

إدارة الوقت

قسم العلوم المالية والمصرفية



الأستاذ المساعد الدكتورة
عواطف جلوب محسن

إدارة الوقت وتنظيم الاجتماعات

✓ أهمية إدارة الوقت .

✓ مفهوم إدارة الوقت .

✓ خصائص إدارة الوقت.

✓ لماذا إدارة الوقت ؟

✓ مبادئ الوقت.

أهمية الوقت

- أكبر معين لنا على معرفة القيمة العظيمة التي لا تساويها قيمة للوقت أن نتذكر حديث الرسول الكريم ﷺ: لن تزولا قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه وعن شبابه فيما أبلاه وعن ماله فيما اكتسبه وكيف أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به.

تعريف الوقت

- الوقت بمعناه المُبسَّط هو عمر الإنسان وحياته كلها.
-
- والعمر محدد , لا يمكن زيادته بحال من الأحوال وهو "مورد شديد الندرة".
-
- الوقت : هو تلك المساحة من الزمن التي تبدأ بمولدك وتنتهي بوفاتك .

مفهوم إدارة الوقت

- تعني إدارة الذات من لا يستطيع إدارة ذاته لأن يستطيع إدارة وقت الآخرين.
- تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت .

خصائص الوقت

- الوقت أغلى ما يملك الانسان
- الوقت مورد نادر
- الوقت لا يمكن ارجاعه
- الوقت لا يمكن تعويضه
- الوقت يمضي سريعا
- لايمكن شراؤه او بيعه او تاجيره
- مورد يملكه الجميع بالتساوي

لماذا إدارة الوقت ؟

- أزدیاد توقعات المنظمات لما یجب أن یحققه العاملون فیها.
- لتنفيذ المهام و الأعمال الهامة..ثم یتبقى لنا وقت للإبداع و التخطيط للمستقبل و للراحة و الاستجمام.
- یستخدم الوقت كمقیاس لمستوى التقدم الحضاری للدول من خلال تقدير الشعوب للوقت وأهمیته .

لماذا إدارة الوقت ؟

- يؤدي استخدام الوقت بكفاءة إلى تحقيق الأهداف .
- يعتبر أحد المؤشرات لقياس كفاءة وفاعلية المديرين.
- يمكن التفرقة بين الإنسان الناجح من خلال طريقة كل منهما في التحكم في وقته .
- للاستفادة من الوقت الضائع و استغلاله جيداً.

إدارة الوقت داخل العملية الإدارية

- كل عمل إداري يحتاج إلى وقت، وإذا لم نتمكن من استثمار الوقت كله، فعلى أن نستثمر أكبر قدرٍ منه بشكل فعلي ومثمر.

مبادئ الوقت

1. - التخطيط:

فالوقت يرافق التخطيط في جميع عملياته، وإعداد الخطة الإدارية يتطلب توزيع الوقت عليها بشكلٍ يتناسب مع المراحل المحدودة، ومن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محدّدة بفترة زمنية معيّنة، وهدف معيّن، والتخطيط وإن كان يستغرق وقتاً طويلاً في بداية الأمر إلا أنه يعوّض ذلك الوقت مضاعفاً فيما بعد.

التخطيط

وأول شيء يقوم به المدير الناجح تحديد الأهداف وترتيبها، ويكون هذا التحديد عادة بشكل هرمي، حيث بيّن في الشكل أن هرمية الأهداف تكون كالنحو التالي:

الأهداف الاستراتيجية
الأهداف السنوية
الأهداف الشهرية
الأهداف الأسبوعية

الجدول الزمني يساعد كثيرًا في قياس مدى الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف.

التنظيم

2. التنظيم :

- فالتنظيم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الجيدة للوقت، فهو يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، ويرتبط موضوع الوقت بالتنظيم الإداري من عدة نواحٍ، منها:
- تحديد مهمّات العاملين واختصاصاتهم، تقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، تحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة، بالإضافة إلى توافر البيئة التنظيمية المادية والاجتماعية، والاتجاه نحو تفويض السلطة.

التوجيه

3. توجيه :

- فالتوجيه هو الذي يستغرق جزءًا كبيرًا من الوقت الإداري بشكل عام، فالموجه يقوم بإرشاد العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل، بجانب الاتصالات بمختلف أشكالها: الشفهية والكتابية والتقنية، وإطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل، ولن تتحقق الفائدة من الوقت في أثناء التوجيه إلا بتوفر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية الاجتماعية الموجودة في المنظمة.

الرقابة

4. الرقابة:

فالرقابة تُلازم عملية التخطيط وتعتمد عليها، وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن أخطاء، أو منع حدوثها في الوقت المناسب، وكلّما كانت الرقابة نابعة من الذات كانت محافظة على الزمن، ومعتمة على الثقة والحرص في تحقيق الأهداف.

أخذ القرارات

5. أخذ القرارات :

- كل عملية لأخذ قرارات تحتاج إلى وقت محدّد، ونوعية المشكلات وظروفها لها تأثيرها على الوقت المحدّد في أخذ القرار، وقد اهتمّت الإدارة الحديثة بالأسلوب العلمي في أخذ القرارات المتمثل في تشخيص المشكلة وتحديدّها، ووضع المقترحات المناسبة لحلّها وتقويمها وتنفيذ المناسب منها، واهتمام الإداري بكل الوسائل والطرق المتاحة في أخذ القرارات له أثر كبير في زيادة فاعلية أخذ تلك القرارات، وتوفير الجهد والوقت والتكاليف.

التخطيط للوقت

- مفهوم التخطيط للوقت.
- أهمية التخطيط للوقت.
- المنهج المنظم التخطيط للوقت .

مفهوم التخطيط للوقت

هو محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة و الأعمال المطلوبة.....

- من يعمل العمل من دون تخطيط تقنعه أقل النتائج بخلاف من يخطط فإنه لا يرضى إلا بأكبر قدر ممكن من النجاح.
د.التخطيط الجيد يلزم عناصر (ماذا، متى ، أين، مَنْ ، ما)
ماذا يجب أن أعمل؟ متى يجب أن أعمله؟ أين يجب أن أعمله؟
ومن الذي يقوم بالعمل؟ وما مقدار الوقت اللازم للتنفيذ؟

التخطيط للوقت

- انفق في التخطيط ما يستحقه من وقت ومجهود
- { أسبوع - يوم - ساعة }
- اجعل خطتك مكتوبة .
- ضع خطة سنوية وشهرية وأسبوعية .
- راعي صفات الهدف الجيد .

أهمية التخطيط للوقت

- أن العمل الأساسي للمدير هو تفكير بهدف اتقاء الأزمات.
- التخطيط وأن كان يحتاج الى وقت فهو يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بأنشطة مهمة لتحقيق الأهداف.
- (أن قضاء 7 ساعات في التخطيط بأفكار و أهداف واضحة لهو أحسن و أفضل من قضاء 7 أيام عمل بدون أهداف)
- ان التخطيط اسلوب يصل المستقبل بالحاضر
- يساعدنا التخطيط على وضع الأهداف وتحديد الأولويات.

المنهج المنظم لتخطيط الوقت

1. إن نقطة البدء في تخطيط الوقت هي تحديد الأهداف بدقة ووضوح وهناك سمات للأهداف الجيدة:
 - أن تكون محددة وواضحة وصادرة عن إرادة واقتناع.
 - أن تكون الأهداف واقعية
 - أن تكون قابلة للإنجاز.
 - أن تكون قابلة للقياس .
 - أن يكون لها بعد زمني.

المنهج المنظم لتخطيط الوقت

بعد وضع الأهداف للفترة القادمة لابد من أن يسأل المدير نفسه
الأسئلة التالية:

2. ماذا يجب أن يعمل : على المدير ان يتذكر أنه لا يستطيع أن يقوم بهدف ما ، فالهدف هو نتيجة لنشاط يتحقق من خلال الوقت ، فاذا كان هدف المدير الوصول الى سياسة اجور عدالة وقبولة خلال الشهر القادم ، فما هي الانشطة لأزمة لتحقيق ذلك الهدف.

المنهج المنظم لتخطيط الوقت

3. متي يجب أن يعمل : هنا لابد من إدراك أن يكون هناك ترتيب لما يجب القيام به وفقا للجدول الزمني.
4. أين يجب أن يعمل: أين يجب أن تنفذ هذه الأنشطة لأن ذلك يؤثر مباشرة على تحقيق الهدف.
5. من الذي يجب أن يفعل: اي من الذي سوف يقوم بالمهام في هنا تظهر اهمية التفويض.
6. ما هي الأولويات.
7. ماهو مقدار الوقت المستغرق: اي الوقت لازم لانجاز المهام

المنهج المنظم لتخطيط الوقت

- إن المدخل المناسب لتخطيط الوقت هو أن تجزأ الأهداف الأسبوعية الي أنشطة و أن يحدد الوقت اللازم لإتمام كل نشاط وفق خطط أسبوعية و يومية ...مثال

المنهج المنظم لتخطيط الوقت

الأهداف	الأنشطة المطلوبة لتحقيق الاهداف	الأولية	مقدار الوقت المطلوب	اليوم
سياسة أجوار مقبولة	1- دراسة الاجور السائدة في نفس الصناعة.			

المنهج المنظم لتخطيط الوقت

- ويجب ان تحول الخطة الاسبوعية الى خطة يومية بمعنى أن يقرر أي جزء من الخطة الأسبوعية يستهدف تحقيقه اليوم ، ويجب إعداد خطة العمل اليومية للمدير وذلك للأسباب التالية:
- 1. إن تحضير خطة لليوم التالي يتيح للمدير مراجعة أدائه اليومي من خلال معرفة ما تم إنجازه بشكل ملائم وما لم يتم إنجازه.
- 2. إن الخطة المعدة مسبقاً تشجع المدير على البدء في التنفيذ بمجرد النظر إليها .

المنهج المنظم لتخطيط الوقت

3. إن الخطة المعدة مسبقاً تحول بين المدير وبين (مصادد الأنشطة) التي تقتحم عليه مكتبه بمجرد دخوله اليه ،وتفرض نفسها عليه ...
4. أن الخطة المعدة مسبقاً تحمي المدير من القفز كالفراشة من نشاط الى آخر.

المنهج المنظم لتخطيط الوقت

- جدولة الأنشطة:

- تقوم الجدولة على اعتقاد أساسي مفاده ،أن هناك وقتاً ومكاناً لكل شيء ،اي تسمح باختيار الوقت والمكان المناسبين للقيام بالأنشطة . أنها تتيح للمدير أن يعمل بصورة هادفة وليس بصورة عشوائية مما يساعده على تحقيق انجازات أكبر في وقت أقل (استثمار الوقت) وهذا يفرض ما يلي :

المنهج المنظم لتخطيط الوقت

أ- بناء الجدول الزمني :

القائمة السابقة تتضمن بنود الأنشطة التي يجب أن تنفذ في يوم محدد مع أولويات مناسبة ووقتاً محدداً لانجاز العمل أي أنها لم تتعرض لتدفق الأنشطة وتوقيتها وهنا يأتي دور الجدولة ، ويوضح الجدول التالي هذه العلاقة في الجانب الأيمن منه يتضمن القائمة ، بينما يتضمن الجانب الأيسر الأحداث:

المنهج المنظم لتخطيط الوقت

الأحداث المجدولة		ما تم القيام به	مقدار الوقت المطلوب	الأولوية	العنصر
	8.00			1	-
	8.30			2	-

المنهج المنظم لتخطيط الوقت

ب- المرونة:

إن أهم ما يجب أن تتصف الجدولة عامل المرونة . وبالرغم من أهمية هذا العامل فإن كثيرا من المديرين لا يراعونه ويقومون بتخصيص كل دقيقة في اليوم، بمعنى توزيع وقت العمل الرسمي بكامله على الأنشطة وتعتمد المرونة المطلوبة للوظيفية على عدة عوامل ، فكلما زاد عدد زملاء العمل وزاد تفاعل المدير معهم كانت نسبة المرونة المطلوبة أكثر.

المنهج المنظم لتخطيط الوقت

ج- الجدولة الناجحة :

إذا أردت أن تعمل شيئاً فلابد أن تجد له حيزاً من الوقت .
وإيجاد الحيز يتم من خلال الجدولة الواقعية .
على أنه من المفيد أن نوّكد هنا مرة أخرى أن المدير لا يستطيع
أن يسيطر على كل شيء ولو حرص ، فهناك
كثير من الأشياء لاتقع تحت سيطرته .ولكن هناك أدوات تساعد
المدير على أن يسيطر على الوقت الذي يستطيع
أن يسيطر عليه :

المنهج المنظم لتخطيط الوقت

1. وضع الجدول مدوناً ، لأن تدوينه يزيد من التزام المدير تجاهه ويساعده على تذكره.
2. جمع العناصر ذات العلاقة معاً ، من ذلك كتابة المذكرات والرسائل دفعة واحدة.
3. تخصيص وقت للتفكير في الجدول.
4. التركيز على الأهداف .
5. تكليف أحد الموظفين المتاحين بجدولة الأنشطة .
6. تضمن الجدول ساعة هدوء .
7. تحضير الجدول قبل الوصول الى المكتب في الصباح.
8. ترتيب بنود الجدول وفق لأهمية.

مضيعات الوقت

هي العوامل التي تحول دون أداء الأعمال الهامة ذات القيمة العالية .

هي الأعمال التي تستهلك كمية كبيرة من الوقت لا تتناسب مع القيمة الناتجة عنها .

العوامل التي تؤدي الى ضياع الوقت

أ- العوامل بشكل عام كما أوضحها دركر:

1. سوء الإدارة وعدم كفاءة التنظيم
2. تضخم أو زيادة عدد العاملين
3. زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول
4. عدم كفاية المعلومات و أنظمة الاتصال

العوامل التي تؤدي الى ضياع الوقت

5. الزيارات المفاجئة ، الاجتماعات غير الناجحة ،
التردد في اتخاذ القرارات سوء ترتيب الاولويات .
6. المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد.
7. البدء في تنفيذ اية مهمة قبل التفكير بها أو تخطيط
لها .

العوامل و العمليات الادارية

ب- العوامل والعمليات الادارية كما أوضحها
ماكنزي:

تتخلل مضيعات الوقت مختلف العمليات الإدارية :
• التخطيط:

1. عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية.
2. الانتقال من عمل الى آخر قبل أنتهاء منه.
3. عدم وجود مواعيد للإنتهاء من المهام.

العوامل و العمليات الادارية

• التنظيم:

1. وجود مكتب تتكدس عليه الاوراق والملفات.
2. عدم وضوح المسؤوليات والسلطات.
3. وجود أكثر من رئيس واحد للموظف.

• التوظيف:

1. وجود مرؤوسين غير مدربين .
2. كثرة عدد الموظفين.
3. الفوضى وعدم الانضباط الداخلي.

العوامل و العمليات الادارية

- التوجيه:

1. الاصرار على أداء العمل شخصيا.
2. الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة.
3. التفويض غير الفعال للسلطة.
4. ضعف نظام الحوافز.

العوامل و العمليات الادارية

• الرقابة:

1. كثرة الزوار والهاتف.
2. عدم متابعة.
3. التفاوضي عن الأداء وجود تقارير الضعيف للمروؤوسين.

• الاتصال:

1. كثرة الاجتماعات.

2. الاتصال، غير الواضح

العوامل و العمليات الادارية

- اتخاذ القرارات :

1. اتخاذ قرارات متسريعة.
2. التردد في اتخاذ القرارات.

العوامل و العمليات الادارية

ج- العوامل ومسح معهد هاملتون:

في مسح أجراه معهد الكسندر هاملتون تبين أن المقاطعات تحتل المرتبة الاولى في الاهمية ، تليها الاجتماعات غير الفعالة. والمكالمات الهاتفية الكثيرة.

مضيعات الوقت في بيئة الاداة العربية

• أهم مضيعات الوقت:

1. تأخر في الصباح عن موعد العمل الرسمي.
2. مكالمات هاتفية لأغراض خاصة.
3. مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام.

السيطرة على مضيعات الوقت

- تعتمد الإدارة الفعالة للوقت على تخطيط الوقت وعلى قدرة المدير على اتخاذ إجراءات لمواجهة مضيعات الوقت و بالتالي في أن تخطيط الوقت ، إذا لم يصاحبه اتخاذ إجراءات ايجابية للحيلولة دون ضياعه ، يصبح بلا معنى ويمكن ترجمة ذلك في المعادلة التالية:
- تخطيط جيد للوقت * إجراءات ايجابية لمواجهة مضيعات الوقت = إدار فعالة للوقت.
- أن تحديد الدقيق للاهداف هو الخطوة الاولى للتغلب على مضيعات الوقت.

أقسام مضيعات الوقت

• مضيعات خارجية:

- الناس (الاسرة ، العملاء) أو الاشياء (مثل كتابة الرسائل والتقارير) وهي على أية حال خارجة عن سيطرة المدير.

• مضيعات داخلية:

- فمصدرها داخلي ومن الصعب التغلب عليها تتضمن عادة التسويف والاجتماعات وضعف التخطيط وعدم القدرة على قول لا.

التسويق

- التسويق هو أن تقوم بمهمة ذات أولوية منخفضة بدلاً من أن تنجز مهمتك ذات الأولوية العالية.
- لماذا لا يجب أن تسوف؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟
- 1. لأنها أكثر مضيعات الوقت خطورة.
- 2. لأنه يُخرج خطتك عن مسارها .

التسويق

لماذا نسوف ???

- الكسل .
- الأعمال غير المحببة .
- التردد .

التسويق

- ضع وقتاً للانتهاء من كل مهمة .
- خذ على نفسك عهداً . (لعدم التسويق)
- شجع نفسك :
- اسأل نفسك عن مشكلات التأجيل .
- اجعل لنفسك حافظاً
- تعرف جيداً على مهامك .
- هل هي ضرورية؟ *هل لها وقت معين لنهايتها؟
- ما الفائدة من إنجازها ؟ *ما هي خطوات إنجازها؟
- *ما هي العقبات ؟

المنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت

- يقوم على خمس خطوات أساسية :
 1. جمع البيانات : إن فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة فليس كافيا الاعتراف بأن الزائرين مثلا يمثلون مشكلة ، بل لابد من التعرف على عددهم ، والتعرف كذلك على أسباب الزيارة وظروفها .

المنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت

2. التعرف على الأسباب المحتملة : بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت لابد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيع من المضيعات ، فهل هو المدير نفسه أم الآخرين أم البيئة ، أم ماذا؟ وإذا ما كان المدير مسؤولاً عن ضياع وقته ووقت المرووسين فما سبب ذلك أهى عادات المدير...

المنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت

3. وضع الحلول الممكنة : وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقت على حدة ، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليه .

4. اختيار أكثر الحلول جدوي: ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت لاختيار أفضل هذه الحلول و أكثرها فعالية

المنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت

5. تنفيذ الحل المختار : عند اختيار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ ومن ثم تقييم هذا الحل بهدف التعرف على مدى مناسبته ومدى فعاليته في حل المشكلة .

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- لعله أضحى مؤكداً أن كل مدير يواجه مشكلات في إدارة الوقت ومع أن هذه المشكلات تختلف في درجة حدتها من إدارة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر فإنه يمكن القول أن عشرات المضيعات للوقت تشترك فيها مختلف الإدارات في مختلف المجتمعات ولكن مع اختلاف يسير قد يبرز هنا أو هناك ..

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

1. الزائرون : لا يستطيع المرء مهما حاول القضاء على المقاطعات التي يتسبب بها الزائرون ، فحاجته الى أن يكون مقبولا لدى الرئيس والزملاء مسألة لها أهميتها في سلم حاجاته . وبالتالي ينبغي أن ينظر اليها على أنه جزء من وظيفته يستدعي السيطرة عليه وذلك من خلال اتباع ما يلي :

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- ليعمل المدير وفق اتجاهاته عند حدوث المقاطعات ولينظر اليها ببساطة على أنها جزء من وظيفته مما يجعله أقل إحباطا و أكثر قدرة على السيطرة على وقته.
- إلقاء نظرة على المكتب وترتيبه بما يتناسب مع أهداف المدير ويساعده على تحقيقها .
- يسمح للمدير عندما يخطط لوقته ببعض المقاطعات وليقم بوضع قائمة بالأولويات و استثناء الأنشطة غير الضرورية منها

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- عدم دخول المدير في مناقشات غير ضرورية أو نصائح شخصية أو اعتذارات أو تعليقات طويلة عند زيارة شخص ما له في مكتبه .
- عدم قيام المدير بتحليل تصرفات و أفعال الآخرين لأن هناك بعض الجوانب التي ربما تخفي عليه وتكون مسؤولة بقدر أو بآخر عن وصوله الى استنتاجات خاطئة .

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- عدم الترحيب بمكوث الزائر فترة طويلة وفي حالة وجود سكرتير فليقم بتنظيم استقبال الزائرين .
- التحدث مع الزائر وقوفا ، في حالة اذا دخل الزائر الى مكتب المدير لرفضه الاستجابة الى تعليمات السكرتير وبالتالي فإن الزائر لن يستطيع الجلوس ما دام المدير واقفاً وبالتالي ستكون فترة مكوثه قصيرة.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- التعامل بطريقة لبقة مع الزائرين المزعجين .
- الصراحة والوضوح فيما يفضل المدير ويرغب في الحديث عنه من موضوعات .
- أن لا يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح على إطلاقها فليغلق الباب عند الحاجة الى التركيز لأن الباب المغلق يعني عند الناس يرجى عدم الإزعاج في حين يمثل الباب المفتوح دعوة للشخص المار الى الدخول.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- أن يطلب المدير ممن يدخل عليه في مكتبه ان يقرع الباب أو أن يراعي مستقبلاً اذا لم يفعل ذلك لأن الاستئذان قبل الدخول سيجعل القادم يطرح على نفسه سؤالاً مفاده هل هو فعلاً مضطر الى مقاطعة المدير؟.

- أن يحرص المدير على ان لا يقيم علاقة مع نمطين من الناس أولئك الذين يسألونه باستمرار ليلبي لهم حاجات غير منطقية وأولئك الذيم يسعون دواما الى الحصول منه على مزايا معينة.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- أن لا يدع الآخرون ينقلون اليه مشكلاتهم فالمسؤولية النهائية عن هذه المشكلات تبقى على من ينبغي أن يتحملها فهو لا ينوب عن المرووسين في حل مشكلاتهم.
- أن يخصص المدير وقتاً معيناً لمقابلة الذين يرغبون في مقابلته خلال ساعات الدوام الرسمي وفي أيام محددة من الأسبوع .
- تحديد جدول الأعمال ذلك لأن أكبر عدو للمقاطعات هو وجود جدول زمني محدد.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- أن يطلب المدير من كل من يود مقابلته أن يزوده بملخص سريع عما يرغب في مناقشته معه ،أو أن يطلب من مروضيه عرض مشكلاتهم كتابة مع طرح سبل العلاج الممكنة.
- أن يحاول المدير العثور على مكان هادئ وقد يكون هذا المكان بالنسبة لبعض المديرين في مكاتبهم و يستطيع السكرتير حينئذ إعلام الزائرين أن المدير مشغول.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- التوافر بشكل إيجابي ومنتج عند الحاجة : يشعر معظم المديرين بضرورة الزيارات العادية من قبل الموظفين في المنظمة فيلجأون الى فتح أبواب مكاتبهم مما يوجد مناخاً غير رسمي يحبذه الكثير من المديرين ، لانه يجعلهم على علم ومعرفة بمجريات الأمور في المنظمة.
- أن يتعلم المدير أن يقو ”لا“ عندما يسأله أحد من الناس طالبا منه جزءاً من وقته.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

2. الهواتف :

يستخدم الهاتف عادة لتحقيق أهداف معينة ويكون حينئذ أكثر فعالية من أية وسيلة اتصال أخرى ولكن كثيرا ما يكون وسيلة لإضاعة الوقت ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تجري كل يوم (480) مليون مكالمات هاتفية ، منها في مدينة نيويورك (38) مليون مكالمات وهنا لك أن تتصور كمية الاتصالات وحجم الاسفار والتنقلات التي وفرها الهاتف.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- ولكن كثيراً من المديرين يصبحون عبيداً للهاتف لا أسياداً له وذلك عندما يرغبون في أن يكونوا على علم بكل شئ يجري في منظماتهم ، وعندما لا يتمتعون بالقدرة على إنهاء المناقشات . وتشير الدراسات الى أن 90% من المديرين الأمريكيين يقضون في الحديث الهاتفي ساعة على الأقل يومياً ويقضي 40% منهم أكثر من ساعتين في اليوم الواحد.

متي يستخدم الهاتفف... مقترحات

- لتوفير خطوات او مراحل معينة أو لتجنب السفر.
- لجمع المعلومات التي تكون في حاجة اليها فوراً.
- لبث أو نشر معلومات تكون الحاجة فورية لبثها أو نشرها.
- للتعرف على مدى تقدم سير العمل في الأنشطة المهمة.
- للبقاء على اتصال مع الآخرين المهمين .
- لاتخاذ قرار روتيني يتطلب موافقة جماعة صغيرة.

متي يستخدم الهاتفف... مقترحات

- يستخدم الهاتفف إذا كان استخدامه يحقق للمدير شعوراً طيباً : يستخدم المديرين الهاتفف لمسائل ربما لا تستدعي استخدامه لا لشيء بل لأنهم يحبون استخدامه .

- يفضل عدم استخدام الهاتفف كبديل عن رسالة رسمية مكتوبة إن أية اتفاقية مهمة أو قرار مهم لابد من أن يكون مكتوباً .

- يفضل عدم استخدام الهاتفف لمناقشة مسائل حساسة لأن الحديث في الهاتف ينقصه التأثير الذي يحدثه المواجهة وجها لوجه.

مقترحات عامة لزيادة فعالية إدارة الهاتف

- تكليف السكرتير بالرد على المكالمات فتكلفة وقت السكرتير أقل من تكلفة وقت المدير .
- لدى لبدء في المكالمات يستحسن أن يعرف الشخص بنفسه وباسم الشركة و أن يتم اختيار عبارات التحية والسلام المناسبة.
- أن يتوافر لدى المدير دليل خاص بأرقام الهواتف التي يتعامل معها باستمرار .
- الاستعانة بالسجل الزمني اليومي للمكالمات الهاتفية ، الذي يوضح الفترة الزمنية للمكالمات الواردة والصادرة واسم الشخص المتحدث وموضوع الاتصال.

مقترحات عامة لزيادة فعالية إدارة الهاتف

المكان	الوقت	المكالمات الواردة	المكالمات الصادرة	أسم الشخص المتحدث	موضوع المكالمة
لبداية	النهاية				

مقترحات عامة لزيادة فعالية إدارة الهاتف

- تخصيص وقت معين في اليوم لإجراء المكالمات الهاتفية .
- التعرف على أوقات الناس الذين يتصل بهم المدير بشكل منتظم من حيث مدى توافرهم و انشغالهم ، مع ضرورة تسجيل ما يحصل عليه من معلومات بجانب أرقام هواتفهم.
- قيام المدير بتحضير ملخص برؤوس الموضوعات التي ستغطيها المكالمات الهاتفية التي سيجريها.

مقترحات عامة لزيادة فعالية إدارة الهاتف

- الامتناع أو التقليل من الحديث الاجتماعي الذي لا تخلو منه مكالمة هاتفية.
- إنهاء المكالمة بعد أن تستوفي أبعادها الأساسية وتحقق أهدافها .
- تطوير مهارات المروّوسين في استخدام الهاتف .

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

3. العمل الورقي :

واحد من ألد أعداء مضيعات الوقت هو ترك الأوراق تتحرك حيث تميل الأوراق التي تتكدس على المكتب الى مزيد من الازدحام والتكوم لئلا المكان المتاح لها .

إن 95% من الأوراق التي يتم حفظها ويمر عليها أكثر من سنة لا يتم الرجوع اليها عادة.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- هناك عدة مقترحات لفعالية إدارة الأوراق وهي كالتالي:
- فرز الأوراق الى 3 مجموعات أوراق يمكن أن يتم التخلص منها نهائياً وطرحها في سلة المهملات بعد قراءتها و أوراق يمكن أن يتخذ إجراء ما بشأنها و أخرى يمكن أن تحفظ مع ضرورة وضع تاريخ لإتلاف الورقة قبل حفظها .

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- مراعاة أصول القراءة فإذا كانت المواد والمطبوعات التي تصل الى مكتب المدير لا تخدم الأهداف التي خطط للوصول اليها ، فعليه أن لا يقرأها وإذا كان عكس ذلك فليركز على المهم منها ، وليراجع محتوياتها ولينظر الى فهرسها .
- إعطاء السكرتير صلاحية قراءة الجلات والجرائد وفي ذلك توفير لوقت المدير وزيادة لفهم السكرتير لطبيعة عمل المدير.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- الاكتفاء بقراءة فهرس المجلات والمقالات والكتب وتلخيص موضوعاتها الأساسية وحفظ هذه الملخصات من قبل السكرتير في ملفات وفق موضوعاتها.
- توزيع قراءة المواد على المرووسين وتشجيعهم على تبادل المعلومات فيما بينهم وغرس الثقة في نفوسهم.
- اتباع مبدأ الانتقائية في كتابة التقارير فما كان منها يخدم هدفاً معيناً فليكتب و مت كان منها غير ذلك فلا يكتب.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- تنمية عادة الانتهاء من تحرير الرسالة أو المذكرة في اليوم الذي بدأ في كتابتها إلا في الحالات الخاصة التي ربما يتطلب تحرير الرسالة أو المذكرة أكثر من يوم.
- تحرير الرسالة و استحضار الشخص الموجهة اليه ليكون في ذهن الكاتب مع مراعاة الوضوح والتركيز واعتماد الحقائق في العرض كلما كان ذلك ممكنا وقراءتها بعد كتابتها .
- اتباع مبدأ استخدام الهاتف أكثر و الكتابة أقل ففي استخدام الهاتف توفير للوقت.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

4. الاجتماعات : وهي نوعين فاما اجتماعات يدعو لها المدير و إما اجتماعات يدعي لها . ومهما كان نوع الاجتماع فإنه يمر بمراحل الإعداد والتنفيذ والتقييم والمتابعة و هناك عدة مقترحات الادارة الاجتماعات:

- التحضير للأجتماعات بصورة جيدة إذا كان المدير داعياً لها وتحديد أهدافها على هيئة أفعال و إجراءات لابد من اتخاذها لا على هيئة نقاط للنقاش.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- إمداد المشاركين بمواد الاجتماع و المعلومات الضرورية له من منطق الحرص على وقت المشاركين.
- إعداد جدول الأعمال وتوزيعه على المشاركين قبل عقد الاجتماع بوقت كاف لما يحققه ذلك من مساعدة المشاركين على تقديم أفكار بناءة .
- مقاومة أية مقاطعات أو محاولات للخروج عن موضوع الاجتماع .

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- عدم التشجيع على عقد اجتماعات غير ضرورية
فاتخاذ القرارات بدون لجان أو اجتماعات قد يكون مفضلاً بخاصة إذا ما تم جمع المعلومات اللازمة والتعرف على الاقتراحات من ذوي العلاقة.
- التقيد بوقت الاجتماع فالبدء والانهاء لابد أن يكون وفق مواعيد محددة .
- اختيار المشاركين بعناية و الاكتفاء بدعوة من هو ضروري منهم للمشاركة.
- تحليل وتقييم نتائج الاجتماعات بقصد تطوير الاجتماعات المستقبلية .

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

5. الاتصال غير الفعال:

- يعني الاتصال تبادل المعلومات ووجهات النظر والتعبير عن المشاعر والاحاسيس وهناك نوعين من الاتصالات : اتصال لفظي يقوم على الكلمة المكتوبة أو المسموعة و اتصال غير لفظي لا يستخدم الكلمة بل الرموز والحركات الجسمية والصوت والتصرفات.
- أن مشكلة الاتصال الأساسية تتمثل في سوء الفهم أو عدمه فالمتحدث مشغول بما يقول والمستقبل مشغول بما سيقول و المتحدث يعتقد أن الرسالة قد وصلت و المستقبل لا يسمع من الرسالة الا ما يريد.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- يستوجب الاتصال الفعال الإعداد الجيد له أي التحديد الواضح للغاية منه بصورة محددة وعملية . ويستوجب كذلك تحفيز المستقبل و جذب انتباهه و تشجيعه على الاسئلة و طرح الاقتراحات . و الاتصال الفعال يتطلب ايضا التعرف على التغذية المرتدة بهدف الوقوف على مدي فهم المستقبل للرسالة على النحو المقصود منها.
- مما يلاحظ ان من خلال عملية الاتصال نقضي وقتا طويلا في عملية الانصات ، إلا أن نسبة كبيرة من البشر لا يتصفون بصفات الانصات الجيد .

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- وذلك بسبب الاعتماد على عادات غير محابه مما يعوق عملية الانصات الجيد لديهم ومن هذه العادات مايلى:
 1. عدم الاهتمام وعدم التركيز.
 2. التظاهر بمظهر المنصت.
 3. الاستماع دون الانصات.
 4. الانصات غير المكتمل.
 5. المقاطعة .
 6. سماع مايريد الانسان الاستماع اليه.
 7. السلوك الدفاعي.
 8. الانصات حتي النقطة التي تؤهل للإختلاف مع المتحدث.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- اللجوء الى البساطة في الاتصال و ما يفرضه ذلك من شرح وتوضيح للمفاهيم والأفكار التي يود المدير نقلها .
- إعطاء وقت كاف لمستقبل الرسالة لفهم أبعادها .
- التأكيد على الفهم الموحد للرسالة المنقولة.
- تنمية مهارات الاستماع حيث أن المستمع الجيد يحترم أفكار الآخرين ويوظف الاستماع كما يوظف الكلام ويكون منفتح العقل و الفكر لاستقبال الرسالة و يستمع المعاني بالإضافة الى الكلمات.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- تشجيع الاسئلة و تبادل الأفكار المطروحة بين الموظفين لما في ذلك من تويضح لأبعاد الفكرة المطروحة.
- توجيه النقد للعمل الخاطئ في الوقت المناسب وعلى أفراد ولا يتم أمام الآخرين.
- إيجاد مناخ ايجابي للاتصال يسمح بتقبل أفكار الآخرين .
- تحديد الهدف هل الهدف هو مجرد توضيح وشرح إجراء جديد أو سياسة جديدة.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- معرفة نوعية المستمعين (خلفياتهم المهنية الثقافية..)
- تحديد وسيلة الاتصال .
- تضمين الرسالة منفعة تهم المستقبل (تبادل المصلحة).
- التعرف على النتائج .

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

6. التسويف:

- التسويف هو أن تقوم بمهمة ذات أولوية منخفضة بدلاً من أن تنجز مهمتك ذات الأولوية العالية.

- لماذا لا يجب أن تسوف؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

1. لأنها أكثر مضيعات الوقت خطورة.

2. لأنه يُخرج خطتك عن مسارها .

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

1. الواجبات غير السارة هي واحدة من أهم أسباب التسويف إن السبب في تأجيل المدير القيام بمثل هذه الواجبات هو أنه يتجنب أساسا القيام بما هو غير ممتع. إن من أفضل الطرق للتعامل مع هذا النوع من الواجبات أن يتم القيام بها أولا وفي بداية يوم العمل وذلك لأن تأجيلها قد يجعلها تتمدد وتأخذ حجما أكبر من حجمها .

2. عدم اتخاذ القرارات إن الرغبة الكبيرة في اتخاذ قرارات صحيحة وتجنب آثار القرارات الخاطئة والتطلع الى الكمال سبب من أسباب التسويف.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

3. الواجبات الصعبة تعتبر سبباً آخر للتسويف فنحن عادة نتجنب القيام بالمهام الصعبة لأننا ببساطة لا نعرف من أين نبدأ ، إن الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا النوع من الواجبات هو أن تتم تجزئته الواجبات الكبيرة الى واجبات صغيرة ، فإذا أراد شخص أن يعد دراسة للجدوي الاقتصادية لأحد المشاريع فليضع الخطوط العريضة للدراسة ثم ليضع الموضوعات الرئيسة التي يجب أن تتضمنها الدراسة ثم ينظر الى كل موضوع تمهيدا لتحديد ما يريد مناقشته فيه.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

• إجراءات الوقاية من التسويف:

1. الاعتراف بالتسويف وعدم أنكاره .
2. تغيير المدير لعاداته بحيث يكون شعاره الآن وليس غداً فإذا كان عليه أن يفعل شي يفعل في التو وليس بعد ذلك.
3. قيام المدير بتحليل عاداته.
4. أن يقوم المدير بوضع الاهداف والأولويات وهذه خطوة أساسية لمحاربة التسويف .

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

7. التفويض غير الفعال:

مفهوم التفويض وهو إعطاء سلطة اتخاذ القرار الى المستوي الاداري الأدنى في التنظيم .

وهي وسيلة مهمة يلجأ اليها المدير لأدارة وقته بفعالية وفي نفس الوقت اذا سئ استخدام هذه الوسيلة فقد تصبح سبباً في ضياع الوقت .

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- التفويض الفعال يستلزم توافر عدة أركان أساسية وهي:
- توضيح أهداف المهام التي يتم تفويضها ووضعها في شكل مكتوب ومن ثم البقاء على اتصال مستمر مع المفوض بهدف التأكد من فهمه لما هو مطلوب منه.
- تحديد المسؤولية والسلطة .
- ايجاد البيئة المناسب لعمل المرووسين.
- وضع معايير مقبولة للأداء.
- تزويد المرووسين بالتدريب المناسب.
- الرقابة والمتابعة فالمفوض يبقى مسئول عن نتائج حتي بعد التفويض.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

8. المكتب غير المنظم:

وهو المكتب الذي تتكدس عليه الأوراق مما يؤدي الى الازدحام وتكوم الأوراق عليه .

الأسباب التي تقف وراء عدم تنظيم المكتب عديدة منها:

1. عدم وجود معيار يحدد ما ينبغي أن يرمى و ما ينبغي أن يبقى من الأوراق.

2. استخام المكتب بصورة خاطئة واعتباره مخزناً بحكم عادات معينة للعمل.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- حل مشكلة المكتب غير منظم ما يلي:
- التمييز ما بين ما هو مهم وغير مهم من الأنشطة وعدم القيام بعدة أنشطة في وقت واحد.
- تنظيم الملفات بطريقة تمكن من استرجاع المعلومات المطلوبة بأقل وقت ممكن.
- تخليص المكتب بشكل دوري من الأوراق غير ضرورية.
- عدم استخدام ادرج المكتب لخزن الأوراق لانها ستكون بعيدة عن رؤية المدير وبالتالي عن فكره.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

9. سوء التنظيم الشخصي: يعتبر من مضيعات الوقت وهو يعكس مشكلة العادة وبالتالي يحتاج الى جهود إضافية لكسره كونه من العادات السيئة.

وبالرغم من امتلاك معظم المديرين الذين يعانون من سلبيات هذه العادة قدراً عالياً من الذكاء الا انهم بسبب شعورهم بالضغط والتوتر لان لديهم مهام كثيرة تنتظرهم فأنهم يضيعون الوقت ويتركون المهام بدون أتمام.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- وهذا النوع من المديرين يضيع وقته في شكوى و يجدون متعة حقيقة عندما يشاركونهم الزملاء و الاصدقاء في الاستماع الى شكواهم بهدف التعاطف او مساعدتهم.
- وإذا كان المدير يريد أن يكون شخصاً منظماً في عليه أن ينظر التنظيم على انه شيء مهم جداً وعليه ايضاً أن يضع اهداف واضحة ومحددة لوظيفته حيث تحديد الاهداف يساعد على تحديد الاولويات يجب أن يكون ذلك بشكل مكتوب.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت

- وكذلك الشخص نفسه يمثل سبب أساسياً في أضاعة الوقت و خاصة اذا لم يلجأ الى تفويض السلطة والى تخطيط وتحديد الاهداف و الأولويات وحين يلجأ الى مماطلة و التسويف.

إدارة الاجتماعات

- أهمية الاجتماعات:
- هي وسيلة فعالة مهمة للمشاركة الجماعية.
- وسيلة مقبولة للتنسيق ما بين وجهات النظر.
- وسيلة لتوصيل المعلومات بين الافراد.
- تعريف الاجتماع:
- هو عبارة عن التّمام عدد معين من البشر في مكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل الى هدف محدد.

ادارة الاجتماعات

- تتنوع الاجتماعات بتنوع معايير تقسيمها فوفقاً للصلاحيه التي تتمتع بها الاجتماعات ثمة اجتماعات لتقديم توصيات أو اقتراحات و اجتماعات لاتخاذ قرارات ووفقاً للنظم والاجراءات المتبعة في الاجتماعات هناك اجتماعات تلتزم بها كاجتماعات العمومية للشركة المساهمة التي تحدد حق العضو في التصويت ووفقاً للرسمية هناك اجتماعات رسمية تعقد لبحث قضية معينة أو عدة قضايا تتعلق بسير العمل.

ادارة الاجتماعات

- اجتماعات غير رسمية تعقد في مناسبات اجتماعية مختلفة كدعوات الاستقبال او التوديع او دعوات تقديم المنح والهدايا .

- انواع الاجتماعات :

1. اجتماع توصيل المعلومات :

قبل أن يتخذ المدير قراراً بعقد الاجتماع ما لتوصيل بعض المعلومات للعاملين لابد له من التعرف على البدائل الممكنة لتوصيل المعلومات مثل كتابة المذكرات والتقارير.

ادارة الاجتماعات

2. اجتماع لحصول على المعلومات:

هو الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين يعتبر هذا النمط من الاجتماعات يتجه من إمكانية التعرف على صور التفاعل الممكنة بين وجهات النظر المختلفة للمجتمعين يسمى هذا النوع من الاجتماع "اجتماع عصف الأفكار" الذي يسمح لجميع الحاضرين بالمشاركة بآرائهم ووجهات نظرهم.

ادارة الاجتماعات

3 - اجتماع حل المشكلات :

تهدف إلى التوصل لحلول مفضلة ومقبولة لمشكلة معينة، إذا كان عنصر قبول الحل من قبل غالبية الأعضاء مسألة مهمة وحاسمة لضمان فعالية التنفيذ.

4 - الاجتماع التوجيهي أو الإرشادي:

يهدف توجيه العاملين وتحسين مهاراتهم وتوسيع آفاقهم.

ادارة الاجتماعات

- التحضير للاجتماع :
- يعتمد نجاح الاجتماع إلى حد كبير على حسن التجهيز له وعادة ما يتضمن التحضير للاجتماع ما يلي:
أولاً: ما يعلمه منظم أو مدير الاجتماع قبل الاجتماع:
1 - تحديد الأهداف: إن يتم صياغة الأهداف قبل عقد الاجتماع وأن تكون معروفة للجميع وإن تخاطب هذه الأهداف المشاركين بكلمات محددة، وإن يحتاج لكل عضو للإسهام فيها.

ادارة الاجتماعات

2 - اختيار المشاركين: هدف الاجتماع هو الذي يحدد عدد أعضائه، على أن يراعي في اختيار الأفراد مدى الفائدة التي يحققها الاجتماع من مشاركتهم فيه، كلما كانت الاجتماعات عدد أفرادها قليل أي الاجتماعات الصغيرة يعرف الأعضاء كل منهم الآخر تصبح هذه الاجتماعات أحسن إنتاجًا.

3- تحديد وقت الاجتماع: أي بداية ونهاية الاجتماع أن يكون بمقدور الأفراد الالتزام به، وأن يكون المشاركون فيه على علم بذلك مقدمًا.

ادارة الاجتماعات

4- تحديد وتهيئة مكان عقد الاجتماع: أن يكون المكان مريح ومناسب من حيث التأكد من صلاحية قاعة الاجتماع أو مكان الاجتماع من الجو المناسب التهوية والعدد اللازم من المقاعد والأدوات المكتبية وآلات التصوير وأجهزة التسجيل وغيرها.

5 - إعداد جدول الأعمال:

يوضح ويبين الموضوعات التي يتوجب تغطيتها لتحقيق أهداف الاجتماع، وتحدد بنود جدول الأعمال الأفراد المتوقع مشاركتهم في الاجتماع.

ادارة الاجتماعات

6 - إعداد الدعوة للاجتماع وإرسالها: بعد أن يستقر الرأي على موعد الاجتماع ومكانه وأهدافه تعد بطاقة الدعوة للأعضاء ويتم إرسالها قبل بدء الاجتماع بوقت كاف وتحديد أسماء المشاركين فيه.

7 - إعداد محضر الاجتماع:

عند نهاية الاجتماع لابد أن يقدم محضر أو ملخص يسجل فيه كل ما دار من مناقشات وموضوعات وقرارات وتوزيع المهام التي أسفرت عن الاجتماع ووقت انجازه والأشخاص الذين يتم توزيع العمل عليهم.

ادارة الاجتماعات

• دور الرئيس فى الاجتماع:

1. اجتماع توصيل المعلومات	2. الاجتماع التوجيهي
• تقديم معلومات مفهومة . • الاجابة عن اسئلة المشاركين واستفساراتهم.	• الشرح والتوضيح بهدف تنمية اتجاهات المشاركين و اكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة.

ادارة الاجتماعات

• دور الرئيس في الاجتماع:

1. اجتماع حل المشكلات	2. اجتماع الحصول على معلومات
• تقديم معلومات التي تساعد المشاركين على فهم الموضوع المطروح وحث كل عضو على المشاركة في حلها بهدف للوصول الى حل المشكلة	• يهدف الى حث المشاركين على تقديم الافكار والاستماع اليهم .

ادارة الاجتماعات

- (الأنماط السلوكية أثناء الاجتماع):
- هناك اقتراحات موجهة لرئيس الاجتماع للتعامل مع الأعضاء تختلف بحسب اختلاف أنماط سلوك الأعضاء وبحسب الموقف نفسه والجدول التالي يشير إلى ذلك:

ادارة الاجتماعات

أنماط سلوك الأعضاء	سمات السلوك	اقتراحات موجهة رئيس الاجتماع
العضو المتعالي	التعالي والتكبر على أعضاء الاجتماع	وجه إليه أسئلة صعبة، أو أعد تعليقاته لباقي الأعضاء لمناقشتها
العضو سريع الرد	لا يعطي فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة المطروحة	اشكره واقترح اشتراك أفراد آخرين من الأعضاء في المناقشة

ادارة الاجتماعات

أنماط سلوك الأعضاء	سمات السلوك	اقتراحات موجهة رئيس الاجتماع
العضو المعترض	يعترض على كل فكرة تطرح	حافظ على هدوء أعصابك، اشكره على أفكاره الجيدة، واطرح أفكاره الخاطئة على الأعضاء لمناقشتها
العضو الهامس	يهمس مع الآخرين في موضوع جانبي	لا تخرجه، ادعه باسمه واسأله سؤالاً سهلاً، أو أعد النقطة الأخيرة للحديث، واسأله عن ملاحظاته حولها

ادارة الاجتماعات

هناك مبررات قوية وواضحة تدعو إلى توحيد الجهود الجماعية وعقد الاجتماعات ومن هذه المبررات:

- 1 - وجود ما يدعو إلى تغيير الوضع القائم.
- 2 - تنشيط الأفكار والآراء والخبرات بين العاملين من فترة إلى أخرى.
- 3 - وجود رغبة وتقبل في تطبيق القرارات التي تصدر عن الاجتماعات.
- 4 - وجود مشكلة أو قضية معينة تتطلب المتابعة والتقييم المستمر.

ادارة الاجتماعات

5- سهولة توزيع المهام والمسؤوليات وتأمين تحقيق التنسيق أثناء التنفيذ.

6- تحقيق إيجابيات اللقاء المباشر بين أعضاء الاجتماع وتدريبهم وزيادة معرفتهم وتنمية مهاراتهم السلوكية والفنية.

7 - خطورة وتكلفة القرار الفردي وأفضلية الجهود الجماعية.

ادارة الاجتماعات

• س: هل ينبغي لنا عقد اجتماع؟

هناك أسباب عديدة تبرر الدعوة للاجتماع هي:

1- اتخاذ القرار: اجتماع الأطراف المعنية كافة هو عادة أفضل طريقة لتبادل المعارف والخبرات والتوصل إلى أفضل القرارات.

2 - الاتصال: الاجتماع المثمر يتيح الاتصال لجميع الأطراف المشتركة بسرعة ودقة.

3 - القدرة على الابتكار: الاجتماع الجيد المثمر يتيح تدفق الأفكار.

ادارة الاجتماعات

- 4 - تشكيل الفرق: إن تشكيل فرق عمل لا يمكن أن يتم من غير عقد اجتماعات حيث تتكون العلاقات.
- 5 - التشاور: الاجتماع وسيلة فعالة للتشاور ومشاهدة عدد من الأشخاص.

ادارة الاجتماعات

بعد اختتام الاجتماع حيث إن طريقة الاختتام تتوقف على نوع الاجتماع فإن ثمة قواعد أساسية لابد من مراعاتها أهمها:

- 1 - إعادة تبيان أهداف الاجتماع.
- 2 - تلخيص ما تم تحقيقه والتوصل إليه.
- 3 - شكر الأعضاء على مشاركتهم وانتباههم إن كان ذلك مناسباً.
- 4 - تحديد وقت ومكان وهدف الاجتماع التالي.
- 5 - تحديد وقت إرسال تقرير الاجتماع للأعضاء.

فعالية الاجتماعات

ثمة مؤثرات يمكن استخدامها للحكم على فعالية الاجتماع:

- 1 - الاحترام المتبادل بين المشاركين.
- 2 - التزام المشاركين بأهداف الاجتماع ورغبتهم في تحقيقها.
- 3 - سيادة روح التعاون.
- 4 - إصغاء كل مشارك لأفكار وملاحظات الآخرين والانتحاء صوب المناقشات البناءة التي يشارك فيها معظم المشاركين.

- 5 - الابتعاد عن النقد الهدام وتجنب حالات الصراع.

أسباب نجاح الاجتماعات

- 1- حضر للاجتماع جيداً.
- 2 - ليكن لديك توقعاً مسبقاً للأسئلة أو القضايا التي يمكن أن تثار.
- 3 - جهز ملفاً شاملاً لأعمال الاجتماع.
- 4 - احرص على أن يكون مكان الاجتماع مناسباً من حيث التسهيلات المكانية.
- 5 - ابدأ بموقف إيجابي.
- 6 - اقترح بدائل للحل خاصة عندما تتشابك أو تتعارض المواقف.

أسباب نجاح الاجتماعات

7 - ادرس الحلول المقبولة.

8 - كن أميناً وصادقاً في عرض مواقفك.

الاجتماعات

- إن الاجتماعات هي وسيلة لتحقيق غاية ما وتكون حصيلة الاجتماع بداية لنشاطات أخرى حتى لو كانت مجرد عقد اجتماع آخر.
- ومن خلال اعتبار الاجتماعات وسيلة لبناء لصنع القرارات سوف تجده من الأسهل توجيه الجهد بطريقة بناءة وهذا يعني السعي لتحقيق الهدف الذي دعي من أجله الاجتماع.
- والأمر الذي لا نمل من التأكيد عليه هو ضرورة التعامل مع الاجتماعات كعملية تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة حتى تأتي النتائج منسجمة مع ما يبذل فيها من جهد ووقت.

تفويض السلطة

- التفويض : هو إعطاء سلطة اتخاذ القرار الى المستوي الاداري الادني في التنظيم أو نقل حق التصرف واتخاذ القرارات الى المرؤوسين.
- لذلك فإن التفويض يقوم اساسا على تحفيز الآخرين لتحقيق النتائج المطلوبة منهم ولذلك فإن الشخص الذي لا يستطيع التفويض بفعالية لا يستطيع ان يدير وقته بفعالية .
- فالتفويض هو اسلوب من أساليب ادارة الوقت .

لماذا نقوم بالتفويض السلطة؟

1. التركيز على القضايا و الأنشطة المهمة:

فالمدير الذي لا يفوض يقوم عادة بالشكوي فيقول تارة (يجب أن أكون في عدة أماكن في وقت واحد) أو (ليس لدى الوقت كافي للعمل..)

وعادة يكون سبب ذلك انهم لا يفوضون وذلك بسبب:

1. انهم يساوون ما بين النشاط والانتاجية فيخافون أن لا يترك التفويض لهم شيئاً يقوموا به فيظهرون بمظهر الكسالى .

2. انهم يجهلون قاعدة اساسية في الادارة تقتضي بأن يفوض المدير ما يستطيع تفويضه لكي يجد وقتاً كافياً للقيام بأمر أكثر اهمية.

لماذا نقوم بالتفويض السلطة؟

2. التدريب العملي للمرؤوسين :

الرئيس الذي ينفق الوقت في القيام بالأنشطة التي يستطيع المرؤوس أن يقوم بها لا يدير وقته جيداً وهو بالتالي مدير غير ناجح فهو يقوم بالمهام التي يفترض ان يقوم بها مرؤوسيه والتي ينبغي ان تسند اليهم مما يحول دون تطوير مهاراتهم .

لذلك فالتفويض الفعال يمكن الرئيس من القيام بأهم مسؤولياته الاشرافية الأساسية المتمثلة في تدريب مرؤوسيه وتنمية مهاراتهم.

لماذا نقوم بالتفويض السلطة؟

3. تدعيم ثقة المروؤسين بأنفسهم و معاملتهم كأفراد
ناضجين:

التفويض هو بداية الطريق الى الافادة من مواهب
المروؤسين وخبراتهم وقدراتهم إذ له جانب تحفيزي.
فالشخص الذي يشعر أنه يقوم بعمل له معنى و أهمية
ويترك له القيام به يكون حافزاً له على مضاعفه جهوده
أن شعور الموظف بأن جزءاً من السلطة قد أصبح في يديه
يزيد من ثقته بنفسه ويدفعه الى الابتكار

لماذا نقوم بالتفويض السلطة؟

4- تطوير العمل:

المروءوس اكثر قرباً من الرئيس لمواقع التنفيذ مما يتيح له سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع الى المستويات الاعلى وبذلك يتم التخلص من كثير من التعقيدات الروتينية التى تعمل على تعطيل الاجراءات أو بطئها.

التفويض غير الفعال

- التفويض غير الفعال – نتاجه ومظاهره :
- مشكلات تطل برأسها و أسئلة حائرة كثيرة قد تدور في ذهن المروؤوس ويسائل بها نفسه بسبب التفويض غير الفعال:
- كيف لي أن أسيطر على وقتي ورئيسي يظل يقلطنني بأسئله تتعلق بالعمل ومشكلاته كما تتعلق بمهام أخرى جديدة يطلب مني أن أقوم بها ؟
- إن لدي أعمال كثيرة وجميعها مهمة الى الحد الذي لا أستطيع أن أعمل أيّاً منها بصورة جيدة.

التفويض غير الفعال

- هذه المشكلات قد تواجه المروّوسين وهناك عدة ظواهر يمكن ملاحظتها في المنظمات التي لا يتمتع فيها الرؤوس بالمهارات التفويضية اللازمة منها ضعف العملية التخطيطية وتكرار وتضارب الأوامر للمروّوسين عدم وضوح الاهداف والالويات و إذ كانت مثل هذه الظواهر مازالت قائمة في كثير من المنظمات فأن تحسين العملية التفويضية يصبح أمراً لازماً.

قواعد تنمية المهارت التفويضية

- إذا لم نكن نحن بحاجة الى من يقتعنا بأهمية التفويض فاننا بحاجة الى أن نخطو خطوة واحدة باتجاهه، فكيف؟
- إن الكثير من الرؤوساء لا يعرفون كيف يفوضون وماهي نوع المهام التي يمكن تفويضها ،وماهي المهام التي يجب ان يقوم بها الرئيس والتي يمكن تفويضها ومن هم الاشخاص الذين سيتم تفويضهم وماهي طرق الرقابة التي يمكن استخدامها عند التفويض ، فهل يكفي المدير أن يفوض بعض سلطاته للمرؤوس وينتهي الامر عند هذا الحد .

مبادئ الاساسية لتنمية المهارات التفويضية

- لذلك لابد من معرفة المبادئ الاساسية التي يمكن الاستئارة بها لتنمية المهارات التفويضية :

1. تحمل المسؤولية التفويض:

- أن وعي الرئيس بمسؤوليته عن التفويض يضعه امام بداية الطريق لإثراء قدراته في هذا المجال وفيما يأتي بعض الاسئلة التي يستطيع أن يواجه بها نفسه لكي تتبئه عن مستوي وعية بمسؤوليته عن التفويض:
- هل أفوض الكمية المناسبة من العمل للمرؤوسين؟

مبادئ الاساسية لتنمية المهارات التفويضية

- هل أطلب من المرووسين أن يتقدموا بأفكارهم فيما يتعلق بمدي السلطات التي يتمتعون بها والمسؤوليات التي يتحملونها؟

2. تحليل وظيفة الرئيس :

يستهدف تحليل الوظيفة عادة في اطار التفويض التعرف على مجالات قضاء الوقت الرسمي للرئيسو أهميته النسبية وامكانية تفويض بعض هذه المجالات وذلك من خلال اجابته عن الاسئلة التالية :

مبادئ الاساسية لتنمية المهارات التفويضية

- ماهي الاهداف والنتائج المتوقعة مني في للوظيفة؟
- ماهي الانشطة و مجالات العمل التي أقضي بها وقت العمل الرسمي؟
- وهذا يتطلب من الرئيس أن يتعرف على كيفية انقضاء وقته في الواقع مما يفرض تسجيلاً لجميع الانشطة التي يمارسها في فترة زمنية معينة وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة ليصل من ذلك الى متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط وعندها تتضح امامه المجالات التي يمكن تفويضها.

مبادئ الاساسية لتنمية المهارات التفويضية

3. تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين :

أن متطلبات التفويض الفعال ان تكون الواجبات والمهام المراد تفويضها محددة وليست عامة وواضحة وليست غامضة وفي هذا الاطار على الرئيس أن يتفادي التفويض الذي يمثل تخلصا من المهام غير الممتعة أو المزعجة .. لأن هذا يدخل ضمن اطار دائرة التظاهر بالتفويض والذي يهدف الى تخلص الرئيس من أشياء يكرهها وستكون نتيجة ذلك غضب المرؤوسين و قتل حافزيتهم للعمل والحيلولة دون تطويرهم .

مبادئ الاساسية لتنمية المهارات التفويضية

- لذلك هناك خط فاصل ما بين التفويض الفعال و غير الفعال وهناك نقاط تساعد الرئيس على تلمس هذا الخط ويمكن القول أن المهام التالية تصلح محالا للتفويض:
- المهام المتكررة .
- المهام التي لا تتناسب مع مؤهلات وخبرات وقدرات الرئيس.
- المهام التي تستغرق الجزء الاكبر من وقت عمل الرئيس .

مبادئ الاساسية لتنمية المهارات التفويضية

4. معرفة المرووسين لاختيار الانسب منهم للتفويض:
يجب ان يكون لدي الرئيس معلومات كاملة عن كل موظف لديه من حيث مستوي تعليمه خبراته مستوي نضجه وواجبات وظيفته ومسؤولياتها، أن هذه المعلومات تساعد الرئيس في التوفيق ما بين اهتمامات المرووسين ومهاراتهم وقدراتهم وبين واجبات ومسؤوليات الوظائف التي يشغلونها كما تساعد على التنبؤ بردود افعالهم اتجاه التفويض.

مبادئ الاساسية لتنمية المهارات التفويضية

- يتطلب التفويض الفعال أن يتأكد الرئيس من كفاءة وقدرة من يفوض له السلطة وان يمنحه سلطة اتخاذ القرارات الضرورية والاجراءات التي تكفل له القيام بالمهمة و أن يعطيها الحرية الكاملة الانجاحها وأن يكون مساءلاً عنها ومسؤولاً عن نجاحها و أن يتأكد من أستعمال السلطة استعمالاً صحيحاً فالتفويض لا يعني ان يكون المفوض اليه حق مطلق في التصرف بل حق التصرف في نطاق محدود وبالقدر المطلوب الانجاز عمل او مهمة معينة.

مبادئ الاساسية لتنمية المهارات التفويضية

5. تحديد النتائج المتوقعة ومواعيد اتمام العمل:

من الضروري أن يعلم الرئيس المروؤوس ما يتوقعه منه من نتائج في صور معدلات اداء أو ان يتفق مع المروؤوس على الموعد المحدد لاتمام العمل وأن يبين له اهمية وأولوية هذا العمل بالنسبة للأعمال الاخرى.

مبادئ الاساسية لتنمية المهارات التفويضية

6. وضع نظام للمتابعة :

لابد أن يكون هناك نوع من المتابعة و لابد أن يعمل الرئيس على المحافظة على قنوات اتصال مفتوحة بينه وبين المروؤوس بما يضمن التصرف على وجه السرعة وعندما يتطلب الامر اتخاذ اجراء تصحيحي كما لابد ان يتيح نظام المتابعة للرئيس التعرف على مدي التقدم في العمل نحو النتائج المتفق عليها.

التفويض وبعض المتغيرات الوظيفية

- هناك بعض القواعد التي يجب أن يتم أخذها في الاعتبار حتى يستقيم التفويض :
- القاعدة الاولى : أن يحتفظ الرئيس بالمسائل المتعلقة بالتخطيط العام ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات والمسائل المالية والتعيين في المناصب الادارية .
- القاعدة الثانية : عدم تفويض المهام السهلة وغير الممتعة
- القاعدة الثالثة : لتؤكد على أن التفويض يأتي أساسا استجابة لدواعي تركيز الرئيس على القضايا المهمة و إتاحة الفرصة للمرؤوس للتدرب العملي و تدعيم الثقة¹³⁵.

التفويض وبعض المتغيرات الوظيفية

- القاعدة الرابعة : توضح أن عمل الرئيس هو تحقيق النتائج المتوقعة من خلال الآخرين الذين يتولون تنفيذ المهام و على الرئيس تقع مراجعة النتائج المتحققة أولاً بأول ومقارنتها بالاهداف.

أخطاء المديرين في تفويض السلطة

- خوف الرئيس من فشل المروؤوس في أداء العمل.
- اعتقاد الرئيس أن المروؤوس يجب أن لا يخطئ.
- شعور الرئيس بالارتياح عند قيامه بالعمل بنفسه .
- تدخل الرئيس في تفاصيل عمل المروؤوس.
- تفويض المسؤولية دون السلطة.
- عدم الثقة بالمروؤوس .
- عدم إعطاء المروؤوس المعلومات الكافية الاداء العمل .
- سوء اختيار الرؤوس الذي فوضت اليه السلطة.

الخلاصة

- يعتبر تفويض السلطة وسيلة مهمة للإفادة من قدرات ومواهب المرؤوسين لذلك لابد ان يتناسب مع درجة نضج الموظفين ومستوي خبراتهم كما لابد من توضيح المهام المكلف به المفوض وكيفية اداءه لهذه المهام وكذلك سوف يساعد المفوض في تحقيق الاهداف المطلوبة منه أن التفويض الفعال يساعد يساعد كثيراً في السرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع الى الجهات العليا التي فوضت السلطة مما يساعد على التخلص من الروتين والتعقيدات في العمل.

ادارة ضغوط العمل

- يمثل موضوع ضغط العمل أحد الاهتمامات المشتركة بين الأطباء وعلماء النفس والاجتماع والادارة مما أوجد عدداً من المفاهيم له حيث يعبر عن حالة عدم التوازن بين متطلبات البيئة وقدرة الفرد على الاستجابة لهذه المتطلبات.

تعريف ضغط العمل

- ضغط العمل :
ضغط العمل بالمفهوم العلمي هو تفاعل بين الدوافع والمنبهات الموجودة في البيئة الخارجية، وبين الاستجابة الفردية لها بأشكال تحددها معالم الطباع والشخصية. وهذا يعني أن مستوى الشعور بضغط العمل وانعكاساتها، يتفاوت من شخص إلى آخر وذلك بحسب كفاءته وطبيعته وموقعه في المؤسسة

مصادر ضغوط العمل

1. الهيكل التنظيمي :

- المركزية وعدم إعطاء الفرصة للمشاركة واتخاذ القرارات.
- انخفاض فرص الترقية والتقدم.
- جمود وتعقد الاجراءات العمل.
- تداخل العمل وعدم وضوح الاختصاصات .
- تعارض الاهداف التنظيمية.

مصادر ضغوط العمل

2. السياسات المطبقة :

- عدم عدالة نظام تقييم أداء العاملين.
- عدم عدالة نظام الاجور والحوافز.
- غموض السياسات النطبقة في المنظمة.
- عدم مطابقة الوصف الوظيفي للواقع الفعلي في المنظمة.
- عدم مناسبة مواعيد العمل لظروف الفرد الأسرية.

مصادر ضغوط العمل

3. نظم العمل المتبعة:

- ضعف المتابعة.
- تناقض وغموض الاهداف التنظيمية.
- عدم الاهتمام بالتدريب والتنمية.
- ضعف نظام تفويض السلطات.

مصادر ضغوط العمل

4. تماسك جماعات العمل ونمط القيادة السائد:

كلما زاد تماسك جماعات العمل زادت قدرتها على التعامل مع ضغوط العمل كما أن القيادة ومدى المشاركة المتاحة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات تقلل من آثار ضغوط العمل الضارة.

مصادر ضغوط العمل

5. ظروف العمل:

- صعوبة القرارات المتخذة .
- صعوبة او تعقد واجبات ومسؤوليات الوظيفية أو سهولتها الزائدة.
- ساعات العمل الطويلة والروتين المعقد .
- الاعتمادية الكبيرة بين أنشطة المنظمة .

مصادر ضغوط العمل

6. خصائص الدور المحدد للفرد:

- عدم وضوح الدور المحدد للفرد.
- زيادة الاعباء عن قدرة الفرد أو تقصها.
- عدم القدرة على التوفيق ما بين متطلبات العمل ومتطلبات الاسرية.

تعرض الفرد التوقعات من عدة جهات لا يستطيع الاستجابة لها بسبب ضغوط العمل والوقت.

مصادر ضغوط العمل

7. المستقبل الوظيفي للفرد:

- نظرة الفرد لمستقبله الوظيفي (تشاؤمية ، تفاؤلية).
- شعور الفرد بعدم مسابرة للتطور الذي يحدث في مال العمل.
- عدم تحقيق الاهداف الشخصية للفرد.
- عدم شعور الفرد المن او الاستقرار الوظيفي.

نتائج ضغوط العمل

1. النتائج الفسيولوجية:

وتختلف النتائج الجسمية والصحية من فرد الى آخر ومن
الظواهر الصحية :

- ارتفاع ضغط الدم
- زيادة نسبة السكر
- الصداع
- القلق وعدم الانتظام في النوم

نتائج ضغوط العمل

2. النتائج النفسية :

- عدم الشعور بالارتياح
- الشعور بالاكتئاب والتوتر والانفعال
- الشعور بالارهاق والتعب لقل مجهود
- الشعور بالملل
- ضعف القدرة على التركيز

نتائج ضغوط العمل

3. النتائج السلوكية :

- زيادة معدل التدخين
- زيادة الاقبال على المكيفات (القهوة والشاي....الخ)
- زيادة استعمال الادوية المهدئة والمسكنات
- الافراط في الطعام او فقدان الشهية
- العدائية اتجاه الاخرين
- ترك العمل

أساليب تخفيض ضغوط العمل

1. الأساليب الشخصية الدفاعية :

- التدخل الطبي من خلال تناول العقاقير والمهدئات.
- التمرينات الرياضية
- تغيير النظام الغذائي
- الاسترخاء
- التغيير والتجديد الوظيفي

أساليب تخفيض ضغوط العمل

2. الأساليب التنظيمية التخفيف ضغوط العمل ما يلي:

- تفويض السلطة
- اعداد وتنفيذ برامج التدريبية
- تحسين المناخ التنظيمي وتنمية الثقة ما بين العاملين .
- الادارة الفعالة للوقت وهذا يتطلب اقتناع بأن الوقت عنصر نادر ويجب ترشيد استخدامه.

الخلاصة

- لقد أدت الضغوط الادارية وانخفاض مستوى الاداء وزيادة معدل دوران العمل وشويع مناخ التنظيمي غير صحي الأمر الذي يفرض على متخذ القرار أن يحيط بعملية الضغط العمل بمختلف ابعادها وجوانبها للتعامل معها.

شكر الحسن الاستماع