



وزارة التربية
التوجيه الفني العام لعلوم الأسرة والمستهلك

كيف تصنع قائدا متميزا

الدورة التدريبية

عنوان المحاضرة : مهارات إدارة الوقت

إعداد / أ. نادية عبد القادر أحمد

موجهه فنيه أولى / منطقة حولى التعليميه

2008/2007

الفهرس

3	* المقدمه
4	1. الوقت والسلوك الانساني
5	1.1 علاقة الانسان بالوقت
6	1.2 الوقت ومشكلة الادارة
8	1.3 الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت
9	1.4 مظاهر مشكلة الوقت
11	1.5 الصراع بين الوقت والانسان
18	2. إدارة الوقت
19	2.1 إدارة الوقت والذات
21	2.2 مضيعات الوقت
24	2.3 كيف تتحكم في الأشياء التي تستهلك وقتك ؟
30	2.4 مقترحات لإدارة الوقت
34	3. الاستخدام الأمثل للوقت
35	3.1 تحمل المسؤولية وحدد اختيارك
36	3.2 رتب أولوياتك بوضوح
37	3.3 ركز على أهدافك
38	3.4 اعمل طبقا لما تملك من طاقات فعلية
40	3.5. صل جسور الثقة مع الآخرين
41	3.6 هل تستطيع أن تقول لا ؟
43	3.7 وقتك ملك لك
45	3.8. الوقت الحقيقي هو الحاضر
46	3.9 الوصايا العشر في التعامل مع الوقت
51	4. النماذج والتمارين - تطبيقات على إدارة الوقت
52	4.1 نموذج اسبوعي لبيات كيفية تدوين الوقت
52	4.2 نموذج يومي لبيات كيفية تدوين الوقت
	4.3 نموذج تحليل للأنشطة التي تمارسها خلال يوم طبقا لساعات العمل الرسمية 53
53	4.4 أقوال عن الوقت
45	** المراجع

مقدمة

لم 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 ببطئ 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 .

من الغريب حقا أن يشعر البعض بأن الوقت يمر بسرعة ويشعر البعض الآخر في نفس الموقف أن الوقت يمر ببطئ فكل منا يمر بهذه الخبرات الشخصية التي تبدوا أنها تعطي فكرة خاصة عن الشعور بالوقت والتفاعل معه .

والحقيقة هي أن الإدراك الذاتي للوقت هو مفتاح الإدارة الفعالة للوقت لأننا جميعا لا نتساوى في ساعات العمل الفعلية في يوم العمل الواحد .

ويأتي الوقت على قمة عناصر ومؤشرات التقييم ، حيث نربط النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف بالمدى الزمني المحدد لذلك ، والقدرة على الانتقال في مهمة لأخرى في التسلسل الزمني المحدد لها طبقا للخطة .

وحتى الحداثة والتقدم في تفكيرنا وتناولنا للأمور تتلخص في الاجابة عن سؤال هام هو : هل نعيش الحاضر أم مازلنا نعيش الماضي ؟

والمدير أو المشرف أو العاملون يتصارعون مع الوقت ، فكل منهم يحاول أن يقود الآخرين ويتحكم فيهم ، ويفوز الوقت عندما نترك أنفسنا بدون ، إرتباط بالزمن وحركته حولنا ، ولا تهتم بالنظر إلى الساعات أو الأيام أو السنوات ، وينهزم عندما نستطيع أن نستثمره ونحركه لصالحنا .

وهذه المذكرة محاولة بسيطة ولكنها جادة لمساعدتك في إعادة التفكير في اتجاهاتك وسلوكك نحو الوقت ... نحاول من خلاله تقديم وتفسير العوامل السيكلوجية والإدارية في التعامل مع الوقت .
ويساهم هذه المذكرة في تعديل أو تطوير اتجاهات الكثيرين تجاه الوقت وبصفة خاصة أولئك الذين تجاهلوا عنصر الوقت في أدائهم .

إننا نهدف أن نساعدك في التحكم في وقتك ، وفي إدراك كيفية مزج الطاقات والقدرات الشخصية وجعلها خامات لبناء حياتك ومهنتك بصورة مرضية .

وأهم ما يساعدنا أن تخرج به من هذه المذكرة هو إقناعك بأنك في حاجة إلى إعادة نظرتك للتفاعل مع الوقت ، فعندما تكون هذه البداية فنحن على ثقة أنك سوف تقرب من إكتساب مهارات تنظيم وإدارة وقتك وتحقيق أكبر قدر من الأهداف التي خطط لها وسعيت لتحقيقها .

إن هذه المذكرة غير التقليدي في تناول الموضوع يمكن أن يكون مساعدا للكثيرين في تعديل أو تطوير اتجاهاتهم نحو الوقت ، وفي نفس الوقت يساعدهم على إتقان بعض التصرفات التي تزيد من استثمارهم لوقتهم .

1. الوقت والسلوك الإنساني

أولا ... علاقة الإنسان بالوقت .

ثانيا ... الوقت ومشكلة الإدارة .

ثالثا ... الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت .

رابعا ... مظاهر مشكلة الوقت .

خامسا ... الصراع بين الوقت والانسان .

1.1 علاقة الإنسان بالوقت

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 يجري ، الوقت يمشي ببطئ ، الوقت يطير عقارب الساعة لا تتحرك ، اليوم لا يريد أن يمر وهكذا .

الوقت المتاح لبعض الناس هو نفسه المتاح للآخرين ، فكلنا نستخدم تقويم واحد يحدد اليوم بأربع وعشرين ساعة والاسبوع بسبعة أيام والشهر بثلاثين يوما والسنة بإثني عشر شهر . وقياس الوقت اللازم للأعمال التي نقوم بها قد يكون عملا سهلا للأعمال التي يمكن إحصاء نتائجها عدديا ونسبيا للوقت ، ويصعب قياس الأعمال التي تعتمد على التفكير . والإنسان يعيش في تناقض شديد عند استخدامه للوقت في الحياة العملية ، فيشعر أنه يملك الوقت عندما لا يكون أمامه أعمال كثيرة مطلوب إنجازها ، ويشعر أنه لا يملك الوقت أو يتحكم فيه عندما تكثر المهام والأعمال المطلوبة منه .

والعلاقة بين الإنسان والوقت هي علاقة سيكولوجية تعتمد على عوامل ذاتية تتباين من شخص لآخر من حيث الإدراك والاستجابة ، ومن الصعب أن تصل إلى أساس واحد لفهم واستخدام الوقت . وحدد الإنسان علاقته بمقياس الوقت بظهور القمر أو طلوع الشمس أو مواسم سقوط الأمطار ، وكل المجتمعات تستخدم التقويم الذي لا يقل عدد ساعات اليوم الواحد فيه عن 24 ساعة ، موزعة على أنشطة ومهام مختلفة منها ساعات للنوم وساعات للإستيقاظ ، ولكن هناك إختلافا بين المجتمعات والأفراد في كيفية قضاء أو استثمار ساعات الاستيقاظ .

ويتطلب إنجاز الأعمال وقتا ومجهودا بجانب الإعداد العلمي والمهني الذي يعطي الفرصة للفرد للإنتاج بالشكل السليم ، وعن طريق التعليم والتدريب يمكن إعداد الفرد ذهنيا ومهنيا ، وحتى المجهود يمكن التحكم فيه من خلال الرعاية الصحية والنفسية . ولكن تنظيم الوقت في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتوفرة لا يتحقق إلا عن طريق الإنسان نفسه .

وتبقى مشكلة الوقت دائما مرتبطة بوجود الإنسان ، حيث يختلف مفهومها طبقا لإختلاف الدوافع والاحتياجات وطبيعة المهام والأعمال المطلوبة . وتؤثر الثقافات والعادات والتقاليد أيضا بصورة مباشرة وغير مباشرة على تحديد شكل العلاقة بين الإنسان والوقت .

1.2 الوقت ومشكلة الإدارة

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 الإعتراف به وتقديره إلا إذا كان في حدود الوقت أو الزمن المطلوب فالكثير من الأبطال الرياضيين يحققون الأرقام القياسية خارج وقت المسابقات الدولية فلا يعترف بانجازاتهم ونتائجهم .

والعمل الإداري يتطلب جهدا وتفكيراً ذهنياً في مراحل الأربعة ، وهي التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة . وبصفة خاصة كلما انتقل المدير المشرف أو المدير إلى منصب أعلى ، حيث يتركز دوره على اتخاذ قرارات في ضوء بيانات ومعلومات متاحة يسهل الحصول على بعضها أو جزء منها ولكن عليه أن يسعى أن يفاضل بين الحلول والقرارات في الوقت المحدد .

وتنشأ مشكلة الوقت لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة ، لأنهم يواجهون غالباً مشكلة إنجاز الأعمال أو المهام المطلوبة منهم في الوقت المتاح لهم .

ويتعامل المدير والمشرف 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 .

القرار 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 لإتخاذ وصدور القرار .

وعلى سبيل المثال قد يريد التنفيذيون دراسة إحدى مشكلات الإنتاج 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 مديروا 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 الإنتهاء 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 . ويقدمون لهم في سبيل ذلك التسهيلات اللازمة لمساعدتهم في التنفيذ ، متجاوزين في ذلك بعض الأساليب التنظيمية أو أساليب التقييم الإداري المعمول بها . ويظهر مدى تأثير عملية الوقت على الموضوعات المطروحة على إدارة المنشأة أو المشروع ، وعلى مدى قبول التنفيذيين لهذه الموضوعات . 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 لإرتباطه ببعض الجوانب الفنية ، حيث يصعب عليها أن تتعرف عن المشكلة نفس القدر الذي يعرفه شخص أقرب لمستوى العمل .

وإدارة أية منشأة تريد أن تتأكد من أن القرار يتخذ في الوقت المناسب وفي الإطار السليم للمعرفة ، والاهتمام بواسطة الأشخاص المناسبين . فإدارة المشروعات والمنشآت يشبهون في عملهم قادة الفرقة الموسيقية الذين يوجدون بين العازفين ، وحيث أن كل عضو في الفرقة الموسيقية أخصائيا فنيا في آلة معينة ، وله ايقاع داخلي محدد ويتجاوب الجميع مع ما يريده القائد ، حتى ولو كان لا يؤيد الأداء بهذه الصورة .

1.3 الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت

تتعاضد مشكلة الوقت في المجتمعات الأقل نموًا من المجتمعات المتقدمة ، وتطفو على سطح المشكلات عندما تسعى الإدارة إلى التطور والتحديث للمنظمات والهيئات المختلفة .
وينجح العديد من المؤسسات في تطوير النظم والآلات والمعدات المستخدمة في الإنتاج اتجاهات العاملين نحو الوقت تبقى المشكلة الأكثر تعقيدًا" .

وتتمثل أهم الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت في :

- 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 ، والإرتباط 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 .
- 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 . والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يحدد المستوى الحقيقي لخبراته ومعارفه ، ويكلمها من خلال مستشاريه ومعاونيه .
- 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 .

1.4 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 إزيادا دائما ومستمر 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 والمنطلقات ، ويقوم بأداء ما يتطلبه موقعه الجديد دون الإصرار على الاحتفاظ بالقديم . 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 . إلا أنهم يعجزون في كثير من الأحيان من وضع اسلوب ناجح لإستثمار خبرات وتوجيهات هؤلاء المستشارين .

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

- *الحقائب المنتفخة بالأوراق* والمستندات والتقارير والموضوعات التي تحتاج إلى البحث والدراسة واتخاذ القرار ، والتي غالبا ما يحملونها معهم إلى مكاتبهم ومنازلهم في الصباح والمساء .
- *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 .
- *تقاوم 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 .

ولكن ماذا يعني عدم مواجهة المدير لمشكلة الوقت ؟

ماذا يفعل المديرون لحل مشكلة الوقت ؟ ... والإجابة عن هذا السؤال يتطلب الاعتراف أولاً بأن الوقت يمثل مشكلة ، فهناك من يتجاهل ذلك وبالتالي لا يبذل أي جهد في هذا الطريق ، وهناك من يدرك المشكلة ويعترف بها ، ولكنه لا يعرف الكيفية التي يمكنه بها التعامل مع الوقت بشكل صحيح.

وفي كل الأحوال فإن عدم تخطيط عملية التعامل مع الوقت يؤدي إلى وجود نوع من الاضراب والتوتر بصورة مستمرة في سلوك رجال الإدارة ، وينعكس ذلك على انخفاض انتاجيتهم نتيجة لتراكم الأعمال وتكدسها المستمر والتوتر الذي يصيب رجال الإدارة في المستويات الوظيفية العليا قد يؤدي لبعض الأمراض النفسية التي يساعد عليها الخلل الحادث في شخصية المدير نفسه .

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 إعطائه 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 .

وفي المجتمعات الأكثر تقدماً نجح المديرون في التحكم في أوقاتهم حيث اعتمدوا على تنظيم أعمالهم بطريقة توفر لهم الوقت للتفكير والبحث والدراسة في المشاكل الاستراتيجية والهامة ، التي يكون لها تأثير الأكبر على تحقيق الأهداف المطلوبة .

وهذا لا يعني استغراق المديرين في التفكير والعمل طول الوقت ، ولكنه يعني توفير الوقت المناسب لمزاولة هوايتهم الشخصية خارج نطاق عملهم . ويأتي ذلك نتيجة قدرتهم على توزيع الساعات المتاحة لهم بين التفكير والأداء والراحة بشكل يحقق أهداف العمل وفي نفس الوقت يساعدهم على تحقيق رغباتهم الشخصية .

ويحتاج ذلك إلى أن يقوم المدير بإعادة تنظيم العلاقة بين أوقات الراحة اليومية التي تتخلل العمل أو التي تأتي في نهاية الاسبوع أو الشهر أو السنة مع أوقات العمل بما يعمل على تحسين أدائه الفكري والبدني .

ويقول مدير ناجح :

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

1.5 الصراع بين الوقت والانسان

كيف يدير الانسان صراعه مع الوقت ؛ وهل يستطيع الانتصار عليه ؟ وهل يمكن للوقت أن يهزم الانسان ؟

إنها أسئلة تبدو لأول وهلة غير هامة ، لكن عندما نحاول البحث عن إجابة لها فسوف ندرك أهمية تحديد هذه العلاقة .

وهناك ست صور شائعة عن علاقة الانسان بالوقت .

الوقت هو السيد ...

إنك تتخلى عن مسنوليتك تجاه نفسك لقوة خارجية أخرى ، إنك تجعل من الوقت سيد عليك يتحكم فيك " إننا نطيع أوامر الوقت " عبارة نرددتها 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 تترك بعبادات 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 .

إنك ترتبط بنظام ثابت في الوقت ، حيث تنتقل من مكان لآخر وتترك اجتماع هام ، لأن الوقت الذي حددته للمشاركة في الاجتماع حسب البرنامج الزمني قد انتهى حتى ولو كان هذا الاجتماع يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لك

إنك تربط أعمالك دائما بالساعة التي تحملها فتحدد المقابلات بوقت معين والحديث أثناء الاجتماع بوقت محدد ، وحتى المكالمات التليفونية تحددتها بوقت معين حتى لو كانت زيادة الوقت في هذه الأحوال سوف توفر لك وقتا أو جهدا إضافيا سوف تبذله مستقلا .

إنك عندما تجعل عنصر الوقت هو السيد ، فإنك تختار الطريق الأسهل ، حيث إنك تحدد اختياراتك ، وغالبا ما تكون قليلة ، وتعتمد دائما على مقولة : " إن المسألة مسألة وقت " .

ولكن عليك أن تتذكر أنه بتخليك عن مسؤوليتك في اختيار القرار الصحيح لأنه يتعارض مع الوقت ، فإنك تبني حاجزا يحميك من المخاطر والمجهول والارتباك ، ولكنه يمثل حاجزا أيضا أمام الفرص أيضا أمام العنصر التلقائية الشخصية والنمو والانجازات المتطورة .

إنك عندما تستلم لسيادة الوقت عليك فإنك ترضى بأن تكون قيمك الأخرى وأهدافك وطموحاتك في المرتبة الثانية

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 معرفتكك مع الوقت .

أنك لا تترتاح لأولئك الذين يتعاملون مع الوقت بطريقة مختلفة عنك ، أنهم يتعاملون مع الوقت بغير نظام ، وترفض الاستماع للعبارات التي يرددونها مثل " لا وجه للإستعجال " ، " أنه ما زال لدينا متسع من الوقت " .

إنك تحكم على الآخرين بارتباط أدائهم بعامل الوقت ، وليس بفاعليتهم ، فأنت معجب بالذين يحققون نتائج سريعة أكثر من الذين يدققون ويعملون بتأن لضمان جودة الناتج .

إنك تفضل الأعضاء الذين يواظبون على حضور الاجتماعات منذ بدايتها حتى نهايتها ولا يشاركون بفاعلية ، عن أولئك الذين يتعاملون بمرونة مع هذه الاجتماعات بغض النظر عن فاعليتهم في المناقشة واتخاذ القرارات .

إنك تعتقد أن الحياة هي سباق ماراتون ، فمن يبلغ نقطة النهاية قبل بقية المتسابقين سوف يكون الفائز الأول ، وتعتقد أنك تبث روح المنافسة يكون بين من يعملون معك .

إنك تبحث دائما عن هزيمة القوى الخارجية التي لا تتحكم فيها ، وتضع الوقت في مقدمة هذه القوى .

إن أكبر عائق يقف أمامنا في صراعنا مع الوقت هو الفشل في النهاية ، وظهور بعض النتائج الفورية السلبية ، فعندما يكون الفعل في عملية حرب دائمة ، فإن استيعابه للخبرات والعلاقات والانجازات والأفراح يكون ضعيفا ، ومن الصعوبة أن تعيش في الحاضر بينما ذهنك مشغول في استراتيجية الحرب القادمة . وهنا يصبح الشعور بالرضا شعور زائل يمضي بسرعة ، وشعور سخي يفسد الحياة .

هل الوقت لغز بالنسبة لك ؟

إذا كان الوقت شيئا غامضا أو صعب الإدراك ، فإنه يصبح خارج مدى الوعي و عليك أن تخشي 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 لغزا 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 .

إنك ترفض الالتزامات الوقتية الثابته ، إذا طلب منك عمل شيء لم تقم به من قبل ، فإن الوقت يصبح فجأة لغز لك ، فأنت لا تعرف ما هو الوقت المطلوب لكل مرحلة حتى يتم إنجازها .

والشيء الذي يجذبنا نحو الاتجاه الخاص بالنظر إلى الوقت على أنه لغز يكمن في الاعتقاد بأن الجهل بقيمة الوقت لا يجعله مشكلة ، وبالتالي يسمح للإنسان أن يركز على المهام والمشكلات المتاحة أمامه .

وعدم القلق بسبب الوقت يجعلك تبدو وكأنك لا تعرف ما الذي يجب عليك عمله ، فالفرد الذي لا يدرك ضيق الوقت يقضي أوقاته في أنشطة ومهام متعددة دون أن يتناسب ذلك مع أولوياته المطلقة .

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 تنقذ ما تم التخطيط له مسبقا" فأنت تقود الوقت في طريق قد رسمته مسبقا" ، 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 مسبقا له ، وتركز طاقاتك الحقيقية على تطوير الخطة لأفضل مدى بالنسبة للغد أو المستقبل ، وعلى سبيل المثال عندما تشارك الآخرين في اجتماع ، فبدلا 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 .

لا تسلم نفسك للوقت وتضع لنفسك حدودا" من التوقيتات إذا خرجت عنها حتى إذا كان هناك حاجة لذلك فإنك تشعر بخروجك عن الخطة الموضوعية وإنك لم تستطع أن تحقق أهدافك حتى ولو كان ذلك يمثل ضرورة بالنسبة لك .

*أن علاقتك مع الوقت ليست ثابتة ، فكلما غيرت الأنشطة غيرت النتائج وبالتالي تتغير العلاقة بالوقت ، ولا تجعل موازين ومعايير عمل معين مقياسا لأولئك في عمل آخر :

- ليس مطلوبا منك على الدوام أن تستغل أو تستثمر كل دقيقة تعيشها للحصول على أفضل النتائج بالمعايير المادية لأنك تعيش وأنت تحاول دائما تعويض ما تعتقد أنه فاتك .

إنك حددت النتائج التي تحب أن تصل إليها في زمن معين وتلهث من أجل تحقيق ذلك وعندما لا يكفيك الوقت تأخذ العمل معك أثناء الاجازة ، والنتيجة الطبيعية هي الشعور بالتعب والارهاق .

-إنك تعيش في مجتمع وتحاول تطبيق معايير مجتمعات أخرى على تصرفاتك وعلاقاتك وبصفة خاصة معايير المجتمعات الأكثر تقدما ومن الأفضل لك أن تعرف كيف تستغل الوقت بكفاءة ومن الأسوأ أن تضيع الوقت بصورة غير منتجة .

-إنك لا تستطيع أن تنيب غيرك لتحقيق بعض الانجازات فأنت تخاف أن تفقد سيطرتك على الأمور ولا تستطيع أن تفرض سيادتك على الوقت لأنك دائما تشعر بأنه هو المتحكم في حياتك .

-العوائق التي أمام الاعتقاد بأنه من الممكن التحكم في الوقت والسيطرة عليه بدأت تنتشر بطرق مختلفة في جميع أرجاء المجتمع وأهمها تلك الأنشطة التي تتحول إلى قيود قد نشتك منها بعد ذلك لأنها تؤثر على انجازاتها.

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 وتحاصرهما وتسجنهما 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 النغمة 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 .

إنك أصبحت مختلسا ومحتالا أمام حكم الوقت فعندما تعطي الوقت كل هذه السلطات عليك فهذا لا يعني أنك سوف تخضع له وسوف تجد نفسك تستخدم بعض التعبيرات مثل : " سوف أختلس بعض الوقت للراحة " أو " سوف أخطف دقائق معدودة بعيدا عن مكان العمل " .

إنك أصبحت لا تحب ما تفعله ولكن لا تستطيع الهروب منه إلا عن طريق الاختلاس والتحايل مع الوقت وتشعر بالذنب دائما لأنك هارب من سيطرة الوقت عليك .

وحتى هؤلاء الناس الذين تربطهم بأعمالهم علاقة سيكلوجية بالوقت فهم لا ينظرون في الساعة أثناء العمل بفرض محايد ولكنهم ليعرفوا الوقت ثم يبتسمون أو يغضبون طبقا للتعليمات التي ترسلها الساعة إليهم .

والذي يعوق ذلك الاتجاه هو أن الانسان آلة معقدة جدا لدرجة أنك لا تستطيع أن تحكمها أو تتحكم فيها بدقة وخاصة جعل سلوكهم يتوافق مع عقارب الساعة يجدون أنفسهم في النهاية لم يصلوا إلى طاقاتهم الكامنة وتقل كفاءتهم .

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 ولفهم 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 بالمسئولية 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 .

إنك تستمع إلى دقائق الساعة وتفكر في مواعيدك وأوقاتك وتتذكر أشياء كان يجب أن تفعلها ولكنك تستطيع أيضا أن تدرك ذلك في ضوء الوحدة المتكاملة للموضوع وارتباط هذا الموضوع بأولوياتك في الحياة والعمل وفي هذه الحالة سوف تستطيع أن تفعل الأفضل ولا تتجمد .

عليك أن تجعل الوقت ملكية شخصية لك وتستخدمه بصورة محايدة حتى تستطيع أن تحدد كيفية الاستفادة منه .

2. إدارة الوقت

أولاً" إدارة الوقت والذات .

ثانياً" مضيعات الوقت .

ثالثاً" كيف تتحكم في الأشياء التي تستهلك وقتك ؟

رابعاً" مقترحات لإدارة الوقت .

2.1 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 .

وعلاقة الأداء بالوقت هي السبب في ظهور أعراض السرعة :

التوتر - الحدة - القلق - الضيق ... إلخ .

-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 اسلوب 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 التليفون... وهي المكالمات الصادرة والواردة من خارج أو داخل المنشأة خلال فترة العمل الرسمية

-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 .

وتعكس 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 الادارة العليا والعكس عندما نتجه إلى الادارة الاشرافية حيث تكون هناك مرونة أكبر في ضبط المواعيد والوقت .

أثر عدم تخطيط الوقت :

-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

بالادارة العليا وإهمال أمور المرؤوسين والتي غالبا ما تتعلق بالانتاج .

- بذل جهد إضافي لمعالجة الأخطاء الناتجة عن التأخير في بحث أو دراسة بعض الموضوعات الهامة .
- عدم استثمار طاقات وامكانيات المرؤوسين لعدم وجود الوقت الكافي للتعامل مع المدير بشكل ايجابي .
- 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 .

2.2 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 للعاملين أو عدم الأخذ بها في حالة وجوده .
- 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 .
- إعطاء المكالمات التليفونية الدرجة العليا في ترتيب أولويات العمل والحديث . ومثال ذلك المدير الذي يقطع حديثه مع زائريه الذين سبق تحديد موعد اللقاء بهم للتحدث في التليفون أو قطع المناقشة أثناء الاجتماع .
- الإصرار على القيام بمهام الوظيفة السابقة للترقية والتي لا تتفق مع مهام الوظيفة الجديدة .
- التعامل مع الكتب والملفات والمستندات والأدوات بطريقة غير منظمة حيث توضع بعد استخدامها في غير موضعها .
- صعوبة الوصول إلى مكان العمل بسبب ازدحام الطرق أو صعوبة الحركة داخل المنشأة أو مكان العمل .
- انخفاض المستوى الإداري والفني لأداء العاملين لعدم توصيفهم أو توفير الفرص التدريبية المناسبة .
- التركيز على العلاقات الخاصة وتكوين المجموعات الصغيرة وانتشار الحديث في الموضوعات الخاصة .
- ضعف مهارات الاتصال والحديث مع الزملاء والعملاء وبصفة خاصة مهارات إنهاء الحديث بدون إيذاء مشاعر الآخرين .
- سوء حالة وسائل الاتصال الداخلية والخارجية أو عدم تطورها بما يتناسب مع حاجة ومتطلبات العمل .
- عدم الاهتمام بخدمات الإدارة الضرورية المناسبة للعاملين وصعوبة الحصول عليها وبصفة خاصة ما يتعلق بمكان العمل أو تأمين مستقبل العاملين .

2- الأسباب الحقيقية لإضاعة الوقت ...

تمثل العناصر السابقة أعراضاً أكثر منها أسباباً ولذلك يحدد البعض الأسباب الحقيقية لضياع الوقت في الآتي :

-واجبات العمل أكبر من طاقة المدير ...

يتحمل بعض المديرين الكثير من الأعباء الزائدة عن طاقتهم الحقيقية وذلك نتيجة لعدم قدرتهم على الاعتراف بذلك أو رغبتهم أن يكونوا موجودين في كل قرار . ويعمل المدير في هذه الحالة على مواجهة ضغوط الوقت من خلال الشكوى المستمرة من ضغوط العمل ويبرر ذلك بعدم توفر الكفاءات حوله ويصدر أوامره دائماً في عصبية مما يجعل مرؤوسيه دائماً مرتبكين وبصفة خاصة عندما يتدخل في تفاصيل أعمالهم ويرفض تفويض السلطة للغير .

وغالبا ما يتمسك بعض المديرين ببعض المهام التي تدخل ضمن نطاق وظيفتهم إما للحصول على مكافآت مادية أو معنوية منها أو خوفاً من عدم أداء الآخرين لها بالجودة المطلوبة .

-وقت الفراغ الكبير...

والسبب في ذلك غالبا هو البطالة المقنعة المنتشرة بين العاملين أو لعدم كفاية المهام

الوظيفية ووجود فائض كبير من الوقت ويلجأ المديرين في هذه الحالة إلى ...

*خلق المشكلات الدائمة واستهلاك وقت كبير في حلها .

*الاهتمام الزائد بالشكليات والمظهريات .

*المطالبة دائما بإعادة التنظيم دون ضرورة لذلك .

*التطويل في إعطاء التوجيهات وشرحها .

*الإطالة في الحديث عن الذات .

*كثرة الجدل والمشاحنات والصراعات .

-إضفاء السرية على الأمور دون سبب حقيقي ...

ويسبب ذلك عدم الشعور بالأمن ويضيع الكثير من الوقت بسبب احتكار المعلومات وعدم

توفرها بالقدر الذي يحتاج إليه الآخرون لكي يؤديوا أعمالهم .

وقد يدفع ذلك بعض العاملين إلى محاولة الاطلاع على الملفات السرية والمحظور تداولها لمجرد

تيسير أداء العمل أو إثارة الرغبة المستمرة لمعرفة الأسرار لمتابعة ما يدور حوله .

وغالبا ما تستخدم السرية لتبرير بعض القرارات غير المنطقية وبصفة خاصة الأمور المتعلقة بنواحي الصرف والشئون المالية والمرتببات والمكافآت ومن الطبيعي أن يضيع الكثير من الوقت في محاولة حظر تداول المعلومات

ويجب أن تعمل المنظمات على اتاحة أكبر قدر من المعلومات للعاملين فيها لإستثمار الوقت بطريقة مناسبة وتستخدم درجات السرية في الأمور التي تستدعي ذلك .

-البحث عن مكانة أعلى ...

وهو من الأمراض المنتشرة في كثير من المنظمات حيث أن بعض المديرين يبذلون الكثير من الجهد من أجل الحفاظ على مواقعهم الحالية أو البحث عن موقع قيادي أعلى . ويكون ذلك عن طريق التقليل من قدر الآخرين ومهاجمة ونقد الأعمال الناجحة أو الفاشلة وتكبير الأخطاء والحديث الدائم عنها .

ويشعر العاملون في هذا المناخ أنهم لا ينجزون شيئا" بالرغم من قضائهم وقتا كبيرا لتحريك الأمور مثل الاجتماعات المتعددة بدون نتائج والعمل على خلق وظائف جديدة دون أن تكون هناك حاجة إليها بمجرد فتح الطريق للترقية لدرجات أعلى .

ويحاول المديرين الجدد الظهور بمظهر الأهمية بافتعال المواقف والأعمال والبحث الدائم عن من يتحملون أخطائهم وضياع الوقت في محاسبتهم عن أخطاء لم يرتكبوها .

2.3 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 .

وسوف نحاول في هذا الجزء مناقشة التفاصيل والعوامل التي يمكن أن تساعدنا في تقليل الفاقد من الوقت أو استثماره بالدرجة المناسبة طبقا لظروف البيئة المحيطة .

1- التحكم في المقاطعات الشخصية .

هل يمكن للمدير أو المشرف أن يتجاهل المفاجآت حوله ؟

وكيف يمكن أن يمنع العاملين معه من مقاطعته بصورة مستمرة تمنعه من الاستمرار والاسترسال في أداء عمله؟

هناك أنواع مختلفة المقاطعات التي تحدث منها الهام ومنها غير الهام ، ومقياس الأهمية هذا مستخدم بدرجة نسبية حيث أنه غالب الأمر يعتقد كل فرد أن ما يريد أن يتحدث فيه مع المدير أو المشرف أو المرؤوس هو الأكثر أهمية ويكون المقياس المعتمد لديه هو مقياسه الشخصي لقياس أهمية الموضوعات التي يفضل مناقشتها . ويحتاج ذلك إلى ضبط معايرة العاملين معه على مقياسه المستخدم بحيث يدركوا ترتيب درجات الأهمية لديه في تناول الموضوعات .

ويمكنك أداء ذلك من خلال إجاباتك أو إنفعالاتك المصطنعة عند عرض الموضوعات عليك ، ويمكنك في هذا الاتجاه استخدام تعبيرات الوجه والانفعالات ، وكذلك نبرات الصوت من حيث شدتها واستخدام الألفاظ المناسبة في التجاوب مع ما يعرض عليك .

ويمثل الاتصال البصري أقوى أنواع التغذية العكسية **FEED BACK** للتعبير عن رأيك فيما يعرض عليك .

ويعتقد البعض أن استخدام الرد المباشر مثل توجيهه أو تأنيب العاملين على مقاطعتهم سوف يأتي بنتائج مباشرة ولكنه سوف يؤدي إلى تعقيد في العلاقات مما ينتج عنه تلاشي عملية المقاطعات نهائيا حتى لو كانت هناك أمور تستحق ذلك .

وسوف نحاول أن نساعدك في تقديم بعض المقترحات لكيفية التقليل من عملية مقاطعتك أثناء أدائك لعملك وإن كانت سوف يغلب عليها صفة العمومية إلا أنك تستطيع أن تعيد صياغتها وترتيبها في ضوء ظروف عملك وطبيعة العاملين معك .

2- كيف لا تؤثر المقاطعات الشخصية على آرائك ؟

أ-العزلة ...

لا يوجد مدير أو شخص معين يحب العزلة أو البعد عن الآخرين ولكن بعض الناس يحتاجون إلى العزلة والسرية لإنجاز أعمالهم ولذلك عليهم اتباع الآتي :

*خصص جزءاً من وقتك للهدوء ...
وأفضل الأوقات هي التي تصل فيها مبكراً في عملك وتطلب من مساعديك أو السكرتيرة عدم مقاطعتك في هذه الفترة وسوف تساعدك عزلتك هذه على إنجاز العديد من الأعمال التي تأتي في مقدمة الموضوعات التي تفسدها المقاطعات .

*اجعل وقتك مخصصاً للعاملين معك ...
اختر وقتاً حسب ظروف وطبيعة عملك لمقابلة العاملين معك ومن الأفضل أن يكون هذا الوقت مبكراً أيضاً مع بداية دخول العاملين لمكاتبهم أو أماكن عملهم حيث أنهم مع مرور الوقت تزداد صعوبة انتزاعهم من أعمالهم وكذلك حتى تعطيتهم الفرصة لإدراج نتائج اللقاء أو الاجتماع في خطة عملهم اليومية ولا تطل في الاجتماعات الدورية أو المتكررة بل اجعل لها هدفاً محدداً وسهلاً ولا تدرج في مناقشتها الموضوعات المعقدة والصعبة والتي تحتاج إلى وقت طويل للمناقشة .

*اختر المكان الهادئ عندما تحتاج للتفكير ...
قد تستطيع السكرتيرة أن تقوم بدور الحارس ولكنك قد تحب أن تهرب إلى مكان آخر خاص مثل حجرة الاجتماعات أو قاعة التدريب غير المستخدمة للعمل فيها بحيث يمكن استدعاؤك منها في الحالات الحرجة .

*اجعل مواعيدك محددة البداية والنهاية ...
لا تهتم بتحديد ميعاد البداية فقط ولكن اهتم أيضاً بإبلاغ زائريك بمدة اللقاء وعندما لا يتذكرون الميعاد اجعل سكرتيرتك أو أحد معاونيك يذكرونك بأن الزائر التالي قد حان مواعده .

ب-استثمار الوقت ...
سياسة الباب المفتوح شعار يرفعه الكثير من المديرين ويمثل كثير من أصحاب الزيارات العارضة أهمية للعمل ، وهذه السياسة تلقى القبول من البعض فالتواجد مع الناس يساعد المدير على متابعة ما يحدث بالمنشأة

ولكن هناك خطرا على ترتيب أولويات المدير عند تطبيق هذه السياسة نتيجة تسرب كثير من دقته يوميا وإذا أراد المدير أن يقيم توازنا بين حبه للقاء مع الآخرين ومع استثمار وقته فيجب عليه أن يقوم بالآتي :

*فوض مساعدك ...

اجعل مساعدك أو الذين يعملون معك يعرفون حدود مسئولياتهم وواجباتهم وسلطاتهم وما يمكنهم أن يصلوا إليه في اتخاذ القرار وإذا لم تفعل ذلك فستجدهم دائما بجوارك أو تجد أصواتهم تشغل تليفونك حيث يرجعون إليك في كل صغيرة وكبيرة عليك أن تتخلص من هذا القلق الذي يعوقك عن أدائك الفعال أعطهم أكبر قدر من المسئولية والسلطة وبالتالي سيقومون بالمهام في حدود سلطاتهم بدلا من الرجوع إليك .

*مقابلة الناس في أماكن عملهم ...

من الأفضل لك كي تتحكم في وقتك أن تقوم أنت بزيارة بعض الأشخاص عندما تشعر أن الموضوع مختصر ولا يحتاج إلى دعوتهم لزيارتك بصفة خاصة عندما يكونون من الأفراد الذين يستهلكون الكثير من الوقت عند زيارتك . إنك في مكتبك مقيد بالكثير من الأمور التي تجعل قدرتك على إنهاء الاجتماع أو اللقاء عملية غير بسيطة وبصفة خاصة إذا كان محدثك حساسا لهذه العملية ولكنك عندما تكون أنت في مكتبه فسوف تستطيع أن تنهض وتغادر المكان عندما تريد .

*تجول واستمع إليهم ...

يريد العاملون أن يناقشون أو يستفسروا منك ويتبعون في ذلك قواعد البروتوكول اللازمة حتى يمكنهم الوصول إليك وعرض الأمر ومناقشته معك ، ولكنك إذا قمت بالتجول بينهم في فترات متباعدة ومنتظمة فسوف يمكنك الاستماع إليهم ومناقشتهم في زمن تحدده أنت وتقلل حاجاتهم إلى مقاطعتك الدائمة في مكتبك أثناء أدائك لعملك .

*الزائرون المزعجون والمتخصصون في إضاعة الوقت ...

إنك تحتاج إلى "فاتر" لتنقية زائريك من أولئك الأشخاص المزعجين والمتخصصين في إضاعة وقتك والعاملون في مكتبك يمكنهم القيام بذلك ولا تخف من أن تشعر هؤلاء الأشخاص بأنك ترفض مقابلتهم أو أنك تتعمد تجاهلهم لأن هذا هو المطلوب أن يدركوه حتى يتيحوا الفرصة للآخرين لإستثمار وقتهم معك في نتائج مفيدة ومثمرة .

*كان واضحا منذ البداية ...

لا تجعل متحدثك يحاورك ويحاول أن يحصل منك على أشياء لا ترغبها ، أخبره أن هذا الموضوع ليس من اختصاصك أو حاول إنهاء المناقشة ، تعلم كيف تكتسب مهارة إنهاء الحديث أو تريد تغييره دون أن تؤذي مشاعرهم واستخدم الكلمات المناسبة .

3-كيف تدير الاجتماعات ...

إنها مشكلة العديد من القيادات الادارية والتي تسبب العديد من المشكلات لهم في حياتهم الوظيفية ، فعندما تكون لديهم القدرة على إدارة الاجتماعات بنجاح فإن هذه القدرة تجلب أفكارا" إبداعية وخلاقة وتحل المشكلات وتقدم فرص الاتصال الفعال كذلك تجعل من يشارك فيها يشعر بالإنجاز والرضا وعندما تكون قدرتهم على إدارة الاجتماعات ضعيفة تكون الاجتماعات فاشلة وتسبب التعب والإحباط والنقد اللاذع لإهدار الوقت دون الحصول على نتائج مناسبة .

والقائمة التالية تساعدك 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 للإجتماع ؟	لا	نعم

وتستطيع أن تكتشف بسهولة مدى النجاح أو الفشل في إدارتك للإجتماع 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 .

والاجابة عن هذه الأسئلة تمثل خطوطا" إرشادية عريضة تقرر من خلالها كيفية التعامل مع أي اجتماع والوقت المناسب له .

4-التليفون (و الفاكس) ...

يستخدم التليفون في الاتصالات الداخلية والخارجية لتسهيل أداء العمل ولكن سوء استخدام التليفون يجعله مبددا للوقت ، إنك تحتاج إلى اكتساب مهارات التخاطب والاستخدام للتليفون حتى تتجنب ما يستهلكه من وقتك .

أنت الذي تقوم بالاتصالات وأنت أيضا الذي توافق على قبول المكالمة أو الاعتذار عنها ...

-استخدم التليفون بدلا من السفر أو الانتقال لمسافات بعيدة إذا كان ذلك ممكنا" .

-استخدم التليفون للحصول على البيانات والمعلومات في وقت سريع .

-أرسل المعلومات أو البيانات التي تريد نشرها عن طريق التليفون للآخرين .

-رتب اجتماعاتك ولقاءاتك عن طريق التليفون أو اطلب التعديل أو التأجيل عن طريقه .

-أرسل التقارير أو المذكرات أو استقبلها عن طريق الفاكس .

-عندما تكون بعيدا عن مكتبك فسوف يساعدك التليفون على أن تكون على معرفة بما يدور أثناء غيابك .

-التليفون أداة لإستمرار العلاقات الودية وتقويتها .

-التليفون وسيلة لصناعة القرارات البسيطة مع الآخرين قبل اللجوء إلى المقابلة أو الاجتماع .

-لا تستخدم التليفون في التفاوض مع طرف آخر لتجعله يغير من رأيه أو موقفه ، فالالاتصال البصري أكثر أهمية

في هذه المواقف .

-لا تستخدم التليفون بدلا من الخطابات الرسمية والتي يترتب عليها إتفاقات مالية أو رسمية هامة

-لا تستخدم التليفون في الرسائل غير العاجلة .

5-منظومة المعلومات ...

إنك في حاجة إلى المعلومات فهي أساس الإدارة الناجحة ، وهناك مشكلات عديدة في طريق الحصول عليها وهناك طرق عديدة تساعدك على تكوين شبكة معلومات يمكنك استخدامها عندما تريد وتسمح للعاملين معك أيضا بالاستفادة بها .

-اعرف كيف يعمل مساعدك والعاملون معك .

عندما تعرف كيف يعملون فسوف يساعدك ذلك على معرفة كيفية وأماكن حفظ الملفات والأوراق ، وكيفية تكويد البيانات على الكمبيوتر بعد عرضها عليك .

إنك في حاجة للبيانات وبعضها غير موجود وما عليك إلا أن تنتظر أو تتصرف بنفسك أو توجه الآخرين لطريقة حصولهم على المعلومات التي تريدها .

-اجعل العاملون معك على علم بما تفعل .

فليدهم ما يستطيعوا أن يمدوك به من معلومات دون أن تطلب منهم ذلك ، وسوف تزداد سرعة تجاوبهم مع ما تريد ، بل وسوف ينبهونك إلى بعض الأشياء التي تساعدك في الأداء .

تعلم كيف تستخدم الكمبيوتر .

لا تعتمد على أن هناك من يقوم بهذا العمل لك ، إنها أوقات عصيبة عندما تقف عاجزا عن التعامل مع هذا الجهاز الذي يحوي كل أسرارك لأن أحد معاونيك تأخر أو لم يحضر .

تعرف على المصادر غير الرسمية للمعلومات من العاملين .

هناك بعض الأشخاص الذين يشكلون مراكز معلومات أو قادة غير رسمية بسبب طبيعة عملهم أو أنهم محل ثقة من الآخرين و عليك أن تقترب منهم بطريقة غير مباشرة .

2.4 مقترحات أساسية لإدارة الوقت

يمكن استخدام إحدى طريقتين :

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 .

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 سينا على قرارات الأفراد والجماعات .

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 الآخريين 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 مناسبا وإطلاعه مباشرة عليه .
- التصرف وإحاطة المدير علما بصورة دورية بما يقومون به .

والمواقف الثلاثة الأخيرة تساعد على التحكم في الوقت بصورة أفضل ، والكثير من المديرين يخيبون

آمال تابعيهم حيث يعدونهم دائما بمنحهم بعض المسؤوليات ولكنهم يتناسون هذه الوعود وهؤلاء

القادة كثيرا ما يحملون أعوانهم بعض المسؤوليات ولا يقومون بإعطائهم التوجيهات اللازمة لكيفية

القيام بها أو ممارسة الرقابة الوقائية عليهم ، ثم يلاحظون أن النتائج المحققة لا تتناسب مع

توقعاتهم ويؤدي ذلك إلى فقدان الثقة فيهم وفي إمكانية تحملهم للمسئوليات ويعود التابعون مرة أخرى في انتظار تكاليفات مديرهم كي يعملوا .

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

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

ولا تأخذوا على عاتقكم مشكلات الآخرين ...

يقول المثل الأمريكي (إنني أحمل فردا على أكتافي) وهو يشبه المثل العربي القائل إن ظهري ينوء بالمشاكل ، عندما يذهب أحد المساعدين ليقول لمديره إن لديه مشكلة فيجب على المدير أن يحذر منه حيث أنه يريد التخلص منها عندما تكون إجابة المدير أعطني بعض الوقت كي أفكر في هذه المشكلة فهذا يعني أنه نقل المشكلة إلى كتف المدير .

وعلى المدير ألا يكتفي بالإحجام عن أخذ القرارات السريعة بل عليه ألا يتحمل مسؤولية إتخاذ القرارات بدلا من غيره وحتى لا يؤدي ذلك إلى إنشغال المدير بمشاكل الآخرين وإهماله مشاكله بجانب أنه سوف يفقد صفاء الذهن الذي يتيح له القيام بعمله بشكل سليم الأمر الذي سيدفعه إلى ارتكاب أخطاء تؤثر في كفاءته .

لذلك على المدير أن يجعل الآخرين يفهمون أنه تحت تصرفهم من أجل إعطائهم النصح وليس لأخذ مسؤولياتهم التي يحملونها .

لماذا لا تقوم بالتفويض ؟

هناك اعتقاد خاطئ لدى الكثير من المديرين أن التفويض يضعف سلطة ونفوذ الرئيس والواقع أن هذا الاعتقاد ليس صحيحا حيث أن ذلك يعتمد على قوة الشخصية واستخدام الأسلوب الإداري الصحيح ويمكن تلخيص أهم الأسباب في :

*الخوف من النجاح الواضح للمرؤوسين عند تفوقهم بدرجة تفوق المدير الذي قام بالتفويض وحتى لا يلفت نظر الادارة العليا لغيره وربما يحدث الكثير من المشكلات نظرا لتفوق الشخص الذي فوض في إدارة بعض الأمور ولكن يجب ألا ينسى المدير أن تفوق أي موظف في إدارته سوف ينسب في النهاية إليه شخصيا إذا استطاع أن يشعر الآخرين بذلك .

*حب السلطة والسعي إليها لدى بعض المديرين يجعله ضد التفويض وقد يكون سبب ذلك المعاناة التي لاقاها حتى وصل إلى موقع القيادة ، أو أن الكثير من المديرين يتعاملون بمفهوم الرئيس وليس القائد .

*اقتناع الرئيس بأسلوب معين للعمل اكتسبه رؤساؤه السابقون وعندما يكون في موضع متساو يتردد في تفويض الآخرين خوفا من اتباع أساليب جديدة تناقض أفكاره وأساليبه التي اتبعها طويلا وعندما يفكر هذا الرئيس في التفويض فإنه يعمل على اختيار المقربين منه والذين يثق فيهم وغالبا ما يتجنب أولئك الذين يتميزون بالقدرة على الإبتكار والإبداع في أداء أعمالهم حتى ولو كانت كفاءتهم مرتفعة .

*قد تتعارض المصلحة الشخصية للمدير أو المفوض مع عملية التفويض نفسها حيث يخشى أن يفقد القدرة على مزاولة بعض الأعمال أو التي كانت موجهة لخدمة مصالحه الذاتية بغض النظر عن المصلحة العامة .

وبصفة عامة لو كان المرؤوس لا يستطيع تحمل مسئولية معينة يفوض بها فإن ذلك يرجع إلى رئيسه الذي يجب أن يعمل على حسن اختياره وإمداده بالخبرات والمعلومات الضرورية .

3. الاستخدام الأمثل للوقت

أولاً" ... تحمل المسئولية وحدد اختياراتك .

ثانياً" ... 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

3.1 تحمل المسؤولية وحدد اختياراتك

إنك تحمل مشاعرك الخاصة تجاه العديد من الأمور التي تتميز بها عن الآخرين بعضها مشاعر طيبة وتساعدك على تفجير طموحاتك وفهم سلوكياتك التي تبدو متناقضة في بعض الأحيان والبعض الآخر من هذه المشاعر يترك لك الألم مثل تلك المشاعر التي تكشف لك عن الفرص الضائعة أو الأوقات التي مرت عليك دون أن تحقق فيها إنجاز كنت تتمناه .
وتحديدك لكيفية قضاء وقتك يسهل أمامك الطريق لوضع خطة استخدامك للوقت بطريقة فعالة ...

• تستطيع أن تحدد مالدريك وما ينقصك .

• تستطيع أن تحدد ما تريد وما لا تريد .

وطالما عرفت ماذا تريد تستطيع أن تبحث عن المهارات التي تساعدك على تحقيق ذلك .

وتوليك مسؤولية وقتك يعني أن تصنع القرارات الداعية لما تقوم به وأن يكون مستوى عال من الرضا عن النتائج التي تحصل عليها سواء كانت طيبة أو سيئة وكي تستطيع أن تتحكم في ذاتك من أجل تحقيق ذلك إليك بعض التمارين الذاتية التي يمكنك تدريب نفسك على فعلها بحيث تتحول إلى جزء من سلوكياتك في الأداء :

-استخدم في حديثك دائما صيغة المبني للمعلوم وليس المبني للمجهول فعندما تتحدث عن شيئا فعلته قل (لقد فعلت هذا الشيء) ولا تقل (حدث هذا الشيء) .

-لا تناور في الحديث ولا تكن عدوانيا فابدأ حديثك دائما بكلمة (أريد كذا) بدلا من القول (ألا تعتقدون أنه من الأفضل عمل كذا) . ولا تبدو متسلطا كأن تقول : يجب عليكم ، فليس كل ما تطلبه يتوافق أو يعبر عن رغبة العاملين معك والعمل يفرض كقائد بعض المتطلبات التي تملك مسؤولية إختيار طريقة تحقيقها .

إذا كانت هذه مسؤولياتك فمن الأفضل أن تكون صريحا ولا تخاف من رفض الآخرين .

كلما استطعت أن تعبر عما تريده بأمانة ازدادت فرصتك في الحصول عليه في أقل وقت ممكن .

-لا ترفض بعض السلطات غير الرسمية التي تكتسبها من خلال شخصيتك وعلاقاتك بالآخرين واستخدامها لصالح تحقيق ما تريد طالما أنها مقبولة من الآخرين .

-عندما تفشل في محاولة فإن الحقيقة أنك فشلت في مهمة واحدة وليس في كل شئ فلا تضخم حجم فشلك بل لا تسمح له أن ينعكس على بقية أنشطتك والعكس صحيح فلا تجعل الغرور يقتلك لأنك ضخمت نجاحاتك لأن ذلك يقربك من حافة الفشل في التعامل في وقتك فيما بعد .

3.2 حدد أولوياتك بوضوح

-إذا أردت أن تتحكم في وقتك وتقوده في الاتجاه الذي تريده فليس أمامك طريق غير أن تقوم بتصنيف ما تريد طبقا لدرجة أهميتها بالنسبة لك وأغلب القادة والمديرين يقومون بهذا ولكن لفترات قصيرة وليس لفترات طويلة

الأولويات الواضحة والبسيطة التي تدخل ضمن قدراتك هل مفتاح أو ضربة البداية ، ولكي تبدأ عليك بالآتي :

*لا تقرر شيئا واحدا وتفعله لأنك لن تستطيع تحديد قيمة هذا الشئ دون مقارنته نسبيا بالأشياء الأخرى ، فالأشياء التي قد يراها الآخرون عديمة القيمة قد تمثل شيئا من الأهمية بالنسبة لك والعكس صحيح وهذا التفضيل لا شك أنه مرتبط بالوقت .

الوقت مثل أي شئ حولك له قيمة ويتطلب إدارة واعية منك إذا أردت أن تحصل على أقصى فائدة منه .

-لاحظ التناقض بين الوقت المخصص لك في الوقت الحاضر وما تحاول أن تقوم به بشكل مثالي ، إنه الصراع بين المتاح أمامك من وقتك وما تحتاج إليه لتحقيق الأداء المثالي ولن تستطيع أن تحل هذا التناقض بسرعة وسهولة ولكن عليك أن تختار الطرق التي يمكنها أن تحقق لك ذلك ولا تختار طريقة واحدة حتى تكون أمامك الفرصة أوسع للمفضلة بينها وإختيار ما أنسب الطرق لإستخدام الوقت وتشعر أنه يمثل قيمة بالنسبة لك .

وهذا الإختيار يتطلب منك أن تبدأ بالإجابة عن السؤال : ماذا أريد ؟ وتكرر هذا السؤال على نفسك عدة مرات يوميا ولا تبدد طاقاتك في الانتقال من طريقة لأخرى ولكن عندما تقطع شوطا تجاه تحقيق ما تريد فهذا يمثل إنجازا لا يمكن الرجوع عنه إلا بالتفكير مرة أخرى في تكلفة البديل من الوقت .

3.3 ركز على أهدافك

ضع أهدافك أمامك وضع الخطط المناسبة والفعالة والتي تبلغك هذه الأهداف لا تبين حياتك بصورة تجعل ما تقوم به عبئا ثقيلا عليك يدمر الغرض الأساسي من الطريق الذي اخترته وها هي بعض وسائل التخطيط الفعال للتركيز على تحقيق الهدف .

-اجعل جدول التنفيذ مرنا بقدر معقول ، إنك تستطيع أن تحدد بعض الأوقات بدقة لأن هذه الأنشطة تتعلق بالاتصال بالآخرين والتعامل معهم فتوقع بعض التغيير ولا تجعله يسبب المشكلات .

تقبل حقيقة أن بعض الأنشطة من الضروري أن يكون توقيتها محددًا لكن حاول أن تجعل بقية وقتك حرا بقدر الامكان وليس معنى ذلك أنه وقت مفقود أو ضائع ولكي تكون لديك الحرية في تحديد أفضل استخدام واستثمار له

-ضع الأشياء التي تحتاجها من الآخرين في أول درجات سلم الأولويات وبصفة خاصة عندما تتطلب أنشطتك معلومات من الآخرين يتعين عليك أن تحصل عليها قبل أن تبدأ في عملك .

أبلغ المسؤولين المعلومات التي تتطلبها احتياجاتك بدقة عن البيانات التي تعرف أنك ستحتاجها ومتى تحتاجها وبهذا لا تواجه أي موقف حرج بسبب نقص عنصر أساسي لإستكمال المهام المنوطة بك .

-احتفظ دائما بالأشياء التي تحتاجها بحيث تستطيع أن تجدها بسهولة وليس معنى ذلك أن يكون هناك نظام صارم ودقيق للأشياء حولك ولكن المقصود بالنظام هو معرفتك بأماكن الأشياء في أماكنها بعد استخدامها بجهد قليل .

-اربط دائما بين الأنشطة أو الوسائل والأهداف اسأل نفسك وأنت تنتقل من نشاط لآخر ما هو الهدف الأساسي الذي ينقلك إليه كل نشاط أو يمنعك من الوصول إليه ؟ فأى نشاط تقوم به إدارتك وله من الأهمية في حياتك يجب أن تخدمه بقية الأهداف المرحلية الأخرى فقد تكون القراءة ممتعة مع الكتاب الموجود بين يديك ولكن تتذكر ميعاد المباراة التي ترغب في مشاهدتها في التليفزيون فعليك أن تدرك درجة الأهمية فإنك سوف تتصرف بناء على ذلك .

3.4 إعمل طبقا لما تملك من طاقات فعلية

هناك علاقة قوية وثيقة بين ما تملك من طاقات ورغبتك في استثمار وقتك بصورة مناسبة ، فالطاقة التي تملكها بدنية أو عاطفية أو عقلية هي المادة الخام التي تقوم عليها حياتك وهي التي تحدد الطريقة الأكثر فاعلية لإستغلال وقتك .

هناك الكثير من الناس الذين يملكون قدرا أكبر من الطاقة ولا يحتاجون إلا إلى قسط قليل من الراحة ويستطيعون العمل لفترة أطول من الآخرين ولكن القليل من الناس من يعرف كيف يمكنه استخدام الطاقة المتاحة لديه لتحقيق أفضل النتائج .

ونقدم لك في السطور التالية بعض الارشادات التي يمكنها أن تساعدك على استثمار طاقاتك بأفضل صورة ممكنة :

-الصحة البدنية هي رأسمالك الأساسي لتوليد الطاقة فلا تفرط فيها فأنت تحتاج إلى الغذاء المناسب وساعات نوم كافية ووقت كاف للتدريب على العمل بصورة منتظمة بجانب البعد عن التدخين والأشياء الأخرى الضارة بالصحة

-ماذا تحب ؟ وبماذا تشعر ؟ إنها أسئلة يصعب الاجابة عليها وبصفة خاصة إذا طلب البعض منك أن تضع خطة أو جدولا بما يتعلق بالجوانب البيولوجية في صحتك وجسمك ومحاولة التحكم فيها .

إنك في الواقع لا تحتاج إلى أي نظام أو أجهزة خاصة لتتعرف على مشاعرك ولكن عليك أن تكون مستعدا للتعامل مع حالة عقلك و جسمك وما يصل إليك من أوامر من العقل لتحريك أطراف الجسم إنك تعرف نفسك جيدا من خلال ما تمر به من خبرات ومواقف وتستطيع أن تلاحظ نفسك وتراقبها جيدا حتى تصل إلى أفضل التوقيتات المناسبة لطبيعة الأنشطة والأفعال التي تقوم بها .

هناك أشياء تتطلب منك التفكير والتركيز بل والابتكار أحيانا وتشعر بقدرة أفضل مع بداية اليوم مبكرا للقيام بذلك فيكون هذا هو التوقيت المناسب .

قد تشعر بالقدرة على الابتكار والابداع في المساء بعد إنتهاء جميع الأعمال اليومية وبعد نوم الآخرين فيكون من المفيد لك أن تسهر قليلا" وتبدأ يومك بالأنشطة البدنية التي تحتاج إلى المشي أو المرور أو الرقابة على الآخرين

إنك ترتكب خطأ كبيرا عندما تقوم بأنشطة المقابلات والاجتماعات والمفاوضات في أوقات يكون فيها معدلات طاقتك العاطفية والوجدانية منخفضة ولذلك تكون النتائج غير مرضية ، ابحث عن ساعات

القمة في مشاعرك العاطفية والوجدانية وتبادل فيها العلاقات مع الآخرين وابعدها هذه الساعات عن الملوثات التي يمكن أن تؤثر فيها.

عندما تشعر أن هناك أوقاتا لا تريد التحدث فيها مع الآخرين لا تتجاهلها ولكن احرص على أن تقوم في هذه الأوقات بأنشطة أخرى تبعدك عن التوتر والقلق الذي يسببه لك التعامل مع الآخرين ، وليس معنى أن تقوم بأية أنشطة لاستهلاك الوقت ولكن عليك أن تقوم بالأنشطة التي تكون متوافقة مع ما تشعر به وتحتاج إليه في نفسك من الوقت يعني أنك تقوم بإعادة ترتيب أولويات أنشطتك في ضوء مشاعرك البيولوجية .

-تختلف متطلبات الأنشطة التي تقوم بها من حيث الطاقة والجهد عليك أن تفكر في هذه المتطلبات ، حاول دائما أن تكون أمامك إجابة عن هذا التساؤل : هل يتناسب هذا النشاط وما يستهلكه من طاقة منك مع نتاجه ؟

ولكنك لا تستطيع أن تأخذ الإجابة عن هذا السؤال كمفتاح لأنشطتك وإعادة ترتيبها وهو : ما هو المطلوب منك ؟

هناك أعمال روتينية عليك القيام بها دوريا مثل إجراء بعض الاتصالات التقليدية أو التوقيع على بعض الأوراق والمستندات المتكررة وهكذا ... إنها أنشطة لا تتطلب منك سوى جهد بسيط وبعض الصبر ولكن هناك مهام أخرى تتطلب منك بعض القدرات الابتكارية والملكات الإبداعية مثل دراسة المقترحات المتعلقة بالتطوير أو التحديث أو الانشاء أو حل بعض المشكلات الزمنية .

هناك أعمال أخرى تتطلب بالدرجة الأولى الجهود البدنية مثل حضور اجتماع كبير أو مناسبة أو حفل مزدحم وهناك أنشطة تتطلب التركيز فقط مثل قراءة الأرقام والاحصائيات والعمليات الحسابية كلما عرفت قدر الطاقة المطلوبة منك لإنجاز مهامك استطعت أن تجعل هذه المهام تتناسب مع الوقت المتاح أمامك .

-حافظ على العادات التي كانت تسهل لك التعامل مع الوقت وعاشت معك هذه العادات فترة طويلة من الزمن وساعدتك على تحقيق النجاح ، لقد تعودت في عملك أن يجتمع العاملون معك في اليوم الأول من كل شهر ، وتعودت على أن تقوم مبكرا من نومك وتقوم ببعض الأنشطة المتتالية بشكل تلقائي حتى تصل إلى عملك وهكذا بالنسبة لبعض المكالمات التليفونية ... وكان هذا يوفر عليك الكثير من الوقت في التفكير لتحديد ماذا تفعل ؟

فالعادات تقدم لك خدمات وفيرة طالما كانت تحقق النتائج التي تريدها .

ويمر الزمن حولك وتتغير قدراتك وطاقاتك بل ومشاعرك والظروف المحيطة بك ، وبالتغيير تصبح عاداتك القديمة غير صالحة للإستمرار ولكنها ما زالت تتحكم فيك بدلا من مساعدتها وخدمتها لك . لقد تعودت أن تقرأ الجرائد وأنت في طريقك إلى عملك في أحد فروع الشركة التي تعمل بها وكان يبعد كثيرا عن منزلك ، ولكن عند نقلك إلى المقر الرئيسي بجوار منزلك لا تتاح إليك هذه الفرصة عليك أن تغير من هذه العادة في التعامل مع الجرائد مثل قراءة العناوين الرئيسية وما يهمك من أخبار في ضوء الوقت المتاح لك وتبقى التفاصيل عند عودتك في المساء .

العادات أشياء تقوم بها تلقائيا وعليك أن تغير التفكير فيها في كل مرحلة في حياتك إذا أردت تستفيد من وقتك وتجعل مجهوداتك ذات قيمة بحيث لا تجعل أي جزء من حياتك بدون فائدة وتتركه يستمر .

3.5 الثقة في الآخرين هي الأساس

إنك لا تعمل بمفردك ولا تستطيع أن تحقق مهامك دون العمل مع الآخرين ... أن القيادة الناجحة هي التي تستطيع أن تهيب الطرق المناسبة للتعامل مع الآخرين . وكثير من أعمالك يكون فيه اعتمادك على تحريك وتوجيه الآخرين أكثر من اعتمادك على نفسك في تحقيق النتائج التي تريدها . وتستطيع أن تزيد من قدراتك وطاقاتك إذا نجحت في تكوين علاقات منتجة مع الآخرين وبصفة خاصة من يعملون معك وحولك وليس معنى ذلك أن تتخلى عن مسؤولياتك أو التزامك تجاه العمل ولكن يعني الانسجام مع الآخرين واستثمار طاقاتهم بشكل يحقق أفضل النتائج .

وإليك بعض التوجيهات التي يمكن أن تساعدك في بناء ومد جسور الثقة مع الآخرين :

-تذكر دائما أن الذين يعملون معك بشر ويحتاجون منك أن تتفهم مشاعرهم واهتمامهم وكلما كانوا يعملون مع بعض في تكامل كانت علاقاتهم أكثر فاعلية وكلما كانت طبيعة العمل المسنود إليهم معقدة تحتم عليك معرفة خبراتهم والأهداف الشخصية والحالة المزاجية والقدرات والمهارات الفريدة لهؤلاء الذين تسند إليهم هذه المهمة بل من المهم أيضا أن تتعرف على نقاط ضعفهم .

-يحتاج الذين يعملون معك أن يعرفوا الكثير عنك فلا تكن غامضا بالنسبة لهم فهذا يساعد على فهم ما تريده ولماذا وبشكل محدد وواضح حتى يشاركوك في أهدافك وأغراضك .

وكلما كان الأساس الذي يقوم عليهم فهمهم لعملهم وتعاونهم معك قويا زادت دوافعهم للأداء المتميز وكلما شعروا بحريتهم في الأداء وأنهم ليسوا تحت نظام رقابي صارم زادت الثقة بينك وبينهم .

ثقتك في الآخرين ليست شعارات ولكنها تعني أن تعتمد عليهم وتفوضهم في أداء بعض أعمالك .
وهذه هي الطريقة الوحيدة لتبرهن على ثقتك فيهم ، وعندما تفوضهم لا تفوضهم في المهام فقط
ولكن حملهم المسؤوليات أيضا من أجل تحقيق الأهداف .

إنك تقلق عند تفويضك للآخرين إذا يفتقدون المعلومات أو من الصعب حصولهم عليها وعليك أن
تضع نظاما سهلا لتداول المعلومات مع من تفوضهم أشركهم في أعمالك وادعهم لبعض الاجتماعات
أو اللقاءات مع العملاء أو الأشخاص الذين تتعامل معهم . اعرض عليهم بعض الأوراق للمعرفة أو
المتابعة عن الموضوعات التي لم يشاركوا في دراستها .

اجعل نظام متابعة من تفويضهم فعالا بحيث لا تتركهم يرتكبون الأخطاء ويستمررون فيها .
-إنهم يرتكبون الأخطاء فتضيق أنت بذلك وتوجه إليهم النقد بل وتثور عليهم في بعض الأحيان حتى
تشعرهم بالخطأ ... ولكن هذا ليس كافيا فعليك أن تشرح مظاهر وسبب الخطأ ، تذكر أنهم لا يرتكبون
الأخطاء دائما بل يصيبون في أحيان كثيرة ولكي تكون عادلا عليك أن تقدم لهم كلمات الثناء والشكر
ولا تجعل أحكامك عمومية فهناك نقاط تستحق النقد وهناك نقاط أخرى تستحق المدح

3.6 هل تستطيع أن تقول لا ؟

تعلم كيف تقول : " لا " عندما تشعر إنك في حاجة إليها أنهم يجبرونك على أداء أشياء لا
تحبها ولا ترغبها وتحتاج من أجل ذلك أن تكون واضحا مع نفسك ومحددا لأولوياتك بدقة ، هناك
أشياء تقبلها على الفور بل وتبحث عنها حيث أنها تنشط عملك وتهيئ لك الظروف للسير قدما نحو
الهدف ، وموافقتك الفورية على طلبات الآخرين برضا وقناعة تجعلهم يشعرون بأنك صادق ويثقون
في وعودك .

عندما يعرض عليك البعض الظهور في أحد البرامج التليفزيونية أو الإدلاء بأحاديث صحيحة حول
المنشأة التي تعمل فيها لا ترفض تحت دعاوي الحصول على التصريح أو الموافقة ، ولكن وافق
حيث أن احتمال عدم الموافقة على طلبك من رؤسائك يكاد يكون معدوما .

عليك أن تقاوم تلك اللحظات التي تشعر فيها أنه ليس أمامك بديل غير الموافقة بسبب الإحراج أو
التسرع أو التخلص من الموقف أو عد الاستماع الجيد للحديث ، لأنك سوف تكتشف أنك خصصت
وقتا طويلا لموضوعات ما كان يجب عليك الاهتمام بها أو كان من الأفضل أن تفوض أحد بدلا منك
لأدائها وقدرتك على قول يمكن أن تتنوع حسب طبيعة الموقف وتبدأ من الرفض المباشر والقوى إلى
الاعتذار الرقيق .

-عندما تحدد لنفسك بدقة متى تقول : " لا " ومتى تقول : " نعم " سوف تجد أن هناك مساحة بينهما وهي التي لم تحدد فيها الاجابات القاطعة ، اسمح لنفسك بوقت أكثر لصنع القرار ، ويمكنك أن تعلن أنك تحتاج لوقت للتفكير واتخاذ القرار ولا تعتقد أن ذلك يعني أن تعرقل العمل أو إنه يقلل من قدرك شريطة ألا يكون هذا أسلوب دائما ، وعندما تكون مضغوطا في العمل اطلب التأجيل أو فسحة من الوقت ، وعندما تنفرد بنفسك حاول أن تصل إلى إجابات سريعة للموضوعات المؤجلة والأسئلة التالية عندما تسألها لنفسك سوف تساعدك كثيرا في الوصول إلى القرار المناسب بالرفض أو القبول :

- هل سوف تشعر بالإستمتاع لو قمت بهذا العمل ؟
- ما مدى أهمية العمل للطرف الآخر ؟
- ماهي الفوائد المهنية والادارية التي يمكن أن تعود عليك ؟
- هل سيعوق هذا العمل أداء أعمال أخرى هامة ؟
- هل هناك نتائج تهدد أهدافك إذا لم تقم بهذا العمل ؟
- كيف يمكنك أن تقول لا أو تقول نعم ؟

إنك تستطيع من خلال الأسئلة الإرشادية السابقة أن تميز بين الموضوعات التي تقبلها أو ترفضها وكي تحقق أفضل النتائج تجاه الوقت في حياتك ، اجعل إجابتك عن الأسئلة السابقة وقراراتك النهائية دائما تغطي إسبوع على الأقل .

-اجعل العلاقة بينك وبين الوقت فوق مشاعر الخجل والإحراج ، حيث أن الوقت هو أثمن ما تملك في الحياة ولا تجعل أحد يجبرك على فعل ما لا تريد .

عليك أن تكون جاهزا ومستعدا للدفاع عن وقتك أن تخرج الطرف الآخر أو تسبب له الإحراج واجعل اعتذارك مقبولا ومنطقيا وتذكر أنك عندما تفوض شخص آخر ليحل محلك فمن الممكن أن يساعدك في تجاوز الكثير من المواقف الصعبة ولو أن ذلك ليس قاعدة .

-هناك فرق بين الاعتذار والرفض ، فالاعتذار يعني أنك ترغب أو تود أن تقول نعم ولكن هناك ظروف مؤقتة أو حالة تمنعك من ذلك . ويتيح ذلك الفرصة أمام الطرف الآخر لإعادة المحاولة أو التفاوض معك لتأجيل الميعاد لظروف تناسبك ، ولكن الرفض يعني أنك غير مقتنع أو غير قادر أو إنك ترفض المبدأ ولذلك يجب أن يكون رفضك مبررا كلما أمكن ذلك مثل قولك آسف لعدم استطاعتي حضور هذا

الاجتماع نهائيا لأسباب شخصية أو قانونية أو تتعلق بنظام العمل... وهكذا وعندما يحاول الطرف الآخر ممارسة بعض الضغوط عليك اجعل رفضك قاطعا ومهذبا وهادئا ، واجعل هدفك هو السيطرة على وقتك وليس إزعاج الطرف الآخر .

3.7 وقتك ملك لك

التعامل المباشر مع الناس يستهلك النسبة الأكبر من الوقت والناس حولك العاملين أو أصدقاء أو الأقارب أو أسرته هؤلاء لا تستطيع أن تتجاهلها ولكنك تستطيع أن تنظمها وتوزعها بصورة مناسبة .

والتعامل مع الآخرين يحتاج منك إلى الطاقة المحركة لك والشئ الوحيد الذي يمكن أن يمدك بهذه الطاقة هو الوقت الذي تجلس فيه بمفردك لتدرس وتستوعب المطلوب منك وتفهم هذا التدفق السريع والمتلاحق للمعلومات والأحداث حولك وتحولها إلى استجابات مصاغة في قرارات أو أوامر أو توجيهات .

إن البعض يعتقد بصورة خاطئة أن الحصول على الطاقة اللازمة للتعامل مع الآخرين هو الهروب من العمل لقضاء وقت أطول في النوم أو البعد عن مكان العمل وهذا وحده لا يكفي إذا لم تنفرد بنفسك لتدرس وتفكر وتقرر.

ولكن كيف يمكنك القيام بذلك ؟

- اجعل ساعات الاسترخاء والانفراد بنفسك جزء رئيسي في جدول الوقت اليومي ، واختر الساعات التي تراها مناسبة أما في بداية اليوم أو في نهايته وفيها تبعد نفسك عن كل مصادر الإزعاج .
- لا تهمل ساعات الراحة الطبيعية في العمل واستخدامها كأوقات للراحة ولا تعط الفرصة للآخرين بأن يجعلوك تفعل غير ذلك .
- يمكنك أن تستغل وقت السفر أو الذهاب للعمل صباحا للإسترخاء حسب طبيعة هذا الوقت وقدرتك على استخدامه .
- تذكر أن الساعات المبكرة دائما في الصباح إذا كنت تستيقظ مبكرا مناسبة للإسترخاء والتفكير وكذلك قبل الذهاب للنوم مساء أو أثناء قيامك ببعض الأعمال التي تحبها مثل

الاستماع للموسيقى أو الزهور أو الجلوس في الحديقة أو أثناء ممارسة التمارين الرياضية لا تثقل نفسك بأهداف صعبة معقدة في وقت الإنفراد بنفسك أو الاسترخاء ، لأن ذلك لا يساعدك على الاسترخاء واستعادة النشاط الذي من شأنه أن يجعلك أكثر فاعلية ، وتذكر أن وقت الاسترخاء إنما بهدف إلى الترويح عن نفسك واستعادة نشاطك وتوليد أفكار جديدة أو حل المشكلات .

ساعة واحدة حافلة بالإنجاز تساوي عصرا عاطلا عن الإنجاز

-تذكر دائما أن قدرتك على أن تشعر أنك أنت المالك للوقت هو الوقود والطاقة التي تمكنك من تحريك الأمور تجاه تحقيق أهدافك وطموحاتك وإذا فشلت في ذلك فسوف تفتقد إلى الطاقة المحركة لك وتفعيل ما يمليه عليك الوقت وما تفرضه عليك الأمور وتتعود على عدائك وضيقك للوقت لأنه المتحكم فيك ، عليك أن تضمن أن زمام الوقت بين يديك ، وإن لم تستطع فعليك أن تحاول مرات متتالية حتى تخضعه لك .

3.8 الوقت الحقيقي هو الحاضر

الماضي مخزن العقل البشري ولا نستطيع أن نغير ما فيه وسوف يتقادم بمرور الزمان وكما

يقول المثل الإنجليزي :

" THE LONGEST DAY HAS AN END "

كل شئ له نهاية

وقبل الآن وقديما كلها عبارات ملك التاريخ وليست ملكا لك فلا تجعلها هدفك من حيث الندم أو الخجل المستمر فإنك لن تستطيع أن تغير فيها شيئا ، ولكنك تستطيع أن تنطلق منها للحاضر وتستطيع أنت وحدك أن تجعل الماضي حاجزا وعائقا أمام الحاضر أو تجعله قوة دافعة لك .

أما المستقبل فهو من صنع عقلك فبعد الآن أو غدا أو مستقبلا كلها ألفاظ لا نستطيع أن نتحكم فيها أو نضمن نتائجها بشكل جاد ولكن نستطيع أن نعمل من أجلها حتى نضمن احتمالات النجاح أكثر من احتمالات الفشل .

فليس الخوف أو القلق الدائم والمستمر في الحاضر هو الذي يضيع المستقبل الجيد أو المضمون ولكن العمل الجاد هو شهادة الضمان لك .

عليك أن تركز كل دقيقة من وقتك من أجل تحقيق ما تريد ومن أجل تحقيق ذلك إليك بعض الارشادات :

• أنت المسئول الأول عن اختياراتك فلا تتردد في تغييرها أو تبديلها عندما تشعر أن ذلك في صالحك ولا تستسلم لعجلة الماضي وتركها في الحاضر وتترك نفسك مقيد بها إلى المستقبل لأنك تحكم على نفسك بالتعاسه .

• عندما تقرر قضاء وقت في أداء شئ ما عليك ألا تبدد طاقاتك في التفكير أو الانشغال بأشياء أخرى لا تقوم بها مستقبلا أو أشياء فشلت فيها سابقا ولكن اجعل تركيزك على ما تقوم به الآن فهذا هو الانجاز .

• لا تجعل الأشياء غير الهامة في حياتك المقلقة تعيش معك في حياتك وتفكيرك ، إنها لا تمثل لك أهمية ولكنها تراكمت وتستنزف جزءا من طاقاتك المخصصة للحاضر والمهام الأخرى ، تعامل معها واقضي عليها ولا تتركها تتراكم أو تنمو أو تتشابك مع مشاكل أخرى . وعلى سبيل المثال هناك بعض الواجبات العائلية والمنزلية أو المكالمات التليفونية أو ارسال خطابات

أو تنفيذ وعود عليك أو اصلاح بعض الأعطال أو التأكد من سلامة عربتك أو تقديم بعض الأوراق الرسمية لجهات معينة ... إلخ .

وأفضل ما تستطيع عمله هو أن تحسم هذه المشكلات أو على الأقل تحدد موقفا واضحا منها وتأخذ اجراءات معينة تجاهها حتى تتفرغ للموضوعات الهامة .

• وقتك الحاضر يحتاج دائما إلى مراجعة وتقييم وعندما تكتشف لديك فائض عن الوقت فلا تتردد في استثماره تجاه تحقيق أهدافك وعندما تشعر أنك في حاجة إلى وقت إضافي أعد الترتيب مرة أخرى .

3.9 الوصايا العشر في التعامل مع الوقت

1- احتفظ بدفتر تخطيط مواعيد معك دائما .

اجعل تحركاتك بها فهي ليست لتدوين مواعيدك فقط ولكنها أيضا لتدوين ملاحظتك 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 .

هناك في بداية كل دفاتر جاهزة للتقويم توزع عليك كهدايا (أجندات) يمكنك استخدامها ، أخرى يمكن التحكم في نظامها وفي كل الأحوال عليك أن تحدد نظاما يتناسب مع ظروفك وطبيعة عملك ، ولكن تذكر أن المواعيد وحدها لا تساعدك على اتخاذ قرار ولكن حاول دائما أن تسجل الأهداف والاجراءات والأفكار واجعل الجزء الخاص بالتواريخ مجرد مرجع فقط .

خصص فيها جزء للحقائق والأرقام التي تحتاج إليها باستمرار وأهم أرقام التليفون وأرقام حساباتك في البنوك وجواز سفرك وهويتك الشخصية فكلها بيانات يمكن أن تحتاج إليها في أي وقت .

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 فتحقيق 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 ايجاد الوسائل التي تكشف لك الاتجاهات التي لم تكن تراها من قبل .

وعندما تقوم بتخطيط أهدافك شهريا فإن هذا يعني أن الثغرات التي صادفتك في عملك في الشهر الماضي سوف تساعدك على تخطيط أهدافك في الشهر الحالي ... وهكذا .

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 و عليك 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 و عليك 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 .
ابداً سعيك بالانشطة 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 ؟

إنك دائما تؤدي الأنشطة التي تشعر أنك في حاجة إليها أو ما يطلبه منك الآخرون كل يوم ولكن كيف تكون اختياراتك الصحيحة بالنسبة لاستخدام وقتك ؟

عندما تعمل على مراجعة ما تقوم به من أنشطة بصورة دائمة ومستمرة فسوف تجد بعض الأشياء التي ليس لها علاقة بما تريد أن تحققه من خلال الوقت المتاح لديك وعندما تدرك ذلك عليك أن تفكر في القيام بشئ آخر يكون أكثر فائدة أو منفعة لك .

إن التفكير مقدما في كيفية استهلاك الوقت قبل أن تقوم بأي نشاط يعطيك الفرصة لاكتشاف الأنشطة التي تأخذ كميات من الوقت لا تتناسب مع أهميتها .

ومراجعتك لوقتك وأنشطتك يفرض عليك دائما أن تبتكر الوسائل الجديدة للتطوير وسوف تجد أيضا إن بعض الأنشطة تحتاج إلى كمية من الوقت أكثر مما هو مخصص لها وعن طريق إعادة تنظيم الوقت المخصص لهذا النشاط يمكنك أن تجد الوقت الإضافي الذي تحتاجه .

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 ؟ حتى لا تتضارب الأقوال حول علاقتنا بالوقت سوف نذكرك دائما الهدف من دراستك للوقت هو الوصول إلى الاستثمار الأمثل للوقت .

من حقلك في بعض الأحيان أن تخالف الجدول التي وضعتة لنفسك والذي يحملك الكثير من المسئوليات والواجبات وحاول أن تقلل من الوقت الثابت في تخطيط مواعيدك في كل يوم . اجعل الوقت المرن أو المتحرك ذا النصيب الأكبر ولا تجعل مواعيدك سلسلة ومتتالية وليس بينها بعض الوقت كاحتياطي للطوارئ يساعدك على المرونة في التعامل مع المواقف والاستجابة لمقتضيات أو ضروريات الموضوع . خصص الوق الكافي لكل موضوع وخصص أيضا أوقاتا احتياطية يمكن اضافتها لبعض الموضوعات إذا كانت هناك حاجة لذلك .

إذا كنت قد حددت في جدولك اجتماع لمدة ساعة واحدة وقد استكملت المهمة في 40 دقيقة يجب أن تنهي هذا الاجتماع عند هذا الحد ولا داعي للتطويل وإذا قررت أن تتحدث مع أحد الزملاء باختصار عن موضوع بسيط وتطرق بكما الحديث بشكل تلقائي لموضوع آخر حيوي وهام فلا تتعجل إنهاء الحديث طالما أنه منتج ومثمر وإذا كنت تقوم ببعض الأعمال المتعلقة بالأرقام والحسابات ووجدت أن ذهنك متعب وغير قادر على الإستمرار أترك العمل في الحال واستثمر هذا الوقت في عمل مفيد ولا تفرض على نفسك التركيز للإستمرار في العمل لأنك سوف تخسر كثيرا من الوقت وكذلك كثيرا من الجودة في الأداء .

إن عقارب الساعة تتحرك لتعطيك البيانات والمعلومات ولا تجعلها تحرك معها لا تجعلها مصدر ذعر وخوف دائما فهي ليست كذلك ولكن أنت الذي تصنع منها ذلك .

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 وتذكر حجم المتاح من المواد الخام في الوقت الحالي فلا يبقى أمامك إلا البحث عن الطرق والوسائل المناسبة للربط بين ما تملك من خامات وطاقت والوقت المتاح أمامك مقدرا 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 الإلغاء وتذكر أيضا أن الذكرى هي الشئ الوحيد الذي يتركه الماضي لحاضر .

العلاقة بين الوقت الحالي والوقت الماضي هي الدروس المستفادة والإنجازات 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

4. النماذج والتمارين وتطبيقات على إدارة الوقت

أولاً" دراسة لتقييم التعامل مع الوقت ذاتياً" .

ثانياً" نموذج أسبوعي لبيان كيفية تدوين الوقت .

ثالثاً" نموذج يومي لبيان كيفية تدوين الوقت .

رابعاً" نموذج تحليل للأنشطة التي تمارسها خلال

يوم العمل طبقاً" لساعات العمل الرسمية .

خامساً" أقوال عن الوقت .

4.1 نموذج أسبوعي لتدوين كيفية استخدام الوقت

عدد الساعات							الأعمال المطلوب أداؤها
الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الأحد	السبت	
							-1
							-2
							-3
							-4
							-5
							-6
							-7
							-8
							-9
							-10
							-11
							-12
							-13
							-14
							-15
							اجمالي عدد الساعات

4.2 نموذج يومي لتدوين كيفية استخدام الوقت

اجمالي	4-3	3-2	-1	1-12	12-11	11-10	10-9	9-8	النشاط الساعة
									<u>داخل المكتب :</u>
									مكالمات تليفونية
									اجتماعات مجدولة
									مقاطعات
									قراءة وكتابة
									إملاء
									تخطيط و تفكير
									أخرى
									<u>خارج المكتب :</u>
									مؤتمرات
									اجتماعات غداء
									في المنزل
									أخرى
									اجمالي

4.3 نموذج تحليل الأنشطة التي يمارسها خلال يوم العمل طبقاً لعدد ساعات العمل الرسمية

النشاط	الزمن ساعة	المستغرق نسبة الوقت	متوسط عدد المرات في اليوم	متوسط زمن المرة الواحدة بالدقيقة
<u>العمل المكتبي :</u>				
<u>المكالمات التليفونية :</u> الداخلية الخارجية إجمالي				
<u>المقابلات اشخصية:</u> مع أطراف داخلية مع أطراف خارجية إجمالي				
<u>المقاطعات أثناء الدوام :</u> السكرتارية أطراف أخرى إجمالي				
<u>الاجتماعات</u> مجدولة غير مجدولة اجمالي				
<u>فترات الراحة</u> اجمالي				

4.4 أقوال عن الوقت

* الوقت مال (الوقت من ذهب)

* إذا غنيت قبل الفطور بكيت قبل العشاء

* إعتبر الأحداث الماضية احداثا ماضية (اللي فات مات)

• استعجل ببطء (في التائي السلامة وفي العجلة الندامة)

• يعتزم المرء أمرا" ويقدر الله أمرا" (قدر الله وما شاء فعل)

• كثرة الأيدي تخفف من عبء العمل (يد الله مع الجماعة)

- عجلة أكثر سرعة أقل (في التائي السلامة)
- الضرورة لا قانون لها (الضرورات تبيح المحظورات)
- لاتؤجل عمل اليوم للغد .
- ليس للتعلم سن يقف عندها (اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد)
- ساعة واحدة حافلة بالانجاز تساوي عصرا " عاطلا " عن الانجاز .
- التاجيل لص الزمان .
- روما لم يتم بناؤها في يوم واحد (خلق الله العالم في ستة أيام)
- أهلك الساعات التي تسبق الفجر (كلما استحكمت حلقاتها فرجت)
- الطائر المبكر يفوز بالدودة
- لأطول الأيام نهاية (كل شئ له نهاية)

** المراجع العربية

- 1- إيميب . . مافكر لايد ، إدارة المكاتب والأنظمة الآلية ، ترجمة محمد عبدالله جمعة ، عبد الحميد رضا ، بريستون - فرجينيا - الولايات المتحدة .
- 2- د. جاك دكان ، افكار عظيمة في الإدارة ، دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري ترجمة محمد الحديدي ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، القاهرة 1991 .
- 3- ديل كارنيجي ، دع القلق وابدأ الحياة ، تعريب عبد المنعم الزيايدي ، مكتبة الخانجي ، القاهرة .
- 4- صبحي عبدالحفيظ القاضي (دكتور) سيكلوجية العمل والعلاقات الادارية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة 1984 .
- 5- عبد الستار ابراهيم (دكتور) الانسان وعلم النفس ، سلسلة عالم المعرفة الكتاب رقم (86) ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت 1985 .

المراجع الأجنبية

1- ADLER. NANCY J .INTERNATIONAL DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR BOSTON .

2- ALEXANDER HAMILTON INSTTUTE . INC . GTTING CONTROL OF YOUR TIME . NEW YORK U.S.A

3- DENNIS P . SLEVIN . THE WHOLE MANAGER . AMRERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION . NEW YORK . 1988.

4- DANNY COX WITH JOHN HOOVER . LEADER SHIP WHEN THE HERTS ON MC . GRAW – HILLING U.S.A 1992 .

5- DRATH W.H. WHY MANAGER HAVE TROUBLE EMPOWERING . 1989

6- GETTINGS . LISA . AND I . NICK MADDOX . WHEN HEAL TO MEANS WEALTH. TRAINING AND DEVEL OPMENT JOURNAL 1988.