

# إدارة الوقت

## TIME MANAGEMENT

Prepared By: Dr. Munir Abas

August 11, 2015

# إدارة الوقت

- مفهوم الوقت وإدارته
- التعامل الفعال مع الوقت
- مضيعات الوقت

## الوقت

**الوقت:** ظاهرة حياتية مؤكدة تتفق على وجودها جميع الثقافات والأعراف قديمها وحديثها.

غير أن ما يُعقَد ظاهرة الوقت أو الزمن أنها ظاهرة ذات بعدين :  
**بعد طبيعي:** يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية ونقطة أخرى تالية لها،

**بعد ثقافي أو اجتماعي:** يتمثل في نظرة أو انطباع مدرك الوقت عن هذه اللحظات المنقضية وعن غيرها من اللحظات الحالية أو المستقبلية.

وينصب هذا الإدراك غالباً على مدى أهمية هذه اللحظات، وجدوى استخدامها، وكيفية هذا الاستخدام أو البدائل المختلفة التي يمكن أن تخصص لها هذه اللحظات .

ومع أن ظاهرة الوقت في بعدها الطبيعي هي واحدة في العالم كله، إلا أن **البعد الثقافي** للظاهرة يكاد يجعل لظاهرة الوقت معان أو مفاهيم متعددة بتعدد الثقافات ونظرتها لأهمية الوقت.

## الوقت

إحدى الدراسات التي تناولت أهمية الوقت وحسن استخدامه وأهمية السرعة في إنجاز مهام الحياة اليومية على عدد من الشعوب، أظهرت أن اليابان تعد أكثر شعوب العالم حرصاً على الوقت وتقديراً له، بينما تُعد إندونيسيا أكثر الشعوب المدروسة ميلاً إلى حب الفراغ.

بينت إحدى الدراسات أجراها باحثان أن الموظف الأمريكي يعمل سنوياً 1934 ساعة في المتوسط، (242 يوم) ويحصل على راحة قدرها 19.5 يوماً، ويعمل الفرد في اليابان في المتوسط لمدة 2180 ساعة (273 يوم) ويحصل على راحة قدرها 9.6 يوم سنوياً.

ونبه الباحثان الإدارة الأمريكية قائلين : إنه على الرغم من أن الموظف الأمريكي قد يعمل ساعات أكبر مقارنة بنظرائه في دول أوروبا الغربية، إلا أنه مقارنة بموظفي دول شرق آسيا يُعد مبالغاً في تكاسله .

## إدارة الوقت

إن إدارة الوقت في حد ذاتها هي عملية مثل غيرها من عمليات العمل الإداري، فمن الضروري تخطيطها وتنظيمها ومراقبتها ومراجعتها بصفة دورية.

إن إدارة الوقت وإن كانت تتطلب القليل من الجهد، إلا أنها تلقي الضوء على مواطن إهدار الوقت أو تضييعه، وتقود إلى الفعالية في استغلال الوقت من خلال التركيز على الأنشطة التي ترى أنها تستحق التركيز.

## إدارة الوقت

مع تطور الحياة وتزايد التوجهات المادية للبشر بدأ تزايد إدراكهم بأن الوقت يمر بسرعة كبيرة، وقد حدا ذلك بالجميع نحو البحث عن طرق فاعلة لإدارة الوقت.

إدارة الوقت: هي الاستغلال الأمثل لمورد الوقت.

ومع أن إدارة الوقت لن تقدم حلاً جاهزاً لمشكلاتك، إلا أنها تنجح في أن تجعلك تضع يدك على هذه المشكلات، وتوفر لك أطراً لتطبيق ومتابعة الحلول .

كم يمكنك إدارة الوقت من أن تأخذ زمام السيطرة على وقتك، وتعرفك كيفية استخدامك لهذا الوقت في أمر يعود لك في البداية والنهاية .

# إدارة الوقت

**Time management:** is planning how to control your time so that you can do the things you need and want to do.

إدارة الوقت: هي التخطيط لكيفية التحكم بالوقت بحيث يستطيع الفرد القيام بالأشياء التي يحتاج ويرغب القيام بها.

## مكونات الإدارة الفعالة للوقت

ومع تعدد الجهود والتعاريف نحو هذا المفهوم إلا أن هناك **ثلاث خصائص** تجب مراعاتها في النظر إلى الوقت والتعامل معه سميت (3 Effs) وهي:

**الفعالية (Effective):** بمعنى أن يحقق التأثير المحدد والمرغوب منه

**الكفاءة (Efficient):** بمعنى أن يحقق المطلوب بأقل كلفة أو أقل قدر من الهدر

**الارتياح (Effortless):** بمعنى أن يتم التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي سهل أو مريح أو بدون شعور بالضغط النفسية والجسمانية

إن إدارة الوقت بشكل فعال تتركز في اكتساب الفرد لهذه العناصر وكيفية تطبيقها على الحياة اليومية وروتين العمل.



## مظاهر سوء التعامل مع الوقت

ومع الأهمية الشديدة لعنصر الوقت، إلا أنه من أكثر عناصر الإنتاج التي يسيء كثير من الأفراد والمديرين تقديرها.

وهناك الكثير من المظاهر أو الأعراض التي تكشف لنا بوضوح عن عدم الحكمة في تعاملنا مع الوقت.

ماهي تلك المظاهر برأيك؟

## مظاهر سوء التعامل مع الوقت

بعض المظاهر أو الأعراض التي تكشف لك بوضوح عن عدم الحكمة في تعاملك مع الوقت:

- 1- اضطرابك وشعورك بالضغط لكونك متأخر عن تنفيذ مهمة معينة
- 2- كثرة المقابلات أو المواعيد التي تضطر إلى إلغائها أو تأجيلها
- 3- كثرة أيام العمل التي تلاحظ فيها أن إنتاجيتك أقل من اللازم
- 4- تكرار هجوم الطفيليين (المضيعين للوقت) على وقتك ولا تدري كيفية التعامل معهم
- 5- تكرار نسيان بعض المواعيد المهمة
- 6- امتلاء سطح المكتب بالكثير من الأوراق والملفات بما يشعرك بعدم النظام

## إدارة الوقت وتنظيمه

ما الفرق بين تنظيم الوقت وإدارة الوقت؟

## إدارة الوقت وتنظيمه

من الهام أن نميز بين تنظيم الوقت وإدارة الوقت.

إن تنظيم الوقت هو تقريباً المحافظة والالتزام بالمواعيد المجدولة (ضمن جدول).

أما إدارة الوقت فهي جدولة الأنشطة والمواعيد بشكل عام.

على سبيل المثال: في مجال الدراسة يقوم الطالب بتنظيم وقته من خلال تقسيم عدد الساعات اليومية المتاحة له فمثلاً يقوم بتحديد ثمان ساعات للنوم وتحديد ثلاث ساعات لدراسة مادة الاقتصاد و ثلاث ساعات لدراسة مادة إدارة الإنتاج وثلاث ساعات لدراسة مادة القانون التجاري ويبقى على بقية الساعات للاستراحة و ممارسة الأنشطة اليومية.

فإذا كان الطالب متفوقاً في مادة القانون التجاري و كان متوسطاً في مادة الاقتصاد يقوم بتقليل عدد ساعات مادة القانون التجاري ليضيفها إلى مادة الاقتصاد.

فهنا في البداية قام الطالب بتنظيم وقته ثم بعد ذلك قام الطالب بإدارة وقته.

وهذا يوضح لنا أن عملية إدارة الوقت و تنظيم الوقت عمليتان مرتبطتان ببعضهما البعض.

# Urgent Versus Important

“Urgent matters are seldom important. Important matters are seldom urgent.”

(Dwight D. Eisenhower)

# Urgent

Activities can be described as either urgent or important.

**Urgent matters:** require immediate attention, are usually visible, right in front of us, and demanding action.

Often they are pleasant and easy to do, but frequently they are unimportant and they do not help us reach our goals and usually time wasters.

# Important

**Important matters:** have great value, significance and have to do with results.

If something is important, it contributes to attainment of your goals.

If we do not have a clear idea of what is important of the results we want in our lives, we are easily distracted into the urgent.

Example of a matter that is both urgent and important is completing a scholarship application on time to meet a deadline.

Example of an important matter is daily exercise, such as walking two miles. It is not urgent, but it is important if our long range goal is maintaining good health.

# Time Management Matrix

In the 7 Habits of Highly Effective People, Stephen Covey presents the time management matrix as the following:

	<b>Urgent</b>	<b>Not Urgent</b>
<b>Important</b>	"Get it done"	"Plan to do it"
<b>Not Important</b>	"Delegate it to others"	"Leave it or postpone it"



# Time Management Matrix

**Area 1: Important and urgent: Get it done, no debate:** these matters are both urgent and important.

People who operate in area 1 are crisis managers, problem minded people, and deadline driven producers.

People who operate in area 1 need to plan so that they manage their time instead of allowing time to manage them.

**Area 2: Important and not urgent: Relevant in the long run :** real leaders operate in this area. It is the heart of effective personal management.

People who operate in area 2 are opportunity minded rather than problem minded. **They think preventively.**

# Time Management Matrix

**Area 3: Not important and urgent: Nagging time wasters that require attention:** some people spend most of their time reacting to things that are urgent and assuming that these things are also important.

Some call this majoring in the minors. Examples, some phone calls, mail, reports, meetings, and most emails.

**Area 4: Not important and not urgent: Pleasant busywork to stay organized:** it provides a place of escape or relief for people who are besieged by problems all day, every day.

There are times when you need to unwind to release stress, especially between major projects.

# Reality Versus Ideal

Most people should spend most of their time in area 2, on important matters that will lead to professional and personal growth.

In fact,

- most people spend most of their time in area 1, dealing with crises and deadlines, and
- considerable time in area 3 with nagging time wasters that require attention, and
- the rest of their time in area 4.

# Make a Positive Difference in Your Life

Consider this question in relation to the time management matrix:

“What one thing could you do (that you are not doing) that would make a tremendous positive difference in your personal or professional life if done on a regular basis? “

# Make a Positive Difference in Your Life

## Answer:

More than likely, your answer would fall into area 2.

Something that is obviously important but is not urgent. Because they are not urgent, such things often do not get done.

Those who operate in area 2 increase their effectiveness dramatically.

You take control of your time instead of letting time take control of you.

# Ultimate Effective Time Management For Leaders

The best leaders and time managers (operating in area 2) need to meet six important criteria, according to Stephen Covey:

- 1-**Coherence:** (ترابط) there is harmony among your roles and categories, goals and objectives, things to do, priorities, and scheduling.
- 2-**Balance:** (توازن) keep balance in your life so that you do not neglect the important areas of health, family, and community.
- 3-**Focus:** (تركيز) stay focused on important things so you are preventing rather than prioritizing.

# Ultimate Effective Time Management For Leaders

4-People centred: (إنساني) a good leader deals with people effectively and humanely.

5-Flexibility: (مرونة) keep some flexibility in your schedule to allow for the unexpected.

6-Portable Organizer: (منظم للوقت متحرك) carry a portable organizer that is able to be moved easily.

## مصفوفة إدارة الوقت

إدارة الوقت: هي التخطيط لكيفية التحكم بالوقت بحيث يستطيع الفرد أن يقوم بالأشياء التي يرغب القيام بها.

ومن أهم ماكتب عن إدارة الوقت ماجاء في كتاب "العادات السبع للناس الأكثر فعالية" للكاتب ستيفن كوفي، وهو من أشهر الكتاب الذين كتبوا في مجال القيادة والإدارة.

حيث تم تقسيم إدارة الوقت وفق محورين: هام وعاجل كما هو موضح في الشكل التالي لنحصل على أربع أقسام:

- 1- هام عاجل - اعمله فوراً
- 2- هام غير عاجل - خطط لانجازه
- 3- غير هام عاجل - فوضه للغير
- 4- غير هام غير عاجل - اتركه أو اجله



## مصفوفة إدارة الوقت

	غير عاجل	عاجل
هام	هام وغير عاجل "خطط لإنجازه"	هام وعاجل "قم به فوراً"
غير هام	غير هام وغير عاجل "اتركه أو أجله"	غير هام وعاجل "فوضه لغيرك"

## مصفوفة إدارة الوقت

**القسم الأول: هام وعاجل / "قم به فوراً":** ويتضمن هذا القسم الأعمال التي تتطلب فعل سريع كالكوارث والأزمات.

إن الأشخاص الذين يعملون في هذه المساحة بإمكانهم أن يكونوا مدراء أزمات ويكون تفكيرهم موجه بحل المشاكل والعمل ضمن زمن محدد.

ومثال على ذلك عندما يقوم الطالب بتعبئة طلب للحصول على منحة دراسية وقت التقدم لها محدد بفترة زمنية، وبالتالي المنحة بالنسبة للطلاب هامة وبنفس الوقت يجب أن يقوم بتعبئة الطلب بشكل عاجل ضمن فترة التقدم.

إن الأشخاص الذين يعملون ضمن هذه المساحة يسمحون للأمور الطارئة أن تسيطر على عملهم وبالتالي يحتاجون إلى وضع خطة لإدارة وقتهم بدلاً من ترك الوقت يقوم بإدارتهم.

**القسم الثاني: هام وغير عاجل / "خطط لإنجازه":** حيث يعمل في هذا القسم القياديين والإداريين الحقيقيين. ويمثل جوهر إدارة الوقت الفعالة، حيث يتم التعامل مع الأمور الهامة والغير عاجلة في الوقت الحالي قبل أن تصبح عاجلة.

على سبيل المثال، بناء علاقات مع الآخرين على المدى الطويل، وضع خطة دراسية لعدة سنوات، القيام بالتمارين الرياضية يوميا ولو كان المشي لنصف ساعة والتي لها أثر إيجابي كبير على المدى البعيد، الصيانة الوقائية للأجهزة قبل أن تتعطل، وغيرها من الأمور الهامة والتي نقوم بتأجيل العمل بها فقط لأنها غير عاجلة. ولكن قد تصبح في وقت ما عاجلة ولا يتسنى لنا الوقت للقيام بها بشكل صحيح.

## القسم الثاني: هام وغير عاجل / "خطط لإنجازه" (يتبع)

إن الأشخاص الذين يعملون في هذا المساحة تفكيرهم موجه بالفرص التي من الممكن أن يحصلوا عليها أكثر من انشغالهم بالمشاكل عند وقوعها فقط، فهم يحتاطون بشكل مسبق لها وبالتالي تفكيرهم وقائي أكثر منه علاجي.

هؤلاء الأشخاص يتميزون بالرؤية الواضحة للمستقبل، العمل على خلق فرص كثيرة في المستقبل، التوازن في الحياة، الانضباط، السيطرة بشكل أكبر على حياتهم وبالتالي يواجهون القليل من الأزمات بسبب احتياطهم المسبق لها.

القسم الثالث: غير هام وعاجل/ "فوضه للغير": يعمل في هذه القسم الأشخاص والمدراء والقادة الذي يقضون الجزء الأكبر من وقتهم على الأمور العاجلة ولكن غير هامة معتقدين أنهم يقومون بأمور هامة، حيث تتوقف درجة استعجال هذه الأمور حسب أولويات وتوقعات الأشخاص الآخرين.

أمثلة على ذلك: المكالمات الهاتفية والبريد والتقارير والاجتماعات والإيميلات والتي كلها تشترك بأنها لاتساعد على المدى البعيد على تحقيق الأهداف الهامة، بل تضيع معظم وقتنا وتلهينا عن إنجاز أهدافنا.

يستطيع الإداريون تفادي الوقوع في هذا القسم بتفويض الآخرين للقيام بهذه الأمور قدر الإمكان.

القسم الرابع: غير هام وغير عاجل/ "اتركه أو أجله": وهو القسم الذي يهرب معظم الأشخاص إليه من المشاكل التي يواجهونها خلال يوم العمل. وأمثلة على ذلك قراءة مجلة أو إيميلات غير هامة أو استخدام مواقع التواصل الاجتماعي أثناء العمل كالماسنجر والفيس بوك وغيرها.

إنه القسم الذي يجب أن نتجنب القيام به جميعا أثناء قيامنا بأعمال مطلوب منا القيام بها، ولكن هناك أوقات نحتاج بها أن نخفف من التوتر وضغط العمل وخصوصا عند القيام بأعمال كبيرة ومرهقة، فلا بأس من القيام بها بشكل محدود ومراقب.

حتى نقوم بإدارة وقتنا بشكل فعال يجب أن نقضي معظم أوقاتنا في القسم الثاني "الهام وغير عاجل" والذي يحتوي على أمور هامة ستقودنا إلى تحقيق أهدافنا الشخصية وتعمل على تطويرنا.

أظهرت الدراسات مايلي:

- معظم الناس يقضون معظم أوقاتهم في القسم الأول "هام وعاجل" يتعاملون مع الأزمات والأوقات الزمنية المحددة.
- كما أن هناك نسبة غير قليلة من الناس تقضي معظم أوقاتها في القسم الثالث "غير هام وعاجل".
- والنسبة الباقية من الناس يقضون أوقاتهم في القسم الرابع "غير هام وغير عاجل" بأمر مضيعة للوقت ليس لها أي تأثير إيجابي على المدى البعيد.

وحتى نتعرف على كيفية إدارتنا لوقتتنا بشكل فعال دعونا نسأل أنفسنا السؤال التالي:

هل نقوم حالياً بقضاء جزءاً هاماً من وقتنا على أمور هامة لنا في المستقبل ولكنها غير عاجلة حالياً؟



## الجواب:

يجب علينا جميعاً أن نضع أهدافاً طويلة الأجل ونضع خطة لتحقيقها تقوم على تحقيق خطوة على الأقل يوميا نحو تحقيقها بشكل كامل في الوقت المحدد لها في المستقبل.  
يجب أن نبتعد قدر الإمكان عن القيام بالأشياء فقط لأنها هامة وعاجلة.

هلا توقفنا ولو للحظة وسألنا أنفسنا **"لماذا أصبحت عاجلة؟"**

الجواب ببساطة: لأننا لم نقم بالتخطيط للقيام بها حتى أصبح القيام بها عاجل وعندها احتمال الوقوع في قرار أو فعل خاطئ كبير جداً.

يجب أن نبدأ بالتخطيط والعمل الوقائي قبل أن نقع بالمشكلة ويصبح عملنا علاجي والذي من الممكن أن يقودنا إلى أن نقبل بأول بديل يتوفر لنا وحتى إن لم يكن الأفضل ولكن لضيق الوقت سنضطر للإلتزام به.

# الوقت

في حقيقة الأمر: إن قتلنا للوقت هو مجرد تعبير مقنع لواحدة من الطرق المتعددة التي يقتلنا الوقت بها.

In reality, killing time is only the name for another of the multifarious (varied) ways by which time kills us.

Sir Osbert Sitwell

## التعامل الفعال مع الوقت

لتحقيق مزيد من الفعالية في استخدامك لوقتك فأنت بحاجة إلى القيام بالخطوات الأربع التالية:

### الخطوة الأولى: كيف تستخدم وقتك حالياً؟

إن أولى الخطوات العامة في أي برنامج فعال للتعامل مع الوقت تتمثل في تعرفك على أسلوبك الحالي أو الفعلي في استخدام الوقت.

تتعدد طرق أو أساليب التسجيل الفعلي للوقت المنفق في أداء المهام حيث قد تشمل على واحد أو أكثر من الأساليب التالية:

- 1-قيامك بعملية التسجيل بنفسك أياً كانت الوسيلة المستخدمة باستخدام دفتر أو كمبيوتر
- 2-قيام مساعدك بتسجيل إنفاك لوقتك
- 3-استخدام آلات تسجيل ومنظمات الوقت
- 4-استخدام أسلوب العينة الزمنية لتسجيل الوقت

## الخطوة الأولى: كيف تستخدم وقتك حالياً

إن أبسط شيء يتضمنه التركيز على الاستخدام الحالي للوقت هو الاحتفاظ بمفكرة توضح كيفية استخدامك لوقتك لفترة زمنية طويلة نسبياً ولتكن **أسبوعاً مثلاً**. ومع ضرورة كون هذه المفكرة في شكل مبسط، فهذا يعني أن كل ما عليك عمله هو تسطير جدول مؤلف من 24 ساعة وتصوير سبع نسخ منه (نسخة لكل يوم) وحملها معك أينما ذهبت، على أن تعبئ كل سطر زمني من أسطر الجدول مبيناً بداية النشاط الذي انخرطت فيه ونهايته .

بمرور أسبوع يتضح لك كيفية تخصيص الوقت بالنسبة لك، حيث يصبح لديك سجل بالأنشطة التي قمت بها خلال الفترة المدروسة، والفترة الزمنية التي استغرقها كل نشاط، وبالتالي فأنت مستعد الآن للخطوة الثانية .

## الخطوة الثانية: تحليل الوقت

قم بتجميع الأوقات المستخدمة في شكل مجموعات متشابهة في داخلها ومتباينة فيما بينها لترى حجم الوقت المنفق على كل مجموعة، ومن هذه أوقات للمسائل الشخصية، للمكالمات الهاتفية، للمؤتمرات والمناقشات الفردية ... الخ. بعد ذلك يمكنك أن تفحص كيفية تخصيص الوقت للمجموعات الوظيفية، علاوة على تحليل تتابع وتناسق الأنشطة على أن يدخل في التحليل الوقت المنفق في المقاطعات والتطفل غير المتوقع.

بعد ذلك يمكن تصنيف وقتك إلى أربع مجموعات كما يلي :

(1) وقت الإبداع (Creative): وهو الوقت المنفق في تخطيط الأنشطة المستقبلية والتفكير لتطوير شئ ما وما شابه ذلك.

(2) وقت الإعداد (Preparatory): وهو الوقت المنفق على الاستعداد للقيام بنشاط أو مهمة معينة كتجميع الحقائق والبيانات تمهيداً لعقد مؤتمر أو حلقة مناقشة أو تجميع الملخصات للبدء بالدراسة لامتحان وغيرها.

(3) الوقت المنتج (Productive): وهو الوقت المنفق فعلياً في تنفيذ المهمة أو النشاط.

(4) الوقت الإداري (Overhead): وهو الوقت المنفق في مهام ذات طبيعة عامة أو روتينية متكررة كالتعامل مع المراسلات والتقارير والعلاقات العامة والرد على الهاتف ومجاملة الأصدقاء والطعام والشراب والتوقفات الإدارية.

## الخطوة الثانية: تحليل الوقت

عند قيامك بتحليل الوقت عليك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية :

- 1- بالنسبة لنشاط ما، هل من الضروري أن يخصص لهذا النشاط من يقوم به؟ هل لهذا النشاط أهمية أو فائدة محددة؟ قد يكون من الممكن إلغاؤه.
- 2- إذا كان هذا النشاط ضروري ولاغنى عنه، هل من الضروري أن تقوم به أنت بنفسك؟ قد تجد أنه يمكنك تفويض القيام به لشخص آخر.
- 3- إذا كان من الضروري أن تقوم أنت بنفسك به، هل يمكن تقصير وقت إنجازه؟ وكيف؟
- 4- هل أنت ملتزم بدقة بما تحدده من مواعيد أو جداول عمل؟ أم أنك تضيع وقتك بذلك ووقت مساعدتك نتيجة عدم الالتزام بذلك؟
- 5- هل من عاداتك الاحتفاظ بكمية من المهام اليومية العمومية (كمراسلات مطلوب توقيعهما)؟

## الخطوة الثالثة: وضع الأولويات والإستراتيجية

لكون الخطوتان السابقتان خطوتي دراسة وتحليل، فالخطوة الثالثة تُعد أصعب منهما بكثير، حيث أنها تتمثل في قيامك بتصرفات معينة واجبة نحو وقتك. والمعروف أن وقت الإنسان يمكن أن يقسم بين العديد من الأنشطة: العمل، التسلية، النوم، التطوير أو تنمية الذات، السفر... إلخ.

عليك الآن أن ترتب هذه المجموعات بناء على مدى أولويتها بالنسبة لك، فبعض الناس يصنفون باعتبارهم مدمني عمل مما يجعلهم يضحون بأوقات التسلية أو التطوير الذاتي، وأحياناً بعض أوقات النوم. وكقاعدة عامة:

أنت الوحيد الذي يستطيع أن يحدد أولويات نفسه، ويعد هذا التحديد انعكاساً لنمط حياتك ومعتقداتك واتجاهاتك.

ولكن السؤال هو كيفية تحديد الأولويات داخل مجموعة وقت؟

## الخطوة الثالثة: وضع الأولويات والإستراتيجية

**قانون (Parito):** من القوانين المهمة في الحياة عامة وفي إدارة الوقت على وجه الخصوص فالسر يكمن فيه، حيث ينص القانون على :

في الغالب يحصل الإنسان على 80 % من النتائج، وذلك من خلال 20 % فقط من الجهود المبذولة. هذا يعني ببساطة شديدة أن الإنسان قد يضيع حوالي 80 % من جهوده (أي باقي الجهود) للحصول على 20% من النتائج (أي باقي النتائج).

هذا ويمكنك إظهار أهمية الأنشطة وأولوياتها بعدة طرق كاستخدام الألوان مثلاً أو الأرقام.



## الخطوة الرابعة: وضع الخطة موضع التنفيذ

العبرة في النهاية في القدرة على تنفيذ ما عاهد عليه المرء نفسه.

من الضروري أن تكون الخطة واقعية ومرنة وواضحة.

بصفة عامة إن وضع خطة أسبوعية أو جدول أسبوعي يمثل المدخل الرئيس لإدارة فاعلة للوقت.

الإرشادات التالية تساعدك على إعداد هكذا جدول واضعاً في عين الاعتبار تعويد نفسك على الالتزام والتمسك بماورد في الخطة كمفتاح أساسي للنجاح في إدارة وقتك وهذه الإرشادات هي:

- 1- خصص المدد الزمنية الطويلة (التي بدون مقاطعات أو تطفل) للمهام الرئيسية (الوقت المنتج) كأن تقول لن تقبل أي زائر أو مكالمة هاتفية خلال هذه المدد
- 2- بعد ذلك خصص مدداً زمنية لكل من التخطيط الإبداعي والإعداد للمهام مع ملاحظة أن هاتين الاثنتين يجب أن تتمان في أماكن هادئة أو بعيداً عن مكتبك قدر الإمكان
- 3- حاول أن تجمع الأنشطة ذات الصلة في مجموعات زمنية واحدة

## الخطوة الرابعة: وضع الخطة موضع التنفيذ

- 4- جدول المشروعات أو المهام ذات الأولويات العليا في بداية الأسبوع
- 5- جدول تواريخ الانتهاء من المهام حتى تجنب نفسك التسويف
- 6- ضع في الجدول بعض الوقت كاحتياطي لمواجهة الأزمات غير المتوقعة (مؤتمرات يعقدها آخرون ودعوات موجهة لك ومطلوب منك حضورها)
- 7- ضع الأعمال الأقل جاذبية لك في الأوقات التي تكون في ذروة نشاطك البدني والنفسي لتضمن عدم تسويف تنفيذها
- 8- أجل المشروعات البسيطة إلى ما بعد الإنتهاء من المشروعات الأكثر صعوبة وتعقيدا
- 9- عليك بحسن إدارة المقابلات التي تقوم بها (كأن تحدد الموضوعات التي ستتناولها، وتجدول الوقت المخصص للمقابلة) وتجنب أن تنتهي المقابلات في أوقات غير مناسبة كوقت تناول الغداء أو بعد حلول وقت الانصراف من العمل.

# الوقت

الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك

## مبادئ التعامل مع الوقت

إن الحكم النهائي على مدى فعالية فرد في إدارته لوقته تتوقف ببساطة على مدى حسن علاقة هذا الفرد بالوقت ومدى شعوره بالارتياح والسعادة من جراء هذه العلاقة.

حيث يستطيع الفرد من خلال هذه العلاقة أن يؤدي التزاماته الوظيفية في الوقت نفسه الذي يستمتع بوقته.

تشير الدراسات إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تطبق بحذر في جميع مواقف إدارة الوقت:

المجموعة الأولى: مبادئ تخطيط المهام

المجموعة الثانية: مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام

المجموعة الثالثة: مبادئ مراقبة تنفيذ المهام

## المجموعة الأولى: مبادئ تخطيط المهام

يمثل التخطيط للمستقبل مكوناً أساسياً في بنية إدارة الوقت. وليس كافٍ وضع الخطط بمدى القدرة على تطبيقها، كذلك يجب أن تكون مرنة.

فيما يلي المبادئ الخاصة بتخطيط الأنشطة والمهام:

**1- مبدأ تخصيص وقت لتخطيط وتنظيم الوقت:** إن استخدام الوقت في التفكير في كيفية التصرف فيه وتخطيطه وتنظيمه يعد من أنبل غايات استخدام الوقت.

**2- مبدأ تحديد الأهداف:** عليك أن تحدد من البداية ماذا تريد حيث يجب أن تضع أهداف محددة وقابلة للقياس وواقعية ويمكن تحقيقها.

## المجموعة الأولى: مبادئ تخطيط المهام

3-مبدأ تحديد الأولويات والالتزام بها: من الضروري أن تقوم بتحديد وتتبع قائمة أولوياتك. حيث يمكن تقسيم المهام أو الأنشطة طبقاً لأولويتها إلى ثلاث مجموعات:

- (1) المهام ذات الأولوية العالية: وتشتمل على ما هو عاجل أو مهم جداً أو ما يستوجب تنفيذه في الحال أو بأقصى سرعة
  - (2) المهام متوسطة الأهمية: وهي الأقل عجلة أو متوسطة الأهمية
  - (3) المهام ذات الأولوية المنخفضة أو المتدنية: وهي التي تتضمن من المهام ما قد يحسن عمله إذا ماتوافر وقت لذلك
- يقول أحد المدراء ” عادة مايفضل إنجاز أهم ثلاث مهام في قائمة العمل اليومية بدلاً من إنجاز العديد من المهام ذات الأهمية الأقل“
- استخدم قاعدة (Parito 80%-20%) التي سبق ذكرها.

## المجموعة الأولى: مبادئ تخطيط المهام

4-مبدأ التوازن والتناسق: يطلق عليه أحيانا مبدأ جدولة أنشطة وقت الفراغ.

من الضروري عليك حينما تخطط لاستخدام وقتك أن تراعي فعليا توزيع وقتك أو تخصيصه بتناسق بين العديد من الأنشطة كالأسرة والأصدقاء وممارسة الرياضة وليس مجرد تخصيص ما بقي من وقت العمل لهذه الأنشطة.

5-مبدأ وضع جدول الأعمال: لتحقيق أهدافك من الضروري رسم خطط متباينة الآجال لتحقيقها وعادة مايمكنك تحويل الخطة إلى جداول عمل بحيث يغطي الجدول فترة من الزمن قصيرة نسبيا ولتكن أسبوعا أو يوما مثلا.

6-مبدأ المرونة: ليكن جدولك متسم بالمرونة فأنت تخطط لمستقبل مجهول بدرجة أو أخرى. كثير من خبراء الوقت يوصون بالتخطيط لنسبة 50% فقط من الوقت أو أقل. فبالتخطيط لهذه النسبة سيكون لديك فسحة من الوقت لمواجهة المقاطعات والطوارئ غير المتوقعة.

## المجموعة الثانية: مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام

إن التخطيط بحد ذاته يمثل وسيلة وليس غاية. ومع تعدد الأوجه الخاصة بتنظيم وتنفيذ المهام تتعدد العوائق والمشكلات الخاصة بهما، وبالتالي تتعدد المبادئ التي اقترحت للتصدي لهذه المعوقات وأهمها:

1- مبدأ الفعالية: ينص على ضرورة تنفيذ الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.

يقول خبير الإدارة (Peter Drucker) ”إن تنفيذ الأشياء الصحيحة فقط بشكل صحيح يعد أفضل بكثير من مجرد تنفيذ أي شئ بشكل صحيح“

إن الفعالية في التنفيذ تختلف عن الكفاءة: حيث تشترط الفعالية أن يكون الشئ المطلوب تنفيذه صحيحا من البداية وأن يتم تنفيذه بالشكل الصحيح بينما لا تشترط الكفاءة صحة الشئ من البداية وإن اشترطت صحة التنفيذ.

فالفعالية في إدارة الوقت: تتطلب منك أن تتعرف على ماهو الشئ الصحيح أو مايجب عمله منذ البداية، ومن ثم عليك أن تحدد أفضل الطرق لتنفيذه، حيث أن المدير غير الفعال قد يفقد المزيد من الوقت في تنفيذ أعمال غير صحيحة أو لا تستحق تناولها أصلا.



## المجموعة الثانية: مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام

2- مبدأ التفويض: من الضروري أن تفوض مهامك بقدر ماتستطيع وهنا يمكن أن نميز بين مجموعتين من الأفراد: القادرون على التفويض وغير القادرين.

أ- عليك أن تبدأ أولاً بتفويض الأعمال الروتينية وبتفويض المهام الملتزمة للوقت والتي يوجد من يمكنه أدائها.

ب- عليك أن تدرك أن تعليم شخص ما أداء عمل معين يتطلب في حد ذاته وقتاً و عليك ألا تتوقع التميز من أول مرة فهناك منحنى يعكس تطور عمليات التعلم.

مطلوب منك أن ترفض بيت الشعر القائل:

”ماحك جلدك مثل ظفرك فتول أنت جميع أمرك“ لأنك ستدفع ثمن ذلك

## المجموعة الثانية: مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام

3- مبدأ تقسيم المهام: بتقسيمك المهمة الكبرى إلى مهام فرعية أصغر يمكن إدارتها والتعامل معها بسهولة، وبالتالي العمل على تحديد مهلة زمنية لتنفيذ كل مهمة فرعية والتوجه النهائي نحو المهمة الكلية، يمكنك حينها إنجاز أي شئ وبقليل من الضغوط مقارنة بمحاولتك إنجاز المهمة مرة واحدة.

4- مبدأ فن الإهمال الذكي: يفرض عليك هذا المبدأ أن تقلل بقدر الإمكان من كل ما هو طارئ أو عاجل. فالمهام الطارئة تتسم آثارها بأنها قصيرة الأجل، بينما المهام الغير عاجلة عادة ماتكون أكثر أهمية وذات آثار طويلة الأجل.

5- مبدأ الرفض المهذب: عليك أن تعود نفسك على كيفية الرفض المهذب أو قول "لا"، ليس فقط للناس الآخرين وإنما لنفسك أيضا.

فالعامل لفترات طويلة أو لفترة إضافية سواء كان بمقابل أم بدون مقابل من شأنها الإخلال بحالة التوازن بين الوقت المخصص للعمل والوقت المخصص للراحة والمتعة الذاتية وما يحمله هذا الإخلال من آثار سلبية على حياتك.

## المجموعة الثانية: مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام

6- مبدأ عدم الضغط على الذات: ينص هذا المبدأ على التقليل من الوعود والإكثار من الوفاء. فمن الطرق الذكية في جدولة الوقت، أن تحدد تواريخ انتهاء المهام ليس بالشكل الذي يجعلها ممكنة فقط وإنما بالشكل الذي يجعلها ممكنة وسهلة ودون ضغط على الذات.

7- مبدأ ملاحظة الساعة البيولوجية: ينص هذا المبدأ على أنه عند تنفيذ مهامك عليك أن تلاحظ مدى تناسب التوقيت مع حاجاتك الجسمانية.

فهل أنت ممن يميلون نحو العمل صباحاً أم مساءً أم ظهراً؟

سر النجاح هنا معرفة طبيعة المهام المطلوبة ومعرفة دورة النشاط والطاقة الخاصة بك والتنسيق بدقة بين الاثنين.

## المجموعة الثانية: مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام

8- مبدأ استحالة الكمال المطلق: الكمال لله وحده. لذا فليكن هدفك التحسين أو الإتقان بقدر المستطاع وتجنب وهم إدراك الكمال التام.

9- مبدأ النأي عن التسويف: إذا كنت تتهرب من تنفيذ مهمة معينة فحاول أن تقسمها إلى عدة مهام أصغر وابدأ في العمل في أصغر هذه المهام.

10- مبدأ الابتكار: إن التوصل إلى طرق فعالة جديدة وتبنيها وتطبيقها في تنفيذ المهام والمسؤوليات الواقعة عليك، لا يوفر لك فقط المزيد من الوقت وإنما أيضا يخفف من عبء العمل الملقى عليك أو يبسر عليك تنفيذه.

## المجموعة الثانية: مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام

هناك ثلاث قوانين مهمة عند التعامل مع ما يتصل بالوقت ويطلق عليها قوانين ( Parkinson & Murphy) وهي:

- 1- إن أي شيء يبني على خطأ سيسير في الطريق الخطأ وينتهي إلى خطأ
- 2- إن أي مهمة سوف يستغرق تنفيذها من الوقت أكثر مما قد تظن أو تتوقع
- 3- تتجه المهام بطبيعتها نحو استهلاك أي مقادير من الوقت تخصص لها

*"Work expands to fill (and often exceed) the time allowed."* –

Parkinson's Law

*"Whatever can go wrong, will."* –

Murphy's Law

## المجموعة الثالثة: مبادئ مراقبة التنفيذ

وتشير إلى مجموعة من عمليات المراجعة المستمرة لمدى تمسكك بخطط وجدول المهام التي سبق وضعها في المراحل السابقة.  
ومن أهم مبادئ الرقابة:

1-مبدأ التعرف على مدى التقدم في الإنجاز: القاعدة الأساسية في الرقابة أن تلاحظ مدى تقدمك نحو إنجاز المهام التي حددتها لنفسك، حيث يمكنك تحديد تواريخ واقعية للانتهاء من إنجاز الأنشطة والمهام التي أردت القيام بها.

-مبدأ مكافأة الذات المنجزة: كافي نفسك حتى في حالة تحقيقك لنجاح صغير حيث يساعد ذلك في تحقيق التوازن بين متطلباتك الحياتية والوظيفية.

## نصائح في إدارة الوقت

- 1- بنهاية يوم العمل، أعد ترتيب مكتبك ونظفه استعدادا لأنشطة اليوم التالي
- 2- في البداية سجل الأنشطة المطلوب أداؤها كالمقابلات مثلا وبعد ذلك المهام التي كنت قد بدأت فيها من قبل ولم تكملها بعد
- 3- بعد تحديد أولويات المهام المطلوبة منك، عليك إعداد قائمة منظمة بالمهام المطلوب تنفيذها
- 4- أعط نفسك الوقت الكافي لتنفيذ قائمة المهام آخذا بعين الاعتبار وقت المقاطعات أثناء العمل
- 5- ابدأ بالمهام الصعبة عندما تكون في قمة نشاطك لتنتقل للأسهل منها عند انخفاض نشاطك
- 6- حدد مواعيد انتهاء الأنشطة والتزم بهذه المواعيد
- 7- لا تؤجل الأمور المهمة لمجرد كونها غير محببة لك
- 8- حاول أن ترتب وقتا ثابتا للوظائف الروتينية مثل الإطلاع على بريدك الإلكتروني
- 9- حدد في جدولك بعض الأوقات التي لن تسمح لأحد بمقاطعتك فيها باستثناء حالات الطوارئ

## نصائح في إدارة الوقت

- 10- خطط للمكالمات الهاتفية التي عليك القيام بها وجمعها لإجرائها في وقت واحد
- 11- عندما تبدأ في مهمة ما، فمن الأفضل الانتهاء منها بالمرّة
- 12- جدول فترات راحتك لتكون في الأوقات التي تمثل أدنى مراحل النشاط لديك
- 13- خطط بعض الوقت لمناقشة المسائل الروتينية مع زملائك ومساعدتك لتجنبها في بقية الوقت
- 14- تعلم أن تقول ”لا“ حينما يجب أن تقال، وسل نفسك حينما يطلب منك أداء مهمة ما: هل أنا الشخص الوحيد المناسب لهذه المهمة؟
- 15- راقب كيفية استخدامك لوقتك و عدل بشكل واع في سلوكك
- 16- لاحظ أن الشعور بالضغط لا يأتي من الأعمال التي تنفذها بل من القلق والتفكير في الأعمال التي لم تنفذ بعد
- 17- عود نفسك على الانتهاء من المهام الأساسية اليومية قبل رجوعك إلى منزلك



## إدارة الوقت (التصدي للمضيعات)

”عندما نسعى جاهدين لتحقيق مالا يتحقق، فقد نحول دون تحقيق مايمكن أن يتحقق

While we pursue the unattainable we make impossible the realizable.”

Robert Ardrey

# كيف نتصدى لمضيعات الوقت

- 1- خطط ليوم عملك
- 2- فوض تنفيذ مهامك
- 3- لا للتأجيل والتسويف
- 4- تعاون مع زملائك
- 5- ارفض بشكل مهذب
- 6- إياك والمقاطعات
- 7- لتكن اجتماعاتك فعالة
- 8- قلل من العمل الورقي
- 9- رتب ملفاتك بعناية
- 10- عليك بتنظيم مكالماتك
- 11- نظم بريدك الالكتروني
- 12- رتب موقعك الشبكي
- 13- ليكن سفرك سهلا
- 14- بسط حياتك
- 15- قيم وعدل سلوكك (ملحق)

## خطط ليوم عملك

التخطيط يمثل العمود الفقري في إدارتك للوقت.

فيما يلي مجموعة إرشادات تساعدك على القيام بذلك:

- 1- فكر في خطة مستقبلية طويلة الأجل لنجاحك وضعها في شكل مكتوب واعمل على مراجعة أهدافك بشكل دوري
- 2- راجع ماتم إنجازه بشكل يومي
- 3- احتفظ بمفكرة واحدة تسجل بها مواعيدك
- 4- سجل قائمة بما يجب عمله من واجبات يوميا كأن تكتب ”الانتهاء من إعداد التقرير المالي“ وليس ”العمل في التقرير المالي“

## خطط ليوم عملك

5-قسم قائمة مايجب عمله يوميا إلى مجموعات:

أ) مجموعة الواجبات المهمة في إحداث نجاحك على الأجل الطويل

ب)مجموعة عناصر عاجلة ولكنها ليست بنفس أهمية عناصر المجموعة (أ)

ج) مجموعة تتضمن ماترى أنه يفضل عمله من واجبات إن سمح لك الوقت بذلك

د) ابدأ عملك أولا في المجموعة (أ) و عليك تقسيم عناصرها إلى مجموعات أصغر متناسقة يسهل إنجازها

## خطط ليوم عملك (يتبع)

- 6- اشطب ماتم إنجازہ بصفة مستمرة لتحفيز نفسك
- 7- احجز أوقاتا محددة في جدولك تخصص للأنشطة أو المهام الرئيسية أو المهمة
- 8- كن مديرا رقبيا على نفسك
- 9- إذا عزمت فتوكل، ”فإن فساد الرأي أن تترددا“
- 10- راع التوازن بين عملك وبقية الأنشطة الحياتية (وقت الأسرة والصحة والرياضة والترفيه).

## فوض تنفيذ مهامك

يعد تفويض تنفيذ المهام إلى آخرين أحد العناصر الأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية طالما أردنا لها أن تتسم بالكفاءة والفعالية.

من المنطقي أن لا يستطيع كائن من كان أن يؤدي كل الأعمال معا أو بنفسه.

**فيما يلي مجموعة من التوجيهات الخاصة لمساعدتك على إتقان عملية تفويض السلطة:**

- 1- عليك أن تفترض أن معظم الناس يرغبون في تحمل مسؤوليات إضافية ولديهم رغبة عالية للتعلم
- 2- انظر حولك وستجد على الرغم من كونك لست رئيسا على آخرين فإن هناك الكثير من الناس مستعد لمساعدتك

3- لا تفوض أنشطة يمكنك الاستغناء عنها أصلا ( Don't delegate what you can eliminate )

- 4- من المفضل تفويض الأنشطة الروتينية حتى لو كنت تفضل تنفيذها بنفسك (مثل إدخال البيانات للحاسب، تجميع البيانات لكتابة التقارير، التصوير، الطباعة....)

## فوض تنفيذ مهامك (يتبع)

- 5- فوض الأشياء التي لاتعتبرها عناصر مهمة في قدرتك التنافسية
- 6- يفضل ألا تفوض تقييم ومراجعة الأداء، العقاب، إنهاء الخدمة
- 7- من الضروري أن تتم عملية التفويض بناء على خطط معدة مسبقا
- 8- عليك أن تنفق بعض الوقت في تدريب من ستفوض لهم
- 9- ضع في ذهنك، أن من الناس من إذا فوضت له مهمة ما، قد ينجزها أفضل منك
- 10- **ضع في ذهنك أن التفويض لايعني التنازل عن المهمة** حيث أنك مسؤول عن إدارة عملية التفويض بنجاح والمسؤولية عن تنفيذ المهمة مازال واقعا على عاتقك في المقام الأول
- 11- من الضروري لنجاح عملية التفويض أن تكون كل المعايير والنتائج المتوقعة واضحة ودقيقة
- 12- **عنا تقوم بالتفويض وضح النتائج المرغوبة لمن تفوض له وقدم النصيحة بالأسلوب المستخدم واترك هامش للحرية بأسلوب التنفيذ**

## فوض تنفيذ مهامك (يتبع)

- 13- اسأل من فوضت لهم أن يرفعوا إليك تقارير دورية عن مدى تقدمهم في إنجاز المهام
- 14- فوض المهمة المناسبة إلى الشخص المناسب
- 15- شجع عملية التفويض وانشرها
- 16- تعرف على ردود أفعال من فوضت لهم لتتأكد من أنهم في وضع حسن فنيا ومعنويا
- 17- إذا فوضت لمرؤوسك تنفيذ مهمة معينة فلا تنس أن تدعمه بالسلطة الكافية لتنفيذها
- 18- ضع ثقتك فيمن فوضت إليه
- 19- كن على استعداد لتحمل بعض الأخطاء في الأجل القصير في مقابل تحسن ملحوظ على الأجل الطويل
- 20- بعد توضيح قواعد تنفيذ المهمة المفوضة لمن تم التفويض إليه، يمكنك أن تسأله: هل هناك أي شيء آخر تريد السؤال عنه قبل البدء بالعمل؟
- 21- بنهاية تنفيذ المهام المفوضة لاتنس تقديم الشكر وتقدير العمل.



## لا للتأجيل والتسويف

”إن العمل الشاق ما هو إلا عمل سهل، غير أنه لم يتم القيام به في الوقت المناسب“

“ Hard work is often the easy work you did not do at the proper time”

Bernard Meltzer

## لا للتأجيل والتسويف

- يعرف التأجيل أو التسويف على أساس أنه نية مبيتة أو تعود مسبق على تأجيل الأعمال التي من الواجب أداؤها الآن إلى آجال معلومة أو غير مسماة.
- إنه وليد التعود وإيقافه يتطلب تغيير تلك العادة.

ولمعالجة التأجيل هناك ثلاث توصيات مهمة في عمالك اليومي:

- 1- عليك أن تميز بدقة بين القرارات المهمة التي ينبغي تأجيلها لوقت معلوم لمزيد من البحث والدراسة وبين التأجيل غير الرشيد أو غير المبرر
- 2- تعرف على الأسباب التي تدعوك إلى التسويف أو التأجيل
- 3- تعرف على الاستراتيجيات المناسبة للتغلب على أسباب التأجيل أو التسويف

وهناك مجموعة من الأسباب التي قد تدفع نحو تأجيل تنفيذ المهام، نذكر منها:

المهام غير محببة، المهام معقدة، القرار صعب الوصول، الخوف من الفشل، نقص الاهتمام بالمهمة، السعي نحو الكمال، البغض نحو الرئيس، وتشتت الذهن، وغيرها من الأسباب.

## لا للتأجيل والتسويف (يتبع)

هناك مجموعة من التوصيات للتعامل مع أسباب التأجيل والتسويف كما يلي:

1- بالنسبة للمهام غير المحببة، ضع في ذهنك أنه من النادر أن تكون المهام غير المحببة من السوء بالقدر الذي صورتها عليه، حيث يمكنك جدولتها في بداية جدول عملك اليومي

2- بالنسبة للمهام المعقدة، ضع في اعتبارك أن هذه المهام تمثل مشروعات مستقبلية أو أشياء تلوح لك في الأفق ويفضل **تجزئة** هذه المهام إلى مهام صغيرة يسهل التعامل معها

3- القرار صعب الوصول، فمن الضروري أن تحدد لنفسك نقطة نهاية للوصول إلى القرار

4- الخوف من الفشل، فقد تلجأ للتأجيل خوف من الفشل أو لتدني الثقة بالذات. ركز بشكل مكثف على النتائج النهائية المتوقعة وليس فقط على العمليات المطلوبة للإنجاز وذكر نفسك بشكل متكرر بمشاعرك حينما يتحقق الإنجاز بنجاح

5- ليس لديك رغبة في أن تقوم بالمهمة، كافي نفسك عن إنجاز مثل تلك المهام وجدول تنفيذ تلك المهام بحيث تنفذ في أوقات تكون فيها في قمة نشاطك ورغبتك في العمل

## لا للتأجيل والتسويف (يتبع)

6- تحقيق الكمال في الأعمال: ضع لنفسك تاريخاً محددًا لانتهاؤها من مثل هذه المشروعات وتذكر أن نسبة 80% من الجودة بالنسبة لك قد تمثل 100% بالنسبة لغيرك، ولا تنفق ساعات كثيرة في التفاصيل الدقيقة

7- عدم حبك للعمل، راجع مع رئيسك ما هو مطلوب بالضبط واستوضح منه بدقة التوقعات المطلوبة

8- تشتت الذهن وعدم التركيز، ضع لنفسك قائمة بالأعمال المطلوبة مع مراعاة ترتيبها طبقاً لأولويات التنفيذ

9- محيط تنفيذ المهام، صمم ما يحيط بك بما يشجع على العمل كتنظيف مكتبك أو غلق الباب أو وضع موسيقاً هادئة

10- عليك اتباع القول المأثور ” لاتؤجل عمل اليوم إلى الغد“

## تعاون مع زملائك

من مسلمات العمل التنظيمي الاعتماد على الجهد المتبادل لتنفيذه.  
كذلك إن مبادئ التخصص وتقسيم العمل تمثل حجر الزاوية في كل ما تقوم به المنظمات من أعمال في مجالات إنتاج السلع وتقديم الخدمات.  
**فيما يلي مجموعة من التوصيات** تساعدك في كسب تعاون من تعمل معه من بقية الأقسام في المنظمة مما يوفر الكثير من الوقت:

- 1- عليك أن تبدأ بفرضية مهمة مؤداها أن العاملين في الأقسام الأخرى لهم من الكفاءة مالك، وأن كل شخص يفعل ما في طاقته كما تفعل أنت أو أكثر وكلا منهم له ما يشغله كما لك
- 2- تعامل مع متطلباتك من الأقسام الأخرى بنفس أسلوب تعاملك مع المهام المفوضة من حيث توضيح المهام المطلوبة مصحوبة بالمعايير التي يجب الالتزام بها ووضع زمن لتنفيذها
- 3- احرص على ألا تتفعل بشكل واضح عند قيام الآخرين بتعطيلك عند سؤالك عن شيء ما
- 4- كن حازما ويفضل أن تنادي الشخص باسمه كنوع من الاهتمام والاحترام
- 5- كن واضحا في طلبك

## تعاون مع زملائك (يتبع)

6- إذا شعرت باعتراض الطرف الآخر على طلبك، حاول أن تعرض عليه ثانية بتعديل صياغة الطلب

7- من المفضل أن تبين لزميلك الوسيلة التي يمكنك أن تساعد به كأن تقول له ”من فضلك وضح لي كيف يمكنني أن أساعدك في هذا الأمر“

8- ركز في طلبك على عبارة ”ماذا علينا أن نفعل“ ففي بعض الأحيان قد يقترح المرؤوس حلاً للخروج من المأزق

9- لا تلجأ أو تهدد باللجوء إلى سلطات أعلى لتنفيذ مهمة معينة

10- احتفظ بسجل تسجل به تاريخ إرسال المهمة إلى المنفذ وتاريخ إرجاعها إليك بغرض تحسين العمل وتقليل وقت التنفيذ وليس مجرد إلقاء اللوم على الآخرين

11- عليك وضع روتين تحرك ثابت للطلبات المتكررة التي ترغب في تنفيذها من أقسام أخرى

12- احذف الإجراءات التي استخدمتها مرة ولم تعد هناك حاجة حالية أو مستقبلية لها

13- ابحث عن مكامن التأجيل أو التعطيل.

ارفض بشكل مهذب

لماذا نقول نعم في معظم المواقف؟

## ارفض بشكل مهذب

من عادتنا أن نقول لمن يطلب منا شيئاً ” نعم“ في معظم المواقف وعادة ما يرجع السبب في ذلك إلى رغبتنا في إسعاد الآخرين أو عدم مضايقتهم. حيث نحاول إشباع حاجتنا في حماية ذاتنا أو خلق انطباعات جيدة عنا في أذهان الآخرين.

فيما يلي مجموعة من النصائح قد تساعدك في إتقان فن الرفض المهذب بما يوفر لك الكثير من الوقت والجهد:

1-التزم بخطتك المجدولة وحاول أن توفر مجموعة من الأهداف والاسراتيجيات المكتوبة لتعطي مبرراً قوياً للتمسك بها كحجة لرفض المزيد

2-عند إصرار الطالب على طلبه كرر موقفك لعدم قبول شئ جديد قبل أن تنتهي مالدك

3-تأكد مما هو مطلوب منك بدقة وتعرف عليه بالتحديد قبل أن تجيب بأي إجابة فقد يكون معقد أو أسهل مما تتوقع

4-حاول أن تحقق التميز في بعض الأشياء على أن تكون متوسطاً في كثير من الأشياء

5-اعرف أن من حقاك أن تقول للناس ”لا“



## ارفض بشكل مهذب

6-كن مؤدبا ولكن كن حاسما عندما تقول ”لا“ كأن تجيب بكلمة ”سأحاول بقدر جهدي أن أحضر“

7-عندما يطلب منك رئيسك أن تنفذ له مهمة إضافية عاجلة، حاول أن تذكره بأنك مشغول في الوقت الحالي في المهمة الأولى التي طلبها منك واعتبرها عاجلة في حينه. وأخبره أنه قد يكون باستطاعتك القيام بتنفيذ كل تلك المهام ولكن ليس بنفس مستوى الجودة المطلوب

8-من الخبراء من يوصي بإجابة مختصرة ”لا“ ومنهم من يدعم تقديم المبررات ”أنا آسف، أنا مشغول الليلة“ حيث تدعم المصادقية. والموقف هو الذي يفرض عليك الاختيار

9-من الأفضل أن تقدم مع رفضك بعض الحلول أو المقترحات البديلة للسائل

10-حينما تشك في أمر معين، من الأسهل أن تقول ”لا“ في الوقت الراهن، مع إمكانية تغيير رأيك فيما بعد وليس العكس

## ارفض بشكل مهذب

هناك بعض المواقف التي قد تفرض عليك عدم قول "لا" برغم أنك لا ترغب في ذلك، فماذا تفعل؟

## ارفض بشكل مهذب

- أخبر الطالبين أنك تستطيع قبول طلبهم هذه المرة، ولكن كيف يمكنهم تنفيذ الموضوع بشكل أفضل في المرات القادمة؟
- أخبرهم بالموافقة، وذكرهم تسجيل ذلك في رصيدك فقد يعفياك من مهمة مستقبلية
- وافق مع ضرورة أن تتحكم في توقيت ومدة التنفيذ
- يمكنك وضع شروط تعجيز لقبول المهمة

## إياك والمقاطعات

عادة ما نواجه في العمل بمن يأتي لزيارتنا لمجرد الشكوى أو قضاء الوقت وتجاذب أطراف الحديث. وهذا مانراه في بعض المجتمعات كالمجتمع العربي كالزيارات بدون موعد مسبق.

**فيما يلي بعض النصائح التي تحد من تلك المقاطعات:**

- 1-يمكنك إغلاق باب مكتبك على نفسك
- 2-لا تعتبر أنه لزاما عليك اتباع سياسة الباب المفتوح بشكل دائم وضع في ذهنك أنها لاتعني أنك متواجد دائما وإنما تعني أنك متواجد للتواصل في مقابلات ذات قيمة
- 3-حدد لمساعدك قواعد قبورك للمقاطعات ونوعها ودرجتها
- 4-خصص جزءا من الوقت لأولوياتك حيث يفضل التعامل مع المشروعات المهمة في بداية يوم العمل
- 5-حدد لمساعدك متى يمكن أن يدخل المقاطعون عند بداية يوم عملك (بعد ساعة من قدومك!)
- 6-غير موقع مقعدك بحيث لاتكون في مواجهة مباشرة مع العابرين أمامك
- 7-ضع الملفات التي تهتم المقاطعين في موقع آخر من موقع عملك

## إياك والمقاطع

- 8-حاول أن تحدد من البداية ما سبب زيارة الزائر
- 9-حاول الذهاب لمكتب زميل العمل أو المقاطع أكثر من أن تجلس في مكتبك حيث تتحكم بوقتك أكثر
- 10-سل المقاطع كم من الوقت يحتاج لتخصصها له حتى يعرف أنك محكوم بالوقت
- 11-عليك بإيقاف المتحدثين عن الاسترسال في الأحاديث ورواية القصص
- 12-لو كان السائل يطلب منك أن تساعد في أمر ما، اسأله عن الحلول التي قد يقترحها عليك
- 13-وافق على المساعدة إن كانت في طاقتك واجعل وقت التنفيذ بيدك
- 14-لو وجدت أن توجه الزائر التطفل للبقاء مدة أطول بالمكتب فاشغل الكراسي أو لا تضع بالمرّة
- 15-حاول أن تقف عندما يدخل الضيف غير المرغوب فيه وأن تستمر في الحديث معه وأنت واقف
- 16-حاول أن تستخدم وقت جلوس الضيف في أمور أخرى، كما يمكنك التشاغل عن الضيف بالانهماك في عمل معين كتصوير الأوراق

## إياك والمقاطعات

- 17- من الوسائل المجربة في تقصير إقامة المتطفل تقصير الكلام من جانبك وعدم فتح موضوعات جديدة
- 18- عليك أن تحدد وقت كل مقابلة وبالجرأة إخبار الضيف بانتهاء الوقت المخصص له
- 19- سل مساعديك أن يختصروا فيما يرونه مهما من مقابلات
- 20- تأكد أن تصرفاتك السابقة كلها غير سلبية أو ضارة بالمنظمة التي تعمل فيها فما يفيدك كشخص قد يكون معيقا لفرق العمل أو الزملاء كما أن عزل نفسك قد يحبط الآخرين حيث يفتقدونك حين طلب المساعدة منك.

## لتكن اجتماعاتك فعالة

كل عمل يتطلب عادة العديد من الاجتماعات والمقابلات وهي تستهلك الكثير من الوقت في إعدادها والذهاب والرجوع منها وإعداد جدول أعمالها. ومن مصادر توفير الوقت الخاص بالاجتماعات أن تفكر بداية في جدوى الاجتماع والغاية منه ويمكنك أن تسأل نفسك مجموعة الأسئلة التالية:

- هل هناك حاجة أصلا إلى الاجتماع؟
- توفير الوقت، هل هناك وسيلة ممكنة للتواصل كبديل للاجتماع؟
- متى يجب أن يعقد الاجتماع، وماهي المدة الزمنية المقررة له؟
- من الذي سيحضر الاجتماع؟
- ماهي الموضوعات التي ستعرض في الاجتماع؟
- ماهي الطريقة المثلى للعمل داخل الاجتماع؟

## لتكن اجتماعاتك فعالة

بعض التوصيات التي تساعدك في إدارة الاجتماعات بفعالية:

- احرص على أن تكون دعواتك رسمية وقبل أسبوعين أو أسبوع أو عدة أيام على الأقل من المناسبة
- اطلب منهم تأكيد الحضور وأرسل جدول الأعمال مقدما للمدعوين للاجتماع
- ضرورة التذكير بالموعد للذين وعدوا بالحضور (إيميل أو رسالة على الهاتف أو مكالمة)
- ابدأ الاجتماع ببعض المسائل المنشطة للمجموعة
- ابدأ الجلسة وأنها بعناصر إيجابية
- تجنب تحديد توقيت غريب للجلسة (الساعة الثامنة وسبع دقائق مثلا)
- تجنب عقد الجلسات في نهايات يوم عمل وعند الضرورة يتوجب تقصير مدة الجلسة



## رتب ملفاتك بعناية

لاحظ أن الأوراق المتراكمة على درج مكتبك تمثل أشخاصا كأنها تتحدث إليك وهذه الأوراق قد تكلفك ساعة أو أكثر يوميا في البحث فيها.

حاول أن تضع أية أوراق غير ضرورية أو غير مهمة في الخزانة أو الأدراج خلفك، ولا تراكم كثيرا من الأوراق أمامك على المكتب.

## رتب ملفاتك بعناية (يتبع)

كثيرا من الوقت قد يضيع هباء نتيجة سوء حفظ أوراقك ومستنداتك. من المعروف أنه لا يوجد نظام مثالي لإدارة الملفات، وأن هذا النظام يتلاءم مع طبيعة المستندات والمواد المراد الاحتفاظ بها. أي نظام فاعل للملفات يمكن من توفير الكثير من الوقت المهدر في البحث عن المستندات **يجب أن يقوم على الأركان الأربعة التالية:**

- 1-تبويب المستندات والأوراق وماشابهها في مجموعات محددة متناسبة
- 2-تخصيص وتقسيم الملفات على المجموعات المحددة
- 3-تبيين الملفات وكتابة أسمائها بدقة ووضوح
- 4-الاحتفاظ بالملفات بشكل منظم يسهل الوصول إليها

## عليك بتنظيم مكالماتك

- عند تحدثك مع شخص هاتفيا وأنت طالب الحديث وقد انشغل الشخص الآخر اتفق معه على موعد جديد لتحدثه

- في حال كان الشخص غير موجود، تعرف على الموعد الذي سيكون موجود فيه أو اترك له رقمك  
- إذا كانت مكالماتك مع شخص ذات طبيعة دائمة ومتكررة، جدول هذه المكالمات معه بما فيها مصلحة الطرفين

- تعلم أن تترك رسائل واضحة على آلة التسجيل الخاصة بهاتف من تحدثه و اترك اسمك ورقم هاتفك  
- أعلم مساعدك بانتقاء المكالمات الواردة وتحويلها إلى آخرين إذا أمكن  
- حاول أن تبقي قلما ودفترًا بجوار الهاتف لتسجيل أية معلومات بشكل سريع

## تعامل مع إيميلك ووسائل التواصل الاجتماعي بفعالية

-يجب التعامل مع البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي بفعالية وعلى أساس منظم لتوفر كثير من الجهد والوقت حيث يمكنك أن تحدد وقت محدد في جدول عملك للدخول لإيميلك ووسائل التواصل الاجتماعي وأنسب تلك الأوقات هي تلك التي تكون غير منتج فيها. وتجنب أن تدخل لتلك المواقع وأنت في ذروة النشاط فأنت بذلك تقتل وقت الذروة بأعمال ليست هامة بالنسبة لك.

## بسط حياتك

”في كفاحنا من أجل لقمة العيش، ننسى أن نعيش!“

أنيس منصور

## بسط حياتك

لا يمكن لنا فصل حياتنا الوظيفية عن حياتنا اليومية العامة.

إن تنظيم وإدارة الوقت بما يحقق التوازن والتناسق بين المتطلبات الوظيفية وبقية المتطلبات كفيل بتقليل هذه الضغوط إلى أدنى حد ممكن **وفيما يلي بعض التوصيات:**

-فكر في قيمك الحياتية، ثم سجل درجة أهمية كل منها كتابة، ماهو أكثر الأشياء منها أهمية بالنسبة لك؟ إنفاق الوقت مع أسرتك، تجميع الثروات، القوة والنفوذ...؟ وقم بالتخلص من الأنشطة التي لا تمثل أهمية في منظومة القيم الخاصة بك

-سجل قائمة بالأهداف التي ترغب في تحقيقها

-قل "لا" كبديل مناسب عن "نعم" فمن حقك قول "لا"

-لا تجعل نفسك عبداً لأدوات الاتصال: هاتف، جوال، بريد الكتروني، فايسبوك، واتسب... إلخ

-فوض القيام بالأعمال الكتابية والورقية للآخرين

-توقف عن تضييع الوقت بغرض توفير المال، وركز على إنفاق بعض المال لتوفير الوقت،

كالتجوال في محلات المدينة لتوفير قليل من النقود في بعض المشتريات

## بسط حياتك (يتبع)

- حاول إلغاء اشتراكاتك في المجلات والمواقع التي لا تقرأها
- قلل من وقت مشاهدة التلفاز وشاهد فقط العروض والبرامج التي حددت لنفسك مشاهدتها مقدما
- نظف ورتب مكتبك وتخلص من الأشياء التي لا تستخدمها فيه
- لاداعي للتواصل مع جهات ومنظمات وجمعيات ليس لها تأثير في تقدمك ومتعتك
- نظم جدولا لقضاء إجازة نهاية الأسبوع
- عليك بحمل حافظة نقود صغيرة أو خفيفة وتخلص من أي شي لست في حاجة له (بطاقات ائتمان)
- خصص بعض الوقت لذاتك كالتجوال في الحدائق
- يفضل السكن بالقرب من مقر عملك لتوفير النفقات والوقت
- خطط لإعطاء نفسك إجازة سنوية
- من المفضل أخذ فترات متقطعة للراحة خلال السنة بدلا من فترة طويلة
- داوم على أمورك الروحانية (كالصلاة) لما لها أثر كبير على الارتياح النفسي

## استبيان إدارة الوقت

من فضلك انظر في الاستقصاء التالي، وأجب عنه. كن صادقاً بينك وبين نفسك. قيم نفسك على أساس ما تقوم به من تصرفات فعلية ودون أي تأثر بما قرأت أو بما تحب أن ترى نفسك عليه. الاختبار مكون من 44 عبارة تعكس كل منها تصرفاً معيناً يتصل بالتعامل مع الوقت، وقد تم إعداده من خلاصة الإرشادات والنصائح التي تم استعراضها في الدليل، وبالاستعانة ببعض المحاولات السابقة في هذا المجال، كمحاولة سلسلة الإدارة المثلى (York Press, 2001) ومركز الخبرات المهنية للإدارة بمصر (PMEC). كل ما عليك هو أن تحدد مدى قيامك بهذا التصرف في حياتك اليومية. ضع درجة لكل عبارة تقيس مدى شيوع هذا السلوك لديك. علماً بأن الدرجات كالتالي:

تقريباً لا تنطبق عليك أبداً.	1
لا تنطبق عليك في أكثر الأحيان.	2
أنت متوسط أو لا تعرف بالضبط موقفك.	3
تنطبق عليك في أكثر الأحيان.	4
تنطبق عليك تقريباً في جميع الحالات.	5

بعد ذلك اجمع درجاتك وسجل مجموعها بكل موضوعية. كن طيبب نفسك ولاحظ

ما يلي:

مدى الفعالية في إدارتك لوقتك	إذا كانت درجاتك ما بين:
فعالية منخفضة. حاول أن تعرف كيف تستخدم وقتك بكفاءة أكبر ونقل الضياع في هذا الوقت.	120-44
لديك مهارة لا بأس بها في إدارة الوقت ويمكنك تطويرها لمستويات أعلى.	195-120
لديك مستويات عالية من الفعالية في إدارة الوقت، حافظ عليها وتابع التطورات في هذا المجال.	220-196



الدرجة	العبارة	مستوى
	لديّ فكرة واضحة عما هو مهم بالنسبة لرئيسي في العمل.	1
	أركز في القرارات التي أتخذها في العمل على الأشياء التي تهم رئيسي.	2
	أحتفظ بقائمة المهام التي يُطلب مني تنفيذها يومياً.	3
	أرتب قائمة مهامي بما يوضح لي ما هو: عالٍ/ متوسط/ قليل أهمية.	4
	أعطي أولوية لتنفيذ المهام عالية ومتوسطة الأهمية.	5
	في المهام المشتركة أراجع مع زملائي للتأكد من توافقنا حول درجة الأهمية.	6
	أخصص وقتاً لمراجعة البريد الإلكتروني والاستماع إلى المكالمات الهاتفية المسجلة.	7
	لا أقاطع انهماكي في الأعمال الرئيسية بتنفيذ الأنشطة اليومية الروتينية.	8
	أحدد موعداً بيني وبين نفسي يومياً وذلك كوقت للتفكير وشفاء الذهن.	9
	الوقت المخصص للتفكير محدد عندما أكون في قمة نشاطي الذهني والبدني.	10
	أحافظ على الوقت المخصص للتفكير وأعتبره كمواعيدي مع رئيسي ذاته.	11
	لديّ قائمة من الأهداف المطلوب إنجازها، اتفق عليها مع رئيسي.	12
	عندما أكون في شك حول تلك الأهداف المطلوبة أعود للاسترشاد بقائمة الأهداف.	13
	أنظم مكتبي بما يمكنني من الحصول على أية مستندات أو معلومات بشكل ميسر.	14
	أنهي الاجتماع في الوقت المحدد له ولا أتأخر أو أتقدم عن ذلك.	15
	أطلع على البريد في أوقات أخصصها له بصفة دائمة في جدولي.	16
	أطلب من سكرتيرتي أن ترد على المكالمات غير المهمة وتتصرف بشأنها.	17
	قبل المكالمة أحدد بدقة ماذا أريد منها والمدة الزمنية التي يجب أن تستغرقها.	18
	أرتب مكتبي بما يسهل على الحصول على المستندات والملفات بسهولة.	19
	أعمل على الموازنة بين وقت التفكير في الحلول ووقت تنفيذ المهام.	20

مستل	العبارة	ملاحظة
21	أحاول ألا أجعل العمل ينسيني ما يجب عليّ نحو نفسي وصحتي.	
22	أرتب حقائب سفري وأمتعتي قبل السفر بوقت كافٍ.	
23	أضع خطط تنفيذ أسبوعية أو يومية تحدد تواريخ الإنجاز قبلها بوقت كافٍ.	
24	أطبق برنامج تخطيط ومتابعة المشروعات (PERT) في عملي.	
25	أحدد مقدماً تسلسل الأنشطة وعلاقاتها وتوقيت بداياتها ونهاياتها للمهمة ككل.	
26	أفوض تنفيذ المهام إلى من يعملون معي بما يمكن من تنفيذها كما يجب.	
27	أفوض تنفيذ المهام لمن يعملون معي بالطريقة التي تجعلهم راضين.	
28	إذا طلب رئيسي تنفيذ مهمة إضافية فإنني قادر على لفت انتباهه لما لديّ من عبء.	
29	لديّ القدرة على ترتيب المهام الموكلة إليّ حسب درجة أهميتها للمنظمة ككل.	
30	لديّ علاقات قوية مع الأفراد ومجموعات العمل الأخرى من حولي.	
31	علاقاتي تمكنني من معرفة المنافسين والمحيطين بي وترتيب أوليات مهامي.	
32	عندما أقرر عدم تنفيذ مهمة معينة لعدم الحاجة إليها بسرعة فلن أشعر بالقلق.	
33	ببساطة أشعر أنني أملك الحجة الكافية للدفاع عن وجهة نظري بخصوص التأجيل.	
34	أحرص على استغلال كل دقيقة من وقت الاجتماع بشكل موجب.	
35	أحدد مقدماً جدول أعمال الاجتماع.	
36	أؤكد من إعلام الأعضاء بموعد الاجتماع.	
37	أؤكد من أن الاجتماع معقود لأهداف محددة مقدماً.	
38	أستطيع أن أنفذ عملي دون مقاطعات الآخرين.	
39	أحدد أوقات معينة لفتح باب مكنتي لزيارات الزملاء.	
40	أحدد مقدماً عدد مكالمات الهاتف اليومية التي يجب أن أقوم بها.	
41	أشجع مساعدي على اختصار ما يرد في المستندات والتقارير.	
42	أتابع دون رقابة لصيقة ما قمت بتفويضه من مهام.	
43	أحاول ألا أجعل العمل ينسيني حقوق أسرتي وواجباتي الاجتماعية.	
44	أتعرف مقدماً على برامج الإذاعة والتلفاز وانتقي ما يهمني منها.	

# Questions & Answers



# Reference

Ricketts.C., Ricketts, J.C.,2011. **Leadership Personal Development and Career Success.** (3<sup>rd</sup>. Edition). Delmar Cengage Learning. OH-USA.