما يجعلهم يؤجلونها أو ينسحبون منها بالمرّة. فمهمة طلاء منزل معين، على سبيل المثال، تبدو مزعجة حينما تنظر إليها كعمل واحد. بينما لو قمت بتقسيمها إلى عناصرها الفعلية، على أن يبدأ العمل فيها مرحلياً لأمكن تهوين المشكلة والتقدم نحو إنجاز المهمة. فيمكن اختيار اللون أولاً، ثم القيام بالشراء، ثم البدء بطلاء قسم معين... وهكذا حتى نهاية المهمة.

بتقسيمك المهمة الكبرى إلى مهام أصغر يمكن إدارتها والتعامل معها بسهولة، والعمل على تحديد مهلة زمنية لتنفيذ كل مهمة فرعية مع التوجه النهائي نحو المهمة الكلية، يمكنك إنجاز أى شىء وبقليل من الضغوط مقارنة بمحاولتك إنجاز المهمة مرة واحدة.

4/2 مبدأ فن الإهمال الذكي:

يفرض عليك هذا المبدأ أن تقلل بقدر الإمكان من كل ما هو طارئ أو عاجل. فالمهام الطارئة تتسم آثارها بأنها قصيرة الأجل، بينما المهام الأكثر أهمية عادة ما تكون ذات آثار طويلة الأجل. من هنا فإن العمل على تقليل الوقت المخصص لتنفيذ ما هو طارئ أو عاجل يتيح لك المزيد من الوقت للتعامل مع المهام عالية الأهمية. ويعد وضع علامات أو تواريخ انتهاء للمهام في جدول الأعمال أحد الوسائل المهمة في إنجاز ذلك.

ويمكنك من خلال تعلم ذلك أن تقلل الاهتمام بالمهام عديمة الجدوى أو قليلة الأهمية والتي ليس لها آثار طويلة الأجل عليك، حيث يمكنك أيضاً أن تقوض تنفيذ هذه المهام إلى آخرين واترك لنفسك مزيداً من الوقت للمهام عالية الأهمية.

5/2 مبدأ الرفض المهذب:

نعرف جميعاً أن من الناس من يصر على الدقة والالتزام في تحديد مواعيده. فإن حدد لك أن تأتي في تمام الخامسة وتأخرت ولو لدقائق معدودة، غادر المكان أو رفض مقابلتك قائلاً بأن المشكلة ليست مشكلته. الكثير منا قد يحسد هؤلاء على ذلك. والمعروف أن كثيراً من الناس قد يجدون أنفسهم مضطرين للبقاء في أعمالهم بعد وقت الدوام الرسمي لإنهاء بعض المهام. أو قد يضطرون أحياناً إلى أخذ هذه المهام معهم في منازلهم لتكتمتها هناك. إذا لاحظت أن مثل هذه المواقف يتكرر معك كثيراً:

فعليك أن تعود نفسك من الآن على كيفية الرفض المهذب أو قول "لا"، ليس فقط للناس الآخرين وإنما لنفسك أيضاً. فالعمل لفترات طويلة أو لفترات إضافية سواء أكان بمقابل أم بدون مقابل من شأنه الإخلال بحالة التوازن بين الوقت المخصص للعمل والوقت المخصص للراحة والمتعة الذاتية، وما يحمله هذا الإخلال من آثار سلبية على حياتك.

غير أن "لا" هذه الكلمة الصغيرة، يصعب قولها في كثير من الحالات. والسؤال: كيف نتعلم أن نقول "لا" حينما يصبح من الضروري قولها؟ إن التركيز على أهدافك يمكن أن يساعدك في ذلك. كذلك فإن الحيلة القاضية بتخصيص أوقات لأولياتك بجدول عملك مع عدم تخصيص أوقات للأسرة والأصدقاء قد يساعدك في الرفض المهذب أيضاً من باب أن أسرتك أولى بوقتك إن كان لديك ما هو فائض. غير أنه من الضروري من البداية أن تنظر إلى أهمية نفسك وأهمية أولياتك فوق كل شيء، وهذا أصعب شيء في العملية كلها. وبمجرد اقتناعك بهذه الأهمية يصبح قول "لا" أيسر.

6/2 مبدأ عدم الضغط على الذات:

ينص هذا المبدأ على التقليل من الوعود والإكثار من الوفاء. فمن الحيل الذكية في جدولة الوقت، علاوة على كونها سهلة التطبيق أن تحدد تواريخ انتهاء المهام ليس بالشكل الذي يجعلها ممكنة فقط وإنما بالشكل الذي يجعلها ممكنة وسهلة، ودون ضغط على الذات أو إرباك لها. بعبارة أخرى، قد يبدو من الحكمة أن تبالغ إلى حد ما في الوقت الذي تطلبه لتنفيذ مهمة معينة سألك عنها شخص آخر، لأن هذا يُمكنك من:

- 1- ضمان تسليم المهمة في الوقت المحدد، حتى لو حدثت بعض العوائق غير المتوقعة.
- 2- إحداث نوع من الدهشة والفرحة لدى طالب الخدمة ولدى أسرتك حينما تتمكن من إنجاز المهمة وتسلمها قبل الوقت المحدد.

7/2 مبدأ ملاحظة الساعة البيولوجية:

ينص هذا المبدأ على أنه عند جدولة وتنفيذ مهامك عليك أن تلاحظ مدى تناسب التوقيت مع حاجاتك الجسمانية. فالوقت المثالي للعمل هو الوقت الذي تشعر فيه أنك في أفضل حالاتك. فهل أنت من الأشخاص الذين يميلون نحو العمل صباحاً أم أنت من المفضلين للعمل مساءً أم ظهراً. فمعرفة أفضل أوقاتك واستخدامك لهذا التوقيت في تنفيذ أولياتك إن أمكن يعد من الأساليب الفعالة في إدارة الوقت. يضاف إلى ذلك ضرورة تبويب المهم طبقاً للمهارات المطلوبة لتنفيذها. فلتحقيق أقصى قدر من الاستفادة بالوقت من المهم أن تنفذ أشق المهام التي تتطلب أكبر قدر من التركيز في الأوقات التي تكون فيها في قمة نشاطك، أو التي يكون فيها تركيزك وطاقتك في أحسن حالة لهما. وقد يكون من المفضل علاوة على ذلك، جدولة تنفيذ هذه المهام في الأوقات التي تقل فيها مقاطعاتك الناتجة عن تطفل أو زيارات الآخرين. كذلك يمكنك جدولة الأعمال الروتينية والتي لا تتطلب تركيز الجهد وال طاقة في أوقات العمل التي تجد نفسك فيها قليل التركيز أو النشاط.

سر النجاح هنا معرفة طبيعة المهام المطلوبة ومعرفة دورة النشاط وال طاقة الخاصة بك والتنسيق بدقة بين الاثنين.

8/2 مبدأ استحالة الكمال المطلق:

الكمال من الناحية المثالية شيء جد عظيم. غير أن الواقع يقول إن الكمال لله وحده. لذا فليكن هدفك التحسين أو الإتقان بقدر المستطاع، ولكن تجنب وهم إدراك الكمال التام. فلا يوجد في العالم حتى الآن من البشر من أنتج شيئاً خالياً من العيوب. فعند أداء شيء معين، من الضروري أن يبرز عيب أو أكثر يحول بين الشيء وبين الكمال. وعلى الرغم من أنه من الأفضل أن تكون بعض الأشياء قريبة من الكمال كلما أمكن ذلك، ولكن...

السعي نحو الكمال في كل الحالات مع إعطاء أهمية زائدة للتفاصيل الدقيقة يعد في كثير من الحالات ضرباً من ضرور التعطيل. وتزداد المشكلة حدة إذا ما كانت العناصر المفقودة التي نبحث عنها على قدر يسير من الأهمية أو الفائدة، على الأقل من منظور الوقت والجهد المنفق لبلوغها.

9/2 مبدأ النأي عن التسوية:

يبدو حب التسوية والمماثلة والتأجيل كظاهرة عامة لدى الناس جميعاً وإن اختلفت درجتها من فرد إلى آخر. عليك من الآن أن تهزم هذه الظواهر إن كانت لديك. من الطرق المعروفة هنا طريقة الجبن السويسرية والتي وصفها Alan Lakein وخلصتها أنه إذا كنت تتهرب من تنفيذ مهمة معينة فحاول أن تقسمها إلى عدة مهام أصغر وابدأ في العمل في أصغر هذه المهام. أو يمكنك تحديد توقيت معين للانتهاء من أكبر هذه المهام. وبتنفيذ القليل من المهام في البداية يمكن في النهاية أن تصل إلى تنفيذ المهمة المتجنبة ككل.

10/2 مبدأ الابتكار:

كبشر لسنا من الحكمة و التجربة بما يمكننا أن نعرف كيفية المزج بين الطرق الجديدة والطرق المألوفة أو الحسنة لإنجاز الأعمال. وفي الحقيقة كلما زادت خبرة الإنسان في تنفيذ مهام معينة، أضاف ذلك إلى رصيده الخاص باكتشاف وتطوير طرق

أبسط وإجراءات أيسر لتنفيذ تلك المهام. ومع ذلك فعادة ما يجد الإنسان نفسه متمسكاً بالطريقة التقليدية في التنفيذ لمجرد أنه أصبح متعوداً عليها متألفاً معها.

على أية حال فإن التوصل إلى طرق فعالة جديدة وتبنيها وتطبيقها في تنفيذ المهام والمسئوليات الواقعة عليك لا يوفر لك فقط المزيد من الوقت وإنما أيضاً يخفف من عبء العمل الملقى عليك أو يبسر عليك تنفيذه ويجعل إجراءات التنفيذ تبدو أكثر راحة وفعالية.

علاوة على ما سبق بخصوص مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام عليك أن تضع ثلاثة من القوانين المهمة في اعتبارك عند التعامل مع ما يتصل بالوقت. ويُطلق على هذه القوانين "قوانين Murphy و Parkinson" وهي :

- 1- إن أي شيء يبني على خطأ سيسير في الطريق الخطأ، وينتهي إلى خطأ.
- 2- إن أي مهمة سوف يستغرق تنفيذها من الوقت أكثر مما قد تظن أو تتوقع.
- 3- تتجه المهام بطبيعتها نحو استهلاك أي مقادير من الوقت تخصص لها.

المجموعة الثالثة: مبادئ مراقبة التنفيذ:

تشير عملية مراقبة التعامل مع الوقت إلى مجموعة من عمليات المراجعة المستمرة لمدى تمسكك بمخططات وجدول المهام التي سبق وضعها في المراحل السابقة. علاوة على ذلك فهي تتضمن مدى الالتزام بالمبادئ العامة للتعامل مع الوقت واتباع النصائح التي ثبت أنها ذات جدوى بصدده. وتتضمن عمليات الرقابة مقارنة السلوك الحاصل بالسلوك المخطط، واكتشاف حجم الانحراف، وتقييمه، واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة. ومع أن الرقابة قد تبدو للبعض كمرحلة لاحقة لما يسبقها من مراحل تخطيط وتنفيذ المهام، إلا أنها في حقيقة الأمر تمثل نوعاً من المراجعة المستمرة التي قد تصاحب المرحلتين وعادة ما تكون الرقابة الإيجابية في محاولة منع حدوث الانحرافات قبل وقوعها. ويبرز من مبادئ الرقابة هنا مبدآن مهمان هما: التعرف على مدى التقدم في الإنجاز، ومكافأة الذات المنجزة.

1/3 مبدأ التعرف على مدى التقدم في الإنجاز:



القاعدة الأساسية في الرقابة أن تلاحظ مدى تقدمك نحو إنجاز المهام التي حددتها لنفسك. فكل مشروع تنخرط فيه قد يتطلب جدولاً خاصاً به يتضمن عناصره، وخطوات تنفيذها، ومسار هذا التنفيذ، والوقت المحدد لكل خطوة، بما يمكن من إنجازها في مدة معينة. وفي هذه الحالة إذا قمت بتحديد تواريخ واقعية مستهدفة لالنتهاء من الأنشطة، وراعت إضافة بعض معدلات السماح، فإن تقدمك

في إنجاز المشروع سوف يسير مع خطته في غالب الأحيان. وفي حالة حدوث بعط التطورات غير المتوقعة، والتي تجعلك متأخراً عن الوفاء بالتاريخ المحدد، عليك إعلام رئيسك والعميل على وجه السرعة مع ضرورة تعديل التاريخ. كما يمكنك اتخاذ ما هو ضروري للإسراع ببعض مراحل التنفيذ بما يمكن من تعويض التعطيل الذي حدث في مراحل سابقة. وإن أمكنك ذلك، خصص خانة في جدولك تتضمن أعمالاً تحت التنفيذ.

2/3 مبدأ مكافأة الذات المنجزة:

مما يحفز الفرد نحو المزيد من التقدم الإحساس بمكافأة الذات. كفاي نفسك، حتى في حالة تحقيقك لنجاح صغير فاحتفل بتحقيق الأهداف. عد نفسك بمكافأة عند إنجازك لكل مهمة تكملها أو لإنجاز العمل ككل. بعد ذلك أوف هذا الوعد وبالغ بسخاء في هذه المكافأة. إن عمل ذلك يساعدك كثيراً في المحافظة على التوازن الضروري بين متطلباتك الحياتية ومتطلباتك الوظيفية.

إذا تعلمنا أن نوازن بشكل صحيح بين أعمالنا وأسرنا ولعبنا واسترخائنا فإن حياتنا كلها ستصبح أكثر سعادة وأكثر صحة وأكثر إبداعاً.

خلاصة القول:

ربما بدا لك من العرض السابق مدى أهمية التعامل الفعال مع الوقت، والثمار التي من المتوقع أن تنتج من هذا التعامل سواء تمثلت في إنجاز المهام في المواعيد المحددة أو تمثلت في إحساسك بدرجات عالية من التوازن بين متطلباتك الوظيفية وبقيّة

أنشطتك الحياتية. وقد اتضح من العرض السابق أيضاً أنه وإن كانت هناك مجموعة من المبادئ العامة تحكم التعامل الفعال مع الوقت، إلا أن إدارة الوقت ذاتها مسألة بها كثير من جوانب التقدير الشخصي للأمور والمواقف. يضاف إلى ذلك أن ما كتب عن الموضوع يحمل العديد من النصائح التي سنحاول فيما يلي عرض عينة منها تمهيداً لتناولها في شكل أكثر تبويهاً وأوسع تفصيلاً في الأجزاء القادمة من هذا الدليل.

نصائح ذهبية:

1. بنهاية يوم العمل، أعد ترتيب مكتبك ونظفه استعداداً للأنشطة اليوم التالي.
2. في البداية سجل عناصر الأنشطة المطلوب أدائها كالمقابلات مثلاً، وبعد ذلك سجل المهام التي كنت قد بدأت فيها ويجب عليك الآن أن تكملها.
3. بمجرد تحديد أوليات المهام المطلوب تنفيذها، عليك إعداد قائمة مرتبة بالمهام المطلوب تنفيذها، على أن تبدأ بالتعامل مع كل مهمة طبقاً لترتيبها.
4. تأكد أنك تعطي لنفسك الوقت الكافي لتنفيذ قائمة المهام وأن تأخذ في الاعتبار ما قد يحدث لك من مقاطعات أو إزعاج أثناء العمل اليومي.
5. ابدأ بالمهام الصعبة، وذلك عندما تكون في قمة نشاطك. يلي ذلك الاهتمام بالوظائف البسيطة، وذلك في الوقت الذي ينخفض فيه ونشاطك.
6. حدد مواعيد انتهاء للأنشطة والتزم بهذه المواعيد، وضع في ذهنك ألا تتجاوز أية مهمة المعينة ما حدد لها من وقت.
7. لا تؤجل الأمور المهمة لمجرد كونها غير محببة بالنسبة لك، فالوظائف لن تصبح محببة بتأجيلها، عليك بالعمل بها طالما حان وقتها.
8. حاول أن ترتب وضعاً معيناً أو تخصص وقتاً شبه ثابت للوظائف الروتينية مثل الاطلاع على البريد أو التحدث مع رئيسك أو مع الموظفين، أو التعامل مع البريد الإلكتروني ... إلخ.
9. حدد في جدولك بعض الأوقات التي لن تسمح لأحد بمقاطعتك فيها، واجعل الجدول منتظم في هذا باستثناء حالات الطوارئ القصوى.

10. خطط للمكالمات الهاتفية التي عليك القيام بها، واصنع لنفسك مخططاً لما ترغب في قوله وما الذي تريد تحقيقه من المكالمات، وهذا يوفر لك الكثير من الوقت فيما بعد، إذا كان عليك القيام بإجراء أكثر من مكالمات هاتفية يومياً، فمن المفضل تجميع كل المكالمات وإجراؤها في وقت واحد.
11. عندما تبدأ في مهمة ما، فمن الأفضل الانتهاء منها بالمرة، لأنه في حالة الرجوع إليها مرة أخرى فالأمر يتطلب وقتاً إضافياً خصوصاً لمعرفة المرحلة التي توقفت عندها وإكمال المسيرة من جديد.
12. جدّول فترات راحتك بحيث تكون في الأوقات التي تمثل أدنى مراحل النشاط الجسماني والاستعداد النفسي لديك.
13. خطط بعض الوقت لمناقشة المسائل الروتينية مع زملائك ومساعدتك، وبعد ذلك تجنب المقاطعات بينكم في بقية الوقت.
14. تعلم أن تقول "لا" حينما يجب أن تقال، وسل نفسك حينما يطلب منك أداء مهمة ما: هل أنا الشخص الوحيد المناسب لهذه المهمة؟
15. راقب كيفية استخدامك لوقتك، وعدّل بشكل واع في مسالكك بناء على هذه الملاحظات.
16. لاحظ أن الشعور بالضغط أو التعب لا يأتي من الأعمال التي تنفذها، ولكن يأتي من القلق أو التفكير في الأعمال التي لم تنفذ بعد.
17. عوّد نفسك على الانتهاء من المهام الأساسية اليومية قبل رجوعك إلى منزلك.

إدارة الوقت التصدى للمضيعات

1- خطط ليوم عملك

- 2- فوّض تنفيذ مهامك
- 3- لا للتأجيل والتسويف
- 4- تعاون مع زملائك
- 5- ارفض بشكل مهذب
- 6- إياك والمقاطعات
- 7- لتكن اجتماعاتك فعالة
- 8- قلّل من العمل الورقي
- 9- رتّب ملفاتك بعناية

11- نَظْم بِرِيدِك
الإلكتروني

13- ليكن سفرك سهلاً

15- قِيم و عدل سلوكك

10- عَليكَ بتتظـيم
مكالماتك

12- رتّب موقعك الشبكي

14- بَسِّط حياتك

While we pursue the unattainable we make impossible the realizable. على الرغم من أننا قد نسعى جاهدين لتحقيق ما لا يتحقق، فعادة نحول دون تحقيق ما يمكن أن يتحقق.

Robert Ardrey

روبرت أردري

1- خَطُّ لِيَوْمِ عَمَلِكَ

ذكرنا أن التخطيط يمثل العمود الفقري في إدارتك للوقت. فيما يلي مجموعة من الإرشادات التي قد تساعدك في القيام بتخطيط عملك اليومي. راجع هذه الإرشادات، وحاول أن تدرب نفسك على ممارستها. إن الممارسة الفعلية هي سلاحك الوحيد لاكتساب هذه المهارة.

- 1- فكّر في خطة مستقبلية طويلة الأجل لنجاحك وضعها في شكل مكتوب. اعمل على مراجعة أهدافك بشكل دوري، مع ملاحظة أن تكون هذه الأهداف محددة، قابلة للقياس، ممكنة التحقق، وأن تكون أصعب من الأهداف المتوافرة لديك في الوقت الراهن. من المفضل أن تحدد في هذه المرحلة تاريخاً لإنجاز هذه الخطة.
- 2- ثبّت الموعد اليومي لعمليات التخطيط التي تقوم بها، واستخدم هذا التوقيت في مراجعة ما تم إنجازه علاوة على تحديد ما يجب عمله للغد.

- 3- احتفظ بمفكرة واحدة تسجل بها مواعيدك، حيث إن الاحتفاظ بأكثر من مفكرة أو جدول مواعيد عادة ما يخلق كثيراً من الارتباك.
- 4- تسجّل بشكل واضح قائمة بما يجب عمله من واجبات يومياً، كأن تكتب: "الانتهاء من إعداد التقرير المالي" وليس "العمل في التقرير المالي".
- 5- قسّم قائمة ما يجب عمله يومياً إلى مجموعات (أ) و (ب) و (ج). فالعناصر الموضوعية في المجموعة (أ) يجب أن تشمل الواجبات المهمة في إحداث نجاحك على الأجل الطويل. والعناصر في المجموعة (ب) قد تمثل عناصر عاجلة ولكنها ليست بنفس أهمية عناصر المجموعة (أ). أما المجموعة (ج) فيجب أن تتضمن ما ترى أنه يُفضل عمله من واجبات إن سمح لك الوقت بذلك.
- 6- ابدأ العمل أولاً في المجموعة (أ)، و عليك ألا تبدأ أبداً بالمجموعة (ج) لمجرد كونها تشمل عناصر سهلة التنفيذ. كذلك، فإنه من الضروري عليك تقسيم عناصر المجموعة (أ) ذاتها إلى مجموعات أصغر يمكن تنسيقها معاً، وهناك ترابط فيما بينها يُمكن من إنجازها بسهولة أكبر.
- 7- ضع علامة أو اشطب ما تم إنجازه من تلك المهام بصفة مستمرة، وذلك لإعطاء نفسك إحساساً بالإنجاز اليومي.
- 8- احجز أوقاتاً محددة في جدولك تُخصص للأنشطة أو المهام الرئيسية، أو المهمة، على أن يتضمن هذا التخصيص الأوقات التي ترى فيها ضرورة العمل على انفراد. فإذا طلب أحد مقابلتك في مثل ذلك الوقت فإنه يسهل عليك إيداء الأسف لانشغالك في مهام رئيسية مجدولة مسبقاً. ولا تكس جدول يومك كله بالأنشطة الوظيفية، بل اترك بعض الوقت لما قد يجد من ظروف طارئة، أو خاصة، علاوة على وقت يخصص للتفكير والتأمل.
- 9- كن مديراً رقيقاً على نفسك. سل نفسك إن كنت قد أنجزت أهدافك، وماهية التغييرات الواجبة في الخطة لإنجاز ما لم تتمكن من إنجازه.

10- إذا عزمت فتوكل، "فإن فساد الرأي أن تترددا". نفذ ما عزمت عليه في الحال. لاحظ أن البعض يستريح لقول: "اتصل بي الأسبوع القادم، ودعنا نحدد موعداً أن ذاك"، الأفضل أن تقول: "دعنا نحدد الموعد من الآن".

11- راع التوازن بين عملك وبقية الأنشطة الحياتية. خصص وقتاً لأسرتك، ووقتاً للاهتمام بصحتك ورياضتك، ووقتاً للترفيه، ووقتاً للقيام بأنشطتك الروحية والاجتماعية. وقم بين الحين والحين بعمل دراسة للوقت تكشف لك عن سلوكك في الاستفادة من الوقت، وفرص التحسين الممكنة. فعلى سبيل المثال، كثير من الناس قادرون فقط على تخصيص أو إنفاق ربع وقتهم في إنجاز الأعمال ذات الأولوية العليا، غير أنه إذا تمكن هؤلاء من زيادة هذا الوقت المخصص من الربع إلى الثلث فإن هذا يعني تقريباً إضافة 4 ساعات أسبوعياً للوقت المخصص للأنشطة ذات الأهمية العليا.

A good manager knows that there is more than one way to skin a cat. A great manager can convince the cat that it is necessary. المدير الجدير هو من يعرف أن هناك العديد من الطرق لحلب قطة، غير أن أجدر منه من يستطيع أن يفتع تلك القطة بأن الحلب عملية مفيدة لها.

Gene Perre

جني بير

2 - فَوْضُ تَنْفِيذِ مَهَامِك

يُعد تفويض تنفيذ المهام إلى آخرين أحد العناصر الأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية طالما أردنا لها أن تتسم بالكفاءة والفعالية. فمن المنطقي أنه لا يستطيع كائن من كان أن يؤدي كل الأعمال معاً أو بنفسه. ومع ذلك فإن كثيراً من المديرين يختلقون لأنفسهم الكثير من المبررات التي تدعوهم إلى عدم تفويض سلطاتهم لغيرهم من المساعدين. غير أن هذه المبررات لا أساس لها في معظم الحالات. فكونك مديراً يمكنك إنجاز الكثير من مهامك من خلال تفويض الآخرين في القيام بها. قد تكون مفوضاً جيداً إذا كنت تؤمن بعكس الجمل التالية تماماً:

- أستطيع أن أنجز العمل بنفسى بشكل أفضل مما ينجزه لي غيرى.
- قد لا يكون لدي الثقة في الشخص المحدد لأداء العمل.
- الشخص المحدد غير مؤهل لأداء العمل.
- هو نفسه لا يرغب في تحميله بأي عمل إضافى.
- ليس لديّ الوقت لأبين لشخص آخر كيف ينفذ العمل نيابة عني.
- لا يوجد من يمكنني أن أفوض العمل له.
- لديه في الوقت الراهن ما يكفيه من المهام.
- لا أرغب في التنازل عن تنفيذ هذه المهمة لأنني أحبها لنفسى.
- أنا الشخص الوحيد الذي يعرف كيفية عمل هذا الشيء.
- لقد خيب ظني في المرة السابقة حينما أوكلت إليه المهمة، ولست على استعداد لتكرار ذلك مرة أخرى.

فيما يلي مجموعة من التوجيهات الخاصة لمساعدتك على إتقان عملية تفويض السلطة:

- 1- عليك أن تفترض أن معظم الناس يرغبون في تحمل مسؤوليات إضافية. افترض أن لديهم رغبة عالية للتعلم، ولاحظ أن الاستثمار التدريبي قصير الأجل سيكون له ما يبرره من عوائد على المدى الطويل.
- 2- انظر حولك، ستجد أنه على الرغم من كونك لست رئيساً على آخرين أو ليس لك سلطة عليهم، فإن هناك الكثير من الناس مستعد لمساعدتك طالما أنك تدخل إليه بمدخل حسن.
- 3- لا تفوض أنشطة يمكنك الاستغناء عنها أصلاً Don't delegate what you can eliminate فالقاعدة أنه طالما أنه ليست هناك حاجة إلى عمل مهام معينة، فليست هناك حاجة أصلاً إلى تفويض تنفيذها لآخرين.

- 4- من المفضل تفويض الأنشطة الروتينية حتى لو كنت تفضل تنفيذها بنفسك. ومن هذه الأنشطة: تجميع الحقائق، إعداد المسودات الأولية للتقارير، تحليل المشكلات وتقديم الحلول المقترحة، تجميع البيانات اللازمة لكتابة التقارير، التصوير والطباعة، إدخال البيانات إلى الحاسب.
- 5- فوض الأشياء التي لا تعتبرها عناصر مهمة في قدرتك التنافسية. بالنسبة للمشروعات الصغيرة، تتضمن هذه الأنشطة الأعمال المحاسبية وتصميم صفحات الشبكة المعلوماتية، إلقاء المحاضرات والخطب، صيانة الأجهزة، ما يتعلق ببرامج الحاسب، تصميم الرسومات، ترتيبات السفر، ما يتعلق بالرخص وحقوق الاستعمال، بعض المسائل القانونية، وبعض الوظائف كإعداد كشوف المرتبات.
- 6- يفضل ألا تفوض: تقييم ومراجعة الأداء، العقاب، إنهاء الخدمة.
- 7- من الضروري أن تتم عملية التفويض بناءً على خطط معدة مسبقاً.
- 8- عليك أن تنفق بعض الوقت في تدريب من ستفوض لهم، فهذا سيترتب عليه تحسن مستوى الإنتاجية على الأجل الطويل.
- 9- ضع في ذهنك، أن من الناس من إذا فوضت له مهمة ما فقد إنجازها أفضل منك، أو قد يكتشف طريقة أحسن من طريقتك لتنفيذ المهمة.
- 10- ضع في ذهنك أن التفويض لا يعنى التنازل عن المهمة. فعلى الرغم من أن شخصاً ما قد يقوم بهذه المهمة، إلا أن المسؤولية عن تنفيذها مازالت واقعة على عاتقك في المقام الأول، كما أنك مسئول عن إدارة عملية التفويض ذاتها بنجاح.
- 11- من الضروري بالنسبة لنجاح عملية التفويض أن تكون كل المعايير والنتائج المتوقعة واضحة ودقيقة. ما هو الشيء المطلوب عمله، ومتى يجب أن ينتهي، وما هو مستوى الجودة والتفاصيل المطلوبة.
- 12- فوض لمساعدك أن يحدد أهداف تنفيذ النشاط بنفسه، ولكن لا تفوض له إجراءات التنفيذ. وضح له النتائج المرغوبة وناقشها معه، لكن ألزمه بأسلوب التنفيذ.

- 13- سل من فوضت لهم أن يرفعوا إليك تقارير دورية عن مدى تقدمهم في إنجاز المهام. يفضل تحديد تواريخ انتهاء مرحلية لقياس مدى تقدمهم.
- 14- فوض المهمة المناسبة إلى الشخص المناسب. ليس من الضروري دائماً أن تقوض إلى أقوى موظفيك أو أكثرهم خبرة أو إلى أول من تصادفه.
- 15- شجع عملية التفويض وانشرها معطياً مرعوسيك الخبرة والتدريب.
- 16- تعرف على ردود أفعال من فوضت لهم لتتأكد من أنهم في وضع حسن فنياً ومعنوياً. التساؤل "كيف تسير الأحوال مع المشروع؟" يعد أمراً جيداً.
- 17- إذا فوضت لمرعوسك تنفيذ مهمة معينة فلا تنس أن تسلحه بالسلطة الكافية لتنفيذها. لا تجعل مرعوسك يعود إليك في كل كبيرة وصغيرة.
- 18- طالما فوضت فضع ثقتك فيمن فوضت إليه، ليس من الضروري أن تقف فوق رأسه مساعداً أو مراقباً كل كبيرة وصغيرة ما لم يطلب هو عوناً.
- 19- كن على استعداد لتحمل بعض الأخطاء في الأجل القصير في مقابل تحسن ملحوظ على الأجل الطويل.
- 20- بعدما تنتهي من توضيح قواعد تنفيذ المهمة المفوضة لمن تم التفويض إليه، فإن آخر شيء تسأله: أي شيء آخر تريد مني كي تبدأ في العمل؟
- 21- بنهاية تنفيذ المهام المفوضة لا تنس تقديم الشكر وتقدير العمل، مع العمل على الاستمرار في تفويض مهام جديدة.

أن العمل المضني ما هو إلا عمل يسير، Hard work is often the easy work you
غير أنه لم يتم القيام به في الوقت did not do at the proper time.

Bernard Meltzer

المناسب.

برنارد ميلتزر

3- لا للتأجيل والتسويف

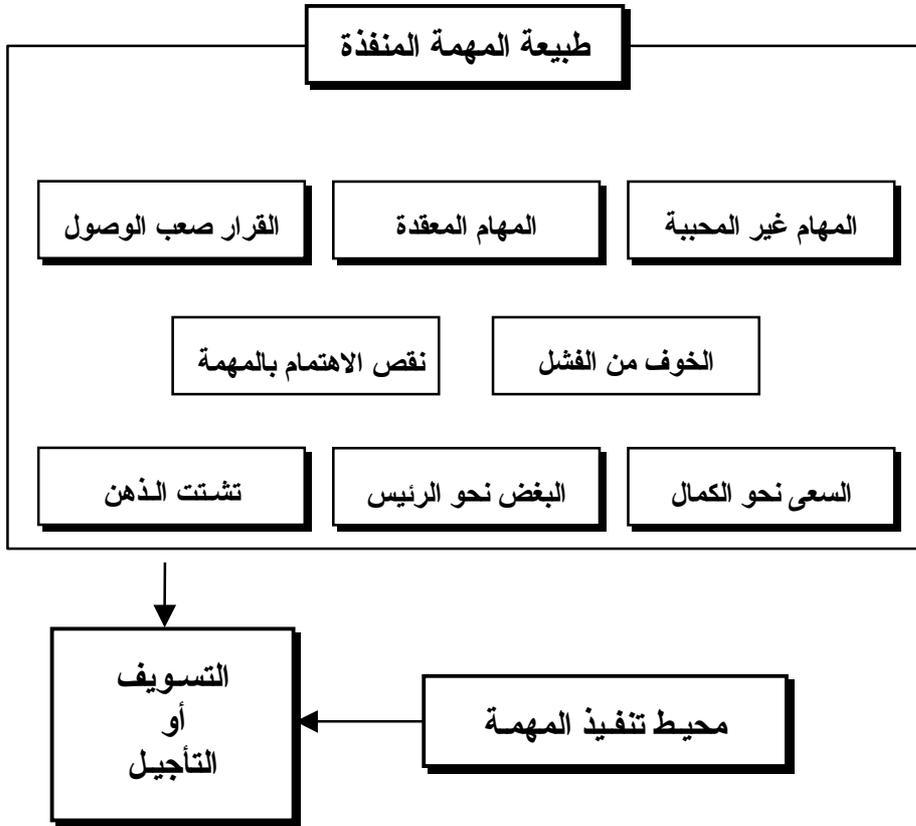
عادة ما يعرف التأجيل أو التسويف على أساس أنه نية مبيتة أو تعود مسبق على تأجيل الأعمال التي من الواجب أدائها الآن إلى آجال معلومة أو غير مسماة. من ثم ضع في ذهنك أن التسويف أو التأجيل وليد التعود، ومن ثم فإيقافه يتطلب تغيير تلك العادة، وهذا بدوره يتطلب المزيد من الوقت علاوة على العزم والإصرار على التغيير. ولمعالجة التأجيل كمصدر لتضييع الوقت، هناك ثلاث توصيات مهمة من الضروري أن تأخذها في الاعتبار في عملك اليومي، وهي:

1- عليك أن تميز بدقة بين القرارات المهمة التي ينبغي تأجيلها لوقت معلوم لمزيد من البحث والدراسة، وبين التأجيل غير الرشيد أو غير المبرر.

2- عليك التعرف على الأسباب التي تدعوك إلى التسويف أو التأجيل.

3- عليك التعرف على الاستراتيجيات المناسبة للتغلب على أسباب التأجيل أو التسويف.

الشكل التالي يوضح منظومة الأسباب التي قد تدفع بالمدير نحو تأجيل تنفيذ المهام، ونعرضه تمهيداً لتقديم النصائح الخاصة بالتغلب على كل سبب من هذه الأسباب.



شكل (4)

الأسباب التي قد تدفع نحو تأجيل تنفيذ المهام

فيما يلي مجموعة من التوصيات للتعامل مع كل سبب من الأسباب الواردة بالشكل السابق:

- 1- بالنسبة للمهام غير المحببة، ضع في ذهنك أنه من النادر أن تكون المهام غير المحببة من السوء بالقدر الذي تصورتها عليه. ابدأ بتكملة هذه المهام أولاً، فيمكنك مثلاً جدولة هذه المهام بحيث تكون في بداية جدول عملك اليومي. كذلك يمكنك مكافأة أو تشجيع ذاتك حالة التمكن من إنجاز هذه المهام.
- 2- بالنسبة للمهام المعقدة، ضع في اعتبارك أن هذه المهام تمثل مشروعات مستقبلية أو أشياء تلوح لك في الأفق، مثل البدء في إنشاء مشروع صغير، أو الحصول على وظيفة، أو إعداد الموازنة السنوية. بصفة عامة تبدو المهام هنا كبيرة جداً وتتطلب المزيد من الوقت لإنجازها مما يدفع بك لتأجيلها. من المفضل هنا تجزئة المشروع الكبير إلى عدد من المهام الصغرى التي يسهل التعامل معها وإدارتها، وعليك أن تخطط لإكمال نقطة البداية أياً كان صغرها.
- 3- عادة يلجأ الأفراد إلى التأجيل لعدم قدرتهم على التوصل إلى قرار بخصوص المشكلة أو المهمة قيد التنفيذ. ومن الضروري هنا أن تحدد لنفسك نقطة نهاية للوصول إلى القرار، علاوة على ضرورة تحديد مجموعة المعايير التي على أساسها يمكن أن يقيم هذا القرار. وأخيراً حاول أن تدرس أو تناقش هذا الموعد المحدد والمعايير مع أطراف أخرى للتعرف على مدى واقعيته.
- 4- قد تلجأ إلى التأجيل خوفاً من الفشل أو لتدني الثقة بالذات. ومن الغريب أن بعض الناس يخشى النجاح ذاته. حاول أن تتخيل ذهنياً الكيفية التي سيكون عليها العمل حين اكتماله، وما الذي سيكون عليه شعورك في ذلك الوقت. ركز بشكل مكثف على النتائج النهائية المتوقعة وليس فقط على العمليات المطلوبة للإنجاز، ودكّر نفسك بين الحين والحين الآخر بمشاعرك حينما يتحقق الإنجاز بنجاح.

- 5- قد تكون متعباً أو متكاسلاً، بصفة عامة ليس لديك رغبة في أن تقوم بالمهمة. كافي نفسك عن إنجاز مثل تلك المهام. فيمكنك الخروج مثلاً إلى حفلة أو غداء بمناسبة الانتهاء من مثل هذه المهام. وعليك أن تحرم نفسك من المكافأة طالما لم تنجز المهمة. جَدُول مثل هذه المهام بحيث تنفذ في أوقات تكون فيها في قمة نشاطك ورغبتك في العمل.
- 6- قد يؤجل الأفراد أعمالهم رغبة منهم أن يحققوا الكمال فيها، أو أن تأتي كاملة غير منقوصة وخالية من أي عيب. ضع لنفسك تاريخاً محدداً للانتهاء من مثل هذه المشروعات. أخبر ذوي الصلة بالمشروع بالتاريخ المحدد وشجعهم على أن يساعدوك في الالتزام بهذا التاريخ. حافظ على معايير الكمال العالية لديك، ولكن ضع في ذهنك أن نسبة 80% من التجويد بالنسبة لك قد تمثل 100% من التجويد بالنسبة لغيرك. عليك ألا تنفق ساعات كثيرة في التفاصيل الدقيقة الخاصة بالتكاليف في الوقت الذي يكفي عمل تقديرات تقريبية لهذه التكاليف.
- 7- قد يؤجل الأفراد الأعمال نظراً لعدم حبهم لمن أسند إليهم هذه الأعمال أو طلب تنفيذها منهم. راجع مع رئيسك ما هو مطلوب بالضبط، واستوضح منه بدقة التوقعات المطلوبة. حدد بدقة ما الذي يعود عليك من تنفيذ هذه الأعمال، وما الذي يعود عليك من عدم تنفيذها. سجل ملاحظاتك بصفة دورية عن إنجاز هذا المشروع.
- 8- في بعض الأحيان يترتب عن تشتت الذهن أو عدم التركيز تأجيل الأعمال أو المماطلة في تنفيذها. ضع لنفسك قائمة بالأعمال المطلوبة مع مراعاة ترتيبها طبقاً لأوليات التنفيذ. خصص لكل مشروع الوقت المحدد لتنفيذه. حينما يبدأ ذهنك في التشتت بعيداً عن النشاط الذي تقوم به، ضع لنفسك قاعدة ألا تتحرك من مقعدك بعيداً عن النشاط، ولكن لكسر حدة الملل يمكنك عمل مكالمة هاتفية أو تفحص شبكة المعلومات أو النظر في كتاب حتى تعود إلى نشاطك. حاول أن تكمل شيئاً ما، ابدأ جزء ولو يسير فأنجزه، ومن ثم ابدأ في جزء آخر، وهكذا.

9- فيما يتعلق بمحيط تنفيذ المهام، صمم ما يحيط بك بما يشجع على العمل، فقد يفضل غلق الباب عليك، كما يفضل تنظيف مكتبك وإعادة ترتيب وتنظيم أوراقك عليه. عليك بإزالة ما قد يلهيك عن عملك، كمبردات المياه، وتناول الوجبات البيئية وماكينات عمل القهوة وأرفف المجلات. إذا كنت تعمل في منزلك، تعامل مع وقت تناول قهوتك كأنه وقت مجدول بشكل رسمي. لا تقم للغداء إلا في الوقت المحدد لذلك، ولا تضيع وقتاً بالجلوس أمام التلفاز إلا في الوقت المحدد لذلك. عود أفراد أسرتك على عدم إزعاجك أو مقاطعتك طالما تعمل في منزلك.

10- عادة عليك باتباع القول المأثور "لا توجل عمل اليوم إلى الغد".

بسم الله الرحمن الرحيم

((وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ)).

قرآن كريم: (سورة المائدة- آية 2)

4- تعاون مع زملائك



من مسلمات العمل التنظيمي منذ ظهوره إلى الوجود الاعتماد على الجهد المتبادل لتنفيذه. كذلك فإن مبادئ التخصص وتقسيم العمل تمثل حجر الزاوية في كل ما تقوم به المنظمات من أعمال في مجالات إنتاج السلع وتقديم الخدمات. من هنا فإن قدرة الإدارة على تحقيق التناسق في تسلسل

وانسيابية مراحل تنفيذ العمل يترتب عليه الكثير من رفع كفاءة وفعالية العملية الإدارية برمتها. ونظراً للترابط الضروري الحاصل بين عناصر تنفيذ العمل فإن عدم فعالية أحد العناصر قد يترتب عليها إضعاف بعض العناصر ما لم يكن جميعها. وغالباً ما يقود

تراخي بعض الأقسام أو المحطات التنفيذية إلى كثير من الضياع في الوقت والجهد والمال. وفيما يلي مجموعة من التوصيات تساعدك في كسب تعاون من تعمل معه من بقية الأقسام في المنظمة مما يوفر لك الكثير من وقتك.

1- قد تظن أن بعض الأقسام الأخرى في عملك تتسبب في تعطيل أو تأخير تنفيذك للمهام. عليك أن تبدأ بفرضية مهمة مؤداها أن العاملين بتلك الأقسام لهم من الكفاءة ما لك، وأن كل شخص يفعل ما في طاقته كما تفعل أنت أو أكثر، وأن كلاً منهم له ما يشغله كما لك. تذكر دائماً أنكم جميعاً في قارب واحد. مثل هذه التوجهات الإيجابية سترتب نتائج أفضل مما ترتبه مشاعر العداوة أو الخصومة. عامل الناس بمثل ما تحب أن يعاملوك به.

2- تعامل مع متطلباتك من الأقسام الأخرى بنفس أسلوب تعاملك مع المهام المفوضة، بمعنى: توضيح المهام المطلوبة مصحوبة بالمعايير التي يجب الالتزام بها، وضع جداول مرحلية للتنفيذ، سل عن أي شيء آخر مطلوب تقديمه منك لإكمال المهمة، أكد على قيام الآخر بالمهمة، ولست أنت الذي ستقوم بها نيابة عنهم.

3- بفرض قيام الآخرين بتعطيلك، احرص على ألا تنفعل بشكل واضح. قد يأخذ هذا الانفعال أحد شكلين: الأول هو العدوانية ممثلة في التشاجر، والصياح، والتشاتم والتهديد برفع الأمور إلى مستويات أعلى، وإظهار عدم الصبر والتعاضم أو التجبر. والثاني السلبي، ممثلة في الاستسلام، وتجاهل الأمر برمته، والتسويق والمماطلة، والاعتذار أو التهرب من الموقف.

4- كن حازماً، ومن المفضل أن تنادي الشخص باسمه، ومن المفضل الحكمة في طلب الشيء وليس إملاءه.

5- كن واضحاً ومستقيماً في مطلبك: "قسمنا يحتاج أن تسلموه ذلك غداً على الأكثر". كما أن تقديم بعض التوضيحات من شأنه المساعدة في الاستجابة. كما أن التساؤل عن أي شيء يريد الطرف الآخر استجلاءه، أو يمكن مساعدته به عادة يكون مفيداً. وكذلك من الضروري التأكد من وضوح ما تم الاتفاق عليه.

6- إذا شعرت باعتراض الطرف الآخر على طلبك، حاول أن تعرضه عليه ثانية بقليل من التحوير. فإذا طلبت مثلاً من مرعوسك أحمد: "أرغب أن تجهز لي نسخة من التقرير بحلول يوم غد"، وأجاب بأنه مشغول جداً ولا يستطيع، يمكنك أن ترد: "نعم أعرف مدى مشاغلك، ولكننا في حاجة ضرورية للتقرير، دعنا نفكر معاً في طريقة للحل!!".

7- من المفضل أن تبين لمرعوسك الوسيلة التي يمكنك أن تساعد به، حيث إن ذلك يظهر تعاطفك وكرمك نحوه، كأن تقول له: "من فضلك وضح لي كيف يمكنني أن أساعدك في هذا الأمر".

8- ركز في طلبك على عبارة: "ماذا علينا أن نفعل"، فقد تقول لمرعوسك: "أعرف أن جميع الموظفين قد غادروا العمل، لكن دعنا نفكر معاً من الآن في الكيفية التي يمكن إنجاز التقرير بها قبل حلول الغد". ففي بعض الأحيان قد يقترح المرعوس حلاً للخروج من المأزق، كأن يقول: "أعتقد أنني يمكن أن أصل إلى زميلي بسرعة بالبيانات ونعمل سوياً في التقرير، ولكن هذا يتطلب السفر بتاكسي، هل من سلطتك أن تأمر لنا بذلك؟"

9- لا تلجأ أو تهدد باللجوء إلى سلطات أعلى لتنفيذ مهمة معينة. فإذا قلت: "أريد إنجاز ذلك، وأستطيع أن أطلب من الرئاسة أن تستعجل منكم تنفيذ ذلك" فقد لا تنجح في تحقيق الوعد بالتهديد ومن ثم يصير موقفك سيئاً. الأفضل هو بناء العلاقة مع المنفذين مع تركيز الاهتمام على الأشياء التي تهمهم.

10- عليك دائماً - وخصوصاً في حالات التسويق أو المماطلة- أن تحتفظ بسجل أو دفتر أحوال تسجل به تاريخ إرسال المهمة إلى المنفذ أو القسم الآخر، والتاريخ الذي تم إرجاعها إليك فيه. غير أنه من الضروري أن تفهم أن الغرض من هذا السجل هو تحسين العمل وتقليل وقت التنفيذ وليس مجرد إلقاء اللوم على الآخرين.

11- عليك بوضع روتين أو نمط تحرك ثابت للطلبات المتكررة التي ترغب في تنفيذها من أقسام أخرى.

12- عليك أيضاً بحذف الإجراءات التي استخدمتها مرة ولم تعد هناك حاجة حالية أو مستقبلية لها، حيث إن الإبقاء على مثل هذه الإجراءات من شأنه تعطيل سير العمل بين الأقسام.

13- ابحث عن مكامن التأجيل أو التعويق. إن عقد مقابلة مفتوحة مع ذوي الشأن قد يمكنهم من إظهار العوائق التي قد تؤدي بهم إلى التسويق أو المماطلة، والتي يمكن حلها بتعاون الطرفين.

رضاء الناس غاية لا تدرك، فاعمل ما فيه صلاح دينك ودينك.

الإمام الشافعي (رضي الله عنه)

5 - ارفض بشكل مهذب

من عادتنا أن نقول لمن يطلب منا شيئاً "نعم" في معظم المواقف. وعادة ما يرجع السبب في ذلك إلى رغبتنا في إسعاد الآخرين أو عدم مضايقتهم. وغالباً ما تتبني هذه الرغبة على إشباع حاجتنا في حماية ذاتنا أو خلق انطباعات جيدة عنا في أذهان الآخرين. المشكلة الأساسية هي أن عدم القدرة على الوفاء أو الالتزام بما وافقنا عليه يتسبب في تعطيلهم وإسعارنا بالذنب نحوهم، أي أن الضرر واقع لا محالة على الطرفين. من هنا ضع في ذهنك أن الرغبة في إرضاء الآخرين بشكل مستمر تُصعّب عليك قول "لا" في كثير من المواقف التي قد تتطلب ذلك. وفيما يلي مجموعة من النصائح قد تساعدك في إتقان فن الرفض المهذب بما يوفر لك الكثير من الوقت والجهد.

1- التزم بخطتك المجدولة، وفي حالة توافر مجموعة من الأهداف والاستراتيجيات المكتوبة فإن هذا يعطيك مبرراً قوياً للتمسك بها. وهنا يمكن الرد على الطالب "أشكرك، غير أنني فعلاً لدي خطة مالية حالية منخرط فيها، فلا داعي لترسل إلي أية معلومات عن خطة مالية أخرى".

- 2- عند إصرار الطالب على طلبه، يمكنك تكرار موقفك وإن تطلب الأمر بعض التحوير في القول، " كما أخبرتك، فإن سياسة منظمنا لا نبدأ النظر في أي خطة جديدة قبل تنفيذ الخطة الحالية".
- 3- تأكد بما هو مطلوب منك بدقة وتعرف عليه بالتحديد قبل أن تجيب بأي إجابة. فقد يترتب على التسرع في الاستجابة أن تقبل مهمة في حاجة إلى وقت وجهد أكثر مما تعتقد، وقد ترفض مهمة لا تتطلب جهداً يذكر.
- 4- حاول أن تحقق التميز في بعض الأشياء، وهذا أفضل بأن تكون متوسطاً في كثير من الأشياء. لا تحدد نفسك بأنك قادر على عمل كل الأشياء.
- 5- عليك أن تعرف أن من حقا أن تقول للناس "لا"، وتذكر أنك قد توضع في قالب "الإمعة"، وقد تفقد كثيراً من الاحترام في حالة تجاهلك لذلك.
- 6- كن مؤدباً ولكن كن حاسماً عندما تقول "لا". فالرد على دعوتك إلى حفلة معينة بالقول "سأحاول بقدر جهدي أن أحضر" يعفيك من الالتزام بالحضور وفي نفس الوقت لن يلزم الآخرين بشيء.
- 7- عندما يطلب منك رئيسك أن تنفذ له مهمة إضافية عاجلة، حاول أن تذكره بأنك مشغول في الوقت الحالي في المهمة الأولى التي طلبها منك واعتبرها عاجلة في حينه. سله أن يوضح بجلاء موقع المهمة الجديدة في سلم الأوليات. سله ما الذي سيرفعه عنك من مهام في مقابل المهمة الجديدة. أخبره أنه قد يكون باستطاعتك القيام بتنفيذ كل تلك المهام ولكن ليس بنفس مستوى الجودة المطلوب.
- 8- من الخبراء من يوصي بأن تكون إجابتك مختصرة. فهذه الطريقة يمكنك قول "لا" دون حاجة إلى تقديم المبررات "أنا آسف، أنا مشغول الليلة". بينما بعض الخبراء الآخرين يرون أن الإجابة المطولة التي تتضمن الأسباب تدعم مصداقيتك. على أية حال الموقف هو الذي يفرض عليك خياراً معيناً.

9- من الأفضل أن تقدم مع رفضك بعض الحلول أو المقترحات البديلة للسائل. فقد تقول لا أستطيع عمل ذلك اليوم، ماذا عن تنفيذه الأسبوع القادم؟. أو: ماذا لو طلبت تنفيذه من زميلنا حسن؟.

10- حينما تشك في أمر معين، من الأسهل أن تقول "لا" في الوقت الراهن، مع إمكان تغيير رأيك فيما بعد، وليس العكس.

11- هناك بعض المواقف التي قد تفرض عليك عدم قول "لا" برغم أنك لا ترغب في ذلك، وهذه بعض المقترحات:

- أخبر الطالبين أنك تستطيع قبول طلبهم هذه المرة، ولكن سلهم كيف يمكن لكم تنفيذ الأمر بشكل أفضل في المرات القادمة.
- أخبرهم بالموافقة، ولكن ذكرهم بأن يسجلوا ذلك في رصيدك، فقد يساعد ذلك على إعفائك من مهمة مستقبلية عليك تنفيذها.
- وافق مع ضرورة أن تتحكم في توقيت ومدة التنفيذ.
- يمكنك وضع شروط تعجيز لقبول المهمة، "لو أنها تحتاج ساعة من الوقت فأنا مستعد لتنفيذها، المشكلة أنها في حاجة إلى يوم كامل، كان بودي أن أكون متفرغاً لذلك، غير أن لدي من الواجبات ما هو أهم". فعدم الوضوح في ذلك بإمساك العصا من المنتصف قد يعطي السائل آمالاً غير حقيقية.
- حدد في جدول عملك اليومي وقتاً للتعامل مع بريدك الإلكتروني. قد يكون كافياً أن يتم ذلك مرتين يومياً. تجنب إغراء أو جاذبية التعود على فحص البريد الإلكتروني بطريقة متكررة أو طريقة عشوائية لما في ذلك من مضيعة للوقت.

إذا ما أضعت دقيقة، فإنك أضعت ساعة، وإذا ما أضعت ساعة، فإنك قد أضعت يوماً، وإذا ما أضعت يوماً فإنك قد تضيع حياتك.

د./ إبراهيم الفقي (نفا عن بريان تراس)

6- إياك والمقاطعات

عادة ما نواجهه في العمل بمن يأتي لزيارتنا لمجرد الشكوى أو قضاء الوقت وتجاذب أطراف الحديث. وفي الثقافات ذات الروح الجماعية، كالمجتمع العربي، كثيراً ما نواجهه في أعمالنا، بل وفي بيوتنا، بكثير من الراغبين في قضاء حوائجهم أو تسهيل بعض مهامهم لدينا، أو الرغبة في وساطتنا لدى غيرنا. مثل هذه الزيارات غير المدرجة في جدول أعمالك عادة ما تهدر الكثير من وقتك. وفيما يلي بعض النصائح، والتي وإن كانت لا تقضي على تلك المقاطعات، إلا أنها قد تحد منها:

- 1- يمكنك توفير كثير من الوقت المستهلك في مقاطعات المتطفلين عليك أثناء العمل. فقد يمكنك إغلاق باب مكتبك على نفسك. وقد يمكن وضع علامة تشير إلى أنك مشغول في مقابلة مهمة أو اجتماع. كذلك يمكنك أن تأخذ بعض المشروعات المهمة إلى منزلك وتعمل فيها بصفة هادئة دون مقاطعة.
- 2- لا تعتبر أنه لزاماً عليك اتباع سياسة الباب المفتوح بشكل دائم، حيث إن اتباع هذه السياسة يعني أن وقتك أصبح تحت رحمة الآخرين وليس تحت تصرفك. ضع في ذهنك أن سياسة الباب المفتوح لا تعني أنك متواجد دائماً، وإنما تعني أنك متواجد

للتواصل في مقابلات ذات قيمة أو ذات أهمية ومع أي مستوى من موظفيك أو غيرهم.

3- إذا كان لديك موظف مساعد أو سكرتارية، حدد لهم بشكل واضح القواعد التي توضح درجة ونوعية المقاطعات التي تقبلها، وبالتالي إيمان أن يرشحو لك من ستقابلهم. كذلك، من الضروري إعطاؤهم السلطة الكافية لجدولة المقابلات القادمة أو نقل رسالة معينة إلى من يرغب في مقابلتك.

4- خصص جزءاً من الوقت لأوليائك. يفضل التعامل مع المشروعات المهمة في بداية يوم العمل، أو قبل قراءة بريدك الإلكتروني وقبل توارد من يرغبون في مقابلتك. كما يمكن تخصيص بعض الوقت لبعض الشؤون الضرورية الخاصة.

5- عليك إخبار مساعديك أو السكرتارية أنك قد تأتي إلى مكتبك في تمام الساعة الثامنة صباحاً، وأنه غير مسموح لأي أحد بالدخول عليك أو مقاطعتك قبل الساعة التاسعة والنصف مثلاً.

6- غير موقع مقعدك ومكتبك بحيث لا تكون في مواجهة مباشرة أو وجهاً لوجه مع العابرين أمامك حتى لا تشجعهم على التطفل عليك ومقاطعتك.

7- إذا كانت طبيعة عملك تفرض عليك تخزين بعض المواد والملفات التي يرغب آخرون في الاطلاع عليها بشكل متكرر، يفضل وضعها في موقع آخر، خلاف مكان التفكير والعمل.

8- حاول أن تحدد من البداية في نفسك لماذا أتى زائر معين لزيارتك.

9- عندما يبادرك زميل عمل ما طالباً أن تعطيه بضع دقائق من وقتك، يمكنك الرد قائلاً: "بكل سرور، ولكن ماذا لو أتيت أنا إلى مكتبك في تمام الساعة الثانية بعد الظهر لنناقش المسألة؟" فذهابك إلى مكتبه يمكنك من فرض سيطرتك وتحكمك على الموقف بشكل أفضل، لأنك تستطيع عادة أن تخرج من عنده في الوقت المناسب لك وليس العكس.

10- إذا أصر زميلك على أن المسألة عاجلة وليست في حاجة إلى تأجيل، سله كم دقيقة قد يحتاجها الأمر، ثم عليك بالالتزام بالوقت المحدد، أو أخبره كم دقيقة من وقتك يمكنك أن تخصصها له؟ حتى يعرف أنك محكوم بالوقت.

11- عليك بإيقاف المتحدثين عن الاسترسال في الأحاديث ورواية القصص والنكات. عليك أن تقاطعهم بطريقة لبقة طالباً منهم التلخيص، وسائلاً عن الطريقة التي يمكنك أن تساعدك بها. فإذا استمروا في هذا النهج، عليك أن تقول: حسناً، هل يمكن أن تلخص لي وباختصار في جملة واحدة ماذا تريد مني بالضبط أن أقدمه لك؟.

12- لو كان السائل يطلب منك أن تساعد في أمر ما، من المفضل أن تسأله عن الحلول التي قد يقترحها عليك.

13- وافق على المساعدة إن كانت في طاقتك، ولا تعد بما لا تستطيع لأن النتائج ستكون محرجة، ولكن اجعل توقيت التنفيذ بيدك أنت وحدك.

14- لاحظ أن معظم الناس الذين قد يترددون على مكتبك لطلب خدمة ما، أو يقابلونك فجأة طالبين هذه الخدمة قد لا يضعون في أذهانهم أن المكتب يمثل دار ضيافة لهم. ولكن لو وجدت توجهاً لدى من سيزورك نحو التطفل للبقاء مدة أطول بالمكتب يمكنك شغل الكراسي بوضع أشياء أو ملفات عليها، كما يمكن عدم وضع كراسي بالمرّة إن سمحت الظروف.

15- حاول أن تقف عندما يدخل الضيف غير المرغوب فيه وأن تستمر في الحديث معه وأنت واقف مما يشعره بعدم الرغبة في الجلوس أو إطالة المقابلة، وإذا أتى ضيف في وقت غير مناسب ومن الضروري الحديث معه من خلالك، حاول أن تتفق معه على موعد آخر يكون مناسباً لك.

16- حاول أن تستخدم وقت جلوس الضيف في أمور المقابلة ذاتها. كما يمكنك أن تخبر الضيف أنك قد وعدت شخصاً ما أن تتحدث معه في أمر شخصي مهم في وقت معين. كما يمكنك التشاغل عن الضيف بالانهماك في عمل معين أثناء الحديث معه.

كتصوير بعض الأوراق مما قد يعجل بإنهاء المقابلة، كما يمكنك تكرار النظر في ساعتك.

17- من الوسائل المجربة في تقصير إقامة المتطفل تقصير الكلام من جانبك، بحيث يقتصر دورك على الرد عن تساؤلات دون التطرق إلى السرد وعدم فتح موضوعات جديدة، كما أن صمتك المطبق بنهاية جمل المتطفل يعطيه أهم إشارة لعدم رغبتك في استمرار اللقاء.

18- عليك أن تحدد وقت كل مقابلة، وأن تتأكد من الالتزام بهذه الحدود بشكل واضح، وعليك بالجرأة في إخبار الضيف بانتهاء الوقت المخصص له.

19- سل مساعديك أن يختصروا فيما يرونه مهماً من مقابلات، وأن ي جدولوا هذه المقابلات في مواقيت محددة مسبقاً.

20- تأكد أن تصرفاتك السابقة كلها غير سلبية أو ضارة بالمنظمة التي تعمل فيها. فما يفيدك منها كشخص قد يكون معوقاً لفرق العمل أو الزملاء الذين يعملون معك. كما أن عزل نفسك قد يحبط الآخرين، أو يتسبب في ضياع الكثير من أوقاتهم لأنهم يفتقدونك حين طلب المساعدة منك.

Perhaps Hell is nothing more than an enormous conference of those who, with little or nothing to say, take an eternity to say it.

Dudley C. Stone

أعتقد أن الجحيم لا يزيد عن كونه مؤتمراً مكتظاً بمجموعة من الناس لديهم القليل ليساهموا به، أو لديهم إصرار على الصمت الأبدي و عدم المشاركة.

ديدلي ستون

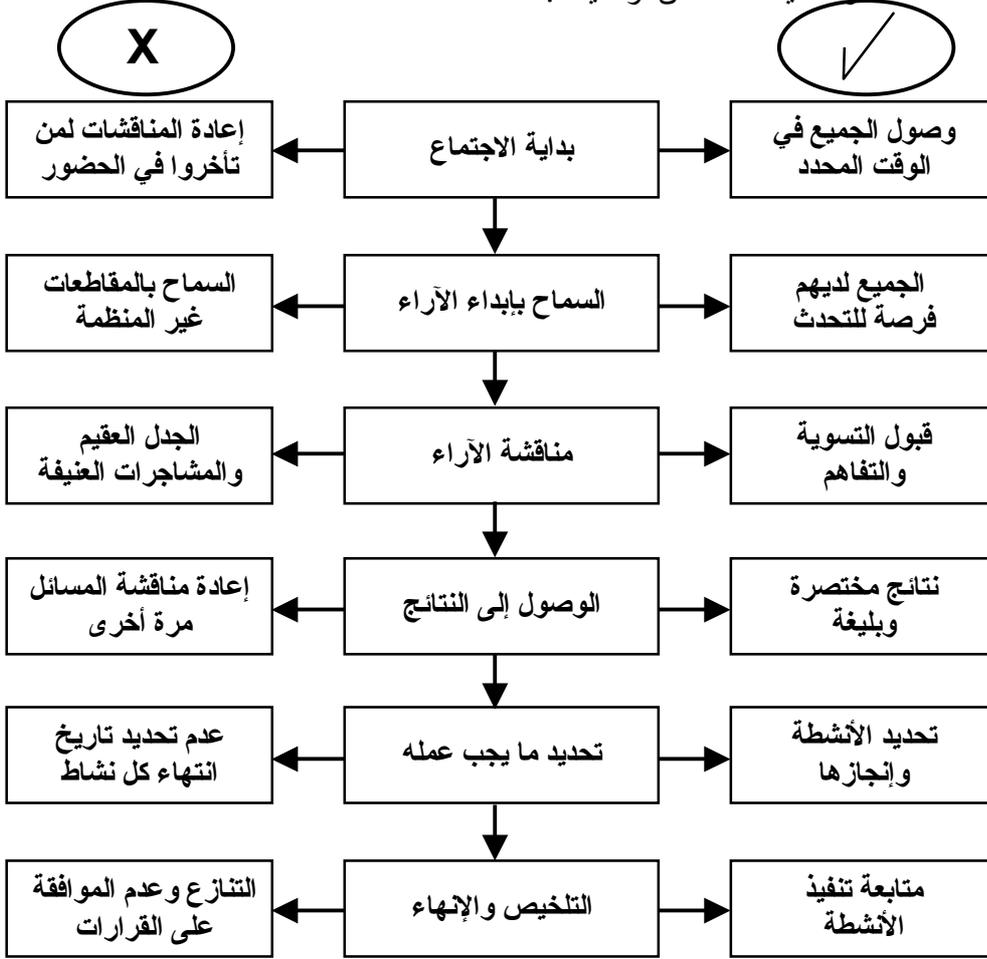
7- لتكن اجتماعاتك فعالة

كل العمل يتطلب عادة عقد العديد من الاجتماعات والمقابلات. والمعروف أن الإعداد للاجتماعات من التعقيد بحيث يستهلك من الوقت الكثير. فأنت في حاجة إلى وقت للتخصير للاجتماع وإعداد جدول الأعمال والانتقال إلى الاجتماع ذهاباً وإياباً، ومراجعة ما تم التوصل إليه من نتائج. إن الوقت المستهلك في الاجتماع ليس قاصراً عليك وإنما يضاعف بعدد الحاضرين فيه والمعددين له. ومن مصادر توفير الوقت الخاص بالاجتماعات أن تفكر بداية في جدوى الاجتماع والغاية منه. ويمكنك أن تسأل نفسك مجموعة الأسئلة التالية:

- هل هناك حاجة أصلاً إلى الاجتماع؟
- توفيراً للوقت، هل هناك وسيلة ممكنة للتواصل كبديل للاجتماع؟
- متى يجب أن يعقد الاجتماع، وما هي المدة الزمنية المقررة له؟

- من الذي سيحضر الاجتماع؟
- ما هي الموضوعات التي ستعرض في الاجتماع؟
- ما هي الطريقة المثلى للعمل داخل الاجتماع؟

النموذج التالي قدمته مؤسسة Work Press في سلسلة منشوراتها عن الإدارة المثلى للمقارنة بين الاجتماعات الفعالة وغيرها من الاجتماعات، حيث يمكن لنا أن نستخدمه كمرشد فيما نقدمه من توصيات:



شكل (5)

مقارنة بين الاجتماعات الفعالة وغير الفعالة

فيما يلي مجموعة من التوصيات التفصيلية قد تساعدك في إدارة الاجتماعات بفعالية علاوة على إمكان توفير الكثير من الهدر أو الضياع في الوقت المنفق في هذه الاجتماعات:

- 1- للتعرف على مدى التزام من تدعوهم بالحضور جرب دعوتهم في مناسبتين أو ثلاث، وشاهد مدى استجابتهم للدعوة.
- 2- احرص على أن تكون دعواتك رسمية سواء أكانت بشكل شخصي أم بالهاتف، وأن تدعو إلى المناسبة قبلها بأسبوعين على الأقل.
- 3- أرسل مذكرة تأكيد الحضور وجدول الأعمال لمن وافق على الحضور.
- 4- ضرورة التنكير بالموعد، سواء من خلال مكالمة يقوم بها مساعدك، أو من خلال تحادثك شخصياً مع الذين وعدوا بالحضور.
- 5- باعتبارك ستكون رئيساً للجلسة، فإن إعداد جدول الأعمال مقدماً يساعدك بصفة خاصة في: تحديد العناصر المطلوب مناقشتها، إعلام المشاركين بما هو مطلوب وما هو متوقع منهم، توضيح التسلسل والنظام في الجلسة، توفير المعايير التي تُمكن من الحكم على مدى نجاح الجلسة.
- 6- ضرورة توزيع جدول الأعمال على الأعضاء مقدماً، وفي حالة تعذر ذلك، يجب كتابته في شكل خريطة تسلسل مهام على سبورة قبل وصول الأعضاء. ويجب أن يشتمل الجدول على: تحديد الهدف من اللقاء في جملة واحدة واضحة كالقول بأن الهدف هو مراجعة تفاصيل الموازنة والموافقة عليها، وتوقيت بداية ونهاية الجلسة، والموقع الذي ستعقد فيه الجلسة متضمناً عنوان الشارع ورقم الدور ورقم القاعة، مع إرفاق خريطة دالة إن استوجب الأمر ذلك، وقائمة بمن سيحضر وألقابهم الوظيفية، والعناصر المطلوب تغطيتها.
- 7- ابدأ المقابلة ببعض الإعلانات المبسطة لتنشيط المجموعة.

8- أبدأ الجلسة وأنها بعناصر إيجابية. وإذا كان جدول الأعمال قد قام بإعداده شخص غيرك، فعليك بمراجعته مقدماً للتأكد من أن العناصر التي ترغب في عرضها متضمنة به.

9- تجنب تحديد توقيت غريب لبداية الجلسة كالنص على بداية الجلسة الساعة التاسعة وثمان دقائق صباحاً.

10- تجنب عقد الجلسات في نهايات يوم العمل، وعند الضرورة قصر مدة الجلسة، فمن عادة الموظفين حب الخروج من مواقع العمل بنهاية وقته.

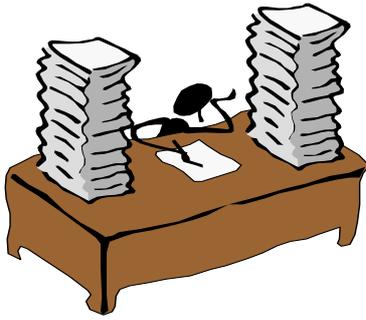
Modern man thinks he loses على الرغم من أن الإنسان المتحضر
something -time- when he does not عادة ما يأسى على ضياع وقته
do things quickly, yet he does not عندما لا ينجز أعماله بالسرعة
know what to do with the time he المطلوبة، إلا أنه لا يعي ماذا يفعل بما
gains except to kill it. اكتسبه من وقت إضافي سوى أن

Eric Fromm

يبده.

إريك فرووم

8 - قَلَّ من العمل الورقي



لاحظ أن الأوراق المتراكمة على درج مكتبك تمثل شخوصاً تتحدث، وهذه الأوراق قد تكلفك ساعة أو أكثر يومياً في البحث فيها، علاوة على التشويش المستمر. بعض الناس لديه عادات غير صحيحة تتلخص في جعل سطح مكتبه يبدو مخيفاً بما عليه من أوراق وملفات ومستندات متراكمة بصفة يومية.

إذا كنت من هؤلاء، فعليك أن تدرك أن كل ورقة على درجك عادة ما تبدو كدعوة ملحة لك لأن تنظر فيها. من هنا، عليك بداية أن تضع أية أوراق غير ضرورية أو غير مهمة في الدواليب أو الأدراج خلفك. أو تخلص من وضعها في مكتبك نهائياً بوضعها في المخازن. بصفة عامة، لا تراكم كثيراً من الأوراق وتضعها أمامك على المكتب. وفيما يلي بعض إرشادات للتعامل مع العمل الورقي:

- 1- خصص وقتاً للتعامل مع العمل الورقي مع مراعاة ألا يكون من ضمن الوقت المخصص للأعمال ذات الأولوية الأولى. جَدُول هذا الوقت بشكل منتظم، وداوم الالتزام به.
- 2- تفحص ورتب الأوراق المعروضة عليك في مرتين على الأكثر يومياً.
- 3- عود نفسك على ألا تنظر في ورقة معروضة عليك أكثر من مرة، وتجنب عادة " سابقى الورقة أمامي الآن، وأنظر فيها بعد ذلك".
- 4- بعد كتابة الأوراق، تخلص من المسودات حيث إنها لا تفيد في شيء.
- 5- بالنسبة للأوراق التي ستعرض عليك، اطلب من مساعدك أن يرتبها طبقاً لمدى استعجالها وإبراز النقاط المهمة في هذه الأوراق من خلال تلوينها أو وضع علامات ظاهرة عليها، علاوة على إرفاق الملفات الضرورية اللازمة عند النظر في تلك الأوراق.
- 6- اطلب من مساعدك تقديم توصياتهم بخصوص الأوراق المعروضة مصحوبة بالتقارير الداعمة، واعمل على ألا يصل إليك شيء دون تلخيص ودون بيان ما يجب عمله.
- 7- راع أن يكون الخطاب أو التوصية أو القرار أو طلب المقابلة أو ما شابهها مكتوباً فيما لا يزيد على صفحة واحدة في معظم الحالات.
- 8- تجنب إنهاءك نفسك بتعبئة أجزاء متكررة في النماذج، سل نفسك عن المستفيد من البيانات الواردة في كل جزء من النموذج.

- 9- سل من معك عن التقارير التي يعدونها، أو سل نفسك عن التقارير التي تعدها، هل هذه التقارير ضرورية، ومن ثم لا تقم بإعداد التقارير كعمل روتيني وإنما كتقارير ضرورية مطلوبة.
- 10- لا تزحم نفسك بالاحتفاظ بنسخ من مراسلاتك مع الآخرين ما لم يكن هناك مبرر قانوني أو إداري لذلك.
- 11- تصرف بحكمة مع كل قطعة ورق تصل إليك، وضعها في موقعها المناسب وليس مجرد دفنها في الملف الخاص بها أو تكويمها في ملف غير منظم.
- 12- تعامل مع المراسلات أو المهام الروتينية بسرعة كلما أمكن.
- 13- قلل بقدر الإمكان من إرسال المذكرات واستخدم الهاتف كبديل لذلك.
- 14- قلل من الاحتفاظ بالمذكرات التي تصل إليك، فبمجرد وصول المذكرة إليك تعرف على ما بها أو سجله ثم تخلص منها ما لم تكن هناك ضرورة للاحتفاظ بها.
- 15- لا تحتفظ بالكروت الشخصية مخبأة في أدراج بعيدة، بدلاً من ذلك أدخل بيانات هذه الكروت في قاعدة البيانات الخاصة بك، ولا تزحم نفسك بها.
- 16- تخلص من عدد الشهر السابق من المجلة بوصول عدد الشهر اللاحق. وإن كانت هناك ضرورة للاحتفاظ بالمجلة فاقتصر على أعداد سنة واحدة.
- 17- أوقف شراء المجلات والصحف التي لم تعد تميل إلى قراءتها فإن في ذلك حفظ لوقتك ومالك وتقليل لما يشغلك.
- 18- جَدُول أوقات قراءتك بحيث تكون مرتين في الأسبوع وفي الوقت غير المخصص للأعمال ذات الأولوية العليا. حاول أن تقرأ وأنت في المترو أو في القطار أو الحافلة وحاول أن تقرأ حينما تكون في انتظار موعد معين.
- 19- لا تنفق الوقت المخصص لإفطارك في قراءة الصحف.
- 20- كن حكيماً فيما تقرأ. فعندما لا تجد فائدة فيما تقرأ، عَوِّد نفسك على التوقف عما تقرأ لانعدام الفائدة منه.

- 21- إن تخصيص أماكن كثيرة لحفظ الأوراق أمامك، ينتهي بشعورك بالملل والضيق سريعاً. حاول أن تقصر مساحات التخزين الورقي على رفين: رف يخصص للأوراق الواردة، ورف يخصص للأوراق الصادرة.
- 22- قلل من أعداد بطاقات الائتمان التي تحتفظ بها أنت وأسرتك. يمكن أن تخصص لنفسك بطاقتين، واحدة لمتطلبات منزلك وواحدة لمتطلبات عملك، حيث سيترتب على ذلك تخفيض ما تنفقه من وقت في تعبئة وتسديد فواتير المطالبات.
- 23- ركز حساباتك المصرفية في أدنى عدد ممكن من الحسابات، حيث إن التعامل مع المكاتبات المصرفية المتعددة والاطلاع على قوائم الحسابات منها يستغرق الكثير من الوقت الذي يمكن توفيره.
- 24- حاول أن تدفع معظم فواتيرك من خلال الخصم الإلكتروني من حسابك المصرفي بعد أن أصبح ذلك متاحاً في معظم الأماكن.
- 25- ضع كل الإيصالات الخاصة بك في مظروف صغير ورتبها شهرياً أو كل ربع سنة.

Our two greatest problems are gravity and paperwork. We can like gravity, but sometimes the paperwork is overwhelming.

Dr. Wernher Von Braun

الانجذاب إلى ما يلهي عن العمل والعمل الورقي يُعدان أعظم مشكلتنا في العمل اليومي. على أية حال، من الممكن أن نتقبل مشكلة الانجذاب، إلا أن مشكلة العمل الورقي شيء لا قبلَ لنا به.

دكتور/ ورنير فون براون

9 - رتب ملفاتك بعناية

من المعروف أن كثيراً من الوقت قد يضيع هباءً نتيجة سوء حفظ أوراقك ومستنداتك. ويمكنك أن تفكر في كم الوقت الذي تقضيه وأنت تبحث عن جواز سفرك الذي لا تدري أين تحتفظ به وقد حان موعد السفر. إن النظام العلمي لإدارة الملفات يعد المخرج الأساسي لعدم حدوث مثل هذه المشكلات وتوفير الكثير من الوقت المحتمل ضياعه كنتيجة لسوء ترتيب وحفظ المستندات. ومن المعروف أنه لا يوجد نظام مثالي لإدارة الملفات، وأن هذا النظام يتلاءم مع طبيعة المستندات والمواد المراد الاحتفاظ بها. وعلى أية حال، فإن أي نظام فاعل للملفات يُمكن من توفير الكثير من الوقت المهدر في البحث عن المستندات يجب أن يقوم على الأركان الأربعة التالية:

- 1- تبويب المستندات والأوراق وما شابهها إلى مجموعات متناسبة.
- 2- تخصيص وتقسيم الملفات على المجموعات المحددة.
- 3- تبيين الملفات وكتابة أسمائها بدقة ووضوح.

4- الاحتفاظ بالملفات بشكل منظم يُسهل الوصول إليها.

هذا وتتعدد الطرق التي يمكن أن تصنف على أساسها الملفات مع إمكان الجمع بين أكثر من تصنيف. فمثلاً يمكن أن تصنف الملفات جغرافياً أو سلعياً، بمعنى تصنيف ملف أو أكثر لكل منطقة جغرافية أو سلعة. وقد تصنف الملفات طبقاً لمدى حاجتك للرجوع إلى العناصر التي تم الاحتفاظ بها داخلها. وهنا يمكن تقسيم الملفات إلى: ملفات مطلوبة بصفة دائمة، ملفات مطلوبة أحياناً، ملفات أرشيفية تندر الحاجة إليها. وقد تصنف الملفات بأسماء العملاء وترتب أبجدياً بحيث يخصص ملف لكل عميل. وأياً كان التصنيف أو التنظيم المتبع، فإن الحاجة لتوفير الوقت قد تفرض أخذ مجموعة النصائح التالية في الاعتبار:

- 1- تغاضى عن كل المستندات قليلة الأهمية، ولاحظ أن حوالي 85% من المستندات التنظيمية لا تتطلب سوى النظر فيها مرة واحدة.
- 2- عليك بإزالة كل ما على درج مكتبك من عناصر، ولاحظ أن كلاً منها قد يشوش اهتمامك حوالي خمس مرات في المتوسط يومياً.
- 3- ركز على استخدام الأرفف والدواليب المفتوحة لحفظ الملفات وميز هذه الأرفف والدواليب بالعلامات الدالة على ما بها، حيث إن ذلك يوفر حوالي 25% من وقت الوصول إليها مقارنة بحفظها مكومة في خزائن مغلقة.
- 4- وضح وبيّن بعلامات وأحرف مكتوبة طبيعة كل ملف تحتفظ به.
- 5- تجنب تضخيم محتويات الملف بأي شكل من الأشكال. من المفضل تقسيم موضوع الملف الضخم إلى عدد من العناصر الفرعية وتخصيص ملف لكل عنصر من هذه العناصر، ولا مانع من جمع الملفات ذات الصلة في رف أو دولا ب خاص بها.
- 6- من المفضل استخدام التبيين بالألوان كتخصيص الملفات ذات اللون الأحمر للموضوعات التسويقية، وذات اللون الأخضر للموضوعات المالية... وهكذا.
- 7- اجعل نظام ملفاتك مرناً بحيث ينمو أو يتوسع مع نمو عملك ونشاطك.
- 8- قسم ملفاتك إلى فئات تعكس مدى احتياجك للرجوع إليها، وضع ما تحتاج إليه أكثر في أقرب مكان لتناولك.

9- ضع كل الأوراق أو المستندات التي لا تنتمي إلى ملف محدد في ملف خاص يسمى "مستندات متنوعة".

10- لا تعتمد على الذاكرة أبداً في وضع مستندات في ملف لا تنتمي إليه، حيث إنك ستنسى موقع المستند، وقد تضطر للبحث عنه في جميع الملفات.

11- يفضل عمل دليل أو فهرس مرقم يتضمن أسماء وأرقام الملفات ومحتوى كل ملف ودرجة أهميته أو الحاجة إليه.

“Telephone: An invention of the devil which abrogates some of the advantages of making disagreeable person keep his distance.”

Ambrose Bierce

أعتقد أن الهاتف ما هو إلا ابتكار من بنات أفكار الشيطان. ألا ترون أنه لا يمكننا من البقاء في عزلة عن أشخاص لا نستريح لهم أو نرغب فيهم.

أمبروس بيرس

10 - عليك بتنظيم مكالماتك

1- عند تحادثك مع شخص هاتفياً وأنت طالب الأحاديث، حاول إلا تجعل نفسك أبداً ضحية خاصة "اصبر معي لحظات وأكون معك على الخط" بدلاً من ذلك اتفق مع الطرف الآخر على موعد جديد لتحدثه، أو سجل اسمك على آلة تسجيل الهاتف واترك رسالة ورقم هاتفك.

2- إذا تصادف أن من تحدثه غير متواجد، تعرف على الموعد الذي سيكون متواجداً فيه، أو اترك رقمك ليعاود محادثتك فيما بعد.

3- إذا كانت مكالماتك مع شخص ما ذات طبيعة دائمة متكررة، حاول أن تتفق معه على جدولة هذه المكالمات بما فيه صالح الطرفين.

- 4- تعلم دائماً أن تترك رسائل واضحة على آلة التسجيل الخاصة بهاتف من تحدّثه، واترك رقم هاتفك واسمك لأن هذا يساعد كثيراً في الرد عليك.
- 5- كلما أمكن ذلك، حاول أن تعلم مساعدك أو السكرتارية ترشيح أو تنقية المكالمات الواردة وتحويلها إلى آخرين. دع من يرغب في محادثتك أن يعلم تماماً قيود وقتك. حاول دائماً أن تبقى قلماً ودفترًا بجوار الهاتف لتسجيل أية معلومات بشكل سريع. إذا ما حادثك شخص ما طالباً منك معلومات معينة وهي ليست متوافرة لديك لا تطلب منه البقاء على الهاتف للبحث عنها وإنما اطلب منه المقاطعة وإعطاء الوقت لتوفيرها، على أن يعود لمحادثتك بعد وقت محدد.

ليست العبرة بكون الفرد مشغولاً،
 إنما العبرة في أي شيء هو مشغول.
 It's not enough to be busy. The
 question is: What are we busy
 about?

هنري دافيد ثوريو
 Henry David Thoreau

11 - نظم بريدك الإلكتروني



صار العمل المكتبي ميسوراً أشد اليسر مع الثورة الإلكترونية التي لا تتوقف عن السعي نحو التطور على مدار الساعة. وقد مكنت الحاسبات الضخمة من سهولة التواصل بين المكاتب داخل المنظمة الواحدة، والعالم كله. وبعد أن كانت الرسائل البريدية تستغرق الأيام والشهور لنقلها من مكان إلى مكان، أمكن الآن وبواسطة الحاسبات صغيرها وكبيرها إرسال رسائل عبر البريد الإلكتروني، ويتم ذلك في لمح البصر. إن التعامل مع البريد الإلكتروني بفعالية وعلى أساس منظم من شأنه توفير كثير من جهودك ووقتك، وفيما يلي بعض الإرشادات في هذا الخصوص:

- 1- حدد فى جدول عملك اللىومى وقتاً للتعامل مع بريدك الإلكترونى E-Mail قد يكون كافياً أن يتم ذلك مرتين يومياً. تجنب إغراء أو جاذبية التعود على فحص البريد الإلكترونى بطريقة متكررة أو طريقة عشوائية لما فى ذلك من مضیعة للوقت.
- 2- راجع الأخطاء الإملائية والنحویة قبل إرسال رسائلك الإلکترونية إلى آخريں. وعلى الرغم من أن بعض الأخطاء قد تكون أمراً مقبولاً فى هذا النوع من الرسائل، إلا أن هدفك من التصحيح يجب أن يتمثل فى الارتقاء برسائلك إلى التميز فى الجودة.
- 3- فى حالة كتابة رسائلك باللغة الإنجليزية، تجنب كتابة كل حروف الكلمات فى شكل حروف كبيرة CAPITAL LETTERS، حيث إن مثل هذا النمط فى الكتابة يعطى القارئ انطباعاً بأنك تتصايح أو تتشاجر فى انفعال شديد، كما أن الخط الكوفى فى اللغة العربية قد يحمل رسالة مشابهة مع صعوبة قراءته أحياناً.
- 4- عليك أن تعيد قراءة بريدك قبل أن ترسله، فقد تكشف هذه القراءة عن بعض الأخطاء التى حدثت أثناء كتابته بشكل سريع.
- 5- لا تخط بين أكثر من برنامج من برامج معالجة الكلمات عند إرسال البريد الإلکترونى، حيث إن ذلك قد يرتب كثيراً من المشكلات الخاصة بالتوافق بين هذه البرامج، ومن الفضل الاعتماد على البرنامج الخاص بكتابة الرسائل الإلکترونية ذاته.
- 6- عليك أن تستخدم التسهيلات المتاحة فى برنامج معالجة الكلمات الذى تستخدمه، فخواصه مثل تحديد أو تعليم الفقرة، ونسخها، أو نقلها من مكان إلى آخر تسهل عليك كثيراً فى حالة تكرار كتابة معلومات أو نماذج محددة، أو فى حالة إرسال المكتوب الواحد إلى أكثر من جهة.
- 7- عليك أن تتعود قول "لا" فى حالة وصول مجموعة من الرسائل البريدية القادمة لك عن طريق البريد الإلکترونى، وليس لديك اهتمام بها، عليك أن ترد بإزالة هذه الرسائل من سلة البريد الخاصة بك. وعليك أن تكون حريصاً، فكثير من جهات المراسلة بمجرد اكتشاف عنوان بريدك الإلکترونى تغرقك بكم كبير من الرسائل التى قد لا تمثل أدنى اهتمام لديك، ناهيك عن يريد أن يخرب بياناتك بمهاجمتك

بمجموعة من الفيروسات القاتلة. ويمكنك استخدام خاصية المرشح لمنع وصول مثل هذه الرسائل إلى بريدك.

8- عليك عمل موقع فى جهازك معنون "بريد إلكترونى" تخصصه لحفظ الرسائل التى تريد إرسالها إلى آخرين، مما يسهل إرسالها بسرعة.

9- يفضل عمل نسخ ورقية من الرسائل الإلكترونية المهمة التى ترسلها إلى آخرين والاحتفاظ بها فى ملف خاص بها، حيث إن الاقتصار على الاحتفاظ بها فى سلة البريد الإلكتروني فى جهازك يحمل خطورة ضياعها ومسحها فى كثير من الحالات.

10- عليك تبويب البريد الإلكتروني الوارد طبقاً لموضوعه أو باستخدام رمز معين، مما يسهل عليك تجميع الرسائل المتشابهة أو ذات الصلة معاً.

11- ركز بشدة فى ردودك على الرسائل التى ترد عليها، وليكن ردك محددًا خالياً من التطويل أو تكرار ما سبق ذكره، حيث إن الناس لا يفضلون سوى التركيز على خلاصة الرد.

12- تمعن وفكر بدقة فيما تكتب. فما تكتبه دليل مسجل عليك، لا تتهم الناس أبداً، وادعهم بأسمائهم، ولا تنتقد مستويات ذكائهم أو نمط كتابتهم، وافترض أنهم أذكىاء، وتجنب السخرية منهم، وكن مؤدباً وحازماً ولا تبدو راغباً فى الانتقام منهم أو الشماتة بهم.

13- لا ترسل ملفات بريدية ضخمة ما لم تتلق إنذاراً ممن سترسل إليهم.

14- عليك أن تخصص سطرًا فى بداية أى رسالة يلخص موضوعها، فكثير من الناس ليس لديهم الوقت لقراءة التفاصيل. كما يجب عليك أن تضع تعليقك عليها فى البداية.

15- عليك الاحتفاظ بدفتر عناوين البريد الإلكتروني التى تهتمك، ويفضل وضع نسخة منها فى بريدك الإلكتروني حتى يسهل طلب العنوان بسرعة وإرسال الرسائل مباشرة.

- 16- استخدم خاصية الرد التلقائي على طلب البيانات ذات الطبيعة المتكررة عنك، حيث يمكنك برمجة الجمل أو الردود الثابتة للاستجابة التلقائية للطلبات الروتينية المتكررة.
- 17- من الضروري عدم الاحتفاظ بكل البريد الإلكتروني فى ملف واحد، يمكنك عمل أكثر من ملف طبقاً للموضوعات ترسل إلى الملفات من ملف البريد الرئيس لحفظها به. وهذا يسهل كثيراً من الوصول إلى الرسائل علاوة على سرعة إرسالها.
- 18- عليك بحذف الرسائل من سلة بريدك بعد معرفتها أو تخزينها فى جهازك، حيث إن الاحتفاظ بمثل هذه الرسائل فى سلة بريدك الإلكتروني يشغل حيزاً كبيراً منها ويزاحمها.
- 19- عند الرد على الرسائل تأكد من أنك ترسلها إلى الشخص المحدد الذى تريد الوصول إليه، وتجنب الرد على الرسائل بصيغة الرد على عموم الجهة المرسلة.
- 20- عليك بالحكمة فى استخدام أساليب التتقيط والترقيم بشكل سليم، حيث إن الاستخدام غير السليم لهذه العلامات قد يغير من المعنى كثيراً لدى القارئ.
- 21- لا ترسل ملفات تحتوى رسائل كبيرة لتتم مناقشتها بين مجموعات المرسل إليهم، بدلاً من ذلك يفضل إعلام أعضاء هذه المجموعات بموقع الرسائل على شبكة المعلومات حتى يمكنهم الاطلاع عليها.
- 22- تجنب استخدام المختصرات المصطنعة فى الرسائل، مثل استخدام مختصر "4U" كبديل لكلمة "For you" لأن قليلاً من المرسل إليهم قد يكون لديهم الوعى بمعنى هذه المختصرات، كما أن الجهد المبذول فى ترجمة هذه المختصرات فى كل مرة من شأنه تصعيب فهم المستقبل للرسالة، وزيادة الوقت المنفق فى ذلك.
- 23- اجعل رسائلك الإلكترونية قصيرة ومعنونة بشكل جيد.
- 24- سجل موقعك على شبكة المعلومات بحيث يمكن البحث عنه والوصول إليه بالعديد من الطرق.
- 25- تواصل مع المجالات المهمة بالحديث عن مواقع شبكة المعلومات وتقييمها.

- 26- عليك أن تضع اسم موقعك على شبكة المعلومات في بطاقات التعارف الخاصة بك.
- 27- ضع اسمك واسم موقعك في رؤوس الخطابات والفواتير والأدلة وجميع المراسلات والمنتجات الخاصة بك.
- 28- تعرّف على من أوصل موقعه من المنافسين بموقعك، ثم قم بالاتصال به متأكداً من أنه قد أوصل موقعك بموقعه.

The real danger is not that computers will begin to think like men, but that men will begin to think like computers.

لم تعد الخطورة في كون أجهزة الكمبيوتر باتت تفكر كما يفكر البشر. الخطورة الحقيقية تكمن في أن البشر صاروا يفكرون كما تفكر أجهزة الكمبيوتر.

سيدني هاريس Sydney J. Harris

12- رتب موقعك الشبكي

كان للتطور التكنولوجي في وسائل الاتصال والمعدات المكتبية من ابتكار الكثير من الأساليب التي تمكنك من استخدام جهد واحد في تحقيق العديد من الغايات ومضاعفة النتائج المرجوة. ويعد ترويج موقعك على شبكة المعلومات الدولية World Wide Web (WWW) واحداً من أهم الوسائط الإعلامية التي تمكنك من توصيل رسالة واحدة إلى عدد كبير من الناس. غير أن التعامل مع شبكة المعلومات الدولية، من حيث إنشاء الموقع وزيارته والاطلاع على البريد اليومي قد يمثل واحداً من أكبر مصادر تضييع الوقت. وفيما يلي مجموعة من التوصيات قد تعظم من الفوائد التي تجنيها من هذه الوسيلة.

1- حدد الأهداف التي ترغب فيها بوضوح من تخصيص موقع لك في شبكة المعلومات: أربعة أسباب: البحث عن معلومات معينة، الشراء، التواصل مع آخرين، التسلية أو المتعة. إلى أي مدى يحقق موقعك هذه الأهداف؟

- 2- لا تجعل موقعك دليلاً مكتظاً بالمعلومات، حتى يعود الناس لزيارة موقعك، في حالة الحاجة إلى هذه المعلومات يمكن الإشارة إلي مواقع وجودها أو إلحاق تلك المواقع الفرعية بموقعك. أقصر معلوماتك على ما يهم الزائر.
- 3- زود موقعك ببعض النصائح المفيدة عن كيفية تصفحه، كما يمكن تزويده ببعض الرسوم أو الأشكال التي توضح ذلك. يمكن إضافة بعض المقالات أو المعلومات عن السلع التي تروج لها. وعليك ترميز موقعك باستخدام أسماء سهلة مميزة يسهل تذكرها وكتابتها، فكثير من الناس يجد صعوبة كبيرة في تذكر الأسماء الطويلة والغريبة وكتابتها بشكل صحيح.
- 4- لا تتعود أن ترسل من موقعك خطابات أو معلومات بصفة دائمة متكررة أسبوعياً، وحتى شهرياً، حيث إن تعود الزائرين ذلك منك قد يجعلهم يحجمون عن الالتفات لتلك الرسائل.
- 5- كثير من مصممي صفحات المواقع على شبكة المعلومات تمكنوا من تطوير كثير من التيسيرات التي يمكن استخدامها في التواصل بين الأفراد والمواقع على الشبكة. عليك أن تسأل نفسك أي هذه التيسيرات مهم لك أو يساعدك في تحقيق أهدافك من التواصل؟ هل أنت في حاجة حقيقية إلى هذه التيسيرات؟ ولماذا؟ ومن هذه التسهيلات:
- 6- اللافتات الإعلانية: بمعنى أنك تطلب من القارئ لها التركيز على محتواها، ومن الضروري أن تتأكد أنها غير مقلدة بواسطة شخص آخر.
- 7- أعداد الزائرين للموقع: ويمثل خطورة في حالة أن يكون رصيد موقعك قليل نسبياً مما قد يقلل من مصداقيتك لدى كثر من الزائرين المتوقعين. إذا كنت ترغب في التعرف على عدد من زار موقعك، يفضل الاتصال المباشر بشبكة المعلومات التي تقدم الخدمة التي تشارك فيها.
- 8- التفرعات الداخلية أو التواصل مع مواقع فرعية: وهي تتطلب كثيراً من الجهد والوقت من زائري موقعك للتواصل في حلقات متفرعة داخله، مما قد يفقدهم الصبر على التعامل معه وفي النهاية تركه.

- 9- المؤثرات الخاصة: الجاذبات، والشاشات الخلفية، والطباعة المنعكسة، والموسيقى وغيرها من المؤثرات. وعادة ما تتطلب الكثير من الوقت لإنزالها إلى الموقع، كما أنها محيرة ومربكة في كثير من الأحيان. ضع في ذهنك أن الشكل الجيد لموقعك قد لا يعني بحال من الأحوال جودة التواصل معه. عليك التعامل مع مصمم صفحات يكون لديه من العلم والخبرة ما يتناسب وحاجتك بجانبه الفني والإداري.
- 10- الطلبات: من المفضل ألا تطلب من زائري موقعك أن يرسلوك إلكترونيًا للحصول على مقالة أو منشور معين، وإنما ينبغي وضعه بالموقع.
- 11- الجوائز: لا تسرف في الوعد بكم كبير من الجوائز في موقعك، فالزائرون يركزون على محتوى الجائزة ومصداقيتها، وليس على عددها.

سافر تجد عوضاً عن تفارقه وانصب فإن لذيد العيش في النَّصَب .

الإمام الشافعي (رضي الله عنه)

13- ليكن سفرك سهلاً

ما يشهده العالم اليوم من تطور في نظم الاتصال وأساليبه نجح في تحويله إلى ما يشبه القرية الصغيرة. وقد ترك هذا بدوره أكبر الأثر على نمو الأسواق العالمية وتزايد التحركات البشرية بين أرجاء المعمورة. وتمثل الأسفار ذات الصلة بالعمل جزءاً مهماً في حياة المديرين، سواء أكانت أسفراً داخل الوطن أم خارجه. أيّاً كان نوع أسفار العمل فإنها باتت تشكل شريحة مهمة بالنسبة لوقت المديرين عامة مما يستوجب التعامل معها بعناية شديدة سواء فيما يتعلق بقرار السفر ذاته، أو فيما يتعلق بالاستعداد قبل السفر، أو ما يجب أثناءه. فعلى سبيل المثال فإن قرار السفر ذاته قد يتطلب التخطيط له بعناية. ويمكنك أن تسأل نفسك في البداية مجموعة من الأسئلة لاتخاذ مثل هذا القرار:

1- هل يمكن لي الاستغناء عن هذه الرحلة؟

2- هل يمكن استخدام الاتصالات كبديل مثلاً؟

3- هل يمكنني إرسال مفوض عني؟

4- هل يمكن لمن سأسافر لهم أن يأتون لي؟

5- هل يمكن أن أقابلهم في مكان أقرب؟

فإذا قررت السفر، يمكنك الدخول في مجموعة أخرى من التساؤلات عن موعد السفر ومدته ووسيلته والرفاق الذين قد يصطحبوك... إلخ. وبصفة عامة يتصل السفر بإدارة الوقت من خلال أربعة عناصر أساسية:

- 1- الإعداد للسفر وتجهيز الحقائب.
- 2- إدارة وقت الرحلة (قبل وأثناء السفر).
- 3- ملاحظة متاعب السفر وفروق التوقيت.
- 4- التواصل أثناء السفر.

وفيما يلي بعض الإرشادات تغطي العناصر السابقة، وقد توفر عليك الكثير من الوقت.

- 1- يفضل أن تقوم بالحجز لرحلتك في وسيلة السفر المناسبة، وأن يتم ذلك مبكراً. راع تأكيد الحجز سواء بالنسبة لوسيلة السفر أو لمكان الإقامة أو الفندق الذي ستنزل فيه.
- 2- رتب حقائب سفرك وأمتعتك قبل السفر بوقت كاف، وتأكد من أنك تحمل ما هو ضروري وكاف للسفر. تأكد من عدم حمل أشياء تجرم قوانين السفر حملها، ولا تكلف نفسك حمل أشياء قد يكون من الأوفر شراؤها في بلد الضيافة. لا تزحم نفسك بكثير من الملابس والأدوات التي قد تزيد على حاجة السفر، وإذا كنت تحتاج إلى تناول أدوية معينة فحاول أن تحفظها بالطريقة المناسبة أثناء السفر، ويفضل الاحتفاظ معك بالوصفة الطبية أو تقرير الطبيب. أما إن كنت من ذوي المشكلات الخاصة مع السفر جواً أو بحراً فاخبر قائد الركب بذلك لاتخاذ ما يلزم عند الضرورة.
- 3- ضع الأشياء الثمينة والأوراق المهمة، والمستندات الضرورية في حقيبة يدك التي تصحبها معك داخل الطائرة، والتزم بأن يكون شكل الحقيبة ووزنها متوافق مع ما تنص عليه التعليمات. لا تنس جواز سفرك وتأشيرات دخولك.
- 4- لا تكن كريماً فنتطوع بحمل حقائب أو أشياء لغيرك أثناء السفر، وفي حالة الضرورة يجب أن تتخذ من إجراءات الشحن ما يثبت ملكية هذه الأشياء للشخص طالب العون.

- 5- حاول أن تصطحب معك داخل الطائرة، أداة سحب الحقائب (تروللي) تعينك على جر حقائبك مما يزيل عبء حملها على كتفك أو استئجار حامل لحملها.
- 6- من المفضل أن ترتب حقيبة يدك التي تصحبها داخل الطائرة بالطريقة التي تيسر لك تناول الأشياء التي تحتاجها بسهولة ويسر، وراع تعليمات قائد وسيلة السفر بخصوص إجراءات السلامة واستخدام الهاتف والحاسب المحمولين. لاحظ أن هاتفك المحمول قد لا يعمل في بعض البلدان التي تزورها، ولاحظ كذلك مدى مناسبة التيار الكهربائي للبلد الذي تزوره مع ما تحمله من أجهزة كهربائية، واضبط ساعتك على توقيت البلد المضيف، ورتب ساعتك البيولوجية للتكيف مع الوضع الجديد.
- 7- قبل السفر، تأكد باستمرار من ترتيبات السفر فرما يحدث ما قد يستدعي التأجيل في أي لحظة، خصوصاً لدى الطرف المضيف. حاول أن تحدد بدقة خطة رحلتك وتجوالك، ويفضل الجمع بين الزيارات المتعددة كلما أمكن. ومن المفضل أن تتم جولاتك بناء على جدول أو خط سير تترك منه نسخة في محل إقامتك ليتمكن الاتصال بك بسهولة.
- 8- عليك بوضع جدول لما يجب عليك عمله أثناء الرحلة واجعل كل وقتك مشغولاً بأنشطة العمل، ولكن راع وجود وقت للترفيه عن نفسك والزيارات السياحية إن أمكن، ويفضل أن تستغل وقت وجودك في وسائل السفر في عمل شيء معين كالقراءة عن الدولة المضييفة أو الاستعداد لمقابلة معينة، ولكن تجنب فرد أوراق العمل المهمة بتلك الوسائل.
- 9- أثناء السفر داوم الاتصال بمكتبك لتعلمهم بالتطورات، أو تستقبل منهم أية توجيهات. وسل عن تكلفة المكالمات الدولية قبل عمل الاتصالات، ويفضل استخدام البريد الإلكتروني خصوصاً إن كان لديك حاسب محمول.
- 10- لا تعتمد على موظفي الفندق في إيقاظك أو تحديد مواعيدك، وليكن لك منبه ومنظم توقيت خاص بك.

11- يفضل الانتقال والسفر في الساعات التي يخف فيها الزحام مما يخفف الضغوط عنك ويوفر لك الكثير من وقت الانتقال، ويفضل حجز تذاكر السفر مقدماً حتى لا تستهلك وقتاً في صفوف الانتظار، ويفضل السير على هدى في الشوارع والطرق، ومن أفضل الأمور في ذلك أن تكون معك خريطة حديثة توضح لك ذلك.

12- احتفظ بملف تسجل فيه كل المعلومات الضرورية عن الأماكن التي ستزورها، ويفضل أن تكون على علم بعادات ونظم البلد المضيف حتى لا تقع فيما يجررك أو يخالف القوانين. ويمكن الجمع بين الاجتماعات وغذاء العمل لتوفير مزيد من وقت السفر. ومن المفيد ألا تعتمد على الذاكرة في تسجيل مواعيد الاجتماعات وأماكنها وما قد ينتج عنها.

في كفاحنا من أجل لقمة العيش، ننسى أن نعيش !

أنيس منصور

14- بسّ حياتك

لا يمكن لنا فصل حياتنا الوظيفية عن حياتنا اليومية العامة. فدوائر الاتصال بين الحياتين متشابكة لا يمكن فصلهما. ما يحدث في حياتنا الوظيفية يترك -دون أدنى مجال للشك- آثاره على مدى توافقنا وانسجامنا في العمل. كذلك فإن ما يدور بيننا من تفاعلات داخل أروقة العمل ينتقل معنا خفية أو علناً إلى بيوتنا وأسرنا. وعادة ما نواجه في الحياة بكثير من الضغوط، منها ما هو ناتج عن العمل، أو الاستعداد للامتحانات، أو من الإعداد لحفلات الزفاف، وفترة ما قبل العمليات الجراحية، والرغبة الدائمة في الحصول على رضا الرؤساء في العمل، وتحقيق الخطط والأهداف، وما يصاحب كل ذلك من ضغط عصبي يؤثر على الجسم والعقل معاً. إن تنظيم وإدارة الوقت بما يحقق التوازن والتناسق بين المتطلبات الوظيفية وبقية المتطلبات كفيل بتقليل هذه الضغوط إلى أدنى حد ممكن. وفيما يلي بعض التوصيات:

1- فكّر في قيمك الحياتية، ثم سجل درجة أهمية كل منها كتابة، ما هو أكثر الأشياء منها أهمية بالنسبة لك؟ هل إنفاق الوقت مع أسرتك؟ هل تجميع الثروات؟ هل الحصول على القوة والنفوذ؟ هل احتلال المناصب؟ هل التعبير عن الذات؟ هل تعلم أفكار جديدة؟ هل تجربة السفر والمغامرة؟ هل التمتع بالصدقات؟ هل المساهمة في خدمة المجتمع؟ فأنت لا تستطيع أن تؤديها كلها في وقت واحد، تخلص من الأنشطة التي لا تمثل أهمية في منظومة القيم الخاصة بك.

2- سجّل قائمة بالأهداف التي ترغب في تحقيقها. ركّز على تنفيذ القليل منها بشكل جيد بدلاً من التركيز عليها جميعاً بشكل متوسط. لن يمكنك إطالة اليوم بإضافة ساعات جديدة إليه، ولكن تستطيع أن تقلل من الأنشطة المطلوب تنفيذها.

3- قل "لا" كبديل مناسب عن "نعم"، فقد اعتاد الناس على سؤال الآخرين لأنهم يرغبون منهم إسعادهم. بدلاً من ذلك عليك أن تدرك أن من حقك قول "لا"، عليك أن تخطط أو تضع سياسة لقول ذلك. كأن تقول عندما يطلب من الشركة تقديم تبرعات: بكل أسف لن نستطيع أن نقبل، فلدينا خطتنا تكفي، أنا أسف، لدينا فعلاً خطة خاصة نوزع صدقاتنا بناءً عليها.

- 4- لا تجعل نفسك عبداً لأدوات الاتصال، هل أنت في حاجة إلى كل هذه الأدوات: هاتف مكتب، وهاتف منزل، ومحمول، وفاكس، وبريد إلكتروني، وتواصل مع شبكة المعلومات... إلخ.
- 5- قوّض القيام بالأعمال الكتابية والورقية لأخرين يمكنهم تنفيذها في الأوقات المخصصة لتنفيذ الأنشطة غير المهمة.
- 6- توقف عن تضييع الوقت بغيره توفير المال، وركز على إنفاق بعض المال لتوفير الوقت. فعليك ألا تضيع وقتك في التجوال في محلات المدينة لتوفير قليل من النقود في بعض المشتريات، كذلك يمكنك الاعتماد على شخص آخر ليقوم لك بالأعمال التي لا ترغب فيها.
- 7- حاول إلغاء اشتراكاتك في المجالات التي لا تقرأها. عليك أن تقصر قراءتك على صحيفة واحدة يومياً.
- 8- قلل من وقت مشاهدة التلفاز، شاهد فقط العروض والبرامج التي حددت لنفسك مشاهدتها مقدماً من خلال جداول برامج الإذاعة والتلفزيون المعروضة مقدماً. من الضروري إغلاق الجهاز بعد نهاية مشاهدة البرنامج. قاطع قنوات المشاهدة الخاصة ذات الاشتراك والتي ليست ذات أهمية بالنسبة لك.
- 9- نظف ورتب مكتبك. تخلص من الأشياء التي لا تستخدمها فيه، أما الأشياء التي تتردد في التخلص منها، فيمكنك تحديد موعد نهائي لتقرير الحاجة إليها، وتخلص منها بحلول هذا الموعد.
- 10- لا داعي للتواصل مع منظمات ليس لها تأثير في تقدمك وامتعتك.
- 11- حاول أتمتة العناصر أو المهام المتكررة والكتابية، مثل دفع فواتيرك للتليفونات والكهرباء من خلال حسابك المصرفي.
- 12- نَظِّم جدولاً للتصرف في إجازة نهاية الأسبوع. فيمكنك أن تخطط لإنفاق بعض الوقت مع أفراد أسرته أو مع بعض الناس الذين لهم تأثير إيجابي على تقدمك. توقف عن إنفاق الوقت مع الذين يضيعون طاقتك وحيويتك.

- 13- عليك بحمل حافظة نقود صغيرة أو خفيفة، عليك بالتخلص من أي شيء بها لست في حاجة له، فمثلا لا يجب حمل كل بطاقات الائتمان التي لن تستخدمها إلا نادراً.
- 14- توقف عن مراجعة بدائلك الاستثمارية يومياً، حيث إن من طبيعة معظم الاستثمارات طول الأجل، من هنا فإن التقصص اليومي لنتائج هذه الاستثمارات يضيف الكثير من الضغوط عليك، وقد يفرض عليك بعض التغييرات غير الضرورية والمكلفة.
- 15- خصص بعض الوقت لذاتك، انتبذ مكاناً لنفسك لبعض الوقت للاسترخاء بهدوء، يمكنك التجوال أو الرياضة أو التخطيط لمستقبلك، أو الارتياح النفسي أو الروحي، من المفضل التجول في الحدائق وليس في محلات التسوق، وخطط للوقت الذي تمارس فيه هواياتك ولا تعمل في الإجازة.
- 16- يفضل السكن بالقرب من مقر عملك كلما أمكن بما يوفر عليك نفقات ووقت الترحال. حاول أن تجرب كل جديد ولا تشعر بالذنب نتيجة الراحة.
- 17- خطط لإعطاء نفسك إجازة سنوية، بعض الناس يتفاخر بأنه لم يحصل على إجازة منذ ثلاث سنوات معتبراً ذلك نوعاً من التميز والشجاعة وهو ليس كذلك. لاحظ أن تغيير المناظر ربما يساعدك على الاسترخاء والراحة من العمل. إن العطلات مع أسرته أو أصدقائك تسمح لك بأخذ راحة من الضغوط التي تسببها الحياة الروتينية والعمل.
- 18- من المفضل أخذ فترات متقطعة للراحة خلال السنة بدلاً من فترة طويلة.
- 19- داوم على صلواتك وخصص وقتاً للنظر في الدين وتقديم الشكر لله، وهذا له أكبر الأثر على الارتياح النفسي والتصدي لصعوبات الحياة.
- دقات قلب المرء قائمة له
إن الحياة دقائق وثوان
فاختر لنفسك قبل موتك ذكرها
فالدكري للإنسان عمر ثان.
الإمام
الشافعي (رضي الله عنه)

15- قِيمٌ وَعَدْلٌ سُلُوكُكَ

من فضلك انظر في الاستقصاء التالي، وأجب عنه. كن صادقاً بينك وبين نفسك. قيم نفسك على أساس ما تقوم به من تصرفات فعلية ودون أي تأثير بما قرأت أو بما تحب أن ترى نفسك عليه. الاختبار مكون من 44 عبارة تعكس كل منها تصرفاً معيناً يتصل بالتعامل مع الوقت، وقد تم إعداده من خلاصة الإرشادات والنصائح التي تم استعراضها في الدليل، وبلاستعانة ببعض المحاولات السابقة في هذا المجال، كمحاولة سلسلة الإدارة المثلى (York Press, 2001) ومركز الخبرات المهنية للإدارة بمصر (PMEC). كل ما عليك هو أن تحدد مدى قيامك بهذا التصرف في حياتك اليومية. ضع درجة لكل عبارة تقيس مدى شيوع هذا السلوك لديك. علماً بأن الدرجات كالتالي:

تقريباً لا تنطبق عليك أبداً.	1
لا تنطبق عليك في أكثر الأحيان.	2
أنت متوسط أو لا تعرف بالضبط موقفك.	3
تنطبق عليك في أكثر الأحيان.	4
تنطبق عليك تقريباً في جميع الحالات.	5

بعد ذلك اجمع درجاتك وسجل مجموعها بكل موضوعية. كن طبيب نفسك ولاحظ

ما يلي:

مدى الفعالية في إدارتك لوقتك	إذا كانت درجاتك ما بين:
فعالية منخفضة. حاول أن تعرف كيف تستخدم وقتك بكفاءة أكبر وتقل الضياع في هذا الوقت.	120-44
لديك مهارة لا بأس بها في إدارة الوقت ويمكنك تطويرها لمستويات أعلى.	195-120
لديك مستويات عالية من الفعالية في إدارة الوقت،	220-196

حافظ عليها وتابع التطورات في هذا المجال.

مستسل	العبارة	الدرجة
1	لدي فكرة واضحة عما هو مهم بالنسبة لرئيسي في العمل.	
2	أركز في القرارات التي أتخذها في العمل على الأشياء التي تهتم رئيسي.	
3	أحتفظ بقائمة المهام التي يُطلب مني تنفيذها يومياً.	
4	أرتب قائمة مهامي بما يوضح لي ما هو: عالٍ/متوسط/قليل أهمية.	
5	أعطي أولوية لتنفيذ المهام عالية ومتوسطة الأهمية.	
6	في المهام المشتركة أراجع مع زملائي للتأكد من توافقنا حول درجة الأهمية.	
7	أخصص وقتاً لمراجعة البريد الإلكتروني والاستماع إلى المكالمات الهاتفية المسجلة.	
8	لا أقاطع انهماكي في الأعمال الرئيسية بتنفيذ الأنشطة اليومية الروتينية.	
9	أحدد موعداً بيّني وبين نفسي يومياً وذلك كوقت للتفكير وشفاء الذهن.	
10	الوقت المخصص للتفكير محدد عندما أكون في قمة نشاطي الذهني والبدني.	
11	أحافظ على الوقت المخصص للتفكير وأعتبره كمواعيدي مع رئيسي ذاته.	
12	لدي قائمة من الأهداف المطلوب إنجازها، اتفق عليها مع رئيسي.	
13	عندما أكون في شك حول تلك الأهداف المطلوبة أعود للاسترشاد بقائمة الأهداف.	
14	أنظم مكتبي بما يمكنني من الحصول على أية مستندات أو معلومات بشكل ميسر.	
15	أنهي الاجتماع في الوقت المحدد له ولا أتأخر أو أتقدم عن ذلك.	
16	أطلع على البريد في أوقات أخصصها له بصفة دائمة في جدولي.	
17	أطلب من سكرتيرتي أن ترد على المكالمات غير المهمة وتتصرف بشأنها.	
18	قبل المكالمة أحدد بدقة ماذا أريد منها والمدة الزمنية التي يجب أن تستغرقها.	
19	أرتب مكتبي بما يسهل على الحصول على المستندات والملفات بسهولة.	
20	أعمل على الموازنة بين وقت التفكير في الحلول ووقت تنفيذ المهام.	

الترجمة	العبارة	مسلسل
	أحاول ألا أجعل العمل ينسبني ما يجب عليّ نحو نفسي وصحتي.	21
	أرتب حقائب سفري وأمتعتي قبل السفر بوقت كافٍ.	22
	أضع خطط تنفيذ أسبوعية أو يومية تحدد تواريخ الإنجاز قبلها بوقت كافٍ.	23
	أطبق برنامج تخطيط ومتابعة المشروعات (PERT) في عملي.	24
	أحدد مقدماً تسلسل الأنشطة وعلاقاتها وتوقيت بداياتها ونهاياتها للمهمة ككل.	25
	أفوض تنفيذ المهام إلى من يعملون معي بما يمكن من تنفيذها كما يجب.	26
	أفوض تنفيذ المهام لمن يعملون معي بالطريقة التي تجعلهم راضين.	27
	إذا طلب رئيسي تنفيذ مهمة إضافية فإنني قادر على لفت انتباهه لما لديّ من عبء.	28
	لديّ القدرة على ترتيب المهام الموكلة إليّ حسب درجة أهميتها للمنظمة ككل.	29
	لديّ علاقات قوية مع الأفراد ومجموعات العمل الأخرى من حولي.	30
	علاقاتي تمكنني من معرفة المنافسين والمحيطين بي وترتيب أوليات مهامي.	31
	عندما أقرر عدم تنفيذ مهمة معينة لعدم الحاجة إليها بسرعة فلن أشعر بالقلق.	32
	ببساطة أشعر أنني أملك الحجة الكافية للدفاع عن وجهة نظري بخصوص التأجيل.	33
	أحرص على استغلال كل دقيقة من وقت الاجتماع بشكل موجب.	34
	أحدد مقدماً جدول أعمال الاجتماع.	35
	أتأكد من إعلام الأعضاء بموعد الاجتماع.	36
	أتأكد من أن الاجتماع معقود لأهداف محددة مقدماً.	37
	أستطيع أن أنفذ عملي دون مقاطعات الآخرين.	38
	أحدد أوقات معينة لفتح باب مكثبي لزيارات الزملاء.	39
	أحدد مقدماً عدد مكالمات الهاتف اليومية التي يجب أن أقوم بها.	40
	أشجع مساعدي على اختصار ما يرد في المستندات والتقارير.	41
	أتابع دون رقابة لصيقة ما قمت بتفويضه من مهام.	42
	أحاول ألا أجعل العمل ينسبني حقوق أسرتي وواجباتي الاجتماعية.	43

مستسل	العبارة	الترجمة
44	أُتعرّف مقدماً على برامج الإذاعة والتلفاز وانتقي ما يهمني منها.	

خاتمة

بنهاية هذا العرض الموجز عن عنصر الوقت وأهميته وكيفية التعامل معه والتصدي لمضيعاته، نرجو من العلي القدير أن يكون هذا الدليل قد عوض من قرأه عما أنفق فيه من وقت. ومع أن الكمال لله وحده، فإن ما بُذل في إعداد الدليل وعرضه قد يشفع لصاحبه عن نقيصة هنا أو شاردة هناك. ومع أننا أيضاً لا نتوقع، ولا نطلب أن يكون هذا الدليل مجرد كتيب لوصفات جاهزة يصحبه القارئ تحت إبطه أينما ذهب لينظر فيه عند التعامل مع مسألة من المسائل أو تصرف من التصرفات، إلا أن الأمل المرجو أن تكون قراءة الدليل بداية نقطة تحول حقيقية في علاقته مع الوقت وكيفية استخدامه له. ومن بديهيات الأمور ومسلماتها أن مظلة الوقت من الاتساع بما يدخل تحتها كل تصرف من

تصرفاتنا الوظيفية خاصة والحياتية عامة. كما أن الظروف والمواقف التي قد تحدث فيها التصرفات قد تجعل من تطبيق قاعدة أو توصية معينة أمراً تقديرياً أو مشروط النتيجة. على أية حال يبقى الهدف النهائي واحداً من بداية الدليل إلى نهايته، وهو أن فعالية التعامل مع عنصر الوقت أمر مرهون أصلاً بنظرة الإنسان إلى قيمة الوقت ومدى تقديره له، وكل ما عدا ذلك فهو مكملات في السعي نحو هذا الغرض النبيل.

قائمة المراجع

كتب عربية وأجنبية:

- إبراهيم الفقي، 1996، أسرار قادة التميز: دليل الانطلاق وتحريير الطاقات الكامنة، ترجمة أميرة نبيل عرفه. مركز الخبرات المهنية للإدارة (PMEC)، القاهرة.
- إيميت ن. ماكفر لاند، 1991، إجراءات السكرتارية: إدارة المكاتب والأنظمة الآلية، ترجمة محمد عبد الله جمعة عبيد الله و عبد الحميد رضا عبد اللطيف، الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (PMEC) تحت إشراف الدكتور عبد الرحمن توفيق، 1994، تنظيم الوقت والاجتماعات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (PMEC) تحت إشراف الدكتور عبد الرحمن توفيق، 1998، إدارة الوقت، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة.
- يورك برس (YORK PRESS) ، 2001 ، تنظيم الوقت برمجة وألويات: سلسلة الإدارة المثلى، الطبعة العربية الأولى، مكتبة لبنان (ناشرون)، بيروت.

Glueck, W. F., 1977. **Management**, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois.

WEB SITES:

Blair, G. M., 2002, **Personal Time Management for Busy Managers.**

[WWW. Ee.ed.ac.uk/~gerard/Management/art2.htm](http://WWW.Ee.ed.ac.uk/~gerard/Management/art2.htm).

PACE PRODUCTIVITY, 2002, **Time Tips: How to... top 10 time tamer.**

[WWW. getmoredone.com/tips.html](http://WWW.getmoredone.com/tips.html).

PACE PRODUCTIVITY, 2002, **Time Study- Consultant.**

[WWW. getmoredone.com/research1.html](http://WWW.getmoredone.com/research1.html).

Prochaska, Procaska-Cue, 2002, **Thirteen Timely Tips for More Effective Personal Time Management**, Nebraska Cooperative Extension NF94-172.

[WWW. ianr.unl.edu/pubs/homemgt/nf172.htm](http://WWW.ianr.unl.edu/pubs/homemgt/nf172.htm).

PSD Office in a Box, 2002, **Helpful Hints.**

[WWW. psdoffice.com/helpful_hints.html](http://WWW.psdoffice.com/helpful_hints.html).

Randall, S., 2002, **Conventional Time Management (CTM): Time Management Guide.**

[WWW. members.aol.com/rslts/tmmmap.html](http://WWW.members.aol.com/rslts/tmmmap.html)

Tuttle, K. , 2002, **Take Control of Your Time: e-book.**

[WWW. yourbestyear.com/timebottom.html](http://WWW.yourbestyear.com/timebottom.html).

University of North Carolina at Chapel Hill (UNC-CH), 1999, **Time Management Techniques.**

[WWW. Unc.edu/depts./ucc/TimeMgnt.html](http://WWW.Unc.edu/depts./ucc/TimeMgnt.html).

University of North Carolina at Chapel Hill (UNC-CH), 1999, Counseling and Psychological Service CAPS, 2002, **Time Management and Making A Master Schedule.**

WWW.Unc.edu/depts./unc_caps/TimeMgnt.html.

Wint, W., 2002, **Time Management: Manage Yourself, Not Your Time,** Total Success Home Page.

WWW.tsuccess@dircon.co.uk.

Wint, W., 2002, **Time Management Techniques,** Total Success H. Page.

WWW.tsuccess@dircon.co.uk.

جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتنمية الإدارية
القاهرة

دليل المدير العربي
لإدارة الوقت

إعداد

الدكتور / عبد الناصر محمد حمودة
أستاذ إدارة الأعمال والموارد البشرية
كلية التجارة – جامعة أسيوط

ذو القعدة 1423 هـ
يناير 2003 م