

# 4

## مبادئ القيادة

- كيف أن جميع العمال (بما في ذلك أعضاء الأوركسترا) بحاجة إلى قيادة قبل الإدارة.
- كيف تعطى القيادة المرتكزة على المبادئ السلطة الشرعية.
- عشر فرق لزيادة شرف وقوة القائد مع الآخرين.
- انقاذ المواقف الثلاثة والتصرفات الثلاثة للاتصالات الفعّالة.
- لماذا لدى مفكري الوفرة ميزة كبيرة على عقلية الندرة.
- زيادة مساهمات الناس إلى الحد الأقصى عبر التقنية الذاتية والحركة والمشاركة في صنع القرار والإدارة الذاتية.

ظهرت نظريات ستيفن كوفي حول القيادة لأول مرة في كتاب «العادة السبع» وفي الجزء الذي يناقش فيه «العادة الثانية» (ابدأ مع النهاية في عقلك). يعتقد كوفي أن العادة الثانية تعتمد على مبادئ القيادة الشخصية وعلى تطوير الوعي الذاتي وعلى السلوكية «العقلية» أو «الابتكار الأول». وهو يصف القيادة أنها «الابتكار الأول الذي يطرح السؤال الأساسي»: ما هي الأشياء التي أريد أن أحققها؟ تعمل القيادة عبر التنفيذ المادي أو «الابتكار الثاني» أي الإدارة. وتجب الإدارة على السؤال «كيف بإمكانني تنفيذ بعض الأشياء على أفضل وجه؟»

وفي الواقع فإن كوفي ليس وحده الذي يفصل بين القيادة والإدارة. وهو يستشهد بخبراء معروفين في مجالي الإدارة والقيادة من أمثال بيتر دركر Peter Drucker ووارين بينيس Bennis اللذين يقولان إن «الإدارة هي فعل الأشياء بشكل صحيح، بينما القيادة هي فعل الشيء الصحيح». ويرى كوفي أن أوقات التغيير السريع «تجعل القيادة أكثر أهمية من أي وقت مضى... حيث أن التغييرات الكبيرة تحدث في كل صناعة ومهنة مما يستدعي القيادة أولاً من الإدارة».

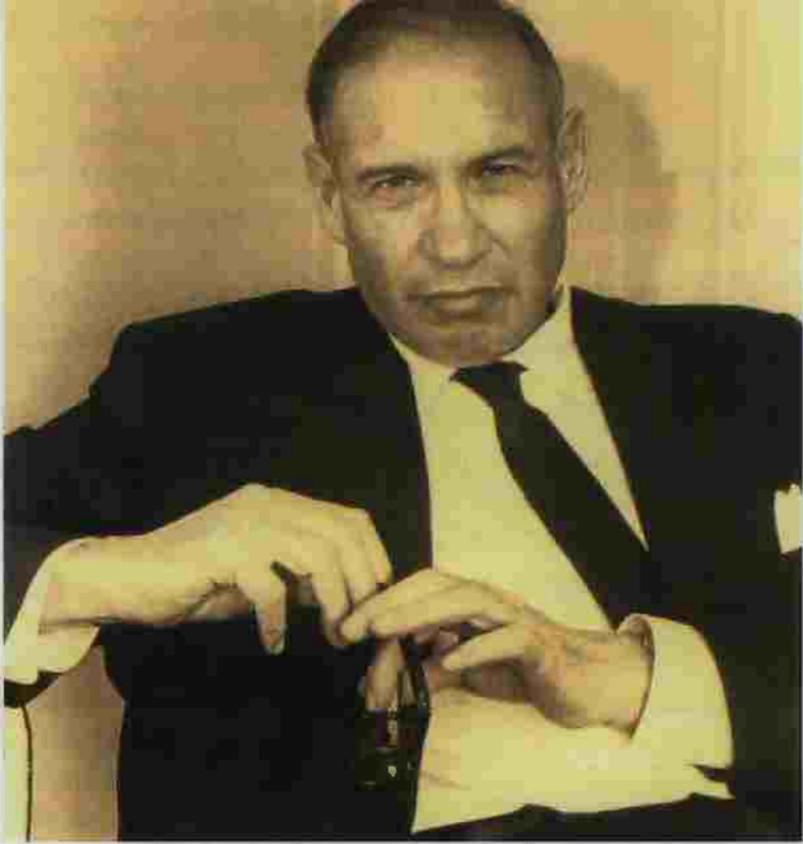
### لا مديرون بل قادة

وفقاً لكوفي فإن «التغيير المنافي يشمل التحولات السرية في الأسواق» بحيث أن الكثير من المنتجات والخدمات التي كانت تلبي بنجاح أذواق واحتياجات المستهلكين قبل سنوات عدة لم

تعد موجودة اليوم». ويتابع قائلاً: «لذا، يجب على الصناعات مراقبة البيئة بما في ذلك فرق عملها وممارسة القيادة المبدعة من أجل الاستمرار في الاتجاه الصحيح، لأنه بدون ذلك سوف تواجه الصناعات الفشل ولن تشفع لها الخبرات الإدارية الكبيرة».

ومن الواضح أن هذا التحليل دقيق. ويلاحظ كوفي أيضاً: «ولكن القيادة صعبة لأننا نجد أنفسنا في نموذج إداري». ولإثبات ما يقول، يتحدث كوفي عن رئيس شركة اكتشف بعد عام من مشاركته في برنامج تحضير إداري مع كوفي أنه «يعاني من التحديات الإدارية اليومية»، وأنه لم يكن يوماً «قائداً». هذا الرجل قرر الانسحاب من الإدارة (بالرغم من العذاب بسبب توقفه عن التعامل مع التفاصيل) و«بدأ يعالج قضايا مسيرة الشركة وقضايا الثقافة والتحليل العميق للمشاكل واغتنام الفرص الجديدة». وشاركه زملاؤه ألم الانسحاب من مسؤوليات الماضي، ثم كتب يقول: «ثابت... واليوم فإن مصلحتنا التجارية كلها مختلفة... لقد ضاعفنا من مدخولنا وبلغت أرباحنا أربعة أضعاف».

ولا شك فإن تمييز كوفي بين الإدارة والقيادة هو تمييز مفعم بالقوة. ويدرك كوفي أن المدراء يواجهون المشاكل اليومية ويفشلون في الانتباه إلى وضع الشركة من عام إلى آخر أو من عقد إلى عقد. ولكن كتاب العادات السبع لا يعطي مساحة كبيرة للقيادة التنظيمية - حيث أن هذه المسألة يبحثها كوفي مطولاً في كتاب (1990) Principle - Centred leadership إن هذا الكتاب مقتبس من نشرات كتبها كوفي تحت عنوان «المدير الممتاز». والفصل



### مفكرون ذوو تاثير

في التمييز بين القيادة والإدارة، يتبع كوفي خطوات بيتر دركر. رباط ثان بين الاثنين هو إدارة الوقت وهو موضوع يمتاز فيه دركر.

الثاني من هذا الكتاب عنوانه في الواقع هو: «العودة إلى العادات السبع». كما أن النصف الأول من الكتاب يشتمل على فصول تحت عنوان «ثماني طرق لإثراء العلاقات الزوجية والعائلية» و«اجعل أولادك أبطالاً». لا يرى كوفي غرابة في هذه المحتويات وهو ينتقد الأشخاص «الذين لا يرون العلاقة بين نوعية حياتهم الشخصية في المنزل ونوعية متوجاتهم وخدماتهم في العمل».

## المديرون الرجعيون

ما لم يتبنَّ أصحاب الأعمال العادات السبع، فإنهم قد «يستخدمون مناهج مختلفة غير صحيحة في محاولاتهم الصادقة لتحسين علاقاتهم وتحقيق النتائج المرجوة». وقد ينتهي الأمر بهم إلى قلب العادات السبع رأساً على عقب مع نتائج تعطي وضعاً دقيقاً قاسياً لكثيرين من المديرون بدلاً من أن يكون الوصف كاريكاتورياً غير واقعي أو مثير للضحك:

- \* هم رجعيون: يشككون بأنفسهم ويلومون الآخرين.
  - \* يعملون بدون أي هدف واضح في عقلمهم.
  - \* يعملون الشيء المستعجل أولاً.
  - \* يفكرون ربح / خسارة.
  - \* يسعون إلى أن يفهم الآخرون أولاً.
  - \* إذا لم يستطيعوا الربح، يقبلون الحلول الوسط.
  - \* يخافون من التغيير ويؤجلون التحسينات.
- من غير الممكن أن يكون ما ذكرناه آنفاً نموذجاً للقيادة الجيدة

---

إن تقدير الإنسان لنفسه وتصغيرها لنتيها لأهداف ومبادئ عالية تعتبر من ذروة المفارقات من معاني الإنسانية وبالتالي تعتبر هذه المفارقة المؤسس لإدارة فعالة.

«الإدارة القائمة على المبادئ الأساسية»

أو حتى «القيادة التي تتمحور حول المبادئ» التي يدافع عنها كوفي. أما النقطة الرئيسية لكوفي فهي أن «سلطة القيادة الحقيقية تأتي من الشخصية الشريفة ومن ممارسة بعض أدوات السلطة والمبادئ»؛ وهي لا تأتي من النظريات المتعلقة بالسلالة الجينية لـ «الرجل العظيم» أو نظريات «السمات» الشخصية أو نظريات «أسلوب» التصرف. لإثبات وجهة نظره، يكشف كوفي عن النماذج المختلفة للقيادة عبر النظر إلى الأتباع وطرح هذا السؤال: «لماذا يسمحون لأنفسهم بالانقياد؟».

أحياناً فإنه ليس للأتباع خيار آخر إذ يضطرون إلى قبول القائد. وهم بذلك يتجاوبون مع السلطة القمعية (حسبما يقول كوفي). والشائع أكثر أن الأتباع يتبعون طواعية للاستفادة من المنافع: «قد يسمى ذلك السلطة النفعية لأن السلطة في هذه العلاقة مبنية على تبادل السلع والخدمات». وأخيراً فإن بوسع الانقياد أن «يعتمد على السلطة التي لدى بعض الناس مع الآخرين لأن الآخرين يميلون إلى الإيمان بهم وبما يحاولون الحقيقة». وهذا ما نسميه بالسلطة الشرعية.

من الواضح أن السلطة في المؤسسات أو الشركات قد تحمل عناصر من الأنواع الثلاثة التي ذكرناها أعلاه. ويجب على إنسان ما لديه سلطة شرعية أن يلبي احتياجات شعبه في ما يتعلق بمستوى معيشي جيد وهو على الأرجح يمتلك أيضاً القوة القمعية التي تتيح له طرد الآخرين. يكره كوفي السلطة القمعية ولكنه يقبل أن

السلطة النفعية «تعتمد على مبادئ الإنصاف والعدل» وأنها بطرق رئيسية تسيير سيراً حسناً: «يجري اتباع القادة لأن الأمر عملي للاتباع، حيث من شأن ذلك إعطائهم المدخل إلى الأشياء التي يسيطر عليها القائد عبر المنصب أو الخبرة أو الكاريزما. إن طبيعة الانقياد عندما تعتمد على السلطة النفعية ما تزال طبيعة رجعية، ولكن رد الفعل هو إيجابي وليس سلبي».

### السلطة الشرعية

ومع ذلك فإن للسلطة النفعية حدوداً: «من المتعارف عليه الآن أن العلاقات المبنية على السلطة النفعية تقود أحياناً إلى الفردية بدلاً من عمل الفريق والتأثير الجماعي». يجد الأفراد أنفسهم مقيدين بنوع من المساومة الأبدية حيث عليهم أن يقرروا ما هو أفضل وما هو صحيح وما هو عدل. يجد كوفي تمايزاً بين هذه «الأخلاق الموضوعية» السلطة الشرعية «حيث التصرف الأخلاقي مرغوب فيه لأن الولاء مبني على مبادئ يعبر عنها الأفراد».

إن القائد حرٌّ في اتخاذ خيار شخصي بين الأنواع الثلاثة للسلطة. ولكن كوفي متحمس جداً لخيار السلطة الشرعية: يقول كوفي «كلما زاد تكريم واحترام القائد من قبل الآخرين كلما زادت سلطته الشرعية مع الآخرين». ويعطي كوفي عشرة اقتراحات: «من أجل العمليات والمبادئ التي سوف تضاعف من شرف ونفوذ القائد مع الآخرين»:

- \* كن قادراً على الإقناع: إنلزم بالبقاء في عملية الاتصالات إلى أن يتم الوصول إلى نتائج مفيدة ومرضية للطرفين.
- \* كن صبوراً: حافظ على وجهة نظر بعيدة المدى واستمر في التزامك بأهدافك في وجه العراقيل والمقاومة القصيرة المدى.
- \* كن لطيفاً عند التعامل مع المشاعر والتصريحات التي يدلي بها أتباعك ومواقع الضعف عندهم.
- \* كن مستعداً للتعلم: ثمن وجهات النظر المختلفة والأحكام والتجارب عند أتباعك.
- \* أظهر القبول: لا تصدر الأحكام واعط الطرف الآخر حق الشك.
- \* كن رقيقاً: تذكر الأشياء الصغيرة (والتي هي الأشياء الكبيرة) في العلاقات.
- \* كن منفتحاً: اعط الاعتبار الكامل لنوايا الآخرين وقيمهم وأهدافهم بدلاً من التركيز على تصرفاتهم.
- \* كن عطوفاً: في المواجهة اعترف بالأخطاء في سياق الرعاية الحقيقية والاهتمام والدفء، وبذلك تجعل المغامرة أسهل للناس.
- \* كن مثابراً: لا تستخدم أسلوبك في القيادة كتقنية استغلالية لكي تتدبر أمورك.
- \* أظهر الاستقامة: مائل بنزاهة بين الكلمات والمشاعر وبين الأفكار والأعمال.

وكذلك فإن السلطة الشرعية تعتمد على الاتصالات الفعّالة، يقول كوفي إن «وجهة النظر أو مشاكل المصداقية» هي أساس معظم المصاعب في الاتصالات. ومن أجل «تطهير خطوط الاتصالات»، يقترح كوفي ستة مواقف وتصرفات أساسية:

\* افترض النية الطيبة؛ لا أشكك بصدق نواياك أو عقلانيتك.

\* أهتم بعلاقتنا وأريد حل الخلافات.

\* إنني منفتح على التأثير وعلى استعداد لأن أتغير.

\* أستمع لكي أفهم.

\* أتحدّث لكي يفهمني الآخرون.

\* أبدأ الحوار من نقطة تفاهم أو اتفاق مشترك وأتحرك ببطء إلى مواقع الاختلاف.

قد يعترض المشككون فيقولون إن كل ما ورد أعلاه هو مثلما تقول «الطيبة عظيمة». ولكن كوفي براغماتي في الأمور المادية، وهو يحترم بشكل كبير رجال أعمال مثل جي. آر. سيملوت J. R. Simplot 1909 الذي جنى ثروته ببيع كميات كبيرة من البطاطا إلى ماكدونالدز. ويرى كوفي أن نجاح سيملوت وأمثاله عائد لامتلاكهم «عقلية الوفرة» - (تحدثنا عنها سابقاً) فهم يؤمنون «بقوة تعمل حتى العظم» أن الموارد الطبيعية والإنسانية موجودة بوفرة من أجل تحقيق أحلامهم، بالإضافة إلى قناعتهم أن نجاحهم يجب ألا يعني الفشل للآخرين.

وفي الجانب الآخر يرى كوفي أن عقلية الندرة (تحدثنا عنها

سابقاً أيضاً) تجعل أصحابها يؤمنون أن الموارد محدودة وأن النجاح يجب أن يكون على حساب الآخرين .

إذا نظرت إلى الحياة وكأنها لعبة «مجموعها صفر» فإنك، كما يقول كوفي، «تميل إلى التفكير بطرق تنافسية وعدائية لأنك تعتقد بأن «ربح الآخرين هو خسارة لك». هذا هو وضع الشخص الذي يعاني من عدم الاستقرار. ولكن عقلية الوفرة «تنبع من الأمن الداخلي» والذي يعزوه كوفي إلى «مركزية المبادئ». وكتب كوفي يقول إن «المفكرين مثل ملك البطاطا سيملوت يشتركون بسبع صفات:

- \* يعودون مراراً إلى المصادر الصحيحة .
- \* يبحثون عن العزلة ويستمتعون بالطبيعة .
- \* «يشحذون المنشار» بانتظام .
- \* يخدمون الآخرين ويظلون مجهولين .
- \* يواظبون على علاقة حميمة طويلة الأجل مع شخص آخر .
- \* يسامحون أنفسهم والآخرين .
- \* يقومون بحل المشاكل .

---

«كلما زاد تركيزنا على المبادئ كلما زاد تطويرنا لعقلية الوفرة وحبنا للمشاركة بالسلطة والأرباح والشهرة، كلما زادت سعادتنا الحقيقية للنجاح... والحظ السعيد للآخرين».

من كتاب Principle - Centred Leadership.

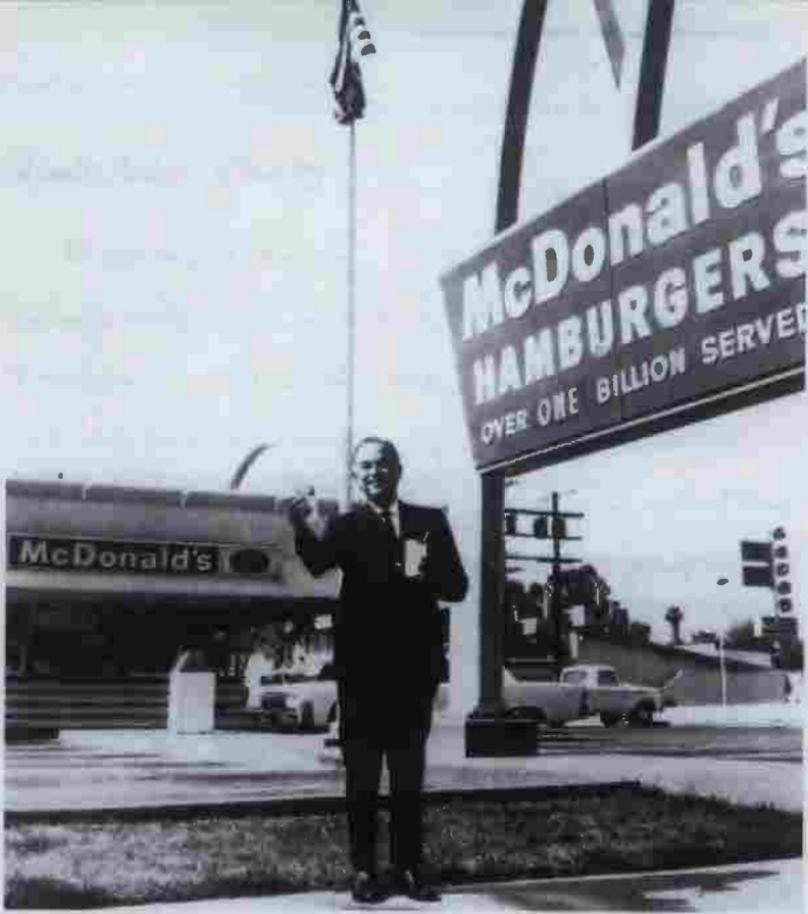
## الإنسان الطيب والنجاح

قد يعترض أحدهم فيقول إن بعض رجال الأعمال من الذين يتنافسون بشكل قوي ربما يستطيعون النجاح في جميع أو معظم الاختبارات السبعة وأن أبطال كوفاي (بمن فيهم راي كروك Ray Kroc الذي أسس ماكدونالدز وجي . ويلارد ماريوت J. Willard Marriot الذي بنى سلسلة الفنادق التي تحمل اسم عائلته) كانوا بدون شك صارمين في حياتهم التجارية . ولكن كوفاي يقول إن هناك علاقة أساسية بين الطيبة والنجاح التجاري : في كتاب العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية، قلت إن المصدر الأساسي وأساس كل شيء آخر هو المصدر الرئيسي . إذا كانت حياتنا تتمحور حول مصادر أخرى - الزوج أو الزوجة أو العمل أو المال أو الممتلكات أو المتعة أو الصديق أو الذات - فإن الاعتمادية والتشويهاات تتولد .

تولّد «تشويهاات واعتمادية» كوفاي مشاكل مزمنة للفرد والمؤسسات على حد سواء . أدرج كوفاي سبعة مشاكل مزمنة والتي بالإمكان أن ندعوها «العادات السبع للمؤسسات غير الفعالة بشكل كبير» .

\* توفيق سيء البنية والقيم المشتركة وبين الرؤية والأنظمة : تخدم البنية والأنظمة بشكل سيء ممرات الاستراتيجية .

\* «عدم وجود ممر استراتيجي : إما أن الاستراتيجية غير متطورة



مستقبلنا

### بطل الهامبورغر

كان الراحل راي كروك مؤسس ماكدونالدز الملقب رجل الاعمال الذي يتمحور حول المبادئ ويفكر «بوفرة» ويوازن بين ايمانه بالله والتجارة الحرة.

- بشكل جيد أو أنها لا تعبر بشكل فعال عن بيان المهمة و/ أو أنها تفشل في تلبية رغبات واحتياجات وواقع التيار [البيئة]» .
- \* «عدم وجود رؤية وقيم مشتركة: إما أن المؤسسة بدون بيان المهمات أو عدم وجود فهم عميق والتزام للمهمة على جميع مستويات المؤسسة» .
- \* «الأسلوب الخاطيء: إما أن فلسفة الإدارة غير متناغمة مع

الرؤية المشتركة والقيم أو أن الأسلوب لا يجسّد بشكل متواصل الرؤية والقيم التي يتحدّث عنها بيان المهمة».

\* «مهارات سيئة: الأسلوب لا يماثل المهارات، أو أن المديرين تنقصهم المهارات التي هم بحاجة إليها لاستخدام رؤية مناسبة».

\* ثقة هابطة: لدى الموظفين هبوط في الثقة مما يؤدي إلى انطلاق الاتصالات وعدم وجود حلول كافية للمشاكل وتعاون سيء وعمل فريق سيء.

\* «عدم وجود كرامة شخصية: القيم لا تماثل العادات؛ ليس هناك علاقة بين ما أؤمن وأؤمن به وبين ما أفعله».

## حل المشاكل

عندما يرى كوفي أن «المديرون الكبار يريدون لوم كل إنسان وكل شيء آخر لتلك المشاكل» فإنه يقول لهم إن عليهم النظر إلى المرأة «لاكتشاف أحد المصادر الرئيسية». وعلاجه للمشاكل السبعة هو المشاركة بالرؤية والقيم وبناء جميع النشاطات التجارية على تلك المبادئ القوية، وسيؤدي ذلك بالمؤسسة وموظفيها إلى الوقوف صفاً واحداً وراء قضية واحدة ومتابعتها بفعالية كبيرة.

يدعم كوفي هذه الحجّة للقيادة التي تتمحور حول المبادئ بأربعة نماذج إدارية أساسية:

## أربعة نماذج إدارية

المبدأ	النموذج	المجاز	الحاجة
العدل	السلطوي العلمي	المعدة	مادي / اقتصادي
لطافة	علاقات إنسانية (سلطوي خيري)	القلب	اجتماعي / عاطفي
استخدام وتطوير الكفاءات	الموارد الإنسانية	العقل	نفساني
المعنى	قيادة محورها المبدأ	روح (الإنسان بكامله)	روحاني

يؤكد كوفي أن الناس (أولاً) لا يشعرون بالحافز لتحقيق شيء ما فقط من أجل الأمان الاقتصادي. ثانياً، (أي النموذج الثاني) إن الناس يدركون احتياجاتهم الاجتماعية، وهو الأمر «الذي يجعل الإدارة مسؤولة عنهم وتقوم باتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر». أما النموذج الثالث فيبدو وكأنه حظي بالموافقة الكاملة لكوفي:

«عندما يُنظر إلى الناس على أنهم كائنات اقتصادية ونفسانية واجتماعية. . . يحاول المديرون خلق بيئة يستطيع عبرها الناس المساهمة بكل كفاءاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة».

الكلمة الرئيسية هنا هي «حاول» وفقاً لرأي كوفي فإن المديرون لن يحققوا النجاح الكامل. أما النموذج الرابع فيعترف أن الناس أيضاً هم «كائنات روحانية» هم «يريدون المعنى والشعور بأن ما يفعلونه هو شيء مهم». ويريد الناس «المساهمة بإنجاز الأهداف ذات القيمة». ولذلك يبدو واضحاً أن الناس يريدون أن تكون لمساهماتهم معنى. ولتحقيق هذا الهدف يقوم القادة الذين يرتكزون إلى المبادئ على:

- \* مناوبة الموظفين على الوظائف الروتينية والمملة والتكرارية .
  - \* إعطاء الناس الفرصة للاعتزاز بوظائفهم .
  - \* تشجيع المساهمة في الأمور المهمة بما في ذلك صنع القرارات .
- يقول كوفي إن لديه نموذج «الناس والذات والأسلوب والمهارات والمبادئ والرؤية المشتركة والبنية والأنظمة والاستراتيجية والتيارات (البيئة العملية) . ويشدد كوفي على أن الإدارة التجارية سوف تفشل في معظم الأحيان ما لم تتبنى هذه الأمور بطريقة مثابرة وفي إطار ديناميكي .

### أفكار للعمل

- ركّز أولاً على: «ما هي الأشياء التي أريد تحقيقها» .
- قم بتفويض المسؤوليات «الإدارية» لكي يكون لك الوقت للقيادة .
- ساعد الآخرين على الإيمان بك وبما تريد تحقيقه .
- انظر إلى قضايا المصادقية واجعل مسألة حلها مسألة مهمة جداً .
- قم ببناء الثقة بينك وبين أولئك الذين تعمل معهم على أساس الثقة وليس المصالح .
- تأكد من أن الناس ينظرون إليك على أنك كفؤ بشكل كامل في مجال مهنتك .
- اجعل الناس يعملون معك على الرؤية والمهمة والأدوار والأهداف .

### إدارة وقتك

يعتبر الوقت أهم ما يملك المدير، وكما تعتبر طريقة توزيع واستخدام الوقت مفاتيح الفعالية. ولكن إدارة الوقت هي أكثر من مجرد رسم البيانات وإعداد المواعيد إذ عليك تشخيص الأولويات الجوهرية وتلبية الأمور غير المستعجلة ولكن المهمة، تعلّم متى وكيف تقوم بتفويض المهمات.

### تكاليف الفرصة

من الأسئلة التي تُطرح في مجال إدارة الوقت ما يلي: «ما هو الشيء الذي أفعله أنا والذي لا يمكن لأحد أن يفعله سواي؟» ونادراً ما يسأل الناس ما الذي يجب أن يفعلونه ولكنهم لا يفعلونه: «ما الذي لا أفعله أنا والذي بالإمكان فعله من قبلي أنا؟». تشبه هذه النظرية «تكلفة الفرصة» المتعارف عليها في المحاسبة، العائد على أموالك التي تخسرهما من خلال إنفاق الأموال على شيء آخر.

### تساءل حول نهجك

يقترح كوفي أن تطرح على نفسك سؤالين يدفعانك للتفكير بما تفعله وتشخيص الفجوات.

- \* مما هو الشيء الذي أستطيع أن أفعله (ولا أفعله الآن) بانتظام والذي بوسعه أن يحدث تأثيراً إيجابياً كبيراً على حياتي الشخصية؟.
  - \* ما هو الشيء في حياتي العملية الذي يستطيع أن يأتي بنتائج مماثلة؟
- الآن استخدم بقية هذا الدرس لمساعدتك في ترتيب مهماتك حسب أولوياتها وتفويض المهمات بشكل فعال وتخطيط وقتك بشكل مؤثر.

### الاستفادة من إعادة التفكير الراجحي

بغض النظر عما هو دورك العملي فإن إعادة التفكير الجدي بكيفية توزيع وقتك سوف تؤدي، على الأرجح، إلى فعالية شخصية أكبر.

300 مدير سنوياً حزيناً كبيراً من وقت زين، لكن الوقت الذي أنفقه مع موظفيه أعطاه معلومات ثمينة جداً حول موظفيه والمصلحة التجارية، مما أدى إلى آثار إيجابية على أداء الشركة في سائر أنحاء العالم.

لم يكن آل زين، المدير التنفيذي السابق لشركة جيليت Gillette يفكر بإجراء تقييمات لمديره، وقد أفتعه مستشاروه بصعوبة واضحة بتنفيذ تلك التقييمات. أخذت عملية تقييم نحو

# 1 اختيار أولوياتك

قام كوفي بتلخيص مبادئ إدارة الوقت بخمس كلمات هي: «نظم ونفذ حول الأولويات». ولكن «وضع الأمور الأولى في المقدمة» (عادة كوفي الثالثة) لا يعني التركيز على فصل الأشياء التي تبدو مستعجلة جداً. عليك أن تركز على «الحفاظ على العلاقات وتحقيق النتائج».

## حدد الأولويات حسب الأهمية

لا تحتاج بعض الأشياء المهمة للإنجاز الفوري. ولكن هذا لا يعني تأجيلها إلى أجل غير مسمى أو عدم إنجازها على الإطلاق. أحياناً فإن برامج إدارة الوقت التي تركز على برامج المواعيد الفعالة وتنظيم الوقت لا تساعد في هذا المجال «لأنه من النادر أن تهتم عملياتها اليومية بتحديد الأولويات المستعجلة والأزمات الإدارية الملحة».

## هل أنت مدمن على ما هو مستعجل؟

عندما يتم تحديد الأولويات حسب الأهمية فإن التجاوب قد يكون «مدمناً» في الواقع، فإن معظم المديرين مدمنون إلى حد ما على المهمات المستعجلة. هل حدث هذا لك؟ اكتشف من خلال معرفة عما إذا كانت التصريحات العشرة التالية تنطبق عليك. إذا كان جوابك الصريح «لم يحصل أبداً» سجل علامة صفر، إذا أجبت «أحياناً» سجل نقطتين، وإذا أجبت «دائماً» سجل أربع علامات.

\* أفضل أفضل أعمالي تحت الضغوط.

\* إنني مشغول جداً بحيث لا أفعل بعض الأشياء التي أعرف أنها مهمة.

\* يجب أن أنتظر أو أقف في الطابور.

\* أشعر بالذنب عندما أغيب عن عملي.

\* يبدو أنني أنتقل بسرعة بين الأماكن والمناسبات.

\* اضغط على الناس لكي يقوموا بتنفيذ مشروع ما.

\* أشعر بالانفعال عندما أكون خارج المكتب.

\* إنني منهك بشيء عندما أكون أعمل شيئاً آخر.

\* إنني في أفضل حالاتي في أوقات الأزمات.

\* أعتقد أنه سيأتي يوم سوف أفعل ما الذي أريد فعله حقاً.

### التقييم

- \* إذا حصلت على علامة 12 أو أقل فأنت على الأرجح لديك مناعة ضد الإدمان على المستعجل.
- \* 24 - 13: أنت معرض للإدمان عليك تقييم أولوياتك.
- \* 25 وما فوق: أنت مدمن على المستعجل ويجب أن تبدأ بأخذ العلاج.

### قم بتحليل استخدامك للوقت

يُظهر جدول إدارة الوقت الذي حدّثنا عنه كوفي سابقاً (الفصل الثاني) أن أنماط النشاطات هي أكثر تعقيداً من مجرد انقسام بين «مستعجل» و«غير مستعجل» أو «مهم» أو «غير مهم».

قم بدراسة الجدول ثم قم بتقييم نسبة الوقت التي تمضيها في كل مربع من المربعات الأربعة. ثم سجل في الأيام الثلاثة التالية كيف تمضي وقتك حقاً (بتقسيم الوقت إلى مراحل مؤلفة كل منها من 15 دقيقة). ثم دقق في مدى دقة ما سجلته بالمقارنة مع تقييماتك، وكلما زال الفرق كلما هبط مقدار سيطرتك على وقتك. هل أنت راضٍ بالكامل عن النتيجة؟

### مهم ومستعجل

إذا كنت مدمناً على المستعجل، فعلى الأرجح أنك تمضي معظم وقتك في المربع الأول - منهيماً في «مهمات مستعجلة ومهمة». وهذا يعني أنك لا تقوم بما فيه الكفاية في مجال المهمات «المهمة وغير المستعجلة» التي تتوافر في المربع الثاني. وفقاً لكوفي فإن هذا المربع يشمل سبعة متطلبات أساسية للأداء الجيد. اسأل نفسك: «هل أنا أنفق الوقت الكافي على هذه النشاطات السبعة المهمة؟».

- \* تحسين الاتصالات مع الأشخاص الآخرين.
- \* إعداد نشاطاتي بشكل أكثر فعالية.
- \* تحسين تخطيطي وتنظيمي للأمر.
- \* الاعتناء بمصالحني الشخصية.
- \* أخذ الفرص الجديدة.
- \* تطوير مهاراتي ومعلوماتي.
- \* إعطاء النفوذ للآخرين.

إذا لم تكن تهتم بهذه النشاطات، فعليك أن تتغيّر. هذه النشاطات لا يمكن لأحد أن يقوم بها سواك، مما يجعلها مهمة بشكل مضاعف.

لربح الوقت لنشاطات المربع الثاني، عليك أن تقوم بأداء قوي في المربعين الثالث والرابع، حيث النشاطات إما غير مهمة أو غير مستعجلة أو كلا الأمرين. انظر إلى مقدار الوقت الذي تنفقه في هذين المربعين واسأل نفسك: «ما هي المهمات التي أقوم بها ولكن ليس هناك حاجة للقيام بها على الإطلاق؟». الآن إسأل نفسك: «ما الذي أفعله والذي بالإمكان لشخص آخر أن يفعله؟» سوف تجد أن الكثير من النشاطات في المربعات الأولى والثالثة والرابعة بالإمكان أن يقوم بها الآخرون بفعالية تشابه فعاليتك، مما يعني تخفيف العبء عنك بشكل كبير للغاية.

## 2 تفويض المهمات

يعتبر تفويض المهمات بشكل مناسب من أكثر الإجراءات الفعالة في توفير الوقت، إذ أنه يتيح لك التركيز على نشاطات المربع الثاني التي تشتمل على إعطاء النفوذ للآخرين. قم باختيار المهمات بعناية وفوضها للآخرين بعد أن تكون قد خططت بشكل عميق لعملية التفويض.

### تفويض ربح / ربح

ينصحك كوفي بأن تكتب لائحة بمسؤولياتك ثم باختيار أولئك الذين سوف تفوضهم. قم باختيار الأشخاص لكل مهمة بحيث يكون المختارون إما من الذين يعرفون القيام بالمهمة مسبقاً أو من الذين بالإمكان تدريبهم على هذه المهمة. قم بتنفيذ التفويض بأسرع وقت ممكن.

إن التفويض الفعال شأن ينجم عنه اتفاق ربح / ربح لكلا الجانبين. قم بتخطيط مقابلة التفويض: تأكد من عدم ترك أي شيء للحظ وأنت الذي تفوضه تفهمان كل شيء له علاقة بالتفويض. قدّم خطوطاً عريضة واضحة حول النتائج التي تتوقعها والوقت المطلوب لإنهاء العمل. شجّع المفوض على طرح الأسئلة. إن الاتصالات الجيدة بين المفوض وبينك هي مفتاح النجاح.

* كن واضحاً حول النتائج التي تتوقعها ومتى تتوقعها.
* اترك خيار أفضل الطرق والوسائل إلى المفوض.
* قم بوضع خطوط عريضة واضحة ومقتضبة.
* دع المفوض يعرف بالضبط الموارد المالية والإنسانية والتقنية والتنظيمية المتوفرة.
* حدّد كيف سوف تقيّم الأداء ومتى.
* اتفق مع المفوض حول كيفية مكافأة الإنجازات - مالياً أو بطرق أخرى.

التفويض  
الفعال

إن التفويض الفعال يسمح لك بإلغاء الوقت المهدور واستغلال الفرص الرئيسية كلما ظهرت. وبعد ذلك تستطيع إعطاء أداء إداري يشمل الأشياء المهمة وليس فقط تلك التي تبدو مستعجلة.

### 3 التخطيط كل أسبوع

كل مدير يلعب أدواراً عدة في الأسبوع. ولضمان استخدام وقتك بشكل فعال، عليك أداء جميع الأدوار بشكل صحيح وأن تحدّد الأهداف لكل دور في كل أسبوع.

#### اعرف أدوارك

سوف تختلف الأدوار التي تلعبها من وقت إلى آخر. ادرس أسبوعك وكتب الأدوار التي تلعبها حالياً على الصعيدين الشخصي والمهني. إن اللائحة قد تبدو على النحو الآتي:

- \* الفردي
- \* الزوج أو الزوجة / الوالد / والوالدة
- \* المدير، التسويق العولمي
- \* القائد، مشروع ألفا
- \* المدير، تطوير الموظفين
- \* المدير / إدارة
- \* الرئيس، صندوق خيري.

#### قم بإعداد لائحة بأدوارك

يجب عدم ضغط حياتك الشخصية بحيث تكون في المجال المتروك بعد إتمام جدول العمل. استخدم خطة الخطوات الأربع الأسبوعية لضمان تخصيص الوقت الكثير لشخصك الكامل (أي للعمل والأمور الشخصية).

الخطة الأسبوعية ذات الخطوات الأربع			
1 - قم بتحديد الأدوار.	2 - ضع الأهداف.	3 - وزع الوقت.	4 - ضع الجدول الأسبوعي.

لكل دور كتبه قم بتحديد هدفين أو ثلاثة أهداف تستطيع تحقيقها في الأسبوع. تأكد من أن بعض هذه الأهداف هي من فئة «المهم ولكن ليس المستعجل». كم من الوقت أنت بحاجة للإنفاق على تحقيق كل هدف؟ الآن قم بإعداد جدول الأسبوع. يستخدم كوفي «ورقة العمل الأسبوعية» التي تدرج فيها الأدوار مع أهدافها. يتم ترقيم جميع الأهداف ويُعطى كل واحد منها حيزاً في مفكرة مؤلفة من سبعة أيام وساعة بساعة من الثامنة صباحاً وحتى التاسعة مساءً. وسوف يتبين لك أنه حتى مع وجود 17 هدفاً في أيام الأسبوع مع تخصيص ساعتين لكل هدف فإنه ما زال لديك 41 ساعة فراغ. قم بالتمرين بنفسك.

## راجع العمل المتراكم

بغض النظر عن التخطيط الممتاز لأسبوعك فإن الضغوط اليومية قد تعرقل خططك. ولا شك في أن الأزمات تحدث، وتأخذ المهمات أوقاتاً أكثر مما كنت تتوقعه، كما أن الناس يتسببون في مشاكل غير مرئية. عليك التأقلم. خذ قليلاً من الوقت مع بداية كل يوم لمراجعة جدول الأسبوع. انظر إذا كانت هناك أشياء بحاجة للتغيير وتأكد بعد التدقيق أنك لم تحوّل نظرك عن أهدافك. وربما تجد أن ما يواجهك عند بداية اليوم قد يأخذ أكثر من الساعات المتوفرة.

## مارس الانضباط

يعطي كوفي مثال المدير الذي أمامه إحدى عشرة أو اثنتا عشرة ساعة من العمل. كيف تعمل مهمات اثنتا عشرة ساعة في ثماني ساعات؟ إذا لم تقم بالتفويض فإن الرد الاعتيادي هو أن تحدّد الأولويات التي تبدو معظمها مستعملة وأن تفعل كل ما تستطيع فعله وأن تترك الباقي للمستقبل. ولكن إذا اتخذت نهجاً منضبطاً، فباستطاعتك إدارة وقتك بشكل أفضل.

* احضر الاجتماعات فقط إذا كنت تعلم أنك ستساهم فيها.
* أدر الاجتماعات وفقاً للأجندة والوقت المحدد.
* قم بتفويض المهمات للموظفين (مثل الموازنة) واطلب التوصيات الواضحة التي تحتاج فقط إلى موافقة نهائية.
* خذ دورة في القراءة السريعة.
* استخدم التقارير المكتوبة و/أو مقابلات (واحد مقابل واحد) بدلاً من الاجتماعات الكبيرة.
* قم بتفويض أكبر قدر ممكن من الرسائل لأحد الموظفين.
* قم بحل المشاكل فقط إذا لم يكن أحد هناك سواك لحلها.
* قم بإعداد صناديق الرسائل على أساس الفئة وارم في صندوق القمامة ما تستطيع رميه.

سيطر على  
وقتك

وفوق كل شيء قم بالتنظيم والتنفيذ حول الأولويات، أي:

- \* قم بإلغاء المهمات التي ليست بحاجة للعمل على الإطلاق.
- \* قم بتعريف المهمات التي بالإمكان تفويضها.
- \* قم بالتركيز على المهمات التي تستطيع أنت فقط عملها.

