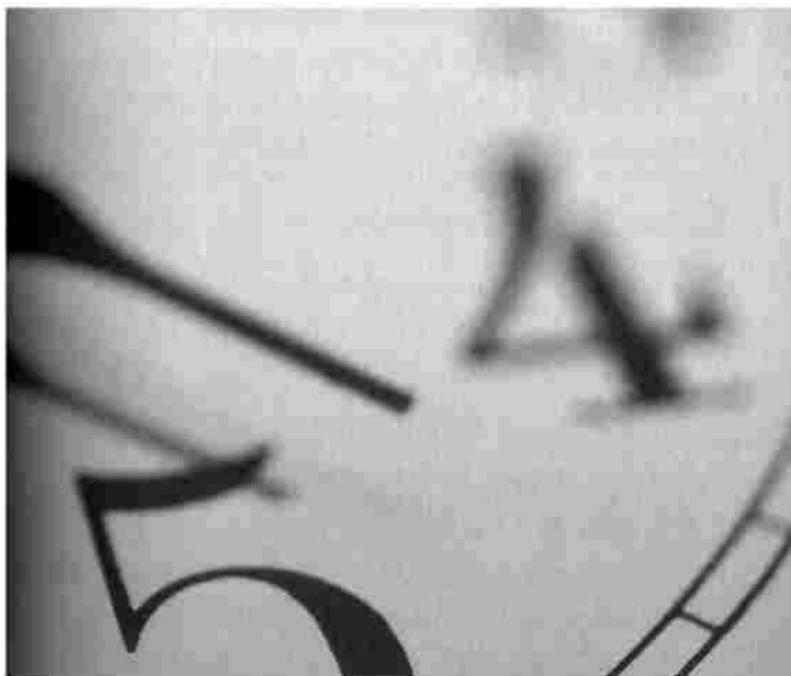


كيف تكتسب عادات جيدة لإدارة الوقت



تساعد الصورة الكبرى في تحديد ماهية أهدافك وكيف تتحرك لتدنو منها. وتقدم لك بعض الأدوات المقترحة مثل صندوق الوقت وتحديد الزمن اللازم، ما يساعدك في وضع استخدامك للوقت أمام ناظريك وفي سبيل استنباط منهجية استباقية لكي تعزز فاعلية وقتك وفق ما تريد. وهناك أيضاً العديد من العادات البسيطة التي تستطيع اكتسابها أيضاً لتضخيم استخدامك للوقت.

إدارة الرسائل

معظم الرسائل في أيامنا هذه تأتي عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني أو الفاكس. وفيما يلي بعض الوسائل المساعدة في إدارة تدفقات الرسائل المبددة للوقت غالباً (والمربكة أحياناً).

تطوير سلوكيات فاعلة بخصوص المكالمات الهاتفية. تعد المكالمات الهاتفية عند الكثيرين مناسبات تقطع عليهم أعمالهم. ولكن قد يستطيع المرء أن يحقق فائدة جيدة من وقت يتحدث فيه على الهاتف وذلك باتباع ما يلي:

- حجب المكالمات باستخدام خدمة معرفة رقم المتصل أو البريد الصوتي.
- تحويل المكالمات إلى شخص آخر إن أمكن.
- اجعل المكالمات مختصرة ودون استطراد.
- حدد لنفسك فترة زمنية معينة في النهار لتلقي المكالمات الهاتفية أو للرد عليها.
- وإن كنت تريد تركيز اهتمامك على عملك، خذ ما لديك من أوراق واجلس في غرفة ليس فيها هاتف.
- استعن بالبريد الإلكتروني لإنجاز أكبر قدر ممكن من الاتصالات.

معلومة مهمة: عالج محتويات الورقة مرة واحدة فقط. أجب عما فيها، أو صنفها، أو مررها لشخص آخر، أو ألقها في سلة المهملات.

خطوات لتسجيل رسائل هاتفية

- 1 - استخدم الكمبيوتر والهاتف في آن واحد. إن كنت تكتب وفي الوقت نفسه تتحدث على الهاتف استخدم

السماعات الرأسية وأوصلها بجهاز الهاتف. وهذه السماعات ليست باهظة الثمن لكنها تخفف من جهد يقع على الرقبة.

2 - أنشئ ملفاً على الكمبيوتر خاصاً بكل حساب أو مشروع أو ما شابه.

3 - ضع لنفسك لائحة بالأسئلة التي تريد طرحها أو المعلومات التي تريد إبلاغها للآخر قبل البدء بحديث هاتفي.

4 - سجل في هذه اللائحة الزمن والتاريخ وأسماء الأشخاص المشاركين في الحديث الهاتفي.

5 - سجل أيضاً الغرض من هذا الحديث.

6 - سجل المعلومات المهمة التي تلقيتها.

7 - سجل بنوداً للمتابعة ينبغي لك وللآخرين التعاطي معها.

8 - سجل البنود التي لا تزال معلقة.

9 - استعن بالتقاليد المنطقية لتسمية الملف أو المطوية المناسبة على الكمبيوتر بهدف سهولة التعامل. فمثلاً المكالمات الهاتفية مع شركة Acme Tech بتاريخ 30/4/2005 يمكن أن تحمل الرمز: 043005 Acme - Weekly call

استخدم البريد الإلكتروني لتوفير الوقت. قد لا يختلف البريد الإلكتروني عن الهاتف من حيث تبديده للوقت إن كنت تشعر بالحاجة لفتح الرسائل والرد عليها كلما ظهرت على شاشة الكمبيوتر. ولكن قد يكون البريد الإلكتروني أداة عظيمة الفائدة لتوفير الوقت في عالم الأعمال هذه الأيام إن أحسن استغلالها. والقاعدة الأكثر أهمية في البريد الإلكتروني تقضي بأن تكون الرسائل قصيرة وبسيطة.

فيما يلي بعض الوسائل الأخرى للإفادة من البريد الإلكتروني:

- أسأل أسئلة قصيرة يسهل الرد عليها، مثل: «ما هو موعد وصولك؟» أو «أود الاتصال بمتعهد تقديم

الطعام الذي أعد لك الغداء. أرجو إعطائي اسمه ورقم هاتفه».

● ليكن الزملاء والزميائن والموردون على علم بآخر التطورات، أرسل رسالة على النحو التالي على سبيل المثال: «أرسلنا العينات بالبريد المسائي يوم الخميس الساعة (4) ويتوقع وصولها يوم الجمعة قبل الساعة العاشرة صباحاً».

● ليس البريد الإلكتروني بديلاً عن التفاعلات الإنسانية، لذا لا ترسل رسالة قد يكون لها أثر عاطفي، وبخاصة إذا كان هذا الأثر سلبياً، مثل: «خاب أمني من جودة تقريرك». أو «يؤسفني أن أخبرك أنك قد سرحت من عملك».

● نبه الآخرين إلى التغييرات التي من شأنها توفير الوقت، مثل «نقل مكان اجتماع الساعة 3 من قاعة Fishbowl إلى القاعة رقم (ب)».

● اجمع الأسئلة المتعددة في كتلة واحدة وضع لكل سؤال

رقماً ليسهل على المتلقي نسخها والرد عليها وإعطاء
الإجابات عن بنود متعددة في وقت واحد.

● اجتنب المكالمات الهاتفية دون رد والمبددة للوقت وذلك
بتحديد تاريخ المكالمة على البريد الإلكتروني.

● احفظ رسائل البريد الإلكتروني في ملفات المشاريع
الخاصة بها بغية سهولة الرجوع إليها مستقبلاً.

كن قوي الفاعلية في استخدامك للبريد الإلكتروني.
هل أنت قوي الفاعلية في تعاملك مع البريد
الإلكتروني؟ وهل تقوم بما يلي:

● باستخدام كلمات مفتاحية في المكان المخصص لموضوع
الرسالة لكي يأخذ المتلقي فكرة مقتضبة عن
محتويات الرسالة؟

● بوضع رقم هاتفك ليتمكن المتلقي من الرجوع إليك؟
(لمعظم برامج البريد الإلكتروني وظيفة وضع الإمضاء
تمكنك من تحديد نموذج خاص معتمد للإمضاء).

• بالإعداد الجيد للرسالة بقصد الاقتضاب وإمكانية القراءة السريعة ليتمكن المتلقي من التعرف سريعاً على الأفكار الرئيسية للرسالة؟ جزئياً متن الرسالة بترك فراغات بين الفقرات ووضع عناوين فرعية (كما هو مستخدم في هذا الكتاب)؟

• بمحاولة وضع الرسالة بحجم يراه المتلقي على الشاشة دون أن يضطر للانتقال من شاشة إلى شاشة تليها؟

معلومة مهمة: ضع الأمور كلها في نصابها قبل أن تغادر المكتب مساءً. فهذا يساعدك بأن تبدأ عملك صباح اليوم التالي وذهنك صافٍ.

مهام تملأ بها وقت فراغك من العمل		
كتلة 5 دقائق	كتلة 10 دقائق	كتلة 30 دقيقة
برمجة موعد لاجتماع	إجراء مكالمة هاتفية مختصرة	استعراض محتويات الجرائد والمجلات والصحف
كتابة مذكرة سريعة	وضع مخطط لجدول أعمال أحد الاجتماعات	وضع مخطط لبرنامج عمل أسبوعي
تحديث برنامج العمل	قراءة رسائل بريد الكتروني والرد عليها	المخطط العام لأحد التقارير
	التخطيط للرحلة القادمة	ملء تقرير المصاريف

الإفادة من وقت فراغ من العمل غير متوقع. يحدث وقت فراغ من العمل في أغلب الأحوال عندما تكون في رحلة أو عندما تبدأ الاجتماعات في وقت متأخر عن موعدها. وحيث إن هذا الوقت لا يمكن استخدامه في السعي نحو هدف شخصي مفيد، استخدمه على نحو يجعلك أكثر إنتاجية.

معلومة مهمة. إفرز و صنف البريد وأنت سائر من حجرة البريد إلى مكتبك. ألق في سلة المهملات تلك الرسائل التافهة قبل أن تجلس على مقعدك. وفي الحال صنف الرسائل الباقية في مجموعاتها الخاصة مثل «يجب دفع القيمة» أو «يجب إنجازها اليوم».

معلومات مهمة وأدوات

أسئلة تسأل كثيراً

ما هي أكبر مشكلة يواجهها المديرون الجدد في إدارتهم لأوقاتهم؟

لا تستطيع أن تحقق نجاحاً في إدارتك لوقتك إن لم تعرف كيف ينبغي لك أن تقضيه. وأكبر مشكلة يواجهها المديرون الجدد تتجسد في فهم أهدافهم وأولوياتهم. فهم في واقع الأمر غير متأكدين عما يجب أن يفعلوه. وبسبب هذا الشك غالباً ما يقضي المدراء الجدد أوقاتهم يعملون الأشياء الخاطئة أو يسمحون للآخرين بأن يجروهم إلى أنشطة لا تمت بصلة لأهدافهم وأولوياتهم. ولكي تدرك على نحو أفضل كيف ينبغي لك أن تتفق وقتك وأطلب العون من رئيسك المباشر في توضيح التوقعات والمسؤوليات. وفي الوقت نفسه حاول أن تعرف كم من الوقت تحتاج هذه المسؤوليات الجديدة لتمكين من تقدير الوقت اللازم لها وتنظم وقتك وأنت تنمو في دورك الجديد هذا.

هل يعقل أن تؤجل المهام المهمة؟

من المعقول أن ترجئ عملك في مهمة ما لحين حصولك على المعلومات الهامة والموارد. ومن الأفضل في كثير من الحالات ألا تقوم بعمل واجب يتطلب الحساسية ووضوح الفكر حين تكون منزعجاً أو غاضباً أو متعباً. وكن على ثقة أكيدة بأن الدافع لديك لتأخير القيام بمهمة لها أهميتها ليست شكلاً من أشكال المماطلة.

كيف أتعلم قول: لا؟

بعد أن تحدد أولوياتك الخالية من أي إبهام وتكون قد وضعت برنامجاً لعملك يسهل عليك قول «لا». ويمكنك أن تضع حدوداً لذلك من خلال توضيح أولوياتك للآخرين. وبدلاً من إطفاء الحرائق كل يوم بطوله برمج مدة زمنية معينة في كل يوم لمعالجة أمور يأتيك بها مرؤوسوك. بعد ذلك أجل كل الطلبات عدا الطارئة إلى تلك المدة الزمنية المعينة. وكن منضبطاً ومنظماً في إدارتك للاجتماعات ودرج مرؤوسيك بحيث يدركون الأمور التي يمكن أن تنتظر للاجتماعات حتى يأتوا بها عندئذ.

لكن قول: «لا» للإدارة قد يكون أمراً دقيقاً تلزمه البراعة والحذر معاً. ومع ذلك يمكنك استخدام هذا الأسلوب. وضح أولوياتك وأهمية برنامج عملك توضيحاً يخلو من أي إبهام. لكنك لا تستطيع قول: "لا" كلما شئت؛ ذلك أنك إن كنت حازماً بكل ما يمت بصلة للحدود انخفضت المناسبات التي تقول فيها: «لا».

ماذا لو كان مستحيلاً تقدير المدة الزمنية التي يستغرقها عمل معين؟

من المعتاد أن تتجم الصعوبات في تقدير المدة الزمنية عن الافتقار إلى الخبرة في مهمة معينة. وبصرف النظر عن هذه المهمة ذاتها فلا بد من تطبيق مستوى معين من إدارة الوقت وتقدير مدته وذلك بغية التحكم في تكاليف هذه المهمة وإبقائها ضمن حدود جدواها. غير أن بعض المهام مثل توظيف الشخص المناسب أو متابعة عمل إبداعي قد يستحيل تقدير المدة الزمنية لها، ولكن يمكن البدء بتحليل هذه المهمة باستخدام أفضل التخمينات. ومن باب التخمين قدر كم عدد الأشخاص الذين يتعين عليك مقابلتهم، وكم

المدة الزمنية اللازمة لكل مقابلة. ومن باب التخمين أيضاً قدر الزمن اللازم للعمل الإبداعي وعوامله مثل الرجوع إلى المراجع ومراجعة الخلاصات وإعادة صياغة أوصاف العمل، وهكذا. وبعد أن تحلل المهمة وتحدد أجزاءها ومكوناتها يسهل عليك تقدير الزمن الإجمالي اللازم.

وتوجد طريقة أخرى لتقدير الزمن اللازم لمهمة لا تعرفها جيداً، وذلك بطلب العون من الآخرين. ابحث عن زميل لك في العمل تثق بمعرفته بهذه المهمة واطلب رأيه.

وكلما تحسنت إمكانيات تقدير الزمن لديك ازدادت احتمالات رضاك عن مقدرتك في إنجاز أهدافك ضمن الإطار الزمني الذي تضعه لنفسك.

أنا دائماً أنسى أولوياتي الأولى بسبب انهماكي في مسائل يومية. كيف أتضادى هذا النسيان؟

إن التزامك بأولوياتك هي أولاً وأخيراً مسألة انضباط أكثر من أي شيء آخر. فإذا كان الآخرون يقطعون عليك عملك باستمرار يتعين عليك والحالة هذه أن تضع بعض

القواعد الأساسية - أطلب ألا يقاطعك أحد أثناء «مدة هدوء والباب مغلق». أما إن لم تجد متسعاً من الوقت أثناء النهار فعليك أن تستعرض برنامج عملك وتوزيعات الوقت فيه وتحاول أن تجد حلاً بديلاً. لكن المشكلة هي ببساطة القول أمامك عمل أكثر من اللازم.

ماذا أفعل إن كنت أقضي الكثير من الوقت في عمل شيء لا أتقنه؟

وهذا يتوقف على الشيء ذاته. من الطبيعي أن يشعر المرء بالراحة حين يعمل في أشياء يتقنها. ولكن لا تهمل نقاط ضعفك البتة. فالمهم أن تعرف نقاط الضعف هذه التي تعطل نموك ونجاحك وأن تشتغل عليها. فمثلاً مندوب المبيعات متوسط العمر الذي لا يطمئن للتكنولوجيا يجب أن يحزم أمره ويتعلم كيف يستخدم الكمبيوتر ليكون عصرياً.

ومن جهة أخرى، فإن قضاء وقت طويل في محاولة التغلب على نقطة ضعف ليس لديك الحافز لتحسينها أو

ليست حائلاً دون متابعتك لأعمالك الناجحة قد يكون مضيعة للوقت ومحبطاً. ففي حالات كهذه يحسن بك أن تفكر بخطة "التفافية" وتعود لتعزيز فاعلية مكامن القوة لديك. وعليك أن تحكم بنفسك ما إذا كانت الأنشطة هي تلك التي تريدها لقضاء الوقت في تنمية المهارات لنفسك، أم أنها أنشطة تريد أن توكل الآخرين بأمرها.

أدوات لإدارة الوقت

مخطط العينة هذا يبين نتائج التدقيق الحسابي للوقت بما في ذلك تحويل النتائج إلى النسب المئوية كما هو ظاهر في الحقل الأفقي الأخير.

أداة تدقيق أساسية لإدارة الوقت							
المجموع	النشاط	النشاط	النشاط	النشاط	النشاط	النشاط	الأسبوع المنتهي
وقت/يوم							
							الإثنين
							الثلاثاء
							الأربعاء
							الخميس
							الجمعة
							مجموع الوقت /النشاط
							النسبة المئوية

أداة صندوق الوقت

استخدم هذه الأداة هي أي تقييم مناسب أو برنامج كمبيوتر

برنامج - الأسبوع:

التوقيت	الإثنين	الثلاثاء	الأربعاء
الساعة 8	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 9	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 10	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 11	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 12	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 1	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 2	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:

ملاحظات:

أداة - لائحة مشتريات المكتب

احتفظ بالإيصالات وببطاقات الشركة الصانعة على الأشياء المشتراة إلى أن تتأكد أنك تريد الاحتفاظ بالأشياء		
النوع/ البند	الوعاء المطلوب	المساحة اللازمة
قواتير يجب تسديدها	درج بلاستيك غيرها	
أمور يجب إنجازها اليوم	علبة مكشوفة الغطاء غيرها	
أمور ينبغي إنجازها قريباً	علبة غير مكشوفة الغطاء غيرها	
للتصنيف	علبة مكشوفة الغطاء غيرها	
مواد للمطالعة مثل المجلات والنشرات الصحفية... الخ	حافظات خاصة بالمجلات غيرها	
المجلات	رف خاص بالمجلات غيره	
لوائح الأسعار والكتالوجات	علبة غير مكشوفة الغطاء غيرها	
اليتود الصادرة	علبة غيره	
أوراق خاصة بالمشاريع	علبة خاصة بالوثائق الحجم	
كتيبات التعليمات والضمانات	علبة بلاستيك مغلقة غيرها	
الأشياء الصغيرة مثل أقلام الحبر وأقلام الرصاص والبطاقات		
الأقراص المدمجة CDs	مجلد خاص بـ CD رف خاص بـ CD علبة خاصة بـ CD غيرها	
الرفوف	الأبعاد	

لائحة معطيات لتقييم برنامج عملك

لا	أحياناً	غالباً	دوماً	
				هل تحدد نظاماً قابلاً للقياس في تحقيقك لأهدافك؟
				هل تشعر أنك أكثر استعداداً وجيد التركيز؟
				هل أكملت المهام التي حددتها لهذا الأسبوع؟
				هل لديك خطة واقعية لإتمام المهام التي لم تكملها؟
				هل تضع في برنامجك العدد الصحيح من الأنشطة؟
				هل تقديراتك للزمن آخذة بالتحسن لتقترب من الدقة؟
				هل تستطيع أن تخفض عدد الأنشطة أو المهام التي لا تدعم مهامك ذات الأولوية العليا؟

اختبر نفسك

ما مدى فهمك لمبادئ تعزيز فاعلية الوقت وإدارته؟

1 - في تعزيز فاعلية الوقت ما هو العامل المحرك لطريقة استخدامك للوقت؟

(أ) أهداف مؤسستك.

(ب) الأهداف الأكثر أهمية لديك.

(ج) برنامج عملك.

2 - أنت تعلم كيف تقضي وقتاً أكثر مما ينبغي في نشاط معين وتريد أن تقنع رئيسك المباشر من أجل الحصول على موارد إضافية. إضافة لتوصيف عملك ماذا تستخدم أيضاً؟

(أ) تقييم أدائك.

(ب) توصيف أعمال الأشخاص الذين تريد تفويضهم بالمهام.

(ج) نتائج تدقيقك الحسابي للوقت.

3 - ما هي الخطوة الأولى اللازمة لوضع خطة لإدارة الوقت؟

(أ) إقحام الأهداف المهمة في الأنشطة مع التقديرات الزمنية لها.

(ب) وضع برنامج عمل.

(ج) وضع لوائح بالأشياء التي ينبغي إنجازها.

4 - كيف يستطيع أي امرئ أن يكون أكثر فاعلية في برمجة أوقاته؟

(أ) مراقبة الوقت الفعلي لإنجاز المهام.

(ب) استخدام برمجيات كمبيوتر مصممة خصيصاً لوضع برنامج عمل.

(ج) الإقلال من أنشطة تهدر الوقت.

5 - تتمثل إحدى طرق تخفيض الوقت المكرس للأنشطة ذات أولوية دنيا في تفويض الآخرين بها. أي العبارات التالية يجب ألا تكون جزءاً من تفويض بالمهمة؟

أ) إعطاء توقعات واضحة بالنتائج.

ب) إعطاء السلطة والصلاحيات لإنجاز المهمة.

ج) التأكد بان عملاً دقيقاً سوف يتبع لتحقيق النتائج.

6 - يأتي إليك في مكتبك أحدهم ولديه مسألة معقدة إلى حد ما لكنها ليست عاجلة وتحتاج لمدخلات من أفراد آخرين في فريق عملك. ما هي الطريقة الفاعلة لمعالجة هذه المقاطعة؟

أ) أن توضح له أنك مشغول ولا تستطيع التحدث معه الآن.

ب) أن تطلب تأجيل المناقشة لحين الاجتماع الأسبوعي لفريق العمل.

ج) أن تدعو أعضاء فريق العمل الآخرين الذين يهمهم الموضوع وتعد اجتماعاً سريعاً لحل المشكلة بالسرعة الممكنة.

7 - على طاولتك كومة كبيرة من مختلف الأوراق - بريد، معلومات عن المشاريع، صور فوتوغرافية عروض

وفواتير. تتفق الكثير الكثير من الوقت في معالجة هذه الفوضى وتشعر بالإحباط. أي العبارات التالية تجدها أفضل طريقة للبدء في ترتيب وتنظيم تلك الأوراق؟

(أ) تتخلص من الأوراق غير المهمة.

(ب) تصنع كومة من الأوراق الأكثر أهمية والتي ينبغي إنجازها في الحال.

(ج) ترفع عن الطاولة كل شيء وتتنفها.

8 - ما هي الطريقة الأكثر فاعلية لمقاربة إنجاز مهمة لا تريد القيام بها؟

(أ) أن تعد نفسك بمكافأة بعد إنجاز المهمة.

(ب) أن تفكر بقضاء أقصر وقت ممكن بها.

(ج) أن تؤجلها لوقت لاحق.

9 - ما هي الطريقة الأكثر فاعلية لحل مشكلة تتعلق ببطاقة تذكير مكالمات هاتفية؟

أ) أن تكون مثابراً وتتابع الاتصال إلى أن تتكلم مع الشخص المطلوب.

ب) أن تتصل بالأشخاص مساء في منازلهم.

ج) أن تستخدم البريد الإلكتروني لبرمجة حديث هاتفي.
10 - ما هي الطريقة الأكثر فاعلية لمعالجة الأعمال الورقية؟

أ) افرز الأوراق في مجموعات ذات أولوية عليا وأولوية متوسطة وأولوية دنيا .

ب) ضع الجواب دوماً على الورقة التي تلقيتها بدلاً من الرد عليها برسالة مستقلة.

ج) حاول أن تعالج أية وثيقة لمرة واحدة فقط.

إجابات أسئلة الاختبار

1 – (ب) الوقت الذي لديك يـخصك أنت، وأهدافك الخاصة الشخصية والمهنية يجب أن تكون الدافع المحرك لطريقتك في قضاء الوقت وفهمك الواضح لماهية أهدافك يساعدك في تعزيز فاعلية وقتك.

2 – (ج) توصيف عملك مرفقاً به نتائج تدقيق لمدة أسبوع واحد تبين كيف تقضي وقتك فعلاً ويكفي لتقديم حجة مقنعة لكي تحصل على موارد إضافية أو في أقل تقدير لتعيد تعريف دورك.

3 – (أ) قبل أن تضع برنامج عمل أو لائحة بالأشياء التي ينبغي إنجازها يتعين عليك أن تحدد أي الأنشطة تساعدك في الوصول إلى أهدافك وفي تقدير الزمن الذي سوف تستغرقه هذه الأنشطة.

4 – (أ) بعد أن تتحسن قدرتك على تقدير الزمن الذي تستغرقه مختلف المهام والأنشطة تستطيع وضع برنامج

عمل أكثر واقعية. ومن خلال تمسكك بالبرنامج الواقعي تستطيع أن تحسن إدارة توقعاتك بخصوص أهدافك ومدى تقدمك في هذا الاتجاه.

5 - (ج) عندما توكل المهمة للآخر ركز اهتمامك على النتائج وليس العملية. فالناس بحاجة لمساحة عمل لتحقيق النتائج المطلوبة بطريقة تكون أكثر فاعلية لهم.

6 - (ب) اجعل اجتماعاتك مع فريق عملك أكثر فائدة من خلال تأجيل المسائل المهمة ولكن ليست عاجلة لهم. ومع مرور الزمن يبدأ أعضاء الفريق باستخدام هذه الاجتماعات بمزيد من الفاعلية والتأثير من تلقاء أنفسهم. وأما الطلب إلى الشخص الخروج فهذا ليس بالسلوك المهدب، والدعوة لاجتماع في الحال يضم أعضاء الفريق الآخرين فقد يكون معوقاً لبرامج أعمالهم.

7 - (ج) الفوضى وانعدام التنظيم يخلق الإحباط ويهدر الوقت. ومجرد إلقاء الأشياء بعيداً أو تجميع كومة

جديدة من الأوراق لن يحل المشكلة. ارفع كل شيء عن الطاولة وضع لنفسك خطة لتخزين الأوراق وبذلك تجعل مساحة مكتبك ملائمة لك.

8 - (أ) إن وعدك لنفسك بمكافأة كالقيام بنزهة أو فسحة لتناول القهوة بعد إنجازك لعمل كنت تود اجتنابه قد يساعدك في إنجاز أعمال لا ترغب القيام بها وقد تجعل العمل أكثر متعة. أما أن تندفع بقوة في العمل فقد تكون النتيجة عدم إنجازه على النحو الصحيح. وأما تأجيل العمل لوقت آخر فهو نوع من المماطلة.

9 - (ج) المثابرة قد تساعدك في إنجاز الاتصال الهاتفي مع الشخص المطلوب، لكن هذه البطاقات التذكيرية تشكل هدراً لأوقات الكثيرين. معظم الناس يستخدمون البريد الإلكتروني لبرمجة حديث هاتفي. كما أن البريد الإلكتروني يستخدم أيضاً لإخبار الآخرين عن موضوع المحادثة وبذلك تكون المحادثة مفيدة قدر المستطاع.

10 - (ج) حاول أن تعالج الوثيقة لمرة واحدة فقط. إن تكويم الأوراق باعث للفوضى. وليكن لديك مكان لكل

ورقة تصل إليك. سلة المهملات مثلاً، أو بريد وارد أو
حافضة خاص للمجلات أو بريد صادر أو علبة خاصة
للنشرات الخاصة بالمنتجات.

معرفة المزيد

ملاحظات ومقالات

* Jim Billington. "Fairly Timeless Insights on How to Manage Your Time." Harvard Management Update, February 1997.

- تؤكد معظم المؤلفات التي تتناول إدارة الوقت على كيفية القيام بالكثير من الأعمال في أقل وقت ممكن - وبخاصة كيف يدير المرء لائحة الأعمال التي يتوجب عليه إنجازها. وهذا يعني بعبارة أخرى أن على المديرين أن يتخيلوا النتائج النهائية وذلك «بالخروج إلى شرفة المنزل حيث ينظرون إلى أرض الملعب بكامل مساحتها ليروا في أي مكان تقع مسؤوليتهم». والعمل الذي يعد ضرورياً حقاً هو وحده الذي يجب إنجازها، وأما الإدمان على الإلحاحية وصفة الاستعجال للأعمال - مثل إطفاء الحرائق أو الرد على المكالمات الهاتفية غير

الضرورية أو تعميم المذكرات والتوجيهات أو حضور الاجتماعات التي تستهلك وقت المدير ولا تضيف قيمة دائمة - فيجب اجتنابها. إن الهدف من الإدارة المستتيرة للوقت يتجسد بإتاحة المجال للناس ليقضوا القسم الأكبر من أوقاتهم في إنجاز أعمال هي هامة حقاً لكنها غير ملحة نسبياً. وهذه الفلسفة تنطبق على أوقات العمل وأوقات الراحة سواء بسواء لأنه من خلال تحقيق توازن بين التفوق في العمل والتفوق في الراحة والاسترخاء تغدو حياتنا بصحة أفضل، وأكثر إبداعاً. تتضمن المقالة أيضاً لائحة معطيات موجزة تحوي معلومات هامة وعملية.

* John P. Kotter. "What Effective General Managers Really Do" Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

- إن تحكّمك بوقتك ووضعك لبرنامج عمل قوي
البنية يساعدانك في رفع وتيرة فاعليتك
وإنتاجيتك، لكن المغالاة في المضي بهذا الاتجاه،
كما يقول كوتر، قد تشكل عائقاً أمام فاعليتك.
والمديرون الذين يقتصرون في تفاعلاتهم على
الاجتماعات المنظمة وذات التركيز إنما هم يغلقون
على أنفسهم أبواباً أمام علاقات ومعلومات ذات
أهمية حيوية. يبين لنا كوتر في مقالته هذه كيف
أن بعض الأنشطة التي تبدو في ظاهرها مضيعة
للوّقت مثل دردشة تحدث مصادفة في الممرات أو
أحاديث ولقاءات تعقد على نحو ارتجالي دون
إعداد مسبق يمكن أن تكون ذات فاعلية وأثر
عميقين. فما المفتاح للإفادة من فرص كهذه؟
والجواب عن هذا السؤال يكمن في وضع جدول
أعمال يتسم بالمرونة وتطوير شبكات لعلاقات
واسعة. وهو يوصي أيضاً بأن يكون المرء على
استعداد للاستجابة إلى الأحداث الجارية حوله

طبقاً لفرصها - ولكن ضمن إطار واضح يكون
دليلاً للمرء في اتخاذ قراراته.

Hal Lancaster. Time Management Takes Planning in
* World" The Wall Street Journal, August the Real
19, 1997.

- تدرس هذه المقالة أسباب فشل الأنظمة
التقليدية لإدارة الوقت. ويتحدث المؤلف عن الكثير
من الأنظمة التقليدية التي لم تأخذ في اعتبارها
عقبات وعوائق عالم الواقع. فيضع لائحة بهذه
العقبات ويقدم الحلول الممكنة لها.

* Dwight Moore. "Managing Message Overload".
Harvard Management Update. November 1999.

- هل أنت وسط مستتق طوفان من الرسائل
والاتصالات؟ في مقالته هذه يوضح المؤلف مور
الاختصاصي بعلم النفس الصناعي كيف تستطيع
أن تعيد ترتيب أولوياتك وأن تعمل على إدارة

الرسائل الكثيرة التي تصلك خلال يوم عمل
أنموذجي بمزيد من الفاعلية.

* William Oncken, Jr. and Donald L. Wass. "Management Time: Who's Got the Monkey?" Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

– يشعر معظم المدراء بالكثير من الإرباك والقهر
لما لديهم من مشكلات كثيرة ملقاة على كواهلهم.
وفي الكثير جداً من الأحيان يجدون أن أوقاتهم لا
تسعفهم لإنجاز المهام في حين ينهي مرؤوسوهم
أعمالهم مبكراً. تلك هي الظاهرة العامة التي
يتحدث عنها الراحل وليام أونكن ودونالد فاس في
هذه المقالة الرائعة من «مجلة هارفارد للأعمال»
لعام 1974. تتحدث المقالة عن طريقة يستخدمها
المدير لإلغاء هذه الظاهرة ولتفويض الآخرين
بالمهام. وفي تعليق له مرافق لهذه المقالة يتحدث
ستيفن كوفي Stephen R. Covey عن القوة الدائمة

لهذه الرسالة كما يتحدث عن التقدم الذي أحرزته نظريات إدارة الوقت وما وراء هذه الأفكار.

* Thomas J. Peters. "Leadership: Sad Facts and Silver Linings.?" "Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

– يشير المؤلف في مقالته هذه إلى أن «الحقائق المحزنة» لحياة المدير يمكن أن تتحول إلى فرص للتحديث عن القيم والإقناع. فالطبيعة المتشردمة ليوم عمل المدير يمكن أن توجد فرصاً متتابعة لمعالجة جزئيات صغيرة من تدفقات الأمور. وهذا التشردم ذاته هو الذي يتيح للمدير أن يضبط ويختبر ويعيد اختبار الإشارات الاستراتيجية المرسله إلى الشركة. ويقول بيترز أيضاً إن على القائد أن يكون خبيراً في إحكام سيطرته على هذه العملية ويدفعها بالاتجاه المطلوب.

* Kirsten D. Sandberg. "The Case for Slack: Building "Incubation Time" into Your Week." Harvard Management Update, June 2001.

– تسعى الشركات جاهدة لإنقاص زمن الركود وانعدام النشاط في عملياتها. لكن هذه الحماسة في السعي لفرص هزيلة قد أفضت بالعديد من الشركات إلى اقتطاع زمن الركود، أو زمن التفكير، هذا من العمليات الإنسانية أيضاً. وفي زمن يتسم بانضغاط في المواعيد النهائية المحددة للإنتاج – وحتى هوامش شديدة الانضغاط – كيف يتسنى لك أن تخصص «وقتاً دون عمل» يحتاجه العاملون في الشركة لتوليد استراتيجيات وأفكار تشكل اختراقاً في المعرفة والتقنية؟ في هذه المقالة يناقش مديرون من عالم الواقع وأكاديميون عديدون فوائد ومزايا زمن الركود ويقدمون النصائح حول كيفية إدخال هذه الميزة الجوهرية في الأعمال.

* David Stauffer. "Making Sense of Your Time Bind, and Escaping It." Harvard Management Update, August 1997.

- يركز المؤلف على رسائل إدارة إلزامية الوقت. فهو يستعين بالبحوث الراهنة في هذا الشأن ويحدد معلومات مهمة لمقاربة الوقت ووضع الأهداف وبرمجة الوقت.

* Constantine Von Hoffman. "Getting Organized." Harvard Management Update, January, 1998.

- بالرغم من عدم وجود منهجية واحدة متميزة لطريقة تنظيم الأعمال إلا أن هذه المقالة تقدم بعض الأساليب المفيدة على الدوام لإدارة الفوضى وعدم التنظيم لديك. وتبين أن المديرين من خلال إدارتهم للمكان وتنظيم برامج عملهم بالتعاون مع الآخرين وتصنيف الأشياء بالطريقة الصحيحة التي تجعلها سهلة التناول، يستطيعون أن يخفضوا مئات الساعات التي كانت تذهب هدرًا كل عام وهم يبحثون عن أشياء مفقودة.

الكتب

* Jack D. Ferner. Successful Time Management: A Self-Teaching Guide. New York: John Wiley & Sons, 1995.

– يقدم هذا الكتاب عرضاً شاملاً لمبادئ إدارة الوقت، حيث يؤكد المؤلف أن إدارة الوقت عملية تتضمن التحليل والتخطيط والالتزام. يشتمل الكتاب على مراجع وخبرات يمكن الاستفادة منها في مواقف يومية على الصعيدين المهني والشخصي تساعد في إنجاح عملية إدارة الوقت.

* Julie Morgenstern. Time Management from the Inside Out: The Foolproof System for Taking Control of Your Schedule and Your Life. New York: Henry Holt, 2000.

- أولئك الذين يخافون «إدارة الوقت» بسبب شعورهم بالقلق إزاء العيش دون إبداع، أو بسبب ما لديهم من برامج عمل مثقلة سيجدون في هذا الكتاب ما يقنعهم بقدرة المؤلفة مورغنشتيرن على إمكانية توفيق النظام الذي تقدمه بحيث يناسب كل فرد على حدة. لكن الشيء الأكثر أهمية الذي يتعين على القراء أن يفعلوه، كما تؤكد المؤلفة، يتمثل في وضع نظام لإدارة الوقت يكون متلائماً مع الأسلوب الشخصي لكل فرد - سواء أكان هذا النظام عفويًا يسهل الخروج عنه أم شديد الصرامة وكبير الفاعلية.

* William Oncken, Jr., Hal Burrows, Kenneth Blanchard. The One Minute Manager Meets the Monkey.
.Quill 1991

- الرسالة التي يحملها هذا الكتاب تقضي بأن يتولى مرؤوسوك المهام التي يقدرون على فعلها والتي يجب عليهم إنجازها. ثق بهم ودرّبهم، ولكن لا تنجز المهمة أنت شخصياً.

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

المصادر

لا يسعنا إلا نتقدم بالشكر والتقدير للمصادر التي
ساعدت في وضع هذا الموضوع

Elaine Biech, *The Consultant's Quick Start Guide*

Sandy Block, the Clutter Cutter

Beth Chapman, engagement manager, Health Care Consulting
Services Group, McKesson Corp.

Elisabeth Choi, equity analyst

Melissa Raffoni, Managing Director, Professional Skills
Alliance, Boston, Massachusetts

Michael Rothman, software developer

Peter and Laura Wakeman, owners, Great Harvest Bread
Company

Stephen R. Covey, Roger Merrill, and Rebecca R. Merrill. *First
Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy.*
New York: Simon & Schuster, 1995.

William Oncken, Jr. *Managing Management Time: Who's Got
the Monkey?* New York: Prentice Hall Trade, 1987.

Jim Temme. *Productivity Power: 250 Great Ideas for Being More
Productive.* Mission, KS: SkillPath Publications, Inc., 1993.

Alex MacKenzie. *The Time Trap*. New York: AMACOM, 1997.

Melissa Raffoni. "Got a Need for Speed? What You Can Learn from Rapid Application Development." *Harvard Management Update*, November 2000.

Melissa Raffoni. "How to Be Sure You're Spending Your Time in the Right Places." *Harvard Management Update*, October 2001.