



الفصل الثالث

فنون ومهارات

إدارة الوقت وتخطيطه

obeikandi.com

حقيقة الوقت

الوقت من الموارد النادرة التي يجب إدارتها بفاعلية لتحقيق النجاح الأمثل في إنجاز المهام أو الأهداف المحددة؛ لأنه ليس من الممكن إيجاد المزيد من الوقت، بل إن التحدي الذي يواجه المسؤول أو المدير هو كيف يمكن تحقيق استغلال أفضل للوقت المتاح، وتنشأ ظاهرة سوء إدارة الوقت عندما يتم استغلاله في أداء أشياء أقل أهمية مما ينبغي، إن المهمة الصعبة التي تواجه ممارس العمل الإداري الجامعي أو غيره لا تتمثل في إيجاد الوقت لأداء مهمة ما، بل في عدم إدراك استغلال الوقت المناسب لأداء المهمة أو النشاط المناسب.

إن بعض المهام أو الأنشطة ليست من الأهمية بمكان بحيث يجب تخصيص بعض الوقت لأدائها، إن مثل هذه الأمور «تسرق» وقت الأنشطة الأكثر أهمية، إن مفتاح الإدارة الفعالة للوقت هو معرفة ما الذي يجب عليك القيام به، فالشخص الذي يملك أهدافاً وأولويات واضحة يستطيع أن يحدد الأنشطة أو المهام الضرورية وأن يستخدم أفضل الوسائل لاستغلال الوقت للنهوض بها.

■ الميول الإنسانية، مشكلة الإدارة الفعالة للوقت :

انعدام وضوح الأهداف لا يمثل سوى أحد المصادر لمشكلات الإدارة الفعالة للوقت، إضافة إلى ذلك يوجد مجموعة من «الميول الإنسانية» التي تجعل من عملية إدارة الوقت عملية شاقة للغاية، حتى مع وجود أهداف وأولويات واضحة، ومن أبرز هذه الميول ما يلي :

- 1- تفضيل الأفراد القيام بالأشياء المرغوبة والمفضلة لديهم قبل الأشياء أو المهام الشاقة وغير المرغوبة.
- 2- يميل بعض الأفراد إلى إنجاز المهام الروتينية المتكررة في وقت أقل مقارنة بالوقت المستغرق في أداء المهام غير الروتينية أو المألوفة.
- 3- يميل معظم الناس إلى عمل الأشياء السهلة قبل التفكير في القيام بالأشياء الصعبة.

5- يفضل الناس القيام بالأعمال التي يمكن الانتهاء منها سريعاً قياساً على

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

الأنشطة أو الأعمال التي يصعب الانتهاء منها سريعاً.
٥- يميل أغلب الناس إلى القيام بالأعمال العاجلة قبل محاولة القيام بالمهام أو الأعمال غير العاجلة.

٦- يميل بعض الناس إلى الانتظار في التنفيذ إلى ما قبل انتهاء المدة المحددة لإنجاز المهام أو الأنشطة «التأجيل».

٧- يميل أغلب الأفراد إلى إعطاء الأولوية للمهام التي يطلبها الآخرون قبل المهام التي يجب أن يبدأون بها.

٨- لا يملك الأفراد عموماً إدراكاً جيداً حول الكيفية التي يتم بها استخدام الوقت أو فقدان الوقت!! بأساليب الاستخدام الفعال للوقت.

٩- يميل الأفراد إلى المساواة بين مفهومي مزاوله العمل وإنجاز العمل.
■ معتقدات خاطئة:

بالإضافة إلى مشكلة «الميل الإنساني» والتي تحول دون الاستخدام الفعال للوقت، فإنه توجد بعض المعتقدات أو المفاهيم الخاطئة التي تزيد الأمور تعقيداً، ومن أمثلة هذه المعتقدات الخاطئة ما يلي:

(أ) التخطيط لاستخدام الوقت يستغرق وقتاً أكثر من الذي يوفره!!

(ب) الأحداث الطارئة لا تتكرر مستقبلاً.. فلماذا إنفاق الوقت في كيفية مواجهتها!!

(ج) متابعة التفويض للمرؤوسين تستغرق وقتاً أكثر من الذي يوفره عند القيام بالتفويض لهم.

(د) من الأفضل استغلال الوقت في إنجاز مهامات الوظيفة بدلاً من تعريف الآخرين كيفية إنجاز هذه المهام بدلاً منك.

(هـ) الخبرة وحدها كفيلة بتعريفك كيفية تحقيق الاستخدام الأمثل للوقت المتاح لك!!

■ قاعدة pareto والإدارة الجيدة للوقت «قاعدة «باريتو»:

تشير قاعدة pareto إلى ما يلي:

٨٠٪ من الإنجاز أو الفعالية يستند إلى ٢٠٪ من الأنشطة.

٢٠٪ من الإنجاز أو الفعالية يستند إلى ٨٠٪ من الأنشطة.

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

يعنى ذلك أن الإدارة الجيدة للوقت تعنى التركيز على ممارسة الأنشطة أو المهام التى تساهم فى تحقيق ٨٠٪ من الإنجاز أو الأداء وعدم توجيه الوقت لممارسة أنشطة تكون مساهماتها محدودة فى معدلات الإنجاز أو مستويات الفعالية، ويعتمد ذلك على نمط التعامل مع الوقت، لذلك دعنى أسألك :

– ما هو نمطك فى التعامل مع الوقت؟

يوجد أربعة أنماط من التعامل مع الوقت وإدارته وهى :

النمط الأول : المضيع للوقت .

النمط الثانى : المستخدم للوقت .

النمط الثالث : المستفيد من الوقت .

النمط الرابع : المستثمر للوقت .

ويوجد سؤالان مهمان حاول الإجابة عليهما بنفسك :

١ : ما هى نواحي الاختلاف بين الأنماط الأربعة؟

ج: نواحي الاختلاف هى :

–١

–٢

–٣

–٤

س٢ : من وجهة نظرك، إلى أى نمط تنتمى .. ولماذا؟

ج: النمط الذى أنتمى إليه هو :

الأسباب هى :

–١

–٢

–٣

والآن تذكر أن :

أ) الإدارة الجيدة للوقت تعنى فى حدها الأعلى أنك مستثمر جيد للوقت وفى حدها الأدنى أنك مستفيد من الوقت .

ب) الإدارة الجيدة للوقت تدعم فرص النجاح والاستمتاع الوظيفى .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

والآن مرة ثانية، ما الذى يعود على ممارس العمل عموماً والعمل الإدارى الجماعى على وجه الخصوص من تنمية مهاراته فى مجال إدارة الوقت؟
الإجابة تقول: تشير نتائج الدراسات إلى أن الإدارة الفعالة للوقت تساعد فى تحقيق جميع أو معظم المزايا التالية:

- ١- التركيز على الأنشطة ذات الأهمية ومن ثم زيادة الفعالية.
 - ٢- تؤدي زيادة الفعالية إلى تدعيم فرص النجاح فى تحقيق الأهداف المؤسسية والشخصية.
 - ٣- يساعد تحقيق الأهداف فى تدعيم الرخاء الوظيفى.
 - ٤- الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى الحد من ضغوط العمل وبالتالي الحفاظ على اللياقة الصحية والذهنية ومن ثم الاستماع الوظيفى والاجتماعى.
- ملحوظة هامة:

من الضرورى معرفة أن الإدارة الجيدة للوقت لا تعنى بالضرورة إنجاز المهام بمعدلات أعلى من السرعة والجودة والذى قد يقود إلى الشعور بالضغوط والإجهاد، ولكنها تعين إنجاز مهام محددة ولكن ذات قيمة مضافة مرتفعة للغاية.



فنون ومهارات تخطيط الوقت

تخطيط الوقت من أرقى الفنون والمهارات الإنسانية على الإطلاق ويُعتبر التخطيط أهم العناصر الرئيسية في الإدارة، وأهم عنصر من عناصر إدارة الوقت والتخطيط له هو عملية تحليل مراحل النشاط المطلوب إنجازه .

والحقيقة التي لا ريب فيها أن الوقت يمر دون أن ينتظر أحد وأكثر الناس لا يدركون أنهم يضيعونه دون أن يدروا ويرى فريق من علماء الإدارة أن أفضل طريقة لزيادة فعالية الفرد هي تحسين استغلاله لوقته وهذه النقطة بالذات يغفل عنها الكثيرون عند التخطيط لأوقاتهم بصورة تمكنهم من وضع جدول زمني لتنفيذ كل مهمة على حدة دون تداخلها ولكن في أغلب الأحيان نجد أن هناك مجموعة من الأشياء نريد أن نقوم بالعمل بها بعضها ضروري والآخر غير ضروري حيث أثبتت الدراسات العلمية أن كل منا يقوم ببعض الأعمال والأنشطة التي قد لا تكون ضرورية وتحتاج إلى مَنْ يقوم بها بدلاً منا لتوفير جزءاً كبيراً من الوقت لعمل أشياء أكثر أهمية .

إن جزءاً كبيراً من مفتاح زيادة الفعالية والكفاءة الإدارية أيضاً لدى المدراء يكمن في القدرة على التخلص من النشاطات غير الضرورية، ويمكن القول أن تحليل واستغلال الوقت ميدان إداري جديد للإبداع في عالم الإدارة وعليك أن تتأمل مدى الدهشة والغرابة عندما يعرف المدراء في بيئة العمل أنهم يقضون حوالي ٢٥٪ من أعمالهم على الهاتف والثلث منها في عملية الانتظار!!

وتحليل الوقت بشكل رسمي دقيق يتم عادة من خلال تسجيل نشاط الفرد والوقت والإنجاز خلال يوم عمل في سجل يومي وعند تكرار هذه العملية يمكن تطبيق مبادئ تبسيط العمل التي تجعل منه أكثر فعالية .

ومن الصعب على الأفراد في بيئة العمل الاعتراف بأنهم يضيعون جزءاً من أوقاتهم أو أنهم لا يستفيدون منها استفادة قصوى لكن مبدأ قبول الأمر أصبح ضرورياً في عالم الأعمال قبل إحداث أي تغيير .

■ فوائد التخطيط الفعال للوقت :

هناك عدة فوائد للتخطيط الفعال للوقت من أهمها أن التخطيط هو الوسيلة

الصحيحة والفعالة للسيطرة على الوقت وهناك عدة فوائد أخرى نوجزها في النقاط التالية:

أولاً: الاستغلال الأمثل للوقت:

أولى فوائد التخطيط الفعال للوقت هو الاستغلال الأمثل للوقت كما أن التخطيط الفعال للوقت يمنحك استغلال الوقت الذي تكون فيه في ذروة طاقتك في المهام ذات الأولوية وعندما تكون طاقتك في ذروتها يمكنك تجنب إضاعة الوقت.

ثانياً: الاستمتاع بساعات العمل الهادئة:

التخطيط الفعال للوقت يمنحك الاستمتاع بساعات العمل الهادئة حيث ثبت أن الساعة الهادئة هي إحدى أفضل تقنيات الإدارة التي تم ابتكارها فقد تنجز في هذه الساعة ضعف ما تنجزه في ساعة غيرها فاحرص على عدم تضييعها وابدأ العمل في أكثر الأعمال أهمية ثم انتقل إلى الأقل أهمية وهكذا.

ثالثاً: يمنحك الفرصة لوضع سياسة خاصة بالوقت:

التخطيط الفعال للوقت يمنحك الفرصة لوضع سياستك الخاصة في إدارة الوقت حيث تتطلب الفاعلية تخطيطاً لأسابيع وشهور قادمة ويتطلب التخطيط الفعال للوقت أيضاً بدوره تقديرات واقعية ومدى ما تستغرقه كل مهمة من وقت.

رابعاً: يمنحك الفرصة لاستغلال طاقتك:

التخطيط الفعال للوقت يمنحك الفرصة لاستغلال طاقتك استغلالاً أمثل، وتوفر لك سياسة التخطيط الفعال للوقت استغلال ذروة طاقتك في إدارة المهام ذات الأولوية وترك الأعمال التقليدية لوقت الفتور وما عليك سوى أن تخصص وقت ذروة طاقتك للمهام ذات الأولوية والأكثر أهمية على الإطلاق.

خامساً: يمنحك الفرصة لوضع خطتك اليومية بنجاح:

التخطيط الجيد والفعال للوقت يمنحك الفرصة لوضع خطتك اليومية بنجاح وما عليك سوى القيام بالآتي:

- ضع جدول أعمال لمهامك اليومية حسب الأولويات مع تحديد مواعيد أساسية لإنجاز كل مهمة فهي إرشاد لك.

- قسم جدول أعمالك على أساس أكثر الأعمال أهمية ثم الذي يلي ذلك في الأهمية وما الذي يمكن تأجيله حتى الغد وما الذي يمكن أن يقوم به شخص آخر

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

بدلاً عنك .

– قد تضيف إلى جدول أعمالك أعمال أخرى إذا انتهيت مبكراً مما هو مطلوب منك .

سادساً : يمنحك الفرصة للإلتزام :

التخطيط الفعال للوقت يجعل منك إنساناً ملتزماً حريصاً على تنفيذ ما خططت له وما عليك سوى الإلتزام بخطتك ووضع قائمة أهداف يومك والمواعيد النهائية لتحقيقها في مكان تستطيع رؤيته طوال اليوم وستكون قائمة الأهداف هذه هي محدداتك الرئيسية لتبقى على الطريق الصحيح نحو تنفيذ الأهداف .

•••••

أفضل طريقة للتحكم في الوقت

هل تعرف عزيزى القارئ.. عزيزتى القارئة ما هى أفضل طريقة للتحكم فى الوقت؟ إنها تخطيط الوقت بطريقة فعالة حيث ثبت أن أفضل طريقة للتحكم فى الوقت هى تخطيطه بصورة تسمح لك بأداء جميع المهام بسهولة ويسر وتتعرف من خلالها على قدرتك الشخصية على التحليل الحقيقى للوقت وتوزيع الأدوار بالنسبة للأعمال التى تناط بك وتحديد مدى الأهمية للعوامل التى تساعدك على هذا وكل ما له علاقة بالتخطيط الجيد.. فاعمل على أن تكون مخطط جيد لوقتك.



كيف يستثمر المدير وقته؟!

هناك بعض الطرق والوسائل التي تساعد المدراء على استغلال وقتهم استغلالاً أمثل ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

– على المدير أن يتصف بالحزم ولا يؤجل الأعمال وأن يكون قدوة في ذلك المجال .
– على المدير أن يتذكر أن العمل غير المنجز أكثر إثارة للمتاعب ويعيق تحقيق الأهداف .

– على المدير إيضاح الإرشادات والأوامر للمرؤسين بطريقة لا تقبل الشك أو التردد .

– على المدير أن يكون حذراً في إغراق نفسه بأشياء يمكن للغير القيام بها .
– على المدير أن يراجع المهام التي يجب عليه إكمالها ليرى هل بالإمكان إنجازها بوقت أقل أم لا .

- على المدير أن يستخدم الاختصارات كلما أمكن ذلك .
- يجب أن تتوافر في المدير الرغبة في القيام بالمهام الصعبة أولاً .
- ينبغي على المدير أن يخطط لفترة غيابه وماذا ينبغي على الآخرين القيام به .
- ينبغي على المدير إعطاء المرؤوسين أعمالاً تساعدهم على زيادة قدراتهم .
- ينبغي على المدير أن يحتفظ ببعض المهام البسيطة لإنجازها في الوقت الضائع .
- عليه أن يكون محافظاً على الوقت .

وثق عزيزي القارئ . . عزيزتي القارئة أن العمل الإداري يحتاج إلى اهتمامٍ عالي بأهمية الوقت خاصة للذين يعملون في مستوى الإدارة العليا لأنهم يمضون وقتاً كبيراً في التخطيط والتفكير ولا يستفيدون من الوقت المتاح لهم بأكثر من ٥٧٪ على تقدير معهد الدراسات الإنسانية بنيويورك وكلما كثرت أعمال الإداريين وجدوا أنفسهم يعملون ساعات طوال ويستخدمون وقتهم بكفاءة أقل ويظهر من الإحصائية أن أصحاب المناصب العليا (مدير عام فيما فوق) يضيعون أكثر من ٣٦٪ من وقتهم في المكالمات الهاتفية والاجتماعات غير المتوقعة والمقاطعات بينما هم يحتاجون لقضاء وقت أكثر في التخطيط والتفكير .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

والحقيقة التي لا شك فيها أن الإدارى فى الوقت الحالى أصبح أكثر دراية ووعياً بالحاجة لإدارة الوقت بشكل فعال ونجد أن الكثيرين يعملون ما بين (٥٠ - ٦٠ ساعة) فى الأسبوع ومع ذلك يجدون هذا الوقت غير كافٍ، وإضافة إلى ذلك نجد أن كثير من المديرين يجدون أن الوقت الذى يمضونه فى أعمالهم يزداد مع أن النتائج قد تتناقص إذا ما قورن ذلك بالوقت المستثمر.

فعندما يرقى شخص فى سلم الإدارة إلى المراكز العليا ومنها إلى المراكز المرموقة فى التنظيم فإنه يجب أن يخصص وقتاً أقل للتفاصيل اليومية ويحتاج إلى وقت أطول فى التخطيط والتفكير.

■ كيف تدير وقتك بطريقة جيدة؟

فيما يلى ١٠ عبارات والتي تعكس بصفة عامة مبادئ إدارة الوقت بطريقة فعالة، أجب على الأسئلة الموضحة أدناه وذلك بوضع دائرة على الإجابة التى تصف كيف تؤدى وظيفتك.

١- أستقطع كل يوم جزءاً من الوقت للتفكير فى وظيفتى والتخطيط لها:

- دائماً - غالباً

- أحياناً - مطلقاً

٢- أضع أهدافاً مكتوبة ومحددة وأحدد مواعيد الإنهاء منها:

- دائماً - غالباً

- أحياناً - مطلقاً

٣- أقوم بإعداد قائمة عمل يومياً وأرتب الأعمال حسب أهميتها وأعطى أولوية

لأداء الأعمال الهامة أولاً:

- دائماً - غالباً

- أحياناً - مطلقاً

٤- أحتفظ بجدول زمنى فيه وقت احتياطى يسمح بمواجهة أى أزمات أو مواقف

غير متوقعة:

- دائماً - غالباً

- أحياناً - مطلقاً

٥- أقوم بتفويض أشياء غير هامة للآخرين:

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

– دائماً

– أحياناً

– غالباً

– مطلقاً

٦- أحاول معالجة أى مكاتبة مرة واحدة فقط :

– دائماً

– أحياناً

– غالباً

– مطلقاً

٧- أبذل مجهوداً خاص لأتجنب أى زيارات أو تليفونات عارضة مزعجة :

– دائماً

– أحياناً

– غالباً

– مطلقاً

٨- عندى القدرة لأقول « لا » لطلبات الآخرين التى قد تمنعنى من أداء الأعمال

الهامة :

– دائماً

– أحياناً

– غالباً

– مطلقاً

٩- أحاول الاختصار فى المكالمات التليفونية أثناء العمل :

– دائماً

– أحياناً

– غالباً

– مطلقاً

١٠- أستخدم أجندة الموضوعات التى سيتم مناقشتها فى الاجتماعات والزمن

الممكن لذلك :

– دائماً

– أحياناً

– غالباً

– مطلقاً

■ إرشادات التمرين :

١- حتى يمكنك أن تقدر الدرجات التى يمكن أن تحصل عليها اتبع ما يلى :

أولاً: خصص « ٣ » نقاط للاستجابة « دائماً »، « ٢ » نقطة للاستجابة « غالباً »،

ونقطة « واحدة » للاستجابة « أحياناً »، و صفر للاستجابة الأخيرة « مطلقاً » .

ثانياً: اجمع النقاط التى حصلت عليها فى العبارات لكى تحصل على إجمالى

الدرجة .

ثالثاً: قارن الدرجة الإجمالية التى حصلت عليها بما يلى :

من صفر - ١٥ يعنى أن تعطى اهتماماً أكثر لإدارة وقتك .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

من ١٦ - ٢٠ أنت تدير وقتك إلى حد ما بشكل جيد ولكن هناك فرصة لتحسينه .

من ٢١ - ٢٥ جيد جداً .

من ٢٦ - ٢٨ ممتاز .

من ٢٩ - ٣٠ أنت مبالغ .

رابعاً: خطة عملية لتحسين مهارات إدارة الوقت .

يمكنك الآن عمل خطة لتحسين مهارات إدارة الوقت قم بتسجيل مجالات القوة ومجالات الضعف وخطط التحسين كما يلي :

خطط التحسين	مجالات الضعف	مجالات القوة

الإستراتيجيات الفعالة للوقت

قدم خبراء إدارة الوقت عدداً من الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها في الواقع العملي لتنمية مهارات التعامل مع الوقت، ويمكن استعراض هذه الاستراتيجيات فيما يلي :

الاستراتيجية الأولى تخطيط الأنشطة اليومية

يتفق خبراء إدارة الوقت على أن الخطوة الأولى والأكثر أهمية لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت هي عملية التخطيط وجدولة الأنشطة مع التركيز على الأولويات أو الأهمية الخاصة التي يجب أن تحيلها لنشاط معين، وتسمى الإدارة المستخدمة في ذلك « بسجلات الوقت ».

والآن دعني أسألك ماذا يعنى سجل لوقت؟ وما هي أهميته؟
الإجابة تقول سجل الوقت هو بيان بالأنشطة التي من المتوقع القيام بها خلال فترة زمنية محددة والوقت المطلوب تخصيصه لكل نشاط، إضافة إلى الأولوية التي تحيلها لنشاط معين وبعض الملاحظات مثل التسهيلات أو الموارد المطلوبة.
ويحقق استخدام الوقت الفعال عن طريق إستراتيجية تخطيط الأنشطة اليومية المزايا التالية:

- أ) عدم الاعتماد على التخمين في تحديد الوقت المطلوب لإنجاز المهام.
- ب) بيان مجالات التوفير الممكنة أو المتوقعة في الوقت وتوجيهها لاستخدامات أخرى.
- ج) التركيز على القيام بالخام والأنشطة وفقاً لأولوياتها وأهميتها النسبية.
- د) معرفة أين وكيف يستخدم الوقت.
- هـ) ممارسة الرقابة على كل من الأنشطة والأوقات المتعلقة بتنفيذها وإعداد سجل الوقت خطوة بخطوة، يساعد على القيام بخطوتين هامتين هما:

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

الخطوة الأولى : تحديد واجباتك الوظيفية .

الخطوة الثانية : تحديد أولويات عملك .

و) يمكن النظر إلى أن نشاط تقوم به من منظورين هما : الأهمية **Important** ودرجة الإستعجال **urgency** .

بينما تفسر كلمة « عاجل » الوقت المطلوب للإنجاز أو أداء المهام فإن كلمة « هام » تفسر الوقت النسبي للنشاط أو جودة الأداء المطلوب .

•••••

الأنشطة حسب أهميتها والإستخدام الفعال للوقت

- فى ضوء المعيارين السابقين يمكن تصنيف الأنشطة إلى أربعة أنواع هى:
- أ) هام وعاجل . (المنطقة أ) .
 - ب) هام وغير عاجل . (المنطقة ب) .
 - ج) غير هام وعاجل . (المنطقة ج) .
 - د) غير هام وغير عاجل . (المنطقة د) .

الإستراتيجية الثانية التفويض كوسيلة لاستثمار الوقت

تعلم كيف تفوض Know How To Delegate إنها إحدى وسائل استثمار الوقت
والآن دعنا نتعرف على التفويض كوسيلة لاستثمار الوقت .

■ التفويض وإدارة الوقت :

ماذا يعنى التفويض؟

تتمثل الإستراتيجية الفعالة فى الإدارة الجيدة للوقت فى إتقان فن التفويض فماذا
يعنى التفويض؟

يعنى التفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص فى مستوى إدارى معين إلى
شخص آخر فى مستوى إدارى أدنى .

ويرتبط بمفهوم تفويض السلطة ثلاثة اعتبارات رئيسية من :

الأول : عندما يقبل الطرف الثانى التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التى يكلفه
به رئيسه، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما يقوم
به من أعمال .

الثانى : إن تخلى الطرف الأول عن صلاحيات القيام ببعض المهام أو الأنشطة لا

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

يعنى تخليه عن المسؤولية عنها، ومن ثم فإن تفويض السلطة لا يعنى تفويض المسؤولية.

الثالث: أن لصاحب السلطة الأصلي الحق في استردادها في أى وقت، وذلك إما لفشل الطرف الثانى فى القيام بالمهام التى أُسندت إليه على الوجه المرغوب، وإما لانتفاء الغرض من عملية التفويض فتفويض السلطة فى نهاية الأمر يعنى التخلي المؤقت عن بعض الصلاحيات.

وهناك سؤال رئيسى لضمان التفويض الفعال والإستثمار الجيد للوقت وهو: لماذا التفويض؟

- الإجابة تقول: إنه يتم التفويض للأسباب التالية:
- ١- تفرغ المسئول للقضايا المهمة.
- ٢- إدخار الوقت لأنشطة التخطيط.
- ٣- التوزيع العادل لعبء العمل.
- ٤- سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ٥- زيادة جودة اتخاذ القرارات.
- ٦- توفير فرص تنمية مهارات المرؤسين.
- ٧- رفع الروح المعنوية للمرؤسين.
- ٨- إظهار الثقة فى المرؤوس وقدرته على إنجاز المهام الجيدة.



الإستراتيجية الثالثة الإجتماعات الفعالة وسيلة لإدارة الوقت بفاعلية

■ الإجتماعات وإدارة الوقت :

عزيزى القارئ.. تعلم كيف تدير الاجتماعات بفعالية. لأن الإدارة الفعالة للاجتماعات وسيلة فعالة لإدارة الوقت واستراتيجية هامة لإدارة الوقت بفاعلية. والاجتماعات سلاح ذو حدين حيث تساعد الإدارة الفعالة للاجتماعات فى تحقيق العديد من المزايا مثل تبادل الخبرات وتوفير الرؤية المشتركة وتنمية العلاقات الشخصية وسرعة تنفيذ القرارات فى المقابل تؤدي الإدارة غير الفعالة للاجتماعات إلى إهدار الوقت وضعف جودة القرارات وبطء التنفيذ بالإضافة إلى ارتفاع التكلفة.

■ مظاهر الإجتماعات الفعالة :

يمكن إيجاز مظاهر الاجتماعات الفعالة فى النقاط الآتية :

١- وجود حاجة إلى الاجتماع من حيث المبدأ.

٢- الإعداد والتحضير المسبق للاجتماع.

٣- وضوح الهدف من الاجتماع.

٤- وجود جدول أعمال وإطار زمنى للموضوعات.

٥- بداية الاجتماع فى الوقت المحدد.

٦- عدم الانحراف عن موضوع الاجتماع.

٧- القيادة الفعالة للجلسة.

٨- المشاركة الإيجابية للأعضاء.

٩- التعامل مع الأنماط السلبية من السلوك.

١٠- التوصل إلى نتائج محددة.

١١- التقيد بجدول الاجتماع.

١٢- إنهاء الاجتماع فى الوقت المحدد.



الإستراتيجية الرابعة تعلم كيف تتخلى عن المهام غير الضرورية

الإستراتيجية الرابعة تقول: تخلص من المهام غير الضرورية إنها إستراتيجية فعالة لعدم إهدار الوقت.

قد يفقد المدير السيطرة على الوقت بسبب قيامه بأداء مهام غير ضرورية أو يمكن تأديتها بواسطة آخرين، ويوجد العديد من الأسباب التي تفسر قيام بعض المديرين بأداء العديد من المهام غير الضرورية من أبرزها ما يلي:

- ١- عدم وجود أهداف أو أولويات واضحة للعمل.
 - ٢- الفشل في تفويض بعض المهام للمساعدين.
- ويمكنك التغلب على ذلك وعدم إهدار الوقت في المهام غير الضرورية عن طريق القيام بالآتي:

- أ) لا تتردد في قول كلمة «لا» عند الضرورة.
- ب) اقترح أشخاص آخرين للقيام بهذه المهمة.
- ج) أظهر للآخرين أن إنجاز هذه المهام سوف يكون على حساب مهام أخرى أكثر أهمية.
- د) إذا كانت هذه المهام مسندة بواسطة الرئيس اسأله أى المهام أكثر أهمية من وجهة نظره.

هـ) حدد المهام غير الضرورية وحاول التخلص منها إذا كان ذلك ممكناً.
و) قدم الدليل على مدى ارتفاع التكلفة في حالة القيام بها أو مقدار الوفر في التكلفة في حالة التخلص منها.

ز) قم بتفويض المهام الأقل أهمية لمؤوسك أو مدير مكتبك إذا كان ذلك ممكناً.
ح) إذا كان من الصعب أو من غير المناسب تفويض تلك المهام فحاول القيام بها في الأوقات المرنة أو عندما تكون مجهداً.

ط) استخدم صلاحيات الوظيفة في تحويل المهام غير الضرورية إلى أشخاص آخرين أو وحدات تنظيمية أخرى.

ي) اعتذر عن عدم ملاءمة الوقت لإنجاز هذه المهام عندما يكون ذلك ممكناً.

الأعمال الورقية أكبر مضيعات الوقت

كثير من الأشخاص يقضون وقتاً كبيراً في إعداد المذكرات والتقارير مما يؤدي إلى إهدار جزء ملموس من وقت العمل ويستلزم تقليص حجم الأعمال الورقية القيام بما يلي:

- أ) تدوين الملاحظات على المستند الأصلي مع قيام السكرتير بالرد.
- ب) استخدام البريد الإلكتروني كلما كان ذلك ممكناً.
- ج) تنمية مهارات مدير المكتب في عرض البريد.
- د) الاختصار في الكتابة.

■ بعض الإرشادات الإضافية في الإدارة الجيدة للوقت:

إضافة إلى الإستراتيجيات التي تم تناولها على الصفحات السابقة، توجد بعض الإرشادات الأخرى أو النصائح التي يمكن أن تساهم في التقدم نحو إدارة أفضل للوقت، ويمكن تلخيص هذه الإرشادات فيما يلي:

- ١- صمم قوائم بالأشياء الضرورية المطلوب إنجازها وفقاً لأساس يومي.
- ٢- استخدم الأوقات الصباحية في إنجاز المهام الرئيسية.
- ٣- حدد الأهداف بوضوح وبين تاريخ إنجاز كل هدف.
- ٤- استخدم قائمة الأوليات **To Do**.
- ٥- قم بتنفيذ المهام الرئيسية والعاجلة أولاً ثم حاول تفويض النوعيات الأخرى من المهام للآخرين.
- ٦- تجنب التأجيل أو تأخير عمل اليوم إلى الغد.
- ٧- قم بإنجاز المهام المهمة غير المحببة إليك أولاً.
- ٨- حدد مضيعات وقتك وحاول التخلص منها.
- ٩- ركز على مهمة واحدة وليس أكثر من مهمة في وقت واحد.
- ١٠- ركز على المهمة ذات القيمة المضافة المرتفعة.
- ١١- استخدم المكاتبات الإلكترونية كلما أمكنك ذلك.
- ١٢- حدد مواعيد واقعية لإنجاز المهام.

١٣- اجمع معاً الأعمال المتشابهة حتى تحافظ على استمرارية واتساق الفكر والحالة المزاجية .

١٤٤- تحكم في مقاطعات الزائرين في الفترات الحرجة .

١٥- خصص وقتاً للأزمات غير المتوقعة .

■ الزيارات وإدارة الوقت :

تعتبر الزيارات أثناء وقت العمل أكبر مضيعات الوقت .

وربما تمثل الزيارات العارضة أكبر مصادر إهدار الوقت بالنسبة للمدير المصرى عموماً وشاغلي الوظائف الإدارية فى الجامعة، على وجه الخصوص ويكمن التحدى فى أن العمل الإدارى الجامعى يتطلب الإتصال بشكل واضح من الأفراد تشمل الزملاء والرؤساء والطلاب وأعضاء الجهاز الإدارى وأولياء الأمور والمسئولين فى المصالح المختلفة فى مجتمع الجامعة . . إلخ إلا أن الحاجة للاتصال مع هذه الأطراف لا يعنى أن المسئول لا يجب أن يكون متاحاً فى أى وقت مع أى زائر ولأى سبب ورغم أن البعض يفشل فى وضع سياسات منظمة للتعامل مع هذا الموقف، والبعض الآخر يواجه بانتقادات حادة ومواقف عند محاولته وضع ضوابط لهذه الظاهرة الاجتماعية إلا أن ذلك لا يعنى التوقف عن المحاولة على الأقل للحد من التأثيرات السلبية لهذه الظاهرة فى مجتمعاتنا .

وهناك بعض الإرشادات العامة للتعامل مع الزائرين دون سابق موعد نوجزها فيما يلى :

١- ضع سياسة مكتوبة للتعامل مع الزيارات العارضة .

٢- تنمية مهارات مدير المكتب فى مجال تصنيف الزائرين وتحديد أولويات مقابلة المسئول .

٣- حدد أوقات معينة للزيارات للفئات التى يمكنها التردد عليك .

٤- علم مرؤوسيك كيف يحترمون وقتك ووقت أنفسهم .

٥- أعرض الزيارة على من تتوقع أن يطيل الجلوس عندك حتى تتحكم أنت فى وقت الزيارة .

٦- استخدم بعض العبارات المهذبة التى تشجع الآخرين على اختصار وقت

الزيارة وعلى سبيل المثال :

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

- أ) « لدى محاضرة بعد ٥ دقائق » .
ب) « سوف اضطر للاستئذات بعد دقائق لمقابلة رئيس الجامعة » .
ج) « أستأذنك في استكمال هذا التقرير وسأكون معك حالاً » .
٧- حدد وقتاً معيناً مرة واحدة في الأسبوع لأولئك الذين يرغبون في مقابلتك دون سابق موعد .. مع تحديد وقت المقابلة لكل فرد أو مجموعة من الأفراد .
٨- استخدم الإرشادات غير اللفظية التي تعكس انشغالك وضيق الوقت المتاح لديك مثل :

- أ) « تجاهل النظر بعينيك إلى الشخص الذي يحضر دون سابق موعد حتى تشعره بضيق الوقت المتاح لديك » .
ب) « استمر في الوقوف حتى لا يجلس الطرف الآخر ولا يضطر إلى الاسترخاء في جلسته » .
ج) ارفع سماعة التليفون و كأنك تُخطط لإجراء مكالمة مهمة، وإنك في انتظار إنتهاء الزائر لإجراء هذه المكالمة .
د) « انظر لساعتك بين الحين والآخر لإظهار مدى حاجتك للوقت أو تأثير الآخرين على وقتك » .

■ فن استخدام الهاتف وإدارة الوقت :

تعلم كيف تستخدم التليفون بفعالية .

من فنون الإدارة الفعالة للوقت فن إتقان مهارات استخدام التليفون والهاتف الجوال في الحقيقة، لا يوجد عمل لا يعتمد على الهاتف، إلا أنه قد يكون مصدراً للفاعلية أو مصدراً لإهدار الوقت، ومن ثم تحدد الطريقة التي تستخدم بها (هاتفك) مدى قدرتك على التعامل مع وقت وظيفتك وهناك بعض الإرشادات العامة للتعامل مع المكالمات الهاتفية . يمكن إيجازها في النقاط التالية :

أ) أسند عملية الرد على التليفون لمدير مكتبك كلما أمكن ذلك .

ب) طور أسلوباً للتمييز بين نوعيات المكالمات .

ج) ضع قائمة بالمكالمات المهمة التي يجب عليك القيام بها يومياً .

د) حدد الهدف من كل مكالمة والنقاط الرئيسية التي تود التحدث فيها .

هـ) أعد نفسك للمكالمات كما تعد نفسك للاجتماعات .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

- (و) حاول إجراء المكالمات في الأوقات المرنة من اليوم .
- (ز) حاول أن تنفذ إتصالاتك كلها معاً . . واستخدم مدير مكتبك في تنفيذ أولويات الاتصال .
- (ح) استخدم مكبر صوت الهاتف حتى يمكن إنجاز بعض الأشياء الأخرى في وقت الاتصال نفسه .
- (ط) تعرف على قواعد الاستخدام الفعال للهاتف .
- (ى) حاول السيطرة على الحوار من خلال استخدام بعض الجمل مثل :
.. هل هناك شئ ترغب في مناقشته قبل الذهاب للاجتماع؟
.. توجد مكالمة على الخط الآخر . . سوف أعاود الإتصال بك في وقت لاحق .
.. يمكن مناقشة ذلك بالتفصيل في مكالمة أخرى إن شاء الله .
.. معذرة . . سأحاول الإتصال بك بعد الإنتهاء من مقابلة أحد الضيوف . . إلخ .
- (ك) حاول تسجيل نقاط الحديث خاصة إذا كان المتحدث شخصية مهمة ، حتى يمكنك التركيز على الرد عليها .
- (ل) ضع ساعة زمنية أمامك لمتابعة أوقات المكالمات .



أشهر مهارات إدارة الوقت

هناك مهارات فعلية لإدارة الوقت واستثماره يجب إتقانها ويمكن تحديد هذه المهارات في نقاط رئيسية يأتى فى مقدمتها تحديد الأولويات بمعنى الأهم فالمهم . والحقيقة التى لا جدال فيها أن بعض المدراء أو الأشخاص العاديين لا يعرفون كيف يتصرفون فى أوقاتهم وكثير من الأشخاص أيضاً لديهم مشكلة معينة فى إنجاز الأعمال التى تقع تحت يده فيفرض على نفسه وجوب إنجاز هذه الأعمال حتى لو اضطر الإنسان لمضاعفة الجهد فى ذلك .

والواقع يؤكد أن كثيراً من المديرين يقضون أوقاتهم فى الأعمال الروتينية ويكلفون أنفسهم أكثر من طاقتهم فنجدهم مشغولين بالتوافه بما فى ذلك الأعمال الورقية التى تتراكم على طاولة المكتب بطريقة عجيبة لا يستطيعون إنجاز أى منها ولعل السبب فى ذلك هو عدم تحديد مبدأ الأولوية فى الأعمال وغالباً ما يواجه هذا النوع من الناس مشكلة حتى فى الوصول إلى هذه الأوراق داخل المكتب لأن الأعمال الورقية الروتينية تعترض طريقة هذا الشخص أو ذاك فى كل لحظة إضافة إلى أنه سيكون دائم الانزعاج بسبب المقاطعات الكثيرة غير الموقعة التى تسرق وقته دون أن يؤدي المهام الموكلة له ولذا نجد أنه يأخذ جزءاً كبيراً من أعماله إلى منزله وينام متأخراً لإنهاء كل متطلبات الأعمال غير المنجزة .

وإليك عزيزى القارئ . . عزيزتى القارئة بعض الوسائل لتحديد مبدأ الأولوية فى بيعة العمل كما يلى « أعمال هامة وعاجلة - أعمال مخططة لابد من إنجازها - أعمال يتم تفويضها - أعمال لابد من تركها » .

■ تعلم مبدأ الأهم ثم المهم :

إننا نعيش فى صراع دائم بين العاجل والهام، والمشكلة دائماً هى أن الأمور الهامة نادراً ما تكون الحاجة إلى إنجازها عاجلة . أما الأمور العاجلة فتحتاج إلى اهتمام وإنجاز نتيجة إلحاحها وضغوطها المستمرة وقليلاً ما نناقش الأمور العاجلة، وهل هى حقاً عاجلة أم تبدو كذلك، وأحياناً تنمو فينا عادة الاستجابة لهذه الأمور على إنها عاجلة بينما هى فى الحقيقة غير ذلك بل إن الكثير من الأمور العاجلة هى فى الحقيقة غير

ذلك إن ما نحتاج إليه هو الحكمة والشجاعة والنظام حتى نقرر عمل الأشياء أو لا نعملها وفي هذا الإطار قام خبراء الإدارة بتقسيم المهام العاجلة والهامة إلى أربعة مربعات، الأول عاجل وهام والثاني عاجل وغير هام والثالث غير عاجل وهام، والرابع غير عاجل وغير هام واستخدموا هذه المربعات الأربع لتحليل الأعمال والمساعدة في اكتشاف الميول والاهتمامات .

ولكى تبدأ عزيزي القارئ.. عزيزتي القارئة في التحليل لابد أن تفكر في مربع واحد في وقت واحد وأن تقوم بتحديد أى أجزاء من العمل تنطبق على هذا المربع . عزيزتي القارئة .. عزيزي القارئ..

احتفظ بسجل لأنشطتك التي تقوم بها خلال اليوم ثم افحص كل نشاط وحدد المربع الذي يجب أن يقع فيه عملك بعد التعرف على تلك المربعات الأربعة .
أ) المربع الأول : الأنشطة الهامة والعاجلة :

فنحن نميل إلى أن نطلق على هذه الأنشطة اسم «الأزمات» وأكثرنا يفضل أن يكون لديه عدد محدود من هذه الأنشطة وهي تشمل اضطرابات العمل، مشكلة مع عميل كبير، اقتراب آخر موعد لتقديم ميزانية العام القادم، تغيب أكثر من مدير في أجازات مرضية في نفس الوقت، وهذه الأشياء التي تقع في المربع رقم « ١ » يجب الانتهاء منها في أسرع وقت ممكن، والغريب أننا يجب أن ننتهي من هذه المشاكل بسرعة فإن ذلك يكون لشعورنا بأنها عاجلة وليس لأنها هامة .

ب) المربع الثاني : ويشمل الأنشطة الهامة ولكنها غير عاجلة :
ويمكن أن نقول : إنها الأشياء التي لا تحدث أو التي لا تحدث دائماً بصورة كافية وتشمل التخطيط والتدريب وتنمية المرؤوسين وقلة قليلة منهم الذين يقضون وقتاً كبيراً في هذه الأنشطة التي يجب قضاء وقت أكبر فيها .

ج) المربع رقم « ٣ » ويشمل الأنشطة العاجلة وغير الهامة :
وهذا المربع يشمل جزءاً كبيراً من الأنشطة اليومية وهي تكون عادة عاجلة ولكنها تساهم مساهمة بسيطة للغاية في تحقيق أهدافنا والمثال الأول على ذلك منها هو مكالمات هامة حقاً، وبالرغم من ذلك فكل مكالمات تأخذ وقتاً فإن لم تكن على غاية من الأهمية والضرورة فهي تمثل إهدار للوقت أما الزوار غير المتوقعين فهم مثال آخر على ذلك وكثير من هؤلاء الزوار يأتون لأسباب ليست هامة وقليل منهم فقط هم الذين

يأتون لأسباب هامة .

د) المربع رقم « ٤ » ويشمل الأنشطة غير العاجلة وغير الهامة :

الأنشطة الموجودة في هذا المربع ليست عاجلة وليست هامة ولقد أثبتت الدراسات أن معظم الأشخاص والمدراء يقضون من عشرة إلى أربعين في المائة من يومهم في الأنشطة التي يشملها المربع رقم « ٤ » مثل الدردشة ومجالس النسيمة والدش والإنترنت والتوجه إلى المقاهي والبوفيهات لشرب الشاي واستغراق فترات كبيرة من الوقت في تناول الطعام والحضور إلى العمل متأخراً والانصراف مبكراً .
والخلاصة :

عليك عزيزتي القارئة .. عزيزي القارئ ..

أن تبذل الوقت والجهد لتصنيف أنشطتك اليومية داخل هذه المربعات فهذا يؤدي إلى نتائج جديرة بالمحاولة فمن خلال هذا التصنيف سيمكنك أن تعرف نسبة الوقت الذي تقضيه في أداء الأنشطة الهامة والوقت الذي تقضيه في الأنشطة غير الهامة نسبياً .

وسوف يرشدك هذا التصنيف أيضاً إلى الوقت الإضافي المتوفر لك الذي تستطيع أن تستثمره في الأنشطة الهامة .

■ تعلم كيف تزيد من فعالية الوقت :

لكي تزيد عزيزي القارئ .. عزيزتي القارئة .. من فعالية الوقت عليكم اتباع الخطوات التالية لتزيد من فعالية الوقت :

- ١- اعمل بذكاء وليس بصعوبة .
- ٢- تعامل مع الأعمال الصعبة في الفترة الصباحية .
- ٣- حاول أن تعمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح .
- ٤- حدد النشاطات والمهام التي تنوي أنت القيام بها .
- ٥- قم بعملية تبني الأولويات وضعها كعادة من عاداتك الرئيسية .
- ٦- قم بعمل واحد في وقت واحد .
- ٧- أجل كل شيء ليس له صلة بالعمل المطلوب منك .
- ٨- استفد قدر الإمكان من مبدأ التفويض .
- ٩- حدد أهدافك لتكون واقعية وقابلة للتطبيق .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

- ١٠- ضع جدولاً يومياً للاتصالات الهامة والمقابلات والاجتماعات .
- ١١- لا تؤجل الأعمال الهامة وذات الحاجة الملحة وحاول أن تجد حلاً لها .
- ١٢- لا تحاول أن تنقل عمل المكتب إلى المنزل .

■ تعلم كيف يمكنك التحكم في الوقت؟

التحكم في الوقت فن من الفنون الإنسانية الراقية ويمكن التحكم في الوقت عن طريق اتباع ما يلي :

أولاً : الإلتزام بالصبر :

الحقيقة التي لا جدال فيها إن نعمة الصبر تحول دون جعلك أسيراً للإلتزام بالأمر الملحة فبالرغم من أن الصبر يأخذ وقتاً رائداً لكنه في الوقت ذاته يقلل من البدايات فعندما تسارع في اتخاذ قرار ما أو تنفيذه، اسأل نفسك إذا كنت قد تعجلت أم لا، إذا كان مرور الوقت يعتبر في صالحك في العمل دع الوقت يعمل لصالحك بأن تكون صابراً ومتأنياً .

ثانياً : أداء المهمة دون إضاعة الوقت :

حاول عندما تتناول أى مهمة تعالجها لأول مرة أن لا تضع الوقت في التفكير فيها وفي معالجتها، وعندما يكون هناك عدة مهام صعبة للمعالجة ركز على القيام بواحدة في كل مرة، كأنك تلعب بكرة واحدة في كل مرة .

ثالثاً : الإدارة بالاستثناء :

عند تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء فإنه سوف يتوفر لديك كثير من الوقت . فما عليك إلا أن تتبع الخطوات التالية لتحقيق ذلك :

- ١- اترك المرؤوسين يراقبون الروتين ويقومون بوضع القرارات .
- ٢- تعامل أنت فقط مع المشكلات الاستثنائية .
- ٣- لا تغرق بالغوص في التفاصيل وعليك بتوفير الوقت لتحصل على تغذية مرتدة من العاملين بشكل موجز من خلال التقارير الاستثنائية .

■ تعلم كيف تجعل الأوقات تعمل لصالحنا؟

إذا كنت مديراً أو رئيساً إدارياً فكيف تجعل الأوقات تعمل لصالحك ولا تضع وقتك سدى بدون فائدة؟ فلكي تحصل على كفاءة متناهية في إدارة الوقت فما عليك إلا اتباع الخطوات الثلاث التالية :

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

أولاً: التحكم في طاولة المكتب :

الحقيقة التي لا جدال فيها أن فلسفة ترتيب وتنظيم طاولة المكتب ومنع ازدحام الأوراق عليها تجعلك تعمل بشكل طبيعي وما عليك لتحقيق هذا الغرض إلا اتباع الخطوات التالية:

- أ) ابدأ بكتابة المهام الرئيسية بشكل مرتب على ورقة واحدة .
- ب) عند الانتهاء من هذه المهام اشطبها من القائمة .
- ج) اقرأ بريدك بسرعة وتخلص من البريد الذي لا تحتاجه .
- د) تخلص من الخطابات والدعايات غير الضرورية .
- هـ) راجع أعمالك وملفاتك بين فترة وأخرى .
- و) خذ بقية المذكرات وضعها بترتيب على جانب المكتب وبهذا تكون مستعداً لعملك .

ثانياً: دع الوقت يعمل لصالحك :

إن الوقت الذي يملكه جميع الناس بلا استثناء هو ستون ثانية في الدقيقة و ٦٠ دقيقة في الساعة و ٢٤ ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع - ٤ أسابيع في الشهر و ٣٦٥ يوماً في السنة البسيطة و ٣٦٦ يوماً في السنة الكبيسة، ولكن العبرة ليست في هذه الأوقات بل العبرة في استثمارها استثماراً يعود بالنفع عليك وعلى عملك وهذه بعض النصائح والقواعد التي تجعل الوقت يعمل لصالحك :

- ١- يكون الرد على المكالمات في الصباح الباكر .
- ٢- استخدم ساعات الصباح للقيام بالأعمال التي تتطلب إبداعاً كبيراً .
- ٣- استغلال ساعات الصفاء الذهني للقيام بالأعمال الأكثر صعوبة .
- ٤- أوجد مكاناً تنعزل فيه لتقييم أدائك ومحاسبة نفسك .
- ٥- ابدأ بالمهام الصغيرة بعد الغذاء مباشرة إذا كانت طبيعة عملك تتطلب ذلك .
- ٦- في نهاية اليوم خطط للأعمال التي ستقوم بها غداً .

■ أشهر مشاكل مضيعات الوقت وكيفية التعامل معها :

كثير من المديرين يضيعون أوقاتهم في أمور ذات أهمية قليلة بدلاً من التركيز على الأمور الأكثر أهمية في أعمالهم، فالمدير الناجح المتميز هو من يحدد ما يحتاج إليه من معلومات ومكان تواجدتها .

لذا يجب على المدراء والعاملين الاعتراف بهذه الحقيقة والابتعاد عن التصورات الخاطئة لبعض الأمور في مجريات العمل اليومي .

ومن الأشياء الجديرة بالذكر في مضيعات الوقت « الأعراف السائدة في بيئة العمل » مثل الاجتماعات الزائدة عن حدها وقد تكون هذه الاجتماعات سبباً من أسباب مضيعات الوقت ومن الأشياء الملفة في بيئة العمل .

والحقيقة التي لا جدال فيها أن كثيراً من المدراء والعاملين لا ينقصهم الإخلاص والحماس بالعمل لكنهم لا يعرفون كيف يتصرفون في الوقت مما يجعلهم في أحيان كثيرة يأخذون كثيراً من أعمالهم غير المنتهية إلى منازلهم ولكنهم مع ذلك يعتبرون مضيعين سيئين لأوقاتهم لأن الوقت لا يقاس بالدقائق والساعات بل بالجهد المبذول في إنجاز المهمة حسب أهميتها والحقيقة التي لا ريب فيها إن استخدام مفكرات الجيب هي من الوسائل المستخدمة لكي تساعد الشخص على الاستغلال الأمثل للوقت ويمكن إيجاز أبرز « مضيعات » الوقت في النقاط الآتية :

- الاجتماعات الدورية الروتينية .
 - مكالمات الهاتف « الجوال - الأرضي » .
 - المقاطعات أثناء العمل .
 - الزيارات الودية .
 - ازدحام الأوراق على سطح المكتب .
 - عدم التفويض .
 - عدم اكتمال المعلومات .
 - الاعتماد على الذاكرة .
 - عدم الإصغاء .
 - عدم وجود خطة .
 - تأجيل إنجاز العمل .
 - عدم تحديد الأولويات .
- نماذج من أشهر مضيعات الوقت وأفضل طرق التعامل معها :
- ١- تكديس الأوراق :

تذكر عزيزي القارئ.. عزيزتي القارئة أن تكديس الأوراق على مكتبك هو عبارة

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

عن قرارت مؤجلة، وهناك ثلاثة احتمالات للتعامل مع تكديس الأوراق وهي:

أ) التخلص منها فوراً.

ب) تتخذ عليها إجراءات.

ج) تحفظها داخل ملفات.

وهناك أسئلة تساعدكم على تحديد مدى حاجتك للاحتفاظ بتلك الأوراق وهي:

هل هذه الأوراق تخص معلومات فقط؟ هل المعلومات الموجودة في تلك الأوراق

موجودة في مكان آخر بحيث يمكن الحصول عليها وقت الحاجة؟

ما هو أسوأ شئ يمكن أن يحدث لو تخلصت من تلك الأوراق؟

وعلى ضوء الإجابات على تلك الأسئلة يكون التعامل مع هذه الأوراق بإحدى

الطرق الثلاث السابق الإشارة إليها.

٢- العجز عن قول كلمة «لا»:

عندما نعجز عن قول كلمة «لا» يكون ذلك سبباً في إهدار الوقت والجهد والقيام

بأعمال لا طائل منها ويمكن من خلال الجدول التالي التعرف على الأسباب التي

يمكن أن تؤدي إلى العجز عن قول كلمة «لا» والحلول المناسبة لعدم إضاعة الوقت.

من أشهر مضيعات الوقت العجز عن قول كلمة «لا»	
الأسباب	الحلول
١- الرغبة في تلقي الاستحسان والقبول.	• لا تتعهد بشئ لا تستطيع عمله.
٢- خشية الإحراج.	• تعود على قول كلمة «لا» دون أن تسبب حرجاً لك.
٣- التمتع ببعض المزايا.	• أرفض أن تعرض نفسك بطريقة رخيصة.
٤- الإحساس الزائف بقول أمر ما.	• تخلص من سيطرة هذا الإحساس وتحكم فيه.
٥- عدم القدرة على الرفض.	• إنصت للطلب وقل «لا» فوراً وقدم الحلول.
٦- انعدام الأعداء.	• لا تكن حساساً وقدم الأعداء مسبقاً.
٧- لا وقت للتفكير في الإجابات.	• قم بتأجيل ردك وانطق به مباشرة.
٨- انعدام وجود الأهداف.	• حدد الأولويات لنفسك.
٩- افتراض الآخرين لقولك «نعم».	• تعلم الرفض للأشياء التي لا تستطيع تقديمها.
١٠- لا أستطيع أو أقول للرئيس «لا».	• إبرز له قائمة أولويات عملك أولاً.

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

٣- المعلومات الناقصة من أشهر مضيعات الوقت :

تعتبر المعلومات الناقصة من أشهر مضيعات الوقت والجدول التالي يوضح بإيجاز شديد أهم الأسباب التي أدت إلى الحصول على المعلومات الناقصة والحلول التي يمكن من خلالها تدارك ذلك مستقبلاً.

المعلومات الناقصة من أشهر مضيعات الوقت	
أسباب المعلومات الناقصة	الحلول المقترحة لتفادي ذلك
١- عدم إدراك أهمية هذا السبب.	• تعرف على السبب وحدد أولوياته.
٢- إنعدام نظام المعلومات.	• حدد المعلومات التي تحتاجها ثم اضمن إمكانية توفرها.
٣- صعوبة معرفة المعلومات المطلوبة.	• ناقش الأمر وقرر.
٤- الفشل في اختيار مدى إمكانية الاعتماد عليها.	• لا تقم بأى افتراضات، دقق للغاية، ثم قم باختياره.
٥- تقدم معلومات لا حاجة لها.	• تجنب الاتصالات التي لا لزوم لها.
٦- الفشل في عمل تقييم أولويات للمعلومات.	• قم بتقييم الوقت الذي يستغرقه تجهيز المعلومات.
٧- الفشل في توقع حدوث تأخير للمعلومات.	• ضع تخطيطاً زمنياً احتياطياً للحصول على مصادر بديلة.

•••••

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

■ كيفية التعامل الأمثل مع بعض مضيعات الوقت :

أولاً : التعامل الأمثل مع الهاتف :

يمكن إيجاز التعامل الأمثل مع الهاتف في النقاط الآتية :

- ١- اجعل مكالماتك تمر عبر شخص آخر مثل السكرتير ليقوم بتحويل المكالمات الضرورية الهامة دون غيرها .
- ٢- بلغ المتحدث بأن لديك موعداً أو تتوقع مكالمة إذا طالت المكالمة عن المعدل المطلوب .
- ٣- ادخل في الموضوع مباشرة عند الحديث الضروري .
- ٤- انجز اتصالاتك في وقت واحد .
- ٥- حاول أن تكون أنت من ينهي المكالمة .
- ٦- استخدم جهاز تسجيل الرسائل .

ثانياً : التعامل الأمثل مع زيارات زملاء العمل :

- تعتبر زيارات زملاء العمل من أكثر مضيعات الوقت والتي تسبب لمعظمنا حرج لا داعي له ويمكن إيجاز أشهر طرق التعامل الأمثل مع زيارات العمل في النقاط الآتية :
- ١- إذا سألك زميلك هذا هل أنت مشغول؟ أجب بنعم بكل صراحة .
 - ٢- إذا كانت الزيارة ضرورية فقم أنت بها .
 - ٣- أعد تعديل المكتب بحيث لا يشجع الآخرين على زيارتك .
 - ٤- شجع مبدأ العمل من خلال المواعيد .
 - ٥- يستحسن أن تستقبل الزائر خارج المكتب .

ثالثاً : التعامل الأمثل مع كثرة الاجتماعات :

- تعتبر الاجتماعات الكثيرة من أشهر مضيعات العمل للمندراء والعاملين ويمكن إيجاز التعامل الأمثل مع كثرة الاجتماعات في النقاط التالية :
- اسأل نفسك دائماً هل الاجتماع ضروري أم لا .
 - هل لابد أن تحضر أنت الاجتماع أم يمكن تفويض آخر لحضوره .
 - هل تكفي المكالمة الهاتفية أو المذكرة الداخلية كبديل للاجتماع .
 - هل بالإمكان تقليل عدد الاجتماعات .
- إذا كان الاجتماع ضرورياً فيجب القيام بالآتي :

- (أ) تبليغ الحاضرين بالهدف والمكان والمدة .
(ب) تقديم أكبر قدر من المعلومات للمشاركين قبل بدء الاجتماع .
(ج) أرسل جدول الأعمال قبل الاجتماع بفترة .
(د) أبدأ فى الوقت المحدد .
(هـ) نبه المشاركين عند قرب نهاية الاجتماع .
(و) أوقف الاجتماع وانهيهِ فى الوقت المحدد .
■ أشهر طرق إدارة مضيعات الوقت اليومية والتعامل معها :
أولاً : طرق إدارة المقاطعات التليفونية :

الحقيقة التى لا جدال فيها إن ثمة شيئاً لا يمكن مقاومته فى بيئة العمل وهو المكالمات التليفونية ذلك الهاتف الذى يرن بجوارنا كل ثانية وكل دقيقة بدع وبدون داع فيشغل الذهن للإنسان وتؤثر نغماته على مشاعره ووجدانه حياً للإستطلاع لمعرفة ماهية هذا الإتصال وتلك المكالمة وهل وراء الهاتف خبر سار أو غير سار ومهما كان نوع الإتصال إلا أنه يترك أثراً بالنفس ومن الصعب جداً مقاومة هذا الرنين المتوالى فى مواقع العمل المختلفة على كافة المستويات الوظيفية وعلى المستوى الشخصى وإنما على المستوى الشخصى فى مواقع العمل المختلفة نجد أنه من بين ألف شخص يجلسون بجوار الهاتف فإن من يتجاهله فقط شخص واحد لا أكثر .

والمفارقة العجيبة أن مبدد الوقت هذا هو أسهلها علاجاً وبمجرد التعرف عليه وتحديدده يمكن أن يتم العلاج ويتحقق وللحصول على إدارة فاعلة للوقت لابد من تجنب الإحساس أو الشعور بوجود هذا الكم من خطوط الهاتف على طاولة المكتب .
ويعتبر الهاتف سلاحاً ذا حدين بالنسبة للمديرين والمشرقيين فبإمكانه أن يوفر الكثير من الوقت وبإمكانه أن يضيع أيضاً الكثير من الوقت هذا ويمكن إدارة المقاطعات الهاتفية عن طريق القيام بالآتى :

(أ) اجعل الوقت أهم عامل وذلك عندما تفكر وتقرر ما إذا كنت تفضل إنجاز الأعمال الهامة وجهاً لوجه أو كتابة أو عبر الهاتف وانظر إلى الهاتف كآلة لتوصيل الرسائل فقط .

- (ب) حدد زمن المكالمة المتوقع قبل أن تبدأ فيها .
(ج) حدد مسبقاً الأفكار التى تنوى نقاشها أو الحديث عنها .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

- (د) حدد الشخص أو الأشخاص الذين تنوى محادثتهم .
 (هـ) اعتمد على مدير مكتبك أو سكرتيرك لتنسيق وتحديد مكالماتك التي يجب الرد عليها أو التي يقوم هو بالرد عليها نيابة عنك .
 (و) أشعر مَنْ تتحدث معه بأن الوقت هام وليس لديك وقت كاف للإطالة .
 (ز) تأكد من أنك تدير وقتك أثناء المحادثة واعتمد على معرفة زمن كل مكالمة تقضيها مع الهاتف .
 ويمكن إيجاز أهم المشاكل المتعلقة بالمكالمات التليفونية وأسبابها وحلولها من خلال الجدول التالي :

أسباب المكالمات الهاتفية المضيعة للوقت	الحلول المقترحة لتضاد ذلك
١- عدم إدراك ضرر المكالمات . ٢- عدم وجود خطة لمعالجتها . ٣- الشعور بالذات والأهمية . ٤- الرغبة في أن تكون موجوداً . ٥- الرغبة في أن تطلع على كل شئ . ٦- الرغبة في المشاركة الروتينية . ٧- عدم التفويض . ٨- الموظفون الاتكاليون .	• سجل المكالمات وضررها . • أعد خطة لغريلة وتفويض وجمع المكالمات . • تعرف على ذاتك ولا تبالي في تقدير أهميتها . • ميز بين أن تكون موجوداً لقضاء الأعمال أو أن تكون موجوداً للتحكم في الأشياء الشخصية . • قم بإنجاز ما هو مخطط له فقط . • اشترك في كل التفاصيل . • قم بتفويض أكثر لاستثمار وقتك . • أرفض المحادثات الهاتفية إن لم تكن هامة وضرورية واعتذر عن الرد بلا حرج .

ثانياً: الإجتماعات غير الفعالة والتصرف حيالها :

أصبحت الإجتماعات واللجان سمة من سمات المجتمع العربي . . كل شئ يلزمه لجنة واللجان يلزمها لجان عليا وهكذا ما أطلق كثير من النكات جمع (نكتة) حول هذا الموضوع فلا يتم تشييد أى مبنى بأى منشأة دون وجود غرف إجتماعات طبقاً لنوع ومستوى التنظيم يقول معظم المدراء إن كثير ممن يحضرون الاجتماعات بكثرة لا داع لها كما أن كثير من الاجتماعات تدار بطريقة سيئة وأن معظمها يطول وقته ويصيب الحاضرين بالسأم والملل وأنه لا يوجد متابعة دقيقة لمعظم الاجتماعات وما تم تقريره فيها وفي دراسة علمية تقول: إن المدير فى أغلب المنشآت يقضى حوالى عشر ساعات أسبوعياً فى الاجتماعات وأن ٩٠٪ من المدراء يقولون: إن نصف اجتماعاتهم

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

تُعد مضيعة للوقت أى بمعدل خمس ساعات مما يعنى إهدار حوالى ٢٥٠ ساعة فى العام على الأقل لكل مدير والحقيقة التى لا جدال فيها أن أفضل حل لظاهرة الاجتماعات غير الفعالة فى منشآت الأعمال أو على المحيط الخاص هو عقد الاجتماعات الضرورية فقط وأن تكون إدارتها حازمة وتستخدم فيها أقصى درجات الإنضباط والموضوعية .

والواقع يؤكد أن الاجتماعات تمثل أحد الأنشطة الإدارية للقادة الإداريين ولذا يجب المحافظة عليها وإدارتها بفاعلية متناهية على النحو التالى :

- الإبتعاد عن عقد الاجتماعات غير الضرورية .
 - البدء فى الاجتماع فى الوقت المحدد .
 - إبلاغ الحاضرين بموعد الاجتماع .
 - إعداد جدول بموضوع الاجتماعات .
 - إختيار أقل الأيام نشاطاً فى الأسبوع لممارسة الاجتماعات .
- ويمكن إيجاز أسباب مشكلات الاجتماعات وبعض الحلول المقترحة من أجل استثمار الوقت وأن يكون الاجتماع فعالاً من خلال الجدول التالى :

أسباب مشكلات الاجتماعات المشيعة للوقت	حلولها
قبل الاجتماع	
١- عدم وجود هدف.	- ينبغى ألا يكون هناك اجتماع دون هدف ويفضل أن يكون مكتوباً إن أمكن ذلك.
٢- عدم وجود جدول أعمال.	- ينبغى ألا يكون هناك اجتماع دون هدف ويفضل أن يكون مكتوباً إن أمكن ذلك. ينبغى ألا يعقد أى اجتماع دون جدول أعمال ويكتب جدول أعمال لكل اجتماع محدد من قبل أو يذكر جدول أعمال شفوى للاجتماع المفاجئ حتى تضمن أن يحضر الأشخاص الاجتماع وهم مستعدون للنقاش.
٢- أشخاص غير ملائمين للاجتماع.	- ينبغى أن يحضر فقط أولئك الذين يحتاج الاجتماع لهم.

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

أسباب مشكلات الاجتماعات المشيعة للوقت	حلولها
قبل الاجتماع	
٤- عدم ملائمة الوقت للإجتماع.	- ينبغي التأكد من الوقت المناسب لعقد الاجتماع.
٥- عدم التخطيط الجيد للإجتماع.	- ينبغي التخطيط جيداً للاجتماعات كي يصبح الاجتماع فعالاً دون إهدار للوقت.
٦- كثرة الاجتماعات دون داع.	- اختبر حاجتك للاجتماعات العادية وتوقف عن عقدها لفترة وانظر ماذا سيحدث واختصر الوقت للنصف بالنسبة للاجتماعات الطويلة.
٧- قلة الاجتماعات ومشاكلها.	- قم بتقييم الحاجة للمشاركة من أجل المعلومات وللتسيق.
٨- عدم بدأ الاجتماعات في الوقت المحدد.	- لا بد من احترام المواعيد وبدء الاجتماع في الموعد المحدد وعدم انتظار أحد مهما كان موقعه لأنك عندما تؤخر الاجتماع انتظاركاً لوصول المتأخرين فإنك بذلك تكون تعاقب أولئك الذين جاؤوا في الوقت الصحيح وتكافئ أولئك المتأخرين.

أسباب مضيعات الوقت أثناء الاجتماعات وحلولها	
الحلول	أسباب ضياع الوقت
احتفظ بالحديث الودى لمكان آخر خارج الاجتماع وابدأ بالأعمال الضرورية فوراً.	١- الحدث الودى.
ضع سياسة ودع الكل يعرفها، لا تسمح بأى مقاطعة ما أمكن ذلك إلا فى الحالات الطارئة وقم بإذاعة الرسائل الواردة خلال فترة الاستراحة.	٢- السماح بالمقاطعات.
- توقع حدوث خروج عن جدول الأعمال والزام الحاضرين بالايخرجوا عن جدول الأعمال وقاوم الجدول الخفية الخادعة.	٢- الخروج عن جدول الأعمال.
- لا بد من تحديد جدول زمنى للاجتماع ومناقشة كل فقرة فى جدول الأعمال والالتزام بموعد محدد لانتهاء الاجتماع.	٤- عدم تحديد وقت انتهاء الاجتماع أو عدم تحديد الوقت لمناقشة كل موضوع.
- دعهم يغادرون الاجتماع بعد أن يكونوا قد قدموا كل مساهماتهم.	٥- الإبقاء على أشخاص فى الاجتماع لم تعد بحاجة إليهم.
- كل حازماً بلا تردد واجعل الهدف نصب عينيك وتحرك باتجاهه.	٦- التردد أثناء الاجتماع.
- تأكد من أن المعلومات الأولية ستكون متوافرة قبل الاجتماع فإن لم تكن فلا داع لاتخاذ قرار دون توافر معلومات صحيحة.	٧- إتخاذ القرار دون توفر المعلومات الصحيحة أو الكافية أثناء الاجتماع.
لا بد من التمسك بإنهاء الاجتماع فى الموعد المحدد وتأجيل أى مناقشة للاجتماع القادم.	٨- عدم إنهاء الاجتماع فى الموعد المحدد.
لا جدوى من اجتماع دون قرارات أو دون نتائج قم بتلخيص النتائج حتى تتأكد من صحة ما توصلتم	٩- عدم تلخيص النتائج.

نصائح ذهبية

١٧ نصيحة لرجال الأعمال ونجوم المجتمع لإدارة أوقاتهم بكفاءة:

١- النصيحة الأولى:

بنهاية يوم العمل أعد ترتيب مكتبك ونظفه استعداداً لأنشطة اليوم التالي.

٢- النصيحة الثانية:

فى البداية سجل عناصر الأنشطة المطلوب أداؤها كالمقابلات مثلاً، وبعد ذلك

سجل المهام التى كنت قد بدأت فيها ويجب عليك الآن أن تكملها.

٣- النصيحة الثالثة:

بمجرد تحديد أولويات المهام المطلوب تنفيذها عليك إعداد قائمة مرتبة بالمهام

المطلوب تنفيذها، على أن تبدأ بالتعامل مع كل مهمة طبقاً لترتيبها.

٤- النصيحة الرابعة:

تأكد أنك تعطى لنفسك الوقت الكافى لتنفيذ قائمة المهام وأن تأخذ فى الاعتبار

ما قد يحدث لك من مقاطعات أو إزعاج أثناء العمل اليومى.

٥- النصيحة الخامسة:

أبدأ بالمهام الصعبة وذلك عندما تكون فى قمة نشاطك، يلى ذلك الاهتمام

بالوظائف البسيطة، وذلك فى الوقت الذى ينخفض فيه نشاطك.

٦- النصيحة السادسة:

حدد مواعيد إنتهاء الأنشطة والتزم بهذه المواعيد، وضع فى ذهنك ألا تتجاوز أية

مهمة ما حدد لها من وقت.

٧- النصيحة السابعة:

لا تؤجل الأمور المهمة لمجرد أنها غير محببة لك، فالوظائف لن تصبح محببة

بتأجيلها، عليك بالعمل بها طالما حان وقتها.

٨- النصيحة الثامنة:

حاول أن ترتب وضعاً معيناً أو تخصص وقتاً شبه ثابت للأعمال الروتينية مثل

الاطلاع على البريد أو التحدث مع رئيسك أو مع الموظفين أو التعامل مع البريد

الإلكترونى ... إلخ.

٩- النصيحة التاسعة:

حدد في جدولك بعض الأوقات التي لن تسمح لأحد بمقاطعتك فيها، واجعل الجدول منظم في هذا باستثناء حالات الطوارئ القصوى.

١٠- النصيحة العاشرة:

خطط للمكالمات الهاتفية التي عليك القيام بها واصنع لنفسك مخططاً لما ترغب في قوله وما هو الذي تريد تحقيقه من المكالمات، وهذا يوفر لك الكثير من الوقت فيما بعد، وإذا كان عليك القيام بإجراء أكثر من مكالمات هاتفية يومياً، فمن المفضل تجميع كل المكالمات وإجرائها في وقت واحد.

١١- النصيحة الحادية عشر:

عندما تبدأ في مهمة ما، فمن الأفضل الإنتهاء منها بالمرة، لأنه في حالة الرجوع إليها مرة أخرى، فالأمر يتطلب وقتاً إضافياً خصوصاً لمعرفة المرحلة التي توقفت عندها وإكمال المسيرة من جديد.

١٢- النصيحة الثانية عشر:

جدول فترات راحتك بحيث تكون في الأوقات التي تمثل أدنى مراحل النشاط الجسماني والاستعداد النفسي لديك.

١٣- النصيحة الثالثة عشر:

خطط بعض الوقت لمناقشة المسائل الروتينية مع زملائك ومساعدتك، وبعد ذلك تجنب المقاطعات بينكم في بقية الوقت.

١٤- النصيحة الرابعة عشر:

تعلم أن تقول «لا» حينما يجب أن يُقال، وسل نفسك حينما يطلب منك أداء مهمة ما: هل أنا الشخص الوحيد المناسب لهذه المهمة؟

١٥- النصيحة الخامسة عشر:

راقب كيفية استخدامك لوقتك، وعدل بشكل واع في مسالكك تجاه هذه الملاحظات.

١٦- النصيحة السادسة عشر:

لاحظ أن الشعور بالضغط أو التعب لا يأتي من الأعمال التي تنفذها، ولكن يأتي من القلق أو التفكير في الأعمال التي لم تنفذ بعد.

١٧- النصيحة السابعة عشر:

عود نفسك على الانتهاء من المهام الأساسية اليومية قبل رجوعك إلى منزلك.