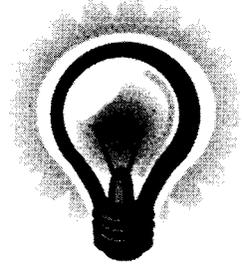


إدارة الوقت



كيف أمضي وقتي وأقومه؟

منذ اليوم الذي تلتحق به بمدرسة الحضانة تصبح مَعْنِيًا بالوقت. والمفهومُ التربوي الشائع عملياً هو الحضور في الوقت المحدد. فالمجتمعُ اليوم ممتلئٌ بالمواعيد النهائية والإنذارات، وكيفيةُ تعاملك مع هذه الضغوط الزمنية هي أحدُ مؤشرات نجاحك. وقد لا يكون لنجاحك علاقةٌ بالذكاء، أو المقدره، أو المهارة، فهو يُبيِّن مقدارَ نجاحك في التحكم في الوقت فقط.

إدارة الوقت هي الاستخدامُ الناجح للوقت لإنجاز الواجبات اليومية والمشروعات الطويلة الأجل بكفاءة. ويمكن إدارة الوقت جزئياً بوضع أولويات، والمحافظة على الجدول الزمني (القصير والطويل الأجل) وتطوير حلول بديلة للتعامل مع التغيير. فيما يلي بعض المقترحات لتحسين مهاراتك في إدارة الوقت:

1 - عند بداية كلِّ يوم، أنفق ما بين 5 - 10 دقائق في وضع خطة عمل كتابةً. فهذا يمكن أن يخفِّف من الضغط اليومي بمساعدتك على تصوّر يومك ووضع جدول زمني كتابةً. نعرض فيما يلي نموذجَ تخطيط يوميّ (مع ملء بعض الفراغات مثلاً على ذلك).

نموذج مخطط يومي

التاريخ :

اجتماع	الزمان	المكان
.....
.....
.....
.....

مكالمات مطلوبة	مكالمات منتظرة
.....
.....
.....
.....

مهمات	الزمن المطلوب	القضايا
1. طلب شراء	10 دقائق	هل يتوقعون الشحن في الوقت المحدد؟

.....

.....

2. لقاء مع ممثلين 10,000 - 11,000 قبل الظهر مراجعة سياسة جديدة

.....

.....

3.

.....

.....

- 2 - أثناء مرور النهار دُونَ أيِّ عملٍ أو مشروعاتٍ إضافيةٍ تحتاج إلى إنجاز. راجع اللائحةَ في نهاية النهار، وأضف الأعمال غير المنجزة إلى خطة اليوم التالي. أعطِ نفسك علامةً على ما أنجزته.
- 3 - خَطِّطِ المشروعات. أشير إلى الغرض منها والنتائج المتوقعة، ودرجة الأهمية (مُلخ، أو مهم، أو غير مُلخ، أو غير مهم). عالج الموضوعات التالية:
- متوقع الإنجاز
 - الزملاء يشاركون
 - ثمة حاجة للأجهزة
 - تاريخ الإنجاز
 - الحاجة لإعلام (أحدهم)
 - الحاجة للقاء (أحدهم)
 - مشكلات محتملة داخل المنزل
 - مشكلات محتملة مع الزبون
- 4 - أوجد بديلاً لإنجاز مسؤولياتك ذات الأولوية بكفاءة. خصِّص - مثلاً - فترة من الوقت كلَّ يوم لا يشغلك فيها أيُّ شيء، وركِّز على أولوياتك.
- 5 - أوجد نظاماً لإرسال المعلومات وتلقِّي الاستجابة، كاجتماع غير رسمي لمدة 10 دقائق كلَّ صباح.
- 6 - تأكَّد أنَّ كلَّ موظف، أو مشرف أو مدير معيَّن يعرف دوره والمواعيد النهائية للمشروع.
- 7 - حلِّ مشكلاتك الزمنية الكبرى، وخطِّط لها، وطوِّر الحلول البديلة.

وفيما يلي بعض المشاكل المتعلقة بأوقات العمل :

- مقاطعات - مكالمات هاتفية - زوار غير متوقعين، وما شابه ذلك.
- مسائل تتعلق بالشركة - عدم معرفة مَنْ يفعل، وماذا يفعل؛ عدم معرفة مقدار الوقت أو عدد الموظفين المطلوبين لإنجاز المسؤوليات ذات الأولوية.
- زمن المهمة - عدم معرفة كم يستغرق الموظفون أو المشرف/ الإدارة لإنجاز المسؤوليات. تذكر أن الزمن الذي يُصرف على مهمة ما لا يضمن الجودة.
- جَمع المعلومات - عدم معرفة كيفية جمع المعلومات، والمشاركة فيها، ونشرها.
- ضَعف الإشراف - على المرء أن يحسّن تدبير أموره أولاً لمواجهة التوقعات. ومسؤولية المدير هي أن يقود، لا أن يقوم بأداء عمل الموظف. إذا كان المشرف لا يعطي توجيهه، فإن الوقت قد يضيع. يمكن أن ينشب النزاع الداخلي بسبب موقف يصدر عن المدير مثل «أنا أستطيع القيام بالعمل أفضل من باقي الموظفين». إذا كنت مديراً وتأخذ على عاتقك مسؤوليات الآخرين، فإنك لن تنجز عملك. اعرف كيف ومتى تتدب.
- الطوارئ/ الأزمات - حدوث غير المتوقع (فشل الأجهزة، غياب الموظفين، وهكذا).
- مشكلات الموظفين - الموظفون الذين لا ينفذون ما هو مطلوب منهم، يقومون بما هو أكثر من المطلوب للحصول على نتائج، أو يضاعفون أعمال الآخرين.
- الاجتماعات - ضرورية، ومع هذا فهي تستهلك الوقت.

والاجتماعات غير المُعدّة جيداً تعني أن الموضوعات الأساسية لا تناقش، وأنها مضيعة للوقت.

• العمل غير الأساسي - مسؤوليات العمل التي لا تحظى بأولوية عالية ولكن من الضروري أن تُنجز.

8 - الاجتماعات الدورية يمكن أن تكون أساسية لإكمال مسؤوليات العمل ضمن إطار زمني محدد. ينبغي أن تناقش تواريخ ما تم إنجازه وما يحتاج إلى إنجاز. هيئ جدول أعمال، وناقش المسائل ذات الصلة فقط، ولا تُطل الاجتماع أكثر مما ينبغي.

9 - صدر مذكرات (للاطلاع الشخصي). استخدم بيانات واستمارات بسيطة حيثما أمكن، لأنها تعطي القارئ «نظرة سريعة» إلى المعلومات. إن مشاركة الآخرين بالمعلومات هي غالباً مفتاح النجاح. وكل فرد بحاجة إلى المعلومات نفسها للقيام بعمله جيداً وفي وقته.

لوائح «ما سأفعل» و«ما فعلت»

إضافة إلى المخطط اليومي يستخدم كثير من الناس قوائم خاصة بما ينبغي فعله. سجل ما تفكر فيه من مسؤولية أو عمل في لائحة «ما سأفعل». وفي نهاية كل يوم ينظر كثير من الناس إلى هذه اللائحة، ويراجعون ما أنجزوه. حاول بدلاً من ذلك إيجاد لائحة ب«ما أنجزت» في نهاية اليوم (وفق النموذج الوارد فيما يلي). ثمة أشياء كثيرة أنجزتها لم يكن مخططاً لها (مكالمات هاتفية، مقاطعات من قبل آخرين)، ومع هذا فإنك قدمت خدمة. امُنح نفسك التقدير على الخدمات التي تقدمها، والمهام التي تنجزها، والمواعيد النهائية التي تنتظر.

قارن لائحة «ما سأفعل» بلائحة «ما فعلت». فهذا يعطيك رؤية أفضل لما تحتاج أن تفعله غداً وما أنجزته اليوم. وعندما تنظر إلى لائحة «ما فعلت»

في نهاية اليوم سيتأكد لك كل ما أنجزته. وهذا ما يعطيك إحساساً بالإنجاز، بدلاً من شعور القنوط عندما تنظر إلى لائحة «ما سأفعل» فقط.

نموذج للائحة «ما فعلت»

العمل	الخدمة المُقدّمة	النتيجة
1 - العمل	إعطاء قياسات محددة للفلوآذ للمشروع	سأعرف يوم الثلاثاء احتمال حصول تأخير
2 - العمل	الخدمة المقدمة	النتيجة

.....
.....
.....
.....

العمل	الخدمة المقدمة	النتيجة
3 - العمل	الخدمة المقدمة	النتيجة

.....
.....
.....
.....

مفاتيح الإنتاجية

- ضَع أهدافاً إنتاجية واقعية.
- حدّد مكاناً تضع فيه دوماً لائحة «ما سأفعل».
- فكر - نظم - اعمل.
- ركّز على الأولويات.
- حدّد الاتجاهات النهائية اليومية.
- لا تنافس.
- لا تهدر وقتاً في أمور مضطربة.
- ركّز على عملك، لا على عمل الآخرين.
- حافظ على طاقتك لنفسك.

تحليل يوم العمل

الأداة الأخرى للتحكّم في الوقت هي «تحليل يوم العمل». انظر إلى أسبوع عملك العادي. هل تعرف كم أنفقت على النشاطات المختلفة؟ إذا لم تعرف، اكتب قائمةً بنشاطاتك الواسعة (معظم الناس لديهم ما بين ستة وعشرة منها) وسجّل ملاحظات حول توزيع وقتك في الأسبوع القادم. سجّل الوقت في أقسام الدقائق العشر. وفيما يلي نموذج «لتحليل يوم العمل»

نموذج لتحليل يوم العمل

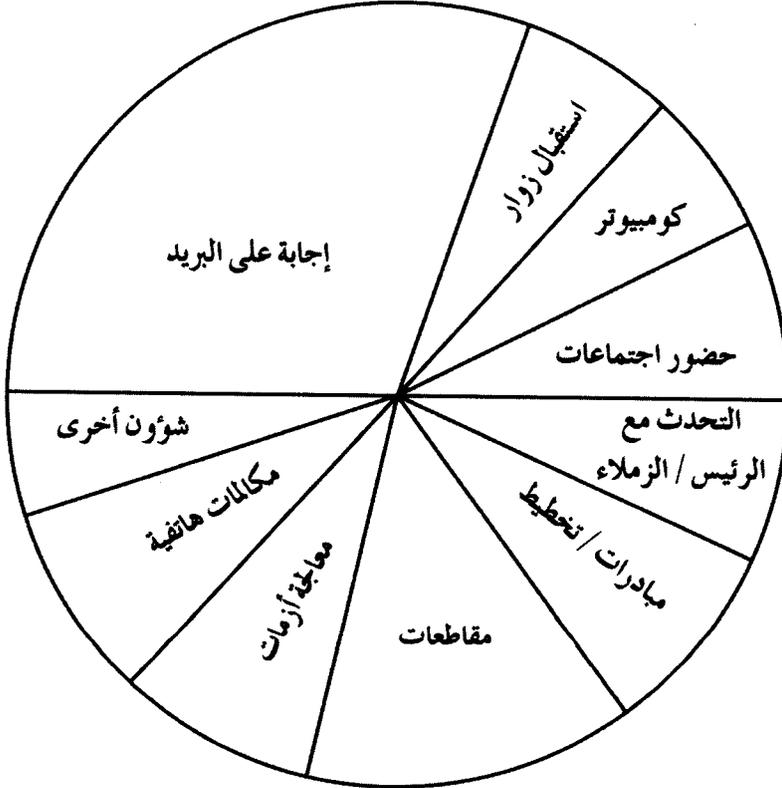
النشاط	فئات الدقائق العشر	مجموع الدقائق
الإجابة على البريد	(66)	660
المكالمات الهاتفية	(24)	240
معالجة أزمات	(22)	220
مقاطعات	(21)	210
مبادرات/تخطيط	(22)	220
التحدث إلى الرئيس/الزملاء	(16)	160
حضور اجتماعات	(18)	180

النشاط	فئات الدقائق العشر	مجموع الدقائق
العمل على الحاسوب	(10)	100
استقبال الزوار	(19)	190
شؤون أخرى	(22)	220
المجموع		2400

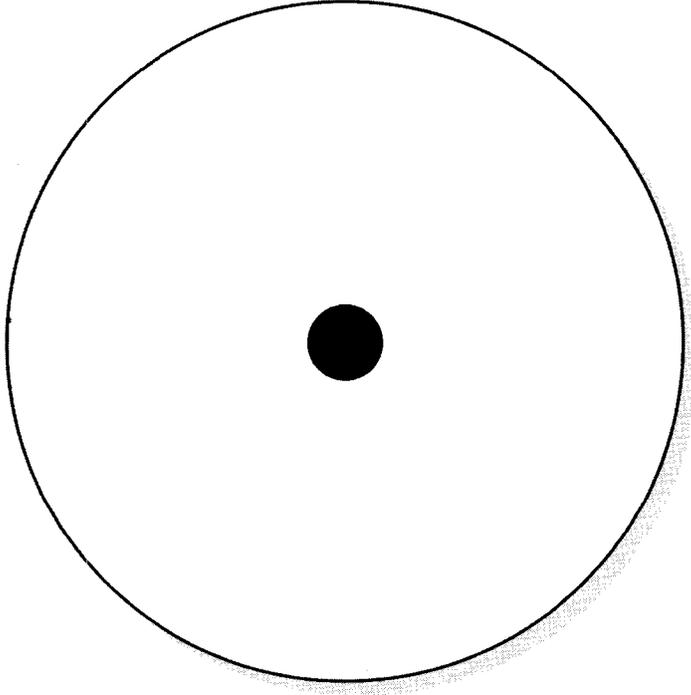
وفيما يلي جدول فارغ كي تستخدمه:

النشاط	فئات الدقائق العشر	مجموع الدقائق
1 -
2 -
3 -
4 -
5 -
6 -
7 -
8 -
9 -
10 -
المجموع		

ثمة طريقة أخرى لبيان كيفية قضاء وقتك، وهي تقسيم دائرة تمثل أسبوعاً كاملاً، وفقاً لكيفية إنفاقك للوقت. والرسم المبين هنا مثال نموذجي لعمل مدير:



بعد أن يتاح لك متابعة نشاطاتك لمدة أسبوع، أنجز الرسم التخطيطي الخاص بك في الشكل المبين فيما يلي، ثم أجب عن أسئلة المراجعة الخاصة بالأسبوع. ولا بد أن تكون جليّة واضحة.



أسئلة المراجعة

تفحص رسمك التخطيطي، وأجب عن الأسئلة التالية الخاصة بأسبوعك. المقصود بهذه الأسئلة هو تنشيط الأفكار والمناقشة. سل الآخرين لمساعدتك في إيجاد الوسائل العملية للاستفادة من وقتك بدرجة أكثر إبداعاً وإنتاجاً.

1 - كيف أتفاعل أقل وأبادر أكثر؟

2 - كيف أصرف وقتاً أقل في إخماد المنازعات؟

3 - كيف أستطيع استخدام وقت الاجتماع بصورة أكثر إنتاجية؟

4 - كيف أستطيع الحيلولة دون المقاطعات؟

5 - هل أنفق الوقت الخاص على العمل؟

6 - هل كانت لدي أنشطة أدنى فعلاً من الأولويات؟

7 - هل الترتيبات الطبيعية لمقر عملي ملائمة للاستخدام الأمثل لوقتي؟

8 - على مَنْ (أو ماذا) أنفق الكثير جداً من الوقت؟

9 - على مَنْ (أو ماذا) أنفق القليل جداً من الوقت؟

10 - ما هي المشكلة الرئيسية الواضحة في مخططي؟

11 - ما هي الأفكار التي أمدني بها الآخرون لتحسين استخدام وقتي؟

12 - أين أخفقت محاولاتي لتحسين استخدامي للوقت بصورة عامة؟

الوقت المنضبط في مواجهة الوقت غير المنضبط

ثمة طريقة أخرى لتحليل كيفية إنفاقك لوقتك وهي أن تنظر إلى جدوى ما تنفقه من وقت. وهناك طريقتان للنظر إلى الوقت: الوقت المنضبط، والوقت غير المنضبط.

فالوقت المنضبط هو الوقت الخاضع تماماً لتحكمك، إذ تملك حرية

التصرف في كيفية استخدام الوقت. أما الوقت غير المنضبط، أو ردّ الفعل، فهو الوقت الذي تنفقه بناءً على طلب آخرين: مكالمات هاتفية، أو مطالب رئيسك، أو استيقاف مستخدم ما لك ليسألك أسئلة. إذا كان الكثير من يوم العمل يُصَرَّف في استخدام وقت غير منضبط، فإن إنتاجيتك قد تنحدر. وقد تكون أيضاً ضحية أحد العوامل التالية:

- صرف الانتباه.
- مُقاطعة.
- اجتماعات لا تنتهي.
- تراكم عمل لأنك لا تستطيع إنجازَه.

ضَبْطُ وَقْتِكَ

كي تعالج كيفية ضبط الوقت، أوجد توازناً بين الوقت المنضبط وغير المنضبط. املاً الجدول التالي بنشاطات عمليك اليومي ومقدار الوقت الذي يستغرقه كلُّ نشاط. قد ترغب في اختيار يوم معين وتملاً الجدول وفقاً لمجريات النشاطات. في نهاية اليوم، قرّر: هل كان كلُّ نشاط مثلاً لاستخدام الوقت المنضبط أو الوقت غير المنضبط/ردود الأفعال؟

النشاط	مجموع الساعات	منضبط	غير منضبط	تعليق
قراءة				
هاتف وبريد صوتي				
فرصة الغداء				
أزمات				
مقاطعات				
تخطيط				
زيارات غير متوقعة				
اجتماعات				
وقت الكمبيوتر والبريد الإلكتروني				
وقت غير منتج (اجتماعي)				
احتياجات الرئيس				
مساعدة العاملين المساعدين				
مراسلات				
أمور أخرى				

يعود سوء التحكم في الوقت إلى أحد الأسباب التالية:

- سوء التحكم في الاتصالات.
- سوء التحكم في أعباء العمل.
- سوء التحكم في المقاطعات (خطُّط دوماً للمقاطعات).
- عدم الاتفاق على التوقعات، وعدم وضوح ما هو مطلوب إنجازه.
- عدم تأكيد وجهة نظرك، وعدم الرغبة في المخاطرة.
- عدم الانتباه إلى انصراف الوقت؛ أي: عدم ضبط الوقت الذي تستطيع ضبطه والتحكّم فيه.

بعد التمعّن في العوامل التي تؤثر في استخدامك لوقتك، الجأ إلى الجدول المبيّن على الصفحة التالية، وضّع قائمةً بنشاطاتك المنضبطة في مقابل نشاطاتك غير المنضبطة، وحجّم الوقت الذي تستغرقه كلُّ مجموعة منهما.

ولكي تكون مرناً وقادراً على تلبية المتغيرات في يوم عملك، اعمل على التحكم في نصف يومك تقريباً. بعبارة أخرى، احفظ نصف وقتك على الأقل لإنجاز ما تريد وتحتاج إلى إنجازه. وعندما تُحضّر قائمةً بما ينبغي عمله، حلّل إلى عوامل كم سيتوفر لديك من الوقت عملياً لإنجاز كل واحد من النشاطات. سوف يساعدك التمرين التالي في التركيز على ما تعلّمته عن التحكم في الوقت.

تحليل وقتك

بعد مراجعة تقويمك لكيفية قضاء وقتك، سجّل إجاباتك على الأسئلة التالية:

1 - أيّ جزء من كل يوم كان الأكثر إنتاجاً؟ وأيها كان الأقل إنتاجاً؟ ولماذا؟

2 - ما هي النماذج التي اتبعتها للكفاءة أو عدم الكفاءة في أيامك؟

3 - ما الأشياء غير الضرورية التي تفعلها؟

4 - كيف تستطيع استبعاد بعض نشاطات الوقت غير المُتحكَّم فيه؟

5 - كيف تستطيع أن تحوّل نشاطات الوقت غير الخاضع للتحكّم إلى نشاطات خاضعة للتحكّم؟ سجّل بعض النشاطات غير المتحكّم فيها، وفكّر في كيفية تغييرها.
نشاط 1:

نشاط 2:

نشاط 3:

تحسين مهارات إدارة الوقت

كي تدير وقتك بنجاح ركز على ما يلي، ودوّن ملاحظات قليلة حول ما يعنيه لك كل بند:

- ما الذي ينبغي تحقيقه - الأهداف والنتائج.
- معايير الأداء.
- الصورة الإجمالية، وليس المتغيرات من دقيقة إلى أخرى.
- صَغ أولويات التفاعلات والطلبات من جانب الموظفين وسلطات المنظمة.
- التناوب في أداء مهمة ما في مقابلة مهمة أخرى.

ملخص

الآن وقد فرغت من مراجعة بعض وسائل تحكّمك في وقتك يبدأ التحدي الحقيقي أمامك: التنفيذ والتطبيق المنتظم لما تعلّمته. إذا استخدمت الأدوات الواردة في هذا الفصل، ومنها المخطط اليومي، ولوائح «ما سأفعل» و«ما فعلت»، وتحليل يوم العمل، وغيرها من الأدوات، فستكتشف أنك تتحكّم في الوقت بفعالية أكبر.

المصادر

- Gatto, R. (1999). *Time management workbook*. Unpublished manuscript. Gatto Training Associates, 733 Washington Road, Pittsburgh, PA 15228.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1997). *Organizations*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Haynes, M. (1994). *Personal time management*. Menlo Park, CA: Crisp.
- Schultz, D., & Schultz, S. (1998). *Psychology and work today* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.