

مكتبة بريان تراسي للنجاح

بريان ترايسي

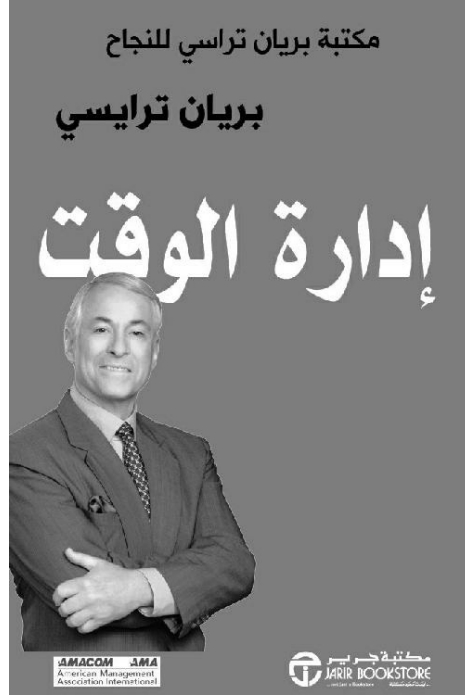
# إدارة الوقت



**AMACOM AMA**  
American Management  
Association International

مكتبة جرير  
**JARIR BOOKSTORE**  
...not just a bookstore ... ليست مجرد مكتبة

# الغلاف الأمامي





# TIME MANAGEMENT

BRIAN TRACY



## مقدمة

إن قدرتك على إدارة وقتك ستحدد نجاحك أو فشلك كمدير، كما هي الحال مع كل الممارسات الأخرى التي تقوم بها. والوقت هو المصدر الوحيد للإنجاز الذي لا غنى عنه، ولا يمكن تعويضه. إنه أثنى ما تملك، ولا يمكنك أن تستبقيه ولا حتى أن تستعيده إذا فقدته. إن كل شيء عليك إنجازه يتطلب منك وقتاً، وكلما استغللت الوقت بشكل أفضل، حققت كمّاً أكبر من الإنجازات، وزادت المكافآت التي تحصل عليها.

وإدارة الوقت أمر أساسي وضروري لتحقيق أقصى استفادة من الصحة والموارد الشخصية. وتعد درجة تحكمك في وقتك وحياتك محدداً رئيسياً لدرجة السلام الداخلي الذي تتمتع به، وكذلك لدرجة التناغم والعافية العقلية. وعليه، فإن الشعور بافتقارك للسيطرة على الوقت هو المصدر الرئيسي للضغط، والقلق، والإحباط. وكلما استطعت أن تنظم أحداث حياتك المهمة وتتحكم فيها بشكل أفضل، أصبح شعورك أفضل، وزادت طاقتك، وأصبح نومك أفضل من ذي قبل، وأصبحت قادراً على تحقيق المزيد.

وبإمكانك أن تحصل على ساعتين إضافيتين من الإنجاز يومياً، أو حتى أن تضاعف إنتاجك ومردودك عن طريق اتباع الأفكار والطرق المذكورة في هذا الكتاب. لقد ثبت نجاح هذه الأساليب مع آلاف المديرين في كل مجال من مجالات العمل، وستنجح معك أيضاً ما دمت تتمتع بما أسميه بالمفاتيح الأربعة اللازمة لزيادة الفاعلية.

### المفاتيح الأربعة اللازمة لزيادة الفاعلية

المفتاح الأول هو الرغبة: لا بد أن تكون رغبتك في إدارة وقتك والسيطرة عليه مشتتة ومتأججة من أجل الوصول إلى أعلى درجات الفاعلية.

المفتاح الثاني هو الحسم: لا بد أن تتخذ قراراً واضحاً بأنك ستمارس أساليب الإدارة الجيدة للوقت، حتى تتحول هذه الأساليب إلى عادات.

أما المفتاح الثالث فهو الإصرار: لا بد أن تكون مستعداً لأن تواجه كل المغريات، حتى تستطيع التحكم في وقتك بطريقة أكثر فاعلية، ليصبح إصرارك مدعوماً برغبتك.

والمفتاح الرابع والأخير هو الانضباط، وهذا المفتاح هو الأهم: لا بد أن تهذب نفسك وتضبطها لتجعل إدارة الوقت ممارسة طويلة الأمد. والانضباط الفعال هو الاستعداد لحمل النفس على بذل المزيد، وكذلك القيام بما تعلم أنه ينبغي لك القيام به وقتما يقتضي الأمر ذلك، سواء كنت تفضل القيام بذلك أم لا. وهذا أمر حاسم فيما يخص النجاح.

والمردود الذي ستحصل عليه عندما تدير وقتك بشكل ممتاز هو مردود كبير للغاية. إنها الصفة الواضحة المتمثلة في كونك ستصبح صاحب أداء ممتاز في مقابل أصحاب الأداء المتدني. إن جميع الناجحين في هذه الحياة يستغلون أوقاتهم على نحو جيد، أما أصحاب الأداء المتدني فتجدهم يفتقرون إلى استغلال وقتهم بشكل جيد. ومن أهم قواعد النجاح "اكتساب عادات جيدة واتباعها". في هذا

الكتاب، ستتعلم كيف تكتسب عادات جيدة ثم تجعلها من سجايك.  
ستتعلم في هذا الكتاب الطرق الإحدى والعشرين الأكثر أهمية واللازمة لإدارة الوقت بطريقة فعالة،  
التي اكتشفها كل الناجحين تقريباً، وقاموا بإدراجها في حياتهم.  
تذكر أن إدارة الوقت بمثابة إدارة لحياتك نفسها، وحسن إدارة الوقت والإنتاجية الفردية يتحققان  
عندما تبدأ أنت في تقدير حياتك بكل دقيقة منها.

### **استغل ما تملكه حينما كنت في**

#### **القيام بكل ما تستطيعه**

ينبغي أن تقول لنفسك: "إن حياتي ثمينة ومهمة، وأنا أقدر كل دقيقة وساعة منها. وسأستفيد من هذه  
الساعات بالشكل الأمثل، حتى أتمكن من إنجاز أقصى ما أستطيع في الوقت الذي أملكه".

والجيد في هذا الأمر هو أن إدارة الوقت مهارة مهنية، والمهارات المهنية هي مهارات مُكتسبة،  
فإدارة الوقت كركوب الدراجة، أو كالكتابة على لوحة المفاتيح، أو كتمارس لعبة رياضية. وهي  
تتكون من سلسلة من الطرق والإستراتيجيات والأساليب، بالإضافة إلى مجموعة من المهارات التي  
بمقدورك تعلمها وممارستها وإتقانها، وذلك بالتكرار والإصرار.

## الفصل الأول

### سيكولوجية إدارة

### الوقت

إن **كيفية شعورك** وما تعتقده حيال نفسك يقرران إلى حد كبير جودة حياتك، ويعد تقدير الذات هو المركز الانفعالي للشخصية، وتعريفه هو "مقدار حبك لنفسك".

ويتحدد مستوى تقديرك لذاتك إلى حد كبير من خلال طريقتك في الاستفادة من حياتك ووقتك في تنمية وتطوير إمكانياتك الكاملة، ويعلو مقدار تقديرك لذاتك عندما تعمل بكفاءة، وكذلك فإنه يقل عندما لا تكون كفاً فيما تقوم به.

والوجه الآخر لتقدير الذات هو الفاعلية الذاتية، وتعريفها: "درجة شعورك بأنك كفاء، وقادر، ومنتج، وتستطيع حل مشكلاتك، والقيام بواجباتك، والوصول إلى ما تطمح إليه".

وكلما زاد شعورك بأنك كفاء وقادر ومنتج، زاد تقديرك لذاتك. وكلما زاد تقديرك لذاتك، زادت قدرتك وإنتاجيتك؛ فكلٌّ منهما يقوي الآخر ويدعمه.

ويشعر من يديرون وقتهم بشكل جيد بأنهم إيجابيون، كما يشعرون بالثقة، وبأنهم يمسكون بزمام حياتهم.

### قانون السيطرة

ترتكز سيكولوجية إدارة الوقت على مبدأ بسيط يسمى قانون السيطرة، ويقول هذا القانون إن شعورك الجيد تجاه نفسك يتناسب طردياً مع مدى سيطرتك على حياتك. ويقول أيضاً إن شعورك السيئ تجاه نفسك يتناسب طردياً مع مدى عدم سيطرتك على حياتك أو عملك.

ويشير علماء النفس إلى الفرق بين الموضع الداخلي للسيطرة؛ حيث تشعر بأنك أنت سيد حياتك وأنت المسئول عن مصيرك، والموضع الخارجي للسيطرة، حيث تشعر بأن الظروف الخارجية هي التي تسيطر عليك.

ففي الموضع الخارجي للسيطرة، تشعر بأن ما يتحكم بك هو رئيسك في العمل، وفواتيرك، وضغط أعباء العمل والمسئوليات الأخرى الملقاة على عاتقك. فتشعر بأن أمامك الكثير لتتنجزه في وقت قليل، وأنت لست مسئولاً حقاً عن حياتك ووقتك، وأن أكثر ما تقوم به في كل حين هو مجرد ردود أفعال واستجابات لأحداث خارجية.

وهناك فرق كبير بين الفعل الذي هو نابع من الذات وفي إطار تحقيق هدف معين، ورد الفعل، الذي هو استجابة لحظية لمؤثر خارجي. إنه الفرق بين الشعور بالإيجابية وبالسيطرة على الحياة، والشعور بالسلبية والضغط والقلق. ولكي تعطي أفضل ما عندك، فلا بد أن تتمتع بإحساس قوي بالسيطرة على المجالات المهمة في عملك وحياتك الشخصية.

## أفكارك ومشاعرك

في المصطلحات النفسية، يكون لكل شخص مفهوم ذاتي، وهو البرنامج الرئيسي الداخلي الذي ينظم سلوك الفرد في كل مجال من مجالات حياته. ويرى الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من المفهوم الذاتي فيما يتعلق بإدارة الوقت أنهم منظمون وأصحاب إنتاجية عالية، وهم مسيطرون بشكل كبير على حياتهم وما يقومون به.

ومفهومك الذاتي تكونه أفكارك حول نفسك، وكذلك الصورة التي ترى فيها نفسك، كما تكونه معتقداتك عن نفسك، خاصة فيما يتعلق بالطريقة التي تدير بها وقتك. ويعتقد بعض الأشخاص أنهم منظمون وأصحاب كفاءة، بينما يعتقد آخرون أنهم دائماً ما تستغرقهم الظروف ومتطلبات الآخرين.

### المعتقدات تتحول إلى حقائق

ما معتقداتك حيال نفسك وقدرتك على إدارة وقتك؟ هل ترى أنك صاحب كفاءة عالية، وأنتك شخص ناجح في تنظيم الوقت وإدارته، وتؤمن بذلك؟ هل تؤمن بأنك صاحب إنتاجية عالية، وبأنك تتمتع بالسيطرة الكاملة على حياتك وعملك؟ أيًا كان ما تعتقده، فإنك ستفعل ما يتسق مع ذلك الاعتقاد، فإذا كنت تعتقد بأنك تمتاز بقدرتك على تنظيم الوقت وإدارته، فإنك، بشكل طبيعي، ستقوم بالممارسات التي تتسق مع هذا المعتقد.

ولأن مفهومك الذاتي يدفعك باستمرار للسعي إلى الاتساق بين ما ترى نفسك عليه من الداخل، وما تقوم به من ممارسات من الخارج، فإذا اعتقدت وأمنت بأنك تدير وقتك بشكل جيد؛ فستصبح منظمًا جيدًا للوقت.

بإمكانك أن تحضر كل الدورات في مجال إدارة الوقت، وأن تقرأ كل الكتب، وأن تتدرب على الأنظمة المختلفة لهذا المجال، ولكنك إذا كنت ترى أنك غير جيد في إدارة وقتك وتنظيمه؛ فلن تجد في كل ما سبق ذكره أية فائدة. فإذا كنت قد اعتدت على التأخر عن المواعيد والاجتماعات، أو إذا كنت تؤمن بأنك شخص غير منظم؛ فستتحول هذه العادات إلى سلوكيات تلقائية. وإذا لم تغير معتقداتك حول مستويات الكفاءة والفاعلية الشخصية، فلن تتغير قدرتك على إدارة وقتك أيضًا.

### اتخذ القرار

كيف تكتسب معتقدات جديدة وإيجابية حيال نفسك وحيال مستواك في الإنتاجية الفردية؟ إن هذا الأمر ليس صعبًا لحسن حظك. عليك فقط أن تتبع المفاتيح الأربعة التي ذكرتها: الرغبة، والحسم، والإصرار، والانضباط. والأهم من ذلك، اتخذ قرارًا باكتساب عادة من عادات إدارة الوقت، كأن تقرر أن تأتي مبكرًا في كل المواعيد التي عليك حضورها في المستقبل. إن كل تغيير في حياتك يحدث عندما تتخذ قرارًا واضحًا لا لبس فيه بأن تفعل الأمور بشكل مختلف. إن اتخاذ قرار بأن تتقن إدارة الوقت هو الخطوة الأولى والأكبر تجاه هذا الهدف.

### برمج عقلك

حينما تتخذ قرارًا بأن تصبح شخصًا ذا إنتاجية عالية، فهناك سلسلة من أساليب البرمجة الشخصية التي

بإمكانك ممارستها.

أول هذه الأساليب هو تغيير الحديث الذاتي؛ حيث إن الطريقة التي تحدث بها نفسك تحدد خمسة وتسعين بالمائة من انفعالاتك، وأفعالك النهائية في معظم الأوقات. ردد على نفسك: "أنا شخص منظم وصاحب إنتاجية عالية". وكلما شعرت بأنك تحت وطأة الكثير من العمل؛ فخذ مهلة وقل لنفسك: "أنا شخص منظم وصاحب إنتاجية عالية".

أكد لنفسك مرارًا وتكرارًا "أنتك بارع"، وإذا سألك الناس عن كيفية استفادتك من وقتك، فقل لهم: "أنا بارع في إدارة وقتي".

وكلما قلت إنك "شخص منظم"، فسيتقبل عقلك الباطن هذه الكلمات كأنها أمر، وسيبدأ في تحفيزك وقيادتك، لكي تُصبح سلوكياتك أكثر تنظيمًا.

### تخيل نفسك كما تحب أن تكون

والأسلوب الثاني من أساليب تغيير سلوكياتك هو أن تتخيل نفسك شخصًا بارعًا في إدارة الوقت. ارسم لنفسك صورة كشخص منظم، وكفاء، ويتمتع بالسيطرة الكاملة على حياته. وتذكر أن الشخص الذي "تراه" من الداخل هو الشخص الذي "ستكونه" في الخارج.

وإذا كنت شخصًا منظمًا فعلاً وكنت صاحب إنتاجية عالية، فكيف ستغير سلوكك؟ ما الذي سيختلف غدًا عن الطريقة التي تتصرف بها اليوم؟ ارسم لنفسك صورة كشخص هادئ، وواثق، وكفاء، وأكثر استرخاء، وقادر على إتمام كميات كبيرة من العمل في فترة زمنية قصيرة.

تخيل كيف سيكون شكل الشخص الذي يتميز بإنتاجية عالية. هل سيكون مكتب ذلك الشخص منظمًا ونظيفًا؟ هل سيبدو ذلك الشخص متمهلاً وغير قلق؟ اخلق صورة ذهنية واضحة لنفسك كشخص يتمتع بالسيطرة التامة على حياته ووقته.

### تظاهر بالأمر

والأسلوب الثالث من أساليب ضبط النفس هو أن "تتظاهر" بأنك تتميز فعلاً بإدارة الوقت. تخيل نفسك شخصًا منظمًا في كل ما تقوم به. وإذا كنت تتميز حقًا بالنظام، فكيف ستتصرف إذن؟ ما الأمر المختلف الذي ستقوم به؟ وفيما يتعلق بوقتك وإنتاجيتك الفردية، ما الذي سيتغير في الطريقة الحالية التي تقوم بالأمر من خلالها؟

من المثير للاهتمام أنه حتى ولو لم تكن تعتقد أنك بارع في إدارة الوقت الآن، ولكنك بالرغم من ذلك تتظاهر بأنك بارع وكفاء؛ فإن هذه التصرفات ستولد إحساسًا بالكفاءة الذاتية. إن بإمكانك فعلاً أن تغير أفعالك وعاداتك وسلوكياتك عندما "تتظاهر بالأمر إلى أن يصبح من خصالك".

## الفصل الثاني

### حدد قيمك

بما أن إدارة الوقت هي في الأساس إدارة لحياتك نفسها، فإن تنمية إنتاجيتك وتطويرها بيد أن بفحص القيم الخاصة بك. إن التفكير المنطقي المتعلق بترتيب الأولويات يقرر بأنك قبل أن تُقدم على القيام بشيء ما، عليك أن تقوم بشيء آخر أولاً. فليس من الممكن أن تنظم وقتك وتديره بصورة ملائمة قبل أن تعرف قيمك على وجه التحديد.

وتتطلب الإدارة الجيدة للوقت أن تجعل سيطرتك على سلسلة من الأحداث متناغمة مع أولوياتك الأكثر أهمية. فإذا لم يكن الأمر مهمًا لك، فلن تشعر أبدًا بالتحفيز والإصرار لتفرض سيطرتك على وقتك.

واطرح على نفسك هذه الأسئلة: "ما الغاية مما أقوم به؟" لماذا تستيقظ في الصباح؟ لماذا تعمل بالوظيفة التي تعمل بها حاليًا؟ ما السبب في عملك في المكان الذي تعمل فيه حاليًا؟

### المعنى والغاية

كل شخص يشعر بحاجة ماسة إلى أن يكون لحياته معنى وهدف. وأحد أكبر الأسباب وراء الضغط النفسي وعدم الشعور بالسعادة، هو الشعور بأن ما تفعل لا يحمل أي معنى وليس وراءه غاية، وذلك عند النظر إليه من زاوية القيم والقناعات الذاتية؛ لذا لا بد أن تبدأ دائمًا بأن تسأل نفسك "لماذا؟".

بإمكانك أن تصبح أكثر فاعلية فيما يتعلق بأساليب إدارة الوقت، ولكن الأمر لن يجدي لك نفعًا إذا أصبحت أكثر فاعلية فقط في القيام بشيء لا يحمل لك أي معنى، فالكفاءة العالية ستزيد إحساسك بالعزلة والإحباط والقلق.

### ما أكثر الأشياء قيمة لديك؟

والسؤال التالي الذي عليك أن تسأله هو: "ما أكثر ما تقدره في حياتك؟" ما أكثر ما تهتم بشأنه وتدافع عنه؟ وما الشيء الذي لن تدافع عنه؟

فشعورك بأنك سعيد، وذو قيمة وشأن، يتناسب طرديًا مع درجة تناغم النشاطات اليومية التي تقوم بها مع قيمك. فسبب كل الذي نشعر به من الإجهاد، والتوتر، والقلق، والإحباط، في الحياة أو في العمل هو القيام بشيء، بينما نحن نفضل ونقدر شيئًا مختلفًا تمامًا عن ذلك.

وهناك العديد من التقارير حول مديريين يواجهون إحساسًا بالإرهاك نتيجة لـ "الضغط الواقع عليهم جراء عملهم". ولكن من يحبون ما يقومون به ويضعون جهدهم كله وكل ما أوتوا من قوة في هذا العمل، نادرًا ما يواجهون إحساسًا بالإجهاد أو الإرهاك بأي شكل من الأشكال. فعندما تكون متعايشًا في اتساق مع قيمك؛ ستجد أنك تملك معينًا لا ينضب من الطاقة، والحماسة، والإبداع. فالإجهاد ينتج من العمل في أشياء لا تتسق مع أسمى أولوياتك.

فافحص قيمك، وافحص معتقداتك وقناعاتك، واسأل نفسك ما التغييرات التي تستطيع إحداثها لتجعل الأنشطة التي تقوم بها - وهذا من الجانب الخارجي - تتسق وأولوياتك الحياتية وقيمك، وهذا على المستوى الداخلي.

### أنت لست عادياً

عليك أن تُدرك أنك شخص رائع وفريد من نوعك، وتتقبل ذلك أيضاً. لقد نمت قيمك، وتطورت على مدار سنوات حياتك. لقد برزت هذه القيم والأولويات نتيجة للمؤثرات والتجارب التي لا حصر لها التي مررت بها. إنها جزء من الحمض النووي النفسي والانفعالي الخاص بك. إنها جزء من شخصيتك وكيانك، ونادراً ما تتغير هذه الأشياء بمرور الوقت. إن مهمتك هي أن تحدد قيمك الحقيقية، ثم تنظم حياتك بحيث يكون هناك اتساق بين معيشتك وما تقوم به من عمل.

### حلّل شخصيتك

إليك أربع جمل تحتاج إلى تكملة، تمرن عليها لتكون لديك نظرة أفضل عن حقيقة شخصيتك. أكمل كل جملة من الجمل التالية:

١. "أنا ... " إذا سألتك شخص غريب: "من أنت حقاً؟" كيف ستكون إجابتك؟ ما أولى الكلمات التي قد تصف بها نفسك؟ هل كنت لتصف نفسك من حيث العمل الذي تقوم به، أم صفاتك الشخصية، أم آمالك وأحلامك وطموحاتك؟ اختر ما بين ثلاث إلى خمس كلمات لتكمل هذه الجملة. "أنا ...".

إذا كنت ستجري مقابلة مع من هم حولك ممن يعيشون ويعملون معك وتسالهم السؤال نفسه عنك، فماذا يقولون؟ كيف يمكن أن يصفك الناس من حيث قيمك، ومن حيث شخصيتك؟ وبناءً على الطريقة التي تتعامل بها مع الناس، ما الرأي الذي سيكونونه عن شخصيتك؟

٢. "الناس ... " فكر في الناس عامةً، وفي العالم من حولك. كيف كنت لتصف الجنس البشري؟ هل الناس خيرون وطيبون ومحبون لبعضهم؟ هل الناس كسالي ومخادعون أو غير جديرين بالثقة؟

سيكون لإجابتك تأثير كبير في كيفية تعاملك مع الآخرين في كل منحى من مناحي حياتك. ستحدد هذه الإجابة كل شيء ستنتج كمدير، وكشخص له عائلة وأصدقاء.

٣. "إن الحياة ... " قد تبدو إجابتك هنا بسيطة، ولكنها ستنبع من فلسفتك الكاملة عن الحياة، فالأشخاص الإيجابيون الأصحاء السعداء يرون الحياة تجربة رائعة مليئة بالتقلبات، ولكنها دون شك مغامرة رائعة بشكل عام.

من القصص المفضلة لديّ، قصة تحكي عن شاب ذهب لفيلسوف طاعن في السن وقال له: "الحياة صعبة".

فكانت إجابة الفيلسوف: "مقارنة بماذا؟".

وكما قالت الكاتبة "هيلين كيلر": "الحياة إما مغامرة جريئة، أو لا شيء على الإطلاق". فما الحياة بالنسبة إليك؟

٤. " أكبر هدف في حياتي هو ... " إذا كان بإمكانك تحقيق أمنية أو هدف كبير في حياتك بمجرد التفكير في ذلك، فما الهدف الذي سيكون له أكبر أثر إيجابي في حياتك، سواء كان الهدف على المدى القريب أو البعيد؟ والآن، أكمل هذه الجملة:

" أكبر هدف في مهنتي هو ... "

" أكبر هدف بالنسبة إلى أسرتي هو ... "

هذه هي بعض أهم الأسئلة وأعمقها التي يمكنك أن تطرحها وتجيب عنها بنفسك. عندما تصبح إجاباتك واضحة بالنسبة إليك - وهذا لن يكون أمرًا سهلاً - فيمكنك حينها أن تسأل نفسك ما التغييرات التي ستحتاج إلى إحداثها لتجعل استغلالك للوقت متناغمًا مع أولوياتك في الحياة.

لقد لاحظ الكاتب الصحفي "نابليون هيل" أن الحياة تصبح رائعة عندما نقرر أهم هدف في حياتنا بوضوح.

ما الأهداف الأكثر أهمية بالنسبة إليك؟

## الفصل الثالث

### فكر في رؤيتك ومهمتك

إن أحد أفضل الكتب وأعمقها التي تم تأليفها في السنوات القليلة الماضية هو كتاب "دانيال كانيمان" Thinking، Fast and Slow. وفكرة هذا الكتاب هي أننا في حاجة إلى استخدام نوعين مختلفين من التفكير للتعامل مع المواقف المختلفة التي نواجهها في حياتنا اليومية.

فالتفكير السريع هو ذلك النوع من التفكير الذي نستخدمه للتعامل مع المهمات، والمسئوليات، والأنشطة، والمشكلات، والمواقف قصيرة الأمد. فحينها نتصرف بسرعة وبشكل غريزي، وفي أغلب الأحوال فإن التفكير السريع مناسب تمامًا لأنشطتنا اليومية.

وأما النوع الثاني من التفكير الذي يصفه "كانيمان"، فهو التفكير البطيء؛ حيث تتوقف، وتأخذ فترة أطول لتفكر بحذر في تفاصيل الموقف قبل أن تقرر ما ستفعل. فكرة "كانيمان" هي أن الفشل في استخدام التفكير البطيء، عندما يتطلب الأمر ذلك، هو السبب في العديد من الأخطاء التي نرتكبها في حياتنا.

ولكي تصبح ممتازًا في إدارة الوقت، وحتى يتسنى لك بسط سيطرتك على جميع جوانب حياتك، فعليك أن تستخدم "التفكير البطيء" بشكل منتظم. ابدأ بطرح هذا السؤال على نفسك: "ما الذي أحاول القيام به؟".

### فكر قبل أن تتصرف

غالبًا ما تجد نفسك تعمل بجد، ولكنك لم تأخذ الوقت الكافي لتفكر فيما ترغب في إنجازه حقًا.

هناك قصة لزوج كان يقود السيارة من سان دييجو إلى لوس أنجلوس، ولم يكن على علم بالطريق، ولكنه كان يقود بسرعة كبيرة. وفي لحظة ما، قالت له زوجته: "عزيزي، هل تقع فينكس على الطريق إلى لوس أنجلوس؟".

فسألها الزوج: "لماذا تسألين؟"، فأجابته قائلة: "حسنًا، لقد مررنا لتونا بلافتة تقول إننا في طريقنا إلى فينكس".

فأجابها بقوله: "لا بأس، فنحن نمضي وقتًا رائعًا!".

فقبل أن تخطو خطواتك الأولى نحو الانطلاق في حياتك، عليك أن تكون واضحًا ومتأكدًا تمامًا بشأن ما تحاول إنجازه.

قال "أمبروز بيرس" في كتابه The Devil's Dictionary إن "تعريف التعصب هو مضاعفة جهودك بعد أن تكون قد نسيت هدفك".

هل هدفك هو أن تعيش حياة رائعة؟ هل تحاول أن تبني سيرة مهنية عظيمة أو أن تنجز عملاً

عظيمًا؟ إن قدرتك على التوقف والانخراط في تحليل ذاتي واستبطاني - التفكير البطيء - هي شيء أساسي حتى تستطيع إدارة وقتك بطريقة تجعلك تقدم أفضل ما عندك، وتجعلك تحظى بأكبر قدر من المتعة والسعادة والارتياح تجاه ما تقوم به.

### أبقى هدفك أمامك

كن واضحًا بشأن النتائج والغايات التي ترغب فيها، كما يقول الكاتب "ستيفن كوفي": "ابدأ والهدف نُصب عينيك". ما النتيجة النهائية أو الإنجاز الذي تطمح إلى تحقيقه؟ أين تود أن ينتهي بك المطاف في نهاية الأمر؟ وبينما تتسلق سلم النجاح، تأكد من أنه يوصلك إلى الاتجاه الصحيح.

هل تعمل من أجل كسب ما يكفي من المال الذي سيؤمن حياتك ويجعلك سعيدًا؟ هل تعمل لأنك تحب عملك، أم لأنك تشعر بأنك في مهمة لإنجاز وتحقيق شيء ما، الذي هو من الأهمية بمكان بالنسبة إليك؟

كيف سيبدو عالمك إذا حققت أكبر أهدافك؟ ما رؤيتك بالنسبة إلى نفسك ومسيرتك المهنية على المدى الطويل؟ ما مهمتك؟ ما الفرق الذي تود أن تحدثه في حياة الآخرين؟

إذا كان الهدف من كل ما تقوم به هو كسب ما يكفي من المال لدفع الفواتير، فسيكون من الصعب عليك أن تكتسب مستوى عاليًا من الالتزام والحماسة، وأن تحافظ على ذلك. ولكي تكون سعيدًا فعلاً، وتحقق ما تطمح له، عليك أن تعمل لتصل إلى شيء أكبر منك؛ شيء يحدث فرقًا في حياة الآخرين أو في أعمالهم.

### اختبر منهجية عملك

عندما تصبح متأكدًا مما تحاول إنجازه والوصول إليه، عليك حينها أن تطرح على نفسك هذا السؤال: "كيف أحاول القيام بذلك؟". في كل مرة تسأل هذين السؤالين وتجيب عنهما، ستكتسب أفكارًا قيمة ستسمح لك بالنظر إلى الموقف الذي أنت فيه، فتعلم إذا ما كنت على الطريق الصحيح.

وبمجرد أن تصبح متأكدًا مما تحاول إنجازه، وكيف تحاول إنجازه، لا بد أن تسأل نفسك سؤالًا ثالثًا: "كيف يسير الأمر؟".

هل ما تفعله يحركك تجاه ما ترغب وما تريد بالطريقة الأسرع والأكثر فاعلية؟ هل أنت راض عن معدل التقدم الذي تحققه؟ هل تسير الأمور على ما يرام، أم أنك تمر بالعديد من المعوقات والعقبات في طريقك؟

والأهم هو أن تتشكك في افتراضاتك، وكما قال الكاتب "بيتر دراكر": "إن الافتراضات الخاطئة هي السبب في كل فشل".

ما افتراضاتك حول حياتك ومهنتك؟ ما افتراضاتك المتعمدة (الشعورية)؟ وما الافتراضات التي قمت بها دون وعي (اللاشعورية) التي لم تناقشها؟ من المذهل أن هناك الكثير من الناس الذين يكفون في أعمالهم بناءً على افتراضات خاطئة لم يتأكدوا من صحتها قبلاً.

## ابحث عن طريقة أفضل

بينما تفكر ملياً في السؤال "كيف يسير الأمر؟" عليك أيضاً أن تفكر في سؤال مهم آخر: "هل يمكن أن تكون هناك طريقة أفضل؟".

في الحقيقة، ستجد في أغلب الأحيان تقريباً أن هناك طريقة أفضل للوصول إلى الهدف المهني. ربما تكون هذه الطريقة أسهل، وأسرع، وأوفر، وأكثر فاعلية.

وهناك مقولة جميلة تقول: "هناك الكثير في هذه الحياة لنستمتع به أكثر من مجرد الحاجة إلى تسريع إيقاعها".

إن الكثير من الناس يعملون بجد، ولكنهم يسرون في الاتجاه الخاطئ، وعلى الطريق الخطأ. إنهم ليسوا متأكدين مما يحاولون فعله، وأين يودون أن يؤول بهم المال، ولكنهم لا يرغبون أيضاً في أن يواجهوا أو يتعاملوا مع احتمالية أن يكونوا مخطئين. ورغم أن طرح الأسئلة الصعبة يتطلب التفكير البطيء، فإنه قد يزيد من سرعة الوصول إلى الأهداف والرؤى والمهمات التي نضعها بشكل كبير.

## الفصل الرابع

### وجه حاضرك في ضوء المستقبل

ما العمل الأهم والأكثر قيمة، الذي تقوم به في أي مجال أو مهنة؟ إنه التفكير! إن قدرتك على التفكير المتمهل فيما تقوم به وكيفية قيامك به سيكون لها أثر أكبر على نتائجك المستقبلية مقارنة بأي فعل آخر تقوم به.

وهناك بعض المجالات في عملك يكون فيها "التفكير البطيء" أساسياً وضرورياً للغاية، لتستطيع إخراج أفضل ما عندك.

اقتطع ثلاثين دقيقة أو أكثر يومياً لتعيد النظر في أهدافك وخططك والتقدم الذي تحرزته، وأفضل وقت لفعل هذا هو في الصباح. اقتطع وقتاً لتفكر، وتخطط، وتحلم، وتُدع. إن كل المديرين الممتازين والأشخاص شديدي التأثير يقتطعون وقتاً يفكرون فيه مع أنفسهم ملياً حول ما سيفعلون قبل أن يبدأوا في فعله. عليك أن تقرأ، وتعيد النظر، وتفكر ملياً فيما تقوم به، قبل أن تبدأ في التنفيذ.

وعلى مدار السنوات، قرأت مئات السير الذاتية لرجال ونساء ناجحين في كل مجال من مجالات الحياة. ووجدت أن العامل المشترك بين كل هذه السير هو أن العظمة الحقيقية تنبع من استبطان الأحداث والعزلة والتأمل، ولن تبلغ العظمة التي أنت مؤهل لها إلا عندما تقتطع وقتاً من يومك بانتظام لتفكر فيمن تكون، وما تريد، وتفكر في الطريقة الأفضل لبلوغ ذلك.

خذ وقتاً لتقيم فيه حياتك والأنشطة التي تقوم بها في سياق أوسع، وتأمل مكانك اليوم، وأين ترغب أن تكون بعد خمس سنوات من الآن. انظر إلى الأنشطة التي أنت منخرط فيها اليوم، وحدد أيها منها قد يكون له الأثر الأكبر في مستقبلك. وهذه الطريقة ستساعدك على إدارة وقتك بطريقة أفضل بكثير مما يمكنك أن تتخيله في هذه اللحظة. ففي بعض الأحيان، يمكن لفكرة واحدة خطرت عليك في لحظة من العزلة أو التأمل أن توفر عليك الكثير من العمل الشاق الذي كان ليستمّر شهوراً وربما سنوات.

### المنظور طويل الأمد

أمضى الدكتور "إدوارد بانفيلد" من جامعة هارفارد أكثر من خمسين عاماً في دراسة سلوكيات واتجاهات أصحاب الأداء الأعلى في أمريكا وفي العالم أجمع. وقام بتحديد صفة واحدة مميزة تفصل أصحاب مستويات الأداء العالي عن أصحاب الأداء المتدني، وأطلق عليها "المنظور طويل الأمد". ووجد "بانفيلد" أن ذوي الأداء العالي قد اقتطعوا وقتاً للتفكير في المستقبل، غالباً لفترة تصل إلى عشرة أو عشرين عاماً مستقبلياً، كما اقتطعوا وقتاً ليتأكدوا تماماً مما يريدون أن يحققوا في حياتهم وعملهم بعد تلك المدة. ثم يعودوا إلى حاضرتهم، ويتأكدوا أن كل شيء يفعلونه الآن يتسق مع ما يريدون أن يصلوا إليه في المستقبل.

وهذا أسلوب مؤثر بإمكانك الاستفادة منه أيضاً. خطط للمستقبل لسنة أو سنتين أو ثلاث، وتخيل أن حياتك مثالية في جميع الأحوال، وكوّن صورة ذهنية واضحة عن عملك، إذا كان هذا العمل هو ما

تريد فعلاً. ومن وجهة النظر المستقبلية هذه، انظر حولك وصف الحياة المثالية والعمل المثالي لك. ثم اسأل نفسك إذا كان ما تفعله الآن يتفق مع المستقبل المثالي الذي رسمته لنفسك.

ومن هذه النقطة المستقبلية، انظر إلى نفسك في هذه اللحظة، ووضعك الحالي، وابحث عن الخطوات التي سيتحتم عليك اتخاذها لتصل إلى ما تريد. إن طريقة "التفكير في الحاضر من منظور مستقبلي" هي طريقة يتبعها أفضل المديرين.

### اتخذ قرارات أفضل في الوقت الحاضر

على سبيل المثال، يقرر أحد الشباب أنه يرغب في أن يكون ناجحاً جداً في مجال الأعمال عندما يكبر. بهذا المنظور الواضح طويل الأمد، فإنه يبذل المزيد من الجهد في المذاكرة من أجل الحصول على درجات أعلى في الثانوية العامة، حتى يستطيع التأهل لكلية جيدة. وفي الكلية، فإنه يجتاز دورات دراسية أصعب، ويذاكر لوقت أطول بكثير من أقرانه حتى يتخرج وهو من الأوائل على صفه.

ونتيجة للسنوات الكثيرة من العمل الجاد، والمذاكرة بجد، والتخلي عن الملذات العاجلة كحضور الحفلات، والمباريات الرياضية، والانخراط في الحياة الاجتماعية، فإن هذا الشاب يتخرج بدرجات عالية في جامعة مرموقة، وتوظفه إحدى أكبر الشركات، التي تعطيه الفرصة في الحصول على مرتب أكبر وفرصة للتزقي أكثر من زملائه، الذين لم يفكروا في المستقبل على الإطلاق.

فعندما تكون متأكدًا مما تود أن تصل إليه في المستقبل، يسهل عليك كثيرًا أن تتخذ قرارات أفضل في الوقت الحاضر. والقاعدة هنا هي أن الرؤية بعيدة المدى تُحسن من القرارات التي نتخذها على المدى القصير، وقد سمعت المقولة التي تقول: "إذا لم تعلم وجهتك، فالطرق كلها سواء بالنسبة إليك".

وتعد عادة اكتساب منظور طويل الأمد أمرًا له تأثيره القوي، فعن طريق التفكير في المستقبل ثم الرجوع إلى الوقت الحاضر سترى خطوات بإمكانك اتباعها، وأخطاء بإمكانك تجنبها. سيساعدك هذا التمرين على التأكد من قيمك، وسيمدك بالأدوات الجاهزة لتستخدمها في إدارة وقتك ونشاطاتك، حتى يكون ما تقوم به اليوم هو ما يساعدك للتحرك تجاه مستقبلك المثالي الذي قمت بإبداعه.

### استعد لأساليب إدارة الوقت

إذا وجدت أنك لست متجهًا في الاتجاه الذي ترغب به، فلن تود الإسراع من وصولك إلى ذلك الاتجاه. وإذا لم تكن تتحرك بالاتجاه الذي قررتَه وحددته بنفسك، فليس هناك أية فائدة من إدارة وقتك بطريقة تسرع إنجازك أو بلوغك ذلك الهدف، فأساليب إدارة الوقت التي يتم تطبيقها دون منظور واضح طويل الأمد، ستقودك في اتجاه لا يمثل لك أية مصلحة، كل ما ستفعله أنك ستسرع نحو ذلك الاتجاه.

وبمجرد أن تصبح متأكدًا من قيمك ورؤيتك ومهمتك في حياتك وفي عملك، وتصبح واثقًا فيما ترغب في إنجازه وتحقيقه، وملمًا بالطريقة المثلى التي من خلالها ستبلغ ما تريد؛ فحينها فقط، يمكنك البدء بتطبيق بعض أساليب تنظيم وإدارة الوقت القوية المتاحة أمامك.

## الفصل الخامس

### قم بإعداد الخطط وتدوينها

إن جميع الناجحين في إدارة الوقت يجيدون وضع الخطط، فهم يعدون قوائم أساسية وقوائم فرعية ليلبغوا كل الأهداف، الأساسي منها والثانوي، وعندما تسند لهم مهمة، فإنهم يقتطعون وقتاً ليفكروا فيما يريدون أن يبلغوا بالتحديد، ثم يدونون قائمة مرتبة ومرتبة ومتسلسلة، بها كل خطوة من الخطوات الضرورية لإكمال المهمة.

وهناك قاعدة تقول إنك ستوفر عشرة أضعاف الوقت الذي تستغرقه في التخطيط عند التنفيذ. فالوقت الذي تستقطعه، قبل أن تبدأ العمل، لكي تفكر وتدون أفكارك على الورق بشأن هدف أنت في حاجة إلى بلوغه، سيعطيك مقابلاً يساوي عشرة أضعاف ذلك الوقت على مستوى الطاقة المبذولة، هذا يعني توفير عشر دقائق أمام كل دقيقة تستثمرها في التخطيط لعملك من البداية.

وحيثما تكون متأكدًا من هدفك، قم بإعداد قائمة تحتوي على كل شيء يخطر على بالك، الذي تظن أنه سيتحتم عليك فعله لتحقيق ذلك الهدف. استمر في إضافة عناصر جديدة للقائمة عندما تخطر لك، حتى تكتمل قائمتك، ثم قم بترتيب هذه القائمة وتنظيمها، ويمكنك فعل ذلك بطريقتين: بالتسلسل، والأولية.

أولاً، عند ترتيب القائمة بالتسلسل، قم بإعداد قائمة بالأنشطة مرتبة ترتيباً زمنياً، بدءاً بالخطوة الأولى وانتهاءً بالآخرى قبل إكمال المهمة أو بلوغ الهدف. وكما قال رجل الصناعة "هنري فورد": "يمكن تحقيق أكبر الأهداف، إذا قمت بتقسيمه إلى أجزاء صغيرة".

ثانياً، حدد الأولويات بالنسبة إلى هذه العناصر، متقبلاً أن ٢٠٪ من هذه العناصر في قائمتك تفسر ٨٠٪ من قيمة وأهمية كل ما تقوم به. ويسمح لك تحديد هذه الأولويات بأن تبقي تركيزك على المهمات والأنشطة الأساسية دون تشتيت. وكما قال الأديب الألماني "جوته": "لا ينبغي أن تكون الأمور الأكثر أهمية معلقة على ما هو أقل أهمية منها".

راجع خططك بانتظام، خاصة عندما تواجه إحباطاً أو مقاومة من أي نوع، وكن مستعداً لمراجعة خططك عندما تردك معلومات جديدة أو تغذية راجعة. وتذكر أن لكل خطة أخطاءها الكبيرة والصغيرة، فاسع دائماً إلى أن تستخرج هذه الأخطاء. وعندما تراجع هذه الخطط التي قمت بإعدادها بشكل يومي، ستكتسب أفكاراً، ووجهات نظر، ورؤى جديدة حول كيفية إتمام المهمة بشكل أسرع وأفضل، مما كان قد خطر ببالك في البداية.

إن القيام بشيء دون التخطيط له هو سبب كل فشل، فقاوم إغراء القيام بالأعمال قبل أن تُخطط لها مقدماً.

### التخطيط لبلوغ هدف ما

ربما تكون أكثر الكلمات المرتبطة بالنجاح من حيث الأهمية هي الوضوح، فالأشخاص الناجحون

واضحون جداً حول هويتهم، وحول ما يريدون، وذلك في كل منحي من مناحي الحياة، فبالإضافة إلى تدوين الأهداف، يقوم هؤلاء الأشخاص بكتابة خطط للإجراءات التي سيتبعونها في كل يوم.

وحينما تنتهي من تحديد هدف أكبر لنفسك ولعملك، فهناك أربعة أسئلة عليك طرحها:

١. ما الصعوبات والعقبات التي تقف بينك وبين بلوغ هدفك؟ لماذا لم تصل حتى الآن إلى ذلك الهدف؟ ما الذي يؤخرك؟ ما الذي يقف في طريقك؟ ما المشكلات التي عليك حلها؟ وما الصعوبات التي عليك التغلب عليها حتى تصل في النهاية إلى هدفك؟

من بين كل تلك المشكلات التي عليك حلها، ما المشكلات الرئيسية التي تمثل ٢٠٪ من عدد المشكلات والمسئولة عن ٨٠٪ من العقبات التي تقف بينك وبين هدفك؟

٢. ما المعرفة الإضافية، وكذلك المهارات والمعلومات، اللازمة لبلوغ الهدف أو إتمام المهمة؟ تذكر ذلك القول: "أياً كان السبب الذي أوصلك إلى ما أنت عليه اليوم، فإنه لن يكون كافياً ليأخذك أبعد من ذلك".

أين يمكنك أن تكتسب المعرفة الإضافية والمهارات التي تحتاج إليها لتحقيق هدفك؟ هل يمكنك شراء هذه المعلومات أو تلك المعرفة أو استئجارها؟ هل أنت بحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة من أجل أن تخرج أقصى إمكاناتك في العمل؟ ما المعلومات اللازمة لك لاتخاذ القرارات الصحيحة في أثناء تحقيقك لهدفك؟

وكما قال الكاتب "جوش بيلينجز": "ليس ما يضر المرء هو ما يعرفه، بل ما يعتقد صحياً وهو ليس بصحيح".

٣. من الأشخاص أو المجموعات أو المؤسسات التي تحتاج منهم إلى المساعدة والتعاون من أجل الوصول إلى غايتك؟ يمكن لشخص واحد في بعض الأحيان أن يمدك بالأفكار والرؤى، أو يفتح أمامك الأبواب ليساعدك على الوصول إلى غايتك بشكل أكبر مما كنت تتخيل. وهذا هو السبب الذي يدفع العديد من رجال الأعمال إلى الدخول في مشاريع مشتركة وأحلاف إستراتيجية مع منافسيهم من أجل أن يقدموا منتجات وخدمات لعملاء بعضهم بعضاً، التي لا يستطيع كل منهم تقديمها منفرداً في الوقت الحالي.

٤. من الشخص الأهم من بين جميع من يمكنهم مساعدتك على الوصول إلى هدفك؟ ما الذي يمكنك أن تقدمه لهذا الشخص في مقابل الحصول على مساعدته وتعاونته حتى يتسنى لك تحقيق أهدافك بشكل أسرع؟

إن إتمام أهم المشروعات في مجال الأعمال، وفي العالم من حولنا، يتم على يد الأشخاص الذين يعدون خططاً مفصلة للعمل قبل أن يباشره. ضع خططاً لحياتك ولعملك، ودونها، ثم اتبعها بحرص حتى تنجح في الوصول إلى ما تريد.

## الفصل السادس

### اصنع مخططات لمشروعك

**معظم ما يقوم به الناس في مجال الأعمال هو تنفيذ مجموعة من المشروعات. ونجاحك في حياتك المهنية يتحدد بقدرتك على إتمام هذه المهام، ويتم تعريف المشروع على أنه "عملية متعددة المهام"، والمشروع في شكله النهائي هو النتيجة. ويتطلب الوصول إلى هذه النتيجة إتمام سلسلة من العديد من المهام الصغيرة.**

وربما تكون القائمة المرجعية هي إحدى أكثر الأدوات تأثيرًا، التي يمكنك الاستفادة منها لتضاعف فاعليتك وتزيد مستوى إنجازاتك بشكل كبير. وتتكون هذه القائمة من سلسلة من الخطوات المكتوبة - مرتبة ترتيبًا زمنيًا - التي تعدها أنت قبل أن تباشر العمل.

وتعد قدرتك على تحديد الخطوات اللازمة، التي ستبدأ منها الآن لتصل إلى مشروع مكتمل بنجاح، علامة على راحة تفكيرك. سأقولها مرة أخرى، القاعدة هي أن كل دقيقة تقضيها في التخطيط وفي إعداد قائمة مرجعية، ستوفر عليك عشر دقائق عند تنفيذ الخطوات لإتمام المشروع، وهذا مثال آخر على التفكير البطني الذي يزيد فاعليتك وإنتاجيتك وتقييمك الكامل لعملك.

#### قم بإعداد مخطط بياني بأسلوب

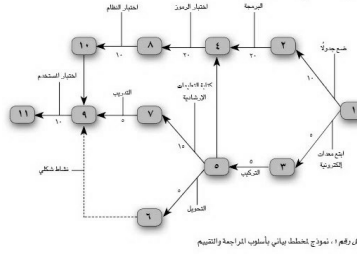
#### مراجعة وتقييم الخطوات

قم بوضع تصور بصري لمهامك ومشروعاتك الأكبر حتى يتسنى لك وللآخرين رؤيتها في حجمها الطبيعي.

وابدأ بتحديد الأهداف التي يلزمك تحقيقها، والغايات الواجب عليك بلوغها، التي ستمكنك من الاستمتاع بالنتائج المرجوة. ابدأ مع وضع الغاية نُصب عينيك، واقتطع وقتًا لتحديد بشكل قاطع شكل الأهداف إذا تم تحقيقها بأكثر الطرق امتيازًا، ثم قم بالبدء من المستقبل حتى الوصول إلى اللحظة الحالية. وقم بإعداد قائمة بالخطوات المنطقية التي يتوجب عليك اتخاذها، لتنتقل بك من مكانك الذي تقف فيه الآن إلى المكان الذي ترغب في أن تصل إليه، وراع أن تكون هذه الخطوات مرتبة.

ويعد استخدام المخطط البياني بأسلوب المراجعة والتقييم بمثابة عرض بياني للخطوات الواجب عليك اتخاذها، وكذلك تعريف بالوقت الذي لا بد أن تكون قد انتهيت فيه من إنجاز خطوات معينة من أجل الوصول في النهاية إلى الهدف المراد تحقيقه. ويستخدم هذا الأسلوب أكثر الشركات والمديرين كفاءة وفاعلية، في جميع أنحاء العالم. إن هذا المخطط البياني يمكنك من رؤية طرق كثيرة ومختلفة لإنجاز المهمة بكفاءة أعلى.

وهناك العديد من أشكال وتصميمات هذا المخطط البياني، وجميعها متاح على شبكة الإنترنت، لتختار من بينها، وقد قمت بتصوير أحد الأمثلة على ذلك في الشكل رقم ١.



- تمثل المستطيلات المرقمة أحداثاً وعلامات رئيسية.
- تمثل أسهم الاتجاهات مهام تابعة يجب إتمامها بالترتيب.
- يشير السهمان المتباعدان (1 - 2، 1 - 3) إلى مهام حالية محتملة.
- يشير الخطان المرسومان بالنقاط إلى مهام تابعة لا تحتاج إلى موارد.

ولكي تصمم هذا المخطط البياني، قم برسم خط يبدأ من الوقت الذي يحين فيه موعد الانتهاء من هذه المهمة ويتجه للخلف، وذلك لكل هدف أو غاية من أهدافك وغاياتك. ضع المخطط على ورقة من أجل أن يتسنى لك معرفة متى يتحتم عليك إنجاز كل جزء من المهمة، حتى تستطيع إنجاز المهمة بالكامل في موعدها المحدد.

وعن طريق التفكير ووضع ما توصلت إليه على الورق باستخدام المخططات البيانية التي تتبع أسلوب مراجعة الخطوات وتقييمها، ستجد أنك تفرض سيطرتك بالكامل على تتابع الأحداث، فستجد أن أمامك طريقاً لتقطعه، وستجد أن أمامك سلسلة من المهام التي تستطيع التحقق من كل واحدة منها لتتأكد من اكتمالها حسب الموعد المحدد، وبدرجة من الجودة تبعث على الرضا. وعن طريق استخدام هذا الرسم البياني، فأنت تتجنب أن تغرق في فيض من المواعيد النهائية لإنجاز المهمات، ودائماً ما ستجد نفسك متحكماً في عملك ومشروعاتك الكبيرة.

وإذا أردت إنجاز مهمة ما بحلول نهاية الشهر، يمكنك أن تضبط الخط الزمني ليكون إنجاز هذه المهمة بحلول اليوم الخامس عشر أو اليوم العشرين منه، فقط تحسباً للتأخيرات أو لحدوث مشكلات غير متوقعة. ودائماً عليك تذكر القاعدة التي تقول: "إذا كان هناك احتمال بوقوع خطأ، فسوف يحدث بالفعل".

إن المدير المتميز يفترض أن هناك مشكلات ومعوقات وتأخيرات غير متوقعة من الممكن أن تقع، وفشل في إتمام المهمة في الموعد المحدد. وهذه الأحداث طبيعية، وهي جزء من طبيعة الحياة العملية. ومهمتك هي أن تنفقد سير المهمة باستمرار، ثم تحل المشكلات التي تظهر وتتخطى المعوقات التي تبرز. ومع ذلك، فوَقْتاً تبدأ في استخدام المخطط البياني بأسلوب مراجعة الخطوات وتقييمها، فقد تتعجب من كثرة ما ستستطيع إنجازه، ومن قلة العثرات التي سنلاقيها بين الخطوات التي تنفذها.

## ضع أهدافاً محددة للجميع

عندما تكون الأهداف محددة وواضحة لكل شخص أساسي مشارك في المشروع، ستستطيع إنجاز أعمال أكثر بكثير من التي كنت ستنجزها اعتماداً على إجراء المحادثات الرائعة وامتلاك النوايا الحسنة. فاجعل الأهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس ومقيدة بوقت. وتذكر أن ما يُمكن قياسه يمكن تحقيقه، وأن الهدف الذي ليس له موعد نهائي، ليس هدفاً على الحقيقة؛ وإنما هو مجرد مناقشة.

ويحتّم عليك أن تعين المسؤوليات وتحددها لشخص معين، وذلك في كل هدف سواء كان أساسياً أو فرعياً في إتمام مهمة أو مشروع. من سيؤدي هذه المهمة؟ متى يجب أن تنتهي المهمة؟ وما درجة الجودة المطلوبة؟ اطرح هذه الأسئلة دائماً، ولا تقترض أن الموظفين يعلمون ما تريد إلا إذا أخبرتهم به بوضوح.

لقد تحولت شركة جنرال موتورز من تكبد الخسائر الفادحة، ومن الإفلاس في عام ٢٠٠٩، لتحقيق أرباح بقيمة ٤.٩ مليار دولار في عام ٢٠١٢. وقال "دان أكيرسون" رئيس الشركة: إن أهم جزء في تحول الشركة إلى الأفضل كان وضع أهداف محددة وواضحة لكل موظف أساسي، وعلى كل مستوى من مستويات الشركة. وقبل أن يتولى منصبه، وجد "دان" أن الأهداف داخل الشركة كانت غامضة وغير واضحة وأنها لا تُنفذ ونادراً ما كان يتم تحقيقها. وبعد وضع أهداف واضحة ومحددة، علم الموظفون كلهم ما يتوجب عليهم فعله ليحافظوا على وظائفهم ولكي يتقدموا فيها.

تذكر أن قدرتك على التفكير هي إحدى أكثر المواهب التي تمتلكها روعة، خاصة القدرة على التفكير المسبق في الأمور، فكلما اقتطعت وقتاً أطول لتفكر وتخطط وتضع ما توصلت إليه على الورق، توصلت إلى أفضل النتائج وبسرعة أعلى.

## الفصل السابع

### ضع قائمة بالمهام اليومية

قد تكون قائمة الأنشطة اليومية التي تعدها أنت لتكون بمثابة مُخطط اليوم هي أقوى أدوات إدارة الوقت.

فكل الناجحين في تنظيم أوقاتهم يفكرون ويضعون تفكيرهم على الورق، ثم يعملون من منطلق قائمة بالمهام اليومية. وكما يستخدم الطيار قائمة مراجعة وفحص للطائرة قبل الإقلاع، فإن المديرين الفاعلين يأخذون دقائق قليلة يوميًا ليعدوا قائمة بالمهام التي عليهم القيام بها قبل أن يبدأوا يومهم.

وأفضل الأوقات لإعداد هذه القائمة هي في الليلة السابقة ليوم إعداد القائمة، حتى يتسنى لعقلك الباطن أن يعمل على قائمتك في أثناء نومك. وعندما تستيقظ في الصباح، فعادة ما سترأودك أفكار ورؤى تساعدك على إنجاز بعض أهم الأهداف والمهام في قائمتك.

وبحلول نهاية كل يوم، ينبغي أن يكون آخر شيء تفعله هو أن تُخطط لليوم التالي. ففي دراسة اشتملت على خمسين شخصًا من أكثر المديرين الفاعلين في مؤسساتهم، قال تسعة وأربعون من هؤلاء الخمسين إن أفضل نظام لإدارة الوقت قاموا هم بتجربته كان كتابة كل شيء عليهم القيام به على ورقة قبل أن يشرعوا في البدء بالتنفيذ.

#### احصل على قسط وافر من النوم

إن محاولة عدم نسيان شيء ما يجب القيام به في اليوم التالي تقض مضاجع الكثيرين لدى خلودهم إلى النوم. فإذا قمت بإعداد قائمة قبل أن تخذل للنوم وكتبت فيها كل ما تخطط للقيام به في اليوم التالي من أيام العمل، فإنك ستنام بشكل أفضل بكثير وستستيقظ وأنت أكثر انتعاشًا.

ويقول المختصون بإدارة الوقت إن الفرد يستغرق نحو اثنتي عشرة دقيقة كل يوم لكتابة قائمة بالمهام التي عليه القيام بها لهذا اليوم. ولكن ستوفر لك هذه القائمة عشرة أضعاف الوقت الذي استغرقته في كتابتها، وسيكون هذا التوفير على شكل تحسن في الإنتاجية. إن اثنتي عشرة دقيقة تقضيها في إعداد قائمة يومية ستوفر لك مائة وعشرين دقيقة، وهذا يعني ساعتين من الزيادة في الإنتاجية، عندما تبدأ في تنفيذ ما تحويه تلك القائمة. إن هذا يعد مكافأة رائعة بالنسبة إلى مهمة بسيطة.

#### إستراتيجية ترتيب الأولويات أجددًا

وبمجرد أن تنتهي من إعداد القائمة التي تحتوي على كل شيء تخطط لفعله في اليوم التالي، نظم هذه القائمة مستخدمًا طريقة التسلسل الأبجدي.

إن أهم كلمة مرتبطة بإدارة الوقت هي التبعات؛ فأهمية المهمة التي توجد في قائمتك تتوقف على التبعات المحتملة التي ستقع جراء القيام بهذه المهمة أو عدم القيام بها. وعندما تقوم بتحديد الأولويات،

قم بتطبيق هذا المبدأ على كل مهمة من المهمات التي في قائمتك، وابدأ دائماً بالمهمة ذات العواقب الأكبر. وفي هذه الحالة خصوصاً تجد أن إستراتيجية ترتيب الأولويات مفيدة جداً.

ابدأ بإعداد قائمة بكل ما يجب عليك القيام به في اليوم التالي، ثم ضع "أ" أو "ب" أو "ج" أو "د" أو "هـ" أمام كل عنصر من عناصر القائمة قبل البدء بالتنفيذ.

وبذلك فإن العنصر "أ" هو العنصر الذي يتحتم عليك القيام به. إنه شيء مهم وهناك عواقب وتبعات خطيرة ستتبع فعله أو عدم فعله. ضع الحرف "أ" أمام مثل هذه العناصر والأنشطة التي عليك إنجازها في أثناء اليوم التالي، وذلك إذا أردت الإيفاء بمسئولياتك.

والعناصر التي أمامها الحرف "ب" هي تلك الأشياء التي ينبغي لك القيام بها. هناك تبعات وعواقب خفيفة فيما يخص تلك العناصر والأنشطة إذا لم يتم القيام بها (أو تم القيام بها) ولكنها ليست في أهمية تبعات الأنشطة الموجودة في "أ". القاعدة هي ألا تقوم بالعمل على العنصر "ب" ما دام هناك عنصر أمامه علامة "أ" لم يتم العمل عليه.

والأنشطة التي أمامها علامة "ج" هي أنشطة من الجيد القيام بها، ولكنها ليست لها أية تبعات إيجابية كانت أو سلبية، فالدردشة مع زميلك في العمل، أو تناول كوب إضافي من القهوة، أو مراجعة بريدك الإلكتروني، كلها أشياء من الجيد القيام بها، وأحياناً ما تكون ممتعة، ولكن إذا قمت بها أم لم تقم، فليس هناك أية تبعات إطلاقاً من حيث كفاءتك في أداء وظيفتك.

### ضياع الوقت يضر بمسارك المهني

تقدر شركة روبرت هاف إنترناشونال أن نسبة الوقت الضائع الذي يقضيه الموظفون في القيام بالأنشطة "ج"، وهي أشياء لا تؤدي إلى أية إسهامات للعمل، تساوي خمسين بالمائة تقريباً من وقت العمل.

إن كل شخص هو مخلوق تكونه العادات، ويقوم الأشخاص الأكفاء وذوو الفاعلية باكتساب عادات جيدة؛ لتكون هذه العادات هي ما يُحركهم، أما الأشخاص عديمو الفاعلية فيكتسبون عادات سيئة بشكل غير مقصود، ثم تقوم تلك العادات بالتحكم في حياتهم.

ويذهب كثير من الناس إلى العمل، ثم ينخرطون في أنشطة تُضيع الوقت وليست لها أية قيمة. فبمجرد أن يصلوا، يبحثون عن شخص يتحدثون معه، ويقرؤون الصحف اليومية، ويراجعون بريدهم الإلكتروني، ثم يحضرون كوباً من القهوة، وهكذا يُمضون يومهم دون غاية.

ولكن أيّاً كان ما تفعله بانتظام سيصبح عادة لديك. ومن المؤسف أن الغالبية العظمى ممن يعملون اليوم يكتسبون عادة تضييع معظم أوقاتهم في أنشطة لا طائل منها، ولا تسهم بأي شيء في عملهم أو مسيرتهم المهنية. لا تدع هذا يحدث معك.

### فوض الآخرين للقيام

### بالأعمال قدر المستطاع

بالعودة إلى إستراتيجية ترتيب الأولويات أجددًا، فإن النشاط الذي أمامه العلامة "د" هو النشاط الذي يمكنك تفويض شخص آخر للقيام به. والقاعدة تقول إنه ينبغي توكيل الآخرين للقيام بكل شيء ممكن؛ حتى تستطيع تخصيص المزيد من الوقت لتنجز المهام بالغة الأهمية، ذات العلامة "أ" كما ذكرنا. وذلك لأن نجاحك في إتمام المهمات والأنشطة الأهم بنجاح، هو ما يحدد مسيرتك المهنية بشكل كبير.

والنشاط الذي أمامه العلامة "هـ" هو نشاط عليك التخلص منه تمامًا. ففي النهاية، لن تستطيع السيطرة على وقتك إلا إذا توقفت تمامًا عن القيام بالأشياء التي من غير الضروري القيام بها.

ومن الطبيعي أن يتمسك الناس بالبقاء في مناطق راحتهم، وذلك في أثناء عملهم وعلى مدار مسيرتهم المهنية، فهم يشعرون بالارتياح عندما يقومون بعمل أشياء معينة وبطريقة معينة، وحتى بعد أن تتم ترقيتهم وتصبح مسؤولياتهم أهم، فإنهم يعودون باستمرار إلى القيام بالأشياء التي لم تعد ضرورية، أو الأشياء التي يمكن للآخرين القيام بها بالجودة نفسها أو بجودة أعلى.

اطرح هذا السؤال على نفسك: "ماذا سيحدث إذا لم أقم بهذا الأمر على الإطلاق؟" فإذا لم يشكل سوى فارق طفيف، أو لم يشكل فارقًا على الإطلاق بالنسبة إلى مهنتك أو عملك؛ يجب أن يكون هذا الأمر على رأس قائمة الأشياء الملغاة.

### **خطّ لعملك، واعمل وفقًا لخطتك**

لا تقم بعمل أي شيء لم يرد بقائمتك، وإذا ظهرت مهمة جديدة أو مشروع جديد؛ فدوّن في قائمتك، وقم بتحديد أولويته قبل أن تشرع في تنفيذه. فإذا لم تدوّن الأفكار والأنشطة الجديدة، وبدلاً من ذلك قمت بالاستجابة لهذه الأمور التي لا تكاد تنتهي، فسرعان ما ستفقد السيطرة على يومك، وستنتهي بك الحال وأنت تقضي معظم وقتك في القيام بأشياء ذات أهمية قليلة، وقد لا تكون لها أهمية تذكر.

إن أي نظام لإدارة الوقت هو أفضل من عدم وجود نظام على الإطلاق. وهناك الكثير من تطبيقات الهواتف الذكية التي تساعدك على إدارة وقتك، وهناك أيضًا أنظمة حاسوب لتنظيم وإدارة الوقت، التي بإمكانك تحميلها على حاسوبك الشخصي. وبإمكانك استخدام ورقة لتنظم بها وقتك ومواعيدك، ويمكنك إضافة الجديد لها بانتظام.

تذكر فقط أن الشيء الوحيد الذي عليك أن تتبعه في عالم الأعمال هو وقتك. كن متأكدًا من أنك تركز وقتك على أهم الأشياء وأقيّمها، التي بإمكانك القيام بها لتضيف إلى عملك أكبر الإسهامات.

### **قائمة الأشياء التي لا ينبغي القيام بها**

وكما أنك بحاجة إلى قائمة بالأشياء التي عليك القيام بها لتكون هي مرشدك ودليلك في يومك الحافل، فأنت بحاجة أيضًا إلى قائمة بالأشياء التي لا ينبغي لك القيام بها لكي تبقى على الطريق الصحيح. وهي الأشياء التي تقرر سلفًا أنك لن تقوم بها، مهما كان الأمر مغريًا.

وكما قالت "نانسي ريجان" ذات مرة: "قل لا فحسب!" ارفض أي نشاط لا يمثل أعلى قيمة لوقتك.

إن "لا" هي أكثر الكلمات التي توفر الوقت في عالم إدارة الوقت. وما إن تبدأ في استخدام هذه

الكلمة، حتى يُصبح من السهل عليك أن تقولها.

وتذكر أن الناس هم أكثر من قد يتسبب في تضييع وقتك؛ لذا عندما يطلب منك أحدهم أن تقوم بأمر ما، أو أن تساعد على القيام بشيء ما، اسأل نفسك: "هل ستكون هذه هي الطريقة المثلى لاستغلال وقتي؟".

إذا كانت الإجابة هي "لا"، يمكنك أن ترد عليه بسماحة قائلاً: "حسنًا، شكرًا لك لطلبك مني أن أمد لك يد المساعدة. سأفكر في الأمر وسأرجع لجدولي، وسأرد عليك لأعلمك إذا ما كان باستطاعتي مساعدتك أم لا".

يمكنك أن تنتظر يومًا، ثم تهاتف الشخص وتقول إنك، للأسف، غارق في العمل، وتحت وطأة الكثير من المواعيد النهائية لتسليم الأعمال، ولن تكون قادرًا على مساعدته. اشكره على طلبه المساعدة منك، واقترح عليه أنه "ربما يمكنك مساعدته في المرة المقبلة".

تذكر أنه لا يمكنك السيطرة على وقتك إلا إذا توقفت عن فعل الأشياء ضئيلة القيمة. وكما يقولون، لديك ما يشغلك. فأمامك الكثير من العمل بالفعل، ولن تتم كل المهمات والمسئوليات الحالية، ناهيك عن المهمات والمسئوليات الإضافية التي تتدفق إليك يوميًا، فما عليك سوى أن تقول لا، قلها منذ البداية وأكثر من قولها، وبذلك ستسيطر على وقتك تمامًا.

## الفصل الثامن

### حدد الأولويات بوضوح

**لقد درست** إدارة الوقت لأكثر من ثلاثين عامًا، وقرأت مئات الكتب والمقالات في هذا الموضوع، كما استمعت لأعداد لا نهائية من البرامج الصوتية، وحضرت ندوات علمية، وقمت بتأليف الكتب الأكثر رواجًا على مستوى العالم في مجال إدارة الوقت باستخدام المعلومات التي جمعتها، كما أنتجت برامج صوتية ومصورة، وأقمت الندوات وورش العمل حول العالم.

وما اكتشفته كان في غاية البساطة: إن أمر إدارة الوقت يتلخص كله في مساعدتك على تحديد أكثر المهمات أهمية، التي يمكنك القيام بها الآن، ثم إمدادك بالأدوات والأساليب لتبدأ في تنفيذ هذه المهمة الحالية، وتستمر في العمل عليها حتى تتم.

لقد قمت بشرح إستراتيجية ترتيب الأولويات أجددًا في الفصل السابق، وهي واحدة من أفضل إستراتيجيات تحديد الأولويات التي تم اكتشافها، وهناك سلسلة من الأساليب الإضافية التي يمكنك استخدامها في تحديد أولوياتك أيضًا.

#### مبدأ باريتو

خُصَّ خبير الاقتصاد الإيطالي "فيلفريدو باريتو" في عام ١٨٩٥ إلى أنه يمكن تطبيق قاعدة ال-٨٠/٢٠ على الأموال، والملكيات، وكل وسائل تجميع الثروات في كل مجتمع. وبعد سنوات من البحث، اكتشف "باريتو" أن ٢٠٪ من الأفراد والعائلات - الذين أطلق عليهم اسم "القلة الأساسية" - يتحكمون بنسبة ٨٠٪ من الثروات والملكيات في أوروبا.

ويبدو أنه من الممكن تطبيق هذه القاعدة على كل منحى من مناحي المساعي البشرية تقريبًا، خاصة المهمات والمسئوليات. ما يعني أن ٢٠٪ من العمل الذي تقوم به يستحوذ على نسبة ٨٠٪ من القيمة الحاصلة من مجمل العمل الذي تقوم به. ويقول "بيتر دراكر" إن الأمر يخضع لـ "قاعدة ٩٠/١٠"، حيث إن ١٠٪ من العمل الذي تقوم به يستحوذ أحيانًا على نسبة ٩٠٪ من القيمة الحاصلة من مجمل العمل الذي تقوم به.

وبينما تبدأ في كل يوم بقائمة من المهام والمسئوليات، وقبل أن تبدأ العمل، راجع قائمتك سريعًا، واختر المهام التي تقع ضمن ال-٢٠٪ الأكثر أهمية التي ستكون ذات إسهام كبير في إنجاز أهم أهدافك وغاياتك. فإذا كان أمامك قائمة بها عشر مهام لتقوم بها في يوم ما، فإن مهمتين منها ستتجاوزان من حيث الأهمية المهام الثماني الباقية مجتمعة.

إن قدرتك على تحديد هاتين المهمتين والعمل عليهما أولاً ستحدد نجاحك في عمالك إلى حد كبير.

#### ضع نفسك تحت الضغط

إليك أسلوبًا آخر بإمكانك استخدامه من أجل تحديد الأولويات: قم بإعداد قائمة الأنشطة والمهام

اليومية، ثم أسأل نفسك: "إذا تم استدعائي خارج المدينة لشهر مثلاً بدءاً من الغد، فما الأنشطة التي سأرغب في التأكد من إتمامها قبل أن أغير المدينة؟".

إن أكبر أعداء إدارة الوقت وكذلك الإنتاجية الشخصية هو "التخصص في المهام الصغيرة"، فلأن النزعة الطبيعية لكل شخص أن يتبع الطريق الأقل صعوبة، وأن يستقر في منطقة راحته، فمن الطبيعي أن يبدأ الناس يومهم بالقيام بالمهام الصغيرة السهلة والممتعة، وعادة ما يبدأون بالمهام والأنشطة غير المهمة.

ولكن للأسف، فأياً كان ما تبدأ به يومك، سرعان ما يُصبح نمطاً تتبعه في الساعات التي تلي ذلك. وبنهاية اليوم، قد تجد أنك قد قضيت جل وقتك في مهام صغيرة لا معنى لها، وأنت لم تُنجز شيئاً ذا قيمة حقيقية.

### أنجز أهم الأمور

ومن الأساليب التي يمكنك اتباعها، أن تتخيل أنك قد أتيت للعمل في صباح يوم الاثنين، فأقبل عليك رئيسك في العمل بمعضلة، حيث فاز لتوه بإجازة مدفوعة التكاليف لشخصين إلى أحد المنتجعات الرائعة، مع تذكرتي طيران في الدرجة الأولى. ومشكلته أنه منشغل جداً لأن يستغل هذه الجائزة، ولكنها محددة بوقت. لا بد أن يذهب في هذه الرحلة غداً صباحاً.

فيقرر رئيسك أن يعقد معك صفقة. إذا استطعت أن تُنجز أهم الأعمال والمهام أمامك بحلول نهاية يوم الاثنين، فسيعطيك أنت وزوجتك هذه الرحلة الرائعة مدفوعة التكاليف بالكامل.

إذا كنت أمام هذا النوع من الحافز، فماذا كنت ستفعل؟ قد تنبهر بكم العمل الذي باستطاعتك إنجازه في يوم واحد. ومن المحتمل أن تنجز أعلى ٢٠٪ من المهام التي قمت بالتخطيط للقيام بها في أسبوع كامل.

وبهذا النوع من الحافز، لن تضيع دقيقة واحدة، فلن يكون أمامك وقت إطلاقاً لمحادثات الكسل والخمول مع زملاء عملك، وستبدأ مبكراً وفي الحال لتعمل في أثناء استراحات القهوة واستراحات الغداء، وستضع كل تركيزك على إنجاز المهام الأكثر أهمية. وستصبح أحد أكثر الأشخاص إنتاجية في المؤسسة التي تعمل بها، وذلك بين عشية وضحاها.

هذا مثال رائع لتمارسه مع نفسك، فهذا المثال يوضح حقيقة أن كفاءتك وفاعليتك تعود إلى اختيارك بشكل كبير، فوجود حافز كافٍ، ستنبهر مما يمكنك أن تنتجه في دقائق معدودة. وفي وجود دافع كافٍ، مع قرار من جانبك، ستصبح في الحال أحد أكثر الأشخاص قيمة في المؤسسة التي تعمل بها.

### قانون الثلاثة

إن هذا المبدأ يستحق إنفاق الوقت والمال في قراءة هذا الكتاب، إنه مبني على أمر مذهل اكتشفته على مدار سنوات من العمل مع آلاف المديرين ومالكي الشركات، ويقول هذا الاكتشاف إن هناك فقط ثلاث مهمات وأنشطة تمثل نسبة ٩٠٪ من قيمة إسهاماتك التي تقدمها لعملك، بصرف النظر عن عدد الأشياء المختلفة التي تقوم بها في أسبوع أو في شهر.

فإذا قمت بإعداد قائمة بكل ما عليك فعله على مدار شهر، فقد تشتمل هذه القائمة على ٢٠ أو ٣٠ أو حتى ٤٠ مهمة ومسئولية مختلفة. ولكن إذا قمت بمراجعة تلك القائمة بعناية، فستجد أن ثلاثة عناصر فقط منها تمثل ٩٠٪ من قيمة ما تقوم به.

إذن، كيف تحدد "المهام الثلاث الكبرى؟" الأمر بسيط، قم بإعداد قائمة بكل المهام والمسئوليات التي عليك القيام بها من أول يوم بالشهر إلى آخره، وهكذا في كل شهر من شهور السنة، ثم أجب عن هذه الأسئلة الكاشفة:

1. إذا كان باستطاعتي القيام بشيء واحد فقط من هذه القائمة، فأني من هذه الأنشطة هو ما يسهم بالقدر الأكبر من القيمة لعملي؟ سيظهر لك النشاط الأكثر أهمية، الذي يسهم بالقدر الأكثر أهمية في عملي. وعلى الأرجح سيكون الأمر واضحاً أمامك بشدة، كما أنه واضح لمن حولك. ارسم دائرة حول هذا النشاط.

2. إذا كان باستطاعتي القيام بشيئين فقط من هذه الأشياء الموجودة على قائمتي طوال اليوم، فما النشاط الثاني الذي سيقدم أكبر إسهام في عملي؟ عادة ما سيتبين لك هذا العنصر أيضاً. قد يتطلب الأمر قليلاً من التفكير، ولكنه عادة ما يكون واضحاً وجلياً.

3. إذا كان باستطاعتي القيام بثلاثة أشياء من تلك الأشياء الموجودة على قائمتي، فما ثالث الأنشطة الذي سيسهم بأكثر قيمة في عملي؟ عندما تحلل إجاباتك، ستري بوضوح أن ثلاثة أشياء فقط من بين الأشياء التي تفعلها تمثل النسبة الأكبر من القيمة التي تسهم بها. إن بدء هذه المهام وإتمامها أهم من الأمور الأخرى التي تقوم بها. إليك هذه النقطة المهمة: إذا لم تكن تعلم إجابات هذه الأسئلة الثلاثة، فأنت في مشكلة حقيقية. أنت في خطر محقق؛ وهو تضييع وقتك وحياتك في العمل. إذا لم تكن تعلم إجابة هذه الأسئلة الكاشفة؛ فستجد نفسك في النهاية دائماً ما تعمل على إتمام أنشطة ذات قيمة قليلة، وربما لا تكون ذات قيمة على الإطلاق في معظمها.

وإذا لم يكن الأمر واضحاً لك لأي سبب من الأسباب، فاسأل رئيسك عن رأيه في أهم ثلاثة أشياء تقوم بها، تقدم أكثر الإسهامات قيمة في عملي. اسأل زملاءك في العمل أو زوجتك، ولكن يتحتم عليك أن تعرف إجابات هذه الأسئلة الثلاثة، أيّاً كان ما تفعل.

### انشر الأمر

وبمجرد أن تصبح متأكداً من "المهام الثلاث الكبرى"، يتحتم عليك مساعدة كل الأشخاص الذين يبعون مساعدتك على معرفة "المهام الثلاث الكبرى" بالنسبة إليهم أيضاً. ليس هناك أي شيء تستطيع تقديمه لأعضاء فريق عملك أطف وأكث سخاءً من أن تقدم لهم يد العون في أن يتأكدوا تماماً بشأن أكثر الأشياء أهمية التي عليهم القيام بها؛ لكي يقدموا أكبر إسهام للمؤسسة التي تعملون بها.

وفي المؤسسات أو الأقسام التي تتم إدارتها بشكل جيد، تجد الموظفين يعرفون تماماً أهم

الأشياء التي عليهم القيام بها. وفي الوقت ذاته، على كل عامل أن يعلم المهام الثلاث الكبرى بالنسبة إلى كل زميل من زملائه. وعلى الجميع أن يعملوا، جماعات وأفرادًا، طيلة اليوم وفي جميع الأيام، من أجل إتمام مهمة أو أكثر من هذه المهام الكبرى.

وتجد أن الأشخاص الذين يسيطر عليهم أسلوب "التفكير السريع" يستجيبون طبيعيًا لمتطلبات وضغوط اللحظة. ودائمًا ما ينحرف هؤلاء عن المسار الصحيح، ويتعدون عن العمل على مهماتهم ذات الأولوية القصوى، ولكن ليس هذا هو ما عليك فعله.

لذا، قبل أن تبدأ العمل، خذ وقتك لتفكر بتأن، ولتختار أهم الأشياء التي عليك القيام بها، ثم ابدأ بالعمل عليها بشكل حصري بحيث تنسى ما عداها.

## الفصل التاسع

### التزم بالمسار

"ما الاستغلال الأمثل للوقت حالياً؟".

ولأن هذا السؤال هو السؤال الأهم في مجال إدارة الوقت بأكمله؛ فعليك أن تطرحه مراراً وتكراراً حتى يصبح بمثابة دليل إرشادي تلقائي لك يقودك ويحفزك لتبقي تركيزك على أعلى المهام أو الأنشطة شيئاً. وعندما تقوم بترتيب كل ما عليك من أعمال، وكذلك كل ما تملك من وقت، بناءً على إجابة هذا السؤال؛ فستندهش من مدى تزايد إنتاجيتك، ومن مدى سرعتك في تحقيق ذلك.

وفي بعض الأحيان أسأل من يستمعون إليّ: "ما أكثر الأصول المالية قيمة بالنسبة إليكم؟".

وبعد أن يفكروا في الأمر مراراً وتكراراً، وبعد أن يعطوني عدة إجابات، أشير إلى أن الإجابة عن هذا السؤال هي في الحقيقة "قدرتك على الكسب". إن قدرتك على كسب الأموال تمثل ما بين ٨٠٪ إلى ٩٠٪ من قيمتك المالية في عالم الأعمال.

تخيل أنك "آلة للكسب". كل مهمة تقوم بها، تضيف قيمة من نوع ما، إما عالية أو منخفضة. ومهمتك هي أن تبقي تركيزك على الاستخدام الأمثل لوقتك، وأن تضبط نفسك على العمل باستمرار على هذه الأنشطة القليلة التي تسهم بأكبر قيمة في عملك وتجارتك.

### مبدأ لأسلوب الحياة

يمكن تطبيق هذا الأمر الخاص بالاستخدام الأمثل لوقتك على كل مجال من مجالات حياتك. في بعض الأحيان، يكون الاستخدام الأمثل للوقت هو أن تذهب إلى المنزل، وأن تذهب إلى فراشك مبكراً، وتحظى بنوم هادئ، خاصة إذا كنت ممن يعملون بكد. وفي بعض الأحيان الأخرى، يكون الاستخدام الأمثل لوقتك هو أن تقضي بعض الوقت في الحديث وجهاً لوجه مع أهم الأشخاص في حياتك. وفي بعض الأحيان، يكون الاستخدام الأمثل لوقتك هو أن تعتني بصحتك بتناول الطعام الجيد، وممارسة التمارين الرياضية بانتظام، والحصول على قدر مناسب من الراحة التي تحتاج إليها لتتقدم أفضل ما لديك من أداء.

وفي بعض الأحيان يكون الاستخدام الأمثل لوقتك هو أن تقضيه مع أسرته، أو أن تقرأ كتاباً، بدلاً من أن تشاهد التلفاز. وفي بعض الأحيان الأخرى، يكون الاستخدام الأمثل لوقتك أن تصبح اجتماعياً، كأن تقضي بعض الوقت مع الأسرة، والأصدقاء ممن تستمتع بصحبتهم حتى تسترخي وتقلل الضغط الذي قد تشعر به.

وأهم من ذلك أن تسأل نفسك هذا السؤال: "ما الاستخدام الأمثل لوقتي حالياً؟"، ثم تتحلى بالانضباط الذاتي الكافي لبدء النشاط الذي يستغل وقتك بالشكل الأمثل وتستمر فيه حتى تنهيه. وعندما تبدأ في دمج هذا النشاط المقترح في مهارات تنظيمك للوقت وفي يومك، ستصبح واحداً من أكفأ من ينظمون وقتهم من أبناء جيلك.

## المهم في مقابل العاجل

عندما يتعلق الأمر بالمهام والأنشطة الموكلة إليك، فإن جزءًا كبيرًا من تحديد الأولويات يكمن في فصل "الأمر الأساسي القليلة" عن "الأمر الهامشية الكثيرة". وهناك أربعة أنواع مختلفة من المهام التي تواجهها في كل يوم من أيام حياتك، وقدرتك على توزيع هذه المهام على الفئات الملائمة لكل منها من شأنها أن تزيد إنتاجيتك بشكل كبير، ويمكن وضع كل مهمة أو نشاط من هذه المهام أو الأنشطة في مربع مختلف أو داخل شكل يمثل ربع دائرة.

### الربع الأول: مهم وعاجل

المهمة ذات الأهمية هي تلك المهمة التي يترتب عليها تبعات على مستقبلك المهني على المدى البعيد، والمهمة العاجلة هي تلك المهمة التي لا يمكن تأخيرها أو التغاضي عن القيام بها، والمهمة التي تكون ذات أهمية وتكون عاجلة أيضًا هي شيء "لا يمكنك أن تخطئه". إنها تتحدد بشكل كبير بواسطة المتطلبات الخارجية التي تستهلك وقتك، وكذلك بواسطة المهمات والمسؤوليات التي عليك البدء بها وإتمامها من أجل أن تبقى في المقدمة. وهناك أشخاص عليك أن تراهم، وأشياء عليك القيام بها، وأماكن عليك الذهاب إليها. وهناك زبائن عليك زيارتهم، ومهام تكملها، وأنشطة يتوقع الآخرون منك أن تنجزها. ويقضي معظم الناس أغلب أيام عملهم على مهمات مهمة وعاجلة.

وتكون مهماتك الأكثر أهمية - وذات الأولوية القصوى - مهمة وعاجلة. وهذا الربع من الدائرة يُدعى بـ "الربع المخصص للأمر الفورية".

### الربع الثاني: مهم، ولكنه ليس عاجلاً

والنوع الثاني من المهام هي المهام التي لها أهمية، ولكنها ليست بعاجلة. ويمكن تأجيل مثل هذه المهام، أو المماثلة في القيام بها، في المدى القريب على الأقل. ومن الأمثلة على ذلك، التقرير المهم الذي يجب أن يُكتب ويعتمد ويُسلم بحلول نهاية الشهر. أو يمكن أن تكون تلك المهمة هي البحث الدراسي الذي عليك كتابته وتقديمه لأستاذك في الكلية في هذا الفصل الدراسي. إنه أمر مهم للغاية بالنسبة إلى درجاتك في نهاية الفصل الدراسي، ولكن يمكن إرجاؤه أيضًا لمدة أسابيع أو أشهر، وذلك هو ما يحدث غالبًا. (حيث تتم كتابة معظم تلك الأبحاث في الليلة التي تسبق الموعد النهائي، وما كان في أحد الأوقات مهمًا ولكن ليس عاجلاً يصبح ضروريًا وعاجلاً فجأة).

وفي أثناء حياتك، ستجد نفسك مُحاطًا بمهام ذات أهمية، ولكنها ليست عاجلة. فقراءة كتب مهمة في مجالك، وأخذ دورات إضافية، وتنمية مهاراتك وقدراتك، هي جميعها أمور مهمة فيما يتعلق بنجاحك على المدى البعيد؛ ولكنها ليست بأمر عاجل؛ لذلك فأنت تؤجل القيام بها. ومعظم من يفشلون، أو لا ينجزون الكثير في مجال الأعمال، قد أرجأوا تنمية مهاراتهم وقدراتهم لفترات طويلة، لدرجة أنهم سمحوا لأناس أكثر منهم شغفًا بالتمتع بتولي المسؤوليات وتحصيل المكافآت بأن يتجاوزوهم.

وحتى الأشياء البسيطة كالتمارين الرياضية، وهي شيء مهم لصحتك، ليس أمرًا عاجلاً. فيمكنك أن ترجئها لفترة زمنية طويلة كما يفعل معظم الناس. ويقول الأطباء إنه كان بالإمكان تجنب ٨٥٪ من المشكلات الصحية الخطيرة التي يعانيتها الناس في حياتهم لاحقًا إذا مارسوا عادات صحية ملائمة، بما

في ذلك اتباع الحميات الغذائية، وممارسة التمارين في الجزء الأكبر من حياتهم كأشخاص بالغين. وتقع مثل هذه المهام في "الربع الخاص بالفاعلية".

### الربع الثالث: عاجل، ولكن ليس بمهم

ربما يأتي الناس إليك في مكتبك، أو قد يهاتفونك، أو يرسلونك بالبريد الإلكتروني أو بالرسائل النصية، ولكن ردودك على وسائل التواصل هذه تسهم بقدر قليل، أو قد لا تسهم بشيء، في وظيفتك أو عملك التجاري. وهذه هي المهام العاجلة، ولكنها ليست مهمة.

تقع هذه المهام فيما يسمى عادة بـ"الربع الخاص بالوهم". ويعتقد الناس أنه لا بد أن تكون لهذه الأنشطة بعض القيمة؛ لأنهم يقومون بها في أثناء يوم العمل فقط، ولكنهم يخدعون أنفسهم عبر الاعتناء بأمور لا علاقة لها بعملهم. ويقضي كثير من الناس نصف وقتهم في القيام بأنشطة عاجلة، ولكنها ليست بمهمة. فهي أنشطة ممتعة، وسهلة، ومثيرة؛ ولكنها لا تقدم أي إسهام للعمل على الإطلاق. وتشتمل معظم هذه الأنشطة على مناقشات أو مُحادثات فارغة مع زملاء العمل، أو أنشطة قليلة القيمة، وقد لا تكون لها قيمة على الإطلاق.

### الربع الرابع: مهام ليست عاجلة ولا مهمة

والنوع الرابع من الأنشطة التي يقوم بها الناس في العمل هي تلك المهام التي ليست عاجلة ولا مهمة. وتندرج هذه الأنشطة تحت ربع الدائرة المسمى بـ"الربع الخاص بتضييع الوقت"؛ حيث يشارك الكثير من الناس في أنشطة ومهام لا تحمل أية قيمة سواء لأنفسهم أو للشركة التي يعملون بها؛ فقراءة البريد الإلكتروني غير المرغوب فيه، أو قراءة صفحات الرياضة في الجريدة، أو الذهاب إلى التسوق أثناء النهار، أو التنزه بالسيارة بين المواعيد مع الاستماع للمذياع، هذه كلها أمثلة على أنشطة ليست مهمة ولا عاجلة. إنها مضيعة تامة للوقت، كما أنها لا تسهم في حياتك بأية قيمة.

### تحلّ بالعادات المفيدة في العمل

إن المأساة الكبرى تكمن في أن تكرر لفعل ما يحوله إلى عادة لديك، وبمجرد أن تتكون العادة، فمن الصعب أن تتخلص منها، فقد اكتسب الكثير من الناس عادة قضاء معظم أوقاتهم في القيام بأنشطة قليلة القيمة، ثم يندهشون عندما يتم تسريحهم من أعمالهم، أو يتم تجاوزهم في ترقية ما.

إن المفتاح الرئيسي لتنظيم الوقت هو أن تضع الأولويات، وأن تعمل دائماً على ما هو عاجل ومهم، بمعنى المهام الأكثر إلحاحاً والأكثر أهمية. وبمجرد أن تنتهي من هذه المهام التي تكون مهمة وعاجلة، ستبدأ بالعمل فوراً على تلك المهام التي تكون مهمة ولكنها ليست عاجلة. والمهام التي تكون ذات أهمية ولكنها ليست عاجلة هي في العادة المهام والأنشطة التي تقدم إسهامات لها معنى في مهنتك وعملك على المدى البعيد.

## الفصل العاشر

### حدد مجالات النتائج الرئيسية

قد يكون المفتاح الأهم لزيادة الإنتاجية هو أن تركز دائمًا على الأشياء الأكثر قيمة وأهمية، التي يمكنك القيام بها.

فالوصول إلى الوضوح التام حول مجالات النتائج الرئيسية التي تخصك هو أمر أساسي لفاعلية الإدارة ولالإنتاجية العالية. ومجالات النتائج الرئيسية خاصتك هي تلك الأشياء التي تم توظيفك للقيام بها، أو إنجازها، أو تحقيقها. وهذه المجالات لها الأولوية القصوى من حيث كونها مصدر القيمة التي تسهم بها في عملك. هذه هي المهام التي تحدد إذا ما كنت حقًا أديت ما عليك من مسؤوليات تجاه شركتك ونفسك، وذلك بمجرد أن تنجزها.

ما النتائج الرئيسية التي تم توظيفك لتحقيقها؟ حاول أن تطرح هذا السؤال بطريقة أخرى: "لم أنت مدرج على كشف الرواتب؟" هذا سؤال أساسي عليك أن تطرحه على نفسك في كل دقيقة يوميًا، خاصة عندما تكون غارقًا في المهام التي تأخذ الكثير لإنجازها، بينما ليس أمامك متسع من الوقت.

ويمكن تعريف مجال النتائج الرئيسي من خلال اتسامه بثلاث صفات:

1. أنه شيء يتحتم عليك القيام به، حتى تكون قد أديت ما عليك من مسؤوليات ومتطلبات وظيفتك.
2. أنه شيء أنت مسئول عن أدائه بنسبة مائة بالمائة، وإذا لم تفعله بنفسك، فليس هناك من يستطيع أو يرغب في القيام به نيابة عنك.
3. أنه شيء تحت سيطرتك كليًا، فأنت لا تحتاج إلى مساعدة أحدهم من أجل أن تنجز هذا العمل. إذا لم تكن متأكدًا تمامًا من مجالات النتائج الرئيسية، فاسأل رئيسك في العمل، وقل له: "لم أنا مدرج على كشف الرواتب بالتحديد؟".

من المدهش أن معظم المديرين في العمل لن يعرفوا كيف يجيبون عن هذا السؤال، فهم لم يفكروا أبدًا في السبب وراء وضعك على كشف المرتبات، أو حتى لم هم أنفسهم مُدرجون على هذه الكشوفات. وعندما تطرح هذا السؤال، وتُجبر رئيسك على التفكير فيه؛ فسيصبح كلاكما أكثر إنتاجية وكفاءة في عمله.

#### حافظ على مسارك

وهناك سؤال آخر فيما يخص مجالات النتائج الرئيسية، وهو: "ما الشيء الذي يمكنني أنا فقط أن أفعله، وسيحدث فرقًا كبيرًا في المؤسسة التي أعمل بها إذا قمت بعمله على أكمل وجه؟".

وقد تكون هناك إجابة محددة عن هذا السؤال في كل ساعة من كل يوم.

ففي عملك، ستجد أن هناك أشياء أنت وحدك فقط من تستطيع القيام بها. وإذا لم تقم بها، فلن يقوم بها غيرك. وإذا قمت بها على أكمل وجه، فسيشكل ذلك فارقاً استثنائياً في وظيفتك وشركتك. هذه هي الأنشطة المحددة التي تسهم بالقيمة الكبرى في عملك. ولكي تستطيع أن تقدم أعلى مستوى من الأداء، عليك أن تحدد بوضوح الأنشطة الأكثر قيمة من غيرها، التي تستطيع أنت وحدك القيام بها.

وتذكر أنه دائماً ما يكون هناك المئات من الأشياء الصغيرة التي باستطاعتك القيام بها، التي ستحدث فارقاً صغيراً جداً في نجاحك أو إسهاماتك.

ويعد التركيز على مجالات النتائج الرئيسية هو أقصر الطرق المباشرة لإطلاق العنان للفاعلية الشخصية، وكذلك القوة، والحماس، والميول المختلفة، والطاقة للقيام بالمهام. فدائماً ما تكتسب قدرًا هائلاً من الثقة بالنفس، وكذلك القوة الذاتية، عبر إتمام شيء كبير ومهم بالنسبة إليك ولشركتك أيضاً.

على الجانب الآخر، في أوقات الاضطراب، ستشعر بنقص في تقدير الذات، وبالإحباط، والتوتر، وغالبًا ما ستشعر بالأسى عندما تقوم بعمل شيء ما وأنت تعلم في قرارة نفسك أنه لن يسهم إلا بالقليل في تحقيق أهدافك الكبرى.

### قم بتعريف مجالات النتائج الرئيسية

#### الخاصة بك

نادرًا ما يكون هناك أكثر من خمسة إلى سبعة مجالات رئيسية للنتائج في أية وظيفة أو عمل. وكل مجال من هذه المجالات يمثل مهمة محددة عليك القيام بها إذا أردت أداء جميع مسؤوليات إنتاجية عملك ككل.

على سبيل المثال، إذا كنت موظف مبيعات، فستكون مجالات نتائجك الرئيسية هي:

1. التنقيب، (أي إيجاد زبائن جدد للتحدث معهم)
2. بناء نوع من الثقة والألفة بينك وبين الزبائن من أجل أن يستمعوا إليك
3. تحديد الحاجات بدقة
4. تقديم منتجك بشكل مقنع
5. الإجابة عن الاعتراضات التي يقدمها الزبائن بشكل واضح
6. إتمام الصفقة بشكل حاسم وقاطع
7. التعامل المتكرر مع الزبائن الذين ارتاحوا في التعامل معك، ومعرفة زبائن جدد عن طريقهم يجب القيام بكل مهمة من هذه المهام من أجل الوفاء بالمسؤوليات الموكلة إليك كموظف

مبيعات في شركتك.

وكمدير لشركة ما، سيكون أمامك سبعة مجالات رئيسية للنتائج، هي:

1. التخطيط (اتخاذ القرارات بشأن ما سيتم فعله)
2. التنظيم (جمع الأشخاص، والأموال، والموارد اللازمة لتحقيق الخطط الموضوعية)
3. تعيين الموظفين (إيجاد الأشخاص المناسبين للعمل معك لتحقيق الأهداف)
4. تفويض الأشخاص بأداء المهام (التأكد من أن الأشخاص يعلمون تمامًا ما يفترض أن يفعلوه، وفي أي وقت، ومدى الجودة المطلوبة)
5. الإشراف (التأكد من أن كل مهمة قد تمت في موعدها، وبدرجة الجودة المطلوبة)
6. القياس (وضع المعايير، والعلامات، والجدول الزمني، لإنجاز المهام ذات الأهمية)
7. رفع التقارير (التأكد من أن كل شخص يعلوك في الترتيب الوظيفي، أو يشغل وظيفتك نفسها، أو أقل منك في التدرج الوظيفي، يعلم تمامًا ما تفعل وما تحاول إنجازه).  
وأكثر من ٩٠٪ من المشكلات التي تواجهها في تنظيم الوقت وإدارته، أو في الحياة عامة، تكون من "الفشل" في تحقيق واحدة من مجالات النتائج الأساسية هذه. الأمر أشبه بعدم تضمين مكون أساسي من مكونات أحد الأطباق التي تقوم بإعدادها في المطبخ. ولسبب ما، فإن طعم ذلك الطبق لن يكون جيدًا كما يُفترض به.

### ضرورة الوضوح

ينبغي أن يعلم كل فرد في المؤسسة، في كل مستوى من مستوياتها، مجالات نتائجه الأساسية. وتؤكد تمامًا من أن كل مرءوسيك على علم بأهم الإسهامات التي يقدمونها للمؤسسة، ومن أفضل الوسائل التي تستطيع اتباعها مع موظفيك أن تساعدهم على أن يكونوا متأكدين تمامًا من الأمور الأهم والأكثر قيمة، التي يستطيعون القيام بها، ثم تساعدهم على الوصول إلى هذه الأهداف وإنجازها في الوقت المُحدد لذلك.

أيًا كان موقعك في المؤسسة التي تعمل بها، فلا بد أن تعلم أمرين اثنين: الأول، ما المجالات الرئيسية للنتائج التي تخص رئيسك في العمل؟ وما الشيء الذي على رئيسك إنجازه وتحقيقه، الذي يكون أكثر أهمية لنجاح المؤسسة من أي شيء آخر؟ إذا لم تكن تعلم إجابة هذين السؤالين، فليس بإمكانك مساعدة رئيسك في إنجاز ما عليه من مسؤوليات؛ الأمر الذي يشكل أهمية كبرى لنجاحك أنت.

ثانيًا، أنت بحاجة إلى أن تعلم مجالات نتائجك الرئيسية. بالإضافة إلى ذلك، على كل مرءوسيك أن يعلموا إجابة هذا السؤال فيما يتعلق بك أيضًا. وعلى كل فرد من مرءوسيك أن يعلم مجالات نتائجه الرئيسية، مرتبة وفقًا لأهميتها، كما أن عليهم معرفة متى يجب عليهم

إنجاز هذه المهام.

## الفصل الحادي عشر

### تفويض الآخرين

**إحدى أعظم أدوات إدارة الوقت هي أن تجعل أحدًا آخر يقوم بإتمام المهام.** فقدرتك على تفويض المهام قليلة القيمة لغيرك ممن يستطيع القيام بها بمعدل وقت أو براتب أقل هي إحدى المهارات الأساسية لأساليب إدارة الوقت الحديثة.

قم بتحويل الآخرين للقيام بأي شيء بإمكانك إسناده إليهم - الذين بإمكانهم القيام بهذه المهام كما ستقوم بها أنت أو أفضل. واستخدم في ذلك "قاعدة ال-٧٠٪" فإذا كان بمقدور شخص آخر أن يقوم بمهمة معينة بنسبة جودة تبلغ ٧٠٪ من الجودة التي كنت لتقدمها أنت لو قمت بأداء هذه المهمة؛ فمن الأفضل أن تقوم بتفويض هذا الشخص للقيام بهذه المهمة.

#### ضاعف قيمتك

ويُمكنك التفويض من الانتقال مما يمكنك أدائه أو القيام به بنفسك إلى ما يمكنك إدارته. فالتفويض هو المهارة التي تسمح لك بالاستفادة من مهاراتك ومواهبك ومضاعفتها بأعداد من يستطيعون القيام بأجزاء صغيرة من العمل.

وأنت دائمًا تمتلك الخيار، فإما أن تقوم بالأمر بنفسك، أو أن تجعل شخصًا آخر يقوم به. وتتطلب الإنتاجية العالية أن تفكر بمنظور الخيار الأخير: "من غيري يمكنه أن يقوم بالمهمة؟".

#### بإمكانك أن تتعلم التفويض

تعلم مهارات التفويض الصحيح. (لقد ألفت كتابًا صغيرًا كاملاً في هذه السلسلة يخبرك بكل ما تحتاج إلى معرفته لتضاعف إنتاجيتك من خلال الاستفادة من الآخرين). اختر الشخص المناسب للتعامل مع المهمة، وقم بتوفير الأطر الزمنية، والمواعيد النهائية للانتهاء من المهمة، ومعايير الأداء، وجدول لمراجعة الأداء.

بإمكانك أيضًا أن تفوض الآخرين لحل المشكلات واتخاذ القرارات إذا كانت من ضمن واجباتك ومسئولياتك. وبإمكانك أن تفوض الآخرين لجمع المعلومات وإجراء البحوث، وأن تفوض كل مهمة باستطاعة أي شخص آخر القيام بها مثلك (أو بدرجة قريبة من الجودة).

وباستخدام مهارة التفويض - التي هي أمر قابل للتعلم بالفعل - فلن يكون هناك أهداف لن تستطيع الوصول إليها في مهنتك. ولكن ما لم تكن قادرًا على التفويض بشكل فعال، فستجد دائمًا أن أمامك الكثير مما يجب إنجازه في وقت قصير. ودائمًا ما ستقوم بالمهام قليلة القيمة أو منعدمة القيمة، ولن ترى نفسك أبدًا من أفضل الأشخاص فيما تقوم به، وهذا قد يضر بمسيرتك المهنية.

وخير ما في الأمر هو أن مهارات العمل كلها قابلة للتعلم، وكل فكرة في هذا الكتاب هي شيء بإمكانك إتقانه، وذلك من خلال الممارسة والتكرار. بإمكانك أن تصبح متميزًا في إدارة وقتك، وأن

تضاعف إنتاجيتك مرتين أو ثلاثاً في الشهور والسنوات المقبلة.

## الفصل الثاني عشر

### ركز على أمر واحد حصراً

من المتطلبات الأساسية لتحقيق أية إنجازات عظيمة التركيز والتعامل مع كل أمر على حدة. فالتركيز يعني أنك بمجرد أن تبدأ في القيام بأكثر المهام أهمية، فأنت تعزم على المثابرة دون انحراف عن أداء المهمة أو السماح لأي مصدر تشتيت بالهائك. وقدرتك على التركيز التام على الاستغلال الأمثل لوقتك هي المطلب الأساسي والأول للنجاح.

يُمكنك أن تحقق كل المتطلبات الأخرى بالذكاء، والمقدرة، والإبداع، ولكن إذا لم يكن باستطاعتك التركيز على شيء واحد في المرة الواحدة، فلا يمكنك أن تصبح ناجحاً، فأنت في حاجة إلى القيام بأهم الأشياء أولاً، على أن يكون كل منها على حدة، مع عدم التركيز مطلقاً على الأشياء الثانوية. وإذا لم تدرب نفسك على التركيز التام، فكثيراً ما ستجد نفسك تعمل على القيام بالمهام قليلة الأهمية.

وعليك دائماً أن تعطي وقتاً كافياً للمهام ذات الأولوية. احسب الوقت اللازم للقيام بكل منها على حدة، ثم أضف إلى ذلك نسبة ٣٠٪ أخرى على سبيل الاحتياط؛ وذلك تحسباً للمقاطعات غير المتوقعة، وحالات الطوارئ، وما إلى ذلك، فبتلك المدة الإضافية، التي نسبتها ٣٠٪ من الوقت الأصلي للقيام بالمهمة، ستكون قد اقتربت من التقدير الدقيق للوقت اللازم للقيام بها. هذا هو أحد أسرار تحقيق مستويات أعلى من الإنتاج في مجال عملك.

وقد قال الكاتب ومقدم البرامج الإذاعية "إيرل نايتنجيل": "إن كل إنجاز عظيم في الحياة وراءه فترة طويلة من التركيز المستمر".

#### تدرب على التعامل مع كل مهمة على حدة

إن التركيز على مهمة واحدة حصراً في كل مرة يعد واحداً من أهم أساليب إدارة الوقت، كما أنه يعد مبدأً من أهم مبادئ تنظيم الشؤون الحياتية. فحينما تشرع في القيام بمهمة ما، فأنت تركز كل جهدك عليها حتى تنتهي منها بنسبة ١٠٠٪. ويتطلب ذلك ألا تستمر في محاولة القيام بالمهمة، ثم الانصراف عنها للقيام بشيء آخر، ثم الرجوع إليها مرة أخرى، ثم الانصراف عنها، وهكذا. فعند اتباع أسلوب التعامل مع المهام كل على حدة، بمجرد أن تبدأ في مهمة وتشرع في تنفيذها؛ فأنت تلزم نفسك أن تنتهيها قبل أن تبدأ في تنفيذ المهمة التالية.

قم بتطبيق هذا الأسلوب على بريدك الإلكتروني ومراسلاتك. بادر بفصل المراسلات غير المهمة أولاً، ثم تعامل مع الوثائق المهمة مرة واحدة فقط، وذلك إما بالاطلاع عليها وحفظها مع مثيلاتها، أو بالرد عليها في الحال.

إن مبدأ تنفيذ المهام كل على حدة -الذي أصبح شهيراً على يد خبير إدارة الوقت "ألان ليكن"- لهو مبدأ مُستقى من دراسات الوقت والحركة، وذلك عن طريق المقارنة بين ما ينتجه الأشخاص الذين

يركزون تركيزًا تامًا، وما ينتجه الأشخاص الذين قاموا بالتوقف في أثناء تنفيذ المهمة، ثم الاستمرار مرة أخرى، وهكذا. وكان ما توصلت له هذه الدراسات هو أنك تفقد الزخم والتناغم الذي تكون قد اكتسبته عند البدء في تنفيذ المهمة والمضي قدمًا بها، وذلك في كل مرة تتوقف فيها في أثناء تنفيذ المهمة، ثم العودة والاستمرار بها، كما أنك تنسى النقطة التي توقفت عندها أيضًا، وعندما ترجع للاستمرار بالمهمة؛ فلن يكون أمامك خيار سوى أن تراجع كل ما قمت به من عمل حتى تصل إلى تلك النقطة، وتستعيد تصورك عن الأمر، ثم تبدأ مرة أخرى. وقد اتضح أن مثل هذه العملية تتطلب ٥٪ من الوقت اللازم لإكمال المهمة إذا كنت قد شرعت في تنفيذها، ولم توقف العمل عليها حتى تنتهي منها بنسبة ١٠٠٪.

باختصار، إن التركيز على تنفيذ المهام كل على حدة قد يقلل الوقت الذي تقضيه في إتمام إحدى المهام بنسبة ٨٠٪، كما أنه يزيد جودة العمل الذي تقدمه بشكل كبير.

### تجنب تعدد المهام

هناك قدر كبير من الجدل اليوم حول مفهوم تعدد المهام، فبعض الناس يشعرون بأنهم يستطيعون تقديم مستويات أعلى من الإنتاج عندما يقومون بتنفيذ عدد من المهام دفعة واحدة، وقد أثبتت الدراسات الآن أن هذه الفكرة خاطئة تمامًا.

ما اكتشفه الخبراء هو أن تعدد المهام هو في حقيقته "التنقل بين المهام". والحقيقة هي أنك تستطيع القيام بمهمة واحدة فقط على حدة. وإذا توقفت عن تنفيذ إحدى المهام، واتجهت نحو أخرى؛ فلا بد أن تصرف كامل انتباهك وطاقتك تجاه تلك المهمة الجديدة. وعندما تعود للمهمة السابقة؛ فأنت تقوم بتحويل انتباهك إليها، كأن تحول اتجاه شعاع ضوء من هدف إلى آخر، بمعنى أنك ستعمل بسرعة على المهمة الأولى قبل أن تعود إليها مجددًا.

### الغبي والأغبي

وفقًا لمجلة يو إس إيه توداي، فإنك تستهلك جزءًا من الطاقة العقلية والذكاء الذي تمتلكه في كل مرة تنتقل فيها من تنفيذ مهمة إلى أخرى. وفي نهاية يوم من العمل الطويل في القيام بعدد من المهام دفعة واحدة، ستفقد ما يصل إلى عشر نقاط من نقاط معدل الذكاء؛ لذلك فإن ذكاءك ينخفض بمرور اليوم. وفي نهاية اليوم، تشعر بأنك منهك ومتردد تجاه أبسط الأمور، كالطعام الذي تود تناوله على العشاء، أو ما ترغب في أن تشاهده في التلفاز في تلك الليلة.

إن إنجاز عدد من المهام دفعة واحدة لهو أمر مغرٍ، ولكنه أمر خطر أيضًا؛ حيث يمكنه أن يضر بمسيرتك المهنية، ويقوض قدرتك على إنجاز أكثر المهام أهمية، التي يعتمد عليها نجاحك بالكامل.

### اتخذ قرارًا بأن تركز

اتخذ اليوم قرارًا بأن تجعل التخطيط للقيام بالأعمال عادة لك، وحدد الأولويات قبل البدء بتنفيذ أكثر المهام أهمية. وبمجرد أن تبدأ في تنفيذ المهمة ذات الأولوية، اتخذ قرارًا بأن تركز عليها تركيزًا شديدًا، دون أي انحراف أو تشتيت، حتى تكتمل المهمة.

ومن الأساليب التي يستخدمها أكثر المديرين إنتاجية هو العمل في المنزل صباحًا أو مساءً أو في عطلات نهاية الأسبوع، فتلك هي الأوقات التي يكون باستطاعة المرء فيها أن يركز دون وجود أي نوع من أنواع تشتيت الانتباه.

وأحد مفاتيح التركيز التام هو تجنب "مسببات التشتت"، فبدلاً من أن ترسل ردًا على كل رسالة بريد إلكتروني تصل إليك، أو على كل مكالمة هاتفية تردك: "ابتعد عن هذه الأشياء". أغلق عليك بابك، وأطفئ كل الأجهزة، وضع كل شيء جانبًا؛ حتى يتسنى لك العمل على تلك المهمة التي ستصنع الفارق الأكبر لشركتك ولمسيرتك المهنية. وعندما تجعل هذا الأمر عادة عندك، فلربما يتضاعف أداؤك وإنتاجيتك بين ليلة وضحاها.

## الفصل الثالث عشر

### تغلب على التسويف

يُقال إن "التسويف هو لص الوقت"، وقد زاد أحد الحكماء الذي كان يحضر ندواتي على هذا، فقال: "التسويف هو لص الحياة".

وقدرتك على التغلب على التسويف، وإنجاز المهام في موعدها، قد تكون هي الحد الفاصل بين النجاح والفشل في مسيرتك المهنية.

ورغم ذلك، فإن الواقع والحقيقة يقولان إن البشر يسوّفون، فكل شخص أمامه الكثير ليقوم به في وقت ضئيل، ولكن إذا كان الجميع يلجأون للتسويف، فما الفارق بين ذوي الإنتاجية العالية وذوي الإنتاجية المنخفضة؟

الأمر بسيط. إن الشخص ذو الإنتاجية العالية يؤجل القيام بالمهام والأنشطة قليلة القيمة، أو التي ليست لها قيمة على الإطلاق. بينما يؤجل ذو الإنتاجية المنخفضة الأنشطة والمهام التي تكون ذات قيمة كبيرة بالنسبة للشركة ولمسيرته المهنية. ولكي تصبح ذا إنتاجية عالية، عليك أن تتخذ قرارًا بأن تتخرب في "التسويف الإبداعي".

عليك أن تقرر بوعي وروية أي المهام التي ستختار أن تؤجل القيام بها. انظر إلى قائمة الأعمال التي عليك القيام بها اليوم، واختر العناصر التي لن تقوم بها حتى تكون قد أتممت مهام أخرى ذات أهمية أكبر بكثير. لا بد أن تعمل بوعي وروية، بدلاً من التسويف التلقائي وغير المقصود.

ونحن دائماً ما نميل إلى تأجيل أكبر المهام، التي عادة ما تكون أعلاها قيمة أيضاً. وهناك سلسلة من الأساليب التي تستطيع استخدامها للتغلب على التسويف، أو للتحكم به على الأقل. وهناك مكثبات ممتلئة عن آخرها بالكتب التي تتحدث حول التغلب على التسويف، التي ستجد من بينها كتاباً أو اثنين من تأليفي، وإليك بعض الأفكار التي ينبغي أن تبدأ في تنفيذها في الحال.

#### برمجة العقل

"قم بالأمر الآن!".

قد تكون هذه هي الكلمات ذات التأثير الأقوى، التي بإمكانك الاستفادة منها لزيادة إنتاجيتك. وعندما تجد نفسك تؤجل القيام بأمر ما ذي أهمية، فقم بتكرار الكلمات التالية بحماسة وقوة: "قم به الآن"، "قم به الآن!".

والاكتشاف المذهل هنا هو أنك عندما تكرر هذه الكلمات لنفسك عشر مرات أو عشرين أو حتى مائة مرة، فستجد نفسك، ودون وعي منك، مضطراً إلى أن تبقى على هذه المهمة وتنجزها قبل القيام بأي شيء آخر.

## إتمام المهام الأكبر

كتب "هنري فورد" ذات مرة: "يمكن إنجاز أي هدف إذا تم تقسيمه لأهداف أصغر".

يمكنك أن تُنجز أية مهمة كبيرة وتنتهي منها، إذا قمت بتقسيمها لمهام أصغر. وأحد أفضل الأساليب على الإطلاق هو أن تقسم هذه المهمة إلى "أجزاء صغيرة سهلة". اكتب على ورقة كل الأجزاء الصغيرة للمهمة في تسلسل بدءًا بالمهمة الصغيرة الأولى، وحتى المهمة الأخيرة التي تكمل المهمة الأكبر.

ثم ألزم نفسك بإنجاز المهمة "رقم واحد" في قائمتك. وفي بعض الأحيان، تجد أن اتخاذ قرار بالشروع في تنفيذ الخطوة الأولى في مهمة كبيرة، يجعل من السهل عليك تنفيذ الخطوة التالية، التي تليها، وهكذا. وفي بعض الأحيان، ستجد أن إجبار نفسك على البدء بتنفيذ المهمة الكبيرة يساعدك على اكتساب الزخم والطاقة اللازمين لاستكمال العمل حتى تنتهي المهمة.

## طريقة شريحة السلامي

وهناك صيغة أخرى لأسلوب "الأجزاء الصغيرة السهلة" المستخدم في التغلب على التسويف والتأجيل، وتسمى طريقة "شريحة السلامي"، فكما أنك لن تُقدم على تناول قالب سلامي في مرة واحدة، فأنت لن تُقدم على الشروع بتنفيذ مهمة كبيرة في فترة زمنية واحدة. وإنما تقسم المهمة، ونقل حجمها، عن طريق تقسيمها إلى أجزاء أصغر، وتقوم بتنفيذ كل جزء على حدة، ثم تقوم باتخاذ قرار بإتمام ذلك الجزء الصغير قبل أن تنتقل للجزء الذي يليه.

وفي كل مرة تعمل فيها على المهمة الكبيرة التي عليك إنجازها، اتخذ قرارًا بأنك ستكمل كل جزء من أجزاء المهمة على حدة، خاصة عندما تكون أمامك مهام ومسئوليات أخرى ملحة. ستجعلك هذه الإستراتيجية تبدأ في تنفيذ المهمة أو المشروع، وستجعل من السهل عليك إتمام جزء، واثنين، وثلاثة، وهكذا.

## فليكن لديك شعور بالاستعجال

إحدى أندر الصفات البشرية وأكثرها قيمة في عالم الأعمال هي الشعور بالاستعجال. وتشير التقديرات إلى أن ٢٪ فقط من الناس هم من يتحركون سريعًا لإنجاز المهام. وعندما تكتسب سمعة بأنك "تميل لاتخاذ الإجراءات"، وبأنك تفضل الانتهاء من تنفيذ الأعمال سريعًا؛ فستجد نفسك تتقدم وتنطلق في مسيرتك المهنية.

فحينما سُئل ٣٠٠ مدير تنفيذي عن الأشياء التي يستطيع الموظفون القيام بها للتقدم بمسيرتهم المهنية في المؤسسات التي يعملون بها، كانت إجابة ٨٥٪ من المديرين ذوي المناصب العليا متطابقة. لقد كانت أهم الصفات التي كانوا يبحثون عنها هي: ١- القدرة على تحديد الأولويات ٢- القدرة على البدء بأكثر المهام أهمية وإتمامها سريعًا وبشكل جيد.

فعندما تكتسب سمعة بأنك تبدأ بتنفيذ أكثر المهام أهمية، وأنت تكملها سريعًا وبشكل جيد؛ ستدهش من الفرص الرائعة التي ستظهر أمامك.

## الفصل الرابع عشر

### خصص فترات زمنية متصلة

أنت بحاجة إلى فترات زمنية متصلة لكي تقدم أكثر ما تستطيع من إنجازات. وكلما زادت أهمية العمل الذي تقوم به، كان من المهم أن تخصص فترات زمنية متصلة للعمل على المشروعات المهمة.

أنت بحاجة إلى ما لا يقل عن ستين إلى تسعين دقيقة لإنجاز أي أمر مهم، فالأمر يتطلب نحو ثلاثين دقيقة لكي تُعد عقلك للدخول في مهمة معقدة؛ كالتحضير لمخطط أو مُقترح ما، أو تقرير أو حتى وضع خطة مشروع مهم، وحينما يدخل عقلك في جو المهمة، يمكنك حينها أن تعمل بتركيز تام وبمستوى عالٍ من الوعي والإبداع في الستين دقيقة التالية أو أكثر من العمل الجاد والمكثور.

#### لا تخلط المهام الإبداعية بالمهام الإدارية

لا تخلط بين المهام التي تتطلب الأسلوب الإبداعي في تنفيذها، وتلك التي تتطلب الأسلوب الإداري. ولا يمكنك تنفيذ المهام التي تتطلب أسلوبًا إبداعيًا مع تلك التي تتطلب الأسلوب الإداري في الوقت نفسه. فالمهمة تتطلب إما التفكير السريع أو التفكير المتأن، ولكن ليس هذين النوعين معًا، فالمهام الإدارية تتطلب التفكير السريع قصير المدى، بينما تتطلب المهام الإبداعية التأنى والتخطيط، ثم تطبيق ما تم التوصل إليه من خطط وخطوات.

اعتبر أن الوقت الذي تقوم فيه بإخراج إبداعاتك هو "وقت ذروتك الداخلي"، وأن الوقت الذي تقوم فيه بأعمالك ومسئولياتك هو "وقت ذروتك الخارجي". ولا تخلط بينهما؛ إذ لا يمكنك القيام بالأعمال الإبداعية الكبيرة التي تتطلب التركيز في بيئة مكتبية نمطية، إلا إذا وضعت على بابك لافتة مكتوبًا عليها رجاء عدم الإزعاج. وإن تعذر عليك ذلك، فعليك أن تكون مبدعًا في إيجاد طرق لعزلك عن بيئة العمل المحيطة بك، حتى يتسنى لك إتمام المهام التي تتوقف عليها مسيرتك المهنية.

#### كيف تخصص الفترات الزمنية المتصلة؟

إليك بعض التوصيات والتزكيات لتخصيص الفترات الزمنية المتصلة، التي باستطاعة أي منها أن تعزز فاعليتك وكفاءتك.

أولاً، اعمل في الصباح وأنت ما زلت مفعماً بالنشاط ومنتبهًا. ويقوم العديد من الأشخاص الأعلى إنتاجية في مجال الأعمال بتدريب أنفسهم على النوم مبكرًا والاستيقاظ في الخامسة أو السادسة صباحًا؛ حتى يتمكنوا من العمل لمدة ساعة أو ساعة ونصف الساعة دون إزعاج قبل ذهابهم للمكتب. وحتى إذا وصلت المكتب متأخرًا قليلًا، فستستطيع أن تنجز في ساعة ونصف الساعة من العمل المتواصل ما ينجزه الشخص العادي في ثلاث ساعات في بيئة مكتبية نموذجية.

وقت آخر تستطيع استغلاله لمصلحتك هو وقت الغداء. هذه فرصة مناسبة لكي تغلق هاتفك، وتقطع

الاتصال بشبكة الإنترنت، وتُبعد المُلهيات الأخرى بينما يكون الجميع خارج المكتب يتناولون الغداء. وستحظى بساعة متواصلة من الهدوء والصفاء تستطيع العمل فيها بتركيز شديد لتنتهي من المهام الأكثر أهمية.

### رجاء عدم الإزعاج

هناك إستراتيجية أخرى بإمكانك الاستفادة منها، وهي أن تُغلق باب مكتبك لفترات زمنية معينة كل يوم، تعمل خلالها بتركيز تام على أكبر المهام التي عليك تنفيذها. ويقوم العديد من المديرين بالحصول على لافتة رجاء عدم الإزعاج من أحد الفنادق، ثم يعلقونها على أبواب مكاتبهم. ويعلم الجميع أنه ما دامت هذه اللافتة معلقة على الباب، فليس مسموحًا لأحد بأن يزعجهم أو يقاطعهم، إلا في الحالات الطارئة.

اشتكى مدير مكتب المحاسبة الذي أتعامل معه - وهو شاب موهوب - أنه يشعر بالارتباك الشديد بسبب مقاطعات الآخرين له التي لا تتوقف. ونتيجة لذلك، لم يكن قادرًا على إنهاء عمله المحاسبي المُفصل، كما أنه لم يكن قادرًا على إرسال التقارير المالية وكشوف الحسابات في موعدها. وبعد أن نصحته بأن يضع لافتة رجاء عدم الإزعاج على باب مكتبه لمدة ساعة صباحًا وساعة أخرى بعد الظهر، تغيرت حياته العملية تمامًا. فقد قال لي بعد ذلك بفترة إنه أصبح قادرًا على إنهاء المهام المتأخرة، وذلك في غضون أيام قلائل. بل أكثر من ذلك، لقد تبين أن هذه المقاطعات المتواصلة من الآخرين لم تكن بخصوص أمورًا عاجلة لا يُمكن تأجيلها.

### اكتسب ساعات إضافية

وإليك أسلوبًا رائعًا يستخدمه كل المديرين الناجحين، إنه شديد البساطة لدرجة مذهشة. استيقظ مبكرًا قليلًا، ثم اذهب إلى عملك مبكرًا قبل وصول الجميع بساعة. استقد من هذه الساعة في تنظيم يومك ومباشرة العمل، قبل أن يكون هناك أي نوع من أنواع المقاطعات. ثم اعمل في أثناء وقت الغداء، وبذلك تكون قد اكتسبت ساعة إضافية تستغلها في زيادة إنتاجيتك. وأخيرًا، امكث في العمل لساعة إضافية بعد أن يكون الجميع قد غادروا، واستقد من ذلك الوقت في إنهاء يومك وإتمام المهام الأكثر أهمية.

إنه أسلوب رائع! وعن طريق تعديل يومك على هذا النمط، فلن تعلق في زحمة السير في أثناء ذهابك للعمل في الصباح وعند رجوعك منه المساء. وفيما بين ذلك، تكون قد أضفت ثلاث ساعات من الإنتاجية في كل يوم من أيام العمل. وستجد أنك تُنجز ضعفين أو ثلاثة أضعاف أو حتى خمسة أضعاف ما يُنجز الشخص العادي الذي يعمل بدوام منتظم، لذلك فإنه في إمكانك مضاعفة إنتاجيتك وتعزيز مسيرتك المهنية باستخدام هذه الإستراتيجية.

وتذكر، أنت تملك بذرة العبقرية، ومن المجالات التي يمكنك أن تثبت فيها عبقريتك تخصيص فترات زمنية تنجز فيها الكثير، حتى تتقدم بسرعة في مسيرتك المهنية.

## الفصل الخامس عشر

### التحكم في المقاطعات

إن المقاطعات غير المتوقعة وغير المجدولة من أكثر الأشياء التي تضيع الوقت في مجال الأعمال والصناعة. ويمكن أن تأخذ هذه المقاطعات شكل إشعار في حاسوبك، أو هاتف يرن، أو رسالة نصية قصيرة ترد على جوالك، أو أشخاص يجيئون ويذهبون على مكتبك؛ لأنهم بحاجة إلى التحدث معك.

وقد اتضح أن الأشخاص هم أكثر ما يسبب تضييع الوقت في مجال الأعمال، وهذا يتجلى في ضياع نصف الوقت المخصص للعمل تقريبًا في محادثات بين الزملاء لا طائل من ورائها. ويأتي بعض الأشخاص للعمل في الصباح، ثم يبدأون في فتح محادثات مع زملائهم، ثم يستمرون في ذلك لساعتين أو ثلاث ساعات. وفي العديد من الأماكن، تجد العديد من الموظفين لا يبدأون في العمل الجاد إلا نحو الساعة الحادية عشرة صباحًا، وبعد ذلك بفترة وجيزة، يحين موعد استراحة الغداء. وبعد الغداء يتحدثون مع زملائهم بعض الوقت، ولا يعودون لمباشرة العمل حتى تحل الواحدة والنصف أو الثانية ظهرًا.

### التزم بالعمل طوال وقت العمل

والقاعدة التي ينبغي لك اتباعها هي أن "تلتزم بالعمل طوال وقت العمل". فعندما تصل لمحل عملك، باشر العمل في الحال. لا تتحدث مع الآخرين، ولا تقرأ الصحف، ولا تتصفح الإنترنت. وبما أنك قد قمت بالتخطيط ليومك منذ اليوم السابق، فابدأ في الحال بتنفيذ المهام الأكثر أهمية، واستمر بالعمل على المهام واحدة تلو الأخرى حتى تنتهي من تلك الأكثر أهمية.

### قلل من المقاطعات

عندما يهاتفك أحد، ادخل في صلب الموضوع معه في الحال. فيمكنك أن تقول مثلًا: "مرحبًا بيل، من الجيد أن أسمع صوتك اليوم. كيف يمكنني خدمتك؟".

ادخل في صلب الموضوع فورًا، ولا تضيع الوقت، وقبل أن تبادر أنت بالاتصال بـ "بيل"، اكتب قائمة بكل النقاط التي تود محادثته بشأنها في تلك المكالمات الهاتفية. وعندما يرد عليك، فقل له: "أنا أعلم كم أنت مشغول، ولكنني في حاجة إلى محادثتك بشأن ثلاثة أشياء، ثم سأدعك تعود لما كنت تقوم به بعد ذلك".

هذه الطريقة مهنية، وهي لطيفة ومهذبة في الوقت نفسه. وأكثر الأشخاص الغارقين في الأعمال سيقدرّون دخولك في صلب الموضوع مباشرة.

وعندما يأتي أحدهم لمكتبك يريد مُحادثتك، يمكنك أن تقول: "أرغب في أن أتحدث معك الآن، ولكن عليّ فعلاً أن أبأشر العمل. لا بد أن أنتهي من هذه المهمة بحلول الظهر".

عندما تقول هذه الكلمات القاطعة "عليّ أن أعود إلى مباشرة العمل"، سيتركك الشخص الآخر في

الحال.

### قف على الفور

لكي تقلل الوقت الذي تستهلكه تلك المقاطعات غير المتوقعة، عندما يأتيك أحد في مكتبك يود الحديث معك فقف واقترب منه، وقل شيئاً من قبيل: "كنت على وشك أن أغادر المكتب، هل لك حاجة فأفضيها؟".

ثم تمشي مع الشخص لخارج مكتبك إلى الرواق بينما تحدثه وتستمع لما يقول. وعندما ينتهي الشخص من الحديث، دعه يذهب ليباشر عمله مرة أخرى، وعد أنت لمكتبك ولمباشرة عملك مرة أخرى.

وهناك أسلوب آخر هو أن تصطحب هؤلاء الزوار لغرفة اجتماعات منفصلة بدلاً من اصطحابهم إلى مكتبك، ثم تقوم وبكل تهذيب بتحديد الوقت الذي ستستغرقه المحادثة في بدايتها، كأن تقول: "ستردني مكالمة مهمة من عميلنا في لندن في تمام الثالثة والرابع، ولا يمكنني أن أتأخر عن ذلك، ولكنني متأكد أننا سنغطي كل شيء بحلول ذلك الوقت".

لقد قال "بيتر دراكر" في كتابه *The Effective Executive* إن ما يحدث ليس فقط أن الناس يضيعون وقتك، ولكنك أنت أيضاً تضيع أوقاتهم. كما يقترح أن تتحلى بالشجاعة لتسأل الآخرين: "ما الذي أقوم به وترى أنه يضيع وقتك؟". وستندهش من الأفكار والمعلومات التي ستسمعها، التي ستساعد في رفع وتحسين كفاءتهم وكفاءتك، وذلك عندما تشجع الآخرين على أن يكونوا صادقين معك في الإجابة عن هذا السؤال.

## الفصل السادس عشر

### اجمع المهام

إن جمع المهام يعني أن تقوم بتنفيذ المهام المتشابهة في وقت واحد. وهناك "منحنى للتعلم" في كل ما تقوم به، فعندما تقوم بإتمام سلسلة من المهام المتشابهة أو المتطابقة في تتابع، فإن منحنى التعلم سيسمح لك بأن تقلل الوقت الذي تستغرقه في إتمام كل مهمة بنسبة تصل إلى ٨٠٪ بحلول الوقت الذي تصل فيه لإتمام المهمة رقم ٥.

على سبيل المثال، في كتابتك للخطابات وفي ردودك على البريد الإلكتروني، قم بحزم الرسائل والخطابات معاً، وأرسل الردود في الوقت نفسه.

قم بتجميع مكالماتك الهاتفية، وأجرها على التوالي. وإذا كنت ستجري مقابلات مع عدد من الأشخاص، فقم بإجراء هذه المقابلات تباعاً، واحدة تلو الأخرى. قم بتنفيذ كل المهام المتشابهة في وقت واحد بدلاً من أن تقوم بتنفيذ بعضها الآن، وبعضها الآخر لاحقاً.

### لا تكن تابعاً لبريدك الإلكتروني

ستكون للطريقة التي تتعامل بها مع بريدك الإلكتروني أثر كبير في سيرتك المهنية. هناك بعض الأشخاص الخاضعين لسيطرة بريدهم الإلكتروني، فهؤلاء الأشخاص يضبطون جرساً ينطلق في كل مرة يصلهم فيها بريد جديد، وأياً كان ما يقومون به من أعمال، فإنهم يتفقدون صندوق البريد الإلكتروني حال وصوله. وبذلك فإنهم "ينتقلون بين المهام"، ثم بعد ذلك يعودون إلى ما كانوا يقومون به، ما يفقدتهم في الحال الزخم ووضوح الرؤية، والمردود فيما يخص المهام الأكثر أهمية بالنسبة إليهم.

ويشرح "تيم فيريس" في كتابه الذي حاز على جائزة الكتاب الأكثر مبيعاً اعمل أربع ساعات فقط في الأسبوع<sup>1</sup>، مبيئاً كيف تحول من شخص خاضع تماماً لسيطرة بريده الإلكتروني لمدة ١٢-١٤ ساعة يومياً إلى شخص مسيطر على تلك العملية بشكل تام.

أولاً، قرر "تيم" أنه سيرد على البريد مرتين فقط يومياً: في الحادية عشرة صباحاً وفي الرابعة بعد ظهر اليوم نفسه، ثم تحول من الرد على البريد مرتين يومياً إلى مرة واحدة فقط يومياً، ثم إلى مرة واحدة أسبوعياً. وحتى عندما أصبح يرد على البريد مرة واحدة فقط أسبوعياً، ارتفع مستوى كفاءته وفاعليته وإنتاجيته، كما حقق زيادة في دخله.

وقامت "جولي مورجنستيرن"، خبيرة إدارة الوقت، بتأليف كتاب يسمى Never Check E-mail in the Morning، وقد كان هذا العنوان وفكرة الكتاب نفسها محل صدمة للكثيرين.

### بإمكانهم الانتظار

إن من أكثر الأشخاص الذين أعرفهم إنتاجية أولئك الذين يكتبون ردوداً آلية في رسائل البريد

الإلكتروني الخاصة بهم، ونص هذه الردود يقول شيئاً من قبيل: "أنا أريد على الرسائل مرتين يومياً فقط؛ وذلك يرجع إلى ازدحام جدولتي بالعمل والمواعيد. فإذا كنت قد أرسلت لي بريداً، فاعلم أنني سأرسل لك الرد في أقرب وقت ممكن، وإذا كان الأمر طارئاً، فاتصل بهذا الرقم. وتحدث مع هذا الشخص".

ذات مرة، أخبرنا صحفي كثير المشاغل برحلته في أوروبا التي استغرقت أسبوعين. لم يكن يستطيع الوصول إلى بريده الإلكتروني طوال تلك المدة، وعندما عاد، وجد أكثر من سبعمائة رسالة في انتظاره. كان هذا الصحفي يعلم أن الأمر سيستغرق ساعات طويلاً، أو حتى أياماً، للرد على كل هذه الرسائل؛ لذلك أخذ هذا الصحفي نفساً عميقاً، وضغط على زر "حذف الجميع".

كان رأيه في ذلك بسيطاً، فقد قال: "أنا أرفض أن أكون تابعاً لأي شخص يرسل لي بريداً، ويتوقع مني أن أرسل إليه ردي في الحال. بالإضافة إلى ذلك، إذا كان أي من هذه الرسائل مهماً، فإن من أرسل هذه الرسالة سيرسلها مرة أخرى".

وكان محقاً؛ حيث إن ٩٠٪ من الرسائل التي قام بحذفها لم تكن مهمة ولم ترده ثانية، أما الرسائل ذات الأهمية التي قام بحذفها، فقد أرسلت إليه مرة أخرى في غضون أيام بعد ذلك.

اتخذ قراراً بالألا تسمح لبريدك الإلكتروني بأن يتحكم في حياتك، كما يتحكم السيد بتابعه. بدلاً من ذلك، درب نفسك على استخدامه كأداة للعمل. اجعل ردودك سريعة ومباشرة، وتفقد بريدك الإلكتروني مرتين فقط يومياً أو بمعدل أقل من ذلك. والأفضل من ذلك، أن تترك البريد في عطلات نهاية الأسبوع، وأمضِ وقتاً أكثر مع عائلتك وأصدقائك أو اشترك في أنشطة أخرى.

ومن الأمور الجيدة أنك لن تفقد رسالة مهمة أبداً، فالأشياء التي لا يمكن أن تنتظر يوماً آخر أو يومين قليلة جداً، خاصة في مجال الأعمال.

---

## 1 متوافر لدى مكتبة جرير

## الفصل السابع عشر

### روّض هاتفك

إن الهاتف سلاح ذو حدين؛ فمن الممكن أن يصبح خادمك المطيع، ومن الممكن أن يجعل حياتك جحيمًا، خاصة إذا كنت مضطرًا إلى إجابته وقتما يرن جرسه. وحتى تصل إلى أعلى مستويات الإنتاج، عليك ألا تهتم بالهاتف بشكل مبالغ فيه؛ حتى لا ينتهي بك الأمر تابعًا لأي شخص يتصل بك.

وأفضل طرق التحكم في الهاتف هي أن تجعل مساعدك يتلقى المكالمات، وإلا فاضبطه على وضع الصامت، واترك المكالمات الواردة تتحول للبريد الصوتي. وستجد هناك القليل من المكالمات أو الرسائل التي ستكون مهمة، وتستدعي أن توليها اهتمامك التام وتترك كل ما تقوم به من أجل الرد عليها.

وأحد الأسباب التي تجعلني أقول إننا أصبحنا خاضعين تمامًا لعوامل تشتيت الانتباه هو الفضول. فنحن لا نستطيع التوقف عن التفكير في هوية المتصل، أو هوية من أرسل تلك الرسالة. والطريقة الوحيدة التي يمكننا من خلالها مقاومة هذا الإغراء هي أن نغلق الهاتف تمامًا حتى لا نسمعه وهو يرن.

وعندما تقابل مجموعة من المرءوسين والزملاء، أو عندما تقابل مديرك أو عملاءك، فعليك أن تؤجل استقبال المكالمات الهاتفية. أغلق هاتفك، ولا تسمح بأي نوع من أنواع المقاطعات تحت أي ظرف من الظروف، فنادراً ما يكون هناك شيء من الأهمية بمكان بحيث لا يمكن تأجيل التعامل معه.

ستكون عشر دقائق تقضيها مع شخص آخر في محادثة لا تنقطع أكثر فاعلية من امتداد المحادثة لثلاثين أو أربعين دقيقة بسبب رنين الهاتف وقيامك بالرد عليه في أثناء الحوار. فيما بعد، يمكنك مكالمة الأشخاص الذين قاموا بالاتصال بك واحدًا تلو الآخر بعد إنهاء المحادثة مع ذلك الشخص.

### جمّع المكالمات الهاتفية

إذا كان يتعين عليك إجراء مجموعة من المكالمات الهاتفية في أثناء اليوم، فقم بإجرائها جميعًا في وقت واحد. اقتطع بعض الوقت الذي تستطيع فيه أن تلغي كل ما يسبب الإلهاء، وطمّ بإجراء المكالمات الهاتفية للأشخاص المهمين على قائمتك. واكتب الاسم والرقم والسبب وراء مكالمة كل شخص ستهاتفه.

وقم بإجراء المكالمات الهاتفية في موعدها المحدد لها بالدقة والانضباط نفسيهما اللذين تذهب بهما للاجتماع مع رئيسك في العمل. وإذا كانت المكالمة الهاتفية مهمة، فدوّن ما ترغب بقوله في أثناء المكالمة، بحيث يكون أمامك قائمة بعناصر محددة تغطيها عندما تتحدث مع هذا الشخص على الهاتف، فهناك بعض الأشياء التي ستثير سخطك وغضبك، كأن تنتهي المكالمة مع شخص من الصعب الوصول إليه كثيرًا وتذكر أنك قد نسيت التحدث معه في نقطة مهمة، وذلك لأنك لم تقم بكتابة وتدوين ما ترغب في التحدث بشأنه.

## كن مهذبًا وأكثر احترافية

عندما تهاتف أحدهم، اسأل دائمًا: "هل هذا وقت مناسب للحديث؟" ويقوم أفضل المديرين باستخدام هذه العبارة الاحترافية في افتتاح المكالمات الهاتفية، حتى تلك المكالمات التي تكون بترتيب مسبق. وإذا ظهرت إحدى الحالات الطارئة في تلك الأثناء، فربما لا يكون الوقت مناسبًا للحديث. وإذا حاولت أن تصر على إجراء المكالمة في ذلك الوقت، فلن يستطيع الشخص أن يعطيك كل انتباهه؛ لذلك عليك أن تسأل الشخص الآخر دائمًا: "هل هذا وقت مناسب للحديث؟".

وإذا أخبرك ذلك الشخص بأن هذا الوقت ليس بالمناسب، فاطلب منه أن تهاتفه في وقت لاحق، أو أن يقترح عليك الوقت الذي تهاتفه فيه بنفسه، الذي سيكون مناسبًا له بشكل أكبر. وهي طريقة بسيطة لإظهار الاحترام والكيافة، وسيقدر الشخص الآخر ذلك كثيرًا، ولا تفترض أبدًا أن الشخص الآخر أمامه متسع من الوقت للحديث في تلك اللحظة، مهما كان ما قمت بترتيبه مسبقًا.

## تجنب المطاردة الهاتفية

قم بعمل كل ما يمكنك من أجل أن تتجنب حدوث مطاردات هاتفية بينك وبين من تحاول محادثته هاتفياً، فقم بإعداد مواعيد للاتصال بالهاتف تتساوى في دقتها مع تلك المواعيد التي تعدها للاجتماعات التي تحدث وجهًا لوجه. وعندما تتصل بالأشخاص، اترك رقمًا معينًا ووقتًا محددًا تكون متاحًا فيه لاستقبال المكالمات الهاتفية. وعندما تتلقى مكالمة ولا تستطيع الرد، اجعل مساعدك أو السكرتير الخاص بك يسأل المتصل عن الوقت المناسب الذي تستطيع مكالمته فيه لاحقًا، وينبغي أن يكون ذلك الوقت في أثناء الدوام بحيث تكون في مكتبك أو تستطيع الوصول إلى هاتف، حتى يتسنى لك إجراء المكالمة في موعدها.

استخدم الهاتف كأداة تساعدك على القيام بأعمالك، وابدأ المكالمات الهاتفية وأنها سريعًا ادخل في صلب الموضوع مباشرة، وكن مهذبًا وودودًا، ولكن تصرف بمهنية واجعل توجهك منصبًا على النتائج الفعالة.

وكلما كنت أكثر دقة واستعدادًا بخصوص وقت ومحتوى المكالمة الهاتفية، استطعت إنجاز ما ترغب في إنجازه بشكل أسرع، وزادت إنتاجيتك مع كل مكالمة تجريها.

## الفصل الثامن عشر

### إدارة الاجتماعات بطريقة فاعلة

إن ٢٥٪ إلى ٥٠٪ من وقت المديرين عبارة عن اجتماعات بجميع أنواعها وأشكالها. قد تكون هذه الاجتماعات فردية، أو موجزة في الرواق، أو اجتماعات متقطعة في أثناء الوجود في المكتب، أو الاجتماعات التي تأخذ طابعًا أكثر رسمية كذلك التي تجرى في المكاتب أو غرف الاجتماعات. وللأسف فإن أكثر من ٥٠٪ من الأوقات التي تستغرقها الاجتماعات تضيع هباءً؛ فالاجتماعات تستهلك كميات هائلة من الوقت، وتكون القيمة الناتجة من ورائها ضعيفة ولا تدوم، وبالرغم من ذلك، فإن الاجتماعات تشكل أداة تنظيم وإدارة مهمة وأساسية، لا بد من استخدامها بشكل فعال.

#### احسب تكلفة الاجتماع

تأكد من أن هناك سببًا كافيًا من أجل عقد اجتماع ما أو حضوره، وانظر إلى كل اجتماع كأنه استثمار تجاري. انظر إليه على أنه يحمل نفقات إدارية وأجور وأوقات عمل الموظفين. احصل على القيمة المجمعة لذلك الاجتماع، واعلم أنك لا بد أن تحصل على عائد لاستثمارك في هذا المبلغ.

إذا كان أمامك عشرة أشخاص في حجرة واحدة يتقاضى الفرد منهم ٥٠ دولارًا أجرًا متوسطًا في الساعة، إذن فسيكون مجموع ما يتقاضاه هؤلاء الأشخاص ٥٠٠ دولار في الساعة، التي ستخرج من حساب الشركة البنكي من أجل تغطية اجتماع مدته ساعة. وإذا أراد أحدهم أن ينفق خمسمائة دولار على مشروع ما، وأتى إليك طالبًا موافقتك؛ فسترغب حينها في أن تعرف ما الذي ستحصل عليه الشركة في مقابل إنفاق تلك الأموال. وربما ستفكر في الأمر قليلًا قبل أن تعطيه موافقتك. وربما تطلب معلومات وتفاصيل أكثر قبل أن تكون راضيًا عن صرف مثل هذا المبلغ، إذن فعليك أن تعامل كل اجتماع بهذه الطريقة.

تجنب عقد الاجتماعات غير الضرورية، وتساءل دائمًا عن إذا ما كان من المهم عقد هذا الاجتماع من الأساس. ومتى لم يكن من المهم عقد أحد الاجتماعات، فلا تقم بعقده. وإذا لم يكن من الضروري حضورك أحد الاجتماعات شخصيًا، فلا تحضره. وإذا كنت تقوم بتنظيم هذا الاجتماع، فاسأل نفسك من الأشخاص الذين من الضروري حضورهم لهذا الاجتماع، وقم بدعوة هؤلاء الأشخاص فقط. وتراجع عن دعوة هؤلاء الذين تتلخص حاجتهم إلى الحضور في شعورهم بالأهمية أو الرضا عن أنفسهم.

#### قم بتحضير جدول للأعمال

قم بكتابة جدول لكل اجتماع واتبعه دائمًا، وقم بترتيب عناصر ذلك الاجتماع حسب أهمية كل منها، وتعامل مع أكثرها أهمية في البداية؛ وذلك تجنبًا لسقوطك في فخ نفاذ الوقت. وتقتضي مهمتك كرئيس للاجتماع المحافظة على مسار المحادثة، والتأكد من الانتهاء من مناقشة كل عنصر من العناصر قبل

الانتقال إلى عنصر آخر.

وابدأ الاجتماعات وأنها في الأوقات التي حددتها، وإذا كان هناك أشخاص معنادون على التأخر على المواعيد، فقد ترغب في أن توصل الباب بعد أن تبدأ اجتماعك بفترة بسيطة. وهناك إستراتيجية أخرى للتعامل مع هؤلاء، وهي أن تفترض أن الشخص الذي يأتي متأخرًا لن يأتي على الإطلاق؛ فتبدأ الاجتماع. وحينما تبدأ الاجتماع، تأكد تمامًا من عدم مقاطعة سيره.

ويقول "مارشال جولدسميث" في كتابه الأكثر مبيعًا، *What Got You Here Won't Get You There* إن واحدًا من أكبر الأخطاء المرتكبة في مجال القيادة هو نزعة السيطرة والتحكم في الاجتماعات التي يحضرها مرءوسو ذلك القائد أو المدير، فلأنك أنت المدير أو الرئيس، سيستمع الكل لما تقول، ومع الوقت، يتعلم الناس ألا يتحدثوا أو يقاطعوا ما تقول، وأن يكتفوا بتركك تكمل حديثك في أي موضوع تختار.

### اطرح مزيدًا من الأسئلة

في الاجتماعات، كن حكيماً بما يكفي لتسمع أكثر مما تتكلم، فبما أنك تملك أذنين اثنتين وفماً واحدًا، يجب أن تستخدم العضوين بالتناسب مع عددهما. اطرح مزيدًا من الأسئلة، واستمع لما يُقال في الاجتماع أكثر مما تتكلم فيه. استفد من الاجتماعات باستخراج أفضل الأفكار التي يمكن لكل فرد في الاجتماع أن يأتي بها، وهذا أمر لن تتمكن من القيام به إذا كنت أنت من تتحدث طوال وقت الاجتماع.

وأفضل الاجتماعات وأكثرها فاعلية هي الاجتماعات السريعة التي تجريها في مكتبك، التي لا يجلس فيها الأشخاص المشاركون إطلاقًا. يمكنك إجراء هذا النوع من الاجتماعات في مكتبك، وأياً كان ما عليكم مناقشته، فستتم مناقشته في سرعة وإيجاز، وذلك حتى يعود الجميع إلى أعمالهم.

وعقد هذا النوع من الاجتماعات أمر بسيط. ستقول للموظفين: "سنعقد الاجتماع وقوفًا حتى نتمكن من العودة للعمل بسرعة، وذلك من أجل توفير بعض الوقت، فأنا أعلم كم أنتم منشغلون". وبما أن الموظفين عادة ما يكونون منشغلين، فستجد أن أعضاء فريقك يقدرّون كثيرًا هذا النوع من الاجتماعات، وذلك إذا تم عقده في الوقت والمكان الصحيحين.

وكما قال "بيتر دراكر" ذات مرة: "إن قضاء أكثر من ٢٥٪ من وقت المدير في عقد الاجتماعات لهو علامة من علامات الخلل الإداري".

## الفصل التاسع عشر

### اقرأ أسرع، وتذكر أكثر

إن الشخص العادي الذي يعمل بمجال الأعمال الآن يقرأ في المتوسط آلاف الكلمات وذلك في رسائل البريد الإلكتروني، والأخبار، والمعلومات عن مجال الأعمال، ومقالات المجلات، والبيانات الأخرى. ولكي تكون ناجحًا في هذا العصر، عليك أن تحرص على أن يساعدك ما تقرؤه على الاطلاع على المستجدات. فنحن نعيش في مجتمع قائم على المعرفة، ويمكن أن يكون لمعلومة مهمة أثر فوري على عملك وعملية اتخاذك للقرار.

خذ وقتك في اختيار ما ستقرؤه، وأفضل موفر للوقت في العالم الآن، فيما يتعلق بالقراءة والاطلاع، هو مفتاح الحذف في لوحة مفاتيحك. بادر باستخدامه لمقاومة إغراء قضاء الوقت في قراءة أشياء ليس لها أثر فوري أو أية صلة بعملك وحياتك.

#### تعلم القراءة السريعة

لا يمكنك تجنب المعلومات الواردة لك، ولكن يمكنك تصنيفها وقراءتها في وقت ومكان يناسبك. وإحدى أهم المهارات التي يمكنك اكتسابها هي تعلم القراءة السريعة، وإذا لم يسبق لك أن التحقت بدورة لتعليم القراءة السريعة من قبل، فلا بد أن تقوم بذلك الآن. ستساعدك هذه الدورة على زيادة سرعة قراءتك إلى ثلاثة أضعاف، كما ستزيد من قدرتك على تخزين المعلومات التي تكتسبها من القراءة والاحتفاظ بها بالنسبة نفسها، وعلى الأرجح من الدرس الثاني. إن التكنولوجيا المستخدمة في تعلم القراءة السريعة هي تكنولوجيا استثنائية، ويمكن لأي شخص الآن أن يتعلم كيفية قراءة ٥٠٠ إلى ١٠٠٠ كلمة في الدقيقة، وذلك مع الاحتفاظ بمستوى عال من فهم ما تتم قراءته وإدراكه.

#### اجمع ما ستقوم بقراءته

عندما تجد ملخصات أو معلومات قيمة أو أي شيء آخر على شبكة الإنترنت، فقم بطباعته وضعه في ملف أو وضعه في حافظة منفصلة في حاسوبك؛ من أجل أن تقرأه لاحقًا، فبدلاً من أن "تغير المهام" التي تقوم بها -وهذا عندما تترك ما كنت تقوم به لتقرأ معلومات حديثة- ضع المادة الجديدة جانباً لتقرأها لاحقاً. وعندما يصبح هذا الأمر عادة عندك، ستذهل من الكمية الإضافية التي تقوم بقراءتها، ومن الانتباه والتركيز الذي تكون فيه عند قراءة ما قمت بتجميعه.

أما فيما يتعلق بالجراند خاصة، فبإمكانك إما أن تشترك في خدمة تمدك بأكثر المعلومات أهمية مباشرة عبر حاسوبك الشخصي، أو يمكنك أن تقرأ النسخة الورقية. وفي كلتا الحالتين، اقرأ ما ترغب في قراءته سريعاً، وقرأ ما هو وثيق الصلة بك. وفي التقارير الإخبارية، ستجد أن أهم المعلومات هي في العناوين وفي الفقرة الأولى. وكثيراً ما تكون غير محتاج إلى قراءة كل تفاصيل الموضوع لتفهم تمامًا ما يحدث.

## اختر ما تقرأ

تم تصميم المجلات لكي تجذب انتباهك لقراءتها صفحة صفحة، وذلك حتى تتعرض لأكثر كم من الإعلانات التي تحتوي عليها (والأمر نفسه مع الجرائد اليومية).

ولهذا السبب، عليك أن تقوم باختيار المجلات، والجرائد، والصحف، والرسائل الإخبارية التي تقرأها، حتى تقرأ منها ما هو مهم وذو صلة بالنسبة إليك. راجع جدول المحتويات، واذهب مباشرة للمقالات التي تكون مهمة لحياتك وعملك. ومن الأساليب الرائعة لقراءة الأشياء المطبوعة هناك أسلوب يُسمى "اقطع واقرأ"، فقم بقطع المقالات التي ترغب في قراءتها وضعها في ملف، واحمل هذا الملف معك لترجع إليه عندما يتوافر عندك الوقت.

استعرض الكتب جيدًا قبل أن تقرر أيها ستقرأ. يُمكنك أن تشترك في خدمة استعراض الكتب، سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية، واعرف كل شيء عن أي كتاب في غضون دقائق قليلة.

## قل لا فحسب

وأفضل طريقة لتوفير الوقت في مساعيك للقراءة هي أن تتخذ قرارًا بالأ تقرأ شيئًا معينًا على الإطلاق. فعن طريق استعراض التمهيد، أو جدول المحتويات، أو المقدمة، أو المعلومات حول الكاتب، أو الفهرس، قد تجد أن هذا الكتاب أو الصحيفة ليست مهمة بالنسبة إليك. في تلك الحالة، توقف عن القراءة حتى يتسنى لك توفير بعض الوقت للقيام بأشياء ذات أهمية أكبر.

## ضع نظامًا لنفسك

على مدار السنوات، قمت باكتساب عادة القراءة من خلال القراءة لثلاث ساعات أو أكثر يوميًا في موضوعات ذات صلة بالأعمال، والاقتصاد، والسياسة، والتنمية الذاتية. هذا يعني أنني قرأت لأكثر من ١٥٠ ألف ساعة على مدار حياتي المهنية. وبمساعدة المعلومات التي قمت باكتسابها، أصبحت قادرًا على تأليف أكثر من ٦٠ كتابًا بما فيها هذا الكتاب الذي بين يديك الآن.

وعندما يسألني الناس عن سر قدرتي على قراءة هذا الكم، يكون تفسيري لذلك بسيطًا؛ فأنا أرتب ما أقرأ، بحيث أقوم بإنهاء قراءة القدر الذي حددته عبر قراءة جزء صغير تلو الآخر، دقيقة بعد أخرى، وساعة بعد ساعة، ورحلة بعد رحلة، عندما يكون لدي وقت فراغ، كأن أكون جالسًا في المطار منتظرًا رحلتي.

تذكر أن "القراء هم القادة"، وأنك لن تستطيع أن تبقى على اطلاع بمستجدات مجال عمك، ولن تستطيع أن تحتل مكانة عالية في ذلك المجال أيضًا إلا إذا كنت تغذي عقلك بالمعلومات التي يتم إنتاجها اليوم على يد أناس هم الأكثر ذكاءً، وذلك بصورة مستمرة وبشكل انتقائي.

## الفصل العشرون

### استثمر في تطوير ذاتك

إن أهم ما تقوم به من أجل أن تزيد قيمتك، وتحسن نتائجك، وتجعل ما تقدمه لعملك أكثر أهمية، هو أن تصبح أفضل وأفضل في الأمور الأكثر أهمية التي تقوم بها.

وينبغي أن تكون عملية تطوير الذات هذه جزءًا مستمرًا ومتواصلًا من حياتك في كل يوم. إن هذه العملية هي وظيفة أساسية من وظائف إدارة الوقت، التي يمكنها أن تضعك على الطريق الصحيح لتصل بك إلى أعلى المناصب في مؤسستك.

حدد وقتًا في جدولك لتستمر في إنماء وتطوير ذاتك. والقاعدة الأساسية في هذا الصدد أنك لن تستطيع التقدم أكثر مما أنت عليه الآن باستخدام معرفتك ومهاراتك الحالية، فلكي تتقدم وتطور من مسيرتك المهنية، عليك أن تكتسب معرفة إضافية. عليك أن تتعلم أكثر لكي تحقق المزيد والمزيد.

#### تحسّن مستمر لا نهاية له

اعمل على تطوير نفسك وتحسين مهاراتك في كل يوم من أيامك. وإذا كنت تقرأ شيئًا لمدة ساعة واحدة يوميًا بهدف تحسين قدرتك على القيام بالأعمال، فسيضعك هذا مع أفضل الأشخاص الذين يمثلون ١٪ من مجتمعنا في غضون خمس سنوات.

استمع للبرامج التعليمية الصوتية عندما تقود سيارتك. وقد أصبحت أفضل المعلومات والمفاهيم التي تم جمعها باللغة الإنجليزية، أو غيرها من لغات العالم، متوافرة في شكل تسجيلات صوتية على أقراص مدمجة، أو متوافرة لتحميلها من الإنترنت على هاتفك الذكي أو جهازك اللوحي.

ويقضي الشخص الذي يسافر يوميًا من أجل القيام بعمله في المتوسط من ٥٠٠ إلى ١٠٠٠ ساعة سنويًا في السيارة. هذا يساوي من ١٢ إلى ٢٠ أسبوع عمل يكون عدد ساعات العمل في كل أسبوع منها ٤٠ ساعة، وهو يساوي أيضًا فصلًا دراسيًا أو فصلين دراسيين من العام الجامعي. هذا يعني أن في إمكانك الحصول على فوائد حضور صف دراسي جامعي كامل إذا قمت بتحويل وقت السفر إلى وقت للتعلم. وإذا لم تكن تستمع للبرامج الصوتية في سيارتك أو في أثناء سفرك، فأنت بذلك تضيع على نفسك واحدة من أفضل فرص التعلم التي توجد في عصرنا هذا.

#### احضر الندوات والحلقات الدراسية

##### التي يعقدها الخبراء

فلتحضر الندوات وورش العمل التي يقوم فيها الخبراء في مجالك بالتدريس لأربع مرات سنويًا على الأقل. ونقب عن هذه الندوات في كل مكان، واستعد للسفر لمسافات طويلة للتعلم على يد أفضل الأشخاص في مجالك.

إن الهدف هو أن تقوم بحضور الندوات التي يعقدها أصحاب الخبرات العملية، الذين حققوا نجاحًا في مجالات عملهم بالفعل. وحاول أن تتجنب حضور الندوات والمحاضرات التي يقدمها أساتذة الجامعات الذين يكتبون عن المجالات من أبحاثهم العاجية والمنعزلة تمامًا عن الواقع؛ فنادراً ما تجد لدى هؤلاء خبرة عملية في المجالات التي يكتبون عنها، وما يدرسونه يكون صحيحاً من الناحية الأكاديمية، ولكنه بلا قيمة من الناحية العملية. وليس هناك أية طريقة يمكنك من خلالها تطبيق أفكار هؤلاء على عملك لتحصل على نتائج أفضل.

## الفصل الحادي والعشرون

### نظم بيئة العمل الخاصة بك

إحدى أعظم أدوات إدارة الوقت هي أن تعمل على مكتب نظيف في بيئة عمل نظيفة، فكما ينظف الطباخ الممتاز مطبخه قبل إعداد الطعام وبعده، عليك أنت أيضًا أن تقوم بتنظيم بيئة عملك بشكل تام قبل أن تباشر العمل. وقد قال أحد أنجح رواد الأعمال في التاريخ الحديث إن مفتاح نجاحه كان "العمل دائمًا على مكتب نظيف".

وقد لاحظ "بيتر دراكر" أن مكاتب المديرين الفاعلين دائمًا ما تكون نظيفة، فقد كان يتم إزالة كل شيء من أمامهم ما عدا الشيء الذي يعملون عليه، وهذا هو السبب في قدرتهم على التركيز بشكل أكبر، وإنجاز الكثير من العمل في وقت أقل، وبجودة أعلى.

لذا قم بتنظيم كل مستنداتك في ملفات مناسبة، سواء كانت تلك الملفات ورقية أو إلكترونية. وتعامل فقط مع المهمة الحالية، وحاول أن تجعل مهمة واحدة فقط أمامك بقدر المستطاع.

ودائمًا ما يحافظ أصحاب المستويات المهنية العالية في كل مجال من مجالات العمل على بيئة عملهم نظيفة ومنظمة. انظر إلى النجار، أو طبيب الأسنان، أو الطبيب في أي تخصص آخر. إنهم دائمًا ما ينظفون ويرتبون مكاتبهم خلال يوم عملهم.

تعلم أن تصبح منظمًا، وحافظ على ذلك. وتأكد دائمًا من أن المواد واللوازم المكتبية مجهزة بالكامل ومتاحة بمتناول اليد. وستجد أن لا شيء أشد تدميرًا للكفاءة والفاعلية المهنية أكثر من البدء في مهمة، ثم التوقف، ثم البدء مرة أخرى، بسبب نقص التحضير واللوازم المناسبة للبدء في المهمة.

### التنظيم يزيد الإنتاجية

يعتقد الكثير من الناس أنهم يعملون بشكل أكثر كفاءة وفاعلية عندما تكون بيئة العمل من حولهم في فوضى. ومع ذلك، فإن كل دراسة تم إجراؤها تشير إلى أن هؤلاء الأشخاص قد تضاعفت إنتاجيتهم مرة أو مرتين بين عشية وضحاها عندما تم إجبارهم على ترتيب بيئة العمل وتنظيفها من حولهم.

فقد وُجد أن الأشخاص الذين يعملون في بيئات عمل غير منظمة يقضون وقتًا هائلًا من كل يوم عمل في البحث عن المواد التي يحتاجون إليها في الفوضى الموجودة حولهم. ومن الناحية النفسية، فإن رؤية مكتب في حالة فوضى تعطى انطباعًا لا شعوريًا يعزز إدراكك بأنك شخص غير منظم. كما أن الفوضى تقود للتشتيت المستمر؛ حيث إن عينك وتركيزك ينتقلان من شيء إلى آخر، قبل أن تعود للنظر والتركيز في المهمة التي تعمل عليها.

## خاتمة

وأخر ما أود الحديث عنه بخصوص إدارة الوقت هو مفهوم التوازن؛ حيث إن أهم الأشياء التي تستطيع غرسها في حياتك هي الاعتدال والتوازن. فبتطبيق الطرق، والأفكار، والأساليب التي ذكرتها في هذا الكتاب، سنتقن فن إدارة الوقت، وستحظى بمزيد من الوقت لتقضيه مع عائلتك وتهتم بأمورك الشخصية.

وعادة ما يتجه الناس لبرامج إدارة الوقت، حتى يتسنى لهم زيادة عدد الأشياء التي يقومون بها بشكل يومي. وبالرغم من ذلك، وكما قال "غاندي" ذات مرة: "هناك في الحياة ما هو أهم من مجرد الاندفاع نحو إنجاز الكثير من الأمور".

والهدف الأساسي من تعلم وممارسة إدارة الوقت هو تحسين حياتك وتطويرها بشكل عام، فالهدف هو زيادة كمية المتعة والمرح والسعادة التي تمر بها في الحياة.

### جودة حياتك

مهما كانت درجة ملاءمة وظيفتك التي تعمل بها الآن بالنسبة إليك، فإن جودة حياتك ستتحدد بشكل كبير بناءً على ثلاثة أشياء. أولها هي جودة حياتك النفسية: ما مدى نجاحك في التوافق مع نفسك؟ وكم تحب نفسك؟ وما مدى شعورك بالرضا تجاه نفسك وشخصيتك؟ إن التنمية النفسية تتطلب وقتًا وتفكيرًا، وأضف إلى ذلك القراءة والنظر في المسائل الحياتية الكبرى.

الشيء الثاني هو صحتك. لا يمكن لأي نجاح مهما كان كبيرًا أن يعوضك عن صحتك. خذ وقتك لتناول الطعام الصحي السليم، وممارسة التمارين الرياضية بانتظام، والحصول على قسط كافٍ من الراحة والاستجمام. وفي بعض الأحيان، يكون أفضل ما تستغل فيه وقتك هو الذهاب للنوم مبكرًا والحصول على قسط من النوم الهانئ.

ثالثًا، وهو الأمر الأهم، خصص وقتًا لعلاقاتك. إن الأشخاص الذين تهتم لأمرهم ويهتمون لأمرهم أكثر العوامل الحاسمة في حياتك. فلا تسمح أبدًا لنفسك بأن تشغل إلى حد كبير في عملك بحيث تتجاهل أولوية تلك العلاقات المهمة سواء مع شريك الحياة، أو الأبناء، أو الأصدقاء المقربين.

إن الحياة الرائعة هي الحياة المتوازنة، وإذا قضيت وقتًا مناسبًا للحفاظ على جودة علاقاتك وتحسينها، فستجد أنك تحصل على المزيد من البهجة والرضا والاطمئنان خارج نطاق عملك، وستجد النجاح أيضًا.

وقد قال أحد الأطباء الحكماء ذات مرة: "لم يحدث مطلقًا أنني تحدثت مع رجل أعمال في لحظاته الأخيرة على فراش الموت، وقال إنه يتمنى لو كان قد قضى وقتًا أطول في مكتبه".

شكرًا لك وحظًا طيبًا وموفقًا في الاستفادة من هذه الأفكار في كل مجال من مجالات حياتك.

## نبذة عن المؤلف

بريان تريسي متحدث محترف، ومدرب، ورئيس ندوات، ومستشار، ورئيس شركة بريان تريسي إنترناشونال للتدريب والاستشارة، ومقرها في سولانا بيتش كاليفورنيا.

وقد أوصل بريان نفسه إلى النجاح، ففي عام ١٩٨١، بدأ تعليم المبادئ التي اتبعها في مجال المبيعات والأعمال خلال حواراته، ومؤتمراته في الولايات المتحدة. وكتبه وبرامجه المسموعة والمرئية - وهي أكثر من ٥٠٠ برنامج - متوافرة اليوم بـ٣٨ لغة، ويجري تداولها في ٥٥ دولة.

وهو المؤلف صاحب الكتب الأكثر مبيعًا، وله ما يربو على خمسين كتابًا، بما فيها Full Reinvention و Engagement.

## "ملهم، مسلّ، مليء بالمعلومات ومحفز..."

إن بريان تريسي هو أحد أفضل المتحدثين في العالم. إنه يخاطب أكثر من ٢٥٠.٠٠٠ شخص سنويًا - في أكثر من مائة مناسبة مختلفة - وقد قدم التدريب والاستشارة لأكثر من ١٠٠٠ شركة. وقد استطاع أن يخاطب أكثر من خمسة ملايين شخص في ٥٨ دولة في مسيرته المهنية. لقد عاش كل مبدأ من مبادئه في كتاباته وخطبه ومارس كلاً منها، ومن الدورات التي يقدمها:

**تفكير القرن الحادي والعشرين:** كيف تفوق منافسيك براعة وتحصل على نتائج متميزة في مجالات وبيئات العمل دائمة التغير؟

**القيادة في الألفية الجديدة:** تعلم أكثر مبادئ القيادة قوة لكي تحصل على نتائج متميزة بشكل أسرع.

**إستراتيجيات البيع المتقدمة:** كيف تستخدم أكثر إستراتيجيات وطرق البيع تقدمًا لتتجاوز معدل أداء منافسيك؟

**سيكولوجية النجاح:** فكر وتصرف كأصحاب الأداء الفائق. تعلم أساليب عملية ثبتت جدواها، للوصول إلى التميز.

لكي تحصل على خدمات بريان تريسي كمتحدث في اجتماعك أو المؤتمر المقبل الخاص بك، تفضل بزيارة موقع شركة بريان تريسي إنترناشونال [www.briantracy.com](http://www.briantracy.com) أو اتصل على ٧٣١٦-٤ (٨٥٨) من أجل الحصول على عرض ترويجي مجاني، وسيعدّل بريان من كلماته بكل حرص حتى تتناسب مع احتياجاتك.

# الغلاف الخلفي

إدارة أعمال / مساعدة ذاتية



إن قدرتك على تنظيم وقتك وإدارته هي ما يحسم أمر نجاحك أكثر من أي شيء آخر. والأمر بسيط: كلما استفدت من وقتك بطريقة أفضل، كانت إنجازاتك أكثر.

يكشف لنا هذا الدليل الموجز 21 أسلوبًا من أساليب تنظيم الوقت وإدارته التي ثبتت كفاءتها، ويمكنك استخدامها فورًا؛ لكي تكتسب ساعتين إضافيتين على الأقل من الإنجاز في كل يوم من أيام حياتك. ويعرض الكتاب الإستراتيجيات التي يرى الخبير بريان ترايسي أنها الأكثر فعالية، والتي يتبعها هو بنفسه، فسيوضح لك هذا الإصدار البسيط كيف تستطيع أن:

- تتعامل مع المقاطعات، والاجتماعات، ورسائل البريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية التي لا تنقطع • تخصص وقتًا كافيًا لأهم أولوياتك • تجمع المهام المتشابهة مع بعضها للحفاظ على تركيزك • تتغلب على التأجيل والمماطلة
- تحدد المهام التي يمكنك تفويض الآخرين للقيام بها
- تنظر إلى الجهود الحالية من منظور المستقبل لضمان تحقيق الأهداف • وغير ذلك الكثير.

سيساعدك هذا الكتاب الزاخر بنصائح الخبير بريان ترايسي التي يسهل تطبيقها على إنجاز الكثير والكثير في وقت أقل...مع تجنب أكبر قدر من التوتر.



مكتبة جابر  
JABIR BOOKSTORE  
للكتاب الإلكتروني