

إحصل على ساعتين
إضافيتين من كل يوم عمل!

FARES_MASRY

www.ibtesama.com

متديات مجلة الإبتسامه

النظام

FARES_MASRY

من أجل

التجّاح

www.ibtesama.com

ترتيب الأولويات لإنجاز المهام

تعامل مع رسائل البريد الإلكتروني وقلل وقت
الاجتماعات بالشكل الأمثل لتوفر المزيد من الوقت

أعمل أقل - ولكن حقق أكثر!

كينيث زيجلر



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
www.jarir.com



النظام

من أجل

التنجيح

مجلة

الابتن ساهام

كينيث زيجلار

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
www.jarir.com



لتتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublishments@jarirbookstore.com

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان
هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب. ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والنتيجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونخلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١١
حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright © 2010 by The McGraw-Hill Companies.
All rights reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2011. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

Scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means is illegal.

Please do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials. Your support of the authors and publishers rights is appreciated.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المعمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون: +٩٦٦ ١٤٦٣٦٠٠٠ - فاكس: +٩٦٦ ١٤٦٣٦٣٢

ORGANIZING — FOR — SUCCESS

Second Edition

KENNETH ZEIGLER





أهدى هذا الكتاب لمرشدى وأفضل صديق لى... إلى والدى، الذى يلهمنى بأن
أسمى يوماً نحو النجاح وألا أستسلم، وذلك بحبه وتقهمه ونصائحه والطريقة
التي يعيش بها كل يوم فى حياته.

— كينيث زيجلر





المحتويات

| | | |
|----|----------|---|
| ١ | مقدمة: | البعد الرابع لإدارة الوقت |
| ٤ | | تاريخ هذا الكتاب |
| ٧ | | أفضل وسيلة للبدء |
| ٨ | | لماذا تفشل المقاربات التقليدية؟ |
| ١٠ | | كيف تستخدم هذا الكتاب؟ |
| ١٠ | | إضاءة، كاميرا، تصوير! |
| ١٣ | الفصل ١: | تائهون ولكننا نمضي وقتًا ممتعًا |
| ١٢ | | الأسباب المنطقية للاحتفاظ بسجل لوقتك |
| ١٤ | | لنبدأ بتحميل سجل الحفاظ على الوقت |
| ١٥ | | كيف تجعل السجل يحقق لك أفضل النتائج؟ |
| ١٧ | الفصل ٢: | السيطرة على يومك |
| ١٨ | | لديك خيارات |
| ٢١ | | فهم "عقلية" مروض الوحوش |
| ٢١ | | إستراتيجيات مروض الوحوش |
| | الفصل ٣: | استخدام قائمة الإتقان لابتكار خطة تؤتي |
| ٣٣ | | ثمارها |
| ٣٢ | | استخدام قائمة إتقان لابتكار خطة عمل تؤتي ثمارها |
| ٣٤ | | كيف تبتكر وتستخدم قائمة إتقان؟ |
| ٤٠ | | نصائح سريعة |

- ٤٣ **الفصل ٤:** ترتيب وتخطيط يوم وأسبوع عمل أكثر فاعلية
- ٤٣ الاستفاضة من نهاية يومك فى تحسين إنتاجيتك
- المفتاح الأول للإنتاجية يكمن فى كيفية إنهاءك لليوم . فنهاية كل يوم تمثل نقطة الانطلاق نحو بداية
- ٤٤ سريعة لليوم التالى
- المفتاح الثانى للإنتاجية يتمثل فى كيفية بدايتك كل يوم . استخدام مبدأ الأمور ذات الأولوية للتركيز
- ٤٧ على ما هو مهم
- المفتاح الثالث للإنتاجية يكمن فى مقدار ما تنجزه
- ٤٩ بحلول الظهيرة
- ٤٩ إعداد قائمة يومية فعالة
- ٥١ كيف تحظى بصباح مليء بالإنجاز؟
- كيف يمكنك أن تجعل أسبوعك أكثر إنتاجية
- ٥٧ وفاعلية؟
- ٦٣ نصائح سريعة
- ٦٥ **الفصل ٥:** ترتيب الأولويات وإعطاء الآخرين أولوياتك
- ٦٥ سر مواجهتنا لمشكلات عند ترتيب الأولويات
- الطبيعة الإنسانية تؤثر سلباً على طريقة
- ٦٦ ترتيب أولوياتنا
- ٦٧ تحديد الأولويات والتعامل معها
- ٦٨ تحديد الأولويات
- ٧٢ النموذج خماسى الأجزاء للتأثير فى الآخرين
- ٧٤ كيف تتفاوض فيما يتعلق بالطلبات؟
- ٧٥ الناجحون لا ينشغلون إلا بمهمة واحدة فقط
- انظر ما إذا كنت تستطيع وضع المهام
- ٧٦ الجديدة فى قائمتك
- ٧٧ اكتب المهام وضع دائرة حول المواعيد النهائية

- ٧٧ اعرض خطتك على قائد وأعضاء فريقك
٧٩ نصائح سريعة

الفصل ٦: التحكم في بريدك الإلكتروني واستخدام نظام

- ٨١ البريد الإلكتروني بشكل أكثر فاعلية
٨٢ كيف تتحكم في استخدام البريد الإلكتروني؟
لا تستخدم صندوق الوارد باعتباره قائمة مهام
٨٧ واجبة التنفيذ
استخدم نظام البريد الإلكتروني الخاص بك في
٨٩ تنظيم بريدك
٩٨ نصائح سريعة

الفصل ٧: ترتيب ما تكتبه وتقبله لتتحصل على نتائج

- ١٠١ أسرع
استخدام خانة العنوان لدفع متلقى رسالتك
١٠١ الإلكترونية إلى فتحها
ما الفرض من خطابك أو رسالتك
١٠٣ الإلكترونية؟
١٠٣ خصص الرسالة لفكرة أو قضية واحدة
فكر في قارئك أو جمهورك قبل أن تكتب
١٠٤ الرسالة
١٠٤ افهم قارئك المرتبك
ينبغي أن تتوافر السمات الثلاث التالية في
رسالتك
١٠٥ فهم ماهية الأشياء المهمة
١٠٦ كسب ود قارئ رسالتك
١٠٦ استخدم النموذج الرباعي لترتيب كتاباتك

| | | |
|-----|--|-----------|
| | إذا كان يجب عليك أن تقوم بإعادة توجيه | |
| ١٠٨ | الرسالة، فاذا ذكر التعليمات | |
| | عندما تضغط مفتاح الرد على الرسالة، غير | |
| ١٠٨ | عنوان الرسالة | |
| ١٠٩ | سلوكيات استخدام البريد الإلكتروني | |
| ١٠٩ | نصائح سريعة | |
| ١١٣ | ترتيب وتيسير مشروعاتك | الفصل ٨: |
| ١١٤ | ما الهدف من مشروعك؟ | |
| ١١٤ | اترك مساحة في خططك للخطأ | |
| | ركز على مشروعك ولا تعمل على إنجازه إلا وأنت في | |
| ١١٦ | أفضل حالاتك | |
| | من أجل الإعداد الدقيق لإتمام المشروع، من المهم | |
| ١١٨ | أن... | |
| ١١٩ | تسع خطوات بسيطة نحو الإدارة الفعالة للمشروعات | |
| ١٢٨ | نصائح سريعة | |
| ١٣١ | التفويض الفعال المثمر | الفصل ٩: |
| ١٣٣ | لماذا لا نقوم بتفويض المزيد من المهام؟ (العقبات) | |
| ١٣٤ | فوائد التفويض الناجح | |
| | استخدم قائمة الإتقان الخاصة بك لمتابعة المهام | |
| ١٣٥ | التي فوضتها | |
| ١٣٦ | الخطوات التسع للتفويض الناجح | |
| ١٤٤ | نصائح سريعة | |
| ١٤٧ | تخطيط وتنفيذ اجتماع فعال | الفصل ١٠: |
| ١٤٨ | سمات الاجتماعات غير المثمرة | |
| ١٤٨ | هناك ثلاثة أنواع من الاجتماعات | |
| ١٤٩ | التخطيط لاجتماع فعال | |
| ١٥٣ | رتب أجندتك واجتماعك بهذه الطريقة | |

- ١٥٦ ابدأ الاجتماع
١٦٣ فى نهاية الاجتماع
١٦٥ أفكار واستراتيجيات أخرى للاجتماعات
١٦٩ نصائح سريعة

١٧٣ الفصل ١١ : التعامل مع المكالمات الهاتفية والمقاطعات

- ١٧٣ أسباب إمكانية أن تكون المقاطعات شديدة الإيذاء
١٧٤ معايير للتعرف على المقاطعات المهمة
١٧٥ حاول أن تتحكم فى الضوضاء المحيطة بك
١٧٧ أدر شاشة حاسبك، أو حاسبك المحمول
١٧٧ المقاعد فى مكتبك
١٧٨ تبني سياسة الباب المفتوح الاختيارية
١٧٩ قلل من "الزيارات العابرة"
١٧٩ ضع علامة خارج مكتبك
١٨٠ اعمل فى مكان آخر
١٨٠ أخبر الموظفين
١٨١ إذا كان حاسبك الآلى يرتب وقتك...
١٨١ تعلم كيف تقاطع بلباقة
١٨٢ قف
١٨٢ رتب موعداً فى وقت لاحق
١٨٢ لا تطل وقت المقاطعة
١٨٢ توافق مع زملائك على ساعة طاقة
١٨٤ قم بتفويض المقاطعة
١٨٤ التعامل مع المكالمات الهاتفية والرسائل الصوتية
١٨٩ المكالمات الواردة
١٩٢ كيف تستخدم البريد الصوتى بفاعلية؟
١٩٦ نصائح سريعة

١٩٩ الفصل ١٢ : تطوير نظام أرشفة بسيط وفعال

- ٢٠٠ مثال

| | |
|-----|--|
| ٢٠١ | أزل كل شيء من على سطح مكتبك |
| ٢٠٢ | ضع ساعة في مرمى بصرك |
| ٢٠٤ | رتب أدواتك |
| ٢٠٤ | أزل المستقبل والماضي من على مكتبك |
| ٢٠٦ | كيف ترتب ملفات عملك؟ |
| ٢١٤ | نصائح سريعة |
| ٢١٧ | الفصل ١٣ : إضافة ساعتين إلى يومك |
| ٢١٨ | قانون الطرح |
| ٢١٩ | عندما تراجع سجلك |
| ٢٢٢ | نصائح سريعة |
| ٢٢٣ | الفصل ١٤ : إدراك التسويف والتغلب عليه |
| ٢٢٣ | من المهم أن ندرك... |
| ٢٢٤ | أسباب رئيسية للتسويف |
| ٢٢٥ | كيف تعالج التسويف؟ |
| ٢٣٠ | نصائح سريعة |
| ٢٣٣ | ملحق: خطة عمل إدارة الوقت |
| ٢٣٥ | الفهرس |

النظام

— من أجل —

النجاح



مقدمة

البعد الرابع لإدارة الوقت - كيف تزيد إنتاجيتك وتعمل بفاعلية أكبر مع الآخرين؟

هل مللت من تكرار نفس الأفكار القديمة التي لا يقوم من يعيد تقديمها إلا بمجرد إعادة صياغتها وإدخال تغييرات بسيطة عليها لتبدو جديدة؟ فعلى الرغم من التغييرات الجذرية التي شهدتها هذا الموضوع . إدارة الوقت . خلال السنوات الأربع أو الخمس الماضية، إلا أن الكثير من الكتاب لا يزالون يرددون نفس الأفكار القديمة بدلاً من البحث عن أفكار واستراتيجيات جديدة للتعامل بفاعلية أكبر مع عبء العمل اليومي المتزايد، الذي يواجهه الموظف العادي.

في عام ١٩٩٦، بدأ المسئولون في شركة هيرتز لتأجير السيارات في التساؤل عن السر وراء تلقيهم الكثير من الشكاوى من المدراء العاملين في الشركة مفادها أنهم يشعرون بالتوتر والإجهاد الشديدين. كما لاحظوا وجود ارتفاع في نسبة استقالات المدراء وكذلك في نسبة عدم رضا الموظفين، ولكنهم لم يستطيعوا فهم السر وراء ذلك، نظراً إلى أن كل مدير في الشركة كانت لديه مفكرة فرانكلين للتخطيط اليومي (Franklin Day Planner). ففي هذه الأيام، كان عدم امتلاكك لهذه المفكرة يعنى أنك لست مؤهلاً للعمل في أى

وظيفة. ففى الواقع. كان الظن السائد فى تلك الأيام أنه كلما كبر حجم مفكرة التخطيط اليومى الخاصة بك. كنت أكثر تنظيمًا وترتيبًا. ولقد عرضت على الشركة أن أقوم بمراقبة المدراء أثناء العمل. ثم أوضح للمستولين بالشركة حقيقة المشكلة وأقترح عليهم حلولاً لها. وبعد ٦ أشهر. قدمت تقريرى للشركة حاملاً مجموعة من التوصيات، واليك الخلاصة:

١. لم تكن مفكرة فرانكلين للتخطيط اليومى وسيلة تخطيط الوقت المثالية لمدراءهم الميدانيين. وذلك لأنهم نادراً ما كانوا يجلسون فى مكاتبهم. وكانت مفكرة التخطيط اليومى كبيرة الحجم. وبإتالي فإن حملها معهم فى أى مكان يذهبون إليه كان أمراً مرهقاً. ونتيجة لذلك. صار من النادر أن يستخدموها.
٢. نصحتهم بأن يستخدموا مفكرة صغيرة للغاية يمكن لفها أو ورقة واحدة يمكن أن يضعوها فى جيوبهم. مما يمثل وسيلة سهلة الحمل لتدوين المهام. وبالتالي تصبح أكثر فاعلية. كانت المشكلة أنهم كانوا فى حاجة إلى أداة يمكنهم حملها بسهولة، والا فقدت نفعها. وعندما يعودون. أخيراً، إلى مكاتبهم. يمكنهم أن ينقلوا ملاحظاتهم وقوائم مهامهم إلى مفكراتهم كبيرة الحجم.
٣. عندما سألت المدراء فى شركة هيرتز عما فعلوه فى الأيام الماضية. لم يستطيعوا أن يتذكروا حتى ما فعلوه قبل يومين، ويرجع هذا إلى أنه من النادر أن يقوموا بتسجيل أى شىء. إلى جانب أنهم يفعلون كل ما يطلب منهم فور تلقيهم طلب القيام به.
٤. لم تكن خططهم اليومية واقعية: لأنهم كانوا يحاولون أن يجعلوا يوم العمل "الطبيعى" يتلاءم مع خططهم. لذا، نصحتهم بأن يفهموا أولاً ما يعنيه حقاً يوم العمل "الطبيعى". وبعد ذلك يضعون خطة تستفيد من "مميزات" ما يبدو عليه يوم العمل "الطبيعى" بالفعل.

٥. ولأن خططهم كانت غير واقعية. فإنها نادرا ما حققت النجاح. وبالتالي. تعين عليهم أن يعملوا لوقت أطول من أجل إنجاز مهام عملهم اليومية "بنهاية يوم العمل".

٦. المشكلة رقم ١ التي لاحظتها كانت التفويض بالقيام بالمهام. فلأن المدراء كانوا لا يفهمون بالنعل السبب وراء التفويض بالمهام إلى جانب عدم فهمهم الكيفية التي يمكن من خلالها القيام بالتفويض بفاعلية. فتادرا ما كانت هذه الإستراتيجية تؤتى ثمارها معهم. وبالتالي. كانوا يدمرون ثقة الشخص الذي يفوضونه في القيام بالمهام. وينتهى بهم الحال إلى القيام بأنفسهم بالمهام أو المشروعات أو التقارير المطلوب تفويضها. لذا، فقدوا أية فرصة لزيادة مستوى استفادتهم من وقتهم وقدراتهم.

٧. ولأن المدراء كانوا يقومون بكل شيء تقريبا بأنفسهم. فقد انتهى بهم الأمر إلى العمل لساعات طويلة. كذلك، لم يكونوا يتمتعون بأى فاصل ذهني بين الحياة المهنية والحياة الأسرية. لذلك فحتى عندما لا يكونون في العمل، كانوا يفكرون فيه طيلة الوقت. وبالتالي، صار الأمر وكأنهم لا يغادرون العمل إطلاقا حتى يعودوا إليه في اليوم التالي. وقد أضاف ذلك عبئا إضافيا إلى الأعباء الأخرى التي احترقت قدرتهم على الاحتمال. وفي هذا يكمن السر في أنني اقترحت القيام بما يشبه الخاتمة الذهنية في نهاية كل يوم عمل.

وعلى الرغم من أن المؤسسات الأمريكية قامت بتخفيض عمالتها، وأننا نقوم بكم العمل الذي اعتدنا أن يقوم به ما بين ٣ و ٤ أفراد. إلا أننا ما زلنا نستخدم نفس حزمة المهارات التي كنا نستخدمها قبل سنوات - وقت أن كان عبء العمل أقل. وبسبب هذه الظاهرة، أصبحنا بالفعل أقل كفاءة، وصارت النتيجة ساعات عمل أطول في كل يوم، والسبب الثالث في قائمة أسباب ممارسة التسويق هو الارتباك. فكلما ارتبك الشخص وغرق في أعباء العمل. قل أداة بشكل فعلى.



واستنادا إلى سنوات من البحث والدراسة. أصبح هناك شيء مؤكد وهو أن مستوى الإنتاجية قد قل خلال السنوات الأربع أو الخمس الماضية (وذلك على الرغم من أن المؤشرات الحكومية تخبرنا بأن العامل الأمريكي لم يكن على مثل هذا القدر المرتفع من الإنتاجية في أية فترة سابقة). هل يرجع هذا التناقض إلى أن العمال أصبحوا أكثر إنتاجية بالفعل. أم لأنهم يعملون لعدد ساعات أكبر مقابل نفس الأجر؟ أعتقد أن السبب الثاني هو الصحيح.

ويهدف هذا الكتاب إلى الإجابة عن الأسئلة التالية: "لماذا تفعل ما تفعله؟ وماذا تفعل؟ ومتى تفعله؟". بمعنى أكثر وضوحا. هل هناك سبب يكمن وراء اختيارك لكل مهمة أو نشاط تختار القيام به طيلة اليوم. أم أن أداءك المهام صار يتم بحكم العادة؟ هل تحاول فقط أن تقوم بالحد الأدنى من العمل الذي يكفل لك الاستمرار في الوظيفة. أم أن هناك سببا منطقيا وراء كل نشاط تختار القيام به طيلة يوم عملك؟ كلما زادت سرعة انطلاقك في عملك. قلت منطقية الأسباب الكامنة وراء ما تقوم به. كما قل مستوى سيطرتك على عملك.

إن تعريفى لإدارة الوقت يتمثل في أن هناك وقتا ومساحة لكل شيء. هل رؤيتك أو عملية تفكيرك منطقية؟ سوف يوضح لك هذا الكتاب الكيفية التي تطور بها عملية التفكير المنطقى هذه. وهو الأمر الذي سوف يساعدك بدوره في أن تركز على المزيد من الأنشطة المهمة كل يوم. وأن تنجز هذه الأنشطة.

تاريخ هذا الكتاب

لأننى أعتقد أن المشكلة لا تتمثل فقط في نظام تنظيم الوقت الذي يستخدمه الناس (مثل برنامج أوت لوك، أو لوتوس نوتس، أو ورق التقويم). سيركز هذا الكتاب على تزويدك بنصائح وأدوات وأفكار واستراتيجيات يمكنك أن تطبقها لترى تحسنا فوريا يمكن قياسه. سواء في حياتك المهنية أو الشخصية. وسوف يدرك أنتى لا أحاول أن أبيعك نظم تخطيط وقت أو أيًا من الأجهزة الإلكترونية باهظة الثمن.



٣. تحسن من عدد المهام/المشروعات/الأنشطة التي تنجزها كل يوم.
٤. تقلل من عدد المرات التي يجب عليك أن تقوم فيها بشيء قبل أن تنجز الهدف المطلوب.
٥. تحسن من مستوى حياتك الخاصة.
٦. تقلل من الإجهاد والتوتر اللذين تعاني منهما.
٧. تستعيد السيطرة على يومك وأسبوعك.

إن مفتاح الوصول إلى يوم أو أسبوع أكثر إنتاجية أن تصبح قادرا على فحص كل شيء، أي كل حدث أو نشاط يؤثر على يومك في العمل. وتساءل: "هل كان ذلك أفضل أسلوب لإنفاق الوقت. في هذا التوقيت؟". هل كان من الممكن أن يتم إنجاز هذا النشاط في وقت أقل، إذا ما كنت قد نقلته إلى يوم آخر / أو توقيت آخر؟ إن التغير أمر غير مريح على الدوام. هل أنت على درجة من اليأس والإحباط والإجهاد تمنعك من أن تبحث عن وسائل جديدة للتعامل مع يومك وأسبوعك بما يجعلك أكثر إنتاجية، ويجعل حياتك أيسر وأكثر نفعاً؟

إن مفتاح التنظيم للوصول إلى النجاح أن تحدد وتحلل متى تعمل في أنشطة معينة والسبب وراء قيامك بها. بمعنى آخر، فكر بذهن صافٍ. وابتعد عن مستنقعات الحياة اليومية، وحلل أنشطتك.

وسوف يجعلك هذا الكتاب تقوم بتحليل:

- السبب وراء قيامك بما تفعله
- ما تفعله
- التوقيت الذي تقوم فيه بما تفعله

أفضل وسيلة للبدء

انصحك بأن تقرأ الكتاب من البداية. فالفصل الأول يمثل إضافة جديدة لهذه الطبعة. وأنصحك بأن ترصد تمضيّتك لوقتك في أسبوع عمل قبل أن تقرأ بقية الكتاب. وسوف تجد. في الكتاب. عنوان موقع إلكتروني يحوي "سجل الحفاظ على الوقت" المخصص لهذا الغرض. وما زالت الدهشة تغمرني لأن هذه الدورة تمثل واحدة من الدورات القليلة التي تنصح باستخدام هذه الوسيلة.

ففي عام ١٩٩٦. بدأت أنصح باستخدام سجل الحفاظ على الوقت لأنني عندما سألت موظفي شركة هيرتز عما فعلوه خلال اليومين الماضيين. لم يستطع أكثر من ٩٠٪ تذكر ما فعلوه. ألسنت معي في أنك تحتاج لأن تعرف من أين بدأت لكي تعرف أين ستذهب؟

قم بتحميل سجل الحفاظ على الوقت. واطبعه. ولكي تحصل على أكبر فائدة ممكنة من هذه الدروس. ابدأ باستخدام سجل للكيفية التي تمضي بها وقتك طيلة أسبوع. كما أنصح بأن يكون هذا السجل شاملاً لكل من حياتك المهنية والشخصية. وعند تحميلك السجل. سوف تجد به تعليمات. ولكن بشكل أساسي. قم. في نهاية يومك. بملء الجانب الأيسر من كل صفحة بما تخطط لأن تفعله غداً عندما تعود، ثم اذهب إلى المنزل.

وتأكد من أنك تسجل وقت كل الأنشطة في حياتك المهنية والشخصية. ولعلك تتساءل: "ولماذا أسجل توقيتات أنشطة حياتي الشخصية؟". السبب في ذلك هو أنني أعتقد أن الحياة الشخصية تتعلق بالكيف وليس بالضرورة بالكم. هل ما تفعله بعد العمل يعزز من رسالتك في حياتك الشخصية؟ في بعض الأحيان. قد تؤدي نظرة فاحصة إلى إثارة أسئلة. ومن ثم إلى التغيير.

وعندما تعود إلى العمل في اليوم التالي. ابدأ بكتابة ما حدث بالفعل في مساحة زمنية على الجانب الأيمن من الورقة. بذلك، صرت تعرف ما يعنيه يوم عمل "تقليدي". وبالتالي أصبحت مستعداً الآن تقرأ هذا الكتاب. والان. نحُ سجل الحفاظ على الوقت جانباً. فسوف تعود إليه فيما بعد. وسأخبرك بالكيفية التي

توفر بها ساعتين يومياً. وسوف تشعر بالدهشة من القدر الكبير من الوقت الذى سوف تجد أنه من الممكن توفيره!

وسوف تحمل كل المبادئ أو الاقتراحات أو النصائح الواردة فى هذا الكتاب معنى أكبر وقدرًا أكبر من السرعة. إذا ما أنجزت سجل الحفاظ على الوقت قبل أن تبدأ فى قراءة هذا الكتاب. إننى أرى ذلك أمراً مهماً للغاية لدرجة أنه مطلب أساسى من كل طالب يلتحق بالدورة التدريبية الأصلية التى يقدمها هذا الكتاب.

لماذا تفشل المقاربات التقليدية؟

إننى أشعر بالدهشة الشديدة بسبب القدر الكبير من دورات إدارة الوقت التى تتكلم عن القدرة على تغيير الوقت والحقيقة. ولكننى أقول. بدلاً من ذلك: "احتضن الحقيقة، وانظر ماذا يمكنك أن تفعل لكى تحصل على أفضل ما فيها". لقد وضعت هذا الكتاب وفى ذهنى صورة يوم العمل العشوائى "النموذجى" وليس صورة يوم لا وجود له فى الواقع.

عندما تسجل مسيرتك الزمنية لأسبوع. سوف ترى أن هناك أنماطاً تتكرر فى الأنشطة والمهام والمقاطعات والأحداث غير المخطط لها. وبمجرد أن تدرك تلك الأنماط. استخدم الإستراتيجيات، التى تمت مناقشتها فى هذا الكتاب. لكى تتعامل معها بشكل أكثر فاعلية. وينبغى أن تلقى السؤال الرئيسى: "ما الشكل الذى أرغب أن أنظم به يومى الآن. بعد أن صرت أفسد الوقت؟". سوف تتدهش من النتائج!

وبالإضافة إلى ذلك. يجب أن تدرك أن هناك زاويتين لكى تحافظ على الوقت وتصبح أكثر إنتاجية:

١. تطوير مهارات إدارة الوقت الخاصة بك.

٢. تدريب الآخرين بحيث لا تؤثر مهارات إدارة الوقت الخاصة بهم سلباً عليك.

وهذا أيضا مفهوم آخر لن تراه أو تسمع عنه، على الأرجح، في مكان آخر. إن الآخرين يحاولون أن يقنعوك بأنه لو كانت مهاراتك أفضل، لسار كل شيء على ما يرام، ولو أن ذلك صحيح لكان شيئاً عظيماً، إلا أنه غير صحيح. فإدارة الوقت موضوع "جماعي" أيضا، وهذا هو السبب في أن مفهوم الفريق هو البعد الرابع لإدارة الوقت. فتحن نقضى أغلب فترات يومنا في "تعطيل بعضنا الآخر" من خلال:

- المقاطعات.
- رسائل البريد الإلكتروني الغامضة، سيئة الصياغة، والتي تخلو من أية نبرة تعاونية.
- طلبات فورية ليس من الضروري القيام بها فوراً.
- استجابة بطيئة لطلبات بعضنا الآخر.
- تواصل غير منظم، وطلبات واجابات تحتاج إلى توضيح.
- علاقات ضعلة تم بناؤها لفرض هو أقرب للتسويق منه إلى بناء علاقات عمل قوية.

إذا ما كان باستطاعتنا أن نضع بعض الأسس للاندماج والعمل مع بعضنا الآخر بشكل أكثر فاعلية، يمكننا أن نقوم يومياً بما هو أكثر مما نقوم به الآن. سوف ترى أن الكثير من هذه النصائح والأفكار والاقتراحات تسير في اتجاه تدريب الآخرين علي أن يصبحوا أكثر كفاءة في التعامل معك، وتذكر أنه إذا لم تحترم وقتك، فمن سيفعل؟

كيف تستخدم هذا الكتاب؟

هذا الكتاب لكل شخص يريد أن يصبح أكثر فاعلية ويحقق إنجازات أكبر في وقت أقل. مع تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية. لقد تم إعداد هذا الكتاب كدراسة ذاتية؛ حيث ستجد كل الإجابات في هذا الكتاب. وهي الإجابات التي غالباً ما تختلف من شخص إلى آخر. خذ الإجابات التي تعجبك وقم بتغييرات إيجابية وتجاهل الباقي. واستخدم خطة عمل إدارة الوقت في نهاية الكتاب لتكتب النصائح أو الأفكار أو الإستراتيجيات التي سوف تقوم بها بمجرد أن تنتهي من هذا الكتاب. سوف يقوى هذا الكتاب ويعزز من التزامك بالتغيير وتحسين حياتك المهنية والشخصية.

إضاءة، كاميرا، تصوير!

السر يكمن في الفعل. هناك أكثر من ٣٠٠ نصيحة وفكرة وإستراتيجية داخل الكتاب. التقط الأفكار والإستراتيجيات التي تناسبك، وابدأ التحرك، وضعها موضع التنفيذ. جرب القيام باثنتين أو ثلاث من الأفكار والنصائح في كل مرة. واستمر في تطبيقها حتى تصبح عادة لك. بعد ذلك انتقل إلى اثنتين أو ثلاث أخرى، ولا تحاول أن تنتقل فوراً إلى المجموعة الثانية من النصائح أو الإستراتيجيات. ففي أغلب الأحوال، كل ما تحتاج إليه هو شحذ مهاراتك وعاداتك الحالية والطريقة التي تعمل بها كل يوم.

من السهل أن تشمر بالإحباط؛ فلا يوجد شخص كامل. فمثلاً، رحمت أخوض الحوار التالي كل يوم لعدة أسابيع بعد انتهاء جلسات الدورة. كان الطالب يسألني: "ما الذي فعلته بي؟"، وهو السؤال الذي أرد عليه قائلاً: "ماذا تعني؟"، فيعود الطالب ويوضح قائلاً: "حسناً، بعد الجلسة، قمت بتجربة كل ما قلته وأتى ثماره. ولكن في اليوم التالي، عدت إلى أساليب القديمة، وبعد ذلك، استخدمت

الأساليب الجديدة. والآن. لا أعرف ما الأساليب التي سأمارسها غدا!". لذا. كن صبوراً وتذكر أن الأمر قد يستغرق منك ٣٠ يوماً لكي تغير عادة من عاداتك. سوف يتحسن الأمر. إذا ما واصلت المحاولة. وكما ستري، فإن مروض الوحوش الناجح هو من يتحلى بالصبر الشديد ويستطيع أن يتبنى أساليب طويلة المدى. إن أى مؤلف أو مدرب آخر يقول لك إن اقتراحاته سوف تتسم بالفاعلية طيلة الوقت هو شخص أحمق. ولكن الصواب أن تضع الآتى فى اعتبارك: إذا ما كان بمقدور هذا الكتاب أن يجعل ٣ من بين ٥ أيام تسير بشكل أفضل (وهو ما يعنى ٦٠٪). أئن تكون سعيداً؟ سأكون أنا سعيداً!!





تائهون ولكننا نمضى وقتًا ممتعًا ، مفتاح السر أن تحدد ما تريد أن تطوره، وذلك من خلال تحديد ما يسير بشكل خاطئ

قال قائد الطائرة عبر الإذاعة الداخلية: "لدى أنباء جيدة وأخرى سيئة. الأنباء
الجيدة أننا نمضى وقتًا ممتعًا. أما الأنباء السيئة فهي أننا ليست لدينا أية فكرة
عن المكان الذي نحن فيه. أعتقد أننا تهنأ!

— من كتاب *Lost But Making Excellent Time*. للدكتور "جودي سيمور"

الأسباب المنطقية للاحتفاظ بسجل لوقتك

كيف تعرف ما تريد أن تصل إليه دون أن تعرف من أين بدأت؟ إن تعريفى للتوتر
هو: "الفارق غير المريح بين ما تبدو عليه الأشياء وبين ما تريد لهذه الأشياء
ان تكون عليه". فإذا ما حددت بدقة أين وعلى ماذا تنفق وقتك يوميًا، سوف
تطور خطة عمل أكثر فاعلية. وأحيانًا نخلط بين الأنشطة والإنتاجية، ولكن كما
ترى، فإن الأمرين مختلفان تمامًا. فكم من المرات انتهى بك اليوم وقد شعرت
بالإرهاق ولكنك عندما تنظر إلى قائمة المهام واجبة الأداء تجد أن كل شيء
كنت تتوى أن تقوم به لا يزال فى مكانه بالقائمة؟ هل تساءلت مرة: "لماذا يبدو
الأمر دومًا وكأننى لا أستطيع إنجاز مهامى؟".

إننا نتحرك بسرعة طيلة اليوم، وغالبًا ما نحاول أن نجعل هذا الإيقاع يستمر
لنهاية اليوم؛ ولكن ربما إذا ما أبطأت من إيقاعى ونظرت لما قمت به، لاستطعت
أن أرى ما كان يجرى بالفعل، وأبحث عن بعض الحلول الممكنة. فكر فى الأمر

كما لو كانت أمامك لوحة بيضاء. أولاً. اكتب عليها كل شيء تريد القيام به: وضع أيضاً المقاطعات. وكذلك الأمور غير المخطط للقيام بها. فإذا ما استطعت أن ترى كل شيء بوضوح. كيف ستقوم بترتيب كل شيء ليتم في ٩ ساعات يومياً؟ سوف يساعدك سجل الحفاظ على الوقت وهذا الكتاب على القيام بذلك.

كثير من الناس يدركون أنهم يتعرضون للمقاطعات بين فترة وأخرى. ولكنهم لا يعرفون على وجه الدقة مقدار حدوث تلك المقاطعات ولا المتسبب فيها. وعندما سألت أولئك الذين يستخدمون سجل الحفاظ على الوقت عن أهم ما لاحظوه بعد أن انتهوا من كتابته. أجابت الأغلبية بأنه لم تكن لديهم أية فكرة عن حجم المقاطعات التي تعرضوا لها والتي رأوها في سجل الحفاظ على الوقت.

وفي كثير من الأحوال. لاحظ هؤلاء الناس أن ٨٠٪ من المقاطعات التي تعرضوا لها كانت تأتي من ٢٠٪ من الأشخاص الذين يتعاملون معهم. لقد أدت هذه الوسيلة إلى تحديد المجموعة التي تمارس المقاطعة بأفضل شكل ممكن. كذلك كانت باستطاعة من يستخدمون وسيلة سجل الحفاظ على الوقت أن يروا أيضاً شكل المقاطعات التي تحدث (مثلاً: رسائل بريد إلكتروني ومكالمات هاتفية ومقابلات مباشرة).

وبلا شك. فسوف تكتسب الإستراتيجيات والأفكار والنصائح التي سوف تقرأها في هذا الكتاب المزيد من المعنى إذا ما سجلت أوجه تمضية وقتك طيلة أسبوع قبل أن تواصل قراءة هذا الكتاب. أدرك أنك قد تشعر بالارتباك وبالقليل من اليأس، ولكن لو أن هذه المشاعر استمرت طوال هذه المدة فهل سيفرق أسبوع آخر؟

لتبدأ بتحميل سجل الحفاظ على الوقت

إذا ما وافقت على أسلوبى في التقييم وأردت أن توفر ساعتين يومياً، فإذهب إلى الرابط الإلكتروني <http://www.kztraining/timekeepingjournal/>

قم بتحميل سجل الحفاظ على الوقت TimeKeeping Journal وهو مجافى، وبه من الصفحات ما يكفى لإعداد سجل لـ ٥ أيام. قم بطباعة السجل، وعلقه على حامل، وأنصحك بإعداد سجل للأيام الخمسة، بحيث يمكنك أن ترى الأنماط المختلفة فى أيام مختلفة. وأيضاً، تمثل فترة خمسة أيام مقياساً أفضل للإنتاجية من يوم واحد، وبشكل عام، ينبغى أن تزودك عملية تسجيل تمضيّتك لوقتك فى ٥ أيام بصورة بالغة الدقة تستطيع التعامل معها.

كيف تجعل السجل يحقق لك أفضل النتائج؟

فى اليوم الأول، خذ السجل واملأ خانات الوقت بالأنشطة والمهام التى تخطط للقيام بها فى الغد، وحاول أن تضع أكبر قدر ممكن من التفاصيل. حاول أن تكتب بهدوء وروية وأن ترى الفكرة وراء ما تكتبه. والآن، عد للمنزل، وخذ سجل الحفاظ على الوقت معك، لكى تقيم أيضاً جودة حياتك الشخصية. ولكن إذا لم تكن تريد ذلك، فاتركه فى العمل حتى اليوم التالى، عندما تعود للعمل.

وعندما تعود للعمل فى اليوم التالى، تناول السجل بمجرد أن تجلس للعمل، وابدأ فى ملء خانات الوقت على الجانب الأيمن بما حدث بالفعل فى كل قسم من أقسام الوقت. حاول أن تكون دقيقاً قدر الإمكان، وخذ حامل السجل معك فى كل مكان، واكتب الأشياء كما تحدث، ولا تنتظر حتى تنتهى ثم تحاول تذكر ما جرى طيلة اليوم فى نهايته، وفى هذه الحالة، لن يكون سجلك دقيقاً.

وفى نهاية اليوم، وعلى الصفحة الأخيرة من ذلك اليوم الذى تكتب فيه، أنصف عدد المهام التى بدأتها، وعدد المهام التى أنجزتها. وانتبه لمقدار أهمية المهام التى أنجزتها وتلك التى لم تنجزها.

والآن، كرر نفس النشاط تماماً كما فعلت فى اليوم السابق. وبالذهاب إلى اليوم ٢، املأ المساحة المخصصة لخطتك ليوم الغد. وخذ سجل الحفاظ على



الوقت معك واستمر في رصد أحداث حياتك الخاصة في ذلك المساء، وحاول ألا تحذف أية تفاصيل.

وفي الأيام من ٢ إلى ٥، استمر في القيام بنفس الشيء حتى تنهى كل الأيام الخمسة المختلفة (السبت والأحد والاثنين والثلاثاء والأربعاء)، ولاحظ أن كل يوم قد يكون مختلفاً تماماً.

وعندما تنهى الأيام الخمسة، ضع السجل في مكان يمكنك تذكره. فسوف نلقى عليه نظرة أكثر عمقا بمجرد أن تنتهي من النصف الأول من الكتاب.

عند هذه النقطة، سوف تصبح لديك حزمة المهارات الضرورية لأن تحسن ما تراه في سجل الحفاظ على الوقت الخاص بك، وسوف تصبح كل النصائح والأدوات والأفكار والإستراتيجيات ذات معنى أكبر بكل تأكيد. بعد ذلك، سوف تحدد الأفعال التي يمكنك القيام بها، والتي سوف توفر لك ساعتين يوميا. ستكون النتائج فورية.

والآن، صرنا مستعدين لأن نبدأ رحلة اكتشاف الذات، وبمجرد أن تصبح سيد اللعبة، سوف يبدأ يومك في التغيير، والآن دعنا نلقي نظرة على بعض الوسائل التي تتيح لك المزيد من السيطرة على كل يوم/أسبوع من مصيرك.

السيطرة على يومك : كيف تكون مروض الوحوش لا الوحش؟

إن الرخاء الحقيقي هو نتاج لثقتنا فى أنفسنا وفى المحيطين بنا عندما تكون هذه الثقة فى محلها.

— "بنيامين بيرت"

لم يكن الناس على هذا القدر من سرعة رد الفعل فى أى وقت مضى، فكل شىء يتم بصورة لحظية. فقد صار بإمكاننا التواصل اللحظى مع كل من نتعامل معهم (الأقران أو الأصدقاء أو الرئيس فى العمل أو الأسرة أو العملاء أو الزبائن)، ومع ذلك لا يرى الفرد العادى أنه يقوم بإنجاز ما يزيد على ما كان ينجزه قبل ٥ سنوات.

وطيلة السنوات الثلاث عشرة التى أمضيتها فى البحث، لم أجد صلة بين التواصل مع الآخرين بشكل فورى وبين زيادة إنتاجيتى. بل فى الواقع، فإن أية ارتفاع فى مستوى إنتاجية الأفراد، جاء نتيجة لاستخدام الهاتف المحمول أو أجهزة الـ(بلاك بيرى)، يعود بالأساس إلى الطبيعة الإنسانية لا إلى إمكانية التواصل اللحظى، فالتبيعة الإنسانية تعتمد على المبدأ القائل إن آخر شىء نتعرض له هو أول شىء نستجيب له. فحتى ولو كنا نقوم بشىء مهم للغاية، فسوف نتوقف ونستجيب لأية مشيرات جديدة تعرض أمامنا، ويؤدى هذا إلى أننا نظل طيلة يوم العمل نتفافز من مهمة إلى أخرى. هل حدث أن مررت بذلك؟

هل سبق أن شعرت بأنك مشغول للغاية طيلة اليوم؟
وعندما تحل نهاية اليوم تشعر بالإرهاق؟
وتتظر إلى قائمة المهام الخاصة بك فتجد أن غالبية مشروعاتك المهمة لم
تتجز بعد؟

ثم تعود إلى المنزل دون أن تشعر بالإنجاز؟
إذا ما كنت مررت بهذه المشاعر في الفترة الأخيرة أو تمر بها كل يوم تقريباً،
فإن هذا الفصل يناسبك تماماً. ولننظر الآن في بعض الوسائل التي تستطيع من
خلالها السيطرة على يومك وأسبوعك، بحيث تشعر بالإنجاز الحقيقي عندما
تعود كل يوم لمنزلك.

لديك خيارات

اعتدت أن أشتكى من زملائي ورئيسي في العمل وكل الأشياء التي تبدو كأنها
تسير بشكل غير مرضٍ يومياً أو أسبوعياً، ولكنني أدركت، بعد ذلك، أن شكواي
لم تؤد إلى تحسين أي شيء. فما زلت أعمل لوقت متأخر يومياً، وفوق كل ذلك،
يتم تجاهلي في الترقيات، وبنالها زملائي بدلا مني.

وذات يوم، أدركت أنني يجب أن أتحدى بروح المبادرة، ورحت أفكر في نفسي
قائلاً إن شيئاً لن يتحسن ما لم أفعل شيئاً بشأنه. وأدركت أن لدي خيارات. وبدلاً
من مجرد السعي للبقاء في العمل باستخدام حلول قصيرة المدى، رحلت أسعى
لتطوير حلول بعيدة المدى، مما جعل المشكلات العادية تختفي تماماً.

مثال

اعتاد رئيسي في العمل أن يأتي إليّ (تقريباً كل يوم) ويكلفني بأحد المشروعات في
نهاية اليوم. ونتيجة لذلك، كان على أن أعمل حتى وقت متأخر. وفكرت: ما الذي

يمكننى القيام به إزاء هذا الأمر؟ لذلك، قررت أن أذهب إلى مكتبه كل يوم فى الساعة الواحدة ظهرا، لأرى ما إذا كان لديه أى من المشروعات أو المهام التى سوف يحتاجنى لى أنجزها له.

وذات يوم، حدثت المعجزة، فقد جاء إلى فى الواحدة ظهرا، وقال: "قبل أن تقاطعنى مرة أخرى، أعتقد أنك المناسب لإنجاز هذا المشروع"، فرددت قائلا: "أنت لا تعرف ما يعنيه ذلك بالنسبة لى"، فنظر إلى باستغراب. لم يلحظ مديرى أنتى مارست معه التدريب العكسى.

وبالإضافة إلى ذلك، كان على أن أسأل نفسى ما إذا كنت أجعل الآخرين يرون أنتى أقدر وقتى بالفعل وذلك من خلال الطرق التى أتعامل بها مع المقاطعات والطلبات الجديدة والمواعيد النهائية للتكليفات والموافقة على كل من يطلب منى شيئا بمجرد أن يطلبه. وفى النهاية، اكتشفت أن المهام التى تبقى أمامى دون إنجاز فى نهاية اليوم هى المهام الخاصة بى.

أخيرا أدرك مدرب الوحوش أن أفعاله هى السبب وراء شعوره بأنه أقل سيطرة على يومه. وكانت هذه الأفعال تتمثل فى العادات السيئة التالية:

١. الذهاب للعمل يوميا دون خطة واقعية (مكتوبة).
٢. بدء العمل يوميا بما يتراوح بين ٣٠ إلى ٤٥ دقيقة من الثرثرة الفارغة من الزملاء (وهى الفترة التى تتضمن شرب أى شىء يحوى الكافيين).
٣. فتح البريد الإلكتروني الخاص بى ومحاولة الرد على كل رسالة فى صندوق الوارد (دون ترتيب الرسائل وفق الأولوية)
٤. ترك خاصية الإخطار بوصول الرسائل فى البريد الإلكتروني مفعلة، بحيث يقاطع وصول الإخطارات بالرسائل عملية تفكيرى أو ما أقوم به فى ذلك الوقت.
٥. العمل فى مهمتين إلى أربع مهام فى نفس الوقت حتى أشعر بأننى أصيب بأعراض العجز عن التركيز والانتباه المعروفة اختصاراً بالإنجليزية

- ADD، وأصبح عاجزًا عن حشد ما يزيد على ٢٥٪ من تركيزي وانتباهي لأي مهمة أو نشاط أو مشروع من تلك التي أقوم بها.
٦. التقافز من مهمة إلى أخرى طيلة اليوم (أعراض مرض القلب) - مكالمات هاتفية ثم رسائل بريد إلكتروني ثم مقابلات مباشرة. بهذه الصورة، لم أكن أشعر بالإشباع أو الإنجاز عندما أعود يوميًا لمنزلي لأنني لم أنجز إلا القليل من المهام أو الأنشطة أو المشروعات بنهاية يوم العمل. لقد بدا الأمر وكأنني أعجز عن الحصول على قوة دافعة طيلة اليوم.
٧. القيام بأي مهمة يُطلب مني القيام بها بمجرد أن أتلقى الطلب دون إلقاء أية أسئلة.
٨. تخمين ما يعنيه أو يحتاجه الآخرون.
٩. إهدار الوقت في محاولة تحديد معنى رسائل بريدية معينة / أو رسائل صوتية معدة بشكل سيئ أو بشكل سريع للغاية بما يؤدي إلى فقدان جزء مهم من المعلومات، أو يحول دون أن تعرف الرقم المطلوب الاتصال به للرد على هذه المكالمات أو معنى المكالمات من الأصل.
١٠. العمل بأقصى قدر ممكن من السرعة لأطول فترة ممكنة، وهو ما أدى بي إلى:
- أ. القيام بأخطاء (على تصويبها).
- ب. الكتابة والحديث بشكل مبهم (وهو ما يتطلب المزيد من الأسئلة وحالات سوء الفهم).
- ج. إلقاء القليل من الأسئلة فقط، حتى إن كنت لم أفهم بوضوح ما يحتاجه من يعطيني التكليف.

فهم "عقلية" مروض الوحوش

١. أستطيع أن أتحكم فى يومى وأسبوعى بشكل أكبر مما أعتقد.
٢. أستطيع القيام بأشياء تؤدى إلى تحسن سريع، وذلك إذا ما أقدمت على الفعل ولم أنتظر.
٣. أحتاج إلى البحث عن حلول طويلة المدى، لا فقط مسكنات.
٤. أحتاج إلى أن أكون متسقاً مع نفسى وصبوراً وهادئاً.
٥. لا أستطيع أن أستسلم أمام أى شيء (سوف أتغلب عليه!).
٦. لن ألعب دور "الضحية"، فلا أحد يحب كثير الإرهاق والشكوى.
٧. أحتاج إلى أن أعرف الآخرين أنتى أضع حولى حدوداً واضحة وأنتى أحترم وقتى.

من الآن فصاعداً، تخيل نفسك سيد وقتك، حيث تتقن التحكم فى الوحوش (المقاطعات، الفوضى، التسويف، إلخ) وتبحث عن كل فرصة لتولى المسؤولية والهدوء وفرض النظام على بيئتك المشوشة. وذلك من أجل السيطرة على يومك. وإليك عدداً من إستراتيجيات مدرب الوحوش لكى تطلق "ذاتك الجديدة".

إستراتيجيات مروض الوحوش

١. التهدئة

إنك تحتاج إلى تهدئة إيقاعك، فأنت تتحرك بسرعة تجعل الأمر يتطلب منك المزيد من المكالمات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني والاجتماعات لإنجاز نفس الشيء الذى اعتدنا أن نكون قادرين على القيام به من مرة واحدة. إننا نتمتع بإمكانية التواصل الفورى مع كل من نعمل معه، ومع ذلك لا يرى الفرد العادى أنه يقوم بإنجاز ما يزيد على ما كان ينجزه قبل ٥ سنوات.



لذا، كلما زادت سرعتك:

- شعرت بقدر أقل من التحكم والسيطرة على يومك.
- ارتكبت المزيد من الأخطاء.
- ازداد غموض ما تكتبه وتقوله.
- تطلب الأمر منك مجهوداً أعلى لإنجاز الأنشطة والمهام المكلف بها (مثلاً، رسائل البريد الإلكتروني أو المكالمات الهاتفية أو الاجتماعات).
- ازدادت احتمالية قيامك بأكثر من مهمة في نفس الوقت أو القيام بمهام متعددة ولكن بالأسلوب الخاطئ.

تتمثل طريقة تفكير مروض الوحوش في: كيف يمكنني أن أرسل هذه الرسالة الإلكترونية مرة واحدة، / أو أجرى هذه المكالمات مرة واحدة، / أو أعقد هذه الاجتماعات مرة واحدة، بحيث أقوم بإنجاز كل شيء يجب أن أقوم به مرة واحدة عندما أحتاج إلى ذلك، ودون أية أسئلة؟ هل أنت مثل "المدفع الآلي" طيلة اليوم أو يمكنك أن تصبح أقرب إلى "المسدس عالي التقنية"، الذي يطلق طلقة واحدة مع كل ضغطة؟ لكي تصبح كذلك، فإن عليك أن تقوم بما يلي:

- التخطيط للمكالمة الهاتفية قبل أن تلتقط الهاتف.
- التخطيط للرسالة الإلكترونية قبل أن تبدأ في كتابتها.
- إعداد/توزيع أجندة بشكل ملائم قبل الاجتماع.

٢. تأجيل الطلبات الفورية قدر الإمكان

إن مروض الوحوش يفكر في كل طلب استناداً إلى درجة استحقاقه للتنفيذ، وأول ما يتبادر إلى ذهنه من أفكار: هل هذا الطلب شيء أحتاج للقيام به الآن؟ السبب في ذلك أن أكثر شيء نمر به يومياً ويلتهم الإنتاجية هو الطلبات الفورية،

فالطلبات الفورية تدفعك إلى أن تقفز من مهمة إلى أخرى طيلة اليوم، دون أن تحقق شيئاً ذا معنى أو محدد.

ومروض الوحوش مستمع جيد، يلقي بأسئلة جيدة بشأن كل طلب يأتيه، وذلك ليقرر ما إذا كان كل طلب يستحق القيام به فوراً بالفعل أم لا. ولكن مروض الوحوش لا يقول "لا" فوراً، ولكنه يقترح وقتاً أفضل في القريب العاجل، بحيث يتمكن من إنهاء ما يقوم به، ثم يتعامل بعد ذلك مع الطلب الجديد. إذن، فمن خلال محاولة تأجيل الطلبات الفورية، يسعى مروض الوحوش إلى تجميع طلبهم (انظر الإستراتيجية رقم ٢) مع نشاط آخر مشابه (مثلاً، رسالة إلكترونية أو مكالمة هاتفية أو زيارة).

إذا ما أدرك الآخرون أنه بإمكانهم أن يأتوا إليك دوماً في آخر لحظة وينالوا ما يريدون، فلماذا يتعين عليهم أن يخططوا للتعامل معك مسبقاً؟ وإذا ما أدركوا أنك سوف تجيبهم لطلبهم أو تؤدي لهم ما يطلبون، فلماذا يؤدونه بأنفسهم؟ بعد أول مرة تقوم فيها بشيء لشخص في اللحظة التي طلبه فيها منك، ما الذي سيتوقعونه منك دوماً في المستقبل؟ ولكن إذا ما أجلت الطلبات بين فترة وأخرى، قد يعودون بأسئلتهم أو طلباتهم إليك في وقت لاحق.

٢. تجميع المهام أو الأنشطة المتشابهة

لكي تنجز المزيد، يحدد مروض الوحوش يوماً الوقت الخاص بأداء الأنشطة المتشابهة، والتي عليه أن ينجزها لكي يصبح أكثر تنظيماً. إنها ثانياً أسرع وسيلة لتحسين الإنتاجية.

ولأن الطبيعة الإنسانية تستند إلى مبدأ "الوارد أخيراً يُستخدم أولاً"، سيقوم مروض الوحوش بإغلاق خاصية التنبيه الصوتي للرسائل الإلكترونية، وبدلاً من ذلك، سيقوم مروض الوحوش بمطالعة بريده الإلكتروني والرد على أكبر قدر ممكن من الرسائل خلال ما بين ١٠ إلى ١٥ دقيقة أو أقل، فلأنك لا تقوم إلا

بالرد على رسائل البريد الإلكتروني، فستستغرق كل رسالة وقتاً أقل مما لو كنت تكرر عملية الرد على الرسائل بين فترة وأخرى. وطالما كنت تختار الوقت المخصص (مثلاً، مرة كل ساعة) لمطالعة البريد الإلكتروني، فأنت مروض الوحوش. أما إذا كانت خاصية التنبيه تعمل و"تدق"، فستكون هي سيدة اللعبة، لأنها ستجبرك على أن ترد على الرسائل استناداً إلى الطبيعة الإنسانية التي تعتمد الاستجابة على أحدث المثيرات.

وافعل نفس الشيء مع المكالمات الهاتفية، فقم بتشغيل خاصية الرد الآلى على الهاتف فى بعض الأوقات من اليوم، وذلك إذا ما كنت تقوم بشيء مهم، أو على الأقل، استخدم نظام إظهار بيانات المتصل، لكي تجيب عن المكالمات وفق أهمية المتصل. وبمجرد أن تنتهى مما كنت تريد إنجازه، قم بالرد على جميع المكالمات الواردة مما، وسوف تستغرق منك كل مكالمه وقتاً أقل لأنك تقوم بنشاط واحد فقط.

وأخيراً، اذهب إلى زملائك الذين أجلت طلباتهم وأعطهم الإجابات عن أسئلتهم التى ألغوها عليك، أو المعلومات التى يحتاجون إليها. سوف تحول هذه الإستراتيجية بينك وبين التصرف بأسلوب مريض القلب طيلة اليوم (مكالمات هاتفية، ورسائل إلكترونية، وزيارات، ومكالمات هاتفية، ورسائل إلكترونية، وزيارات، إلخ). إن الطبيعة الإنسانية تستجيب أولاً لآخر مثير تعرضت له. فمهما كان آخر مؤثر تعرضت له، سوف تحاول وقف ما كنت تقوم به وتلبى الطلب الجديد أولاً. هل سبق أن نظرت إلى قائمة المهام الخاصة بك فى نهاية اليوم لترى ما تركته لكى تقوم بإنجازه فيما بعد، وكانت النتيجة أنك تركت كل شيء؟ إن جميع المهام المتشابهة مما سيحول دون حدوث ذلك.



٤. تدريب الآخرين

إن أولى مهارات إدارة الوقت في يومنا هذا أن تتحلى بالقدرة على تدريب الآخرين. وكان سيصبح من الرائع لو أن إدارة الوقت كانت في بساطة تطوير نفسك بمفردك. لقد لاحظ مروض الوحوش منذ وقت طويل أنه حتى إن كان يتقن مهارات إدارة الوقت، فإن زملاءه سيجعلون عملية إدارة الوقت تبقى صعبة نظراً لضعف مهاراتهم في هذا المجال. لذا، كان على أن أقوم بتعليم الآخرين كيف يتسمون بالتحديد والاختصار عندما يكتبون لي بريداً إلكترونياً أو يتركون لي الرسائل.

عندما يأتي إليك شخص ويسألك سؤالاً، ينبغي أن تدرك أن هذا الموقف يمثل فرصة تدريب متخفية. فإذا ما أجبت سؤاله أو حللت مشكلته بسرعة، سوف يعود من جديد (وعادة ما يعود بنفس السؤال تقريباً). إذن، درب زملاءك على أن يأتوا وقد استعدوا لإلقاء السؤال. اجعلهم يتولوا المسؤولية في مهمتهم أو مشكلتهم، وذلك من خلال مطالبتهم بما يلي:

• التحديد الواضح لسؤالهم أو مشكلتهم (ولك أن تطلب منهم القيام بذلك كتابة).

• ما جربوا بالفعل القيام به لتجاوز المشكلة أو الإجابة عن السؤال.

• ما يمتدنون أنه الإجابة فيما يتعلق بسؤالهم أو مشكلتهم.

اعرض أن توضح لهم كيفية القيام بالمهمة أو حل المشكلة بحيث يتعلمون بالفعل شيئاً من إجابتك. جرب ما يأتي في المرة القادمة:

• أولاً، سأقوم بذلك وستتابعني.

• ثانياً، ستقوم أنت بذلك، وسأراقبك.

• أخيراً، سوف تقوم بذلك بمفردك.



إذا كان بإمكان الآخرين أن يطلبوا منك تنفيذ إحدى المهام أو الإجابة عن أسئلتهم، فلماذا يتعين عليهم أن يفعلوا ذلك بأنفسهم؟ يجب الناس أن يتعلموا أشياء جديدة، ولكن ذلك يتطلب وقتاً (التدريب) لتوفير الوقت فيما بعد (حل المدى الطويل).

٥. التقليل من بناء العلاقات

من بين أكثر الفترات أهمية في يوم العمل هي أول ساعة بعد أن تأتي إلى العمل. وفي الواقع واستناداً إلى أسلوب العمل السائد في أيامنا هذه، فإنه من الممكن اعتبار هذه الساعة أفضل ساعة في اليوم قبل أن تبدأ في فقدان السيطرة على مجريات يومك. عندما تبدأ في الانسجام في العمل في الصباح، ويأتي أحد الزملاء ليتبادل معك بعض الحديث، يقترح مروض الوحوش أن يتم الحديث في وقت الراحة أو وقت الغداء، حيث يكون هذا الوقت هو أكثر الأوقات المناسبة لمثل هذا النوع من الأحاديث. ولقد أدرك مروض الوحوش أن أول ساعة من اليوم هي أفضل ساعاته طيلة اليوم. وبالتالي، وضع لنفسه روتيناً بأن يقوم بإنجاز شيء مهم، وبعد ذلك، يكافئ نفسه بفترة يرتاح فيها أو يعيد شحن طاقته.

وأدرك مروض الوحوش أن الجزء المهم في بناء العلاقات هو الكيف لا الكم. فإذا ما خصصت وقتاً كل يوم لتتكلّم مع الزملاء وتستمع إليهم فيه، فسوف تتحسن علاقاتك المهنية بالفعل. وعندما تبدأ في تأجيل عملية بناء العلاقات وتقتصر وقتاً لاحقاً لذلك، تأكد من أنك توضح للطرف الآخر أنك تريد أن تسمع لما يقوله، ولكن لأنك شديد الانشغال في تلك اللحظة، فلن تستطيع أن تعطى لما يقول الاهتمام الذي يستحقه.

٦. تفاوض وعِدْ بالقليل - وقدم الكثير

عندما يتلقى مروض الوحوش طلباً، يحاول أن يقوم بهذا الطلب في الفترة التي يحقق فيها هذا الطلب أعلى فائدة ممكنة له، وفي نفس الوقت ثلاثم صاحب الطلب أيضاً. فإذا ما كان صاحب الطلب يحتاج شيئاً، فسأله: "هل يمكنني أن أؤدي لك ما تريد في نهاية اليوم؟"، وبعد ذلك، أحاول أن أقوم بما طلبوه قبل الموعد الذي حددته. فمن خلال تحديد توقعات صاحب الطلب بنهاية اليوم، فسيسعد بأن يحصل على ما يريد في وقت مبكر عما يتوقعه. ولكن، تأكد من أن تكتب ما طلبه منك زميلك في ورقة حتى لا تخذله وتسى أن تقوم بما طلبه منك في الوقت الذي وعدت به: فكلمة مروض الوحوش ميثاق!

فعندما تترك ما تقوم به وتعامل مع أي طلب فور تلقيك إياه، فإن هذا الأمر يصب في صالحهم بنسبة ٩٠٪ وفي صالحك بنسبة ١٠٪، ولكن كل ما تحتاج إليه بالفعل أن تجعل الأمر يسير بنسبة ٥٠/٥٠. فمن خلال تأجيل طلبه، يمكنك أن تجمع هذا الطلب مع شيء آخر مشابه سوف تقوم به في القريب العاجل.

٧. غير تحية بريدك الصوتي يومياً أو أسبوعياً

يقوم مروض الوحوش بتغيير تحية بريده الصوتي يومياً أو أسبوعياً، ويطلب من المتصل أن يترك اسمه ورقم هاتفه وسبب الاتصال وأفضل وقت للاتصال بهم رداً على مكالمتهم. ويوضح مروض الوحوش أنه بقيامه بذلك، سوف يتصل بمن اتصلوا به بشكل أسرع وقد أدى الخدمة أو حصل على المعلومات التي يريدونها المتصل. أو يتركها على بريد المتصل الصوتي إذا كان ذلك ضرورياً. كذلك، ستؤدي هذه الإستراتيجية إلى التقليل من الوقت الذي يتم إنفاقه في التعامل مع المكالمات الهاتفية. فبدون معرفة سبب اتصال الآخرين بك، كيف يمكنك أن تحدد أولوياتك في عملية الرد على رسائلهم الصوتية؟

وبعد ذلك، إذا ما استمر صاحب الطلب في ترك رسائل مفككة وغير واضحة، لا يحاول مروض الوحوش أن يخمن معناها، ولكنه ينتظر حتى يعاود الاتصال، وهو الأسلوب الذي يسمى "تعزيز" طلبك، فالأشخاص يمكنهم تعديل سلوكهم إذا ما رأوا أنه يترد عليهم سلباً. هل ترغب، بالفعل، في أن ترد على المكالمات الهاتفية طيلة اليوم؟

ويجب أن تقود الآخرين من خلال تقديم نموذج يحتذى. فعندما تترك للآخرين الرسائل، يجب أن تترك اسمك ورقم هاتفك وسبب الاتصال، وأفضل توقيت يمكنهم الاتصال بك فيه، وتذكر أن تترك رقم هاتفك مرتين ولا تتكلم بسرعة.

٨. تحسين نوعية رسائل البريد الإلكتروني التي تتلقاها

هل تهدر الوقت يومياً في محاولة فهم سبب أو معنى رسالة تلقيتها في البريد الإلكتروني؟ هل تتلقى رسائل بريد إلكتروني لا تحوي شيئاً في خانة الموضوع؟ لقد أدرك مروض الوحوش أنه من مصلحته أن يدرب الآخرين على كيفية كتابة رسائل البريد الإلكتروني بحيث يوفر عليه ذلك الوقت أثناء قراءة الرسائل والرد على كل رسالة. واطلب منهم أن يقوموا بما يلي:

- وضع سبب إرسال الرسالة في خانة الموضوع.
- وضع ما يريدونه أو يحتاجون إليه في أول ٣ أسطر من الرسالة.
- جعل أول فقرة في الرسالة لا تزيد على سطرين أو ثلاثة بحيث يلائم حجمها خانة عرض الملخص (Preview Pan) في برامج Lotus Notes أو Outlook. (أوضح لهم أنك لا تقرأ كل الرسائل التي ترد إليك؛ لأنك تتلقى الكثير). وهذا السبب في أنك تضع أولويات فيما يتعلق بفتح الرسائل والرد عليها، وتستند في تحديد أولوياتك إلى خانة

الموضوع وأول فقرة فقط.

- وضع الموعد النهائي في خانة الموضوع (إذا ما كان الطلب موضوع الرسالة محددًا بوقت) وذلك حتى تعمل على تلبية طلبهم فوراً.
- استخدام التعداد النقطي أو الرقمي بدلا من الجمل الطويلة / أو الفقرات، عندما يكون أصحاب الرسائل في حاجة إلى أكثر من شيء أو يكون لديهم أكثر من سؤال، وذلك حتى يصبح من الأسهل والأسرع الرد على طلبهم. وشرح لهم أن ذلك سوف يوفر لك الوقت حيث ستضع الإجابة أو الشيء المطلوب بجوار كل رقم أو نقطة.
- إخبارك بالموعد الذي يريدون فيه الإجابة (مدى الإلحاح والأهمية) وذلك في نهاية الرسالة الإلكترونية بحيث تستطيع أن تحدد بدقة درجة أولوية طلبهم. وأوضح لهم أنهم إذا ما فعلوا ذلك، سوف تتمكن من الإجابة بشكل أسرع على رسائلهم الإلكترونية. ولكن إذا ما استمروا في كتابة رسائل إلكترونية مفككة وغير واضحة، سوف تستغرق الإجابات وقتاً أطول.

ولكنك في حاجة أولاً إلى أن تستخدم هذه الطريقة في كتابة رسائل البريد الإلكتروني التي ترسلها للآخرين لكي تقدم لهم النموذج. بهذه الطريقة، فإنه في المرة التالية التي سيردون فيها على رسائلك، سوف يتبعون نفس النموذج الذي قدمته. ولكي ترى نموذجاً لهذه الطريقة في الكتابة، فانظر صفحتي ١٠٦ و١٠٧، حيث ستجد أيضاً نموذجاً لأداة عرض الدخول الشخصي المعروفة اختصاراً بـ PADD (انظر الفصل ٧). سوف يوفر لك ذلك الوقت في كتابة رسائل البريد الإلكتروني وقراءة رسائل الآخرين.

نصيحة: إنني أستخدم أيضاً أداة عرض الدخول الشخصي (انظر الفصل ٧) لترتيب مكالماتي الهاتفية وذلك قبل أن أمسك بالهاتف للرد على



المكالمات، فهذا النموذج يجعل من الأيسر والأسرع ترتيب أفكارى قبل أن أبدأ فى الكتابة أو الحديث، كما أنه يجعل القارئ أو المستمع يفهم ما أكتبه أو أقوله بشكل أكثر وضوحًا ومنطقية.

٩. توجيه الطلب للشخص المناسب

هل أنت ممن يحبون إسعاد الآخرين؟ عندما يتلقى مريض الوحوش طلبا ليس فى مجال اختصاصه، يوجه صاحب الطلب إلى الشخص المناسب، دون أن يحاول الظهور بمظهر الخبير فى مجال الطلب، وسيقوم الشخص المناسب بإجابة السؤال أو حل المشكلة محور الطلب بشكل أسرع مما لو حاولت أنت القيام بذلك.

١٠. تحسين مهارات التواصل الخاصة بك

يتمتع مريض الوحوش بمهارات اتصال ممتازة. ومن أسرع وسائل تحسين إنتاجيتك أن تكون أكثر تحديدا وتفصيلا فى التعامل مع الآخرين، فسيوفر هذا وقتك ووقت الآخرين، وسيؤدى بالفعل إلى التخلص من الأسئلة وحالات سوء الفهم.

فالفموض فى الكتابة يوفر عليك الوقت فى البداية أثناء عملية كتابة رسالة البريد الإلكتروني أو ترك الرسالة الصوتية، ولكن ذلك يكلفك المزيد من الوقت على المدى الطويل، وهذا هو السبب فى أنك تحتاج إلى تخطيط رسائل بريدك الإلكتروني قبل أن تبدأ فى كتابتها وكذلك تخطيط مكالماتك الهاتفية قبل أن تلتقط الهاتف. إن التخطيط دائما ما يوفر الوقت.

١١ . ركز على شيء واحد كل مرة . استهدف الإنجاز

يلعب مروض الوحوش دور "شرطي المرور"، الذي يوجه تدفق العمل الذي يمر عبر مكتبه يوميا. فكر في كيفية عمل ضابط المرور المثالي. إنه يقف في التقاطع وينظم حركة السيارات القادمة من أحد الاتجاهات لكي تمر عبر التقاطع وتتحرك للأمام، بينما تظل السيارات القادمة من الاتجاه الآخر في مكانها. والآن، تخيل ما تبدو عليه يوميا. هل من الأمان أن تقول إنك تراقب الاتجاهات الأربعة كلها؟ إن بإمكانك أن تنظم المرور بشكل أكثر فاعلية لو كان يأتي من اتجاه واحد فقط. لذا، حاول أن تخصص ١٠٠٪ من انتباهك وتركيزك لواحدة فقط من المهام. فإما أن تختار الرد على المكالمات الهاتفية أو رسائل البريد الإلكتروني، على أن تؤجل المهمة التي لم تخترها حتى تنتهي من المهمة التي اخترتها.



استخدام قائمة الإتقان لابتكار خطة توتى ثمارها : تطوير قائمة إتقان فعالة لترتيب كل شيء يجب أن تنجزه

"إذا ما أردت أن تسمى شيئاً على الفور، قم بكتابة رسالة تفيد بأن هذا الشيء
يجب تذكره".

— "إدجار آلان بو"

استخدام قائمة إتقان لابتكار خطة عمل توتى ثمارها

إن الأداتين الجديدتين اللتين ننصح باستخدامهما هنا ليستا من القوائم التقليدية للمهام، ولكنهما حجران أساسيان فى بنية البقاء منظماً ومرتباً - بشكل يومية وأسبوعى وشهرى وسنوى . وهما قائمة الإتقان والقائمة اليومية. فباختصار، تمثل قائمة الإتقان قطعة من الورق ستكتب فيها كل ما هو ممكن من أنشطة وملاحظات وسلوكيات وغيرها لأسبوع كامل. هل سبق أن شاهدت مدرباً يقف على الخط الجانبى للملعب فى عطلة نهاية الأسبوع؟ إن كل مدرب منهم لديه قائمة تضم كل طرق اللعب التى يمكن أن يستخدموها، كل الطرق فى مكان واحد. إن هذا هو المبدأ هنا.

أما القائمة اليومية فهى تقويم إلكترونى سوف تخطط فيه لعدد واقعى من الأنشطة ليوم واحد فقط، وتحل قائمة الإتقان والقائمة اليومية محل قوائم

المهام التقليدية وأداة تخطيط اليوم. والجزء القادم سوف يشرح محتوى هاتين القائمتين بالتفصيل. والكيفية التي يمكنك أن تصل إلى أفضل استخدام لهما بجانب تقويمك أو أداة التنظيم الإلكترونية الخاصة بك.

كيف تبتكر وتستخدم قائمة إتقان:

١. إن الهدف من قائمة الإتقان أن تخرج كل شيء من ذهنك. فقائمة الإتقان تمثل سجلاً للأفكار والأنشطة التي سوف تحدث. ويستطيع المخ أن ينظم ما تريد أن تنجزه بشكل أكثر فاعلية عندما يرى أمامه كل شيء يجب أن تنجزه.
٢. قائمة المهام هي قائمة يتم إعدادها يوميا، وترتكز بشكل أساسى على يوم واحد. ولما كانت قائمة الإتقان تمثل سجلاً للأفكار العشوائية كما تأتى إلى ذهنك، فسوف تكتب فيها المهام أو الأنشطة التي ليس من الضرورى القيام بها فى ذلك اليوم. وسيسمح هذا النوع من العصف الذهنى لمخك بأن يفكر مباشرة فى المستقبل. وإذا ما أردت أن "تقوم ببعض الضربات الناجحة"، فيجب عليك أن تبدأ بالتفكير فى المستقبل والعمل من أجله من الآن، قبل أن يصبح هذا المستقبل حاضرا. وفى كل مرة تتوارد إليك فيها فكرة أو رؤية أو تقدم أو تلقى طلبا، اكتب ذلك فورا.
٣. إن قائمة الإتقان لا تكتب من جديد إلا كل أسبوع، فلماذا أكتب قائمة جديدة كل يوم؟ إن فى ذلك إهدارا للوقت، ففترة الأسبوع تمثل إطارا لقياس الإنتاجية أفضل من الإطار الذى يقدمه يوم واحد. فى كل أسبوع، قد تمر بيوم سيئ أو يومين وذلك فيما يتعلق بإنجاز ما تريد. ولكن إذا ما نظرت إلى ٥ أيام، "فالأرجح أنك سوف ترى أنك حققت شيئا، ولن تشعر بقدر كبير من الإحباط. فإذا ما نظرت إلى لقاء كرة

قدم، ستجد أن الفريق الذى يحقق الفوز لا يكسب لأن لديه لاعباً واحداً جيداً، ولكن لأن أداء كل اللاعبين كان جيداً. ونفس المبدأ ينطبق على حالتنا السابقة.

٤. يتم حفظ قائمة الإتقان كل أسبوع، ويتم تجميع قوائم الإتقان الخاصة بالأسابيع المختلفة معا فى ملف واحد؛ ويتم استخدامها كعنصر دعم من وقت لآخر، وفى نهاية العام لإتمام مراجعتك لأدائك. وسيتيح لك ذلك أن تذكر الآخرين بما سبق أن طلبوه منك، وذلك إذا ما نسوا أنهم طلبوه. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الفرد العادى نادرا ما ينال التقدير الذى يستحقه؛ لأنه لا يستطيع تذكر كل المهام والمشروعات والأنشطة الإضافية البارزة التى قام بها خلال العام. ولكن من خلال البحث فى قوائم الإتقان التى كتبتها، يمكنك أن تضع علامة على كل المهام التى تبرر استحقاقك لعلاوة أو ترقية. إن مروض الوحوش يقوم دائما بإقتناع رئيسه فى العمل بأن رئيسه لا يمكنه الاستغناء عنه، وتقدم قائمة الإتقان دليلاً مادياً. لذا، لا تتخلص من "الدليل" كل يوم.

٥. اترك سطوراً فارغة بين كل موضوع وآخر بما يتيح مساحة لكتابة أية ملاحظات أو تفاصيل إضافية. وأيضاً، سيساعدك ذلك فى الوصول إلى التفاصيل التى تبحث عنها بسرعة.

٦. استخدم هوامش ذات سعة مضاعفة على الجانب الأيمن من الورقة لكتابة أرقام الهواتف وعناوين البريد الإلكتروني وكذلك كـ"وسيلة وصول سريعة" للمعلومات. هل لاحظت أن رزم الورق التى تجدها فى المكتبات هى عبارة عن دفاتر للكتابة؟ إن بها هامشاً لا يتجاوز بوصة واحدة، وهى المساحة غير الكافية.

٧. إذا ما كان عليك أن تترك رسالة بريد صوتية أو ترسل بريداً إلكترونياً، ضع لنفسك علامة (✓) وضع حولها دائرة. ولا تملأ الدائرة إلا بعد أن تتلقى مكالمة أو رسالة إلكترونية رداً على ما أرسلته، بعد ذلك، املاً الدائرة. وسيمثل لك ذلك "إشارة انتباه" رائعة تدفعك للمتابعة. وفى



نهاية اليوم، وقبل أن تعود للمنزل. إذا ما ظلت هذه الدائرة المحيطة بعلامة ✓ فارغة، فقم بمتابعة الاتصال أو إرسال الرسائل لهم. فإذا ما كان طلبهم متعلقاً بإطار زمني، فاستمر في متابعة الاتصال بهم بشكل يومي على الأقل حتى يردوا على مكالمتك أو رسالتك ويقدموا لك الإجابة التي تحتاج إليها. سوف تدريبهم على أنه بإمكانك أن تستمر وراء هذه النهاية المفتوحة لفترة أطول من قدرتهم على تجنب الاتصال بك أو إرسال بريد إلكتروني رداً عليك. إنك تدريبهم.

٨. لا تقم بترتيب محتويات قائمة الإتقان الخاصة بك حسب الأولوية، ولكن اكتب ملاحظة قصيرة مفصلة تستطيع من خلالها أن تحكم على مقدار أولوية ما كتبته، وسيؤدي ذلك إلى جعل قائمتك مرنة، لأن أنشطة يومك وأولوياتك تتغير باستمرار.

وفي كل مرة تنجز فيها مهمة معينة، طالع قائمة الإتقان الخاصة بك، واستخدم هذه المعايير في تحديد أولوياتك وتحديد أفضل وسيلة لاستخدام وقتك في تلك اللحظة، وهذه المعايير هي:

- ما مقدار الوقت المتاح لي؟ هل تتطلع إلى ملء ١٠ دقائق أو ٣٠ دقيقة أو ٦٠ دقيقة؟
- ما مقدار الطاقة التي تتمتع بها في هذه اللحظة؟ ما مقدار نشاطك؟ (إذا ما كنت تتمتع بقدر كبير من الطاقة، يمكنك أن تختار مهمة صعبة، وإذا ما كنت تشعر بالإرهاق، فإن مهمة سهلة مثل مطالعة بريدك الإلكتروني من الممكن أن تكون ملائمة أكثر من غيرها).
- استناداً إلى الوقت المتاح أمامك ومستوى الطاقة التي تتمتع بها، اختر المهمة التي تناسبك أكثر من غيرها وذلك من قائمة الإتقان.

باستخدام هذه العملية، يمكنك أن تعيد ترتيب أولوياتك باستمرار وأن تتعامل بمرونة مع التغيرات المستمرة في يوم عملك.



٩. إذا ما كان الطلب مرتبطًا بموعد نهائي، اكتب التاريخ في صندوق يسمى "تاريخ الاستحقاق"، وانقله إلى تقويمك الإلكتروني في أقرب فرصة.
١٠. احرص على أن تخبرك أول كلمة في كل ملحوظة بتوعية النشاط. فعلى سبيل المثال، يمكنك أن تكتب بريدًا إلكترونيًا لـ "بيل"، والاتصال بـ "سوزان"، وزيارة "ماري" أو دفع الفواتير الليلية. وتؤدي هذه العملية إلى تجميع المهام المتشابهة معًا.
١١. احرص على ألا تتضمن قائمة الإلتقان الخاصة بك المهام المطلوب أداؤها فقط، ولكن أيضا:
- ملاحظات من المحادثات
 - أفكار
 - أشياء لا تريد أن تتساها
 - قوائم مهام شخصية
 - مهام ذات مواعيد نهائية لتضيفها إلى تقويمك
 - ملاحظات اجتماعات بأفعال مطلوب القيام بها منفصلة بحيث لا تتساها
١٢. لا تعد إلا قائمة واحدة؛ فالتعامل مع قائمة واحدة أسير من التعامل مع قوائم متعددة. وباستخدام قائمة إلتقان، يصبح لديك كل شيء في مكان واحد، حيث إن معظم الناس لديهم أكثر من قائمة مهام على شكل أوراق متفرقة أو ملاحظات ملصقة. ويجب أن تكون قائمة الإلتقان الخاصة بك سهلة الحمل للغاية لأنك سوف تأخذها في كل مكان تذهب إليه، فعقلك دوما في حالة "استعداد"، ولن تعرف متى سيقفز إلى ذهنك رأى أو موضوع لا يجب أن تتساه. إن العقل عشوائي للغاية، لذلك اجعل القائمة معك دوما لترتب أفكارك؛ ولكن لا تخصص قائمة للعمل وأخرى للمنزل، ولكن اجمعهما في قائمة واحدة بحيث يصبح من الأسهل أن تحملها معك دوما.



ملحوظة: في الصفحة التالية، ستجد نموذجا لقائمة إتقان يمكنك من أن ترى مفهوم القائمة مجسدا أمامك إلى جانب كيفية استخدامها.



الابت ساهم



نموذج لقائمة الإلتقان

| المستة | | سبوع XX أكتوبر ٢٠XX | نموذج قائمة الإلتقان |
|--|-----------------|---------------------|---|
| أرقام الهوايف والملاحظات | تاريخ الاستحقاق | تم الإلتقان | المهام، المكلفات المهتمة، ووسائل البريد الإلكتروني، والهوايف المهام، والأفكار، والملاحظات، وما لا يجب نسيانه |
| هاتف، هفبة مؤسسة XXX ٧٠٤ - ٢١٦ - XXX | | ✓ | إرسال طلب "هاتف" بالبريد الإلكتروني |
| | | ✓ | الاتصال بالهفبة بشأن التقييم |
| | | | حجز رحلة عمل للأسبوع القادم - الرحلان الجوية - القطار - تأجير سيارة |
| | | ⊗ | اتصل واستعلم عما إذا كانت المتكبات جاهزة ٧/١٠. ترك بريد صيفي في الساعة ١١ صباحاً فحص حساب الميزانية |
| | | | دفع الواتير |
| | | ✓ | تم باعداد نهضة مع العريف التكميلي كمت وادى بد باستخدام برنامج باور بونت لأنه شراء بطاقة هدايا إلى "هاري بيت" |
| | | ✓ | إرسال بريد إلكتروني "جيم" مع خطابه تحديداً بشأن مقروء XXX |
| | ٩/١١ | | تقديم تقرير الاجتماع اليوم |
| | | ⊗ | تخصيص عدة دقائق لإرسال بريد إلكتروني إلى "جيم" بشأن الاجتماع اليوم ٢/١ إرسال رسائل للدرد على الرسائل الواردة الآن، الطيف |
| | | | المحصة تقويم الفريق وتكوينه اللقاء الأسبوعي القادم |
| | | | مقروء "جيم" بتعريف المقروء الجديد توفير المال مع العملية الجديدة تاريخية اليوم، ١٢/١/XX وتاريخية الإلتقان ١١/١/XX |

الاتصال بهفبة
التقييمعنوان البريد الإلكتروني "جيم" هو
Jdowally@mpu.comملاحظات اجتماع
مع الاجتماع الكائن
بإيه به

الإجراء المطلوب: تقديم أفكار للتعبير العام بحلول ١٢/٧/XX

مشمومات أو مهام رئيسية

الميزانية التشغيلية
دفع أقساط الحياة
العمل على مقروء التعمير

نصائح سريعة

- ✓ لا تستخدم إلا قائمة واحدة، وتخلص من الملاحظات الملصقة ورزم الأوراق المتعددة والمسودات. جرب حتى تجد رزمة ورقة واحدة تحوز إعجابك (إلكترونية أو ورقية). إن هدف قائمة الإتيان أن تبقى ذهنك فارغا قدر الإمكان بحيث تصبح أقل ارتياكا.
- ✓ عندما تقطع على نفسك عهدا أو تقفز لذهنك أفكار، اكتب هذه الأشياء في القائمة، لكي تصفى ذهنك (ليصدر ردود الأفعال بشكل أسرع).
- ✓ اترك سطورا خالية بين كل مدخل بحيث تكتب الملاحظات وتستطيع الوصول إليها وقت الحاجة بشكل أسرع.
- ✓ لا ترتب أولوية بنود قائمتك في الليلة السابقة، ولكن انتظر حتى تفحص بريدك الإلكتروني والبريد الصوتي كأول شيء تفعله في الصباح.
- ✓ اقبل الواقع المتمثل في أنك لن تستطيع فعل كل شيء اليوم.
- ✓ تأكد من أن قائمة الإتيان يمكن حملها بحيث تستطيع اصطحابها في أى مكان.
- ✓ توضع قائمة الإتيان من الخميس للخميس. ولا تقم بإعدادها إلا مرة واحدة في الأسبوع (ما لم يصبح حجمها كبيرا للغاية). فإذا ما كان الترتيب يأخذ وقتا طويلا للغاية، سوف تتوقف عن القيام به. اجعل قائمتك بسيطة.
- ✓ جمع قوائم الإتيان الخاصة بك في ملف واحد أسبوعيا من أجل المراجعة السنوية ومن أجل توفير نسخة احتياطية في حالة حدوث خلاف على شيء ما أو أن شخصا لم يتذكر شيئا ما.
- ✓ يتراوح طول قائمة الإتيان المادية ما بين ١٠ إلى ٢٠ صفحة كل أسبوع، استنادا إلى مقدار ما تكتبه فيها يوميا. فكلما كتبت أكثر، ازداد ما تنجزه.
- ✓ استخدم هامشا ذا مساحة مضاعفة، بحيث توفر مساحة إضافية



- لأرقام الهواتف وعناوين البريد الإلكتروني والمعلومات المهمة، بما يمكنك من العثور عليها بسرعة.
- ✓ استخدم علامة (✓) وارسم حولها دائرة لكي تحدد المهام التي قمت بها ولكنك تنتظر اكتمالها أو تلقى رد عليها.
- ✓ إذا ما كان لإحدى المهام أو الأنشطة أو المشروعات حد زمني معين، اكتبه في قائمة الإتيان الخاصة بك فوراً، وبعد ذلك انقله إلى تقويمك بمجرد أن تتاح لك الفرصة لذلك.
- ✓ بدون قائمة إتيان، ستكون نسبة قيامك بتنفيذ الطلبات التي تقدم إليك بمجرد أن تتلقاها ٩٠٪، وذلك لأن عقلك يقول: "من الأفضل أن أقوم به الآن، والافتقار أنساه".
- ✓ استخدم قائمة الإتيان لتأجيل الطلبات، وبعد ذلك قم بتجميع المهام المتشابهة لتقوم بها معاً توفيراً للوقت.
- ✓ عندما توافق على القيام بشيء في وقت أو تاريخ لاحق، اكتب ذلك فوراً لأن كلمتك عهد.
- ✓ احرص على أن تجعل حياتك الخاصة جزءاً من قائمة الإتيان، بحيث لا تنسى أن يكون لديك واحدة، وذلك لأن قائمة الإتيان ستحسن من حياتك الشخصية كما وكيفا.



ترتيب وتخطيط يوم وأسبوع عمل أكثر فاعلية

أن تعرف أين تذهب أكثر أهمية من أن تعرف كيف تصل إلى هناك بسرعة.
لا تخلط بين النشاط وبين الإنجاز

— ميبيل نيوكمر

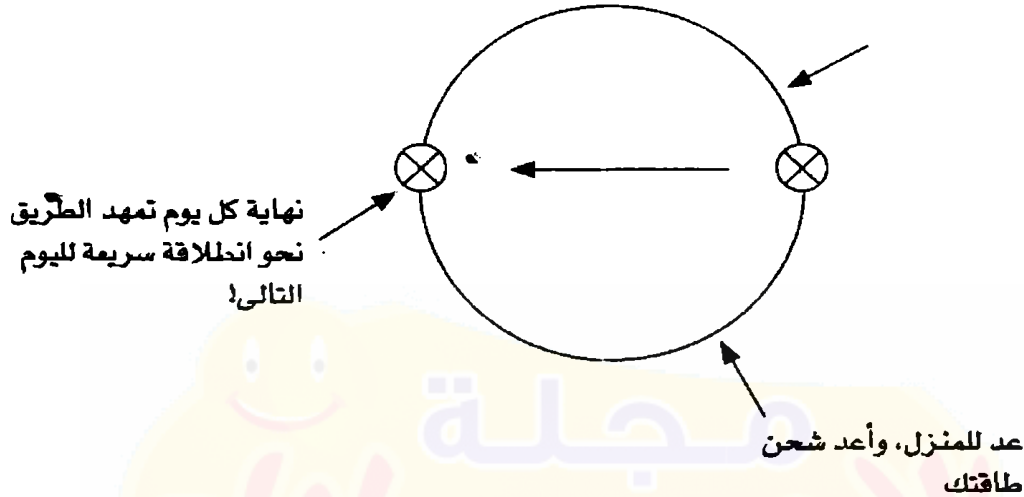
الاستفادة من نهاية يومك في تحسين إنتاجيتك

يبدأ التحسن في إنتاجيتك، بحق، من الطريقة التي تختتم بها يومك. هل تتذكر العمل لساعات متأخرة من الليل، أو بجهد يجعلك تتصبب عرقاً رغم برودة الطقس؟ في كثير من الحالات يكون السبب في ذلك أن الذهن لا يشعر بالراحة والانسجام عند التعامل مع المجهول. فعندما تترك العمل مخلفاً وراءك مشكلات لم تحل أو توصلت فيها إلى نهايات مفتوحة، يميل العقل إلى التفكير في تلك المشكلات. ربما ليس في مقدورك أن تزيد من الوقت الذي تمضيه في حياتك الخاصة يومياً وأسبوعياً، ولكن ألا ترغب في تحسين طريقة قضائك له بأن تكون أكثر حضوراً على المستويين الذهني والشموري مع الآخرين عندما تصل إلى المنزل؟ إننا في حاجة إلى أن نطفئ أنوار العمل في أذهاننا عندما نعود إلى المنزل.



نهاية كل يوم
يوم من ٢٤ ساعة

في آخر ١٥ إلى ٣٠ دقيقة من
اليوم . قم بترتيب أمورك لليوم
التالي



**المفتاح الأول للإنتاجية يكمن في كيفية إنهاءك
لليوم . فنهاية كل يوم تمثل نقطة الانطلاق نحو
بداية سريعة لليوم التالي**

- ١ . يتم تحديث قائمة الإلتقان بنهاية كل يوم . قم بتخصيص ما بين ١٥ إلى ٣٠ دقيقة قبل أن تبدأ في الانصراف من عملك لكي ترد على رسائل البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية وطلبات الآخرين وتنهى ما تبقى من عملك . إنه وقتك أنت . لذا ، ضع التقويم وقائمة الإلتقان الخاصين بك أمامك ، واترك عقلك يسرح ، أى قم بالعصف الذهني : اكتب ما يطرأ على ذهنك من أفكار أيا كانت ، وذلك بترتيب معين . لماذا تفعل ذلك في نهاية كل يوم ؟ إليك بعض الأسباب :
 - لأنك تريد أن تختتم اليوم .

- لا تزال المهام المرغوب القيام بها حاضرة في ذهنك. فكم ستذكر منها صباح اليوم التالي عندما تبدأ في التخطيط لمهام ذلك اليوم؟
- الانفصال الذهني بين العمل والمنزل. ربما ليس في مقدورك أن تزيد من الوقت الذي تمضيه في حياتك الخاصة يومياً وأسبوعياً، ولكن بمقدورك تحسين طريقة قضائك له!
- خصص وقتاً ومكاناً لكل شيء. ويكون الترتيب مناسباً تماماً عندما تكون طاقتك في أدنى مستوياتها بنهاية اليوم. فالمرء لا يريد أن يبدأ يومه بالتخطيط للمهام المطلوب إنجازها، فيما هو قادم إلى العمل بكل نشاط ومستعد للعمل بكل طاقة.
- لذلك، يمكنك الاستفادة من ساعات المساء لشحن طاقتك والاستعداد للغد.
- يتطلع الناس إلى الذهاب للعمل في اليوم التالي لإنجاز مهام أكثر، عندما يذهبون للعمل ولديهم خطة بالفعل.
- إذا ما جئت للعمل دون قائمة إتيقان، فسوف يزداد احتمال أن تفتح بريدك الإلكتروني وتنغمس في الرد على الرسائل به، أما إذا ما كانت لديك قائمة إتيقان من اليوم السابق، فسوف ترى، عندما تطالع القائمة، أن ما لديك بالفعل من مهام أكثر أولوية من المهام التي تجدها أمامك في الصباح على البريد الإلكتروني. وبهذه الطريقة، سوف تزيد من قدرتك على التركيز وحصر الأمور الأكثر أهمية من غيرها، وذلك قبل أن تبدأ في فقدان السيطرة على يومك.

بنهاية اليوم، ستسير العملية كالتالي:

- تطرأ الفكرة على ذهنك.
- تكتبها.
- بعد ذلك، تمسح الفكرة من ذهنك.

من خلال التخطيط ليومك من نهاية اليوم السابق، سوف تتشكل لديك ٧٥٪ من صورة يومك التالى فى العمل، ولكنك لن تستطيع أن تكمل ما تبقى من الصورة دون أن تعرف الطلبيات التى تنتظر على البريد الإلكتروني والصوتى. بعد ذلك، يمكنك أن تقوم بترتيب مهامك وفق الأولوية، وتطلق فى العمل.

يجب أن تقوم بالتخطيط من الليلة السابقة، وتقوم بوضع خطة شديدة المرونة، ويمكن أن تتغير فى غضون دقيقة، والا سوف تستمر فى الاعتماد على الحدس فى ترتيب المهام أكثر من الاعتماد على الأولويات. إن هذه هى الطريقة التى يصبح بها الأفراد نتاجاً للبيئة وليومهم. فبدون خطة، تزداد احتمالات أن يتحكم يومك فيك، فكل شئ صغير ومُلمح سيحل محل شئ أكثر أهمية.

٢. عندما تأتى إلى العمل فى اليوم التالى، سوف تقوم بإضافة وحذف مهام من قائمة الإلتقان الخاصة بك طيلة اليوم، اكتب البنود أو المهام بمجرد أن تكلف بها أو تطراً على ذهنك.

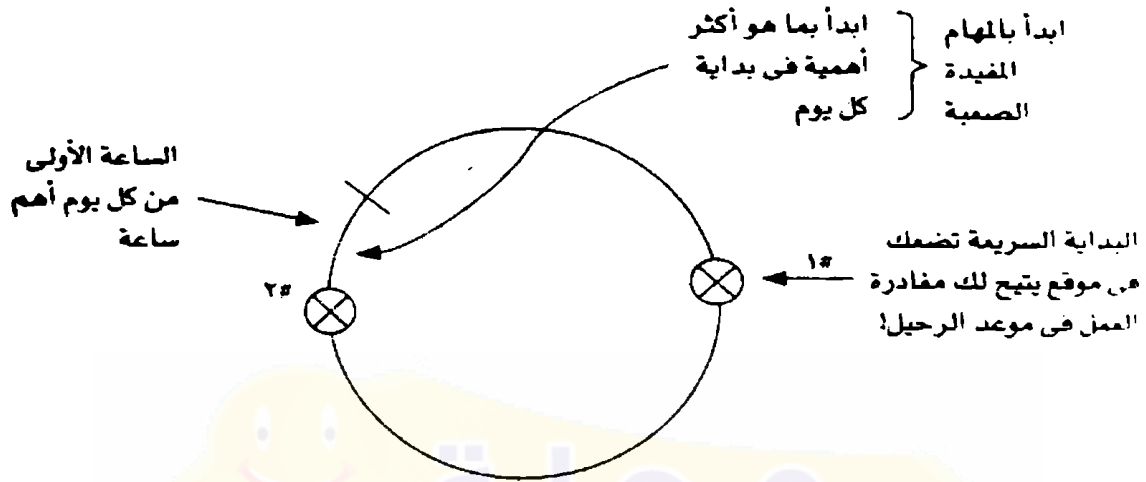
٣. تقبل حقيقة أنك لن تنهى كل المهام المكتوبة لديك فى قائمة الإلتقان كل يوم أو كل أسبوع. فسوف تصبح القائمة طويلة، وليس الغرض منها أن تقوم بإنهاء كل المهام الواردة فيها، ولكن ما تحتاج إليه هو أن تنظر، فى نهاية اليوم، إلى القائمة لتجد أنك أدت كل ما كان يجب أن يتم القيام به. بمعنى آخر، استناداً إلى الظروف التى تواجهها كل يوم، هل حققت أفضل استفادة من وقتك طيلة اليوم؟ إذا كنت قادراً على أن تجيب بنعم عن هذا السؤال، فقد أمضيت يوماً رائعاً!

٤. احتفظ بالقائمة معك طيلة الوقت. فأنت دائماً فى حالة من تلقى الأوامر الجديدة أو إعطائها للآخرين وصياغة أفكار جديدة، ويجب أن تكون قائمة الإلتقان سهلة الحمل، بحيث تتمكن من أخذها معك فى أى مكان تذهب إليه.



انطلق بشكل أسرع كل يوم!

يوم من ٢٤ ساعة



ملحوظة: لا أنشطة اجتماعية في العمل حتى تنتهي من المهام المفيدة الصعبة

المفتاح الثاني للإنتاجية يتمثل في كيفية بدايتك كل يوم. استخدام مبدأ الأمور ذات الأولوية للتركيز على ما هو مهم

هذا أهم مبدأ في الكتاب. فالمهام "المفيدة الصعبة" هي المهام أو الأنشطة أو المشروعات ذات الأثر الإيجابي عليك أو على مسارك المهني أو حياتك الخاصة ولكنك تواجه صعوبة في "هضمها" أو القيام بها أولاً. وبدون التدريب على نشاط مثل هذا، يبدأ الناس، بشكل عام، العمل على المهام المفيدة الصعبة في وقت لاحق من اليوم أو في المساء عندما تقل فاعليتهم.

إن السر الحقيقي وراء إتمام المهام المناسبة في الوقت المناسب أن تطبق مبدأ المهام "المفيدة الصعبة"، بحيث تتعامل، كأول نشاط لك في اليوم، مع تلك المهام التي تؤثر بشكل مباشر على أهدافك وأولوياتك الرئيسية، إن ما تنجزه

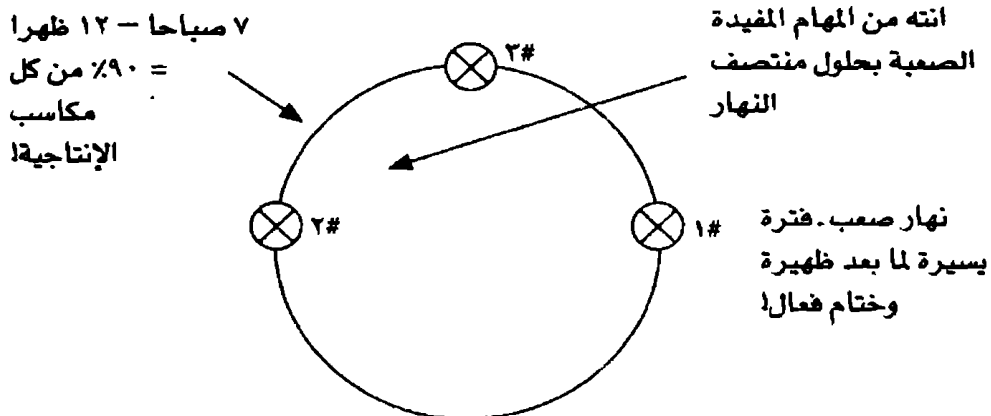


فى أول ساعة من ساعات اليوم يمثل المفتاح الثانى نحو زيادة إنتاجيتك. فقد تكون الساعة الأولى من يومك فى العمل هى الساعة الوحيدة الجيدة لك قبل أن تبدأ فى فقدان السيطرة على يومك. فإذا ما استطعت أن تقوم بالمهام المفيدة الصعبة فى الساعة الأولى من يومك، سوف ترتفع نسبة إمكانية مغادرتك مكان العمل فى الموعد الرسمى إلى ٩٠٪ (إذا ما أردت ذلك). إن تطبيق مبدأ إنجاز المهام "المفيدة الصعبة" سوف يوفر لك الوقت، ويحسن من النتائج النهائية لأدائك فى العمل، ويقلل من التسويف، ويبنى ثقتك فى ذاتك. ويمثل هذا المبدأ عملية تركيز، وأستخدامه فى كل شىء أقوم به.

واليك مثالاً على الطريقة التى أطبق ذلك المبدأ بها:

١. فى العمل، أبدأ بأكثر المهام صعوبة وذات المردود الأعلى.
٢. فى المنزل (عندما أعود إلى المنزل ليلاً أو فى العطلات الأسبوعية)، أعمل على إنهاء أقل المهام قبولاً لى، بحيث أتمكن من الاستمتاع بباقى الليلة أو العطلة الأسبوعية.
٣. عندما أضع أجندة اجتماع، أتعامل مع المشكلات أو الموضوعات الأكثر أهمية فى البداية، بحيث إذا ما نفذ الوقت، يستطيع أى من الحاضرين أن يغادر الاجتماع فى وقته المحدد.

قم بإنجاز مهام أكثر بحلول منتصف النهار!





المفتاح الثالث للإنتاجية يكمن فى مقدار ما تنجزه بحلول الظهيرة

يتركز حوالى ٩٠٪ من الإنتاجية فى الفترة ما بين السابعة صباحًا والثانية عشرة ظهرًا؛ فإذا ما كان يومك يتبع النظام المألوف بالعمل فى الفترة الصباحية، فعليك البحث عن مكاسبك من الإنتاجية فى النصف الأول من يومك أو ورديتك فى العمل، فالمشكلة ليست فى فترة ما بعد الظهيرة، ولكن المشكلة تتمثل فى: كيف تتمكن من نقل ضغط العمل إلى النصف الأول من يومك، والذي تتسم فيه بقدر أكبر من الحيوية والانتباه؟

نصيحة: الفكرة هى أن تحدد كيفية تخصيص الفترات التى تكون فيها فى أفضل حالاتك الذهنية والبدنية لأداء أكثر المهام صعوبة وأهمية، والتى يجب أن تنجزها كل يوم.

إعداد قائمة يومية فعالة

بعد أن تنتهى من تحديث قائمة الإلتقان الخاصة بك فى نهاية يوم العمل، اختر أكثر تكليفين أهمية وضعهما على تقويمك الإلكتروني أو الورقى للغد. ولزيادة فرص إنجازك لهذين التكليفين فى اليوم التالى، قم بتفعيل خاصية منع المقاطعة على حاسبك الآلى لى تقوم بإنجازهما. وسيزيد ذلك من التزامك إزاء إنجازهما. (فقط قم بتفعيل خاصية منع المقاطعة لفترات تساوى ساعة، وتأكد من أن هذه الفترات ليست متتابعة). وتذكر أنك فى حاجة إلى أن تخصص وقتا فى كل ساعة لى ترد على كل الرسائل الإلكترونية، وتجرى مكالمات هاتفية ردا على كل المكالمات التى تجاهلتها، وتقوم بكل الطلبات / أو التفاعلات المباشرة.



نقطة رئيسية: من الأفضل أن تعد بأقل مما تستطيع القيام به، وتحقق نتائج أعلى مما وعدت به. قل لنفسك: "بغض النظر عن طبيعة ما سأقوم به، سأؤدي مهمتين من المهام الصعبة المفيدة كل يوم"، وبعد ذلك حاول أن تقوم بـ ١٠ من تلك المهام. وسيساعدك ذلك على أن تحول بينك وبين أن تعود إلى المنزل وقد ملأك شعور بأنك لم تتجز أي شيء في ذلك اليوم. (كثير من الناس يخططون للقيام بأشياء كثيرة، ولا يؤديون شيئاً على الإطلاق. هل سبق لك أن تركت العمل، وخلفت وراءك مهام أقل مما أنجزته؟ من الأفضل أن تضع خططك استناداً إلى ما يجري في الأيام النمطية المملوءة بالفوضى والارتباك بدلاً من أن تضعها استناداً إلى الأيام المثالية التي لا تأتي مطلقاً).

ويعتمد عدد المهام التي تضعها في مخططاتك للفرد على ما لديك من مواعيد (اجتماعات ومواعيد نهائية لمشروعات والتزامات سابقة، إلخ) كذلك، ستعتمد قائمتك على مقدار سيطرتك على يومك.

عندما تبدأ في أول شيء في الصباح، إذا ما بدأت بمهمتين تنتظران من اليوم السابق، فمن المرجح أن تجد أمامك تكليفتين أو ثلاثة تكليفات إضافية على البريد الإلكتروني، واثنين أو ثلاثة أخرى على البريد الصوتي. إذن، أصبح لديك الآن ما بين ٦ إلى ٨ مهام أو أنشطة، وهو ما يمثل جدول يوم عمل كامل.

نصيحة: عندما تفتح رسائل البريد الإلكتروني وتستمع إلى الرسائل الصوتية كأول شيء تفعله في الصباح، فأنت تبحث فقط عن المهام العاجلة. فالرسالة الإلكترونية أو الصوتية التي تتضمن مهمة عاجلة يجب أن يكون لها موعد نهائي لإنجاز المهمة فيه، إلى جانب أنك يجب أن تسأل نفسك عن سر أهمية قيامك بها فوراً. وفي حالة وجود رسائل إلكترونية أو صوتية خلافاً لذلك، عليك أن تؤجل أو ترفض أكثر الطلبات الواردة



عبر الرسائل، وذلك حتى تنهى مهامك المفيدة الصعبة أولاً. قارن هذه الرسائل الإلكترونية والصوتية بما لديك على قائمتك من اليوم السابق. بهذه الطريقة، سوف تستطيع أن تحدد ما إذا كان لديك على قائمتك أكثر أهمية من المهام الجديدة التي تلقيتها أولاً في هذا الصباح.

والآن، ضع نجمة بجانب أكبر مهمتين من المهام العاجلة الموجودة في قائمتك. وبشكل عام، ستمثل المهمتان اللتان تحتلان المرتبتين الأوليين في قائمتك ٨٠٪ من قيمة كل المواد الموجودة في القائمة. الفكرة هنا أن تحدد بكل أمانة أكبر مهمتين وذلك باستخدام مبدأ المهام العاجلة، حاول أن تبدأ يومك بواحدة من هاتين المهمتين، ثم قم بإنجاز الثانية قبل موعد الغداء. ولكن، لا تؤجلهما إلى فترة ما بعد الظهر.

كيف تحظى بصباح مليء بالإنجاز؟

عندما أطلع سجلات ترتيب الوقت الخاصة بالآخرين، ينصب تركيزي على أول ساعة في النهار، لأرى نوعية البداية التي ينطلقون منها. وفي غالبية الأحوال، لا ينجز الفرد العادي إلا أقل القليل بجوار فحص البريد الإلكتروني.

فالفرد العادي ينفق ٢ ساعات على:

- فحص البريد الإلكتروني
- الرد على الرسائل الصوتية والمكالمات
- التعامل مع الزائرين المباغتين وطلباتهم الفورية
- تحية الزملاء أو تحية رئيس العمل أو بناء العلاقات الاجتماعية



نصيحة: هذه الفترة الزمنية بحاجة إلى تخفيض ما بين ١٥ إلى ٢٠ دقيقة، بحيث تتمكن من البدء في المهام المفيدة الصعبة بشكل أسرع. هذه هي الكيفية التي تستخدم بها مبدأ المهام المفيدة الصعبة بما يحقق مصلحتك، والتي تصل بها إلى نظام عمل يساعدك على إنجاز المزيد قبل حلول موعد الغداء.

واليك وسيلة جديدة للانطلاق يوميا وإنجاز المزيد في الصباح. لنقل إنك تبدأ يومك في الثامنة صباحًا:

٨:٠٠ - ٨:١٥
عندما تطالع بريدك الإلكتروني أو الصوتي أولاً، ابحث فقط عن المهام المفيدة الصعبة. ابدأ يومك في الصباح بمقارنة ما لديك في البريد الإلكتروني أو الرسائل الهاتفية بالمهام الموضوع على جدولك منذ الليلة الماضية. إذا ما رأيت أيًا من المهام المفيدة الصعبة، قم بها، وأضف الطلبات الأخرى إلى قائمتك، ثم أغلق البريد الإلكتروني واضبط هاتفك على وضع الرسائل الصوتية، واقفز في قائمة مهامك. وأيضاً، أغلق خاصية التشبيه بوصول رسائل في بريدك الإلكتروني.

٨:١٥ - ٩:١٥
اعمل على أكبر المهام المفيدة الصعبة التي تواجهك، أو أكثرها أهمية. وضع في اعتبارك أن هذا القسم من الوقت يساوي ساعة. وحاول ألا تستجيب لأي مقاطعات تأتي إليك خلال هذه الساعة. واسأل أي شخص يقاطعك عما إذا كان بمقدوره أن يأتي إليك بعد قليل، بحيث يكون ذلك بعد أن تنتهي من إنجاز المهام المفيدة الصعبة.



٩:١٥ - ١٠:١٥ أكمل المهمة العاجلة التي كنت تقوم بها، وافحص بريدك الإلكتروني، واستمع إلى الرسائل الصوتية، وأفسح المجال أمام الآخرين ليتعاملوا معك. ابحث عن المهام العاجلة، وقم بها بأسرع ما يمكنك. أتح لنفسك ٦٠ دقيقة لإنجاز أكبر قدر ممكن من الطلبات.

١٠:١٥ - ١١:١٥ بمجرد أن تنتهي من ذلك، قم بإغلاق بريدك الإلكتروني وإعادة ضبط هاتفك على وضع الرسائل الصوتية ومحاولة تلافي المقاطعات للفترة القادمة من الوقت. انطلي في أداء المهمة الثانية من المهام المفيدة الصعبة، وحاول أن تتجزها خلال الدقائق الستين التالية.

١١:١٥ - ١١:٣٠ بعد أن تنتهي من المهمة المفيدة الصعبة الثانية، عد إلى رسائلك الإلكترونية ومكالماتك الهاتفية الأقل في الأولوية. ولكن تحكم في يومك من جديد قبل حلول موعد الغداء. وسوف تلاحظ أن الآخرين يتعاملون بسرعة معك خلال هذه الفترة (هذا هو الهدف الرئيسي).

١١:٣٠ - ١٢:١٥ ثبت موعداً لراحة الغداء بحيث تبقى نشيطاً لفترة ما بعد الظهيرة. وتذكر، لا تعمل وتأكل في نفس الوقت، فسوف يستغرق الأمران وقتاً أطول من اللازم لكل منهما، ولا تتجز أياً منهما بشكل جيد.

نصيحة: تذكر أن تتناول الغداء في وقت آخر غير وقت تناول أكثر الأشخاص تسبياً في مقاطعتك لغدائه. فخلال تناوله الطعام، سيكون الجو هادئاً، ويمكنك أن تنهي المهمة المفيدة والصعبة رقم ٣. وعندما يعود، يمكنك



أن تذهب لتناول غداك. وسوف تؤدي هذه الحيلة إلى التقليل من وقت فترة ما بعد الظهر.

نقل الاجتماعات إلى فترة ما بعد الظهر

هناك ٣ أنواع من الاجتماعات:

- اجتماعات يتم فيها الإبلاغ بمعلومات
- اجتماعات تتعلق باتخاذ القرار
- اجتماعات تجرى فيها عملية عصف ذهني

إذا أجريت اجتماعاً في الصباح، يجب أن يكون هذا الاجتماع من المهام العاجلة. بمعنى آخر، لا ينبغي أن يتم وضع الاجتماعات في الصباح، إلا في حالة تعلقها باتخاذ قرار أو تحاول فيها الحصول على أفكار جيدة، أما الاجتماعات التي يتم فيها الإبلاغ بشيء أو التي تتعلق بمتابعة أحوال العمل، فينبغي أن يتم إجراؤها في فترة ما بعد الظهر. فإذا ما امتلأ صباحك بالاجتماعات، كيف ستؤدي أيًا من المهام المفيدة الصعبة؟

استخدام دورات الطاقة بما يحقق مصلحتك

لكل إنسان ما لا يقل عن ٣ دورات من الطاقة. وبالنسبة لـ ٧٥٪ منا، تأتي أقوى دورة طاقة في الصباح، وتأتي التي تليها في القوة في فترة ما بعد الظهر، أما أقل دورات الطاقة فتأتي في المساء. لماذا غالباً ما تبدو الأخيرة التي في المساء (بينما أنت ما زلت في العمل) هي أفضل الدورات؟ ربما لأن الآخرين قد عادوا إلى منازلهم، وبالتالي، لن يقاطعك أحد.



وهنا يكمن السبب فى ضرورة أن تحمى "ازدهارك" فى الصباح. ومن بين اقتراحات توفير الحماية أن تتجنب الاجتماعات وتغلق البريد الإلكتروني وتضبط هاتفك على وضع الرسائل الصوتية. وخصّص يوماً، الساعة الأولى من يوم عملك على تقويمك، فى برنامج أوت لوك، لإنجاز واحدة على الأقل من المهام المفيدة الصعبة.

لقد استغرق منى الأمر وقتاً طويلاً حتى لاحظت أن الآخرين يستفيدون من أفضل فترات يومى فى العمل فى قضاء حوائجهم. لقد كانوا يقللون من وقت إنتاجيتى إلى مجرد "فيمتو ثانية"، وكنت أتيح لهم الفرصة. وعندما لم أكن أستغل فترة الصباح بشكل إيجابى، كانت المهام والمشاريع الرئيسية تتراجع لفترة ما بعد الظهر التى أكون فيها أقل فاعلية، مما كان يؤدى إلى أن يستغرق إنجاز المشاريع وقتاً أطول، وينتهى بى الحال إلى أن أبقى فى العمل حتى ساعة متأخرة.

الاتفاق على ساعة طاقة جماعية

اتفق مع أفراد فريقك أو المجموعة التى تعمل معها على تحديد ساعة صباح كل يوم (يتفق الجميع عليها) بحيث يتم فيها تقليل:

- المقاطعات المباشرة
- الضوضاء (الحديث بصوت مرتفع)
- بناء العلاقات
- الأحاديث الهاتفية
- الأسئلة غير الجوهرية الضرورية

يتفق الجميع على التركيز على المهام المفيدة الصعبة، ويرون ما الذى يمكنهم تحقيقه فى ساعة مع التقليل مع المقاطعات. إنه عمل جماعى سيمثل نوعاً من



الصدقة الحميمة. عندما تنتهي ساعة الفاعلية، خذوا فترة راحة، وانظروا مقدار ما حققه كل فرد من إنجاز. (سوف تشعرون بالذهول!)

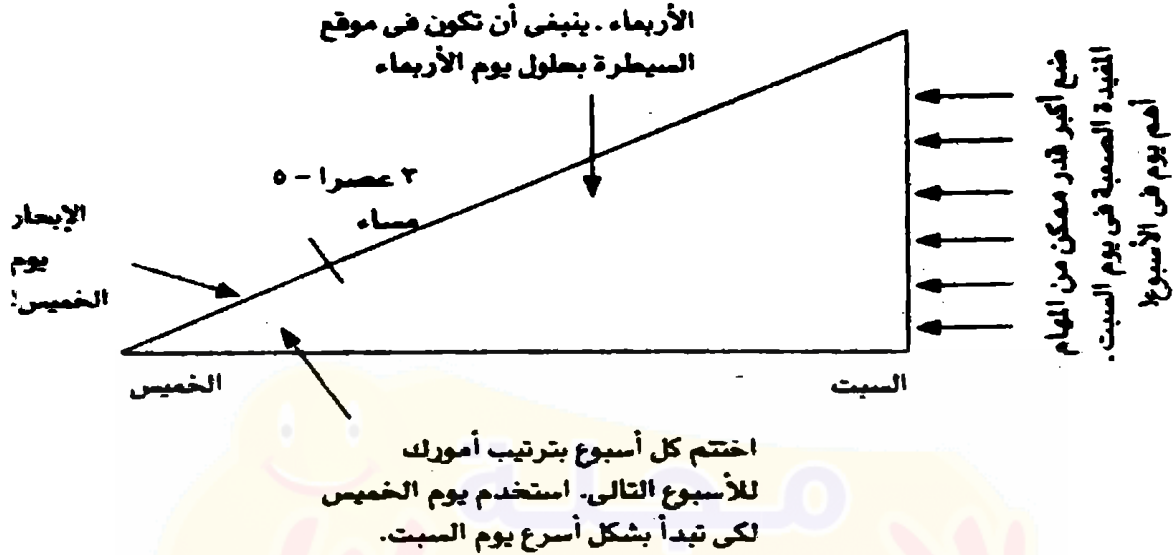
التوقف عن العمل لساعة متأخرة من الليل

حدثت زيادة كبيرة في أعداد الأشخاص الذين يعملون لساعات متأخرة من الليل. توقف عن التسلل لحاسبك الآلي لفحص بريدك الإلكتروني وإرسال رسالة، أو إنجاز أشياء لم تقم بها في ذلك اليوم. فكلما عملت لوقت متأخر من الليل، صار من الصعب عليك أن تنفذ المهمة "أ" كأول شيء في الصباح. ففي النهاية، سوف تسير العجلة في عكس اتجاهك، وسوف تتحول من شخص "صباحي" إلى شخص "مسيائي" فيما يتعلق بفترة الإنتاجية الخاصة بك.

وعندما تعمل لفترات طويلة حتى ساعة متأخرة من الليل، تبدأ في وضع ماصة الصدمات هذه في جدول مواعيدك، وتقلل من حس الإلحاح لديك فيما يتعلق بإنهاء المهام في وقت مبكر من اليوم، فإذا ما أزلت من خياراتك فكرة العمل لساعة متأخرة من الليل في المنزل، سيتحول الصباح إلى فترة مهمة للغاية لك. وتذكر المقولة: هناك وقت ومكان لكل شيء، واسأل نفسك: "كيف يمكنني إنجاز المزيد بحلول فترة ما بعد الظهر، بحيث لا أضطر للعمل في المنزل الليلة؟".

وهناك نقطة أخيرة مهمة في هذا السياق وهي أنه كلما زاد شعورك بالإرهاق أو التعب في العمل، صار إيقاعك في العمل أبطأ، وزادت فرص لجوئك إلى التسويف.

تمتع باسبوع من الفاعلية



كيف يمكنك أن تجعل أسبوعك أكثر إنتاجية وفاعلية؟

تبدو هذه الفكرة معانلة لفكرة ضبطك ليومك بحيث يكون أكثر فاعلية. وفي الواقع، تبدأ عملية ضبطك لأسبوعك بحيث يصبح أكثر فاعلية من الكيفية التي تنهى بها الأسبوع، فالطريقة التي تنهى بها الأسبوع تؤثر بشكل كبير على إجازتك الأسبوعية وعلى مستوى السرعة التي تبدأ بها يوم السبت التالي. إن المبدأ يتمثل في كيفية تمكّنك من جعل يوم السبت أكثر الأيام صعوبة في أسبوعك (يوم يماثل المهام المفيدة الصعبة)، وأن تصبح في موقع السيطرة على أسبوعك بحلول يوم الأربعاء، وأن تبخر في رحلة نهاية الأسبوع في يوم الخميس؟ لنلق نظرة على بعض الإستراتيجيات الخاصة بتحسين ما تتجزه كل أسبوع.



خطط الأسبوع التالي من يوم الخميس

إن يوم الخميس هو أقل الأيام التي نستفيد منها في الأسبوع، ولكنه يمثل أفضل يوم لترتيب عملك، فهو يمثل منصة الانطلاق للأسبوع التالي. وإليك مجموعة من الفوائد المترتبة على اختيار فترة بعد الظهر يوم الخميس لترتيب أمورك في العمل:

- يمكنك أن تراجع أحداث الأسبوع الحالي، وأنت ما زلت فيه ولا تزال أحداثه حاضرة في ذهنك. يمكنك أن تقيم ما أنجزته وما يحتاج إلى النقل للأسبوع التالي وتحديد اليوم الذي سينتقل إليه.
- يمكنك أن تفكر في:
 - أ. مهمة تم إنجازها بشكل ممتاز
 - ب. التغييرات التي ستقوم بها الأسبوع القادم
 - ج. ما الذي كان بإمكانك القيام به بشكل مختلف
 - د. سر عدم إنجاز مهمة معينة
- تحديد كل ما تم إنجازه (بما يسهل عليك الاستمتاع بالعطلة الأسبوعية). وعندما تضع خطتك للأسبوع التالي وليوم السبت على الورق، لن يكون هناك داعٍ للقلق في العطلة الأسبوعية، وسوف تكتسب شعوراً بالثقة بأن كل شيء "تحت السيطرة".
- إن فترة ظهيرة يوم الخميس تمثل أقل الفترات إنتاجية في الأسبوع. فبحلول الخميس، نبدأ في تحويل انتباهنا إلى العطلة الأسبوعية، ولكن حتى هذه الفترة ثلاثم مهمة معينة. ففترة ما بعد الظهر يوم الخميس تمثل الوقت الملائم لإعادة شحن الطاقة للأسبوع القادم. فلا ثلاثم هذه الفترة التخطيط للأسبوع التالي، ولكن أيضاً مسح رسائل البريد الإلكتروني، والتخلص من الملفات والأوراق، وترتيب مكتبك. إنها مرحلة الاستعداد للقفزة الكبرى يوم السبت.

- إن المسار الحقيقي للعبة يبدأ من الخميس إلى الخميس. ففى يوم الخميس، كل ما سأقوم به هو أن أنقل إلى الأسبوع التالى كل المهام التى لم أقم بها هذا الأسبوع. وأيضا أتساءل: "إذا لم أنجز هذه المهمة ذات الأولوية المرتفعة هذا الأسبوع، ما الذى سأفعله بشكل مختلف الأسبوع المقبل لكى أنجزها؟". إنها طريقة رائعة للتطوير فى كل أسبوع.
- للراحة الذهنية بحيث أستطيع التوقف عن التفكير فى العمل طيلة إجازة الأسبوع وإعادة الشحن والاستمتاع بإجازة الأسبوع. بهذه الطريقة سوف أقبل على العمل يوم السبت التالى بشكل أكبر نشاطا، بما يمنحنى انطلاقة أقوى وأسرع.

لقد اعتدت أن أنهى كل أسبوع وأنا فى حالة من الاستفاد؛ ولكن عندما قررت أن أفرغ أسبوعي من أوله (أبدأ العمل فى أكثر المهام صعوبة يوم السبت لا يوم الخميس)، تغير كل شيء. لقد جربت أن أجعل بداية كل الأسبوع الجزء الأصعب فيه، وأحاول أن "أبحر" فى يوم الخميس. والآن، صرت أنتهى من عملى يوم الخميس بحلول الساعة الثانية أو الثالثة عصرا، بحيث أستطيع أن أستغل باقى اليوم فى:

- إعداد قائمة إتقان للأسبوع التالى. فقط القيام بنقل المهام التى لم تقم بإنجازها إلى قائمة الإتقان الخاصة بك.
- وضع قائمة الإتقان الخاصة بالأسبوع الحالى فى مجلد قوائم الإتقان.
- تنظيف سطح مكتبى (إضافة مهام يجب القيام بها إلى قائمة الإتقان الخاصة بك، أو إذا لم تطالعها، تخلص منها).
- تنظيف صندوق الوارد فى بريدك الإلكتروني:
- الأرشفة (كتابة رسالة تذكير إلكترونية، أو وضع تلك المهمة فى قائمة الإتقان الخاصة بك).

- المسح (إذا لم تقرأ الرسائل هذا الأسبوع، فما هي فرص قراءتها في الأسبوع القادم؟)
- الرد على الرسائل وأرشفة البريد الوارد بعد الرد.

جعل صباح السبت حيويًا والانطلاق في بداية سريعة

يحدد يوم السبت إيقاع الأسبوع. فإذا ما انطلقت في بداية سريعة يوم السبت، فالأرجح أن باقى الأسبوع سيسير بشكل أسهل وأفضل. اجعل صباح السبت أكثر أوقاتك فاعلية من خلال القيام بأصعب مهام الأسبوع أولاً، وبعد ذلك أبحر حتى تصل إلى يوم الخميس. إن البداية السيئة تجعل الأسبوع سيئاً.

نصيحة: إذا ما خططت لأن تعمل مبكراً ليوم واحد في الأسبوع، احرص على أن يكون ذلك اليوم يوم السبت. في بعض الأحيان، ابدأ العمل يوم السبت في السادسة صباحاً، لكي تضمن أن أمنح الأسبوع الصعب بداية سريعة.

نصيحة: لا تضع اجتماعاتك مع فريق العمل أو المكالمات المشتركة كأول شيء تفعله صباح يوم السبت أو في أى صباح. فكل ما تفعله هذه الاجتماعات أنها تقتل إنتاجية الأفراد وتسرق منهم أفضل دورات الطاقة لديهم. جرب أن تنقل الاجتماعات إلى نهاية الأسبوع. إن غرض الاجتماعات أن تراجع تقدم الفريق أو الإدارة في ذلك الأسبوع، وجعل الجميع يتوافقون على صورة الأسبوع القادم.

الحضور للعمل مبكرا والمغادرة في الموعد المحدد

من الأفضل أن تحضر للعمل مبكرا وتغادره في الموعد المحدد عن أن تحضر في الموعد المحدد وتغادر متأخرا. ينبغي عليك أن تبحث عن التوازن. فأغلب الأسر تتأثر بمجىء أفرادها متأخرين عن تأثرها بخروجهم مبكرا. ومن الصعب للغاية أن تكون لك حياة شخصية إذا ما كنت تعود إلى المنزل متأخرا بشكل مستمر. وبالإضافة إلى ذلك، فإن أغلب الناس أشخاص صباحيون. لذا، استغل هذه النقطة، وقدم نفسك كقدوة بأن تكون في العمل عندما يصل الآخرون من زملائك. فعندما تكون هناك مبكرا، يكون الجو أهدأ، ويمكنك أداء تكليف مهم قبل أن يأتي الآخرون.

بداية صباحك من الليلة السابقة

فكر في كل المهام التي يمكنك القيام بها في الليلة السابقة لكي تجعل بدايتك في العمل صباحا أسهل وأكثر انضباطا. واليك بعض الأفكار:

- اختر ما سوف ترتديه في الغد، وقم بكيه..
- إذا ما كان لديك أطفال، حضر فطورهم ورتبه في تلك الليلة.
- اضبط منبه آلة إعداد القهوة.
- ضع الأشياء التي سوف تأخذها معك للعمل في الصباح بجوار باب المنزل.
- تأكد من أن السيارة بها وقود.
- ما الذي يمكنك أن تضيفه لهذه القائمة؟ إن هذا مجال رئيسي لأن الكثير من الناس يذهبون إلى العمل متأخرين ويقدمون الأعذار عند الوصول. ويؤدي ذلك أيضا إلى جعل يومهم يبدأ بداية شديد التوتر.



فهل يمكنك، والحال هكذا، أن تدخل في جو العمل، قبل أن تبدأ ممارسة مهامك؟

عدم الإفراط في شغل اليوم بالمهام -
اترك مساحة لغير المتوقع

تشير الدراسات إلى أن الشخص العادي يمكنه أن يخطط ما بين ٢٥% إلى ٥٠% من يومه فقط. فنحن نميل، بشكل عام، إلى التقليل في تقدير الوقت الذي ستستغرقه المهام. ونتيجة لذلك، نقوم، يوماً بعد يوم، بملء كل فترة خالية في يوم وسيلة تخطيط يومنا كل يوم، ونجد أن الأمر يتطلب منا ساعة لمجرد أن ننقل مهام اليوم إلى اليوم التالي.

يبدو الأمر كما لو أننا نقول لأنفسنا إننا لن نتعرض لأية مقاطعات على الإطلاق، وأن الهواتف لن تدق حاملة طلبات عاجلة، وأنه لن يتم الإعلان عن اجتماعات في اللحظات الأخيرة، وأن كل شيء سيسير بسلاسة طيلة اليوم. ولكن بدلا من ذلك، توقع أن يكون اليوم مليئا بالعمل، وأفسح المجال أمام هذه الأشياء في مخططك ليومك.

استخدم فترات الراحة والغداء لتحافظ
على نشاطك طيلة اليوم

من المهم أن تحافظ على نشاطك طيلة اليوم، فالعقل يمكن أن يسير لمسافة طويلة إلى حد ما قبل أن "يصطدم بحائط الإرهاق". وهذا السبب في أهمية فترات الغداء الراحة القصيرة. وتشير الدراسات إلى أن دورات التركيز عادة ما تستمر لمدة ٩٠ دقيقة. لذا، بعد مرور ٩٠ دقيقة، خذ فترة راحة، لمدة ١٠ دقائق لكي تعيد شحن طاقتك. ومن الممكن أن تستغل فترات الراحة هذه في أداء مهمة

بسيطة أو شخصية أو ممتعة، من المهام الموجودة على قائمة الإلتقان الخاصة بك. سوف يمنحك ذلك النشاط ويقلل من فرص قيامك بالتسويق. تناول طعام الغداء الذى يضيف إلى طاقتك فى دورة الطاقة المنخفضة لفترة بعد الظهر، ولا تتناول طعاماً ثقيلاً يجعلك ترغب فى النوم. فإذا ما تناولت غداءً ثقيلاً، سيؤدى ذلك إلى أثر معاكس للأثر المرغوب إحداثة من تناول الغداء، وهو زيادة إنتاجيتك.

نصائح سريعة

- ✓ خصص ما بين ١٥ إلى ٢٠ دقيقة يومياً لتفرغ أكبر قدر ممكن مما فى رأسك من أفكار على الورق، على أن تفعل ذلك وهذه الأفكار لا تزال حاضرة فى ذهنك، بحيث تخلص ذهنك من التفكير، وبالتالي، تستطيع أن تختتم يومك.
- ✓ أفضل توقيت للترتيب والنظام هو نهاية كل يوم، عندما تكون مرهقاً. فبنقل هذا النشاط من أول اليوم إلى آخر اليوم السابق عليه، سوف تتمكن من القيام بالمهام المفيدة الصعبة صباح كل يوم.
- ✓ ركز اهتمامك على أسرتك فى الليل؛ لأنك فى حاجة إلى ذلك الوقت لكى تعيد شحن نفسك، بحيث تتمكن من الانطلاق سريعاً فى عملك فى الصباح التالى.
- ✓ عندما تأتى إلى العمل فى اليوم التالى، أضف بعض الطلبات الجديدة إلى قائمتك، واشطب المهام أو الأنشطة القائمة عندما تتجزها.
- ✓ اقبل حقيقة أنك لن تتجز كل المهام الموجودة فى قائمة الإلتقان الخاصة بك بنهاية اليوم أو الأسبوع. هذا ليس الغرض من قائمة الإلتقان، ولكن الغرض منها أنك فى نهاية كل يوم تريد أن تتأكد من أنك قمت بأقصى ما تستطيع. استناداً إلى الظروف التى واجهتها فى كل يوم من ذلك



الأسبوع.

- ✓ خذ قائمة الإتقان الخاصة بك أينما ذهبت؛ فالعقل دوماً فى حالة من التفكير ورد الفعل. فإذا لم تكتب أفكارك بمجرد أن تطرأ على ذهنك، فما احتمالات أن تتذكر الأفكار الرائعة فيما بعد؟
- ✓ فكر فى وسائل تطبق بها مبدأ المهام المفيدة الصعبة فى كل ما تقوم به.
- ✓ ابدأ كل يوم بمهمة من المهام المفيدة الصعبة.
- ✓ حاول أن تنجز مهمتين من المهام المفيدة الصعبة قبل حلول الظهر (اضغط على نفسك لى تنجز المزيد قبل الظهر).
- ✓ خصص جزءاً من الوقت كل يوم لتنجز المهام والمشروعات المهمة.
- ✓ تعامل مع عوامل المقاطعة التى من حولك بحيث لا تتمكن من إرباكك مهما جرى.
- ✓ توصل إلى قائمة مهام يومية (تقويم إلكترونى) أكثر فاعلية من خلال التركيز على إنجاز مهمتين من المهام المفيدة الصعبة، بعد ذلك، خذ فترة راحة، ثم عد وقم بإنجاز المزيد؛ ولكن إذا ما ركزت على الكثير من المهام، لن تنجز أياً منها فى هذا اليوم.
- ✓ لا تبدأ أى يوم ببناء العلاقات مع الزملاء، فلا تجر أية تفاعلات اجتماعية قوية حتى تنتهى من واحدة من المهام المفيدة الصعبة.
- ✓ استخدم دورات الطاقة بما يحقق صالحك، بحيث تقوم بالمهام الصعبة ذات العائد الإيجابى عندما تكون فى أفضل لحظات طاقتك، وقم بالمهام السهلة عندما تشعر بالإرهاق.
- ✓ خصص وقتاً للرد على رسائل البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية التى تلقيتها كلها مرة واحدة بحيث يستغرق الرد عليها وقتاً أقل.
- ✓ استعد لصباح الغد (قبل العمل) من الليلة السابقة.
- ✓ استيقظ مبكراً وغادر عملك فى موعده. توقف عن العمل لفترات متأخرة فى المنزل.

ترتيب الأولويات وإعطاء الآخرين أولوياتك

"نادراً ما تحصل على ما تسعى إليه إلا إذا عرفت مسبقاً ما تريد، فغالبا ما تؤدي الحيرة إلى إعطاء ميزة لمنافسك؛ لأنه قام بالتفكير في الأمر الذي تتنافسان عليه من قبل".

— "موريس شفايتزر"

سر مواجهتنا لمشكلات عند ترتيب الأولويات

هناك ثلاثة من الأسباب البارزة التي تؤدي بالناس إلى مواجهة مشكلات في ترتيب أولوياتهم بسرعة ودقة:

١. يحاولون أن يرتبوا مهامهم في أولويات دون توافر المعلومات الضرورية. وكما ستري، فإن أسرع وسيلة لتحسين طريقة ترتيب أولوياتك أن تلقى أسئلة أفضل.
٢. يدعون الطبيعة الإنسانية تتدخل، لذلك فإنهم يعملون على إنجاز المهام التي يفضلون أن ينجزوها، بدلاً من أن يعملوا على ما يعرفون (في أعماقهم) أنهم ينبغي أن يقوموا بإنجازها.
٣. لم يحصلوا إلا على القليل من المعلومات في وقت تكليفهم بالمهمة التي يعملون على إنجازها.



الطبيعة الإنسانية تؤثر سلباً على طريقة ترتيب أولوياتنا

فى أغلب الأحوال، نتحلى كلنا بالنوايا الحسنة، فنتجه إلى قائمة المهام المطلوب إنجازها ونختار النشاط التالى الذى سنقوم بإنجازه. هل كان هو المهمة المناسبة أم لا؟ عندما نتسم بالصراحة الشديدة، ندرك أننا فى كثير من الأحوال نختار المهمة غير المناسبة. هل حدث أن وصلت إلى نهاية يومك، نظرت إلى قائمتك فوجدت أن المهام المتبقية فيها ليست إلا المهام المفيدة الصعبة؟ كمحترف تسويف، استغرق الأمر منى وقتاً طويلاً لأدرك الدور الذى تأعبه الطبيعة الإنسانية فى الكيفية التى أرتب بها أولوياتى، واستمر الحال بى هكذا حتى بدأت أصبح أميناً مع نفسى، فبدأ أسلوبى فى ترتيب الأولويات يتطور، وبدأت أعمل، فى غالبية الأيام، على إنهاء المهام المفيدة الصعبة أولاً.

هل تبدو لك أى من هذه الصفات مألوفة؟

- نقوم بالأشياء التى نحبها أولاً.
- نقوم بالمهام والطلبات السهلة أولاً.
- نقوم بالمهام والطلبات التى لا تستغرق الكثير من الوقت أولاً.
- نحب أن نتنظر حتى اللحظة الأخيرة للبدء فى المهام والمشاريع والسعى لتحقيق الأهداف.
- نحب أن نعمل على المهام التى تثير اهتمامنا (لأنها تبدو وكأنها لن تستغرق إلا وقتاً قليلاً).
- نقوم بإنجاز أول طلب يقاطع ما نفعله ونسقط من حساباتنا ما كنا نقوم به وقت تلقينا الطلب (بغض النظر عن أهميته).

- نحب أن نعمل أولاً على إنجاز الأشياء التي نعرف كيفية أدائها، ونؤجل الأمور التي تحتاج إلى المزيد من المعلومات أو التدريب.
- نبدأ المهام الصغيرة قبل تلك التي تبدو كبيرة (وصعبة).
- نحب أن نقوم بأداء طلبات الآخرين قبل الانتهاء من المهام المفيدة الصعبة التي نقوم بها.
- لاختيار المهام غالباً ما يستند للعادة لا إلى أفكار واضحة.

والآن، وقد أصبحت مدركاً للدور الذي تلعبه الطبيعة البشرية في طريقة اختيارك للمهام، يجب أن تهدي من إيقاعك وتتأمل في دوافعك لاختيار المهام. وكلما اخترت المهام التي ترتبط بأهدافك ومديرك ومشاريعك الرئيسية وأنجزتها بشكل أسرع، تمكنت من العودة للمنزل مبكراً كل يوم.

تحديد الأولويات والتعامل معها

الخطوة الأولى في تحديد الأولويات أن تحافظ على مسارك الزمني طيلة الأسبوع سواء في العمل أو المنزل، فقليل من الناس فقط يتوقفون وينظرون لما يفعلونه بوقتهم، إذ إن سلوك الكثيرين صار مجرد نتيجة للبيئة المحيطة بهم؛ إنهم فقط "يسيروا مع التيار".

وعندما ألقى نظرة أمينة على سجل الحفاظ على الوقت الخاص بي، أدركت أنني جزء من المشكلة، وأنتى يجب أن أحسن من مستوى المعلومات التي أتلقاها بشأن المشروعات والمهام التي يتم تكليفى بها. ووجدت أن الأسرع أن ألقى أسئلة لا أن أؤمن أو أفترض الإجابة الصحيحة على التساؤلات التي تراودنى. وتذكر أنه عندما تصوغ افتراضات، يستغرق الأمر منك وقتاً أطول وأن هناك احتمالاً بنسبة ٥٠% أن تكون على خطأ.

(إذا لم تكن قد أنهيت إعداد سجل الحفاظ على الوقت الخاص بك، فالآن هو الوقت المثالي لكى تقوم بذلك. فكل من قام بهذا الأمر حصل على رؤى جديدة لم

يكونوا يتوقعونها من هذا الدفتر، وهى الرؤى التى حفزتهم على تطوير مهارات التنظيم الخاصة بهم).

تحديد الأولويات

هناك وسيلتان لترتيب الأولويات وتحديدها:

- الوسيلة التقليدية للترتيب وفق أ، ب، ج.
- المقاربة الجديدة المسماة أفضل استخدام لوقتك.

يستخدم الناس اليوم إما نوعاً من مصفوفة اتخاذ القرار أو نوعاً من التخمين المجرد الذى يستند إلى هوية من كلفنا بالمهام أو موقعه الوظيفى فى المؤسسة. وسوف أريك وسائل لتحسين سرعة ودقة ترتيبك لأولوياتك.

الوسيلة التقليدية للترتيب وفق أ، ب، ج

تمثل الأولويات (أ) مهام يجب إنجازها واليوم يمثل الموعد النهائى لها. ولهذا ينبغى أن:

- تكون مهمة لقائدك فى العمل.
- تقدم لك رؤية فيما يتعلق بك وبمهاراتك.
- تكون مهمة لحاجات عميلك أو زملائك أو أعضاء فريقك.

أما الأولويات (ب) فتمثل مهام ينبغى إتمامها، وهذه المهام من المهام المفيدة الصعبة، إلا أن اليوم لا يمثل الموعد النهائى لإنجازها. وكلما خلطت وقتك

بفاعلية أكبر، ستصبح هذه المهام هي المهام التي ترغب في إنجازها قبل أن تتحول إلى أولويات من المستوى (أ).

أما الأولويات (ج) فهي المهام التي تحب أن تقوم بها، وهذه المهام يتم العمل عليها وإنجازها عندما يتوافر لديك وقت إضافي.

نصيحة: الفارق الرئيسي بين الفئتين (أ) و(ب) في الأولويات أن الفئة (أ) لها موعد نهائي بحيث يجب أن تنتهي اليوم، أما الفئة (ب) فلها موعد نهائي في وقت لاحق ولكن ليس اليوم.

طريقة أفضل استخدام لوقتك لترتيب الأولويات

في كل مرة تنتهي فيها من إحدى المهام، قبل أن تبدأ في مهمة أخرى، خذ قائمة الإتقان الخاصة بك وفكر في هذه العوامل الثلاثة قبل أن تختار المهمة التي تريد إنجازها بعد ذلك:

١. ما مقدار الوقت المتاح أمامك؟ فإذا لم يكن متاحاً أمامك إلا ١٠ إلى ١٥ دقيقة، فليس لديك الوقت الكافي لأن تبدأ مشروعاً. ويمثل أفضل استخدام لهذا الوقت أن ترد على ٣ مكالمات هاتفية أو على رسالتين إلكترونيتين.
٢. ما مقدار الطاقة الذي تتمتع به؟ هل هذا الوقت هو ذروة دورات الطاقة لديك، أم أنك تشعر بالاستنفاد؟ فإذا ما كنت نشطاً، فسيكون من المثالي أن تتجز واحدة من المهام المفيدة الصعبة. وإذا كنت متعباً، سيكون من الأفضل أن ترد على رسائل البريد الإلكتروني.
٣. ما أكثر المهام أولوية، والتي تناسب هذه الفترة المتاحة أمامك من الوقت؟ فإذا لم يكن لديك إلا فترة قصيرة من الوقت، فمن الممكن أن يكون إنجازك لجزء من أحد المشروعات أمراً مناسباً، بحيث تحافظ

على استمرار المشروع في التقدم. ولكن إذا كان لديك المزيد من الوقت، فقد يكون من المناسب القيام بجزء كبير من هذا المشروع.

كيف تحدد الترتيب السليم للأولويات؟ (الإلحاح في مقابل الأهمية)

١. إذا ما أعطيت موعدًا نهائيًا غير واضح مثل "أقصى سرعة ممكنة"، يجب أن تسأل: "متى تريده بالفعل؟". فبغير ذلك كيف ستعرف الكيفية التي تحدد بها موقعه في سلم الأولويات في مقابل ما لديك من عمل؟ عندما تعرف الموعد النهائي بشكل محدد، سوف تعرف، بالتبعية، مقدار "الإلحاح" هذا الطلب.
٢. عليك أن تعرف السبب أو السرف في أهمية تكليف معين. ألق الأسئلة لكي تتمكن من تحديد ما إذا كان الطلب مهمًا بالفعل أم لا. عندما تعرف السبب وراء رغبتهم في القيام بهذا الطلب في وقت معين، سوف تعرف عندها سر أهمية هذا الطلب.

نصيحة: هل حدث أن اندفعت وراء تنفيذ مهمة ما لصالح شخص ما قال لك إنه يريدتها بأقصى سرعة ممكنة، لتكتشف بعد أيام أنه لم يبدأ بعد في العمل على المعلومات التي أرسلتها له؟ هذا هو السبب وراء أهمية معرفة السبب وراء رغبتهم في إتمام هذا الطلب في وقت معين.

يكمن السرف في أن ما ذكرته لك مهم، أنه ذات يوم أدركت السبب وراء أن كل شيء على قائمتي كان من التصنيف أ بين تصنيفات الأولويات. لقد كان السبب هو أن الكل قال لي إن ما طلبوه مني عاجل ومهم. حسنا، وفق المقاربة التقليدية، فإن كل ما طلبوه مني يحتل التصنيف أ. ولكن بعد أن ألقى السؤال "متى تريد أن يتم إنجاز هذه المهمة بالفعل؟" وعرفت المواعيد المحددة التي يريد أصحاب



الطلبات لطلباتهم أن تتجزأ فيها، اكتشفت أن ٥٠٪ من طلباتهم لم تكن أولوية (أ) على الإطلاق.

مصفوفة اتخاذ القرار

| | |
|-----------------------------------|--|
| مهام عاجلة مهمة مفيدة صعبة (أ) | مهام ليست ضرورية لإنجاز اليوم مهمة مفيدة صعبة (ب) |
| مهام عاجلة قائمة إتقان (ج) | متى استطعت ذلك (إذا كان لدى وقت) |

كل شيء على الجانب الأيمن من المصفوفة يجب أن يتم إنجازه اليوم، فيما ليس من الضروري أن يتم إنجاز المهام الواقعة في الجانب الأيسر اليوم (هذا هو سبب أهمية معرفة المواعيد النهائية للمهام).

نصيحة: لكي تخطط وقتك بشكل أكثر فاعلية، ينبغي أن تعمل على إنجاز المهام الواقعة في الجانب العلوي الأيسر كل يوم بحيث لا تنتقل إلى الجانب العلوي الأيمن، وهذه هي الوسيلة التي نبدأ بها الصعود إلى أعلى نقاط "منحنى الأداء"، وذلك من خلال العمل على إنجاز شيء من المهام كل يوم قبل أن تتحول إلى مهام واجبة التنفيذ.



دراسة حالة

كان عبء العمل الملقى على "جيم" يبدو كبيرا للغاية، فكل شيء يبدو وكأن له نفس أولوية الأشياء الأخرى. وفي بعض الأحيان، كان يقوم بوضع أولوياته وفق درجة وإزعاج صاحبها له أو إلحاحه أو هويته. ولكن بدا كأنه مهما كانت المهمة التي اختارها، فإنه لا بد أن يفضب جيم شخصا ما لأنه تجاهله.

وفي أحيان أخرى، كان يسرع وينجز مهمة ما بسرعة لأحد الأشخاص الذي يخبره بأنها ملحة، فقط ليكتشف أنها ما زالت على مكتب ذلك الشخص عندما يمر أمام مكتبه بعد أيام.

بعد ذلك وذات يوم، قال ملاحظًا: "لعله ينبغي عليّ أن ألقى المزيد من الأسئلة، فما أسوأ شيء يمكنهم أن يقولوه: "نريده الآن؟" وأدرك أنه يستطيع أن يتفاوض مع أصحاب التكاليف ليحصل على المزيد من الوقت بحيث يستطيع وضع هذه الطلبات في خطته، بما يأتي في صالحه أكثر. لقد كان كل ما يجب عليه القيام به هو أن يسأل.

النموذج خماسي الأجزاء للتأثير في الآخرين

عندما تطلب من الآخرين أن ينجزوا لك المهام، فأخبرهم بالموعد الذي تحتاج إليه فيها والسبب وراء ذلك. ففى واقع الأمر، أنت تساعدهم من خلال تعريفهم بالموعد النهائى وبالسبب وراء رغبتك فى إنجازها، بحيث يتمكنون من وضع طلبك فى موقعه الصحيح فى خطة أولوياتهم. وتأكد من أنهم فهموا بقولهم "نعم"، كما تأكد من أنهم فهموا أنك الآن تعتمد عليهم فى إنجاز هذه المهمة.

نصيحة لمرض الوحوش: عندما تقول لأحد الأشخاص إنك فى حاجة إلى المهمة التى كلفته بها فى أسرع وقت ممكن، سيذهب تكليفك إلى نهاية قائمة أولوياتهم. والآن، صاروا هم ممرض الوحوش (لأنك جعلتهم يتحكمون فى توقيت إنجاز المهمة)، وصرت أنت الوحش وليس الممرض. ولا توسع من الموعد النهائى الذى تحتاج فيه إلى هذه المهمة بسبب تعاطفك معهم جراء انشغالهم الشديد.

واليك الطريقة التى يكتب بها ممرض الوحوش طلبه أو يخبر الآخرين به:

١. من فضلك، هل تستطيع...؟ (لكى تدفعهم إلى التعاون باستخدام النغمة المناسبة)
٢. الأمر يرجع لك (لكى تمنحهم الفرصة لقول نعم أو لا أو أى شىء)
٣. اجعل طلبك محددًا (لتجنب الأسئلة)
٤. حدد موعدًا نهائيًا واضحًا (لمساعدتهم على وضع طلبك فى قائمة أولوياتهم)
٥. اذكر التداعيات الإيجابية والسلبية (إذا أنجزوا أو لم ينجزوا المهمة فى الموعد الذى حددته)

فوضع طلبك فى صيغة سؤال يؤدى إلى أن يفهم القارئ أو المستمع "مطلوب التنفيذ". ويؤدى السؤال مفتوح النهاية إلى تخفيف حدة نبرة الطلب المباشر، وتمثل كلمات مثل "من فضلك" و"هل تستطيع" كلمات ذات نبرة إيجابية تؤدى لاستمالة الآخرين للتعاون معك. وتأكد من أنك لم تغفل الخطوة ٥، فالسبب التاسع من أسباب التسويف أن الطرف الآخر لا يدرك أو لم يسمع سر أهمية طلبك. وسوف تؤدى الخطوة ٥ إلى دمج من توجه له الطلب فى موعدك النهائى.



فإذا لم تذكر الخطوة ٥، فسيبقى الموعد النهائي الذى حددته للشخص الآخر موعداً نهائياً لك وحدك.

لقد طلبت من الآخرين أن يكونوا أكثر تحديدا عندما يطلبون منك طلبات، والآن، سوف تصبح أنت أكثر تحديدا عندما توجه لهم الطلبات. إنه موقف رابع بالنسبة لكما.

كيف تتفاوض فيما يتعلق بالطلبات؟

عندما يدق جرس الهاتف، عادة ما يخبرك المتصل بأنه يريد منك شيئا فورا. إنه أمر عاجل. والسؤال الأول الذى يقفز إلى ذهنك بشكل غريزي هو: "هل الأمر ملح فعلا؟". وهو سؤال مهم للغاية.

لقد اعتدت أن أخمن من نبرة صوت الشخص أو موقعه الوظيفى مقدار إلحاح الطلب. يا إلهى، كم من المرات خدعت! وفى المرة التالية التى يتصل فيها شخص ما طالبا منك إنجاز إحدى المهام، فأسأله: "ما آخر موعد يمكننى أن أسلمها لك فيه؟" قد تتدهش من الإجابة، ولكننا نفترض أن الشخص يحتاج إليها الآن، فيما أن نهاية اليوم أو الغد موعد مناسب. إنك تحاول أن تحدد موقع المهمة فى مصفوفة أولوياتك.

دراسة حالة

عندما نظرت جنيفر إلى قائمتها فى نهاية اليوم، كانت المهام الكبيرة التى لم ترغب فى القيام بها هى المهام المتبقية فى القائمة، ولم تستطع أن تفهم السبب، فهى تبدو مشغولة طيلة اليوم. وراحت تفكر فى نفسها قائلة: "أنا أعمل أكثر من اللازم". بعد ذلك، بدأت فى رصد الكيفية التى تنفق بها وقتها، واكتشفت أن العوامل التالية تساهم فى مشكلتها.

فقد كان أول شيء تقوم به، عندما تصل إلى العمل في الصباح، أن تفتح بريدها الإلكتروني. أما الشيء التالي الذي أدركت أنها تقوم به فقد كان أخذ فترة راحة. وكانت تبدأ يومها بأكثر المهام التي تستمتع بها، والتي لا تستغرق الكثير من الوقت (وكانت تستطيع شطب هذه المهام من قائمتها). وفي كل مرة كانت تفكر في القيام بهذه المهمة الصعبة، كانت تقول لنفسها: "ليس لدى ما يكفى من الوقت الآن، سوف أنتظر حتى الثالثة عصرا، وبعدها سيكون هناك المزيد من الوقت" (وعندما تقترب من نهاية اليوم، كانت تقول لنفسها: "أوه، سوف أبدأ فيها غدا").

كذلك، وجدت أنها كلما يأتي أحدهم إليها حاملا معه مهمة ما، كانت تتوقف عن القيام بما في يديها دون أن تلقى أية أسئلة. لقد كان الأمر يبدو كأنها تقضى يومها في التقافز بين المهام من مهمة إلى أخرى. وراحت تتساءل مندهشة: «هل أتوقف عما أقوم به دون أى نقاش؟». وبدأت تفكر: "لماذا أفعل ما أفعل عندما أفعله؟". وأخذت تدرك أنها كانت تؤذى نفسها طيلة الوقت. وعندما غيرت الطريقة التي كانت تدير بها يومها، بدأت تعود إلى منزلها في موعد الدوام الرسمي.

الناجحون لا ينشغلون إلا بمهمة واحدة فقط.

يحاول الكثير من الناس القيام بالعديد من المهام في نفس الوقت. وتشير الدراسات إلى أن الناجحين لا ينشغلون إلا بمهمة واحدة فقط. فقد أدرك هؤلاء الأشخاص أن المهام، بهذه الطريقة، تستغرق منهم وقتا أقل مما لو كانوا يتقافزون بين المهام. لقد صار بمقدورهم أن يركزوا بشكل أفضل، وأن يختصروا الوقت اللازم لأداء المهام، ويقللوا من الأخطاء التي يرتكبونها.

فكر فيما سيكون عليه الأمر إذا ما كنت تتكلم في الهاتف، وتقرأ وتكتب رسائل إلكترونية، إن كلا الأمرين سيستغرق وقتا أطول، وقد يدرك محدثك عبر



الهاتف أنك مشغول بشيء آخر أثناء حديثك معه. إن القدرة على القيام بمهمة واحدة فقط دون مهام أخرى تتطلب قدرا من الانضباط. ألا تلعب دور شرطى المرور فى العمل؟ إن الناجحين يفعلون أمرا من اثنين:

- يؤجلون عوامل المقاطعة لفترة طويلة بما يكفى لأن ينهوا ما لديهم من مهام (إنها أسرع وسيلة لزيادة عدد المهام التى تنتهيها يوميا).

أو

- يقبلون المقاطعات لأنها أعلى فى الأولوية. وعندما يحدث ذلك، يكتبون ملاحظات بأهم الأفكار والرؤى، والموضع الذى توقفوا عنده من المهمة الأضلية، ويعيدون وضعها على قائمة مهامهم.

انظر ما إذا كنت تستطيع وضع المهام الجديدة فى قائمتك

لقد تعلم الناجحون أن يتفاوضوا حول الوسيلة التى يضعون بها المقاطعات أو الطلبات فى قائمتهم اليومية. هل يمكنك أن تصل إلى موقف الكل فيه فائز بحيث تستطيع وضع مهامهم أو طلباتهم فى المكان الملائم لها فى قائمة أولوياتك وتؤديها لهم؟

هذه الطريقة ليست الطريقة التى اعتدت التفكير بها. فقد اعتدت أن أقفز طيلة الوقت إلى الطلب الذى ألتقاه، وأدركت أنتى بحاجة إلى أن أغير عملية تفكيرى. لقد كنت فى حاجة إلى أن أتوقف عن التفكير بطريقة "اقفز أولا"، وبدلا من ذلك، رحى أفكر بطريقة "أين يمكننى أن أضع طلباتهم فى المكان الذى يلائمنى فى قائمة أولوياتى وأؤديها لهم فى نفس الوقت؟".

وبمجرد أن بدأت فى إلقاء الأسئلة وتجميع المهام المتشابهة معا بشكل أكثر فاعلية، بدأت فى التفاوض حول مواعيد إنجاز الطلبات بحيث تلائم جدول عملى أكثر. ولكن تذكر: تحتاج إلى قائمة إنجاز، والا سوف تنسى هذا لطلبات ولن يدعك أصحابها تضع طلباتهم فى جدولك.

اكتب المهام وضع دائرة حول المواعيد النهائية

إذا ما تفاوضت بنجاح حول المواعيد النهائية لإنجاز المهام وحصلت على توقيتات أفضل، تأكد من أنك تكتب هذه المهام التى وافقت عليها فى قائمة الإلتقان الخاصة بك. وضع دائرة حول المواعيد النهائية التى وافقت عليها، والتزم بكلمتك. فإذا لم تلتزم بكلمتك، فستفقد ميزتك التفاوضية فى المستقبل أمام من لم تف بكلمتك معهم.

نصيحة: كلما كان ذلك ممكنا، قم بإنجاز المهام قبل الموعد المحدد المتفق عليه، وسوف تصبح نجم النجوم فى العمل!

اعرض خطتك على قائد وأعضاء فريقك

عندما يأتى قائدك فى العمل بشئ شديد الأهمية بالنسبة له، أخبره بقائمتك، وأخبره بما تقوم به والمهام الأخرى التى أنجزتها فى ذلك اليوم. من المستحيل عليك أن تفعل ذلك إذا لم تكن قد كتبت خطتك من الليلة السابقة.

اطلب من قائدك أن يرتب المهمة التى سيكلفك بها وفق التوقيت الذى يحتاج إليها بالفعل فيه، فسيكون من الأسرع والأفضل إذا ما حدد هو الأولوية. وانظر ما إذا كنت تستطيع أن تعيد ترتيب المهام الأخرى التى لديك وفق الأولوية، بحيث



تستطيع أن تضع مهمتك الجديدة في قائمتك أو تضع الطلب في مكانه الذي يستحقه في قائمتك اليومية.

نصيحة: من الوسائل المفيدة للغاية لك أن توضح لرئيسك في العمل المهام الحالية التي لديك، والمواعيد النهائية وقدرتك على التماشي مع عبء العمل الكبير الملقى على عاتقك، وذلك باستخدام قائمة الإلتقان.

قد ينتبه رئيسك إلى أن لديك بالفعل الكثير من التكاليف المهمة، ويكلف شخصا آخر بالمهمة الجديدة. ونفس الأمر ينطبق في التعامل مع زملائك في فريق العمل. فمن خلال توضيح قائمة المهام الخاصة بك لهم، يمكنهم أن يروا المهمة التي تؤديها، وأنها مهمة بالنسبة لك.

دراسة حالة

كانت "جيل" موظفة مجتهدة، وكانت دائما توافق على التكاليف الجديدة. فقد كان رئيسها في العمل يأتي إليها، بغض النظر عن انشغالها الشديد، ويقول لها: "هل يمكنك أن تنهى هذه المهمة؟"، فشعرت بالرغبة في القول: "بالتأكيد - لا يمكنني أن أنهى المهمة التي أقوم بها الآن، ولكنني أستطيع القيام بمهمة أخرى". كان الأمر يبدو وكأن مديرها قد فقد ذاكرته. ولكنها فكرت: "ربما ينبغي علي أن أريه قائمة المهام التي تتطلب أن أنهيها، ونرى ما المهم فيها أو أطلب توضيحا. وفي أول مرة طلبت منه ذلك، قال لها مديرها: "لم أكن أعلم أنك مشغولة. استمرى في القيام بما سبق أن طلبت منك القيام به، وسأقوم بتكليف شخص آخر بهذه المهمة". فراحت تفكر قائلة: "كنت أتمنى لو قلت ذلك منذ زمن".

نصائح سريعة

- ✓ أى شيء له الأولوية (أ) يمثل مهمة أو مشروعًا له موعد نهائى يجب أن يتم إنجازه فيه اليوم، وأخبرك من طلب منك القيام به السبب وراء أهمية إنجازه فى هذا الموعد.
- ✓ الأشياء ذات الأولوية (ب) لها أهمية مماثلة للأشياء ذات الأولوية (أ)، ولكن ليس من المطلوب تنفيذها اليوم.
- ✓ اعمل على إنجاز جزء من المهام (ب) يوميا بحيث لا تتحول إلى مهام (أ). فهذا الأسلوب يؤدي إلى تقليل مستوى الضغط عليك.
- ✓ إذا ما قال لك أحد الأشخاص إنه يريد أن ينتهى طلبه فى أسرع وقت ممكن، اسألهم عن الموعد المحدد الذى يريدون فيه إنجاز طلبهم، والا لن تعرف ما إذا كانت له الأولوية (أ) أم (ب).
- ✓ تتمثل المقاربة الجديدة لترتيب الأولويات فى:
 - ما مقدار الوقت المتاح أمامك؟
 - ما مقدار الطاقة التى تتمتع بها فى هذه اللحظة؟
 - ما أفضل مهمة يمكنك البدء فيها استنادا إلى العاملين الأولين؟
- ✓ تأكد من أنك أخبرت الآخرين بالموعد النهائى لإنهاء مهمة ما أو الرد عليك، والتداعيات السلبية والإيجابية التى سوف تترتب على الوفاء بالموعد النهائى من عدمه.
- ✓ تأكد من أنك تقدم طلباتك للآخرين فى شكل سؤال مفتوح النهاية باستخدام النبرة الصحيحة لكى تحصل منهم على التعاون.
- ✓ تأكد من أن الطبيعة الإنسانية لا تؤثر على اختيارك للمهام التى تقوم بها.
- ✓ الناجحون لا ينشغلون إلا بمهمة واحدة.
- ✓ لا تتوقف عن المهام أو المشاريع التى تقوم بتنفيذها بسهولة.
- ✓ حاول أن تؤجل الطلبات الجديدة حتى تنتهى مما تفعله فى الوقت



الحالي، أو على الأقل تجد نقطة مناسبة يمكنك التوقف فيها عما تفعله.

- ✓ إذا كان عليك أن تتوقف عن المهمة الحالية، قم بكتابة بعض الملاحظات والنقاط بحيث تعرف أين توقفت عندما تعود للمهمة مرة ثانية.
- ✓ انظر ما إذا كنت تستطيع أن تتفاوض على الطلبات الجديدة بحيث تقوم بها في الوقت المناسب لك دون أن تتجاهلها.
- ✓ احرص على أن تكتب المهمة والموعد النهائي الذي توافقت عليه مع صاحب المهمة في قائمة الإلتقان الخاصة بك، بحيث لا تتساهل مع الوقت.



التحكم فى بريدك الإلكتروني واستخدام نظام البريد الإلكتروني بشكل أكثر فاعلية

"إذا ما رغبت فى النجاح فى إدارة الآخرين والسيطرة عليهم، تعلم كيف تدير ذاتك وتسيطر عليها".

— "ويليام جى. إتش. بوينكر"

يمثل البريد الإلكتروني أكثر نظم التواصل التى يساء استخدامها فى الحياة المهنية اليوم. وأنا أعتقد أن هذا السبب الرئيسى فى أن التواصل فى الشركات الصناعية الأمريكية لم يكن أسوأ مما هو الآن، كما أنه السبب فى أن بعض الشركات تحظر استخدام البريد الإلكتروني ليوم واحد.

ويعتقد الكثيرون أن البريد الإلكتروني هو حل كل شيء، وهو الأمر الذى أثر سلباً على نوعية التواصل بيننا، كما أنه أيضاً من أكثر وسائل إضاعة الوقت سهولة بزعم القيام بشيء مفيد.

ولكى تكتسب الفاعلية، يجب بالفعل أن تمارس بعض الضبط الذاتى فيما يتعلق باستخدام البريد الإلكتروني. فالعلاقة بالبريد الإلكتروني علاقة حب/ كراهية: الحب فى أن تناله، والكراهية فيما بداخله. إنه شيء أشبه بالقطار الأفعوانى السريع. إننى أشعر بالاستفاد بحلول نهاية اليوم. وفى هذا الفصل، سوف نطالع:



- كيف تتحكم فى البريد الإلكتروني؟
- كيف تتعامل مع البريد الإلكتروني باستخدام الأدوات التنظيمية فى برنامج أوت لوك (Outlook)؟

كيف تتحكم فى استخدام البريد الإلكتروني؟

إليك مجموعة من الإستراتيجيات التى أستخدامها فى التحكم فى بريدى الإلكتروني، بحيث أتمكن من تقليص الوقت الذى انفقته فى تلقى وإرسال الرسائل الإلكترونية كل يوم.

إغلاق خاصية الإخطار بوصول

رسائل إلكترونية وتفحص رسائلك من وقت لآخر

يمثل البريد الإلكتروني واحدا من أكبر عوامل المقاطعة فى الحياة المهنية اليوم. فإذا ما كنت قد برمجت حاسبك الآلى بحيث يصدر لك إخطاراً آلياً فور تلقى رسالة إلكترونية جديدة، أغلق هذه الخاصية طيلة اليوم، بخاصة فى الأوقات التى تقوم فيها بالمهام المفيدة الصعبة. فمن الجيد أن تبقىها مغلقة طيلة اليوم، ولا تفتحها إلا فى أوقات محددة لكى ترى ما فى بريدك، أو كبديل، أن تتركها مغلقة ولكن لا تفحص أية رسائل جديدة إلا كل ساعة.

إننى أعانى من مشكلة مع الانضباط، فإذا ما تركت إخطار البريد الإلكتروني مفتوحاً طيلة اليوم، سوف أستجيب له وأقاطع نفسى فى كل مرة أسمع فيها صوت الإخطار بوصول الرسالة. ف"الطبيعة الإنسانية" تعتمد مبدأ "آخر شىء نتعرض له هو أول شىء نستجيب له"، وللتصدي لهذا الحافز، دربت نفسى على فحص بريدى الإلكتروني مرة كل ساعة (على رأس كل ساعة)، وفى بعض المرات النادرة، مرتين فى الصباح ومرتين فيما بعد الظهر، ما لم أكن

في انتظار رسالة مهمة. وفي تلك الحالة، أقوم بتشغيل خاصية التنبيه البصري لكي أعرف أن رسالة جديدة قد وصلت.

وفي أسوأ الحالات، أغلق بريدك الإلكتروني، وقم بفحصه مرة كل ٦٠ دقيقة. وعندما تفحص بريدك، ستصبح أنت مروض الوحوش، ولكن عندما تشغل خاصية التنبيه، تصبح أنت الوحش وليس المروض.

نصيحة: أخبر الآخرين أنهم إذا ما كان لديهم استفسار عاجل أو طلب مرتبط بمدى زمني معين، ويتطلب انتباهك في فترة أقل من ساعة أن يتصلوا بك بدلا من أن يرسلوا رسالة إلكترونية.

وفي أسوأ الأحوال، قم بتشغيل خاصية التنبيه البصري بحيث تظهر صورة المطروف عندما تصل رسالة. بهذه الطريقة، سوف تعرف أن رسالة قد وصلت، وبالتالي يمكنك التعامل معها بعدما تنهى ما تقوم به. ولكي تقوم بوقف خاصية التنبيه الصوتي/البصري، اذهب إلى خاصية (Notification) في برنامج الأوت لوك.

دراسة حالة

كان البريد الإلكتروني يحتل مكانة مهمة في حياة "إد"، فكان أول شيء يفعله كل يوم أن يفحص بريده الإلكتروني. وفي الواقع، ازداد تعلقه بهذه العادة لدرجة أنه صار يفحص البريد الإلكتروني من منزله قبل حتى أن يذهب إلى العمل. وكان ثاني شيء أدركه بعد ذلك أن الساعة قد صارت العاشرة صباحا دون أن يكون قد بدأ في إنجاز أي شيء مهم بعد.

بعد ذلك، كان يضطر إلى أن يوقف، مؤقتا، أى شيء يقوم به فى كل مرة يدق فيها حاسبه الآلى معلنا وصول رسالة إلكترونية لكى يقرأ الرسالة. وغالبا كان الإحباط يصيبه جراء الرسائل التى يتلقاها (البريد الإلكتروني علاقة حب/كراهية). كذلك بدا الأمر أنه عندما يرسل رسالة ردا على أخرى تلقاها، يعرف المرسل أنه يتعامل مع البريد، وبالتالي يرسل لـ"إد" المزيد من الرسائل إليه (يبدو الأمر وكأنه فتح بريده الإلكتروني ولم يفلته).

أدرك "إد" أن عليه أن يفعل شيئا، وكان عليه أن يصبح مروض الوحوش فيما يتعلق بالسيطرة على البريد الإلكتروني، كما أدرك أنه سيصبح، مروض وحوش بالفعل، سيد اللعبة، إذا ما أغلق بريده وفحصه بشكل دورى طيلة اليوم.

و بمجرد أن أغلق بريده وخصص أوقاتا مناسبة لفحصه يوميا، زاد من وقته المخصص للعمل كل يوم بمقدار ساعة.

إذا ما كان عليك أن تطالع بريدك الإلكتروني كأولى مهامك

أولا، غير من مظهر شاشة البرنامج إلى الخاصية Preview، بحيث تستطيع أن ترى الجزء الخاص بعنوان الرسالة وأول ٢ إلى ٤ أسطر منها. اذهب إلى قائمة العرض View واختر منها Auto Preview. سوف تتيح لك هذه الخاصية أن تفحص بريدك الإلكتروني بشكل أسرع وتحدد أى الرسائل التى تحتاج فعلا أن ترد عليها كأول شيء تفعله فى الصباح. ليس لدى الوقت لقراءة كل الرسائل الإلكترونية التى أتلقاها لأحدد أولويتها. وأيضا، قم بمسح أية رسائل تلقيتها فى خانة الرسائل غير المرغوبة Spam بما يقلل من عدد الرسائل المطلوب منك فحصها.

نصيحة: في أول فترة من فترات يومك، لا تطالع إلا رسائل البريد الإلكتروني التي تحوى مهام مفيدة وصعبة، ويجب أن يتم تنفيذها اليوم، وتم توضيح سبب أهميتها. فإذا لم تكن رسالة البريد الإلكتروني من الرسائل المفيدة الصعبة، ضعها في قائمة الإلتقان، وعد إليها في وقت لاحق أو قم بمحوها.

كذلك، يجب عليك أن تطلب ممن يرسلون إليك رسائل إلكترونية أن يوضحوا غرض الرسالة في خانة العنوان، وكذلك ما يحتاجونه منك والموعد النهائي في أول فقرة من الرسالة (تمت مناقشة ذلك في الفصل ٢). بعد ذلك، سيكون بمقدورك أن تركز على عدد أقل من الرسائل شديدة الأهمية. عندئذ، رد عليها، وأغلق بريدك الإلكتروني.

استخدم المهام الست التي قمت بتحديدتها في قائمة مهامك اليومية من الليلة الماضية، كعميار لتحديد ما إذا كانت الرسائل الإلكترونية التي تلقيتها من المهام المفيدة الصعبة أم لا. فإذا لم تكن الرسالة ذات أولوية تفوق المهام التي لديك بالفعل في قائمة المهام اليومية، لا ترد عليها، وانتظر حتى تحين الفترة التالية التي خصصتها لمطالعة بريدك الإلكتروني، بهذه الطريقة، يمكنك أن تبدأ في العمل على المهام المفيدة الصعبة بشكل أسرع، وتنتهي من التعامل مع البريد الإلكتروني.

جمع ردودك على الرسائل الإلكترونية في وقت واحد

عندما لا تشغل إلا بشيء واحد، يستغرق القيام به وقتاً أقل. لذا، فبقيامك بمطالعة رسائل البريد الإلكتروني في فترات منتظمة (لنقل مرة في الساعة أو أربع مرات في اليوم)، يمكنك أن تركز على مطالعة البريد الإلكتروني فقط في تلك المرات، وبالتالي تنتهي من ذلك بشكل أسرع. بهذه الطريقة لن تشغل



نفسك إلا بشيء واحد فقط حقا، وهو الأمر الذي سيجعل ردك على الرسائل الإلكترونية يسير بوتيرة أسرع.

أعط لنفسك ما بين ١٠ دقائق إلى ١٥ دقيقة للتعامل مع أكبر عدد ممكن من الرسائل في صندوق الوارد، وذلك وفق ترتيب سليم للأولويات (باستخدام مبدأ المهام المفيدة الصعبة)، بحيث تفلق بريدك بعد ذلك، وتبدأ في العمل في شيء مختلف.

قواعد لاستخدام برنامج الرسائل الفورية

كثير ممن قابلتهم لا يضعون قواعد واضحة لاستخدام برنامج الرسائل الفورية، وهو البرنامج الذي يمكنه أن يدمر إنتاجيتك بشكل فوري ويقلل من مقدار ما تنجزه يوميا. وما زلت أؤمن أنه من الأكثر فاعلية أن ترتب موعدا لإجراء مكالمات هاتفية أو اجتماع من أن تتقافز جيئة وذهابا على برنامج المحادثة الفورية، وذلك إذا ما كنت تريد الدخول في مناقشة مع أحد الأشخاص أو إلقاء بعض الأسئلة.

وبتركك لبرنامج المحادثة الفورية مفتوحا طيلة اليوم، سوف تجعل نفسك ممرضاً للتقافز بين المهام، وسوف يتأثر سلباً عدد المهام أو الأنشطة التي تنجزها في اليوم جراء ذلك. والآن وقد ناقشنا التأثير السلبي للمقاطعات على عملك: يبقى القرار قرارك.

ولكن هناك استثناء لهذه القاعدة. إذا كان تركك لبرنامج المحادثة الفورية مفتوحاً طيلة اليوم لمساعدة في إنجاز مشروع أو مهمة ما من خلال تسهيل عملية إلقاء الأسئلة وإجراء المحادثات الفورية (عن بعد)، سوف تصبح هذه الوسيلة عالية القيمة.

تعامل مع البريد الإلكتروني مرة واحدة فقط .
وتصرف وفقاً لذلك

تعامل مع رسائل البريد الإلكتروني التي تتلقاها ورد عليها في أول مرة تقرأها .
فقم بفحص الرسائل، وامسح الرسائل غير المهمة، بعد ذلك تعامل مع الرسائل
الأكثر أهمية، وفي النهاية، قم بأرشفة الرسائل المتبقية حتى تفرغ صندوق
الرسائل الواردة.

لا تستخدم صندوق الوارد باعتباره قائمة مهام واجبة التنفيذ

إن أسرع وسيلة للتراجع في الأداء والوقوع في مشكلات أن تستخدم صندوق
الوارد في بريدك الإلكتروني باعتباره قائمة مهام واجبة التنفيذ، فهذا الأمر
يضع أكوامًا من المهام والأوراق على سطح مكتبك. إن القاعدة الأساسية في
التعامل مع الرسائل الإلكترونية ألا تترك إلا ما يملأ صفحة واحدة بحجم شاشة
الحاسب الآلي من الرسائل.

وفي أول مرة تقرأ فيها رسالة إلكترونية، قم بواحد من التصرفات
التالية:

- تعامل معها وبعد ذلك قم بأرشفتها.
- ضع عليها علامة و قم بأرشفتها.
- اسحبها وضعها في جدول أعمالك، أو اضبط أداة تنبيه على الوقت
الذي تريد أن تطلعها فيه.
- اقرأها وبعد ذلك امسحها.

فقط، قل لا

اطلب من الناس، سواء عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني، أن يشطبوا عنوانك الإلكتروني من قوائمهم، إذا لم تكن في حاجة لأن تكون عليها، وذلك لأنك إذا لم تقل شيئاً، سوف يستمرون في إرسال الرسائل.

نصيحة: أخبر المسئولين المباشرين عنك عن المشروعات التي تريد أن تكون على قوائمها، وإلا سوف يستمر الآخرون في وضع بريدك على قوائمهم البريدية.

كيف تتعامل مع الرسائل الدعائية الضارة؟

يمكن أن تأتي الرسائل غير المرغوبة في العديد من الأشكال. امسحها فوراً، ولا تفتحها حتى تقرأها، لأنك إذا فتحتها، سوف ترسل إشارة إلى المرسل بأنه أصاب عنوان بريد إلكتروني "عاملاً وحيوياً".

قواعد لاستخدام البريد الإلكتروني بدلاً من الهاتف

| الهاتف | البريد الإلكتروني |
|-----------------------|---|
| يحتاج لرد فوري | يحتاج فقط معلومات |
| يحتاج إلى إلقاء أسئلة | يقدم معلومات دعم مكتوبة |
| يجب سماع صوت الشخص | البعض يرد على الرسائل الإلكترونية بشكل أسرع من الهاتف |
| يحتاج إلى خصوصية | يمكن إرساله لعدة أشخاص |

نصيحة: على المستوى التقني، لا توضح رسائل البريد الإلكتروني أية تبرة، فمعنى الرسالة يختلف من شخص إلى آخر وفق رؤيته لما هو مكتوب. فإذا لم تكن على دراية بالكيفية التي سوف يتلقى بها شخص ما رسالتك الإلكترونية، فاتصل به أفضل، أو اتصل به بعد أن ترسل الرسالة فوراً. بحيث يستطيع سماع صوتك وإدراك مقصدك من الرسالة.

ورسائل البريد الإلكتروني غالباً ما تأخذ وقتاً أقل من الاتصال الهاتفي. ويمكن أن أسهل من أخذ الملاحظات بخاصة عندما تكون مشغولاً. أي أن البريد الإلكتروني يتعلق بإرسال المعلومات بينما تتعلق المكالمات الهاتفية بالدخول في نقاشات. فإذا كنت تريد الدخول في مناقشات، فالتقط سماعة الهاتف واتصل بالشخص الذي تريد مناقشته.

استخدم تقويمك في توضيح جدول أعمالك

استخدم تقويمك الإلكتروني لكي توضح الاجتماعات التي حددتها، والمواعيد التي اتفقت عليها، والوقت الذي تخصصه لإنجاز المشروعات المهمة في الوقت المحدد. بهذه الطريقة، سيعرف الجميع الوقت الذي تكون غير مشغول فيه وأفضل وقت لترتيب اجتماع معك.

استخدم نظام البريد الإلكتروني الخاص بك في تنظيم بريدك

سواء كنت تستخدم برامج لوتس نوتس (Lotus Notes) أو أوت لوك (Outlook) أو جروب وايز (GroupWise). ستواجه لديك الكثير من الأدوات التي يمكنك أن تستخدمها لتوفير قدر مدهش من الوقت. الفكرة أنك

في كل أسبوع ينبغي أن تتعلم كيفية استخدام أداة مختلفة وتبدأ في تطبيقها فعلاً. في بادئ الأمر. ستضطر إلى إنفاق وقت إضافي، ولكن على المدى الطويل، ستجد أن التوفير الحاصل في الوقت استحق المجهود المبذول. ومن الممكن أن تختلف أماكن تواجد هذه الأدوات في برامج لوتس نوتس أو أوت لوك أو جروب وايز وذلك وفقاً لكل برنامج، إلا أن هناك الكثير من أدلة المستخدم السهلة التي سوف تشرح لك بالتحديد كيف تستخدم هذه الإستراتيجيات. واليك مجموعة من الأدوات والإستراتيجيات سهلة الاستخدام، والتي سوف تجعل عملك أكثر سهولة.

أغلق خاصية التنبيه بوصول رسائل بريد إلكتروني

عندما تفحص بريدك الإلكتروني، تكون أنت مروض الوحوش. ولكن عندما يصدر البريد صوتاً تنبيهياً بوصول رسالة أو يظهر لك التنبيه البصري. فسوف تتوقف عما تفعله لكي تطالع الرسالة الحديثة. ولكي توقف خاصية التنبيه الصوتي أو البصري بوصول رسائل اتبع المسار التالي: **TOOLS>OPTIONS> E-MAIL OPTIONS** وبعد ذلك قم باختيار **ADVANCED E-MAIL OPTIONS**.

بعد ذلك، اذهب إلى قائمة (When Items Arrive) وتأكد من أن خانة الصوت ليست مؤشراً عليها بالعمل. ولكن إذا ما كنت يجب أن تعرف، على الأقل، موعد وصول الرسائل، قم بالإبقاء على التنبيه البصري الممثل في ظهور مظروف بريدي على الشاشة.

تأكد من أن الخاصية المسماة **DISPLAY A NOTIFICATION MESSAGE WHEN NEW E-MAIL ARRIVES** والتي تعني "إظهار رسالة تنبيه عند وصول رسالة بريد جديدة" ليست نشطة.



استخدم خاصية *Auto Preview* أو *Preview Pane* لتوفير وقت فتح الرسائل الإلكترونية

بدلاً من الاضطرار لفتح كل رسالة إلكترونية، استخدم خاصية *Preview Auto* أو *Preview Pane* لتوفير الوقت. وأخبر من يتواصلون معك عبر البريد الإلكتروني أن يحددوا:

١. سبب إرسالهم الرسالة وذلك في خانة موضوع الرسالة.
٢. ما يحتاجون منك القيام به والموعد المطلوب، وذلك في أول فقرة.

اذهب إلى قائمة *View* واختر *AUTO PREVIEW*. كما أن هناك خياراً آخر تحت قائمة *VIEW*، وهو أن تختار *Reading Pane*. اختر أيّاً من الخاصيتين سواء تلك التي في الأسفل أو التي على اليمين، وسوف ترى مجلداتك، بعد ذلك صندوق الوارد، ثم رسالة معينة (وذلك إذا كان شريط القراءة *reading pane* إلى اليمين).

صمم مجلدات ومجلدات فرعية إلكترونية

إذا كان لديك رسائل بريد إلكتروني تزيد على حجم صفحة واحدة بسعة شاشة حسابك الآلي، فالمرجح أنك تعاني من مشكلة في نظام الأرشفة الخاص بك. فإذا كان الأمر يستغرق منك وقتاً طويلاً للمثور على رسالة ما، فسوف تجد أنك تحتفظ بها في صندوق الوارد.

حاول ألا تقرب في تصميم المجلدات الرئيسية، فحاول ألا يكون لديك أكثر من ١٠ مجلدات رئيسية، في داخل كل منها مجلدات فرعية.



نصيحة: ينبغي أن تكون مسميات وتصنيفات الملفات التي تستخدمها في بريدك الإلكتروني بنفس مسميات وتصنيفات الملفات التي تستخدمها في مكتبك، وإليك مجموعة من الأمثلة على مسميات أو عناوين الملفات:

- تحرك مطلوب (غالباً ما يخص قائدك في العمل أو عميلك)
- العملاء / أو العملاء المرتقبون
- مرجعيات
- اجتماعات
- تفويضات
- مشروعات (وخصص مجلدًا فرعيًا لكل مشروع)

شفرة ملونة للرسائل الموجودة في بريدك

أسرع وسيلة لتحديد أهمية الرسائل الإلكترونية أن تستخدم شفرة ملونة في تصنيفها استناداً إلى المرسل. إن هذه الوسيلة ستؤدي إلى جعل الرسائل الواردة من قائدك في العمل أو أعضاء الفريق أو العملاء بارزة ومميزة في صندوق الرسائل الواردة عندما تلقاها. بهذه الطريقة، سوف تنجذب إلى الرسائل المهمة بمجرد أن تفتح صندوق الوارد.

لاستخدام هذه الخاصية اتبع المسار التالي >TOOLS>ORGANIZE> USING COLORS. بعد ذلك، ضع علامة على رسالة في صندوق الوارد، وسوف يظهر عنوان المرسل بشكل آلي في صندوق سيظهر لك. والآن، اختر لونا تريد أن تستخدمه واضغط خاصية Apply Color. بذلك، سوف تأخذ كل الرسائل السابقة والحالية والقادمة الواردة من هذا العنوان البريدي باللون الذي اخترته.

ملاحظة؛ الأمر ليس دائماً، فيمكنك دائماً أن تعيد اللون إلى الأسود (اللون الأساسي) أو أن تغير اللون الذي اخترته للون آخر من خلال تكرار نفس الخطوات المذكورة سابقاً.

تشغيل خاصية مرشح رسائل القوائم البريدية إذا لم تكن تريد إلا الرسائل المرسله لك فقط

إذا كنت موضوعاً على قوائم بريدية، فإن هذا يعني أنك سوف تتلقى رسائل تزودك بمعلومات في مجال اهتمام القائمة البريدية. وعندما تكون على قوائم بريدية، فإن هذا أمر يتطلب منك تحركاً. فمن خلال تشغيل خاصية مرشح رسائل القوائم البريدية، سيجعل ذلك الرسائل التي تتطلب منك تحركاً تظهر بشكل بارز في صندوق الوارد. ولتفعيل هذه الخاصية، اتبع المسار التالي: **TOOLS>ORGANIZE>USING COLORS**. وبعد ذلك اذهب إلى ثانی خانة والتي تقول: **"Message sent only to me appear in blue"** أو **"إظهار الرسائل المرسله إلى باللون الأزرق"**، ثم اضغط **TURN ON** وهو ما سيجعل الرسائل المرسله إليك فقط تظهر باللون الأزرق.

ضع علامة على الرسائل أو اسحبها وضعها على تقويمك

في أول مرة ترى فيها رسالة ما ولا تتطلب منك تحركاً عاجلاً، ضع عليها علامة أو اسحبها وضعها في تقويمك وحدد توقيتاً تتعامل فيه معها بحيث لا تنساها. وخاصية وضع العلامة المسماة (Flag) ممكنة من خلال الضغط على المفتاح الأيمن في فأرة الحاسب الآلي على الرسالة واختيار وسيلة التذكير المناسبة. كما أن هناك علامة (Flag) في أقصى يمين كل رسالة، فاضغط عليها واختر العلامة المناسبة استناداً إلى التذكير الذي تريد وضعه.



ضع قواعد لنقل ومنع رسائل إلكترونية معينة

هذه خاصية رائعة يمكن أن تساعدك في التعامل مع صندوق الوارد بشكل فعال. فهذه الخاصية يمكنها أن تزيل الرسائل غير المرغوبة، وتنقل رسائل معينة إلى المجلد المناسب لها، بحيث لا تشغل حيزا كبيرا في صندوق الوارد لديك. فيمكنك أن تضبط مرشح الرسائل غير المرغوبة لكي يقوم أليا بإزالة الرسائل استنادا إلى المرسل. ويمكن استخدام هذه الخاصية بتتبع المسار التالي: **TOOLS>ORGANIZE>USING FOLDERS**. ولكن هناك وسيلة مختصرة من خلال الضغط بالفتاح الأيمن للفأرة على **CREATE RULE>FROM/OR BY SUBJECT>MOVE THE ITEM .TO>SELECT A FOLDER (JUNK) >OK**.

ويمكنك استخدام نفس الإجراء إذا ما كنت تريد أن تذهب رسائل من أشخاص أو إدارات معينة إلى مجلد محدد مسبقا دون أن تذهب مباشرة إلى صندوق الوارد. وفي المثال المذكور سابقا، سوف تختار المجلد المطلوب بدلا من أن تختار Junk، والذي يعنى الرسائل غير المرغوبة. وسوف ترى عددا باللون الأزرق أمام كل مجلد، وذلك عندما تتلقى رسالة لم تقرأها، وهو العدد الذى يوضح الرسائل غير المقروءة فى هذا المجلد.

رتب ملفاتك بانتظام من خلال الأرشفة

خصص بعض الوقت فى نهاية كل يوم وكل أسبوع لكي تنظر ما إذا كانت هناك ملفات لا تريدها أم لا. وهناك وسيلة مختصرة للقيام بذلك وهى أن تفعل خيار **Auto-Archive**. اضغط على **TOOLS>MAILBOX>CLEANUP>FIND ITEMS**. وضع ٣٦٥ يوما. هذه الخاصية سوف تجلب لك الرسائل التى تم إرسالها منذ عام. واسأل نفسك: "هل ما زلت فى حاجة إلى كل تلك الملفات فى صندوق الوارد، أم أنه ينبغى أن أتخلص منها أو أقوم بأرشفتها؟".



وكلما أصبحت أكثر تنظيماً، يمكنك أن تقوم بترتيب ملفاتك كل فترة أقصر من الوقت، بحيث يصبح من السهل عليك أن تتعامل مع الرسائل بشكل أكثر ماعلية.

اضبط خاصية التدقيق الإملائي

أغلب نظم البريد الإلكتروني بها خاصية التدقيق الإملائي، وعليك أن تقوم بضبط هذه الخاصية بشكل يدوي. ففى برنامج أوت لوك، اذهب إلى **Tools>Options>Spelling** بعد ذلك، قم باختيار الخواص التالية:

- دائماً قم بالفحص الإملائي قبل الإرسال **Always check spelling before sending**.
- تجاهل النص الأصلي للرسالة عند الرد على الرسائل أو إعادة توجيهها - **Ignore original message text when replying or forwarding**.
- اقترح دوماً بدائل للكلمات ذات الأخطاء الإملائية **Always suggest replacements for misspelled words**.
- استخدم التصحيح التلقائي عندما لا يكون برنامج منسق الكلمات وورد (Word) هو محرر البريد الإلكتروني **Use autocorrect when Word isn't the e-mail editor**.

سوف يوفر عليك ذلك الكثير من الوقت فى مراجعة رسائلتك، وتذكر أنك لا يزال يتعين عليك أن تدقق القواعد النحوية.



تتبع رسائلك باستخدام خاصية تأكيد القراءة (Read Receipt)

اذهب إلى TOOLS>OPTIONS>E-MAIL OPTIONS>TRACKING
OPTIONS> READ RECEIPT و/أو DELIVERY RECEIPT. فمن
الممكن أن تقدم لك هذه الخاصية تحذيرا من مشكلة محتملة بحيث تتمكن من
المتابعة. وبهذه الخاصية، سوف تتلقى إخطارا عندما يقوم من تلقى رسالتك
بفتحها.

ملاحظة: هذه الخاصية لا تؤدي دوما إلى نتائج دقيقة؛ لأنه إذا ما كان متلقى
رسالتك يستخدم خاصية AUTO PREVIEW، فمن الممكن أن
يشاهد الرسالة ويقرأها، ولكنك لن تتلقى إخطارا.

ترتيب صندوق الوارد وفق التاريخ أو المرسل أو الموضوع

عندما تفتح صندوق بريدك الإلكتروني، تتبع المسار التالي: TOOLS>
ORGANIZE>USING VIEWS، وذلك لكي تختار الطريقة التي تريد أن
ترتب بها الرسائل التي ترد إليك. الوسيلة المختصرة لذلك هي بكل بساطة أن
تغير الخاصية الظاهرة في البريد أسفل صندوق الوارد (inbox). ومن الممكن
أن ترتب الرسائل وفق:

- المرسل
- تاريخ التلقى
- الموضوع
- علامة المتابعة

قم بصياغة توقيع لمساعدة من يتلقون رسائلك

إن وضعك توقيعاً صغيراً في نهاية البريد الإلكتروني لمن يتلقون رسائلك يسمح بأن يروا ٢ بدائل للتواصل معك، ولكن يستغرق هذا التوقيع أكثر من ٦ سطور.

اذهب إلى **TOOLS>ORGANIZE>SIGNATURES**. وتأكد من أن

توقيعك يضم:

- الاسم
- اسم الشركة
- القسم والمسمى الوظيفي
- عنوان البريد الإلكتروني
- رقم الهاتف
- رقم الفاكس

وتتضمن غالبية التوقيعات عنوان الموقع الإلكتروني للشركة وبعض المعلومات القانونية. وينبغي ألا تكون التوقيعات أطول من ٦ أسطر. وينبغي ألا تتضمن أقوالاً لراجلين.

إذا ما كنت ستصبح "خارج المكتب"

استخدم بريدك الإلكتروني بنفس الطريقة التي تستخدم بها بريدك الصوتي. فإذا ما كنت ستذهب خارج المكتب، اجعل المرسل لا يتوقع منك استجابة فورية من خلال ضبط خاصية **Out of Office**، أو "خارج المكتب". وحاول أن تقدم لمن يرسلون لك الرسائل بديلاً من خلال دعوتهم للاتصال بشخص آخر في مكتبك وذكر عنوانه البريدي / أو رقم هاتفه. سوف يفهم من أرسل لك الرسالة فوراً أنك خارج المكتب. لفترة معينة، فيتواصلون مع شخص آخر في مكتبك حتى



تمود، أو ينتظرون عودتك إذا ما اختاروا ذلك.

اذهب إلى المسار >TOOLS>OUT OF OFFICE ASSISTANT
I am currently out of my office، واكتب الرسالة، التي تريد ممن يتواصلون معك عبر البريد الإلكتروني أن يتلقوها وأنت في الخارج، في خانة AutoReply only once to each sender with the following text، وهي الخانة التي تعنى "إرسال آلى لهذه الرسالة إلى كل من يرسل إلى رسالة بريد إلكتروني". كن محددًا في رسالتك ولا تفرط في طولها.

نصائح سريعة

- ✓ أغلق خاصية التنبيه وافحص رسائل البريد من وقت لآخر، وإذا كان يتعين عليك أن تفحص رسائلك كأول شيء في الصباح، فاستخدم خاصية Preview، وابحث فقط عن الرسائل المهمة العاجلة.
- ✓ إذا كان عليك أن تفحص رسائل البريد الإلكتروني كأول شيء تقوم به في الصباح، فقط ابحث عن الرسائل المهمة العاجلة، وعد إلى الرسائل الأخرى بعد أن تنتهي من أول رسالة مهمة.
- ✓ استخدم الشفرة الملونة مع الرسائل الواردة من أكثر المرسلين أهمية لك، وهو ما سيجعل الرسائل تبدو واضحة وبارزة.
- ✓ استخدم مرشح رسائل القوائم البريدية، لكي ترى الرسائل باللون الأزرق عندما تكون مرسله إليك خصيصًا. ويؤدي ذلك إلى تحديد الأفعال المطلوبة منك.
- ✓ قم بالرد على رسائل البريد الإلكتروني بشكل جماعي، بحيث يستغرق الأمر منك وقتًا أقل.
- ✓ لا تستخدم برنامج المحادثة الفورية إلا إذا كنت في حاجة ماسة إليه.
- ✓ استخدم خاصية Auto Preview لكي ترى خانة العنوان وأول ثلاثة

- ✓ أسطر من كل رسالة. بهذه الطريقة، لن يتعين عليك أن تفتح كل رسالة لترى ما بداخلها.
- ✓ في كل مرة تطالع فيها بريدك الإلكتروني، امسح الرسائل أو قم بقراءة ما فيها من طلبات أو ضعها في مجلدات واضبط خاصية التنبيه لكي تذكرك بالتعامل معها.
- ✓ كذلك، اعمل على أن يتم حذفك من القوائم البريدية، ما لم تكن في حاجة حقيقية إلى أن "تظل على علم" بما تحويه من معلومات.
- ✓ حافظ على خلو صندوق الرسائل الواردة، ولا تستخدمه باعتباره قائمة المهام الواجب عليك تنفيذها.
- ✓ صمم مجلدات ومجلدات فرعية تتناسب من نظام الأرشيف الخاص بك في المكتب.
- ✓ ضع قواعد لنقل ومسح رسائل معينة من الواردة إليك.
- ✓ ضع علامة على الرسائل لكي تتعامل معها فيما بعد.
- ✓ اضبط خاصية التدقيق الإملائي بحيث يتم تدقيق كل رسالة أيا قبل أن ترسلها.
- ✓ استخدم الهاتف لا البريد الإلكتروني عندما تكون في حاجة إلى النقاش مع من تريد التواصل معه. فالبريد الإلكتروني مخصص للمعلومات أما الهاتف فمخصص للاجتماعات أو النقاشات.
- ✓ عندما يكون محتوى رسالتك حساسا، فاتصل بالشخص المطلوب بدلا من ذلك.
- ✓ تتبع الرسائل المهمة المرتبطة بموعد معين والتي أرسلتها. وذلك باستخدام خاصية تأكيد القراءة Read Receipt.
- ✓ رتب الرسائل الواردة إليك وفق التاريخ أو المرسل أو الموضوع باستخدام وسائل بصرية للعثور على الرسائل.
- ✓ عندما تحاول أن ترتب الرسائل الواردة إليك في أرشيف، ابدأ بأحدث



- الرسائل، وبعد ذلك، سر بشكل تنازلي نحو الرسائل الأقدم.
- ✓ استخدم خاصية خارج المكتب (Out of Office)، عندما لا تكون في العمل. ووجه المرسل إلى شخص آخر يمكن أن يساعده في غيابك.
 - ✓ استخدم خاصية التقويم لكي تعرف الآخرين بجدول أعمالك اليوم.
 - ✓ أنفق القليل من الوقت نهاية كل أسبوع في التعرف على خاصية جديدة من خصائص برنامج أوت لوك (Outlook).



ترتيب ما تكتبه وتقوله لتحصل على نتائج أسرع

"إذا ما رغبت في النجاح في إدارة الآخرين والسيطرة عليهم، تعلم كيف تدير ذاتك وتسيطر عليها".

— "ويليام جى. إتش. بوينكر"

استخدام خانة العنوان لدفع متلقى رسالتك الإلكترونية إلى فتحها

أسرع طريقة لتسريع الاستجابة لرسائلك الإلكترونية أن تطور من أسلوب كتابتك لعنوان الرسالة. استخدم عنوان الرسالة في تعريف القارئ بما تناوله رسالتك. ولا تستخدمه للتعريف بالموضوع، أى حاول أن تشير فضوله بشأن الرسالة. اجعل عنوان رسالتك لافتاً في صندوق الوارد الخاص به. وكل مستخدمى البريد الإلكتروني يحبون أن يعرفوا:

- لماذا أرسلت هذه الرسالة؟
- إذا كان هناك ما يجب على القيام به، فما هو؟
- متى تحتاج إليه؟

يستغرق القارئ العادي ما بين ١٠ ثوانٍ إلى ١٥ ثانية لكي يقرر ما إذا كان سيلبى الطلب الوارد في رسالتك. أم سيضعها في الأرشيف، أو سيقوم بحذفها. ولكي تخلق لديه المزيد من حس الإلحاح، ضع الموعد النهائي في خانة العنوان. ويرد الناس غالباً على الرسائل التي تبدو بسيطة ولا تستغرق الكثير من الوقت، ويتسم الانطباع الأول لقارئ الرسالة عندما يفتحها بالأهمية البالغة. فإذا ما بدت رسالتك معقدة وصعبة القراءة / أو الفهم، سوف يفلتها أو يمسحها على الفور.

دراسة حالة

كان "برايان" يعتمد بشدة على الآخرين في تزويده بالمعلومات عندما يتعلق الأمر بأحد المشروعات التي يقوم بإنجازها. وكانت مشكلته الوحيدة أن كل شيء كان يبدو كأنه يستغرق وقتاً طويلاً. فمثلاً، كان يرسل رسالة إلكترونية من ٣ صفحات، دون أن يتلقى رداً طيلة أسبوعين، ولكنه لم يتوقف ليفكر ويدرك أنه جزء من المشكلة. ومع ذلك، أدرك أنه بدون أن يرد عليه زملاؤه في الوقت المناسب، فلن يستطيع أن يترك العمل في موعد الدوام الرسمي.

ولقد طلب من إحدى زميلاته أن تطالع رسائله كان يعاني من مشكلة عدم الرد عليها، وطلب منها أن تخبره بما تعتقد أنه سبب المشكلة، فكانت إجابتها: "الأمر سهل، لن يرد أحد على أي من هذه الرسائل". فسألها: "لماذا؟".

فقالت: "إذا لم أستطع أن أحدد بسرعة ما المطلوب في الرسالة، ولم يكن مرسلها رئيسي في العمل، فإما أنتى سأقوم بمسحها أو سأعود إليها في وقت لاحق. وعندما أفتح رسالة، وأرى أنها سوف تستغرق وقتاً في قراءتها، أعود إليها في وقت لاحق عندما يتوافر لدي ما يكفى من الوقت".

وتابعت قائلة: "وأيضاً يجب عليك أن تضع الموعد النهائي الذي ترغب في الحصول على الرد بحلوله في عنوان الرسالة إلى جانب سر أهمية الرد بحلول هذا الموعد. فعندما تكتب في أسرع وقت ممكن، فإن ذلك لا يحفز متلقي الرسالة على الرد السريع". وعندما بدأ "برايان" في كتابة رسائله موضحاً الموعد النهائي للرد في العنوان، بدأ يتلقى الإجابات بشكل أسرع.

ما الغرض من خطابك أو رسالتك الإلكترونية؟

قبل أن تبدأ في كتابة رسالتك، يجب أن تحدد الغرض من الرسالة، وكثير من كاتبى الرسائل يجدون أن رسائهم أو خطاباتهم لا تصيب الهدف: لأنهم لا يحددون هذا الغرض منذ البداية، وقبل كتابة الرسالة: ولأن كثيراً من كاتبى الرسائل والخطابات يبدأون بمعلومات سابقة وعامة، فإنهم لا يحددون الغرض حتى ينتهوا من كتابة الخطاب أو الرسالة الإلكترونية. وأيضاً، يكتبون عنواناً شديد العمومية للرسالة.

هل تحاول أن تقنع شخصاً أو تخبره بشيء ما، أو تلقى سؤالاً / أو ترد عليه، أو تشكر أحد الأشخاص على شيء ما؟ بعد أن تحدد غرضك وتكتبه، تصبح مستعداً لأن تواجه جمهورك. أى نوع من أنواع الرسائل سوف يردون عليه؟

خصص الرسالة لفكرة أو قضية واحدة

إن القاعدة في كتابة رسائل البريد الإلكتروني أن تدور الرسالة حول فكرة أو قضية واحدة. فإذا ما ناقشت العديد من القضايا أو الإجراءات أو الطلبات، أخبر متلقي الرسالة بذلك في الفقرة الأولى. بحيث يدرك ذلك منذ البداية. أما إذا لم تفعل ذلك، فالراجع أنهم لن يستجيبوا إلا إلى سؤال أو طلب واحد



فقط، وسوف تجد نفسك مضطراً لإعادة إرسال الرسالة لكي تطلب منهم شيئاً جديداً.

والآن، أضف مساحة بيضاء واكتب طلبك أو ألق الأسئلة التي تريدها باستخدام التعداد النقطي أو الرقمي.

فكر في قارئك أو جمهورك قبل أن تكتب الرسالة

من بين الأخطاء الكبرى التي يقع فيها أغلب من يكتبون الرسائل الإلكترونية أنهم لا يخصصون وقتاً للتفكير في القارئ أو الجمهور قبل أن يبدأوا في الكتابة. فكلما زادت معرفتك بجمهورك المستهدف بالرسالة، استطعت أن تجعل خطابك أو رسالتك الإلكترونية مخصصة لهم أكثر. لذا، انظر ما إذا كنت تستطيع تخيل قارئك وأن تتعرف عليه:

- من هو قارئك الذي سيتلقى الرسالة؟
- ما مقدار معرفة القارئ بموضوع الرسالة؟ (سيحدد ذلك مقدار المعلومات أو الخلفية التي سوف يتعين عليك ذكرها في الرسالة).
- هل هم من الشباب أو الكبار، ومن الذكور أو الإناث؟
- ما الذي يستثيرهم أكثر من غيره للرد؟ هل يحبون الرسائل القصيرة المركزة أم الرسائل التي تبدأ بعبارات بسيطة خارج الموضوع؟

افهم قارئك المرتبك

قد يكون قارئك ممن يتلقون العديد من أنواع المقاطعات من مصادر مختلفة. ولننظر، الآن، إلى مجموعة من المهام الأخرى التي تشتت انتباه جمهورك:



- الرد على الرسائل الإلكترونية الأخرى
- محاولة إنهاء مهام أو مشاريع اقتررب موعدها النهائي
- التعامل مع المقاطعات من الزملاء أو من الضوضاء
- الرد على المكالمات الواردة على الهواتف الثابتة والمحمولة
- الترتيب لاجتماع ما
- بناء العلاقات مع الموظفين الآخرين والزملاء

اسأل نفسك: "ما الذي سيدفعهم لقراءة رسالتي الإلكترونية بدلاً من القيام بتلك الأشياء الأخرى؟". هل رسالتك مكتوبة جيداً بما يكفي لأن تستقطب اهتمامهم بمجرد أن يصدر برنامج أوت لوك الخاص بهم تنبيهاً بوصولها؟

ينبغي أن تتوافر السمات الثلاث التالية في رسالتك،

يجب أن تكون رسالتك:

١. قصيرة
٢. مركزة
٣. سهلة القراءة والفهم والتذكر

فهم ماهية الأشياء المهمة

يتخذ القارئ العادي قراره ما بين ١٠ ثوانٍ إلى ١٥ ثانية بعد أن يفتح رسالتك الورقية أو الإلكترونية ليتخذ قراره بشأنها فيما إذا كلن:

١. سيقروها ويلبى ما بها من طلبات.

٢. يضعها في أحد الملفات أو مع غيرها من الرسائل لكي يرد عليها فيما بعد، إذا ما كان سيجدها.
٣. يمحوها أو يتخلص منها.

كسب ود قارئ رسالتك

١. استخدم كلمات قصيرة بسيطة (هذه النوعية من الكلمات أسهل في الكتابة وأيسر على القارئ).
٢. حاول دوماً أن تنتهي رسالتك بموعد نهائي للقارئ، والسبب في حاجتك إلى رده بحلول هذا الموعد النهائي.
٣. اكتب في نقاط لا في فقرات قدر الإمكان.
٤. اجعل رسالتك الإلكترونية تبدو سهلة القراءة.
٥. اجعل فقراتك قصيرة (بحيث لا يزيد طولها على ما بين ٢ إلى ٤ أسطر)
٦. اجعل جملك قصيرة بحيث تصبح أسهل في القراءة والفهم على القارئ. وتأكد من أن طول جملك يقل عن ١٧ كلمة.
٧. اجعل نبرة الرسائل إيجابية، واختبر هذه النقطة قبل أن ترسل الرسالة.

استخدم النموذج الرباعي لترتيب كتاباتك

لكي تجعل رسالتك الإلكترونية أيسر وأسرع في الكتابة عليك، وكذلك أيسر وأسرع في القراءة على المتلقي، جرب هذا النموذج البسيط في المرة القادمة التي تكتب فيها رسالة.

ويتكون النموذج الرباعي من:

- **القصص:** السر وراء إرسالك هذه الرسالة الإلكترونية لهذا الشخص تحديداً (يتم ذكر ذلك في خانة العنوان فيما يتراوح ما بين ٤ إلى ٨ كلمات). تخيل أنه عنوان لخبر صحفي.
- **الإجراء:** هذا ما تريد من القارئ أن يفعله (يأتي ذلك في أول فقرة بمفرده، بحيث يكون الإجراء الذي تريد من متلقي الرسالة أن يفعله واضحاً ومميزاً). واحرص على أن تجعل الفقرة الأولى قصيرة ولا تزيد على ما بين سطرين إلى ٣ أسطر.
- **التفاصيل:** يتم وضع هذه التفاصيل في نقاط سواء من خلال التعداد النقطي أو الرقمي (إذا ما كنت تكتب بنظام الفقرات. فسيكون ذلك الجزء متن الرسالة أو الجزء الأوسط منها).
- **الموعد النهائي:** حاول دوماً أن تختتم الرسالة بذكر الموعد النهائي وأن أتذكر سبباً منطقياً وراء تحديدك له (سوف يؤدي ذلك لتعاطف القارئ مع موعدك النهائي).

ملحوظة: لكي تضيف المزيد من الأهمية على رسالتك، ضع الموعد النهائي في خانة العنوان بدلاً من عبارة "في أسرع وقت ممكن". فأول وسيلة لترتيب الأولويات هي الاعتماد على المواعيد النهائية.

واليك نموذجاً لكيفية اختتام رسالتك الإلكترونية: من فضلك، هل تستطيع إرسال الإجابات إلى بحلول الخامسة من مساء اليوم، والا لن أتمكن من إكمال مشروعى اليوم؟ (لا تقل شكراً مقدماً لمتلقى الرسالة؛ لأن ذلك لا يعنى له شيئاً، ولا يجعله يغير من حساباته).



إذا كان يجب عليك أن تقوم بإعادة توجيه الرسالة، فاذكر التعليمات

أضف تعليقاتك في أعلى مكان وهو عنوان الرسالة، أو في أول فقرة. فسيوفر ذلك الوقت على القارئ؛ لأنك إذا جعلت عنوان الرسالة "معلوماتك". فلن يفهم المتلقى من ذلك أى شيء. ولكن تعليقا صغيرا، لا تستغرق قراءته أكثر من ٣٠ ثانية، سيوفر الوقت على القارئ.

عندما تضغط مفتاح الرد على الرسالة، غير عنوان الرسالة

كثير من الناس يعتقدون أنهم يوفرّون الوقت عندما يضغطون على مفتاح الرد (Reply). ويكتبون الرسالة أو الرد، وبعد ذلك يرسلونها. وبالتأكيد. سريعا ما سيتكون لدى المتلقى سلسلة من الرسائل الخاصة بالرد على رسالته بما يهدر رسالتك وسطها. لذا، حاول أن تعدل العنوان وتكتب في خانة عنوان الرسالة:

- إجابتى على...
- ردى على...
- طلبك أو...

سيؤدي هذا التعديل إلى أن يرى متلقى الرسالة أنها الأحدث وأن يفهم موضوعها بسرعة.



سلوكيات استخدام البريد الإلكتروني

إليك مجموعة من القواعد البسيطة لضمان عدم مواجهتك أية مشكلات وأنتك سوف تحصل على النتائج التي ترغب فيها:

١. رسالتك الإلكترونية تعكس شخصيتك.
٢. رسالتك الإلكترونية تعكس طبيعة شركتك.
٣. اكتب رسالتك الإلكترونية كما لو كانت خطاباً أو مذكرة. ولا تستخدم الاختصارات أو الرموز.
٤. أعد دائماً قراءة رسالتك الإلكترونية قبل أن تضغط على مفتاح الإرسال.
٥. إذا ما تلقى رئيس شركتك الرسالة، فماذا سيقول؟
٦. لا تطلق على رسالتك الإلكترونية تعبير "عاجلة" إلا إذا كانت عاجلة بالفعل.
٧. البريد الإلكتروني يمثل وثيقة معترفاً بها في القضاء، لذلك، استخدم الهاتف إذا ما كان الموضوع حساساً.
٨. لا تكتب شيئاً لم تكن لتقوله لصاحب الرسالة في وجهه.
٩. استخدم التنسيق البسيط، وابق بعيداً عن الخلفيات الخيالية.
١٠. ينبغي أن يحدد مقدار معرفتك بمتلقى الرسالة / أو الموضوع مستوى رسمية اللفة.

نصائح سريعة

- ✓ استخدم خانة عنوان الرسالة لتدفع متلقى الرسالة إلى قراءتها. واجعل العنوان كعنوان الأخبار الصحفية، وأثر فضول قارئك.



- ✓ اجعل طول عنوان رسالتك ٦ كلمات لتضع فيه تفاصيل.
- ✓ حدد غرض رسالتك الإلكترونية قبل أن تبدأ الكتابة.
- ✓ خصص الرسالة لنقطة أو قضية واحدة، فإذا ما كنت سوف تناقش أكثر من نقطة أو تسأل عن أكثر من شيء، أخبر القارئ في أول فقرة من الرسالة، وإلا سوف يتجاهلها.
- ✓ كن متفهما لارتباك قارئك وتمدد المهام الملقاة على عاتقه. ما الذي سيدفعه إلى أن يفتح رسالتك ويلبى ما فيها من طلبات؟ اجعل رسالتك مختصرة وسهلة في القراءة والفهم.
- ✓ اجعل رسالتك:
 - قصيرة ومحددة
 - مركزة
 - سهلة في القراءة والفهم
- ✓ يأخذ القارئ العادي ما بين ١٠ ثوان إلى ١٥ ثانية لكي يقرر ما إذا كان سوف:
 - يقرأ رسالتك ويلبى ما فيها.
 - يقرأ جزءاً من رسالتك ويحاول أن يعود إليها في وقت لاحق.
 - يمسحها.
- ✓ تأكد من أنك تستخدم نبرة تعاونية عندما تكتب، وإلا فلن يرد المتلقي على الرسالة أو يتصرف بأسلوب غير مطلوب.
- ✓ استخدم النموذج الرباعي في ترتيب ما تكتبه:
 - القصد
 - الإجراء
 - التفاصيل
 - الموعد النهائي
- ✓ اجعل الفقرة الأولى في رسالتك قصيرة، ولا تزيد على سطرين أو ٢ أسطر.



- ✓ اكتب باستخدام التعداد النقطي أو الترقيمي بدلاً من الفقرات الطويلة.
- ✓ أبق جملك وفقراتك قصيرة حتى يسهل قراءتها واستيعابها.
- ✓ راجع دوما ما كتبتة قبل أن ترسله.
- ✓ استخدم آداب الكتابة المناسبة عندما ترسل الرسائل.
- ✓ لا تستخدم الأحرف الكبيرة، ولكن استخدم الخطوط السمكة بدلاً منها.





ترقيـب وتيسير مشروعاتك

"إذا لم تعرف أين تذهب، فسوف ينتهي بك المطاف في مكان آخر تمامًا".

— "يوجي بيـرا"



إننا نمضي ٨٠% من وقتنا كل يوم ونحن نخمد التياران المحيطة بنا والمثلة في المواعيد النهائية. إن إنجاز المشروعات بنجاح في المواعيد المحددة لها هو ما يطور من شركتك ويكسبك مكانة فيها. وتبدو المشاريع كما لو كانت في حاجة إلى وقت طويل لكي تبدأ فيها، وبالتالي يصبح من السهل التسويف فيما يتعلق بالانطلاق فيها. وكلما زادت صعوبة المشروع، وزادت المهام التي يتضمنها، زادت إمكانية ألا تبدأ فيه إلا في اللحظات الأخيرة، باستخدام إستراتيجية التخطيط المرتجل. ولكن الأمر لا يجب أن يسير بهذه الطريقة.

وتذكر أنه إذا ما كان التخطيط والتنظيم يتطلبان وقتًا طويلًا، فسوف تدفعك الطبيعة الإنسانية لابتكار وسائل مختصرة، مثل الارتجال. ولكن مفتاح إدارة المشروعات هو أن تتعلم تصميم خطة بسيطة تقسم بالواقعية (وتستند على اليوم/الأسبوع الفعلي، والخبرات السابقة)، وتصميم أو تخصيص مساحة زمنية تكون فيها في أفضل حالاتك الذهنية، وذلك للعمل على إنجاز المشروع.



والسبب الأول في أن المشروعات إما تقشل أو لا تنتهى في موعدها هو أنه لم يتم التحضير لها بشكل جيد من البداية. فترتيب وتنسيق مشروعك بالشكل المناسب من البداية يمثل عملية تفكير. وعندما تتبع الخطوات التي سأذكرها في هذا الفصل، وبالترتيب الذى ستأتى به، سوف تنجز مشروعاتك دائما في الوقت المحدد أو قبله، وتحسن من نوعية أدائك. لنطالع مقاربة ترتيب وانسيابية جديدة لكى ترتب مشروعاتك من البداية وتنجزها في الموعد المحدد.

ما الهدف من مشروعك؟

من بين أهداف المشروع النتيجة النهائية التى توجه وقتك وطاقتك ومصادرك لتحقيقها سواء كنت تعمل منفردا أو فى إطار فريق. وينبغى عليك أن تحدد الناتج الذى تسعى إلى تحقيقه وكذلك غرضك. والناس دائما ما يطلبون التركيز والانتباه. وفى هذا العالم كثير التشتيت، أولئك الذين يستطيعون أن يروا الصورة الكبيرة والغاية النهائية تعلموا أن "يطفئوا" النيران التى تحيط بالمهام والمشاريع ذات الأهمية لشركاتهم. والسبب فى وضع هذا الفصل فى النصف الأول من الكتاب يرجع إلى أن الترتيب عملية تفكير. لذا، فإن تحسين أدائك فى الترتيب يبدأ بتحسين عملية التفكير التى تتبعها. بحيث تفكر بتلك الطريقة التى تم تحسينها بشكل غريزى عندما تنظم مشروعاتك ومهامك التى يجب أن تقوم بإنجازها، وكذلك عندما تنظم خطتك اليومية/الأسبوعية.

اترك مساحة فى خطتك للخطأ

السبب الأول وراء عدم وفاء الأشخاص بالمواعيد النهائية أنهم لا يتركون مساحة لأن يخطئوا. وهذا يمثل مهارة أساسية فى فن التخطيط، فيجب أن تترك مساحة

للأمور غير المتوقعة والمقاطعات، بمعنى آخر: للواقع. فالعقبات يمكن أن تكون ملموسة أو لا تتواجد إلا في أذهاننا فقط. وبالتالي، تصبح عملية ترك مساحة للأخطاء، عملية ثلاثية الخطوات:

١. في الماضي، ما الذي جعلك لا تسير في الإطار الزمني الذي حددته لنفسك لكي تنهى مشروعك في موعده المحدد؟
 ٢. ما "الشكل المعتاد" لليوم المرتبك الذي تمر به في عملك؟ هل تركت مساحة للمقاطعات ورسائل البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية ومساعدة الآخرين؟
 ٣. ما العقبات "غير المتوقعة" التي واجهتها في الماضي، ولم تتوقعها أو تترك لها مساحة في خطتك؟
- ومجدداً، يجب عليك وضع خطة طوارئ قبل أن تبدأ. فعندما نخطط لمشروعنا، نتصرف أحياناً كما لو أن الأمور لم تسوّ أبداً في الماضي. ومن خلال توقع العقبات المحتملة، سيقبل الضغط الواقع عليك وستشعر أنك أكثر تحكماً عندما تقع تلك العقبات بالفعل وعندما تترك مساحة في خطة الطوارئ تحسباً لحدوث أي مشكلات، سوف تصبح أكثر ثقة في أنك ستلبي المواعيد النهائية المفروضة عليك.

نصيحة: الماضي مؤشر ممتاز على المستقبل، فإذا ما تأملت الماضي بدقة، سوف ترى العقبات التقليدية التي ستقابلك، وسوف تتمكن من ترك مساحة لها في المرة التالية.

ولكن، بدلا من التعلم من الماضي، يلجأ الكثير من الناس إلى تخطيط مشروعاتهم بنفس الطريقة التي اعتادوا عليها، لا شيء إلا ليكرروا فشلهم. فليسبب ما يقول لهم شيء في أذهانهم: "ستسير الأمور بشكل مختلف هذه المرة! أشعر أن الأمور ستسير على ما يرام". لا، في هذه المرة، حاول أن تطبق سيناريو "الحالة الأسوأ" عند التخطيط. فإذا ما سار عدد أقل من الأمور بشكل سيئ،



فهناك احتمال أن تتجع في الانتهاء من مشروعك مبكراً. وغالباً ما يتم إعطاؤك المشروع، وتجبر على أن تقوم بافتراضات في البداية. فإذا ما قمت بصياغة افتراضات، فأحرص على أن تشارك فيها رئيسك في العمل أو من قام بتكليفك بالمشروع. وألق أكبر قدر ممكن من الأسئلة في البداية لكي تفهم النتائج المرغوبة بشكل جيد. وفي نهاية كل أسبوع، راجع افتراضاتك واستعد لإجراء تغييرات.

إننى أرى أشخاصاً يقومون طوال الوقت ببدء السعى لتحقيق أهدافهم أو إنجاز مشروعاتهم استناداً إلى الافتراضات، والتي يثبت صحة بعضها مقابل خطأ البعض الآخر. وينهى هؤلاء الأشخاص الأسبوع الأول من مهمتهم دون أن يحققوا ما استهدفوا تحقيقه خلال ذلك الأسبوع، ولذلك يقولون: "انظر، إن الفترة المحددة لإتمام المشروع ليست واقعية". لذا، لا تستسلم، وأضف المعلومات الجديدة لخطتك وقم بإعادة ترتيبها.

نصيحة: من الأفضل أن تعد بالقليل، وتحقق أكثر مما وعدت به، عن أن تعد بالكثير ولا تحقق إلا القليل.

ركز على مشروعك ولا تعمل على إنجازه إلا وأنت هي أفضل حالاتك

في هذه الأيام، نشدد على أن الجهود التي نقوم بها للتصدي إلى نيران المخاطر التي تحول دون تقدم مشروعاتنا نحو الموعد النهائي، هي كلها جهود بطيئة أو غير موجودة أساساً. فـ ٨٠٪ من التقييمات التي تجربها تستند إلى عدد المشروعات التي تنجزها ومستوى كفاءتك في أدائها، بينما لا يستند إلا ٢٠٪ فقط على مقدار المخاطر التي تتصدي لها بشكل يومي أو سنوي. ومع ذلك، فإن ٨٠٪ من جهدنا يومياً يذهب في التصدي للمخاطر التي تحول

دون تنفيذنا المشروعات في مواعيدها، فيما يذهب ٢٠٪ فقط من المجهود نحو أمور مهمة بالفعل. سواء لك أو لشركتك.

فإذا لم يكن مجهودك يسهم بشكل مباشر في إنجاز مشروعك، فمن الممكن أنك تهدر وقتك فيما لا يفيد. لذا، فيدون الصراحة، قد لا تتمكن من أن تدرك أنك تسير في الاتجاه الخاطئ وفي الوقت الخاطئ. وتذكر: التصدي للمخاطر يمثل عملية صيانة، فالتصدي للمخاطر لا يساعدك إلا في الحفاظ على الحالة القائمة. فإذا ما حلت سبب المشكلة التي أدت إلى نشوء هذا الخطر، فهذا يمثل تحركا يحسن من مستوى شركتك، ويرفع من مكانتك فيها.

إن المشروعات تمثل أولوية قصوى لغالبية الشركات، ويجب أن تدرك هذا الاعتبار أثناء وضعك خطتك اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية. ويجب أن تضع المشروعات كأول شيء في جدول أعمالك اليومي؛ لأن هذه الأولويات لها الأهمية القصوى. أما غير ذلك فسيؤدي إلى أن تكون خطتك اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية ليست بنفس القدر من الفاعلية الذي يمكن أن تكون عليه.

دراسة حالة

كانت "بولين" من الموظفات الجادات في العمل، وكانت دائما تساعد الآخرين والأقسام الأخرى في الإجابة عن استفساراتهم وهي التصدي للمخاطر التي تتهدد إنجازهم لمشروعاتهم. وذات يوم، جاء إليها رئيسها في العمل وسألها: "ما المشروع الذي تعملين على إنجازه في الفترة الأخيرة؟". فأجابته: "كنت أساعد الأقسام الأخرى على معالجة المشكلات التي تحول دون إنجازهم مشروعاتهم". فرد بسؤال: "وما التقدم الذي حققته في المشروع الذي كلفتك به؟".



فأجابت: "لم تكن لدى فرصة لأبدأ فيه". فأوضح لها رئيسها أنه إذا لم يتحقق أى تقدم فى المشروع، فلن تكون فى منصبها لكى تتصدى لمزيد من المخاطر (هل فهمت ما أقصده؟). وعندما غيرت "بولين" من طريقة تفكيرها، أدركت كم هو من السهل أن ترتب المهام المكلفة بها فى أولويات، كذلك أدركت كم المشاعر الإيجابية التى انتابتها بشأن ما قامت به.

نصيحة؛ نادرا ما يحظى الموظفون بالتقدير وينالون الترقيات لتصديهم للمخاطر التى تهدد أداء الآخرين، لكنهم ينالون المكافآت على معالجة أسباب وجود المخاطر، أو تحقيق مكاسب مالية للشركة. أو توفير المال لها.

وكما ذكرت فى السابق، فإن ما يجب أن تفعله هو أن تحرص على أن تعمل يوميا على مهام تتعلق بالمشروعات التى تعمل على إخماد نيران المخاطر التى تحيط بها. الفكرة هنا أن مشروعاتك يجب أن تحتل الترتيب الأول فى خطتك للعمل، لا المركز الأخير، ولا فى نهاية اليوم، والا سوف تحاول أن تؤجل القيام بها للفرد، وينتهى الحال بالفرد إلى أن يكون قريبا للغاية من الموعد النهائى لإتمام المشروع.

من أجل الإعداد الدقيق لإتمام المشروع، من المهم أن...

- تتوافر لديك رؤية واضحة عن النتائج المتوقعة تحقيقها فى نهاية مشروعك، وذلك قبل أن تبدأ فى إنجازه. يستمر "مروض الوحوش" فى إلقاء الأسئلة حتى يتكون لديه فهم واضح تماما لما يريد صاحب التكليف أن يحققه من مشروعه. إن إلقاء الأسئلة أسرع وأكثر صوابًا بنسبة ١٠٠٪ من البدء بالقليل من المعلومات أو دون معلومات على

- الإطلاق ثم تضطر للاستفسار عن عناصر المشروع فيما بعد. كذلك، سيساعدك ذلك على تحديد الأولويات والعمل بقدر أكبر من الدقة.
- تتأكد من أن يكون لدى صاحب المشروع رؤية واضحة لما يريد أن يتحقق من مشروعه في النهاية. فلأن الجميع يتحرك بسرعة كبيرة، غالباً ما يكون أصحاب المشروعات أو مقدمو التكاليف مشوشين وهم يوقعون قرارات التكليف بالمهام / أو المشاريع. ويمكن أن يؤدي بك ذلك إلى الإخفاق في تحقيق النتائج المرغوبة أو تحقيق نتائج غير مطلوبة. لذا، كلما زادت الأسئلة التي تلقيها على صاحب التكليف، زاد وضوح النتائج النهائية المرغوبة في ذهنه. بهذه الطريقة، ستتوافقان على طريقة الأداء مع مساحة محدودة فقط أمام سوء الفهم.
- تحرص على أن تؤكد على رئيسك في العمل أو المجموعات الأخرى، التي قد تحتاج إلى مساعدتهم أثناء إنجازك للمشروع، أنك سوف تحتاج إليهم بحيث تحصل منهم على الالتزام بمساعدتك أو المساندة قبل أن تبدأ المشروع. وتأكد من أنهم مصدر متاح لك أثناء العمل. سيساعدك ذلك، أيضاً، على التخطيط المستقبلي. فإذا لم تقبل ذلك، فكيف ستضمن أن يكون الموعد النهائي المحدد واقعياً ومن الممكن الوفاء به؟

تسع خطوات بسيطة نحو الإدارة الفعالة للمشروعات

١. تخيل النتيجة النهائية في ذهنك

أغلق عينيك وتصور ما سيكون عليه المشروع عندما تحقق النتيجة النهائية. والآن، تحرك في تخطيطك باتجاه تنازلي من النتيجة النهائية للمشروع إلى الخطوات الأولى نحو تحقيق هذه النتيجة. وهنا تكمن مشكلة رئيسية تتمثل في أن الناس يميلون إلى إغفال خطوات مهمة وهم يخططون لإنجاز مشروعاتهم. فإذا ما تخيلت النتيجة النهائية في ذهنك، فسوف تقلل من إمكانية ارتكابك لهذا الخطأ



والآن، حدد بوضوح في جملة واحدة كيف ستبدو النتيجة النهائية للمشروع. وتأكد من رئيسك في العمل أن ما توصلت إليه هو النتيجة التي يتوقعها. وكلما كنت واضحاً في تحديد النتيجة النهائية لمشروعك، ازدادت فرصتك في إنجاز المشروع بدقة وبحلول الموعد النهائي.

٢. حدد موعداً للبدء وآخر للانتهاء

سيؤدي تحديد تاريخ للبدء وآخر للانتهاء من المشروع إلى زيادة تركيز واحتمالية إنفاذك لمشروعك في الموعد المحدد. وإذا لم تقم بذلك، سترتفع فرص أن تظل تؤجل بداية المشروع حتى يصبح عاجلاً ويقترب مواعده النهائي. وإذا لم تحدد موعداً للبدء والانتهاء، عندما تبدأ في مشروعك، فاطلب ممن كلفك بالمشروع تحديد موعد. فإذا ما استمرت عاجزاً عن الحصول على موعد نهائي، فحدد واحداً وأخبر به رئيسك في العمل. والآن، صار من الواجب عليك أن تبدأ. كم من المرات أعطيت مهام أو مشاريع دون أن يتم تحديد موعد نهائي لها، ثم تتلقى بعد ذلك مكالمة مفاجئة بأن هذه المهام أو المشاريع صارت عاجلة؟ لا تجعل ذلك يحدث لك!

٣. قسم مشروعك لمهام فرعية من خلال العصف الذهني

ابدأ بالعصف الذهني. تخيل النتيجة النهائية في ذهنك، وبعد ذلك، ابدأ بكتابة الخطوات والمهام والأفكار مثلما تخطر في ذهنك. ولا تفعل أي شيء إلا تدوين الملاحظات، بحيث تسجل كل ما يرد في ذهنك كما هو، دون ترتيب معين. ولا يدرك الكثيرون أنه يصبح من الأسهل والأسرع على الذهن أن يرتب مشروعا ما إذا ما كان بمقدوره أن يرى كل الخطوات والمهام التي تريد أن يتم إنجازها. كما أنه أبطأ كثيراً وأقل دقة أن يستدعي الذهن كل الخطوات/المهام التي من

الضرورى إنجازها، وذلك بترتيبها الصحيح.
وتذكر: التخطيط والترتيب مهمة وعلامة فارقة، وهما ما سيجعلانك تتقدم فى مسيرتك.

احرص على أن تكتب أكبر قدر ممكن عن مشروعك، فهناك علاقة متبادلة مباشرة بين مقدار ما تكتب عن مشروعك أو مهمتك وبين احتمالات النجاح. فكلما كتبت أكثر، ازدادت احتمالية نجاحك، وكلما زاد ما تكتب، ازداد التزامك نحو إنجاز المشاريع أو المهام التى تتصدى لها.

إن الأمر يشبه ما يحدث عندما يقوم الحاسب الآلى بتحميل صورة. فعندما تظهر الصورة لأول مرة، تكون مشوشة وغير واضحة المعالم. ولكن مع الاستمرار فى التحميل، تصبح الصورة أكثر وأكثر وضوحاً حتى تتضح بشكل كامل. إنه نفس المبدأ فى حالتنا هذه. وتذكر أن عقلك بصرى للغاية. فعندما يرى أنك كتبت الكثير، فسيعطيك برسالة تقول: "يمكننا أيضا القيام بالمشروع، فقد استثمرت بالفعل كل هذا الوقت فى الكتابة".

إن السبب الأول للتسويف أن المشروع أو المهمة تبدو على درجة كبيرة من الطول أو الصعوبة. فكم من المرات أجلت شيئاً، وتمين عليك أن تخصص يوماً كاملاً لى تنجزه؟ واليك مجموعة من الوسائل لتجنب تأجيل البدء فى مشروعك:

- قسم المشروع إلى ٢٢ يوم عمل فى الشهر، بحيث يمكنك أن تعمل عليه قليلاً كل يوم، وبالتالي لا يبدو صعباً أو سخيلاً. بذلك، إذا ما تعثرت فى يوم ما، فلن يمثل ذلك مشكلة، كما أنك لن تشعر بنفس القدر من التوتر لأن لديك الكثير من الوقت لى تنجز فيه المشروع.
- ابدأ المشروع فى أقرب وقت ممكن من اليوم الذى تلقيت فيه التكليف بإنجازه. ولا تنتظر حتى تجد نفسك وقد اقتربت من الموعد النهائى. ففى يوم تلقيك التكليف بالمشروع، ابدأ بالمعصف ذهنى. فبالمعصف ذهنى، سوف تحقق، بالفعل، تقدماً. فقط اعمل على المشروع قليلاً



كل يوم، بدلاً من أن تضطر إلى تخصيص يوم كامل لإنجازه. ففي هذه الحالة، ستقع تحت ضغط كبير.

وكما قلت، فإن السبب الأول وراء تأجيل الناس لمهامهم ومشروعاتهم أن هذه المشاريع والمهام تبدو وكأنها تتطلب الكثير من الوقت والجهد، وكذلك تبدو صعبة للغاية. ولكن تذكر أنه من الأفضل أن تعد بالقليل وتقدم الكثير عن أن تعد بالكثير ولا تقدم إلا القليل. و فقط قل لنفسك: "لن أعمل فقط على هذه المهمة إلا ١٥ أو ٢٠ دقيقة يوميا، وسأرى ما الذي سأحتاج إليه وكيف سأقسم المهمة إلى أجزاء أقل" (إنه مناخ العمل اليوم، هل من الواقعي أن تعتقد أنك سوف تخصص فترات زمنية طويلة في الوقت الذي تواجه الكثير من المقاطعات؟).

وفي الجزء الخاص بترتيب الأولويات، سوف ترى أننا غالبا ما نختار المهام الأسهل والتي لا تتطلب الكثير من الوقت في إنجازها. وعندما تقسم المهام أو المشروعات إلى أجزاء صغيرة، سوف يتفق ذلك مع طبيعتك التي تختار المهام الأسهل لإنجازها أولا. وفي المرة القادمة التي تمجز فيها عن الانطلاق، قل: "سأعمل فقط لمدة ١٥ دقيقة".

وكلما قسمت مشروعك لمهام فرعية أكثر، ازداد ما تكتبه. وعندما تنتهي من الكتابة، فالأرجح أنك ستقول: "مرحى، من الممكن أن أقوم به الآن".

دراسة حالة

كانت نائبة رئيس أحد البنوك المحلية شديدة التوتر. فقد كان لزوجها مشروع صغير، وكان قد قدم طلبا لتمديد فترة إعداد البيانات الضريبية، وكانت فترة التمديد سوف تنتهي خلال ٤ أيام. وكانت تعاني من التوتر الشديد طيلة الصيف، ولم تكن تعرف كيف سيتم إعداد البيانات الضريبية في الوقت المحدد. ولم تكن قادرة حتى على البدء.

فاقترحت عليها أن تعود إلى المنزل وتبدأ العمل لمدة تتراوح ما بين ١٥ إلى ٢٠ دقيقة يوميا، بحيث لا تقوم إلا بمهمتين فقط من مهام المشروع.. لقد اقترحت عليها أن ترى ما إذا كان بإمكانها أن تقسم المشروع إلى أربعة أجزاء، وتعمل قليلا كل يوم، ووافقت، وافترقتنا.

وبعد ٢ أيام، ذهبت لزيارتها لكي أرى ما حققت، فقالت: "لا أستطيع أن أصدق نفسي، ولكنني أنهيت الملف الضريبي، وأرسلته اليوم، أي قبل الموعد المحدد بيوم". فسألتها عن كيفية تحقيقها ذلك، فأجابت بأنها عندما عادت إلى المنزل يوم الاثنين، كانت شديدة الإرهاق، وكانت الساعة الثامنة مساء، حيث إنها قد عادت لتوها من اجتماع في غرفة التجارة. ولكن، على الرغم من أنها كانت مرهقة، تذكرت ما قلته لها وفكرت: "ما الأمر! يمكنني أن أعمل ١٥ دقيقة".

وقالت: "صعدت إلى الطابق العلوي، وأنهيت واحدة من المهام وفكرت في أنها لم تستغرق الكثير من الوقت، لذا، قمت بأخرى، وثالثة، ثم أدركت أن الأمر ليس صعبا، وأنتى غالباً أستطيع القيام به. بعد ذلك، قمت بتقسيم الملف إلى مهام تكفي ليومين آخرين، بحيث أستطيع أن أنجزه قبل حلول الموعد النهائي. وكان ما فعلته كافيا بالفعل". هل سبق أن حدث لك ذلك؟

٤. حدد من ستحتاج

احرص على أن تكتب في خطتك من سوف تحتاج إلى مساعدته ومتى، وذلك قبل أن تبدأ.

نصيحة: تأكد من جميع الزملاء إذا ما كان لديهم الوقت الكافي لمساعدتك، واما إذا كانت توقعاتك وافتراضاتك سليمة، وذلك قبل أن تبدأ.



دراسة حالة

ذات مرة تحدثت أصدقائي أنتى أستطيع أن أفقد ٢٠ رطلاً في ٢٠ يوماً، فقالوا جميعاً: "إنك لا تستطيع ذلك ونتحدأك أن تفعل".

وفي نهاية الـ ٢٠ يوماً، كانوا جميعاً ينتظرون في مكثبي عندما حضرت إلى العمل، وسألوني: "هل طبقت حمية عكسية؟" وكانوا محقين: فما حدث فعلاً أن وزني قد زاد. واليك ما تعلمته: لقد أخبرت رئيسي في العمل أنتى بدأت مشروعاً، وسألت ما إذا كان بإمكانى أن ألقاه بعد أسبوع لكي أتأكد من أنتى أسير على الطريق الصحيح أم لا. وبعد ذلك، كان عليّ أن أبدأ المشروع وأنا أعرف أنه إذا ما فشلت مجدداً، فسيقول رئيسي تماماً مثلماً قال أصدقائي.

٥. تأكد من أن الموعد النهائي واقعي ويمكن الوفاء به

إذا لم تعتقد أنه بإمكانك أن تفي بالموعد النهائي، فهناك احتمالية إحصائية مرتفعة بأنك لن تستطيع بالفعل الوفاء به. فلكي تنجز مشروعاً أو مهمة في الموعد المحدد، من المهم أن تعتقد أن بمقدورك ذلك. واليك الخطوات التي تجعلك تؤمن بأنك تستطيع الوفاء بالموعد النهائي:

- في البداية، قسم مشروعك، من خلال الكتابة، إلى أكبر عدد ممكن من المهام والإجراءات. بعد ذلك، حدد إطاراً زمنياً لإنجاز كل خطوة. وفكر في الماضي. وفي الفترة التي استغرقها إنجاز شيء مماثل.

• إذا لم تكن تعتقد أن الموعد النهائي واقعى ويمكن الوفاء به، فاحرص على أن تقول شيئاً ما وتبرر ما قلته، وكذلك احرص على أن يكون لديك "حل" جاهز ببعض البدائل بحيث تطرحها على رئيسك لى يختار منها.

نصيحة: لا أحد يحب الموظف كثير الشكوى. فإذا لم تعتقد أن الهدف واقعى، حدد حلاً قبل أن تذهب إلى مديرك، كن "مبتكر حلول".

٦. حدد ما يمكن أن يسير بشكل خايط

قبل أن تبدأ، احرص على أن تكون لديك خطة طوارئ. فاستناداً إلى الخبرات السابقة، ما الذى لم يسر بالشكل الصحيح؟ هل سبق أن أدت مهمة مماثلة؟ ما الذى جرى؟ إن الماضى مؤشر ممتاز للمستقبل، فلا تنس الأشياء التى سارت بشكل خايط فى الماضى بسرعة، فالأمر يشبه قانون ميرفى: إذا لم تترك مساحة للخطأ وللأمر تحسباً لثلاث تسير على ما يرام، فسوف تسير الأمور على غير ما يرام. كم مرة حدث لك ذلك؟
ما أسوأ شيء يمكن أن يحدث إذا لم يسر أى شيء بشكل خايط وعلى غير ما يرام؟ ستجيز المشروع فى وقت أقصر؟ ألن يكون ذلك تغييراً منمعا؟

٧. حدد متى سوف تبدأ العمل فى مشروعك، يومياً / أو أسبوعياً

اسأل نفسك: "خلال هذا اليوم أو الأسبوع، متى سأعمل على هذا الجزء من المشروع؟ ما أفضل فترة زمنية يمكننى أن أخصصها له وأبدل فيها مهامى بحيث أحقق أفضل مستوى من الجودة فى أدائى للمشروع؟ هل



يمكننى أن أبدأ فيه كأول شيء أقوم به فى الصباح بحيث أزيحه عن طريقى ولا أجده فى نهاية اليوم متبقياً فى قائمة المهام اليومية؟". عندما تفكر استناداً إلى "اليوم التقليدى" فى العمل، ما الفترة التى تكون فيها المقاطعات أقل من غيرها؟

إن هذه الخطوة مهمة للغاية، فبالقيام بها، تزيد من فرص نجاحك. فأولاً، سوف تخصص لمشروعك فترة من الوقت على جدول أعمالك، بما يحول بينك وبين تأجيله إلى نهاية اليوم، وثانياً، سوف تبنى التزاماً، وثالثاً، سوف تفكر بشكل منطقى فيما يتعلق باختيار الفترة الملائمة للبدء فيه.

٨. اجمل نتائجك الأسبوعية/ الشهرية قابلة للقياس

عندما تبدأ فى ترتيب مشروعك، حدد هدفاً لما تريد أن تحققه فى الأسبوع. بهذه الطريقة، سوف تتمكن فى عصر كل خميس من أن تحدد ما إذا كنت تسير وفق الجدول أم أن الأمر يتطلب بعض التعديلات فى الأسبوع المقبل. وأرى كثيراً من الناس يتوقفون عن الاستمرار لأنهم عجزوا عن تحقيق ما كانوا يريدونه فى الأسبوع الأول.. ولكن تذكر أنه عندما وضعت خطة مشروعك فى البداية، كنت قد صفت افتراضات استناداً إلى معلومات ناقصة.

الملاج: كن مرناً وتوقع أنك سوف تضطر إلى إجراء تعديلات فى نهاية كل أسبوع، وذلك حتى لا تصاب بالإحباط. وهنا يكمن السبب فى أنك يجب أن تضع وقتاً إضافياً فى خطتك.

٩. حدد مكافأة لإنجازك المهام فى الوقت المحدد

ابدأ بمكافأة نفسك بمجرد كتابة التواريخ التى حققت فيها نجاحات طيلة مسيرة المشروع، فكلما أنجزت مهمة، ضع بجوارها علامة ✓ أو اشطبها. إن

الأدلة البصرية على إنجازك المهام سوف تجمك تسر بالنجاح. وعندما لا تكتب كل الخطوات، فأنت لا تمنح نفسك كل التكريم الذي تستحقه. وكلما زاد ما تكتبه، زاد ما تتجزه، وزادت العلامات الإيجابية التي تلقاها. ألا تريد أن تقال التكريم الذي تستحقه؟

بعد ذلك، عندما تنتهي المهمة أو المشروع ككل، أعط لنفسك مكافأة ملموسة أكثر. ولكن ليس من الضروري أن تكون شيئاً كبيراً، ولكنها تمثل جزءاً من مكافأتك لنفسك. وكلما كانت المهمة صعبة أو سخيفة، كانت المكافأة التي ينبغي أن تقدمها لنفسك كبيرة. ولا ينبغي أن تكون المكافأة دوماً أن تقول لنفسك: "أداء رائع".

واحرص على ألا تختار جائزة تعطيها لنفسك دوماً، فلا معنى لذلك، ولكن اختر مكافأة تؤثر إيجاباً على حياتك الشخصية، فالمكافأة ينبغي أن تكون شيئاً تستطيع أن تتخيل أنك تقوم به، بحيث إذا ما ساءت الأمور في أثناء إتمام المشروع، تستطيع أن تفلق عينيك وتخيل نفسك تستمتع بالمكافأة. إن ذلك أشبه بوضع المكافأة أمام عينيك.

قليل منا فقط من يرغب في الإقرار بذلك، ولكن ألا يوجد في داخلنا ذلك الصوت الذي يقول: "وما الفائدة التي ستمود على من ذلك؟". اجعل مهامك ومشروعاتك أكثر إثارة للمرح من خلال تحفيز نفسك على القيام بها. كثير من الناس لا يكافئون أنفسهم على إنجاز المهام أو المشاريع الصعبة. فهم يعتقدون أن ذلك جزء من مهام عملهم، ويمتقدون أن المكافأة تكمن في "الأداء الرائع". ولكن مكافأتك لنفسك تمثل جزءاً من إحسانك لنفسك. وهناك من ينتظر انتهاء المشروع حتى يكافئ نفسه، ولكن لا يوجد أي تحفيز في ذلك. واليك بعض الأمثلة:

- عندما أنتهي هذه الجزئية بحلول الظهيرة، سوف أذهب للفداء.
- عندما أنتهي من هذه الجزئية بحلول يوم الخميس، سوف أخذ نصف يوم راحة وأمضيه مع الأطفال.



- عندما أنهى هذه الجزئية هذا الأسبوع، سوف أصطحب (زوجتى أو زوجى) فى نزهة لتناول العشاء فى مطعم راقٍ ومشاهدة فيلم فى دار السينما.

نصائح سريعة

- ✓ هدف المشروع هو النتيجة النهائية التى توجه إليها وقتك وطاقتك ومصادرك لتحقيقها على المستويين الفردي والجماعى.
- ✓ اترك مساحة للأشياء لكى تسير على غير ما يرام، وكذلك للأمور التى لم يتم التخطيط لها، وللمقاطعات. واستخدم ما جرى فى الماضى كدليل لتخطيطك للمستقبل.
- ✓ من الأفضل أن تمد بالقليل وتحقق الكثير عن أن تمد بالكثير ولا تحقق إلا القليل. ولا تدع المواقف تربكك وتبعدك عن إنجاز مشروعك الأساسى والأمور الأكثر أهمية من هذه المواقف.
- ✓ ركز فى العمل على مشروعك عندما تكون فى أفضل حالاتك (فى أعلى مستوى من الطاقة).
- ✓ كون رؤية واضحة عن النتائج المتوقعة بنهاية المشروع.
- ✓ تأكد من أن من كلفك بالمشروع لديه رؤية واضحة بشأن ما يريد. ولا تخش من إلقاء الأسئلة، إذا كان تكليفه غير واضح.
- ✓ حدد من سوف تحتاج منه لمساعدة فى مشروعك، وذلك قبل أن تبدأ، وتأكد من أنه بإمكانه أن يفيدك. وتخيل النتيجة النهائية لمشروعك فى ذهنك قبل أن تبدأ، وحددها بشكل واضح. وبعد أن ترى النتيجة النهائية، ابدأ بتجميع الأفكار.
- ✓ اكتب المهام والأفكار كما تخطر ببالك دون ترتيب معين. وابدأ فى مشروعك بمجرد أن يتم تكليفك به.

- ✓ حدد تاريخ بدء وتاريخ انتهاء.
- ✓ تأكد من أن الموعد النهائي واقعى ويمكن الوفاء به. وإذا لم يكن كذلك، فجد حلا.
- ✓ حدد متى ستعمل كل يوم. وأدخل الوقت على برنامج أوت لوك، بحيث تستطيع أن تعمل بالفعل فى ذلك الوقت.
- ✓ احرص على أن تكون نتائج الأسبوعية قابلة للقياس. بحيث تستطيع القيام بالتعديلات المطلوبة فى الوقت المحدد.
- ✓ قبل أن تبدأ، حدد مكافأة لنفسك على إنهائك التكليف فى الموعد المقرر. ولا خوف من أن تقدم لنفسك مكافآت صغيرة طوال مسيرتك فى إنجاز المشروع، وذلك إذا ما كان مشروعاً طويلاً المدى.

مجلة
الابت ساه



التفويض الفعال المثمر

هناك رجل عظيم يجعل كل الرجال الآخرين يشعرون أمامه بالضالة،
ولكن الرجل العظيم حقاً هو من يجعل الجميع
يشعرون بالمظمة.

— مثل صيني

أكثر المهارات المطلوبة في عالم الإدارة اليوم هي مهارة تدريب الآخرين. يبدو الأمر سهلاً، ولكن لو كان الأمر كذلك، فلماذا تتسم هذه المهمة بالصعوبة الشديدة، ولماذا يمضى عدد قليل للغاية فقط من المشرفين والمدراء والقادة الكثير من الوقت في تنمية وتطوير الموظفين الذين يتولون هم مسئوليتهم؟ إن التدريب يمثل جزءاً مهماً من التفويض الناجح. وتطلب الشركات باستمرار من القادة أن ينموا ويوجهوا ويديروا موظفيهم. وأكثر الإجابات التي اعتدت سماعها هي: "هل تعتقد أن لدى الوقت الكافي للقيام بذلك؟ إننى لدى الوقت الذى يكفى بالكاد للقيام بمهام عملى".

المشكلة في التفويض والتدريب أن القيام بهما يستغرق وقتاً لتحقيق الهدف منهما وهو توفير الوقت. ويقول الشخص العادى: "فى الوقت الذى أستغرقه فى تدريب موظف على أداء مهمة أو مشروع ما، يمكننى أنا أقوم بذلك فيه". لكننا، بذلك، نتبنى رؤية قصيرة المدى، بينما يتطلب التفويض منظوراً طويلاً



المدى. ومن بين أكثر واجبات القيادة أهمية حالياً تدريب موظفيك المباشرين. إن الناس يحبون أن يتعلموا أشياء جديدة كل يوم، لكي يشعروا أنهم جزء من العمل. ساعدهم في أن يشعروا بأن المهام التي يقومون بها مفيدة لهم شخصياً، وبالنجاح على القيام بذلك، سوف تنشئ موظفاً مخلصاً لك.

ذات يوم، قال لي رئيسي في العمل: "هل سترغب في تولي مهمة تدريب مساعدك المباشر على أداء هذه المهمة بالشكل الصحيح طيلة الـ ٢٠ يوماً المقبلة، وذلك إذا ما أخبرتك بأنك لن تقوم بهذه المهمة طيلة الأشهر الـ ١١ التالية؟". وفي أول مرة سمعت فيها ذلك، سألت: "ماذا تطلق على ذلك؟". فأجابني رئيسي: "التفويض". وتابع: "تعلم أنتى لن أستطيع أن أرقبك إلا بعد أن يجيد أحد موظفيك المباشرين أداء مهامك بشكل جيد". وعلى الفور، فهمت الأمر، وبدأت في الخروج من مكتبه، فسألنى: "إلى أين أنت ذاهب؟"، فرددت قائلاً: "سأعود إلى قسمي، وأقوم ببعض الأنشطة التدريبية".

إن التفويض هو عملية تمرير المسؤولية عن إنجاز مهمة ما لشخص آخر. ويبدو التفويض سهلاً للغاية، وقيل لك إنه واحدة من أكثر أدوات إدارة الوقت فاعلية، ولكنك قد تتساءل: لماذا لا يؤتى ثماره إلا قليلاً؟ من خلال نقاشاتي مع المدراء في شركة هيرتز لتأجير السيارات في مواقع مختلفة في عام ١٩٩٦، كان هذا هو السبب الأول في أنهم يصابون بالإجهاد. فلم يكن التفويض يسير بالشكل الملائم في كل الأحوال، ولكنهم لم يستطيعوا فهم السبب.

في بداية مسيرتي المهنية، لم أفهم أهمية التفويض. ونتيجة لذلك، كنت أعمل لفترات أطول من اللازم، وراح فريقى يعتمد علىّ في كل شيء (لأننى أقوم بكل مهام التفكير). ولقد استغرق الأمر منى وقتاً طويلاً حتى أدرك أنتى كمدير قوى بمقدار قوة أضعف فرد لدىّ في الفريق. لقد قال لي والدى يوماً ما قبل أن يتقاعد: "لست أدري لماذا أذهب إلى العمل يومياً، فالكل هناك يعرف كيف يؤدي مهامى". وبالنسبة لي، لخص هذا كل شيء.

من خلال البحوث والمحاولة والخطأ، طورت بعض الخطوات البسيطة، والتي إذا ما اتبعتها بعناية، صار من الصعب أن تفشل في تفويض المهام. وتذكر أن

أكثر المهارات التي يُفضّل أن تتوافر في المدراء في أيامنا هذه هي القدرة على تدريب الآخرين جيداً.
وفي هذا الفصل، سوف نستكشف:

١. أسباب عدم قيامنا بالمزيد من التفويض.
٢. فوائد التفويض الناجح.
٣. ما المهام التي نقوم ولا نقوم بتفويضها.
٤. الخطوات المشرّبة البسيطة للقيام بالتفويض.

لماذا لا نقوم بتفويض المزيد من المهام؟ (العقبات)

- نعتقد أننا يمكن أن نؤدي المهام بشكل أسرع وأفضل من أي شخص آخر.
- يستغرق التفويض الكثير من الوقت والجهد.
- نخشى وقوع أخطاء يجب علينا القيام بتصحيحها.
- نخشى فقدان السيطرة، فنحن لا نريد أن يستقنوا عنا.
- نفتقد الثقة في الآخرين (الشعور بعدم الطمأنينة).
- يقع التفويض خارج "منطقة راحتنا".
- لا يوجد من نقوم بتفويض المهام إليه.

عقبات تتعلق بالموظفين التابعين

- عدم التمتع بالقدرة اللازمة لإنهاء المهمة المختارة
- فقدان الرغبة أو الاهتمام في القيام بالمهمة أو المشروع
- عدم القدرة على رؤية سر أهمية المهمة موضع التفويض



- عدم حيازة المعلومات الكافية أو التوقعات المحددة
- فقدان السلطة

فوائد التفويض الناجح

١. سيوفر لك قدرًا مدهشًا من الوقت من خلال استخدام وقت الموظفين التابعين بشكل أكثر فاعلية.
٢. يمثل واحداً من أقوى أشكال التحفيز المعروفة لأنه يشجع المشاركين على أن يكونوا جزءاً من المجموعة أو الخطة.
٣. يطور أداء فريقك ليصبح كمجموعة أكثر إنتاجية.
٤. ينمي الثقة والتعاون بين أعضاء فريقك.
٥. يزيد من مستوى العمل الجماعي بين أعضاء فريقك.
٦. يوفر على شركتك المال من خلال قيام الشخص المناسب بالمهمة.
٧. يسمح لك بتطوير مهارات الاتصال الخاصة بك.
٨. يزيد من ثقتك بنفسك وقدراتك على إدارة الآخرين.
٩. يحسن من مهاراتك التعليمية والتوجيهية.

دراسة حالة

كان "ناثان" يبحث عن مساعد، ولقد سأل أفضل أصدقائه عما إذا كان يعرف شخصاً يرغب في شغل هذه الوظيفة. فقال له صديقه إن خطيبته تبحث عن وظيفة ثم سأله عما إذا كان يرغب في الاتصال بها. فكان رد "ناثان" أنه بالطبع يرغب.

وفي اليوم التالي، التقيا، وكان أول سؤال وجهه لها عن مقدار راتبها الحالي (وفعل ذلك حتى يؤكد ما سبق أن سمعه). وعندما قالت له ٥٠ ألف دولار في العام، أخبرها أن الوظيفة المطروحة لن تعود عليها سنويا إلا بـ ٢٥ ألف دولار. وأنها على الأرجح لن ترغب في شغلها. لكنها سألته، بعد ذلك، عن طبيعة الوظيفة، فأخبرها أن كل يوم سيكون مختلفا عن سابقه، وأنها ستكون دائما في حالة تعلم لأشياء جديدة. فسألته عما إذا كان باستطاعتها أن تأخذ فترة للتفكير، فשמع "ناثان" بالشك: لماذا ترغب في الحصول على وظيفة ستخفض من راتبها بنسبة ٥٠٪ لكنه وافقها إلى طلبها.

وفي اليوم التالي، اتصلت به وأبلغته أنها ترغب في شغل الوظيفة. فسألها "ناثان" عن السبب وراء قبولها، فأجابته: "أنا ألقى راتبا يصل إلى الضعف في وظيفتي الحالية، ولكنني أشعر بأنني لا أفضل شيئا. وأنتى مجرد آلة ولكن مع وظيفتك، سوف أتعلم أشياء جديدة باستمرار، وسوف تكون لدى مسئوليات".

ولسوء الحظ، استقالت مساعدته الجديدة بعد ستة أشهر لتولى وظيفة يبلغ راتبها السنوي ٧٥ ألف دولار. وقالت لـ "ناثان" إن سبب تعيينهم لها في هذه الوظيفة يعود إلى كل الأشياء التي تعلمتها خلال عملها معه.

استخدم قائمة الاتقان الخاصة بك لتابعة المهام التي فوضتها

كثير من المدراء والقادة يعرفون كيفية تفويض المهام ولكنهم لا يعرفون كيف يتابعون ما قاموا بتفويضه ولا لمن قاموا بالتفويض. لذا، فإن أهم شيء تفعله عند التفويض أن تقوم به كتابة، فهذا الأسلوب يجنبك سوء الفهم، ويحسن من مستوى التواصل، ويساعدك في تتبع المهام التي قمت بتفويضها، ويزيد من فرص القيام بالمهمة بدقة وفي الموعد.



المحدد. فإذا كنت تمارس التفويض كثيرا، فاحتفظ بدفتر ملاحظات. فالمدراء يقومون، حاليا، بالتفويض كثيرا لدرجة أنهم ينسون الفرد الذي قاموا بالتفويض له. في مرحلة مبكرة من حياتي المهنية، كان لدى مدير لا يكتب أى شيء مطلقا. فكان يكلفني بالمهام، وكنت لا أبدأ فى المشروع (عالمًا أنه لم يكتب أى شيء) حتى يطلب منى ذلك مرة ثانية. فكان يقول لى: "ألم أطلب منك أن تبدأ فى المشروع س؟"، وكان ردى: "لا، ولكن من دواعى سرورى أن أبدأ به الآن". ولكنه تعلم بعد فترة أن يكتب المهام التى يقوم بتفويضها، وتلاشى المخرج الذى كنت أفر منه. وهذا هو السر فى أنك يجب أن تكتب:

١. تاريخ تكليفك الشخص بالمهمة
٢. الشخص الذى قمت بتكليفه بها
٣. تحديد واضح للمهمة ولتوقعاتك منها
٤. نظرة عامة وتاريخ التسليم
٥. ملاحظات من مناقشتك للمهمة

الخطوات التسع للتفويض الناجح

١. حدد المهام التى يمكنك أن تقوم بتفويضها

اكتب كل المهام أو المشروعات التى تتولى مسئوليتها أو ستعمل على إنجازها يوميا / أو أسبوعيا / أو شهريا. وباستخدام المعايير الواردة بالأسفل، ما المهام أو المشروعات التى يمكنك أن تقوم بتفويضها للموظفين التابعين لك؟ وتذكر أنك لا تستطيع تفويض كل شيء، وأيضا، لا تستطيع أن تبادر وتقوم بكل شيء، وأيضا لن تستطيع أن تقوم مرة واحدة بتفويض كل المهام التى تريد تفويضها، لذلك قم بإعداد خطة وإطار زمنى للمهام التى حددتها لتقوم بتفويضها، وناقش هذه المهام أو المشروعات مع الموظفين التابعين لك، واختبر

مستوى اهتمامهم بها. وفي بعض الأحيان، قد تشعر بالدهشة من هوية الشخص الذي أعلن اهتمامه بأداء مهمة ما.

ما الذي يتم إسناده للآخرين؟

- المهام أو المشروعات التي ستفيد الشركة (المهام ذات المعنى).
- المهام أو المشروعات التي سوف تحسن من قدراتك أو أدائك.
- المهام أو المشروعات التي سوف تقيد الموظفين فيما يتعلق بمستوى معرفتهم وثقتهم.

ما الذي لا يتم إسناده للآخرين؟

- المهام أو المشروعات التي لم يتم تحديد عناصرها بوضوح، حيث ترتفع احتمالية الفشل.
- المهام أو المشروعات التي تتطلب وجود إدارة الشركة أو سلطة لاتخاذ القرار.

قم بإسناد المهمة كلها، إذا أمكن

سيساعد ذلك الشخص المختار على تطوير ثقته في القيام بالمهمة بالطريقة التي يراها. وتبن أسلوب المساندة، فسوف يزيد ذلك من خبرتهم وحس الإنجاز لديهم، وسوف يشعرون أنهم جزء من الفريق.

لقد تعودت على أن أرى مدراء يقومون طيلة الوقت بتكليف موظفيهم بأغلبية المهام الخاصة بمشروع ما، وينسبون كل الفضل لأنفسهم. فإذا كان أحد الموظفين التابعين لك يقوم بأغلبية المهام الخاصة بمشروع ما، دعه يكملها واجعله يحصل على نصيبه من أضواء الشهرة.



اقبل فكرة أن الآخرين يمكنهم إنجاز المهام أيضاً

هناك الكثير من طرق إنجاز المهام. ومن يعرف. فقد تتعلم طريقة جديدة أكثر فاعلية، وهو الأمر شائع الحدوث.

في فترة مبكرة من حياتي المهنية، كان من الصعب عليّ، في البداية، تقبل ذلك الأمر. فعندما تكون شاباً "فخوراً بذاته"، يصبح من الصعب عليك أن تصدق أن شخصاً آخر يمكنه أن يؤدي المهام التي تقوم بها بشكل أفضل منك. ولكن مع تقدمي في السن و"اضطراري" لإسناد المزيد من المهام لضيق الوقت، رحبت أشعر بإحراج دائم لأنني وجدت أن الموظفين التابعين لي يستطيعون القيام بالمهام بنفس مستوى كفاءتي أو أفضل. وعندما نضجت أخيراً، استمتعت برؤية نجاحات موظفيّ، وعندما أيقنت أنني أصبحت مديراً جيداً.

٢. تخيير الشخص المناسب للمهمة

- من أسهل الوسائل لتحديد الشخص المناسب لمهمة أو مشروع ما أن تسأل موظفيك عما إذا كان أحدهم يهتم بأداء هذه المهمة أو ذلك المشروع، إذ سيؤدي ذلك إلى قطع الطريق أمام التخمين، ويوجد احتمال كبير أن يكون الشخص الذي يعلن اهتمامه بالقيام بالمهمة أو المشروع هو الشخص المناسب بالفعل.
- إذا ما اخترت شخصاً، أخبره بسبب اختيارك له لأداء هذه المهمة (واحرص على أن يتمتع هذا الشخص بالمهارات اللازمة والمعرفة والاهتمام الكافيين لأداء هذه المهمة). وهناك سؤال شائع أسمعه يتردد طيلة الوقت وهو: "كيف تقوم بالتفويض بطريقة لا تجعل الأمر يبدو وكأنك تتخلص من المهمة؟". هذه النصيحة عادة ما تؤدي إلى عدم

- إشعار الشخص الذي تم تفويضه بأنه "سلة مهملات" لإلقاء المهمة فيها.
- أظهر إحساسك بمشاعر الموظف الذي ستقوم بتفويضه بالمهمة، فقم بتقديره وبخاصة عندما يكون دافعك لتفويضه بأداء المهمة أن "تخلص منها".
 - حدد توقعاتك استناداً إلى قدرات الشخص المفوض.
 - اطلب من الشخص المفوض أن يعمل على أداء المهمة بالطريقة التي يحبها، فلا يأتى إليك إلا إذا وقع فعلاً فى مأزق. إن التعلم من الأخطاء الشخصية يمكن أن يكون وسيلة شديدة الفاعلية.
 - إذا كان لدى الشخص سؤال، فاطلب منه أن يكتبه قبل أن يأتى إليك، فسوف يجعله ذلك أكثر تركيزاً، كما أن ذلك سيوفر الوقت ويجعل الموظف أكثر قدرة على التذكر.
 - اطلب من الشخص أن يقوم بتجميع أسئلته بحيث تستطيع أن ترد عليها مرة واحدة.
 - حاول أن تبدأ بالمهام البسيطة كأساس تستند إليه فى تفويض المهام المعقدة بعد ذلك، وهو الأمر الذى سيزيد من ثقة الشخص الذى تقوم بتفويضه.



دراسة حالة

كان هناك شعور داخل "جلوريا" بأنها كلما قامت بتفويض مهمة أو مشروع ما إلى أحد موظفيها، يشعر الموظف بالاستياء منها، ولم تستطع أن تفهم سر ذلك. كما أنها كانت تواجه، أيضا، صعوبة في دفعهم لإنجاز المهام في المواعيد المحددة. وكانت المهام والمشروعات تتدفق عليها بسرعة تجعلها عاجزة حتى عن التفكير في الشخص الذي ستقوم بتفويضه للقيام بهذه المهمة أو ذلك المشروع، وسر اختيارها له.

وذات يوم، سألت أحد موظفيها عن شعوره عندما يتلقى منها تفويضا بأداء المهام، فقال إن الطريقة التي تفوضه بها بالمهام تجعله يشعر وكأنه «آخر شخص قد تلجأ إليه»، مما يجعله يقبل المهمة، وكذلك كان يشعر بأن المهام التي تقوم بتفويضها هي المهام التي لا تريد أن تقوم بها، وبالتالي كان يقبلها، مضيفا أنه لم يكن يشعر بأنها تثق به بالفعل. وقال إنه يريد أن يشعر بأنه جزء من الفريق ينضج باستمرار ويتعلم دوما أشياء جديدة.

ومنذ ذلك اليوم، راحت "جلوريا" تمضي المزيد من الوقت قبل أن تقوم بتفويض المهام، وقررت أن يكون أول شيء تفعله أن تسأل موظفيها عن مستوى اهتمامهم بأداء المهام والمشروعات المختلفة، وأن تشرح أهمية كل مهمة أو مشروع، إلى جانب شرحها سبب اختيار الموظف لتفويضه بهذه المهمة أو ذلك المشروع كلما رأت ضرورة لذلك. وبالإضافة إلى ما سبق، قطعت على نفسها عهدا بأن تجعل توقعاتها واضحة، وأن تدرب الموظفين بشكل أكثر كفاءة، وأن ترفع من مستوى مهاراتها في التواصل. والآن، صارت مع موظفيها فريقا حقيقيا.

٣. حدد عناصر المشروع والنتائج المرغوبة والتوقعات

احرص على أن تخصص وقتا دون مقاطعات للاجتماع بالشخص الذى ستقوم بتفويض المهمة إليه لكي تضمن أنه يعرف ما هو المتوقع. لا تفترض أنه يعرف كيف يؤدي أية جزئية من المهمة، ولا تفه الا اجتماع دون توافق واضح على أنه فهم تماما كل جوانب المهمة. واجمل التكليف يبدو مهما، والا سيتم تأجيله.

فاذا كنت تتلقى تفويضا بمهمة، وكانت النتائج المرغوبة غير واضحة، قم بالقاء أسئلة حتى تستطيع أن تكون رؤية مرضية عما يريد قائدك فى العمل. والا فإن هناك احتمالا كبيرا أن تعيد القيام بهذا المشروع من جديد.

نصيحة: أعط موظفيك فكرة عن الكيفية التى تنجز بها المهمة أو التقرير أو المشروع، بحيث يمكنهم أن يتبعوا نفس النسق.

٤. حدد تاريخ بدء وانتهاء

اعمل على أن تكون محددًا بشأن الموعد الذى تريد فيه موظفك أن يبدأ فى المهمة أو المشروع، والتوقيت الذى ستراجع فيه ما حققه من تقدم. والموعد النهائى للإنجاز. واجمل الموظف يضع المهمة فى تقويمه وجدول أعماله اليومى فوراً. كما أن عليك أن تكتب المهمة ومن فوضته بالقيام بها فى دفتر ملاحظاتك، إلى جانب تحديد تاريخ للمتابعة فى قائمة الإلتقان الخاصة بك.

نصيحة: عند تفويض المهام، أعط الموظف المقوض وقتا كافيا لأن يرتب جدول أعماله ويحدد أهدافه ويضع المهمة الجديدة فى خطته اليومية.

٥. اتفق مع الموظف على تاريخ للمراجعة ولا تتردد عليه كثيرا

إذا ما قمت بتفويض مهمة يوم الأحد وكان موعدها النهائى يوم الخميس، فحدد موعد المراجعة بيوم الأربعاء (يجب أن يكون موعد المراجعة فى منتصف المسافة بين وقت التكليف وقت التسليم)، فسيمطيك ذلك وقتا لإجراء تعديلات، ويترك الموظف يعمل على راحته، ويضمن نجاح المهمة، كما يزيد من ثقة الموظف فى نفسه.

دراسة حالة

كان "كريج" دائما ما يرغب فى المشاركة فى كل شىء مما يقوم به موظفوه. فكان يتصل بهم يوميا ويسألهم عما إذا كانوا قد انتهوا من المهام التى يقومون بها أم لا: إنه الحديث عن الإفراط الإدارى بالتدخل فى كل كبيرة وصغيرة. ولم يكن يستطيع أن يفهم سر توتر الموظفين عندما يطلب منهم تقريراً عن "التقدم" فى العمل. وأخيراً، سأل مديراً آخر عما إذا كان قد مر بنفس ذلك الشعور أم لا.

أخبره صديقه بدرس تعلمه بأصعب الطرق الممكنة حيث قال له: "لقد تعلمت أنه لى ينضج الموظفون، يجب أن أمنحهم مساحة لارتكاب الأخطاء والتعلم. وعندما أعطيتهم هذه المساحة، غالباً ما كانوا يتوصلون إلى طريقة جديدة لأداء المهام أفضل من الطريقة التى اعتادوا استخدامها. ومراجعة مستوى التقدم فى منتصف المسافة بين وقت البدء والموعده النهائى، يصبح بإمكانهم القيام بأية تعديلات تُطلب منهم، وتستمر الأمور فى السير على ما يرام".

٦. تأكد من أن الموظف المفوض قد حصل على التدريب المناسب

يرجع السبب الأول في أن التفويض غالباً ما يفشل إلى أن الشخص القائم بالتفويض ليس لديه الوقت الكافي لتدريب الشخص الذي يتم تفويضه. لذا، خصص الوقت للتدريب. فإذا قمت بتخصيص ذلك الوقت، فلن تكون مضطراً إلا لتدريبه مرة واحدة فقط، وسوف تسير الأمور معه على ما يرام من المرة الأولى.

وبشكل عام، فإننى أحب تخصيص فترة ما بعد الظهيرة للتدريب: لأنها أقل في مستوى ضغط العمل. فحينها أكون قد أنهيت ما أريد القيام به في ذلك اليوم، وصار من الأسهل تجنب المقاطعات.

نصيحة: إذا كانت المهمة عبارة عن تقرير، فاشرح لمن تدربه كيفية القيام به (حتى إن كان بإمكانك أن تقوم بإعداد التقرير في نفس الوقت الذي أنفقته في تدريب الموظف على إعداده) وأعطهم نسخة من طريقتك في إعداده.

٧. أعطِ الموظف المفوض الصلاحيات الضرورية

احرص على أن يتوافر لدى الموظف المفوض الصلاحيات الضرورية للوصول إلى ملفات معينة أو طلب التعاون من الآخرين. فقم مقدماً بإرسال بريد إلكتروني نيابة عن موظفك المفوض إلى أولئك الذين سيحتاج إلى تعاونهم بحيث تسير الأمور بشكل أكثر سلاسة. وفي اجتماعاتك مع فريقك، ناقش تفاصيل المشروعات أو المهام التي قمت بتفويضها وهوية الأشخاص الذين قمت بتفويضهم، بحيث يتوافق الجميع على إطار موحد للعمل، وسيؤدي ذلك إلى التقليل من الاحتكاكات بين أعضاء الفريق. إلى جانب زيادة مستوى التعاون بينهم.



٨. تقاسم أضواء النجاح مع المفوضين وقدم الملاحظات التى تشجعهم

امنح المفوضين شرف الإنجاز، ودعمهم يقدموا العرض التقديمى الخاص بالمشاريع أو المهام التى أنجزوها، فالشعور بالمكانة عامل تحفيز رائع. فإتاحة الفرصة أمام المفوضين للإحساس بمكانتهم فى العمل يظهر لهم أنك فخور بهم وأنهم جزء من فريق العمل.

واحرص على أنه إذا لم يتم القيام بالمهمة بالطريقة التى طلبتها، أن تقدم النقد البناء والحافز الإيجابى، بحيث يتم القيام بهما بشكل إيجابى فى المرة التالية.

٩. تذكر. أنت لا تزال تتحمل المسئولية

تذكر: حتى إذا قمت بتفويض أحد موظفيك بمهمة أو مشروع ما، يجب أن تراقب ما قمت بتفويضه بدقة حتى يتم إنجازها. إنك، بقيامك بذلك، لا ترتكب خطأ الإفراط فى الإدارة، ولكنك فقط تريد أن تتابع تقدم المشروع أو المهمة. فحتى إذا قمت بتفويض المهمة أو المشروع، فما زلت أنت المسئول فى النهاية.

نصائح سريعة

- ✓ التفويض يمثل واحدا من أعلى أشكال التحفيز المعروفة.
- ✓ قوة الفريق تماثل قوة أضعف عناصره.
- ✓ ركز على المهام التى تعود عليك كمدير بعردود إيجابى.
- ✓ المهارة رقم واحد الواجب توافرها فى المدراء هى القدرة على التفويض.

- ✓ أعط موظفيك الفرصة لأن يشعروا بأنهم جزء من الفريق.
- ✓ استخدم التقويم أو دفتر الملاحظات في تسجيل ومتابعة المهام التي تقوم بتفويضها.
- ✓ أخبر الموظف الذي اخترت تفويضه بمهمة أو مشروع ما عن السبب في اختيارك له والسبب في أهمية المهمة لك.
- ✓ كن حساسا ومدركا لمشاعر موظفيك.
- ✓ حدد المهمة أو المشروع بأقصى ما تستطيع مع ذكر توقعاتك للقضاء على إمكانية حدوث سوء فهم.
- ✓ أعط الموظفين المفوضين مثالا للطريقة التي نفذت بها المهمة موضع التفويض في الماضي.
- ✓ حدد تاريخ بدء وتاريخ انتهاء، ورتب لاجتماع في موعد وسط بين الاثنين للتعرف على مستوى التقدم.
- ✓ اقبل حقيقة أن الآخرين يمكنهم أن يقوموا بالمهمة مثلك، أو أفضل منك في بعض الحالات.
- ✓ تأكد من أن المفوضين قد حصلوا على التدريب اللازم.
- ✓ تأكد من أنه ليس لديهم أية أسئلة وأنهم فهموا تماما ما تريد.
- ✓ أعط المفوضين الصلاحيات الضرورية للحصول على أية معلومات ومساعدة قد يحتاجون إليها.
- ✓ قم بتفويض المهمة بأكملها، كلما أمكنك ذلك، ولا تقتصر على تفويض ذلك الجزء الذي لا تريد القيام به منها.
- ✓ تقاسم معهم أضواء النجاح، وقدم التغذية المرتدة البناءة.
- ✓ أعطهم الوقت الكافي لإنجاز المهمة أو المشروع.
- ✓ حاول أن تتأكد من أنهم ناجحون بحيث تستطيع أن تطور من ثقتهم في أنفسهم، وكذلك من ثقتك في نفسك.
- ✓ تذكر أنك ما زلت المسئول في النهاية.



تخطيط وتنفيذ اجتماع فعال

"لا يقوم قادة الأوركسترا المظالم باللعب على كل آلة موسيقية، ومع ذلك، فإنه من خلال القيادة، نجد الناتج النهائي ممثلًا في مزيج معبر ومتناغم من الألحان".

— توماس دي. بايلي



فى كل مكان أذهب إليه، يبدو أن الناس يعقدون الاجتماعات لمجرد أن يعقدوا الاجتماعات، وقد أكد ٩٠٪ من عينة يعمل أفرادها فى المجال التجارى أن نصف الوقت الذى يمضونه فى الاجتماعات كان من الممكن أن يستثمروه فى القيام بمهام أكثر إنتاجية، كما أن الموظف العادى يخسر ٢١ ساعة شهريًا فى اجتماعات غير مثمرة. إذن، لماذا يقوم عدد من الشركات (المفترض أنها تتمتع بالكفاءة والنجاح) بإهدار الوقت والمجهود فى تحسين نوعية الاجتماعات التى يعقدونها؟ لنطالع بعض الوسائل البسيطة التى تزيد من مستوى العلاقات قليلة التكلفة مرتفعة العائد فى اجتماعك المقبل.

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ٢ أجزاء:

١. كيف تخطط لاجتماعاتك بشكل أكثر فاعلية بحيث لا تحتاج إلا لعدد أقل من الاجتماعات لإنجاز النتائج التى ترغب فيها.



٢. كيف تقوم بتيسير والسيطرة على اجتماعك، بحيث:
 - يجذب المشاركين فيه.
 - يبدأ في الموعد المحدد، ويتم فيه الالتزام بأجندة الموضوعات المطروحة، وينتهي في الموعد المحدد.
٣. كيف تحقق بنهاية الاجتماع الهدف الذي حددته في بداية الاجتماع، بحيث يكون اجتماعك قد حقق شيئاً ما.

سمات الاجتماعات غير المثمرة

- أطول من اللازم.
- تحتاج إلى المزيد منها لكي تحقق النتائج المرغوبة.
- لا أحد يتلقى أجندة الاجتماع في التوقيت المناسب بحيث يستعد للاجتماع.
- هناك مستوى مرتفع من الإحباط أو حالات عديدة من سوء الفهم.
- تدار المعلومات بشكل سيئ، مع متابعة ضعيفة بعد الاجتماع لما تم التوافق عليه خلاله.
- هناك الكثير من الاجتماعات، وبالتالي وقت أقل لإنجاز المهام المفيدة الصعبة.
- لا يوجد شخص محدد لتلقى الملاحظات والمذكرات.
- يفقد القادة السيطرة على الاجتماعات.

هناك ثلاثة أنواع من الاجتماعات

١. الخاصة بالإبلاغ بمعلومات
٢. الخاصة باتخاذ القرارات أو حل المشكلات

٢. الخاصة بالعصف الذهني

التخطيط لاجتماع فعال

هل هناك حاجة فعلية لعقد ذلك الاجتماع؟

قبل أن تحدد موعدا للاجتماع التالي، اسأل نفسك: "هل هذا الاجتماع ضروري؟ هل أعقد الاجتماع بمجرد أننا نعقد مثل هذه الاجتماعات؟ هل هناك ما يكفي من الموضوعات أو القضايا لكي تجعل الاجتماع يستحق أن نعقد؟" هل سبق أن فكرت في تكلفة اجتماع جميع كل الموظفين معاً؟ ربما لم تكن قد فكرت حتى في تحديد موعد للاجتماع.

لقد وجدت أنه في كثير من الأحوال، يختار الناس أسوأ وسيلة تواصل لتحقيق أهدافهم. واليك مجموعة من الأمثلة:

- يختارون استخدام الرسائل الفورية، أو تبادل الرسائل الإلكترونية كل عدة دقائق، وذلك عندما يكون من الأفضل أن يقوموا باستدعاء الشخص الذي يتبادلون معه الرسائل أو الدعوة لاجتماع.
- يحددون اجتماعاً أو يدعون لمؤتمر لإعلام الجميع بشيء ما (لا يتطلب مناقشة، وهو ما يكون من الأفضل معه أن يبعثوا برسالة إلكترونية للأشخاص المعنيين بالأمر).

نصيحة: إذا ما رأيت أن تبادل رسائل البريد الإلكتروني قد زاد، اقترح اجتماعاً مباشراً أو مكالمات هاتفية، مما قد يوفر الوقت فعلاً ويمزج من مستوى التواصل.



حدد الناتج المرغوب

الناتج المرغوب من الاجتماع يحدد:

- توقيت عقده
- الأشخاص المدعويين له
- المدة التي ينبغي أن يستغرقها

كما قال ٧٥٪ من حجم العينة إنهم نادراً ما فكروا في الناتج المرغوب من الاجتماع الذي يودون عقده، قبل أن يحددوا موعداً له. كما أنهم يحددون موعد الاجتماع في الصباح؛ لأن كل الاجتماعات تعقد دائماً في هذا التوقيت. كذلك فإنهم يدعون أكبر عدد ممكن من الأفراد لحضور الاجتماع، ولا يضعون إطاراً زمنياً لأجندة الاجتماع حتى يعرفوا الوقت المطلوب لتغطية كل البنود التي تتضمنها الأجندة. إن استخدام التفكير العقلاني المنطقي سيؤدي إلى تحسين إنتاجية اجتماعك التالي.

اطلب من المشاركين أن يقدموا أفكاراً أو موضوعات لأجندة الاجتماع

ادفع الجميع للانخراط في الترتيب للاجتماع، فالمشاركون في الاجتماع غالباً ما يقدمون أفكاراً لم تدر بخلدك مطلقاً. وسوف يعطيهم ذلك شعوراً بأنهم ساهموا في التحضير للاجتماع، وسيجعلهم ذلك:

- يحضرون في الموعد أو قبله.
- يستمدون للمشاركة بمعلومات وأفكار ذات صلة بموضوع الاجتماع.

وينبغي أن يؤدي هذا الانخراط والتحضير إلى المساعدة في تحقيق اجتماعك الناتج المرغوب بالإضافة إلى الانتهاء في الموعد المحدد أو مبكرا عنه.

ضع عددًا محدودًا من الأهداف لاجتماعك وخصص فترات للراحة

الاجتماعات القصيرة المركزة هي أكثر الاجتماعات فاعلية. حاول أن تحصر اجتماعك في مدى زمني قدره ساعة أو أقل. إن مدى انتباه الإنسان العادي يتراوح ما بين ٦٠ إلى ٩٠ دقيقة، ومع ذلك، فإن أغلب الاجتماعات تستمر لفترة تزيد على ٩٠ دقيقة. هل حدث أن نظرت إلى وجوه المشاركين في أى اجتماع بعد مرور ٦٠ دقيقة منه، ولاحظت أنهم بدءوا في فقدان الاهتمام بالاجتماع أو في "تسوية أمورهم" استعدادا لمغادرته؟ فإذا ما استمر اجتماعك لمدة تزيد على الساعة، فاسأل نفسك عما يمكنك عمله في المرة القادمة لكي تقلل من عدد أهدافك.

ودائما ما يثير دهشتي طول أجندهات الاجتماعات ومقدار الوقت المخصص لتغطيتها، فالتحدث ينبغي أن يتكلم بسرعة ٧٨ دورة في الدقيقة. مثل الحاسب الآلى، لكي يغطي كل النقاط التي تتضمنها الأجنده. ودائما ما يقدر المشاركون الاجتماعات التي تنتهى مبكرا، وسيذكرونك بإيجابية وهم يتخذون قراراتهم بشأن المشاركة في المرة التالية التي تعلن فيها عن اجتماع.

نصيحة: في المرة التالية التي تحضر فيها أجنده اجتماعك، قم بحذف أقل ٢٠٪ من البنود أهمية، يصبح من الممكن أن تنهى اجتماعك في الموعد المحدد أو مبكرا عنه.



قم بإعداد الأجنـدة ووزعها مبكراً

أشعر بحرج شديد عندما أخبرك عن عدد الاجتماعات التي حضرتها أو قمت بدراستها طيلة ٢٠ عامًا، ولم يكن لها أجنـدة. فخلو الاجتماع من أجنـدة يمثل تحذيرا بأن الاجتماع سيكون "جلسة ودية" يتم فيها الكثير من النقاش الذي لن يمود إلا بقدر محدود من الفائدة. وفي النهاية، تعلمت هذا الدرس وتوصلت إلى هذه القاعدة: إذا لم أتلق أجنـدة في الموعد الملائم لكي أستعد للاجتماع، فلن أحضر الاجتماع ما لم يكن رئيسه هو رئيس الشركة أو المدير التنفيذي. فليس لدى الوقت لأهدره في اجتماعات غير مثمرة. وتذكر: إذا لم تحترم وقتك، فمن سيحترمه؟

لذا، احرص على أن تعطى الجميع فترة كافية من الوقت لكي يرتبوا جدول أعمالهم بحيث يتمكنون من حضور اجتماعك. فبذلك، تتزايد احتمالات حصولك على عائد أفضل من الاجتماع. ويمكن للمشاركين أن يرتبوا أنفسهم ويستعدوا قبل الاجتماع، وهو ما يساهم في قصر وقت الاجتماع.

نصيحة: اطلب من الآخرين أن يقدموا لك أجنـدة بحيث يمكنك أن تستعد للمشاركة في اجتماعاتهم (وانظر ما إذا كنت بالفعل في حاجة إلى حضور الاجتماع بنفسك، أم أنه يمكنك إرسال من ينوب عنك).

أخبر المشاركين عن السبب في دعوتهم للاجتماع

كثير من الناس يقولون إنهم لا يعرفون سبب دعوتهم للمشاركة في أحد الاجتماعات. وبالإضافة إلى ذلك، لا يتلقون أية أجنـدة قبل الاجتماع، كما أنهم غالبا ما لا يعرفون من سيحضر، وبالتالي، لا يستعدون بالشكل الملائم للاجتماع.



لذا، أخبر جميع المشاركين بسبب دعوتك إياهم للاجتماع، وما الذي تتوقعه من كل منهم في سياق الاجتماع. سيشجعهم ذلك على المجيء وإظهار قيمة مشاركتهم لك، كما أنه سيزيد من فرص استعادتهم للاجتماع.

رتب أجندتك واجتماعك بهذه الطريقة

- سدس وقت الاجتماع ينبغي أن يغطي المقدمة وما تم التوصل إليه في الاجتماع السابق (١٠ دقائق من اجتماع مدته ٦٠ دقيقة).
- أربعة أسداس الاجتماع ينبغي أن تغطي الموضوعات المذكورة في أجندتك (٤٠ دقيقة من اجتماع مدته ٦٠ دقيقة).
- سدس الاجتماع ينبغي أن يذهب لاختتام الاجتماع من خلال تلخيص ما جرى فيه، وسرد الإجراءات الخاصة بالاجتماع القادم، وتحديد موعد لذلك الاجتماع (١٠ دقائق من اجتماع مدته ٦٠ دقيقة).

غط الموضوعات الأكثر أهمية أولاً

استخدم مبدأ المهام المفيدة الصعبة في ترتيب أولوياتك في الأجندة. ويكون الموظفون أكثر نشاطاً في أول الاجتماع. لذا، غط أكثر بنود أجندتك أهمية في بداية الاجتماع. بهذه الطريقة إذا ما تم استدعاء المشاركين في الاجتماع لمهام خارجية أو نفذ منك الوقت، فلن يكون ذلك مهماً؛ لأن الموضوعات المهمة في الأجندة نوقشت بالفعل. وسيساعدك ذلك، بالفعل، في إنهاء اجتماعك في الموعد المحدد.

ولكن كثيراً من الأجندات يحدث فيها العكس. فتبدأ الأجندة بالموضوعات السهلة (بحيث يتم التخلص منها)، وبالتالي يستغرق الاجتماع وقتاً أطول: لأن



الموضوعات الأكثر أهمية تركت لتناقش في الوقت الذي يفترض أن الاجتماع ينتهي فيه.

حدد موعداً لبدء الاجتماع وانتهائه

مجرد تلميح: لا تضع موعد اجتماعك على رأس ساعة، كأن تقول الثانية ظهراً، لأن الموظفين قد يعتقدون أن الاجتماع في حوالي الثانية ظهراً. ولكن عندما تقول إن الاجتماع سيكون في الثانية وعشر دقائق ظهراً، سيدرك الموظفون أنك تعني الثانية وعشر دقائق ظهراً. على أسوأ الأحوال: إذا ما اعتقدوا أن الاجتماع سيكون في الثانية، ولكنهم جاءوا في الثانية وعشر دقائق، فسيكونون قد جاءوا في الموعد أيضاً.

نصيحة: أغلق الباب وأبدأ في الموعد المحدد. واترك المتأخرين يعلموا أنه ليس من الجيد أن يأتوا متأخرين. وحدد "غرامات" لمن يأتون متأخرين. احترم وقتك ووقت الآخرين الذين جاءوا في الموعد المحدد للاجتماع.

ضع قواعد أساسية للاجتماع

ينبغي أن تحدد الشركات قواعد أساسية لاجتماعاتها. وينبغي أن توضع هذه القواعد في مكان بارز في كل حجرة اجتماعات. وسيؤدي ذلك إلى صياغة معايير وبنية ملائمة لكل اجتماع، والكثير من الشركات الفعالة الناجحة تفعل ذلك، ولكن عدد الشركات التي لا تفعل ذلك مثير للدهشة.

فإذا لم يكن ذلك هو الوضع في شركتك، فقم بإعداد قواعد للاجتماع قبل اجتماعك واكتبها على لوحة بيضاء في صدر الحجرة التي سوف تجتمعون فيها. واطرح القواعد. في البداية، بحيث تتضح للجميع (بعد أن تفعل ذلك أكثر من

مرة، يمكنك أن تكف عنه لأنه سيصبح تكرارًا مملًا).
وفيما يلي بعض الأمثلة على القواعد الأساسية للاجتماعات:

- أغلق الهواتف المحمولة والمفكرات الإلكترونية الشخصية وما شابه.
- لا تحضر إلى الاجتماع ومعه عمل آخر.
- اعمل على أن تركز في الاجتماع وتمنحه القوة الدافعة وتحقق أهدافك.
- لا تلغ حضورك في آخر لحظة (يجب أن ترسل شخصًا آخر ينوب عنك).
- ينبغي أن يستعد الجميع للمشاركة.
- رأى الجميع مهم.
- يجب معاملة الجميع باحترام.
- احضر إلى الاجتماع مبكرًا بحيث تستطيع أن تتكلم مع المشاركين الآخرين، أو تستعد للاجتماع، أو تتناول بعض الطعام / أو الشراب قبل أن يبدأ الاجتماع.

نصيحة: دع المشاركين يجلسوا ويتوافقوا على القواعد الأساسية. فسيزيد ذلك من إمكانية ملاحظتهم لها، كما أنه سيؤدي إلى تجنب الكثير من المقاطعات والمشاحنات التي تسبب إطالة أمد الاجتماع.

اذهب لحجرة الاجتماعات مبكرًا

هناك العديد من الأسباب الجيدة التي تجعلك تذهب إلى حجرة الاجتماعات مبكرًا:

١. لن تشعر بالتوتر لحضورك في اللحظات الأخيرة.



٢. يمكنك أن تتكيف مع الحجرة من خلال ترتيب الحجرة بالشكل الذي يعجبك. هل تحب الحجرات المنسقة على شكل حدوة حصان أو حرف U، أم الموائد الطويلة، أم تسيق الفصل الدراسي. أم شكل حجرة المؤتمرات؟ بالإضافة إلى ذلك، سيمنحك ذلك الوقت لفرد المقاعد وإزالة أية مواد غير متعلقة بالاجتماع.
٣. يمكنك أن تضع بطاقات بأسماء المشاركين في الأماكن التي تريدهم أن يجلسوا فيها.
٤. لأن المشاركين يقولون إنهم يقدرون قائد الاجتماع الذي يذهب إلى حجرة الاجتماعات قبلهم، فذلك يظهر لهم أنه يقدر وقتهم وأنه مخطط جيد.

ابدأ الاجتماع

قم بتحيةة المشاركين عندما يصلون

بالوصول مبكرًا، يمكنك أن ترتب كل شيء وتقف بجوار الباب وتحيي كل من يصل. فيمكنك، بذلك، أن "تقرأ" ملامح كل شخص لحظة وصوله. هل يتطلع إلى الاجتماع أو يشتكى من أنه يجب عليه الحضور؟ هل يبدو عليهم الشعور بالاسترخاء أم الإثارة أو الملل؟ هل حصلت على انطباع بأنهم مستعدون للاجتماع ويتطلعون للمشاركة؟ يمكنك أن تعرف الكثير عن الناس من خلال التركيز والانتباه بالفعل.

ابدأ الاجتماع بشكر الحضور

أظهر للمشاركين أنك تقدر وقتهم من خلال شكرهم على استثمار وقتهم في الحضور للاجتماع، والتحضير للمشاركة، والحضور لاجتماعك في الوقت

المحدد. كذلك أقر بأنك تعرف أن لديهم بالفعل الكثير من العمل الواجب الإنجاز، وهو ما يجعل مجيئهم إلى اجتماعك يعنى الكثير. أقر بما سبق؛ لأنك سوف تعمل، نتيجة لما قلته، كل ما بوسمك لكيلا تهدر دقيقة واحدة من وقتهم، وتنتهى الاجتماع فى الموعد المحدد أو قبله. يجب المشاركون أن ينالوا التقدير والاعتراف وأن يشعروا بالاحترام.

حدد أسلوب الاجتماع فى الدقائق الخمس الأولى

بتحديدك موعدًا للانتها، من الاجتماع، يمكن أن يرتب الموظفون جدول أعمالهم بشكل أفضل فى ذلك اليوم وبالتالي يحضرون اجتماعك، حاول أن تنهى الاجتماع مبكرا بحيث لا تضطر إلى استغلال كل الوقت المخصص للاجتماع. عندما يحضر المشاركون إلى فصل أقوم بالتدريس فيه، أجمل من الطالب المتأخر نموذجًا وأطلب منه الجلوس فى صدر الحجرة (بأى منطلق تتأخر عن فصل فى دورة حول إدارة الوقت؟). أفعل ذلك فى إطار مرح، ويفهم الشخص الفكرة. صدقتى، الانطباعات تنتشر بسرعة بين الناس.

اجمل الجميع يشتركوا من البداية

من بين وسائل دمج الجميع فى الاجتماع بسرعة أن تدور فى أنحاء الحجرة، وتسال كل مشارك عن اسمه والقسم الذى يعمل فيه وسبب حضوره وما الذى يريد الخروج به من الاجتماع. وكلما أسرعت فى دمج الجميع فى الاجتماع، زادت فرص تقاسم الأفكار بين المشاركين. ومن خلال دفع الجميع للمشاركة وتبادل الأفكار بسرعة، تستطيع أن تحدد مقدار هدوء المشاركين وانطلاقهم فى الحديث، إلى جانب تحديد مستوى حماسهم للاجتماع.



لتحريك الاجتماع، نادِ على المشاركين الذين تعرف أنهم يحبون أن يتبادلوا الأفكار مع الآخرين. سوف يؤدي ذلك إلى دفع مسيرة الاجتماع، ويساعدك في بناء القوة الدافعة والزخم فيه. وبمجرد أن يبدأ الاجتماع في التحرك، انتقل إلى أولئك الذين لم تتح لهم فرصة المشاركة.

وعلى الرغم من أن المشاركين المنطلقين قد دفعوا الاجتماع ولا يزالون يرغبون في الاستمرار في تقاسم الأفكار، ضع نصب عينيك أن تضمن مشاركة الجميع من خلال مطالبة المشاركين الآخرين بتقديم مشاركاتهم. حاول أن تجعل الجميع مندمجًا في الاجتماع.

استحضر بنودًا من الاجتماع السابق

ناقش بنود الإجراءات من الاجتماع السابق أولاً، فمحاضر الاجتماعات الدقيقة تجعل المشاركين يشعرون بالمسئولية، كما أن المتابعة ستجعل الموظفين يولون الاجتماع اهتمامًا، ويمثل الإفراط في متابعة البنود من الاجتماع السابق واحدة من أسهل وسائل فقدان السيطرة على الاجتماع. فبدون محافظتك على سير الاجتماع وحيويته، لن تتمكن من تغطية كل موضوعات أجندتك.

لا تناقش إلا الموضوعات الواردة في الأجنـدة

السبب الأول وراء عدم انتهاء الاجتماع في موعده المحدد واستمراره لفترات أطول أن قائد الاجتماع يفقد السيطرة عليه. كن مروض الوحوش بحيث لا يخرج الاجتماع على الموضوعات المحددة، فالاجتماع الذي لا يخرج على أجندته ينتهي بشكل أسرع، وفي المرة القادمة التي تحدد فيها اجتماعًا، ستزداد رغبة الموظفين في المشاركة، كما أن ذلك يرسم صورة مرتبة ومهنية لك.

إنني دائما ما أصاب بالدهشة من العدد الكبير من الموظفين الذين يقولون إن الكثير من الاجتماعات التي يحضرونها لا يكون لها قائد، كما يوضحون مقدار إحباطهم من ذلك. لذا، عليك أن تكون مروض الوحوش على فترات في الاجتماع، إذا ما اضطررت لذلك.

نصيحة: إذا ما برزت موضوعات أخرى أثناء الاجتماع، فاكتبها على لوح من الورق القلاب. فإذا كان لا يزال هناك وقت في نهاية الاجتماع، يمكنك أن تناقشها. فإذا لم يتح لك الوقت، يمكنك أن تدخرها للاجتماع المقبل، أو تخصص اجتماعا آخر لمناقشتها.

استخدم جدولًا قلابيًا لإشراك مجموعتك والتحكم فيها

أنصح باستخدام ألواح ورقية قلابية متنوعة، في كل حجرة اجتماعات. إنني أستخدم الألواح الورقية القلابية لكي:

- أكتب الأفكار التي يتبادلها المشاركون.
- أسجل الأفكار، التي برزت في الاجتماع ولم تكن على الأجندة، لتصبح قيد الانتظار، بحيث يمكنني أن أسيطر على الاجتماع.
- أطلب من المشاركين الانقسام في فرق واستخدام لوح ورقي قلاب لكتابة أفكارهم.

عندما تحاول توليد أفكار أو بدائل، من السهل أن تدفع الجميع للانخراط من خلال تقسيم مجموعتك إلى فرق وإعطاء كل فريق لوحا ورقيا قلابيا لكتابة أفكار أعضائه عليه. سيؤدي ذلك، أيضا، إلى توليد مزيد من الأفكار (والتي غالبا ما تكون مختلفة) في وقت أقل.



دراسة حالة

كان "فرانك" يكره الاجتماعات؛ فلم تكن تنتهي في موعدها المحدد أبداً. فقد كانت كلها تبدأ بشكل جيد فيما يتعلق بالموضوعات القليلة الأولى، وبعد ذلك، يأتي شخص بموضوع يريد أن يتكلم فيه ولم يكن على أجندة الاجتماع. وكان يرى أن الصفة الثانية التي تدركها بعد ذلك للاجتماعات أنها تترك الأجندة المقررة، وبمجرد أن تبدأ المناقشة حول ذلك الموضوع، يستمر الاجتماع لساعة بعد موعده الأصلي، وبذلك يضيع يوم آخر عليه. ولكنه قرر في يوم ما أن يواجه مشاعر الإحباط التي تنتابه، وطلب من رئيسه في العمل أن يتطوع بأن يكون "ميقاتي" الاجتماع مع الصلاحيات الكافية لأن يجعل الاجتماع يسير وفق الأجندة، فوافق رئيسه على ذلك لاجتماع واحد لمعرفة ما إذا كان ذلك سيؤتي ثماره أم لا. شعر الجميع بالانبهار من نتيجة ذلك. ففي أول اجتماع طبقوا خلاله ذلك الاقتراح، انتهوا في الموعد المحدد وغطوا كل الموضوعات الواردة في الأجندة.

أعط تكليفات للمشاركين

أعط للاجتماع فاعلية جماعية بإعطاء تكليفات للمشاركين بحيث يصبح الجميع جزءاً من الاجتماع. سيؤدي ذلك إلى دمج الجميع في الاجتماع وجعلهم منتبهين لما فيه.

ومن بين الأدوار الممكنة تكليف المشاركين بها:

- القائد (مروض الوحوش): هذا الشخص هو مسئول تيسير الاجتماع، ويعمل على ضمان سيره وفق الأجندة.

- كاتب الملاحظات: يكتب هذا الشخص محضر الاجتماع.
- الميقاتي: يضمن هذا الشخص أن الاجتماع يسير وفق الأطر الزمنية المحددة.
- مراقب الحالة المزاجية في الاجتماع: يبحث هذا الشخص عن مشاعر الغضب والإحباط.
- مسئول الباب: يفلق هذا الشخص باب الاجتماع عند بدئه، ويجلس قريبا من الباب أثناء الاجتماع، ويلخص للقادمين متأخرا ما جرى في غيابهم.
- مسئول استطلاع الاجتماع: يجمع هذا الشخص نتائج الاستطلاع والتعليقات على الاجتماع فيما يتعلق بمستوى تحقيق الاجتماع لأهدافه.

اجعل المشاركين يندمجوا في اجتماعك في أسرع وقت ممكن من خلال مطالبتهم بالمشاركة بشيء ما مثل قول اسمهم أو موقعهم الوظيفي أو ما هم مسئولون عن الحديث عنه أثناء الاجتماع. يؤدي ذلك إلى دمج المشاركين. ويجعل الاجتماع مثيرا للجميع.

احتفظ بمحضر الاجتماع

إذا لم تحتفظ بمحضر الاجتماع (وهو الأمر الذي لا يقوم به الكثيرون)، فستتخفف احتمالات إنجاز كل ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع. بحلول الاجتماع التالي. إن محضر الاجتماع مكون أساسي من مكونات الاجتماع المثمر. وكذلك أحد العناصر الرئيسية للمحاسبة. وعادة ما يتم استخدام محاضر الاجتماعات كمرجع وتتم مراجعتها قبل بدء الاجتماع وفي بداية الاجتماع التالي. ومن المهم أن يتوافق الجميع على ما جرى في الاجتماع. وإذا ما كنت تكتب ملاحظات ومحاضر للاجتماع:



١. قم بإعداد قائمة بالمشاركين قبل الاجتماع (بحيث تتمكن من وضع علامة على أسمائهم عندما يحضرون).
٢. كن مدركا لما في الأجندة من بنود حتى لا تكون غير مألوفة لك وقت الاجتماع.
٣. اتبع الأجندة.
٤. اكتب البنود الرسمية (مثل الوقت والتاريخ والقائد والغرض).
٥. لا تكتب كل شيء، فقط النقاط الرئيسية ذات الصلة بالأجندة.
٦. اطرح الأسئلة إذا ما نوقش شيء ولم تفهمه.
٧. اكتب محضر الاجتماع ووزعه على المشاركين بعد الاجتماع مباشرة.

لا تنحز لأى طرف

تذكر أن أحد أهم الأمور التي يجب أن يقوم بها مسئول التيسير الجيد هي ألا ينحاز لجانب على حساب آخر. يجب أن تبقى بمنأى عن أى جانب، وأن ترشد المشاركين لتقاسم أفكارهم ورؤاهم وآرائهم. ويجب أن تهئ بيئة "آمنة" يشعر فيها المشاركون بالراحة بما يكفى لأن يساهموا بأفكارهم. فإذا شعرت بأنك غير قادر على القيام بهذه المهمة، عين مسئول تيسير آخر أو جد حلا.

قم بتوليد الأفكار وبناء الإجماع

الإجماع هو التطوير التعاونى لقرار يلقي القبول من كل الأطراف بما يكفى لأن يوافقوا على دعمه، والإجماع يعنى أن كل شخص فى المجموع لديه صلاحية الاعتراض، فيتوضيحك للمجموعة أنك لن تمضى قدما فى الاجتماع دون الحصول على موافقة كل الأعضاء، سيميل المشاركون إلى الاسترخاء والتركيز على القضايا والأفكار. فإذا ما اعترض أحد المشاركين على قرار، من المهم أن

تتعرف على سبب اعتراضه وتعمل على تسويته. ولكي تنال الإجماع، يجب أن تضع في اعتبارك كل المخاوف وعوامل القلق وتجد أكثر مسارات التحرك قبولا لدى الجميع.

في نهاية الاجتماع

اسأل كل مشارك عن توصياته

لا تتم فقط بالاتفاق على موعد لاجتماع جديد، ولكن احرص على أن تحقق تقدما ملموسا إزاء حل ما أو تحقيق هدف من أهداف الاجتماع. سر في أرجاء الحجرة واطلب من كل المشاركين تقديم توصياتهم النهائية قبل نهاية الاجتماع. حاول أن تقلل من عدد الحلول إلى ما لا يزيد على اثنين. كذلك، احرص على تلخيص النقاط الرئيسية في الاجتماع، والقرارات التي توصلت إليها المجموعة، والإجراءات الخاصة بالاجتماع المقبل، والتكاليف الخاصة بالمشاركين.

أعطِ المشاركين تكاليفات للاجتماع القادم

احرص، قبل نهاية الاجتماع، على أن تعطى المشاركين تعليمات بإجراءات يقومون بها. وتأكد من أن كل المشاركين قد فهموا ما هو متوقع منهم في الاجتماع المقبل. واكتب تلك التكاليفات، كذلك اكتب رسالة إلكترونية للمتابعة بحيث يعلمون أنهم سوف يكونون مسئولين عن التحضير للاجتماع القادم. الإجراءات المطلوبة التي لا تتم كتابتها غالبا ما لا يتم القيام بها.



اشكر الجميع على حضورهم ومدخلاتهم القيمة

إن التعبير اللفظي عن التقدير في نهاية الاجتماع يظهر للمشاركين أنك تقدر وقتهم والتضحية التي قاموا بها لكي يأتوا إليك، ويمكن لمثل هذا الإجراء أن يساهم بشكل كبير في دفعهم إلى الحضور لاجتماعات مقبلة.

تأكد من أن اجتماعك انتهى في الموعد المحدد

إذا ما رتببت بنود أجندتك حسب الأولويات بشكل ملائم (بمناقشة الموضوعات المهمة أولاً)، ينبغي أن تسير نحو الموضوعات الأقل أهمية في أجندتك قرب الموعد المفترض أن ينتهي فيه الاجتماع. إن إمكانية قبول الموظفين للدعوة لحضور اجتماع تزداد عندما تأتي الدعوة من شخص ينهي اجتماعاته في الموعد المحدد أو قبله عن إمكانية قبولهم الدعوات التي تأتيهم من شخص غالباً ما يجعل اجتماعاته تطول بعد الوقت المحدد لها.

توزيع محضر الاجتماع

إن وظيفة كاتب الملاحظات أن يعد النسخة النهائية للملاحظات الواردة من الاجتماع ويرسلها بالبريد الإلكتروني إلى كل المشاركين خلال يوم من الاجتماع (بينما لا تزال مجريات الاجتماع ماثلة في ذهن كاتب الملاحظات). بحيث يمكن للمشاركين أن يؤكدوها أو يطلبوا إجراء بعض التغييرات. يؤدي ذلك إلى ضمان أن الكل لديه نفس التصور عن الاجتماع وأن الجميع يفهمون مسؤولياتهم فيما يتعلق بالاجتماع المقبل.



أفكار واستراتيجيات أخرى للاجتماعات

اسأل: "هل كان يجب عليّ بالفعل حضور الاجتماع؟"

في كثير من الأحوال، نذهب إلى الاجتماعات ونسأل عن سر دعوتنا للحضور إليها، لذا، انظر في دفتر الحفاظ على الوقت الخاص بك وراجع الاجتماعات التي حضرتها، وأجب عن الأسئلة التالية:

١. إذا لم أقدم مشاركة في الاجتماع، هل كان يجب عليّ أن أحضره؟
٢. هل كان بالإمكان أن أرسل شخصاً آخر ينوب عني؟
٣. هل كان بإمكانني إرسال المعلومات التي يحتاجون إلى مناقشتها في الاجتماع بالبريد الإلكتروني؟
٤. هل كان يجب عليّ أن أبقى طيلة مدة الاجتماع؟

خطط لعقد اجتماعاتك في فترة بعد الظهر

تذكر: غرض الاجتماع يحدد الوقت الذي ينبغي أن تمقده فيه. وكلما كان ممكناً، خطط لعقد اجتماعاتك في فترة بعد الظهر، ما لم يكن من الممكن اعتبار الاجتماع من المهام المفيدة الصعبة. واليك بعض الأسباب التي تبرر أفضلية عقد الاجتماعات في فترة بعد الظهر:

١. يكون الموظفون أكثر استعداداً في فترة بعد الظهر، فبإمكانهم استغلال فترة الغداء للدخول في الجو والاستعداد لحضور الاجتماع في فترة بعد الظهر.
٢. عندما يحضر الموظفون الاجتماعات الصباحية، يكون ذهنهم مشغولاً بكل المهام المترابطة أمامهم، وبالتالي لا يستطيعون التركيز بنسبة

١٠٠٪، وبالتالي يستغرق الاجتماع وقتاً أطول. أما تحديد فترة ما بعد الظهر موعداً للاجتماع فيتيح الفرصة للموظفين أن ينهوا المهام المفيدة الصعبة في الصباح، بحيث لا يتبقى منها الكثير في أذهانهم أثناء الاجتماع.

٣. بعد الاجتماعات الصباحية، من الصعب الإسراع للعودة إلى العمل والتركيز في المهام المفيدة الصعبة، حيث سيتطلب الأمر وقتاً للبدء من جديد. ولكن في اجتماعات بعد الظهر، تم إزاحة هذه المهمة المفيدة الصعبة من الطريق بالفعل، وبالتالي لا داعي للإسراع للعودة إلى العمل.

دراسة حالة

كان قسم التسويق يعقد اجتماعاته كأول بند يتم القيام به في الصباح، وذلك في صباح يوم السبت. كان هذا هو الأسلوب المتبع دائماً، وأحياناً كانت هناك قضايا مهمة، وأحياناً أخرى لا. وكان وقت الاجتماع يحدد دوماً بساعة، ولكنه كان يستمر لفترة أطول. وذات يوم، سألت إحدى أفراد المجموعة عما إذا كان من الضروري أن يعقدوا اجتماعاتهم في صباح يوم السبت أم لا. فقد كانت تشعر أن هذا أنسب وقت في الأسبوع لكي تنجز مهام أخرى مهمة، وكانت تشعر أن اجتماعات صباح يوم السبت تعنى:

- جلسة "ودية" حقيقية لا أجندة لها.
- تشتيت: لأنها أثناء حضور الاجتماع كانت تفكر في كل العمل المتراكم على مكتبها.
- وسيلة للتسويق لأنه عندما ينتهي الاجتماع، سوف تذهب وتتكلم طيلة طريق عودتها إلى مكتبها وتثير ضيق زملائها.

وسألت عن إمكانية ألا يجتمعوا إلا في حالة وجود شيء ما يستدعي الحديث حوله، وعن إمكانية نقل الاجتماع لفترة بعد الظهر يوم الخميس. حيث يتحلى الموظفون بالحافز للتركيز في الاجتماع. بذلك. يمكن أن يتوافق الجميع على تصور موحد للعمل كل يوم خميس، وأن يتلقوا "تعليمات التحرك" الخاصة بالأسبوع المقبل، بما يزيد من فرص انطلاقهم بشكل أسرع في العمل يوم السبت أول أيام الأسبوع. وافقت المجموعة. وفي يوم الخميس التالي، اتفق الجميع على أنهم شمروا بالانبهار من النتائج. لقد استغرق الاجتماع نصف الوقت، وتم إنجاز مهام أكثر فيه.

لا تعقد اجتماعات في نفس يوم الدعوة لها

تقول القاعدة إنه لا ينبغي عقد اجتماعات في نفس يوم الدعوة إليها إلا إذا كان لدى المشاركين الوقت الكافي للاستعداد لها، فالاجتماعات التي تعقد في نفس يوم الدعوة إليها عادة ما تستمر لفترة أطول من المقرر ولا تحقق إلا القليل. وزع أجنده الاجتماع على المشاركين، وبعد ذلك حدد موعدا للاجتماع في اليوم التالي.

نصيحة: في أسوأ الأحوال، إذا كان عليك أن تعقد الاجتماع في الصباح، حدد الموعد في آخر فترات الصباح أي قبل راحة الغداء. ولا تحدد موعدها كأولى مهام الصباح، وتقتل إنتاجية الجميع. فبتحديد موعد الاجتماع في الفترة الأخيرة من الصباح، سيكون الموظفون جوعى، مما يزيد من حس العجلة لديهم ومن تركيزهم، بما يجعل الاجتماع ينتهى في موعده.



لا تعقد اجتماعات في أول أيام الأسبوع

تذكر أن غرض الاجتماع يحدد التوقيت الذي ينبغي أن يعقد فيه. وآخر يوم في الأسبوع هو أفضل موعد للاجتماعات مع فريق العمل. فبعقدك الاجتماع آخر يوم في الأسبوع، يمكنك أن تراجع التقدم الذي حققته مجموعتك وتتفقوا جميعاً على تصور واحد للعمل. بحيث يمكنكم الانطلاق بشكل أسرع نحو العمل يوم السبت.

إنني أشعر بالدهشة من عدد المدراء الرئيسيين أو المدراء التنفيذيين الذين يحددون أول أيام الأسبوع موعداً للمؤتمرات الهاتفية، وهو أفضل توقيت للعمل في الأسبوع، وبالتالي يقتلون إنتاجية أفراد مجموعتهم أو موظفي الشركة. وبإجهاضك أفضل توقيت في الأسبوع، سوف تجعل الموظفين واقعين تحت ضغط طيلة أيام العمل المتبقية فيه.

لا تحدد موعداً لاجتماع بعد اجتماع آخر

قبل أن تحدد موعداً لاجتماع، انظر في جدول من ستدعوه من موظفيك لحضور الاجتماع، فإذا كان لديهم اجتماع قبل اجتماعك، فامنحهم فترة كافية من الوقت قبل أن تبدأ اجتماعك. وتذكر أن الاجتماعات المتتالية عوامل إجهاض حقيقية للإنتاجية!

نصيحة: فكر فيما يلي: إذا كان اجتماعك هو الاجتماع الثاني، كيف سيحضرون اجتماعك وهم على قدر مناسب من الانتباه واللياقة الذهنية، وذلك بعد أن خرجوا من اجتماع استمر لمدة ساعتين؟

نصائح إضافية للاجتماعات

١. أرسل إشارة تذكير قبل ٣٠ دقيقة من موعد بدء الاجتماع.
٢. اعتذر عن عدم إكمال الاجتماع، إذا كان الاجتماع سيطول، وبالتالي لا تتأخر عن التزامك التالي.
٣. ضع ٣٠ دقيقة إضافية في منظم الوقت الإلكتروني الخاص بك بعد الوقت المفترض لنهاية الاجتماع، وذلك حتى تتمكن من أكل أو شرب أي شيء، / أو الذهاب لدورة المياه، / أو إنهاء متعلقاتك بشأن ذلك اليوم في العمل، / أو الذهاب إلى الاجتماع التالي في الموعد المحدد.
٤. أغلق رسائل التنبيه في الحاسب الآلي بحيث لا يستطيع أحد أن يدعوك لاجتماع في أولى ساعات اليوم أو أثناء قيامك بواحدة من المهام المصيدة الصعبة.
٥. لا تجعل مواعيد عقد المؤتمرات الهاتفية في نهاية اليوم.
٦. انتبه إلى فوارق التوقيت بين المناطق عندما تحدد مواعيد المؤتمرات الهاتفية.
٧. استخدم برنامج باور بوينت PowerPoint كلما أمكن ذلك لكي تولد المزيد من الاهتمام وتساعد المتلقين على تذكر المعلومات التي تقدمها.

نصائح سريعة

- ✓ نوعية الاجتماع تحدد توقيت عقده.
- ✓ حدد غرض اجتماعك قبل أن تحدد مواعده، وحضر أجندة بنوده.
- ✓ اسأل نفسك: "هل هناك حاجة فعلية إلى عقد هذا الاجتماع؟"
- ✓ احسب تكلفة الاجتماع قبل أن تعقده.
- ✓ اسأل ما إذا كان من الضروري بالفعل أن تحضر الاجتماع والتوقيت الذي يجب أن تحضر فيه (مثلاً، الاجتماع كله).



- ✓ انظر إذا ما كان بإمكانك تفويض شخص آخر بالحضور.
- ✓ هل رسالة إلكترونية بها المعلومات المطلوب التعريف بها أفضل من عقد الاجتماع؟
- ✓ لا تدع إلا الأشخاص الذين يجب أن يحضروا، وأخبرهم بسبب اختيارك لهم.
- ✓ اطلب من المشاركين أن يقدموا مقترحات لأجندة الاجتماع.
- ✓ اكتب هدف الاجتماع على لوح ورق قلاب وضعه بجوار الباب، بحيث يكون أول شيء تقع عليه أعين المشاركين عندما يصلون.
- ✓ حاول قدر الإمكان أن تحدد مواعيد اجتماعاتك في فترة بعد الظهر.
- ✓ لا تعقد الاجتماعات كأول نشاط في اليوم.
- ✓ وزع أجندة الاجتماع قبل الاجتماع بيوم بحيث يتمكن المشاركون من الاستعداد.
- ✓ ضع في أجندتك أهدافا واضحة وقليلة.
- ✓ ابدأ اجتماعك بعد رأس الساعة بعشر دقائق واجعل مدته ٥٠ دقيقة. بهذه الطريقة، سيأتي المتأخرون في الموعد.
- ✓ استخدم مبدأ المهام المفيدة الصعبة في ترتيب أجندتك وفق الأولويات.
- ✓ لا تناقش إلا الموضوعات الواردة في الأجندة.
- ✓ احرص على وجود لوح ورق قلاب لكى تكتب الأفكار والموضوعات غير الواردة في الأجندة، وذلك حتى لا تفقد السيطرة على الاجتماع.
- ✓ حدد توقيتا للبدء وآخر للانتهاء، والتزم بهما مهما حدث.
- ✓ من المفترض أن يكون مسئول التيسير محايدا أو غير منحاز.
- ✓ أعط تكليفات للمشاركين وقم بتدويرها عليهم.
- ✓ كلف أحد المشاركين بأخذ الملاحظات وكتابتها وتوزيعها، وقم بتوزيعها بعد ما لا يزيد على اليوم الواحد على الأكثر بعد الاجتماع.

- ✓ ضع قواعد أساسية يجب على الجميع اتباعها.
- ✓ لا تعقد اجتماعاً في نفس يوم الدعوة له، ولا بعد اجتماع آخر.
- ✓ لا تسمح بإحضار أى من المشاركين عملاً آخر إلى الاجتماع. وأغلق جهاز الـ (بلاك بيري) خارج قاعة الاجتماع.





التعامل مع المكالمات الهاتفية والمقاطعات

"عندما تعتقد أنك شديد اللباقة، فاحذر ألا تكون في الواقع تقوم بالفرار من شيء يجب أن تواجهه".

— فرانك مدليكوت

تعرف المقاطعة بأنها نشاط يؤدي، بشكل دائم أو مؤقت، إلى إيقاف نشاط آخر. ولكن التعريف لم يذكر ما إذا كان هذا النشاط جزءاً من مهام وظيفتك أم لا. وفي الواقع، تأتي المقاطعات بدرجات مختلفة تتراوح بين الأمور المهمة و"بناء العلاقات" البسيط. وعلى الرغم من أن المقاطعات تمثل جزءاً من جو العمل ووظيفتك، إلا أنها يمكن، بالفعل، أن تتسبب في تدمير يوم عمل كامل.

أسباب إمكانية أن تكون المقاطعات شديدة الإيذاء

١. يمكن أن تؤدي إلى إبطاء إيقاعك في العمل، أو إخراجك من مسارك تماماً.
٢. عندما نواجه المقاطعة تلو الأخرى مباشرة، نميل إلى فقدان تركيزنا.



٣. يمكن أن تؤدي إلى صعوبة الاستمرار فى أداء مهمة واحدة لفترة طويلة،
وتجعلنا نتقاذز بين المهام.

لنر ما الذى يمكننا فعله.

عندما نتعرض لمقاطعة...

- نتوقف عما نقوم به.
- نستجيب للمقاطعة.
- تنتهى المقاطعة، ونعود إلى ما كنا نقوم به. ولكن غالباً ما نبدأ فى مهمة جديدة.

باستخدامك دفتر الحفاظ على الوقت، تكون قد قطعت بالفعل شوطاً رئيسياً على طريق التقليل من المقاطعات. فقد حددت ماهية تلك المقاطعات وتوقيت وكيفية حدوثها. باختصار، لقد حددت نمطا، أو صورة كبيرة. والآن، حان الوقت للقيام بشيء ما إزاء ذلك.

نصيحة؛ قم دائماً بتقييم المقاطعات التى تتعرض لها، واسأل نفسك: "هل هذا شيء يجب أن أتامل معه فوراً؟".

معايير للتعرف على المقاطعات المهمة

- هل ترتبط بأحد أهدافى أو أولوياتى أو مشروعاتى الرئيسية؟
- هل الطلب مهم لاحتياجات العميل أو الزميل أو عضو الفريق؟
- هل هو طلب ذو موعد نهائى عاجل تم تكليفى به من قائد فريقى أو رئيسى فى العمل؟

وكما ترى، ليست كل المقاطعات سيئة. إنها، إذن، ضرورة. فإذا ما توافقت المقاطعات مع المعايير المذكورة أعلاه، توقف عما تقوم به، وساعد في إنجاز المهمة التي قاطعتك بقدر ما تستطيع، أما إذا لم تتفق مع المعايير، فحاول أن تؤجلها لوقت أفضل، وهو عندما تستطيع القيام بها مع مجموعة من الطلبات المشابهة. هل لاحظت وجه الشبه بين هذه المعايير وبين المعايير الخاصة بترتيب الأولويات؟

والآن، لنطالع بعض الوسائل للتحكم في المقاطعات:

١. أضع أطراً زمنية يومية للتغلب على المصاعب التي تهدد مشروعاتي وأتعامل مع المقاطعات. بهذه الطريقة، تأخذ مني كل مقاطعة وقتاً أقل لأنني أركز عليها فقط.
٢. أيضاً، لاحظ أن هناك أوقاتاً في اليوم تأخذ فيه المقاطعات وقتاً أقل، مثل فترتي ما قبل الغداء ونهاية اليوم.
٣. اعتدت أن أخبر الموظفين التابعين لي بأنهم إذا ما أرادوا عقد جلسة مباشرة معي لا تتعرض للمقاطعات، وإذا ما جاءوني في الفترة ما بين ١١ صباحاً إلى ١ ظهراً، فإنني لن أرد على الهاتف أو البريد الإلكتروني، وسأركز فقط على ما يريدون قوله. بذلك، يمكنني أن أعطي ما يريدون قوله الاهتمام المناسب لأنه مهم لي. وكانت استجاباتهم جيدة بالفعل، وخفضت من عدد "الزيارات الطائفة" أو الزيارات السريعة.

حاول أن تتحكم في الضوضاء المحيطة بك

تمثل الضوضاء نوعاً رهيباً من أنواع المقاطعات، فهي واحدة من أسرع وسائل فقدان التركيز، بما يجعل من الصعب للغاية البقاء منتجاً أثناءها. هل يميل الموظفون إلى الاحتشاد بالقرب من مكان عملك؟ هل هناك توافق بين أعضاء



الفريق على أن يطلب أحد الأعضاء من الآخرين (دون أية حساسيات) أن يهدءوا أو يذهبوا إلى حجرة المؤتمرات أو الاستراحة للحديث؟
وتأتى الأصوات المرتفعة والهواتف التي ترفع من صوت المتصل من بين الأسباب المعتادة للضوضاء، والتي يمكن أن تؤثر سلبا على تركيزك. هل سبق أن تكلمت من أحد مثيري الضوضاء بأسلوب مهذب ولكن حازم؟ هل جربت استخدام سماعات الأذن؟ عليك أن تحمى وقتك المناسب للقيام بالمهام المفيدة الصعبة!

دراسة حالة

كانت "كريستال" موظفة مجتهدة، ولكنها كانت تعاني من مشكلة. فقد كان مكتبها في مكان يمر به الكثيرون، وكان الموظفون دوماً يعترضون للحديث في الممر المجاور لمكتبها. وبالإضافة إلى ذلك، كانت المرأة الجالسة على الجانب الآخر من المكتب مرتفعة الصوت، وكانت غالبا ما تتكلم عن شئونها الشخصية أثناء وقت العمل.

ماذا يمكنها أن تفعل؟ لم تكن "كريستال" تريد أن تخرج أحدا من زملائها، ولكن الوضع كان يؤثر سلبا على عملها. فتكلمت عن هذا الوضع مع إحدى صديقاتها، فأشارت عليها الصديقة إلى أنه ربما لم يكن لدى زملائها أية فكرة عن مقدار تأثير ضوضاء المكتب على أدائها. وقالت الصديقة: "لماذا لا تذهبين لتناول الغداء مع كل منهم على حدة وتشرحين مشكلتك بشكل لا تهديد فيه؟".

فجربت "كريستال" هذه النصيحة، وأتت ثمارها، فلم يكن لدى الكثيرين منهم أية فكرة عن الضوضاء التي يتسببون فيها. فيما تمهد آخرون، عندما سمعوا منها المشكلة، بأن يبذلوا أقصى جهدهم لمنع تكرار ذلك في المستقبل. واتفقوا جميعا على العمل على احترام حاجات كل منهم الآخر.



أدر شاشة حاسبك، أو حاسبك المحمول

قد لا يكون بمقدورك أن تنقل مكتبك من مكانه، ولكن يمكنك عادة أن تحرك شاشة حاسبك الآلى. أدر الشاشة بحيث لا تنظر إلى مدخل مكتبك وأنت تنظر إلى الشاشة. وهذه طريقة سهلة لزيادة مستوى تركيزك. فأحيانا، إذا ما رفعت عينيك ورأيت شخصا ما يسير، فسوف يفهم هذه النظرة على أنها دعوة للتوقف وتبادل الحديث معك، لا تعطهم أى مبرر ليقفوا ويتكلموا معك (اخفض من رأسك، إذا فهمت ما أعنيه).

المقاعد فى مكتبك

إذا كان لديك مقاعد فى مكتبك، فقد وُضِعَتْ فى الأصل للاستخدام أثناء العمل. ولكنها، الآن، أصبحت "هدفا" للزملاء الذين يمرون بمكتبك. لذا، لا تعطهم انطبعا بالترتيب، ولا تجعل عينيك تقل: "تعالوا واجلسوا وخذوا راحتكم!". ولكن اسأل نفسك: "ما مقدار استخدامى للمقاعد فى العمل؟".

نصيحة: ضع بعض الملفات على تلك المقاعد (وقد تكون الملفات الراقدة فوق مكتبك). بالتالى، سيثمر الزوار بالإرهاق من الوقوف، بعد فترة قصيرة.

دراسة حالة

سمع قسم فى مؤسسة لتوريد الأنظمة الدفاعية للجيش عن فكرة وضع المقاعد خارج مكاتبهم، فقررروا أن يجربوا الفكرة. وفى الأسبوع الأول بعد أن أخرجوا المقاعد من مكاتبهم، لاحظوا تناقصا فوريا فى عدد المقاطعات. وراح الموظفون يتساءلون: "أين ذهبت مقاعدكم؟".



لقد اكتشفوا أن كثيراً من الموظفين الذين يتسببون في المقاطعات يفضلون مناخاً مريحاً، بحيث يستطيعون تبادل الحديث بشكل أكثر راحة.

تبين سياسة الباب المفتوح الاختيارية

اعمل على إغلاق بابك، قدر الإمكان، أثناء فترة قيامك بالمهام المفيدة الصعبة، ولنقل خلال الفترة من الثامنة إلى التاسعة صباحاً، ومن العاشرة إلى الحادية عشرة صباحاً. وقل للموظفين إن التواصل معك سيكون ممكناً في الفترة من التاسعة إلى العاشرة صباحاً، وبعد الحادية عشرة صباحاً. فإذا ما جاءك أحدهم، فلا بد أنه قائدك في العمل أو شخص لديه ما يستحق أن يقاطعك. ولكنك ستندم إذا ما قمت باستثناءات. ولن يقدر أحد أو يحترم طلبك اللفظي. ويمكنك أن تبقى بابك مفتوحاً طيلة فترة بعد الظهر، إذا ما أردت.

لقد علمت الموظفين العاملين معي أنه إذا ما كان يجب أن يقابلوني خلال وقت المهام المفيدة الصعبة، فإنهم يجب أن يكتبوا أسئلتهم قبل أن ينهضوا من على مقاعدهم وأن يستعدوا لإخباري بما يعتقدون أنه حل المشكلة التي جاءوا إلى من أجلها، وكانت هذه وسيلة رائعة لجعل المقاطعات قصيرة ومركزة (وفي أغلب الأحوال، كان موظفي على حق، وأدت هذه الإستراتيجية إلى بناء ثقتهم بأنفسهم).

نصيحة: احرص على أن تناقش هذه الترتيبات مع قائدك، وأن تحصل على موافقته قبل أن تبدأ سياستك الجديدة.



من وقتها إلى وقتها

قلل من "الزيارات العابرة"

إذا ما كنت مديراً، حاول أن تغادر مكتبك ٣ مرات يومياً وتذهب إلى حيث يجلس أعضاء فريقك قبل أن يأتوا هم إليك. انظر ما إذا كان لديهم أسئلة أو يحتاجون شيئاً ما. وبهذه الإستراتيجية، سوف تصبح متواجداً معهم، وستقلل من عدد "الزيارات العابرة". ستصبح مروض الوحوش، وستسمع بسيطرة أكبر على الأسئلة والمقاطعات التي تأتي من الموظفين المباشرين التابعين لك.

ضع علامة خارج مكتبك

ضع علامة على الباب تقول:

- نرجو عدم الإزعاج.
- أعمل على مهمة "حساسة وصعبة" (وضع صورة نبات متكاثف خارج مكتبك).
- جدول اليوم (بعيثة يعرف الموظفون الأوقات التي سيكون التواصل معك متاحاً فيها والأوقات الخاصة بأداء المهام المفيدة للصعبة).
- أعمل على مشروع (من فضلك ضع طلبك على هذه الورقة).

تعالى كحساء

اعمل في مكان آخر

إذا لم تستطع أن تعلق بابك، حاول أن تجد مكتباً خالياً أو حجرة اجتماعات خالية (احرص على أن تغيب أقل عدد ممكن من الموظفين بمكانك).

أخبر الموظفين

فى العادة لا يعرف الموظفون مقدار انشغالك. لذا، اجعل أول ما تقوم به فى الصباح أن تخبر زملائك أن أمامك يوما صعبا وأنك لن تستطيع أن تتفاعل معهم قبل الحادية عشرة والنصف صباحا، فاجئهم قبل أن يفاجئوك. وأيضا، أنفق بعض الوقت فى توضيح المشكلة لأكثر من يهدرون الوقت فى مكتبك. وشرح للجميع سياسة الباب المفتوح المقيدة الجديدة التى سوف تتبعها، وحدد الأوقات التى ستكون فيها بلا مهام حساسة، واحصل على موافقتهم على عدم مقاطعتك حتى ذلك الوقت. وكن حاسما وحازما.

وتذكر أنه يجب عليك أن تستخدم أسلوبا ودودا لبقا، بحيث لا تجرح أحدا. وأيضا، لا تتح النرصه للآخرين كي يقاطعوك أثناء انشغالك، فجرب أن تقترح وقتا آخر عندما تستطيع أن تتصدى للمقاطعات وأن تعطيمهم وقتا تكون فيه أكثر فائدة لهم. وتذكر أن الأمر كله يتعلق بكيفية إنفاق الوقت مع الآخرين لا بكم الوقت الذى تخصصه لهم.

نصيحة: اسأل من يقاطعك: "هل يستغرق ذلك أكثر من دقيقتين؛ لأننى فى قلب مشروع ذى أولوية كبيرة؟". فإذا كان الطلب الذى يقدمه من يقاطعك سيستغرق وقتا أطول من ذلك، حدد وقتا أكثر ملاءمة وحاول أن تلتقى مع صاحب الطلب فى مكتبه.

دراسة حالة

لم يمتد "ستان" على استخدام الحاسب الآلى لترتيب جدول مهامه. وبالتالي، كان الموظفون، عندما ينظرون إلى جدولته، يبدو وكأنه خال من المهام الصعبة، فكانوا يرتبون مواعيد لاجتماعات عليه أن يحضرها.

وكان إما أن يذهب ويؤدي الاجتماع إلى بتر يومه، أو كان يتعين عليه أن يبلغ من يدعوه إلى الاجتماع بأنه لا يستطيع الحضور لأن لديه مهمة ذات موعد نهائي قريب. وبدأ يدرك أنه إذا لم يقدر وقته، فمن سيقدره؟ ووجد أنه عندما خصص وقتاً لإنهاء مشاريعه المهمة وكان من الضروري حضوره لأحد الاجتماعات، كان صاحب الاجتماع يحدد له موعداً يلائم مواعيد "ستان".

إذا كان حاسبك الآلي يرتب وقتك...

بنهاية كل يوم، حدد في جدولك وقتاً لإتمام المهام المفيدة الصعبة غداً، قبل أن يحدد شخص آخر موعد اجتماع في الوقت الخاص بمهامك المفيدة الصعبة. حدد موعد اجتماع في جدولك، بحيث تتمكن من إنهاء مهامك المفيدة الصعبة.

تعلم كيف تقاطع بلباقة

يعلم الناجحون كيفية المقاطعة بحيث لا يدرك الشخص الآخر حتى ما حدث. وأفضل وسيلة للقيام بذلك أن تنتظر حتى يلتقطوا أنفاسهم، وبعدها يمكنك أن تقاطع بأكثر قدر ممكن من اللباقة. تمرن على القيام بذلك قبل أن تجربته فعلياً.

قف

الوسيلة الأولى غير اللفظية لإخبار شخص ما أنك لن تتبادل معه حواراً طويلاً أن تقف عندما يأتون إليك في مكتبك أو مقر عملك. حاول ألا تميل إلى جانب



مكتبك؛ لأن ذلك سيجعلك تبدو وكأن لديك المزيد من الوقت. ومن الممكن أن تضطر إلى مفادرة مكتبك، إذا لم يفهموا الرسالة.

رتب موعدًا في وقت لاحق

اشرح لمن يقاطعونك أنك تود بالفعل أن تتكلم معهم، ولكنك واقع تحت ضغط موعد نهائي شديد الضغط عليك، واقترح عليهم وقتًا أفضل، كأن يكون بعد الساعة الحادية عشرة والنصف، أو خلال الراحة أو أثناء وقت الغداء. واعرض عليهم أن تذهب إليهم في مكانهم أو في أي مكان يقترحونه. ولكن احترس من أن تجعلهم يمتدنون أنك تعاملهم بؤد زائد، وكذلك لا تؤذ مشاعرهم. وستؤدي هذه الطريقة إلى أن يشعر الجميع بأنك تفعل ذلك لمجرد العمل فقط وأنت شخص شديد المهنية والاحترافية، ولكنك لا تزال تحترم مشاعرهم في نفس الوقت.

لا تطل وقت المقاطعة

قاوم إغراء الإدلاء بدلوك في الحديث مع الشخص الذي يقاطعك أو قول شيء مشابه لما يقول، فتن يؤدي ذلك إلا زيادة صموية إنهاء المقاطعة بسرعة. لذا، انتق بعناية المقاطعات التي تريد أن تطيل من أمدها.

توافق مع زملائك على ساعة طاقة

يكشف كثير من المجموعات عندما ينظرون إلى دفاتر الحفاظ على الوقت أنهم هم من يمثلون أكبر مقاطعة لأنفسهم. والآن، صارت مجموعات العمل تبحث معا



عن وسائل لزيادة مستوى إنتاجيتها.
وبدأت فرق العمل تختار فترتين في الصباح يقررون فيها تخفيض الضوضاء والمقاطعات إلى الحد الأدنى، وأطلقوا على هذه الفترات "ساعة الطاقة".
وأخذت الفرق تضع لافتات تقول: "هدوء - أنت تدخل منطقة المهام المفيدة الصعبة"، قد يضحك الموظفون الآخرون، ولكنها طريقة فعالة!

نصيحة: تعامل مع المقاطعات بأسلوب الفريق. بهذه الطريقة، قد تصبح قادرا على حماية الآخرين في مجموعتك بحيث يؤديون مهام أكثر، وبعدها يمكنك الانغماس في عملك بحيث تقوم بإنجاز بعض مهامك.

دراسة حالة

كانت "ماري" تعمل في مكتب مقسم على شكل حجيرات صغيرة، وكانت تجلس هي وزملائها في المكان على مقربة شديدة من بعضهم البعض، لدرجة أنك تستطيع أن تستمع لكل ما يقوله أي منهم. وشعرت "ماري" بالإحباط الشديد، وحاولت دائما أن تجتهد في عملها وتحافظ على تركيزها، ولكن الأشخاص المحيطين بها كانوا يضبطون الهاتف بحيث يوضح صوت المتصل، كما كانوا يتكلمون بصوت مرتفع، وكذلك يحتشدون قريبا من مكانها ويتكلمون، أو يقفزون أمامها بين فترة وأخرى ليحكوا لها قصة أو يلقوا عليها سؤالا. وبدا وكأن "ماري" لا يمكنها أن تفعل أي شيء دون أن تتعرض لمقاطعة.

ولم تكن تريد أن تقول أي شيء؛ لأنها شعرت أن زملاءها لن يحبوا ما تفعل ولن يعودوا ينظرون إليها على أنها جزء من الفريق. ولكنها في النهاية أبلت رئيسها في العمل بمشاكلتها، واقتربت ساعتين من ساعات الطاقة كل صباح، بحيث يتفق الجميع على التزام الصمت وخفض المقاطعات إلى أقل درجة.



وأثار رئيسها القضية فى أول اجتماع عقده مع أعضاء الفريق وساند الفكرة. وبمجرد أن تبنى الفريق الفكرة، شعر الجميع بالذهول من مقدار الإنجاز الذى حققه كل منهم فى عمله.

قم بتفويض المقاطعة

غالبًا، لست الشخص الملائم للرد على سؤال أو لحل مشكلة. قاوم إغراء أن تكون "تاجر السعادة" بالنسبة للآخرين، وحاول ألا تحل مشاكلهم. خذ دقيقة لتحويلهم إلى الشخص المناسب. فهذا الشخص المناسب أسرع فى إجابة سؤالهم أو حل مشكلتهم منك. ولكن احرص على أن تشرح لهم ذلك بلباقة.

التعامل مع المكالمات الهاتفية والرسائل الصوتية

احتفظ بسجل للهاتف

الخطوة الأولى فى السيطرة على المكالمات الهاتفية أن تحتفظ بسجل لها طيلة الأسبوع، فتكتب فيه توقيت المكالمة، واسم المتصل، وطبيعة المكالمة، والوقت الفعلى الذى استغرقته. ابحث عن أنماط فى المكالمات التى تتلقاها، والفترة التى تجد أنك تتلقى أقل عدد من المكالمات الهاتفية فيها تكون أفضل فترة يمكنك تخصيصها للمهام المفيدة الصعبة. فإذا ما تمكنت من استقطاع دقيقتين إلى خمس دقائق من كل مكالمة تتلقاها، هل يمكنك تخيل مقدار الوقت الذى ستوفره كل يوم؟ بالنسبة للكثيرين، يمكن أن يصل هذا الوقت الذى تم ادخاره إلى ساعة أو أكثر. وفى تقييمك لسجل المكالمات، اسأل نفسك الأسئلة الأربعة التالية:

١. أى المكالمات كانت ضرورية تمامًا؟

٢. هل يمكنك تفويض أى منها فى المستقبل؟
٣. هل أهدرت أى من المكالمات وقتك، أم أنك كنت تسوّف؟
٤. ما الذى يمكنك القيام به فى المستقبل للتقليل من وقت كل مكالمة؟

المكالمات الصادرة

قبل أن تمسك بالهاتف، خطط للمكالمة التى سوف تجريها.

الوسيلة رقم واحد لتوفير الوقت فى المكالمات الصادرة أن تخطط للمكالمة قبل أن تلتقط الهاتف.

نصيحة: اسأل نفسك: "لماذا أجرى هذه المكالمة؟"، وذلك قبل أن تلتقط سماعة الهاتف. واسأل نفسك أيضاً: "ما هدفى أو أهدافى من هذه المكالمة؟".

اكتب عدة نقاط على ورقة أو ضع أجندة لما تريد أن تجزّه وما تريد أن تتكلم بشأنه وفق الأولويات (باستخدام مبدأ المهام المفيدة الصعبة)، وذلك قبل أن تلتقط الهاتف. واجعل أية معلومات ضرورية فى متناول يدك. إن الناس ستأخذ انطباعاً بأنك مرتب للغاية، ولن يرغبوا فى إهدار وقتك أو وقتهم. فإذا ما كانت لديهم خاصية إظهار رقم الطالب ورأوا رقمك، فسيكونون أكثر رغبة فى الرد على مكالماتك.

إن التقاط سماعة الهاتف لإجراء مكالمة دون خطة يشبه الذهاب لمحل البقالة دون قائمة بالسلع التى تريد أن تشتريها (تظل تصعد وتنزل، وتسير فى كل الطرقات فى المحل، وتأكل طيلة الوقت لأنك جائع، لذا يستغرق التسوق وقتاً أطول. إنك تمضى وقتاً أطول مما كنت تتوى. وعندما تعود إلى المنزل، تكتشف أنك نسيت شيئاً كنت قد ذهبت فى الأساس لشراؤه. فتضطر إلى العودة للمحل). لقد أجريت مكالمات من هذا النوع. فهل حدث لك ذلك؟



دراسة حالة

عندما كانت تطرأ على ذهن "كريج" فكرة أو رأى، أو كان يحتاج شيئاً ما، أو بكل بساطة يجرى مكالمة رداً على أخرى فانتبه، كان يلتقط الهاتف دون الكثير من التفكير.

وفى بعض الأحيان، كان يرد بشكل سريع للغاية على مكالمات البعض، لدرجة أنه يكتشف أنه لم يستمع إلى رسالتهم الصوتية كلها. ونتيجة لذلك، لم يكن يجيب عن كل الأسئلة. وبالتالي، كانوا يضطرون للاتصال مرة أخرى ويطلبون المزيد من المعلومات أو يلقون المزيد من الأسئلة.

واكتشف أنه عندما يتصل بالآخرين، صار يتلقى فقط بريدهم الصوتى ولا أحد يرد عليه. وفى النهاية، أخبره أحد أصدقائه بالسبب. فقد قال له هذا الصديق إن لديه خاصية إظهار رقم الطالب، وعندما يرى رقم "كريج"، يحيله بشكل تلقائى إلى البريد الصوتى، فسأله "كريج" عن السبب، فقال صديقه: "عندما تتصل بى، لا تكون فى كامل تركيزك، وتبدو المكالمة وكأنها ستستمر إلى الأبد، ولا وقت لدى. أمل أنتى لم أؤذ مشاعرك، ولكنك سألتى".

فبدأ "كريج" فى تدوين سجل بالمكالمات الواردة والصادرة لمدة أسبوع. وشمر "كريج" بالذهول: فعندما نظر فى سجل المكالمات، وجد أنه كان يهدر الكثير من وقته إلى جانب وقت الآخرين. واندهش من مقدار الوقت الذى يمكنه توفيره بقليل من التخطيط.

جمع مكالماتك

خصص وقتاً كل يوم للرد على المكالمات الهاتفية، بخاصة المكالمات ذات الأولوية



المتوسطة والمنخفضة، وبشكل عام، خصص الفترة من الساعة ١١:٣٠ إلى الظهيرة وفترة نهاية اليوم للرد على المكالمات. وهذا يمثل جزءاً من مبدأ مروض الوحوش - ركز على شيء واحد ولا تقم بالعديد من المهام معاً، وسوف تصبح أكثر فاعلية. وسوف تستغرق مكالماتك وقتاً أقل لأنك لا تفعل شيئاً سوى إجراء المكالمات.

نصيحة: من الأسير عليك جعل المكالمات قصيرة ومركزة قبل الغداء وهي نهاية اليوم؛ لأنه في هاتين الفترتين يكون الناس متعجلين إما لتناول الغداء أو للعودة إلى المنزل.

رتب أولوياتك

أجر مكالمات مع من اتصلوا بك استناداً إلى مقدار ارتباط المكالمات بأولوياتك. واستخدم مبدأ المهام المفيدة الصعبة في تحديد من تتصل به أولاً. بذلك، إذا ما نفذ الوقت منك، تكن قد رددت على غالبية المكالمات الأكثر أهمية، ويمكن للآخرين أن ينتظروا حتى الموعد التالي لردك على المكالمات.

اجعل المكالمات مركزة

فقدان التركيز يمثل السبب الثاني في أن المكالمات تستمر للأبد. حدد، أولاً، سبب إجراء المكالمات، وكون فكرة عن الوقت الذي ينبغي أن تستغرقه وذلك قبل أن تبدأ فيها. وأبق تركيزك على الموضوع الذي تريد أن تناقشه فيها. فإذا بدأت المكالمات تخرج عن الإطار، كن مروض الوحوش، وأعدّها إلى مسارها. واليك بعض الوسائل الفعالة لاختتام مكالماتك دون أن تجرح الطرف الآخر:



- أخبرهم بأن شخصا ما جاءك فى المكتب (رئيسك فى العمل، مثلا).
- أخبرهم بأنه يجب عليك أن تذهب لحضور اجتماع.
- أخبرهم بأن هناك شخصا ينتظر على الخط الثانى، أو أن لديك مكالمة أخرى.
- لخص المكالمة، وقل: "هل يغطى هذا كل شيء؟".
- قل لهم: "أعلم أنكم مشغولون، لذا، سوف أترككم الآن" (خدمة شخصية منك لهم).

انظر إلى الساعة قبل أن تلتقط الهاتف

أحضر ساعة وانظر إلى الوقت قبل أن تبدأ فى إجراء المكالمة. وحدد هدفا خاصا بالوقت الذى سوف تمضيه حتى تنهى المكالمة. ثبت عينيك على الساعة بحيث لا تقلت المكالمة ولا الوقت منك. اخلق حسا من العجلة والإلحاح لنفسك لكى تتجز هدف المكالمة فى الوقت المحدد.

حدد مواعيد للمكالمات

إن تحديد مواعيد للمكالمات فكرة جيدة أيضا، وذلك عندما تتصل بالشخص المطلوب، ولكنه يكون شديد الانشغال فى الوقت الحالى لدرجة تمنعه من الكلام، أو عندما يكون الشخص المطلوب صعب الوصول إليه ولكنك تريد بالفعل أن تكلمه. فى هاتين الحالتين، اسأل فورا عن أفضل وقت يمكنك أن تعاود الاتصال خلاله، واكتب ذلك الوقت.

تأكد من أن الشخص قد كتب أيضا الموعد. إن هذا يسمح للطرف الآخر بأن يستعد لمكالمتك وينتظرها، بما يجعل المكالمة مركزة ومرتبطة، بما يقلل من الفترة الزمنية التى تستغرقها المكالمة.

اقتراحات أخرى

- توقع الأسئلة الممكنة التي سيلقيها الشخص الذي تتصل به.
- حاول أن تحدد أفضل وقت تتصل به بمن تريد مكالمته.
- إذا لم تتمكن من التواصل مع من تريد مكالمته عبر الهاتف، فلا توجد مشكلة في أن ترسل إليه فاكسا أو رسالة إلكترونية. أما إذا كان الأمر مهما وأنت في جيرة من أمرك، فاذهب إلى مكتب ذلك الشخص.
- إذا ما عرض شخص عليك أن ترسل له رسالة، فاطلب منه أن ترسلها بالبريد الصوتي؛ لأنها، بذلك، ستكون أكثر دقة وتفصيلاً.
- إذا ما كنت تجري مكالمة رداً على اتصال من شخص ما كان يقدم لك معلومات أو يطلبها منك، ولست في حاجة لأن تكلمه مباشرة، حاول أن تتصل في وقت لا يكون موجوداً فيه.
- اكتب ملاحظات في قائمة الإتقان الخاصة بك عما تتحدث عنه خلال المكالمة. ويجب أن يكون ما تريد الحديث عنه في متناول يدك عندما تجري المكالمة.

المكالمات الواردة

جد وسيلة لترشيح مكالماتك

يستخدم الناجحون البريد الصوتي أو المساعد خلال مقترحاتنا ليقام بلهوام المفيدة الصعبة، لحماية أنفسهم بحيث يستطيعون إنجاز هذه المهام فإبدا ما كان لديك مساعد، قابلة كأول شيء تقوم به في الصباح، وألشع خطب جدول عملك اليوم، واطلب منه أن يقوم بترشيح مكالماتك فيمكنك ساطعك أن يخير المتصلين من ذوي الأولوية المنخفضة بأنك في اجتماع أو أن بابك معلق ويومد ذلك، حدد أفضل وقت يتاسبك للرد على هذا المكالمات.



فإذا لم يكن لديك مساعد، استخدم بريدك الصوتي بشكل أكثر فاعلية. فاجعل المكالمات تتجه إلى البريد الصوتي خلال فترات قيامك بالمهام المفيدة الصعبة، بعد ذلك، افحص بريدك عندما تنتهي من فكرتك أو مهمتك. بهذه الوسيلة، سوف تصبح مروض الوحوش لأنك ستحدد أولوية المكالمات. ويمكنك أن تبحث عن الإجابة أو المعلومات التي يريد المتصل، بعد ذلك اتصل به وقم بترك الإجابة عن البريد الصوتي له دون حتى الاضطرار إلى مكالمته.

لكنك إذا ما رددت على المكالمات، فستصبح هي المسيطرة عليك؛ لأنك سوف تترك ما تقوم به وتحاول أن تتعامل مع المكالمات فوراً. أما إذا ما كانت أكثر أهمية مما تقوم به وقت تلقيها، فسوف يكون عليك أن تترك ما تقوم به، وتدوّن ملاحظة بالنقطة التي توقفت فيها، وترد على المكالمات. خلافاً لذلك، يمكنك أن تترك رسالة على قائمة الإتقان الخاصة بك، وتعود لمكالمة المتصل بك عندما تنتهي من مهامك المفيدة الصعبة. وستتم مناقشة البريد الصوتي بشكل أكثر تعمقاً ودقة في جزء لاحق من هذا الكتاب. وبالطبع، إذا ما كنت في خدمة العملاء أو يجب عليك الرد على كل مكالمات، فاحرص على أن تكون المكالمات مختصرة ومركزة قدر الإمكان.

اجعل الآخرين يعرفوا أفضل موعد للتواصل معك

كل إنسان يجب أن يكون متفرغاً، في وقت ما، للرد على المكالمات الهاتفية. لذا، أعلم الذين تتواصل معهم أكثر من غيرهم بأفضل الأوقات للتواصل معك (وكذلك أسوأها). وقم بإعطاء المتصلين أسماء أشخاص آخرين معك في القسم، والذين يمكنهم أن يساعدوا المتصلين.



قم بتفويض المكالمة للشخص المناسب

غالبًا، هناك شخص آخر أفضل منك يمكنه أن يتعامل مع المكالمة، وذلك إما لأن المكالمات ذات أولوية عالية بالنسبة له عما هو الحال بالنسبة لك أو أن لديه المعلومات المطلوبة. قاوم إغراء أن تكون "تاجر السعادة" بالنسبة للآخرين، وقم بإعطاء المتصلين اسم ورقم هاتف الشخص المناسب، أو اعرض عليهم أن تقوم بتحويل المكالمة للشخص المناسب. وشرح لهم أن الأمر سيستغرق وقتًا أقل إذا ما رد الشخص الملائم على مكالمتهم أو تعامل مع طلبهم.

قيّم طبيعة المكالمات بسرعة

حدد مقدار ارتباط المكالمات بأولوياتك. فهل تستحق المكالمات أن تترك ما في يدك وترد عليها أم أنك من الممكن أن تماود الاتصال بالمتكلم في وقت أكثر ملاءمة لجدولك ودرجة أولوية المكالمات؟
 وأسأل المتصل: "ما الذي يمكنني أن أؤديه إليك؟"، وشجع المتصل على أن يصل إلى لب الموضوع بسرعة، ولا تتركه يبدأ الكلام عن الطقس وما إلى ذلك. استمر في إلقاء الأسئلة حتى تحدد طبيعة المكالمات.

نصيحة: شجع الآخرين على أن يضعوا خطة لمكالمتهم قبل أن يمسكوا الهاتف ليتصلوا بك (إستراتيجية أخرى من إستراتيجيات مروض الوحوش). سيساعدك ذلك في الإبقاء على المكالمات مركزة، ويقلل من فرص خروجها على السياق.



دراسة حالة

كانت "جاكي" ترد على الهاتف في كل مرة يرن فيها. وأحياناً تكون المكالمات تستحق، وأحياناً أخرى لا. وحتى في المرات التي تكون فيها المكالمات تستحق، لا يكون المتصل قد استعد للمكالمة جيداً، وبالتالي تستغرق وقتاً طويلاً للغاية. لم تكن "جاكي" تريد أن تبدو غير مهذبة، ولكنها كان لديها الكثير من العمل لتؤديه.

فبدأت "جاكي" في التفكير. إذا ما كانت بالفعل تقدر وقتها وتريد أن تقادر العمل في الموعد الرسمي، أدركت أن عليها أن تتحكم في المكالمات الهاتفية في أسرع وقت، فقد أدركت أن المكالمات الهاتفية تمثل أكبر عنصر مقاطعة لها. وعندما بدأت في جعل المكالمات محددة ومركزة، أدركت أن بإمكانها توفير ما يتراوح بين ٢٠ إلى ٦٠ دقيقة يومياً.

كيف تستخدم البريد الصوتي بفاعلية؟

كثير من الناس لا يغيرون بريدهم الصوتي، حتى إن لم يكونوا في العمل في ذلك اليوم أو الأسبوع. واليك خيارين سوف يزيدان من مهنتك واحترافيتك:

١. اترك رسالة في بريدك الصوتي مرة كل أسبوع، توضح فيها للمتصل تاريخ ذلك الأسبوع وجدولك فيه.
٢. اترك رسالة جديدة يومياً، توضح فيها التاريخ، وتخبر المتصل بجدولك في ذلك اليوم.

فوائد لتغيير رسالة البريد الصوتي

- ستجملك الرسالة الجديدة تبدو أكثر احترافية.
- سوف تدفع المتصل إلى ترك المعلومات التي تحتاج إليها بالفعل لكي تساعد.
- ستمطى المتصل انطباعاً بأن البريد الصوتي مهم لك وأنت تفحصه (سيقلل ذلك من احتمالية أن يتصلوا بالرقم صفر، الخاص بمسئول الاتصالات في عملك، ويطلبوا منه تحويلهم إليك أو إلى أى رقم من أرقام فريقك).

كذلك، يمكنك أن تعطى المتصل بعض البدائل التالية:

- رقم شخص آخر غيرك يمكنهم الاتصال به، إذا ما كان المهم لهم أن يتكلموا مع شخص ما فوراً.
- رقم هاتف أو جهاز استدعاء (بادجر) يمكنهم أن يستخدموه للتواصل معك فوراً.
- يمكنهم أن يضغطوا الرقم صفر ويتصلوا بمسئول الاتصالات (لكي يقوم بتحويلهم).
- لا يزال بمقدورهم ترك رسالة بريد صوتي.

نصيحة: يساعدك تغيير رسالة البريد الصوتي الخاصة بك على احترام وقت المتصل، بحيث لا ينتظر حتى ترد عليه بمكالمة عندما لا تكون مشغولاً، وذلك إذا كانوا يحتاجون إلى مساعدة عاجلة.



دراسة حالة

كانت "جلوريا" تكره الهاتف. فقد كانت تفحص بريدها الصوتي وتتصل بمن اتصل بها، ثم تفاجأ بأنهم ضبطوا هواتفهم على البريد الصوتي. وأدركت أن الهاتف صار أكثر شيء تكرهه. وكانت رسالتها المفضلة: "خمن من المتصل، وخمن رقم هاتفي، وخمن ماذا أريد"، فقد كانت تريد أن تبحث لهم برسالة "خاصة".

وبدأت تدرك أنها "ربما كنت جزءاً من المشكلة. فإذا ما كنت أضع رسالة تحية في بريدي الصوتي تخبر من يتصل بي بما أريده بالفعل، لكي أتمكن من مساعدتهم، وربما استطعت أن أترك على بريده الصوتي الإجابة عن السؤال الذي يتركه لي دون الحاجة إلى الحديث معه". ولأن الهاتف كان أكبر عنصر من عناصر إهدار وقتها، كان من الممكن أن يوفر ذلك عليها الكثير من الوقت. وبمجرد أن بدأت في تغيير رسالة بريدها الصوتي يوميا وبدأ المتصلون يتركون رسائل بريد صوتي محددة، شعرت بالدهشة: لقد تمكنت بالفعل من أن توفر الكثير من الوقت يوميا.

ما تطلبه في رسالة بريدك الصوتي ممن يتصل بك

- اسمه
- رقم هاتقه
- طبيعة أو سبب المكالمة الهاتفية
- أفضل وقت يلائمه لكي تتصل به، إذا ما أراد الحديث معك (سيزيد ذلك من احتمالية أن يتواجد الشخص في الموعد الذي ستتصل فيه بما يجنبك مشقة الأعيب الهاتف).

كيف يوفر ذلك لك الوقت؟

١. تعرف اسم المتصل، وبالتالي لا يتعين عليك التخمين.
٢. لا يتعين عليك أن تبحث عن رقم هاتف من اتصل بك.
٣. يمكنك أن تترك الإجابة على بريده الصوتي دون تبادل الحديث الفعلي.
٤. يمكنك تجنب مناورات الهاتف من خلال دفع المتصل لإخبارك بالموعد المناسب له لكي تعاود الاتصال به.

عندما تترك بريداً صوتياً

حاول أن تترك بريداً صوتياً مفصلاً بنفس الأسلوب الذي تطلب منهم أن يقوموا به إزاءك. وهذا هو السبب في أنني أخطط لمكالمتي قبل أن ألتقط الهاتف لأجريها. وفي المناخ الحالي شديد التوتر والاضطراب، ينبغي أن تقترض أنه عندما تتصل بشخص ما، سوف يقابلك بريده الصوتي. ويوضع خطة قبل أن تتصل، سوف تجعل رسالتك قصيرة وفي قلب الموضوع، إذا ما رد عليك البريد الصوتي. وفي رسالتك، اترك كل التفاصيل التي نوقشت في السابق. إلى جانب تحديد موعد نهائي للاتصال بك. واحرص على أن تتكلم بصوت بطيء، بخاصة عندما تأتي لترك بريدك الصوتي، بحيث يمكن لمن تتصل به أن يكتبه وراءك.

نصيحة: اترك رقم هاتفك مرتين في الرسالة، مرة في البداية، وأخرى في النهاية. بذلك، لن يضطر من تتصل به إلى إعادة الرسالة كلها إذا ما لم يلتقط الرقم في أول مرة يستمع له فيها.

نصيحة: لا تترك رسالة أطول من ٣٠ ثانية، قدر الإمكان، والافلن يرد من تتركها له إلا على جزء من الرسالة أو لن يرد عليك من الأساس.



نصائح أخرى خاصة بالبريد الصوتي

١. إذا ما كنت تتصل بمن اتصل بك حاملا معك معلومات طلبها في مكالمته ولا تريد أن تتكلم معه، حدد وقتا للاتصال لا يكونون فيه بجوار الهاتف (سيوفر عليك ذلك وقت المكالمات).
٢. إذا كنت تطلب معلومات ولا تريد أن تتكلم، فاقترح أن يرسل إليك رسالة إلكترونية بالمعلومات التي تحتاج إليها.
٣. رد على كل رسائل البريد الصوتي خلال ٢٤ ساعة، قدر الإمكان، حتى إن كان ذلك بعد تلقيك الرسالة بساعات وأنت تعلم أن المتصل لم يعد في مكانه بجوار الهاتف (ومن الممكن أن تشرح الظروف التي جعلتك لا تتصل في موعد مبكر عن هذا).
٤. إذا ما تلقيت بريدا صوتيا من أحد مندوبي المبيعات ولم تكن مهتما، اتصل به واترك بريدا صوتيا اعتذر فيه بأدب وقل إنك لست مهتما أو إنك سوف تتصل به. عندما تكون مهتما بمرضه (سيؤدي ذلك إلى تخفيض عدد رسائل البريد الصوتي التي تلقاها في المستقبل، وسيظهرك بمظهر المحترف).

نصائح سريعة

- ✓ أسأل نفسك: "هل هذا بالفعل شيء يجب، أن أتعامل معه فوراً؟"
- ✓ ضع صورة تعبر عن صموية الأوضاع على جدار مكتبك أو المكان الذي تعمل فيه، إذا ما كنت تعمل على مهمة أو مشروع على قدر كبير من الأهمية.
- ✓ أغلق بابك عندما تعمل على واحدة من المهام المفيدة الصعبة، أو تكون في حاجة إلى التركيز الحقيقي. وحاول ألا تبقيه مغلقا لأكثر من ساعة.



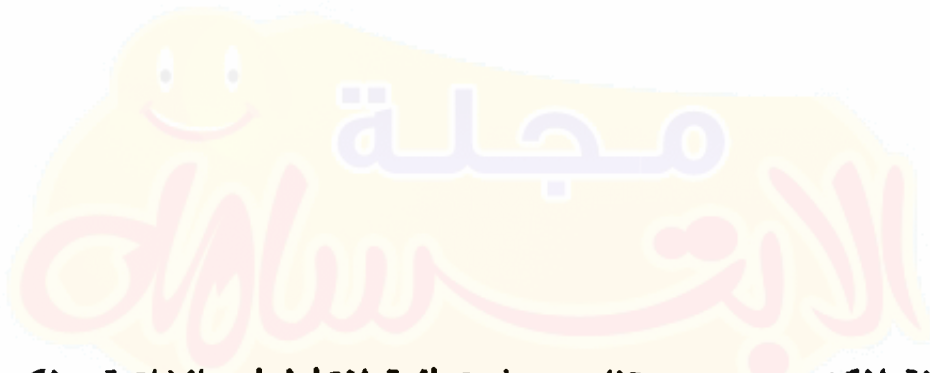
- ✓ إذا كنت مديرا أو قائدا، حاول أن تخرج من مكتبك على الأقل ٣ مرات يوميا، وتزور موظفيك في مكان عملهم.
- ✓ أخبر أكثر من يقاطعونك، كأول شيء تفعله في الصباح، أن لديك مهمة صعبة اليوم وأنت قد لا تستطيع التواصل معهم قبل حلول موعد الغداء.
- ✓ اعمل في حجرة المؤتمرات وأغلق الباب خلفك، لكي تتجنب المقاطعات.
- ✓ اسأل الآخرين قبل أن تقاطعهم: "هل تسمح في دقيقة؟". واطلب من الآخرين أن يفعلوا ذلك معك.
- ✓ خصص وقتا على حاسبك الآلي لكي تنجز المشروعات المهمة.
- ✓ إذا لم يكن باستطاعتك أن ترد على سؤال أو تلبى طلبا لحظة تلقيه، فاعرض أن تقوم بالرد عندما تنتهي المهمة التي تعمل عليها، وبذلك تسيطر على المقاطعات.
- ✓ لا تطل أمد المقاطعات.
- ✓ اقترح، في اجتماع فريق العمل المقبل، أن تنظم مع مجموعتك ساعة طاقة جماعية.
- ✓ إذا لم تكن أنت الشخص المناسب، فوض المقاطعة للشخص المناسب.
- ✓ حدد أوقاتا تجري فيها المكالمات الصادرة (تجميع المكالمات).
- ✓ استخدم مبدأ المهام المفيدة الصعبة عند إجراء المكالمات.
- ✓ خطط لمكالمتك قبل أن تمسك بالهاتف لتجربها.
- ✓ اجعل مكالمتك مركزة ومحددة بحيث لا تخرج على المسار. واجعل عينيك على الساعة أثناء إجراء المكالمات.
- ✓ حدد مواعيد لإجراء المكالمات عند الضرورة.
- ✓ رشح مكالماتك في وقت المهام المفيدة الصعبة.
- ✓ قم بإعلام الآخرين بأفضل وقت يمكنهم التواصل فيه معك وكيفية التواصل.



تطوير نظام أرشفة بسيط وفعال

يوجد مكان لكل شيء، وكل شيء في مكانه.

— مثل شعبي



إن نظافة المكتب وترتيبه تقلل من احتمالية المقاطعات الذاتية: ولكن عندما تتكدس الأشياء على مكاتبنا، نفقد التركيز. وفي المتوسط، يخسر المرء ٤٥ دقيقة يوميا في البحث عن المعلومات (أوراق) على مكاتبنا أو في أدراجها. وغالبا ما يتم تقييم أداء الموظفين استنادا إلى مستوى ترتيب مكاتبهم. فإذا كانت لهذه الأكوام مسميات، فاسم الكومة التي تحتل سطح مكتبك هو: "مشكلة".

نصيحة: حاول أن تطبق على نفسك فكرة الفونوغراف. فهذا الجهاز يأخذ أسطوانة الموسيقى ويشغل الأغنية أو الأغاني التي تحتويها. وبعد ذلك، يعيدها ثم يلتقط أخرى.

كثير من الناس يخشون فكرة أن الملف البعيد عن النظر بعيد عن التفكير: ولكنك إذا ما أردت أن تضيف المزيد من الانتباه والتركيز على عادات عملك، فحاول ألا تجعل إلا ملفا واحدا فقط مفتوحا على مكتبك. بهذه الطريقة، لن



تكون هناك ملفات أخرى على المكتب تشتت انتباهك. الفكرة هنا أنه بوضعك ملفا واحدا فقط على مكتبك خلال عملك في المهمة التي يحويها، سوف تزيد من قدرتك على التركيز، وسيستغرق أداء مهمتك أو مشروعك وقتا أقل بعدد أقل من الأخطاء.

إن كثيرا من الناس يستخدمون سطح مكتبهم باعتباره قائمة المهام واجبة التنفيذ. وفي الواقع، فإنه في أغلب الأحوال تحمل أكوام الملفات هذه أسماء. ولكن تذكر، أنك لن تزيل هذه الأكوام من على مكتبك إلا بعد أن يحدث شيئا:

١. أن يصبح بمقدورك وضع كل مهمة أو مهام تحتاج إلى إنجازها في ملف أمام عينيك باستخدام قائمة الإتقان الخاصة بك.
٢. أن تجد الملف المطلوب بسرعة في درج الملفات بمكتبك.

مثال

في مدرسة مونتيسوري حيث يدرس ابني، إذا ما أردت أن تلعب بلعبة جديدة، يجب أن تضع اللعبة التي تلعب بها في مكانها قبل أن تتمكن من الحصول على اللعبة الجديدة. أعتقد أنهم يجدون صعوبة في إقناع الأطفال بذلك!

إن مفتاح الحصول على الانتباه والتركيز يتمثل فقط في وضع شيء واحد على مكتبك أثناء المهمة الواحدة. فبحسبك ١٠٠٪ من انتباهك وتركيزك على أداء مهمة واحدة أو مشروع واحد، سيستغرق أداء هذه المهمة أو هذا المشروع وقتا أقل، كما أن مستوى الأخطاء التي سترتكبها سينخفض.

وفيما يلي مجموعة من الخطوات السهلة للسيطرة على مكتبك، ويجب أن يتم تنفيذها بالترتيب المذكورة به:

أزل كل شيء من على سطح مكتبك

تخيل أنك انتقلت لتوك إلى مكتبك أو موقع عملك. قم بإزالة كل شيء من على سطح مكتبك وضعه على الأرض بجوار الأشياء الموجودة بالفعل عليها. أحضر رشاشًا سائل التنظيف وقم بتلميع سطح المكتب جيدًا. والآن، أعد وضع الأشياء على المكتب من جديد ولكن بترتيب أولوية الاستخدام، ولكن أحسن من مستوى انتباهي وتركيزي، إليك ما أعيدته إلى مكتبي وما لا أعيدته.

أشياء أعيد وضعها على مكتبي:

- الشاشة ولوحة المفاتيح والفأرة الخاصة بحاسبي الآلى
- هاتفي (فإذا ما كنت تستخدم يدك اليمنى، فينبغي وضعه على الجانب الأيسر من مكتبك، وإذا كنت تستخدم يدك اليسرى، فضعه على الجانب الأيمن من مكتبك).
- مصباحي
- حمالة أقلامى الجافة والرصاصية
- الآلة الحاسبة الخاصة بي
- ساعة
- نبات (ولكن إذا كان ميتًا فلا مكان له)
- سلة لتجميع المواد التي ألتقاها طيلة يومي
- ورق نشاف



أشياء لا أعيد وضعها على مكتبي:

- صور شخصية (تؤدي إلى تشتيتك).
- سلال إضافية لتلقى الأشياء فيها.
- الحلوى.
- قنجان لوضع الأقلام الجافة والرصاصية.
- أكياس من الأوراق والملفات.

ولكى تستطيع الوصول إلى الانتباه والتركيز، يجب أن تسأل نفسك: "هل يوجد شيء من هذه الأشياء يمكنني أن أعمل بدونه؟". تخلص من كل الأشياء المتراكمة، وأزل الأشياء القديمة التي لا استعمال لها. وضع صورك بعيدا عن ناظريك، فيمكنك إما أن تضعها وراءك إذا ما كان لديك صوان، أو على جانب مرمى بصرك المباشر، أو فوقك إذا ما كنت تعمل في مكاتب مفصولة بحواجز.

يسألني الناس طيلة الوقت: "لماذا يجب علي أن أبعاد صوري عن مرمى بصري المباشر؟". الإجابة هي أنه عندما أضع صوري على مكتبي، يمثل ذلك واحدة من أسهل وسائل التسوية. فسأظل أتكلم إلى صورتى وأعيش أحلام اليقظة. فقد أتخيل نفسي في الصورة وأنا أجلس على الشاطئ في ذلك المنتجع الساحر. هل فهمت الفكرة؟ يجب أن تقوم بإزالة أى شيء يؤدي إلى تشتيتك، بحيث لا يصبح موجوداً سوى المهمة المفيدة الصعبة التي تقوم بها. بهذه الطريقة، ستستغرق منك هذه المهمة وقتاً أقل.

ضع ساعة في مرمى بصرك

ضع الساعة أمامك، وينبغي أن تكون ساعة من تلك التي تستقطب الانتباه. إن تقديرك لطول المهام/الأنشطة أمر مختلف تماما عن الوقت الفعلي الذي





والآن، عندما تبدأ المقاطعات، تنظر إلى الساعة وتحدد نقطة زمنية كمرجعية لها. وبعد مرور ما تمتد أنه خمس دقائق، تنظر مرة أخرى إلى الساعة ثم تستأذن من الشخص الذي يقاطعها لتواصل عملها. لقد أدركت أنها يجب عليها أن تستمر في الحركة، وإلا فقدت كل أمل في أن تغادر عملها في الموعد المحدد. والآن، صارت "جوان" أكثر تركيزاً في عملها وأكثر سيطرة وإنجازاً.

رتب أدواتك

- قم بإفراغ مكتبك.
- افحص ما لديك وقلل من عدد الأقلام الجافة والأقلام الرصاص ومشابك الورق وخلافه. هل لديك مخزون من هذه الأشياء لتفتح متجرك الخاص بالأدوات المكتبية لتنافس سلسلة المتاجر العالمية أوفيس ديبوت؟ احتفظ فقط بأشياء تكفيك لمدة ٣٠ يوماً.
- قسم أدراج مكتبك لأجزاء مختلفة، فمثلاً درج للأدوات الكتابية، وآخر للملفات، وثالث شخصي.
- قم بإزالة كل الأشياء التي لا تعرف سبباً لوجودها لديك.

أزل المستقبل والماضي من على مكتبك

الخطوة الأولى أن ترتب الملفات الموجودة في أدراج الملفات بمكتبك، فإذا ما أردت أن تتغلب على العبء الزائد من الأوراق، فقط تعامل مع "الحاضر" (ما تعمل عليه بالفعل طيلة الثلاثين يوماً القادمة).

نصيحة، "الحاضر" هو أهم شيء. تعامل مع مكتبك وسطح مكتبك باعتبارهما عقارا ثمينًا. فقط احتفظ بما تعمل عليه حاليا بالقرب منك. وفي أدراج الملفات بمكتبك، أزل التوعين التاليين من الملفات وضعهما على الأرض لحين حلول وقت استخدامهما.

الماضي

هناك ملفات تم إنجازها، أو أغلقت. والسبب الوحيد الذي يمكن أن يدفعك لمطالعتها في المستقبل أن تستخدمها كمرجع.

المستقبل

إذا وجدت ملفا وقت لنفسك: "يوما ما قد أحتاج إليه" أو "يوما ما سوف أقرؤه"، قم بإزالته وضعه على الأرض. وفي النهاية، سوف تضعه في قائمة ملفاتك المرجعية.

دراسة حالة

كان "براد" يشمر بإحباط متزايد، فقد كان يحتاج إلى رافعة لكي يضع ملفا آخر في أدراج الملفات بمكتبه. وأرسل إلى رئيسه في العمل بريدا إلكترونيا، قال له فيه: "ما الحال لو طلبنا شراء درج ملفات أخرى لا توجد مساحة كافية في درج ملفاتنا لأية ملفات جديدة".



فطلب منه رئيسه أن يفحص أدرج ملفاته بدقة ويتأكد من أن كل الملفات التي يحتفظ بها ضرورية للغاية. فإذا لم تكن ضرورية كان على "براد" أن يفعل شيئاً من اثنين، إما أن يضعها في درج الملفات المرجعية أو أن يتخلص منها.

ففعل "براد" على مضض ما طلبه منه رئيسه في العمل، وهو يفكر قائلاً: "يا لإهدار الوقت"، وبدأ في مراجعة الملفات ملفاً بعد آخر. فإذا كان الملف يحوى شيئاً انتهى منه بالفعل أو شيئاً لا يمتد أنه سوف يحتاج إليه لفترة من الوقت، قام بوضعه على الأرض (بجوار الملفات الموجودة بالفعل على الأرض).

وعندما انتهى من تلك المهمة، نظر إلى درجى مكتبه، وأدرك أن لديه مساحة إضافية تقارب الـ ٥٠٪ الآن، ووجد أنه حل مشكلة المدد الزائد من الملفات. قد لا يمكنه أن يتعامل مع الماضى والحاضر والمستقبل، ولكن بإمكانه أن يتعامل مع الحاضر بمفرده.

كيف ترتب ملفات عملك؟

رتب الملفات التي تعمل عليها في درج (أدرج) مكتبك، وقم بترتيبها هجائياً أو زمنياً. وبشكل عام، يجب أن تكون هذه الملفات على بعد لا يتجاوز طول الذراع، سواء كانت داخل الدرج أو على المكتب. وتذكر: اجعل نظام أرشفتك للملفات بسيطاً. واليك بعض الاقتراحات لإعداد نظام أرشفة ملفات عملى ناجح.

اقتراحات لإعداد نظام أرشفة عملى

- المعلومات سهلة الوصول إليها: قوائم الهواتف، والعناوين، والمعلومات المستخدمة بكثرة.



- المشروعات الجارى العمل بها: ضع ملفا لكل مشروع على حدة.
- المهام الروتينية: التى يتم تنفيذها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.
- العملاء أو العملاء المرتقبون.
- المشكلات أو القضايا التى سيتم بحثها.

قلل من عدد فئات الملفات من خلال استخدام الفئات العامة

إذا ما كان لديك الكثير من الفئات، فلن تتمكن، فى كل الأحوال، من الوصول بسرعة لأى ملف. حاول أن تستخدم ما لا يزيد على ٧ إلى ١٠ فئات.

دراسة حالة

كانت "كارين" مساعدة المدير التنفيذى لواحدة من الشركات الكبرى. وكان الكل معجبا بمهاراتها التنظيمية. فلم يكن هناك أى شىء على مكتبها، وبدأت شديدة النظام.

ولكن "كارين" كان لديها سر، وهى أنه كان لديها ٣٠ فئة للملفات، وبالتالي كانت تجد صعوبة شديدة فى إيجاد أى شىء بسرعة. فكانت دوما تمد نسخا من الملفات وتضع كل نسخة فى فئة مختلفة. وهى النهاية، أدركت أنها بحاجة إلى نظام أكثر بساطة.

فكتبت عنوان كل تصنيف، وبمدها نظرت إلى العناصر المشتركة بين فئاتها. وبعد أول نظرة، خفضت العدد إلى ١٥ فئة، ثم ١٠ فئات. وشمرت بقدر أكبر من الراحة مع نظام الأرشفة البسيط الذى جعل إيجادها الملفات وقت طلبها أمرا أسرع.



ضع عناوين للملفات تسهل من عملية العثور عليها

قبل أن تختار اسما لملف، فكر في المكان الذي سوف تبحث فيه عنه في المستقبل، إذا ما احتجت أن تجده بسهولة، واحرص على أن يكون اسم الملف مثيراً.

لا تضع عددا مفرطا من الأوراق في كل مجلد

إن وجود عدد كبير من الأوراق في مجلد واحد سيعطلك أثناء البحث لأنك قد لا تجد ما تبحث عنه من أول مرة. أزل المجلدات غير المستخدمة مرة كل أسبوع، وابدأ في تكوين مجلد جديد إذا ما اضطررت لذلك.

كن صريحا مع نفسك فيما يتعلق بما تحتاج إليه فعلا

متى كانت آخر مرة طالعت فيها المعلومات التي تحتفظ بها؟ هل المعلومات مهمة وغير مطلوبة الآن؟ يمكنك أن تحقق الكثير، فقط إذا ما تعاملت مع الأمور بواقعية. فإذا لم تستخدم أحد الملفات هذا الأسبوع، ما إمكانية أن تستخدمه الأسبوع المقبل؟ إن وجود الكثير من الملفات لن يؤدي إلا إلى تعطيلك.

نصيحة: في نهاية كل يوم خميس، افحص ملفاتك، وانظر ما إذا كانت لديك نسخ متكررة أو ملفات أنهيتها. قم بإزالة الملفات الزائدة، وضعها في مجلد المرجعيات في مكان بعيد بالحجرة، وبذلك، تصبح مستمدا للأسبوع المقبل.

كيف تحدد فئات الملفات؟

خذ قطعة من الورق، وانظر إلى كل ملف على مكتبك وتلك الموضوعة في الأدرج. واكتب على الورقة ملاحظة حول موضوع كل ملف. وبعد أن تنتهي، انظر إذا ما كانت هناك طريقة لكي تقسمها على ما يتراوح بين ٧ إلى ١٠ فئات.

دراسة حالة

كان " رالف " متأخرا جدا فيما يتعلق باستخدام أساليب الأرشفة، وكان دائما ما يقول: " في واحدة من العطلات الأسبوعية، سوف أحضر للمكتب وأقوم بترتيب كل هذه الأشياء ". ولكن، في كل عطلة، كان شيء ما يحدث، وبالتالي لا يرتب الملفات. وذات يوم، أدرك أمرا، وقال: " ربما لو عملت كل يوم لقليل من الوقت، يمكنني أن أنتهي ". كما أدرك أنه يكره عملية أرشفة الملفات تماما ككراهيته للذهاب إلى طبيب الأسنان.

لذا، قام في اليوم التالي بتقسيم الملفات إلى أكوام صغيرة، وهو الأمر الذي لم يبد بالصعوبة التي تخيلها. وخصص ٣٠ دقيقة في نهاية كل يوم لأرشفة فقط كوم واحد. ولاحظ أنه، بعد أن قام بأرشفة كوم واحد يوميا، أنه صار أكثر تحكما في مكان عمله بدأ بالفعل يتطلع برغبة أكبر إلى العودة للعمل في اليوم التالي. وبمجرد أن انتهى من أرشفة الحاضر (الملفات التي يعمل عليها حاليا)، بدأ يعمل على الماضي (الملفات التي انتهى منها) والمستقبل (الملفات التي سيعمل عليها لاحقا). ولا يزال من وقتها لا يترك أية أكوام على مكتبه. وراح يفكر في السر وراء عدم تفكيره في هذا الحل منذ فترة.

قسم الأوراق والملفات فى ١٠ أكوام

من بين الأسباب الكامنة وراء تأجيلنا القيام بأرشفة ملفاتنا أن كوم الملفات عادة ما يكون كبيرا ومربكا. اجعل أكوامك أصغر فى الحجم بحيث تتمكن من دفع نفسك إلى القيام بالقليل من الأرشفة يوميا، بنهاية كل يوم. فإذا كان لديك الكثير من الملفات، قد يتطلب الأمر منك القيام بالتقسيم إلى أكثر من ١٠ أكوام. ما الضرر فى أن تعمل لأسبوع إضافي فى ترتيب الملفات بعد أن تركتها كل هذه الفترة دون ترتيب؟

فى مرحلة ما من حياتى المهنية، بدا الأمر وكأننى كنت متأخرا فى ترتيب الملفات بما يوازى عاما، وشعرت ألا أمل فى أن أرتبها. بعد ذلك، قسمت أكوام الورق والملفات الخاصة بى إلى ٢٠ كوما أصغر حجما. وكل يوم، كنت أعمل على ترتيب القليل فقط فى نهاية اليوم. وخلال شهر، قمت بأرشفة كل شىء. ومنذ ذلك اليوم وبعدما أنهيت آخر كوم، لم أعد مطلقا لمسألة ترك الملفات والأوراق تتكدس فوق مكتبى.

أحضر سلة مهملات واجعلها صديقة لك

ضع سلة المهملات بالقرب منك، واستعد لأن تملأها.

اشتر مجلدات ملونة لحفظ الملفات

كل فئة فى ملفات عمك سيكون لها لون مختلف. فبواسطة الألوان المختلفة، ستصبح قادرا على أن تتجه إلى الفئة التى تريدها بشكل أسرع. ومن أسرع أساليب الأرشفة أن تستخدم الوسائل المساعدة البصرية مثل المجلدات الملونة، فالعين تلتقط الألوان أسرع كثيرا.

أحضِر صندوقًا من المجلدات المصنوعة من الورق المقوى وقلما ذا سن سميكة

سوف تصمم ما يشبه خط التجميع في المصانع. ففي كل مرة تلتقط فيها ورقة تحتاج إلى مجلد من الورق المقوى، اذهب إلى الصندوق وخذ واحداً. بعد ذلك، تناول قلم التحديد سميك الخط، واكتب اسم الملف المناسب على الورقة وضعها فيه، وبعد ذلك ضع الملف في درج الملفات بمكتبك.

تعامل مع الورق مرة واحدة

عندما تلتقط ملفاً أو ورقة من الأكوام المتراكمة أمامك، لا يمكنك إعادتها إلى حيث أتت، ولكن يجب عليك أن تذهب إلى واحد من الأماكن الخمسة التالية:

- سلة المهملات
- مجموعة المستقبل
- مجموعة الماضي
- مجموعة الحاضر
- التصدير للخارج (التوقيع عليها بأنها صارت معدومة الصلاحية، أو تفويض شخص آخر بالتعامل معها)

ولا يمكنك، بعد ذلك، إعادة تلك الورقة أو ذلك الملف إلى مكتبك (وفي كثير من الأحوال، يكمن هنا السبب في أن الأكوام المتراكمة أمامنا لا يتقلص حجمها، فالأوراق تذهب إلى كوم جديد على مكتبنا)، ولكن هذه البدائل الخمسة تقضى على أية حاجة للتساؤلات أو للأكوام الجديدة.



نصيحة: عندما تنظر إلى قطعة من الورق لأول مرة، اكتب ملاحظة في أعلاها بشأن الملف الذي ينبغي أن توضع فيه. سيوفر ذلك عليك الوقت الخاص بإعادة تقييم فئة الورقة مرة أخرى. وعندما تلتقطها فيما بعد، ستكون، بالفعل، على دراية بالمكان الذي ستذهب إليه.

دراسة حالة

تتمتع "ماريا" دوما بالنوايا الحسنة، وكان يبدو وكأنها تقوم بالأرشفة بشكل منتظم، ولكنها ذات يوم لاحظت أنه لا تزال هناك أكوام على مكتبها. فقالت في نفسها: "يجب أن أضع ذلك تحت السيطرة!".

وفي يوم، التقطت كومة وبدأت في تقسيمها، والتقطت أول ورقة وفكرت قائلة: "أين يمكن وضع هذه الورقة؟"، ثم ألقته وقالت: "فئة جديدة"، ولكن الأمر تكرر من الورقة التالية. فنظرت إلى الورقة الثالثة، وقالت: "لست أعلم أين أضعك". ثم أعادتها مكانها. أما الورقة الرابعة فلم تكن تخصها من الأصل. واستمر الحال هكذا، حتى أدركت أنها صار لديها الآن عدة أكوام منفصلة.

بعد ذلك، جمعت كل هذه الأكوام معا مرة ثانية، ونقلتها إلى جزء آخر من سطح مكتبها. وعندها، أدركت المشكلة. لقد كانت الأكوام تنتقل في حركة دائرية على سطح مكتبها، ولكنها لم تكن تغادره فعليا، فقطعت على نفسها عهدا: من الآن فصاعدا، إذا ما التقطت أية أوراق أو ملفات، لا يمكن أن تعيدها من حيث أتت بها، ولكن يجب أن تضعها في واحد من الأماكن الخمسة التي ذكرناها في السابق. ولم تتكرر معها هذه المشكلة ثانية على الإطلاق.



توقف عن استخدام ملصقات التذكير

إذا ما توقفت لثانية، سوف تدرك أن هذا التوقف لم يؤد إلا إلى زيادة الأكوام. وغالبا ما يتطلب الأمر منك للعثور على المعلومات التي كتبتها على ملصق التذكير بالمهام المطلوبة وقتا مساويا للعثور على نفس المعلومات إذا لم تكن قد كتبتها على ذلك الملصق. لذا، استخدم قائمة الإتيان كموقع مركزي لكل ملاحظاتك. ملاحظة: قد يكون من الملائم أن تعود نفسك تدريجيا على التوقف عن استخدام الملصقات، فترقق بنفسك.

ضع المستقبل والماضي في ملف المراجع

هذه هي الخطوة الأخيرة؛ لأنها الأقل في الأولوية. خذ ملفات المستقبل والماضي وضعها في ملفات المراجع الخاصة بك، إنها تلك الملفات الموضوعة في ذلك الصوان الكبير ذي الأدراج الأربعة الذي يقع في درج مكتبك. هذه الأوراق تتضمن بحوثا أجريتها حول مشروعات مستقبلية وأخرى سابقة. وبشكل عام، يتطلب الأمر ٢ أدراج للماضي ودرجا واحدا للمستقبل.

قم بأرشفة القليل يوميا بحيث لا تخرج الأمور على السيطرة

في كل مرة تبدأ فيها مشروعا جديدا، قم بإعداد ملف فورا، ولا تدع الملفات تتراكم.



نصيحة: تعود على أن تقوم بالأرشفة خلال عملك، أو في نهاية اليوم، واستغل فترة بعد الظهر في يوم الخميس آخر أيام الأسبوع لإنجاز أعمال الأرشفة الخاصة بهذا الأسبوع.

اترك العمل كل يوم بسطح مكتب مرتب

ابعد هذه الملفات ففدًا يوم آخر. وينبغي أن تكون قائمتا الإتقان والمهام اليومية متعلقتين بما هو متروك على سطح مكتبك فقط. واليك فوائد ذلك:

- سوف تكون مستعدا للمعركة ومتأهبًا لانطلاق سريعة عندما تصل إلى العمل في الغد. (من الصعب للغاية أن تتطلق بسرعة في بداية أولى مهامك في الصباح، عندما تصل إلى العمل وتجد مكتبك وكأن إحصارا قد ضربه).
- تشعر بالمزيد من التحكم
- سيزداد مستوى تركيزك
- سيتم حفظ ملفاتك السرية أو الحساسة في مكان أمين
- إذا ما نشب حريق وانطلقت حنفيات الإطفاء، فستكون ملفاتك في أمان من المياه

نصائح سريعة

- ✓ اجعل سطح مكتبك خاليا، فالشخص العادي يفقد ٤٥ دقيقة من اليوم بحثًا عن الأوراق وملصقات التذكير.
- ✓ لا تضع أشياء متعددة على مكتبك، ولا تحتفظ إلا بشيء واحد فقط هو ما تعمل عليه. ولا تحضر شيئًا جديدًا إلا بعد أن تبعد الملف الآخر.



- ✓ لا تستخدم سطح مكتبك باعتباره قائمة المهام المطلوب إنجازها.
- ✓ أزل كل شيء من على سطح مكتبك، وتغيل أنك انتقلت لتوك إليه وأن هذا أول يوم لك في ذلك المكتب، ولا تضع على سطح مكتبك إلا أكثر الأشياء التي تستخدمها.
- ✓ ضع ساعة واضحة على مكتبك بحيث تتمكن من النظر إليها لتعرف فيما تنفق وقتك.
- ✓ ركز على ترتيب الحاضر. ولا تشغل بالك بشأن المستقبل والماضي، حتى يتم ترتيب أي شيء آخر.
- ✓ قلل من عدد الفئات التي تقسم إليها ملفاتك إلى ١٠ فئات، والافلن تتمكن من العثور على أي شيء.
- ✓ صنع أسماء الملفات بحيث لا تزيد على ٢ كلمات، اكتبها بحروف كبيرة، بحيث يكون من السهل العثور على الملف. لا تضع الكثير من الأوراق في مجلدات الملفات المصنوعة من الورق المقوى.
- ✓ اشتر مجلدات ملونة للملفات لكي تجعل كل فئة بارزة وواضحة.
- ✓ استخدم أقلاماً سميكة الخط لكتابة أسماء ملفاتك.
- ✓ عندما تتعامل مع ورقة لأول مرة، اكتب عليها ملحوظة توضح أية فئة تنتمي إليها. وتوقف عن استخدام الملاحظات اللاصقة لتعرف المهام التي عليك القيام بها، واستخدم قائمة الإلتقان.
- ✓ ضع المستقبل والماضي في الأدراج الكبيرة التي تضم الملفات المرجعية في ركن مكتبك أو خارج المكتب. وقم بأرشفة القليل كل يوم، حتى لا تقاجأ بأن الأمور خرجت على السيطرة ولديك الكثير لتقوم بأرشفته.
- ✓ تأكد من أنك وضعت كل شيء في مكانه قبل أن تغادر عملك، بحيث يمكنك أن تتطلق بشكل أسرع في العمل صباح اليوم التالي.



إضافة ساعتين إلى يومك

لن يكون أبداً لدينا المزيد من الوقت، فنحن لدينا، وكان دائماً لدينا، كل الوقت. لا شيء يتم إنجازه بتأجيله إلى الأسبوع القادم أو حتى إلى الغد. وأصل أداء مهام اليوم في العمل وخارجه، وركز على القيام بشيء مفيد. وطالما قررت أن تنجز شيئاً، قم بإنجازه مهما تكلف الأمر.

— أرنولد بينيت

هل تحب أن تجد يومك وقد طال ساعتين إضافيتين؟ هل جذبت انتباهك؟ إن ساعتين تساويان ١٢٠ دقيقة، وعندما تحاول أن تجد ١٢٠ دقيقة إضافية في يوم واحد، ستدرك أنها لا تتواجد معاً في نفس المكان. إنك تخسر ١٥ دقيقة هنا (في محاولة العثور على شيء)، و٣٠ دقيقة هناك (التعامل مع عنصر مقاطعة فقدت السيطرة عليه). هل فهمت الفكرة؟ لقد وضعت هذا الفصل في نهاية الكتاب لأنه بعد أن تقرأ الفصول السابقة، سوف تكون لديك فكرة أفضل وأكثر دقة عن المجالات التي تقدر فيها الوقت خلال يومك. إن هدف هذا الفصل أن تنظر في سجل الحفاظ على الوقت الخاص بك، وأن تكتشف، باستخدام الإستراتيجيات التي تمت مناقشتها في الفصول السابقة، طرقاً يمكنك من خلالها أن تحسن من مستوى إنجازك كل يوم.



قانون الطرح

إذا ما كنت تترك العمل حالياً كل يوم في الساعة مساءً، وتريد أن تتمكن من المغادرة في الموعد الرسمي، ولنقل إنه الخامسة مساءً، يجب عليك أن تحدد وسيلة للتخلص من أنشطة تستهلك منك ما يوازي ساعتين. ولكنك لن تجد هاتين الساعتين في مكان واحد، بل الأرجح أنك ستجد ٥ دقائق هنا و١٠ هناك. وعندما تضيف كل هذه الدقائق معاً، يمكن أن يصبح المجموع ساعتين أو أكثر. إن أفضل توقيت لبدء العمل هو الصباح. وعليك أن تلقى نظرة فاحصة على الكيفية التي تقضى بها وقتك كل يوم، لكي تجد وسيلة تطرح بها الدقائق غير الإنتاجية.

الوسيلة التي اكتشفتها هي أن تكون شديد الصدق والصرامة مع نفسك. ولقد كان ذلك شديد الصعوبة على في البداية؛ لأنني كنت بالفعل ناجحاً في عملي؛ ولكن السؤال الحقيقي ينبئني أن يكون: "هل تريد أن تستمر في العمل كل يوم حتى الساعة مساءً، أم أنك تريد أن تعود إلى المنزل وتعيش حياتك الخاصة؟".

كان بيان المهمة الخاص بي أنني أريد أن أرى طفلي الصغيرين وهما يكبران، ودفعني ذلك إلى الاضطرار لاتخاذ بعض القرارات الصعبة. فقد كان على أن أقيم وقتي في العمل، وكذلك أن أبحث عن وسائل لترتيب نفسي ويومي والسيطرة عليهما بشكل أكثر فاعلية، وإلا لن أغادر العمل في الموعد المحدد. ولقد سهل ذلك على أن أخلق حس العجلة والإلحاح كل يوم.

فإذا ما كنت تقول لنفسك، في عقلك الباطن، إنك باستطاعتك يوماً أن تقادر العمل بين الخامسة والسابعة مساءً، فكيف يمكنك أن تخلق حس العجلة والإلحاح؟ الإجابة هي أنك لن تتمكن من ذلك. وكنت في كل خميس، عندما أراجع ما فعلته طيلة الأسبوع، أبحث عن وسائل يمكنني أن أصل بها إلى نتيجة أفضل في الأسبوع التالي. وفي كل أسبوع، كنت أنجز قدرًا أكثر قليلاً من الأسبوع السابق عليه في وقت أقل قليلاً. وبعد سنة، تغيرت حياتي كثيراً. الفكرة هي أنك



يجب أن تتبنى التغيير وتبحث عن فرص لتوفير الوقت.
واليك بعض الأدوات التي يمكنك أن تستخدمها.

- سجل الحفاظ على الوقت
- قائمة الإتقان وقائمة المهام اليومية
- عوامل التمويق (المقاطعات والأحداث/ المهام غير المخطط لها)

وعندما تنظر إلى كل نشاط تقوم به في سجلك أو في قائمتك، اطرح على نفسك السؤالين التاليين:

١. هل كان العمل على هذه المهمة أو هذا النشاط هو أفضل استفلال لوقتي؟
٢. هل كنت أقوم بالمهمة المناسبة في الوقت المناسب؟

عندما تراجع سجلك

والآن، أمل أن تكون قد أنهيت تمرين سجل الحفاظ على الوقت الذي يمكن تحميله من موقع <http://www.kztraining.com/timekeepingjournal/>. فإذا كنت قد أنهيته، سوف تجد ثروة من الرؤى العميقة عندما تراجع ما دونت فيه. واسأل نفسك:

- ما الأنشطة التي يمكن التخلص منها؟ (هل تهدر وقتك فقط دون أية فوائد أخرى؟)
- ما الأنشطة التي يمكنني أن أقلل من الوقت الذي أنفقه عليها؟
- ما الأنشطة التي كان بإمكانني تفويضها؟
- ما الأنشطة التي كان بإمكانني تجميعها مع أنشطة أخرى مشابهة؟



انظر بصدق وصراحة لكل نشاط سجلته، وحدد الكيفية التي يمكن بها التقليل من الوقت الذي تنفقه على هذا النوع من الأنشطة، في المستقبل. كيف يمكنك أن تستغل مهاراتك التنظيمية، التي تعلمتها في الفصلين السابقين، لتوفير الوقت من خلال ترتيب مهامك ومشروعاتك بشكل أكثر فاعلية؟ وتذكر: الصباح عادة ما يكون الوقت الذي يمكن تحقيق أسرع التحسينات فيه.

نصيحة: المدخل الرئيسي لغالبية الناس أن يلقوا نظرة فاحصة على الصباح. فإذا ما كنت شخصاً صباحياً، فإن الصباح هو المكان الذي ستحقق فيه أكثر المكاسب المتعلقة بزيادة الإنتاجية. فإذا لم تكن شخصاً صباحياً، تطلع إلى ما بعد الظهر.

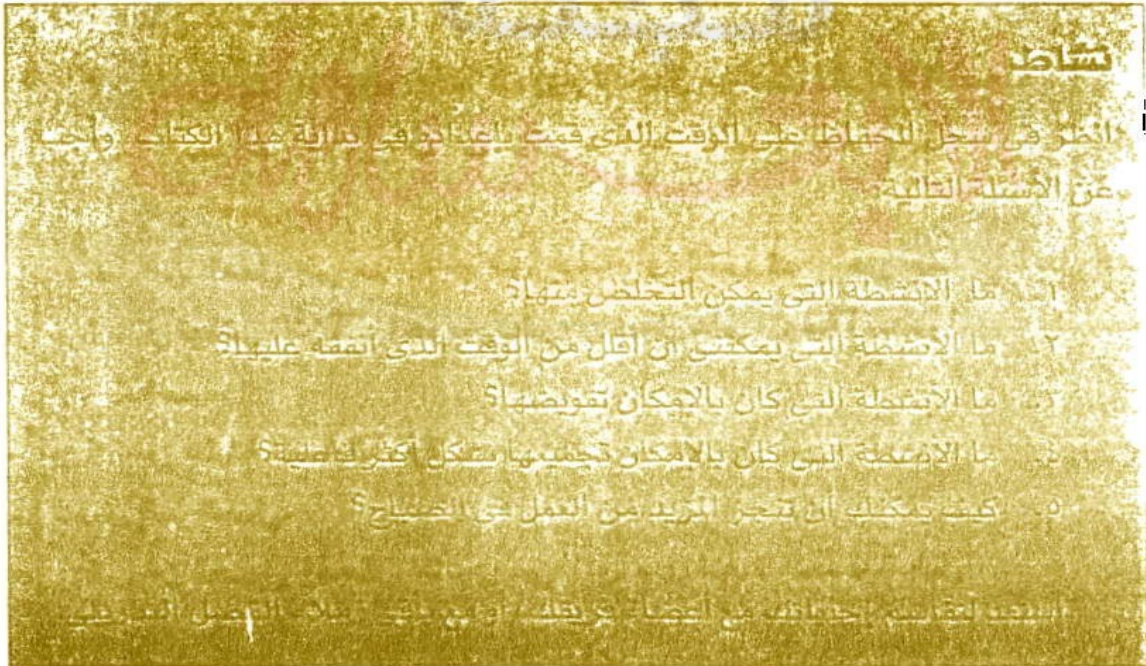
كيف يمكنك أن ترتب كل يوم بشكل أكثر فاعلية بحيث تنطلق في العمل بشكل أسرع، وتصل إلى مستوى أعلى من الانضباط. وتجز قدراً أكبر من العمل في الصباح؟ هل يمكنك أن تنقل بعض الأنشطة إلى فترة ما بعد الظهر لتؤديها في اليوم السابق ولا تبقىها لليوم؟

دراسة حالة

كان "تيم" يمتد دائماً أنه أستاذ في إدارة وقته، وكان دائماً ما يبدو منشغلاً، وكان يقول في نفسه: "لا توجد وسيلة يمكنني أن أوفر بها ساعتين أو أكثر يومياً".

ولكن بعد أن رصد كيفية إنفاقه لوقته طيلة أسبوع. اندهش من مقدار المقاطعات التي يمر بها يوميا. وفي نهاية اليوم. راح يحسب عدد المهام التي بدأها وتلك التي أنهاها. وبعدها شاهد النتيجة، لا عجب أن يقال إنه رائع في بدء المهام وفاشل في إنهاؤها. وأدرك أن هذا هو السبب وراء تراجعها للخلف أكثر فأكثر.

وأدرك، من خلال فحصه لكل الأنشطة والفعاليات التي دونها في سجله. أنه بإمكانه على الأرجح توفير ٥ دقائق هنا و١٠ هناك. وفي النهاية، وجد أنه بالفعل وفر ما يزيد على الساعتين. ولكن هاتين الساعتين لم تكونا في مكان واحد من يومه بل كانت متفرقة على مدار اليوم.





نصائح سريعة

- ✓ لن تحصل على المزيد من الوقت، لذلك، استغل ما لديك الآن بأفضل الوسائل. فإذا ما كنت تريد أن تغادر العمل في الموعد المحدد، ابحث عن أنشطة يمكنك التخلص منها.
- ✓ عندما تفحص كل نشاط تقوم به، ابحث عن وسائل لتوفير الوقت.
- ✓ هل هناك مهام تقوم بها بنفسك يمكنك أن تفوض شخصاً آخر بالقيام بها؟
- ✓ حاول أن تجمع المهام المتشابهة مما بحيث لا تضطر إلى التوقف بين المهام المختلفة طيلة اليوم. حدد وقتاً معيناً من اليوم للقيام بنوع معين من الأنشطة.
- ✓ حاول أن تخصص وقتاً كل يوم لإنجاز مهامك المفيدة الصعبة.
- ✓ حاول أن تبدأ العمل في أولى مهامك المفيدة الصعبة بأسرع ما يمكن عندما تصل إلى العمل.
- ✓ قبل أن تبدأ في العمل في مهمة أو مشروع، اسأل نفسك: "هل هذا أفضل استغلال لوقتي الآن؟". احرص على أن تعمل على المهمة المناسبة في الوقت المناسب.
- ✓ رتب أمورك من الليلة السابقة، ولا تجعل الترتيب هو أول شيء تقوم به عندما تصل إلى العمل.
- ✓ احرص على أن تحاول إنجاز اثنتين من المهام المفيدة الصعبة قبل الغداء.
- ✓ رتب لنفسك قواعد انضباطية عندما تصل إلى العمل. وتوقف عن جعل "بناء العلاقات" أول شيء تقوم به بعد وصولك إلى العمل.

إدراك التسويق والتغلب عليه

"حدد الشيء الذي يمكن - وسوف يتم - القيام به، وبعد ذلك سنجد الوسيلة لتنفيذه".

— إبراهيم لنكولن

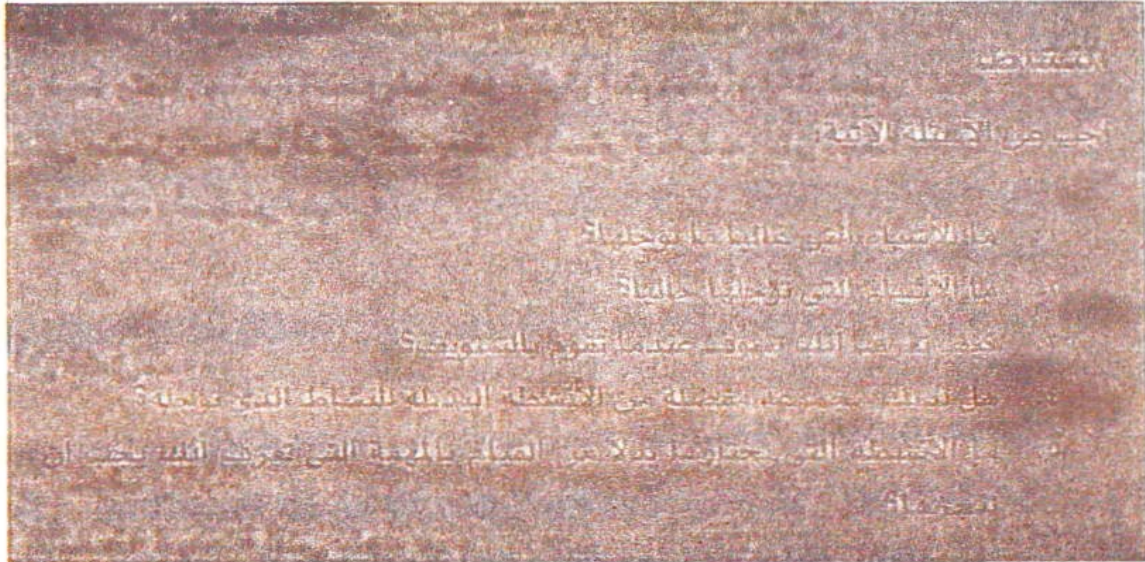
التسويق هو عادة تأجيل الأنشطة إلى يوم أو وقت آخر، وكلنا نسوّف بدرجة ما وبشكل أو بآخر. وفي الواقع، عندما تلقيت أول التقارير الخاصة بأدائي الوظيفي، كان تقديري فيما يتعلق ببند "التسويق" هو "فوق المتوسط". وكشخص اعتاد التسويق بشكل متميز، سوف أذكر لك بعض الإستراتيجيات التي استخدمتها لكي أقلص التسويق وأسيطر عليه.

من المهم أن تفكر...

١. متى نسوف ولماذا؟
٢. ما الأنشطة البديلة التي نقوم بها؟
٣. خطوات يمكننا القيام بها لكي نعالج تسويقنا ونتغلب عليه.

أسباب رئيسية للتسويف

- المهمة سخيفة.
- المهمة صعبة.
- أشعر بالارتباك والحيرة (لدى الكثير من المهام لدرجة أنني لا أعرف ماذا أختار).
- أعانى من الكثير من المقاطعات المتتالية.
- لست مرتبًا، أو أفقد إلى المعلومات.
- ليست لدى أهداف واضحة أو مكتوبة.
- لست فى المزاج الذى يسمح بالعمل على إنجاز هذه المهمة.
- لست أنهم سر أهمية هذه المهمة.
- ليس لدى الوقت الآن.
- ليست عاجلة الآن.





ملاحظة، عندما تضع اثنين أو أكثر من هذه العناصر معًا، فقد ضمنت أن تقوم بتأجيل هذا النشاط أو المشروع المهم.

كيف تعالج التسوية؟

يمكن للاقتراحات التالية، في حالة ما إذا تم استخدامها بالشكل الملائم، أن تساعدك في "الاحتيايل" على ذاتك ودفعها بعيدا عن التسوية ووضعها على مسار العمل.

تحديد المواعيد النهائية

إذا ما تم تكليفك بمهام أو مشروعات دون تحديد مواعيد نهائية لها، فاحرص على أن تسأل عن تلك المواعيد. وحاول. قدر الإمكان. أن تصل إلى تحديد موعد نهائي واضح لها. فإذا لم تستطع ذلك، فحاول أن تضع لنفسك واحدا أو تبتدع واحدا. إن وضع خطة عمل مكتوبة بوضوح وتفصيل يجعل من الأسهل علينا أن نرتب الأولويات وننتقل في البدء. فمفلك يفكر كالأتي: "إذا ما خصصت هذا القدر الكبير من الوقت للمشروع أو المهمة، فقد أستطيع البدء بشكل جيد". إن الأمر كله يتعلق بالتمهد.

ابدأ كل يوم بالمهمة الأكثر أهمية على قائمتك

من بين أسرع الوسائل للتغلب على التسوية أن تبدأ كل يوم بمهمة تجعلك تشعر بكثير من الثقة والإيجابية إذا ما تمكنت من إنجازها وإزاحتها من طريقك. وفي أغلب الأوقات، تكون هذه المهمة أو المشروع من بين المهام أو المشروعات التي تؤجلها حتى فترة ما بعد الظهر أو في نهاية اليوم. إنه مبدأ "المهام الملحة"

الذي ناقشناه في الوحدة ٢. تعامل مع المهام ذات الأهمية عندما تكون في أفضل حالاتك، لا عندما لا يكون لديك إلا أقل قدر من الطاقة (في نهاية اليوم). وبالإضافة إلى ذلك، هل يمكنك أن تتجزز المزيد بحلول الثانية عشرة ظهرا كل يوم، وهو ما سيؤدي إلى إزالة التوتر والضغط من عليك في فترة بعد الظهر؟ فإذا ما كانت هناك مهمة صعبة/أو سخيطة لا تزال على قائمتك عندما تنتهي فترة الصباح، ما فرص تأجيلك لها حتى الغد؟

نصائح

١. احرص على أن يكون الموعد النهائي واقعيًا وقابلًا للتحقيق.
٢. ابدأ المهام الصعبة أو السخيطة خلال الفترات التي تحقق فيها أعلى قدر من الإنتاجية، وسوف تنتهي منها بسرعة.

قم بالمهمة مرة واحدة

هل سبق أن لاحظت مقدار الورق المتراكم على مكتبك أو الرسائل المكسدة في صندوق الوارد في بريدك الإلكتروني؟ عندما تتلقى ورقة لأول مرة، اكتب ملاحظة أعلاها توضح الفئة التي تدرج تحتها هذه الورقة، أو اكتب المهمة التي تحويها هذه الورقة في قائمة الإلتقان الخاصة بك، وقم بأرشفة الورقة. وعندما يصلك بريد إلكتروني، تعامل معه سواء بأرشفته أو بمسحه. لا تدع الممل يتراكم عليك، وتوقف عن تكرار الأنشطة التي تقوم بها، قدر الإمكان. إن سجل الحفاظ على الوقت الخاص بك سيريك الأنشطة التي غالبًا ما تكررهما.

قسم المهمة إلى أجزاء أصغر

في داخلنا ميل طبيعي إلى أن نبدأ المهام التي نرى أنها تتطلب قدرا يسيرا من الوقت. لذا، فإن الوسيلة رقم واحد للتغلب على التسويف أن تقسم المهمة الكبيرة إلى مهام أصغر منها يستغرق إنجاز كل واحدة منها حوالي من ٢٠ إلى ٣٠ دقيقة، وفي عالمنا المهني اليوم، من الأيسر كثيرا أن تنجز مهمة تستغرق ٢٠ أو ٣٠ دقيقة عن أن تحاول إيجاد ساعة أو أكثر لإنجاز مهمة كبيرة. وبيانجازك للمهام الصغرى، سوف تبني ثقتك في قدرتك على إنجاز المهمة الكبيرة. وتذكر: إذا ما بدت واحدة من المهام بسيطة ولا تستغرق وقتا طويلا، تميل الطبيعة الإنسانية إلى دفعك لأن تختار هذه المهمة عن غيرها.

دراسة حالة

كانت "جوان" تريد طلاء حجرة في منزلها. فسألتها: "هل يمكنك أن تطلي حائطًا واحدًا كل ليلة؟"، فأجابت: "بالتأكيد. حائط واحد كل ليلة، أي إنسان يمكنه ذلك"، فقلت: "حسنًا، سأتصل بك في الغد لأرى ما قمت به". وعندما اتصلت بها في اليوم التالي، قالت: "دعني أخبرك بما حدث. في طريق عودتي من العمل إلى المنزل، توقفت عند متجر تارجت وابتعت الأسطوانة الجديدة للمفنية "شير"، وعندما عدت للمنزل، أدركت وبدأت في الطلاء، فأنهيت الحائط الأول. وعندما فكرت في نفسي قائلة: "لماذا لا أستمع في الطلاء؟ إنتى لم أستمع للأسطوانة الجديدة بالكامل"، وبذلك، بدأت في طلاء الحائط الثاني". فقلت: "حقًا؟ لا تقولى لى إنك أنهيت الحجرة كلها". فقالت: "نعم، لقد أنهيت طلاء الحجرة كلها أمس. لست أدري لماذا جعلت من ذلك الأمر البسيط مشكلة معقدة؟".



نصيحة: هذه هي الكيفية التي أستخدم بها إستراتيجية "عد بالقليل. وقدم الكثير" لكي أتغلب على التسويف. إنتى أقول لنفسى: "سوف أعمل على هذه المهمة أو ذلك المشروع لـ ١٥ دقيقة فقط". بعد ذلك، أجد أن أحدا لم يقاطعنى، فأستمر فى العمل. ثم أجد نفسى انغمست فى العمل وحققت بعض النجاح والتقدم. وفى النهاية، أنظر إلى الساعة، وأجد أنتى رحت أعمل لساعتين. من الأفضل أن تبدأ بمقدار قليل عن ألا تبدأ على الإطلاق.

قلل من المقاطعات

تعرقلنا المقاطعات عن إنجاز مهامنا، فكثيرا ما يقال: "كان بالإمكان إنجاز هذه المهمة لولا أن الهاتف راح يرن كل ٥ دقائق". إنتا لا نتكلم عن المقاطعات المهمة أو التى تستحق التوقف لأجلها، ولكننا نتكلم عن تقليل المقاطعات غير الضرورية. فكما ذكرت من قبل، عندما نتعرض للمقاطعة، غالباً ما يتطلب الأمر ساعات أو حتى أياما لكي نعود إلى ما كنا نقوم به. فعندما أتعرض للمقاطعة لمدة ٥ دقائق متتالية، أفقد التركيز، ويبدأ ذهنى فى الصياح: "أنت تحتاج إلى راحة". هذا هو السبب فى أنتى أحاول أن أخصص وقتا كل يوم لإنهاء المهام المفيدة الصعبة.

نصيحة: بتقليل المقاطعات، يمكننا أن نركز بشكل أفضل ونتجز المهام بسرعة أكبر. أجل المقاطعات من خلال التفاوض على وقت أفضل للقيام بالطلب الذى يريد من قاطمك أن تقوم به، أو اترك البريد الصوتى يرد على المكالمات الهاتفية، بحيث تتمكن من إنجاز المهمة التى تعمل عليها.



أعلم الآخرين بموعدك النهائي

سيجعلك أصدقاؤك أو زملاؤك تتحمل المسؤولية عن الموعد النهائي، إذا ما أخبرتهم به. وسيقدم لك ذلك أيضا حافزا ممتازا، وخاصة عندما يستمرون في تذكيرك بهدفك والتاريخ الذي قلت إنك تريد أن تتجزه بحلوله.

قل لنفسك عبارات تشجيع

يمكن أن تعاني مع المهام الصعبة والسخيفة ليس فقط في الانطلاق نحو إنجازها، ولكن أيضا في إنهاؤها. لذا، يجب أن تؤمن بأنك قادر على إنجازها. وفي أحوال كثيرة، نبالغ في مقدار صعوبة مهمة أو سخافتها وذلك قبل حتى أن نبدأها، وبدلاً من ذلك، حاول أن تكون كبير مشجعيك.

قم بإزالة "الأسباب"، التي تحول بينك وبين الانطلاق في بدء المهمة أو إنجازها، سبباً بعد آخر. ادفع نفسك لمجرد البدء في المهمة ومحاولة العمل عليها لمدة تتراوح ما بين ٢٠ إلى ٣٠ دقيقة. وركز على المكافأة. قد تشعر بالدهشة عندما ترفع عينيك من على المهمة، وتتنظر إلى الساعة وتجد أنك تعمل منذ ساعة!

احصل على مزيد من المعلومات / أو إجابات أكثر لأسئلتك

التقط سماعة الهاتف أو قم من مكانك واحصل على المعلومات أو الإجابات التي تحتاج إليها للتغلب على العقبات. هذا أمر مهم للغاية، لذا، لا تنتظر. وغالبا ما تؤدي أبسط أجزاء المعلومات أو الإجابة عن أبسط الأسئلة إلى تحفيزنا على إعادة الانطلاق في المهمة ثانية. لا تستغل عذر عدم توافر المعلومات الكافية في تأجيل المهام.



ضع لنفسك مكافأة

قبل أن تبدأ فى هذه المهمة الصعبة أو السخيفة، فكر فى وسيلة لمكافأة نفسك عندما تنتهى منها. من الممكن أن تكون المكافأة حلة جديدة، أو وجبة فى مطعم فاخر، أو إجازة تحتاج إليها بشدة، أو مجرد شيء تحبه بالفعل. ضع الجزرة أمامك، بحيث ترى ما سيمود عليك به إنجازك للمهمة.

يتكلم الناس عن تحسين نوعية حياتهم الخاصة. إذن، لماذا لا تبدأ فى إعطاء نفسك المكافآت البسيطة التى تؤدى إلى تحسين نوعية حياتك الخاصة؟ بالطبع، يمكنك دائما أن تنتظر وتأمل حتى نهاية العام!

نصائح سريعة

- ✓ حاول أن تحدد متى تقوم بالتسويق ولماذا.
- ✓ حدد ما تحب وما لا تحب القيام به فى العمل والمنزل.
- ✓ إذا ما بدت مهمة أو مشروعًا ما على قدر كبير من الصعوبة أو الكبر، ابدأ بالمصف الذهنى وابحث عن وسائل لتقسيم هذه المهمة أو هذا المشروع إلى أجزاء أصغر يمكن إنجازها.
- ✓ إذا لم تستطع أن تحدد ما المهمة أو المشروع الذى يجب البدء فيه، اسأل قائدك.
- ✓ تجنب المقاطعات الكثيرة المتتالية، والا ستفقد تركيزك.
- ✓ إذا لم تكن تعرف كيفية إنجاز مهمة ما، فاسأل أحد الأشخاص. ولا تنتظر أن ينتقل إليك الحل من تلقاء نفسه.
- ✓ حاول أن ترى النتيجة النهائية للمشروع بعين مخيلتك، وعد بخطوات عكسية إلى بداية المشروع.

- ✓ إذا لم تكن تشعر بالاهتمام بمهمة أو مشروع لديك، فانظر إذا كان بإمكانك أن تبدله مع شخص آخر.
- ✓ لا تخصص فترات كبيرة من الوقت لإنجاز مهمات أو مشاريع، والافتن تبدأ على الإطلاق.
- ✓ حتى إن لم يكن المشروع مطلوباً بشكل عاجل الآن، فابدأ في العمل عليه فوراً، بحيث لا تضطر إلى القيام به كله مرة واحدة في نهاية الموعد المحدد.
- ✓ إذا لم تحصل من قائمك على موعد نهائي للمهمة التي كلفك بها، فاطلب تحديد موعد.
- ✓ خصص وقتاً لإنجاز المشاريع المهمة بحيث تستطيع أن تقلل من المقاطعات.
- ✓ إذا ما كنت تجلس في منطقة تشهد مرور الكثير من الناس وتحتاج إلى التركيز في شيء ما، فاذهب لتعمل في مكان آخر، كحجرة المؤتمرات مثلاً.
- ✓ قم بإعلام الآخرين بالموعد النهائي للمهمة التي تعمل عليها، بحيث يتركونك وشأنك.
- ✓ قل لنفسك عبارات تشجيع.
- ✓ حدد لنفسك مكافأة على إنهاء المهام التي من المعتاد أن تؤجلها (يجب أن تكون المكافأة مساوية لمستوى صعوبة المهمة أو المشروع).



ملحق

خطة عمل إدارة الوقت



حدد ثلاث إستراتيجيات لإدارة الوقت، من الإستراتيجيات التي نوقشت في هذا الكتاب، سوف تطبقها بمجرد أن تعود إلى العمل:

..... ١.

..... ٢.

..... ٣.

حدد إستراتيجية في كل من المجالات التالية، سوف تطبقها خلال الأيام السبعة القادمة:

١. السيطرة على يومك.

.....



٢. إدارة المشروعات

٣. التنظيم

٤. ترتيب الأولويات

٥. إيجاد المزيد من الوقت

٦. السيطرة على مكتبك

٧. التعامل مع المقاطعات

٨. إدارة البريد الإلكتروني والسيطرة عليه وكتابته

٩. التعامل مع المكالمات الهاتفية والبريد الصوتي

١٠. التفويض

١١. تخطيط الاجتماعات

١٢. القلب على التسويق

الفهرس

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| احتضن الحقيقة ٨ | أسباب التسويف ٧٢ |
| احتفظ بالقائمة ٤٦ | أعباء العمل ٣ |
| الأحاديث الهاتفية ٥٥ | أعراض مرض القلب ٢٠ |
| الأحرف الكبيرة ١١١ | أفضل وسيلة ٩، ٧، ٣٦ |
| الأرشفة ٥٩، ٩١، ٩٤، ٢٠٧، ٢٠٩، ٢١٠ | أفكار ١، ١٢، ٢٢، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٤٠، ٤٤ |
| ٢١٤ | ٤٦، ٥٤، ٦٣، ٦٧، ١٥٩، ١٦٥ |
| الأسئلة غير الجوهرية ٥٥ | أهل كفاءة ٣ |
| الأسئلة فقط ٢٠ | أكثر إنتاجية ٥٧ |
| الأساليب الجديدة ١١ | أكثر المهام صموية ٤٩، ٥٩ |
| الأسباب المنطقية ١٣ | المس الواقع ٨ |
| الأفكار القديمة ١ | أولوية الأشياء ٧٢ |
| الأقران أو الأصدقاء ١٧ | إدارة الآخرين ٨١، ١٠١، ١٣٤ |
| الأنشطة ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ١٣، ٢٠، ٢٢ | إدارة المشروعات ١١٣، ٢٣٤ |
| ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٤٧، ٦٣، ٨٦ | إدارة الوقت ١٤، ١، ٨، ٩، ١٠، ٢٥، ١٣٢ |
| ١٣٢، ٢٠٢، ٢١٩، ٢٢٠، ٢٢١ | ١٥٧، ٢٣٣، ١، ٨، ٩، ١٠، ٢٥ |
| ٢٢٢، ٢٢٣، ٢٢٤، ٢٢٦ | ١٣٢، ١٥٧، ٢٣٣ |
| الأنشطة والإنتاجية ١٣ | إستراتيجيات ٢١، ١٩١، ٢٣٣ |
| الأنماط ٨، ١٥ | إستراتيجية التخطيط ١١٣ |
| الإجراء ٩٤، ١٠٧، ١١٠، ١٦٤ | إضاءة، كاميرا، تصوير ١٠ |
| الإجهاد ٦ | إنجاز المزيد ٥٢، ٥٦ |
| الإخطارات بالرسائل ١٩ | إنجاز مهام ١٣ |
| الإخطار بوصول رسائل ٨٢ | اتخاذ القرار ٦٨، ٧١ |



| | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| الإرهاق ١٢٣، ٦٢، ٣١ | البعد الرابع ٩، ١، ٩ |
| الإرهاق والشكوى ٢١ | التخطيط اليومي ٥، ٢، ١ |
| الإستراتيجيات ٨، ١٠، ١٤، ٥٧، ٨٢، ٩٠ | التخطيط للمكاملة الهاتمية ٢٢ |
| ٢٢٣، ٢٢٢، ٢١٧ | التدريب العكسي ١٩ |
| الإلحاح ١٠٢، ٧٠، ٥٦، ٢٩ | التركيز والانتباه ١٩، ١١٤، ١٥٦ |
| الإنجاز ٢٠، ٣١، ٣٩، ٤٣، ٧١، ١٣٧ | التسويق ١٤، ٣، ٢١، ٤٨، ٥٦، ٧٣، ١١٣ |
| ١٨٤، ١٥٧، ١٤٤ | ٢٠٢، ٢٢٣، ٢٢٥، ٢٢٨، ٢٢٧ |
| الاجتماعات ٢٢، ٥٤، ٥٥، ٦٠، ٨٩، ١٤٧ | ٢٠٢، ١١٣، ٧٣، ٥٦، ٤٨، ٢١ |
| ١٤٨، ١٤٩، ١٥٠، ١٥١، ١٥٢ | ٢٢٤، ٢٢٨، ٢٣١، ٢٢٥، ٢٢٣ |
| ١٥٥، ١٥٦، ١٥٨، ١٥٩، ١٦٠ | التفاصيل ١٥، ٣٥، ١٠٧، ١١٠، ١٩٥ |
| ١٦١، ١٦٥، ١٦٦، ١٦٨، ١٧٠ | التفاعلات المباشرة ٤٩ |
| ١٨١، ٢٣٤ | التفويض ٣، ١٣١، ١٣٢، ١٣٣، ١٣٤ |
| الارتباك ٣ | ١٣٥، ١٣٦، ١٤٢، ١٤٤، ١٤٥ |
| الارتجال ٥، ١١٣ | ٢٣٤ |
| الاستمرار في الوظيفة ٤ | التقط الأفكار ١٠ |
| الاستنفاد ٥٩ | التكليف ٢٠، ١١٨، ١١٩، ١٢١، ١٣٩ |
| الاقتراحات ٨، ٣٠٦ | ١٤١، ١٤٢ |
| البحث والدراسة ٤ | التناقض ٤ |
| البداية السريعة ٤٧ | التنظيم للوصول ٦ |
| البريد الإلكتروني ٩، ١٩، ٢١، ٢٢، ٢٤ | التهدئة ٢١ |
| ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٥، ٣٩، ٤١ | التواصل الفوري ٢١ |
| ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٥ | التواصل اللحظي ١٧ |
| ٥٨، ٦٤، ٦٩، ٨١، ٨٢، ٨٣، ٨٢ | التوتر ٦١، ١٢١، ١٢٢، ١٩٥، ٢٢٦ |
| ٨٣، ٨٤، ٨٥، ٨٧، ٨٨، ٨٩، ٩١ | التوقيت ٦، ٧٧، ١٤٨، ١٥٠، ١٦٨، ١٦٩ |
| ٩٥، ٩٧، ٩٨، ٩٩، ١٠١، ١٠٣ | الجوهرية ٥٥ |
| ١٠٩، ١١٥، ١٢٩، ١٧٥، ٢٣٤ | الحاجة لتنسيق العمل ٥ |

| | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| الشركة ١، ٢، ٩٧، ١٣٧، ١٥٢، ١٦٨ | الحضور للعمل مبكرا ٦١ |
| الضحية ٢١ | الحفاظ على الوقت ٧، ٨، ١٤، ١٥، ١٦ |
| الضرورية ١٦، ٥٥، ٦٥، ١٤٣، ١٤٥ | ٦٧، ١٦٥، ١٧٤، ١٨٢، ٢١٧ |
| ٢٢٨ | ٢٢٦، ٢٢١، ٢١٩ |
| الضوضاء ١٣، ٥٥، ١٠٥، ١٧٥، ١٧٦ | الحلول الممكنة ١٣ |
| ١٨٣ | الحياة المهنية ٣، ١٠، ٨١، ٨٢ |
| الطبيعة الإنسانية ١٠، ١٧، ٢٣، ٢٤، ٦٥ | الخاتمة الذهنية ٢ |
| ٢٢٧، ١١٣، ٨٢، ٧٩، ٦٦ | الدورات القليلة ٧ |
| الطلبات الفورية ٢٢، ٢٣ | الرابط الإلكتروني ١٤ |
| الظن السائد ٢ | الرسائل الدعائية ٨٨ |
| المعدات السيئة ١٩ | الرسائل الصوتية ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٥ |
| المطلة الأسبوعية ٤٨، ٥٨ | الرسائل وفق الأولوية ١٩ |
| العلاقات الاجتماعية ٥١ | الزائرين المباغتين ٥١ |
| المعمل ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ١٥، ١٧ | الزيائن ١٧ |
| ١٨، ١٩، ٢٠، ٢٦، ٣١، ٣٥، ٣٨ | الزملاء ١٩، ٢٦، ٥١، ٦٤، ١٠٥، ١٢٣ |
| ٣٩، ٤٣، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩ | السرا ١، ٣، ١٠، ١٣، ٤٧، ٧٠، ١٠٧، ١٣٦ |
| ٥٠، ٥١، ٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٨، ٥٩ | ٢٠٩ |
| ٦٠، ٦١، ٦٢، ٦٣، ٦٤، ٦٧، ٦٨ | السمات الثلاث ١١، ١٠٥ |
| ٦٩، ٧٠، ٧١، ٧٢، ٧٥، ٧٦، ٧٧ | السيطرة ٩، ٦، ١٦، ١٧، ١٨، ٢١، ٢٦ |
| ٧٨، ٨٢، ٨٥، ٨٦، ٩٢، ١٠٠ | ٤٥، ٤٨، ٥٧، ٥٨، ١٣٣، ١٤٨ |
| ١٠٢، ١١٦، ١١٧، ١١٩، ١٢٠ | ١٥٨، ١٧٠، ١٨٤، ٢١٢، ٢١٣ |
| ١٢٢، ١٢٣، ١٢٤، ١٢٥، ١٢٦ | ٢١٥، ٢١٧، ٢٢٣، ٢٢٤ |
| ١٢٨، ١٣٢، ١٣٥، ١٤١، ١٤٢ | السيطرة على يومك ٦، ١٧، ١٨، ٢١، ٢٦ |
| ١٤٣، ١٤٤، ١٥٧، ١٦٠، ١٦٦ | ١٧، ١٨، ٢١، ٤٨، ٤٥، ٢٣٣، ٢٦ |
| ١٦٧، ١٦٨، ١٦٩، ١٧٣، ١٧٤ | ١٧، ١٨، ٢١، ٤٥، ٤٨، ٢٣٣، ٤٥ |
| ١٧٦، ١٧٧، ١٧٨، ١٨٢، ١٨٣ | ٤٨، ٢٢٣ |



| | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| المستمع ٧٣.٣٠ | ١٨٨.١٩٢.١٩٧.٢٠٣.٢٠٥.٢٠٦ |
| المسح ٦٠ | ٢٠٧.٢١٤.٢١٥.٢١٧.٢١٨.٢١٩ |
| السدس عالي التقنية ٢٢ | ٢٢٠.٢٢١.٢٢٢.٢٢٥.٢٢٦.٢٢٧ |
| المشروعات ٣. ٦. ١٨. ١٩. ٢٠. ٢٥. ٤١. | ٢٢٨.٢٢٩.٢٣٠.٢٣١.٢٣٢ |
| ٤٧. ٦٤. ٦٧. ٦٩. ٨٨. ٨٩. ١٠٣. | العملاء ١٧. ١٩٠. ٢٠٧ |
| ١١٣. ١١٤. ١١٦. ١١٧. ١١٩. ١٢٢. | العمل المشواتي ٨ |
| ١٣٦. ١٣٧. ١٤٠. ١٤٣. ١٩٧. ٢٠٧. | الفترة الأخيرة ١٨. ١١٧. ١٦٧ |
| ٢٢٥. ٢٢٤ | الفترة الزمنية ١٨٨. ٥٢ |
| المجززة ١٩ | الفرد العادي ١٧. ٢١. ٢٥. ٥١ |
| المفيد الصعبة ٤٧. ٤٨. ٥١. ٥٢. ٥٢. ٥٤. | الفكرة ١٥. ٤٥. ٤٩. ٥١. ٥٧. ٨٩. ١١٨ |
| ٥٥. ٥٧. ٦٣. ٦٤. ٦٦. ٦٧. ٦٨. | ١٥٧. ١٧٧. ١٨٤. ٢٠٠. ٢٠٢ |
| ٦٩. ٨٢. ٨٥. ٨٦. ١٤٨. ١٥٣. | ٢١٧. ٢١٨ |
| ١٦٥. ١٦٦. ١٦٩. ١٧٠. ١٧٦. ١٧٨. | القوضى ٢١ |
| ١٧٩. ١٨١. ١٨٢. ١٨٤. ١٨٥. ١٨٧. | القائمة اليومية ٢٢ |
| ١٨٩. ١٩٠. ١٩٦. ١٩٧. ٢٠٢. ٢٠٢. | القارئ ٢٠. ٧٣. ١٠١. ١٠٢. ١٠٤. ١٠٥. |
| ٢٢٢. ٢٢٨ | ١٠٦. ١٠٧. ١٠٨. ١١٠ |
| المقاريات التقليدية ٨ | القصد ١٠٧. ١١٠ |
| المقاطعات ١٢. ٩. ١٤. ١٩. ٢١. ٥٢. ٥٥. | القيام بالمهام ٢. ٦٣. ١٣٨. ١٨٩ |
| ٧٦. ١٠٤. ١٠٥. ١٢٢. ١٢٦. ١٤٣. | الكافيين ١٩. ١٣٨ |
| ١٥٥. ١٧٣. ١٧٤. ١٧٥. ١٧٧. ١٧٨. | الليل ٤٣. ٥٦. ٦٣ |
| ١٨٢. ١٨٣. ١٩٧. ١٩٩. ٢٠٤. ٢١٩. | المؤشرات الحكومية ٤ |
| ٢٢١. ٢٢٤. ٢٢٨. ٢٣٠. ٢٣١. ٢٣٤. | المبدأ القائل ١٧ |
| ٢١. ٢٢. ٢٤. ٢٧. ٢٨. | المدرء ١. ٢. ٣. ١٢٢. ١٢٣. ١٣٥. ١٤٤. |
| ٢١. ١٧٣. ١٨٤. ١٨٦. ١٩٠. ١٩٢. | ١٦٨ |
| ٣٩. ٨٩. ٢٣٤ | المزيد من الأنشطة ٤ |
| | المساحة المخصصة ١٥ |

| | |
|--|--|
| ١٨٩ , ١٨٨ , ١٨٦ , ١٨٥ , ١٨٣ | المكاملة من الأصل ٢٠ |
| ١٩٦ , ١٩٥ , ١٩٤ , ١٩٢ , ١٩١ | المهام التقليدية ٣٤,٥ |
| ٢٢٩ , ٢٢٨ , ٢٠٢ | المهام والمشروعات ١٤٠ , ٦٤ , ٣٥ |
| الهاتف المحمول ١٧ | المهمة المفيدة ٢٠٢ , ١٦٦ , ٥٣ |
| الهدف ١٢ , ٦ , ٣٤ , ٥٣ , ١٠٣ , ١١٤ | المواعيد النهائية ١١٢ , ١٠٧ , ٧٧ , ٧١ |
| ١٤٨ , ١٣١ , ١٢٥ | ٢٢٥ , ١١٥ |
| الهدف من مشروعك ١٢ , ١١٤ | الموظف العادي ١ |
| الوحوش مستمع جيد ٢٣ | الموعد النهائي ٢٩ , ٦٨ , ٧٠ , ٧٣ , ٧٤ |
| الوقت المتاح ٣٦ , ٦٩ , ٧٩ | ١٠٢ , ١٠٣ , ١٠٦ , ١٠٧ , ١١٠ |
| انطلاقك في عملك ٤ | ١١٦ , ١١٨ , ١١٩ , ١٢٠ , ١٢١ |
| | ١٢٣ , ١٢٤ , ١٢٥ , ١٢٩ , ٢٢٦ |
| | ٢٢٩ |
| باهظة الثمن ٤ | الناجحون ١٠ , ٧٥ , ٧٦ , ٧٩ , ١٨١ , ١٨٩ |
| برنامج الرسائل ٨٦ | النتائج فورية ١٦ |
| بعض الوسائل ١٦ , ١٨ , ١٤٧ , ١٧٥ , ١٨٧ | النجاح ٣ , ٧ , ١٥ , ٣ , ٦ , ٨١ , ١٠١ , ١٢١ |
| بناء العلاقات ٢٦ , ٥١ , ٥٥ , ١٠٥ , ١٧٣ | ١٤٤ , ١٤٥ , ٢٢٨ |
| ٢٢٢ | النشاط ٦ , ١٥ , ٣٧ , ٣٨ , ٤٣ , ٦٣ , ٦٦ |
| تحدد الأفعال ١٦ | ١٧٣ , ٢١٩ , ٢٢٤ , ٢٢٥ |
| تحسن سريع ٢١ | النصائح ٨ , ٩ , ١٠ , ١٦ , ٢٥١ |
| تحقيق التوازن ١٠ | النصائح والأدوات ١٦ , ٢٥١ |
| تحميلك السجل ٧ | النصائح والأفكار والاقتراحات ٩ |
| تحية الزملاء ٥١ | النموذج الرباعي ١١ , ١٠٦ , ١٠٧ , ١١٠ |
| تحية رئيس الممل ٥١ | النموذج خماسي الأجزاء ١٠ , ٧٢ |
| تخطيط الوقت ٢ | النموذجي ٨ |
| ترتيب الأولويات ١٠ , ٦٥ , ٦٦ , ٢٣٤ | النيران ١١٢ , ١١٤ |
| ترتيب الوقت ٥١ | الهاتف ١٧ , ٢٢ , ٢٤ , ٣٠ , ٧٤ , ٧٥ , ٧٦ |
| | ٨٨ , ٨٩ , ٩٧ , ٩٩ , ١٠٩ , ١٧٥ |



| | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| تطوير مهارات إدارة الوقت ٨ | خصص الرسالة ١١، ١٠٣، ١١٠ |
| تمطيل بعضنا الآخر ٩ | خطة شديدة المرونة ٤٦ |
| تكرارا لأفكار قديمة ٥ | خطة |
| تلافى المقاطعات ٥٢ | عمل ٣٣ |
| تنظيم بريدك ١١، ٨٩ | خطة عمل ١٠، ١٢، ٢٢٥، ٢٣٣ |
| تواصل غير منظم ٩ | خطة واقعية ١٩ |
| توجيه الرسالة ١٢، ١٠٨ | |
| توجيه الطلب ٣٠ | |
| | دراسة حالة ٧٢، ٧٤، ٧٨، ٨٣، ١٠٢ |
| جمع ردودك على الرسائل ٨٥ | ١١٧، ١٢٢، ١٢٤، ١٣٤، ١٤٠ |
| جودة حياتك ١٥ | ١٤٢، ١٦٠، ١٦٦، ١٧٦، ١٧٧ |
| جودة عملك ٥ | ١٨٠، ١٨٣، ١٨٦، ١٩٢، ١٩٤ |
| حزمة المهارات ١٦، ٢ | ٢٠٢، ٢٠٥، ٢٠٧، ٢٠٩، ٢١٢ |
| حزمة المهارات الضرورية ١٦ | ٢٢٠، ٢٢٧ |
| حياتك الخاصة ٦، ١٦، ٤١، ٤٣، ٤٥ | دورات إدارة الوقت ٨ |
| ٢٣٠، ٢١٨، ٤٧ | ذاتك الجديدة ٢١ |
| | رئيس العمل ٥١ |
| خارج المكتب ٩٧، ١٠٠، ٢١٥ | راحة القداء ١٦٧ |
| خاصية ١٩، ٢٣، ٢٤، ٤٩، ٥٢، ٨٢، ٨٣ | رتب ملفاتك ٩٤ |
| ٩٠، ٩١، ٩٢، ٩٣، ٩٤، ٩٥، ٩٦ | رحلة اكتشاف الذات ١٦ |
| ٩٧، ٩٨، ٩٩، ١٠٠، ١٨٥، ١٨٦ | ردود الأفعال ٤٠ |
| خاصية التشبيه ٢٣، ٢٤، ٥٢، ٨٢، ٩٠ | رسائل البريد ٩، ٢٢، ٢٤، ٢٨، ٢٩، ٣١ |
| ٩٩، ٩٨ | ٤٤، ٥٠، ٥٨، ٦٤، ٦٩، ٨٥، ٨٧ |
| خانات الوقت ١٥ | ٨٩، ٩٨، ١٠٣، ١٤٩، ١٩٦ |
| خذ السجل ١٥ | رسائل البريد الإلكتروني الفامضة ٩ |



٢٤ ، ٢٦ ، ٢٨ ، ٤٦ ، ٦٢ ، ٧٤ ، ٨٢ ،

٨٤ ، ٨٦ ، ٢٠٢ ، ٢٢٢

رسائل بريدية ممينة ٢٠

رسائلك الإلكترونية ١٠٦ ، ٥٢

عبء العمل ١ ، ٣ ، ٧٢ ، ٧٨

عدد الساعات ٥

عرض الدخول ٢٩

عرض الملخص ٢٨

علاقات ضحلة ٩

علاقات عمل قوية ٩

علاقة حب ٨١ ، ٨٤

عملية تفكيرك ٤

غير واقعية ٣

فحص البريد ٥١

فرعية ٩١ ، ٩٩ ، ١٢٠ ، ١٢٢

فكر بذهن صاف ٦

قائمة أولوياتهم ٧٢

قائمة الإلتقان ٩ ، ١٢ ، ٥ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥

٢٦ ، ٢٧ ، ٢٩ ، ٤٠ ، ٤١ ، ٤٣ ، ٤٤

٤٤ ، ٤٦ ، ٤٩ ، ٥٩ ، ٦٣ ، ٦٤ ، ٦٩

٧٧ ، ٧٨ ، ٨٠ ، ٨٥ ، ١٣٥ ، ١٤١

١٨٩ ، ١٩٠ ، ٢٠٠ ، ٢١٢ ، ٢١٥

٢١٩ ، ٢٢٦

قائمة المهام ١٣ ، ١٨ ، ٢٤ ، ٣٤ ، ٦٦ ، ٧٨

زيادة إنتاجيتي ١٧

ساعة طاقة ١٣ ، ٥٥ ، ١٨٢ ، ١٩٧

سجلات ترتيب ٥١

سجل الحفاظ ٧ ، ٨ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ٦٧

٢١٧ ، ٢١٩ ، ٢٢١ ، ٢٢٦

سجل الحفاظ على الوقت ٧ ، ٨ ، ١٤ ، ١٥

١٦ ، ٦٧ ، ٢١٧ ، ٢١٩ ، ٢٢١ ، ٢٢٦

سوء الفهم ٢٠ ، ٣٠ ، ١١٩ ، ١٣٥ ، ١٤٨

سيرة الصياغة ٩

شخص أحقق ١١

شرطي المرور ٣١ ، ٧٦

شركة هيرتز ١ ، ٢ ، ٧ ، ١٣٢

شفرة ملونة ٩٢

صندوق الوارد ١١ ، ١٩ ، ٥٩ ، ٨٦ ، ٨٧ ، ٩١

٩٢ ، ٩٤ ، ٩٦ ، ١٠١ ، ٢٢٦

صيفة سؤال ٧٢

طلاقة جماعية ٥٥ ، ١٩٧

طلبات فورية ٩

طيلة اليوم ٤ ، ١٣ ، ١٥ ، ١٨ ، ٢٠ ، ٢٢ ، ٢٣



| | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| مجلدات ٩١، ٩٩، ٢١٠، ٢١٥ | ٨٥، ٩٩، ١٣٦، ٢٠٠، ٢١٥ |
| محتويات قائمة الإمتان ٣٦ | قائمة مهام ١١، ٣٧، ٦٤، ٨٧ |
| مخططاتك للفد ٥٠ | قائمة واحدة ٣٧، ٤٠ |
| مدرب الوحوش ١٩، ٢١ | قائمة يومية فعالة ١٠، ٤٩ |
| مرشح رسائل القوائم ٩٣، ٩٨ | قارئ رسالتك ١١، ١٠٦ |
| مرن ٣٦ | قارتك المرتبك ١١، ١٠٤ |
| مرنة ٣٦ | قدر الإمكان ١٥، ٢٢، ٤٠، ١٠٦، ١٧٠ |
| مروض الوحوش ٩، ١١، ١٧، ٢١، ٢٢ | ١٧٨، ١٩٠، ١٩٥، ١٩٦، ٢٢٥ |
| ٢٢، ١٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٣٠ | ٢٣٦ |
| ٢١، ٢٥، ٧٢، ٨٢، ٨٤، ٩٠، ١١٨ | قراءة الرسائل ٢٨ |
| ١٥٨، ١٥٩، ١٦٠، ١٧٩، ١٨٧ | قوائم ٥، ٢٣، ٢٥، ٢٧، ٤٠، ٥٩، ٩٣ |
| ١٩٠، ١٩١ | ٢٠٦ |
| مساحة في خطك للخطأ ١٢، ١١٤ | قوائم المهام ٥، ٢٣ |
| مستوى سيطرتك ٤ | قواعد ٨٦، ٨٨، ٩٤، ٩٩، ١٥٤، ١٧١ |
| مصنوفة اتخاذ القرار ٦٨، ٧١ | ٢٢٢ |
| مفتاح التنظيم ٦ | كيف تبتكر ٩، ٢٤ |
| مفتاح الوصول ٦ | كيف تتحكم ١١، ٨٢ |
| مفكرة ١، ٢، ٥ | كيف تتفاوض ١٠، ٧٤ |
| مفهوم الفريق ٩ | |
| مفهوم القائمة ٢٨ | |
| مقابلات مباشرة ٢٠ | |
| مقدار الوقت ٣٦، ٦٩، ٧٩، ١٨٤، ١٨٦ | لا تقم بترتيب محتويات قائمة الإمتان |
| مقدار ما تتجزه ٤٩ | الخاصة بك حسب الأولوية ٣٦ |
| ممارسة التسويق ٣ | لديك خيارات ١٨ |
| منطقية الأسباب ٤ | |
| مهارات التواصل ٢٠ | ماهية الأشياء ١١، ١٠٥ |
| | متابعة الاتصال ٣٦ |



| | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| نصيحة لمرض الوحوش ٧٢ | مهام عاجلة ٧١ |
| نقطة رئيسية ٥٠ | مواعيد نهائية ٢٧٥, ٢٧ |
| نهاية قائمة ٧٢ | موضع التنفيذ ١٠ |
| نهاية كل يوم ٢, ٤٤, ٦٣, ٩٤, ٢٠٨, ٢٠٩ | |
| | نبرة تعاونية ٩, ١١٠ |
| هادئا ٥٢ | نصائح سريعة ٩, ١٠, ١١, ١٢, ١٣, ١٤ |
| | ٤٠, ٦٣, ٧٩, ٩٨, ١٠٩, ١٢٨ |
| واجبة التنفيذ ١١, ٧١, ٨٧, ٢٠٠ | ١٤٤, ١٦٩, ١٩٦, ٢١٤, ٢٢٢ |
| والمشروعات ٣٥, ٦٤, ١٤٠ | ٢٣٠ |
| | نصيحة ١٠, ٢٩, ٤٩, ٥٠, ٥٢, ٥٣, ٦٠ |
| يوم العمل ٢, ٢, ٥, ٨, ١٧, ٢٠, ٣٦, ٤٩ | ٦٩, ٧٠, ٧١, ٧٢, ٧٧, ٧٨, ٨٣ |
| | ٨٨, ٨٩, ٩٣, ١١٥, ١١٦ |
| | ١١٨, ١٢٣, ١٢٥, ١٤١, ١٤٣ |
| | ١٤٩, ١٥١, ١٥٢, ١٥٤, ١٥٥ |
| | ١٥٩, ١٦٧, ١٦٨, ١٧٤, ١٧٧ |
| | ١٧٨, ١٨٠, ١٨٣, ١٨٥, ١٨٧ |
| | ١٩١, ١٩٣, ١٩٥, ١٩٩, ٢٠٥ |
| | ٢٠٨, ٢١٢, ٢١٤, ٢٢٠, ٢٢٨ |



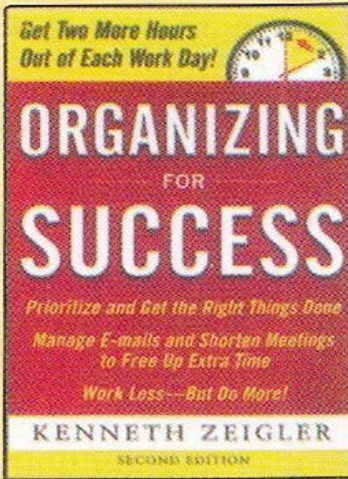
نبذة عن المؤلف

"كينيث زيجلر" من الخبراء البارزين في مجالات القيادة وإدارة الوقت والتنظيم وتحسين الإنتاجية، ولقد كتب الكثير من المقالات عن هذه الموضوعات، وكان أول من اكتشف أن المشكلة ليست في النظام الذي يستخدمه الناس. ولكن في مهارات التنظيم لديهم.

وعمل "كين" في وظائف بالإدارة العليا في شركات مثل بلزبرى، وهيوز، وكويكر أوتس. وميريل لينش، ودين ووتر. وكمستشار، خدم مع عملاء مثل بنك الاحتياطي الفيدرالي ووزارة الخزانة الأمريكيين ومكتب شتون قدامى المحاربين، ومؤسسة آى إن جى، وبنك بى إن سى، ومؤسسات بى بى جى وميت لايف وهورميل وهيرتز وكوبر تاير أند ربر ومكتب تطبيق القانون في ولاية كاليفورنيا.

وقد أمضى "كين" تعليمه الجامعي في جامعة مينيسوتا حيث كان عضواً في فريق الجامعة لكرة القدم الأمريكية، ثم أكمل دراسته في مجال الإعلان والشئون المالية في جامعة إلينوى. وهو الآن يعيش في كورنيلليوس مع زوجته "مارى بيت" وولديه "زاكرى" و"نيكولاس".

تفضل بزيارة موقعه <http://www.kztraining.com> وخلال قراءتك لهذا الكتاب، قد تكون لديك أسئلة عن كيفية تطبيق النصائح والأدوات والأفكار والإستراتيجيات الواردة فيه. فمن فضلك، ابعث بأسئلتك إلى "كينيث زيجلر" على عنوان بريده الإلكتروني kzeigler2@gmail.com، وسوف يرد عليك مباشرة.



إحصل على ساعتين إضافيتين مليئتين بالإنجاز كل يوم - ببساطة وفاعلية!

فى كل يوم لا يتوافر لديك إلا قدر محدود من الوقت يجب أن تنجز فيه قدرًا غير محدود من المهام والالتزامات . إن هذا الكتاب هو دليل يقودك - خطوة بخطوة - على طريق تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الوقت .

يوضح لنا خبير إدارة الوقت كينيث زيجلر كيفية استخدام قائمة الإلتقان - التي سوف تقوم بتحميلها من الإنترنت - لترتيب أولوياتك وإنجاز ما يجب أن يتم إنجازه . بل وحتى التخطيط للتعامل مع عوامل المقاطعة ورسائل البريد الإلكتروني العاجلة والاجتماعات غير المتوقعة التي سوف تتعرض - حتماً طريقك أثناء العمل - وسوف يوضح لك هذا الكتاب - فى طبعته الجديدة - كيفية تحويل وسائل البريد الإلكتروني المحمولة ومواقع الشبكات الاجتماعية على الإنترنت من عوامل لاستهلاك الوقت إلى وسائل للحفاظ عليه .

FARES_MASRY

www.ibtesama.com

تعليم كيف

تستخدم قائمة الإلتقان - القابلة للتحميل من الإنترنت - لتنظيم يومك فى العمل ترتيب عوامل المقاطعة فى صورة أولويات بما يزيد من فرص استفادتك من الفرص لأقصى الدرجات

إرسال واستقبال رسائل بريد إلكترونى وإجراء وتلقى مكالمات أكثر فاعلية

زيادته مستوى استفادتك من كل اجتماع

إستخدام برمجيات مايكروسوفت أوفيس ودفتر ملاحظات Lotus Notes وبل وحتى جهاز بلالك بيري لإدارة يومك بشكل أكثر فاعلية

كينيث زيجلر خبير فى إدارة الوقت ومؤلف لثلاثة من الكتب . وخلال سنوات مسيرته المهنية ، قدم النصائح والاستشارات لعملاء مثل مؤسسات وشركات هيرتز لتأجير السيارات وتويز - آر - يو إس وبنك الإحتياطي الفيدرالى الأمريكى ومكتب رقابة العملة الأمريكى وشركتى . هورميل وفيدلتي إنفستمنت ويعيش المؤلف حالياً فى كورنيلوس بولاية نورث كارولينا مع زوجته وأبنيه

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
not just a Bookstore

مجلة
الابت ساهل



Exclusive
For

www.ibtesama.com

حصريات مجلة الابتسامة