

الوحدة الثانية

الوقت وأثره على ضغوط العمل

لماذا لا يكفي الوقت

إما أن الموظف لا يستطيع تنظيم وقته، أو أن مهام الوظيفة أكثر مما يتحمله الموظف.

كيف يضيع الوقت؟

يضيع الوقت بما يلي:

- المقاطعات الكثيرة
- الهاتف
- الزيارات
- عدم جدولة الأعمال
- إدارة الأزمات
- البريد الوارد
- غياب التركيز
- كثرة الاجتماعات
- كثرة السفر
- والتي تعود إلى:
- عدم التركيز

- عدم التنظيم
- عدم التفويض

أدوات حفظ الوقت:

- جداول أولويات الأعمال اليومية
- المفكرة الكتابية
- المفكرة الإلكترونية
- الحاسب الآلي
- التقويم
- البريد الإلكتروني
- البريد الصوتي
- المسجل
- الإنترنت

أساليب حفظ الوقت من الواقع العملي:

- الاختصار من المكالمات الهاتفية.
- تقنين وتركيز الاجتماعات.
- التخلص من الزيارات غير المفيدة.
- عود زائريك الدخول في لب الموضوع.
- استخدم أدوات حفظ الوقت.
- دوّن وخطّط ما تريد عمله غداً.
- حدد أولوياتك وضعها في قائمة.
- تعلّم مهارة القراءة السريعة.
- جهّز مكتبك لليوم التالي.

- أترك فرصة في وقتك للمفاجآت التي لم تكن في الحسبان.
- درّب السكرتير.
- استخدم برامج الحاسب الآلي.
- أساليب التخلص من الزيارات الخاصة:
- تحدث عن كثرة العمل ومحدودية الوقت باستمرار.
- أنظر في الساعة باستمرار.
- تنبه على السكرتير بتذكيرك بمواعيد الاجتماعات والمشاريع.
- توقف عند انتهاء الموضوع.
- الرد على قدر السؤال.
- الاختصار من الحديث.
- أنظر إلى الأوراق والمعاملات باستمرار.

مهارات حفظ الوقت:

- أولاً مهارة التركيز.
- ثانياً مهارة التنظيم.
- ثالثاً مهارة التفويض.

أولاً: مهارات التركيز:

وتهم هذه المهارة بتطوير القدرة على تحديد الأولويات والتي تعتبر بحد ذاتها نقطة البداية في إدارة الوقت. عليك أولاً أن تكون قادراً على تحديد أولويات، وثانياً أن تكون قادراً على تركيز وقتك وجهودك عليها.

ثانياً: مهارات التنظيم:

هل أنت جيد التنظيم؟ ثم ماذا تستطيع عمله لزيادة فعاليتك وكفاءتك؟ فالاجتماعات والمكالمات الهاتفية والسكرتير والسفر والتعامل مع الأوراق وغيرها؟ كل هذه عناصر

من شأنها مساعدتك في توفير الوقت أو التفريط فيه. فتنظيم أمرك يعود إليك.

ثالثاً: مهارات التفويض:

ليس التفويض سوى مهارة سهلة وفعالة من شأنها توفير الكثير من وقتك. وستساعدك هذه الفقرة على معرفة أهمية التفويض في إدارة الوقت والأساليب التي تساعدك على التفويض بفعالية أكبر.

أولاً: مهارات التركيز

تشكل الأولويات نقطة البداية في إدارة الوقت.

ويجب عليك: أولاً أن تكون قادراً على تحديد الأولويات. وثانياً أن تكون قادراً على تركيز وقتك وجهودك على أدائها.

حدّد أولويات النشاطات عالية المردود، ركّز على إنجاز لأنشطة عالية المردود وعليك إذا أردت أن تكون فعالاً أن تطور مهارات التركيز لديك وذلك كما يلي:
أولاً: عليك أن تحدد النواحي التي يجب عليك التركيز عليها مثل النشاطات ذات النتائج العالية المردود.

ثانياً: عليك أن تخطط وتنظم نفسك لتتمكن من صرف أكثر وقتك وطاقتك ومهاراتك على الأولويات الهامة والنشاطات ذات النتائج العالية المردود.

ثانياً: مهارة التنظيم

هل أنت جيّد التنظيم؟ ثم ماذا تستطيع عمله لزيادة فعاليتك وكفاءتك؟
فالاجتماعات والمكالمات الهاتفية وسكرتيرك والسفر والتعامل مع الأوراق وغيرها، كل هذه عناصر من شأنها أن تساعدك على توفير وقتك أو التفريط فيه، فتنظيم وقتك يعود إليك، وسترى لاحقاً الأساليب الفعّالة التي تساعدك على تحقيق التنظيم الجيد:

• الهاتف

- القراءة
- الاجتماعات
- السكرتير
- المقاطعات
- الرحلات
- إدارة الأزمات (الطوارئ)
- البريد الوارد

مهارات التنظيم- الهاتف

يمكننا الهاتف من توفير الكثير من الوقت الذي يقضى في السفر والاجتماعات والمراسلات. ولكننا قد نصلح عبيداً له في يوم من الأيام. فما هو الحل الأمثل لاختصار الوقت الذي يضيع في المكالمات الهاتفية.....

- دع أحداً يتلقى مكالماتك.
- أسأل هذا الفرد أن يجمع أكثر ما يمكن من المعلومات.
- أختصر من المكالمات.
- فوض مرءوسيك بأكبر عدد ممكن من المكالمات.
- لا تقبل أبداً مكالمات عندما تكون في اجتماع.
- استعمل مذكرة أو رسالة.
- خطط للمكالمات قبل القيام بها.
- قم بعقد اجتماعاتك بواسطة الهاتف.
- أنهى المكالمة بسرعة.

مهارات التنظيم- القراءة

على معظم المديرين أن يقوموا كل أسبوع بقراءة عدد كبير من الوثائق والتقارير

والمجلات والبيانات والمعلومات والمراجع على اختلاف أنواعها. وقد تتطلب هذه القراءة عدة ساعات كل أسبوع، كما أنه طبعاً يختلف عدد الساعات من شخص لآخر. ومع هذا فإن القراءة تشغل ما بين 3 و 10 ساعات في الأسبوع. وفيما يلي بعض الاقتراحات العملية لتوفير الوقت في هذا الخصوص.....

- اختر قراءاتك.
- ضع إشارات تتعلق بما تقرأه.
- تعلم مهارة القراءة السريعة.
- قم بتفويض من حولك بقراءة المواد.
- ركز على تقديم خلاصة للمواضيع المراد قراءتها.

مهارات التنظيم- الاجتماعات

يمضي المديرين ما متوسطه سبع ساعات في الأسبوع في اجتماعات. ويعتقد الكثيرون أن هذه الساعات ليست دائماً فعالة كما كان يجب أن تكون. ولتحسين هذه الاجتماعات يوصي بما يلي:

- قم بحساب تكاليف الاجتماع قبل عقده.
- تخفيض عدد الاجتماعات.
- اعقد اجتماعاً فقط عند الضرورة.
- اختر الوقت بعناية.
- ضع حدود زمنية لكل موضوع.
- قم بإعداد جدول أعمال مسبق.
- قم باختيار الغرفة المناسبة للاجتماع.
- ابدأ حسب الوقت المحدد.
- قم بإدارة الاجتماع بفعالية.

- قم بالانتهاء حسب الوقت.
- تابع توصيات الاجتماع بانتظام.

مهارات التنظيم - السكرتير

إن وجود سكرتير لديك يتسم بالكفاءة يساعدك إلى حد بعيد في إدارتك لوقتك، فما الذي يمكن عمله لتحسين طريقة عملكما معاً.....

- اعتبر السكرتير مساعداً لك.
- أحطه علماً بالأولويات والأهداف.
- شجعه المبادرة الشخصية.
- قم بوضع وصف وظيفي مفصل لسكرتيرك.
- ضع أهدافاً خاصة لسكرتيرك.
- قم بعقد اجتماع معه كل أسبوع.
- قم بتفويض ما تستطيع تفويضه له.

مهارات التنظيم - المقاطعات

لماذا يعتبر القضاء على المقاطعات هاماً..... لأنها تشكل المقاطعات على اختلاف أنواعها (الهاتف والسكرتير، المرءوسين، الرؤساء، الزملاء، الأصدقاء....) إحدى العقبات الرئيسية لتحقيق إدارة الوقت الفعالة.

فعليك إذا أردت أن تكون فعالاً أن تستطيع تركيز جميع طاقاتك وابتكاراتك ومهاراتك في التحليل واتخاذ القرارات لحل مشكلة أو قيام مشروع معين. ولذلك فإنك تستطيع أن تصل إلى نصف النتائج فقط التي كان بإمكانك الوصول إليها لو لم تحدث مقاطعتك..، فماذا يمكن عمله للتخفيض من المقاطعات أو القضاء عليها....

- أقضي على جميع أنواع المقاطعات مرة في اليوم على الأقل.
- لا مكالمات هاتفية.

- لا زائرين.
- حدد وقتاً معيناً في اليوم، مثلاً: من الساعة 8:30 - 9:30 لإنهاء أعمالك الهامة.
- أخبر الآخرين أنك مشغول ولا تستطيع التحدث إليهم.

مهارات التنظيم - إدارة الأزمات

يقع الكثير من المديرين ضحية لإدارة الأزمات، إذ يجدون أنفسهم مضطرين للتجاوب بشكل مستمر مع طلبات عاجلة وملحة من رؤسائهم. ولكن لسوء الحظ لا يوجد هناك علاج سحري للقضاء على تأثير إدارة الأزمة. وقد يكون في النقاط التالية بعض المساعدة للتخفيف من وقع هذه الطوارئ:

- التزم الهدوء.
- حلل الحالة بشكل منطقي.
- خذ الوقت الكافي لجمع كافة الحقائق.
- حدد أولوياتك.

ثالثاً مهارات التفويض⁽¹⁾:

للتعرف على تلك المهارة لك المثال التالي :

السيد سعيد مدير فرع أحد الشركات الكبرى، يأتي إلى عمله في السابعة صباحاً كل يوم، وما أن يدخل من المدخل الرئيسي للشركة، حتى يندفع إليه أحد موظفيه قائلاً: السلام عليكم، سيدي المدير، لقد قمت بالاتصال بمدير الشركة الفلانية، وسألته عن ردهم على العرض الذي قدمناه لهم، ولكنه مسافراً في رحلة عمل، فتحدثت إلى أحد مساعديه، وقال أنه لن يستطيع أن يتخذ قراراً إلا بعد عودة مديره من سفره، ماذا نفعل؟

(1) المصدر الرابط التالي :

<http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Mharat/2010/04/01/97485.html>

وما أن انتهى السيد سعيد من هذا الموظف، حتى عاجله آخر بسؤال آخر، وثالثٌ بمشكلة، ورابعٌ بأزمة، وهكذا كل يوم، فهل يا ترى يستطيع السيد سعيد أن يتحمل تلك الضغوطات كل يوم؟! وهل يتمكن السيد سعيد من الوصول لإدارة فعالة لعمله؟! باختصار إن مشكلة السيد سعيد ليست في عظم الأعباء، وكثرة الضغوطات، ولكن لأن السيد سعيد أغفل قاعدة هامة تكفل له ضغوطات أقل وإنتاجية عالية، ألا وهي قاعدة التفويض.

دعه يعمل:

كان مبدأ التفويض الفعال سر نجاح عملاقٍ من عملاقة تجارة التجزئة في الولايات المتحدة، وهو جي سي بيني، والذي يملك سلسلة من متاجر التجزئة تحمل نفس الاسم، حيث يقول: (إن أفضل وأحكم القرارات التي اتخذتها في حياتي على الإطلاق كان: دعه يعمل)، فكان أفضل القرارات أن يفوض المهام الذي يستطيع أن يؤديها غيره، أو لمن تدرب على أدائها بكفاءة.

ولكن بشروط خمسة:

ولكي يكون التفويض فعالاً، لا بد أن يتوفر فيه شروط أساسية، ودعائم رئيسية، حتى يؤتي ثماره، ومن هذه الشروط ما يلي:

- 1- النتائج وليس الأساليب: التركيز على النتائج المرجوة وليس على أساليب إنجاز تلك الأهداف، بمعنى أن توضح الهدف من المهمة التي توكلها لغيرك بدقة، ثم تترك له استخدام الأساليب المناسبة التي توصل إلى ذلك الهدف.
- 2- الدقة والوضوح: بمعنى تحديد الموارد والمصادر، والذي يساعد بشدة في إنجاز المهمة وتحقيق الأهداف، سواء أكانت تلك مصادر بشرية، أو مالية، أو فنية، أو إدارية.
- 3- اتفاق على معايير الإنجاز: ضع معايير واضحة ومتفق عليها مسبقاً من أجل قياس

الأداء، ويتضمن ذلك وضع معايير زمنية لتقديم التقارير ولإنجاز الأهداف.

4- المسؤولية لا تفوض: استمرار المسؤولية عن المهمة التي فوضتها، وتذكر دائماً أنه ليس بمجرد تفويض المهمة فقد انتهت مسؤوليتك عنها، فكما يقول فرانك ف. هوب: (إنه في مقدورك أن تقوم بتفويض عمل ما، لكن ليس في إمكانك التخلي عن مسؤوليته).

5- الانسحاب بمجرد التفويض: الانسحاب من المهمة بمجرد تفويض المختص بها، وعدم التدخل إلا إن دعت الحاجة لذلك؛ فكما يقول الرئيس الأمريكي رونالد ريجان: (قم بتعيين الأشخاص الملائمين، دربهم، فوض إليهم، ولا تتدخل بعد ذلك).

ثمار التفويض الفعال:

وحيثما تقوم - عزيزي القارئ - بالتفويض بشروطه الخمس السابقة، فإن ثمار من شجرة التفويض تتدلى نحوك، فالتفويض الفعال يمنحك إدارة فعالة للوقت؛ فهو علاج فعال للمدراء الذين يشتكون من قلة الأوقات، وكثرة المشاغل والأعمال، ويسعون دائماً لإنجاز مهام جديدة.

وفي نفس الوقت فهو يعينك على زيادة الإنتاج، فحينما توفر من وقتك الذي كان يضيع سدى في أعمال يمكن لغيرك إتمامها، فإن ذلك يجعلك تركز اهتمامك على اغتنام فرص جديدة، أو ابتكار أفكار مبدعة، أو تعلم مهارات جديدة تعود عليك وعلى مؤسستك وعلى أفراد فريق عملك بنتائج تزيد من إنتاجيتك.

ومن ثم يساعدك التفويض الفعال على إيجاد الوقت الكافي من أجل تدريب فريق عملك؛ فالوقت الذي توفره من جراء تفويض المهام، سيكون موجهاً إلى حد كبير من أجل تنمية مهارات فريق العمل.

ولكن لماذا يكرهه البعض؟

ولكن إن كان للتفويض كل تلك الثمار، فلماذا يحجم عنه بعض المديرين؟ ولهذا أسباب كثيرة، من أهمها ما يلي:

- 1- الخوف من فقد السيطرة: حيث أن المدير الذي يقوم بكل المهام بنفسه، فإنه يحتفظ بجميع أوراق السيطرة في يديه، أما حين يفوض المهام، فإنه قد يظن أن الموظفين سيصبحون في غنى عنه.
- 2- الخوف من ضياع الوقت: فقد يظن بعض المديرين أن الوقت المستثمر في تدريب وتعليم الموظف من أجل تفويض المهمة إليه وقتًا ضائعًا، وهذا ليس بالصحيح على الإطلاق، بل إنه يوفر لك كمدير وقتًا كافيًا لإتمام المهام الأكثر أهمية.
- 3- الخوف من اللوم: ففي حالة إذا ما فوض أحد المدراء أمرًا ما، ثم قام الموظف المسئول عن هذا الأمر بإتمامه بصورة خاطئة، فإن المدير هو من سيتحمل نتيجة الخطأ وليس الموظف المسئول.
- 4- الحرص الشديد على الموظفين: فقد يظن المدير أن تفويض مهمة ما لأحد موظفيه، سوف يثقل كاهله ويزيد أعباءه، ومن ثم يحجم عن ذلك ويفضل القيام بالمهمة وحده.

ماذا بعد الكلام؟

- وإليك جملة من الواجبات العملية من أجل تفويض فعال وناجح، وذلك كما يلي:
- قم بإعداد قائمة بأسماء كل المرؤوسين الذين ترغب في التفويض إليهم، وسجل نقاط ضعفهم ومواطن قوتهم، كما في الجدول التالي:

اسم الموظف	مواطن القوة	مواطن الضعف
السيد/ حامد	جيد في الاتصال والتفاعل مع الآخرين.	يكره الأعمال المكتبية والإدارية والأعمال الروتينية.
السيد/ سعيد	ينجز الأعمال بسرعة كبيرة.	ينجز الأعمال بدرجة إتقان وجودة ضعيفة.

- سجل ما تريد من الموظف إنجازه كتابة وأعطه نسخة واحتفظ بنسخة لنفسك من أجل المتابعة.
- أشرك من ستفوضه في تحديد الإطار الزمني اللازم لإنجاز المهمة، واحترس من المتفائل الذي قد يعطيك موعداً خيالياً لا يمكن تحقيقه.
- ضع نظاماً للاتصال وتقديم التقارير، يتضمن موعد تسليم التقارير وكيفية إرسالها.
- ركز على النتائج وليس التفاصيل، اجعل من الواضح لكل موظف أنك مهتم أكثر بالمحصلة النهائية لجميع المشاريع، بدلاً من التفاصيل اليومية التي تصاحبها.
- كلمة السر في نجاح التفويض هي المتابعة، فلا تقم بالتفويض ثم تنسى الأمر نهائياً، ولا تنسَ المبدأ الإداري القائل: (المسئولية لا تفوض).
- وأخيراً يقول ستيفن كوفي "التفويض الفعال للآخرين ربما يكون هو النشاط الوحيد المتاح، الأعظم قوة، والأشد فعالية".