



# Harvard Business Review

هارفارد بزنس ریویو

## أمسك بزمام وقتك عبر السيطرة على بريدك الإلكتروني

قد يمثل البريد الإلكتروني ثقباً أسود يبتلع إنتاجيتك خلال العمل، لكن إجراء بضعة تغييرات في أسلوب تعاملك مع البريد الوارد سيساعدك في الإمساك مجدداً بزمام وقتك.

**أولاً**، لا تسمح لنفسك بتفقد بريدك الإلكتروني أكثر من مرة في الساعة الواحدة، وأطفئ أي تنبيهات قد تغريك بغير ذلك. فمعظم الناس لا يتوقعون منك رداً فورياً على رسائلهم، كما أن إصرارك على هذه العادة يحرمك من التركيز على ما بين يديك من مهمات أخرى.

**ثانياً**، أخرج الرسائل من مجلد البريد الوارد فور قراءتها كي لا تضطر إلى قراءتها مجدداً في وقت لاحق، وصنف الرسائل في مجلدين: واحد لتلك التي تحتاج إلى رد، وآخر للتي لا تحتاج إلى ذلك. إذ يعتمد الكثير منا إلى استعمال عدد كبير من المجلدات ظناً بأنه من الأفضل توزيع الرسائل في تصنيفات متخصصة، والواقع أن فعل ذلك يجعلنا أبطأ ويستنزف طاقة اتخاذ القرار لدينا.

**ثالثاً**، خصص وقتاً لضبط آلية الترشيح الآلي بما يضمن لك وضع الرسائل التي تحتاجها في محلها ومسح ما سواها وعدم استقبال المزعج منها.

من مقال **كيف تقضي وقتاً أقل في قراءة  
بريدك الإلكتروني كل يوم؟**

## ركز على "العادات الصغرى" لتغيير من سلوكك

غالباً ما يمتلك المتفوقون من الأفراد تطلعات شامخة لتطوير أنفسهم. لكن مشكلة الأهداف الكبيرة - من قبيل "تأمل مدة ساعة كل يوم" أو "اقرأ أكثر" - تكمن في أنها مرهقة معظم الأحيان أكثر من كونها قابلة للاستدامة. وبناء على ذلك، ابدأ بخطوات صغيرة من خلال التركيز على "عادات صغرى"، وهي السلوكيات سهلة التحقيق التي ترسخها بالتدريج عبر فترات طويلة من الزمن. ينبغي لهذه العادات أن تكون متناهية الصغر، مثل التأمل لثلاثين ثانية أو قراءة فقرة واحدة كل ليلة. ولتقليل الجهد المبذول فيها، اجعلها رديفة مهمة يومية، كأن تمارس العادة الجديدة في ذات الوقت الذي تعودت فيه تأدية أمر كل يوم (أو قبله مباشرة). اقرأ تلك الفقرة خلال تنظيف أسنانك بالفرشاة. تأمل بينما تنتظر اختبار قهوتك. ثم راقب التقدم الذي تحرزه، لكن بأسلوب مبسط. حاول استخدام "قائمة نعم" تكتب فيها السلوك المستهدف وتضع تحت كل تاريخ رمز "نعم" أو "لا" للإشارة إلى نجاحك في تنفيذ المهمة من عدمه. فإذا راكمت بضعة أسابيع من التنفيذ الناجح، يمكنك ساعتئذ زيادة العادة الصغرى بمقدار صغير يقارب 10%. استمر في تطبيق هذه التعديلات الصغرى بشكل متوالٍ إلى أن تصبح العادة الجديدة جزءاً أصيلاً من عضلة ذاكرتك. فالابتداء بأمر صغير يجعلك قادراً على بلوغ نتائج كبيرة.

من مقال **لكي تحقق إنجازات عظيمة**  
**عليك أن تبدأ بعادات صغيرة**

## خصص وقتاً لممارسة هواياتك مهما كانت انشغالاتك

حين لا نخصص وقتاً لممارسة هواياتنا، فإننا ندفع ضريبة ذلك من حياتنا المهنية لأسباب ثلاثة. أولاً، أن الهوايات توظف فينا حس الإبداع. إذ يصعب توليد أفكار جديدة خلال العمل بينما عقولنا منشغلة بالأهداف التشغيلية والمواعيد النهائية. أما الهواية التي تتطلب إبداعاً فهي تبعدك عن ذلك كله وتمنحك فسحة ذهنية ولوحة بيضاء لترسم عليها العلاقات بين الأشياء. ثانيها، أن الهوايات تزودك بمنظور جديد. إذ يكمن جزء من توليد الأفكار الجديدة في تخيل كيفية استجابة الأفراد (أو العملاء مثلاً) لما تبذره. فإذا كنت كاتباً أو رساماً أو مؤلفاً موسيقياً فالأرجح أنك معتاد على التفكير سلفاً برد فعل القارئ أو المستمع تجاه أعمالك الفنية، وهي عقلية يفيد استحضارها في بيئة العمل أيضاً. وثالثها، أن الهوايات تدعم الثقة بالنفس. فإذا صعب عليك العمل في مشروع ما وسبب لك الإحباط، فيمكن لممارسة هوايتك ساعة من الزمن أن يعزز من ثقتك بنفسك ويصلح مزاجك، فتعود إلى مشروعك بعزيمة متجددة وتصميم قوي.

من مقال **لما ينبغي عليك أن تمضي وقتاً  
أقل في العمل ومزيداً من الوقت في  
ممارسة هواياتك؟**

## طرق لتشجيع المشاركة في الاجتماعات الافتراضية

يُمثل جذب انتباه الحضور في الاجتماعات المنعقدة داخل الغرفة ذاتها مهمة شاقة ناهيك عن جذب انتباههم بينما هم جلوس في منازلهم ويتابعون الاجتماع عبر الهاتف، فكيف لك حينئذٍ أن تحثهم على المشاركة في اجتماع افتراضي؟ يُعد توفير فرص حقيقية لإدلاء كل الحضور بدلوهم في الاجتماع الضامن الأساسي ومفتاح السر لتفاعلهم خلال الاجتماع.

- مهّد للموضوع خلال السنتين الثانية الأولى من الاجتماع لإعطاء المشاركين فكرة ملموسة عن المشكلة التي تريد من الموظفين حلها.

- ابدأ بتقسيم المشاركين إلى مجموعات مكونة من فردين إلى ثلاثة أفراد، وامنح كل مجموعة مهمة محددة وبسيطة جداً لإنجازها خلال وقت محدود للغاية، واحرص على أن تتيح لهم قنوات التواصل المناسبة، كتطبيق "سلاك" على سبيل المثال.

- اطلب من كل فريق تقديم تقرير بالنتائج. ولا تنتظر مضي أكثر من 5-10 دقائق دون إعطاء المجموعات مشاكل أخرى لحلها. فالغاية هنا هي دفع المشاركين للشعور بضرورة إسهامهم بمشاركات هادفة ومواصلة الحفاظ على هذا الشعور لديهم. فإن لم تفعل، سيتراجع المشاركون ليتخذوا دور المشاهد من جديد، وسيكون عليك بذل جهد أكبر لاستعادة انتباههم.

من مقال: كيف تحث الموظفين على المشاركة

الفاعلة في الاجتماعات الافتراضية؟

## لزيادة إنتاجيتك، أوقف الإشعارات الفورية من أجهزتك الإلكترونية

كم عدد الإشعارات الفورية التي تصلك في اليوم؟ سيجيب معظم الأشخاص عن هذا السؤال "بأنها إشعارات كثيرة للغاية". نوّدي عملنا على أفضل نحو عندما نعمل عليه لفترات متواصلة دون مقاطعة، إلا أن أصوات الإشعارات الصادرة من أجهزتنا يمكن أن تجعل هذه الفترات من العمل المتواصل شبه مستحيلة. من أفضل الطرق التي يمكنك فعلها للتركيز على عملك دون تشتت هي تعطيل جميع الإشعارات (أو معظمها على الأقل) في حاسوبك وهاتفك المحمول. قد يبدو أنه أمر مبالغ فيه ولكنه سيساعدك على التركيز على عملك دون مقاطعة. يمكنك أيضاً ضبط هاتفك المحمول على وضع الطيران أو تفعيل خاصية عدم الإزعاج أثناء عملك. خصص أوقاتاً على مدار اليوم للتحقق من رسائل البريد الإلكتروني والرد عليها، وقاوم رغبتك في التحقق منها في غير تلك الأوقات. إذا كنت مديراً، ضع مع فريقك التوقعات ذات الصلة بالرد على رسائل البريد الإلكتروني والرسائل الأخرى، وكن واضحاً بشأن السرعة التي يجب أن يردوا بها. واحرص على أن تُتاح لهم فترات هادئة يتمكنوا خلالها من التركيز بشدة على عملهم.

من مقال لا تدع الإشعارات اللحظية

تعيق إنتاجيتك

## نصائح لمساعدة القادة على تقبُّل النقد بصدق

إذا كنت تشغل منصباً قيادياً، فأنت بحاجة إلى معرفة كيف تتقبل النقد بصدق. حيث يمكن أن يساعدك تحليك بالمرونة على إبقاء تركيزك على ما تحتاج إليه الشركة، وليس على المنتقدين. من الاستراتيجيات التي يمكنك استخدامها هي التفكير في عدة طرق للرد على النقد وتدوينها للرجوع إليها. قد يكون من الصعب أن تعرف ما الذي ينبغي لك قوله في تلك اللحظة، لذا قد تساعدك الردود العامة في مثل هذه المواقف. إذ يمكن أن تقول عبارات من قبيل: "أشكرك على عرض وجهة نظرك، وأود بدوري أن أدرسها بعناية وأعود إليك بالرد" أو "اسمح لي أن أكرر ما قلته لي لأتأكد من أنني فهمت وجهة نظرك جيداً". وهناك استراتيجية أخرى جيدة وهي أن تذكّر نفسك أن النقد قد يكون موجهاً إلى دورك وليس إلى شخصك. على سبيل المثال، إذا كنت رئيس قسم المنتجات من المحتمل أن يتصادم معك رئيس قسم المبيعات دائماً، بغض النظر عنّ يشغل هذا المنصب. فعندما تنأى بنفسك عن النقد بهذه الطريقة، سيساعدك ذلك على التفكير ملياً فيما قيل وفي مكمّن النقد الحقيقي.

من مقال 6 أمور تساعدك على

تقبل النقد بصدق

## كيف يفرض القادة الثقة بهم فيمن حولهم؟

لا يستغني القائد عن ثقة فريقه ليكون فعالاً بحق. ولكن كيف لك الحصول على هذه الثقة؟ وكيف تسترجعها إذا فُقدت منك؟ هناك ثلاثة سلوكيات أساسية تساعدك في ذلك. أولها يكمن في إنشاء علاقات إيجابية على مستوى فريقك من خلال اتباع عدة وسائل من قبيل: بث روح التعاون فيما بينهم، وفض النزاعات التي قد تطرأ عليهم، وتقديم الملاحظات الصريحة حول العمل، وتفقد أحوالهم فيما يشغل بالهم ويقلقهم. أما السلوك الثاني فهو إثبات الخبرة والقدرة على الحكم الصائب على الأمور. فطبيعة الأفراد أن يولوك ثقتهم إذا وجدوا أنك تمتلك الخبرة المطلوبة وتتمتع بالقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة حول عمل الفريق. وأخيراً يأتي تطابق الأقوال مع الأفعال ليمثل السلوك الثالث. إذ لا غنى عن متابعة ما ألزمت به نفسك أمام الناس والوفاء بالوعود التي قطعتها لهم. وفي الختام، لا حاجة لبلوغ حد الكمال في هذه السلوكيات الثلاثة لتظفر بثقة فريقك، لكن لا غنى عن تحصيلك قدرًا لا بأس به من كل منها في نهاية المطاف.

من مقال **ما هي العناصر الثلاثة للثقة؟**



## القادة العظماء يبنون شجاعتهم العاطفية

إذا كنت قائداً، فستقدم بكل تأكيد على فعل أشياء تشعرك بعدم الارتياح: فربما تحتاج إلى إثارة مشكلة صعبة مع أحد مرؤوسيك المباشرين، أو قد تضطر إلى التعامل مع التراجع السلبي في أحد المشاريع. ولتحسين الطريقة التي تتعامل بها مع المواقف المزعجة، قم ببناء شجاعتك العاطفية. ابدأ بالتفكير في مهارة القيادة التي تريد أن تتحسن فيها: كتقديم الآراء التقويمية، أو الاستماع، أو المواجهات المباشرة، أو أي من المهارات التي تريد أن تنميها، ثم تمرّن على هذه المهارة في موقف منخفض المخاطر. لنفترض، على سبيل المثال، أنك تريد أن تتحسن في المواجهات المباشرة، فانتبهز أقرب فرصة لاكتشاف خطأ في فاتورة هاتفك واتصل بخدمة العملاء وتمرّن على الإيجاز والوضوح. لاحظ رد فعلك - هل تغضب؟ أم تتراجع؟ - وركّز على مقاومة هذه الدوافع الغريزية. هذه هي المشاعر نفسها التي ستواجهها في المواقف الأكثر خطورة في العمل، لذا تعلم كيفية التغلب عليها، واستمر في التمرّن حتى تشعر بالراحة وتستطيع الاستجابة بالطريقة التي تريدها.

من مقال **لتطوير مهارات القيادة...**  
**تمرّن في بيئة منخفضة المخاطر**

## خصص وقتاً للتركيز على النمو المهني لكل موظف

يُفترض بالمدراء أن يساعدوا فرقهم على التطور بصورة احترافية، والمدراء المتميزون هم مَنْ يصممون جهودهم التطويرية بما يناسب كل شخص، وهذا المنهج من شأنه أن يسهم في فهم الفروق الدقيقة لكيفية نمو الأفراد أسبوعاً تلو الآخر وشهراً تلو الآخر، لذا يُنصح بتخصيص 15 دقيقة في نهاية كل أسبوع لتدوين الخطوات الأخيرة التي اتخذتها لدعم أعضاء الفريق، ولاحظ الأنماط التي تراها لكل موظف وفرص النمو المستقبلي والآراء التقويمية التي تود تقديمها، وفي أثناء تكوين فكرة معمقة حول مسار تقدم أحدهم، حاول تخصيص بضع دقائق للانفراد به جانباً ومناقشة المسألة معه. لست مضطراً إلى انتظار المراجعة الرسمية لأدائهم، فالتفاعل المستمر مع الأفراد يُظهر أنك تعرف الشكل الأمثل للنجاح بالنسبة لهم وأنتك تعمل على مساعدتهم على تحقيقه، وحينما يرى الموظفون أنك تأخذ نموهم على محمل الجد، فلن يتوانوا على الأرجح عن بذل كل ما في وسعهم.

من مقال **لماذا لا ينجح النهج الواحد في  
تطوير الموظفين؟**

## لا تجلب توترات العمل معك إلى المنزل

ليس هناك ما يمنع من تسلل توترات العمل إلى حياتك المنزلية، فتحجبك عن أحب الناس إليك. وللخروج من من حالتك النفسية التي أتيت بها واستعادة حيويتك، أعد حصر تركيزك عن قصد في نهاية اليوم. اصنع طقساً صغيراً لمساعدتك في الانتقال الذهني من العمل إلى المنزل. وإياً ما كان هذا الطقس، فعليه أن يكون تذكراً محسوساً بأنك تُحيل توترات اليوم إلى الغد. وقد يكون من المفيد أن يضم هذا الطقس شيئاً من الامتنان بناء على ما تشير إليه الأبحاث بأنّ الشعور بالعرفان تجاه الأمور الإيجابية في الحياة بإمكانه تخفيف التوتر. عليك أيضاً أن تحدث أفراد أسرتك بالأسباب التي تجعلك متوتراً وأن توضح بأنهم ليسوا هم السبب. فالانفتاح حول ما تعانيه يمكن أن يزيد من مشاعر القرب ويساعد أسرتك في فهم ما أنت بحاجة إليه في تلك اللحظة. وابتح عن تبوح له بمكنونات صدرك، سواءً كان صديقاً موثقاً أو زميلاً مقرباً أو مرشداً أميناً، فبإمكان مثل هذا الشخص أن يكون مرأتك الصادقة ويمدك بالنصائح المفيدة.

من مقال **5 طرق لترك ضغوط العمل في  
مكان العمل**

## كن مستعداً لفتح أبواب شركتك أمام موظفيك

مع عودة الموظفين إلى أماكن العمل بعد المدة الطويلة التي قضوها في العمل من المنزل، يجب وضع قواعد جديدة لفتح أبواب شركتك، وذلك لتضمن إحداث تغيير مجدٍ، وإبعاد التوتر حيال التعرض للإصابة بعدوى "كوفيد-19" عند التعامل مع الآخرين. أقم معسكر تدريب حول "كوفيد-19" عند عودتك إلى المكتب يمكن أن يكون هذا الاجتماع قصيراً لا يتجاوز 30 دقيقة، أو قد يمتد عدة ساعات، بناء على عدد القواعد الجديدة التي تريد من موظفيك ممارستها. ابدأ بنفسك في تطبيق سلوكيات الأمان الجديدة في مكان العمل، فبذلك تبدو السلوكيات مريحة وطبيعية وإلزامية. أجر تدريبات يومية بأسلوب التدريب على الحرائق، حيث يترك الجميع ما يفعلونه ويمارسون السلوكيات الجديدة. وفي الأسابيع التالية، سيكفي القيام بذلك مرتين أسبوعياً. قم بإجراء جولات مراقبة لمعرفة درجة ممارسة السلوك المناسب في أنحاء الشركة. قم بنشر نتائج جولاتك علناً كل يوم واحرص على أن يراها جميع العملاء والزبائن. فالإحراج يعتبر دافعاً قوياً للتحسن، وكلما كان الإحراج علنياً أكثر أصبح الدافع أكبر.

من مقال 5 نصائح لعودة  
مكتبك إلى العمل بأمان

حمل تطبيق النصيحة الإدارية مجاناً [hbrarabic.com/naseeha](https://hbrarabic.com/naseeha)

حمّل تطبيق النصيحة الإدارية مجاناً [hbrarabic.com/naseeha](http://hbrarabic.com/naseeha)

## ماذا تفعل لتخرج فريقك من دوامة الإرهاق النفسي للعمل من المنزل؟

يكن التحدي الذي يواجهه المدراء في ظل ظروف العمل من المنزل في صعوبة مساعدة موظفيهم على مواكبة هذا التغيير. فعلى الرغم من أن الدراسات تشير إلى زيادة حجم الأعمال المنجزة لدى الأفراد الذين يعملون عن بعد. إلا أن عشرات الزملاء يؤكدون أن السمة السائدة التي تنطبق على العاملين عن بعد تمتد إلى شعورهم بالإرهاق النفسي والذهني والجسدي. وهنا يبرز دورك كمدير يمكنه قيادة فريقه لإخراجه من هذه الحالة. يجب على المدراء إعادة ضبط توقعاتهم على المدى القصير. كيف يمكن ذلك؟ أعد ترتيب الأولويات الخاصة بالمشاريع والمواعيد النهائية، عليك تحديد الأمور التي يمكن تأجيلها (أو إلغاؤها) وتحديد المواعيد النهائية التي يمكن تمديدها. أعد تقييم مستوى التفاصيل أو الجودة المطلوبة لهذه المشاريع ومعايير النجاح التي وضعتها لها، وحدد الأمور الجيدة بالقدر الكافي أو القابلة للتحقيق على أرض الواقع. أعد توزيع الأعمال بصورة متوازنة بين أعضاء الفريق، مع أخذ الوقت لفهم أوضاعهم الشخصية والاختلافات الفردية في قدرات كلٍ منهم.

من مقال **عليكم أيها المدراء**  
**إعادة ضبط مستوى توقعاتكم**

حمّل تطبيق النصيحة الإدارية مجاناً [hbrarabic.com/naseeha](http://hbrarabic.com/naseeha)

## استراتيجيات فعالة لتنظيم وقت التعامل مع التقنية

إن العمل من المنزل جعلنا نقضي وقتاً أطول أمام شاشات الحواسيب. فسابقاً، كانت لديك العديد من الفرص لتريح عينيك من النظر إلى شاشة الكمبيوتر، ولكن في الوقت الحالي، أصبحت فترات الراحة من استخدام التقنيات قليلة. لذلك نقدم لك مجموعة طرق يمكنك اتباعها لتقليل الوقت الذي تستخدم فيه الأجهزة التقنية.

لا تلجأ إلى برنامج "زووم" في التواصل دون داع، فإذا كانت المكالمات الهاتفية ستؤدي الغرض، استخدمها. وإذا كان بإمكانك توصيل رسالتك من خلال البريد الإلكتروني افعل ذلك.

حدد في جدول مواعيدك الأوقات التي لا تكون متاحاً فيها لعقد الاجتماعات لكي تتمكن من تقليل الوقت الذي تقضيه في التواصل الافتراضي يومياً.

افعل بعض الحركات البسيطة كتمارين لف الكتفين لتحفيز الدورة الدموية، مع كل فاصل أثناء العمل. وتعد ممارسة نشاط بدني في الهواء الطلق بعد ساعات العمل من بين الممارسات التي تفيد كثيراً.

خذ استراحة خالية من الأجهزة التقنية. يمكنك تناول الغداء مع أسرتك بعيداً عن هاتفك الذكي وشاشة حاسوبك.

من مقال 5 نصائح لتقليل الوقت الذي تقضيه أمام

شاشة الكمبيوتر أثناء فترة العمل من المنزل

حمّل تطبيق النصيحة الإدارية مجاناً [hbrarabic.com/naseeha](http://hbrarabic.com/naseeha)

## اتخاذ قرارات جماعية أفضل

عندما تواجه مشكلة في العمل، فقد تلجأ إلى عرضها على مجموعة من الأشخاص، ولكن هناك بعض المخاطر التي تنطوي عليها دعوة الفريق إلى اتخاذ قرارات جماعية، وتحديدًا من خلال التفكير الجماعي. لكن هناك تكتيكات سلوكية قائمة على العلم يمكن أن تسهم في تلافي عيوب التفكير الجماعي: اجعل المجموعة صغيرة لأن وجود المزيد من الأصوات يؤدي إلى زيادة احتمالية الانصياع للقرارات التي تفرض الوضع الراهن. احرص على اختيار مجموعة متنوعة من أجل تقليل التحيز، وحاول تعيين مَنْ يؤدي دور "محامي الشيطان" وتكليفه بتمثيل دور القوة المضادة لتوافق الآراء الذي توصلت إليه المجموعة. واحترس من الثقة العمياء في الخبراء، فإن جعلهم جزءاً من عملية صناعة القرار يمكن أن يؤثر على أحكام فريقك، لذلك احرص على دعوتهم إلى إبداء آرائهم حول موضوع محدد، لكن تعامل معهم على أنهم جهة خارجية مطلعة على بواطن الأمور. احرص على مشاركة المجموعة المسؤولية الجماعية، إذ يجب أن يشعر الجميع بالمسؤولية عن القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها.

اقرأ المقال الكامل:

7 استراتيجيات لاتخاذ قرارات جماعية أفضل