

# الكفاءة الشخصية

## كيف تعمل أكثر في وقت أقل

# برنامج

المؤلف : كيري جلايسون  
ترجمة : نواف ضامن



**FARES\_MASRY**

[www.ibtesama.com/vb](http://www.ibtesama.com/vb)

منتديات مجلة الانتسامه

أشرف على الترجمة وراجعها

د. إبراهيم بن حمد القعيد

دار المعرفة للتنمية البشرية

# برنامج الكفاءة الشخصية

كيف تنظم وقتك لتعمل

أكثر في وقت أقل

تأليف

كيري جليسون

ترجمة

نواف الضامن

أشرف على الترجمة وراجعها  
د. إبراهيم بن حمد القعيد

دار المعرفة للتنمية البشرية  
الرياض

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دار المعرفة للتنمية البشرية ١٤٢٣هـ  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر  
جليسون، كيري  
برنامج الكفاءة الشخصية/ ترجمة نواف الضامن - الرياض  
٢٨٨ ص؛ ١٧ X ٢٤ سم  
ردمك: ٩ - ١ - ٩٣٧١ - ٩٩٦٠  
١ - إدارة الأعمال أ - الضامن، نواف (مترجم) ب - العنوان  
ديوي ٤، ٦٥٨ ٢٣/٠٤٦٧  
رقم الإيداع: ٢٣/٠٤٦٧  
ردمك: ٩ - ١ - ٩٣٧١ - ٩٩٦٠

حقوق النشر محفوظة لدار المعرفة للتنمية البشرية  
الرياض - المملكة العربية السعودية  
الطبعة الأولى ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م

تأليف

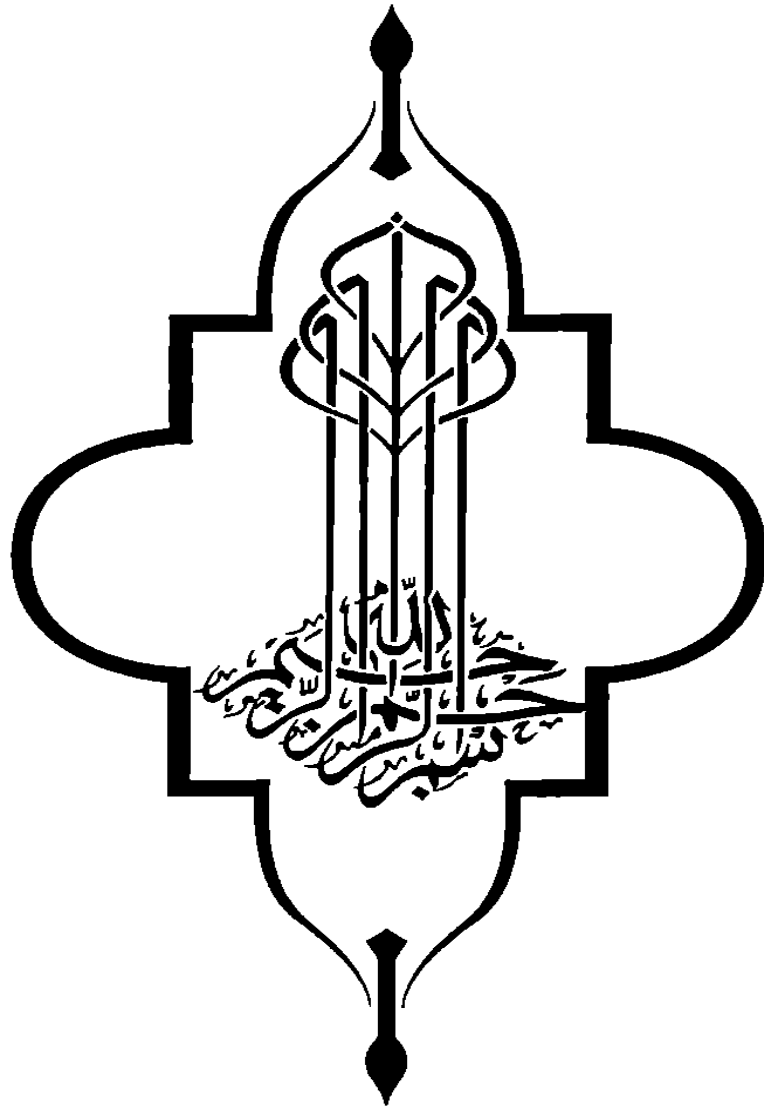
**كيري جليسون**

مؤسس ورئيس معهد التقنيات

ومصمم برنامج الكفاءة الشخصية

توزيع  
دار الناشر الدولي  
الرياض

الناشر  
دار المعرفة للتنمية البشرية  
الرياض



***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***

## محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
١١	مقدمة الناشر .....
١٥	مقدمة المؤلف .....
١٧	مقدمة الكتاب .....
٢٥	<b>الفصل الأول: افعله الآن</b>
٢٧	ما سبب نجاح برنامج الكفاءة الشخصية .....
٢٩	ابدأ بمكتبك أو مكان عملك .....
٣٢	التغلب على عادة التسويف (التأجيل) .....
٤٤	ليس كل شيء يمكن عمله أو يجب عمله الآن .....
٤٥	أضف القدرة على اتخاذ القرار لعاداتك العملية .....
٤٦	عود نفسك على مبدأ (افعله الآن) .....
٤٧	الكمال .....
٤٩	الانضباط .....
٥٠	نصائح .....
٥١	<b>الفصل الثاني: نظم وقتك الآن</b>
٥٣	قصة جندي .....
٥٤	التخلص من الفوضى .....
٥٤	من أين تأتي الفوضى .....
٥٥	لماذا تستمر الفوضى .....
٥٦	بعيداً عن العين .....
٥٧	لا تتجاهل الواضح من الأشياء .....
٥٩	ابدأ من الأسس .....

## الصفحة

## الموضوع

٦٠	..... صندوق أدوات مكتبك
٦٤	..... تعرّف على الآلات والأدوات حال دخولها السوق
٦٥	..... نظام حفظ الملفات ونقاط السيطرة على حركة الورق
٧٦	..... رؤوس أقلام لتحسين نظام الملفات في مكتبك
٧٨	..... حفظ الملفات وتسميتها
٧٨	..... الملفات الإلكترونية
٨٠	..... من أين تبدأ نظام تشغيل الحاسب الآلي
٨١	..... تسمية الملفات الإلكترونية
٨٥	..... تنظيم رسائل البريد الإلكتروني والتعامل معها
٨٧	..... خطوات تنظيم البريد الإلكتروني ووثائق الفاكس
٨٨	..... استحداث وتنظيم دليل عناوين البريد الإلكتروني
٨٩	تنظيم سطح المكتب لتسهيل الوصول إلى البرامج والملفات
٩١	..... ملخص
٩١	..... اتبع النصائح التالية
٩٥	<b>الفصل الثالث: افعله بشكل يومي</b>
٩٧	..... احتفظ بسجل زمني
١٠٠	..... السجل الزمني الإلكتروني
١٠٠	..... التغلب على كثرة المعلومات
١٠٢	..... أربع طرق لاختيار المعلومات
١٠٤	..... اجمع الأعمال الروتينية
١٠٤	..... جدول وتجنب إتخاذ القرار
١٠٦	..... قانون (باركنسون) وتخصيص الوقت
١٠٦	..... المجموعات الزمنية

الصفحة	الموضوع
١٠٧	تجميع المكالمات الهاتفية
١٠٩	البريد الإلكتروني
١١١	التعامل مع البريد الإلكتروني بالطريقة الصحيحة
١١٣	التقليل من الرسائل الإلكترونية
١١٤	القواعد الرئيسة للبريد الإلكتروني
١١٥	استخدام شبكة الإنترنت
١١٦	البحث عبر الإنترنت
١١٨	الاجتماعات الفردية الأسبوعية
١١٩	الاجتماعات الأكثر تأثيراً
١٢٢	التعامل مع المقاطعات في العمل
١٢٩	<b>الفصل الرابع: خطط الآن</b>
١٣٢	هدف التخطيط
١٣٤	مبادئ التخطيط
١٣٥	إدارة الوقت
١٣٦	عملية التخطيط لبرنامج الكفاءة الشخصية
١٣٧	التخطيط اليومي
١٣٧	التخطيط الأسبوعية
١٣٩	لماذا التخطيط الأسبوعي
١٤١	مثال على الخطة الأسبوعية
١٤٣	نموذج التخطيط الشهري
١٤٦	التخطيط لتنفيذ المشروع
١٤٨	معايير تخطيط المشاريع
١٥٠	التخطيط باستخدام الحاسب الآلي



الصفحة	الموضوع
١٥٠	الأهداف
١٥٢	التخطيط الاستراتيجي
١٥٦	الأهداف الشخصية
١٥٧	القيم
١٦٥	الفصل الخامس: تابع عملك وتابعه حتى الإنجاز
١٦٧	الإصرار
١٦٨	النسيان
١٦٩	ضع أنظمة متابعة فعالة
١٧٠	مراقبة الأوراق
١٧١	السجل
١٧٣	أنظمة المذكرات
١٧٥	الحلول الإلكترونية للمتابعة والمتابعة حتى الإنجاز
١٧٨	استخدام أنظمة المذكرات الورقية والإلكترونية في آن واحد
١٧٩	مجموعات العمل
١٨١	المتابعة والتفويض
١٨٤	اجعل المتابعة جزءاً من العمل
١٨٧	الفصل السادس
١٨٩	أصل برنامج مع الكفاءة الشخصية
١٩٢	التحسين المستمر
١٩٣	برنامج الكفاءة الشخصية - أداة عملية لتحسين الجودة
١٩٤	تحديد زبائنك واحتياجاتهم
١٩٥	تحديد المقياس
١٩٧	برنامج الكفاءة الشخصية وإعادة التصميم

١٩٩	إعادة التصميم والتقنية
٢٠٣	الفصل السابع مدير (افعله الآن)
٢٠٥	إدارة التجوال
٢٠٩	مثال على إدارة التجوال
٢١٠	لماذا تنجح إدارة التجوال
٢١١	التواصل وجهاً لوجه
٢١٣	أسلوب المتابعة
٢١٥	لا تقيد نفسك بالمكتب
٢١٦	ابدأ بنفسك
٢١٦	الوسائل الإلكترونية تعزز إدارة التجوال
٢١٧	إدارة التجوال في مكتب بريدك
٢١٨	خاتمة موضوع إدارة التجوال
٢٢١	الفصل الثامن (افعله الآن حيثما كنت)
٢٢٤	تطوير بيئات العمل
٢٢٥	ما هي بيئة عمل الجيل القادم
٢٢٩	هل تفكر شركتك في استخدام بيئة عمل الجيل القادم؟
٢٣١	هل أحد أهدافك التخلص من الورق
٢٣٢	كيف تختار الأثاث المناسب الذي يلبي احتياجاتك؟
٢٣٢	الشكل في مقابل الوظيفة
٢٣٤	دور الإدارة في التحول الناجح
٢٣٦	برنامج الكفاءة الشخصية والتحول إلى بيئة العمل الجديدة
٢٤٢	التحديات الشائعة التي تواجه العمل في البيئة الجديدة
٢٤٦	مجموعات العمل

## الصفحة

## الموضوع

٢٤٨	..... البريد الصوتي
٢٥٠	..... البريد الإلكتروني
٢٥٢	..... أمور متنوعة في مكتب بيئة العمل الحديثة
٢٥٤	..... متنوعات في مكتب المنزل من بيئة العمل الحديثة
٢٥٧	..... العمل في مكتب متصل في بيئة العمل الحديثة
٢٦١	الفصل التاسع (أصلحها الآن)
٢٦٤	..... مقياس الفوضى
٢٦٤	..... الصيانة ودائرة العمل
٢٦٦	..... اجعل الأمر سهلاً
٢٦٧	..... هل يجب عليك أن تصونها أصلاً
٢٦٧	..... الصيانة وافعله الآن
٢٦٨	..... اجعل الصيانة عادة
٢٧٠	..... تحدي الـ ٢١ يوم
٢٧٠	..... الصيانة والسفر
٢٧٢	..... الصيانة الوقائية
٢٧٢	..... الصيانة والتطوير المستمر
٢٧٣	..... التطوير الدوري
٢٧٤	..... ماذا تفعل عندما يذهب كل شيء إلى حال سبيله
٢٧٥	..... أنت الآن تعلمت الإجراءات أيضاً
٢٧٩	..... الخاتمة
٢٨٠	..... الملحق ( أ ) قائمة تحسين الاجتماعات
٢٨٢	..... الملحق (ب) مضيعو الوقت

## مقدمة الناشر

يال له من كتاب رائع تم اختياره من بين المئات من الكتب الأكثر مبيعاً في العالم . كتاب يضعك على قمة الفعالية الشخصية في عملك وفي حياتك الخاصة . وقد اخترته بعناية بعد أن قرأته وتفحصت محتوياته وقارنته بالعديد من الكتب التي صدرت في ذات الموضوع .

نحن نعرف أن هناك الآلاف من الكتب التي تصدر في الغرب وقليل منها يصل إلى «الأكثر مبيعاً» والأكثر مبيعاً يحدده عدد النسخ المباعة من كتاب معين (مئة ألف نسخة فما فوق) وقد وصلت عدد النسخ المباعة من هذا الكتاب بالإنجليزية فقط «مئتا ألف نسخة» ولكن الكتاب الأكثر مبيعاً في الغرب - بالإضافة إلى عدد النسخ المباعة - يحدده ذوق القارئ الغربي وهواياته واهتماماته وقضاياه الثقافية والاجتماعية والاقتصادية ، ويندر أن يناسب ذلك أذواق الشعوب الأخرى ومن بينها بالطبع الشعوب العربية والإسلامية ، فعندما كنت أتصفح الإنترنت لمعرفة الكتب الأكثر مبيعاً لهذا العام لم أجد سوى ثلاثة كتب فقط من الخمسين الأولى التي تناسب في محتواها العلمي والثقافي قارئ العربية ، وكان هذا الكتاب واحداً من هذه الثلاثة .

ولا شك أن دور النشر العربية والناشرين مسؤولون عما يترجمونه ويقدمونه للقراء ، لكن بعض هذه الدور والناشرين يكتفون بدور الترجمة السريعة بمجرد أن يحصل أي كتاب في الغرب على «الأكثر مبيعاً» ومن ثم ترى في الأسواق الكثير من الترجمات ترمى صباح مساء ويقدم الغث منها قبل الثمين دون مراعاة لثقافة القارئ المسلم ودون اهتمام بخصوصياته الحضارية .

وتشرف دار المعرفة للتنمية البشرية التي درجت على فحص خياراتها

في الترجمة وتحديد مسؤولياتها في تقدير عقلية القارئ وتقدير اهتماماته بتقديم هذا الكتاب خدمة لنشر الفكر الإداري الحديث ورفع مستوى الفعالية الشخصية لتحقيق النجاح والتميز في العمل وفي الحياة الخاصة .

والكتاب فريد في فئته ، فهو يعتمد على فلسفة بسيطة ولكنها قوية ومؤثرة وحاسمة . إنها فلسفة «افعله الآن» ولذلك ليس غريباً أن تكون عناوين الفصول تدور حول هذا المعنى «نظمه الآن» . . . «اعمله بطريقة روتينية» . . . «خطه الآن» . . . «افعله الآن بطريقة متقنة» . . . «افعله الآن أينما كنت» . . . إلخ من العناوين والعبارات القوية التي تحاول تكريس الفلسفة التي يعتمد عليها هذا البرنامج في تطوير الكفاءة الشخصية الشاملة» .

والكتاب يضعك في قلب المفاهيم الإدارية الحديثة ويقدم لك الوسائل والآليات الفعالة لمواجهة عصر ثورة المعلومات وتفجر المعرفة ، ويعرفك على أفضل الطرق للتعامل مع معطيات هذا العصر من زخم معلومات ، وبريد إلكتروني وتقارير إنترنت ، وما يصاحب ذلك من ضيق في الوقت وكثافة في المسؤوليات وشح في الموارد .

وكغيره من كتب دار المعرفة لا يحلق بك هذا الكتاب في مجال التنظير والفلسفة بل يقدم لك وسائل وآليات وخطوات عملية إجرائية لرفع مستوى أدائك وتطوير نفسك وتزويدك بالمهارات اللازمة لضمان تحقيق نجاحك وتميزك .

ومن ثم فهذا ليس كتاباً نظرياً ؛ لأنه يعتمد على خبرة آلاف الأشخاص الذين طبق عليهم المؤلف تجاربه ودراساته في معهد التقنية التجارية العالمي خلال الخمس عشرة سنة الماضية ، ولا شك أن هذه الخبرات خبرات متميزة ؛ لأنها تخص رجال أعمال بارعين نجحوا نجاحاً باهراً كما يقول المؤلف وكانت إنتاجيتهم عالية وأهدافهم واضحة

وإنجازاتهم تملأ المحيط الذي يعيشون فيه .

ومؤلف الكتاب «كيري جليسون» . هو واحد من مشاهير المستشارين الإداريين الأمريكيين ، وقد اكتسب برنامجه «برنامج الكفاءة الشخصية الشاملة» شهرة عالمية كبيرة واستفاد منه حتى الآن أكثر من ثلاثمئة ألف شخص في كبريات الشركات العالمية . وقد ظهر جليسون في العديد من البرامج التلفزيونية وكتب في العديد من الصحف الغربية الشهيرة .

أتمنى لك - أخي القارئ ، أختي القارئة - مع هذا الكتاب سياحة شائقة ووقتاً ممتعاً ، فهو بالفعل كتاب رائع يشتمل على برنامج شامل لرفع مستوى الكفاءة الشخصية وتعزيز الإدارة الذاتية الناجحة ، وتحقيق التفوق والنجاح في العمل والحياة الخاصة .

الناشر

د. إبراهيم بن حمد القعيد

رئيس دار المعرفة للتمية البشرية

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***

## مقدمة المؤلف

تمت طباعة «برنامج الكفاءة الشخصية» بأربع عشرة لغة حول العالم (واللغة العربية هي اللغة الخامسة عشرة لهذا الكتاب)، مما يعني أن هذا الكتاب قد حاز على اهتمام الكثيرين على نطاق واسع. وبما أنني عملت مع العديد من الناس من مختلف القارات، فإنني أدرك بأن عالم الأعمال عالم متقارب؛ حيث إن رجال الأعمال في مختلف أرجاء العالم يواجهون تحديات متشابهة. ونشعر بأن علينا عمل الكثير، ولكن لا يتوافر لنا الوقت الكافي لفعل ذلك. لماذا؟ ربما لأننا نريد الحصول على سيارة ثانية، لذلك ينبغي علينا أن نعمل أكثر لنحصل على المال اللازم، أو لربما قررت شركتك التخلص من قسم السكرتارية، ولذلك يجب أن تقوم بأعمالك الإدارية بنفسك. أو لربما أنك تدير أعمالك الخاصة على صغر حجمها، ولكنك إذا لم تقم بها فإنها لن تُنفذ. وبينما كنت دائماً مذهباً بما يحدو الأشخاص للتضحية بأوقاتهم وحياتهم لجمع المال أو لشراء السيارة الثانية، ملت لتجاوز هذه الفلسفة وإلى محاولة إيجاد الطريقة التي تمكننا من القيام بالأشياء التي ينبغي علينا القيام بها بشكل أكثر فاعلية وكفاية.

منذ صدور الطبعة الأولى من هذا الكتاب قبل عدة أعوام، حدث الكثير من التطورات التقنية التي انعكست على كيفية قيامنا بأعمالنا. فقد أصبح بالإمكان - مع وجود رقائق الكمبيوتر التي تعمل بالطاقة - القيام بالعمل من أي مكان، وفي أي وقت تقريباً. كما أن شبكة الإنترنت قد غيرت طريقة تنفيذ الأعمال إلى حد كبير، مما وفر للشركات التجارية بيئة عمل أكثر مرونة تسمح بالعمل من المنزل - عملاً فعلياً، مستفيدين من التقنيات الحديثة.

وبالتأكيد، إن وجود أجهزة الحاسوب الشخصية والمساعدات الرقمية، والتصميمات المرنة للمكاتب، وكذلك شبكات الاتصال المحلية في الشركات



قد عَقَّدت بيئة العمل في الوقت الحاضر . ولكن مع كل هذه التعقيدات ، تمكن الكثيرون من إتقان استخدام هذه الوسائل ، والعمل بفاعلية في مثل هذه البيئة ، وتوفير الكثير من الوقت! وما زال هناك الكثير لتتعلمه من هؤلاء الأشخاص ذوي الكفاءة العالية والنجاح المتميز .

ويمثل هذا الكتاب حصاد سنوات طويلة من الخبرة التي جُمعت من العديد من الأشخاص ذوي الهمم العالية ممن كان لنا شرف تدريبهم والتعرف عليهم في معهد التقنية التجارية خلال الخمس عشرة سنة الماضية . وقد ركزنا في أثناء عملنا على الإنتاجية الشخصية . ماذا يصنع هؤلاء الأشخاص عاليو الإنتاجية؟ وكيف يقومون بذلك؟ وهل يمكن لسلوكهم العملي أن يهضم ويوضع على شكل مبادئ عمل يمكن أن يستفيد الجميع من تطبيقها؟ إن هذا الكتاب هو - بحق - مجموعة أفكار وسلوكيات موفرة للوقت وقريبة لحد الكمال ، مقتبسة من هؤلاء الأشخاص الناجحين نجاحًا باهرًا . كما يحتوي هذا الكتاب على استراتيجيات ناجحة طورناها لمساعدة عملائنا على تبني أفكار بناءة ، وجعلها جزءاً من سلوكياتهم اليومية .

قال الكاتب تشارلز ديكنز في إحدى المرات : " لم أكن لأحقق ما حققت أبداً لولا تعودي على النظام ، والانضباط ، والاجتهاد ، والتصميم ، والتركيز على موضوع واحد في آن واحد " . إن هذه الكلمات المقتبسة بها العديد من أسباب النجاح في الحياة وفي العمل وهي : عادة النظام ، والانضباط ، والاجتهاد ، والتركيز .

اختلفت الوسائل في زمن تشارلز ديكنز . وكان مفهوم الوقت مختلفاً تماماً عما هو عليه الآن ، لكن السلوكيات الناجحة بدت ثابتة دائماً .

**كيري جليسون**

بوكا راتون، فلوريدا

## المقدمة

برنامج الكفاءة الشخصية:

### الحلقة المفقودة

الواضح: هو الشيء الذي لا يُرى أبداً حتى يعبر عنه شخص ما ببساطة  
- خليل جبران -

- \* هل تشعر دائماً بقلّة الوقت؟
- \* هل تشعر بأن لديك الكثير لتعمله؟
- \* هل تشعر بانهماكك بكل شيء تواجهه في المكتب؟
- \* هل تشعر بأنك مدفون تحت أكوام من الأعمال الورقية معظم الوقت؟
- \* هل تود الحصول على مزيد من الوقت لأداء ما تقوم به؟
- \* هل تعمل غالباً وقتاً إضافياً، في المساء، أو في عطلة نهاية الأسبوع لأداء ما لم تتمكن من أدائه خلال ساعات الدوام الرسمي؟
- \* هل تشعر بالتوتر بسبب الأعمال التي لم تؤدها؟
- \* هل أنت عاجز عن التركيز على تحسين حياتك وعملك على المدى الطويل بسبب أزمة العمل المستمرة أو كثرة الأعمال؟
- \* هل تشعر فعلاً أنك حققت ما تريده على صعيد عملك وحياتك؟
- \* هل ترغب في نتائج أفضل لقاء وقتك وجهدك اللذين بذلتهما في عملك؟
- \* هل ترغب في الاسترخاء والاستمتاع بالإجازة لمرات أكثر؟

عند توجيه هذه الأسئلة، فإن معظم الأشخاص يجيبون بكلمة "نعم".  
فإن كانت إجابتك أنت أيضا بـ "نعم"، فأمامك مفاجأة سارة:

باستطاعتك التغلب على هذه المشاكل. ويمكنك إنجاز ما هو أكثر أهمية  
لعملك ولذاتك، وستجد مزيداً من الوقت للانتباه لنفسك، ولعائلتك،  
وللأشياء التي تحب أن تعملها.

### سبب المشكلة

لماذا يشعر الناس بقلّة الوقت؟ لماذا يشعرون بكثرة العمل وقلّة الإنتاج؟  
الجواب بسيط جداً. فعلى الرغم من أننا جميعاً تعلمنا - رسمياً - للعمل في  
اختصاصاتنا، فإن القليل منا - وخاصة ذوي التخصصات والمحترفين - قد  
تعلم كيف يعمل بشكل فاعل ومؤثر. فالكثير من هؤلاء ليس لديهم أي فكرة  
عن كيفية تنظيم أنفسهم، أو كيفية إنجاز أعمالهم بصورة أفضل. فقد يفهم  
هؤلاء كيف يرسمون مخططاً معمارياً، أو كتابة إعلان بصورة ذكية، أو مناقشة  
اتفاقية ما، ولكنهم لا يستطيعون تنظيم أسبوعهم أو مواجهة المعوقات أو  
الفرص والأولويات غير المتوقعة.

وقد وصف لي أحد الأصدقاء وزملاء العمل من المملكة المتحدة هذا  
الموقف على النحو التالي:

تذهب إلى الجامعة وتتعلم في اختصاصك وتحصل على وظيفة. تبدأ  
عملك، وفجأة تبدأ الأوراق في الوصول. لم يذكر أحد لي شيئاً عن هذه  
الأوراق! ما الذي أحفظ به منها؟ وأين سأضعها؟ وكيف سأجدها لاحقاً؟

لقد قابلت من خلال عملي العديد من الأذكىء النابغين الذين يعرفون  
مهتهم على أكمل وجه، ويمكنهم بسهولة حل المشاكل التي طالما أشغلت  
عقلي. فهم ينشئون المباني، وينقلون الشحنات، ويطورون المنتجات،  
ويبيعون الخدمات، ويعالجون المرضى. ومع امتلاكهم لكل هذه القدرات وهذا

العلم، يعاني الكثيرون منهم من الضغوط في محاولة منهم مجاراة ما يجب عليهم فعله. لماذا؟ لأنهم - كما هو حالك وحالي - لم يتعلموا أبداً كيف يعملون في بيئة المكتب.

إن كيفية قيامك بأعمالك الشخصية، هو أحد الأمثلة على فقدان هذا العنصر من الخطة التعليمية. لذلك فإن برنامج الكفاءة الشخصية يعوض هذه الحلقة المفقودة.

جرى في الآونة الأخيرة - فقط - تطبيق برنامج ممتع في العديد من الجامعات في البلاد: وهذا البرنامج مصمم لتعليم أساتذة الجامعات كيفية تعليم الطلاب. تخيل - تعليم المعلم كيف يعلم! من الناحية التقليدية لم يتلق هؤلاء الأساتذة تدريباً على هذا الجزء الهام من اختصاصهم؛ المطلوب منهم هو إظهار براعتهم وفهمهم الكامل لاختصاصهم فقط. ولكن ما قد تعلمه من العديد من طلبة الجامعات أن براعة المعلم في تخصصه فحسب لا يجعله معلماً عظيماً.

الأبوة والأمومة مجال آخر من المجالات التي تفتقد إلى التدريب. كم من الأزواج تلقوا تدريباً على فن الأبوة والأمومة قبل أن يرزقوا بالأطفال؟ ومثل ذلك، عدد قليل جداً من المديرين التجاريين هم الذين تلقوا تدريباً أساساً على كيفية إدارة أعمالهم التجارية.

**كيف تغلب على هذه المشكلة؟**

إذا كنا بالفعل أشخاصاً أذكياً - نعلم أنه بإمكاننا أن نكون أكثر فاعلية وتأثيراً في عملنا - فكيف نعوض هذا النقص في التعليم؟ قد نرى زميلاً لنا في العمل يحمل مذكرة أو ملخصاً؛ ولذلك نحصل على واحدة مماثلة؛ فلقد تعلمنا - من خلال التجربة والخطأ - كيف نتعامل مع أعمالنا على أفضل وأكمل وجه. وقد نجحنا في معظم الأحيان؛ ولذلك شعرنا بالارتياح لهذه الوسائل التي استخدمناها. ولكن نظراً لأن الروتين الذي وضعناه أساساً لإنجاز أعمالنا

ليس بالضرورة مبنياً على مبادئ تنظيم العمل ، فقد لا يكون بالتالي فعّالاً كما يجب . إن عادات العمل التي لدينا قد تسعفنا جيداً في البيئة التي نعمل فيها ، ولكن عند تغير هذه البيئة أو عند اندماج الشركة بشركة أخرى ، أو عند تخفيض عدد الموظفين ، فقد يحتاج الأمر ضعف الجهود لتحقيق النتائج نفسها . إن الأساليب سالفة الذكر التي نستخدمها للتأقلم مع حجم العمل قد لا تناسب بيئة العمل الجديدة التي تحتاج عملاً وجهداً أكبر .

ونظراً لأننا مخلوقات طُبعت على العادة ، فإن إجراء أي تغيير يُصبح أمراً صعباً للغاية حتى لو اعتقدنا أن تغيير العادة أمر جيد . إذن ، ما الطرق الأكثر فاعلية لإنجاز عملك؟ كيف يمكنك تغيير سلوكك بصورة ناجحة؟ كيف يمكن أن تصبح أكثر تأثيراً؟ يجيب هذا الكتاب على جميع هذه الأسئلة . كذلك يبين لك هذا الكتاب كيف يمكن أن تتعامل مع هذه الأمور بصورة فاعلة . في نهاية الأمر ، سوف تعمل أقل ، ويكون أسهل عليك أداء ما يجب عليك أدائه .

### إلى التفاصيل

سألت يوماً رجلاً غنياً وناجحاً جداً عن سر نجاحه ، أجابني بكلمتين : " التفاصيل التفاصيل " . نعلم جميعاً أن نجاحنا في مهنتنا يأتي من العناية بالتفاصيل ، ولكننا قد لا ندرك العلاقة بين العناية بالتفاصيل وكيفية أدائنا لأعمالنا الشخصية . لقد حددنا تفاصيل كيفية أداء العمل في برنامج الكفاءة الشخصية ، فيما تأتي الخبرة والمعرفة في هذا الكتاب من خلال تطبيق برنامج الكفاءة الشخصية . وسواء قُمت بتحسين كيفية أدائك لعملك بصورة معتدلة ومبسطة ، أو كافحت كفاحاً شديداً لإعادة تصميم العملية كلها ، فستركز اهتمامك على تفاصيل عملك . ومن خلال التركيز على هذه التفاصيل يمكن تغيير سلوكياتك إلى الأفضل . وستحقق الكثير من الفوائد التي تفوق توقعاتك .

لقد أنفقت شركات التصنيع الغربية الكثير من الوقت والمال في تحليل ،

وتنقية ورفع مستوى كل خطوة من خطوات العملية التصنيعية خاصة بعد تلقي أول إشارة من مصادر المنافسة . وكانت النتيجة تطوراً مذهلاً من حيث الإنتاج وجودته . أما بالنسبة لعمل المهنيين والموظفين في الخدمات - مروراً بمعالجة المعلومات إلى الإدارة - فقد أضحت العمليات التجارية أكثر صعوبة على التحليل وإعادة الهيكلة . حتى إن عمليات تنفيذ الأعمال التجارية الشخصية قلما يتم اعتبارها جزءاً من العملية الإدارية للأعمال التجارية، وبالتالي فصلت عن غيرها فيما يخص عمليات التحليل والتطوير .

### لم تعد هناك حلقة مفقودة

بما أن المعرفة بكيفية أداء الأعمال الشخصية لتحقيق الكم والنوع مفقودة في عالم أصحاب المهن والمحترفين، فإن هناك حلقة مفقودة في سلسلة الجودة والإنتاج حتى في الشركات التي تكافح للتغلب على هذه المشكلات . ونظراً لفقدان هذه الحلقة، فإننا لا ندركها في أغلب الأحيان : فمن الصعب مشاهدة ما لا يوجد . مع ذلك، لا تزال هذه الحلقة المفقودة هي سبب الإحباط اللامحدود عند العديد من أصحاب المهن والمحترفين في عالم الأعمال اليوم .

يمكن لبرنامج الكفاءة الشخصية أن يعيد الحلقة المفقودة في سلسلة الإنتاج . فهو يساعد أي شخص يعاني من ضخامة حجم العمل . فقد ساعد برنامج الكفاءة الشخصية ٣٠٠,٠٠٠ شخص خلال الأعوام الخمسة عشر الماضية على أداء أكثر مما يستطيعون أداءه خلال ١٦٨ ساعة في الأسبوع .

برنامج الكفاءة الشخصية يعلمك ما يلي :

\* كيف تسيطر على عملك بصورة أكبر؟

\* كيف تجعل عملك أسهل؟

\* كيف توفر الوقت؟

\* كيف تحدد ما هو أهم؟

\* كيف تنجز ما هو أهم بالنسبة لك؟

يمثل برنامج الكفاءة الشخصية أسلوباً مختلفاً لأداء عملك ، ويمكنه مضاعفة إنتاجك . أعتقد جازماً أنه بإمكان معظم الأشخاص مضاعفة إنتاجهم مرتين إن لم يكن ثلاث مرات ؛ نظراً لأن معظم الأشخاص لا ينتجون إلى هذا الحد . لا نقصد بهذا أن الأشخاص لا يعملون بجد . في الحقيقة ، إن عملي مع الكثير من الناس في العديد من الدول قد علمني خلاف ذلك . إنهم يعملون بجد ، وأكثرهم يودون تقديم عمل جيد ويحاولون بجد القيام بذلك . ولكن معظمنا - مع ما نبذله من جد واجتهاد في أعمالنا - لا يستطيع عمل الكثير . إن استخدام الأسلوب الصحيح لأداء العمل الصحيح يقوض أي حدود لقدرات الأشخاص على الإنتاج . فبرنامج الكفاءة الشخصية يعلم الأفراد كيفية أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة .

إن استخدام برنامج الكفاءة الشخصية يسهل عليك أداء عملك ، وبه تستطيع بذل جهد في العمل أقل مما تبذله الآن .

لا يهم ماهية حوافزك - سواء كنت ترغب في أن تصبح مليونيراً أو موظفاً عادياً ، أو كنت ترغب في تحقيق المزيد ، أو في أن تغادر مكتبك مبكراً - فإن الأسس التي يغطيها هذا الكتاب تساعدك على تحقيق هذه الأمنيات .

يهدف هذا الكتاب إلى الربط بين بساطة برنامج الكفاءة الشخصية وطريقة تقديمه للمتدربين من خلال المئة مدرب أو أكثر الذين عملوا مع معهد التقنية التجارية . إنه تنظيم لخبرات هؤلاء المدربين الذين نجحوا جميعاً في إقناع الأشخاص على تبني عادات عمل أفضل . إنه خبرة ٣٠٠,٠٠٠ شخص في كيفية تطوير الأنظمة والروتين ووضع الحلول التي مكنتهم من التغلب على مشاكلهم . إن هذا كله يساعدك على تطبيق روتين عمل أفضل يُحسن من شعورك تجاه أدائك وشخصك .

إن حصولك على المعلومة أمر ، وتنفيذها أمر آخر ، وتغيير سلوكك أمر

مختلف عنهما . فليس هناك وسيلة سهلة للتغيير ، ولكننا طورنا وسائل ناجعة . فعندما تنظف مكتبك بشكل كامل فسوف تدرك المبادئ التالية :

إذا أردت تغيير سلوكياتك ، فمن السهل تغييرها بالكامل . إن مفهوم (افعله الآن) سينطبع في مخيلتك ، وسوف يساعدك هذا على أداء ما هو أكثر ، والتغلب على عادة التسويف التي تعد عائقاً أساساً أمام التغيير السلوكي . وستبدأ في استبدال العادات السيئة بأخرى حسنة . فإن كان لزاماً علينا أن نكون مخلوقات طُبعت على العادة ، فلنجعل عاداتنا -على الأقل- عادات جيدة! وبما أن وقتنا وراحة بالنا في مهب الريح ، فينبغي علينا أن نألف التغيير .

إن برنامج الكفاءة الشخصية عبارة عن برنامج تدريبي : عليك تنفيذ كل خطوة فيه إن أردت تحقيق الفائدة المرجوة منه . لا يمكنك أن تقرأه فقط ولا تطبقه . فإن كنت لا تنوي تطبيق هذا البرنامج فلا تقرأه . ألق به جانباً ووفر وقتك ، أو طبق هذا البرنامج فعلياً ووفر الكثير من الوقت . الخيار لك . من جهتي شخصياً ، أعتقد أنك ستقرأ هذا الكتاب ، وأمل أن تطبقه ، وأضمن لك أن يُحدث تغييراً كبيراً في جودة حياتك وأسلوب معيشتك .



***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***

# الفصل الأول

[www.ibtesama.com/vb](http://www.ibtesama.com/vb)

١

## افعله الآن

أشعر هذا اليوم بالتردد - سيتكرر الأمر ذاته غداً -

ويزداد سوءاً في اليوم التالي. إن كل تردد في اتخاذ القرار يتسبب

في التأخير، وتضييع الأيام حسرة على الأيام الخوالي.

هل أنت جاد؟ استغل هذه الدقيقة بالذات

فقط ابدأ العمل، عند ذلك يتهيأ العمل للعمل - فقط ابدأ العمل وسيكتمل!

حكيم

### ملحاحات

سوف تتعلم في هذا الفصل الأمور التالية:

\* فعل الكثير بعمله الآن.

\* التخلص من عادة التسويف بالعودة على حب العمل.

\* خفض حجم العمل بأدائه مرة واحدة.

\* أن تصبح أقدر على اتخاذ القرارات من خلال النظر إلى أسوأ

العواقب، ثم اتخاذ ذلك القرار إذا رأيت أنه بإمكانك تحمل عواقبه.

\* توقف عن التذرع بالأولويات كعذر على التقصير في العمل.

\* فكّر: هل فعل هذا الأمر مهم أم لا؟ فإن كان مهماً فعلته، وإن لم يكن

فلا تفعله.

\* لتكن ذكياً في أداثك للأشياء كذكائك في وضعها جانباً.

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***

## افعله الآن!

الآن! لا شك أنك تسمع هذه الكلمة في جميع الأوقات . فإن لم تسمعها من رئيسك في العمل أو من زوجتك أو أطفالك ، فسوف تسمعها من أخصائي الإعلانات ومن مندوبي المبيعات . يبدو في بعض الأيام أن كل شخص وكل شيء حولك يقول لك (الآن) . فقد يأتي مديرك أو زميلك في العمل ويقول لك إن شخصاً ما لم يحضر للعمل اليوم وإن عمله يجب أن يُنجز الآن . أو قد يتصل بك أحد أفراد عائلتك ليبلغك أن إحدى المواسير تُسرب الماء الآن . أو قد يرن الهاتف ويحتاج أن تجيبه الآن . وقد يتطلب منك إعلان ما أن تشتري ما أعلن عنه الآن . إن الأشخاص والأعمال تتطلب منا بذل الوقت والاهتمام في هذه اللحظة وبشكل فوري . ولذلك نجد أنفسنا نرزع تحت وطأة العمل ، على الرغم من جميع نظريات ووسائل الإدارة الجميلة .

يلغنا مستشارونا الإداريون أحياناً بوجوب تجاهل جميع الأشياء التي تتطلب عناية فورية منا، بما في ذلك الهاتف . ويقولون بعدم التفاعل مع ما يدور حولنا، بل علينا بدلاً من ذلك تنظيم أولوياتنا والسيطرة على حياتنا بتجنب أداء بعض المهام والتركيز على النشاطات "الأكثر أهمية" أو "الأولويات" ، أو "الأولويات العليا" .

فالتخطيط وتحديد الأهداف والأولويات له مكانته . ولكن عند تحديد أولوياتنا لا نتمكن - في غالب الأحيان - من تنفيذ كل ما هو موجود في قائمة الأهداف التي حددناها . فالأمور "الأقل أهمية" قد تُلقى في خزانة المكتب بتأثير النشاطات "الأكثر أهمية" ، وبالتالي فإن الأمور "الأقل أهمية" تبقى هناك في الخزانة وتتعبن . عندما تبدأ هذه الأمور بالتعبن ، تُصبح مهمة جداً وعلى رأس الأولويات . خمن من سيصلح هذا الخلل؟ أنت طبعاً الآن .

## ما سبب نجاح برنامج الكفاءة الشخصية؟

إن الوسيلة الوحيدة التي أثبتت أنها تحقق النتائج المرجوة فعلاً (هي الوسيلة التي ستتعلمها هنا) وهي : كيف تجعل كلمة "الآن" إلى جانبك . أنا

أسمي هذه الوسيلة طريقة (افعله الآن) لتحقيق الكفاءة الشخصية .

فباختيارك (افعله الآن) أصبحت كلمة «الآن» حليفك وليست عدوك .  
إذن ماذا ستفعل للأشياء المتراكمة على مكتبك؟ افعلها الآن . إن فعلها الآن  
يمكنك من تنظيم نفسك بصورة أفضل ، والتحكم بالآن ، وأين ، وكيف ستقوم  
بعملك ، ويتطور شعورك إلى الأفضل تجاه عملك وشخصك . (افعله الآن)  
هو المبدأ الأول من مبادئ برنامج الكفاءة الشخصية .  
هل يبدو هذا السيناريو مألوفاً لديك؟.

تصل إلى المكتب ، تجلس وتنظر إلى الأوراق المبعثرة على سطح مكتبك ،  
وتمتد يدك لالتقاط إحداها . إنها من خالد . ثم تقول " يجب أن أتصل بخالد "  
وبدافع الواجب تبدأ بالعمل على كومة من الورق في مكان ما من المكتب  
فتضع تلك الورقة في هذه الكومة . تلتقط ورقة أخرى وهي عبارة عن شكوى  
من أحد الزبائن . تعتقد أنه " يجب الإجابة على هذه الورقة " . تتابع عملك  
على كومة الورق فتعلم من الورقة الثالثة وجود مشكلة تحتاج إلى حل . " يجب  
أن أتحدث مع المدير حيالها " ، تثرثر ثم تتابع عملك وتضع الورقة . تلتقط  
الورقة الرابعة وتقول " هذه ليست مهمة " . أستطيع فعلها لاحقاً . " إنك  
تصنع بذلك كومة أخرى للأشياء المؤجلة إلى جانب كومة أوراق عملك اليومي  
المتزايد ، وهكذا ينتهي بك الأمر متنقلاً بين مختلف أكوام الأوراق . مع مرور  
الزمن تعود إلى كومة الأوراق التي يجب فعلها وتبدأ من جديد بقراءتها واحدة  
بعد الأخرى ، وبهذا تكون قد أضعت وقتك بقراءة كل شيء مرتين . من  
الناحية الفعلية أنت قمت بالعمل مرتين ، فضاعفت الوقت الضائع وأنجزت  
القليل .

قد يكون هذا الإجراء لا بأس به لو كنا نقلب الصفحات مرتين فقط ،  
ولكن بعضنا يقلبها ثلاث مرات ، وأربع أو خمس مرات قبل أن يفعل شيئاً  
حيالها . ففعل الشيء أربع أو خمس مرات يستغرق وقتاً أطول بكثير من فعله  
مرة واحدة .

القانون الأول لتحسين الكفاءة الشخصية هو :

نفذ أي بند فور لمسه أو قراءته.

أنا لا أتحدث عن الأشياء التي لا تستطيع فعلها الآن، أو حتى الأشياء التي لا ينبغي أن تفعلها الآن. بل أقصد جميع الأشياء التي تستطيع أن تفعلها ويجب أن تفعلها ولكنك لم تفعلها. أنا أتحدث عن العمل الورقي اليومي والرسائل الإلكترونية التي تواجهها في كل يوم. اعتن بهذه الأشياء فور لمسها أو قراءتها وبذلك توفر على نفسك الكثير من الوقت على المدى الطويل (وتخلص من الأعمال الورقية!).

اتصل بخالد، أجب عن تلك الرسالة التي جاءتك بالبريد الإلكتروني فوراً، أجب عن خطاب الشكوى الذي جاءك من الزبون، رد على البريد الصوتي الذي جاءك في أثناء سماعك له. تحدث مع المدير حول المشكلة، افعل ذلك الآن. سوف تُذهل عندما تعلم أنها لن تستغرق سوى القليل من الوقت، وكيف أنك ستشعر بالسعادة عند الانتهاء منها.

إذا كنت لن تنهي أعمالك الورقية فلا تضيع الوقت في قراءتها. إذا كنت لن تجيب على الرسائل الصوتية فلا تُضيع الوقت باستماعك إليها. إذا كنت لن تجيب عن رسائل البريد الإلكتروني فلا تضيع الوقت في قراءتها. لا تُضيع يومك في أشياء لن تفعلها. بدلاً من ذلك انتقل إلى الأشياء التي تنوي فعلها وافعلها الآن.

**ابدأ بمكتبك أو مكان عملك**

عندما يطلب الأشخاص المساعدة مني لتنظيم أعمالهم ووضع برنامج الكفاءة الشخصية في موضعه من مكان عملهم وحياتهم، فإن أول شيء أطلبه منهم هو تنظيف ما على مكاتبهم. ما أقوم به فعلاً هو أنني أتناول كل ما هو موجود على مكاتبهم من الأوراق والمستندات. سألتقط ورقة ما، وأسأل ما هذه؟ سيقول الموظف: "يا إلهي، كان من المفروض أن أرد عليها".

فأقول: " لا بأس " . بعدها يبدأ بوضعها في مكان آخر بشكل طبيعي ،  
ولكنني أوقفه ، " لحظة من فضلك " لماذا تضعها هناك؟ "  
ينظر إليّ بذهول ويقول: " حسناً ، علىّ أن أفعلها ، ولذلك وضعتها  
هناك " .

" حسناً ، لتفعل ذلك الآن "

" تريدني أن أفعل ذلك الآن؟ قد يستغرق هذا وقتاً طويلاً . . . "

" لا يهمني ذلك . سأنتظر فراغك منها " .

وفي أثناء فعله لها أقيس الزمن المستغرق وأقول: " كم أمضيتم من الوقت  
في فعل هذا العمل؟ "

يقولون: " دقيقة واحدة " أو " ثلاث دقائق " ، أو مهما كان الأمر .

فأقول لهم: " انظروا إلى النتيجة " ، أترون؟ "

فيقولون: " نعم " ، " لم يستغرق ذلك وقتاً طويلاً "

فأقول لهم: " كنت أمل أن تلاحظوا ذلك " .

عند إنجاز هذه المهمة لأول مرة ، يشعر الأشخاص بعدم الراحة . لقد  
فعلوها ، ولكنهم لم يستوعبوا مفهومها حتى بعد أن نتحدث عن ذلك وأطلب  
منهم الالتزام بمفهوم وأسلوب العمل . ما لم يفهموه هو أن المقصود من " افعله  
الآن " هو الديمومة والاستمرارية .

حتى لو تذكروا مبدأ (افعله الآن) مع إيمانهم بتطبيقه في البداية ، إلا أنهم  
في غالب الأحيان غير مستمرين في تطبيقه .

يبدو هذا جلياً من خلال زيارتي الثانية لهم . عادة ما ينظفون المكاتب  
ومكان العمل توقعاً لحضوري ، ويضعون كل شيء في أكوام مرتبة وأنيقة .  
فهم فخورون جداً ببراعتهم في تطبيق هذا المفهوم . في نهاية الأمر من السهل

جداً التحدث عن (افعله الآن) وحتى إقناع الأشخاص بموافقتك على ذلك . غير أن معظم الأشخاص يعتقدون أنهم فعلوه الآن مع أنهم ليسوا كذلك . وتستطيع من خلال التطبيق المستمر لهذا المفهوم فقط - كما أفعل أنا- أن ترى دليلاً بعد آخر على إخفاقك في العمل لأول مرة، وأن جميع الأسباب التي يتعذر بها الناس لعدم قيامهم بأعمالهم أو لعدم تنفيذ الأعمال الآن غير صحيحة .

شملت أول زيارة قمت بها لأحد العملاء تنظيف مكتبه بالكامل . ثم بدأنا بعد ذلك في تناول كل بند من البنود الموجودة على مكتبه على حدة، واحداً تلو الآخر، حتى انتهينا من كل شيء يمكن فعله . وتحدثنا عن فعل الأشياء لأول مرة - وعن فعلها الآن - وقد أبدى سعادة غامرة؛ لأنه ألزم نفسه بمبدأ (افعله الآن) كفلسفة جديدة له .

عندما عدت لزيارته في المرة التالية، وما أن دخلت باب مكتبه حتى بادرنى قائلاً إن «(افعله الآن) كان أعظم شيء قابلته في حياتي» إنه شيء رائع . كان متحمساً جداً لهذا البرنامج والتغيير الذي أحدثه في حياته .

ثم التقطت الأوراق من سلة المعلقات . أولاها كانت رسالة هاتفية . قلت " لماذا لا تتصل به الآن؟ " تجهم قليلاً ثم قال " الآن؟ " فقلت له " نعم " .

لماذا تمكنت أنا من إفراغ سلة المعلقات على مكتبه فيما عجز هو عن ذلك؟ لأن فهمه لعبارة "معلق" يعني شيئاً يجب فعله لاحقاً، وأن زيارة واحدة وفق برنامج الكفاءة الشخصية غير كافية كما يبدو جلياً .

دعني أؤكد لك إذن . ( افعله الآن) تعني افعله الآن بصورة منتظمة ومستمرة يوماً بعد يوم . إن عدم فعلك الأشياء الآن هو سبب مشكلتك أصلاً . إن سلة المعلقات التي على مكتبك هي للأشياء التي لا تستطيع فعلها الآن لأسباب خارجة عن إرادتك .



على سبيل المثال : اتصلت أنت بخالد يوم الإثنين ؛ لأنه اليوم الذي عاد فيه من الإجازة ، وليس لأن يوم الاثنين بدا لي أنه يوم مناسب للاتصال به . هذا ما يسمّى بالملتق .

استوعب معنى (افعله الآن) والمعنى الحقيقي لكلمة "ملتق" - واعمل بناء عليهما في كل يوم - وستغير هذه الكلمات البسيطة واقع حياتك والطريقة التي تتعامل بها مع عملك . وستشعر بأنك تنجز من العمل أكثر بكثير مما كنت تفعل من قبل .

### التأجيل سارق الوقت

- إدوارد يونغ

### التغلب على عادة التأجيل (التسويق)

إن تأجيلاً بسيطاً قد يستغرق من الوقت أكثر مما يستغرقه أي شيء آخر في مكان العمل . فإن كنت ممن ابتلوا بالتأجيل فستجد أن مبدأ (افعله الآن) عنصر أساس لمساعدتك على تحديد مكان عادة التأجيل من عادات العمل لديك ، وسيساعدك في التغلب عليها .

إن معظم الأشخاص أذكاء جداً بل وبارعون في وضع الأشياء جانباً . إن عبارة "ليس لدي وقت" أصبحت عذراً شائعاً . "أعتقد أنهم قالوا لي بأنهم لن يكونوا موجودين اليوم ، لذلك لم أهتم بالاتصال . «قد يستمر هذا إلى الأبد» لذلك من الأفضل لي الانتظار ليوم آخر أجد فيه متسعاً من الوقت للبدء بالعمل " هذا الأمر ليس ذا أهمية " إن قائمة الأسباب هذه التي حالت دون القيام بالعمل لا نهاية لها .

إن طريقة معالجتني لهذا الأمر هي على النحو التالي : يجب أن يكون ذكاؤك منصباً على إنجاز الأعمال كما هو الحال عند وضعك الأشياء جانباً . إذن ، خالد ليس موجوداً . من غيره يستطيع تزويدك بالمعلومات التي تريدها؟ مساعدته؟ من أين يمكنك الحصول على هذه المعلومات؟ إلى من يمكن تفويض

هذه المهمة؟ كيف يمكنك إنجاز هذه المهمة؟ هذا هو المهم، أليس كذلك؟ كيف يمكنك إخراج تلك الرسالة أو ذلك الملف، أو ذلك التقرير من سلة الانتظار الموجودة على مكتبك وإنهاؤها بحيث لا تضطر للعودة إليها ثانية؟ هذا هو الهدف الذي يجب أن تركز عليه .

قد يبدو هذا سهلاً ولكنه في الحقيقة بمثابة حبة الدواء المرّة التي يصعب بلعها؛ ففي غالب الأحيان يكون سبب عدم إنجازك للأعمال راجعاً إلى أنك لم تقم بها أصلاً . باستطاعتك عكس هذا الحال بأن تبدأ فوراً - في الحال - بالتدرب على كيفية التغلب على عادة التأجيل وزيادة إنتاجيتك . كيف؟ سوف تستفيد فائدة عظيمة وفورية من خلال الخطوات الثماني التالية التي تساعدك في التغلب على عادة التأجيل .

١- (افعل الشيء مرة واحدة) إن فرز الأوراق الموجودة على مكتبك وعمل أكوام للعمل الآن وللعمل لاحقاً أمر شائع . لديك الكثير من العمل إذا كنت ممن يحب إعداد الأكوام من الأوراق . أعرف امرأة تمارس هذا العمل بصورة منتظمة . هذه المرأة تسمى المرة الأولى التي تقرأ فيها الأوراق "قراءة للمعرفة" . القراءة الثانية هي "للعمل" إلا إذا وضعتها جانباً "للعمل لاحقاً" . لقد تخرجت هذه المرأة مرتين بامتياز في جامعة عريقة، وتعمل في وظيفة مهمة في إحدى الشركات! ومن خلال تطبيقها لمبدأ "افعله الآن" أصبح بإمكانها تحقيق أفضل فائدة فورية ممكنة من خلال برنامج الكفاءة الشخصية: افعله الآن ولمرة واحدة فقط .

إن القراءة غير الضرورية لكل شيء على مكتبك أو في بريدك الإلكتروني قبل أن تبدأ بالتنفيذ لا يحقق لك شيئاً . فأنت من خلال قراءة تلك الأولى لرسالة شكوى من الزبون ستعرف المراد منها . فقراءتها للمرة الثانية يضاعف وقت القراءة وتبقى الرسالة دون جواب . أجب على الرسالة فور قراءتها في المرة الأولى - افعله الآن - وبذلك توفر الوقت وتبدأ خطواتك نحو إرضاء الزبون،

وإنجاز المهمة التي تمنعك من إنجاز الأشياء المهمة .

٢- (أفرغ ذهنك) وَصَفَ أَحَدَ الزبائن لي شعوره بعد مغادرته مكان عمله في نهاية النهار وفي أثناء قيادته السيارة في طريق العودة إلى منزله . فعندما كان يمر بالقرب من محطة بنزين كان يدور في خلده: " يجب أن أشتري إطاراتاً احتياطياً لسيارتي ، فقد حدث بنشر لإحدى الإطارات ولم أشتري إطاراتاً بديلاً . " ويتابع سيره فيمر على صيدلية ثم يجول في خاطره: " فيتامين سي " نحن بحاجة إلى " فيتامين سي " . الشتاء قادم ، ونحن بحاجة لنوبات الرشح المتوقعة . " وهو يعبر بسيارته بجانب سوبرماركت قال لنفسه: " تريد زوجتي مني شراء بعض الخبز . آه . لا أشعر برغبة في ذلك . " ما أن وصل إلى بيته حتى كان مرهقاً . وقال لي إنني أتففس بشدة ، وإنني بحاجة إلى شراب مهدئ . قال لي : " إن كل شيء أنظر إليه يذكرني بالأشياء التي لم أفعلها ! " لاحظ أنه لم يتوقف مرة واحدة لفعل أي من هذه الأشياء . مع ذلك شعر وكأنه عمل بجهد لإنجازها . لقد أرهق من التأجيل .

تمعن في عدد المشاريع والمهام المتصلة بعملك . أهي مئة؟ مئتان؟ والآن تمعن بالمهام والنشاطات غير المكتملة ، وقوائم الاحتياجات المتصلة بعائلتك . كم عدد المهام أو قوائم الاحتياجات المتعلقة بهواياتك ، بأصدقائك ، أو مواطنيك ، أو المسجد أو المجموعات التي تتسبب إليها؟ عندما تجمع هذه الأشياء معاً ستجد أن البنود المعلقة - الأشياء التي تحتل أجزاء من عقلك - قد يكون ترتيبها ٥٠٠ إلى ١٠٠٠

علمتنا الخبرة أن عقولنا قاصرة من حيث قدرتها على التعامل مع العديد من المهام والنشاطات في الوقت ذاته . كيف يؤثر هذا على عملك؟ لنأخذ رسالة الزبون أو الرسالة الإلكترونية مثلاً على ذلك . انظر إلى السطر الأول منها: " هل لك أن تزودني ببعض المعلومات حول المنتجات الجديدة؟ " فوراً ينتقل تفكيرك إلى المعلومات التي كان من المفترض أن ترسلها إلى شخص آخر

ولكنك لم تفعل بعد . تجمع أفكارك ثانية وتتابع القراءة . " هل تستطيع الاجتماع بزميل لك لمناقشة مشروع ما؟ " مرة أخرى يتيه تفكيرك في عدة اجتماعات أخرى كان ينبغي عليك الإعداد لها ولكنك لم تفعل . تعود بتفكيرك مرة أخرى إلى المهمة التي بين يديك . إن حجم الأعمال غير المكتملة في حياتك يمنعك من التركيز على إنجاز المهمة التي أمامك . وهذا هو مكان الأولويات في الصورة .

من الواضح أن تحديد الأولويات جزء مهم للسيطرة على عملك . غير أن تحديد الأولويات يمكن أن يكون في حد ذاته أفضل عذر لعدم العمل . ويعني تحديد الأولويات تأجيل المهام " غير المهمة " إلى وقت لاحق وقد لا ترى النور أبداً . إن عدم أدائك لمهامك في الأوقات المحددة يفقدك القدرة على التركيز على الأعمال التي بين يديك بسبب الأصوات الموجودة في عقلك الباطن والتي تذكر باستمرار بالمهام غير المكتملة .

هل سبق لك أن أعددت قائمة بعشرة أشياء تحتاج إلى تنفيذ ، وانتهى الأمر بالخمسة الدنيا دون تنفيذ؟ نميل بطبعنا إلى التركيز على الأشياء الأهم ، ونهمل الأقل أهمية . ولهذا نسميها ذات أولوية أقل ، ولكننا ما زلنا نعتبرها مهمة لنا .

في اعتقادي ، يجب أن نفعل الأشياء أو لا نفعلها . فإن كان هناك زمن نهائي للتنفيذ ، يجب علينا أن نأخذه في الاعتبار ، ولكن إن كان هناك أمر مهم بما يكفي فلتفعله . وإلا فلا تفعله .

أفضل طريقة للتقليل من حجم العمل هي التخلص من الأشياء الصغيرة التي تشعرك بضخامة العمل الذي ينتظرك وبالتالي تحول تفكيرك عن الأشياء المهمة . أنجز هذه المهام الصغيرة " الأقل أهمية " أولاً . أعد قائمة بها جميعاً ، واجلس جانباً لبعض الوقت وأنجزها واحدة تلو الأخرى . أو قرر عدم إنجاز إحداها وألقها في سلة المهملات . والأفضل من ذلك هو أن تنظم نفسك

مستفيداً من الأفكار الواردة في هذا الكتاب ولا تسمح للمهام بالتراكم من البداية .

عند تخلصك من حجم العمل الزائد، لن تعود مشتت الفكر . بذلك يزداد مستوى التركيز عندك ، ولن تكون قادراً على إنجاز مهام إضافية فقط ، ولكن تنجزها بصورة أفضل من ذي قبل .

ورد أن كوما قال : " إن التركيز في صيغته الصادقة غير الخادعة يعني قدرة الفرد على التركيز على شيء واحد بذاته "

إن كان بإمكانك - التركيز - على ما تحاول أن تفعله ، فسيكون باستطاعتك المثابرة على إنجازه ، وهذا هو أهم عنصر من عناصر النجاح .

٣- (علاج المشاكل وهي صغيرة) ومع اكتسابك للخبرة في عمل ما ، سوف تتعلم كيف تكتشف تلك العلامات الحمراء الصغيرة التي تدل على وجود خطأ ما ، وستزداد الحالة سوءاً حتى تتصرف . هنا يبرز السؤال التالي : متى وكيف أتعامل مع هذه الأشياء الصغيرة؟ لسوء الحظ نميل في الغالب إلى تجاهل هذه العلامات الصغيرة أمام الأمور الملحة .

أقوم في بعض الأحيان بوضع بعض الأوراق التي تحتاج إلى تفسير في زاوية مكتب أحدهم . يُقر ذلك الشخص خجلاً "إنها كومة المشكل من الأمور . أعتقد أنها لو بقيت هناك وقتاً كافياً فستنتهي ، وهذا يحدث أحياناً . "

هل سمعت بقانون مورفي؟ يُدعى في إنجلترا بقانون سود : " إذا كان يمكن للشيء أن يُخفق فسيُفعل " . وهناك قانون مواز لقانون مورفي : إذا كان لعشرة أشياء أن تُخفق مع شيء ما ، فإنه يمكنك التأكد من أن الشيء الذي يسبب أكبر تلف هو ذلك الذي أخفق! وقد تنتهي معظم البنود الموجودة في كومة المشاكل على مكتبك إذا تركتها لفترة زمنية كافية . ولكن تأكد أن المشكلة التي لا تريدها أن تحدث هي التي ستحدث . وكم من الوقت الإضافي تحتاج للتعامل مع أزمة ما ، أكثر مما تحتاجه للتعامل مع علامة تحذيرية!

عود نفسك على التعامل مع هذه الأشياء، وبذلك تكتشف المشكلات في بدايتها قبل أن تتفاقم وتصبح أزمة تحتاج لكثير من الوقت والجهد لحلها. وكتيجة لذلك، يصبح لديك وقت كافٍ للتركيز على الأشياء المهمة.

٤- (قلل من المعوقات) من بين الشكاوى التي أسمعها كثرة المعوقات. يعترف معظم الأشخاص بعجزهم عن منع أو تجنب المعوقات. بدلا من ذلك بدت المعوقات وكأنها أمر خارج عن السيطرة وسبب جميع مشاكلنا تقريباً. كم مرة سمعت أو قلت: "حسناً، كنت قد انتهيت من فعل ذلك الأمر لو لم أقاطع في كل مرة أحاول فيها البدء في العمل!".

أتذكر أنني قمت يوماً بعمل لمصرف في لوكسمبرغ، قدمت خدماتي التوجيهية وأرسلت لهم الفاتورة. بعد مرور شهرين لم أتسلم أتعابي. اتصلت بمدير الإدارة وكانت إجابته لي "لم أكن أعلم!".

(بضحكة خفية) "لقد وقعت الفاتورة وأرسلتها إلى قسم الدائنين." كلانا ضحك على هذا الوضع وقلت: إنني سأتصل بقسم الدائنين. تابعت الموضوع مع شابة في الإدارة المذكورة. تحدثت معها عبر الهاتف وسألتها "بأسلوب أمريكي" أين نقودي؟! "فقلت لي "أسفة لعدم استلامك أتعابك، ولكنني كنت مشغولة جداً أشرح للأشخاص الآخرين سبب عدم الدفع وهو أنني لم أجد الوقت الكافي لذلك".

أغلب الناس يشكون من المقاطعة على أنها السبب الأساس في عدم قيامهم بأعمالهم من البداية. وتكون النتيجة أنهم سينشغلون ليس بأداء أعمالهم فقط وإنما أيضاً بالتعامل مع الأشخاص الذين يعتمدون في عملهم على إنجاز ذلك العمل مما يضيف إلى العمل عملاً جديداً! إضافة إلى ذلك، لا يرغب العديد منا في شرح أسباب عدم قيامهم بالعمل. حتى ولو كان لديك سبب جيد لذلك، واستشعرت أن الشخص الآخر الذي على الهاتف قد تعاطف معك، فستبقى المرارة على لسانك لأنك مضطر لاستجداء بعض

الوقت الإضافي بعذر وشرح جديدين .

إذا كنت ترغب في تجنب المقاطعات فننذ الأعمال المتصلة بها . عند ذلك تستطيع أن تجد وقتاً أكثر لعملك ووقتاً أقل في المقاطعات محاولاً شرح سبب عدم قيامك بعملك . حقق سمعة طيبة بأدائك عملك في وقته ، وستقلل بذلك المقاطعات بشكل أكبر ، وذلك بالتقليل من الطلبات المزعجة لتقديم تقارير حالة المشاريع .

خذ في حسابك أن بعض المقاطعات مفيد . فإن كانت المبيعات تعتمد على معلومة سريعة ، فمدير المبيعات مثلاً يرغب في المقاطعة طبعاً . ما أعنيه هنا هو التقليل من المقاطعات وليس تضخيم الموقف بإيجاد عذر للآخرين حتى يقاطعوك . إن من الفوائد الأخرى المتأتية من التقليل من المقاطعات المبتدعة هي تحسين جودة عملك عندما تكون خالي الذهن من الأشياء الأخرى فتركز جُلَّ اهتمامك على عملك ، وتصبح قادراً على إنجاز قدر أكبر من العمل في الفترة الزمنية نفسها نظراً لأنه بإمكانك العمل دون مقاطعة .

٥- **تخلص من المعلقةات** . إذا كنت تريد السيطرة على تدفق العمل ولديك - في الوقت ذاته - أمور معلقة ، فعليك أولاً إنهاء الأمور المعلقة حتى تتمكن من السيطرة على عملك . تذكر أن الأمور المعلقة تخلق عملاً إضافياً خاصاً بها ، فإذا أنهيتها فإنك تقلل من حجم العمل أكثر مما تتصور . وتوجد خمس نقاط أساسية للتعامل مع الأمور المعلقة :

١- حدد الأمور المعلقة .

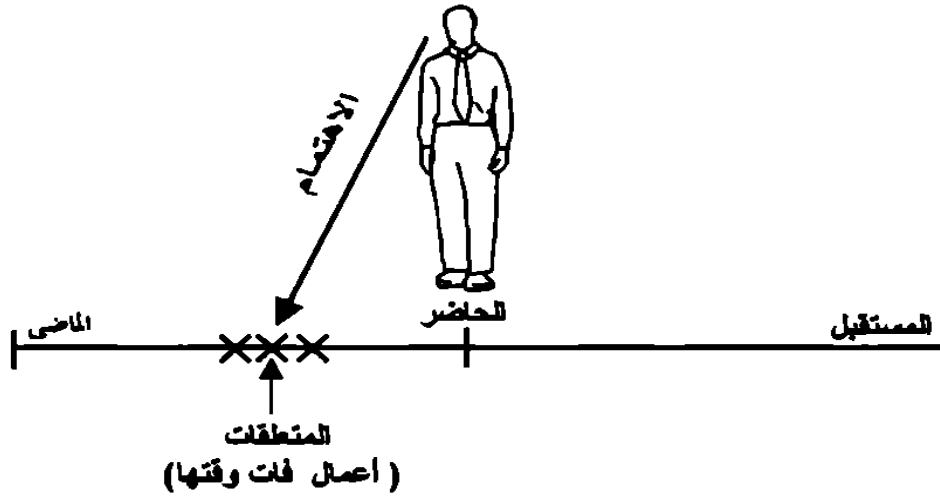
٢- حدد الأولويات والبنود التي يجب إنهاؤها أولاً .

٣- حدد وقتاً في جدولك الزمني اليومي لإنهاء إحدى هذه البنود ، كل على حدة .

٤- حدد سبب وجود المعلقةات .

٥- اتخذ الخطوات اللازمة للحيلولة دون تراكم المواد المعلقة ثانية ودون ازدياد البنود المعلقة الحالية .

٦- ابدأ عملك بتوجهات للمستقبل وليس للماضي. يوضح الشكل ١-١ ما يحدث في ذهنك عندما يكون لديك الكثير من المهام التي فات تاريخ تنفيذها أو مهام غير مكتملة ، أو مهام قديمة ما زالت بانتظار تنفيذها .



الشكل ١-١

الشكل ١-١ : يتركز انتباه الشخص على الماضي وليس على المستقبل عندما يكون لديه أمور معلقة .

تمثل حروف أكس (X) الموجودة على الرسم جميع المهام التي كان من الواجب تنفيذها عندئذ . إن تركيزك مشوش بسبب تحوله إلى الماضي . يقول الأطباء النفسيون : إن من الإشارات الدالة على صحة العقل الدرجة التي يبلغها الشخص في قدرته على العمل في الماضي في مقابل العمل في الحاضر والمستقبل . إن العمل من الحاضر باتجاه المستقبل ظاهرة صحية . من الطبيعي أن نشعر ببعض " الجنون " عند معاناتنا من ضغوط الكثير من المهام المعلقة .

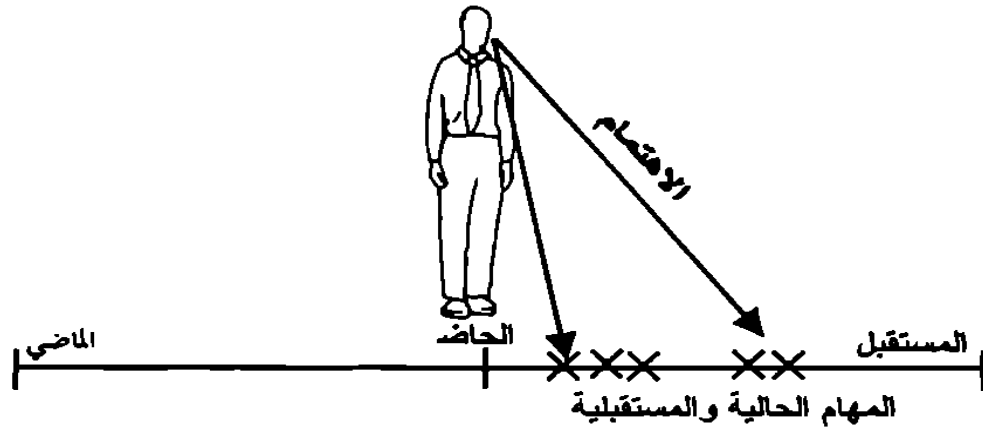


عندما تعمل في الماضي ، تميل إلى التركيز على ما قد يكون قد حدث لولا فوات الفرص . إن أي شيء يدفعك للمستقبل أفضل من أي شيء يعيدك للماضي .

لنفترض أنك في سباق بدايته الحاضر ونهايته المستقبل . فإن كنت بدأت السباق من الماضي بدلاً من الحاضر ، فلا يزال أمامك مسافة كبيرة لتقطعها قبل أن تصل إلى خط البداية !

يوضح الشكل ١-٢ كيف أننا بتنظيف المهام التي تحول انتباهنا إلى الماضي نحرر طاقاتنا ونوجهها إلى المستقبل . وهذا أمر مهم ؛ لأننا جميعاً نمتلك قدرات محدودة على الانتباه - هي أقل بكثير مما نتوقع . إن الانتباه مهم جداً للوصول إلى قلب الموضوع ودفع الأشياء نحو إنهائها .

٧- توقف عن القلق . إن إضاعة الوقت بتكرار أداء الأعمال أو إضاعته في التعامل مع المقاطعات أو في الأعمال الأكبر منها شيء ، ولكن الأذى الحقيقي يتأتى من وضع الأشياء جانباً فيقوى تأثيرها عليك من الناحيتين العقلية والعاطفية .



الشكل ١ - ٢ : بعد تنظيف الأمور المعلقة يصبح من السهل عليك التركيز على المهام الحالية والمستقبلية .

يميل كل شخص تقريباً للتخلص من المهام غير المريحة بالنسبة له .  
فمواجهة هذا النوع من المهام ومحاولة إنهائه ليس بالأمر السهل ، غير أن نتيجة  
عدم إنجازها قد تكون أسوأ بكثير من عدم محاولة إنهائه من البداية .

إن ما يعقد المشكلة هو أن معظم الناس الذين يحبون التأجيل لا ينفذون  
هذه المهام فقط ، وإنما يميلون للعيش على المهام غير المكتملة ويقلقون حيال عدم  
إنجازها . هذا النوع من القلق يستغرق وقتاً أكثر بكثير مما يتصور هؤلاء ،  
ويجعل من الصعب اتخاذ إجراء سويّ لحل المشكلة .

فكر في بعض المشاكل التي كان عليك مواجهتها في الماضي . هل النوم  
عليها حقق لك أي شيء؟ كلا ، وإنما بدأت الحلول تظهر عندما بدأت بالعمل  
فعالاً . فإن وقفت في وجه المشاكل الكبيرة والمهام غير المريحة بالنسبة لك  
وفعلت شيئاً حيالها ، فستبدأ هذه المشاكل في الاختفاء بسرعة .

عملت في إحدى المرات مع فنيين المعيين وأذكياء في شركة كبيرة  
بالدنمارك . وقد لاحظت وجود آلة كبيرة في إحدى زوايا المكتب وسألت  
عنها . فأجابني الفني قائلاً " هذا نوع من الضمير الغافل . فقد تسلمتها من  
زبون قبل شهر لإصلاحها ، ولكنني لم أفعل إلى الآن " فقلتُ " هذا أمر سيئ  
للغاية! " .

قال : «أعلم ذلك وقد فكرت بها كثيراً» ولكنني لا أجد الوقت الكافي  
لإصلاحها . فقد أحتاج ليومين حتى أتمكن من إصلاحها ، وجدولي الزمني  
مفعم بالمهام ، حتى إنني لا أستطيع تخصيص وقت لإصلاحها . وتابع قائلاً  
" وفي الحقيقة تستطيع أنت مساعدتي " .

فسألته " كيف؟ " .

فقال تستطيع إبلاغ رئيسي كم أنا مشغول .

فقلت له إن مساعدتي تختلف قليلاً " افعله الآن " .

فقال، لا أستطيع أن أقوم بالعمل الآن، " فعندي اجتماع الساعة الثانية بعد الظهر . . . "

فقلتُ له " لا بأس، ما عليك إلا أن تفعله الآن، ولنرَ ماذا ستحقق " .

انطلق إلى ورشة الإصلاح وبحوزته تلك الآلة وهو يتمتم . عاد بعد خمس عشرة دقيقة . قلت لنفسي " قد تكون هناك مشكلة " .

نظر إليَّ قائلاً " أصلحتها " .

فسأته " أصلحتها؟ " .

قال " نعم " . " ولكن كان من الممكن أن يستغرق إصلاحها يومين " .

بالطبع، لسنا دائماً محظوظين هكذا . كان من الممكن أن تستغرق يومين من العمل لإصلاحها . ولكن كم مرة حدث مثل هذا الأمر لنا جميعاً؟ إنك عندما تجلس لإنجاز شيء كنت قد تجاهلته من قبل، فإنك ستكتشف أنه ليس بالصعوبة التي ظنتها .

معظمنا يميل إلى المبالغة حول الوقت الذي تستغرقه مهمة غير محبذة لأدائها فكم هي مقبولة، نحن نخاف من إنجازها، ولذلك نضعها جانباً . هذا رجل وضع عمله جانباً لمدة شهر كامل وتلك الآلة قابضة على زاوية مكتبه وكأنها تذكره بالشيء الذي يخافه . كان من الممكن أن يتركها هناك حتى تصبح مصدر ألم لضميره ولعلاقته برئيسه . فبدلاً من إعطاء هذه المهمة ١٥ دقيقة تحتاجها فعلاً، فقد وجه اللوم إلى رئيسه لكونه مشغولاً جداً . في الحقيقة كان يؤجل هذه المهمة، وبغض النظر عن سبب ذلك، فإن الزبون لم يتلق الخدمة التي يحتاجها وبقي بدون هذه الآلة لمدة شهر .

واجه المشكلة البغيضة ونفذها الآن . كان الكاتب (أم . سكوت بيك) قد أطلق - في كتابه الطريق الأقل سلوكاً (سايو آند شوستر ١٩٧٨) - على تنفيذ المهام البغيضة اسم " تأخير البهجة " . وأشار (بيك) في كتابه إلى صعوبة

الحياة . فالأشخاص الذين يؤجلون يميلون إلى الحصول على السعادة الفورية " .

يقول بيك :

" إن تأخير البهجة عبارة عن جدولة لآلام الحياة وبهجتها بطريقة ما لتعزيز البهجة في النفس من خلال الشعور بالألم أولاً والتغلب عليه . وهي الطريقة الحضارية الوحيدة للحياة . "

ما مهام عملك التي يمكن أن تتعامل معها على أساس " الأسوأ أولاً " ؟ إن تطبيق مبدأ (افعله الآن) يساعدك على أن تتغلب على مقاومتك للتعامل مع المهام التي لا تحبها . وهذا يساعدك أيضاً على مواجهة الأشياء التي لا ترغب في أدائها مع إصرارك على الانتهاء منها . بعض الأشخاص يغترون كثيراً بأنفسهم لقدرتهم على التعامل مع أكثر الأشياء قبحاً وانحطاطاً وصعوبة أولاً . كما أن معظمنا يستطيع تطوير قدرته على مواجهة الصعاب مباشرة . تذكر ما قاله مارك توين : " إذا كان عليك أن تتلع ضفدعين ، فابلع الأكبر أولاً ولا تنظر إليه طويلاً " . وهكذا ، إن كان بإمكانك أن تحدد أولويات عملك اليومي ، اختر المهام الأقل بهجة بالنسبة لك أولاً ونفذها . إن هذا لا يشعرك فقط بأن المهمة التالية لهذا اليوم ليست بذلك السوء مقارنة بالأولى ، بل الانتهاء من المهمة الأسوأ أولاً يزيد من ثقتك بنفسك .

٨- الآن ، ليكن شعورك أفضل . تقول الدكتورة (ليندا سبادين) في كتابها " حان الوقت " (بنجوين بوكس ١٩٩٧) :

« إن عادة التأجيل تحطم لدى الشخص احترام الذات ، مما يؤدي إلى فقدان الأمل ، والسعادة ، وقدراته الخلاقية . فالأشخاص الذين يعانون من مرض التأجيل المزمن ولا يفعلون شيئاً حيال ذلك ، سيجدون أنه من الصعوبة بمكان العمل على تحقيق أهدافهم الشخصية أو حتى وضع تصور لها » .

إن تأخير تنفيذ المهام وتغطية التأخر في الحضور إلى موقع العمل يوئد آثاراً

عاطفية سلبية لا تظهر دائماً على السطح . فخلال إحدى دورات تطبيق برنامج الكفاءة الشخصية كانت امرأة حديثة الزواج تضحك لا شعورياً تقريباً كلما ورد ذكر التأخير . وعند سؤالها عن سبب ضحكها قالت :

" كنت أفكر بقميص زوجي غير المكوي . وكما تلاحظ ، أنا لا أحب كي الملابس وخاصة قميص زوجي ذي المقدمة المجعدة . أفضل أن أسحب جميع الملابس الأخرى من تحت هذا القميص وأكويها أولاً . "

وعندما سألتها ، " ماذا يحدث عندما يبقى هذا القميص وحده؟ " ، فكان جوابها ، " ألقى به في الغسالة مرة أخرى ! ولا يستطيع زوجي أن يعرف أين قميصه المفضل . " هناك كم هائل من المشاعر المرتبطة بعادة التأجيل ، ولها تأثير قوي على شخصية الفرد .

من خلال الالتزام بمبدأ (افعله الآن) والبدء بالأعمال الصعبة أولاً ، والتعامل مع المهام الكبيرة جزءاً جزءاً ، تستطيع الانتهاء من كم هائل من الضغوط والقلق من جراء العمل . بذلك تزداد ثقتك بنفسك واحترامك لذاتك . حتى مع انتهاء اليوم الأول من تطبيق برنامج الكفاءة الشخصية تمكن المشاركون من إنهاء جميع الأوراق والوثائق الموجودة على مكاتبهم وبدخلها ، وعلى الأرفف وفي الحاسبات الآلية . اكتشف هؤلاء أن بإمكانهم أداء أكثر بكثير مما وقع في مخيلتهم . لقد تخلصوا من عقدة الذنب وتحسنت ثقتهم بأنفسهم بشكل شبه فوري .

إن معرفة متى يجب ألا تعمل يجد هو بنفس أهمية أن تعرف متى تعمل بجد؟

- هارفي ماكي : (اسبح مع أسماك القرش دون أن تأكلك حياً)

ليس كل شيء يمكن عمله أو يجب عمله الآن

بعد أن تحدثنا كثيراً عن عمل الأشياء الآن ، دعني أشير إلى أنه ليس من الممكن أو المطلوب تنفيذ كل شيء الآن . لقد حاولت الاتصال (بمباري) ولكنها

لن تكون موجودة قبل يوم الاثنين . كنت في طريقك إلى المطبخ لتحضير فنجان قهوة عندما اتصل زبون . من الواضح أن الأولويات تشكل جزءاً مهماً في العمل المنتج وفي تحقيق النتائج . في غالب الأحيان الناس لا يقومون بتنفيذ الأشياء فقط لمجرد لا يفعلونها! إنهم لا يفعلونها الآن .

في الحقيقة ، يمكن للأولويات أن تشكل أفضل عذر للشخص حتى لا يعمل أي شيء . نعم ، سيكون هناك بعض الأوقات التي يجب ألا تفعل فيها الآن . فالبدية أمر ضروري ومكتسب . إن الطريقة المثلى لزيادة فعاليتك هي ألا تتصرف تصرفاً غيبياً الآن . مع ذلك ، فإن كان أسلوبك في تنفيذ عملك هو الاختيار أو تحديد الأولويات ، فعليك إعطاؤها بعض الوقت حتى تنضج ، حاول دائماً عدم إيجاد العذر حتى تلقي عليها نظرة لاحقاً ، و حاول دائماً ألا تتصفح أوراقك أو بريدك الإلكتروني . أنت لا تعمل بهذا الفعل . في الحقيقة أنت تقوّي عادة عدم الفعل لديك . ببداً (افعله الآن) مع عدم وجود أية أعذار أخرى لتأجيل العمل ، ستكون النتيجة وجود نزعة للعمل .

### أضف القدرة على اتخاذ القرار لعاداتك العملية

يحتاج الأشخاص الناجحون في حياتهم العملية وقتاً قصيراً لاتخاذ القرارات ، ولكنهم يحتاجون في المقابل لوقت طويل لتغيير ما اتخذوا من قرارات .

العديد من الناس يخشون اتخاذ القرار . ولكن عند اتخاذك لأي قرار ، يجب عليك تحمل نتائجه . فإن كنت ضعيفاً في اتخاذ القرارات ، فهناك طريقة سهلة تساعدك على تجاوز هذه المشكلة فقط ، ما عليك سوى تخيل ما ستكون عليه أسوأ النتائج عند اتخاذك هذا القرار ، واسأل نفسك إن كنت قادراً على تحمل هذه النتائج . فإن كان الجواب " نعم " فاستمر في قرارك .

لا يمكن أن تكون متأكداً ١٠٠٪ من سير العمل في جميع الأوقات . اعلم أن (جورج باتن) - الجنرال الأمريكي المشهور خلال الحرب العالمية الثانية - قد

عمل وفق المعادلة التالية لتحقيق النجاح: " إن كان لديك خطة تثق بنجاحها بدرجة ٨٠٪ فنفذها بقوة. "

هذا (بن فرانكلن) المخترع، والسياسي، والفيلسوف المشهور خلال القرن الثامن عشر، والذي كان له طريقة معينة في اتخاذ القرارات؛ حيث يقول عند اتخاذ القرار، خذ ورقة واطوها من المنتصف لتشكّل بذلك عمودين. في العمود الأول ضع أسباب اتخاذ القرار، وفي العمود الثاني ضع الأسباب التي تمنعك من اتخاذ هذا القرار، عند مقارنة العمودين تحصل في الغالب على ما يوضح الطريق الذي يجب أن تسلكه.

رأيت الكثيرين من أصحاب القرار ممن اتخذوا قرارات خاطئة. اللافت للنظر هنا أنهم يعملون على تحقيق نتائج قراراتهم - أي الهدف منها - على أية حال. أعتقد أن هناك قانوناً طبيعياً يتعلق بهذه الظاهرة. قد يكون فعل القرار في حقيقته أكثر أهمية من صحة القرار ذاته، وله تأثير أكبر على نتائج هذا القرار. كن قادراً على اتخاذ القرار، اعمل وتابع عملك وحياتك.

### عود نفسك على مبدأ (افعله الآن)

نحن مخلوقات طُبعت على العادة سواء رضينا أم أينا. الكثير منا يقع بسهولة فريسة للروتين. كم مرة تمر من الطريق نفسه وأنت ذاهب إلى عملك، أو تتناول الغداء في المطعم نفسه، أو تبدأ كل يوم عمل بالطريقة نفسها مثلاً؟ بعض العادات والروتين اليومي جيدة ولكن بعضها الآخر يمكن أن يعمل ضدنا، كما أن العيش الكامل - مستنداً إلى العادة - قد يكون مدمراً جداً.

\* هل توجد عادات تستحق الاستثمار؟ بالطبع. إن بعض العادات مثل قيادة السيارة بأمان، والتعامل مع الأصدقاء والزملاء بأدب يجب أن تكون ديدنا اليومي وهي بالتأكيد مفيدة لنا. استثمار عادة (افعله الآن) أمر مطلوب لبناء نمط حياتي موجه نحو الحركة والإنتاج: أن تصبح أكثر قدرة على اتخاذ القرارات، وأن تبدأ، وأن تبقى في حركة دائمة. الكثير من المهام التي نريد

تنفيذها لا تتطلب منا الكثير من التفكير، ولكن لأن هذا هو أسلوبنا في العمل، نتعامل مع هذه المهام بالطريقة نفسها التي نتعامل بها مع المهام الحساسة جداً رغم نتائجها الخطيرة. إنها العادة، إن هدفك من قراءة هذا الكتاب هو تغيير عاداتك القديمة وأن تصبح أكثر فعالية وبالتالي أكثر إنتاجية. إن تعودك على أسلوب عملي في اتخاذ القرار يمكّنك من اتخاذ القرارات.

إن تأجيل العمل عادة سيئة في حد ذاتها.

لقد وصف (إدوارد بليس) - في كتابه (عمل الأشياء: أوليات تنظيم الوقت) (طبعة ١٩٧٦) - عادة التأجيل بما يلي:

"عندما نخفق في العمل بالسرعة التي يتوجب علينا أداء المهام بها، لا يعود سبب ذلك لصعوبة المهمة المنوطة بنا، ولكن لأننا عوّدنا أنفسنا على تأجيل الأشياء كلما أمكن ذلك. فالتأجيل قلما يتعلق بعمل مفرد، فهو في العادة أسلوب سلوكي مبني في نفوسنا".

لأنني أوافق «بليس» في هذا الرأي. تعلّم كيف تفعله الآن، وستقتصر دائرة عادة التأجيل عندك. (افعله الآن) يحل محل السلوك الموجه لتأجيل الفعل "افعله لاحقاً". افعله الآن قبل أن تنشط العوائق الفكرية، وتتصور أنه ليس لديك وقت للتفكير وتقول: "إنها مهمة صعبة جداً، ربما ستنتهي وحدها، قد يقول شخص آخر: مزاجي متعكر، لا أشعر برغبة في العمل" وهكذا.

## الكمال

قد يرى بعض الأشخاص وجود صراع بين (افعله الآن)، وفعل الأشياء بطريقة صحيحة. معظمنا رأى أشخاصاً يقومون بأعمالهم دونما اهتمام. أنا شخصياً أعاني من هذا الفعل مع أطفالي: ذلك الواجب المدرسي الذي يمكن طباعته على الحاسب الآلي بدلاً من كتابته باليد، والأمر الآخر - مثلاً - البحث عبر الانترنت للحصول على صورة لذلك المشروع الذي يمكن أن يفوق الكل



ويحصل على درجة (أ) بدلاً من (ب) إنه لأمر جيد وصحي أن تتوقع مستوى عاليًا من الأداء . ولكن بعض الأشخاص يخلطون بين هذا ومتى يجب أن يعملوا .

فالأشخاص الداعون إلى الكمال يؤجلون أعمالهم في غالب الأحيان . في النهاية إن كنت ترى أنك لا تستطيع تنفيذ العمل إلى درجة الكمال ، فلماذا تفعله إذن؟ و(افعله الآن) قد تعني أنك لن تكون قادراً على فعله كما تحب . عبرت عن ذلك الدكتورة (سبادين) بما يلي :

"الداعون إلى الكمال متشددون في تفكيرهم : فإن كان عليهم فعل شيء ، فإنه يجب عليهم تقديم أفضل عمل ممكن . فلا يوجد عندهم مقبول أو "أمر وسط" . فعندما تواجههم مهمة ما ، فإنهم ينقسمون في تفكيرهم إلى أمرين على طرفي نقيض : تنفيذ العمل بأفضل ما يستطيعون ، أو التنازل عن العمل بالكلية ."

كيف يمكن لأي شخص أن يعرف "الأمر الوسط" منطقيًا؟ هل نعمل لإنتاج سيارة «رولز رويس» أقرب سيارة إلى الكمال يمكن لشخص أن يمتلكها؟ أم سيارة مرسيدس؟ أم سيارة فورد؟ علمًا بأن سيارة الرولز رويس تكلف ٨٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي ، وسيارة المرسيدس تكلف ٢٥٠,٠٠٠ دولار أمريكي ، وكلها توصلك إلى وجهتك . كل واحدة من هذه الشركات المصنعة تخدم سوقًا خاصًا . ذلك السوق مثلاً له سقف معين لما يستطيع الزبائن أن يدفعوه من المال لقاء سيارة . فتقوم الشركة المنتجة بإنتاج سيارة تلبية توقعات هؤلاء الزبائن .

عند قيامك بتنفيذ عملك ، لا تسأل هذا السؤال : ما أفضل عمل يمكن أن أقوم به لتنفيذ هذه المهمة؟ بدلاً من ذلك اسأل نفسك : ما مستوى الجودة التي يتوقعها الزبائن منا؟ فإن كنت تميل إلى تحقيق درجة الكمال في عملك ، فمن المحتمل أن تحدد مهامك . ففي الغالب يريد منك الزبائن أن تكون سريع

الاستجابة .

المؤكد أنه يجب عليك أن تقوم بالعمل بشكل صحيح ، ولكن حدد ما معنى «صحيح» وافعله الآن .

### الانضباط

كلمة شائعة نسمعها عند مناقشة موضوع تغيير السلوكيات وهي كلمة الانضباط . " هذا أمر متعلق بالانضباط . فإن كنت منضبطاً أكثر لتمكنت من ممارسة الرياضة . . التوقف عن التدخين . . اتباع برنامج لتخفيف الوزن . . " ومع أن للانضباط دوراً يلعبه ، أعتقد أنه خط أحمر . فإن تمكنت من الانضباط بما يكفي ليصبح الأمر روتينياً عادياً بالنسبة لك ، فإنك تكتسب بذلك عادة جديدة . العادة تساعدك على الحفاظ على هذا الروتين . اضبط نفسك لتعمل الآن وسيصبح الأمر عادة قريباً . عندئذ تقلل العادة الحاجة للانضباط . يقول (ويليام جيمس) صاحب الدراسات المشهورة حول سلوكيات الإنسان : إنك إذا قمت بفعل الشيء ذاته كل يوم لمدة ٣٠ يوماً ، سيصبح الأمر عادة . جرب هذا مع (افعله الآن) .

حتى أكون صادقاً ، إن هذا الموضوع أكثر من التعامل مع عادة التأجيل . إنها فلسفة تتعلق بالعمل والحياة . إنه الفكرة : إنني إيجابي ، أحب العمل ، أنا أكبر من المشاكل التي تواجهني . تبدأ هذه الشخصيات (وتنتهي) كيف تواجه الفعل وكيف تتصرف بحكم العادة فيما يخص أصغر تفاصيل العمل والحياة . إذن ماذا يجب عليك فعله أولاً؟ المتابعة - اكتب ذلك . ركز على الشيء الأول . نظم نفسك وافعله الآن وبشكل أفضل .

## اتبع النصائح التالية:

- ١- ابدأ . توجه إلى مكتبك - وييدك هذا الكتاب عند الضرورة - وتمعن كل ورقة موجودة على مكتبك أو في أي مكان قريب من مكان عملك . التقط الورقة الأولى وقرر ما الذي يجب فعله لإنهائها . افعل كل ما هو مطلوب لإنجاز المهمة ، وأبعد تلك الورقة عن مكتبك بحيث لا تحتاج لقراءتها ثانية . فإن كانت المهمة تتطلب عدة ساعات لإنجازها ، أعد جدولاً زمنياً لذلك .
- ٢- تصفح أي رسائل إلكترونية محفوظة ، أو رسائل صوتية ، أو رسائل الفاكس أو غيرها ، واحدة في كل مرة وابدأ في التعامل مع كل واحدة حتى تنهيتها . مرة أخرى ، إن احتاجت إحداها إلى ساعات من العمل ، فضع لها جدولاً زمنياً على خطتك الزمنية لفعلها في أنسب الأوقات بالنسبة لك .
- ٣- حدد المهام الواجب تنفيذها وقرر ما الذي يجب فعله لإكمال كل منها . انقل المهمة بقدر ما تستطيع . فإن مررت بعقبة في طريقك . فكن ذكياً . اسأل " كيف لي أن أنفذها بطريقة أخرى ؟ فإن قررت إعطاء هذه المهمة لشخص آخر لتنفيذها ، فتذكر أن تتابعه .

# الفصل الثاني

٢

## نظّم وقتك الآن

سوف تتعلم في هذا الفصل الأمور التالية:

- \* كيف تجعل عملك نظيفاً وتوفر لنفسك الوقت؟ .
- \* كيفية عدم تضييع وقتك في البحث عن الأشياء . هبى لنفسك أنظمة منفصلة لحفظ الملف والأوراق، والأوراق المرجعية والأرشيفات؟ .
- \* كيف تنظم ملفاتك على الحاسب الآلي وتجد أدلة مناسبة لها وللبريد الإلكتروني؟ .
- \* كيف تهتم بالتفاصيل التي توضح نظام عملك تماماً كما تهتم بالعمل ذاته؟ .

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***

## نظّم وقتك الآن

يجب أن تكون حسن التنظيم ، حتى يمكنك تحقيق الروتين والعادات اليومية التي تمكنك من تطوير عادة (افعله الآن) وسيدهشك حجم الوقت الذي ستوفره من مجرد تنظيم مكان العمل لتحقيق أعلى كفاءة ممكنة .

### قصة جندي

يخضع الجندي لدراسة تتعلق بالاهتمام بالتفاصيل . فعند حضور الأفراد للتدريب الأساس في المعسكر ، يتم تدريبهم على بعض المهارات التي يعتبرها البعض أساسية جداً . فإذا ما وضعنا جانباً التدريبات البدنية القاسية ، يتم تدريب الجنود بقوة على كيفية ترتيب أسرتهم ، وتلميع أحذيتهم ، وتنظيف الحمامات ، وتنظيف وتشحيم أسلحتهم وغيرها من المهام الأساسية . ما يريده الرقيب بدون شك هو تعويدهم على طاعة الأوامر . ولكن الأمر أكثر من ذلك . إن التدريب الأساس في القوات المسلحة هو ما أشرنا إليه ؛ فالعناية بالأمور الأساسية تشكل أساساً للجندي الناجح .

ولا توجد مهنة أخطر من مهنة الجندي خاصة خلال الحروب عندما تكون حياتهم على المحك . حيث يؤخذ في الاعتبار - بعد تفكير عميق - مكان وضع السلاح من الجسم . ويتم تدريب الجنود للحفاظ على أسلحتهم بحالة جيدة . فعند اقتراب العدو ، لا يستطيع الجندي أن يخاطر بحدوث أي خلل أو عطل في سلاحه لمجرد أنه لم ينظفه . لذلك ، فإن الجنود غير المنضبطين أو غير المنظمين الذين لا يعرفون أين يضعون أسلحتهم ، أو لا يهتمون بها ، سيموتون قريباً . ولهذا السبب يبذل الرقيب قصارى جهده لتدريب هؤلاء الجنود على المهام الأساسية .

إن درجة الاستعداد عندك وتنظيمك لعملك هي أكثر جدية مما يعتقد البعض ؛ فالفوضى قاتلة .

## التخلص من الفوضى

الفوضى هي الارتباك وعدم الترتيب الذي تواجهه كل يوم عند دخولك مكتبك . فهي مثلاً وضع جاكيتك على ظهر كرسي الضيوف لأنك لم تعلقه على علاقة الملابس في ذلك الصباح . هي التقارير الملقاة في زاوية من زوايا خزانتك ومدفونة تحت ما تبقى من غداء أمس الذي تناولته في المكتب . هي كومة المجلات التي لم تطلع عليها بعد . إنها الرسائل الإلكترونية الصادرة والواردة من وإلى مكتبك . إنها الرسائل غير المنتهية التي كتبتها وتنتظر اللمسات الأخيرة . إنها الأشرطة السمعية التي تود اصطحابها للمنزل وسماعها خلال نهاية الأسبوع ، ولكنها الآن ترزح تحت وطأة الانشغال في الميزانية ربع السنوية .

الفوضى هي انعدام الترتيب والنظام تماماً ، وهذا ما لا تحتاجه في عملك . فقد تصرخ كل يوم على أطفالك كي ينظفوا غرفهم ثم تذهب إلى مكتب مليء بالفوضى ، ومع ذلك لا تلاحظ وجود خطأ ما . غير أن وجود مثل هذا الارتباك والفوضى في المكتب يمنعنا من القيام بأعمالنا بصورة فاعلة .

## من أين تأتي الفوضى؟

المُتهم الأول هو الورق . ما الذي حدث لفكرة إيجاد مكتب خال من الأوراق؟ توقع الناس في وقت مضى أن تنتج التقنيات الحديثة مكاتب خالية من فوضى الأوراق؛ لأن كل التعاملات ستكون إلكترونية . ولا تزال إمكانية حدوث هذا الأمر قائمة ، ولكنها لم تحدث إلى الآن . فأجهزة الحاسب الآلي تطبع من الورق أكثر مما نستطيع إلقاءه ، كما أن ماكينات التصوير تنتج ما لا يحصى من الورق بصورة كبيرة . إذا أردت الحقيقة ، فقد يكون حجم الورق المتدفق الآن أسوأ بكثير مما كان عليه من قبل .

كذلك فإن البريد الإلكتروني قد يكون أسوأ من الفوضى في حد ذاتها ، إذا صح التعبير . وعلى الرغم من كون البريد الإلكتروني اختراعاً رائعاً ، فقد خلق فوضى إلكترونية . فباستطاعتك الآن إرسال مذكرة إلى ١٥٠ شخص

بكبسة زر . فيما يتلقى بعض الناس ما مجموعه ٢٠٠ رسالة إلكترونية يومياً في نظام كامل . هل تخيل هذا؟ ربما لست بحاجة لذلك . إذا كان مكتبك " آلياً مئة في المئة " ، فقد لا تحتاج إلى تخيل هذا الأمر ألبتة .

ثم هناك " الأمتعة " . أحد الأصدقاء أفرغ خزانته من الأمتعة . فقد أجبرته زوجته على ذلك : شكت الزوجة بوجود فئران معششة في الخزانة . إن المكاتب تشبه خزانة الملابس - أماكن حيث نضع فيها الكثير من الأشياء . انتقل الزوج نفسه والزوجة إلى منزل آخر جديد في الجهة المقابلة من الشارع وأخذوا معهم جميع أمتعتهم . كثير مما نقلوه كان مُخزناً لأشهر عديدة أو حتى لسنوات اعتقاداً منهم أنهم سيحتاجونه يوماً ما . وقد وضعوا كل هذه الأشياء في مرفق للتخزين في منزلهم الجديد ، ولم يطلعوا عليها لشهور مضت .

نحن نضحك من مثل هذه القصص ، ولكنها تعكس السلوكيات الطبيعية لبعض الناس . فمعظم الناس يظنون أنهم سيحتاجون لكل الأشياء التي يملكونها ولهذا يحتفظون بها . كذلك فإن البعض يحتفظ بمجلات الجغرافيا الطبيعية مع أنهم لا يطلعون عليها أبداً . إذاً لماذا الاحتفاظ بها؟ لماذا نحافظ عليها منظمة؟ هذا شبيه بالجندي الذي يود أن يأخذ معه دبابة إلى المعركة مع أن هذا غير ممكن . أنت بحاجة - عند نقطة ما - أن تنظر بشكل واقعي حولك وترى ما تحمل معك ، وأن تتأكد من أنك تحمل معك أشياء أنت بحاجة إليها فعلاً ، وإلا فتخلص منها .

### لماذا تستمر الفوضى ؟

تمثل الفوضى الأسلوب الذي من خلاله يمارس الناس أعمالهم وحياتهم . إنها تخبرك شيئاً عن هؤلاء الناس - الذين قد يكون لديهم عقول مرتبة أيضاً . ويرر العديد من الناس وجود الفوضى في حياتهم بقولهم : إنها غذاء أفكارهم وتساعدهم على العمل الخلاق . فيما يعتقد الآخرون أن الناس المتكرين ذوي العقول الخلاقة قد ولدوا هكذا .

أخبرتني إحدى زميلاتي يوماً قصة ممتعة . فقد وصفت لي المرة الأولى



التي ذهبت فيها لمنزل رسام مشهور في مدينة نيويورك، وكانت قبل ذهابها قد تخيلت كيف يمكن أن يكون بيت الرسام الحقيقي: رواد هذا الفن، فوضييون، اللوحات مرصوفة فوق بعضها في الزوايا، والاستوديو مليء بالأشياء التي تبعث على الابتكار.

ولكن عندما دخلت منزله ونظرت حولها تبين لها أناقته وترتيبه. وقالت لنفسها ربما رتبته لأنه يتوقع ضيوفاً، ولكن عندما دخلت غرفة الاستوديو خلال المساء، لاحظت أن الاستوديو أيضاً كان غاية في الترتيب. فقد كانت جميع فرش الدهان مرتبة، وعلب الدهان مصفوفة ومبوبة. كان من الصعب عليها تصديق ما رأت - لأن هذا كان مخالفاً تماماً لفكرتها عن كيفية عمل الرسامين.

عندما سألته عن هذا الترتيب، أجابها قائلاً إنه تعلم ذلك في كلية الفنون. تعلم في الكلية الحفاظ على أدواته مرتبة ونظيفة، وكان يعلم أن فرش الرسم ستتلف إن لم ينظفها بعد كل استعمال. لقد وضع علامات على جميع أنواع الدهانات لأنه يعلم أنه إن لم يفعل ذلك فسينسى الألوان التي خلطها.

فإذا كنت ترغب في العمل بشكل فعال مثل هذا الرسام، فيجب عليك المحافظة على الأشياء منظمة وصالحة للاستعمال. كما أنه من الأسهل بكثير العمل في بيئة نظيفة ومرتبّة.

### بعيداً عن العين

أعرف بعض الأشخاص الذين يخشون أن يكون كل بعيد عن العين بعيداً عن العقل. ولهذا فهم يخشون نسيان أي عمل أو مهمة إذا لم يكن هناك شيء مادي على مكاتبهم يذكرهم بها، أو بوضع الأوراق اللاصقة الصفراء على مرأى منهم. فالحل عندهم إبقاء كل شيء أمام أعينهم.

أنا أوافقهم في أن البعيد عن العين يمكن أن يكون بعيداً عن العقل. عندما يشتكي لي أشخاص من مشكلة النسيان، أعلمهم طريقة للتغلب على هذه المشكلة. الأكثر من ذلك، أنهم ليسوا بحاجة إلى من يذكرهم بكل الأشياء الموجودة على مكاتبهم والتي لا يستطيعون فعل شيء حيالها. إن تذكيرك بما لا

تستطيع فعله الآن يعزز عادة (افعله لاحقاً).

على الرغم من أن معظم الناس يتركون مجموعات متنوعة من الأوراق على مكاتبهم لتذكيرهم بمهامهم ظانين أن هذا يساعدهم، فإن هذا الفعل ما هو إلا إرباك لهم وسبب لإجهادهم.

نصيحتي لهؤلاء هي تهيئة أماكن خاصة لوضع الأشياء. ضع على مكتبك البنود التي تعمل عليها الآن، واستخدم نظاماً زمنياً مناسباً ليذكرك بفعل الأشياء عندما تود فعلاً أن تفعلها.

### لا تتجاهل الواضح من الأشياء

كثيراً ما نتجاهل الواضحات من الأمور في محاولة لتحسين عملنا. ونحاول حل المشاكل الأكثر تعقيداً ونفقد الأساسيات. وتشتمل الأمور الأساسية التي يتعامل معها أصحاب الخبرات يومياً على مكاتبهم/ مكاتبهن أموراً مثل: الدبابيس، الأقلام، الشريط اللاصق، مشابك الورق، المصاييح، أنظمة الأرشفة، أجهزة حزم الورق، المكاتب، الحاسب الآلي، أقراص الحاسب الآلي وغيرها كثير. ليس من غير الطبيعي الدخول إلى أي مكتب ورؤية هذه الأشياء مبعثرة - المقصات في غير مواضعها، الدباسة عالقة، موزعة الشريط اللاصق لا تعمل والأوراق مبعثرة في كل مكان. مع ذلك نتوقع أن نعمل بشكل فاعل في مثل هذه الظروف.

لن يدرك العديد من الأشخاص أن الفوضى وعدم ترتيب الأمور الأساسية في مكاتبهم تعيقهم في الحقيقة عن أداء أعمالهم اليومية بصورة فعالة.

أتظن أن هذا أمر هامشي؟ ربما، ولكن صحيفة وول ستريت جورنال كانت قد نشرت تقريراً مفاده أن أصحاب الخبرات يفقدون كل عام ما معدله ستة أسابيع من وقتهم في البحث عن أشياء في مكاتبهم! أمر لا يصدق؟ نعم، ولكنني أعلم - من الخبرة - صحته.

زرت يوماً مديراً تنفيذياً في أحد المصارف وكان مسؤولاً عن منطقة بها ٢,٥٠٠ موظف. كان رجل أعمال ذكياً، فقد تدرج في المناصب حتى بلغ هذا المنصب الرفيع بسبب قدراته ومهاراته الإدارية. غير أنه يعاني من ضخامة حجم العمل وطلب مني المساعدة. فلاحظت يوماً كومة من الأوراق على مكتبه وسألته عنها. أجبني بأنها بحاجة إلى تخريم لحفظها ولكنه لم يجد لذلك سبيلاً بعد. كان بإمكانني أن أسأله لماذا لم يفعل ذلك من البداية، ولكنني أردت أن أعلمه درساً حول (اعمله الآن) ولذلك طلبت منه تخريمها الآن. فقال، "بالتأكيد"، واتجه إلى خارج المكتب. لحقت به مروراً بمساعده، فالممر، ثم عبر الباب إلى أسفل الدرج، وإلى خزانة التموينات. التقطت الخرامة وعاد أدراجه إلى مكتبه وبدأ في تخريم الأوراق. في كل مرة يريد فيها تخريماً يكرر العملية من جديد. سألته: "لماذا لا تشتري خرامة لك؟" فنظر إليّ وقال: "يالها من فكرة جيدة". لم تخطر هذه الفكرة على باله مطلقاً.

ليس الواضح هو الوصول إلى الأدوات التي تستخدمها فقط. عد خطوة إلى الخلف وانظر إلى بيئة مكتبك. هل مكتبك في موقع يناسبك تماماً؟ هل مكتبك دافئ في الشتاء وبارد في الصيف؟ هل الكرسي الذي تستعمله مريح؟

نفذت في إحدى المرات برنامج الكفاءة الشخصية لشركة فيليبس للإلكترونيات. وفي أثناء زيارتي لأحد مكاتب المشاركين، لاحظت أنه شديد التوتر ويجلس بعيداً وهو يتلوى. فسألته ما المشكلة فأجاب أن ظهره يؤلمه.

تفحصت كرسيه واكتشفت أنه مكسور، فقلت له. لماذا لم تشتري كرسيًا جديدًا؟

عندما عدت إليه في زيارتي التالية، كان قد اشترى كرسيًا جديدًا. قال لي، "هذا أمر مذهل جداً. حصلت على كرسي جديد وذهبت آلام ظهري. أقوم الآن بعمل أفضل بسبب الكرسي الجديد".

شخص آخر ارتفعت إنتاجيته بشكل مذهل بسبب وضع مكتبه في مقابل الشباك بدلاً من الباب. والسبب في ذلك أن الباب كان مفتوحاً دائماً وكان

الناس يشتمون فكره فإن نظر إليهم، توقف هؤلاء وحيوه وزاروه لبعض الوقت. لذلك كان يعاني من مقاطعة مستمرة. ولكن عندما نقل مكتبه وكرسيه ليواجه الجدار المقابل، توقف الناس عن مقاطعته.

تركزت معظم الدراسات العلمية حول فكرة اختبار وتحسين كيفية تعامل الأشخاص مع محيطهم. قبل بضعة أعوام، وضعت شركة «المعدات الرقمية» - إحدى مجموعة شركات كومباك للحاسبات الآلية - في السويد تصميمًا لمكتب أسمته "مكتب المستقبل". وقد أخذ في الحسبان جميع الأوجه البيئية لمكتب المستقبل - تصميم ومخططات المكتب، نوعية الحاسب الآلي وبرمجياته، لون الجدران، والأثاث الذي يوفر الراحة التامة للظهر، ومساندة الإنتاج التي يتأتى من حيث كونه في بيئة مريحة.

حتى إن شركة «كومباك» أخذت في اعتبارها كيف أن الفروق الثقافية تؤثر على تعريف ماهية البيئة المريحة. على سبيل المثال: في السويد أخذ مكتب المستقبل شكله من شكل البيت الريفي السويدي. لماذا؟ لأن الناس شعروا بأنهم يمكن أن ينتجوا أكثر في بيئة الريف السويدي بدلاً من بيئة المكتب.

إن الكثير من الشركات الرائدة مثل شركات الأثاث المشهورة «ستيل كيس» والشركات المعمارية مثل «جينسلر»، وشركات البرمجيات/ الاستشارات مثل شركة «كاب جيميني» قد تفرعت كلها عن شركات الخدمات التقليدية من أجل توفير الاستشارات الحديثة في مجال البيئة لمكاتب العمالة الأكثر ديناميكية. نحن أيضاً في معهد التقنيات التجارية (أي. بي. تي) قد وسعنا الدور الذي نقوم به من مجرد مساعدة الناس على أن يصبحوا أكثر إنتاجية وأحسن تنظيمًا، إلى مساعدتهم على الانتقال من المكاتب والأدوات القديمة إلى المكاتب الحديثة التي تشجع الموظفين الديناميين على العمل كفريق واحد.

ابدأ من الأسس

إذا ما رغبت في تنظيم نفسك لتحقيق إنتاجية أفضل، يجب أن تأخذ في

اعتبارك بعض الأفكار التي فشل معظم الناس في إتقانها. هل جميع أدواتك صالحة للاستخدام؟ هل المادة التي تنتجها سهلة الإنتاج؟ هذان سؤالان ينبغي على أصحاب الخبرات الإجابة عنهما، على الرغم أنهم قلما يفعلون.

إذا كان ينبغي على عامل ما - على خط الإنتاج - الانحناء لالتقاط أداة ثقيلة في كل مرة يركب فيها العامل إطاراً على سيارة، فإن هذه العملية تحتاج إلى إعادة تصميم. فقد يكون العامل بحاجة إلى نوع من أنواع الرافعات لاختصار الوقت والجهد المطلوبين لتركيب الإطار على السيارة. مثال ذلك: إذا كنت بحاجة إلى البحث بين أوراق أو أدلة هاتف مختلفة في كل مرة تريد فيها إجراء مكالمات هاتفية، فأنت بحاجة إلى إعادة تصميم هذه العملية. الفكرة هي جعل كل شيء سهلاً لفعله الآن.

### صندوق أدوات مكتبك

دعنا نحدد بالضبط الأدوات التي تستخدمها في مكتبك. إن كنت تقرأ هذا الفصل في مكان آخر غير مكتبك فتخيل أنك في مكتبك. تمنع ترتيب الأدوات من الناحية المادية في مكتبك. ما هي البنود الموجودة؟

١- ثلاث سلال ورقية: أولاً، يجب أن يكون لديك ثلاث سلال للورق - وارد، معلق، وصادر - لتنظيم حركة الورق اليومية في مكتبك (ليس لتخزينها). يجب أن يبدو نظام السلال في مكتبك كما في الشكل ١-٢

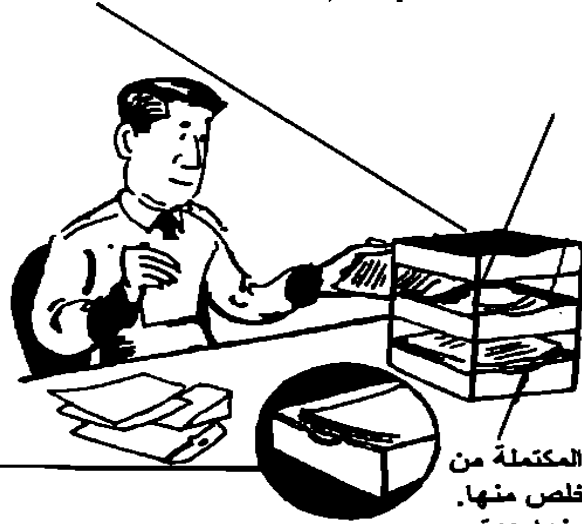
٢- تموينات المكتب القياسية: هناك أيضاً الأشياء التي تستخدمها يومياً في عملك مثل: دباسة الورق، أقلام الحبر، أقلام الرصاص، الأشرطة اللاصقة، وحاملة البطاقات الشخصية، وقد يضاف إلى ذلك مبراة أقلام الرصاص، والآلة الحاسبة، ومشابك الورق، وأقراص حاسب مجهزة، وغير ذلك من الأشياء - جميع الأدوات التي يستخدمها موظفو المكاتب من أصحاب الخبرات.

الشكل ١-٢

الملاحظات والرسائل الإلكترونية الواردة التي لم تلمس بعد. إذا التقط أي شيء، اعمل عليه! إذا كان لديك من يساعدك، فيجب تصفح وترتيب الرسائل البريدية في مجلدات تحدد أولوياتك عندما تكون أعمالك مستعجلة (مثل ذلك، التوقيع، المذكرات المستعجلة، القراءة... الخ).

يجب أن تكون سلال البريد المكتبية للوارد، والمعلق والصادر سهلة الوصول إليها باليد لتحقيق الفعالية في العمل. المعلق لفترة وجيزة للأشياء التي حاولت إنجازها ولم تكملها (مثل التي تنتظر معلومات، أو تنتظر الإجابة على مكالمتك، أو التي قاطعها أمر أكثر استعجالاً منها) وليس لتأجيلها، أو المشاريع غير المكتملة أو ملف البنود التي سيتم إتلافها.

هذا أمر اختياري، إذا كان لديك الكثير من القراءة وحفظ الملفات وغير ذلك، حاول أن تحول دون ازديادها بقراءتك للبنود القصيرة فوراً، تصفح جدول المحتويات والمقالات المختصرة، ووزع الوثائق المطلوب قراءتها على موظفي الدائرة، لخص البنود ووضعه جدول زمني لقراءتها. بعض الأعمال تحتاج إلى سلال ورق اختصاصية أكثر لتسهيل تنفق الورق.



البنود المكتملة من أجل التخلص منها. تخلص منها عدة مرات في اليوم عند مغادرة المكتب أو اطلب من السكرتيرة القيام بذلك.

الشكل ٢-١ نظام السلال الورقية

أزور من فترة إلى أخرى أشخاصاً يوجد على مكاتبهم دباستان أو ثلاث دباستان ورقية مكسورة. ليست مكسورة في الحقيقة - بل تعلقت الدبابيس بداخلها، ولا يأبه أحد لإخراجها. الأسوأ من ذلك أنه كلما احتاج شخص إلى دباسة فإنه يستعيرها .

تبدو عديدة الفائدة إلا أنها أداة مهمة في المكتب، وجودها إلى جانب الأشياء الأساسية الأخرى في مكتبك تساعدك على أداء عملك بأسلوب أكثر فاعلية وتأثيراً.

تأكد من امتلاكك لجميع الأدوات التي تحتاجها في عملك وتأكد من أن جميع الأدوات صالحة للاستخدام - توقف عن استعارة مقص أو دباسة ورق في كل مرة تحتاج إليها. خذ وقتك وتأكد من وجود جميع الأدوات التي تحتاجها في عملك. بعد انتهائك من هذا التمرين الصغير، سيكون لديك دباسة ورق، أقلام حبر، أقلام رصاص، مبراة، حزم ورقية، بطاقات التسويق الشخصية، أشرطة لاصقة، مشابك ورقية، أقراص حاسب مجهزة، ملفات ولاصقات وغيرها من الأشياء التي تحتاجها في خضم عملك اليومي. يجب حفظ هذه الأشياء الروتينية اليومية في الدرج الأوسط من مكتبك أو في الأدراج السفلية من مكتبك - وليس على سطح المكتب.

في الوقت ذاته إياك وإلقاء الأشياء. غالباً ما أسمع قصصاً عن حجم المخلفات الصادرة عن الإدارة المالية في الشركات. يقول الأشخاص "إنه بعدما نظمنا أنفسنا، أصبحنا نعلم مخزوننا بعد جرده، وماذا نستعمل؟ وماذا نلقي". عند حساب البنود التي تلقى فإنها تحير العقل.

كنت قد درست برنامج الكفاءة الشخصية لشركة صغيرة للسمرة. بدأت بمراجعة محتويات المكاتب واحداً تلو الآخر. قلت للموظفين: "اجمعوا لي كل الأدوات المكتبية الإضافية التي لديكم حتى يمكن إعادتها إلى الإدارة المركزية". أنا أفعل هذا لأنني غالباً أسمع شكاوى الأشخاص بعدما يذهبون إلى الإدارة المركزية ولا يجدون حاجتهم. في الشركات الصغيرة، حيث يتم إنفاق ميزانية الأدوات المكتبية المخصصة لسنة أو لربع السنة ولا يجدون ما يشترون به أدوات إضافية.

بعد أن شرحت برنامج الكفاءة الشخصية لحوالي ١٢٠ موظفاً في

الشركة، حسبت جميع البنود الفائضة التي كانت موجودة في مكاتبهم. في النهاية، تبين أن هذه البنود الفائضة كافية لمدة عام دون الحاجة لشراء أي شيء! . كان المقصود من كل ذلك هو تنظيم كل ما حصلنا عليه من مكاتب الموظفين. وهذا أمر طبيعي. إذا كنت في مستوى التحدي فانظر داخل مكتبك، وفوقه وحوله. وأنا على يقين أنك ستجد نصف (درزن) من أقلام الحبر وغيرها من الأدوات التي لا تعلم حتى بوجودها.

هذا المبدأ ذاته الذي ينطبق على الأدوات الموجودة في مكتبك، ينطبق أيضاً على المعلومات الموجودة في ملفاتك: أنت لا تستخدم ما لا تعلم بوجوده في حوزتك. وبدون التنظيم والمتابعة اليومية، لا يمكن أن تعلم ما في حوزتك. أنت بهذا تضيع مواردك. فكر في الناجين من حطام سفينة في المحيط على قارب مطاطي. إن أول شيء عليهم فعله هو حساب كل ما هو موجود من مصادر البقاء حتى لا يضيع شيء. فالإهمال في مثل هذه الظروف يمكن أن يكلفهم أرواحهم.

٣- ماكينات التصوير: الأداة الأخرى التي يستخدمها الملايين خلال أيام الأسبوع هي آلات التصوير. أعلم أن هذا يدعو للشفقة ولكن عدم تعلمك نسخ صورة على آلة التصوير يكلفك الكثير. حدثني صديق بهذه القصة. سافر ذات يوم إلى كاليفورنيا للتشاور مع زبون. كان في اجتماع مع المدير التنفيذي ورئيس الشركة في غرفة الاجتماعات. بعد أن قدم صديقي لمحة بحجم ورقة واحدة، أراد المدير التنفيذي أخذ نسخة منها. أوقف المدير التنفيذي الشرح، واتصل بأخصائي التصوير وانتظر. بعد عشرين دقيقة، عاد أخصائي التصوير بورقة واحدة. في وقت لاحق، سأل صديقي - مدفوعاً بحب الاستطلاع - لماذا هذا الوقت كله لتصوير ورقة. رافقه مساعد المدير التنفيذي عبر ممر طويل عبروا بعده عدة أبواب ثم إلى غرفة التصوير. كانت هناك آلة تصوير ضخمة - وبها العديد من المفاتيح وأدوات القياس وعشرات من السلالات لكل شيء. يمكنك أن تطلق مكوك الفضاء من تلك الغرفة بالسهولة نفسها التي تمكّنك من عمل صورة. حوالي ٩٠٪ من موظفي المكتب



لا يعرفون كيفية استخدام هذه الآلة .

٤- **جهاز الفاكس:** يجب أن تعرف أيضاً كيفية استخدام جهاز الفاكس ، والطابعة ، وجميع الأدوات المشتركة التي يستخدمها الموظفون في المكتب . يجب أن تكون هذه الآلات صالحة للاستخدام ومزودة بكميات كبيرة من لوازمها وقطع الغيار الخاصة بها . يجب أيضاً إعداد لائحة بسيطة بتعليمات التشغيل وتعليقها بالقرب منها ، وأن تعطي نفسك الوقت الكافي لتتعلم كيفية تشغيلها .

٥- **الحاسبات الآلية:** أحياناً يستخدم الأشخاص حاسباتهم الآلية الشخصية بطريقة مناسبة ، ولكن ليس بصورة كاملة قدر الإمكان . مثال ذلك هو استخدام الحاسب الآلي لإعداد ورقة عمل على برنامج « إكسل » مثلاً وإهمال وظائف أخرى مثل معالجة الكلمات ، والبحث ، وبرامج تنظيم الوقت . فيمكن استخدام الحاسب الآلي بعدة طرق ، ولكن معظم الناس يتعلمون وظيفة واحدة فقط من هذه الوظائف . فمن خلال الحاسب الآلي يمكنك مباشرة إرسال واستقبال رسائل الفاكس ، والتعامل مع المصارف ، ودفع الفواتير ، وشراء تذاكر السفر دون أن تغادر مكتبك أو تزور مكتب البريد . عندما تعمل مع زبائننا من الشركات الكبيرة ، نكتشف أن أكثر من نصف الموظفين لا يعرفون كيفية استخدام العديد من الوظائف الأساسية للبريد الإلكتروني الذي رُكب لرفع إنتاجيتهم أصلاً . إن الاستفادة القصوى مما هو متوفر من الحاسبات والأدوات أمر مهم . وقد يكون الأهم من ذلك هو العمل باستمرار لإيجاد طرق جديدة لاستخدام هذه الإمكانيات .

### تعرف على الآلات والأدوات حال دخولها السوق

تعرف على أفضل الأنظمة الخاصة بإدارة الوقت . عود نفسك على قراءة المجلات والكتالوجات ، وزيارة متاجر المواد المكتبية لاكتشاف الأدوات والمصادر الجديدة .

أتذكر امرأة كانت تعمل لدى شركة تأمين . كانت غير منظمة البتة ولا

تريد اتباع اقتراحاتي . في الحقيقة كنت أظن أن لا أمل فيها . ولكن في يوم من الأيام أحضر زميل نظاماً لإدارة الوقت فيه بطاقات بحجم ٣ x ٥ بوصة ، وغلاف جلدي وعلاقات للبطاقات .

يتطلب النظام من المستخدم كتابة مهمة من المهام على كل بطاقة ، ووضع بطاقة المهمة غير المكتملة في الحاشية لليوم التالي . وقد رأى زميلي أن هذا النظام غير مفيد وأعطاه لهذه المرأة التي أحبته وأضحت تستخدمه لحل العديد من المشاكل التي تواجهها .

هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها لرفع إنتاجيتك وفعاليتك معاً . قد يعد بعض الأشخاص أداة معينة غير نافعة ، فيما لا يستطيع آخر العيش بدونها . استغل الأدوات الموجودة وابحث عن أدوات تناسب أسلوبك وشخصيتك .

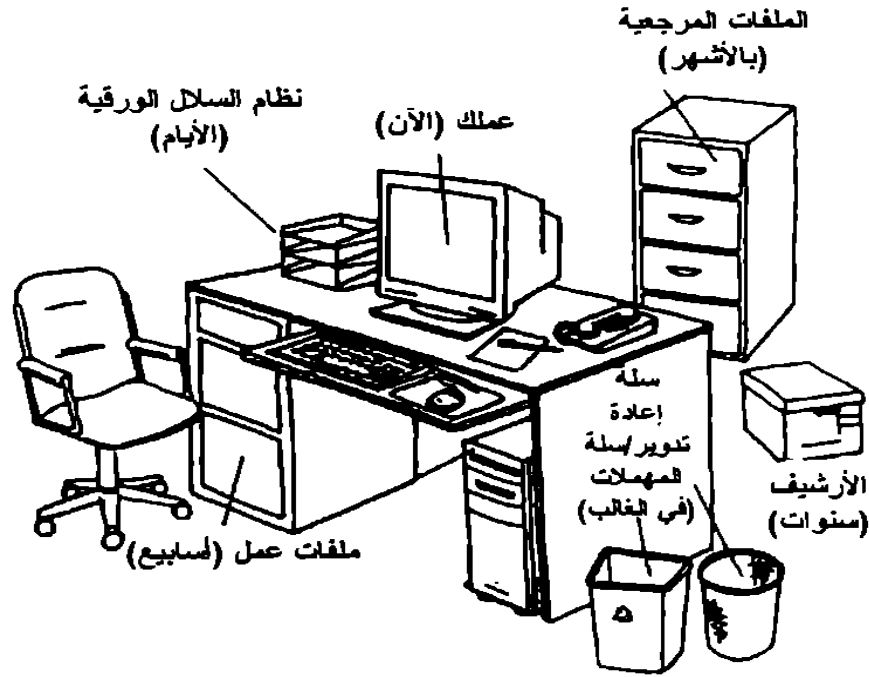
### نظام حفظ الملفات ونقاط السيطرة على حركة الورق

حتى يمكنك التعامل مع الورق بصورة أفضل ، نظم أوراقك وملفاتك حسب تكرار استخدامها . فالأشياء الأكثر استعمالاً يجب أن تكون في متناول يدك . فمكتبك هو مكان عملك ، وبالتالي يجب أن تكون الأوراق الموجودة على سطحه هي الأوراق التي تعمل عليها حالياً .

يوضح الشكل ٢-٢ نقاط التحكم بالأوراق ويعطيك فكرة عن التنظيم الجيد للمكتب .

ينبغي أن يكون لديك نظام مؤلف من ثلاث سلال للورق للسيطرة على تدفق الورق . يوضح الشكل ٢-١ كيف يمكن أن يبدو نظام السلال الورقية وأفضل طريقة لاستخدامها . فالسلال الورقية الثلاث على مكتبك (الوارد، والمعلق، والصادر) هي للمهام التي يتم إنجازها خلال فترة ثلاثة أيام على الأكثر . بعد ذلك ، حضر ثلاثة أنواع من الملفات : ملفات عمل ، ملفات مرجعية ، وملفات حفظ .

تُعد هذه الملفات الثلاثة نقاطاً حيوية للإدارة والسيطرة على تدفق الأوراق في مكتبك .



### الشكل ٢-٢ نقاط السيطرة على تدفق الأوراق

١- ملفات العمل هي : للمشاريع الحالية والوظائف الروتينية . إن ما نسبته ٨٠٪ من عملك سيحتاج إلى ٢٠٪ من ملفاتك عادة ، لذلك يجب أن تبقى هذه الملفات في متناول يدك ، وأفضل مكان لها أن تكون معلقة داخل أدراج مكتبك . فملفات العمل هي للبنود التي تحوز على اهتمامك بصورة منتظمة لعدة أسابيع أو أشهر ، وللمشاريع الجارية التي تحت مسؤوليتك .

٢- الملفات المرجعية : هي التي تحتوي على جُل الملفات الموجودة في مكتبك . بما أنك تستخدم الملفات المرجعية بصورة منتظمة ، فيجب أن تكون قريبة منك ، ولكن ليس بالضرورة في متناول اليد .

٣- يتم الاحتفاظ بالملفات الأرشيفية لأسباب قانونية ولكنها قلما يرجع إليها. فهي تمثل الأعمال المتراكبة في السنوات الماضية ويمكن تخزينها خارج المكتب.

### ملفات الأعمال

قال لي رجل يوماً - وهو يحتفظ بخمس كومات كبيرة من الورق على مكتبه - إنه يعرف بالضبط مكان كل ورقة. فسألته عندئذ: "أنت إذن لا تعتقد بأن هناك فائدة من وجود نظام لذلك؟" أشار إلى ما هو موجود على مكتبه وأجاب: "أنا لذيّ نظام، هذا هو نظامي".

عندها رن جرس الهاتف، وسأله المتصل الرجوع إلى مذكرة أرسلها له قبل عدة أيام. "نعم، بالتأكيد، لحظة"، هذا ما قاله ردّاً على هذا الطلب. توجه إلى إحدى الكومات وبدأ يتصفحها، ثم الكومة الأخرى وتصفحها، ثم نظر إليّ خجلاً ووجهه أحمر، وتابع إلى كومة أخرى. عندها قال للمتصل بعد أن شعر بالإحراج: "سأتصل بك".

جلست وأنا أنظر إليه. فقال: "قد أكون بحاجة لبرنامج الكفاءة الشخصية، ولكن صدقني، إن الورقة المفقودة كانت بجانب قطعة الورق الزرقاء داخل الملف".

يعتقد الناس أنهم يعلمون مكان الأشياء، ولكنهم يضيعون وقتاً ثميناً في البحث، لأنهم لا يعلمون مكانها فعلاً. كما أنه ليس من المعقول أن نتوقع منهم أن يتذكروا مكان كل ورقة.

فإن طلب منك رئيسك أن تتذكر مكان كل ورقة في مكتبك، فقد تغضب لذلك.

وهذا هو الهدف من وجود ملفات العمل في مكتبك. كما يتضح من الشكل رقم ٢-٣ فإن ملفات العمل تحتوي على عدة أنواع من المعلومات:

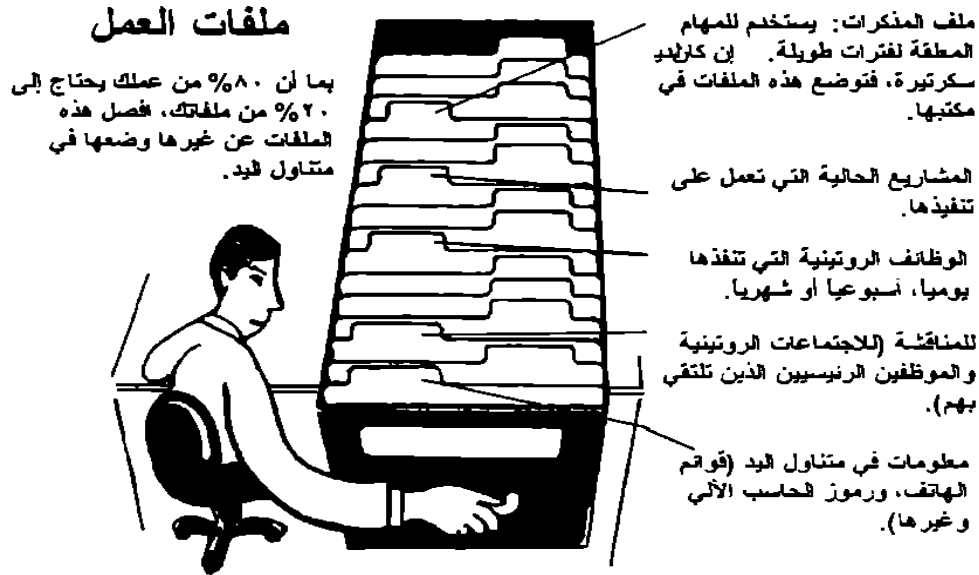
١- معلومات في متاولك: تحتوي هذه الملفات على قوائم الهواتف،

والعناوين، ورموز الحاسبات الآلية، وسياسات الشركة، وغيرها من المعلومات التي ترجع لها بشكل متكرر، وتريدها أن تكون في متناول يدك عندما تبرز الحاجة إليها.

٢- البنود "التي سيتم مناقشتها": افتح ملفًا للاجتماعات الروتينية، وآخر لكل موظف من الموظفين الذين تتعامل معهم.

٣- الوظائف الروتينية: تحتوي هذه الملفات على المعلومات التي تحتاجها للمهام الروتينية التي تنفذها يوميًا، أو أسبوعيًا، أو شهريًا.

٤- المشاريع الحالية: هذه هي المشاريع التي تعمل عليها الآن. افتح ملفًا لكل مشروع، وضع به جميع المعلومات الضرورية لعملك الحالي. نظف هذه الملفات من وقت لآخر وتخلص من بعض البنود الأقل أهمية وضعها في ملفاتك المرجعية.



الشكل ٢-٣ ملفات العمل

٥- ملف المذكرات: ينقسم هذا الملف عادة إلى جزأين: أحدهما مرقم من ١ إلى ١٢ ويمثل عدد الأشهر في السنة، والجزء الثاني مرقم من ١ إلى ٣١ ويمثل أيام الشهر. ويستخدم هذا الملف للبنود المعلقة لفترات طويلة، وللمتابعة.

### نظام المذكرات

إن فتح ملف للمذكرات ومراجعتها بشكل يومي يعد نظام تذكير لا يحتمل الخطأ. على سبيل المثال: لو فرضنا أنني زبون عندك وأنه من المفترض أن نلتقي يوم ١٥ ديسمبر. هناك ملحوظة في ملف مذكراتك لتذكيرك بالاتصال بي يوم ١٣ ديسمبر والتأكد من الإعداد لهذا الاجتماع. هناك أيضاً مذكرة في صفحة يوم ١٣ من ديسمبر تؤكد جميع اللقاءات. يوجد أيضاً في ملف المذكرات نقاط مناسبة موزعة في شهر ديسمبر؛ مثل "تأكد من جدول الرحلات الجوية" و "تأكد من حجز رحلة شيكاغو" إلى جانب ملاحظة تذكير بإبلاغ مساعدتك بما تحتاجه من معلومات حول حساب «ليمان» حتى تتمكن من أن تنوب عنك في الاجتماع المقرر انعقاده مع تلك الشركة بتاريخ ١٥ ديسمبر.

يمكن استخدام ملف المذكرات للتخزين بطريقة ما تحول دون إعاقة سلة المعلقات الخاصة بك. على سبيل المثال: لو افترضنا وجود اتفاقية مفادها أنك بحاجة إلى الكتابة وأن ذلك سيستغرق عدة ساعات. إذن لديك جميع أنواع الورق - وقد يكون من المفترض إعادة كتابة المسودة الأولى في تاريخ معين. ثم تقم بهذه الكتابة؛ لأنك تعلم من خلال الخبرة أنها ستستغرق ساعتين على الأقل وأنت لا تملك هاتين الساعتين للكتابة حتى الخميس المقبل؛ لذلك، أنت حددت ساعتين في مذكرة يوم الخميس ووضعت الملف في ملف المذكرات ليوم الخميس الموافق الحادي عشر من الشهر؛ لأن هذا هو المكان الذي ستجده فيه عندما تكون مستعداً للعمل عليه. ولأنك تعودت على مراجعة ملف المذكرات في كل صباح، ضعه في يوم ١١ من الشهر وتفحص مذكرتك. من المؤكد أنك حجزت وقتاً بين الساعة ٩ و ١١ صباحاً للعمل على هذا التقرير. عند

الانتهاء من المسودة النهائية، ستضعها في سلة الصادر؛ حيث ستذهب إلى الشخص التالي .

إن كل ما أشرت إليه هنا حول نظام المذكرة المكتوبة، ينطبق تمامًا على نظام المذكرة الإلكترونية . فقد يكون هذا النظام عبارة عن نظام إدارة المعلومات الشخصية، أو المساعد الرقمي الشخصي مثل نظام «بالم بايلوت» الشهير . غالبًا ما توجد هذه النوعيات من أنظمة المذكرات كجزء من نظام البريد الإلكتروني . وتعتبر الأنظمة الإلكترونية - بالنسبة للكثير منا ممن لا يجدون إسنادًا إداريًا - هي أكثر فعالية وسهولة في الاستخدام من الأنظمة الورقية .

سوف تدرك أهمية مراجعة ملف المذكرات بشكل يومي؛ لأن هذا هو أساس مبدأ (افعله الآن) بعد فحص ومراجعة ملف المذكرات اليومي، ستعرف تمامًا ما يجب عليك فعله حتى تسير وفق الجدول الزمني المحدد، وتنجز المهام التي تنقلك إلى مراحل متقدمة من عملك .

### إعداد ملفات العمل

من الحيوي جدًا إعداد هيكل معين لنظام الملفات يضم جميع أعمالك؛ بحيث يكون سهل الفهم، وسهل الاستعمال، وأهم من ذلك كله أن يُسهل استرجاع المعلومات التي تحتاجها . عند اكتمال هذا النظام، يصبح من السهل أن تحدد أين ستحفظ وثيقة ما، وأين ستبحث عنها عند حاجتك لها - سواء كانت ملف عمل، أو ملفًا مرجعيًا أو ملف أرشيف . إن الأنواع الخمسة من المعلومات في الشكل ٢-٣ تعطي فكرة عامة حول محتوى ملفات عملك . عليك فتح ملفات محددة حتى يصبح لديك نظام عمل قابل للتطبيق . وهذا يتم بقيامك بتحديد مسؤولياتك الرئيسية، والنشاطات والمعلومات المطلوبة لتنفيذ هذه المهام . انظر الشكل ٢-٤ لتأخذ فكرة عن مسؤوليات مدير مصنع .

## تقارير اجتماعات الإدارة

## تطوير الإدارة



## الشكل ٢-٤ مثال على خريطة المسؤوليات لهيكل الملفات.

هذه عملية تحليل مبسطة للعمل . اذكر جميع فئات مسؤولياتك ككلمات رئيسة . هناك - في العادة - من ست إلى ثماني مسؤوليات أساسية تشكل عملك ، ثم حدد الفئات الفرعية لهذه المسؤوليات الواسعة . استخدم النموذج الذي تجده في الشكل ٢-٥ لمساعدتك في تحديد وتسمية الملفات التي تمثل الأجزاء المهمة من عملك .

اتبع هذه التوجيهات في أثناء إعدادك لملفات عملك :

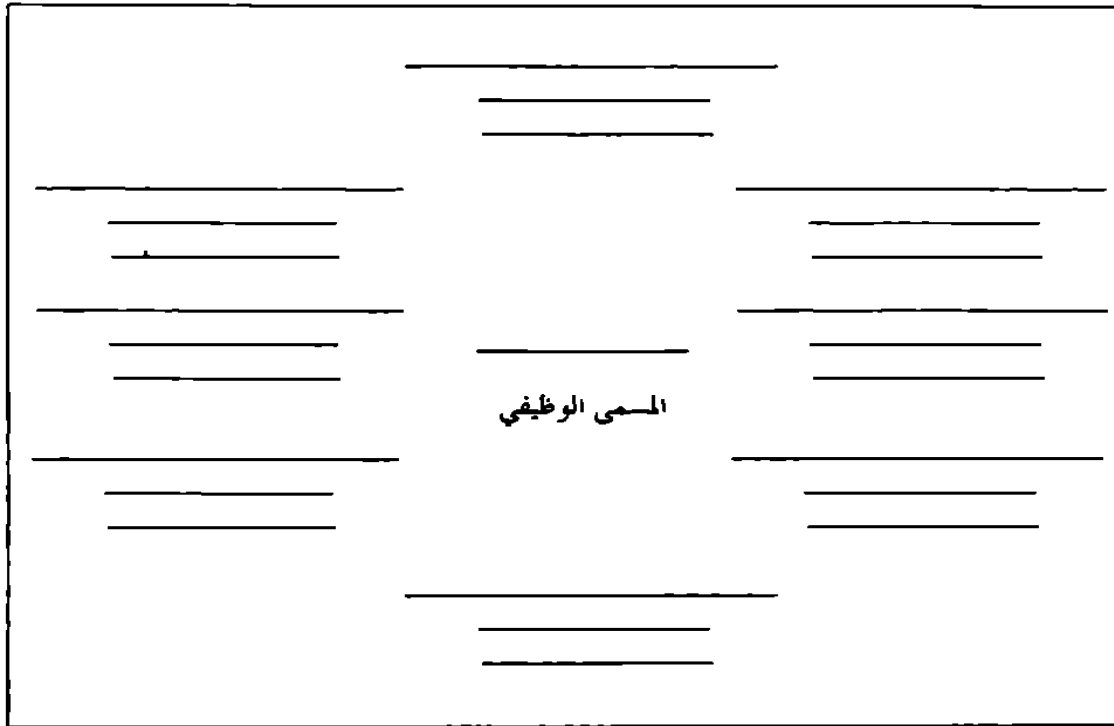
١- اختر درجًا لملفاتك . يفضل أن يكون أحد أكبر أدراج مكتبك . تذكر



أنك تريد أن تكون هذه المعلومات قريبة، وفي متناول يدك. ضع اسماً مناسباً وبخط واضح على الدرج.

٢- أزل جميع الملفات التي لا علاقة لها بالعمل: ضعها إما في الملفات المرجعية وإما في الأرشيف.

٣- تأكد من وجود ملف لكل مشروع ونشاط: سمِّ كل ملف بما يناسبه وبشكل واضح.



الشكل ٢-٥ مثال على نموذج تخطيط المسؤوليات.

٤- أعدّ ملف مذكرة. وبه جزء مرقم من ١ إلى ١٢ ويمثل شهور السنة، وجزء آخر مرقم من ١ إلى ٣١ ويمثل أيام الشهر.

٥- تخلص من الملفات التي ليس بها حركة. ضعها إما في الملفات المرجعية أو في الأرشيف.

## الملفات المرجعية

ستقوم الآن بإعداد ملفاتك المرجعية التي ستحتوي على البنود التالية :

\* بحوث المشاريع المستقبلية .

\* المشاريع السابقة التي ترجع إليها .

\* معلومات متعلقة بالمصادر .

\* معلومات الأفراد .

\* البيانات الإدارية .

\* معلومات الميزانية .

\* سجلات حسابات الزبائن .

في أثناء إعدادك لملفاتك المرجعية، عليك أن تأخذ في اعتبارك هذين الأمرين :

\* ما المعلومات التي تود الاحتفاظ بها؟ .

\* كيف يمكن تنظيم ملفاتك المرجعية لتسهيل استرجاع المعلومات؟

إن التخلص من الأشياء صعب على الكثيرين منا . فقط كم من المعلومات

يجب عليك حفظه؟ خذ في اعتبارك ما يلي :

\* هل تحب الاحتفاظ بالأشياء " لأنك قد تحتاجها " ؟

\* هل تحتفظ بالكثير في ملفاتك المرجعية؟

\* عندما تقرر الاحتفاظ بشيء ، خذ بنصيحة «ستيفاني ونستونز» من

كتابها «تنظيم الذات» (الناشر وورنر بوكس ١٩٩١) واسأل نفسك :

" إذا احتجت إليه مرة أخرى ، أين أجده؟ "

\* هل يستطيع شخص آخر في المؤسسة توفير هذه المعلومات؟ فإن كان

كذلك ، فلا تكرر ملفاته إلا إذا كنت تستخدم هذه المعلومات بشكل

متكرر .

- \* هل تحتاج إلى التنسيق مع أي شخص لتحديد من سيحفظ بعض المعلومات؟
- \* هل أنت بحاجة للتنسيق مع أي شخص تشاركه الملفات المرجعية حول كيفية تنظيمها؟
- قد تساعدك الأفكار التالية في كيفية تنظيم ملفاتك المرجعية (انظر الشكل ٢-٦):

١- اذكر المكونات الرئيسية لعملك (مثل ذلك: العقود، الشؤون التجارية، تطوير المنتجات، الميزانية، الأفراد). هذه هي فئات ملفاتك المرجعية.

٢- سمِّ ملفاتك بصورة واضحة وبالشكل المناسب استناداً للفئات التي حددتها.

٣- تصفح الملفات الحالية وتخلص من الأوراق عديمة الفائدة.

٤- استخدم الملفات العلاقي في تنظيم الأدراج بفئة أو أكثر.

### هيكل الملفات المرجعية

حتى تتمكن بصورة فعالة من تحديد مكان ملف في الملفات المرجعية في عدة أدراج أو خزائن، فإن التنظيم الاعتيادي حسب الأحرف الأبجدية غير مناسب هنا، ولذلك يجب تنظيمها حسب فئة الموضوع. يمكن تقسيم الموضوع الواحد إلى وظائف رئيسة يجب أن تعكسها فئات الملفات.

٥- رتب الملفات حسب الحروف الأبجدية داخل الفئات أو الفئات الفرعية.

٦- سمِّ أدراج الملفات بحروف كبيرة وواضحة لتسهيل استرجاع الملفات وإعادة وضعها في مكانها بسرعة.

### الملفات المرجعية

حتى تتمكن بصورة فعالة من تحديد مكان ملف في الملفات المرجعية في عدة ادراج أو خزائن، فبأن التنظيم الاعتيادي حسب الأحرف الأبجدية غير مناسب هنا، ولذلك يجب تنظيمها حسب فئة الموضوع. يمكن تقسيم الموضوع الواحد إلى وظائف رئيسية يجب أن تعكسها فئات الملفات.

### درج الملفات المرجعية



خزانة الملفات  
المرجعية

### الشكل ٢ - ٦ هيكل الملفات المرجعية

### ملفات الأرشيف

يتم إعداد ملفات الأرشيف في الغالب للاستخدام المشترك، ولذلك فقد تختلف طريقة هيكلتها وتنظيمها عن الطريقة التي قد تختارها أنت لتنظيم ملفاتك الشخصية. في الحقيقة قد يكون هناك نظامان مطلوبان: نظام شخصي في مكتبك لحفظ الملفات الأرشيفية الخاصة بعملك وحدك، والنظام الثاني خارج مكتبك للاستخدام المشترك.

لقد وجدت في درج ملفات إحدى الشركات ورقة يعود تاريخها إلى عام ١٩٠٦ م. لم يتصفح أحد هذه الملفات منذ عام ١٩٠٦! وكانت الورقة تتعلق

بكيفية تنظيف المكتب . حقيقة ، حمل أحد موظفينا الاستشاريين في مجال برنامج الكفاءة الشخصية حقيبة صغيرة فيها مفكات وشاكوش لأنه كان أمراً طبيعياً أن تدخل المكاتب وتجدها أن بعض الخزائن لا يمكن فتحها .

يتردد الموظفون في استخدام نظام الأرشيف ؛ لأنهم يشعرون أنه ليس بإمكانهم الوثوق به . إن مسؤولية الإدارة هي توفير نظام أرشيف فعّال ، أما مسؤولية الموظفين فهي فهم نظام الأرشيف واستخدامه بشكل صحيح .

إن الأسئلة التالية تعطيك فكرة عن حالة نظام الأرشيف لديك :

\* هل عندكم نظام أرشيف حسب الأقسام ؟ ماذا عن أرشيف الشركة ؟

\* ما السياسات المتعلقة بحفظ الوثائق ؟

\* من المسؤول عن صيانة الأرشيف ؟

\* هل يوجد نظام فهرسة ؟

\* ما الإجراءات المتعلقة باسترجاع الوثائق من الأرشيف ؟

\* هل تستطيع الاعتماد على الوثائق الراجعة من الأرشيف إذا تطلب الأمر ذلك ؟

\* هل اختبرت هذا النظام مؤخراً ؟

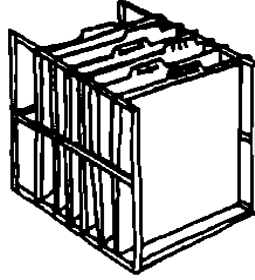
\* هل يجب تطبيق نظام الأرشيف ؟ وإن كان كذلك فمن الذي سيقوم بذلك ؟

لقد لاحظت أنه مهما كان نظام الأرشيف في القسم كاملاً ، هناك دائماً حاجة لوجود شكل من أشكال الأرشيف الشخصي في المكتب . يمكن وضع الأرشيف الشخصي في كبائن بعيدة عن المكتب بما أنه قلماً يُرجع إليها .

**رؤوس أقلام لتحسين نظام الملفات في مكتبك**

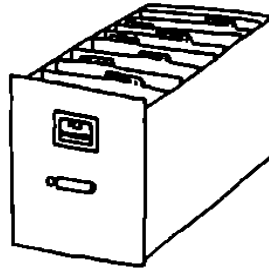
إن الاقتراحات التالية تجعل نظام ملفاتك أكثر فاعلية (انظر الشكل

استخدم الملفات العلاقي.



سم الملفات بحروف كبيرة  
وواضحة.

واز ملصقات أسماء الفئات  
والفئات الفرعية.



استحدث فهرساً للملفات المرجعية لاستخدامه من قبل المدير.

### الشكل ٢ - ٧ رؤوس أقلام حول نظام الملفات

\* استخدم الملفات العلاقي : إن الملفات العلاقي تساند المجلدات بصورة أفضل وتسهل إعادة الملفات إلى أماكنها الصحيحة . كما أن الملفات العلاقي الصندوقية يمكن أن تحتوي على أكثر من ملف حول الموضوع نفسه .

\* سم الملفات بحروف كبيرة واضحة : هذا يسهل استرجاعها، وإعادة وضعها في أماكنها الصحيحة .

\* واز بين ملصقات أسماء الفئات والفئات الفرعية : إن موازاة الملصقات حسب الفئات والفئات الفرعية تسمح للعين بالبحث عن الملف الصحيح بفعالية أكبر . كذلك يمكن استخدام ملصقات بألوان محددة لتسهيل البحث . تأكد بأن هذه الخطوة ضرورية ومفيدة . (لقد بلغني أن سكرتيرة أمضت النهار كاملاً في تحديد الألوان لتكتشف بعد ذلك

أن مديرها مصاب بعمى الألوان . )

\* استحدث فهرساً للملفات المرجعية الكبيرة . هذا الفهرس يمكن أي شخص من استرجاع الملفات بسهولة في أثناء غياب السكرتيرة . كذلك يقلل من تكرار الملفات وينسق عملية استخدام الملفات المشتركة .

### حفظ الملفات وتسميتها

إن الغرض الأساس من حفظ أي شيء هو تسهيل العثور عليه ثانية . أسهل طريقة لفعل ذلك هي تقسيم الأشياء إلى فئات عامة ومفيدة يسهل فهمها من قبل الآخرين . لم يوضع نظام الملفات حتى تعثر أنت على ما تحتفظ به ، ولكن ليتمكن أي شخص آخر من العثور على الأشياء ذاتها . ويؤدي ذلك إلى :

(١) قد يحتاج شخص آخر - في بعض الأحيان - العثور على بنود معينة في ملفاتك .

(٢) إذا كانت سهلة بما فيه الكفاية حتى يستخدمها شخص آخر ، فمن باب أولى أن تكون سهلة الاستخدام بالنسبة لك أيضاً .

وتستطيع دائماً تقسيم الفئات إلى فئات فرعية ، ولكن الفكرة الأساس هي إيجاد فئات أكبر . سم الأدرج والملفات التي بداخلها باستخدام حروف كبيرة واضحة وسهلة القراءة .

### الملفات الإلكترونية

لم يمض زمن طويل على الوقت الذي كان يساورك فيه القلق حول الورق (كأن ذلك لم يكن كافياً!) . أما اليوم فمعظمنا يعتمد على الحاسب الآلي لإنجاز أعماله تماماً ؛ كالورق الموجود على مكاتبنا . وتوجد الوثائق عادة على شكل وثائق إلكترونية رقمية في الغالب . تشمل هذه الوثائق الخطابات ، ورسائل البريد الإلكتروني ، وصفحات الإنترنت التي يمكن أن تحملها على جهازك وتحفظها ، وأوراق العمل المحاسبية وغيرها . ونظراً لأن استحداث

الوثائق الرقمية أسهل بكثير من غيرها، وأنها في معظمها غير مرئية، إلا أنها تبقى عرضة للنسخ أكثر من الورق.

وبما أن التخزين الإلكتروني رخيص نسبياً، فإنه من السهل حفظ الوثائق. المشكلة ليست في تخزين وحفظ الوثائق ولكن في كيفية استرجاعها.

ولحسن الحظ، فقد سهلت التقنيات الحديثة كيفية العثور على الملفات واسترجاعها، وهذا لم يكن موجوداً من قبل. فالذين بدأوا باستخدام الحاسبات الآلية التي كانت تعمل على نظام التشغيل (M. S. DOS) - نظام تشغيل الأقراص من ميكروسوفت - يتذكرون تماماً صعوبة تنظيم الوثائق على القرص الصلب. ربما كان العائق الوحيد هو قصر أسماء الملفات في نظام (DOS) على ثمانية أحرف فقط. وكتيجة لقيام نظام (DOS) بتحديد أسماء الملفات بثمانية أحرف فقط، فقد تجد بعض الملفات التي تحمل أسماء طويلة يصعب التعبير عنها بثمانية أحرف فقط مما يشكل صعوبة كبيرة في تحديد اسم للملف يمكن استرجاعه به كما قد يصعب فك رموزه، والأصعب من ذلك تذكره.

لقد سهّلت التقنيات الحديثة استرجاع الوثائق بتوفيرها عدة أماكن لتخزين (أو نسخ) الوثيقة ذاتها، وأكثر من طريقة لاسترجاعها.

فعندما تقوم بتنظيم جهاز الحاسب الآلي الشخصي الخاص بك آخذاً في اعتبارك النقاط التالية، فستضيع القليل من الوقت للعثور على ما تريد من معلومات لإنجاز العمل الذي أنت بصدد إنجازه.

يُشبه الحاسب الآلي خزانة فارغة من الملفات. باستطاعتك أن تضع برامجك وملفاتك وبياناتك فيها بشكل عشوائي، أو أن تقوم بتقسيم هذه البرامج والملفات إلى مجموعات، وتقسيمها إلى فئات عامة وإلى أدراج، ثم تقوم بعد ذلك بتوزيع هذه الملفات على الأدراج كما تفعل بملفاتك الورقية تماماً. وبإمكانك - بل يُنصح - أن تقوم بتنظيم القرص الصلب وسطح المكتب.



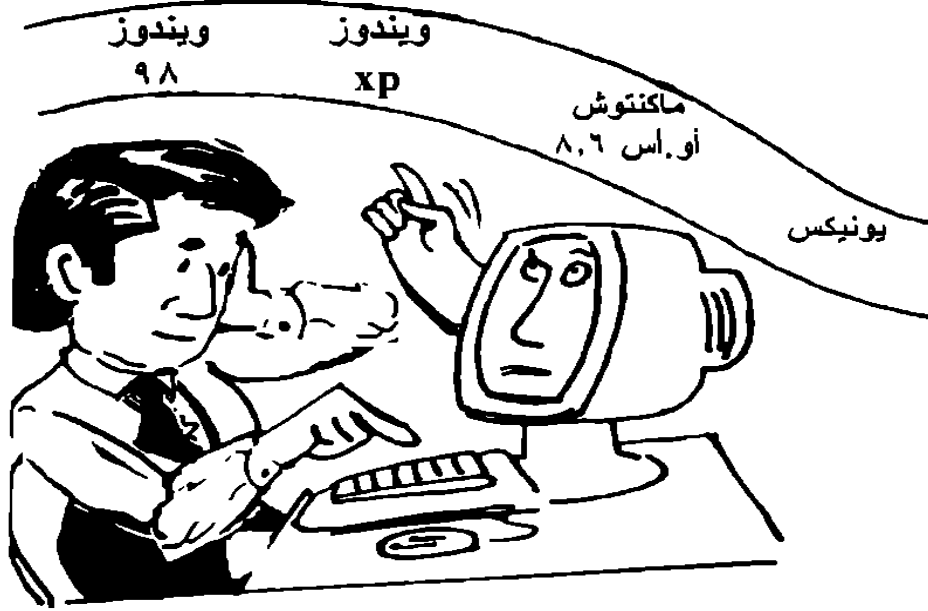
- نقترح ما يلي لتنظيم الحاسب الآلي والملفات الإلكترونية :
- ١ - استحدث نظام ملفات لملفات الوثائق في الحاسب الآلي .
  - ٢ - استحدث نظاماً لتخزين رسائل الفاكس والبريد الإلكتروني التي ستحتفظ بها .
  - ٣ - اجعل نظامك يعكس تنظيم معلوماتك الأخرى المتبقية (الورقية منها والإلكترونية) .
  - ٤ - انقل الوثائق التي ترغب في الاحتفاظ بها إلى مجلدات إلكترونية مناسبة .
  - ٥ - استحدث سطح مكتب سهل عليك الوصول إلى الملفات والبرامج .

### من أين تبدأ - نظام تشغيل الحاسب الآلي

إن الطريقة الوحيدة المتبعة للعثور على البرامج وملفات الوثائق هي من خلال برامج تشغيل الحاسب الآلي . فكل برنامج من برامج تشغيل الحاسب الآلي له صف أوامر أو أيقونات تسمح لك بالتعامل مع الملفات وتنظيمها لتسهيل استخدامها . والخطوة الأولى التي يجب اتخاذها نحو تنظيم المعلومات الموجودة على الحاسب الآلي هي اكتساب المعرفة المتعلقة ببرنامج إدارة ملفات نظام تشغيل الحاسب الآلي . تصفح البرنامج الإرشادي التعليمي . تصفح إدارة الملفات في البرنامج المساعد وادرسها بعناية . فإن كنت مثلي - ضائعاً ، بطيء التعلم وتمتلك مهارات متواضعة بلغة واحدة فقط (إنجليزية - غير فنية!) - فلك أن تبحث عن مدرب حاسب آلي (شخص ذي مهارات فنية ومعرفة بنظام التشغيل لديك) لتوجيهك خلال عملية التعلم . أما في المؤسسات الكبيرة فاطلب المساعدة من إدارة الحاسبات الآلية أو من موظف الإدارة المساندة ذي المعرفة بهذا الموضوع . القاعدة هنا هي : قبل أن تباشر التعامل مع ملفات الحاسب الآلي ، عليك أن تعرف ما تقوم به وإلا فاطلب المساعدة ممن يعرف .

## أعدّ نسخًا احتياطية للقرص الصلب

مهما كانت مهارتك في إدارة الملفات، فمن الحكمة بمكان أن تعدّ نسخًا إضافية كاملة من القرص الصلب (عمل نسخة إضافية) قبل البدء في مسح وإعادة تنظيم ملفاتك.



الشكل ٨-٢ تعرف على نظام التشغيل خاصتك!

أصبح في الإصدارات الأخيرة من نظام ويندوز بسهولة أن تختار أدوات ميكروسوفت في قائمة بدء التشغيل والبرامج، ثم اختيار نسخ احتياطية ومن ثم اتباع التعليمات. لا شك أن لديك طريقة ما لعمل نسخ احتياطية من ملفاتك، ولكن يجب عليك أن تأخذ في اعتبارك ما إذا كنت تقوم بذلك بانتظام. أما إذا كنت لا تفعل ذلك مطلقًا فلا بد أن تتوقع مشاكل في المستقبل. وبغض النظر عن أي شيء، تأكد من إعداد نسخ احتياطية لملفاتك قبل أن تقوم بما يلي:

## تسمية الملفات الإلكترونية

يجب أن يكون تصميم ملفاتك على الحاسب الآلي مطابقًا لنظام الملفات الورقية. وقد يمتلك المستخدم النموذجي للحاسب الآلي البرامج التالية التي

تحتاج وثائقها إلى تنظيم :

- ١- برنامج وورد لمعالجة الكلمات والوثائق التي يتم استحداثها وحفظها .
- ٢- برامج المحاسبة وأوراق العمل المحاسبي التي يتم استحداثها وحفظها .
- ٣- برامج تصفح الإنترنت ، ورسائل البريد الإلكتروني المحفوظة ، والوثائق التي يتم نسخها عن الإنترنت .
- ٤- برامج الفاكس ورسائل الفاكس المحفوظة .
- ٥- برامج تنظيم الوقت والتذكير بالمهام .
- ٦- برامج الجرد وبياناتها .
- ٧- برامج المحاسبة الشخصية وملفاتها .
- ٨- برامج تخطيط المشاريع والخطط الموضوعية .
- ٩- الصور الإلكترونية .
- ١٠- برامج الرسومات والصور المحفوظة ، وبرامج العرض وغيرها .

إن جميع هذه البرامج تنتج وثائق إلكترونية تشبه - من جميع النواحي - أنظمتك الورقية . استخدم أسماء الملفات الورقية لمساعدتك في استحداث فئات الملفات الإلكترونية . قد تكون أسهل الطرق في ذلك هي إعداد قائمة بجميع أسماء ملفاتك الورقية الموجودة في الخزائن/ الأدراج الخاصة بملفات العمل ، والملفات المرجعية ، والأرشيف . تعتمد كيفية استحداث أسماء الملفات على الحاسب الآلي ، وكيفية التعامل معها (نقلها من مكان إلى آخر) على برنامج التشغيل المستعمل . فاستعمال أوامر نظام التشغيل المناسبة يحقق ما يلي :

- ١- استحداث مجلد (وثائقي الخاصة My Document) إن لم يكن موجوداً بالفعل على القرص الصلب سي). استحدث ثلاثة مجلدات فرعية (أدلة) تحت وثائقي الخاصة . (سمها ١ عمل ، ٢ مرجعي ، ٣ أرشيف . تسمح لك فئات ملفات العمل والملفات المرجعية وملفات الأرشيف الإلكترونية

بتخزين ملفاتك في نظام مماثل لملفاتك الورقية . إن وضع العدد " ١ " بجانب اسم أهم دليل للملفات (ملفات العمل) يضعها في أعلى شجرة وثائقي الخاصة My Document. أما العدد " ٢ " فيضع الملفات المرجعية تحت دليل ملفات العمل ، والرقم " ٣ " يضع ملفات الأرشيف تحت دليل الملفات المرجعية .

٢- إن استخدام قائمة الملفات الورقية يستحدث صفًا مماثلاً من المجلدات الفرعية (أدلة فرعية) في الأدلة الإلكترونية ١ ملفات العمل ، ٢ الملفات المرجعية ، ٣ الأرشيف . انظر الشكل ٢-٩ .

٣- الآن - وبعد أن سميت أدلة الملفات الإلكترونية - تستطيع الانتقال إلى ملفات الوثائق الإلكترونية الخاصة بكل برنامج من برامج التشغيل ، ومن ثم نقلها إلى المجلدات المناسبة (الأدلة) . يجب أن يكون لديك ثلاثة أهداف رئيسة في أثناء تصفحك لملفاتك الموجودة على الحاسب الآلي . قد تكون هذه الأهداف:

- أ) نظف الملفات غير الضرورية (إذا كنت متردداً بين مسح وثيقة ما وبين الاحتفاظ بها ، خذ نسخة منها على قرص واحفظه) .
- ب) أعد تسمية أي ملف تحتفظ به حسب الضرورة .
- ت) ضع الملفات داخل الأدلة المناسبة ١ ملفات العمل ، ٢ الملفات المرجعية ، ٣ الأرشيف .

## الشكل ٢-٩ نظم القرص الثابت باستخدام مستكشف الوندوز.

الصف الأول	الصف الثاني	الصف الثالث	الصف الرابع
مجلد / دليل الملفات الرئيس يتم استحداث هذه المجلدات/ الأدلة باستخدام أرقام في أول خانة من الاسم لضمان وجودها في أعلى شجرة القرص الثابت .	المسؤوليات يجب تسمية صف المجلد/ الدليل تسمية عامة كتسمية لخريطة المسؤوليات ولن تحدد ملفات معينة .	الأسماء المحددة للأدلة الفرعية يجب أن تكون الأسماء المختارة للأدلة الفرعية عامة في طبيعتها، على أن يوفر كل صف معلومات أكثر عن الملفات والمجموعات . وعندما يزداد عدد الملفات في المجموعة ، فكر في استحداث أدلة فرعية أخرى للمجموعة الحالية .	الملفات: فكر جيداً قبل اختيار اسم ملف . استخدم فقط الاختصارات التي تفيد معنى، والتي يسهل عليك التعرف عليها . كن ثابتاً في استخدامك للترتيب وأسماء الملفات بحيث يخطر ببالك فكرة معينة حالما تشاهدها بعيداً عن المجلد/ الدليل الخاص بها .
١- ملفات العمل ملفات العمل (المجلدات أو مجلد/ دليل) .	العملاء الزبائن المالية النماذج الأشخاص (الأفراد) المشاريع المعلقة . (أخرى)	الأسماء الفعلية للزبائن/ العملاء ميزانية سجلات النفقات أسماء أو أرقام النماذج الأسماء الفعلية للأشخاص أو الأفراد أو السجلات البنود التي تنتظر الانتهاء المشاريع الحالية الجارية	
٢- الملفات المرجعية الملفات المرجعية (مجلد أو دليل)	الرسومات/ اللوحات أوراق العمل المشاريع المكتملة تقارير المصروفات التقارير التقييمات (أخرى)		
٣- الأرشيف ملفات الأرشيف (مجلد أو دليل) .	عائدات الضرائب للأعوام السابقة التوفيرات الواجبة		

دع الحاسب الآلي يعثر على الوثيقة التي تريدها .

لقد قدمت لك شرحاً طويلاً عن كيفية تنظيم الوثائق الإلكترونية لتسهيل استرجاعها . وأعتقد أنه من المفيد تخصيص بعض الوقت لهذه العملية . فهذه العملية تلزمك باتباع ضوابط معينة لتسمية البرامج ، ومسح الملفات القديمة وعديمة الفائدة ، وتساعدك على تحديد الموارد التي قد تكون نسيت أنها متوفرة لديك . بإمكانك الاستغناء عن كل هذا ، وبدلاً منه ، الحصول على أحد برامج البحث المتوفرة الخاصة بالبحث عن الوثائق على الحاسب الآلي . أحد هذه البرامج هو برنامج ( إنفيس ) الموجود على صفحة الإنترنت .

نحن نستخدم برنامج البحث (إنفيس) في المكتب . وكما يتضح من كتيب التشغيل الخاص به ، يعمل برنامج البحث (إنفيس) كمساعد معلوماتي ، بحيث يقوم بتنظيم كل شيء موجود على الحاسب الآلي ، ويساعدك في العثور على ما تريد عند حاجتك إليه . على البرنامج تكتب اسم الموضوع ، أو عبارة معينة ، أو اسم شخص ، أو اسم شركة ، أو غير ذلك فيما يقوم البرنامج بعد ذلك بعرض جميع الملفات ، أو رسائل البريد الإلكتروني ، أو الوثائق المحتوية على موضوع البحث . حتى إنه باستطاعتك مشاهدة محتوى الملفات على القائمة دون الحاجة لتشغيل البرنامج ، وهذه إحدى الطرق الذكية للوصول إلى المعلومات .

### تنظيم رسائل البريد الإلكتروني والتعامل معها

من السهل جداً حفظ واسترجاع الوثائق باستخدام الحاسب الآلي عند تنظيمه وتقسيم محتوياته إلى أدلة ، وأدلة فرعية ، وملفات .

يتلقى بعض الأشخاص من ١٥٠ إلى ٢٠٠ رسالة إلكترونية يوميًا وهذا كم كبير ، وحتى تتمكن من تنظيم هذا الكم الهائل من الرسائل الإلكترونية ، فأنت بحاجة إلى تطبيق معظم المبادئ المتعلقة بالملفات الورقية . فالأنظمة تختلف كثيراً فيما بينها ، لذلك يجب اتباع بعض العادات الأساسية التي تساعدك في تطويع النظام لخدمتك .

كما هو الحال بالنسبة للسلال الورقية ، يمكن للبريد الإلكتروني أن يمتلئ بسرعة . فبعض الأنظمة تسمح بتجميع مئات الرسائل . هذا وضع يصعب إدارته وقد يصبح سبباً في إعاقة العمل . كما أن الحاسب الآلي المتختم بالملفات والرسائل تنخفض قدرته على العمل ويصبح أبطأ خلال استرجاع الرسائل - ناهيك عن الشخص الذي سيقروها جميعها! . لذلك فالمبدأ الذي ينبغي تطبيقه بالنسبة للبريد الإلكتروني هو التالي : (افعله الآن) و(امسحه الآن) .

أجب على رسائلك فور قراءتها . لا تتختم نظام البريد الإلكتروني الخاص بك بالرسائل التي قرأتها - استخدم مفتاح الحذف في غالب الأحيان! أما الرسائل التي يجب عليك الاحتفاظ بها فضعها في الدليل أو المجلد الإلكتروني الصحيح ، وأما إذا كانت قد طُبعت فاحفظها في ملف العمل الصحيح .

تسمح العديد من برامج البريد الإلكتروني باستحداث مجلدات لتخزين الرسائل التي تريد الاحتفاظ بها ، ولكنك بالتأكيد لا ترغب في استخدام المجلد نفسه للرسائل الواردة . تستطيع دائماً تسمية بعض هذه المجلدات باسم (معلق) بالنسبة للرسائل التي تنتظر العمل عليها أو تنتظر إجابة . وقد ترغب في استحداث مجلد تسميه (إجراءات) للرسائل الإلكترونية التي تمثل إجراءات أو سياسات .

باختصار ، أنت بحاجة إلى استحداث ملفات إلكترونية توازي ملفات العمل والملفات المرجعية الخاصة بك . انقل الرسائل التي تود الاحتفاظ بها مؤقتاً إلى الدليل الصحيح فوراً . أما بالنسبة للرسائل طويلة الأجل فاستخدم لحفظها وسائل الحفظ المتوفرة مهما كانت سواء بتخزينها على أقراص مرنة أو حتى بطاقتها .

احذر من الطباعة إلا إذا كانت ضرورية! فلست بحاجة إلى إضافة أوراق جديدة إلى مخزونك الورقي . كما أنه ليس من المعقول طباعة سطرين على صفحة جديدة . أما إذا كانت الرسالة الإلكترونية تتعلق بمشروع جارٍ ، وله مجلد ورقي ، اكتب بعض الأسطر التي لها علاقة بالموضوع على ورقة موجودة

في المجلد كتحديث لمعلومات الملف . والأفضل من ذلك هو الاحتفاظ بمعلومات التحديث إلكترونياً باستخدام برنامج مخصص لذلك .

### تنظيم رسائل الفاكس المرسلة من الحاسب الآلي مباشرة:

من بين الوسائل الفعالة في إرسال واستقبال رسائل الفاكس إرسالها واستقبالها عبر الحاسب الآلي مباشرة . فإن كان لديك جهاز مودم تستطيع توفير الكثير من الوقت والجهد بإرسال رسائل الفاكس عبر الحاسب الآلي مستخدماً في ذلك برنامج فاكس (وفي الوقت نفسه تقليل حجم الورق!) سيأتي وقت تحتاج فيه إلى تخزين أو استرجاع رسائل الفاكس المستلمة عبر الحاسب الآلي مباشرة .

إن العديد من برامج الفاكس التي تُمكنك من إرسال واستقبال رسائل الفاكس عبر الحاسب الآلي مباشرة لا تسمح للأسف بحفظ هذه الرسائل كملفات خاصة بها، ولذلك من المستحيل حفظ واثائق الفاكس في المجلد المناسب ١- ملفات عمل، ٢- ملفات مرجعية، ٣- أرشيف، كما لا تسمح هذه البرامج بالقص واللصق داخل الوثيقة - إذا أردت ذلك - فيما إذا كانت رسالة الفاكس عبارة عن صور أو واثائق غير رقمية . غير أن جميع برامج الفاكس تقريباً تسمح بحفظ وتنظيم واثائق الفاكس في مجلداتها الخاصة (تشبه كثيراً برامج البريد الإلكتروني). يمكن تنظيم رسائل الفاكس في المجلدات الخاصة بها وليس في أدلة الملفات : ١- ملفات عمل، ٢- ملفات مرجعية، ٣- أرشيف على القرص C .

### خطوات تنظيم البريد الإلكتروني ووثائق الفاكس

- ١- ابدأ بالتعرف على خصائص نظامي الفاكس والبريد الإلكتروني .
- ٢- إذا كانت هذه البرامج تسمح لك بنقل رسائل الفاكس والبريد الإلكتروني إلى أدلة ١- ملفات عمل، ٢- ملفات مرجعية، ٣- أرشيف، فحدد رسائل الفاكس والبريد الإلكتروني هذه للحفظ - عدّل الاسم، اسحبها وضعها في الدليل الفرعي المناسب) أو لحذفها (احذفها!).



٣- إذا كان البرنامج لا يسمح بنقل رسائل الفاكس والبريد الإلكتروني، استحدث ضمن برنامج الفاكس والبريد الإلكتروني مجلدًا موازيًا لجميع وثائق الفاكس والبريد الإلكتروني المحفوظة. سمِّ المجلدات حسب الفئات المستحدثة في نظام العمل الورقي وحسب أدلة القرص الثابت سي : C. اسحب الوثائق المحفوظة وضعها في المجلد المناسب.

٤- إذا بدأت هذا الإجراء بكمٍ كبيرٍ من وثائق الفاكس والبريد الإلكتروني غير المنظمة، فقد ترغب في وضع نظام لتنظيم المجلدات، حدد تاريخ بداية معين للوثائق السابقة (كبداية السنة مثلاً)، استحدث مجلد أرشيف (أو قرصاً منفصلاً مرثاً - أو برنامج تخزين) ثم انقل هذه الوثائق جميعاً إليه وانس أمرها. عند رغبتك في الرجوع إلى رسالة قديمة، تستطيع الرجوع إلى مجلد الأرشيف، القرص المرث أو برنامج التخزين، وأعد تصنيفها حسب الهيكل الجديد.

### استحداث وتنظيم دليل عناوين البريد الإلكتروني

يحفظ برنامج البريد الإلكتروني عناوين البريد الإلكتروني؛ حيث يمكن وضعها في دليل خاص بها. معظم برامج البريد الإلكتروني ترتب هذه العناوين حسب الأحرف الأبجدية، ولكن بالإمكان أيضاً استحداث أدلة عامة (مجموعات) ضمن دليل العناوين، وحفظ العناوين تحت هذه المجموعات العامة.

على سبيل المثال: أنا أنظم دليل العناوين في مجموعات حسب مجموعات العمل التي أتعامل معها في عملي التجاري وهي (الزبائن، وتحت المجموعة/ الفئة "شخصي"، وعائلي، ومتعلق بالأصدقاء). إن عدد عناوين البريد الإلكتروني التي لديّ هو الذي يحدد إلى أي مدى يجب عليّ أن أكون دقيقاً في تنظيم وتبويب هذه العناوين. لن أستطيع استحداث العديد من المجموعات إذا كان لديّ قلة من العناوين.

إن تنظيم عناوين البريد الإلكتروني في مجموعات لا يُسهّل العثور على

العناوين التي أريدها فقط ، وإنما يمكّنتني أيضاً من إرسال رسائل معينة إلى أفراد المجموعة بسهولة أكبر .

### تنظيم سطح المكتب لتسهيل الوصول إلى البرامج والملفات

سطح المكتب : هو الشاشة التي تراها أولاً عند تشغيل الحاسب الآلي . فهي السطح المائل لسطح المكتب (الطاولة) الذي تستخدمه في مكتبك . وتستطيع تنظيم سطح المكتب في الحاسب الآلي تماماً كما تفعل بسطح مكتبك . فالوثائق ، والملفات الإلكترونية ، والمشاريع الجارية التي تتناولها كثيراً في عملك اليومي ، يمكن وضعها وتنظيمها على سطح المكتب .

على سبيل المثال : تسمح لك معظم برامج (الوندوز) استحداث فئات ، ووضع البرامج في مجموعات بحيث تستطيع الوصول إليها بسهولة من على سطح المكتب . فمجموعة " البرامج المالية " مثلاً يمكن أن تشمل برنامج «كويكن» للمحاسبة المالية الشخصية ، لوتوس ١-٢-٣ للعمل المحاسبي ، و «كويك بوكس» للمحاسبة التجارية .

وبالنسبة للوثائق كثيرة الاستخدام يمكن تبويبها وتسميتها ووضع أيقونة خاصة بها على سطح المكتب . عند الضغط على هذه الأيقونة ، يعمل البرنامج الخاص بها ، وتظهر الوثيقة على الشاشة .

إن دراسة كيفية تنظيم سطح المكتب وتبويه لتسهيل الوصول إلى البرامج والوثائق أمر يستحق الجهد .

### تنظيم البرامج الأخرى

من بين البنود الأخرى التي تحتاج إلى تنظيم : الكتب ، والأرفف ، وشنطة المكتب ، ودليل العناوين ، وبطاقات الزبائن ، والأقراص المرنة . انظر الشكل ١٠-٢ للاسترشاد به .



### الشكل ٢-١٠ تطبيق مبدأ التنظيم على الوسائل الأخرى.

المبادئ الأساسية لتنظيم هذه الوسائل حسب التجربة هي :

\* ضع الأشياء المتشابهة معاً في مجموعة واحدة .

\* ضعها في المساحة نفسها أو الحاوية الخاصة بها .

\* سمّها بشكل واضح .

يمكن وضع وتنظيم التموينات مثل : (المشابك الورقية، وأقلام الحبر، والأوراق اللاصقة، ودبابيس الورق، والأختام) في أدراج المكتب باستخدام سلة بلاستيكية مصممة خصيصاً لهذا الغرض .

حتى سيارتك بحاجة إلى تنظيم إذا كنت تسافر كثيراً من وإلى الزبائن!

## ملخص

ليس من السهل التنظيم ، فهو عمل ممل ومتعب وقد تفضل تأجيله لوقت آخر ، مثله في ذلك مثل المهام المملة الأخرى .

عندما يقدم مدربونا برنامج الكفاءة الشخصية ، نجد أنفسنا في غالب الأحيان نعمل بمثابة الآلة - التي تشجع المشاركين على العمل . غير أننا لن نكون معك عندما تصبح مستعداً للعمل ، فهذا واجبك أنت . حاول دائماً أن تتذكر أنه سيصبح من الأسهل عليك أداء العمل في زمن أقل نتيجة لتطبيق هذا البرنامج .

فكلما طبقت هذا البرنامج بحذافيره ، أصبح بإمكانك الاعتماد على نفسك أكثر . غالباً ما أسأل المشاركين في البرنامج عن مدى اهتمامهم بالتفاصيل المتعلقة بعروض للمبيعات مثلاً . فيقولون لي " كثيراً " . فأقترح عليهم إعطاء القدر نفسه من الاهتمام لتنظيم أنفسهم تماماً كما يفعلون عند تنظيم معارض البيع الخاصة . افعولوا الشيء ذاته ولن تخيبوا .

## اتبع النصائح الآتية

١- نظف المعلقة ونظم مكان عملك . من المحتمل أن تستغرق هذه العملية يوماً أو بعض يوم . ضع جدولاً زمنياً لتنفيذ هذا العمل إن أمكن حتى تتجنب المقاطعة .

٢- احصل على ثلاث سلال ورقية على الأقل وسمها (وارد) ، و"معلق" و"صادر" ضع في سلة «الوارد» جميع البنود الجديدة، أما سلة "معلق" فهي للأشياء التي لا تستطيع تنفيذها الآن، والأشياء التي خارج نطاق سيطرتك . أما سلة "الصادر" فهي للأشياء التي اكتملت .

٣- ضع على سطح المكتب كل ورقة أو وثيقة موجودة في أدراج مكتبك ، وفي السلال الورقية وشنطة المكتب . انظر في كل مكان - تحت نشافة الورق ،

خلف الستارة وتحت المكتب .

٤- التقط أول ورقة في أعلى الكومة وتعامل معها الآن بإحدى الطرق التالية :

أ- نفذها حتى تنجزها بالكامل .

ب- نفذ ما تستطيعه منها، ثم ضعها في سلة المعلقة إذا كان انتظارها قصيراً جداً، أو دوّنّها في ملف المذكرات في التاريخ المناسب خلال انتظارها للجواب الخاص بها .

ج- حولها لموظف آخر .

د- استحدث كومة على الأرض للأوراق المطلوبة الخاصة بالأعمال أو المشاريع الجارية حتى تحفظها في ملف العمل .

هـ- استحدث كومة أخرى على الأرض للأوراق التي ستحفظ في الملفات المرجعية إذا كنت بحاجة لها، ولكنها لا تطلب منك أي فعل الآن .

و- استحدث كومة أخرى على الأرض للأوراق التي ستحفظها في ملف الأرشيف .

ز- ألقها فوراً! إذا كانت تافهة، عديمة الفائدة وتعاملت معها من قبل، أو كانت موجودة في مكان آخر .

٥- عامل الأمور المتعلقة الموجودة على الحاسب الآلي (كالبريد الإلكتروني مثلاً) بالأسلوب نفسه .

٦- بهذا تكون قد نظمت ملفاتك . استحدث ملفات علاقي وسمّها، لكل مشروع ملف، ولكل فئة مجموعة ملفات - كذلك استحدث ملفات (مرجعية) و (أرشيف) وسمّها .

٧- استحدث ملفات (متابعة شخصية) لكل واحد من مساعديك، ورئيسك في العمل وغيرهم ممن تتصل بهم . ضع اسم كل شخص على الملف

الخاص به ، ودون فيه ملاحظات تتعلق بالأشياء التي تود التأكد منها حول المشاريع الجارية وطويلة الأجل .

٨- استحدث ملف مذكرات . هذا الملف هو جزء من ملفات العمل . إذا كان لديك سكرتير ، فيجب أن يكون هذا الملف على مكتبه .

٩- امنح نفسك وقتاً كافياً لفهم إمكانات نظام تشغيل الحاسب الآلي من أجل تنظيم ملفاتك : القرص الثابت (فئات عامة ؛ مثل قواعد البيانات وأوراق العمل) ، وسطح المكتب (أشكال أو أيقونات مشابهة لمجموعات الملفات الموجودة على القرص الثابت) ، والملفات الموجودة ضمن البرامج التشغيلية مبنية إلى أدلة وأدلة فرعية وهكذا . نظم معلومات الحاسب بحيث تكون أقرب ما يكون من التنظيم المتبع في تنظيم الورق .

١٠- تجنب مسببات الفوضى والإرباك عند استحداث ملفات معالجة الكلمات ، وخذ وقتاً كافياً لتنظيم مخزون الملفات الإلكترونية وتقسيمها إلى أدلة وأدلة فرعية تسمح بتبويب كل الملفات .

١١- قسم ملفاتك إلى مجموعات مماثلة بصورة فعالة ، مستخدماً في ذلك أسماءً حسبما تسمح به إمكانات النظام . أعد قائمة بالتموينات والأدوات المفقودة والضرورية لأداء عملك : مثل أقلام الحبر ، الأشرطة اللاصقة ، الدبابيس ، المقصات ، والأختام ومجلدات إضافية لحفظ الملفات ، وملصقات الأسماء ، والأقراص المجهزة وكل شيء يمكن أن تحتاجه . تأكد من توفر كل شيء ومن أنها جميعاً صالحة للاستخدام .

١٢- الآن ، أعد قائمة بجميع الأشياء التي تجول في خلدك وتحتاج إلى تنفيذ : الأجزاء الصغيرة التي تعذب ضميرك ، والبنود غير المستعجلة ، والأشياء الصغيرة التي كنت تؤجلها . أخرجها كلها من عقلك وضعها على الورق . بعد وضعها على الورق كلها ، ابدأ في تنفيذها واحدة بعد الأخرى مستهلاً بأعلى القائمة . لا تتوقف حتى تنتهي من كل بند من البنود الموجودة على الورق . هكذا ستعرف أنك أنهيت العمل .

هذا هو الصحيح . تابع العمل . (الآن) افعله !

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***

# الفصل الثالث

[www.ibtesama.com/vb](http://www.ibtesama.com/vb)

٣

## افعله بشكل يومي

إنما نحن ما نفعله مراراً

أرسطو

### سوف تتعلم في هذا الفصل:

- \* كيف تنظم جدولك الزمني وعملك حتى تتمكن من العمل خلال وقت كاف .
- \* كيف تجمع شتات عملك ، وتنظم جدولك الزمني بحيث تنهي جميع الرسائل البريدية والمذكرات الداخلية مرة واحدة . وتتعامل مع الهاتف ، والبريد الإلكتروني وغيرها من الأمور بالأسلوب نفسه .
- \* كيف تتخلص من المعلومات قليلة الفائدة وتحول دون قدومها إليك من أول الأمر .
- \* كيف تتجنب الأمور غير الضرورية التي تضيق وقتك .
- \* كيف تنظم جدول مواعيدك الأسبوعي بما يتماشى مع موظفيك المباشرين من أجل تحسين الاتصال وإنجاز العمل بكفاءة أعلى .



***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***

## افعله بشكل يومي

سوف يكون بإمكانك رفع كفاءتك وفعاليتك في العمل (إنتاجيتك) عند تصرفك بذكاء وعند فعلك الأشياء بشكل صحيح . أبسط مفاتيح رفع إنتاجية الفرد : هو تجميع النشاطات المتصلة بموضوع معين معاً وإنجازها بشكل اعتيادي يومي . والفكرة من وراء ذلك هي صرف أقل وقت ممكن على الأشياء غير المهمة نسبياً بحيث تتمكن من إعطاء أكبر قدر من الوقت للأشياء المهمة .

يجب أن تحدد الأشياء المهمة - ماذا يجب أن تفعل أولاً- ثم بعد ذلك تكتشف الأساليب التي يجب اتباعها في تنفيذ العمل الذي حددته بفعالية وتأثير أكبر .

يجب عليك أولاً أن تحدد بالضبط كيف تمضي وقتك الحالي . بعد ذلك ، اسأل نفسك . " هل يمكن أن أحقق نتائج أفضل إذا قضيت وقتي في نشاط آخر؟ " ثم اسأل نفسك ، " كيف لي بتأدية النشاطات عالية المستوى بفعالية وتأثير أكبر .

### احتفظ بسجل زمني

حتى يمكنك تحديد كيف تمضي وقتك بدقة ، احتفظ بسجل زمني . يقول (بيتر دراكر) في كتابه الشهير : «المدير التنفيذي الفعال» (الناشر هاربر ورو ، ١٩٦٦) " لا نستطيع السيطرة على الوقت حتى نعرف أين يمضي . لا شك أننا نعتقد بأننا نعلم أين يذهب وقتنا ، ولكن معظمنا لا يعلم " .

" اطلب أحياناً من المديرين التنفيذيين الذين يفخرون بقوة ذاكرتهم أن يخمنوا كيف يمضون أوقاتهم . بعد ذلك ضع هذه التخمينات بعيداً لأسابيع أو أشهر يقوم خلالها المدبرون التنفيذيون بإعداد سجلات زمنية بأوقاتهم . عند المقارنة بالنتائج ، لا تجد الكثير من التشابه بين تفكير هؤلاء وكيفية استخدامهم لأوقاتهم وبين سجلاتهم الفعلية . "

لا يمكن أن تكون فكرة دقيقة حول أين يذهب وقتك إلا باستخدام سجل

زمني . وقد استخدمت هذا الأسلوب في غالب الأحيان مع الزبائن كثيري الأعمال . فعندهم أعمال كثيرة جداً إلى الحد الذي لا يمكنهم معه تكوين صورة واضحة عن حجم عملهم حتى يمكنهم التعامل معه بشكل فعال . إن الاحتفاظ بسجل زمني لا يفيدهم فقط لمعرفة فيم أمضوا أوقاتهم ، ولكن أيضاً يمكنهم من معرفة من يلقي بالكرة في ملعبهم ، والنشاطات التي لا يمكن تغطيتها ، وكيف يضيعون أوقات الآخرين إذا كان هذا محتملاً .

لتجنب جعل هذا السجل الزمني حملاً إدارياً ، يمكنك - ببساطة - وضع ورقة على مكتبك في أثناء دراستك الأوراق تدون فيها ما هي ، وكم تستغرق من الوقت لإنجازها ، ومن له علاقة بها .

## الشكل ٣-١ نموذج السجل الزمني.

الموضوع	الشخص	النشاط	
			٧ : ٠٠
			: ١٥
			: ٣٠
			: ٤٥
			٨ : ٠٠
			: ١٥
			: ٣٠
			: ٤٥
			٩ : ٠٠
			: ١٥
			: ٣٠
			: ٤٥
			١٠ : ٠٠
			: ١٥
			: ٣٠
			: ٤٥
			١١ : ٠٠
			: ١٥
			: ٣٠
			: ٤٥
			١٢ : ٠٠
			: ١٥
			: ٣٠
			: ٤٥
			١ : ٠٠
			: ١٥
			: ٣٠
			: ٤٥
			٢ : ٠٠
			: ١٥
			: ٣٠
			: ٤٥
			٣ : ٠٠
			: ١٥
			: ٣٠
			: ٤٥
			٤ : ٠٠
			: ١٥
			: ٣٠
			: ٤٥
			٥ : ٠٠
			: ١٥
			: ٣٠
			: ٤٥
			٦ : ٠٠
			: ١٥
			: ٣٠
			: ٤٥

إن الشكل ٣-١ عبارة عن نموذج للجدول الزمني . قريباً جداً ستصبح فئات الأشياء مرئية .

بعد انقضاء عدة أسابيع من تاريخ بدء الاحتفاظ بسجلات زمنية ، قارن بينها جميعاً ، وستكون لديك فكرة جيدة عن وقتك وأين ذهب . بعد ذلك تستطيع أن تبدأ في معالجة المجالات التي يضيع فيها وقتك دون تأثير .

### السجل الزمني الإلكتروني

مع وجود برامج الحاسب الآلي الحديثة ، أصبح بالإمكان تحسين دقة السجلات الزمنية ، وتسهيل عملية تبويبها وتقييم النتائج . وقد أصبح بإمكانك ليس مراقبة وقتك الشخصي فقط وإنما مراقبة وقت الدائرة - أو الشركة ككل . من بين هذه البرامج برنامج يدعى (تايم تايجر)

هذا البرنامج مفيد - ليس فقط كأداة تشخيص - ، فهو يسهل عمل المحاسبين أو المحامين الذين يتابعون الوقت لمعرفة تواريخ إصدار الفواتير ويجعله أكثر دقة .

كأداة تخطيط (انظر الفصل ٤ ، قسم "تنفيذ المشاريع" ) ، يتحد البرنامج بصورة جيدة مع برامج (تنفيذ المشاريع) مثل برنامج (ميكروسوفت بروجكت) مما يسمح بالتخطيط الدقيق للوقت في مقابل المهام المراد تنفيذها .

مرة أخرى ، المبدأ هنا هو أنه إذا كنت ترغب في السيطرة على الوقت ، يجب أن تحبه جيداً .

### التغلب على كثرة المعلومات

نعاني جميعاً من تدفق المعلومات . فقد تكون كثيرة جداً إلى الحد الذي تضع مع الأشياء التي يجب أن نركز عليها . فالتقنيات الحديثة زادت من حجم المعلومات والأعمال التي تواجهنا إلى حد كبير . فقد مرت أيام لم تكن تواجه فيها أكثر من رنات الهاتف وبريد يأتيك مرة في اليوم . أما اليوم فعندك جهاز الفاكس ، والبريد الإلكتروني ، والهاتف الجوال ، والبيجر ، وسيل

مستمر من البريد من العديد من مكاتب الخدمة البريدية . ففي زمن المعلومات هذا ، نريد أن نعرف المعلومات التي لا نريدها بالقدر نفسه الذي نود فيه أن نعرف المعلومات التي نريدها .

أفضل طريقة للتخلص من المعلومات الفائضة ؛ هي منع دخول المعلومات والمهام قليلة الفائدة إلى نظامك . ويوضح الشكل ٣-٢ عدة طرق مختلفة لغربلة المعلومات . إن عدم غربلة المعلومات والسماح لها جميعاً بدخول نظامك دون اختيارها وتصفحها بعد ذلك ، هو في الحقيقة أقل الطرق فعالية في السيطرة على تدفق المعلومات . أما الطريقة الأفضل من ذلك فهي اختيارها .



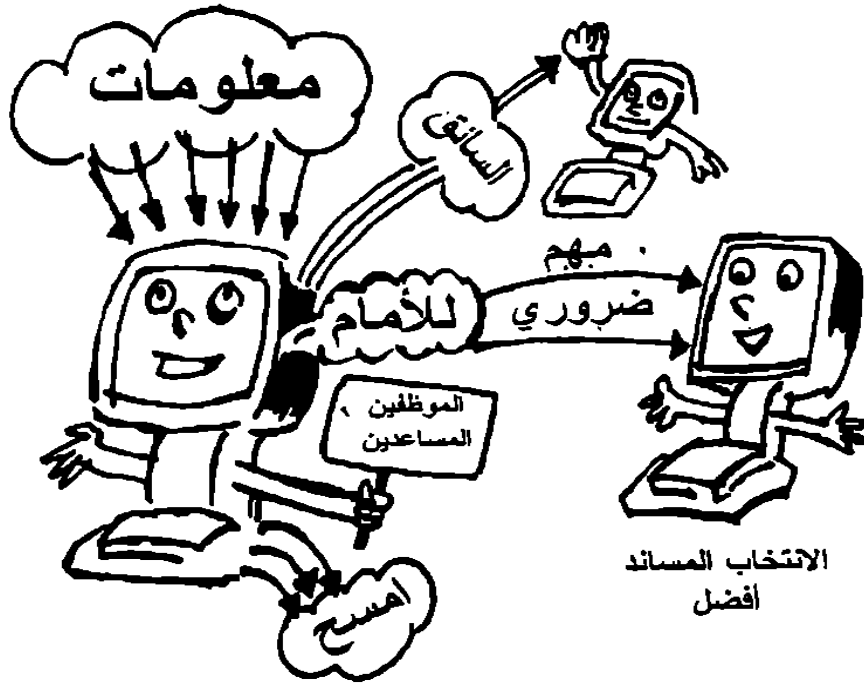
الشكل ٣-٢

## أربع طرق لاختيار المعلومات

لاختيار المعلومات قبل وصولها إليك . كما أن تنفيذ هذه العملية عن طريق الموظفين المساعدين أفضل بكثير، فإن الحل المثالي هو تحليل جميع مصادر المعلومات والحد من المعلومات غير الضرورية من مصدرها، بإبعاد نفسك عن قائمة التوزيع، وإلغاء الاشتراك . . . . . إلخ .

## ما وراء سلة الوارد

إن وجود الأوراق، والبريد ورسائل البريد الإلكتروني في سلة الوارد، والمكالمات الهاتفية، ووجود الأشخاص في المكتب كلها دعوات للاهتمام . أضف إلى ذلك جميع الاجتماعات التي ينبغي عليك حضورها، وليس غريباً أن تشعر بأنك لم تنجز أي شيء مهم .





الانتخاب من المصدر  
(الأفضل)

الشكل ٢-٣ تابع

لقد شاهدت أشخاصاً يظنون أن اليوم المنتج في العمل هو قضاء اليوم في المكتب متصفحين البنود التي وصلت إلى سلال الوارد . إنهم مشغولون جداً في هذه الأشياء فقط .

إن ما يأتي إلى سلتك الورقية (الوارد) يومياً هو في الحقيقة إثبات على إنجاز قام به شخص آخر . لقد انتهت ، تخلص منها ، ويحتمل أن يكون ٥٠٪ منها للمعلومية وللحفظ فقط . ولما يكون لهذه الأشياء تأثير مادي على الشركة . إن الكثير من الأشياء التي تنفذها غير مهمة نسبياً في غالب الأحيان . لهذا أقترح أن تخصص أقل وقت ممكن لها وتتابع عملك الحقيقي .

الطريقة المثلى للسيطرة على هذا الكم الهائل من المعلومات هي بتقسيمها إلى فئات ومجموعات ، ومن ثم إعداد وتنظيم أجوبة فعالة لها .



## اجمع الأعمال الروتينية

يمكن تسمية عملية تقسيم وتبويب المعلومات "تجميع". إن كل ورقة، وكل رسالة إلكترونية، وكل مكالمة هاتفية، وكل مقاطعة، وكل بند ترسله خارج المكتب هو شكل من أشكال الاتصالات. نفذ الاتصالات والمهام المتشابهة على شكل مجموعات مما يقلل الوقت والفعل ويمكنك من إكمال كل مهمة من المهام بفعالية أكبر.

يمكن اختزال العديد من عناصر العمل الذي تقوم به إلى عادات بسيطة يمكنك من إنجاز المهام المماثلة بأقل وقت ممكن. وهذه المهام تتوافق بسهولة مع عملية التجميع. فمزايا التعامل مع عملك بهذه الطريقة كثيرة.

\* من الأسهل عليك تناول مجموعة من الأعمال المكتملة من سلة الأوراق لتوزيعها في الوقت نفسه بدلاً من أن تقوم من مكتبك في كل مرة تنهي فيها عملاً واحداً.

\* إن تنفيذ جميع أعمال معالجة الكلمات مرة واحدة بدلاً من التنقل بين برامج مختلفة يوفر عليك الوقت في كل مرة تتلقى فيها عملاً لمعالجة الكلمات.

\* إن حفظ جميع الملفات في وقت واحد بدلاً من حفظ كل ورقة على حدة يوفر الكثير من الجهد.

\* ستلاحظ أن تجميع الأعمال يسمح لك بالاستعداد وتنظيم نفسك مرة واحدة بدلاً من عدة مرات عند تنفيذ العمل بشكل عشوائي.

## جدول وتجنب اتخاذ القرار

من المهم التفريق بين تنفيذ كل شيء فور قدومه وبين وضعه دائماً جانباً لتنفيذه في وقت لاحق. وهناك طريقة للتعامل مع هذا الأمر. وأشير إليها بعبارة (افعله الآن فيما بعد) نظّم وقتك لتنفيذ بعض الأعمال (مثل فتح البريد

وقراءته، ومعالجة البريد الإلكتروني، والرد على المكالمات الهاتفية إلخ. .) وعندما يحين الوقت افعله الآن. لا تقرأها حتى تكون مستعداً للعمل. فإن قرأتها نفذها. افعله الآن.

إذا أردت تنفيذ شيء ما، ضعه في برنامجك. بما أن موجودات سلة الوارد الورقية قلما تمثل الأشياء الأكثر أهمية في عملك، فقلما يكون لها أولوية عالية، وبالتالي لن تُنفذ. هل لاحظت أنه عندما تقوم بإعداد قائمة بالأشياء التي ستنفذها ينتهي الأمر بالبنود التي في أسفل القائمة دون تنفيذ؟ تتسبب البنود العاجلة في تأجيل تنفيذ البنود المهمة، ومن المؤكد أن البنود العاجلة والمهمة تتدخل كلتاهما في الأعمال الورقية وفي البريد الإلكتروني. فإن كنت ممن يضع دائماً أولويات في عمله، فلن تصل أبداً إلى الأعمال الورقية ورسائل البريد الإلكتروني الأقل أهمية. ولكن إذا لم تتعامل مع أعمالك الورقية وبريدك الإلكتروني فسوف يتراكم بكثرة.

إن النتيجة غير المرئية لهذا الكم من المعلومات هي إبطاء تنفيذ الأعمال المهمة. فإن كان عليك أن تختار بين الاتصال بعميل وبين فرز موجودات السلة الورقية "وارد"، ماذا ستفعل؟ إذا كنت مثل معظم الناس، فستختار الاتصال بالعميل، وهذا صحيح؟ ولكن الأشياء الأخرى تبقى دون تنفيذ! ما عليك فعله هو أن لا تضع نفسك في موقف يفرض عليك أن تختار بين الأشياء. فهذا يجعل حياتك أصعب مما هي عليه. بدلاً من ذلك، حدد وقتاً معيناً لتصفح سلة الوارد ونفذ المهام الأخرى التي يمكن تجميعها. عندما يحين وقت تنفيذ تلك المهمة افعلها خلال الوقت المخصص لذلك وانتقل إلى العمل المهم.

هل تنظف أسنانك في الصباح؟ ستقول "نعم". هل تفكر في تنظيف أسنانك؟ هل تضع أولوية لذلك؟ هل تتساءل: "هل سأنظف أسناني الآن، أم هل سأتناول فنجان قهوة؟" ربما لا. أنت لا تشغل نفسك بالكثير من الأفكار حول هذا الموضوع. في الحقيقة، أنت لا تعطي هذا الأمر أي أهمية. فمن خلال العادة تجاوزت خطوات اتخاذ القرار في قرارة نفسك. أنت تقوم بهذا

العمل ببساطة مطلقة . هذه هي الطريقة التي نريد أن نتعامل من خلالها مع مجموعات المهام البسيطة هذه .

### قانون (باركنسون) وتخصيص الوقت

يقول (باركنسون) إن العمل يميل إلى ملء (موافقة) الوقت المتوفر أو المخصص لأدائه . فإن خصصت مثلاً ساعة من الوقت لتنفيذ مهمة ما ، فلديك فرصة أكبر في إنجاز تلك المهمة خلال الزمن الذي حددته . إذا حددت وقتاً معيناً لإنهاء مشروع ما في تاريخ معين ، فستعمل على الأرجح على إيجاد آلية لتنفيذه خلال الفترة الزمنية التي حددتها لذلك .

### المجموعات الزمنية

إن العمل باستخدام المجموعات الزمنية يعد أكثر فعالية وتأثيراً من العمل جزءاً جزءاً . وهذا لا ينطبق فقط على جميع المهام المتشابهة مثل المكالمات الهاتفية أو التعامل مع البريد الوارد ، ولكن ينطبق أيضاً على المشاريع ، والمكالمات المتعلقة بالمبيعات أو الحملات التسويقية .

يقول بيتر دراكر: إن الفترة الزمنية المثالية للعمل هي ٩٠ دقيقة . حيث تستطيع خلال فترة ٩٠ دقيقة مركزة أن تنتج كمية من العمل أكبر مما تنتجه خلال ضعف هذه المدة في بيئة تكثر فيها المقاطعة والإرباك . إن تحديد الزمن الخالي من المقاطعات يرفع من إنتاجيتك بشكل كبير . فإن استطعت إبعاد العديد من المهام الصغيرة من طريقك أولاً ، فسيكون بإمكانك التركيز على العمل خلال المجموعات الزمنية بشكل أفضل . وستشعر بالسعادة لعلمك بأنك أنهيت جميع البنود المهمة ، ونظمت نفسك وعملك حتى تتمكن من أداء الأشياء المهمة . إن إعطاء وقت كاف للعمل الذي بين يديك أفضل لك - من الناحية الإنتاجية - من تشتيت الذهن بالتحويل إلى مهام أخرى تتطلب الاهتمام .

إن بعضنا يقبع في مكتب لا باب له ليقفله ، ولذلك ينبغي علينا بذل جهد أكبر إذا رغبتنا في استخدام المجموعات الزمنية . إحدى الشركات العميلة كانت تضم مجموعة من مسؤولي الحسابات الذين يعملون معاً في بيئة مفتوحة

وصاخبة؛ حيث يرن الهاتف باستمرار من قبل الزبائن مطالبين بإجراء عمليات حسابية. وكان هناك عدة مكاتب صغيرة للمقابلات في جانب من المبنى. فكلما احتاج أحدهم لفترة زمنية هادئة يعد فيها عرضاً معيناً، يقوم آخر بالتغطية في أثناء قيام الموظف باستخدام إحدى غرف المقابلات لإنهاء عرضه بسلام.

زبون آخر قد يعمل خارج مكتبه يوماً في الأسبوع. لاحظ هذا الزبون أن عمله في البيت يمنحه الوقت الذي يريده للتخطيط الاستراتيجي والتخطيط للأعمال التجارية المستقبلية.

### تجميع المكالمات الهاتفية

قرر بالآتلقى المكالمات بصورة عشوائية خلال اليوم، بدلاً من ذلك سترد على المكالمات (حسب طبيعة المكالمات الهاتفية) مرة أو مرتين في اليوم. فإن قررت استلام المكالمات مرتين في اليوم، ولنقل بين الساعة ٣٠: ١١ صباحاً حتى ٣٠، ١٢، ومن الساعة ٠٠: ٤ عصراً حتى ٠٠: ٥ مساءً، فاطلب من الموظف المساعد عدم تحويل المكالمات إلى مكتبك في الأوقات الأخرى. هذا لا يعني أنك تطلب من مساعدك منع المكالمات عن مكتبك وإنما يعني وضع آلية معينة: أنت تتلقى المكالمات الهاتفية في أوقات محددة إلا في حالات معينة. فقد تقبل مكالمات من زبون مهم أو من رئيسك المباشر في العمل مثلاً، وقد تحدد معايير واضحة للمكالمات الطارئة.

تأكد من أن جميع الموظفين يفهمون تماماً الإجراءات الجديدة، من هم المعنيون؟ وما هي الاستثناءات، وكيف يتم تدوين رسالة من الشخص المتصل؟ للرد على المكالمات يجب أن تفهم الرسالة أولاً.

إن عبارة "اتصل (بل)" غير مقبولة في حد ذاتها. اطلب من الموظف المساعد أخذ معلومات كاملة وصحيحة. درب مساعدك على كيفية معرفة حاجة (بل) ومتى سيكون (بل) جاهزاً لمناقشة الموضوع: "اتصل (بل) من أجل تحديد موعد مع فريق المبيعات في نيويورك". سيكون موجوداً بعد الظهر على

الرقم كذا وكذا. " هذا يساعدك على الاستعداد للرد على المكالمات. أنت تعرف موضوع المكالمات ومتى يمكنك الاتصال بالشخص المعني. عند الاتصال بالسيد (بل) لك أن تضع مذكرتك مفتوحة أمامك وتقترح عليه عدة أوقات للاجتماع والأوقات البديلة التي تكون فيها موجوداً للاجتماع به. سوف تترك لدى (بل) انطباعاً إيجابياً وتنهي المكالمات في أقل وقت ممكن.

إذا كان لديك بريد صوتي أو خدمة الرد الصوتي، تستطيع تكوين رسالة تحمل المضمون نفسه:

"ألو، (فرانك) يحدثك. لست موجوداً لاستقبال مكالمتك الآن. هل لك بترك رسالة. سوف أستعد للنقاش وأوافيك بأسرع وقت ممكن. أنا عادة أورد على المكالمات الهاتفية بين الساعة ٣٠: ١١ صباحاً إلى ٣٠: ١٢ حسب التوقيت الشرقي. أرجو إبلاغي إذا كان هذا الوقت يناسبك. أما إذا كان غير مناسب، فأرجو تحديد موعد آخر؛ حيث تكون موجوداً."

الآن يجب عليك الالتزام بهذا الإجراء الجديد. التزم بمواعيد الرد على المكالمات الهاتفية في وقت محدد من اليوم، وتمسك برفض المكالمات في أي وقت آخر (ضمن القيود التي حددتها).

بهذه الطريقة تكون مستعداً للرد على المكالمات وتنظيم نفسك للرد عليها. كما تستطيع الرجوع إلى ملفات أو وثائق قبل الرد عليها، وبهذا تكون جميع المواد ذات الصلة بهذه المكالمات أمامك حتى لا تضيق الوقت في البحث عنها. تعامل مع المكالمات بدقة كما تتعامل مع الأوراق الموجودة في سلة الوارد - واحدة في كل مرة - وتابع حتى تنتهي منها كلها. عند قيامك بجدولة أوقات الرد على المكالمات، خذ في اعتبارك أن تضفي عليها مرونة كافية للتعامل مع المكالمات التي تعتمد على نطاقات زمنية مختلفة، أو المكالمات الطارئة والحالات الخاصة الأخرى.

## البريد الإلكتروني

بإعدادك هيكلًا معينًا للوثائق الإلكترونية تكون قد خطوت خطوة كبيرة باتجاه السيطرة على تدفق المعلومات الإلكترونية . يأتي المصدر الرئيس للمعلومات لمعظم الناس من الإنترنت أو شبكات المعلومات المحلية LAN على شكل رسائل إلكترونية . فالبريد الإلكتروني أداة رائعة . من بين فوائد البريد الإلكتروني :

- \* أصبحت الاتصالات أسهل .
- \* تكلفة البريد الإلكتروني أقل بكثير من البريد التقليدي .
- \* احتمال فقدان الرسالة (المعلومات) أقل بكثير .
- \* بالضغط على مفتاح يتم إرسال الرسالة للعديد من الأشخاص في آن واحد .
- \* يمكن الوصول إلى بريدك الإلكتروني عن بعد .
- \* يمكن التأكد من وصول الرسالة إلى المرسل إليه .
- \* تنظيم الوثائق أصبح أسهل .
- \* التعامل مع الوثائق وإعادة تنظيمها وإجراء التعديلات عليها أصبح أسهل .
- \* نقل الوثائق أصبح أسهل .
- \* البريد الإلكتروني أسرع من معظم وسائل الاتصال الأخرى .
- \* تستطيع إضافة جميع الاتصالات السابقة بالرسالة الإلكترونية ؛ أي أن تاريخًا كاملاً يتحرك مع الرسالة .
- \* تسمح بعض برامج البريد الإلكتروني : بإرسال رسالة لك شخصيًا في تاريخ مستقبلي كنوع آخر من أنواع المذكرات .
- \* يسمح البريد الإلكتروني : بإعداد برمجة مسبقة لمفاتيح الوظائف

لتطبيق استخدامات معينة توفر الوقت، خاصة فيما يتعلق بمدخلات نظام المذكرات (الروزنامة ومذكرة المواعيد)، وحذف الإجراءات وغير ذلك.

\* تستطيع بواسطة البريد الإلكتروني: التنسيق مع مجموعة ما لحضور اجتماع بدلاً من أن تستخدم وقت الاجتماع للإعلانات، وإعداد الإعلانات وإرسالها مسبقاً كرسالة إلكترونية.

وهذا الوجه الحسن له جانب سيئ

\* نظراً لأن البريد الإلكتروني يُسهل الاتصالات، فإنه يصدر عنه الكثير من الرسائل، وبسبب هذه الكثرة في الرسائل، يميل الأشخاص إلى إهمال الرسائل التي يعتبرونها غير مهمة.

\* أنظمة البريد الإلكتروني عرضة لسوء الاستغلال: فقد أصبح شائعاً أن تجد بعض الأشخاص يستخدمون البريد الإلكتروني الخاص بالشركة للإعلان عن أشياء خاصة كترغبتهم في البيع والشراء وتقديم الخدمات.

\* قد يصبح البريد الإلكتروني النموذج المفضل للتوثيق، كما فعل أحد البنوك التي تتعامل معها.

\* تمتاز بعض أنظمة البريد الإلكتروني بقيود مزعجة؛ كأن تضطر لفتح الوثيقة واتباع سلسلة من التعليمات لمسح الرسالة.

\* قد لا يكون الموظفون قد تحولوا من الورق إلى النموذج الإلكتروني، وقد ينتهي بهم الأمر بطباعة كل رسالة إلكترونية.

\* يمكن لنظام البريد الإلكتروني أن يُتخَم بالرسائل الإلكترونية. إن دوائر المعلومات الإلكترونية النموذجية تحدد عدد الرسائل المسموح باستقبالها في أي محطة عمل.

عند الموازنة بين النظام الورقي والنظام الإلكتروني، أنا أعتبر أن النظام الإلكتروني أداة ممتازة لتحسين الفعالية. غير أن هذا النظام يمكن أن يشغلك تماماً إذا لم تحسن التعامل معه.

## التعامل مع البريد الإلكتروني بالطريقة الصحيحة

من الحيوي جداً اتباع مبدأ (افعله الآن) عند التعامل مع البريد الإلكتروني (كما هو الحال عند التعامل مع البريد العادي، ورسائل الفاكس، ورسائل البريد الصوتي). سوف تُحل ببساطة معظم المشاكل التي تواجهها في نسخ مجلدات المراسلات التي تستقبلها إذا اتبعت مبدأ (افعله الآن) ولكن متى يكون (افعله الآن) مهماً؟

إن بعض أنظمة البريد الإلكتروني مزودة بنظام صوتي أو مرئي، يصدر إشارة صوتية أو مرئية تنبهك في كل مرة تستقبل فيها رسالة إلكترونية. هذا التنبيه يدفعك للاطلاع على الرسائل الواردة، ولكن نظراً لأنك في منتصف شيء آخر وغير مستعد لبذل الوقت للإجابة عليها، فإنك تميل إلى فعل ذلك لاحقاً. هذه ليست الطريقة الصحيحة لمعالجة البريد الإلكتروني. أنا اقترح أن توقف خاصية التنبيه وبدلاً من ذلك أن تحدد وقتاً معيناً على جدولك الزمني للتعامل مع بريدك الإلكتروني. تحتاج معالجة البريد الإلكتروني لأكثر من مرة في اليوم. لقد فرض البريد الإلكتروني نفسه، إلى حد ما، كبديل عن الهاتف، والمقابلات الشخصية، لذلك فهو يحتاج إلى معالجة سريعة على الرغم من أنه يجب ألا يكون - في بعض ظروف العمل - بالسرعة نفسها التي للهاتف.

كيف لك أن تتعامل مع هذا الأمر؟ أقترح أن تراجع بريدك الإلكتروني من ثلاث إلى أربع مرات في اليوم. فقلما يتوقع الأشخاص الرد على بريدك الإلكتروني بشكل فوري. إذا كنت تراجع بريدك الإلكتروني بانتظام، لنقل في الصباح، وقبل الغداء، وقبل مغادرة المكتب في نهاية اليوم فإن هذا يعد كافياً. حدد أوقاتاً معينة في جدولك الزمني لمعالجة البريد الإلكتروني. حدد فترات زمنية معينة للبريد الإلكتروني واعمل على إنهائه خلالها إن أمكنك ذلك. فإن لم تستطع ذلك، فانظر في كيفية التقليل من عدد الرسائل الواردة إليك. (سنفصل هذا لاحقاً).



تذكر، عندما أقول عاجله لا أعني بذلك قراءته ثم التقرير بالرد لاحقاً. ما أعنيه هو أن تنهي الأمر الآن. فإن لم يكن باستطاعتك إنهاؤه الآن، اعمل منه ما استطعت ثم ضع ملاحظةً تذكرك بما يتوجب عليك فعله. إذا كان البريد الإلكتروني يمثل كتلة زمنية كبيرة من وقت العمل، دوّنهُ في جدولك الزمني واحفظ الرسالة في مكان ما.

### التقليل من الرسائل الإلكترونية

إذا تسلّمت رسائل إلكترونية، يجب التعامل معها. السؤال الذي يجب أن تطرحه هو: هل ينبغي عليّ استقبال هذه الرسائل أصلاً؟ لقد وضعت جريدة فارس الليل، (سين سافيج) بعض الحلول لهذه المشكلة في مقالة نشرتها مؤخراً. فإن كان لديك عنوان بريدي على الإنترنت من خلال مزود للخدمة (أمريكا أون لاين، كومبيوسيرف، بروديجي... إلخ)، فالاحتمال هو: استقبال رسائل عديدة الفائدة. لقد أصبح من الشائع أن تقوم شركات تقديم خدمة الإنترنت، والمطبوعات الموجودة على الإنترنت وغيرها من شركات تقديم الخدمات ببيع معلوماتك الشخصية لشركات التسويق. وبإمكان شركة تقديم الخدمة حذف اسمك من قائمة التسويق عند طلبك ذلك. إليك الكيفية:

١- إذا كنت تستقبل رسائل عديدة الفائدة بالنسبة لك، أجب عليها طالباً من شركة التسويق عدم إرسال المزيد من الرسائل إلى عنوانك.

٢- إذا استمر سيل الرسائل من شركة التسويق هذه، من حَقك أن تقدم شكوى إلى مدير البريد في الموقع الرئيس الذي تصدر عنه هذه الرسائل. لتحديد عنوان مدير البريد في الموقع، أغفل الجزء الأول من العنوان البريدي لشركة التسويق وضع مكانها كلمة "مدير البريد". حتى إذا كان العنوان خاطئاً، فستلقى رسالة تحدد عنوان مدير البريد. اطلب من مدير البريد منع تلك الشركة من إرسال رسائل إلى عنوانك.

٣- إذا لم يوقف مدير البريد الرسائل التي لا تريدها، فقد يكون هناك طريقة أخرى لحل هذه المشكلة. إن العديد من أنظمة البريد الإلكتروني تسمح

للمستخدم بتصفية جميع الرسائل القادمة من عنوان معين . ابحث عن إمكانات التصفية في نظام البريد الإلكتروني الذي تستخدمه . تستطيع أن تبحث عن العديد من برامج التصفية على بعض المواقع حتى تجد البرنامج الذي يَمَكِّنُك من إيجاد كلمات رئيسة لحذف الرسائل الإلكترونية قبل وصولها إلى صندوقك البريدي .

### القواعد الرئيسية للبريد الإلكتروني

كان أحد الزبائن ، وهو (سميث كلاين) من فيلاديلفيا ، لطيفاً جداً بمشاركتنا بعض الحكم التي يتبعونها في التعامل مع البريد الإلكتروني . لقد لخصت بعض أفكارهم وأضفت إليها بعضاً مما عندنا . باتباعك لهذه الأفكار تستطيع أن تجنب نفسك وجع الرأس والعمل الإضافي :

\* عند استحداث رسالة إلكترونية ، تأكد من تحديد الموضوع بوضوح في خانة الموضوع .

\* حدد الغرض من الرسالة باختصار في بدايتها .

\* لا تتحدث عن أكثر من موضوع في رسالة واحدة .

\* أرسل الرسائل والإجابات للأشخاص المعنيين فقط . لا تستخدم مفتاح أجب على الجميع .

\* استخدم خاصية النسخ واللصق لإضافة ما تريد إلى الرسالة بدلاً من استخدام خاصية المرفقات .

\* عند إجراء إضافات أو تعديلات على الرسالة ، اكتبها باللون الأسود الغامق حتى يسهل على المستقبل ملاحظتها .

\* إذا رغب أحد الأشخاص في تعديل الرسالة أو التعليق عليها ، اكتب في بداية التعليقات الأحرف الأولى من اسم ذلك الشخص .

\* عند استقبالك للبريد الإلكتروني ، انظر إلى العنوان أو إلى خانة الموضوع قبل أن تبدأ في قراءته . قرر ما إذا كنت بحاجة إلى قراءة الرسالة أو تحويلها إلى شخص آخر أو حذفها .

\* أوقف خاصية التنييه . فأنت لست بحاجة إلى مقاطعتك برسالة تنييه في كل مرة تستقبل فيها البريد . بدلاً من ذلك ، اجمع الرسائل كلها وحدد أوقاتاً معينة للتعامل مع البريد الإلكتروني مرة أو مرتين يومياً .  
\* كن لطيفاً ومتسامحاً مع الآخرين الذين ليسوا كذلك .

### البريد الإلكتروني/المذكرات الداخلية

تعامل مع البريد الإلكتروني والمذكرات الداخلية مرة واحدة في اليوم وفي وقت معين ، ربما في الصباح الباكر قبل بدء الاجتماعات والنشاطات الأخرى . حسب طبيعة عملك ، حدد وقتاً معيناً يتراوح بين ٣٠ إلى ٦٠ دقيقة للتعامل مع جميع الأوراق التي تتراكم في صندوقك اليومي . إذا كان لديك مساعد ، فاطلب منه إيقاف تدفق الأوراق إلى مكتبك بعد انتهائك من تصفح صندوقك في الصباح . اطلب من مساعدك فرز الأوراق الواردة إلى صندوقك إلى فئات منطقية واستخدم نظاماً جيداً لتبويب وتنظيم الوارد حتى يسهل عليك التعامل معها . بعد تنظيف البريد مما لا يهملك ، اطلب من مساعدك وضع (الوارد) في سلة الوارد على مكتبك في نهاية اليوم ، ووضع البنود التي تخص الأشخاص الآخرين في سلالهم . أنت لست بحاجة للاطلاع على البنود التي تخص الآخرين . قد تضم بنود الوارد الخاصة بك بعض الأوراق من دفتر المذكرات التي تحتاج إلى اهتمامك في اليوم التالي .

بعض المديرين يدعون مساعديهم الإداريين للجلوس معهم ومشاركتهم التعامل مع البنود الواردة إلى سلة الوارد . في هذه الحالة يقوم المساعد بحفظ ما يتوجب حفظه مباشرة ، وتدوين التعليمات ، ومساعدة المدير في الانتهاء من هذا العمل بسرعة . وبالمناسبة : هذا هو الأسلوب الذي أنصح المديرين باتباعه في تدريب المساعدين الإداريين الجدد . على المدير معالجة حجم العمل الورقي الصادر ، حتى يستشعر مساعده الإداري كيف يتعامل مديره مع الأشياء ، وما هي البنود المهمة للمدير ، وما الأشياء التي يود المدير رؤيتها أو عدم رؤيتها . أنا أعتقد أن أسبوعين من العمل المشترك بهذا الشكل تعدل سنة كاملة من الخبرة

والعمل معاً .

سواء كنت تعمل مع مساعد أم لا ، لا تقم بتصفح (الوارد) فقط . تعامل في كل مرة مع البنود الواردة واحداً تلو الآخر وقرر (الرد عليه أو تحويله لشخص آخر ، أو قراءته أو حفظه مباشرة في أثناء تصفحك له) . إذا كانت الورقة التي في يدك جزءاً من مشروع ستعمل عليه في وقت معين في المستقبل ، فاحفظها مباشرة في ملف العمل . إذا استدعت ورقة رداً منك فرد عليها الآن . إذا كانت الورقة بحاجة إلى مناقشتها مع مساعدك أو مع مديرك ولكنها غير مستعجلة ، فضعها في ملف العمل تحت اسمه لمناقشتها في الاجتماع المحدد في جدولك الزمني . إذا كانت بحاجة إلى قراءتها فاقرأها .

لا تسمح باستثناءات لهذه القاعدة . هذه لحظة حقيقة . إذا كانت الورقة تتطلب ساعتين أو ثلاث ساعات من العمل ، فخصص لها وقتاً محدداً في جدولك الزمني . ولكن اعمل دائماً ببداً (افعله الآن) وفرغ سلة الوارد من محتوياتها . قد لا يكون بعض ما فيها مهماً ولكن يجب التعامل معها على أية حال .

قد يقول البعض : إن تصفح الوارد مرة واحدة في اليوم غير كاف . حسناً ، أنا و ٣٠٠,٠٠٠ عميلاً آخرين لا نوافق على هذا . فالأشياء المهمة جداً تصلك عبر الهاتف عادة ، أو من خلال زيارة شخصية أو عبر البريد الإلكتروني . بما أن معظم الأشخاص لا يتعاملون مع الأوراق بشكل فوري ، فإنهم لا يعتمدون عليها في الأمور المهمة التي تتطلب معالجة خلال دقائق . فإذا قمت بمعالجة محتويات سلة الوارد بشكل كامل يومياً ، فقد تفاجئ زملاء العمل بسرعة عملك .

### استخدام شبكة الإنترنت

أصبحت شبكة الإنترنت مصدراً شائعاً للاستخدامات الخاصة والتجارية . ومع أن البريد الإلكتروني كان في الماضي مصدراً داخلياً في الشركات ، فقد أصبح البريد الإلكتروني على شبكة الإنترنت أكثر شيوعاً يوماً بعد يوم . وقد

أصبحت شبكة الإنترنت - خاصة الشبكة العالمية الواسعة (WWW) - مصدراً مهماً للمعلومات . بدأت العديد من الشركات في استخدام شبكة الإنترنت العالمية لمشاركة المعلومات المهمة مع الزبائن ، والموردين والموظفين .

تحدثنا في بداية هذا الفصل عن البريد الإلكتروني . إذا كانت الشركة تملك موقعاً على الإنترنت ، فمن المهم زيارة هذا الموقع من وقت لآخر والاطلاع على المعلومات الجديدة فيه .

### البحث عبر الإنترنت

إذا كنت تعتقد بأنك أضعت وقتاً في البحث عن ملف ورقي ، فستفاجأ بحجم الوقت الذي ستضيعه في محاولة للعثور على معلومة ما على شبكة المعلومات الإنترنت . لقد أصبح البحث على شبكة الإنترنت مضيعة للوقت مما دفع مستخدمي الشبكة إلى العدول عن ذلك . فبدلاً من ذلك ، أصبحوا يزورون مواقع خاصة للحصول على المعلومات المهمة التي يحتاجونها . ومع ذلك من المتوقع أن نستخدم هذا المصدر المعلوماتي .

وهناك العديد من الطرق لاختصار الوقت ، تضم بعض أهم قواعد استخدام شبكة الإنترنت بشكل فعال ومنها :

\* دوّن المواقع الممتعة والمفيدة : بعض المقالات تشير في أغلب الأحيان إلى مواقع على الشبكة وتنشر عناوين هذه المواقع المسماة URL هذه هي أسهل وأسرع طريقة للوصول إلى المواقع على شبكة الإنترنت .

\* تعرف على مختلف محركات البحث المتوفرة على الشبكة . محركات البحث عبارة عن برامج للبحث تبحث في معظم الشبكة أو في جزء منها . وهذه عادة أفضل طريقة يمكنك استخدامها للعثور على المعلومة التي تريدها . وتختلف المعلومات التي يمكن الحصول عليها باختلاف نوع برنامج (محرك) البحث ، لذلك يجب أن تعلم أي برامج البحث يمكن استخدامها للعثور على المعلومة التي تريدها . حتى إن هناك بعض المصادر التي توظف أكثر من برنامج بحث في آن واحد . عند استخدام مثل هذا البرنامج ، تكتب الموضوع الذي

تريد البحث عنه ، فيقوم هذا البرنامج بالبحث عنه من خلال ٤٥٠ برنامج (محرك) بحث آخر عبر المجموعات الإخبارية، والمجلات الإخبارية، وصناديق البريد الإلكتروني، وقوائم العناوين البريدية، ولوحات الإعلانات عن الوظائف، والمواقع التجارية الإلكترونية وغيرها من المواضيع والمواقع الموجودة على الشبكة.

\* تعلم كيفية استخدام محركات البحث بشكل فعال . يوجد في كل محرك (برنامج) بحث وظيفة مساعدة تعلمك أكثر الطرق فعالية في استخدامه . تلعب العبارة التي تكتبها في خانة البحث دوراً أساسياً في تحديد مدى فعالية محرك البحث في العثور على ما تريد .

\* وأخيراً، لا تكن فضولياً جداً فيما يخص شبكة الإنترنت . فالتعامل معها يستغرق وقتاً كبيراً وأنت لا تريد - طبعاً - الاستغراق في ذلك . إذا فتحت الإنترنت، يجب أن يكون لديك هدف محدد . التزم بهذا الهدف وتجنب إضاعة الوقت بحثاً عن شيء آخر غير الذي استهدفته في أول الأمر .

### القراءة

يجب التعامل مع القراءة بالأسلوب نفسه . حدد فترة زمنية معينة وقم بالقراءة حسبما تفضل . يمكنك القراءة في أثناء التعامل مع البريد والمذكرات الداخلية . تذكر أنه عند التقاطك ورقة ما، يجب أن تتعامل معها في حينه وفي المكان ذاته . يقرأ بعض الأشخاص في أثناء ركوب الحافلة أو القطار، وبعضهم يقرأ في الطائرة، وبعضهم يخصص بضع دقائق في نهاية اليوم ويحددون زمناً آخر للقراءة في اليوم التالي . أنا أقرأ في أثناء استراحة الغداء . المهم هنا هو أن تجد وقتاً للقراءة وأن تعود نفسك على ذلك . حدد لنفسك وقتاً للقراءة، ضعه في جدولك الزمني والتزم به .

عندما تقرأ أمراً، تعلّم كيف تقرأه بسرعة . إن القراءة السريعة يمكن أن تختصر نصف الوقت المستغرق بالتدرب على النظر إلى المادة حسب (المفهوم، الجملة، الفقرة، أو الصفحة) بدلاً من قراءتها كلمة كلمة كما تعلم معظمنا

كيف نقرأ . ليس هناك خسارة في فهم المحتوى . ولكنك بهذا تفهم أكثر وأسرع .

### الاجتماعات الفردية الأسبوعية

إن الاجتماعات الأسبوعية الفردية بين المدير ومساعدته تأتي على رأس الأعمال الروتينية اليومية .

تمثل الاجتماعات الفردية وسيلة اتصال فعالة بين المدير ومساعدته الذين ينبغي عليهم الحفاظ على مثل هذا الاتصال خلال عملهم .

إذا كانت الطريقة الوحيدة أمام زملائك في العمل للاجتماع بك هي الدخول إلى مكتبك في أي وقت فذلك سيؤدي إلى مقاطعتك بشكل مستمر ، وسيشعرون بالذنب لذلك ، ولكنهم يعلمون أن هذا واجبهم إذا أرادوا إنجاز العمل . أما أنت فلن تكون مستعداً لمناقشة المواضيع التي يزعجونك بشأنها . والعكس صحيح إذا كنت أنت من تقاطعهم .

قد تناقشهم بأنك لا تستطيع الاجتماع بهم مرة ثانية . على كل حال فالكثير من المديرين هم مديرون بالاسم فقط . ومع لجوء الشركات إلى تخفيض عدد الموظفين ، أصبح لدى المديرين الكثير من الواجبات عدا واجباتهم الوظيفية كمديرين . أنت بحاجة لأسلوب فعال لمداومة الاتصال بأولئك الذين يجيبونك وينجزون العمل .

هذا ليس اجتماعاً للفريق أو للمجموعة . إنه اجتماع فردي واحد مقابل واحد . احتفظ بملف لكل شخص تجتمع به على انفراد ، وخلال الأسبوع اجمع البنود المهمة التي تود مناقشتها . كذلك يجب على كل موظف تحتك به أن يحتفظ بملف مشابه يحوي البنود التي يود مناقشتها معك .

حدد مواعيد للاجتماعات الفردية في الوقت نفسه من كل أسبوع . فإن لم تكن على جدولك الزمني ، فلن يعتمد عليها الأشخاص ، وسيحاولون الاجتماع بك عشوائياً خلال أيام العمل . إذا كنت ممن يسافر كثيراً أو كانت

عطلتك السنوية تحول دون الالتزام بجدولك الزمني ، دون ملاحظة في نهاية جدول الاجتماعات من أجل جدولة الاجتماع التالي ، وخذ في اعتبارك عطلتك السنوية .

تذكر أن هذه الاجتماعات تغطي البنود غير المهمة التي تتراكم ويمكنها الانتظار لعدة أيام قبل حلها أو الإجابة عليها ، وليست الأشياء التي تتطلب عناية فورية .

### الاجتماعات الأكثر تأثيراً

اتضح من خلال الدراسات التي قام بها موظفو خدمات العملاء الذين نتعامل معهم ، أن المهام النموذجية ذات الأولويات العالية هي الأكثر إضاعة للوقت نظراً لأنه لا يتم الإعداد لها ولا تنفيذها بشكل جيد في غالب الأحيان .

من المهم جداً تصحيح الإجراءات والقوانين التي تحكم الاجتماعات في الشركة ، وهذا هو أصعب شيء يمكن فعله . يركز برنامج الكفاءة الشخصية عادة على التحسينات التي يمكن تنفيذها ضمن نطاق السيطرة لشخص ما . فالاجتماعات بطبيعتها تتطلب في الغالب مشاركة عدة أشخاص - بما في ذلك المدير! ويعتبر تغيير سلوكيات الآخرين أكثر صعوبة من تغيير السلوكيات الشخصية . مع ذلك ، حققنا نجاحاً بجعل هذه الاجتماعات فعالة . وقد علمتنا الخبرة عدة أشياء :

١ - حدد غرض الاجتماع . إحدى الشركات التي نتعامل معها تعاني من قلة المشاركين في الاجتماعات الإدارية . فلا يحضر بعض الأعضاء في الوقت المحدد ، فيما لا يحضر بعضهم الآخر مطلقاً . السبب في ذلك هو الشعور بأن هذه الاجتماعات عديمة الفائدة .

لم يناقش الطاقم الإداري أو يحدد أبداً الغرض من الاجتماع الإداري المنتظم . كجزء من جهودنا التي بذلناها لجعل الاجتماع أكثر فاعلية ، أوضحنا للمشاركين أن غرض الاجتماع هو " توجيه وتطوير الدائرة " . وعندما أدركت لمجموعة الإدارة الغرض من الاجتماع ، بدؤوا يشعرون بأن هذا الاجتماع هو



أهم اجتماع من بين جميع الاجتماعات التي عقدت في الدائرة، وازداد عدد الحضور بعده .

٢- يجب الإعداد لها جيداً . تمكنت مجموعة إدارية أخرى من خفض وقت الاجتماع إلى النصف بعدما أوضحوا الغرض من الاجتماع وحددوا المعلومات المطلوبة من كل مشارك حتى يتمكنوا من إدارة الاجتماع بصورة فاعلة . كانت النتيجة أن جزءاً كبيراً من المعلومات التي اعتاد الأعضاء إحضارها ومراجعتها خلال الاجتماعات الأسبوعية يمكن إهمالها نظراً لانعدام الحاجة إليها . تم عرض المعلومات المفيدة على شبكة الاتصالات الداخلية بالشركة حتى يتمكن الجميع من قراءتها قبل الاجتماع بحيث يمكن الاستفادة من وقت الاجتماع في مناقشة الاقتراحات والسبل الكفيلة بحل المشاكل الجديدة .

٣- يجب الالتزام بموضوع الاجتماع . لقد شاهدنا اجتماعات يرأسها أشخاص لا يعلمون ما يفعلون ، ويسمحون للأعضاء المتفوهين بتغيير مسار الاجتماع ، أو يسمحون للاجتماع بالاستطالة للأبد . على رئيس الاجتماع أن يقود الاجتماع ، وأن يضمن التزامه بأجندة الاجتماعات ، والسيطرة على المداومات وضمان تحقيق الهدف من الاجتماع .

٤- يجب أن يسفر الاجتماع عن قرارات . يجب أن تسفر الاجتماعات عن اتخاذ قرارات وتوصيات مع تحديد إجراءات العمل . يجب أن يحدد كل قرار من القرارات :

ما الذي يجب فعله؟

من سيقوم بذلك؟

متى يجب فعله؟

تنبيه: غالباً ما نجد أن كلمة (ماذا) غير واضحة وأن كلمة (متى) مفقودة

تماماً .

٥- وزع محضر الاجتماع فوراً والتزم بالقرارات المتخذة: في إحدى الشركات التي أعرفها، يتم توزيع الملاحظات التي تم تدوينها خلال اجتماع الطاقم الإداري بعد ثلاثة إلى خمسة أيام من تاريخ الاجتماع، ولا يوافق الأعضاء دائماً على القرارات المدرجة في محاضر الاجتماعات. ويقوم مدير مكتب (خدمات العملاء) وهو أيضاً رئيس الاجتماع، بإعداد محاضر الاجتماعات ويُجري أحياناً تعديلات أو يغير القرارات المتخذة مما يجعل الأعضاء يتساءلون عن سبب الاجتماع. بعد أن قمنا بإجراء التدريبات، تم تعيين سكرتيرة لتدوين الملاحظات على جهاز حاسب آلي محمول خلال الاجتماعات توزع في نهاية الاجتماع على المشاركين. بهذا أصبح بإمكان المشاركين قراءة الملاحظات فوراً وطلب إجراء أية تعديلات.

انظر الملحق أ، (قائمة تحسين الاجتماعات)، للأساليب التي يمكن أن تجعل اجتماعاتك أكثر فاعلية.

حتى ولو تعمقت في هذا الموضوع إلى صلبه، فقد تتعرض لمواقف مضحكة منافية للمنطق. طلب أحد الزبائن مني مساعدته على تعويد موظفي الدائرة على العودة إلى منازلهم في ساعة معقولة. قلت له، "أبلغني ما المشكلة؟".

قال لي "لدينا الكثير من المسؤوليات، فلدي مكاتب في ألمانيا، وفي بريطانيا، وفي الولايات المتحدة الأمريكية يجب أن أزورها". يشرف الموظفون الآن على عمليتي اندماج ونحن بصدد الانتقال؛ ثم قال - بعد قليل من التفكير - ولدي خمسون ساعة من الاجتماعات الأسبوعية على جدولتي. "خمسون ساعة! هذه وحدها تفوق حجم العمل الأسبوعي!

وبغض النظر عما إذا كانت هذه الاجتماعات فعالة، يجب خفض عددها، وبعضها يحتاج إلى إلغاء بالكلية.

## التعامل مع المقاطعات في العمل

ليست جميع عمليات المقاطعة في العمل سيئة طبعاً . فهناك بعض المقاطعات المفيدة . فإذا أطل مساعدك برأسه من باب مكتبك وقال لك " اسمع ، عندي فكرة ذكية لتحقيق البيع ، وأود أن أجري مكالمة " ، هذا ما أسميه أنا مقاطعة مفيدة .

ما زال هناك العديد من الأساليب التي يمكن اتباعها للتقليل من المقاطعة في العمل . فيما يلي بعض الأساليب المجربة التي أثبتت فاعليتها ولا بد أن تكون مألوفة لديك :

## (افعله الآن)!

- \* نظف الأعمال المعلقة حتى لا تضطر للتعامل مع نتائجها .
- \* تعامل مع الأشياء في التواريخ المحددة لذلك حتى تقلل من طلبات الحصول على الحالة .

## افعله بالشكل (الصحيح) الآن

- \* اعمل الأشياء بشكل كامل وصحيح لتقليل طلبات إعادة التنفيذ .
- \* أعط تعليمات واضحة وكاملة لمساعدك للتقليل من طلبات الإيضاح ، وعبر لهم عن إحباطك لعدم تنفيذهم الأشياء بشكل صحيح من أول مرة .
- \* تذكر أنك مسؤول عن تثقيف موظفيك المساعدين حول كيفية إنجاز المهام الروتينية والأعمال الكبيرة .

## أوصل المعلومة (الآن)

- \* أعط معلومات كافية عند ترك رسالة للتقليل من فاتورة الهاتف .
- \* اطلب الحصول على معلومات كاملة عندما يتصل الآخرون بك .
- \* استخدم أساليب الاتصال التي تسمح بترك رسالة كاملة ولا تترك العمل الحالي كالبريد الإلكتروني والبريد الصوتي .

## (اتخذ موقفًا الآن)

\* تعامل مع المعوقات ببيان القيود الزمنية: (جيم) لدي عشرون دقيقة لإكمال هذا التقرير من أجل الاجتماع. دعني أمرُّ بمكتبك بعد الاجتماع وسناقش هذا الأمر. هل الساعة ٣٠: ٢ مناسبة لك؟

\* عزز هذا بالوقوف لتقليل المعوقات التي تدخل مكتبك.

\* عزز عادة التقليل من المعوقات في العمل.

\* ابدأ في تجميع اتصالاتك.

بتجميع العمل تستطيع التقليل من المعوقات في العمل (انظر الشكل ٣-٣) مما يسمح لك بالتركيز بشكل أفضل على عملك.

## اجعل العجلة تدور

قد تقول لنفسك: " لا أريد أن أجدول حياتي حتى على مستوى الدقيقة " أو " هذا عالم مثالي، ومكتبي بعيد عن المثالية ". من المفروض أن لا تستغرق هذه النشاطات المجدولة أكثر من ٢٠٪ من عملك اليومي. بما أن أبحاثي التي قمت بها قد أثبتت أنك تنفق حوالي نصف يومك على هذه الأشياء الآن، فلك أن تشكرني على أن أعدت إليك ٢٥٪ من يومك.

أنا أيضًا لا أحب أن أجدول يومي على مستوى الدقيقة. ولكن معظم ما أريد منك أن تفعله هو التعامل مع المهام عديمة الفائدة والمملة بشكل أكثر فعالية ومن خلال العادة. علينا أن ننجز المهام المملة إذا أردنا التركيز على ما يُدفع لنا من أجله. إذن لماذا لا نواجهها وننجزها؟ أنجزها بأقل قدر من الألم قدر الإمكان. ما بقي من يومك يمكن تقسيمه إلى مجموعات زمنية للتركيز على المهام المهمة في عملك.

## نقاط الضعف

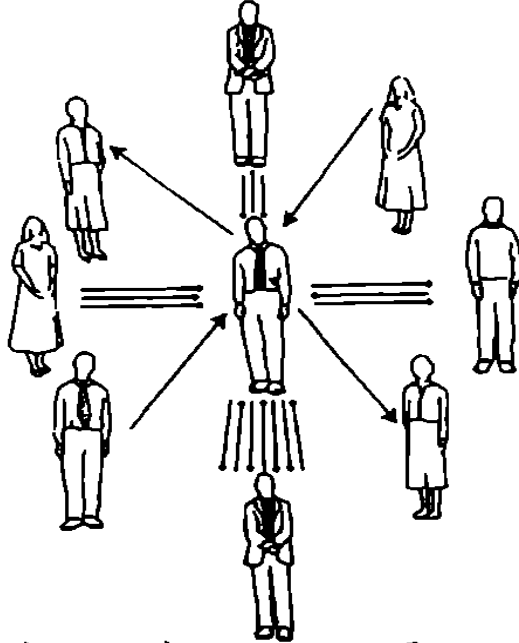
من بين المشاكل التي يواجهها الأشخاص في بداية تعلمهم العمل بهذه الطريقة أنهم يختارون أحيانًا الوقت غير المناسب لعمل بعض الأشياء. فقد

تقرر أنت الرد على المكالمات الهاتفية في ساعة متأخرة من الدوام من كل يوم، بغض النظر عن الظروف المصاحبة لذلك، مع أن ذلك في الحقيقة قد يجعل الاتصال بالكثير من العملاء مستحيلاً.

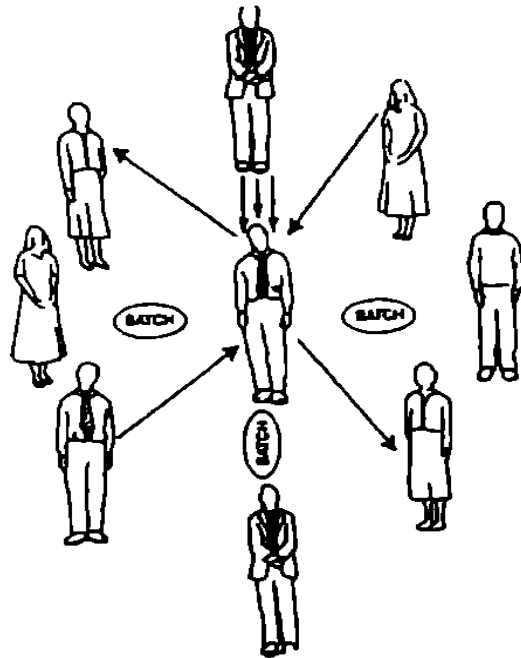
وقد تقرر الإجابة على البريد والمذكرات الداخلية مرة واحدة في اليوم في تمام الساعة ٠٠ : ١٠ صباحاً دون إخفاق. وهذا طبعاً هو تاريخ الاجتماع المقرر للموظفين الجدد، أو أن شركة الخدمات البريدية - لأسباب لا يعلمها إلا هم - قد عدلوا جدولهم الزمني وأصبح موعد تسليم بريدك اليومي الساعة الثانية ظهراً مهما كان السبب، فبعد يوم واحد فقط، من المحتمل جداً أن يفشل جدولك الزمني. وبما أنه فشل، فأنت تفترض أنه فشل بالكامل بدلاً من الاستفسار عما حدث ومحاولة إعادة جدولة مهامك ونشاطاتك لتوافق الواقع. فقد تكتشف أنه من الأفضل لك إعداد مذكراتك بين الساعة ٤٥ : ١١ صباحاً و ١٥ : ١٢ أو حتى الساعة ٣٠ : ١٢ ظهراً بما أنك قلما تغادر المكتب لتناول طعام الغداء قبل ذلك الوقت على أية حال، وحدد الفترة الزمنية بين الساعة ٣٠ : ٣ إلى ٠٠ : ٤ عصرًا للرد على البريد اليومي. الفكرة هنا هي أنك يجب أن تحاول في أوقات مختلفة قبل أن تجد الجدول الزمني المناسب.

التجربة والخطأ مطلوبان في غالب الأحيان لتنفيذ العمل ولتعلم أساليب جديدة لتنفيذ العمل. مثلاً، قد تضطر لوجود من يقوم مقامك في أثناء أدائك بعض الأعمال المجمعّة التي تحدثنا عنها. فإن كنت تعمل في مجال خدمة الزبائن مثلاً، فقد لا يكون بإمكانك إقفال هاتفك. أو أن وظيفتك تعتمد على استقبال الزبائن، ولا تعلم متى يمكن أن يحضر أي زبون. وعندما يحضر الزبائن فأنت تريد مقابلتهم وتلبية متطلباتهم.

## الإخفاق في تجميع الاتصالات



معوقات متعددة حدثت واستقبلت  
الاتصالات المجمعَة



تم التقليل من المعوقات  
الشكل ٣ - ٣

أنا أعرف عميلاً لديه خمسة موظفين يتعاملون مع ٣٠٠٠ زبون بواسطة الفاكس والهاتف في أغلب الأحيان. ولكنهم يتوقعون حضور ١٠ زبائن على الأقل للزيارة بدون موعد مسبق لمقابلة ممثلي حساباتهم. تعد هذه الزيارات اجتماعية بشكل أساس، ولا تزيد عن كونها مضيعة للوقت. يريد الموظفون التعامل مع الزبائن تعاملًا جيدًا. يريدون تقديم خدمات جيدة، ولكن الزيارات المفاجئة تترك جدولهم اليومي. استمرت هذه المشكلة لسنوات ولم يبدُ أن لها حلاً حتى تم إعادة تنظيم الدائرة وتعيين أحد الممثلين كمناوب لاستقبال الزبائن يوماً في الأسبوع، تاركين بذلك أربعة أيام في الأسبوع يقوم فيها كل موظف من ممثلي الحسابات بإنجاز أعمالهم دون إعاقة تذكر. لا أستطيع أن أتذكر الحلول التي جربناها قبل أن نهتدي لهذا الحل البسيط الذي تبين أنه الحل المطلوب.

عند محاولتك وضع بعض هذه المبادئ موضع التطبيق، ستجد أن التجربة والخطأ مطلوبان أيضاً. إن الإصرار مهم. فإن واجهت مشكلة، فستحاول أن تحلها بعدة طرق حتى تجد الحل المناسب.

نحن نعرف جميعاً مدى صعوبة تغيير العادة والتكيف لسنوات طويلة. فسلوكيات العادة لا تتغير عادة من أول محاولة. قد تفشل محاولتك الأربع عشرة الأولى، ثم يظهر شيء ما عند المحاولة الخامسة عشرة وتنجح المحاولة. وحتى لو تعودت على العادة الجديدة، ليس من الضروري أن يصبح تنفيذ الأشياء المملة أسهل. في كل مرة أنهض فيها من نومي الساعة ٣٠: ٥ صباحاً للركض أجد الأمر صعباً، غير أن جدولة سلوكي اليومي يساعدنني على ذلك. إذا كان الركض ليس عادة عندي، فسأجده أصعب بالتأكيد ويحتمل أن أتوقف عنه تماماً دع التنظيم والعادة البسيطة تُسهل حياتك.

## اتبع النصائح التالية:

١- اعمل بذكاء: تستطيع أن تزيد مهاراتك وفاعليتك (إنتاجيتك) في العمل باستخدام ذكائك في أثناء تأديتك لواجباتك. ركز على الأشياء التي تحتاج اهتماماً وتستحقه. وبغض النظر عما هي هذه الأشياء، فبإمكانك تخصيص وقت أكبر لها عن طريق استخدام ذكائك في العمل على كل شيء. كما أن تعودك ببساطة على فعل الأشياء المملة يساعدك على أداء هذا النوع من المهام.

٢- حلل وقتك: إذا لم تقم أبداً بتحليل كيف وأين مضى وقتك، فإن هذا سيفيدك جداً لو طبقته. استخدم سجلاً زمنياً تدون فيه كل ما تعمل والزمن الذي يستغرقه. ستندهش عندما تعرف أنك أنفقت كثيراً من الوقت على بعض الأشياء فيما أنفقت وقتاً قليلاً جداً على أشياء أخرى. حالما تعرف ما الذي تقوم به، تستطيع أن تبحث عن كيف تفعله.

٣- لا تسمح للمهام أو المعلومات قليلة الفائدة بالدخول إلى نظامك اليومي: فكلاهما يعيقان قدرتك على الإنتاج. تخلص منهما بالكامل. انتدب أشخاصاً مناسبين لتنفيذ المهام. وجه المعلومات التي لا تستخدمها لعناية شخص آخر. خصص وقتاً قصيراً جداً للأعمال الروتينية كالبريد الوارد مثلاً. تعامل معه بسرعة وبشكل روتيني ثم انتقل إلى العمل المهم.

٤- تعلم كيفية تجميع الأعمال: رد على المكالمات الهاتفية مرة أو مرتين يومياً بدلاً من السماح لها بتعطيل عملك. افعل الشيء ذاته بالنسبة للبريد الوارد. خصص وقتاً محدداً في كل يوم للتعامل مع كل بند إلى النهاية، أو حدد مواعيد في جدولك الزمني للتعامل مع بعض البنود في أوقات مناسبة في المستقبل القريب. إذا قمت بتجميع الأعمال بدلاً من السماح للمهام عديمة الفائدة بالسيطرة على يومك، ستجد أن لديك ٢٥٪ من الوقت الإضافي تخصصه للأعمال المهمة. إن الرد على رسائل الهاتف، والرد على المذكرات الداخلية، والتعامل مع بريدك الإلكتروني كلها مهام يجب التعامل معها مجتمعة.



٥- (افعله الآن) لاحقًا يعني الالتزام بالجدول . إذا كنت في منتصف تقرير تُعده وحضر البريد، تابع عملك على التقرير . خصص ٣٠ دقيقة يوميًا للتعامل مع البريد، وافعل ذلك في الوقت المحدد . لا تترك مهمة ما بعد أن ناصفتها لتنتقل إلى مهمة أخرى، فإن فعلت ذلك فالاحتمال الأكبر ألا تنهي أيًا منهما لأن المهمة الثانية ستعيقها الثالثة .

٦- جدول المهام - بذلك تقلل أسباب القلق - : إذا كانت المهام مجدولة، نفذها وتابع عملك . إذا خصصت ساعة لمهمة معينة، فالاحتمال الأكبر أن تنجز تلك المهمة خلال الساعة التي حددتها . أما إذا خصصت يومًا كاملًا لتنفيذ المهمة ذاتها فستمضي اليوم كله حتى تكملها .

٧- حدد أوقاتًا معينة للاجتماعات الفردية المتعلقة بالبنود الروتينية العادية التي لها صلة بموظفيك المباشرين : هذا يخلصك من معظم المعوقات ويمنحك فترات زمنية منتظمة متلاصقة للمشاركة الجارية والعادات الشخصية . يجب أن تخصص ملفًا لكل موظف من الموظفين وأن تُعوّد نفسك على وضع المذكرات فيها لتذكرك بأجندة اجتماعاتك . ينبغي على الموظفين المباشرين الاحتفاظ بملف مماثل لك لمناقشته خلال هذه الاجتماعات . تذكر أن هذه الاجتماعات ليست للأشياء غير المهمة التي يمكن أن تنتظر أسبوعًا - مثلاً - حلها وليس للأمور الطارئة .

٨- انسخ قائمة تحسين الاجتماعات الموضحة في الملحق (أ) ووزعها للمشاركين في الاجتماعات : (إذا كان لديك اشتراك في شبكة الإنترنت تستطيع وضع نسخة إلكترونية من هذه القائمة على الشبكة بدون مقابل على الموقع . ابدأ بتنسيق حملة مع المدير والأعضاء الآخرين لتطبيق أفضل أساليب التحسين المناسبة .

٩- راجع الخطوات التي تستطيع استخدامها للتقليل من معوقات العمل وطبقها .

# الفصل الرابع

٤

## خَطِّطِ الآن

هناك قانون في علم النفس مفاده: أنك إذا وضعت لنفسك صورة معينة في عقلك الباطن حول ما تحب أن تصبح في المستقبل، وحافظت على هذه الصورة لوقت كاف، فسترى أنك تصبح كذلك الصورة التي تفكر فيها. - وليام جيمس

### ستعلم في هذا الفصل:

- \* أن الوقت يمر بسرعة عندما تكون مشغولاً: إن التفكير فيما ينبغي عليك فعله بدلاً من التخطيط الفعال هو أحد أسباب ضياع الوقت.
- \* هذا الفعل يعتمد على وضوح الصورة: إذا كان لديك صورة واضحة عما ستفعله، فسوف تعمل لتحقيق ذلك. أما إذا كانت الصورة غير واضحة فسوف تتردد. التخطيط يوضح الصورة.
- \* كيف تحدد الأمور المهمة بالنسبة لك.
- \* كيف تضع أهدافك على الورق هذه هي الطريقة التي تحدد الأمور المهمة بالنسبة لك.
- \* كيف تضع عملية تخطيط فعالة موضع التنفيذ بأن تضع جانباً وقتاً معيناً في كل أسبوع لتنظيم نفسك، ومراجعة أهدافك وخططك ثم تخطط للأسبوع القادم.

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***

## خطط الآن

قد يفاجئك هذا ولكن الشعار الخاص بخطوة التخطيط في برنامج الكفاءة الشخصية هو (افعله الآن)!

أحد أغراض التخطيط هو الإيضاح ، وأن تعلم ما يتوجب عليك فعله يومياً وعلى مدى فترة زمنية طويلة الأجل . فالكثير من الأشخاص لا يخططون إلا قليلاً جداً، خاصة إذا تعلق الأمر بأعمالهم الشخصية . من بين الأسباب التي جعلت المذكرة الرقمية الشخصية ، المخطط أو المنظم (مؤقت يومي / أداة تخطيط . . . إلخ) شائعة إلى هذا الحد هو نظر الأشخاص إليها كأداة تعينهم على تنظيم أنفسهم ، والتخطيط للأشياء مسبقاً ، ومتابعة الأعمال التي يجري تنفيذها .

يُخطئ بعض الأشخاص عندما يعدون أن الأفكار التي تمر بخواطرهم في أثناء قيادتهم السيارة في طريقهم للعمل ، أو عندما يأخذون حماماً قبل الذهاب (بأنه تخطيط) للعمل . مع أنك قد تفكر في العمل في هذه اللحظات ، ولكني لا أسميه تخطيطاً للعمل ، بل أسميه - بدلاً من ذلك - شكلاً من أشكال التفكير عديم الفائدة، وليس فيه إلا القليل من الوضوح إن لم يكن معدوماً .

يعتقد بعض الأشخاص أن التخطيط بمجمله مضيعة للوقت . يقولون : إن الوقت المستغرق في التخطيط لا يحقق كثيراً من الفوائد . هذا صحيح إذا خطط بشكل يفتقر إلى الفاعلية . وإذا لم يكن ما تخططه هو ما تفعله ، فهذا حقاً مضيعة للوقت . الخطة مفيدة - فقط - في حال تطبيقها وتحقيقها . إذا كان ما تفعله هو ما خطط له ، عندها يكون التخطيط مفيداً .

إذا كنت تشعر بضغط العمل ، وأن لديك عملاً كثيراً في مقابل زمن قليل لإنجازه، فهذا يعني أنك فاقد السيطرة، أو أنك ببساطة غير قادر على إنجاز الأشياء التي تعدها مهمة، والسبب في ذلك هو ضعف التخطيط، أو عدمه .

هذا نموذجي من الناحية الأساس ، لأن الأشخاص لا يربطون بين التخطيط وما يفعلونه شخصياً . يفكرون في التخطيط من خلال مشروع كبير

تقوم إدارتهم على تنفيذه خلال الربع المالي الحالي من السنة - مشروع كبير إلى الحد الذي دفعهم جميعاً إلى الاجتماع لمناقشة ما يجب فعله . ولكن عندما يتعلق الأمر بعملهم اليومي ، فإنهم لا يعيرون بالاً للتخطيط .

### هدف التخطيط

الهدف من التخطيط هو الحصول على فكرة واضحة - صورة عقلية واضحة - لماذا يتوجب عليك فعله . تعد عمليات التخطيط فعالة - فقط - إذا وفرت لك صورة واضحة عما تريد أن تعرف ، لأنك لا تستطيع العمل بدون صورة . في هذا الكتاب ، تنظيم الوقت (الناشر بريبتيس هول ، ١٩٥٩) ، كتب (جيمس تي . ماكي) ما يلي :

" الصور التي تكونها في عقلك تسيطر على أفعالك . إذا لم يكن لديك صورة ، وإذا لم تفهم ما يجري ، فلن تستطيع فعل شيء . إذا كانت الصور الموجودة في عقلك غير واضحة ومشوشة ، فسوف تتردد في العمل . أما إذا كانت الصور عندك واضحة ودقيقة ، فسوف تعمل بدقة وفعالية . "

التخطيط يساعدك على تكوين صور واضحة . لذلك ، فإن التخطيط الذي لا يوفر هذه الصور الواضحة ، هو تخطيط فاشل ، وغير حقيقي .

عند تطبيق برنامج (الكفاءة الشخصية) مع مجموعة كبيرة ، نبدأ عادة بشرح لأبعاد البرنامج ، وعادة ما يكون ذلك في غرفة الاجتماعات ، حيث يجلس الجميع حول طاولة الاجتماعات . في غالب الأحيان أوجه هذا السؤال : " كم عدد الأشخاص هنا الذين يضعون خطة عمل يومية ؟ " ربما يرفع نصف الحضور أيديهم . أما الباقون فلا يلزمون أنفسهم بخطة عمل يومية . لقد أخفقت قوائم العمل اليومية التي أعدها هؤلاء كثيراً جداً في الماضي ، لذلك هم يترددون في تجربتها مرة أخرى .

هل بدأت عملك في يوم من الأيام بقائمة بالأشياء التي يجب عليك القيام بها في ذلك اليوم ، وينتهي اليوم ولم تفعل أيّاً منها؟ إذا كان الأمر كذلك ، فأنت إذن تعرف كيف يشعر هؤلاء الأشخاص . فخطط العمل اليومية تثقل

صاحبها؛ فهي الدليل على الأعمال غير المنجزة. وهناك أسباب عديدة لعدم إنجاز قوائم الأعمال هذه: قد تكون حاولت تنفيذها كثيراً ولم تفلح. ربما لم تأخذ في اعتبارك الأمور الطارئة غير المتوقعة والوقت الذي ستستغرقه. وقد تكون القائمة اليومية عامة جداً. إن التخطيط المناسب يعالج هذه الأمور وغيرها من الأمور التي يمكن أن تجعل الخطة اليومية مخيبة للآمال - بدلاً من أن تكون أداة مفيدة في العمل - ما هو التخطيط المناسب؟

كمثال على ذلك، لننظر كم يستغرق إنجاز فيلم من الأفلام. هناك ثلاث خطوات (مراحل) مميزة يمر بها إنتاج الفيلم: مرحلة ما قبل الإنتاج، ومرحلة الإنتاج، ومرحلة ما بعد الإنتاج. أكثرها استغراقاً للوقت هي مرحلة ما قبل الإنتاج. أما النص فلا يربو عن كونه نقطة البداية. إن وثيقة التخطيط الأساسية الأهم في مرحلة ما قبل الإنتاج هي ما تُسمى «لوحة القصة»، وهي عبارة عن شرح فني تفصيلي لكل مشهد من المشاهد التي ستشكل مجمل الفيلم.

تخيل ورقة مملوءة بصناديق فارغة فقط، حتى إنك تجد هذه الصناديق أحياناً، على شكل شاشة التلفاز المعروفة. تمثل هذه الصناديق إطارات كل مشهد من المشاهد. يرسم الفنانون مسودة مخططات تمثل ما يُرى عند كل نقطة تصوير: كم شخصاً، ومن يجب أن يكون في المشهد، ماذا سيقولون، هل سيصور المشهد عن قرب أو بعدسة طويلة، أين يجب أن تكون الإضاءة، وخطوات التقدم من مشهد إلى آخر، ومزيج الصور التي تشكل مشهداً واحداً. كل هذه لا تمثل سوى جزء من كل - فيلم سينمائي متحرك -.

لماذا ينفقون كل هذا الوقت والجهد على «لوحة القصة»؟ لأن أعلى مشاهد الأفلام التي يتم تصويرها، هي التي تلتقط في الموقع. عندما يبدأ الإنتاج، ومثتان من الأعضاء والطاقم يقفون حول الموقع، لا تريد أن تضع إلا القليل من الوقت والجهد والمال، حيث يتوجب عليك أن تخبر كل فرد أين يقف وماذا سيفعل بعد ذلك. لهذا وجدت مرحلة «ما قبل الإنتاج» وليس «الإنتاج». فعند استثمار ملايين الدولارات، أنت ببساطة لا تضع الوقت والجهد عندما

يوفر عليك التخطيط والإعداد المسبق المناسبان الوقت والجهد .  
أصبحت الحاجة للتخطيط في مجال صناعة الأفلام أمراً واضحاً، وقد تم تطوير وتحسين أساليب التخطيط من أجل تلبية متطلبات هذه الصناعة . مع ذلك ما يزال التخطيط الرسمي في المجالين التجاري والصناعي قليلاً، خاصة فيما يتعلق بتخطيط النشاطات اليومية .

عد بذاكرتك خطوة للوراء في شركتك ، ستلاحظ أن معظم الأشخاص الذين تعمل معهم كل يوم ليس لديهم أي نوع من التخطيط الرسمي في عملهم . نرى الأشخاص يحضرون للعمل دون أن يكون معهم أي نص أو خطة ، وإن غاية ما يأملون هو التعامل مع ما يأتي خلال ثماني ساعات أو أكثر . فمن وجهة نظر إنتاج الأفلام ، هم على أهبة الاستعداد يومياً على مدار الأسبوع ، فالكاميرات تعمل ، ولكنهم لا يعلمون ما يقولون ، أين يقفون ، أو ماذا يفعلون؟ .

### مبادئ التخطيط

للتخطيط ثلاثة عناصر: تحديد الأولويات ، وإدارة الوقت ، والتنظيم الجيد من أجل تنفيذ الخطط بسهولة . في الوقت الذي تبلغ فيه هذا الفصل ، يجب أن تكون حسن التنظيم ؛ لتتمكن من تنفيذ خططك بسهولة . دعنا نناقش العناصر الأخرى .

### تحديد الأولويات - إدارة المهام

لا تستطيع مناقشة التخطيط دون مناقشة الأولويات : لا شك أنك أدركت سبب قلقي حول الأولويات . فهي تستخدم في كثير من الأحيان كعذر لعدم القيام بالعمل . كما أن الأولويات يمكن أن تخلق فوضى عندما تلتقي الأمور العاجلة مع الأمور المهمة . مع ذلك ، إذا أنت تجاهلت الأولويات - خاصة مع حجم العمل المتوقع وضغط الزمن الذي يعانیه الكثير منا - فمن المحتمل أن تفشل .

لقد وصف ذلك زميل لي من هولندا قائلاً: التخطيط هو تحديد الأولويات ومن ثم إدارة الوقت للتعامل مع هذه الأولويات. حتى يستطيع أي شخص تحديد أولوياته، يجب أن تكون لديه صورة واضحة لأهدافه التي يسعى لتحقيقها ثم المقارنة بين هذه الأهداف والأولويات. يجب أن تحدد فيما إذا كانت المهام التي تتوقعها تتوافق مع الخطوات الضرورية لتحقيق أهدافك. يجب عليك أن تقرر ما إذا كنت أنت الذي سينفذ هذه المهام الهامة أو أنه يمكن أو ينبغي انتداب من يقوم بها. فإن انتدبت من يقوم بها، عليك التأكد من تنفيذها.

يمكن لإدارة المهام أن تكون أداة مفيدة خاصة لأولئك الذين يعانون من قلة مرونة الوقت الذي يملكون.

إن موظفي مراكز الاتصال أو مكاتب الخدمات المساعدة ومحاسبي المصارف هم أمثلة على أولئك الذين يعتمد عملهم على الزبائن الذين يتصلون بهم. فكلما قلت سيطرتك على وقتك، كلما برزت حاجتك إلى التمييز بين الأمور الهامة والأقل أهمية.

### إدارة الوقت

يمكن وصف إدارة الوقت: بأنها التفتن في استغلال الوقت على أفضل وجه. عندما تعرف ما تريد، وما هي أفضل الطرق لتحقيقه (إدارة المهام)، فأنت بحاجة إلى استغلال الوقت على أكمل وجه لتنفيذ ذلك. عندما تخطط ليومك، أسبوعك، شهرك أو حتى سنتك، يجب أن تأخذ في اعتبارك المهام الواجب تنفيذها خلال هذه الفترة وعناصر الوقت المتصلة بها. تشمل الإدارة المناسبة للوقت ما يلي:

\* الأعمال الروتينية التي تعودت عليها وأخذت طريقها على جدولك الزمني إلى العديد من الأوقات في اليوم: (الأعمال اليومية المجمع كالرد على البريد الإلكتروني، والأعمال الروتينية الأسبوعية؛ مثل الاجتماعات المجمع المقررة مع الموظفين المباشرين، والأعمال الروتينية الشهرية في نهاية الشهر



إلخ...).

\* سياسات الباب المفتوح والمقفل على جدولك اليومي : متى تحتاج إلى وقت لا مقاطعة فيه حتى تتمكن من التركيز؟

\* خذ في اعتبارك إيقاعك البيولوجي عند التخطيط للعمل الخلاق : متى تكون أكثر نشاطاً خلال النهار (هذا جيد للأعمال الخلاقة التي تتطلب تفكيراً)؟ متى تكون أقل نشاطاً (هذا جيد للمهام المملة التي لا تتطلب الكثير من التركيز - كحفظ الملفات مثلاً)؟

\* تخصيص أوقات للتخطيط على المدى القصير والطويل : قد يتطلب التخطيط اليومي عدة دقائق، أما التخطيط الأسبوعي أو الشهري فقد يحتاج لساعة من الزمن، بينما قد يتطلب التخطيط السنوي طويل الأجل عدة أيام لإنجازه.

\* نوع المذكرة التي تستخدمها - ورقية لاستخدامك الشخصي أم إلكترونية يمكن مشاركتها مع الآخرين : كلما ازداد عدد الأشخاص الذين يستخدمون جدولك الزمني، ازدادت حاجتك لجدولة الوقت لأولوياتك الشخصية. هل يقوم السكرتير بجدولة اجتماعاتك؟ ما الذي يعلمه سكرتيرك عما تفضله في تخطيط الاجتماعات، وقت الراحة، المهام الروتينية وغير ذلك؟ إن نوع المذكرة الزمنية المستخدمة (يومية، أسبوعية، شهرية) هي التي تحدد فهمك للزمن.

\* وأخيراً، إن الجزء المهم في إدارة الوقت هو حماية وقتك! تجنب سارقات الوقت الموضحة في الملحق ب.

### عملية التخطيط لبرنامج الكفاءة الشخصية

يحتوي برنامج «الكفاءة الشخصية» على ست فئات من التخطيط يتم تعليمها للمشاركين:

١ - الخطة اليومية

٢- الخطة الأسبوعية

٣- خطة تنفيذ المشاريع .

٤- الخطة الاستراتيجية .

٥- تحديد الأهداف .

٦- القيم

### التخطيط اليومي

لقد سبق أن ذكرت شكوى مشتركة حول الخطط اليومية . فنظراً لحدوث غير المتوقع ، يتم في غالب الأحيان تنفيذ جزء فقط من الخطة اليومية قبل تحولها إلى خيبة أمل . بالنسبة لبعض الأشخاص ، يبدو أن الخطة اليومية ليست سوى مذكرة ساخرة للأمور التي لم يتم تنفيذها .

في الوقت نفسه ، من الحيوي بالنسبة لك أن تفهم أهمية تخصيص بعض الوقت يومياً لتخطيط نشاطاتك . بعض الأشخاص يفضل القيام بذلك في نهاية اليوم قبل الذهاب إلى المنزل ، وبعضهم يفضل الفترة الصباحية قبل الانخراط في العمل . كلما اخترت القيام بهذا المخطط ، استطعت استخدام المذكرة لتدوين مهامك اليومية .

حتى تجعل خطتك اليومية فعالة وسريعة التطبيق ، أقترح عليك استنباط خطتك اليومية من خطتك الأسبوعية . مع وجود الوثيقة الأكبر أمامك ، تستطيع عندئذ تقسيم العمل الأسبوعي إلى مجموعات عمل يمكن السيطرة عليها وإنجازها في كل يوم ، مع علمك في كل يوم أنك تعمل لتحقيق هدف أكبر .

### التخطيط الأسبوعي

يجب أن تتفحص مرة واحدة في الأسبوع «مصادر العمل» كما هي في الشكل ٤-١ ما أعنيه بعبارة «مصادر العمل» جميع ملفات العمل خاصتك ، بما في ذلك المشاريع ، والمذكرات ، والنشاطات المحددة بجدول زمني ،

والمذكرات الورقية، ونظام مذكراتك الخاص بالأمر التي ستعالجها في الأسبوع المقبل، والأمر المعلقة (سلة المعلق، وملف المعلقة - بما في ذلك الملفات الإلكترونية مثل مجلد البريد الإلكتروني لكل الرسائل الإلكترونية التي تنتظر جواباً قبل إنهاؤها)، وأي سجل يمكن أن تستخدمه لتدوين الأشياء التي يجب أن تفعلها.

على سبيل المثال: لنفترض الآن أن لديك ثمانية مشاريع. ربما يستغرق مشروعان منها فقط معظم وقتك، والستة الأخرى تتفاوت في حجم الوقت الذي تأخذه منك. كذلك يوجد بنود أخرى في سلة الأمور المعلقة، بما في ذلك خطة لسفر يخص العمل، كما تشير مذكرتك إلى وجود ستة اجتماعات هذا الأسبوع مع مختلف رؤساء الإدارات والزبائن. كذلك فإن ملف المذكرات فيه بنود يجب عليك التحقق منها في تواريخ مختلفة لضمان الانتهاء منها في الأوقات المحددة لذلك.



شكل ٤ - ١

## لماذا التخطيط الأسبوعي؟

الأحداث تتغير بسرعة ، لذلك ليس من المجدي لمعظم الأشخاص وضع خطة مفصلة لمدة شهر مقدماً . من جهة أخرى ، إذا وضع أحدهم خطة مسبقة ليوم واحد فقط ، فلن يتوفر بذلك وقت كاف لإنجاز الأمور المهمة . ولذلك ، فإن التخطيط الأسبوعي هو الأفضل لمعظم الأشخاص .

أنت أيضاً محاصر بعدد كبير من الأوراق الصغيرة التي تذكرك بالعديد من المهام التي تود إنجازها . (والأفضل من ذلك ، قد يكون لديك برنامج حاسب آلي أو سجل لاستخدامه في دمج هذه الملاحظات في مكان واحد بدلاً من كثير من الأوراق الصغيرة) . بمعنى آخر ، إذا كنت تريد متابعة كل شيء ينبغي عليك أدائه ، فأنت بحاجة إلى الاستفادة من عدة مصادر . أقترح عليك تصفح جميع هذه المصادر مرة واحدة في الأسبوع . خلال هذا الوقت ، حدد أولوياتك وضع خطتك الأسبوعية .

امنح نفسك وقتاً كافياً لتصفح مذكرتك وتحديد كم من الزمن ضاع بسبب الأمور الطارئة غير المخطط لها . قد يمثل بعض هذا الوقت في الزمن الذي يفرضه عليك مديرك ، وعند تلقيك عملاً من الإدارة العليا بمن يبدو أنه - دون علم - يرسل إليك أعمالاً في أسوأ وقت من اليوم (أو الأسبوع أو الشهر) . إن من بين هذه الأعمال ببساطة ، عمل لا يمكن توقعه يتطلب منك الاهتمام ، ويستنفذ منك الوقت الذي خصصته لعمل آخر . ومهما يكن المصدر ، فمن المتوقع أنك ستعطي جزءاً من يومك وأسبوعك - قد يتراوح ما بين ٢٥٪ و ٥٠٪ - لهذا النوع من العمل .

مهما كان حجم الوقت ، خطط أسبوعك استناداً إلى معدل الوقت المتبقي لديك . فإذا استخدمت نصف وقتك لتنفيذ عمل غير متوقع ، تستطيع التخطيط للنصف الآخر (٥٠٪) فقط وملؤه بالعمل المنتج حسب خطتك الشخصية . بإعطائك وقتاً للأمور غير المتوقعة - غير المحدد حقيقة - تحافظ على مرونتك ،

وتسمح بوقت كاف للأشياء التي تعلم أنها ستتراكم (حتى لو لم تعلم مسبقاً ما هي)، كما أنك لا تُحمّل نفسك فوق طاقتها إلى الحد الذي تنظم فيه أسبوعك لتأدية عمل يحتاج في حقيقة الأمر إلى أسبوع ونصف. لقد خططت لما لا خطة له، وتستطيع تحديد ما تبقى من أسبوعك بوضوح مع تحديد الهدف.

بتحديد الأعمال المراد إنجازها في الأسبوع القادم، وتحديد أولويات تنفيذها، تُسهل التخطيط اليومي. كما يصبح تحديد الأولويات أسهل، وإذا كانت هامة يجب أن تكون في خطتك الأسبوعية. أما إذا لم تكن كذلك، فالأولى ألا تكون ضمن خطتك الأسبوعية. عليك تحديد أولوياتك مرة واحدة فقط أسبوعياً خلال وضع الخطة الأسبوعية. يمتاز هذا التخطيط بأن ترى الأشياء بمنظار أوسع، وبالتالي تستطيع تقرير كم من الوقت لديك لتخصصه لكل مشروع من المشاريع. لست مضطراً للخوض في عملية اتخاذ القرار من أولها لآخرها في كل مرة تكمل فيها مهمة من المهام، وهذا في حد ذاته يريحك من كثير من الإجهاد في عملك. إن اختيار ما ستقوم به في أي يوم أمر سهل. كل ما يتوجب عليك هو أن تنظر في مذكراتك وتقرأ ملاحظاتك التي كتبتها، والاجتماعات المقررة، والأعمال التي قد تكون اضطلعت بها في الأسبوع القادم. بعد ذلك تأخذ من خطتك الأسبوعية المهام التي ستنفذها في ذلك اليوم.

إن تخصيص بعض الوقت في نهاية الأسبوع من أجل التخطيط للأسبوع المقبل يوفر وقتاً للتخطيط الفعال. هذا هو الوقت الذي يجب أن تحدد فيه ليس فقط ما ستقوم به ولكن كيف ستقوم به أيضاً. امنح نفسك وقتاً كافياً خلال مرحلة التخطيط للتفكير في الأمر ككل حتى ترى الصورة الأكبر. بعد كل ذلك، عندما تتم معظم المهام بنتائج كبيرة في الفكر، ومع وجود تلك النتيجة في الفكر، تستطيع تحليل ما الذي يجب عليه فعله (امتلاكه، معرفته) من أجل إنجاز المهمة.

إن تقرير ما الذي يجب فعله (أولاً، ثانياً وثالثاً) لن يحتاج إلى أكثر من

لحظات . إذا جدولت أعمالك على طول الأسبوع ، ثم وضعت خطة العمل اليومية على أساس هذه الصورة الأكبر التي كوَّنتها ، فلست بحاجة إلى إضاعة وقتك في التفكير حول ماذا يجب عليك فعله يوماً بعد يوم أو كيف ستقوم به . بدلاً من ذلك تستطيع التركيز على العمل الذي تريد إنجازه ، وكلما انتهيت من مهمة ما ، تابع عملك ( لا تفكر به فقط) .

### مثال على الخطة الأسبوعية.

مهما كانت المذكرة أو أداة إدارة الوقت التي تفضلها ، ابحث دائماً عن تلك التي تسمح بعرض الأسبوع كاملاً . لتسمية بعض الخيارات المتوفرة هذا اليوم ، تستطيع استخدام مذكرة ورقية ، أو أي نوع من برامج المذكرات الإلكترونية للحاسبات الآلية ، أو جهاز تنظيم الوقت الإلكتروني المحمول . إذا كانت جميع مهامك الأسبوعية المخطط لها تتوافق مع المذكرة الأسبوعية التي أعددتها فإن أفضل شيء في الأمر - أن احتمال نسيان الأشياء الهامة قليل جداً . يوضح الشكل ٤-٢ عينة لنموذج التخطيط الأسبوعي .

من المفيد جداً - في بعض الأحيان - النظر إلى عملك من منظور أوسع من المنظور الأسبوعي . فالتخطيط الشهري - مثلاً - يمنحك نظرة شمولية يمكن أن تجعل التخطيط الأسبوعي أكثر فعالية . فهو ببساطة تحديد للأحداث الرئيسة الخاصة بالشهر المقبل . يوضح الشكل ٤-٣ مثلاً لنموذج التخطيط الشهري .

## نموذج التخطيط الأسبوعي

شكل ٤ - ٢

الاسم:

بداية الأسبوع: .....

الخطبة الأسبوعية (راجع ملفات العمل، وسلة المعلقات، والمذكرة، ونظام المذكرة)	البت
١	الأحد
٢	
٣	
٤	
٥	الاثنين
٦	
٧	
٨	
٩	الثلاثاء
١٠	
١١	
١٢	
١٣	الأربعاء
١٤	
١٥	
النشاطات غير المخطط لها أضيفت خلال الأسبوع	الخميس / الجمعة
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	

شكل ٤ - ٢ مثال على نموذج التخطيط الأسبوعي

## نموذج التخطيط الشهري

### المذكرة

يوفر التخطيط الشهري شمولية أكبر يجعل التخطيط الأسبوعي من خلالها أكثر فعالية. فهو ببساطة تحديد للأحداث الرئيسة الخاصة بالشهر المقبل.

الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الأحد	السبت
تقرير شهري مستحق	المشروع (أ) تاريخ الانتهاء			سفر		
تقدير الميزانية مستحق	وضع حجر الأساس لمشروع (ب)	اجتماع بالإدارة العليا				
			تاريخ انتهاء المشروع (ج)		مراجعة الأداء مستحق	
			تدريب على الجودة			سفر
				حجر أساس المشروع (د)		

### الشكل ٤ - ٣ مثال على نموذج التخطيط الشهري

إذن ما هي الفكرة من وراء عملية التخطيط الأسبوعية هذه؟ لقد حان الوقت لتحصل على فكرة عامة عن عملك. لقد حان الوقت لتنظيم نفسك والاستعداد للأسبوع القادم. حان الوقت لتحافظ على هذا التنظيم. حان الوقت لتضع أهدافك، وأحلامك موضع التنفيذ.

في كتابه (كيف نقلت نفسي من الفشل إلى النجاح كبائع) (الناشر شركة سايمون أند شاستر، ١٩٤٧) قال (فرانك بتجر) وهو أكثر البائعين تأثيراً في هذا القرن، وكان يسمي خطته الأسبوعية "يوم تنظيم الذات"، قال:



" من المدهش ضخامة حجم العمل الذي أقوم به عندما أمنح نفسي وقتاً كافياً للتخطيط ، ومن المذهل قلة ما أقوم به بدونه . أفضل أن أعمل أربعة أيام ونصف في الأسبوع بجدول متختم بالأعمال وأحقق شيئاً ، على أن أعمل كل الوقت ولا أحقق شيئاً .

### تشكيل المذكرة اليومية - عملية التخطيط الشهرية للمديرين التنفيذيين

يعمل صديقي وشريكي (جي هورويتز) من المملكة المتحدة مع مديرين تنفيذيين في الإدارات العليا لكبريات الشركات البريطانية ، وقد صمّم عملية تخطيط غاية في النجاح أسماها «تشكيل المذكرة اليومية» وكجزء من أعمالهم اليومية ، يطلب (جي) من المديرين التنفيذيين إعداد مذكراتهم اليومية مرة في الشهر ، وهذا يكون عادة في منتصف الشهر بالنسبة للشهر المقبل . إن التخطيط الشهري مناسب أكثر للمديرين التنفيذيين في أثناء محاولتهم تحديد مواعيد الاجتماعات الهامة قبل وقت كاف من موعدها ، وهم لا ينخرطون في العمليات اليومية التي تظهر فجأة .

هذا ما طلب من كل مدير تنفيذي فعله :

١ - التقط ورقة فارغة وأعد عليها النموذج التالي :

العمل	الآن	في المستقبل
-------	------	-------------

٢ - لا تضع أكثر من ثمانية أعمال واسعة النطاق تستغرق ١٠٠٪ من وقتك . على سبيل المثال :

\* اجتماعات الفريق الإداري .

\* اجتماعات الموظفين المباشرين التابعين للإدارة .

\* شؤون الموظفين .

\* الميزانية .

\* الزيارات : زيارات الفروع ، وزيارات الزبائن .

\* الوارد .

\* أعمال المشروع .

\* أخرى .

٣- حال الانتهاء من إعداد قائمة الأعمال ، قدر نسبة الوقت الذي تنفقه حالياً على كل فئة . ضع النسبة في عمود الآن . لا تهتم إذا وصلت تقديراتك إلى ١٠٠٪ من أول مرة ، فقط استشعرها ، بعد أن تدون نسبة ما تشعر به إلى جانب كل عمل ، حاول ضبط النتيجة إذا لم تصل إلى ١٠٠٪ .

٤- اسأل نفسك إذا كان هناك أي جزء من عملك لا تقوم به ، وتشعر بأنه يجب أن تقوم به ، ولكنه ليس على القائمة (مثال : فكر في الوقت ، راجع الوقت أو وقت التخطيط) . أضفه للقائمة .

٥- خذ في اعتبارك كيف تود أن تنفق وقتك في المستقبل . مثال ذلك :

\* إذا كان هناك بند أضيف في الخطوة الرابعة ، فابدأ بذلك السؤال : كم هي نسبة الوقت الذي تود إنفاقه على ذلك العمل ؟ دونها تحت عمود المستقبل .

\* فكّر في العملين الآخرين ونسبتك ، ودونها في عمود المستقبل .

\* كن واقعياً . إذا كنت الآن تنفق ٢٥٪ من وقتك في اجتماعات الفريق الإداري ودوّنت له صفر٪ في المستقبل ، فأنت لست واقعياً . فقد يكون حضورك لاجتماعات الفريق الإداري ملزماً وخارج سيطرتك .

٦- احجز كمية من الوقت على مذكرتك للشهر القادم : (أو الشهر الذي يليه إذا كان وقتك محجوزاً بالكامل في الشهر القادم) هذا فقط للأعمال التي تظهر نسبة أكبر في عمود المستقبل منه في عمود الآن . وهذا يؤكد أنك حددت

وقتاً لهذه البنود وأنتك فعلاً بدأت في التغيير .

لا تحجز وقتاً لجميع أعمالك ، فهذا يمكن أن يقلل من مرونة مذكرتك ، ولن يسمح بالتالي بالاستجابة للتطور .

### التخطيط لتنفيذ المشروع

إضافة إلى التخطيط الأسبوعي الذي سبق أن ناقشناه ، سندرس عن كثب نوعاً آخر من أنواع التخطيط يسمى تخطيط المشاريع . لقد قمنا فيما سبق باستحداث ملفاتك الخاصة بالعمل ، وكيف أن هذه الملفات يجب أن تمثل الأهداف والمشاريع الأساسية التي تعمل على تنفيذها . وقد يمثل كل ملف من هذه الملفات مئات الساعات من العمل وعلى فترات زمنية طويلة ، ويمكن أن يكون عظيمًا جداً بالفعل .

هل سبق وأن سمعت هذا السؤال ، " كيف تأكل فيلاً؟ " أحدهم أجنبي قائلاً " مع كثير من الكاتشاب! " والجواب الصحيح هو قضمه بعد قضمه ، وهذا أحد أسرار رفع الإنتاجية . إذا أمضيت الوقت في تفكيك النشاطات الكبيرة والأكثر تعقيداً إلى مهام مفصلة يمكن التعامل معها .

- كما يحدث في التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي - فسوف تزيد من إنتاجيتك الشخصية سواء كنت بصدد مناقشة أهداف قصيرة أو بعيدة المدى ، أو الأهداف متعددة المهام . لا أستطيع التركيز بقوة على أهمية هذا المفهوم عندما نتحدث عن الإنتاجية وإنجاز العمل وأهدافنا في الحياة .

نفذ الخطوة بعد خطوة

إيسوب

معظمنا يعلم - بشكل عام - ما يتوجب علينا القيام به . في الحقيقة ، من خبراتي أرى أننا نمضي الكثير من أوقاتنا في التفكير بما نود فعله ، وكيف سنقوم بذلك ، وينشغل تفكيرنا بتفاصيل العمل الذي نحن بصدده - وهذا كله لا يحقق أي شيء فعلياً .

تخطيط المشاريع هو: عملية تكوين لوحة القصة لحياتك، ولكل هدف من أهدافك. كلنا يعلم ماهية تخطيط المشاريع في المفهوم العام. من أمثلة ذلك الميزانية السنوية للشركة أو القسم، والأهداف المرسومة لتحقيق هذه الميزانية. إن مرحلة ما قبل إنتاج الفيلم يمكن اعتبارها بمثابة خطة المشروع. بل إن مرحلة ما قبل الإنتاج أو عملية إعداد الميزانية تتكون - في حقيقة الأمر - من عدة خطط للمشاريع الفردية. فجميع الأهداف الشخصية والمهنية التي نعمل على تحقيقها في كل يوم، والنشاطات الشخصية التي ننفذها من أجل تحقيق هذه الأهداف، يمكن تسميتها خطة المشروع. والتعريف الذي أفضله للمشروع - وهو من صديقي (رون هوبكنز) في المملكة المتحدة - هو:

"سلسلة من نقاط العمل المتصلة ببعضها بعضاً، والتي عند الانتهاء من كل منها، ينتج عنها هدف أو نتيجة محددة".

يجب أن يكون لكل هدف من أهدافك خطة مشروع خاصة به. فلوحة القصة (خطة المشروع) هي: مجموعة من الصور العقلية واضحة المعالم لكل عمل ضروري لنقلك خطوة بعد خطوة نحو إنجاز هدفك الذي تسعى إليه. فالتفكير بخطة المشروع يدفعك للبحث عن أفضل الطرق لتنفيذه، وبأي ترتيب، وبأية مصادر، وبأي فترة زمنية، وبالاشتراك مع من، وبالتشاور مع من.

عند اكتمالها، ستمثل ملفات العمل خاصتك كل هدف من أهدافك. يجب رسم خطة مشروع ووضع نسخة في كل ملف من ملفات العمل. كذلك يجب تعيين تواريخ الانتهاء إلى جانب اسم الشخص المسئول عن المهمة. إن خطة المشروع تحفزك لفعل الأشياء بهدف

لقد حققت الأهداف التي رسمتها لنفسك؛ لأنك كنت قد تصورتها بوضوح وحللت العمل المطلوب لتنفيذها. إذا تم تعريف المهام بشكل مفصل، فإنه يصبح بالإمكان تنفيذ كل واحدة من هذه المهام في وقت قصير، وسيؤدي إنجاز كل واحدة منها إلى تقدم مستمر نحو تحقيق الهدف الأكبر.

عند الإعداد لخطتك الأسبوعية، راجع كل ملف عمل وخطة مشروع

واختر المهام التي تود إنجازها خلال الأسبوع الجديد . لست هنا بحاجة للتفكير مرة بعد أخرى بما يجب أن تفعله بالنسبة للمشروع ، لأن هذا الجزء من خطتك قد تم إنجازه من قبل . بهذا تكون قد جعلت خطتك الأسبوعية عملية سريعة وفعالة تحقق فعلاً من خلالها ما تنوي تحقيقه .

### معايير تخطيط المشاريع

توجد بعض المعايير التي تستطيع استخدامها لتحديد ما إذا كان العمل الذي تنوي فعله يقع ضمن فئة تخطيط المشاريع ومنها :

- \* أن يكون معقداً
- \* أن يبدو صعباً .
- \* أن يتطلب عدداً من الموظفين .
- \* أن يكون نشاطاً جديداً .
- \* أن يحدد له تواريخ انتهاء قصيرة .
- \* أن يتأقلم مع التغييرات .

### الخطة التنفيذية

ينبغي عليك أن تفكر في تصميم خطة المشروع قبل البدء في تطبيق خطوات التنفيذ . يساعد تخطيط التنفيذ على تحديد العناصر الأساسية في خطة المشروع ، وتكوين أفكار تتدفق بسهولة ، وتحفيز الأفكار التي قد تكون مخفية .

- إن العناصر الأساسية لخطة التنفيذ هي :
- \* فكر في جميع عناصر المهمة .
- \* حدد العناصر الأساسية للنجاح .
- \* ضع الأفكار في مجموعات .
- \* ضع هذه الأفكار في خطة تنفيذية .

مثال على خطة تنفيذ المشاريع

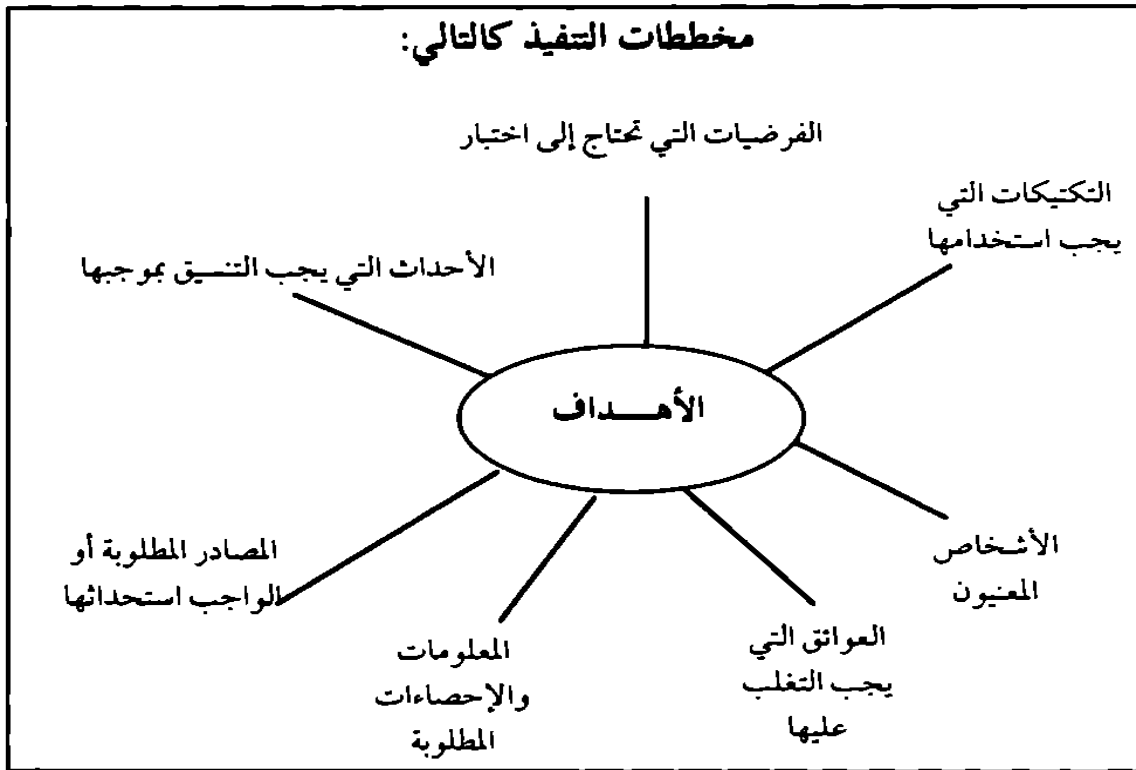
خطة تنفيذ المشروع				
عينة لخطة تنفيذ مشروع				
اسم المشروع: كراسة الإجراءات المكتبية.				
الهدف: تطوير إجراءات مكتبية تحوز على دعم المديرين والموظفين في النصف الأول من السنة.				
الأعمال	ساعات التنفيذ المتوقعة	الأشخاص المعينون	تاريخ الهدف	تاريخ الإنهاء
١ . تجميع الإجراءات الحالية .	٢	الموظف المساعد	١ / ١٥	
٢ . تكوين قوة عمل لمراجعة الإجراءات الحالية والتغييرات المطلوبة .	٤	شخصي	١ / ٢٠	
٣ . تقوم قوة العمل بمراجعة الإجراءات وتقديم التوصيات .	١	قوة العمل	٢ / ٥	
٤ . قراءة وتحليل التوصيات .	٣	شخصي	٢ / ١٥	
٥ . مراجعتها من قبل مستشار قانوني .		مستشار	٢ / ٢٠	
٦ . توزيع المسودة على المديرين .		القراءة	٣ / ١	
٧ . إجراءات المراجعة النهائية .	٣	شخصي	٣ / ٥	
٨ . الإنتاج فيما وراء البحار .	١	الموظف المساعد	٣ / ١٥	
٩ . كتابة خطة مشروع داخلية للتشجيع على استخدامها .	١	شخصي	٣ / ٢٠	
١٠ . توزيع الكراسة . تاريخ الاستحقاق : ١ / ٥ .	٢	الموظف المساعد	٤ / ٢٠	

\* يجب إعداد خطة تنفيذية لكل مهمة من المهام التي يتم تحديدها حتى يمكن تجزئتها إلى مهام أصغر وتنفيذها .

الشكل ٥ - ٤ مثال على خطة تنفيذ المشاريع

## التخطيط باستخدام الحاسب الآلي

أنا أقوم بالتخطيط مستخدماً حاسباً آلياً. أستخدم أحد برامج لوتوس، وقد صممت برنامجاً أسميته: مخطط برنامج الكفاءة الشخصية الذي يسهل علي وضع خطة المشروع. فجميع الأشكال التي أحتاجها، والصيغ التي أفضلها جاهزة وموجودة على هيئة أوامر.



أحتاج إلى ضرب بضعة مفاتيح لعرض جميع المهام والمعلومات التي أريدها من وجهات نظر مختلفة.

أستطيع إضافة مهمة إلى خطة المشروع، بالإضافة إلى تاريخ التنفيذ واسم الشخص المسؤول عن إنجاز هذه المهمة، وهذه المعلومات تظهر آلياً في المذكرة. بهذه الطريقة لا أحتاج إلى كتابة المعلومات أكثر من مرة، ولكنني أستطيع استرجاعها بعدة طرق - حسب تاريخ الاستحقاق، أو حسب تحديد خطة المشروع، أو حسب الشخص المسؤول عن تنفيذها أو حسب الطريقة الأنسب

لي في هذه الأثناء .

أستطيع إنجاز خططي الأسبوعية بسرعة، فيما تسمح لي إحدى وظائف الحاسب الآلي بإبراز مهام خطة المشروع التي أنوي إنجازها خلال الأسبوع القادم . في هذه الأثناء التي أقوم فيها بكتابة هذه الكلمات مثلاً، يقوم الحاسب الآلي بتتبع ٥٦٨ ، ١ مهمة عليّ إنجازها . أعلم هذا لأن الحاسب الآلي يبلغني بعدد المهام التي يتوجب عليّ فعلها .

إن تجميع وتحديد المهام من خلال الحاسب الآلي هو أحد الأهداف المستقبلية . ليس من الضروري إبلاغكم أن الاجتماعات مضيعة للوقت ، ومع ذلك أصبح من الشائع عقد الاجتماعات كلما أردت إنجاز شيء . أصبح لدينا الآن أدوات ثمينة لربط المجموعات (في أي مكان في العالم تقريباً) وطرق للنقاش ، ووضع الخطط ومتابعة تنفيذها من خلال الحاسب الآلي .

أعلم أن بعضكم يتحفز لمقاومة فكرة استخدام الحاسب الآلي في تخطيط وإدارة العمل كفرد وعلى نطاق المجموعة . وهنا أقول لكم بصدق ، إنه في الأعوام القادمة إما أن تستغل طاقات الحاسب الآلي أقصى استغلال وإما أن تصبح ميتاً من الناحية المهنية . لا يوجد أمامنا الكثير من الخيارات حقيقة . يجب أن يتعلم الأشخاص استخدام الحاسب الآلي كأداة (مثله في ذلك مثل قلم الرصاص أو الحبر) ، وأن يدركوا أنه باستخدام الحاسب يمكنهم السيطرة على أعمالهم ومراقبتها بشكل أفضل ورفع إنتاجيتهم إلى مستويات أفضل بكثير من عدم استخدامه . لا شك أنكم تدركون أن للتقنيات الحديثة تأثيراً كبيراً على حياتنا الشخصية والمهنية وسيستمر هذا التأثير . لا تستطيع إدراك الإمكانيات التي توفرها لك التقنيات الحديثة في مجال عملك إلا إذا استخدمتها . ستدرك أيضاً أن استخدام التقنيات في التخطيط لا يشجعك - فقط - على التخطيط بصورة أفضل ، وإنما تمكنك من اكتشاف طرق أخرى لاستخدام التقنيات في عملك .

في كتابه فكر وحقق الثراء (بالانتين بوكس ، ١٩٦٠) قام نابليون هيل



بدراسة أندرو كارنيجي وهنري فورد وغيرهما . ومن بين الأمور المشتركة بين هؤلاء الأشخاص الناجحين أنهم جميعاً دققوا التخطيط . كل منهم يعلم تمام العلم ما يريد تحقيقه ، ويأخذ وقته في التفكير في كيفية تحقيق ذلك ، ويعملون بجد ومثابرة حتى يتمكنوا من إنجاز أهدافهم . هذا نموذج ينبغي علينا جميعاً أن نحذو حذوه .

### التخطيط الاستراتيجي

بوضع خطة يومية ، وأسبوعية وخطة مشروع نكون قد حددنا الخطوات التكتيكية الضرورية لتنفيذ الأشياء . ولكن يبقى السؤال التالي قائماً : هل تنجز أهدافك كما ينبغي؟ هل اخترت المشاريع الصحيحة لتنفيذها؟ هل تصورت في عقلك النظرة طويلة المدى؟ هل تستند المشاريع على تقييم صحيح يبين إلى أين يجب أن تتجه؟ هل هي الجهود التي ستوصلك إلى هدفك بأفضل الطرق وأكثرها فعالية؟ هل لديك المصادر الضرورية لتنفيذ هذه الخطط الكبيرة ، أو هل بالإمكان استخدام هذه المصادر بحكمة أكثر؟

إن الاستراتيجية محفوفة بالأهداف . ما الشيء المهم في النهاية : العمل ، أم أنت؟ فبدون وجود رؤية واضحة وطويلة الأمد فإن ما تستطيع إنجازه في يوم أو في أسبوع أو في سنة أو في حياتك كلها قد لا يقربك كثيراً من هدفك أو يكون ذا قيمة تذكر .

يجب أن تعمل على الشيء الصحيح . لقد عملت مع المئات من الشركات عبر السنوات الماضية ، ومع أن بعض هذه الشركات قامت بتطوير استراتيجيات خاصة بالعمل والأقسام ، إلا أن عدد الموظفين الذين لديهم علم ولو بسيط بهذه الاستراتيجيات قليل جداً . فتحديد الاستراتيجيات واتباعها وتعريف الموظفين بها يسمح لجميع الموظفين بالموازاة بين نشاطاتهم الفردية والأهداف الهامة للمجموعة ككل .

كيف تضع استراتيجية؟ جواب هذا السؤال كتاب بذاته . أولاً: يجب عليك أن تحدد الأهداف التي تود تحقيقها . هذه الأهداف تحكمها رؤيتك

ومتطلبات الزبائن . ( سنتحدث بتفصيل أكثر عن هذا الموضوع تحت عنوان " الأهداف " و " القيم " . ) أين أنت الآن من أهدافك التي تود تحقيقها؟ كيف تنتقل من موقعك الحالي إلى الموقع الذي تود الوصول إليه؟ ما المصادر التي ينبغي عليك استخدامها (أموال، أشخاص، وقت، معرفة، خبرة، اتصالات) ما هي أفضل استخدامات للمصادر التي تنقلك إلى المكان الذي تريد الذهاب إليه؟ خذ في اعتبارك المتغيرات . فكر في استراتيجيتك إلى الحد الذي تستطيعه .

يعد إعداد الاستراتيجيات في بعض الشركات جزءاً من إعداد الميزانية السنوية . قد يكون هذا قليل التركيز . نعم ، المال مصدر مهم ومفيد غير أن الأهداف المالية والتخطيط الاستراتيجي لتحقيقها يشكل جزءاً واحداً فقط من العملية ككل . إن ربط مراجعة الاستراتيجية بعملية مراجعة الميزانية بشكل دقيق قد يحرملك من استشعار قيمة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالنشاطات التجارية الأخرى .

التخطيط الاستراتيجي - كما أراه أنا - هو عبارة عن أداة لتنفيذ أي عمل من أي مستوى . يجب وضع استراتيجية لإنجاز كل هدف من الأهداف . يجب استخدام الاستراتيجية الشاملة للعمل من أجل توجيه الشخص لتطوير استراتيجيته . مع وجود استراتيجية جيدة يصبح تحديد الأولويات أمراً سهلاً . كما أن وضع المكونات - ما ملفات العمل التي يجب استحداثها وما الملفات التي يحتاجها المشروع - يصبح أكثر سهولة . والسؤال المهم الآن هو : ما الذي يجب أن نضع له استراتيجية؟

إذا كنت لا تدري أين تتجه، فأني طريق توصلك إلى هدفك  
القاتل: مجهول

## الأهداف

تُبنى الاستراتيجيات حول الأهداف . إذا لم تكن قد حددت أهدافك النهائية بعد، فكيف لك أن تعرف ما الاستراتيجية المناسبة؟  
فالأهداف يمكن تحديدها كأهداف أو غايات واسعة تُوجّه إليها الأعمال والجهود .

توجد اختلافات كمية بين الأهداف . إن محاولة تشكيل فريق تنس من طلاب المدارس الثانوية هو - في حد ذاته - هدف، ولكنه لا يرقى إلى أهمية الهدف الرامي إلى مساعدة الناس عن طريق الإسهام في اكتشاف أسباب السرطان مثلاً، وأن يتذكرك الناس في جميع الأوقات . فالأهداف النهائية - أهداف الحياة التي تحدد الغاية وتعطي معنى - سيتم تغطيتها في أقسام لاحقة .

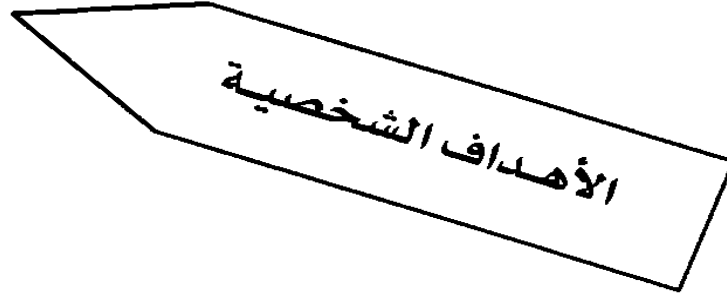
إن الأهداف مهمة، لأنها - بعد تحديدها - تعمل على توجيه الاهتمام وزيادة التركيز - اللذين يرفعان الإنتاجية - أي تزيد من الأعمال الهامة المنجزة .  
يجب تحديد الأهداف بدقة ويفضل كتابتها . فالكتابة تساعدك على توضيح أفكارك .

إن تحديد الأهداف ووضعها جزء مهم من عملية تخطيط برنامج الكفاءة الشخصية . كونك رجل مبيعات، فقد يكون لك أهداف مالية كأن تحقق قدرًا معينًا من العمولة في السنة . وقد يكون لديك أهداف أخرى أيضًا: أن تصبح مدير مبيعات، وأن تحصل على ١٪ من مبيعات جميع مندوبي المبيعات وهكذا . يجب تحديد كل هدف من هذه الأهداف وإعداد استراتيجية له، وكتابة خطة المشروع وتطبيقها على أساس أسبوعي ويومي .

يحتمل أنك تقوم بأدوار عدة من خلال عملك ( مدير تسويق، رئيس لجنة

الائتمان، عضو في مجلس إدارة كذا، أو رئيس فريق) كل هذه تعد أدواراً تقوم بها. قد يكون لكل دور من هذه الأدوار مجموعة أهداف يجب تحقيقها. عندما ترى عدد الأهداف التي تدخل سياق العمل، يصبح من السهل معرفة لماذا يواجه الأشخاص صعوبات في تحقيقها خاصة مع الافتقار إلى وجود آلية أو نظام لتحقيق هذه الأهداف.

حدد الأدوار المختلفة التي تلعبها من خلال أدائك لعملك، وحدد أهدافك لكل دور من هذه الأدوار (وضِّح هذه الأدوار لكل من تعمل معهم أو لهم).



إن الخطر العظيم بالنسبة لأكثرنا ليس لأن هدفنا عالٍ جداً فنفشل في تحقيقه، بل لأنه منخفض جداً فنحققه.  
ميشيل انجيلو

### الأهداف الشخصية

كلنا يعرف شخصاً يتحدث دائماً ويحلم في يقظته كأن يحلم بالتخلي عن كل شيء ويذهب إلى تاهيتي مثلاً. لو افترضنا أن شخصاً يحلم لسنوات طويلة بالانتقال إلى تاهيتي، ولكنه لا يعني ذلك. فالأمر مكلف جداً. لم يملك هذا الشخص لا المال ولا الوقت أبداً، ولا حتى وظيفة تساعدته لتحقيق ذلك، حتى وظيفته، كما أن مسؤولياته تستنفذ كل لحظة من حياته. من المحزن أن الكثير من الأشخاص يحيون حياتهم ولا يحققون أحلامهم.

في هذا المثال على الأقل، لهذا الشخص حلم ولكنه لا يعلم كيف يحقق حلمه هذا. قد يكون شغله الشاغل. أو أن حلمه لا يتعدى كونه حلمًا - لم يتحول إلى غاية واضحة حيث يمكن تحديد الأهداف وربطها بالواقع.

فسعادة الفرد تكمن في تحديد الأهداف الشخصية والعمل على تحقيقها.

لقد وجدت من خلال عملي أن الأشخاص يضعون أهدافهم في معظم الأحيان، إما لأنها فرضت عليهم من رئيسهم، وإما لأن الحياة علمتهم أن عدم وجود فكرة واضحة حول ما يودون إنجازه في عملهم يؤدي إلى إخفاقهم في إنجاز ما يُدفع لهم لإنجازه. هذا المبدأ ذاته لا يُطبق على الحياة الشخصية بشكل عام. وهذا بلا شك يدعو للخجل؛ لأنه يجب أن نعطي للحياة أكثر مما نعطي للعمل.

حتى توضح أهدافك، استخدم اقتراح ستيفن كوفي في كتابه (العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية) (سايمون آند تشستر، ١٩٨٩) وحدد أدوارك الخاصة: الأم، والأخت، والزوجة، رئاسة جمعية الآباء المعلمين، الفنان،

صديق حميم ، وهكذا . يحتمل أن لكل دور من هذه الأدوار هدفاً أو أكثر . بعض الأهداف أكثر أهمية من غيرها . كما أن بعضها قصير الأمد والبعض الآخر يمتد مدى الحياة . حالما تبدأ هذه العملية يتبين لك أن الحياة معقدة . إن متابعة أهدافك في حد ذاتها إنجاز ونحن هنا لا نتحدث عن مئات التفاصيل في الطريق لتحقيق هذه الأهداف .

سواء كانت الأهداف شخصية أو مهنية ، فإنها تعمل كأنوار توجيهية . فهي تلقي الضوء على الأهداف الهامة وتمنحنا السبب لوضع الاستراتيجيات . مع ذلك نحن بحاجة إلى أن نعرف أن أهدافنا هامة وذات معنى . قيمك هي التي تحدد أهدافك .

### القيم

بما أن معظم الأعمال التجارية هدفها الربح ، فإن النجاح طويل المدى يتطلب أكثر من تحقيق ذلك الهدف . على سبيل المثال : تستطيع تحسين نسبة الربح الحالية بالحد من الاستثمار المستقبلي ، أو بتقليل النفقات إلى الحد الذي يؤدي خدمات العملاء ، ولكن كلتا الحالتين تعني القضاء على نشاطك التجاري .

إنها مسؤولية المديرين التنفيذيين أن يحددوا بحق ما هي الأشياء الهامة للعمل . فهذا ليس تمريناً في العلاقات العامة ، بل خطوة استراتيجية خطيرة . ما سبب وجود نشاطك التجاري؟ وما المبادئ التي يستند إليها هذا النشاط؟ وما رؤيتك التنظيمية؟ وما القيم التي تحكم نشاطاتك التجارية؟

غالباً ما تقوم الشركة بتحديد أغراضها ومبادئها في بيان من صفحة واحدة وتدعو موظفيها لوضع أهدافهم واستراتيجياتهم وفقاً لذلك .

بصفتك المدير ، تستطيع عقد اجتماع لفريقك الإداري من أجل شرح أهم البنود التي تهتم إدارتك ، مجموعتك أو نشاطك التجاري ، والأهداف التي تود تحقيقها خلال السنوات القادمة ، وما العوائق التي قد تحول دون ذلك . وقد تشرك جميع موظفيك في هذه العملية . وستكون النتيجة النهائية هي الاتفاق

على أهم البنود التي ينبغي التعامل معها والأهداف المهنية التي يمكن تحقيقها .

### القيم على المستوى الشخصي

من بين أهم الأسئلة التي يجب أن تجيب عليها شخصياً هو " ما الذي يهمني فعلاً؟ " فإذا لم يكن لديك مبادئ وقيم تعيش بموجبها، فسيكون من الصعب عليك تحقيق الغرض من هذه الحياة . أما إذا حددت مبادئك - وهي الأفكار والقيم التي تحترمها فوق كل شيء - يصبح غرضك من هذه الحياة أكثر وضوحاً وجلاءً . إذا علمت ما الأشياء الهامة بالنسبة لك ، تستطيع وضع أهداف لتعمل على تحقيقها . وستكون هذه الأهداف ذات معنى ، لأن تحقيقها هو الذي يجعلك تشعر بقيمتها الحقيقية .

توجد قوة هائلة في هذا الأسلوب . يدعو الكاتب تشارلز آر هوبس مؤلف كتاب " قوة الوقت " (الناشر هاربر أندرو ، ١٩٨٧) إلى تسمية هذا الأسلوب بالوحدة الذاتية، ويقول :

" عندما يتوافق ما تقوم به من عمل مع ما تعتقده وتؤمن به ، فإنك تحقق بذلك أفضل أشكال الإنتاجية الشخصية المرضية، وأفضل أشكال احترام الذات "

بوضعك أولوياتك الأكثر أهمية في حياتك ، تستطيع تحقيق ما يصفه (هوب) بعبارة «تركيز الطاقة» : " وهي القدرة على التركيز على أولوياتك الأكثر أهمية وإنجازها . "

إن تحديد قيمك الذاتية ليس تمريناً عفويًا . فأنت تقرأ هذا الكتاب ؛ لأنك تقدر قيمة الوقت . وأنت بلا شك تود السيطرة عليه بشكل أكبر . كما أنك تريد استغلاله بصورة أفضل . من المخجل أن تكتشف في نهاية عمرك أنك لم تحقق ما تريد ولم تصبح ما تريد .

تحدث الدكتور (وين داير) في سلسلة أشرطته السمعية " السحر الحقيقي " ، حول خبراته في العمل في مستشفى مع مرضى الأمراض القاتلة .

لقد لاحظ أن كل واحد منهم لم يندم قط على عدم بقائه وقتاً أكبر في المكتب . بل كان لندمهم صلة بالعلاقات أو بالأوقات التي أمضوها مع من يحبون ، أي كانوا يتمنون أن يقضوا وقتاً أطول معهم .

لا تنتظر حتى يفوت الأوان لتدرك بعدها أنك أمضيت جل وقتك في أشياء ليست هي الأهم بالنسبة لك . من الأفضل لك تحليل أهدافك ، واعتقاداتك ، ومبادئك وأن تتأكد من توافق عملك معها .

معظمنا يريد السعادة في هذه الحياة . ولكن ما أسباب السعادة؟ السعادة هي ثمرة العمل والحياة التي لها معنى وغاية . بتحديد الأهداف وفق القيم الشخصية يصبح للحياة معنى وهدف . الرائع في العمل لتحقيق الأهداف هو أنه لا يهم تقريباً سواء حققت الهدف أم لا - إن حقيقة أنك تعمل لتحقيق الأشياء الهامة بالنسبة لك كاف لتحقيق السعادة التي تبحث عنها . حتى إن الأعمال الأكثر مللاً تصبح محتملة ، بل ممتعة ، لأنك تعلم أنها تقربك من تحقيق أهدافك . (راجع عادة تحديد الأهداف من كتاب العادات العشر للشخصية الناجحة لمؤلفه الدكتور / إبراهيم بن حمد القعيد نشر دار المعرفة للتنمية البشرية (المترجم) .

إذا كنت ستنفذ الأشياء الأكثر أهمية في حياتك ، فأنت بحاجة إلى تدبير وقتك بحكمة :

- \* قرر ما الأشياء التي تحترمها فوق كل شيء .
- \* حدد المبادئ التي تحب أن تعيش حياتك بموجبها .
- \* حدد مهمتك في هذه الحياة .

التصور - ما تراه هو ما تحصل عليه -

الاحتمال الأكبر أنك تعرف أو تتصور (تتخيل) النتائج المرجوة قبل البدء الفعلي في التنفيذ . فقد استخدم الرياضيون هذا الأسلوب لسنوات عديدة . والتصور يعني الوصول لخط النهاية في عقلك أو تخيل غطسة رائعة في الماء .



كل شيء أصبح بطيئًا وأنت تعلم كل ما يجري . ترى نفسك وأنت تُسجل ثلاث نقاط خلال اللعبة النهائية لبطولة كرة السلة قبل أن يدق الجرس لتفوز بالمباراة . لقد أمضى تشارلز جارفيلد عدة سنوات في دراسة مئات الرياضيين العالميين . يقول جارفيلد في كتابه أداء الذروة - أساليب التدريب الذهني لأعظم الرياضيين العالميين (وارنر بوكس ، ١٩٨٤) :

" قال لي جميع الرياضيين العالميين الذين قابلتهم : إنهم يستخدمون نوعاً من التدريب الذهني في أثناء التدريبات وفي أثناء المنافسة أيضاً "

ما أهمية الرؤية التنظيمية؟ كتب جيم كليمر في كتابه الرماية على جميع الاسطوانات (الناشر : إروين بروفيشينال بابلشرز ، ١٩٩٢) ما يلي :

" يعمل تصورك التنظيمي عمل المغناطيس . فهو يجتذب الناس ، والأحداث ، والظروف . الطريقة الأخرى للنظر إلى التصور هي النظر إليه على أنه توقع مشبع للذات . إن ما تؤمنون بأنه سيحدث ، سوف تجعلونه يحدث - لا شعورياً - في غالب الأحيان " .

تحدثنا عن الفعل بعد توضيح الصورة . إن عملية التخطيط التي نتحدث عنها في هذا الفصل تساعدك على توضيح تلك الصورة . هناك فرق بين أن تحلم بامتلاك شيء في المستقبل وبين أن تتصور امتلاكه في المستقبل . فالتصور يؤدي ضمناً إلى رؤية أكثر انضباطية وهيكلية للهدف الذي تحاول تحقيقه . تستطيع من خلال التصور أن تنظر إلى هدفك الذي رسمته من عدة أوجه . كما أنك من خلال دراسة عملك من جميع الأوجه التي وصفناها تصبح الصورة أوضح بالنسبة لك ، وتستطيع أن تعمل على الأشياء الأكثر أهمية وتكون النتائج أعظم .

عن طريق الحلم والتصور الذهني - يحفزهما التخطيط الجيد - ، تخلق أسباباً أخرى تدفعك للحصول على ما تريد وتزيد من رغبتك في ذلك . فالحاجة والرغبة القويتان هما اللتان تدفعانك لتحقيق ما تريد .

عُرف اليابانيون بالسرعة التي يستطيعون فيها إدخال منتج جديد إلى

السوق . ولكنهم مع ذلك مشهورون بالانتظار طويلاً قبل اتخاذ قرار . لذلك وُصف اليابانيون بهذه الظاهرة خطأً كطريقة في الحصول على قرار بالإجماع . نعم ، هم يحصلون على الإجماع . ولكنهم أيضاً يدرسون كل زاوية من زوايا الموضوع قبل البدء . وحالما يبدأون العمل ، فإنهم يعملون ببطء .

يجب أن تمر من خلال هذه العملية إذا أردت أن تكون فعالاً في عملك . فعملية التخطيط هي التي تدفعك للتدقيق في عملك من أوجه مختلفة . أنت الذي يحدد المتطلبات التي تشكل هدفك الذي تسعى إليه . يمكن تقسيم العمل إلى فئات مختلفة ، وقد لا تحصل عليها إذا أهملت التخطيط الدقيق الشامل .

يجب أن تكون حسن التنظيم حتى تتمكن من تنفيذ عملية التخطيط كاملة بشكل فعال . لا تريد طبعاً أن تضيق وقتاً كبيراً في ذلك . أنت تريد استغلال أكبر وقت ممكن في العمل . غير أن الوقت والجهد يستحقان ذلك . عندما تتعلم التخطيط بفعالية أكبر ، ستكتشف أنك تمضي بعض الوقت يومياً في التصور ، والأفضل من ذلك ، أن تمضي الوقت في تصور أهدافك وفق هذا النهج .

#### تابع الفصل الرابع

١ - التزم بخطة يومية وأسبوعية : مع الممارسة ، يمكنك تحليل عملك للأسبوع القادم خلال ساعتين إلى أربع ، وذلك يوم الأربعاء مثلاً وقد يقل عن ذلك إذا استخدمت الحاسب الآلي . كرس ١٠ دقائق أو فترة قريبة من ذلك لخطة عمل يومية في مستهل كل أسبوع عمل ، وراقب تقدمك خلال العمل اليومي . تصبح خطتك اليومية أسهل بكثير إذا بدأت عكسياً من الصورة الأكبر للخطة الأسبوعية ، ثم تشتق قوائم العمل اليومية من سلسلة المهام التي صُممت لتقربك من الهدف الأكبر .

٢ - كجزء من خطتك الأسبوعية ، راجع جميع موارد العمل : حدد أولويات هذه البنود المتعددة وخطط لأسبوعك . تخلص من المصادر المتعددة عن طريق إضافة أية ملاحظات شاردة في قائمة واحدة . استخدم هذه

الملاحظات إلى جانب البنود الموجودة في سلة المعلقات وملف المذكرات في إعداد القائمة الأسبوعية .

٣- تذكر أن تخصص في خطتك وقتاً كافياً للأعمال الطارئة غير المخطط لها .

٤- تذكر أن تحدد الأهداف الرئيسة المراد تحقيقها : جزئياً الأهداف إلى مهام أصغر . راجع هذه النشاطات مرة في الأسبوع واستخدمها لتساعدك في إعداد خطتك الأسبوعية . يجب حساب هذه المشروعات ضمن مصادر العمل الواردة في الخطوة الثانية أعلاه .

٥- حدد ما هو هام بالنسبة للعمل على المدى الطويل . أين تريد أن يكون عملك (جزءاً من منطقة ، مسؤولية منطقة) خلال السنوات القادمة . قد تدعو موظفيك للمشاركة في هذه العملية . من خلال هذه العملية حدد بشكل خاص (خطياً) الأهداف التي ستعمل على تنفيذها خلال فترة زمنية معينة .

٦- استحدث ملف عمل خاصاً بكل هدف .

٧- ضع استراتيجية معينة لتحقيق كل هدف .

٨- ضع خطة مشروع تشمل الخطوات التكتيكية الضرورية لإنجاز الاستراتيجيات الموضوعية .

٩- ابحث في ذاتك : خذ في اعتبارك القيم التي تعد الأكثر أهمية بالنسبة لك . يقترح عليك (ستيفن كوفي) بذلك أن تتخيل حضورك لجنائزتك . ماذا تحب أن يُقال خلال تأبينك؟ ما الذي فعلته في حياتك وتفخر به أشد الفخر؟ وأخيراً، ماذا تود أن تكون قد حققت في حياتك؟

١٠- تذكر، أنه إذا كان للحياة غاية فإن لها معنى . ما هي غايتك من هذه الحياة؟ إذا كنت لا تعلم ما هي غايتك، أو أنها غير واضحة بالنسبة لك،

فاعمل جهدك لتحديدها . بعض الناس يعد تحديد الغاية من الحياة هدفاً في حد ذاته .

١١- نفذ الأهداف الأكثر إسهاماً وارتباطاً بهدفك أو غايتك من الحياة .

١٢- طبق خطة برنامج الكفاءة الشخصية على هذه الاهداف :

الاستراتيجية .

خطط المشاريع .

وقت التخطيط الأسبوعي / الشهري .

الخطط اليومية .

حظاً سعيداً

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***

# الفصل الخامس

٥

## تابع عملك وتابعه حتى الإنجاز

عندما تتعمق في معنى كلمة «نجاح» ستجد أنها تعني ببساطة المتابعة حتى الإنجاز .

- أف . دبليو . نيكول

سوف تتعلم في هذا الفصل ما يلي:

- \* كيف أن المتابعة، والإصرار هما أهم عناصر النجاح في الحياة وفي العمل .
- \* كيف تطبق الأنظمة الصحيحة التي تعينك على تذكر التفاصيل .
- \* كيف تستخدم مذكرة أو غيرها من الأدوات التي تساعدك على المتابعة حتى الإنجاز .
- \* كيف تستخدم التفويض الفعال . لا يمكن تحقيق النمو المستمر إلا بمساعدة الآخرين .

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***

## تابع عملك

تحدثنا في الفصل الرابع عن أهمية وجود تخطيط فعال إذا أردت تحقيق أهدافك وغاياتك المرسومة. فالتخطيط يورث الوضوح الذي تعمل بموجبه. غير أن مدى نجاحك وفعاليتك يعتمدان -غالبًا- على مدى التزامك بما تريد تحقيقه - بمعنى آخر ، مدى متابعتك للعمل ومراقبتك له حتى الإنجاز.

### الإصرار

عندما أقول : الالتزام، فأنا أعنيه حرفيًا. فالأشياء يتم إنجازها، والغايات والأهداف يتم تحقيقها؛ لأن الشخص الذي يريد ذلك يلازمها حتى ينجزها. قال (كالفين كوليغ) الرئيس الثلاثون للولايات المتحدة الأمريكية.

«لا يوجد في هذا العالم شيء يمكن أن يحل محل الإصرار. لن يحل مَحَلُّ الذكاء فلا أكثر من الأذكىء غير الناجحين. لن تَحُل مَحَلُّ العبقرية، فالعبقرية التي لم تحقق شيئاً قد أصبحت مثلاً تقريياً. لن تَحُل مَحَلُّ الثقافة، فالعالم مليء بالمتقنين. فالإصرار والتصميم لهما سلطة مطلقة.»

أعتقد أنك تعرف من خلال الخبرة بأن هذه حقيقة . فالأشياء تحدث لأنك تتسبب في حدوثها، أو لأنك تصمم على إحداثها. إن العلاقة التي تربط بين التخطيط والإصرار يمكن تلخيصها بعبارة من كتاب نابليون هيل (فكر تصبح غنياً، بالانتين بوكس، ١٩٦٠)؛ حيث قال:

«يفشل أكثر الرجال بسبب عدم إصرارهم على وضع خطط جديدة لتحل محل الخطط الفاشلة.»

هذا هو أساس العمل . اعرف ما تريد، ثم خطط لتحقيقه ، ثم نفذ الخطط التي وضعتها. وتابعها حتى الإنجاز، أو ضع خططاً جديدة لإنجازها. ثم تابع تنفيذ الخطط الجديدة حتى تحقق ما تريد. إن جودة العمل الذي ستقوم به في التنفيذ يعتمد على مدى جودة تنظيمك.

باتباعك لبرنامج الكفاءة الشخصية، تصبح موجهاً للعمل. (افعله الآن)



فقد نظمت عملك ووضعت أنظمة للحفاظ على هذا التنظيم . فتعلم كيف تحدد الأهداف وتحققها . يجب تطبيق هذه المبادئ ذاتها في عملية المتابعة ، والمتابعة حتى الإنجاز .

### النسيان

يفخر معظم الناس الذين أتحدث إليهم بقدرتهم على تذكر " كل شيء " يجب عمله . إنها لعبة العقل التي يلعبونها . في الوقت الذي يكون فيه هذا الأمر مقبولاً في وقت ما ، فإن عنصر السرعة في العمل اليومي وحياة المنزل قد ازداد ، فيما تنامي حجم النشاطات التي لا نستطيع مواكبتها بحيث أصبح من غير المنطقي أن نتوقع السيطرة على ١٠٠٠ شيء يجب فعله . لا شك أنك تتذكر هذه الأشياء لتنفيذها ، ولكن قد لا يكون ذلك في الوقت الأفضل والأكثر فعالية بالنسبة لك كالساعة الثالثة صباحاً مثلاً عندما تجلس في سريرك وتفكر ، " يا إلهي ! علي أن أتولى كذا وكذا . . . " فهذا التفكير المتواصل ، والتخطيط ، ومتابعة كل شيء تحتاجه - وتذكر كل شيء يجب مراقبته - ببساطة سيسيئر عليك .

لا أعتقد أنك بالضرورة تريد تعزيز قدرتك على تذكر مئات الأشياء بتفاصيلها التي تشكل حجم العمل الذي تقوم به . فالمديرون والمديرون التنفيذيون يجب أن يحرصوا بصورة أكبر على نسيان الأشياء التي يجب عليهم فعلها . نعم ، قلت : « أن ينسوا » ما يحتاجه الناس هو وجود النظام الصحيح في المكان الصحيح لمساعدتهم على تذكر هذا الكم الهائل من التفاصيل عند الحاجة للتذكر فقط .

هل يبدو هذا جنوناً؟ ليس كذلك .

قيل : إن ألبرت آينشتاين لم يكن يتذكر حتى رقم هاتفه . وعندما سُئل عن ذلك ، قيل إنه أجاب " لماذا علي أن أحفظه؟ أستطيع أن أجده دائماً في دليل الهاتف " .

## انشغال الفكر والوقت

هل لاحظت يوماً ما أن قيادتك السيارة إلى أي مكان قد تبدو في المرة الأولى أطول منها في المرة الثانية أو الثالثة؟ وهل فكرت في السبب؟ عندما تقود سيارتك إلى مكان ما لأول مرة فإنك تميل إلى الحذر والانتباه في أثناء الطريق. فأنت تبحث عن العلامات البارزة. (ثلاثة مجتمعات سكنية بعد الصيدلية في شارع هيلتون) تجبرك على تركيز نظرك على الصيدلية وعند المجتمعات السكنية. أما إذا ذهبت إلى المكان ذاته عدة مرات، فإنك تقود سيارتك إلى المكان ولا تكاد تفكر بالعلامات التي أصبحت معروفة بالنسبة لك. تركب سيارتك ولا تجد نفسك إلا هناك! فالإحساس بالوقت لا علاقة له تقريباً بسرعة السيارة التي تقودها، بل يتعلق أكثر بما يتركز عليه انتباهك. إن أي شخص يقود السيارة هذه الأيام يوافقنا الرأي في أن الكثير من قادة السيارات يعيشون في عالم عقلي خاص بهم. فهم مشغولون.

عندما تكون مشغولاً يمر الوقت بسرعة. لا بد أنك لاحظت أنك تبدأ يومك في العمل لتكتشف أن وقت الغداء قد حان، وتتساءل: أين ذهبت الفترة الصباحية وماذا أنجزت؟ غالباً ما يكون سبب هذا الانشغال العقلي هو محاولتنا الإحساس بالآلاف الأشياء التي يجب علينا فعلها ومتابعتها. وهذا نتيجة للتخطيط الخاطئ.

أنا مقتنع أن هذا الانشغال الدائم وغير المنتج بجميع الأشياء التي يجب علينا فعلها هو أكبر مضيع للوقت والجهد، وأكبر عائق أمام الإنتاجية الفردية، وهو الشيء الذي نستطيع جميعاً التصرف حياله لتمكن فعلياً من السيطرة على أوقاتنا وأعمالنا وبالتالي حياتنا.

## ضع أنظمة متابعة فعالة موضع التنفيذ

في غالب الأحيان عندما أقوم بزيارة شخص ما، أجد على مكتبه الكثير من المذكرات المبعثرة لتذكيره بأعمال عليه القيام بها، وقد تكون هذه على هيئة ملصقات مبعثرة حول شاشة الحاسوب وعلى كل سطح يمكن أن تتخيله. حتى

لو كنت معتاداً على (افعله الآن) هناك العديد من الأشياء التي لا تستطيع إنجازها الآن لسبب أو لآخر . لذلك يضع الأشخاص مذكرات لتذكركم بهذه الأعمال .

مع ذلك ، فإن وجود هذه المذكرات أمام ناظريك دائماً ليست بالضرورة لافتة للانتباه والتركيز ، كما أنها ليست سبباً في الإنتاج . فبقاء هذه المذكرات في مكانها فترة زمنية كافية ، يجعل من الصعب على الشخص رؤيتها أو الانتباه لها . إن مراجعة هذه المذكرات بصورة منتظمة والعزم على عدم تنفيذ أي منها يعزز عادة (لا تفعله الآن) .

إن امتلاكك لنظام أو أداة بسيطة تذكرك بما يتوجب عليك فعله ، مما يمكّنك من التغلب على هذه المشاكل والانتقال لتنفيذ الأعمال الأكثر أهمية بالنسبة لك .

### مراقبة الأوراق

بما أن الأوراق كثيرة جداً، دعنا نناقش كيفية التعامل معها . أنت تعلم أن بالإمكان إبعاد الأوراق عن مكتبك "وتحويلها" إلى وقت آخر أفضل للتعامل معها . تستطيع فعل هذا باستخدام نظام مذكرات يسمح لك بتنظيم المواد حسب أيام الشهر من (١ إلى ٣١) أو حسب الأشهر من (١-١٢) أو حسب تواريخ الاستحقاق .

كما سبق - وأن تحدثنا - في الفصل الثاني من هذا الكتاب ، ضع ملاحظة في دفتر المذكرات (الروزنامة) ثم حدد زمناً لتنفيذ العمل . ضع المذكرة - وهي الورقة التي ستعمل عليها فعلياً - داخل دفتر المذكرات في التاريخ نفسه الذي حددته لهذه الورقة بحيث تظهر لك في التاريخ ذاته الذي حددتها فيه . ضع الأوراق التي بانتظار معلومات من شخص آخر في نظام المذكرات . على سبيل المثال : إذا أرسلت رسالة إلى زبون وتوقع رداً منه عليها خلال أسبوع ، ضع صورة عنها في نظام المذكرات . بعد أسبوع ، تظهر لك هذه الصورة عن الورقة مما يدعوك للاتصال بالزبون لمتابعة الأمر معه . فإذا تلقيت الرد الذي تنتظره

فإنه يحدد الخطوة التالية بالنسبة لك . في كلتا الحالتين ، تذكر الملاحظة التي وضعتها بالمتابعة حتى الإنجاز .

أعرف شخصاً ذكياً وناجحاً في عمله يدير مصرفاً متوسطاً يستخدم هذا النظام لتذكيره بما يتوجب عليه فعله . يمتلك هذا الشخص نظام مذكرات مرقم من ١-٣١ ومن ١-١٢ ، من خلال استخدامه لهذا النظام كان بإمكانه مراقبة مجمل النظام الإداري في المصرف . كان بإمكانه تعيين الواجبات والمهام للموظفين أو تدوين الأشياء التي يجب فعلها ، ومن ثم يستخدم نظام المذكرات لتوقع التواريخ المنطقية لانتهاء المهام أو المشاريع (بفعالية) . عندما يظهر له مذكرة ما في المستقبل يتابعها حتى إنجازها .

### السجل

إن وضع جميع المهام التي يتوجب عليك أداؤها في كتاب واحد ينفي الحاجة إلى وضع الكثير من القصاصات على مكتبك . إن وجود سجل بهذه البنود يمثل أفضل طريقة لتذكر تواريخ بداية وانتهاء الأعمال التي تشكل جزءاً من العمل اليومي لكل واحد منا . تستطيع استخدام هذا السجل عندما تتذكر شيئاً ما بشكل فجائي وتريد مساحة معينة لوضع ملاحظة بذلك . فقد يمر عليك أحد زملاء العمل ويطلب منك - شفويًا - مراجعة أمر من الأمور وإبلاغه بالحصلة . يمنحك السجل في هذه الحالة مكاناً تكتب فيه الطلب وملاحظاتك في المكان نفسه .

أقترح عليك استخدام دفتر مذكرات بحجم ٦ في ٩,٥ بوصة . استخدم دفترًا مخططاً حتى يصعب انفلات الأوراق منه وليس النوع الذي به زنبرك . دوّن فيه جميع ملاحظاتك ونشاطاتك حسب تاريخها . يجب أن تؤرخ كل معلومة تدخلها . اكتبها بخط واضح ، وضع خطوطاً مستقيمة بينها حتى يسهل عليك تحديدها بوضوح . عندما تنجز مهمة من المهام اشطبها (انظر الشكل ١-٥) . هذا يمكنك من معرفة المهام المنتهية وغير المنتهية .

٢٧ يونيو

اتصل بفرانك بخصوص الحساب الجديد من . . .

٢٨ يونيو

تحضير لاجتماع بين بوب وجير لمناقشة الاستراتيجيات مع أوت أكس .

## الشكل ٥-١ نموذج على سجل الملاحظات.

أحد المديرين أدار عمله كاملاً باستخدام هذه الوسيلة . كل شيء أراد أن يتذكره كتبه في سجله الشخصي . كان يأخذه معه إلى أي مكان يذهب إليه .

ببساطة ، إن استخدام سجل لتنظيم الأشياء وتذكرها يمكن أن يشكل نظام مذكرات فعال خاصة لموظفي السكرتارية . وفي الحقيقة ، إن جميع موظفي السكرتارية المحترفين الذين عملت معهم يستخدمون شكلاً من أشكال سجلات المذكرات تقريباً .

حتى تتعود على كتابة كل شيء في هذا السجل ، أقترح عليك أن تتركه مفتوحاً على سطح مكتبك ، وإلا فإن الاحتمال الأكبر أنك ستكتب ملاحظتك على أقرب مساحة موجودة ولن تعتاد على استخدام السجل .

## أنظمة المذكرات

حتى عند استخدامك السجل ، فأنت بحاجة أيضاً إلى نوع من أنواع المذكرات . يوجد في الأسواق عدة أنواع من أنظمة المذكرات . فنظام فرانكلين للتخطيط ، ونظام دي . تايمر لتنظيم الوقت ، ونظام المذكرات الدولي لتنظيم الوقت ، وكورس . . . وهذا غيض من فيض بالنسبة للأنظمة التي قد تكون قد رأيتها . كل واحد من هذه الأنظمة يستند إلى فلسفة معينة في إدارة الوقت . فوسائل التخطيط هذه هي وسائل ممتازة للمتابعة . وأخيراً ، أنت متأكد من أنك ستفحص مذكراتك يومياً ، وبالتالي فهي المكان المناسب لكتابة الأمور التي تود أن تتذكرها . بما أن المذكرات مؤرخة ، فهي تتوقع الاحتياجات المستقبلية ، وتستطيع استخدامها كنوع من دفتر المذكرات الخطي .

لقد قامت المكاتب الاسكندنافية بتصميم أنظمة مذكرات بعد الاستفادة من مفاهيم برنامج الكفاءة الشخصية - كما ذكر غيره هنا - وتستطيع حمل نظام المذكرات هذا معك حيثما تذهب (يمكن وضعه داخل شنطة صغيرة أو حتى في جيب الجاكيث لراحة أكبر) واستخدامه لمتابعة نشاطاتك ووضع خططك الأسبوعية . يحتوي هذا النظام على مذكرة نظرة أسبوعية وأقسام لكتابة العناوين وأرقام الهواتف وغيرها من المعلومات الشخصية .

القاعدة الأساسية لكل نظام مذكرات هي : سواء اخترت دفتر مذكرات - مكتباً كبيراً - ومتعدد الأقسام والمزايا أو بسيطاً يمكن حمله في الشنطة أو حتى في جيب الجاكيث ، استخدم دائماً الذي يوفر لك ميزة نظرة -أسبوعية . هذا يشجعك على التخطيط على أساس أسبوعي أو على مدى الأسبوع ويزيد من فرص نجاحك في جدولة أعمالك وإنجازها .

إذا كنت ميالاً لاستخدام نظام أكبر وأكثر تعقيداً ، تستطيع إضافة أقسام فرعية كقسم للعناوين ، وقسم آخر لخطط المشاريع ، أو قسم للملاحظات التي تدونها خلال الاجتماعات . تعلم استخدام نظام المذكرات والاستفادة منه إلى أقصى حد . إن قليلاً من التخيل مضافاً إليه التدريب الضروري والمحاولة

والخطأ تكسبك قدرات المتابعة والإنجاز .

إن وجود نظام مذكرات فعال يساعدك على :

- \* تذكر المهام المستقبلية .
  - \* تدوين المواعيد .
  - \* كتابة قوائم الأشياء التي ستعملها أو التخطيط للأسبوع القادم .
  - \* تدوين تواريخ الانتهاء الهامة .
  - \* العمل بطريقة عكسية من تواريخ الانتهاء ووضع المعلومات الأساسية .
  - \* تذكر بالأحداث المتكررة مثل تواريخ الميلاد، والعطل، والمناسبات، وغيرها من التواريخ الخاصة في حياتك .
  - \* كتابة ملاحظات من الاجتماعات التي تحضرها .
  - \* تسجيل العناوين وأرقام الهواتف .
  - \* توفير معلومات عامة؛ مثل مناطق التوقيت العالمية، ومفاتيح المناطق بالنسبة للهاتف والرموز البريدية .
  - \* تخصيص أوقات لعملك المجدول .
  - \* جدولة النشاطات المتكررة؛ مثل الاجتماع الأسبوعي للموظفين، معالجة البريد الإلكتروني والأعمال المكتبية .
  - \* تسجيل المعلومات الشخصية مثل رقم بوليصة التأمين، ورقم رخصة القيادة، ورقم سجل السيارة وغيرها .
  - \* تنظيم النشاطات حسب الغايات والأهداف .
- إن المذكرة جيدة الاستخدام في تنظيم ومتابعة وإنجاز النشاطات قد تبدو كما في الشكل ٥-٢

كما في الشكل ٥-٢

## الحلول الإلكترونية للمتابعة والمتابعة حتى الإنجاز

إن الاستفادة من مفكرتك بشكل أفضل أو تحديثها إلى أخرى أكبر منها هي عملية تحسين بسيطة لإجراء بسيط قد يكون قيد الاستخدام. فإذا رغبت في إجراء تعديل أكبر في حياتك العملية، فقد تود استخدام أحد الأنظمة الإلكترونية المتوفرة في السوق.

إن التقنية في تطور مستمر وسريع لتلبية احتياجات كل فرد. ويوجد في السوق مفكرات محمولة لا تزيد حجمًا ولا وزنًا عن المذكرة اليومية أو غيرها من المذكرات الورقية التي تزودنا بالكثير من المعلومات. والتي كانت ترتبط بسطح المكتب (ديسك توب) قبل عشر سنوات أصبحت الآن بحجم اليد (بالم توب). إنه بلا شك تطور كبير في عالم الحاسبات الآلية.

ومهما كان حجم المفكرات الإلكترونية، هناك دائمًا سلبيات. فالمذكرة صغيرة الحجم (بالم توب) مزودة بلوحة مفاتيح يصعب استخدامها لصغر حجمها.



## المذكرات العملية

- تعرض أيضاً:
- الجداول.
- المواعيد مع الذات للمهام الرئيسة.
- معالم المشروع.
- تواريخ الانتهاء.
- مذكرات.
- إجراءات المتابعة.

## المذكرات السريعة

- الاجتماعات.
- المواعيد.
- أيام الإجازة.

## المذكرات العملية

الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين
٩:٠٠-٨:٣٠	٩:٠٠-٨:٣٠	٩:٠٠-٨:٣٠	٩:٠٠-٨:٣٠	٩:٠٠-٨:٣٠
معالجة البريد الإلكتروني. دورة تدريبية.	معالجة البريد الإلكتروني.	معالجة البريد الإلكتروني. لقاء معلوماتي	معالجة البريد الإلكتروني. مشروع، ٩:٠٠ ساعة.	معالجة البريد الإلكتروني. اجتماع مع الموظفين. ٩:٠٠
١٢:٠٠		١٠:٠٠ اجتماع مع موظف جديد، ساعتين.	١٠:٠٠ مقابلة	١٠:٠٠ مشروع ساعتين مع الذات.
		١١:٠٠ اجتماع ب	٢:٠٠ عرض يقدمه بائع.	١١:٠٠ اجتماع أ
٤:٠٠ تخطيط للأسبوع.	اجتماع ج	٣:٠٠ مشروع هـ، ١ ساعة	٣:٠٠ مشروع هـ	٢:٠٠ مشروع ب ساعة واحدة.
٥:٠٠-٤:٣٠ معالجة البريد الإلكتروني.	٥:٠٠-٤:٣٠ معالجة البريد الإلكتروني.	٥:٠٠-٤:٣٠ معالجة البريد الإلكتروني.	٥:٠٠-٤:٣٠ معالجة البريد الإلكتروني.	٥:٠٠-٤:٣٠ معالجة البريد الإلكتروني. مشروع أ.
ما يجب عمله - الاتصال بالمكاتب الإقليمية.	ما يجب عمله - متابعة الأعمال المحولة ب، ج	ما يجب عمله - متابعة الأعمال المحولة.	ما يجب عمله - ١- اتصل بباري. - ٢- اتصل بديف (انظر الوارد)	ما يجب عمله - ١- جمع معلومات للاجتماع ج

الشكل ٥-٢ عينة مذكرة للجدولة الزمنية والمتابعة.

حتى هذا الأمر يجري التعامل معه الآن بوجود من يكرسون أنفسهم لاستخدام الأدوات الدقيقة لإدخال معلوماتهم وطلباتهم. هذا الميل يشير إلى أن هذه المنظمات الإلكترونية ستزداد شهرة وستحدي بالتأكيد الأنظمة الورقية على نطاقي التفوق والشهرة في المستقبل.

وفي الوقت نفسه قمنا نحن في معهد التقنيات التجارية بتصميم برنامج متابعة يستند إلى أنظمة التخطيط والمتابعة الواردة في هذا الكتاب. يُسمى هذا البرنامج مخطط برنامج الكفاءة الشخصية، حيث يقوم هذا البرنامج بتوضيح كيفية تنظيم الذات بصورة أفضل ويعالج المشاكل التي يواجهها معظم الناس في أثناء محاولتهم التخطيط لتنفيذ أعمالهم. إن استخدام الحاسب الآلي ومخطط برنامج الكفاءة الشخصية يُسهل متابعة كل شيء تريد إنجازه، مع السماح لك بالتركيز على إنجاز العمل بدلاً من القلق عليه.

ربما كان تعلم كيفية استخدام برامج الحاسب الآلي صعباً في الماضي. ولكن استخدام البرنامج لتنظيم عملك سريع ويمنحك المرونة المطلوبة. فبدلاً من الجهود المملة والمضیعة للوقت في التخطيط على الورق، يمكنك مخطط برنامج الكفاءة الشخصية من استخدام الحاسب وإدخال المعلومات والمهام بسرعة ثم تعديل خططك حسب احتياجاتك بالضغط على عدة مفاتيح تستطيع مشاهدة ما تريد فعله في كل مشروع. كما أنه من السهل عليك إعادة الترتيب، الإضافة أو الحذف دون الحاجة إلى إعادة كتابة البند أو الخطة المتأثرة مرة أخرى كما تفعل عند التخطيط على الورق.

تستطيع - أيضاً - وضع ملاحظات تذكيرية في تواريخ مستقبلية تظهر على الشاشة آلياً في الأوقات المناسبة. وتستطيع تخزين المعلومات التي يتكرر استخدامها بضربة أصبع، ومتابعة الاجتماعات والمواعيد وإبقاء الملفات مخزنة بأمان على الحاسب الآلي. ولجعل عملية التنظيم أسهل، يُسهل عليك مخطط برنامج الكفاءة الشخصية الوصول إلى الشاشات التي تريدها، ولا تحتاج إلى أكثر من طباعة الوظيفة المطلوبة: مذكرة، سجل، المخطط السنوي، قسم

الأشخاص (مجموع)، قسم المهام المتعلقة، ملفات المشروع الحالي، قائمة العناوين وغيرها.

إن استخدام مخطط برنامج الكفاءة الشخصية يوفر عليك الكثير من العمل في التخطيط عن طريق قيامه بتجميع النشاطات والكلمات الرئيسة آلياً. فبدلاً من تصفح ملف المذكرات بأصابعك متسانلاً أين وضعت هذا أو ذاك، باستطاعتك استرجاع جميع المعلومات المتعلقة بمشروع ما باستخدام وظيفة البحث عن طريق كتابة اسم المشروع أو اسم الزبون صاحب المشروع، يقوم بعدها الحاسب الآلي بالبحث حتى يجدها لك.

لمتابعة عملك وتنظيم نفسك، أقترح عليك استخدام مخطط برنامج الكفاءة الشخصية أو استخدام برنامج منظم المعلومات الشخصية المعاصر. استخدام أنظمة المذكرات الورقية والإلكترونية في آن واحد

بما أنني عادة أشجع الأشخاص على تبني التقنيات والتحول إلى الآلية في أنظمة المذكرات التي يستخدمونها، إلا أن بعضهم قد يجد أنه لا يناسب نوع العمل الذي يقوم به. على سبيل المثال: إن الذهاب لوجبة غداء مصطحباً الحاسب الشخصي المتنقل يُعد أمراً فيه الكثير من التجاوز. لذلك فإن كثيراً من الأشخاص يجمعون بنجاح بين المذكرات الورقية والإلكترونية مستفيدين من كلا النظامين. إن معظم المذكرات الإلكترونية تسمح بطباعة محتوياتها بأي حجم تريده تقريباً. فعند ذهابك إلى مقابلة تستطيع طباعة هذه المذكرات.

وسائل المساعدة الشخصية الرقمية، المذكرات اليدوية، وأجهزة الحاسب اليدوية

بعد النجاح الذي حققه الدليل PDA لم يعد هناك شك في أن وسائل التنظيم الصغير قد انتقلت إلى المجال التجاري الرئيس. فقد تمكن الدليل من التغلب على عدد من المشاكل التي واجهتها المذكرة اليدوية ويستطيع الدليل حسب نوعه من القيام بما يلي:

\* أن يكون منتجاً ملحقاً بكتاب الملاحظات أو بالحاسب الآلي على

مكتبك (يستطيع تشغيل برنامج منظم المعلومات الشخصية PIM المشهور).

\* تنسيق المعلومات مع حاسبك الآلي بسهولة.

\* أن يصبح أداة معلوماتية كاملة تستطيع فتح الملفات والوصول إلى المعلومات على سطح المكتب.

\* يصبح وسيلة اتصال بالنسبة لك . باستخدام مودم ، يستطيع ربطك بالشبكة المحلية أو بشبكة الإنترنت وإرسال واستقبال البريد الإلكتروني ، ورسائل الفاكس والبريد الصوتي .

أصبح الآن بالإمكان امتلاك أداة إلكترونية صغيرة الحجم بحيث توضع في الجيب أو في الشنطة اليدوية ، وقوية إلى حد استخدامها في جميع الأغراض .

لقد استخدمت الدليل وهو بحق أداة رائعة لتنظيم وقتك وعملك .

### مجموعات العمل

بعد اختراع أنظمة الشبكات ، أصبح الآن بالإمكان تقنياً ومادياً ربط أي مجموعة عمل ضمن إطار أي شركة . فما كان يكلف الاستثمار فيه مليون دولار في الماضي ، أصبح الآن بمقدور المجموعات الصغيرة يمكنها الاستثمار فيه .

فالأجهزة والبرامج الضرورية للاتصال بالشبكات وبيعها بعضاً أصبحت رخيصة الثمن ويمكن لأي شركة اقتناؤها .

فالتابعة والمتابعة حتى الإنجاز تعززت كثيراً في إطار المجموعات الحالية ، وهذا عائد بالطبع إلى أن المجموعات تستطيع وضع خطط لعدة مشاريع لها علاقة بمختلف الأفراد . ويمكن استخدام هذه الخطط في الوقت ذاته ومتابعتها ، والإشراف على تنفيذها أو مجرد الاطلاع عليها من قبل أي عضو في المجموعة .

من وجهة نظر المدير ، يمكن متابعة المشاريع المتعددة بسهولة . فباستطاعتك

مراجعة أي مشروع أو جميع المشاريع التي تقع تحت مسؤولية موظفيك . كما أنه بإمكانك مراجعة المهام المنفصلة وتواريخ الإنهاء لأي من هذه المشاريع أو مراجعة المهام المنفصلة (والمتعددة) لأكثر من مشروع في آن واحد حسب نوع الجهاز والبرنامج اللذين تستخدمهما . كما أن هذه الإمكانيات تسمح لك بتتبع تواريخ الإنهاء المتعددة .

تستطيع الحصول على فكرة عن العمل الجاري تنفيذه من وجهة نظر أي شخص معني بهذا العمل ، ومتابعة العمل المطلوب تنفيذه مع أو قبل إنهاء المهام الأخرى . تستطيع تحديد المشاكل التي قد لا تكون على علم بها . على سبيل المثال : إذا راجعت قائمة مهام عدد من موظفيك في عمود ما على الشاشة ولاحظت أن أحدهم يضطلع بالكثير من العمل دون غيره، فقد تحتاج إلى مراجعة قائمة أعمال المكتب وتحويلاتها إلى الموظفين .

عند إجراء تغييرات أو تعديلات أو عمليات تحديث ، تصبح كلها في متناول كل مستخدم الشبكة بصورة آلية . فيمكن مراجعة المعلومات بحسب الوقت وتواريخ الانتهاء . فإذا مرض أحدهم ، فمن السهل معرفة مسؤولياته أو مهامه/ مهامها وتوزيعها بالتساوي على أعضاء المجموعة الآخرين . بهذا تقل الحاجة إلى عقد الاجتماعات ومناقشة الأمور أو الخطط المعنية وبالتالي تزيد الوقت المتوفر للعمل الفعلي .

**جروب وير:**

(جروب وير) عبارة عن برنامج صُمم لدعم الأعمال الجماعية لفرق

العمل وتعزيز:

\* الاتصال بزملاء العمل والشركات الأخرى .

\* التعاون بين فرق العمل .

\* تنسيق المهام والأعمال التجارية .

\* تنظيم ومشاركة المعلومات .

## \* المتابعة ومتابعة المشاريع والمهام حتى الإنجاز .

يشتمل برنامج جروب وير على العديد من وظائف وعمليات برنامج الكفاءة الشخصية من تخزين الوثائق، وتنظيمها واسترجاعها إلى البريد الإلكتروني، والمذكرات وتخطيط المشاريع والمهام. يُعد برنامج لوتوس نوتس دون شك أشهر برنامج تطبيقي من جروب وير مع أنه يوجد برامج أخرى لها المزايا نفسها. لمزيد من التفاصيل حول الاستخدام الفعال لبرنامج جروب وير، راجع كتابي «برنامج الفعالية الشخصية عالي التقنية» الناشر جون وايلي آند سنز، ١٩٩٧ .

## المتابعة والتفويض

إن التفويض يحدد - إلى درجة كبيرة - قدرتك كمدير تنفيذي، أو مدير، أو مشرف. إن جودة العمل الذي تقوم به يعتمد أيضاً على قدرتك على التفويض بالشكل المناسب. فتفويض الموظفين بشكل مناسب يمكّنك من المتابعة والمتابعة حتى الإنجاز بشكل فعال.

فكلما اكتشفت من خلال الخطط التي تضعها وفي وقت مبكر وجود كمّ زائد من العمل - على عاتقك أو عاتق شخص آخر - كنت أكثر فعالية في حل هذه المشكلة. لا يمكن أن تقوم بكل شيء وحدك.

يمكن أن تضع الكثير من الوقت في محاولة منك للتبرع في عمل ما لست جيداً فيه. لذلك فإن تفويض الشخص المناسب ذي المهارات المناسبة للقيام بهذا العمل يُعد من أهم مهارات المدير التنفيذي. عندما تقوم بالتفويض، فأنت تعين شخصاً آخر للقيام بهذه المهمة وتخوله صلاحية ذلك، مع أنك لا تحمله المسؤولية عن تنفيذ هذه المهمة فهي تبقى لك.

أحد أهم مصادر المعلومات المتعلقة بالتفويض هو كتاب (لا تفعل، فوض غيرك) (بالانجليزية بوكس، ١٩٨٥) من تأليف جيمس جينكس وجون كيللي. إن القائمتين التاليتين اللتين جُمعتا من هذا المصدر وغيره من المصادر تمثلان نقيضاً بين التفويض الفعال وغير الفعال.

المفوض غير الضعال	المفوض الضعال
١- يوزع حجم العمل عشوائياً.	١- يحدد الشخص الصحيح لتنفيذ العمل.
٢- يفوض قُبيل تاريخ الانتهاء مما يسبب أزمة.	٢- يفوض شخصاً الآن ويمنحه وقتاً مناسباً لإنهاء العمل.
٣- لا ينقل صورة واضحة للتائج المتوقعة.	٣- يحدد له الأهداف بوضوح.
٤- يصدر تعليمات قليلة وسريعة.	٤- يوفر له جميع المعلومات الضرورية لإنهاء المهمة.
٥- يفوض بشكل يسبب سوء الفهم.	٥- يتأكد من فهم الموظفين للمهمة قبل اتخاذ أي إجراء.
٦- يسأل عن كل شيء بأسرع وقت ممكن.	٦- يحدد وقتاً معيناً لإنهاء المهمة.
٧- يأمل أن يكون الموظفون قد طوروا طريقة فعالة للتعامل مع المهمة.	٧- يشجع خطط المشاريع المكتوبة.
٨- لا يتبع طريقة رسمية منظمة في المراجعة.	٨- يتابع تقدم العمل بانتظام.
٩- يتدخل في كيفية تنفيذ العمل.	٩- بابه مفتوح للمراجعة والاستفسار.
١٠- يلوم الآخرين عند الفشل في تحقيق النتائج ولكنه يفوز بالثناء في حال تحقيق النتائج.	١٠- يتحمل المسؤولية ولكنه يثني على الشخص الذي ينجز العمل.
١١- لا يفوض غيره، وبدلاً من ذلك يتمك بالمهمة ويتصرف بضيق.	١١- يساعد الموظفين في الترقية لمناصب أعلى بتحميلهم مسؤوليات جديدة.

هناك أسباب أخرى تدعو إلى صقل مهاراتك الخاصة بتفويض آخرين لإنجاز العمل لك. فقدرتك على تحفيز ومساندة الآخرين لك هي الطريقة الوحيدة التي تمكن من تحقيق النجاح الواسع على المستويين الشخصي والمهني. فقط بالاعتماد على مساندة الآخرين تستطيع مضاعفة النتائج. فهناك حد

أقصى لطاقة الفرد للإنتاجية، وللوقت المتوفر والمعرفة. أما التفويض فيعني إنتاجية بلا حدود.

#### استثناءات هذه القاعدة

قد يكون من المحيط جداً متابعة ما فعله الآخرون. في الناحية الأخرى، إذا لم تتابع عمل موظفيك، فهذا يعني في غالب الأحيان الفشل. إن كيفية إعطاء العمل للآخرين لتنفيذه يمكن أن يؤثر على النتائج. فالتفويض الفعال يزيد من فرص النجاح إلى حد كبير. ببساطة، بعض الأشخاص لا ينجزون العمل لذلك لا تفوضهم لأداء العمل. أعط العمل لشخص آخر أو فكر في طريقة أخرى لتنفيذه.

أنا أستخدم قانوناً قديماً. عندما تريد إنجاز شيء، أعطه لشخص مشغول. فالأشخاص الخاملون يبقون كذلك عند إعطائهم أشياء لتنفيذها. أما الأشخاص المشغولون - إذا كانوا فعالين في عملهم - هم مشغولون لأنهم مشغولون دائماً وبانتظام، وهذا هو النوع من الأشخاص الذي تريد إعطاء المهمة له.



لا أريد أزمة في الأسبوع القادم فجدولي متختم  
هنري كيسنجر

### اعمل نسخاً احتياطية لأنظمتك

في الفيلم المسمى (الاهتمام بالعمل التجاري) نسيت الشخصية التي لعبها الممثل (تشارلز جرودين) نظام مذكراتها في هاتف عمومي في إحدى المطارات؛ حيث عثر عليها سجين فار من السجن. هذا الفيلم عبارة عن فيلم كوميدي مضحك جداً يدور حول ما مر به هذا الشخص الفقير، ولكنه أيضاً يشير إلى مدى اعتمادنا على أنظمة المذكرات الشخصية.

إن فرصة نسيان أين وضعت نظام مذكراتك أو فرصة تعطل جهاز الحاسب الشخصي المحمول عالية جداً. لذلك أقوم أنا بنسخ محتويات القرص الصلب على أقراص في كل أسبوع أضع فيه خططتي الأسبوعية.

يقوم أحد الزملاء بنسخ نظام مذكراته الورقية - ليس بالضرورة كل المحتويات - ولكن جميع المعلومات الشخصية، والعناوين، وأرقام الهواتف وغير ذلك. في إحدى المرات كان ممتناً جداً لأنه فعل ذلك. فقد نسي أين وضع مذكراته الأصلية، ولكن نظراً لوجود نسخة منها بحوزته، فقد كان الأمر أسهل عليه بكثير من إعادة جمع المعلومات.

إذا كنت عرضة للنسيان، عليك التأكد من عمل نسخ احتياطية لنظام مذكراتك بحيث تكون متوفرة عند الحاجة.

### اجعل المتابعة جزءاً من العمل

تُصبح عملية التخطيط الأسبوعية هي الزمن الرسمي بالنسبة لك لمراجعة العمل، ومراجعة جميع الأهداف والخطط الموضوعية، وتحديد أولويات الأسبوع المقبل، وتذكر ما يتوجب عليك متابعته. إن جدولة الخطط الأسبوعية وتنفيذها يضمن لك عدم فوات أي شيء.

بصفتك مديراً تنفيذياً، أو مديراً، أو مشرفاً، يجب عليك استخدام الاجتماعات الأسبوعية الفردية مع موظفيك المباشرين لمتابعة البنود التي تتابعها حتى الإنجاز. عن طريق جدولة وتنفيذ هذه الاجتماعات بانتظام تجعل موظفيك على علم بما يجب أن يتوقعوه. يعرفون أنه حان وقت تقارير تقدم العمل وأن تقدم العمل متوقع. هذا يحول دون إجراء فحوص عشوائية وإرباك الموظفين في أثناء ذلك. في المقابل أنت تعطي موظفيك فرصة المتابعة معك

للحصول على المعلومات المتوقع تزويدهم بها. هم يعلمون أن الاجتماع متوقع، وأنه وقت مفيد يساعدهم على إنجاز أعمالهم بشكل أفضل وأسرع. إذا تعلمت كيفية التعرف على الأدوات الموجودة لتسهيل عملية المتابعة والمتابعة حتى الإنجاز، وجعل هذه الأدوات جزءاً فعالاً في العمل، فهذا يعني أنك تسير على طريق الإصرار على النجاح.

#### تابع الفصل الخامس

١- إن مدى نجاحك وفعاليتك يعتمدان بشكل أساسي على مدى التزامك بما تحاول إنجازه - بمعنى آخر - كيفية المتابعة والمتابعة حتى الإنجاز التي تقوم بها. فالأشياء تحدث لأنك تحدثها، أو يجب أن تُصر حتى تُحدثها.

٢- استخدم أنظمة مفكرات بسيطة وسهلة الاستعمال تمكنك من التغلب على المشاكل وتسمح لك بالانتقال إلى عملك الأهم. إذا كان لديك كومة من الأوراق على مكتبك فمميز المهام التي ينبغي عليك تنفيذها، وتخلص من هذه الفوضى بجدولة العمل في المذكرة ووضع الأوراق في ملف الملاحظات. في التاريخ المناسب ستجد الأوراق أمامك لتذكرك بالمهمة التي يجب تنفيذها، وبهذا تكون قد خصصت وقتاً لتنفيذ هذه المهمة.

٣- تخلص من حجم العمل للمذكرات المتعددة بوضع كل شيء في سجل. استخدم هذا السجل يومياً ليصبح عادة عندك، وستحافظ على مكتبك نظيفاً في الوقت ذاته. استخدم السجل عندما تتذكر شيئاً تريد أن تفعله وتحتاج إلى كتابة ملاحظة في مكان ما. استخدم السجل لمتابعة الطلبات الشفوية المتعلقة بعمل الأشياء. أرخ كل مهمة تريد إنجازها واشطبها عند

الانتهاء منها . يعمل السجل عمل المذكرة ونظام المتابعة (اثنين في واحد) ، بتذكير بفعل الأشياء وتحديد المهام المكتملة .

٤- استخدم نظام مذكرة يسمح لك بالتخطيط لكامل الأسبوع في وقت واحد . هذا يعزز احتمال التخطيط لأسبوع وعلى أساس أسبوعي ، ويزيد من فرص نجاحك في جدولة أعمالك وفي إنجازها .

٥- تعلم ألا تأخذ من استخدامات نظام المذكرة . إن الأشخاص لا يستخدمون نظام المذكرة بشكل كامل في الغالب . إن القليل من الخيال مضافاً إليه عملية المحاولة والخطأ يكشف لك قدرات المتابعة والمتابعة حتى الإنجاز التي لم تكن تتوقعها .

٦- لا تتجاهل الحلول الإلكترونية لمشاكلك . فأنظمة المذكرات الإلكترونية اليدوية متوفرة بأحجام ليست أكبر ولا أثقل من المنظمات اليومية أو غيرها من أنظمة المذكرات التي تستطيع تزويدك بكم هائل من المعلومات . وتشير الدلائل إلى أن هذه الأنظمة سترداد شهرتها وتمثل بالتأكيد تحدياً للأنظمة الورقية من حيث التفوق (والشهرة) في المستقبل .

٧- التفويض أمر أساس في تحديد مدى فعاليتك في العمل . كذلك فإن جودة عملك تعتمد على مدى قدرتك على التفويض بشكل مناسب . فوض بشكل مناسب وستضاعف النتائج . تذكر أنك عندما تفوض شخصاً للقيام بعمل ما ، فأنت تُعيّنه لإنجاز هذه المهمة وتخوله صلاحية ذلك . أنت لا تحمله المسؤولية عن تنفيذ هذه المهمة لأنك تبقى مسؤولاً عن ذلك .

٨- اجعل المتابعة والمتابعة حتى الإنجاز جزءاً من العمل . تستطيع فعل ذلك عن طريق إضافتها كجزء من عملية المراجعة الأسبوعية خلال اجتماعاتك المنتظمة مع موظفيك . تذكر - أيضاً - أن هذه الاجتماعات الأسبوعية هي بالنسبة لموظفيك وقتاً مناسباً للمتابعة معك حول المعلومات المتوقع تزويدهم بها . فإن عملت المتابعة والمتابعة حتى الإنجاز في كلا الاتجاهين ، تصبح هذه الاجتماعات معتمدة عليها ووقتاً مفيداً يساعد الجميع على إنجاز أعمالهم بفعالية أكبر وبشكل أفضل .

# الفصل السادس

٦

افعله الآن!

لا تستطيع التنصل من مسؤوليات الغد بتجاهلها اليوم .  
- أبراهام لينكولن

سوف تتعلم في هذا الفصل:

- \* لا يكفي عمل ما تظنه مهمًا . تحقق من توقعات واحتياجات العملاء ولبها لهم .
- \* لتحسين أداء فريق العمل التابع لك ، يجب أن تبدأ بتحسين أدائك أنت أولاً .
- \* لإحداث تحسن واضح ، يجب أن تتخلى عن الطرق القديمة في الأداء وابدأ باستخدام وسائل جديدة من أجل تقديم طرق أكثر فعالية في العمل .

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***

## افعله الآن

تكلّمنا حتى الآن عن كيفية قيامك بعملك الشخصي . قد تقوم في بعض الحالات بتحسين طريقة العمل التي تستخدمها ، وقد تقوم في حالات أخرى بتغيير بعض أوجه العمل . فطريقة العمل هي الفكرة الأساسية لجميع جهود الجودة وإعادة التصميم الهندسي . وحيث تركز عمليات تحسين الجودة على تحسن مستمر ومتزايد لطرق العمل الحالية ، تركز إعادة التصميم على اكتشاف واستخدام طرق جديدة مختلفة تماماً . كلا الجهدين حققا نجاحاً باهراً في مجال تحسين الإنتاجية خاصة في الصناعة التحويلية . لا شك أن شركتكم تطبق أحد هذين الجهدين أو أنها تفكر في ذلك . يعد برنامج الكفاءة الشخصية مكماً لنهج الجودة والتصميم . فبرنامج الكفاءة الشخصية والجودة والتصميم مكمل لبعضها بعضاً . لذلك يجب أن تستخدم مبادئ تحسين الجودة وإعادة التصميم لتحسين الإنتاجية الفردية بشكل كبير .

### أصل برنامج الكفاءة الشخصية:

في مطلع الثمانينيات كنت أعيش في السويد ، وكنت أملك مكتباً صغيراً للمبيعات والاستشارات التجارية . وحتى أجتذب الزبائن ، ابتكرت خطة تعويض فريدة من نوعها في السويد وهي : لم أكن أتقاضى أجره حتى يحصل الزبون على نتائج قياسية . لقد بلغت هذه الفكرة الآفاق وأصبح من السهل إثارة رغبة الشركات واستعدادها للالتقاء بي على الأقل وسماع ما لدي . فإن ظن أحد الزبائن المحتملين أن لديّ ما أقدمه ، فإن أول معضلة تواجهني هي معرفة ما هي النتائج القياسية . بما أنني متخصص في المبيعات والتسويق ، كنت قادراً في أغلب الأحيان على تحديد هدف قياسي ، وكان يؤدي - في العادة - إلى زيادة المبيعات والزبائن .

التحدي الثاني الذي واجهته هو الإعداد لحملة تسويقية يمكن أن تعطي النتائج القياسية . كان هذا أسهل مما توقعت - كل ما كان عليّ فعله هو سؤال الأشخاص : من يقوم بالعمل وماذا يمكن أن يفعلوا لزيادة النتائج المرجوة؟ في

معظم الحالات كانوا يعلمون ما يتوجب عليهم فعله .

كان بإمكانني إعداد خطة ، بناءً على المعلومات التي حصلت عليها منهم وإعطاؤها لهم . والآن هذا هو الجزء المهم : كنت دائماً أكتشف عدم تطبيقهم للخطة الموضوعية . لم يكن لدى الموظفين الوقت الكافي للتنفيذ . كان عندهم كثير من الأعمال ، وبعضهم مرض أو ذهب في إجازة . تسبب هذا في مشاكل لي . يجب أن أجعلهم ينفذون الخطة وإلا فلن أحصل على أجرتي . وقع الموظفون فريسة الإهمال اليومي ، وإضاعة الوقت في البحث عن أشياء ، وقلة التنظيم بشتى الوسائل .

وبالتالي لم يعد واجبي هو تقديم المساعدة في مجال المبيعات والتسويق وإنما تنظيمهم ليتمكنوا من عمل الأشياء التي يفكرون في عملها منذ وقت طويل .

لقد نجحت في صنع قاعدة زبائن . أحد زبائني كان فرع مصرف سيفينسكا هاندلسبانكن ، وهو أحد أهم المصارف المربحة في السويد . لقد وظفني هذا المصرف لزيادة الودائع في حسابات الودائع - هدف قياسي - عملت إلى جانب الفريق الإداري والموظفين على وضع خطة معينة لتحقيق هذا الهدف . ثم برز الجزء الصعب - الإنجاز - .

كانت هناك عدة أشياء في مصرف سيفينسكا هاندلسبانكن تحول دون تنفيذ الخطة . على سبيل المثال : يقوم موظفو المصرف - كسياسة من سياسات المصرف - بتبادل الوظائف بشكل دوري . نتيجة لذلك يجد الموظفون أنفسهم كل مرة وبعد عدة أشهر في مواقع عمل أخرى لا يعرفون عنها شيئاً . وهذا يستغرق عدة أسابيع قبل أن يحصلوا على قدر من التنظيم ، وفي الوقت نفسه يضيع الزمن .

بدلاً من معالجة كل عملية بشكل فوري ، يؤخر بعض الصرافين إنجاز بعض المهام التي يعتقدون أنها ستأخذ منهم زمناً طويلاً ويؤجلونها ، مما يؤدي إلى تراكم العمل . أما الأشخاص الذين يعالجون كل مهمة في وقتها حال

حدوثها ، فإنه لا يتراكم لديهم أية أعمال .

بما أنه لم يكن هناك سلال للأوراق على المكاتب ، فإن البريد الإلكتروني يتوزع حين قدومه ويختلط مع كل الأوراق الموجودة على المكتب . حتى إنه في بعض الأحيان تضيع البنود الشخصية من البريد في خضم أكوام الورق الموجودة وتمردون قراءتها .

كانت مديرة الفرع منافسة ولكنها كانت تمضي جُل وقتها مع الزبائن . هذا حرمها من تخصيص وقت كاف لتنظيم موظفي الفرع .

بدأت بإعداد ملف حفظ قياسي على كل مكتب ونظفت الفوضى الموجودة . بهذه الطريقة ، إذا أراد أحدهم استخدام مكتب لا يعرفه ، فعلى الأقل يستطيع هذا الشخص معرفة أين يجد الأشياء .

سألت مسؤولة الصرافة لتشرح لي كيف تقوم بعملها . أصبح هذا أنموذجاً لتنفيذ جميع العمليات المصرفية في هذا الفرع ، وبدأ الصرافون الآخرون يحذون حذوها . كذلك أقمنا نظام بريد مركزي به سلال لكل موظف . بعد ذلك بقليل ، بدأ الموظفون أنفسهم باتخاذ مبادرات ووضع حلول خاصة للمشاكل العامة التي تؤثر على إنتاجيتهم . طبعاً ، وظفني المصرف لأخص لهم ما فعلته في هذا الفرع ، وتدريب ٥٠ من موظفي المصرف ليقوموا بتقديم برنامج الكفاءة الشخصية لموظفي شبكة المصرف المؤلفة من ٥٠٠ فرع .

تعلمت من خلال هذه الحادثة ومن زبائن آخرين في السويد وغيرها من البلدان الأوروبية وأمريكا الشمالية أن معظم الناس محترفون ويملكون المهارات الفنية اللازمة لأداء أعمالهم إلا أنهم لا يفهمون مبادئ تنظيم العمل أو كيفية تطبيقها على أعمالهم .

إن تحسين طريقة العمل يُفهم من معظم الناس على أنه تحسين نظام الحاسب الآلي أو عملية التصنيع . إن معظم الأفراد لا يعلمون بوضوح طريقة العمل الشخصي ، وقلما يتناولون طريقة العمل الشخصية ، هذا إن فعلوا ذلك أصلاً .



إن أعظم نجاح حققته من خلال تحسين الإنتاجية الجماعية جاء من التركيز على أساسيات العمل الشخصي . إن معظم الناس لا يفكرون ولا يهتمون بطريقة العمل . ولكن حالما يبدأون بالعمل على تحسين كيفية أداء العمل ، فإنهم في غالب الأحيان يكملون المشوار دون الحاجة إلى تشجيع مني ؛ لأنهم أصبحوا أكثر إنتاجية من ذي قبل . قال وليام جيمس عالم النفس والفيلسوف الذي اشتهر في القرن التاسع عشر : " ما يضعه الشخص في باله يفعلهُ " .

### كيزن (التحسين المستمر)

يُعد مفهوم كيزن أهم مفهوم إداري تم تطبيقه في القطاع الصناعي خلال الخمسين سنة الماضية بلا جدال . وكيزن كلمة يابانية تعني " التحسين المستمر " . أود أن أضيف كلمة " زيادة " - حيث أرى وجود حاجة للحفاظ على إجراء تحسينات صغيرة ومستمرة لضمان استمراريتها . تنطبق هذه التحسينات بشكل مباشر على طريقة العمل . وعليه ، فإنني يمكن أن أعرف كلمة كيزن على أنها " تحسن متزايد ومستمر على طريقة العمل " .

إن التحسينات الكبيرة التي حدثت على عمليات الإنتاج الصناعي والجودة خلال السنوات الأخيرة الماضية يمكن أن تُعزى لمفهوم كيزن بتطبيقاته المتعددة . فبرنامج (التحكم الكامل بالجودة) ، و(إدارة الجودة الشاملة) ، (و S4) (و S ٤) كلها مبادرات تتعلق بالجودة وتعتمد على مفهوم كيزن .

إن تطبيق مفهوم كيزن على بيئة عمل أصحاب الياقات البيضاء (أي في المكاتب) يُعد أكثر صعوبة من تطبيقه على عمليات التصنيع المرئية . فالمديرون وموظفو الخدمات لهم إجراءات أكثر عشوائية ويصعب تحديدها . وهذه حقيقة خاصة عند تناول طريقة عملهم الشخصية .

مع ذلك ، لا تزال إنتاجية أصحاب الياقات البيضاء ضعيفة . اكتشف المدربون التابعون لنا IBT أن الأشخاص المحترفين يضعون ما معدله حوالي ٥٠٪ من أوقاتهم . نحن لا نقول : إن الأشخاص المحترفين لا يعملون بجهد ، فهم في الغالب يفعلون ذلك . إنهم فقط لا يحققون ما يريدون ! كم من المرات

بلغت نهاية اليوم ونظرت في قائمة المهام لتكتشف أنك فعلت القليل من البنود، وتساءلت أين ذهب اليوم؟

أنا أسأل المشاركين في برامج التدريب التي أقدمها: كم مرة أضافوا مهاماً إلى قائمة الأعمال التي عليهم أداؤها والتي إن أدوها تُحسن من طريقة أدائهم لأعمالهم الشخصية. قلما ينفق الأشخاص بعض الوقت على أشياء يمكن أن تُحسن من طريقة أدائهم لأعمالهم! ولكن عندما يتعلق الأمر بتحسين الإنتاجية، فليس هناك من احتمال أكثر ثمرة من فحص سلوكياتك الشخصية في كيفية تنفيذ عملك.

إذا كنت ستقبل بهذا المفهوم فقط من الكتاب، وأنت ستلتزم به تماماً، تستطيع إلقاء باقي الكتاب جانباً، وستنجح في مساعدة نفسك في أن تصبح أكثر تنظيماً وفعالية.

### برنامج الكفاءة الشخصية - أداة عملية لتحسين الجودة

قال زبون في إحدى إدارات شركة جنرال موتورز:

"إن استشاري الجودة يحقق المعرفة هنا، ولكن برنامج الكفاءة الشخصية يجعل من إدارة الوقت والفعالية الإدارية أمراً واقعاً وممكناً لأنه يُنفذ على رأس العمل، وعلى المكتب، وهذا عملي".

إن تحسين كيفية قيامك بعملك تحقق لك نتائج فورية محسوسة. وهذه النتائج تشجعك على توسعة الطرق المتبعة لتشمل طرق عمل جديدة مما يعطيك القدرة على الاستمرار في تحسين أدائك لعملك حتى تحقق النجاح. كذلك تمنحك الوقت للتركيز على تحسين طرق العمل الأكثر شمولية.

«S٤» يُدعى المفهوم الياباني لتحقيق الجودة الذي عرفه الغرب مؤخراً

Sei - li	Organization	«S٤» ويعني:
Sei - ton	Orderliness	التنظيم
Sei - Kez	Neatness	الانضباط
Sei - sou	Cleanliness	الترتيب

النظافة أتى مفهوم (S ٤) فعلياً من الصين ولكن اليابانيين نجحوا في نسخه وتطبيقه. وكما وصفه إنجريد أبراموفيتش في مقالته "ما وراء كيزن" التي نُشرت في مجلة النجاح (يناير/فبراير ١٩٩٤، صفحة ٨٥)، يتجاوز (S ٤) كيزن المشهور بمفهوم الجودة للتحسين المستمر.

حيث يُركز كيزن على عمليات التصنيع، فيما يذهب (S ٤) عميقاً في مساعدة كل فرد في الحصول على أعلى مستويات الفعالية الشخصية".

(S ٤) إحدى طرق التفكير والعمل. (S ٤) يعني العلم بأنك يجب أن تكون فعالاً، أن تعلم حجم الوقت الضائع والحيلولة دون ضياعه، صرف الوقت لإنجاز الأشياء بالترتيب، والبحث عن طرق أفضل لأداء العمل والعمل لجعلها كذلك، والتنظيف.

الفلسفة الأساسية لمفهوم (S ٤): تنظيم مكان العمل، وأدواته، وترتيبها، وتنفيذ العمل بطريقة منظمة، والتنظيف بعد ذلك. في الشركات التي تتبنى مفهوم (S ٤) يُطبقه كل شخص فيها من المدير التنفيذي إلى موظف الاستقبال في أعمالهم اليومية.

هناك طريقة (كيف عمل ما تعمل) بحاجة إلى دراسة وتحسين إذا أردت فعل الشيء الصواب الآن. افعل ذلك عن طريق التركيز على مكونات مفهوم (S ٤)، وتنظيم بيئة عملك وكيفية قيامك بعملك.

### تحديد زبائنك واحتياجاتهم

لقد مررت بظاهرة لافتة في أثناء تقديم برنامج الكفاءة الشخصية. عند قيامي بإجراء دراسات قبل وبعد تطبيق البرنامج من أجل تحديد مقاييس النجاح والحصول على معلومات حول العمل الذي نقوم به، أوجه أسئلة للمشاركين بالبرنامج عن مدى الفائدة التي حققوها من انخراطهم في هذا البرنامج. ٨٥٪ إلى ٩٠٪ من زبائننا يحققون تقدماً شخصياً ممتازاً، وتكون النتائج ذات معنى أكبر، نظراً لأنها شخصية جداً.

السؤال الآخر الذي نسأله للمشاركين من خلال الدراسة التي نقوم بها يتعلق بمدى فهمهم لما حققه أقرانهم من البرنامج . في البداية كانت الأجوبة عن هذا السؤال متغايرة . قالوا لنا : " حسناً ، لم يعد مكتبها نظيفاً كما كان " . " مازلت لم أتلق جواباً من سام بالسرعة المطلوبة " . لقد وجدنا أن برنامج الكفاءة الشخصية قد جعل المشاركين أكثر قدرة على إنجاز الأشياء الهامة بالنسبة لهم ، ولكنهم لم يلبوا بالضرورة احتياجات زملائهم في العمل . منذ ذلك الوقت ، طلبنا من المشاركين أن يعرفوا توقعات واحتياجات زملائهم في العمل وجعل هذه التوقعات والاحتياجات هدفهم . إنه نجاح عظيم .

الدرس الذي نستخلصه هنا هو أنه ليس من المهم إنتاج ما تعتقد أنت بأنه هام فقط ، وإنما أن تُنتج ما يعده الآخرون هاماً أيضاً . يجب عليك أن تعرف من زملاء العمل ، والعاملين ، وجميع " الزبائن " في الداخل وفي الخارج ما يعدونه هاماً بالنسبة لهم . إن برنامج الكفاءة الشخصية لا يمكنك - فقط - من معرفة احتياجات زبائنك ، ولكنه يمكنك - بما أنك جيد التنظيم - من الاستجابة بطريقة أفضل لاحتياجات الزبائن .

«إن عمل الشيء بشكل صحيح يستغرق وقتاً أقل  
مما يستغرقه شرح سبب عمله بشكل خاطئ» حكيم

### تحديد المقاييس

المقارنة بين ما فعلته وبين أفضل المقاييس أداة هامة جداً لتحسين الجودة . فالمقارنة تبين لك جودة ما تقوم به وكيف يمكن تحسينه . يقوم برنامج الكفاءة الشخصية أولاً بتحديد أنظمة العمل الشخصية الممتازة والشركات ، ثم يحدد المقاييس للأفراد لمقارنة كيفية أدائهم لأعمالهم .

كما هي الحال بالنسبة لمسئولة الصرافة في المصرف السويسري ، بعض أفراد مجموعتك قد يطورون طرقاً فعالة لإنجاز أعمالهم . استخدم هؤلاء الأشخاص كأمثلة يحتذى بها . يُعرف هؤلاء الأشخاص بالمنفذين الرئيسيين .

فإن كان هناك فجوة بين المنفذين الذين احتلوا الدرجة العليا وأولئك الذين احتلوا الدرجة القياسية، فحدد كيف يقوم أصحاب الدرجة العليا بتنفيذ أعمالهم، وما السلوكيات التي تساعدهم على تقديم إنتاجية أفضل من غيرهم.

### ركز على المنع

إن برنامج الكفاءة الشخصية ينقلك من نمط السرعة إلى النمط العملي، فوضع خطط جيدة يمكّنك من النظر إلى المستقبل ومنع حدوث مشاكل. هذه الخطط تبرز لك الأعلام الحمراء والمؤشرات التي قد تتحول إلى نار في المستقبل. بالإضافة إلى علمك بهذه الأعلام والمؤشرات، فإن مفهوم (افعله الآن) يعني أن تعمل على هذه الأشياء وهي ما تزال يمكن إدارتها والتحكم بها، وبالتالي تمنع حدوث مشاكل ذات بال.

### تحسين المشاريع واحداً بعد الآخر

الدكتور جوزيف جوران - وهو مستشار جودة أمريكي، ابتكر أنظمة إدارية للتخطيط، والمراقبة، وتحسين الجودة - ركز على الحاجة لتحسين الجودة عن طريق استخدام خطط تحسين المشاريع واحداً بعد الآخر. كما ركز الدكتور جوران على أن دور الإدارة هو توفير الخطط والتوجيهات من أجل تحسين الجودة. إن ترجمة مفهوم الجودة إلى عمل في كل المستويات هي وظيفة الإدارة. فدور الإدارة هو المساعدة في تحسين مهارات موظفيها ومعرفتهم بأساليب وضع خطط العمل وتنفيذ الأعمال التي من شأنها تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.

### التغيير المستمر

يعاني الأفراد من أوقات عصيبة في التعامل مع التغييرات. مع ذلك، فإن التحسين المستمر هو لب التغيير المستمر. يستطيع المديرين التنفيذيين إصدار التعليمات، غير أن معظم المديرين الفعالين يفضلون إشراك موظفيهم في القرار.

من الصعب التعامل مع التغيير المستمر مع عدم وضوح الأهداف الشخصية والنتائج المرجوة ومراجعتها بانتظام. إن إدارة المشاريع، وإدارة الوقت، وتنظيم مكان العمل، والمتابعة، والمتابعة حتى الإنجاز كلها من عناصر التحسين المستمر.

من وجهة نظر برنامج الكفاءة الشخصية، لتحسين الجودة ثلاثة مكونات أساسية:

- ١- حدد ما الذي يحتاج إلى تحسين.
- ٢- أعدّ خططاً بأعمال التحسين.
- ٣- اعمل على تنفيذ هذه الخطط.

### برنامج الكفاءة الشخصية وإعادة التصميم

أهم الفوائد التي حققها برنامج الكفاءة الشخصية كانت من نصيب الأشخاص الذين قرروا - ليس فقط - تحسين عملهم، وإنما تنقيح ما قاموا به بالكامل والبدء من الصفر. قد ترى عدة طرق تستطيع من خلالها إعادة تصميم عملك، ولكنك قد لا تبدأ في تنفيذها حتى تصبح رغبتك في التغيير وإصرارك على ذلك قوياً. اقترح ميخائيل هامر و جيمس تشامبي في كتابهما إعادة تصميم الشركة (هامبر كوليتز للنشر، ١٩٩٣)، أن تتساءل أنت: لماذا توجد بعض الأشياء في مكانها الصحيح، وأن تتساءل حول فرضياتك واعتقاداتك إذا كنت تتوقع إحداث تغيير كبير. لعرض بعض فرضياتك حول إدارة العمل الشخصي، سوف أستخدم نموذج الحل الذي وضعه هامر وتشامبي (المعتقد/ الاستجابة/ الحل) من كتاب إعادة تصميم الشركة.

المعتقد: يجب على الشخص أن يعمل وفق أولويات.

الإجابة: هذا صحيح جزئياً فقط. أقترح عليك التخلص من الأشياء المزعجة بشكل دوري وفعال، حيث إنها تجعل من الصعب عليك التركيز على الأشياء الهامة فعلاً.

**الحل:** ضع آلية فعالة للحد من وصول الأشياء التي لا ينبغي وصولها إلى مكتبك . ثانياً، نفذ نشاطاتك اليومية بشكل فعال وفي أوقاتها حتى تتمكن من التركيز في معظم الوقت على الأشياء الهامة .

**الاعتقاد:** التخطيط مضيعة للوقت ؛ لأن الأشياء الجديدة تواصل الظهور وتتدخل في الخطة الموضوعية على أية حال .

**الإجابة:** دون وجود خطة تهيم على وجهك دون هدف ، وتقوم بالأشياء دون ترتيب . النتيجة هي أن الأشياء تستغرق منك وقتاً أكثر بكثير لتنفيذها - تأخذ وقتاً طويلاً ، حتى إن الوقت الذي يضيع على الأشياء الأخرى التي تظهر في الطريق - إذا لم تكن جيداً في التخطيط سيستغرق وقتاً أكثر مما ينبغي ولن تشجع على متابعته .

**الحل:** حدد الأهداف الرئيسية التي أنت مسؤول عنها ثم استخدم الأداة التي تناسبك (يفضل أن تكون جهاز حاسب آلي أو غيره من الحلول الإلكترونية)، ثم ضع خطة محددة لكل مشروع . بهذه الطريقة تستطيع المراقبة والإشراف على الأشياء التي تريد إنجازها بطريقة منظمة . اجعل التخطيط عملية فعالة .

**الاعتقاد:** إذا كان المكتب غير المنظم مساوياً للعقل غير المنظم ، فماذا يساوي المكتب النظيف؟ الفرضية تقول: إنه حتى تكون مبدعاً في عملك يجب أن تكون غير منظم وفوضوي .

**الإجابة:** الإبداع لا يعتمد على الفوضى . حتى تُنجز الأشياء يجب أن تكون حسن التنظيم ولديك إجراءات وأنظمة عمل مطبقة تساعدك على ذلك . أوجد الوقت الإبداعي .

**الحل:** نظم بيئة عملك حتى يتوفر لك الوقت لتبدع . حدد وقت الإبداع وضع نفسك في بيئة مشجعة حتى تعمل وتبدع .

**الاعتقاد:** أنا مشغول جداً في عملي : لا أجد وقتاً لكتابة أي شيء - فهذا

يعطلني عن العمل .

**الإجابة:** جميع الأعمال فيها ميزة متوارثة وهي مرحلة ما قبل الإنتاج . إذا كانت لديك صورة واضحة عما ستفعل ، فإنك تستطيع فعله بشكل أسرع وأفضل . إن كتابة الأشياء تفرض عليك تفصيل الأشياء وتوضيحها وبالتالي تحصل على صورة واضحة لها .

**الحل:** حدد وقتاً معيناً في كل أسبوع للتنظيم والتخطيط . اجعله جزءاً من عملك وعاداتك اليومية ، وجرب طرقاً مختلفة حتى يصبح هذا التخطيط والتنظيم فعالاً قدر المستطاع .

**الاعتقاد:** لقد تخرج في الجامعة ؛ لذلك يجب أن يعلم كيف يتعامل مع الأوراق وأن يعمل في المكتب بشكل فعال .

**الإجابة:** كون الأشخاص متعلمين لا يعني - بالضرورة - أنهم يعرفون كيف يعملون أو أن لديهم عادات عمل جيدة . يضع الأشخاص ما معدله ٥٠٪ من أوقاتهم - فقط - لأن لديهم عادات عمل غير جيدة .

**الحل:** ركز على تطوير إجراءات العمل الشخصية . أخضع الموظفين لأحد أنواع برنامج الكفاءة الشخصية .

عند قيامك بفحص فرضياتك ، تستطيع أن تبدأ بتحديد أساليب عمل ما تعمله بشكل مختلف أو لا تعمله أبداً .

### إعادة التصميم والتقنية

كما سبق وأن ذكرت ، من بين أهم الشكاوى التي أسمعها باستمرار هي أولاً: يضع الكثير من الوقت في الاجتماعات ، والثانية: أنه يمكن للأشخاص أن يُنهِوا أعمالهم إذا قام الآخرون بواجبهم في المشروع في الوقت المحدد . يوجد حلان أثبتنا نجاحهما في حل هاتين المشكلتين . هذا يجعل هذين المجالين مرشحين لإعادة التصميم .

تخيل تقليل وقت الاجتماعات بمعدل ٧٥٪ .



تخيل قيام الآخرين بواجباتهم في الوقت نفسه؛ بحيث لا تضطر للانتظار حتى تنجز عملك الشخصي .

لقد جاءت التقنيات الحديثة لإنقاذك ووضع الحلول المناسبة لهذه المشاكل القديمة والمستعصية في بيئة المكاتب . يوجد الآن في الأسواق برنامج (جروب وير) وبرامج (قواعد البيانات) بحيث يستطيع الأشخاص الاتصال ببعضهم بعضاً حول الأمور التي - كانت في الماضي - تتطلب عقد اجتماعات من أجلها . يستطيع كل شخص توفير معلومات من وجهة نظره الشخصية عبر شبكة الحاسب الآلي مما يقلل الحاجة إلى الاجتماع وجهاً لوجه إلى حد كبير، وبالتالي توفير الوقت .

أنا لا أقول : إنه يمكن إلغاء الاجتماعات بالكامل . فهذا ليس ضرورياً ولا محبباً . فالاتصال المباشر وجهاً لوجه بين الأشخاص يبقى أساسياً . ولكن القدرة على التقليل من هذه الاجتماعات المضیعة للوقت مع استبدالها بوسائل أخرى أكثر فعالية (ومرضية في الوقت ذاته) لمشاركة المعلومات يمكن أن تقلل كثيراً من الوقت الضائع .

الراحة الأخرى التي تشعر بها من خلال استخدام شبكات الحاسب الآلي وبرنامج جروب وير هي أنك تستطيع مشاركة المعلومات مع الآخرين في أي وقت ، ولست مضطراً للانتظار لعقد اجتماع بهذا الصدد أو الاتصال بالهاتف بالشخص المعني .

إن الكثير من الحاجة إلى المتابعة والتأخير الذي يحصل في إنجاز الأعمال التي تريد إنجازها مردهُ إلى كيفية تنظيم مجموعة العمل التابعة لك . أشار كل من هامر وتشامبي في كتابهما «إعادة تصميم الشركة» إلى أن الطريقة التي يجب اتباعها للحد من البيروقراطية في العمل والشركات الفاشلة هي إعادة صياغتها وتصميمها بحيث لا تعود مجزأة .

يتم تنفيذ العمل في غالب الأحيان حسب الترتيب . أنت - كفرد - قد

تنتهي الجزء الخاص بك في مشروع ما ولكنك تضطر للانتظار حتى ينهي شخص آخر الجزء الخاص به من المشروع نفسه قبل أن تبدأ في تنفيذ الخطوة التالية. حتى لو استخدمت تصميم العمل الموازي للتغلب على هذه المشكلة خاصة، فهذه الطريقة لها مشاكلها أيضاً. كما وصفه كل من هامر وتشامبي، فالتصميم الموازي يتعلق بالعديد من الأفراد الذين يعملون على أقسام مختلفة من خطة كبيرة في الوقت ذاته في العادة - كما يقول هامر وتشامبي - "لن تتوافق الأنظمة الفرعية مع بعضها البعض، لأنه حتى ولو كانت جميع الفرق تعمل بناء على القاعدة نفسها... . فالتصميم يتغير - وغالباً ما يتم إجراء تحسينات - في أثناء التنفيذ، غير أن هذه التحسينات والتغيرات لا تعلم بها الفرق الأخرى. تم التغلب على هذه المتاهة بالتقنية الحديثة التي تسهل الأمر على الأشخاص وتمكنهم من العمل معاً - في الوقت ذاته - على تنفيذ الأشياء المنوطة بهم مع معرفة كل واحد منهم بما يقوم به الآخر. في الوقت ذاته يستطيع الأشخاص مع وجود التقنية الحديثة تبادل المعلومات حول التغييرات بحيث تُعلم هذه التغييرات حسب ترتيبها من قبل جميع المعنيين.

١- من خلال خبرتي في تقديم برنامج الكفاءة الشخصية لآلاف الأشخاص، اكتشفت أن معظم الأشخاص يتبعون طريقة التحسين المستمر لإجراءاتهم المطبقة. فهم يشعرون براحة أكثر عند إجراء تغييرات وتطوير الأنظمة المعمول بها. غير أن الفوائد الكبيرة التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق برنامج الكفاءة الشخصية تأتي في الغالب عندما يتخذ الأشخاص وجهات نظر راديكالية وكاملة حول كيفية التعامل مع أعمالهم. تعتمد هذه الأساليب الراديكالية - دائماً - على استخدام التقنية. ليس كافياً أن تكون محترفاً وذا مهارات فنية لتنجز عملك، بل يجب أن تفهم مبادئ العمل والتنظيم وتطبيق هذه المبادئ على عملك.

٢- تُركز تحسينات الجودة على الزيادة المستمرة والتحسين المستمر للإجراءات المطبقة. فيما تركز إعادة التصميم على اكتشاف واستخدام

إجراءات جديدة ومختلفة تمامًا . ستجد أن كلا الأسلوبين مفيدان في تحسين إنتاجيتك وإنتاجية مجموعات العمل التي ترتبط بها .

٣- برنامج الكفاءة الشخصية قادر على مساعدتك ليس - فقط - في تنفيذ الأشياء المهمة بالنسبة لك كفرد، وإنما في تنفيذ الأشياء الهامة للأشخاص من حولك . أحد أهداف برنامج الكفاءة الشخصية هو : تمكينك من تحقيق التوقعات والاحتياجات لك ولغيرك .

٤- اختر نموذجًا يمكنك استخدامه كعلامة بارزة لتحسين فعاليتك وقدرتك على العمل .

٥- افحص فرضياتك بحثًا عن أي خلل فيها : عندها تستطيع أن تقرر إذا كانت إعادة التصميم أو تحسين الجودة هي الخطوة التالية التي يجب اتباعها لتطوير إجراءات العمل .

# الفصل السابع

٧

## مدير (افعله الآن)

إذا انتظرت الناس ليأتوا إليك فستأتيك المشاكل الصغيرة فقط . يجب أن تذهب وتجدها . تحدث المشاكل الكبرى عندما لا يدرك الأفراد وجود مشكلة من أول الأمر .

- دبليو. إدواردز ديمينغ

سوف تتعلم في هذا الفصل:

- \* نظم الآخرين بنجاح .
- \* استغل جيداً الوقت الذي وفرته .
- \* استخدم أكثر الطرق فعالية في إنابة الآخرين لأداء العمل .
- \* مارس الإدارة الفعالة باستخدام مبدأ التجوال .

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***

## مدير افعله الآن

قمت في إحدى المرات بتقديم برنامج الكفاءة الشخصية لموظفي أحد المصانع بياجلترا. ضم المشاركون مديرين، وإداريين، ومشرفي ورش. كان إلى جانبي عدد من المدربين لتسهيل البرنامج، بل إن مشاركتي كانت مقتصرة على شرح المفهوم والبدء بتطبيق البرنامج مع بعض المشاركين. أبدى أحد المشرفين حماسة لمعرفة الفائدة من التنظيم. أراد أن يعرف كل شيء عن البرنامج وعن كيفية استخدامه. فقلت له: "إذا كنت تعتقد أن برنامج الكفاءة الشخصية مفيد لك، فانتظر لترى ماذا بوسعه أن يفعل للأشخاص الذين يعملون معك".

اقترحت عليهم: أن أفضل ما يمكن عمله في هذا الوقت الزائد هو التجول في الورشة لزيارة الموظفين كل يوم، وسماع ردودهم حول ما يحتاجونه لتنظيم أنفسهم بصورة أفضل، وإنتاج ما يريدون إنتاجه.

عندما عدت إلى هذا المصنع بعد عدة أشهر، اقترب مني المشرف نفسه، وشرح لي بحماس تجربته مع برنامج الكفاءة الشخصية. وسألني إن كنت علمت بالإضراب الذي حدث في المصنع في الشهر الماضي. فأجبتته بأنني سمعت به؛ ولكني لا أعلم التفاصيل. سألتني: "هل علمت أن جميع موظفي المصنع شاركوا في الإضراب باستثناء موظفي قسمي؟" لقد قال لي: إنه عندما نظر أعضاء الإدارة العليا في السبب الذي يكمن وراء كون قسمي هو القسم الوحيد الذي لم يشارك في الإضراب، تبين لهم أن موظفي هذا القسم لم يكن لديهم شكاوى. قال هؤلاء الموظفون: إن جميع الأشياء التي كانوا يشعرون أنها خاطئة قد تم التعامل معها من قبل المشرف خلال الأشهر الماضية.

إن الأشياء التي قام بها مدير (افعله الآن) موضحة في هذا الفصل.

## إدارة التجوال

أحد أهم الأدوات التي يجب على المدير استخدامها لتنفيذ العمل بصورة فعالة ومؤثرة هي أسلوب الإدارة مع التجوال، ويسميتها بعض الأشخاص:

الإدارة المرئية، أو إدارة التجوال.

من خلال إدارة التجوال بالاقتراب من الموظفين ومعرفة احتياجاتهم، والأشياء التي يتعاملون معها، والمشاكل التي يواجهونها، اخترعت برنامج الكفاءة الشخصية.

خلال سنوات مضت عملت مديراً لمؤسسة تجارية؛ حيث كان الموظفون يخضعون لضغوط كبيرة من أجل توفير الخدمات، وإنتاج المنتجات، وإخراجهم إلى السوق. كنت حينئذ مسئولاً عن مئتي موظف. اليوم النموذجي يشمل اجتماعاً بفريق الإدارة العليا لمناقشة الشؤون الداخلية والاجتماع بالزبائن، وكثيراً من الأعمال الورقية خاصة تلك المتعلقة بالتقارير المطلوبة من الإدارة العليا. كان عملي يتعلق بدراسة الأزمات. قلما كنت قادراً على مغادرة المكتب.

ثم حدث شيئا ساعداني على تغيير ذلك. الأول: أنني نظمت نفسي، تلقيت عوناً لتحديد الروتين اليومي مع السكرتير وبدأت أتعامل مع الأعمال الورقية بفعالية أكبر. الثاني، استخدمت الوقت الفائض نتيجة التنظيم للخروج من المكتب وممارسة إدارة التجوال. أصبحت أنفق نصف النهار تقريباً كل يوم لزيارة كل موظف من الموظفين التابعين لي. كنت أزورهم في مكاتبهم أو أماكن عملهم، وأجلس معهم، وأتحدث معهم لمعرفة كيف تجري أمورهم. أدركت بسرعة أن معظم الناس يعملون بجهد ولكنهم ليسوا فعالين ولا مؤثرين في عملهم. كانت الفوضى هي المظهر العام.

عندما مارست لأول مرة إدارة التجوال، كان الناس يحدوهم الشك. كانوا يتساءلون عن سبب وجودي وعما أبحث عنه. لكن هذا الشك تلاشى بسرعة عندما علموا أنني منتظم في الحضور، وأني أبدت اهتماماً بما يقومون به. بدأوا بسرعة ينفثون لي ويناقشون أمور الإنتاج طويلة الأمد. كنت أستمع إليهم بأذان صاغية وأحاول تلبية احتياجاتهم.

لم أتوان في تلبية حاجاتهم، وكنت أشعر بالقلق لرؤية أحدهم ثانية. لقد

أجبرني أسلوب إدارة التجوال على أن أصبح فعالاً في التعامل مع الأمور التي تُثار، خاصة الأمور التي كنت أوافقهم من كل قلبي على ضرورة التعامل معها.

لقد اكتشفت أن معظم الناس الذين أعمل معهم لا يعرفون كيف يعملون بفعالية. ليس لأنهم لم يعملوا بجد، بل هم في الحقيقة، يعملون بجد أكثر مما ينبغي. عندئذ فكرت أنه إذا استطعت أن أساعدهم لتحسين أسلوب تأديتهم لعملهم، فإنني أستطيع تحقيق أكثر النتائج الممكنة نتيجة لجهودتي التي أبذلها باعتباري مديراً.

كان هذا هو مفهوم إدارة التجوال مع تطويعه قليلاً. نعم، لقد استمعت لهم. نعم، لقد استجبت لهم، ولكني - أيضاً - وجهتهم لأفضل الطرق من أجل تنظيم أنفسهم والسيطرة على ما يقومون به. لقد وجهتهم إلى كيفية تنظيم وتحسين عملهم. ساعدتهم على تطوير مهاراتهم التنظيمية واستخدامها في بيئة العمل. لم تكن هذه خدمة شفوية - فقط - فقد دربت ووجهت وسهلت إجراءات العمل عليهم. لم أكن أستمع - فقط - وإنما كنت أنظر - أيضاً - بعد اكتشاف فوضى، أحاول معرفة السبب الكامن وراءها. ما اكتشفته بعد ذلك هو: أن الأشخاص لم يعودوا يرون (أو لا يحسون) بيئة عملهم.

على سبيل المثال: قد أطلب من شخص ما أن ينظف مكتبه. بعد انتهائه من هذه المهمة أنظر إلى المكتب. في غالب الأحيان أجد أن بعض الأشياء تُركت أو أنه لم يرها في أول الأمر.

لقد بدأت أومن بالثقوب السوداء، أو على الأقل بظاهرة الثقب الأسود في الشركات حيث ترسل شيئاً ما وينتهي به المطاف إلى الضياع، ولن تراه ثانية. توجد هذه الثقوب السوداء عادة في أدراج المكتب وفي الملفات. تمر الأشياء بسهولة دون التعامل معها.

لماذا لا يتم التعامل مع العديد من الأشياء الهامة؟ الأسباب متعددة: عادات عمل سيئة، التأجيل، لا تعرف بالضبط ما تفعل، سوء تخطيط، سوء



تنظيم، إدارة سيئة، وغيرها من الأسباب. ما يبعث على الاهتمام أنني اكتشفت أنه من النادر جداً أن يكون سبب مصاعب الإنتاج سوء النية أو عدم بذل جهد كاف من قبل الموظفين. تكمن المشكلة في الغالب في أن معظمهم ليست لديهم الصّلاحية للتعامل مع المشاكل التي يواجهونها. أو أنهم يجدون صعوبة في التعامل مع الأشياء، حتى ولو كان شخص آخر يجد ذلك سهلاً للغاية. أو أنهم يشعرون بالقيود حولهم حتى إنهم كلما استداروا وجدوا الطريق مقفلاً أمامهم، وبالتالي يفقدون الأمل ويستسلمون.

ما وجدته أن القوانين المرتجلة، والسياسات الضعيفة، وإجراءات العمل غير المتكافئة هي سبب شعور الأشخاص بالإحباط في الغالب. لذلك فإن إلغاء هذه القوانين والسياسات واستبدالها بأخرى جديدة وقياسية غالباً ما يكون هو الحل، فترتفع معنويات الموظفين وتزداد إنتاجيتهم. إن المشاكل التي تبدو لهم مستعصية وغير قابلة للتذليل، هي في غالب الأحيان، ضمن نطاق قدرات المشرف الذي يستطيع تذليلها وحلها. فعلى سبيل المثال: إذا احتاج أحد الموظفين أو الموظفات جهاز حاسب آلي لأداء عمله بصورة أفضل، أستطيع الأمر بالشراء فوراً، وأطلب من إدارة المشتريات إحضاره بسرعة، وبالتالي السماح للموظف بتنفيذ عمله باستخدام المصادر التي يحتاجها.

فمن خلال إدارة التجوال، اكتشفت طريقة فعالة جداً في التوجيه والإشراف على الأشخاص. قمت بذلك من خلال تصفح ملفاتهم المعلقة جنباً إلى جنب معهم. كنا نتصفح كل ورقة عمل، واحدة تلو الأخرى، وأطلب منهم معالجة كل ورقة هنا وهناك. وقد اكتشفت في الملفات المعلقة وجود الكثير من التأخير، وعدم الفهم، والقوانين الارتجالية التي منعت الموظفين من إنجاز ما يودون إنجازهم. كان من المستحيل أن أكتشف هذه المشاكل عن طريق السؤال - لأنه كما هي الحال دائماً - لو عرف الأشخاص المشاكل لحلواها. كان علي أن أرى كيفية تطبيق الإجراءات وكيفية قيامهم بعملهم حتى لاحظوا أنهم لا يملكون الأدوات الضرورية، أو أنهم واجهوا الكثير من الإرباك، مما جعل العمل صعب التنفيذ.

خلال قضائي فترة قصيرة جداً من الزمن في هذه الوظيفة الإدارية، مررت بشيء لم أراه من قبل - وهي نتائج مرئية لست فقط بالنسبة لي ولكن لكل شخص. فقد أصبح المكتب أكثر ترتيباً. كل شيء كان مرقماً ويحمل اسماً. أصبحت الملفات المشتركة شاملة وقابلة للاستخدام. بدأ الأشخاص يفخرون بعملهم. بدأوا يعملون معاً لحل المشاكل التي جعلت عملهم صعب التنفيذ. فكلما ركزت على أسس العمل، جاءت النتائج أكثر وضوحاً وشفافية.

كلما زاد الوقت الذي أمضيه خارج المكتب مع العمال والموظفين - في النقاش، والمراجعة، والفحص، ووضع الحلول، وإزالة العوائق أمام الإنتاج، والتنسيق - حققنا نتائج أفضل وبشكل أسهل. كان هذا إلهاماً كاملاً لي حينئذ.

بعد أن شاهدت كيف تعمل العديد من الشركات منذ ذلك التاريخ، فإني أعلم جيداً أن إدارة التجوال لم يُطبقها المدبرون والمديرون التنفيذيون بالدرجة المطلوبة. لقد أبلغت - مرات عديدة لا يمكن حصرها من قبل بعض الأشخاص - أن رئيسهم لم يدخل مكتبهم أبداً. إن معظم المدبرين لا يطبقون مفهوم إدارة التجوال إلا كلاماً.

أتحداك أن تستخدم الوقت المكتسب من خلال تطبيق برنامج الكفاءة الشخصية في الخروج من مكتبك وزيارة الموظفين في أماكن عملهم لتصبح مدير (افعله الآن). هذه هي أهم فوائد برنامج الكفاءة الشخصية. دعونا نرى لماذا؟

### مثال على إدارة التجوال

أحد أهم المدبرين التنفيذيين الذين عرفتهم كان مديراً لمصرف في لوكسمبرغ. كان يقوم بجولاته بشكل مستمر، حتى إنه كان يحقق ما بين ٢٠٪ إلى ٢٥٪ من عائدات رأس المال، سنة بعد سنة، في الأوقات الجيدة والحاسمة.

الترتيب والنظام كانا هاجسه . كان يجلس على مكتب مسطح دون أدراج وفي بيئة عمل مفتوحة . حسب وجهة نظره، الأدراج تخفي العمل . كان يفضل إنجاز العمل وتحويل الأوراق إلى الأماكن التي تنتمي إليها . كان ينفذ عمله فوراً . وكان يُنيب غيره لأداء العمل بحرية . قلما تجده جالساً على مكتبه ؛ لأنه كان يمضي معظم وقته متجولاً في المكاتب الموزعة على سبعة أدوار . كان يكره الاجتماعات - لأنها مضيعة للوقت في الغالب - ولذلك لم يعقد إلا القليل منها . كانت الاجتماعات التي يعقدها قبل أو بعد ساعات الدوام، ولذلك تكون مختصرة ومباشرة .

كان يكره الفوضى ويعلن عن ذلك عندما يراها . كان المصرف يتلقى عدداً كبيراً من الموظفين (نظراً لأنه مصرف أجنبي في لوكسمبرغ التي يأتيها الموظفون من المكاتب الرئيسة للتدريب واكتساب الخبرة)، ولذلك كانت الرسالة التي تكرر دائماً على لسانه للموظفين القدامى والجدد: نظم نفسك، اعمل بسرعة، لا تؤجل العمل، افعله الآن! .

كان دوره يكمن في تحديد أهداف المصرف ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، ثم توفير التنظيم الكفيل بتنفيذ هذه الاستراتيجيات . كان جيداً في عمله!

لماذا تنجح إدارة التجوال؟

إن العديد من عوامل النجاح هي نتيجة لإدارة التجوال . بوجودك في المنطقة وفي الجوار ترى وتسمع أشياء لم تكن تسمعها أو تراها . إن وجودك في الجوار يجعلك تسأل وتحسن مهاراتك المتعلقة بالتواصل والاستماع . إن معظم المشاكل الصعبة لا تُحل من أول محاولة، ولكن بوجودك مع وحول موظفيك تستطيع الحصول على المعلومات اللازمة للحل . سوف تجد نفسك تتابع وتناقش وتختبر الحلول .

إن مشاكل الإنتاجية عند الأفراد تتأثر غالباً بالأشياء الخارجة عن إرادتهم . حل هذه المشاكل، قد يكون من الواجب على الأفراد العاملين في الأقسام

الأخرى التعاون حتى ولو كانت عندهم أولوياتهم الخاصة في العمل . بصفتك المدير ، فأنت الشخص الوحيد الذي يستطيع توحيد هذه المجموعات ووضع الحلول . فإن كنت في الجوار وحول الموظفين ستعرف الأمور على حقيقتها وتستطيع بالتالي المساعدة في وضع الحلول .

السبب الآخر الذي يُنَجح إدارة التجوال هو أن الموظفين يتلقون الكثير من الاهتمام الذي هم بحاجة إليه . تذكر أن تطالع الدراسة التي أجرتها في الثلاثينيات شركة ويسترن إلكتريك . لقد قامت هذه الشركة بتجربة لتحسين الإنتاجية في مكان العمل . فاكتشفوا أنه إذا أشعلوا المصابيح على أرضية المصنع ترتفع الإنتاجية . ثم أرادوا أن يعرفوا ماذا سيحصل لو اطفؤا تلك المصابيح . ما يشد الانتباه هنا أنهم لاحظوا أن الإنتاجية ارتفعت أيضاً . النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي : عند الاهتمام باحتياجات الأفراد تزداد الإنتاجية ، حتى ولو كانت الأشياء التي حظيت بالاهتمام خطأ .

فإن كنت هناك في الخارج إلى جانب الموظفين المنتجين تتلمس احتياجاتهم ورغباتهم ، ستتحسن إنتاجيتهم . وإذا ركزت من خلال إدارة التجوال على الأشياء الصحيحة ، فستكون النتائج أفضل بكثير .

### التواصل وجهاً لوجه

كبرياؤنا يجعل من الصعب علينا التحدث عن فشلنا في غالب الأحيان خاصة عند التواصل مع رؤسائنا في العمل . إن ما يكون واضحاً لغيرنا قد لا يكون مرئياً بالنسبة لنا . فهذه النقاط العمياء تخلق فرقة أو فجوة بين الإدارة والموظفين الذين يقومون بالعمل . أفضل طريقة لرأب هذا الصدع هي التواصل مع الأفراد مباشرة ، وجهاً لوجه . فإن تحدثت عن الموضوع نفسه ، بالمستوى نفسه ، وفي المكان نفسه ، فإنك تتواصل بشكل أكثر فعالية ، فإدارة التجوال تخلق فرص التواصل هذه . عند سؤالك الأشخاص عن كيفية عملهم ، وماذا يفعلون ، وما الأشياء التي يمكن أن تسهل عليهم العمل والحياة ، فأنت تشجعهم على التواصل معك . إدارة (افعله الآن) تعني أن تكون هناك مع

الموظفين تسأل الأسئلة وتكتب الملاحظات التي تتمكنك من الفهم، والاستماع والتعلم.

عندما أكون في مكان العمل وفي جوار الموظفين، أسأل المشاركين في برنامج الكفاءة الشخصية - في غالب الأحيان - أن يلخصوا لي استراتيجية العمل التي يتبعونها. دُهِش مشرف أحد المجموعات المشاركة في برنامج الكفاءة الشخصية عندما علم أن لا أحد من المشاركين في مجموعته باستثنائه هو يعلم استراتيجية العمل. وعندما ناقشت هذا الأمر معه لاحقاً، قال لي: إنه كان يعتقد أن الجميع يعرفونها. لقد طبعت الشركة كتيباً عنها ليقرأه العالم بأسره، وقد غطاه بالتفصيل في اجتماعين فقط من اجتماعات الموظفين.

إن هذا كله لا يدهشني. فخلال كل السنوات التي عملتها مع الشركات، لم أجد إلا مرة أو مرتين من الموظفين من يعلم استراتيجية الشركة التي يعمل فيها. وفي غالب الأحيان لا تمتلك هذه الشركات أي استراتيجية البتة. أما الشركات التي تملك استراتيجيات فكانت وسيلة إيصال هذه الاستراتيجيات للموظفين ضعيفة في أقل الظروف.

إذا كانت لديك رسالة تريد إيصالها، وإذا كانت لديك خطة تريد تنفيذها، وإذا كنت بصدد تطبيق استراتيجية معينة، أو إذا أردت شرح وجهة نظرك حول المستقبل، فلا أجد لك وسيلة لتحقيق ذلك أفضل من الالتقاء وجهاً لوجه مع موظفيك.

فمدير (افعله الآن) يستطيع إيصال وجهة نظره واستراتيجية شركته باستمرار من خلال نشاطاته وعباراته. فإن كانت استراتيجية الشركة أن تكون في الطليعة من خلال إجراء تحسينات كبيرة على جودة الخدمات المقدمة للزبائن، فإن مدير (افعله الآن) يشرح هذه الاستراتيجية عملياً في موقع العمل ومع الأشخاص الذين يتعاملون مع الزبائن مباشرة ومع الزبائن أنفسهم في كثير من الأحيان. فجميع أوجه التواصل تتعزز - إلى حد كبير - من خلال إدارة التجوال.

## أسلوب المتابعة

نقاشنا - في الفصل الخامس - أهمية المتابعة والمتابعة حتى الإنجاز . ومن خلال إدارة التجوال ، تقوم أنت بجدولة المتابعة والمتابعة حتى الإنجاز ضمن إجراءات العمل الذي تقوم به . إن وجودك في الخارج مع الموظفين هو : الأسلوب الطبيعي للمتابعة والمتابعة حتى الإنجاز للأشياء التي تود إنجازها .

## الإنابة

عندما كنت أتحدث مع المديرين التنفيذيين وعن فشلهم في الإنابة ، كان أكثر الأسباب التي أسمعها منهم في غالب الأحيان هو كثرة انشغال موظفيهم ، وكيف أنهم سيعانون أكثر إذا أسندت إليهم أعمال أخرى . يتكون هذا المفهوم عند مشاهدة مكاتب الموظفين تترشح تحت أكوام من الورق ، أو بسماعه عن مدى تأخر الموظف بعد ساعات الدوام الرسمي . إن إدارة التجوال تمنحك إحساساً أكثر واقعية وصدقاً حول حجم العمل الذي يقوم به موظفوك . والأكثر من ذلك ، أنك تستطيع معرفة كيف يمكن توزيع العمل بصورة مختلفة . تعلمت من خلال الخبرة أنه عند قيام مدير (افعله الآن) بالتجوال بين موظفيه فإنه ينيب الأعمال بشكل أكبر وأكثر فعالية .

## ماذا يفعل مدير (افعله الآن)؟

يوفر مدير (افعله الآن) المصادر المطلوبة والتشجيع ، والتوجيه ، والمديرين لإنتاج ما يجب إنتاجه بطريقة فعالة ومؤثرة قدر الإمكان . يقوم مدير (افعله الآن) بهذا العمل من خلال التجوال بين موظفيه على خطوط الإنتاج .

## ركز على إجراءات العمل

حتى تكون مؤثراً باعتبارك مدير (افعله الآن) يجب عليك أولاً ودائماً أن تركز على إجراءات العمل . من خلال خبرتي أرى أن موظفي الإنتاج يتعرضون لضغوطات كافية لكي يتتجوا ، ولكن يندر أن يكون هناك ضغوطات حول كيفية الإنتاج . باعتبارك مدير (افعله الآن) إذا ساعدت الأشخاص على

التركيز على إجراءات العمل ، فسوف تضمن تحسن عملهم باستمرار وتُصبح الأشياء أكثر سهولة . هذا التركيز يمكنهم من فهم الأمور بشكل أكثر عمقاً ، وفي الوقت نفسه يعملون على تحسين جودة المنتجات الجاري إنتاجها .

هذا هو ما يجب أن تبحث عنه : هل الأشخاص منظمون جيداً؟ هل يملكون ملفات سهلة الاستخدام بالنسبة لهم ولغيرهم من الموظفين؟ هل لديهم أدوات الإنتاج التي يحتاجونها وهل هي صالحة للاستخدام؟ هل يستخدمون نظام عمل جيد؟ هل يخططون؟ هل يتجنبون التأجيل؟ هل يعلمون مواقعهم على خارطة العمل الكبرى؟

إن أفضل الطرق لتحقيق التغيير تكون عبر خطوات صغيرة ومتواصلة . لا ضرورة لوجود مدير (افعله الآن) لإشغال موظفيه في كثير من الأعمال مرة واحدة . اطلب منهم التعامل مع جزء صغير من العمل في كل مرة ، علماً بأن متابعة إنجازها هو كل ما عليك فعله . مرة أخرى من الصعب مواجهة الأشخاص مرة ثانية بعد أن تكون قد وعدتهم بحل بعض الأمور وأخفقت في ذلك . ما الحل؟ واجه الأمر . تصرف . وحتى تتمكن من التعامل مع هذه الأمور تابع زيارة الموظفين وأبلغهم بما تحاول أن تفعله وما المشاكل التي تواجهك .

### تشكيل فرق عمل

في إطار توظيف الإدارة المرئية ، ليس من غير الاعتيادي اكتشاف أن الأمور الشخصية تتأثر بأعضاء الفريق . كذلك ، من الطبيعي أن تجد أقسام الأفراد إلى أقسام داخل الشركة . هذا في النهاية هو الشكل النهائي لمعظم الشركات . تمثل إدارة التجوال فرصة بالنسبة لك لمعرفة الأسس التي تتكون على أساسها الفرق وإجراءات العمل . فإدارة التجوال أداة فعالة في عملية إعادة التصميم . تستطيع تعزيز نشاطات الفرق في الشركة إلى حد كبير بالحد من وجود حواجز بين أعضاء الفريق الواحد . بدون وجود إدارة التجوال ، من الصعب جداً عزل هذه القوانين والحواجز العشوائية التي تمنع الفريق من العمل بالشكل المناسب .

## لا تُقيد نفسك بالمكتب

أحد المديرين الكبار في شركة تصنيع كبيرة - ويدير قسمًا يضم تسعمئة موظف - يقول : إنه يشعر جازمًا أن إدارة التجوال هي من أهم الأشياء التي يحتاجها في عمله . ولكنه أضاف قائلاً : إنه لا يملك الوقت لتطبيقها . كان دائماً ينحرف إلى المشاكل والاجتماعات والأزمات الأخرى . كان يشعر بأنه مقيد بمكتبه .

كان الحل - الذي عملنا عليه أنا وهو معاً - بسيطاً نسبياً . أن يُمضي معظم الصباح خارج المكتب متنقلاً بين مختلف المواقع التي يعمل بها موظفوه ، ولا يعود إلى مقر الشركة قبل الساعة الواحدة ظهراً . اللافت للنظر أنه بقليل من التنظيم ، وفرز المعلومات الواردة ، وتحسين الإنابة ، والقليل من الوقت الضائع ، قد تمكن من مغادرة المكتب مبكراً في كل يوم وتمضية ما بين أربع إلى خمس ساعات خارج المكتب مع موظفيه .

أن يكون " مقيداً في المكتب " هي شكوى شائعة من المديرين التنفيذيين . فجدولة إدارة التجوال قبل الجلوس على المكتب تنجح بالنسبة لبعض الأشخاص . الحل الأفضل والدائم هو التخلص من المكتب بشكل كامل . قام بذلك أحد المديرين وأدار شركته مستخدماً دفتر ملاحظات . إن عدم وجود مكتب له أجبره على الخروج والالتقاء مع موظفيه معظم الوقت . عندما يكون لديه اجتماع مهم فإنه يعقده في غرفة الاجتماعات .

في كتابه " مكافحة الفوضى " (ألفريد آيه . نوب ، ١٩٨٧) ، يبلغنا توم بيترز قصة مدير آخر ترك مكتبه واستخدم " مكان عمل صغير في إدارتين : طاولة مستديرة بثلاثة كراسي ، وخزانة ملفات في منطقة مفتوحة قريبة من المدخل " ، وقد سمح له هذا التغيير أن يكون متواجداً دائماً ويعمل بالتعاون مع سكرتيه ويدرس البريد بصورة فعالة . أنا أحب هذه الفكرة فإن لم يكن لديك مكتب فلن تجد مكاناً تخزن فيه الأوراق والمواد الزائدة التي لن تستخدمها على أية حال .



## ابدأ بنفسك

إنها طبيعة الإنسان أن يرى سبب صعوباته في مكان آخر " هناك " . ولكن يمكن إجراء العديد من التعديلات في منطقتك بقليل من التكلفة أو حتى بدونها . تصبح هذه التجربة شائعة عند استخدام إجراءات تحسين الجودة في الشركات . فإن كنت تبحث عن السمكة الحمراء - نظام حاسب آلي بتسعة ملايين دولار مع أنك لا تملك المال ، أو أن تركيب هذا النظام يحتاج إلى عامين - فسوف تفقد مئات التحسينات التي قد تطبقها خلال الفترة الانتقالية .

## الوسائل الإلكترونية تعزز إدارة التجوال

بصفتك مديراً، لا بد من وجود عدة شرائح إدارية بينك وبين موظفي الخطوط الأولى . فتجاوز هذه الشرائح الإدارية يمكن أن يسبب لك مشاكل . الحل هو ربطهم بك إلكترونياً . إحدى وسائل تطبيق إدارة التجوال هي استخدام الوسائل الإلكترونية . إذا لم تتمكن من التجوال بما فيه الكفاية، فالوسائل الإلكترونية يمكن أن تساعدك .

البريد الإلكتروني هو أحد هذه الوسائل . فدعوة الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية لمناقشة المشاكل واقتراحاتهم لحلها يفتح خطوط الاتصال . كذلك فإن وجودك شخصياً في مناطق عملهم بشكل دوري يجعل من البريد الإلكتروني أكثر فعالية .

بالنسبة للشركات الصغيرة تسمح لك الشبكات بالاتصال مباشرة عبر أجهزة الحاسب الشخصية دون الحاجة لاستثمار كثير من الأموال . برنامج لوتوس نوتس هو أحد برامج الاتصال سهلة الاستخدام . يمكن بواسطة هذا البرنامج استخدام قاعدة البيانات من قبل أي شخص مفوض من أي منطقة جغرافية بها هاتف . كذلك يستطيع أي شخص في الشركة أن يشارك ويسهم في الأمور المهمة ويجيب عن الأسئلة التي تضعها أنت أو غيرك . تعرض معظم الشركات خدمات البريد الخاصة بها ، وطالما تملك أنت جهاز هاتف ومودم فإنك تستطيع الاتصال بها .

## إدارة التجوال في مكتب بديل

إن إدارة التجوال تفترض إدارة الأفراد والعمل في الموقع نفسه . ولكن كما تعلم ، فإن توجهات الصناعة الحديثة ترنو إلى تقريب المسافة بين الأفراد والزبائن قدر الإمكان . هذا يعني بالنسبة لموظفي المبيعات والخدمات أن يكونوا هناك في الخارج وجهاً لوجه مع الزبائن . والعديد من الأشخاص يعملون من المنزل بعض الوقت على الأقل . إن استخدام تصميم المكتب البديل (مكتب ومرافق مفتوحة حيث لا توجد أماكن أو مكاتب مخصصة لكل موظف) يجعل من الصعب معرفة مكان أي فرد في أي وقت من الأوقات . إذن، ماذا ينبغي على مدير (افعله الآن) أن يفعل؟ العمل أكثر جداً! إن هذا النوع من بيئة العمل تجعل من الأهمية بمكان بذل كل الجهود والترتيب لزيارة الموظفين؛ حيثما عملوا .

لقد قام معهد التدريب التجاري IBT وعلى مدى سنوات عديدة بتقديم خدمات برنامج الكفاءة الشخصية لموظفي المبيعات في الشركات (والموظفي الخدمات في المناطق النائية في بعض الحالات) حيث كنا نزرور المكاتب الرئيسية للعاملين في المناطق النائية ونساعدهم في تنظيم مكاتبتهم . المردود المهم جداً في هذا البرنامج هو حضور شخص من الخارج (ليس من خارج الشركة - من خارج المنطقة) لمشاهدة بيئة عملهم . إن ما يقدمه هؤلاء الغرباء لا يقتصر على تقديم النصيحة حول كيفية تنظيم المكتب بشكل أفضل وتحديد أعمال روتينية تجعله ممتعاً وأكثر إنتاجية فقط ، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع حلول سريعة وفعالة لكافة المشاكل نظراً لصلاحياتهم التي يتمتعون بها . إن دور مستشار برنامج الكفاءة الشخصية مشابه في حقيقته لدور مدير إدارة التجوال .

إن المدير الجيد يرتب لمرافقة موظفي المبيعات في زياراتهم للزبائن؛ حيث يلاحظ من خلال هذه الزيارات قوة منافسة قسم المبيعات والخدمات المساندة لقسم المبيعات . وقد يشمل هذا مثلاً: كيف ينظم الشخص سيارته ، أو درجة

الصعوبة التي يواجهها في أثناء محاولة الاتصال بالشبكة ومعالجة البريد الإلكتروني .

نظراً لأن العديد من الموظفين يتحركون باستمرار، فهم خارج نطاق الدائرة عند التحدث عن الاستراتيجيات أو الأهداف (أو التقدم المحقق على نطاق الاستراتيجيات أو الأهداف). ولذا، يجب أن يكون مدير (افعله الآن) نشيطاً جداً وينقل الأخبار حول استراتيجيات الشركة وتقدمها .

ولذلك فإن التقنيات الحديثة مثل الهاتف الجوال، والبريد الإلكتروني وأجهزة البيجر مفيدة هنا . يجب استخدام هذه التقنيات واستغلالها كخطوة أولى . أما فيما يتعلق بالاجتماعات، فهناك فرق كمي بين أن تتحدث مع شخص ما عبر الهاتف مستخدماً ميزة التخاطب مع عدة أشخاص في آن واحد، وبين أن تتحدث مع شخص يجلس أمامك في أثناء مناقشتك للأمور المهمة . إن هذه الأدوات الحديثة لا تغني عن العينين عند الحاجة لمشاهدة كيف يقوم الأشخاص بعملهم على الرغم من أن فيديو المؤتمرات قد يجعل ذلك أمراً سهلاً في المستقبل القريب .

تذكر - بصفتك مديراً - أن نفاذ البصيرة لا يأتي إلا بالحركة والاحتكاك مع الآخرين .

### خاتمة موضوع إدارة التجوال

إذا كنت مديراً كبيراً، فقد تشعر أن جدولك الزمني مستحيل التنفيذ كما هو الآن . من أين لك بوقت إضافي للتجول؟ إن العبقرى سام والتون الذي بنى مبنى (وول-مارت) الشهير، أكبر محل لبيع التجزئة في العالم، يمضي حوالي ٨٠٪ من وقته متجولاً في محلاته . وقد ورد أنه يسافر ٤ أيام في الأسبوع لزيارة محلاته ويمضي يوماً واحداً في المكتب . عندما تفكر في دخله البالغ ٧٠ مليون دولار، لا بد أن تجزم بأنه يمضي حياته في المكتب . غير أنه اختار العكس . بوجوده في الخارج وقربه من الموظفين تمكن من حل الكثير من المشاكل الإدارية مباشرة وقليل - إلى حد كبير جداً - من الأعمال الورقية

وغيرها من النشاطات المضیعة للوقت؛ مثل وضع الاستراتيجيات، وتطبيقها، وإعداد الميزانيات والاتصال بالزبائن. اكتشف سام أن هذه الأعمال يمكن تنفيذها بفاعلية أكبر عن طريق تلقي المعلومات الراجعة ممن يقومون بهذه الأعمال.

السؤال هنا: ليس كم لديك من الوقت، بل، كيف تستغله؟ هل من المهم بالنسبة لك ممارسة إدارة التجوال؟ هل يهيك معرفة ما يجري في الخطوط الأولى؟

إن أفضل استغلال لوقت الإدارة هو الخروج من المكتب والتجوال بين الموظفين في كل يوم عمل. إذا ركزت على إجراءات العمل وسهلت إجراءات الإنتاج حتى يتمكن الموظفون من الإنتاج، تكون قد عملت الكثير لتحقيق حلم، الاستراتيجية والأهداف المرسومة للشركة.

### اتبع النصائح التالية

١- حدد وقتاً معيناً على جدولك الزمني للخروج من المكتب إلى مناطق مسؤولياتك. أكثر الأوقات فعالية وأفضلها هو الصباح الباكر. لذلك، لا تحضر للمكتب حتى تنهي جولتك كلها.

٢- ركز على إجراءات العمل وكيفية تحسينها.

٣- انقل الصورة للموظفين. اعرف استراتيجية شركتك جيداً وانقلها بالكلمة والفعل إلى موظفيك. ساعد موظفيك على إدراك أهداف الشركة وفهمها.

٤- أوف بوعودك التي تقطعها للموظفين. إذا قلت بأنك ستفعل شيئاً لموظف ما، فافعله. إذا تبين لك أن الأمر صعب أو مستحيل، فعد إلى ذلك الموظف وأبلغه موقفك. افعل ما تستطيع للوفاء بوعودك.

٥- ركز على مساعدة موظفيك لتحسين عمل الفريق عندما تكون معهم.

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***

# الفصل الثامن

٨

## افعله الآن! - حيثما كنت

المكتب هو مكانك حيثما كنت - وليس مكان وجود المكتب .  
العمل شيء تفعله - وليس مكاناً تذهب إليه .

### سوف تتعلم في هذا الفصل:

- \* تعريف عملي لبيئة عمل الجيل القادم .
- \* التيارات الرئيسية لبيئة عمل الجيل القادم .
- \* الأمور المشتركة التي تواجهها الشركات عند التوجه إلى بيئة الجيل القادم .
- \* نقل برنامج الكفاءة الشخصية - معلومات ورؤوس أقلام - لتسهيل الانتقال إلى بيئة العمل المستقبلية بسرعة .
- \* المشاكل التي يواجهها الموظفون في أثناء تعلمهم العمل في بيئة الجيل القادم وحلولها .
- \* نصائح للعمل بفعالية في بيئة الجيل القادم .

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***

## افعله الآن حيثما كنت

أتذكر أنني تلقيت في بداية التسعينيات مكالمة هاتفية من زميل مقيم في السويد أبلغني فيها بقصة شركة تقنيات عالية كانت على وشك إجراء تغيير جذري على بيئة عمل موظفي المبيعات . كانت على وشك إلغاء المساحات المخصصة للمكاتب وإعداد بيئة عمل مفتوحة ؛ حيث يستطيع موظفو المبيعات استخدام أي مساحة يجدونها عند الضرورة . كما صممت الشركة خزائن صغيرة للملفات لها عجلات ، وتخزن بعيداً إلى أن تدعو الحاجة إليها . فعندما يحتاج مندوب المبيعات إلى مكتب للعمل عليه ، له أن يختار خزانة متحركة ويبحث عن مكان فارغ ، ويتصل من خلال أي حاسب آلي متوفر ويبدأ العمل . تبدو هذه الفكرة رائعة على الورق . بهذه الطريقة تستطيع الشركة استغلال مساحة المبنى بشكل أكثر فعالية الآن . أنا أفضل بيئة عمل مفتوحة (مكاتب مفتوحة بدون جدران . . . ) لتسمح للموظفين بالتعاون فيما بينهم بشكل أفضل . يصبح بإمكان مندوبي المبيعات عرض التقنيات التي يبيعونها .

بعد ذلك وقعت الشركة في مشاكل جديدة . كيف يمكن وضع عدة خزائن ملفات (ما جمعه كل مندوب مبيعات في المكاتب الحالية) داخل خزانة أدراج متحركة؟ وهنا يأتي دورنا . كانت الشركة على علم بإحدى نتائج برنامج الكفاءة الشخصية النهائية وهي أن الأفراد يحتاجون إلى كمية قليلة جداً من الورق .

كنا سعداء لمساعدة الشركة على حل هذه المشكلة . ما حدث أيضاً هو أنه من خلال التعامل مع هذه المشكلة ، انفتح باب صندوق مليء بالأمر لتطبيق ما كان يشار إليه بالمكتب البديل .

لم تكن التقنيات في ذلك الوقت بمستوى التوقعات . كان مندوبو المبيعات يفضلون استخدام الورق . كان الأشخاص يحبون وضع صور عائلاتهم على مكاتبهم . كان المكتب مثيراً للضوضاء . كان هناك الكثير مما



يتطلب العمل وقد تعلمنا الكثير .

ما كان يعد لزبائن التقنيات العالية أساساً حينئذ أصبح الآن أمراً عادياً . يُطلب من الموظفين الآن العمل في مكاتب غير تقليدية ، من سياراتهم ، ومن منازلهم . فالتقنيات الجديدة والبيئات المختلفة تتطلب طرقاً جديدة للعمل . كيف يمكن التأقلم مع هذه التغييرات بأفضل الطرق وجعل معظمها موضوع هذا الدرس .

### تطوير بيئات العمل

#### لماذا الآن؟

منذ السبعينيات - على الأقل - وربما بسنوات قبل ذلك ، كانت الشركات العالمية تبحث عن بدائل منطقية لما أصبح يسمى الآن " مكعبات ديلبرت " . قال لنا الزبائن : أنهم أدركوا منذ سنوات طويلة أن مكاتبهم لا يشغلها الموظفون - في أي وقت من الأوقات - إلا قليلاً بينما هم يدفعون إيجاراً ثابتاً لها . كذلك عبر لنا هؤلاء الزبائن عن قلقهم من أن موظفيهم ينحون مناحي غريبة ولا يتحدثون أو يفصحون عن أفكارهم إلا لعدد محدود من زملائهم .

أصبح واضحاً الآن أنك أينما توجهت في عالم التجارة تجد أنه بدأت دراسة المكاتب البديلة ، وتبني استخدامها . لماذا يحدث كل هذا الآن في نهاية القرن العشرين؟ الجواب هو كلمة واحدة - التقنية .

لقد وفرت لنا التقنيات الحديثة دفتر المذكرات الآلي ، والهاتف النقال ، والبيجر ، والهاتف اللاسلكي ، والبريد الإلكتروني ، وشبكة الإنترنت العالمية ، وشبكة الاتصال المحلية وأجهزة التصوير النسخي (سكانر) . لقد أسهمت كل واحدة من هذه التقنيات في تنقية الثقافة المكتبية أو - كما يسميها الدكتور فرانكلين بيكر من جامعة كورنيل «علم بيئة العمل» وذلك في كتابه المشهور الذي ألفه بالاشتراك مع فريتس ستيل مكان العمل حسب التصميم : تخطيط بيئة الأداء العالي (جوسي باس ، ١٩٩٥) .-

في السبعينيات من هذا القرن ، كان يجب وضع الحاسبات الآلية في غرفة

مناسبة " من حيث الحجم " ذات درجة حرارة خاصة، وبيئة خالية من الرطوبة. وبعد عشرين عاماً فقط، مكنتنا أجهزة المعلومات الإلكترونية المتنقلة من تخزين المعلومات واسترجاعها (على أساس أننا نستخدم مبادئ تنظيم فعالة بشكل صحيح) حيثما كنا ومتى شئنا.

لقد أصبح بالإمكان، من خلال استخدام الهاتف النقال (تقنيات اللاسلكي) الاتصال بنا حيثما كنا ومهما كنا نعمل. الآن أصبح هناك جانب إيجابي وآخر سلبي لكل هذه التقنيات. تناول وجبة غدائك في أي مطعم وستسمع الرنين - . على النقيض من ذلك، أي نعمة هذه التي تمكنتك من الرد على زبون وأنت في سيارتك، في المطار أو حتى في أثناء ممارستك رياضة الركض. إن الهاتف النقال يسمح لنا أكثر من غيره بأن نقول: " إن مكتبك حيث تكون أنت - وليس حيث يكون هو " .

إن دخول الهاتف النقال إلى مكاتب الجيل القادم يسمح بالتواصل مع جميع موظفي المكتب في كل وقت. تعمل الهواتف النقالة من خلال جهاز إرسال موجود على مبنى معين يسمح بأن يكون الهاتف مع الموظف لا أن يتم تثبيت الموظف في مكان به هاتف. مرة أخرى، " إن مكتبك حيث تكون أنت وليس حيث يكون هو " .

صل جهاز الهاتف النقال بالبريد الصوتي وحرر نفسك حتى من شبكة اتصال معينة. إن ربط شبكة الانترنت/ الشبكة المحلية مع الهاتف النقال يوضح بجلاء أكثر ما حققته التقنيات الحديثة وكيف أنها غيرت مكاتب حقبة التسعينيات، من خلال لعبها دوراً مهماً وتاريخياً في بيئة عمل الجيل القادم. نحن نستطيع بسبب التقنيات الحديثة أن نكون حيث نريد أو كما نشاء ومع ذلك نقوم بعملنا. مرة أخرى، " إن مكتبك حيث تكون أنت وليس حيث يكون هو " .

### ما هي بيئة عمل الجيل القادم؟

مع أن التغيير كان ثابتاً، فإن سرعة التغيير في بيئة العمل التي منحتنا إياها التقنية قد قويت شأفتها وأنتجت لنا مجموعة من الأسماء المختلفة. ففي

الولايات المتحدة الأمريكية، يعد أكثر الأسماء استعمالاً للإشارة إلى بيئات العمل الجديدة هو المكتب البديل . أما في أوروبا فوقع الاختيار على مسمى "المكتب المرن" .

كذلك عرفت الشركات هذه العملية بمختلف الأسماء والألقاب بما في ذلك بيئة العمل المستقبلية من هيوليت باكارد، وبيئة عمل إيرنست أند يونغ للمستقبل . العبارات الأخرى ذائعة الاستخدام هي المكتب الحقيقي ، الفندقية ، والمكتب المتنقل .

نفضل أن ننظر إلى هذه الثورة في مجال بيئات العمل كخطوة لها صلة بالجيل ، ولذلك اخترنا (شكرنا الجزيل لشركة هيوليت باكارد التي سمحت لنا باستخدامه) عبارة «بيئة العمل المستقبلية» وهي العبارة التي تصف مختلف أوجه التغيير التي تمر بها الصناعة بأفضل وأدق عبارة . وبغض النظر عما يُطلق على بيئة العمل المستقبلية على نطاق واسع ، فهي بلا شك ستبقى عملاً جارياً .

يمكن تصنيف بيئة العمل المستقبلية إلى خمس فئات : مكان خال ، مكان في فندق ، مكان لفريق ، مكان يستخدم لفترة قصيرة/ مؤقتة ، ومكان مكتب في البيت . أيها أفضل أو أي مزيج منها يعد الأفضل لأي شركة ، هو أمر يجب أن لا يتخذ فيه قرار إلا بعد تحليل ودراسة متأنية يقوم بها خبراء من الشركة أو من خارجها .

١- مكان خال ، هذا تعبير جديد حيث يستخدم هذا المفهوم لأول مرة . لست بحاجة لأن تحجز هذا المكان مسبقاً ، مع ذلك هناك مساعدة عملية تُقدم بتجهيز مكان العمل بالتموينات الأساسية القياسية . هناك - أيضاً - خدمات مكتبية مساندة مثل خدمة النسخ والبريد الإلكتروني . فإعطاء اهتمام خاص لخدمات الاتصال والحاسب الآلي أمر ضروري .

٢- مكان في فندق ، وهذا مفهوم يُحجز مسبقاً . يستطيع الأشخاص المسافرون حجز مكان من نوع معين لفترة زمنية محددة . هناك طبعاً قيود تفرضها الوظيفة ؛ حيث تحدد أي نوع من المساحة يجب حجزها ، والمدى الذي

تستطيع به حجز مكان معين بعملية حجز واحدة؟ .

٣- مكان الفريق ، وهو مساحة داخل المكتب يمكن استخدامها بشكل جماعي لتطوير المشاريع . إن وجود عدة مساحات عمل للفريق أمر ضروري للاستخدامين قصير الأجل ، وطويل الأجل . يُسمح عادة بحجز بعض المساحة المخصصة للفريق فيما تترك المساحة الأخرى للتعاون غير المرتب له .

٤- مساحة تستخدم فترة قصيرة ، وهي مساحة صممت لاستقبال المسافرين الذين يستخدمونها لفترات زمنية قصيرة . فالمكان صغير ، وقليل التجهيزات ويسهل الوصول إليه . لا حاجة للحجز .

٥- مكتب البيت ، وهو المكان الذي يعمل فيه الموظف عندما يكون في منزله سواء بشكل يومي اعتيادي أو بالاختيار . هذان المفهومان أثبتا نجاحهما في العديد من الشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء .

لقد شاركنا في العديد من ورش العمل المخصصة للعمل في المنزل منذ عام ١٩٨٩ ومع أن التقنية قد غيرت أسس العمل وأصبح البريد الإلكتروني هو وسيلة الاتصالات المقبولة ، إلا أن التغير الذي طرأ على الاحتياجات الأساسية للفرد حتى يعمل من المنزل بشكل فعال كان قليلاً .

يمكن تصنيف المكاتب المنزلية إلى ثلاثة أنواع أساسية :

**الأعمال التجارية الصغيرة التي مقرها المنزل (الأسهل)**

\* تستخدم عدة موظفين .

\* تأتي جميع القرارات والمعلومات من مصدر واحد .

**أعمال المقاولات (أكثر صعوبة)**

\* استشاريون ، مندوبو مبيعات مستقلون ، وكتاب .

\* عدة موظفين يعملون في كل مرة .

\* يتم جمع المعلومات من عدة مصادر .

\* تستخدم كقاعدة للسفر .

موظفو شركة (الأكثر صعوبة)

\* مديرون ، إداريون ، ومستشارون ومندوبو مبيعات .

\* يتواصلون مع مجموعات كبيرة من الأشخاص .

\* يتم تبادل كميات كبيرة من المعلومات بشكل روتيني عادة .

\* يتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة .

\* توجد حاجة ملحة للاتصال بالآخرين .

إن أنواع المكاتب المنزلية الثلاثة ، بينها قاسمان مشتركين يجب التعامل معهما حتى تتمكن هذه المكاتب من العمل بشكل فعال ، وهما :

١ - اختيار الأمور الشخصية : هذه رحمة ونقمة في الوقت ذاته . هي رحمة من حيث إنك لست بحاجة إلى الاهتمام بزيك ، أو وضع ماكياج بالنسبة للنساء ، أو أن تحلق ذقنك وتقضي الوقت مسافراً . لا أحد يستطيع أن يراك وأنت في مكتبك المنزلي إلا إذا كانت لديك وسائل اتصال بالفيديو . إن المهم هنا - بالنسبة للعاملين في المنازل ومن يشرف عليهم - هي نتيجة العمل وليست ساعات العمل . وهي نقمة لأنه من السهل جداً أن تنفق الكثير من الوقت لتأدية العمل في المنزل .

بما أنني - كمعظم زملائي - أعمل من المنزل ، أستطيع أن أقول - بناء على خبرتي الشخصية - إن معظم العاملين في المنزل يعملون لساعات طويلة جداً - وليست قصيرة . والتأثير وحدها هي المقياس هنا سواء من جهة العامل أو الإدارة .

فإن ذهبت إحدى الموظفات لمشاهدة لعبة الكرة التي تشارك فيها ابنتها لساعة أو ساعتين ، هذا تحسن ممتاز على مستوى الحياة الفردية يمكن أن يعطي عائداً مرتفعاً للشركة . اذهب إلى المباراة! تأكد من تحديد أوقات عمل مماثلة بحيث تخرج من المكتب في الوقت المناسب . أنا أقوم بذلك وأعلم من خلال

تطبيق عادات ومبادئ التخطيط في برنامج الكفاءة الشخصية - التي نوقشت في الفصلين الثالث والرابع من هذا الكتاب - أن العاملين في المنازل يستطيعون أيضاً العمل يوماً كاملاً .

٢- إدراك أن أنظمة التنظيم ومراقبة المعلومات أساسية : إذا كنت موظفاً في شركة ما على أساس العمل من المنزل ويبعد منزلك عن الشركة ساعة أو ما شابه ، فإنك لا تستطيع إلا أن تحصل على جميع المعلومات اللازمة للقيام بعملك . إن تنظيم ومراقبة المعلومات الورقية والإلكترونية مهم لإنجاز العمل بصورة فعالة . مع أن القدرة على نقل المعلومات عبر شبكة الإنترنت كمرفقات قد أصبح أمراً عادياً ، إلا أنه ليس من السهل الحصول على مساعدة الآخرين لمشاركة المعلومات . الحقيقة هي أن هناك احتمالاً كبيراً أن يكون الأشخاص الذين تريدهم أن يساعدوك هم أيضاً يعملون في المنزل أو في الشركة ولا يستطيعون تقديم المساعدة . لذلك ، يجب أن نخطط جيداً ، ونحدد أولوياتنا ، ونتوقع احتياجاتنا المستقبلية .

**هل تفكر شركتك في استخدام بيئة عمل الجيل القادم؟**

من خلال عملي مع أكثر من ٥٠ شركة خلال الأعوام العشرة الماضية لمساعدتهم على الانتقال إلى بيئة عمل الجيل القادم ، أستطيع أن أقول : إننا تعلمنا الكثير - حول ما ينجح وما يفشل - خاصة عوامل النجاح التي يجب أن تكون مطبقة ، حتى يمكن الاستفادة من تطبيق بيئة العمل المستقبلية على أكمل وجه .

من بين النقاط الهامة التي يجب معرفتها هو أن الأمر لا يتعلق بالمرافق . نعم ، المباني مكلفة ، وإن إمكانية تخفيض التكلفة هي في العادة القوة الدافعة وراء مبادرة بيئة عمل الجيل القادم . ولكن هناك حاجة لوجود أنظمة عديدة للاستفادة من مبادرة بيئة العمل المستقبلية كما ينبغي . يجب أن تحتوي هذه على تقنية المعلومات ، والاتصالات ، والشؤون الإدارية ، والموارد البشرية ، وفعالية/ إنتاجية الأفراد ، ومديري التغيير ، وإدارة العمليات ، وغير ذلك

حسب الحاجة . وليس من غير العادي أن يقوم زبون يسعى لتوظيف مبادئ بيئة العمل المستقبلية من أجل تشكيل " مجموعة عمل " تتألف من هذه الأنظمة حتى يتمكن من تخطيط المبادئ المقترحة بشكل محدد .

من الواضح أهمية تحديد ما يفعله موظفوك ، وكيف يفعلونه ، وإدخال هذه البيانات في خطط المرافق التي تضعها . لقد تشاركنا مع ثلاث شركات - الدكتور فرانكلين بيكر من جامعة كورنيل ، وجينسلر ودي . إي . جي . دبليو - متخصصون في هذا النوع من الدراسات ، ويوفرون للزبائن معلومات مفصلة حول الوظائف التي يقوم بها الموظفون ، وأفضل مرافق بيئة العمل المستقبلية التي تناسب هذه الوظائف .

حسب خبراتنا المتعددة الجوانب في مساعدة الزبائن على تطبيق مبادرة بيئة عمل الجيل القادم ، وجدنا أنفسنا نضطلع بعدة أدوار لم تكن في الماضي تحظى بالاهتمام . تشمل هذه الأدوار المواضيع التالية التي سيتم مناقشتها فيما تبقى من هذا الفصل :

- \* توضيح أهداف الشركة وفهمها ومساندتها .
- \* التأكد من اختيار الأثاث المناسب من حيث الوظيفة .
- \* تحديد دور الإدارة .
- \* تأكيد الحاجة لمعدات مناسبة لمساندة مبادرة بيئة عمل الجيل القادم .
- \* العناصر الأساسية لنجاح عملية التحول .
- \* الفوائد الفورية وطويلة الأجل لبرنامج الكفاءة الشخصية .
- \* إقامة توافق هيكلي لتنظيم المعلومات .
- \* قوانين تساعدك على التحول .
- \* أمور عامة وحلول لتنفيذ العمل بصورة فعّالة في بيئة الجيل القادم .

### هل أحد أهدافك التخلص من الورق؟

منذ أكثر من عقد من الزمان سمعنا عن شركات بدون ورق . هذه الفكرة تبتتها عدة شركات في مختلف النشاطات الصناعية التي لها صلة بتخزين وإرسال المعلومات . مثله في ذلك مثل المجتمع المثالي الذي كان موعوداً في الثمانينيات ، وقد يكون المكتب الخالي من الأوراق أسطورة لمستقبل متوقع .

نعتقد أن هدف التوجه نحو مجتمع خال من الأوراق ثورة تقنية بطيئة بدلاً من أن تكون سريعة . سوف يتطلب الأمر سنوات طويلة قبل أن نصبح - حقيقة - مجتمعاً بدون أوراق ، وربما تكون أفضل طريقة للتفكير في المكتب الخالي من الأوراق هو إعادة صياغة هدفنا وأن نحققه ليس بدون أوراق وإنما " ورق - بذكاء " .

تحدثت ألوكا من بيتسبرغ في بنسلفانيا ، حول هذا الموضوع وأطلقت عبارة " ما يتعلق بالورق " عن إشارتها إلى بيئة عمل الجيل القادم . لقد أدركت ألوكا أن هذا الأمر يُعد ثورة تقنية تخطو خطواتها إلى الواقع " ما يتعلق بالورق " وليس دون ورق .

لا شك أن معظمنا يعيش وقدمه في كلا العالمين - عالم الجزيئات ، الوثائق الورقية ، وعالم الإلكترونيات ، الوثائق الإلكترونية على الحاسب الآلي . بصراحة ، نحن نشجع التوجه إلى عالم الإلكترونيات ؛ لأنه من الأسهل بكثير التعامل مع المعلومات في عالم الإلكترونيات منه في عالم الورقيات .

دعونا نواجه الأمر : يتم توليد معظم المعلومات وتخزينها إلكترونياً هذه الأيام . أحد عوامل تخزين المعلومات - أيضاً - هو جهاز التصوير النسخي (سكانر) حيث يتم في الواقع تخزين المعلومات إلكترونياً . ولكن في المقابل يمكن أن نفكر في العديد من الأسباب الوجيهة التي تدعونا إلى استخدام الورق ؛ مثل كتابة الملاحظات الهامشية ، وتصفح الأوراق ، ومشاركة الصفحات خلال الاجتماعات ، وعند الرغبة في تزويد آخرين بنسخ منها



عندما لا يكون لديهم إمكانيات إلكترونية . هناك في المقابل أسباب قليلة جداً تتصل في معظمها بالأنظمة القانونية أو سياسات الشركات التي تتطلب الاحتفاظ بالوثائق لفترات طويلة .

### كيف تختار الأثاث المناسب الذي يلبي احتياجاتك؟

التجهيزات والأثاث + البرامج = نظام عمل فعال

تنفق الشركات آلاف الدولارات عن كل فرد لقاء التجهيزات (الأثاث) حيث سيعمل الأشخاص في بيئة عمل الجيل القادم . إن هذه التجهيزات محدودة بدون وجود برامج تشغيل فعالة . إن برنامج الكفاءة الشخصية هو البرنامج الذي سيرفع من قدراتك على إنجاز العمل بجودة عالية وباستمرار من خلال تطبيق بيئة عمل الجيل القادم .

إن تطبيق مبادئ برنامج الكفاءة الشخصية التي تم شرحها في هذا الكتاب يوفر للأشخاص المهارات الضرورية لزيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم في بيئة العمل المستقبلية وخلال قيامهم بأعمالهم الوظيفية .

إن أمام الشركات فرصة سانحة لحل مشكلة تقليل الحاجة إلى الجهد البدني واستخدام المعلومات الورقية عن طريق تطوير المهارات التنظيمية واكتساب الثقة في البيئة الإلكترونية .

إن النجاح في التأقلم مع بيئة العمل البديلة له تأثير كبير على كيفية قيام الإنسان بعمله ؛ كما يؤثر في الوقت ذاته على القدرات التقنية .

### الشكل في مقابل الوظيفة

من الواضح أن هناك حاجة إلى المظهر الجذاب ، وإلى وجود مكان مبهج للعمل فيه . مع ذلك ، يساور الأشخاص الذين لا يعملون في هذا المكان القلق أحياناً من مظهره الفني (مثل شكل بيئة العمل) بينما يضحون بالعنصر الأساس في بيئة العمل الفاعلة (أي الوظيفة) .

أحد أعضاء فريق التصميم الذين عملوا بتصميم بيئة عمل مفتوحة لإحدى

شركات التقنية العالية التي - نتعامل معها - أعرب عن قلقه حول الصور التي سيتم التقاطها للمكان بعد الانتهاء من أعمال التصميم، حتى إنه تمكن من إقناع باقي أعضاء الفريق لرفع سطح طاولة العمل في المكتب ثلاث بوصات ليصبح ارتفاع الطاولة ٣٢ بوصة حتى يمكن أن تستوعب هذه الطاولة تحتها أسطح عمل أخرى في المكتب. لسوء الحظ، أصبح من الصعب على كثير من الأشخاص العمل على هذه الطاولة دون التعرض لآلام الظهر أو محاولة ضبط ارتفاع الكرسي مرات عديدة خلال اليوم. كذلك أصبح التنقل من مكان إلى آخر يسبب مشكلة حقيقية بسبب هذه الطاولة. لقد صُممت الكراسي الحديثة بحيث يمكن ضبط ارتفاعها لتناسب عددًا أكبر من الناس، وليس لضبطها عشرات المرات من الشخص نفسه كل يوم.

الحالة الأخرى التي واجهناها مع أحد الزبائن هي أن المدير أراد أن يختار بين فواصل جدران عالية تسمح لكل موظف أن يكون له مكان تخزين مرتفع فوق رأسه، وأخرى منخفضة تسمح بالرؤية وبالتواصل البصري بين موظفي المجموعة. كان يمكن أن يختار أحدهما. ولكن حاجة الموظفين إلى مساحة إضافية وإلى مكان لتخزين أغراضهم وملفاتهم ينبغي أن تؤثر على القرار وتوجهه إلى الخيار الوظيفي الذي يوفر مساحة إضافية للتخزين. بدلاً من ذلك اختار أعضاء مجلس الإدارة الفواصل المنخفضة رغم أنهم لن يستخدموا هذا المكان. والآن يعاني الطاقم الإداري يوميًا من نقص المساحة وحاجته إلى نقل الملفات من مكان إلى آخر في المكتب بسبب هذا القرار، الأمر الذي أدى إلى خفض مستوى التركيز والإنتاجية بشكل متواصل.

بعد أن تستقر الأوضاع من جراء الانتقال إلى بيئة العمل المستقبلية الجديدة، إن أهم شيء يجب أن نتذكره أن الكثيرين من الموظفين سيبدلون وقتًا كثيرًا في أداء أعمال جديدة في هذا المكان. ونظرًا لأهمية أن يكون المكان مناسبًا، يجب الموازنة بين مظهر المكان (الشكل) وكيف سيكون العمل فيه (الوظيفة).

## دور الإدارة في التحول الناجح

من خلال خبراتنا الطويلة مع العديد من الشركات والمؤسسات وآلاف الأشخاص الذين تحولوا إلى بيئة العمل الجديدة، قمنا بإعداد قائمة بالعناصر التالية للمساعدة على تحقيق النجاح. معظم عناصر القائمة تركز على دور الإدارة في العمل ككل. باتباعك هذه الإرشادات تكون قد حققت أكبر احتمالات النجاح.

١- يجب أن يكون للإدارة دور حضوري مباشر، وإرشادي ومشاركة في عمل التحول.

٢- يجب أن تلتزم عمليات الاستعداد والتدريب بجدول زمني ضمن خطة التحول للأفراد والمجموعات.

٣- لا يسمح بتكرار الحجز للمشاركين في أي برنامج تدريب/ اتصالات له علاقة بعملية التحول أو الانتقال. يجب أن تكون الإدارة على علم بكل برنامج تدريبي يتعلق بعملية التحول، وأن لا تلتزم بأية مواعيد خلال هذه الفترة.

٤- يجب على الإدارة العليا إعطاء الإدارات المتوسطة والدنيا التابعة لها- حسب الضرورة - صلاحية المشاركة في جميع البرامج التدريبية من أجل الإعداد لعملية التحول إلى بيئة العمل الجديدة.

٥- يجب على جميع الإدارات إعطاء صلاحيات كاملة (١٠٠٪) للمشاركة في البرامج التدريبية للإعداد لعملية الانتقال.

**الحلقة المفقودة - المعدات المناسبة لمساندة مبادرة الانتقال إلى بيئة العمل الجديدة**

إن كل موظف في بيئة العمل الجديدة بحاجة إلى معدات مناسبة حتى يكون منتجاً وفعالاً في عمله. في معظم الحالات، تعني عبارة «معدات ملائمة» جهاز حاسب آلي مناسباً أو جهاز حاسب آلي متنقلاً،

وأقراص / دورات أقراص تخزين - نوع زيب أو جاز - وطابعة ، وجهاز فاكس أو مودم ، وهاتف وماكينة تصوير . يُعد وجود مثل هذه المعدات في المكتب عادة أمراً عادياً . إن الانتقال إلى بيئة العمل الجديدة يتطلب في معظم الحالات إجراء تعديلات أساسية وعمليات تحديث لهذه المعدات بأنواعها حتى تلبي متطلبات الموظفين في بيئتهم الجديدة . على كل حال ، إن أحدث اختراع تقني يقوم مقام الحلقة المفقودة لجميع المكاتب التي اقتربت من حافة التقنية الحالية من الورق هو جهاز التصوير النسخي (سكانر) .

من بين أهم التعليقات الشائعة التي نسمعها من الأشخاص الذين نعمل معهم ، " عليّ أن أحتفظ بهذه الوثيقة/ المعلومات في ملفاتي ؛ لأنها غير متوفرة إلكترونياً " . عندئذ نسأل عن توفر أجهزة السكانر . في معظم الحالات يكون الجواب بالنفي ، " لا " ، " ولكننا نفكر في شرائها " أو " يوجد جهاز في الإدارة المجاورة لنا " .

يُعد جهاز (سكانر) عنصراً مهماً في حل مشاكل الورق/ اللاورق . حيث يمكن بواسطته تحويل كل شيء تقريباً - من أوراق قديمة مطبوعة ، صور ، مقالات المجلات ، والملاحظات الخطية - إلى الشكل الإلكتروني .

نحن نشجع الشركات والأشخاص الذين يودون التحول إلى البيئة الإلكترونية على استخدام جهاز التصوير النسخي (سكانر) كجزء أساس من عملية الانتقال هذه . لقد تطورت تقنيات أجهزة سكانر كثيراً خلال السنوات القليلة الماضية . مع ذلك ، ما يزال هناك حاجة لعمل جاد تقوم به شركات التصنيع حتى تجعل استخدام جهاز سكانر بسهولة استخدام الطابعة . نحن واثقون من أن شركات التصنيع مثل عملائنا شركة هيوليت باكارد على علم باحتياجات الزبائن ، وهم يعملون بجهد لإنتاج أجهزة سكانر أسهل استعمالاً .

من المهم أن نتذكر أن لب الموضوع يبقى - بالنسبة للوثائق التي تم تصويرها بجهاز سكانر ، مثلها في ذلك مثل الوثائق الإلكترونية الأخرى - هو كيفية تنظيم وتخزين المعلومات حتى يمكن استرجاعها بسرعة عند الحاجة إليها .

### برنامج الكفاءة الشخصية والتحول إلى بيئة العمل الجديدة

لقد أسهمنا، نحن في معهد التقنيات التجارية، في مساعدة الشركات على الانتقال إلى بيئة العمل الجديدة خلال ما يربو على عقد من الزمان. من خلال خبرتنا الطويلة هذه، نحن نعلم مدى أهمية برنامج الكفاءة الشخصية كجزء في عملية التحول إلى بيئة العمل الجديدة. مع ذلك، يبقى المقياس الحساس لتقويم برنامج الكفاءة الشخصية - كجزء من الحل للانتقال بنجاح إلى البيئة الجديدة - هو المعلومات الراجعة من الزبائن.

أحد هؤلاء الزبائن كان في شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية. بعد مراجعة برنامج الكفاءة الشخصية، وكيف تناول عملية التحول من وجهة النظر الشخصية، قال لنا هذا الزبون "أنتم ما كنا نبحث عنه؛ فبرنامج الكفاءة الشخصية هو الحلقة المفقودة في عملية التحول التي نقوم بها!"

زبون آخر من غرب الولايات المتحدة، أخبرنا - بعد أن قمنا بإجراءات ما قبل التحول: - أن ١٠٠٪ من الأشخاص الذين شاركوا في البرنامج يعتقدون أنه جزء أساس لعملية التحول تلك.

### برنامج الكفاءة الشخصية وعملية التحول

هناك بعض العناصر المهمة التي يجب أخذها في الاعتبار في أثناء عملية التحول بغض النظر عما إذا كانت عملية التحول تقتصر على نقل عدة أفراد إلى الجهة الأخرى من الممر، أو نقل شركة بكاملها إلى منطقة أخرى داخل البلد. إن معظم هذه العناصر لها علاقة بالصورة الكبرى لعملية التحول مثل خطة الطابق ككل، وأنظمة المعلومات الإلكترونية، وأنظمة الاتصالات.

يتضح من خلال عملنا أنه في حال عدم إعطاء اهتمام مُساوٍ للصورة الصغيرة - مثل استجابة الموظفين لهذا التحول - فستظهر بذور كابوس، بينما تضيع بذور الفرصة.

إن أهم صورة تتم إضاعتها في عملية التحول إلى بيئة العمل الجديدة هي متطلبات الأشخاص. لا يؤخذ العامل الإنساني ومتطلباته في الحسبان في كثير من الأحيان. كما أن الاهتمام بالأفراد ومساعدتهم في الاستعداد للتحول، والتعبير وغير ذلك غير موجود أصلاً. من الضروري أخذ هذه الأمور في الاعتبار كأمر مهم، وكعملية مستمرة قبل طلب الأثاث وتحديد تواريخ الانتقال النهائية.

لقد أوصت شركات الإعمار والتصميم العديد من المؤسسات المالية الكبيرة التي تتعامل معها في الولايات المتحدة الأمريكية للاستفادة من خدماتنا، لأنه بعد أن تم الانتقال إلى البيئة الجديدة لم يتمكن الموظفون من العمل في المكتب الجديد. وبعد الاجتماع مع الإدارة العليا ومع الموظفين في هذه المؤسسات، فهمنا أن الأمور الأساسية الصغيرة لم يُلتفت إليها قبل عملية التحول. من بين هذه النقاط الأساسية التي تسبب هذا الخلل الوظيفي:

\* احتل المدبرون - الذين يمضون ساعات طويلة خارج المكتب أسبوعياً - المكاتب ذات النوافذ، فيما احتل الموظفون الإداريون - الذين يمضون كل دقيقة من وقتهم في المكتب - المكاتب الداخلية التي لا نوافذ لها.

\* تم تخصيص مساحات تخزين الملفات حسب الرتبة وليس حسب العمل المنوط بكل موظف.

\* لم يؤخذ في الاعتبار في أثناء تصميم الأمكنة أن تكون مناسبة للأشخاص الأعسرين ممن يستخدمون اليد اليسرى.

\* لم يؤخذ في الاعتبار في أثناء التصميم مدى أريحية المكان ومرونته بما يتناسب مع حجم الأشخاص بدياً.

\* تُركت مساعدة الأفراد خلال عملية التحول إلى الصدفة، ولم يكن هناك خطة إسناد أو تدريب معدة مسبقاً.

## مفتاح النجاح - التناغم الهيكلي لتنظيم المعلومات

أن تجد أو لا تجد: هذا هو السؤال

من بين أهم الدروس المستقاة من برنامج الكفاءة الشخصية (نوقشت بالتفصيل في الفصل الثاني من هذا الكتاب وفي كتابي (برنامج الكفاءة الشخصي عالي التقنية) هي الفكرة الأساسية في أن القدرة على العثور على المعلومة هي أهم عامل في بداية تنفيذ العمل .

هناك عنصران يجب التفكير فيهما كجزء من الإعداد للتحويل إلى بيئة العمل الجديدة:

١ - كيف ننظم المعلومات حتى نتمكن من العثور عليها عند حاجتنا لها؟

٢ - كيف لنا أن نحفظ بالمعلومات وننظمها إلكترونياً وورقياً؟

أحد الأهداف المهمة الذي يجب أخذه في الاعتبار في أثناء تصميم بيئة العمل الجديدة هو التقليل من حجم المساحة المستخدمة في تخزين المعلومات الورقية . هذا هدف ضروري وواقعي في الوقت نفسه من أجل التحويل إلى بيئة العمل الجديدة . لقد كشفت أعمال البحث التي قمنا بها أن أكثر من ٥٠٪ من المعلومات الإلكترونية والورقية التي يحتفظ بها الأشخاص قد فقدت قيمتها كاملة . إن السبب المهم الذي يدعونا للاحتفاظ بالمعلومات هو قرارنا بأنه ليس من السهل الحصول على هذه المعلومات من أي مكان آخر .

في الماضي ، ونظراً لتكلفة إنتاج وتوزيع الورق ، كان يتم الاحتفاظ بالمعلومات المطبوعة لشهور أو لسنوات . أما الآن ، وفي مطلع القرن الواحد والعشرين ، يمكن الحصول على المعلومات وتحديثها وتوزيعها بسهولة وبتكاليف بسيطة . إن لهذه السرعة في تحديث وتوزيع المعلومات أثرها في جعل المعلومات الجديدة - التي حُصل عليها منذ أيام قليلة مضت - عديمة القيمة . ومن أجل الحفاظ على المعلومات القيمة والتخلص من المعلومات التي

فقدت قيمتها، نحتاج إلى وسيلة متجددة لتنظيم المعلومات وتنظيم خدماتنا في هذا المضمار.

### الجزئيات أو الإلكترونيات: واحد فقط - ليس الاثنان معاً

تعاملنا مؤخراً مع زبون، يستقبل نائب رئيس قسم تقنية المعلومات لديهم أكثر من ٣٠٠ رسالة إلكترونية عبر البريد الإلكتروني كل يوم. يطلب هذا الشخص من مساعده الإداري طباعة الرسائل الثلاثمئة كلها ثم يضعها في خزانة الملفات. (لقد سمعنا بمثل هذه القصة عشرات المرات خلال الأعوام القليلة الماضية). بعد مشاركته في برنامج الكفاءة الشخصية، توقف هذا الشخص الذي فهم كيفية عمل الأنظمة الإلكترونية ولم يفهم كيف يستخدم هذه الأنظمة، السبب عادة إضاعة الوقت والاحتفاظ بالمعلومات المتوفرة إلكترونياً على الورق أيضاً. هو بهذا لا يوفر وقته ووقت مساعده الإداري فقط، وإنما يمنع تراكم الوثائق الورقية بمعدل بوصة واحدة يومياً - وهذا يساوي تقريباً ٢٥٠ بوصة من المعلومات الورقية سنوياً.

الأهم من ذلك ربما، أننا بعد تحري ملفاته وجدنا أنه لم يكن يطبع البريد الإلكتروني ويحفظه فقط وإنما كان يطبع كل شيء من جهاز الحاسب الآلي ويحفظه مطبوعاً على الورق. الأمر الأساس هنا هو أن هذا الشخص لم يكن واثقاً من أنه يستطيع العثور على أية معلومة على الحاسب الآلي. (تم شرح كيفية تنظيم وتخزين معلوماتك على الحاسب الآلي في الفصل الثالث من هذا الكتاب وفي كتاب برنامج الكفاءة الشخصية عالي التقنية أيضاً).

بعد أن تعلم كيفية تنظيم المعلومات حتى يتمكن من العثور عليها على حاسبه الآلي، اتخذ قراراً فعالاً للتخلص من حوالي ٨٠٪ من الأوراق التي كان يحتفظ بها.

أهم فكرة في نقاشنا لبيئة العمل الجديدة هي أن هذا الشخص قد انتقل من إيمانه المطلق بعدم قدرته على العمل في البيئة الجديدة إلى شخص جديد يقود شركته خلال عملية تحول إلى طريقة جديدة من العمل أكثر فعالية وتأثيراً.



بأسهل عبارة يمكن وضعها، من الأسهل بكثير التعامل مع الإلكترونيات منه مع الجزيئات . وحتى يمكن التحكم بالإلكترونيات والتعامل معها، يجب أن تكون قادراً على العمل بشكل فعال في بيئة العمل الجديدة .

### العمل في بيئة العمل الجديدة

إن العمل في بيئة العمل الجديدة يختلف عن العمل في بيئة العمل التقليدية . كما أن الأمور التي نواجهها وحلولها يمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام مختلفة: إدارية ومساندة، مكتب الشركة، المكتب المنزلي، المكتب المتنقل . مع أن النقاش التالي يتوزع بين هذه الأقسام الأربعة، نرجو أن تفهم أن التكرار والتداخل يمكن أن يحدث بين هذه الأقسام .

### فعالية الإدارة والإسناد .

#### بعيد عن النظر - بعيد عن العقل

إن إدارة طاقم الموظفين في بيئة العمل الجديدة تستدعي أن يكون هناك فهم واضح، إلا أنه لا يمكن تقييم الموظفين بحسب الوقت الذي يمضونه أمام أعين المدير المسؤول عنهم . بل يجب تقييمهم بحسب نتائج عملهم .

المقياس الحقيقي هو: هل تم إنجاز العمل في الوقت المحدد؟ هل تم تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن؟ وهل تم إنجاز العمل بحسب أهداف وسياسات الشركة؟ فإن كان الجواب عن جميع هذه الأسئلة بـ «نعم» يكون العمل قد تم على أكمل وجه حسب كل الاحتمالات، وأن الشكر على هذا العمل الجيد في طريقه إلى الموظفين .

لقد كُتب الكثير خلال العقد الماضي حول هذا النهج في إدارة الموظفين، وتقويم إنتاجيتهم، وفعاليتهم؛ فإن كانت لك أي صلة بنقل الموظفين أو إدارتهم، عليك الاتصال بإدارة الشؤون الإدارية، وإدارة الشؤون التنظيمية، أو بموظفي إدارة التغيير التابعين لإدارتك للحصول على النصيحة .

### إذا احتجت للمساعدة - أين تذهب؟ وماذا تفعل؟

لا شك أن التقنيات الحديثة قد أوجدت متطلبات جديدة - في حاجة للمساعدة! لذلك أوجدت الشركات ما يُسمى بـ (مكاتب المساعدة) لمساعدة الموظفين على استخدام وإصلاح جميع الأجهزة والأدوات الإلكترونية التي نستخدمها في هذا العالم المتطور .

لقد عملنا بالتعاون مع إدارات تقنية المعلومات في عشرات الشركات . وجدنا من خلال ذلك أن الموظفين العاملين في مكاتب المساعدة مستعدون دائماً لتقديم العون لك ، وللزبائن والحفاظ على صلاحية أجهزتك للعمل والاستخدام . لكل واحد من هؤلاء خبرة معينة في تخصصه . فباستطاعتهم حل المشاكل عبر الهاتف أو شخصياً ، أو أنهم يعلمون من أين يمكن أن يحصلوا على المعلومات المطلوبة لتقديم المساعدة .

إن الشكوى الرئيسة على ألسنة فريق المساعدة هي أننا ننتظر كثيراً قبل أن نقرر الاتصال بهم . فمُعظماً يميل خطأ إلى الاعتقاد بأن الأعطال الإلكترونية البسيطة تذهب وحدها . ولكنها عادة لا تذهب وحدها . الذي يحدث هو أن هذه الأعطال الصغيرة التي قد لا يستغرق إصلاحها أكثر من دقائق معدودة تتحول إلى أعطال رئيسة تسبب الندم وتستغرق ساعات طويلة من الزمن والتوتر الذي لا حاجة له لو تم تطبيق مبدأ (افعله الآن) ؛ حيث يكون مع الإلكترونيات أيضاً .

لذلك ، يجب عليك في المرة التالية لو شككت - مجرد شك - بأنه ينبغي عليك الاتصال بمكتب المساعدة ، فيجب عليك الاتصال وطلب المساعدة لإصلاح أجهزتك الإلكترونية - اتصل الآن! لا تؤجل ذلك ، لأنك بهذا تقلل من احتمال حدوث الأعطال الصغيرة التي يمكن إصلاحها في وقت قصير وإلا تصبح كبيرة تحتاج إلى وقت طويل لإصلاحها .

## التحديات الشائعة التي تواجه العمل في البيئة الجديدة

### الأمر الفردي

١- استخدام المذكرة الإلكترونية. عند انخراطي في عالم العمل أصبحت جزءاً من الشعائر السنوية - اختيار مذكرة. كانت اختيارياتي مركزة على حجم المذكرة التي سأشتريها للعام القادم وشكل هذه المذكرة وترتيبها.

استخدمت مذكرة صغيرة الحجم يمكن وضعها في جيب الجاكت وأخرى كبيرة يمكن وضعها - فقط - داخل شنطة المكتب. لقد جربت مذكرات وكان تركيزي على شكل الجدول اليومي أو الأسبوعي أو الشهري. إن لكل هذه النماذج مزاياها. فالشكل اليومي يوفر لك تفاصيل الوقت بالدقيقة إضافة إلى مساحة كافية للكتابة فيها. فيما يوفر لك الشكل الأسبوعي صورة أوسع ويساعدك في وضع الخطة قصيرة الأجل مع مساحة كافية للكتابة. أما الشكل الشهري فيوفر لك كتابة الكثير من الأحداث والتخطيط الفعال مع أنها ليس فيها مساحات كافية للكتابة فيها.

حتى إن (ستيفن كوفي) كان قد خصص بعض الصفحات في كتابه - الأفضل مبيعاً بعنوان (العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية) يتحدث فيها عن أنواع المذكرات - وكيفية اختيارها. بوجود المذكرة الإلكترونية تختفي كل هذه النماذج اليومية والأسبوعية والشهرية. فقد أصبحت المذكرة الإلكترونية التي تستطيع من خلالها وبضربة مفتاح الانتقال من النموذج اليومي إلى الأسبوعي أو الشهري، قد أصبحت الطريقة الوحيدة للعمل في بيئة العمل الجديدة. ففيها مساحات غير محدودة لكتابة الاجتماعات مع الآخرين، ومواعيدك مع ذاتك للقيام بالعمل، وكل ما تحتاج إليه من مساحة لكتابة المذكرات، والواجبات، وأعمال المتابعة، والأفكار والملاحظات - انظر الفصل الرابع لمزيد من التفاصيل حول استخدام المذكرة الإلكترونية وقيمتها -.

٢- استخدام مدير البيانات الشخصي ومدير المعلومات الشخصي. مدير

البيانات الشخصي أو مدير المعلومات الشخصي جهاز إلكتروني صغير بحجم الكف (اسم جيد: دليل الكف) يؤدي جميع الوظائف الأساسية التي تقوم بها المذكرة الإلكترونية.

إن عنصر الذكاء الموجود في هذه الأجهزة الدقيقة هو جهاز التوصيل الذي يسمح بنقل المعلومات بين الحاسب الآلي والمذكرة أو مدير المعلومات الشخصي. تسمح هذه الأجهزة بانتقال المعلومات باستخدام الأشعة الحمراء من جهاز إلى آخر.

تعد أجهزة مدير المعلومات الشخصي هي الخيار المناسب لبيئة العمل الجديدة. نحن نشجع التحول إلى المرونة الإلكترونية الكاملة.

**٣ - استخدام الأعمال الورقية:** قد لا تحب الأعمال الورقية ولكن هناك بعض الأشياء التي يجب علينا قبولها وهي:

أولاً: كان عالم الإسناد الإداري ولا يزال في تطور مستمر على مر السنين. عندما بدأنا لأول مرة في العمل مع الشركات الأمريكية في أواخر الثمانينيات، كان لكل نائب رئيس شركة فما أعلى سكرتير خاص. ومع دخولنا في التسعينيات، شاهدنا التغير الذي طرأ على علاقة المساندة المبنية على أساس شخص مقابل شخص وتحولها إلى شخص واحد لشخصين تنفيذيين. الآن، ليس من غير العادي أن تجد شركات تبحث عن وسائل لتخفيض تكاليفها الإدارية الثابتة، مما أدى إلى ارتفاع النسبة إلى أربعة في مقابل واحد.

ثانياً: لقد غير الحاسب الآلي طريقة عملنا ونوع العمل الذي نقوم به. عملنا مؤخراً مع شركة خدمات صناعية رئيسة. كان المدير المسؤول (ذو الشعر الرمادي) في إحدى المجموعات يطلب من مساعده الإداري أن يعد له تقارير النفقات. أما المدير الأذن منه في الترتيب (بدون شعر رمادي) فقد كانت تقوم بنفسها بملء تقارير نفقاتها مستخدمة الحاسب الآلي. أساليب مختلفة ربما، ولكن المهم هو تغيير أساليب العمل. أما اليوم فالعديد من المديرين والموظفين يكتبون خطاباتهم بأنفسهم ويستخدمون مساعديهم الإداريين

لتدقيقها وطباعتها بشكل نهائي وتوزيعها - تغير كبير منذ زمن أجهزة التسجيل (الإملاء) والاختزال - .

ثالثاً: نقترح عليك بقوة أن تتبع القانون دائماً " افعل الأسوأ أولاً " : معظمنا يضع الأشياء التي لا يحب أن يفعلها جانباً ولا يقترب منها حتى تتحول إلى أزمة . نميل حسب طبيعتنا إلى أن نستغرق وقتاً أطول في تنفيذ الأشياء التي نحب أن نفعلها حتى نتجنب الأشياء التي لا نحب فعلها . هذا أسلوب غير فعال إلى حد كبير ولا يولد إلا التوتر .

اسأل نفسك في بداية اليوم ، " ما هي أسوأ الأشياء التي يجب عليّ فعلها الآن؟ " وافعلها فوراً . ثم اسأل نفسك السؤال نفسه قبل نهاية اليوم بساعة أو ساعتين وافعلها! هذه وسيلة قوية لإبعاد الأعمال الورقية والمهام الأخرى التي لا نحبها عن طريقنا .

#### ٤ - تنظيم وصيانة الأعمال الورقية والملفات الإلكترونية .

إن التحكم بالمعلومات في بيئة العمل الجديدة أمر حيوي . تحتوي الأجزاء الأخرى من هذا الكتاب على نماذج كاملة حول كيفية تنظيم واسترجاع المعلومات بسرعة . ليس هناك مختصرات ، يجب أن تحدد مواعيد مع ذاتك ، وأن تكتبها في مذكرتك لإكمال برنامجك التنظيمي على الورق وإلكترونياً .

بعد أن قمت بتنظيم معلوماتك في نظام يمكّنك من تحديد مكان كل شيء في جميع الأوقات ، من الضروري الآن الحفاظ على تماسك معلوماتك . إن نقل المعلومات إلى الأجزاء المناسبة من برنامجك التنظيمي وحذف المعلومات التي فقدت أهميتها أمر مهم على طريق إدارة هذا العالم المتغير الذي نعيش فيه .

المعلومات هي : (D.N.A) (أساس) المعرفة! فإن كانت معلوماتنا غير كاملة ، فإن المعرفة التي نكوّنها من هذه المعلومات ستكون غير كاملة أيضاً . لذلك فإن الإنفاق على صيانة معلوماتك على أسس محددة هي مفتاح استمرار الثقة بنظام إدارة معلوماتك .

نصحك بتحديد تواريخ معينة تفصلها فترات زمنية منتظمة على مذكرتك - شهرياً، ربع سنوية، نصف سنوية، و سنوية - لإجراء أعمال الصيانة والتطوير لأنظمة تنظيم أعمالك الورقية والإلكترونية .

٥- هل أنت بحاجة للاحتفاظ بمعلومات إلكترونية أكثر وصيانتها واستخدامها . في بيئة العمل الجديدة نستطيع - فقط - التنبؤ بمواقف مادية متغيرة . لقد استفدنا كثيراً من خلال وضع المعلومات التي نحتاجها في عملنا على أجهزة إلكترونية متنقلة .

معظم الناس يقولون لنا : إنهم يحتفظون بالورق لخوفهم أن لا يتمكنوا من العثور على المعلومات بسهولة إن هي وضعت في الحاسبات الآلية . باتباعك لمبادئ برنامج الكفاءة الشخصية التي تعتمد على الوقت وتوقع استرجاع المعلومات ، مضافاً إليها الصيانة الملائمة ، تستطيع أن تعثر على ما تريد على حاسبك الآلي الشخصي .

٦- طباعة الورق لاستخدامه وليس لتخزينه : لا تسحب ورقاً من حاسبك الآلي لتخزينه . أستطيع أن أجد الكثير من الأسباب التي تدعو إلى طباعة المعلومات على الورق ، كأن تريد أن تقرأها أو أن تقارن بين صفحة معلومات وأخرى . هذه كلها أسباب ممتازة لتكوين نسخ ورقية من معلومة إلكترونية . مع ذلك ، وبما أن المعرفة في صيغة إلكترونية ، فلا توجد حاجة للاحتفاظ بها على الورق أيضاً لفترات طويلة .

قرر أحد الزبائن قياس قيمة الورق . كان في اجتماع مع عشرة أشخاص . حتى يتشارك الجميع في المعلومات ، قام بطباعة عدة نسخ من الخطابات والتقارير لتوزيعها عليهم . مع اقتراب الاجتماع من نهايته ، قال للمجتمعين : أين يمكن أن يجدوا هذه المعلومات على شبكة الحاسب المحلية . ثم قال بأنهم يستطيعون ترك الأوراق التي لا يعتقدون أنهم يحتاجها . أكثر من ٨٠٪ من الأوراق التي طبعها لسبب منطقي تُركت في غرفة الاجتماعات وذهبت بعد ذلك إلى سلة المهملات .

## مجموعات العمل

١- معرفة مكان وجود كل شخص : سيعمل في بيئة العمل الجديدة العديد منا في بيئة مجموعات عمل حقيقية . يمكن أن يكون أعضاء فريق العمل في أي مكان تقريباً ، من أطراف البلد إلى المنزل لإعداد تقرير . إن العثور على شخص ما بسرعة له أهميته في كسب أو خسران صفقة بيع مثلاً . يجب أن نوظف وسائل فعالة لمعرفة مكان كل واحد منا .

إن معرفة مكان كل واحد منا في بيئة العمل الجديدة يتطلب منا حصافة في الرأي وفكر خلاق .

أهم الوسائل التنظيمية الفعالة والشاملة لمتابعة الأفراد هي استخدام مذكرة توضع على شبكة الاتصالات المحلية مما يسمح بتبادل المعلومات حول الجداول الزمنية لكل شخص . وهذا يتطلب عناية وإحساساً بالمسؤولية من قبل كل فرد في الشركة . اجعل ذلك بمثابة اتفاقية يوافق بموجبها كل موظف على أن يضع على الشبكة كافة المعلومات الخاصة بنشاطاته المستقبلية .

سألني أشخاص في أكثر من مناسبة : ماذا ينبغي عليهم أن يفعلوا بالنسبة للمواعيد الخاصة جداً ، كموعد مع الطبيب أو موعد مقابلة للحصول على وظيفة . نصيحتي لك في هذه الحالة أن تكتب ملاحظات عامة حول هذه المواعيد . بهذا تحتفظ بأمورك الشخصية لك وحدك ، وفي الوقت نفسه توفر للآخرين المعلومات التي يمكن أن يستخدموها في اتخاذ قراراتهم لإنجاز أعمالهم .

الوسيلة الأخرى للإبقاء على اتصال مع بعضنا بعضاً هي الاجتماعات الأسبوعية . أحد النشاطات التي تتم في مثل هذا الاجتماع هي أن يقوم كل شخص بتحديث جداول الآخرين الزمنية وفق جدول الأسبوعي القادم ولكن باختصار . في بيئة العمل الجديدة ، لا ينبغي أن يكون هذا الاجتماع وجهاً

لوجه ، فيمكن أن يكون عبر الهاتف أيضاً .

٢- تنظيم وصيانة ملفات المجموعة الورقية والإلكترونية . إن تنظيم معلومات المجموعة أصعب قليلاً من تنظيم السجلات الفردية نظراً لأنها تتطلب وعوداً ، والتزامات ، ومتابعة ، ومعلومات راجعة من جميع أفراد المجموعة . مع ذلك ، من الضروري توفر المعلومات لجميع أعضاء الفريق وفي جميع الأوقات في ظل بيئة العمل الجديدة .

إن وضع اتفاقيات للملفات الورقية والإلكترونية يجب أن يتم خلال اجتماعات تُعقد خصيصاً لهذا السبب . قد يستغرق الأمر أكثر من اجتماع لتحديد مسميات كل شيء ومكان تخزينه . إن هذا العمل ليس مضيعة للوقت ، بل هو استثمار لقدرة الفريق على العمل بشكل فعال .

إن عملية تسمية الاتفاقيات في أساسها شبيهة بتكوين رسم هرمي . الرسم الهرمي هو ما نقوم به جميعاً عندما نقوم لأول مرة بكتابة رسالة في السنة الأولى من مرحلة التعليم الثانوي . فهو رسم هرمي يركز على الموضوع وينتقل من العموم إلى الخصوص .

لقد سهلنا اجتماعات فريق عمل الزبائن حيث يتم اتخاذ قرارات حول هذه الأمور . في الوقت الذي يركز فيه الفريق على عملية العثور وليس على الحفظ ، تسير العملية بسلاسة .

عند قيام الفريق بتكوين رسمه الهرمي ، هذا هو الوقت المناسب ليقوم أعضاء الفريق بالتطوع أو لتحميلهم مسؤوليات حفظ وصيانة بعض أقسام الملفات . يجب أن يعد كل عضو في الفريق صيانة قسم من الملفات في أوقات محددة وحقيقية .

إذا لم يف أعضاء الفريق بوعودهم ، يجب أن تصبح لدى أعضاء الفريق عادة - خلال اجتماعات الفريق - وهي إبلاغ الأعضاء الذين لا يقومون بمسؤولياتهم تجاه حفظ وصيانة الملفات بأنهم يؤذون الفريق ككل . إن هذه المعلومات الراجعة الصادقة وغير الهجومية سيكون لها تأثير كبير على دعم



أعضاء الفريق لأداء التزاماتهم .

بما أن بيئة العمل الجديدة هي عالم للمعلومات الورقية والإلكترونية، فإن النقاش الذي تناولناه من قبل يشمل النوعين . أنا أعتقد أن العالم الإلكتروني أسهل من الناحية الفعلية لحفظ المعلومات . فوظيفة السحب والإلقاء، وتغيير الاسم، ومفتاح الحذف يجعل من نقل الإلكترونيات عملية أسهل بكثير من التعامل بالجزئيات (الورق).

٣- نحن بحاجة إلى إعداد ومشاركة وإعطاء المعلومات . في عالم السرعة القصوى في بيئة العمل الجديدة، ليس من المحتمل ولا من الضروري أن نعرف كل شيء عن كل ما يدور في أي وقت .

كذلك ليس من الممكن ولا من الضروري أن يعرف كل واحد منا كل شيء عن عمل أدواتنا الإلكترونية .

إن بيئة العمل الجديدة تتطلب منا مشاركة المعلومات مع الآخرين بشكل اعتيادي . يجب أن تتصف مشاركة المعلومة بالاستمرارية والعفوية . عندما نقوم بجمع المعلومات يجب علينا إبلاغ أعضاء الفريق الآخرين بما حصلنا عليه دون طلب منهم .

يجب أن تتميز في بيئة العمل الجديدة بالشجاعة، وأن نسأل الأسئلة دون أن نخاف أن تُرمى بالجهل حول بعض الأمور . من خلال عملي مع مجموعات عمل من مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، فوجئت أن جميع أجوبة الأسئلة التي طرحها كل واحد منهم حول التقنية كانت معروفة . نحن - للأسف - لا نسأل كثيراً . اطرح أسئلتك في غرفة بها ٢٠ شخصاً مثلاً، فيحتمل أن تحصل على جواب لأسئلتك حول المعلومات أو التقنية، ولربما يعرف أحدهم مصدر الجواب . اسأل أسئلة تقنية وستفاجأ بعدد الأجوبة المتوفرة .

## البريد الصوتي

١- اختصرها - دقيقة واحدة. توقع تلقي بريد صوتي عندما تدير قرص الهاتف، خطط ماذا ستقول، ثم قلّه بأقل عدد ممكن من الكلمات. أنا أشعر أن معظم رسائل البريد الصوتي هي أطول مما نحتاجه بمقدار الضعف.

أنت أيضاً مسؤول عن مساعدة الآخرين والتأثير عليهم لتطوير مهاراتهم الخاصة باستخدام البريد الصوتي، لأنك لست وحدك الذي يترك رسائل طويلة، فكل واحد من هؤلاء يتلقى رسائل طويلة.

قام أحد الزبائن مؤخراً باختصار زمن الرسالة المسجلة من ثلاث دقائق إلى دقيقتين فقط. تم أيضاً إبلاغ جميع الموظفين بشكل متكرر بهذا التغيير مبكراً، وكانت النتيجة السريعة لذلك أن أصبحت الرسائل الصوتية المتروكة أقصر.

في بيئة العمل الحديثة المطبقة في عالم هذا الزبون - حيث يجب أن تكون إما سريعاً وإما في آخر القافلة - يُعد توفير الوقت بالنسبة لـ ١٥,٠٠٠ موظف يتلقى كل واحد منهم ٢٠ رسالة صوتية في اليوم على الأقل أمراً لا مثيل له - فقد تم توفير حوالي ٥٠٠,٠٠٠ ساعة سنوياً في هذه الشركة.

٢- سواء كرهت ذلك أم لا - استخدمه بشكل ملائم. يميل الأشخاص الذين يحبون تلقي المعلومات بالاستماع إليها إلى حب البريد الصوتي، فيما يميل الأشخاص الذين يحبون تلقي المعلومات بالقراءة إلى كراهية البريد الصوتي.

إن أفضل طريقة لتحديد طريقة الاتصال بالنسبة للأشخاص باستخدام البريد الصوتي أو الإلكتروني هي سؤالهم. سوف يجيبونك فوراً بما يفضلون، إضافة إلى الوقت المتوقع للإجابة عن رسائلهم. يجب على مجموعات الأفراد الاتفاق على طريقة الاتصال فيما بينهم كأساس للعمل الفعال. ضع قوانين تحكم تبادل المعلومات وتطبيقها الآن استناداً إلى معلومات الفريق وستتجنب بذلك أزمة اتصالات يمكن أن تحدث.

٣- الاستخدام المناسب "لأولويات/المستعجلة" - لا تكن جباناً. حكى لي أحد زملاء - الذي بدأ عمله كمندوب مبيعات لشركة تقنيات كبيرة -

القصة التالية : عندما كان يتدرب ، قال لهم أحد موظفي المصنع : إن كل أمر شراء يحمل علامة " مستعجل " كان يتم وضعه على خط الإنتاج الاعتيادي . كانت سياسة المصنع اعتبار كل أمر شراء على أنه مستعجل ، ولذلك لا يمكن اتخاذ إجراء خاص دون تبرير .

نسمع بصورة أساسية عن الموقف نفسه من أعضاء فرق عمل بيئة العمل الحديثة . فبعض الأعضاء يدمغون كل رسالة بعلامة " أولوية/ مستعجل " وبالتالي يتم تجاهلها ببساطة . إذا كنت ترغب في أن تحصل على علامة أولوية/ مستعجل التي تضعها على الاهتمام المناسب ، استخدمها بحذر ولأسباب صادقة .

٤- أحصلت على الرقم ؟ اتركه مرتين . في بيئة العمل الحديثة لا يمكن أن نكون واثقين من وقت استماع أي شخص للرسائل الصوتية - في السيارة ، في أثناء سيره في بهو المطار ، أو خلال قيامه بمهام أخرى . ساعدهم بأن تترك رقمك مرتين في بداية الرسالة وقبيل انتهائها .

### البريد الإلكتروني

خلال سنوات قليلة مضت انتقل البريد الإلكتروني من كونه وعداً تجارياً إلى مشكلة تجارية . وقد كتب عن البريد الإلكتروني أكثر بكثير مما كتب عن أي وسيلة تجارية أخرى . معظم هذه المقالات التي تدور حول البريد الإلكتروني قد تناولت التحرش وسوء الاستخدام . في بيئة العمل الحديثة لا نملك الوقت لعادات سيئة في استخدام البريد الإلكتروني بين فرق العمل الأخرى . ناقشنا قوانين البريد الإلكتروني المناسبة في الفصل الثالث من هذا الكتاب ، ولكن تبين أن هذه القوانين الإضافية مفيدة جداً لزبائن بيئة العمل الحديثة .

\* الرسائل : اقرأها كلها خلال ٢٤ ساعة أو حدد لنفسك جدولاً زمنياً خاصاً بذلك بين أعضاء الفريق الآخرين .

\* الملفات/ الفئات : أعد الرسائل حسب الضرورة ووفق جدول زمني محدد .

\* بنود النشاط : إن تقييد نفسك بشاشة واحدة (من غير مسطرة) في

صندوق الوارد مفيد جداً .

\* ملاحظات خارج المكتب : استخدمها حتى يتمكن باقي أعضاء الفريق من خلالها من اتخاذ قراراتهم التجارية .

\* الرسائل التي انتهى وقتها : احذف الرسائل التي فقدت قيمتها من صندوق الوارد ، والرسائل المرسلة والمجلدات .

\* فقرات مناسبة وقواعد لغة مناسبة : استعملها حتى يستطيع الأشخاص من فهم رسائلك بسرعة .

\* المرفقات : يجب استخدامها فقط لإضافة معلومات وليس كرسائل رئيسة .

\* موضوع واحد في كل رسالة : هذا يُحسن وقت الرد وجودته .

\* المعلومات الخاصة : يجب أن يتوافر لديك سبب تجاري جيد جداً لإرسال مثل هذه المعلومات .

\* قوائم التوزيع : حافظ على تحديثها باستمرار واستخدمها لأسباب محددة .

\* رسائل الشكر والموافقة : توقف عن إرسالها . أجب - فقط - في حالة عدم قدرتك على تلبية طلب ما أو إذا كانت الأشياء خاطئة .

\* انتهاز الفرصة السانحة : تحكم في يومك - أو حتى أفضل من ذلك ، تحكم في اللحظة - وافعل ذلك الآن!

أنا أنظر إلى هذه القائمة كعمل جارٍ تنفيذه ، وأنا متأكد أن هناك بعض البنود غير المشمولة . فإذا زرت موقع معهد التدريب التجاري على الشبكة ([WWW.ibt-peep.com](http://WWW.ibt-peep.com)) فستجد تحت قسم بيئة العمل الحديثة مساحة لتكتب فيها ردك وأجوبتك . سأكون ممتناً جداً لمشاركتكم معي بعض النصائح الأخرى المتعلقة بالبريد الإلكتروني والتي تجدونها مفيدة وفعالة . سأقوم بعد تلقيها بعرضها في موقعنا حتى يستفيد الآخرون من خبراتكم .

## أمور متنوعة في مكتب بيئة العمل الحديثة

من الواضح جداً أن العمل في بيئة العمل الحديثة ليس تماماً كالعمل في أيام "ديلبيرت" . فقد أدركت حواسنا كل ما يدور حولنا . ونظراً للتداخل بين مختلف البيئات ، علينا أن نطور سلوكياتنا .

من بين أهم الأمور التي لاحظتها :

١- الطعام: الأصوات والأطعمة مغرية وملهية في الوقت نفسه . صالة شرب القهوة أو الصالة العامة مناسبة لتناول طعام الغداء أو طعام خفيف . تذكر أنه ليس من العيب تناول طعام الإفطار أو الغداء .

٢- الناس يصرخون: في بيئة العمل الحديثة ، سوف يسمعك كل شخص عندما تصرخ عبر الغرفة "يا فلان هل استمتعت باللعبة ليلة أمس؟" . فالمحادثات الخاصة يمكن أن تحدث في غرف الاجتماعات الصغيرة (لا يمكن حجزها) الموزعة في أرجاء المكتب . فإن كان الآخرون يتصرفون هكذا ، فأنت وأعضاء فريقك مسؤولون عن نُصح الآخرين بعدم فعل ذلك وتأثيره السلبي شريطة أن تفعلوه الآن! فهم ليسوا أشخاصاً سيئون ، ولكنهم لم يدركوا تأثير تصرفهم .

٣- المقاطعات: إن بيئة العمل الحديثة تعني لا أبواب وهي دائماً مفتوحة . لذلك يجب أن تكون على علم بتبعات الدخول على أحدهم وهو يحاول إعداد عرض أسعار لأحد الزبائن . معظم هذه التصرفات يمكن تأجيلها إلى وقت مناسب . تجميع الأعمال مهارة يجب تعلمها في بيئة العمل الحديثة .

٤- هواتف الساعات (تستخدم بدون رفع الساعة): هذه أصبحت تاريخاً قديماً في مكاتب بيئة العمل الحديثة . فغرفة الاجتماعات المقفلة هي المكان المناسب لهذه الهواتف إذا دعت الحاجة إلى استخدام الهاتف بحيث يسمع أكثر من واحد .

٥- احترام القوانين الجديدة: إحدى الطرق الجديدة في العمل معاً في بيئة

العمل الحديثة هي التعود على ذلك . يجب وضع قائمة بالقوانين التي تحكم عملكم معاً في بيئة العمل الحديثة في عدة مواقع في المكتب .

لاحظنا أن الأمر يحتاج إلى ستة أشهر تقريباً حتى يعتاد الأشخاص على العمل معاً في بيئة العمل الحديثة ويكتسبوا العادات اليومية .

٦- البقاء في أماكن محددة في الفنادق: إذا كان الفندق هو غنط مكتبكم الحديث ، فإن البقاء في المكان المخصص لك مهم . يُخصص المكان عادة مع أول شخص يقدم إليه ، وأول خدمة إلكترونية له عادة ، حيث يُحجز المكان لك ويتم تحويل الأشخاص والمكالمات إليك . فإن لم تكن في المكان المخصص لك فلن يصل إليك لا الأشخاص ولا المعلومات . طبعاً ، إذا كنت في المكان الخطأ ستخلق مشكلة تشبه في تأثيرها تأثير كرة الثلج المدمر بالنسبة للشخص الآخر الذي خصص هذا المكان له . مثله في ذلك مثل أي نظام حجز آخر ، كلما حجزت مبكراً كانت فرصتك في الحصول على ما تريد أفضل من حيث المكان والنوعية .

٧- إعادة الهواتف اللاسلكية وغيرها من الأدوات إلى محطاتها المركزية: إن الهواتف اللاسلكية مزودة ببطارية قصيرة الأمد . عندما تغادر المكتب ، ضع هاتفك اللاسلكي في محطته الرئيسية لإعادة شحن البطارية . في بعض الحالات تتسبب إعادة الهواتف اللاسلكية إلى المحطة الرئيسية أحياناً إلى إعداد رسائل صوتية أسرع .

طبعاً يجب إعادة جميع الأدوات المشتركة بين الموظفين إلى منطقتها الرئيسية حتى يتمكن الآخرون من استخدامها أيضاً .

٨- محطات العمل الفندقية تحتاج إلى تموينات خاصة: في بيئة العمل الحديثة ، يمكن تخزين كميات قليلة فقط من الورق ، وأقلام الرصاص ، والمشابك الورقية وغيرها في محطات العمل غير المخصصة . فإن لم تكن التموينات التي تحتاجها موجودة في محطة العمل ، أقترح عليك أن تحصل على بعض الملفات العلاقي ذات الأرضية التي تُشبه الأكورديون وضعها في أدراج

المكتب، وضع كل ما تحتاجه من تموينات بداخلها لتسهيل الوصول إليها عند عودتك إلى المكتب.

٩- علامات يرجى عدم الإزعاج قيل لي: إن بعض الأشخاص يضعون لوحات كتب عليها "يرجى عدم الإزعاج" ولا يهتم أحد لذلك.

قد يكون معهم حق في عدم الاكتراث بهذه الملاحظات؛ لأنها لا توفر معلومات كافية للأشخاص لاتخاذ قرار تجاري أو فيما إذا كان بإمكانهم إزعاجك أم لا.

على سبيل المثال: إحدى أعضاء الفريق كان عندها سؤال يجب أن تجيب أحد الزبائن عليه قبل الساعة ١٠:٠٠: ٢ بعد الظهر. وأنت الشخص الوحيد الذي يمكنك الإجابة عن هذا السؤال. الساعة الآن ٣٠: ٩ صباحًا وقد وضعت أنت ملاحظة كتب عليها "يرجى عدم الإزعاج حتى الساعة ١٠: ١٠ صباحًا". هناك احتمال كبير أن تقرر زميلتك في العمل بأن تنتظر لتسألك هذا السؤال. من جهة أخرى، إذا كانت رسالتك على النحو التالي "يرجى عدم الإزعاج حتى الساعة ٣: ٠٠ مساءً"، فمن المحتمل أن تقرر تلك السيدة إزعاجك للحصول على جواب.

عند تحديد الزمن الذي تريد ألا يزعجك أحد خلاله، فإن هذا يوفر للأشخاص معلومات تمكنهم من اتخاذ قراراتهم وبالتالي سيقبل من حالات المقاطعة والإزعاج التي قد تتعرض لها ولكنه لا ينهيها بالكامل.

### متوعات في مكتب المنزل من بيئة العمل الحديثة

إن المكتب المنزلي الفعال هو المكتب الذي يخلق بيئة فعالة للتحكم وصيانة واسترجاع المعلومات اللازمة لإنجاز العمل بصورة كاملة. إن العوامل التي تجعل المكتب المنزلي فعالاً هي:

١- مكان مخصص للعمل: هذا إلزامي. فغرفة الطعام أو المطبخ ليسا مكاناً ملائماً للعمل. يمكن تخصيص مكان معين في غرفة إذا كان البيت

صغيراً. أما إذا كان البيت متواضعاً في شقة أكبر، فيمكن تخصيص مكان للعمل في قسم من غرفة، وبالطبع يمكن تخصيص غرفة كمكتب إذا كان البيت كبيراً.

تنبيه: لاحظنا خلال طباعة بعض الاقتراحات تخصيص مكان المكتب في البهو. حاول قدر الإمكان ألا يكون المكتب في مكان كثير الحركة في المنزل. نحن نعلم من خلال الخبرة أهمية التركيز والاهتمام لإنجاز العمل المعرفي. إن حركة أفراد العائلة، حتى الكلب له تأثير المزعج.

٢- يجب أن يكون الأثاث المستخدم عالي الجودة. هذا لا يعني أنك يجب أن تنفق الكثير من المال. الخيارات تضم شراء أثاث من شركة معروفة صممت منتجات للمكاتب المنزلية ولك كما يفعل بعض الأشخاص - شراء أثاث مستخدم. يوجد في كل بلد تقريباً محلات لبيع الأثاث المستخدم الذي إما أن يكونوا شروه من شركات محلية قامت بتجديد مكاتبها أو أنها خرجت من السوق. اشتر أثاثاً عالي الجودة. تذكر أن خزانة الملفات ستفتح وتقفل آلاف المرات في السنة وأنت بالطبع لا تريدها أن تتهاوى من الاستعمال.

٣- اشتر أفضل كرسي تستطيع شراؤه: فالكرسي الذي يمكن طيه أو كرسي طاولة الطعام غير مناسب لمكتب المنزل. فإن كنت لا تستطيع شراء أي شيء آخر اشتر كرسيًا ممتازاً. هذا سيعوضك عن فرق السعر من خلال فعاليتك في العمل عبر الأيام التي ستستهلكه فيها.

٤- الإنارة والتوهج والانعكاس. لها أهمية بالغة في تصميم مكاتب الشركات. أنت كذلك يجب أن تنفق بعض الوقت في اتخاذ قرار لتحديد مكان الإضاءة في مكتبك المنزلي لتسهيل الرؤية عن طريق التقليل من الوهج الضوئي وبالتالي تقليل أسباب التعب.

٥- الصوت إما أن يزعجك وإما أن يساعدك على التركيز. نختلف في ردة فعلنا للأصوات، وهذه الاختلافات الطبيعية يجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكاتب المنزلية. هل تركز أكثر مع سماعك للموسيقى؟ وكيف تتصرف أنت أو زبونك عند سماع نباح كلب أو سماع



أطفال يلعبون في حديقة المنزل الخلفية؟

٦- درجة حرارة الغرفة: إن أي عامل يؤثر على الراحة يؤثر بالتالي على الإنتاجية. راقب مكان الشمس، وفتحات التكييف أو التدفئة، ومكانك بالنسبة لموقع الباب أو ممر الهواء.

٧- ساعات العمل المخطط لها: المكتب هو مكان وجودك. لذلك أنت بحاجة للتركيز والعمل باحتراف. أنا أفضل تحديد ساعات معينة ومنتظمة للعمل حتى يحترمها كل فرد من أفراد العائلة ويعلم أنني في عمل حتى ولو كنت جالساً في الغرفة المجاورة، ولا يجوز مقاطعتي إلا لسبب مهم.

إذا أردت المشاركة في مناسبة عائلية خلال ساعات العمل، يجب عليّ اتخاذ القرار ذاته الذي يمكن أن أتخذه لو كنت أعمل في مكتب الشركة. يجب أن أراجع متطلبات العمل جيداً وبشكل مسبق وأن أحدد لهذه المناسبة وقتاً على جدولتي الزمني. أنا أتناول غدائي بانتظام في مواعيد وأمارس رياضة الركض في الصباح الباكر قبل موعد العمل، بغض النظر عن توقعاتي لمدى انشغالي هذا اليوم. لقد اكتشفت أن الالتزام بخطتي وبتداولتي الزمني يسمح لي بإنجاز عملي، والاهتمام بعائلتي وإنهاء يومي كما خططت له.

٨- الإسناد: عندما نقرر العمل من البيت في بيئة العمل الحديثة، نحتاج في الغالب أن نحدد مصادر المساعدة التي قد نحتاجها. أنا أحتفظ دائماً بقائمة "بمصادر المساعدة" مرتبة حسب الموضوع وفيها أرقام هواتف الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم لنصحي، أو ليأتوا إلى منزلي لإصلاح جهاز الحاسب الآلي أو معايرة برامج التشغيل. أعرف شخصاً يصلح الطابعات ويأتي إلى المنزل في أقل من ساعتين.

تحتوي قائمتي - أيضاً - على أرقام هواتف مكاتب المساعدة لجميع برامجي وأجهزتي الإلكترونية. إذا كنت تعمل في شركة، تستطيع أيضاً إضافة أرقام هواتف مكاتب المساعدة في شركتك.

٩- في البيت وحدك وتشعر بالوحدة. إن العمل في البيت ليس

بالضرورة أن يكون سبباً للشعور بالوحدة . أقوم في غالب الأحيان بترتيب عقد الاجتماعات في أثناء تناول وجبة الغداء وأدعو الآخرين للقدوم إلى منزلي لحضور هذه الاجتماعات .

إضافة إلى ذلك ، فإن امتلاكك مكتباً في المنزل لا يعني في بيئة العمل الحديثة عدم وجود مكتب شركة . خطط لقضاء بعض أيام الأسبوع للعمل في مكتب الشركة . أفضل شيء هو قانون (باريتو) ٨٠ / ٢٠ ، حاول أن تمضي يوماً واحداً في مكتب الشركة من بين كل خمسة أيام تقضيها في الخارج . لقد سمعنا من الزبائن أنه من الأفضل أن تغير اليوم الذي تذهب فيه إلى مكتب الشركة .

### العمل في مكتب متقل في بيئة العمل الحديثة

١- الزبون، السيارة، الفندق أو المطار. المكتب هو مكان وجودك والعمل هو شيء تفعله، بغض النظر عن مكان وجودك في بيئة العمل الحديثة . أنا أجوب العالم لتقديم المساندة لوحدات معهد التقنيات التجارية، وقد اكتشفت من خلال ذلك أن التخطيط الفعال هو مفتاح النجاح بالنسبة لي ما دمت قادراً على امتلاك كل ما أحتاج إليه ، بغض النظر عن مكان وجودي أو ما أقوم به .

قبل أن تقوم بالسفر، أو الذهاب لموعد أو اجتماع، حدد وقتاً على مذكرتك حتى تخطط بالتفصيل أين أنت ذاهب؟ وماذا تحتاج حتى تحقق الغرض من سفرك ذاك بنجاح . خطط لكل شيء الآن! وهذا يضمن لك الثقة التي تحتاجها للنجاح في هذا العالم .

٢- إسناد/ معدات مناسبة . هل تذكر قائمة "المساعدة والإصلاح" التي تحدثت عنها في الفصل الماضي حول العمل في المنزل؟ أنا أحتفظ بهذه القائمة في الحاسب الآلي الذي أحمله دائماً، فإن احتجت إليها أستطيع الاتصال بشبكة المساعدة .

وجدت - أيضاً - أنه من الأفضل الاحتفاظ بكمية صغيرة من القرطاسية

ومطبوعات الشركة، وبطاقات الزيارة، والطوابع البريدية في شنطتي .  
لاتدري متى تحتاج لإرسال رسالة شكر فورية أو إرسال مطبوعة دعائية إلى  
شخص ما قابلته أو تحدثت معه قبل قليل .

٣- أنجز كل شيء في وقته : إن هؤلاء الذين يسافرون كثيراً هم بحاجة إلى  
جدولة أوقاتهم للذهاب إلى مكتب الشركة أو إلى مكاتبهم المنزلية لأداء العمل  
الناجم عن سفرهم . لقد تعلمنا أن كل ساعة عمل تولد ساعتين إضافيتين من  
العمل . بعض هذا العمل هو عبارة عن إعداد للاجتماع، أما الوقت الباقي  
فهو العمل والمهام التي نتجت عن الاجتماع ذاته . عندما أسافر أبدأ في كتابة  
تفاصيل جدولتي الزمني استعداداً للعودة للمكتب . إن التخطيط الآن يمكنني  
من الحفاظ على وعودي تجاه الزبائن وزملاء العمل .

**مستخدمو كتاب المذكرات على الحاسب الآلي - تيبه**

إذا كنت ممكن تستخدمون كتاب المذكرات، يجب أن تعمل نسخة  
احتياطية لمذكراتك مرة واحدة في الأسبوع على الأقل - لا تقل كذا وكذا، أو  
لماذا . حدد وقتاً معيناً في يوم معين لعمل النسخة الاحتياطية . أنا مثلاً أقوم  
بهذا العمل يوم الجمعة كجزء من خطتي الأسبوعية . حدد مكاناً لذلك على  
مذكرتك ولا تُضع هذا الموعد . لا يوجد مكان للأعدار! لا تخاطر بضياعها! .

**تابع الفصل الثامن**

- ١- حدد نوع بيئة العمل الحديثة التي تناسبك وتناسب شركتك .
- ٢- اقرأ كتاب «تنظيم مكان العمل» لمؤلفته (أوديت بولار) نشر وترجمة  
دار المعرفة للتنمية البشرية (المترجم) .
- ٣- افهم جيداً الأمور السائدة في بيئة العمل والتي لها تأثير على فقدان  
قيمة المعلومات في شركتك .
- ٤- راجع عملية تنظيم المعلومات الحالية في الشركة وأجر التعديلات  
حسب الضرورة للتقليل من ضياع الوقت في أثناء البحث عن المعلومات .

٥- يجب على مستخدمي المذكرات وضع نظام فعال للنسخ الاحتياطية لتسهيل استعادة الملفات . قرر كم مرة يجب أن تُحدَّث كتاب المذكرات ، وما هي عملية التخزين التي ستستخدمها سواء على الشبكة أم لا ، وما الفترات الزمنية التي يجب أن تفصل بين كل عملية نسخ احتياطية وأخرى . يجب أن لا يتم إعداد النسخ الاحتياطية أكثر من مرة في الأسبوع .

٦- حتى تتخلص من الورق أنت بحاجة إلى خطة . حدد أهدافك والتدريب الضروري حتى تتمكن من ذلك . احصل على مساعدة لتحقيق ذلك من داخل الشركة ومن خارجها .

٧- إن شركات بيع الأثاث متنوعة بحيث تغطي مختلف مستويات الأسعار . ابدأ المقابلات لتحديد البائع الذي تعتقد أنه يعرف الخيارات المتوفرة لبيئة العمل الحديثة ويفهم جيداً أهدافك فيها . سوف تُمضي وقتاً أكثر بكثير مما تتوقع مع هؤلاء الأشخاص . تأكد من أنك تثق بهم تماماً وتحب التعامل معهم .

٨- إن شركات التصميم والإنشاء متوافرة بحسب مستويات وفئات الأسعار المختلفة . ابحث عن شركة تعرف الخيارات المتوافرة وتعرف أهدافك جيداً .

٩- راجع الخطط بدقة لضمان وجود توازن مناسب بين الشكل والمضمون . اسأل الأشخاص الذين سيعملون في المكان عن رأيهم في الخيارات المطروحة .

١٠- أشرك الإدارة في الاختيار . احصل على مساندة والتزام قوين من الجميع : المدير فما دون .

١١- وازن بين توقعات الموظفين وأهداف الشركة . اسمع من الموظفين لتعلم احتياجاتهم وأبلغهم دائماً بتطور وتقديم العمل في المشروع .

١٢- في جميع عمليات النقل ، يجب وضع خطة تحكم لعمليات النقل

- الصغيرة منها والكبيرة. تأكد من وجود خطة تحكم لنشاطات ما قبل عملية النقل، وخلالها وبعدها لضمان حدوث النقل بسهولة.
- ١٣- نظم عالمك الورقي والإلكتروني حتى يمكن الحصول على كل شيء بسهولة (انظر الفصل الثاني).
- ١٤- إذا كان عملك الأساس في المنزل، نظم ساعات عملك في المنزل وأبلغ أفراد العائلة والأصدقاء وزملاء العمل.
- ١٥- حدد على مذكرتك الوقت الذي ستمضيه في مكتب الشركة.
- ١٦- إن العمل في المكتب يتطلب بيئة تسمح بأداء العمل بفعالية. إذا كنت ممن يعمل في المنزل، راجع بيئة العمل الحالية في منزلك - مادياً وبشرياً - وأية نواقص يمكن أن تكون موجودة فيها، والخطوات التي تتمكنك من تحسين البيئة وبالتالي الإنتاجية.
- ١٧- راجع الاجتماعات المستقبلية وخطط السفر وضع جدولاً زمنياً فعالاً لتنفيذها.

# الفصل التاسع

[www.ibtesama.com/vb](http://www.ibtesama.com/vb)

٩

## أصلحها الآن

إن الوقت المناسب لإصلاح السقف هو يوم مشمس .

- جون إف . كندي

سوف تتعلم في هذا الفصل:

- \* أن تنفيذ المهمة بعد تهيئة الظروف المناسبة خير من ارتجالها .
- \* كلما قلَّ ما عندك قلَّت الحاجة إلى صيانتة .
- \* الغرض من الصيانة الجيدة هو تسهيل الإنتاج في المرة التالية .
- \* يجب أن تضيف مهامَّ لكل خطوة أسبوعية تُحسِّن عملك .

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***

## أصلها الآن

أبلغني أحد زملاء عن شاب منحه أبواه سيارة جديدة عندما بلغ سن الثامنة عشرة للاحتفال بتخرجه في الثانوية العامة وحصوله على أول وظيفة . مع أن هذا الشاب قد طلب تنظيف سيارته مرة واحدة في الأسبوع ، لم يُغير زيتها أبداً . طبعاً ، عند تجاهله هذه الصيانة الروتينية البسيطة بشكل متكرر ، فقد بدأت أجزاء المحرك في التآكل ، وبالتالي تلف المحرك . وكانت النتيجة محركاً محترقاً ، وسيارة عديمة الفائدة ، وكل ذلك لأنه لم يحافظ على الصيانة الاعتيادية .

إن ما أزعجني أكثر من القيمة المادية للسيارة هو الغباء الذي اتسم به هذا الشاب وحقيقة أنه كان من الممكن تجنب ما حدث . هذا شاب تجاهل أهم إجراءات الصيانة الأساسية العملية لسيارته ، وتناسى الروتين الذي يمكن أن يحفظ له سيارته صالحة للاستخدام لسنوات طويلة .

وأنا أقلب هذه القصة في عقلي ، قلت لنفسي : ربما أخفق الوالدان في تعليم ابنهما أهمية تغيير زيت السيارة . ولكن حدسي يقول : إنهم افترضوا معرفته بأهمية تغيير زيت السيارة وأنه يفعل بانتظام . فهذا عمل أساس من أعمال صيانة السيارة ، وقد لا يكون خطر بهم أنه لا يغير زيت السيارة .

إن الأشخاص لا يهتمون كثيراً بإجراءات الصيانة في أعمالهم الإدارية . وعند توجيه السؤال إلى المديرين التنفيذيين حول هذا الموضوع ، يقولون بأنهم " يتوقعون " من موظفيهم معرفة هذه الأشياء لأنهم " محترفون " . حتى وإن حصل أن فكروا في هذا الموضوع ، فإنهم يفترضون أن هناك من يقوم به وبالتالي لا يطالبون أحداً بالقيام به .

نحن نعرف النتيجة التي تحملها ذلك الشاب . أما النتائج التي ستحملها أنت إذا لم تحافظ على تنظيم نفسك وموظفيك فهي أكبر بكثير من احتراق محرك .



## مقياس الفوضى

يمكن تعريفه بأنه مقياس أو درجة من الفوضى التي ستودي بأي نظام . أما في الفيزياء فهي : القانون الثاني للديناميكية الحرارية . هو قانون طبيعي في هذا الكون يشير إلى أن الأنظمة تتحول من النظام إلى اللانظام الذي يؤدي إلى ازدياد التعقيد . هل تريد حياة بسيطة؟ اجعل النظام جزءاً من حياتك اليومية!

إذا كنت تأمل وتتمنى العمل في بيئة منظمة، يجب أن تعترف بأن الطبيعة تميل إلى اللانظام، ولذلك يجب عليك المحافظة على النظام .

حاول إهمال حديقة المنزل لبرهة وسترى تأثير الفوضى بسرعة .

من المؤمل أن تكون قد أجريت العديد من التعديلات كنتيجة لتطبيق برنامج الكفاءة الشخصية . قد يكون مكتبك أنظف الآن، وملفاتك أكثر تنظيمًا، وكل شيء في المكان الذي يجب أن يكون فيه . لديك نظام أفضل الآن . تأكد أن كل نظام آيل للسقوط، بسبب الفوضى، إلا إذا عملت على صيانه والحفاظ عليه .

ما الحيلة إذن؟ اجعل الصيانة جزءاً من عملك .

## الصيانة ودائرة العمل

تعلمت درساً حول الصيانة من رجل كبير عمل في شركة (أي . بي . إم) كان يسافر إلى مواقع الزبائن لإصلاح أجهزة الحاسب الآلي لديهم . كان في غالب الأحيان يصطحب فنيين صغار السن معه لأداء هذه الأعمال . كان مشيراً للضحك نظراً " لغرابة " ملابسه وعاداته في العمل . كان معتاداً على ارتداء الأوفرهول الذي يضم عشرات الجيوب ؛ حيث كانت تحتوي على جميع الأدوات التي يحتاجها - أو قد يحتاجها - لأداء العمل . فإذا رأى شيئاً بحاجة إلى إصلاح، حتى ولو لم يكن جزءاً من العمل الذي جاء من أجله، فإنه يُصلحه . إذا رأى قطرة من الزيت على الأرض، كان يُخرج خرقة وينظفها في التو واللحظة . عندما يستخدم إحدى الأدوات في أثناء قيامه بعمله، كان

ينظفها فوراً ويعيدها إلى الجيب الخاص بها . أما إذا تلفت إحدى أدوات العمل فإنه يملأ نموذج طلب جديد يحمله في جيبه لاستبدالها . أما زملاؤه في العمل فإنهم يبدأون العمل غير أبهين بالتنظيف ، وعندما يأتي النهار على آخره ، يكون هذا الرجل الكبير قد انتهى من عمله وجاهزاً للمغادرة قبل غيره . كان هذا هو أسلوبه في العمل . كان يتبع أسلوباً منظماً .

بعبارة بسيطة ، الصيانة هي جزء من دائرة العمل . ففكر بها على هذا النحو : إن كل عمل ، وكل مهمة لها بداية ، ووسط ، ونهاية . يجب أن تحتوي بداية المهمة على تنظيم (تخطيط ، وإعداد وتجهيز) للمهمة . أما وسط المهمة ، فهي مرحلة تنفيذ المهمة . وأخيراً ، ومع انتهاء المهمة ، يجب أن تضم النهاية نقاط الصيانة التي تشمل " ضع هذه الأشياء في أماكنها " و " طور حالة كل شيء تلمسه " (بما في ذلك الملفات ، والأدوات وغيرها) .

يجب الحفاظ على عادات الصيانة بالطريقة نفسها . أسهل طريقة للقيام بذلك هي التعود على عادات يومية منتظمة وإدراجها في دورة العمل اليومي تماماً كما تفعل بالنسبة للأوقات

غيار زيت السيارة . كما تقوم بطريقة آلية بركوب السيارة ، وإدخال المفتاح في جهاز الإشعال (السويتش) ، وتشغيل المحرك ، يجب أن تعلم أن عليك تغيير زيت المحرك في المواعيد المحددة إذا أردت الحفاظ على سيارتك في أحسن حال . لماذا تتوقع أن يكون العمل مختلفاً بعض الشيء؟

على سبيل المثال : كيف ستجيب عن رسالة من زبون منتظم؟ يجب أن تبدأ بملف الزبون حتى تطلع على تاريخه في التعامل مع شركتكم . بهذا تستطيع الرجوع بسرعة ، وبسهولة وبدقة إلى الحقائق ذات الصلة . كذلك بالرجوع إلى ملفه تستطيع التحقق من كيفية كتابة الأسماء استناداً إلى الوثائق الواردة إليك من مصادرها الرئيسية . يجب أن تشير إلى التواريخ بناء على صور الفواتير وأوامر الشراء . كذلك من المفترض أن يكون لديك صورة عن الخطابات القديمة للإشارة إليها . من المحتمل أنك ستجد مصادر لم تكن تتوقع

أنها موجودة أصلاً.

المهم هنا أنه برجوعك إلى ملف الزبون، لن تتعرض لإحراج نفسك (وشركتك) لكونك لا تعلم. فما تعرفه يجد طريقه إلى الرسالة، كما أن جودة الرسالة وموضوعها سيتحسنان إلى حد كبير.

لو فرضنا أنك تستخدم الوثائق الورقية، عند إكمال الرسالة ورغبتك في وضعها في صندوق البريد الصادر، ماذا ستفعل بملف الزبون؟ خذ دقيقة أو دقيقتين لتنظيمه. رتب الرسائل حسب التواريخ بحيث تكون آخرها في أعلاها. تخلص من الرسائل المكررة. إذا وجدت بطاقات زيارة طليقة في الملف، دبها بالملف ذاته حتى لا تقع من الملف وتضيع، أو ضعها في حافظة بطاقات الزيارة. دقيقتين كحد أقصى! وعندما تعيد الملف إلى مكانه، سيكون بحال أفضل وأحدث معلوماتياً مما كان عليه قبل أن تأخذه من مكانه. هذا هو معنى الصيانة.

هذا الأسلوب ينطبق على ملفات الحاسب الآلي أيضاً. فإن كانت الرسالة المكتوبة موجودة في المجلد الخاص بالزبون، تصفح باقي محتويات المجلد بسرعة، وامسح أية وثيقة لست بحاجة إليها ونظم الباقي. أحد زملائي في العمل وجد ١٨٠٠ رسالة في قاعدة بيانات أحد الزبائن. لا يستطيع أحد استخدام هذا الكم من المعلومات أو التعامل معه. هذا يعني أن زبونه لم يتعود على تنظيم رسائله (والاحتمال الأكبر أنه لم يعتد حذف الرسائل عديمة الفائدة) في أثناء قراءته لها. الوقت ليس هو المعضلة. المعضلة هي أن تجعل عادة التنظيم جزءاً من عملك.

**اجعل الأمر سهلاً**

إن الغرض من الصيانة هو تسهيل عمل الأشخاص حتى يتتجوا. إذا نفذ الورق من ماكينة التصوير في أثناء قيامك بعملية النسخ، املا الماكينة إلى مستوى يسمح لك بتشغيلها والاستفادة منها.

لا تضع مجموعة أوراق حتى تنهي عملك، ولا تدع من يستخدم الماكينة

بعدك يواجه المشكلة نفسها ثانية . لا تترك ملفاتك في حالة فوضى حتى يتمكن أي شخص - بما فيهم أنت - من الاستفادة منها كما ينبغي . بدلاً من ذلك حول كل شيء تلمسه يداك إلى أداة لزيادة الفعالية والإنتاجية .

الصيانة تعني تنظيم الذات بأسلوب يُسهل عليك التقدم في عملك . إذا نفذت الدباسة من الدبابيس ، املاها ثانية . إذا لم تجد دبابيس في درج مكتبك اذهب الآن إلى المستودع واحصل على علبة دبابيس . املا الدباسة وتابع عملك . لا تترك التفاصيل الصغيرة معلقة حتى لا تعيقك عن العمل في المستقبل . إن بعض الأمور مُحبطة عند محاولتك كتابة رسالة من شخص على الهاتف فتبحث عن قلم ولا تجده أو أنك تجرب عشرة أقلام قبل أن تجد قلمًا صالحًا . إذا نفذ الحبر من أي قلم ، فألق به فمعظم الأقلام الحديثة تستخدم لمرة واحدة .

**هل يجب عليك أن تصونها أصلاً؟**

حتى تستمر عملية الصيانة ، يجب أن تأخذ منك أقل قدر من الوقت والجهد . وإلا ستجد أنك - بطبيعتك الإنسانية - ستتخلى عن هذه المهمة " حتى تصبح مريحة أكثر لك ، أو إلى الوقت " الذي لا تكون فيه متعباً " أو " عندما يتوفر الوقت لديك " أو لأي عذر آخر تتعذر به حتى لا تقوم بهذا العمل . لذلك فأنت تريد من أعمال الصيانة أن تكون فعالة وغير مرهقة .

إذا كنت ممن يحذف الرسائل والملفات عديمة الفائدة أولاً بأول ، فسيكون هناك القليل (أو على الأقل أقل بكثير) مما يحتاج إلى صيانة . إذا تبين لك أنك تقضي وقتاً في صيانة أشياء قلما تستخدمها ، فعليك أن تتساءل عن مدى أهميتها بالنسبة لك . اسأل نفسك ، لماذا تصونها . فإن كانت شيئاً تستطيع العمل بدونه ، فافعل ذلك !

**الصيانة وافعله الآن**

إذا كنت قد استوعبت بملء قلبك مبدأ (افعله الآن) فأمامك فرصة كبيرة لتطبيقه على الصيانة . لماذا؟ لأن الصيانة ليست دائماً هي " أهم شيء " أو في

رأس قائمة الأمور "المستعجلة" التي يجب إنجازها. ستكون هناك دائماً أسباب لتأجيل أعمال الصيانة. ولكن إذا خطر ببالك عبارة (افعله الآن) عندما تكتشف أن بعض أعمال الصيانة بحاجة إلى إنجاز، فسوف تعمل على إنجازها فوراً. فإذا رأيت بعض الأدوات التي هي بحاجة إلى إصلاح، فستصلحها الآن. إذا نفذت بعض التموينات التي تحتاجها فإنك ستعوضها فوراً. سوف يصبح مبدأ (افعله الآن) عادة عندك لا تلبث أن تطول أعمال الصيانة أيضاً.

### اجعل الصيانة عادة

كما أنك معتاد على تنظيف أسنانك كل صباح، من الأفضل والأسهل لك أن تعتاد الصيانة الروتينية دون الحاجة إلى التفكير بها - كما ورد في الفصل الثالث من هذا الكتاب - فإن تجميع الأعمال الورقية ورسائل البريد الإلكتروني وتحديد أوقات لها على جدولك الزمني يساعدك على السيطرة على عملك اليومي. يمكن إضافة وقت محدد لأعمال التنظيم على جدولك الأسبوعي حتى تحافظ على عملك منظمًا. حدِّث ملفاتك. اعمل نسخًا احتياطية للقرص الثابت على الحاسب الآلي. تحقق من توافر التموينات التي تحتاجها.

كما حددت وقتًا معينًا لإفراغ سلة الوارد، يجب عليك أن تحدد وقتًا معينًا للأعمال الكبيرة التي تحدوك لتركها، كتخليص الملفات من الوثائق عديمة الفائدة الموجودة بها. لقد اكتشفت أن الأشخاص الذين يقومون بأعمال التنظيف هذه يقومون بها - في غالب الأحيان - في عطلة نهاية السنة حتى تميل الأمور إلى الهدوء في المكتب. هؤلاء يستغلون هذا الوقت للتخلص من الوثائق القديمة، وتجهيز ملفات العام الجديد، والتخلص مما لم يستعملوه مؤخرًا، والتخلص من أكوام المجلات التي حفظوها لقراءتها وأعمال التنظيف بشكل عام. ومع أن هذا الفعل هو أفضل من لا شيء، إلا أنني ما زلت أرى أنه غير كاف. فالحذف والتنظيف بشكل منتظم يؤدي مفعولاً أفضل. حدد لذلك وقتًا على مذكرتك، ولنقل نصف نهار. أغلق باب مكتبك واعمل على تنظيم كل شيء في المكتب من ملفات، ومراجع، وكتب، وأرشيف وغيرها وتخلص من كل شيء لا تريده.

## قم بصيانة نظام التنظيم لمساندة التخطيط الفعال

فيما يلي جدول لصيانة نظامك .

الفترة الزمنية	المراجعة	الفعل
مستمر	← المكتب و سطح المكتب ← على الحاسب الآلي .	* انقل جميع الاوراق من على سطح المكتب والوثائق الإلكترونية إلى مكانها الصحيح في التنظيم الجديد .
مستمر	← ملفات الأفراد	* كلما تناولت ملفاً، تخلص من الوثائق القديمة قبل إعادته إلى مكانه .
يوميًا	← سلة البريد الإلكتروني ← الوارد .	* راجع سلة البريد الوارد . * راجع / تعامل مع الأمور المعلقة . * أفرغ السلة . * أضف ملفات جديدة .
أسبوعيًا	← ملفات العمل .	* أعد خطط المشروع . * امح الملفات المكتملة . * انقل الملفات النشطة إلى ملفات العمل .
شهرياً أو ربع سنوي .	← الملفات المرجعية .	* تخلص من الملفات الكبيرة وأفرغ الأدراج المملوءة . * احفظ الملفات الحاملة . * راجع النظام .
نصف سنوي .	← النظام ككل .	* حدد يوماً لبرنامج الكفاءة الشخصية لمراجعة النظام عند الحاجة .

الشكل ٩ - ١ حدد مواعيد على جدولك الزمني لصيانة أنظمة النظام

## تحدي ال ٢١ يوماً

لقد حققت إحدى زميلاتني في العمل، الأسترالية (شارون ماغجان) نجاحاً كبيراً عندما نجحت في إقناع طلابها بتطبيق ما أسمته تحدي الواحد والعشرين يوماً. في بداية برنامج الكفاءة الشخصية، طلبت شارون من كل طالب أن يختار عادة ليعمل عليها ويغيرها للأفضل. كان التحدي هو أن تعمل ٢١ يوماً على كل عادة. الشرط هنا أنه إذا نسيت يوماً واحداً، عليك أن تبدأ من جديد. يجب أن تلتزم بهذه العادة لمدة ٢١ يوماً متتالية!

تم مراقبة تقدم الطلاب وتطورهم من قبل شارون نفسها وطلابها خلال تطبيق برنامج الكفاءة الشخصية (الأمر الذي قد يستغرق عدة أشهر). أصبحت عملية تغيير العادة أنموذجاً للطلاب حول كل ما يحدث في أثناء محاولتهم تطوير عادة جديدة. يتم بعد ذلك استخدام هذا الفهم كأساس لخطة العمل وتغيير العادات الأخرى.

هل أنت بمستوى هذا التحدي؟ ما العادة التي تحب تغييرها؟ ضع استراتيجية للتغيير واستبدال هذه العادة غير المرغوب فيها بأخرى جديدة. نفذ خطة تغيير العادة يومياً ولمدة ٢١ يوماً متتالية. إذا أخفقت يوماً واحداً، ابدأ من جديد من اليوم رقم واحد. دوّن خبراتك ومشاعرك خلال هذه العملية. إن فهم كيفية استجابتك لهذا التحدي يجعل التحدي القادم أسهل بكثير.

## الصيانة والسفر

أنا أسافر معظم الوقت. أسافر إلى الخارج في كل شهر، وداخل الولايات المتحدة مرة أو مرتين في الشهر. لا يوجد سكرتير في المكتب باختيارنا. نقوم نحن بتنظيم كل شيء ومساعدة بعضنا البعض. أتت هذه الفكرة من شركة سويدية وقد استفدنا كثيراً من هذه الفكرة.

كان لزاماً علينا استخدام أدوات تقنية وخدمة توفرها لنا شركة الهاتف للاتصال ببعضنا بعضاً. أصبحت لدينا عادة الاتصال بالمكتب كل يوم ومعالجة

كل ما يأتي عبر الهاتف . كان يجب أن ننظم أنفسنا حتى نتمكن من إنجاز ذلك . إن الشخص الذي يكون موجوداً في المكتب يصبح مسؤولاً عن ترتيب المراسلات الواردة لكل شخص . عندما يتصل أحدنا بالمكتب يستطيع قراءة جميع المراسلات . نرد على هذه المراسلات عادة بالهاتف من الأماكن التي نتواجد فيها . يمكنك أن تصدق أن هذه عملية سريعة ؛ لأن الهاتف مكلف ولا نريد إضاعة المال . إذا كان هناك حاجة لإرسال فاكس ، يقوم بذلك الشخص الموجود في المكتب . أما إذا كان هناك بريد عديم الفائدة ، فإننا نلقي به في سلة المهملات . في بعض الحالات نتعامل مع هذه الأشياء عند عودتنا إلى المكتب ، ولكنها تكون عادة أقل من المتوقع . لقد أثبت هذا النظام نجاحه في جميع الشركات التي استخدمته .

أحد المديرين التنفيذيين لم يقد يوماً بجدولة اجتماعاته بعد عودته مباشرة . دائماً يعطي نفسه فرصة لعدة ساعات بعد عودته حتى يرتب أموره بعد عودته من السفر (ملخص النشاطات ، ومستندات التسلم ، والعروض التي يجب عليه إعدادها كنتيجة لهذه الرحلة) ثم التعامل مع كل الأمور التي تراكمت في أثناء غيابه .

عملنا في إحدى المرات مع شركة يعمل مندوبو المبيعات التابعون لها من منازلهم . يقوم هؤلاء بتنظيم أسبوعهم بحيث يجرون المكالمات الخاصة بالمبيعات أيام الاثنين إلى الخميس ، فيما يمضون أيام الجمعة في المكتب في أعمال التنظيم والتخطيط للأسبوع القادم . يشكو هؤلاء المندوبون من أن يوماً واحداً أسبوعياً في المكتب لا يكفي ، ولذلك هم ملزمون بالعمل في نهاية الأسبوع لتغطية النقص . غير أن أحدهم كان ينجح دائماً في إنجاز عمله خلال خمسة أيام . كيف فعل ذلك؟ أمر سهل . كان يحتفظ بمظاريف موجهة إلى المكتب الإقليمي ، ومكتب الشركة ، وإلى مديره ، وإلى المحاسبة ، وإلى مكتبه المنزلي في حقيبته . في حال ظهور شيء يحتاج إلى توجيهه إلى هذه الأماكن ، كان يضعه مباشرة في المظروف المناسب . كان يعالج مستنداته بشكل يومي ويضعها في المظروف الخاص بالمحاسبة . عند عودته يوم الخميس ، كل



ما يحتاجه هو إرسال المظاريف بالبريد . في الوقت نفسه يتصل بالمكتب ويتعامل مع رسائله الهاتفية عدة مرات في اليوم ويتعامل معها كلها بشكل فوري . عندما نطبق هذا النظام مع مندوبي المبيعات الآخرين تختفي المشكلة .

### الصيانة الوقائية

يجب عليك التركيز ، ليس فقط على التنظيم ، وإنما على الإجراءات التي يمكنك اتخاذها للحيلولة دون حدوث مشاكل تنظيمية مستقبلية . على سبيل المثال : عندما تنتهي من إجراءات الضرائب لهذا العام ، افتح ملفاً جديداً للعام الجديد . فور تسلمك للمعلومات الضريبية ضعها في الملف . إذا كنت تخطط للمستقبل وبدأت في الإعداد للعملية الضريبية مبكراً ، وفي جمع المعلومات خلال العام ، فلن تتعرض للإرباك في شهر مارس أو أبريل عند استحقاقها .

تستطيع أيضاً تحديد أوقات الذروة خلال العام وتنظيم نفسك للتعامل معها بفعالية . إن الإعداد المبكر يقلل من تأثير هذه الفترات عند قدومها .

### الصيانة والتطوير المستمر

حتى بعد أن استخدمت كلمة " صيانة " لعدة مرات - في هذه الفصل - ما تزال الأمور التي يجب أن تركز عليها غير واضحة . نعم ، النتيجة النهائية هي منعك من العودة إلى العادات القديمة غير المنتجة . ليس كافياً أن تلتزم ببرنامج الكفاءة الشخصية ثم تركز فقط على الإبقاء على الأمور كما هي .

يجب عليك أن تعمل أيضاً لتحسين الأشياء . يجب أن تعمل بضمير وتصميم لتحسين كيفية أدائك لعملك . ففي هذا العالم سريع التطور لا يكفي أن تعمل بشكل أفضل وأن تحافظ على ذلك . يجب أن تتابع تميزك في عملك . حتى ولو أنك حققت تقدماً كبيراً ، فإن هدفك الحقيقي هو التطور المستمر في كل شيء .

لقد ذكرت - من قبل - أن الأشخاص قلما يدونون مهامهم في قوائم العمل الموجهة نحو كيفية تطوير وتحسين العمل . ليس لأن هؤلاء الأفراد لا يفكرون بذلك . بل إن الحقيقة هي أن الجودة وعوامل التطوير الجاري تطبيقها

في معظم الشركات تدل على أن الكثير من هؤلاء الأشخاص يفكرون بهذه الأشياء ولكنهم يفصلون بينها وبين عملهم اليومي . بدلاً من ذلك يفكرون في التطوير المستمر من خلال الحفاظ على سجلات الإنتاج في الشركة خالية من العيوب لمدة عام .

في كل أسبوع أسأل نفسي : " ماذا يمكن أن أفعل في الأسبوع القادم لتحسين عملي؟ " يجب أن تكون هناك عدة مهام على خطة عملي الأسبوعية التي تجعل حياتي أسهل ، وتجعلني أكثر فاعلية ، وتزيد من معرفتي ، أو تغيير الوضع إلى الأفضل نوعاً ما .

قد أضع في خطتي الأسبوعية مهمة لقراءة فصلين من كراسة برنامج تطبيقي أرغب في توسيع استخدامي له . فقد رأيت أشخاصاً يختارون مهام من بين أهداف التطوير الذاتية ووضعها في مذكرات عملهم . وأنا أشجع الأفراد على إضافة هذه الأفكار الطارئة والعمل على تنفيذها . قد تكون مهمة " تعلم كيفية استخدام تلك الطابعة الجديدة " إحدى هذه المهام . كلنا لديه ألف شيء وشيء يريد إنجازه أو يريد جعل الأشياء أفضل . حسناً، افعلها!

أضف هذه المهام إلى خطتك الأسبوعية . جدولها . سوف تكتشف أنك تميل إلى معرفة كيف ستجزها في أقل وقت . لأن المهمة مدونة هناك ، سوف تعمل عليها . الأفضل من ذلك هو أن مكتبك لا يحافظ فقط على صورته الجديدة وفعاليتها بشكل تدريجي ومستمر ، وإنما يطورها .

أنت تجعل من التغيير جزءاً من حياتك اليومية ، وأنت الشخص الذي يوجه هذا التغيير .

### التطوير الدوري

لا يرى بعض الأشخاص حاجة للحفاظ على التنظيم لحظة بلحظة . قد لا يهتمون لذلك . فقد نجحوا في السيطرة على حجم العمل بإجراء تعديل دوري على تنظيمهم . فإن كانوا يستطيعون السيطرة على العمل على أكمل وجه في منتصف مشروع أو في وقت الذروة ، فإنه يمكنهم في نهاية الأمر استخدام

الوقت في إعادة تنظيم أنفسهم . هناك عدة أمور يجب عليك أخذها في الاعتبار إذا قررت العمل بهذه الطريقة : لا تسمح بمرور أكثر من أسبوعين دون إعادة تنظيم نفسك . يجب أن تكون عملية التنظيف التي تقوم بها شاملة . احتفظ بأنظمة مذكرات جيدة حتى لا تنسى الأشياء الهامة .

### الحد الأدنى من الصيانة

بعد أن تنتهي من عملية التنظيم ، فإن الحد الأدنى من الصيانة التي يجب عليك القيام بها (وهي أفضل من عدمها) هي تنظيف مكتبك كل يوم قبل ذهابك إلى المنزل .

### ماذا تفعل عندما يذهب كل شيء في سبيله

حسنًا ، لقد نظفت مكتبك وطاولة مكتبك حتى إنه يبدو الآن كحجرة قيادة طائرة أف-١٦ أنت الآن منظم على أكمل وجه . أخيرًا ، لقد وضعت لنفسك روتينًا يبقي تدفق الورق ، والرسائل ، والمعلومات ، والبريد الإلكتروني وغيرها تحت سيطرتك . فأنت تخطط عملك يوم الجمعة من كل أسبوع . لقد اشترت مذكرة إلكترونية وبدأت في تعلم برنامج تنظيمي ولديك شعور طيب حول ذاتك . أنت تسير في الطريق وفجأة اصطدمت - ارتطمت في جدار من الطوب ! استدعيت إلى طوكيو لتحل محل زميل في العمل لمدة ستة أسابيع . أو أن زبونًا كبيرًا علق حسابك وتحتاج إلى إعداد وتقديم عرض لحل المشكلة ، وبالتالي فأنت مشغول بمعدل ١٦ ساعة يوميًا ولمدة أسبوعين في هذا الأمر . أو أنك ذهبت في إجازة وعدت لتجد عملاً متراكمًا وفوضى تعم المكان . سوف تواجه مثل هذه الأشياء . دعني أذكرك بأنك يجب أن تكون ذكيًا في التعامل مع هذه الأشياء .

حسب خبراتي ، لا يقع الناس في طرق عملهم الجديدة . لا ، الاحتمال هو أن يعودوا لعاداتهم القديمة . لنواجه الأمر ، لقد استطعت التأقلم مع العمل من خلال استخدام الطرق القديمة في العمل ، صحيح؟ ربما كان الأمر كفاحًا حقيقيًا لتنظيم الذات . إن تطبيق برنامج الكفاءة الشخصية من جديد! محاولة

جيدة، ولكنك لست من النوع المنظم. صدقني، لقد سمعت كل هذا. لا تفقد الأمل أو تستسلم. توجد طريقة سهلة للتعامل مع هذا الأمر. خصص يوماً لـ (افعله الآن) ضع لوحة على مكتبك تقول فيها أنت مجاز ليوم واحد، ضع جميع الأوراق على مكتبك وابدأ من الصفر. سيكون الأمر أسهل ويستغرق وقتاً أقل من المرة الأولى. قد تمضي عدة ساعات وتسيطر على كل شيء من جديد.

حتى تجعل يوم (افعله الآن) سهلاً، حاول متابعة تدفق المعلومات اليومي على أية حال. إذا كنت ستمضي أيامك في إعداد الاستعراض، استقطع ساعة من الزمن وتعامل مع ما يأتي لمكتبك في ذلك اليوم. أنب الآخرين لتنفيذ العمل بحرية وفي وقته. اتخذ قراراتك (ولو بقساوة) حول الأشياء التي لن تفعلها. استخدم (وحدث) نظام مذكراتك للتخلص من الأوراق التي على المكتب ووضعها في المكان المناسب. استغل الظروف لتعلم مدى كفاءتك وعندما تعود إلى الوضع الطبيعي، حافظ على المستوى نفسه!

قد لا يسوء الأمر إلى هذا الحد. غير أن تدفق العمل يتغير من وقت لآخر وقد تجد نفسك بدأت تغرق. لقد وصف أحد الزبائن - وهو مدير أحد كبريات الشركات الصناعية - هذا الوضع قائلاً:

"عندما يتراكم العمل ويخرج عن سيطرتي، أعلم ماذا يجب علي أن أفعل للتعامل معه لأنني تعلمت الإجراءات الأساسية".

**أنت الآن تعلمت الإجراءات أيضاً.**

الصيانة تعني معرفة الدورة المتوارثة في كل جزء من العمل الذي تقوم به، من إعداد نفسك للعمل إلى وضع كل شيء في مكانه الخاص به بعد انتهاء العمل، وضمان أن يكون كل شيء في حالة أفضل مما كان عليه قبل أن تبدأ في عملك عليه. الصيانة تعني تنظيم نفسك في أثناء قيامك بعملك.

أفضل الأشياء التي يجب أن تحافظ عليها هي التغيير للأفضل.

## نصائح هامة:

- ١- إدراك أن الصيانة هي الروتين (العادة) الأساسية والأكثر عملية لأداء العمل ، وأنك بتطبيقها تضمن نظام عمل منسجم لسنوات قادمة . اجعل من أهدافك تطبيق هذه العادات التي تضمن لك تحقيق نتائج لعملك الجاد في السنوات القادمة من خلال تطبيق برنامج الكفاءة الشخصية .
- ٢- اجعل عادات الصيانة آلية تماماً كما تفعل عندما تغير زيت سيارتك . إن الأمر يستحق الوقت والجهد لاكتساب عادات يومية لتنظيم نفسك وبيئتك . إن الإخفاق في الحفاظ على النظام وصيانته يؤدي إلى فشلك في أداء عملك .
- ٣- ضع (في حيز التنفيذ) أنظمة تحول دون تحولك إلى العادات القديمة . اكتسب عادات تساعدك على تطوير الذات باستمرار ، وتعينك على صيانة هذه الأنظمة كأسلوب حياة . حدد وقتاً لهذه الصيانة على جدولك الزمني .
- ٤- تذكر أن تفكر في العمل المراد تنفيذه كدورات عمل . إن لكل عمل بداية ، ومتصفاً ونهاية . بداية المهمة تشمل الإعداد والتجهيز لأداء المهمة . في منتصفها أعمال التنفيذ . مع اكتمال تنفيذ المهمة ، تضم النهاية نقاط الصيانة مع إعادة كل شيء إلى مكانه الأصلي وتحسين كل شيء تلمسه يداك بما في ذلك الملفات ، والأدوات وغيرها .
- ٥- إدراك أن اختراع الحاسب الآلي يعني أن الملفات الورقية ليست هي الشيء الوحيد الذي يحتاج إلى صيانة . لدينا الآن ملفات إلكترونية على الحاسب الآلي ، وبريد إلكتروني أيضاً . إن صيانة القرص الثابت تعني وجود أنظمة حفظ لعمل نسخ احتياطية من بياناتك واستخدامها بانتظام حتى لا تكون بياناتك الإلكترونية تحت رحمة انقطاع التيار الكهربائي مثلاً .
- ٦- حدد وقتاً أسبوعياً للتنظيم والحفاظ على تدفق العمل تحت السيطرة . امض بعض الوقت من كل أسبوع في التخطيط للأسبوع القادم والحفاظ على تنظيم الذات . حدّث ملفاتك . اعمل نسخة احتياطية للقرص الثابت الخاص

بالحاسب الآلي . تفحص تمويناتك . استخدم جدول صيانة ربع سنوي ، سنوي أو غير ذلك للحفاظ على إجراءات الصيانة وتحديثها .

٧- إذا تبين لك أنك تضيع الوقت على شيء قلما تستعمله ، فاسأل نفسك بجدية حول أهميته بالنسبة لك . فإن كان السبب الذي تحافظ من أجله على الأشياء لا قيمة له بالنسبة لك ، فاجعله نقطة حمراء . اسأل نفسك عن سبب صيانتها . فإن كان شيئاً تستطيع العمل دونه حقيقة ، فافعل !

٨- نظم نفسك في أثناء العمل . اجعل التنظيم جزءاً من عملية التخطيط وأضفه من الخطوة الأولى إلى النهاية . خطط لتحقيق النجاح . عود نفسك على عادات جيدة . اجعل عملية الصيانة أمراً لا يحتاج إلى تفكير ، وستجد أن ذلك خطوة سهلة في الطريق إلى النجاح .

٩- لا تشعر بالراحة! يجب أن يكون هدفك الحقيقي هو التحسين المستمر لكل شيء تفعله ، وبرنامج الكفاءة الشخصية هو الأداة التي تستخدمها لتحقيق ذلك .

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***

## الخاتمة

## عادة جديدة واحدة فقط

إن ما يميز الشخص حسن التأقلم والتنظيم ليست عاداته الأساسية التي اعتادها وإنما مهاراته التي يعالج بها هذه العادات أو التي يستجيب بها للمتغيرات . فهو دائماً مستعد للتغيير خلافاً للشخص القاسي ، المدافع عن الذات وقليل المرونة الذي تعود على الجمود .

– ويندل جونسون

قد تجد القليل من الأفكار القيمة في هذه الصفحات ولكن هناك الكثير من الخبرة .

ناقشنا في الأساس الطريقة التي اتبعتها في تنظيم نفسك للقيام بعملك : عاداتك . سيبلغك معظم الناس (وأستطيع أنا القول بأن معظمنا يؤمن) أن تغيير العادات أمر صعب للغاية . ليس هذا بالأمر السهل . ولكن يمكن أن تتحسن الأحوال . بالإمكان تبني طرق جديدة لتنفيذ الأشياء واكتساب عادات جديدة في حياتك . فقد تكون مررت بتجربة دخول مطعم جديد لإشباع روح الاستطلاع عندك ، أو بالصدفة لتجد أنك أحببت هذا المطعم ، وقد تود العودة إليه مرات أخرى .

كل هذا يبدأ بتبني عادة جديدة وهي اتخاذ إجراء . (افعله الآن) عندما تراودك فكرة تجربة أسلوب جديد لأداء العمل . حاول الذهاب للعمل من طريق مختلف عندما تخطر لك فكرة ذلك .

ليس من الضروري أن تكون العادة مصدراً للفوضى . فهي تشمل عادة إهمال إصلاح تلك العادة - لا يفعل شيء للإصلاح البتة . اكسر هذه الحلقة وافعل شيئاً في سبيل ذلك الآن ولا تؤجل . ستجد أنك تخلصت منها في الوقت المناسب . الأمر عائد إليك لتنفيذ الأفكار فور ورودها إلى عقلك . ستكتشف أنه باستطاعتك فعلاً السيطرة على عاداتك .



## الملحق أ

## قائمة تحسين الاجتماعات

## الإعداد للاجتماعات

- ١- الحاجة إلى الاجتماع واضحة .
- ٢- الأشخاص المناسبون سيحضرون .
- ٣- تم حجز مكان الاجتماع .
- ٤- تم تأمين المواد المطلوبة وهي متوفرة .
- ٥- تم إرسال دعوات الاجتماع .
- ٦- سوف يشمل الاجتماع ما يلي :
  - \* غرض الاجتماع .
  - \* النقاط المدرجة على أجندة الاجتماع .
  - \* مكان الاجتماع .
  - \* أوقات البداية والنهاية .
  - \* الاستعدادات التي يجب على المشاركين القيام بها .

## رئيس الاجتماع

- ١- توجيه الاجتماع .
- ٢- الالتزام بأجندة الاجتماع .
- ٣- تشجيع المشاركين على المشاركة .
- ٤- السماح للمشاركين بإكمال نقاطهم .
- ٥- ضمان عدم الخروج عن الموضوع .
- ٦- تلخيص نقاط الاجتماع .
- ٧- ضمان اتخاذ قرارات (من؟ وماذا؟ ومتى؟) .

## السكرتير

- ١- يكتب محضر الاجتماع .
- ٢- يوضح من ، وماذا ، ومتى يتم تطبيق الإجراءات .
- ٣- يوزع المحضر في وقت معقول .

## المشاركون

- ١- يحضرون دائماً في الوقت المحدد .
- ٢- يستمعون للمتحدثين ويحاولون فهم الآخرين .
- ٣- لا يقاطعون المتحدثين .
- ٤- ضمان جو مفتوح وخلاق .
- ٥- يثيرون نقاطاً واضحة ومباشرة .
- ٦- يوزعون الوثائق المعنية .

## الملحق ب

## مُضيعو الوقت

## اجتماع مُضيعي الوقت

- \* سبب الاجتماع غير واضح .
- \* المشاركون لا علاقة لهم بالاجتماع .
- \* كثير من الاجتماعات .
- \* لا توجد أجندة للاجتماع .
- \* محضر الاجتماع غير واضح أو غير موجود أصلاً
- \* نقاشات عديمة الفائدة
- \* لا توجد معلومات مرتدة .
- \* لا توجد قرارات .
- \* لا توجد متابعة أو شبه معدومة .
- \* رئيس الاجتماع ضعيف الشخصية .
- \* لا يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد .
- \* تحدث كثير من المقاطعات من الخارج .
- \* عدم الالتزام بموضوع الاجتماع .
- \* لا ينتهي الاجتماع في الوقت المحدد .
- \* يستغرق وقتاً أكثر من المتوقع .
- \* لا يوجد وقت محدد لكل موضوع .
- \* ضعف التحضير للاجتماع .
- \* ضعف التحضير من قبل المشاركين .
- \* لا يوجد هيكل عام للاجتماع .
- \* لا توجد مداوالات .
- \* مكان الاجتماع بعيد ويحتاج إلى وقت طويل للوصول إليه .

## الاتصال بمضيي الوقت

- \* لا توجد خطة للسرية الشخصية .
- \* نقاشات غير موضوعية .
- \* الرغبة في المشاركة في العديد من الأشياء .
- \* عدم القدرة على اختصار المحادثات .
- \* لا يوجد وقت محدد لانتهاؤ المحادثات .
- \* عدم تحديد أولويات .
- \* لا يوجد سكرتير .

## ضعف في الإنابة

- \* عدم الشعور بالأمن (الخوف من الفشل) .
- \* فقدان الثقة بالآخرين
- \* الكثير من المراقبة .
- \* انعدام وجود إرشادات وإن وجدت فهي سيئة .
- \* إنابة المسؤوليات الرسمية دون تفويض حقيقي .
- \* الخوف من أن زميلك في العمل يستطيع أداء العمل بصورة أفضل منك .

\* تفضيل الفعل على الإدارة .

\* وضع زملاء العمل تحت الضغوط .

## المدير الضعيف

- \* تكرار الوصف الوظيفي مع آخرين .
- \* إرشادات غامضة .
- \* ضعف الانضباط الشخصي .
- \* يفضل عمل ذلك الشيء .
- \* لا يوجد وصف وظيفي .
- \* لا توجد أولويات واضحة .

## ضعف الاتصالات

- \* انعدام الإدراك بحاجة الآخرين للمعلومات .
- \* مشاكل في اللغة .
- \* استخدام وسائل الإعلام الخطأ .
- \* سوء توقيت .
- \* المستمع لا يتقبل الأفكار الجديدة .
- \* تأخر في الرد .
- \* الكثير من المعلومات .
- \* الكثير من الاتصالات .
- \* اتصالات غير واضحة .
- \* ضعف إدارة المعلومات .
- \* ضعف إدارة الاتصالات .
- \* معلومات غير موثقة .
- \* معلومات عديمة الفائدة .
- \* معلومات غير مكتملة .

## ضعف في اتخاذ القرار

- \* ضعف/ تأخر في اتخاذ القرار .
- \* ضعف الثقة في عملية اتخاذ القرار .
- \* الخوف من عواقب ارتكاب أخطاء .
- \* لا توجد أوقات زمنية معقولة ومحددة .
- \* جهل عواقب ونتائج القرارات المتخذة .
- \* انعدام الرؤية الاستراتيجية .
- \* ضعف في إدراك أهداف القسم .
- \* أهداف غير واضحة .

## انعدام وجود العمل المنظم

- \* انعدام الأولويات .

- \* الكثير من الأشياء في ذاته الوقت .
- \* انعدام التخطيط .
- \* يتم التعامل مع جميع المشاكل بالأهمية نفسها .
- \* القليل يؤجل .
- \* الكثير يتم التعامل معه في وقت قصير .
- \* لا وقت للاستعداد .
- \* الكثير من المقاطعة .
- \* انعدام القدرة على الرفض وقول «لا» .
- \* الرغبة في تقديم المساعدة بغض النظر عن تأثير ذلك على العمل الأساس .
- \* الحاجة للشعور بأهمية الذات والمشاركة في كل شيء .
- \* التردد في مواجهة الآخرين .
- \* الرغبة في المشاركة في كل شيء .
- \* الرغبة في التحدي والمشاركة في شيء مختلف/ جديد .
- \* عدم القدرة على إنجاز الأشياء .
- \* انعدام الوقت .
- \* عدم احترام وقت الآخرين .
- \* انعدام الإدراك .
- \* صعوبة تحصيل المعلومة من الفوضى .
- \* التوتر .
- \* انعدام الانضباط .
- \* انعدام الوقت من أجل التخطيط .
- \* ضعف التخطيط .
- \* نقص القدرة/ الوقت .
- \* المقاطعة من قبل زائرين غير متوقعين .
- \* انعدام وجود خطط لتجنب مقاطعة الزائرين غير المتوقعين .

- \* الباب مفتوح دائماً .
- \* يأتي الموظفون بشكل مستمر طلباً للحصول على موافقات .
- \* عدم القدرة على تجنب زيارة مثل هذه .
- \* عدم القدرة على قول «لا» للزبون .
- \* الكثير من الأعمال الروتينية والأوراق .
- \* انعدام الأولويات .
- \* عدم إنابة العمل لآخرين لشعورك أنه بإمكان تنفيذ العمل بسرعة أكبر وبشكل أفضل .
- \* كل شيء موجود على المكتب .
- \* انعدام التنظيم الشخصي .
- \* انعدام الأهداف قصيرة/ طويلة الأمد .

### أعطال الحاسب الآلي

- \* يتعطل الحاسب الآلي ولا يمكن الوصول إلى الملفات .
- \* وصلة الإنترنت بطيئة .
- \* تحميل المعلومات بطيء .
- \* مرفقات البريد الإلكتروني معدة ببرنامج غير موجود لديك .
- \* لم تستطع الحصول على المعلومة التي تريدها من خلال البحث على شبكة الإنترنت .
- \* يعلق الحاسب الآلي ويفقد المعلومات .
- \* المعدات المساعدة (الطابعات، وجهاز المودم... إلخ) توقفت عن العمل .
- \* يتحطم الحاسب الآلي وتفقد المعلومات .

***FARES\_MASRY***  
***www.ibtesama.com/vb***  
***منتديات مجلة الإبتسامة***



**FARES\_MASRY**  
**[www.ibtesama.com/vb](http://www.ibtesama.com/vb)**  
**منتديات مجلة الإبتسامة**



## برنامج الكفاءة الشخصية

يعتبر كتاب ( برنامج الكفاءة الشخصية ) للمؤلف كيري جليسون أشهر نظام لمضاعفة الإنتاجية الفردية . وقد أثر هذا الكتاب بالفعل على الحياة العملية لما يزيد عن ثلاثمائة ألف شخص في جميع أنحاء العالم . وهذا الإصدار الجديد المترجم يقدم لك جميع الأدوات التي تحتاجها للتحكم في عبء العمل لديك ، وينير لك المستقبل الوظيفي بإذن الله .

يمكنك أن تتعلم في هذا الكتاب الأمور التالية :

\* كيف توفر شهر عمل كل عام عن طريق اتباع قاعدة بسيطة هي : ( أنجز عملك الآن)

\* كيف تهزم هذا السيل المتدفق من عمليات المقاطعة والأعمال الورقية .

\* كيف تبكر الوسائل الفعالة لتنظيم الملفات الورقية وملفات الكمبيوتر .

\* كيف تدير الاجتماعات ، وجداول العمل ، وغيرها من الأعمال التي تستغرق وقتاً طويلاً .

كما تتضمن هذه الطبعة معلومات موسعة عن كيفية التغلب على الكميات الضخمة من المعلومات ، واستخدام الإنترنت لتوفير الوقت والجهد ، وإدارة مناخ العمل المعاصر ذو الايقاع السريع والمواقع المتعددة . سواء كان هدفك زيادة الإنتاجية أو بناء مستقبل أكثر إشراقاً ، أو مغادرة العمل في العمل المحدد ، فإن (برنامج الكفاءة الشخصية) يساعدك في تحقيقه .

### الناشر

دار المعرفة للتنمية البشرية

ص.ب. ٥٣٩٥٥ - الرياض - الرمز البريدي ١١٥٩٣

مبنى مؤسسة الملك فيصل الخيرية - مكتب ٥٠٣ .

### الموزع

دار الناشر الدولي

ص.ب. ٥٣٩٥٥ - الرياض - الرمز البريدي ١١٥٩٣

مبنى مؤسسة الملك فيصل، الخربة - مكتب ٥٠٣

A festive Christmas-themed graphic. It features a large, vibrant red ribbon bow at the top right. Below the bow are several Christmas ornaments: two red, one gold, and one silver. A gold star ornament is positioned at the bottom right. The entire scene is set against a piece of aged, yellowish parchment paper with a torn edge, which is placed on a dark red background.

**Exclusive  
For**

**[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)**