

الفصل السادس

مهارات إدارة الوقت

أشتمل هذا الفصل على:

مقدمة. 

أولاً: مهارة تسجيل وتحليل الوقت وضبطه. 

ثانياً: مهارة التخطيط. 

ثالثاً: مهارة الاتصال. 

رابعاً: مهارة الإشراف. 

خامساً: مهارة التفويض. 

سادساً: مهارة إدارة الاجتماعات. 

مقدمة

- مهارات إدارة الوقت من المهارات الأساسية للناس الأكثر فعالية.
- استخدام مهارات إدارة الوقت بصورة جيدة يجعلك تنجز أعمالك بفعالية حتى تحت الضغط.
- ركز على النتائج وليس على أن تكون مشغول.
- معظم النشاط يضيعون وقتهم، وينجزون أعمال قليلة.

ومن مهارات إدارة الوقت نذكر:

- 1- مهارة تسجيل وتحليل الوقت وضبطه.
 - 2- مهارة التخطيط.
 - 3- مهارة الاتصال.
 - 4- مهارة الإشراف.
 - 5- مهارة التفويض.
 - 6- مهارة إدارة الاجتماعات.
- وسوف يوفر الفصل الحالي مجموعة من الاستقصاءات التي يمكن أن تساعد القارئ على التعرف على درجة هذه المهارات لديه.

أولاً: مهارة تسجيل وتحليل الوقت وضبطه

لمعرفة الشخص لمستوى إدارته لوقته واكتشاف مدى استخدامه للوقت لتحقيق أهدافه وطموحاته وكذلك واجباته المتعلقة بالعمل والأسرة، ينبغي أن يقوم بمراجعة استخدامه للوقت.

إن الخطوة الأولى للاستفادة المثلى من الوقت هي معرفة كيفية انقضاء هذا الوقت في الواقع، وهذا يتطلب تسجيلاً لكافة النشاطات التي يمارسها المدير في فترة زمنية محددة وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة كالأُسبوع أو الشهر مثلاً،

ثم استخراج معدل الوقت الذي يقضيه المدير في كل نشاط، وعرض ذلك في شكل جداول ونسب مئوية أو رسوم بيانية حتى تبرز الجوانب التي يضيع فيها الوقت بشكل واضح.

ولقد حدد برنامج تدريبي عن «إدارة الوقت» تم تقديمه بواسطة شركة كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات عام 2005، عشر خطوات تساعدك في تسجيل وتحليل وضبط الوقت، كالتالي:

- 1- تكتشف كيف تستخدم الوقت من خلال السجل اليومي للوقت قم بتسجيل الأعمال التي قمت بها يومياً وكيف صرفت الوقت.
- 2- حدد الأعمال التي تستهلك الجزء الأكبر من وقتك، ثم تساءل عن ماذا يمكنك عمله حيالها.
- 3- قيم نفسك ومدى التزامك بقواعد تنظيم الوقت بين فترة وأخرى هل تستخدم قائمة الأعمال اليومية؟ وهل تحدد أولويات الأعمال التي تضع بالقائمة؟ وهل تستخدم سجل للمواعيد؟ وهل تحسن التصرف تجاه مضيعات الوقت؟
- 4- راجع الأولويات والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وقم بتحديثها أو تبديل ما ترى أنه يحتاج إلى تبديل.
- 5- ترجم الأولويات والأهداف التي تصرفات مخططة وأعمال محددة ذو توقيت وجدول زمنية وابدل جهداً للالتزام بأدائها وراجع في نهاية الشهر ما تم تنفيذه وما لم يتم تنفيذه ولماذا؟
- 6- استخدم أجندة أو سجل للمواعيد لإنجاز الأعمال وحاول الالتزام به وراجع منه حين لآخر كيف تقضي الوقت وتديره.
- 7- حدد الوقت والمشكلات التي تربك لك جدول تنظيم الوقت لديك وفكر كيف يمكن التغلب عليها والخلاص منها.

- 8- كن معقولاً في تنظيمك لوقتك، ولا تحاول القيام بعدد كثير من الأعمال في وقت قصير لأن أمر مستحيل يولد لديك الإحباط والضغط.
 - 9- كن مرناً في تنظيمك لوقتك بحيث يسمح جدولك بتعديله وفقاً لما يستجد ولتتمكن من احتواء الأعمال الطارئة والهامة.
 - 10- اسأل نفسك عن قدرتك على تفويض الأعمال للآخرين وفكر في مزيد من تفويض الأعمال.
- والآتي عدد من الاستمارات والنماذج التي يمكن أن تساعدك في تسجيل وتحليل وضبط الوقت لديك بصفة عامة ووقت العمل بصفة خاصة.

نموذج يومي لتدوين كيفية استخدام الوقت
اليوم الموافق / /

إجمالي	5-4	4-3	3-2	2-1	1-12	12-11	11-10	10-9	9-8	
										داخل المكتب 1- مكالمات هاتفية 2- لجان 3- اجتماعات مجدولة 4- مقابلات 5- قراءة الأوراق 6- كتابة تقارير 7- اتخاذ قرارات 8- التشاور مع الرؤوسين 9- تخطيط 10- أخرى
										خارج المكتب 1- اجتماعات 2- مؤتمرات 3- لجان 4- مقابلات 5- زيارات ميدانية 6- أخرى
										الإجمالي

خطة العمل اليومي

الاسم:

التاريخ:

[illegible]

المهام المطلوب إنجازها بشكل أسبوعي
من / / إلى / /

التاريخ	الأنشطة/ المهام	الوقت المطلوب لإنجاز النشاط/ المهمة	إمكانية التفويض ولمن؟	ملاحظات
السبت 200 / /				
الأحد 200 / /				
الاثنين 200 / /				
الثلاثاء 200 / /				
الأربعاء 200 / /				
الخميس 200 / /				
الجمعة 200 / /				

ملحوظة: يكتب في خانة الملاحظات الأشياء الهامة لتذكير الشخص بها، مثل الإجازة الأسبوعية، والإجازات الرسمية.

المهام المطلوب إنجازها بشكل شهري من / / إلى / /

م	التاريخ	الأنشطة/ المهام	الوقت المطلوب لإنجاز النشاط/ المهمة	إمكانية التفويض ولمن؟	ملاحظات
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

ملحوظة: يكتب في خانة الملاحظات الأشياء الهامة لتذكير الشخص بها، مثل الإجازة الأسبوعية، والإجازات الرسمية.

أعمال / مهام مطلوب القيام بها

م	الأعمال	درجة الأولوية	متطلبات أداء هذه الأعمال / المهام (*)	نوع العمل المطلوب لإنجاز هذه الأعمال / المهام			تاريخ القيام بها	ملاحظات
				فريقي	جماعي	فردى		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
17								
18								
19								
20								

(*) مع محاولة ترتيب هذه الأعمال المهام حسب مصفوفة إدارة الوقت السابق شرحها في الفصل الخامس.

نموذج تحليل مضيعات الوقت خلال أسبوع
من / / إلى / /

م	مضيع الوقت	كمية الوقت الضائع	عدد مرات تكراره	الشخص المسئول عن إضاعة الوقت	كيفية تجنب ذلك في المستقبل
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

ثانياً: مهارة التخطيط

التخطيط Planning يعتبر أحد التكنيكات الهامة والرئيسية لإدارة الوقت بشكل رشيد، واستخدامه بشكل متوازن بين جميع مراحل التخطيط.

إن أحد عوامل نجاح أي خطة هو تحديد الجدول الزمني والتوقيتات المناسبة لإنجاز الأعمال المطلوبة تحت مظلة الخطة، ويقال أنه كلما زادت فترة التخطيط لإنجاز مهمة معينة، كلما قلت فترة التنفيذ، مما يؤدي بدوره إلى توفير الوقت.

إن «الفشل في التخطيط.. هو التخطيط للفشل». ولا يغرب عن بال أحد أهمية التخطيط للمهام والمشروعات كافة.

إن التخطيط Planning مهم جداً للإنسان، وهو عكس العشوائية والعفوية والارتجال وعدم النظام. استخدم الإنسان منذ نشأته أسلوب التخطيط للتغلب على مشكلة الموارد المحدودة أمام الحاجات المتعددة.

ولعل أول تجربة للتخطيط تناقلها التاريخ تلك التي قام بها سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير حلم فرعون مصر، وتوزيعه للمحصول بين سنين العجاف وسنين الرواج. فالتخطيط هو بوصلة تحديد الاتجاه المرغوب والمرسوم، لإنجاح الأعمال والإنجازات، وهو الدليل نحو المستقبل، وصولاً إلى الأهداف المطلوبة.

إن التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي: الهدف، الموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع.. مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها، وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلاً من إتباع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

عرف (ألفرد كان Alfred Kahn) بعداً آخر للتخطيط فيعرفه على أنه: «عملية اختيار السياسة والبرمجة في ضوء الحقائق والتصور الدينامية لموضوع التخطيط (طبيعي/ اجتماعي/ اقتصادي) مع مراعاة قيم المجتمع وذلك لتحقيق أهداف محددة»

أيضاً عرفه (جلبريت وسبكت Gilbert & Spect) التخطيط على أنه «المحاولة الواعية لحل المشكلات، التحكم في مسار أحداث المستقبل من خلال البصيرة والتنبؤ، والتفكير المنظم والاستقصاء، على أن يؤخذ في الاعتبار عنصر القيم عند الاختيار من بين البدائل».

ويرى (إم ريتشارد M. Richard) أن التخطيط «عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل»

كذلك يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له. فالتخطيط في أبسط صورة هو العمل أو الإجراء الذي يجيب عن الأسئلة التالية:

- ماذا؟
- لماذا؟
- كيف؟
- من؟
- أين؟
- متى؟

1- ما هو العمل المطلوب؟ What : وهذا يعني إمام إدارة التدريب بعملها وإمام كل عضو فيها بعمله.

2- لماذا نقوم بهذا العمل؟ Why : أي ما هو الهدف منه

3- كيف نقوم بهذا العمل؟ How : ومعناه تحديد برنامج زمني لتنفيذ البرامج التدريبية في مواقيتها، واختيار أحسن الوسائل والإمكانات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج.

4- من يقوم بهذا العمل؟ Who: أي ربط كل عضو بعمل معين فتكون له فيه اختصاصات ومسئوليات.

5- أين ومتى يؤدي هذا العمل When & Where: أي تحديد زمان ومكان كل برنامج تدريبي.

إذا أردت أن تعرف إن كنت تخطط لمستقبلك، أجب عن الاستقصاء الآتي بكل صراحة.

الاستقصاء:

أجب عن الأسئلة بـ «نعم» أو «أحياناً» أو «لا».

1- هل أعددت خطة أو برنامجاً مبدئياً للأشياء لما ستقوم به الشهر المقبل؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

2- هل أعددت خطة أو برنامجاً مبدئياً لكيفية قضاء الإجازة الصيفية المقبلة؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

3- هل تضع أولويات لأهدافك في الحياة؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

4- هل تضع أولويات للأعمال التي يجب أن تقوم بها في عملك؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

5- وأنت طالب، أو عندما كنت طالباً، هل كنت تضع جدولاً للمذاكرة؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

6- هل ترفض المثل القائل: أصرف ما في الجيب، يأتيك ما في الغيب؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

- 7- هل تضع ميزانية لنفسك؟
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 8- هل تضع أو تشارك في وضع ميزانية لأسرتك؟
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 9- هل تدخر جزءاً من دخلك للزمن؟
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 10- هل تتصدق على الفقراء والمساكين؟
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 11- هل تجتهد في عملك وتقوم به على خير وجه؟
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 12- هل تهتم بمسألة تربية الأبناء التربية السليمة؟
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 13- هل الوقت لديك مورد مهم وثمانين وتقدر قيمته؟
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 14- عندما تقابلك مشكلة، هل تفكر فيها بهدوء، وتحاول حلها بشكل علمي سليم؟
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 15- هل أنت مشترك في نظام التأمينات الاجتماعية؟
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 16- هل أنت مشترك في نظام التأمين الصحي؟
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 17- هل تشتري في أول كل سنة مفكرة أو مخططاً للعام الجديد؟
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

18- عند تحقيق هدف معين أو إنجاز عمل معين، هل تجمع البيانات والمعلومات اللازمة والمرتبطة؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم».
- 2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً».
- 3- أعط لنفسك صفر في حالة الإجابة بـ «لا».
- 4- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

- أ - إذا حصلت على 25 درجة فأكثر، فأنت شخص تخطط لمستقبلك بدرجة كبيرة.
- ب - إذا حصلت على 13-24 درجات فأنت شخص تخطط لمستقبلك بدرجة متوسطة، بحيث تخطط في بعض الأمور، ولا تخطط في أمور أخرى. ننصحك بأن تعمم مهارتك في التخطيط على جميع الأمور.
- ج - إذا حصلت على 12 درجة فأقل، فأنت شخص لا تخطط لمستقبلك. ليس لديك مهارات التخطيط. حياتك تتصف بالعشوائية والعفوية وعدم النظام والتخبط. ننصحك بأن تشترك في دورة تدريبية أو أكثر عن مهارات التخطيط، وأن تقرأ بعض الكتب التي تتناول موضوع التخطيط وأهميته.

ثالثاً: مهارة الاتصال

تقدير مهاراتك في الاتصال بالآخرين

تمثل عملية الاتصال Communication حاجة اجتماعية أساسية للإنسان، وهي عملية رئيسية لتفاعل الأفراد والجماعات والمجتمعات والحضارات مع بعضها البعض.

والاتصال هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات والأفكار والآراء (رسالة) بين طرفين (مرسل ومستقبل)، وهذا يشير إلى التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو فكرة أو رأي أو اتجاه أو سلوك أو خبرة معينة.

وكلمة الاتصال مشتقة من الفعل Communicate وهي تعني يشيع عن طريق المشاركة، وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع إلى الكلمة اللاتينية Communism وتعني Common أي مشترك أو عام.

وفي الحالتين نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بمعنى المشاركة والتفاعل المتبادل بين طرفين، ويمكن أن نحدد بشكل عام أهداف الاتصال في الآتي:

- 1- الإعلام.
- 2- الإقناع.
- 3- الترفيه.

والملاحظ لأي عملية اتصال تحدث، فإنه سوف يجد أن عملية الاتصال الواحدة قد تجمع بين أكثر من هدف من الأهداف السابقة. فاتصال الرئيس بمرؤوسيه على سبيل المثال هدفه إعلام وإقناع المرؤوسين بالقرارات والمعلومات.

وهناك عدد من الوصايا لتحقيق الاتصال الجيد نذكر منها:

- 1- حدد أهدافك بوضوح من عملية الاتصال.
- 2- حدد بدقة إلى من تتحدث (المستقبل).
- 3- قم بإعداد الرسالة بشكل سليم وكامل.
- 4- اختر الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال.
- 5- ليكن اتصالك وجهاً لوجه لتفادي سوء الفهم.
- 6- استخدم لغة بسيطة وواضحة.
- 7- لاحظ لغة الجسم Body Language لدى المستقبل.
- 8- تابع ردود أفعال المستقبل.

ولقد أشارت بعض الدراسات أن الإنسان يقضي من 70 إلى 85٪ من وقته في الاتصال بالآخرين، إما عن طريق:

- الإنصات للآخرين .Listening
- الحديث مع الآخرين .Talking
- القراءة .Reading
- الكتابة .Writing

كذلك يقضي الإنسان 45٪ من زمن الاتصال في الإنصات للآخرين.

و 30٪ من زمن الاتصال في الحديث مع الآخرين.

و 16٪ من زمن الاتصال في القراءة.

و 9٪ من زمن الاتصال في الكتابة.

هذا، ويعد استخدام الوقت والتوقيت المناسب من العوامل الهامة في عملية الاتصال، ويذكر برنت روبن في كتابه «الاتصال والسلوك الإنساني & Communication Human Behavior» أن ردود الفعل لكلماتنا وأعمالنا عموماً تعتمد على توقيت كلامنا أكثر مما تعتمد على طبيعة مضمون الفعل ذاته. لذا فإن اختيار التوقيت المناسب لتقديم الاقتراحات أو عقد الاجتماعات يلعب دوراً كبيراً في تقبل الآخرين لأفكارك وتفاعلهم معك في مثل تلك الاجتماعات.

ويشير عبدالله بن عبدالكريم إلى أن التأخير عن حضور المواعيد وعدم الالتزام بها يولد انطباعاً سيئاً عن الشخص، أما الالتزام بالحضور في المواعيد، فيدل على جدية الشخص واحترامه لنفسه وللآخرين.

الاستقصاء:

من فضلك أجب عن الأسئلة التالية بصراحة وصدق :

1- أستطيع أن أحدد أهداف اتصالي مع الآخرين.

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

2- أستطيع أن أدرس خصائص المستقبل للرسالة

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

3- أستطيع إعداد الرسالة المناسبة المراد إرسالها.

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

4- أستطيع اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالآخرين.

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

5- أستطيع التحدث مع الآخرين بثقة.

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

6- أرحب بتساؤلات واستفسارات الآخرين.

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

7- أهتم بردود الأفعال عند اتصالي بالآخرين.

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

8- أراعي قواعد الكتابة الجيدة عند كتابة الخطابات والتقارير.

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

9- أسجل الملاحظات والمعلومات الهامة عند مناقشة الموضوعات الهامة مع الآخرين.

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

10- استخدم وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة (مثل : الفاكس والحاسب الآلي) المتاحة في المنشأة التي أعمل بها.

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

11- أفضل الاتصال المباشر وجهاً لوجه عن الاتصال غير المباشر مع الآخرين (مثل الخطابات والتقارير).

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

12- أخطط للأحداث المهمة مثل المؤتمرات بمستوى عال من الكفاءة والفعالية.

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

13- أؤمن بسياسة الباب المفتوح في الاتصال بالآخرين وفي اتصاليهم بي.

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

14- في عملي أرفع شعار الإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة .

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

15- أفهم كثيراً من الأمور من خلال ملاحظة لغة الجسم أو الجسد Body Language لدى الآخرين.

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

التعليمات :

1- أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ «نعم» عن أي سؤال.

2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «إلى حد ما» عن أي سؤال.

3- أعط لنفسك صفر في حالة الإجابة بـ «لا» عن أي سؤال .

4- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج :

- أ - إذا حصلت على 24 درجة فأكثر فأنت ذو مهارة مرتفعة في عملية الاتصال بالآخرين. ننصحك بالاستمرار على هذا المستوى.
- ب - إذا حصلت على 17-23 درجة فإن مهارة الاتصال لديك متوسطة حاول تحسينها.
- ج - إذا حصلت على 16 درجة فأقل فإن مهارة الاتصال لديك ذات مستوى منخفض. عليك أن تحدد نقاط ضعفك وأن تستفيد من الوصايا السابق الإشارة إليها.

رابعاً: مهارة الإشراف

الإشراف Supervision عبارة عن الجهود التي يبذلها المشرف أو رئيس العمل لمساعدة المرؤوسين على التغلب على ما يواجههم من مشكلات أثناء العمل، وعلى أداء وظائفهم على نحو أفضل.

أي أن الإشراف «علاقة مهنية وظيفية بين مشرف تتوافر له عادة الخبرة والمعرفة والمهارة وبين مشرف عليه أو مشرف عليهم إلى تحمل مسئوليات وظائفهم بأعلى مستوى كفاءة ممكن وتحقيق النمو المهني المستمر لهم».

وكما يفعل مدرب كرة القدم، فإن المشرف أو رئيس العمل يراقب أعضاء فريقه، ويعرفهم جيداً، ويساعدهم على مساعدة أنفسهم، ويجعلهم يوظفون أفضل ما لديهم من إمكانيات.

فعلى سبيل المثال، فإنه يمكن التغلب على نقاط الضغط في الأداء عن طريق الإشراف والتوجيه الذي يقوم به المشرف أثناء العمل.

كذلك يمكن حل معظم المشكلات الكبيرة مع المرؤوسين بالتوجيه السليم، كما يمكن القضاء على المشكلات الصغيرة قبل أن تستفحل. فيمكن أثناء الإشراف علاج مشكلات كالإهمال والتراخي في التنفيذ وكثرة الغياب والعناد وغيرها، وذلك بالتوجيه لا بالتأنيب.

وبالتالي يمكن أن نقول أن ممارسة الإشراف الفعّال يحقق توفيراً لوقت كل من المشرف والمشرف عليهم، وأداة مساعدة لتدريب المشرف عليهم على حسن إدارتهم لوقتهم.

والغرض من هذا الاستقصاء هو مساعدتك على تحديد ما لديك من نقاط قوة أو ضعف كمشرف أو موجه.

هل أنت مشرف ممتاز؟

الاستقصاء:

1- ما مدى قدرتك على مناقشة مرؤوسيك في نواحي الأداء التي يجب عليهم تطويرها وتحسينها؟

☐ قدرة كبيرة ☐ قدرة متوسطة ☐ قدرة ضعيفة

2- ما مدى قدرتك على تشجيع مرؤوسيك على التحدث معك حول مشكلات العمل، عندما يترددون أو يرغبون في مناقشتها؟

☐ قدرة كبيرة ☐ قدرة متوسطة ☐ قدرة ضعيفة

3- ما مدى قدرتك في مساعدة مرؤوسيك على تحديد أسباب المشكلات التي تواجههم في العمل؟

☐ قدرة كبيرة ☐ قدرة متوسطة ☐ قدرة ضعيفة

4- ما مدى قدرتك في مساعدة مرؤوسيك على حل المشكلات التي تواجههم في العمل؟

☐ قدرة كبيرة ☐ قدرة متوسطة ☐ قدرة ضعيفة

5- ما مدى قدرتك في مساعدة مرؤوسيك على اتخاذ القرارات؟

☐ قدرة كبيرة ☐ قدرة متوسطة ☐ قدرة ضعيفة

- 6- ما مدى قدرتك في أن تصبح حازماً عندما يستدعي الموقف ذلك؟
□ قدرة كبيرة □ قدرة متوسطة □ قدرة ضعيفة
- 7- ما مدى قدرتك في إقناع مرؤوسيك بدون اللجوء إلى التهديد الصريح أو الضمني؟
□ قدرة كبيرة □ قدرة متوسطة □ قدرة ضعيفة
- 8- ما مدى قدرتك على مساعدة مرؤوسيك الذين يعانون من مشكلات خاصة كالإدمان أو مشكلات عائلية أو التوتر؟
□ قدرة كبيرة □ قدرة متوسطة □ قدرة ضعيفة
- 9- ما مدى قدرتك على مساعدة مرؤوسيك على إنجاز أهداف العمل وفق الجدول الزمني المحدد؟
□ قدرة كبيرة □ قدرة متوسطة □ قدرة ضعيفة
- 10- ما مدى قدرتك على عدم جعل روتين العمل اليومي يشغلك عن تدريب وتوجيه مرؤوسيك.
□ قدرة كبيرة □ قدرة متوسطة □ قدرة ضعيفة
- 11- ما مدى قدرتك على اتخاذ القرارات دون التحيز القائم على أساس السن أو الجنس أو اللون أو الأصل أو الدين أو العلاقة الشخصية؟
□ قدرة كبيرة □ قدرة متوسطة □ قدرة ضعيفة

التعليمات:

- 1- أعط لنفسك 3 درجات في حالة الإجابة قدرة كبيرة، ودرجتين في حالة الإجابة قدرة متوسطة، ودرجة واحدة في حالة الإجابة قدرة ضعيفة.
- 2- اجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

- أ - في حالة الحصول على 23 درجة فأكثر فأنت مشرف ممتاز، أنت تفهم المعنى السليم للإشراف وتطبقه في العمل. سوف تنجح في إدارة مرؤوسيك، وتحقق الأهداف المطلوبة منكم.
- ب- أما إذا حصلت على 12 - 22 فأنت مشرف جيد. أحياناً تطبق المعنى السليم للإشراف وتقدم التوجيه والمساعدة لمرؤوسيك. وأحياناً أخرى تنسى ذلك. وتمارس الإشراف كنوع من السلطة والرقابة وتصيد الأخطاء، حاول أن تتغلب على نفسك في حبها للسلطة.
- ج- وإذا حصلت على 11 درجة فأقل فأنت ذو قدرة إشرافية ضعيفة. يجب عليك أن تعرف أن الإشراف الفعّال هو توجيه المرؤوسين وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لأداء العمل بشكل أفضل. نصحك بأن تشترك في أكثر من برنامج تدريبي عن الإشراف والتوجيه وفن قيادة الآخرين.

خامساً: مهارة التفويض

- تفويض Delegation السلطة من المبادئ الأساسية المعروفة في الإدارة الناجحة وهو يعني ببساطة شديدة التنازل عن جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الأعمال، والتفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية.
- بمعنى أن التفويض هو عملية نقل لبعض المهام من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، كما أنه يعني في نفس الوقت أداء جزء من عمل المدير بواسطة مساعديه.
- ويجب الإشارة في هذا السياق إلى نقطة هامة ألا وهي أن التفويض يكون للسلطة Authority وليس للمسئولية Responsibility. بمعنى أن عملية التفويض لا تؤدي إلى إلغاء المسئولية، فيظل المدير هو المسؤول النهائي عن أداء مرؤوسيه ونتائج أعمالهم، كما أن المرؤوسين مسئولين عن نتائج أعمالهم المكلفين بها أمام رئيسهم.

- يلاحظ أن لكل مستوى من المستويات القيادية في أي منظمة سلطاته. والتنظيم يقتضي تفويض بعض السلطات إلى المستويات الأدنى كل حسب قدراته وميوله واستعداداته لذلك، بالإضافة إلى معرفة حدود السلطة بين كل مرحلة وأخرى من مراحل التسلسل القيادي.
- تفويض المهام يعطي المديرين الفرصة والوقت الكافي لعمل الخطط والتركيز على الوصول إلى الأهداف بعيدة المدى. ولقد أثبتت البحوث والدراسات أن المدير الذي يحتفظ بجميع السلطات في يده قد يقضي ما يزيد على 75% من وقته في القيام بأعمال يمكن أداؤها بواسطة مرءوسيه، في حين أن تفويض بعض هذه السلطات تمكن نفس المدير من قضاء ما يقرب من 75% من وقته في أداء الأعمال الهامة المتصلة بوظيفته.
- بعض المديرين لا يفوضوا الآخرين ليكون لهم تحكم كامل في المنظمة، أو لتصورهم أن التفويض يضعف سلطاتهم ونفوذهم، أو لافتقادهم الثقة في المرؤوسين.
- تفويض السلطة للآخرين هو أحد الأساليب الفعالة في الإدارة الفعالة للوقت، فتفويض المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات وفي الأمور التي تتعلق بأعمالهم يوفر كثير من الوقت لديك، ويساعدك على التركيز على الأمور الهامة، ويقلل من تردد المرؤوسين عليك. إلا أن الفشل في التفويض بالطبع يترتب عليه العديد من النتائج الهامة التي تمتد أبعد بكثير من قضية تضييع الوقت. وبالطبع فإن عملية تفويض السلطة يجب أن تكون بطريقة حكيمة كما سنوضح ذلك لاحقاً.

مبادئ التفويض الفعال

يمكن تحديد أهم مبادئ التفويض الفعال كالتالي:

- 1- ثق في مرؤوسيك.
- 2- تأكد من وضوح خطوط السلطة.
- 3- فوض النتيجة النهائية وليس بطريقة العمل.
- 4- أشرك مرؤوسيك في عملية التفويض.

- 5- اختر الشخص المناسب أو الأشخاص المناسبين.
- 6- لا تفوض إلا لمن لديه الاستعداد والرغبة والقدرة على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار.
- 7- اشرح المهمة التي يراد تفويضها إلى الآخرين بشكل واضح ومفصل.

تصنيف المهام:

عليك أن تصنف المهام المطلوب إنجازها إلى الفئات التالية:

- 1- مهام يمكن القيام بها.
- 2- مهام يمكن القيام بها بمساعدة الآخرين.
- 3- مهام يمكن القيام بها، ويمكن للآخرين القيام بها إذا أعطوا الفرصة.
- 4- مهام يمكن أن يقوم بها الآخرين، ويمكنك المساعدة عند الحاجة.
- 5- مهام يجب أن يقوم بها الآخرين.

Targeted Delegation

List here one aspect of your work that fits each of the descriptions above.

- 1- I must do it
- 2- I should do it, but others can help.
- 3- I can do it, but others will, if I give them the chance
- 4- Others should do it, but I can help if necessary.
- 5- Others must do it

استقصاء

تقدير قدراتك التفويضية

المطلوب منك تقييم أدائك التفويضي بالإجابة عن الأسئلة التالية. وأختر الإجابة التي تعبر بصدق عن مستوى خبراتك. كن صادقاً في اختياراتك إلى أقصى درجة. فإذا كانت إجابتك بـ "لا" فاختر الإجابة رقم (1) وإذا كانت دائماً فاختر رقم (4)، وهكذا، ثم اجمع إجابتك معاً، ولاحظ مجموع الدرجات التي حصلت عليها وحدد أي المجالات لديك تحتاج للتطوير.

الخيارات: ① لا ② أحياناً ③ غالباً ④ دائماً

1- أثق في الآخرين للعمل بفعالية، لأنني اخترتهم خصيصاً لذلك.

□ ① لا □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً

2- لدي الوقت الكافي للتخطيط والتدريب والتوجيه.

□ ① لا □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً

3- لدي ولاء كبير للهيئة المعاونة لي، وأشعر أنهم يبادلوني نفس الشعور.

□ ① لا □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً

4- أساهم في تقديم مهارات المفوض إليهم التابعين لي بدون التدخل الدائم في عملهم.

□ ① لا □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً

5- أمد الهيئة المساعدة لي بكافة المعلومات وفي أي وقت وأي مكان.

□ ① لا □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً

6- أنا أحاول القيام بالأعمال التي يجب على القيام بها، وأفوض الأعمال الأخرى إلى المعاونين لي.

□ ① لا □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً

- 7- أضع ضمن أولوياتي تخصيص جزء من وقتي لإدارة الأفراد.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 8- أعطي عناية كبيرة لهيكلة عملية التفويض وتقييمها.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 9- أتعامل مع معاونين لي بالمساواة فيما بينهم من جهة، وبينني وبينهم من جهة أخرى عندما يبذلون أي جهد.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 10- أؤكد على أن المفوض إليهم يجب أن يفهموا جيداً حدود مساءلتهم.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 11- أراعي عدم تحميل المفوض إليهم بمسؤوليات تفوق قدراتهم.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 12- أنا قدر على استبدال مفوض إليه بأخر بسرعة إذا كانت هناك ضرورة لذلك.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 13- أنا دائماً أقوم بمعاونة بالنظر إلى خصائصهم واتجاهاتهم الإيجابية والسلبية.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 14- أنا أختار الشخص المناسب للعمل المناسب، بغض النظر عن السن أو الخبرة أو العلاقة الشخصية معه.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 15- في عملية التخطيط المبدئي أو التفصيلي أراعي متطلبات المفوض إليهم واحتياجاتهم.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً

16- أركز على وجود تعاون وثيق بيني وبين المفوض إليهم، وأوفر لهم مطالبهم عندما يحتاجون إليها.

❑ ① لا ❑ ② أحياناً ❑ ③ غالباً ❑ ④ دائماً

17- أشجع المفوض إليهم على المبادرة بالحلول المناسبة عندما تواجههم مشكلات.

❑ ① لا ❑ ② أحياناً ❑ ③ غالباً ❑ ④ دائماً

18- لا ألوم شخصاً معيناً عندما يفشل في محاولته لتجربة شيء جديد.

❑ ① لا ❑ ② أحياناً ❑ ③ غالباً ❑ ④ دائماً

19- أنا أقيس أداء جميع المفوض إليهم بالتركيز على مؤشرات مهمة.

❑ ① لا ❑ ② أحياناً ❑ ③ غالباً ❑ ④ دائماً

20- أتأكد من أن جميع العمليات التي أقوم بتفويضها صالحة للتفويض، ويتم تعديلها إذا كانت هناك حاجة لك.

❑ ① لا ❑ ② أحياناً ❑ ③ غالباً ❑ ④ دائماً

21- أمد المفوض إليهم بمعلومات مرتدة إيجابية في جميع الأوقات.

❑ ① لا ❑ ② أحياناً ❑ ③ غالباً ❑ ④ دائماً

22- عادة استخدم مفكرة عندما أراجع تقدم المفوض إليه أو فريق التفويض.

❑ ① لا ❑ ② أحياناً ❑ ③ غالباً ❑ ④ دائماً

23- عادة ما انتقي الشخص الذي أفوض إليه، وكذلك أنتقي المهمة المفوضة.

❑ ① لا ❑ ② أحياناً ❑ ③ غالباً ❑ ④ دائماً

24- عادة أجد الوقت لمتابعة عملية التفويض والتعامل مع أي مشاكل يواجهونها.

❑ ① لا ❑ ② أحياناً ❑ ③ غالباً ❑ ④ دائماً

- 25- عادة ما أهتم بجميع المتغيرات قبل أن أقرر تفويض العمل.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 26- عادة ما أقدر الأداء المميز لفريق التفويض أو للمفوض إليه.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 27- أنتهز الفرصة للثناء على الأداء الناجح للمفوض إليهم كلما سنحت الفرصة.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 28- إذا ما ارتكبت خطأ، فأنا أتحمل مسؤوليته مباشرة ولا ألقى المسؤولية على الآخرين.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 29- أتصرف بسرعة إذا كانت هناك ضرورة لتغيير الفريق المفوض إليه.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 30- أحلل التصرفات لاكتشاف الأخطاء وتعلم الدروس، واكتساب الخبرات وتحديد أسباب النجاح والفشل.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 31- أسأل دائماً عن المعلومات المرتدة من الموظفين، وأعيد التصرف بإيجابية وفقاً لها.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً
- 32- أستخلص من تجارب الفشل دروساً مهمة لعمليات التفويض المستقبلية.
☐ ① لا ☐ ② أحياناً ☐ ③ غالباً ☐ ④ دائماً

التحليل

بعد أن تكون قد استكملت الإجابة على عبارات الاستقصاء، اجمع الدرجات التي حصلت عليها، وراجع أدائك بقراءة هذا التقييم، وحدد نقاط الضعف في

مهاراتك التفويضية، ثم أرجع إلى قراءة الجزء من هذا الكتاب الذي تعاني فيه من قصور لعلاجه - من هذا الكتاب - وبالتالي تحسين قدراته الإدارية.

- 64-32 أنت لا تفوض حقيقة، وهذا لا يتناسب مع عملك كمدير، فما عليك إلا أن تجاهد لتنمية قدرتك على التفويض في الحال.
- 95-64 لديك مهارات تفويضية مناسبة. ولكن توجد فجوة في أدائك التفويضي تحتاج إلى تعديل، وبالتالي تحتاج إلى التوسع في التفويض، وتعطي المفوض إليهم مزيداً من الحرية في القيام بالأعباء المفوضة.
- 128-96 أنت مفوض فعال وتهتم بالتغذية العكسية في الاتجاهين، ولكن هناك بعض القصور، اكتشفه بنفسك، وحاول علاجه. والدرجة القصوى لهذا الاستقصاء هي حصولك على 128 درجة.

سادساً: مهارة إدارة الاجتماعات

تستهلك الاجتماعات Meetings جزءاً كبيراً من وقت المديرين والعاملين في كثير من المنظمات. والمدير الناجح يستطيع أن يوفر كثير من الوقت عندما يدير هذه الاجتماعات بالشكل السليم والمهني، وعندما يتجنب مضيعات الوقت المرتبطة بمراحل إدارة الاجتماعات (قبل الاجتماع/ أثناء الاجتماع/ بعد الاجتماع)

كذلك يمكن للمدير الناجح أن يتجنب حضور الاجتماعات غير الهامة والاجتماعات التمهيدية (التي تهدف إلى التشاور وتبادل وجهات النظر وليس لاتخاذ قرارات نهائية) أو ينب عنه موظفاً آخر.

ويمكن إضافة النقاط التالية التي يمكن أن توفر كثير من الوقت الذي غالباً ما يهدر أثناء عقد الاجتماعات:

- 1- محاولة بدء الاجتماع في الموعد المحدد.

- 2- تذكير الأعضاء بالوقت المخصص لكل بند من بنود جدول الأعمال.
- 3- محاولة أن ينبه الأعضاء بالالتزام بالأطر الزمنية لموضوع جدول الأعمال، ويمكن أن ننصح ميقاتي الاجتماع بوضع ساعة يد أو ساعة حائط في موقع بارز لتمكينه من مراقبة الوقت باستمرار.
- 4- التأكيد على عدم حصول أحد الأعضاء أو أكثر وقت أكبر من اللازم عند عرض وجهات نظرهم على حساب وقت زملائهم.
- 5- التنبيه بموعد الراحة.
- 6- تجميع أعضاء الاجتماع بعد موعد الراحة.
- 7- التنبيه بقرب موعد انتهاء الاجتماع.

صور إهدار الوقت داخل الاجتماعات:

إن إهدار الوقت داخل الاجتماعات هي جريمة في حق العاملين وعلى حساب مصلحة المنشأة أو الشركة. وتأتي هذه الجريمة في صورة مختلفة. ترى هل أنت على دراية بأية صورة منها؟

ضع علامة (✓) أمام أشكال إهدار الوقت داخل الاجتماعات التي واجهتك من قبل:

- ☐ بدء الاجتماع مبكراً.
- ☐ بدء الاجتماع متأخراً.
- ☐ انتظار مجيء رئيس الاجتماع.
- ☐ انتظار مجيء بعض أعضاء الاجتماع المهمين.
- ☐ توقف مسيرة العمل بسبب عقد الاجتماعات.
- ☐ تعطل مسيرة العمل بسبب عقد الاجتماعات.

- ☐ زيادة وقت الراحة عن المخطط له.
- ☐ زيادة وقت الغذاء عن المخطط له.
- ☐ المكالمات التليفونية الطويلة أثناء الاجتماع.
- ☐ الأحاديث الجانبية.
- ☐ التطويل في الخطب.
- ☐ كثرة المقاطعات.
- ☐ الخروج عن جدول أعمال الاجتماع.
- ☐ استمرار بعض الأعضاء الذين تم مناقشة الموضوعات التي تخصهم حتى نهاية الاجتماع.
- ☐ خروج بعض الأعضاء للتدخين خارج قاعة الاجتماعات.
- ☐ خروج بعض الأعضاء بسبب استدعائهم من قبل إدارات أخرى.

تمرين:

إذا كانت أي من هذه الصور والأشكال تواجهك أثناء الاجتماعات، ماذا تفعل
كميقتي للاجتماع للحد منها؟

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-
- 6-
- 7-

استقصاء: تقييم مهاراتك كرئيس الاجتماع

اقرأ كل سؤال من الأسئلة التالية، وأجب بنعم أو أحياناً أو لا وذلك بما يتفق مع سلوكك عندما تكلف بالقيام برئاسة إحدى الاجتماعات.

رقم	الأسئلة	نعم	أحياناً	لا
1	هل تتأكد من ضرورة عقد الاجتماع؟			
2	هل تشرك أعضاء الاجتماع في وضع جدول أعمال الاجتماع؟			
3	هل توزع جدول أعمال قبل الاجتماع بفترة؟			
4	هل تعلم جميع المشاركين بأدوارهم المحددة في الاجتماع (المنسق، السكرتير، الميثاق....)؟			
5	هل تتأكد من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع؟			
6	هل تتأكد من أن ترتيب المقاعد والطاولات مناسب ويخدم نوعية الاجتماع؟			
7	هل تتأكد من أن مستويات الضوء والحرارة والتهوية ملائمة، مع تقليل مستوى الضوضاء الخارجية التي تشتت الانتباه؟			
8	هل تتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية قبل الاجتماع؟			
9	هل تبدأ الاجتماع في الوقت المحدد؟			
10	هل ترحب بأعضاء الاجتماع وتجري التعارف بينهم إذا لزم الأمر؟			
11	هل تحرص على أن تكون بشوشاً وهادئاً وحازماً عند الضرورة؟			
12	هل تتأكد من وضوح القواعد الأساسية، درجة المشاركة المطلوبة، والأهداف المحددة؟			

رقم	الأسئلة	نعم	أحياناً	لا
13	هل تنصت كثيراً وتحدث قليلاً؟			
14	هل تتفادى المقاطعات؟			
15	في الاجتماعات المخصصة لحل المشكلات، هل توضح ماهية المشكلة المطروحة، وتفتح باب النقاش للحلول المقترحة؟			
16	في الاجتماعات التي تتخذ فيها القرارات، هل تسترشد بنموذج صنع القرارات؟			
17	في الاجتماعات التي تتطلب المشاركة، هل تطلب من الجميع المساهمة بدلاً من أن يتفرد قلة من الحاضرين بالكلام؟			
18	هل تتأكد من أن جميع بنود جدول الأعمال تم عرضها ومناقشتها؟			
19	هل تواجه أن تتعامل مع الكلام الهامشي والمجابهات الشخصية والصراعات بشكل فعال؟			
20	هل تحرص على استمرار الاجتماع داخل الإطار المحدد له؟			
21	هل تلخص في نهاية الاجتماع ما تم التوصل إليه وما يجب القيام به مستقبلاً من أعمال؟			
22	هل تتأكد من أن محضر الاجتماع قد تضمن النقاط الهامة التي نوقشت؟			
23	هل تراجع محضر الاجتماع؟			
24	هل تحرص على إنهاء الاجتماعات في الموعد المحدد.			
25	هل تبلغ أعضاء الاجتماع بزمان ومكان الاجتماع القادم؟			
26	هل تقيم الاجتماع بهدف تطوير الاجتماعات المستقبلية؟			
27	هل تقوم بتبليغ نتائج الاجتماع على الذين يجب أن يكونوا على علم بها؟			

رقم	الأسئلة	نعم	أحياناً	لا
28	هل تطمئن على وصول محضر الاجتماع لجميع الأعضاء وإلى الإدارات والأشخاص الذين يهمهم الأمر؟.			

التعليمات:

- 1- أعط ثلاث درجات لكافة الإجابات التي تكون بنعم.
- 2- أعط درجتين لكافة الإجابات التي تكون بأحياناً.
- 3- أعط درجة واحدة لكافة الإجابات التي تكون بـ لا.
- 4- قارن مجموع درجاتك مع التفسير التالي.

تفسير النتائج:

- 45- 54 درجة: لديك مهارات ممتازة في قيادة الاجتماعات.
- 35- 44 درجة: لديك مهارات متوسطة في قيادة الاجتماعات.
- 34 درجة فأقل: تحتاج إلى تطوير وتحسين مهاراتك في قيادة الاجتماعات.