



الفصل الرابع

الإنجاز وإدارة الوقت

طبقاً للمفهوم الإداري الحديث

obeikandi.com

فن إدارة الوقت في المفهوم الإداري

ماذا تعنى إدارة الوقت طبقاً للمفهوم الإداري؟ إدارة الوقت هي الطرق والوسائل التي تُعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاصلين في هذه الحياة إذ إن السمة المشتركة بين كل كل الناجحين هو قدرتهم على الموازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسيير على هداها، إذا لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته لأن حياته تسيير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيئاً فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

إذا المطلوب منك قبل أن تبدأ في تنفيذ المهمة إدارة الوقت، أن تصنع أهدافاً لحياتك ما الذي تريد تحقيقه في هذه الحياة؟ ما الذي تريد إنجازه ليبقى كعلامة بارزة لحياتك بعد أن ترحل عن هذه الحياة؟ ما هو التخصص الذي ستتخصص فيه؟ لا يُعقل في هذا الزمان أن تُشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، لذلك عليك أن تفكر في هذه الأسئلة وتوجد الإجابات لها، وتقوم بالتخطيط لحياتك وبعدها تأتي مسألة تنظيم الوقت وإدارته.



أمور تساعدك على تنظيم وقتك

هناك أمور فعلية يمكنها أن تساعدك على تنظيم وقتك، هذه النقاط التي ستذكر هي أمور أو أفعال تساعدك على تنظيم وقتك فحاول أن تطبقها قبل شروعك في تنظيم وقتك بفاعلية.

١- وجود خطة: فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً والعكس صحيح إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة.

٢- لا بد من تدوين أفكارك، وخططكم وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك يساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك.

٣- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي.

٤- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائي أكثر ما أتعلم من نجاحي.

٥- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات؛ لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما تختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيداً لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك.

٦- اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك.

٧- استعن بالتقنيات الحديثة لإغتنام الفرص وتحقيق النجاح وكذلك لتنظيم وقتك كـالإترنت والحاسوب وغيرها.

٨- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إشاعة فوضى الوقت، يوظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك وثق أن الخطط والجداول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين.

٩- ركز ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه وهذه النصيحة إن طبقتها ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

١٠- أعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك .

■ معوقات تنظيم الوقت طبقاً للفكر الإداري الحديث :

في الفكر الإداري الحديث معوقات تنظيم الوقت كثيرة، فلذلك عليك أن تجنبها ما استطعت ومن أهم هذه المعوقات ما يلي :

١- عدم وجود أهداف أو خطط .

٢- التكاثر والتأجيل، وهذه من أشد معوقات تنظيم الوقت .

٣- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجاز، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات .

٤- مقاطعات الآخرين، وأشغالهم التي قد لا تكون مهمة وملحة، اعتذار منهم بكل لباقة وعليك أن تتعلم قول (لا) لبعض الأمور .

٥- عدم إكمال الأعمال أو عدم الاستمرار في الأعمال نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه العمل .

٦- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل لتتهم وقتك .

■ خطوات تنظيم الوقت طبقاً للمفهوم الإداري الحديث :

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها، لأن لكل شخص طريقته الفذة في تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت والتي يمكن إنجازها فيما يلي :

أ) فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة .

ب) انظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ وقد تكون ابن وقد تكون موظف أو عامل أو مدير أو رجل أعمال، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية وإذا كنت مديراً للمؤسسة فأنت بحاجة إلى القيادة وتخطيط واتخاذ قرارات ولن يتسنى لأي إنسان أن ينجز أعماله بنجاح إلا إذا قام بالتخطيط لها وتنفيذها بدقة واتخاذ القرارات الناجحة بشأنها والقيام بالأعمال الصائبة والأفعال الصائبة هي تلك التي يتم اتخاذها في الوقت المناسب واختيار الوقت المناسب يعني إدارة الوقت بفاعلية وجودة فائقين .

(ج) حدد أهداف لكل دور، وليس من المزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً.
(د) نظم: وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً.

(هـ) نفذ: وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعكم وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط فاستغلها ولا تخش.
(و) في نهاية الأسبوع قيم نفسك أنظر لي جوانب التقصير فتداركها.
ملاحظات: التنظيم الأسبوعي أفضل من اليومي لأنه يتيح لك مواجهة الطوارئ والتعامل معها بدون أن تفقد الوقت لتنفيذ أهدافك وأعمالك.
■ كيف تستغل وقتك بفاعلية:

هنا ستجد الكثير من الملاحظات لزيادة فاعليتك في استغلال وقتك فحاول تنفيذها.

- ١- حاول أن تستمتع بكل عمل تقوم به.
- ٢- تفاعل وكن إيجابياً.
- ٣- لاتضيع وقتك نداماً على فشلك.
- ٤- حاول إيجاد طرق جديدة لتوفير وقتك كل يوم.
- ٥- أنظر لعاداتك القديمة وتخلي عن ما هو مضيع لوقتك.
- ٦- ضع مفكرة صغيرة وقلماً في جيبك دائماً لتدون الأفكار أو الملاحظات.
- ٧- خطط ليومك من الليلة التي تسبقه أو من الصباح الباكر، وضع الأولويات حسب أهميتها وأبدأ بالأهم.
- ٨- ركز على عملك وانتهى منه، ولا تشتت ذهنك في أكثر من عمل.
- ٩- توقف عن أى نشاط غير مُريح ولا تقم بأى نشاط لا طائل من ورائه واستثمر وقتك في الأعمال الصالحة وطاعة الله عز وجل.
- ١٠- انصت جيداً لكل نقاش حتى تفهم ما يُقال ولا يحدث سوء تفاهم يؤدي إلى إلتهاام وقتك.
- ١١- رتب نفسك وكل شئ من حولك سواء الغرفة أو المنزل أو السيارة أو كتبك وقلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك.
- ١٢- أسأل نفسك دائماً ما الذي أستطيع فعله لاستغلال وقتي الآن.

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

- ١٣- أحمل معك كتب صغيرة في سيارتك أو عندما تخرج لمكان ما، وعند أوقات الإنتظار يمكنك قراءة كتاب .
- ١٤- اتصل لتتأكد من أى موعد قبل حلول وقت الموعد بوقت كافى .
- ١٥- تعامل مع الورق بحزم، فلا تجعله يتكدس فى مكتبك أو منزلك، تخلص من كل ورقة قد لا تحتاج إليها خلال أسبوع أو احفظها فى مكان واضح ومنظم اقرأ أهدافك وخططك فى كل فرصة يومياً .
- ١٦- لا تقلق إن لم تستطع تنفيذ خططك بشكل كامل .
- ١٧- لا تجعل من الجداول قيد يقيدهك، بل اجعلها فى خدمتك .
- ١٨- فى بعض الأوقات عليك أن تتخلى عن التنظيم قليلاً لتأخذ قسطاً من الراحة، وهذا الشيء يفضل فى الرحلات والأجازات .

■ لماذا عدم الإستغلال الفعال للوقت ؟!

تعتبر مضيعات الوقت من أشهر العوامل المؤثرة فى عدم الاستغلال الفعال للوقت وفيما يلي عرض موجز لأشهر مضيعات الوقت وأسبابها المحتملة وحلولها:

١- نقص التخطيط :

الأسباب المحتملة :

أ) العجز عن تقدير الفوائد عند القيام بالتخطيط .

ب) الاهتمام الزائد بالإجراءات .

ج) الاعتقاد بأنه بالإمكان النجاح بدونه .

■ الحلول المقترحة :

أ) تذكر أن التخطيط يأخذ وقتاً ولكن يدخر لك الوقت فى النهاية .

ب) المطلوب التأكيد على النتائج وليس على الإجراءات .

ج) تذكر أن النجاح يكون دائماً مرتبطاً بأسلوب التخطيط .

٢- نقص الأولويات :

(الأسباب المحتملة)

عدم وجود أهداف .

(الحلول المقترحة)

اكتب الأهداف وناقش الأولويات مع رؤسك .

٣- زيادة الإلتزامات :

(الأسباب المحتملة)

- أ) وجود اهتمامات كبيرة .
 - ب) التشتت في الأولويات .
 - ج) الفشل في وضع الأولويات .
- (الحلول المقترحة) :

- أ) ضع الأشياء حول أولوياتها .
 - ب) أربط الأولويات بجدول الأحداث .
 - ج) نم فلسفتك الشخصية عن الوقت .
- ٤- استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات :

أى (التصدى للمشكلات بعد حدوثها)

(الأسباب المحتملة)

- أ) نقص التخطيط .
 - ب) التقديرات غير الواقعية للوقت .
 - ج) الإهتمام غير الكافى بالمشكلات .
 - د) عدم رغبة المرؤوسين فى إبلاغ الأخبار السيئة والأخطاء للرؤساء .
- (الحلول المقترحة)

- تطبيق نفس حلول النقص فى التخطيط .
- خصص وقتاً أكبر للتقديرات .
- خصص وقتاً أكبر للعقبات التى يمكن أن تواجهك .
- اهتم بالفرص المتاحة .
- شجع الانتقال السريع للمعلومات لضرورة الحلول السريعة .

٥- التسرع فى اتخاذ القرارات :

■ الأسباب المحتملة :

- أ) التعجل فى معرفة التفاصيل .
- ب) الاستجابة للمهام العاجلة .
- ج) عدم وجود تخطيط مسبق .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

د) محاولة عمل الكثير في وقت قليل .

■ الحلول المقترحة :

- خذ الوقت الكافي للتوصل إلى كل شيء .
- وفر بعض الوقت لتكرار ذلك مرة أخرى .
- أفصل الأعمال العاجلة عن الأعمال الهامة .
- خذ الوقت الكافي في التخطيط .
- لمحاولة عمل الكثير في وقت قليل فوض أكثر .

٦- مشاكل الإجراءات الورقية :

■ الأسباب المحتملة :

أ) كثرة المعلومات .

ب) الفشل في وضع الأولويات .

■ الحلول المقترحة :

- انتق ما تقرأ وتعلم القراءة السريعة .
- لا تستخدم الحاسب الآلى في كل شيء اجعله استثناء وليس قاعدة .

- تذكر مبدأ الأهمية وفوض القراءة إلى مرؤوسيك .

٤- الأعمال الروتينية والتافهة :

■ الأسباب المحتملة :

أ) نقص الأولويات .

ب) المراقبة الزائدة للمرؤوسين .

ج) رفض التفويض، والشعور بأمن أكثر في التعامل مع تفاصيل التشغيل .

■ الحلول المقترحة :

- ضع وركز على الأهداف وفوض الأعمال الروتينية .
- فوض ثم اجعل الموظفين يرأسون أنفسهم .
- أنظر إلى النتائج وليس التفاصيل أو الأساليب .
- أعلم أنه بدون تفويض يستحيل عمل أى شيء بواسطة الآخرين .



فنون ومهارات إدارة الوقت

أولاً: مفهوم الوقت وإدارته:

الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة تتفق على وجودها جميع الثقافات والأعراف قديماً وحديثاً، غير أن ما يعقد ظاهرة الوقت أو الزمن أنها ظاهرة ذات بعدين بفعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية ونقطة أخرى تالية لها، ويُعد اجتماعي أو ثقافي يتمثل في نظرة أو إنطباع مدير الوقت عن هذه اللحظات المنقضية وعن غيرها من اللحظات الحالية أو المستقبلية.

وينصب هذا الإدراك غالباً على مدى أهمية هذه اللحظات، وجدوى استخدامها وكيفية هذا الاستخدام أو البدائل المختلفة التي يمكن أن تخصص لها هذه اللحظات، ومع أن ظاهرة الوقت في بعدها الطبيعي هي واحدة في العالم كله، إلا أن البعد الثقافي للظاهرة يكاد يجعل لظاهرة الوقت معانٍ أو مفاهيم متعددة بتعدد الثقافات ونظرتها لأهمية الوقت، وخاصة بين الشباب العربي محترف النت والفيديو كليب وغيرها.

فعلى سبيل المثال تشير دراسة Levin wolff 1985 ، إلى تباين الشعوب في النظر إلى أهمية الوقت وحسن استخدامه وأهمية السرعة في إنجاز مهام الحياة اليومية، وأظهرت النتائج أن الشعوب التي درسها الباحثان ثبت من خلالها أن اليابان تُعد أكثر شعوب العالم حرصاً على الوقت وتقديراً له، بينما تعد إندونيسيا أكثر الشعوب المدروسة ميلاً إلى حب الفراغ والدعة، كذلك كشفت دراسة Steers and Black 1999 عن أن العامل في كوريا الجنوبية يعمل في المتوسط 2833 ساعة في السنة ويحصل على راحة قدرها 14,5 يوم في السنة وهذا ويعمل الفرد في اليابان في المتوسط 2180 ساعة ويحصل على راحة قدرها 9,6 يوم سنوياً وينبئ الباحثان الإدارة الأمريكية قائلين: إنه على الرغم من أن الموظف الأمريكي قد يعمل ساعات أكثر مقارنة بنظرائه في دول أوروبا الغربية، إلا أنه مقارنة بموظفي دول شرق آسيا يعد مبالغاً في تكاسله.

■ حقائق عن الوقت :

وبغض النظر عن الجدل الفلسفي حول ظاهرة الوقت واختلاف معانيها، إلا أن

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

هناك مجموعة من الحقائق عن الوقت يجب أن تكون واضحة في ذهن القارئ قبل الدخول في أى تفاصيل أخرى:

الحقيقة الأولى: يعد الوقت أندر الموارد أو العناصر المتاحة للفرد على الإطلاق.
الحقيقة الثانية: الوقت هو العنصر الوحيد غير القابل لعملية الاسترجاع فمتى أنفقه فلن يعود.

الحقيقة الثالثة: من أهمية الوقت أن أى نشاط أو تصرف بشرى من المستحيل ألا يتطلب وقتاً وإن استغنى عن بعض العناصر الأخرى كالمواد الخام.

الحقيقة الرابعة: الإدارة كنشاط بشرى منظم تتكون من العديد من الأنشطة الفرعية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وكلها تستوجب وقتاً.

الحقيقة الخامسة: إن نجاح نشاط إدارى معين لا يقاس بحجم الوقت المنفق لتنفيذه بقدر قياسه فى مدى كفاءة وفعالية المدير فى استخدامه للوقت أو إدارته له.

إجمالاً للقول ، فإن إدارة المدير لوقته بكفاءة وفعالية، سواء داخل العمل أو خارجه تُعد واحدة من أهم مفاتيح النجاح الإدارى ما لم تكن أهمها على الإطلاق.



أسس الإدارة الفعالة للوقت

هناك ثلاثة أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت ينبغي على كل فرد أن يراعيها عند تعامله مع الوقت سواء في العمل أو في بقية الأنشطة الحياتية الأخرى، وهذه العناصر تتناول أسس التعامل مع الوقت وتصف كيف يستطيع المدير ورجل الأعمال وشباب الجامعات وكل إنسان يتحمل المسؤولية أن يتحكم في هذا العنصر النادر، وهذه العناصر هي:

أ) كون التعامل مع الوقت فعالاً **Effective** بمعنى أن يحقق التأثير المحدد والمرغوب منه «الفعالية».

ب) كون التعامل مع الوقت متروكاً أو غير مجهد **Efficient** بمعنى أن يحقق المطلوب بأقل تكلفة أو أقل قدر من الضياع «الكفاءة».

ج) كون التعامل مع الوقت مريحاً أو غير مجهد **Effortless** بمعنى أن يتم التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي سهل أو مريح أو بدون شعور بالضغط النفسية والجسمانية «الراحة».

إن إدارة الوقت باختصار شديد تتركز في اكتساب المدير أو رجل الأعمال لهذه العناصر، أو كيفية تطبيقها على روتين العمل والحياة اليومية، ويمكن القول: إن إدارة الفرد لوقته **Personal time management** هي كل ما يتصل بالتحكم في استخدامه لأهم مورد متاح له، وهو الوقت، ومع الأهمية أو الحساسية الشديدة لعنصر الوقت، إلا أنه من أكثر عناصر الإنتاج التي يسيء كثير من المديرين أو رجال الأعمال أو الشباب تقديرها، إن بداية التفكير في أهمية الوقت قد تبدأ بتأمل السؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما الذي سيحدث لو أنك تنفق أموالك الخاصة أو أموال المؤسسة التي تعمل بها بنفس عدم المبالاة التي تنفق بها وقتك؟

السؤال الثاني: ما آخر مرة شعرت فيها أنه من الواجب عليك أن تجلس مع نفسك وتراجع أسلوبكم في تخصيص الوقت واستخدامه في أنشطة معينة؟

■ مظاهر سوء التعامل مع الوقت:

وعلى الرغم من أن الإدارة الفعالة للوقت تبرز من النتائج المترتبة عنها، إلا أن

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

مظاهر سوء التعامل مع الوقت هي المميز لكثير من مواقف العمل والياة اليومية، مثل هذه المواقف تتسبب في تزايد الضغوط على المدير أو رجل الأعمال وتهبط بمستوى أدائه، وبالتالي من الضروري إيقافها، وهناك الكثير من الظواهر أو الأعراض التي تكشف لك بجلاء عن عدم الحكمة في تعاملك مع الوقت نذكر منها على سبيل المثال ما يلي :

المظهر الأول : اضطرابك وشعورك بالضغوط والقلق لكونك متأخراً عن تنفيذ مهمة معينة أو شك تاريخ تسليمها على الوجوب .

المظهر الثاني : كثرة المقابلات أو المواعيد التي تضطر إلى إلغائها أو تأجيلها أو تلك التي لا طائل من ورائها .

المظهر الثالث : كثرة أيام العمل التي تلاحظ أن إنتاجيتك فيها كانت أقل من اللازم .

المظهر الرابع : تكرار نسيان بعض المواعيد المهمة والشعور بالحرَج لذلك والإضطرار لتقديم الاعتذار بسبب ذلك .

المظهر الخامس : تكرار ظهور الأزمات وهجوم الطفيلين الذين يهبطون عليك فجأة ولا تدري كيفية التعامل معهم .

المظهر السادس : امتلاء سطح مكتبك وأدراجك بكثير من الأوراق والملفات وسوء ترتيبها بما يشعرك بالقلق والإرتباك الناتج عن عدم النظام .

إن الإدارة السليمة للوقت عادة ما تمثل عرضاً لمبالغة المرء في ثقته بنفسه، فمثلاً قد يلجأ المدير أو رجل الأعمال إلى استخدام نفس الأساليب الميسرة أو السهلة التي طبقها عند تنفيذ مهام صغيرة وميسرة ويطبقها على المشروعات الكبيرة، فالفرد منا لا يستطيع أن يقود دراجة بخارية بنفس الأسلوب الذي يقود به دراجة عادية، ولا تستطيع كمدیر أن تدير سلسلة من محلات التسوق الكبيرة بنفس الطريقة التي تدير بها فرعاً من فروع هذا السوق أو محلاً من المحلات التجارية الصغيرة، فمتطلبات الإدارة ومشكلاتها والعوائد الناتجة عن الكفاءة تتزايد بتزايد المسؤوليات الواقعة عليك كمدیر، من هنا :

عليك أن تتعلم كيف تطبق الأساليب المناسبة من التعامل مع الوقت باختلاف المواقف، وإلا فإن منافسيك سوف يتميزون عليك في ذلك، وعادة ما يتركز السبب في

أن إدارتك لوقتك تمارس بشكل سيء، حيث يندر منك أن تخصص مثلاً وقتاً محدداً لتقييم ومراجعة أدائك، والأخطر من ذلك هو فشل كثير من المديرين في التنسيق بين الأنشطة المنفذة بالشكل الذي يشعر فيه المدير بسلاسة الحياة اليومية وتناسقها.

■ أدوات إدارة الوقت :

ومع أن لإدارة الوقت الكثير من الأوجه، غير أن معظم المديرين يدركون القليل من تلك الأوجه، وقليل من المديرين هم الذين يعون كل هذه الأوجه، من أبسط هذه الأوجه الاحتفاظ بمفكرة أو جدول زمني مرتب بشكل منظم، وما يتصل بذلك من فكرة ترتيب تنفيذ المهام، ولكن تقف خلف ذلك الوسيلة المستخدمة في الترتيب المنظم لتحكمك في مجريات الأحداث، فهي التي تدعم كثيراً من المهارات الأخرى كالتفويض الفعال وتخطيط المشروعات، وبصفة عامة يمكن القول: إن إدارة الوقت عبارة عن تكامل وتناسق مجموعة من الأدوات التي تمكنك من القيام بالآتي:

- ١- التخلص من إهدار عنصر الوقت لديك أو تضييعه .
 - ٢- المساعدة في استعدادك لإجراء المقابلات .
 - ٣- عدم تقبل المبالغة في تحميلك لأعباء أعمال إضافية .
 - ٤- قياس مدى تقدمك في إنجاز المهام أو المشروعات الموكلة إليك .
 - ٥- تخصيص الوقت بما يتناسب مع أهمية المهام المطلوب تنفيذها .
 - ٦- التأكيد على عدم تناسي المشروعات والأهداف بعيدة المدى .
 - ٧- مساعدتك في تخطيط كل يوم عمل بشكل كفاء أو فعال .
 - ٨- تمكينك من كل ما سبق بشكل يقلل من معاقبة النفس أو الضغط عليها .
- ونظراً لأن إدارة الوقت في حد ذاتها هي عملية مثل غيرها من عمليات العمل الإداري، فمن الضروري تخطيطها ومراقبتها ومراجعتها بصفة دورية، إن إدارتك لوقتك ما هي إلا تطبيق منظم لإستراتيجيات التقدير الذاتي للأمر، وهي إن كانت تتطلب القليل من الجهد، إلا أنها تنمي الممارسات الفعالة للعمل من خلال إلقاء الضوء على مواطن إهدار الوقت أو تضييعه، وتقود إلى الفعالية.



كيف تسيطر على وقتك؟!

عادة ما يشكو رجال الأعمال ونجوم الفن والمجتمع من أنه ليس لديهم من الوقت ما يمكنهم من القيام بالتخطيط لإنجاز مهامهم في زمن محدد مسبقاً، وعلى أية حال، يجد المتأمل أن المشكلة الحقيقية بالنسبة لهؤلاء تكمن في كونهم لا يخططون أصلاً لكيفية استخدامهم لأهم وأندر العناصر المتاحة لهم، ونعني به وقت العمل اليومي الخاص بهم.

في هذا القسم سنخبركم كيف تكون لكم السيطرة على أوقاتكم، وبما يمكنك من توفير المزيد منه لتنفيذ مهامك بشكل أكثر كفاءة وفعالية، والملاحظ أن ما هو مذكور هنا عن التعامل مع عنصر الوقت يفيدكم في بقية الأنشطة الحياتية الخاصة بكم، وبغض النظر عن التفاصيل الدقيقة، تشير خلاصة المنظور الشامل للتعامل الفعال مع الوقت إلى أنه لتحقيق المزيد من الفعالية في استخدامك لوقتك فانت في حاجة إلى القيام بالخطوات الأربع الآتية:

■ الخطوة الأولى: كيف تستخدم وقتك حالياً؟!

من المعروف أن أول الدواء يتمثل في تشخيص الداء، ولذا فإن أولى الخطوات العامة في أي برنامج فاعل للتعامل مع الوقت تتمثل في تعرفك على أسلوبك الحالي أو الفعلي في استخدام الوقت والملاحظ أن الدراسات التي اهتمت بدراسة الكيفية التي يستخدم بها المدربين ورجال الأعمال أوقاتهم لم تكن على نفس المستوى المأمول من النفع طالما اعتمدت على توجيه أسئلة مباشرة للمديرين ورجال الأعمال ونجوم الفن والمجتمع عن كيفية قيامهم وتقديراتهم لاستخدامات الوقت، فمثل هذه الدراسات في الغالب قادت إلى نتائج غير واقعية.

فالمدربين ورجال الأعمال ونجوم المجتمع عادة يببالغون في تقدير الوقت الذي يخصصونه للإنتاج ويقللون في تقدير ما يخصصونه للأنشطة الأخرى كحل مشكلات العاملين، ومن هنا فإن الطريقة الأنجح هي قيامك بنفسك بتحديد هذا الاستخدام، لأنك أدرى الناس بما تفعل، طالما التزمت الصدق مع الذات، أبدأ بنفسك وأنظر في سلوكك وتصرفاتك في إنفاقك لوقتك والمعروف أن تسجيل الوقت المنفق

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

فعلاً في تنفيذك لأنشطة معينة، وملاحظة تصرفاتك الفعلية في مناولة الوقت تمثلان أهم طريقتين فاعلتين لتحقيق هذه المهمة، وهذا وتعدد طرق أو أساليب التسجيل، العقلية للوقت المنفق في أداء المهام، حيث تشتمل على واحد أو أكثر من الأساليب التالية:

- الأسلوب الأول: قيامك بعملية التسجيل بنفسك أياً كانت الوسيلة المستخدمة.
- الأسلوب الثاني: قيام سكرتيرك أو مساعدك بتسجيل إنفاقك لوقتك.
- الأسلوب الثالث: استخدام آلات تسجيل ومنظمات الوقت.
- الأسلوب الرابع: استخدام العينة الزمنية لتسجيل الوقت.
- الأسلوب الخامس: استخدام أسلوب استعمال دفتر أحوال أو سجل استخدام الوقت.

وأخيراً قد تحتفظ بسجل أو دفتر أحوال Alog خاص باستخدام الوقت، ومن المعروف أن شكل أو تصميم صفحات السجل يجب أن يتماشى مع طبيعة الوظيفة، ولتسهيل وسرعة التسجيل بالسجل يمكن اللجوء إلى استخدام الرموز والمختصرات، وكلما كانت مهام الوظيفة المدروسة تميل نحو التعميق والتكرار، سهل استخدام تلك الرموز.

ولكى يعمل هذا النظام بكفاءة وفعالية، هناك مجموعة من النصائح يجب أن تكون واضحة في الذهن وهي:

النصيحة الأولى: يفضل أن يكون حجم السجل صغيراً حتى يمكن حفظه في الجيب وتناوله بسهولة.

النصيحة الثانية: عليك باستخدام سجل استخدام الوقت معك أينما ذهبت.

النصيحة الثالثة: دون ملاحظاتك في الحال، وإلا سوف تنسى معظم التفاصيل.

النصيحة الرابعة: أجعل ملاحظاتك مختصرة وواضحة ومحددة.

النصيحة الخامسة: دون كل استخدام للوقت مهما صغر وركز بشكل خاص على المقاطعات.

النصيحة السادسة: قسم المدة الزمنية الطويلة إلى عدة مدد زمنية أقصر.

والخلاصة هنا: أن أبسط شيء يتضمنه التركيز على الاستخدام الحالي للوقت هو

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

الاحتفاظ بمفكرة توضح كيفية استخدامك لوقتكم لفترة زمنية طويلة نسبياً ولتكن أسبوعاً مثلاً .

ومع ضرورة أن تكون هذه المفكرة في شكل مبسط، فهذا يعنى أن كل ما عليكم عمله هو تسطير جدول سلس، وتصوير حوالى ست نسخ منه « نسخة لكل يوم عمل » واحملها معك أينما ذهبت، على أن تعبئ كل سطر زمنى ومن خلال أسطر الجدول يتضح لك كيفية تخصيص الوقت بالنسبة لك ومراجعة هذا التخصيص، بنهاية هذه الخطوة يصبح لديك سجل بالأنشطة التى قمت بها خلال الفترة المدروسة، والفترة الزمنية التى استغرقها كل نشاط، وبالتالي فانت مستعد الآن للخطوة الثانية .

■ الخطوة الثانية : ما يجب أن يكون :

فى الخطوة الأولى ركزنا على معرفة ما هو كائن وهنا نركز على ما يجب أن يكون بخصوص استخدامك للوقت، وهناك العديد من الطرق التى يمكن بها تحليل الوقت .

الطريقة الأولى : هى تجميع الأوقات المستخدمة فى شكل مجموعات متشابهة فى داخلها ومتباينة فيما بينها لترى حجم الوقت المنفق على كل مجموعة، ومن هذه المجموعات أوقات للمسائل الشخصية، وأوقات للمكالمات الهاتفية لأوقات المناقشات الفردية ... إلخ .

بعد ذلك يمكن أن تفحص كيفية تخصيص الوقت للمجموعات الوظيفية، علاوة على تحليل تتابع وتناسق الأنشطة على أن يدخل فى التحليل الوقت المنفق فى المقاطعات والتطفل غير المتوقع بعد ذلك يمكن تصنيف وقتك إلى أربع مجموعات كمايلي :

المجموعة الأولى : وقت الإبداع Creativetime وهو الوقت المنفق فى تخطيط الأنشطة المستقبلية وبلورة أفكار لتطوير منتجات جديدة، وما شابه ذلك .

المجموعة الثانية : وقت الإعداد Preparatory time وهو الوقت المنفق على الاستعداد للقيام بنشاط أو مهمة معينة كتجميع الحقائق والبيانات تمهيداً لعقد مؤتمر أو حلقة مناقشة .

المجموعة الثالثة : الوقت المنتج Productive time وهو الوقت المنفق فعلياً فى تنفيذ المهمة أو النشاط .

المجموعة الرابعة : الوقت العموى Over head time ، وهو الوقت المنفق فى تنفيذ

مهام ذات طبيعة عامة أو روتينية متكررة، كالتعامل مع المراسلات والتقارير والأعمال الورقية والعلاقات العامة .

وعند تحليلك للوقت عليك أن تسأل نفسك مجموعة الأسئلة التالية :

السؤال الأول : بالنسبة لنشاط ما، هل من الضروري أن يخصص لهذا النشاط هذا الوقت وهل هذا النشاط له أهمية أو فائدة محددة؟ على سبيل المثال افترض أنك تعودت على أن تبدأ يوم عملك باللقاء مع ثلاثة أشخاص من مساعديك، فهل هذا اللقاء ضروري أو هل هناك حاجة له وما هي الغاية منه؟ فهل يمكنك إلغائه .

السؤال الثاني : إذا كان هذا النشاط لا غنى عنه ومن الضروري أن يؤدي، فهل من الضروري أن تقوم به بنفسك؟ فإذا كان هناك مساعد يمكن أن يؤديه بنفس كفاءة أقل أو أقل منها بقدر يمكن التجاوز عنه فهل من الضروري أن تنفذه بنفسك؟ ولكن إذا قررت التفويض فلا تبالغ من الإشراف اللصيق أو حشر أنفك في كل صغيرة أو كبيرة مما طلبت تنفيذه منهم .

السؤال الثالث : إذا كان من الضروري أن تقوم أنت بنفسك بتنفيذ هذا النشاط، فهل يمكن تقصير وقت إنجازه؟ وكيف يمكن ذلك؟

السؤال الرابع : هل أنت ملتزم بدقة بما تحدده من مواعيد أو جداول عمل، أم أنك تتسبب في ضياع الكثير من وقتك ووقت مساعديك نتيجة عدم الالتزام بذلك؟

السؤال الخامس : هل من عاداتك الاحتفاظ بكم من المهام اليومية العمومية « كمراسلات مطلوب توقيعها، معك حيثما ذهبت، بحيث تنهك في تنفيذها حينما تكون في انتظار مكالمة هاتفية أو في انتظار إجراء مقابلة شخص ما؟

■ الخطوة الثالثة: وضع الأولويات والاستراتيجيات :

لكون الخطوات السابقة خطوتى دراسة وتحليل فالخطوة الثالثة تُعد أصعب منهما بكثير، حيث إنها تتمثل في قيامك بتصرفات معينة واجبة نحو وقتك، والمعروف أن وقت الإنسان يمكن أن يقسم بين العديد من الأنشطة: العمل، التسلية، النوم، التطوير أو تنمية الذات، السفر... إلخ، عليك الآن أن ترتب هذه المجموعات بناء على مدى أولوياتها، بالنسبة لك، فبعض الناس يصنفون باعتبارهم مدمنى عمل مما يجعلهم يضحون بأوقات التسلية أو التطوير الذاتى، وأحياناً بعض أوقات النوم وكقاعدة عامة .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

أنت الوحيد الذى يستطيع أن يحدد أولويات نفسه، وهذا التحديد يكون إنعكاساً لنمط حياتك ومعتقداتك واتجاهاتك .

■ الخطوة الرابعة: وضع الخطة موضع التنفيذ:

من السهل جداً وضع التصورات والأمانى على الورق، ولكن العبرة النهائية بالقدرة على التنفيذ والالتزام بما عاهد المرء عليه نفسه، وإن كل ما سبق من خطوات لا بد أن ينتهى بجدول من المهام المحددة مرتبة حسب أولويات تنفيذها وبتواريخ انتهاء واجب الالتزام، ومن الضرورى أن تكون هذه الخطة من الوضوح والواقعية والمرونة بمكان، ناهيك عن أن جودة الخطة ذاتها عادة ما تقاس بمدى قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتك الوظيفية وبقية أنشطتك الحياتية وبصفة عامة فإن إعداد جدول أو خطة عمل أسبوعية مثلاً، يمثل المدخل الرئيسى للولوج إلى إدارة فاعلة لوقتك، وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات قد تساعدك عند إعداد مثل هذا الجدول، ولكن عليك أن تضع فى اعتبارك أن تعويد نفسك وإجبارها على الالتزام أو التمسك بما ورد فى الخطة - ولا شئ غيره - هو مفتاحك الأساسى للنجاح فى إدارتك لوقتك ويمكنك لتنفيذ خطتك القيام بالآتى:

- ١- خصص المدد الزمنية الطويلة «التي بدون مقاطعات أو تطفل» للمهام الرئيسية «الوقت المنتج» وعليكم التحكم فى المقاطعات بالنسبة لهذه المدد من خلال توضيحك أنك لن تقبل زائرين أو تتلقى مكالمات هاتفية أثناءها .
 - ٢- خصص مدد أخرى زمنية مناسبة لكل منالتخطيط الإبداعى والإعداد للمهام، والتعامل مع المهام العامة أو الروتينية، ولاحظ أن أنشطة التخطيط الإبداعى، والإعداد للمهام يجب أن تتم فى أماكن هادئة أو منعزلة من المقاطعات، أو بعيداً عن مكتبك كلما أمكن حاول أن تجمع الأنشطة ذات الصلة فى مجموعات زمنية، حيث إن ذلك يوفر لك كثير من الوقت المنفق فى تكرار بدايات ونهايات الأنشطة .
 - ٣- عليك بحسن إدارة المقابلات التى تقوم بها، فعليك مثلاً أن تحدد الموضوعات التى ستتناولها، وتجدول الوقت المخصص للمقابلة، وتوزعه مقدماً على موضوعاتها، ولاحظ ضرورة جدولة المقابلات، بحيث لا تنتهى فى أوقات غير مناسبة كوقت تناول الغذاء، أو بعد حلول وقت الإنصراف من العمل .
- وتذكر جيداً «الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك» .

التعامل الضال مع الوقت

من المعلوم أنه لا يوجد حتى الآن اتفاق كامل على مجموعة من النصائح التي تعمل على تحقيق فعالية إدارة الوقت في كل المواقف، ومع ذلك فإن الحكم النهائي على مدى فعالية أى فرد فى إدارته لوقته تتوقف ببساطة على مدى حُسن علاقة هذا الفرد بالوقت، ومدى شعوره بالارتياح والسعادة من جراء هذه العلاقة علاوة على أنه من خلال هذه العلاقة يستطيع الفرد أن يؤدي التزاماته الوظيفية فى الوقت نفسه الذى يستطيع فيه أن يستمتع بمصاحبة مَنْ يحبهم كأهله وأصدقائه، وأن يتمكن من المحافظة على أهم شيء لديه وهو صحته، وعلى الرغم من عدم وضع أيدينا حتى الآن على خطة زمنية واحدة فعالة تصلح للتعامل مع إدارة الوقت فى جميع المواقف والظروف، إلا أن خبراء الفلاسفة والعلماء تشير إلى مجموعة من المبادئ والإرشادات العامة التى يمكن من خلالها إدارة الوقت بفاعلية فى جميع مواقف إدارة الوقت وهناك منظومة حيوية لهذه المبادئ، حيث تم تصنيفها طبقاً لمراحل تنفيذ أو أداء المهام المطلوبة.



مبادئ التعامل الفعال مع الوقت

■ المجموعة الأولى : تخطيط المهام :

يمثل التخطيط للمستقبل مكوناً أساسياً في بنیان إدارة الوقت، ومع أن التخطيط ذاته يستهلك وقتاً إلا أنه يستحق كل ما ينفق فيه من هذا الوقت، غير أنه من الضروري أن نلاحظ أنه ليس بكاف للتوصل إلى وضع خطط أو جداول عمل متميزة لأن العبرة بمدى القدرة على تطبيق هذه الخطط والجداول والإلتزام بها. وهذا يعنى ببساطة أن يكون المدير ورجل الأعمال واضحاً وملماً بواقع متطلباته الوظيفية اليومية، علاوة على غيرها من المسؤوليات الحياتية.

كذلك عليه أن يصمم تلك الجداول بما يجعلها مرنة في مواجهة المقاطعات أو الظروف الطارئة والأزمات والعوائق، وعلى المدير ورجل الأعمال أن يشبه الخطة أو الجدول الزمني المقترح بقطعة من الملابس الجديدة المشتراه، فهي في الوقت الذي يجب أن تتناسب فيه مع حجم من سيلبسها، من الضروري أن يكون بها قدر من المرونة يسمح بتوسعتها أو تضيقها بقدر ما يتوقع أن يحدث في الجسم من تغير، ولتوضيح أكبر يمكن عرض المبادئ الخاصة بتخطيط الأنشطة والمهام كما يلي :

المبدأ الأول : تخصيص وقت لتخطيط وتنظيم الوقت .

المبدأ الثاني : تحديد الأهداف .

المبدأ الثالث : تحديد الأولويات والإلتزام بها .

المبدأ الرابع : التوازن والتناسق .

المبدأ الخامس : وضع جدول الأعمال .

المبدأ السادس : المرونة .

ويمكن إيضاح هذه المبادئ بإيجاز كما يلي :

أولاً : تخصيص وقت لتخطيط وتنظيم الوقت :

إن استخدام الوقت في التفكير في كيفية التصرف فيه وتخطيطه تُعد من أنبل غايات استخدامه، وفي الحقيقة إذا فشلت في تخصيص جزء من وقتك لتخطيط الوقت فإنك تخطط فعلاً لتحقيق الفشل .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

نظم بالطريقة المنطقية المقبولة من وجهة نظرك، فإذا احتجت لبعض الأقلام الملونة والصور أو العلامات، فلا مانع من استخدامها عند وضع أو إعداد جدول الوقت، وبعض الناس يحتاجون إلى تعبئة بعض النماذج لهذا الغرض وآخرون يعتمدون على رصيدهم أو خبرتهم الماضية في ذلك، وعلى أية حال عليك أن تنسى كلمة « كان من الواجب عليّ » وأن تبدأ من الآن في التخطيط لكيفية استخدامك لوقتك.

ثانياً: مبدأ تحديد الأهداف:

قبل القيام بأي تصرف، سواء ما اتصل بالوقت أو بغيره عليك تحديد أهدافك أولاً فالأهداف هي التي تمدك بالحياة، وتبين لك اتجاهك والطريقة التي ستفوق فيها وقتك، فبسؤال أحد الأثرياء من رجال الأعمال الأمريكيين عن سر تحقيقه لثروة كبيرة أجاب: « عليك أن تحدد من البداية ماذا تريد » من هنا عليك أن تضع لنفسك من البداية مجموعة من الأهداف المحددة والقابلة للقياس والواقعية والتي يمكن تحقيقها، والأهداف المثالية هي التي تدفعك نحو التوسع في بذل المزيد من الجهد، وليست التي تحبط إرادتك في السعي نحو إنجازها، ومن المعروف أن الأهداف تزود المدير ورجل الأعمال المبدع بالدليل أو المرشد في توجهاته أو خط سيره.

ثالثاً: مبدأ تحديد الأولويات والإلتزام بها:

يرى المطالبون المبدأ بضرورة أن تحدد وتتبع قائمة أولياتك، وللعلم فليس بالضرورة أن تكون محترفاً في وضع الخطط لكي تستفيد من وضع قائمة بالأولويات، كما أن بعض الناس قد يكون لديه أكثر من قائمة بتشكيلات متنوعة من الأولويات، حيث يمكن تقسيم المهام أو الأنشطة طبقاً لأولوياتها إلى ثلاث مجموعات:

١- المهام ذات الأولوية العالية، وتشتمل على ما هو عاجل أو مهم جداً، أو ما يستوجب تنفيذه في الحال أو بأقصى سرعة.

٢- المهام متوسطة الأهمية وهي الأقل عجلة أو متوسطة الأهمية.

٣- المهام ذات الأهمية المنخفضة أو امتدنية وهي التي تضمن المهام التي تقوم بها في نهاية اليوم استعداداً لتنفيذها في اليوم التالي، ويرى خبراء الإدارة أنه عادة ما يُفضل إنجاز أهم ثلاث مهام من قائمة العمل اليومية بدلاً من إنجاز العديد من المهام ذات الأهمية الأقل بها.

رابعاً: مبدأ التوازن والتناسق:

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

ويشير هذا المبدأ إلى أن أفضل تخطيط لإدارة الوقت ما نظر إليه باعتباره نظاماً كلياً مركباً من عناصر متكاملة فيما بينها، فهذه الخطط يجب أن تغطي جميع جوانب الحياة وليس مجرد ساعات العمل الوظيفية من هنا، فمن الضروري عليك حينما تخطط لاستخدام وقتك أن تراعى فعلياً نوع وقتك وتخصيصه بتناسق بين العديد من الأنشطة، كالأسرة والأصدقاء، وممارسة الرياضة والاهتمامات والمشاريع الخاصة، وليس مجرد تخصيص ما بقي من وقت العمل لهذه الأنشطة، إن تنظيم جدولك، بما يراعى ذلك يعطيك الفرصة لمعرفة نسبة ما تنفقه من وقت في العمل إلى بقية الوقت المنفق على الأنشطة الحياتية الأخرى، وهذا بالتالي يساعدك على إعادة التوازن بين المجموعتين إذا ما شعرت بأنك على وشك افتقاده.

خامساً: مبدأ وضع جدول الأعمال:

لكي يمكن تحقيق أهدافك، من الضروري رسم خطط متباينة الآجال لتحقيقها، وعادة ما يمكنك تحويل الخطة إلى جداول عمل، بحيث يغطي الجدول فترة من الزمن قصيرة نسبياً، ولتكن أسبوعاً أو يوماً مثلاً، ومن الناس من يتلزم بقائمة أو جدول ما والذي قد يكون أعده في يوم العمل السابق أو قبل البدء في يوم العمل الحالي، مثل هذه القوائم في هذه الحالة تمثل جدولاً أو قائمة عمل مستقبلية بكل يوم عمل، والبعض يفضل إعداد قائمة عمل متصلة يقوم بتحديثها يومياً، وقد يفضل آخرون الجمع بين الأسلوبين وأياً كانت الطريقة المستخدمة فلا يجب عليك أن تتردد في تبني ما هو مريح لك، وقد تبتكر أسلوب أكثر ملاءمة لطبيعتك.

سادساً: مبدأ المرونة:

في العادة أنت تخطط لمستقبل مجهول بدرجة أو أخرى، وعلاوة على ذلك فإنك لا تملك السيطرة على كل ما قد يتفجر من أحداث، ولذلك فليكن جدولك متسماً بالمرونة، وليكن محتويماً مثلاً على بعض الوقت المخصص للمقاطعات والتعطيل المفاجئ.

كثير من خبراء الوقت يوصون بالتخطيط لنسبة 5٪ فقط من الوقت أو أقل لمواجهة المفاجآت فالتخطيط لهذه النسبة سيكون لديك فسحة من الوقت لمواجهة المقاطعات والطوارئ غير المتوقعة كما يمكنك أن تجدول تنفيذ الأعمال السهلة والروتينية في الأوقات التي تتوقع فيها كثافة المقاطعات، ويمكنك أن تخصص الحجم

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

الأكبر من الوقت لتنفيذ المهام العليا .
وعندما يتطفل عليك مَنْ يرغب في مقاطعتك في الأوقات المهمة يمكنك التخلص منه بأن تتوجه إلى مساعدك أو سكرتيرك مسائلاً: هل انتهينا من المهام العاجلة جداً التي يريدها المدير منا؟ أعتقد أنه ليس لدينا وقت للتأخير أكثر من ذلك؟!

■ المجموعة الثانية: مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام:

مع التسليم بضرورة التخطيط لتنفيذ المهام كما اتضح في الفقرات السابقة، إلا أن التخطيط كله قد ينهار في مراحل تنفيذ المهام ذاتها، والممارس للعمل الإداري يدرك منذ البداية أن التخطيط في حد ذاته يمثل وسيلة وليس غاية، ومن هنا يبدو التركيز على تسهيل مجريات الأمور عند تنفيذ المهام أمراً في غاية الحساسية، ومع تعدد الأوجه الخاصة بتنظيم وتنفيذ المهام تتعدد العوائق والمشكلات الخاصة بهما، وبالتالي تتعدد المبادئ التي اقترحت للتصدي لهذه المعوقات أو منع حدوثها، أصلاً، وهذا تجميع لأهم عشرة مبادئ ستتم تناولها والتي يمكن أن نقول عنها إنها مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام وهي كما يلي:

- ١- الفعالية .
- ٢- التفويض .
- ٣- تقسيم المهام .
- ٤- فن الإهمال الذكي .
- ٥- الرفض المهذب .
- ٦- عدم الضغط على الذات .
- ٧- الساعة البيولوجية .
- ٨- استحالة الكمال المطلق .
- ٩- النأي عن التسويف .
- ١٠- الابتكار .

١- مبدأ الفعالية والتفويض:

ينص هذا المبدأ على ضرورة أن تفوض مهامك بقدر ما تستطيع. وعندما تأتي إلى موضوع التفويض فإننا يمكن أن نميز بين مجموعتين من الأفراد القادرين على

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

التفويض، وغير القادرين، فإذا كنت من مجموعة غير القادرين ولديك من الأسباب ما يجعلك تفضل عمل كل شيء بنفسك، لقولك إنها تتطلب منك جهداً لتبين لشخص آخر ما تريد، أو أنك اقتنعت من كل تجاربك أنه من الأفضل أن تعمل ذلك بنفسك، وتؤثر القول «ما حك جلدك مثل ظفرك فتول أنت جميع أمرك». فقد أصبحت أسير لفكرة عدم التفويض، وقد يكون من الميؤوس تحملك عن ذلك، أما إذا خطر ببالك أحياناً أنه ليس لديك الاهتمام أو القدر الذي لا يمكن الاستغناء عنه في عمل شيء محدد فيمكنك البدء بعملية التفويض.

عليك أن تبدأ ويمكنك من خلال تعلم ذلك أن تقلل الإهتمام بالمهام عديمة الجدوى أو قليلة الأهمية والتي ليس لها آثار طويلة الأجل عليك، حيث يمكن أيضاً أن تفوض تنفيذ هذه المهام إلى آخرين واترك لنفسك مداً من الوقت للمهام عالية الأهمية.

٢- مبدأ الرفض المهذب:

نعرف جميعاً أن من الناس من يصر على الدقة والالتزام في تحديد مواعيده، فإن حدد لك أن تأتي في تمام الساعة الخامسة وتأخرت ولو لدقائق معدودة فاعتذر، والمعروف أن كثير من الناس قد يجدون أنفسهم مضطرين للبقاء في أعمالهم بعد وقت الدوام الرسمي لإنهاء بعض المهام، أو قد يضطرون أحياناً إلى أخذ هذه الأعمال معهم في منازلهم لتكتملتها هناك إذا لاحظت أن مثل هذه المواقف يتكرر معك كثيراً. فعليكم أن تعود نفسك من الآن على كيفية الرفض المهذب أو قول «لا» ليس فقط للناس الآخرين، وإنما لنفسك أيضاً، فالعمل لفترات طويلة، أو لفترات إضافية سواء أكان بمقابل؟ أو بدون مقابل من شأنه الإخلال بحالة التوازن بين الوقت المخصص للعمل والوقت المخصص للراحة والمتعة الذاتية، وما يحمله هذا الإخلال من آثار سلبية على حياتك.

غير أن «لا» هذه الكلمة الصغيرة يصعب قولها في كثير من الحالات، والسؤال: كيف نتعلم أن نقول «لا» حينما يصبح من الضروري قولها؟

إن التركيز على أهدافك يمكن أن يساعدك كذلك في الحيلة القاضية بتخصيص أوقات لأولوياتك بجدول عملك مع عدم تخصيص أوقات للأسرة والأصدقاء قد يساعدك في الرفض غير أنه من الضروري من البداية أن تنظر إلى أهمية نفسك وأهمية

أولوياتك فقولك شيء، وهذا أصعب شيء وفي العملية كلها وبمجرد اقتناعك بهذه الأهمية يصبح قول « لا » أيسر.

٣- مبدأ عدم الضغط على الذات :

ينص هذا المبدأ على التقليل من الوعْد والإكثار من الوفاء، فمن الحيل الذكية في جدولة الوقت، علاوة على كونها سهلة التطبيق أن تحدد تواريخ انتهاء المهام ليس بالشكل الذي يجعلها ممكنة فقط وإنما بالشكل الذي يجعلها ممكنة وسهلة، ودون الضغط على الذات أو إرباك لها.

بعبارة أخرى، قد يبدو من الحكمة أن تبالغ إلى حد ما في الوقت الذي تطلبه تنفيذ مهمة معينة لأن هذا يمكنك من الآتي :

١- ضمان تسليم المهمة في الوقت المحدد حتى لو حدثت بعض العوائق غير المتوقعة.

٢- إحداث نوع من الدهشة والفرحة لدى طالب الخدمة ولدى أسرته حينما تتمكن من إنجاز المهمة وتسلمها قبل الوقت المحدد.

٤- مبدأ ملاحظة الساعة البيولوجية :

ينص هذا المبدأ على أنه عند جدولة وتنفيذ مهامك عليك أن تلاحظ مدى تناسب التوقيت مع حاجاتك الجسمانية، فالوقت المثالي للعمل هو الوقت الذي تشعر فيه إنك في أفضل حالاتك، فهل أنت من الأشخاص الذين يميلون نحو العمل صباحاً أم أنت من المفضلين للعمل مساءً أم ظهراً، فمعرفة أفضل أوقاتك واستخدامك لهذا التوقيت في تنفيذ أولياتك إن أمكن يُعد من الأساليب الفعالة في إدارة الوقت، يضاف إلى ذلك ضرورة تبويب المهام طبقاً للمهارات المطلوبة لتنفيذها، فلتحقيق أقصى قدر من الاستفادة بالوقت من المهم أن تنفذ أشق المهام التي تتطلب أكبر قدر من التركيز في الأوقات التي تكون فيها في قمة نشاطك، أو التي يكون فيها تركيزك وطاقتك في أحسن حالة لهما، وقد يكون من المفضل علاوة على ذلك، جدولة تنفيذ هذه المهام في الأوقات التي تقل فيها مقاطعاتك الساتجة عن تطفل الآخرين، كذلك يمكنك جدولة الأعمال الروتينية والتي لا تتطلب تركيز الجهد والطاقة في أوقات العمل التي تجد نفسك فيها قليل التركيز أو النشاط.

سر النجاح هو معرفة طبيعة المهام المطلوبة ومعرفة دورة النشاط والطاقة الخاصة بك

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

والتنسيق بدقة بين الاثنين .

٥- مبدأ استحالة الكمال المطلق :

الكمال من الناحية المثالية شيء جد عظيم غير أن الواقع يقول : إن الكمال لله وحده، لذا فليكن هدفك التحسين أو الإتقان بقدر المستطاع، ولكن تجنب وهم إدراك الكمال التام، فلا يوجد في العالم حتى الآن من البشر من أنتج شيئاً خالياً من العيوب، فعند أداء شيء معين من الضروري أن يبرز عيب أو أكثر يحول بين الشيء والكمال كلما أمكن ذلك .

٦- مبدأ النأي عن التسوييف :

يبدو أن حب التسوييف والمماطلة والتأجيل كظاهرة عامة لدى الناس جميعاً وإن اختلفت درجاتها من فرد إلى آخر، عليك من الآن أن تهزم هذه الظواهر إن كانت لديك من الطرق المعروفة هنا طريقة الجين السويسرية والتي وصفها Alan Lakein وخلاصتها أنه إذا كنت تتهرب من تنفيذ مهمة معينة فحاول أن تقسمها إلى عدة مهام أصغر وأبدأ في العمل في أصغر هذه المهام أو يمكنك تحديد توقيت معين للانتهاء من أكبر هذه المهام، وتنفيذ القليل من المهام في البداية، يمكن في النهاية أن تصل إلى تنفيذ المهمة ككل .

٧- مبدأ الابتكار :

كبشر لسنا من الحكمة والتجربة بما يمكننا أن نعرف كيفية المزج بين الطرق الجديدة والطرق المألوفة أو الحسنة لإنجاز الأعمال، وفي الحقيقة كلما زادت خبرة الإنسان في تنفيذ مهام معينة كلما أضاف ذلك إلى رصيده الخاص المدير باكتشاف وتطوير طرق أبسط وإجراءات أيسر لتنفيذ تلك المهام، ومع ذلك فعادة ما يجد الإنسان نفسه متمسكاً بالطريقة التقليدية في التنفيذ مجرد أنه أصبح متعوداً عليها متألفاً معها .

على أية حال فإن التوصل إلى طرق فعالة جديدة وتبنيها وتطبيقها في تنفيذ المهام والمسؤوليات الواقعة عليك لا يوفر لك فقط المدد من الوقت وإنما أيضاً يخفف من عبء الملل الملحق عليك أو يُيسر عليك تنفيذه ويجعل إجراءات التنفيذ تبدو أكثر راحة وفعالية .

علاوة على ما سبق بخصوص مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام عليك أن تضع ثلاث

من القوانين المهمة في اعتباركم عند التعامل مع ما يتصل بالوقت ويطلق على هذه القوانين قوانين **Murphy** و **Parkinson** وهى كما يلي :

١- أن أى شئ يبني على خطأ سيسير فى الطريق الخطأ وينتهى إلى خطأ .

٢- إن أى مهمة سوف يستغرق تنفيذها من الوقت أكثر مما قد تظن أو تتوقع .

٣- تتجه المهام بطبيعتها نحو استهلاك أى مقادير من الوقت تخصص لها .

■ المجموعة الثالثة : مبادئ مراقبة التنفيذ :

تشير مراقبة التعامل مع الوقت إلى مجموعة من عمليات المراجعة المستمرة لمدى تمسكك بمخططات وجداول المهام التى سبق وضعها فى المراحل السابقة؛ علاوة على ذلك فهى تتضمن مدى الإلتزام بالمبادئ العامة للتعامل مع الوقت واتباع النصائح التى ثبت أنها ذات جدوى بصدده وتتضمن عمليات المراقبة مقارنة السلوك الحاصل بالسلوك المخطط، واكتشاف حجم الإنحراف وتقييمه، واتخاذ إجراءات تخطيط وتنفيذ المهام، إلا أنها فى حقيقة الأمر تمثل نوعاً من المراجعة المستمرة التى قد تصاحب تلك المراحل، إلا أنها فى حقيقة الأمر تمثل أيضاً نوعاً من المراجعة المستمرة، ويبرز من مبادئ الرقابة هنا مبدأ أن مهمان هما: التعرف على مدى التقدم فى الإنجاز ومكافأة الذات المنجزة .

أ) مبدأ التعرف على مدى التقدم فى الإنجاز:

القاعدة الأساسية فى الرقابة أن نلاحظ مدى تقدمك نحو إنجاز المهام التى حددتها لنفسك، فكل مشروع تنخطر فيه قد يتطلب جدولاً خاصاً به يتضمن عناصره، وخطوات تنفيذه ومسار هذا التنفيذ، والوقت المحدد لكل خطوة، بما يمكن إنجازها فى مدة معينة، وفى هذه الحالة إذا قمت بتحديد تواريخ واقعية مستهدفة للانتهاء من الأنشطة، وراعى إضافة بعض معدلات السماح، فإن تقدمك فى إنجاز المشروع سوف يسير مع خطته فى غالب الأحيان، وفى حالة حدوث بعض التطورات غير المتوقعة والتى تجعلك متأخراً عن الوفاء بالتاريخ المحدد، عليك إعلام رئيسك والعمل على وجه السرعة مع ضرورة تعديل التاريخ. كما يمكنك اتخاذ ما هو ضرورى للإسراع ببعض مراحل التنفيذ بما يمكن من تعويض التعطيل الذى حدث فى مراحل السابقة، وإن أمكنك ذلك، خصص خانة فيجدولك تتضمن أعمالاً تحت التنفيذ .

ب) مبدأ مكافأة الذات المنجزة :

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

مما يحفز الفرد نحو المد من التقدم الإحساس بمكافأة الذات كافي نفسك، حتى في حالة تحقيقك لنجاح صغير فاحتفل بتحقيق الأهداف، أعد نفسك بمكافأة عند إنجازك لكل مهمة تكملها أو الإنجاز للعمل ككل، بعد ذلك أوفى هذا الوعد بالغ بسخاء في هذه المكافأة وثق أن عمل ذلك يساعدك كثيراً في المحافظة على التوازن الضروري بين متطلباتك الحياتية ومتطلباتك الوظيفية.

إذا تعلمنا أن نوازن بشكل صحيح بين أعمالنا وأسرننا ولعبنا واسترخائنا فإن حياتنا كلها ستصبح أكثر سعادة وأكثر صحة وأكثر إبداعاً.



العوامل المسببة لضياع وقت الرؤساء الإداريين

في الحياة العملية يوجد كثير من العوامل المؤثرة التي تتدخل لتتسبب في تضييع وقت الرؤساء الإداريين وتحد من إمكانية تحقيق الاستفادة المثلى من وقت العمل المتاح، وقد نجد أن بعضاً من هذه العوامل يأتي من البيئة الخارجية المحيطة بالشركة ويرتبط بالعادات والتقاليد وقيم وأنماط السلوك للبشرى السائد في المجتمع، بينما نجد البعض الآخر مبعثه البيئة الداخلية للشركة أى بيئة العمل.

وبوجه عام فسوف نقدم فيما يلي قائمة تتضمن أهم العوامل التي تتسبب في تضييع وقت الرؤساء الإداريين مصنفة إياها على النحو التالي:

أولاً: في مجال التخطيط:

١- غياب الأهداف أو عدم وضوح الأهداف الموضوعة على مستوى الكيانات الإدارية داخل الشركة يتسبب في ضياع لرؤساء الإداريين، ذلك أن الأعباء والمجهودات الإدارية سوف تتضاعف إذا كانت الأهداف غير موجودة أو كانت غير واضحة بالنسبة للإداريين الذين نجدهم عندئذ يتصرفون على غير هدى.

٢- عدم الاهتمام الكافي بمرحلة الإعداد والتخطيط وتخصيص ساعات عمل أقل لهذا النشاط، ويرى أحد علماء الإدارة أن كل ساعة تنفق في أعمال التخطيط إنما توفر من ثلاث إلى أربع ساعات من أعمال التنفيذ.

٣- عدم الاهتمام بوضع برامج جادة للعمل تحدد الأهداف والمهام والأعمال المطلوبة وتوضح تسلسلها على نحو يمكن من الاستثمار الجيد للوقت المتاح وتقليل الوقت المستنفذ في مهام وأعمال غير مجدية.

٤- عدم الاهتمام بوضع أولويات يتم بموجبها أداء المهام والأعمال الإدارية، ذلك أن وقت العمل المتاح نادر ومحدود، ومن ثم فعدم وضع أولويات للإنجاز تبدأ بالأهم فالمهم يترتب عليه عدم الاستثمار الجيد للوقت المتاح.

٥- سوء توزيع الوقت المتاح على الأعمال والمهام المختلفة، بحيث نجد أن بعض الأعمال والمهام تعطى وقتاً أكثر من اللازم، بينما تمنح مهام وأعمال أخرى وقتاً أقل من اللازم مما يسبب عدم الاستثمار الجيد للوقت المتاح.

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

٦- تطبيق أسلوب الإدارة بالأزمات يسبب ضعف التنبؤ وانخفاض مستوى الكفاءة لدى الرؤساء الإداريين .

ثانياً: فى مجال التنظيم:

١- عدم ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية وبحيث لا يعرف الإدارى ما هو مطلوب منه بالضبط، والنتيجة المحققة تتمثل فى تشتت الجهود مع احتمال القيام بأعمال متكررة أو غير مطلوبة .

٢- عدم التحديد الجيد للسلطات والمسؤوليات قد ينتج عنه تضارب فى الاختصاصات ومن ثم حدوث ازدواجية فى أداء المهام والأعمال الإدارية .

٣- وجود موظفين اتكاليين داخل بيئة العمل وشيوخ ظاهرة الدفع بعدم الاختصاص وما يترتب على ذلك من قيام كل إدارى بترحيل ما يستطيع ترحيله من مهام وأعمال إلى الآخرين .

٤- شيوع مساوى الروتين وتعقد وطول الإجراءات دون مبرر مما يترتب عليه زيادة كمية الورق المستخدم وزيادة الوقت المستغرق فى إنجاز المهام والأعمال .

٥- عدم مناسبة نطاق الإشراف لمتطلبات وظروف العمل، حيث يترتب على ذلك إما إحداث قدر كبير من ضغوط العمل على الرئيس الإدارى، أو بقاءه دون عمل جزءاً من الوقت .

٦- عدم مراعاة العدالة فى توزيع أعباء العمل بين المرؤوسين التابعين مما يترتب عليه بقاء بعضهم دون العمل بعض الوقت بينما يتعرض البعض الآخر لضغوط عمل تتجاوز إمكانياتهم فى ظل وقت عمل محدود .

٧- شيوع ظاهرة تضخم أعداد القوة العاملة داخل كل أو بعض الكيانات الإدارية داخل الشركة وتكدس مكان العمل بالمكاتب مما يؤدي إلى الإرباك وتعطل الأعمال .

٨- سوء تنظيم وترتيب المكتب إلى الدرجة التى يرتبك معها العمل ويترتب عليها ضياع الكثير من الوقت .

٩- سوء تنظيم الملفات داخل المكتب مع تخلف وسائل الحفظ مما يترتب عليه استنفاد وقت أكبر لإنجاز المهام والأعمال .

ثالثاً: بيئة العمل:

١- كثرة المكالمات التليفونية داخل بيئة العمل وما يترتب عليها من ضياع جانب

مهم من وقت الإداريين في أحاديث معظمها يخرج عن حدود العمل ويدخل في باب المجاملات والعلاقات الشخصية .

٢- الزيارات المكتتبية سواء من جانب الأصدقاء أو الزملاء وما يرتبط بها من استقبال ومجاملة والدخول في أحاديث يضيع معها جانب كبير من الوقت .

٣- شيوع ظاهرة الثرثرة داخل مكان العمل فيما بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وبعضهم البعض، ولادخول بالحديث إلى قضايا متشعبة، مما يترتب عليه عدم التركيز بالنسبة للأداء أو الإنجاز ومن ثم ضياع وقت العمل .

٤- عدم توفر القدر المناسب من الإمكانيات والتسهيلات التي تساعد على تيسير أداء الأعمال وتوفير قدر هام من الوقت المتاح للعمل .

٥- السماح للموظفين والعاملين داخل بيئة العمل بتناول الوجبات الخفيفة إلى جانب شرب الشاي والقهوة وانعكاس ذلك على وقت العمل .

٦- شيوع ظاهرة المجاملة والود المتبادل بين العاملين وتأثير ذلك سلبياً على وقت العمل .

٧- وجود ضجيج في بيئة العمل واتجاه العاملين إلى اتخاذ النقاش الحاد وسيلة للتعاطف وجوئهم إلى الصياح في بعض الأحيان مما يجعل العاملين غير قادرين على التركيز في العمل وهذا يتعارض مع الاستثمار الجيد للوقت .

٧- السماح للموظفين بقراءة الصحف والمجلات داخل العمل يدفع العاملين نحو اللامبالاة ويعطل العمل .

رابعاً: التوجيه :

١- تمسك الرؤساء الإداريين باسلطة الموكلة لهم وعزوفهم عن تفويضها إلى المرؤوسين إما لأنهم لا يثقون في إمكانيات وقدرات المرؤوسين أو لأنهم يعتبرون أن المركز المرموق والمكانة داخل بيئة العمل إنما يرتبط بمقدار السلطة التي يتقلدونها، وفي مثل هذه الأحوال تتزايد المهام والأعباء الملقاة على عاتق الرؤساء الإداريين ويتعرضون لضغوط عمل شديدة ويصبح الوقت المتاح غير كاف لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة .

٢- التردد من جانب الرؤساء الإداريين في اتخاذ القرارات أو القيام بالتصرفات المطلوبة وتأجيل ذلك إلى وقت لاحق من شأنه أن يأخر إنجاز الأعمال ويضيع الوقت .

٣- عندما تنخفض الكفاءة الإدارية لدى الرؤساء الإداريين ويفتقرون إلى روح

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

المبادأة والمبادرة فإنهم قد يعجزون عن التصرف ثم يطلبون المزيد من المعلومات أو التوقيعات مما يترتب عليه طول الوقت المستنفد في إنجاز الأعمال دون مبرر .

٤- عندما يقصر الرؤساء الإداريين في أداء وظيفتهم الإدارية فيما يتعلق بالتنسيق وتحقيق الانسجام والتوافق في بيئة العمل يترتب على ذلك حدوث ارتباك وتعطل للأعمال .

٥- في حالات ضعف التنظيم الإداري على مستوى المنشأة قد نرى الرؤساء الإداريين يخشون تحمل المسؤولية فيشيع فيما بينهم ظاهرة التعامل من خلال المذكرات الداخلية وفقدان الثقة مما يترتب عليه تعطل الأعمال وضياع الوقت .

٦- عندما تنخفض كفاءة المرؤوسين وتقل ثقتهم في أنفسهم ويصبحون اتكاليين هنا يتضاعف الجهود الذي يجب أن يبذله الرؤساء الإداريون ويزيد ضغط العمل عليهم .

خامساً: الرقابة :

١- شيوع المفهوم الخاطئ للرقابة على مستوى المنشأة والذي يرى بأن الرقابة غاية في حد ذاتها، هنا تصبح الرقابة سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين تهتم بتصيد الأخطاء أكثر من اهتمامها بمنع الإنحرافات وتقليل الأخطاء، وعندما يصبح إهتمام المراقبين موجه إلى كشف العاملين الذين يخطئون في حالة تلبس، في مثل هذه الظروف يشيع جو من الخوف والشعور بالإرهاب لدى العاملين بالمنشأة وبدلاً من أن يفكروا في العمل والإنجاز فإنهم يفكرون في كيفية الوقوع في الخطأ مما يؤثر سلبياً في وقت العمل .

٢- عندما تكون الإجراءات الرقابية الموضوعية تزيد عن الحد المناسب فإن ذلك يعطل التنفيذ ويتسبب في ضياع الوقت .

٣- في حالة قصور وضعف الإجراءات الرقابية إلى الدرجة التي تدفع إلى اللامبالاة، والتسبب من جانب العاملين بسبب عدم وجود حساب أو عقاب مما يترتب عليه تأخر إتمام الأعمال وضياع الكثير من الوقت المتاح للعمل .

٤- عدم وجود متابعة فعالة للقرارات والبرامج والخطط الموضوعية يعكس تأثيره على الاستثمار الجيد لوقت العمل .



بعض الأساليب الفعالة للقضاء على مضيعات الوقت في العمليات الإدارية

بعض الأساليب للقضاء على مضيعات الوقت (في العمليات الإدارية):
فيما يلي تم اختيار عدد من مضيعات الوقت الشائعة والأساليب التي يمكن أن تتخذ في مواجهتها ومن ثم العمل على حسن الاستفادة من الوقت المتاح:

أولاً: ضعف التخطيط وعدم وجود أولويات للعمل:
من أجل تحسين التخطيط وتحقيق الاستفادة أفضل من الوقت المتاح نقدم النصائح التالية للرؤساء الإداريين:

أ) التخطيط نشاط مهم جداً، إذ كل دقيقة في أعمال التخطيط توفر ثلاث دقائق عند التنفيذ، لذا قد يكون على الرئيس الإداري أن يعمل ولكن في نفس الوقت عليه أن يضع في ذهنه صورة تفصيلية عن أعمال اليوم التالي وصورة عن أعمال الأسبوع القادم وعليه أن يعلم أن الدقة في التخطيط سوف تمكن من استثمار الوقت بشكل فعال.

ب) تحديد الأولويات مطلوب بشدة لتحسين الاستفادة من الوقت المتاح ولذا يجب على الإداري أن يكتب مع بداية كل يوم بياناً بالمهام والأعمال التي يجب أن يقوم بها مرتبة تبعاً لأهميتها وفي نهاية اليوم عليه مراجعة الإنجاز الذي تم بالنسبة للأولويات التي سبق وضعها، ثم يلي ذلك القيام بإعداد قائمة بالأعمال والمهام التي يحب القيام بها في اليوم التالي.

ج) على الإداري أن يحدد مواعيد لانتهاء من المهام والأعمال بشكل عملي وواقعي وعليه أن يتمسك بذلك ومن ثم يصبح لديه إحساس حقيقي بأهمية الوقت. وعند إنتهاء الموعد عليه أن يراجع الإنجاز الذي تم ويقوم بتقييم الموقف.

د) على الإداري أن يتناول قضية واحدة أو مهمة واحدة كل مرة وذلك مطلوب حتى لا يتشتت مجهوده في أكثر من قضية أو موضوع، ومن ثم تقل قدرته على التركيز والإجادة مما يضيع قدراً من وقته.

هـ) على الإداري أن يستخدم وقته المفضل بشكل فعال فيحدد الأوقات التي

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

يكون فيها على درجة عالية من النشاط والحيوية وتلك التي يكون فيها في حالة استرخاء نسبي، عندئذ يمكنه أن يخصص أوقات النشاط المرتفع للمهام والأعمال ذات الأولوية العالية، بل قد يكون من المناسب أن يحدد جانباً من وقت العمل لا يسمح فيه بأية مقاطعات.

ثانياً: التمسك بالسلطة والعزوف عن تفويضها:

من الناحية العملية فالسلطة داخل التنظيم الإداري هي علاقة بين شخصين أحدهما رئيس والثاني مرؤوس تابع له، فالرئيس يصوغ ويبلغ القرارات والتعليمات مع توقع أن تكون مقبولة من جانب المرؤوسين، والمرؤوسين بدورهم يتوقعون مثل هذه القرارات والتعليمات ويمثلون لها.

إن السلطة في الواقع تمثل نوعاً من ولاية الرئيس على المرؤوسين التابعين له، وبمقتضى هذه الولاية فإن الرئيس يملك حق إلزام المرؤوسين بتنفيذ تعليمات والأخذ بتوجيهاته.

وتفويض السلطة أمر ضروري لأي تنظيم، ذلك أن أي رئيس إداري ليس لديه القدرة أو الإمكانيات أو الوقت الذي يمكنه من الإشراف على كل صغيرة وكبيرة ومن ثم فلا بد للرؤساء الإداريين من أن يفوضوا السلطة في مسائل معينة ويتمسكوا بها في المسائل الهامة، مع ذلك قد نرى في الحياة العملية أن بعض الرؤساء الإداريين يتمسك بالسلطة ويعزف عن تفويضها وقد يسوق حججاً كثيرة لذلك منها عدم الثقة في قدرات المرؤوسين أو لأنه يستشعر روح المسؤولية أو لأنه يرى أن كافة الأعمال مهمة في رأيه ولا يوجد عمل مهم وعمل أقل أهمية.

ونظراً لأن الرئيس الإداري ليس لديه في الواقع الوقت الكافي والإمكانيات المناسبة للقيام بكل العمل ولكنه مسئولاً في المقام الأول عن الإدارة والتوجيه، لكل ذلك يصبح التفويض للسلطة مطلوباً ومن شأنه أن يخفف العبء عن الرئيس الإداري ويجعل المرؤوسين يشعرون بثقة الرئيس واحترامه لهم، إلى جانب الإسهام في تدريب المرؤوسين وصقل مهاراتهم.

لكل ما سبق فإن على الإداري الناجح أن يفوض جانباً من المهام التي يرى بأن مرؤوسيه قادرين على القيام بها ثم يحتفظ لنفسه بالمهام والأعمال الهامة التي تتجاوز متطلباتها قدرات وإمكانيات المرؤوسين.

ثالثاً: كثرة التعامل مع الهاتف:

الهاتف وسيلة اتصال هامة ولها فاعلية عالية في ظروف كثيرة لكنها في بعض الأحيان بل في كثير من الأحيان قد تتحول إلى مضيع خطير لوقت العمل، وعلى الإدارى الناجح أن يعالج مشكلات الهاتف وأثره على ضياع وقت العمل باتباع النصائح التالية:

١- يجب أن يميز الإدارى بين مكالمات العمل والمكالمات الشخصية ويضع حدوداً فاصلة بينهما.

٢- في حالة وجود سكرتير موثوق به يمكن أن يكلف بغريبة المكالمات التليفونية الواردة وبحيث يتولى الرد على الكثير منها بمهارة وفي كياسة.

٣- عندما يتلقى الإدارى مكالمة تليفونية تدخل في باب الوقت الضائع عليه أن يتخلص من المتحدث بكياسة بأن يقول له بأنه مشغول للغاية أو أن الرئيس الإدارى الأعلى قد طلبه على التو.

٤- عندما يكون الإدارى مشغولاً في عمل هام للغاية يتطلب منه التركيز وسرعة الإنجاز فقد يكون من الأفضل أن يرفع سماعة التليفون إلى أن ينتهى من المهمة.

رابعاً: كثرة المكاتبات والتعليمات والنشرات الواردة:

في الحياة العملية يواجه بعض المديرين سيلاً لا ينقطع من الأوراق الواردة ذات الأشكال المتباينة والطبيعة المختلفة والأهمية غير المتساوية وتتضمن هذه الأوراق: الخطابات الواردة من خارج المنشأة ومن الإدارات داخلها، كما تتضمن أيضاً النشرات والتقارير والأوامر الإدارية والتعليمات الصادرة... إلخ.

ويجب أن يتمرس الإدارى الناجح على كيفية مواجهة سيل الأوراق التى ترد إليه، ومن النصائح التى يمكن أن نوجهها إلى الإداريين فى هذا الشأن:

١- على الإدارى أن يقوم وبسرعة باستعراض البريد الوارد وقراءة محدداً الأهم منها فالمهم وهكذا، وعندما يتمرس على ذلك فسوف يكتسب خبرة فى هذا المجال، فمثلاً سوف يجد أن الخطابات العاجلة أكثر أهمية من الخطابات المسجلة، وتلك الأخيرة أكثر أهمية من الخطابات العادية كذلك سوف يجد أن الخطابات الموجهة إليه شخصياً بالإسم أهم من تلك المعنوية بالمسمى الوظيفى له.

٢- على الإدارى أن يعلم أن الأوامر والتعليمات الصادرة عن الرؤساء الإداريين والمكتوبة

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

بخط اليد أكثر أهمية من تلك المنسوخة على الحاسب الآلى والتي لها صفة العمومية .
٣- الرجوع إلى التوقيع المسجل على الخطاب أو المستند لمعرفة درجة أهمية الخطاب أو ذلك المستند .

٤- مهم جداً أن ينظر الإدارى إلى التاريخ المسجل على الخطاب أو المستند ليحدد مدى الحاجة إلى اتخاذ تصرف سريع .

٥- سرعة القراءة المطلوبة فى مراجعة البريد الوارد وبحيث لا يستغرق هذا العمل جانباً كبيراً من الوقت المتاح للإداريين، وحتى يتحقق ذلك فعلى الإدارى أن يطالع السطر الأول من الخطاب أو المستند لمعرفة المحتوى، ثم يراجع السطر الأخير لمعرفة التصرف الواجب اتخاذه .

خامساً : كثرة الثثرة فى مكان العمل :

من أكثر المشكلات التى تواجه بيئة العمل خاصة فى مجتمعاتنا الشرقية هى كثرة الثثرة فى مكان العمل وما يترتب عليها من تضييع وقت العمل، حيث يعتاد الرؤساء والزملاء فى مكان العمل على تجاذب أطراف الحديث فى قضايا متشعبة ومسائل كثيرة قد لا تمت لموضوع العمل بأية صلة .

ومن العوامل التى تسهم فى تقليل ظاهرة الثثرة داخل مكان العمل وضع حواجز زجاجية فى حالة تواجد الموظفين فى أماكن فسيحة أو صالات كبيرة بحيث يقل عدد العاملين المجتمعين فى مكان واحد .

وعلى الإدارى الناجح أن يضبط نفسه ويعتاد على مقاومة الدافع للنقاش أو الحديث غير المثمر من جانب الزملاء أو المرؤوسين، هذا ويستطيع الإدارى أن يتخلص من مضايقات الفضوليين ومضييعى الوقت بعدة وسائل، منها تقليل عدد الكراسى المخصصة للجلوس بمكتبه، عندما يدخل إليه شخص من مضييعى الوقت يواجهه بأن يقف ويحدثه واقفاً، ثم عليه أن يرد عليه باقتضاب وأن ينتهز أية فرصة لإنهاء النقاش معه .

هذا وفى حالات معينة قد يجد الإدارى أنه من الأنسب أن يستخدم الكتابة المختصرة بدلاً من النقاش والجدال، فمثلاً يمكن تقديم ما يريده مكتوباً فى صورة مذكرة داخلية مختصرة أو تسجيل ملاحظات قصيرة أو وضع تعليقات هامشية محددة على التقارير، ومن ثم يتجنب بذلك النقاش العقيم .

وباختصار يمكن معرفة الوظائف الإدارية التي تسبب ضياع الوقت :
لا تخلو الوظائف الإدارية الرئيسية من مضيعات ومسببات للوقت ويرجع ذلك
إلى طبيعة التنظيم والمحافظة على الوقت في بيئة العمل سواء كان من الإدارة أو من
الموظفين ويمكن لنا أن نحدد مضيعات الوقت في سبع وظائف إدارية رئيسية هي :

* التخطيط .

* التنظيم .

* التوظيف .

* التوجيه .

* الرقابة .

* الاتصالات .

* صنع القرارات .

هذا وقد تم تصنيف أهم مضيعات الوقت الشائعة حسب الوظائف الإدارية
وسوف نستعرض أهمها حسب الوظائف الخاصة بها :

١- في التخطيط :

* عدم وجود أهداف / أولويات / تخطيط .

* الإدارة بالآزمات تغيير الأولويات .

* محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد / تقديرات غير واقعية للوقت .

* انتظار المواعيد .

* السفر - العجلة .

٢- التنظيم :

* عدم التنظيم / طاولة المكتب المزدحمة .

* خلط المسؤولية والسلطة .

* ازدواجية الجهد .

* تعدد الرؤساء .

* الأعمال الورقية / الروتين / القراءة .

* التنظيم السيء للملفات .

* المعدات غير الملائمة .

٣- في التوظيف :

- * موظفون غير مدربين / أو غير أكفاء .
- * الزيادة أو النقص في عدد الموظفين .
- * التأخر أو التغيب عن العمل / . أو كثرة الاستقالات .
- * الموظفون الاتكاليون .

٤- في التوجيه :

- * التفويض غير الفعال / الاشتراك في تفاصيل روتينية .
- * نقص الدافع أو ضعفه / أو اللامبالاة .
- * نقص التنسيق في العمل .

٥- في الرقابة :

- * المقاطعات التليفونية .
- * الزيارات المفاجئة .
- * عدم القدرة على قول « لا » .
- * معلومات غير كاملة / أو معلومات متأخرة .
- * نقص الانضباط الذاتي .
- * ترك المهام دون إنجاز .
- * فقدان المعايير / أو الرقابة / أو تقارير المتابعة .
- * الرقابة الزائدة .
- * عدم العلم بما يجري حولك .

- * عدم وجود الأشخاص الذين تريدهم حولك .

٦- في الإتصالات :

- * الاجتماعات .
- * عدم وضوح أو فقدان الإتصالات والإرشادات .
- * كثرة المذكرات الداخلية / أو الإتصالات الزائدة / عدم الإتصالات .

٧- في صنع القرارات :

- * التأجيل / أو التردد .
- * طلب الحصول على كل المعلومات .
- * قرارات سريعة .

أشهر مهارات إدارة الوقت (التفويض) وأسس وأهميته

- التفويض هو منح حق إتخاذ القرار وسلطة ممارسة الأعباء ومسئوليتها من المستوى الأعلى إلى المستوى الذى دونه مرتبة تنظيمياً .
- مهارة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين .
- قبل أن تفوض اسأل نفسك الأسئلة التالية :
- * هل من الضروري إنجاز هذا العمل؟
 - * هل يستطيع غيرى إنجازه؟
- أسس التفويض السليم :
- * قدم معلومات كاملة عن الموضوع .
 - * حدد المسؤوليات بشكل واضح .
 - * قدم النصح ولا تقدم الحلول .
 - * دع المكلف يصنع القرار بنفسه .
 - * لا تستعجل فى الانتقاد .
 - * تابع العمل الذى فوضت خلال وقت محدد .
 - * شجع المكلف على مواجهة الأمور الطارئة بنفسه قبل أن يعود إليك .
 - * لا تعكس قراراً اتخذته من فوضت .
- أهمية التفويض :
- * يعطى المدير وقتاً أكبر للتخطيط الفعال .
 - * يساعد على الوصول لقرارات فعالة من خلال المشاركة الفعالة للمرؤوسين .
 - * يشجع المرؤوسين على اتخاذ المبادرة فى استغلال مهارتهم بشكل أفضل .
 - * ينمى مهارات المرؤوسين من خلال ممارستهم الفعالة للعمل .
 - * يكسب المرؤوسين الثقة فى أنفسهم ومهارتهم .
 - * يكسب المرؤوسين مهارات وخبرات جديدة .
 - * يمكن المدير من إنجاز مهام إدارته بفاعلية .

■ عوامل نجاح التفويض :

لا يكفي الاهتمام بمبادئ التفويض لضمان النجاح بل يتطلب من المرؤوسين القيام بالآتي :

- * إظهار الرغبة والاستعداد في :
- قبول مسئولية تأدية المهام المفوضة له .
- العمل في حدود السلطة المفوضة له .
- تقديم أفضل أداء ممكن .
- قبول المسؤولية ما يقوم به .
- اطلاع الرئيس على ما يتم إنجازه بشكل مستمر من خلال التقارير الدورية وغيرها .

- إثبات الجدارة في تحمل المسؤولية .
- استخدام الصلاحيات المخولة له بفعالية .
- استغلال عملية التفويض في كسب مهارات وخبرات جديدة .

■ أساسيات التفويض الفعال :

- * توصيل المعلومات بشكل متكامل للمرؤوس .
- * وازن بين كل من السلطة والمسئولية .
- * ضع معدلات للأداء .
- * ضع نظاماً للرقابة .
- * ثق بمرؤوسيك (تحدد قدراتهم من خلال تفويض فعال لهم) .
- * قف إلى جانب مرؤوسك عندما يقع في أخطاء غير متعمدة .
- * فوض ولا تتخلص من السلطة .
- * لا تتهرب من المسؤولية .
- * لا تدع لنفسك إنجازات مرؤوسيك المفوض لهم .
- * وفر التدريب المناسب للتفويض .
- * فوض كمية عمل مناسبة .
- * وضح السبب من وراء التفويض .

■ كيفية التفويض :

- * وضع قائمة بجميع الصلاحيات .

• ترتيب هذه الصلاحيات حسب الأهمية ليتم تفويض الصلاحيات الأقل أهمية.

• تحديد الصلاحيات الممكن تفويضها.

• تحديد المرؤوسين البارزين الممكن تفويض بعض الصلاحيات إليهم.

• اطلاع المرؤوسين على طبيعة الصلاحيات المخولة لهم.

• تقييم عملية التفويض من وقت لآخر.

• تطوير عملية التفويض بناء على نتائج التقييم.

■ المرؤوسون والتفويض:

• يتهرب بعض المرؤوسين من التفويض للأسباب الآتية:

• التدخل المستمر من المدير في سبيل إنجاز المهام المفوضة للمرؤوس.

• عدم حصول المرؤوس على المعلومات الضرورية حيال المهام المفوضة والتوقعات

المرجوة.

• عدم حصول المرؤوس على أى مكافآت مادية أو معنوية.

• نقص الثقة بالنفس نتيجة نقص الثقة فى القدرات المطلوبة لإنجاز المهام المراد

تفويضها.

• الخوف من النقد بسبب الأخطاء.

■ المدراء والتفويض:

لا يرغب كثير من المدراء فى تفويض بعض صلاحياتهم للأسباب الآتية:

• الرغبة فى الإشراف المباشر على العمل.

• الطلب من كل شخص أن ينجز لعمل بشكل مطابق لمقرئيات المدير.

• الاعتقاد الخاطئ بأن باستطاعته (المدير) إنجاز العمل بشكل أفضل.

• عدم وجود خبرة فى عملية التفويض.

• عدم الاطمئنان لأداء الغير.

• فقدان الثقة بالمرؤوسين.

• عدم الميل إلى تطوير المرؤوسين.

• الرغبة فى الوصول إلى الكمال فى إنجاز الأعمال فى إدارته.

• عدم وجود طرق رقابة فعالة.

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

✳ الخوف من كراهة الآخرين له نتيجة تكليفهم بأعباء جديدة. ✳ الخوف من فقدان السلطة والنفوذ في الإدارة.

■ السلطة والمسؤولية:

السلطة: حق إصدار القرارات والتوجيهات.

المسؤولية: قيام الموظف بممارسة سلطاته.

■ السلطة والمسؤولية متلازمان:

✳ لا سلطة بدون مسؤولية.

✳ ولا مسؤولية بدون سلطة.

السلطة: تفويض، ولكن المسؤولية: لا تفويض.

اسم الموظف :						التاريخ / /		
م	النشاط المراد تفويضة	ينجز بمشارك	يفوض	أنجز بدون أخذ موافقة	أنجز واطلع	أحصل على موافقة		
١								
٢								
٣								
٤								
٥								
٦								
٧								
٨								
٩								
١٠								
١١								

ثالثاً: التفويض غير الفعال :

يحتاج كثير من المديرين إلى تحديد السلطة والنفوذ والمسئولية في بيئة العمل وفي إدارتهم للعاملين بالتنظيم الجيد من خلال عملية التفويض والتدقيق على المسائلة . إن التفويض وسيلة مهمة وذات فائدة عظيمة للحصول على أكبر نتائج من خلال الآخرين وفيما يلي بعض المبادئ الأساسية للتفويض مع التركيز التام على كيفية بناء المدير وتحديده للعلاقات الداخلية المهمة للسلطة والنفوذ والمسائلة في تنظيم وقت موظفيه .

وفي الواقع العملي إن المنظمة الرسمية تعتمد على المهارة الإدارية التي يتمتع بها المدير وقدرته على تفويض سلطاته، ولذا يجب أن يؤخذ في الاعتبار ألا يتوقع المدير أن تسير المنظمة بسهولة بدون إستخدام مبدأ التفويض كفلسفة إدارية يعتمد عليها في إنجاز الأعمال والتفرغ للتخطيط والإبداع في بيئة العمل وترك الأعمال الروتينية للموظفين يدبرونها بالطريقة المناسبة .

وبما أن المدير يملك السلطة الرسمية التي تعطيه الحق في الأمر والنهي والتي تنساب إليه من الإدارة العليا فله الحق في تفويض جزء من هذه الصلاحيات للعاملين معه في إدارته ليتم العمل بكل كفاءة واقتدار حفاظاً على الوقت المتاح لكل موظف لديه .

إن عدم التفويض من أكثر المعضلات الإدارية التي تؤدي إلى إدارة غير فاعلة، ويعتبر التفويض الملائم والصحيح من أكثر الأساليب الإدارية المفيدة لتحسين وتوفير أداء الموظف وتوفير وقت المدير وهو أمر ضروري لتطوير قدرة الرؤوسين في بيئة العمل .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

م	الأسباب	الحلول
داخلياً		
١	عدم الإطمئنان - الخوف من الفشل.	عليك بإدراك الأمور وتقبل المخاطر كشئ لا بد منه. أسمح بظهور الأخطاء وتعلم منها.
٢	عدم الثقة بالموظفين.	دربهم، طورهم، ثق بهم.
٣	إدخال نفسك في تفاصيل وروتين.	لا تفعل شيئاً يمكنك أن تفوضه لغيرك، ابتعد عن التفاصيل.
٤	تفويض المسؤولية دون سلطة.	فوض دائماً السلطة مع المسؤولية.
٥	إعطاء إرشادات غير واضحة أو غير كاملة أو مضللة.	تأكد من أن الإرشادات واضحة وكاملة، اطلب من المرؤسين أن يعيدوا الإرشادات أمامك حتى تتأكد من فهمهم لها.
٦	حسد الرؤوس على قدرته.	اضحك من نفسك، ثم أعط تقديراً كاملاً لغيرك عندما يلزم ذلك. أعد شخصاً ما ليكون بديلاً لك.
٧	باستطاعتكم القيام بالعمل أفضل وأسرع.	قلل من المعايير لما هو «مقبول»، وليس لمستوى أدائك الخاص. تجنب الكمال.
٨	الشعور بالراحة في التنفيذ بدلاً من الإدارة.	تذكر أن الممارسة تؤدي إلى النجاح، مما يؤدي إلى الشعور بالراحة.
٩	توقع أن الكل يعرفون كل التفاصيل ..	اعلم ذلك يجب ألا يتم توقعه من شخص فوض مسؤولية التدبير لغيره.
١٠	عدم وضع طرق رقابة مناسبة.	ضع خططاً وجداول مفصلة وتقارير لمدى التقدم في العمل، وقم بمراقبة مواعيد الإنجاز.

العوامل المؤثرة في عدم الاستغلال الفعال للوقت

هناك عوامل مؤثرة في عدم الاستغلال الفعال للوقت ولا بد من التعرف على هذه العوامل والتغلب عليها ويمكن إيجاز ذلك من خلال النقاط التالية:

أولاً: العادات السلبية المضيعة للوقت:

• أشهر العادات السلبية في استخدام الوقت:

تمثل الخطوة الأولى في الإدارة الفعالة للوقت في إعادة النظر في الطريقة التي يتعامل بها الإنسان حالياً مع وقته، فغالبية الناس يتعاملون مع الوقت بحكم « العادة » ومن النادر أن يفكروا بوعي كيف يمكنهم تغيير تلك العادة وهناك عادات سلبية تؤثر في استغلال الوقت المتاح يمكن إيجازها في النقاط التالية:

١- الإدعاء بأنه لا يوجد وقت للتخطيط:

كثير من المسؤولين بتجاهلون استخدام التخطيط بحجة أنه يستغرق وقتاً طويلاً أو أنه مضيعة للوقت والحقيقة بخلاف ذلك تماماً، فالوقت المستغرق في التخطيط يوفر الكثير من الوقت لأنه يرتبط بالمستقبل وينطوي على عمليات التنبؤ به والاستعداد له وتقليل دائرة عدم اليقين، فالاستعداد للتعامل مع الأحداث المستقبلية يوفر الكثير من الوقت الذي يمكن أن يضيع عند حدوث مشاكل أو أزمات أو أحداث أو مفاجآت، علاوة على ذلك، فإن غياب التخطيط يؤدي إلى تضارب وازدواجية الجهود ومن ثم ضياع المزيد من الوقت.

٢- الإدعاء بالتفرغ لموضوع بذاته:

إعتاد بعض المسؤولين على إدارة أوقاتهم بالأزمات، فعندما يتأخر موضوع ما مثل دراسة معينة بغرض إتخاذ قرار معين بشأنها فإن المسؤول غالباً ما ينفعل ويلقى ما يقوم به من عمل جانبياً حتى يتفرغ لهذا الموضوع الهام.

والحقيقة التي لا جدال فيها أن مثل هذا التصرف قد يكون سلبياً حيث يؤثر على أولويات استغلال وقت المسئول ويجعله يقوم بعمل من المفترض أن يقوم به آخرون، والقاعدة هي ليست كل الأمور أو الأحداث العاجلة تكون بالضرورة مهمة وهو ما يستوجب التفرقة ما بين الأمور الملحة أو العاجلة والأمور الهامة.

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

٣- عادة بابى مفتوح للجميع :

على الرغم من أن سياسة الباب المفتوح تعتبر أحد مظاهر الإدارة الفعالة إلا أن المغالاة في هذه السياسة قد تجعل المسئول يفقد السيطرة على وقته والحقيقة التي لا ريب فيها أن ممارسة سياسة الباب المفتوح يجب أن تكون وفقاً لضوابط محددة وأن يخصص لها فترات زمنية محددة كما يجب أن يدرك المرؤوس أهمية وقت الرئيس والحاجة إلى الحد من المقاطعات المستمرة لعمله حتى يتمكن من إنجاز مهامه الرئيسية في الأوقات المناسبة.

٤- عادة أحب أن أقوم بكل شئ بنفسى :

ثبت أن عادة أحب أن أقوم بكل شئ بنفسى تعتبر عادة سلبية في التعامل مع الوقت، إذ يرغب غالبيتنا في السيطرة على الوقت أو الإمساك بزمام الأمور مهما كلفه ذلك، وتكون النتيجة مواصلة العمل لأكثر من ١٢ ساعة يومياً وربما يخصص جزء ملموس منها للقيام بمهام روتينية كان من الممكن إسنادها للآخرين والحقيقة التي لا شك فيها أن عدم الميل للتفويض يمثل أحد العوامل الرئيسية المسببة لإهدار الوقت لدى المدراء وبالتالي فقدان التركيز على الأمور أو المهام ذات الأهمية المرتفعة.

٥- عادة دعنى أقوم بها :

أحياناً يصل الأمر ببعض المسئولين والمدراء القيام ببعض أعمال معاونين أو أن يحاول الإستيلاء على صلاحيات مرؤوسيه إدراكاً منهم على عدم مقدرة المرؤوس على القيام بهذه المهام بالجودة المطلوبة. والحقيقة أنه ينبغي بدلاً من إهدار وقت المسئولين الثمين فى القيام بمهام غيرهم من معاونين لهم فإنه من الأفضل تدريب وتطوير قدرات المرؤوسين حتى يمكن استغلال الوقت المتاح على نحو أفضل وتذكر عزيزى القارئ.. عزيزتى القارئة ما يلي جيداً:

أولاً: إن أحد المداخل الرئيسية لتحقيق الفعالية فى التعامل مع الوقت هو محاولة تغيير بعض العادات السلبية فى استخدامه إلى عادات إيجابية.

ثانياً: إن العمل لساعات طويلة غالباً ما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية. كما أن طرق استخدام الوقت تتحول إلى عادات لذلك استثمر الوقت مبدئياً من خلال إعادة التفكير فى تلك العادات وستكون النتيجة إتاحة مزيد من الوقت للتركيز على المهام الوظيفية الرئيسية.

ثالثاً: لا بد من محاولة تغيير عادات الوقت السلبية تدريجياً والبدء بوحدة كل أسبوع مثلاً وهكذا يتم التخلص منها شيئاً فشيئاً حيث ثبت أن محاولة التخلص من جميع العادات السلبية مرة واحدة قد يؤدي إلى تسرب مشاعر الإحباط أو الشعور بالفشل.

■ أسباب أخرى لضغوط العمل تؤثر على إدارة الوقت بفاعلية: وهناك أسباب أخرى لضغوط العمل تؤثر على إدارة الوقت بفاعلية يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- ١- وجود تقويم للأداء غير ملائم وغير فعال .
- ٢- عدم المساواة في الأجور أو الرواتب .
- ٣- السياسات الغامضة أو العدائية أو الاغتيابية .
- ٤- تغيير مكان العمل باستمرار .
- ٥- وجود المركزية والمشاركة المتدنية في اتخاذ القرارات .
- ٦- إتباع الصيغ الرسمية بإفراط .
- ٧- التداخل بين الوحدات التنظيمية .
- ٨- الأهداف الغامضة أو المتعارضة .
- ٩- الإنصال السيئ بين العاملين والإدارة .
- ١٠- التفويض غير الفعال .



أشهر مضيعات الوقت الكمبيوتر والنت وأشهر مضيعات وقت الشباب

■ أسباب فقدان السيطرة على النت :

أثبتت الدراسات العلمية الحديثة إنه بالإضافة إلى محاولة التخلص من بعض العادات السلبية في استخدام الوقت بوجه عام فإنه من الضروري لتحقيق الفعالية أن نتعرف على مسببات فقدان السيطرة على الوقت لأن تحليل هذه الأسباب والتعرف عليها يمثل خطوة منطقية نحو كسب المزيد من الوقت وبالتالي تحقيق الفاعلية في إنجاز المهام ذات الأولوية المرتفعة .

وأثبتت إحدى الدراسات العلمية عام ٢٠٠٩ أن الكمبيوتر والنت أشهر مضيعات وقت الشباب كما توصلت إحدى الدراسات العلمية والتي أجريت على عينة قوامها ٥٠٠٠ من المديرين في ١٤ دولة نامية إلى وجود ما يزيد على ٥٠ عاملاً رئيسياً أطلق عليها اسم مضيعات الوقت والتي يمكن تصنيفها إلى أربعة مجموعات رئيسية هي :

المجموعة الأولى : العوامل أو الأسباب التنظيمية .

المجموعة الثانية : العوامل أو الأسباب الاجتماعية .

المجموعة الثالثة : العوامل أو الأسباب الشخصية .

المجموعة الرابعة : العوامل أو الأسباب البيئية .

وتتضمن القائمة التالية أهم المكونات الفرعية للمجموعات السابقة المضيعة للوقت هذا بعد استبعاد الكمبيوتر والنت كأهم مضيع لوقت الشباب .

■ أشهر مضيعات الوقت :

المجموعة الأولى : الأسباب التنظيمية وتشمل ما يلي :

١- سوء التخطيط وتحديد الأولويات .

٢- عدم تحديد الأهداف بوضوح .

٣- المركزية وعدم التفويض .

٤- قصور الاتصالات التنظيمية .

- ٥- تعدد اللجان والاجتماعات غير الفعالة .
 - ٦- تداخل السلطات وعدم تحديد الأولويات .
 - ٧- كثرة الأعمال الورقية .
 - ٨- سوء نظام الحفظ والتوثيق .
 - ٩- تخلف تكنولوجيا العمل وأنظمة الإتصال .
 - ١٠- صعوبة الحصول على المعلومات .
 - ١١- ضعف كفاءة وخبرات المرؤوسين .
 - ١٢- الخلافات الشخصية فى بيئة العمل .
 - ١٣- كثرة الانتقادات داخل مكان العمل .
 - ١٤- عدم ملائمة البيئة المادية للعمل .
 - ١٥- ضعف عمليات التنسيق .
 - ١٦- تعدد المشرفين أو الرؤساء .
 - ١٧- تعدد الجهات الرقابية الداخلية .
 - ١٨- المشكلات والأزمات المفاجئة .
 - ١٩- كثرة أو تعدد الأعمال التى يجب القيام بها فى وقت واحد .
 - ٢٠- الزيارات والمقابلات الخارجية .
 - ٢١- الانخراط فى أعمال روتينية .
 - ٢٢- الزيارات والمكالمات الداخلية غير المخططة .
- ثانياً : المجموعة الثانية (الأسباب والعوامل الإجتماعية) وتشمل :
- ١- العادات والتقاليد .
 - ٢- الخلافات الأسرية .
 - ٣- الاتصالات الهاتفية .
 - ٤- العلاقات الإجتماعية والمهنية .
 - ٥- الزيارات غير المخططة .
- ثالثاً : المجموعة الثالثة (الأسباب والعوامل الشخصية) وتشمل :
- ١- ضعف الدافعية للعمل .
 - ٢- الحالة الصحية .

• تعلم كيف تنجز أكثر في وقت أقل •

- ٣- اللامبالاة أو ضعف الإلتزام .
 - ٤- الافتقار إلى الانضباط الذاتى .
 - ٥- عدم القدرة على قول كلمة « لا » للآخرين .
 - ٦- الإحباط أو الشعور بالملل .
 - ٧- الإستعجال أو نفاذ الصبر .
- رابعاً: المجموعة الرابعة (الأسباب والعوامل البيئية) وتشمل :
- ١- ضعف الأجهزة الرقابية .
 - ٢- ازدحام الطرق والمواصلات .
 - ٣- ضعف كفاءة البنية الأساسية .
 - ٤- الظروف المناخية غير المناسبة .
 - ٥- المشاركات المؤسسية والمهنية .
 - ٦- الضغوط السياسية .

تذكر عزيزى القارئ .. عزيزتى القارئة ما يلى :

- أ) إن مواقفنا تتغير إزاء الوقت بشكل مستمر وتعزى هذه التغيرات فى المقام الأول إلى التغيير الثقافى والتكنولوجى .
- ب) إن التقدم الثقافى والتكنولوجى قد ساهما بشكل إيجابى فى إيجاد المزيد من الفرص والتحديات فيما يتعلق بإدراج الوقت مما يدعم من أهمية استغلال الوقت بشكل مثمر وفعال .
- ج) تؤثر ثقافة المؤسسة تأثيراً بالغاً فى كيفية استغلال العاملين فيها للوقت مما يتطلب تنمية الوعى والإدراك بأهمية الوقت فى إنجاز المهام وتحقيق الأهداف .

