

م	الأسباب	الحلول
داخلياً		
١	عدم الاطمئنان - الخوف من الفشل.	عليك بإدراك الأمور وتقبل المخاطر كشيء لا بد منه. اسمح 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 المرؤوسين أن يعيدوا الإرشادات أمامك حتى تتأكد من فهمهم لها.
٦	حسد المرؤوس على قدراته.	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 أن 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.
١١	الرقابة الزائدة.	راقب سير العمل دائماً وفي الوقت المناسب حتى تقوم بإجراءات تصحيحية.
١٢	عدم القيام بالمتابعة.	راقب سير العمل دائماً وفي الوقت المناسب حتى تقوم بإجراءات تصحيحية.
خارجياً		
١٣	قلة الموظفين / زيادة الأعباء عليهم.	حدد التوقعات وقلل من المسؤوليات المقبولة.
١٤	موظفون غير أكفاء وغير مدربين.	دربهم، أعد توزيع العمل، استقدم موظفين جديداً. قم باختيار أفضل.

الجلول	الأسباب المحتملة	مضيعات الوقت
تذكر أن التخطيط يأخذ وقتاً ولكنة يدخر لك الوقت في النهاية.	العجز عن تقدير الفوائد	نقص التخطيط
أكد على النتائج وليس الأعمال (الإجراءات)	الاهتمام بالأعمال (بالإجراءات)	
تذكر أن النجاح يكون دائماً بأسلوب التخطيط	النجاح بدونه	
اكتب الأهداف وناقش الأولويات مع مرءوسيك	عدم وجود أهداف	نقص الأولويات
قل لا	الاهتمامات الكبيرة	زيادة الالتزامات
ضع الأشياء الأول n أولاً	التشتت في الأولويات	
نم فلسفتك الشخصية عن الوقت اربط الأولويات بجدول الأحداث	الفشل في وضع الأولويات	
طبق نفس حلول النقص في التخطيط	نقص التخطيط	الإدارة بالأزمات (التصدي للمشكلات بعد حدوثها)
خصص وقتاً أكبر، خصص وقتاً للعقبات التي يمكن أن تواجهك	التقديرات غير الواقعية للوقت	
اهتم بالفرص	الاهتمام بالمشكلات	
شجع الانتقال السريع للمعلومات لضرورة الحلول السريعة	عدم رغبة المرؤوسين في إبلاغ الأخبار السيئة والأخطاء للرؤساء	
خذ الوقت الكافي للتوصل إلى كل شيء. وفر بعض الوقت لتكرار ذلك مرة ثانية	التعجل في معرفة التفاصيل	التسرع
افصل الأعمال العاجلة عن الأعمال الهامة	الاستجابة للمهام العاجلة	
خذ الوقت الكافي للتخطيط	عدم وجود تخطيط مسبق	
حاول اقل، فوض أكثر	محاولة عمل الكثير في وقت قليل	
انتق ما تقرأه. تعلم القراءة السريعة	كثرة المعلومات	الإجراءات الورقية
لا تستخدم الحاسب الآلي في كل شيء. اجعله استثناء وليس قاعدة	استخدام الحاسب الآلي	

تذكر مبدأ الأهمية فوض القراءة إلى مرؤوسيك	الفشل في وضع الأولويات	
ضع وركز على الأهداف. فوض الأعمال غير الورية	نقص الأولويات	الأعمال الروتينية والتأهية
فوض ثم اجعل الموظفين يرأسون أنفسهم. انظر إلى النتائج وليس التفاصيل أو الأساليب.	المراقبة الزائدة للمرؤوسين	
اعلم انه بدون تفويض يستحيل عمل أي شيء بواسطة الآخرين	رفض التفويض، الشعور بأمن أكثر في التعامل مع تفاصيل التشغيل	

حالة دراسية (التفويض غير الفعال)

بعد خمسة عشر عاماً من العمل الدؤوب المتواصل في إحدى الشركات الكبرى في المدينة ترقى أبو راشد مراقباً رئيساً لخطوط إنتاج أكبر مصانع الشركة وبعد ترقيته لهذا المنصب الجديد كان لديه شعور بالقلق من احتمال أن تمضي الأمور معه بصورة معاكسة ولهذا أصر على أن يمر كل شيء عبر مكتبه ولم يرق لمروسيه هذا التصرف منه وعلى هذه الخطوة التي اتبعتها بل بعضهم أعلنها بصراحة حيث إنهم لم يتوقعوا أن يقوم أبو راشد بهذا الإجراء لأنهم يرون أن في ذلك تعطيلاً لخط الإنتاج ، ولذا وبعد فترة تراكم أكثر من الطلبات فوق مكتبه وتخلف الإنتاج عن ذي قبل وعمل أبو راشد لساعات طويلة ولوقت متأخر محاولاً ملاحقة الأعمال التي بين يديه. ولحسن حظ العاملين لاحظ مدير المصنع المشكلة وشعر بأن أبا راشد هو المسئول الأول عن كل ما جرى في خط الإنتاج حيث تم استدعاؤه وإخباره بأنه السبب الأول بكل ما جرى وأن سلفه السابق لم يقوم بهذا الإجراء رغم أنه يبذل الوقت والجهد الذي بذله أبو راشد ، ولقد وصلت هذه الرسالة لأبي راشد وتمكن بعد فوات الآوان.

الأسئلة :

- ما هو سبب إصرار أبي راشد القيام بكل المهام بنفسه ؟.
- لماذا تعطل خط الإنتاج بالمصنع ؟.
- هل يعرف أبو راشد مفهوم التفويض ؟.
- لو كنت مكانه ماذا تعمل ؟.
- لماذا تدخل مدير المصنع ؟.

حالة دراسية (الاجتماعات)

يعمل أبو سليمان مديراً عاماً لأحد المصالح الحكومية ، وغالباً ما يعترض عمله بعض المشاغل اليومية التي تستدعي منه كما يرى عقد اجتماع مع بعض رؤساء الأقسام بالإدارة للتدارس وحل هذه المشاكل إلا أن أغلب الذين يقومون بالاشتراك بالاجتماعات لا يفهمون أحياناً طبيعة هذا الاجتماع والغرض الذي من أجله تم وأحياناً أخرى تدار الاجتماعات بطريقة سيئة دون وجود جدول للأعمال منظم وتتم المقاطعات بكثرة وتدور حوارات خارج نطاق موضوع الاجتماع مما يضطر أبا سليمان إلى التدخل وحل الخلاف الذي طرأ بين بعض المشاركين ، وبهذا يفقد الاجتماع قيمته وهيبته وأحياناً يطرح موضوع حيوي جدير بالمناقشة ولكنه لم يدرج في جدول الأعمال ويتدخل أبو سليمان بقوله هذا الموضوع قد يجرنا إلى مجالات طويلة غير مجدولة ونحن غير مستعدين لذلك من الأفضل أن نطرح هذا الموضوع في وقت آخر.

- ما هي مشكلة أبو سليمان ؟.

- لماذا تلجأ كثيراً من التنظيمات لعقد الاجتماعات؟.

- لو كنت مكان أبو سلمان كيف تتصرف في المقاطعات ؟.

- ما هو الخلل الذي تراه في هذا الاجتماع ؟.

أسئلة للمناقشة

١ - هل تستطيع أن تبين ما هو الفرق بين السلطة والمسئولية ؟

.....

.....

.....

.....

٢ - ما هي أهم الأساليب الناجحة للتفويض الفعال ؟

.....

.....

.....

.....

٣ - كيف تستطيع التغلب على المقاطعات التليفونية ؟

.....

.....

.....

.....

٤ - لو كنت تدير اجتماعاً هاماً ما هي الوسائل التي تساعدك على إدارته بفعالية متناهية ؟

.....

.....

.....

.....

إدارة الوقت

مضيعات الوقت (في العمليات الإدارية)

مضيعات الوقت (في العمليات الإدارية)

٧

الجدارة : معرفة أثر مضيعات الوقت في العملية الإدارية والقدرة على التغلب عليها.

الأهداف : بعد دراستك لهذه الوحدة تستطيع أن تكون قادراً على الآتي :

- ١ - معرفة أثر التخطيط في العمليات الإدارية.
- ٢ - القدرة التامة على معرفة أثر الوقت في بيئة العمل.
- ٣ - التعرف على بعض الأساليب في القضاء على مضيعات الوقت في بيئة العمل.
- ٤ - بيان أثر ضعف التخطيط وعدم وجود أولويات في العمل.

الوقت المتوقع للتدريب: ست ساعات.

الوسائل المساعدة:

- ملف عرض بوربوينت.
- فيديو بروجكتور.
- شرائح.
- سبورة وأقلام.

مقدمة:

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 البشري السائد في المجتمع، بينما نجد البعض الآخر مبعثه البيئة الداخلية للشركة أي 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 الرؤساء 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 لتحديد 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 تعطي وقتاً أكثر من اللازم، بينما تمنح مهام وأعمال أخرى وقتاً أقل من اللازم مما يسبب عدم الاستثمار الجيد للوقت المتاح.
- (٦) تطبيق أسلوب الإدارة بالأزمات يسبب ضعف التنبؤ وانخفاض مستوى الكفاءة لدى الرؤساء الإداريين.

ثانياً. في مجال التنظيم .:

- (١) عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وبحيث لا يعرف الإداري ما هو مطلوب منه بالضبط، والنتيجة المحققة تتمثل في تشتت الجهود مع احتمال القيام بأعمال متكررة أو غير مطلوبة.
- (٢) عدم التحديد الجيد للسلطات والمسؤوليات قد ينتج عنه تضارب في الاختصاصات ومن ثم حدوث ازدواجية في أداء المهام والأعمال الإدارية.
- (٣) وجود موظفين اتكاليين داخل بيئة العمل وشيوع ظاهرة الدفع بعدم الاختصاص وما يترتب على ذلك من قيام كل إداري بترحيل ما يستطيع ترحيله من مهام وأعمال إلى الآخرين.
- (٤) شيوع مساوئ الروتين وتعقد وطول الإجراءات دون مبرر مما يترتب عليه زيادة كمية الورق المستخدم وزيادة الوقت المستغرق في إنجاز المهم والأعمال.
- (٥) عدم مناسبة نطاق الإشراف لمتطلبات وظروف العمل، حيث يترتب على ذلك إما إحداث قدر كبير من ضغوط العمل على الرئيس الإداري، أو بقاءه دون عمل جزءاً من الوقت.
- (٦) عدم مراعاة العدالة في توزيع أعباء العمل بين المرؤوسين التابعين مما يترتب عليه بقاء بعضهم دون العمل بعض الوقت بينما يتعرض البعض الآخر لضغوط عمل تتجاوز إمكانياتهم في 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 التي 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 المكتبية سواء من جانب الأصدقاء أو الزملاء وما يرتبط بها من استقبال ومجاملة والدخول في أحاديث يضيع معها جانب كبير من الوقت.

- (٣) شيوع ظاهرة الثثرة داخل مكان العمل فيما بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وبعضهم البعض، والدخول 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 للتفاهم ولجوئهم 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 بالسلطة الموكلة لهم وعزوفهم عن تفويضها إلى المرؤوسين أما 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 المبادرة والمبادرة فإنهم قد يعجزون عن التصرف ثم يطلبون المزيد من المعلومات أو التوقعات 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 المجهود 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 الانحرافات وتقليل الأخطاء، وعندما يصبح اهتمام 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 سلباً 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 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 استفادة أفضل من الوقت المتاح نقدم النصائح التالية للرؤساء الإداريين:-

أ - التخطيط نشاط مهم جداً، إن 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 يجب القيام بها في اليوم التالي.

ج - على الإداري أن يحدد مواعيد للانتهاء من المهام والأعمال بشكل عملي وواقعي وعليه أن يتمسك بذلك ومن ثم يصبح لديه إحساس حقيقي بأهمية الوقت. وعند انتهاء 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.

ه - على الإداري أن يستخدم وقته المفضل بشكل فعال فيحدد الأوقات التي 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. أن 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.

و تفويض السلطة أمر ضروري في أي 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 ولكونه 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 مضيق خطير لوقت العمل ، وعلى الإداري الناجح أن يعالج مشكلات الهاتف وأثره على ضياع وقت العمل بإتباع النصائح التالية :-

- ١ - يجب أن يميز الإداري بين مكالمات العمل والمكالمات الشخصية ويضع حدوداً فاصلة بينهما.
- ٢ - في حالة وجود سكرتير موثوق به يمكن أن يكلف بغربة المكالمات التليفونية الواردة وبحيث يتولى الرد على الكثير منها بمهارة وفي كياسة.

- ٣ - عندما يتلقى الإداري مكالمة تليفونية تدخل في باب الوقت الضائع عليه أن يتخلص من المتحدث بكياسة بأن يقول له بأنه مشغول للغاية أو أن الرئيس الإداري الأعلى قد طلبه على التو.
- ٤ - عندما يكون الإداري مشغولاً في عمل هام للغاية يتطلب منه التركيز و سرعة الإنجاز فقد يكون من الأفضل أن يرفع سماعة التليفون إلى أن ينتهي 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 ، الخ.

ويجب أن يتمرس الإداري الناجح على كيفية مواجهة سيل الأوراق التي ترد إليه ، ومن النصائح التي يمكن أن نوجهها إلى الإداريين في هذا الشأن :-

- ١ - على الإداري أن يقوم وبسرعة باستعراض البريد الوارد وفرزة محدداً الأهم منها فالهمم وهكذا ، وعندما يتمرس على ذلك فسوف يكتسب خبرة في 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 بالاسم أهم من تلك المعنونة بالمسمى الوظيفي له.
- ٢ - على الإداري أن يعلم أن الأوامر والتعليمات الصادرة عن الرؤساء الإداريين والمكتوبة بخط اليد أكثر أهمية من تلك المنسوخة على الحاسب الآلي 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 الإداري إلى التاريخ المسجل على الخطاب أو المستند ليحدد مدى الحاجة إلى اتخاذ تصرف سريع.
- ٥ - سرعة القراءة مطلوبة في مراجعة البريد الوارد وبحيث لا يستغرق هذا العمل جانباً كبيراً من الوقت المتاح للإداريين ، وحتى يتحقق ذلك فعلى الإداري أن يطالع السطر الأول من الخطاب أو المستند ليعرف المحتوى ، ثم يراجع السطر الأخير ليعرف التصرف الواجب اتخاذه.

خامساً. كثرة الشرثرة في مكان العمل:

من أكثر المشكلات التي تواجه بيئة العمل خاصة في مجتمعاتنا الشرقية هي كثرة الشرثرة في مكان العمل وما يترتب عليها من تضییع وقت العمل، حيث يعتاد الرؤساء والزملاء في مكان العمل على تجاذب أطراف الحديث في قضايا متشعبة ومسائل كثيرة قد لا تمت لموضوع العمل بأية صلة. ومن العوامل التي تسهم في تقليل ظاهرة الشرثرة داخل مكان العمل وضع حواجز زجاجية في حالة تواجد الموظفين في أماكن فسيحة أو صالات كبيرة بحيث يقل عدد العاملين المجتمعين في مكان واحد. وعلى الإداري الناجح أن يضبط نفسه ويعتاد على مقاومة الدافع للنقاش أو الحديث غير المثمر من جانب الزملاء أو المرؤوسين، هذا ويستطيع الإداري أن يتخلص من مضايقات الفضوليين ومضييعي الوقت بعدة وسائل، منها تقليل عدد الكراسي المخصصة للجلوس بمكتبه، عندما يدخل إليه شخص من مضييعي الوقت يواجهه بأن يقف ويحدثه واقفاً، ثم عليه أن يرد عليه باقتضاب وأن ينتهز أية فرصة لإنهاء النقاش معه.

هذا وفي حالات معينة قد يجد الإداري أنه من الأنسب أن يستخدم الكتابة المختصرة بدلاً من النقاش والجدال، فمثلاً يمكن تقديم ما يريده مكتوباً في 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 بالأزمات. تغيير الأولويات.
- محاولة القيام بأمور 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 السيئ 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 التلفونية.
- الزيارات المفاجأة.
- 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 الاتصالات :-

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

٧. في صنع القرارات :-

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

ويوضح الشكل التالي سجل مقاطعات الوقت ، حاول التدرب عليه وقراءته في وقتك :-

سجل مقاطعات الوقت

(مثل الزيارات والمكالمات التفزيونية) اليوم : التاريخ :

[illegible]

الحالة الدراسية (ضياع الوقت)

يعتبر الدكتور محمد شخصاً موهوباً حيث حصل على مرتبة الشرف الأولى في الإدارة ثم أتبعها بحصوله على شهادة الدكتوراه في نفس التخصص وهو يعمل الآن رئيساً لقسم الإدارة في أحد الكليات. يصف الدكتور محمد نفسه بأنه إنسان ملتزم بالوقت ويعمله وبأنه ذا ضمير حي وأنه محبوب من الجميع سواء من الطلاب أو زملاء العمل ، وبعد مرور وقت من الزمن أصبح قلقاً من عدم قدرته على إنجاز الأشياء في وقتها المحدد وتداخل المهام التخطيطية والتنظيمية مع بعضها البعض بالنسبة له وصعب عليه تحديد المهام أولاً بأول وأصبح عاجزاً عن إنجاز كثير من الأشياء خاصة وأنه قد نشر ثلاث بحوث بعد تخرجه من الدكتوراه ، وقد كان خلال المرحلة السابقة يقبل التوجيه والإرشاد من مرشديه بدرجة منظمة إلا أنه تغير حاله عندما مارس الحياة العملية وهو لم ينجز أي شيء منذ أربع سنوات رغم محاولته المتعددة لإكمال كتاب قد شرع في إعداده إلا أنه يقول أنه لم ينته فقط سوى من مسودة الفصل الأول. ولقد طلب منه عميد الكلية القيام ببحث مهم للكلية للحصول على منحة مالية إلا أنه تجاوز الفترة المحددة لتقديمه ولم يف بعهده.

إنه أستاذ جيد ويحب عمله وعمل في عدة لجان كما أنه يقوم بواجبه بالقسم خير قيام ، إنه مشغول دائماً ومن النادر جداً أن يبقى في نهاية الأسبوع بدون عمل وبالرغم من هذا لم تبرز نتيجة جهوده كلها ، ويقول عن نفسه أنه محاط على الدوام بأعمال وأشياء لم يكمل سوى نصفها فهو يحاول كتابة رؤوس الموضوعات التي سيقوم بتدريسها للطلاب ثم لا يكملها ثم إنه لديه تقرير مستعجل يجب أن يقدمه في مؤتمر قادم ولم يكمله وقد فات موعد التقديم ، وهو الآن متردد في قبول طلب للتدريس في الخارج في فترة الصيف لأنه لا يجد وقتاً للرد على هذا الطلب هكذا يصف الدكتور محمد نفسه بأنه مشغول دائماً وما يدري ماذا يعمل ؟.

- من خلال دراستك لهذه الحالة :-

- ١ - هل تستطيع تحديد مشكلة الدكتور محمد ؟.
- ٢ - هل هو مؤجل للأعمال بشكل ملفت للنظر ؟. أم أنه لا يجد وقتاً للتفكير ؟.
- ٣ - لو كنت مكانه ماذا تفعل ؟.
- ٤ - هل تعتقد بأن الدكتور محمد متأكد من قدراته وإمكاناته ويعرف حقيقة نفسه ؟.

أسئلة للمناقشة

١. حدد أهم عناصر مضيعات الوقت في العملية الإدارية في مجال التخطيط ؟.

.....

.....

.....

.....

٢. تحدث عن أهم الأساليب للقضاء على عملية الوقت في العمليات الإدارية ؟.

.....

.....

.....

.....

٣. ما هي أهم مضيعات الوقت في بيئة العمل في العمليات الإدارية ؟.

.....

.....

.....

.....

٤. صف أهم عناصر الرقابة كأحد مضيعات الوقت في العمليات الإدارية ؟.

.....

.....

.....

.....

٥. ما هي أهم النصائح التي يمكن أن توجهها للإداريين في كثرة المكاتبات والنشرات ؟

.....

.....

.....

.....

إدارة الوقت

تخطيط الوقت

تخطيط الوقت

٨

الجدارة : دراسة التخطيط وأثره الفعال في إدارة الوقت مع القدرة التامة على تخطيط الوقت حسب الوقت المتاح والإمكانيات المتاحة.

الأهداف :

عندما تنتهي من دراسة هذه الوحدة تكون قادراً على:

- ١ - معرفة ما يجب أن تعمل؟ ولماذا تعمل؟.
- ٢ - معرفة متى يجب أن تعمل لتدير وقتك بفعالية؟.
- ٣ - معرفة ما هي الأساليب والوسائل التي يمكنك من التحكم في الوقت؟.

الوقت المتوقع للتدريب : إحدى عشرة ساعة.

الوسائل المساعدة :

- ملف عرض بوربوينت.
- فيديو بروجكتور.
- شرائح.
- سبورة وأقلام.

مقدمة :

تعتبر عملية التخطيط أهم العناصر الرئيسية في الإدارة وهي أهم عنصر من عناصر إدارة الوقت والتخطيط هو عملية تحليل مراحل النشاط المطلوب إنجازها. إن الوقت لا ينتظر أحداً وحتى أكثر الناس حرصاً على الحفاظ عليه لا يدركون أنهم يضيعونه دون أن يقوموا بعملية تحليلية لأهم الموارد لديهم وهو الوقت. في وقتنا الحاضر يكثر الحديث عن قلة الموارد ولكنهم يغفلون عن أهم مورد متناقص وهو وقت المديرين الأكفاء.

يقوم المدير العادي في كثير من المهام اليومية المختلفة لإدارة نشاط المنشأة ويرى (بيتر دراكر) : أن أفضل طريقة لزيادة فعالية الفرد هي تحسين استغلاله لوقته ، وهذه النقطة بالذات يغفل عنها كثير من المديرين لتخطيط أوقاتهم بصورة تمكنهم من وضع جدول زمني لتنفيذ كل مهمة على حدة دون تداخلها ولكن في أغلب الأحيان تجد في جدول المدير مجموعة من الأشياء يريد أن يقوم بالعمل بها بعضها ضروري والآخر غير ضروري حيث أثبتت الدراسات أن بعض الأعمال والأنشطة قد لا تكون ضرورية وتحتاج إلى من يقوم بها بدلاً من المدير ليوثر جزءاً كبيراً من وقته للإبداع والإنتاجية. إن جزءاً كبيراً من مفتاح زيادة الفعالية والكفاءة الإدارية لدى المدراء هو القدرة على التخلص من النشاطات غير الضرورية إن تحليل واستغلال الوقت ميدان إداري جديد للإبداع في عالم الإدارة ولك أن تتأمل مدى الدهشة والغرابة عندما يعرف المدراء في بيئة العمل أنهم يقضون حوالي ٢٥٪ من أعمالهم على الهاتف الثلث منها في عملية الانتظار.

إن تحليل الوقت بشكل رسمي دقيق يتم عادة من خلال تسجيل نشاط الفرد والوقت والإنجازات في خلال يوم عمل في سجل يومي وعند تكرار هذه العملية يمكن تطبيق مبادئ تبسيط العمل التي تجعل منه أكثر فعالية ، ومن الصعب جداً على الأفراد في بيئة العمل الاعتراف بأنهم يضيعون جزءاً من أوقاتهم أو أنهم لا يستفيدون منها استفادة قصوى لكن مبدأ قبول الأمر أصبح ضرورياً في عالم الأعمال قبل إحداث أي تغيير.

مخطط تحديد المهمة :

التخطيط وسيلة السيطرة على الوقت :

أولا : استغلال الوقت :

استغل الوقت الذي تكون فيه في ذروة طاقتك في المهام ذات الأولوية وعندما تكون طاقتك في ذروتها وتجنب تضييع هذا الوقت.

ثانيا. ساعة العمل الهادئة :

الساعة الهادئة هي إحدى أفضل تقنيات الإدارة التي تم ابتكارها فقد تنجز في هذه الساعة ضعف ما تنجزه في ساعة غيرها فاحرص على عدم تضييعها ، ابدأ العمل في أكثر المشروعات أهمية ثم انتقل إلى العمل في مشروع رئيسي آخر وليس للسهولة أو التفصيل.

ثالثا. وضع سياستك الخاصة في إدارة الوقت :

تتطلب الفاعلية تخطيطا لأسابيع وشهور قادمة ويتطلب التخطيط بدورة تقديرات واقعية لمدى ما تستغرقه كل مهمة من وقت.

رابعا. سياسة الوقت :

توفر لك سياسة الوقت استغلال دورة طاقتك في إدارة المهام ذات الأولوية وترك الأعمال التقليدية لوقت الفتور ، فخصص وقت الدورة للمهام ذات الأولوية والأكثر أهمية.

خامسا. وضع خطتك اليومية :

- ضع جدول أعمال لمهامك اليومية حسب الأولويات مع تحديد مواعيد أساسية لإنجاز كل مهمة فهي إرشادات لك.
- قسم جدول أعمالك ، ما أكثر الأعمال أهمية ثم ما الذي يلي في الأهمية وما الذي يمكن تأجيله حتى الغد ، وما الذي يمكن أن يقوم به شخص آخر بدلا عنك.
- وقد تزيد جدول أعمالك اليومي إذا انتهيت مبكرا ، فجدول أعمالك يوضح وجهتك.

سادسا. التزم بخطتك .:

ضع قائمة أهداف يومك والمواعيد النهائية لتحقيقها في مكان تستطيع رؤيته طوال اليوم وستكون قائمة الأهداف هذه هي محدداتك الرئيسية لتبقى على الطريق الصحيح.

كيف تخطط للوقت وتتحكم به ؟.

إن أفضل طريقة للتحكم في الوقت هو تخطيطه بصورة تسمح لك بأداء جميع المهام بسهولة ويسر تتعرف من خلالها على قدرتك الشخصية على التحليل وتوزيع الدور بالنسبة للأعمال التي تناط بنا وتحديد مدى الأهمية التي تساعد والتفويض وكل ما له علاقة بالتخطيط الجيد.

تحليل شخصي لإدارة الوقت :

برفقه سلسلة من العبارات المختلفة لطريقة تحليل الوقت أجب عن هذه العبارات في إطار صفات عملك وأنماط العادات فأنت الشخص الوحيد الذي قد يكون صادقاً في عملية التحليل الجيدة لكي تتمكن من تقييم نفسك بإدارة الوقت وتقارنها بالآخرين.

جدول بتحليل شخصي ونفسي في إدارة الوقت :

م	العبارات	لا	أحياناً	غالباً	دائماً
١	أحتفظ بسجل مكتب لكيفية قضائي للقسم الأكبر من يومي.				
٢	أضع المهام غير المحببة في جدولتي عندما تكون طاقتي في أوجها.				
٣	أراجع عملي وأفوض المهام التي يمكن أن يقوم بها غيري.				
٤	لدي وقت لأقوم بواجباتي وما يجب القيام به في العمل.				
٥	أحلل وقتي لأحدد كيف يمكنني دمج بعض المهام أو التخلص منها.				
٦	المهام التي تحقق أهدافاً قريبة لها أولوية على تلك الأكثر أهمية منها وبعيدة المنال.				
٧	يعطيني رئيسي أعمالاً أكثر مما يعتقد أنني قادر على القيام به.				
٨	أقوم بالمهام القصيرة (كالهاتف والمراسلات) قبل الابتداء بالمشروعات الطويلة الأمد.				
٩	أراجع تسلسل مهامي وأقوم بإجراءات لتحسين ذلك.				
١٠	أرتب أولوياتي حسب أهمية أهداف المهام.				

الدرجة النهائية

من الجدول ينبغي الانتباه أنه سيكون هناك اختلاف حقيقي للوقت ذلك لأن أي مبدأ من مبادئ الإدارة لا يمكن تطبيقها في كل الظروف حيث أن بعض الوظائف والمهن قد تحتاج إلى استجابة مختلفة عن الإجابة المفضلة المقترحة كما هو في السؤال الأول مثلاً.

بعد الإجابة عن الأسئلة في الجدول ينبغي على المدير مقارنة إجابته بنقاط الإجابات المفضلة في الجدول التالي وتحديد رقم لكل إجابة كما هو موضح في الجدول

السؤال	لا	أحياناً	غالباً	دائماً
(١)	٢	٣	٢	١
(٢)	صفر	١	٢	٣
(٣)	صفر	١	٢	٣
(٤)	صفر	١	٢	٣
(٥)	٢	٣	٢	٣
(٦)	٢	٣	٢	١
(٧)	٣	٢	١	صفر
(٨)	٣	٢	١	صفر
(٩)	١	٢	٣	٢
(١٠)	صفر	١	٢	٣

إذا كانت درجة الإجابة أعلى من ٢٥ فإن الموظف يستخدم وقته بشكل فعال.
أما إذا كانت الدرجة أقل من ١٥ فإن الموظف لا يستغل وقته بشكل فعال وعليه تحسينه.

مبادئ استغلال الوقت

من دراسة التحليل السابق نرى أنه من الضروري على المديرين الانتباه إلى الأخطاء الشائعة في استخدام الوقت لأن هذا النموذج صمم من أجل تنمية وعي المدراء بأهمية الأوقات ، وإليك بعض الطرق والوسائل التي تساعد المدراء في استغلال وقتهم استغلالاً أمثل :-

- ١ - على المدير أن يراجع المهام التي يجب عليه إكمالها ليرى هل بالإمكان إنجازها بوقت أقل.
- ٢ - ينبغي استخدام الاختصار كلما أمكن.
- ٣ - يجب أن تتوفر الرغبة في القيام بالمهام الصعبة أولاً .
- ٤ - ينبغي للمدير ألا يدع غيره يقوم بعمل يستطيع القيام به بشكل أسرع.
- ٥ - على المدير أن يكون حذراً في إغراق نفسه بأشياء يمكن للغير القيام بها.
- ٦ - على المدير إيضاح الإرشادات والأوامر للمرؤوسين.
- ٧ - على المدير أن يتذكر أن العمل غير المنجز أكثر إثارة له لمتابعة الأداء.
- ٨ - على المدير أن يتصف بالحزم ولا يؤجل الأعمال.

- ٩ - ينبغي للمدير أن يخطط لفترة غيابه وماذا ينبغي على الآخرين القيام به.
- ١٠ - ينبغي على المدير إعطاء المرؤوسين أعمالاً تساعد على زيادة قدراتهم.
- ١١ - عليه أن يكون محافظاً على الوقت.
- ١٢ - ينبغي أن يحتفظ ببعض المهام البسيطة لإنجازها في الوقت الضائع.
- ١٣ - ينبغي أن يكون لدى المدير خطة عمل ينفذها في الصباح.

كيف توزع وقتك ؟

إن العمل الإداري يحتاج إلى اهتمام عال بأهمية الوقت خاصة الذين يعملون في مستوى الإدارة العليا لأنهم يمضون وقتاً كبيراً في التخطيط والتفكير ولا يستفيدون من الوقت متاح لهم سوى ٥,٧ % ، وكلما كثرت أعمال الإداريين وجدوا أنفسهم يعملون ساعات طويلة ويستخدمون وقتهم بكفاءة أقل ويظهر من الإحصائية في المراتب العليا أن ٣٦ % من وقتهم يضيع في المكالمات الهاتفية والاجتماعات غير المتوقعة والمقاطعات بينما هم يحتاجون لقضاء وقت أكثر في التخطيط والتفكير.

ولنا أن نتساءل كيف يستطيع المدير أن يخطط لوقته ويستفيد منه بشكل أفضل ؟. ثم كيف يستطيع الإداري قياس الطريقة التي يخصصها في الوقت ؟. وما هي الطرق الفعالة للتعامل مع الاتصالات الهاتفية والاجتماع والمقاطعات ومهام الكتابة والقراءة والعمل في البيت ؟.

أصبح الإداري في كل مكان في وقتنا الحاضر أكثر دراية ووعياً بالحاجة لإدارة وقتهم بشكل أفضل ، ونجد أن الكثيرين يعملون ما بين الـ ٥٠ ، ٦٠ ساعة في الأسبوع ومع ذلك يجدون هذا الوقت غير كافياً.

إضافة إلى أن كثيراً من المديرين يجدون أن الوقت الذي يمضونه في أعمالهم يزداد مع أن الناتج يتناقص إذا قورن بالوقت المستثمر. وعندما يلتقي المدرب في سلم الإدارة إلى المراكز العليا ومنها إلى المراكز المرموقة في التنظيم فإنه يجب أن يخصص وقتاً أقل في التفاصيل اليومية ويحتاج إلى وقت أطول في التخطيط والتفكير ، ويظهر لنا من الجدول التالي طريقة توزيع الوقت لدى بعض المدراء حيث نلاحظ أن أكبر مستهلك للوقت هو الهاتف ١٨ % ومن هذا الوقت يصرف ثلثه على المكالمات الواردة للمدير. وتأخذ المكالمات الهاتفية والاجتماعات غير المتوقعة والمقاطعات حوالي ٣٦ % من الوقت للإداري العادي بينما التخطيط والتفكير يأخذ من وقته ٥,٧ % فقط وهذه مفارقة عجيبة لسوء تخطيط الوقت في المنظمات خاصة المنظمات في البيئة العربية. وعلى كل إداري أن يقرر كيف يوزع وقته في كل يوم ، وكيف تتم جدولته بحيث يستطيع أن يعمل على حل مشكلاته المفاجئة والأهداف البعيدة والقصيرة.

لكن جزءاً من وقته كما أسلفنا يجب تخصيصه للتخطيط والتفكير. إن التخطيط والتفكير يتطلبان تخطيطاً مسبقاً لنشاط الغد لإنجاز الأهداف القصيرة المدى وإعداد استراتيجيات ممكنة التطبيق لتحقيق الأهداف البعيدة الأمد.

جدول توزيع الوقت

النسبة	الوقت بالدقائق	
		داخل المكتب :-
١٨,٠	١٠٨,٠	الهاتف
١٤,٨	٨٨,٨	الاجتماعات المجدولة
١٠,٨	٦٤,٨	الاجتماعات الفجائية
٧,٤	٤٤,٤	المقاطعات
٦,٨	٤٠,٨	القراءة والكتابة
٤,٦	٢٧,٦	الإملاء على الآلة والسكرتير
٥,٧	٣٤,٢	التخطيط والتفكير - العمل وحيداً
٪٦٨,١	٤٠٨,٢ (٦,٨ ساعات)	
		بعيداً عن المكتب :-
١٤,٠	٨٤,٠	المؤتمرات واجتماعات العمل
٩,٦	٥٧,٦	اجتماعات (غداء)
٨,٣	٤٩,٨	العمل في البيت
٪٣١,٩	١٩١,٤ (٣,٢ ساعات)	

قياس كيفية قضاء وقت العمل :

السؤال الذي يتبادر إلى الذهن كيف يقضي المدير وقته ؟ وهل تخصيص الوقت يساهم في تحقيق الأهداف للمدراء والعاملين ؟.

ولمعرفة ذلك لا بد أن نتعرف على الكيفية التي يستطيع بها المدراء توزيع أوقاتهم وذلك باستخدام السجل اليومي كما هو موضح بالجدول التالي. وللتسجيل اليدوي يمكن أن نستخدم السجل اليومي كما هو موضح في الجدول عن كل يوم يتم فيه النشاط ، وبعد فترة قد تصل إلى أسبوعين سيكون عدد من الملاحظات والنشاطات المسجلة لتعطينا تصوراً وتقديراً معقولاً لكيفية قضاء الإداري وقته ، ويمكن تقدير الوقت الذي يقضيه الإداري خارج المكتب في أمور لها علاقة بالعمل والتي يقوم هو بنفسه بتقديمها ثم يضاف هذا الوقت إلى سجل السكرتير الذي يحتفظ بالبيانات عنه.

وبعد الحصول على النتائج يجب تحرير الوقت الذي صرف على الأنشطة المختلفة والمدونة في القائمة من حيث المسؤولية المناطة بالمدير وبالأهداف بحيث تكون مرشداً له في استخدام الوقت لكي تساهم في ترتيب جوانب العمل التي تحقق الأهداف ، ويمكن للإداري ترتيب أعماله فتحمل الأعمال ذات الأولوية القصوى ويرمز لها (أ) ، والمتوسطة الأولوية (ب) ، والأقل أولوية (ج).

الوقت	٨-٩	٩-١٠	١٠-١١	١١-١٢	١٢-١	١-٢	٢-٣	المجموع
في المكتب								
الهاتف	١-١	١	١	١	١	١	١	٧
الاجتماعات المجدولة	١	١١١						٧
الاجتماعات الفجائية			١١١	١		١		٥
المعوقات	١١			١			١١	٥
القراءة والكتابة		١	١				١	٣
الإملاء	١	١١	١	١		١		٦
التخطيط والتفكير				١١			١١	٤
المجموع	٦	٧	٦	٦	٦	٦	٦	٣٦
خارج المكتب								
المؤتمرات واجتماعات العمل	ساعة ونصف ثلاث أرباع الساعة أربعون دقيقة							٩٠
اجتماعات في أثناء تناول الغداء								٤٥
العمل في المنزل								٤٠
المجموع								١٧٥
مجموع الوقت الكلي								٢١١

كيف تقسم اليوم ؟.

تشعر أحياناً وأنت في خضم انشغالك بالعمل أن لديك كثيراً من المهام تريد أن تؤديها بصورة تسمح لك بتقسيم العمل اليومي بشكل مرضي وأن لديكم كثيراً من المهام لا بد من إنهاؤها وتتساءل في قرارة نفسك كيف يمكنك السيطرة عليها وإنجازها ، ويدخل عنصر الضغط والقلق والإحباط كعنصر فاعل للتقليل من كفاءتك فإن الاستخدام الأمثل والناجح للوقت يتطلب منا إدارة فاعلة للذات وتخطيطاً مسبقاً للعمل وتحديداً للأولويات ومعالجة فعالة للمقاطعات وجدولة مرتبة لوقت الناس وممارسة الأنشطة.

إن القدرة الإشرافية لدى المدراء هي نقطة البداية للعمل الناجح ويساعد التخطيط الفعال للوقت هذه القدرة للبروز والظهور بشكل إنجازات مفيدة ونجد أن كثيراً من المشرفين يدفنون كثيراً من مواهبهم تحت مكاتبهم المزدحمة والمقاطعات الكثيرة والأعمال المتعددة دون إنجاز أي شيء.

إن الطريقة الفاعلة لإبراز قيمة الفائدة من التخطيط المتأني للوقت هي أن ننظر إلى الجانب المعكوس: ما هي خسارة المنظمات عندما نكون ضحية للوقت بدلاً من أن نكون أسياداً له ؟. فعلى سبيل المثال أي أجزاء من الخسارة أو التكاليف التي تلحق المنظمات والتي يكون سبباً لها التخطيط السيئ : الوقت غير المستغل ، القرارات المتأخرة ، الاجتماعات المفاجئة ، الاجتماعات الطويلة ، العملاء وسوء خدمتهم ، الأرباح الضائعة للتنظيم ؟. كم يكلفنا سوء التخطيط للوقت ؟.

خذ دقيقة واحدة وتأمل ما يلي :-

- ١ - كيف يؤدي التخطيط السيئ للوقت إلى حدوث مشكلات في التنظيم أو يزيد من التكاليف عليه.
 - ٢ - بين الحوادث أو المناسبات التي كان التخطيط السيئ للوقت سبباً سلبياً بخسارته.
 - ٣ - صف المناسبات التي كان للتخطيط السيئ للوقت أثراً على الآخرين.
- إننا نحتاج كمحترفين لإدارة الوقت أن نتعلم كيف نستطيع أن نمضي أوقاتنا بتخطيط سليم فالتحكم في الوقت هو الرغبة في اتخاذ المسؤولية الكاملة لتخطيط فعال بحيث نبتدئ في القيام بالعمل دون توقف فعدم البدء في العمل يعتبر تردداً وعدم القدرة على تغيير الأحداث التي تقع يعتبر جموداً أو عدم مرونة كما أن عدم الرغبة في إيقاف كثير من حوادث العمل في الوقت المناسب يعتبر إكراهاً وإلزاماً.

إن التحكم في الوقت هو القدرة الفاعلة على تغيير كل ما من شأنه تعطيل الأعمال التي لا يمكن من إكمال العمل على الوجه المطلوب فكثير من الحركات العشوائية في بيئة العمل تؤدي إلى الفوضى والتردد ويسبب التردد بعد مرور السنين خسارة فاضحة وكبيرة على المنظمات.

الخطوة الأولى في تخطيط الوقت هي أن تعرف ماذا تريد أن تفعل في وقتك هذا ومعنى ذلك أنك تستطيع متابعة كل الأنشطة اليومية من خلال السجل في اليوم السابق فالسجل اليومي كما سبق أن لاحظناه في الجدول السابق يزودنا بأعمدة النشاط ونوع السلوك وبالأشخاص المعنيين وهدف النشاط وبينت نتائج التحليل لنا عدد الساعات التي نقضيها في كل نشاط من الأنشطة.

أنواع الأسئلة التي نحتاج للإجابة عنها في تخطيط الوقت هي :-

١ - ماذا نفعل - هل سلوكنا مثمر أو غير مثمر ؟

٢ - متى سنقوم بالعمل ؟

٣ - كم من الوقت نستغرق حتى نقوم بالعمل ؟

٤ - مع من نقوم بالعمل ؟

٥ - أين وصلنا الآن ؟

بعد الإجابة الدقيقة لهذه الأسئلة سيصبح لدينا معلومات وافرة تمكنا من التخطيط بأسلوب أكثر فعالية في اليوم الذي يليه وهناك سؤالاً آخر يجب أن تسأل نفسك ماذا سأفعل كل يوم لإدارتي ومنظمتي ؟ إذا لم يكن لدينا خطط محددة ومدروسة وأماكن معينة نذهب إليها وأشخاص نراهم فإننا بطبيعة الحال سنستيقظ في ذلك اليوم ونحن عاطلين عن العمل.

إن السجل اليومي الذي وصفناه سابقاً ينبغي أن نفتح أعيننا على استخدام أمثل وأكثر فعالية للوقت إذا كانت منظماتنا تعاني من مشكلات الوقت ، وربما يكون لدينا طريقة جيدة نبتدئ بها لتحليل أوقاتنا وهي :-

١ - هل نحن نقوم بما نريد فعلاً أن نقوم به مستخدمين وقتنا بطريقة مثلى ؟

٢ - ماذا يمكن أن نعمل ؟

٣ - ماذا نأمل أن نفعل ؟ هل نستفيد كلياً من وقتنا بطريقة تمكنا على تمضية هذا اليوم ؟

وعندما لا تتحقق قدراتنا وآمالنا تزيد لدينا نسبة الإحباط في النهاية وهل تم تحقيق أهدافنا ؟ حيث إن تحقيق الأهداف لا يحدث جزافاً حيث أن تحقيق النتائج يأتي من التخطيط السليم للوقت ولذا نجد أن ٥٪ من الناس في مختلف أنحاء العالم ناجحون بالفعل حسب معاييرهم الشخصية ولذا يعتمد تحديد الأولويات لتخطيط سليم على عاملين رئيسيين هما : كيف تود أن تعمل وماذا ينبغي أن تعمل ؟ فليس المهم أن تحدد الأولويات لكن المهم أن تحددها فبدونها لا يمكن أن توجد خطة عمل يومية لذا نجد أن كثيراً من العاملين عندما يصلون إلى مكاتبهم يصبحون ضحية سوء التخطيط لأنهم يتفاعلون مع أحداث خارجية بدلاً من السيطرة على ما يفعلونه وعلى ما يستطيعون إنجازه.

كيف نحصل على الفائدة القصوى من الوقت؟

لا نستطيع في بيئة العمل أن نستفيد من كل الفرص المتاحة لنا مهما كانت لنا من القدرات الإبداعية والتنظيمية ما يساعدنا على ذلك ولعل السبب يعود في ذلك إلى طبيعة التنظيمات وآلية عملها وطبيعة الأشخاص وأنماط سلوكهم التي تتأثر بعوامل منها ما هو تنظيمي ومنها ما هو شخصي. ولن نستطيع تطبيق كل المقترحات التالية والتي لا شك أنها ثرية ومفيدة لكن استطعنا تطبيق خمس أو ست منها فلن نكون ضيعنا وقتاً لأن ذلك سيفيدنا على الاستفادة المثلى للوقت :-

□ خذ وقتاً للقيام بالتخطيط فكل دقيقة نصرفها في التخطيط نوفر بواسطتها ثلاث دقائق عند التنفيذ.

□ حدد الأولويات فلا بد من تحديد الأولويات مع بداية كل يوم مرتبة حسب أهميتها وعند نهاية اليوم قارنها بما أنجزته وبما كنت ترجو أن تنجزه.

□ حدد مواعيد الانتهاء من المهام بشكل واقعي وتمسك به حتى يكون لديك شعور دقيق بمقدار وقيمة الوقت.

□ قم بمهمة واحدة في كل مرة فعليك أن تتسنى كل شيء حتى تنتهي من المهمة التي بيدك.

□ استخدم وقتك المفضل بشكل فعال خاصة في الوقت الذي تكون فيه ذروة نشاطك.

□ لا تسمح بالمقاطعات بحيث لا تصرف هذا الوقت في الأمور التافهة.

□ تعلم صنع القرارات واجمع كافة المعلومات التي تساعدك على ذلك.

□ قم بالعمل مرة واحدة فقط فعندما تنتهي من قراءة مذكرة ما أجب عليها فوراً.

□ استخدام الهاتف : استخدم الهاتف بفعالية متناهية خاصة في الاتصالات الداخلية بدلاً من المذكرات.

□ تخلص من شيء ما كل يوم ألقِ نظرة على الأعمال التي بين يديك وأهمل الأشياء التي لا تحتاج إليها فعلاً.

□ حافظ على طاولة المكتب نظيفة وتخلص من تراكم الأوراق.

□ كف عن التأجيل فهو أكبر آفة للإداريين وأشهر مضيعات الوقت.

□ لا تخطط بأن تعمل خارج وقت الدوام حتى لا تكون هذه عادة مستفحلة بك.

□ تعلم كيف تفوض بكفاءة وفعالية متناهية.

□ ضع هذه الأفكار موضع التنفيذ.

إن تغيير العادات السيئة في العمل خطوة جبارة للإداريين لتحويلها إلى عادات حسنة وجديدة يمكن من خلالها تنظيم أوقاتهم بكل فعالية فعندما تكون غارقاً في العمل ولا تستطيع أن تخرج عن هذه الدائرة فإن أفضل وسيلة لك هي أن تجزئ هذا العمل إلى وحدات صغيرة فالشعور بإنجاز شيء واحد على الأقل في كل مرة ربما يساعدك في النهاية على استعادة السيطرة والتخطيط لوقتك الثمين.

كيفية السيطرة على العادات السيئة

حدد العادة السيئة المطلوب كسرها

اكتب الهدف

حدد كافة المشاكل الناتجة عن هذه العادة

حدد كافة المزايا التي سوف تتحقق لكسر هذه العادة.

ضخم قيمة النتائج التي سوف تحققها.

كن صبوراً واطلب مساعدة الآخرين

كن إيجابياً وابتعد عن تذكر الماضي

كن حازماً

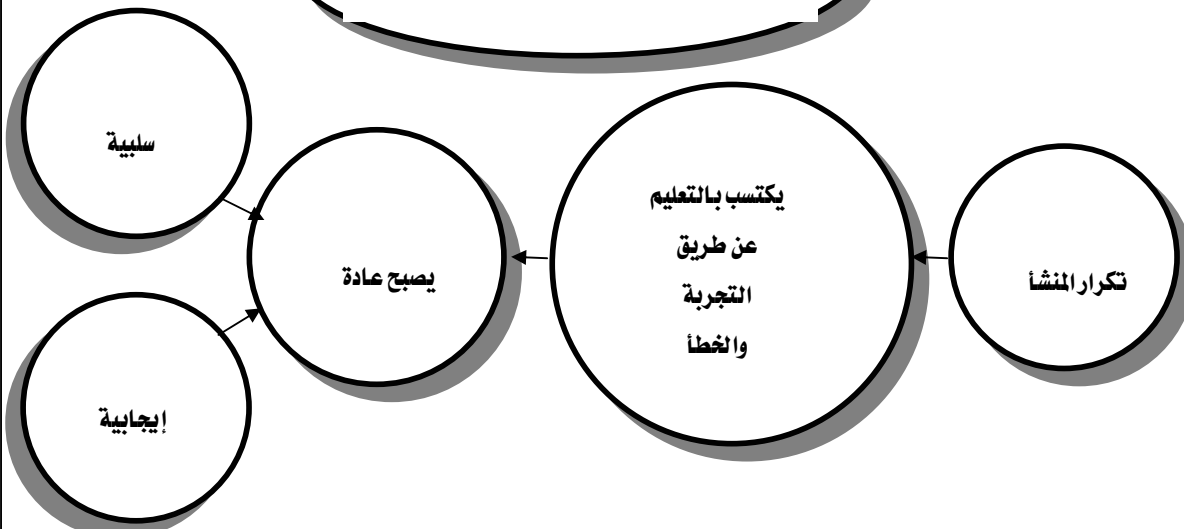
أغلب مسببات فقد الوقت
مرجعها عادات سلبية تم تنميتها خلال سنوات العمل

كيف أغير عاداتي

□ كثير منا يسمع كثيراً عن أهمية إدارة الوقت ومع ذلك لا يفعل شيئاً (لماذا؟).

□ العادة السلبية مع الوقت تصبح جزءاً من السلوك ، وبالتالي يصعب كسرها.

منشأ العادة



شكل رقم (١٤)

كيف تتخلص من (مصيدة) الوقت...؟

إليك قائمة بالأشياء التي تضيع الوقت والتي أمكن جمعها في خلال ثمانية أعوام متصلة من سؤال المديرين في كثير من البلدان عن إدارة الوقت، ولمساعدة القارئ في تحليل ما يضيع الوقت الخاص به، فقد أرفقنا بعض أسباب محتملة وحلول خاصة بكل منها لمساعدتك أكثر على التشخيص، وهذه الأسباب والحلول تميل إلى أن تكون شخصية تماماً، إلا أن مضيعات الوقت تكاد تكون واحدة في هذا العالم.

الساعة الهادئة :

إذا قمنا بإتباع النصائح السابقة لمضيعات الوقت الثلاثة فإننا في طريقنا الصحيح لاستخدام الوقت بطريقة مثلى ، ومن المفيد جداً أن نأخذ في الاعتبار أداة نشري بها حياتنا العملية ونقصد بها (الساعة الهادئة) أي الوقت الذي تكون فيه في أوج نشاطك لتنتهي أي مشروع لديك دون مقاطعات. وإذا حاولت أن تتصفح سجل عملك اليومي العادي فإنك ستكتشف أنه يتصف بعدد من المقاطعات غير الضرورية أو التي تأخذ وقتاً أطول وستجد أيضاً مقاطعات ضرورية ولو أنها قصيرة متعلقة بمهام وموضوعات مهمة وبإمكانك الانتظار حتى تنتهي من مهمتك التي تعمل عليها (الساعة الهادئة) يمكنها بالفعل أن تساعدك كثيراً في هذا المكان.

الخطوات الرئيسية التي تساعد في تحديد الساعة الهادئة .:

- ١ - حدد وقت الابتداء والانتهاج واجعله معروفاً للجميع.
- ٢ - عود سكرتيرك على غربة المكالمات الهاتفية والزائرين.
- ٣ - احتفظ بكل مواعيدك أو أعد جدولتها.

التأجيل والتسويق وكيفية التغلب عليه .:

التأجيل هو : تأخير المهام المطلوبة إلى موعد آخر وربما نسيانها إلى الأبد. ويعتبر التأجيل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة الوقت وتعيق أداء العاملين. قد يترتب عليه آثار وعواقب وخيمة سواء كانت هذه الآثار معنوية أو مادية. يشير (مрил دوقلاس) إلى "أن التأجيل وباء يصيبنا جميعاً. فكثير من الخطط تخرج عن مسارها ، وأحلام أكثر لا تتحقق. التسويق والتأجيل حجر عثرة رئيسية تعوق أي شخص يريد تحسين مدى استخدامه واستفادته من وقته. كما أن الكثيرين يصبح التأجيل لديهم عادة متأصلة يمكن أن تدمر أعمالهم وسعادتهم ، بل وحتى تؤدي إلى تقصير عمرهم".

أسباب التأجيل

يعزى التأجيل إلى ثلاثة أسباب وهي :

أ. تأجيل المهام غير المحببة :

إن عدم السرور والارتياح من بعض المهام والأعمال يقود الإنسان إلى تأجيلها. وقد يكون هذا السبب من أكثر أسباب التأجيل لدى المديرين والمشرفين في الحياة العملية. ولا شك أن تأجيل المهام غير السارة يزيد من مضاعفة عدم السرور هذه. لذلك يجب أخذ زمام المبادرة بعدم التأجيل هذا حتى ينجز العمل وترتفع السعادة على جو العمل والأداء.

ب. المشروعات الصعبة :

كثيراً ما قمنا بتأجيل المهام الصعبة لأننا. لا نعرف من أين نبدأ. غير أنه من الأهمية بمكان أن نحصر دائماً على التغلب على المهام الصعبة أو على الأقل نسعى إلى إيجاد حلول لها أولاً بأول وإزاحتها من أمامنا والانتقال إلى مهام أخرى. ويمكن لنا أن نجزئ المهام الصعبة إلى مهام صغيرة. ثم نسعى إلى حلها مجزأة .. وهكذا. إن تفتيت المهام أسهل وسيلة لعلاج المشكلات.

ج. التردد :

إن التردد هو أكثر المشاكل لتعليم البيئة الإدارية العربية وقد يكون السر خلف ذلك هو الحرص الشديد والرغبة الملحة أن تكون آراؤنا صائبة إلى حد بعيد أو على أقل أن لا نرتكب أخطاءً. إن أغلب المديرين يرغبون في الوصول إلى حد الكمال لذا يصابون بالتردد ويحرصون إلى جعل مرؤوسيهم يقدمون لهم نتائج كاملة وفي الغالب لا يتمكنون من فعل ذلك ، ويمكن التغلب على التردد عن طريق إعداد جيد لكل المهام التي تسبب لنا القلق بقائمة تسمح لنا بأن نرى الأشياء التي لا تسير بانتظام.

السكرتير وإدارة الوقت :

الاستفادة الفعالة من السكرتير :

إن مدير المكتب أو السكرتير الفعال يضاعف فعالية القائد أو المدير المشرف. كما أنه يساهم في إدارة وقته بفعالية.

إن قدرة المدير أو السكرتير على تنظيم الوقت وتحليله والتعامل معه ينعكس على فعالية الإدارة والمدير والإنتاجية.

إن تعرف السكرتير على أهمية الوقت والقدرة على إدارته يساعد المدير في إدارة وقته ونشاطاته. كما أن تدريب السكرتير على إدارة الوقت وتنظيم نشاطات العمل يعتبر عاملاً حيوياً في فعالية المنظمات في العصر الحاضر.

أهم واجبات فعالية السكرتير :

- فحص المكالمات والزوار.
- وضع نظام محكم لتنظيم الملفات.
- تنظيم المواعيد والاجتماعات.
- إعداد مسودة المذكرات والخطابات.
- تفويض الأعمال الخفيفة.
- القراءة للمدير.
- صيانة ومتابعة وتحديث الملفات.
- مساعدة المدير على تنظيم مهامه وتذكيره بالمواعيد.
- التفكير باحتياجات المستقبل.
- أخذ زمام المبادرة بكل كما يهم المكتب.
- فهم الأمور من أول مرة.

الوصايا العشرة

يقترح (لاري مكدوجل) هذه الوصايا العشر لإدارة الوقت ::

١ . لا تضع أمامك ساعة : يرجع سبب الإكثار من النظر إلى الساعة إلى مشكلات يتعرض لها الموظف ذات علاقة بالمدير أو المشرف ، كما أن النظر الكثير إلى الساعة قد يدل على عدم الرضا أو الملل من الوظيفة.

٢ . لا تقتل الوقت : إن الموظفين الذين يقتلون الوقت يتسببون في القضاء على المنظمات.

٣ . أكرم مدير مكتبك أو سكرتيرك : إن مدير المكتب أو السكرتير الجيد تساوي قيمته الذهب. ويجب التعرف على مهاراته وكيفية استغلالها.

٤ . حاول أن لا تسرق شخصاً آخر : لا تخلو منظمات العمل من بعض الأشخاص الذين ليس لهم عمل ، فيكون هؤلاء الأشخاص مصدر إزعاج للآخرين فلا تكن واحداً منهم.

٥ . لا تكذب في كيفية استخدامك لوقتك : يميل بعض الموظفين إلى الكذب في طريقة استخدام الوقت. وكلما ارتفع مستوى الإنسان في وظيفته زادت أهمية الوقت لديه.

٦ . تناول طعام الغداء أو الشاي أو القهوة مع الآخرين : هذا يساهم في إتاحة الفرصة للتعرف والاتصال مع الآخرين وفهمهم بشكل أكثر. كذلك يكون فرصة لتعريفكم على الآخرين.

٧ . خذ إجازتك : مهما كان العمل الذي تؤديه ومهما كان التفاني والإخلاص فلا بد من الإجازة لأنها تعطي الفرصة لتجديد وتنشيط الدافعية للعمل من جديد.

٨ . لا تؤجل أو تماطل : لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد حكمة ذهبية ، لكن كم من الجديرين والمشرفين يلتزم بها.

٩ . لا تخف من العمل : إن الثقة بالنفس من أهم مقومات المدير أو المشرف أو الموظف ويمكن بناء الثقة عن طريق الإعداد والتحضير للعمل لتجنب الخوف وال فشل.

١٠ . لا نتمن وقت الآخرين : إن تمنى وقت الآخرين دليل على عدم القدرة على إدارة الوقت.

التخطيط يمكنك من السيطرة (حالة دراسية)

اعتاد أبو علي مدير أحد الإدارات في أحد المصالح الحكومية الحضور للعمل مبكراً لأنه يحتاج إلى وقت إضافي لإتمام مهام اللجنة التي كلف بها ، يصل عادةً للعمل الساعة السابعة والنصف تماماً ، وخلال وجوده في المصعد صادف مدير إدارة العلاقات الحكومية بالإدارة وسأله عن إمكانية الالتقاء به في هذا اليوم فحدد له أبو علي الساعة العاشرة والنصف ، وبعد خروجه من المصعد بدأ يفكر في أن الفاكس الذي طلبه أمس من أحد أعضاء اللجنة قد وصل وأثناء مروره بقاعة الاستقبال بالإدارة قرر أن يأخذ فنجان قهوة ليعيد له حيويته وأثناء تناوله القهوة أخذ وقتاً للحديث مع أحد الزملاء عن نتائج اجتماعهم بالأمس حول تأمين الأثاث الجديد للإدارة وبينما هو عائد إلى مكتبه يصادفه أحد الزملاء في الإدارات الأخرى ويسأله عن مكان الخبير الذي استعان به قبل ثلاثة أعوام ، وأفاد أبو علي أن عليه الاتصال به فيما بعد ليعطيه تفاصيل أكثر عن هذا الخبير. وعند اقتراب أبو علي إلى مكتبه لاحظ أن مساعده يلوح له بيده بطريقة عصبية حيث أخبره أن رئيسه اتصل به ثلاث مرات يسأل عنه.

وطلب منه الحضور واتضح لأبي علي أن هذا الأمر يلتزم استدعائه ولكنه انتهر الفرصة للحديث مع رئيسه في موضوع آخر وعندها وجد أبو علي أنه انقضى من الزمن حوالي الساعة والنصف بهذه المقاطعات قبل أن يدخل في مكتبه وأثناء الدخول إلى المكتب بدأت المكالمات تنهال عليه نظراً لتأخره في الوصول إلى المكتب مما أدى إلى تأجيل الخطة التي كان قد وضعها لنفسه بالأمس ، ونظراً لانشغاله بالرد على البريد اليومي والرد على المكالمات ومقاطعات الموظفين نسى الموعد الذي سبق أن حدده وهو موعد الساعة العاشرة والنصف.

وبعد الظهر دخل عليه مندوب العلاقات الحكومية وكان يجيبه وهو منشغل بالبحث عن بعض المعاملات وسط الأكوام الكثيرة من الملفات والأوراق المزدحم بها سطح المكتب وفي حوالي الساعة الواحدة والنصف ذهب إلى الاجتماع مع اللجنة الوزارية وهو منهك القوى ولم يكن له أي تأثير يذكر بالاجتماع ووصل إلى منزله وهو في حالة يرثى لها.

- لو كنت مكان أبي علي ماذا تفعل ؟-

- هل تظن أن أبا علي لديه حاسبة التخطيط ؟-

أسئلة للمناقشة

س ١ : لو كنت مديراً لأحد الإدارات بين كيف تتخلص من مصيدة الوقت ثم بين أهم الخطوات التي تساعدك على تحديد الساعة الهادئة ؟.

.....

.....

.....

.....

س ٢ : ما هي أهم المبادئ التي تحصل بها الفائدة القصوى للوقت ؟.

.....

.....

.....

.....

س ٣ : التأجيل آفة الإدارات والمدراء تحدث بالتفصيل عن أسباب التأجيل ؟.

.....

.....

.....

.....

س ٤ : عدد بعضاً من وصايا مكدوجل في إدارة الوقت وتخطيطه ثم بين كيف تستخدمها في حياتك العملية ؟.

.....

.....

.....

.....

س ٥ : بين كيف تتغلب على العادة السيئة وبين أثرها على تخطيط الوقت ؟.

.....

.....

.....

.....

س ٦ : ضع جدولاً زمنياً لكيفية تقسيم الوقت على المستوى الشخصي والعملي (بورقة خارجية) .

.....

.....

.....

.....

محتويات الحقيبة

الصفحة	الموضوع
	الوحدة الأولى
	الوقت وأهميته في القرآن والسنة
٣	مقدمة
٤	تعريف الوقت
٥	أهمية الوقت
٦	أقوال في الوقت
٧	إدارة الوقت وأهميته في الإسلام
٧	إدارة الوقت وأهميته في الإسلام
٩	ثانياً: أهمية الوقت في سنة الرسول (صلى الله عليه وسلم)
١٢	إدارة الوقت في القرآن الكريم
١٢	أولاً - التخطيط
١٤	ثانياً - التنظيم
١٥	ثالثاً - التوجيه
١٦	رابعاً - الرقابة
١٦	خامساً - اتخاذ القرارات
١٧	إدارة الوقت في السنة المطهرة
١٧	أولاً: التخطيط
١٨	ثانياً - التنظيم
١٨	ثالثاً - التوجيه
١٩	رابعاً - الرقابة
١٩	خامساً - اتخاذ القرارات
١٩	البيئة المحلية وأثرها في إدارة الوقت
٢١	أسئلة للمناقشة

الوحدة الثانية

إدارة الوقت وضغوط العمل

الصفحة	الموضوع
٢٣	مقدمة
٢٣	أولاً - من أهم التعاريف للضغوط
٢٤	ثانياً - العوامل الذاتية والموضوعية المؤدية إلى ضغوط العمل
٢٤	أولاً : المسببات التنظيمية لضغوط العمل (عوامل البيئة التنظيمية) (الخارجية)
٢٥	ثانياً - المسببات الذاتية لضغوط العمل (عوامل بناء الشخصية) (الداخلية)
٢٥	المصادر الموضوعية المسببة لضغوط العمل
٢٥	أولاً - المرتبة الوظيفية
٢٦	ثانياً - تزايد العبء الوظيفي أكثر من طاقة الموظف
٢٦	ثالثاً - عدم الإحساس بالاستقلالية في إدارة العمل
٢٦	رابعاً - البيئة المادية
٢٦	خامساً - الإجهاد التام (البدني والنفسي):
٣٤	مصادر ضغوط العمل
٣٤	المصادر المتعلقة بالفرد
٣٤	أولاً - المصادر المتعلقة بشخصية الفرد
٣٩	ثانياً : المصادر النفسية (معالجة الظروف في بيئة العمل) :
٤٠	ثالثاً : المصادر السلوكية
٤٣	الحالة الدراسية : الصراع مع الزملاء
٤٤	أسئلة للمناقشة
	الوحدة الثالثة
	مصادر الضغوط المتعلقة بالعمل
٤٧	أولاً - ثقافة المنظمة
٤٧	ثانياً - طبيعة الوظيفة
٤٧	ثالثاً - عبء العمل
٤٧	رابعاً - الإحباط الوظيفي
٤٧	خامساً - العمليات التنظيمية
٤٧	سادساً - ظروف العمل المادية

الصفحة	الموضوع
٤٨	سابعاً . التغيير في بيئة العمل تمهيد
٤٨	أولاً . ثقافة المنظمة
٥٢	ثانياً : طبيعة الوظيفة
٥٣	ثالثاً . عبء العمل
٤٤	رابعاً . الإحباط الوظيفي
٥٧	خامساً العمليات التنظيمية
٥٧	سادساً . ظروف العمل المادية
٥٩	سابعاً . التغيير في بيئة العمل
٦١	الحالة الدراسية
٦٢	أسئلة للمناقشة

الوحدة الرابعة

أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد

٦٤	ماهية إدارة ضغوط العمل
٦٢	ما هو المقصود بإدارة ضغوط العمل
٦٤	أساليب وإدارة الضغوط على مستوى الفرد
٦٥	أولاً . التوجه إلى الله
٦٧	ثانياً . تعديل بناء الشخصية لدى الفرد (داخلية) صفات يستطيع تغييرها
٦٨	١ . بناء الذات الإيجابية
٦٨	٢ . ممارسة حقلك في تأكيد ذاتك
٦٩	٣ . تعديل السلوك المتصل بالشخصية (أ)
٧١	طبيعة الوظيفة (حالة دراسية)
٧٢	أسئلة للمناقشة

الوحدة الخامسة

تحديد الأولويات

الصفحة	الموضوع
٧٤	مبدأ الأولوية
٧٧	كيف تزيد في فعالية الوقت
٧٧	التحكم في الوقت:
٧٨	أ . التزام الصبر
٧٨	ب . أداء المهمة
٧٨	ج . الإدارة بالاستثناء
٧٨	كيف نجعل الأوقات تعمل لصالحنا
٧٨	١ . التحكم في طاولة المكتب
٧٩	٢ . دع الوقت يعمل لصالحك
٨٠	الحالة الدراسية
٨١	أسئلة للمناقشة
	الوحدة السادسة
	مضيعات الوقت
٨٣	مقدمة
٨٤	أبرز مبددات الوقت
٨٦	كيفية التعامل مع بعض مضيعات الوقت
٨٧	أهم الحلول لمضيعات الوقت الثلاثة
٨٧	أولاً . المقاطعات التليفونية
٨٨	ثانياً . الاجتماعات غير الفعالة
٩٢	التفويض
٩٢	أسس التفويض السليم
٩٢	أهمية التفويض
٩٢	عوامل نجاح التفويض
٩٣	أساسيات التفويض الفعال
٩٤	كيفية التفويض
٩٤	المرؤوسون والتفويض

الصفحة	الموضوع
٩٤	المدراء والتفويض
٩٥	السلطة والمسئولية
٩٧	مستويات التفويض
٩٨	ثالثاً - التفويض غير الفعال
٩٨	أساسيات التفويض الفعال
١٠٤	حالة دراسية (التفويض غير الفعال)
١٠٥	حالة دراسية (الاجتماعات)
١٠٦	أسئلة للمناقشة