

## الفصل الرابع



### التفاوض بالوقت

obeikandi.com

## التفاوض بالوقت

### ١- الوقت هو الحياة:

ما معنى الخسارة؟ مضي الوقت وحده يستهلكه، فلذلك يقسم الله جل جلاله بمطلق الوقت لهذا المخلوق الأول الذي هو في حقيقته وقت، أنه خاسر لا محالة، لأنه يتلاشى شيئاً فشيئاً، لذلك ورد في بعض الأحاديث الصحيحة :

(( بادروا إلى الأعمال الصالحة ما ينتظر أحدكم من الدنيا إلا غنىً مُطغياً، أو فقراً مُتسياً، أو مَرَضاً مُفسِداً، أو هَرَمًا مُقيِّداً، أو مَوْتًا مُجهِزاً؛ أو الدجال، فالدجال شرُّ غائبٍ يُنتظر؛ أو السَّاعةُ، والساعة أدهى وأمرّ)).  
[ أخرجه الترمذي عن أبي هريرة ].

سيدنا عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه يقول : " الليل والنهار يعملان فيك".

انظر إلى صورتك قبل أربعين عاماً، وانظر إلى صورتك بعد أربعين عاماً الفرق كبير جداً، هذا فعل الوقت، الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما.

لذلك هذا الوقت إما أن يستهلك، وإما أن يستثمر، البطولة والذكاء، والفلاح والتفوق، أن نستثمره، وضيق الأفق، والغباء، والجهل، أن نستهلكه .

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم :

(( نِعْمَتَانِ مَعْبُودُونَ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ : الصَّحَّةُ وَالْفَرَاغُ )) .

[رواه البخاري والترمذي وابن ماجة عن ابن عباس] . (١)

## ٢- إن قضية التنمية في المقام الأول قضية وقت وقضية إنتاج:

برزت بشكل واضح في أوائل هذا القرن أهمية الوقت في نظريات الإدارة، وارتبط مفهوم إدارة الوقت، بشكل كبير، بالعمل الإداري من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.

فالإدارة العصرية تعتبر الوقت واحدا من عناصر إنتاجها، وأحد خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وهي: الطاقات البشرية، الموارد المادية، المواد الخام، التجهيزات والبنية التحتية، إضافة إلى الوقت الذي يُعدّ أكثرها أهمية، وبالتالي فاستغلاله بشكل منظم ودقيق يفيد من جهة التوفير في تكاليف أي مشروع، ومن جهة أخرى يرفع من قيمة الأرباح، كما أن سوء استثماره يترتب عليه ارتفاع التكلفة المباشرة.

"فما من حركة تُؤدّي إلا ضمن وقت محدد، وما من عمل يُؤدى إلا كان الوقت إلى جانبه، فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت." وهكذا أصبحت التنمية في المقام الأول قضية وقت وقضية إنتاج.

واندمج المفهومين معا ليفرزا مفهوم الإنتاجية التي تعني العلاقة بين ما هو منتج والوسائل المستخدمة في عملية الإنتاج.

١- الموقع الإلكتروني للشيخ محمد راتب النابلسي، محاضرات في إدارة الوقت.

يقول المفكر مالك بن نبي: إن نهضة أي أمة من الأمم مرهونٌ  
باجتماع مجموعة من العوامل منها: الإنسان والموارد والوقت. ولعل حركة  
التاريخ وسير الأقاليم والحضارات السابقة تؤكد أن مقياس تقدم الأمم  
وازدهار حضارتها ونهضتها هو حسن استغلالها لوقت أفرادها وحسن  
إدارتهم له.

وإذا نظرنا إلى الأمم الحالية فسنجد أيضاً أن العامل الأساس في  
تقدمها هو أيضاً حسن استغلالها للوقت، واحترامها له.

إن نظرة إلى إنتاجية العامل في إحدى الأمم والتي تبلغ ثماني دقائق  
في اليوم تبين بكل وضوح سبب تخلف هذه الأمم عن ركب الحضارة، في  
الوقت الذي تمتلك فيه كل إمكانيات النهوض.

٣- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس  
كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء .

إدارة الوقت هي إدارة للفكر والضمير، وهي فوق ذلك إدارة  
للحياة، لجميع جوانبها وأبعادها.

وما أحوج أمتنا لهذه الإدارة وما أحوج شركائنا ومشروعاتنا لها .  
فالناجح في إدارة وقته هو الذي يستثمر وقته المتاح في الأمور الهامة ويخطط  
لهذا الوقت المتاح وهو الذي يسيطر على العوامل التي قد تتسبب في إهدار  
الوقت. فلا يستطيع الإنسان أن يختار استثماره أم لا ولكن يستطيع تعلم  
كيفية استثماره .

إنه العنصر الأساسي لجميع أمور الحياة فحياتنا ليست إلا وقت معلوم و محدود ... ألا يجب علينا إدارة هذا المحدود المعلوم الذي سوف تُسأل عنه.

يقول تعالى: ( وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ ) فالوقت متاح لنا جميعا بنفس القدر ولكن المتميز والناجح هو الذي يحسن إدارته ويستفيد وبذلك ينال الفوز بالدارين.

يقول أحد الناجحين رداً على سؤال عن سبب نجاحه في الحياة: " كنت أمتلك ٢٤ ساعة في اليوم، وكانوا يمتلكون ٢٤ ساعة أيضاً ... "

#### ٤- التأجيل إغراء خبيث .

غالباً ما يكون من يؤجلون أعمالهم متفائلين بصورة ملحوظة - فيما يتعلّق بقدرتهم على إنجاز العمل ضمن الوقت المحدد. وغالباً ما يترافق هذا مع تأكيدهم أن كل شيء تحت السيطرة. ولذلك، فلم يأت الوقت بعد لبدء إنجاز العمل. فمثلاً، قد يقدر أحدهم أن كتابة تقرير ما يحتاج إلى خمسة أيام، ولديه الآن خمسة عشر يوماً، وهو وقت طويل، ولا حاجة بالتالي لأن يبدأ العمل الآن. مثل هذا الإحساس الخادع يجعل الوقت يمر. وفي وقت معين، يتجاوز الموعد الذي قدره كي يبدأ العمل، يكتشف فجأة أن الأمور ليست تحت السيطرة، ولم يعد هناك وقت كافٍ لذلك. وعندها يوجّه جهده لإنجاز المهمة، وتمثل هذه الإندفاع الفجائية مصدراً للإحساس الخاطئ "لا أعمل إلا تحت الضغط". في الواقع، وفي هذا الوقت، يتقدم الإنسان في إنجاز العمل؛ لأنه لا يملك خياراً آخر. صحيح أنه يتقدم في العمل، لكنه فقد حريته، وأرهق عقله وجسمه.

وبالإضافة إلى التفاؤل فإن هناك صفات أخرى قد تميّز الذين

يؤجلون مثل:

- ثقة متدنية بالذات. قد يعاني مَنْ يؤجل أعماله الشعور بتدني الثقة بنفسه، وتدني تقديره لها. فقد يصر على مستوى عالٍ من الأداء، مع شعوره أنه غير كفؤ، أو عاجز عن تقديم انجاز فعلي في ذلك المستوى.
- مشاغلي الكثيرة. قد يعمل مَنْ يؤجل أعماله على لفت انتباه الآخرين لكثرة مشاغله، وكأنه يقول: لا أستطيع القيام بكذا وكذا؛ لأنّ أموري معقدة جداً ومطالبها عديدة، وهذا هو السبب في تأخري، ... إلخ. وفي الواقع، فقد يقضي مَنْ يؤجل أعماله وقتاً كبيراً في تبرير تأجيله، وهو وقت كان يمكن استغلاله في إنجاز العمل.
- العناد. قد يكون التأجيل تعبيراً عن العناد والتفاخر؛ كقولك: لا تتوهم أنك قادر على دفعي إلى العمل متى تريد. فأنا سأقوم بما عليّ عمله عندما أقرر وأكون مستعداً لذلك.
- السيطرة. قد يُستخدم التأجيل في محاولة السيطرة على سلوك الآخرين؛ كقولك: لا يمكنهم أن يبدؤوا إن لم أكن هناك. لكنّ الواقع يشير إلى أن التأجيل المقصود يغضب الآخرين كثيراً.
- التأجيل بصفته وسيلة للتكيف للضغوط. يصعب غالباً معالجة التأجيل؛ إذ إن سلوك التأجيل يصبح مع مرور الوقت طريقة في التكيف مع الأعمال اليومية الضاغطة. وعليه، فمن الأسهل أن تجد عذراً، أو أن تؤجل القيام بالعمل.

- ضحية محبطة. غالباً ما يشعر المُؤجِّل أنه ضحية؛ فهو لا يفهم لماذا يُؤجِّل، أو لماذا لا يُنجز أعماله كالآخرين.

### ومن أسباب التأجيل:

- الصعوبة. يبدو العمل صعب الإنجاز. فنحن بطبيعتنا نتجنب الأعمال الصعبة لصالح ما يبدو لنا سهلاً.
- إضاعة الوقت. يتطلب إنجاز العمل مدداً طويلة من الزمن، وهي مدد لا تتوافر إلا في عطلة نهاية الأسبوع.
- نقص المعلومات أو المهارات. لا يحب أحد ارتكاب الأخطاء؛ لذا، سانتظر حتى أتعلّم كيفية تنفيذ العمل قبل البدء به.
- المخاوف: سيعرف الجميع أخطائي ونقاط ضعفي.

### والعلاج بسيط للخروج من إغراء التأجيل:

تصرف تماماً عكس ما كنت تتصرف سابقاً، وقل لنفسك: ليس العمل بهذه الصعوبة، ولن يأخذ الكثير من الوقت. أنا متأكد أنني أعرف كيف أنفذه، أو أنني أستطيع تعلّم ذلك في أثناء إنجازه. لا أحد يهتم؛ لأن الكل مشغول بشؤونه الخاصة.

٥- ينتهي أي عمل في موعده المقرر حينما يتم الأخذ بالاعتبار التأخيرات المحتملة .

إن أهم ما يجب أن تتصف به جدولة الوقت هو عامل المرونة؛ بمعنى الاستعداد لما يمكن أن يقابلك من مقاطعات وطلبات غير متوقعة.

وبالرغم من أن هذه المقاطعات هي جزء من وظيفة أي مدير، فإن كثيراً من المديرين لا يخططون لها، حيث يقومون بتوزيع وقت العمل الرسمي بكامله على الأنشطة، ومثل هذا الضرب من الجدولة فشله مؤكداً، لأن المدير لا يستطيع أن يسيطر على كل وقته، وحتى لو أمكنه ذلك في يوم من الأيام فإنه لن يستطيع ذلك دواماً.

ويمكننا القول أن معظم الوظائف الإدارية تتطلب مرونة تتراوح بين (٢٥) و (٥٠٪) من إجمالي وقت العمل اليومي، وهذا يعني أنه إذا كان عدد ساعات العمل اليومي ثماني ساعات فإنه لا بد أن نترك بدون جدولة مساحة من الزمن تتراوح بين ساعتين وأربع ساعات لامتناس الأحداث غير المتوقعة.<sup>(١)</sup>

إن أخذ التأخيرات المحتملة بالحسبان يفيد الآتي:

- ١- إنهاء العمل في الوقت المحدد، وهذا إيجابي.
- ٢- إنهاء العمل قبل الموعد المحدد، وهذا يعطي صورة إيجابية عن القائمين على العمل، وكانوا أكثر مدعاة للثقة مستقبلاً.

والتأخيرات المحتملة يمكن أن تتخذ إحدى الصور التالية:

- ١- تأخيرات محتملة متوقعة مسبقاً، ويمكن التنبؤ بها، وهذا التنبؤ يكون استناداً إلى خبرة المدير المتراكمة.

---

١- أبو شيخة، نادر أحمد: : إدارة الوقت"، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩١م، ص ١٢١.

٢- وتأخيرات محتملة لا يمكن توقعها، مثل الأزمات المالية التي تصيب الدولة، أو تصيب الدول الأخرى، والتي يكون لها تأثير كبير علينا.

٦- لإدارة الوقت عليك أن تكون قادراً على تقييم قيوده وإمكاناته.

إذا لم تكن قادراً على تقييم قيود الوقت وإمكاناته وتوقع العوامل المؤثرة في استخدامه، وتطوير الأساليب التي تمكنك من استغلال فوائده والحفاظ عليها وتطبيقها؛ فإن الوقت هو الذي سيدريك، وغالباً ما ينجم عن ذلك نتائج غير سارة لك ومؤسستك.

وعلى العموم فإنك ستدير وقتك بشكل جيد إذا أتقنت المهارات التالية:

١- السيطرة على استخدام الوقت: بتجنب الاقتراحات المبددة للوقت والجهود المربكة وعدم تكرار الخطوات الفاشلة، كما أن عليك ضبط التطفل، وأن تعرف متى تقول لا في وجه هؤلاء المتطفلين.

٢- اجعل الوقت يعمل لصالحك: فالوقت حين يستهلك لا يعود ثانية، مع ملاحظة أنه يتجدد في كل يوم، والوقت الذي يساء استخدامه بالأمس لا يجب أن يكون أنموذجاً لليوم أو الغد، لا تبدد ضوء النهار ( الوقت القيّم ) وبدلاً من ذلك عليك أن تجعل الوقت يعمل لصالحك وصالح مؤسستك.

٣- تطبيق الوقت استراتيجياً: وهنا في تخطيطك الاستراتيجي للشركة يجب أن تضع بعداً حاسماً للوقت؛ وهذا يذكرنا بإدارة الأزمات، والتي يشكل الوقت فيها عاملاً حاسماً لنجاح إدارة الأزمة أم لا، الوقت هنا يجب أن يسير جنباً إلى جنب مع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، والقرار يجب أن يصدر في الوقت المناسب حتى نحقق

الميزة التنافسية على المنافسين؛ وإلا يمكن لفشل في اتخاذ قرار في الوقت المناسب أن يؤدي بالشركة.

٤- مراعاة وتيرة الوقت: مراعاة الأوقات التي نشعر فيها بالنشاط، بتسخين الوضع في هذه الأوقات، كذلك مراعاة التحرك بانسجام؛ لأن من شأن ذلك الانسجام أن يعطي زخماً لعمل الفريق المنسجم.<sup>(١)</sup>

٧- لأغراض عملية يعتبر الوقت شيئاً مطلقاً.

أي أن اليوم هو يوم، والساعة ساعة، والدقيقة دقيقة، لكن تصورنا للوقت أبعد من أن يكون ثابتاً؛ فأحياناً يبدو الوقت بطيئاً عندما تكون ضجراً، أو تنتظر موعد الإفراج عنك من المعتقل، ..

وأحياناً يمر الوقت بسرعة كبيرة عندما تكون مشغولاً بأمر ممتع...

ونرى نشاطاً زائداً للعمل في ساعات من النهار، وفتوراً في ساعات أخرى.

ما يهمنا هنا كمدرء هو أن ننظر ببصيرة إلى هذا الأمر، بحيث نفعل العاملين في ساعات نشاطهم، بما يعوّض نقص الإنتاج في ساعات

---

١- ليستر آر بيتل، ترجمة محمد نجار: " إدارة الوقت: المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت"، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع، ط١، ١٩٩٩م، ص ص (١٨-٢١).

فترتهم، بالإضافة إلى ذلك علينا أن نشيع جواً من المرح والألفة والانسجام في بيئة العمل حتى نضمن زيادة ساعات النشاط لديهم<sup>(١)</sup>.

٨- يمكن للمرء عن طريق معرفة مدى تأثير بعض العوامل العقلانية والمدروسة المتعلقة بالوقت على سلوكك وسلوك الآخرين الذين تتفاعل معهم يمكنك البدء بمعالجة الوقت .

ثمة وعي متزايد من أن للطريقة التي نفهم بها الوقت تأثير دراماتيكي على سلوكنا، ولن نكون قادرين على السيطرة عليه، أو ضبطه، أو قياسه، أو استخدامه كعامل استراتيجي ما لم نفهم تأثيره على حياتنا، سواء كنا أعضاء في شركة أو مؤسسة، أو كنا نعمل بشكل مستقل.

لذلك يجب علينا ابتداءً أن نجيب على الأسئلة التالية:

- ١- ما هي عوامل الوقت التي تنظم حياتنا؟
- ٢- ما هي البرامج التي تحدد شئوننا الشخصية؟
- ٣- ما هي البرامج المتعلقة بالعمل المفروض علينا؟
- ٤- متى يبدأ يومنا العملي وينتهي؟
- ٥- ما هي الأوقات والتواريخ التي تحفز أعمالنا وتقيس تقدمنا؟
- ٦- ما الذي نعرفه عن ماضينا، ويمكننا استثماره في تخطيط مستقبلنا؟

---

١- ليستر آر بيتل، المرجع السابق، ص ٢١.

٧- ما مدى قدرتنا على التنبؤ بتتابع الأحداث التي تؤثر على حياتنا -  
في البيت والعمل؟

٨- من هم الأشخاص أو المؤسسات التي ينبغي علينا أن ننسق معها  
أنشطتنا وخططنا؟<sup>(١)</sup>

٩- هناك العديد من الأشخاص يعتبرون الهموم العاطفية عاملاً رئيسياً  
في تقرير مدى تأثير الوقت على حياتهم .

وهذا صحيح حيث أن التأثير النفسي يمكن أن يجيب على العديد  
من الأسئلة مثل:

١- كم نقلق عندما نتأخر عن موعد شخصي؟

٢- كم نزعج عندما لا يحافظ الآخرون على مواعيدهم معنا؟

٣- كم نتضايق حين لا نتمكن من انجاز عمل في موعده المحدد؟

٤- أي نوع من التوتر نشعر به عندما ندرك بأننا بدأنا نتخلف تدريجياً  
عن النهوض بمسئوليات عملنا؟

٥- ما نوع الضغط الذي نحس به في العمل عندما يفشل العاملون لدينا  
أو زملائنا في العمل في انجاز أعمالهم حسب المواعيد المقررة؟

٦- ما مدى واقعية إحساسنا بالوقت ؟ وهل تقديراتنا لإتمام مهمة ما  
صائبة عادةً؟

---

١- ليستر آر بيتل، مرجع سابق، ص ص ( ٢٢ - ٢٣ ).

٧- إلى أي مدى نشعر بأننا نتحكم في الوقت في مقابل شعورنا أنه  
يفلت منا؟

معرفةنا برد فعلنا ورد فعل الآخرين على ضغوط وقيود الوقت  
ستزودنا بأساس لتطوير مهاراتنا وأساليبنا لضبط هذه العوامل  
والسيطرة عليها.<sup>(١)</sup>

١٠- توجد ناحية مهمة للتعامل مع الوقت، هي الطريقة التي ندمج فيها  
عوامل الوقت مع وجهه نظرنا .

لا نختلف بداية أن كافة الأفراد - بإدراك منهم أو بغير إدراك -  
يتبنون وجهة نظر تساعدهم على التفاعل بشكل أفضل مع الوقت.

ومع أن الكثيرين لا يفكرون كثيراً بأمر الوقت، فالأمور تسيير  
معهم على البركة، إلا أن هناك من يتبنى وجهات نظر تبجل الوقت.

والغالب من الناس يتبنى واحدة أو أكثر من هذه المقولات كدليل  
ومرشد لهم وكمحدد لعلاقتهم مع الوقت وهي:

١- إن الوقت كالمذو والجزر لا ينتظر أحداً.

٢- إنك تعيش مرة واحدة فقط.

٣- إن المستقبل يكمن في الماضي.

٤- كل شيء في وقته.

---

١- ليستر آر بيتل، مرجع سابق، ص ٢٤.

- ٥- يجب على المرء أخذ الوقت بناصيته.
- ٦- هناك دائماً وقت كافٍ للنوم.
- ٧- هنالك وقت لجميع الأشياء.
- ٨- الوقت يمضي بسرعة.
- ٩- الوقت قصير.<sup>(١)</sup>
- ١٠- الوقت كالسيف، إذا لم تقطعه قطعك.
- ١١- اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً، واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً.

### ١- تأثير دمج الوقت المنزلي مع وقت العمل:

وفقاً لبحث أجرته " لينك ريسورسز " وهي مؤسسة بحوث متخصصة في مجال إدارة الوقت،

فإن (٢٢) في المائة من إجمالي القوى العاملة في الولايات المتحدة كانت تمارس عملها في المنزل في عام ١٩٨٩م.

وهذا يشمل ستة وعشرون مليوناً من البشر، هم أصحاب عمل أو موظفين مقابل أجر يعملون في بيوتهم، أو يعملون عملاً حراً خارج شركاتهم، أو أعمال بعقود، أو ممن يعملون أعمالاً حرّة.

١- ليستر آر بيتل، مرجع سابق، ص ٢٤.

وقد ازداد عدد العاملين في المنازل بحوالي سبعة بالمائة سنوياً خلال العقد الأخير من القرن العشرين.

وتعود أسباب ذلك إلى التوسع الكبير في استخدام الأجهزة الالكترونية، مثل أجهزة الكمبيوتر والفاكسميلي، الذي جعل من المنزل خياراً عملياً.<sup>(١)</sup>

ولعلنا لا ننسى ونحن نتحدث عن الأعمال المنزلية التجربة الصينية والتي تعتبر من أفضل التجارب في هذا المجال.

### ٣- ضع ثمناً عالياً لوقتك:

باستعراض العوامل المؤثرة على قيمة الوقت نجد الآتي والموضح في الجدول الآتي:<sup>(٢)</sup>

التأثير على قيمة الوقت			العوامل المؤثرة على قيمة العمل
عالي	وسط	منخفض	
		+	سجل المواظبة
	+		التعليم
	+		الخبرة
+			كفاءة مهنية خاصة
+			أداء العمل
	+		إمكانية التقدم في العمل
	+		طول مدة الخدمة في المهنة

١- ليستر آر بيتل ، مرجع سابق، ص ٢٨.

٢- ليستر آر بيتل ، مرجع سابق، ص ص ( ٣٠ ، ٣١ ).

التأثير على قيمة الوقت			العوامل المؤثرة على قيمة العمل
عالي	وسط	منخفض	
		+	طول مدة الخدمة مع صاحب العمل
		+	الولاء لصاحب العمل

وبالتالي وحتى تزيد قيمتك وتسوق نفسك بشكل أفضل عليك  
بإتباع النصائح التالية:

- ١- وسّع وحسّن كفاءتك المهنية.
- ٢- حسّن قاعدة معارفك خصوصاً ما له علاقة بمهنتك.
- ٣- طبّق مهاراتك ومعارفك على الأنشطة الهادفة، وتجنب، في الوقت نفسه، الأعمال المضيعة للوقت.
- ٤- كرّس وقتك لإنجاز الأهداف التي تعتبرها شركتك ورئيسك مهمة لهم.
- ٣- إدارة الوقت تمنح الفرد مهارات التعامل مع الوقت .

الإدارة الجيدة للوقت تجعلك:

- ١- تتوقع الأمور التي تقيد الوقت وتدخلها في خططك، بحيث تتجنب انقضاء الوقت وعدم الالتزام بالمواعيد النهائية، أو اكتشاف أن الوقت كان قصيراً جداً.
- ٢- تضع جداول أعمال واقعية حتى لا تضطر إلى ( اللعب بكل الكرات) أو أن تقوم بعمل ثلاثة أشياء بوقت واحد.

٣- تضع خطة للبدايات المبكرة، وذلك للتأكد من أن الأعمال قد استكملت ( ولم تنته تقريباً )، أو أن المكان الذي تريد الذهاب إليه سيكون مفتوحاً وليس مغلقاً ساعة وصولك.

٤- تحدد الأولويات مسبقاً لتنظيم وقتك وذلك حتى لا تضطر لإصدار أحكامك تحت ضغط مسألة ( أي المهام يجب القيام به أولاً ) .

٥- تأخذ في اعتبارك قيود الوقت، وذلك حتى يمكنك أن تقدم طلباتك في ( الوقت المحدد ) وأن تطلب ( وقتاً كافياً ) قبل الموافقة على الالتزام بشيء.

٤- لأجل تنظيم إدارة الوقت في منظمة لا بد من اعتماد اختبار الوقت .

اختبار الوقت هو مجموعة من التمارين والتدريبات الذاتية تمكّنك من تجربة تقنيات مختارة لتوفير الوقت، واختبار كفاءتك فيها، وهي تستخدم في تخطيط مسار العمل.

ولو نظرنا إلى كتب إدارة الوقت لوجدنا الكثير من الاختبارات، والتي كلها تشخص على أنها اختبار للوقت، والواقع أنها وإن اختلفت في ظاهرها؛ إلا أنها ترمي لهدف واحد في النهاية؛ وهو التعرف على مكان الوقت الضائع، وكيفية استغلاله، وتجاوز معوقاته.

وفي الغالب تتخذ اختبارات الوقت الصور التالية:

١- اختبار الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة: وتشمل ثلاثة اختبارات:

- اختبار الاستغلال: أي تحديد حجم الأنشطة التي يتم ممارستها، وتنفيذها، في المدى الزمني، وتحديد مدى استغلال عنصر الوقت في المشروع.

- اختبار الفائض: ويقصد به الوقت الفائض عن حاجة المشروع والذي يمكن استغلاله في القيام بتنفيذ عمل إضافي آخر.

- اختبار الفاقد: وينظر إلى وقت كل مرحلة من مراحل الإنتاج على حدة، ويحدد الوقت الفائض في كل مرحلة.

من خلال هذه الاختبارات يمكن لمتخذ القرار أن يقوم بسد الفجوات القائمة في المشروع.

٢- اختبارات المهام والملاءمة والفاعلية: ومن أمثلتها:

- اختبار الضرورة: ضرورة المهمة للمشروع.

- اختبار الملاءمة: اختيار الشخص المناسب لأدائها.

- اختبار الكفاءة: الأسلوب الأمثل لتنفيذ تلك المهام.

٣- اختبار تشخيص إدارة الوقت لتحديد مستوى إدارتك لوقتك.

٥- قد يكون من غير الواقعي أن نبالغ في الركون إلى صنع القرار بسرعة .

الفلاح في الإدارة هو اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، فالسرعة في بعض القرارات مطلوبة، مثل القرارات الروتينية، أو قرارات

الأزمة، وهذا لا يعني التهور، فالمفروض أن هناك استشعاراً مسبقاً للأزمة واستعداداً لها، ولكن هناك الكثير من القرارات تحتاج إلى تمحيص ووقت قبل اتخاذها، وخاصة تلك القرارات الإستراتيجية، والتي تمس الأهداف العامة للمؤسسة.

تلك المشاكل تحتاج إلى تشخيص سليم، ووضع الحلول عن طريق جلسات العصف الذهني، ثم تقييم تلك البدائل، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، ثم وضعه قيد التنفيذ.

٦- يكمن خلق التخطيط لابتكار أفكار جديدة في المبدأ الأساس القائل أنها تطلق بطريقة لا واعية بواسطة التداعي الحر للأفكار .

مثلاً لو كنت تريد عمل بوتيك نسائي، والمحل صغير، وأنت تريد أن توحى للداخل بأن المحل واسع...

كنت عند الحلاق ونظرت إلى المرايا الكثيرة عنده... فأوحى لك ذلك بأن تضع مرآة كبيرة في نهاية البوتيك.

أيضا كنت على شاطئ البحر، ونظرت إلى السماء الصافية المرصعة بالنجوم؛ ذلك أوحى لك بأن تضع صورة للسماء في سقف المحل... وهكذا تتوالى الأفكار الإبداعية بطريقة تراكمية .. فكرة فوق فكرة.

٧- ثمة حقيقة يدعمها قدر كبير من البحث والدراسة، وهي أن سر الحافز يكمن في طبيعة العمل ذاته .

لعمل الذي ينظر إليه على أنه لا هدف له لا يقدم أيّ حافز، بل إن له تأثيراً معاكساً على الأشخاص الذين يؤدونه، فهم يقومون بأي شيء

للتهرب منه، ومن جهة أخرى فإن العمل الذي يختبر المهارات والفكر ويبدو مفيداً في فحواه يعتبر حافظاً قوياً.

إن معظم دارسي السلوك الإنساني والتنظيمي اليوم يؤيدون وضع نظرية للتحفيز أكثر استنارة، تتجاوز قضية أن الضغط على العاملين أو المال هما ما يدفع العاملين للعمل.

هذه النظرية تتوقع أن الناس سيبدلون جهداً إضافياً ويصبح لديهم حوافز إذا عملوا عملاً:

١- يجلب لهم الاحترام ويرفع مستوى تقديرهم الذاتي، غالباً لأن في العمل نوعاً من التحدي، ولأنه يستقطب وقتهم، وينظر إليه الآخرون بتقدير، وربما بسبب مرونة جداول الوقت التي يقدمها.

٢- يمكنهم من الاشتراك في وضع أهداف ومعايير ذلك العمل، بما فيه من معايير الوقت ومواعيد انجاز العمل.

٣- يتيح لهم إلى حد ما تعيين طريقة تنفيذ العمل بما في ذلك وتيرة الجهود التي يجب التوسع بها.

٨- مع أن الوقت يمكن أن يستخدم لتحفيز سلوك الآخرين، فقد يعمل أيضاً كرادع.

كما قلنا في الإجابة على السؤال السابق فإن الوقت يمكن أن يلعب دوراً مهماً مساعداً في عملية التحفيز، كذلك يمكن أن يكون له دور معرقل أو رادع إذا:

١- لم يجلب العمل لهم الاحترام ولم يرفع مستوى تقديرهم الذاتي، غالباً لأنه لا يوجد في العمل نوع من التحدي، ولأنه لا يستقطب وقتهم، ولا ينظر إليه الآخرون بتقدير، وربما بسبب عدم مرونة جداول الوقت التي يقدمها.

٢- لم يتم تمكينهم من الاشتراك في وضع أهداف ومعايير ذلك العمل، بما فيه من معايير الوقت ومواعيد انجاز العمل.

٣- لم يُتَح لهم إلى حدٍ ما تعيين طريقة تنفيذ العمل بما في ذلك وتيرة الجهود التي يجب التوسع بها.

٩- إن تغيير العادات المتأصلة، سواء كانت متعلقة بالوقت أم لا، يُعتبر أمراً صعباً لكنه ليس هدفاً غير قابلٍ للتحقيق.

العادة صعبة التغيير لأنها تكون ببطء وأخذت وقتها، لذلك فإن تغييرها في الغالب يجب أن يأخذ وقتاً.

ونحن نتحدث عن الوقت فإننا نستطيع تغيير العادات السيئة المتعلقة به بإتباع اللاءات الآتية:<sup>(١)</sup>

١- لا لمقاطعات التليفون.

٢- لا لمقاطعات الآخرين.

٣- لا لمقاطعات تتسبب أنت بها.

٤- لا لاجتماعات ومقابلات غير ذات قيمة.

---

1- <http://www.3iny3ink.com/forum/t115802.html>

- ٥- لا للتأجيل والتسويف.
- ٦- لا للإفراط في كتابة التقارير.
- ٧- لا لاختلاط الأولويات.
- ٨- لا لعدم التنظيم.
- ٩- لا للإفراط في العلاقات الاجتماعية على حساب العمل.
- ١٠- الوقت الضائع في اصطيد المعلومات عن مصادر التوريد يمكن تقليصه.

وذلك باستخدام موفرات الوقت التكنولوجية بالدخول مباشرة إلى قواعد بيانات الموردين الخارجيين والسجلات الداخلية عن أداء الموردين، والمعلومات عادة تستقى من ثلاثة مصادر:

- ١- قواعد البيانات: وهي في الغالب متاحة للجميع، وأحياناً محجوبة.
- ٢- المعلومات الأولية: وهي معلومات تؤخذ مشافهة في الغالب، كما أنها ليست متوفرة لغالب الناس، وهذا النوع من المعلومات يستغرق كلفة عالية ووقتاً طويلاً.
- ٣- المعلومات الثانوية: وهي الأقل كلفة، ويمكن العثور عليها بسهولة، إلا أنها لا يمكن الوثوق بها تمام الثقة، ومن أمثلتها المعلومات المستقاة من الشبكة العنكبوتية ( الإنترنت ).

## تحسين الوقت المنتج

يعتبر الوقت مقياس عالمي فريد بحيث أنه حاضرٌ في حياتنا الشخصية وفي مقدرات المؤسسات على حد سواء.

ونتيجة لذلك، فإن للوقت تأثير عميق على إنتاجيتنا - وهو المقياس الذي نستخدمه لقياس مدى ما تساهم به الجهود التي نبذلها في إضافة قيمة إلى الناتج الذي نحققه.

ويمكن تطبيق قيمة الوقت على أي مدخل لأي مشروع عمل.

وقيمة الوقت بالنسبة للمرافق والمعدات، على سبيل المثال، هي الإيجار. فقيمة الوقت بالنسبة لفاتورة الكهرباء تقاس بالكيلووات - ساعة. وعلى نحو مشابه، تُقيّم المخرجات بعدد الوحدات المنتجة في الدقيقة، وفي الساعة، وفي الأسبوع، وفي السنة. ونقيس إنجازاتنا بما فعلناه هذا الأسبوع، وهذا الشهر، وهذه السنة. ونضع شارة على ما تبقى من فرص أو مناسبات في حياتنا حين نحتفل بأعياد ميلادنا سنوياً. حتى الأرباح يحكم عليها بحساب سنوي.

### عامل الإنتاجية:

إن قياسات الإنتاجية قد طغت، بطرق عدة، خاصة في الوعي الشائع على أهمية قياسات الوقت. ومع ذلك،، فالحقيقة هي أن قياسات الإنتاجية تشتمل دائماً تقريباً على قياس للوقت.

## قياس الإنتاجية :

الإنتاجية هي، بشكل أساسي، مقياس لكفاءة شخص، أو عملية، أو آلة، أو شركة . فالإنتاجية تقرر بمقارنة :

(١) قيمة المخرجات أو الناتج مع :

(٢) تكلفة مصدر المدخلات وغالباً ما يعبر عنها بنسبة أو معدل :

المخرجات

الإنتاجية = —————

المدخلات

على سبيل المثال، إنتاجية قسم تجميع يدوي في مصنع إنتاج المفروشات يمكن أن تحدد بخمسة كراسي لكل ساعة عمل . ( لاحظ أن الإنتاجية ترتبط مباشرة بفترة من الوقت).

وفي هذا المثال، عدد الكراسي التي جرى تجميعها هي المخرجات أو الناتج، والعمل المبذول هو المدخلات .

إذا رغب مصنع المفروشات فإن في وسعه تحويل كلا الرقمين إلى دولارات، فالقيمة المضافة للكراسي نتيجة لعملية التجميع لنجار الموبيليا عشرة دولارات في الساعة، فتكون إنتاجية عملية تجميع الكراسي ثلاثين دولاراً مقسمة على عشرة أي بمعدل ٣ : ١ .

يمكن تحويل المعدلات إلى نسب مئوية، وتقوم بعض الشركات بتحديد الإنتاجية بتلك الطريقة .

على سبيل المثال، معدل ٣ : ١ يعتبر (٣٠٠) بالمائة . ولو كان المعدل ٢ : ١ ، فإنه سيكون (٢٠٠) بالمائة . وفي أحيان كثيرة تسمع عن مقارنة الإنتاجية الحالية مع الإنتاجية السابقة . ويعبر عن ذلك غالباً بزيادة في السنة المئوية أو نقصان .

فعلي سبيل المثال، إذا كان معدل إنتاجية دائرتك ٢ : ١ في السنة الماضية وتحسن ٢,٢ : ١ هذه السنة، عندها يصح القول أن إنتاجيتك قد تحسنت بنسبة عشرة بالمائة .

$$\%10 = 0,10 = 2,0 \div (2,2 - 2,0)$$

### معايير الإنتاجية :

كما أنه لا توجد طريقة للقول إن معيار وقت معين يعتبر " جيداً " دون مقارنته مع معيار سابق أو معيار معتمد من شركة أخرى، فإن من المستحيل أيضاً الحكم على القيمة الممثلة لنسبة معينة من الإنتاجية دون مقارنتها مع نسبة أخرى . ومع ذلك، فإن العديد من المؤسسات ومن ضمنها مكتب إحصائيات العمل الأمريكي، غالباً ما تختار سنة معينة كقاعدة لقياسات إنتاجيتها، ومن ثم تقوم بالمقارنة مع ذلك " المعيار " من سنة لأخرى. فعلي سبيل المثال، قد يظهر مكتب إحصاءات العمل الأمريكي في عام ١٩٩٠، أنه مقارنة مع العام ١٩٨٠، كان هناك تحسناً في معدل الإنتاجية ( مقياساً بمعدل الإنتاج بالساعة ) لدى المنشآت الصناعية الأمريكية، مقدراه ٣,٦ بالمائة على مدى عشر سنوات . ( لاحظ ثانية، اشتقاق نسبة الإنتاجية من القياسات مقابل فترة زمنية ).

## الأخطاء الكامنة في مقارنة الإنتاجية :

باستخدام المقارنات ما بين نسب الإنتاجية لنشاط أو عملية معينة ، فإن من السهل نسبياً ومن المفيد ، تقرير ما إذا كان هناك تحسن . فالمقارنات لا تكون صحيحة ، بالطبع إلا إذا كانت وحدات المخرجات والمدخلات للنسب التي تجري عليها المقارنة متشابهة ، فمكتب إحصاءات العمل ، على سبيل المثال ، يستخدم دوماً فهرساً للمخرجات يقوم على القيمة المضافة من قبل المنشآت الصناعية ، ومدخلات تعتمد على ساعات العمل الإجمالية في تلك المصانع . وقد تتغير العوامل التي تساهم بالمدخلات والمخرجات - فذلك هو جوهر تحسن الإنتاجية - إلا أن الطرق المستخدمة لاحتساب قيمتها ينبغي أن تتسق من فترة لأخرى ، وبخلاف ذلك ، فإنه سيكون هناك خطر مائل على الدوام من أن يقارن التفاح بالبرتقال .

## معدلات ارتفاع وهبوط الإنتاجية :

على مر الوقت فإن إنتاجية عملية ما يمكن أن تظل ثابتة ، أو أن ترتفع ، أو تهبط .

والطرق التي يمكن أن تؤثر فيها التغيرات سواء في المدخلات أو المخرجات على الإنتاجية لا تعدو أحد هذه الأشكال الثلاثة :

- إذا بقيت قيمة المخرجات من عملية ما ثابتة لكن تكاليف المدخلات هبطت ، فإن الإنتاجية سترتفع .
- إذا بقيت قيمة المخرجات من عملية ما ثابتة ولكن تكاليف المدخلات ارتفعت ، فإن الإنتاجية ستخفض .

- إذا انخفضت قيمة المخرجات لعملية ما وبقيت تكاليف المدخلات ثابتة ، فإن الإنتاجية ستتخفض.

وإذا تغير كل من المخرجات والإنتاجية ، فإن عليك استخدام المعادلة الأساسية الإنتاجية تساوي قيمة المخرجات مقسومة على تكلفة المدخلات.

### طول فترة القياس :

تقليدياً ، كانت الإنتاجية تقاس على فترات طويلة من الزمن ، وهي عادة سنة واحدة ومع وجد خط مباشر للإبلاغ عن المعطيات ، فإنه لا يوجد سبب يمنع الحصول على نسب الإنتاجية الأيسر أسبوعياً وشهرياً وحتى يومياً .

وفي حين أن بعض الشركات توفر لمديرها نسب يومية ، فثمة سبب للاعتقاد أن التقلبات اليومية ستكون مضللة ، هناك بالطبع ، تقنيات إحصائية يمكنها أن تمحو أثر هذه التقلبات . ومع ذلك ، فإن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تساهم في نسبة الإنتاجية بحيث أن من الأفضل عادة إصدار الأحكام بناء على فترات زمنية أطول – ربما شهر على أقل تعديل .

### أهداف لتحسين الإنتاجية :

في حين أن أول استخدام رئيسي لقياس الإنتاجية وتحسينها قد تم في المؤسسات الصناعية ، فإن مبادئه قابلة للتطبيق في كل مكان .

ففي العديد من الوظائف الكتابية والخدماتية، تجري قياسات الإنتاجية بشكل روتيني، كما هو الحال في العمليات المتعلقة بالإنتاج، فإنتاجية مأمور معالجة الكلمات، على سبيل المثال، يمكن أن تقيم بعدد الحروف أو الأسطر المطبوعة خلال ساعة عمل. كما أن إنتاجية أمين الصندوق في السوبر ماركت يمكن أن تقاس بعدد البنود التي جرى تدقيقها (أو الدولارات المقبوضة) في اليوم من وقت الموظف.

وعلى نحو مشابه، فإن إنتاجية أمين الصندوق في البنك ما يمكن أن تقاس بعدد التعاملات التي أجزاها خلال ساعة، أو يوم، أو أسبوع، أو شهر من وقت أين الصندوق.

إن القيد الحقيقي الوحيد على تطبيق الإنتاجية هو ضرورة للحصول على مقاييس يمكن الاعتماد عليها للمدخلات والمخرجات. فمن الصعب، على سبيل المثال، قياس مقدار ناتج (مخرجات) ممرضة، مع أن العديد من المستشفيات تستخدم عدد المرضى المعالجين في كل نوبة كمقياس للإنتاجية. وهنا أيضاً؛ لا بد من قياس قيمة الوقت لمختلف العوامل المشاركة للحصول على قياس حقيقي للمدخلات، ولا يتضمن ذلك أجور ووقت الممرضات المسجلات فقط، وإنما أيضاً وقت وأجور الممرضات المرخصات عملياً، ومساعدات الممرضات، وفنيي المختبر، والمشرفات والقائمات على شؤون الخدمة في المستشفى.

العامل الآخر الذي تجب مراقبته هو التأثير الذي تفرضه التغيرات في متطلبات النوعية على الإنتاجية. فإذا ما ارتفعت متطلبات الجودة، فإن الإنتاج قد يهبط وفقاً لذلك، أو إذا جرى التساهل في مواصفات الإنتاج،

فقد تزيد المخرجات وحدها بسبب هذا التغيير دون أن يمثل ذلك تحسناً حقيقياً في الإنتاجية .

### التناسق في تحديد فترة الوقت :

أخيراً يجب إعطاء مسألة تحديد مواصفات الفترة الزمنية التي تجري بموجبها مقاييس الإنتاجية انتباهاً خاصاً . ويجب طرح الأسئلة التالية ، بشكل خاص ، للتأكد من انه تم الحفاظ على التناسق الضروري لإجراء مقارنات ذات مغزى :

- هل إن الساعات الزمنية المستخدمة هذه السنة هي ذاتها التي استخدمت العام الماضي ، أم إن فترة الراحة الإضافية قد زادت مثل فترة غداء أطول؟
- هل كانت ساعات العمل في العام الماضي بنفس الفترة من اليوم كما في هذا العام ، أم هل تتضمن عملاً ليلياً ، أو ساعات عمل إضافية ، الخ؟
- مع وجود نشاطات مهنية ( مثل التدريس ) ، كم من الوقت تستغرق ساعة الاتصال الفعلية – ٤٥ ، ٥٥ ، ٦٠ ، ٧٥ أو دقيقة ؟
- هل يدخل العمل أيام العطل في الحساب ، أم أنه مستبعد ؟
- هل ساعات عمل العام الماضي تتضمن ساعات عملت في نوبات متقطعة أو ضمن جدول أعمال ذي وقت مرن ، كما في هذا العام ؟
- هل عملت المقاييس خلال نفس الأشهر لهذا العام كما في العام الماضي؟ وهل يمكن مقارنة هذه الشهور بشكل صحيح ؟

- هل تتألف السنة من (٥٠) أو (٥٢) أسبوعاً ؟ و ٣٦٠ يوماً أو ٣٦٥ يوماً؟.
- إذا استخدمت الفهرسة في مقارنات الإنتاجية، فهل هناك أي شيء غير عادي بشأن سنة الأساس؟.

### تحسين استخدام المستخدمين للوقت :

في وقت مبكر من هذا القرن، حدد خبراء دراسة الوقت عامل الطاقة البشرية / المهارة كهدف رئيس لتحسين الإنتاجية .

ومع ذلك يكمن خلف هذا الهدف عدد من الحالات الطبيعية التي يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الوقت اللازم لأداء مهمة ما ، بما في ذلك ما يلي :

- حركات الجسم، واليد، والذراع المستخدمة .
- الطرق المستخدمة و / أو التي ينصح بها .
- الترتيب المادي لمحطة العمل.
- المظاهر العملية المتعلقة ببيئة العمل .
- الأدوات والمعدات المتوفرة .
- أنظمة الدعم التنظيمية .

ونتيجة لتنامي إدراك هذه العوامل، فإن الإدارة قد حولت تركيزها إلى مواصلة البحث عن أساليب توفير الوقت يمكن أن تؤثر على مجال واسع من الطاقة الإنسانية ومدخلات المهارات .

ومن أهم أساليب التحسين هذه ما يلي :

١- تحسّن الطرق : وتدعى أيضاً " هندسة المناهج " وتشمل هذا التقنية اختباراً منسقاً يقوم به المديرون واختصاصيو العمل كما لو أنه سيؤدي الآن ، مع نظرة إلى تحسين الإجراءات وإضافة أدوات ميكانيكية للمساعدة ، أو تسريع العمل في المستقبل .

٢- وفورات الحركة : وهذا يشمل جهد ملموس لتعديل حركات الجسم البشري ، في أثناء تأديته للعمل ، بحيث تتم الحركات بأكثر الطرق فاعلية ، وأكثرها سهولة ، وأقلها إرهاقاً .

وتركز وفورات الحركة على الإرشادات التالية :

• يجب أن تكون الحركات منتجة: أي أن كل حركة يجب أن تجعل العمل أقرب للانجاز.

• يجب أن تكون الحركات بسيطة ، فكلما كان استخدام أجزاء الجسم أقل ، كلما كان ذلك أفضل.

• يجب أن تكون الحركات متناغمة.

• توفير الراحة للعاملين.

• تقليل الأنشطة غير الملائمة.

٣- تبسيط العمل: ويكون ذلك عن طريق:

- إزالة العناصر غير الضرورية، وغير المنتجة لمهمة ما، وإذا أمكن، إزالة المهمة نفسها.
- جمع المهام مع بعضها، فالقيان بعمليين أو أكثر في وقت واحد، يوفر الوقت.
- قم بتغيير التسلسل بحيث تتجز عناصر المهمة بأبسط طريقة، وليس بالضرورة بالترتيب الأفضل من الناحية المنطقية.
- بسّط الإجراءات، بعد التركيز على المبادئ الثلاثة السابقة، فهذه الخطوات النهائية تحث المراقب أو العامل على البحث عن تقنيات طرق التحسين والتوفير في الحركة.

٤- المكننة والأتمتة: ففي حين أن تحسين الطرق وتبسيط العمل يميل إلى التركيز على إجراء تحسينات صغيرة على المدخلات البشرية، فإن المناهج التكنولوجية العالية التي تركز على إجراء تحسينات واسعة النطاق غالباً ما تتضمن استبدال الجهد البشري بأجهزة الحاسوب والمكننة

٥- تحليل الأنظمة: تقوم على هذا المنهج حالياً أساليب تحسين الأداء لكافة الأعمال، ويسعى تحليل الأنظمة إلى إجراء تحسينات، حيث يأخذ في الاعتبار جميع أوضاع ومكونات المهمة أو العملية، على أساس أنها مترابطة، ذلك أن تغييراً ما في أحد العوامل سيؤثر دوماً على الوضع أو على عامل آخر، ويدعم هذا التحليل بشكل كبير التقنيات التحليلية المتطورة مثل تلك التي تقدمها المناهج الكمية،

وبحوث العمليات، والمحاكاة بمساعدة الحاسوب، ويمكن القول أنه لم يكن ممكناً من دونها.

## تحسين استخدام وقت المرافق والمعدات:

في أغلب الأحيان يمكن تحسين المخرجات عن طريق زيادة معدل تشغيل المرافق والمعدات، وبالتالي الحصول على استغلال أكبر للوقت، حين تبلغ المعدات والأجهزة معدل طاقتها القصوى.

ويمكن خفض تكلفة المدخلات أيضاً بتحسين معدل استخدام المرافق.

وهناك عدد من التقنيات متوفرة لخدمة هذه الأهداف ؛ منها:

### ١- تقارير مراقبة الميزانية:

وتتناول هذه التقنية ضبط الوقت من زاوية تصور مسبق للمواصفات التي تحدد معدل استغلال المرافق.

### ٢- لوحة استغلال المعدات:

يجري هذا النوع من الدراسات - آلة بآلة، ومرفق بمرفق - ليس لإيجاد مدى إنتاجية كل قطعة من المعدات المستخدمة وحسب ؛ بل أيضاً معرفة أسباب ضعف الاستغلال.

### ٣- مراجعة تحسين القدرة:

يجب مراجعة قدرات الآلات والمعدات وطرق استغلالها بشكل منهجي، والتركيز على طرق لتحسين الاستغلال، ومن الاقتراحات النموذجية للتحسين:

- وضع الآلات في أكثر الأمكنة ملائمة.
- القيام بعمليات تعبئة الآلة، وتفريغها، وتزويدها بالأدوات والمعدات من قبل عامل آخر غير عامل تشغيل الآلة، أو بطريقة أوتوماتيكية.
- استخدام أدوات تثبيت بحيث يمكن مضاعفة إنتاج القطع.
- تدريب مشغلين بديلين للحالات الطارئة.
- إيجاد أعمال أخرى يمكن للآلة توليها، ربما بالقيام بتعديلات طفيفة.

#### ٤- الصيانة الوقائية:

وتعتمد الصيانة الوقائية على وضع سياسة وإجراءات للقيام بعمليات تفتيش دورية، وتشحيم وتزييت، وتركيب قطع الغيار وفقاً لمواعيد مقرر مسبقاً.

والقصد من ذلك هو القيام بالإصلاحات في الأوقات الأقل عرقلة للعمل وقبل حدوث عطل غير متوقع في الآلات، ويجسد هذا المنهج القول القديم المأثور وهو أن (عُشر الوقت يوفر تسعة أعشار).

#### ٥- الصيانة الدائمة:

وهي امتداد لعملية الصيانة الوقائية، وتبرمج الصيانة الدائمة عملية استبدال مكونات الآلة حسب تقديرات معدل حياتها العملية قبل أن تتعطل.

## ٦- أعمال الصيانة الأخرى الموفرة للوقت:

بالإضافة إلى الصيانة الوقائية، يوجد عدد من الطرق الأخرى لتوفير الوقت عند القيام بالصيانة والإصلاح، مثال ذلك:

- تقليص وقت التنقل.
- زيادة عدد الأعمال الخاضعة لجدول زمني.
- ضبط طلبات العمل.
- وضع معايير الوقت.
- تأمين الأدوات واللوازم التي توفر الوقت.

## ٧- توفيرات الوقت في إدارة سير العملية:

تؤثر الطريقة التي ترتب بها المعدات إلى حدٍ كبير على سهولة، وسرعة تدفق الإنتاج، والعمليات، والأنشطة ضمن مساحة معينة.

وتساعد ترتيبات سير عملية الإنتاج عملية نقل القطع، أو المواد، أو المنتجات، أو اللوازم، من عملية إلى أخرى، أو تعيقها، ووفقاً لذلك حين يتعلق الأمر بتناول المواد وتعبئتها، أو تحريكها، فإن الأفكار التالية ملائمة:

- قلة عمليات تناول الأشياء من كافة الأنواع.
- تجنب إعادة التعبئة.

- نقل المواد آلياً.
- تسليم المواد الخام إلى موقع الاستخدام مباشرة.

#### ٨- توفيرات الوقت في إدارة المساحة:

إحدى أكثر الطرق فاعلية في استخدام الوقت لتحسين استغلال المساحة هي العمل مناوبتين أو ثلاث مناوبات، وعند القيام بذلك، تصبح الإيجارات والتكاليف الثابتة الأخرى لمدخلات العمل، مجانية بالنسبة لتلك المناوبات.

وهناك أيضاً طريقة أخرى وهي عدم النظر إلى الفراغ كمساحة مربعة فقط، بل مكعبة أيضاً، بحيث تصبح المساحة العمودية مجانية أيضاً.

#### تحسين استخدام وقت الطاقة والمنافع العامة:

إن العديد من المديرين والمهندسين يعتبرون هذه المصادر من المسلمات، فهم يعتبرون الطاقة الكهربائية، والبخار، والماء، والهواء المضغوط، والصرف الصحي والمجاري، وأنظمة الاتصالات، وما شابه ذلك وكأنها ( مجانية )، مع أنها تبلغ في الغالب حوالي العشرة بالمائة من تكاليف السلع والخدمات التي تنتجها شركة ما .

ولا شك أن هذه المصادر ليست مجانية؛ لأنها تمثل مصاريف تشغيل ثابتة أو متغيرة.

وحيث تكون هذه المصاريف ثابتة - أي حين تدفع مقابل فترة من الوقت بصرف النظر عن مدى استخدامها - يكون عامل الوقت الذي يمكن السيطرة عليه محدوداً.

إلا أنه حين تكون هذه التكاليف متغيرة، فإن ثمة عنصراً كبيراً من الوقت يمكن السيطرة عليه.

### تحسين وقت جدول العمل

(( كيف تقوم بتوقعات يمكن الاعتماد عليها؟ وكيف تعد وقت جداول مواعيد فعّالة؟ ))

الحدود الفاصلة في التخطيط لمؤسسة ما، هي جداول الوقت التي تحدد التسلسل الذي بموجبه ينفذ العمل في الدائرة.

هذه الجداول جيدة بمقدار جودة التوقعات التي بنيت عليها، ومدى الأخذ في الحسبان كافة العوامل التي يمكن أن تؤثر في تقدير الوقت.

وقد تتبع الجداول الناجحة مسارات وقت مباشرة أو متوازية أو - في شكلها النهائي - قد تتبع مساراً حرجاً.

وبالرغم من حالة عدم التأكد التي تلازم الإدارة في عصرنا الراهن إلا أن الحاجة إلى التنبؤ وعمل التوقعات تزداد يوماً بعد يوم، وذلك لمواكبة الزيادة في التنافسية التي تلازم عالم الأعمال.

## عمل توقعات يمكن الاعتماد عليها:

التوقعات التي يمكن الاعتماد عليها نادرة بسبب الضبابية وحالة عدم التأكد السائدة، ومع ذلك، يمكن تحديد مواعيد قائمة على مبررات، ويمكن تلبيتها بقدر من المعقولية حين تكون مستندة إلى أساس علمي ودراسة منهجية لكافة الحقائق المتوفرة.

## وهناك نوعان من التوقعات بشكل عام:

١- التوقعات المستندة على الناحية التاريخية: بهدف معرفة التوجه الذي يحتمل أن تؤول إليه الأمور في المستقبل، وهو منهج بسيط ومفيد، بيد أن له مخاطره والتي تتمثل في التغييرات الموسمية التي تطرأ على السوق، والتغييرات غير المنتظمة والعرضية.

٢- توقعات العلاقات الإحصائية: وذلك لتجاوز التحليلات غير المتقنة لسلسلة الوقت، والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مضللة، وهي تأخذ في الحسبان تلك العوامل التي يمكن أن تؤثر على البيانات، مثل تحولات السكان في منطقة تسويق منتج معين، أو ظهور عدد من مشاريع البناء، أو سعر الفائدة، فيجب هنا الأخذ في الحسبان مثل تلك العوامل.

## العوامل التي تؤثر في تقديرات الوقت:

١- الوقت الملازم للعمل: إذ يجب معرفة الوقت الفعلي اللازم للعمل، مع حساب التأخيرات التي لا مناص منها، مع الأخذ في الاعتبار أنه

يمكن تقصير الوقت الملازم للعمل بواسطة أحد أساليب تحسين الطرق وتبسيط العمل.

٢- وقت التحضير: وهو يعرف أيضاً بوقت الاستعداد، وفي بعض الأحيان يكون شاملاً لبداية العملية والانتهاؤ منها، ويطلق عليه ( وقت التركيب والتفكيك ) أو ( وقت الاستعداد ووقت توضع المكان ).

٣- وقت التعلّم: وينظر إليه على أنه نسخة خاصة من وقت التحضير، ويرتبط عادة بعملية البدء، لعملية جديدة، أو منتج جديد، أو مؤسسة جديدة، أو مستخدم جديد.

٤- الوقت الضائع: ويتم التغاضي عنه أحياناً عند وضع الجداول الزمنية، ومع ذلك يجب أخذه في الحسبان، ويمكن إرجاع الوقت الضائع إلى الوقت الشخصي، والذي يمثل وقت الاغتسال، وأوقات الغداء، بالإضافة إلى الوقت المخصص للعطل والأجازات، ويرجع أيضاً إلى الوقت الفني، ويشمل التأخيرات غير المتوقعة بسبب تعطل الآلات، وفجوات في طلبات العمل المقررة، بالإضافة إلى انقطاع التيار الكهربائي.

٥- الوقت المكلف: وهو وقت ثمين، ويشمل:

• وقت الاقتحام: ويحدث حين يحشر منتج ما أو خدمة في جداول مواعيد الإنتاج خارج دوره، ويشدد على التعجيل به أثناء العملية وتناوله باهتمام خاص.

• وقت الاستعجال: ويحدث حين يفرض على المراقب أو الموظف المختص تتبع ما يدعى بالطلبات المفقودة و/ أو السير بها خلال العملية.

- الوقت الإضافي: وهذا يستلزم استخدام ساعات العمل المكلفة التي تزيد عن ساعات العمل الرسمية، وهي ثماني ساعات في اليوم.

### برامج توفير الوقت:

وهي جداول أعمال نتجت عن الخطط والإجراءات، والتي هي نتاج عن عملية التخطيط.

وهي تظهر بعدة طرق وأشكال، من بينها:

- ١- الجدولة الخطية: وهذا الأسلوب يعني أن المهام والأعمال والمهام والأنشطة مرتبة حسب التسلسل الذي ستؤدي إليه، وتشبه هذه العملية عملية شك سلسلة من الخزرات المتدرجة الحجم، مرتبة وفق تسلسلها الصحيح، ولا تجدرول أية خطوة قبل انجاز الخطوة التي تسبقها.
- ٢- الجدولة المتوازية: وهي مثلها مثل الجدولة الخطية إلا أنها تعمل على انجاز شيئين في نفس الفترة الزمنية.
- ٣- الجدولة الزمنية للمسار الحرج: وهي تعمل على ترتيب جدول زمنية متداخلة للمشاريع بالغة التعقيد، مع التعرف على المآزق الحرجة مسبقاً حتى يمكن إزالتها أو تطويقها.

### توفير الوقت في الوظائف الرئيسية

تحتاج الإدارة لشيء أكثر من الرجال، والمواد والآلات لتحقيق الأرباح، فهي تحتاج إلى نظام يمنع تبديد الوقت والجهد، أي تبديد المال.

ولا شك أن هناك مناهج شاملة للمحافظة على الوقت قابلة للتطبيق في أي مكان، فثمة تقنيات ضرورية وفعّالة، بشكل خاص، تهتم بالتشغيل، والتسويق، والإدارة المالية.

ولا تستنفد الأساليب والمناهج المقدمة هنا كافة الاحتمالات، بل هي اختيرت لفعاليتها بشكل غير عادي.

#### ١- توفير الوقت في عملية الإنتاج:

والمشاكل المتعلقة بعملية الإنتاج تتبدى بطرق عدة، لكل واحدة سمته المبددة للوقت، وتتمثل في:

- الطاقة الزائدة: حين لا تكون المرافق مستغلة بالكامل والمعدات متعطلة عن العمل في معظم الأحيان، ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق إنتاج بضائع للتخزين، إيقاف المعدات بصورة مؤقتة، وتغيير وظيفة مشغليها لجعل وقتهم منتجاً، أو بيع المعدات والتعاقد مع متعهد فرعي لصنع ما كانت تنتجه.
- الطاقة الناقصة: ويعني تحميل المعدات أكثر من طاقتها، ويمكن علاج ذلك عن طريق العمل بوقت إضافي مع ما يحمله ذلك من تكلفة، العمل مناوبة ثانية ورفع عدد العاملين بصورة مؤقتة، إضافة معدات جديدة مع إمكانية أن تكون غير مستغلة في نهاية الأمر، تحويل العمل إلى شركة أخرى وبتكلفة أعلى، شراء قطع أو مواد بدلاً من صنعها، ... وعلى المدى البعيد يبدو الحل الأنجع هو إيجاد طرق لتحسين العملية، وإنتاج المزيد بوقت قصير، والأمر يحتاج إلى أفكار أكثر إبداعية.

• طول وقت التحول والبدء: وينشأ عندما تكون دورة الإنتاج قصيرة نسبياً، وحجم الكميات أو الدفعات صغيراً، فتكون أوقات التحول والبدء مزعجة، ويمكن علاج هذه المشكلة عن طريق تحسين الجدولة الزمنية بتجميع الكميات الصغيرة من منتج ما من عدة طلبيات مختارة وإنتاجها في دورة واحدة، أو البحث في إجراء تحسينات تكنولوجية.

• أولويات ورشة العمل: التصنيع، والتعاقد، وورش العمل التي تعمل على إنتاج العديد من المنتجات، وورش العمل التي تتولى تنفيذ طلبات وحيدة من نوعها، وعنا يتم العمل على استغلال وقت الجدولة الزمنية للطلبات والمعدات بفاعلية، مع إعطاء الأولوية للأعمال التي ينبغي البدء بها أولاً على أساس منطقي، من حيث قرب موعد استحقاق العمل، أو الذي لم يبق له متسع من الوقت.

## ٢- توفير الوقت في الأعمال الكتابية:

ويمكننا أن نقول ابتداءً أن الأعمال الكتابية تعطي إنتاجاً على شكل منتجات غير ملموسة، مثل القرارات والنصائح، وأيضاً منتجات ملموسة جداً مثل التقارير، والوثائق، والنماذج، ويطلق على هذه المنتجات عادةً اسم خدمات، تساهم في إنتاجية المؤسسة أو تحط من إنتاجيتها.

ووفقاً لذلك فإن الوقت الذي يُصرف لإنجاز العمليات الكتابية يستحق الاهتمام ذاته الذي تتطلبه عمليات الإنتاج، ويمكن أن نستخدم في سبيل ذلك:

• موفرات الوقت التكنولوجية: وهذه يمكنها أن تقلص بشكل كبير الوقت المهدور في البحث عن وضع طلبية أو طلب ما ، والوقت الضائع في اصطياذ المعلومات عن مصادر التوريد ، والوقت المستهلك في القيام بالتصليحات المطولة ومراجعة التقارير والمراسلات ، والوقت المنفق في البحث عن الزملاء بواسطة الهاتف ، والوقت المنفق في الاجتماعات ، وأخيراً الوقت المبذول في جدولة مواعيد الاجتماعات.

• تحليل الوقت وتحسينه: وذلك عن طريق تفتيت الخدمات التي يقدمها المكتب إلى فئات منفصلة ، مثل التقارير ، والنماذج ، والقيود ، والسجلات ، والأبحاث ، والقرارات ، ثم فحص كل بند على حدة بحيث يتم بعد ذلك إزالته إذا لم يعد له حاجة ، أو تأجيله إلى موعد أكثر ملاءمة ، أو خفض مستوى الجودة إلى الحد المطلوب فعلياً ، أو تقليص التفاصيل إلى الحد اللازم فعلياً ، أو تقليل تكرار إصدار التقارير أو القيام بالأنشطة ، أو استبدال خدمة بأخرى أقل استهلاكاً للوقت ، أو تحسين طرق انجاز الخدمة ، وأخيراً أن يحدد لكل بند الخيارات الأسهل والأقل كلفة في التنفيذ ، البدء بالبند الأكبر مردوداً.

### ٣- توفير وقت ضمان الجودة:

وهنا يجب أن نكون قادرين على تحديد كافة العوامل التي تساهم في الجودة كي يتم ضبطها.

والطريقة المثالية للنظر في كامل مسألة ضمان الجودة هي تقسيمها إلى أربعة أجزاء مترابطة:

• الوقاية: وهي خطوة غالباً ما يتم تجاهلها، وهي في الأصل لا تكلف أكثر من ١٠٪ من مجمل تكاليف الجودة، وتشمل وقاية التصنيع ( إجراء تعديل في نوعية التصميم، دراسة ملاءمة عملية التصنيع، تطوير معدات الاختبار والتفتيش والإجراءات، والتبنيه للجودة وبرامج التدريب )، وبذل الجهود لمنع نشوء مشاكل في الجودة غالباً توفر مقادير كبيرة من الوقت قد تكون ضرورية فيما بعد لتصحيح تلك المشاكل.

• التقييم: وهو المصطلح الفني للاختبار و / أو التفتيش، وهو مسئول عادة عن ٢٥٪ من تكاليف ضمان الجودة، ويشمل كافة الجهود المبذولة لضمان انسجام المنتج أو الخدمة مع متطلبات الجودة.

• الأعمال العلاجية الداخلية: إذا كشفت نتيجة التقييم عن خلل في منتج ما، أو خطأ أو عيب، فثمة أسلوبان للعمل، كلاهما مكلف ومستهلك للوقت وهما: إعادة العمل ( تصليح، إعادة تشكيل، إصلاح الشكل الخارجي لجزء من المنتج أو كله .. إلخ )، أو طرح المنتج، والذي يستتبع خسارة كامل المصادر، أو جزء منها، والتي وضعت في ذلك المنتج حتى تلك المرحلة من العمليات.

• الأعمال العلاجية الخارجية: وهي مسئولة مع الأعمال العلاجية الداخلية عن أكثر من ٦٥٪ من كافة تكاليف مراقبة الجودة، وتشمل القيام بعمليات تفتيش ميدانية وخدمات ميدانية، واستعادة المنتجات، وتقديم الضمانات، ومعالجة الشكاوى، والنزاعات القانونية، .. وهي خطيرة من حيث أنها ترسخ في ذهنية العميل صورة سيئة عن المنتج أو الخدمة.

#### ٤- توفير وقت التسويق والمبيعات:

وهي مرتبطة بشكل لا مناص منه بقيود الوقت التي تفرضها قوى السوق، فالزبائن المتلهفون على البضاعة، ودورة حياة المنتج، وإدخال منتوجات جديدة في السوق، والوقت اللازم لعملية البيع،

- وقت الطلب الفوري: من أكثر الأشياء التي يكرهها المستهلك وقت الانتظار، لذلك فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون في التوفير الفوري للسلعة، وهذه الخاصية تُدعى (منفعة الوقت)، وهذا يدعو إلى التوفير في وقت صناعة المنتج أو الخدمة، والتوفير في وقت الدعاية والترويج، والتوفير في عملية البيع نفسها... وهناك عدد من الوظائف المكلفة الأخرى أو المستهلكة للوقت مرتبطة بعملية التسويق مثل تصنيع الطلبات وهي عملية كانت تجري سابقاً بصورة يدوية لكن هذا الأمر اليوم تراجع لصالح الأجهزة الإلكترونية، أيضاً المخزون والتخزين تتدخل فيهما أيضاً التقنيات الحديثة مثل البرمجة الخطية والتي تستخدم في اختيار المكان الأمثل للمستودعات ومراكز التخزين، وفي تقليص أوقات النقل والتسليم، وقنوات التوزيع ونقصد بها جميع الطرق والوسطاء حتى تصل السلعة للمستهلك النهائي، ويتم تقليل الوقت هنا عبر خفض عدد الوسطاء، أو جعل الشحنات تتجنب الوسيط عن طريق الشحن المباشر، أو عن طريق المشاركة في التسويق مباشرة.

- تغيير دورة حياة المنتج: وتكون نفقات الدعاية عالية في المرحلة الأولى وهي مرحلة طرح المنتج وذلك بهدف جلب انتباه المستهلكين، ثم يبدأ المنتج في جلب أرباح في مرحلة النمو مع مواصلة الدعاية للحفاظ على

الزخم، ثم في مرحلة النضج تصل الأرباح للذروة، ثم ونتيجة دخول المنافسة الشديدة يبدأ الأرباح في التراجع في مرحلة التراجع وتواجه الشركات في هذه المرحلة خيارات إسقاط المنتج، أو الاستثمار لرفع مستوى ذلك المنتج، أو البدء في البحث عن بديل له، وعلى المدير مراقبة دورة حياة المنتج بكل دقة، حيث يمكنه تقصير مرحلة الطرح (بايصال المنتج إلى السوق بشكل أسرع)، أو تسريع مرحلة النمو ( بإغراق السوق من السلعة عند الحاجة لها )، أو إطالة مرحلة النضج ( عن طريق إطالة الدعاية، أو إيجاد استخدامات أو تطبيقات جديدة للسلعة أو المنتج، أو إيجاد أمكنة أو بيئات جديدة لدفع المنتج إليها، أو تغيير شكل العبوة لإعطاء المنتج هالة جديدة )، أو تقليص تأثير التراجع ( عن طريق إخراج المنتج عن خط الإنتاج ) ولكن قبل ذلك يجب البحث عن منتجات جديدة.

- طرح منتج جديد بشكل أسرع: وهي مرحلة تمر من خلال عدة مراحل: التحري أو البحث، وتنقيح المنتج، وتحليل الجدوى التجارية، وتطوير المنتج وتصميمه، واختبار السوق ومكانه، ... والهدف الرئيس هنا هو تقليص الوقت بالنسبة لكل مرحلة وبالنسبة للعملية ككل.

- تسريع عملية طلبات البيع: وذلك عن طريق التوجيه الأفضل لمندوبي المبيعات، والتخطيط الأكثر كفاءة لمناطق البيع، والتخطيط الأفضل للوقت المنفق خلال طلبات المبيعات، وتقليص الأعمال الإدارية غير المهمة والعمل الورقي، وأخيراً عن طريق عمل نظام دعم داخلي أكثر فعالية.

## ٥- الوقت المالي:

والوقت هنا يعتبر حاسماً لا يمكن تجاهله في كل مجال من مجالات الشؤون المالية.

قيمة الوقت المالية: وتقاس بمقدار ما يتوجب عليك دفعه على شكل فائدة خلال فترة معينة من الزمن،

- من خلال الفائدة المركبة يتضاعف المال المستثمر مع دفعات فائدته السنوية على شكل متوالية هندسية على مدى السنوات.
- بسبب تأثير الفائدة المركبة على التخطيط فإن دولاراً في اليد اليوم أكثر من دولار بعد سنة من الآن **A Bird In The Hand**.
- الفرق بين القيمة الحالية والمستقبلية للمال تدفع إلى الاقتراض حين يكون سعر الفائدة منخفضاً ( وقيمة المال المقترض عالية مستقبلاً )، وتدعو إلى السداد حين تكون أسعار الفائدة مرتفعة ( والقيمة المستقبلية عالية ).
- حتمية التضخم تجعل الدولار المستقبلي أقل قيمة من الوقت الحالي.
- كلما كانت مواعيد السداد أطول، كلما كان القرض مكلفاً أكثر.
- فترة استرداد رأس المال حين الاستثمار في آلة، كلما كانت قصيرة كلما كانت التكلفة أقل.

وقت اقتراض الشركة: وذلك يتم عن طريقين لكل منهما محدداته وضوابطه، والشركة حسب ظروفها تميل إلى اللجوء إلى أحدهما:

• التمويل بالأسهم.

• التمويل بالاستدانة.

وقت التسليف: وهنا يجب مراعاة أمرين هامين متعلقين بالوقت وهما:

• دورة الذمم المدينة: وتُحسب بتقسيم صافي مبيعات الفترة على إجمالي الذمم.

• مدة التحصيل: وتحسب بتقسيم عدد الأيام في السنة ( ٣٦٠ يوماً ) على عدد مرات الحركة ( دورة الذمم ).

حركة النقد: وتكمن أهميتها في أنها تمكن المؤسسة من التخطيط مقدماً لمواجهة:

• أوقات زيادة النقد: أو حركة النقد الايجابية، والتي تستدعي العمل على استثمار هذا الفائض من المال.

• أوقات نقص النقد: أو حركة النقد السلبية، والتي تتطلب عادة الاقتراض من أجل تسديد الفواتير.

### تحقيق السيطرة على الوقت

(( كيف تغير طرقك ووسائلك بحيث يصبح الوقت أداة في يدك

وليس طاغية يتحكم بك ؟ ))

إن السيطرة على الوقت وحده لا تكفي لتحقيق النجاح في مهنتك وحياتك الشخصية. ومع ذلك، فإن التقدم في العديد من المجالات يعتمد على إنجاز الأمور المهمة في الوقت المحدد.

فالتخطيط الواعي والسيطرة على استخدام الوقت تجعلك أكثر قدرة على إنجاز أعمالك حسب البرنامج والموعد المحدد..... ولتحقيق أهدافك ينبغي عليك تخصيص وقت كاف للعمل.

إن فهمك لطبيعة الوقت المتوفر للقيام بنشاط منتج هو الخطوة الأولى الحاسمة لاستخدام الوقت بشكل أفضل .

ثمة نزعة إنسانية لاعتبار الوقت شيئاً مفروضاً؛ لذلك نضعه في مكان خلفي في مجال إدارة حياتنا، والسماح للوقت بان يمضي " كيفما اتفق" هو أمر مدمر.

التفكير بشكل واع في استخدام الوقت سيعطيك مردوداً جيداً، وستكون عندئذ قادراً على إعطاء الأنشطة، التي لها أعلى أولوية بالنسبة لك، وقتاً كافياً لإنجازها . وقد يكون ذلك أعظم جوائز السيطرة على الوقت، أي : منحك الوقت لإنجاز الأشياء التي ترغب في القيام بها.

إن مقدرتك على إدارة الوقت وعلى التخطيط للأهداف التي يمكن إنجازها ضمن أوقات محددة، تعتمد بشكل جزئي على طريقتك في ممارسة تمضية الوقت.

إن الإحساس السليم بالوقت واستخداماته يمكن تقويته باستعراض استخدامات الوقت وفقاً لمساهماتها في إنجاز الأهداف . والمبدأ الهادي هنا هو : " إدارة الوقت لكي تنجز ما تريده " .

وكامتداد لهذا المبدأ خذ في اعتبارك الطرق العامة التالية  
لاستخدام الوقت:

#### ١- استخدامات رئيسية :

يحتاج كل واحد إلى وقت كاف لانجاز الأمور الرئيسية والأساسية للحياة . بالطبع، يختلف الناس في تعريفهم لمعنى " أساسية " . بالنسبة لمعظم الناس، وعلى الرغم من أن العمل والمهنة تعتبران على رأس قائمة الاستخدامات الرئيسية للوقت، إلا أنهم يأخذون في الاعتبار أيضا أوقات الراحة والفراغ كاستخدامين رئيسيين . ولابد من الحفاظ على الوقت الذي تقضيه عادة مع الأسرة، بما فيه الوقت المخصص لزوجتك أو أولادك. كما أن الأنشطة الاجتماعية والدينية والمدنية وأعمال الخير تمثل استخدامات رئيسية للوقت... بالنسبة لمعظم الناس ؛ يجب أن يؤخذ الوقت بالنسبة لمثل هذه الأنشطة في الحساب، لأنها يمكن أن تكون مستهلكه كبيرة للوقت . ويجب أن يعتبر الاستجمام من أي نوع نشاطا رئيسياً لأي شخص ؛ مع انه يجري التقليل منه غالبا . كما أن استخدام وقت الفراغ يعتبر متعة ضرورية في حد ذاته؛ إذ يمكنه أن يعيد شحن بطارياتك لتوفير مزيد من الطاقة للالتزامات وتعهدات رئيسية أخرى .

#### ٢- استخدامات ثانوية :

بالنسبة لمعظم الناس، فإن الاستخدامات الثانوية للوقت تدور حول أنشطة " الإعالة " " ومنافع " الحياة الأخرى . فعلى سبيل المثال، من الصعب استغلال الوقت الذي ينفق في الانتقال في القيام بنشاط منتج . وأنشطة مثل غسل وكيّ الملابس، وتسوّق الضروريات مثل الطعام والملابس، والأنشطة والمهام الروتينية، من الممكن أن تستهلك أوقاتاً كبيرة إذا لم ترتب وتنظم

بعناية . كما أن الطعام أو الأكل يمكن أن يكون وقته رئيسياً أو ثانوياً وفقاً لتوجّه الشخص . بالنسبة لبعض الناس يعتبر الأكل عملية تتطلب الكثير من الإعداد والإتقان ، لأنها تتيح لهم متعة كبيرة أو حديث مع صديق أو قضاء وقت رائع مع العائلة أو الأصدقاء . وبالنسبة لآخرين ، فإن الأكل يعتبر أمراً يجب الانتهاء منه في أسرع وقت ممكن .

### ٣- الاستخدامات المنتجة للوقت :

حسب المضمون الحالي ، فإن الاستخدامات المنتجة للوقت تتضمن كافة الأوقات المكرسة للعمل ، مع بعض التركيز على الأمور التي تريد إنجازها . فالاستخدام المنتج للوقت ، بمعناه المحدد والأكثر أهمية ، يشير لاستخدام الوقت الذي تساهم فيه بجهودك المباشرة لتحقيق الأهداف المهمة ، وليس مجرد البقاء مشغولاً . ويمكن ملاحظة هذا الاختلاف مباشرة ضمن أوضاع العمل . فبعض الأمور التي تقوم بها بتبقيك مشغولاً فقط دون إنجاز حقيقي . خذ على سبيل المثال ، قراءة البريد أو الرسائل ، حتى عندما لا يكون فيها شيئاً مهماً ، أو حضور المؤتمرات التي لا تتعلق بأهداف عملك ، أو جمع معلومات لأشخاص آخرين كان عليهم أن يجمعوها بأنفسهم . هذه أمثلة عن أنشطة تجعلك منشغلاً ولكنها لا تساهم في تحقيق أهدافك . بالمقابل هناك الأنشطة الجادة التي تقرر إذا كان العمل الذي تقوم به يشكل مساهمة أساسية لمؤسستك فهل مشرف الإنتاج يدفع المستخدمين للعمل بفاعلية كافية لإنتاج المطلوب في الوقت المحدد وضمن الموازنة الموضوعية ؟ وهل إن المهندس المعماري ينهي تصميم البناء في الوعد المقرر ، وبشكل يمكن تنفيذه ؟ وهل إن الكاتب أو الموظف يواصل ترتيب الملفات من دون أخطاء أو بأخطاء طفيفة ؟ وهل إن السائق الموزع

يعمل حسب البرنامج المعد ، ويسوّق بشكل آمن ويحافظ على الشاحنة والبضائع التي عليه تسليمها لأصحابها.

### الاستخدامات غير المنتجة للوقت :

لا تساهم الاستخدامات غير المنتجة للوقت بما ترغب في إنجازه. فمشاهدتك للعبة كرة القدم بالتلفزيون والمشي لعدة ساعات في الغابات لا تعتبر أوقاتاً غير منتجة؛ إن كنت قد اخترت هذه الأنشطة كأمر مهممة وإذا كانت ممارستها لا تمنعك من تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية . والنشاط غير المنتج حقيقة هو مضيعة للوقت ، ذلك أنك لا تستمتع به ولا تتجز عملاً أيضاً . فاستخدام الوقت غير المنتج يمكن أن يصبح عادة لديك ، بأسرع مما تعتقد . وحتى في البيئة المهيأة لعملك الذي تتقاضى عنه أجراً ، ثمة مهام كثيرة لا تساهم إلا قليلاً في تحقيق أهداف العمل الحقيقية للمؤسسة أو أهدافك الشخصية . فالمديرون بشكل خاص ، ينبغي عليهم أن يحدوا من هذه الأنشطة المبددة للوقت التي لا جدوى منها واجتثاثها من جذورها.

### تحليل الوقت – الأنشطة

تقدم الطرق المختلفة لاستخدامات الوقت نموذجاً مهماً في تخطيط ودارة الوقت ، وهي تميز الأولويات والاستجابة لها . فترتيب الأولوية يعتبر مهماً لأنه طريقة موثوقة لتحسين استخدامك للوقت ، فهو يكرس غالبية وقتك للعمل أو الأنشطة المهمة فعلاً. كما أن تحديد الأنشطة الرئيسية الهامشية والمهام المنتجة وغير المنتجة هو البداية لهذه العملية. إلا إن التخطيط الشامل للوقت ، يتطلب تحليلاً أعمق .

يتألف تحليل الأنشطة - الوقت من قائمة تتضمن كافة مهامك - سواء كانت متكررة أو عارضة - وتقييم كل مهمة منها . وبالقيام بهذا ، فإنك تطور لنفسك مرشداً يساعد في تقدير الوقت اللازم لكل مهمة ومتى تركز هذا الوقت. وأول من طرح هذا المفهوم هو أليك ماكنزي **Alec Mackenzie** كأسلوب لتعريف وتحديد ما أطلق عليه عبارة مصائد الوقت.<sup>(١)</sup> وجاء فيما بعد ، جورج اديورن **George Odiorne** ، الذي يعتبر المدافع الرئيس عن نظرية الإدارة بالأهداف ، واقترح استخدام تحليل الوقت - الأنشطة لتجنب ما أطلق عليه مصيدة النشاط . وينطوي تعبير اديورن على حقيقة أن ثمة أنشطة عديدة تمارس من اجل القيام بنشاط . بدلا من أهميتها لإنجاز الأهداف.

لذلك فإن تحليل الوقت - الأنشطة هو إجراء يهدف إلى تخطيط الوقت المفيد في عدد من البيئات المختلفة .

### تعيين الأولويات لاستخدام وقتك :

إجراء الخطوات الخمس:

#### الخطوة الأولى:

سجل قائمة بكافة الأنشطة التي يجب أن تقوم بها . على أن تتضمن قائمتك واجباتك الوظيفية الرسمية؛ والمشاريع الخاصة التي ترغب بإتمامها؛ واجباتك على الطلبات الروتينية للمعلومات أو العمل ، المقدمة من قبل الآخرين في المؤسسة؛ وأية مهمات أخرى تقوم بها . حين تستكمل هذه

---

١- ر . أليك ماكنزي ، " مصيدة الوقت: كيف تتجنبها وكيف تخرج منها" ، الناشر: هاررو

راو ، نيويورك، ١٩٧٤ .

القائمة، فإنها - يجب أن تعطي وصفاً جيداً لعملك. في هذه الخطوة تجاهل الأولوية، والأهمية، ومقدار الوقت الذي تستغرقه كل خطوة، وهلم جرا . ببساطة، سجل الأنشطة بأية طريقة تناسبه.

### الخطوة الثانية:

رتب كل نشاط مدرج وفقاً لأهميته الفعلية أو الحقيقية. واستخدم أحد مقاييس الأهمية للحكم على الأهمية النسبية لهذه الأنشطة . فليست أهمية جميع الأنشطة متساوية؟ ولا تستحق جميعها تقييماً عالياً. استخدام حكمك أو تقييمك لتقدير أهمية كل نشاط بالنسبة لك شخصياً وللشركة. قم بتوجيه هذه الأسئلة بالنسبة لكل نشاط: هل هذا يهم فعلاً؟ ما مدى المساهمة المباشرة للنشاط في تحقيق الأهداف المهمة؟ كن صريحاً وموضوعياً بهذا الصدد.

### الخطوة الثالثة :

رتب كل نشاط وفقاً لأهميته الملحة . يتراوح تدرج مقياس الأهمية الملحة ما بين " ملح جداً " بالنسبة للمهام التي يجب أن تتجزأ بالكامل فوراً و " الوقت ليس مهماً " . ويشير " الإلحاح " إلى المدى الذي يمكن تأجيل نشاط ما فيه دون أن تحيد عن الأهداف.

### الخطوة الرابعة :

رتب كل مهمة وفقاً لإمكانية تفويضها. فتكليف شخص آخر بمهمة، غالباً ما يكون مرئوساً، يمكن توقع قيامه بأداء تلك المهمة بكفاءة، هو التفويض.

عند ترتيب احتمالات تفويض أنشطتك، فإن السؤال الأول الذي تجب الإجابة عليه بالنسبة لكل نشاط هو: هل يجب أن تكون مسئولاً عن هذا النشاط بشكل شخصي؟ فإذا كان الجواب بالنفي، فإن عليك تفويضه إلى شخص ضمن نطاق سلطتك.

أما إذا ما كان من الملائم لك تولي مسؤولية ذلك النشاط، فخذ بالاعتبار المقياس الموجود في شكل (1)، وأن تتجز بعض الأنشطة بنفسك، بينما الأنشطة الأخرى يمكن أن تتجز بشكل فعال بواسطة أشخاص آخرين.

ومع ذلك، هناك نقطتان تؤثران دوماً على قرار التفويض:

- ١- وجود شخص ما ضمن نطاق سلطتك مؤهل للقيام بالنشاط المطلوب،
- ٢- وما إذا كان لدى الشخص المؤهل وقت للقيام بذلك .

### شكل (١)

#### معيار احتمال التوكيل

يمكن أن ينجز بواسطة أحد ما

يجب أن ينجز بواسطتك

( يتطلب مهاراتي الشخصية أو سلطتي ) (بواسطة آخرين لديهم مهارات أو أوقات متوفرة )

--

## الخطوة الخامسة :

رتب كل مهمة وفقاً لمتطلبات الاتصالات . عند هذه النقطة تحتاج للقيام بأمرين :

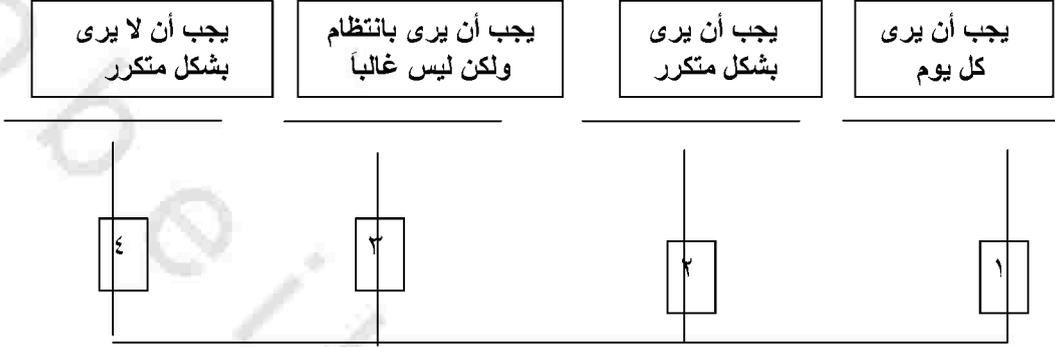
أ- حدد لكل نشاط موجود على قائمتك الأشخاص الرئيسيين الذين يجب أن تتصل معهم كي تنجز المهمة المعيّنة بنجاح وفي الوقت المحدد.

ب- بالنسبة لكل شخص من هؤلاء الأشخاص ( وليس بالنسبة للنشاط )، رتب طريقة تكرار الاتصال الضروري مع كل واحد منهم . ثم ارجع لمقياس الاتصالات المذكورة في شكل (٢) للتعرف على طريقة ترتيب التكرار.

يعتبر هذا التقييم حيويًا للتحكم بالوقت، حتى في الأوضاع التي تفترض أنها هامشية، لذلك حاول أن تكون محددًا ما أمكن . وغالباً ما يكون الاتصال هو الحلقة المفقودة التي تمنع الانجاز الناجح للنشاط. تنويه : الهدف من هذا الترتيب هو مساعدتك على تحديد الاتصالات المهمة مع الآخرين الذين يمكنهم دفع، أو إعاقة انجاز عملك في الوقت المحدد إلا أن ذلك لا يعني القضاء على الكياسة الاجتماعية للعمل في المؤسسة بشكل فظ. بل إن ترتيب الأولويات على هذا الشكل يشجع الرأي القائل بأن " العمل هو العمل "، ويساعد على نقل العلاقات الاجتماعية إلى فترات لا تتداخل مع الأداء الفعال.

## شكل (٢)

### مقياس تكرار الاتصال



### ترتيب الأولويات :

استعرضنا للتو خطوة الإجراء المفصل لتحليل الوقت - الأنشطة .  
لذلك دعنا نلخص ما أنجزته هذه العملية حتى الآن .

يوجد هناك الآن أربعة مراتب، هي: الأهمية، الإلحاحية، احتمال التفويض، وتكرار الاتصالات .

- ١- تحديد أولويات أنشطتك : عيّن لكل نشاط أحد الأولويات التالية :
- أ- أولوية رقم ١ : وهي أعلى أولوية، للأنشطة المهمة والملحة على حد سواء.
- ب- أولوية رقم ٢ : وهي أولوية الأهمية، للأنشطة العالية في أهميتها فقط.
- ت- أولوية رقم ٣ : الأولوية الملحة للأنشطة العالية في إلحاحها فقط.

ث- أولوية رقم ٤ : الأولوية الأدنى للأنشطة التي ليست ذات أهمية ولا ملحة بشكل فوري.

نفترض التعريفات المذكورة في القائمة أعلاه ضمنا وجود فروقات مطلقة في درجة الأهمية والإلحاحية، ولكن تحديد الأولويات يخضع لعملية صنع القرار، ويتطلب الأمر حسن التقدير.

٢- البحث عن فرص للتفويض: بعد ذلك، قارن قائمة أولوياتك مع ملاحظتك عن احتمالات التفويض. فوّض المهام التي يمكن الاعتماد على الآخرين في توليها حتى لو كانت المهام مهمة وملحة. فقد تحدثك نفسك، وهو أمر مفهوم، بالاحتفاظ بهذه الأنشطة الحيوية وتوليها بنفسك لكي تضمن إنجازها بالشكل الصحيح. فلا تقترف هذا الخطأ الشائع! لأنه سيعيق طريق السيطرة على الوقت. فتفويض مثل هذه الأنشطة يزيل بعض أكثر المهام إرهاقا واستهلاكاً للوقت في قائمتك الشخصية، مما يتركك حراً للشروع في أنشطة أخرى لا يمكنك تفويضها لأحد.

٣- تطوير إستراتيجية الاتصالات: لا تجعل هذه الخطوة معقدة جداً. فكل ما يلزم هو إستراتيجية واقعية وبسيطة لضمان حدوث الاتصالات الضرورية. ثم لا تفرق في عملية تدوين ساعات ودقائق معينة، ولكن احصر وقت برنامج عملك اليومي في الاتصالات المتكررة المطلوبة.

٤- أعد بناء قائمة أنشطتك: الآن عليك أن تحذف من القائمة أولويات الأنشطة التي قررت تفويضها. ثم اعد ترتيب المهام المتبقية حسب أولوياتها، من أعلى إلى أسفل. وبإعادة ترتيب القائمة ستحصل على

أداة تخطيط قوية لإدارة عملك . ولن تكون أولوياتك منظمة حسب الأولويات فقط، ولكن لن تتضمن سوى المهام التي يجب أن تعالجها أنت شخصياً. أولاً، سجل المهمات ذات الأولوية "١" التي تعتبر حاسمة للأهداف والتي يجب الشروع فيها على الفور. ثم بعد ذلك، دون بنود الأولوية "٢" المتعلقة بالنتائج التي أنت مسئول عنها ولكنها تعتبر أقل إلحاحاً. وتأتي مهام الأولوية "٣" بعد ذلك والتي قد تكون أقل أهمية ولكن من الضروري إنجازها سريعاً. أخيراً، سجل بنود الأولوية "٤"، والتي لن تجذب اهتماماتك إلا إذا بقى لديك وقت بعد إتمام أنشطة الأولويات الأعلى.

إن جهود تخطيط وقت مستقبلك يجب أن تطبق على هذه القائمة من الأنشطة والواجبات ذات الأولوية .

### معالجة الأزمات :

بغض النظر عن مدى دقتك في تخطيط وقتك، فسوف تنشأ دائماً أوضاع تتطلب انتباهك الفوري. ومثل هذه الأوضاع ستثقل على ميزانية وقتك وتشوش معظم أولوياتك العقلانية .

ولهذا السبب فكّر بعناية قبل الموافقة على المتطلبات " التي لا يمكنها الانتظار " أو التصرف حيال أعمال دمغت بكلمة " عاجل " . أو طلبات عنونت " بأسرع ما يمكن " .

ثمة نوعان عامان من الأزمات تتطلب كل واحدة منها حلاً مختلفاً.

أ- هل الأزمات روتينية في عملك ؟ هل تقضي الكثير من وقتك في الرد على أمور طارئة وإخماد النيران؟ فإذا كان الأمر كذلك، فإن

لديك أحد هذين الوضعين أو كليهما : أ- أسلوب إدارتك غير فعال . ب- الأزمات تحدث بسبب الإدارة الضعيفة من جانب الآخرين. فإذا كان الخطأ عندك، فإنك تحتاج إلى البحث عن طريق لتحسين أساليب إدارتك . أما إذا كان الخطأ صادر من جهة أخرى، فإن عليك أن تكافح بشكل عسير . وعلى الأغلب فإن أفضل ما يمكنك فعله هو محاولة إيجاد نهج مشترك لتحسين تنسيق العمليات ما بين دائرتك والدوائر الأخرى التي تتعاون معها. وإذا كان مصدر المشكلة رئيسك في العمل، فمن الممكن أن تحاول إظهار حجم الأزمة. فإن فشلت في ذلك، فأنت بحاجة لأن تضع نفسك في بيئة جديدة - بأن تحصل على عمل أو وظيفة مختلفة - من أجل تحقيق استخدام أفضل للوقت وإنجازات أفضل.

ب- هل إن الأزمات الناشئة تعتبر مهمة ؟ تذكر الفرق ما بين مهم وملح . فأحياناً يكون " للمهم " تأثير مباشر ومعروف على إنجاز الأهداف المركزية . وأحياناً يجب تنفيذ ما هو " ملح " مباشرة لتجنب حدوث نتيجة غير مرغوبة . وقد أظهرت التجارب مراراً أن الأمور الملحة تميل لأن تكون غير مهمة نسبياً. وعموماً فإن القرارات أو البرامج ذات العواقب الحقيقية تتيح وقتاً لإجراء دراسة شاملة، وردّ فعل مبني على المعلومات . ومضمون ذلك هو أن عليك رفض الطلبات الملحة غير المهمة، أو إحالتها إلى شخص آخر، وحين تقوم بعمل ممتاز يتعلق بأشياء مهمة، فإنك لن تنتقد لعدم قفزك للرد على أمور ملحة إلا أنها تافهة .

## تخفيض مبددات الوقت :

هناك عدد هائل من الأمور الصغيرة والتي يمكن أن تؤثر سلباً على خططك التي رسمتها بعناية ؛ فممارسات تبديد الوقت تنتشر في كافة نواحي الحياة ، وفي كافة المؤسسات. وغالباً ما تتغلغل هذه الممارسات بعمق في أسلوب حياة الفرد أو في ثقافة المؤسسة. تغيير هذه العادات ليس سهلاً وقد يتطلب الأمر تحدي الأمر الواقع- والذي قد يكون هو أيضاً مستهلكا للوقت. ومع ذلك ، فحين ننظر إلى الأمر بمجمله ، فإن عشرات مبددات الوقت التي تبدو غير مؤذية يمكن أن تدمر ميزانية وقتك . لذلك ، فإن الأمر يستحق أن نحدد مبددات الوقت ونسيطر عليها وأن نركز على خلق وقت منتج .

ويستتبع ذلك أنه إذا كان في الإمكان خفض الوقت المهدور ، فسوف يتاح المزيد من الوقت لأنشطتك ذات الأولوية.

## مصادر الوقت المبدد :

لقد أجريت مئات الدراسات عن الوقت الضائع لفئات مهنية مختلفة. والفئات الثلاث التي سنناقشها أدناه كانت في معظم الأحيان الاتهامات الرئيسية :

### ١- البدايات البطيئة :

إن العديد من الناس بطيئون في البدء بأعمالهم اليومية . كما أنهم بطيئون أيضاً بعد الاستراحات القصيرة والغداء. وقد يتأخرون عن تولي أي عمل مسئول ، وخصوصاً المشاريع التي تتطلب جهداً ومخاطرة كبيرين . وقد تستهلك أوقات الاستراحة القصيرة والنشاط الاجتماعي مقداراً

متزايداً من وقتهم، إضافة لأشكال متعددة من البحث والقراءات غير الضرورية وغيرها من أنماط المماثلة وإضاعة الوقت .

والمديرون الذين يعطون قدوة حسنة بالبداية الفوري والتحرك الواثق في المشاريع الجديدة، يمثلون قوة رائدة في تحفيز مرؤوسيهـم للبداية بسرعة .

## ٢- عدم التنظيم :

يتبدى عدم التنظيم في :

- ١- السماح لأماكن العمل أن تصبح في حالة فوضى ؛
- ٢- محاولة معالجة العديد من المسائل في وقت واحد ، دون أن تكون قادراً على إعطاء أية واحدة منها حقها؛
- ٣- التعامل مع العديد من الناس ذوي المصالح المتعارضة ؛
- ٤- تسخير جهود رئيسة للقيام بمهام ثانوية.

ومن المحتمل أن يحترم الأشخاص العقلانيون الخطط والضوابط ويلتزموا بها. ومع ذلك فإن العديد من الأشخاص، وخاصة المبدعين منهم، لا يحبذون التنظيم . فهم ليسوا غير قادرين على تنظيم أنفسهم وحسب، بل إنهم يقاومون بشدة الامتثال لمطالب البنية التنظيمية.

ونتيجة لذلك، فإن الإدارة تواجه مهمة صعبة لإيجاد القدر الضروري من النظام في بيئة العمل والحفاظ عليه دون إعاقة العمل الخلاق للأشخاص الذين لا يحبذون قيود البنية التنظيمية .

يسعى المستخدمون غالباً للقيام بالأعمال التي يحبونها بدلاً من القيام بالأعمال الموكلة إليهم . والنتيجة هي ضياع وقت العمل في الشؤون الاجتماعية والشخصية غير الضرورية، وبالهاويات والاهتمامات الخارجية . ومع أن المستخدمين الأقل انتماءً غالباً ما يستهلون هذا التشتيت، فإن ذلك يؤثر على وقت الآخرين الذين هم أكثر التزاماً. كما أن المديرين والمستخدمين على حدٍ سواء عرضةٌ لمثل هذه الإلهاءات والإغراءات . ومن مسؤوليات الإدارة إيجاد الطرق لتقليصها.

### مبدرات الوقت الشائعة:

طور العديد من القوائم عن مبدرات الوقت السائدة من دراسات على مستخدمين انخرطوا في هدر وقت كان يمكن أن يعطي عملاً منتجاً.

والقائمة المذكورة أدناه هي مجرد عينة ويمكنك على الأغلب أن تضيف إليها من واقع تجربتك الخاصة .

- انعدام الخطط - التأجيل
- الحيرة والتردد - الأخطاء
- مواد في غير موضعها - المشاريع البديلة
- اختلاط الأوراق - اجتماعات غير فعالة
- اتصالات أسيء فهمها - ضعف التنسي
- أولويات غير معينة - عدم وجود أهداف محددة

- الإجراءات الغامضة - أنظمة أرشيف غير فعالة
- أمكنة عمل غير منظمة - الأمور الاجتماعية
- التجول بدون هدف - الفشل في التفويض
- المبالغة في الدقة - كتابة الكثير من المذكرات
- عدم حصر القراءة فيما يهم - الفشل في الاستماع
- الاهتمام الزائد بالتفاصيل - تضارب السياسات
- مقاطعات هاتفية - مهام غير مهمة .

تحفيض الوقت المبدد :

أفضل طريقة للتعامل مع الوقت المبدد ، هي وضع برنامج مبني على تصورات درست بعناية ، مثله في ذلك مثل الوقت المنتج .

وتعتبر الخطوات الثلاث التالية منهجاً جيداً لذلك :

١- حدد مصادر الوقت المبدد :

سواء في عملك أو في شؤونك الشخصية . ثم جد أجوبة على الأسئلة :  
 ما الذي يسبب لك فقدان الوقت القيم ؟ وما هو مدى هذه المشكلة ؟  
 وكم من الوقت المنتج يفقد لذلك السبب ؟ وكم يحتل ذلك من وقت فراغك؟

٢- قم بعمل تخطيط لتقليص مدى وقتك المبدد :

قسم الوقت إلى :

أ- الوقت الذي تبده أنت.

ب- الوقت الذي يبده الآخرون لك .

ابدأ ذلك بوضع الأهداف، المتعلقة بالأسباب لإزالتها وبالوقت الذي ستوفره. ثم حدد كيف ستجز هذه الأهداف وذلك بتغيير عاداتك وفرض الانضباط على سلوكك. وبالنسبة للآخرين الذين هم تحت سلطتك أو نفوذك، قم بتطوير برنامج تنظيم وتدريب، وتحفيز، وسيطرة على الوقت وقم بتدوين أهدافك وخططك .

٣- أنجز أعمالك التي خططت لها :

هذا سيتطلب مبادرة وإصراراً من جانبك . وبغض النظر عن مدى قوة حافزك في هذا الصدد، فإن الآخرين سيحتاجون إلى قدر كبير من الإقناع والحث؛ وقد يحتاجون حتى إلى جرّهم للعمل . حافظ على جدول يبين مدى التقدم في أهدافك، الأسبوعية والشهرية . فهذا سيمنع التراجع إلى الخلف . إضافة لذلك هناك عشرات الأساليب والطرق لمعالجة.

## إدارة وقت معالجة المعلومات

### معلومات زائدة:

من الصعب على المرء اليوم أن لا يعاني من زيادة عبء المعلومات . ففي البيت، هناك أخبار التلفزيون والراديو، والصحف، والمجلات،

والكتب، وهجمات البريد اليومية . والحال مشابه في مكان العمل ؛ هناك أكوام من المذكرات والرسائل والكتب الرسمية على مكتبك، وسجلات الحاسوب المطبوعة المسلمة باليد، ودرج ملئ بالأعمال الكتابية وإجراءات العمليات اليدوية، ورفوف من المراجع والكتب المساعدة .

فماذا على الشخص أن يفعل؟ الحل بسيط، نظرياً على الأقل . فعليك أن تسدّ الطريق أمام الأشياء التي لا فائدة منها . وأبقى فقط على الأمور المهمة . وعجل باستيعاب مضمونها . بالطبع يصعب تحقق هذا كله من الناحية العملية .

### المبادلات المستهلكة للوقت :

أظهرت دراسة أجرتها مؤسسة بوز، ألن آند هاميلتون عام ١٩٨٤، أن الأشخاص الإداريين يقضون "٢١" بالمائة من وقتهم في إجراء التحليلات . والوضع أسوأ بالنسبة للعاملين في مجال المعرفة والمعلومات في المراتب الدنيا إذ أنهم يقضون ضعف ذلك الوقت في تدبيج الوثائق كما يفعل المديرون . ولذلك ليس مفاجئاً أن يقضي المديرون من المستويات ما بين ٤٠ - ٦٠ بالمائة من وقتهم في عمليات تبادل المعلومات من شخص لآخر، سواء كان ذلك في مقابلات عشوائية أو بواسطة الهاتف، أو اجتماعات أو لقاءات رسمية - في مكاتبتهم أو في ندواتهم ومحاضراتهم المقررة.

وإن غرض كل هذا، كما يفترض المرء هو الحصول على المعلومات أو تبادلها.

ولكن كم يستغرق ذلك من وقت ؟؟؟؟؟

في كافة الأحوال - يستغرق من ٦٠ - ٨٠ بالمائة من ساعات عمل المديرين أو المهنيين .

### إجابات التكنولوجيا العالية:

يبدو، على المدى البعيد على الأقل، أن تلك الأجهزة التي اقتحمت حياتنا - أي أجهزة الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات - قد تحمل أجوبة مفاهيمية، إن لم تحمل حلولاً عملية . ويتنبأ علماء المعلومات بان مشكلة زيادة عبء المعلومات ستحل ؛ أولاً ، بالسرعة الفائقة في معالجة المعلومات ؛ وثانياً بتضييق الفجوة ما بين الشخص الذي يسعى للحصول على المعلومات وبين مصدر المعلومات .

إن الفجوة ما بين الشخص والمصدر تضيق بشكل سريع ويعتمد هذا التضيق على إزالة أو إبعاد الوسطاء أو وسائل الإعلام عن العملية .

### جاهزية المعلومات :

في خضم ثورة المعلومات، فإن المفاهيم العملية حول المعلومات تبقى متشابهة بقدر كبير . أولاً، يمكن أن يطلق على المعلومات تسميات مثل، المعطيات، أو الاستخبارات أو المعارف . ومع ذلك، فهناك اختلاف تقليدي، ما بين المعطيات ( **Data** ) والمعلومات، مع إن معظم الناس لا يلاحظون ذلك . وقد عرفت المعلومات على أنها معطيات تمت معالجتها - معطيات نقحت لتكون نافعة . والاعتقاد بان المعطيات تتكون بشكل رئيسي من أعداد أو غير ذلك من الدلالات الكمية . أما اليوم، فقد شاع استخدام كلا العبارتين إلى المعنى ذاته.

## فئات المعلومات :

من وجهة نظر عملية / فإن الوسائل التالية تساعد على تصنيف المعلومات التي قد تعرض لك بالطرق التالية :

١- المعلومات العاملة الجارية : المعلومات التي تحتاجها - في العمل والبيت - لتبقي على إطلاع بالأمور، ولتطلب اللوازم التي تحتاجها، وتسديد الحسابات عند استحقاقها . في معظم أوضاع الأعمال، فإن معلومات التشغيل تقدم بطريقة روتينية، أو تمرر، في صيغ مطبوعة . فمثل هذه المعلومات يمكن أن تقسم إلى مجموعتين، مذكورتين أدناه :

أ- تلقي المعلومات: تنبه تماماً لهذه البنود ذات الأولوية القصوى :

١- برامج التشغيل أو الإنتاج الزمنية .

٢- المواصفات والمقاييس .

٣- مصاريف وميزانيات استخدام المعدات.

٤- ميزانيات المبيعات والمداخيل، إن كان لها علاقة .

ب- المعلومات المحدثة : كن دقيقاً ومتيقظاً في جمع وبتث البنود التالية ذات الأولوية العالية :

١- تسجيل ما أنتج ومتى والكمية التي تم إنتاجها.

٢- عمل تقارير لكيفية اختلاف الإنتاج عن مستويات الجودة

٣- النفقات على المصادر، خصوصاً بالنسبة لساعات العمل، واستخدام المعدات، واستهلاك المرافق، أو غيرها من المصاريف أو النفقات المباشرة مثل مصاريف السفر ولوازم التشغيل .

تعتبر البنود المذكورة أعلاه من ضمن الخط الأساسي لعملك وتستوجب وقتك اليومي وانتباهك . وبالطبع فإن العشرات من فئات المعلومات الأخرى تعتدي على أنشطتك الجارية وهي تشمل المذكرات المتعلقة بسياسة المؤسسة وأيضاً القواعد واللوائح التنظيمية الخاصة بالسلامة، والأمن، ومعالجة المعطيات. ولا يمكنك إغفال هذه الأمور، ولكنها عادة ليست في مثل أهمية المعلومات التي لها علاقة مباشرة بالإنتاج، والجودة والتكاليف والأرباح.

٢- حل المشاكل ومصادرة المعلومات : وهي نوع المعلومات غير الملحة التي يجب عليك جمعها والاحتفاظ بها بشكل دائم تقريباً فالكثير من المعطيات يمكن أن تتسخ أو تزال من المعلومات الجارية استعمالها. فرصيدك من المعلومات يجب جمعه بشكل انتقائي من مصادر المعلومات الوافرة التي تحيط بك . وهذه المعلومات ستستغرق وقتاً للجمع، والفهرسة، والحفظ في الملفات، بيد أن لها فائدة كبيرة مستمرة . وتعتبر قيّمة لأنها ستساعدك على إنجاز الأنشطة التالية :

أ- التأكيد على التاريخ الماضي: كل محاولات حل المشاكل تقريباً تبدأ بتجميع الحقائق.

ب- إيجاد حلول معيارية: حل المشكلة نفسها المرة تلو الأخرى مضيعة للوقت . فإذا ما كانت سجلاتك ومراجعك تامة ، فما عليك سوى الرجوع إلى كتيّب عن إجراءات التشغيل المعيارية أو دليل ، أو ورقة مواصفات التصنيع ، أو سجلك حول الطريقة التي حُلّت بها المشكلة في الماضي لإيجاد حل سريع موثوق.

ت- أساس لإيجاد حلول جديدة: حين تواجه أوضاعاً جديدة ومختلفة ، فإنها مضيعة للوقت أن تعالجها بطريقة " إما أن تصيب أو تخيب " . فملفاتك يجب أن توفر لك - أو تقودك إلى - مادة ومعطيات أساسية عن عمليات إنتاج أو منتجات جديدة ، أو مادة مختلفة ، أو زبون جديد ، أو إلى طلب غير عادي . ومن الممكن أن لا تجد أية أجوبة ملائمة ، ولكنك ستجد على الأغلب نقطة تبدأ منها لبناء حلول ممكنة .

### سرعة إيصال المعلومات:

من الناحية العملية . فإن المعرفة ، والاستخبارات ، والمعطيات ، والحقائق والأرقام لا تصبح معلومات مفيدة ما لم توضع في أيدي أناس بحاجة لها . فكلما كانت المعلومات أسرع في الوصول إلى أيديهم ، كلما كان ذلك أفضل . تقليدياً ، كان هنالك تأخير هائل في توفير المعلومات وكان تأخير لمدة شهر أمراً عادياً ويجد اليوم بضعة أعذار فنية لمثل هذه التأخيرات . إلا أن هذا المجال ، تجب مراقبة بعناية ، مع الأخذ بعين الاعتبار أننا نواجه ثلاثة أنواع من المعلومات المتعلقة بالوقت:

## معلومات متأخرة:

وتحدث عند وضع أولوية منخفضة على توفير المعلومات.

### معلومات غير مسجلة توصل في الحال:

وغالباً ما تمرر أو بواسطة الكلام، وتلحظ عند تلقي هذه المعلومات ساعة وقوع الحدث أو نشوء الوضع.

### معلومات مسجلة توصل في الحال:

وتسجل المعلومات على الفور بواسطة الطابعة المربوطة بالحاسوب، أو يمكن أن تخزن في أشرطة وأقراص نظام الحاسوب، والقرار بشأن التسجيل من عدمه هو قرار اقتصادي يعتمد على (١) حاجات مستخدم للمعلومات، (٢) وتكلفة تجميع ومعالجة المعلومات وجعلها متيسرة للاسترجاع.

### التصنيف حسب المصدر

إن كثرة المعلومات المتوفرة اليوم، يجعل من الضروري جمعها ومراجعتها بشكل انتقائي. والخبراء في الميدان قادرين على تبسيط العملية قليلاً وذلك بشأن فئتين رئيسيتين للمعلومات (داخلية وخارجية) وفئتين مساعدتين (رئيسية وثانوية).

١- المعطيات الصادرة من مصادر داخلية: تعتبر جميع المعطيات التي تتولد داخل المؤسسة في أثناء ممارسة أنشطتها معطيات داخلية. وحجم مثل هذه المعلومات كبير جداً بالفعل. فجميع وظائف

المؤسسة الكبرى والصغرى تطرح معطيات، فالإنتاج والعمليات، والتسويق والمبيعات، والمحاسبة والتمويل، والهندسة والتصميم، مراقبة البضائع الموجودة، والمشتريات، والتفتيش، والصيانة، والإعلان، والتسليف والتحصيل هي بعض مصادر المعطيات الداخلية للمؤسسة. والمثير للاهتمام هو أن جزءاً من هذه المعلومات فقط يجد طريقه إلى الملفات المركزية. ففي كثير من الحالات، ستجد أن عليك القيام ببعض المطاردات المستهلكة للوقت لتتبع المعطيات التي تريدها.

٢- المعطيات الصادرة عن مصادر خارجية: إن كمية المعلومات المتوفرة والجاهزة "في الخارج" بعيداً عن ملفات المؤسسة، مذهلة تماماً. فهي متوفرة من عدد لا يحصى من المصادر العامة والخاصة. فبعض أغزر مصادر المعلومات - وأقلها كلفة، لكن استرجاعها غالباً ما يكون عملية مرهقة - موجودة في الإدارات والمؤسسات الحكومية.

### المعطيات الأولية:

وهي عادة أكثر المعطيات كلفة واستهلاكاً للوقت، وتجمع لمواجهة المتطلبات الخاصة، وهي ليست متوفرة من المصادر المعلنة. ولبعض الشركات مثل مسوقي السلع الاستهلاكية، كالصابون أو الحبوب، ما يكفي من الحاجات والمصادر لجمع معطيات أولية لاستخدامها الخاص. فقد تجري مسحاً للمستهلكين لمعرفة المنتجات المفضلة لديهم أو ردة فعلهم على خطة ائتمان جديدة. كما أنها قد تراقب سلوك المشتري في السوبر ماركت، من أجل جمع المعلومات حول تأثيرات طريقة تعبئة المواد والسلع أو

طريقة الشراء. أو تجمع معلومات عن حركة السير على بعض الطرق الخارجية لمساعدتها في اختيار موقع لمتجر جديد .

وبالرغم من التكلفة الواضحة، في العديد من الحالات، فإن جمع المعطيات الأولية هو الطريقة الوحيدة الممكنة، لأن المعلومات الرئيسية المتعلقة بذلك غير متوفرة بأية طريقة أخرى .

إلا أنه، وفي معظم الأمثلة، يجب أن لا نلجأ لتجميع المعطيات الأولية إلا كحلٍ أخير.

### **المعطيات الثانوية:**

هي عادة أقل تكلفة، وأسرع في جمعها، كما أنها تجمع وتنتشر من قبل الآخرين .

وفي حين أن مثل هذه المعلومات قد تبدو غير مفيدة لأنها متاحة للجميع، بما في ذلك منافسي الشركة، فإن منافعها تكمن في: (١) التوفر الفوري، (٢) التكلفة المنخفضة.

وعيبها الرئيسي هو أن اختيار ما تحتاجه بالضبط يمكن أن يكون صعباً لأن المعطيات الثانوية تميل لأن تكون شاملة . فهي على أية حال، لم تُجمع لحلّ مشكلة شركتك بالذات.

### **قواعد البيانات:**

الاتجاه اليوم هو جمع معطيات مترابطة، من مختلف المصادر والأنواع وإدخالها في ملفات الحاسوب، وذلك لتسهيل الوصول إليها،

واسترجاعها، وتحديثها .. ومثل هذه الملفات يدعى قاعدة البيانات . وهو في الواقع مكتبة إلكترونية .

وقد تُطوّر قواعد البيانات وتُحفظ داخلياً بواسطة شركة ما من أجل استخدامها الخاص، أو أن تطور بصورة مشتركة من قبل عدة شركات ذات مصالح مشتركة (مثل جمعية فنادق أو مهنة ما). بحيث يستخرج منها الأعضاء المعلومات اللازمة لهم.

وقد جمعت بعض البيانات الكبيرة وصنفت وحفوظ عليها من قبل وكالات شبه رسمية، وجمع المئات من قواعد البيانات من قبل مؤسسات مالكة، تسمح بالإطلاع على ملفاتها لأي جهة تدفع رسماً مقابل ذلك . ومن المحتمل في غضون عشر سنوات قادمة، أن تصبح قواعد البيانات المصدر الأسرع، والأكثر انتقائية، والأقل تكلفة للحصول على المعلومات .

### تسريع البحث :

حين تواجهك حاجة لإيجاد معلومات، فإنك تحصل على نتائج أفضل، وأسرع، إذا ما استخدمت منهجاً منسقاً، ويجب أن ننبهك بأن معنى كلمة الإسراع في هذا السياق، هو "على المدى الطويل". ومثل معظم الأنشطة الأخرى فإن البحث المنتج عن معلومات يتطلب وقتاً كبيراً وواسعاً.

ويمكن أن يكون البدء بذلك بطيئاً . فهناك فجوة بينك وبين ما تبحث عنه، وإذا حاولت سد هذه الفجوة قلب الأوان، فإنك على الأغلب ستواجه الإحباط والتأخير أكثر من الحصول على مادة حقيقية .

وفي معظم الحالات، سيكون من الحكمة العمل حسب الإجراء المنهجي الملخص فيما يلي :

## الخطوات السبع للبحث عن المعلومات :

يعتبر هذا الإجراء أحد الأبحاث العديدة التي وجد باحثو السوق أنها مفيدة .

وقد لا ترغب باستطلاع كل خطوة بالتفصيل - أو حتى بالتسلسل - ولكن يجب عليك على الأقل أن تأخذ في الاعتبار الإمكانية التي تقدمها كل خطوة .

١- كن محدداً فيما يتعلق بما تبحث عنه. وأبدأ بوصف النتيجة التي تتوقع الحصول عليها من المعلومات.

٢- تأكد من توفر : (أ) المعلومات مطبوعة أو مسجلة ، (ب) قواعد معلومات . البيانات المطبوعة أسهل للتفحص والمراجعة ؛ إذ أنه يمكنك تقليب الصفحات للحصول على مراجع، قواعد البيانات إذا توفرت، فإن استحضارها عند الحاجة يكون أسرع، كما أنها غالباً ما تتيح معالجة البيانات في الحاسوب الشخصي . وفي كلتا الحالتين يمكنك القيام بخيار تمهيدي ما بين البحث عن معلومات مطبوعة أو البحث في قاعدة بيانات .

٣- استعراض مكتبة - الكلية، أو المجتمع، أو الشركة .

٤- ارجع إلى كتب الأدلة المطبوعة لتحديد المصادر الممكنة .

٥- ارجع إلى فهارس الكتب والدوريات والصحف.

٦- راجع فهارس المطبوعات الحكومية .

٧- راجع الأدلة المتعلقة قواعد المعلومات والتجهيز الفوري لمعطيات الحاسوب.

### نظام معلوماتك الخاص :

منذ طرح في حقبة الرئيس كينيدي مفهوم أنظمة إدارة المعلومات ( MIS ) على البنتاغون في الستينيات، حتى أصبحت المنهج السائد للسيطرة على المعلومات في المؤسسات الكبرى والمعقدة . إلا أن المبدأ الأساسي لأنظمة إدارة المعلومات بسيط جداً ذلك أنه يمكن أن يشكل أساساً لنظام معلومات خاص للفرد.

### أنظمة إدارة المعلومات ( MIS ) :

تدار أنظمة إدارة المعلومات في المؤسسات الضخمة، دائماً تقريباً بواسطة الحاسوب .

وكمية المعلومات التي تعالج لا يمكن أن تدار إلا بواسطة أجهزة الحاسوب التي يمكنها أن تستقبل، وتصنف، وتقرز، وتخزن ملايين مقاطع المعلومات في الثانية ثم تجعلها على الفور متاحة، في شكلها الجديد المعالج، للاسترجاع أو البث إلى شبكات المعلومات الأخرى، والأهم من ذلك - أنها تستجيب وترد على الاستعلامات الواردة من مئات المشتركين في هذا النظام الحاسوبي.

والطبيعة التكاملية لأنظمة إدارة المعلومات وقدرتها على الرد هي التي تميزها عن أنظمة قواعد البيانات؛ فالمدبرون يمكنهم استخدام أنظمة (MIS) ليس فقط من أجل استرجاع المعلومات عبر مختلف أقسام

المؤسسة أو الشركة، ولكن يمكنهم أيضا توجيه أسئلة مثل " وماذا لو أن " - وأن يحصلوا على أجوبة على ذلك .

فعلي سبيل المثال، عندما يسألون : " ماذا لو أننا أضفنا كاتباً آخر لإصدار الفواتير ؟ كم سيسرع ذلك من عملية إصدارها؟ " أو " ماذا لو خفضنا أسعارنا بنسبة عشرة بالمائة ؟ فما الذي سيفعله ذلك بالنسبة لتوازن ربحنا أو خسارتنا ؟ " فعدد مثل هذه الأسئلة التي يمكن إدخالها إلى أنظمة إدارة المعلومات لا حدود له .

إن الأعمال الداخلية لنظام ( MIS ) ليست مهمة بالنسبة لك . فما يمكنه أن يفعله لك هو المهم . وعموما يمكن تعريف نظام إدارة المعلومات على انه :

(أولاً) يجعل المعلومات من كافة الأنشطة والوظائف المهمة في المؤسسة متوفرة؛

(ثانياً) يقدم المعلومات الضرورية للمديرين في مختلف المستويات؛

(ثالثاً) يقدم المعلومات بصيغة مفيدة ؛

(رابعاً) يقدم المعلومات بشكل فوري؛

(خامساً) يدعم قرارات التخطيط والتوجيه.

فإذا كان صاحب العمل يمتلك نظام ( MIS ) وفي وسعك الدخول إلى هذا النظام، يمكنك الحصول على أفضل النتائج وأن تقلص، في الوقت نفسه، المتطلبات المفروضة على وقتك بالقيام بما يلي :

١- أطلب مقدار حاجتك من المعطيات فقط . فإضافة قدر ضئيل من الأشياء المناسبة مثل التوسع في التفاصيل يمكن أن يضيف تكاليف ضخمة على تصميم وتشغيل النظام.

وحيث أن النماذج التي يطبعها الحاسوب كبيرة الحجم، فإن مثل هذه التفاصيل يمكن أن تثقل

بسهولة على قدرتك على استيعاب المعلومات عندما تقدم لك .

٢- اقل على المعلومات التي لست بحاجة إليها ولا تستخدمها . اطلب من مديري أنظمة إدارة المعلومات ( MIS ) وقف طباعة المعلومات الزائدة، أو التقارير المتداخلة أو مضاعفة عدد النسخ .

### نظام المعلومات الفردي :

إذا أردت أن تحلل نظام إدارة المعلومات إلى أساسياته وأن تلغي معالج الكلمات من الحاسوب، فسوف يكون لديك نظام يمكن أن نطلق عليه نظام معلومات فردي . وتكون معلومات هذا النظام مجمعة من مصادر داخلية وخارجية لكي يقدم معطيات أولية وثانوية . ويهدف صنع القرار تحضير وإعداد الخطط، والأهداف والعمل للحصول على نتائج . وتقارن النتائج مع المعايير أو المقاييس الأخرى . وإذا تطلب القيام بعمل تصحيحي، فإن عملية القرار ستتكرر . إما إذا تطلب الأمر معلومات إضافية فهذا، أيضاً، يمكن إعادته إلى مصادر المعطيات، التي ستسعى إلى استرجاع المادة ذات العلاقة أو إعادة صياغتها .

## اختصار وقت معالجة معلوماتك :

إن الصورة الشاملة لمعالجة المعلومات هي التكنولوجيا، والتصنيف والبحث السريع والتطبيق - خاصة عن طريق وسائل نظام إدارة المعلومات الرسمية أو الشخصية . ألا أن ثمة شكل آخر لمعالجة المعلومات، لا يقل أهمية، هو الطريق التي تتناول فيها أكثر مظاهرها شيوعاً - أي العمل الورقي وكل ما يتعلق به .

فيما يلي بعض الأفكار حول كيفية الإسراع في معالجة المعلومات، وهي ليست أفكار تجريدية وإنما هي من ضمن عالم العمل الواقعي:

### كبح تدفق العمل الورقي :

العمل الورقي هو اسم آخر للمعلومات في شكلها المطبوع .

و يأتي هذا العمل إلى مكتبك من ثلاث مصادر:

#### بيانات تشغيل:

مذكرات داخلية ونماذج يومية من الحاسوب، وسجلات ضبط الجودة، وكشوفات رواتب وطلبات شراء وتقارير مبيعات، ومستندات المصاريف، وما شابه ذلك . فأنت بحاجة لهذه البيانات لإدارة ورشة العمل ولتبقى على إطلاع بالنسبة للتقدم في أدائك .

## مواد قراءة عامة:

مجلات أعمال، صحف تقنية، كتالوجات ونشرات، بيانات ومعلومات دعائية، كتب مراجع، نشرات تجارية. عليك أن تقرأ معظم هذه المطبوعات على أمل أن تتعلم شيئاً جديداً في عملك وتبقى على اتصال بالتطورات التي قد تؤثر عليه .

## المواد الغريبة:

أي من أنواع المواد التي مر ذكرها والتي توضع على مكتبك دون الحاجة إليها . قد تكون مواد طلبتها ذات مرة إلا أنها لم تعد مناسبة . فمثل هذه المواد الغريبة، ذات القيمة التافهة، توازي ما يرد إلى مكتبك من أوراق ..... فماذا تفعل بشأنها ؟

دعنا نبدأ بالإقرار أن العمل الورقي الذي يغطي مكتبك يأتي من مصادر أو جهات تقع خارج سيطرتك أو إشرافك . ومع ذلك، أدرس وأنظر إلى هذه القواعد البسيطة التي تجعلك رئيساً وراء مكتبك:

١- استخدام سلة المهملات: حرر نفسك من الفوضى بالتخلص فوراً من المواد الغريبة التي لا صلة لها بعملك - وأرسلها إلى الملف الدوار.

٢- الغ كل شيء لا تحتاجه: وكما ذكر سابقاً، قد تطلب من مركز أنظمة إدارة المعلومات عدم الاستمرار في طباعة المواد غير المطلوبة أو غير الضرورية .

٣- ضع جانبا أية مادة يمكن أن تؤجل: لقراءة المواد التي تبدو مهمة ولكنها ليست ملحة، ضع طاولة جانبية أو رف كتب بالقرب من مكتبك . مثلاً، تصفح المجلات عندما تصلك وضع إشارة على المواضيع التي ترغب بقراءتها في وقت فراغك أو في البيت . وفي حال تراكم المواد على الرف الجانبي، قم في كل أسبوع بإزالة ما هو غير مطلوب أو مرغوب منها .

٤- تصرف بسرعة بالنسبة للعمل الورقي: الأغلب أنك لست بحاجة لمن يخبرك بعدم التفاوضي عن طلب رئيسك المباشر، ولكن من الخطر – والطيش أيضاً أن تؤجل عملاً أو رداً على عمل ورقي ضروري يؤثر على العمليات الداخلية الأخرى، وألا تجيب على مسألة متعلقة بزبون ما .

٥- لا تجعل العمل الورقي يتراكم: لأنه سيتراكم بالطبع، إذا لم تتخذ إجراءً بصدده على الفور . على الأقل، تخلص من المسائل الصغيرة بسرعة ومن ثم خصص أوقات أكبر لمعالجة الأوراق التي تتطلب دراسة وتفكيراً.

٦- أترك مكتبك نظيفاً في نهاية النهار: حاول أن لا تغادر دون الإجابة على البريد الروتيني، وإنهاء العمل الورقي العادي . فالأشياء القليلة التي ستخلفها ستجعلك تبدأ بداية بطيئة في صباح اليوم التالي حين تستهل نهارك بكومة من أوراق العمل غير المنجزة – أو أن يكون درج مكتبك زاخراً بالإجابات المؤجلة .

٧- حاول فرز الأوراق على مكتبك: بعض الأشخاص يجدون أن من المناسب الاحتفاظ بعدد من سلات البريد الوارد الإضافية على

مكاتبهم . وهم يستخدمون أنظمة تصنيف مختلفة ، موضوع عليها ملاحظات مثل " أ- عمل ملح أو مستعجل ، ب- " يجب أن ينجز سريعاً " ، ج- ليس له وقت محدد ، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً ، ويستخدم آخرون تصنيفات مثل " يومياً " ، " أسبوعياً " ، وفي نهاية الشهر " . في حين أن آخرين يحبذون تصنيف العمل الورقي حسب غرضه ، مثل " المتعلق بالرواتب " ، " طلبات الشراء " " مستندات صرف " و " طلبات واستدعاءات " . وعموماً ، فإن نظاماً بسيطاً سيعمل بشكل أفضل - وذلك لأنه سيدفعك أما لاتخاذ إجراء ما أو أن تطرح كل مادة لا تتعلق بعملك .

٨- تجنب الاعترافات والتأكيدات التي لا ضرورة لها: في الكثير من الحالات الروتينية ، بإمكانك أن تتبع قاعدة " عدم تلقي أخبار خبر جيد بحد ذاته " . وبقدر ما في هذا التوجه من سخرية فسوف توفر على نفسك وقتاً إذا تابعت عملك على أساسا انه كان المرسل قلقاً بشأن استلامك لوثيقة ما ، فإن عليك أن يقوم بمتابعة الأمر . فإذا رأيت في هذا التوجه سلبية ، فأنظر المادة التالية .

٩- أكتب ردك بخط يدك على الوثيقة الأصلية: خاصة في المراسلات الداخلية ، إذ أن الكتابة بخط اليد على الوثيقة أو المذكرة ذاتها ينجز عملك الورقي بسرعة . بالطبع قد تريد أحيانا عمل نسخة لك لوضعها بالملف .

١٠- احذر من المبالغة في الدقة: لا حاجة لمتابعة معظم المعاملات - حتى تلك المتعلقة بالدولارات والسنتات - بأدق التفاصيل . فالكثير من القيود يتم التعبير عنها ، في نهاية الأمر ، بنسب مئوية أو بأرقام

إجمالية مختصرة . فحاول في كل حالة أن تعرف درجة الدقة التي يطلبها الأشخاص الذين يستخدمون تلك المعلومات . ومن ثم أدخل المعلومات للحاسوب وفقاً لذلك . أو إذا أردت التحقق من مدى الدقة ، حاول إجراء تدقيق سريع للأخطاء بدلاً من تدقيق ذلك سطرًا سطرًا .

### عدم حشو الملفات:

من الأمور الملازمة للعمل الورقي المستهلك للوقت ، عملية تخزين تلك الأعمال - واسترجاعها عند الضرورة .

هناك دوماً مشكلة ملحة وفورية في طرق حفظ الملفات والقيود - سواءً ما يتعلق بك شخصياً أو بشركتك التي تديرها أو تخدم فيها .

ولحسن الحظ ، فإن هناك طرقاً لتبسيط فتح الملفات وحفظها وتسريع عملية الرجوع إليها :

١- قرر مقدماً ما هو مهم بما يكفي لأن يوثق أو يحفظ في الملفات وما يمكن طرحه جانباً . وهذا القرار يجب ألا يفوض لأحد ، وأن يبلغ بوضوح للشخص الذي يتولى حفظ الملفات .

٢- احفظ ملفاتك على أساس الاستفادة طويلة الأمد منها.... مع أن من الضروري اتباع الإرشادات القانونية للاحتفاظ بالسجلات ، فالاحتفاظ بكل شيء من أكثر الممارسات هدراً للوقت وشغلاً للمساحات . فالأشخاص الذين يحفظون كل شيء غالباً ما يتبعون نهج " المقاومة الدنيا " حيث أنهم يريدون تجنب المجازفة بالتعرض للنقد حين لا يتم الاحتفاظ بسجل من السجلات - حسب مبدأ

خلص نفسك . فالحقيقة المؤسفة أنه حتى في أفضل أنظمة حفظ الملفات تصميماً ، يفقد بين الحين والآخر وثيقة مهمة أو تحفظ في غير مكانها الصحيح . وعندما يحدث ذلك ، فإن الغضب سينصب عليك على أية حال . لذلك فكر بتبني وجهة النظر الساحرة التي تقول : إن من النباهة أن تكون قادراً على القول: " نحن لا نحتفظ بمثل هذا النوع من السجلات " ، من أن تكون موظف أرشيف وهدف دائم لطلب المعلومات .

٣- اجعل هدفك ملفاً مختصراً ما أمكن... ولكي يتم تحقيق مثل هذا الهدف ، أجب على الأسئلة التالية قبل أن تحول أي شيء لخزانة ملفاتك :

- ما مدى فائدة هذه المعلومة في مساعدتك للنهوض بمسؤولياتك ؟
- ما مدى تكرار الحاجة إلى المعلومة ؟
- يمكنك التخلي عن سجلات أخرى الآن إذا تمسكت بهذا السجل أو الملف ؟
- هل يمكن نسخ هذه المعلومة بسهولة من مصادر أخرى عند الحاجة ؟
- هل من الضروري الاحتفاظ بهذه الوثيقة لإغراض قانونية ؟ هل يمكن أن تلزم فيما بعد كدليل لتجنب قضايا متعلقة بالاستخدام ، والحوادث ، ومعوقات الإنتاج ، وتسليم البضائع ، والعقود ، الخ . أو تسويتها ؟

مدى أهمية هذه المادة بالنسبة للأشخاص خارج نطاق شركتك ؟ هل ملفك المصدر الرئيسي لهذه المعلومات ؟ وهل يعتمد الآخرون عليك للحفاظ على هذا السجل.

### القراءة بسرعة وبصورة أفضل:

هذه إرشادات يمكن أن تساعد على القراءة بسرعة وبشكل أفضل:

- ١- افحص نظرك: فإذا ما احتجت إلى نظارات للقراءة فاستخدمها.
- ٢- تعرف على تقنية القراءة.
- ٣- اقرأ لهدف أو غاية.
- ٤- ابحث عن الأفكار الرئيسية.
- ٥- تجنب العادات السيئة في القراءة

### إدارة وقت حل المشاكل

حذرت الدكتورة روزايبث موس كانتور **Rosabeth Moss Kantor**، الأستاذة البارزة بجامعة هارفارد، ومن رواد المنادين بالتحرك أسرع، وإتباع أسلوب أكثر مرونة في قيادة الأعمال، من مجارة ديناميكيات العالم الحالية حين قالت، " تعتبر البيروقراطية من مختلف الأنواع بطيئة التحرك جداً، وهرمية جداً، ومقيدة بإحكام بشريط أحمر يمنعها من أن تكون فعّالة في بيئة تنافسية عالمية ". إن المعاني التي يتضمنها ذلك القول واسعة . فالمدبرون والمهنيون الذين يرغبون بالنجاح

والبقاء عليهم أن يكونوا سريعين في التحرك - خاصة في تحديد مشاكلهم واتخاذ عمل حاسم لحلها .

### وقت حل المشكلة :

من الغريب أنه يترتب على المديرين من المستويات الدنيا حل عدد من المشاكل في كل يوم أكثر مما يفعل المديرين من المستويات العليا. وإن المشاكل التي تعترض المديرين من المستوى الأدنى، هي، بالطبع، مشاكل أصغر أو أبسط، ولكنها تتوالى كصليية من مدفع رشاش . فعشرة مشاكل في الساعة ليست أمر غير عادي . لذلك فإن المديرين في المستوى الأدنى، لا يمكنهم تأخير إيجاد حلول وتأجيل اتخاذ القرارات .

فإذا لم يستجيبوا لذلك بسرعة، فإن التشويش أو الاضطراب سيعم ورشة العمل، في حين ستتراكم المشاكل في انتظار إيجاد حل. لأن المشاكل على مستوى الإدارة المتوسطة والعالية تعتبر أكثر تعقيداً، وغالباً ما يكون لها مضامين بعيدة المدى، فهناك اتجاه طبيعي لدى المديرين لتأجيل حلها .

وفي حين أن القرارات التي تُتخذ بشكل متسرع أو اعتباطي غالباً ما تكون مصدر خطر، فإن المشاكل التي تظل غير محلولة نادراً ما تتضاءل، وإنها في معظم الحالات تصبح أكبر.

ويبدو أن علاج التأخير والتأجيل على كافة المستويات يكمن في إدراك المشكلة بشكل أسرع وفي البحث المركز لإيجاد حل لها.

## التعرف على المشكلة:

إن المشاكل التي تكتشف في مراحلها المبكرة تكون معالجتها أسهل، كما يقر بذلك معظم الناس . فلماذا تبقى المشاكل مخفية لمدة طويلة ؟ لأن الناس يبقون المشاكل مخفية لمدة طويلة ؟ الناس لا يدركون عادة ماهية المشكلة في المقام الأول . فالمشكلة توجد حين يكون هناك اختلاف ما بين الحالة المتوقعة ( مثل هدف أو معيار ما ) وبين الحالة الفعلية .

هناك مشكلة، مثلاً، حين يريد زبون ما شحن مائة صندوق اليوم وليس لديك سوى تسعين صندوقاً في مستودعك . خذ مثلاً آخر، ثمة مشكلة إذا كانت ميزانيتك تقوم على أساس أن تكلفة المواد الخام هي ١.٢٥ دولار للرطل، ويعلن مزودك أن السعر قد ازداد ليصبح ١.٣٠ دولار للرطل .

هناك نوع آخر من المشاكل ينشأ حين تتوقع أن يرحب أحد مرؤوسيك بتغيير معلن بحماس وتكون إجابته سلبية بشكل واضح.

استناداً إلى التعريف الوارد سابقاً، فإن تعيين ما إذا كان هناك مشكلة يمكن أن يحدد بسرعة أكبر إذا تنبعت إلى :

- الاختلاف بين ما يجب أن يحدث وما هو حادث بالفعل، أو ما قد حدث. فالاختلافات يمكن أن يكون في الحجم، وفي المظهر، في التوقيت، في التوجه، في الأداء، أو في أي وضع آخر مهم .

- تغيّر غير مخطط له في الطريقة التي تتجز فيها الأشياء . فالتغيير يمكن أن يحدث في عملية أو إجراء ، أو في نظام الإبلاغ ، أو في أي نشاط جار آخر.

### تسريع الحل :

يجرى حل المشكلة عند بذل جهد لتقليص أو إزالة الاختلاف ما بين الوضع أو الحالة الفعلية وبين الحالة المتوقعة .

ومن المهم ، مع ذلك أن لا نقفز إلى النتائج . فعملية حل المشكلة ، كما هو موضح تتألف من سبع خطوات . كل خطوة تعتبر جزءاً من تحليل عقلاني يعتمد على انجاز الخطوة السابقة ؛ أي إن الخطوات يجب أن تتم بالتتابع . وقد تبدو هذه طريقة طويلة ، لكنها الطريقة القصيرة إذا أردت استخدام وقتك بطريقة فعالة .

### الخطوة الأولى:

تعرفّ على المشكلة وحددها بوضوح . فالغموض والتعميم سيبيطئ من البحث عن حل.

لا تقل ، على سبيل المثال ، " إن المشكلة تكمن في تكلفة المواد الخام " . ولكن قل بدلاً من ذلك ، " إن المشكلة هي أن تكلفة المواد الخام ستكون أعلى بخمس سنوات للرتل الواحد ، ابتداء من الشهر القادم من تقدير التكلفة المقررة أصلاً . لاحظ أن البيان لا يتضمن سبباً أو حلاً .

وتضمنين البيان أي من هذين الأمرين أشبه بالدعوة إلى مطاردة أوزة

برية .

## الخطوة الثانية :

قم بجمع بيانات ومعلومات تعمل على زيادة توضيح المشكلة والأوضاع المتعلقة بها.

ووجه لنفسك مثل هذه الأسئلة :

- أين حدث ذلك، أو هل سيحدث ذلك ؟
- هل سيؤثر ذلك على المواد الخام الأخرى ؟
- هل ثمة توقع لحدوث انخفاض في الأسعار في مجالات أخرى ؟
- هل الزيادة في السعر قد شملت الصناعة كلها أم فئة مختارة من الزبائن ؟

## الخطوة الثالثة:

- تعرّف على الأسباب المحتملة للمشكلة . يجب أن تكون قائمة الأسباب المحتملة طويلة ما أمكن . واستبعد غير المحتمل منها فيما بعد . ويجب أن تركز التساؤل على التغييرات التي يمكن أن تحدث . فاسأل نفسك ، على سبيل المثال ، ما يلي :

- هل غيرنا مواصفاتها بالنسبة للجودة ، أو التعبئة ، أو تاريخ التسليم ؟
- هل غير المزود من تعليماته بالنسبة لنا ؟
- هل حدث أي تغيير في علاقتنا مع المزود ؟

• هل ازداد طلب السوق على مثل هذه المواد الخام ؟

• هل ازداد عدد المزودين أم نقص عن ذي قبل ؟

إن كل سؤال من هذه الأسئلة يتضمن احتمال حدوث تغيير وحين يُظهر التحقيق بأنه لا يوجد هناك تغيير في الحالة المشكوك فيها ، فإنه يمكن إزالته كمسبب.

#### الخطوة الرابعة :

طوّر حلولاً بديلة ، إنها مضيعة للوقت أن تحاول إيجاد حلول من العدم فالتطرق لإيجاد حلول هي إزالة الأسباب المحتملة ، التي لم تتم إزالتها في الخطوة الثالثة .

فالهدف هو إزالة الأسباب دوماً – إغلاق الفجوة بين " ما هو قائم " و " ما يجب أن يكون " .

هناك أربعة أساليب بحث شائعة تساعد بشكل خاص في هذه المرحلة وهي :

• مراجعة السياسات والإجراءات ، والتي غالباً ما تؤدي بسرعة إلى حل مضمون .

• العمل ضمن شبكة عمل حيث يعتمد الشخص الذي يسعى إلى حل المشكلة إلى الحصول على أفكار من الأشخاص الذين كان له معهم علاقات سابقة . فالهذه الطريقة مميزة خاصة هي التعرف على الحلول المجربة دون أن نضطر إلى تقييم فعاليتها أولاً.

- أفكار بارعة مفاجئة، والتي بواسطتها تقوم مجموعة من الأشخاص بتصوير الأفكار.

- أسلوب المجموعة الاسمية، والذي يعتبر شكلاً مختلفاً من أشكال التفكير البارع المفاجئ. يتم جمع الأفكار المكتوبة على قطع من الورق من الجماعة المكلفة بحل المشكلة . ومن ثم ترتب وتنظم على لوحة ويجرى بحثها ويتم التصويت على أفضلها .

وهذه الطريقة التي تستهلك الكثير من الوقت ملائمة، بشكل رئيسي، للمشاكل التي تؤثر على العديد من الأشخاص والتي لها أهمية كبرى .

#### وقت صنع القرار :

يشمل صنع القرار الخطوتين ٥ و ٦ من عملية حل المشكلة : أي تقييم الخيارات واختيار الحل، أما الخطوة السابعة – وهي تطبيق الحل – فإنها تتطلب عملاً قد يكون أو لا يكون من مسؤولية صانع القرار.

#### الخطوة الخامسة :

تقييم الحلول البديلة: تعتمد هذه الخطوة على تقييم موضوعي، غالباً ما يكون حسابياً، لمحاسن ومساوئ كل بديل . ويمكن القيام بالتقييمات بسرعة وبشكل موثوق أكثر، إذا توفرت الأمور التالية :

- معايير الحكم أو التقييم: فهذه المعايير يجب أن تعين أو تحدد المقاييس المختلفة والجوانب التي يجب أن يتكفل بها الحل مثل التكلفة، المساحة، الطاقات، التوقيت، وطرق التسليم .

- المعلومات المتعلقة بكل بديل : إن المعلومات المجمعمة لتحديد المشكلة تعتبر عاملاً مساعداً هنا ، مثل المعطيات التي يمكن الحصول عليها عبر مصادر المعلومات المختلفة.

#### الخطوة السادسة :

صنع القرار: وتعتبر هذه الخطوة، بصورة رئيسية، عملية اختيار من بين البدائل أو الخيارات المطروحة . ويمكن لهذه العملية أن تجري بطريقة عقلانية ومنهجية ، أو يمكن التقرب منها بالحدس. وغالباً ما تكون هناك حاجة إلى قليل من العقلانية وقليل من الحدس. كما أن عدداً من الأساليب الحسابية يمكنها أن تساعد على إظهار، أو قياس وتحديد القيمة النسبية والمخاطر التي تحف بكل خيار. فمثل هذه التحليلات يجب أن لا تكون مطولة أكثر مما ينبغي . وإلا فإنها ستؤدي إلى غموض والتباس وتأجيل، على الأغلب .

#### الخطوة السابعة :

العمل في القرار: عندما يتخذ القرار، فيجب تطبيقه دون تأخير . وإذا كان هناك حل، فيجب أن يطبق . ففي نهاية الأمر يعتبر العمل القاعدة الأساسية لعملية حل المشكلة . فبدون تنفيذ الحل، فإن المشكلة ستظل دون حل .

#### غريبة المشاكل واختيارها :

إن تحديات حل المشكلة يمكن أن تشكل عبئاً عليك، هذا من جهة، في حين تقدم فرصاً فريدة، من جهة ثانية . ويمكن هذا العبء

الزائد بفصل المشاكل التي تواجهك وتكمن الفرص في تفويض المشاكل التي لا تشكل أية أهمية حيوية إلى أشخاص آخرين .

### غريلة المشاكل :

هناك أسلوبان، برهنا بشكل خاص على فائدتها في التعرف على المشاكل التي تعتبر مهمة وعاجلة، وعلى فصلها عن المشاكل الأقل أهمية . ويقدم أسلوب ثالث إرشادات لغريلة المشاكل حسب ضرورة الحصول على مساعدة من قبل مستخدم أكثر . وكل أسلوب يعرض نوعاً من المشاكل :

١- المشاكل الناشئة عن الأنشطة المتكررة بانتظام : وهذه يمكن فصلها بشكل أفضل بواسطة تحليلات الوقت - الأنشطة، والتي تساعد على ترتيب الأولويات بناءً على تصنيف إجمالي يشمل الأهمية الفعلية، الإلحاحية، واحتمال التفويض، والاتصالات . أما المسائل ذات الأولوية الأقل فيمكن تأجيلها .

٢- المشاكل ذات الطبيعة غير المتكررة : يمكن غريلتها بشكل أفضل عن طريق تحليل **ABC** " أ ب ج " - وهو تنقيح لما يمكن أن تكون قد عرفت أنه قانون باريتو، أو قاعدة ٢٠ - ٨٠، التي تتنبأ بما يلي : أن (٨٠) بالمائة من القيمة الإجمالية لجميع البنود الموجودة في أي " تشكيل اقتصادي"، مثل مخزون في مستودع، تُعزى إلى (٢٠) بالمائة فقط من البنود في ذلك التشكيل، ويصح

أيضاً: أي أن (٢٠) بالمائة من القيمة الإجمالية لكافة البنود تعزى إلى (٨٠) بالمائة من كافة البنود.<sup>(١)</sup>

لذلك، عند اختيار المشاكل من أجل حلها، فإن من الحكمة أن تركز جهودك للعشرين بالمائة من المشاكل المسؤولة عن معظم صعوباتك أو مشاكلك - القلة المهمة بدلا من الثمانين بالمائة، الأغلبية التافهة. فالمشكلة التافهة قد تكون مزعجة، لكنها في الحقيقة لا تضيف كثيراً في طريقة مساهمتها بالربح والخسارة، أو النجاح وال فشل.

إن تحليل المشاكل وفرزها إلى (أ ب ج) يحمل قاعدة ٢٠ - ٨٠ خطوة أخرى إلى الأمام فهو يميّز وجود منطقة رمادية ما بين حدود المشاكل القليلة المهمة والمشاكل الكبيرة التافهة. ثم يقدم قائمة جديدة بتصنيفات كل فئة من المشاكل :

مشاكل من الفئة أ: وهي الأكثر إزعاجا واستهلاكاً للوقت، ومع ذلك تعود بفائدة أكبر عندما تحل.

مشاكل من الفئة ب: وهي المشاكل التي تقع في مكان ما بين الأعظم فائدة والأقل فائدة .

مشاكل من الفئة ج: وهي الأقل إزعاجا واستهلاكاً للوقت، والأقل فائدة عندما تُحل .

إن مجال الفئة (ب) يساعدك على جعل عملية غربلة مشاكلك عملية واقعية، حيث سيكون من الصعب وضع بعض المشاكل في فئة "أ"

---

١- قانون باريتو غير المنقح يقول بأن ٨٠% من النتائج تأتي من ٢٠% من الأنشطة.

أو فئة "ج". فتصنيف (أ ب ج) يعتبر مقبولاً بشكل واسع، وكنتيجة لذلك، فإن التواصل بينها مفهوم تماماً .

وإذا صنفت وقتك الشخصي على أنه : (أ) (الأعظم قيمة) ووقت "ج" (الأقل قيمة) وإن وقت "ب" يقع ما بينهما، عندئذ، وحين تواجه بخيار من أجل العمل لحل المشاكل، قد تتمكن من مضاهاة وقتك مقابل المشاكل التي تواجهك . ويمكنك انجاز ذلك بطرح الأسئلة التالية، وأن تتخذ آية إجراءات تطبق عليها أسئلتك :

• هل انفق وقتي من الفئة (أ) على حل مشاكل الحيوية، أو المشاكل والأنشطة المتعلقة بأهدايفي من الفئة (أ) ؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، فماذا يمكنني أن أفعل لإعادة توزيع وقتي الشخصي؟

• هل أكرس الكثير من وقتي من الفئة (أ) إلى فئة المشاكل (ج) وأنشطتها؟ فإذا كان الأمر كذلك، فماذا يمكنني أن أفعل لتغيير ذلك التوزيع، مثل، هل أفوض المشاكل التافهة أو الصغيرة لآخرين ؟

وإذا سارت كافة الأمور بشكل حسن، فإنك ستكرس سريعاً (٨٠) بالمائة من قوتك إلى (٢٠) بالمائة من المشاكل - أي مشاكل الفئة (أ)!

٣- مشاكل من الملائم بشكل خاص طلب مساعدة موظف لحلها، ويمكن تمحيص هذه المشاكل بشكل أفضل باستخدام إرشادات التماس المساعدة في حل المشاكل، المبينة في الجدول، وتتراوح درجة المساعدة الموصى بها ما بين "لا شيء" إلى " مهمة " و " أساسية " .

## إرشادات لالتماس المساعدة في حل المشاكل

عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار	خيار رقم واحد: أنت تقرر لوحدك	خيار رقم "٢" : عليك استشارة واحد من مستخدميك	خيار رقم "٣" عليك مجموعة من مستخدميك
- لمن تعود المشكلة ؟ - كمية الوقت - الخبرة	- لوحدك فقط - غير متوفر - لديك خبرة كاملة - لا	- له أو لها - لديك بعض الوقت - نصيحة خبير مطلوبة - لسد الفجوات في معرفتك - نعم	- مجموعتنا - لديك وقتاً وافراً - نعم، كما في الخيار "٢" - نعم
- هل يمكن للآخرين أن يضيؤوا لقرارك ؟ - هل تقبل الاقتراحات؟	- لا، عليك أن تتخذ المشروع أنت - ليس محتملاً	- نعم، من أحد ما تحترمه. - نعم؛ يعتبر عاملاً مساعداً وأساسياً.	- نعم، من مجموعة فعالة - نعم؛ إنه ضروري وأساسي
- هل يساعد ذلك الآخرين على النهوض بالمشروع إذا ما اشتركوا بصنع	- ليس مطلوباً : ستعالج الأمر بنفسك .	- عمودي ؛ ضروري أن	- أفقي، مطلوب

عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار	خيار رقم واحد: أنت تقرر لوحدك	خيار رقم "٢" : عليك استشارة واحد من مستخدميك	خيار رقم "٣" : عليك مجموعة من مستخدميك
القرار ؟ - تتسابق الجهد  - قيمة تعليمية	لأي شخص.	تجري هذا مع رئيسك أو مع مستخدميك . - قيمة محتملة لأحد المستخدمين.	وضروري بين مستخدميك . - قيمة محتملة للمجموعة.

### صنع القرار والتأجيل :

معظم الناس يقرون بأن وقت اتخاذ القرار هو وقت الجد . فالنسبة للبعض ، هو الذي يولد الحرارة التي تدفعهم خارج المطبخ . وحين يواجه آخرون بمسؤولية اتخاذ قرار فإنهم ببساطة يؤجلونه ، أو يحاولون تحويله لأحد ما ، وهذا سيء جداً . لماذا؟ لأنك في معظم الظروف ، ستحصل على فرصة مقدارها خمسين من خمسين للقيام بالشيء الصحيح . فالدراسة المكثفة نادراً ما تحسن الشواذ . ووفقاً لذلك ، وبشكل عام ، فإن أفضل طريقة هي أن تقرر سريعاً وأن تلزم نفسك قبل أن تتركك الشكوك .

### وقت الانفعال :

قد يكون من غير الواقعي أن نبالغ في الركون إلى صنع القرار بسرعة فالتعدد منا ، ببساطة ، لا يحبذون تحمل مسؤولية معالجة الأوضاع التي تكون درجة المخاطرة فيها عالية . وتبعاً لذلك ، فإن ردات فعلنا قد

تسلك ثلاثة طرق وهي : "١" أننا قد نقوم بأي شيء يتيح لنا تجنب المسؤولية، "٢" وقد نذعر، أو "٣" قد نؤجل القرار . إن ردة الفعل الأولى تعتبر انهزاماً ذاتياً . فالمديرون والمهنيون المشابهون لا يمكنهم تجنب اتخاذ القرارات لمدة طويلة إذا ما أرادوا النجاح في عملهم . وحين يسيطر الذعر والخوف فالأغلب أن نصاب بالانفعال كما يحدث مع العديد من الرياضيين المحترفين عندما يحاولون إنهاء مباراة . ويستخدم الرياضيون الناجحون عدة أساليب، من أجل إزالة الضغط عنهم، تساعد أيضاً، في وقت اتخاذ القرار.

### وقت التأجيل :

كلنا نقوم بالتأجيل في وقت من الأوقات . ونؤجل القيام بالأشياء التي نستطيع القيام بها - ويجب القيام بها - الآن . بالطبع، فإننا لا نؤجل اتخاذ القرارات فقط وإنما كل شيء صعب، ومرهق، أو مستهلك للوقت غير ممتع . وحين نقوم بذلك في أوقات متباعدة لا يكون التأجيل ضاراً . ولكن حين يصبح التأجيل عادة متكررة فإنه يعتبر تهديداً خطيراً للنجاح المهني والشخصي .

فلماذا يؤجل الناس ؟ طرحت أسباب عدة لذلك . والاعتراف بالأسباب التي تؤثر عليك أكثر يمكن أن يمنحك أساساً وقاعدة للتغلب على هذه العادة، ومن هذه الأسباب التي تدعو إلى التأجيل:

### ١- الخوف من الفشل :

قد تؤجل عملك الصعب لأنك لست متأكداً من قدرتك على القيام به بطريقة مقبولة . وإذا كنت ممن يتطلعون إلى الكمال - أي تريد الحصول على نتائج ممتازة من أي جهد يبذل - فالأغلب أن تميل للخوف من

الفشل . الواقع ، انه قد لا يكون هناك مهمة إنسانية يمكن القيام بها بدرجة مطلقة من الكمال . ويقول معظم خبراء الإدارة أن " الجيد " هو الهدف المناسب حين توجه الجهود لإنجاز الأهداف ذات الأولوية .

### ٣- حماية الصورة الذاتية :

قد تكون لديك وجهة نظر عن نفسك تمنعك من القيام بجهد قوي وفوري. وقد تحمي إحساسك بالتفوق بالترفع عن محاولة بذل جهد كبير في أي شيء ، وحيث أنك لن تحاول ذلك فعلاً فإنك غير مهتد بان يكتشف الآخريين أن صورتك الذاتية المزهوة هي صورة هشة .

### ٣- انتظار الوقت الملائم :

قد تشدد بشكل غير متوازن على الأحداث والظروف الخارجية وقد تقول بأنك ستبدأ بضبط دفاتر حساباتك بعد انتهاء هذا الشهر ؛ بحيث يصبح كل شيء واضح للقيام ببداية جديدة . لكن الواقع ، أن مثل هذه الحالات المثالية لا يتحقق أبداً .

### ٤- مكافآت ما قبل الإنجاز :

قد تجد أن المكافأة التي تمنحها لنفسك نظير إنجاز جيد - مثل الاسترخاء وشرب فنجان من القهوة أو القيام بشيء ممتع - تبدو مغرية جداً ذلك أنك لن تنتظر إنجاز ذلك العمل بشكل فعلي .

ومن السهل القول ، (" هيا " الآن اعرف ما سوف اعمله أنا مستعد للبدء مباشرة الآن . واعتقد بأنني سأخذ استراحة أولاً ) .

مكافآت الإنجاز أفكار ممتازة، ولكن تأكد أن تمنح نفسك المكافأة بعد إكمال العمل، وليس قبله .

هل تعرفت على نفسك ؟ : الاحتمال الأغلب أن يكون الجواب بالنفي فالعديد من الناس يرون أن ليس للتأجيل سبب واضح، فهو ببساطة عادة سيئة . فثمة اتجاه طبيعي متأصل في أنماط السلوك لتأجيل الأمور التي تتطلب جهداً وقد تكون هذه أخبار جيدة لأن كسر العادة السيئة أسهل من أن تغير شخصيتك، من شخص يتطلع إلى الكمال، مثلاً، إلى شخص لا يتطلع إلى الكمال .

### كسر عادة التأجيل :

إن تغيير العادات المتأصلة، سواءً كانت متعلقة بالوقت أم لا، يعتبر أمراً صعباً لكنه ليس هدفاً غير قابلٍ للتحقيق . والطريقة الأساسية هي استبدال العادات القديمة بعادات جديدة أفضل . ويستخدم لذلك عدة تكتيكات هي :

١ . قم بإجراء تغيير واضح وجذري على روتينك: أوقف السلوك المرتبط بالعادة التي تريد التخلص منها . إذا كنت تؤجل من أجل تناول القهوة وتجاذب الحديث مع زملائك في العمل، أوقف ذلك تماماً لفترة من الوقت، تخلّى عن تناول القهوة، وقل للآخرين بأنك توقفت عن تناولها . وامنح نفسك مكافأة ذهنية أو بدنية لفترة من الوقت حتى تتمكن من عاداتك الجديدة . قم بكتابة قائمة بالأسباب التي دفعتك إلى تغيير عاداتك واحفظها معك، للرجوع إليها عند الحاجة .

٢. لا تسمح بأية استثناءات في عاداتك الجديدة في بداية حملة التغيير: فإذا قررت ترتيب عملك حسب نظام الأولويات بحيث تنجز أعلى الأولويات قبل البدء بمعالجة المهمة التالية، فافعل ذلك على الدوام .

٣. ابدأ على الفور: فوضع حلول تتعلق بتغيير ما ستصبح نافذة " في الأسبوع القادم "، لن تنجح إلا في ظروف غير عادية . وإذا كان لديك عادات مبددة للوقت بحاجة لأن تزال، فابدأ مباشرة من الآن. لأن مبادئ القيام بحملة ناجحة لكسر أو تحطيم عادة يمكن أن تنفذ في بضع دقائق فقط.

٤. ضع العوائق أمام التأجيل: يقترح الخبراء الطرق والوسائل التالية لكسر العراقيل التي تدفعك لتأجيل مشاريعك :

- ضع وقت بداية لكل مهمة تخطط لها . فليس كل شيء يمكن أن ينجز على الفور، لكن ضع وقتاً محدوداً من أجل البدء بكل عمل مخطط له .

- ولد زخماً، عند الضرورة، ابدأ العمل بمسألة روتينية سهلة. ثم ضع توقيتاً محدداً لنقل " ١٥ " دقيقة أو نصف ساعة، لإنجاز ذلك العمل السهل قبل أن تعالج المشروع الذي تشعر بأن من الأفضل تأجيله. استخدم ساعة منبه لتبنيهاك بازوف موعد البدء بالمشروع .

- قسّم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية كافية نفسك على إنجاز كل واحد من الجهود الصغيرة أو الأصغر . وأخذ استراحة قصيرة لتناول الشاي هو أمرٌ معقول بعد القيام بعمل يستغرق بضع ساعات . ولعب التنس عصراً أو التنزه يمكن تبريره بعد القيام بمشروع طويل وصعب

. أما المهام الفرعية فهي حاسمة، لأنها الأنشطة التي يجب أن تظهر على جدول أعمالك اليومي، وليس المهمة الرئيسية . افترض أنك تعد وتحضر لعمل ميزانية سنوية . فلا تكتب عبارة " ميزانية سنوية " على برنامجك . فهذا سيستغرق منك أسابيعاً . وبدلاً من ذلك، دوّن عبارة " جدول كامل بتكلفة المواد الداخلة في المشروع " . وتلك المهمة يمكن أن تنجز في وقت معقول، وتساهم بشكل كبير في الإعداد للميزانية السنوية .

٥- جرّب بعض العادات الخاصة : فالمؤجلون الذين جرى إصلاحهم ينصحون بالأساليب التالية التي يمكنها أن تعمل وفق التالي :

- لا تفعل شيئاً لمدة خمس عشرة دقيقة . فإحدى المديرات التنفيذيات المشغولات على سبيل المثال، تحدّق بالأوراق على مكتبها إلى أن تمتلكها الرغبة في عمل شيء ما .
- صغّر من حجم هدفك . فبدلاً من محاولة القيام بدزينة من المكالمات الهاتفية مثلاً قم بنصف ذلك العدد . وبتلك الطريقة، فإنك ستحصل على شعور أو إحساس سريع بالإنجاز .
- تبني الموقف الذي يقول " طالما أنا هنا " . فإذا فتحت درج الملفات فقد تعيد تنظيمه كما خطّطت لذلك قبل شهر .
- جرب " طريقة السبانخ " . فإذا كنت هناك مهمة غير محببة، كما هو الحال غالباً بالنسبة للخضروات عند الأطفال، فحاول " أكلها " أولاً لتزيحها من أمامك كي تتمتع بالنواحي الجذابة من عملك .

- ألعب " لعبة العقوبة " افرض عقوبة صغيرة على نفسك - مثل عدم مشاهدة برنامجك التلفزيوني المفضل - حين توجل مهمة كنت تريد إنجازها.

## دور الوقت في عملية التفاوض

### مبادئ عامة حول أهمية الوقت

يعتبر الوقت متغيرا اساسيا من المتغيرات المحددة لاسلوب التفاوض ونتائج المفاوضات أثناء عملية التفاوض . وقبل البدء في التفاوض .

يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات لكل الاطراف .

يجب تحديد الوقت المتاح لاتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل بدء التفاوض لأن الوقت يؤثر في اختيار استراتيجية التفاوض واختيار رئيس الفريق المفاوض

يحسن تقسيم الوقت المتاح علي القضايا الهامة حسب أهميتها ووزنها في تحقيق الاهداف.

كلما زادت مجالات النزاع وضاعت مجالات الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة ، كلما طالت المدة الزمنية للتوصل الي اتفاق بينهم .

العامل الاساسي المحدد لنجاح المفاوضات في معظم الحالات ليس ما يقال وإنما م لا يقال اثناء عملية التفاوض ، فالتفاوض بمثابة مباراة في القدرة علي الانتظار مع فرض عقوبات عن كل تأخير في التوصل الي اتفاق

يمكن التمييز بين استراتيجيتين رئيسيتين هما ! الاولى خاصة بتطبيع الوقت وكسب مزيد من الوقت لامكان تحقيق النتيجة المطلوبة من التفاوض ، والثانية هي استراتيجية عكسية تماما خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل الي اتفاق.

## إستراتيجية تضييع الوقت

الفكرة الرئيسية في هذه الاستراتيجية هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض.

لماذا نضيع الوقت ؟

للهرب من الاجابة علي سؤال ليس من الحكمة الاجابة عليه الآن

للهرب من الحصار من اي نوع اذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار

لتجنب تقديم تنازل سيجبرنا عليه سير المفاوضات

لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي

لتجنب الوصول الي اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحتنا.

لكسب الوقت للوصول الي معلومات جديدة تفيد في التفاوض .

لكسب الوقت لكسب موارد جديدة تدعم التفاوض .

تطبيقا لاستراتيجية " بالصبر تبلغ ما تريد "

لاثارة الخصم ودفعه للخطأ

لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال والحصول علي شروط أفضل .

للحصول علي تنازلات أكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقا  
للاتفاق .

انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالحنا

تأجيلا للاستسلام أو الهزيمة

لاخذ فرصة للتفكير والدراسة

لاظهار عدم الاكتراث او عدم التشوق لانهاء الاتفاق خاصة اذا  
وصل لطريق مسدود .

**كيف نضيع الوقت ؟**

طلب ايضاحات من الطرف الآخر دون مبرر حقيقي

طلب بيانات من الطرف الآخر دون حاجة حقيقية

طلب تأكيدات او ضمانات معينة لأي موقف

توجيه اسئلة كثيرة بدون مبرر

التشكيك في المعلومات بحذر

طرح بدائل متطرفة

تفريع المناقشة بدون داع في تفاصيل امور جانبي

الخروج عن الموضوع بطرق غير مكشوفة

المناقشة غير البناءة

التمادي في مناقشة التفاصيل

طلب التأجيل صراحة

البطء في عرض وجهات النظر

الدخول في مناقشات جانبية

استئذان احد اعضاء الفريق مؤقتا

ترتيب تلقي مكالمة تقطع الحديث .

التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والاضرار لاعادة

سردها

توسيع القضايا الي امور عامة

استخدام مترجم ووسيط بدون مبرر حقيقي.

**كيف تواجه لجوء الخصم الي تضييع الوقت ؟**

هناك بديلان :

البديل الاول : تقويم امكانية التجاوب والمسايرة

يفيد هذا البديل في :

حالة تمشي التأجيل في مصالحننا

حالة عدم وجود ضرر .

حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال

البديل الثاني : المواجهة لافشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق :

عدم التجاوب مع تفريع المناقشة

عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع

تعمد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة

الإعداد الجيد بالبيانات والوثائق .

الاجابة الموجزة عن الأسئلة

ضبط الاعصاب شرط اساسي لمواجهة تضییع الوقت

اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة

اظهار مزايا التوصل الي اتفاق بالنسبة للطرفين

اظهار مساوئ التأخير

طلب توفير الوقت بصراحة

التهديد بوقف المفاوضات وهذا كملجأ أخير

## إستراتيجية توفير الوقت

الوقت من ذهب لذا يحسن فرض عقاب ذاتي ( اي يفرضه كل طرف في التفاوض علي نفسه ) عن كل فترة تأخير في عملية التفاوض وذلك لآخذ عامل الوقت بجدية واستغلاله علي احسن وجه وذلك بالمفاصلة بين الوفورات المتحققة من التوصل الي اتفاق سريع ووفورات الانتظار وعدم العجلة وكلما زادت وفورات السرعة في التوصل الي اتفاق كلما زادت اهمية التوفير في الوقت، لذا إستراتيجية توفير الوقت في التوصل للنتائج المطلوبة هي الإستراتيجية العامة المطبقة .

### نصائح عامة لاستثمار وقتك في التفاوض

وضع اهدافك ثم اكتبها ثم ضع الاولويات

ركز علي الاهداف وليس علي التفاصيل

حدد هدفا واحدا علي الأقل يوميا وحاول تحقيقه

سجل وقتك في جلسات التفاوض حتي نستطيع تحليل كيفية

استخدام الوقت

حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق اهدافك

استبعد في كل جلسة سببا قويا يضيع وقتك

خطط وقتك وضع خطة لكل جلسة تفاوض

اكتب قائمة اعمال تفصيلية وتأكد انها تستعمل علي أهدافك

ضع جدولاً لاستغلال الوقت أثناء التفاوض حتى تحقق الأهداف الهامة أولاً .

تأكد ان الساعة الأولى من تفاوضك منتجة .

ضع حدوداً زمنية لكل جلسة ولكل موضوع

خذ وقتاً كافياً لعرض قضيتك جيداً في المرة الأولى بدلاً من تضييع الوقت في الاعادة او الشرح

استبعد المشاكل الحرجة في التفاوض

خصص وقتاً هادفاً بعد كل جلسة للتفكير في قضاياك الهامة .

يجب ان تنمي عادة الانتهاء من الموضوع الذي بدأت به ولا تقفز منه دون انجازه .

اعد مراجعة نتائج التفاوض باستمرار

قلل الوقت الذي تخصصه للأشياء ذات الأهمية البسيطة للأعمال ذات الأهمية الأكبر.

خذ وقتاً خاصاً لشخصك وقتاً للاسترخاء.