

**كيف تكون عملياً أكثر**

الإنتاجية الشخصية وسائل  
تحقيقها وزيادتها

© مؤسسة الدرر السنية للنشر — 1432هـ —  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

— الظهران ، 1432هـ —

ردمك:

أ — العنوان

ديوي

رقم الإيداع:

ردمك:

حقوق النسخ محفوظة

الطبعة الأولى  
1432هـ - 2011م

# كيف تكون عملياً أكثر

الإنتاجية الشخصية وسائل تحقيقها وزيادتها

إعداد

الدكتور سامي تيسير سلمان





# الفصل الأول

## ما هي الفوائد؟

## تقييم الإنتاجية الشخصية

دائماً: 5      مراراً: 4  
أحياناً: 3

الدرجات	الأسئلة
	1- أنام سبع ساعات يومياً
	2- أقضي ثلاث ساعات يومياً في قضاء أموري الشخصية
	3- أقضي على الأقل ثلاث ساعات يومياً مع العائلة والأصدقاء
	4- أقضي ساعة واحدة يومياً في تطوير الذات والاهتمام بها
	5- لا أقضي أكثر من ساعتين يومياً في التنقل
	6- لا أقضي أكثر من ساعتين يومياً في لقاء الآخرين
	7- لا أقضي أكثر من ساعة يومياً في التحدث عبر الهاتف
	8- لا أعاني أكثر من ساعة يومياً في التحدث عبر الهاتف
	9- لا أقضي أكثر من ساعة يومياً في حل الأزمات والمشاكل
	10- أرد على المكالمات الهاتفية في نفس اليوم
	11- أرد على المراسلات والمعاملات كافة خلال 24 ساعة
	12- لا أؤدي عملاً يمكن لمن هم تحت إشرافي المباشر القيام به
	13- أقرأ كتاباً واحداً مفيداً على الأقل في الشهر
	14- أضع برنامجاً لعملي اليومي
	15- أضع برنامجاً أسبوعياً مسبقاً
	16- أحطط لجميع من لي مسؤولية نحوهم أهدافاً واضحة

كيف تكون عملياً أكثر؟

	17- أضع أولويات للعمل وألتزم بها
	18- أفضي على الأقل 10% من وقتي في التخطيط لنفسي
	19- أستفيد من التقنيات الحديثة في تنفيذ مهام مسؤولياتي
	20- أسعى جاداً للوصول إلى أفضل الوسائل لعمل الأشياء

## حدد مستواك قبل قراءة هذا الكتاب

إذا أحرزت أكثر من 80% من الدرجات فإن إنتاجيتك عادة ما تكون مرتفعة وجيدة، ويبقى السبب الوحيد وراء قراءتك لهذا الكتاب، هو رغبتك في الحصول على أعلى نسب لدرجات الإنتاجية. أما إذا أحرزت أقل من 80 درجة فإن هذا الكتاب سيساعدك على تحسين إنتاجيتك الشخصية، بالإضافة إلى أنه سيساعدك على:

- الاستفادة أكثر من وقتك.
- تقليل متاعبك الشخصية.
- تحسين علاقتك بالآخرين.
- تحسين مستوى حياتك الشخصية.
- تطوير إمكاناتك الذاتية.

وهذه وعود ومطالب كبيرة إلى حد ما، فكيف لنا أن نتأكد من أننا نقدم المطلوب؟ هاهنا المشكلة، وهي أننا نستطيع تقديم ما هو مطلوب، لكننا لا نضمن تلقيك له.

لقد تحدثنا، على مدى سنوات، في الندوات والحلقات الدراسية واجتماعات العمل والتجمعات الاجتماعية إلى عدة آلاف من الناس - طلاباً وموظفين ومديرين ودارسين وربات بيوت - عن إنتاجيتهم الشخصية. وسمعنا، مثلك، على الدوام الشكاوى والاحتجاجات المتكررة، مثل: ليتني أملك زوجين من الأيدي، وليت هناك مزيداً من الساعات في اليوم، وليت هناك مزيداً من الوقت، وليت وليت... الخ. وفي

كيف تكون عملياً أكثر؟



الواقع لو لم يكن لدينا مشكلات على الإطلاق لكان بإمكاننا الاسترخاء تماماً، والاستمتاع بالشمس الدافئة، وأن ننتظر حتى يسقط علينا ما نأكله دون عناء. ولكن، لسوء الحظ، فإن معظمنا لديه مشكلات، ووسائلنا المتاحة لمعالجتها محدودة. فلا يوجد لدينا إلا زوج واحد من الأيدي، وأربع وعشرون ساعة فقط في اليوم. ولدينا العقل الذي تيرجحت فيه معرفتنا من التعليم والخبرة. ولدينا أجسامنا المليئة بمختلف أشكال العجز التي أمت بنا عبر السنين. فوسائلنا في الواقع محدودة، والطريقة التي نوظفها بها هي التي ستقرر ما يمكن تحقيقه: وهذه الطريقة هي إنتاجيتنا الشخصية.

فمن بين الذين قالوا: (ليت لنا) هناك قلة قليلة من المميزين الذين استخدموا وسائلهم لتحقيق الأهداف التي وضعوها لأنفسهم - كتعلم لغة أو الإشراف على مجموعة من الشباب، أو إدارة شبكة أعمال تجارية أو رعاية أسرة وما شابه ذلك. فالأهداف الحقيقية تختلف وتنوع، لكن الوسائل المستخدمة لتحقيقها متماثلة إلى حد بعيد، وتعمل معاً للمحافظة على الإنتاجية الشخصية في أعلى المستويات الممكنة. وبصورة عامة، فإنه يبدو أن هؤلاء الناس قادرون على القيام بهذا العمل دون بذل مجهود أكبر من الآخرين، وفي الواقع يبدو أنهم - وفي العديد من الحالات - أكثر إنتاجية وقل معاناة مقارنة بزملائهم وأصدقائهم. فمن المفاهيم العديدة الخاطئة عن الإنتاجية، أنها لا تعني في أغلب الحالات كثرة العمل بقدر ما تعني تنفيذ العمل (ببراعة) - وذلك باستخدام العقل بدلاً من العضلات. فالشيء الوحيد المشترك بين هؤلاء الناس جميعاً هو اتخاذ القرار. فعندما يقررون الوصول لهدف ويحددون ذلك الهدف فإنهم لا يسمحون لأنفسهم بالانصراف عنه بقدر ما يصرون على الاستمرارية فيه إلى أن ينجحوا في تحقيقه.

ولأن هؤلاء الأشخاص تعلموا من خلال تجاربهم كيف يفعلون ذلك، فليس هناك شيء صعب أو معقد حيال الوسائل التي يستخدمونها، بل هي وسائل سهلة الفهم والتطبيق، ولا تتطلب سوى الرغبة الجادة في تطبيقها في الحياة. فحالما تثبت هذه الوسائل جدواها فإنه لا بد من المحافظة على الاستمرارية فيها.

ومن أجل الحصول على هذه الوسائل كان هذا الكتاب، وبإمكاننا أن نعدك بأنك ستستفيد من كل مزايا تحسين الإنتاجية التي أعدناها لك بمجرد أن تحاول تطبيقها في حياتك. فإن فعلت ذلك، فقد لا تحتاج بالضرورة لأن تقضي بقية حياتك كرجل هامشي، ولكنك ستستمتع بالتأكيد بالرضا الكبير عند تحقيق برنامج جيد يفوق في جودته كثيراً مما نقوم به حالياً.

\* \* \*

لقد اعتقدت أن الطبيب كان فظاً معي بلا سبب، عندما قال لي متذمراً: (إذا أردت أن تعيش عشر سنوات أخرى فمن الأفضل لك أن تعتني بصحتك. فأنت مهمل حقاً - بوزنك الزائد وغير الملائم لك وبسماحك لأسلوب حياتك بأن يقتلك). فسألته بحزن (وما الذي تريدي أن أفعله وأنت تعلم عدد الساعات التي ينبغي علي عملها؟). فتهدهد الطبيب وهو يكتب لي وصفتين طبيتين وقال: (تغذى كما ينبغي، ومارس التمارين بشكل منتظم. فهذه قائمة بالغذاء الذي من شأنه ألا يقتلك، ومارس بعض التمارين التي يمكن أن تقوم بها لمدة عشر دقائق كل يوم. وعليك بمراجعتي بعد ثلاثة أشهر، وسترى حينئذ كيف تغير شكلك).

وعندما عدت إلى البيت وقرأت الوصفتين وجدت أن قائمة الغذاء اليومي المقترح تتضمن كمية متوازنة مع انخفاض تدريجي، مما يتعين علي الالتزام بها. وكانت التمارين مشجعة، تبتدىء ببعض تمارين الضغط الخفيفة وتمارين الجري الخفيف وصولاً إلى تمارين الحركة واللياقة التي تتطلب مزيداً من الطاقة.

كيف تكون عملياً أكثر؟

وهنا قلت لنفسي (سأريه). ثم ابتدأت الغذاء والتمارين. وكان لي هدفان  
أعمل من أجلهما - هدف بعيد المدى كي أجعل الطبيب يقتنع بأي قادر على  
الالتزام بما أوصاني به، وهدف قصير المدى يقوم على تنفيذ البرامج كل أسبوع.  
وفي نهاية الأسبوع الأول كنت قد اسهتلكت من الأرز أكثر مما أكلت في  
الأشهر الثلاثة السابقة لكنني لم أفقد وزن. وكنت عنيداً لدرجة أن المداومة على  
التمارين كانت انتصاراً حقيقياً للعقل على التمرد. ومع ذلك فقد كنت مصمماً على  
أن أئين ذلك للطبيب وألتزم به. وبعد ثلاثة أسابيع من ممارستي للبرنامج بدأت أرى  
النتائج. ومع حلول الأسبوع الرابع كنت قد حققت الهدف الذي اخترته، وبدأت  
أشعر بالفخر بنفسي.

وعندما قابلت الطبيب أقر متذمراً بأنني تحسنت كثيراً إلا أنه قال: (لكنك لا  
تزال بعيداً عن الهدف المنشود. فبعض الناس لا يقتنعون أبداً).

\* \* \*

وقبل أن نبدأ في شرح الإنتاجية الشخصية، وكيف سيساعدك تحسينها على  
تحقيق أهدافك بيسر أكثر، فإنه ينبغي أن تحدد بدقة الأهداف التي تريد تحقيقها،  
وذلك لكي تتمكن من قياس تقدمك حيال هذه الأهداف.

### الأهداف الشخصية:

الأهداف الشخصية هي بيانات محددة تود تحقيقها. فعلى سبيل المثال، ربما  
يكون الهدف القصير المدى هو (أن تؤولف كتاباً في علم معين قبل نهاية العام) وربما  
يكون الهدف البعيد هو (أن تصبح أستاذاً جامعياً في غضون خمس سنوات). ويوضح  
كلا الهدفين شيئاً محددًا ينبغي تحقيقه في زمن معين، ولكي تتمكن من تحقيقهما، ينبغي  
لك أن تقدم عملاً جاداً ومدروساً.

إن وضعك أهدافاً لنفسك بهذه الطريقة هي الخطوة الحيوية الأولى باتجاه التخطيط لتحقيقها. وإلى أن يتم تنفيذها فإنك ستظل تواجه خطورة تتعلق بالتطبيق الخاطئ لوسائلك أو إمكاناتك. فما دامت هذه الوسائل محدودة فإن أي سوء استخدام لها سيقبل من قدرتك على تحقيق أهدافك. أما الخطوة الثانية فهي تحسين إنتاجيتك الشخصية كي تتمكن من استخدام وسائلك بشكل كامل. فقياسك لتقدمك باتجاه أهدافك سيبين لك مدى قدرتك على القيام بذلك. وقبل أن تمضي قدماً نحو تحقيق هدفك لا بد أن تأخذ قسطاً من الوقت كي تنظم تفكيرك، وتحاول كتابة أهدافك الشخصية على الورق لتعرف ما تهدف إليه.

وعندما تكتب أهدافك حاول أن تصيغها كأحداث لا كأ أنشطة - أي الوصول للقمّة بدلاً من تسلق جبل - لأن قياس التقدم حيال الأهداف أيسر منه حيال الأنشطة.

حاول أن تكون أميناً مع نفسك. وحدد هدفك الذي تريد الوصول إليه، هل تريد أن تكون رئيساً لمجلس الإدارة؟ أو تريد أن تقضي وقتاً أطول مع عائلتك؟ وكلاهما أمر طيب. فالأمر برمته يعود لك أولاً وأخيراً كي تقرر ماذا تريد. ومع ذلك، فرمما كان من الأفضل لو كتبت هذه الأمور بالقلم الرصاص أولاً - لأنك ربما ترغب في تعديلها وأنت تمضي قدماً مع هذا الكتاب!.

ابدأ بأهدافك في العمل - وهي الأهداف المتعلقة بمهنتك أو وظيفتك المختارة. فبعض هذه الأهداف ستكون أهداف وظيفتك حسب اتفاقك مع رئيسك، وبعضها الآخر سيكون من اختيارك أنت، وهو يميل أكثر إلى الناحية الشخصية. أما إذا كنت تعمل في البيت حيث تتولى رعاية العائلة فسيكون لديك العديد من الأمور التي تود تحقيقها في هذا المجال ومن خلال هذا الدور. وربما يكون من الصعب عليك تحديد أهدافك في البيت، على الرغم من أنها ليست أقل أهمية من أهدافك في العمل.

كيف تكون عملياً أكثر؟

فعلقتك بالعائلة والأصدقاء، ودورك في المجتمع، وبيتك نفسه كلها أمور يجب أن توضع في الاعتبار. وأخيراً فكر فيما أنت فاعله لتطوير نفسك نحو تحقيق التنفيذ الذاتي - للبرامج الدراسية، والقراءة والمسئوليات الاجتماعية، وهلم جراً.

الأهداف الشخصية	القصيرة المدى	الطويلة المدى
في العمل		
في البيت		
تطوير الذات		

إذا تمكنت من تحديد هدفك بدقة في البيت أو العمل، وعرفت موقعك منه فستكون قد لاحظت، بلا شك، شيئاً عرفته على طول ما ذكرنا، وهو أن تحقيق تلك الأهداف سيتطلب سلعتين نادرتين هما - الوقت والجهد. (ولو أنك فقط) تمكنت من إيجاد كليهما والاستفادة المثلى منهما، فسيكون من السهل عليك تحقيق جميع الأهداف.

إن غرض هذا الكتاب هو مساعدتك على تحقيق ذلك الأمر: ألا وهو تحسين إنتاجيتك الشخصية، كي تجد كلاً من الوقت والجهد لترجمة تلك الأهداف إلى حقائق واقعة ومنجزة. ومن هنا دعنا نستمر معاً قدماً ونرى...



## الفصل الثاني

# ما هي الإنتاجية الشخصية؟

## الفصل الثاني

### ما هي الإنتاجية الشخصية؟

من المفيد قبل أن نبدأ في تعريف الإنتاجية الشخصية أن نقرر ماذا تعني (الإنتاجية) في حد ذاتها؛ لأن هناك العديد من الأفكار المشوشة حول معناها الحقيقي. وإذا كنت تعرف فعلاً ماذا تعني، واعتدت أن تستخدمها في سياق إنتاجي فيمكنك أن تلقي نظرة فاحصة وسريعة على الصفات التالية: وتتضم إينا عندما نبدأ الحديث عن الإنتاجية الشخصية.

#### الإنتاجية:

الإنتاجية مقياس يقيس العلاقة بين ما هو منتج والوسائل المستخدمة في عملية الإنتاج. وقيمتها الأساسية إنها تمكننا من مقارنة أداءين أو أكثر مع بعضها البعض أو مع مستوى من الأداء محدد مسبقاً. فعندما نفترض، مثلاً، أن رجلين يصنعان صناديق خشبية، فإذا صنع زيد عشرة صناديق في ثماني ساعات يصنع عمر ثلاثة عشر صندوقاً في تسع ساعات. وعلى افتراض أن جميعها متساوية في جودة الصنع ومتطابقة في مختلف النواحي، فمن هو الرجل الأكثر إنتاجية؟

زيد ينتج 10 صناديق في ثماني ساعات  
ولذا فإن إنتاجيته =  $\frac{10}{8}$  = 1.25 صندوق لكل ساعة عمل

أما عمر فينتج 13 صندوقاً في 9 ساعات

وبالتالي فإن إنتاجيته =  $\frac{13}{9}$  = 1.4 صندوق لكل ساعة عمل

كيف تكون عملياً أكثر؟



فإذا وضعنا في الاعتبار عامل الوقت (ساعة عمل الشخص الواحد) فأنا نجد أن معدل إنتاج عمر من الصناديق خلال ساعة عمل يفوق ما ينتجه زيد خلال نفس الساعة، على الرغم من أن عمر يعمل عدد ساعات أطول. وعليه يمكننا القول، بأن إنتاجية عمر أعلى بنسبة 12% من إنتاجية زيد.

$$12\% = \frac{10 \times 1.4}{1.25}$$

وبالتالي فإننا نعطي عمر مكافأة ونعطي زيداً إنذاراً. لكن علينا قبل أن نفعل ذلك أن ننظر إلى بعض الوسائل الأخرى التي يستخدمها الرجال في الإنتاج فمثلاً:

زيد ينتج 10 صناديق مستخدماً المنشار لمدة ساعتين.  
وبالتالي فإن إنتاجية آتته =  $\frac{10}{5}$  صندوق لكل ساعة عمل

بينما ينتج عمر 13 صندوقاً باستخدام المنشار 3 ساعات

فإن إنتاجية آتته =  $\frac{13}{9} = 4.33$  صندوق لكل ساعة عمل

ومن هنا نرى أننا لو قارنا بين إنتاج كل منهما واضعين في الاعتبار الآلة التي استخدمها كلامها فإننا نجد أن زيداً هو الأعلى إنتاجية؛ إذ يتفوق على عمر بنسبة 13% وبالتالي تكون نسبة إنتاج عمر 87% من إنتاج زيد:

$$87\% = \frac{433}{5}$$

وربما كان من الأفضل لنا أن نجعل زيداً يعلم عمر كيف يستخدم المنشار بكفاءة أكبر، وهو الأمر الذي سيساعد كذلك على تقليص مقدار الوقت الذي

كيف تكون عملياً أكثر؟

يستخدمه الآن وزيادة إنتاجيته (عمل/ ساعة) ولكن قبل القيام بأية خطوة في هذا الاتجاه، وحتى نصل إلى النتيجة المثلى علينا ان نرى طريقة الرجلين في استخدام الوسائل الأخرى التي يستخدمها كل منهما - يعني بذلك الوسائل المادية (الخامات) أو بالأحرى الخشب الذي يستخدمانه لصنع الصناديق كما هو الوضع في هذه الحالة.

$$\begin{aligned} & \text{ينتج زيد 10 صناديق مستخدماً 20 متر من الألواح الخشبية} \\ & \text{لذا فإن نسبة استهلاكه للخامات (الخشب) = } \frac{10}{20} = 0.05 \\ & \text{صندوق/ لكل متر من الخشب.} \\ & \text{بينما ينتج عمر 13 صندوقاً مستخدماً 210 أمتار من الألواح} \\ & \text{الخشبية وبالتالي فإن نسبة استهلاكه للخامات (الخشب) = } \\ & \frac{13}{21} = 0.06 \text{ صندوق/ لكل متر من الخشب.} \end{aligned}$$

وهكذا نجد أن زيدا يعتبر أيضاً - في استخدامه لوسيلته المادية - أكثر إنتاجية مرة أخرى من عمر. فإنتاجيته تفوق إنتاجية عمر بنسبة 20% كالتالي:

$$20\% = \frac{100 \times 0.06}{0.05}$$

ويبدو كما لو أن الوقت الإضافي الذي يقضيه عمر في نشره للخشب قد ساعده على التوفير في تلك المادة، إما بشدة الحرص ومزيد من الاهتمام أو بتبديده لوقت أقل عند نشره. ولكي تكون هذه الطريقة في التحليل النهائي ذات جدوى لزيادة إنتاجيته فلا بد من الاعتماد على مراجعة كيفية استخدام كل منها لأهم وسيلة لم نشر إليها بعد - ألا وهي المال. أي قياس إنتاجهم استناداً للتكاليف المالية، إذن ما ينبغي علينا عمله هو تحويل الوسائل الأخرى كافة إلى معايير مالية كي تعطينا إجمالي التكاليف المالية.

كيف تكون عملياً أكثر؟

ينتج زيد 10 وحدات مستخدماً:

8 ساعات عمل بمعدل 4 ريالات لكل ساعة = 32 ريالاً

2 ساعة آل بمعدل 3 ريالات لكل ساعة = 6 ريالات

200 متر من الخشب بمعدل 0.5 ريال لكل ساعة =  $\frac{10}{138}$  ريال

ولذلك فإن إنتاجه من الناحية المالية هي  $\frac{10}{138}$  أي ما يساوي إنتاج 0.072 صندوق لكل ريال.

وينتج عمر 13 وحدة مستخدماً:

9 ساعات عمل بمعدل 4 ريالات لكل ساعة عمل = 36 ريالاً

3 ساعات آلة بمعدل 3 ريالات لكل ساعة عمل = 9 ريالات

210 أمتار من الخشب بمعدل 0.05 ريال لكل متر =  $\frac{105}{150}$  ريال،

ولذلك فإن إنتاجه من الناحية المالية هي  $\frac{13}{150}$  أي ما يساوي 0.087 صندوقاً لكل ريال

وهكذا تبدو لنا النتيجة النهائية أن عمر أكثر إنتاجية من زيد، وفي الواقع فإن الإنتاجية المشتركة لكل الوسائل التي يستخدمها عمر تعد أفضل بنسبة 21% من إنتاجية زيد إذا قيست بالمعايير المالية.

$$= \frac{\times 0.087}{0.072}$$

ولذلك فإن الوقت الإضافي الذي يقضيه عمر على طاولة المنشار له ما يبرره في استخدامه للخشب المكلف وبصورة أكثر فعالية. فكل ما يتعلق بالإنتاجية الشخصية — هو الاستخدام الأكثر فعالية للوسائل التي نملكها.  
العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

كيف تكون عملياً أكثر؟

إن من المثير حقاً أنه بالرغم من أن كلا الرجلين يصنعان منتجاً واحداً، إلا أن عمر يستخدم نسبة أقل من الوقت والخشب لكل وحدة منتجة مقارنة بزيد. فالاستخدام الفعال للوسائل المتاحة أو الاستفادة كما نعلم من المعايير الإنتاجية، هي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في الإنتاجية.

فالوسائل يمكن أن تبتد ويسيء استخدامها بطرق مختلفة. فبدء العمل متأخراً أو الانتهاء منه مبكراً أو التوقف عنه لأي سبب من الأسباب، سيقبل من الاستفادة بالوقت - وبالمثل، فإن تبديد مادة بفقدائها أو سرقتها أو تعطيلها أو سوء استعمالها سيقبل من حجم الاستفادة منها. وكما رأينا فإن عدم الاستفادة الكاملة من الوسائل المتاحة يؤدي إلى نقص في الإنتاجية.

أما العامل الآخر الذي يؤثر في الإنتاجية فهو الكفاءة أو المهارة، والتي تعني السرعة والدقة التي مكنته من أن ينتج صناديق أكثر من كل ساعة عمل، ولكل متر من الخشب، وبسبب الكفاءة كان عمر هو الأفضل استخداماً للوقت والأقل تبديداً للمادة مما جعل إنتاجيته تفوق إنتاجية زميله زيد. بمراحل.

ولكن هناك، بالطبع، عدداً آخر من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الاستفادة والكفاءة في العمل، مثل ضعف الإشراف وسوء ظروف العمل، وعدم وجود حافز للعمل، وضعف خطط العمل... إلخ. فمقياس الإنتاجية لن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية (فالإنتاجية) هي سر اللعبة لكل من يرغب في أن ينجح في العمل اليوم.

### الإنتاجية الشخصية:

إذا أمعنا النظر فيما ذكر سابقاً عن الإنتاجية حسب المفهوم المادي، فإنه يمكننا القول بأن الإنتاجية الشخصية هي مقياس لما نحصل عليه في حياتنا مقارنة بما نبذله من أجل ذلك. إنها العلاقة بين ما نحصل عليه من إنتاج ومقدار ما نملكه من إمكانياتنا الشخصية. ومشكلتنا الوحيدة فقط هي أننا لن نكون قادرين على قياس إنتاجيتنا بدقة

كيف تكون عملياً أكثر؟

إلا إذا حددنا بجلاء الإنتاج والمعطيات الموجودة لمعايير محددة. وتزداد مصاعبنا نظراً لأن العديد من نتائجنا يصعب قياسها، وكذلك الحال بالنسبة للعديد من المعطيات المتوافرة لدينا كما سنرى فيما بعد.

ونتيجة لذلك يمكن قياس إنتاج مصنع على أساس الوحدات، وتحديد عدد الوحدات المراد تحقيقها سلفاً، وكذلك الحال بالنسبة لمقدار الوسائل المطلوبة لتحقيق ذلك، وهو ما يجعل مهمة قياس الإنتاجية في ذلك النوع من العمليات سهلاً نسبياً. كما يمكننا كذلك أن نضع لأنفسنا أهدافاً. وفي الحقيقة، أننا فعلنا ذلك في الفصل السابق. فبعض هذه الأهداف يمكن تحديدها بسهولة خصوصاً الأهداف الملموسة المرتبطة بحياتنا، ويمكن قياس التقدم نحو تحقيقها، فكلما بينت أهدافك بدقة أكثر كان من السهل عليك قياس تقدمك حيالها. وكما ذكرنا، فإن الأهداف يجب أن تتضمن النتيجة التي نود تحقيقها والوقت المطلوب لذلك. فإن كان هدفك مثلاً، هو (التأهل للزمالة في كلية الطب النفسي جامعة كذا في نهاية العامين القادمين) فهو هدف أكثر دقة من (تعلم المزيد عن الطب) ولذلك فسيكون من السهل عليك جداً قياس التقدم تجاه ذلك الهدف وأنت تواصل دراستك.

ومع ذلك فهناك فرق بين تحقيق التقدم ببساطة وبين تحقيقه وفقاً لمعايير الإنتاجية - بمعنى الحصول على أقصى حد من الإنتاجية بالاستفادة من الوسائل المتاحة لدينا. فإذا كان علينا أن نقيس الإنتاجية فسنحتاج لأن نكون قادرين على إضافة بعض القيم لإنتاجنا.

فلنفترض مثلاً، أن هدفنا هو (قراءة كتاب بعينه خلال شهر كامل) ففي هذه الحالة يكون بإمكاننا أن نعطي تحقيق هذه النتيجة قيمة اسمية من مائة وحدة كي تتمكن من تقدير تقدمنا بالوحدات، واستخدام هذا التقرير في حساب إنتاجنا

الشخصي في هذا المجال بالذات. دعنا نفترض أنه بعد برهة من الزمن استطعنا إنهاء قراءة ثلث الكتاب فسيكون بإمكاننا تقدير هذا بأنه 33 وحدة من 100 وحدة.

وحدات التقدم المنجزة حتى تاريخه	=	33 صفحة
ساعات القراءة للكتاب	=	15 ساعة
إنتاجية شخص واحد خلال ساعة قراءة	=	$\frac{33}{15}$
وحدات التقدم المنجزة لكل ساعة قراءة	=	2.2 وحدة

ويمكننا مقارنة هذا بمقاييس لاحقة، أو بتقدمنا حيال أهداف أخرى، لنرى إلى أي مدى نستفيد من وقتنا. ولنفترض أننا بعد فترة تمكنا من الفوز بنسبة 20% أخرى من قراءة صفحات الكتاب فإن:

وحدات التقدم المنجزة حتى تاريخه	=	20
صفحة		
ساعات القراءة المكرسة لهذا الإنجاز	=	$\frac{20}{6}$ ساعة
إنتاجية شخص واحد خلال ساعة عمل	=	

فإذا كان تقديرنا للتقدم دقيقاً بشكل معقول، فإننا نستطيع تهنئة أنفسنا على تحسين إنتاجيتنا بنسبة 50% وهي تكون كالتالي:

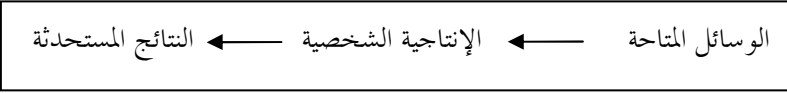
$$= \frac{100 \times 3.3}{2.2}$$

ومن جهة أخرى، فإنه إذا ما أظهرت النتيجة تدنياً في إنتاجيتنا الشخصية، فبإمكاننا اتخاذ إجراء لتعزيز جهودنا وجعلها أكثر فاعلية.

كيف تكون عملياً أكثر؟

ويمكننا نظرياً الاستفادة من هذه الطريقة لقياس التقدم حيال كل أهدافنا الأخرى وإنتاجيتنا الشخصية باستخدام مختلف الوسائل، ومع ذلك، ونظراً لأن قياس التقدم في العديد من الحالات سيكون (افتراضياً) فإن دقته ستكون موضع شك وسيكون بإمكاننا أن نقوم باستخدامات أكثر إنتاجية لوقتنا في مكان آخر. فنحن لم نستشهد بهذا إلا لإظهار أنه إذا كانت الحاجة موجودة فعلاً فيمكنك قياس إنتاجية أي نشاط تقريباً.

والنقطة المهمة هنا هي ألا تحاول وضع مقاييس معقدة للإنتاجية الشخصية بقدر ما تضع المبدأ في ذهنك على الدوام، وذلك لكي تكون على وعي دائماً بحقيقة أنك تكرر وسائلك لتحقيق هدف. فكلما استخدمت تلك الوسائل بفعالية أكثر، كانت إنتاجيتك الشخصية أعلى وتحقق هدفك بسهولة أكبر.



إن التفكير حيال الإنتاجية بهذه الطريقة يجب ألا يقتصر على الأهداف سهلة التحديد. فمن المفيد، على وجه الخصوص، أن نفكر في (الإنتاجية) إزاء الأهداف العديدة التي ستكون لديك في البيت إضافة إلى أهدافك الشخصية، التي ربما تكون أقل تحديداً.

### الوسائل:

لقد تحدثنا باستفاضة عن استخدامك لوسائل تحقيق الإنتاجية، وأن لنا أن نعرف ما هي، في الواقع، (وسائلك)؟ إن وسائلك التي تسيطر عليها في حياتك العملية واضحة - وهي الوسائل الأربع التي رأيناها تؤدي عملها في مكان سابق من هذا الكتاب، والمتمثلة في الوقي العاملة والمادة والآلة والمال. ولكن ماذا عن تلك الوسائل التي تستخدمها في حياتك الشخصية؟ من الواضح أنها تختلف اختلافاً جوهرياً

كيف تكون عملياً أكثر؟

عن تلك المستخدمة في عملية الإنتاج، ومع ذلك يمكن، بل يجب تحديدها، إذا كان لا بد لنا من أن نزيد إنتاجيتنا.

إن الوسيلة الأولى التي يملكها كل الناس جميعاً هي الوقت فهناك أربع وعشرون ساعة في اليوم لا أكثر ولا أقل، ولذلك فإننا نعاني جميعاً من قيود نفس الوقت. فساعات النهار والليل تتغير مع تغير الفصول الأربعة، فيمثل هذا التغير إلى حد ما كذلك قيدها على ما يمكن أن نفعله. ومع ذلك، فإن الطريقة التي نخصص بها الوقت المتوافر للأشياء التي ينبغي أن نعملها من أجل تحقيق أهدافنا هي طريقة شخصية. وهنا، كما سنرى فيما بعد، يتضح لنا أحد المجالات التي يمكن من خلالها أن نحسن إنتاجيتنا الشخصية بصورة واسعة.

أما الوسيلة الرئيسية الثانية فهي خاصيتنا الشخصية المميزة - والمتمثلة في معلوماتنا ومهاراتنا المكتسبة وخبرتنا وصحتنا ومظهرنا وحافزنا - وهي عامة الأشياء التي تؤدي إلى صنع هذا المركب الفريد الذي هو نحن. فلقد استغرق الأمر سنوات بالنسبة لنا لكي نصل إلى النقطة التي نحن عليها اليوم ونحتاج لأن نكون متأكدين من أننا نستخدم هذه الوسيلة الحيوية إلى أقصى مدى لها.

وهناك وسيلة رئيسية أخرى ألا وهي موجوداتنا، ونعني بها الممتلكات المادية التي بحوزتنا، مثل البيت والسيار - والكمبيوتر... الخ.

وربما يبدو الأمر كالصدمة أن نفكر في هذه الأشياء كوسائل، لكنها في الحقيقة لها دور كبير في أن تصبح إنتاجيتنا حيوية.

أما الوسيلة الأخيرة فهي علاقاتنا، ونعني بها العلاقات العائلية وعلاقتنا مع الأصدقاء والأقارب الذين سيساعدوننا ويدعموننا ويوفرون لنا الراحة التي نحتاج لها لتحقيق أهدافنا.



## الخلاصة:

- 1- الإنتاجية هي العلاقة بين الإنتاج ومقدار المعطيات المستخدمة في الإنتاج. إن العوامل التي تؤثر في الإنتاجية تندرج تحت عاملين أساسيين هما الاستفادة والكفاءة.
- 2- الإنتاجية الشخصية هي قياس العلاقة بين تقدمنا حيال الهدف والوسائل التي نوظفها لتحقيق ذلك الهدف.
- 3- إذا كان لا بد لأي من أهدافنا أن يستخدم كمقياس فإنه يجب أن يوضع بدقة كنتيجة ينبغي أن تتحقق في زمن معين.
- 4- يمكن تعريف وسائلنا الشخصية على أنها الوقت والخصائص الشخصية والموجودات والعلاقات، والتي يلعب كل منها دوراً في تحقيق أهدافنا.
- 5- بالرغم من أنه من الصعب قياس الإنتاج والمعطيات المستخدمة فيه بدقة إلا أنه من المهم أن نكون على وعي بها.
- 6- إن تحسين الإنتاجية الشخصية سيمكنك دائماً من الوصول لأهدافك بسرعة وسهولة أكبر.



## الفصل الثالث

# الاستفادة القصوى من الوقت

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الفصل الثالث

### الاستفادة القوي من الوقت

كثيراً ما يتردد على ألسنة الناس القول الشائع عن الشيء أو العمل غير المفيد (إنه مضيعة للوقت) فكم مرة سمعت ذلك القول في الأسبوع الماضي؟ أحسب أنك سمعته مراراً وتكراراً، خصوصاً إذا كنت من أولئك الذين يعشقون نمط الحياة العادي الذي يعيشه معظمنا. فاستخدام اصطلاح (ضائع) يستلزم بالضرورة أن الوقت كان يمكن أن يستخدم في غرض أفضل وربما إنتاجية أكبر.

#### إدارة الوقت:

فالوقت كما ذكرنا، هو إحدى وسائلنا، وهو الطريقة التي نستخدمها بها وسائلنا التي تؤثر في إنتاجيتنا الشخصية، وستسمع الكثير هذه الأيام عن (إدارة الوقت) فهناك عديد من الكتب حول هذا الموضوع. ويقوم العديد من الشركات بإرسال مديريها لأخذ فصول دراسية في إدارة الوقت. وتعتمد الصناعات الجديدة بأكملها على إدارة الوقت.

ولكن المشكلة الوحيدة، بالطبع، هي أن (الوقت) لا يمكن أن يدار. فالوقت يوجد كسلسلة من المقاييس التي تسجل بقاء دوران الأرض حول محورها، وتسجل فصولها المتعاقبة فيما هي تدور حول الشمس. فتقدمها ثابت لا يتغير، ذلك أنه لا يمكن تسريعها ولا إبطاؤها ولا توقيفها تماماً، مهما حاول المؤلفون حملنا على الاعتقاد بذلك. ويقولون في الأمثال: (إن الوقت لا ينتظر إنساناً) ولذلك فهو لا يمكن إدراته. أما الشيء الوحيد الذي يمكن أن يدار) فهو استغلالنا للوقت.

الوقت المتوافر	
← وقت الفراغ	وقت العمل →

كيف تكون عملياً أكثر؟

شخصي	استرخاء	ضائع	إنتاج
------	---------	------	-------

إن الوقت المتوافر هو أية فترة من الزمن - يوم، أسبوع، شهر - يمكن تنظيمه طبقاً للكيفية التي نستخدمه بها. فوقت الفراغ هو الوقت الذي نتمتع خلاله بحرية التصرف في العمل دون قيود، مثل ما يسمى (بوقتنا الحر) - وهو الوقت الذي لا نلتزم خلاله بأي نشاط بعينه. وبالمقابل، فإن وقت العمل هو الفترة التي نكون فيها ملتزمين، طوعاً أو بناء على أوامر، بالقيام بنشاط معين.

ويمكن تقسيم وقت الفراغ إلى قسمين - وقت شخصي ووقت استرخاء (غير مستغل) فالوقت الشخصي هو الوقت الذي نحتاجه للعناية بمتطلبات بقائنا على قيد الحياة: مثل الأكل والنوم والعناية بالصحة... الخ، أما وقت الاسترخاء فهو الوقت غير المخصص تحديداً لأي نشاط وهدف، ويتم عندما نسمع للوقت بأن ينقضي دون إنتاجية بين عمل ملزم وما يليه من نشاط وبالمثل، يمكن لوقت العمل أن ينقسم إلى قسمين: وقت ضائع ووقت إنتاج. فوقت الإنتاج هو الذي ينقضي في الإنجاز الفعلي لبعض الأغراض التي نحن ملتزمون بتحقيقها سواء في حياتنا الخاصة أو حياتنا العملية. أما الوقت الضائع فهو الوقت الذي ينقضي دون أي إسهام في إنجاز الغرض الذي تعهدنا بتحقيقه. وهو يضيع بنفس الطريقة التي تبدد بها بزمن السيارة إذا ما تركت سيارتك تدور وأنت تنتظر زميلك للذهاب إلى مكان ما.

وقت فراغ ←			وقت عمل →		
نوم	صحة	أكل	قراءة	السفر	الانتظار
	شخصية		كتاب		البيع
شخصية			استرخاء	ضائع	
				إنتاج	

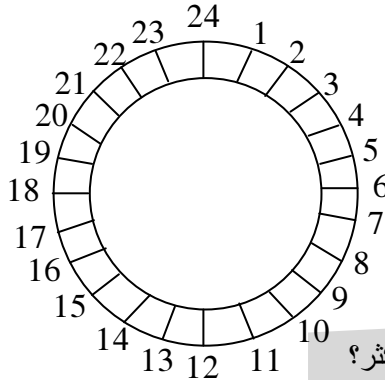
كيف تكون عملياً أكثر؟

إذا حللنا يوماً في حياة مندوب مبيعات فإن هذا اليوم ربما يبدو كالرسم الموجود أعلاه. فلقد بينا وقت الإنتاج (مقابلة الزبون وجهاً لوجه) على أنه أقل من نصف إجمالي وقت العمل، وأقل من إجمالي الوقت المتوافر. وهذا ليس بقدر ما هو صورة تقريبية عادلة لكيفية انقضاء اليوم عملياً. وحيث إن الاتصال وجهاً لوجه مع الزبون هو ما يدفع صاحب العمل لمقابلته من أجر فبإمكانك تقدير اهتمامهم بالاستفادة من الوقت.

ويتضح من الرسم أعلاه إنه بقدر ما نخصص من وقت فراغنا للنشاطات المنتجة، وبقدر ما نقلل من الوقت الذي نضيعه، بقدر ما يكون استخدامنا للوقت أكثر إنتاجية وتكون إنتاجيتنا الشخصية أعلى، فالبراعة هنا هي كيفية زيادة وقت العمل وتقليل الوقت الضائع. وذلك عن طريق تنظيمه لتحقيق الاستغلال الأمثل له. ولكن قبل أن نبدأ في شرح هذا الأمر نحتاج لأن نكون قادرين على تعريف كل من التزامات وعوامل تبديد الوقت.

\* \* \*

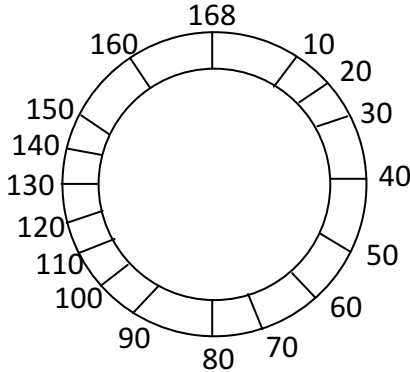
إنك غالباً ما تسمع من يقول (لا أعلم أين يذهب يومي) ولكن هل تعلم أين يذهب يومك أنت؟ فيما يلي دائرة تمثل أربعاً وعشرين ساعة. (ارسم جدولاً بيانياً للاستفادة من وقتك وذلك بتقسيمه إلى وقت فراغ (موزعاً على النوم والصحة الشخصية والأكل) وقت عمل (وقت الإنتاج فقط).



كيف تكون عملياً أكثر؟

إن ما تبقى من وقت هو إما وقت استرخاء أو وقت ضائع فلا تقلق إذا ما خرجت ساعتان على الأقل في اليوم من هذه القطعة الدائرية - فهو شيء عادي تماماً. وإذا رسمت جدولاً بيانياً ليوم عطلة نهاية الأسبوع فسوف تظهر لك صورة مختلفة وعليه، فإنك لكي تحصل على صورة حقيقية لكيفية قضائك لوقتك، ما عليك إلا أن ترسم جدولاً يغطي فترة أسبوع أي ما يعادل 168 ساعة.

ثم أضف كل الوقت الذي قضيته على كل نشاط من أنشطتك خلال فترة الأسبوع وعمله طبقاً لذلك. ومثال على ذلك، فانت تقضي حوالي من 50 إلى 60 ساعة دائماً بالإضافة إلى وقت النشاطات الأخرى.



وهكذا فإنك تعلم الآن أين يذهب كل وقتك، وإنك بلا شك مهتم بأن ترى كم من الوقت لم يستغل أو ضاع. وعليه فإننا سنضطر فيما بعد إلى انتهاج بعض الطرق لتقليل هذا الوقت الضائع، لكن علينا قبل انتهاج هذه الطرق أن نعرف بعض العوامل التي تؤدي إلى تضييع أو تبديد الوقت.

وقت الاسترخاء:

كيف تكون عملياً أكثر؟

اعتاد أجدادنا وجداتنا أن يقولوا (أن الشيطان يجد عملاً للأيدي العاطلة عن العمل) و(رأس الكسلان بيت الشيطان). بمعنى أن الشباب الذين ليس لهم نشاطات محددة الأهداف يميلون نحو الأذى والضرر. ولم تتغير الأشياء كثيراً منذ أيام الأجداد، مع أن حجم الأذى والضرر قد تصاعد، ولذلك يبدو أن هناك ضغطاً معنوياً جديراً بالاعتبار لتجنب أو تقليل وقت الاسترخاء.

ولعلنا قد عرفنا وقت الاسترخاء بأنه وقت الفراغ غير المستغل. فهو الوقت الفائض المتاح للقيام بنشاطات تؤدي إلى أي من أهدافنا. فالوقت المنفق في راحة أو الحصول على فائدة مخطط لها لا يعتبر وقت استرخاء انطلاقاً من أن النشاطات موجهة نحو هدف، كتطوير ودعم العلاقات العائلية عن طريق التحدث والزيارات وإبداء النصح. ونعتبر مثل هذا الانفاق للوقت (التزاماً). وينشأ وقت الاسترخاء عندما تكون أهدافك أقل من أن تملأ كل وقت الفراغ المتوافر لديك. ومثال ذلك، أنه إذا تطلب عملك وأهدافك الشخصية انتباهاً لمدة 12 ساعة يومياً واحتاج وقتك الشخصي لـ 10 ساعات أخرى من الوقت، فلن تبقى لديك سوى ساعتين من وقت الاسترخاء لتمضيتهما في ملاحظات غير مجدية لا تساهم بشيء حيال أهدافك الشخصية. ولذلك، إذا أردت أن تزيد إنتاجيتك الشخصية، فإنك ستحتاج لإبقاء وقت الاسترخاء عند أدنى حد له - بافتراض أنك لا تستطيع إلغاءه كلية - وعليه فأنت ستحدث في الفصل القادم عن بعض الطرق لتخفيف هذا الشيء، ومع ذلك دعنا ننظر بصورة أخرى من صور الوقت غير المنتج.

### الوقت الضائع:

لقد عرفنا الوقت الضائع بأنه تلك الحصة من الوقت التي خصصناها لنشاطات ذات هدف وفائدة إلا أن معوقات حالت - لأي سبب من الأسباب - دون التقدم حيال ذلك وهناك ست معلومات أساسية في هذا الشأن:

كيف تكون عملياً أكثر؟



### معوقات التقدم

- عدم وجود أهداف.
- عدم وجود خطط.
- سوء الاتصال.
- سوء التنظيم.
- التطفل.
- سوء التطبيق

### عدم وجود أهداف:

إن الهدف لكي يكون ممكن التحقيق، ينبغي أن يكون محدداً من حيث الحجم والوقت، وأن يكون ذا نتيجة محسوبة قابلة للتحقيق بشكل معقول. فإذا كان عليك أن تقول (أود أن أكون محاسباً). فذلك طموح شديد أو مجرد حلم من أحلام اليقظة – إنه تعبير بلا هدف. ومن جهة أخرى فإن قولك (أنوي البدء في الدراسة في شهر المحرم القادم كي أرفع من مستوي تحصيلي في المحاسبة ثم اجتاز كل الدروس عند امتحان التأهل لذلك في شهر ذي الحجة بعد سنتين (فإنك تكون قد وضعت لنفسك هدفاً محدداً ذا توقيت معين ومحسوب، فالتحديد الواضح للهدف سيساعدك على التقدم والتحفز لابتداء دراستك ومن ثم إتمامها. فعدم وجود الأهداف يجعلك ترتبط بمختلف أشكال النشاطات التي لا تساعدك فعلاً في تحقيق أهدافك الحقيقية، ولذلك فهي تسهم، في التحليل النهائي، في تبديد وقتك وإضاعته.

\* \* \*

قال الرجل العجوز: (لو أنني فقط لم أبدد الكثير من وقتي وأنا شاب لكنت اليوم غنياً) لقد أردت أن أكون مهندساً ولكنني لم أركب الصعب أبداً لأتعلم الدروس التي كان ينبغي على تعلمها، فإني لم أضع لنفسي أبداً هدفاً حتى أعمل على تحقيقه. لقد كنت أنتقل من هدف لآخر بسهولة. فالحياة تمضي قدماً، وعندما وصلت

كيف تكون عملياً أكثر؟

الأربعين من عمري شعرت بأنني عجوز جداً وبأن لدى التزامات وتعهدات أخرى متعددة حيال عائلتي، وهذا يضعني أمام مسؤوليات جديدة).

إن عدم وجود الأهداف يجعلنا ننقل مواقع الهدف، فإن لم تتمكن من البدء في تنفيذ الهدف هذا الأسبوع، فمن الممكن أن نبدأ فيه الأسبوع القادم وهكذا. فإن كان ما نهدف إليه مهماً لنا بصورة كافية بحيث نحوله إلى هدف، فينبغي لنا بعد ذلك أن نتحمل الصعاب لتحديده بكل وضوح، لأن خطتنا في الوصول إلى مبتغانا في الوقت المحدد تعتمد على هدفنا.

فبدون هدف يكون من المستحيل أن نخطط لأي نشاط وأن نضع له أولويات. وهكذا، يصبح من الصعب على قدم المساواة أن تخصص وقتك المتوافر لنشاطات مهمة، وغير مهمة. بحيث تختاره على أساس من المتعة وسهولة الاستكمال بدلاً من اختياره على أساس الأهمية. وبالتالي فإنك ستكون سرعان ما استخدمت كل الوقت الذي كان ينبغي عليك أن تقضيه في تحقيق الأهداف المهمة، وستجد نفسك في النهاية كالرجل العجوز في القصة السابقة بفقدانك لهذا الوقت من حياتك.

**عدم وجود خطط:**

إنك في حاجة إلى خطة لكي تحول الهدف إلى إنجاز، فالخطة في أبسط أشكالها هي قائمة النشاطات التي ستأخذك من حيث أنت إلى حيث ما تريد أن تكون في المستقبل. ولذلك عليك أن تنتقل من خطوة إلى خطوة بشكل منطقي كي تصل إلى الهدف، كما ينبغي أن يكون للهدف توقيته كي يقاس التقدم حياله من البداية إلى النهاية ويتم التنبؤ بالوصول إليه.

خطوة	خطوة	خطوة	خطوة
أ- نشاط.	ب- نشاط.	ج- نشاط.	د- نشاط.
← وقت →	← وقت ←	← وقت ←	← وقت →

فإن لم يكن لديك خطة، أو إذا لم تتبع التسلسل المنطقي (الشيء الأول أولاً والثاني ثانياً والأخير أخيراً) فإنك ستضيع الوقت وتفقد الفرصة لإكمال هذه الخطة. وإن لم يكن لديك توقيت سليم للخطة فإنك لا تستطيع الجزم. بمتى تنتهي اليوم أو غداً وستمتد الخطة إلى مالا نهاية في المستقبل - أي أنه لا توجد هناك خطة. فقد كتب أحد الكتاب ذات يوم إن الماطلة واحدة من لصوص الوقت إن لم تكن أسوأها سمعة.

وتعني الماطلة، بكل بساطة، تأجيل ما ينبغي عليك عمله اليوم إلى الغد. (ويقول مؤيدوها لا تفعل اليوم ما تستطيع تركه إلى الغد) فهي تعني تجاهل الأعمال ذات الأولويات الكبرى والتركيز بدلاً من ذلك على الأعمال ذات الأولويات الدنيا.

وتحدث الماطلة في الأصل نتيجة لعدم رغبتنا في الابتداء بالعمل الذي ربما يكون كريهاً أو غير مألوف لنا أو صعباً، ونختار بدلاً من ذلك البدء في العمل الروتيني المريح، ومما يساعد على ذلك الافتقار للالتزام بالأهداف والتصميم على تحقيقها. فالماطلة مرض يؤثر في الأمم كلها - بداية من الأمم الصغيرة - أو ما يسمى بجمهوريات الموز - إلى الجماعات الأكثر فاعلية حيث يبدو أنها تحتل مكاناً. ومن الدلائل الأخرى الشائعة على الماطلة انتهاج الطرق السهلة والاعتماد المتزايد على الرعاية وقبول أي عذر لتجنب مواجهة العمل المعيشي الشاق وغير ذلك.

وتعني الماطلة أن الخطط لم توضع، أو إن كانت قد وضعت، فإن الالتزام بها لم يتم، ولذلك فإن الوقت يضيع هباءً. فالدقائق الخمس عشرة التي شغلت بها ذهنك في التفكير في البدء في عمل جديد قد انقضت إلى الأبد. وكما ذكرنا (فإن الوقت لا

ينتظر أحداً) إنه يجري بلا ضابط سواء استخدمناه أو لم نستخدمه. وإذا كان بإمكانك أن تستعير الوقت من نشاط آخر، فلا يمكنك تعويض الوقت المفقود، ذلك أو الوقت إذا فقد فإنه يذهب إلى الأبد. فالملاحظة تنتج من عدم وجد الخطط. فإن لم تكن ملتزماً بخطة عملية ثابتة فإنك ستصبح ضحية لفيروس المماثلة (Virus)، وتبدد بالتالي العديد من الدقائق الذهبية من وقتك الثمين.

### سوء التنظيم:

يتطلب تنفيذ أية خطة تنظيم الوقت وجمع وترتيب الوسائل الضرورية - من مال وأشخاص وأشياء أخرى - مع بعضها البعض كي تكون الوسائل الصحيحة في المكان الصحيح في الوقت الصحيح، حتى يتسنى حدوث النشاط المخطط له. فإذا فقدت أياً من هذه الوسائل يحدث سوء التنظيم، وتتوقف الخطة حين اكتمال تلك الوسائل. فسوء التنظيم هو واحد من الأسباب المعروفة لضياع الوقت في العمل الوظيفي أو في النشاطات الشخصية.

يقول أحد المهتمين بإدارة الوقت: (العمل يتسع بحيث يملأ الوقت المتاح لإتمامه) ونحن نعلم تماماً أن هذه حقيقة لمعظمنا، فبدون أهداف واضحة، وخطة عملية، وتنظيم كاف فإننا سنملاً يومنا بتوافه الأشياء، ولن نجد الوقت المتاح من أجل الأهداف بعيدة المدى، فتعال معي واسأل نفسك كم مرة سمعت أحدهم يقول - أو حتى أنت نفسك تقول-: ياه! أعطني هذا الشيء، فمن الأجدى والأسرع أن أفعله بنفسى بدلاً من أن اشرحه لك؟ إنني متأكد من أنك سمعته مراراً وتكراراً. فهذه واحدة من أسهل الطرق لإضاعة الوقت وأكثرها استمتاعاً، لأنه بينما نكون نضيع وقتنا في عمل شيء يمكن لإنسان آخر أن يعمله، فإننا نشعر بصحة موقفنا وتفوقنا.

إن الفشل في تفويض الغير للقيام ببعض أعمالنا هو سبب رئيسي من أسباب سوء التنظيم الذي يسترق وقتاً يماثل تقريباً الوقت الذي نبحث فيه عن وسيلة حيوية

كيف تكون عملياً أكثر؟

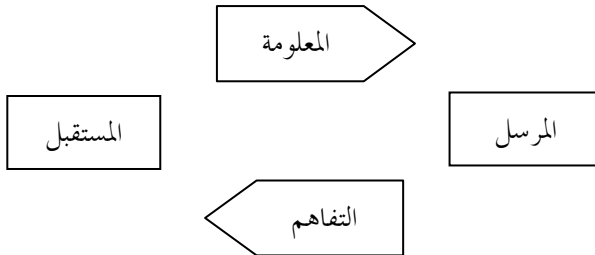
نتمكن بها من إتمام نشاطنا المزمع، أو الذي نسينا أن نقوم به في وقته. أو هو إضاعة مزيد من الوقت في ملاحقة شيء لم يوضع في مكانه المألوف، وحيث كان ينبغي له أن يكون ونحتاجه الآن!

فسوء التنظيم في العمل مشكلة شائعة ومعروفة، والعديد من المديرين المتعبين يقضون معظم وقتهم يكافحون ضد سوء التنظيم (مخاربة البيروقراطية) التي هي مرض كذلك. فهي المرض الذي يسبب الاهتيارات العصبية والسكتات القلبية، والصلع السابق لأوانه والناجم عن فقدان الشعر بشدة عند الارتباك.

\* \* \*

### سوء الاتصال:

إننا غالباً ما نستخدم اصطلاح (سوء التفاهم) لنصف به موقفاً يصل فيه التفاهم إما إلى طريق مسدود أو إلى عجز عن الوصول إلى الغاية المرجوة، ولذلك يبدو منطقياً الإشارة إلى مسألة سوء التفاهم (سوء الاتصال). فالاتصال هو براعة تبادل المعلومات والتفاهم مع شخص آخر. والاتصال الكامل يفضي إلى صورة في ذهن المستقبل مطابقة لتلك الصورة التي تجمعت في ذهن المرسل وخرجت منه. ولكي يحقق المرسل الاتصال الكامل فإنه يمرر المعلومة للمستقبل الذي يؤكد بدوره حدوث التفاهم عن طريق الرد طبقاً لهدف المرسل سواء بالإجابة عنه أو باتخاذ بعض الإجراءات المطلوب اتخاذها.



كيف تكون عملياً أكثر؟

قد تبدو المسألة سهلة. أليس كذلك؟ لسوء الحظ إنه عندما يتصل الناس بعضهم ببعض يميلون إلى إغفال أمر هام جداً. فالمنطقة الواقعة بين المرسل والمستقبل هي حقل ألغام مليء بكافة أنواع الشرك لمنع الاتصال الكامل. والمتصل الشجاع الحاذق هو فقط الذي يستطيع عبور هذا الحقل في كل اتجاه دون خطر تعرض رسالته للدمار الشديد (التشويه) وتكون النتيجة سوء اتصال.

\* \* \*

يدق جرس الهاتف ليرفع المستقبل السماعه ويقول: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ويقول المرسل بلهجة أجنبية ثقيلة أمعي محمد؟ (وهو يقصد محمود) وبعد ضوضاء عالية (خشخشة في الهاتف) يقول المستقبل نعم فيرد المرسل بصوت عال هي تسمعي؟ فيقول المستقبل هناك كثير من الضوضاء، من أنت؟ فيرد المرسل أنا أحمد. اتصل بك فيدخل المرسل على الخط ليقول (قلت لك أريد محمد. فيقول المستقبل لكنك قلت إنك أحمد! فيقول المرسل، أنا أحمد (وتحدث طقطقة) ماذا حدث لك؟. ألا تتحدث بوضوح. فيقول المستقبل، وهو ينهي المكالمه، عندما تتحدث أنت بوضوح أيضاً.

\* \* \*

إن بعض الأسباب الأكثر شيوعاً لسوء الاتصال هي:

● المرسل:

- يفترق للهدف الواضح من الرسالة.
- يفشل في تقييم قدرة المستقبل على الفهم.
- يبلغ الرسالة بشكل سيء.
- يستخدم الوسيط الخطأ.
- يتحدث أو يكتب بشكل غامض.
- يختار الوقت غير المناسب للاتصال.
- لا يسمح بالتدخلات أو المزاح.
- يفشل في الشد الاهتمام الكامل.

### ● المستقبل:

- لا يلغي المداعبات والتدخلات من المرسل.
- لا يعطي الرسالة الاهتمام الكامل.
- لا يستمع أو يقرأ بدقة.
- يسيء تفسير الرسالة - بالحكم على هدفها.
- يفشل في تأكيد التفاهم مع المرسل.
- يتخذ إجراء قبل التثبت من ورايته للرسالة.

ففي كل وقت يحدث فيه اتصال يساء فهمه جزئياً أو كاملاً يضيع الوقت في تصحيح ربما لا يكون ضرورياً. فمقدار الوقت الضائع هنا غالباً ما يكون أكثر من الوقت اللازم للرد على الاتصال بشكل صحيح. إننا نتحدث فقط عن الوقت الضائع لكن إضاعة الوسائل الأخرى نتيجة سوء الاتصال غالباً ما تكون أكبر، وذلك بالنظر لتكلفة تلك الوسائل كما يحدث مثلاً، عندما يحدث شيء خطأ في بداية الاتصال.

ولا يوجد مثال أفضل على الوقت الضائع نتيجة سوء الاتصال من الاجتماع العادي - رسمياً كان أم غير رسمي، لعمل كان أم لغير عمل، مدروساً كان أو ارتجالياً فالاجتماعات تعقد إما لجمع معلومات من جماعة، كما يحدث في الاجتماعات التي يتم فيها تقديم تقرير أو حل مشكلة، أو لنقل معلومات لجماعة، كما تحدث عندما نطلع مشاركين في اجتماع على نشاط جديد.

فالاجتماع المنظم تنظيماً لائقاً والمعد له إعداداً جيداً، والمسيطر عليه سيطرة تامة هو احد من أحسن وسائل الاتصال المتاحة. وسننظر في الفصل القادم إلى طرق ضمان أن تكون كل هذه الأمور أموراً منتجة.

فما هي المشكلة إذن؟ ولماذا تنتهي الاجتماعات في الغالب بفقدان الوقت

دون إنتاج؟

كيف تكون عملياً أكثر؟

### الاجتماعات سيئة الإدارة

- 1- الاجتماعات التي تنعقد بلا تخطيط ولا إرشادات كافية.
- 2- الاجتماعات التي يكون المشاركون فيها غير جاهزين.
- 3- الاجتماعات التي يكون المشاركون فيها غير قادرين على المساهمة والعطاء.
- 4- الاجتماعات التي يكون رئيسها غير مستعد ولا منتهيء.
- 5- الاجتماعات التي يسمح فيها بكثير من الوقت أو يكون وقتها غير كاف.
- 6- الاجتماعات التي تحدث فيها انقطاعات كشرب الشاي والتحدث في الهاتف وغير ذلك.
- 7- الاجتماعات التي لها سجلات محفوظة.
- 8- الاجتماعات التي لا يتم التوصل فيها إلى قرار.

إن القائمة المذكورة تسجل فقط بعضاً من الأسباب الأكثر شيوعاً - فهناك أسباب عديدة أخرى.

\* \* \*

(تشعر في بعض الأحيان كأنك تلتقط سماعة الهاتف وتقول لسماي وهاني ورامي: (تعالوا إلى مكثي حالياً. هناك اجتماع طارئ)). وهنا سيكون عليك مجرد أن تفكر في العمل الذي يقومون به وسنقطع الآن. وفكر في الطاقة القليلة التي سيكونون قادرين على أدائها بدون بعض الدراسة للموضوع الذي تود مناقشته، وفكر أيضاً في الكيفية التي ستعمل بها على إنجاح الاجتماع دون أن تبحث في الموضوع المطلوب مناقشته. ثم فكر في موضوع العشاء الذي عليك أن ترتب له خلال عشرين دقيقة، وكيف ستعمل على تثبيت اجتماع منتج بعد ذلك. وفكر في المكالمات الهاتفية التي

كيف تكون عملياً أكثر؟



ستأتيك من خالد من مدينة أخرى والتي تتوقعها في أية لحظة، وفكر في كم من الوقت سيضيع من الآخرين الذين يستمعون إليك وأنت تتبادل التحيات مع خالد.

### التطفل:

عندما كان يتم تعليم المديرين أن ينتهجوا سياسة (الباب المفتوح على الدوام) كان هناك وقت لمثل هذه السياسة. ولن نستطع أن تكون في قمة إدارة العمل إذا لم تجعل نفسك مفتوحاً على جهاز موظفيك الذي يعمل معك في أي وقت يشعرون بأنهم يريدون التحدث إليك. واعتاد المديرون أن يتفاخروا بمقدار الوقت الذي يقضونه وجهاً لوجه مع موظفيهم.

واليوم، بعد سنوات عديدة ووجود الكثير من حالات السكتات القلبية الناتجة عن الشد العصبي، أخذنا ندرك أن مثل هذه التطفل في وقتنا الشخصي ووقتنا العملي الملتزمين به لن يكون مضيعة شديدة لوقتنا الثمين فحسب بل إنه - وربما الأخطر من ذلك بكثير - اتهام للطريقة التي ندير بها موظفينا. فهناك بالتأكيد أوقات يكون من الضروري فيها للموظف أن يقدم تقريره للمدير مباشرة أو يطلب منه المساعدة في تنفيذ أمر منوط به، لكن هذه الأشياء يجب أن تكون استثناءات لا قاعدة.

\* \* \*

كان خالد دائماً ما يأخذ معه في كل مساء إلى البيت حقيبة مملوءة بالعمل، ليقوم بعد العشاء بالانكباب على دراسة ما بها من أوراق ومعاملات ثم ينتهي، في العادة، بعد أن تكون زوجته قد آوت إلى الفراش. وعندما كانت تسأله عن محتوى هذه الأوراق - وهذا ما كانت تفعله دائماً - كان يجيبها بأن كثيراً من الناس يقصدونه طلباً للعون والمساعدة في حل مشاكلهم. فهو لا يستطيع أن يردهم خائبين على أعقابهم ولكن هل له أن يفعل ذلك؟. وهذا ما كانت تريده زوجته حقيقة.

كيف تكون عملياً أكثر؟

وعليه فلقد أخذ الزوجان يبتعدان عن بعضهما البعض إلى أن وصل الأمر بينهما إلى حد الطلاق.

وعندها أخذ خالد متاعبه ومشاكل زوجته إلى رئيسه في العمل (يوسف) طالباً منه المساعدة لتخفيف العبء عنه لكي يتمكن من قضاء وقت أطول مع زوجته، وطلب منه توظيف مساعد له، وكان الرد الرئيسي كيف أستطيع إقناع مجلس الإدارة بذلك؟ فتوصل إليه خالد قائلاً أليس بإمكانك أن توضح شكواي إليهم؟ فرد يوسف (بلى بإمكانك ذلك، لكنهم لسوء الحظ لن يلتفتوا إليها. وبالتالي دعني أسألك سؤالاً لماذا لم تحتفظ لك بسجل للأداء على مدى أسبوع؟ فذلك السجل سيبين لكل منا أين يضيع الوقت؟

فأجاب خالد سريعاً وهو يود تجنب المزيد من العمل (لن يكون لدي وقت للاحتفاظ بذلك السجل) فاقترح عليه يوسف أن يقوم سكرتيه بالاحتفاظ بهذا السجل له. فكل ما عليه أن يفعله هو أن يكتب ماذا يفعل كل خمس دقائق في اليوم فإن لم تعرف فهو سيساعدك. فوافق خالد مكرها وترك سكرتيه يحتفظ له بسجل الأداء اليومي لوقته. وبدأ عمله في الأسبوع التالي مباشرة. وبعد أسبوع قام السكرتير بتحليل ما حصل عليه من أداء لوقت خالد، وقد لخصه له. فبدا الأداء كما يلي:

33%	اجتماعاته مع جهاز موظفيه
22%	اجتماعاته مع الإدارة
05%	اجتماعاته مع الزبائن والموردين
10%	مكالماته الهاتفية - مكالمات خارجية
15%	مكالمات داخلية
04%	تعامله مع البريد - البريد الخارجي
03%	البريد الداخلي
08%	عمله في الخطط والميزانيات والمشاريع
20%	عمله في المترل
120%	

لقد فوجئ خالد بهذه النتيجة. فقد كان يقضي 55% من عمله الرسمي اليومي في اجتماعات خاصة أو توقف عن العمل و15% في مكالمات داخلية - بمعنى أنه كان يقضي 70% من وقته في نشاطات غير ضرورية مع الزبائن والموردين إلى جانب عمله الإداري الذي كان يقضيه في التخطيط، حيث يستغرق 13% فقط من إجمالي أوقاته، ولو أنه كان يستغل الوقت الذي كان يقضيه في الاجتماعات والتحدث مع مساعديه وزملائه لكان من الممكن أن يضاعف هذا الرقم ويتوقف عن أخذ عمله معه إلى البيت.

\* \* \*

إن مشكلة خالد ليست خاصة به، بل هل مشكلة عامة وسناقشها في الفصل القادم مع الطرق الكفيلة حلها، ودعنا الآن ننظر إلى معوق آخر من معوقات التقدم.

كيف تكون عملياً أكثر؟

## سوء التنفيذ والتطبيق:

إن أحد الأسباب الرئيسية لإنتاجية المتدنية في العمل هو سوء التنفيذ للعمل ذاته مما ينتج عنه النوعية الرديئة للمنتج. فعندما لا يصل المنتج إلى المستويات الجيدة الموضوعة له فقد نضطر إلى إلغائه، وقد يضيع كل الوقت والمواد المستخدمة في إنتاجه.

وقد أخذ العديد من رجال الأعمال يتبنون المفهوم الياباني لجودة العمل وهو (القيام به من أول مرة) بهدف إلغاء عوامل رفضه جميعها.

وهناك أسباب عديدة لسوء التطبيق منها: التخطيط السيئ والتنظيم الفاشل والنوعية الرديئة للمواد. يبدو أن الأمر الأكثر شيوعاً بين هذه الأسباب جميعها هو الافتقار للمعرفة أو المهارة فإذا عملنا شيئاً بطريقة خاطئة، سيكون علينا أن نعيد عمله مرة أخرى، وهذا مضيعة للوقت، بخلاف ضياع الأشياء الأخرى من الخامات أو مستلزمات الإنتاج وغيرها. فسوء التطبيق لا يؤثر على أوضاع الإنتاج فحسب، بل إنه يقلل في إنتاجياتنا الشخصية في أي نشاط يتعلق بإدارة عمل أو إدارة شئون البيت. ويقودنا هذا بالتالي إلى إضاعة مقدار كبير من وقتنا فيما نحن نكرر ونعيد النشاطات التي كان ينبغي أن تكون قد تحققت من أول مرة.

ومع وجود العديد من معوقات التقدم التي لا تقلل من إنتاجيتنا يصبح من الصعب أن نتمكن من تحقيق أي من أهدافنا على الإطلاق، ولكن كم من الأعمال الإضافية يمكننا إنجازها إذا ما قضينا على الأقل على بعض هذه المعوقات، وهو ما سنراه في الفصل القادم.

## الخلاصة:

- 1- إن الوقت لا يمكن أن يدار لكن يمكن الاستفادة منه.
- 2- يمكن أن ينقسم الوقت المتوافر إلى وقت فراغ يتضمن الوقت الشخصي ووقت الاسترخاء وإلى وقت عمل يتضمن الوقت الضائع ووقت الإنتاج.
- 3- يعرف وقت الاسترخاء بأنه وقت فراغ غير مخصص لعمل معين، ويعرف الوقت الضائع بأنه حصة وقت العمل التي يتوقف فيها التقدم باتجاهه لأي سبب من الأسباب.
- 4- تعني عملية الاستفادة من الوقت التركيز على وقت الاسترخاء والوقت الضائع سعياً من أجل تقليله.
- 6- إن العوامل الستة التي تعوق التقدم حيال العمل، ونسميها معوقات التقدم هي:
  - عدم وجود أهداف.
  - عدم وجود خطط.
  - سوء التنظيم.
  - سوء الاتصال.
  - التطفل.
  - سوء التطبيق والتنفيذ.



## الفصل الرابع

# إستراتيجية التخطيط

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الفصل الرابع

### استراتيجية التخطيط

رأينا من قبل كيف أنه يتعين علينا قبل القيام بأية محاولة لتحسين الإنتاجية أن نقيم أولاً ما نفعه الآن، كي يتسنى لنا أن نرى بدقة مدى حاجتنا لتحسين الإنتاجية. وقد قمت بعمل ذلك في الفصل السابق من خلال الرسم البياني الذي يبين تقديرك للكيفية التي قضيت بها الـ 168 ساعة المتوافرة في أسبوع. فإذا أردت أن تفعل هذا بدقة، ما عليك إلا أن تحتفظ بسجل مبسط لرصد نشاطاتك (كالسجل الذي احتفظت به في القصة المروية في الفصل السابق) والذي هو عبارة عن سجل لما نفعه كل خمس دقائق في اليوم.

مفكرة تدوين الوقت =											** التاريخ					
عدد	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2
السا																
ات																
أقل من																
5																
10																
15																
20																
25																
30																
60																

ملخص	أ = 90	ب = 90	ج = 90
	د = 75	هـ = 40	و = 240

كيف تكون عملياً أكثر؟

(أ) شخصي	(د) عمل مكثي
(ب) وجبات طعام	(هـ) مكالمات هاتفية
(ج) تنقل أو سفر	(و) اجتماعات (داخلية)

فمثلاً: (الرمز أ - الوقت الشخصي) و(الرمز ب = وجبات الطعام) و(الرمز ج = التنقل أو السفر) وهلم جرا. وإذا أردت أن تجعل هذا السجل مفيداً بالفعل فبإمكانك تقسيم الوقت إلى مختلف الأشياء التي تقوم بها في العمل من اجتماعات ومكالمات هاتفية... الخ.

وبينما أنت تمضي قدماً في عملك اليومي، ستصل إلى حرف رمزي خاص بالوقت، كما حدث في المثال أعلاه. فإذا ما انتهى اليوم وكان لديك وقت فائض، فبإمكانك إضافة هذا الوقت للأيام السابقة. وفي نهاية الأسبوع سيتضح لك إجمالي الوقت الفائض والكيفية التي استخدمت بها وقتك، وسيكون بإمكانك مقارنة ذلك بالتقرير الذي حددته في الفصل السابق. وهنا ربما تصيبك الصدمة إن كنت أميناً!. فإذا أردت دليلاً يبين لك الاستفادة من الوقت مقارنة بالطريقة التي استخدمتها الآخرون تجد أدناه متوسط بعض الأرقام المقبولة عموماً.

الوقت الشخصي	77 ساعة
الانتقال والسفر	10 ساعات
العمل	45 ساعة إجمالي 168 في
الأسبوع	
العائلة/ تسلية وهو	30 ساعة

كيف تكون عملياً أكثر؟



فإذا كنت تعتقد أن تسجيل كل خمس دقائق من وقتك أمر مرهق جداً فاجعل الشكل إذن لتسجيل كل خمس عشرة دقيقة مستخدماً نفس الرمز. وكيفما قررت أن تفعل، فإن تسجيل الوقت هو نقطة بداية حيوية في سعيك باتجاه تحسين الإنتاجية.

من أين تبدأ؟

إذا كنا قد توصلنا إلى كيفية استخدام وقتنا المتوافر، فما علينا الآن إلا أن نقرر ما إذا كنا سنستخدمه بطريقة نسبية أم لا. وهذا يعني أنه لا بد من العودة إلى أهدافنا ونقرر ما إذا كان التقدم الذي أحرزناه حياهاً كافياً أم لا، وعماً إذا كان علينا تحسينه من عدمه. وفي هذه الحالة، سنحتاج لتوفير المزيد من الوسائل لتحقيق ذلك الهدف الخاص دون الإخلال بكل أهدافنا الأخرى، فمن أين ستأتي تلك الوسائل الإضافية الأخرى؟

وانطلاقاً من السجل الذي أتممته، فإن المكان المناسب للبداية هو وقت الاسترخاء، فوقت الاسترخاء، كما رأينا في الفصل الثالث، هو الوقت الذي لم يخصص تحديداً لنشاط ذي هدف، ويشير وجوده لتأثير أحد أمرين من معوقات التقدم الستة ونقصه بذلك عدم وجود الهدف أو عدم وجود الخطة.

عدم وجود أهداف سيتسبب في حدوث وقت الاسترخاء لأن ذلك سيثبج على عدم الالتزام وعدم الإسراع في تحقيقها.

\* \* \*

(إنني أعلم أنه ينبغي علي فعلاً أن أقوم بصيانة البيت من وقت لآخر، ولكنني أكون أكثر انسجاماً عندما أجلس هنا أنظر إلى الحديقة واسترخي).

كيف تكون عملياً أكثر؟

(لقد نوبنا أن نخرج في هذا الأسبوع، ولكن مثل هذا الخروج يتطلب إغلاق المتزل وترتيب التجهيزات وكل شيء من هذا القبيل، وعليه نكون قد جلسنا في المتزل فعلاً ولم نفعل شيئاً).

(لم يخبرنا المدير عن سبب دعوته للاجتماع مما جعلنا نجلس في قاعة الاجتماعات ننتظر لمدة عشر دقائق إلى أن عقد الاجتماع أخيراً. فانظر للوقت الضائع من 15 موظفاً كانوا جالسين في الاجتماع!!).  
**وضع الأهداف الواضحة:**

لقد اتفقنا في الفصل السابق على ضرورة تحديد الهدف، ولكي يكون ميسور التحقق، يجب أن يكون:

* دقيقاً	* مجدداً	* مؤقَّتاً	* مقبولاً	* يمكن تحقيقه.
----------	----------	------------	-----------	----------------

فالهدف إن لم يكن محددًا بدقة فهذا أسوأ من ألا يكون محددًا إطلاقاً. فقول رئيس فرقة الإطفاء لرجاله: (اذهبوا وأطفئوا النار) يبدو قولاً جميلاً ولكنه من غير المحتمل أن يحقق نفس النتيجة، لكن لو أن رئيس الفرقة حدد لرجاله موقع النار التي ينبغي عليهم أن يذهبوا ويطفئوها لكان ذلك أسرع وأدق في تحقيق الهدف. وبالمثل إن قولك: (أريد أن أكون مسؤولاً في يوم ما هو أمر أقل تحفيزاً من قولك أريد أن اهتم بنفسي وأطلب العلم الذي يؤهلني لذلك هذا العام، ثم أحاول أن أبحث عن المكان الذي يؤهلني لأن أكون مسؤولاً).

نفذت إحدى الجامعات استبياناً على مواقع ستة مبانٍ متشابهة لدراسة تأثير المشاركة في وضع الأهداف على النتائج المتحققة. فاستبطن القائمون على الاستبيان، أولاً، سلسلة من المقاييس لتمكينهم من مراقبة إنتاج كل موقع على مدى فترة الاختبار التي تقدر بستة أشهر، ثم رتبوا الأهداف التي وضعوها كي تكون بالتنسيق

كيف تكون عملياً أكثر؟

مع المديرين في ثلاثة من المواقع، وتركوا المديرين الثلاثة الباقين كي تفرض عليهم الأهداف من المكتب الرئيسي. واختلفت كذلك بيانات النتائج الواردة من كل موقع من هذه المواقع، بحيث تباينت بين المواقع التي تقيس هذه البيانات بنفسها وبين المواقع التي لا تقدم أية بيانات على الإطلاق.

وفي نهاية الاختبار، وجد الباحثون أن الإنتاج في الموقع الذي كان يشارك في وضع أهدافه، ويطور بياناته عن النتائج قد تجاوز إنتاج الموقع الذي لا هدف ولا بيانات له بما لا يقل عن 30% وجاءت المواقع الأخرى بين هذين النموذجين. وتدعم هذه النتيجة وجهة النظر القائلة بأن قبول الهدف من الشخص المعني هو أمر حيوي إذا كان يتعين عليه الحصول على الفرصة المعقولة لتحقيقه.

\* \* \*

وأخيراً علينا الاعتراف بالهدف كهدف يمكن تحقيقه. فإذا كان على الأقل تقدماً (أو الافتقار لهذا التقدم) يمكن أن يقاس حيال أهدافنا ويتخذ، بالتالي إجراء لدفع الأداء إذا ما تطلبت الضرورة ذلك.

### التخطيط يجعل الأمر سهلاً:

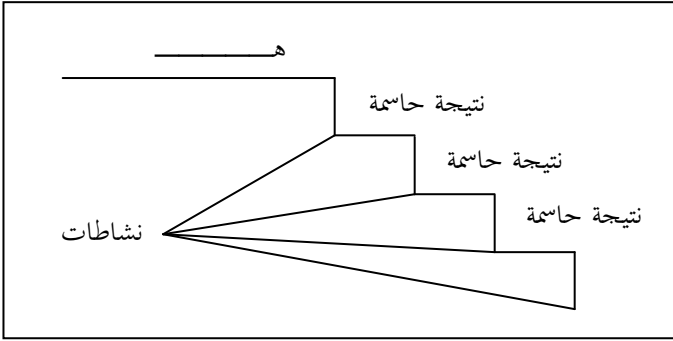
إن أكثر ما يضيع الوقت عدم وجود الخطط، وكذلك وقت الاسترخاء لأنه إذا ما أسيء توقيت الخطط أو لم تؤقت على الإطلاق فسيكون علينا إما تأجيل البدء فيها أو الانتهاء منها مبكراً، ونجد بالتالي أن لدينا وقتاً ينبغي التصرف فيه. فكثيراً ما يقول لك الآخرون: (إن التخطيط مضيعة للوقت) لأن عليك أن تغيره دائماً وأنت تمضي قدماً تجاه أي طريق).

ولكن نفس هؤلاء الناس يلزمون بالخروج في رحلة دون تحديد، أين مكان الرحلة، وكيفية الوصول إليه. وبعبارة أدق، يخططون طريقهم. والتسوق في سوق مركزي مع شخص لا يحمل قائمة بالحاجيات المطلوبة هو عمل ممل و(مكلف) حيث

ستمثلى عربة البقالة بالمشتريات المطلوبة، ويمكن للأعمال غير المخطط لها في العمل التجاري أو حتى المخطط لها بدون دقة وعناية أن تكلف الملايين. دون الحصول على عائد مجز، وعليه فإنك لكي تخطط التخطيط السليم لا بد لك من ثلاثة أشياء:

كيف تكون عملياً أكثر؟

\* الوقت \* الهدف \* الوسيلة.



ويبدو الأمر كأنه عملية صعود سلام. فالهبوط هو هدفك، ولكنك كي تقوم بالهبوط عليك أولاً أن تصعد كل درجة على الطريق. فالوصول لكل درجة من درجات السلم هو نتيجة حاسمة لأنك إذا فقدت درجة من الدرجات فإنك لن تصل إلى الأرض.

فالانتقال من نتيجة حاسمة إلى أخرى يأخذ جهداً (استخدام الوسائل) ويعرف هذا (بالنشاط) أو (المهمة)، وبالتالي فإن الخطة في أبسط أشكالها هي قائمة النشاطات الضرورية لتحقيق النتائج الحاسمة، والوصول في نهاية المطاف إلى الهدف.

- 1- تسلم راتبك الشهري.
- 2- اذهب إلى محطة القطار.
- 3- الحق بقطار الساعة 11.30.
- 4- تصل للمحطة التي تريدها الساعة 14.30.
- 5- استقل سيارة أجرة.
- 6- تصل إلى أمك الساعة 15.15.

كيف تكون عملياً أكثر؟

افترض أنك تزور أمك المسنة في الريف، فسيكون بإمكانك أن ترسم قائمة بسيطة من النشاطات كنتلك القائمة، أو أن تبين هذه النشاطات في رسم تخطيطي كهذا الرسم:

الوقت	10	11	12	13	14	15	16
تسلم الراتب							
الذهاب للمحطة							
في القطار							
في سيارة الأجرة							

الوقت	10	11	12	13	14	15	16
سحب المال							
إلى المحطة							
إلى القطار							
في سيارة الأجرة							
في التخطيط							

لقد أصبح التخطيط المسبق للوقت المتوافر لديك عملاً كبيراً.

وهناك كافة أنواع المفكرات اليومية والملفات والحاسبات الآلية والأشياء المماثلة المتوافرة التي تستخدم في هذا المجال. فأى شيء يمكن أن يساعدك على التخطيط

كيف تكون عملياً أكثر؟

لوقتك هو عون ومساعدة، لكنك يمكن أن تحقق نفس النتيجة بلا عناء من الناحية العملية إذا ما استخدمت (خطة العمل اليومي).

فهذا الشكل من خطة العمل اليومي يكمل عمل اليوم، وسيكون عليك أن تخصص من 10 إلى 15 دقيقة في الليلة السابقة لوضع هذه الخطة قبل أن تملأ هذه الدقائق بعد ذلك.

فأولاً عليك أن تضع المكالمات الهاتفية التي يجب أن تحدثها في الخانة العليا من اليسار، ثم تضع تحتها الناس الذين ستقابلهم والوقت المحدد لذلك. ثم املأ الخانات التي تحدد ما عليك أن تفعله والموجودة في يمين الصفحة. فخانة الأعمال التي ستقوم بها من قبل ستمكنك من وضع المواعيد النهائية لإكمال كل عنصر، وسيعمل الوقت أو التاريخ على تحديد النسق الذي تضعها فيه. وأخيراً ضع الأشياء التي تود أن تتذكرها في أسفل الشكل.

فإذا استخدمت الشكل بوعي فإنك ستجد أن يومك يمضي بيسر وسهولة، وستجد أن هنالك انخفاضاً في ضغط العمل عليك، وتلك نتيجة جديدة بتخصيص عشر دقائق عمل منك كل مساء. أليس كذلك؟

خطة العمل		تاريخ		يوم		
وجوب استخدام الهاتف			وجوب العمل			
متى	عدد	من	لماذا	نسق	لماذا	مثل
وجوب المقابلة						
من	أين	من	لماذا			
وجوب تذكر						

وهكذا، فإن إعادة الاهتمام بأهدافنا الشخصية والعناية الكاملة بخطيننا للوصول إليها ستؤدي إلى تقليل وقت الاسترخاء. ولكن ماذا عن النشاطات الأخرى التي تستهلك الوقت ولم نكشفها بعد؟ وهل قضاء الوقت هذا سيساهم في تحقيق أهدافنا؟

إن الطريقة الوحيدة لاكتشاف ذلك تكمن في مراجعة كيفية استخدامنا للوقت حالياً من خلال مفكرة الوقت المدونة، ومن ثم سنسأل أنفسنا سلسلة من الأسئلة حول كل نشاط.

1- ما هو الهدف الذي يهدف إليه النشاط	(تحديد)
2- هل مازلت أشعر بأن الهدف جدير بالاعتبار	(أولوية)
3- هل سيساعدنا التخطيط الأفضل على استخدام وقت أقل	(تخطيط)
4- هل بإمكانني تحقيق المزيد في الوقت الذي استخدمه الآن	(إنتاجية)

فتطبيقك لهذه الأمثلة على المجالات التي أنشأتها لاستخدام الوقت سيساعدك على تفحص كل واحدة من هذه المجالات بدقة، وعلى إعادة تكريس جهديك على الأهداف التي وضعتها لنفسك.

### الوقت الشخصي:

تفحص مثلاً وقتك الشخصي، فهذا الوقت الذي خصصته للنوم لا يسمح للجسم باستعادة نشاطه بعد التعب الجسماني والذهني أثناء اليوم. ويمكن للإنسان العادي أن يستعيد النشاط هذا فيما بين ست ساعات من النوم المتقطع، ولنقل في حوالي 56 ساعة في الأسبوع، فإذا كنت تستخدم أكثر من هذا الوقت في النوم فإما أن يكون ذلك بسبب حاجتك لهذا الوقت، من أجل أسباب طبيعية وإما أن أهدافك

كيف تكون عملياً أكثر؟



الأخرى ليست ملحة بما فيه الكفاية فتأخذ في التقلب في الفراش بدلاً من النهوض ومواجهة أمورك بجديّة - وفي كلتا الحالتين، فإن الإجابة بين يديك (أو بين يدي طبيبك). إن اختباراً متشابهاً لعناصر الوقت الشخصي الأخرى ربما يقودك لإعادة ترتيب الأولويات فتعيد تخصيص وقتك طبقاً لهذه الأولويات.

### التنقل/ السفر:

إثر تزايد القوة العاملة وتدهور البنية التحتية لوسائل النقل تتبدد ساعات العمل، إذ نبدو جميعاً وكأننا نقضي المزيد من حياتنا في الذهاب لمكان عملنا والعودة منه. ولا يبدو من الوهلة الأولى أنك تستطيع عمل الكثير حيال ذلك، لكن كمختلف الأمثلة الأخرى المعينة على الاستفادة من الوقت، ربما تستحق هذه المسألة فحصاً أدق. وهناك ثلاثة خيارات لذلك:

1- تجاهل التنقل.

2- تقليله.

3- الاستفادة منه في نشاط آخر.

إن التحسين الكبير الذي طرأ مؤخراً على وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية مقرونًا بتطورات في التقنيات الأخرى، مثل الحاسب الآلي الشخصي وآلات الفاكس، قد مكن العديد من الموظفين من العمل من داخل البيت متجاهلين أو متقللين بذلك وقت تنقلهم الشخصي وبشكل أساسي.

وفي الواقع فإنه بسبب النقص العام في المهارات، فإن عدداً من الهيئات المتقدمة أخذت تشجع هذا الانتقال من المزاولة العادية لأنه ييسر استخدام الموظفين المتعاونين بالوقت الإضافي، وربما تكون قادراً على الوصول لترتيب بحيث تعمل في البيت يوماً على الأقل في الأسبوع، وهو العمل الذي يمكن أن يوفر لك 20% من وقت تنقلك.

ولعل أوضح طريقة لتقليل وقت التنقل هي انتقالك لمكان قريب من عملك، وهذا يتعارض مع التربة الحالية للعمال المتنقلين والذين يبدو أنهم ينتقلون إلى أبعد ما يمكن عن مكان عملهم، ومع ذلك فهنالك دلائل على قيام شركات باختيار مواقع عملها في مناطق تتميز فيها نوعية الحياة وتقل فيها عملية التنقل. وبالتالي فإن الالتحاق بوحدة من هذه الشركات هو خيار، وخصوصاً إذا ما كانت أهدافك تتجه باتجاه الحياة العائلية بدلاً من حياة العمل.

فإن لم تكن قادراً على تغيير عملك، فحاول أن تغير ساعات تنقلك. فالعديد من النشاطات تشجع (الوقت المرن) حيث يكون الموظفون فيه أحراراً في تحديد مواعيدهم طالما هم يحضرون لفترة ثابتة (من الأوقات المهمة) عندما يتعين على كل واحد أن يكون موجوداً. وهذا يمكن الموظفين من التنقل في ساعات ينعدم فيها الازدحام أو يكون الازدحام أخف وطأة.

أما إضافة نشاط آخر مع التنقل فهو خيار معروف جداً للمتقلين موسمياً بوسائط النقل العامة، فهم يقرأون أوراقهم بشكل جدي وينكبون على التقارير الموجودة في حقائبهم اليدوية. ومع ذلك، فإن الزحام الشديد قد أثر حتى على مفتولي العضلات من أصحاب البنية القوية، بينما سيجد أولئك الذين ينتقلون بالسيارة بأن من الصعب التركيز على تقاريرهم وسط زحمة المرور.

ومن أجل هذه الأمور، فإن المساعدة موجودة في اليد، وذلك في شكل جهاز تسجيل الجيب الذي ابتداءً وظيفته ملتصقاً بأذان جمهور الشباب، لكنه أثبت جدارته كوسيلة من وسائل استخدام وقت التنقل بشكل بناء، فأشرطة التسجيل متوافرة وتغطي العديد من الموضوعات المتعددة، والتي يمكن أن تسهم في التعليم الشخصي وفي الأهداف المتقدمة.

ومن الأمور المساعدة الأخرى للرجل المشغول أو التواق لاستخدام أفضل لوقت الاسترخاء المفروض عليه هو هاتف السيارة أو الهاتف النقال. فالتخطيط السليم للمكالمات الهاتفية أثناء السفر يمكن أن يطلق سراح وقت العمل الثمين لينطلق في سبيل مزيد من النشاطات الإنتاجية، ومهما قررت أن تفعل، فإن الوقت المتوافر من التنقل هو إضافة يمكن أن يضيفها لوقت الراحة والعائلة أو الوقت الشخصي.

### وقت العائلة والراحة:

كم يشعر الفرد بكثير من الارتياح والرضا عندما يقضي بعض وقته مع زوجته وأطفاله ليوجههم التوجيه الصحيح، ويمازحهم ويداعبهم ويلطفهم، فيضفي جواً من العطف والحنان على أفراد أسرته. إن الخبراء يسمون هذا الشعور (رضا الإنجاز) وهو احد من أقوى الأسباب التي تحفز الناس على القيام بجهود. وتعلمنا في الحياة أن تشجيع الناس على تحديد أهدافهم ثم مساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف هو طريقة أكيدة لزيادة إنتاجهم، وخصوصاً عندما يستطيعون العمل كفريق ويشتركون في الأهداف فيما بينهم، فلماذا لا تلقي نظرة أخرى على الأهداف الأخرى التي وضعتها لنفسك في الفصل الأول، وخاصة أهدافك الشخصية والعائلية؟ وهل تضمنت هذه الأهداف زوجتك أو العائلة؟ وهل بإمكانك وضع بعض الأهداف الجديدة المتصلة بهم، والتي تستطيعون المشاركة فيها معاً والعمل حيالها؟ فإن استطعت أن تفعل هذا فإن هذه الأمور لن تحسن إنتاجيتك فحسب بل إنها ستحسن بشكل كبير نوعية حياتكما المشتركة كذلك.

ولقد سألتنا أنفسنا في بداية هذا الفصل (من أين نبدأ؟) والواضح أن الإجابة هي أننا نبدأ بقياس كيفية استخدامنا الوقت حالياً. وحالما نعرف هذا فإننا نبدأ نحتاج لوضع أهداف واضحة وذات معنى يمكن تحقيقها، ومن ثم نضع الخطة اللازمة لتحقيقها. وسواء يتحقق لك الوصول إلى أهدافك أم لا، فإن هذا سيعتمد كثيراً على

تصميمك وتطبيقك للخطة التي وضعتها لنفسك. فلن يحل أي قدر من التخطيط محل إخلاصك الحقيقي لتحقيق الإنتاجية الشخصية الأكبر.

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الخلاصة:

- 1- إن أفضل طريقة لمعرفة كيفية وقتك هي عمل سجل لأداء الوقت.
- 2- إن الأسباب الرئيسة لوقت الاسترخاء هي عدم وجود أهداف ولا خطط.
- 3- لكي تكون الأهداف ميسورة التحقيق يجب أن تكون دقيقة ومحددة ومقبولة ويمكن تحقيقها.
- 4- إن التخطيط الفاعل يحتاج منك إلى وقت وهدف واضحين ووسيلة منفذة بدقة.
- 5- إن النتيجة الحاسمة هي نتيجة مهمة على طريق الهدف.
- 6- إن النشاط هو العمل المطلوب للانتقال من نتيجة حاسمة إلى نتيجة حاسمة أخرى.



# الفصل الخامس

## الحصول على المساعدة

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الفصل الخامس

### الحصول على المساعدة

لقد حققنا بعض التقدم. فلدينا هدف واضح ومحدد، وينبغي أن ننجزه في وقت محدد ولدينا خطة عملية لتحقيقه. وكل ما نحتاجه الآن هو أن نضع الهدف

موضوع التنفيذ، فالأمر أبسط ما يكون أليس كذلك؟

لسوء الحظ، إن هذا مجال يطل فيه سوء التنظيم برأسه القبيح فيؤدي إلى الفشل الذريع للخطط الموضوعة بصورة قبيحة، فكيف يمكن لنا تجنب هذا المعوق المؤثر بشدة على التقدم؟ إن الخطوة الأولى في هذا المجال هي فهم العدو والاتفاق على ما نعنيه بكون الشيء (منظماً) مقابل (سيئ التنظيم).

### ما معنى التنظيم إذن؟

**التنظيم:**

يعني التنظيم في سياق الإنتاجية إحراز وامتلاك وإدارة الوسائل التي نحتاجها لتنفيذ خطة دقيقة. وتصف الخطة - (إذا رسمناها بوضوح تام) الأهداف التي نود تحقيقها والخطوات التي سنتخذها للوصول إليها. والتنظيم يبدأ بحساب الوسائل المطلوبة لإتمام كل خطوة من خطوات التنفيذ. وهذا على الأرجح هو أهم جزء حيوي من أجزاء تنظيم أي شيء - من تنظيم نزهة إلى تنظيم غزو بحري - ذلك أن ما ينبغي عليك عمله هو تحقيق ما هو مطلوب، لأن أي شيء يهدف من حسابك لن يكون متاحاً. عندما تنشأ الحاجة إليه، وستكون النتيجة سوء تنظيم، وبالتالي فقدان الإنتاجية.

فالمنظمون أصحاب الكفاءة ممن يخططون لرحلة يعلمون هذا الأمر تماماً فيتضمن إعداد قائمة بكافة العناصر التي من المحتمل أن تنشأ الحاجة إليها. أما في

كيف تكون عملياً أكثر؟

العمل التجاري فإن من الأكثر أماناً إعداد مثل هذه القائمة بدلاً من الاعتماد على الذاكرة والحظ.

بدأ الاجتماع متأخراً عشر دقائق لأن ثلاثة أشخاص من الأشخاص المعنيين لم يبلغوا بالاجتماع. ولم يكن جهاز التكييف في غرفة الاجتماعات يعمل لأن عمال الصيانة قاموا بتفكيكه من أجل الصيانة الروتينية له. ولم يكن هناك في البداية مقاعد كافية في غرفة الاجتماعات مما حدا بالسكرتير أن يحمل مقعدين من المكتب المجاور، ويأتي بهما، وكان لزاماً عليه أن يذهب كذلك إلى منصة الاجتماع كي يجهز الأوراق وأقلام الرصاص وقلم لوحة الإيضاحات البيضاء التي يستخدمها المدير لإيضاح خطته من أجل زيادة الإنتاجية.

وفوق هذا كله اكتشف المدير بعد ذلك أنه لا توجد ممحاة فكان لزاماً أن يتوقف عن عرض الخطط إلى أن يتم إحضار الممحاة.

وعندما بدأ المدير في تقديم موضوعه وصلت عربة الشاي الصغيرة فاستغرق الأمر خمس دقائق أخرى قبل أن يتم توزيع الشاي على المجتمعين. فبعد خمس عشرة دقيقة اتجه المدير برأسه إلى باب الغرفة وقال (لزميل آخر له): اعتقد أنك تعلم أن لجنة المالية تجتمع هنا خلال نصف الساعة؟

وعندما انتهى الاجتماع بعد عشر دقائق أخرى لم يكن قد تبقى وقت لمناقشة مقترحات المدير. فقد أضع كل واحد من المجتمعين العشرة 40 دقيقة أو إجمالي 6 ساعات ونصف من الوقت المخصص للاجتماع. فلو أن المدير قضى جزءاً من ذلك الوقت في وضع متطلباته في قائمة وتأكد من أن المجتمعين موجودون جميعهم لربما كان قد حقق هدفه المخطط له، واستخدم وسيلة قوة عمله بإنتاجية أكثر.



إنك تحتاج قبل أن يكون بإمكانك اتخاذ الخطوة التالية - كي تحقق ما حددته من الأهداف - أن تعرف ما لديك فعلاً، فالزوجة في البيت مثلاً كان لديها فكرة جيدة عن مكان لديها فكرة جيدة عن مكان شيء تحتاجه وتستطيع أن تتأكد من ذلك بكل سهولة.

إن رجال الأعمال لا يملكون جميعهم بيانات إحصائية متساوية الكفاءات، على الرغم من أن استخدام (الحاسب) الشخصي أو دفاتر اليوميات الكبيرة شيء شائع ومعروف هذه الأيام، وتتضمن التطورات في مجال برامج قاعدة المعلومات الخاصة: الحاسبات الشخصية والكمبيوترات المتنقلة، وحتى الصغيرة التي تحمل في اليد، ويكون بإمكانها أن تضم من المعلومات قدرًا يمكن وضعه في عدة ملفات. ومهما استخدمت من أدوات فإنه من المهم أن تكون قادرًا على إيجاد ما لديك عندما تحتاجه.

والطريقة الوحيدة لضمان هذا هي إعداد منهج شخصي منظم. فالقول المأثور القديم: (مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه) هو قول جوهري عندما قيل في زمانه. فالناس الذين يعملون في أماكن محصورة سرعان ما يتعلمون أنه إذا لم تحفظ الأشياء في أماكنها فإنك لن تجدها إطلاقاً عندما تريدها أو عند الحاجة الماسة إليها. وهكذا فإن الوقت القليل المنفق في ترتيب محيط عملك، سواء كان هذا العمل في البيت أو في العمل، سيؤدي إلى إضافات متواضعة عندما يكون عليك أن تجد الوسائل التي تحتاجها لتنفيذ خطة.

#### الأشياء الأربعة الصحيحة:

ونحن نعرف الآن ما نريد، ونعرف ماذا نملك فعلاً، ونعرف التوازن الذي ينبغي علينا أن نحققه قبل أن نبدأ العمل في خطة. والمبدأ الأساسي هو القدرة على توفير الأشياء الأربعة الصحيحة لكل خطة نقوم بها.

كيف تكون عملياً أكثر؟

كيف تكون عملياً أكثر؟

فالأسس لتنظيم فاعل هو توفير:

- الحجم الصحيح.
- الوسيلة الصحيحة.
- المكان الصحيح.
- الوقت الصحيح.

فهذه الأسس هي التي تمكن من تنفيذ الخطة، فالحصول على الحجم الصحيح يعني أنه لن يكون هناك أية إضاعة أو نقصان في تلك الوسيلة المهمة. وكما نقول، فإنه من السهل توفير أكثر مما هو مطلوب مجرد أن نكون في مأمن، ونحن غالباً ما نفعل هذا عن قصد كي نتجنب ضرر النقص الحادث في الوسيلة الحيوية والناجم عن فشلنا في تقدير المتطلبات بدقة.

والنتيجة (للزوجة) هي ثلاثة مملوءة بفضلات بقايا الأكل، وبالنسبة (لرجل الأعمال) مخزن مملوء بأشياء غير مرغوب فيها مما يعني تجميد الكثير من الأموال النقدية وعلى المستوى الشخصي، فإن تدبير فوق ما هو مطلوب سينتج عنه وسائل غير منتجة وخاصة وقت الاسترخاء، وهو الأمر الذي نريد أن نتجنبه. أما الحصول على الوسيلة الصحيحة فإنه يتساوى في الأهمية والحوية مع ما سبق من الحصول على الحجم الصحيح.

وذلك أنه ينبغي علينا هنا ألا نحصر فقط وسائلنا الشخصية من الوقت وخصاياتنا وموجوداتنا وعلاقاتنا، بل نحصر كذلك الوسائل المادية التي نتحكم بها أيضاً في أعمالنا - كالمال والقوى العاملة والمواد والآلات التي تنظم وسائل أية هيئة أو منظمة.

وهكذا فإنك عندما تبحث عن الوسائل التي تحتاجها لتنفيذ أية خطة، عليك أن تضع لنفسك مستويات محددة للكيفية المطلوبة لقيام عمل (نوعي ذي جودة) وأن

كيف تكون عملياً أكثر؟

تقاوم قبول البدائل الداخلية. ويبدو أن توفير الوسائل في المكان الصحيح لها أمر أساسي كذلك بحيث لا يحتاج لأن نؤكد عليه.

وأخيراً يجب أن تكون الوسائل جميعها متوافرة للاستفادة منها عند الحاجة إليها، وإلا فسيكون هناك تأجيل ومزيد من تراكم وقت الاسترخاء، فمن المؤكد أننا نخطئ حيناً نستخف بالوقت المطلوب لتجميع الوسائل من أجل تنفيذ خطة ما.

### التفويض:

إن التنظيم يأخذ وقتاً يمكنه أن يستنفد كلاً من وقت فراغك ووقت عملك، إلا إذا حصلت على العون والمساعدة. وذلك يتم إما بإسناد بعض الأعمال لشخص آخر آخر أو تفويضه بالعمل. ولكن ما الفروض بين الأمرين؟ إن الفرق بسيط لكنه مهم جداً.

فعندما تسند عملاً لأناس آخرين فإنك تحملهم مسؤولية تنفي هذا العمل تحت إشرافك. فأنت تخطط للعمل وتنظمه وترى أنهم قادرون على أدائه. وبإمكانهم أن يفعلوا فقط ما تحبهم به، وربما لا يستخدمون مبادرتهم الذاتية أو يغيرون ما أوكل إليهم بأية طريقة دون الرجوع إليك. فإسناد العمل يستخدم على نطاق واسع في معظم الهيئات، وخاصة العمل المتسم بالتكرار حيث لا توجد ضرورة للمبادرة أو حرية الاختيار.

فإسناد بعض أعمالك الروتينية للآخرين سيريحك من العمل الجسماني لإتمام هذه الأعمال، ويوفر عليك بالتالي بعضاً من الوقت لتستغله في أشياء أخرى، ولكن سيظل عليك أن تقوم بكل التخطيط والتنظيم اللازمين لإتمام العمل، إضافة إلى مهمة الإشراف المتواصل على الشخص الذي يقوم بالعمل والطريقة الوحيدة لتقليل الوقت المنفق بهذا الشكل هي التفويض.

فعندما تفوض أحداً للقيام بالعمل فإنك لا تلقي عليه مسؤولية إتمامه فحسب بل تعطيه التفويض بأدائه دون الرجوع إليك. وهذا يمكن الشخص الذي فوضته بالعمل من أن يؤدي المهمة دون إشرافك وأن يقوم بإبلاغك عندما يكون العمل قد تم، وبذلك يكون قد وفر عليك جزءاً كبيراً من وقتك لمزيد من العمل المنتج الذي لا يمكن لأحد عمله سواك.

وهناك في كل موقف بعض الأشياء التي لا يمكن لأحد أن يقوم بها سواك، وذلك لأنها تتطلب معرفة خاصة أو مهارة معينة أو ربما إن أسهل طريقة للقيام بذلك هي اتباع عادة التفويض المخطط.

#### التفويض المخطط

- 1- تأكد من أن الشخص المفوض لديه الوقت والمهارة لأداء العمل الموكل إليه.
- 2- اشرح ما ينبغي أن يتم بالتفصيل وضع حدود التفويض.
- 3- اتفق على المستويات التي سيتم بها تقييم العمل.
- 4- انفق على مواعيد محددة لتقديم تقرير عن العمل.
- 5- راقب النتائج، وأعط التوجيه إذا لزم الأمر دون تراجع.

فلن يجدي كثيراً أن تفوض شخصاً للقيام بعمل ما إذا لم يكن لدى الشخص المفوض بالعمل الوقت الكافي للقيام به. وستجد في بعض الأحيان أن السبب في ذلك يعود إلى افتقار ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص للقدررة المتوافرة لديهم، لأنهم يعانون كذلك من سوء التنظيم، وأن هذا الأمر يجب أن يعالج أولاً. فأسهل طريقة للقيام بهذا هو جعلهم يكملون جدول الوقت (انظر الفصل الرابع) والذي سيجدون بعده أن لديهم بعض الوقت المتوافر لاستخدامه. فهم ربما يدعون عدم وجود وقت لديهم لأنهم يعتقدون أن العمل معقد جداً ويتطلب وقتاً كبيراً. وفي هذه الحالة عليك

ألا تظمنهم فحسب بل تقنعهم أيضاً بالفائدة التي ستعود عليهم من جراء توسيع معرفتهم وخبرتهم. والعديد من الناس ينبغي عليهم أنهم يوظفوا كامل مواهبهم في أعمالهم، وغالباً ما يسعدون لأنهم يمتلكون الفرصة لعمل شيء أكثر أهمية وتشويقاً، فهذه الفرصة تزيد من إشباع رغباتهم حيال وظائفهم.

وغني عن القول أن الشخص المفوض ينبغي أن يكون لديه المهارة الضرورية للقيام بالعمل. وهنا ربما يكون من الضروري تجزئة العمل مع مراعاة أن تنتزع منه الأجزاء التي لا يستطيع القيام بها، وتحتفظ بها لنفسك. فمعظم الأمور التي نقوم بعملها هي خليط من الأشياء السهلة والصعبة، وكثيراً ما تستغرق الأشياء السهلة جل الوقت.

\* \* \*

فحالما تجد شخصاً لتنبهه عنك في عمل ما، فإن الخطوة الحيوية التالية ستكون تحديد الصلاحيات التي فوضتها له. وينبغي أن يكون هذا التفويض كافياً للسماح للعمل بأن يكتمل دون الرجوع إليك مع أنك ربما تود، في البداية، أن تحدده إلى أن ترى كيف سيتم إنجازه. ومع ذلك ينبغي أن يكون هدفك هو إعطائه كامل المسؤولية بأسرع وقت ممكن.

والنقطة الواجب تذكرها هنا هي أنه بالرغم من أنك ربما تفوض شخصاً آخر للقيام بعمل بالنيابة عنك، فإنك تظل مسؤولاً مسؤولية كاملة عن أن يكون هذا العمل قد تم بشكل جيد، وبتعبير أدق فإن التفويض لا يعني التنازل كلية عن العمل، وسيكون عليك كجزء من التفويض أن تتفق والشخص المعني على المستويات التي سيحكم بها كل منكم على جودة هذا العمل من رداءته. ويجب أن تكون هذه المستويات دقيقة ومقاسة لكيلا يكون هناك خلاف عما إذا كان قد تم التوصل إليها

كيف تكون عملياً أكثر؟

أم لا. فوضع مستويات واضحة لا يجعل مراقبتك للعمل أسهل فحسب، بل يساعد الشخص المفوض لذلك على الافتخار بالعمل وإشباع رغبته منه بأدائه أداء جيداً.

ويجب أن يتضمن الاتفاق المستويات، وكذلك المواعيد النهائية التي ينبغي الالتزام بها، وفترات التقارير التي تطلبها لكيلا يكون عليك القيام دوماً بتساؤلات ملحة عن كيفية تقدم الأمور، وهي التساؤلات التي ستضيع المزيد من وقتك ووقت الشخص المفوض. وأخيراً، ستحتاج لمراقبة التقارير التي تتلقاها كي ترى أن تلك المستويات قد تم تحقيقها، وتعطي التوجيه اللازم إذا لم تبلغ المستوى، وتقدم المديح والشكر إن هي بلغت ذلك. ومهما تفعل من أشياء فلا تتجاهل الأمر الأخير في هذا الموضوع وتستعد للعمل مرة أخرى، فإن فعلت ذلك ستكون قد ضيعت كل الوقت الذي استغرقه التفويض للعمل، وربما تكون قد عدت إلى عاداتك القديمة في إضاعة الوقت. والأخطر من ذلك أنك ستجد نفسك قد دمرت علاقاتك بالشخص المفوض.

أما النوع الآخر من التفويض، والذي يمكن أن يسهم كذلك في مزيد من الاستخدام المنتج للوقت فهو ممارسة العمل المكتمل والذي ينص على أنه عندما تريد أن تحل مشكلة لشخص آخر من أجل اتخاذ قرار حيالها يجب عليك أن تقدم كلاً من المشكلة وحلك الدقيق لها معاً. وهذا سيؤدي بك إلى عدم التخلص من مشاكلك أو إحالتها إلى شخص آخر، ويجعل اتخاذ القرار أسهل لكل من يواجهه به، وسيجعل الإحالة كذلك أصعب جداً، وسيشجع الناس على حل مشاكلهم دون التعدي على وسيلة وقتك.

وعندما تكون أنت المسئول الأول والأخير فإن هذه الممارسة ستؤدي عملها تماماً، وسيوفر عليك تدريبك لموظفيك على تطبيقها، الكثير من الوقت الثمين.

فالقول الذائع (لا تأتيني بمشاكل لأحلها - بل ائني بحلول لأقرها) يجب أن تعرض بحروف من ذهب فوق حائط مكتبك.

كيف تكون عملياً أكثر؟



## الخلاصة:

- 1- التنظيم هو إحراز وامتلاك وإدارة الوسائل المطلوبة لتنفيذ خطة.
- 2- البيئة الملائمة تساعد على تجنب سوء التنظيم.
- 3- إن الأساس لتنظيم فاعل ومؤثر هو توفير الأشياء الأربعة الصحيحة - الحجم والوسيلة والوقت والمكان.
- 5- التفويض هو إسناد المسؤولية والسلطة لشخص آخر كي يكمل عملاً بالنيابة عنك.
- 6- ابدأ التفويض بمراجعة العمل ثم اتبع الخطوات الخمس للتفويض المخطط.
- 7- إن العمل المكتمل سيشرح موظفيك على الإتيان بالحلول لا المشاكل لك.
- 8- الإدارة وفقاً للأهداف هي إجراء يمكن بواسطته وضع صيغة للتفويض وإدراجه في مسؤوليات عمل الناس أو وظائفهم.
- 9- تشتمل الإدارة وفقاً للأهداف على تحديد هدف العمل ونتائجه المحددة ومستوياته ونشاطه، وذلك حسب الاتفاق.
- 10- يتم المحافظة على الإدارة وفقاً للأهداف عن طريق خطة عمل.



## الفصل السادس المحافظة على التقدم

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الفصل السادس

### المحافظة على التقدم

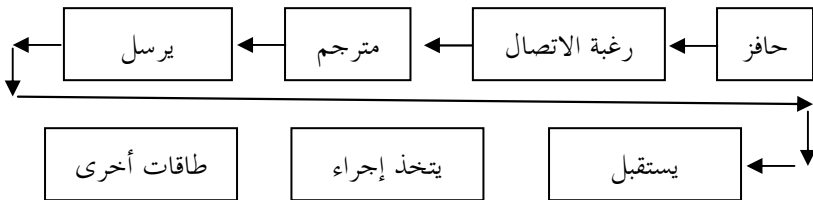
أما وقد أصبح لدينا نظام لتنفيذ خططنا، فإننا سنحتاج للاتصال بالناس المشمولين بتنفيذها - من موظفين ومساعدين وزملاء كي نتجنب معوق التقدم المتمثل في سوء الاتصال.

فسوء الاتصال يتسلل إلى كافة أنواع الاتصال وإلى إنتاجنا، وكذا الطاقات التي تزود بها وسائلنا التي نستخدمها في الإنتاجية. وقد اطلعنا باختصار في الفصل الثالث على الأسباب الرئيسة لذلك، فكيف لنا أن نمنع سوء الاتصال من إعاقة تقدمنا حيال أهدافنا وتقليل إنتاجيتنا الشخصية؟

#### الاتصال من الناحية النظرية:

ها نحن مرة أخرى نواجه شيئاً من الالتباس - كما هو الحال في التنظيم - حيال المعنى الحقيقي للاتصال، وكيف ينبغي أن يتم؟ وكنا قد عرفنا الاتصال في الفصل السابق على أنه مهارة تبادل المعلومات والتفاهم مع شخص آخر، وأهم كلمة هنا هي (التفاهم) لأن تبادل المعلومات لن يكون ذا جدوى إلا إذا كانت المعلومة مفهومة تماماً من كلا الطرفين المتبادلين لها. وبالتالي يمكن لنا أن نحقق التفاهم بدون الانزلاق في سوء الاتصال؟

المرسل



كيف تكون عملياً أكثر؟

وتتبع أي عملية اتصال النمط البسيط السابق، فالمرسل يستجيب لحافز - سواء كان فكرة أو قصداً أو حادثه فيصبح لديه الرغبة في الاتصال، وينبغي أن تترجم تلك الرغبة إلى نوع الرسالة قبل أن ترسل، ثم تناقش بعد ذلك مع الطاقات الأخرى التي يكون المستقبل قد تلقاها. فإذا ما شقت الرسالة طريقها، فإن المتلقي أو المستقبل سيتخذ إجراء ربما يكون وضعه المرسل في ذهنه وربما لا يكون كذلك. فكيف لنا أن نضمن أن رد الفعل هو الذي أراده المرسل حقاً؟

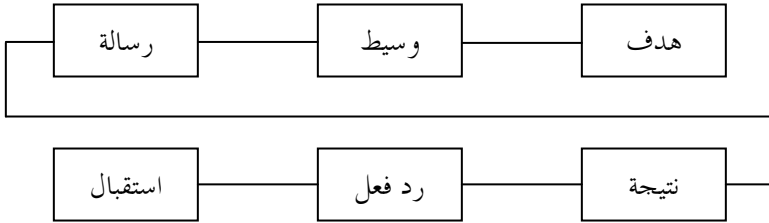
وستساعد النتائج التي تكون قد توصلت إليها عن هدفك في القيام بالخطوة التالية لذلك، وهي اختيارك لأهم وسيط مؤثر. فهل ستكتب رسالة رسمية أم أن الرسالة الشخصية أكثر فعالية؟ وهل ستقوم بترتيب لقاء وجهاً لوجه؟ وهل يجب أن يكون هذا اللقاء عاماً أو ينبغي أن يكون عرضاً بوسائل؟ وهل ستستخدم الهاتف أم ترسل الرسالة بالفاكس؟ وعلى أية حال فمهما تكن الطريقة التي ستختارها، فإن اختيارك يجب أن يمثل أفضل طريقة تحقق لك هدفك، لا الطريقة التي ربما تكون الأسهل أو الأرخص.

وعليه فإنك ستكون الآن مهياً لإعداد رسالتك، وستكون مرة أخرى أكثر احتمالاً لتحقيق هدفك إذا التزمت بأحد الأساليب البسيطة التي يستخدم الكثير منها اليوم.

فيما يلي أحد هذه الأساليب التي اجتازت اختبار الزمن وساعدت العديد ممن يقومون بالاتصال على تحقيق الشهرة والمجد، إنه الأسلوب (المأخوذ من تجربة استخدمها مندوب مبيعات) ويقوم على لفت الانتباه وإثارة الاهتمام، والخوض في التفاصيل، واتخاذ إجراءات أكثر فعالية.

## تحسين الاتصالات:

لأننا نتعامل، بطبيعة الحال مع أشخاص لا يمكن التنبؤ بما سيفعلون فإننا لن نضمن ردود فعلهم بنسبة 100% على المعلومات الموجهة إليهم لكن سيكون بإمكاننا عمل الكثير لإزالة المشاكل الأكثر شيوعاً أو (معوقات التقدم) التي بينها في الفصل الثالث.



لقد تعلمنا حتى الآن أنه ينبغي علينا أن نبدأ بهدف واضح في كل شيء نفعله في حياتنا الشخصية أو في العمل، وإلا فلن تكون هناك فرصة للوصول لهذا الهدف، وهذه حقيقة واضحة في الاتصال بشكل خاص، فإن لم يكن لما تريد تحقيقه هدف واضح، فلن يكون هناك إلا احتمالاً قليلاً في أن يكون اتصالك فاعلاً.

نحن لا نقول إنه يجب عليك أن تتوقف وتقرر هدفك قبل عملية الاتصال مهما كان الموقف أو كانت المناسبة - فهذا سيكون أمراً سخيفاً، فالهدف يجب أن يكون محدداً ومرتبباً تماماً بالاتصال، ويجب أن يجيب عن السؤال التالي: (ما هو السلوك أو التوجيه المحدد الذي أود أن أبعثه في المستقبل عند الاتصال به؟)، أو ببساطة (ماذا أريده أن يفعل؟).

ما هو هدفك عندما ترد على وظيفة معلنة في جريدة؟

هل هو الحصول على هذه الوظيفة؟ أم اكتشاف ما تقدمه لك؟ أم الحصول على مقابلة يمكنك من خلالها أن تؤثر بمواهبك على أصحاب الإعلان، وتعرف المزيد

عن الوظيفة؟ أم أنك تود إثارة اهتمام المعلمين كي يبادروا بالاتصال بك؟ وبالتالي تحسن اتصالك على الفوز بها؟

ومهما يكن الهدف الذي ستختاره فإنه سيؤثر بشكل كبير على الرسالة التي سترسلها وعلى كيفية إرسالك لها بالإضافة إلى فرصتك في تحقيقها.

فأنت سوف تهتم في الحالة الأولى، مثلاً، بأن تكون مواصفات هذه الوظيفة تناسبك إلى أبعد حد، بينما ستقدم في الحالة الثانية بتزويد المعلمين ببعض البيانات لضمان أن يردوا عليك، وربما تقوم في الحالة الثالثة - بعمل أي إشارة للإعلان إضافة إلى قولك أنك تبحث عن وظيفة في ذلك المجال الخاص. وحيث أنك رائد لا ينازع في ذلك المجال، فإن اتصلت بهم... الخ. إن أية وسيلة تستخدم نفس المادة الأساسية ولكنها موجهة حيال هدف آخر.

فحالما يكون هدفك واضحاً فإن المهمة التالية هي التأمل في الغرض من اتصالك. فعندما يعلن المعلمون عن وظيفة فإنهم يستهدفون الوصول إلى قطاع خاص من الناس معروفين بتمتعهم بالإمكانات المطلوبة لمنتج ما، ويقومون بالبحث عنهم بحثاً دقيقاً قبل تصميم الرسالة الإعلانية التي سيوجهونها إليهم.

وبالطريقة ذاتها، فانك بقدر ما تعرف الكثير عن الناس الذين تود الاتصال بهم (ما يحبونه وما يكرهونه واتجاهاتهم ومخاوفهم ورغباتهم) بقدر ما يتزايد الاحتمال في وصول الرسالة إليهم وتكون فاعلة.

#### الاتصال الفاعل

\* انتباه \* اهتمام \* تفاصيل \* إجراء \*

## لفت الانتباه:

أتذكر أننا تحدثنا عن بعض الوسائل الأخرى الواقعة بين المرسل والمستقبل والتي تسهم في سوء الاتصال؟

إن الطريقة الوحيدة لعبور سوء الاتصال هذا بأمان هي لفت انتباه المستقبل قبل أن تبدأ في إرسال رسالتك. وهناك العديد من الطرق التي يمكن أن تقوم بها للفت الانتباه. كأن تسقط شيئاً على الأرض أو أن تحكي نكتة أو أن تصرخ. لكن أكثر الطرق فاعلية هي الإشارة لأهداف الشخص الآخر. فربما لا يكون الشخص الآخر قد استغرق وقتاً في تعريف أهدافه قدر الوقت الذي نأمل أن تكون قد حققت نتيجة قراءتك لهذا الكتاب. مع ذلك فلنك إنسان أهدافه.

فإذا كان الناس سيشعرون بأنك تهدد إنجازهم أو ستساعدهم في تحقيق أهدافهم فإنهم سيرفضون بالتأكيد مساعدتك لهم، على الأقل حتى يكتشفوا ماذا تريد منهم.

(أحببت عرضك. فقد سار على ما يرام).  
 (إن لك طريقة ممتازة مع الأطفال).  
 (أستطيع أن أرى أنك طموح جداً).  
 (لدى بعض الأخبار السيئة لك).  
 (أنت معروف جداً بقدرتك على الفهم).

إن معظم تلك الأمثلة فيها عنصر الثناء في ذاتها لأننا نستمتع جميعاً بالثناء والإطراء ونميل إلى الإصغاء لأي شخص يفكر فينا بشكل لطيف ومحجب. وإذا كان ذلك يبدو صحيحاً إلى حد معقول فإن تهديد أمن إنسان يلفت الانتباه حتماً، لكن موقف المهديين لما سيحدث بعد ذلك ربما لا يكون محبباً. وتنطبق هذه الطريقة على

كيف تكون عملياً أكثر؟

كل من الاتصال المكتوب والمنطوق، حيث إن لفت انتباه القارئ يتساوى في الأهمية مع لفت انتباه المستمع.

(شكراً على ردك العاجل جداً)  
 (أنا متأكد أنك ستجد...)  
 (ها هنا شيء سيروق لك من مثل).  
 (هل تعجبت أبداً من...).

### إثارة الاهتمام:

وبعد أن قمت بلفت انتباه المستمع فعليك أن تكون سريعاً في تعزيز موقفك بإثارة اهتمامه فيما ستقوله. وهناك العديد من الطرق لإثارة الاهتمام، لكن أكثرها فاعلية ربما تتمثل في استمرارك في أسلوبك الأول والإشارة لهدف المستمع كما تعرفه مع التخمين بمدى التأثير الذي يحدثه قولك في هدف المستمع.

\* \* \*

أحببت عرضك فقد سار على ما يرام، فهل فكرت كم ستجد من السهل عليك شرح الجزء المعقد إذا ما استخدمت بعض الشرائح المختارة اختياراً جيداً. ستلاحظ أننا تجنبنا عن قصد انتقاد العرض ووصفه بأنه يفتقر للوضوح. فالانتقاد يضعنا في موقف الدفاع ويجعلنا نفكر في طرق لتبرير أعمالنا. وهذا سيحول دون استماعنا، ويؤدي بالتالي لسوء الاتصال. وهكذا فإذا أردت أن تثير الاهتمام، اجعل نقدك إيجابياً.

### ذكر التفاصيل:

هذا هو الجزء المهم من عملية الاتصال حيث ينبغي عليك أن تركز التفكير فيما تريد أن تتصل من أجله، وتبين بوضوح رسالتك كل ما يتعلق بالمضمون والوقت والمكان والكيفية (ماذا، متى، أين، كيف). وبما أنك تريد أن تحافظ في نفس الوقت

كيف تكون عملياً أكثر؟



على الموقف الإيجابي الذي أوجدته، فإنك ستحتاج إلى إضافة السبب (لماذا) لرسالتك.

يقول أحد قادة المعارك القدماء: (لا يحق لهم أن يسألوا لماذا، بل عليهم أن ينفذوا ويموتوا) ربما كان هذا القول يجعل الجنود في الماضي يهاجمون عدوهم في الحروب، ولكنه لن يحرك العديد من الدبابات اليوم، حيث نتوقع هذه الأيام أن نشارك في القرارات، وأن نحصل على الرضا المطلوب لنكون جزءاً من هذه القرارات. وهذا يعني أنك عندما تريد من أحد أن يفعل شيئاً ما أو يفكر في شيء، فعليك أن تقنعه أولاً موضعاً له (لماذا).

ويجب عليك بالطبع صياغة (لماذا) في جملة بحيث تشير بوضوح لكيف يتأثرون بذلك عندما يردون على رسالتك، (ويفضل أن يكون التأثير إيجابياً).

(أحببت عرضك فقد سار على ما يرام. هل فكرت كم ستجد من السهل عليك أن تشرح الجزء المعقد إذا ما استخدمت بعض الشرائح المختارة اختياريًا جيداً؟).

(فإذا كنت ستتناول المجالات التي تعتقد أنها ستساعدك وقيمت بأداء بعض المقاطع الصعبة قبل يوم الاثنين، فسأقوم بمساعدتك وإعداد الشرائح لك).

إن الرسالة في هذه الحالة قصيرة لكن بعض المفاهيم ربما لا تزال غير مفهومة. ولذلك فإننا لابد سنحتاج لاتخاذ الخطوة الأخيرة في الاتصال الفاعل.

### طلب الإجراء:

عندما سئل واعظ أن يبين أسباب نجاح مواعظه، أفضى بما في داخله وقال: (أقول للناس الأمر ما أريد أن أقوله لهم، وأقول لهم ما قلته لهم بادئ الأمر عندما تنقضي موعظتي في البداية مرة أخرى) وسيشهد على هذه الطريقة ويؤيدها

معلمو المدارس والمحاضرون في الجامعات، وآخرون ممن تعتمد نتائجهم على فهم كل كلماتهم المنطوقة وحفظ المستمعين لها. وهكذا، فلكي تتأكد من أن رسالتنا قد تم استيعابها وفهمها، فإن خطوتنا النهائية يجب أن تتمثل في اتخاذ الإجراء. فباتخاذنا الإجراء إنما نكرر نقاطاً مهمة نريد ترسيخها، وأن نوضح تماماً ماهية العمل الذي نريده فنحن نبحث في نهاية المطاف عن تأكيد فهم الرسالة.

فمن المهم عند التأكد من فهم الرسالة أن نسأل أسئلة لا نهاية لها، وهي الأسئلة التي لا يمكن الإجابة عنها بنعم أو لا، فالقليل منا يود أن يقر بأننا لم نفهم الرسالة - وخاصة من مسئول أعلى، ولذلك فإن الرغبة في الرد (بنعم) عند السؤال تكون قوية. وإذا كان السؤال بلا نهاية فإننا سنكون مضطرين لإعداد إجابة من شأنها أن تشير إلى فهمنا أو افتقارنا لهذا الفهم.

\* \* \*

أحببت عرضك. فلقد سار على ما يرام. هل فكرت كم ستجد من السهل عليك أن تشرح الجزء المعقد إذا ما استخدمت الشرائح المختارة اختياراً جيداً؟ فإذا كنت ستجد المجالات التي تعتقد أنها ستساعدك وقرمت بأداء بعض المقاطع الصعبة قبل يوم الاثنين فسأؤديها بطريقة بارعة وأعيدها لك في وقتها لإقامة محاضرتك يوم الجمعة. وعليه فإذا أعطيتني ما لا يزيد على 20 من - مسودات شرائحك - بحلول الساعة العاشرة يوم الاثنين فسأؤديها فسأعيدها لك قبل يوم الأربعاء. وإلا ما هو آخر وقت تريدي أن أعطيك إياها فيه لتضمها إلى محاضرتك؟

\* \* \*

لقد قمنا في ذلك المثال بتسجيل رسالة المتحدث فقط. لكن على المستمع، حسب الممارسة، أن يستجيب لكل خطوة من خطوات الرسالة سواء كان ذلك شفويًا أو عملياً ويشير إلى موافقته أو خلاف ذلك.

فذلك الوصف لعملية الاتصال الفاعل بدءاً من تحديد هدفك إلى التأكد من وجود التفاهم حوله قد يأخذ منا بعض الوقت، ولكنك ستجد بقليل من الممارسة أنك متى كان عليك أن توصل رسالة مهمة فانك تطبق العملية بطريقة روتينية. فإذا استخدمت العملية (عملية الاتصال الفاعل) فإنها ستوفر عليك عدة ساعات من الإحباط في انتظار حدوث أشياء تأجلت نتيجة لسوء الاتصال.

### الاستماع:

لقد أسهنا في الحديث عن كيفية قيامك بالاتصال عندما تكون العبارة من جانبك. على الرغم من أنك تكون في موقع الشخص المستقبل خلال نصف وقت عملية الاتصال على الأقل. وهذا هو الحيز الذي يحدث فيه أكثر من نصف مشاكل الاتصال. فلقد أظهرت الدراسات التي تقيس مدى تذكر الرسائل الشفوية أن ما لا يزيد على 75% من الرسائل التي تم الاستماع بصورة مباشرة تظل في الذاكرة بعد ذلك مباشرة. إلا أن هذا المعدل سينخفض بسرعة بعد يوم أو اثنين. وعندما يكون الموضوع ذا اهتمام شخصي، فإن نسبة التذكر تهبط إلى 65% فقط في حين تكون نسبة الـ 45% كأقصى حد.

وهكذا فإن الاستماع ليس بالشيء المضمون. وعلينا بالتالي إذا أردنا تجنب سوء الاتصال أن نعمل جادين حياله.

### الاستماع الخلاق

ركز مع المتحدث - بأن تحاول أن تفرغ ذهنك من الأفكار الأخرى.  
لا تحكم على الرسالة مسبقاً أو تقفز للنتائج قفزاً.  
لا تقاطع المتحدث.  
تحقق من روايتك، وتأكد من فهمك قبل إنهاء المناقشة.

إن مراقبة المتكلم بالتأكيد عامل مساعد في التركيز. فعندما يكون الرئيس لديه شيء مهم ليقوله فإنه يشير لهم بقوله: (اقرأوا شفيعي) لأنه يعلم أن تلك هي إحدى طرق التركيز.

وعندما نستبق الحكم على ما يقوله المتحدث فإن هذا يعني أننا نستمع بجزء من ذهننا فقط، ونستخدم الجزء الآخر بحثاً في الذاكرة عن معلومات مشابهة. والشيء نفسه عندما نقفز إلى النتائج مباشرة.

فهذا يعني أننا حسمنا الموضوع قبل أن ينهي المتحدث كلامه مقدمين بذلك تجاربنا الخاصة على الموضوع الموصوف، وفي كلتا الحالتين لن نستمع للرسالة وربما نفقد بعض النقاط الحيوية فيها.

وبالمثل، فإننا عندما نقاطع المتحدث نكون قد توقعنا عن الاستماع من أجل أن نجد إطاراً لما نود أن نقوله. وهكذا فإنه بالإضافة إلى مقاطعة مجرى تفكير المتحدث الذي يمكن أن يشوه الرسالة، نكون قد فقدنا جزءاً مما تكلم به المتحدث.

وأخيراً فإنه إذا لم يقرأ الشخص المتصل معنا هذا الكتاب، ويتبنى وسيلة الاتصال التي ندرسها معاً، فإنه ربما لن يتخذ الخطوات الضرورية لضمان مستوى الفهم، وإذا كان الوضع كذلك فإن الأمر يتطلب منا القيام بطرح الأسئلة إلى أن نتأكد من أننا نفهم ونعرف المعنى تماماً.

**لغة الإشارة:**

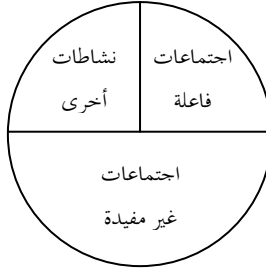
إن إحدى النقاط المهمة التي لم نغم بتغطيتها هي مسألة تصرفك الشخصي عند الاتصال، وهذا يعرف علمياً بالاتصال اللاشعوري أو لغة الإشارة. وهي الطريقة التي توصل بها شخصك للطرف الآخر سواء كان ذلك عن قصد أو غير قصد. فإذا أردت من الآخرين أن يقوموا بعمل بعض الأشياء لك، أو أن يعطوك معلومات دون مقابل فما عليك إلا أن تستدر شفقتهم، وأن تبدو أمامهم وكأنك تستحق العون والمساعدة منهم. وهذا يعني أنك يجب أن تكون لطيفاً تجاههم وصادقاً لهم دون أن تهددهم، ومن جهة أخرى فإنك إن كنت تأخذ بطريقة الرقيب العسكري الذي يلقي الأوامر، فعليك ألا تتوقع العون أو المساعدة بقدر ما تتوقع الطاعة.

فالدراسة المفصلة للغة الإشارة ليست هدف هذا الكتاب، حيث هناك العديد من الكتب الممتازة حول هذا الموضوع، ولكن إن أردت أن تحسن مهارات اتصالك، فإن قليلاً من الوقت المنفق على قراءة واحد من هذه الكتب سيكون استثماراً مفيداً لك.

### متى تكون الاجتماعات مجدية:

كما ذكرنا سابقاً فإن الاجتماعات هي عامل رئيسي في مسألة سوء الاتصال لأنها تستغرق وتضيع وقتك أكثر من أي نشاط آخر. وتفترض الدراسات أن حوالي 40% إلى 75% من وقت معظم الأعمال يضيع في الاجتماعات بشكل أو آخر. كما تفترض نفس الدراسات أن الاجتماعات الفاعلة والمؤثرة ربما لا تتجاوز نسبة الـ 25% من الاجتماعات. وبكلمات أخرى إذا كنت أنت في عمل فإن ما بين 30% إلى 55% من وقت عملك يكون قد ضاع في اجتماعات غير منتجة. ولا توجد هناك إحصاءات متوافرة حول ذلك إلا أن نسبة الاجتماعات الفاعلة هي في هذه الحدود تقريباً.

## وقت العمل



### تكلفة الاجتماعات

افتراض أن التكلفة الحقيقية لموظف عادي - راتبه مرتين  
فإن المعادلة التالية تشير إلى تكلفة اجتماع في الدقيقة

$$\frac{س \times 2 \times ن}{هـ}$$

حيث إن س = متوسط رواتب المجتمعين

و ن = عدد الحاضرين

و هـ = عدد الساعات لسنة عمل

وبناء على هذا تكون تكلفة عشرة تنفيذيين متوسطين أكثر من 2.50 جنية  
استرليني في الدقيقة.

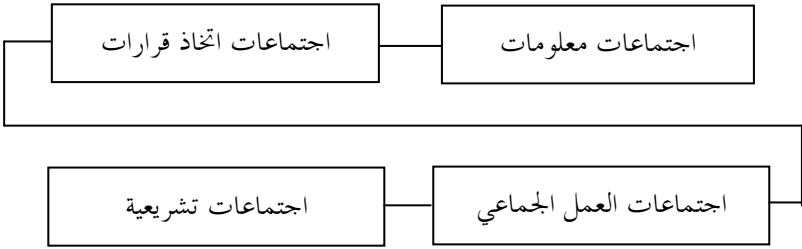
وقد وجد أن تكلفة الاجتماعات إذا ما درست بشكل مادي تكون باهظة جداً، إذ أن وجود عدد من التنفيذيين أو المخططين في مكان واحد لفترة يعتبر من أكبر التكاليف للمؤسسة، أو التنظيم، فأوقاتهم تمثل أئمن ما يملكه هذا التنظيم. ولسوء الحظ، فإنه لا يمكننا الاستمرار بدون اجتماعات لأنها، على الرغم من كثرة الأخطاء التي تحدث فيها عندما تتعقد بشكل جيد، تعطينا نتائج قيمة.

كيف تكون عملياً أكثر؟

- أنها تساعد في تبادل الخبرة واستحداث مصادر جديدة.
- أنها تقدم أحدث المعلومات عن الوضع.
- أنها تساعد في دعم العمل الجماعي.
- أنها تعطي الفرصة لتشجيع المشاركة.

وتأخذ الاجتماعات أشكالاً عدة إلا أن جميعها تندرج تحت واحد من أربعة

أصناف رئيسية:



وتعقد اجتماعات المعلومات لنشر المعلومات لعدد من الناس بسرعة ودقة دون التعرض لخطر ضياع السطور التي تشوه الرسائل المرسله من شخص لآخر. وهي تعقد كذلك لتجميع المعلومات من عدد من المصادر كاجتماع لجنة التقارير حول حملة إعلامية أو مشروع.

أما اجتماعات اتخاذ القرار فهي تعقد عندما يريد الشخص المسئول عن اتخاذ القرار أن يحصل على وجهات نظر المجتمعين معه والمساعدة في حل مشكلة وطرح الاقتراحات حول السبل البديلة للعمل.

وتعقد اجتماعات دعم العمل الجماعي كي تسمح لأعضاء فريق العمل بالحصول على المساعدة في حل مشاكلهم وتقديم العون لهم، وتشجع الأعضاء على

كيف تكون عملياً أكثر؟

المشاركة في شؤون الفريق كما يحدث، مثلاً، في اجتماعات مجموعات العمل من أي نوع كان.

وأخيراً فإن الاجتماعات التشريعية هي الاجتماعات التي يتطلبها القانون أو قواعد الهيئة المجتمعة. وهي عادة ما تحكم بإجراءات صعبة يقوم بالمشاركة فيها أرقى طبقات السلم الإداري للمنظمة.



### كيف تجعل الاجتماعات منتجة

- 1- لا تدع لاجتماع إذا كان يمكن تجنبه عن طريق نوع آخر من الاتصال.
- 2- حدد هدف الاجتماع كتابة قبل المضي قدماً فيه. فكلما كان هدف الاجتماع محددًا سلفاً كان احتمال تحقيقك له أكبر.
- 3- اختر أعضاء اجتماعك بعناية وطبقاً لقدرتهم على الإسهام.
- 4- اختر طريقاً ووقتاً ملائماً لأغلبية الأعضاء.
- 5- أخطر الأعضاء قبل الاجتماع بثلاثة أيام بهدف الاجتماع وجدول أعماله وموعده ومكانه، وذلك لكي تسمح لهم بإعداد أنفسهم له.
- 6- أعد نفسك وجهاز أية مادة تحتاجها لجعل الاجتماع منتجاً ومثيراً للاهتمام. وضع في اعتبارك وجود أي شخصيات قوية بين المشاركين ممن يحتاجون لتعامل خاص، وخطط استراتيجية لذلك، وعليك ضمان ألا تكون هناك مقاطعات في الاجتماع.
- 7- ادع لعقد الاجتماع في موعده بأسرع وقت ممكن ورحب بالأعضاء وبين هدف الاجتماع باختصار ما أمكن.
- 8- قم بإثارة المناقشة بطرح أسئلة لا نهاية لها واطمن ألا يكون هناك انتقاد للأعضاء المجتمعين إلا بعد التعبير عن كامل وجهات نظرهم.
- 9- ابق المساهمات قصيرة وفي حدود الموضوع ولا تسمح لأي شخص بأن يهيمن على النقاش، ثم لخص النقاط المثارة والمهمة. وكرر الهدف باستمرار كي يساعد الأعضاء على التركيز في الموضوع.
- 10- اشكر الأعضاء كافة على مساهماتهم. ثم سجل نقاط الاتفاق والإجراء المتخذ ووزعها على الأعضاء وتابع تنفيذ كل القرارات.

فإذا تمكنت من متابعة ذلك الإيضاح في المرة القادمة التي تدعو فيها لاجتماع، فإنك ستدهش من الإنتاجية الكبيرة لمثل هذا الاجتماع، وسترى كم سيكون ممتعاً. عندما ينتهي الاجتماع المنتج حيث ينتاب المشاركون فيه شعور الإنجاز والارتياح، وعندما ينتهي الاجتماع غير المنتج فإن المشاعر ستكون مرتبكة وستأسف على الوقت الذي ضاع في مناقشة لا طائل من ورائها ولا هدف لها، ولكن على افتراض أنك لست رئيساً للاجتماع، فما الذي يمكنك عمله فيما بعد لتجنب إضاعة الوقت في

### كيف تجعل الاجتماعات مفيدة؟

- 1- تأكد من أنك تعرف هذا الاجتماع ونوع المساهمة المتوقعة منك.
- 2- اسأل عن الوقت المقرر للاجتماع، واجعل ذلك الوقت فقط هو الوقت المتاح لك.
- 3- عليك أن تصل للاجتماع في الموعد المحدد له وقد أعددت نفسك تماماً.
- 4- اجعل مساهمتك قصيرة وفي صلب الموضوع ذاته.
- 5- إذا بدئت المناقشة بالخروج عن الموضوع فعليك بلفت نظر رئيس الاجتماع لذلك.
- 6- عندما ينتهي جدول أعمال الاجتماع قف واعتذر عن الاستمرار فيه، وإذا لم ينته جدول الأعمال في الوقت المحدد أشر إلى الرئيس بذلك، واسأل عن مدى الوقت المطلوب لاستمرار الجلوس في قاعة الاجتماع من منطلق أن لديك أعمالاً أخرى تود القيام بها.
- 7- تأكد من حصولك على نسخة من محضر الاجتماع واتخذ إجراء عاجلاً حيال أي شيء يطلب منك.

## الخلاصة:

- 1- الاتصال هو تبادل المعلومات وتبادل التفاهم.
- 2- المطلب الأول لأي عملية اتصال هو تعيين هدف محدد.
- 3- الوسيلة الفعالة للاتصال هي أتباع الخطوات الأربع في الاتصال وهي الانتباه والاهتمام والتفصيل والإجراء.
- 4- إن أكثر الطرق فاعلية للفت الانتباه هي الإشارة لأهداف الطرف الآخر.
- 5- يمكن إثارة الانتباه بتوضيح كيفية تأثير الهدف بما ذكرته.
- 6- يجب أن يتضمن التفصيل ماذا ومتى وأين وكيف ولماذا؟
- 7- السؤال عن الإجراء المطلوب سيؤكد أن الرسالة فهمت.
- 8- الاستماع الخلاق سيضمن لك فهم الرسالة الموجهة لك من الآخرين.
- 9- الاجتماعات غير المنتجة يمكن أن تضيع 55% من وقت عملك.
- 10- يمكن للاجتماعات أن تكون منتجة بتطبيق عشر قواعد بسيطة، والتي تنصحك بعدم الدعوة لاجتماع إذا كان بالإمكان تجنبه، وتحدد لك الهدف بوضوح قبل مباشرة أي اجتماع.



# الفصل السابع

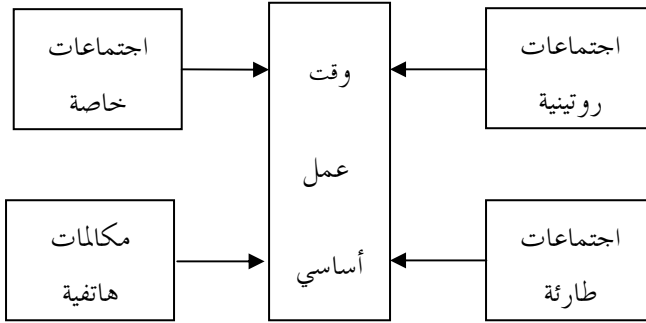
## ضع خطتك موضع التنفيذ

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الفصل السابع

### ضع خطتك موضع التنفيذ

عندما ذكرنا أن أكثر من حوالي 70% من وقتك يمكن أن ينقضي في اجتماعات، فإننا كنا نتحدث عن اجتماعات من مختلف الأنواع، رسمية وغير رسمية، بحيث تشتمل على عدد مختلف من الناس أو على مجرد شخصين اثنين معك. وكذلك فإن الاجتماعات كافة تأخذ من وقت عملك ما لم يكن جزءاً من خطتك حيث إنها تقلص الوقت الذي يمكن أن يستخدم في مزيد من الأنشطة الشخصية المنتجة. فالاجتماعات هي أساس التطفل، الذي هو الموق الخامس من معوقات التقدم التي أوضحناها في الفصل الثالث، والتي يمكن أن تؤدي إلى منعطفات خطيرة في وقت عملك الأساسي.



لقد اقترحنا عليك تجنب الدعوة لاجتماعات إذا كانت الأشكال الأخرى من أشكال الاتصال ستؤدي الوظيفة على أكمل وجه. ومع ذلك، ما الذي أنت فاعله حيال الاجتماعات التي تدعى إليها؟ إن هدف الاجتماعات عادة ما تدرج تحت صنفين من الاجتماعات هما: الاجتماعات الروتينية والاجتماعات الخاصة. فالاجتماعات الروتينية هي الاجتماعات التي تعقد على فترات لاستعراض النشاطات الجارية. وغالباً ما تكون المعلومات المتبادلة في هذه الاجتماعات تافهة،

كيف تكون عملياً أكثر؟

ومن السهولة توزيعها بطرق أخرى لا تأخذ شيئاً من وقت الحاضرين. فإذا كنا مهتمين جداً بإنتاجيتنا الشخصية فعلياً أن نطلب إعفاءنا من العديد منها.

لكننا، للأسف غالباً ما نكون أكثر اهتماماً لعوامل عدة مثل مناصبنا الرفيعة وسياسات المكتب، فعندما نصل لمنصب معين يعتبر حضورنا لاجتماعات معينة دلالة مرئية لبقية العالم على أننا وصلنا إلى مكانة رفيعة. وحتى لو كان لدينا سبب مشروع لعدم الحضور، فإن سياسي المكاتب سرعان ما سيعلمون حول العالم كله أننا مكروهون أو غير مؤهلين إذا فشلنا في الحضور. وهكذا فإننا نمضي قدماً في إضاعة الوقت الثمين في الجهود المضللة لحماية موقفنا العظيم. ربما لن يعد مثل هذا الوضع ضرورياً عند إظهارنا للنتائج الإيجابية للإنتاجية الشخصية المتزايدة. فإن لم يكن الموضوع يؤثر عليك، ويستدعي وجودك فليس هناك إلا القليل الذي يمكنك فعله حيال اقحام أو تطفل الاجتماعات الخاصة سوى تتبع الخطوط العريضة التي أوردناها كي تسير هذه الأمور في مسارها، فالمشكلة الحقيقية تكمن في الاجتماعات الطارئة. ليس من الضروري أن تكون اجتماعاتك الطارئة غير مجدية، لكنها مع ذلك يمكن أن تخلق فوضى في اليوم المخطط له تخطيطاً جيداً، ولذلك يمكن لنا أن ندير هذه الاجتماعات بحيث لا تتسبب إلا في أقل ضرر ممكن؟

### تجنب التطفل في المكتب

- 1- حلل كل حالات الانقطاع:
- (أ) التي لا يمكن تجنبها.
- (ب) الممكن تجنبها.
- 2- إجابات محددة لكل نوع.
- 3- حدد مواعيد.
- 4- أغلق الباب.
- 5- قف.

كيف تكون عملياً أكثر؟

إن تحليلك لاجتماعاتك الطارئة على مدى برهة قليلة من الوقت يعطيك الدلالة القيمة على مكان وقوع الخطأ - سواء كان هذا الخطأ منك أو من طرف آخر - فإذا درست التحليل بأمانة فإنك ستلاحظ أن العديد من الاجتماعات الممكن تجنبها قد جاء نتيجة لسوء التنظيم أو سوء الاتصال. بذلك فإنك إما أن تكون قد فشلت في التفويض أو فشلت في الاتصال بشكل كامل، جاعلاً الناس تكرر عليك عرض أشياء كان من الواجب أن يكونوا قادرين على القيام بها بأنفسهم.

إن التطفل الممكن تجنبه من الموظفين البارزين أو من الزملاء هو أصعب في المعالجة. فمن الصعب جداً معالجة تطفل مدير يهبط عليك فجأة، وهو يقوم بعملية تجوال في أركان العمل بعد قراءته الكتاب يقول: إنه بإمكانك إدارة العمل بالتجول حول المكاتب بدلاً من استخدام العقل لحل كل المشاكل الموجودة على طاولتك. ومن الصعب جداً معالجة تطفل زميل له مشاكل ويتعين عليه أن يشرك شخصاً آخر في هذه المشاكل.

\* \* \*

بعد أن جمعت مادة كتاب عن الإنتاجية، زرت عدداً من مديري المكاتب وقضيت وقتاً في صالات استقبالهم انتظر الناس الذين فشلوا في الحضور في مواعيدهم المتفق عليها. واعتدت لكي أتجنب إضاعة الوقت الثمين بأن احتفظ بمذكرة لتدوين الوقت الذي أضاعه الموظفون الذين زاروا مأمور السنترال للثرثرة. وكان أعلى ما دونته هو 10 دقائق ثرثرة خلال فترة 15 دقيقة من الزيارة. ويستثنى من ذلك بالطبع الوقت الذي استغرقه في المشي من وإلى صالة الاستقبال في الاستعداد للعمل بعد عودتهم إلى مقاعدهم. والنتيجة أن الشركة كانت تخسر ما يساوي إنتاج أحد موظفيها في يوم واحد. ولم يكن المدير سعيداً بأن يجعلني أنتظر، وكان أكثر تعاسة

عندما أخبرته بنتائج بحثي. لقد كان من الواضح أنه اعتاد هو الآخر على الثرثرة معهم!

لم يكن من السهل معالجة أمور هؤلاء الزوار الطائرين دون إعطائهم إنذاراً أخيراً. ولكن من الممكن جعل المقابلة غير مجدية للزائر الخاص دون أن تكون هجوماً معه، وإحدى أنجح الوسائل وأحسنها استخداماً هي الوقوف عند اقتراحهم وإن يظل الإنسان واقفاً إلى أن يذهبوا. وإذا طلبوا أن يجلسوا، فقل لهم إن الوقفة القصيرة لفترة من الزمن تجعل ظهرك أحسن (وأنا أعلم أنك لن تطيل الوقوف كثيراً، فهل ستقف؟).

إن هذا التصرف يسير سيراً حسناً مع الجميع باستثناء الشخص الأناي. ومع ذلك ستحتاج لأن تضع استراتيجيات أخرى لتبقى على المقابلة وأنت واقف ما أمكن ثم اجعل إجاباتك مختصرة - فيكفي أن تكون بنعم أو لا - ولا تعطي فرصة ل طرح أي من مشاكلك. ودع كلامك يشير إلى نفاذ الصبر والاستياء من التدخل - كأن تقوم بعملية تقليب للأوراق الموجودة على المكتب أو تنظر إلى ساعتك كل دقيقة... الخ.

فقليل من البراعة ستجد أن تبارك المتدفق من التدخلات غير المنتجة قد نقص ليصبح سيلاً هزياً.

إن السيطرة على موظفيك أمر أسهل قليلاً. فكل ما ينبغي عليك عمله هو أن تطلب منهم أن يدخلوا عليك بمواعيد مسبقة. وإذا قلت لهم: إن السبب في ذلك يعود إلى رغبتك في الإطلاع على أمور معينة قبل أن تراهم لتسهم إسهاماً فعالاً في مشاكلهم فإنهم سيعجبون ببراعتك - ويهتنون أنفسهم بعد ذلك - فالموعد يجب أن يكون لوقت محدد لكي يكون هناك وقت لمناقشة العمل المطلوب.



ومن الطرق التقليدية الأخرى لتجنب التطفل طريقة إغلاقك لباب مكتبك وتعليق ملاحظة عليه من شأنها أن تمنع الجميع من الدخول سوى المتطفل الأكثر تصميمًا على الدخول. ولسوء الحظ، فإن القليل منا من يغلقون أبواب مكاتبهم هذه الأيام. ومن الصعب جداً الانعزال داخل مكتب واسع فسيح، إلا أنه يمكن القيام بذلك ببعض التفكير التطبيقي كتغيير وضع مكتبك والانشغال بكمبيوتر شخصي عند رصدك لغزاة قادمين وعن طريق إبعاد الكراسي الزائدة من صالة مكتبك أو حتى تحريك الحواجز والدواليب المتحركة. فعدد كبير من الهيئات العليا تعترف بهذه المشكلة وتقرر (ساعة هدوء) صباحية ومسائية، ليفهم منها بأنه لن تحدث زيارات أو اجتماعات طارئة خلال تلك الفترة.

### تجنب المقاطعة في البيت:

إن المقاطعة يمكن أن تكون مزعجة لنا نحن الذين نعمل في البيت، سواء كان هذا العمل تجارياً أو ممارسة هواية أو تدبير لشئون المنزل أو رعاية للعائلة، إذا ما تركناه يتسلل إلى نشاطاتنا المخطط لها.

فكم مرة سمعت إنساناً يشتكي بقوله: (أنا غير قادر على إكمال أي عمل اليوم) فالأشياء تلاحقني الواحد بعد الآخر. فحاري يريد أن يستعير مقصي - لقد فقد مقصه - ثم يأتي لي أخ من المكتبة بشأن كتب فات موعد استحقاقها، وبعد ذلك أعود لخدمة الحديقة، كما علي أن أبحث عن الأولاد - لقد ضاع وقت الصباح كله).

### تجنب المقاطعة في البيت

1- حلل كل حالات الانقطاع.

(أ) التي لا يمكنك تجنبها.

(ب) الممكن تجنبها.

2- ضع في هاتفك جهاز الرد الآلي على المكالمات.

3- ركب ميكرفون باب.

4- اجعل التطفل مختصراً.

ها أنت مرة أخرى أمام وجوب تحليل كل حالات المقاطعة التي لا يمكن تجنبها - عمال الإصلاح، الأصدقاء، العائلة - الحالات الممكن تجنبها كالبائعين المتجولين والشحاذين... الخ.

فكيفية معالجتك للصف الأول - الزوار غير الممكن تجنبهم - ستعتمد كثيراً جداً على قيمتهم بالنسبة لك. فعمال الإصلاح يمكن إقناعهم بعمل مواعيد - إلا إذا كانت هناك كارثة. أما الأصدقاء والعائلة فإنهم عادة ما يدركون بما فيه الكفاية متى تكون مشغولاً، وخصوصاً إذا ما أوضحت لهم ذلك باستمرار في عملك، ويمكن لدعوة على العشاء في وقت ملائم لاحقاً أن ترأب الصدع الذي تحدته ببرودك تجاه أي زائر خاص لك.

إن أفضل طريقة لمنع المقاطعة في الصف الثاني من المقاطعين - الممكن تجنبه - هي أن تنصب حواجز ميكانيكية، إذا قمت بتركيب جهاز آلي للرد على المكالمات الهاتفية لحمايتك من المكالمات غير المرغوب فيها. أيضاً اهتم بتركيب ميكروفون في مدخل المتزل كي تعرف المتكلمين أنفسهم قبل أن تسمح لهم بالدخول. فهذا الميكروفون سيتيح لك الفرصة كي تضح استراتيجيتك قبل أن تصبح في مواجهتهم وجهاً لوجه.

والعديد من أرباب البيوت يقومون بتركيب هذا الجهاز للأغراض الأمنية، ولكنك ستجد أن له قيمة مماثلة في رصد حالات المقاطعة الممكن تجنبها في نشاطك المخطط له.

### إدارة هاتفك:

إن آخر، وربما أمكر، تطفل ينبغي علينا أن نتدبر أمره هو هاتفنا الذي يمكن أن يدمر خطة العمل الموضوعية بعناية فائقة، ولكن بدونه لا تستطيع القيام بالكثير من العمل، فكيف لنا أن نتدبر أمره دون أن نلقي به من النافذة غضباً؟

كيف تكون عملياً أكثر؟

إن الغاية المثلى بطبيعة الحال، هي أن تكون لديك وسيلة لترد على المكالمات الهاتفية بحيث ترد لك فقط على المكالمات التي سبق أن سمحت بها. ولكن لسوء الحظ، أننا لا نملك جميعاً مساعدين أو سكرتارية في العمل؟

إن إحدى الوسائل هي تركيب جهاز رد على المكالمات الهاتفية، وبإمكانك أن تجعل هذا الجهاز يسجل لك كل المكالمات الآتية إليك، وأن ترد عليها حسب طلبك، وأن يستمع لكل من يهاتفك، وتجب فقط على المكالمات العاجلة والتي لا يمكن تجنبها. باستخدام أي من هاتين الطريقتين، فإنك ستوفر على نفسك العديد من المكالمات المزعجة التي تعمل على إضاعة الوقت.

وإن لم تستطع الحصول على مساعدة آلية فينبغي عليك أن تطور أسلوباً للتعامل مع المقاطعات الهاتفية التي ستقع في نفس الأصناف المندرجة تحت بند حالات التطفل الطارئة التي تحدثنا عنها سابقاً. ومن الواضح، أن الوقوف لن يساعد كثيراً في هذا المضمار لكن إبقاءك عليه ضمن الحدود المطلوبة هو الذي سيساعدك في ذلك.

\* \* \*

(إذا أردت ضربة حقيقية للأناية الموجودة لديك فما عليك إلا الحصول على واحد من تلك الميكروفونات التي تثبت على الهاتف، وسجل محادثتك الهاتفية ليوم أو أكثر، وعندما يتاح لك الوقت افتح هذه الميكروفونات واستمع إلى الهراء من الحديث وتكرار الحديث لتشاهد الوقت الضائع الذي يذهب هدراً. فكم مرة قلت مع السلامة دون أن تغلق سماعة الهاتف؟ وكم من الوقت يهدر كي توقف التحدث عن الطقس وتدخل في صلب الموضوع؟ وما هي عدد المكالمات التي كانت ضرورة فعلاً؟ وكم عدد المكالمات التي حققت هدفك فعلاً؟

إذا لم يكن بالإمكان تجنب المكالمات أو أنك تود استقبالها فحاول أن تجعلها مختصرة ما أمكن. قم بتدوين ملاحظتك وأنت تستمع لكيلا تضطر لطلب التكرار

والإعادة من المتكلم. واجعل المكالمة مقصورة على الموضوع ذاته، ولا تستغرق الكثير من وقتك في المحاولات غير الضرورية. فإن كان بالإمكان تجنب المكالمة ولا تريد إضاعة الوقت فيها فقل ببساطة إنك مشغول، وستطلب المتحدث في وقت آخر، وحدد له موعداً وحادثة.

إن أحد أسوأ مظاهر مقاطعات الهاتف هو طول الوقت الذي تستغرقه أنت كي تعود إلى عملك مرة أخرى. فلو أنك قمت بدراسة ساعة توقيت على هذا الأمر ستجد أنك تستغرق نصف دقيقة من الوقت قبل أن تتمكن من مواصلة العمل الذي تركته والعثور على النقطة التي توقفت عندها في عملك. وذلك ليس بكثير إذا حسبته في ذاته، لكنك إذا قمت بحسابه على أساس عشرين مكالمة في اليوم فإنه يساوي ساعة تقريباً في الأسبوع ويومين في السنة.

### انصرف عن المكالمات الهاتفية على إطلاقها:

بعض النظر عن مدى فعالية الحواجز التي نصبتها إلا أنه يجيء وقت تكون هناك فيه حاجة مهمة وعاجلة إلى التركيز المتواصل على عملك. والشيء الوحيد الذي ينبغي عليك عمله في مثل هذه الحالة هو الانتقال إلى مكان آخر، بحيث لا يمكن لأحد أن يزعجك وأنت فيه - كأن تنتقل إلى مكتب خاص أو غرفة خاصة، أو فندق، أو بيت ريفي منعزل ويمكن للقطارات السريعة أو الرحلة بالطائرة أن توفر لك عزلة سارة في الوقت الحاضر، مع أن القطارات والطائرات تتحدث الآن عن تركيب هواتف بالأقمار الصناعية، وهو الأمر الذي سيدمر حتى تلك الملاجئ الآمنة.

### ليكن عملك صحيحاً من أول مرة:

كثيراً ما سمعنا من أجدادنا منذ عشرات السنين الحكمة التي تقول: (الوقاية خير من العلاج) وذلك لأننا إذا تمكنا من تدبير جرعة من زيت الخروع، مفترضين استدلال أن المعدة الصحية لن تتعبنا قدره المعدة المعتلة أدركنا أن تكلفة الجرعة كان

كيف تكون عملياً أكثر؟

شيئاً تافهاً. وقد استغرق الأمر منا طويلاً كي ندرك هذه الحقيقة، وأن نعترف بحقيقة التكلفة الباهظة لسوء تطبيق الوسائل الخاصة بالإنتاجية في كل من البيت والعمل. واليوم فإن الكلمة الأساسية هي (الجودة) بمعنى درجة الدقة والكمال التي ترضي كل متطلبات الزبون - فكلمة الزبون تم استخدامها هنا في أوسع معانيها كأخر مستخدم للمنتج أو الخدمة نؤديها في البيت أو في العمل بدلاً من مشتر. ويمكن تعريف وتحديد (الجودة) المقبولة لكل مستخدم معين. فالمنتجات التي لا تفي بالموصفات ينبغي أن تلقي في سلة المهملات أو يعاد تصنيعها، الأمر الذي يعني إضاعة كاملة للوسائل المستخدمة أصلاً في إنتاجها.

\* \* \*

لقد اعتبرت نفسي دوماً ماهراً في استخدام المنشار والمطرفة في أعمال المترل التي تتطلب ذلك، لكنني خائف أن تبدو الأشياء التي أنتجها بيدي غير متقنة إلى حد ما، وأنه ينبغي علي عمل الكثير حتى يصير عملي متقناً، حيث إنني حفرت حفراً في المكان الخطأ، وعندما نشرت قطعة من الخشب كان هناك خطأ في الطول. وفي أحد الأيام قابلت رفيقاً أخبرني بأنه اشتغل كثيراً في قطع الأخشاب الصلبة القيمة. فأخبرته بمشاكلي وسألته عن الكمية التي كان يمكن أن يرميها من الخشب عندما اشتغل فقال: (لم يكن بإمكانني أبداً أن أرمي أي شيء - لأنني كنت مطروداً من الخدمة، فقد علمني أبي أولاً ألا أقطع شيئاً قبل أن أكون قد قسته على الأقل ثلاث مرات وأحصل على نفس النتيجة، وتلك الطريقة وجدت أنه ينبغي علي ألا أفعل شيئاً زيادة على ذلك).

ومنذ أن اتبعت نصيحته تحسن عملي وازدادت جودته بشكل كبير، ونادراً ما أضعت مادة بالقطع السيئ لها أو الحفر السيئ كذلك. فلا بد أن هذه الجودة قد

وفرت لي كمية لا بأس بها من المال - ناهيك عن توفيرها لي ولشعري الذي اعتدت أن أشده من رأسي عند الارتباك في العمل.

لقد كان الحرص على الجودة في تلك الأيام مقصوراً على الحرفيين في حين كان الآخرون يكرسون جهدهم لزيادة الكمية بدلاً من النوعية في مسعى لإبقاء الأسعار منخفضة.

وفي هذه الأيام، فإن النوعية مهمة جداً وكافية بشكل غريب. فالإنتاج النوعي يوفر الكثير من الوسائل التي يمكن أن تضيع. وهي في نهاية الأمر اقتصادية أكثر من الطريقة القديمة لعمل الأشياء. وقد يبدو هذا صعب التصديق لأن أخذ الحيلة والوقت الزائدين واستخدام المواد والوسائل الأفضل سيكلف مالاً. لكنك عندما تحسب الإجمالي فإن الانخفاض في المال الضائع سيفوق الزيادة في التكلفة، مما يوفر لك ربحاً زائداً.

#### النسبة المئوية لتكاليف الإنتاج

10	الوقاية	10	الوقاية
5	القياس	10	القياس
0	الرجيع	15	الرجيع
%20		%35	

انخفاض بنسبة 15%

إن تلك الأرقام هي معدلات عامة لصناعة غيرت طريقها باتجاه الجودة، لكن نفس الفوائد تنتظر ككفر لأنك تقوم بعمل أخطاء وتعمل على تصحيحها مرة أخرى (إلا إذا كنت شخصاً غير عادي) والفرق الوحيد هنا هو أنك لا تجمع التكلفة بالنسبة للوسائل التي أضفتها - وقتك وأي من الأثاث والمواد التي تستخدمها - وربما كان يتعين عليك أن تفعل ذلك.

كيف تكون عملياً أكثر؟

- \* هل لدي مستوى أحكم به على إنتاجي؟
- \* هل أصل إلى ذلك المستوى دائماً؟ معظم الأوقات؟ بعض الأحيان؟
- \* ماذا يمكن أن أفعل لتحسين نوعية إنتاجي؟
- \* ما هي الفوائد التي تعود علي؟ وعلى الآخرين؟

ستكون الإجابة عن السؤال الأول سهلة إذا ما وضعت لنفسك أهدافاً ومستويات كنتك التي ناقشناها في عدد من الفصول السابقة. وستأتي الإجابة عن السؤال الثاني من مراجعة خطط عملك.

بعد أن تحسن نوعية إنتاجك ستعتمد بشكل كبير على ماهية الصفة التي تقيسها. فإذا كنت تنتج شيئاً مادياً فستعلم كيف يمكن تحسين نوعيته أو يمكنك سؤال المشرف عن المستوى المتوقع له، وكيف يمكنك الوصول إليه. وإذا كنت مديراً أو مشرفاً فإن إنتاجك هو إنتاج أولئك الذين ترأسهم أو تشرف عليهم - فكلما أدرتهم بشكل أفضل كان إنتاجهم أكثر وأجود.

وربما تعطيك دورة تنشيطية أو بعض الكتب عن الإدارة بعض الأفكار الجديدة لتحسين نوعية إدارتك. وبالتأكيد، فإن تطبيق المبادئ التي ناقشناها معاً في هذا الكتاب سيساعدك بشكل معقول.

وإذا كنت تعمل في البيت فلربما لن يكون لديك تفكير عن وضع مستويات رسمية على الرغم من أنه قد يكون لديك بعض منها في اللاشعور. وربما تجد أن من المفيد تحديدها بصورة أكثر، وقياس أدائك مقابلها - وخصوصاً كيفية شعور زبائنك حيالها - وحالما تتحقق تلك الأعمال سيصبح بإمكانك أن تقرر ماذا تفعل لتحسين نوعية إنتاجك.

كيف تكون عملياً أكثر؟

أما بالنسبة للفوائد التي تتوخاها فإنك ستحصل بالتأكيد على الرضا والقناعة وستعلم في نفس الوقت أنك تستخدم وسائلك بطريقة إنتاجية ما أمكن، وبالتالي تتحرك باتجاه هدف أو آخر من أهدافك الشخصية التي هي في نهاية الأمر. كل ما تتطلع إليه. أليس كذلك؟



## الخلاصة:

- 1- إن الأسباب الرئيسة للتطفل هي الاجتماعات الروتينية والطارئة والخاصة والمكالمات الهاتفية.
- 2- إذا حللت كل الانقطاعات على مدى أسبوع وصنفتها كانقطاعات ممكن تجنبها وانقطاعات لا يمكن تجنبها، فإن هذا سيساعدك على تجنب التطفل.
- 3- يجب القضاء على الحاجة للاجتماعات التي لا يمكن تجنبها.
- 4- يمكن تطوير أساليب تقليل تأثير الاجتماعات التي لا يمكن تجنبها.
- 5- يمكن للأسباب نفسها أن تكون ملائمة لتقليل المقاطعة في البيت.
- 6- إن تركيب جهاز رد على المكالمات الهاتفية وتحسين أسلوب ردك هما طريقتان لتقليل المكالمات الهاتفية غير المرغوب فيها.
- 7- يمكن تعريف الجودة على أنها درجة التمام والاكتمال التي ترضي كل متطلبات من تخدمهم.
- 8- إن إنتاج منتجات عالية الجودة، يعتبر أفضل وأكفاً طريقة لمحاربة سوء التطبيق.
- 9- إن المحافظة على إنتاجية عالية الجودة، سواء في المكتب أو في العمل أو في البيت ستعطيك اعترافاً ومكافأة وقناعة شخصية، بالإضافة إلى أنه سيساعدك حيال الوصول إلى أهدافك الشخصية.



# الفصل الثامن

## التقييم الذاتي

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الفصل الثامن

### التقييم الذاتي

لقد أدركنا أهمية وجود أهداف واضحة ومحددة، وخطة بسيطة لتحقيق هذه الأهداف، مع وجود وسائل منظمة تنظيماً جيداً تمكننا من تنفيذ الخطة. ورأينا كيف يمكن لمعوقات التقدم أن تحول دون تقدمنا حيال أهدافنا بإرغامنا على إضاعة الوقت في نشاط غير منتج.

ولقد تحدثنا في الفصل الثاني عن عاملين يؤثران في الإنتاجية، وهما بالتحديد الاستفادة والفعالية، فالاستفادة هي الدرجة التي نقوم بها من أجل استخدام فاعل لوسائلنا المتاحة، والفعالية هي السرعة والدقة اللتان تؤديان بالعمل. وكذلك أيضاً فإننا تحدثنا عن أربع وسائل أساسية نستخدمها في العمل (وفي البيت كذلك) هي المال والقوة العاملة والمواد والآلات.

وعندما نتحدث عن الوقت وإدارة الوقت فإن ما نعنيه فعلاً هو الاستفادة من قدرتنا الشخصية على العمل، وهذه الاستفادة تقاس بعدد ساعات الإنسان - فساعة عمل إنسان تمثل ما يستغرقه الرجل أو المرأة في أداء عمله لمدة ساعة. وهكذا فإننا عندما نتحدث عن الوقت الضائع على إطلاقه فإن ما نعنيه بلغة الإنتاجية هو (عدم الاستفادة الكاملة من القوى العاملة الشخصية) أي الحصول على إنتاج أقل عن كل ساعة من وقتنا الشخصي مقارنة بما يجب أن نحصل عليه.

#### الاستفادة من المواد:

ويؤثر العاملان نفسهما كذلك في إنتاجية الوسائل الأخرى - من مال وآلات. فإنتاجية هذه الوسائل بالمعطيات الحقيقية تعتمد على الكمية التي نستخدمها بها. فالمال هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على الوسائل الأخرى.

ولذلك فإننا سنتطرق لوسيلة المال بالتفصيل فيما بعد. يبدو أننا جميعاً لسنا مدركين لأهمية توفير المواد واستخدامها بفعالية خصوصاً عندما تكون هذه المواد نادرة أو مكلفة. فالجفاف يبين لنا بوضوح كم نضيع من الماء عادة دون تفكير، وكيف يمكن الاستفادة منه بشكل أفضل مع قليل من الاهتمام والتفكير في عملية ترشيد استخدامه.

ويؤكد احتلال توازن الميزان التجاري وقت الحاجة إلى إعادة تصنيع الأوراق المالية والمعادن والمواد التي نضعها عادة بسعادة غامرة.

المواد المشتراة				
مستخدمة		ضائعة		
بفعالية	بشكل خاطئ	فائضة	هالكة	مفقودة

فبعض المواد المشتراة لا تستخدم في أغلب الحالات إطلاقاً. فهي مفقودة (أو مسروقة) أو تالفة بسبب الاستخدام أو عفى عليها الزمن. وحتى بعض تلك المواد المستخدمة فعلاً فهي مستخدمة بشكل خاطئ، وما تبقى فقط هو الذي يستخدم بفعالية وإنتاجية، وتقدر المواد المشتراة الضائعة في معظم الصناعات الأولية بنسبة 15%، فيما لا يستخدم إطلاقاً في أعمال الخدمات أكثر من نسبة 10% من المواد. إن عملية ضبط الأشياء الفائضة عن الحاجة لا تعني التقصير أو البخل بقدر ما تعني إعطاء بعض التفكير للاستفادة القصوى من العناصر التي نشترها. وإحدى الطرق، كما ذكرنا في الفصل السابق، هي شراء المنتجات (ذات الجودة) وتعلم استخدامها بفعالية أما الطريقة الأخرى لتركيز الاهتمام على المواد التي تستخدمها (مما سنراه في الفصل التاسع) فهي وضع ميزانية لهذه المواد أو وضع مستويات من الاستهلاك لها. وفي الوقت نفسه، ها هنا مراجعة بسيطة يمكنك القيام بها

كيف تكون عملياً أكثر؟

لاستخدامك الحالي للمواد وهي المراجعة التي قد تعطيك بعض الأفكار عن كيفية استخدامها بإنتاجية أكبر.

### كان إنفاقي على المواد المشتراة في الشهر الماضي:

(طعام، ملابس، كماليات، أغراض البقالة، القرطاسية، ومواد  
الصيانة)..... ريال.  
فإذا أضفت 10% من هذا الانفاق نتيجة لسوء الاستخدام فإن  
المبلغ سيكون..... ريال.  
وفي الواقع فأنا أقدر أنني أضعت..... ريال.  
في العناصر التالية: .....

إذا قمت بمراجعة بسيطة مثل هذه المراجعة حول كيفية استفادتك من المواد مرة كل فترة فإنك ستفاجأ بحجم ما يضيع منك من المواد، فاحرص أن تتجنبه في المستقبل.

### الاستفادة من الألة:

يطلق اصطلاح الآلات على مختلف القطع الأخرى التي تحتاجها لتشغيل عمل أو بيت - مثل الماكينات والسيارات والشاحنات والمكاتب والكمبيوتر والأثاث... إلخ. فكل هذه الأشياء تكلف مالمالاً - ويضيع هذا الاستثمار عندما لا تستخدم هذه الأشياء بكامل طاقتها.

إن شراء الأجهزة مكلف هذه الأيام لدرجة أن استئجار بعض الآلات عند الحاجة إليها يكون اقتصادياً أكثر من شرائها وإبقائها لديك بلا عمل. ولهذا السبب

كيف تكون عملياً أكثر؟

قامت صناعة جديدة تماماً تمكنك من تأجير ما تحتاج إليه - من مجزات الحدائق إلى مصنع مجهز تجهيزاً كاملاً.

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الوسائل الشخصية:

كلنا نملك وسائل أخرى مما نستخدمها كل يوم، ولا تدرج تحت قائمة الوسائل الأربع الأساسية من مال وقوى عاملة ومواد وآلات، وهذه الوسائل هي وسائلنا الشخصية التي تتكون من خاصياتنا المميزة والموجودات والعلاقات. فالقليل منا هو الذي يفكر حيالها ونادراً ما نجعلها تساهم من الناحية الإنتاجية في بلوغ الأهداف الشخصية.

## الخاصية المميزة:

إن أفضل طريقة لمعاينة خاصيتك المميزة هي أن تكتب لنفسك بياناً بالسيره الشخصية. فبيان السيرة الشخصية يهدف إلى إفادة من يريد أن يوظفك عنده. بمن أنت وماذا بإمكانك أن تعمل - أي أنه شكل من أشكال الإعلان الشخصي. ككل الإعلانات هناك براعة تامة في كتابة بيان السيرة الشخصية الفاعلة، لكنك ستجد أن هذه الكتابة سهلة نسبياً إذا ما تذكرت أن الطرف الآخر يكون أكثر اهتماماً بما في إمكانك أن تعمله من اهتمامه. بمن أنت أو ماذا كنت؟.

لذلك ابدأ بحصر إنجازاتك - أي الأشياء الناجحة التي كنت مسؤولاً عنها في حياتك إلى يومنا هذا. وقم أولاً بحصر آخر إنجازاتك ثم تدرج في هذه الانجازات الواحد بعد الآخر ما استطعت، وفي هذه المرحلة لا تستثني أيّاً من هذه الانجازات لاعتقادك بأنها غير مرتبطة بالموضوع - فهي ربما تدفعك للتفكير في طرق يمكن لخبرتك أن تتكيف فيها مع غايات أقل غرابة.

أما الخطوة الثانية فهي أن تتبين خبرتك في العمل، ووظيفة تلو الوظيفة، وبعد ذلك اعرض إنجازاتك التعليمية محتتماً باهتماماتك العامة.

فإذا درست بيان سيرتك الشخصية الجديدة بعناية فإنك ستجد شيئين: ستجد أولاً أن معنوياتك قد ارتفعت بشكل ملحوظ نتيجة قراءتك لمختلف الأشياء الجديدة

التي حققتها وكنت قد نسيتها. وسترى ثانياً عدة مجالات من الخبرة والاهتمام مما لا تضعها حالياً في خانة الاستخدام المنتج. وهذه هي الخصائص المميزة التي يمكنك استدعاءها لتساعدك على تحقيق أهدافك.

### التطور الشخصي:

لقد طلبنا منك في بداية هذا الكتاب أن تسجل أو تحصر أهدافك تحت ثلاثة عناوين رئيسية هي: أهدافك في العمل وأهدافك في البيت وأهداف تطورك الشخصي. فإذا نظرت إلى تلك القائمة ربما تجد أن بعض العناصر التي كتبتها تحت عنوان أهداف التطور الشخصي لا تحمل إلا قليلاً من العلاقة لبيان سيرتك الشخصية، وربما تجد أن من المفيد تحليل مواطن قوتك ومواطن ضعفك، وتعيد تقييم أهدافك في ضوء ما اكتشفته من مستجدات.

تحليل الوسائل الشخصية			
	مواطن الضعف		مواطن القوة
الإجراء المطلوب لبناء مواطن القوة:			
الإجراء المطلوب لتقوية مواطن الضعف:			

كيف تكون عملياً أكثر؟



## الموجودات:

وبالمثل يمكنك حصر موجوداتك وقيمتها الحالية. وستخبرك دراسة تلك القائمة عما إذا كانت موجوداتك قد استخدمت استخداماً كاملاً لبلوغ أهدافك أم أنها يمكن أن تكون أكثر إنتاجية فيما لو استخدمت بطريقة أخرى.

تحليل الموجودات			
الموجود	القيمة	النسبة المئوية	الإنتاجية
الإجراء المطلوب لتحسين الإنتاجية:			

## العلاقات:

يقولون في الأمثال (العبرة في النهاية ليست بماذا تعرف، بل بمن تعرف). وربما يبدو هذا القول تشاؤمياً إلى حد ما، ولكن الحقيقة أن عائلتك وزملاءك ومعارفك لهم جميعاً خصيتهم المميزة وموجوداتهم وعلاقاتهم التي يمكن أن تكون ذات عون لك، وسيكونون في أغلب الحالات، أكثر من راغبين في المساعدة حيث يستطيعون، لكن الأمر بيدك أنت كي تقرر تماماً كيف تستفيد من هذه الوسيلة الثمينة جداً.

فالعديد من الناس يناون بأنفسهم عن استخدام علاقاتهم بهذه الطريقة، ربما لشعورهم بأنهم يحصلون على ميزة من ورائها. لكن هناك فرقاً أساسياً بين استخدامك لعلاقاتك كي تساعدك في الوصول إلى أهدافك وبين استخدامك لها لإنشاء شبكة مما يعرف (بالانتهازين) ففي الحالة الأولى سيساعدك الناس لأنهم يعرفون أنك سترد لهم الجميل بتوثيق هذه العلاقة لا للاستفادة منها بالضرورة في شكل مردودات مادية.

وهم يعلمون كذلك أنك ستبذل ما في وسعك لمساعدتهم إذا احتاجوا لذلك. وهذه هي الكيفية التي تعمل بها شبكة العلاقات القائمة على العون المتبادل. أما

كيف تكون عملياً أكثر؟

الانتهازية فهي مصلحة من جانب واحد، حيث تأخذ دون أن تعطي في القابل. وهو تصرف ينأى عنه أغلب الناس الذين يعتمدون على أنفسهم.

وهكذا، عليك وأنت تقوم بإعداد قوائم العمل أن تفكر في علاقاتك، وتسجل قوة أو إمكانية كل واحد من هذه العلاقات في مساعدك على الوصول لهدفك النهائي. وإذا ما انتهيت من تسجيلها، تأكد من أنك تبقي على هذه العلاقة حية وجيدة، وذلك بدوام الاتصال الهاتفي والمراسلة أو الاجتماع من وقت لآخر.

الحياة العائلية:

إذا كنت موفقاً بما فيه الكفاية لتصبح جزءاً من عائلة، فإن هذا لا يمكن أن يكون الأساس لأقوى مجموعة مساندة من بين كل المجموعات. ومع ذلك، فإن هذا الأساس مثل أي روابط إنسانية أخرى، ولن ينمو إلا إذا قمت بدعمه، كبداية لن يضيرك أن تحلل مواطن قوة وضعف علاقاتك العائلية، وتفكر في الكيفية التي ترسخ بها مواطن القوة وتدعم بها مواطن الضعف. فنادرًا ما توجد عائلات بلا مشاكل، وإن وجدت فهي محظوظة جداً بحيث تبدو أنه لا توجد صيغة شاملة لتحقيق علاقات لا عيب فيها.

ومع ذلك، فهناك شيء واضح واحد، وهو أن تلك المشاكل تؤثر كثيراً في إنتاجية كل الأطراف المعنية. وهكذا فإذا كنت غير موفق بما فيه الكفاية بحيث كانت لديك مثل هذه المشكلة فإن حلها ينبغي أن يكون واحداً من أولويات أهدافك.

وحتى لو لم يوجد مثل هذه المشكلة، فمن المحتمل أن يكون هناك نوع من التصادم بين أولويات أهدافك العملية، وأولويات حياتك العائلية. ويمكن تحديد هذه المسألة بإجماع كل الأطراف المعنية، والذين يجب أن يكون قرارهم قائماً على تقييمهم الموضوعي لسير الأحداث التي تساعدك بصورة أفضل لتحقيق مختلف أهدافك. وهو الأمر الذي يسهل قوله لكن من الصعب جداً تحقيقه.

كيف تكون عملياً أكثر؟

إن هذه التجربة يمكن أن تغير تماماً بعضاً من أهدافك المدرجة على القائمة التي أعددتها في الفصل الأول، وقد توحى لك بطريقة أفضل للاستفادة من وقت الفراغ الذي تقضيه حالياً بعيداً عن العمل. فإذا قمت بضم هذا التحليل إلى التحليلات الأخرى التي افترضناها، فإنه يمكن أن يفتح عينك على الثروة التي تمتلكها وسائلك الشخصية.

## الخلاصة:

- 1- تعني إدارة الوقت الاستفادة من وسيلة قوة عملنا الشخصية.
- 2- توجد لدينا سواء في العمل أو في البيت أربعة أنماط من الوسائل الملموسة وهي الوسائل الأربع الأساسية المتمثلة في: المال والقوى العاملة والمواد والآلات.
- 3- ستعمل محاربة التبذير على تحسين إمكانية الاستفادة من المواد.
- 4- سيضيع الاستثمار في (الآلات) إلا إذا استخدمت بكامل طاقتها.
- 5- لدينا كذلك عدد من الوسائل الشخصية - الخصائص المميزة والموجودات والعلاقات.
- 6- أفضل طريقة لمعاينة خاصيتك المميزة هي كتابة بيان بسيرتك الشخصية أو سرد إنجازاتك وخبراتك العلمية والعملية.
- 7- ستدرك من خلال تحليل موجوداتك مدى استخدامك لهذه الموجودات بشكل مفيد.
- 8- علاقاتك هي أهم وسيلة لمساعدتك في تحقيق أهدافك.
- 9- يمكن أن تكون عائلتك هي أقوى علاقة لديك.



## الفصل التاسع

### المال له علاقة أيضاً

## الفصل التاسع

### المال له علاقة أيضاً

على الرغم من أن المال يمكن - إذا أسيء استخدامه - أن يكون أساس كل شر، فإن المال بالتأكيد شر لا بد منه، وخصوصاً هذه الأيام. فعلى مدى 6000 سنة مضت احتل المال مكان المقايضة كوسيلة للتبادل المستخدم في البيع والشراء، وذلك لسهولة التعامل به. فالكثير من المال يشغل حيزاً أقل مما يشغله قطع من الغنم عندما تريد أن تشتري شيئاً من السوق. والمال في ذاته لا وجود حقيقي له فهو عبارة عن سند أو وعد بأن يدفع صندوق مال الدولة لحامله مبلغاً محدداً من المال. وفي الواقع، فإن محافظ الخزينة المالية لا يفعل ذلك إطلاقاً لكن (وعوده) يمكن أن تبادل بالحاجيات والخدمات الأخرى. وتختلف فيه قيمة (وعوده) طبقاً لرؤية الناس لقدرته على الوفاء بها. فإن كانت نسبة الوفاء بهذا السند عالية فإن قيمتها تتزايد وسيشتري الناس به مزيداً من الحاجيات، ومن جهة أخرى إذا لم يعتقد الناس أن بإمكانه المحافظة على هذه الوعود فإن قيمتها تناقص إلى أن يصبح، كما حدث في بع بلدان العالم الثالث، بلا قيمة.

#### ما هو المال؟

ترى هل المال غاية في ذاته؟ وهل اكتسابه له تلك الأهمية كلها؟ أم هل هو ببساطة وسيلة لغاية. وكيفما تراه، فالمال ببساطة هو وسيلة - أي آخر الوسائل الأربع الأساسية. وفي الواقع هو إحدى أهم وسائلنا لأننا نستطيع مقايضته بكل الوسائل المادية الأخرى التي نحتاجها لتحقيق أهدافنا، وأحياناً بعض الوسائل غير المادية كذلك. لقد رأينا كيف تؤثر الطريقة التي نستخدم بها وسائلنا الأخرى في قدراتنا على تحقيق أهدافنا، والمال لا يختلف عن أي من الوسائل الأخرى بل هو

كيف تكون عملياً أكثر؟

أكثرها أهمية، فيمكنك استخدامه بإنتاجية لمساعدتك على الوصول لأهدافك أو بإمكانك أن تبدده.

والمال كغيره من الوسائل الأخرى (يبدد) عندما لا يستخدم في المساعدة في تحقيق هدف. ولذلك فمن المهم والحيوي أن تكون لك أهداف وخطط واضحة إذا كنت تستخدم وسيلة المال بإنتاجية. وتسمى خطط المال في العادة (ميزانيات) ومعظم الناس لديهم معرفة كاملة بالتمط الأساسي للميزانية.

إن ما يعرف في العمل التجاري بوضع الميزانية ذات الأساس الثابت، حيث يتم تخصيص الأموال المتوافرة أولاً للعمليات تحت التنفيذ، وإذا ما تبقى شيء من هذه الأموال فإنه يذهب لتمويل خطط ومشروعات جديدة.

لقد ظلت هذه الوسيلة مستخدمة لعدة قرون لكن وجد أن لها سلبيات كثيرة. فيؤخذ عليها أنها تعطى أولوية في التعامل لبعض النشاطات دون التساؤل عن إنتاجيتها فيما تفضل غالباً في دعم استثمارات جديدة، ربما تكون ذات إنتاجية أكبر.

### وضع ميزانية مفتوحة:

ومن أجل التغلب على هذه المشكلة والتمكن من إعداد ميزانية ديناميكية وواقعية فإن وسيلة (وضع الميزانية المفتوحة) اهتم بها في الولايات المتحدة في مطلع السبعينات، وتحديداً في ولاية جورجيا تحت رئاسة جيمي كارتر (رئيس الولايات المتحدة فيما بعد).

وهناك ثلاثة أساسيات في وضع الميزانية المفتوحة:

- 1- يجب أن يوصف ويبرر كل عنصر إنفاق بالتفصيل.
- 2- يجب ترتيب العناصر طبقاً لأولوية تقوم على إنتاجية كل عنصر ومساهمته في الأهداف الشاملة.
- 3- يجب أن تخصص المبالغ المتاحة طبقاً لهذه الأولويات.

كيف تكون عملياً أكثر؟

مع أن هذه الوسائل حددت من أجل مؤسسة خدمة مدنية، إلا أنها قبلت فيما بعد بصورة واسعة في الأعمال التجارية المتقدمة كطريق وحيدة لتقديم ميزانيات ذات معنى، يمكن أن تضمن تخصيص الأموال المتاحة لعمليات أكثر إنتاجية. وبالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يمكن تكيفه حيال الأهداف والإنتاجية إلا أنه كذلك أسلوب مثالي يمكن من خلاله تخطيط وتنظيم أموالك الشخصية. فهو يخلق الانضباط الذاتي الذي يجبرك على الدوام في التفكير في أهدافك عند استخدام أو تخصيص مالك. وهو أيضاً سهل نسبياً من حيث الإعداد والإدارة.

#### إعداد ميزانية مفتوحة

- 1- سجل كل هدف في قائمة.
- 2- سجل كل الأشياء التي تفعلها أو تود أن تفعلها لتصل إلى هدفك.
- 3- رتب الأهداف والنشاطات المرتبطة بها حسب أولويتها.
- 4- قدر تكلفتها السنوية (بطريقة واقعية).
- 5- أضف التكاليف لتحصل على الإجمالي الكلي.
- 6- ضع خطاً فاصلاً للقائمة عندما تصل لمستوى المتوقع من الدخل (التمويل).
- 7- خصص أموالاً لكل العناصر الموجودة فوق الخط الفاصل.
- 8- راجع أهدافك وأولوياتك من وقت لآخر وقم بعمل تغييرات حيثما لزم.
- 9- راجع إنفاقك على الدوام واتخذ خطوات لتبقى في حدود ميزانيتك.
- 10- إذا استطعت أن توفر مبلغاً من الإنفاق المقدر فبإمكانك أن تفكر في العنصر التالي الكائن تحت الخط الفاصل.

قد تبدو تلك القائمة وكأنها مرعبة، ولكن من السهل إعدادها من الناحية العملية - وستجد أن الجزء الصعب الوحيد هو وضع الأولويات. فإذا كنت تتعامل



مع ميزانية عائلة فمن الضروري الحصول على موافقة أعضاء العائلة على الأولويات النهائية.

ميزانية عائلة				
الأولوية	النشاط المخطط	الهدف	التكلفة الشهرية	التراكم الحقيقي
1	مدفوعات خيرية	واجب شرعي	600	600
2	مواد غذائية	نفقات معيشة	1200	1800
3	إيجارات ورسوم	نفقات معيشة	2000	3800
4	فواتير الشريط والكتاب	تطوير ذاتي	700	4500
5	كفايات أساسية	تحسين الموجودات	300	4800
6	هدايا ومكافآت	واجبات اجتماعية	400	5200
7	إجازات سنوية	الراحة	300	5500
8	ترميم البيت	تحسين	500	6000
9	شراء سيارة جديدة	تحسين	1000	7000
10	الدخول في مشروع تجاري	تحسين	800	7800
			1500	8300

والمثال التالي يبين كيف يمكن لعائلة أن تضع ميزانية مفتوحة لتساعد على إدارة مواردها المالية، وبقنا بضم كل النفقات بما في ذلك نفقات المعيشة اليومية. لقد كان دخل العائلة الصافي في المثال أعلاه 7000 ريال ولذلك جاء الخط الفاصل بعد العنصر رقم 8 وقبل العنصر رقم 9 فإن اعتقدت العائلة أن ترميم البيت أساسي فعليها إما أن تجد طريقة بما يناهز 1000 ريال شهرياً وإما أن يغيروا أولوية شيء آخر. وبالطبع إذا حصلت العائلة على زيادة في الدخل، فإنها ربما تكون قادرة

على إنزال الخط الفاصل إلى أسفل. لكن النقطة المهمة هي أن العائلة ستعرف أين ستنتق الدخل الزائد من أجل بلوغ أهدافها.

فأنت ربما تتفق مع أهدافهم وأولوياتهم لكن مبدأ تخطيط الاستخدام المفيد لمواردك المالية سيظل هو الأسلوب الأمثل والأصح. وإذا لم تحاول استخدام هذا النوع من التمرين قبل محاولتك الأولى لوضع ميزانيتك والالتزام بها، فربما لا تكون هذه المحاولة ناجحة جداً. ومع ذلك، فإن ثابرت فإنك سرعان ما ستبدأ في الاستفادة منها. وتلك المكافأة في ذاتها ستكون كافية لمواصلة العمل حيالها.

وسواء استخدمت وسيلة وضع الميزانية الثابتة والأساسية أو وضع الميزانية المفتوحة فإنك ستحتاج للاحتفاظ بسجلات لإنفاقك كي تتمكن من قياس تقدمك، وأنت تمضي قدماً أثناء العام.

وهذا لا يعني وجود مجموعة معقدة من دفاتر الحسابات بقدر ما يعني بكل بساطة الاحتفاظ بايصالات المشتريات النقدية، بمعنى الاحتفاظ بنسخة من الإيصال أو تعبئة كعب الشيك إذا ما استخدمت الشيكات.

وفي نهاية كل شهر عليك أن تتفحص كل عنصر في بيانك الشهري، وتسجل مقابله بالقلم الغرض الذي صرف المبلغ من أجله. النقدية لذلك الشهر، والتي يمكن بعد التسجيل أن ترميها بعيداً وتحتفظ بالبيانات التي ستعطيك كل المعلومات المطلوبة لمراقبة تقدمك تجاه ميزانيتك.

### الموازنة بين الدخل والإنفاق:

إن حسابك لخططك بهذه الطريقة سيجعلك تدرك مدى كفاية مواردك المالية الحالية لبلوغ أهدافك التي وضعتها لنفسك أو خلاف ذلك، فإن كانت هذه الموارد كافية فإنك إنسان مخطط لأنك تعلمت أن توازن بين أهدافك ووسائلك، وهو السر الذي شرحه أحدهم ببساطة في رواية بالصيغة التي يستشهد بها دوماً إذا كان الدخل

كيف تكون عملياً أكثر؟

عشرين ريالاً والإنفاق تسعة عشر، فإن تسعة ريالات وستة قروش تساوي سعادة، أما إذا كان الدخل عشرين والإنفاق عشرين ريالاً وستة قروش فإن ذلك يعني التعاسة).

والإجابة في هذه الأيام بسيطة نسبياً — فإذا أردت حياة سعيدة، فما عليك إلا أن تقص معطفك على قدر القماش المتوافر لديك، وأن تبقى حدود وسائلك وإلا فإنك ستنتهي إلى التعاسة القصوى في سجن المدنين. أما إن كان من غير السهل عليك أن تبسط أهدافك في حدود وسائلك المحدودة في ظل التطلعات المتزايدة، اليوم بدعم من وسائل الإعلام حيث تبدو الأموال السهلة متوافرة لتطلب، فإن السؤال هو من أين تبدأ إذا واجهتك ظروف في العمل، حيث ظهر لك أنه لا توجد مبالغ كافية لعمل ما أردت أن تعمله، فإن الأمر سيتطلب منك القيام بدراسة جدوى، والتي هي عبارة عن دراسة تفصيلية للوضع.

### دراسة جدوى

- 1- ما الذي أود أن أفعله أو أحققه؟
- 2- متى يجب أن يتم أو يكتمل؟
- 3- كيف له أن يتم (خطة)؟
- 4- هل هنالك أية وسائل بديلة لتحقيقه؟
- 5- كم ستكلف كل وسيلة.
- 6- ما هي أرخص وسيلة مقبولة؟
- 7- متى ستطلب الأموال؟
- 8- ما هو هدي المعدل؟

إن السؤال الأول يتطلب منك أن تحدد هدفك. وما الذي تود فعلاً أن تحققه؟ فعندما نصنع في بعض الأحيان أهدافنا، فإننا نفرط في التفاؤل، ونبتعد عن الحقيقة، ولذلك فمن المفيد العودة مرة أخرى والتأكد تماماً مما تريد.

ولنفترض أن ذهنك استقر على سيارة جديدة. فهل أنت بحاجة فعلاً لسيارة جديدة أم أنك ببساطة تعبت من عدم قدرة السيارة القديمة على العمل، أي أن هدفك في هذه الحالة هو الحصول على وسيلة نقل يعتمد عليها، وليس بالضرورة سيارة جديدة.

أما الإجابة عن السؤال الثاني فإنها ستعتمد على مدى سوء تأثير عدم الاعتماد على وسيلة نقلك على أهدافك الحالية. فمن المهم تحديد التاريخ وإلا من المحتمل أن تؤجلها يوماً بعد يوم.

كيف تنفذ اقتراح شراء سيارة جديدة؟ إما بالتجارة بالسيارة القديمة بايادها بموجب عقد إيجار؟ وإما ببيع السيارة القديمة بطريقة خاصة ثم تستخدمها ثمنها

كيف تكون عملياً أكثر؟

كإيداع؟ بعد ذلك توجه ما وفرته من مال لشراء السيارة الجديدة فوراً؟ وإما بسحب مبلغ زائد من الرصيد الموجود من المدخرات فليس غرضنا أن ننصحك بمهاية الخيار الأقل تكلفة - فهناك العديد من الكتب يمكن أن تساعدك في هذا المجال - إنما نحن نريدك أن تكون على علم ببعض البدائل العديدة المتوافرة عندما تتخذ قرارك. ولكن قبل أن تختار أيّاً منها عليك أن تسأل نفسك عما إذا كانت هناك أية طريقة بديلة لتحقيق هدفك الذي عدلته الآن ليصبح (أريد أن أجهز نفسي بوسيلة نقل معول عليها) فعندما تضع هدفك بتلك الطريقة فسيكون هناك العديد من الطرق البديلة لبلوغ هذا الهدف، كإصلاح السيارة الحالية، أو عمل صيانة شاملة لها. أو استئجار سيارة جديدة، أو تأجير سيارة جديدة، أو تغيير وظيفتك إلى وظيفة تمدك بوسيلة نقل. أو تنضم إلى هيئة تعني بنقل الناس... الخ، ولكنك تحتاج قبل أن تتخذ قراراً إلى تحديد تكلفة كل بديل بعناية وتقييم تأثيره على مواردك المالية على مدى السنة القادمة. وهذا سيمكنك من تقرير الطريق الأقل تكلفة لبلوغ هدفك.

وقبل أن تتمكن من اتخاذ قرار، ستحتاج لمعرفة متى سيكون المال اللازم للطريقة المختارة مطلوباً. كي يمكن التحقق من إمكانية تملكك للتكلفة حسب الأسلوب الذي اخترته. وعليه متى يجب اتخاذ أو إكمال الإجراء اللازم؟ فإذا لم يكن الإجراء مطلوباً لبعض الوقت، فربما تكون قادراً على إعداد خطة للحصول على الموارد اللازمة.

وأخيراً يمكنك اتخاذ قرارك، وتحدد هدفك المعدل وتضعه كأولوية في ميزانيتك.

وحيث إنك كنت خلال هذه العملية كلها معنا فإنك ربما تقول: (لا جديد في ذلك - فنحن دائماً نناقش أي عملية شراء أو استئجار رئيسية قبل أن نمضي فيها قدماً) وما من شك في أنك تفعل ذلك لكن النقطة التي نود أن نسجلها هنا هي أنه

بينما يمكن لك أن تناقش فيما إذا كان عليك أن تتخذ إجراء معيناً من عدمه، فإنك لا تفكر في كل الخيارات والبدائل وتأثيرها المحتمل على مواردك المالية.

وحيثما تكون لدينا فكرة عن إجراء نود أن نتخذه فإنها تميل إلى الرسوخ في أذهاننا إلى أن تسيطر على تفكيرنا إلى الحد الذي لا نستطيع فيه أن نرى الأشجار داخل الغابة — بمعنى إلى الحد الذي لا نستطيع أن نكون فكرة واضحة عن العمل بسبب كثرة التفاصيل.

وهكذا يمكن أن يؤدي بنا هذا إلى الموقف الذي نضع فيه حلولاً ممتازة لمشاكل خاطئة، وهو الموقف الذي يحدث بصورة متكررة في العمل إلى حد مزعج. فإجراء تحقيق عن المشكلة قبل تحديدها وتعريفها، ومن ثم وضع أكبر قدر ممكن من الحلول البديلة قبل اختيار الحل الذي يحقق هدفك بصورة أفضل، قد يأخذ وقتاً أطول قليلاً لكنه يكون قد استغل استغلالاً جيداً. وخصوصاً عندما تؤثر المشكلة على مواردك المالية.

### زيادة الدخل وتقليص الإنفاق:

إذا قمت بتحليل أهدافك تحليلاً دقيقاً وألزمت نفسك بتحقيقها، ومن ثم وجدت أنك لا تملك المال الكافي للوفاء بتكاليفها، فماذا أنت فاعل؟ حسناً، أمامك فرصتان كما يقولون: فإما أن تزيد دخلك وتقلص إنفاقك، وهو الأمر الذي يكون من السهل أن نقوله، ولكن من الصعب جداً أن نمارسه عملياً. فبإمكانك زيادة دخلك بطرق مختلفة. وتستطيع ذلك باستخدامك للوقت الزائد بطريقة أكثر فائدة لتكسب مالاً، وذلك بالعمل الإضافي سواء في العمل أو في البيت فهناك ميل قوي هذه الأيام تجاه العمل الإضافي في البيت، خصوصاً إذا كان لديك كمبيوتر، وتستطيع أن تستخدمه. وبالتالي يمكنك زيادة دخلك حتى في البدء بعمل صغير خاص بك.

ولكن السؤال المهم هنا هل أنت بحاجة منذ البداية إلى هذه الزيادة في الدخل، وهل تستحق هذا الاهتمام أو أمّا على حساب أهداف أخرى قد تكون أهم.

وفي بعض الأحيان يكون من غير الممكن زيادة دخلك، ومن ثم تظل الطريقة الوحيدة لتدبير المال لبلوغ أهدافك هي تقليص الإنفاق على النشاطات الأخرى. وهذا غالباً ما يكون صعباً كما يبدو من الوهلة الأولى. ويمكن كذلك للقانون القول (العمل يتسع بحيث يملأ الوقت المتوافر) أن يطبق على دخلك. والقول بأن (النفقات تزداد مع ازدياد الدخل) هو استشهاد معروف جداً في الممارسات العملية. وبالطبع، فإن بعض الزيادة في النفقات تعود إلى التضخم ولا يوجد إلا القليل لنفعه حيالها، ولكن لا يمكن أن يقال ذلك عن كل الزيادات.

فليس هناك شك في أنه عندما نكون في أوقات الرخاء، فإننا نغمس في عادات الإنفاق بحرية، وعندما تضيق نفعل ذلك أيضاً. والبراعة هنا هي أن تعكس الوضع الطبيعي، كما فعل البليونير الذي قال عندما سئل عن سر نجاحه: (عندما يجري الناس أمشي، وعندما يمشون أنطلق كالبرق).

فالسيطرة المحكمة على إنفاقك في أزمان الرخاء تؤدي إلى وجود بعض الفائض المالي الذي يمكن أن يغطي الأزمات العسيرة (والتكلفة لذلك أقل) عندما تمضي قدماً حيال تحقيق هدفك المختار. لكن السيطرة المحكمة لا تعني أن تصبح بخيلاً. فكل ما تطلبه هو أن تفكر في كل إنفاق في ضوء مساهمته حيال أهدافك المهمة. فإحدى أقل الطرق وضوحاً، والتي يضيع معظمنا فيها مالاً، هي التي تقوم بدفع مال للعناصر التي لا مفر منها من الإنفاق كالرسوم والإيجارات والأشياء الأخرى المماثلة. وفي هذا الإطار فإننا غالباً ما نتخذ خط المقاومة الأضعف ونأخذ ما

يعرض علينا دون التمعن فيه جيداً، ربما نتجاوز الحقيقة غير السارة عن وجود فارق كبير بين تكلفة الترتيبات الجيدة والسيئة.

إن هناك العديد من الكتب حول موضوع تنظيم أموالك الشخصية، والتي ستساعدك على تحسين وضعك وتوفير المال لك في المدى البعيد، ومع ذلك، فيإلى أن تكون قادراً على عمل ذلك الترتيب بنفسك، فمن الأفضل والأجدر لك أن تحصل على نصيحة علمية من مصدر مؤهل كمحاسب يعمل في إحدى الشركات. فقد يثبت لك أن الاستثمار الذي تقوم به تحت رعايتهم يمكن أن يكون الأفضل من بين كل ما قمت به على الإطلاق.



## الخلاصة:

- 1- المال وسيلة كأى وسيلة أخرى يمكن أن تستخدم استخداماً جيداً لمساعدتك على الوصول لأهدافك أو أن تبدد بكل بساطة.
- 2- تعرف خطط استخدام وسيلة المال بالميزانية - سواء كانت ثابتة الأساس أو مفتوحة.
- 3- من أجل وضع ميزانية مفتوحة من الضروري وضع أولوية أهدافك ونشاطاتك المخطط لها قبل تخصيص المال اللازم لها.
- 4- لا يمكن وضع ميزانية مفتوحة بأي من هذه الطرق دون الاحتفاظ بسجل الإنفاق.
- 5- قبل أن تدخل أي عنصر جديد في ميزانيتك، عليك أن تكمل دراسة جدوى المشروع.
- 6- بإمكانك الاستفادة من وسائلك الشخصية لزيادة دخلك من أجل بلوغ هدف خاص.
- 7- إن الدراسة الدقيقة للإنفاق والالتزام الصارم بميزانية سيمكنك من تخفيض الإنفاق.



## الفصل العاشر

هل هذا العائد سيئ؟

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الفصل العاشر

### هل هذا العائد شيء؟

#### المراقبة الذاتية:

تعتمد الإجابة عن السؤال أعلاه على الوضع الذي أنت فيه حالياً، وكيف ستكون قادراً على الالتزام بالتمارين المختلفة التي افترضناها عليك، فإذا قمنا أولاً بمراجعة النقاط الأساسية التي ناقشناها معاً، فإن ذلك قد يساعدك على إجابة السؤال. إن الفكرة الرئيسية التي تدور عبر هذا الكتاب هي الرابط الذي لا مفر منه بين الإنتاجية والأهداف. فبدون الأهداف تكون المقاييس الإنتاجية بلا معنى، وبدون الإنتاجية تكون الأهداف صعبة التحقيق.

وذلك هو السبب الذي جعلنا نبدأ بأن نطلب منك تسجيل أهدافك الشخصية تحت ثلاثة عناوين رئيسية: في العمل، في البيت، في التطور الشخصي. فقد افترضنا من وقت لآخر أنك ترغب في تعديل هذه العناوين في ضوء ما تعلمته عن نفسك وعن إنتاجيتك الشخصية.

فإذا سألت نفسك أولاً بعض الأسئلة الشخصية الاستقصائية وأجبت عنها بأمانة، فإن هذه العملية ربما تساعدك على تعديل تلك العناوين.

وهكذا فإننا قبل أن نمضي قدماً، عليك أن تأخذ فترة قصيرة من الوقت لتحجيب عن الأسئلة التالية التي تعينك على مراقبة ذاتك:

تدقيق الإنتاجية	
أ = مرضية	ب = يمكن أن تتحسن
أ ب	
	<p>1- أكملت مذكرات تدوي الوقت.</p> <p>2- قمت بتخفيض وقت الاسترخاء إلى أدنى مستوى ممكن.</p> <p>3- لدي وقت كاف للأهداف الشخصية وأهداف العائلة.</p> <p>4- قمت بتخفيض الوقت الضائع إلى أدنى من 10%.</p> <p>5- قللت الانقطاعات إلى أدنى حد لها.</p> <p>6- بينت الشخصية ملائمة وعملية.</p> <p>7- قمت بتفويض غيري للقيام بكل العمل الذي ينبغي أن أعمله.</p> <p>8- قمت بإعداد عمل متكامل للموظفين.</p> <p>9- أصبحت بارعاً في استخدام وسائل الاتصال الفعال.</p> <p>10- خفضت اشتراكي في الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية إلى أدنى حد له.</p> <p>11- أنتج عن وعي منتجات تتميز بالجودة.</p> <p>12- انتهت عملية تبديد المواد المسئول عنها أنا شخصياً.</p> <p>13- استفدت استفادة كاملة من جميع الآلات المتوافرة لدي.</p> <p>14- استغل كل (خاصيتي المميزة).</p> <p>15- استخدم موجوداتي الشخصية استخداماً كاملاً.</p> <p>16- أنا أطور (علاقاتي).</p> <p>17- وضعت ميزانية واقعية.</p> <p>18- أنا أتقيد بميزانيتي.</p> <p>19- قمت بوضع أهداف محددة لنفسني:</p> <p style="text-align: center;">في العمل.</p> <p style="text-align: center;">في البيت.</p> <p style="text-align: center;">للتطور الشخصي</p> <p>20- وضعت مستويات أقيس بها تقدمي حال أهدافي.</p>

## خطة العمل:

يتعين ترجمة أي عنصر أظهرته على أنه (يمكن أن يتحسن) إلى هدف محدد وإدراجه في قائمتك. فإذا كنت تقوم الآن بإعادة كتابة كل هذه العناصر كنتائج حاسمة مما ينبغي عليك تحقيقها (كما نوقشت في الفصل الخامس) فإن بإمكانك صياغة خطة عمل لتحقيقها جميعاً.

خطة عملي الشخصية			
التوقيت	العمل المطلوب	نتائج حاسمة	لا

تذكر أن النتيجة الحاسمة يجب أن تتضمن معايير من القياس (الكمية، الكيفية، التكلفة، والوقت) أوقات للابتداء والانتهاء. فإن لم تلزم نفسك بهذه الأساسيات، فإنك لن (تجد الوقت) إطلاقاً كي تبدأ بها، ولن تكون قادراً على تقييم تقدمك حيال الانتهاء منها أو إتمامها.

فعندما تدخل عملية (التوقيت) سيكون عليك أن تحدد نوعاً من الأولوية لكل نشاط ويمكنك أن تدرج ذلك في خانة (لا) وعليك أن تقرر معايير لقائمة أولوياتك — عما إذا كانت طارئة، مهمة، مربحة، سهلة التحقيق، أو أي شيء آخر. فهناك دوماً مغريات لعمل الأشياء السهلة أولاً، وهذا أمر جميل إذا كان ذلك يستند أيضاً على أرضيات أخرى ويسهم إسهاماً رئيسياً في أهدافك. وإن لم تكن كذلك عليك مقاومة الإغراء ومعالجة الأمور الأكثر أهمية وإلحاحاً ورجحاً.

## الوسائل:

حينما تكون لديك خطة واضحة للعمل فإنك تحتاج لأن تتفحص ما لديك من وسائل لتنفيذها — تذكر الأشياء الأربعة الصحيحة — المقدار الصحيح للوسيلة الصحيحة في المكان الصحيح والوقت الصحيح. وعندما تضع في اعتبارك تذكر الأعمال المعقدة، إضافة إلى بعض العناصر البسيطة التي يمكن أن (تجزأ) وتعطي لواحد

كيف تكون عملياً أكثر؟

آخر أقل مهارة ليؤديها، تكون قد وفرت مزيداً من وقتك للنشاطات الأكثر تعقيداً وأكثر مردوداً.

**لا تنس المال:**

إذا كانت إجابتك عن العنصر 18 من بيان تدقيق الإنتاجية الشخصية تشير إلى الحاجة لاتخاذ إجراء، فإن هذا يجب أن يترجم كذلك إلى نتيجة حاسمة، ويضم إلى خطة عملك مع أي مشاريع تحتاج إلى جمع المال لها.

**راجع خطتك:**

ربما تبدو صياغة أهدافك وخطة عملك في حاجة لكثير من العمل، لكن وضع الخطة موضوع التنفيذ يتطلب عملاً أكثر من ذلك بكثير، الأمر الذي يجعلك تميل إلى تركه ما لم تفرض على نفسك مراجعة الخطة بانتظام. وبعد مراجعتها قم باتخاذ إجراءات لتسير كل نتيجة حاسمة تتخلف عن التواريخ المستهدفة وفق الخطة المطلوبة.

وليس ذلك بالأمر الشاق على أية حال لأن شعورك بالإنباز الشخصي الحقيقي سيكون أكثر من تعويض للجهد الذي بذلته في تحقيقها عندما ترى تقدماً حيال أهدافك الشخصية. وقد تحتاج وأنت تراجع الخطة، إلى تغيير بعض الأهداف في ضوء التطورات التي حدثت منذ صياغتك للخطة. وهذا شيء طبيعي تماماً. فأني خطة ديناميكية ستخضع للتغيرات قبل إتمامها. وإذا كان التغيير للأفضل فلن يحدث أي ضرر، لكن يجب عليك أن تحاول تجنب أي إلغاء لأهدافك أو خططك بسبب صعوبة تحقيقها.

كيف تكون عملياً أكثر؟

أخيراً:

يمكننا أن نجيب عن السؤال بوعدك، أنك إذا اتبعت مقترحاتنا بوعي، فستزداد أهدافك الشخصية بشكل جذري، بحيث تتمكن من معالجة عملك بيسر أكبر، وتقبل مسؤوليات أكبر، ويبقى لديك وقت للتطور والتمتع بحياتك الشخصية، وأن ذلك لن يكون عائداً سيئاً مقابل الوقت القصير الذي استغرقته في قراءة هذا الكتاب والعمل بما جاء فيه أليس كذلك؟

## الخلاصة:

- 1- الأهداف والإنتاجية مرتبطان ببعضهما البعض - فلا يمكن أن يكون لديك واحد دون الآخر.
- 2- إن إكمال تقييم الإنتاجية الشخصية من وقت لآخر سيساعدك على أن تكون قائمة أهدافك متجددة.
- 3- إن الأهداف المحددة يمكن أن تكتب كنتائج حاسمة وتعالج ضمن خطة عمل.
- 4- يجب أن يؤقت كل نشاط ضروري لتحقيق نتيجة حاسمة، وأن يعطي أولوية مطلقة لتنفيذه.
- 5- عليك أن تراجع خططك بانتظام وأن تغيرها متى تطلبت الضرورة ذلك.



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	المقدمة
	الفصل الأول:
	ما هي الفوائد؟
	- تقييم الإنتاجية الشخصية
	- الأهداف الشخصية
	الفصل الثاني:
	● ما هي الإنتاجية الشخصية؟
	- العوامل المؤثرة في الإنتاجية
	- الإنتاجية الشخصية
	الفصل الثالث:
	● الاستفادة القصوى من الوقت
	- وقت الاسترخاء
	- الوقت الضائع
	- عدم وجود خطط
	- سوء التنظيم
	- سوء الاتصال
	- التطفل
	- سوء التنفيذ والتطبيق
	الفصل الرابع:

كيف تكون عملياً أكثر؟

- استراتيجية التخطيط
- التخطيط يجعل الأمر سهلاً
- الوقت الشخصي
- وقت العائلة والراحة

#### الفصل الخامس:

- الحصول على المساعدة
- الأشياء الأربعة الصحيحة
- التفويض

#### الفصل السادس:

- المحافظة على التقدم
- تحسين الاتصالات
- لفت الانتباه
- ذكر التفاصيل
- الاستماع
- لغة الإشارة
- متى تكون الاجتماعات مجدية؟
- تكلفة الاجتماعات
- كيف تجعل الاجتماعات منتجة

#### الفصل السابع:

- ضع خططك موضع التنفيذ

- تجنب التطفل في المكتب
- تجنب المقاطعة في البيت
- إدارة هاتفك
- ليكن عملك صحيحاً من أول مرة

### الفصل الثامن:

- التقييم الذاتي
- الاستفادة من المواد
- الوسائل الشخصية
- التطور الشخصي
- الموجودات
- العلاقات
- الحياة العائلية

### الفصل التاسع:

- المال له علاقة أيضاً
- وضع ميزانية مفتوحة
- الموازنة بين الدخل والإنفاق
- دراسة جدوى
- زيادة الدخل وتقليص الإنفاق

### الفصل العاشر:

- هل هذا العائد سيئ؟

كيف تكون عملياً أكثر؟

- المراقبة الذاتية
- تدقيق الإنتاجية
- خطة العمل
- الوسائل
- قائمة المحتويات

**كيف تكون عملياً أكثر**

الإنتاجية الشخصية وسائل  
تحقيقها وزيادتها

© مؤسسة الدرر السنية للنشر — 1432هـ —  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

— الظهران ، 1432هـ —

ردمك:

أ — العنوان

ديوي

رقم الإيداع:

ردمك:

حقوق النسخ محفوظة

الطبعة الأولى  
1432هـ - 2011م

# كيف تكون عملياً أكثر

الإنتاجية الشخصية وسائل تحقيقها وزيادتها

إعداد

الدكتور سامي سليمان تيسير







# الفصل الأول

## ما هي الفوائد؟

## تقييم الإنتاجية الشخصية

دائماً: 5      مراراً: 4  
أحياناً: 3

الدرجات	الأسئلة
	1- أنام سبع ساعات يومياً
	2- أقضي ثلاث ساعات يومياً في قضاء أموري الشخصية
	3- أقضي على الأقل ثلاث ساعات يومياً مع العائلة والأصدقاء
	4- أقضي ساعة واحدة يومياً في تطوير الذات والاهتمام بها
	5- لا أقضي أكثر من ساعتين يومياً في التنقل
	6- لا أقضي أكثر من ساعتين يومياً في لقاء الآخرين
	7- لا أقضي أكثر من ساعة يومياً في التحدث عبر الهاتف
	8- لا أعاني أكثر من ساعة يومياً في التحدث عبر الهاتف
	9- لا أقضي أكثر من ساعة يومياً في حل الأزمات والمشاكل
	10- أرد على المكالمات الهاتفية في نفس اليوم
	11- أرد على المراسلات والمعاملات كافة خلال 24 ساعة
	12- لا أؤدي عملاً يمكن لمن هم تحت إشرافي المباشر القيام به
	13- أقرأ كتاباً واحداً مفيداً على الأقل في الشهر
	14- أضع برنامجاً لعملي اليومي
	15- أضع برنامجاً أسبوعياً مسبقاً
	16- أحطط لجميع من لي مسؤولية نحوهم أهدافاً واضحة

كيف تكون عملياً أكثر؟

	17- أضع أولويات للعمل وألتزم بها
	18- أفضي على الأقل 10% من وقتي في التخطيط لنفسي
	19- أستفيد من التقنيات الحديثة في تنفيذ مهام مسؤولياتي
	20- أسعى جاداً للوصول إلى أفضل الوسائل لعمل الأشياء

## حدد مستواك قبل قراءة هذا الكتاب

إذا أحرزت أكثر من 80% من الدرجات فإن إنتاجيتك عادة ما تكون مرتفعة وجيدة، ويبقى السبب الوحيد وراء قراءتك لهذا الكتاب، هو رغبتك في الحصول على أعلى نسب لدرجات الإنتاجية. أما إذا أحرزت أقل من 80 درجة فإن هذا الكتاب سيساعدك على تحسين إنتاجيتك الشخصية، بالإضافة إلى أنه سيساعدك على:

- الاستفادة أكثر من وقتك.
- تقليل متاعبك الشخصية.
- تحسين علاقتك بالآخرين.
- تحسين مستوى حياتك الشخصية.
- تطوير إمكاناتك الذاتية.

وهذه وعود ومطالب كبيرة إلى حد ما، فكيف لنا أن نتأكد من أننا نقدم المطلوب؟ هاهنا المشكلة، وهي أننا نستطيع تقديم ما هو مطلوب، لكننا لا نضمن تلقيك له.

لقد تحدثنا، على مدى سنوات، في الندوات والحلقات الدراسية واجتماعات العمل والتجمعات الاجتماعية إلى عدة آلاف من الناس - طلاباً وموظفين ومدبرين ودارسين وربات بيوت - عن إنتاجيتهم الشخصية. وسمعنا، مثلك، على الدوام الشكاوى والاحتجاجات المتكررة، مثل: ليتني أملك زوجين من الأيدي، وليت هناك مزيداً من الساعات في اليوم، وليت هناك مزيداً من الوقت، وليت وليت... الخ. وفي

كيف تكون عملياً أكثر؟

الواقع لو لم يكن لدينا مشكلات على الإطلاق لكان بإمكاننا الاسترخاء تماماً، والاستمتاع بالشمس الدافئة، وأن ننتظر حتى يسقط علينا ما نأكله دون عناء. ولكن، لسوء الحظ، فإن معظمنا لديه مشكلات، ووسائلنا المتاحة لمعالجتها محدودة. فلا يوجد لدينا إلا زوج واحد من الأيدي، وأربع وعشرون ساعة فقط في اليوم. ولدينا العقل الذي تيرجحت فيه معرفتنا من التعليم والخبرة. ولدينا أجسامنا المليئة بمختلف أشكال العجز التي أملت بنا عبر السنين. فوسائلنا في الواقع محدودة، والطريقة التي نوظفها بها هي التي ستقرر ما يمكن تحقيقه: وهذه الطريقة هي إنتاجيتنا الشخصية.

فمن بين الذين قالوا: (ليت لنا) هناك قلة قليلة من المميزين الذين استخدموا وسائلهم لتحقيق الأهداف التي وضعوها لأنفسهم - كتعلم لغة أو الإشراف على مجموعة من الشباب، أو إدارة شبكة أعمال تجارية أو رعاية أسرة وما شابه ذلك. فالأهداف الحقيقية تختلف وتنوع، لكن الوسائل المستخدمة لتحقيقها متماثلة إلى حد بعيد، وتعمل معاً للمحافظة على الإنتاجية الشخصية في أعلى المستويات الممكنة. وبصورة عامة، فإنه يبدو أن هؤلاء الناس قادرين على القيام بهذا العمل دون بذل مجهود أكبر من الآخرين، وفي الواقع يبدو أنهم - وفي العديد من الحالات - أكثر إنتاجية وقل معاناة مقارنة بزملائهم وأصدقائهم. فمن المفاهيم العديدة الخاطئة عن الإنتاجية، أنها لا تعني في أغلب الحالات كثرة العمل بقدر ما تعني تنفيذ العمل (ببراعة) - وذلك باستخدام العقل بدلاً من العضلات. فالشيء الوحيد المشترك بين هؤلاء الناس جميعاً هو اتخاذ القرار. فعندما يقررون الوصول لهدف ويحددون ذلك الهدف فإنهم لا يسمحون لأنفسهم بالانصراف عنه بقدر ما يصرون على الاستمرارية فيه إلى أن ينجحوا في تحقيقه.

ولأن هؤلاء الأشخاص تعلموا من خلال تجاربهم كيف يفعلون ذلك، فليس هناك شيء صعب أو معقد حيال الوسائل التي يستخدمونها، بل هي وسائل سهلة الفهم والتطبيق، ولا تتطلب سوى الرغبة الجادة في تطبيقها في الحياة. فحالما تثبت هذه الوسائل جدواها فإنه لا بد من المحافظة على الاستمرارية فيها.

ومن أجل الحصول على هذه الوسائل كان هذا الكتاب، وبإمكاننا أن نعدك بأنك ستستفيد من كل مزايا تحسين الإنتاجية التي أعدناها لك بمجرد أن تحاول تطبيقها في حياتك. فإن فعلت ذلك، فقد لا تحتاج بالضرورة لأن تقضي بقية حياتك كرجل هامشي، ولكنك ستستمتع بالتأكيد بالرضا الكبير عند تحقيق برنامج جيد يفوق في جودته كثيراً مما نقوم به حالياً.

\* \* \*

لقد اعتقدت أن الطبيب كان فظاً معي بلا سبب، عندما قال لي متذمراً: (إذا أردت أن تعيش عشر سنوات أخرى فمن الأفضل لك أن تعتني بصحتك. فأنت مهمل حقاً - بوزنك الزائد وغير الملائم لك وبسماحك لأسلوب حياتك بأن يقتلك). فسألته بحزن (وما الذي تريدي أن أفعله وأنت تعلم عدد الساعات التي ينبغي علي عملها؟). فتهدهد الطبيب وهو يكتب لي وصفتين طبيتين وقال: (تغذى كما ينبغي، ومارس التمارين بشكل منتظم. فهذه قائمة بالغذاء الذي من شأنه ألا يقتلك، ومارس بعض التمارين التي يمكن أن تقوم بها لمدة عشر دقائق كل يوم. وعليك بمراجعتي بعد ثلاثة أشهر، وسترى حينئذ كيف تغير شكلك).

وعندما عدت إلى البيت وقرأت الوصفتين وجدت أن قائمة الغذاء اليومي المقترح تتضمن كمية متوازنة مع انخفاض تدريجي، مما يتعين علي الالتزام بها. وكانت التمارين مشجعة، تبتدىء ببعض تمارين الضغط الخفيفة وتمارين الجري الخفيف وصولاً إلى تمارين الحركة واللياقة التي تتطلب مزيداً من الطاقة.

كيف تكون عملياً أكثر؟

وهنا قلت لنفسي (سأريه). ثم ابتدأت الغذاء والتمارين. وكان لي هدفان  
أعمل من أجلهما - هدف بعيد المدى كي أجعل الطبيب يقتنع بأي قادر على  
الالتزام بما أوصاني به، وهدف قصير المدى يقوم على تنفيذ البرامج كل أسبوع.  
وفي نهاية الأسبوع الأول كنت قد اسهتلكت من الأرز أكثر مما أكلت في  
الأشهر الثلاثة السابقة لكنني لم أفقد وزن. وكنت عنيداً لدرجة أن المداومة على  
التمارين كانت انتصاراً حقيقياً للعقل على التمرد. ومع ذلك فقد كنت مصمماً على  
أن أئين ذلك للطبيب وألتزم به. وبعد ثلاثة أسابيع من ممارستي للبرنامج بدأت أرى  
النتائج. ومع حلول الأسبوع الرابع كنت قد حققت الهدف الذي اخترته، وبدأت  
أشعر بالفخر بنفسي.

وعندما قابلت الطبيب أقر متذمراً بأنني تحسنت كثيراً إلا أنه قال: (لكنك لا  
تزال بعيداً عن الهدف المنشود. فبعض الناس لا يقتنعون أبداً).

\* \* \*

وقبل أن نبدأ في شرح الإنتاجية الشخصية، وكيف سيساعدك تحسينها على  
تحقيق أهدافك ببسر أكثر، فإنه ينبغي أن تحدد بدقة الأهداف التي تريد تحقيقها،  
وذلك لكي تتمكن من قياس تقدمك حيال هذه الأهداف.

### الأهداف الشخصية:

الأهداف الشخصية هي بيانات محددة تود تحقيقها. فعلى سبيل المثال، ربما  
يكون الهدف القصير المدى هو (أن تؤولف كتاباً في علم معين قبل نهاية العام) وربما  
يكون الهدف البعيد هو (أن تصبح أستاذاً جامعياً في غضون خمس سنوات). ويوضح  
كلا الهدفين شيئاً محدداً ينبغي تحقيقه في زمن معين، ولكي تتمكن من تحقيقهما، ينبغي  
لك أن تقدم عملاً جاداً ومدروساً.

إن وضعك أهدافاً لنفسك بهذه الطريقة هي الخطوة الحيوية الأولى باتجاه التخطيط لتحقيقها. وإلى أن يتم تنفيذها فإنك ستظل تواجه خطورة تتعلق بالتطبيق الخاطئ لوسائلك أو إمكاناتك. فما دامت هذه الوسائل محدودة فإن أي سوء استخدام لها سيقبل من قدرتك على تحقيق أهدافك. أما الخطوة الثانية فهي تحسين إنتاجيتك الشخصية كي تتمكن من استخدام وسائلك بشكل كامل. فقياسك لتقدمك باتجاه أهدافك سيبين لك مدى قدرتك على القيام بذلك. وقبل أن تمضي قدماً نحو تحقيق هدفك لا بد أن تأخذ قسطاً من الوقت كي تنظم تفكيرك، وتحاول كتابة أهدافك الشخصية على الورق لتعرف ما تهدف إليه.

وعندما تكتب أهدافك حاول أن تصيغها كأحداث لا كأ أنشطة - أي الوصول للقمّة بدلاً من تسلق جبل - لأن قياس التقدم حيال الأهداف أيسر منه حيال الأنشطة.

حاول أن تكون أميناً مع نفسك. وحدد هدفك الذي تريد الوصول إليه، هل تريد أن تكون رئيساً لمجلس الإدارة؟ أو تريد أن تقضي وقتاً أطول مع عائلتك؟ وكلاهما أمر طيب. فالأمر برمته يعود لك أولاً وأخيراً كي تقرر ماذا تريد. ومع ذلك، فرمما كان من الأفضل لو كتبت هذه الأمور بالقلم الرصاص أولاً - لأنك ربما ترغب في تعديلها وأنت تمضي قدماً مع هذا الكتاب!.

ابدأ بأهدافك في العمل - وهي الأهداف المتعلقة بمهنتك أو وظيفتك المختارة. فبعض هذه الأهداف ستكون أهداف وظيفتك حسب اتفاقك مع رئيسك، وبعضها الآخر سيكون من اختيارك أنت، وهو يميل أكثر إلى الناحية الشخصية. أما إذا كنت تعمل في البيت حيث تتولى رعاية العائلة فسيكون لديك العديد من الأمور التي تود تحقيقها في هذا المجال ومن خلال هذا الدور. وربما يكون من الصعب عليك تحديد أهدافك في البيت، على الرغم من أنها ليست أقل أهمية من أهدافك في العمل.

كيف تكون عملياً أكثر؟



فعلقتك بالعائلة والأصدقاء، ودورك في المجتمع، وبيتك نفسه كلها أمور يجب أن توضع في الاعتبار. وأخيراً فكر فيما أنت فاعله لتطوير نفسك نحو تحقيق التنفيذ الذاتي - للبرامج الدراسية، والقراءة والمسئوليات الاجتماعية، وهلم جراً.

الأهداف الشخصية	القصيرة المدى	الطويلة المدى
في العمل		
في البيت		
تطوير الذات		

إذا تمكنت من تحديد هدفك بدقة في البيت أو العمل، وعرفت موقعك منه فستكون قد لاحظت، بلا شك، شيئاً عرفته على طول ما ذكرنا، وهو أن تحقيق تلك الأهداف سيتطلب سلعتين نادرتين هما - الوقت والجهد. (ولو أنك فقط) تمكنت من إيجاد كليهما والاستفادة المثلى منهما، فسيكون من السهل عليك تحقيق جميع الأهداف.

إن غرض هذا الكتاب هو مساعدتك على تحقيق ذلك الأمر: ألا وهو تحسين إنتاجيتك الشخصية، كي تجد كلاً من الوقت والجهد لترجمة تلك الأهداف إلى حقائق واقعة ومنجزة. ومن هنا دعنا نستمر معاً قدماً ونرى...



## الفصل الثاني

# ما هي الإنتاجية الشخصية؟

## الفصل الثاني

### ما هي الإنتاجية الشخصية؟

من المفيد قبل أن نبدأ في تعريف الإنتاجية الشخصية أن نقرر ماذا تعني (الإنتاجية) في حد ذاتها؛ لأن هناك العديد من الأفكار المشوشة حول معناها الحقيقي. وإذا كنت تعرف فعلاً ماذا تعني، واعتدت أن تستخدمها في سياق إنتاجي فيمكنك أن تلقي نظرة فاحصة وسريعة على الصفات التالية: وتتضم إينا عندما نبدأ الحديث عن الإنتاجية الشخصية.

#### الإنتاجية:

الإنتاجية مقياس يقيس العلاقة بين ما هو منتج والوسائل المستخدمة في عملية الإنتاج. وقيمتها الأساسية إنها تمكننا من مقارنة أداءين أو أكثر مع بعضها البعض أو مع مستوى من الأداء محدد مسبقاً. فعندما نفترض، مثلاً، أن رجلين يصنعان صناديق خشبية، فإذا صنع زيد عشرة صناديق في ثماني ساعات يصنع عمر ثلاثة عشر صندوقاً في تسع ساعات. وعلى افتراض أن جميعها متساوية في جودة الصنع ومتطابقة في مختلف النواحي، فمن هو الرجل الأكثر إنتاجية؟

زيد ينتج 10 صناديق في ثماني ساعات  
ولذا فإن إنتاجيته =  $\frac{10}{8}$  = 1.25 صندوق لكل ساعة عمل

أما عمر فينتج 13 صندوقاً في 9 ساعات

وبالتالي فإن إنتاجيته =  $\frac{13}{9}$  = 1.4 صندوق لكل ساعة عمل

كيف تكون عملياً أكثر؟

فإذا وضعنا في الاعتبار عامل الوقت (ساعة عمل الشخص الواحد) فأنا نجد أن معدل إنتاج عمر من الصناديق خلال ساعة عمل يفوق ما ينتجه زيد خلال نفس الساعة، على الرغم من أن عمر يعمل عدد ساعات أطول. وعليه يمكننا القول، بأن إنتاجية عمر أعلى بنسبة 12% من إنتاجية زيد.

$$12\% = \frac{10 \times 1.4}{1.25}$$

وبالتالي فإننا نعطي عمر مكافأة ونعطي زيداً إنذاراً. لكن علينا قبل أن نفعل ذلك أن ننظر إلى بعض الوسائل الأخرى التي يستخدمها الرجال في الإنتاج فمثلاً:

زيد ينتج 10 صناديق مستخدماً المنشار لمدة ساعتين.  
وبالتالي فإن إنتاجية آتته =  $\frac{10}{5}$  صندوق لكل ساعة عمل

بينما ينتج عمر 13 صندوقاً باستخدام المنشار 3 ساعات

فإنتاجية آتته =  $\frac{13}{9} = 4.33$  صندوق لكل ساعة عمل

ومن هنا نرى أننا لو قارنا بين إنتاج كل منهما واضعين في الاعتبار الآلة التي استخدمها كلامها فإننا نجد أن زيداً هو الأعلى إنتاجية؛ إذ يتفوق على عمر بنسبة 13% وبالتالي تكون نسبة إنتاج عمر 87% من إنتاج زيد:

$$87\% = \frac{433}{5}$$

وربما كان من الأفضل لنا أن نجعل زيداً يعلم عمر كيف يستخدم المنشار بكفاءة أكبر، وهو الأمر الذي سيساعد كذلك على تقليص مقدار الوقت الذي

كيف تكون عملياً أكثر؟

يستخدمه الآن وزيادة إنتاجيته (عمل/ ساعة) ولكن قبل القيام بأية خطوة في هذا الاتجاه، وحتى نصل إلى النتيجة المثلى علينا ان نرى طريقة الرجلين في استخدام الوسائل الأخرى التي يستخدمها كل منهما - يعني بذلك الوسائل المادية (الخامات) أو بالأحرى الخشب الذي يستخدمانه لصنع الصناديق كما هو الوضع في هذه الحالة.

$$\begin{aligned} & \text{ينتج زيد 10 صناديق مستخدماً 20 متر من الألواح الخشبية} \\ & \text{لذا فإن نسبة استهلاكه للخامات (الخشب) = } \frac{10}{20} = 0.05 \\ & \text{صندوق/ لكل متر من الخشب.} \\ & \text{بينما ينتج عمر 13 صندوقاً مستخدماً 210 أمتار من الألواح} \\ & \text{الخشبية وبالتالي فإن نسبة استهلاكه للخامات (الخشب) = } \\ & \frac{13}{21} = 0.06 \text{ صندوق/ لكل متر من الخشب.} \end{aligned}$$

وهكذا نجد أن زيدا يعتبر أيضاً - في استخدامه لوسيلته المادية - أكثر إنتاجية مرة أخرى من عمر. فإنتاجيته تفوق إنتاجية عمر بنسبة 20% كالتالي:

$$20\% = \frac{100 \times 0.06}{0.05}$$

ويبدو كما لو أن الوقت الإضافي الذي يقضيه عمر في نشره للخشب قد ساعده على التوفير في تلك المادة، إما بشدة الحرص ومزيد من الاهتمام أو بتبديده لوقت أقل عند نشره. ولكي تكون هذه الطريقة في التحليل النهائي ذات جدوى لزيادة إنتاجيته فلا بد من الاعتماد على مراجعة كيفية استخدام كل منها لأهم وسيلة لم نشر إليها بعد - ألا وهي المال. أي قياس إنتاجهم استناداً للتكاليف المالية، إذن ما ينبغي علينا عمله هو تحويل الوسائل الأخرى كافة إلى معايير مالية كي تعطينا إجمالي التكاليف المالية.

كيف تكون عملياً أكثر؟

ينتج زيد 10 وحدات مستخدماً:

8 ساعات عمل بمعدل 4 ريالات لكل ساعة = 32 ريالاً

2 ساعة آل بمعدل 3 ريالات لكل ساعة = 6 ريالات

200 متر من الخشب بمعدل 0.5 ريال لكل ساعة =  $\frac{10}{138}$  ريال

ولذلك فإن إنتاجه من الناحية المالية هي  $\frac{10}{138}$  أي ما يساوي إنتاج

0.072 صندوق لكل ريال.

وينتج عمر 13 وحدة مستخدماً:

9 ساعات عمل بمعدل 4 ريالات لكل ساعة عمل = 36 ريالاً

3 ساعات آلة بمعدل 3 ريالات لكل ساعة عمل = 9 ريالات

210 أمتار من الخشب بمعدل 0.05 ريال لكل متر =  $\frac{105}{150}$  ريال،

ولذلك فإن إنتاجه من الناحية المالية هي  $\frac{13}{150}$

أي ما يساوي 0.087 صندوقاً لكل ريال

وهكذا تبدو لنا النتيجة النهائية أن عمر أكثر إنتاجية من زيد، وفي الواقع فإن الإنتاجية المشتركة لكل الوسائل التي يستخدمها عمر تعد أفضل بنسبة 21% من إنتاجية زيد إذا قيست بالمعايير المالية.

$$= \frac{\times 0.087}{0.072}$$

ولذلك فإن الوقت الإضافي الذي يقضيه عمر على طاولة المنشار له ما يبرره في استخدامه للخشب المكلف وبصورة أكثر فعالية. فكل ما يتعلق بالإنتاجية الشخصية — هو الاستخدام الأكثر فعالية للوسائل التي نملكها.  
العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

كيف تكون عملياً أكثر؟

إن من المثير حقاً أنه بالرغم من أن كلا الرجلين يصنعان منتجاً واحداً، إلا أن عمر يستخدم نسبة أقل من الوقت والخشب لكل وحدة منتجة مقارنة بزيد. فالاستخدام الفعال للوسائل المتاحة أو الاستفادة كما نعلم من المعايير الإنتاجية، هي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في الإنتاجية.

فالوسائل يمكن أن تبتد ويسيء استخدامها بطرق مختلفة. فبدء العمل متأخراً أو الانتهاء منه مبكراً أو التوقف عنه لأي سبب من الأسباب، سيقبل من الاستفادة بالوقت - وبالمثل، فإن تبديد مادة بفقدائها أو سرقتها أو تعطيلها أو سوء استعمالها سيقبل من حجم الاستفادة منها. وكما رأينا فإن عدم الاستفادة الكاملة من الوسائل المتاحة يؤدي إلى نقص في الإنتاجية.

أما العامل الآخر الذي يؤثر في الإنتاجية فهو الكفاءة أو المهارة، والتي تعني السرعة والدقة التي مكنته من أن ينتج صناديق أكثر من كل ساعة عمل، ولكل متر من الخشب، وبسبب الكفاءة كان عمر هو الأفضل استخداماً للوقت والأقل تبديداً للمادة مما جعل إنتاجيته تفوق إنتاجية زميله زيد. بمراحل.

ولكن هناك، بالطبع، عدداً آخر من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الاستفادة والكفاءة في العمل، مثل ضعف الإشراف وسوء ظروف العمل، وعدم وجود حافز للعمل، وضعف خطط العمل... إلخ. فمقياس الإنتاجية لن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية (فالإنتاجية) هي سر اللعبة لكل من يرغب في أن ينجح في العمل اليوم.

### الإنتاجية الشخصية:

إذا أمعنا النظر فيما ذكر سابقاً عن الإنتاجية حسب المفهوم المادي، فإنه يمكننا القول بأن الإنتاجية الشخصية هي مقياس لما نحصل عليه في حياتنا مقارنة بما نبذله من أجل ذلك. إنها العلاقة بين ما نحصل عليه من إنتاج ومقدار ما نملكه من إمكانياتنا الشخصية. ومشكلتنا الوحيدة فقط هي أننا لن نكون قادرين على قياس إنتاجيتنا بدقة

كيف تكون عملياً أكثر؟



إلا إذا حددنا بجلاء الإنتاج والمعطيات الموجودة لمعايير محددة. وتزداد مصاعبنا نظراً لأن العديد من نتائجنا يصعب قياسها، وكذلك الحال بالنسبة للعديد من المعطيات المتوافرة لدينا كما سنرى فيما بعد.

ونتيجة لذلك يمكن قياس إنتاج مصنع على أساس الوحدات، وتحديد عدد الوحدات المراد تحقيقها سلفاً، وكذلك الحال بالنسبة لمقدار الوسائل المطلوبة لتحقيق ذلك، وهو ما يجعل مهمة قياس الإنتاجية في ذلك النوع من العمليات سهلاً نسبياً. كما يمكننا كذلك أن نضع لأنفسنا أهدافاً. وفي الحقيقة، أننا فعلنا ذلك في الفصل السابق. فبعض هذه الأهداف يمكن تحديدها بسهولة خصوصاً الأهداف الملموسة المرتبطة بحياتنا، ويمكن قياس التقدم نحو تحقيقها، فكلما بينت أهدافك بدقة أكثر كان من السهل عليك قياس تقدمك حيالها. وكما ذكرنا، فإن الأهداف يجب أن تتضمن النتيجة التي نود تحقيقها والوقت المطلوب لذلك. فإن كان هدفك مثلاً، هو (التأهل للزمالة في كلية الطب النفسي جامعة كذا في نهاية العامين القادمين) فهو هدف أكثر دقة من (تعلم المزيد عن الطب) ولذلك فسيكون من السهل عليك جداً قياس التقدم تجاه ذلك الهدف وأنت تواصل دراستك.

ومع ذلك فهناك فرق بين تحقيق التقدم ببساطة وبين تحقيقه وفقاً لمعايير الإنتاجية - بمعنى الحصول على أقصى حد من الإنتاجية بالاستفادة من الوسائل المتاحة لدينا. فإذا كان علينا أن نقيس الإنتاجية فسنحتاج لأن نكون قادرين على إضافة بعض القيم لإنتاجنا.

فلنفترض مثلاً، أن هدفنا هو (قراءة كتاب بعينه خلال شهر كامل) ففي هذه الحالة يكون بإمكاننا أن نعطي تحقيق هذه النتيجة قيمة اسمية من مائة وحدة كي تتمكن من تقدير تقدمنا بالوحدات، واستخدام هذا التقرير في حساب إنتاجنا

الشخصي في هذا المجال بالذات. دعنا نفترض أنه بعد برهة من الزمن استطعنا إنهاء قراءة ثلث الكتاب فسيكون بإمكاننا تقدير هذا بأنه 33 وحدة من 100 وحدة.

وحدات التقدم المنجزة حتى تاريخه	=	33 صفحة
ساعات القراءة للكتاب	=	15 ساعة
إنتاجية شخص واحد خلال ساعة قراءة	=	$\frac{33}{15}$
وحدات التقدم المنجزة لكل ساعة قراءة	=	2.2 وحدة

ويمكننا مقارنة هذا بمقاييس لاحقة، أو بتقدمنا حيال أهداف أخرى، لنرى إلى أي مدى نستفيد من وقتنا. ولنفترض أننا بعد فترة تمكنا من الفوز بنسبة 20% أخرى من قراءة صفحات الكتاب فإن:

وحدات التقدم المنجزة حتى تاريخه	=	20
صفحة		
ساعات القراءة المكرسة لهذا الإنجاز	=	$\frac{20}{6}$ ساعة
إنتاجية شخص واحد خلال ساعة عمل	=	

فإذا كان تقديرنا للتقدم دقيقاً بشكل معقول، فإننا نستطيع تهنئة أنفسنا على تحسين إنتاجيتنا بنسبة 50% وهي تكون كالتالي:

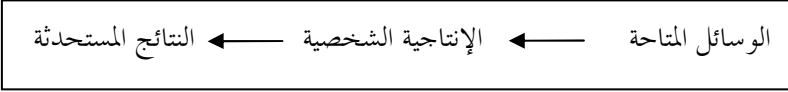
$$= \frac{100 \times 3.3}{2.2}$$

ومن جهة أخرى، فإنه إذا ما أظهرت النتيجة تدنياً في إنتاجيتنا الشخصية، فبإمكاننا اتخاذ إجراء لتعزيز جهودنا وجعلها أكثر فاعلية.

كيف تكون عملياً أكثر؟

ويمكننا نظرياً الاستفادة من هذه الطريقة لقياس التقدم حيال كل أهدافنا الأخرى وإنتاجيتنا الشخصية باستخدام مختلف الوسائل، ومع ذلك، ونظراً لأن قياس التقدم في العديد من الحالات سيكون (افتراضياً) فإن دقته ستكون موضع شك وسيكون بإمكاننا أن نقوم باستخدامات أكثر إنتاجية لوقتنا في مكان آخر. فنحن لم نستشهد بهذا إلا لإظهار أنه إذا كانت الحاجة موجودة فعلاً فيمكنك قياس إنتاجية أي نشاط تقريباً.

والنقطة المهمة هنا هي ألا تحاول وضع مقاييس معقدة للإنتاجية الشخصية بقدر ما تضع المبدأ في ذهنك على الدوام، وذلك لكي تكون على وعي دائماً بحقيقة أنك تكرر وسائلك لتحقيق هدف. فكلما استخدمت تلك الوسائل بفعالية أكثر، كانت إنتاجيتك الشخصية أعلى وتحقق هدفك بسهولة أكبر.



إن التفكير حيال الإنتاجية بهذه الطريقة يجب ألا يقتصر على الأهداف سهلة التحديد. فمن المفيد، على وجه الخصوص، أن نفكر في (الإنتاجية) إزاء الأهداف العديدة التي ستكون لديك في البيت إضافة إلى أهدافك الشخصية، التي ربما تكون أقل تحديداً.

### الوسائل:

لقد تحدثنا باستفاضة عن استخدامك لوسائل تحقيق الإنتاجية، وأن لنا أن نعرف ما هي، في الواقع، (وسائلك)؟ إن وسائلك التي تسيطر عليها في حياتك العملية واضحة - وهي الوسائل الأربع التي رأيناها تؤدي عملها في مكان سابق من هذا الكتاب، والمتمثلة في الوقي العاملة والمادة والآلة والمال. ولكن ماذا عن تلك الوسائل التي تستخدمها في حياتك الشخصية؟ من الواضح أنها تختلف اختلافاً جوهرياً

كيف تكون عملياً أكثر؟

عن تلك المستخدمة في عملية الإنتاج، ومع ذلك يمكن، بل يجب تحديدها، إذا كان لا بد لنا من أن نزيد إنتاجيتنا.

إن الوسيلة الأولى التي يملكها كل الناس جميعاً هي الوقت فهناك أربع وعشرون ساعة في اليوم لا أكثر ولا أقل، ولذلك فإننا نعاني جميعاً من قيود نفس الوقت. فساعات النهار والليل تتغير مع تغير الفصول الأربعة، فبمثل هذا التغير إلى حد ما كذلك قيدها على ما يمكن أن نفعله. ومع ذلك، فإن الطريقة التي نخصص بها الوقت المتوافر للأشياء التي ينبغي أن نعملها من أجل تحقيق أهدافنا هي طريقة شخصية. وهنا، كما سنرى فيما بعد، يتضح لنا أحد المجالات التي يمكن من خلالها أن نحسن إنتاجيتنا الشخصية بصورة واسعة.

أما الوسيلة الرئيسية الثانية فهي خاصيتنا الشخصية المميزة - والمتمثلة في معلوماتنا ومهاراتنا المكتسبة وخبرتنا وصحتنا ومظهرنا وحافزنا - وهي عامة الأشياء التي تؤدي إلى صنع هذا المركب الفريد الذي هو نحن. فلقد استغرق الأمر سنوات بالنسبة لنا لكي نصل إلى النقطة التي نحن عليها اليوم ونحتاج لأن نكون متأكدين من أننا نستخدم هذه الوسيلة الحيوية إلى أقصى مدى لها.

وهناك وسيلة رئيسية أخرى ألا وهي موجوداتنا، ونعني بها الممتلكات المادية التي بحوزتنا، مثل البيت والسيار - والكمبيوتر... الخ.

وربما يبدو الأمر كالصدمة أن نفكر في هذه الأشياء كوسائل، لكنها في الحقيقة لها دور كبير في أن تصبح إنتاجيتنا حيوية.

أما الوسيلة الأخيرة فهي علاقاتنا، ونعني بها العلاقات العائلية وعلاقتنا مع الأصدقاء والأقارب الذين سيساعدوننا ويدعموننا ويوفرون لنا الراحة التي نحتاج لها لتحقيق أهدافنا.

## الخلاصة:

- 1- الإنتاجية هي العلاقة بين الإنتاج ومقدار المعطيات المستخدمة في الإنتاج. إن العوامل التي تؤثر في الإنتاجية تندرج تحت عاملين أساسيين هما الاستفادة والكفاءة.
- 2- الإنتاجية الشخصية هي قياس العلاقة بين تقدمنا حيال الهدف والوسائل التي نوظفها لتحقيق ذلك الهدف.
- 3- إذا كان لا بد لأي من أهدافنا أن يستخدم كمقياس فإنه يجب أن يوضع بدقة كنتيجة ينبغي أن تتحقق في زمن معين.
- 4- يمكن تعريف وسائلنا الشخصية على أنها الوقت والخصائص الشخصية والموجودات والعلاقات، والتي يلعب كل منها دوراً في تحقيق أهدافنا.
- 5- بالرغم من أنه من الصعب قياس الإنتاج والمعطيات المستخدمة فيه بدقة إلا أنه من المهم أن نكون على وعي بها.
- 6- إن تحسين الإنتاجية الشخصية سيمكنك دائماً من الوصول لأهدافك بسرعة وسهولة أكبر.



## الفصل الثالث

# الاستفادة القصوى من الوقت

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الفصل الثالث

### الاستفادة القوي من الوقت

كثيراً ما يتردد على ألسنة الناس القول الشائع عن الشيء أو العمل غير المفيد (إنه مضيعة للوقت) فكم مرة سمعت ذلك القول في الأسبوع الماضي؟ أحسب أنك سمعته مراراً وتكراراً، خصوصاً إذا كنت من أولئك الذين يعشقون نمط الحياة العادي الذي يعيشه معظمنا. فاستخدام اصطلاح (ضائع) يستلزم بالضرورة أن الوقت كان يمكن أن يستخدم في غرض أفضل وربما إنتاجية أكبر.

#### إدارة الوقت:

فالوقت كما ذكرنا، هو إحدى وسائلنا، وهو الطريقة التي نستخدمها بها وسائلنا التي تؤثر في إنتاجيتنا الشخصية، وستسمع الكثير هذه الأيام عن (إدارة الوقت) فهناك عديد من الكتب حول هذا الموضوع. ويقوم العديد من الشركات بإرسال مديريها لأخذ فصول دراسية في إدارة الوقت. وتعتمد الصناعات الجديدة بأكملها على إدارة الوقت.

ولكن المشكلة الوحيدة، بالطبع، هي أن (الوقت) لا يمكن أن يدار. فالوقت يوجد كسلسلة من المقاييس التي تسجل بقاء دوران الأرض حول محورها، وتسجل فصولها المتعاقبة فيما هي تدور حول الشمس. فتقدمها ثابت لا يتغير، ذلك أنه لا يمكن تسريعها ولا إبطاؤها ولا توقيفها تماماً، مهما حاول المؤلفون حملنا على الاعتقاد بذلك. ويقولون في الأمثال: (إن الوقت لا ينتظر إنساناً) ولذلك فهو لا يمكن إدراته. أما الشيء الوحيد الذي يمكن أن يدار) فهو استغلالنا للوقت.

الوقت المتوافر	
وقت الفراغ ←	وقت العمل →

كيف تكون عملياً أكثر؟

شخصي	استرخاء	ضائع	إنتاج
------	---------	------	-------

إن الوقت المتوافر هو أية فترة من الزمن - يوم، أسبوع، شهر - يمكن تنظيمه طبقاً للكيفية التي نستخدمه بها. فوقت الفراغ هو الوقت الذي نتمتع خلاله بحرية التصرف في العمل دون قيود، مثل ما يسمى (بوقتنا الحر) - وهو الوقت الذي لا نلتزم خلاله بأي نشاط بعينه. وبالمقابل، فإن وقت العمل هو الفترة التي نكون فيها ملتزمين، طوعاً أو بناء على أوامر، بالقيام بنشاط معين.

ويمكن تقسيم وقت الفراغ إلى قسمين - وقت شخصي ووقت استرخاء (غير مستغل) فالوقت الشخصي هو الوقت الذي نحتاجه للعناية بمتطلبات بقائنا على قيد الحياة: مثل الأكل والنوم والعناية بالصحة... الخ، أما وقت الاسترخاء فهو الوقت غير المخصص تحديداً لأي نشاط وهدف، ويتم عندما نسمع للوقت بأن ينقضي دون إنتاجية بين عمل ملزم وما يليه من نشاط وبالمثل، يمكن لوقت العمل أن ينقسم إلى قسمين: وقت ضائع ووقت إنتاج. فوقت الإنتاج هو الذي ينقضي في الإنجاز الفعلي لبعض الأغراض التي نحن ملتزمون بتحقيقها سواء في حياتنا الخاصة أو حياتنا العملية. أما الوقت الضائع فهو الوقت الذي ينقضي دون أي إسهام في إنجاز الغرض الذي تعهدنا بتحقيقه. وهو يضيع بنفس الطريقة التي تبدد بها بزمن السيارة إذا ما تركت سيارتك تدور وأنت تنتظر زميلك للذهاب إلى مكان ما.

← وقت فراغ →			← وقت عمل →		
نوم	صحة	أكل	قراءة	السفر	الانتظار
	شخصية		كتاب		البيع
شخصية			استرخاء	ضائع	
				إنتاج	

كيف تكون عملياً أكثر؟

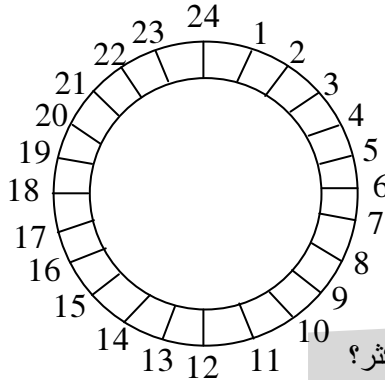


إذا حللنا يوماً في حياة مندوب مبيعات فإن هذا اليوم ربما يبدو كالرسم الموجود أعلاه. فلقد بينا وقت الإنتاج (مقابلة الزبون وجهاً لوجه) على أنه أقل من نصف إجمالي وقت العمل، وأقل من إجمالي الوقت المتوافر. وهذا ليس بقدر ما هو صورة تقريبية عادلة لكيفية انقضاء اليوم عملياً. وحيث إن الاتصال وجهاً لوجه مع الزبون هو ما يدفع صاحب العمل لمقابلته من أجر فبإمكانك تقدير اهتمامهم بالاستفادة من الوقت.

ويتضح من الرسم أعلاه إنه بقدر ما نخصص من وقت فراغنا للنشاطات المنتجة، وبقدر ما نقلل من الوقت الذي نضيعه، بقدر ما يكون استخدامنا للوقت أكثر إنتاجية وتكون إنتاجيتنا الشخصية أعلى، فالبراعة هنا هي كيفية زيادة وقت العمل وتقليل الوقت الضائع. وذلك عن طريق تنظيمه لتحقيق الاستغلال الأمثل له. ولكن قبل أن نبدأ في شرح هذا الأمر نحتاج لأن نكون قادرين على تعريف كل من التزامات وعوامل تبديد الوقت.

\* \* \*

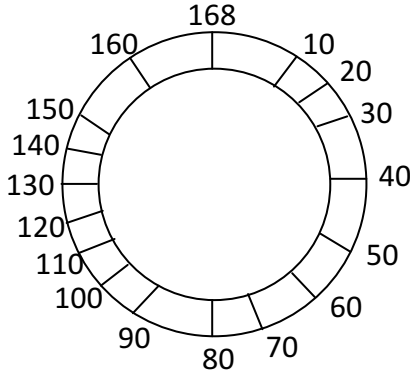
إنك غالباً ما تسمع من يقول (لا أعلم أين يذهب يومي) ولكن هل تعلم أين يذهب يومك أنت؟ فيما يلي دائرة تمثل أربعاً وعشرين ساعة. (ارسم جدولاً بيانياً للاستفادة من وقتك وذلك بتقسيمه إلى وقت فراغ (موزعاً على النوم والصحة الشخصية والأكل) وقت عمل (وقت الإنتاج فقط).



كيف تكون عملياً أكثر؟

إن ما تبقى من وقت هو إما وقت استرخاء أو وقت ضائع فلا تقلق إذا ما خرجت ساعتان على الأقل في اليوم من هذه القطعة الدائرية - فهو شيء عادي تماماً. وإذا رسمت جدولاً بيانياً ليوم عطلة نهاية الأسبوع فسوف تظهر لك صورة مختلفة وعليه، فإنك لكي تحصل على صورة حقيقية لكيفية قضائك لوقتك، ما عليك إلا أن ترسم جدولاً يغطي فترة أسبوع أي ما يعادل 168 ساعة.

ثم أضف كل الوقت الذي قضيته على كل نشاط من أنشطتك خلال فترة الأسبوع وعمله طبقاً لذلك. ومثال على ذلك، فانت تقضي حوالي من 50 إلى 60 ساعة دائماً بالإضافة إلى وقت النشاطات الأخرى.



وهكذا فإنك تعلم الآن أين يذهب كل وقتك، وإنك بلا شك مهتم بأن ترى كم من الوقت لم يستغل أو ضاع. وعليه فإننا سنضطر فيما بعد إلى انتهاج بعض الطرق لتقليل هذا الوقت الضائع، لكن علينا قبل انتهاج هذه الطرق أن نعرف بعض العوامل التي تؤدي إلى تضييع أو تبديد الوقت.

وقت الاسترخاء:

كيف تكون عملياً أكثر؟

اعتاد أجدادنا وجداتنا أن يقولوا (أن الشيطان يجد عملاً للأيدي العاطلة عن العمل) و(رأس الكسلان بيت الشيطان). بمعنى أن الشباب الذين ليس لهم نشاطات محددة الأهداف يميلون نحو الأذى والضرر. ولم تتغير الأشياء كثيراً منذ أيام الأجداد، مع أن حجم الأذى والضرر قد تصاعد، ولذلك يبدو أن هناك ضغطاً معنوياً جديراً بالاعتبار لتجنب أو تقليل وقت الاسترخاء.

ولعلنا قد عرفنا وقت الاسترخاء بأنه وقت الفراغ غير المستغل. فهو الوقت الفائض المتاح للقيام بنشاطات تؤدي إلى أي من أهدافنا. فالوقت المنفق في راحة أو الحصول على فائدة مخطط لها لا يعتبر وقت استرخاء انطلاقاً من أن النشاطات موجهة نحو هدف، كتطوير ودعم العلاقات العائلية عن طريق التحدث والزيارات وإبداء النصح. ونعتبر مثل هذا الانفاق للوقت (التزاماً). وينشأ وقت الاسترخاء عندما تكون أهدافك أقل من أن تملأ كل وقت الفراغ المتوافر لديك. ومثال ذلك، أنه إذا تطلب عملك وأهدافك الشخصية انتباهاً لمدة 12 ساعة يومياً واحتاج وقتك الشخصي لـ 10 ساعات أخرى من الوقت، فلن تبقى لديك سوى ساعتين من وقت الاسترخاء لتمضيتهما في ملاحظات غير مجدية لا تساهم بشيء حيال أهدافك الشخصية. ولذلك، إذا أردت أن تزيد إنتاجيتك الشخصية، فإنك ستحتاج لإبقاء وقت الاسترخاء عند أدنى حد له - بافتراض أنك لا تستطيع إلغاءه كلية - وعليه فأنا ستحدث في الفصل القادم عن بعض الطرق لتخفيف هذا الشيء، ومع ذلك دعنا ننظر لصورة أخرى من صور الوقت غير المنتج.

### الوقت الضائع:

لقد عرفنا الوقت الضائع بأنه تلك الحصة من الوقت التي خصصناها لنشاطات ذات هدف وفائدة إلا أن معوقات حالت - لأي سبب من الأسباب - دون التقدم حيال ذلك وهناك ست معلومات أساسية في هذا الشأن:

كيف تكون عملياً أكثر؟

### معوقات التقدم

- عدم وجود أهداف.
- عدم وجود خطط.
- سوء الاتصال.
- سوء التنظيم.
- التطفل.
- سوء التطبيق

### عدم وجود أهداف:

إن الهدف لكي يكون ممكن التحقيق، ينبغي أن يكون محدداً من حيث الحجم والوقت، وأن يكون ذا نتيجة محسوبة قابلة للتحقيق بشكل معقول. فإذا كان عليك أن تقول (أود أن أكون محاسباً). فذلك طموح شديد أو مجرد حلم من أحلام اليقظة – إنه تعبير بلا هدف. ومن جهة أخرى فإن قولك (أنوي البدء في الدراسة في شهر المحرم القادم كي أرفع من مستوي تحصيلي في المحاسبة ثم اجتاز كل الدروس عند امتحان التأهل لذلك في شهر ذي الحجة بعد سنتين (فإنك تكون قد وضعت لنفسك هدفاً محدداً ذا توقيت معين ومحسوب، فالتحديد الواضح للهدف سيساعدك على التقدم والتحفز لابتداء دراستك ومن ثم إتمامها. فعدم وجود الأهداف يجعلك ترتبط بمختلف أشكال النشاطات التي لا تساعدك فعلاً في تحقيق أهدافك الحقيقية، ولذلك فهي تسهم، في التحليل النهائي، في تبديد وقتك وإضاعته.

\* \* \*

قال الرجل العجوز: (لو أنني فقط لم أبدد الكثير من وقتي وأنا شاب لكنت اليوم غنياً) لقد أردت أن أكون مهندساً ولكنني لم أركب الصعب أبداً لأتعلم الدروس التي كان ينبغي على تعلمها، فإني لم أضع لنفسي أبداً هدفاً حتى أعمل على تحقيقه. لقد كنت أنتقل من هدف لآخر بسهولة. فالحياة تمضي قدماً، وعندما وصلت

كيف تكون عملياً أكثر؟

الأربعين من عمري شعرت بأنني عجوز جداً وبأن لدى التزامات وتعهدات أخرى متعددة حيال عائلتي، وهذا يضعني أمام مسؤوليات جديدة).

إن عدم وجود الأهداف يجعلنا ننقل مواقع الهدف، فإن لم تتمكن من البدء في تنفيذ الهدف هذا الأسبوع، فمن الممكن أن نبدأ فيه الأسبوع القادم وهكذا. فإن كان ما نهدف إليه مهماً لنا بصورة كافية بحيث نحوله إلى هدف، فينبغي لنا بعد ذلك أن نتحمل الصعاب لتحديده بكل وضوح، لأن خطتنا في الوصول إلى مبتغانا في الوقت المحدد تعتمد على هدفنا.

فبدون هدف يكون من المستحيل أن نخطط لأي نشاط وأن نضع له أولويات. وهكذا، يصبح من الصعب على قدم المساواة أن تخصص وقتك المتوافر لنشاطات مهمة، وغير مهمة. بحيث تختاره على أساس من المتعة وسهولة الاستكمال بدلاً من اختياره على أساس الأهمية. وبالتالي فإنك ستكون سرعان ما استخدمت كل الوقت الذي كان ينبغي عليك أن تقضيه في تحقيق الأهداف المهمة، وستجد نفسك في النهاية كالرجل العجوز في القصة السابقة بفقدانك لهذا الوقت من حياتك.

**عدم وجود خطط:**

إنك في حاجة إلى خطة لكي تحول الهدف إلى إنجاز، فالخطة في أبسط أشكالها هي قائمة النشاطات التي ستأخذك من حيث أنت إلى حيث ما تريد أن تكون في المستقبل. ولذلك عليك أن تنتقل من خطوة إلى خطوة بشكل منطقي كي تصل إلى الهدف، كما ينبغي أن يكون للهدف توقيته كي يقاس التقدم حياله من البداية إلى النهاية ويتم التنبؤ بالوصول إليه.

خطوة	خطوة	خطوة	خطوة
أ- نشاط.	ب- نشاط.	ج- نشاط.	د- نشاط.
← وقت →	← وقت ←	← وقت ←	← وقت →

فإن لم يكن لديك خطة، أو إذا لم تتبع التسلسل المنطقي (الشيء الأول أولاً والثاني ثانياً والأخير أخيراً) فإنك ستضيع الوقت وتفقد الفرصة لإكمال هذه الخطة. وإن لم يكن لديك توقيت سليم للخطة فإنك لا تستطيع الجزم بمتى ستنتهي اليوم أو غداً وستمتد الخطة إلى مالا نهاية في المستقبل - أي أنه لا توجد هناك خطة. فقد كتب أحد الكتاب ذات يوم إن الماطلة واحدة من لصوص الوقت إن لم تكن أسوأها سمعة.

وتعني الماطلة، بكل بساطة، تأجيل ما ينبغي عليك عمله اليوم إلى الغد. (ويقول مؤيدوها لا تفعل اليوم ما تستطيع تركه إلى الغد) فهي تعني تجاهل الأعمال ذات الأولويات الكبرى والتركيز بدلاً من ذلك على الأعمال ذات الأولويات الدنيا.

وتحدث الماطلة في الأصل نتيجة لعدم رغبتنا في الابتداء بالعمل الذي ربما يكون كريهاً أو غير مألوف لنا أو صعباً، ونختار بدلاً من ذلك البدء في العمل الروتيني المريح، ومما يساعد على ذلك الافتقار للالتزام بالأهداف والتصميم على تحقيقها. فالماطلة مرض يؤثر في الأمم كلها - بداية من الأمم الصغيرة - أو ما يسمى بجمهوريات الموز - إلى الجماعات الأكثر فاعلية حيث يبدو أنها تحتل مكاناً. ومن الدلائل الأخرى الشائعة على الماطلة انتهاج الطرق السهلة والاعتماد المتزايد على الرعاية وقبول أي عذر لتجنب مواجهة العمل المعيشي الشاق وغير ذلك.

وتعني الماطلة أن الخطط لم توضع، أو إن كانت قد وضعت، فإن الالتزام بها لم يتم، ولذلك فإن الوقت يضيع هباءً. فالدقائق الخمس عشرة التي شغلت بها ذهنك في التفكير في البدء في عمل جديد قد انقضت إلى الأبد. وكما ذكرنا (فإن الوقت لا

ينتظر أحداً) إنه يجري بلا ضابط سواء استخدمناه أو لم نستخدمه. وإذا كان بإمكانك أن تستعير الوقت من نشاط آخر، فلا يمكنك تعويض الوقت المفقود، ذلك أو الوقت إذا فقد فإنه يذهب إلى الأبد. فالملاحظة تنتج من عدم وجد الخطط. فإن لم تكن ملتزماً بخطة عملية ثابتة فإنك ستصبح ضحية لفيروس الملاحظة (Virus)، وتبدد بالتالي العديد من الدقائق الذهبية من وقتك الثمين.

### سوء التنظيم:

يتطلب تنفيذ أية خطة تنظيم الوقت وجمع وترتيب الوسائل الضرورية - من مال وأشخاص وأشياء أخرى - مع بعضها البعض كي تكون الوسائل الصحيحة في المكان الصحيح في الوقت الصحيح، حتى يتسنى حدوث النشاط المخطط له. فإذا فقدت أياً من هذه الوسائل يحدث سوء التنظيم، وتتوقف الخطة حين اكتمال تلك الوسائل. فسوء التنظيم هو واحد من الأسباب المعروفة لضياع الوقت في العمل الوظيفي أو في النشاطات الشخصية.

يقول أحد المهتمين بإدارة الوقت: (العمل يتسع بحيث يملأ الوقت المتاح لإتمامه) ونحن نعلم تماماً أن هذه حقيقة لمعظمنا، فبدون أهداف واضحة، وخطة عملية، وتنظيم كاف فإننا سنملاً يومنا بتوافه الأشياء، ولن نجد الوقت المتاح من أجل الأهداف بعيدة المدى، فتعال معي واسأل نفسك كم مرة سمعت أحدهم يقول - أو حتى أنت نفسك تقول-: ياه! أعطني هذا الشيء، فمن الأجدى والأسرع أن أفعله بنفسى بدلاً من أن اشرحه لك؟ إنني متأكد من أنك سمعته مراراً وتكراراً. فهذه واحدة من أسهل الطرق لإضاعة الوقت وأكثرها استمتاعاً، لأنه بينما نكون نضيع وقتنا في عمل شيء يمكن لإنسان آخر أن يعمله، فإننا نشعر بصحة موقفنا وتفوقنا.

إن الفشل في تفويض الغير للقيام ببعض أعمالنا هو سبب رئيسي من أسباب سوء التنظيم الذي يسترق وقتاً يماثل تقريباً الوقت الذي نبحث فيه عن وسيلة حيوية

كيف تكون عملياً أكثر؟



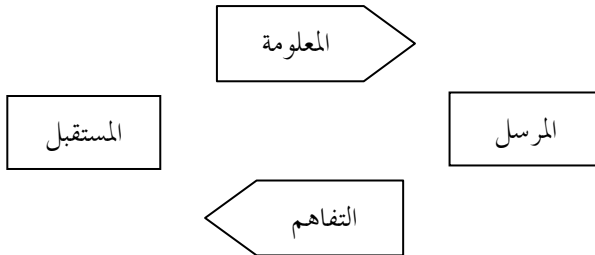
نتمكن بها من إتمام نشاطنا المزمع، أو الذي نسينا أن نقوم به في وقته. أو هو إضاعة مزيد من الوقت في ملاحقة شيء لم يوضع في مكانه المألوف، وحيث كان ينبغي له أن يكون ونحتاجه الآن!

فسوء التنظيم في العمل مشكلة شائعة ومعروفة، والعديد من المديرين المتعبين يقضون معظم وقتهم يكافحون ضد سوء التنظيم (مخاربة البيروقراطية) التي هي مرض كذلك. فهي المرض الذي يسبب الاهتيارات العصبية والسكتات القلبية، والصلع السابق لأوانه والناجم عن فقدان الشعر بشدة عند الارتباك.

\* \* \*

### سوء الاتصال:

إننا غالباً ما نستخدم اصطلاح (سوء التفاهم) لنصف به موقفاً يصل فيه التفاهم إما إلى طريق مسدود أو إلى عجز عن الوصول إلى الغاية المرجوة، ولذلك يبدو منطقياً الإشارة إلى مسألة سوء التفاهم (سوء الاتصال). فالاتصال هو براعة تبادل المعلومات والتفاهم مع شخص آخر. والاتصال الكامل يفضي إلى صورة في ذهن المستقبل مطابقة لتلك الصورة التي تجمعت في ذهن المرسل وخرجت منه. ولكي يحقق المرسل الاتصال الكامل فإنه يمرر المعلومة للمستقبل الذي يؤكد بدوره حدوث التفاهم عن طريق الرد طبقاً لهدف المرسل سواء بالإجابة عنه أو باتخاذ بعض الإجراءات المطلوب اتخاذها.



كيف تكون عملياً أكثر؟

قد تبدو المسألة سهلة. أليس كذلك؟ لسوء الحظ إنه عندما يتصل الناس بعضهم ببعض يميلون إلى إغفال أمر هام جداً. فالمنطقة الواقعة بين المرسل والمستقبل هي حقل ألغام مليء بكافة أنواع الشرك لمنع الاتصال الكامل. والمتصل الشجاع الحاذق هو فقط الذي يستطيع عبور هذا الحقل في كل اتجاه دون خطر تعرض رسالته للدمار الشديد (التشويه) وتكون النتيجة سوء اتصال.

\* \* \*

يدق جرس الهاتف ليرفع المستقبل السماعه ويقول: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ويقول المرسل بلهجة أجنبية ثقيلة أمعي محمد؟ (وهو يقصد محمود) وبعد ضوضاء عالية (خشخشة في الهاتف) يقول المستقبل نعم فيرد المرسل بصوت عال هي تسمعي؟! فيقول المستقبل هناك كثير من الضوضاء، من أنت؟ فيرد المرسل أنا أحمد. اتصل بك فيدخل المرسل على الخط ليقول (قلت لك أريد محمد. فيقول المستقبل لكنك قلت إنك أحمد! فيقول المرسل، أنا أحمد (وتحدث طقطقة) ماذا حدث لك؟).  
ألا تتحدث بوضوح. فيقول المستقبل، وهو ينهي المكالمه، عندما تتحدث أنت بوضوح أيضاً.

\* \* \*

إن بعض الأسباب الأكثر شيوعاً لسوء الاتصال هي:

● المرسل:

- يفترق للهدف الواضح من الرسالة.
- يفشل في تقييم قدرة المستقبل على الفهم.
- يبلغ الرسالة بشكل سيء.
- يستخدم الوسيط الخطأ.
- يتحدث أو يكتب بشكل غامض.
- يختار الوقت غير المناسب للاتصال.
- لا يسمح بالتدخلات أو المزاح.
- يفشل في الشد الاهتمام الكامل.

### ● المستقبل:

- لا يلغي المداعبات والتدخلات من المرسل.
- لا يعطي الرسالة الاهتمام الكامل.
- لا يستمع أو يقرأ بدقة.
- يسيء تفسير الرسالة - بالحكم على هدفها.
- يفشل في تأكيد التفاهم مع المرسل.
- يتخذ إجراء قبل التثبت من ورايته للرسالة.

ففي كل وقت يحدث فيه اتصال يساء فهمه جزئياً أو كاملاً يضيع الوقت في تصحيح ربما لا يكون ضرورياً. فمقدار الوقت الضائع هنا غالباً ما يكون أكثر من الوقت اللازم للرد على الاتصال بشكل صحيح. إننا نتحدث فقط عن الوقت الضائع لكن إضاعة الوسائل الأخرى نتيجة سوء الاتصال غالباً ما تكون أكبر، وذلك بالنظر لتكلفة تلك الوسائل كما يحدث مثلاً، عندما يحدث شيء خطأ في بداية الاتصال.

ولا يوجد مثال أفضل على الوقت الضائع نتيجة سوء الاتصال من الاجتماع العادي - رسمياً كان أم غير رسمي، لعمل كان أم لغير عمل، مدروساً كان أو ارتجالياً فالاجتماعات تعقد إما لجمع معلومات من جماعة، كما يحدث في الاجتماعات التي يتم فيها تقديم تقرير أو حل مشكلة، أو لنقل معلومات لجماعة، كما تحدث عندما نطلع مشاركين في اجتماع على نشاط جديد.

فالاجتماع المنظم تنظيماً لائقاً والمعد له إعداداً جيداً، والمسيطر عليه سيطرة تامة هو احد من أحسن وسائل الاتصال المتاحة. وسننظر في الفصل القادم إلى طرق ضمان أن تكون كل هذه الأمور أموراً منتجة.

فما هي المشكلة إذن؟ ولماذا تنتهي الاجتماعات في الغالب بفقدان الوقت

دون إنتاج؟

كيف تكون عملياً أكثر؟

### الاجتماعات سيئة الإدارة

- 1- الاجتماعات التي تنعقد بلا تخطيط ولا إرشادات كافية.
- 2- الاجتماعات التي يكون المشاركون فيها غير جاهزين.
- 3- الاجتماعات التي يكون المشاركون فيها غير قادرين على المساهمة والعطاء.
- 4- الاجتماعات التي يكون رئيسها غير مستعد ولا منتهيء.
- 5- الاجتماعات التي يسمح فيها بكثير من الوقت أو يكون وقتها غير كاف.
- 6- الاجتماعات التي تحدث فيها انقطاعات كشرب الشاي والتحدث في الهاتف وغير ذلك.
- 7- الاجتماعات التي لها سجلات محفوظة.
- 8- الاجتماعات التي لا يتم التوصل فيها إلى قرار.

إن القائمة المذكورة تسجل فقط بعضاً من الأسباب الأكثر شيوعاً - فهناك أسباب عديدة أخرى.

\* \* \*

(تشعر في بعض الأحيان كأنك تلتقط سماعة الهاتف وتقول لسماي وهاني ورامي: (تعالوا إلى مكيتي حالاً. هناك اجتماع طارئ)). وهنا سيكون عليك مجرد أن تفكر في العمل الذي يقومون به وسنقطع الآن. وفكر في الطاقة القليلة التي سيكونون قادرين على أدائها بدون بعض الدراسة للموضوع الذي تود مناقشته، وفكر أيضاً في الكيفية التي ستعمل بها على إنجاح الاجتماع دون أن تبحث في الموضوع المطلوب مناقشته. ثم فكر في موضوع العشاء الذي عليك أن ترتب له خلال عشرين دقيقة، وكيف ستعمل على تثبيت اجتماع منتج بعد ذلك. وفكر في المكالمات الهاتفية التي

كيف تكون عملياً أكثر؟

ستأتيك من خالد من مدينة أخرى والتي تتوقعها في أية لحظة، وفكر في كم من الوقت سيضيع من الآخرين الذين يستمعون إليك وأنت تتبادل التحيات مع خالد.

### التطفل:

عندما كان يتم تعليم المديرين أن ينتهجوا سياسة (الباب المفتوح على الدوام) كان هناك وقت لمثل هذه السياسة. ولن نستطع أن تكون في قمة إدارة العمل إذا لم تجعل نفسك مفتوحاً على جهاز موظفيك الذي يعمل معك في أي وقت يشعرون بأنهم يريدون التحدث إليك. واعتاد المديرون أن يتفاخروا بمقدار الوقت الذي يقضونه وجهاً لوجه مع موظفيهم.

واليوم، بعد سنوات عديدة ووجود الكثير من حالات السكتات القلبية الناتجة عن الشد العصبي، أخذنا ندرك أن مثل هذه التطفل في وقتنا الشخصي ووقتنا العملي الملتزمين به لن يكون مضيعة شديدة لوقتنا الثمين فحسب بل إنه - وربما الأخطر من ذلك بكثير - اتهام للطريقة التي ندير بها موظفينا. فهناك بالتأكيد أوقات يكون من الضروري فيها للموظف أن يقدم تقريره للمدير مباشرة أو يطلب منه المساعدة في تنفيذ أمر منوط به، لكن هذه الأشياء يجب أن تكون استثناءات لا قاعدة.

\* \* \*

كان خالد دائماً ما يأخذ معه في كل مساء إلى البيت حقيبة مملوءة بالعمل، ليقوم بعد العشاء بالانكباب على دراسة ما بها من أوراق ومعاملات ثم ينتهي، في العادة، بعد أن تكون زوجته قد آوت إلى الفراش. وعندما كانت تسأله عن محتوى هذه الأوراق - وهذا ما كانت تفعله دائماً - كان يجيبها بأن كثيراً من الناس يقصدونه طلباً للعون والمساعدة في حل مشاكلهم. فهو لا يستطيع أن يردهم خائبين على أعقابهم ولكن هل له أن يفعل ذلك؟. وهذا ما كانت تريده زوجته حقيقة.

كيف تكون عملياً أكثر؟

وعليه فلقد أخذ الزوجان يبتعدان عن بعضهما البعض إلى أن وصل الأمر بينهما إلى حد الطلاق.

وعندها أخذ خالد متاعبه ومشاكل زوجته إلى رئيسه في العمل (يوسف) طالباً منه المساعدة لتخفيف العبء عنه لكي يتمكن من قضاء وقت أطول مع زوجته، وطلب منه توظيف مساعد له، وكان الرد الرئيسي كيف أستطيع إقناع مجلس الإدارة بذلك؟ فتوصل إليه خالد قائلاً أليس بإمكانك أن توضح شكواي إليهم؟ فرد يوسف (بلى بإمكانك ذلك، لكنهم لسوء الحظ لن يلتفتوا إليها. وبالتالي دعني أسألك سؤالاً لماذا لم تحتفظ لك بسجل للأداء على مدى أسبوع؟ فذلك السجل سيبين لكل منا أين يضيع الوقت؟

فأجاب خالد سريعاً وهو يود تجنب المزيد من العمل (لن يكون لدي وقت للاحتفاظ بذلك السجل) فاقترح عليه يوسف أن يقوم سكرتيه بالاحتفاظ بهذا السجل له. فكل ما عليه أن يفعله هو أن يكتب ماذا يفعل كل خمس دقائق في اليوم فإن لم تعرف فهو سيساعدك. فوافق خالد مكرها وترك سكرتيه يحتفظ له بسجل الأداء اليومي لوقته. وبدأ عمله في الأسبوع التالي مباشرة. وبعد أسبوع قام السكرتير بتحليل ما حصل عليه من أداء لوقت خالد، وقد لخصه له. فبدا الأداء كما يلي:

33%	اجتماعاته مع جهاز موظفيه
22%	اجتماعاته مع الإدارة
5%	اجتماعاته مع الزبائن والموردين
10%	مكالماته الهاتفية - مكالمات خارجية
15%	مكالمات داخلية
4%	تعامله مع البريد - البريد الخارجي
3%	البريد الداخلي
8%	عمله في الخطط والميزانيات والمشاريع
20%	عمله في المترل
120%	

لقد فوجئ خالد بهذه النتيجة. فقد كان يقضي 55% من عمله الرسمي اليومي في اجتماعات خاصة أو توقف عن العمل و15% في مكالمات داخلية - بمعنى أنه كان يقضي 70% من وقته في نشاطات غير ضرورية مع الزبائن والموردين إلى جانب عمله الإداري الذي كان يقضيه في التخطيط، حيث يستغرق 13% فقط من إجمالي أوقاته، ولو أنه كان يستغل الوقت الذي كان يقضيه في الاجتماعات والتحدث مع مساعديه وزملائه لكان من الممكن أن يضاعف هذا الرقم ويتوقف عن أخذ عمله معه إلى البيت.

\* \* \*

إن مشكلة خالد ليست خاصة به، بل هل مشكلة عامة وسناقشها في الفصل القادم مع الطرق الكفيلة حلها، ودعنا الآن ننظر إلى معوق آخر من معوقات التقدم.

كيف تكون عملياً أكثر؟

## سوء التنفيذ والتطبيق:

إن أحد الأسباب الرئيسية لإنتاجية المتدنية في العمل هو سوء التنفيذ للعمل ذاته مما ينتج عنه النوعية الرديئة للمنتج. فعندما لا يصل المنتج إلى المستويات الجيدة الموضوعة له فقد نضطر إلى إلغائه، وقد يضيع كل الوقت والمواد المستخدمة في إنتاجه.

وقد أخذ العديد من رجال الأعمال يتبنون المفهوم الياباني لجودة العمل وهو (القيام به من أول مرة) بهدف إلغاء عوامل رفضه جميعها.

وهناك أسباب عديدة لسوء التطبيق منها: التخطيط السيئ والتنظيم الفاشل والنوعية الرديئة للمواد. يبدو أن الأمر الأكثر شيوعاً بين هذه الأسباب جميعها هو الافتقار للمعرفة أو المهارة فإذا عملنا شيئاً بطريقة خاطئة، سيكون علينا أن نعيد عمله مرة أخرى، وهذا مضيعة للوقت، بخلاف ضياع الأشياء الأخرى من الخامات أو مستلزمات الإنتاج وغيرها. فسوء التطبيق لا يؤثر على أوضاع الإنتاج فحسب، بل إنه يقلل في إنتاجياتنا الشخصية في أي نشاط يتعلق بإدارة عمل أو إدارة شئون البيت. ويقودنا هذا بالتالي إلى إضاعة مقدار كبير من وقتنا فيما نحن نكرر ونعيد النشاطات التي كان ينبغي أن تكون قد تحققت من أول مرة.

ومع وجود العديد من معوقات التقدم التي لا تقلل من إنتاجيتنا يصبح من الصعب أن نتمكن من تحقيق أي من أهدافنا على الإطلاق، ولكن كم من الأعمال الإضافية يمكننا إنجازها إذا ما قضينا على الأقل على بعض هذه المعوقات، وهو ما سنراه في الفصل القادم.



## الخلاصة:

- 1- إن الوقت لا يمكن أن يدار لكن يمكن الاستفادة منه.
- 2- يمكن أن ينقسم الوقت المتوافر إلى وقت فراغ يتضمن الوقت الشخصي ووقت الاسترخاء وإلى وقت عمل يتضمن الوقت الضائع ووقت الإنتاج.
- 3- يعرف وقت الاسترخاء بأنه وقت فراغ غير مخصص لعمل معين، ويعرف الوقت الضائع بأنه حصة وقت العمل التي يتوقف فيها التقدم باتجاهه لأي سبب من الأسباب.
- 4- تعني عملية الاستفادة من الوقت التركيز على وقت الاسترخاء والوقت الضائع سعياً من أجل تقليله.
- 6- إن العوامل الستة التي تعوق التقدم حيال العمل، ونسميها معوقات التقدم هي:
  - عدم وجود أهداف.
  - عدم وجود خطط.
  - سوء التنظيم.
  - سوء الاتصال.
  - التطفل.
  - سوء التطبيق والتنفيذ.



## الفصل الرابع

# إستراتيجية التخطيط

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الفصل الرابع

### استراتيجية التخطيط

رأينا من قبل كيف أنه يتعين علينا قبل القيام بأية محاولة لتحسين الإنتاجية أن نقيم أولاً ما نفعه الآن، كي يتسنى لنا أن نرى بدقة مدى حاجتنا لتحسين الإنتاجية. وقد قمت بعمل ذلك في الفصل السابق من خلال الرسم البياني الذي يبين تقديرك للكيفية التي قضيت بها الـ 168 ساعة المتوافرة في أسبوع. فإذا أردت أن تفعل هذا بدقة، ما عليك إلا أن تحتفظ بسجل مبسط لرصد نشاطاتك (كالسجل الذي احتفظت به في القصة المروية في الفصل السابق) والذي هو عبارة عن سجل لما نفعه كل خمس دقائق في اليوم.

مفكرة تدوين الوقت =											** التاريخ		
عدد	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2
السا													
ات													
أقل من													
5													
10													
15													
20													
25													
30													
60													

ملخص	أ = 90	ب = 90	ج = 90
	د = 75	هـ = 40	و = 240

كيف تكون عملياً أكثر؟

(أ) شخصي	(د) عمل مكثي
(ب) وجبات طعام	(هـ) مكالمات هاتفية
(ج) تنقل أو سفر	(و) اجتماعات (داخلية)

فمثلاً: (الرمز أ - الوقت الشخصي) و(الرمز ب = وجبات الطعام) و(الرمز ج = التنقل أو السفر) وهلم جرا. وإذا أردت أن تجعل هذا السجل مفيداً بالفعل فبإمكانك تقسيم الوقت إلى مختلف الأشياء التي تقوم بها في العمل من اجتماعات ومكالمات هاتفية... الخ.

وبينما أنت تمضي قدماً في عملك اليومي، ستصل إلى حرف رمزي خاص بالوقت، كما حدث في المثال أعلاه. فإذا ما انتهى اليوم وكان لديك وقت فائض، فبإمكانك إضافة هذا الوقت للأيام السابقة. وفي نهاية الأسبوع سيتضح لك إجمالي الوقت الفائض والكيفية التي استخدمت بها وقتك، وسيكون بإمكانك مقارنة ذلك بالتقرير الذي حددته في الفصل السابق. وهنا ربما تصيبك الصدمة إن كنت أميناً!. فإذا أردت دليلاً يبين لك الاستفادة من الوقت مقارنة بالطريقة التي استخدمتها الآخرون تجد أدناه متوسط بعض الأرقام المقبولة عموماً.

الوقت الشخصي	77 ساعة
الانتقال والسفر	10 ساعات
العمل	45 ساعة إجمالي 168 في
الأسبوع	
العائلة/ تسلية وهو	30 ساعة

كيف تكون عملياً أكثر؟

فإذا كنت تعتقد أن تسجيل كل خمس دقائق من وقتك أمر مرهق جداً فاجعل الشكل إذن لتسجيل كل خمس عشرة دقيقة مستخدماً نفس الرمز. وكيفما قررت أن تفعل، فإن تسجيل الوقت هو نقطة بداية حيوية في سعيك باتجاه تحسين الإنتاجية.

من أين تبدأ؟

إذا كنا قد توصلنا إلى كيفية استخدام وقتنا المتوافر، فما علينا الآن إلا أن نقرر ما إذا كنا سنستخدمه بطريقة نسبية أم لا. وهذا يعني أنه لا بد من العودة إلى أهدافنا ونقرر ما إذا كان التقدم الذي أحرزناه حيالها كافياً أم لا، وعمّا إذا كان علينا تحسينه من عدمه. وفي هذه الحالة، سنحتاج لتوفير المزيد من الوسائل لتحقيق ذلك الهدف الخاص دون الإخلال بكل أهدافنا الأخرى، فمن أين ستأتي تلك الوسائل الإضافية الأخرى؟

وانطلاقاً من السجل الذي أتممته، فإن المكان المناسب للبداية هو وقت الاسترخاء، فوقت الاسترخاء، كما رأينا في الفصل الثالث، هو الوقت الذي لم يخصص تحديداً لنشاط ذي هدف، ويشير وجوده لتأثير أحد أمرين من معوقات التقدم الستة ونقصه بذلك عدم وجود الهدف أو عدم وجود الخطة.

عدم وجود أهداف سيتسبب في حدوث وقت الاسترخاء لأن ذلك سيثبته على عدم الالتزام وعدم الإسراع في تحقيقها.

\* \* \*

(إنني أعلم أنه ينبغي علي فعلاً أن أقوم بصيانة البيت من وقت لآخر، ولكنني أكون أكثر انسجاماً عندما أجلس هنا أنظر إلى الحديقة واسترخي).

كيف تكون عملياً أكثر؟

(لقد نوبنا أن نخرج في هذا الأسبوع، ولكن مثل هذا الخروج يتطلب إغلاق المتزل وترتيب التجهيزات وكل شيء من هذا القبيل، وعليه نكون قد جلسنا في المتزل فعلاً ولم نفعل شيئاً).

(لم يخبرنا المدير عن سبب دعوته للاجتماع مما جعلنا نجلس في قاعة الاجتماعات ننتظر لمدة عشر دقائق إلى أن عقد الاجتماع أخيراً. فانظر للوقت الضائع من 15 موظفاً كانوا جالسين في الاجتماع!!).  
**وضع الأهداف الواضحة:**

لقد اتفقنا في الفصل السابق على ضرورة تحديد الهدف، ولكي يكون ميسور التحقق، يجب أن يكون:

\* دقيقاً \* مجدداً \* مؤقَّتاً \* مقبولاً \* يمكن تحقيقه.

فالهدف إن لم يكن محددًا بدقة فهذا أسوأ من ألا يكون محددًا إطلاقاً. فقول رئيس فرقة الإطفاء لرجاله: (اذهبوا وأطفئوا النار) يبدو قولاً جميلاً ولكنه من غير المحتمل أن يحقق نفس النتيجة، لكن لو أن رئيس الفرقة حدد لرجاله موقع النار التي ينبغي عليهم أن يذهبوا ويطفئوها لكان ذلك أسرع وأدق في تحقيق الهدف. وبالمثل إن قولك: (أريد أن أكون مسؤولاً في يوم ما هو أمر أقل تحفيزاً من قولك أريد أن اهتم بنفسي وأطلب العلم الذي يؤهلني لذلك هذا العام، ثم أحاول أن أبحث عن المكان الذي يؤهلني لأن أكون مسؤولاً).

نفذت إحدى الجامعات استبياناً على مواقع ستة مبانٍ متشابهة لدراسة تأثير المشاركة في وضع الأهداف على النتائج المتحققة. فاستبطن القائمون على الاستبيان، أولاً، سلسلة من المقاييس لتمكينهم من مراقبة إنتاج كل موقع على مدى فترة الاختبار التي تقدر بستة أشهر، ثم رتبوا الأهداف التي وضعوها كي تكون بالتنسيق

كيف تكون عملياً أكثر؟

مع المديرين في ثلاثة من المواقع، وتركوا المديرين الثلاثة الباقين كي تفرض عليهم الأهداف من المكتب الرئيسي. واختلفت كذلك بيانات النتائج الواردة من كل موقع من هذه المواقع، بحيث تباينت بين المواقع التي تقيس هذه البيانات بنفسها وبين المواقع التي لا تقدم أية بيانات على الإطلاق.

وفي نهاية الاختبار، وجد الباحثون أن الإنتاج في الموقع الذي كان يشارك في وضع أهدافه، ويطور بياناته عن النتائج قد تجاوز إنتاج الموقع الذي لا هدف ولا بيانات له بما لا يقل عن 30% وجاءت المواقع الأخرى بين هذين النموذجين. وتدعم هذه النتيجة وجهة النظر القائلة بأن قبول الهدف من الشخص المعني هو أمر حيوي إذا كان يتعين عليه الحصول على الفرصة المعقولة لتحقيقه.

\* \* \*

وأخيراً علينا الاعتراف بالهدف كهدف يمكن تحقيقه. فإذا كان على الأقل تقدماً (أو الافتقار لهذا التقدم) يمكن أن يقاس حيال أهدافنا ويتخذ، بالتالي إجراء لدفع الأداء إذا ما تطلبت الضرورة ذلك.

### التخطيط يجعل الأمر سهلاً:

إن أكثر ما يضيع الوقت عدم وجود الخطط، وكذلك وقت الاسترخاء لأنه إذا ما أسيء توقيت الخطط أو لم تؤقت على الإطلاق فسيكون علينا إما تأجيل البدء فيها أو الانتهاء منها مبكراً، ونجد بالتالي أن لدينا وقتاً ينبغي التصرف فيه. فكثيراً ما يقول لك الآخرون: (إن التخطيط مضيعة للوقت) لأن عليك أن تغيره دائماً وأنت تمضي قدماً تجاه أي طريق).

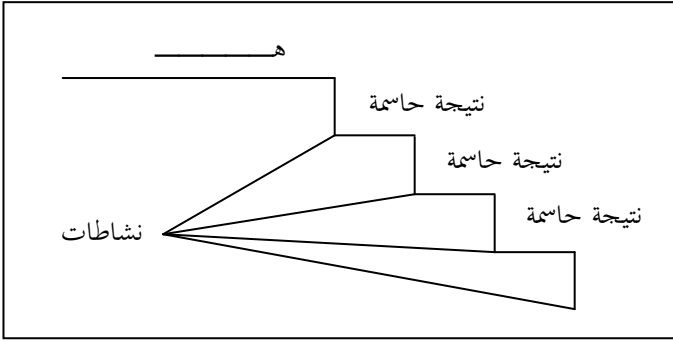
ولكن نفس هؤلاء الناس يلزمون بالخروج في رحلة دون تحديد، أين مكان الرحلة، وكيفية الوصول إليه. وبعبارة أدق، يخططون طريقهم. والتسوق في سوق مركزي مع شخص لا يحمل قائمة بالحاجيات المطلوبة هو عمل ممل و(مكلف) حيث

ستمثلى عربة البقالة بالمشتريات المطلوبة، ويمكن للأعمال غير المخطط لها في العمل التجاري أو حتى المخطط لها بدون دقة وعناية أن تكلف الملايين. دون الحصول على عائد مجز، وعليه فإنك لكي تخطط التخطيط السليم لا بد لك من ثلاثة أشياء:

كيف تكون عملياً أكثر؟



\* الوقت \* الهدف \* الوسيلة.



ويبدو الأمر كأنه عملية صعود سلام. فالهبوط هو هدفك، ولكنك كي تقوم بالهبوط عليك أولاً أن تصعد كل درجة على الطريق. فالوصول لكل درجة من درجات السلم هو نتيجة حاسمة لأنك إذا فقدت درجة من الدرجات فإنك لن تصل إلى الأرض.

فالانتقال من نتيجة حاسمة إلى أخرى يأخذ جهداً (استخدام الوسائل) ويعرف هذا (بالنشاط) أو (المهمة)، وبالتالي فإن الخطوة في أبسط أشكالها هي قائمة النشاطات الضرورية لتحقيق النتائج الحاسمة، والوصول في نهاية المطاف إلى الهدف.

- 1- تسلم راتبك الشهري.
- 2- اذهب إلى محطة القطار.
- 3- الحق بقطار الساعة 11.30.
- 4- تصل للمحطة التي تريدها الساعة 14.30.
- 5- استقل سيارة أجرة.
- 6- تصل إلى أمك الساعة 15.15.

كيف تكون عملياً أكثر؟

افترض أنك تزور أمك المسنة في الريف، فسيكون بإمكانك أن ترسم قائمة بسيطة من النشاطات كنتلك القائمة، أو أن تبين هذه النشاطات في رسم تخطيطي كهذا الرسم:

الوقت	10	11	12	13	14	15	16
تسلم الراتب							
الذهاب للمحطة							
في القطار							
في سيارة الأجرة							

الوقت	10	11	12	13	14	15	16
سحب المال							
إلى المحطة							
إلى القطار							
في سيارة الأجرة							
في التخطيط							

لقد أصبح التخطيط المسبق للوقت المتوافر لديك عملاً كبيراً.

وهناك كافة أنواع المفكرات اليومية والملفات والحاسبات الآلية والأشياء المماثلة المتوافرة التي تستخدم في هذا المجال. فأى شيء يمكن أن يساعدك على التخطيط

كيف تكون عملياً أكثر؟

لوقتك هو عون ومساعدة، لكنك يمكن أن تحقق نفس النتيجة بلا عناء من الناحية العملية إذا ما استخدمت (خطة العمل اليومي).

فهذا الشكل من خطة العمل اليومي يكمل عمل اليوم، وسيكون عليك أن تخصص من 10 إلى 15 دقيقة في الليلة السابقة لوضع هذه الخطة قبل أن تملأ هذه الدقائق بعد ذلك.

فأولاً عليك أن تضع المكالمات الهاتفية التي يجب أن تحدثها في الخانة العليا من اليسار، ثم تضع تحتها الناس الذين ستقابلهم والوقت المحدد لذلك. ثم املأ الخانات التي تحدد ما عليك أن تفعله والموجودة في يمين الصفحة. فخانة الأعمال التي ستقوم بها من قبل ستمكنك من وضع المواعيد النهائية لإكمال كل عنصر، وسيعمل الوقت أو التاريخ على تحديد النسق الذي تضعها فيه. وأخيراً ضع الأشياء التي تود أن تتذكرها في أسفل الشكل.

فإذا استخدمت الشكل بوعي فإنك ستجد أن يومك يمضي بيسر وسهولة، وستجد أن هنالك انخفاضاً في ضغط العمل عليك، وتلك نتيجة جديدة بتخصيص عشر دقائق عمل منك كل مساء. أليس كذلك؟

خطة العمل		تاريخ		يوم		
وجوب استخدام الهاتف			وجوب العمل			
متى	عدد	من	لماذا	نسق	لماذا	مثل
وجوب المقابلة						
من	أين	من	لماذا			
وجوب تذكر						

وهكذا، فإن إعادة الاهتمام بأهدافنا الشخصية والعناية الكاملة بخطيننا للوصول إليها ستؤدي إلى تقليل وقت الاسترخاء. ولكن ماذا عن النشاطات الأخرى التي تستهلك الوقت ولم نكشفها بعد؟ وهل قضاء الوقت هذا سيساهم في تحقيق أهدافنا؟

إن الطريقة الوحيدة لاكتشاف ذلك تكمن في مراجعة كيفية استخدامنا للوقت حالياً من خلال مفكرة الوقت المدونة، ومن ثم سنسأل أنفسنا سلسلة من الأسئلة حول كل نشاط.

1- ما هو الهدف الذي يهدف إليه النشاط	(تحديد)
2- هل مازلت أشعر بأن الهدف جدير بالاعتبار	(أولوية)
3- هل سيساعدنا التخطيط الأفضل على استخدام وقت أقل	(تخطيط)
4- هل بإمكانني تحقيق المزيد في الوقت الذي استخدمه الآن	(إنتاجية)

فتطبيقك لهذه الأمثلة على المجالات التي أنشأتها لاستخدام الوقت سيساعدك على تفحص كل واحدة من هذه المجالات بدقة، وعلى إعادة تكريس جهديك على الأهداف التي وضعتها لنفسك.

### الوقت الشخصي:

تفحص مثلاً وقتك الشخصي، فهذا الوقت الذي خصصته للنوم لا يسمح للجسم باستعادة نشاطه بعد التعب الجسماني والذهني أثناء اليوم. ويمكن للإنسان العادي أن يستعيد النشاط هذا فيما بين ست ساعات من النوم المتقطع، ولنقل في حوالي 56 ساعة في الأسبوع، فإذا كنت تستخدم أكثر من هذا الوقت في النوم فإما أن يكون ذلك بسبب حاجتك لهذا الوقت، من أجل أسباب طبيعية وإما أن أهدافك

كيف تكون عملياً أكثر؟

الأخرى ليست ملحة بما فيه الكفاية فتأخذ في التقلب في الفراش بدلاً من النهوض ومواجهة أمورك بجديّة - وفي كلتا الحالتين، فإن الإجابة بين يديك (أو بين يدي طبيبك). إن اختباراً متشابهاً لعناصر الوقت الشخصي الأخرى ربما يقودك لإعادة ترتيب الأولويات فتعيد تخصيص وقتك طبقاً لهذه الأولويات.

### التنقل/ السفر:

إثر تزايد القوة العاملة وتدهور البنية التحتية لوسائل النقل تتبدد ساعات العمل، إذ نبدو جميعاً وكأننا نقضي المزيد من حياتنا في الذهاب لمكان عملنا والعودة منه. ولا يبدو من الوهلة الأولى أنك تستطيع عمل الكثير حيال ذلك، لكن كمختلف الأمثلة الأخرى المعينة على الاستفادة من الوقت، ربما تستحق هذه المسألة فحصاً أدق. وهناك ثلاثة خيارات لذلك:

1- تجاهل التنقل.

2- تقليله.

3- الاستفادة منه في نشاط آخر.

إن التحسين الكبير الذي طرأ مؤخراً على وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية مقروناً بتطورات في التقنيات الأخرى، مثل الحاسب الآلي الشخصي وآلات الفاكس، قد مكن العديد من الموظفين من العمل من داخل البيت متجاهلين أو متقللين بذلك وقت تنقلهم الشخصي وبشكل أساسي.

وفي الواقع فإنه بسبب النقص العام في المهارات، فإن عدداً من الهيئات المتقدمة أخذت تشجع هذا الانتقال من المزاولة العادية لأنه ييسر استخدام الموظفين المتعاونين بالوقت الإضافي، وربما تكون قادراً على الوصول لترتيب بحيث تعمل في البيت يوماً على الأقل في الأسبوع، وهو العمل الذي يمكن أن يوفر لك 20% من وقت تنقلك.

ولعل أوضح طريقة لتقليل وقت التنقل هي انتقالك لمكان قريب من عملك، وهذا يتعارض مع التربة الحالية للعمال المتنقلين والذين يبدو أنهم ينتقلون إلى أبعد ما يمكن عن مكان عملهم، ومع ذلك فهناك دلائل على قيام شركات باختيار مواقع عملها في مناطق تتميز فيها نوعية الحياة وتقل فيها عملية التنقل. وبالتالي فإن الالتحاق بوحدة من هذه الشركات هو خيار، وخصوصاً إذا ما كانت أهدافك تتجه باتجاه الحياة العائلية بدلاً من حياة العمل.

فإن لم تكن قادراً على تغيير عملك، فحاول أن تغير ساعات تنقلك. فالعديد من النشاطات تشجع (الوقت المرن) حيث يكون الموظفون فيه أحراراً في تحديد مواعيدهم طالما هم يحضرون لفترة ثابتة (من الأوقات المهمة) عندما يتعين على كل واحد أن يكون موجوداً. وهذا يمكن الموظفين من التنقل في ساعات ينعدم فيها الازدحام أو يكون الازدحام أخف وطأة.

أما إضافة نشاط آخر مع التنقل فهو خيار معروف جداً للمتقنين موسمياً بوسائط النقل العامة، فهم يقرأون أوراقهم بشكل جدي وينكبون على التقارير الموجودة في حقائبهم اليدوية. ومع ذلك، فإن الزحام الشديد قد أثر حتى على مفتولي العضلات من أصحاب البنية القوية، بينما سيجد أولئك الذين ينتقلون بالسيارة بأن من الصعب التركيز على تقاريرهم وسط زحمة المرور.

ومن أجل هذه الأمور، فإن المساعدة موجودة في اليد، وذلك في شكل جهاز تسجيل الجيب الذي ابتداءً وظيفته ملتصقاً بأذان جمهور الشباب، لكنه أثبت جدارته كوسيلة من وسائل استخدام وقت التنقل بشكل بناء، فأشرطة التسجيل متوافرة وتغطي العديد من الموضوعات المتعددة، والتي يمكن أن تسهم في التعليم الشخصي وفي الأهداف المتقدمة.

ومن الأمور المساعدة الأخرى للرجل المشغول أو التواق لاستخدام أفضل لوقت الاسترخاء المفروض عليه هو هاتف السيارة أو الهاتف النقال. فالتخطيط السليم للمكالمات الهاتفية أثناء السفر يمكن أن يطلق سراح وقت العمل الثمين لينطلق في سبيل مزيد من النشاطات الإنتاجية، ومهما قررت أن تفعل، فإن الوقت المتوافر من التنقل هو إضافة يمكن أن يضيفها لوقت الراحة والعائلة أو الوقت الشخصي.

### وقت العائلة والراحة:

كم يشعر الفرد بكثير من الارتياح والرضا عندما يقضي بعض وقته مع زوجته وأطفاله ليوجههم التوجيه الصحيح، ويمازحهم ويداعبهم ويلطفهم، فيضفي جواً من العطف والحنان على أفراد أسرته. إن الخبراء يسمون هذا الشعور (رضا الإنجاز) وهو احد من أقوى الأسباب التي تحفز الناس على القيام بجهود. وتعلمنا في الحياة أن تشجيع الناس على تحديد أهدافهم ثم مساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف هو طريقة أكيدة لزيادة إنتاجهم، وخصوصاً عندما يستطيعون العمل كفريق ويشتركون في الأهداف فيما بينهم، فلماذا لا تلقي نظرة أخرى على الأهداف الأخرى التي وضعتها لنفسك في الفصل الأول، وخاصة أهدافك الشخصية والعائلية؟ وهل تضمنت هذه الأهداف زوجتك أو العائلة؟ وهل بإمكانك وضع بعض الأهداف الجديدة المتصلة بهم، والتي تستطيعون المشاركة فيها معاً والعمل حيالها؟ فإن استطعت أن تفعل هذا فإن هذه الأمور لن تحسن إنتاجيتك فحسب بل إنها ستحسن بشكل كبير نوعية حياتكما المشتركة كذلك.

ولقد سألنا أنفسنا في بداية هذا الفصل (من أين نبدأ؟) والواضح أن الإجابة هي أننا نبدأ بقياس كيفية استخدامنا الوقت حالياً. وحالما نعرف هذا فإننا نبدأ نحتاج لوضع أهداف واضحة وذات معنى يمكن تحقيقها، ومن ثم نضع الخطة اللازمة لتحقيقها. وسواء يتحقق لك الوصول إلى أهدافك أم لا، فإن هذا سيعتمد كثيراً على

تصميمك وتطبيقك للخطة التي وضعتها لنفسك. فلن يحل أي قدر من التخطيط محل إخلاصك الحقيقي لتحقيق الإنتاجية الشخصية الأكبر.

كيف تكون عملياً أكثر؟



## الخلاصة:

- 1- إن أفضل طريقة لمعرفة كيفية وقتك هي عمل سجل لأداء الوقت.
- 2- إن الأسباب الرئيسة لوقت الاسترخاء هي عدم وجود أهداف ولا خطط.
- 3- لكي تكون الأهداف ميسورة التحقيق يجب أن تكون دقيقة ومحددة ومقبولة ويمكن تحقيقها.
- 4- إن التخطيط الفاعل يحتاج منك إلى وقت وهدف واضحين ووسيلة منفذة بدقة.
- 5- إن النتيجة الحاسمة هي نتيجة مهمة على طريق الهدف.
- 6- إن النشاط هو العمل المطلوب للانتقال من نتيجة حاسمة إلى نتيجة حاسمة أخرى.



# الفصل الخامس

## الحصول على المساعدة

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الفصل الخامس

### الحصول على المساعدة

لقد حققنا بعض التقدم. فلدينا هدف واضح ومحدد، وينبغي أن ننجزه في وقت محدد ولدينا خطة عملية لتحقيقه. وكل ما نحتاجه الآن هو أن نضع الهدف

موضوع التنفيذ، فالأمر أبسط ما يكون أليس كذلك؟

لسوء الحظ، إن هذا مجال يطل فيه سوء التنظيم برأسه القبيح فيؤدي إلى الفشل الذريع للخطط الموضوعة بصورة قبيحة، فكيف يمكن لنا تجنب هذا المعوق المؤثر بشدة على التقدم؟ إن الخطوة الأولى في هذا المجال هي فهم العدو والاتفاق على ما نعنيه بكون الشيء (منظماً) مقابل (سيئ التنظيم).

### ما معنى التنظيم إذن؟

**التنظيم:**

يعني التنظيم في سياق الإنتاجية إحراز وامتلاك وإدارة الوسائل التي نحتاجها لتنفيذ خطة دقيقة. وتصف الخطة - (إذا رسمناها بوضوح تام) الأهداف التي نود تحقيقها والخطوات التي سنتخذها للوصول إليها. والتنظيم يبدأ بحساب الوسائل المطلوبة لإتمام كل خطوة من خطوات التنفيذ. وهذا على الأرجح هو أهم جزء حيوي من أجزاء تنظيم أي شيء - من تنظيم نزهة إلى تنظيم غزو بحري - ذلك أن ما ينبغي عليك عمله هو تحقيق ما هو مطلوب، لأن أي شيء يهدف من حسابك لن يكون متاحاً. عندما تنشأ الحاجة إليه، وستكون النتيجة سوء تنظيم، وبالتالي فقدان الإنتاجية.

فالمنظمون أصحاب الكفاءة ممن يخططون لرحلة يعلمون هذا الأمر تماماً فيتضمن إعداد قائمة بكافة العناصر التي من المحتمل أن تنشأ الحاجة إليها. أما في

كيف تكون عملياً أكثر؟

العمل التجاري فإن من الأكثر أماناً إعداد مثل هذه القائمة بدلاً من الاعتماد على الذاكرة والحظ.

بدأ الاجتماع متأخراً عشر دقائق لأن ثلاثة أشخاص من الأشخاص المعنيين لم يبلغوا بالاجتماع. ولم يكن جهاز التكييف في غرفة الاجتماعات يعمل لأن عمال الصيانة قاموا بتفكيكه من أجل الصيانة الروتينية له. ولم يكن هناك في البداية مقاعد كافية في غرفة الاجتماعات مما حدا بالسكرتير أن يحمل مقعدين من المكتب المجاور، ويأتي بهما، وكان لزاماً عليه أن يذهب كذلك إلى منصة الاجتماع كي يجهز الأوراق وأقلام الرصاص وقلم لوحة الإيضاحات البيضاء التي يستخدمها المدير لإيضاح خطته من أجل زيادة الإنتاجية.

وفوق هذا كله اكتشف المدير بعد ذلك أنه لا توجد ممحاة فكان لزاماً أن يتوقف عن عرض الخطط إلى أن يتم إحضار الممحاة.

وعندما بدأ المدير في تقديم موضوعه وصلت عربة الشاي الصغيرة فاستغرق الأمر خمس دقائق أخرى قبل أن يتم توزيع الشاي على المجتمعين. فبعد خمس عشرة دقيقة اتجه المدير برأسه إلى باب الغرفة وقال (لزميل آخر له): اعتقد أنك تعلم أن لجنة المالية تجتمع هنا خلال نصف الساعة؟

وعندما انتهى الاجتماع بعد عشر دقائق أخرى لم يكن قد تبقى وقت لمناقشة مقترحات المدير. فقد أضع كل واحد من المجتمعين العشرة 40 دقيقة أو إجمالي 6 ساعات ونصف من الوقت المخصص للاجتماع. فلو أن المدير قضى جزءاً من ذلك الوقت في وضع متطلباته في قائمة وتأكد من أن المجتمعين موجودون جميعهم لربما كان قد حقق هدفه المخطط له، واستخدم وسيلة قوة عمله بإنتاجية أكثر.

إنك تحتاج قبل أن يكون بإمكانك اتخاذ الخطوة التالية - كي تحقق ما حددته من الأهداف - أن تعرف ما لديك فعلاً، فالزوجة في البيت مثلاً كان لديها فكرة جيدة عن مكان لديها فكرة جيدة عن مكان شيء تحتاجه وتستطيع أن تتأكد من ذلك بكل سهولة.

إن رجال الأعمال لا يملكون جميعهم بيانات إحصائية متساوية الكفاءات، على الرغم من أن استخدام (الحاسب) الشخصي أو دفاتر اليوميات الكبيرة شيء شائع ومعروف هذه الأيام، وتتضمن التطورات في مجال برامج قاعدة المعلومات الخاصة: الحاسبات الشخصية والكمبيوترات المتنقلة، وحتى الصغيرة التي تحمل في اليد، ويكون بإمكانها أن تضم من المعلومات قدرًا يمكن وضعه في عدة ملفات. ومهما استخدمت من أدوات فإنه من المهم أن تكون قادرًا على إيجاد ما لديك عندما تحتاجه.

والطريقة الوحيدة لضمان هذا هي إعداد منهج شخصي منظم. فالقول المأثور القديم: (مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه) هو قول جوهري عندما قيل في زمانه. فالناس الذين يعملون في أماكن محصورة سرعان ما يتعلمون أنه إذا لم تحفظ الأشياء في أماكنها فإنك لن تجدها إطلاقاً عندما تريدها أو عند الحاجة الماسة إليها. وهكذا فإن الوقت القليل المنفق في ترتيب محيط عملك، سواء كان هذا العمل في البيت أو في العمل، سيؤدي إلى إضافات متواضعة عندما يكون عليك أن تجد الوسائل التي تحتاجها لتنفيذ خطة.

#### الأشياء الأربعة الصحيحة:

ونحن نعرف الآن ما نريد، ونعرف ماذا نملك فعلاً، ونعرف التوازن الذي ينبغي علينا أن نحققه قبل أن نبدأ العمل في خطة. والمبدأ الأساسي هو القدرة على توفير الأشياء الأربعة الصحيحة لكل خطة نقوم بها.

كيف تكون عملياً أكثر؟

كيف تكون عملياً أكثر؟

فالأسس لتنظيم فاعل هو توفير:

- الحجم الصحيح.
- الوسيلة الصحيحة.
- المكان الصحيح.
- الوقت الصحيح.

فهذه الأسس هي التي تمكن من تنفيذ الخطة، فالحصول على الحجم الصحيح يعني أنه لن يكون هناك أية إضاعة أو نقصان في تلك الوسيلة المهمة. وكما نقول، فإنه من السهل توفير أكثر مما هو مطلوب مجرد أن نكون في مأمن، ونحن غالباً ما نفعل هذا عن قصد كي نتجنب ضرر النقص الحادث في الوسيلة الحيوية والناجم عن فشلنا في تقدير المتطلبات بدقة.

والنتيجة (للزوجة) هي ثلاثة مملوءة بفضلات بقايا الأكل، وبالنسبة (لرجل الأعمال) مخزن مملوء بأشياء غير مرغوب فيها مما يعني تجميد الكثير من الأموال النقدية وعلى المستوى الشخصي، فإن تدبير فوق ما هو مطلوب سينتج عنه وسائل غير منتجة وخاصة وقت الاسترخاء، وهو الأمر الذي نريد أن نتجنبه. أما الحصول على الوسيلة الصحيحة فإنه يتساوى في الأهمية والحوية مع ما سبق من الحصول على الحجم الصحيح.

وذلك أنه ينبغي علينا هنا ألا نحصر فقط وسائلنا الشخصية من الوقت وخصاياتنا وموجوداتنا وعلاقاتنا، بل نحصر كذلك الوسائل المادية التي نتحكم بها أيضاً في أعمالنا - كالمال والقوى العاملة والمواد والآلات التي تنظم وسائل أية هيئة أو منظمة.

وهكذا فإنك عندما تبحث عن الوسائل التي تحتاجها لتنفيذ أية خطة، عليك أن تضع لنفسك مستويات محددة للكيفية المطلوبة لقيام عمل (نوعي ذي جودة) وأن

كيف تكون عملياً أكثر؟

تقاوم قبول البدائل الداخلية. ويبدو أن توفير الوسائل في المكان الصحيح لها أمر أساسي كذلك بحيث لا يحتاج لأن نؤكد عليه.

وأخيراً يجب أن تكون الوسائل جميعها متوافرة للاستفادة منها عند الحاجة إليها، وإلا فسيكون هناك تأجيل ومزيد من تراكم وقت الاسترخاء، فمن المؤكد أننا نخطئ حيناً نستخف بالوقت المطلوب لتجميع الوسائل من أجل تنفيذ خطة ما.

### التفويض:

إن التنظيم يأخذ وقتاً يمكنه أن يستنفد كلاً من وقت فراغك ووقت عملك، إلا إذا حصلت على العون والمساعدة. وذلك يتم إما بإسناد بعض الأعمال لشخص آخر آخر أو تفويضه بالعمل. ولكن ما الفروض بين الأمرين؟ إن الفرق بسيط لكنه مهم جداً.

فعندما تسند عملاً لأناس آخرين فإنك تحملهم مسؤولية تنفي هذا العمل تحت إشرافك. فأنت تخطط للعمل وتنظمه وترى أنهم قادرون على أدائه. وبإمكانهم أن يفعلوا فقط ما تحبهم به، وربما لا يستخدمون مبادرتهم الذاتية أو يغيرون ما أوكل إليهم بأية طريقة دون الرجوع إليك. فإسناد العمل يستخدم على نطاق واسع في معظم الهيئات، وخاصة العمل المتسم بالتكرار حيث لا توجد ضرورة للمبادرة أو حرية الاختيار.

فإسناد بعض أعمالك الروتينية للآخرين سيريحك من العمل الجسماني لإتمام هذه الأعمال، ويوفر عليك بالتالي بعضاً من الوقت لتستغله في أشياء أخرى، ولكن سيظل عليك أن تقوم بكل التخطيط والتنظيم اللازمين لإتمام العمل، إضافة إلى مهمة الإشراف المتواصل على الشخص الذي يقوم بالعمل والطريقة الوحيدة لتقليل الوقت المنفق بهذا الشكل هي التفويض.



فعندما تفوض أحداً للقيام بالعمل فإنك لا تلقي عليه مسؤولية إتمامه فحسب بل تعطيه التفويض بأدائه دون الرجوع إليك. وهذا يمكن الشخص الذي فوضته بالعمل من أن يؤدي المهمة دون إشرافك وأن يقوم بإبلاغك عندما يكون العمل قد تم، وبذلك يكون قد وفر عليك جزءاً كبيراً من وقتك لمزيد من العمل المنتج الذي لا يمكن لأحد عمله سواك.

وهناك في كل موقف بعض الأشياء التي لا يمكن لأحد أن يقوم بها سواك، وذلك لأنها تتطلب معرفة خاصة أو مهارة معينة أو ربما إن أسهل طريقة للقيام بذلك هي اتباع عادة التفويض المخطط.

#### التفويض المخطط

- 1- تأكد من أن الشخص المفوض لديه الوقت والمهارة لأداء العمل الموكل إليه.
- 2- اشرح ما ينبغي أن يتم بالتفصيل وضع حدود التفويض.
- 3- اتفق على المستويات التي سيتم بها تقييم العمل.
- 4- انفق على مواعيد محددة لتقديم تقرير عن العمل.
- 5- راقب النتائج، وأعط التوجيه إذا لزم الأمر دون تراجع.

فلن يجدي كثيراً أن تفوض شخصاً للقيام بعمل ما إذا لم يكن لدى الشخص المفوض بالعمل الوقت الكافي للقيام به. وستجد في بعض الأحيان أن السبب في ذلك يعود إلى افتقار ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص للقدررة المتوافرة لديهم، لأنهم يعانون كذلك من سوء التنظيم، وأن هذا الأمر يجب أن يعالج أولاً. فأسهل طريقة للقيام بهذا هو جعلهم يكملون جدول الوقت (انظر الفصل الرابع) والذي سيجدون بعده أن لديهم بعض الوقت المتوافر لاستخدامه. فهم ربما يدعون عدم وجود وقت لديهم لأنهم يعتقدون أن العمل معقد جداً ويتطلب وقتاً كبيراً. وفي هذه الحالة عليك

ألا تطمئنهم فحسب بل تقنعهم أيضاً بالفائدة التي ستعود عليهم من جراء توسيع معرفتهم وخبرتهم. والعديد من الناس ينبغي عليهم أنهم يوظفوا كامل مواهبهم في أعمالهم، وغالباً ما يسعدون لأنهم يمتلكون الفرصة لعمل شيء أكثر أهمية وتشويقاً، فهذه الفرصة تزيد من إشباع رغباتهم حيال وظائفهم.

وغني عن القول أن الشخص المفوض ينبغي أن يكون لديه المهارة الضرورية للقيام بالعمل. وهنا ربما يكون من الضروري تجزئة العمل مع مراعاة أن تنتزع منه الأجزاء التي لا يستطيع القيام بها، وتحتفظ بها لنفسك. فمعظم الأمور التي نقوم بعملها هي خليط من الأشياء السهلة والصعبة، وكثيراً ما تستغرق الأشياء السهلة جل الوقت.

\* \* \*

فحالما تجد شخصاً لتنبهه عنك في عمل ما، فإن الخطوة الحيوية التالية ستكون تحديد الصلاحيات التي فوضتها له. وينبغي أن يكون هذا التفويض كافياً للسماح للعمل بأن يكتمل دون الرجوع إليك مع أنك ربما تود، في البداية، أن تحدده إلى أن ترى كيف سيتم إنجازه. ومع ذلك ينبغي أن يكون هدفك هو إعطائه كامل المسؤولية بأسرع وقت ممكن.

والنقطة الواجب تذكرها هنا هي أنه بالرغم من أنك ربما تفوض شخصاً آخر للقيام بعمل بالنيابة عنك، فإنك تظل مسؤولاً مسؤولية كاملة عن أن يكون هذا العمل قد تم بشكل جيد، وبتعبير أدق فإن التفويض لا يعني التنازل كلية عن العمل، وسيكون عليك كجزء من التفويض أن تتفق والشخص المعني على المستويات التي سيحكم بها كل منكم على جودة هذا العمل من رداءته. ويجب أن تكون هذه المستويات دقيقة ومقاسة لكيلا يكون هناك خلاف عما إذا كان قد تم التوصل إليها

كيف تكون عملياً أكثر؟

أم لا. فوضع مستويات واضحة لا يجعل مراقبتك للعمل أسهل فحسب، بل يساعد الشخص المفوض لذلك على الافتخار بالعمل وإشباع رغبته منه بأدائه أداء جيداً.

ويجب أن يتضمن الاتفاق المستويات، وكذلك المواعيد النهائية التي ينبغي الالتزام بها، وفترات التقارير التي تطلبها لكيلا يكون عليك القيام دوماً بتساؤلات ملحة عن كيفية تقدم الأمور، وهي التساؤلات التي ستضيع المزيد من وقتك ووقت الشخص المفوض. وأخيراً، ستحتاج لمراقبة التقارير التي تتلقاها كي ترى أن تلك المستويات قد تم تحقيقها، وتعطي التوجيه اللازم إذا لم تبلغ المستوى، وتقدم المديح والشكر إن هي بلغت ذلك. ومهما تفعل من أشياء فلا تتجاهل الأمر الأخير في هذا الموضوع وتستعد للعمل مرة أخرى، فإن فعلت ذلك ستكون قد ضيعت كل الوقت الذي استغرقه التفويض للعمل، وربما تكون قد عدت إلى عاداتك القديمة في إضاعة الوقت. والأخطر من ذلك أنك ستجد نفسك قد دمرت علاقاتك بالشخص المفوض.

أما النوع الآخر من التفويض، والذي يمكن أن يسهم كذلك في مزيد من الاستخدام المنتج للوقت فهو ممارسة العمل المكتمل والذي ينص على أنه عندما تريد أن تحل مشكلة لشخص آخر من أجل اتخاذ قرار حيالها يجب عليك أن تقدم كلاً من المشكلة وحلك الدقيق لها معاً. وهذا سيؤدي بك إلى عدم التخلص من مشاكلك أو إحالتها إلى شخص آخر، ويجعل اتخاذ القرار أسهل لكل من يواجهه به، وسيجعل الإحالة كذلك أصعب جداً، وسيشجع الناس على حل مشاكلهم دون التعدي على وسيلة وقتك.

وعندما تكون أنت المسئول الأول والأخير فإن هذه الممارسة ستؤدي عملها تماماً، وسيوفر عليك تدريبك لموظفيك على تطبيقها، الكثير من الوقت الثمين.

فالقول الذائع (لا تأتيني بمشاكل لأحلها - بل ائني بحلول لأقرها) يجب أن تعرض بحروف من ذهب فوق حائط مكتبك.

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الخلاصة:

- 1- التنظيم هو إحراز وامتلاك وإدارة الوسائل المطلوبة لتنفيذ خطة.
- 2- البيئة الملائمة تساعد على تجنب سوء التنظيم.
- 3- إن الأساس لتنظيم فاعل ومؤثر هو توفير الأشياء الأربعة الصحيحة - الحجم والوسيلة والوقت والمكان.
- 5- التفويض هو إسناد المسؤولية والسلطة لشخص آخر كي يكمل عملاً بالنيابة عنك.
- 6- ابدأ التفويض بمراجعة العمل ثم اتبع الخطوات الخمس للتفويض المخطط.
- 7- إن العمل المكتمل سيشرح موظفيك على الإتيان بالحلول لا المشاكل لك.
- 8- الإدارة وفقاً للأهداف هي إجراء يمكن بواسطته وضع صيغة للتفويض وإدراجه في مسؤوليات عمل الناس أو وظائفهم.
- 9- تشتمل الإدارة وفقاً للأهداف على تحديد هدف العمل ونتائجه المحددة ومستوياته ونشاطه، وذلك حسب الاتفاق.
- 10- يتم المحافظة على الإدارة وفقاً للأهداف عن طريق خطة عمل.



## الفصل السادس المحافظة على التقدم

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الفصل السادس

### المحافظة على التقدم

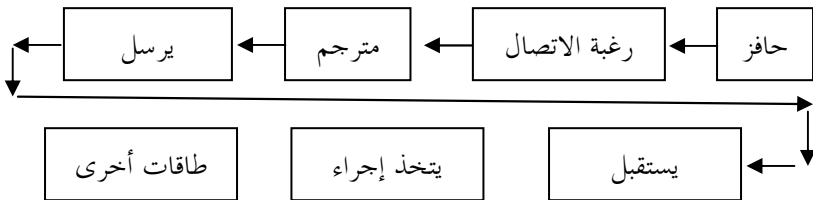
أما وقد أصبح لدينا نظام لتنفيذ خططنا، فإننا سنحتاج للاتصال بالناس المشمولين بتنفيذها - من موظفين ومساعدين وزملاء كي نتجنب معوق التقدم المتمثل في سوء الاتصال.

فسوء الاتصال يتسلل إلى كافة أنواع الاتصال وإلى إنتاجنا، وكذا الطاقات التي تزود بها وسائلنا التي نستخدمها في الإنتاجية. وقد اطلعنا باختصار في الفصل الثالث على الأسباب الرئيسة لذلك، فكيف لنا أن نمنع سوء الاتصال من إعاقة تقدمنا حيال أهدافنا وتقليل إنتاجيتنا الشخصية؟

#### الاتصال من الناحية النظرية:

ها نحن مرة أخرى نواجه شيئاً من الالتباس - كما هو الحال في التنظيم - حيال المعنى الحقيقي للاتصال، وكيف ينبغي أن يتم؟ وكنا قد عرفنا الاتصال في الفصل السابق على أنه مهارة تبادل المعلومات والتفاهم مع شخص آخر، وأهم كلمة هنا هي (التفاهم) لأن تبادل المعلومات لن يكون ذا جدوى إلا إذا كانت المعلومة مفهومة تماماً من كلا الطرفين المتبادلين لها. وبالتالي يمكن لنا أن نحقق التفاهم بدون الانزلاق في سوء الاتصال؟

المرسل



كيف تكون عملياً أكثر؟

وتتبع أي عملية اتصال النمط البسيط السابق، فالمرسل يستجيب لحافز - سواء كان فكرة أو قصداً أو حادثه فيصبح لديه الرغبة في الاتصال، وينبغي أن تترجم تلك الرغبة إلى نوع الرسالة قبل أن ترسل، ثم تناقش بعد ذلك مع الطاقات الأخرى التي يكون المستقبل قد تلقاها. فإذا ما شقت الرسالة طريقها، فإن المتلقي أو المستقبل سيتخذ إجراء ربما يكون وضعه المرسل في ذهنه وربما لا يكون كذلك. فكيف لنا أن نضمن أن رد الفعل هو الذي أراده المرسل حقاً؟

وستساعد النتائج التي تكون قد توصلت إليها عن هدفك في القيام بالخطوة التالية لذلك، وهي اختيارك لأهم وسيط مؤثر. فهل ستكتب رسالة رسمية أم أن الرسالة الشخصية أكثر فعالية؟ وهل ستقوم بترتيب لقاء وجهاً لوجه؟ وهل يجب أن يكون هذا اللقاء عاماً أو ينبغي أن يكون عرضاً بوسائل؟ وهل ستستخدم الهاتف أم ترسل الرسالة بالفاكس؟ وعلى أية حال فمهما تكن الطريقة التي ستختارها، فإن اختيارك يجب أن يمثل أفضل طريقة تحقق لك هدفك، لا الطريقة التي ربما تكون الأسهل أو الأرخص.

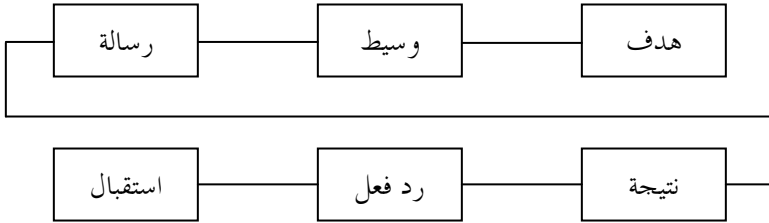
وعليه فإنك ستكون الآن مهياً لإعداد رسالتك، وستكون مرة أخرى أكثر احتمالاً لتحقيق هدفك إذا التزمت بأحد الأساليب البسيطة التي يستخدم الكثير منها اليوم.

فيما يلي أحد هذه الأساليب التي اجتازت اختبار الزمن وساعدت العديد ممن يقومون بالاتصال على تحقيق الشهرة والمجد، إنه الأسلوب (المأخوذ من تجربة استخدمها مندوب مبيعات) ويقوم على لفت الانتباه وإثارة الاهتمام، والخوض في التفاصيل، واتخاذ إجراءات أكثر فعالية.



## تحسين الاتصالات:

لأننا نتعامل، بطبيعة الحال مع أشخاص لا يمكن التنبؤ بما سيفعلون فإننا لن نضمن ردود فعلهم بنسبة 100% على المعلومات الموجهة إليهم لكن سيكون بإمكاننا عمل الكثير لإزالة المشاكل الأكثر شيوعاً أو (معوقات التقدم) التي بينها في الفصل الثالث.



لقد تعلمنا حتى الآن أنه ينبغي علينا أن نبدأ بهدف واضح في كل شيء نفعله في حياتنا الشخصية أو في العمل، وإلا فلن تكون هناك فرصة للوصول لهذا الهدف، وهذه حقيقة واضحة في الاتصال بشكل خاص، فإن لم يكن لما تريد تحقيقه هدف واضح، فلن يكون هناك إلا احتمالاً قليلاً في أن يكون اتصالك فاعلاً.

نحن لا نقول إنه يجب عليك أن تتوقف وتقرر هدفك قبل عملية الاتصال مهما كان الموقف أو كانت المناسبة - فهذا سيكون أمراً سخيفاً، فالهدف يجب أن يكون محدداً ومرتبباً تماماً بالاتصال، ويجب أن يجيب عن السؤال التالي: (ما هو السلوك أو التوجيه المحدد الذي أود أن أبعثه في المستقبل عند الاتصال به؟)، أو ببساطة (ماذا أريده أن يفعل؟).

ما هو هدفك عندما ترد على وظيفة معلنة في جريدة؟

هل هو الحصول على هذه الوظيفة؟ أم اكتشاف ما تقدمه لك؟ أم الحصول على مقابلة يمكنك من خلالها أن تؤثر بمواهبك على أصحاب الإعلان، وتعرف المزيد

عن الوظيفة؟ أم أنك تود إثارة اهتمام المعلمين كي يبادروا بالاتصال بك؟ وبالتالي تحسن اتصالك على الفوز بها؟

ومهما يكن الهدف الذي ستختاره فإنه سيؤثر بشكل كبير على الرسالة التي سترسلها وعلى كيفية إرسالك لها بالإضافة إلى فرصتك في تحقيقها.

فأنت سوف تهتم في الحالة الأولى، مثلاً، بأن تكون مواصفات هذه الوظيفة تناسبك إلى أبعد حد، بينما ستقدم في الحالة الثانية بتزويد المعلمين ببعض البيانات لضمان أن يردوا عليك، وربما تقوم في الحالة الثالثة - بعمل أي إشارة للإعلان إضافة إلى قولك أنك تبحث عن وظيفة في ذلك المجال الخاص. وحيث أنك رائد لا ينازع في ذلك المجال، فإن اتصلت بهم... الخ. إن أية وسيلة تستخدم نفس المادة الأساسية ولكنها موجهة حيال هدف آخر.

فحالما يكون هدفك واضحاً فإن المهمة التالية هي التأمل في الغرض من اتصالك. فعندما يعلن المعلمون عن وظيفة فإنهم يستهدفون الوصول إلى قطاع خاص من الناس معروفين بتمتعهم بالإمكانات المطلوبة لمنتج ما، ويقومون بالبحث عنهم بحثاً دقيقاً قبل تصميم الرسالة الإعلانية التي سيوجهونها إليهم.

وبالطريقة ذاتها، فانك بقدر ما تعرف الكثير عن الناس الذين تود الاتصال بهم (ما يحبونه وما يكرهونه واتجاهاتهم ومخاوفهم ورغباتهم) بقدر ما يتزايد الاحتمال في وصول الرسالة إليهم وتكون فاعلة.

#### الاتصال الفاعل

\* انتباه \* اهتمام \* تفاصيل \* إجراء

## لفت الانتباه:

أتذكر أننا تحدثنا عن بعض الوسائل الأخرى الواقعة بين المرسل والمستقبل والتي تسهم في سوء الاتصال؟

إن الطريقة الوحيدة لعبور سوء الاتصال هذا بأمان هي لفت انتباه المستقبل قبل أن تبدأ في إرسال رسالتك. وهناك العديد من الطرق التي يمكن أن تقوم بها للفت الانتباه. كأن تسقط شيئاً على الأرض أو أن تحكي نكتة أو أن تصرخ. لكن أكثر الطرق فاعلية هي الإشارة لأهداف الشخص الآخر. فربما لا يكون الشخص الآخر قد استغرق وقتاً في تعريف أهدافه قدر الوقت الذي نأمل أن تكون قد حققت نتيجة قراءتك لهذا الكتاب. مع ذلك فلنك إنسان أهدافه.

فإذا كان الناس سيشعرون بأنك تهدد إنجازهم أو ستساعدهم في تحقيق أهدافهم فإنهم سيرفضون بالتأكيد مساعدتك لهم، على الأقل حتى يكتشفوا ماذا تريد منهم.

(أحببت عرضك. فقد سار على ما يرام).  
 (إن لك طريقة ممتازة مع الأطفال).  
 (أستطيع أن أرى أنك طموح جداً).  
 (لدى بعض الأخبار السيئة لك).  
 (أنت معروف جداً بقدرتك على الفهم).

إن معظم تلك الأمثلة فيها عنصر الثناء في ذاتها لأننا نستمتع جميعاً بالثناء والإطراء ونميل إلى الإصغاء لأي شخص يفكر فينا بشكل لطيف ومحجب. وإذا كان ذلك يبدو صحيحاً إلى حد معقول فإن تهديد أمن إنسان يلفت الانتباه حتماً، لكن موقف المهديين لما سيحدث بعد ذلك ربما لا يكون محبباً. وتنطبق هذه الطريقة على

كيف تكون عملياً أكثر؟

كل من الاتصال المكتوب والمنطوق، حيث إن لفت انتباه القارئ يتساوى في الأهمية مع لفت انتباه المستمع.

(شكراً على ردك العاجل جداً)  
 (أنا متأكد أنك ستجد...)  
 (ها هنا شيء سيروق لك من مثل).  
 (هل تعجبت أبداً من...).

### إثارة الاهتمام:

وبعد أن قمت بلفت انتباه المستمع فعليك أن تكون سريعاً في تعزيز موقفك بإثارة اهتمامه فيما ستقوله. وهناك العديد من الطرق لإثارة الاهتمام، لكن أكثرها فاعلية ربما تتمثل في استمرارك في أسلوبك الأول والإشارة لهدف المستمع كما تعرفه مع التخمين بمدى التأثير الذي يحدثه قولك في هدف المستمع.

\* \* \*

أحببت عرضك فقد سار على ما يرام، فهل فكرت كم ستجد من السهل عليك شرح الجزء المعقد إذا ما استخدمت بعض الشرائح المختارة اختياراً جيداً. ستلاحظ أننا تجنبنا عن قصد انتقاد العرض ووصفه بأنه يفتقر للوضوح. فالانتقاد يضعنا في موقف الدفاع ويجعلنا نفكر في طرق لتبرير أعمالنا. وهذا سيحول دون استماعنا، ويؤدي بالتالي لسوء الاتصال. وهكذا فإذا أردت أن تثير الاهتمام، اجعل نقدك إيجابياً.

### ذكر التفاصيل:

هذا هو الجزء المهم من عملية الاتصال حيث ينبغي عليك أن تركز التفكير فيما تريد أن تتصل من أجله، وتبين بوضوح رسالتك كل ما يتعلق بالمضمون والوقت والمكان والكيفية (ماذا، متى، أين، كيف). وبما أنك تريد أن تحافظ في نفس الوقت

كيف تكون عملياً أكثر؟

على الموقف الإيجابي الذي أوجدته، فإنك ستحتاج إلى إضافة السبب (لماذا) لرسالتك.

يقول أحد قادة المعارك القدماء: (لا يحق لهم أن يسألوا لماذا، بل عليهم أن ينفذوا ويموتوا) ربما كان هذا القول يجعل الجنود في الماضي يهاجمون عدوهم في الحروب، ولكنه لن يحرك العديد من الدبابات اليوم، حيث نتوقع هذه الأيام أن نشارك في القرارات، وأن نحصل على الرضا المطلوب لنكون جزءاً من هذه القرارات. وهذا يعني أنك عندما تريد من أحد أن يفعل شيئاً ما أو يفكر في شيء، فعليك أن تقنعه أولاً موضعاً له (لماذا).

ويجب عليك بالطبع صياغة (لماذا) في جملة بحيث تشير بوضوح لكيف يتأثرون بذلك عندما يردون على رسالتك، (ويفضل أن يكون التأثير إيجابياً).

(أحببت عرضك فقد سار على ما يرام. هل فكرت كم ستجد من السهل عليك أن تشرح الجزء المعقد إذا ما استخدمت بعض الشرائح المختارة اختياريًا جيداً؟).

(فإذا كنت ستتناول المجالات التي تعتقد أنها ستساعدك وقيمت بأداء بعض المقاطع الصعبة قبل يوم الاثنين، فسأقوم بمساعدتك وإعداد الشرائح لك).

إن الرسالة في هذه الحالة قصيرة لكن بعض المفاهيم ربما لا تزال غير مفهومة. ولذلك فإننا لابد سنحتاج لاتخاذ الخطوة الأخيرة في الاتصال الفاعل.

### طلب الإجراء:

عندما سئل واعظ أن يبين أسباب نجاح مواعظه، أفضى بما في داخله وقال: (أقول للناس بادئ الأمر ما أريد أن أقوله لهم، وأقول لهم ما قلته لهم بادئ الأمر عندما تنقضي موعظتي في البداية مرة أخرى) وسيشهد على هذه الطريقة ويؤيدها

معلمو المدارس والمحاضرون في الجامعات، وآخرون ممن تعتمد نتائجهم على فهم كل كلماتهم المنطوقة وحفظ المستمعين لها. وهكذا، فلكي تتأكد من أن رسالتنا قد تم استيعابها وفهمها، فإن خطوتنا النهائية يجب أن تتمثل في اتخاذ الإجراء. فباتخاذنا الإجراء إنما نكرر نقاطاً مهمة نريد ترسيخها، وأن نوضح تماماً ماهية العمل الذي نريده فنحن نبحث في نهاية المطاف عن تأكيد فهم الرسالة.

فمن المهم عند التأكد من فهم الرسالة أن نسأل أسئلة لا نهاية لها، وهي الأسئلة التي لا يمكن الإجابة عنها بنعم أو لا، فالقليل منا يود أن يقر بأننا لم نفهم الرسالة - وخاصة من مسئول أعلى، ولذلك فإن الرغبة في الرد (بنعم) عند السؤال تكون قوية. وإذا كان السؤال بلا نهاية فإننا سنكون مضطرين لإعداد إجابة من شأنها أن تشير إلى فهمنا أو افتقارنا لهذا الفهم.

\* \* \*

أحببت عرضك. فلقد سار على ما يرام. هل فكرت كم ستجد من السهل عليك أن تشرح الجزء المعقد إذا ما استخدمت الشرائح المختارة اختياراً جيداً؟ فإذا كنت ستجد المجالات التي تعتقد أنها ستساعدك وقيمت بأداء بعض المقاطع الصعبة قبل يوم الاثنين فسأؤديها بطريقة بارعة وأعيدها لك في وقتها لإقامة محاضرتك يوم الجمعة. وعليه فإذا أعطيتني ما لا يزيد على 20 من - مسودات شرائحك - بحلول الساعة العاشرة يوم الاثنين فسأؤديها فسأعيدها لك قبل يوم الأربعاء. وإلا ما هو آخر وقت تريدي أن أعطيك إياها فيه لتضمها إلى محاضرتك؟

\* \* \*

لقد قمنا في ذلك المثال بتسجيل رسالة المتحدث فقط. لكن على المستمع، حسب الممارسة، أن يستجيب لكل خطوة من خطوات الرسالة سواء كان ذلك شفويًا أو عمليًا ويشير إلى موافقته أو خلاف ذلك.

فذلك الوصف لعملية الاتصال الفاعل بدءاً من تحديد هدفك إلى التأكد من وجود التفاهم حوله قد يأخذ منا بعض الوقت، ولكنك ستجد بقليل من الممارسة أنك متى كان عليك أن توصل رسالة مهمة فانك تطبق العملية بطريقة روتينية. فإذا استخدمت العملية (عملية الاتصال الفاعل) فإنها ستوفر عليك عدة ساعات من الإحباط في انتظار حدوث أشياء تأجلت نتيجة لسوء الاتصال.

### الاستماع:

لقد أسهنا في الحديث عن كيفية قيامك بالاتصال عندما تكون العبارة من جانبك. على الرغم من أنك تكون في موقع الشخص المستقبل خلال نصف وقت عملية الاتصال على الأقل. وهذا هو الحيز الذي يحدث فيه أكثر من نصف مشاكل الاتصال. فلقد أظهرت الدراسات التي تقيس مدى تذكر الرسائل الشفوية أن ما لا يزيد على 75% من الرسائل التي تم الاستماع بصورة مباشرة تظل في الذاكرة بعد ذلك مباشرة. إلا أن هذا المعدل سينخفض بسرعة بعد يوم أو اثنين. وعندما يكون الموضوع ذا اهتمام شخصي، فإن نسبة التذكر تهبط إلى 65% فقط في حين تكون نسبة الـ 45% كأقصى حد.

وهكذا فإن الاستماع ليس بالشيء المضمون. وعلينا بالتالي إذا أردنا تجنب سوء الاتصال أن نعمل جادين حياله.

### الاستماع الخلاق

ركز مع المتحدث - بأن تحاول أن تفرغ ذهنك من الأفكار الأخرى.  
لا تحكم على الرسالة مسبقاً أو تقفز للنتائج قفزاً.  
لا تقاطع المتحدث.  
تحقق من روايتك، وتأكد من فهمك قبل إنهاء المناقشة.

إن مراقبة المتكلم بالتأكيد عامل مساعد في التركيز. فعندما يكون الرئيس لديه شيء مهم ليقوله فإنه يشير لهم بقوله: (اقرأوا شفتي) لأنه يعلم أن تلك هي إحدى طرق التركيز.

وعندما نستبق الحكم على ما يقوله المتحدث فإن هذا يعني أننا نستمع بجزء من ذهننا فقط، ونستخدم الجزء الآخر بحثاً في الذاكرة عن معلومات مشابهة. والشيء نفسه عندما نقفز إلى النتائج مباشرة.

فهذا يعني أننا حسمنا الموضوع قبل أن ينهي المتحدث كلامه مقدمين بذلك تجاربنا الخاصة على الموضوع الموصوف، وفي كلتا الحالتين لن نستمع للرسالة وربما نفقد بعض النقاط الحيوية فيها.

وبالمثل، فإننا عندما نقاطع المتحدث نكون قد توقعنا عن الاستماع من أجل أن نجد إطاراً لما نود أن نقوله. وهكذا فإنه بالإضافة إلى مقاطعة مجرى تفكير المتحدث الذي يمكن أن يشوه الرسالة، نكون قد فقدنا جزءاً مما تكلم به المتحدث.

وأخيراً فإنه إذا لم يقرأ الشخص المتصل معنا هذا الكتاب، ويتبنى وسيلة الاتصال التي ندرسها معاً، فإنه ربما لن يتخذ الخطوات الضرورية لضمان مستوى الفهم، وإذا كان الوضع كذلك فإن الأمر يتطلب منا القيام بطرح الأسئلة إلى أن نتأكد من أننا نفهم ونعرف المعنى تماماً.

**لغة الإشارة:**



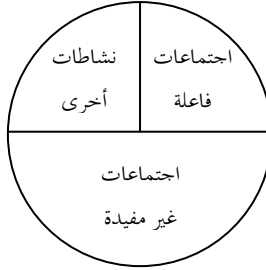
إن إحدى النقاط المهمة التي لم نغم بتغطيتها هي مسألة تصرفك الشخصي عند الاتصال، وهذا يعرف علمياً بالاتصال اللاشفوي أو لغة الإشارة. وهي الطريقة التي توصل بها شخصك للطرف الآخر سواء كان ذلك عن قصد أو غير قصد. فإذا أردت من الآخرين أن يقوموا بعمل بعض الأشياء لك، أو أن يعطوك معلومات دون مقابل فما عليك إلا أن تستدر شفقتهم، وأن تبدو أمامهم وكأنك تستحق العون والمساعدة منهم. وهذا يعني أنك يجب أن تكون لطيفاً تجاههم وصادقاً لهم دون أن تهددهم، ومن جهة أخرى فإنك إن كنت تأخذ بطريقة الرقيب العسكري الذي يلقي الأوامر، فعليك ألا تتوقع العون أو المساعدة بقدر ما تتوقع الطاعة.

فالدراسة المفصلة للغة الإشارة ليست هدف هذا الكتاب، حيث هناك العديد من الكتب الممتازة حول هذا الموضوع، ولكن إن أردت أن تحسن مهارات اتصالك، فإن قليلاً من الوقت المنفق على قراءة واحد من هذه الكتب سيكون استثماراً مفيداً لك.

### متى تكون الاجتماعات مجدية:

كما ذكرنا سابقاً فإن الاجتماعات هي عامل رئيسي في مسألة سوء الاتصال لأنها تستغرق وتضيع وقتك أكثر من أي نشاط آخر. وتفترض الدراسات أن حوالي 40% إلى 75% من وقت معظم الأعمال يضيع في الاجتماعات بشكل أو آخر. كما تفترض نفس الدراسات أن الاجتماعات الفاعلة والمؤثرة ربما لا تتجاوز نسبة الـ 25% من الاجتماعات. وبكلمات أخرى إذا كنت أنت في عمل فإن ما بين 30% إلى 55% من وقت عملك يكون قد ضاع في اجتماعات غير منتجة. ولا توجد هناك إحصاءات متوافرة حول ذلك إلا أن نسبة الاجتماعات الفاعلة هي في هذه الحدود تقريباً.

## وقت العمل



### تكلفة الاجتماعات

افترض أن التكلفة الحقيقية لموظف عادي - راتبه مرتين  
فإن المعادلة التالية تشير إلى تكلفة اجتماع في الدقيقة

$$\frac{س \times 2 \times ن}{هـ}$$

حيث إن س = متوسط رواتب المجتمعين

و ن = عدد الحاضرين

و هـ = عدد الساعات لسنة عمل

وبناء على هذا تكون تكلفة عشرة تنفيذيين متوسطين أكثر من 2.50 جنية  
استرليني في الدقيقة.

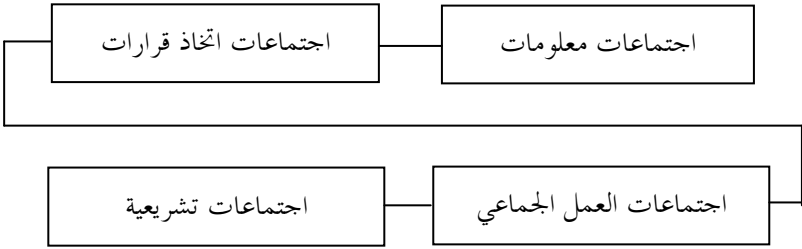
وقد وجد أن تكلفة الاجتماعات إذا ما درست بشكل مادي تكون باهظة جداً، إذ أن وجود عدد من التنفيذيين أو المخططين في مكان واحد لفترة يعتبر من أكبر التكاليف للمؤسسة، أو التنظيم، فأوقاتهم تمثل أمثناً ما يملكه هذا التنظيم. ولسوء الحظ، فإنه لا يمكننا الاستمرار بدون اجتماعات لأنهما، على الرغم من كثرة الأخطاء التي تحدث فيها عندما تتعقد بشكل جيد، تعطينا نتائج قيمة.

كيف تكون عملياً أكثر؟

- أنها تساعد في تبادل الخبرة واستحداث مصادر جديدة.
- أنها تقدم أحدث المعلومات عن الوضع.
- أنها تساعد في دعم العمل الجماعي.
- أنها تعطي الفرصة لتشجيع المشاركة.

وتأخذ الاجتماعات أشكالاً عدة إلا أن جميعها تندرج تحت واحد من أربعة

أصناف رئيسية:



وتعقد اجتماعات المعلومات لنشر المعلومات لعدد من الناس بسرعة ودقة دون التعرض لخطر ضياع السطور التي تشوه الرسائل المرسلة من شخص لآخر. وهي تعقد كذلك لتجميع المعلومات من عدد من المصادر كاجتماع لجنة التقارير حول حملة إعلامية أو مشروع.

أما اجتماعات اتخاذ القرار فهي تعقد عندما يريد الشخص المسئول عن اتخاذ القرار أن يحصل على وجهات نظر المجتمعين معه والمساعدة في حل مشكلة وطرح الاقتراحات حول السبل البديلة للعمل.

وتعقد اجتماعات دعم العمل الجماعي كي تسمح لأعضاء فريق العمل بالحصول على المساعدة في حل مشاكلهم وتقديم العون لهم، وتشجع الأعضاء على

كيف تكون عملياً أكثر؟

المشاركة في شؤون الفريق كما يحدث، مثلاً، في اجتماعات مجموعات العمل من أي نوع كان.

وأخيراً فإن الاجتماعات التشريعية هي الاجتماعات التي يتطلبها القانون أو قواعد الهيئة المجتمعة. وهي عادة ما تحكم بإجراءات صعبة يقوم بالمشاركة فيها أرقى طبقات السلم الإداري للمنظمة.

### كيف تجعل الاجتماعات منتجة

- 1- لا تدع لاجتماع إذا كان يمكن تجنبه عن طريق نوع آخر من الاتصال.
- 2- حدد هدف الاجتماع كتابة قبل المضي قدماً فيه. فكلما كان هدف الاجتماع محددًا سلفاً كان احتمال تحقيقك له أكبر.
- 3- اختر أعضاء اجتماعك بعناية وطبقاً لقدرتهم على الإسهام.
- 4- اختر طريقاً ووقتاً ملائماً لأغلبية الأعضاء.
- 5- أخطر الأعضاء قبل الاجتماع بثلاثة أيام بهدف الاجتماع وجدول أعماله وموعده ومكانه، وذلك لكي تسمح لهم بإعداد أنفسهم له.
- 6- أعد نفسك وجهاز أية مادة تحتاجها لجعل الاجتماع منتجاً ومثيراً للاهتمام. وضع في اعتبارك وجود أي شخصيات قوية بين المشاركين ممن يحتاجون لتعامل خاص، وخطط استراتيجية لذلك، وعليك ضمان ألا تكون هناك مقاطعات في الاجتماع.
- 7- ادع لعقد الاجتماع في موعده بأسرع وقت ممكن ورحب بالأعضاء وبين هدف الاجتماع باختصار ما أمكن.
- 8- قم بإثارة المناقشة بطرح أسئلة لا نهاية لها واطمن ألا يكون هناك انتقاد للأعضاء المجتمعين إلا بعد التعبير عن كامل وجهات نظرهم.
- 9- ابق المساهمات قصيرة وفي حدود الموضوع ولا تسمح لأي شخص بأن يهيمن على النقاش، ثم لخص النقاط المثارة والمهمة. وكرر الهدف باستمرار كي يساعد الأعضاء على التركيز في الموضوع.
- 10- اشكر الأعضاء كافة على مساهماتهم. ثم سجل نقاط الاتفاق والإجراء المتخذ ووزعها على الأعضاء وتابع تنفيذ كل القرارات.

فإذا تمكنت من متابعة ذلك الإيضاح في المرة القادمة التي تدعو فيها لاجتماع، فإنك ستدهش من الإنتاجية الكبيرة لمثل هذا الاجتماع، وسترى كم سيكون ممتعاً. عندما ينتهي الاجتماع المنتج حيث ينتاب المشاركون فيه شعور الإنجاز والارتياح، وعندما ينتهي الاجتماع غير المنتج فإن المشاعر ستكون مرتبكة وستأسف على الوقت الذي ضاع في مناقشة لا طائل من ورائها ولا هدف لها، ولكن على افتراض أنك لست رئيساً للاجتماع، فما الذي يمكنك عمله فيما بعد لتجنب إضاعة الوقت في

### كيف تجعل الاجتماعات مفيدة؟

- 1- تأكد من أنك تعرف هذا الاجتماع ونوع المساهمة المتوقعة منك.
- 2- اسأل عن الوقت المقرر للاجتماع، واجعل ذلك الوقت فقط هو الوقت المتاح لك.
- 3- عليك أن تصل للاجتماع في الموعد المحدد له وقد أعددت نفسك تماماً.
- 4- اجعل مساهمتك قصيرة وفي صلب الموضوع ذاته.
- 5- إذا بدئت المناقشة بالخروج عن الموضوع فعليك بلفت نظر رئيس الاجتماع لذلك.
- 6- عندما ينتهي جدول أعمال الاجتماع قف واعتذر عن الاستمرار فيه، وإذا لم ينته جدول الأعمال في الوقت المحدد أشر إلى الرئيس بذلك، واسأل عن مدى الوقت المطلوب لاستمرار الجلوس في قاعة الاجتماع من منطلق أن لديك أعمالاً أخرى تود القيام بها.
- 7- تأكد من حصولك على نسخة من محضر الاجتماع واتخذ إجراء عاجلاً حيال أي شيء يطلب منك.

## الخلاصة:

- 1- الاتصال هو تبادل المعلومات وتبادل التفاهم.
- 2- المطلب الأول لأي عملية اتصال هو تعيين هدف محدد.
- 3- الوسيلة الفعالة للاتصال هي أتباع الخطوات الأربع في الاتصال وهي الانتباه والاهتمام والتفصيل والإجراء.
- 4- إن أكثر الطرق فاعلية للفت الانتباه هي الإشارة لأهداف الطرف الآخر.
- 5- يمكن إثارة الانتباه بتوضيح كيفية تأثير الهدف بما ذكرته.
- 6- يجب أن يتضمن التفصيل ماذا ومتى وأين وكيف ولماذا؟
- 7- السؤال عن الإجراء المطلوب سيؤكد أن الرسالة فهمت.
- 8- الاستماع الخلاق سيضمن لك فهم الرسالة الموجهة لك من الآخرين.
- 9- الاجتماعات غير المنتجة يمكن أن تضيع 55% من وقت عملك.
- 10- يمكن للاجتماعات أن تكون منتجة بتطبيق عشر قواعد بسيطة، والتي تنصحك بعدم الدعوة لاجتماع إذا كان بالإمكان تجنبه، وتحدد لك الهدف بوضوح قبل مباشرة أي اجتماع.



## الفصل السابع

# ضع خطتك موضع التنفيذ

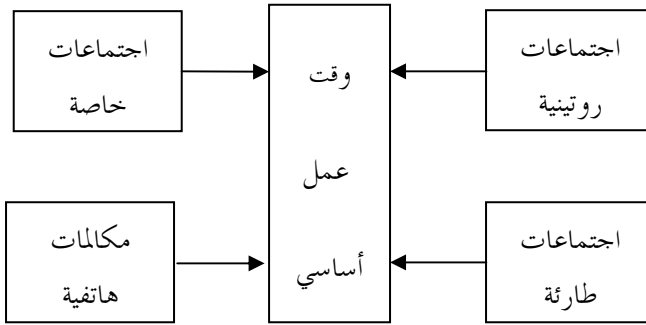
كيف تكون عملياً أكثر؟



## الفصل السابع

### ضع خطتك موضع التنفيذ

عندما ذكرنا أن أكثر من حوالي 70% من وقتك يمكن أن ينقضي في اجتماعات، فإننا كنا نتحدث عن اجتماعات من مختلف الأنواع، رسمية وغير رسمية، بحيث تشتمل على عدد مختلف من الناس أو على مجرد شخصين اثنين معك. وكذلك فإن الاجتماعات كافة تأخذ من وقت عملك ما لم يكن جزءاً من خطتك حيث إنها تقلص الوقت الذي يمكن أن يستخدم في مزيد من الأنشطة الشخصية المنتجة. فالاجتماعات هي أساس التطفل، الذي هو الموق الخامس من معوقات التقدم التي أوضحناها في الفصل الثالث، والتي يمكن أن تؤدي إلى منعطفات خطيرة في وقت عملك الأساسي.



لقد اقترحنا عليك تجنب الدعوة لاجتماعات إذا كانت الأشكال الأخرى من أشكال الاتصال ستؤدي الوظيفة على أكمل وجه. ومع ذلك، ما الذي أنت فاعله حيال الاجتماعات التي تدعى إليها؟ إن هدف الاجتماعات عادة ما تدرج تحت صنفين من الاجتماعات هما: الاجتماعات الروتينية والاجتماعات الخاصة. فالاجتماعات الروتينية هي الاجتماعات التي تعقد على فترات لاستعراض النشاطات الجارية. وغالباً ما تكون المعلومات المتبادلة في هذه الاجتماعات تافهة،

كيف تكون عملياً أكثر؟

ومن السهولة توزيعها بطرق أخرى لا تأخذ شيئاً من وقت الحاضرين. فإذا كنا مهتمين جداً بإنتاجيتنا الشخصية فعلياً أن نطلب إعفاءنا من العديد منها.

لكننا، للأسف غالباً ما نكون أكثر اهتماماً لعوامل عدة مثل مناصبنا الرفيعة وسياسات المكتب، فعندما نصل لمنصب معين يعتبر حضورنا لاجتماعات معينة دلالة مرئية لبقية العالم على أننا وصلنا إلى مكانة رفيعة. وحتى لو كان لدينا سبب مشروع لعدم الحضور، فإن سياسي المكاتب سرعان ما سيعلمون حول العالم كله أننا مكروهون أو غير مؤهلين إذا فشلنا في الحضور. وهكذا فإننا نمضي قدماً في إضاعة الوقت الثمين في الجهود المضللة لحماية موقفنا العظيم. ربما لن يعد مثل هذا الوضع ضرورياً عند إظهارنا للنتائج الإيجابية للإنتاجية الشخصية المتزايدة. فإن لم يكن الموضوع يؤثر عليك، ويستدعي وجودك فليس هناك إلا القليل الذي يمكنك فعله حيال اقحام أو تطفل الاجتماعات الخاصة سوى تتبع الخطوط العريضة التي أوردناها كي تسير هذه الأمور في مسارها، فالمشكلة الحقيقية تكمن في الاجتماعات الطارئة. ليس من الضروري أن تكون اجتماعاتك الطارئة غير مجدية، لكنها مع ذلك يمكن أن تخلق فوضى في اليوم المخطط له تخطيطاً جيداً، ولذلك يمكن لنا أن ندير هذه الاجتماعات بحيث لا تتسبب إلا في أقل ضرر ممكن؟

### تجنب التطفل في المكتب

- 1- حلل كل حالات الانقطاع:
- (أ) التي لا يمكن تجنبها.
- (ب) الممكن تجنبها.
- 2- إجابات محددة لكل نوع.
- 3- حدد مواعيد.
- 4- أغلق الباب.
- 5- قف.

كيف تكون عملياً أكثر؟

إن تحليلك لاجتماعاتك الطارئة على مدى برهة قليلة من الوقت يعطيك الدلالة القيمة على مكان وقوع الخطأ - سواء كان هذا الخطأ منك أو من طرف آخر - فإذا درست التحليل بأمانة فإنك ستلاحظ أن العديد من الاجتماعات الممكن تجنبها قد جاء نتيجة لسوء التنظيم أو سوء الاتصال. بذلك فإنك إما أن تكون قد فشلت في التفويض أو فشلت في الاتصال بشكل كامل، جاعلاً الناس تكرر عليك عرض أشياء كان من الواجب أن يكونوا قادرين على القيام بها بأنفسهم.

إن التطفل الممكن تجنبه من الموظفين البارزين أو من الزملاء هو أصعب في المعالجة. فمن الصعب جداً معالجة تطفل مدير يهبط عليك فجأة، وهو يقوم بعملية تجوال في أركان العمل بعد قراءته الكتاب يقول: إنه بإمكانك إدارة العمل بالتجول حول المكاتب بدلاً من استخدام العقل لحل كل المشاكل الموجودة على طاولتك. ومن الصعب جداً معالجة تطفل زميل له مشاكل ويتعين عليه أن يشرك شخصاً آخر في هذه المشاكل.

\* \* \*

بعد أن جمعت مادة كتاب عن الإنتاجية، زرت عدداً من مديري المكاتب وقضيت وقتاً في صالات استقباهم انتظر الناس الذين فشلوا في الحضور في مواعيدهم المتفق عليها. واعتدت لكي أتجنب إضاعة الوقت الثمين بأن احتفظ بمذكرة لتدوين الوقت الذي أضاعه الموظفون الذين زاروا مأمور السنترال للثرثرة. وكان أعلى ما دونته هو 10 دقائق ثرثرة خلال فترة 15 دقيقة من الزيارة. ويستثنى من ذلك بالطبع الوقت الذي استغرقه في المشي من وإلى صالة الاستقبال في الاستعداد للعمل بعد عودتهم إلى مقاعدهم. والنتيجة أن الشركة كانت تخسر ما يساوي إنتاج أحد موظفيها في يوم واحد. ولم يكن المدير سعيداً بأن يجعلني أنتظر، وكان أكثر تعاسة

عندما أخبرته بنتائج بحثي. لقد كان من الواضح أنه اعتاد هو الآخر على الثرثرة معهم!

لم يكن من السهل معالجة أمور هؤلاء الزوار الطائرين دون إعطائهم إنذاراً أخيراً. ولكن من الممكن جعل المقابلة غير مجدية للزائر الخاص دون أن تكون هجومياً معه، وإحدى أنجح الوسائل وأحسنها استخداماً هي الوقوف عند اقتراحهم وإن يظل الإنسان واقفاً إلى أن يذهبوا. وإذا طلبوا أن يجلسوا، فقل لهم إن الوقفة القصيرة لفترة من الزمن تجعل ظهرك أحسن (وأنا أعلم أنك لن تطيل الوقوف كثيراً، فهل ستقف؟).

إن هذا التصرف يسير سيراً حسناً مع الجميع باستثناء الشخص الأناي. ومع ذلك ستحتاج لأن تضع استراتيجيات أخرى لتبقى على المقابلة وأنت واقف ما أمكن ثم اجعل إجاباتك مختصرة - فيكفي أن تكون بنعم أو لا - ولا تعطي فرصة ل طرح أي من مشاكلك. ودع كلامك يشير إلى نفاذ الصبر والاستياء من التدخل - كأن تقوم بعملية تقليب للأوراق الموجودة على المكتب أو تنظر إلى ساعتك كل دقيقة... الخ.

فقليل من البراعة ستجد أن تبارك المتدفق من التدخلات غير المنتجة قد نقص ليصبح سيلاً هزياً.

إن السيطرة على موظفيك أمر أسهل قليلاً. فكل ما ينبغي عليك عمله هو أن تطلب منهم أن يدخلوا عليك بمواعيد مسبقة. وإذا قلت لهم: إن السبب في ذلك يعود إلى رغبتك في الإطلاع على أمور معينة قبل أن تراهم لتسهم إسهاماً فعالاً في مشاكلهم فإنهم سيعجبون ببراعتك - ويهتنون أنفسهم بعد ذلك - فالموعد يجب أن يكون لوقت محدد لكي يكون هناك وقت لمناقشة العمل المطلوب.

ومن الطرق التقليدية الأخرى لتجنب التطفل طريقة إغلاقك لباب مكتبك وتعليق ملاحظة عليه من شأنها أن تمنع الجميع من الدخول سوى المتطفل الأكثر تصميمًا على الدخول. ولسوء الحظ، فإن القليل منا من يغلقون أبواب مكاتبهم هذه الأيام. ومن الصعب جداً الانعزال داخل مكتب واسع فسيح، إلا أنه يمكن القيام بذلك ببعض التفكير التطبيقي كتغيير وضع مكتبك والانشغال بكمبيوتر شخصي عند رصدك لغزاة قادمين وعن طريق إبعاد الكراسي الزائدة من صالة مكتبك أو حتى تحريك الحواجز والدواليب المتحركة. فعدد كبير من الهيئات العليا تعترف بهذه المشكلة وتقرر (ساعة هدوء) صباحية ومسائية، ليفهم منها بأنه لن تحدث زيارات أو اجتماعات طارئة خلال تلك الفترة.

### تجنب المقاطعة في البيت:

إن المقاطعة يمكن أن تكون مزعجة لنا نحن الذين نعمل في البيت، سواء كان هذا العمل تجارياً أو ممارسة هواية أو تدبير لشئون المنزل أو رعاية للعائلة، إذا ما تركناه يتسلل إلى نشاطاتنا المخطط لها. فكم مرة سمعت إنساناً يشتكي بقوله: (أنا غير قادر على إكمال أي عمل اليوم) فالأشياء تلاحقني الواحد بعد الآخر. فحاري يريد أن يستعير مقصي - لقد فقد مقصه - ثم يأتي لي أخ من المكتبة بشأن كتب فات موعد استحقاقها، وبعد ذلك أعود لخدمة الحديقة، كما علي أن أبحث عن الأولاد - لقد ضاع وقت الصباح كله).

### تجنب المقاطعة في البيت

- 1- حلل كل حالات الانقطاع.
- (أ) التي لا يمكنك تجنبها.
- (ب) الممكن تجنبها.
- 2- ضع في هاتفك جهاز الرد الآلي على المكالمات.
- 3- ركب ميكرفون باب.
- 4- اجعل التطفل مختصراً.

ها أنت مرة أخرى أمام وجوب تحليل كل حالات المقاطعة التي لا يمكن تجنبها - عمال الإصلاح، الأصدقاء، العائلة - الحالات الممكن تجنبها كالبائعين المتجولين والشحاذين... الخ.

فكيفية معالجتك للصف الأول - الزوار غير الممكن تجنبهم - ستعتمد كثيراً جداً على قيمتهم بالنسبة لك. فعمال الإصلاح يمكن إقناعهم بعمل مواعيد - إلا إذا كانت هناك كارثة. أما الأصدقاء والعائلة فإنهم عادة ما يدركون بما فيه الكفاية متى تكون مشغولاً، وخصوصاً إذا ما أوضحت لهم ذلك باستمرار في عملك، ويمكن لدعوة على العشاء في وقت ملائم لاحقاً أن ترأب الصدع الذي تحدته ببرودك تجاه أي زائر خاص لك.

إن أفضل طريقة لمنع المقاطعة في الصف الثاني من المقاطعين - الممكن تجنبه - هي أن تنصب حواجز ميكانيكية، إذا قمت بتركيب جهاز آلي للرد على المكالمات الهاتفية لحمايتك من المكالمات غير المرغوب فيها. أيضاً اهتم بتركيب ميكروفون في مدخل المتزل كي تعرف المتكلمين أنفسهم قبل أن تسمح لهم بالدخول. فهذا الميكروفون سيتيح لك الفرصة كي تضح استراتيجيتك قبل أن تصبح في مواجهتهم وجهاً لوجه.

والعديد من أرباب البيوت يقومون بتركيب هذا الجهاز للأغراض الأمنية، ولكنك ستجد أن له قيمة مماثلة في رصد حالات المقاطعة الممكن تجنبها في نشاطك المخطط له.

### إدارة هاتفك:

إن آخر، وربما أمكر، تطفل ينبغي علينا أن نتدبر أمره هو هاتفنا الذي يمكن أن يدمر خطة العمل الموضوعية بعناية فائقة، ولكن بدونه لا تستطيع القيام بالكثير من العمل، فكيف لنا أن نتدبر أمره دون أن نلقي به من النافذة غضباً؟

كيف تكون عملياً أكثر؟

إن الغاية المثلى بطبيعة الحال، هي أن تكون لديك وسيلة لترد على المكالمات الهاتفية بحيث ترد لك فقط على المكالمات التي سبق أن سمحت بها. ولكن لسوء الحظ، أننا لا نملك جميعاً مساعدين أو سكرتارية في العمل؟

إن إحدى الوسائل هي تركيب جهاز رد على المكالمات الهاتفية، وبإمكانك أن تجعل هذا الجهاز يسجل لك كل المكالمات الآتية إليك، وأن ترد عليها حسب طلبك، وأن يستمع لكل من يهاتفك، وتجب فقط على المكالمات العاجلة والتي لا يمكن تجنبها. باستخدام أي من هاتين الطريقتين، فإنك ستوفر على نفسك العديد من المكالمات المزعجة التي تعمل على إضاعة الوقت.

وإن لم تستطع الحصول على مساعدة آلية فينبغي عليك أن تطور أسلوباً للتعامل مع المقاطعات الهاتفية التي ستقع في نفس الأصناف المندرجة تحت بند حالات التطفل الطارئة التي تحدثنا عنها سابقاً. ومن الواضح، أن الوقوف لن يساعد كثيراً في هذا المضمار لكن إبقاءك عليه ضمن الحدود المطلوبة هو الذي سيساعدك في ذلك.

\* \* \*

(إذا أردت ضربة حقيقية للأناية الموجودة لديك فما عليك إلا الحصول على واحد من تلك الميكروفونات التي تثبت على الهاتف، وسجل محادثتك الهاتفية ليوم أو أكثر، وعندما يتاح لك الوقت افتح هذه الميكروفونات واستمع إلى الهراء من الحديث وتكرار الحديث لتشاهد الوقت الضائع الذي يذهب هدراً. فكم مرة قلت مع السلامة دون أن تغلق سماعة الهاتف؟ وكم من الوقت يهدر كي توقف التحدث عن الطقس وتدخل في صلب الموضوع؟ وما هي عدد المكالمات التي كانت ضرورة فعلاً؟ وكم عدد المكالمات التي حققت هدفك فعلاً؟

إذا لم يكن بالإمكان تجنب المكالمات أو أنك تود استقبالها فحاول أن تجعلها مختصرة ما أمكن. قم بتدوين ملاحظتك وأنت تستمع لكيلا تضطر لطلب التكرار

والإعادة من المتكلم. واجعل المكالمة مقصورة على الموضوع ذاته، ولا تستغرق الكثير من وقتك في المحاولات غير الضرورية. فإن كان بالإمكان تجنب المكالمة ولا تريد إضاعة الوقت فيها فقل ببساطة إنك مشغول، وستطلب المتحدث في وقت آخر، وحدد له موعداً وحادثه.

إن أحد أسوأ مظاهر مقاطعات الهاتف هو طول الوقت الذي تستغرقه أنت كي تعود إلى عملك مرة أخرى. فلو أنك قمت بدراسة ساعة توقيت على هذا الأمر ستجد أنك تستغرق نصف دقيقة من الوقت قبل أن تتمكن من مواصلة العمل الذي تركته والعثور على النقطة التي توقفت عندها في عملك. وذلك ليس بكثير إذا حسبته في ذاته، لكنك إذا قمت بحسابه على أساس عشرين مكالمة في اليوم فإنه يساوي ساعة تقريباً في الأسبوع ويومين في السنة.

### انصرف عن المكالمات الهاتفية على إطلاقها:

بعض النظر عن مدى فعالية الحواجز التي نصبتها إلا أنه يجيء وقت تكون هناك فيه حاجة مهمة وعاجلة إلى التركيز المتواصل على عملك. والشيء الوحيد الذي ينبغي عليك عمله في مثل هذه الحالة هو الانتقال إلى مكان آخر، بحيث لا يمكن لأحد أن يزعجك وأنت فيه - كأن تنتقل إلى مكتب خاص أو غرفة خاصة، أو فندق، أو بيت ريفي منعزل ويمكن للقطارات السريعة أو الرحلة بالطائرة أن توفر لك عزلة سارة في الوقت الحاضر، مع أن القطارات والطائرات تتحدث الآن عن تركيب هواتف بالأقمار الصناعية، وهو الأمر الذي سيدمر حتى تلك الملاجئ الآمنة.

### ليكن عملك صحيحاً من أول مرة:

كثيراً ما سمعنا من أجدادنا منذ عشرات السنين الحكمة التي تقول: (الوقاية خير من العلاج) وذلك لأننا إذا تمكنا من تدبير جرعة من زيت الخروع، مفترضين استدلال أن المعدة الصحية لن تتعبنا قدره المعدة المعتلة أدركنا أن تكلفة الجرعة كان

كيف تكون عملياً أكثر؟



شيئاً تافهاً. وقد استغرق الأمر منا طويلاً كي ندرك هذه الحقيقة، وأن نعترف بحقيقة التكلفة الباهظة لسوء تطبيق الوسائل الخاصة بالإنتاجية في كل من البيت والعمل. واليوم فإن الكلمة الأساسية هي (الجودة) بمعنى درجة الدقة والكمال التي ترضي كل متطلبات الزبون - فكلمة الزبون تم استخدامها هنا في أوسع معانيها كأخر مستخدم للمنتج أو لخدمة نؤديها في البيت أو في العمل بدلاً من مشتر. ويمكن تعريف وتحديد (الجودة) المقبولة لكل مستخدم معين. فالمنتجات التي لا تفي بالموصفات ينبغي أن تلقي في سلة المهملات أو يعاد تصنيعها، الأمر الذي يعني إضاعة كاملة للوسائل المستخدمة أصلاً في إنتاجها.

\* \* \*

لقد اعتبرت نفسي دوماً ماهراً في استخدام المنشار والمطرفة في أعمال المترل التي تتطلب ذلك، لكنني خائف أن تبدو الأشياء التي أنتجها بيدي غير متقنة إلى حد ما، وأنه ينبغي علي عمل الكثير حتى يصير عملي متقناً، حيث إنني حفرت حفراً في المكان الخطأ، وعندما نشرت قطعة من الخشب كان هناك خطأ في الطول. وفي أحد الأيام قابلت رفيقاً أخبرني بأنه اشتغل كثيراً في قطع الأخشاب الصلبة القيمة. فأخبرته بمشاكلي وسألته عن الكمية التي كان يمكن أن يرميها من الخشب عندما اشتغل فقال: (لم يكن بإمكانني أبداً أن أرمي أي شيء - لأنني كنت مطروداً من الخدمة، فقد علمني أبي أولاً ألا أقطع شيئاً قبل أن أكون قد قسته على الأقل ثلاث مرات وأحصل على نفس النتيجة، وتلك الطريقة وجدت أنه ينبغي علي ألا أفعل شيئاً زيادة على ذلك).

ومنذ أن اتبعت نصيحته تحسن عملي وازدادت جودته بشكل كبير، ونادراً ما أضعت مادة بالقطع السيئ لها أو الحفر السيئ كذلك. فلا بد أن هذه الجودة قد

وفرت لي كمية لا بأس بها من المال - ناهيك عن توفيرها لي ولشعري الذي اعتدت أن أشده من رأسي عند الارتباك في العمل.

لقد كان الحرص على الجودة في تلك الأيام مقصوراً على الحرفيين في حين كان الآخرون يكرسون جهدهم لزيادة الكمية بدلاً من النوعية في مسعى لإبقاء الأسعار منخفضة.

وفي هذه الأيام، فإن النوعية مهمة جداً وكافية بشكل غريب. فالإنتاج النوعي يوفر الكثير من الوسائل التي يمكن أن تضيع. وهي في نهاية الأمر اقتصادية أكثر من الطريقة القديمة لعمل الأشياء. وقد يبدو هذا صعب التصديق لأن أخذ الحيلة والوقت الزائدين واستخدام المواد والوسائل الأفضل سيكلف مالاً. لكنك عندما تحسب الإجمالي فإن الانخفاض في المال الضائع سيفوق الزيادة في التكلفة، مما يوفر لك ربحاً زائداً.

#### النسبة المئوية لتكاليف الإنتاج

10	الوقاية	10	الوقاية
5	القياس	10	القياس
0	الرجيع	15	الرجيع
%20		%35	

انخفاض بنسبة 15%

إن تلك الأرقام هي معدلات عامة لصناعة غيرت طريقها باتجاه الجودة، لكن نفس الفوائد تنتظر ككفر لأنك تقوم بعمل أخطاء وتعمل على تصحيحها مرة أخرى (إلا إذا كنت شخصاً غير عادي) والفرق الوحيد هنا هو أنك لا تجمع التكلفة بالنسبة للوسائل التي أضفتها - وقتك وأي من الأثاث والمواد التي تستخدمها - وربما كان يتعين عليك أن تفعل ذلك.

كيف تكون عملياً أكثر؟

- \* هل لدي مستوى أحكم به على إنتاجي؟
- \* هل أصل إلى ذلك المستوى دائماً؟ معظم الأوقات؟ بعض الأحيان؟
- \* ماذا يمكن أن أفعل لتحسين نوعية إنتاجي؟
- \* ما هي الفوائد التي تعود علي؟ وعلى الآخرين؟

ستكون الإجابة عن السؤال الأول سهلة إذا ما وضعت لنفسك أهدافاً ومستويات كنتك التي ناقشناها في عدد من الفصول السابقة. وستأتي الإجابة عن السؤال الثاني من مراجعة خطط عملك.

بعد أن تحسن نوعية إنتاجك ستعتمد بشكل كبير على ماهية الصفة التي تقيسها. فإذا كنت تنتج شيئاً مادياً فستعلم كيف يمكن تحسين نوعيته أو يمكنك سؤال المشرف عن المستوى المتوقع له، وكيف يمكنك الوصول إليه. وإذا كنت مديراً أو مشرفاً فإن إنتاجك هو إنتاج أولئك الذين ترأسهم أو تشرف عليهم - فكلما أدرتهم بشكل أفضل كان إنتاجهم أكثر وأجود.

وربما تعطيك دورة تنشيطية أو بعض الكتب عن الإدارة بعض الأفكار الجديدة لتحسين نوعية إدارتك. وبالتأكيد، فإن تطبيق المبادئ التي ناقشناها معاً في هذا الكتاب سيساعدك بشكل معقول.

وإذا كنت تعمل في البيت فلربما لن يكون لديك تفكير عن وضع مستويات رسمية على الرغم من أنه قد يكون لديك بعض منها في اللاشعور. وربما تجد أن من المفيد تحديدها بصورة أكثر، وقياس أدائك مقابلها - وخصوصاً كيفية شعور زبائنك حيالها - وحالما تتحقق تلك الأعمال سيصبح بإمكانك أن تقرر ماذا تفعل لتحسين نوعية إنتاجك.

كيف تكون عملياً أكثر؟

أما بالنسبة للفوائد التي تتوخاها فإنك ستحصل بالتأكيد على الرضا والقناعة وستعلم في نفس الوقت أنك تستخدم وسائلك بطريقة إنتاجية ما أمكن، وبالتالي تتحرك باتجاه هدف أو آخر من أهدافك الشخصية التي هي في نهاية الأمر. كل ما تتطلع إليه. أليس كذلك؟

## الخلاصة:

- 1- إن الأسباب الرئيسة للتطفل هي الاجتماعات الروتينية والطارئة والخاصة والمكالمات الهاتفية.
- 2- إذا حللت كل الانقطاعات على مدى أسبوع وصنفتها كانقطاعات ممكن تجنبها وانقطاعات لا يمكن تجنبها، فإن هذا سيساعدك على تجنب التطفل.
- 3- يجب القضاء على الحاجة للاجتماعات التي لا يمكن تجنبها.
- 4- يمكن تطوير أساليب تقليل تأثير الاجتماعات التي لا يمكن تجنبها.
- 5- يمكن للأسباب نفسها أن تكون ملائمة لتقليل المقاطعة في البيت.
- 6- إن تركيب جهاز رد على المكالمات الهاتفية وتحسين أسلوب ردك هما طريقتان لتقليل المكالمات الهاتفية غير المرغوب فيها.
- 7- يمكن تعريف الجودة على أنها درجة التمام والاكتمال التي ترضي كل متطلبات من تخدمهم.
- 8- إن إنتاج منتجات عالية الجودة، يعتبر أفضل وأكفاً طريقة لمحاربة سوء التطبيق.
- 9- إن المحافظة على إنتاجية عالية الجودة، سواء في المكتب أو في العمل أو في البيت ستعطيك اعترافاً ومكافأة وقناعة شخصية، بالإضافة إلى أنه سيساعدك حيال الوصول إلى أهدافك الشخصية.



# الفصل الثامن

## التقييم الذاتي

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الفصل الثامن

### التقييم الذاتي

لقد أدركنا أهمية وجود أهداف واضحة ومحددة، وخططة بسيطة لتحقيق هذه الأهداف، مع وجود وسائل منظمة تنظيماً جيداً تمكننا من تنفيذ الخطة. ورأينا كيف يمكن لمعوقات التقدم أن تحول دون تقدمنا حيال أهدافنا بإرغامنا على إضاعة الوقت في نشاط غير منتج.

ولقد تحدثنا في الفصل الثاني عن عاملين يؤثران في الإنتاجية، وهما بالتحديد الاستفادة والفعالية، فالاستفادة هي الدرجة التي نقوم بها من أجل استخدام فاعل لوسائلنا المتاحة، والفعالية هي السرعة والدقة اللتان تؤديان بالعمل. وكذلك أيضاً فإننا تحدثنا عن أربع وسائل أساسية نستخدمها في العمل (وفي البيت كذلك) هي المال والقوة العاملة والمواد والآلات.

وعندما نتحدث عن الوقت وإدارة الوقت فإن ما نعنيه فعلاً هو الاستفادة من قدرتنا الشخصية على العمل، وهذه الاستفادة تقاس بعدد ساعات الإنسان - فساعة عمل إنسان تمثل ما يستغرقه الرجل أو المرأة في أداء عمله لمدة ساعة. وهكذا فإننا عندما نتحدث عن الوقت الضائع على إطلاقه فإن ما نعنيه بلغة الإنتاجية هو (عدم الاستفادة الكاملة من القوى العاملة الشخصية) أي الحصول على إنتاج أقل عن كل ساعة من وقتنا الشخصي مقارنة بما يجب أن نحصل عليه.

#### الاستفادة من المواد:

ويؤثر العاملان نفسهما كذلك في إنتاجية الوسائل الأخرى - من مال وآلات. فإنتاجية هذه الوسائل بالمعطيات الحقيقية تعتمد على الكمية التي نستخدمها بها. فالمال هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على الوسائل الأخرى.

ولذلك فإننا سنتطرق لوسيلة المال بالتفصيل فيما بعد. يبدو أننا جميعاً لسنا مدركين لأهمية توفير المواد واستخدامها بفعالية خصوصاً عندما تكون هذه المواد نادرة أو مكلفة. فالجفاف يبين لنا بوضوح كم نضيع من الماء عادة دون تفكير، وكيف يمكن الاستفادة منه بشكل أفضل مع قليل من الاهتمام والتفكير في عملية ترشيد استخدامه.

ويؤكد احتلال توازن الميزان التجاري وقت الحاجة إلى إعادة تصنيع الأوراق المالية والمعادن والمواد التي نضعها عادة بسعادة غامرة.

المواد المشتراة				
مستخدمة		ضائعة		
بفعالية	بشكل خاطئ	فائضة	هالكة	مفقودة

فبعض المواد المشتراة لا تستخدم في أغلب الحالات إطلاقاً. فهي مفقودة (أو مسروقة) أو تالفة بسبب الاستخدام أو عفى عليها الزمن. وحتى بعض تلك المواد المستخدمة فعلاً فهي مستخدمة بشكل خاطئ، وما تبقى فقط هو الذي يستخدم بفعالية وإنتاجية، وتقدر المواد المشتراة الضائعة في معظم الصناعات الأولية بنسبة 15%، فيما لا يستخدم إطلاقاً في أعمال الخدمات أكثر من نسبة 10% من المواد. إن عملية ضبط الأشياء الفائضة عن الحاجة لا تعني التقصير أو البخل بقدر ما تعني إعطاء بعض التفكير للاستفادة القصوى من العناصر التي نشترها. وإحدى الطرق، كما ذكرنا في الفصل السابق، هي شراء المنتجات (ذات الجودة) وتعلم استخدامها بفعالية أما الطريقة الأخرى لتركيز الاهتمام على المواد التي تستخدمها (مما سنراه في الفصل التاسع) فهي وضع ميزانية لهذه المواد أو وضع مستويات من الاستهلاك لها. وفي الوقت نفسه، ها هنا مراجعة بسيطة يمكنك القيام بها

كيف تكون عملياً أكثر؟



لاستخدامك الحالي للمواد وهي المراجعة التي قد تعطيك بعض الأفكار عن كيفية استخدامها بإنتاجية أكبر.

### كان إنفاقي على المواد المشتراة في الشهر الماضي:

(طعام، ملابس، كماليات، أغراض البقالة، القرطاسية، ومواد  
الصيانة)..... ريال.  
فإذا أضفت 10% من هذا الانفاق نتيجة لسوء الاستخدام فإن  
المبلغ سيكون..... ريال.  
وفي الواقع فأنا أقدر أنني أضعت..... ريال.  
في العناصر التالية: .....

إذا قمت بمراجعة بسيطة مثل هذه المراجعة حول كيفية استفادتك من المواد مرة كل فترة فإنك ستفاجأ بحجم ما يضيع منك من المواد، فاحرص أن تتجنبه في المستقبل.

### الاستفادة من الألة:

يطلق اصطلاح الآلات على مختلف القطع الأخرى التي تحتاجها لتشغيل عمل أو بيت - مثل الماكينات والسيارات والشاحنات والمكاتب والكمبيوتر والأثاث... إلخ. فكل هذه الأشياء تكلف مالمالاً - ويضيع هذا الاستثمار عندما لا تستخدم هذه الأشياء بكامل طاقتها.

إن شراء الأجهزة مكلف هذه الأيام لدرجة أن استئجار بعض الآلات عند الحاجة إليها يكون اقتصادياً أكثر من شرائها وإبقائها لديك بلا عمل. ولهذا السبب

كيف تكون عملياً أكثر؟

قامت صناعة جديدة تماماً تمكنك من تأجير ما تحتاج إليه - من مجزات الحدائق إلى مصنع مجهز تجهيزاً كاملاً.

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الوسائل الشخصية:

كلنا نملك وسائل أخرى مما نستخدمها كل يوم، ولا تدرج تحت قائمة الوسائل الأربع الأساسية من مال وقوى عاملة ومواد وآلات، وهذه الوسائل هي وسائلنا الشخصية التي تتكون من خاصياتنا المميزة والموجودات والعلاقات. فالقليل منا هو الذي يفكر حيالها ونادراً ما نجعلها تساهم من الناحية الإنتاجية في بلوغ الأهداف الشخصية.

## الخاصية المميزة:

إن أفضل طريقة لمعاينة خاصيتك المميزة هي أن تكتب لنفسك بياناً بالسيره الشخصية. فبيان السيرة الشخصية يهدف إلى إفادة من يريد أن يوظفك عنده. بمن أنت وماذا بإمكانك أن تعمل - أي أنه شكل من أشكال الإعلان الشخصي. ككل الإعلانات هناك براعة تامة في كتابة بيان السيرة الشخصية الفاعلة، لكنك ستجد أن هذه الكتابة سهلة نسبياً إذا ما تذكرت أن الطرف الآخر يكون أكثر اهتماماً بما في إمكانك أن تعمله من اهتمامه. بمن أنت أو ماذا كنت؟.

لذلك ابدأ بحصر إنجازاتك - أي الأشياء الناجحة التي كنت مسؤولاً عنها في حياتك إلى يومنا هذا. وقم أولاً بحصر آخر إنجازاتك ثم تدرج في هذه الانجازات الواحد بعد الآخر ما استطعت، وفي هذه المرحلة لا تستثني أيّاً من هذه الانجازات لاعتقادك بأنها غير مرتبطة بالموضوع - فهي ربما تدفعك للتفكير في طرق يمكن لخبرتك أن تتكيف فيها مع غايات أقل غرابة.

أما الخطوة الثانية فهي أن تتبين خبرتك في العمل، ووظيفة تلو الوظيفة، وبعد ذلك اعرض إنجازاتك التعليمية محتتماً باهتماماتك العامة.

فإذا درست بيان سيرتك الشخصية الجديدة بعناية فإنك ستجد شيئين: ستجد أولاً أن معنوياتك قد ارتفعت بشكل ملحوظ نتيجة قراءتك لمختلف الأشياء الجديدة



## الموجودات:

وبالمثل يمكنك حصر موجوداتك وقيمتها الحالية. وستخبرك دراسة تلك القائمة عما إذا كانت موجوداتك قد استخدمت استخداماً كاملاً لبلوغ أهدافك أم أنها يمكن أن تكون أكثر إنتاجية فيما لو استخدمت بطريقة أخرى.

تحليل الموجودات			
الموجود	القيمة	النسبة المئوية	الإنتاجية
الإجراء المطلوب لتحسين الإنتاجية:			

## العلاقات:

يقولون في الأمثال (العبرة في النهاية ليست بماذا تعرف، بل بمن تعرف). وربما يبدو هذا القول تشاؤمياً إلى حد ما، ولكن الحقيقة أن عائلتك وزملاءك ومعارفك لهم جميعاً خصيتهم المميزة وموجوداتهم وعلاقاتهم التي يمكن أن تكون ذات عون لك، وسيكونون في أغلب الحالات، أكثر من راغبين في المساعدة حيث يستطيعون، لكن الأمر بيدك أنت كي تقرر تماماً كيف تستفيد من هذه الوسيلة الثمينة جداً.

فالعديد من الناس يناون بأنفسهم عن استخدام علاقاتهم بهذه الطريقة، ربما لشعورهم بأنهم يحصلون على ميزة من ورائها. لكن هناك فرقاً أساسياً بين استخدامك لعلاقاتك كي تساعدك في الوصول إلى أهدافك وبين استخدامك لها لإنشاء شبكة مما يعرف (بالانتهازين) ففي الحالة الأولى سيساعدك الناس لأنهم يعرفون أنك سترد لهم الجميل بتوثيق هذه العلاقة لا للاستفادة منها بالضرورة في شكل مردودات مادية.

وهم يعلمون كذلك أنك ستبذل ما في وسعك لمساعدتهم إذا احتاجوا لذلك. وهذه هي الكيفية التي تعمل بها شبكة العلاقات القائمة على العون المتبادل. أما

الانتهازية فهي مصلحة من جانب واحد، حيث تأخذ دون أن تعطي في القابل. وهو تصرف ينأى عنه أغلب الناس الذين يعتمدون على أنفسهم.

وهكذا، عليك وأنت تقوم بإعداد قوائم العمل أن تفكر في علاقاتك، وتسجل قوة أو إمكانية كل واحد من هذه العلاقات في مساعدك على الوصول لهدفك النهائي. وإذا ما انتهيت من تسجيلها، تأكد من أنك تبقي على هذه العلاقة حية وجيدة، وذلك بدوام الاتصال الهاتفي والمراسلة أو الاجتماع من وقت لآخر.

الحياة العائلية:

إذا كنت موفقاً بما فيه الكفاية لتصبح جزءاً من عائلة، فإن هذا لا يمكن أن يكون الأساس لأقوى مجموعة مساندة من بين كل المجموعات. ومع ذلك، فإن هذا الأساس مثل أي روابط إنسانية أخرى، ولن ينمو إلا إذا قمت بدعمه، كبداية لن يضريك أن تحلل مواطن قوة وضعف علاقاتك العائلية، وتفكر في الكيفية التي ترسخ بها مواطن القوة وتدعم بما مواطن الضعف. فنادرًا ما توجد عائلات بلا مشاكل، وإن وجدت فهي محظوظة جداً بحيث تبدو أنه لا توجد صيغة شاملة لتحقيق علاقات لا عيب فيها.

ومع ذلك، فهناك شيء واضح واحد، وهو أن تلك المشاكل تؤثر كثيراً في إنتاجية كل الأطراف المعنية. وهكذا فإذا كنت غير موفق بما فيه الكفاية بحيث كانت لديك مثل هذه المشكلة فإن حلها ينبغي أن يكون واحداً من أولويات أهدافك.

وحتى لو لم يوجد مثل هذه المشكلة، فمن المحتمل أن يكون هناك نوع من التصادم بين أولويات أهدافك العملية، وأولويات حياتك العائلية. ويمكن تحديد هذه المسألة بإجماع كل الأطراف المعنية، والذين يجب أن يكون قرارهم قائماً على تقييمهم الموضوعي لسير الأحداث التي تساعدك بصورة أفضل لتحقيق مختلف أهدافك. وهو الأمر الذي يسهل قوله لكن من الصعب جداً تحقيقه.

كيف تكون عملياً أكثر؟

إن هذه التجربة يمكن أن تغير تماماً بعضاً من أهدافك المدرجة على القائمة التي أعددتها في الفصل الأول، وقد توحى لك بطريقة أفضل للاستفادة من وقت الفراغ الذي تقضيه حالياً بعيداً عن العمل. فإذا قمت بضم هذا التحليل إلى التحليلات الأخرى التي افترضناها، فإنه يمكن أن يفتح عينك على الثروة التي تمتلكها وسائلك الشخصية.

## الخلاصة:

- 1- تعني إدارة الوقت الاستفادة من وسيلة قوة عملنا الشخصية.
- 2- توجد لدينا سواء في العمل أو في البيت أربعة أنماط من الوسائل الملموسة وهي الوسائل الأربع الأساسية المتمثلة في: المال والقوى العاملة والمواد والآلات.
- 3- ستعمل محاربة التبذير على تحسين إمكانية الاستفادة من المواد.
- 4- سيضيع الاستثمار في (الآلات) إلا إذا استخدمت بكامل طاقتها.
- 5- لدينا كذلك عدد من الوسائل الشخصية - الخصائص المميزة والموجودات والعلاقات.
- 6- أفضل طريقة لمعاينة خاصيتك المميزة هي كتابة بيان بسيرتك الشخصية أو سرد إنجازاتك وخبراتك العلمية والعملية.
- 7- ستدرك من خلال تحليل موجوداتك مدى استخدامك لهذه الموجودات بشكل مفيد.
- 8- علاقاتك هي أهم وسيلة لمساعدتك في تحقيق أهدافك.
- 9- يمكن أن تكون عائلتك هي أقوى علاقة لديك.





## الفصل التاسع

### المال له علاقة أيضاً

## الفصل التاسع

### المال له علاقة أيضاً

على الرغم من أن المال يمكن - إذا أسيء استخدامه - أن يكون أساس كل شر، فإن المال بالتأكيد شر لا بد منه، وخصوصاً هذه الأيام. فعلى مدى 6000 سنة مضت احتل المال مكان المقايضة كوسيلة للتبادل المستخدم في البيع والشراء، وذلك لسهولة التعامل به. فالكثير من المال يشغل حيزاً أقل مما يشغله قطع من الغنم عندما تريد أن تشتري شيئاً من السوق. والمال في ذاته لا وجود حقيقي له فهو عبارة عن سند أو وعد بأن يدفع صندوق مال الدولة لحامله مبلغاً محدداً من المال. وفي الواقع، فإن محافظ الخزينة المالية لا يفعل ذلك إطلاقاً لكن (وعوده) يمكن أن تبادل بالحاجيات والخدمات الأخرى. وتختلف فيه قيمة (وعوده) طبقاً لرؤية الناس لقدرته على الوفاء بها. فإن كانت نسبة الوفاء بهذا السند عالية فإن قيمتها تتزايد وسيشتري الناس به مزيداً من الحاجيات، ومن جهة أخرى إذا لم يعتقد الناس أن بإمكانه المحافظة على هذه الوعود فإن قيمتها تناقص إلى أن يصبح، كما حدث في بع بلدان العالم الثالث، بلا قيمة.

### ما هو المال؟

ترى هل المال غاية في ذاته؟ وهل اكتسابه له تلك الأهمية كلها؟ أم هل هو ببساطة وسيلة لغاية. وكيفما تراه، فالمال ببساطة هو وسيلة - أي آخر الوسائل الأربع الأساسية. وفي الواقع هو إحدى أهم وسائلنا لأننا نستطيع مقايضته بكل الوسائل المادية الأخرى التي نحتاجها لتحقيق أهدافنا، وأحياناً بعض الوسائل غير المادية كذلك. لقد رأينا كيف تؤثر الطريقة التي نستخدم بها وسائلنا الأخرى في قدراتنا على تحقيق أهدافنا، والمال لا يختلف عن أي من الوسائل الأخرى بل هو

كيف تكون عملياً أكثر؟

أكثرها أهمية، فيإمكانك استخدامه بإنتاجية لمساعدتك على الوصول لأهدافك أو بإمكانك أن تبدده.

والمال كغيره من الوسائل الأخرى (يبدد) عندما لا يستخدم في المساعدة في تحقيق هدف. ولذلك فمن المهم والحيوي أن تكون لك أهداف وخطط واضحة إذا كنت تستخدم وسيلة المال بإنتاجية. وتسمى خطط المال في العادة (ميزانيات) ومعظم الناس لديهم معرفة كاملة بالتمط الأساسي للميزانية.

إن ما يعرف في العمل التجاري بوضع الميزانية ذات الأساس الثابت، حيث يتم تخصيص الأموال المتوافرة أولاً للعمليات تحت التنفيذ، وإذا ما تبقى شيء من هذه الأموال فإنه يذهب لتمويل خطط ومشروعات جديدة.

لقد ظلت هذه الوسيلة مستخدمة لعدة قرون لكن وجد أن لها سلبيات كثيرة. فيؤخذ عليها أنها تعطى أولوية في التعامل لبعض النشاطات دون التساؤل عن إنتاجيتها فيما تفضل غالباً في دعم استثمارات جديدة، ربما تكون ذات إنتاجية أكبر.

### وضع ميزانية مفتوحة:

ومن أجل التغلب على هذه المشكلة والتمكن من إعداد ميزانية ديناميكية وواقعية فإن وسيلة (وضع الميزانية المفتوحة) اهتم بها في الولايات المتحدة في مطلع السبعينات، وتحديداً في ولاية جورجيا تحت رئاسة جيمي كارتر (رئيس الولايات المتحدة فيما بعد).

### وهناك ثلاثة أساسيات في وضع الميزانية المفتوحة:

- 1- يجب أن يوصف ويبرر كل عنصر إنفاق بالتفصيل.
- 2- يجب ترتيب العناصر طبقاً لأولوية تقوم على إنتاجية كل عنصر ومساهمته في الأهداف الشاملة.
- 3- يجب أن تخصص المبالغ المتاحة طبقاً لهذه الأولويات.

كيف تكون عملياً أكثر؟

مع أن هذه الوسائل حددت من أجل مؤسسة خدمة مدنية، إلا أنها قبلت فيما بعد بصورة واسعة في الأعمال التجارية المتقدمة كطريق وحيدة لتقديم ميزانيات ذات معنى، يمكن أن تضمن تخصيص الأموال المتاحة لعمليات أكثر إنتاجية. وبالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يمكن تكييفه حيال الأهداف والإنتاجية إلا أنه كذلك أسلوب مثالي يمكن من خلاله تخطيط وتنظيم أموالك الشخصية. فهو يخلق الانضباط الذاتي الذي يجبرك على الدوام في التفكير في أهدافك عند استخدام أو تخصيص مالك. وهو أيضاً سهل نسبياً من حيث الإعداد والإدارة.

#### إعداد ميزانية مفتوحة

- 1- سجل كل هدف في قائمة.
- 2- سجل كل الأشياء التي تفعلها أو تود أن تفعلها لتصل إلى هدفك.
- 3- رتب الأهداف والنشاطات المرتبطة بها حسب أولويتها.
- 4- قدر تكلفتها السنوية (بطريقة واقعية).
- 5- أضف التكاليف لتحصل على الإجمالي الكلي.
- 6- ضع خطاً فاصلاً للقائمة عندما تصل لمستوى المتوقع من الدخل (التمويل).
- 7- خصص أموالاً لكل العناصر الموجودة فوق الخط الفاصل.
- 8- راجع أهدافك وأولوياتك من وقت لآخر وقم بعمل تغييرات حيثما لزم.
- 9- راجع إنفاقك على الدوام واتخذ خطوات لتبقى في حدود ميزانيتك.
- 10- إذا استطعت أن توفر مبلغاً من الإنفاق المقدر فيما يمكنك أن تفكر في العنصر التالي الكائن تحت الخط الفاصل.

قد تبدو تلك القائمة وكأنها مرعبة، ولكن من السهل إعدادها من الناحية العملية - وستجد أن الجزء الصعب الوحيد هو وضع الأولويات. فإذا كنت تتعامل

مع ميزانية عائلة فمن الضروري الحصول على موافقة أعضاء العائلة على الأولويات النهائية.

ميزانية عائلة				
الأولوية	النشاط المخطط	الهدف	التكلفة الشهرية	التراكم الحقيقي
1	مدفوعات خيرية	واجب شرعي	600	600
2	مواد غذائية	نفقات معيشة	1200	1800
3	إيجارات ورسوم	نفقات معيشة	2000	3800
4	فواتير الشريط والكتاب	تطوير ذاتي	700	4500
5	كفايات أساسية	تحسين الموجودات	300	4800
6	هدايا ومكافآت	واجبات اجتماعية	400	5200
7	إجازات سنوية	الراحة	300	5500
8	ترميم البيت	تحسين	500	6000
9	شراء سيارة جديدة	تحسين	1000	7000
10	الدخول في مشروع تجاري	تحسين	800	7800
			1500	8300

والمثال التالي يبين كيف يمكن لعائلة أن تضع ميزانية مفتوحة لتساعد على إدارة مواردها المالية، وبقنا بضم كل النفقات بما في ذلك نفقات المعيشة اليومية. لقد كان دخل العائلة الصافي في المثال أعلاه 7000 ريال ولذلك جاء الخط الفاصل بعد العنصر رقم 8 وقبل العنصر رقم 9 فإن اعتقدت العائلة أن ترميم البيت أساسي فعليها إما أن تجد طريقة بما يناهز 1000 ريال شهرياً وإما أن يغيروا أولوية شيء آخر. وبالطبع إذا حصلت العائلة على زيادة في الدخل، فإنها ربما تكون قادرة

على إنزال الخط الفاصل إلى أسفل. لكن النقطة المهمة هي أن العائلة ستعرف أين ستنتق الدخل الزائد من أجل بلوغ أهدافها.

فأنت ربما تتفق مع أهدافهم وأولوياتهم لكن مبدأ تخطيط الاستخدام المفيد لمواردك المالية سيظل هو الأسلوب الأمثل والأبجح. وإذا لم تحاول استخدام هذا النوع من التمرين قبل محاولتك الأولى لوضع ميزانيتك والالتزام بها، فربما لا تكون هذه المحاولة ناجحة جداً. ومع ذلك، فإن ثابرت فإنك سرعان ما ستبدأ في الاستفادة منها. وتلك المكافأة في ذاتها ستكون كافية لمواصلة العمل حيالها.

وسواء استخدمت وسيلة وضع الميزانية الثابتة والأساسية أو وضع الميزانية المفتوحة فإنك ستحتاج للاحتفاظ بسجلات لإنفاقك كي تتمكن من قياس تقدمك، وأنت تمضي قدماً أثناء العام.

وهذا لا يعني وجود مجموعة معقدة من دفاتر الحسابات بقدر ما يعني بكل بساطة الاحتفاظ بايصالات المشتريات النقدية، بمعنى الاحتفاظ بنسخة من الإيصال أو تعبئة كعب الشيك إذا ما استخدمت الشيكات.

وفي نهاية كل شهر عليك أن تتفحص كل عنصر في بيانك الشهري، وتسجل مقابله بالقلم الغرض الذي صرف المبلغ من أجله. النقدية لذلك الشهر، والتي يمكن بعد التسجيل أن ترميها بعيداً وتحتفظ بالبيانات التي ستعطيك كل المعلومات المطلوبة لمراقبة تقدمك تجاه ميزانيتك.

### الموازنة بين الدخل والإنفاق:

إن حسابك لخططك بهذه الطريقة سيجعلك تدرك مدى كفاية مواردك المالية الحالية لبلوغ أهدافك التي وضعتها لنفسك أو خلاف ذلك، فإن كانت هذه الموارد كافية فإنك إنسان مخطط لأنك تعلمت أن توازن بين أهدافك ووسائلك، وهو السر الذي شرحه أحدهم ببساطة في رواية بالصيغة التي يستشهد بها دوماً إذا كان الدخل

كيف تكون عملياً أكثر؟

عشرين ريالاً والإنفاق تسعة عشر، فإن تسعة ريالات وستة قروش تساوي سعادة، أما إذا كان الدخل عشرين والإنفاق عشرين ريالاً وستة قروش فإن ذلك يعني التعاسة).

والإجابة في هذه الأيام بسيطة نسبياً — فإذا أردت حياة سعيدة، فما عليك إلا أن تقص معطفك على قدر القماش المتوافر لديك، وأن تبقى حدود وسائلك وإلا فإنك ستنتهي إلى التعاسة القصوى في سجن المدنين. أما إن كان من غير السهل عليك أن تبسط أهدافك في حدود وسائلك المحدودة في ظل التطلعات المتزايدة، اليوم بدعم من وسائل الإعلام حيث تبدو الأموال السهلة متوافرة لتطلب، فإن السؤال هو من أين تبدأ إذا واجهتك ظروف في العمل، حيث ظهر لك أنه لا توجد مبالغ كافية لعمل ما أردت أن تعمله، فإن الأمر سيتطلب منك القيام بدراسة جدوى، والتي هي عبارة عن دراسة تفصيلية للوضع.

### دراسة جدوى

- 1- ما الذي أود أن أفعله أو أحققه؟
- 2- متى يجب أن يتم أو يكتمل؟
- 3- كيف له أن يتم (خطة)؟
- 4- هل هنالك أية وسائل بديلة لتحقيقه؟
- 5- كم ستكلف كل وسيلة.
- 6- ما هي أرخص وسيلة مقبولة؟
- 7- متى ستطلب الأموال؟
- 8- ما هو هدي المعدل؟

إن السؤال الأول يتطلب منك أن تحدد هدفك. وما الذي تود فعلاً أن تحققه؟ فعندما نصنع في بعض الأحيان أهدافنا، فإننا نفرط في التفاؤل، ونبتعد عن الحقيقة، ولذلك فمن المفيد العودة مرة أخرى والتأكد تماماً مما تريد.

ولنفترض أن ذهنك استقر على سيارة جديدة. فهل أنت بحاجة فعلاً لسيارة جديدة أم أنك ببساطة تعبت من عدم قدرة السيارة القديمة على العمل، أي أن هدفك في هذه الحالة هو الحصول على وسيلة نقل يعتمد عليها، وليس بالضرورة سيارة جديدة.

أما الإجابة عن السؤال الثاني فإنها ستعتمد على مدى سوء تأثير عدم الاعتماد على وسيلة نقلك على أهدافك الحالية. فمن المهم تحديد التاريخ وإلا من المحتمل أن تؤجلها يوماً بعد يوم.

كيف تنفذ اقتراح شراء سيارة جديدة؟ إما بالتجارة بالسيارة القديمة بايادها بموجب عقد إيجار؟ وإما ببيع السيارة القديمة بطريقة خاصة ثم تستخدمها ثمنها

كيف تكون عملياً أكثر؟



كإيداع؟ بعد ذلك توجه ما وفرته من مال لشراء السيارة الجديدة فوراً؟ وإما بسحب مبلغ زائد من الرصيد الموجود من المدخرات فليس غرضنا أن ننصحك بماهية الخيار الأقل تكلفة - فهناك العديد من الكتب يمكن أن تساعدك في هذا المجال - إنما نحن نريدك أن تكون على علم ببعض البدائل العديدة المتوافرة عندما تتخذ قرارك. ولكن قبل أن تختار أيّاً منها عليك أن تسأل نفسك عما إذا كانت هناك أية طريقة بديلة لتحقيق هدفك الذي عدلته الآن ليصبح (أريد أن أجهز نفسي بوسيلة نقل معول عليها) فعندما تضع هدفك بتلك الطريقة فسيكون هناك العديد من الطرق البديلة لبلوغ هذا الهدف، كإصلاح السيارة الحالية، أو عمل صيانة شاملة لها. أو استئجار سيارة جديدة، أو تأجير سيارة جديدة، أو تغيير وظيفتك إلى وظيفة تمدك بوسيلة نقل. أو تنضم إلى هيئة تعني بنقل الناس... الخ، ولكنك تحتاج قبل أن تتخذ قراراً إلى تحديد تكلفة كل بديل بعناية وتقييم تأثيره على مواردك المالية على مدى السنة القادمة. وهذا سيمكنك من تقرير الطريق الأقل تكلفة لبلوغ هدفك.

وقبل أن تتمكن من اتخاذ قرار، ستحتاج لمعرفة متى سيكون المال اللازم للطريقة المختارة مطلوباً. كي يمكن التحقق من إمكانية تملكك للتكلفة حسب الأسلوب الذي اخترته. وعليه متى يجب اتخاذ أو إكمال الإجراء اللازم؟ فإذا لم يكن الإجراء مطلوباً لبعض الوقت، فربما تكون قادراً على إعداد خطة للحصول على الموارد اللازمة.

وأخيراً يمكنك اتخاذ قرارك، وتحدد هدفك المعدل وتضعه كأولوية في ميزانيتك.

وحيث إنك كنت خلال هذه العملية كلها معنا فإنك ربما تقول: (لا جديد في ذلك - فنحن دائماً نناقش أي عملية شراء أو استئجار رئيسية قبل أن نمضي فيها قدماً) وما من شك في أنك تفعل ذلك لكن النقطة التي نود أن نسجلها هنا هي أنه

بينما يمكن لك أن تناقش فيما إذا كان عليك أن تتخذ إجراء معيناً من عدمه، فإنك لا تفكر في كل الخيارات والبدائل وتأثيرها المحتمل على مواردك المالية.

وحيثما تكون لدينا فكرة عن إجراء نود أن نتخذه فإنها تميل إلى الرسوخ في أذهاننا إلى أن تسيطر على تفكيرنا إلى الحد الذي لا نستطيع فيه أن نرى الأشجار داخل الغابة - بمعنى إلى الحد الذي لا نستطيع أن نكون فكرة واضحة عن العمل بسبب كثرة التفاصيل.

وهكذا يمكن أن يؤدي بنا هذا إلى الموقف الذي نضع فيه حلولاً ممتازة لمشاكل خاطئة، وهو الموقف الذي يحدث بصورة متكررة في العمل إلى حد مزعج. فإجراء تحقيق عن المشكلة قبل تحديدها وتعريفها، ومن ثم وضع أكبر قدر ممكن من الحلول البديلة قبل اختيار الحل الذي يحقق هدفك بصورة أفضل، قد يأخذ وقتاً أطول قليلاً لكنه يكون قد استغل استغلالاً جيداً. وخصوصاً عندما تؤثر المشكلة على مواردك المالية.

### زيادة الدخل وتقليص الإنفاق:

إذا قمت بتحليل أهدافك تحليلاً دقيقاً وألزمت نفسك بتحقيقها، ومن ثم وجدت أنك لا تملك المال الكافي للوفاء بتكاليفها، فماذا أنت فاعل؟ حسناً، أمامك فرصتان كما يقولون: فإما أن تزيد دخلك وتقلص إنفاقك، وهو الأمر الذي يكون من السهل أن نقوله، ولكن من الصعب جداً أن نمارسه عملياً. فبإمكانك زيادة دخلك بطرق مختلفة. وتستطيع ذلك باستخدامك للوقت الزائد بطريقة أكثر فائدة لتكسب مالاً، وذلك بالعمل الإضافي سواء في العمل أو في البيت فهناك ميل قوي هذه الأيام تجاه العمل الإضافي في البيت، خصوصاً إذا كان لديك كمبيوتر، وتستطيع أن تستخدمه. وبالتالي يمكنك زيادة دخلك حتى في البدء بعمل صغير خاص بك.

ولكن السؤال المهم هنا هل أنت بحاجة منذ البداية إلى هذه الزيادة في الدخل، وهل تستحق هذا الاهتمام أو أمّا على حساب أهداف أخرى قد تكون أهم.

وفي بعض الأحيان يكون من غير الممكن زيادة دخلك، ومن ثم تظل الطريقة الوحيدة لتدبير المال لبلوغ أهدافك هي تقليص الإنفاق على النشاطات الأخرى. وهذا غالباً ما يكون صعباً كما يبدو من الوهلة الأولى. ويمكن كذلك للقانون القول (العمل يتسع بحيث يملأ الوقت المتوافر) أن يطبق على دخلك. والقول بأن (النفقات تزداد مع ازدياد الدخل) هو استشهاد معروف جداً في الممارسات العملية. وبالطبع، فإن بعض الزيادة في النفقات تعود إلى التضخم ولا يوجد إلا القليل لنفعه حيالها، ولكن لا يمكن أن يقال ذلك عن كل الزيادات.

فليس هناك شك في أنه عندما نكون في أوقات الرخاء، فإننا نغمس في عادات الإنفاق بحرية، وعندما تضيق نفعل ذلك أيضاً. والبراعة هنا هي أن تعكس الوضع الطبيعي، كما فعل البليونير الذي قال عندما سئل عن سر نجاحه: (عندما يجري الناس أمشي، وعندما يمشون أنطلق كالبرق).

فالسيطرة المحكمة على إنفاقك في أزمان الرخاء تؤدي إلى وجود بعض الفائض المالي الذي يمكن أن يغطي الأزمات العسيرة (والتكلفة لذلك أقل) عندما تمضي قدماً حيال تحقيق هدفك المختار. لكن السيطرة المحكمة لا تعني أن تصبح بخيلاً. فكل ما تطلبه هو أن تفكر في كل إنفاق في ضوء مساهمته حيال أهدافك المهمة.

فإحدى أقل الطرق وضوحاً، والتي يضيع معظمنا فيها مالاً، هي التي تقوم بدفع مال للعناصر التي لا مفر منها من الإنفاق كالرسوم والإيجارات والأشياء الأخرى المماثلة. وفي هذا الإطار فإننا غالباً ما نتخذ خط المقاومة الأضعف ونأخذ ما

يعرض علينا دون التمعن فيه جيداً، ربما نتجاوز الحقيقة غير السارة عن وجود فارق كبير بين تكلفة الترتيبات الجيدة والسيئة.

إن هناك العديد من الكتب حول موضوع تنظيم أموالك الشخصية، والتي ستساعدك على تحسين وضعك وتوفير المال لك في المدى البعيد، ومع ذلك، فيإلى أن تكون قادراً على عمل ذلك الترتيب بنفسك، فمن الأفضل والأجدر لك أن تحصل على نصيحة علمية من مصدر مؤهل كمحاسب يعمل في إحدى الشركات. فقد يثبت لك أن الاستثمار الذي تقوم به تحت رعايتهم يمكن أن يكون الأفضل من بين كل ما قمت به على الإطلاق.

## الخلاصة:

- 1- المال وسيلة كأى وسيلة أخرى يمكن أن تستخدم استخداماً جيداً لمساعدتك على الوصول لأهدافك أو أن تبدد بكل بساطة.
- 2- تعرف خطط استخدام وسيلة المال بالميزانية - سواء كانت ثابتة الأساس أو مفتوحة.
- 3- من أجل وضع ميزانية مفتوحة من الضروري وضع أولوية أهدافك ونشاطاتك المخطط لها قبل تخصيص المال اللازم لها.
- 4- لا يمكن وضع ميزانية مفتوحة بأي من هذه الطرق دون الاحتفاظ بسجل الإنفاق.
- 5- قبل أن تدخل أي عنصر جديد في ميزانيتك، عليك أن تكمل دراسة جدوى المشروع.
- 6- بإمكانك الاستفادة من وسائلك الشخصية لزيادة دخلك من أجل بلوغ هدف خاص.
- 7- إن الدراسة الدقيقة للإنفاق والالتزام الصارم بميزانية سيمكنك من تخفيض الإنفاق.



## الفصل العاشر

هل هذا العائد سيئ؟

كيف تكون عملياً أكثر؟

## الفصل العاشر

### هل هذا العائد شيء؟

#### المراقبة الذاتية:

تعتمد الإجابة عن السؤال أعلاه على الوضع الذي أنت فيه حالياً، وكيف ستكون قادراً على الالتزام بالتمارين المختلفة التي افترضناها عليك، فإذا قمنا أولاً بمراجعة النقاط الأساسية التي ناقشناها معاً، فإن ذلك قد يساعدك على إجابة السؤال. إن الفكرة الرئيسية التي تدور عبر هذا الكتاب هي الرابط الذي لا مفر منه بين الإنتاجية والأهداف. فبدون الأهداف تكون المقاييس الإنتاجية بلا معنى، وبدون الإنتاجية تكون الأهداف صعبة التحقيق.

وذلك هو السبب الذي جعلنا نبدأ بأن نطلب منك تسجيل أهدافك الشخصية تحت ثلاثة عناوين رئيسية: في العمل، في البيت، في التطور الشخصي. فقد افترضنا من وقت لآخر أنك ترغب في تعديل هذه العناوين في ضوء ما تعلمته عن نفسك وعن إنتاجيتك الشخصية.

فإذا سألت نفسك أولاً بعض الأسئلة الشخصية الاستقصائية وأجبت عنها بأمانة، فإن هذه العملية ربما تساعدك على تعديل تلك العناوين.

وهكذا فإننا قبل أن نمضي قدماً، عليك أن تأخذ فترة قصيرة من الوقت لتحجيب عن الأسئلة التالية التي تعينك على مراقبة ذاتك:

تدقيق الإنتاجية	
أ = مرضية	ب = يمكن أن تتحسن
أ ب	
	<p>1- أكملت مذكرات تدوي الوقت.</p> <p>2- قمت بتخفيض وقت الاسترخاء إلى أدنى مستوى ممكن.</p> <p>3- لدي وقت كاف للأهداف الشخصية وأهداف العائلة.</p> <p>4- قمت بتخفيض الوقت الضائع إلى أدنى من 10%.</p> <p>5- قللت الانقطاعات إلى أدنى حد لها.</p> <p>6- بيئي الشخصية ملائمة وعملية.</p> <p>7- قمت بتفويض غيري للقيام بكل العمل الذي ينبغي أن أعمله.</p> <p>8- قمت بإعداد عمل متكامل للموظفين.</p> <p>9- أصبحت بارعاً في استخدام وسائل الاتصال الفعال.</p> <p>10- خفضت اشتراكي في الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية إلى أدنى حد له.</p> <p>11- أنتج عن وعي منتجات تتميز بالجودة.</p> <p>12- انتهت عملية تبديد المواد المسئول عنها أنا شخصياً.</p> <p>13- استفدت استفادة كاملة من جميع الآلات المتوافرة لدي.</p> <p>14- استغل كل (خاصيتي المميزة).</p> <p>15- استخدام موجوداتي الشخصية استخداماً كاملاً.</p> <p>16- أنا أطور (علاقاتي).</p> <p>17- وضعت ميزانية واقعية.</p> <p>18- أنا أتقيد بميزانيتي.</p> <p>19- قمت بوضع أهداف محددة لنفسي:</p> <p style="text-align: center;">في العمل.</p> <p style="text-align: center;">في البيت.</p> <p style="text-align: center;">للتطور الشخصي</p> <p>20- وضعت مستويات أقيس بها تقدمي حال أهدافي.</p>



## خطة العمل:

يتعين ترجمة أي عنصر أظهرته على أنه (يمكن أن يتحسن) إلى هدف محدد وإدراجه في قائمتك. فإذا كنت تقوم الآن بإعادة كتابة كل هذه العناصر كنتائج حاسمة مما ينبغي عليك تحقيقها (كما نوقشت في الفصل الخامس) فإن بإمكانك صياغة خطة عمل لتحقيقها جميعاً.

خطة عملي الشخصية			
التوقيت	العمل المطلوب	نتائج حاسمة	لا

تذكر أن النتيجة الحاسمة يجب أن تتضمن معايير من القياس (الكمية، الكيفية، التكلفة، والوقت) أوقات للابتداء والانتهاء. فإن لم تلزم نفسك بهذه الأساسيات، فإنك لن (تجد الوقت) إطلاقاً كي تبدأ بها، ولن تكون قادراً على تقييم تقدمك حيال الانتهاء منها أو إتمامها.

فعندما تدخل عملية (التوقيت) سيكون عليك أن تحدد نوعاً من الأولوية لكل نشاط ويمكنك أن تدرج ذلك في خانة (لا) وعليك أن تقرر معايير لقائمة أولوياتك — عما إذا كانت طارئة، مهمة، مربحة، سهلة التحقيق، أو أي شيء آخر. فهناك دوماً مغريات لعمل الأشياء السهلة أولاً، وهذا أمر جميل إذا كان ذلك يستند أيضاً على أرضيات أخرى ويسهم إسهاماً رئيسياً في أهدافك. وإن لم تكن كذلك عليك مقاومة الإغراء ومعالجة الأمور الأكثر أهمية وإلحاحاً ورجاءاً.

## الوسائل:

حينما تكون لديك خطة واضحة للعمل فإنك تحتاج لأن تتفحص ما لديك من وسائل لتنفيذها — تذكر الأشياء الأربعة الصحيحة — المقدار الصحيح للوسيلة الصحيحة في المكان الصحيح والوقت الصحيح. وعندما تضع في اعتبارك تذكر الأعمال المعقدة، إضافة إلى بعض العناصر البسيطة التي يمكن أن (تجزأ) وتعطي لواحد

كيف تكون عملياً أكثر؟

آخر أقل مهارة ليؤديها، تكون قد وفرت مزيداً من وقتك للنشاطات الأكثر تعقيداً وأكثر مردوداً.

### لا تنس المال:

إذا كانت إجابتك عن العنصر 18 من بيان تدقيق الإنتاجية الشخصية تشير إلى الحاجة لاتخاذ إجراء، فإن هذا يجب أن يترجم كذلك إلى نتيجة حاسمة، ويضم إلى خطة عملك مع أي مشاريع تحتاج إلى جمع المال لها.

### راجع خطتك:

ربما تبدو صياغة أهدافك وخطة عملك في حاجة لكثير من العمل، لكن وضع الخطة موضوع التنفيذ يتطلب عملاً أكثر من ذلك بكثير، الأمر الذي يجعلك تميل إلى تركه ما لم تفرض على نفسك مراجعة الخطة بانتظام. وبعد مراجعتها قم باتخاذ إجراءات لتسير كل نتيجة حاسمة تتخلف عن التواريخ المستهدفة وفق الخطة المطلوبة.

وليس ذلك بالأمر الشاق على أية حال لأن شعورك بالإنباز الشخصي الحقيقي سيكون أكثر من تعويض للجهد الذي بذلته في تحقيقها عندما ترى تقدماً حيال أهدافك الشخصية. وقد تحتاج وأنت تراجع الخطة، إلى تغيير بعض الأهداف في ضوء التطورات التي حدثت منذ صياغتك للخطة. وهذا شيء طبيعي تماماً. فأني خطة ديناميكية ستخضع للتغيرات قبل إتمامها. وإذا كان التغيير للأفضل فلن يحدث أي ضرر، لكن يجب عليك أن تحاول تجنب أي إلغاء لأهدافك أو خططك بسبب صعوبة تحقيقها.

أخيراً:

يمكننا أن نجيب عن السؤال بوعدك، أنك إذا اتبعت مقترحاتنا بوعي، فستزداد أهدافك الشخصية بشكل جذري، بحيث تتمكن من معالجة عملك بيسر أكبر، وتقبل مسؤوليات أكبر، ويبقى لديك وقت للتطور والتمتع بحياتك الشخصية، وأن ذلك لن يكون عائداً سيئاً مقابل الوقت القصير الذي استغرقته في قراءة هذا الكتاب والعمل بما جاء فيه أليس كذلك؟

## الخلاصة:

- 1- الأهداف والإنتاجية مرتبطان ببعضهما البعض - فلا يمكن أن يكون لديك واحد دون الآخر.
- 2- إن إكمال تقييم الإنتاجية الشخصية من وقت لآخر سيساعدك على أن تكون قائمة أهدافك متجددة.
- 3- إن الأهداف المحددة يمكن أن تكتب كنتائج حاسمة وتعالج ضمن خطة عمل.
- 4- يجب أن يؤقت كل نشاط ضروري لتحقيق نتيجة حاسمة، وأن يعطي أولوية مطلقة لتنفيذه.
- 5- عليك أن تراجع خططك بانتظام وأن تغيرها متى تطلبت الضرورة ذلك.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	المقدمة
	الفصل الأول:
	ما هي الفوائد؟
	- تقييم الإنتاجية الشخصية
	- الأهداف الشخصية
	الفصل الثاني:
	● ما هي الإنتاجية الشخصية؟
	- العوامل المؤثرة في الإنتاجية
	- الإنتاجية الشخصية
	الفصل الثالث:
	● الاستفادة القصوى من الوقت
	- وقت الاسترخاء
	- الوقت الضائع
	- عدم وجود خطط
	- سوء التنظيم
	- سوء الاتصال
	- التطفل
	- سوء التنفيذ والتطبيق
	الفصل الرابع:

كيف تكون عملياً أكثر؟

- استراتيجية التخطيط

- التخطيط يجعل الأمر سهلاً
- الوقت الشخصي
- وقت العائلة والراحة

### الفصل الخامس:

- الحصول على المساعدة

- الأشياء الأربعة الصحيحة
- التفويض

### الفصل السادس:

- المحافظة على التقدم

- تحسين الاتصالات
- لفت الانتباه
- ذكر التفاصيل
- الاستماع
- لغة الإشارة
- متى تكون الاجتماعات مجدية؟
- تكلفة الاجتماعات
- كيف تجعل الاجتماعات منتجة

### الفصل السابع:

- ضع خططك موضع التنفيذ

- تجنب التطفل في المكتب
- تجنب المقاطعة في البيت
- إدارة هاتفك
- ليكن عملك صحيحاً من أول مرة

### الفصل الثامن:

- التقييم الذاتي
- الاستفادة من المواد
- الوسائل الشخصية
- التطور الشخصي
- الموجودات
- العلاقات
- الحياة العائلية

### الفصل التاسع:

- المال له علاقة أيضاً
- وضع ميزانية مفتوحة
- الموازنة بين الدخل والإنفاق
- دراسة جدوى
- زيادة الدخل وتقليص الإنفاق

### الفصل العاشر:

- هل هذا العائد سيئ؟

كيف تكون عملياً أكثر؟

- المراقبة الذاتية
- تدقيق الإنتاجية
- خطة العمل
- الوسائل
- قائمة المحتويات