

العنوان:	إدارة الوقت : المفهوم والمبادئ
المصدر:	إدارة الاعمال - مصر
المؤلف الرئيسي:	جلال، أحمد فهمي
المجلد/العدد:	ع 113
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	2006
الشهر:	يونيه
الصفحات:	10 - 16
رقم MD:	62704
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	إدارة الوقت، التنظيم الإداري، التخطيط الإداري، أوقات الفراغ، التفويض الإداري
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/62704

سلسلة إدارة الوقت



دكتور
أحمد فهمي جلال
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة
جامعة القاهرة



إدارة الوقت (المفهوم والمبادئ)

- الموقف الثاني: فى الآخرة، يقول تعالى:

﴿وَيَوْمَ يُحْشَرُهُمْ كَأَن لَّمْ يَلْبَثُوا إِلَّا سَاعَةً مِّنَ النَّهَارِ يَتَعَارَفُونَ بَيْنَهُمْ﴾

يونس: ٤٥

﴿كَأَنَّهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَهَا لَمْ يَلْبَثُوا إِلَّا عَشِيَّةً أَوْ ضُحَاهَا﴾ النازعات: ٤٦

﴿قَالَ كَمْ لَبِثْتُمْ فِي الْأَرْضِ عَدَدَ مِائَةٍ (١١٢) قَالُوا لَبِثْنَا يَوْمًا أَوْ بَعْضُ يَوْمٍ فَمَنَّا لِيَوْمِ الْآخِرِينَ (١١٣) قَالَ إِنْ لَبِثْتُمْ إِلَّا قَلِيلًا لَّوْ أَنْتُمْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ المؤمنون: ١١٢ - ١١٤.

وقد بين الرسول ﷺ أهمية الوقت فى حياة الإنسان المسلم، حيث قال فى الحديث الذى رواه مسلم: «نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ» رواه مسلم.

وحدث ﷺ فى حديث آخر على اغتنام الوقت بقوله: «أغتنم خمساً قبل خمس» وذكر منها «فراغك قبل شغلك».

وبين ﷺ فى حديث آخر أنه:

«لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل «وذكر منها» عن عمره فيما أفناه...» رواه الترمذى.

وقد كانت المفاهيم العظيمة السابقة عن الوقت وأهميته ماثلة للعيان دوماً فى حياة الناجحين من سلف هذه الأمة، فقد روى عن ابن مسعود رضى الله عنه أنه قال:

(ما ندمت على شئ ندمى على يوم غربت شمسى، نقص فيه أجلي ولم يزد عملى).

وروى عن الحسن البصرى رحمه الله قوله: (ما من يوم ينشق فجره إلا نادى مناد من قبل الحق: يا ابن آدم، أنا خلق جديدي وعلى عملي شهيد، فتزود منى بعمل صالح فإننى لا أعود إلى يوم القيامة).

الأهداف:

تهدف هذه الحلقة النقاشية إلى تعريف المشاركين بأهمية الوقت وكيفية إدارته لمواجهة ضغوط العمل. بالإضافة إلى التعرف على مضيعات الوقت وكيفية تحديد الأولويات..

المحتويات:

- أهمية الوقت.
- ما هو مفهوم إدارة الوقت؟
- خصائص الوقت.
- خطوات نحو إدارة أفضل للوقت وضغوط العمل.
- اقتراحات لإدارة فعالة للوقت.
- ١٥ نصيحة لإدارة الوقت.
- مهارة التفويض.

أهمية الوقت:

جاء ديننا العظيم ليعرفنا على أهمية الوقت وكيفية استغلاله الاستغلال الأمثل، أليس هو مادة الحياة ومعنى الوجود؟ يقول سبحانه وتعالى:

﴿وَالْمَصْر (١) إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفَى خَسْر (٢) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا

الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر﴾ سورة العصر.

ويذكر الله سبحانه وتعالى فى القرآن الكريم موقفين للإنسان يندم فيهما أشد الندم على ضياع الوقت حيث لا ينفع الندم:

- الموقف الأول: ساعة الاحتضار وفيه يقول الكافر كما أخبر القرآن الكريم:

﴿حَتَّىٰ إِذَا جَاء أَحَدَهُمُ الْمَوْتُ قَالَ رَبِّ ارْجِعُونِ (٩٩) لَعَلِّي أَعْمَلُ صَالِحًا فِيمَا تَرَكْتُ كَلَّا إِنَّهَا كَلِمَةٌ هُوَ قَائِلُهَا وَمِنْ وَرَائِهِمْ بَرْزَخٌ إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ﴾ المؤمنون ٩٩ - ١٠٠.

خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت

(١) مراجعة الأهداف والخطط والأولويات:

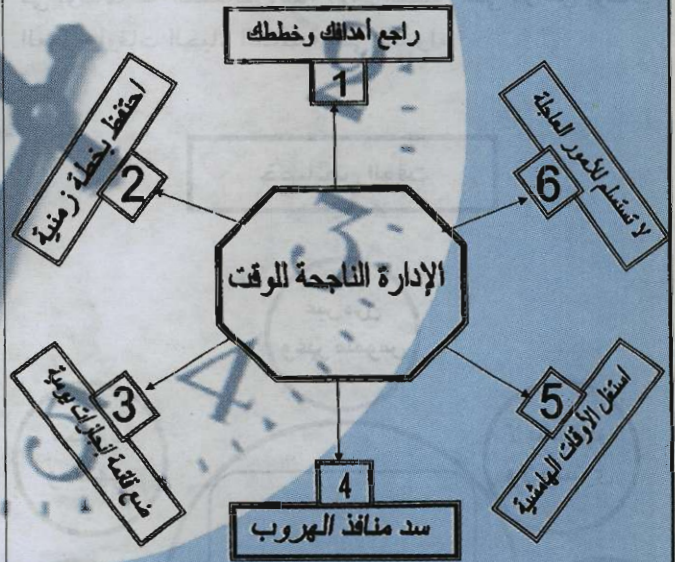
يذكر الامام الغزالي رحمه الله أن الوقت ثلاث ساعات:

- ماضية ذهبت بخيرها وشرها ولا يمكن إرجاعها.
- ومستقبله لا ندري ما الله فاعل فيها ولكنها تحتاج إلى تخطيط.
- وحاضرة هي رأس المال.

ولذا يجب على الإنسان المسلم أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته، لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن أن يستطيع أن ينظم وقته ويديره إدارة جيدة.

(٢) احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل:

الخطوة الثانية في إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن تقوم بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافك على المستوى القصير (سنة مثلاً) توضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف تنجزها، وتواريخ بداية ونهاية إنجازها، ومواعيد الشخصية.... إلخ، ويجب أن تراعى في مفكرتك الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجاتك ومتطلباتك الخاصة، وتعطيك بنظرة سريعة فكرة عامة عن الالتزامات طويلة المدى.



(٣) ضع قائمة إنجاز يومية:

الذملة الثالثة في إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن يكون لك يومية

قائمة إنجاز يومية تفرضها نفسها عليك كلما نسيت أو كسلت، ويجب أن تراعى عند وضع قائمة إنجازك اليومي عدة نقاط أهمها:

- أجعل وضع القائمة اليومية جزءاً من حياتك.
- لا تبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.
- أعط نفسك راحة في الإجازات وفي نهاية الأسبوع.
- كن مرناً فقائمة الانجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف.

(٤) سد منافذ الهروب:

وهي المنافذ التي تهرب بواسطتها من مسؤولياتك التي خطط

لإنجازها (وخاصة الصعبة والثقيلة) فتصرفك عنها (مثل: الكسل والتردد والتأجيل والتسويف والترويح الزائد عن النفس... إلخ).

ويجب عليك أن تتذكر دائماً أن النجاح يرتبط أولاً بالتوكل على الله عز وجل ثم بمهاجمة المسؤوليات الثقيلة والصعبة عليك، وأن الفشل يرتبط بالتسويف والتردد والهروب، كما يجب عليك إذا ما اختلطت عليك الأولويات ووجدت نفسك تتهرب من بعض مسؤولياتك وتضيع وقتك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

(أ) ما أفضل عمل يمكن أن أقوم به الآن؟ أو ما أفضل شيء أستغل فيه وقتي في هذه اللحظة؟

(ب) ما النتائج المترتبة على الهروب من مسؤولياتي؟ وما المشاعر المترتبة على التسويف والتردد؟ (مثل: الضيق، القلق، خيبة الأمل، الشعور بالذنب..... إلخ)، والمشاعر المترتبة على الإنجاز؟ (مثل: الرضا، والسعادة، والراحة، والنجاح، والرغبة في مزيد من الإنجاز.....).

(٥) استغل الأوقات الهامشية:

والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال (مثل: استخدام السيارة، الانتظار لدى الطبيب، السفر، انتظار الوجبات، توقع الزوار)، وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته.

ويجب عليك أن تتأمل كيف تقضي دائماً وقتك، ثم تحله، وتحدد مواقع الأوقات الهامشية، وتضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان (مثل: ذكر الله عز وجل، الإستماع إلى الأشرطة المفيدة، والاسترخاء، والنوم الخفيف، والتأمل، والقراءة، والتفكير، مراجعة حفظ القرآن... إلخ).

(٦) لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية:

لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولياتهم (مايرون أنه مهم وضروري)، وتسلبه فاعليته ووقته (من أكبر مضيعات الوقت)، ويتم ذلك (استسلام الإنسان للأمور العاجلة غير الضرورية) عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته.

فإدارة الوقت تعني إدارة الذات الهدف لا يعني أن تصبح فعالاً جداً أو منتجاً كبيراً بل أن تستخدم الوقت لتحقيق أهدافك أي أن تعمل بطريقة أدنى وبجهد أقل.

معظم العقبات تكمن في السيطرة على الوقت فمثلاً عمل المدير وصف المهام أو الأهداف التي يحتاج إلى أدائها أو إنجازها بينما تلك التي يود الفرد إنجازها أو أدائها يفرضها عليه نظامه القيمي الخاص.

إن قيمة إدارة الوقت تفيد أن الناس لديهم الكثير من المهام التي يحتاجون إلى القيام بها، لكن لا يملكون الوقت الكافي للقيام بالأشياء التي يرغبون هم في القيام بها لإدارة الوقت تساعد في تحديد الحاجات حسب أهميتها وتقارن بينها بالنسبة للوقت والموارد الأخرى. برغم من أن الوقت مورد قيم فإن معظم الناس يتبعون مدخلاً عشوائياً في إدارته ربما يحاولون مدخلاً جزئياً بأن يجربوا أسلوباً واحداً لإدارة الوقت في كل أسبوع هذا الأسلوب لا ينجح جيداً إذ أن تغيير عادات استخدام الوقت عملية صعبة لهذا ينبغي استخدام أسلوب منظم متكامل مع أن خطوات استخدام الوقت بطريقة أفضل تعتبر سهلة على السطح فإنها صعبة في

الحقيقة غير ذلك عندما تقوم وتضر بوقتك أنت بعض الرؤوسيين ماهرون في جعل مشرفيهم يقومون بالعمل نيابة عنهم لكن على المشرفين أن يتعلموا أن يقاوموا محاولات وجهود مرؤسيهم في التفويض المكوس الصاعد على كل مشرف أن يدرّب مرؤسيه لا أن يقوم بالعمل نيابة عنهم.

ينبغي أن يتعلم المشرف أن يقول «لا» بأسلوب منطقي وبحزم وبمهارة ثم يفوض الأعمال قبل أن يقول المشرف «دعني أقم بذلك» ينبغي أن يسأل نفسه «هل هذا حقاً أفضل استخدام ممكن لوقتي» سوف ألقى بكل شيء جانباً» بعض المشرفين يعانون من استبدال وضغط الأعمال الملحة فعندما يواجهون أزمة ما نجدهم يفعلون ويلقون ما يقومون به من عمل حتى يتفرغوا لمتطلبات الوقت الحالي لقد هسوا أن المهمة الملحة ربما لا تكون أكثر الأشياء أهمية للقيام بها، الجواب يمكن غالباً في فصل الأمور الملحة عن الأمور المهمة. مع بداية كل يوم عمل ينبغي على المشرف أن يفرز أوقاته إلى مجموعتين «عمل اليوم» و«عمل الغد» فالأعمال التي تتطلب عملاً اليوم يجب أن توضع أوقاتها في مكان مناسب على طاولة المكتب، أما الأعمال التي تتطلب انتباهاً فيما بعد فتوضع في درج الطاولة أو في خزانة الملفات، إن وضع الأعمال الأقل أهمية بعيداً عن العين يقلل من الميل للعمل لإنجازها على حساب المهام الأكثر جدوى، المبدأ الممارس هنا هو «بعيد عن العين بعيد عن الفكرة» وبذلك يصبح مكتب المشرف مرتباً ويصبح هو أكثر تنظيماً.

خطوات نحو إدارة أفضل للوقت

القضاء على العادات السيئة يحتاج إلى وقت، وعلى المشرف أن يستثمر وقته حتى يوفر ويخبر منه برغم أن الكثير من العلاج المقترح شيء بديهي فإن الأشياء غير اليدوية تحتاج إليها لدمجها لتشكيل استراتيجية شخصية لإدارة الوقت ولأن مبادئ إدارة الوقت لا تنطبق على كل شخص بنفس الدرجة فإن الأمر التحدي يمكن في تنفيذ القواعد والمبادئ التي تناسب جيداً موقفاً معيناً الخطوات السبع التالية لإدارة أفضل للوقت تشكل أساساً لتطبيق أساليب إدارة الوقت بذكاء.

أعرف كل شيء عن وقتك. أول خطوة هي أن تقوم بتحليل دقيق لكيفية تضييع وقتك بدون هذه المعلومات يصعب تحديد العادات والأنماط التي نحتاج إلى تغييرها في العمل، الطريقة الشائعة لمعرفة كم من الوقت يقضى في كل مهمة هي الاحتفاظ بجدول زمني يومي، هذا الإجراء يتطلب أن يسجل الوقت الحقيقي الذي يقضى في كل مهمة ولعدة أيام كل ساعة زمنية مقسمة إلى فترات بين ١٥، ٢٠ دقيقة لتسجيل المهام والأنشطة فيها وبعد عدة أيام من التسجيل يمكن أن يتكون أساس كافٍ للقيام بالتحليل يمكن للمشرف أن يلخص النتائج من الجدول ويحدد ماذا يمكن عمله لكي يستخدم وقته بطريقة أفضل.

هذا الإجراء - من جمع للبيانات وتحليل لها - يأخذ من ساعة إلى ساعتين يومياً لفترة ثلاثة أيام لكن النتائج تعطي صورة دقيقة لكيفية استخدام الوقت يمكن أن تستخدم تقديرات للوقت بدلاً من تحديدها بدقة إلا أن ذلك غير مفيد لأن المشرفين غالباً ما يعتقدون أنهم أكثر كفاءة وفاعلية مما هم عليه فعلاً.

الممارسة وتتطلب أن يستبدل عادات سيئة في استخدام الوقت بأخرى جيدة. هذا التغيير يحتاج إلى جهد وصبر والتزام وإرادة.

عادات سيئة في استخدام الوقت

كل شخص لديه عادات سيئة في استخدام الوقت بعضها راسخ بحيث يصعب تحديده إلا أن تحديد هذه العادات مهم جداً من أجل إصلاحها برغم أن بعض العادات السيئة فريدة في نوعها فإن الغالب منها شائع ومعروف بين المشرفين. «لا يوجد لدى وقت للتخطيط» غالباً ما يقع المشرفون في مصيدة عدم التخطيط بحجة أنه يأخذ وقتاً كثيراً وفي الحقيقة إن الوقت الذي يقضى في التخطيط سوف يوفر الكثير من الوقت فالتخطيط أحد أكثر مهام المشرف أهمية وبدونه لن يستطيع أن يكون لديه صورة عما يود إنجازه ولا عن طريقة ذلك يمكن أن يكشف المشرف مثلاً وهو في منتصف مشروعه أن الموارد للقيام بعمله غير متوفرة لو كان هناك تخطيط مسبق لربما تفادى وقوع المشكلة إذ أن فقدان التخطيط يؤدي إلى تدهور البرامج أو إلى العمل بعد انتهاء الدوام أو إلى الجلوس كسالى بدون عمل أو إلى ازدواجية العمل أو إلى عدم إنهاء الأعمال في موعدها المحدد. العلاج هنا هو في التخطيط اليومي وأفضل وقت للقيام بذلك هو في الصباح الباكر أو في نهاية يوم العمل مع مرور الوقت يصبح هذا التخطيط اعتيادياً واللحظات القليلة التي تخصص لهذا النشاط ستضمن للمشرف توجيهها سليماً كما تضمن له أن ينجز أنشطة مهمة.

عند القيام بالتخطيط ينبغي طرح التساؤلات الأربعة التالية:

- ١- ما هي أهدافي لهذا اليوم.
 - ٢- أي أنشطة احتاجها لإنجاز هذه الأهداف.
 - ٣- ما هي أولوياتي.
 - ٤- كم من الوقت مطلوب للقيام بكل مهمة.
- «أنا دائماً موجود» كثيراً ما يجعل المشرفون أنفسهم موجودين في أي وقت عندما يحتاج إليهم شخص في عمل ما بينما تساعد سياسة الباب المفتوح على تنمية اتصالات أفضل فإن المبالغة فيها يمكن أن تقلل من قدرة المشرف على السيطرة على وقته إذا كان المشرف دائماً على استعداد لمساعدة الآخرين فإنه يصبح تحت رحمتهم سوف تحدث المقاطعات في أسوأ الأوقات أحياناً.

الجواب هنا هو ممارسة سياسة معدلة للباب المفتوح تحدد استخداماتها في أوقات معينة ينبغي أن يكون هناك هادئ لك في كل يوم على جميع الموظفين وغيرهم أن يعرفوا أن المشرف لن يكون موجوداً معهم خلال وقت معين إلا إذا كانت هناك أزمة ما كلما كان الوقت الهادئ مبكراً أفضل لك يقول مثل قديم «مثلما تذهب الساعة الأولى من اليوم يذهب اليوم كله» هذا الوقت الهادئ يمكن أن يستخدم في التخطيط والتفكير والعمل لإنجاز المشروعات ذات الأولوية التي ينبغي أن تساهم في زيادة إنجازاتك يعتاد الرؤوسون وغيرهم بعد فترة وجيزة على عادتك الجديدة للوقت وسيحترمونها إن تحدد نفس الفترة من كل يوم للوقت الهادئ الخاص سوف يساعدك على تأسيس وتعزيز هذه العادة. «دعني أقم بها» أحياناً يقبل المشرفون طواعية القيام بمهام وتولى مسؤوليات تعود للآخرين إن معرفة أن شخصاً ما يحترم قدراتك شيء مجزٍ إلا أنه في

الخطوة الأولى: حدد مضيعات الوقت:

من تحليل لجدول الوقت يمكن أن تحدد مضيعات الوقت..

وعلى هذا يحتاج المشرف إلى سؤال نفسه هذه الاسئلة:

- أى مضيع من مضيعات الوقت ينبع من أسلوبى الخاص فى الإدارة.
- أى مضيع من مضيعات الوقت يسببه الآخرون.
- أى واحد منهما يمكن القضاء عليه أو التحكم فيه .

يندهش المشرفون عندما يكتشفون أنهم يتسببون فى الكثير من مشكلات وقتهم الخاص ومن هذه المضيعات للوقت التأجيل وعدم الانضباط الذاتى وعدم التخطيط وعدم التفويض.

الخطوة الثانية: حدد الأهداف واكتب الأولويات:

من قائمة مضيعات الوقت ينبغى أن يختار المشرف خمسة أوستة منها يرغب فى تصحيحها وترتيبها حسب أولوياتها، الأهداف والنتائج المتوقعة ينبغى معرفتها وتحديد ما ينبغى أن يحاول المشرف أن يتعامل مع هذه المضيعات واحداً واحداً. إن محاولة تغيير الكثير من العادات السيئة مرة واحدة يمكن أن تؤدى إلى الإحباط والفشل.

فمثلاً إذا كان أكبر مضيعات وقت المشرف هو حضور الاجتماعات يمكنه أن يضع كهدف له الإقلال من الوقت الذى يقضيه فى حضور الاجتماعات إلى معدل لا يزيد على خمس ساعات فى الأسبوع خلال ٣ أشهر قادمة يجب أن تكون الأهداف محددة ويمكن قياسها حتى يستطيع المشرف أن يقيس مدى تقدمه فى تحقيقها فى بعض الحالات يحتاج الأمر إلى الأهداف فرعية لتوضيح أهداف أوسع وأشمل.

الخطوة الثالثة: أعد خطط العمل:

يحتاج المشرف بعد هذا إلى إعداد قائمة بالمهام الضرورية لتحقيق الأهداف وتسمى هذه خطة عمل وتحتوى على دليل للنتائج المرجوة يجب تحديد خطوات العمل وتحديد الوقت اللازم لها لإنتاج قياس لمدى التقدم.

بالنسبة للمشرف الذى يريد تقليل الوقت الذى يمضيه فى الاجتماعات مثلاً يمكنه أن يتأمل ويتفحص الاجتماعات التى يحضرها أو يتولى عقدها يمكن أن يكتشف أنه يستطيع أن يرسل مرسلاً ليمثل القسم بدلاً عنه أو يذهب لبعضها ولا يذهب للبعض الآخر منها يستطيع المدير أن يجمع بعضاً من اجتماعاته أو أن يقلل من الوقت الذى يقضيه فيها وذلك من خلال تحديد هدف كل اجتماع بوضوح وأن يبدأ وينهى الاجتماع فى الوقت المحدد له وأن يتحكم فى المقاطعات وأن يلتزم بجدول الاجتماع.

الخطوة الرابعة: توزيع وتخصيص الأوقات:

يعتبر توزيع وتخصيص الوقت أداة تخطيط شخصية لتحديد الوقت لكل مهمة من المهام ووظيفتها أن تجعل الوقت أكثر إنتاجاً وفائدة بواسطة لاجدولة الصحيحة للمهام..

عند القيام بتحديد الوقت ينبغى القيام بما يلى:

- ضع دائماً الجدول أمامك مكتوباً.
- ركز على الأهداف المهمة والمهام ذات الأولوية.
- أعد جدولاً بالأحداث والأنشطة الرئيسية.
- ضع المهام الصعبة فى الجدول مع بداية اليوم.
- حدد فى الجدول وقتاً هادئاً للعمل.
- اجمع المهام والأنشطة المتشابهة معا ما أمكن.
- أعط الوقت الكافى للقيام بكل مهمة.
- تملأ جدول العمل كثيراً.
- اسمح ببعض المرونة التى تتيح التعامل مع الأحداث غير المتوقعة.
- خصص لنفسك وقتاً للتفكير.

الخطوة الخامسة: طبق مبادئ إدارة الوقت:

يمكن أن يستخدم المشرف أى عدد من أساليب إدارة الوقت التى تساعد فى تحقيق أهدافه..

يجب أن يكون الاختيار حسب الموقف نفسه.. إليك سبعة مبادئ فى إدارة الوقت تساعد المشرفين الذين يريدون التحكم فى وقتهم:

أولاً: فرق تسد

غالباً ما يؤجل الناس أعمالهم لأن المهمة تبدو صعبة أو كبيرة جداً يمكن علاج التأجيل أو التسويف بأن تقسم المهمة الكبيرة إلى مهام أصغر منها يمكن السيطرة عليها ومن ثم الابتداء بأول واحدة منها فوراً عند تخطيط المهمة وتنفيذ جزء منها لا يعتبر ذلك تأجيلاً أو ممانعة إن القيام بأى شئ فوراً مهما كان بسيطاً يعتبر مفتاح التخلص من مشكلة الممانعة أو التأجيل.

الابتداء بمهمة ما بدلاً من تركها كلية أمر مفيد إذ أن المهمة غير المنتهية تعتبر دافعا للعمل أكثر من المهمة التى لم يتم البدء بها وكلما انتهى جزء من العمل ازداد اهتمام والتزام الفرد بالعمل.

ثانياً: ركز على الأولويات

يتم القيام بالمهام ذات الأولوية المتدنية قبل نظيرتها ذات الأولوية العالية وذلك لأن الأولى أسهل يشعر المشرف بأنه ينجز شيئاً ويبرر لنفسه القيام بالأعمال البسيطة أولاً على أساس أن إتمامها سيسمح له بالتركيز على المهام ذات الأولوية العالية ولكن مع الانتهاء من المهام ذات الأولوية المتدنية يشعر المشرف فى الغالب بأنه منهك ولا يستطيع التركيز على المهام الصعبة مما يجعله مضطراً لتأجيلها ليوم آخر. المشرفون الذين يقومون بعملهم على هذا النحو يخلطون بين مجرد العمل وبين فعالية الإنجاز فالمشرف الفعال يقوم بالأعمال الصحيحة حسب التسلسل الصحيح إذ تنأى لديه الأولويات فى البداية قبل المهام البسيطة الثانوية، وحتى لو قضى المشرف بضع دقائق فقط على المهمة ذات الأولوية فإن تلك يعتبر مهماً.

ثالثاً: قم بالأعمال الصعبة أولاً

يجب أن يقوم المشرف بالأعمال الصعبة أولاً والهيئة وفقاً لفترات راحة جسمه يجب أداء الأعمال الصعبة عندما تكون

اقتراحات لإدارة فعالة للوقت

عند مراجعة ما كتب عن إدارة الوقت يجد المرء نفسه غارقاً في عدد كبير من الاقتراحات المفيدة التي كتبها الخبراء في هذا الموضوع.. العنصر المشترك بين كل هذه الاقتراحات هو التوصية بمواجهة تلك الأشياء التي تعترض سبيلك لكي تصبح منتجاً..

يمكن أن تصبح إدارة هذه المواجهة أسهل إذا اتبعنا ما يلي:

- ١- خصص فترات طويلة متواصلة للمهام الرئيسية.
- ٢- تحكم في المعارضات خلال الفترات الحرجة بعدم قبول أى زائر أو أى اتصال هاتفى.
- ٣- خصص وقتاً للتخطيط الإبداعى والتحضير والأنشطة العامة.
- ٤- اجمع معاً الأعمال المتشابهة لتوفر لك الابتداء والتوقف عن العمل مراراً.
- ٥- ضع كل المكالمات الهاتفية معاً. دع سكرتيرتك تطلب لك الرقم التالى عندما تكون على وشك الانتهاء من المتحدث الحالى.
- ٦- ضع المشروعات ذات الأهمية العالية فى أوائل أيام الأسبوع.
- ٧- حدد الوقت الخاص بك الذى تكون فيه فى ذروتك - أى عندما تكون فى أصفى ذهن - وخصص هذا الوقت لمتابعة الأولويات المهمة.
- ٨- خصص وقتاً للأزمات غير المتوقعة.
- ٩- ضع أقل الأعمال أهمية فى الوقت الذى تكون فيه فى ذروة نشاطك حتى تنجز منها الكثير فى وقت قصير.
- ١٠- أجل المشروعات القصيرة حتى تبدأ فى المشروعات الأطول منها.
- ١١- احتسب من عملية التفويض العكس، أى كم من الوقت يفرض عليك بواسطة ممرضيك أحد المديرين عنده رد جاهز على ممرضيه الذين يدخلون مكتبه بدون موعد قائلين «حضرة المدير لدينا مشكلة» إذا يجيب بقوله «بالطبع لديكم مشكلة».
- ١٢- تحرك بسرعة بالنسبة للقرارات الممكن الرجوع عنها وقحرك ببطء بالنسبة لتلك التى لا يمكن الرجوع عنها.
- ١٣- دع ممرضيك يعرفون أن هناك أوقاتاً معينة لا تود فيها أن يقاطعك أحد، وأوقاتاً أخرى يمكنهم المجئ إليك فيها.
- ١٤- ارم بعيداً البريد غير المفيد تحت عنوان البريد هناك اقتراحات أخرى، وجه البريد مباشرة إلى الممرضين، قم بإلغاء الاشتراكات مع المؤسسات التى ترسل كثيراً من البريد وحاول أن تشطب اسمك من قوائم البريد التجارية.
- يمكن أن نستخدم الوقت والعمل وننظمها بشكل أفضل إذا تولى كل واحد منا المسؤولية بحزم تجاه الأمور التى تعوق إنتاجيتنا لكن كل مشرف يهتم بإدارة وقت الآخرين بفعالية كما يهتم بإدارته الذاتية وبما أن الاجتماعات تحتل جزءاً كبيراً من حياة كل واحد منا فمن المفيد لنا أن نهتم بها بالتفصيل.

طاقة الشخص عالية، إذ أن القيام بالمهمة الصعبة عندما يكون الشخص نشيطاً أسهل من قيامه بها عندما يكون متعباً، فى خلال فترات الطاقة العالية يستطيع الفرد أن يحل مشكلة ما فى دقائق بدلاً من الساعات التى يقضيها فى حل المشكلة عندما يكون متعباً. المهام ذات الأولوية المتدنية التى تحتاج إلى مجهود فكرى أقل يفضل إنجازها فى الفترات التى تكون طاقة المشرف فيها منخفضة.

رابعاً: حدد مواعيد واقعية لانتهاء من العمل

تقوم المواعيد النهائية لإنجاز المهام مقام الأهداف والالتزام بهذه المواعيد يمكن أن يحفز ويحث المشرفين الذين يماطلون أو يترددون لكن هذه المواعيد النهائية يجب أن تكون واقعية وإلا لا يمكن استخدامها لتقييم الأداء. يميل المشرفون إلى أن يكونوا متفائلين جداً فى تقدير الوقت اللازم لإنجاز مهمة مما يؤدى إلى الإحباط عندما لا تتحقق الأهداف.

خامساً: احدد اجتماعاتك وأنتم واقفون

أسلوب جيد فى التحكم فى مقدار الوقت الذى يبقى فيه الزائرون عندك هو أن تعقد الاجتماعات وأنتم واقفون، إذا بقى المشرف واقفاً فسوف يبقى الزائر واقفاً وسيصبح الاجتماع أقصر فمثلاً يجتمع المشرف مع شخص على الباب ويدور بينهما نقاش هناك بحيث لا يدخل الزائر إلى المكتب أو يقف المشرف قبل أن يجلس الشخص الآخر.

سادساً: اجمع المهام المتشابهة

هذا الأسلوب يقلل من المقاطعات ويوفر فى استخدام الموارد والجهود فبدلاً من القيام بالاتصالات الهاتفية طوال اليوم بشكل مفرق يمكن أن تركز هذه المكالمات فى وقت واحد يمكن أيضاً أن تطلب من الذين يتصلون بك فى العادة أن يتصلون بك فى وقت معين فقط بهذه الطريقة يحاول المشرف أن يجمع المكالمات الهاتفية التى ترد إليه وبالتالي يقلل المقاطعات له فى عمله.

سابعاً: استخدام وقت الانتظار أو الهدوء

ينبغى على المشرف دائماً أن يحتفظ لديه بأشياء ليقوم بها فى الفترات الراكدة فالوقت الذى يسبق عقد اجتماع متأخر يمكن مثلاً أن يستخدم فى القيام ببعض المراسلات أو فى مراجعة تقرير ما، يمكن أيضاً أن يتحول وقت السفر إلى وقت مثمر للتخطيط، ففى طريقة للعمل مثلاً يستطيع المشرف أن يخطط ليوومه أو يفكر فى كيفية حل مشكلة معينة.

راقب مدى التقدم فى إنجاز العمل

هذه هى الخطوة الأخيرة فى تحقيق إدارة أفضل للوقت، فالعادات السيئة فى إدارة الوقت يصعب التخلص منها، المراقبة المستمرة لدى تقدم الممرضين تمنع المشرف من العودة إلى ممارسة عاداته السيئة وتسمح له بإجراء إصلاحات وتعديل.

١٤ - نصيحة لإدارة الوقت

١ - حدد أهدافك وأولوياتها

٢ - حدد الأنشطة اللازمة للوصول إلى أهدافك

٣ - خطط وقتك وضع خطة إسبوعية وقمعة لأعمالك اليومية

٤ - حدد مواعيدك اليومية وضعها فى جدول زمنى

٥ - لا تنسى أن تترك وقتاً للأشياء غير المتوقعة

٦ - تأكد أن الساعة الأولى من يوم عملك منتجة

٧ - خصص ساعة يومياً للتفكير فى اعمالك الهامة

٨ - لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد

٩ - لا تقفز إلى عمل جديد قبل أن تنتهى عملك الحالى

١٠ - ركز وقتك على الأعمال الهامة ولا تضعه فى القيام بأعمال بسيطة

١١ - خصص وقتاً لشخصك وللسترخاء ولأسرتك

١٢ - لا تنسى أن وقتك من ذهب

١٣ - نم فلسفتك عن الوقت بصورة إيجابية

مهارة التفويض:

ليس التفويض فقط مسؤولية عابرة من مسؤوليات المدير ولكنه طريقة تساعد فى توفير الوقت لكى يستخدمه فى القيام بمهام أكثر أهمية.

هناك قواعد ينبغى تذكرها عندما تفكر فى التفويض:

أولاً عليك أن تختار للتفويض مهام يستطيع الآخرون القيام بها بما يملكون من موارد ووقت ومسؤوليات.

ثانياً ينبغى اختيار تلك الأشياء التى تساعد الآخرين على النمو والتقدم. تذكر أن التفويض ليس مجرد تنازل عن المسؤولية وليس فقط مجرد تحويل المهام التى لا ترغب فى القيام بها أنت. إن التفويض أسلوب لإشراك الآخرين فى العمل وإعطائهم فرصة لتحدى قدراتهم وللشعور بالإنجاز.

إن من المهارات الأساسية المساعدة على تخطيط الوقت ومواجهة الضغوط هى مهارة التفويض أى تفويض المدير (لبعض سلطاته) للغير لأداء بعض الأعمال الأقل أهمية حتى يتفرغ هو لأداء المهام الأساسية والجوهرية.

ويرتبط التفويض بعنصرين هما:

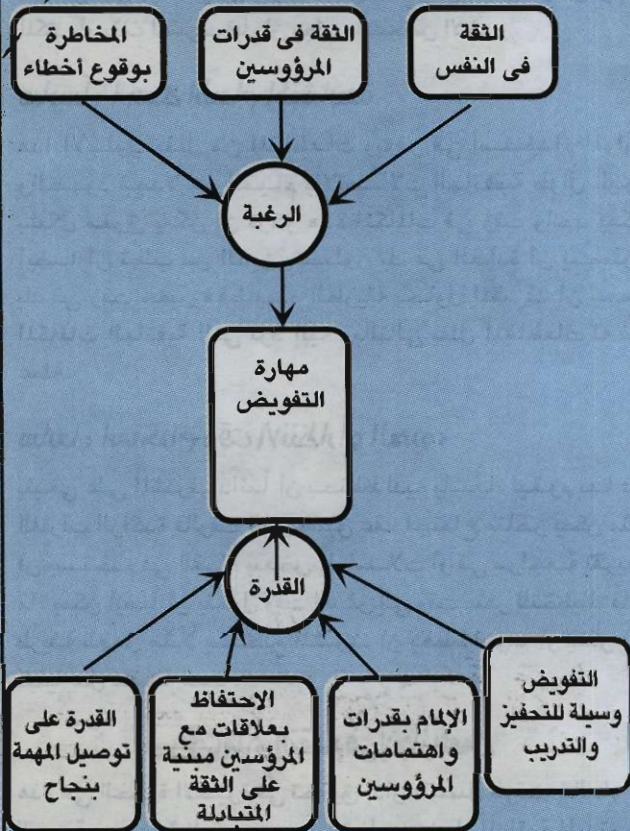
١ - الرغبة، أى أن يكون المدير لديه الرغبة فى التفويض محباً ومقتنعاً به بأهميته، وترتبط هذه الرغبة عند المدير بأبعاد ثلاثة هى:

- قبوله للمخاطر فى حدوث الأخطاء، فالأخطاء ممكن أن تحدث بدون تفويض.
- ثقته فى نفسه ولا مانع من قيام الغير بأعماله ليتفرغ لأعمال أهم.
- ثقته فى قدرات مرؤوسيه ورغبته فى تدريبهم وتكوين صف ثانى.

ب - القدرة، وهذا يعنى أن يكون المدير قادراً على التفويض، وهذه القدرة لها عدة أبعاد من أهمها ما يلى:

- أن يحسن إستغلال عملية التفويض كوسيلة لتحفيز وتدريب المرؤوسين
- أن يكون ملماً بقدرات وحاجات وإهتمامات مرؤوسيه.
- أن يكون محتفظاً بعلاقات جيدة مع مرؤوسيه مبنية على الثقة المتبادلة.
- أن يكون قادراً على توصيل المهمة المراد تفويضها إلى مرؤوسيه بالمعنى السليم.

ويمكن إظهار تلك المهارة فى الشكل التالى:



د. أحمد فهمى جلال