

# إدارة الوقت



# إدارة الوقت تحقيق المزيد في وقت أقل

"الخبير هو من ارتكب كل الأخطاء التي يمكن  
ارتكابها في مجال محدود"

نيلز بور

## المحتويات

٥	١- أساليب التفكير
٥	١.١ قرر .. من تكون من بين تلك الشخصيات ؟
٦	٢.١ ما هو موقفك من الوقت ؟
٦	٣.١ كيفية نظرتك للوقت، هي إختيارك
٦	٤.١ التصنيف
٩	٥.١ التسويق
١٢	٦.١ الوقت الضائع
١٢	٧.١ لا تتسرع
١٤	2- التخطيط
١٤	١.٢ التفكير الموجه نحو الأهداف
١٥	٢.٢ بيان المهمة
١٧	٣.٢ أساليب التخطيط
١٨	٤.٢ أى أنماط التخطيط هو الأفضل ؟
١٩	٥.٢ من أسفل إلى أعلى أم من أعلى إلى أسفل
٢٠	٦.٢ مراحل التخطيط
٢٠	٧.٢ العصف الذهنى
٢٢	٨.٢ زيادة كفاءة الخطط
٢٢	٩.٢ المهام المحددة بوضوح
٢٣	١٠.٢ التخطيط لغير المخططين
٢٥	٣- التنظيم
٢٦	١.٣ التخطيط الإنسيابى
٣٠	٢.٣ إحذر من الإفراط فى الارتباطات
٣١	٣.٣ التقويم
٣٣	٤.٣ أين تكمن القيمة ؟
٣٤	4- كيفية التعامل مع المعطلات ؟
٣٤	١.٤ المقاطعات
٣٤	٢.٤ كيفية التعامل مع المقاطعات
٣٥	٣.٤ كيفية التعامل مع أنواع المقاطعات المختلفة
٣٦	5- كيف تقول لا
٣٧	١.٥ قل لأ المباشرة
٣٨	٢.٥ تمرين: قل لأ المباشرة
٣٩	٣.٥ قل لأ الغير مباشرة
٤٠	٤.٥ تمرين: لأ الغير مباشرة
٤٢	6- كيف تفوض ؟
٤٣	١.٦ أنواع التفويض
٤٤	٢.٦ التحقق من قائمة التفويض
٤٩	المراجع

## أهداف الدورة التدريبية

بنهاية هذه الدورة سوف تكون قادراً على :  
إدارة وقتك بشكل أكثر فعالية وتقليل أعباء عملك الغير لازمة

### أهدافك:

أكتب ثلاث من أهدافك الرئيسية أدناه. ماذا تريد أن تتعلم في هذه  
الدورة؟ ماذا تريد أن تكتسبه؟ ما الذي تريد أن تكون أفضل فيه؟  
ماذا تحتاج؟

١

---

---

---

٢

---

---

---

٣

---

---

---

## ١ - أساليب التفكير

“إن مطاردة الثعبان السام الذي يعضنا لن تسفر سوى عن سريان السم في كافة أجزاء جسمنا ومن الأفضل إتخاذ إجراءات فورية لإستخراج السم بعيداً عنا”  
ستيفن كوفي

فى نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

التحكم في أفكارك مع إتخاذ التوجه السليم بحيث يمكنك تحقيق أقصى قدر من الكفاءة فى إستخدام وقتك

### ١.١ قرر .. من تكون من بين تلك الشخصيات ؟

كيف تصف مشاعرك تجاه الوقت ؟ هل بالإحباط لأنك لم يكن لديك ما يكفي من الوقت؟ أم تعتقد أن الحياة تحدي و عليك الإستمتاع بها مهما كانت الظروف؟  
إلقى نظرة على الجدول التالي وحدد العناصر التي تتفق معها أكثر.

A	B
من المزعج عدم أمتلاك وقتاً كافياً	لا أستطيع أن أفعل كل شيء في آن واحد ، شيئاً ما لا بد أن يسقط
الوقت دائماً ضدى	أنا أبحث دائماً عن سبل لتفويض بعض المهام إلى الآخرين
أتمنى أن يكون اليوم أكثر من ٢٤ ساعة	أنا أفضل دائماً أن يكون هناك أشياء أكثر للقيام بها
هناك أشياء كثيرة جداً أود فعلها ولكنى حزين لأنى غير قادر على إنجازها كلها	أنا أعلم أنني لا أستطيع أن أقوم بكل شيء بنفسى ، لذلك أقبل بمستوى جودة الآخرين فى عملهم

إذا قمت بالإتفاق مع الكثير من المجموعة B فقد جعلت نفسك سعيد واتخذت تحديات الوقت كما تأتى .  
أيضاً لا يوجد شيئاً خطأ فى أحد المجموعتين ، فالأمر هو أن تعرف إذا كنت سعيد أو غير راضى عن وقتك ، هذا هو كل شئ.  
لندعو المجموعة A غير سعيد منشغل والمجموعة B سعيد منشغل .

## ٢.١ ما هو موقفك من الوقت ؟

الوقت محدود ، هذا في الواقع أمر جيد ، فكر فيه كمعادلة ، كل شخص لديه كمية محدودة من الوقت وفي النهاية كل ما تريد معرفته هو كيف تقضى وقتك جيداً ؟

وبالتالى الإضطراب من ضيق الوقت هو أسلوب تفكير يمكن تغييره ، فمن المستحيل الحصول على أكثر من ٢٤ ساعة فى اليوم وبالنظر للإتجاه الحالى نحن دائماً لدينا الكثير من الأعمال والأشياء نفعها تخيل لو لم يكن لدينا أى خيار لأصبح ذلك مملاً ! فالمجتمع دائماً ينتظر منك المزيد وأنت أيضاً تنتظر منه المزيد .

## ٣.١ كيفية نظرتك للوقت، هي إختيارك

" إن اردت الإنتهاء من عمل شئ ، إعطيه لشخص مشغول " قول مأثور

تعرف على (سعيد مشغول) فيما يلى :

- أن تكون منشغلاً يعنى أن لديك الفرصة لإتخاذ خيارات صعبة.
- ضيق الوقت هو التحدى الذى لا بد أن تواجهه ويواجهه الجميع .
- الوقت محدود لكل الناس .
- فعل أشياء كثيرة بالتوازن بين الرضى والمتعة .
- لا يوجد هناك شيئاً يمكن أن يجعلك مضطرباً حياله.

## ٤.١ التصنيف

أحياناً نشعر بعدم الرضا عن شئ معين ، نشعر بالملل والإزعاج ونفكر إنه صعب جداً ولكن هناك أسلوب بسيط يمكننا إستخدامه لتغيير مشاعرنا وهى تصنيفه على إنه شئ آخر مختلف عن ما هو عليه وفى الواقع يمكنك خداع عقلك واقناعه بهذا ، وهنا إليك بعض التصنيفات البسيطة التى يمكنك تطبيقها :

### ١.٤.١ العمل / اللعب

تصنيف شيئاً ما أنه عمل ، ببساطة يجعلك تشعر أنه عمل ، لذلك إذا قمت بتسمية عملك انه لعبة ستحصل على شعور أفضل عندما تعمل .

و هنا بعض الأمثلة ، هل يمكنك التفكير فى الأكثر ؟

التصنيف	المهمة
تكوين ثروة	القيام بأعمال مملة
التعلم وإكتساب خبرات	القيام بالمهام المعقدة والمتعبة فى العمل
صقل مهاراتي فى الكتابة	كتابة تقارير مطولة للعملاء

## ٢.٤.١ التحكم بوقتي

في بعض الأحيان تشعر أن وقتك ليس لك وأن كل شخص يريد منك شيئاً ، يمكنك التعامل مع هذا بخطوتين .  
أتبع الخطوات التي يعطيها لك المدرب ثم أملء الجدول التالي :

### تدريب : وفتي

إتبع الخطوات التي يقدمها لك المدرب و أملء الجدول التالي :

	الأنشطة التي تستغرق وقتاً طويلاً خارج عن إرادتي
	١
	٢
	٣
	٤

### ٣.٤.١ إختيار

يمكن أن تكلف للقيام بمهمة وأن تفكر بها كشيء بديل تصنفه على أنه شيئاً تحبه أكثر إنتاجية ، كن سعيد بأنه لديك إختيار جيد للقيام بتلك المهمة بدلاً من الإحباط والتفكير بأنك لا تقدر على فعلها أو لا تريد فعلها وإليك بعض الأمثلة :

التصنيف	المهمة
لقد أظهرت أنني أستطيع العمل أكثر من غيري	أنا أكره العمل الإضافي
هذا العميل قد يدفع لنا الكثير أو يقودنا لتسويق أكبر	لا احب التحدث مع هذا العميل

### ٤.٤.١ المثالية

قد نعتقد أن الأشياء التي إستغرقت وقتاً طويلاً هي أفضل وأتقن من الأشياء التي لم تستغرق نفس الوقت ونحن نعلم جيداً أن هناك أمثلة كثيرة تثبت أن هذا غير صحيح . على سبيل المثال : قد نستغرق وقت طويلاً جداً لتصميم بعض البرمجيات التي أثبتت انها عديمة الفائدة ولا تمت بصلة لإحتياجات العميل ، أيضاً قد ينفق الكثير من الجهد فى السياسات الحكومية التي ليس فقط لا تحل المشكلة بل تزيدها أكثر .

إنفاق الكثير من الوقت



عمل متقن ( المثالية )

مفاهيم وأشياء أقرب للمثالية



قضاء الكثير من الوقت بها

### ٥.٤.١ العشوائية

فى بعض الأحيان تطلب منك البيئة بعض المهام العشوائية ، إذا واجهت فجأة عمل لم تكن مخطط له من قبل وعليك القيام به على اى حال ولا يمكن وضعه فى اى سياق ، يمكن أن تصنفه كمهمة عشوائية ، أن تضطر لفعل شئ غير متوقع ولا تعرف إلى أين سيؤدى أو أن يحدث شيئاً عشوائياً فذلك يحدث من الحين للأخر خذه كما هو دون أن تقوم بتقييمه ، ستشعر أنك أفضل على الفور.



## ٥.١ التسوية

بعض المهام لا تنتهي ابدأ وتبقى في قائمتنا للأبد وأحياناً تبقى طويلاً حتى نتساءل لماذا لم يتم الإنتهاء منها من قبل .

" ذات يوم سأبنى امتداد للمكتب لنتمكن من تحريك أعمالنا إلى هناك".

" لا يبدو أنني سأحصل على الوقت الكافي حتى أتمكن من جعل هذا المشروع يبدأ".

إذا كنت تقول ذلك ، إطمئن فهناك أسلوب يمكنك استخدامه لكسر دائرة التسوية.

كالعادة فإن أفضل طريقة للتعلم هو أن تفعل ذلك بنفسك ، كي تبدأ إستخدام الجدول التالي لكتابة المهام:

- المهام التي تؤجلها دائماً إلى الغد .
  - الأشياء التي تريد دائماً أن تتجزها ولكنك لم تتجزها حتى الآن .
- قبل كتابة تفاصيل الإجراءات ، دعونا نتعرف على الإعتقادات الخاطئة التي تؤدي للتسوية.

### تدريب : التسوية

في الجدول التالي أكتب قائمة المهام التي تضعها جانباً باستمرار .

المهام	
	١
	٢
	٣
	٤
	٥
	٦

## تساؤلات

- بالتساؤل عن قيودنا تكشف لدينا نقاط القوة لدينا .
- بالتساؤل عن الأحكام التقليدية تكتشفت لنا الحقائق الجديدة .
- بالتساؤل عن قدراتنا كبشر تزداد لدينا القدرة .

أنتوني روبينز

### ١.٥.١ الإعتقادات الخاطئة

التوقع	• " أريد أن أعرف بالضبط ما المفترض القيام به الآن "
المساعدة	• " أنا في حاجة إلى مساعدة "
الفشل	• " أنا لا أريد أن أفشل "
الكمال	• " لا بد أن أفعل الأشياء بشكل صحيح "
الحرية	• " أريد أن افعل كل شئ بطريقتي الخاصة "
المكان الصحيح / الوقت الصحيح	• " أنا في إنتظار الظروف المناسبة "
الصعوبة	• " يتطلب ذلك الكثير من الجهد "

العديد من هذه الأمور قد تبدو مألوفة لك ولكن الحيلة هنا هي أن تعرف أي من " الإعتقادات الخاطئة " تعيقك من القيام بعمل معين .

والآن إذهب لقائمة مهامك التي كتبتها وأكتشف أي من تلك الإعتقادات تمنعك من القيام بها وإستخدم الجدول التالي لكتابة كل مهمة وأكتب بالعمود الأول " الإعتقادات الخاطئة " .

على سبيل المثال لنفترض أن مهمتك هي :

- **المهمة :** " أنا بحاجة لمعرفة كيفية استخدام ( Microsoft Excel ) لعمل حساباتي .  
و قد تعتقد أن :
- **التوقع :** " يجب أن أعرف كل شيء عن جداول البيانات والرياضيات ومايكروسوفت أوفيس قبل أن أتمكن من البدء "
- **الكمال :** " يجب أن أحصل على الأوراق الصحيحة تماماً لأنني لا أريد مشاكل في وقت لاحق "
- **الصعوبة :** " إكسيل لديه الكثير من المميزات ، سوف يستغرق مني الكثير من الجهد للإلمام به "

### ٢.٥.١ كيفية إيقاف التسوية

الآن بعد أن حددت ما يمنعك من القيام بمهامك ، حان الوقت للتخلص منها.  
للقيام بذلك يمكنك إتباع عملية بسيطة مكونة من خطوتين كالتالي :

- لكل اعتقاد:
- الخطوة الأولى : استبدل الإعتقادات المتشددة بإعتقادات سلسلة (بسيطة) .
- الخطوة الثانية : إمتلاك خطة للخروج .

مثال :

- **معتقدات خاطئة:**
- " يجب أن أعرف كل شيء عن الموضوع قبل أن أتمكن من البدء "
- **الخطوة ١ : الإستبدال**
- " يجب أن أقوم بدراسة الموضوع حتى أعرف ما الذي يجب القيام به "
- **الخطوة ٢: الخروج**
- " يجب أن أقوم بدراسة الموضوع حتى أعرف ما الذي يجب القيام به ، إلا أنه يمكنني أن أحصل على المزيد من المعلومات في وقت لاحق كلما زاد فهمي للمشكلة "

و أيضاً بالتطبيق على مثال تعلم الإكسيل :

- **الإعتقاد الخاطئ:**
- **الكمال :** " يجب أن أحصل على الأوراق الصحيحة تماماً لأنني لا أريد مشاكل في وقت لاحق "
- **الخطوة ١ : الإستبدال**
- " أفضل أن يكون لدى بنية أساسية جيدة من الأوراق على الإكسيل كي لا يلزم أن أحدثه كثيراً في وقت لاحق "
- **الخطوة ٢: الخروج**
- " أفضل أن يكون لدى بنية أساسية جيدة من الأوراق على الإكسيل كي لا يلزم أن أحدثه كثيراً في وقت لاحق ولكن يمكنني الرجوع لملفاتي على الإكسيل وإدخال المزيد من البيانات المالية لاحقاً "

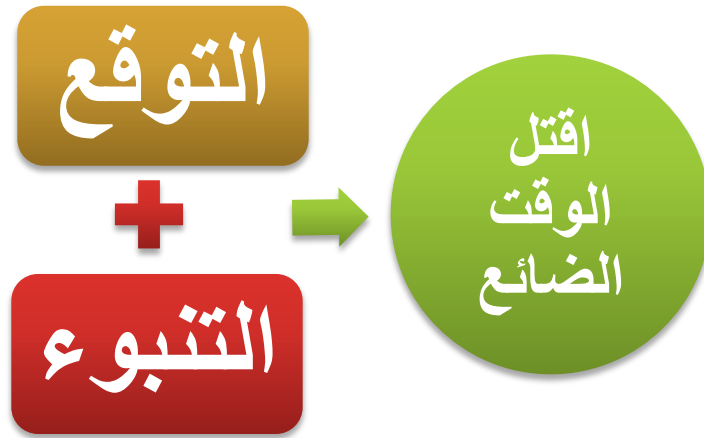
" الآن عد إلى الجدول السابق وطبق الخطوتين على كل إعتقاد ، الفكرة هي عندما تقرأ إعتقاداتك مرة أخرى ينبغي أن تكون أكثر إيجابية وعملية بدلاً من كونها جامدة ومستحيلة " .

## ٦.١ الوقت الضائع

هناك أوقات مختلفة تشعر أن وقتك يضيع ، قد يكون إنتظار فى طابور، إنتظار وصول أشخاص لبدء الإجتماع ، إنتظار طائرتك .... وما إلى ذلك.

أفضل طريقة للتعامل مع الوقت الضائع هو أن يكون لديك الأدوات اللازمة لإنهاء شيئاً ما ويعتمد ذلك على توقع ( أى من الأدوات تأخذها معك) والتنبوء (كم من الوقت سيكون لديك فى الإنتظار) .

يمكنك فى أول مرة الإستفادة من التكنولوجيا لمعرفة ذلك (إستخدام الإنترنت، اللاب توب ، الهاتف ) وبعد ذلك سوف تحكم بالخبرة وكلما توقعت أكثر كلما استفدت من الوقت اكثر.



## ٧.١ لا تتسرع

عندما نتسرع لنصبح أكثر إنتاجية قد نذهب من شئ لأخر وكلنا على دراية بما يحدث عندما نكون على عجلة لا نستمتع بالوقت بل نجعل الحياة صعبة علينا وعلى من حولنا.

إليك بعض النصائح عن كيفية عدم التسرع :

- كم من الأهتمام تريده من طبيبك أو طبيب الأسنان ؟ الطبيب الذى لا يتسرع ينظر إليه أنه أكثر ودية ورعاية مما يؤدي لزيادة عدد المرضى عنده .
- الحكم بشكل سريع جداً قد يكون غير ملائماً .
- إستمتع بوقتك ، إذا كنت دائماً تتسرع فأنت تفقد كل متعة ممكن تستمتع بها فى حياتك.
- سرعة إتخاذ القرار قد يؤدي إلى كارثة ، فكر فى الأشياء من خلال النظر لجميع الزوايا.
- أضف ١٠% للإحتياط ، هناك دائماً إحتمال حدوث شئ غير متوقع وأنت لا تريد أن تكون تحت ضغط أكثر من ذلك.

## إجعل البيئة داخل ذاكرتك

من أجل أن تصبح أكثر إنتاجية دون وضع الكثير من الطلبات على عقلك ، يمكن أن تستفيد من البيئة من حولك كما لو كانت جزء منك.

أترك مفاتيح لذلك وقم بهندسة البيئة من حولك بالطريقة التي تمكنك ببساطة من الحصول على المعلومات التي تريدها في الوقت الذي تحتاج إليها فيه ، نحن دائماً نفعل هذه الحيل في بعض الأحيان ولكن من الأفضل التفكير في المزيد.

- أترك مظلتك عند الباب.
- أترك ما تريد اخذه لمكتب البريد بجانب مفاتيحك الخاصة.
- إنشاء اختصارات للتطبيقات الأكثر استخداماً على جهاز الكمبيوتر.
- ضع الأشياء المتشابهة معاً.
- ضع الأشياء الأكثر استخداماً ( الأطباق / الأكواب / الكتب / CDs ) في مكان يسهل الوصول إليه وفي منطقة يمكن رؤيتها.

## ٢ - التخطيط

" البشر ينتجون ظروف حياتهم وليس فقط النتيجة لها "

ألبرت باندورا

### الهدف

فى نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :  
التخطيط بكفاءة لأهدافك وذلك باستخدام أنماط مختلفة من التخطيط

### ١.٢ التفكير الموجه نحو الأهداف

الآن بعد أن عرفت فوائد السيطرة على عقلك والشعور بالسعادة بوقتك ، فمن المناسب أن تعرف ما الذى يجب ان تفعله مع هذا الوقت ويرجع ذلك إلى ما الذى تريد حقاً القيام به ، قد يبدو هذا واضحاً ولكن مع الوقت قد تفوتنا نقطة ما وننساها لماذا نفعل شئ معين .  
أحياناً بعد أن نمضى الكثير من الوقت الثمين فى عمل شئ ، فجأة ندرك إننا أضعنا الكثير من الوقت فى شئ لم يكن من الضرورى فعله على الإطلاق.

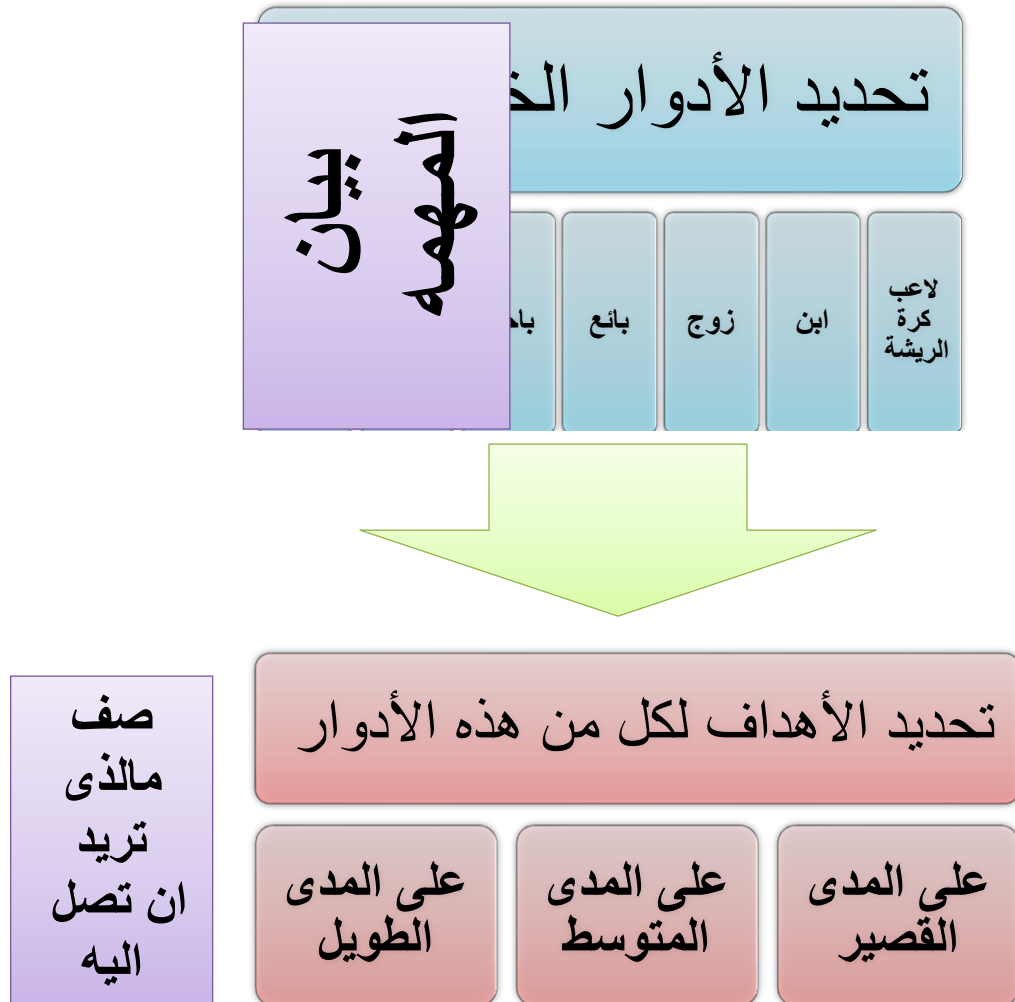
لحسن الحظ إن إصلاح هذا فى غاية البساطة ، فقط حدد أهداف فوجود أهداف يجعلك أكثر تركيزاً وفعالية ، إليك بحث مثير للأهتمام لـ ( ادوين لوكر ) وهو باحث علم نفس قام بتنفيذ سلسلة من التجارب على مجموعتين ، واحدة لديهم أهداف والأخرى ليس لديهم أهداف وقال أن أولئك الذين لديهم أهداف هم أكثر إنتاجية بنسبة ١٦% (ساعة زيادة من كل ٨ ساعات فى اليوم) .

#### الأهداف تكون مفيدة عندما :

- لا تكن عامة أو غامضة.
- يكون هناك الكثير من التفاصيل حتى يتسنى لك معرفة ما الذى يجب أن يعنيه الهدف حقاً .
- تكون لها علاقة مهمة بأهدافك الأخرى .
- يكون لها تأثير على إطار حياتك .
- تكون غير طموحة للغاية لدرجة أن تكون صعبة المنال .
- يكون لها الأولوية .

#### إذا ما فائدة التخطيط ؟ إليك بعض فوائده :

- يساعد على الإستمرار فى التركيز على أهدافك.
- يمكنك من الأحساس بوجود هدف والإحساس بالرضا.
- يمكنك من معرفة ما أحرزته من تقدم وتحقيق التوازن بين مهامك على أساس أولوياتك .
- من السهل تغيير تخطيطك بمجرد معرفته دون القلق بشأن عدم القيام بالأشياء الأخرى .
- يقل مستوى الإجهاد عندما تكون مسيطراً على الأمور .
- عن طريق إقامة علاقة بين المهام وتجميعها معاً ، يمكنك الإستفادة من تضافر الجهود فيمكنك إنجاز الكثير فى وقت واحد عن طريق تعدد المهام .



### ما هي أنواع الأدوار؟

حاول التركيز على الأدوار الحاسمة التي ترضى إهتمامك وتؤدي إلى نتائج جديدة في حياتك. بعبارة أخرى ، على الرغم من أنه جيد أن يكون لديك أدوار مثل الأبن / الأبنة / الزوج .. و لكن لا تسترسل كثيراً فى هذه الأدوار ، بل ركز على ما الذى تريد أن تكونه بالإضافة إلى ماوصلت إليه بالفعل.

هناك مجموعتين من الأدوار :

● **تلقائي :**  
هذه هي الأدوار التي توجد تلقائياً في الحياة ، على سبيل المثال يمكن أن يكون أبناً أو أخاً وبعد ذلك قد تصبح أب أو عم ، ببساطة عليك التعامل مع واجبات هذه الأدوار وفقاً للخطة الذي رسمته لحياتك .

● **غير تلقائي :**  
هذه هي الأدوار التي تختارها بنفسك وهي التي في نهاية الأمر تحدد ملامح حياتك التي تتخيلها لنفسك ، هذه هي الأدوار الحاسمة التي تحتاج إلى التفكير باستمرار وتحتاج إلى تحقيق التوازن المستمر على أساس الوقت المتاح لك ، يجب أن تحقق هذه الأدوار رسالتك التي تريدها وإلا فإنها لن تقدم أى معنى لحياتك بل تكن مضيعة للوقت أيضاً .

وإليك بعض الأمثلة على تلك الأدوار :

أمثلة الأدوار الغير تلقائية	
الكاتب	البائع
الفنان	موظف الإستقبال
المدرّب	الممرضة
الطبيب	المقاول
المحامى	المساعد
الطالب	المرشد
القائد	لاعب كرة الريشة
المعلم	المسافر
أمثلة الأدوار التلقائية	
الأخ	الأخت
الأب	الأم
الأبن	الأبنة
العم	العمة
الحما	الحماة
أبن الأخ / أبن الأخت	أبنة الأخ / أبنة الأخت



تدريب الأدوار  
حدد بعض الأدوار الغير تلقائية وأكتبها فى الجدول التالى :

الأدوار		

٣.٢ أساليب التخطيط



بعض الناس يفضلون التخطيط لكل شئ ليعرفون أين هم وإلى أين ذاهبون والبعض الآخر يفضل المجهول وأن تكون لديهم تجارب جديدة يكتشفونها عند القيام بمهمة جديدة.  
لمعرفة أنت من أى نوع ببساطة أنظر على مدى التخطيط الذى تقوم به ومقدار إستمتاعك بذلك.

وإليك هنا صفات كل نوع:

#### مخطط :

- يعرف مسبقاً ما هو على وشك الحدوث.
- يستعد للظروف الغير متوقعة.
- يمكن الإعتماد عليه عند الحاجة فى شئ ينبغى القيام به .
- يبدو مسيطراً.
- عادة يحب التمسك بالخطة.

#### تلقائى :

- مرن ومستعد للمغامرات الجديدة.
- لا يوجد لديه مانع فى حدوث التغييرات فى آخر لحظة.
- منفتح على الأفكار الجديدة .
- يحب التنوع والتغيير .
- يستمتع بالغموض ، من يعرف إلى أين قد يؤدي هذا !.

## ٤.٢ أى أنماط التخطيط هو الأفضل ؟

قد تتساءل أى نوع هو الأفضل ، على الرغم من أن المخططون يبدوون أكثر سيطرة على مستقبلهم، فالجواب أنه ليس بالضرورى أن تكون مخطط ، على حسب الموقف يمكنك الإستفادة من النوعين. أياً كان من أى نوع كنت ، هنا إليك ما يمكنك القيام به للتبديل إلى النوع الأخر:

#### • للمخطط ، لتصبح تلقائى تحتاج إلى :

- قلل من الخطط الصارمة الشديدة.
- الإستماع للبدائل دون إصدار أحكام .
- كن موجه نحو هدفك ، فالخطة توضع لدعم الهدف.

#### • للتلقائى ، لتصبح مخطط تحتاج إلى:

- ضع خطة تقريبية للمشاريع بحيث يمكنك وضع تخيل عن حجم التحدى.
- إنهاء أعمالك ، المهمة التى لم تكتمل تعتبر إسراف.
- إذا كنت تستطيع توفير الوقت بالتفكير مبكراً، لماذا لا تستفيد من ذلك؟.

## ٥.٢ من أسفل إلى أعلى أم من أعلى إلى أسفل



من أسفل إلى أعلى

من أعلى إلى أسفل

عند النظر للتخطيط فهناك نوعان من الأساليب التي يمكنك إستخدامها:

- من أعلى إلى أسفل: مع هذا النهج ، أنت تبدأ من أعلى تماماً لصياغة أعلى مستوى لأهدافك التي تريدها في خلال الـ ٢٠ عام المقبلة وهكذا ، ثم خطوة بخطوة تنتقل إلى التفاصيل حتى تعرف ما يجب القيام به الآن ، هذه هي رؤية الصورة الكبيرة.
- من أسفل إلى أعلى: في هذا النهج عليك أن تبدأ من خلال الإستجابة لأحداث وثمار يومك مع الإضافات الصغيرة ، لأن هذه الأحداث والمهام تتراكم لتشكل النمط أو الصورة التي سوف تظهر. الفرق بين هذين النهجين عميق جداً ، في أعلى إلى أسفل ، تحتاج إلى أن تكون على فهم جيد كيف ستسير الخطة وتعرف كيف تقسم الخطة إلى مهام أساسية. والعمل من أسفل إلى أعلى ، تحتاج للتعامل مع الأنشطة اليومية وكلما تأتي معلومات جديدة في نظام حياتك تفتح مسارات جديدة وكلما أصبح تفهمك أكثر نضجاً يمكنك البدء في إتخاذ القرار والإختيار بفعالية أكثر. عندما يتعلق الأمر بالتخطيط العام مثل مناقشة في إجتماع ، نهج من أعلى لأسفل يعمل أفضل.

سينضح ذلك أكثر في التالي:

من ناحية أخرى ، عندما تحدد مهام حياتك التي هي مزيج من الواجبات الشخصية والمهنية مثل دفع فواتير، صيانة سيارتك ، دعوة عميل ، إرسال تقرير وهكذا ، فنهج من أسفل إلى أعلى أفضل في ذلك بكثير وقد إكتسب ذلك شهرة عن طريق ديفيد ألين في كتابه " إنجاز الأشياء" وقال من الأهمية إغلاق الحلقات المفتوحة في تفكيرنا حيث إنها المهام صغيرة مثل صيانة السيارة لا يجب أن تمنعنا من التفكير في الأهداف والمشاريع المهمة ذات المستوى الأعلى وبالتالي يساعد نهج من أسفل إلى أعلى على إغلاق هذه الحلقات الصغيرة.

## ٦.٢ مراحل التخطيط

عموماً التخطيط من أعلى الى أسفل ضرورى لتعرف ما تريد القيام به ككل قبل الخوض فى التفاصيل.

### • النتيجة

ما هي النتيجة المحددة التي تلتزم بتحقيقها؟

### • الغرض

ما هو هدفك؟ لماذا تريد القيام بذلك؟

### • المبادئ

ما هي السياسات والإرشادات التي تقودك؟ وماهى القواعد التي لابد أن تتقيد بها؟

### • العصف الذهنى

ما هي الإجراءات المحددة التي يجب إتخاذها لتحقيق هذه النتيجة؟

### • التنظيم

كم من الوقت تستغرق هذه المهام؟ وما هو ترتيب القيام بها؟

## ٧.٢ العصف الذهنى

الجزء الأكبر من الوقت الذى تقضيه فى التخطيط هو وقت العصف الذهنى ، خلال هذه العملية تحتاج لكثير من الإنتباه إلى عدد من المجالات ، بعض هذه المجالات الأساسية تكون كما يلى:

- التفكير فى الموارد الخارجية ( الحصول على مساعدة ، الإستعانة بمصادر خارجية وغيرها )
- تحديد النقاط الحرجة.
- وضع خطة بديلة لتلك النقاط الحرجة فى حالة الفشل.
- إضافة خطة طوارئ للأحداث الغير متوقعة.
- إيجاد حافز لتحسين الوضع من خلال التفكير فى فوائد إضافية بخلاف الفوائد الأساسية.



### كيفية التعامل مع المهام الكبيرة؟

إذا كان هناك شئ كبير قسمه إلى أجزاء صغيرة والأن تعامل مع كل جزء على حدة وسوف تبدو المهمة أسهل بكثير مما كانت عليه عندما تتعامل معها ككل.



## التجميع

جمع العناصر ذات الصلة معاً لزيادة فعالية الوقت المتوفر لديك. خذ التليفون وقم بإجراء جميع المكالمات التي تحتاج إجراؤها في ذلك اليوم ، إدفج جميع الفواتير دفعة واحدة ، أكتب قائمة بجميع الأشياء التي تريدها من السوق ، مثل شراء الأشياء ، الذهاب لمكتب البريد ، الذهاب للبنك.. و هكذا ، الهدف هو أنك تتأكد من عدم تفويت حتى عنصر واحد ( المعروف بإسم التسريبات) ، فإذا كنت قد نسيت أخذ رسالة مهمة للبريد سيتطلب منك الذهاب مرة اخرة مما يحطم هدف التجميع من توفير وقت.

## تدريب

فكر في مشروع تريد التخطيط له ، ثم إستخدم الجدول التالي من خلال مراحل التخطيط الخمس جميعها.

المرحلة	الخطة
النتيجة	• ما هي النتيجة المحددة التي تلتزم بتحقيقها ؟
الغرض	• ما هو هدفك؟ لماذا تريد القيام بذلك ؟
المبادئ	• ما هي السياسات والإرشادات التي تقودك ؟ وماهي القواعد التي لابد أن تتقيد بها ؟
العصف الذهني ؟	• ما هي الإجراءات المحددة التي يجب إتخاذها لتحقيق هذه النتيجة؟
التنظيم	• كم من الوقت تستغرق هذه المهام ؟ وما هو ترتيب القيام بها؟

## ٨.٢ زيادة كفاءة الخطط

بمجرد إنتهاءك من وضع الخطة ، تحتاج إلى التمسك بها وأسهل طريقة للتأكد من أنك لم تنسى شئ هي أن تجعل أحد آخر يراجعها ، نحن نعلم أننا نميل للمبالغة في خططنا وتقديرنا لقدراتنا ، لأن المراجعة الخارجية الغير منحازة تساعدنا على التأكد من أن لدينا بالفعل فحص متعقل للخطة وفي نهاية اليوم يكون عليك فقط الحد من مخاطر تخطي الحدود المتاحة .

عندما يطلب من الناس وصف خبرتهم عندما يقومون بأداء مهامهم تماماً ، فإنهم يقولون أنهم استمتعوا بها جداً ولم يشعروا بمرور الوقت وأنهم حققوا تقدم فعلى ، هذا هو عندما نكون في أفضل حالاتنا لذلك سيكون من الأفضل لو تمكننا من معرفة كيفية وضع أنفسنا في هذه الحالة من خلال إتباع بعض القواعد:

إتضح أن القواعد التالية ستساعدك:

- نسيان الماضي والتفكير في الحاضر.
- قبول الأدوات والموارد الخاصة بك.

حاول تجنب قول " ماذا لو " و " يا ليت " و فكر في الحاضر ، عندما تكون في حالة تقدم لا يجب أن تشعر بالقلق حيال الماضي فكل ما يهم هو الآن ، بالإضافة إلى ذلك لا تحبط من شئ لم تحصل عليه فقد تحصل عليه في المستقبل ، أما الآن ما يهم هو ما في متناول يدك ، ركز عليه وانسى أى شئ آخر.

## ٩.٢ المهام المحددة بوضوح

عند وضع المزيد من التفاصيل في تقسيم خطة المهمة تأكد من أنها محددة بوضوح. المهمة المحددة بوضوح هي التي يمكنك القيام بها ببساطة وحدودها تكون واضحة ، المهام المحددة بوضوح دائماً لا يوجد بها مهام فرعية ، فقط يمكنك الذهاب والقيام بها.

مثال على المهام المحددة بوضوح :

- أتصل بجون، أرسل e-mail لجين ، أكتب الفصل الثانى ، قرر ما الذى ترتديه للإجتماع.

مثال على المهام الغير محددة بوضوح:

- تصميم منتج جديد ، التوقف عن التدخين ، إستحداث جهاز الكمبيوتر، توظيف موظف إستقبال جديد.



## المهام المحددة بوضوح

ينبغى أن تكون المهام المفوضة محددة وبسيطة وقابلة للقياس ، أفضل أختبار للمهام المفوضة هو أن ترى ما إذا كان يمكنك تفويضها لشخص غريب وإنه يمكنه تنفيذها دون أى مزيد من التعليمات.



## هناك مبدآن

- مبدأ باريتو ٨٠ / ٢٠  
"يتم إنتاج ٨٠٪ من النتائج بنسبة ٢٠٪ من المدخلات."
- قانون باركنسون  
"إن العمل يتسع لشغل الفترة الزمنية المتاحة لإنجازه"

## ١٠.٢ التخطيط لغير المخططين

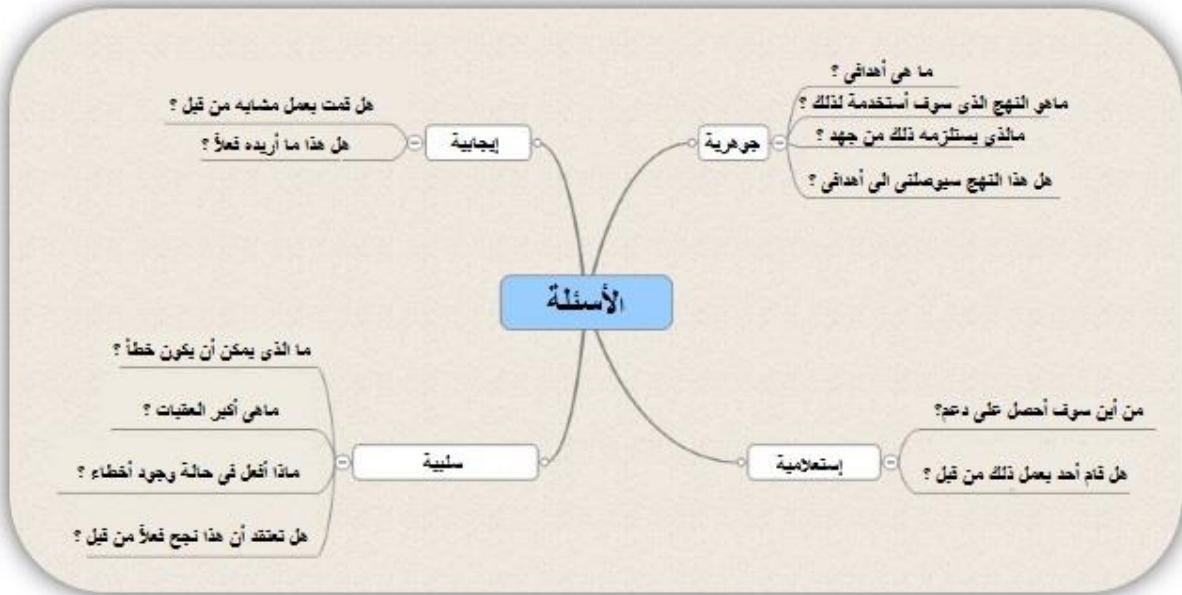
إذا كنت شخص لا يحب القوائم أو حتى التخطيط بأكمله ، لا تقلق هناك طريقة أخرى يمكنك استخدامها للحصول على نتائج فعالة مماثلة وفي الحقيقة ممكن للمخططين الإستفادة من هذا النهج أيضاً ، هي في الواقع تقنية بسيطة جداً ، تضع عدداً من الأسئلة من مختلف وجهات النظر ومن ثم تجيب عليها واحداً تلو الآخر ، قم بتسجيل إجابتك عبر تلك العملية عدة مرات لوضع الخطة. الفكرة هي أن تجد الثغرات والمناطق التي لم تفكر فيها من قبل والسؤال بأساليبك الخاصة.

إليك كيف تعمل:

- اكتب أفكارك.
- ضع عدداً من الأسئلة من وجهات نظر مختلفة إيجابية وسلبية على حد سواء.
- على سبيل المثال:
  - ما هو هدفي؟
  - كيف يجب نهج هذا؟
  - ما الذي يأخذ معظم الجهد؟
  - هل حقاً هذا النهج يمكنني من هدفي؟
  - ما الذي يمكن أن يحدث خطأ؟
  - ما هي أكبر العقبات؟
  - ألا تعتقد أن هذا قد تم القيام به من قبل؟
- أجب على هذه الأسئلة .
- تكرر: بناء على إجابتك ، ا طرح المزيد من الأسئلة وأجب عليها.
- حدد جدول المهام والالتزام بالموارد .

تذكر أن تكتب إجابات هذه الأسئلة بدلاً من مجرد التفكير بها في عقلك ، فهي سهلة في وقت الأجابة ولكن نظراً لأنها غير منظمة قليلاً فهو من السهل أيضاً أن تنساها.

يمكنك استخدام أسلوب خرائط العقل لإعطاء هيكل لأسئلتك واستخدامه لإدارة أسئلتك وأفكارك. إليك تمثيل لخرائط العقل يعرض عدد من الأسئلة المتفاوتة لخطتك:



مع مرور الوقت يمكنك جمع مجموعة من الأسئلة القياسية التي يمكنك أن تسألها لنفسك في كل مرة تريد تخطيط شيئاً والأن أرجع للمشروع الذي تريد تخطيطه في الفصل السابق وأسأل ما الذي تريده من قلبك وإستخدم الخرائط الذهنية لتسجيل أفكارك.



### إستعرض النظام الخاص بك

سوف تتعلم الكثير عن طريق مراجعة كيف تتعامل مع يومك ثم تقوم بتطبيق ما تعلمته في سلوكك اليوم التالي. في بداية كل يوم وضح ما الذي تريد القيام به (على نظام التخطيط الخاص بك) وفي نهاية اليوم قارنه مع الذي فعلته حقاً ، من خلال هذه المقارنة يمكنك تحديد نقاط الضعف في نظامك للتخطيط ومن ثم إصلاحه والإلتزام وفقاً لذلك .



## ٣ - التنظيم

" العمل قد لا يجلب السعادة دائماً ، لكن لا توجد سعادة بدون عمل "

بنيامين دزرائيلي ، رئيس وزراء بريطانيا

### الهدف

في نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

تنظيم حياتك بكفاءة وتحرير عقلك من المهام الصغيرة



ماذا يوضع أين ؟

يومياً ستمر بعدد من الأشياء الجديدة التي تلقى علي عاتقك وتحتاج للتعامل معها ، يحاول نهج من أسفل إلى أعلى إستيعاب هذا الإحتياج.

قدم ديفيد ألين نظام أنيق في كتابه " إنجاز الامور " (GTD) الذي يصف العملية التي يجب من خلالها تصفية الأعمال وإنجازها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة ، يوضح هذا النظام أن إنجاز الأمور يعتمد على فلترتها على أساس الخبرة ومجموعة كبيرة من النصائح والنظم العالمية .

لتنظيم حياتك ، تحتاج إلى تنفيذ خطوتين أساسيتين :

- ١ . حول بيئتك الحالية إلى نظام جديد يستند إلى مبدأ إنجاز الأمور.
- ٢ . أتبع إجراءات يومية لتنظيم حياتك.

## أولاً ، تحتاج إلى إعداد البيئة الخاصة بك :

- تعيين مكان صندوق الوارد الخاص بك (هذا يمكن أن يكون زاوية في مكتبك ، غرفتك ، صندوق كبير ، الخ)
  - ضع كل ما يهمك في بيئتك الخاصة في صندوق الوارد ماعدا:
    - المستلزمات.
    - المناسبات.
    - التجهيزات.
  - تذكر أن تضع هذه أيضاً في صندوق الوارد:
    - الأمور التي في عقلك ، أكتب مذكرة بها وضعها في صندوق الوارد .
    - نظام التقويم السابق وكل ما كان فيه.
    - الأعمال الغير مكتملة ولديك معلومات عنها ، وكل شئ تريد معالجته .
- وربما هذا يستغرق 6-7 ساعات ، لذلك تخصيص يوم له دون إنقطاع أمر ضروري.

### • الإعداد :



قبل البدء في معالجة صندوق الوارد ( لتنظيم أعمالك ) يجب أن تعرف أين ستذهب تلك الأعمال التي تنظمها ، لذا أنت في هذه المرحلة تحتاج إلى تجهيز عدد من الأماكن (للتنفيذ الفعلي و/أو الترتيبات ) التي ستحفظ فيها أعمالك ، هذه يمكن أن نعتبرها خزائن لحفظ الملفات ، صندوق ملفات ، مجلدات أو CD و ما إلى ذلك.

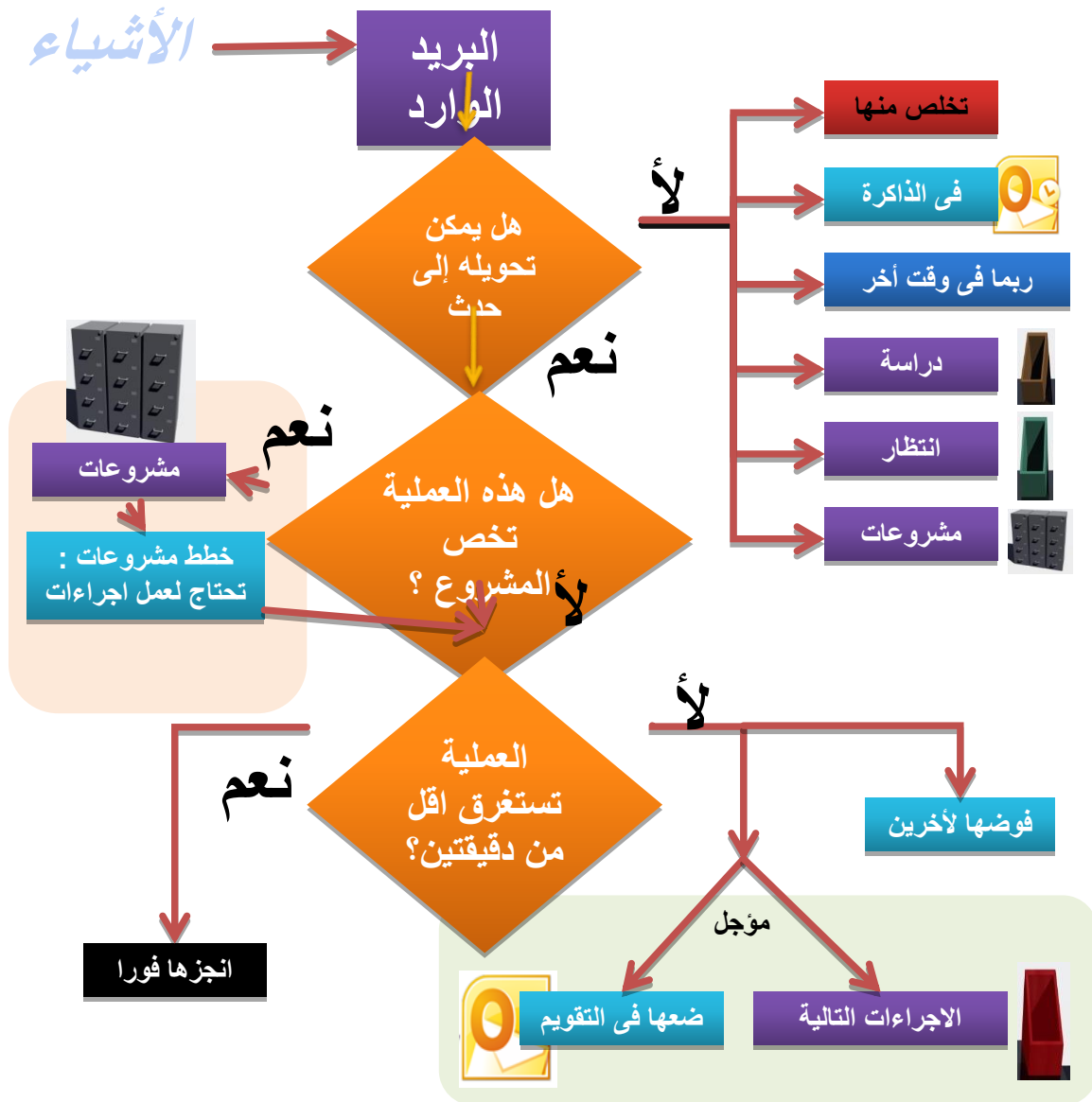
- البنود الموجودة على اليسار تظهر أنواع من التصنيفات الأساسية التي قد تحتاجها ، المشاريع عبارة عن مجموعة من الأعمال أو الترتيبات التي تتناسب مع مشاريعك الرئيسية والتي يمكن أن تكون مرجعك الرئيسي ومن الأمثلة على ذلك إحتياجات المنزل ، أساسيات المشروع ، السيارة ، التمويل ، التسوق ، وهكذا . أما التقويم (يمكن أن يكون مادي أو رقمي ) يحتوى على إجراءات محددة الوقت - معلومات - مواعيد بالإضافة إلى تصنيفاتك الأخرى .

## ١.٣ التخطيط الإنسيابي

إذا تراكمت كل الأشياء في صندوق الوارد ، يمكنك أتباع المخطط التالي لمعالجة " الأشياء " تذكر أن تسأل نفسك ما هو العمل القادم ؟ من خلال معرفة هذا العمل يمكنك البدء .

## تجهيز صندوق الوارد

تذكر عندما تأخذ عنصر من صندوق الوارد لا ترجعه ابدأ وعالجه على الفور ، أيضاً لا تأخذ أكثر من عنصر واحد ابدأ مما قد يشتت إنتباهك وأيضاً سيسهل عليك ذلك معالجة الأمور ، إذا كنت تريد إنجاز الأعمال فكر بها وحدد الإجراء الذى سوف تتخذه بشأنها وبمجرد الإنتهاء من التعامل معها سوف تشعر أنك أكثر سعادة .



المعالجة	إستخراج الأعمال	الأشياء
تستغرق أقل من دقيقتين ، أفلها	في الواقع لا يمكنني إصلاح السيارة ، أحتاج للإتصال بالميكانيكي لمعرفة السعر والحجز العمل : اتصل بالميكانيكي	إصلاح السيارة
العمل ١ : يستغرق أكثر من دقيقتين ، ضعه على التقويم (تأجيل) العمل ٢ : يستغرق أقل من دقيقتين ، إذاً إفعله	أحتاج لتجهيز تقارير للعميل ، أعرف أنها ستستغرق يومين ، أحتاج لتخصيص وقت لها قبل أن أتمكن من تقديمها العمل ١ : أكتب التقارير العمل ٢ : اتصل بالعميل لتحديد موعد الأسبوع القادم (وبذلك يكون لدى الوقت الكافي لتجهيز التقرير)	إجتماع مع عميل
يستغرق أقل من دقيقتين ، افعله ذلك وضع المهمة في قائمة الأنتظار: " إنتظار الرد من جين على المؤتمر "	يجب أن أرى جين في المؤتمر، لذلك أحتاج التأكد من انها سوف تذهب العمل : أرسال بريد إلكتروني لجين لمعرفة إذا كانت سوف تذهب .	الذهاب إلى مؤتمر
يستغرق أقل من دقيقتين ، افعله و ضع تذكير: " أنتظر وصول الكتاب من أمازون"- اكتب تاريخ التسليم وضع في الإنتظار: " متابعة أمازون في حالة عدم وصول الكتاب في الميعاد " بعد أيام قليلة من ميعاد التسليم المفترض	يمكنني تصفح الإنترنت واطلب شراءه من أمازون. العمل: تسجيل شراء الكتاب.	شراء كتاب

المعالجة	إستخراج الأعمال	الأشياء
		كتابة وطباعة تقرير تريد تسليمه للعملاء فى نهاية الأسبوع القادم
		استلمت رسالة تشجيعية لإستخدام "وسيلة جديدة" للمشروع الذى تعمل عليه
		إستقال أحد الموظفين لديك وأستلمت خطاب الإستقالة منه ، مما يعنى أنك تحتاج لتوظيف أحد بديل



### ليكن لديك نظام تقويم تثق فيه

يجب أن تثق في نظامك ، لا يمكنك أن تخدع عقلك ، إذا أدرك عقلك أن هناك شئ مهم قد يفوته أن يتذكره من خلال نظام التقويم لديك ، سوف لا يتخلى عقلك عن التفكير في تلك المهمة باستمرار مما قد يبطئ من أدائك ككل ومن كفاءتك.

### ٢.٣ إحد من الإفراط في الارتباطات

" الأشياء التي تهتمك جداً يجب أن لا تكون تحت رحمة الأشياء الأقل أهمية "

#### غوة

في حياتنا الشخصية والمهنية قد تهبط فجأة علينا مهام جديدة لتدخل إلى جدولنا الزمني ، في بعض الأحيان تكون لها علاقة بالمهام الأساسية في الخطة المقررة و في أحيان اخرى تكون عشوائية .  
عندما تواجهك تلك المهام ، أترح على نفسك هذه الأسئلة:

هل هي ضرورية حقاً ؟

هل هي مهمة فعلاً ؟

هل يجب حقاً أن تفعل ذلك بنفسك ؟

هل ينبغي القيام بها الآن بالفعل ؟

من المهم أن تدرك أنه ليس كل شئ يطرح أمامك يجب أن تضع له خطة ، عن طريق طرح الأسئلة السابقة فأنت تضع الطلب في سياقه وتسال نفسك إذا كنت حقاً يجب أن تتعامل معه وهذا بالطبع عملية متكررة ومع مرور الوقت ستتقن ذلك .

الناس الناجحة لديهم مهارة كبيرة لمعرفة متى ينبغي القيام بشئ بنفسهم ومتى يفوضه لشخص آخر ومتى يقول لا ، هؤلاء الذين يتقنون هذا الفن عادةً ما يكونوا أكثر نجاحاً من غيرهم.



### ما مقدار الجهد؟

تذكر ، انه ليست الفكرة هي من الذي يمكنه فعل الكثير في الوقت المتاح ، بل على العكس الفكرة هي عن الذين يمكنهم فعل الكثير بأقل مجهود ، ضع هذا في اعتبارك دائماً عند التخطيط.

يمكنك معالجة المهام إستناداً إلى معلومتين : الأهمية والإلحاح ويمكن تقسيم المهام إستناداً إلى هاتين المعلومتين إلى أربعة أقسام :

- ج ١ : الهامة / العاجلة
- ج ٢ : الهامة / الغير عاجلة
- ج ٣ : الغير هامة / العاجلة
- ج ٤ : الغير هامة / الغير عاجلة

يجب أن تهدف إلى بذل المزيد من مهام ج ٢ حيث يؤدي هذا إلى حياة أكثر نشاطاً ، الأشياء (الهامة / غير عاجلة) هي تلك المهام التي على المدى الطويل سوف تساعدك إلى الوصول لهدفك النهائي إستناداً لبيان تحديدك لمهامك وبالتالي وبطبيعة الحال سوف تدعم تلك المهام الهدف النهائي لك لذا ينبغي أن تكون لها الأولوية عن غيرها من المهام.

إذا أخذت وقت كافي لهذه المهام سوف تقلل مع مرور الوقت من المهام (الهامة / العاجلة) مما يعطيك في النهاية مزيد من الوقت لقضائه في المهام (الهامة / الغير عاجلة ) ، أما المهام (العاجلة / الغير مهمة) فيمكنك تفويضها ، بينما يجب أن تحاول تتجنب المهام (غير المهمة / غير عاجلة ) تماماً .

### ٣.٣ التقويم

نظام التقويم لديك يحافظ على أعمالك محددة الوقت والمعلومات والمواعيد ، إستخدمه لتجميع الأعمال في فئات لمزيد من الكفاءة.



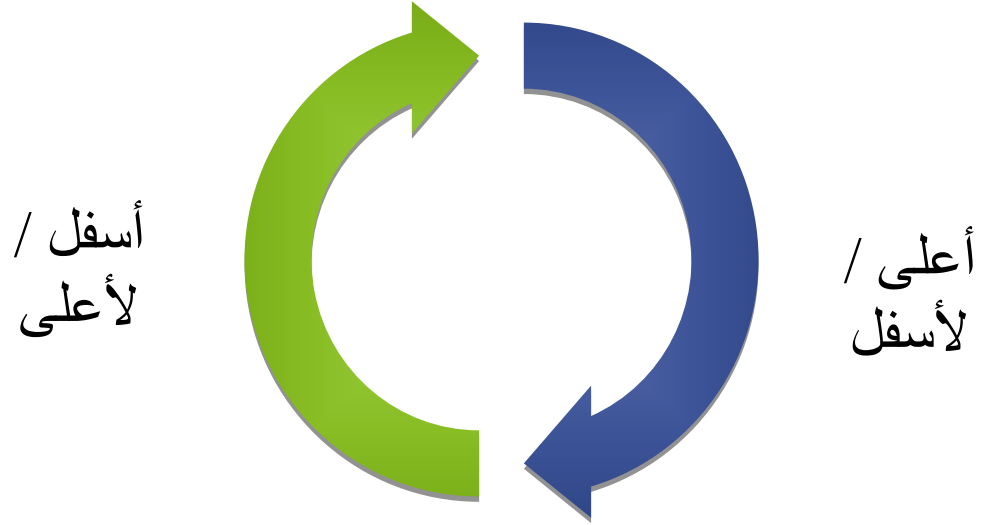
#### ماذا يدخل التقويم ؟

تذكر ، قسم التقويم لمجموعات ، أى عمل محدد أو موعد داخل نظام اليوم يجب أن يتم في ذلك التاريخ. إذا إزدحم التقويم بالأعمال التي يمكن القيام بها في الأيام الأخرى ، سوف تفشل في معرفة حجم الأعمال لديك بنظرة سريعة على التقويم ، لذلك حافظ عليه نظيف وبسيط .

إستخدم الجدول التالي لتحديد فئاتك ، يوجد بعض الامثلة المبنية على الخبرة أوإستخدام أدوات تقويم محددة مثل Outlook .







السر في إنشاء نظام عمل هو المراجعة الأسبوعية ، خصص وقت في الأسبوع للقيام بذلك مثل يوم الأجازة باستخدام نهج من أعلى إلى أسفل من خلال النظر إلى بيان مهامك التي تحتاج إلى القيام بها على أساس الأدوار الخاصة بك ويمكنك بعد ذلك استخدام المراحل الخمس للتخطيط والجدول الزمني وإدخال المهام في التقويم الخاص بك.

والآن مع وضع مهامك الأساسية في مكانها فأنت تسيطر على حياتك ويمكنك أن تستأنف الأسبوع وتبدأ في عمل تجميع جديد للمهام والأحداث والمعلومات والأشياء الأساسية التي تحتاج للمعالجة ، باستخدام نهج من أسفل إلى أعلى يمكنك الذهاب من خلال تخطيط وتوزيع الأعمال أو المعلومات إلى العناصر الثانوية.

وفي نهاية الأسبوع يمكنك إلقاء نظرة على المهام المتراكمة وتقسيمها ، تلك المهام التي تتشابك يمكن إيجاد حلول لها وتلك التي لا تقدم أى قيمة لك في نهاية المطاف يمكنك إهمالها أو تفويضها وفي الواقع يمكنك مراقبة صحة نظامك والتأكد من أنه " يعبر عنك أنت " حينئذ تكون أنت المسيطر على حياتك وليست الأعمال الملقاة عليك .

## ٤- كيفية التعامل مع المعطلات ؟

" الأشخاص الفعالون ليسوا هم الذين يفكرون فى المعوقات بل فى الفرص "

بيتر دراكر

### الهدف:

فى نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

التعامل مع المعطلات بكل ثقة والحصول على أكبر قدر من النتائج

### ١.٤ المقاطعات

نحن عادةً لا نحب التشتيت ، تخيل آخر مرة كنت متحمس وتستمتع بوقتك وتجهز لشئ كبير مقبل وأتصل بك شخص وأخرجك تماماً عن أفكارك ، عندما تعود إليها مرة أخرى تجد أن كل الأفكار الجيدة قد ذهبت ، لذلك من الطبيعى أننا نفضل الحد من المقاطعات أو على الأقل أن تكون مسيطر على وقتك حتى تتمكن من إتخاذ قرار عندما يكون هناك مشتتات .

ومن المثير للأهتمام ، أنه إذا كنت تواجه كثير من المقاطعات ، سوف يكون لديك مشكلة وهى أن الآخرون يعلمون الطريقة التى يمكنهم مقاطعتك بها وإستغلالهم لردود فعلك من خلال معرفتهم لإسلوبك ، هذا يشبه إلى حد كبير لعبة البوكر ، عن طريق معرفة أحد اللاعبين النمط الخاص بك وإستخدامه لمصلحته ، هذا هو السبب فى أن يكون من مصلحتك إعداد نظام يلتزم به الجميع لعدم المقاطعة ، على سبيل المثال : دع الجميع يعرف أن من ٨:٠٠ إلى ١٢:٠٠ هو وقتك الخاص ولا تريد مقاطعة من أحد .

من أجل الرجوع للسيطرة عندما يقوم شخص بمقاطعتك ، إستخدم ما يلى:

- أسأل مقاطعك عن ضرورة القيام بهذا الشئ الآن . ( هل يمكن أن تعاود السؤال فى وقت لاحق ؟ )
- اطلب من المقاطع المشاركة ؟
- قم بتوضيح تأثير المقاطعة على عملك بصورة مهذبة .

### ٢.٤ كيفية التعامل مع المقاطعات

يمكنك إستخدام أسلوب منهجى للتعامل مع المقاطعات ، لنفترض أن أحد قاطعك ، تحتاج لعمل الخطوات التالية:

- **Pause وقفة :** لا ترد على الفور ، فكر قبل الرد ، حاول كسب بعض الوقت حتى تتمكن من إستيعاب الطلب وتذكر أن المقاطع هو من يحتاج لمساعدتك وليس العكس .
- **Ask أسأل :** للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات ، لأن المقاطع يريد الحصول على "نعم" منك لطلبه ويخبرك فقط ما يدعم طلبه ، لذلك عليك معرفة المزيد كى تدرك إذا كان الطلب حقاً عاجل أو ربما لست أنت الوحيد الذى يستطيع فعله ، بالإضافة إلى انه قد لا يكن يعلم أولوياتك الآن.

- **Choose أختار** : الآن يمكنك أختيار مايجب القيام به بعدما حصلت على مزيد من المعلومات فى النهاية أصبح لديك المزيد من البدائل بناءً على أولوياتك ، الموارد ، الوقت المتاح والفوائد وغيرها ويمكنك الإختيار أكثر بحكمة.

- **Engage المشاركة** : الآن بعد أن قمت بالإختيار يمكنك القيام بهذا الطلب ، الجيد بهذا أنك اخترت قبول الطلب بشروط خاصة بك ونتيجة لذلك تشعر بثقة أكبر وسوف تكون أكثر استعداداً للقيام بهذه المهمة لأنك قمت بتقييمها على أساس أولوياتك .

كما تعرف هذه التقنية بأسم PACE إختصار للمراحل الأربعة.

### ٣.٤ كيفية التعامل مع أنواع المقاطعات المختلفة

هناك أنواع مقاطعات مختلفة قد تحتاج للتعامل معها وبصرف النظر عن إستخدام تقنية PACE قد تحتاج أيضاً إلى توقع المقاطعات ويكون لديك نظام للتعامل مع كل نوع منها ، أتبع هذه العملية إستناداً إلى المبادئ التوجيهية من المدرب لمعرفة كيفية التعامل مع هذه المقاطعات.

## ٥- كيف تقول لا

"لا أستطيع إعطاءك طريقة مؤكدة للنجاح ، لكن يمكنني إعطاءك طريقة مؤكدة للفشل وهي محاولة إرضاء الجميع طوال الوقت"

هربرت بايارد سووب حاصل على أول جائزة بوليتزر

### الهدف:

فى نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

أن تقول لا وأن تكون محبوباً رغم ذلك !

فى بعض الأحيان يكون قول "لا" صعباً للغاية لمجموعة مختلفة من الأسباب ، قد نشعر أحياناً بالحرج أو للحفاظ على العلاقات ولا تريد أن تضحي بهذا من أجل القيام بمهام يحتمل أن تكون بسيطة ومع ذلك قد تجد أنك فى بعض الأحيان تحتاج لتقول "لا" للقيام بمهام أكثر أهمية.

إليك هنا عدد من الطرق التى تمكنك من أن تقول " لا" :

- **لا المباشرة :** إستخدم هذا عندما تستطيع أن تكون مباشراً دون المخاطرة بخسارة شئ .
  - **لا الغير مباشرة :** يمكنك إستخدام هذا ليكون ردك لطيف وهى إستجابة سلبية تقدمها بشكل إيجابى.
  - **لا الوقائية :** فى هذه الحالة يجب عليك توقع الطلب وأن تقول "لا" من خلال إعطاء معلومات عن موقفك مقدماً ، لأنه إذا لاحظ الآخرون أنك مشغول أو غير متاح ستكون أقل عرضة للطلب بطبيعة الحال وطبعاً هذا شئ نسبي ، إذا كنت تدعى دائماً أنك مشغولاً ، أو أنك تتجاهل دائماً لكى لا تعطى لك مهام هامة فإنه لن يوثق بك عندما تقول أنك مشغول المرة القادمة ، لذلك إستخدمها بحرص.
- التمارين التالية تركز على " لا " المباشرة والغير مباشرة :



### فكر فى أهدافك عندما تقول لا

سوف تجد أنه من الأسهل أن تقول لا عندما يكون لديك أهداف محددة وتعرف تفاصيل مهمتك. حينئذ فإنك تكون على إستعداد للقيام بأى شئ للوصول لهذه الحالة ، كما أن قول لا لعدد قليل من الناس ليست مشكلة كبيرة على الإطلاق .

## ١.٥ قل لأ المباشرة

أنظر الطلب التالي :

### طلب

أثناء قيامك ببعض الأعمال الهامة في مشروع ، يأتي إليك زميل ويطلب منك : "هل يمكن أن تقدم لي خدمة ، أنا في حاجة إلى مساعدتك لإنهاء هذا التقرير وتسليمه إلي شركة X اليوم"

السبب	لا ، أخشى عدم استطاعتي المساعدة بسبب إنشغالي بعمل هام يجب إنجازه في أسرع وقت ممكن ، أنا قمت بتأجيل كل جدولي حتى يمكنني التركيز على هذا المشروع فقط
التعاطف	أنا أسف ، أتفهم جيداً أنك تريد إنهاء هذا الأمر
البديل	دعني أفكر ، يمكن أن أساعدك ، أنا أعرف أن جان قد انتهى من مهمة كبيرة منذ يومين ويمكن أن يكون لديه متسع من الوقت الآن لمساعدتك

## ٢.٥ تمرين: قل لأ المباشرة

### طلب

لقد قمت بالعمل الإضافي هذا الأسبوع لإنهاء مشروع متأخر والآن تتطلع إلى أخذ بعض أيام أجازة وتعتقد أن رئيسك يعرف جيداً ما قمت به خلال هذا الأسبوع. وجدت رئيسك يقول لك: " أنت جيد في التعامل مع مشروع X ، اليس كذلك ؟ زوجة زميلك ديفيد سوف تعود هذه الأيام ويبدو أنه لن يقدر على العمل الأسبوع المقبل ، لذلك اظن إنها فرصة عظيمة أنك تشارك في هذا النوع من المشاريع وأنا اعلم أنك دائماً تريد القيام به " ، هل يمكنني الإعتماد على مساعدتك الأسبوع المقبل؟

	الأسباب
	التعاطف
	البدائل

**طلب**

أنت في منتصف القيام ببعض الأعمال الهامة لمشروع ، إقتربت منك زميلتك وسألتك : " هل يمكنك أن تفعل لى معروفاً ، أنا في حاجة إلى مساعدة لإنهاء هذا التقرير لشركة X اليوم .

تمهيد	لقد لاحظت أنك مشغول جداً في الآونة الأخيرة ويجب عليك إجراء الكثير لديك	كيف تسيير الامور؟ جيد ان أراك	هناك فترة طويلة لم أراك ، كيف حال كل شيء؟	يبدو أننا نعمل الكثير لشركة X هذه الأيام
لأ الغير مباشرة	<p><b>البديل</b></p> <p>أعتقد أنني قمت بإرسال تقرير مماثل لهذه الشركة. أستطيع إعطاءك التقارير التي أرسلتها لهم كي تستخدمها كمثال لذل انا متأكد إنها تساعدك</p>	<p><b>التوضيح</b></p> <p>(التوضيح بناءً على الطلب)</p> <p>ما الذى تحتاجه بالضبط؟ لماذا تحتاج لإرسال التقرير اليوم؟ ما الذى يجب فعله لهذا؟ من الذين يمكنهم القيام به جيداً؟</p>	<p><b>السياسة</b></p> <p>تونى أيضاً كان يسأل لهذا الغرض ، يبدووا إننا بحاجة للذهاب إلى مدير الموارد إذا كنا نحتاج أى مساعدة أو حسناً ولكنى أخشى لأن القواعد هي القواعد</p>	<p><b>السياق</b></p> <p>المشروع الذى أعمل عليه هو أيضاً لهم ، أنا لدى تعليمات لإنهاءه وإرساله لأنهم ينتظرونه ضرورى ، لذلك يجب على التركيز فيه طوال اليوم ربما أضطر للعمل الإضافى</p>
التحقق	دعنى أنظر أين أجدها ، يجب أن أرسلها بالبريد الإلكتروني لك ؟	هل يمكننى فعل شئ آخر لك ؟	هل هناك أى شئ آخر يمكن أن أفعله لك؟	انا متأكد من أنك تفهم

## ٤.٥ تمرين: لأ الغير مباشرة

### طلب

لقد قمت بالعمل الإضافي هذا الأسبوع لإنهاء مشروع متأخر والآن تتطلع إلى أخذ بعض أيام أجازة وتعتقد أن رئيسك يعرف جيداً ما قمت به خلال هذا الأسبوع. وجدت رئيسك يقول لك: "أنت جيد في التعامل مع مشروع X ، أليس كذلك؟ زوجة زميلك ديفيد سوف تعود هذه الأيام ويبدو أنه لن يقدر على العمل الأسبوع المقبل ، لذلك أظن إنها فرصة عظيمة أنك تشارك في هذا النوع من المشاريع وأنا أعلم أنك دائماً تريد القيام به "

تمهيد		
لا الغير مباشرة	البديل	التوضيح
التحقق		



تمهيد		
لا الغير مباشرة	سياسة	سياق الكلام
التحقق		

## ٦ - كيف تفوض ؟

" الثقة هي أعلى شكل من أشكال الدوافع البشرية "

ستيفن كوفي

**الهدف:**

في نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

تفويض المهام على المستوى المناسب وتحقيق أقصى قدر من الفاعلية

إذا كنت ترغب في الحصول على المزيد من الأعمال للقيام بها ، يكون من الضروري تفويض بعض المهام إلى الآخرين.

تعلم فن التفويض ، إنها مهارة تحتاج لإتقانها في مستويات حياتك الشخصية والمهنية ، حيث أن تفويض العمل للآخرين يمكنك من توفير الوقت ولكنه في نفس الوقت يمكن أن يؤدي إلى كارثة إن لم تستخدمه جيداً. ويعود ذلك إلى مخاوفك من تفويض المهمة حتى لا تفقد السيطرة أو شكك انها لن تنفذ بنفس معايير الخاصة.

وإليك هنا بعض المخاوف المشتركة التي تذكر عادة :

الخوف	البديل
يمكنني عملها بطريقة أفضل	لا أستطيع القيام بكل شيء وأن تنخفض الجودة بصورة قليلة هو ليس بالأزمة الكبيرة
يمكنني عملها أسرع	قد أقوم بتوفير بعض الوقت هذه المرة ، لكن إذا كان علي القيام بذلك كل مرة فسوف أخسر المزيد من الوقت على المدى البعيد
أخشى أن تسوء الأمور	يمكنني مراقبة التقدم وإكتشاف المشكلات مبكراً
ينبغي أن يتم ذلك بطريقتي	أستطيع الموافقة على تفاصيل محددة واتوقع تحديثات متكررة لاتأكد من إنها تقدم بطريقة مقبولة
لا أستطيع الوثوق بهم	أستطيع تقسيم المهمة إلى أجزاء صغيرة ورؤية ما إذا كان يمكنهم التعامل معها

لا أريد فقد السيطرة على هذا	أستطيع السيطرة على كثير من الاشياء و إذا أردت الحصول على المزيد أحتاج لإدارة وقتي بشكل فعال
أنا مسئول عن هذه المهمة	تفويض مسئولية ليس كتفويض مهمة
لا بد القيام به الآن	لن اكون قادراً على القيام بأشياء ملحة في أن واحد ، لذلك أحتاج لإنتقاءها
أنا لا أحب إلقاء شئ ما على شخص آخر	ليس لأنني لا أفضل عمل شئ لا يعينني لشخص آخر ان هذا هو رأى الجميع ، قد يحلوا لهم التحدي أو إظهار المهارة أو الإحساس بالمشاركة وفرصة للتعلم
لست متأكد كيف أجعلها مهمة محددة جيداً	يمكنني شرح الأهداف والنتائج المتوقعة للسير من خلال المهمة وجعلها أكثر وضوحاً

## ١.٦ أنواع التفويض

هناك نوعان من التفويض:

- **تفويض محدد:** عندما تقوم بصياغة المهمة مع تحديد التفاصيل والتحكم في تقدمها بشكل منتظم.
  - **مثال:** إذهب إلى شركة الكمبيوتر ، قم بشراء طابعة HP-X11 ، عد إلى المكتب وقم بتركيبها ثم قم بتنصيب البرنامج على الكمبيوتر ، قم بالضغط على زر إختبار الطابعة وتأكد من عملية الطابعة بالأبيض والأسود وبالألوان أيضاً.
- **تفويض الكفاءة:** مع هذا النوع تعطى المهمة كلها لشخص ما وتتوقع منه إستكشاف ما حول هذا الموضوع وإيجاد الحلول وتحقيق النتائج.
  - **مثال :** نحن في إحتياج إلى طابعة جديدة ، لقد قمت بعملية البحث توصلت إلى أن الطابعة HP-X11 تبدو مناسبة ، ربما نحتاجها أيضاً أن تكون طابعة ألوان ، هل يمكنك أن تلقي نظرة وتبدي رأيك ، فنحن نحتاج أن تكون الطابعة جاهزة في خلال يومين لإرسال التقارير إلى العملاء ، إتصل بي إذا كنت في حاجة إلى أي إستفسارات“ .



## تفويض محدد

إستخدمه في الحالات التالية:

- المهام البسيطة.
- عندما ترغب في الإحتفاظ بالمسئولية عن كل خطوة.
- عندما يكون الشخص المفوض له يحتاج لأحد يقوده.
- ومع التفويض المحدد ربما يكون هناك :
- مخاطرة في إعطاء المهام البسيطة لأشخاص لا يحبون أن تعطى لهم مثل هذه المهام.
- إيقاف الناس عن التفكير.



## تفويض الكفاءة

إستخدمه في الحالات التالية:

- مع شخص أكثر قدرة أو أكثر حرصاً على التعلم.
- انك تحتاج إلى بناء كوادر للمستقبل.
- انك تحتاج إلى استخدام أكثر من عقل واحد.
- ومع تفويض الكفاءة ربما:
- سوف يكلفك هذا أكثر من الوقت المحدد ولكن هذا سوف ينخفض فيما بعد.
- إنشاء الحماس.
- زيادة فرص النجاح.

## ٢.٦ التحقق من قائمة التفويض

يمكنك ضبط كمية المعلومات وفقاً لنوع التفويض والتفاصيل التي تعطيها ومع ذلك فإن الإجراءات تكون هي نفسها لكلا النوعين كما هو مبين أدناه:

١. وصف الغرض من هذه المهمة وشرح ما يجب القيام به بالتفصيل (الهدف).
٢. شرح النتائج وما هو المتوقع تحقيقه (النتيجة).
٣. الإتفاق على معايير مقبولة والأدوات والسياسات والموارد (حصيلة).
٤. الإتفاق على جداول زمنية (الموعد النهائي).
٥. حدد عدد المرات التي تعرض عليك خطوات التقدم ومدى الملاحظات التي تتوقعها (ملاحظات).
٦. تحدد السلطة التي فوضت (النتائج).
٧. توفير الموارد حسب الضرورة ، الإتصال بأولئك الذين تحتاج لإبلاغهم بهذا التفويض أو اللذين ينبغي الإعتماد عليهم (النتيجة) (الموعد النهائي).
٨. تحقق من الفهم (ملاحظات) .



## عند التفويض تذكر أن:

- إعطاء أكثر من فرصة في حال الفشل
- تحقق من التقدم المحرز. انه غاية في الأهمية التحقق من ذلك في وقت مبكر حتى تتمكن من التوجيه في حالة الإنحراف عن الطريق الصحيح
- لا تقم بالمتابعة والملاحقة كثيراً
- اوجد إتصال بالعين
- تشجيع الأسئلة
- إعداد معايير الأداء والمساءلة وشرح كيف يتم تقييم النتائج
- شرح العواقب (الجيدة والسيئة) نتيجة للتقييم
- لا تفوض الاشياء المملة فقط
- تجنب المصطلحات التي لا لزوم لها أو المصطلحات التخصصية
- تنظيم أفكارك قبل أن تقوم بالتفويض
- الإستفادة من العقول المتعددة وأن تكون منفتح للأفكار الجديدة
- لا تنسى أن تصف الهدف وأن تضع المهمة في السياق
- لا تفوض وتنسى
- تأكد من أن موظفي الدعم يتم إخطارهم بشكل مناسب
- لا تنس المدح وإقتراح التحسينات

**تدريب : ما هو نوع التفويض الذى تستخدمه؟**

فيما يلي قائمة من المهام موضحة في الجانب الأيمن التي تحتاج إلى تفويض لفرد ما ، حدد الإستراتيجية (الكفاءة أو المحددة) التي ستستخدمها لتفويض هذه المهمة ولماذا اخترت هذه الإستراتيجية وكيف تقترب من المشكلة.

	المهمة	لمن
١	تحتاج كتابة ملخص الإجتماع وإرساله للعميل بحيث يدرك الجميع الإجراءات التي تمت ومن ناحية أخرى فإن الكتابة اليدوية لن تكون جيدة	متخرج حديث أنضم مؤخراً للشركة ولم يصبح معتاداً على العمليات المختلفة
٢	تقارير يجب أن تكتب لعرضها على المجلس فى الشهر المقبل من قبل رئيس القسم ويتضمن التقرير معلومات عن المشاريع الجارية ، تخصيص الموارد ، الوضع المالى ، ملاحظات العملاء	عضو لديه درجة عالية من الكفاءة في فريقك ، لديه خبرة في كتابة تقارير عن حالة المشاريع ولكن لديه خبرة قليلة جداً في الإبلاغ عن الموضوعات ذات الصلة المالية

	<p>تحتاج تجهيز عرض تقديمي لعقد إجتماع غيرمتوقع يجب حضوره غداً ، لديك وقتاً قليلاً جداً اليوم لأنك كنت في إجتماعات معظم اليوم ، فمن الأهمية ان تحصل على العرض الصحيح لأنه على الأرجح أنك لديك فرصة للتدرب عليه في الطريق إلى الإجتماع</p>	<p>أحد أعضاء الفريق الذى يعرف اكثر من أى شخص عن المشروع الذى سوف تتحدث عنه فى الإجتماع ولكن لديه خبرة أقل فى تقديم عرض متخصص</p>
٣		
	<p>تريد نسخ وجمع ٣٠ نسخة من ١٠ أحجام لدليل مرجعي قديم وتقدير الأمر سيستغرق ٤ أيام لإستكمال هذه المهمة وأنت في حاجة للقيام بها في ٣-٥ أيام</p>	<p>عضو من الموظفين الذى قد عمل وقت إضافي فى الأسبوعين الماضيين لإستكمال وإنجاز بعض المهام الكبرى ووعده بأخذ ٣ أيام لدورة (عن الإصرار) قبل بداية العمل التالى وهو على وشك البدء فى خلال ٤ أيام</p>
٤		



### أربعة أشخاص !

" هذه هي قصة عن أربعة أشخاص : الجميع ، شخص ما ، أى شخص ، لا أحد .  
كانت هناك مهمة هامة جداً وطلب من الجميع القيام بها .  
كان الجميع على يقين أن هناك شخص ما سيفعلها .  
شخص ما يمكن أن يفعل ذلك ، لكن لا أحد فعل ذلك .  
شخص ما غضب (من ذلك) لأنها كانت مهمة الجميع .  
الجميع يعلم أنا شخص ما كان يمكن أن يفعل ذلك ولكن لا أحد أدرك أن شخص ما لن يفعل ذلك .  
وأنتهى الأمر بأن الجميع يلوم شخص ما لأن فى الواقع لا أحد سأل أى شخص .



## المراجع

- Allen, D. (2001) “*Getting Things Done, The Art Of Stress Free Productivity*”, Penguin Books.
- Covey S., (1989) “*7 Habits of highly Effective people*”, WS Bookwell.
- Ferriss, T. (2007) “*The 4-Hour Workweek: Escape 9-5, Live Anywhere, and Join the New Rich*”, Crown Business, ISBN: 978-0307353139
- Levitt, S.D., Dubner, J., (2005) “*Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything*”, William Morrow.
- Lieberman, D., (2000) “*Get Anyone to do Anything and Never Feel Powerless Again*”, St. Martin’s Press.
- Mind Gym Team, (2006) “*Mind Gym: Give Me Time*”, Time Warner Books.
- Mind Gym Team, (2005) “*Mind Gym: Wake Your Mind Up*”, Time Warner Books.
- Robbins, A., (1992) “*Awaken the Giant Within*”. Free Press.