

## كيف تصبح منظماً؟

### كونستانتين فون هوفمان

ثمة لحظات تصلح اختباراً لتعرف إلى أي مدى مكتبك منظم وهي:

• دعوات المدير التي يطلب فيها جزءاً من المعلومات من مشروع أنجز من سنة خلت (كم من الوقت يلزمك لإيجاده؟).

• لقد رُقِّيت وينبغي أن تُسَلِّم مصنّفاتك إلى السيد أو السيدة التي ستخلفك (كم سيفزعك التسليم؟).

• يجب أن تجد رقم هاتف، وقطعة من الورق، أو مصنفاً (كم من الوقت يستغرق ذلك؟) عند بعض الناس يحتاج الأمر إلى ثلاث دقائق لإعداد معلومات المشروع:

إنّ الكف عن مثل ذلك ليس مفزِعاً على الإطلاق، ووضع أرقام الهاتف والمصنّفات... إلخ، لا يستغرق إلا وقتاً قليلاً جداً، ومن بعدها نرتاح.

لما كانت الحالة مسألة إدارة (وحياة) لا يوجد حجم واحد يناسب كل وصف لتنظيم المرء نفسه، عدم التنظيم مسألة فردية للغاية، يرى بعضنا على سبيل المثال أن الفوضى لها فوائدها، يقول مارغوت هونغ،

وهو مسؤول نقابي محترف يقدم حلولاً تنظيمية إستراتيجية في بروكلين وماساتشوسيتس: «بعض الناس يستخدم الفوضى سلاحاً ضد أن تكون مكشوفاً للعالم»، وآخرون يحبون أن يكونوا منظمين، ولكنهم لا يعرفون كيف، وآخرون يرفضون أن يعترفوا بأن المسألة تحتاج إلى وقت وعمل حتى يكونوا منظمين، وتحتاج إلى وقت أكبر وعمل أكبر كي يكونوا غير منظمين، والحق أن عدم التنظيم يبتلع وقت العمل والإنتاجية، ووفقاً لدراسة أعدت من قبل شركة أكاونتييمبس، وهي شركة للاستخدام المؤقت، كان المديرون يمضون خمسة أسابيع سنوياً في البحث عن المفردات الضائعة.

يقول هوينغ وخبراء آخرون: لا يهم أي شبكة تنظيمية تستخدم ما دامت أنها تعمل من أجلك، كيف تفكر ما إذا كان النظام سيعمل جيداً أم لا؟ إذا كنت تتمتع بالعمل على جهاز الحاسوب، وتحب كل شيء إلكتروني، فاستخدم منظماً إلكترونياً، وإذا كنت وسط ضجيج الحاسوب الشخصي PC الشديد، وتحب المعلومات التي تستطيع أن تلتقطها، فإن نظاماً ورقياً من المحتمل أن يجعلك سعيداً أكثر.

### دور القسوة

إلى ذلك، أن تكون منظماً هي إلى حد كبير إدارة الوقت، وورق، وحيز مكاني، أفضل طريقة لإدارة الخلل أن تزيل بقسوة ما لا تريده أن يكون حولك. تقترح ستيفاني دينتون، مُنظمة محترفة في سينسيناتي، وهي أيضاً عضو في هيئة الاتحاد الوطني للمنظمين المحترفين، تطبيق

قاعدة أساسية: كلما قلَّ ما عندك قل لديك من تعاشر. إذا كنت تشعر أنك لا تستطيع أن تتابع، فتصوّر المدير التنفيذي الرفيع دينتونت كلينت حين ملأ سلات كبيرة متعددة بأوراق لم يعد في حاجة إليها.

من المساعد أن تفكر في التنظيم الشخصي بوصفه نوعاً من سلامة المكتب، شيء ما ينبغي أن تقوم به بانتظام مثل تنظيف أسنانك. تقول فيليشيا راند، مديرة رفيدة المستوى في أنظمة المعلومات في وكالة للعناية الصحية غير ربحية: «التنظيم هو شيء ما ينبغي أن تقوم به كل يوم». إذا كان تخصيص أوقات من أجل جعل الأشياء مستقيمة يبدو مثل أولوية منخفضة المستوى فإن راند تقترح أن تحافظ على تذكر مقدار الوقت الذي تفقده باحثاً عن معلومات تعرف أنك تملكها في مكان ما، أو عدد المرات التي تبعد فيها زميلة لأنك لا تستطيع أن تجد قطعة من الورق تحتاج إليها كي تقوم بعملها.

نظراً لأن تدبير الفوضى يستغرق وقتاً، تقترح راند وآخرون بعض الوسائل الأساسية لإيجاد الوقت كي تنظم:

خذ خمس دقائق قبل كل ساعة كي ترتّب الأمور.

ضع عداد السرعة على الحاسوب كي يذكرك.

أو تحقق من أن تخصّص الوقت في نهاية كل جلسة عمل حول مشروع أو مهمة لتضع الأشياء في موضعها وتتابع ما يحتمل.

أو عين وقتاً عند بداية كل يوم أو نهايته كي تجعل الأمور منتظمة (هذا الاقتراح الأخير يعتمد على ثقة أساسية لحياة المؤسسة: الوقت

الصعب لتحقيق عملك هو في أثناء النهار، عندما يكون كل في مكتبه أيضاً).

### بديل «للإدارة التراكمية»

ثمة أيضاً بعض الوسائل «إدارة مدى» سوف تساعدك على قيادتك كي تكون أكثر انتظاماً، فإذا انضمت إلى ما يعرف بإدارة التراكم -كل شيء في قمة مكتبك هو في سلسلة من الركائز، كل واحدة منها لها معنى تعود إليه- ينبغي أن يكون مكتبك طويلاً أكثر مما هو عميق. المكتب العميق يساعدك على أن تضع دعوات، ويعطيك الكثير من السعة كي تحفظ ملقات أكثر. المكتب الضيق يشجعك على أن تحفظ المواد الضرورية -والمواد الضرورية فقط- في متناول اليد. ويوصي دينتون بالمكتب على شكل حرف L أو على شكل U؛ لأنه يعطيك مساحات نوعية تستطيع عبرها أن تقوم بأعمال متنوعة.

يقول دينتون «كثير من الناس يعتقدون أن الركائز تبهمهم إلى ما يحتاجون إلى القيام به، ولكنها ليست كذلك. إنها تصرفهم فحسب عما يحتاجون إلى القيام به».

يذهب خبراء التنظيم بعيداً جداً في القول: إن الذين يتاجرون بمنتجات بملايين الدولارات ويشرفون على كثير من الناس، وعلى مؤسسات مهمة، لا يعرفون ما هو دور المكتب. يقولون لنا: إن المكتب هو مكان عمل. إنه يحمل أدوات عملنا: الهاتف، والأقلام، والحاسوب، والمفكرة في صندوق أو خارجه، وربما تعليق مصنف من المواد التي

تتطلب عملنا أو عمل الآخرين، وكل ما نقوم به من عمل في الوقت الحالي، المكتب «ليس مكاناً للتخزين غير المنظم، واستخدامه هو ضمان لعدم إضاعة الأشياء».

## منظمة لأعضاء فريق

### وأناس آخرين

الاختبار الصحيح لمدير منظمة ما هو السهولة التي يتعامل (أو تتعامل) بها مع الآخرين. من أجل ذلك تصرّ راند كثيراً على أن المديرين والمختصين يعتمدون على المفكرة المعتادة التي تدع الناس يرون متى يكون الزملاء وأعضاء الفريق مشغولين وتسهل تنظيم اللقاءات. الإعلان عن أين يكون المرء في العالم يعطي بالطبع معنى جديداً لعبارة «إدارة الكتاب المفتوح»، ولكن الإنتاجية تبدو ذات مشاركة ضئيلة مع الخصوصية. وتعتقد راند أن المفكرات الخطية تقطع مقدار الوقت الذي تصرفه، وهي جدول الأشياء بنسبة 75%، وهي تضع جانباً مدتين موجزتين كل أسبوع كي تنقل كل المتغيرات ما بين مفكرتها الشخصية ومفكرتها على الخط.

نمط نظام المفكرة الذي تستخدمه - مُنظم إلكتروني، رنان يومي، فيلوفاكس، مخطط فرانكلين، أقل أهمية من استخدامه باستمرار، ينبغي أن يكون مستودع المدير العصري لكل شيء.

يقول كلاتر باغز الذي اكتشف ألعاب «لصق الملاحظات» بكل أشكالها المتنوعة وألوانها، كما يقول الخبراء، ينبغي التخلي عنها، قصاصات

صغيرة من الورق، كتب عليها أرقام مهمة، وأوقات مواعيد وتواريخ تُفقد أو يُساء استخدامها، وحتى لو لم يحدث ذلك لا بد من تدبير شأنها. تقول راند: إن الشيء الأكثر أهمية بشأن مفكرتها هو البرمجيات التي تجعلها تنظم قائمة ما ينبغي عمله، والمحافظة عليها حديثة، وتبناها كالمواعيد، أو مقارنة أوقات الانطلاق، وإرجاء بنود لم تنجز بعد.

### ماذا تفعل وأين؟

إدارة قائمة «أن تعمل» هي موضوع انتباه جدي في عصر دورات الإدارة، هنا مجموعة مختصرة أكثر من الأفكار:

اكتب أي شيء ينبغي لك القيام به في قائمة واحدة أساسية، ثم قرر ما هي الاحتياجات التي ينبغي القيام بها، وحولها إلى قائمة يومية مهمة يمكن أن تنجز بسهولة في تقويمات الحاسوب، خصص جانباً بضع دقائق في نهاية كل يوم كي تمر على القائمة، وصنّف أولوية المهمات والأهداف، بعض الناس يستخدمون أسلوب الترتيب الأبجدي للمهمات عند تصنيف الأولويات: (أ) من أجل قمة الأولوية، و(ب) لأولوية مهمة ولكن ليست جوهرية، و(ج) للأشياء التي ينبغي القيام بها ولكن لم تقرر بعد ضمن فئات (أ)، (ب)، وأولوية (ج) يعمل الرقم بالنظام بالطريقة التي ينبغي أن تنجز به، كن واثقاً من أن تفكر عبر الخطوات الفاصلة التي تقود إلى النتيجة التي تسعى إليها. قد يجب عليك القيام بجملة من القواعد قبل أن تستطيع الإمساك بالهدف رقم (1)، وكن حذراً كي تميّز بين ما هو ملح وما هو مهم، ما يضغط به شخص ما آخر عليك كي تقوم به، قد لا يكون ما تريد البدء به أولاً.

## الضائع لحفظ الأوراق في إضبارة

مهمة التجريب الأكبر للمديرين للمنظمة ذات الحجم المنخفض قد تكون الحفظ في إضبارة، وهي مهارة قد تكون متلاشية لدى السكرتير الشخصي، المبدأ الرائد في التصنيف هو أن تفكر «بحرية الوصول» لتصنيف يشبه الاسترجاع وليس التخزين، كما يقول راند. «عندما توجد مصنفات أسأل نفسك» عن ماذا سأبحث لأعثر عليه فيما بعد؟».

عندما تُوجد أو تتفحص بعناية نظام تصنيف، حدد الفئات الرئيسية لعملك، وكيف تفكر فيها. هل تفكر فيها كمشروع؟ كإنسان؟ كخط لا يجوز تجاوزه؟ ثم شخّص ماذا تريد أن تحفظ. تذكر قاعدة دينتون: (كلما كان ما عندك قليلاً قلّ ما تعانیه).

بعض المعايير المفيدة لحفظ الوثيقة:

- المعلومات التي تحتويها ليس من السهل إيجادها في مكان آخر.
- المعلومات التي تحتويها تساعدك على الوصول إلى هدف.
- المعلومات انخفضت أو تعززت قدر الإمكان.
- المعلومات حديثة.

كما أن أي واحد قد صنّف عبر أرشيفات بريده الإلكتروني لإيجاد ملف سيوافق، فإن المصنفات من جميع الأصناف ينبغي أن تكون منظّفة دورياً. إذا كنت تحتاج إلى أن تستمر في الاطلاع على سجلات أقدم، فأوجد مكاناً لمواد أرشيفية فهذا أمر حسن تستطيع أن تتطلق منه.

أخيراً، عد إلى الخلف وقوم احتياجاتك الأكثر حسماً. تقول فيليشيا راند: «التنظيم ليس مجرد امتلاك الأوراق الصحيحة في المكان

الصحيح، بل فهم أولوياتك». هناك عنصر إستراتيجي في أن تكون منظماً، عنصر يتضمن معرفة ما لديك من معرفة في إنجاز المشكلة. يقول دينتون: «كل شيء يعتمد على دورك. ما الذي يكلفك أكثر في صورة موارد ضائعة؟ انظر إلى ذلك أولاً».

وإذا كان ذلك لا يساعد، فتطلع إلى المساعدة عبر «الاتحاد الوطني للمنظمين المحترفين»، ولكن في غياب سكرتير شخصي ستظل تتعلم تنظيم نفسك؛ نظراً لأن الانتظام ليس عملاً يستطيع شخص آخر القيام به من أجلك. يلاحظ هوينغ «بعض الناس يريدون مني أن أقوم بالعمل عنهم. هذا لا يصح البتة».

### قراءات إضافية

*First Things First* by Stephen R. Covey (1994, Simon & Schuster)

*The Organized Executive: A Program for Productivity* by Stephanie Winston (1994, Warner Books)

“Salvaging Sales Scrap Time” by Rebecca Morgan (*American Salesman*, October 1996, National Research Bureau, Information Access Co.)

*7 Survival Skills for a Reengineered World* by William N. Yeomans (1996, A Dutton Book, The Penguin Group)

*Time Management for Dummies* by Jeffrey J. Mayer (1995, IDG Books)

“The Work of Leadership” by Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie (*Harvard Business Review*, December 2001)