

الغد

مجلة فصلية ثقافية محكمة

الإعلام والسلطة السياسية

سامي كليب

❖ الإعلام والسلطة، من يؤثر على الآخر

❖ جدلية العلاقة بين الإعلام الكلاسيكي، والإعلام

جورج كلاس

الإلكتروني: الحالة اللبنانية

❖ وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني في لبنان: جدلية

ليلي نقولا

العلاقة بين ترابط الأهداف وتصادمها

* * *

مروان القطب

❖ إدارة الوقت

علي راغب حيدر أحمد

❖ شيعة لبنان وبنيتهم الاجتماعية في العهد العثماني

سلمان نزال

❖ الديمقراطية البيضاء والديمقراطية السوداء

❖ الإمام الشيخ محمد مهدي شمس الدين

يوسف حيدر أحمد

رائد التجديد والاجتهاد والوحدة الوطنية

المحتويات

٥	التحرير	الافتتاحية
٩	سامي كليب	الاعلام والسلطة، من يؤثر على الآخر
٣٢	جورج كلاّس	جدلية العلاقة بين الإعلام الكلاسيكي، والإعلام الإلكتروني: الحالة اللبنانية
٤٠	ليلي نقولا	وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني في لبنان: جدلية العلاقة بين ترابط الأهداف وتصادمها
٩٣	مروان القطب	ادارة الوقت
١٥١	علي راغب حيدر أحمد	شيعية لبنان وبنيتهم الاجتماعية في العهد العثماني
١٩١	سلمان نزال	الديمقراطية البيضاء والديمقراطية السوداء
٢٠٤	يوسف حيدر أحمد	الإمام الشيخ محمد مهدي شمس الدين رائد التجديد والاجتهاد والوحدة الوطنية والانفتاح
		كتب
٢٣٠	علي أحمد خليفة	السياسات الاجتماعية في لبنان
٢٣٣	علاء الحلي	المشروع التجديدي المعاصر في مدرسة النجف الأشرف (السيد محمد باقر الصدر رائدًا)
٢٣٦		يوميات ثقافية

ادارة الوقت

مروان القطب

أستاذ في كلية الحقوق - الجامعة اللبنانية

المشكلة الكبرى التي يعاني منها معظم الناس هي ان الاعمال الواجب القيام بها متنوعة ومتعددة ولكن الوقت محدود، فلا يستطيعون القيام بكل الاعمال التي يرغبون بها. واذا دققنا في هذه الاعمال وجدنا ان البعض منها مفيد، ولكن الكثير منها غير مجدي، والبعض الاخر ينحرف عن الاهداف المحددة مسبقا.

ويمكن الحل في ادارة الوقت لانها تنظم نشاط الافراد واولقاتهم من اجل القيام بالاعمال المفيدة والمجدية، وتركز على الاعمال التي تحقق الاهداف المحددة، وتضع حدا لمضيعات الوقت التي تمنع الانسان من ان يكون منتجا، وصاحب فاعلية في المجال المهني الذي يقوم به.

لقد قيل في الحكم العربية الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك، فالوقت هو حياة الناس وهو يمضي بثبات ولا يتنظر احدا، وفوات الوقت لا يعوض، فمن هدر وقته يكون قد اضاع جزءا من حياته، لذلك لا بد من اللجوء الى تقنيات ادارة الوقت واستغلال الوقت بكل ما هو منتج ومجدي.

وتكمن اهمية ادارة الوقت في انها تزيد من انتاجية الانسان وبالتالي

سيزيد دخله حكما، كما انها تجعل الاداء في انجاز الاعمال المطلوبة مرتفعاً، وتبعد الانسان عن الضغوط والتوتر الذين يؤثران سلباً على صحته على المدى الطويل.

لذلك سنعمد في هذه الدراسة الى تناول طرق ادارة الوقت وذلك في قسمين اثنين، في القسم الاول سنعالج مراحل ادارة الوقت، وفي القسم الثاني مقومات الادارة الفاعلة للوقت.

القسم الاول: مراحل ادارة الوقت

تبدأ عملية ادارة الوقت في وضع كل انسان رؤية شخصية له ثم تحديد الاهداف التي تحقق هذه الرؤية، فلكل انسان اهداف تختلف عن الآخرين، وليس مهمة ادارة الوقت ان توجه الافراد الى رؤية محددة او نوعية اهداف يقتضي السعي اليها، فهذا الامر شخصي ويرتبط بالميول الشخصية والبيئية وبالظروف المحيطة بكل انسان. ولكن مهمة ادارة الوقت هي وضع المبادئ الموجهة الى كيفية تحديد اهداف ذكية قابلة للتحقق ويمكن قياس انجازها.

وبعد تحديد الاهداف يقتضي العمل على تحليل الانشطة التي نقوم بها خلال اليوم، من اجل تحديد الاعمال المفيدة والاعمال التي تعد من مضيعات الوقت، ومن ثم تحديد الاولويات التي تحقق الاهداف المرسومة مسبقاً.

ويأتي في المرحلة الاخيرة دور برمجة الاعمال والانشطة اليومية، وذلك بطريقة علمية بالاستناد الى ادوات يمكن تطبيقها.

في هذا القسم سنتناول في البداية ماهية ادارة الوقت وثم كيفية تحديد الاهداف، ومن ثم سنتناول طرق تحديد الاولويات، وتحليل الانشطة، وسنختم مع ادوات ادارة الوقت.

الفصل الاول: ماهية ادارة الوقت

سنتناول في هذا الفصل تعريف الوقت وخصائصه، ومن ثم بيان ماهية ادارة الوقت وغايتها، ونختم ببيان اهم مضيعات الوقت.

اولا: تعريف الوقت وخصائصه

من الصعب ايجاد تعريف جامع مانع للوقت، ولكن يمكن وصفه بأنه يمضي دون توقف، وبوتيرة ثابتة لا تتغير، وتقاس الحياة على اساس الوقت، ويوجد ترابط وثيق بينهما، فلا ينتهي الوقت بالنسبة للانسان الا بوفاته، لذلك يجب ان يستغل كل لحظة في حياته بما هو نافع ومفيد.

والوقت هو مورد اساسي في العملية الادارية لان كل وظائف الادارة تقاس بالوقت ويحدد لها مهل لانجازها. كما يساهم حسن استثمار الوقت في تحقيق انتاجية عالية واداء حسن وبالتالي زيادة العائد، وكلما كان استثمار الوقت سيئا كلما كانت الانتاجية ضعيفة ويؤدي ذلك الى خسارة العوائد.

ونلاحظ ان للوقت مجموعة من الخصائص من اهمها:

١ - المضي بوتيرة ثابتة:

ان الوقت يمضي بوتيرة ثابتة ولا يمكن ابدا ايقافه، فهو لا ينتظر احدا، وخسارة دقيقة واحدة في حياة الانسان لا تعوض، ما يعني ان زهاب الوقت سدا ودون فائدة يشكل هدرا لعمر الانسان. لذلك يقضي استغلال كل ثانية من الوقت بالاعمال المنتجة.

٢ - الوقت ثابت بالنسبة لكل الناس:

إن الوقت ثابت لا يتغير من شخص الى اخر، فالיום ٢٤ ساعة والساعة ٦٠ دقيقة بالنسبة للجميع، فلا يوجد تمييز بين مدير او عامل

عادي، او بين غني وفقير. ولكن الفرق هو فيمن يحسن ادارة وقته واستغلاله، ومن يهدره ولا يحسن الاستفادة منه.

٣ - الوقت لا يمكن شراؤه:

إن الوقت لا يمكن شراؤه، فلو قصر موظف في انجاز العمل المطلوب منه فلا يستطيع ان يشتري الوقت ليكمل انجازه بل سيقع في الفشل. فلا يمكن لمن يضيع وقته ان يشتري الوقت لاحقا ليعوض خسارته، فالذي لا يعمل يهدر وقته دون اية فائدة مرجوة.

٤ - الوقت لا يمكن تخزينه:

إن الوقت يمضي بوتيرة ثابتة وما يمضي منه دون عمل نافع يهدر، ومن يسوّف ويماطل في انجاز المطلوب لا يستطيع ان يخزن الوقت الى حين ان تأتي الهمة لديه لانجاز العمل، فما فاتته من وقت لا يعوض.

٥ - الوقت يمكن ادارته:

من اهم خصائص الوقت انه يمكن ادارته وفقا للاعمال التي يجب انجازها، وهذه الخصيصة نابغة من قدرة الانسان على التخطيط والتنظيم، وهذا الامر ضروري بالنسبة لكل الناس دون استثناء بهدف تحقيق اكبر انتاجية، والعمل في جو خال من الضغوط.

ثانيا: تعريف ادارة الوقت

تعرف ادارة الوقت بانها عمل من اعمال التخطيط التي تقوم على تحديد الوقت اللازم للقيام بالانشطة المطلوبة، وتتضمن ادارة الوقت مجموعة من الادوات التي تهدف الى تعزيز الفاعلية والكفاءة والانتاجية.

ويتطلب حسن ادارة الوقت امتلاك مجموعة من المهارات كالقدرة على تحديد الاولويات، وتحديد الاهداف، وبرمجة الانشطة، والتخطيط، والقدرة

على التفويض. وباختصار يمكن تعريف ادارة الوقت بانها القدرة على تحمل كل فرد المسؤولية عن الوقت الذي لديه^(١).

وتتطلب عملية ادارة الوقت تغيير العادات واستخدام سلوكيات ومهارات جديدة من اجل زيادة الفاعلية والكفاءة الشخصية. ويلعب الوعي الذاتي دورا واسعا في حسن ادارة الوقت.

وتبدأ عملية ادارة الوقت بتحديد كل فرد لاهدافه بطريقة ذكية ومحددة، ومن ثم تحليل الانشطة التي يقوم بها كل فرد، والوقوف على مضيعات الوقت، وترتيب الاعمال المطلوبة منه حسب الاولويات التي يحددها، ومن ثم برمجة هذه الاعمال في برنامج محدد من اجل تحقيق الاهداف المحددة مسبقا.

ثانيا: الغاية من ادارة الوقت

لادارة الوقت مجموعة كبيرة من الاهداف يمكن تلخيصها بما يلي:

١ - زيادة الانتاجية:

ان سوء ادارة الوقت يؤدي الى قيام الافراد باعمال لا اهمية لها على صعيد زيادة الانتاجية، والى اضاعة اوقاتهم وعدم التركيز على الاعمال ذات الانتاجية العالية. ويكمن الدور الاساسي لادارة الوقت في تحديد الانشطة ذات الانتاجية العالية بالنسبة لكل فرد، وتحديد الاعمال التي تهدر اوقاتهم، والتركيز على الاعمال الاولى والحد من الاعمال الثانية^(٢).

٢ - الحد من ضغوط العمل:

ان الفوضى في ادارة الوقت تجعل الفرد في حالة فوضى واضطراب

(١) Lisa J. Downs: Time Management. ASTD Press. Virginia USA. 2008. P 1.

(٢) Patrick Forsyth: Successful Time Management. Second Edition. KoganPage. 2010. P 9.

دائم، فهو يعيش كالاطفائي الذي ينتقل من ازمة الى اخرى ويضطر دوما الى معالجة امور طارئة، فاعماله ملحة ومتلاحقة وغير منتظمة، ويقوم بها تحت الضغط وببنفسية متوترة.

وهذا الامر يؤدي الى ان تكون جودة اعماله منخفضة، بالاضافة الى اصابته بامراض جسدية كارتفاع ضغط الدم وامراض القلب، عدا عن عدم شعوره بالسعادة والرضا المعنوي.

٣ - الاداء الجيد:

ان الاداء الجيد للاعمال لا يمكن ان يتم في ظل الضغوط والتوتر، بل لا بد من العمل في ظل اجواء مستقرة ومنظمة، بحيث يستطيع الفرد ان ينجز المطلوب منه باحسن اداء ممكن، كما ان تحول الفرد الى معالج للالزمات المتلاحقة لن يمكنه من حسن اداء الاعمال المطلوبة منه.

في حين ان برمجة الاعمال تساعد بصورة كبيرة على حسن استغلال الوقت بطريقة مثلى، وعلى بلوغ مستوى من الاداء الجيد للاعمال بما يحقق اعلى انتاجية متاحة.

٤ - زيادة الدخل:

تساهم ادارة الوقت في التخلص من مضيعات الوقت، واستغلال الوقت المتاح بالاعمال المنتجة، وهذا يؤدي حتما الى زيادة دخل الفرد سواء كان موظفا عاديا او رجل اعمال، فالوقت له ثمن، وكلما احسن المرء استغلاله كلما زادت انتاجيته المادية.

ثالثا: مضيعات الوقت

تتعدد كثيرا العوامل التي تؤدي الى ضياع الوقت وهدره دون فائدة، عن طريق تمضيته في اعمال لا طائل منها، وحجبه عن الاعمال المنتجة والمفيدة، ومن اهم العوامل التي تؤدي الى ضياع الوقت:

١ - الزيارات من دون موعد مسبق:

تعد الزيارات في العمل ضرورة أساسية للتواصل بين العملاء والمؤسسة، وبين العاملين فيما بينهم، إلا أن عدم تحديد موعد مسبق للزيارة سيؤدي إلى عدم قدرة الموظف على تلبية طلبات العميل أو الزائر، كما أنها ستؤدي إلى تشتيت الموظف المعني وعدم قدرته على إنجاز برنامج اليوم بانتظام.

لذلك منعا لتضييع الوقت يفضل أخذ موعد مسبق قبل زيارة الموظف خلال دوام عمله. كما علينا أن لا ننزعج عندما يقال لنا بأن الموظف المعني في اجتماع أو مشغول، فهذا الأمر يدل على حسن تنظيم الوقت وليس الاستعلاء على الناس.

٢ - المقاطعات التلفونية أو وسائل التواصل الحديثة:

وجدت وسائل التواصل من أجل تبادل المعلومات بين الناس والتنسيق على إنجاز أعمال مشتركة، إلا أن البعض يستخدمها لتضييع وقتهم وقت من يتواصل معه.

كما أن وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة أصبحت وسيلة أساسية للتواصل والدعاية والتسويق، ولكن سوء استخدامها يؤدي حتماً إلى تضييع الوقت وهدره. لذلك يجب إدارة وسائل الاتصال المختلفة وحجبها في أوقات محددة من أجل التركيز على إنجاز الأعمال المطلوبة.

٣ - سوء استعمال الانترنت:

تتيح المؤسسات للعاملين لديها إمكانية الاتصال بالشبكة العالمية «الانترنت» لأنها أصبحت وسيلة للحصول على المعلومات، ومساحة للتجارة الإلكترونية وتسويق المنتجات، كما أن البريد الإلكتروني يشكل وسيلة اتصال أساسية في العمليات التشغيلية.

الا ان البعض يستخدمها في غير مجال العمل، او بطريقة لا تساعد على تحقيق الاهداف المرسومة مسبقا، مما يؤدي الى هدر الوقت. لهذه الاسباب تحجب الكثير من المؤسسات هذه الخدمة عن فئات محددة من العاملين، او تسمح لهم باستعمال بعض خدمات الانترنت التي لها علاقة مباشرة بعملهم.

٤ - عدم تنظيم مكان العمل:

توجد علاقة وثيقة بين التنظيم وادارة الوقت، وكلما كان المرء منظما في حياته كلما استطاع توفير الوقت. ويعد ترتيب مكان العمل جزءا من عملية التنظيم، فلو كانت الفوضى تعم المكتب أو الغرفة التي يعمل فيها الموظف واراد البحث عن ملف فلن يجده بسهولة، وتطلب الامر منه وقتا طويلا لايجاده في حين لو كان مكتبه مرتبا لوجده في ثوان معدودات.

كذلك الامر في المؤسسات فان عملية تنظيم الملفات والارشفة تساهم بصورة اساسية في توفير الجهد والوقت. لذلك عليك كخطوة اولى ان كان لديك ارادة في ادارة وقتك ان تعتمد فورا الى تنظيم المكتب الذي تعمل فيه.

٥ - عدم القدرة على قول «لا»:

يشكل الضبط الذاتي جزءا اساسيا من عملية ادارة الوقت، ومعرفة الانسان ما يجب القيام به هو العامل الاساسي في الاستفادة من وقته، فكثيرا من الاحيان يطلب منه حضور اجتماع، او الذهاب لزيارة صديق، او اللقاء على العشاء، او حضور منتدى ثقافي، فيقتضي ان تكون اهداف المرء واضحة في ذهنه وعندما يكون العرض خارج سياق تحقيق هذه الاهداف، يجب ان يكون لديه الجرأة على قول «لا» لدي ارتباطات اخرى.

كما ان ارباب المهن الحرة ليس لديهم اعمال محددة يقومون بها كالموظفين، وانما يعتمدون على الاعمال التي تعرض عليهم ويوافقون على انجازها، لكنهم يصلون الى مرحلة لا يستطيعون تحمل اي عمل اضافي.

ولأن الأعمال الفائضة ستؤثر سلباً على انجازهم لكل الأعمال التي يقومون بها، وستسبب لهم ضغطاً في العمل وتوتراً له أثراً سلبية، يجب أن يكون لديهم القدرة على قول «لا، ليس لدى وقت متاح لانجاز هذا العمل ولكن يمكن في المستقبل»^(١).

رابعاً: كيفية السيطرة على مضيعات الوقت

لا يمكن تحقيق إدارة فاعلة للوقت في ظل وجود مضيعات لها، لذلك لا بد من العمل على الحد من هذه المضيعات ومعالجتها، وتوجد مجموعة من العوامل تمكن من السيطرة على الوقت والحد من هدره أهمها:

١ - انتهاج الترتيب كسلوك شخصي

يشكل الترتيب العامل الأساسي للحد من هدر الوقت، والترتيب لا يقتصر على تنظيم مكان العمل وهو ضرورة لا بد منها، وإنما يمتد إلى الترتيب في حياتنا الشخصية في المنزل والأماكن التي نتواجد فيها خارج العمل، فإن كنت معتاداً على رمي ملابسك على الأرض عند خلعها، وترك أواني الطعام في غرفة الجلوس، فإنك ستقع في فوضى عارمة، ستؤدي إلى هدر وقتك لايجاد غرض تحتاج إليه، كما أن إعادة الترتيب ستستغرق وقتاً طويلاً.

لذلك ومن البداية اعمل على أن تكون مرتباً في جميع شؤون حياتك بهدف المحافظة على وقتك وعدم هدره، فمن السهل حصول الفوضى ولكن إعادة الترتيب يحتاج إلى وقت.

٢ - تنظيم الحاسب الآلي

لم يعد استعمال الحاسب الآلي امر اختياري أو من باب الترف، بل أصبح من الأمور الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها سواء على

Pushpa Biswas: Alphabets of Time Management. Xlibris LLc. 2013. P 129.

(١)

مستوى العمل او على مستوى الحياة الشخصية، لانه يساعد على حفظ الملفات وتنظيم المواعيد والتواصل مع الاخرين.

وتنظيم الحاسب الالى ضرورة جدية من اجل ادارة الوقت، لانه في حال كان العمل على الحاسب الالى غير منظم سيؤدي الى فوضى عارمة وهدر الوقت في البحث عن الملفات واعادة التنظيم. لذلك يقتضي اتقان مهارات تنظيم الحاسب الالى كجزء اساسي من مهارات ادارة الوقت.

٣ - الحد من الانشطة المضيعة للوقت

يقتضي العمل بصرامة على الحد من الانشطة التي تؤدي الى هدر الوقت كالمكالمات التلفونية التي يسودها اللغو والكلام غير النافع، وقضاء اوقات طويلة على مواقع التواصل الاجتماعي.

ولا يفضل مقاطعة مواقع التواصل الاجتماعي بالمطلق لانها اصبحت جزءا من الحياة العامة بل يستحسن تخصيص وقت محدود لها.

كما يقتضي الحد من هدر الوقت على البرامج التلفزيونية غير النافعة والتركيز على البرامج التي تعطي معلومات مفيدة وتساهم في الترويح عن النفس، بدل من قضاء ساعات طويلة عليها من دون طائل.

٤ - زيادة مهارات الحصول على المعلومات

ان الحصول على المعلومات اصبحت جزءا اساسيا من حياتنا سواء في العمل او خارجه. ويقتضي تعزيز مهارات الحصول على المعلومات المطلوبة بهدف توفير الجهد والوقت. لذلك يقتضي التدريب على حسن استخدام محركات البحث على الانترنت.

٥ - القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار

ان عدم امتلاك القدرة على حل المشاكل سيؤدي الى التأخر في اتخاذ القرار المناسب، كما يمكن ان يؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة. وهذا الامر

سيؤدي الى هدر الوقت والجهد لان اعادة الامور الى نصابها يحتاج الى جهد ووقت اضافيين.

لذلك يقتضي اتقان مهارات حل المشاكل بطريقة مبدعة واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، بدلا من القيام بالمحاولة اكثر من مرة وصولا الى الحل السليم.

خامسا: تمرين حول ادارة الوقت

يهدف هذا التمرين الى تحديد مدى اهمية ادارة الوقت بالنسبة لك. عليك اولا ان تتناول ورقة وترسم خطا في منتصفها. في القسم الايمن من الورقة حدد خمسة اشياء تعتبر الالهة بالنسبة لك، ابدأ بالاهم ومن ثم الاقل اهمية وضعها بالترتيب (العائلة، الصحة، الاصدقاء، العمل، مكان العبادة، الحيوانات الاليفة، المطالعة....).

ومن ثم على القسم الايسر من الورقة حدد الاشياء التي تستغرق وقتك بالفعل وابدأ بالانشطة التي تستغرق أكبر قدر من وقتك ومن ثم الاشياء التي تستغرق وقتا اقل وضعها بالترتيب (العمل، العائلة، النوم، الاعمال المنزلية، مساعدة الاولاد على الدرس، الاصدقاء، مكان العبادة....)

فان كان هناك تباعد كبير بين القسمين وجب عليك اللجوء الى تقنيات ادارة الوقت لان الانشطة التي تقوم بها في الجانب الايسر لا تتطابق مع اهدافك المذكورة في الجانب الايمن.

وهذا يعني ضرورة اللجوء الى تقنيات وادوات ادارة الوقت من اجل الوصول الى ان تكون الانشطة التي تقوم بها محققة للاهداف التي تسعى اليها^(١).

Successful Time Management: MTD Training. Bookboon.com. MTD Training & (١)
Ventus Publishing Aps. 2010. P 9.

الفصل الثاني: تحديد الرؤية والاهداف

يجب على كل انسان ان يكون لديه رؤية شخصية واضحة، تشكل بوصلة تحدد المسارات التي يقتضي اتباعها في الحياة اليومية، وهي التي تنبع منها الاهداف التي يجب ان يسعى الانسان الى تحقيقها.

فمن دون رؤية شخصية واضحة يقع الانسان في التردد والاضطراب، ويحد من دافعيتها لانجاز الاعمال المطلوبة منه، وهذا الامر حتما سيؤدي الى هدر الوقت الذي يقوم به الانسان لانه سيقوم باعمال لا تخدم الرؤية التي يؤمن بها، ولا تحقق الاهداف التي يسعى اليها^(١).

وفي هذا الفصل سنتناول كيفية تحديد الرؤية الشخصية ومن ثم تحديد الاهداف التي يجب العمل على انجازها.

اولا: تحديد الرؤية الشخصية

يوفر تحديد الرؤية الشخصية التوجيه اللازم لرسم المسار اليومي للامالك، في اطار الحياة الشخصية والمهنية. كما ان وضع بيان لرؤيتك بصورة واضحة وصريحة من شأنه ان يشكل الضوء الذي ينير الدرب، ويسهل عليك برمجة اعمالك اليومية. اما غياب هذه الرؤية فيجعلك تتخبط في عدة اتجاهات مما يؤدي الى هدر الوقت والجهد.

وهذه الرؤية يجب ان تكون شاملة لكل جوانب حياتك الشخصية والمهنية، ومرتبطة بالقيم والافكار التي تؤمن بها من عقائد وعادات. وهذا الانسجام يعطيك دفعا عند انجاز اعمالك اليومية، ويجعلك تشعر انك لا تنجز اعمالا عادية ملزما بها بل انك تسعى الى تحقيق الرسالة التي تؤمن بها.

(١) Stephen R. Covey: The 7 habits of Highly Effective People, Powerful lessons in Personal Change. Free Press. 2004. P 65.

١ - كيفية اعداد بيان الرؤية الشخصية

يفضل تحديد الرؤية الشخصية بصورة مكتوبة لكي تكون واضحة امام ناظريك، ولكن يجد البعض صعوبة في انجاز هذا البيان لذلك يمكن استخدام هذه الأسئلة لتوجيه أفكارك، واهمها:

- ما هي الأعمال العشرة التي تشعر بالمتعة عند انجازها؟ (هذه هي الاعمال التي تشعر ان لم تقم بها ان يومياتك والوقت الذي يمضي غير مكتمل وان هناك اشياء تنقصك)

- ما هي ثلاثة اعمال يجب عليك القيام بها كل يوم لكي تشعر بانك مكثف في عملك؟

- ما هي الخمسة مبادئ او القيم التي تؤمن بها في حياتك؟

- تتضمن حياتك عددا من الجوانب أو الأبعاد الهامة، والتي تستحق بعض الاهتمام في بيان الرؤية الشخصية، حدد هدفا واحدا مهما لكل جانب من جوانب حياتك: المادي، الروحي، العمل، الأسرة، العلاقات الاجتماعية، الأمن المالي، تحسين المهارات الشخصية، والترفيه أو الترويح عن النفس.

- إذا لم يكن لديك في يوم معين عمل تقوم به، كيف كنت ستقضي وقتك بدلا من العمل؟

- ماهي الاعمال التي ستندم على عدم انجازها او القيام بها؟

- ما هي نقاط القوة التي يراها الآخرون في اعمالك؟ وما هي نقاط القوة التي تراها في نفسك؟

- ما هي نقاط الضعف التي يراها الآخرون فيك؟ وما هي نقاط القوة التي تجدها في نفسك؟

٢ - صياغة الرؤية الشخصية

تؤشر الاسئلة السابقة الى الرؤية التي تؤمن بها في حياتك، ويقتضي صياغة هذه الرؤية بصورة مكتوبة من اجل تثبيتها والرجوع اليها عند تحديد الاهداف التي ترغب في تحقيقها، لان الاهداف التي تسعى اليها يقتضي ان تنسجم مع الرؤية الشخصية المكتوبة.

كما يقتضي ان تكون الرؤية محددة وان تكون في عبارات مختصرة، والا تتجاوز عددا محدودا من الكلمات كخمسين كلمة على الاقل، لان الاسهاب في الكتابة سيؤدي الى جعل هذه الرؤية ضبابية ولا تخدم تحديد الاهداف لاحقا.

إن الرؤية الشخصية تتضمن الاهداف الاستراتيجية البعيدة المدى التي ترغب في تحقيقها على مدى حياتك، وتحتوي على القيم التي ترغب في الحفاظ عليها في الحياة الشخصية والمهنية. ويمكن ان تكون على سبيل المثال:

- اريد ان اتولى منصبا اداريا رفيعا او منصبا في الشأن العام
 - اريد ان اترك بصمة علمية في المجال الاكاديمي الذي اعمل فيه وان يذكرني الناس بعد موتي
 - ارجب في الخضوع للمبادئ والقيم الاخلاقية في مسيرتي المهنية
 - يجب ان يكون المال وسيلة في حياتي وليس الغاية
 - اسعى الى اسعاد اسرتي وبلوغ اولادي اعلى المراتب
- ان هذه الرؤية الشخصية هي بوصلة كل انسان، وهي مرتبطة بالقيم والرغبات الكامنة في شخصيته، ولكن قد تكون مختلفة من شخص الى آخر، ولا توجد رؤية مثالية يقتضي على كل الناس اتباعها.

وأما الهدف من تدوينها وبيانها فهو ان تكون اعمال الانسان منسجمة

معها، والا تتعارض الاعمال التي يقوم بها الانسان مع رؤيته لانها ستؤدي به الى الاحباط وتحد من دافعيته.

كما يقتضي ان نضع في اعتبارنا أن بيان الرؤية الشخصية يمكن أن يتغير مع مرور الوقت، بتطور فكر الانسان والقناعات التي يؤمن بها، وهذا يتوقف على ما يحدث في الحياة اليومية. لذلك يقتضي مراجعة هذه الرؤية من حين الى آخر.

ثانيا: تحديد الاهداف

ان وجود اهداف محددة يعمل الانسان على تحقيقها يساعد فيانجاز الاعمال المنتجة التي يقوم بها، لان الاهداف تضبط نشاط الافراد، لذلك فإن عليهم ان يكرسوا وقتهم لتحقيقها دون الانشغال بانشطة اخرى جانبية بعيدة عن المسار المرسوم، وتؤدي الى اضاعة الوقت والجهد.

ولكن الاشكالية تكمن في القدرة على تحديد اهداف قابلة للتطبيق، لان لكل منا رغبات نميل الى تحقيقها، وهذه الرغبات لا يمكن اعتبارها اهداف، لانها غير محددة ولم يوضع لها اطار زمني لانجازها.

فمثلا الكثير منا يرغب في ان يصبح غنيا، فهذه امنية وليست هدفا. لان الهدف يجب ان يكون واضحا ويمكن تحديده بصورة موضوعية، وقابلا للقياس بطريقة دقيقة.

ان تحديد اهداف غير واضحة ولا يمكن بلوغها تؤدي الى بالاحباط وعدم الفاعلية. لذلك لا بد من اللجوء الى طرق من اجل تحديد اهداف موضوعية وقابلة للتحقق وقياس مدى تحققها.

وفي هذا الفصل سنتناول طريقتان اساسيتان تكمل كل واحدة منها الاخرى من اجل تحقيق اهداف ذكية وواضحة.

١ - طريقة Locke and Latham لتحديد الاهداف

كتب الدكتور اديون لوكي في العام ١٩٦٨ مقالة حول التحفيز والدافعية، Toward a theory of taskmotivation and incentives^(١)، وتتضمن هذه المقالة ان العاملين يكون لديهم دافع لانجاز الاعمال المطلوبة منهم، في حال قاموا بتحديد اهداف لهم في العمل. كما انتحقيقهم لهذه الاهداف بشكل اثباتا لحسن ادائهم للعمل المطلوب منهم. واثبتت هذه المقالة ان الناس يعملون بصورة افضل عندما تكون اهدافهم محددة وليست فضفاضة.

على سبيل المثال فان تحسين خدمة العملاء ليست هدفا محددا، على الرغم من ان لذلك معنى، ولكن هل جميع العاملين في المؤسسة سيفهمون هذا المعنى بذات الطريقة، في حين ان الهدف لكي يكون فاعلا يجب ان يكون محددا وواضحا للجميع، كأن يكون تقليص عدد الشكاوى خلال فترة زمنية محددة بنسبة ٥٠٪.

لذلك وضع كل من الدكتور لوكي والدكتور جاري لاسام مقالة اخرى مشتركة تحت عنوان نظرية تحديد الاهداف واداء المهمة A theory of goal setting task^(٢). تضمنت هذه المقالة الاسس التي يجب اعتمادها عند تحديد الاهداف ومن اهمها:

أ - الوضوح Clarity

الهدف الواضح هو الذي يمكن قياسه ولا مجال فيه لسوء الفهم. ويجب ان يكون ضريحا نحو السلوك الواجب اتخاذه من اجل انجاز الهدف المحدد. فلا يمكن اعتبار تحسين التواصل بين العاملين هدفا محددا، لانه لا

(١) Herwig W. Kressler: Motivate & Reward's Performance Appraisal & Incentive systems for Business Success. Palgrave Macmillan. 2003. P 27.

(٢) A.Locke, G.Latham: A theory of goal setting & Task Performance. Prentice - Hall. 1990.

يمكن قياس تحققه، ويمكن لكل عضو في الفريق قياسه بطريقة مختلفة، اما انشاء شبكة اتصالات داخلية ضمن مهلة سنة هو هدف محدد ويمكن التحقق من انجازه.

ب - التحدي Challenge

ان ما يعطي معنى لانجاز هدف معين ليس ان يكون الهدف سهلا، بل ان يكون الهدف فيه تحد حقيقي. فان العائد من تحقيق الهدف هو الذي يحفز على انجازه والقيام بالاعمال التي تؤدي اليه. وبالتالي اذا كان الهدف محددا وفيه تحدي سيؤدي ذلك الى وجود دافع حقيقي لانجازه.

ولكن يقتضي وجود توازن بين التحدي وقابلية الهدف للتحقق، لان تجاوز صفة التحدي لحد معين يجعل من الهدف غير قابل للانجاز. فان كان الهدف ادخار مبلغ من المال خلال فترة محددة، فيقتضي وجود نوع من التحدي في قيمة المبلغ المحدد لتحقيق افضل النتائج. ولكن لا يمكن ان يكون الهدف ادخار مبلغ يساوي الايرادات السنوية، فهذا الهدف غير قابل للتحقق ويفقد التحدي معناه الحقيقي.

ت - الالتزام Commitment

من اجل جعل الهدف فاعلا لا بد من التوافق عليه بين القائد واعضاء فريقه، ويقتضي الالتزام من قبلهم جميعا بالعمل على تحقيقه، وذلك عن طريق استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة من اجل انجازه. كما يجب الاتفاق على النتائج المنتظرة من القيام بالاعمال المطلوبة.

وهذا الامر يساعد في الاشتراك من قبل الجميع في عملية التخطيط ووضع مسارات العمل، كما انه يجنب الاختلافات حول تحديد معايير اداء العمل وتقييم النتائج المرجوة. فالالتزام بالاهداف المحددة والنتائج المرجوة يحمل القائد ومن يعمل معه على الالتزام بالاهداف والعمل سويا على تحقيقها.

هذا لا يعني ضرورة موافقة جميع العاملين على جميع الاهداف المحددة من قبل القائد، ولكن يساعد على المشاركة في تحديد الاهداف وتعيين الموارد اللازمة لتحقيقها مما يساعد على انجازها على اعتبار ان الجميع قد شاركوا في صنعها.

ث - الوقوف على ردود الافعال Feedback

لا يكون الهدف فاعلا في حال لم يكن هناك فرصة للوقوف على الاراء المختلفة، ومعرفة ردود الافعال خصوصا عندما يكون اعضاء الفريق في منتصف مسار تحقيق الاهداف، ولديهم استفسارات حول كيفية الانجاز، ويريدون ان يعرفوا هل هم على المسار الصحيح ام انهم لم يصيبوا في طريقة التطبيق.

والوقوف على ردود الافعال يساعد بصورة كبيرة على تصحيح المسارات او المضي قدما في انجاز الاهداف.

ويلعب المشرفون دورا بارزا في اعطاء ردود الافعال حول تحقيق الاهداف المرسومة، وتمكن المشرف من اعلام العاملين معه حول مدى توافق الاعمال المنجزة مع التوقعات المسبقة، ومدى وجودها في المكان الصحيح وتجنب فريق العمل من الوقوع في الاخطاء واضاعة الوقت لاحقا في تصحيحها او اعادة المحاولة من جديد.

ج - درجة تعقيد المهمة The level of complexity

عندما يكون هناك مهمة معقدة او لها الطابع التقني، فان العامل يكون لديه حافز لانجاز المهمة المطلوبة. وهذا الحافز مرتبط بصورة اساسية بدرجة تعقيد هذه المهمة، فاذا بلغت المهمة درجة عالية من التعقيد فان العامل سيصرف النظر عن الانجاز.

كما ان درجة التعقيد مرتبطة بالوقت المتاح للانجاز، فاذا كانت المهمة

معقدة واعطي العامل الوقت الكافي للانجاز، فانه يقبل التحدي ويعمد الى غوض غمارها. اما ان كان الوقت قصيرا فانه يصرف النظر عنها.

٢ - الاهداف الذكية S.M.A.R.T Goals

ان للاهداف الذكية مجموعة من الخصائص اهمها:

أ - التحديد Specific

ان تحديد الهدف يعني تعيين ما يجب انجازه بوضوح، فاذا كنت لا تستطيع تحديد ما تريد انجازه بدقة، وليس لديك القدرة على ذلك، يمكنك الاستعانة بطرح الاسئلة التالية:

- من الذي يجب ان يقوم بالعمل او التأثر به؟
- هل يوجد مكان محدد لانجاز العمل؟
- متى يجب انجاز العمل وتحقيق الاهداف؟
- هل توجد قيود او متطلبات يجب الخضوع لها؟
- ما هي الفائدة من تحقيق الهدف وما هي اهميته؟
- مثلا فان الرغبة في تحسين خدمة العملاء، يمكن تحويلها الى هدف عن طريق طرح الاسئلة السابقة وفقا لما يلي:
- ما هي النتائج المرجوة التي اريد بلوغها؟
- اريد ان تصبح مؤسستنا الرقم واحد بالنسبة للعملاء، والمؤشر لقياس هذا الهدف هو زيادة اتصالات وطلبات العملاء بمعدل ٢٠٪ خلال سنة.
- من الذي يجب ان يقوم بالعمل او التأثر به؟
- يتولى ذلك قسم المبيعات ويتأثر به العملاء، حيث يستهدف زيادة ٧٥٠ عميلا خلال سنة.
- اين يوجد مكان انجاز العمل؟
- ضمن ثلاث مناطق جغرافية بالاضافة الى العاصمة.

- متى يجب انجاز العمل؟
الفترة الزمنية المستهدفة هي سنة واحدة.
- ما هي المتطلبات والقيود؟
زيادة عدد العاملين في قسم المبيعات بمعدل ٢٠٪ خلال سنة، وزيادة موازنة قسم المبيعات بمعدل ١٠٪.
- ما هو الهدف؟
تقليص شكاوي العملاء وزيادة رضاهم.

ب - قابلية القياس Measurable

يقتضي ان يكونالهدف قابلا للقياس. فاذا كنت تتحدث عن جني المال فان وحدة القياس تكون بالعملة المستخدمة في الدولة او غيرها. اما اذا كنت تتحدث عن الصحة، فان كان الهدف انقاص الوزن فان وحدة القياس الكيلوغرام. اما اذا كان الهدف الحصول على شهادة علمية اعلى، فان وحدة القياس الدرجات العلمية (اجازة، ماستر، دكتوراه..). واذا كان الهدف الترقى الوظيفي، فتكون وحدة القياس المراتب الوظيفية وفقا لكل مؤسسة او قطاع.اذا وضعنا هدفا غير قابل للقياس فاننا نكون بصدد رغبة وليس هدف واضح ومحدد.

ت - امكانية البلوغ Attainable

يقتضي ان يكون الهدف قابلا للتحقق ويمكن بلوغه بالنظرالى الظروف والبيئة المحيطة بانجاز الهدف. فان كان الهدف بلوغ عدد معين من العملاء، فيجب ان يتناسب ذلك مع حجم السوق، فان كانالسوق صغيرا ومحدودا، فلا يمكن ان يكون الهدف بلوغ رقم كبير من العملاء قد لا يتحقق بالنسبة لهذا السوق.

فمثلا في سوق صغير في بلدة نائية عدد سكانها لا يتجاوز الالف

نسمة، ليس من المنطقي ان يكون عدد العملاء المستهدف لشراء حاسب آلي خلال سنة ٤٠٠ عميل، فهذا امر غير قابل للتحقق في الظروف العادية. وإذا كان هناك مبالغة في تحديد الهدف فلا بد من خفض التوقعات وتعديل المؤشرات.

ث - الواقعية Realistic

يفترض ان يكون الهدف المرسوم واقعيا بالنظر الى الموارد المتاحة، من تجهيزات وعاملين وموازنة مرصودة. كما لا بد من الاخذ بالحسبان المعرفة والخبرة المتوفرة لدى من يريد انجاز الهدف.

فان كان الهدف الترقى الوظيفي، فيعد الهدف غير واقعيا ان اراد موظف استقبال في مؤسسة يحمل شهادة الثانوية العامة الترقى الى مرتبة مدير اقليميشترط حصوله على شهادة جامعية ويجري اختياره من مدراء الفروع.

وإذا كان الهدف ادخار مبلغ من المال خلال سنة وكان الدخل الشهري الفي دولار فليس من الواقعية ادخار مبلغ يتجاوز عشرون الف دولار، لانه لا بد من الاخذ بالحسبان المصاريف الضرورية للمعيشة وتأمين متطلبات الحياة.

ان الواقعية مرتبطة بالامكانات المتوفرة لدى من يريد تحقيق الهدف، ويقتضي ان تسمح هذه الامكانات بتحقيق الاهداف المنشودة.

ج - المدة الزمنية المناسبة Timely

لا قيمة للاهداف من دون تحديد مدى زمنيا لانجازها، فلا بد من وضع اطار زمني محدد للقيام بالاعمال المطلوبة. ويشكل الزمن قيда على تحقيق الاهداف، ويعد تحديا لانجاز العاملين المطلوب منهم. والزمن هو الاساس لقياس مدى تحقق الاهداف.

ويقتضي ان تكون المدة الزمنية واقعية يمكن خلالها انجاز الاهداف، فلا يجوز ان تكون المهلة قصيرة فيحدث العجز عن تحقيق الاهداف، ولا طويلة فيحدث التراخي في انجاز المطلوب. وانما لا بد من التناسب بين المهمة المطلوبة والمدى الزمني اللازم لتحقيقها.

الفصل الثالث: تحليل الانشطة وتحديد الاولويات

يهدف تحديد الاولويات الى القيام بالانشطة المنتجة والفاعلة، وتحقيق الاستخدام الامثل للوقت، وحسن استعمال الموارد المتاحة. فعندما تشعر بان الاعمال لا تنتهي وان الوقت ضيق ومحدود، فان تحديد الاولويات تصبح حاجة ملحة، بهدف انجاز الاعمال الاكثر اهمية ضمن الوقت المتاح، من اجل انجاز اكبر قدر من الاهداف المرسومة.

ولتحديد الاولويات لا بد لكل فرد ان يحدد المعايير التي تعد بالنسبة اليه الاكثر اهمية، والتي من شأنها ان تحقق الاهداف التي يسعى اليها، ومن ثم استخدام هذه المعايير من اجل ترتيب المهام المطلوب القيام بها، وهذه المعايير قد تتعدد وعلى سبيل المثال منها:

- القيام بالاعمال التي تحقق اكبر قدر من الدخل.
 - انجاز الاعمال التي تعد مهمة بالنسبة للمشرف او القائد الاداري.
 - التركيز على الاعمال التي تعطي خبرة أو معرفة أو مهارة.
- وفي ادارة الوقت يقتضي التركيز على الاعمال التي تحقق الاهداف المحددة مسبقا واعطائها الاولوية. وتوجد عدة طرق لتحديد الاولويات سنركز في هذا القسم على البعض منها.

أولاً: مبدأ باريتو Pareto's Principle

مبدأ بریتو يقضي بان عددا محدودا من الاسباب او المدخلات او الجهود او الانشطة هو الذي يحقق اغلبية النتائج او المخرجات او العوائد^(١).

اي ان ٨٠٪ من الانجازات التي تحققها في عملك هي نتيجة ٢٠٪ من الاعمال التي تقوم بها. وهذه النظرية تعتقد بوجود عدم توازن بين الاسباب والنتائج، بين المدخلات والمخرجات، وبين الجهود والعوائد.

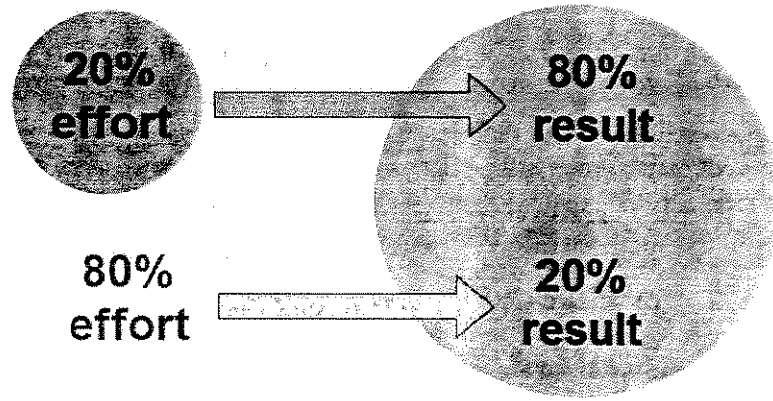
وبمقارنة هذه العناصر مع بعضها البعض نصل الى وجود مبدأ بریتو او مبدأ ٨٠/٢٠، اي ان ٨٠٪ من المخرجات سببها ٢٠٪ من المدخلات، و٨٠٪ من النتائج تخرج من ٢٠٪ من المدخلات، وان ٨٠٪ من العوائد تأتي من ٢٠٪ من الجهود.

وفي عالم الاعمال نجد العديد من الامثلة على مبدأ ٨٠/٢٠ والتي تثبت هذه النظرية. فمثلا ٨٠٪ من المبيعات مصدرها ٢٠٪ من العملاء، و٨٠٪ من الارباح مصدرها ٢٠٪ من المنتجات.

لذلك يقتضي في ادارة الوقت التركيز على الاعمال التي تحقق اكبر عائد ممكن، وهي ٢٠٪ من الاعمال التي نقوم بها، لذلك يقتضي تحليل الانشطة التي نقوم بها لنصل الى ٢٠٪ من الاعمال الاكثر انتاجا ونعمل على التركيز عليها. فبدلا من تضييع الوقت في اعمال كثيرة غير منتجة، من الافضل ان نركز على اعمال قليلة ولكن انتاجيتها كبيرة.

ووفقا لمفهوم المخالفة لا بد من تحديد ٨٠٪ من الاعمال التي تؤدي الى انتاجية ضئيلة وجعلها في اسفل قائمة الاعمال التي تنفذ. في حين التركيز على الاعمال التي تعطي انتاجية عالية وجعلها في قمة الاولويات.

(١) Richard Kock: The 80/20 Principle, the secret to achieving more with less. Doubleday. USA.2008. P11.



ثانياً: مصفوفة الوقت Time Matrix

لقد قسم David R. Covey في كتابه «العادات السبع» الأعمال التي يقوم بها الإنسان في حياته اليومية إلى أربعة مجموعات، وذلك وفقاً للمصفوفة التالية:

غير مستعجل	مستعجل	
أمور مهمة غير مستعجلة	أمور مهمة مستعجلة	مهم
أمور غير مهمة غير مستعجلة	أمور مستعجلة غير مهمة	غير مهم

وبالتالي يمكن تقسيم هذه المصفوفة إلى أربعة مربعات وكل مربع يتضمن مجموعة من الأعمال على الشكل التالي^(١):

(١) Mark McGuinness: Time Management for Creative People. Wishful Thinking. UK. 2007. P8.

المربع الاول: الاعمال المهمة والمستعجلة

اي الاعمال الطارئة المستعجلة التي تطرأ على الانسان او رجل الاعمال، فيترك كل ما لديه من اعمال عادية ويتفرغ لمواجهتها، بحيث يلعب دور الاطفائي او مدير الازمات، فينغمس في معالجة الطوارئ والامور المستجدة على حساب برنامجهِ اليومي المنظم سلفاً.

وعلى سبيل المثال قد يضطر الى اعداد التقرير السنوي في اليوم الاخير من السنة، او الاجتماع مع عميل تم تأجيل لقائه اكثر من مرة، او معالجة تعطل جهاز الكمبيوتر لانه اهمل اجراء الصيانة الدورية له، او اعداد التصاريح الضريبية قبل يوم من انتهاء المهلة.

فلا يمكن تأجيل هذه الاعمال بل يقتضي معالجتها على الفور والا تسببت باضرار كبيرة. الا انانجاز هذه الاعمال بطريقة مستعجلة سيؤثر على جودة الاعمال وعلى نوعية الاداء، كما ستدخل من يقوم بها في توتر وضغوط كبيرة.

كما انها تؤدي الى التعطيل عن انجاز البرنامج اليومي، وبالتالي ستتحول الاعمال العادية لاحقاً الى اعمال طارئة، وندخل في حلقة مفرغة فيصبح الانسان معالج ازمات يعمل في اجواء ضاغطة.

المربع الثاني: اعمال مهمة وغير مستعجلة

وهي الاعمال التي تشمل البرنامج اليومي والتي توضع من اجل انجازها بعيداً عن الضغوط والسعي الى انجازها باكبر فاعلية ممكنة. ومن هذه الاعمال الاشراف اليومي على المرؤوسين واعطائهم التوجيهات، انجاز الاعمال العادية واليومية في العمل، ممارسة الرياضة وتنمية المهارات وغيرها من الاعمال.

وهذه الاعمال هي موضوع البرنامج اليومي لكل انسان ويقتضي

التركيز عليها وبرمجتها سلفا وفقا للاولويات المحددة، وتتم بعيدا عن الضغوط والتوتر^(١).

ولكن المشكلة ان الاعمال الملحة والطارئة تعطل انجاز هذه الاعمال، وبالتالي تتحول هذه الاعمال لاحقا الى اعمال ملحة، كما ان الاعمال غير المهمة التي ينشغل بها الانسان تمنعه من انجاز هذه الاعمال، وبالتالي تتراكم هذه الاعمال لتخرج من مربع الاعمال المهمة وغير المستعجلة وتدخل في المربع الاول اي تصبح اعمالا طارئة ومستعجلة.

المربع الثالث: الاعمال غير المهمة والمستعجلة

هي اعمال عاجلة ولكنها ليست مهمة كالاتصالات الهاتفية التي تقاطع عمل المسؤول، او الاتصالات من فريق العمل دون ان تكون من اختصاص القائد الاداري، او مراجعة كل رسالة من رسائل البريد الالكتروني، أوالتوقيع على معاملات روتينية مثل اجازات الموظفين او طلبات شراء محدودة القيمة وغيرها من الاعمال. وهذه الاعمال غير مهمة وتؤدي الى ضياع الوقت ويقتضي الحد منها.

ويمكن ادارة هذه الاعمال عن طريق تفويضها من قبل القائد الى احد فريق عمله لانها اعمال لا يمكن تأجيلها ولكنها ليست مهمة، بالتالي يمكن نقل صلاحية القيام بها الى موظفين تابعين لديهم الكفاءة والاهلية للقيام بها.

ويلعب السكرتير الكفوء دورا اساسيا في حسن القيام بهذه الاعمال والحد من تضييع وقت القائد، فيكلف بالاعمال العاجلة وغير المهمة، وفي حال تبين ضرورة تدخل الرئيس فيجري رفعها اليه.

(١) Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, Rebecca R. Merrill: First Things First. Franklin Covey Co. FreePress. 2003. P78.

ان الوقت المستغرق للقيام بهذه الاعمال يجب ان يكرس للاعمال المهمة وغير المستعجلة، واعطاء الوقت الكافي لانجازها، وعدم استنفاد الوقت في اعمال غير مهمة.

المربع الرابع: الاعمال غير المهمة وغير المستعجلة

وهي الاعمال التي تؤدي الى تضييع الوقت، كتصفح الانترنت خلال اوقات العمل، والانشغال بوسائل التواصل الاجتماعي، ومشاهدة التلفاز بصورة مفرطة، وغيرها من الاعمال.

فهذه الاوقات يجب ان تكرر للبرنامج اليومي، اي القيام بالاعمال المهمة وغير المستعجلة، بهدف زيادة الانتاجية بعيدا عن الضغوط والتوتر. وهذه الاعمال غير المهمة وغير المستعجلة يجب استبدالها باعمال منتجة ومفيدة.

ولا يعني ذلك عدم القيام بالاعمال الترفيهية او التي تؤدي الى الترويح عن النفس، فهذا الامر مطلوب ولكن بمعدل مدروس ولوقت محدود وبقدر الحاجة الى الترويح عن النفس، ولكن ان يشغل الانسان معظم اوقاته بها فان ذلك تضييع للوقت وهدر للانتاجية.

ثالثا: تحليل الانشطة اليومية

ان افضل طريقة لتحديد الاولويات هي تحليل الانشطة اليومية من الصباح الى المساء. وللقيام بذلك لا بد من تحديد جميع الاعمال التي تقوم بها وفقا للجدول التالي:

من الساعة	الى الساعة	نوع النشاط	الاهمية	الاستعجال	التفويض	المربع (١ - ٤)
		- الرياضة الصباحية - النظافة الشخصية - النقل والانتقال - مراجعة لائحة الاعمال المتوجبة - زيارة العملاء - اجتماعات تنسيقية - الرقابة والاشراف والتوجيه - البحث عن معلومات على الانترنت - أنشطة رياضية - هوايات - تنمية مهارات ومطالعة - أنشطة اجتماعية وعائلية				

ويقتضي تسجيل جميع الأنشطة من دون تجميل، اي ذكر الأنشطة كما هي، لان الهدف تحليل الأنشطة اليومية وليس اعطاء صورة جميلة عنك. والأنشطة المذكورة في الجدول هي على سبيل المثال وتختلف من شخص الى اخر حسب طبيعة نشاطه والمهام التي يتولاها.

وبعد ان تدرج جميع الأنشطة اليومية يجب العمل على تصنيفها، وذلك وفقا لاربعة خطوات على الشكل التالي:

الخطوة الاولى: تحديد اهمية النشاط

يقتضي تحديد كل نشاط من الأنشطة اذا كان مهما او غير مهم، والنشاط المهم هو الذي يكون ضروريا ولا مفر منه لتحقيق الاهداف المرسومة، ويشكل عدم القيام به انحراف واضح عن المسار المحدد. اما

الانشطة غير المهمة وهي الانشطة غير الضرورية ليس لها اهمية في تحقيق الاهداف.

الخطوة الثانية: تحديد مدى الاستعجال في انجاز النشاط

يقتضي تحديد كل نشاط من حيث مدى الاستعجال في انجازه، فالانشطة المستعجلة هي الانشطة التي لا مفر من انجازها على الفور والا أدى ذلك الى الوقوع في مأزق وحدوث الضرر. اما الانشطة غير المستعجلة فيه فيمكن انجازها في الحال او في المستقبل.

الخطوة الثالثة: تحديد مدى امكانية التفويض

إن الانشطة التي يمكن تفويضها هي الانشطة العادية التي لا تحتاج الى خبرة كبيرة في انجازها، والتي لا علاقة لها بالمهام الاشرافية او القيادية. وبالعكس الانشطة التي لا يمكن تفويضها هي التي تحتاج الى خبرة من كلف بها، وترتبط بمهاراته وتتعلق بمهام القيادة والاشراف.

الخطوة الرابعة: ترتيب الاعمال حسب اولويتها

بعد اتباع الخطوات الثلاث الاولى يصبح لدينا ثلاث تصنيفات لكل نشاط، وبالتالي يمكن تصنيفه ضمن اي مربع من المربعات الاربعة التي ذكرناها في مصفوفة الوقت اي: مهم ومستعجل، مهم وغير مستعجل، غير مهم ومستعجل، غير مهم وغير مستعجل. بالاضافة الى تحديد امكانية تفويض العمل.

سيتبين لك لاحقا ما اذا كنت مدير ازمات، في حال كانت الاعمال الطارئة هي التي تطفئ على اعمالك، او انك تشغل نفسك باعمال عاجلة وغير مهمة، او انك تضيع وقتك هدرًا دون فائدة. وبناء عليه عليك ان تعيد ضبط اولوياتك من جديد.

الفصل الرابع: ادوات ادارة الوقت

بعد القيام بتحديد الاهداف التي يقتضي انجازها، ومن ثم تحديد الاولويات وتحليل الانشطة، ندخل في المرحلة الاخيرة لادارة الوقت وهي برمجة الاعمال وفقا للوقت المتاح. وهذه البرمجة تخضع لقواعد يقتضي التقيد بها من اجل ان تكون البرامج فاعلة وقابلة للتطبيق.

في هذه الفقرة سنتناول قواعد برمجة الوقت ومن ثم عددا من طرق برمجة الوقت.

اولا: قواعد برمجة الوقت

يوجد مجموعة من القواعد يقتضي اخذها في الحسبان عند اعداد ادوات ادارة الوقت ومن اهمها:

١ - تقسيم الوقت من حيث التحكم به

يقسم الوقت من حيث التحكم به الى نوعين هما:

أ - الوقت غير المتحكم به وهو الوقت المخصص لانشطة لا يكون للفرد قدرة على التحكم بها بمفرده، اي تحديد وقت انجازها يكون مشترك بينه وبين غيره او من قبل طرف آخر، ومن اهم هذه الاوقات:

- الاجتماعات التي تجري مع القيادات الادارية الاعلى مرتبة.

- مواعيد الطبيب وغيرها من اصحاب المهن الحرة.

- مواعيد مع عملاء الكبار.

ب - الوقت المتحكم به وهو الوقت الذي يكون مكرسا لانجاز اعمال يكون للفرد القدرة على التحكم بها، ويستطيع بمفرده التحكم بوقت انجازها، كإنجاز معاملات غير خاضعة لمهل محددة، ممارسة الهوايات،

التسوق، الخروج مع الاصحاب، مشاهدة التلفاز ومتابعة وسائل التواصل الاجتماعي.

واهمية هذا التقسيم هو ان الوقت غير المتحكم به يدرج اولاً في البرنامج اليومي، ومن ثم يدرج الاوقات الاخرى التي يمكن التحكم بها.

٢ - قاعدة قسم كبير من البرنامج اليومي لا ينفذ

يجب ان ندرك جيداً منذ البداية من ان قسماً كبيراً من الاعمال التي نخطط لها ونقوم ببرمجتها قد لا تنفذ، لانه قد تستجد امور طارئة تحملنا على ترك البرنامج اليومي والعمل على ادارتها، وهذه الامور لا يمكن ان تأجل ولا بد من القيام بها على الفور، الا انها تحجب القدرة على القيام بالاعمال المدرجة في البرنامج اليومي.

ولكن يقتضي العمل على تقليص قدر الامكان من الاعمال الطارئة من اجل المحافظة على انجاز البرنامج اليومي.

ويجب الادراك جيداً ان قسم من البرنامج اليومي قد لا ينجز، وهذا الادراك يهدف اليعدم اليأس من برمجة الوقت او الاعتقاد بان لا فائدة من اعتماد ادوات ادارة الوقت.

٣ - الساعة البيولوجية

يملك كل انسان ساعة بيولوجية تمكنه من تقدير الوقت، اي انها هي التي تعطيه الاحساس في الوقت الذي مضى، وبعض الناس لديهم دقة في تقدير الوقت، الا ان البعض الاخر ليس لديه دقة في ذلك، اي ان الاحساس بالوقت متفاوت من شخص الى آخر.

ولكن يمكن تطوير الساعة البيولوجية لدى الانسان عن طريق التدريب، فيمكن للانسان ان يمارس تمريناً بسيطاً لادراك مستوى احساسه بالوقت، وذلك باعطاء نفسه فرصة الكلام عن موضوع لمدة دقيقة واحدة، ويبدأ

بتشغيل مؤقت قياس الوقت ولكن دون النظر اليه، ويبدأ بالكلام على ان ينهيه في دقيقة واحدة، وعندما يتوقف يوقف مؤقت قياس الوقت، فان كان قريباً من الدقيقة يعني ان الساعة البيولوجية تعمل بفعالية لديه.

ان اهمية الساعة البيولوجية هي تنمية الاحساس بمضي الوقت، فمن كانت لديه الساعة البيولوجية دقيقة كان دقيقاً في انجاز الاعمال ضمن الوقت المحدد له، واستطاع ان ينجز برنامجه اليومي وفقاً لما هو محدد مسبقاً، اما ان كانت الساعة البيولوجية ضعيفة فقد يمضي وقتاً طويلاً في انجاز عمل واحد دون ان يدرك ذلك.

٤ - قاعدة التخطيط الاسبوعي

يجب ان يكون منطلق التخطيط على اساس اسبوعي، لان هذا التخطيط يعطي نظرة شاملة للاسبوع برمته، ويعطي فسحة اوسع للتخطيط وترتيب الاولويات، كما انه يحول دون تكرار الاعمال في أكثر من يوم واحد او الاغفال عن القيام ببعضها.

ويقتضي في نهاية كل اسبوع وضع مخطط للاسبوع يكون اساس التخطيط للبرنامج اليومي، والتخطيط الاسبوعي يكون على الشكل التالي^(١):

الوقت	الاحد	الاثنين	الثلاثاء	الاربعاء	الخميس

ويجري تعبئة هذا الجدول عن طريق اتباع الخطوات التالية:

(١) Michael A. Lisouky: Save Time, learn more, study smarter. Boley Academy. 2004. USA. P31.

- تحديد الاوقات غير المتحكم بها.
- تحديد الاولويات وفقا لمصفوفة الوقت المدرجة في الفصل السابق.
- ترك فراغات من اجل مواجهة اية طوارئ قد تستجد.

ثانيا: اعداد «لائحة ما يجب القيام به» To Do List

هي عبارة عن لائحة تتضمن ما ترغب في القيام به خلال فترة زمنية معينة، قد تكون اسبوعا وعادة ما تكون ليوم واحد. ومعظم الاشخاص الناجحين يتخذون لائحة ما يجب القيام به كعادة. وهي طريقة تساعد على حسن استغلال الوقت.

ويمكن اعداد هذه اللائحة على الاجندة الخاصة بك، او تحميل تطبيق لها على الهاتف النقال او بكل بساطة على ورقة صغيرة.

وتهدف هذه القائمة الى تذكير معدها بالاعمال التي يجب ان يقوم بها خلال يوم محدد، وليس لها اي دور في تحفيزه على انجاز هذه الاعمال، كما انها لا تصلح للاعمال المعقدة بل الاعمال العادية بهدف عدم نسيانها^(١).

ويجري اعداد هذه اللائحة ليلا قبل بداية اليوم الذي تريد ان تخطط له، ويجب ان تتضمن اللائحة جميع الاعمال التي تريد ان تنجزها خلال اليوم المعني. ويفضل ان تستند هذه اللائحة الى تخطيط اسبوعي وفقا للجدول المشار اليه في الفقرة السابقة.

كما توجد مجموعة من النصائح لحسن تطبيق «لائحة ما يجب القيام به» وهي:

(١) Andr Hand: Time Management, Getting More Things Done in Less Time. iLand business pages. 2013. P29.

- قم دائما بحمل لائحة ما يجب القيام به معك.
- حدد ما هي الاعمال الموجودة ضمن اللائحة والتي تكون الاكثر اهمية والتي يجب القيام بها اولاً.
- قم بمراجعة اللائحة بعد انجاز كل عمل من الاعمال المدونة فيها، واسأل نفسك ما هو العمل التالي؟
- في حال لم تنجز كل الاعمال المدونة في اللائحة لا تقلق فهذا امر طبيعي، وقم باضافة الاعمال المنجزة لليوم التالي. وفي حال تكرر نقلها عليك ان تختار اما ان تعطي الاولوية لها في اليوم التالي او ان تحذفها لعدم اهميتها.
- لا تتردد في تعديل اللائحة كلما استجد امر جديد، فهي ليست لائحة جامدة بل مرنة وتتجاوب مع واقع اعمالك.

ثالثاً: اعداد البرنامج اليومي

نقصد بالبرنامج اليومي تقسيم اليوم الى عدة فترات زمنية، وقد تكون لمدة ساعة او ساعتين، وتحديد الاعمال التي يقتضي انجازها ضمن كل فترة زمنية على الشكل التالي:

البرنامج اليومي	
النشاط	الوقت
	٦:٠٠ الى ٨:٠٠
	٨:٠٠ الى ١٠:٠٠
	١٠:٠٠ الى ١٢:٠٠
	١٢:٠٠ الى ١٤:٠٠
	١٤:٠٠ الى ١٦:٠٠
	١٦:٠٠ الى ١٨:٠٠

والفرق بين لائحة «ما يجب القيام به» والجدول اليومي هو ان الاخير مقيد ضمن مهل زمنية محددة، في حين ان الطريقة الاولى يكون هناك خيار واسع لتحديد الفترات الزمنية التي تنجز فيها الاعمال.

ويفضل بالنسبة الى رجال الاعمال ان يعتمدوا البرنامج اليومي نظرا لارتباطهم بمواعيد مسبقة ومحددة، كما يفضل بالنسبة لقادة المستوى الاعلى ان يكون لديهم سكرتير متخصص يمكسك لهم هذا الجدول ويحسن استثمار الوقت المتاح.

القسم الثاني: مقومات الادارة الفاعلة للوقت

يشكل التسويف والمماطلة مشكلة تواجه ادارة الوقت، لانه يمكن ان تقوم ببرمجة الاعمال التي ستقوم بها، وعندما يبدأ اليوم المحدد يبدأ التأجيل تلو التأجيل حتى ينتهي اليوم دون القيام باي عمل منتج. ان التسويف هو عادة سلوكية يعاني منها قسم كبير من الناس ويقتضي التخلص منها من اجل انجاز ادارة فاعلة للوقت.

كما تعد المقاطعات التي يتعرض لها الافراد اثناء تنفيذ برنامجهم اليومي مشكلة اخرى تساهم في هدر الوقت والفشل في انجاز الاعمال المخطط لها، لذلك لا بد من التدريب على كيفية مواجهة هذه المقاطعات والحد منها.

كما يشكل الاحجام عن التفويض مشكلة اخرى تواجه ادارة الوقت، لان القائد الاداري الذي لا يفوض يشغل نفسه باعمال غير مهمة وعاجلة، وذلك على حساب اعمال مهمة يقتضي ان يتفرغ لها، مما يؤدي الى هدر وقته وتراجع انتاجيته.

واخيرا فان حسن ادارة الاجتماعات خصوصا التي لها بعد تقريرى على مستوى المؤسسة برمتها اهمية كبرى، فهدر الوقت في هذه

الاجتماعات يعود سلبا على عدد كبير من الاشخاص، ويمكن ان يرتد سلبا على المؤسسة كلها، لذلك يقتضي اكتساب مهارات ادارة الاجتماعات من اجل توفير الوقت وحسن استثماره.

الفصل الاول: الحد من التسويف

التسويف هو تجنب القيام بعمل يجب إنجازه، وهي عادة سلوكية تتضمن القيام باعمال ممتعة اكثر من القيام بالاعمال المطلوبة، أو القيام بمهام أقل إلحاحا بدلا من الأكثر إلحاحا، وبالتالي تأجيل المهام الضرورية إلى وقت لاحق.

في بعض الأحيان، يستمر التسويف حتى «اللحظة الأخيرة» قبل الموعد النهائي لانجاز العمل بحيث يصبح انجازه لا مفر منه، والا سيقع الشخص المماطل في مأزق.

و يمكن أن يترسخ التسويف في أي جانب من جوانب الحياة كتأجيل تنظيف موقد، أو إصلاح سقف يرشح، أو زيارة الطبيب، أو تقديم تقرير في الوظيفة أو انجاز مهمة أكاديمية أو التطرق الى قضية ضاغطة مع شريك.

ويمكن أن يؤدي التسويف إلى الشعور بالذنب، وعدم الكفاية والاكنتاب وعدم الثقة بالنفس، عدا عن انه يؤدي الى هدر الوقت بصورة اساسية وعدم انجاز الجدول اليومي المحدد^(١).

اولا: مفهوم التسويف

يعني التسويف تأجيل الأعمال التي يجب التركيز عليها في الوقت الحالي، بهدف القيام بالاعمال التي تكون أكثر متعة أو لا تسبب لك العناء.

(١) Lee Silber: Time Management for the Entrepreneur. Three Rivers Press. 1998. P104.

وتجدر الإشارة الى ان تأجيل عمل غير مهم ليس بالضرورة من قبيل التسويف، بل يعتبر تجديدًا للأولويات.

كما يمكن ان تعتمد الى تأجيل عمل هام لفترة قصيرة لأنك كنت تشعر بالتعب وتخشى من سوء الاداء، فلا يعد ذلك بالضرورة تسويفًا لطالما كنت لا تأخر انجاز هذا العمل لأكثر من يوم واحد أو نحو ذلك.

وإذا كان لديك سبب وجيه حقيقي لإعادة جدولة شيء مهم، فلا تعتبر ذلك مماطلة بل هو من قبيل اعادة ترتيب الاولويات.

وبالتالي يعتبر تسويفًا التراخي في انجاز الاعمال المحددة، والمماطلة في مباشرة المهام المطلوبة بصورة متكررة.

ثانياً: كيفية التغلب على التسويف

اتبع الخطوات التالية للتعامل والسيطرة على التسويف:

الخطوة الاولى: الاعتراف بالقيام بالتسويف

إذا كنت صادقاً مع نفسك، عليك الاعتراف بانك تعاني من التسويف. ولكن للتأكد يقتضي ان تجري اختباراً ذاتياً لمعرفة هل ما يجري معك هو تسويف او اعادة جدولة.

وفيما يلي بعض المؤشرات المفيدة التي من شأنها أن تساعدك على معرفة اذا كنت تقوم بالتسويف:

- تعبئة يومك بالاعمال ذات الاولوية المنخفضة على حساب الاعمال ذات الاولوية المرتفعة.

- قراءة رسائل البريد الإلكتروني عدة مرات دون بدء العمل عليها أو اتخاذ قرار بشأنها.

- الجلوس للبدء بانجاز مهمة ذات أولوية عالية، ولكن تترك المهمة وتذهب على الفور لشرب كوب من القهوة.

- ترك مهمة على برنامجك اليومي من دون انجاز على الرغم من معرفة ان لهذه المهمة اهمية كبرى.
- الاستجابة لطلبات الاخرين للقيام باعمال غير مهمة، وملء وقتك بالاعمال غير المهمة بدلا من القيام بالمهام المهمة المسجلة في القائمة الخاصة بك
- انتظار «المزاج الجيد» أو «الوقت المناسب» لمعالجة مهمة في متناول اليد.

الخطوة الثانية: البحث عن اسباب التسويف:

ويقتضي ان يشمل البحث عن التسويف السلوك والشخصي والمهمة نفسها. ولا بد من تحديد السبب في كل حالة من اجل معالجتها والتخلص من التردد في انجاز المهام المطلوبة.

ومن اسباب التسويف، على سبيل المثال، أن الناس يجدون وظيفة معينة غير سارة، فالمماطلة تكون بسبب نوعية الوظيفة غير المرغوب فيها. ولكن علينا ان ندرك ان معظم الوظائف لديها جوانب غير سارة أو مملة، وفيها جوانب اخرى ممتعة، فيقتضي التركيز على الجانب الممتع، وانجاز الاعمال المملة بسرعة واتقان.

وهناك سبب آخر وهو ان الكثير من الناس غير منظمين، فلا يعمدون الى برمجة الاعمال اليومية او يعدون قائمة ما يجب القيام به. فهؤلاء لديهم كم كبير من المهام فلا يعرفون من أين سيبدأون، فيقعون في المماطلة والتسويف. والحل هو استخدام ادوات ادارة الوقت التي سبق الحديث عنها في القسم الاول.

كما انه من اسباب المماطلة ان بعض الاعمال تكون روتينية وليست ذات اهمية بالنسبة لتحقيق الذات، دون الادراك ان عدم القيام بها سيؤدي

الى الفشل في العمل او في انجاز المهمة المطلوبة، وسيوقعك في ازمة فتضطر الى ادارتها بعجلة وتحت الضغوط. واما الحل فيبدأ بالاعمال التي لديك شغف في انجازها ومن ثم الاعمال الروتينية المترابطة بها.

الخطوة ٣: اعتماد استراتيجيات مكافحة التسويف

التسويف هو عادة ونمط من السلوك، وهذا يعني ان التخلص منها لن يتم بين عشية وضحاها، والخطوة الاولى للتخلص منها هي عدم ممارستها واعتماد استراتيجيات للتخلص منها، وهذه الاستراتيجيات متنوعة قد تفلح مع بعض الناس دون الاخرين، وقد تكون مجدية بالنسبة لبعض المهام دون غيرها. وأحياناً، قد تحتاج ببساطة لمحاولة مقاربة جديدة وخاصة للتغلب على «خطر المماطلة».

وهذه نصائح عامة تشكل دافعا لك للحصول على تحديد الاستراتيجية المناسبة لمكافحة التسويف:

- تقديم لنفسك مكافأة في حال انجاز مهمة دون تسويف.
- اطلب من شخص آخر زميل لك او من اهلك ان يراقب مدى انجازك للمهام دون تسويف.
- رصد العواقب التي تنتج عن عدم القيام بالاعمال المطلوبة سواء بصورة يومية او اسبوعية.
- حاسب نفسك تجاه رب العمل الذي يدفع لك اجرا لانجاز اعمال محددة. فاذا قمت بالتسويف وعدم انجازها فانك تتقاضى اجرا لا تستحقه، فالاجر مقابل العمل.
- إذا كان سبب التسويف هو عدم التنظيم، فيقتضي ادارة الوقت بطريقة فاعلة، واهم النصائح في هذا الاطار:
- ان تكون قائمة ما يجب القيام به شاملة لكل المهام دون نسيان المهام غير الممتعة او الروتينية.

- ان تعتمد مصفوفة الوقت التي تقسم الاعمال على اساس عاجل / مهم بهدف تحديد الأولويات ولا تخدع نفسك بتأجيل القيام ببعض الاعمال على أساس أنها غير مهمة، أو أن لديك أشياء ملحة كثيرة.
- ان تعتمد على مهارات جدولة وتخطيط المشروع، حتى يتسنى لك معرفة متى تبدأ هذه المشاريع الهامة للجميع.
- ان تضع لنفسك أهدافا محددة زمنيا فلن يكون لديك أي وقت من الأوقات للتسويق.
- ان تركز على مهمة واحدة في وقت واحد.
- اما إذا كنت تأجل البدء بالمشروع بسبب الارهاق او التعب، فانك تحتاج إلى اتخاذ نهج مختلف. وإليك بعض النصائح:
- قم بتقسيم المشروع إلى مجموعة من المهام الصغيرة، وهذا يستلزم وضع خطة عمل مفصلة.
- ابدأ مع بعض المهام الصغيرة والسريعة حتى لو كانت هذه ليست أول إجراءات من الناحية المنطقية، فالمهم ان تبدأ. وسوف تشعر أنك بدأت بانجاز بعض المهام، مما يحملك على المتابعة وانجاز باقي المهام.
- واخيرا اذا كانت المشكلة تكمن في عدم القدرة على اتخاذ القرار، فيقتضي العمل على تنمية مهارات اتخاذ القرار بطريقة ابداعية.

الفصل الثاني: التخلص من المقاطعات

قد يعزم الانسان على ادارة وقته فيخطط لاعمال ويعد برنامجا يوميا، ويتخذ كل الخطوات اللازمة لعدم هدر وقته، الا انه يتعرض لامور خارجة عن ارادته تقاطع نشاطه وتسبب له هدر اوقته.

وتتنوع اسباب المقاطعات وتعد من الاسباب الرئيسية لعرقلة تطبيق

ادوات ادارة الوقت، لذلك لا بد من العمل على معرفة اسبابها ومواجهتها بصورة فاعلة.

اولا: مفهوم المقاطعة

المقاطعة هي جزء طبيعي من الحياة اليومية اثناء العمل، وخاصة إذا كنت مديرا او مشرفا على فريق عمل. فمن الطبيعي للزملاء والمرؤوسين مقاطعتك من اجل التشاور والمساعدة في انجاز العمل^(١).

ويمكن ان تكون المقاطعة عملا منتجا اذا نتج عنها اجابة على أسئلة دقيقة في العمل، وتوفير التوجيه، ومساعدة الآخرين، فتكون خدمة ثمينة لفريق العمل.

الا انه يمكن أن تكون المقاطعة بحجم هائل وتؤدي الى استنزاف الوقت، وتصبح بالتالي مشكلة تعيق حسن ادارة الوقت بصورة فاعلة، وبالتالي لا بد من البحث عن حل لها.

ان إدارة المقاطعات بصورة فعالة هي مهارة أساسية وضرورية للاستفادة بشكل أفضل من وقتك في العمل.

ثانيا: توازن قائد فريق العمل في مواجهة المقاطعات

يرى البعض ان النهج السليم للقضاء على المقاطعات في اقفال باب المكتب، أو اغلاق الهاتف الخاص بهم، بحيث تتحقق البيئة المناسبة لانجاز العمل من دون أي انحرافات. فعدم وجود انقطاع للعمل بالتأكيد سيؤدي الى زيادة الإنتاجية الشخصية، ولكن سيكون انجاز قصير النظر.

لان الفكرة الرئيسية في إدارة الوقت هي الإنتاجية الإجمالية لفريقك،

(١) Brian Tracy: Time Management. American Management Association (AMA). 2013. P75.

والمؤسسة التي تعمل فيها هي في كثير من الأحيان أهم بكثير من الإنتاجية الشخصية الخاصة بك.

هذا ينطبق بشكل خاص إذا كنت مديرا أو قائد الفريق. وتستند الإنتاجية الحقيقية الخاصة بك على مساعدة الفريق بأكمله، وليس فقط على انجازاتك الخاصة. كما ان زيادة مستوى المسؤولية لدى القائد، له تأثير أكبر بكثير على إنتاجية كل من حوله.

فيقتضي عدم اعتماد سياسة الباب المغلق وعدم التواصل بصورة مفرطة مع فريق العمل بحجة مواجهة المقاطعات لانك ستدخل نفسك في عزلة وتحرم فريق العمل من الارشادات والتوجيهات الضرورية.

ثالثا: إنشاء ساعات الزيارة العادية

يفضل على الموظف ان يسمح لزملائه الاختلاط به خصوصا اذا كان مشرفا او قائد فريق عمل من اجل السماع الى ملاحظاتهم والاجابة على استفساراتهم واعطائهم التوجيهات اللازمة، كما لا يجوز ان يبقى المروؤوس وقتا طويلا في انتظار فرصة للقاء قائد فريق العمل من اجل حل مشكلة محددة.

الا انه لا يجوز ايضا ان يستنزف وقت القائد الاداري بالمقاطعات مما يؤدي الى هدر وقته وعجزه عن انجاز البرنامج اليومي المحدد له، كما انه سيفقده تركيزه عند القيام باعماله، اصف الى ذلك ان المقاطعة اثناء الاجتماعات تشتت الافكار وتهدر حسن ادارتها.

ان الحل المثالي يكون بتخصيص اوقات محددة يوميا يسمح فيها لاعضاء فريق العمل من مقاطعة رئيسهم كأن تكون ساعة يوميا، كما هو الحال بالنسبة للاستاذ الجامعي الذي يسمح لطلابه من الحضور الى مكتبه في اوقات محددة يوميا من اجل الاجابة على استفساراتهم وتوضيح بعض الامور التي تصعب وهذا عليهم ما يطلق عليه تسمية الساعات المكتبية.

رابعاً: انواع المقاطعات

تتعدد انواع المقاطعات التي تبرز في مكان العمل ومن اهمها:

١ - المقاطعة من قبل فريق العمل:

تكون المقاطعات من قبل المرؤوسين بهدف الاستفسار عن امر ما او طلب مساعدة لحل مشكلة محددة، ويمكن ان تكون من قبل بين اعضاء فريق العمل. وهذه المقاطعات تؤدي الى هدر الوقت ويمكن تجنبها عن طريق تحديد اجتماعات للتنسيق ومتابعة العمليات التنفيذية.

٢ - المقاطعة من قبل الرئيس للمرؤوس:

قد يرغب بعض الرؤساء في حضور بعض المرؤوسين لاجتماعاتهم دون ان يكون هناك حاجة فعلية لهذا الحضور مما يسبب هدرا لوقت المرؤوس، وتجنب هذه المقاطعة صعب نظرا للسلطة التسلسلية التي يتمتع بها الرئيس، الا انه يمكن للمرؤوس ان يصارح رئيسه بلباقة بانه يعتذر منه لانه يعد عملا يحقق المصلحة العامة للمنشأة.

٣ - المقاطعة بواسطة وسائل الاتصال المختلفة:

كالاتصالات الهاتفية او بواسطة «الواتس آب» وغيرها من الوسائل، فهذه الوسائل المعاصرة تسبب هدرا كبيرا للوقت، ويقتضي ان يكون لدينا الجراءة على عدم الرد على بعض الاتصالات من اجل التفريغ لانجاز الاعمال اليومية، ويمكن ان نحدد ساعة او ساعتين يوميا لا نرد فيها على الاتصالات، فتصبح عادة يعرفها الجميع وبالتالي يتجنبون المقاطعة اثنائها.

٤ - المقاطعة عن طريق الزيارات:

قد يعتمد بعض الزملاء في العمل الى زيارة زملاء اخرين لهم لاختذ قسط من الراحة، دون الاختذ بعين الاعتبار انهم يقاطعون الاخرين عن

اعمالهم. كما يمكن ان يزور بعض الاصدقاء او الاهل الموظفين اثناء الدوام الرسمي مما يؤدي الى هدر اوقات العمل.

لذلك تمنع الكثير من المؤسسات اي شخص ليس له صفة العميل من دخول مباني المؤسسة، او تخصص صالون خارج نطاق مكاتب الموظفين لاستقبال الزائرين من غير العملاء.

٥ - مقاطعة العملاء:

قد يعتمد بعض العملاء في المنشآت الكبيرة الى مقاطعة الموظفين اثناء عملهم من اجل معرفة الموظف المختص بالمعاملة التي يستهدفها، وهذا الامر يؤدي الى ضياع وقت العاملين، ويمكن تجنبه عن طريق مكتب استقبال العملاء عند مدخل مبنى المؤسسة وتوجيه العميل الى الموظف المختص، بالاضافة الى ترقيم المكاتب ووضع لوائح تدل على الاقسام المختلفة للمؤسسة.

خامسا: تقنية التغلب على المقاطعات

يوجد العديد من التقنيات للتغلب على المقاطعات سنتناول اهمها:

١ - تقنية البومودورو Pomodoro Technique

وهي طريقة لإدارة الوقت طورها الإيطالي فرانشيسكو سيريلو أواخر الثمانينات، وذلك عن طريق استخدام مؤقت لتقسيم وقت العمل إلى فترات زمنية مدة الواحدة منها ٢٥ دقيقة، ويفصل فيما بينها فترات راحة قصيرة. وتسمى الفترة الواحدة «بوموداري» وهي مأخوذة من الكلمة الإيطالية (pomodoro) التي تعني (طماطم). ويستند هذا الأسلوب على فكرة التوقف المتكرر من أجل الراحة التي يمكن أن تحسن سرعة البديهة والتركيز.

ولتطبيق هذه الطريقة عليك بالخمس خطوات الأساسية التالية:

- حدد العمل الذي تريد القيام به من دون مقاطعة احد.
 - اضبط المؤقت على ٢٥ دقيقة، ويمكنك اختيار توقيت مختلف وفقا لطبيعة النشاط الممارس.
 - ابدأ في العمل حتي ينتهي المؤقت، على ان تكون مركزا على العمل المحدد دون غيره.
 - خذ فترة راحة قصيرة لمدة ٣ - ٥ دقائق ثم عد مرة أخرى للاستكمال.
 - عند انجاز اربعة فترات عمل خذ راحة من ١٥ إلى ٣٠ دقيقة.
- وبعد الانتهاء من تطبيق هذه التقنية يجب قياس ما تم تحقيقه من الاعمال التي تمت اثناء تطبيق هذه التقنية، مما يزيد احساسك بقدرتك على الانجاز، ويزيد من قناعتك بان هذه الطريقة جديدة بالاتباع.
- ان دور هذه التقنية هو في زيادة التركيز على العمل المراد انجازه، وزيادة جودة اداء العمل واخراجه في نوعية مميزة، لان العمل لا يتم على مرحلة واحدة، وبين كل مرحلة واخرى هناك وقت مستقطع للراحة، مما يزيد من القدرة على الاستيعاب والمبادرة من جديد، وبعد فترة الراحة تعاود تنقيح العمل والتأكد من انجازه وفقا للاهداف المحددة.
- ان الهدف الأساسي من هذه التقنية هو للحد من تأثير المقاطعات الداخلية والخارجية على التركيز وتدفق المعلومات، فتقنية البروموداري غير قابلة للتجزئة. فعند المقاطعة أثناء «بروموداري»، يتم تسجيلها وتأجيلها، ولا تستكمل بل يجب الاستغناء عنها وتعويضها ببروموداري جديدة.

٢ - تقنية الابعاد الاربعة:

تقوم هذه التقنية على اربعة اسس هي:

أ - اخذ القرار

ان الكثير من الاعمال يحتاج الى تركيز تام لانجازها، ويقتضي اختيار

الوقت الذي تكون فيه بعيدا عن المقاطعات لانجاز هذه الاعمال. فكتابة دراسة حول موضوع محدد يحتاج الى التركيز والبعد عن المقاطعات لانها تؤدي الى التشتت، فقرر الشروع في هذا العمل بعيدا عن اية مقاطعة.

يعاني المدير الاداري من الكثير من المقاطعات من قبل العاملين معه بهدف التنسيق والتشاور، ولكن الكثير من اعماله تحتاج الى تركيز، ولذلك عليها انتهاز الاوقات التي يكون فيها بعيدا عن المقاطعات لانجاز هذه الاعمال كأن يقرر الحضور ساعة او ساعتين قبل الدوام الرسمي من اجل القيام بها، او البقاء بعد الدوام لانجازها.

ب - التأجيل

لكي تتفرغ لعمل محدد يجب ان يكون لديك القدرة على قول لا لبعض الاعمال، كرفض اجتماع يمكن عقده في وقت لاحق، او رفض لقاء بعض المرؤوسين وطلب حضورهم لاحقا. وليس العيب ان تقول لا ولكن العيب ان تبقى مشتتا ولا تستطيع التركيز على الاعمال التي تنجزها.

ت - الایحاء

يفضل لتتمكن من التفرغ لعمل معين ان توحى للعاملين معك بانك مشغول، ليس بالضروري عن طريق الكلام الصريح وانما من خلال لغة الجسد كالنظرة الى الآخرين التي توحى بانك منشغل بعمل محدد، او وضعية الجسد التي توحى بانك مستعجل لانجاز امر بين يديك.

والايحاء يخفف الاحراج ويحمل الآخرين على ان يعرضوا عليك العودة لاحقا بدلا من مقاطعتك وانت منشغل بعمل محدد.

ث - اتخاذ الموقف المناسب

اذا كان لديك عميل وقد اطلال في الكلام دون جدوى، يمكنك انتظار

لحظة توقفه والوقوف ووعده باخذ ملاحظاته بعين الاعتبار والتقدم منه للسلام الوداعي.

كما يمكن ان تنتهز فرصة اتصال هاتفي او دخول السكرتير لتقول بانك مشغول بانجاز امر الان وتريد التفرغ له او ان اللقاء الحالي اصبح عند نهايته، مما يفهم العميل بأن وقته قد انتهى.

الفصل الثالث: الإدارة الفاعلة للاجتماعات

الادارة الفاعلة للاجتماعات لا تعني فقط تحديد مكان وزمان الاجتماع، وانما لا بد من تنظيم مسبق لها بوضع جدول اعمال، وتوفير المعلومات اللازمة للمشاركين فيها، وحسن ادارة الجلسة وتمكين الجميع من المشاركة، وصولا الى بلوغ الهدف الاساسي من الاجتماعات، شريطة ان تستغرق الوقت المحدد لها. وفي هذا الاطار لا بد من مراعاة الامور الاساسية التالية:

اولا: الهدف من الاجتماع

لاي اجتماع فعال غرض مفيد يستهدف الوصول اليه ونتيجة يرجى تحقيقها، فاللقاء يتمبغية تحقيق هذه النتيجة والوصول الى الهدف المنشود. وفي كثير من الأحيان، يصعب تحديد النتيجة التي يستهدفها الاجتماع، فتوجد مجموعة من الاسئلة من الممكن الاستعانة بها لتحديد الهدف من الاجتماع، ومن اهمها:

- هل ترغب في اتخاذ قرار؟
- هل تريد توليد افكار؟
- هل يوجد تقرير يجري اقراره؟
- هل يسعى الاجتماع الى الاعلان عن شيء محدد؟
- هل هناك رغبة في وضع خطط؟

لذلك قبل عقد الاجتماع لا بد من تحديد الهدف منه، ووضع المسار الذي يوصل الى تحقيق هذا الهدف. ولمساعدتك على تحديد ما هو هدف الاجتماع، أكمل هذه الجملة:

وفي ختام الاجتماع، أريد من المجموعة ان (تقرر، تعلن، تولد خطط او افكار، تقرر تقريراً، الخ)....

وبهذه الطريقة تكون النتيجة النهائية واضحة المعالم، ثم يمكنك التخطيط لمحتويات الاجتماع، وتحديد من الذي سيحضره وجدول اعماله والوقت الذي يستغرقه.

ثانياً: استخدام الوقت بحكمة

الوقت هو مورد ثمين، ولا أحد يريد ان يضيع وقته. وتنظيم الاجتماع بطريقة فعالة سيؤدي الى توفير الوقت على جميع الحاضرين وفي ذلك فائدة ليس لشخص واحد بل للمجموعة بأكملها.

وعلى سبيل المثال لو تأخر احدهم عن اجتماع يتألف من ثمانية اعضاء يعني ذلك هدروقت كبير على المؤسسة، فتتنظيم الاجتماع بطريقة فاعلة يعود بالفائدة على الجميع ويحافظ على اوقاتهم.

كما ان ادارة الاجتماع لها دور بارز في ضبط وقت الاجتماع، فلا يجوز الاسترسال في ابداء الرأي لكل عضو، او الدخول في حلقة مفرغة من النقاش العقيم دون القدرة على اتخاذ القرار، فهذا الامر يطيل مدة الاجتماع ويهدر وقتاً طويلاً ويحرف الاجتماع عن الهدف الاساسي منه.

ثالثاً: وضع جدول اعمال

يقتضي التأكد من ان الاجتماع يتناول الامور الواجب تغطيتها والتي تحقق النتيجة المرجوة والهدف المنشود. لذلك لا بد من وضع جدول الاعمال يتم اعداده سلفاً ويوزع على اطراف الاجتماع قبل عقد الجلسة.

ولإعداد جدول الأعمال، يقتضي النظر في العوامل التالية:

- الأولويات: الأمور التي يقتضي معالجتها داخل الاجتماع.
- النتائج: مخرجات الاجتماع أي ما يجب ان يخرج به الاجتماع من نتائج.
- المشاركون: الذين يقتضي عليهم حضور الاجتماع من أجل أن يكون ناجحاً.
- مسار الاجتماع: أي تراتبية بحث المواضيع المختلفة.
- التوقيت: كم من الوقت سوف يستغرق كل موضوع؟
- موعد وزمان الاجتماع: متى سيعقد الاجتماع؟
- مكان الاجتماع: أين سيعقد الاجتماع؟

وبعد تحديد جدول الاعمال يمكن بعد ذلك النظر في المعلومات التي ينبغي إعدادها مسبقاً، وهي المعلومات التي يحتاج المشاركون إلى معرفته من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من وقت الاجتماع.

إذا كان للقاء من أجل حل المشكلة، يقتضي الطلب من المشاركين تقديم اقتراحات واضحة لحلها وان تكون قابلة للتطبيق. أما إذا كان موضوع الاجتماع اقرار تقرير معين فيقتضي على المشاركين في الاجتماع الاطلاع على التقرير مسبقاً، وان يكون لديهم تصور عنه لا ان يطلعوا عليه اثناء حضورهم للاجتماع.

يجب ان يستخدم جدول اعمال الاجتماع كدليل لادارة الوقت. واذا بدأ الوقت بالنفاد، فعلى رئيس الجلسة ان يسرع في المناقشة ويطلب الاقتراحات المختلفة لاتخاذ القرار المناسب، او يؤجل المناقشة إلى وقت آخر، أو يعين لجنة فرعية لمناقشة الموضوع المطروح.

وتجدر الإشارة الى جانب هام من جوانب إدارة الاجتماعات الفاعلة

يتعلق بضرورة احترام الجميع الوقت المحدد لانعقاد الجلسات وعدم التأخر عن الحضور.

كما يجب ان يشرع رئيس الجلسة في البدء بالاجتماع في الوقت المحدد، والانتهاء منه وفقا لما هو مخطط له، لان للحاضرين التزامات اخرى وجدول يومي ومواعيد يقتضي انجازها.

وهذا الامر يستوجب على ادارة الاجتماع ان تقوم بمجموعة من المتطلبات تشمل اعداد جدول اعمال مكتوب بكل موضوع من المواضيع التي ستطرح، وتتضمن المعلومات اللازمة من اجل اتخاذ القرار المطلوب، كما يتوجب على حاضري الاجتماع تكوين رأي في كل موضوع من المواضيع التي ستطرح.

رابعا: تأمين مشاركة جميع الاعضاء

يقتضي على من يدير جلسة الاجتماع ان لا يتصرف بطريقة استبدادية وان يسمح للاعضاء بابداء آرائهم، فان الهدف من مشاركتهم في الاجتماع هو الوصول الى افكار متنوعة واختيار الانسب منها.

فلا يجوز بحجة توفير الوقت عدم تمكين المشاركين من ابداء آرائهم، بل ان تنوع الآراء وتعددها يسرعان في اتخاذ القرار والوصول الى النتيجة التي يسعى اليها الاجتماع.

ولكن في الكثير من الحالات يستحوذ بعض الاعضاء على القسم الاكبر من الكلام على حساب اعضاء آخرين، وفي ذلك حجب لسماع الآراء وتضييع للوقت، لذلك على مدير الجلسة ان يعطي الوقت المناسب لكل عضو بحيث يتمكن من ابداء رأيه.

ويطلب دوما من الجميع ابداء اقتراحاتهم حول مسألة موضوع البحث، وأخذ موافقتهم عليه او ملاحظاتهم حوله.

خامسا: تنظيم محضر بالاجتماع

ان محضر الاجتماع هو سجل يدون فيه ما جرى في الاجتماع والمداولات التي تمت والقرارات التي اتخذت. ويتضمن الاشخاص الذين تم دعوتهم ومن حضر أو غاب منهم. ويدرج فيه جميع النقاشات التي تمت والاقتراحات التي قدمت من مختلف الاعضاء.

ويحتوي محضر الاجتماع على القرارات التي اتخذت، والتحفظات عليها ان وجدت، والمهل المحددة لتنفيذ هذه القرارات^(١).

ويشكل محضر الاجتماع وثيقة اثبات لما جرى في الاجتماع لذلك يحرص جميع الاعضاء الاطلاع عليه والتأكد من دقته قبل القبول به والتوقيع عليه. وتشكل صياغة المحاضر عملية دقيقة تحتاج الى خبرة ودراية في المواضيع المطروحة.

واخيرا فان حسن ادارة الاجتماعات من شأنه استغلال وقت الاجتماع، وتوفير الوقت على الجميع، وفي هذا المجال يحتاج اعضاء الاجتماع الى مهارات التفكير الابداعي والنقدي، من اجل الوصول الى حلول سريعة وموضوعية وعدم الدخول في حلقة مفرغة وجدال عقيم لا يؤديان الى بلوغ الهدف من الاجتماع.

الفصل الرابع: ادارة الوقت والتفويض

ويعد التفويض أداة لعدم حصر المهام بالقائد الاداري والافراج عنها، وتطوير اعضاء فريق العمل. كما انه يعطي المدير وقتا لتولي مسؤوليات جديدة وتطوير نفسه.

Prakash V. Rao: TIME Management for New Employees. Impactt. Birmingham. (١) 2015. P58.

ويعد التفويض في كثير من الأحيان الخطوة الأولى نحو اختيار خلفا للقائد الاداري، لانه اسلوب لتدريب المرؤوس على تولي مهام قيادية تمهيدا لترقيته. كما يشكل سببا لتوفير الوقت على القادة الاداريين وحسن ادارتهم لوقتهم.

اولا: مفهوم التفويض

يعرف التفويض بأنه نقل سلطة اتخاذ القرارات وإنجاز المهام المحددة من الرئيس الى المرؤوس. وامتلاك القدرة على التفويض يعد من المهارات التي يجب ان يكتسبها القادة الاداريين.

كما يشكل التفويض عاملا مهما من عوامل توفير الوقت بالنسبة للقادة الاداريين من اجل تركيز نشاطهم على المهام القيادية والبحث عن فرص جديدة لنجاح الوحدات التي يشرفون عليها.

ان عدم ممارسة التفويض من شأنه ان يخلق جوا من الاحباط لدى فريق العمل، كما انه يجعل القائد الاداري يعمل تحت الضغوط والتوتر الدائم وبالتالي يعجز عن انجاز المطلوب منه. فالتفويض هو المهارة التي تمكن المديرين من تحقيق المزيد من الانتاجية من دون استنزاف طاقتهم.

ثانيا: الاسس التي يقوم عليها التفويض

للتفويض ثلاثة مفاهيم اساسية يقتضي ان تتحقق فيه لكي يكون فعالا ومن شأنه ان يحقق النتيجة المرجوة منه وخصوصا فيما له علاقة بادرة الوقت^(١)، وهذه الاسس هي:

١ - السلطة

يتضمن التفويض نقل سلطة اتخاذ قرار في مجال محدد من الرئيس

(١) M.J. Weeks & Janis Fischer Chan, Taking Control with Time Management. Fifth Edition. American Management Association (AMA). 2004. P85.

الى المرؤوس، وهي عملية توزيع المهام بين القائد واعضاء فريق العمل، بحيث ينقل الرئيس المهام الروتينية وغير المهمة الى مرؤوسيه.

فالتفويض هو نوع من تقاسم السلطة فيختص الرئيس بالاعمال المهمة والتي ترتبط بالاشراف والقيادة، ويتولى المرؤوس الاعمال المتكررة والاقلة اهمية.

اما في حال لم يتضمن التفويض نقل سلطة محددة فهذا يكون بصدد تفويض وانما عملية معاونة او مساعدة.

٢ - المسؤولية

عندما يفوض الرئيس بعض صلاحياته الى المرؤوس فان الاخير يتحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها، فالمسؤول يعطي توجيهات وارشادات عامة، ويتولى المفوض اليه اتخاذ القرار المناسب ويتحمل المسؤولية عنه.

الا اذا كان التفويض يتعلق بالتوقيع حصرا على بعض المعاملات دون اتخاذ قرارات محددة، فان المسؤولية تبقى على عاتق الرئيس المفوض في هذه الحالة.

٣ - المساءلة

ان التفويض لا يعني التنازل الرئيس عن المهام المفوضة، بل يبقى على عاتقه مسؤولية الاشراف والمتابعة، والتحقق من تقييد المرؤوس بنطاق التفويض المحدد له وعدم تجاوزه، اي ان المهام الاشرافية تبقى مسؤولية المفوض، فيبقى المفوض اليه خاضعا لرقابته، واذا تبين للمفوض ان المفوض اليه لم يمارس المهام على الوجه الصحيح فله الحق في استرداد صلاحياته والغاء التفويض.

ثالثا: أربع خطوات لتفويض فعال

من أجل التغلب على الكثير من العقبات المرتبطة بالتفويض يقتضي التخطيط لعملية التفويض، وذلك باتباع أربعة خطوات هي:

الخطوة الاولى: تحديد المهمة المفوضة

يقتضي تحديد المهمة المفوضة بدقة اي يجب تحديد نطاق التفويض والعناصر التي تتكون منها المهمة التي ستفوض.

ليس كل عمل يمكن تفويضه وانما لا بد من اختيار المهام التي يمكن انجازها من قبل المفوض اليه، وهي غالبا المهام غير القيادية والتي لا تكون على مستوى عال من الاهمية وهي متكررة وروتينية.

الخطوة الثانية: اختيار الشخص المناسب

هذه الخطوة يمكن أن تكون واحدة من أصعب الخطوات. فالأمر يتطلب بعض الوقت والجهد للعثور على الشخص الذي يملك كل الصفات والمهارات المطلوبة للمهمة المفوضة.

ولا يحتاج المفوض اليه إلى المهارات التقنية الصحيحة أو المعرفة الفنية فقط، ولكنه يحتاج أيضا إلى أن يكون جديرا بالثقة ولديه الوقت الكافي للقيام بالعمل الاضافي المفوض اليه.

فلا يجوز ان يكون التفويض حلا للضغوط التي يتعرض لها المفوض ووسيلة لحسن ادارته لوقته، في حين تصبح مشكلة للمفوض اليه وتسبب له اضافة على الاعمال التي يغرق في انجازها.

وفي الكثير من الاحيان تحتاج عملية التفويض الى تدريب المفوض اليه على المهمة المفوضة لكي يتقن انجازها ضمن الوقت المحدد لها.

الخطوة الثالثة: إعطاء المفوض توجيهات واضحة

يقتضي، بعد اختيار الشخص المناسب، على القائد الذي فوض مهمة الى احد اعضاء فريق العمل ان يعتمد الى اعطاء المفوض اليه توجيهات بشأن كيفية القيام بهذه المهمة. وينبغي أن تكون التوجيهات واضحة وبسيطة وموثقة جيداً.

اما إذا كانت الإرشادات الموجودة فقط في رأس المدير دون تحويلها الى توجيهات ملموسة فان عملية انجاز المعاملات من قبل المفوض اليه ستستغرق وقتاً طويلاً، وبالتالي لا يحقق التفويض الغاية المرجوة منه.

الخطوة الرابعة: رصد التقدم المحرز

ان الخطوة الاخيرة في عملية التخطيط للتفويض هي رصد التقدم المحرز في نقل المعرفة والمهارة بانتظام ومتابعة مدى نجاح الشخص في إتمام العمل.

ويقتضي ان يبذل المفوض الجهد اللازم لانجاز هذه المهمة، ويتأكد من الا ينحرف المفوض اليه عن التوجيهات التي اعطيت له. ويبقى متاحاً للمفوض اليه في هذه المرحلة طرح الأسئلة والاستفسار شرط الا يؤدي ذلك الى ارهاق المفوض فتهدر الغاية من التفويض.

وفي الختام فان التفويض يعني نقل سلطة اتخاذ القرارات وإنجاز مهام محددة. وهو من الادوات التي تساعد القادة الاداريين على توفير الوقت وتحفيز العاملين وتدريبهم، كما انه يمكن المديرين من تأمين فرص جديدة.

ويؤدي عدم ممارسة التفويض الى تحميل القادة الاداريين أكثر من طاقتهم وتشعر الموظفون بأنهم مستبعدون عن المشاركة في تنفيذ العمليات الادارية داخل المؤسسة.

وكما يوجد العديد من العقبات، بما في ذلك إيجاد الشخص المناسب، وتوفير الوقت اللازم لتدريب الشخص الذي سيفوض اليه، واكتساب مهارات التفويض الفاعل.

خاتمة

تشكل ادارة الوقت صمام الامان لكل انسان لانها تمكنه من تنظيم الاعمال التي يجب ان يقوم بها ضمن الوقت المتاح له، وتعطيه قدرة على تحديد الاهداف المختلفة، فلا يكفي ان يكون لدى الانسان مجموعة من الرغبات وانما يقتضي ان يكون لديه القدرة على تحويلها الى اهداف قابلة للتحقيق ضمن اطار زمني محدد.

ان ادارة الوقت تمكن الانسان من معرفة نفسه من خلال الاعمال اليومية التي يقوم بها، فعليه ان يحلل هذه الاعمال ويعدل البوصلة نحو الاهداف التي رسمها والتي تحقق الرسالة التي وجد من اجلها. انلادارة الوقت اداوات محددة لها اصول قابلة للتطبيق تمكننا من برمجة اوقاتنا، وهذه التقنيات متنوعة فان لم ينجح البعض منها يمكننا اللجوء الى الادوات الاخرى.

ولا يكفي ان نطبق مراحل عملية ادارة الوقت وانما لا بد من الحد من التسويف والمماطلة في تنفيذ البرنامج اليومي ومنع المقاطعات التي تؤدي الى ضياع الوقت. اصف الى ذلك يجب ان نتقن بعض المهارات الاخرى كالتفويض وادارة الاجتماعات من اجل تحقيق ادارة فاعلة للوقت.

المصادر والمراجع

- A.Locke, G.Latham: A theory of goal setting & Task Performance. Prentice - Hall. 1990.
- Andr Hand: Time Management, Getting More Things Done in Less Time. iLand business pages. 2013. P 29.
- Brian Tracy: Time Management. American Management Association (AMA). 2013. P 75.
- Herwig W. Kressler: Motivate & Rewards, Performance Appraisal & Incentive systems for Business Success. Palgrave Macmillan. 2003. P 27.
- Lee Silber: Time Management for the Entrepreneur. Three Rivers Press.1998. P 104.
- Lisa J. Downs: Time Management. ASTD Press. Virginia USA. 2008. P 1.
- Mark McGuinness: Time Management for Creative People. Wishful Thinking. UK. 2007. P 8.
- Michael A. Lisouky: Save Time, learn more, study smarter. Boley Academy. 2004. USA. P 31.
- M.J. Weeks & Janis Fischer Chan, Taking Control with Time Management. Fifth Edition. American Management Association (AMA). 2004. P 85.
- Patrick Forsyth: Successful Time Management. Second Edition. KoganPage. 2010.

- Prakash V. Rao: TIME Management for New Employees. Impactt. Birmingham. 2015.
- Pushpa Biswas: Alphabets of Time Management. Xlibris LLc. 2013.
- Richard Kock: The 80/20 Principle, the secret to achieving more with less. Doubleday. USA. 2008.
- Stephen R. Covey: The 7 habits of Highly Effective People, Powerful lessons in Personal Change. Free Press. 2004.
- Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, Rebecca R. Merrill: First Things First. Franklin Covey Co. FreePress. 2003. P 78.