

محاضرة الأسبوع التاسع

مادة مهارات الاتصال

Communication Skills

المحاضرة المباشرة

مهارات إدارة الوقت الفعال

إعداد: أ. بلال محمود الوادي

كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع

جامعة الدمام



محاوالمحاضرة

مهارات إدارة الوقت الفعال

كيف يقضي المدير وقته؟

الصراع بين الوقت والانسان

مضيعات الوقت

أثر عدم تخطيط الوقت على المدير والإدارة العليا

مقترحات أساسية لإدارة الوقت

الاستغلال الأمثل للوقت

مقدمة

طبيعة الوقت

علاقة الانسان بالوقت

الوقت ومشكلة الإدارة

الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت

مظاهر مشكلة الوقت

مظاهر عدم استغلال الوقت

المناقشة والتعقيب بالمنتدى

لا يشك أحد بأن الوقت هو الحياة , فعمر الإنسان عبارة عن أيام , كما قال الحسن البصري : "يا ابن آدم, إنما أنت أيام, إذا ذهب يوم ذهب بعضك".
والأيام ما هي إلا ساعات ودقائق لهذا على المرء أن يتفكر أين يذهب يومه , والإسلام اهتم بإدارة الوقت الخاص إضافة إلى إدارة وقت العمل وحثه على اغتنامه وعدم إضاعته, فهو من الأمور التي يسأل عنها الإنسان يوم القيامة فعن أبي برزة الأسلمي قال:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لا تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع خصال : عن عمره فيم أفناه, وعن شبابه فيم أبلاه, و عن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه, وعن علمه ماذا عمل فيه

ولم تعد إدارة الوقت مهارة كمالية بالنسبة للمدير أو العامل على مستوى الوظيفة أو على المستوى الشخصي هل تتذكر ذلك الاجتماع الطويل والممل الذي شاركت فيه وكنت تنظر إلى ساعتك كثيرا وهي تعد وكما لو أنها قد توقفت عن الحركة تماما ، هل تتذكر كيف تشعر ببطيء حركة الوقت والطائرة تسير على الممر بعد هبوطها على أرض الوطن عائدا بعد فترة غياب طويلة ... إنها اللحظات التي يسير الوقت فيها بطيئا للغاية .

□ هل تتذكر كلماتك التي تقولها عندما تقوم بعمل شيئا تحبه وتهواه أو تشاهد شيئا ممتعا إنك تقول : الوقت يجري أو لقد سرقني الوقت .

طبيعة الوقت

1- الوقت أغلى ما يملك الإنسان.

2- الوقت مورد محدود .

3- الوقت لا يمكن تعويضه .

4- الوقت يمضي سريعاً .

5- استغلال الوقت يزيد من قيمته .

لماذا إدارة الوقت ؟

1- لتنفيذ المهام الهامة ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل والاستجمام أيضاً .

2- لتحديد الأولويات وإنجاز أهم الأعمال .

3- للاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله جيداً .

4- للتغلب على الإجهاد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل .

لا أتحكم
مطلقاً
في وقتي

أَتَحْكَمُ
كَلِيًّا
فِي وَقْتِي

[illegible]

علاقة الانسان بالوقت

□ إن الوقت أكثر المفاهيم صلابة ، وفي نفس الحين هو أكثرها مرونة ، إننا نعيش في مجتمع واحد ، بل وفي حجرة واحدة ، وكل منا يستخدم عبارات تختلف عن الآخر عندما نحدد علاقتنا بالوقت .

□ الوقت المتاح لبعض الناس هو نفسه المتاح للآخرين ، فكلنا نستخدم تقويم واحد يحدد اليوم بأربع وعشرين ساعة والاسبوع بسبعة أيام والشهر بثلاثين يوماً والسنة باثني عشر شهراً .

الوقت ومشكلة الإدارة

□ إن العمل الإداري نشاط يهدف إلى السعي إلى تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة .

□ وتحقيق الأهداف مرتبط بجدول زمني وخطة محددة بوقت . والنجاح أو حتى الإبداع في تحقيق النتائج لا يمكن الاعتراف به وتقديره إلا إذا كان في حدود الوقت أو الزمن المطلوب فالكثير من الأبطال الرياضيين يحققون الأرقام القياسية خارج وقت المسابقات الدولية فلا يعترف بإنجازاتهم ونتائجهم .

□ ويتعامل المدير والمشرّف والمهندس والفني مع عامل الوقت أكثر من العوامل الأخرى المؤثرة في عملية الإنتاج بما فيها الجانب الفني . وهناك صراع دائم بين المشاركة التنظيمية والفنية في الأعمال ، ولا نستطيع تجاهل الخبرة الفنية ، ونركز جهودنا في محاولة السيطرة على المشاركة التنظيمية باعتبارها شيئاً متميزاً عن الإسهام الفني للتنفيذيين أو العاملين . ويعني ذلك أن المديرين يتعاملون بطريقتين هامتين :

□ 1- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

- فالقرار هو القلب النابض للعملية الإدارية ، وتوقيت اتخاذ القرار من أهم العوامل المساهمة في دعم عملية اتخاذ القرار والحصول على النتائج المستهدفة .
- ولا يمكن الاعتماد على محتوى القرار فقط وتجاهل الوقت أو الزمن اللازم والمناسب لاتخاذ وصدور القرار .
- وعلى سبيل المثال قد يريد التنفيذيون دراسة إحدى مشكلات الانتاج على نحو موسع ليصلوا إلى الحل الأمثل من وجهة نظرهم التنفيذية والفنية ، ويعتقدون أن التأخير في اتخاذ القرار قد يكون أكثر تكلفة من أي زيادة في العائد المترتب على القرار الناتج عن التمهيل والدراسة الموسعة .
- وفي نفس الوقت قد يريد مديرو التخطيط أو التنظيم أن يشجعوا دراسة أطول لقضية ما يكون لها أهمية تتجاوز مجال الرؤية الخاصة بمديري التنفيذ .

2- معالجة المشاكل والموضوعات المطروحة عليهم بالتسلسل السليم وفي الوقت السليم

غالبا ما يهتم المديرون التنفيذيون بجانب التنفيذ ، ويطلبون وقتا أطول ، ولا يقدرّون مدى الضرر الذي يمكن أن يلحق بالمؤسسة أو المنظمة عند التأخير في جدول التنفيذ و الانتهاء من الأعمال في المواعيد المطلوبة أو المعروضة .

وفي أحيانا كثيرة لا يوافق التنفيذيين عند استشارتهم على قبول بعض الأعمال بسبب ضيق الفترة الزمنية المطلوبة للتنفيذ ... ولكن في الجانب الآخر يضغط مدير التخطيط أو التسويق عليهم للتجاوب معه في الموافقة على التنفيذ في الوقت المطلوب أو المسموح به .

- فإدارة المنشأة تقوم بدور واضح للتحكم في الوقت من خلال :
- **توسيع حدود العمل أو تضيقه .**
- **الإسراع أو الإبطاء بالعمل .**
- **التركيز على بعض الأنشطة وتخصيصها على البعض الآخر .**
- ولا تستطيع إدارة المشروع في أغلب الأحوال الانفراد باتخاذ الكثير من القرارات بسبب الوقت أو لعجزها عن تقدير الوقت اللازم لارتباطه ببعض الجوانب الفنية ، حيث يصعب عليها أن تتعرف عن المشكلة نفس القدر الذي يعرفه شخص أقرب لمستوى العمل .

الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت

- تتعاضم مشكلة الوقت في المجتمعات الأقل نمواً من المجتمعات المتقدمة ، وتطفو على سطح المشكلات عندما تسعى الإدارة إلى التطور والتحديث للمنظمات والهيئات المختلفة .
- وتنتج العديد من المؤسسات في تطوير النظم والآلات والمعدات المستخدمة في الإنتاج ولكن اتجاهات العاملين نحو الوقت تبقى المشكلة الأكثر تعقيداً .
- وتتمثل أهم الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت في :

تابع - الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت

- **النظام الاجتماعي السائد وأثره على سلوك العاملين ...** حيث يختلف سلوك الأفراد تجاه الوقت طبقا للمجتمعات القادمة منها ، فالقادمين من المجتمعات الزراعية أو الريفية يؤثر فيهم خصائص هذه المجتمعات مثل الاتكالية وعدم التخطيط ، والارتباط بالعادات والتقاليد وغالبا ما يكون الاهتمام بالوقت ضعيفا .
- **نوع العلاقات الأسرية والاجتماعية** ، والذي يتحدد طبقا له الإطار الخاص بالتعامل داخليا ، وبصفة خاصة تلك العلاقات التي لا يمثل عنصر الوقت أية أهمية فيها ، حيث أن الالتزام بالأداء والسلوك المحدد أو المرغوب يصبح هو الشيء الأكثر أهمية .

تابع - الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت

□ العمومية والبعد عن التخصص وشغل بعض الوظائف
بأشخاص لا تتوافر فيهم متطلبات شغلها

□ . ويعتقد كبار العاملين دائما أنهم يستطيعون أن يشاركوا
بالرأي والمناقشات بحكم مواقعهم القيادية دون النظر لعدم
تخصصهم في مجال المناقشة أو ضعف خبراتهم فيها .
والمدیر الناجح هو الذي يستطيع أن يحدد المستوى الحقيقي
لخبراته ومعارفه ، ويكلمها من خلال مستشاريه ومعاونيه .

تابع - الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت

- **عدم الإلمام أو المعرفة لوصف الوظيفة** ، وبالتالي صعوبة تحديد المسؤوليات والحقوق ، وخطوط الاتصال والسلطة في الهيكل التنظيمي في المنشأة ، بجانب عدم الإلمام باللوائح والقوانين المعمول بها ويؤدي كل ذلك إلى كثرة الجدل والمناقشات والهروب من تحمل المسؤولية ومحاولة تحميلها للغير .
- **عدم الاهتمام بتوجيه وإرشاد وتدريب العاملين في بداية حياتهم الوظيفية على مهارات تنظيم وإدارة الوقت** – ويجعلهم ذلك يعتمدون على نقل خبراتهم السابقة في المجتمعات القادمون منها عند تحديد علاقتهم بالتعامل مع الوقت في العمل .

مظاهر مشكلة الوقت

- تنشأ مشكلة الوقت لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة حيث تواجههم غالبا مشكلة إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد أو المتاح أمامهم . والملاحظ أن هناك ازديادا دائما ومستمرًا في مهامهم و واجباتهم ، وبصفة خاصة عند الصعود على سلم الترقى للمناصب الأعلى .
- ومن الطبيعي ألا يستطيع المدير زيادة عدد ساعات اليوم للمدير حتى يواجه متطلبات المهام والواجبات الجديدة التي تضاف إليه ، ولكنه يستطيع إعادة تقييم هذه المهام والمتطلبات ، ويقوم بأداء ما يتطلبه موقعه الجديد دون الإصرار على الاحتفاظ بالقديم .

تابع - مظاهر مشكلة الوقت

□ ويفتقد الكثير من رجال الإدارة هذه القدرة مما يؤدي إلى تداخل الأعمال وتراكمها وتعطل الكثير منها ، مما ينعكس أثره على العمل والعاملين ، وبالتالي الناتج النهائي للمنظمة .

□ ويستعين بعض المديرين بالمستشارين أو الخبراء المتخصصين لمساعدتهم في الدراسة وابداء الرأي والمشورة التي تساعدهم على اتخاذ القرار السليم ، بحيث يتوفر لديهم الوقت المناسب لدراسة واصدار القرارات المطلوبة .

ويتضح كما سبق أن سوء استغلال الوقت يمثل بالفعل مشكلة ، وأهم مظاهرها :

- ارتفاع هرم الملفات والأوراق على المكاتب ، والتي غالبا ما تتحرك ببطء شديدا ، وتمثل دائما ضغطا عصبيا ونفسيا كبيرا عليهم .
- استخدام تعبيرات : هام – عاجل – عاجل جدا ... وهكذا ، وهذا يعني الاعتراف بأن هناك أعمالا أهم من الأخرى ، دون الوضع في الاعتبار تسلسل هذه الأعمال وترتيبها مما يؤثر على كفاءة العمل الإداري .
- تأخير الكثير من الموضوعات والذي يؤدي في بعض الأحيان إلى خسائر مباشرة أو غير مباشرة ، نظرا لعدم بحثها أو دراستها في الميعاد المحدد لها والحاجة إلى جهد إضافي لمعالجة الأضرار الناشئة عن هذا التأخير .

- وتؤكد بعض الأبحاث في هذا المجال 60% من الوقت الضائع في المجال الإداري سببه الأمراض الإدارية للمديرين . والتي يكون السبب فيها الاضطرابات النفسية لهم ، والضغوط التي يعانون منها ، لعدم كفاية الوقت المخصص لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم .
- ويعتقد البعض أن تخفيض عدد ساعات العمل للمدير أو المشرف يعني إعطاءه فترة أطول من الراحة حتى يتخلص من القلق والاضرابات التي يعاني منها ، دون أن يكون هناك تحديد دقيق للوقت المناسب الذي يحتاج إليه المدير حتى يعيد تنظيم وتخطيط وقته بصورة عملية .
- وتؤكد بعض الدراسات في المجتمعات النامية أ هناك تفاوتاً كبيراً في عدد ساعات العمل بالنسبة للمديرين ، حيث أن بعضهم يعمل 24 ساعة في الأسبوع ، في حين أن هناك من يعملون ما يقرب من 100 ساعة اسبوعياً ، واتضح أيضاً أن الظروف البيئية كثيراً ما تقف مانعاً أمام الكثيرين منهم الذين يرغبون في توفير الوقت لصالح العمل .

□ ويقول مدير ناجح :

□ إن سبب نجاحه يتركز في أنه يتجنب التفاصيل ويتركها للمسؤولين في المستويات الأقل ، ولا يكس الأوراق على مكتبه ، ولكنه يجعلها تسير بسرعة الريح ولا يحمل حقيبة منتفخة إلى منزله .

الصراع بين الوقت والإنسان

- كيف يدير الانسان صراعه مع الوقت ؛
وهل يستطيع الانتصار عليه ؟ وهل يمكن
لوقت أن يهزم الانسان ؟
- إنها أسئلة تبدو لأول وهلة غير هامة ، لكن
عندما نحاول البحث عن إجابة لها فسوف
ندرك أهمية تحديد هذه العلاقة .

وهناك ستة صور شائعة عن علاقة الانسان بالوقت

□ الوقت هو السيد ...

□ إنك تتخلى عن مسئوليتك تجاه نفسك لقوة خارجية أخرى ، إنك تجعل من الوقت سيد عليك يتحكم فيك " إننا نطيع أوامر الوقت " عبارة نردها كثيرا ، ومدلولها كبير ، فهي تعني هيمنة الوقت عليها حيث تكون له السلطات الكافية لتحديد ماذا نفعل بل وكيف نفعل ؟ إن الوقت يمارس سيادته عليك ، وأنت تقول : إن الوقت لا ينتظر أحد ، تضع نفسك في كابينة السائق وتجعلك من نفسك راكبا في سيارته سواء كنت راغبا أو مضطرا .

□ إنك كثير ما تتخلى عن أداء بعض الأعمال التي ترغبها بسبب أن الوقت قد فات أو أنه ما زال مبكرا ، فإنك قد تتنازل عن المشاركة في مناسبة تهلك ، حيث أنها تتعارض مع ميعاد نومك ظهرا أو مساء ، إنك تتمسك بعادات شخصية مرتبطة بعامل الوقت بصورة صارمة إنك تعودت أن تستيقظ مبكرا حتى وإن كان جسمك يحتاج إلى الراحة ، إنك تتناول طعام الغداء في الساعة الثانية حتى لو كنت غير جائع ... وهكذا .

تابع – صور علاقة الانسان بالوقت

□ الوقت عدو لك

- ما هذا الشعور الذي يسيطر عليك عند إنجاز العمل مبكرا ؟
- أنه شعور الانتصار ، أم شعور الهزيمة فهو إذا لم يتم إنجاز العمل في الوقت المحدد . والفرح والحزن في هذه الحالة يكونان مرتبطين بمسألة الوقت . وهذا الارتباط يجعلك دائما في حالة صراع مع الوقت ، لأنك تخاف من هزيمة الوقت لك .
- إنك تعودت أن تذهب إلى مواعيدك مبكرا وتكون في انتظار الآخرين مهما كانت ظروفك ، ويسيطر عليك الحزن عندما تصل متأخرا عن الميعاد ، ليس بسبب ضيق الآخرين ، بل لأنك تشعر بالخسارة في معركتك مع الوقت .
- أنك لا تترتاح لأولئك الذين يتعاملون مع الوقت بطريقة مختلفة عنك ، أنهم يتعاملون مع الوقت بغير نظام ، وترفض الاستماع للعبارات التي يرددوها مثل " لا وجه للإستعجال " ، " أنه ما زال لدينا متسع من الوقت "

تابع – صور علاقة الانسان بالوقت

□ هل الوقت لغز بالنسبة لك ؟

□ إذا كان الوقت شيئاً غامضاً أو صعب الإدراك ، فإنه يصبح خارج مدى الوعي و عليك أن تخشى مواجهته ويعتمد على بعض التصرفات التي تحميك من المواجهه الصريحة معه ، مثل تكبير حجم إنجازاتك والتشكيك في قدرات الآخرين الذين يتعاملون مع الوقت بطريقة مختلفة عنك .

□ إنك تركز على عملك داخل المعمل أو الورشة أو المكتب فقط ، وتهمل بقية الاعتبارات الأخرى ، فأنت قلق على النتائج المستقبلية ، فعندما يكون الوقت لغزاً فسوف يصعب عليك التنبؤ بما يخبئه الوقت بالنسبة لك .

□ وعندما تسمح للوقت أن يمر عليك بدون أن تفسر نتائجه فسوف تفقد القدرة على تقدير الاحتياجات والمواد وحتى ردود أفعال الآخرين في المستقبل والقدرة على التعامل مع هذه الظروف .

تابع – صور علاقة الانسان بالوقت

□ الوقت خادما " لك ...

□ عندما تعتقد أن الوقت يعمل لخدمتك ، فسوف تعمل على أن تتحكم وتسيطر عليه . إنك تحاول أن تحدد كمية الوقت التي يمكنك استخدامها لإختياراتك وترتيب أولوياتك ، ولكن لأن الوقت قوة محيرة فإن هذا الاتجاه يتطلب مجموعة من القواعد والمعايير ، وهذا الاتجاه تحدده السلوكيات التالية :

□ ***التخطيط المسبق للوقت والعيش في المستقبل** ، عليك أن تستخدم أدواتك في ترويض الوقت ، وهذا يعني أنك في الوقت الحالي تتقذ ما تم التخطيط له مسبقاً" فأنت تقود الوقت في طريق قد رسمته مسبقاً" ، وتعرف إلى أين أنت ذاهب ، وإذا لم تكن قد خططت لوقتك فإن الطريق سوف يتحكم في اتجاه سيرك ، وسوف تعتمد على الصدفة أو اختيار الأسهل قد لا تصل للهدف .

□ **إنك تعيش الحاضر لتنفيذ ما خططت مسبقاً له** ، وتركز طاقاتك الحقيقية على تطوير الخطة لأفضل مدى بالنسبة للغد أو المستقبل ، وعلى سبيل المثال عندما تشارك الآخرين في اجتماع ، فبدلاً من الخوض في الحوار والجدل والنقاش بصورة كلية ، يجب أن يكون هناك حيز للتفكير فيما ستفعلونه بعد انتهاء الاجتماع ، وما هي الخطط التي ستوضع لتنفيذها ثم مناقشتها .

تابع – صور علاقة الانسان بالوقت

□ الوقت هو المحكمة ...

□

□

□

□

إنك مذنب دائما أمام الوقت ، لم ينتزع أحد هذا الاعتراف منك ولكنك وضعت نفسك في قفص الاتهام وجعلت الوقت هو القاضي الذي يحاكمك على جرائم لم ترتكبها .

إنك تهمل مشاعرك بك وتحاصرها وتسجنها بين عقربي الساعة وكان يجب عليك أن تستجيب لها بصورة صحيحة وتحررها من قيودها . فعقارب الساعة تشير إلى أوقات السعادة والكآبة والانطلاق واليأس فلا تضع نفسك بين حركة عقارب الساعة وتستسلم لها ولكن عليك أن تتحرك معها تجاه ما تريد .

-الدقة المتناهية في التعامل مع الوقت في الأشياء الضرورية والهامة أو غير الضرورية أنت تحاول أن تكون لديك ساعة ذات دقة متناهية تضعها في يدك وعلى مكتبك وفي منزلك وحتى في حجرة نومك وأصبحت دقائق الساعة هي النعمة الموسيقية التي فرضتها على نفسك دائما ، إن البعض يحول محطات الراديو بحثا عن دقائق الساعة ليتعرف على الوقت بالرغم من الساعات الأخرى التي حوله وكل ذلك يفسر ما يفرضه عليك الوقت من أحكام أبدية عليك تنفيذها طوال حياتك .

تابع – صور علاقة الانسان بالوقت

□ علاقة محايدة مع الوقت ...

- الثواني والدقائق والساعات والأيام والأسابيع والأشهر والسنون تعني الوقت بالنسبة لنا وهي المورد الذي أنعم الله سبحانه وتعالى علينا به منذ ولادتنا والذي يعطي لنا أسس متفق عليها للمشاركة وفهم ما يحدث للوقت ولترتيب ما يأمل أن يحدث .
- عليك دائما أن تكون اتجاهاتك بصورة ايجابية وفي نفس الوقت محايدة نحو الوقت ، عليك أن تدرك وقتك كوحدة متكاملة وعندئذ تستطيع أن تضطلع بالمسؤولية الكاملة تجاه وقتك وتفعل ما تريد أن تفعله بهذا الوقت .
- والوقت كما ذكرنا هو من النعم التي من الله بها علينا ولكنه مثل بقية النعم الأخرى يمكن أن يساء استخدامه أو التعامل معه مما يتحول إلى مصدر للشقاء والتعاسة .
- إن دقائق الساعة حولك لا تمثل أية قيمة إنسانية مفيدة وإذا كان هذا اتجاهك الحقيقي فانك سوف تستطيع أن تتغلب على أشياء صغيرة أو تافهة يمكن أن تشغل بالك لفترة أطول من الساعات .

إدارة الوقت والذات

- يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم ويختلف أيضا من ثقافة إلى أخرى وسلوك الانسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت .
- وتكوين قيم الانسان تجاه الوقت عملية معقدة وهي من أكثر الصفات تأثرا بالظروف المحيطة وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة .
- وبصفة عامة نستطيع القول أن المنظمات عبارة عن نظم للجهد الانساني المطلوب والمنسق زمنيا في ضوء حاجات وأهداف هذه المنظمات . والادارة تنظر إلى الانجاز على أنه مرتبط بتوجيه معين نحو الوقت المخطط أو المستهدف .

أسئلة مهمة لكم

- **-ماذا تعني إدارة الذات والوقت ؟...** توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها . وهذا يعني توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب وفقا للزمن والوقت المحدد .
- **-ماذا يعني ترشيد السلوك والوقت ؟** إنه يعني استخدام الأساليب والامكانيات المتاحة لتحقيق الهدف المطلوب إنجازه في الوقت المخصص لذلك . ويتطلب تعديل بعض السلوكيات اللازمة لتحقيق الهدف بحيث يكون استهلاكها للوقت أكثر تناسبا أو التخلي عن بعض السلوكيات نهائيا حيث تكون مضيعة أو مستهلكة لكثير من الوقت دون حاجة إليها .

كيف يقضي المدير وقته

- أجريت العديد من الأبحاث والدراسات للإجابة عن هذا السؤال وعن طريق تحليل أنشطة العمل اليومية واستخدام أسلوب الملاحظة المقننة لعدد من رؤساء بعض المنشآت اتضح أن أنشطة المدير غالبا ما تنحصر في الأنشطة التالية :
- العمل المكتبي... وهي الفترة الزمنية التي يقوم فيها المدير منفردا بدراسة الأوراق والمستندات والتفكير واتخاذ القرارات والتوقيع على المستندات .
- المقابلات الشخصية... وهي الفترات الزمنية التي يقضيها الرئيس مع العاملين في المنشأة للدراسة والبحث والمناقشة أو مع أفراد خارجين من منشآت وهيئات أخرى .
- استخدام الجوال... وهي المكالمات الصادرة والواردة من خارج أو داخل المنشأة خلال فترة العمل الرسمية

تابع - كيف يقضي المدير وقته

□ -إدارة العمل اليومي ... وهي الفترات القصيرة جدا التي تمثل مقاطعات دائمة من الأجهزة الفنية والادارية المساعدة للمدير مثل : السكرتارية أو بعض المساعدين بغرض الحصول على التوجيه أو الاستشارة أو التوقيع على بعض المستندات . ويمكن أن يتم ذلك متداخلا مع الأنشطة الثلاثة السابقة الأخرى .

□ وعدم تخطيط الوقت لأداء الأنشطة السابقة يعني أن تتحكم هذه الأنشطة في وقت المدير وتطغيان إحداها على الباقي وقد تتداخل وتزدحم في أوقات معينة ويكون جهد المدير في هذه الحالة مركزا على التعامل مع المشكلات الناتجة عن هذا التداخل عن طريق التأجيل أو الهروب أو الإحالة للآخرين دون توفر الفرصة للدراسة واتخاذ القرار السليم .

أثر ذلك على شخصية المدير

□ وتنعكس آثار ذلك على شخصية المدير نفسه وعلاقته
بمرؤوسيه وكذلك العملاء بجانب أثر ذلك على جودة
الانتاج والأداء وتدهور إنتاجيته ولو لوحظ أن توزيع
الوقت يختلف إلى حد ما باختلاف مستوى الموقع
القيادي حيث تقل حرية استخدام الوقت كلما اتجهنا
نحو الإدارة العليا والعكس عندما نتجه إلى الإدارة
الإشرافية حيث تكون هناك مرونة أكبر في ضبط
المواعيد والوقت .

أثر عدم تخطيط الوقت على المدير والإدارة العليا

- -خضوع المدير لظروف وإدارة الآخرين .
- -إعطاء الفرصة لسيطرة النفوذ والمحسوبية على أعمال المدير .
- -الاستماع إلى وجهات نظر من يستطيع الوصول إليه وإهمال وجهات النظر الأخرى .
- -بحث الأمور والقضايا التي لا يمكن تأجيلها مثل المشاكل الادارية أو التنظيمية أو خاصة التي تتعلق بالإدارة العليا وإهمال أمور المرووسين والتي غالبا ما تتعلق بالإنتاج .
- -بذل جهد إضافي لمعالجة الأخطاء الناتجة عن التأخير في بحث أو دراسة بعض الموضوعات الهامة .
- -عدم استثمار طاقات وامكانيات المرووسين لعدم وجود الوقت الكافي للتعامل مع المدير بشكل ايجابي .

أثر عدم تخطيط الوقت على المدير والإدارة العليا

- -التوتر والاجهاد الذي يصيب المدير وأثره على علاقته بالمرؤوسين وصغار العملاء .
- -العجلة في بحث الأمور السطحية في اتخاذ القرار .
- -تراكم الأوراق والمستندات والقضايا وأثره على انسياب العمل .
- -تصنيف المدير ضمن الكفاءات الضعيفة .

مضيعات الوقت

- هناك مظاهر عديدة وسلوكيات مختلفة تسبب إضاعة الوقت ولكن هناك أيضا الأسباب الحقيقية لإضاعة الوقت .
- 1-مظاهر إضاعة الوقت ...
- عن طريق الملاحظة واجراء بعض الدراسات حول مظاهر إضاعة الوقت أثناء أداء العمل اتضح أهم هذه المظاهر في الآتي :
- -الاجتماعات الكثيرة مثل اللجان واللقاءات الدورية مع المرؤوسين أو مع القيادات الأخرى وعدم تحديد جدول أعمال لها والتطرق لبحث الأمور غير الهامة أحيانا .
- -كثرة عدد الزوار بين خارج المنشأة أو داخلها والخلط بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل .
- -طرق كتابة الخطابات والرد على المراسلات أو المذكرات الواردة والاطالة دون الحاجة لذلك .
- -صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية لأداء العمل والحاجة إلى بذل بعض الجهد للحصول عليها .
- -سوء التنظيم الداخلي بالمشاة وتداخل وتضارب الاختصاصات وما ينشأ عنها من صراعات تحتاج إلى بعض الجهد والوقت لتجاوزها غياب توصيف وظائف العاملين أو عدم الأخذ بها في حالة وجوده .

تابع – مضيعات الوقت

- -مركزية السلطة واتخاذ القرار والحاجة دائما للجوء إلى المستوى الأعلى وعدم تفويض السلطات
- -سيطرة الروتين على الإجراءات وخطوات العمل وعدم محاولة تغيير أو تطوير النظم والأفراد المسببة لذلك .
- -التعود على عدم سرعة البت في الأمور والاعتقاد بأن تأجيلها يعطي دائما الفرصة للدراسة واتخاذ القرارات المناسبة .
- -التعود على كتابة التقارير التقليدية والروتينية التي لا تعطي نتائج أو مؤشرات ولا يعتمد عليها في تحديد الاحتياجات أو تقييم النتائج أو الأداء .

كيف تتحكم في الأشياء التي تستهلك الوقت

□ يمثل العنصر البشري أهم عناصر الانتاج والجودة ولكن تبقى قضية النجاح في استثمار طاقات الانسان هي المفتاح الحقيقي لتحقيق الأهداف المطلوبة .

□ وتنظيم علاقة الأفراد بالوقت تأتي في مقدمة مهام الإدارة الواعية والباحثة عن تميز أداء العاملين فيها . ويحتاج ذلك إلى وضع نظم شاملة توضح المهام والوظائف والاتصالات بحيث يمكن التغلب على الفاقد من الوقت الناتج من المقاطعات الشخصية والاجتماعات واستخدام التليفونات والسعي من أجل الحصول على المعلومات اللازمة للأداء بدون معاناة أو عقبات .

نصائح لاستغلال الوقت في العمل الاداري

- *اجعل وقتك مخصصا للعاملين معك ...
- *اختر المكان الهادئ عندما تحتاج للتفكير ...
- *اجعل مواعيدك محددة البداية والنهاية ...
- *الادارة اللامركزية وتفويض الصلاحيات

والتمرين التالي يساعدك على تقدير الوقت اللازم قضائه في الاجتماع

الأسئلة		
هل أنت راغب في حضور هذا الاجتماع ؟	لا	نعم
هل يساعدك على تحقيق أهدافك ؟	لا	نعم
هل يمكن لشخص آخر أن يحل محلك في الاجتماع ؟	لا	نعم
هل تشعر أن المشاركين في الاجتماع يساهمون في تحقيق الهدف ؟	لا	نعم
إذا كان الحجم الأمثل للمشاركين في أي اجتماع من 5-7 فهل اجتماعك مناسب ؟	لا	نعم
هل هناك شخص يمثل أهمية للإجتماع ولم يدع إليه ؟	لا	نعم
هل هدف الاجتماع محدد بوضوح ؟	لا	نعم
هل هناك موضوعات هامة غير مدرجة في المناقشة ؟	لا	نعم
هل هناك وسيلة أفضل من الاجتماع لحسم هذه الأمور؟	لا	نعم
هل تعرف ماذا تريد بالضبط من هذا الاجتماع ؟	لا	نعم
ماذا سوف تفعل بهذا الوقت إذا لم تذهب للاجتماع ؟	لا	نعم

□ وتستطيع أن تكتشف بسهولة مدى النجاح أو الفشل في إدارتك للاجتماع عندما يقترب الاجتماع من نهايته أو عند الانتهاء منه .

□ إنك في حاجة إلى أن تراجع نفسك قبل أي اجتماع حتى تحدد أهمية وتصورك لكيفية إدارتك له ، وتحدد الموضوعات المطلوب مناقشتها وتتوقع المشكلات والعقبات وتضع التصورات اللازمة لتجاوزها ، ويأتي تقدير الوقت اللازم لإدارة الاجتماع والوصول إلى النتائج المطلوب في مقدمة الأعمال المطلوب منك إنجازها .

مقترحات أساسية لإدارة الوقت

□ 1-تجزئة الوقت إلى ...

- -وقت يمكن ضبطه وهو الوقت الذي يتحكم فيه المدير .
- -وقت لا يمكن ضبطه (هو وقت الاستجابة للأحداث وطلبات الآخرين)
- والمدير الفعال هو الذي يحاول زيادة نسبة الوقت الخاضع للضبط حيث أن الوقت الذي يمكن ضبطه يقدر بحوالي 75% عند بعض الباحثين ويمكن تحقيق ذلك بطرق منها التبسيط فمثلا" قد يخصص وقت محدد كل يوم خاص بعمل معين مثل الاطلاع على المكاتبات ، تلقي المكالمات والاجابة الفورية عن المراسلات وكذلك وقت لمتابعة أعمال الآخرين وفترة معينة للزيارات وهكذا .

تابع – مقترحات أساسية لإدارة الوقت

□ 2-التركيز ...

- ويعني التعريف والتحديد الواضح للعمل من حيث أهدافه واستراتيجية ، بحيث يمكن تحديد نوع المعلومات المطلوبة والضرورية وترتيب الأولويات .
- ومن الأفضل التركيز على عمل واحد في الوقت الواحد بدلا من التشتت في أمور كثيرة في نفس الوقت ويستعان في تحديد الأولويات بثلاث خطوات :
- -ترتيب ورود الموضوع : (مبكرا – متأخرا) .
- -الاستعجال : (عاجل – آجل) .
- -مدى إسهام الموضوع في تحقيق أهداف المنظمة .
- وبصفة عامة يجب النظر إلى الوقت على أنه استثمار حيث يجب تحقيق أفضل النتائج الممكنة على المستوى الشخصي وعلى مستوى تحقيق أهداف العمل .
- تأثير العمل الفردي والعمل الجماعي على الوقت .
- يتفوق العمل الجماعي على العمل الفردي من حيث التوصل إلى الحلول الصحيحة ، ومن حيث قلة عدد الأخطاء ولكنه يكون أبطأ ويؤثر الاستعجال تأثيرا سلبا على قرارات الأفراد والجماعات .

تابع – مقترحات أساسية لإدارة الوقت

□ 3-التفويض ...

□ ويقصد بمبدأ تفويض السلطة عملية نقل للسلطة من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة ، كما أنه يعني في نفس الوقت أداء جزء من عمل المدير بواسطة مساعديه ولكن هذا لا يجب أن يفهم منه أن عملية تفويض السلطة تؤدي إلى تفويض المسؤولية ، وبالتالي يتخلى المدير عنها بمجرد تفويضه للسلطة بل إن عملية التفويض لا تؤدي إلى إلغاء المسؤولية ويظل المدير هو المسئول النهائي عن أداء مروضيه ونتائج عمل وحدته كما أن المروضين مسئولون عن نتائج الأعمال المكلفين بها أمام رئيسهم .

□ -تعلموا كيف تتولون عملية التفويض بصورة أفضل فكل ساعة مخصصة للتفكير توفر ثلاث أو أربع ساعات من العمل الفعلي .

- وأصحاب العمل الذين توقفوا عن التفكير لعدم معرفتهم كيف يفوضون الآخرين يسيئون تقدير الأمور ويخطئون عندما يعتقدون أن أتباعهم غير جديرين بتحمل المسؤوليات ، فالتابعون قد يتبنون مواقف مختلفة تجاه التفويض:
- الانتظار حتى يتم تكليفهم بعمل معين .
- الاستفسار عما يجب عليهم القيام به .
- اقتراح ما يجب القيام به والتنفيذ بعد الموافقة .
- القيام بما يراه مديرهم مناسباً وإطلاعه مباشرة عليه .
- التصرف وإحاطة المدير علماً بصورة دورية بما يقومون به .

□ ومن أجل أن يتجنب المديرون مشكلات التفويض فعليهم أن يتفقوا مع أعوانهم على :

- الأهداف الهامة المطلوب تحقيقها .
- الزمن اللازم لذلك .
- التوجيهات والارشادات اللازمة للجوانب المختلفة عند التنفيذ .
- كيفية المتابعة والتقييم المستمر والمعايير المستخدمة .
- المشكلات والنتائج العرضية المتوقعة .

الاستغلال الأمثل للوقت

- أولا " ... تحمل المسؤولية وحدد اختياراتك .
- ثانيا " ... رتب أولوياتك بوضوح .
- ثالثا " ... ركز على أهدافك .
- رابعا " ... اعمل طبقا " لما تملك من طاقات فعلية .
- خامسا " ... صل جسور الثقة مع الآخرين .
- سادسا " ... هل تستطيع أن تقول لا ؟
- سابعا " ... وقتك ملك لك .
- ثامنا " ... الوقت الحقيقي هو الحاضر .
- تاسعا ... الوصايا العشر في التعامل مع الوقت

الوصايا العشر في التعامل مع الوقت

□ 1- احتفظ بدفتر تخطيط مواعيد معك دائما .

□ اجعل تحركاتك بها فهي ليست لتدوين مواعيدك فقط ولكنها أيضا لتدوين ملاحظاتك وأهدافك وأيضا أفكارك العشوائية وتصورك لأداء واجباتك المستقبلية وكذلك بعض المحاذير التي تراها في وقت التنفيذ .

□ اجعل استخدام هذا الدفتر سهلا من حيث إدخال المعلومات أو الحصول عليها ومن الممكن أن تستخدم أحد الأجهزة الالكترونية الحديثة الصغيرة الحجم التي يمكنها أن توفر عليك الكثير إذا كان ذلك في استطاعتك .

تابع

□ 2-اجعل أهدافك دائما شهرية .

- تخطيط أهدافك على فترات قصيرة يجعلها دائما غير واقعية ومتضاربة وتجعلك دائما في توتر نظرا لمحاولاتك وسط أهداف الماضي بالحاضر وليس معنى ذلك أن تضع الأهداف لمدد طويلة جدا فقد أثبتت التجربة أن أي مدة أكبر من شهر واحد تجعل الأهداف غامضة ويصعب إدراكها أو التعامل معها .
- إن أهدافك الشهرية يمكن صياغتها وترتيبها والربط بينها في ورقة واحدة تعطيك صورة شاملة .

□ 3- اصنع الأهداف طبقا لرغباتك .

□ عندما تضع أهدافا لا تحبها أو لا ترغب فيها فإنك تصنع الفشل وعندما تفشل في تحقيق أهدافك فسوف يمتلكك الشعور بالذنب أو الفشل بسبب عدم الاكتمال وسيعوقك ذلك عن تحقيق الأهداف التي ترغب فيها .

□ عليك أن تحدد بدقة الأهداف التي ترغب في تحقيقها ولا تخجل من المواجهة الصريحة مع نفسك حول عدم قدرتك على تحقيق بعض الأهداف التي صنعتها لتحقيق الأهداف الصعبة يبدأ من الاعتراف من عدم القدرة على تحقيقها والبحث عن الطريق إليها ، إذا كنت تشك في قدراتك على مواجهة بعض الأهداف وكانت لديك رغبة صادقة في شئ ما فإن إظهار هذه الرغبة سوف يساعدك على إيجاد الوسائل التي تكشف لك الاتجاهات التي لم تكن تراها من قبل .

□ 4-اجعل تقييمك للنتائج شهريا .

- عليك أن تحدد من خلال متابعتك لإنجازاتك : هل اقتربت من الوصول لأهدافك أم لا ؟ وتذكر دائما أنك لست في سباق تبغي الوصول فيه قبل الآخرين وأن حكمك على نفسك لا يقاس بتقييمك لحجم النتائج التي تحققها في زمن قصير فالتغيير في مسار الحياة يحتاج إلى الوقت المناسب للحدوث .
- لا تنبهر بما حققته من نجاح في أحد الشهور ولا تجعل الفشل والتفاهات التي حدثت عن طريقك في الشهور الأخرى تثبط من عزيمتك .
- لاحظ أنه مع نهاية كل شهر تكون بداية الشهر الجديد وعليك أن تنتقل إلى الشهر الجديد ولا تبق أسير الشهر الماضي بنجاحاته أو فشله إذا كنت تشك فيما حققت من الأهداف راجع صحتها في خطتك التي رسمتها وعليك إعادة تدريب نفسك لتجعل أغراض أهدافك غير مخيبة لآمالك ومسايرة للوقت المحدد لها .

□ 5- خطط للأنشطة المرتبطة مباشرة بالأهداف يوميا .

□ لا تجعل أعمالك اليومية مليئة بالمتطلبات الروتينية المتكررة
اعمل على ذلك الجهد لعمل أشياء لا تقوم بها الآن إذا قمت بأي تغيير
بالنسبة لعملية استخدام وقتك .

□ اعقد العزم على أن تكون بداية يومك بالأنشطة ذات الارتباط المباشر
بالأهداف وقد يكون ذلك محادثة تليفونية أو كتابة خطاب أو زيارة أو
دعوة أحد الأشخاص لزيارتك ... وهكذا .

□ ابدأ سعيك بالأنشطة التي تمس الأهداف الأكثر طموحا واجعلها في
مقدمة أولوياتك يوميا وإذا كان لديك طموح وإصرار على تحقيقها
فإنك سوف ترى المهام الأخرى يتم إنجازها في وقت أقل من المحدد
لها .

□ 6-تقييم الوقت جزء من أنشطتك .

- اكتسب بعض العادات الجديدة تعود أن ترجع إلى الوراء دقيقة واحدة قبل أن تبدأ أي مهمة جديدة أو الدخول في نشاط جديد واسأل نفسك الأسئلة التالية :
- هل أنت في حاجة حقيقية للقيام بهذا النشاط ؟
- هل من الضروري أن تقوم به بنفسك ؟
- ما هو العائد من استثمارك للوقت المطلوب ؟

□ 7- اجعل استخدامك للساعة مقتصدا .

□ هل تترك ساعة اليد التي في معصمك أو التي معلقة على الحائط أمامك تسيطر على أفكارك وابتكاراتك وتحددها وتحركها كما تشاء ؟
هل تحرر من سيطرة هذه الآلات التي تبصرك وتنبهك بمرور الوقت ؟

□ إن الفاعلية والابتكار في العمل وأمور الحياة العامة تحتاج إلى الحرية في الفكر والأداء فعندما يكون هناك حيث مع أحد العاملين أو العملاء وتشعر بأهميته ولكنك لا تعرف كم من الوقت سوف يستغرقه هذا الحديث للوصول إلى نهايته التي تمثل لك أهمية كبيرة فماذا تفعل ؟
هل تجدد الوقت بطريقة صناعية وتجبر نفسك أنت ومحدثك على الانتهاء من تزاوج وتبادل للأفكار بطريقة منتجة ومثمرة ؟

□ 8- ابدأ من الآن في ادراك قيمة كل دقيقة تمر عليك .

□ اجعل حساباتك للوقت الذي يمر عليك مبنيا على الدقائق وليس الساعات أو الأيام لأن حسابات الأيام أو الشهور تعني إهدار الكثير من الوقت واستثمار الوقت بقيمة أقل من قيمته الحقيقية .

□ اعمل على أن تنظر إلى كل دقيقة تمر عليك أو مجموعة الدقائق التي استهلكتها في موضوع معين وإذا كان الموضوع يأخذ منك ساعات فأنظر إلى الدقائق التي مرت وأنت ما زلت في التمهيد أو التقديم للموضوع وهل هذا يكفي أم كان كثيرا بالنسبة للوقت الكلي المخصص له والمرتبط بأهمية الموضوع بالنسبة لك ؟

□ كلما استطعت أن تتعرف على طبيعة وقتك الحالي استطعت أن تستغل إمكانياته وتتجنب السقطات وعليك أن تدرك ما تحس به من الناحية الجسمانية والفعلية والعاطفية ومن الناحية البيئية من حولك المتمثلة في البيئة والمكان والناس المحيطين بك والأشياء الحسية

□ 9- ابدأ في استغلال الوقت كقيمة .

□ عندما تستطيع تحديد ما تريد وتنجح في ذلك وتدرّك حجم المتاح من المواد الخام في الوقت الحالي فلا يبقى أمامك إلا البحث عن الطرق والوسائل المناسبة للربط بين ما تملك من خامات وطاقات والوقت المتاح أمامك مقدراً بالدقائق .

□ 10- أنت لا تملك من الوقت إلا الحاضر .

- تذكر دائما أن الوقت الماضي قد ذهب وأصبح خارج دائرة أملاكك لأنك لا تستطيع أن تفعل فيه شيئا من حيث التعديل أو الالغاء وتذكر أيضا أن الذكرى هي الشيء الوحيد الذي يتركه الماضي لحاضرك .
- العلاقة بين الوقت الحالي والوقت الماضي هي الدروس المستفادة والانجازات التي تحققت والنتائج التي توصلت إليها والمكاسب والخسائر ... وكل ذلك يمثل لك البيانات والمعلومات التي لا تستطيع أن تعدلها في الماضي ولكنك تستطيع أن تعمل على تحقيق أحلام المستقبل وتحقيق ما تحب أن تكون فيه وهذا وحده يعد دافعا قويا لأن يكون الوقت الحاضر استثمارا لتحقيق مستقبل أكثر نجاحا.

إلى اللقاء
في المحاضرة القادمة

Thank You!

Bmalwadi@ud.edu.sa

Belalwadi