

الفصل العاشر

الأدوات اللازمة لقائد العمل

لإدارة وقته بفعالية

أهمية إدارة الوقت:

إذا نظرنا إلى الموارد التي يستخدمها القائد وجدناها تتكون من موارد بشرية ومادية وفنية ومعنوية. فأما الموارد البشرية فهي القوى العاملة على اختلاف درجاتها ومهاراتها وتخصصاتها، وأما الموارد المادية والفنية فهي الآلات والخطات والمعدات والأموال، وأما الموارد المعنوية فهي الإدارة وسياساتها وأنماطها والطرق والأساليب التي تستخدمها، ونظم المعلومات بالإضافة إلى الشهرة التي تتمتع بها المنظمة في السوق وبين جمهور المستهلكين والمتعاملين معها.

ونضيف إلى الموارد المعنوية أيضاً عنصر الوقت، وهو ذلك العنصر الذي يتميز عن كل الموارد السابقة فهو لا يشتري ولا يقترض، ولا يسترد أو يخزن، ولا يمكن تأجيل الاستفادة به، فهو عنصر غالٍ يتميز بالندرة، وسواء استغله قائد العمل أو غفل عنه، فهو إذا ذهب فلن يعود أبداً.

وإذا كان واجب القائد أن يكون كفوفاً وفعالاً، فإن عنصر الكفاءة يعبر عن الاستغلال الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة - على قلتها أو وفرتها، وعنصر الفعالية يعنى الوصول إلى النتائج المرغوبة وتحقيق الأهداف المحددة سلفاً. وإذا كان هذان العنصران ينطبقان على كل الموارد التي يستخدمها القائد، فهو لا بد أن يستغلها بشكل جيد حتى يبلغ أهدافه، فإن ذلك ينطبق بالضرورة أيضاً على عنصر الوقت.

وتتطلب أهمية الوقت ضرورة اتخاذ كل السبل الممكنة والواعية لترشيد الوقت واستثماره استثماراً فعالاً سواء أكان هذا في مجال العمل أو مجال الحياة الخاصة.

وفي الواقع العملي ليس هناك نظرية محددة أو وصفة مضمونة المفعول يمكن الاستناد عليها في عملية ترشيد الوقت، ولكن قد تكون هناك بعض المبادئ والإرشادات التي يمكن أن تعاون في الوصول إلى هذا، والأهم من هذا كله أن ندرك قيمة وأهمية هذا المورد الذي نملكه ونقتنع بأهمية وضرورة حسن استخدامه.

وفيما يلي بعض المبادئ الإرشادية العامة التي يمكن أن تعاون في ترشيد الوقت وحسن استثماره :

- 1- وجود خطة للعمل تتضمن الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات الواجب إتباعها والإجراءات والقواعد الخاصة بالعمل وكذلك وضوح هذه الخطة وتفهمها من جانب الجميع، إنما يوفر الكثير من الوقت المحتمل ضياعه في التخبط والعمل العشوائي للوصول إلى الأهداف والتي ربما تكون غير محددة وغير واضحة.
- 2- إن وجود نظم واضحة ومحددة للعمل وتحديد دقيق للمسؤوليات والسلطات وتنظيم للعلاقات، وتوفير مكان العمل الملائم إنما يساعد الفرد على تنظيم وقته وترشيد استخدامه.
- 3- يعد التفويض أحد أساليب إدارة الوقت بنجاح، وكلما فوض المدير سلطاته الممكنة فإنه في الحقيقة يضيف إلى وقته، ساعات إضافية تتمثل في ساعات العمل الذي تم تفويضه أو ساعات عمل مرءوسيه.
- 4- إن توافر نظام فعال للمتابعة والتقييم يعمل على ترشيد كثير من الوقت والجهد المهدرين في الأعمال التي لا تخضع للمتابعة والتقييم.
- 5- يساعد توافر نظام للمعلومات الإدارية في توفير المعلومات المختلفة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويوفر الوقت في البحث عن هذه المعلومات وتجهيزها.
- 6- وجود نظام كفء للحفظ، ويعنى ذلك تخزين المعلومات والمستندات التي يحتاج

المدير أو قائد العمل إلى الرجوع إليها عند اتخاذ بعض القرارات، ويمكن النظر إلى نظام الحفظ على أنه ذاكرة الإدارة التي ترجع إليها عند الحاجة إلى المعلومات المختلفة، وكلما كانت هذه الذاكرة منظمة، كلما كانت الإدارة أكثر قدرة على صنع القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

7- الاختيار الجيد للأتباع (المروسين)، يجب أن يكون اختيار معاونين من ذوى الخبرة والتدريب الملائمين ليكونوا أقل خطأ في الأداء مما يشكل في النهاية توفيراً في الوقت والجهد.

8- تنظيم مواعيد العمل وذلك بتحديد الزيارات والمقابلات حتى لا يقع المدير تحت ضغوط معينة تؤدي إلى ضياع وقته، هذا فضلاً عن الجانب الأساسي في تنظيم مواعيد العمل من حيث الحضور والانصراف ومواعيد الانتهاء من بعض الأعمال... مما يعطى تخطيطاً واضحاً للوقت المتاح خلال ساعات العمل اليومي.

9- مراجعة دور اللجان في التنظيم، فتحديد مهام اللجان والوقت اللازم لإنجاز عملها والمواعيد التي يتم عقد الاجتماعات فيها الخ من الأمور التي تسهم في عدم تحول اللجان إلى عامل سلبي في ترشيد الوقت.

10- وضوح التعليمات واختصارها، فكلما كانت التعليمات واضحة وموجزة، كلما كان أثرها أكثر فعالية على إدارة الوقت.

11- توفير جهاز كفاء لأعمال السكرتارية، حيث يتولى تنظيم المقابلات والزيارات والرد على التليفونات، وتجهيز البريد للمدير ومتابعة التعليمات، وتجهيز المكاتبات... ويجب أن يضم هذا الجهاز كفاءات بشرية متخصصة يزود بأحدث الأجهزة والأدوات المكتبية.

12- الاعتقاد أن تقول لا إذا لزم الأمر لتنظيم وقتك... فلا جلسة الدردشة في أمور لا تتعلق بالعمل، لا لزيارات غير منظمة عن طريق السكرتارية، لا لتليفونات يمكن لغيرك الرد عليها وإنجازها.

القواعد الخمس لقائد العمل لإدارة وقته بفعالية:

هناك خمس قواعد في فن إدارة الوقت والتي يجب على قائد العمل أن يعرفها ويعمل بها حتى يمكنه إدارة وقته بفعالية:

القاعدة الأولى: تحديد الأهداف:

إن تحديد الأهداف هي عملية قوية للتفكير في مستقبل مثالي، والهدف هو شيء حيوي يتعلق بأمنياتك التي تحب أن تتحققها. الهدف نوعين؛ قصير المدى تحب أن تحققه في أقرب وقت، وهدف بعيد المدى ويحتاج لتحضير ووقت لتصل إليه. إن عملية تحديد الأهداف تساعدك على اختيار أين تريد أن تصل بحياتك إذا عرفت بدقه ما هو الذي تريد تحقيقه وأين تركز مجهوداتك. هذه العملية تساعدك أيضا على معرفه ما الذي يشتر تفكيرك عن تحديد الهدف الذي تتمناه وتحفزك على العمل لتحقيقه.

تدوين الأهداف:

- 1- دون أهدافك بنفسك أو بالتعاون مع مرءوسيك الذين يعملون معك.
- 2- اجعلها مكتوبة فهذا أدعى لتحقيقها وعدم نسيانها.
- 3- لاحظ أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق ومناسبة مع الوقت الحاضر.
- 4- راعي أن تكون الأهداف نبيلة ووضعت من أجل التطوير والتنمية.
- 5- الوضوح في كتابة الهدف وعدم الغموض.
- 6- الاهتمام في تحقيق الهدف بالكيف لا بالكم من الإنجازات.
- 7- تابع أهدافك بين فترة وأخرى حتى لا تنساها في زحمة العمل.

القاعدة الثانية: تسجيل الوقت وتحليله:

إن بعض الناس يجهلون أهمية تخطيط وتحليل الوقت في الحياة وبالتالي فهم يجهلون أيضا كيف يقضون أوقاتهم بشكل منظم؛ وفي نهاية الأمر يجدون أنفسهم لم ينجزوا شيئا يذكر مما كانوا يظنون أنهم قادرون على فعله.

إن المعلومات الدقيقة في تحليل الوقت وتسجيله قد تقود الشخص إلى التخطيط

السليم لقضاء وقته، ومعرفة المشكلات في بدايتها ومعالجتها وأيضاً تحديد الأولويات والسير على قاعدة (الأهم فالمهم).

أنواع تسجيل الوقت:

- 1- السجل اليومي للوقت: يركز فيه على الوقت بالتحديد ونوع النشاط مع ترتيب الأنشطة في الأهمية.
- 2- السجل الشهري: يركز فيه على الوقت ابتداء وانتهاء، والتاريخ، والمكان، وكيفية قضاء النشاط منفرداً أو في جماعة ثم نوع النشاط وأهميته.
- 3- سجل ملخص الوقت: يذكر فيه نوع النشاط ومجموع الوقت المخصص له من السنة مع ذكر النسبة المئوية للوقت الذي استغرقه من النسبة للسنة كلها، ثم المقارنة بين الأهمية مع النسبة المئوية المخصصة له من الوقت مع تصحيح النسبة إذا تبين أنه يستحق أكثر أو أقل.

كيف تحلل وقتك؟

عندما تحلل وقتك فينبغي أن تسأل نفسك:

- ما هو متوسط عدد ساعاتك المنتجة؟
 - أي جزء من يومك كان أكثر إنتاجاً؟ وأيها أقل إنتاجاً؟
 - ما أسباب عدم الإنتاج؟ وما هي مضيعات وقتك؟ ومن الذي يقاطعك؟ ولماذا؟
 - ما متوسط الوقت الضائع في يومك؟
 - ما الأنشطة غير الضرورية التي تقوم بها؟
 - ما الأنشطة التي تقوم بها ويمكن أن تفوضها للآخرين؟
 - ما الأنشطة التي تقوم بها بشكل غير ملائم؟ وكيف تزيد من كفاءتك؟
 - ما الأنشطة التي أعطيتها وقتاً أقل من اللازم أو أكثر من اللازم؟
- وهذا التحليل يفيدك في القاعدة الثالثة وهي قاعدة التخطيط للوقت.

القاعدة الثالثة: التخطيط للوقت:

إن العمل بدون تخطيط يأخذ وقتاً أطول مما يستحق بخلاف العمل المخطط له؛ فهو يأخذ أقل قدر ممكن من الوقت، كما أن العمل الغير مخطط له قد يحقق أقل النتائج أو قد يصاب بالفشل، بخلاف العمل القائم على التخطيط السليم للوقت والذي يحقق قدراً عظيماً من النجاح، ومن ذلك نعرف أن تخطيط الوقت هو أحد أهم الطرق المؤدية للنجاح.

كيف نخطط لأوقات أعمالنا؟

- 1- تحديد الأهداف وترتيبها حسب الأهمية والزمن (يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية).
- 2- التفكير في الخيارات المطروحة واختيار أفضلها لتحقيق هذه الأهداف.
- 3- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل فكرة ووضع زمن محدد لتنفيذها.
- 4- تحديد المكان المناسب لتنفيذ العمل والأشخاص المناسبين لتنفيذه معك.
- 5- قم بترتيب الأعمال والأنشطة على حسب الأولوية والأهمية.
- 6- أوجد حلولاً لمضيعات الوقت حتى لا يضيع وقتك دون إنجاز الهدف.
- 7- تجنب الارتجالية في وضع الخطة لوقتك وفكر جيداً في وضعها.
- 8- لا تعط أي نشاط أكثر من الوقت الذي يستحق.
- 9- لا تنس أن تدون جدولك لأن الذاكرة عرضة للنسيان.
- 10- حاول أن تجمع الأعمال المتشابهة بعضها مع بعض حتى لا يزدحم مكتبك ويتشتت فكري في أكثر من اتجاه.

ضغوط العمل وعلاقتها بتخطيط الوقت :

يتعرض الإنسان لعدة ضغوط يومية لا مفر من مواجهتها، الأمر الذي يتطلب ضرورة التعامل معها بالرغم من المشكلات الصحية والنفسية المصاحبة لهذه الضغوط، وإذا تحدثنا عن ضغوط العمل وأثرها على المدير وهو قائد العمل، فقد نلاحظ عدة عوامل لهذه الضغوط والتي بدورها لها أثر كبير على أداء أعمال الأفراد، وهي:

- الانفعال.
- النسيان.
- عدم القدرة على التركيز.
- التوتر.
- اتخاذ قرارات خاطئة.
- اللامبالاة.
- الحقد.
- الاكتئاب النفسي.

ولاشك أن إدارة هذه الضغوط، أمر مهم بحيث تقل هذه الأعراض ويقل أثرها على أداء المديرين.

وإذا انتقلنا إلى أسباب حدوث هذه الضغوط نراها تتركز في الأسباب التالية:

- الأعمال الروتينية.
- عدم القدرة على تحديد الأولويات.
- التفكير الخاطئ غير المنطقي.
- النظرة السلبية للحياة.
- التكليف بأعمال أكثر أو أقل من اللازم.
- التكليف بأعمال تتحدى القدرات أو تتعارض مع أساس عمل الفرد.
- الخوف من المستقبل.

كيفية إدارة الوقت بصورة فعالة في ظل ضغوط العمل ؟

إن أسلوب مواجهة ضغوط العمل وإيجاد حلولاً لها هو أفضل وسيلة لإدارة الأعمال في ظل وجود هذه الضغوط وهذه المواجهة تمكن المدير من إدارة وقته بصورة فعالة نظراً لعدم ضياع الوقت نتيجة أعراض هذه الضغوط من توتر وقلق واكتئاب، ولاشك أن التعرض للضغوط وعدم السعي لمواجهتها يساهم مساهمة فعالة في أمرين :

الأمر الأول :

عدم القدرة على تخطيط الوقت.

الأمر الثاني:

القدرة على تخطيط الوقت، ولكن فشل العمليات التنفيذية له وبالتالي عدم الاستفادة من هذا التخطيط.

القاعدة الرابعة: التفويض:

يعتبر التفويض من الأسباب المعينة على حفظ الوقت وإنجاز أكثر من عمل في وقت قياسي؛ وذلك لأنك بالتفويض تضيف لوقتك وقتاً وعمراً جديداً، وعلى سبيل المثال فإذا افترضنا أن لقيام بعمل ما، يستغرق عشر ساعات فإنك بهذا التفويض قد حافظت على عشر ساعات من عمرك، كان من المفترض أن يضيع عند قيامك بهذا العمل، ولكن التفويض قد أعطاك فرصة للقيام بأكثر من عمل في نفس الوقت.

لماذا التفويض؟

- يسمح لك بوقت للتفكير والتخطيط.
- يساعدك على إنجاز المهام الأكثر أهمية.
- يخلصك من المهام الروتينية.
- يمكنك من الاستفادة من خبرات الآخرين.
- يقلل من وقت صنع القرار.
- يُنمي مهارات الآخرين.
- يُمكنك من إنجاز المهام بشكل متوازي.
- تشجيع الآخرين.
- تدريب الآخرين.
- صنع القادة.

أسباب عدم التفويض؟

- عدم الثقة بالآخرين.

- كره أو الخوف من المخاطرة.
- الخوف من الظهور بمظهر الكسول.
- تغلب العادة السيئة والقدوة السيئة.
- الخوف من الخطاء.
- الغرور.

لمن نفوض المهام؟

- يجب أن تتأكد أن الشخص الذي تفوضه يملك أمرين هامين :
- القدرة و المهارة للقيام بالمهمة.
- الرغبة والحماسة الكافية لدفعه

ما الذي لا يجب تفويضه:

عندما تقوم بتفويض العمل ضع في الاعتبار أنك تفوض المهام وجزء من المسؤوليات ولكنك لا تفوض سيطرتك ونفوذك وتحكمك في العمل والموظفين. وتذكر أنك المسئول الأول عن نجاح العمل أو فشله، وأن التفويض ليس فقط لتخفيف مجهودك الزائد ولكنه فرصة أيضا للعاملين معك أن يتعلموا مهارات جديدة ويتطوروا مهنيًا تحت إشرافك.

القاعدة الخامسة: مضيعات الوقت وطرق السيطرة عليها:

مضيعات الوقت داء عضال يشكو منه كل إنسان حريص على وقته ولهذه المضيعات أسباب نذكر منها:

يعتبر الوقت من الموارد الهامة التي يساء استخدامها في الشرق عموماً، فهو مورد غير قابل للتخزين هذا بجانب أن تقييم الأفراد يتم في ضوء خطة محكمة بوقت محدد... فيقدر نجاحك في إدارة وقتك تنجح في عملك، ويضيع الوقت منك لأسباب كثيرة، ونقدم لك بعض المجالات التي يضيع وقتك من خلالها:

- التزاور بدون موعد سابق.
- المكالمات التليفونية الغير هادفة.

- عدم وجود تخطيط جيد للوقت.
- عدم تحديد الأولويات.
- عدم الاقتناع بفوائد التفويض.
- اللقاءات والاجتماعات غير المفيدة.
- التمسك بالروتين.
- عدم وضوح الأهداف.
- كثرة المستندات والأوراق وعدم وجود أرشيف فعال.
- عدم القدرة على قول "لا" وقت اللزوم.
- التردد في اتخاذ القرارات أو تأجيل تنفيذ القرار الجيد.
- ضغوط العمل والجهد المتواصل بدون راحة.
- تراكم الأوراق وكثرتها وعدم ترتيبها.

كيف تسيطر على مضيعات الوقت:

- 1- جمع البيانات عن المضيعات التي تكثر عندك مع بيان أنواعها وتقسيماها والمعلومات المهمة عنها.
- 2- حدد سبب مضيع الوقت هل هو منك أو من غيرك أو من المكان أو من وقت الموعد.
- 3- ضع عددًا من الحلول لكل مضيع من مضيعات الوقت ثم اختر أنسبها.
- 4- السيطرة على مضيعات الوقت لا تعني بالضرورة إلغاء هذا المضيع وإزالته بالكلية؛ لأن بعض هذه المضيعات أمر ضروري لا يستغني عنه الإنسان، لكن القصد هو الحد منها.

التسويق وعلاقته بالوقت:

التسويق هو أن تقوم بمهمة ذات أولوية منخفضة بدلاً من أن تنجز مهمتك ذات الأولوية العالية.

لماذا لا يحبذ التسويق؟!

- لأنه أكثر مضيعات الوقت خطورة.

- لأنه يُخرج خطتك عن مسارها.
- لأنه يجعل العمل يتراكم عليك.
- لأنه يشعرك براحة مؤقتة ولكنه قاتل لوقتك القادم.
- لأنه دليل على الكسل.
- لأنه يقتل بداخلك شعور التحدي والمقاومة.

لماذا نسوف؟

- الكسل.
- الأعمال غير المحببة.
- الأعمال الصعبة و الكبيرة.
- التردد في انجاز عمل معين.
- الخوف من المجهول.
- انتظار الإبداع الوهمي وساعة الصفاء.

كيف تقضي على التسويف والمماطلة؟

- أعلن عن آخر موعد لإنجاز العمل.
- قم بعمل تنوع للمهام سواء كانت مستحبة لديك أو غير مستحبة، حتى لا تشعر بالملل.
- ركز علي مصلحتك الشخصية في المهمة التي تم إنجازها.
- لا تجعل القلق يتتابك حول متى ستنجز العمل.
- قم بأداء أصعب الأعمال عندما تكون في قمة حيويتك.
- حدد أوقات محددة لإنجاز الأعمال التي تحاول تأجيلها.
- اسأل نفسك: ما هي المشكلات التي سأخلقها لنفسي حين يتأجل هذا العمل؟
- لا تقلق أو تشعر بالذنب لأنك لم تنجز أي عمل وابدأ بالعمل فيه إن أمكن ذلك أو استعد للقيام بعمل آخر قبل فوات الأوان.
- تعلم وقت اتخاذ القرار و لا تنتظر نتائج مثالية حتى لا تخشى الفشل.

استقصاء : هل أنت فعال في إدارة الوقت؟

لقد وضع (دايل تيمت) في كتابه «إدارة الوقت»- ترجمة وليد هوانه - الاستقصاء التالي. الرجاء قراءة العبارات العشر التالية التي تعبر عن مبادئ مقبولة لإدارة الوقت بفعالية. أجب عن هذه الأسئلة بوضع دائرة حول الرقم الذي يمثل مدى قيامك بعملك.

- 1- أحدد كل يوم وقتاً بسيطاً للتخطيط والتفكير في عملي.

☐ ① أبداً ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 2- أحدد أهدافاً معينة ومكتوبة وأحدد مواعيد لتحقيقها.

☐ ① أبداً ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 3- أعد قائمة عمل يومية وأرتبها حسب أهميتها وأنفذ أهمها في أسرع وقت ممكن.

☐ ① أبداً ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 4- أعرف قاعدة (20-80) واستخدمها في العمل (تشير هذه القاعدة إلى أن 80٪ من فعاليتك ستظهر عندما تنجز 20٪ من أهدافك).

☐ ① أبداً ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 5- احتفظ بجدول مفتوح لكي أكون مستعداً للآزمات والأمور غير المتوقعة.

☐ ① أبداً ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 6- أفوض كل ما يمكنني إلى الآخرين ليقوموا به.

☐ ① أبداً ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً

- 7- أحاول أن أهتم بكل ورقة مرة واحدة فقط.
- ① أبدأ □ ② غالباً □ ③ دائماً
- 8- أتناول غذاءً خفيفاً حتى لا أشعر بالنعاس بعد الظهر.
- ① أبدأ □ ② غالباً □ ③ دائماً
- 9- أقوم بجهد فعال لمنع حدوث المعترضات أو المقاطعات الشائعة (كالزوار، والاجتماعات، والمكالمات الهاتفية التي تعترض على استمرار).
- ① أبدأ □ ② غالباً □ ③ دائماً
- 10- أستطيع أن أقول «لا» عندما يطلب الآخرون وقتي خاصة إذا كان ذلك سيحول دون إكمال إنجاز المهام الرئيسية.
- ① أبدأ □ ② غالباً □ ③ دائماً

التعليمات:

- لكي تعرف درجتك أعط نفسك:
- صفر لكل إجابة «نادراً»
 - نقطة واحدة لكل إجابة «أحياناً».
 - نقطتان لكل إجابة «غالباً».
 - 3 نقاط لكل إجابة «دائماً».

تفسير النتائج:

- اجمع النقاط لكي تعرف درجتك النهائية، فإذا حصلت على:
- 15-0 درجة : الأفضل أن تفكر قليلاً في إدارة وقتك.
- 20-15 درجة : لا بأس، لكن يمكن لك أن تتحسن قليلاً.
- 25-20 درجة : جيد جداً.
- 27-25 درجة : ممتاز.
- 30-28 درجة : ربما تكون قد عرفت الإجابة من قبل.