



خلاصة أسبوعية لأحدث كتب الإدارة والأعمال تأتيك عبر الإنترنت أو البريد الإلكتروني

مبدأ 20/80

سر تحقيق الكثير بالقليل من الموارد

ريتشارد كوتش

الخلاصة دوت كوم alkhulasah.com موقع تمتلكه وتديره شركة أريكسمريز دوت كوم المحدودة Arabicsummaries.com LTD والتي تعنى بتقديم خلاصة مركزة في ثماني أو تسع صفحات لأحدث كتب الإدارة والأعمال وترسلها لمستخدميها بواسطة البريد الإلكتروني كل أسبوع. تمكن هذه الخلاصة المشتركين من الحصول على اطلاع واسع لآخر مفاهيم واستراتيجيات الإدارة والأعمال وذلك باستثمار ساعة واحدة فقط أسبوعياً وذلك في مقابل رسم اشتراك زهيد. للمزيد من المعلومات نرجو التكرم بزيارة موقعنا <http://www.alkhulasah.com>

نحو بناء مجتمع محترف



الفكرة الأساسية

- مضمون مبدأ 20/80 هو أن 80 بالمائة من النتائج في أية منظومة تأتي من 20 بالمائة فقط من الجهود المبذولة. وترتبط على ذلك يعد المفتاح الأساسي للوصول إلى إنتاجية أعلى وتنظيم أفضل للعمل هو التركيز على تنمية الـ 20 بالمائة المنتجة وليس على التخلص من الـ 80 بالمائة غير المنتجة.
- وعلى وجه التحديد، يطرح مبدأ 20/80 التوجيهات التالية كسبيل لتحقيق إنتاجية أعلى في أي نشاط:
- الاحتفاء بالأداء المتميز والعمل على زيادته بدلاً من محاولة رفع المستوي العادي لمجمل الإنتاج.
 - البحث عن طرق مختصرة لتحقيق ما هو مطلوب، توصل - برغم كونها مختصرة - إلى إنجاز الـ 80 بالمائة من النتائج المرجوة، بدلاً من الركوب إلى مواصلة العمل بالأساليب المعتادة.
 - استخدام أقل جهد ممكن لتسيير حياتك على الوجه الذي تريده بدلاً من أن تعقد الأمور بالنسبة لنفسك.
 - السعي إلى تحقيق التميز في نواح معدودة، بدلاً من مجرد أداء ما هو مطلوب في مجالات عديدة متباينة.
 - إحالة أكبر قدر ممكن من المهام التي لا عائد من ورائها إلى الآخرين؛ حتى تتمكن من التركيز على أداء المهام التي تتميز فيها بإنتاجيتك العالية.
 - اختيار مجال مهني يتيح لك إما أن تعمل مستقلاً أو أن تستعين بآخرين للعمل لديك، حتى تتاح لك مضاعفة فاعلية أدائك.
 - ألا تؤدي سوي الأعمال التي تحب القيام بها وتجد أداءها تاماً.
 - الانتباه للمفارقات وغرائب الأمور التي تكمن تحت السطح ولا يلتفت إليها معظم الناس.
 - تخير دائماً الأعمال التي تؤدي 20 بالمائة من جهودك فيها إلى 80 بالمائة من النتائج.
 - أن تسعى لتحقيق عدد محدود من الأهداف الطموحة بما يتيح لك أن تستغل مبدأ 20/80 لصالحك، بدلاً من أن تتركه يعمل ضدك.
 - الاستفادة القصوى من تلك الأوقات النادرة التي يلازمك فيها التوفيق والسداد، وتسير أمورك بأفضل مما تتمنى.

الباب الأول - مبدأ 20/80

- ينص مبدأ 20/80 على أن أية منظومة تتضمن بطبيعتها اختلالاً في التوازن بين مدخلاتها ومخرجاتها، فعادة ما يكون لأغلب المدخلات تأثير ضئيل على النتائج، في حين أن غالبية التأثير تأتي من قلة محدودة من المدخلات.
- لقد أظهرت الحسابات الرياضية بصورة متواترة أن 80 بالمائة من النتائج تأتي مباشرة من 20 بالمائة فقط من الجهود المبذولة. ومن هنا فإن مفتاح زيادة إنتاجيتك هو:
- 1 - تحديد أية 20 بالمائة من الجهد الكلي المبذول هي الأكثر إنتاجية، والتركيز على زيادة تلك المدخلات سعياً إلى تحقيق نتائج أفضل مما هو متحقق.
 - 2 - إيجاد سبل لجعل الـ 80 بالمائة - التي هي حالياً غير منتجة - أكثر إنتاجاً.

الباب الثاني - تطبيقات مبدأ 20/80 في مجال الأعمال

أهم عشرة تطبيقات لمبدأ 20/80 في مجال الأعمال هي:

1. الإستراتيجية.
2. مستوى الجودة.
3. خفض التكلفة وتحسين الخدمة.
4. التسويق.
5. البيع.
6. تكنولوجيا المعلومات.
7. التحليل واتخاذ القرار.
8. إدارة المخزون.
9. إدارة المشاريع.
10. التفاوض.

الباب الثالث - تطبيقات مبدأ 20/80 في الحياة الشخصية

المجالات الرئيسية التي يمكن أن يتم فيها تطبيق مبدأ 20/80 على الحياة الشخصية هي:

1. إدارة الوقت.
 2. وضع الأهداف الشخصية.
 3. تكوين الصداقات الشخصية والمهنية.
 4. اتخاذ قرارات اختيار المسار المهني.
 5. كسب المزيد من المال.
 6. تنمية العادات الشخصية المؤدية لتحقيق النجاح.
- فوائد التفكير بأسلوب 20/80 في الأمور الشخصية:
1. التفكير بأسلوب 20/80 يتسم بالطابع التأملي، ومن شأنه أن يوصل إلى استبصارات ذاتية يمكن لها أن تحدث تحسناً كبيراً في نوعية حياة الشخص عموماً.
 2. التفكير بأسلوب 20/80 هو تفكير غير تقليدي من شأنه أن يؤدي إلى تحديد الجوانب غير المنتجة التي يمكن التخلص منها.
 3. التفكير بأسلوب 20/80 يسعى إلى تعظيم مقدار الوقت الذي ينفقه المرء في النشاطات الممتعة والمنتجة.
 4. التفكير بأسلوب 20/80 تفاعلي بطبيعته، ويشجع تقدم الفرد وتطويره لذاته.
 5. التفكير بأسلوب 20/80 هو تفكير استراتيجي، يركز على القلة المنتجة وليس على الكثرة ذات الإنتاج الهامشي.
 6. التفكير بأسلوب 20/80 هو تفكير ابتكاري ينظر إلى الآفاق الخارجية ولا يحصر نفسه داخل حدود تقيد حريته بلا داع.
 7. التفكير بأسلوب 20/80 يجمع بين الطموح الشخصي والتفكير بأسلوب ذكي ومنظم.



الباب الأول مبدأ 20/80

الفكرة الأساسية :

ينص مبدأ 20/80 على أن أية منظومة تتضمن بطبيعتها اختلالاً في التوازن بين مدخلاتها ومخرجاتها، فعادة ما يكون لأغلب المدخلات تأثير ضئيل على النتائج بينما يكون لقلة من المدخلات تأثير رئيسي. وبعبارة أخرى، ينشأ الجزء الغالب من النتائج في حقيقة الأمر عن نسبة صغيرة من المدخلات. لقد أظهرت الحسابات الرياضية بصورة متواترة أن 80 بالمائة من النتائج تأتي مباشرة من 20 بالمائة فقط من الجهود المبذولة. ومن هنا فإن مفتاح زيادة إنتاجيتك هو:

- 1 - تحديد أية 20 بالمائة من الجهد الكلي المبذول هي الأكثر إنتاجية، والتركيز على زيادة تلك المدخلات سعياً إلى تحقيق نتائج أفضل مما هو متحقق.
- 2 - إيجاد سبل لجعل الـ 80 بالمائة - التي هي حالياً غير منتجة - أكثر إنتاجاً.

الأفكار المساندة :

كان أول من وضع يده على الفكرة الأساسية التي يقوم عليها مبدأ 20/80 هو الاقتصادي الإيطالي فيلفريدو باريتو Vilfredo Pareto عام 1897م. كان باريتو يدرس أنماط الثراء والدخل في إنجلترا في القرن التاسع عشر، فلاحظ وجود علاقة رياضية ثابتة بادية للبيان. لقد لاحظ باريتو تحديداً أن 20 بالمائة من السكان قد حازوا على 80 بالمائة من الثروة، وأن نفس هذه العلاقة قد تكررت في مجالات أخرى عديدة (في بعض الأحيان يشار إلى مبدأ 20/80 بمبدأ باريتو اعترافاً بفضلها).

لقد تم نشر مبدأ 20/80 بواسطة جورج ك. زييف George k. Zipf، الأستاذ في جامعة هارفارد، وجوزيف م. جوران Joseph M. Juran، المحرك الرئيسي للثورة التي شهدتها اليابان في مجال جودة الإنتاج بدءاً من عام 1950م تقريباً. وقد اكتسب مبدأ 20/80 عدداً من الأسماء الأخرى الدالة عليه، ومن ضمنها : "قاعدة القلة الفاعلة"، و"مبدأ الجهد الأدنى"، و"مبدأ اختلال التوازن الرياضي".

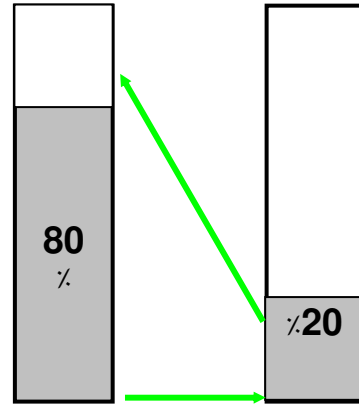
إن المفهوم القائل بأن قدراً أكبر من النتائج يمكن أن يأتي من بعض المدخلات مقارنة بما يأتي من مدخلات أخرى هو مفهوم يخالف كلا من البدهة والنزعة إلى المساواة، ومع ذلك فمن شأن هذا المفهوم أن يقود إلى استبصارات قيمة فيما يتعلق بكيفية تحسين إنتاجية الفرد على المستوى الشخصي من خلال تحديد الجوانب التي ينبغي التركيز عليها لتعظيم النتائج. وفي مجال مؤسسات الأعمال، يمكن من خلال مبدأ 20/80 الوصول إلى تحديد أي الموارد هي الأكثر إنتاجية، وأياً يمكن الاستغناء عنه دون أن يكون لذلك سوى أثر ضئيل على النتائج الكلية.

فيما يلي بعض الأمثلة على مبدأ 20/80:

- ☐ 80 بالمائة من الطاقة في العالم يستهلكها 15 بالمائة من سكان العالم.
- ☐ 80 بالمائة من الثروة في العالم يمتلكها 25 بالمائة من سكان العالم.
- ☐ في مجال الرعاية الصحية، يحتاج 20 بالمائة من السكان إلى 80 بالمائة من إجمالي الإنفاق الطبي.
- ☐ في أغلب الكتب غير الروائية، 80 بالمائة من الأفكار الجديدة توجد في 20 بالمائة من نص الكتاب.
- ☐ تحقق 20 بالمائة من الأفلام السينمائية الجديدة سنوياً 80 بالمائة من إجمالي إيرادات صناعة السينما من مبيعات شبابك التذاكر.
- ☐ تساهم 20 بالمائة من الشركات المسجلة في بورصة نيويورك بـ 80 بالمائة من مقدار الارتفاع - أو الانخفاض - السنوي في القيمة السوقية الإجمالية.

مبدأ 20/80

- 1 - 80 بالمائة من النتائج تأتي من 20 بالمائة من المدخلات. فلكي تزيد النتائج: ركز فقط على الـ 20 بالمائة من المدخلات الأكثر إنتاجية واعمل على زيادتها وحدها، أو
- 2 - ابحث عن سبل لتحويل المدخلات من فئة الـ 80 بالمائة غير المنتجة إلى فئة الـ 20 بالمائة فائقة الإنتاج.



طريقتا تطبيق مبدأ 20/80

2. التفكير وفق مبدأ 20/80

افترض ببديهاً أنه سوف توجد علاقة 20/80 بين المدخلات والنتائج، ثم ابدأ - في مرحلة مبكرة من عملية التخطيط والتنفيذ - في التركيز على المدخلات التي تتوقع كونها أكثر أهمية واعمل على زيادة إنتاجيتها.

1. التحليل الكمي وفق مبدأ 20/80

قم بتحديد العلاقة الفعلية القائمة بين مدخلات معينة وبين النتائج الإجمالية تحديداً كمياً دقيقاً، ثم استخدم هذا التحليل لزيادة الإنتاجية.



الباب الثاني تطبيقات مبدأ 20/80 في مجال الأعمال

الفكرة الأساسية :

أهم عشرة تطبيقات لمبدأ 20/80 في مجال الأعمال هي:

1. الإستراتيجية.
2. مستوى الجودة.
3. خفض التكاليف وتحسين الخدمة.
4. التسويق.
5. البيع.
6. تكنولوجيا المعلومات.
7. التحليل واتخاذ القرار.
8. إدارة المخزون.
9. إدارة المشاريع.
10. التفاوض.

الأفكار المساندة :

1. الإستراتيجية

تحقق معظم الشركات 80 بالمائة من الأرباح الإجمالية من خلال 20 بالمائة من النشاطات التي تقوم بها و 20 بالمائة من الإيرادات الكلية. وعادة ما تكمن الصعوبة في التعرف على أية 20 بالمائة هي الأكثر إنتاجية.

وللاستفادة من هذا المبدأ، عليك أن تصنف أعمال شركتك كالآتي :

1. بُناءً على المنتجات أو فئات المنتجات.
2. بُناءً على العملاء أو فئات العملاء.
3. بُناءً على أي تصنيف آخر له علاقة مباشرة بطبيعة عملك.
4. بناء على القطاعات التنافسية.

وغالباً ما يكون تصنيف أعمالك حسب القطاعات التنافسية المختلفة هو الأفضل من بين هذه الخيارات الأربع. والقطاع التنافسي هو جزء من نشاطك إما إنك تواجه فيه منافساً مختلفاً عن منافسك في باقي نشاطاتك، أو تقوم المنافسة فيه على آليات تختلف عما هو سائد في القطاعات الأخرى.

وفي كل قطاع تنافسي تدخل المنافسة فيه قم بالآتي:

1. حلل منافسك: ما هي المجالات التي يتفوقون فيها؟ وأين يمكنك ضمان تحقيق مبيعات جيدة بعيداً عن هذه المجالات؟
2. قيم ما إذا كان القطاع التنافسي يمثل سوقاً واعدة بالنسبة لشركتك أم لا.
3. تبين ما هو المركز السوقي الذي تشغله شركتك في القطاع التنافسي، واعمل على معرفة المركز السوقي الذي من شأنه تحقيق أعلى أرباح ممكنة.

إن معظم الشركات تفشل في إجراء عمليات التحليل والتخطيط بناء على تصنيف أنشطتها حسب القطاعات التنافسية، ومن شأن ذلك أن يحرّمها من الاستفادة من الفوائد التي تتيحها دراسة القطاعات التنافسية، وهي:

1. تحديد تلك النشاطات القليلة من بين مجمل أعمال شركتك التي تحقق الجزء الأعظم من أرباحك.

2. إتاحة الفرصة لأن تقوم بإعادة ترتيب أعمال شركتك سعياً إلى التوقف عن الأنشطة غير المنتجة وتوجيه المزيد من الموارد إلى القطاعات المنتجة.

وهذه الفائدة الأخيرة -التخلي عن القطاعات التنافسية غير المنتجة - لها أهمية خاصة، إذ يوجد لدى معظم المدراء تحيز تلقائي للتعقيد بدلاً من التبسيط، ولذا نجدهم ينزعون إلى المزيد والمزيد من التوسع في شركاتهم التي تصبح في نهاية الأمر شركات متعددة الجنسيات، وهو الأمر الذي يضيف تدريباً المزيد من المنتجات والخدمات إلى مجالات عمل الشركة.

وفيما يلي بعض الأسباب التي تجعل الشركات تميل تلقائياً إلى التعقيد:

1. المدراء يحبون التعقيد لأنه يجعل عملهم يبدو أكبر قيمة وأكثر احتياجاً لإعمال الفكر.

توجد طريقتان لتطبيق مبدأ 20/80 عملياً:

- 1 - التحليل الكمي وفقاً لمبدأ 20/80 :

وهو أسلوب تقليدي لتطبيق مفهوم 20/80، يتطلب افتراض وجود علاقة قائمة وفق نمط 20/80 بين المدخلات والمخرجات (وجود اختلال في التوازن بينهما)، ثم تجمع بيانات كمية بغرض تحديد مقدار الاختلال القائم (قد يتضح أن العلاقة تبلغ نسبتها 25/75 وليس 20/80، وهكذا).

ووفقاً لهذا الأسلوب، يمكن توجيه القدر الأكبر من الموارد إلى مجموعة المدخلات الأساسية القليلة (ذات المساهمة الإنتاجية الكبرى) من أجل تعظيم النتائج، أو - كما سبق أن أشرنا - يمكن توجيه الاهتمام إلى زيادة النتائج الناشئة عن المجموعة الأكبر من المدخلات ذات المساهمة الإنتاجية المحدودة.

2. التفكير وفقاً لمبدأ 20/80 :

هو أسلوب بديل لأسلوب التحليل الكمي، فبدلاً من الانتظار حتى تتمكن من قياس علاقة قائمة وفقاً لنمط 20/80 قياساً كمياً، يمكن التعامل مع كل حالة على افتراض أن علاقة 20/80 موجودة وسوف تتضح لاحقاً، ويتم البحث عن الـ 20 بالمائة الفاعلة من المدخلات ليتم التركيز عليها وتجاهل ما عداها من غالبية المدخلات التي سيتضح أنها ذات تأثير هامشي. إن طريقة التفكير وفق مبدأ 20/80 هي طريقة تتسم بالمبادرة والإقدام من خلال استخدام شيء من التفكير الابتكاري لمحاولة تحديد القلة من المدخلات التي سوف تؤثر التأثير الأكبر على النتائج. ولا مناص من أن تتضمن هذه الطريقة إجراء عدد من المحاولات الأولية التي يجانبها التوفيق حتى يتم التوصل إلى التحديد الصحيح لمجموعة المدخلات عالية التأثير.

إن كلا من طريقة التحليل الكمي وطريقة التفكير وفق مبدأ 20/80 يحقق استخدامه المزايا الآتية في الأجل الطويل :

- التركيز على المدخلات ذات الإنتاجية العالية بدلاً من محاولة رفع الإنتاجية العادية لمجمل المنتجات.
- البحث على وتدعيم النهج الذي ينزع إلى النظر فيما وراء التفاصيل السطحية للحياة اليومية واستعمال الحدس للتعرف على الأنماط الإنتاجية المتوارية تحت السطح.
- السعي إلى استخدام طرق مختصرة لتحقيق الإنتاجية المطلوبة بدلاً من الطرق المطولة المعتادة.
- في مجال الحياة الشخصية، سيكون بإمكانك تبسيط الأمور وتحقيق المزيد من الإنجازات بجهد أقل من خلال التركيز على تحقيق عدد محدود من الأهداف الطموحة بدلاً من السعي لتحقيق عدد كبير من الأهداف قليلة الشأن.
- سيكون بإمكان الشركات أن تحدد أية 80 بالمائة من أعمالها يمكن تحجيم الموارد المخصصة لها بما يحقق خفض التكلفة، بينما يتم تركيز الموارد بكثافة أكبر على الأنشطة الأكثر إنتاجية.
- تشجيع الاتجاه الذي يركز على تحقيق التميز في بضعة مجالات رئيسية بدلاً من العمل على تحقيق نتائج عادية في عدد كبير من المجالات.

اقتباسات :

" الشخص العاقل وكيف نفسه مع العالم، أما غير العاقل فيحاول جاهداً أن يحمل العالم على التكيف مع شخصه. لذلك يتوقف كل تقدم على نتاج عمل غير العقلان."

- جورج برنارد شو George Bernard Shaw

" الأقدار تلعب بالكون كيفما تراهي لها، ولكنها لعبة لا تخلو من مغزى. إن الهدف الأساسي هو أن تكشف عن قواعد هذه اللعبة وأن نعرف كيف يمكن لنا أن نوظفها لصالحنا."

- جوزيف فورد Joseph Ford



بالمثل ينطبق أيضا مبدأ 20/80 على مستوى الشركة الواحدة كما يلي :

1. 80 بالمائة من الفائض المتحقق في الشركات الربحية يحققه 20 بالمائة من العاملين.
- 2- معظم العاملين يحققون 80 من إنتاجيتهم خلال 20 بالمائة فقط من إجمالي وقت العمل.

3. خفض التكاليف وتحسين الخدمة

هناك ثلاثة أساليب لتطبيق مبدأ 20/80 في مجال خفض التكاليف :

1. يجب توخي العناية في الاختيار عند اتخاذ قرار بشأن تحديد النواحي التي تتوفر فيها أكبر إمكانية لخفض التكاليف. إن الوضع الأمثل الذي قد يحاول متخذ القرار تطبيقه هو تركيز جهود خفض التكاليف في مجال واحد. وبالنسبة لمعظم المنتجات تأتي 80 بالمائة من التكلفة الكلية من 20 بالمائة من المكونات. ومن هنا فإن المنطق الإداري السليم يدعو إلى التركيز فقط على النواحي التي يمكن أن تحقق أكبر الفوائد بدلا من محاولة التعامل مع كل النواحي. عليك إذا أن تستبعد الأنشطة ذات المنفعة الهامشية وأن تعظم الأنشطة التي سيجقق التوسع فيها أعلى قيمة مضافة.
2. يمكن استخدام أسلوب 20/80 لكي تحدد بدقة أسباب حدوث تجاوز التكلفة، ثم تركز اهتمامك على علاج هذه الأسباب. إنك بذلك تتبع نهجا إيجابيا عندما تركز على التعامل مع المصادر الرئيسية لتجاوز التكلفة بدلا من أن تكتفي بالبحث عن سبل أخرى لخفض التكاليف عموما.
3. يمكنك أيضا استخدام مبدأ 20/80 للتعامل مع مسألة خفض التكاليف من زاوية أخرى. إذا سلمت بداهة بأنه من بين إمكانيات المنتج أو الخدمة التي تقدمها لا توجد الفائدة من وجهة نظر العميل إلا في أقلية من هذه الإمكانيات، فيمكنك أن تتفق بعض الوقت للقيام بعملية قياس ومقارنة لإمكانيات منتجك لمعرفة أيها يقدم للعميل أكبر منفعة. واستنادا إلى هذه المعلومات يمكنك العمل على استحداث طرق مبتكرة لتقديم منتج أفضل من خلال تحسين تلك الجوانب التي تهم العميل دون غيرها، وفي ظل نفس التكلفة الكلية الحالية للمنتج. وباستخدام هذا الأسلوب تبقى التكاليف كما هي بينما تزداد المنفعة التي يجدها العميل في المنتج.

يمكن القول أن المنتجات عموما تتجه نحو التعقد بمرور الوقت مع إضافة المزيد من الإمكانيات إليها. وفي نهاية الأمر تغدو معظم المنتجات أقل كفاءة في أداء دورها الرئيسي في سبيل أن تكون ذات استخدامات متنوعة، ولكن تنوع الاستخدامات لا يعني بالضرورة زيادة المنفعة من وجهة نظر العميل، بل كثيرا ما يقلل هذه المنفعة بدلا من زيادتها. ومن هنا عليك أن تتذكر دائما أن تخفيض التكاليف يمكن الوصول إليه من خلال أن تعمل الأشياء بطريقة مختلفة أو من خلال أن تعمل ما هو أقل، فكما ذهب القول السائد : الأقل هو في الحقيقة أكثر حينما يتعلق الأمر بإمكانيات وتصاميم المنتجات.

4. التسويق

القواعد المنبثقة من مبدأ 20/80 في مجال التسويق هي :

1. 20 بالمائة من منتجاتك تحقق في الوقت الحالي 80 بالمائة من مجمل أرباحك. عليك إذا - فيما يتعلق بهذه الفئة الأكثر ربحية من منتجاتك - أن تسخر موارد شركتك بأكملها لتقديم منتج شديد التميز ولافت للأنظار. ركز كل مورد متاح في شركتك على تنمية جوانب النجاح في هذه المنتجات. لا تزعج نفسك بمحاولة تحسين المنتجات سيئة الأداء، فهي في كل الأحوال قليلة الأهمية، وإنما ركز على تحسين المنتجات عالية الأداء، وكن في هذا المجال تابعا لما يمليه عليك السوق.
2. بالمثل فإنك تحصل على 80 بالمائة من إيراداتك من 20 بالمائة فقط من عملائك. ومن هنا يجب أن تعمل شركتك كلها وفق متطلبات هذه الفئة من عملائك،

2. يضفي التعقيد شيئا من الغموض والإبهام على أعمال الشركة، مما يجعل تقييم أداء المدير أكثر صعوبة بالاعتماد فقط على النتائج المحققة.
3. التعقيد يبقى على الحاجة إلى توظيف المدراء ذوي الخبرة والمؤهلات المطلوبة للتعامل مع نشاط الشركات المعقد، وما يتبع ذلك من منحهم الرواتب التي تتناسب مع هذه الخبرة والمؤهلات.

إن المفارقة تكمن في إنه مع اتساع الشركات تصبح دائما أكثر تعقدا، وينعكس هذا التعقد في زيادة النفقات الثابتة بدرجة تكاد تفوق دائما الإيرادات الإضافية المتحققة من الأنشطة الجديدة. وفي الواقع العملي يتضح دائما أن الشركات البسيطة التي تركز فقط على بيع مجموعة محدودة من المنتجات إلى قاعدة عملاء محددة ومعروفة تكون أعلى ربحية من الشركات الكبيرة المعقدة التي تمارس العمل في مجموعة مجالات متنوعة.

إن منظمات الأعمال البسيطة تحقق المزايا التالية:

1. دائما ما يتحقق للمنظمة نصيب سوقي أكثر ربحية عندما تعتمد على نشاط محدود ملائم لإمكانياتها مما يتحقق لها لو ركزت اهتمامها على توسيع نطاق نشاطها.
2. التعقد يتطلب دائما نفقات ثابتة وكادر إداري كبير لتسيير شؤنه، بينما المنظمات البسيطة لا تحتاج مثلا إلى مقر فرعية بجانب المقر الرئيسي، ولا إلى كتيبات لشرح نشاط الشركة المعقد. إن الحد من النفقات الثابتة يؤثر مباشرة على الربحية.
3. بإمكان منظمات الأعمال البسيطة أن تكون أكثر قربا من عملائها، وذلك لأن الكادر الإداري الذي يقف في طريق الإنصات إلى العملاء والاستجابة لبعثهم عن المنفعة يكون أقل حجما.
4. من الممكن أن تكون البساطة هي مفتاح التحرك نحو رفع الأسعار وخفض نفقات الإنتاج.

إن السبيل الأساسي لتكوين وإدارة شركة ناجحة هو البساطة. كذلك يجب عدم إغفال نطاق العمل أو النشاط إلى جانب طبيعة النشاط، فالشركة الكبيرة ذات النشاط بسيط الطابع أفضل من الشركة الصغيرة ذات النشاط بسيط الطابع، ولكن توسيع الشركة من خلال تعقيد نشاطها يولد دائما عوامل من شأنها تثبيط قدرة الشركة على تحقيق الربح، وذلك من جراء إضافة منتجات وموردين وعملاء ومدراء لا يحققون ربحا.

2. مستوى الجودة

لقد كان مبدأ 20/80 هو الباعث الكامن وراء ثورتين شهدهما عالم الأعمال :

1. ثورة الجودة التي جرت بين عامي 1950م و 1990م بتشجيع من جوزيف يوران Joseph Juran و إدواردز دننج W. Edwards Denning. لقد كان إدواردز دننج يحمل في داخله اتجاها للنظر في الأمور وفق مبدأ 20/80، إذ كان يرى أن عددا قليلا من العوامل يؤدي إلى النسبة الأكبر من العيوب في مستوى الجودة، وأنه من خلال التخلص من هذه العوامل يمكن إحداث تحسن فائق في مستوى الجودة الإجمالي.
2. ثورة المعلومات التي بدأت في ستينيات القرن العشرين، والتي يكمن مبدأ 20/80 في قلب بواعثها أيضا متمثلا في هذه الحقائق : أن 80 بالمائة من فوائد أية منظومة تكمن في نسبة الـ 20 بالمائة من المنظومة الأبسط في تكوينها، وأن 80 بالمائة عملية استعمال أي منتج تستغل فقط 20 بالمائة من الإمكانيات المتاحة في المنتج، وأن الناس يستخدمون 20 بالمائة فقط من أية حزمة برامج للحاسب الآلي خلال 80 بالمائة من وقت الاستخدام الكلي.

إن مبدأ 20/80 ينطبق أيضا على القطاعات الصناعية كما يتضح مما يلي :

1. 20 بالمائة من الشركات المتنافسة في قطاع تنافسي واحد تحقق عبر الزمن نصيبا سويا يبلغ 80 بالمائة من إجمالي السوق، وتحقق أيضا 80 بالمائة من إجمالي الربح المتحقق في القطاع التنافسي.
2. مع طرح ابتكارات إنتاجية جديدة في الأسواق القائمة، ستحاول الشركات الموجودة إجراء المزيد من التقسيم للسوق بأن تركز على فئات أكثر تحديدا ضمن السوق تكون أقدر على الاستئثار بها دون الشركات المنافسة.
3. من بين الفئات السوقية المستهدفة ستحقق 20 بالمائة فقط منها 80 بالمائة من إجمالي القيمة السوقية المضافة.



6. تكنولوجيا المعلومات

مبدأ 20/80 معروف على نطاق واسع في قطاع تكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي بعض الأمثلة:

- يدرك أغلب مصممي برامج الحاسب الآلي أن 80 بالمائة من الفوائد سوف تأتي من نسبة الـ 20 بالمائة الأكثر بساطة ضمن نص البرنامج (المكتوب بلغة البرمجة).
- كذلك يعمل مصممو البرامج بناءً على الفرضية الفائلة بأن معظم الناس سوف يستخدمون 20 بالمائة من إمكانيات البرنامج خلال 80 بالمائة من وقت الاستخدام. لذلك ينبغي أن تكون تلك الإمكانيات بسيطة في استعمالها وسهلة في الوصول إليها.
- تزداد بصورة سريعة أهمية التكنولوجيا الميكنة التي يسهل استخدامها لجميع موظفي الشركة، وذلك مع تحول الشركات نحو اللامركزية اعتماداً على استخدام تكنولوجيا أكثر تطوراً.

7. التحليل واتخاذ القرار

بشكل عام، تميل الشركات اليوم إلى أن تخضع للتحليل المبالغ فيه من قبل حشود المتخرجين من مدرسة الإدارة الذين تدفقوا إلى سوق العمل التجاري منذ خمسينيات القرن العشرين. وعليه فقد خلت الساحة من الحالمين التقليديين في مجال الأعمال، الذين قادوا نمو الشركات في الماضي.

ويقدم مبدأ 20 / 80 خمس قواعد عملية لصانعي القرار:

1. بالنظر إلى عواقب القرار، قليلة هي القرارات التي على درجة عالية من الأهمية. ولذلك لا تقم بإجراء تحليلات تستهلك الكثير من الوقت، بل اتخذ القرار بسرعة وانتقل إلى أمر آخر.
2. في كثير من الأحيان ستعلي عليك الظروف الخارجية اتخاذ أهم قرارات العمل على نحو معين وفي مثل هذه الأحوال، ستكون البصيرة والحدس أكثر أهمية من التحليل المطول.
3. بالنسبة للقرارات المهمة، استخدم 20 بالمائة من وقتك لجمع 80 بالمائة من المعلومات المتوفرة، ثم اتخذ قرارك بناءً على ذلك بثقة تامة ودون تراجع، فمن شأن هذا الأسلوب أن يزيد فاعلية أدائك.
4. إذا لم يأت القرار الذي اتخذته بالنتيجة المرجوة، عدله مبكراً بدلاً من أن تعدله في وقت متأخر.
5. عندما ينجح أمر ما في العمل، ابحث عن وسيلة لمضاعفة مواردك في ذلك المجال، واستمر في القيام بذلك لأطول فترة ممكنة، ولا تقنع بقدر متواضع من النمو، بل اسع إلى تحقيق ما يعادل 10 أضعاف أو 100 ضعف ما لديك.

8. إدارة المخزون

تميل الشركات تلقائياً إلى الاحتفاظ بمخزون يزيد كثيراً عما يلزم، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تدني عوائدها. وفيما يلي القواعد العريضة لنظام إدارة للمخزون يقوم على مبدأ 20/80:

1. ابحث عن سبل تتيح لك التخلص كلية من منتجاتك غير المربحة بصورة دورية.
 2. بالنسبة لجميع منتجاتك، اعمل على الحد من عدد التوزيعات المقدمة من كل منتج.
 3. حاول أن تحيل إدارة المخزون إما إلى موردك أو إلى عملائك متى كان ذلك ملائماً.
 4. انقل الـ 20 بالمائة الأكبر حجماً ضمن المخزون إلى الأماكن الأسهل في الوصول إليها في أماكن التخزين.
- إن تحقيق مقومات الكفاءة في إدارة المخزون التي تتحقق مع تطبيق مبدأ 20/80 كثيراً ما تنتج عن التركيز بصورة أفضل على العملاء الأكثر أهمية، الأنواع الأكبر حجماً من المنتجات، إلخ.

بمعنى أن كل مورد من موارد الشركة وكل مبادرة تسويقية يجب أن تركز على جعل هؤلاء العملاء يشتركون أكثر، من خلال :

1. تقديم خدمة فائقة المستوى إليهم.
 2. توجيه المنتجات الجديدة إلى هذا القطاع من العملاء فقط.
 3. القيام بكل ما تتطلبه المحافظة على ولائهم للشركة ورضاهم عن خدماتها.
 3. هناك أوقات تحتاج فيها شركتك إلى أن تركز على التسويق، وأوقات أخرى عليها أن تركز فيها على الإنتاج. وبوجه عام، لو كان لديك حزمة منتج/خدمة/سعر ذات منفعة أكبر مما يستطيع أن يقدمه أي من منافسيك، يجب أن توجه جُل جهودك إلى مجال التسويق، فتركز على إرضاء العملاء وزيادة مشترياتهم (عادة ما يكون ذلك هو الوضع بالنسبة لقطاع الـ 20 بالمائة من منتجاتك التي تحقق 80 بالمائة من أرباحك).
- أما إذا لم تكن شركتك تملك ميزة تنافسية مستدامة بالنسبة لحزمة المنتج/الخدمة/السعر التي تقدمها حالياً، فأنت في حاجة إلى الاستعانة بالابتكار والتجديد. وفي هذه المرحلة، ستركز شركتك على الإنتاج وليس التسويق.

5. البيع

لكي تحسن أداء شركتك في مجال المبيعات، فكر وفقاً لمبدأ 20 / 80 بدلاً من التركيز على تحسين المستوى العادي لمجموع الأداء، وإليك بعض الأفكار:

1. تدرك أكثر الشركات أن 20 بالمائة من القوة العاملة في مجال المبيعات تحقق 80 بالمائة من مبيعاتها. لكنها لا تعمل على تحليل السبب في ذلك. وربما يكمن مفتاح زيادة المبيعات في تحديد نواحي التميز في الأداء لدى أفضل البائعين وتدريب باقي فريق البيع على اتباع نفس النهج في عملهم.
2. هناك خيار آخر هو أن تعين المزيد من الأشخاص ممن تتوفر فيهم خصال موظفي المبيعات المتميزين. والسؤال الذي تحتاج إلى طرحه هنا هو: ما هي السمات والاتجاهات الشخصية التي يتمتعون بها ويجب أن تبحث عن مثلتها في المرشحين لشغل وظائف المبيعات؟
3. قم بالقليل من التجارب. على سبيل المثال، انقل فريقاً متميزاً من موظفي المبيعات بأحد أقسام الشركة إلى قسم آخر لأداء مهمة مؤقتة. لاحظ إن كانت هناك أسباب هيكلية تتعلق بتكوين الأقسام المختلفة تؤدي إلى تغير أداء الفريق بتغير القسم الذي يعمل فيه، واعمل على إزالة العوائق الداخلية التي تحول دون تحقيق النجاح، والتي ربما لم تنتبه لوجودها من قبل.
4. اعمل على تركيز جهد موظفي المبيعات على الـ 20 بالمائة من منتجاتك، التي تحقق 80 بالمائة من الأرباح.
5. بالمثل، درب موظفي المبيعات على توجيه اهتمام أكبر إلى الـ 20 بالمائة من عملائك الذين يحققون 80 بالمائة من الأرباح أكثر من اهتمامهم بالآخرين. وفي الوضع الأمثل، يجب عليهم أن يخصصوا 80 بالمائة من وقتهم لهذه الفئة الهامة من العملاء.
6. انظر في إمكانية أن تعهد بمهمة البيع لعملائك المهمين جميعاً إلى فريق مبيعات واحد متميز الأداء حتى يتاح لهم تلقي خدمة واهتمام رفيعي المستوى.
7. اجتهد في البحث عن وسائل تتيح لك تقليل تكلفة جهود البيع الموجهة إلى الـ 80 بالمائة من العملاء الأقل أهمية، ربما بإحالتهم إلى أنظمة البيع الهاتفية بدلاً من المقابلات الشخصية مع موظفي المبيعات، أو أي وسيلة أخرى ملائمة.
8. اسع بنشاط وإلحاح لإعادة الاتصال بالأشخاص الذين كانوا فيما سبق ضمن عملائك المهمين، واعمل على أن تقدم لهم مبررات منطقية للتعامل مع شركتك من جديد، فمن المحتمل أن يصبح هؤلاء من عملائك الأساسيين مرة أخرى. لذا اعمل على تشجيعهم بكل وسيلة ممكنة.



الفصل 3

تطبيقات مبدأ 20/80 في الحياة الشخصية

الفكرة الأساسية:

المجالات الرئيسية لتطبيق مبدأ 20/80 على أمور الحياة الشخصية هي:

1. إدارة الوقت.
 2. وضع الأهداف الشخصية.
 3. تكوين الصداقات الشخصية والمهنية.
 4. اتخاذ قرارات اختيار المسار المهني.
 5. كسب المزيد من المال.
 6. تنمية العادات الشخصية المؤدية للنجاح.
- فوائد استخدام مبدأ 20/80 في المسائل الشخصية:
1. التفكير بأسلوب 20/80 يتسم بالطابع التأملي، ومن شأنه أن يوصل إلى استبصارات ذاتية يمكن لها أن تحدث تحسناً كبيراً في نوعية حياة الشخص عموماً.
 2. التفكير بأسلوب 20/80 هو تفكير غير تقليدي من شأنه أن يؤدي إلى تحديد الجوانب غير المنتجة التي يمكن التخلص منها، والتي لن يستطيع معظم الناس إدراك وجودها لديهم.
 3. التفكير بأسلوب 20/80 يسعى إلى تعظيم مقدار الوقت الذي ينفقه المرء في النشاطات الممتعة والمنتجة، والحد من الوقت الذي ينفق في المهام غير المرغوبة.
 4. التفكير بأسلوب 20/80 تفاؤلي بطبيعته، ويشجع تقدم الفرد وتطويره لذاته.
 5. التفكير بأسلوب 20/80 هو تفكير استراتيجي، يركز على القلة المنتجة وليس على الكثرة ذات الإنتاج الهامشي.
 6. التفكير بأسلوب 20/80 هو تفكير ابتكاري ينظر إلى الآفاق الخارجية ولا يحصر نفسه داخل حدود تقيد حريته بلا داع.
 7. التفكير بأسلوب 20/80 يجمع بين الطموح الشخصي والتفكير بأسلوب ذكي ومنظم، بحيث يقوم الإنسان بما هو أكثر ملائمة له ولا يسعى للقيام بكل الأدوار سواء ناسبته أم لا.

الأفكار المساندة :

1. إدارة الوقت

إن الهدف الأساسي لإدارة الوقت وفقاً لمبدأ 20/80 ليس تنظيم أداك بصورة أفضل، ولكن زيادة إنتاجيتك. والمبادئ الأساسية السبعة لتحقيق ذلك هي:

1. تخل عن الارتباط القائم في ذهنك بين الجهد والعائد، و سلم بأنه يمكن تحقيق الكثير من خلال عمل أقل إذا ركزت على ما هو أكثر إنتاجية.
2. لا تشعر أبداً بالذنب لاستمتاعك بما تقوم بعمله، بل على العكس، اتخذ كل خطوة ممكنة لكي تجعل أكثر الأعمال إمتاعاً لك هو مصدر كسب عيشك.
4. تحرر من العمل لدى الآخرين، فالـ 20 بالمائة الذين يمثلون أكثر الناس ثراءً لم يصلوا إلى ذلك بالعمل لدى الآخرين؛ وإنما عملوا لصالح أنفسهم فقط.
5. حرر نفسك من القيود الاجتماعية التقليدية، فوقتك هو ملك لك وحدك.
6. خذ بعض الوقت لتتعرف أي 20 بالمائة من وقتك هي الأكثر إنتاجية، بمعنى أنك تحقق خلالها 80 بالمائة من إنجازاتك أو نتائجك أو سعادتك الشخصية.
7. اجتهد في البحث عن وسائل لزيادة مقدار الوقت المنتج في حياتك. ابحث عن نشاطات إضافية لا تقل إنتاجية عن نشاطك الرئيسي.
8. وأخيراً، اعمل على التخلص من - أو تقليل - جميع النشاطات التي ليس لها إلا قيمة هامشية، وابحث عن سبل مبتكرة وغير تقليدية لتجنب هذه النشاطات.

9. إدارة المشروعات

يعني تطبيق مبدأ 20/80 على إدارة المشروعات:

1. تبسيط المشروع بحيث يستطيع أعضاء الفريق التركيز على 20 بالمائة من النشاطات التي ستحقق 80 بالمائة من القيمة الإجمالية.
2. بمجرد الوصول إلى تحقيق حد الـ 80 بالمائة من القيمة الإجمالية قم بتقييم ما إذا كانت الـ 20 بالمائة المتبقية تستحق الوقت الذي سيتم إنفاقه لتحقيقها. وإذا كانت الإجابة بالنفي قم بإنهاء المشروع عند ذلك الحد.
3. خصص وقتاً للتخطيط الدقيق أكثر من الوقت المخصص للتنفيذ، فسوف تجد أن 80 بالمائة من المشاكل تظهر في مرحلة التصميم، وتصحيحها في وقت مبكر أسهل من تركها لوقت متأخر.
4. تذكر أن 20 بالمائة من المشاكل سوف تؤدي إلى 80 بالمائة من التكاليف الزائدة عما هو مخطط لها.

10. التفاوض

عند تطبيقك لمبدأ 20/80 على مهارات التفاوض:

1. تذكر دائماً أن 20 بالمائة من نقاط الخلاف محل التفاوض تشكل 80 بالمائة من القيمة التي يدور التفاوض بشأنها. لذا حاول دائماً أن تقدم التنازلات خارج نطاق هذه النسبة المهمة، في مقابل الحصول على مجال للتحرك في تلك المساحة المصيرية.
2. في معظم المفاوضات، يتم إقرار 80 بالمائة من الاتفاق في آخر 20 بالمائة من الوقت المتاح. لذلك حاول ضبط إيقاع التفاوض بحيث تطرح النقاط الأكثر أهمية قرب انتهاء الوقت؛ فالأرجح أن الطرف الآخر سيكون أكثر مرونة في تلك المرحلة الأخيرة.

اقتباسات :

"إن جهودي تتجه نحو البساطة، فالتناس على وجه العموم يملكون أقل القليل ومجرد شرائهم للضروريات يكلفهم الكثير (ناهيك عن الكماليات التي أعتقد أن كل شخص له الحق في الحصول عليها)، وذلك لأن كل ما نصنعه تقريباً معقد بدرجة تفوق كثيراً ما تدعو إليه الحاجة. فملاسننا وطعامنا و أثاث منازلنا كلها يمكن أن تكون أبسط مما هي عليه الآن، بل وأفضل من حيث المظهر".

- هنري فورد Henry Ford

"يعرف أولئك الذين يقومون بتحليل أسباب نجاحهم أن مبدأ 20/80 ينطبق عليه، فثمانين بالمائة من مقدار النمو والربحية والرضا عن المنتج تأتي من 20 بالمائة من العملاء. وأقل ما يجب على الشركات هو أن تحدد من هم الـ 20 بالمائة الذين يمثلون أفضل العملاء حتى تحصل على صورة واضحة للإمكانيات المتاحة للنمو المستقبلي".

- فن ماناكتالا Vin Manaktala

"إن قاعدة البيانات - بصرف النظر عن مدى غزارتها - لا تتضمن معلومات؛ وإنما مواد خام لتكوين المعلومات. فالمعلومات التي تعتمد عليها الشركة تتوفر - هذا إن توفرت أصلاً - في صورة أولية وغير منظمة. وأكثر ما تحتاجه الشركة لاتخاذ قراراتها - خصوصاً القرارات الاستراتيجية - هو البيانات المتعلقة بما يحصل خارجها. فالنتائج والفرص والمخاطر، جميعها، لا توجد إلا خارج الشركة".

- بيتر دراكر Peter Drucker



3. تكوين الصداقات الشخصية والمهنية

إن التفكير وفقا لمبدأ 20/80 في مجال العلاقات الشخصية يبصرك بما يلي:

1. بالنسبة لمعظم الناس، فإن 80 بالمائة من المنفعة التي يحصلون عليها من تكوين الصداقات الشخصية والمهنية تأتي من 20 بالمائة من تلك العلاقات.
 2. تأتي 80 بالمائة من المنفعة الكلية للعلاقات من 20 بالمائة من العلاقات الوثيقة التي تكونت في بداية حياتنا.
 3. يخصص معظم الناس أقل بكثير من 80 بالمائة من وقتهم للـ 20 بالمائة من علاقاتهم التي لها أكبر قيمة.
- ويمكنك أن تزيد نجاحك في مسارك المهني بدرجة كبيرة إذا كنت تحالفاً مع شريك استراتيجي يستمتع برفقتك، ويحترم قدراتك، ويملك خلفية مهنية مشابهة لما لديك، ويستطيع أن يحقق منفعة إضافية لك وأن يحصل هو أيضاً على منفعة إضافية من العمل معك، ويكون محل ثقتك، والوضع المثالي هو أن يكون لك حليف أو حليفان يقومان بدور الناصح والمرشد لك، وحليفان أو ثلاثة كرفاق عمل، وحليف أو اثنان تكون أنت بمثابة الناصح والمرشد لهما.

4. اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار المستقبل المهني

في مجتمع اليوم، يأخذ الرابحون كل شيء. وبعبارة أخرى، الأشخاص الذين يحتلون مركز الصدارة في مجالات عملهم يصبحون هم محط الأنظار ومحور الاهتمام ويجنون أكثر بكثير من الآخرين مجتمعين. ومع أخذ هذه الحقيقة في الاعتبار يقودنا التفكير وفق مبدأ 20/80 إلى تبني المفاهيم التالية سعياً لتحقيق النجاح المهني:

1. تخصص في مجال معين واحد لا أكثر، واجتهد في أن تمي لديك مهارات فائقة في هذا المجال.
2. اختر مجالاً تشعر بالشفغ به والحماس تجاهه، بحيث يمكن أن يلاحظ الجميع تفوقك ويسلموا لك بالأفضلية فيه.
3. لكي تستطيع الاستفادة من حماسك وشفغك بمجال معين في تحقيق النجاح المهني فيه، يجب عليك أن تحصل معرفة واسعة بهذا المجال. اسع لأن تعرف عن هذا المجال أكثر من أي شخص آخر على وجه الأرض.
4. تبين الراغبين في دفع مقابل للحصول على معرفتك أو مهارتك في مجال العمل الذي اخترته لنفسك. وابحث عن سبل لتقديم إلهيم ما لديك.
5. حدد النواحي التي تحقق فيها 20 بالمائة من جهودك 80 بالمائة من العائد، وركز تركيزاً تاماً على تلك النواحي.
6. لا تبخل بالمال في سبيل أن تتعلم من أفضل الموجودين في مجالك. لاحظ كيف يفكرون ويتصرفون وفيهم يقضون أوقاتهم.
7. دع العمل لدى الآخرين واعمل مستقلاً - مما يتيح لك الحصول على مقابل واف لعملك - في وقت مبكر من حياتك المهنية.
8. بقدر الإمكان وظف آخرين للعمل لديك طالما كان من شأن ذلك أن يجلب المنفعة لعملك.
9. ركز جهدك على تنمية مهاراتك في مجال تخصصك فقط، وتعاهد مع آخرين لأداء كل ما تحتاجه خارج هذا المجال.
10. استغل المزايا التي تتيحها قوة رأس المال وذلك باستخدام رأس المال في تكرار تطبيق الاستراتيجيات الناجحة في مجالات أخرى، أو في الاستعانة بتجهيزات أفضل من حيث حسابات التكلفة والعائد.

وبالنسبة لمعظم الناس فإن أدنى عشرة استخدامات للوقت من حيث القيمة هي:

1. المهام التي يريد الآخرون أن تقوم بها.
2. الأمور التي ظلت دائماً ومازالت تؤدي بنفس الطريقة.
3. المهام التي لا تجيد القيام بها.
4. المهام التي تكره القيام بها بطبيعتك.
5. المهام التي توقفت في منتصف مسيرتها ولم تكتمل قط.
6. الأمور التي لا يشاركك في الاهتمام بها سوى قليل من الناس.
7. المهام التي استغرقت - حتى الآن - ضعف الوقت المتوقع لإنجازها.
8. المهام التي تعهد بإنجازها إلى أشخاص آخرين لكنهم لا يعتمد عليهم.
9. المهام الروتينية المعروفة كل خطواتها سلفاً.
10. الرد على المكالمات الهاتفية.

وبالمقابل، فأعلى عشرة استخدامات للوقت من حيث القيمة هي:

1. المهام المتعلقة مباشرة بهدفك الكلي في الحياة.
2. الأمور التي أردت دائماً أن تقوم بها.
3. المهام عالية الإنتاجية التي تحقق من خلالها معظم إنجازاتك.
4. الطرق الجديدة للقيام بالأمور التي توفر الوقت أو تزيد الفاعلية.
5. إنجاز الأمور التي أكد لك الآخرون استحالة القيام بها.
6. تطبيق التقنيات المبتكرة التي نجحت في مجالات أخرى على حياتك أنت.
7. المهام التي تحقق استغلال قدراتك الإبداعية الخاصة.
8. تكليف الآخرين بالقيام بالأمور قليلة الجدوى بالنيابة عنك.
9. العمل المبدع مع آخرين يتميزون بالإنتاجية العالية.
10. الأمور التي أصبح الموعد النهائي لإتمامها وشيكاً.

2. تحديد الأهداف الشخصية

منظومة وضع الأهداف الشخصية القائمة على مبدأ 20/80 تسعى سعياً حثيثاً نحو تحديد أهداف في المجالات التي يتميز فيها الشخص بعلو الإنتاجية، والتي تحقق ما لا يقل عن 80 بالمائة من أسباب سعادته. وفيما يلي أولويات هذه المنظومة:

1. ابدأ أولاً بالأهداف المتعلقة بنمط المعيشة، فهي ستشكل أساس جميع الأهداف الأخرى. واسأل نفسك ما هي الأهداف التي ستحقق لك الشعور بالرضا خلال 80 بالمائة على الأقل من وقتك؟
2. المستقبل المهني هو المجال التالي الذي ستحدد أهدافك فيه. ابحث عن مجال مهني تستمتع بالعمل فيه خلال 80 بالمائة على الأقل من الوقت. فكر أيضاً كيف سيؤثر المجال المهني لشريك حياتك (أو شريك حياتك) على حياتكما الخاصة، وحدد ما يجب وضعه من أهداف في هذا الصدد.
3. بعد ذلك، حدد مستوى الدخل المادي الذي ترغبه. إن الوضع النموذجي هو أن تكسب المال من عمل تستمتع حقاً بأدائه، وتكون فيه رئيساً لنفسك أو تستعين بآخرين للعمل تحت رئاستك، وتحقق فيه فائضاً من المال تستطيع استثماره.
4. أخيراً، قرر ما هو الإنجاز الذي تود تحقيقه في حياتك، ما هو التراث الذي يسرك أن تخلفه وراءك. فتش في ماضيك عما كنت بارعاً في القيام به وتستطيع الآن أن تعطي فيه المزيد، وأن تثري حياتك من خلاله بالإنجازات الناجحة.



5. اقض فترة راحة قصيرة وسارة مع شخص تستمتع بصحبته.
6. امنح نفسك متعة القيام بشيء تحبه مرة في اليوم على الأقل.
7. في نهاية كل يوم، توقف لحظة لتهنئة نفسك على ما حققته، فسوف يشعر ذلك بالرضا عن سير الأمور.
- بالإضافة إلى العادات الشخصية اليومية، إليك فيما يلي الطرق المختصرة المبنية على مبدأ 20/80 لتحقيق الحياة السعيدة:
1. زد بقدر الإمكان ذلك الجزء من حياتك الذي يخضع لسيطرتك المباشرة.
2. حدد أهدافاً معقولة قابلة للتحقيق من شأنها أن تولد لديك الإحساس بالرضا عما حققته.
3. تقبل بمرونة التغيرات التي لا مفر منها، والتي تنشأ عن أحداث خارجة عن سيطرتك المباشرة.
4. كون علاقة حميمة ودائمة مع شريكة حياة سعيدة بحياتها.
5. اعمل على تنمية بضعة صداقات وثيقة مع أشخاص إيجابيين وسعداء.
6. كون تحالفات مهنية قوية مع عدد صغير من الأشخاص الذين تستمتع بصحبتهم فعلاً.
7. اسع لتحقيق نمط الحياة - المهنية والأسرية والاجتماعية - الذي ترغب فيه أنت وشريكة حياتك.

اقتباسات :

"لسنا على يقين إلى أي مدى يمكن أن تملأ مطامح الجنس البشري في سعيه نحو الكمال. فلنكتف إذا بالوقوف عند الاستنتاج السار القائل بأن كل عصر من عصور التاريخ كان - وما يزال - يضيف ويضيف إلى الثروة الحقيقية، إلى السعادة والمعرفة، وربما إلى مزايا ومناقب الجنس البشري أيضاً."

- إدوارد جيبون Edward Gibbon

"تساعدنا العلاقات على معرفة من نكون، وماذا بإمكاننا أن نصبح. ويستطيع معظمنا أن يعزو نجاحاته إلى العلاقات المحورية".

- دونالد كليفتون وبولا نيلسون Donald Clifton & Paula Nelson

"هناك أربعة أنواع من المسؤولين : النوع الأول هم المسؤولون الكسالى الأغبياء. دعمهم لشأنهم، فلا ضرر منهم. النوع الثاني هم الأذكاء المجتهدون في عملهم. ويصلح هؤلاء تماماً لتولي المسؤوليات دون القيادية، ذلك أنهم يستوفون من أن كل الأمور تحظى بالاهتمام الكافي. النوع الثالث هم الأغبياء المجتهدون في عملهم. وهؤلاء الأشخاص هم مصدر للمشاكل ويجب الاستغناء عنهم فوراً، فهم يؤدون على الدوام عملاً لا صلة له بما هو مطلوب منهم. وأخيراً، هناك النوع الذكي الكسول، وهؤلاء يصلحون تماماً لشغل أعلى منصب."

الجنرال فون مانشتاين، جيرمان أوفيسرز كوربوريشن General Von

Manstein, German Officers Corp.

5. كسب المزيد من المال

إن المبدأ الأساسي لكسب المزيد من المال المستمد من أسلوب 20/80 يتسم بالبساطة الخادعة. يقول المبدأ: ضع المال في المكان الصحيح واتركه في ذلك المكان ليتضاعف دون أن تقربه لأطول وقت ممكن.

إن إخضاع عملية كسب المال للتفكير القائم على مبدأ 20/80 يستنبط لنا القواعد التالية:

1. واثم بين استراتيجيتك الاستثمارية وشخصيتك، فالأشخاص ذوو النزعة العملية يجب عليهم أن يقوموا بالاستثمار في مجالات معروفة جيداً، بينما تتلاءم الأنظمة التحليلية بشكل أكبر مع أولئك الذين يتبعون الطرق المنهجية.
2. اتخذ منطقاً إيجابياً، وكون محفظة استثمارية يركز تكوينها على تعظيم العوائد لا على الحد من المخاطر.
3. استثمر بشكل رئيسي في سوق الأوراق المالية، إلا إن كانت لديك معرفة متخصصة بسبيل آخر لاستثمار الأموال.
4. كن مستمراً ينظر للأجل الطويل، وتجاهل تماماً التذبذبات اليومية في الأسعار.
5. زد معدل استثمارك عندما يكون السوق في حالة ركود، والجميع في حالة تشاؤم.
6. إذا لم يكن باستطاعتك هزيمة السوق، فعلى الأقل عليك أن تجاريه بأن تشتري فقط الأسهم المسجلة ضمن مؤشرات أسعار الأسهم المعروفة.
7. استثمر في مجال واحد فقط، تملك فيه معلومات متخصصة تتيح لك تحقيق المكاسب اعتماداً عليها.
8. فكر بالاستثمار في الأسهم التي دخلت سوق التداول مؤخراً، والتي تتمتع بأكثر إمكانات لارتفاع قيمتها ارتفاعاً يفوق المتوسط.
9. بع فوراً وبدون استثناء أي أسهم تنخفض قيمتها بنسبة 15 بالمائة أو أكثر، وتخلص بذلك من المصادر الرئيسية للخسارة لديك.
10. قاوم إغراء التعجل في تحقيق الأرباح، ودع المكاسب تتوالى كلما أمكن. ولا تبع إلا عندما ينخفض المكسب بنسبة 15 بالمائة عن أعلى مستوى وصل له.

إن كسب المال أو النجاح في الحياة المهنية ليس جواز المرور إلى السعادة الشخصية. ولا يجب أن يغيب عن أذهاننا، أبداً، أن المال في نهاية الأمر يظل وسيلة لتحقيق غاية، لا غاية في حد ذاته.

6. تنمية العادات الشخصية المؤدية للنجاح

تطبيق أسلوب التفكير وفقاً لمبدأ 20/80 في مجال تحقيق السعادة الشخصية يتسم بالسهولة والوضوح:

1. حدد الأوقات التي تكون فيها في اسعد حالاتك، ثم اعمل على مضاعفتها بقدر الإمكان.
2. حدد الأوقات التي تشعر فيها بأدنى قدر من السعادة، ثم نظم حياتك لتجنبها بقدر الإمكان.

إن تحقيق هذه الأهداف البسيطة في الحياة هو التحدي المستمر. وكما في أي أمر آخر، فإن العادات التي نتبعها سيكون لها تأثير مهم على معدل نجاحنا. ولكي نحقق النجاح الشخصي، اجتهد في البحث عن سبل لتنمية هذه العادات الشخصية:

1. التمرين البدني اليومي. إن مادة الإندروفين التي تتولد طبيعياً أثناء القيام بالتمارين البدنية ستؤدي إلى إغناشك أكثر من أي بدائل أخرى طبيعية أو صناعية.
2. التحفيز الذهني، وهو أمر يجعلك تكون أفكاراً جديدة حول أشياء جديدة.
3. التحفيز أو التأمل الروحي أو الفني. اهتم بغذائك الروحي والوجداني اهتمامك بصحة بدنك.
4. قم بعمل شيء ما لصالح شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص. فهذا سيؤدي إلى تعزيز معنوياتك ويمنحك نظرة أصوب لتحديات الحياة.