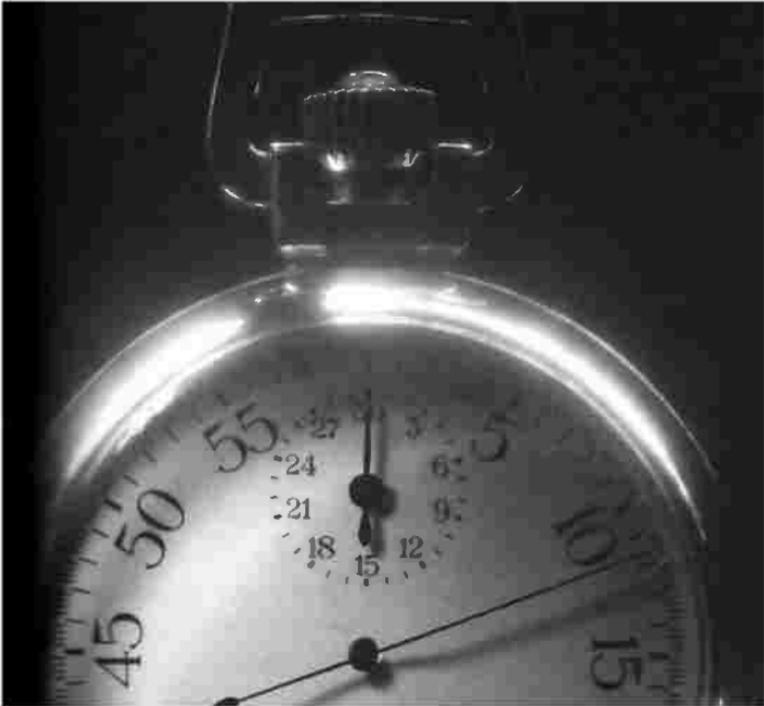


## كيف تضع خطتك





بعد أن حدّدت أهدافك الكبرى وأنشطتك الرئيسية وما يرافق ذلك من مهام تأتي الخطوة الثانية في تعزيز فاعلية وقتك وذلك بأن تتأكد أن خطتك العامة واقعية وقابلة للتنفيذ. ضع الأولويات العليا والأنشطة جميعاً ضمن خطة تتفق على تسميتها «خطة تعزيز فاعلية الوقت»، وخصص لكل منها نسبة مئوية من إجمالي الوقت المتاح لك. كيف تحول هذه النسبة المئوية إلى ساعات فعلية في أسبوع تبلغ ساعات العمل فيه 40 ساعة؟ وهل تستطيع أن تنجز المهام بهذا القدر من الوقت؟ انظر الجدول في الصفحة التالية بعنوان «أداة خطة تعزيز فاعلية الوقت».

وثمة طريقة أخرى للنظر إلى تلك الصورة وهي استخدام الرسم البياني الكعكة الذي يعطيك فكرة سريعة لذاك الصنف من المهام الذي يستحوذ على القسم الأعظم من وقتك واهتمامك.

بعد أن تضع الرسم البياني المشار إليه والذي يوضح «التخصيص الهدف للوقت» (انظر الشكل (1)) قارن بينه

وبين جدول «التخصيص الفعلي للوقت» (انظر الشكل (2)).

ما أوجه الاختلاف بينهما؟ وماذا تستنتج من ذلك؟

تقول بيث تشابمان:

«إن تدقيقك للوقت أمر بالغ الأهمية. ورؤيتك الخاصة للمكان الذي تضع فيه وقتك - ولماذا - أمر بالغ الأهمية أيضاً. ولكن ينبغي أن تكون صاحب المبادرة وتستبق الأمور. لا يمكن أن تذهب إلى رئيسك المباشر وتقول له: «انظر إلى هذا! افعل شيئاً بهذا الخصوص!» عليك أن تقدم طريقة واقعية لحل المشكلة وعليك أن تضغط لتحصل على الموارد التي تحتاجها لتقوم بعملك الذي وظفتك الشركة لكي تؤديه. إن تدقيقك للوقت ورؤيتك لما تريد فعله هي الأدوات التي تساعدك للوصول إلى أهدافك».

أداة خطة تعزيز فعالية الوقت

الأسبوع			
العمل المتعلق بالهدف	كيف يبدو النجاح؟ كيف أعرف أنني ناجح؟	النسبة المئوية للوقت المطلوب	عدد الساعات/ اسبوع عمل
المبيعات	إغلاق 3 حسابات جديدة بالشهر	30 %	12
إدارة زياتن	العمل على تأمين انتقال سهل وسلس من المبيعات إلى الإنتاج.	10 %	4
إدارة الفريق	• تخصيص وقت للاجتماع مع الموظفين. • وضع برنامج تدريبي للموظفين الجدد.	20 %	8
تخطيط استراتيجي	وضع استراتيجية سنوية جديدة	20 %	8
الإدارة نحو الأعلى	• تقديم آخر المعلومات للمدير العام. • الحصول على مداخلات للخطة الاستراتيجية من الإدارة العليا.	5 %	2
أعمال إدارية	تقارير عن النفقات والبريد الإلكتروني.. الخ	3 %	2
أعمال أخرى	وقت لأموور طارئة	10 %	4
		100 %	40

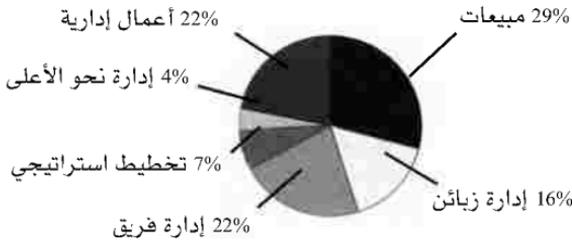
## دقق واقعياً التخصيص الفعلي والتخصيص الهدف للوقت

عندما تنظر إلى الوقت الذي يستغرقه إنجاز أهدافك عملياً تدرك من فورك أن ذلك قد يحتاج إلى 150 ساعة في

الأسبوع. فكل واحد فينا يحتاج إلى المزيد من الوقت. ولكن بما أن أحداً لا يستطيع أن يحصل على ما هو أكثر من 24 ساعة باليوم، فإن الخيار الوحيد أماننا أن نستخدم الوقت على نحو أكثر فاعلية.

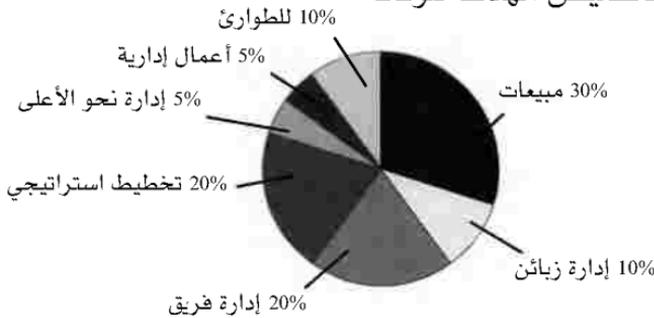
الشكل رقم (1)

### التخصيص الفعلي للوقت



الشكل رقم (2)

### التخصيص الهدف للوقت



ثمة طريقة تساعدك في تخصيص الوقت الذي تحتاجه  
لمتابعة أهدافك وذلك بخفض الوقت الذي تنفقه في أنشطة  
أخرى. ولكن كيف تفعل ذلك؟

---

معلومة مهمة: كن سباقاً وصاحب مبادرة. من خلال  
توثيقك للطريقة التي تنفق بها وقتك ومن خلال صورة  
واضحة لأهدافك تستطيع أن تحكم سيطرتك على عملك.

---

إذا أنجزت تدقيقاً حسابياً وسجلت الوقت الذي تقضيه  
في أنشطة ذات أولويات متدنية فقد تتكون لديك معرفة  
جيدة بالمجالات التي ترغب في إنفاق القليل من الوقت فيها.  
والآن قارن الوقت الفعلي الذي تنفقه كل أسبوع مع الصورة  
الكبرى لتخصيص الوقت لتحصل على فكرة واضحة  
وملموسة حول المجالات التي ينبغي تخفيض الوقت فيها  
وبكم من الزمن.

ولنأخذ لذلك مثلاً، لنفترض أنك تريد تخفيض الوقت  
الذي تقضيه في أعمال إدارية بحته بمقدار 15% - وهذا  
الوقت يمكن تحويله إلى التخطيط الاستراتيجي والإدارة نحو

الأعلى. ولكن يرى معظم المدراء أن تخفيض الوقت الذي يقضونه في أعمال إدارية بحته بمقدار 15% قد يكون هدفاً غير واقعي، لكن أية خطوة تتخذها بالاتجاه الإيجابي سوف تضعك على المسار الصحيح.

تقول إليزابيث شوي:

«ثمة شيء ما برحت أفعله منذ كنت بالمدرسة الثانوية، ذلك هو وضع لوائح بالأشياء التي أريد فعلها. وقد تمتد هذه اللوائح لتغطي أسبوعاً كاملاً. أضع تقويماً بالتوقعات لمدة أسبوع وأحاول أن أدون توقعات تقريبية للمدة الزمنية التي تستغرقها الأشياء. وأسجل قائمة أيضاً بالمكالمات الهاتفية والمشاريع وأشياء أخرى أريد إنجازها في ذاك الأسبوع. وأجد بنهاية الأسبوع أنني قد أنجزت الكثير من الأشياء. وأجد أن هذه اللائحة تساعد في تذكر الأشياء التي ينبغي لي أن أفعلها إضافة إلى جدولة وقتي».

**كيف  
تدير وقتك:  
التطبيق العملي**



## كيف تصنع الكتل الزمنية





إن تعزيز فاعلية الوقت يقتضي المثابرة والإصرار والتفاني. لكنه يعطي نتائج جيدة في نهاية المطاف عندما يتكون لديك مخطط وتتفذه - وذلك من خلال إدارة الوقت. الأنشطة الرئيسية في خطتك لتعزيز فاعلية الوقت تصبح لائحة الأشياء التي ستقوم بها، وهذا يعني أن تجعل خطتك واقعاً ملموساً. قد يبدأ بعض الناس عملهم هذا بخطة توصف بـ «الصورة الكبرى» يجعلونها تجسد أهدافهم الكبرى كلها. وقد يكتفي بعضهم الآخر بتحديد هدف واحد ويشرعون بالعمل نحو تحقيقه أولاً. ولكن بأي الطريقتين تبدأ، فإن وضع جدول زمني ومحاولتك الجادة للتمسك به هو سبيلك الأكثر فاعلية للوصول إلى هدفك. فكيف تفعل ذلك؟ لم لا تجرب طريقة صنع كتل زمنية أو ما اصطلح على تسميته صندوق الوقت؟

## برنامج واقعي من خلال صندوق الوقت

إن صندوق الوقت منهجية شديدة القوة لوضع البرنامج الزمني وتساعدك في رسم صورة مقتضبة لأيام عملك. ومن خلال رؤيتك للصورة الكبرى لتوزع الأوقات لديك، إضافة

لقائمة ما تخطط لفعله لتتجز المهام تستطيع أن تصندق الوقت وتصنع كتلاً زمنية تضعها في برنامج سهل التطبيق مثل ذاك الموضح لاحقاً. وامنح نفسك قليلاً من الوقت الإضافي في تقديراتك، بحيث تبعد عن المبالغة في تقديرك للمدة الزمنية التي يستغرقها إنجاز المهمة. وهذا يعني أن يتضمن برنامجك بعض الوقت المتاح لمعالجة أمور طارئة غير متوقعة.

### كيف تصندق الوقت؟

صندوق الوقت هي - في أبسط معانيها - عملية متكررة تساعدك في وضع برنامجك لتحقيق الأهداف المنشودة.

ضع لائحة بما تنوي فعله. فكر أولاً بما تريد إنجازه ثم ضع لائحة بالمهام التي تعتزم فعلها، واذكر فيها كل شيء تريد فعله ضمن فترة زمنية محددة - لتكن يوماً أو أسبوعاً أو شهراً أو ثلاثة أشهر. ومن الممكن أن تتضمن هذه اللائحة أهدافك والمهام الضرورية لتحقيق هذه الأهداف وكذلك الأنشطة الشخصية مثل بعض التمارين.

وزع محتوى اللائحة في أبواب. بعد أن تسجل ما تنوي فعله في اللائحة رتب محتواها بأسلوب منظم وفق فئات من العمل، وهذا يعني أن توزع هذه المحتويات في مجموعات طبقاً لوظائفها الأساسية مثل الاستراتيجية وتطوير الأعمال والعمليات اليومية وإدارة الأفراد (تذكّر: من الممكن تطبيق أسلوب صندوق الوقت في حياتك الخاصة أيضاً - تضع لائحة بالأعمال التي يجب القيام بها ثم توزعها في مجموعات بحسب تنوعها مثل: العمل في الحديقة، لعب الغولف أو الطهي).

سجل الوقت الذي تقضيه. على مدى أسبوع واحد سجل في جدول ما تفعله، وكم من الزمن استغرق كل عمل قمت به. وراقب إنجازاتك، أي الأشياء التي أنهيتها والأشياء التي بقيت دون إنجاز. وفي نهاية الأسبوع ألق نظرة على هذا السجل لترى إن كنت تنفق وقتك في الأماكن الصحيحة، أي الأماكن التي تشعر أنها ذات أهمية.

احرص على تنمية مهاراتك في تقدير الزمن. إن لم تضع لنفسك معايير معينة لمقادير الزمن اللازم لكل مهمة، فلن تكون

ثمة إلا فائدة هامشية من اللوائح التي تضعها لما يتعين عليك فعله. ضع تقديراتك لمقدار الزمن اللازم لإنجاز كل بند من بنود هذه اللائحة. فهذه التقديرات لا تساعدك في إتمام البنود المدرجة في اللائحة فحسب، بل وسوف ترفع أيضاً من سوية مقدرتك مستقبلاً على إعطاء تقديرات للزمن وإدارة توقعات من هم قرييون منك. فكر جيداً بكل الخطوات الضرورية واللازمة لإكمال المهمة وإنجازها. وضع تقديرات واقعية. وهذه هي الخطوة التي يضعها بيران بيتر Beran Peter الرئيس التنفيذي لشركة Arkoa لخدمات التدريب التقني في مدينة Westborough بولاية ماساتشوستس، بقوله: إنها الخطوة التي «تجعلني صادقاً مع نفسي والآخرين. وإن أدركت بأنني لن أصيب في تقديراتي أكون قادراً على تقييم لماذا وكيف أتمكن من إجراء تغيير معين لأعود إلى المسار الصحيح».

---

## ماذا تفعل؟



### المراوحة في المكان

استعرضت ماريسول كومة الأوراق التي أمامها والمؤلفة من لوائح «ما ستفعل» ودققت بكل بند فيها على حدة. وأشارت إلى كل واحد فيها بكلمة «أنجز، أنجز...» ومع كل علامة إنجاز وضعتها أحست بأن مهمة أخرى قد رفعت عن كاهلها. ثم وضعت لائحة جديدة بما تبقى من مهام. وكانت على النحو التالي:

ما ينبغي فعله:

- كتابة تقرير للأسبوع القادم.
- توظيف شخص آخر يحل محل توم.
- اجتماع مع مارك لوضع ميزانية العرض الذي سيقدمه لورنس.

ثم توقفت لحظة وشعرت بشيء من الإحباط. تلك هي الأولويات ذات الأهمية البالغة! ماذا كانت تفعل بينما كان

يتعين عليها أن تتجز هذه المهام؟ وألقت نظرة خاطفة على برنامجها .

يوم أمس كان ذلك الاجتماع مع طوني الذي لم تكن مضطرة للذهاب إليه. ثم قضت ما تبقى من الفترة الصباحية مع شيلي تناقشان حالة التوريدات المكتبية. واجتمعت مع ليزا لتساعدتها في كتابة تقارير المبيعات. وهذا ما استهلك القسم الأكبر من فترة بعد الظهر. لقد فعلت كل شيء يفترض بها أن تفعله لتحسن استخدام وقتها - وضعت برنامجاً لنفسها ولوائح ما يتوجب عليها فعله ودققت في جداول زياراتها وأعادتها على الفور - وها هم الموظفون جميعاً يغادرون بينما هي لم تبدأ عملها بعد! ما الفائدة من كل ما قامت به من حسن إدارة للوقت عندما تجد نفسها أمام حجم كبير من العمل وتشعر بالإحباط؟

ماذا تفعل؟ سوف يقترح المعلم الخبير حلاً لهذه المشكلة تحت عنوان «ما تستطيع فعله».

أعط نفسك مساحة للتحرك. جزئ القدر المناسب من الوقت الذي دونته في مفكرتك لكل بند. فمثلاً، إذا قدرت أن وضع خطة أعمال سوف يستغرق 32 ساعة تستطيع أن تخصص أربع ساعات لهذا الأمر في الفترة الصباحية من يومي الثلاثاء والخميس وعلى مدى أربعة أسابيع. والتحدي الكامن في هذه الخطوة يتمثل بوضع الأولويات واختيار الوقت للوضع المناسب وبحيث يكون مفيداً. ولا تنس أن تعطي نفسك هامشاً من الحرية. وفي هذا تكون المبالغة في التقدير أفضل من البخس في التقدير. فالتغيير أمر لا مفر منه، وقد تجد ضرورة لإضافة بعض المهام ضمن سياق العمل المتتابع.

---

معلومة مهمة: خصص وقتاً لتفويض الآخرين ببعض المهام وبدل في ميزان وقتك من أشياء تفعلها الآن إلى أشياء يتعين عليك فعلها.

---

معلومة مهمة: لا تنس أن أياً من هذه التغييرات لن يحدث بين عشية وضحاها، ولكن من دون رؤية

واضحة لحيث تريد أن تكون لن تحدث هذه  
التغييرات إطلاقاً.

ومن خلال ممارستك اعمل على مطابقة الوقت المقدر مقابل الوقت الفعلي وأدخل التعديلات المناسبة حيث يلزم. هدفك هو إدارة الأنشطة اليومية وفي الوقت نفسه تحتفظ في ذهنك بالصورة الكبرى لتخصيص الوقت. (انظر الجدول: أداة صندوق الوقت).

أداة صندوق الوقت		
استخدم هذه الأداة في أي تقييم مناسب أو برمجيات كمبيوتر برنامج الفترة الصباحية ليومي الإثنين والثلاثاء		
التوقيت	الإثنين	الثلاثاء
الساعة 8	المهمة: بحث الخطة الاستراتيجية. الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: بحث خطة مبيعات الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 9	المهمة: اجتماع مع الموظفين الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: متابعة موضوع الحلول الجديدة الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 10	المهمة: التخطيط لتفويض مهمة وضع الفواتير الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: اجتماع مع جو بخصوص أرقام المبيعات. المهمة: استعراض ملخص مؤهلات لوظيفة مساعد إداري الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 11	المهمة: الرد على مكالمات هاتفية ورسائل البريد الإلكتروني الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: إنجاز عمل مع جين الوقت الفعلي للإنجاز:

«عندما أريد أن أفعل شيئاً مهماً ليست له صفة الاستعجال، كإطلاق فوري لمنتج ما، على سبيل المثال، أقول في نفسي سوف: أكرس لهذا الغرض نصف ساعة يومياً. وهذا ما أفعله لأنني إن لم أفعل ذلك فسيصبح الأمر عاجلاً جداً. وفي كل أسبوع ومن نظرة إلى مفكرتي الالكترونية أعرف إن كنت لم أفعل ما يكفي من هذه المهمة المستقبلية. أدونها في اللائحة وأخصص وقتاً لها - من الساعة التاسعة وحتى الساعة التاسعة والنصف كل صباح - لأعمل على بعض تلك الأمور. إنه عمل يشبه التدريب على عزف آلة الكمان».

– Michael Rothman, Software developer

---

معلومة مهمة: لماذا نستخدم أسلوب صندوق الوقت؟

- إنه يجبرك على التفكير ملياً بالواجبات اليومية ويمكنك من برمجة الوقت اللازم لتنفيذها.
- يقدم لك إطاراً لتحديد توقعاتك وحدودها. فإذا

كانت مفكرتك اليومية ممتلئة بالمهام فإنك تستطيع

أن تقول: لا أو أن تعيد تقييم أولوياتك.

• إنه يرفع سوية مقدرتك على تقدير المطالب

الزمنية. فالمقدرة على تقدير كم من الوقت يلزم

لإنجاز مهمة ما هي مهارة تميز المدراء ذوي الخبرة.

• سوف تكون في موقع أفضل لتقييم المبادرات غير

الجيدة والتي تستهلك الكثير من الوقت.

---

## ما تستطيع فعله.



نعد الآن إلى مشكلة ماريسول

يقترح المعلم الخبير الحل التالي:

مشكلة ماريسول مشكلة عادية وليست بالأمر غير الشائع. ربما تعود جذور هذه المشكلة إلى عوامل عدة مثل: عدم تمكنها من تقدير القدر الكافي من الزمن المطلوب لإنجاز المهام أو المماثلة في إنجاز المهام المهمة، أو ربما تفضل الحلول السريعة. أو قد لا تملك الشجاعة لتقول: لا لأشخاص يريدون شيئاً من وقتها.

إنها بحاجة لأن تحاول الكشف عن السبب الرئيس لمشكلتها، لكن الخطوة الأولى في هذا الاتجاه أن تمضي خطوة أخرى للأمام بلائحتها للأشياء التي ستفعلها، وأن تبدأ بتكريس الزمن اللازم من وقتها لإنجاز ما لديها من أولويات. ينبغي لها أن تعود إلى هذه اللائحة وتدوّن عليها، ولكل بند على حدة، المدة الزمنية اللازمة التي تتوقعها

لإنجاز العمل. بعد ذلك تبرز هذا الوقت على "روزنامتها" (ويفضل على نحو يراه الآخرون).

بعد أن تكمل ذلك، ينبغي لها أن تدرب نفسها على إدارة «الجانب الخاص بالأشخاص في هذه المعادلة»، وعندما يأتيها أحد طالباً مساعدها يجب أن تقول له: إن وقتها لا يسمح بذلك. تستطيع بالمقابل أن تخصص وقتاً في برنامجها يكون متاحاً للآخرين فيستطيعون بذلك الفوز بجزء من برنامج وقتها المزدحم.

بشيء من المرونة والمثابرة تستطيع أن تجعل مبادئ تكريس الوقت مفيدة لك!

---