

## الفصل الثالث

# مضيعات الوقت وأساليب التغلب عليها

أشتمل هذا الفصل على:

- مضيعات الوقت في الحياة والعمل. 
- .Time Traps & Wasters 
- أساليب التغلب على مضيعات الوقت. 
- 1- الإدارة الكفؤة للأعمال المكتبية.
- 2- السيطرة على الفوضى.
- 3- القيام بالمكالمات الهاتفية بالشكل السليم.
- 4- القراءة السريعة.
- 5- استخدام وسائل وآلات تساهم في توفير الوقت.
- كيف تتخطى شرك (مصيدة) الوقت؟ 

## مضيعات الوقت في الحياة والعمل

في حياة الإنسان مضيعات للوقت Time Wasters كثيرة سواء في حياته الشخصية أو في العمل. ويقول جون كوتر في هذا الشأن أن السواد الأعظم من الناس لا يسيطرون على حياتهم، بل يرضون بها.

### ومن مضيعات الوقت، نذكر:

- 1- عدد ساعات النوم أكثر من 8 ساعات.
- 2- المكالمات الهاتفية غير المهمة.
- 3- الثرثرة والأحاديث غير المفيدة.
- 4- الزائرون دون موعد سابق.
- 5- ألعاب الفيديو الإلكترونية.
- 6- مشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو بشكل أكثر من المطلوب لقتل الوقت.
- 7- الاكتفاء بالمنى. لقد نهانا سيدنا علي بن أبي طالب عليه السلام عن هذا، عندما قال: «إياك والاتكال على المنى فإنها بضائع الحمقى».
- 8- الإهمال.
- 9- التسويف أو التأجيل، والمثل العربي (لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد) والمثل الإنجليزي يقول «التأجيل لص الزمان».
- لقد قيل أن «سوف» جند من جنوب إبليس. وما أروع ذلك الرجل الذي قيل له أوصنا، قال: أحذروا التسويف، لأن يوم العاجزين غد.
- ويقول جون سي. ماكس ويل في كتابه «اليوم أهمية» في هذا الشأن: لقد عرف أحدهم العمل الشاق بوصفه تراكمًا للأعمال السهلة التي لم ينجزها المرء في الوقت المناسب.
- 10- الفوضى في المنزل والشارع والعمل، فالذهن المنظم لا يتجانس مع فوضوية المكان.

- 11- الشعور بالتعب والإرهاق والسرхан.
- 12- عدم القدرة على قول «لا» للذين يطلبون جزءاً من وقتك، ويمكن أن تستخدم هذا الوقت في إنجاز أنشطة مهمة.

وفي دراسة مشهورة أعدها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر عن فاقد الوقت لدى العاملين في الجهاز الحكومي والتي توصلت إلى نتيجة غير متوقعة، وهي أن متوسط وقت العمل المنتج للموظف في الجهاز الحكومي هي 27 دقيقة فقط!! أي أقل من نصف ساعة يومياً.

### ومن مضيعات الوقت في العمل نذكر:

- 1- المكالمات التليفونية الشخصية.
- 2- الزائرون بدون موعد سابق.
- 3- الاجتماعات غير المخططة.
- 4- حدوث أزمات وعدم وجود خطط جاهزة للتعامل معها.
- 5- عدم وضوح الأهداف والأولويات والتواريخ المحددة لإنجاز الأعمال.
- 6- الفوضى في تنظيم المكاتب، وتراكم الأوراق عليها بدون نظام.
- 7- الاستغراق في الأعمال الروتينية والتفاصيل التي يتعين على الآخرين القيام بها.
- 8- الفشل في تحديد السلطة أو المسؤولية على نحو واضح.
- 9- عدم كفاية أو دقة وتأخير المعلومات المتحصل عليها من الآخرين.
- 10- التردد في اتخاذ القرارات أو تأجيلها.
- 11- عدم وضوح التعليمات أو الأوامر.
- 12- عدم وضوح الاتصال وقلة قنوات الاتصال المفتوحة.
- 13- عدم القدرة على قول «لا» للذين يطلبون جزءاً من وقتك الذي بإمكانك استغلاله في إنجاز أنشطة مهمة.

- 14- الشعور بالتعب والإرهاق والتعرض لضغط العمل.
- 15- السفر الكثير.
- 16- تلبية الدعوات والعزائم.

ولقد لخص دراكر Peter Druker أهم العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت المدير على النحو التالي:

- 1- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.
  - 2- تضخم عدد العاملين.
  - 3- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.
  - 4- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال.
- ويضيف جي توماس ميللر وسائل وأسباباً أخرى تسهم في إضاعة الوقت هي:

- 1- الأهداف غير الواضحة.
- 2- المعلومات الضعيفة.
- 3- الحاجة إلى المعلومات.
- 4- الحاجة إلى المعلومات المرتدة (التغذية العكسية).
- 5- الحاجة إلى الأولويات.
- 6- انخفاض الروح المعنوية.

كذلك يشير روني ايسينبرج Roni Eseinberg وكات كيلي Kate Kelly إلى مضيعات أخرى للوقت في العمل كالتالي:

- 1- المقاطعات (أثناء إنجاز العمل).
- 2- القيام بكل الأعمال وعدم التفويض.
- 3- عدم ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها حسب درجة أهميتها، والزمن المتاح لها، ودرجة العجالة عليها.
- 4- ضياع الأشياء والبحث عنها.

ويرى كل من جي توماس ميللر J. Thomad Miller (1981) وماكنزي Makenzie في كتابه عن مصيدة الوقت Time Traps أن هناك من مضيعات الوقت في بيئة العمل، وهي كل الأشياء التي تمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال.

ويمكن تحديد مضيعات الوقت في سبع وظائف إدارية رئيسية وهي:

- 1- التخطيط.
- 2- التنظيم.
- 3- التوظيف.
- 4- التوجيه.
- 5- الرقابة.
- 6- الاتصالات.
- 7- صنع القرارات.

وسوف نستعرض أهمها حسب الوظائف الخاصة بها.

#### 1- في التخطيط:

- عدم وجود أهداف/ أولويات.
- الإدارة بالأزمات، تغاير الأولويات.
- محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد/ تقديرات غير واقعية للوقت.
- انتظار المواعيد.
- السفر، العجلة.

#### 2- في التنظيم:

- عدم التنظيم الشخصي.. طاولة المكتب المزدحمة.
- خلط المسؤولية والسلطة.
- ازدواجية الجهد.
- تعدد الرؤساء.

- الأعمال الورقية.
- التنظيم السيئ للملفات.
- المعدات غير الملائمة.

### 3- في التوظيف:

- عاملون غير مدربين / أو غير أكفاء.
- الزيادة أو النقر في عدد العاملين.
- التأخر أو التغيب عن العمل / أو كثرة الاستقالات.
- العاملون الاتكاليون.

### 4- في التوجيه:

- التفويض غير الفعال / الاشتراك في تفاصيل روتينية.
- نقص الدافع أو ضعفه / أو اللامبالاة.
- نقص التنسيق في العمل.

### 5- في الرقابة:

- المقاطعات التليفونية.
- الزيارات المفاجأة.
- عدم القدرة على قول لا.
- معلومات غير كاملة / أو معلومات متأخرة.
- نقص الانضباط الذاتي.
- ترك المهام دون إنجاز.
- فقدان المعايير / أو الرقابة / أو تقارير المتابعة.
- الرقابة الزائدة.
- عدم العلم بما يجري حولك.
- عدم وجود الأشخاص الذين تريدهم حولك.

## 6- في الاتصالات:

- الاجتماعات غير المخططة وغير المنظمة/ كثرة الاجتماعات واللجان.
- عدم وضوح أو فقدان الاتصالات والإرشادات/ ضعف الانصات للآخرين.
- كثرة المذكرات الداخلية/ أو الاتصالات الزائدة.

## 7- في صنع القرارات:

- التأجيل/ أو التردد.
- طلب الحصول على كل المعلومات.
- قرارات سريعة.

يشير جي توماس ميللر J. Thomas Miller (1981) أن أهم مضيعات الوقت لكبار

القادة والمديرين هي:

- 1- الأهداف غير الواضحة.
- 2- المعلومات الضعيفة.
- 3- التردد والتأجيل والتسويق.
- 4- استخدام الهاتف بأسلوب خاطئ.
- 5- عدم تخطيط الوقت.
- 6- الزوار لأغراض شخصية.
- 7- الإدارة بالأزمات.
- 8- الاجتماعات غير المجدولة.
- 9- الاجتماعات غير الضرورية.
- 10- عدم تواجد الأشخاص.
- 11- كثرة البريد غير الضروري.
- 12- التعب.

- 13- الحاجة إلى الإجراءات الروتينية.
- 14- الأحاديث الاجتماعية.
- 15- الحاجة إلى أدوات إدارية.
- 16- الاتصالات غير المجدية.
- 17- التحدث بكثرة.
- 18- المحاولات الكثيرة في وقت واحد.
- 19- نطاق الإشراف أو نطاق التمكين الكبير.
- 20- عدم القدرة على قول لا.
- 21- انخفاض الروح المعنوية.
- 22- الأخطاء.

## Time Traps & Wasters

Ronni Eisenberg and Kate Kelly identified many time traps as following:

- 1- Interruptions.
- 2- The Two P's: Procrastination and Perfectionism.
- 3- The Two T's : Telephone and Television.
- 4- Losing Things.
- 5- Neatness Counts at Home.
- 6- Neatness Counts at the Office.
- 7- Procrastination is the thief of time.
- 8- Telephone Calls.
- 9- T.V.

- 10- Unorganized meetings.
- 11- Unorganized committees (to kill time, a committee meetings is the perfect weapon).
- 12- Unexpected visits.
- 13- Inability to say No.

You can't say «yes» to everything without getting over your head. Decide what you must do-and want to do-and say no to all other requests. Perhaps because of the value we place on relationships, many of us assume that our only options are «yes» or «maybe» . Learn to protect your time. «No» is a complete sentence-no explanations required! If someone else can handle the request as well or better than you, delegate.

### أساليب التغلب على مضيعات الوقت

هناك أساليب عديدة للتغلب على مضيعات الوقت، أشهرها كالتالي:

- 1- أدلة التخطيط وجداول زمنية يومية.
  - 2- السيطرة على الأشياء والأحداث العارضة.
  - 3- إدارة الأزمات.
  - 4- الإدارة الكفؤة للأعمال الكتابية.
  - 5- السيطرة على الفوضى.
  - 6- القيام بالمكالمات الهاتفية بالشكل السليم.
  - 7- السرعة في القراءة.
  - 8- التفويض الفعّال.
  - 9- زيادة فاعلية الاجتماعات.
  - 10- استخدام وسائل وآلات تساهم في توفير الوقت.
- وسوف نعرض لبعض هذه الأساليب سواء في الفصل الحالي أو في الفصل التالي.

## 1- الإدارة الكفؤة للأعمال الكتابية:

يشرح محمد محمد إبراهيم هذه النقطة بقوله: بأن هذا الأسلوب لإدارة وقتك بفعالية يمكن النظر إليه على أنه أسلوب شخصي جداً، فبعض المديرين يستطيعون ممارسة وظائفهم بفاعلية بالرغم من الفوضى التي قد تلمسها في مكاتبهم، فكل منا يعرف واحداً أو أكثر والذي إذا ذهبت إلى مكتبه لرأيتة غير منظم أو مرتب، وكل شيء على مكتبه «ملخبط» ولكن في نفس الوقت فإنه يعرف تماماً مكان كل ورقة أو ملف، شيء عجيب. وعلى الصعيد الآخر، فهناك الكثير من المديرين الذين يمكن أن نصفهم بأنهم منظمين جداً والذين يستخدمون جزءاً كبيراً من وقتهم في ترتيب مكاتبهم وتنظيم الملفات، والخطابات، والمذكرات.

وبالطبع فإن اهتمامك بتنظيم وقتك يستدعي منك أن تدخر ما قد تستخدم من هذا الوقت بدون فائدة مثل البحث عن قطعة ورق هامة في مكتبك دقائق طويلة ثم أحياناً لا تتمكن من العثور عليها، أو تضييع الكثير من وقتك من استخراج ملف معين. ولكن حاول أن تراعى ما يلي:

- عود نفسك على أن تحافظ على مكتبك مرتب وحدد مكان مخصص لكل شيء أوراق رسائل، ملفات أدوات كتابية، التليفون... الخ.
- عود نفسك على الرد السريع على الرسائل ولا تدعها تتراكم أمامك.
- تخلص «مزق» أكبر قدر ممكن من الرسائل أو الأوراق غير الضرورية واستعمل سلة المهملات أسفل أو بجوار مكتبك.
- احرص على تحريك الخطابات أو المذكرات بسرعة من مكتبك لجهات الاختصاص.
- ضع نظاماً معيناً لترتيب وتنظيم مكتبك والذي يتلاءم مع احتياجاتك الفعلية ثم احرص عليه.
- تخلص من المقاعد الزائدة.

- تخلص من المقاعد المريحة جداً، وهذا يجعل الزوار لا يشعرون بالراحة.
- عندما يقوم شخص بزيارتك في مكتبك، قف وتحرك نحوه، وابدأ الحديث معه، ولا تجلس، فهذا يجعل الشخص يختم الزيارة بسرعة.
- كن أنت الزائر وليس المضيف، إذ طلب زميل لك التحدث معك، قم بزيارته في مكتبه وليس مكتبك.
- درب السكرتارية على تصنيف البريد القادم إلى مجموعات مختلفة، فمثلاً يقترح أن تكون هناك ثلاث مجموعات من البريد:
- أ - خطابات ومذكرات التي تتميز بقيمة عالية ومستعجلة، والتي يجب أن تعطىها الأولوية والوقت الأكبر.
- ب- مذكرات وتقارير لمجرد العلم، وهي ليست عاجلة ولكن لا بد أن تطلع عليها، فهي لا تحتاج إلى تركيز مثل المجموعة الأولى ولا تحتاج وقتاً يساوي وقت المجموعة الأولى. ويمكن الإطلاع عليه مرة واحدة في وقت متأخر بالليل أمام التلفزيون مثلاً.
- ج- البريد الروتيني العادي أو العارض Junk mail والذي يمكنك تحطيه وتركه إلى السكرتارية للتعامل معه إذا لزم الأمر.

## 2- السيطرة على الفوضى:

- في كتابه عن «إدارة الوقت» اقترح مارشال كوك عدد من النصائح التي يمكن ان تفيدك في عملية السيطرة على الفوضى، هي كالتالي:
- أ - احتفظ فقط بما تحتاج إليه وتخلص من البقية وأقض على الفوضى من خلال القيام بتخصيص خمس دقائق من وقتك كل ساعة للسيطرة على الفوضى ثم قم بتخفيض عدد الأوراق، ثم باستبعاد الأشياء التي تتسبب في تشتيت أفكارك بما في ذلك الأشياء التي تتبع من داخل ذهنك.

- ب- استخدم أسلوب الاستكشاف والسؤال والإطلاع والتنظيم والحفر في الدهن من أجل أن تتذكر كل ما تقوم بقراءته.
- ج- حاول أن تضع يديك على الفائدة التي سوف تعود عليك من جراء القيام بأحد المهام.
- د- تناول طعامك وأحصل على قدر من النوم، ومارس التمارين الرياضية في توقيتات ثابتة كل يوم، وقد يبدو هذا مملاً ولكنه بكل تأكيد صحي.
- هـ- قم بالأعمال الصعبة وأنت في أفضل أوقات اليقظة والانتباه. إذا كانت الأعمال تستحق القيام بها فقم بعمل واحد في كل مرة. ولكن إذا لم تكن تلك الأعمال تستحق حقاً القيام بها فتخلص منها على الفور.

### 3- القيام بالمكالمات الهاتفية بالشكل السليم:

#### (أ) تلقي المكالمات الهاتفية:

إن تلقي المكالمات الهاتفية يختلف تماماً عن القيام بها حيث إن المكالمات التي تأتي لك تفاجئك وتقاطعك عندما لا تكون مستعداً. حاول أن تطور تقنياتك لكي تقلل من الوقت المهدر وتمكنك من التعامل مع طالبك.

#### أفعل ولا تفعل:

- كن مؤدباً.
- حاول أن تكون ذا عقل متفتح، فقد تقدم لك المكالمات غير المهمة معلومات مفيدة.
- اختر شخصاً ما قد يهتم بالمنتج أو العرض المقدم.
- استخدم الهاتف الذي يظهر رقم الطالب إذا لم تكن تريد الرد؛ فلا ترد عليه.
- لا تطلب من أصحاب المكالمات الباردة أن يعاودوا الاتصال بك.

- لا تقل أنك سوف تعاود الاتصال إذا لم تكن تنوي ذلك.
- لا تطلب من المتصل تفاصيل إذا لم تكن مهتماً.
- لا تجب بجمل طويلة غير واضحة، بل حاول أن تصل للمطلوب.

### (ب) القيام بالمكالمات الهاتفية:

عمل لا يعتمد على الهواتف والبريد الصوتي للحصول على اتصالات سريعة ومباشرة. إن استخدامها الفعال والمناسب يمكن أن يحسن كثيراً من الكفاءة والأداء.

### أفعل ولا تفعل:

- قدم نفسك ثم حدد موضوع الاتصال.
- كن على وعي بوقت كل مكالمة تقوم بها.
- كن واضحاً في كل الموضوعات التي ستناقشها.
- اترك رسالات على جهاز الرد الآلي أثناء غيابك.
- لا تتوقع أن يتم التعرف عليك من صوتك.
- لا تؤجل المكالمات الصعبة والعاجلة لتقوم بالأسهل والأقل أهمية.
- لا تستكمل المكالمة إذا كان الخط غير جيد.
- لا تجر مكالمات مهمة واضحة على جهاز الرد الآلي إلا إذا كنت مستعداً تماماً.

### 4- القراءة السريعة:

عدد كبير من الأشخاص يقضون وقتاً كبيراً من حياتهم وهم يقرأون ويكتبون معلومات، تعلم أن تتعامل مع هذه العمليات بشكل جيد، وسوف يوفر لك هذا وقتاً كبيراً.

تمثل القراءة البطيئة لبعض الأفراد مشكلة كبيرة وتستهلك وقتاً أطول مما يجب أن يخصص لها، وخاصة إذا ما كانت القراءة تتعلق بعدد كبير من المراسلات والتقارير والمذكرات.

ومن الطرق الممكن اللجوء إليها هنا لتخفيض الوقت المستخدم وبالتالي تنظيم وإدارة الوقت بطريقة فعّالة ما يلي:

- التمييز بين الأنواع المختلفة المطلوب قراءتها (حسب درجة أهميتها بالطبع). وبالتالي تختلف الطريقة التي يجب أن تقرأ بها كل نوع، فقراءة الصحيفة اليومية يجب أن يختلف عن تقرير عن الكفاءة الإنتاجية في الشركة، أو من مذكرة يطلب شراء معدات جديدة.
- من الطرق الأخرى المفضل إتباعها هو أن تدرب نفسك وتتعود على القراءة السريعة.

### ومن مبادئ القراءة السريعة، نذكر:

- اقرأ أية مقدمة.
- اقرأ أية خاتمة.
- اقرأ الملخص / تلخيص المادة.
- حاول أن تحدد قائمة بكل ما تحويه إذا كنت ستقرأ تقريراً مطولاً، أبدأ بالانتقال من أوله لآخره.
- اقرأ العناوين الرئيسية والفرعية.
- ضع ملاحظات للعناوين الخاصة بكل جزء.
- تصفح الأجزاء الأقل أهمية بسرعة.
- اقرأ بعمق الأجزاء الأكثر أهمية.

### 5- استخدام وسائل وآلات تساهم في توفير الوقت

هناك مجموعة من الوسائل والآلات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها تساهم في توفير الوقت وتقليل الوقت الضائع سواء في الحياة أو في العمل. يمكن الإشارة إلى بعض هذه الوسائل والآلات كالتالي:

1- الأجددة السنوية Diary.

- 2- جهاز منظم شخصي إلكتروني Organizer.
- 3- حاسب آلي محمول Laptop.
- 4- المنبه والساعة ذات المنبه.
- 5- آلة حاسبة كبيرة وواضحة وسهلة الاستخدام.
- 6- اللوحة الحائطية الملونة والمغناطيسية.
- 7- ماكينة تصوير سهل استخدامها.
- 8- فاكس سهل استخدامه.
- 9- هاتف مناسب متقدم يحتوي على التسهيلات التالية: تحويل المكالمات، وإعادة طلب المكالمات، ومكبر صوت، وجمع خطين معاً، والشاشة الواضحة التي تظهر اسم الطالب والأرقام بشكل سهل رؤيته.

### كيف تتخطى شرك (مصيدة) الوقت؟

في برنامج تدريبي عن «إدارة الوقت» قدمته شركة ميج (المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط) تم رصد قائمة بالأشياء التي تضيع الوقت والتي يمكن جمعها في خلال ثمانية أعوام متصلة من سؤال المديرين في كثير من البلدان عن إدارة الوقت. ولمساعدة القارئ في تحليل ما تضيع الوقت الخاص به، فقد أرفقنا بعض أسباب محتملة وحلول خاصة بكل منها لمساعدتك أكثر على التشخيص، وهذه الأسباب والحلول تميل إلى أن تكون شخصية تماماً إلا أن مضيعات الوقت تكاد تكون واحدة في هذا العالم.

مضيعات الوقت	الأسباب المحتملة	الحلول
نقص التخطيط	العجز عن تقدير الفوائد	تذكر أن التخطيط يأخذ وقتاً ولكنه يدخر لك الوقت في النهاية.
	الاهتمام بالأعمال (بالإجراءات)	أكد على النتائج وليس الأعمال (الإجراءات).
	النجاح بدونه	تذكر أن النجاح يكون دائماً بأسلوب «رغماً عن» وليس «بسبب كذا».
نقص الأولويات	عدم وجود أهداف	أكتب الأهداف وناقش الأولويات مع مروؤسيك.
زيادة الالتزامات	الاهتمامات الكبيرة	قل «لا».
	التشتت في الأولويات	ضع الأشياء الأولى أولاً.
	الفشل في وضع الأولويات	نم فلسفتك الشخصية عن الوقت. اربط الأولويات بجدول الأهداف
الإدارة بالأزمات (التصدي للمشكلات بعد حدوثها)	نقص التخطيط	طبق نفس حلول النقص في التخطيط.
	التقديرات الغير واقعية للوقت	خصص وقتاً أكبر، خصص وقتك للعقبات التي يمكن أن تواجهك.
	الاهتمام بالمشكلات	اهتم بالفرص
	عدم رغبة المرؤسية في إبلاغ الأخبار السيئة والأخطاء للروءساء.	شجع الانتقال السريع للمعلومات لضرورة الحلول السريعة.
	الاستمتاع بالأنشطة الاجتماعية	افعل ذلك في مكان آخر، التق بزوارك بعيداً عن العمل، اقترح وجبات خفيفة عند الضرورة
الزائرون	عدم القدرة على قول لا	تخلص مما يعطلك، قل لا، لا تكن سهلاً، عدل سياسة الباب المفتوح

مضيعات الوقت	الأسباب المحتملة	الحلول
المكالمات التليفونية	نقص التنظيم الذاتي	تخلص ممن يعطلك والجلأ إلى المكالمات الجماعية، كن مختصراً.
	الرغبة في معرفة كل شيء	كن بعيداً عن كل الأشياء غير الضرورية. استخدام أسلوب الإدارة بالاستثناء.
الاجتماعات	الخوف من مسئولية اتخاذ القرارات.	اتخذ قراراتك دون اجتماعات
	التردد في اتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات حتى ولو كانت بعض الأمور غير واضحة.
	الاتصالات الكثيرة	لا تشجع الاجتماعات الغير ضرورية واكتف بالاجتماعات المهمة فقط.
	القيادة الضعيفة (المهزوزة)	استخدم جداول الأعمال، تمسك بالموضوع، جهز الأشياء الصغيرة الدقيقة في أقل وقت ممكن.
التردد في اتخاذ القرارات	فقد الثقة في الحقائق	حسن أسلوب الحصول على الحقائق
	الإصرار على الحقائق - عجز التحليل	تقبل المجازفة، اتخاذ قرارك بدون الحصول على كل الحقائق
	عدم وجود عملية ترشيد لاتخاذ القرارات	أحصل على الحقائق، ضع الأهداف، فتش عن البدائل والنتائج السلبية ثم اتخذ القرار ونفذه.
نقص التفويض	الخوف من عدم كفاءة المرؤوسين	درب، اسمح بالأخطاء، استبدل المرؤوس إذا دعت الحاجة إلى ذلك.
	خوف الرئيس من منافسة المرؤوسين	فوض تفويضاً كاملاً، أعط الأمان أكد النمو المشترك لمواجهة التحدي.

مضيعات الوقت	الأسباب المحتملة	الحلول
	تحميل المرؤوسين بمهام كثيرة	أجر توازن للعمل، كلف مرؤوسين آخرين ببعض المهام، أعد تنظيم الأولويات
التسرع	التعجل في معرفة التفاصيل	خذ الوقت الكافي للتوصل إلى كل شيء، وفر بعض الوقت لتكرار ذلك مرة ثانية.
	الاستجابة للمهام العاجلة	أفصل الأعمال الهامة عن الأعمال العاجلة
	عدم وجود تخطيط مسبق	خذ الوقت الكافي للتخطيط
	محاولة عمل الكثير في وقت قليل	حاول أقل، فوض أكثر
الإجراءات الورقية	كثرة المعلومات	انتق ما تقرأه، تعلم القراءة السريعة.
	استخدام الحاسب الآلي	لا تستخدم الحاسب الآلي في كل شيء، أجعله استثناء وليس قاعدة
	الفشل في وضع الأولويات	تذكر مبدأ «بارتيو» فوض القراءة إلى مرؤوسيك.
الأعمال الروتينية والتافهة	نقص الأولويات	ضع وركز على الأهداف. فوض الأعمال الغير ضرورية.
	المراقبة الراشدة للمرؤوسين	فوض ثم أجعل الموظفين يرأسون أنفسهم، أنظر إلى النتائج وليس التفاصيل أو الأساليب.
	رفض التفويض، الشعور بأمن أكثر في التعامل مع تفاصيل التشغيل	أعلم بأنه بدون تفويض يستحيل عمل أي شيء بواسطة الآخرين.