

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الفرات الأوسط التقنية

المعهد التقني / كربلاء

حقيبة تعليمية عن (إدارة الوقت)
للصفوف الثانية

قسم تقنيات إدارة المكتب

مدرس المادة

رحيم عبد محمد

النظرة الشاملة (:) Over View

أ- الفئة المستهدفة (Target Population):
طلبة المرحلة الثانية في قسم ادارة المكتب .

ب- مبررات الوحدة (Rationale):

لغرض التعرف على طبيعة العمل الاداري ،وكيفية ظهور الحاجة الى الوقت وتطوره بالشكل الذي نجده اليوم من اندر الموارد وعده احد ابعاد الميزة التنافسية التي تسعى اليها جميع المنظمات وفي مختلف المجتمعات لضمان تحقيق اهدافها المطلوبة ، وذلك من خلال ممارسة عدد من الاساليب بهدف استثمار الوقت وكيفية السيطرة عليها والعوامل التي تؤدي الى ضياع الوقت من وجهات النظر المختلفة.

ج- الفكرة المركزية (Central Ideas)

أولاً: التعرف على مفهوم ادارة الوقت

ثانياً: انواع الوقت

ثالثاً : الوقت ونظريات الادارة

رابعاً: الوقت ووظائف الادارة

خامساً:- كيف يرتبط موضوع ادارة الوقت بالتنظيم الاداري

د- أهداف الوحدة (Objectives):-

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الموضوعات قادراً على

1- يتعرف على مفهوم ادارة الوقت

2- يتمكن من معرفة انواع الوقت

3- يتعرف على علاقة ادارة الوقت بنظريات الادارة

4- يفهم علاقة ادارة الوقت بوظائف الادارة

الفصل الأول

مخطى الى ادارة الوقت

تفاصيل المفردات

الاسبوع

تفاصيل المفردات

الاول – الحادي عشر

- ادارة الوقت :- المفهوم ،الاهمية ،الانواع ،ادارة الوقت ونظريات الادارة ،العمليات الادارية ووظائف الادارة .
- كيف يرتبط موضوع ادارة الوقت بالتنظيم الاداري (الادارة بالاستثناء)
- تسجيل الوقت وتحليله , الاهداف , الاهمية
- سجلات الوقت , انواع السجلات
- تحليل الوقت
- تحليل الانشطة لاستخدام مصفوفة المستعجل والمهم
- تحديد الاهداف والاولويات , اهمية وضع الاهداف , تدوين الاهداف الجيدة
- وضع الاولويات
- المعايير التي تحكم تخصيص الوقت
- الاهداف الشخصية والمهنية والتنظيمية

اختبار الفصل الاول الاختبار القبلي

1- ماذا يقصد بإدارة الوقت وما هي انواع الوقت :- هي عملية مستمرة تتطلب الرغبة والتطوير .
اما انواع الوقت :-

- ا- الوقت الانتاجي ب- الوقت التحضيري ج- الوقت الابداعي د- الوقت غير المباشر
- 2- علاقة ادارة الوقت بنظريات الادارة باعتبار الادارة حركة وزمن او عمل ووقت :-

1- نظرية الادارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور 2- نظرية العلاقات الانسانية

3- نظريات الحديثة للتنظيم منها اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية

3- تشمل الادارة عددا من الوظائف اهمها :-

أ- التخطيط ب- التنظيم ج- التوجيه د- القيادة والتحفيز ه- اتخاذ القرارات والرقابة

4- ماذا يقصد بتطبيق مبدأ الادارة بالاستثناء :- الاتجاه نحو تفويض السلطة والذي يعمق مبدأ او مفهوم التخصص وتقسيم العمل ومن شأنه ان ييسر قيام كل مستوى اداري بمهامه لكسب الوقت .

5- يرتبط موضوع ادارة الوقت بنواحي عدة منها -

1- تحديد مهام واختصاصات العاملين . 2- تقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل .

3- تحديث وتبسيط اجراءات العمل المتبعه لاستبعاد غير الضروري .

4- توفير البيئة التنظيمية (المادية والاجتماعية) المحابية للعمل .

هي عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير كما تتطلب تحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل انها عملية مستمرة متصلة يمكن تجزئتها الى العمليات الفرعية او الخطوات التالية :- .

- 1- التعرف :- على كيفية قضاء الوقت , واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة .
- 2- تحليل سجلات الوقت للتعرف على الانشطة التي تأخذ الكثير من الوقت من غير ان تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة بدرجة تتناسب مع ما انفق عليها من الوقت .
- 3- التقييم الذاتي . وهذا يتضمن تقييم القدرات , وما يستطيع القيام به , وما يتطلب القيام به لتحقيق الاهداف
- 4- تحديد الاهداف والأولويات .
- 5- اعداد خطط عمل لتحقيق الاهداف .
- 6- تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمني محدد .
- 7- تبني اساليب وحلول ملائمة لمواجهة افات الوقت .
- 8- المتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير .

برز وبشكل واضح في اوائل هذا القرن اهمية للوقت اذ ما من عمل يؤدي إلا كان الوقت الى جانبه وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد فاهتمت نظريات الإدارة العلمية بدراسة الحركة والزمن وبعدها نظرية العلاقات الانسانية التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الافراد بعضها مع البعض وعلاقاتهم مع رؤسائهم داخل المنظمة وخارجها ثم جاءت النظريات الحديثة منها نظرية اتخاذ القرارات البيولوجية فأفادت من النظريات الادارية السابقة وأضافت اليها وطورت من مفاهيمها واحتلت زمن مكانا بارزا فنظرية اتخاذ القرارات استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج وافترضت النظرية البيولوجية ان المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتيا ثم يموت .

الوقت ووظائف الإدارة

تشمل الإدارة عددا من الوظائف أهمها :- التخطيط , التنظيم , التوجيه , اتخاذ القرارات , الرقابة .

- 1- التخطيط :- وهو الذي يربط بين اجزاء العملية الادارية ويرافقه الزمن في كل عملياته ويشمل النشاطات الادارية المتعاقبة والمتسلسلة كما يحدد كل مرحلة من مراحل التنظيم والتوجيه زمنا لبدايتها ونهايتها وعلى العاملين ان ينجزوا اعمالهم ضمن الخطة الزمنية التي تراعي التسلسل الزمني وتتناسب مع المراحل المحددة وهنا نقطة البداية في تطبيق ادارة الوقت بشكل فعال ليعرف الاداري خطته والطريق الذي يسير عليه والهدف الذي يسعى الى تحقيقه ولزيادة فاعلية الاداري في وضع الاهداف الجيدة نورد بعض المقترحات :-
 - ا- ان تكون الاهداف واضحة وصريحة ومعلومة لدى جميع العاملين .
 - ب- ان تكون الاهداف مكتوبة فكتابة الاهداف تساعد على توضيحها للمعنيين وتساعد على تقييم الاداري باستمرار .
 - ج- تتميز الاهداف بواقعيته وقابليتها لتحقيق وفي حدود الامكنة والموارد المتاحة وتماشيا مع القوانين والأنظمة المعمول بها واتفاقها مع القيم التي تؤمن بها .

ادارة الوقت وعلاقته بوظائف الادارة

1

د- ان تكون الاهداف دقيقة ومحددة وقابلة للقياس حتى يمكن تقييم درجة تحققها في نهاية فترة الخطة .

هـ- ان تكون الاهداف مقبولة لدى العاملين في المنظمة .

ن- وضع جدول زمني للأهداف وان تكون الاهداف منسجمة مع بعضها البعض .

2- التنظيم :- يقلص الزمن المطلوب للإنتاج ويعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها اهمية للوقت في التنظيم مثل / التفاهم والمحبة والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين / الميل الى التعامل والولاء للجماعة / ايجاد الظروف المناسبة / تنظيم العمل / التنسيق الكامل بين اجزاء المنظمة .

3- التوجيه :- الموجه يجب ان يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وظروف المنظمة .

4- اتخاذ القرارات :- ان عملية اتخاذ القرار تحتاج الى فترة زمنية معينة ولا شك ان اختلاف نوعية المشكلات واختلاف طبيعة القرارات في المستويات الادارية له تأثير على الوقت المحدد لاتخاذ القرار تبعا لاختلاف النمط القيادي في المنظمات

5- الرقابة :- وتعني الكشف عن الاخطاء او منع وقوعها في الوقت المناسب ويطول زمن الرقابة اذا كانت اجراءاتها شديدة وصارمة وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد .

اولا- تسجيل الوقت :-

اهداف تسجيل الوقت وأهميته / ان تقييم الوقت لعمل المدير يقوم على ركائز اساسية :-

- هل يحصل على النتائج المطلوبة في الوقت المتاح

- هل يعرف ما هو مطلوب منه

- هل يستطيع تحديد اولوياته

- هل يعرف المواعيد النهائية التي يجب ان يتم فيها العمل

- فان العلاج لما يشكو منه المدير يبدأ من تسجيل الوقت فهو ليس بدعة ولا هو اختراع معقد بل هو اسلوب سهل ومتبع في كثير من المجتمعات الادارية فان التسجيل يعطي اجابة واضحة عن كيفية قضاء المدير لوقته .

- الفلسفة الاساسية التي يبني عليها تسجيل الوقت تقوم على ركنين اساسيين

1- الركن الاول :- ان اميرين يجهلون طبيعة مشكلات وقتهم

2- الركن الثاني :- التكلفة المالية التي تتحملها المنظمة للوقت كبيرة بأي معيار .

- ماذا يتضمن تسجيل الوقت :- يتضمن رصد كل الانشطة التي يمارسها المدير لفترة ومنية معينة والوقت الذي يستغرقه كل نشاط لهذه الفترة وتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط

- متطلبات التسجيل :- فان التسجيل يتطلب الصبر والأمانة في تحليل النتائج واستعدادا حقيقيا في استخدام طرق مختلفة التي فيها المدير في العمل .

- الهدف من التسجيل / هو تحديد الاهمية النسبية لكل نشاط , ابراز الانشطة غير المهمة والأنشطة المهمة بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير وزيادة الوقت المخصص للأخرى بهدف التعرف على مضيعات الوقت .

- متى يتم التسجيل / على الرغم من عدم وجود اجابة معيارية فان التسجيل لابد ان يستمر الى ان يصل المدير تالى اعتقاد مفاده ان الفترة التي جرى التسجيل خلالها تعتبر فترة زمنية ممثلة لوقت المدير .

-من المسؤول عن عملية التسجيل

-يمكن ان يتم التسجيل من قبل الدير نفسه او ان يقوم به شخص اخر في المنظمة ومن مزايا قيام المدير بالتسجيل بنفسه , دقة البيانات المتجمعة بسبب معرفة المدير لما يفعل بم في ذلك المناقشات السرية التي يجريها والنشطة الخاصة التي يقوم بها .

ثانيا :- سجلات الوقت :- وتقسم الى /

1- السجل اليومي للوقت .

2- سجل ملخص او (مجمع) للوقت .

3- سجلات الوقت الخاصة .

ان تسجيل الوقت وحده لا يحل المشكلة ولا كنه يوضح كيفية استخدام الوقت ليصار الى اعادة تنظيمه وهي الخطوة الاولى بعد التسجيل للتعرف على الانشطة غير المنتجة التي تستنفذ الوقت فإذا كان تسجيل الوقت وتحليله يتيح للمدير مراجعة استخدامه لوقته وإعادة توزيعه فان هذه المراجعة لا تجدي نفعا وعلى صعيد السيطرة وبناءا على ذلك يتوقع الوصول من تحليل الوقت الى مايلي :-

- 1- التعرف على الانشطة التي لاحاجة للمدير ان يقوم بها
 - 2- ما هي المهام التي يقوم بها المدير حاليا ويستطيع تفويضها للآخرين
 - 3- ماهي الانشطة التي تؤدي الى ضياع وقت المدير ويستطيع السيطرة عليها وما هي الانشطة التي يقوم بها وتؤدي الى ضياع وقت المرؤوسين
- ان حل هذه المشكلة مسؤولية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس فيقع على عاتق المرؤوس وضع بدائل منها :-
- أ- اعداد وصف واقعي وعلمي للوظيفة التي يشغلها
 - ب- تسجيل وتحليل الوقت الذي يستغرقه كل نشاط من أنشطة الوظيفة .
 - ج- التقدم ببعض المقترحات المناسبة لتوفير الوقت وعرضها على الرئيس لمناقشتها .

تحليل الأنشطة باستخدام مصفوفة المستعجل والمهم

يكتسب النشاط قيمته من اسهامه في تحقيق الاهداف فكلما كان اسهامه كبيرا كانت قيمته عالية وكان اكثر اهمية , ان المشكلة التي تواجه المدير عادة هي ان يعيش في توتر وقلق فيما بين ما هو مستعجل وما هو مهم من الأنشطة

غير مهم مهم

مستعجل

1

3

غير مستعجل

2

4

يشير المربع لأول من المصفوفة الى ان الأنشطة الواقعة فيه مهمة ومستعجلة , ويرغب الجميع في ان يكون عدد هذه الأنشطة قليلا .

والأنشطة في المربع الثاني مهمة وغير مستعجلة , ونمثل على ذلك بأنشطة التدريب والتخطيط , ولكونها غير مستعجلة ويمكن تأجيلها فان الوقت المنصرف عليها قليل

– ويشير المربع الثالث الى ان الأنشطة الواقعة فيه غير مهمة ومستعجلة , وهي في هذه النظرة تستهلك جزءا كبيرا من الوقت بالرغم من اسهامها في تحقيق الاهداف . ونمثل على ذلك بالهواتف والزوار .

– ويشير المربع الرابع الى ان الأنشطة غير مهمة وغير مستعجلة .

تحديد الاهداف والأولويات

اهمية وضع الاهداف :- ان وضع الاهداف واضحة هي المقدمة الاولى لحسن توظيف الوقت المتاح ومن خلال الاهداف يمكن للمرء ان يقيم ما اذا كان النشاط بعينه يمثل توظيفا احسن للوقت من غيره من الانشطة فالأهداف عنصر اساسي لتحقيق الاستقرار الشخصي فهي المفتاح الرئيسي لأي جهد رشيد وهي المحور الاساسي للعملية التخطيطية .

هرمية الاهداف :- ان شرط الهرمية والانسجامية بين الاهداف امر لايجوز التضحية به فالاهداف طويلة المدى تبنى على الاهداف قصيرة المدى وان تحقيق الاهداف مرتبط بالمدى الزمني قدر الاستطاعة .

— تدوين الاهداف الجيدة :- ان وضع اهداف محددة ليس امرا سهلا فتدوينها مهارة شأنها شان أي مهارة اخرى يمكن تطويرها والهدف الجيد يحمل في طياته بذور تنفيذه وإمكانية تحقيقه وثمة عدد من المعايير يمكن استخدامها لوضع الاهداف الجيدة من اهمها :-

أ- ان يتم وضع الاهداف من قبل الفرد المعني .

ب- ان تكون الاهداف مكتوبة

الأهداف والأولويات

ج- ان تكون الاهداف واقعية وممكنة التحقيق

د- ان تكون الاهداف محددة وقابلة للقياس

هـ- ان تتضمن الاهداف جداول زمنية لتحقيقها , اذ بدون الجداول تظل الاهداف حبرا على ورق تحت وطأة ضغط العمل اليومي .

و- ان تكون الاهداف منسجمة , وفي غير ذلك فان تحقيق بعضها قد يحول دون تحقيق بعضها الاخر .

– وضع الاولويات :- ان معظمنا يملك شبكة من الاولويات الغامضة وتستخدم كلمة اولوية هنا لتدلل على مشروع مهم ذات علاقة بالوظيفة التي تشغلها او انها شئ ذو اهمية معينة او انها شئ ينفذ قبل شئ اخر اذن فان وضع الاولويات يقع في قلب ادارة الوقت ومن هذا نستنتج وبكلمات مختصرة وسهله ان

الاولوية :- هي شئ ما يتطلب اهتماما قبل غيره او انها بديل يتقدم على غيره من البدائل ولكي تنتقل الاولوية من دائرة التمني والأمل الى دائرة الفعل فإنها تتطلب قرارا للقيام بها , ووقتا يخصص لتنفيذها

المعايير التي تحكم تخصيص الوقت

- أ- **القرب من الموعد النهائي :-** كلما اقترب الموعد النهائي زاد احتمال قيامك بالانشطة الضرورية لمواجهة هذا الموعد فنحن نقوم ببعض اعمالنا ونصل غالبا الى افضل اداء لها عند ضغط المواعيد .
- ب- **الوقت المتاح :-** ان استخدام الوقت المتاح كمعيار لتخصيص الوقت يؤدي الى ضياع كثير من الوقت .
- ج- **درجة الاستمتاع :-** هناك مهام يستمتع بأدائها المرء ومهام لا تجلب له هذه المتعة في الاداء .
- د- **وقت الوصول :-** ان اداء المهام وفقا لقاعدة وصولها يمكن ان يكون مناسباً في ورشة لتصليح الاحذية ولكنه يظل معياراً غير مناسب للمدير الذي يخطط لان يكون فعالاً .
- هـ- **درجة المألوفية :-** يرغب الناس في ان يعملوا المهام المألوفة لديهم ويفضلونها على المهام غير المألوفة
- و- **طلبات الاخرين :-** الرئيس يملك تأثيراً اكثر من غيره على الموظف من حيث كيفية توظيفه لوقته .

تقاس قيمة أي نشاط عادة بمدى اسهامه في تحقيق الاهداف , والأنشطة التي تقود الى تحقيق اهداف مباشرة اكثر اهمية من غيرها . وتختلف الاهداف الشخصية عن التنظيمية في ان الاخيرة يتم تحديدها بمنطق وحرص كبيرين , وتتم مناقشتها مع الاخرين , وتعريفها بدقة , ويتم الالتزام بها عقلانيا في حين ان الاهداف الشخصية تكون اهداف خاصة , ويكون الالتزام بها عاطفيا , ولاتعني شيئا مهما إلا للشخص نفسه , وبالتالي فان التناقض بين الاهداف الشخصية والتنظيمية انما هو تناقض بين ما يمثل التزاما عاطفيا وما يمثل التزاما عقلانيا , والخلاصة ان مشاركة المرؤوسين في وضع الاهداف تزيد من التزامهم . ان الاهداف والأولويات تقود الى الانجاز , وعندما يحقق المدير الأنشطة المهمة فانه يصبح مدمنا على الانجاز , ان الوصول الى الاهداف التخطيطية يشجع على المضي لتحقيق اهداف اخرى قد ينظر اليها احيانا بأنها غير قابلة للتحقيق .

ان قليلا منا يخصص وقتا كافيا للتخطيط . وتزداد اهمية التخطيط كلما صعدنا في السلم الاداري والمدير في أي مستوى اداري كان لا يستطيع تحقيق الاهداف بدون تخطيط , ولاننا نخفق في التخطيط فنحن نعتقد بأنه ليس هناك عمل سهل , وان كل عمل يأخذ وقتا اطول مما يجب , فالناس الذين يخططون يواجهون مشكلات اقل من الذين لا يخططون , يميل بعض المديرين الى اتباع اسلوب ((الادارة يوما بيوم)) حتى يكاد يتلاشى الوقت المخصص للتفكير ويتعاضم على حسابه الوقت المخصص للتنفيذ فيلجأون الى القيام بالمهام الروتينية مما يؤدي الى ان كثيرا من الاولويات لا تعطى الاهمية اللازمة ويحول ذلك بين المدير والفعالية لان الفعالية تعني عمل الاشياء الصحيحة بصورة صحيحة .

تاتي اهمية التخطيط من اعتبار اساسي مفاده ان :-التفكير بهدف اتقاء الازمات والحيولة دون الاستسلام لتدفق المهام من الخارج دون فرز لأهميتها , وصولا الى الفعالية المطلوبة , اما اذا تحققت نتائج جيدة بدون تخطيط فهذا وليد صدفة وليس نتيجة للإدارة الجيدة .

ان كل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاث او اربع دقائق في التنفيذ وان قضاء سبع ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة لها احسن وأفضل من قضاء سبعة ايام عمل بدون اهداف , ان ملكة التفكير هي واحدة من اعظم القدرات التي يتمتع بها الانسان فالإنسان هو ما يفكر , لسنا نقف عادة وقفة ايجابية تجاه التخطيط فالناس يميلون كما ذكرنا الى اشغال انفسهم بما هو عاجل من المهام على حساب ما هو مهم او ما يسميه ماكنزي ((طغيان المستعجل)) اما اسلوب المبادرة او المواجهة فهو يتطلب شيئا من التخطيط و التفكير وهو ما لا نحبذة في الغالب .

يسعى الناس الى اشباع حاجاتهم ومنها حاجة الشعور بالانجاز او الانتهاء من المهام , فنتائج التخطيط لا نلمسها إلا بعد فترة زمنية وربما لانلمسها ابدا .

يعمل التخطيط على تجسير الفجوة بين ما هو قائم فعلا او ما نحن عليه الان وبين ما نستهدف تحقيقه انه اسلوب يصل المستقبل بالحاضر ومع ذلك فنحن لا نحبذة لأنه نشاط معقد يتطلب تفكيرا في المستقبل بطريقة منظمة , وتنبؤا بالأحداث المتوقعة , واستشرافا للمستقبل .

اذن تخطيط الوقت فيه قدر اكبر من الصعوبة لأنه يعني وضع اطار مسبق للوقت

ان نقطة البدء في تخطيط الوقت هي تحديد الاهداف بدقة ووضوح للأسبوع التالي وان يتم ذلك في نهاية الاسبوع الذي سبقه وهناك بعض الاسئلة التي لابد للمدير ان يسأل نفسه عنها هي :-

1- ماذا يجب ان اعمل :- على المدير ان يتذكر انه لا يستطيع ان يقوم بهدف ما فالهدف هو نتيجة انشاط يتحقق من خلال الوقت .

2- متى يجب ان اعمل :- أي يتم القيام بالانشطة لابد من ادراك ان هناك ترتيبا للقيام بها فان التنفيذ لا يخلو من الصور المختلفة لضياح الوقت

3- اين يجب ان يعمل :- أي يجب ان تنفذ الانشطة لابد من التأكيد ان لذلك تأثير مباشر على تحقيق الاهداف .

4- من الذي يجب ان يفعل :- يجب ان يقوم بالمهام فان التفويض الفعال يساعد المدير ان يكون تخطيطه ناجحا وان يقوم بنفسه وما الذي يقوم به الاخرين .

5- ما هي الاولويات :- ان وضع الاولويات امر مهم فالخطط لن تنفذ احيانا كما تم تدوينها بسبب عوامل البيئة المتسمة في التعقيد والتغيير فالتغيير يتم على اساس الاولوية .

6- ما هو مقدار الوقت المستغرق :- ان معظم الناس لا يملكون حكما دقيقا للوقت الذي يستغرقه اتمام النشاط ويضعون في غالب الاحيان وقتا اقل لتنفيذ الانشطة .

فالمدخل المناسب لتخطيط الوقت هو ان تجزا الاهداف الاسبوعية الى أنشطة وان يحدد الوقت اللازم لكل نشاط وفق لخطة . فان الخطة الاسبوعية تمكن المدير من مواجهة المشاكل بإعادة مراجعة الخطة وتأجيل تنفيذ بعض الانشطة , فان الخطة الاسبوعية هي حجر الاساس في أي إستراتيجية للسيطرة على الوقت , فان السبب في الاخفاق في بلوغ الاهداف هو سوء الاعداد فكثير من لمديرين يعدونها بشكل فيه قدر كبير من الارتجالية وتكون محصلة ذلك لا تتضمن اولويات وتقديرات عن الوقت الذي تستغرقه هذه الانشطة وترحيل كثير منها الى الاسبوع التالي .

وذلك للأسباب التالية :-

- 1- ان تحضير الخطة لليوم التالي يتيح للمدير مراجعة ادائه اليومي من خلال معرفة ما تم انجازه بشكل ملائم وما لم ينجز من خلال معرفة الاشياء القابلة للسيطرة وغير القابلة لها .
- 2- ان الخطة المعدة مسبقا تشجع المدير على البدء في التنفيذ بمجرد النظر اليها ومطالعتها سيجد نفسه جاهزا للبدء في العمل .
- 3- ان الخطة المعدة مسبقا تحول بين المدير وبين مصائد الانشطة التي تقتحم عليه مكتبه وتفرض عليه فعليه اعادة الجدولة بما يضمن تنفيذ الانشطة لاحقا .
- 4- فان الخطة المعدة مسبقا تحمي المدير من القفز كالفراشة من نشاط الى اخر وعليه ان التخطيط للوقت عامل اساسي في نجاح ادارة الوقت ويحقق النتائج المتوقعة فمن خلاله يمكن السيطرة على اكثر الموارد اهمية الى الوقت .

جدولة الأنشطة

تأتي جدولة الأنشطة لتجيب عن سؤال (متى) وعند الجدولة لا يستطيع المدير ان يتجاهل قانونين اساسيين في هذا المجال الاول , قانون باركنسون الذي يقضي كما سبق ان ذكرنا بان العمل يتمدد ليملاء الوقت المتاح لانجازه . وهذا يعني ان المدير اذا سمح بوقت كثير للمهمة فإنها ستأخذ كل الوقت المسموح به , اما القانون الثاني فهو قانون مورفي الذي يقضي بان كل مهمة تحتاج الى وقت اكثر مما نظن , وهذا يعني ان المدير اذا لم يحدد وقتا مناسباً للمهمة فإنها ستأخذ وقتاً أطول مما تحتاج اليه , وبالتالي فان التحدي امام جدولة الأنشطة يتمثل في ان يسمح المدير بوقت كاف (ولكن ليس بوقت كبير) للتنفيذ .

تقوم الجدولة على اعتقاد اساسي مفاده ان هناك وقتاً ومكاناً لكل شيء , وإنها تسمح باختيار الوقت والمكان المناسبين للقيام بالأنشطة . انها تتيح للمدير ان يعمل بصورة هادفة وليس بصورة عشوائية , ويتيح له بالتالي , تحقيق انجازات اكبر في وقت اقل , مما يعمل على توفير جزء من الوقت يمكن استثماره للقيام بانشطة اخرى مهمة ايضا .

مع ان كثير من المديرين يعتقدون ان الجدول الزمني مرادف لقائمة الاشياء التي يجب ان تعمل , فالقائمة تتضمن بنود الانشطة التي يجب ان تنفذ في يوم محدد مع اولويات مناسبة , ووقتا محددًا لانجاز العمل أي انها لم تعرض لتدفق الانشطة وتوقيتها وهنا يأتي دور الجدولة .

المرونة

ان اهم ما يجب ان تتصف به الجدولة عامل المرونة وبالرغم من اهمية هذا العامل , فان كثيرا من المديرين لا يراعونه ويقومون بتخصيص كل دقيقة في اليوم , بمعنى توزيع وقت العمل الرسمي بكامله على الانشطة مع مراعاة التوقف ومثل هذا الضرب من الجدولة فشله مؤكد , لان المدير لا يستطيع ان يسيطر على كل وقته وتعتمد المرونة على عدة عوامل تتطلبها الوظيفة هي :-

- 1- كلما زاد عدد زملاء العمل وزاد تفاعل المدير معهم كانت نسبة المرونة المطلوبة اكثر .
- 2- الانضباط الذاتي , فإذا ما كان المدير منضبطا في عاداته فانه يحتاج الى مرونة اقل من نظيره غير منضبط .
- 3- مناخ العمل المادي من ضوضاء ونحوها يؤثر في نسبة المرونة المطلوبة .
- 4- كلما كان مكتب المدير منعزلا عن مكاتب الاخرين , كانت نسبة المرونة المطلوبة اقل لان المقاطعات تكون اقل .

إذا اردت ان تعمل شيئاً فلا بد من ان تجد له حيزاً من الوقت , وإيجاد الحيز يتم من خلال الدولة الواقعية .

على انه من المفيد ان نؤكد هنا مرة اخرى ان المدير لا يستطيع ان يسيطر على كل شيء ولو حرص , فهناك كثير من الاشياء لاتقع تحت سيطرته وبالتالي اذا استطاع المدير ان يسيطر على ربع وقته او نصفه فهو مدير جيد , وتبقى القاعدة الاساسية العامة وهي ان يسيطر المدير على الوقت الذي يستطيع ان يسيطر عليه وتمثل الاقتراحات التالية ادوات مساعدة لكي يعمل المدير في هذا الاتجاه :-

1- وضع الجدول مدوناً لان تدوينه يزيد من التزام المدير تجاهه ويساعده على تذكره .

2- جمع العناصر ذات العلاقة معا من ذلك كتابة المذكرات والرسائل وإجراء الاتصالات الهاتفية دفعة واحدة .

3- تخصيص وقت للتفكير بالجدول فالتفكير لا يؤدي احداً وان يعمل على تنمية عادة التفكير لديه .

4- التركيز على الاهداف فإذا ما واجه المدير شيئاً غير متوقع عليه ان يقف لحظة ويفكر في مدى اهميته ويركز على مدى اهمية المهام التي تواجهه بشكل غير متوقع في تحقيق الاهداف .

5- تكليف احد الموظفين المتاحين بجدولة الانشطة لغرض تدعيم الموضوعية وإفساح المجال للمدير ليقول (لا)

6- تضمين الجدول (ساعة هدوء) بحيث لا يتم فيها اتصال ولا حديث غير ضروري ولا مقاطعات بهدف التركيز على الانشطة المهمة .

7- تحضير الجدول قبل الوصول الى المكتب يقلل من احتمالات الوقوع في مجال رد الفعل .

8- ترتيب بنود الجدول وفق الاهمية فالهدف الرئيسي يتقدم على غيره .

مضيعات الوقت وكيفية السيطرة عليها

مضيعات الوقت:- هو مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمان والأمكنة والأشخاص . وهو نشاط يأخذ وقتا غير ضروري , او يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة , او انه نشاط لا يعطي عائدا يتناسب والوقت المبذول من اجله . ان النظرة الشاملة (لمضيعات) الوقت تقضي الالتفات الى مايلي :-

- 1- يعتبر أي نشاط مضيعا للوقت اذا ما اعتبرته وأدركته انت كذلك .
- 2- كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك .
- 3- ان سبب جميع (مضيعات الوقت هو انت او الآخرون او انت والآخرون فالوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج الى من يضيعه .
- 4- بالرغم من ان جميع مضيعات الوقت من الممكن تبريرها كالقول ((ان الامر ليس من مسؤوليتي)) او ((ان المجتمع يفرض هذا))

أ- العوامل بشكل عام كما اوضحها داركر

- 1-- سوء الادارة وعدم كفاية التنظيم : الادارة السيئة تؤدي الى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير
- 2- تضخم العاملين : تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب الى ضياع الوقت .
- 3- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول : يجب على المدير ان يحرص على تقليل عدد الاجتماعات الى الحد الادنى كم عليه ان لا يدعو للمشاركة فيها إلا الاشخاص المعنيين فقط .
- 4- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال : تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير وبالتالي , فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات او نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة .
- 5- الزيارات المفاجئة , والاجتماعات غير الناجحة , والتردد في اتخاذ القرارات , والخوف من ارتكاب الاخطاء , والتفويض غير الصحيح , وسوء ترتيب الاولويات , والمقاطعات اثناء العمل , والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة .
- 6- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات .
- 7- البدء في تنفيذ اية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها , والانتقال الى مهمة جديدة قبل انجاز المهمة السابقة , والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الاهمية .

ب - العوامل والعمليات الادارية كما اوضحها ماكنزي

1- التخطيط

2- التنظيم

3- التوظيف

4- التوجيه

5- الرقابة

6- الاتصال

7- اتخاذ القرارات

ج- العوامل ومسح معهد هاملتون

في مسح اجراه معهد ((الكسندر هاملتون)) تبين ان (المقاطعات) تحتل المرتبة الاولى في الاهمية , وتليها الاجتماعات غير الفعالة , والمكالمات الهاتفية الكثيرة .

اجريت العديد من الدراسات الميدانية في الدول العربية , وكانت مضيعات الوقت من بين الموضوعات التي تمت مناقشتها وإذا كان المجال لايتسع لتبيان خلاصة ما توصلت اليه هذه الدراسات في هذا المجال , فإننا نكتفي بالإشارة الى احداها , ففيها ما يمكن اعتباره قاسما مشتركا لما توصلت اليه هذه الدراسات .

اوضحت الدراسة التي اجراها ((محمد شاكر عصفور)) على مستوى الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ان اهم (مضيعات) الوقت كانت على النحو التالي

معدل الوقت الضائع اسبوعيا

(61,8) دقيقة

(35,4) دقيقة

(49,4) دقيقة

(46,6) دقيقة

(75,5) دقيقة

(42,5) دقيقة

(132,5) دقيقة

اهم مضيعات الوقت

-تأخر في الصباح عن العمل الرسمي .

-- مكالمات هاتفية لإغراض خاصة .

-- قراءة المجالات المتعلقة بالعمل .

-- تناول الشاي والقهوة .

-- مراجعة المستشفى .

-- مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام .

-- (مضيعات) اخرى

تعتمد الادارة الفعالة للوقت على تخطي الوقت وعلى قدرة المدير على اتخاذ اجراءات ايجابية لمواجهة (مضيعات) الوقت . وبالتالي فان تخطيط الوقت اذا لم يصاحبه اتخاذ اجراءات ايجابية للحيلولة دون ضياعه , يصبح بلا معنى .

ان التحديد الدقيق للأهداف هو الخطوة الاولى للتغلب على مضيعات الوقت , اذ بدون اهداف محددة لا وجود لمضيعات الوقت , ذلك ان كل نشاط يصبح كغيره من الانشطة . ان الاهداف وما يريد ان يصل اليه المدير هي التي تشير بإصبع الاتهام الى ان هذا النشاط مضيع للوقت ام لا , وبكلمات اخرى انه ليس هناك تعريف مطلق لمضيع الوقت , فهو مسألة نسبية , فما هو مضيع للوقت بالنسبة لشخص ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص اخر , ويمكن تقسيم (مضيعات الوقت الى قسمين :- (مضيعات) خارجية , وأخرى داخلية , فإما (المضيعات) الخارجية فمصدرها الناس (الاسرة , العملاء) او الاشياء (مثل القراءة وكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير) وهي على اية حال خارجة عن سيطرة المدير . وإما المضيعات الداخلية فمصدرها داخلي ومن الصعب التغلب عليها , وتتضمن عادة التسويف والاجتماعات وضعف التخطيط وعدم القدرة على قول ((لا))

ان كل مدير يضيع وقتا , ولكنهم لا يستوون فهناك مدير يحقق نتائج وآخر لا يحقق شيئا .

ان كثيرا من المديرين لا يرغبون في التعرف على (مضيعات الوقت بهدف التخلص منها , لان هذا الامر يتطلب التغيير والتغيير لا يتم بسهولة فهو يستلزم مراجعة العادات الشخصية والوظيفية .

الخطوات الأساسية للمنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت

- 1- جمع البيانات **Obtaining data** :- ان فهم طبيعة (مضيعات) الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة فليس كافيا الاعتراف بان الزائرين مثلا يمثلون مشكلة بل لابد من التعرف على عددهم وأسباب الزيارة وظروفها .
- 2- التعرف على الاسباب المحتملة **identifying** لابد من تحديد الاسباب المحتملة لكل مضيع من هذه المضيعات فهل هو المدير نفسه ام الآخرون ام البيئة .
- 3- وضع الحلول الممكنة **Developing possible solutions** :- وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقت على حدة ووضع الحلول الممكنة للقضاء عليه .
- 4- اختيار اكثر الحلول جدوى **Selecting The Most feasible solution** :- ويتم ذلك بتقييم كل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت لاختيار افضل هذه الحلول وأكثرها فعالية .
- 5- تنفيذ الحل المختار **Implementing The solution** :- عند اختيار الحل الافضل 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 اضحى مؤكدا ان كل مدير يواجه مشكلات في ادارة الوقت , ومع ان هذه المشكلات تختلف في درجة حدتها ومدى الحاحيتها من ادارة الى اخرى ومن مجتمع الى اخر ويمكن القول بان هناك عشرة مضيعات للوقت تشترك فيها مختلف الادارات في مختلف المجتمعات ولكن مع اختلاف يسير قد يبرز هنا او هناك , ويعبر عن مستوى حدة هذه المشكلة او تلك . ان هذا الاختلاف وهذا التمايز من ادارة الى اخرى ومن مجتمع الى اخر قد انعكست اثاره على المقترحات المطروحة للتعامل مع مشكلات الوقت . فإذا كان المدير في ادنى درجات الاصرار وفي اعلى درجات التحفظ ومقاومة التغيير قد يأخذ بعض تلك المقترحات ويترك بعضها الاخر . وبإمكان المدير ان يسيطر على كثير من (مضيعات) الوقت اذا ما اختار ذلك . وهذه المقترحات هي كما يأتي

بينت احدى الدراسات الامريكية الحديثة ان المدير التنفيذي يقضي مع الزائرين (ومعظمهم من المرؤوسين) ثلاث ساعات ونصف الساعة في المتوسط يوميا وقد تبدو المشكلة في بينتنا الادارية العربية اكثر حدة فكيف يمكن ادارة الزيارات ؟ ولأجل السيطرة على هذه المشكلة يمكن اتباع مايلي :-

1- ليعمل المدير وفق اتجاهاته عند حدوث (المقاطعات) ولينظر اليها ببساطة انها جزء من وظيفته .

2- القاء نظرة على المكتب وترتيبه بما يتناسب مع اهداف المدير ويساعده على تحقيقها .

3- ليسمح المدير عندما يخطط لوقته ببعض (المقاطعات) , وليقم بوضع قائمة بالأولويات , واستثناء الانشطة الغير ضرورية , والاكتفاء بما هو ضروري .

4- عدم دخول المدير في مناقشات غير ضرورية او نصائح شخصية او اعتذارات او تعليقات طويلة عند زيارة شخص ما له في مكتبه .

5- عدم قيام المدير بتحليل تصرفات وأفعال الآخرين .

6- عدم الترحيب بكموث الزائر فترة طويلة وفي حالة وجود سكرتير فليقم بتنظيم استقبال الزائرين .

7- التحدث مع الزائر وقوفا .

8- التعامل بطريقة لبقة مع الزائرين المزعجين .

9- الصراحة والوضوح فيما يفضل المدير ويرغب في الحديث عنه من موضوعات .

10- ان لا يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح على اطلاقها .

11- ان يطلب المدير ممن يريد ان يدخل عليه في مكتبه ان يقرع الباب .

12- ان يحرص المدير على ان لا يقيم علاقة مع نمطين من الناس .

13- ان لا يدع المدير الآخرين ينقلون اليه مشكلاتهم .

14- ان يخصص المدير وقتا معيناً لمقابلة المرؤوسين الذين يرغبون في مقابلته .

15- ان يطلب المدير من كل من يود ان يزوده بملخص سريع عن ما يرغب في مناقشته معه .

16- ان يحاول المدير العثور على مكان هادئ .

17- تحديد جدول الاعمال .

18- التوافر بشكل ايجابي ومنتج عند الحاجة .

19- وضع حدود للوقت عند مناقشة المرؤوس في موضوع يرغب في مناقشته .

20- ان يتعلم المدير ان يقول ((لا)) عندما يسأله احد من الناس طالبا منه جزءا من وقته

ثانيا // الهواتف

يستخدم الهاتف عادة لتحقيق اهداف معينة , ويكون حينئذ اكثر فعالية من اية وسيلة اتصال اخرى ولكن كثيرا ما يكون وسيلة لإضاعة الوقت , يمكن ان يكون الهاتف لعنة للإدارة ويمكن ان يكون رحمة لها , وبالتالي فليست القضية هنا ان يكون الهاتف او لا يكون بل كيف يمكن ان نجعل منه أداة فعالة لتحقيق الاهداف , وهناك عدة مقترحات لاستخدام الهاتف وزيادة فعاليته منها :-

- 1- لتوفير خطوات او مراحل معينة او لتجنب السفر .
- 2- لجمع المعلومات التي تكون الحاجة اليها فورية .
- 3- لبث او نشر معلومات تكون الحاجة فورية لبثها او نشرها .
- 4- للتعرف على مدى تقدم سير العمل في الانشطة المهمة .
- 5- للبقاء على اتصال مع الآخرين المهمين .
- 6- لاتخاذ قرار روتيني يتطلب موافقة جماعة صغيرة .
- 7- يستخدم الهاتف اذا كان استخدامه يحقق للمدير شعورا طيبا .
- 8- يفضل عدم استخدام الهاتف كبديل عن رسالة رسمية مكتوبة .
- 9- يفضل عدم استخدام الهاتف لمناقشة مسائل حساسة.
- 10- تكليف السكرتير بالرد على المكالمات .
- 11- لدى البدء في مكالمة ما , يستحسن ان يتم التعريف الشخصي مباشرة من لدن المرسل .
- 12- ان يتوافر لدى المدير دليل خاص بأرقام الهواتف التي يتعامل معها باستمرار وبما يضمن استخدامه بصورة سريعة .
- 13- الاستعانة بالسجل الزمني للمكالمات الهاتفية .
- 14- تخصيص وقت معين في اليوم لإجراء المكالمات الهاتفية .
- 15- التعرف على اوقات الناس الذين يتصل بهم المدير بشكل منتظم من حيث مدى توافرهم وانشغالهم .
- 16- على المدير ان يدرك ان افضل الاوقات للاتصال بالآخرين هو الفترة القصيرة السابقة لساعة الغداء او قبيل نهاية يوم العمل .
- 17- قيام المدير بتحضير ملخص برؤوس الموضوعات التي ستغطيها المكالمة الهاتفية التي سيجريها .
- 18- الامتناع او التقليل من الحديث الاجتماعي الذي لا تخلو منه مكالمة هاتفية .
- 19- انتهاء المكالمة الهاتفية بعد ان تستوفي ابعادها الاساسية وتحقق اهدافها .
- 20- ان يبادر بالاتصال الهاتفي مع شخص يعتقد انه سيتصل به ويكون مطيلا للكلام معه من غير يقول شيئا .
- 21- تطوير مهارات المرؤوسين في استخدام الهاتف سواء من حيث الاسئلة التي يمكن ان يسألوها او من حيث الاجابة عنها

ثالثاً / العمل الورقي

يعتقد الكثير من الباحثين ان (90 %) من الاوراق تبقى بالمنظمة ولا تغادرها وان خزائن الملفات تصبح خزائن للقمامة عالية الثمن , وان ورقة كل ثلاث دقائق تمر على المدير للقراءة او التوقيع وان الاوراق تزداد دائماً ولا تنقص فالمكتب هو خط انتاج للورق. ان الانشغال بالإعمال مصدر متعة وراحة لكثير من المديرين , فهم يظلون تحت انطباع خادع انهم منجزون . هناك بعض المقترحات التي تضع المدير على بداية الطريق الصحيح في هذا المجال

- 1- فرز الاوراق الى ثلاث مجموعات , اوراق يمكن التخلص منها , اوراق يمكن ان يتخذ اجراء بشأنها , وأوراق يمكن ان تحفظ .
- 2- مراعاة اصول القراءة
- 3- اعطاء السكرتير صلاحية قراءة المجلات والجرائد .
- 4- الاكتفاء بقراءة فهرس المجلات والمقالات والكتب وتلخيص موضوعاتها الاساسية
- 5- توزيع قراءة المواد على المسؤولين .
- 6- اتباع مبدأ (الانتقائية) في كتابة التقارير ,
- 7- تنمية عادة الانتهاء من تحرير الرسالة او المذكرة في اليوم الذي بدا في كتابتها .
- 8- تحرير الرسالة .
- 9- اتباع مبدأ ((استخدام الهاتف اكثر والكتابة اقل , ففي استخدام الهاتف توفير للوقت .
- 10- استخدام اسلوب التأشيرات والحواشي على الحواشي المتسلسلة .
- 11- تنظيم الرسالة بما يحول بين من ينسخها على الالة الكاتبة وبين استخدامه بكثرة لضابط المسافات ومفتاح التبويب .
- 12- توفير نظام مناسب لحفظ الملفات , يضمن استرجاع المعلومة بأسرع وقت ممكن .
- 13- الحد من المراسلات الزائدة .
- 14- توفير وقت القارئ وضمان فهم الرسالة وذلك بمراعاة , الوضوح والتركيز في الصياغة , الاختصار قدر الامكان , الطلب من المرسل اليه الاجابة على الرسالة نفسها , ترك المرسل اليه على علم بمدى الحاجة الى الرد .
- 15- الحرص على تعلم القراءة السريعة

رابعاً / الاجتماعات meetings

الاجتماعات على ضريين فإما اجتماعات يدعوا لها المدير , وأما اجتماعات يدعى لها ومهما كان نوع الاجتماع فإنه يمر بمراحل الاعداد والتنفيذ , والتقييم , والمتابعة . وهناك عدة مقترحات تخص الاجتماعات منها :-

- 1- التحضير للاجتماعات بصورة جيدة اذا كان المدير داعيا لها
- 2- امداد المشاركين بمواد الاجتماع والمعلومات الضرورية له من منطلق الحرص على وقت المشاركين .
- 3- اعداد جدول الاعمال وتوزيعه على المشاركين قبل عقد الاجتماع بوقت كاف.
- 4- مقاومة اية مقاطعات او محاولات للخروج عن موضوع الاجتماع .
- 5- عدم التشجيع على عقد اجتماعات غير ضرورية .
- 6- التقيد بوقت الاجتماع .
- 7- اختيار المشاركين بعناية والاكتفاء بدعوة من هو ضروري منهم للمشاركة وعدم الحرص على راحتهم الزائدة اثناء الاجتماع .
- 8- تحليل وتقييم الاجتماعات بقصد تطوير الاجتماعات المستقبلية .
- 9- الافادة القصوى من عقد الاجتماعات فالاجتماعات غير الضرورية مضيعة للوقت .

خامسا : الأتصال غير الفعال

- يعني الاتصال تبادل المعلومات ووجهات النظر والتعبير عن المشاعر والأحاسيس. وهو على نوعين اتصال لفظي واتصال غير لفظي وان مشكلة الاتصال الأساسية تتمثل في سوء الفهم او عدمه وتعريف الاتصال هو مجموعه من العمليات الجزئية المترابطة التي تحدد في ترابطها تكاملها نتيجة الاتصال ان كان فعالا واستطاع تحقيق الهدف المطلوب منه او كان غير فعال.
- يستوجب الاتصال الفعال الأعداد الجيد له أي التحديد الواضح للغاية وتحفيز المستقبل وكذلك يتطلب التعرف على التغذية العكسية بهدف الوقوف على مدي فهم المستقبل للرسالة.
- فان الاتصال الفعال يستلزم هذه العمليات (الأعداد والتحفيز والمراجعة)
- فان هناك عدد من المعوقات تحول دون تحقيق الفعالية المطلوبة
- التسرع في الاستنتاجات وإصدار احكام قاطعه وبغير عناية,والانشغال عن المتكلم
- ومقاطعته ,الاستنثار بالحديث والقيام بدور الناصح المرشد بدلا من المشارك,
- والتهكم والسخرية من افكار الآخرين والتركيز على الأخطاء لإظهار ضعف الآخرين.
- للحد من مشكلات الاتصال يمكن للمدير الاخذ بالمقترحات التالية.
- 1- اللجوء الى البساطه في الاتصال
- 2-اعطاء وقت كاف لمستقبل الرسالة لفهم ابعادها
- 3-التأكيد على الفهم الموحد للرسالة المنقولة.
- 4- تنمية مهارات الاستماع
- 5-تشجيع الأسئلة وتبادل الآراء والأفكار المطروحة بين الموظفين ,6-توجيه النقد للعمل الخاطئ

سادسا: التسوية

- التسوية ليس امرا سارا انه مولم بل هو كذلك
 - فهو يقهر الخطط, ويحول دون تحقيق الأهداف ويضيع الوقت ويخرب الأخلاق ويدمر السعادة ويقصر الحياة ويمنع النجاح, لأن النجاح يعني القيام بالأشياء المهمة التي تؤدي الي نتائج في حين التسوية تقديم ماله اولوية تالية على ماله اولوية عالية وللتسوية ثلاثة اسباب هي :
 - 1- ميل الى عدم القيام بالمهام غير السارة .
 - 2- ميل الى عدم القيام بالمهام الصعبة .
 - 3- الميل الى عدم اتخاذ القرارات .
- اجراءات الوقاية من التسوية:
- 1- الاعتراف بالتسوية وعدم انكاره
 - 2- تغيير المدير لعاداته , بحيث يكون شعاره الآن وليس غدا
 - 3- قيام المدير بتحليل عاداته.
 - 4 ان يقوم المدير بوضع الأهداف والأولويات.

هو وسيلة مهمة يمكن ان يلجا اليها المدير لإدارة وقته بفعالية وفي الوقت نفسه وإذا ما اسيء استخدام هذه الوسيلة فقد تصبح سببا في ضياع الوقت والتفويض الفعال يستلزم توافر عدة اركان اساسية هي :-

- 1- توضيح اهداف المهام التي يتم تفويضها
- 2- تحديد المسؤولية والسلطة .
- 3- ايجاد البيئة المناسبة لعمل المرؤوسين .
- 4- تزويد المرؤوسين بالتدريب المناسب .
- 5- وضع معايير مقبولة للأداء وعدم التركيز الزائد على الكمال .
- 6- وضع نظام للمتابعة والرقابة .

ثامنا / المكتب غير المنظم

هناك عدة اسباب تقف وراء عدم تنظيم المكتب منها :-

- 1- عدم وجود معيار يحدد ما ينبغي ان يرمى , وما ينبغي ان يبقى من الاوراق .
- 2- استخدام المكتب بصورة خاطئة , واعتباره مخزنا بحكم عادات معينة للعمل .
- 3- الافتقار الى قدر معين من النظام .

وللتغلب على هذه الاسباب نتبع الاتي :-

- 1- الاستغناء عن المكتب , اذا ما تبين عدم الحاجة اليه .
- 2- الاستعانة بمكتب مناسب .
- 3- التمييز بين المهم وغير المهم من الانشطة .
- 4- عدم استخدام ادراج المكتب لخرن الاوراق .
- 5- تنظيم الملفات بطريقة تمكن من استرجاع المعلومات المطلوبة بأقل وقت ممكن .
- 6- تخليص المكتب بشكل دوري من الاوراق الغير ضرورية .
- 7- حري بالمدير ان يتبنى قاعدتين اساسيتين : فليترك الاوراق تتحرك , وليضع ضوابط تحدد ما هو مهم وما هو غير مهم .
- 8- التنظيم الفعال لأنشطة السكرتاريا التنفيذية .

تاسعا: سوء التنظيم الشخصي personal disrganmtn

- ينتمي سوء التنظيم الشخصي الى عائلة مضيعات الوقت فان معظم المديرين يعانون من سلبيات هذه العادة قدرا عاليا من الذكاء ويشعرون دواما بالضغط والتوتر لأن لديهم مهام كثيرة تنتظرهم ولكنهم يجدون انفسهم قد اضطروا الى ترك هذه المهام بدون اتمام. فإذا اراد المدير ان يكون شخصا منظما عليه ان يعترف بالتنظيم على انه شي مهم وليس شيطانا ويضع اهداف محددة لوظيفة وبدون هذه الأهداف لا يكون له اهداف تحدد الاتجاه والأهداف تزود المدير بمعايير معينه لقياس اهمية كل نشاط وكل طلب على وقته لينظر المدير الى الأمام وليضع نصب عينه هدفا اساسيا وهو ان يكون شخصا منظما وليتجاوز الأسباب التي جعلته شخصا غير نظامي
- ان تغيير المدير العادات لأ يتم بصدفه يحتاج الى تخطيط لأحداث تغييرات ايجابية عليها وليتذكر ان التغيير في السلوك يسبق التغيير في الاتجاه.
- ايانا يكون الشخص سببا اساسيا من اسباب اضاءة الوقت وذلك حين لايلجاء الى تفويض السلطة والى التخطيط وتحديد الأهداف والأولويات وحين يلجاء الى المماثلة والتسويق وتبني سياسية الباب المفتوح على اطلاقها.
-

قام داركر باجراء تجربه على اربعة مجموعات من المديرين بهدف التوصل الى الأسباب الرئيسية (لمضيعات الوقت)

بعد مشاهدة فلم ادارة الوقت

قبل مشاهدة فلم ادارة الوقت

- القيام باعمال متعددة في وقت واحد
- تقديرات غير واقعية للوقت
- التسويق
- الافتقار الى التنظيم
- الاصغاء غير الجيد
- الاصرار على القيام بالإعمال شخصيا
- عدم القدرة على قول ((لا))
- عدم السماح للآخرين بتنفيذ بعض المهام
- تفويض مسؤوليات بلا سلطات
- القرارات السريعة
- لوم الاخرين
- الانشطة الشخصية

- النقص في المعلومات
- مشكلات الموظفين
- الافتقار الى التفويض
- الهواتف (المقاطعات الشخصية
- الاجتماعات
- عدم تحديد الاولويات
- الادارة بالأزمات
- الاهتمام الشخصي بالآخرين
- الانشطة الشخصية
- ضعف نظام الاتصالات
- الايخطاء

يتضمن الانضباط الذاتي التنظيم الشخصي ولكنه يذهب الى ابعد من الجانب المادي للتنظيم ليتضمن

(قوى العقل) the power of the mind

يختلف الانضباط الخارجي عن الانضباط الداخلي : فالأول يفرض على المدير ان يقوم بأشياء معينة ، سواء أراد ام لم يرد ، انه يكره المدير على ان ينفق وقتا لتحقيق أهداف مهمة للآخرين . اما الاخر فهو شيء مختلف . انه اداة لتحقيق الاهداف ، انه يسمح له بانفاق وقته بطريقة تساعد على تحقيق اهدافه .

الانضباط الذاتي للمدير هو مفتاح الحرية الشخصية ، انه يخلصه من سجن عاداته ، ويسمح له بالوفاء بما يحتاج اليه في حياته .

كثير من المديرين يرغبون في ان يكونوا منضبطين ذاتيا ، ويمنون انفسهم بان يكونوا كذلك في يوم من الايام ، لكنهم لن يكونوا اذا ما افتقدوا ((المفتاح الذهبي golden key)). لذلك هذا الذي تحدث عنه الفلاسفة والخبراء والمخترعون والمديرون ، فوجوده ينبع من الداخل .

المفردات

الاسبوع

تفاصيل المفردات

الحادي والعشرون –
الثلاثون

- التفويض اسلوب من اساليب ادارة الوقت - المفهوم - الاهمية
- تنمية مهارات التفويض
- معوقات التفويض
- القواعد الاساسية لتنمية المهارات التفويضية
- قياس فاعلية الرئيس في التفويض فيما يتعلق - المفوض - المفوض اليه الموقف .
- القيادة - المفهوم - الاهمية
- الاساليب القيادية , انواعها
- الاساليب القيادية وكيفية السيطرة على مضيعات الوقت
- انماط القيادة وعلاقتها بعمليات ادارة الوقت
- قياس العمل , المفهوم والاهمية
- طرق قياس العمل , نماذج رياضية
- طرق قياس العمل , نماذج رياضية

الاختبار القبلي

1- ماذا يقصد بالتفويض :-

ا- ادارة الوقت بنجاح ب - اعطاء سلطة اتخاذ القرار الى احد المعاونين ج - اكتشاف مواهب المرؤوسين
د- المقارنة بين النشاط والإنتاجية .

2- جاء التفويض استجابة لأسباب عديدة منها :-

3- يمكن للتفويض الفعال الرئيس من القيام بأهم مسؤولياته الاشرافية الاساسية المتمثلة :-

ا- التخطيط ب- تدريب المرؤوسين وتنميتهم ج- تحليل وظيفة الرئيس د- وضع نظام للمتابعة

4- ما هي المهام التي تصلح مجالاً للتفويض

5- من العقبات التي تواجه الرئيس عند اختياره للمرؤوسين الذين سيفوض اليهم السلطة

ا- عدم وجود نظام للحوافز

ب- عدم وجود التنظيم

ج- عدم ثقة المرؤوسين بأنفسهم

د- تطویر العمل

التفويض اسلوب من اساليب ادارة الوقت

التفويض :- المفهوم والأهمية

تتعدد تعريفات التفويض بتعدد المؤلفين . فمن قائل بان التويض هو اعطاء سلطة اتخاذ القرار الى المستوى الاداري الأدنى في التنظيم , او نقل حق التصرف واتخاذ القرارات الى المرؤوسين ومن قائل بان التفويض هو ان يعهد الرئيس ببعض مهامه الى احد معاونيه ويعطيه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهام على وجه مرض .

او ان التفويض اساسا يقوم على تحفيز الاخرين لتحقيق هذه النتائج . وبالتالي فان الشخص الذي لا يستطيع التفويض بفعالية لا يستطيع ان يدير بفعالية .

ان هذه الاهمية المنوه عنها للتفويض جاءت اساسا استجابة لأسباب عديدة اهمها :-

1- التركيز على القضايا والأنشطة المهمة

فالمدير الذي لا يفوض سلطته يجار عادة بالشكوى , فيقول تارة يجب ان اكون في عدة اماكن في وقت واحد او اصبت بالإمراض من ضغط العمل فإذا كانت هذه حالة المديرين في شكواهم من قلة الوقت وضغط العمل فان السبب في ذلك غالبا ما يكون انهم لا يفوضون لأنهم ربما يساؤون بين النشاط والإنتاجية فيخافون ان لا يترك التفويض لهم شيئا ليقوموا به فيظهرون بمظهر الكسالى , او انهم يجهلون قاعدة اساسية في الادارة تقضي بان يفوض المدير ما يستطيع تفويضه لكي يجد وقتا كافيا للقيام بمهامه الاساسية من ابداع وتجديد وتخطيط وتنظيم ورقابة وتحفيز .

2- التدريب العملي للمرؤوسين .

الرئيس الذي ينفق الوقت في القيام بالأنشطة التي يستطيع المرؤوس ان يقوم بها لا يدير وقته جيدا , وهو بالتالي مدير غير ناجح او انه سارق للوقت من عدة جهات , فهو يسرق من مرؤوسيه تلك المهام التي كان ينبغي ان تسند اليهم ويحول تبعاً لذلك دون تطوير مهاراتهم , اذن التفويض الفعال يمكن الرئيس من القيام بأهم مسؤولياته الاشرافية الاساسية المتمثلة في تدريب مرؤوسيه وتنميتهم . اذن المدير الجيد من كان اكبر من الكرسي وأكثر حبا لوطنه من شهوة السلطة واشد وعيا وحسا
46 عمر الفرد لمحة خاطفة اذا قيس بعمر الوطن وان كل حال الى زوال

3- تدعيم ثقة المرؤوسين بأنفسهم ومعاملتهم كأفراد ناضجين .

التفويض هو بداية الطريق الى الافادة من مواهب المرؤوسين وخبراتهم وقدراتهم , اذ له جانب تحفيزي , فالشخص الذي يشعر انه يقوم بعمل له معنى وأهمية ويترك له القيام به يكون حافزا له على مضاعفة جهوده , ان حماسة الافراد للعمل ومثابرتهم عليه وتحسين انتاجيتهم فيه ترتبط باوثق العرى بارتفاع روحهم المعنوية , وان شعور الموظف بان جزءا من السلطة قد اصبحت في يديه يزيد من ثقته بنفسه ويدفعه الى الابتكار واستغلال مواهبه وخبراته وقدراته . ان النقد اسهل بكثير من الثناء , وغالبا مايبدو لنا ان اكتشاف العمل المتدني اسهل من اكتشاف العمل الجيد .

4- تطوير العمل .

فالمرؤوس اكثر تقربا من الرئيس لمواقع التنفيذ , مما يتيح له سرعة البت في الامور واتخاذ القرارات دون الرجوع الى المستويات الاعلى , او بحد ادنى منه وبذلك يتم التخلص من كثير من التعقيدات الروتينية التي تعمل على تعطيل الاجراءات او بطئها , وإذا كان التفويض مهما في الحالات العادية فانه يصبح اكثر اهمية فيما هو عاجل ولا يحتمل التأخير , كما في حالات الاسعاف والحريق وغيرها .

تتمية مهارات التفويض

التفويض غير الفعال :- نتائجه ومظاهره

مشكلات تطل بوجهها , وأسئلة كثيرة قد تعتمل في ذهن المرؤوس ويساءل بها نفسه بسبب التفويض غير الفعال , منها :-

- 1- كيف لي ان اسيطر على وقتي عندما يظل رئيسي يقاطعني بأسئلة تتعلق بالعمل ومشكلاته , كما تتعلق بمهام اخرى جديدة يطلب مني ان اقوم بها .
- 2- ان لدي اعمالا كثيرة , وجميعها مهمة , الى الحد الذي لا استطيع ان اعمل أي منها بصورة جيدة .
- 3- ان رئيسي ما فتئ , يعمل على تغيير وتعديل سلم اولوياته معي , فمرة يطلب مني ان اقوم بهذا العمل لألويته الاولى . ومرة ثانية يطلب مني ان اعمل ذاك ومرة اخرى يقول لي اترك ما في يدك وابدأ العمل بهذا وبالتالي كيف لي ان احدد اولوياتي

الظواهر التي يمكن للمرء ملاحظتها لتجاوز المشكلات التي تواجه المرؤوسين

انه لشئ مطلوب وجميل ان نعي اهمية التفويض وان نكون جميعا مفوضين فاعلين ولكن لسوء الحظ لسنا كذلك وان المرؤوسين تحت وطأت التطوير غير الفعال هم انفسهم مفوضين غير فاعلين . يمكن ملاحظة ذلك في المنظمات التي لا يتمتع فيها المرؤوسين بالمهارات التفويضية اللازمة منها /

- ضغط العملية التخطيطية

- تكرار وتضارب الاوامر للمرؤوسين

- الرقابة الشديدة او المتراخية لساعات العمل الطويلة للمديرين (قياسا بساعات عمل المرؤوسين)

- ضغط العمل المستمر والتوزيع غير العادل للمهام .

- عدم وضوح الاهداف والاولويات والقرارات البطيئة .

- نطاق الاشراف الواسع .

- الجهود غير المنظمة والمبعثرة .

فان مثل هذه الظواهر مازالت قائمة في كثير من المنظمات فان تحسين العملية التفويضية يصبح امرا لازما

قواعد تنمية المهارات التفويضية :-

إذا لم تكن بحاجة الى من يقتعنا بأهمية التفويض , فإننا بحاجة الى ان نخطو خطوة واحدة باتجاهه , فكيف ؟

- ان الكثير من الرؤساء لايفوضون , لان التفويض مهارة لا يمتلكون ناصيتها
- معرفة نوع المهام التي يمكن ان يفوضها .
- ماهي المهام التي يجب ان يقوم بها الرئيس التي يمكن ان يفوضها .
- من هم الاشخاص الذين يتم تفويضهم .
- ما مقدار السلطة اللازمة للتفويض والمناسبة لقدرة المرؤوس ؟ وما مدى امكانية استخدام هذه السلطة من قبله ؟ وفي اية ظروف يرجع الرئيس الى المرؤوس للنصح والرأي ؟
- ماهي طرق الرقابة والمتابعة التي يمكن استخدامها عند التفويض , فهل يكفي للمدير ان يفوض بعض سلطاته للمرؤوس وينتهي الامر عند هذا الحد , ام على المدير ايضا ان يتابع ويراقب تنفيذ المهام المفوضة من خلال تقارير الانجاز وتقارير تقدم العمل ؟
- ثم كيف للرئيس ان يتعرف على الصعوبات التي تواجه المرؤوس اثناء تنفيذ المهام حتى يتمكن من ابداء ارائه وإرشاداته في المراحل المبكرة من العمل , وقبل ان تتعقد الامور .

القواعد الارشادية والمبادئ الاساسية التي يمكن الاستئارة بها لتنمية المهارات التفويضية

1- تحمل مسؤولية التفويض

ان وعي الرئيس بمسؤوليته عن التفويض يضعه في بداية الطريق لإثراء قدراته في هذا المجال , وفيما يأتي بعض الاسئلة التي يستطيع ان يواجه بها نفسه لكي تتبئه عن مستوى وعيه بمسؤوليته عن التفويض :-

- هل افوض الكمية المناسبة من العمل للمرؤوسين ؟
- هل اطلب من المرؤوسين ان يتقدموا بأفكارهم , فيما يتعلق بمدى السلطات التي يتمتعون بها والمسؤوليات التي يتحملونها ؟
- هل ينبع فشلي في التفويض من سوء تقديري لمزاياه , وهل يرجع احجامي عنه الى رغبتي في عدم ارهاق المرؤوسين وليس الحؤول دون تطورهم ونموهم ؟
- هل اجد صعوبة في تقبل فكرة التفويض , لأنني اعتبر السلطة من حقي وحدي , وان المهام هي مهامي ؟
- هل انا واضح في افكاري للمرؤوسين , وما الذي اتوقعه منهم عند تفويضهم ؟

2- تحليل وظيفة الرئيس

يستهدف تحليل الوظيفة عادة في اطار التفويض , التعرف على مجالات قضاء الوقت الرسمي للرئيس وأهميتها النسبية , وإمكانية تفويض بعض هذه المجالات , وذلك من خلال اجابته عن الاسئلة التالية :-

- ماهي الاهداف والنتائج المتوقعة مني كشاغل للوظيفة ؟

- ما هي الأنشطة ومجالات العمل التي اقضي بها وقت العمل الرسمي ؟

- هل يمكن تدريب احد المرؤوسين للقيام ببعض واجبات وظيفتي ؟

- هل هناك شخص في المنظمة يستطيع ان يقوم بالمهام بصورة افضل من قيامي بها ؟

- هل افدت من مزايا تمتع العاملين معي بخبرات ومهارات معينة ؟

- هل هناك شخص في المنظمة يستطيع القيام بالمهام بوقت اقل من الوقت الذي استغرقه للقيام بها ؟

- هل القيام باحدى المهام من قبل المرؤوس يعتبر اسهاما في تدريبه وتطوير مهاراته وقدراته ؟

- هل تنمو مهام المدير باستمرار الى الحد الذي لايجد معه الوقت الكافي للقيام بكل شيء ؟

فاذا كانت الاجابة (بنعم) لبعض هذه الاسئلة فان هذا يعني ان ان بعض المهام التي يمكن ان يقوم بها الآخرون من المرؤوسين وتبقى الحقيقة (اخبرني ماذا تفوض اخبرك من انت)

3- تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين

من متطلبات التفويض الفعال ان تكون المهام والواجبات المراد تفويضها محددة وليست عامة وواضحة وليست غامضة وفي هذا الاطار على الرئيس ان يتفادى التفويض الذي يمثل تخلصا من المهام غير الممتعه او المزعجة او السهلة او الثقيلة في وظيفته لان هذا يدخل في دائرة التظاهر بالتفويض الذي لايعدو ان يستهدف تخليص الرئيس من اشياء يكرهها , وستكون نتيجة ذلك شراء مقت المرؤوسين وغضبهم وقتل حافز يتهم للعمل والحيلولة دون تطويرهم ودون التزامهم , فالتفويض لايعني استرضاء ولا تلفعا بلبوس الاتقياء والورعين المعلمين ولا استغلالا للمرؤوس , ولا ازاحة للمهام المسؤوليات .

ان غاية المقصود هنا , التأكيد على ان ادراك الخط الفاصل بين التفويض الفعال وغير الفعال مسألة تحتاج الى مهارة وهي من الاهمية بحيث لا تجوز التضحية بها لا . ولمساعدة الرئيس في تلمس هذا الخط يمكن القول ان المهام التالية تصلح مجالاً للتفويض :-

- المهام المتكررة , بما من اجله الاحتفاظ بوقت الرئيس لمعالجة المهام المتميزة في خصوصياتها .

- المهام التي لا تتناسب مع مؤهلات وخبرات وقدرات الرئيس .

- المهام التي تستغرق الجزء الاكبر من وقت العمل الرئيسي للرئيس .

- المهام الممعة في التخصص , فليس من اشتراطات الرؤساء لكي يكونوا مديرين جيدين ان يكونوا فنيين متخصصين في اعلى درجات الفنية والتخصص . ومن هذا لايد للرئيس من ايلاء طريقة التفويض قدرا من اهتمامه . وعلى اية حال فان التفويض التدريجي ووفق قدرة المرؤوس يكون مفضلا فإذا كان المرؤوس جديدا في الوظيفة التي يشغلها فليكن التفويض على جرعات مناسبة سهلة الازدراء والهضم . ان اشترك المرؤوس في عملية التفويض امر ضروري فليسأل الرئيس عن وجهة نظره وليبد استعداداه الحقيقي ليسمعها وليدعه ليخبره عن الطريقة التي سيتبعها في اداء العمل ومن هنا نقول هل اتجاه الرئيس الى التفويض هو تنمية المرؤوسين ام توفير وقت الرئيس , ام ثقته العالية بكفاءة المرؤوسين , ام كل اولئك , ذلك لان توضيح السبب يقلل من مقاومة المرؤوس للتفويض , ويقلل من امتعاضه في بعض الحالات فالناس اعداء ماجهلوا كم يقال .

4- معرفة المرؤوسين لاختيار المناسبين منهم للتفويض

يجدر بالمدير ان يحتفظ بملف يتضمن ملخصا عن المعلومات الشخصية والوظيفية لكل موظف من ذلك اسمه , ومسمى وظيفته , وتاريخ ميلاده , وتاريخ تعيينه , ومؤهله العلمي , ومستوى تدريبه , وخبرته , واتجاهاته نحو العمل , ومستوى نضوجه , وواجبات وظيفته ومسؤولياتها . ان هذه الاحاطة بواقع المرؤوس تساعد الرئيس في التوفيق بين اهتمامات المرؤوسين ومهاراتهم وقدراتهم وبين واجباتهم ومسؤوليات الوظائف التي يشغلونها , كما انها تساعد في التنبؤ بردود افعالهم تجاه التفويض , ان قدرة الرئيس في التأثير على المرؤوسين تتوقف , فيما تتوقف على وجود مناخ تنظيمي ملائم , وهذا يحتم على الرئيس ان يكون مقبولا لدى المرؤوسين , بمعنى ان يشاركهم في حل المشكلات بدلا من توجيه غابر اللوم والعتاب اليهم , وان يشاركهم حتى لو بقتار افكاره ومعلوماته وان يستمع منهم ليفهمهم لا لينقدهم او يحكم على ما يقولون , وان يكون متاحا لهم عند احتياجهم اليه , وان يركز على وصف الافعال والأفكار المطروحة لا على تقييمها , وان يكون موثوقا .

يتطلب التفويض الفعال ان يتأكد الرئيس من كفاءة وقدرة من يفوض له السلطة , وان يمنحه سلطة اتخاذ القرارات الضرورية والإجراءات التي تكفل له القيام بالمهمة , وان يعطيه الحرية الكاملة لإنجاحها .

ومن اهم العقبات التي تواجه الرئيس عند اختياره المرؤوسين الذين سيفوض اليهم السلطة , ان بعض المرؤوسين لا يرحبون بقبول السلطة المفوضة خوفا من تحمل مسؤوليات جديدة , كما ان بعضهم قد لا يرحب بتفويض بعض المهام التي تعوزها البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لأدائها , والتي لا تكون متاحة بالقدر الذي يمكنهم من انجاز المهمة المفوضة اليهم . ومن الامور التي تشكل عنصرا مهما في التفويض الفعال الوقوف الى جانب المرؤوس فيما يتخذه من قرارات حتى لو استبطن عنصر المخاطرة المحتملة , واحتمل هامشا من الخطأ , لما يشكله ذلك من فرصة تعليمية له , ولكن اذا كانت المخاطرة اكبر مما يتحملها الرئيس فليدخل ولكن بحذر ودون ان يولد شعورا بالاستياء لدى المرؤوس , وليشرح المخاطر المتوقعة , وليشارك المرؤوس في وضع الحلول البديلة .

5- تحديد النتائج المتوقعة ومواعيد اتمام العمل

من الضروري ان يعلم الرئيس المرؤوس ما يتوقعه منه من نتائج في صورة معدلات اداء , ان امكن . وعلى الرئيس ان يتفق مع المرؤوس على الموعد المحدد لإتمام العمل , وان يبين له اهمية وألوية هذا العمل بالنسبة للإعمال الأخرى .

6- وضع نظام للمتابعة

لا ينبغي ان يترك للمرؤوس الحبل على الغارب في قيامه بالمهام المفوضة اليه , ويظل الرئيس قابعا لا يريم ولا ينبس ببنت شفة , وكأنني به يقول له (انت وشانك) او (اذهب انت وربك فقاتلا) بل لابد من ان يعمل الرئيس على المحافظة على قنوات اتصال مفتوحة بينه وبين المرؤوس بما يضمن التصرف على وجه السرعة , وعندما يتطلب الامر اتخاذ اجراء صحيحي . كما لابد ان يتيح نظام المتابعة للرئيس التعرف مدى التقدم في العمل نحو النتائج المتفق عليها , دون ان يصل ذلك الى درجة المتابعة المستمرة والثقيلة للمرؤوس , بل ان يكفل النظام قدرا من الاستقلال في الحكم واتخاذ القرارات من قبل المرؤوس

ذكرنا في اكثر من موقع ان التفويض يمثل اسلوبا اساسيا لتنمية المرؤوسين ولتحقيق نتائج افضل ولتوفير الوقت . وبالرغم من هذه المزايا فان الكثير من المديرين ليسوا فعالين في التفويض لأسباب منها , او ربما يكون اهمها عدم امتلاكهم المهارات التفويضية .

الاسئلة التي يمكن للرئيس ان يوجهها لنفسه ليتعرف على مدى فعاليته

- 1- علي ان اوضح السبب الرئيسي للتفويض .
- 2- هل يزدحم مكتبي بالأوراق الملفات التي تنتظر البت عندما اكون غائبا في اجازة او مهمة .
- 3- ان تفويض السلطة يساعدني كثيرا في سرعة البت في الامور .
- 4- هل اعيد النظر باستمرار في القرارات التي يتخذها المرؤوسين ؟
- 5- هل اقضي وقتا في تفصيلات العمل اكثر من الوقت الذي اقضيه في التخطيط له ؟
- 6- لكي يكون التفويض فعالا لا بد ان اسمح للمرؤوسين المفوض اليهم بالوقوع في الخطاء .
- 7- يعني التفويض ان يتم التخلص من المهام الثقيلة ليقوم بها المرؤوسين .
- 8- عندما افوض السلطة للمرؤوسين احدد النتائج المتوقعة منهم .
- 9- هل اقوم بتفويض بعض المهام المناسبة للمرؤوسين بالرغم من محدودية خبراتهم .
- 10- علي ان اتابع المرؤوس المفوض اليه بشكل مستمر لاطلع على كيفية سير العمل .
- 11- لا اقوم بتفويض المهام غير الممتعة في وظيفتي .
- 12- من مسؤوليتي كرئيس التأكد من توافر جميع المعلومات اللازمة للمفوض له , حتى يتمكن من اداء المهمة المفوضة
- 13- امارس التفويض بوضوح ودقة .
- 14- علي ان لا اتوقع ان يقوم المرؤوسون بالعمل كما اقوم به بنفسي .
- 15- ان من افضل الطرق لتجنب الموضوعات ذات الحساسية في العمل تفويضها لأحد المرؤوسين .
- 16- التفويض الفعال هو الذي يتم بصورة تدريجية ووفق قدرة المرؤوسين .
- 17- يجب ان يكون حجم العمل الموكل للمفوض اليه محددا وواضحا .
- 18- من الضروري تدعيم ومساندته المفوض اليه .
- 19- عند منح سلطات معينة للمفوض اليه يجب اعلام ذوي العلاقة بذلك مقدما , وقبل قيامه بممارستها .
- 20- من الضروري اعادة النظر باستمرار في حجم ونوع المهام التي يمكن تفويضها للمرؤوسين

إذا كان الرئيس مفوضا فعلا سيجيب ب ((نعم)) عن الاسئلة ذوات
الارقام (1 , 3 , 6 , 8 , 9 , 11 , 13 , 15 , 16 , 17 , 18 ,
(19 , 20)

وسيجيب ب (لا) عن الاسئلة ذوات الارقام (2 , 4 , 5 , 7 , 10 ,
(12 , 14)

وإذا كان قد اخطا الاجابة عن بعض الاسئلة فانه بحاجة لتنمية مهاراته
التفويضية .

التفويض وبعض المتغيرات الوظيفية

بالرغم مما سبق ان ذكرناه حول مايمكن ان يفوضه الرئيس فان مسألة تحديد الخط الفاصل بين ما يفوضه وما لايفوضه مازالت تحتاج الى مزيد من التوضيح وما زالت هناك بعض النقاط التي لا بد من وضعها للحروف حتى يستقيم التفويض , وفي هذا الاطار نشير الى ان هناك عددا من القواعد التي لا بد من مراعاتها في هذا المجال :-

القاعدة الاولى

يحتفظ الرئيس بالمسائل المهمة المتعلقة بالتخطيط العام ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات , والتنظيم العام , والرقابة العامة على تحقيق الاهداف , وتقييم اداء المنظمة , بالاضافة الى المسائل المالية والتعيين في المناصب الادارية العليا .

القاعدة الثانية

عدم تفويض المهام السهلة وغير الممتعة والمزعجة .

القاعدة الثالثة

في حين تجيء القاعدة الثالثة لتؤكد على ان التفويض يأتي اساسا استجابة لدواعي تركيز الرئيس على القضايا المهمة , وإتاحة الفرصة للمرؤوس للتدرب العملي وتدعيم ثقته بنفسه , ولسرعة البت في الامور واتخاذ القرارات .

القاعدة الرابعة

تاتي القاعدة الرابعة لتوضح ان عمل الرئيس هو تحقيق النتائج المتوقعة من خلال الاخرين الذين يتولون تنفيذ المهام . وعلى الرئيس تقع مراجعة النتائج المتحققة اولا باول ومقارنتها بالأهداف , وذلك من خلال عمليات القياس والتقييم الموضوعي واتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة . وعلى الرئيس وانطلاقا من دوره الاساسي المتمثل في تحقيق النتائج من خلال الاخرين , ان يقرر ماذا يجب ان يعمل وما الذي يسنده الى مرؤوسه .

لماذا يخفق الرئيس في التفويض , او لماذا يقوم بالتفويض بطريقة غير ملائمة ؟

ومع خطورة التبسيط الزائد , يمكنني ان اجازف بالقول , ان الرئيس يخفق في التفويض لأسباب كثيرة منها , رغبته في القيام بالمهمة بنفسه , اما لاعتقاده انه يستطيع القيام بها بشكل افضل من مرؤوسيه لامتلاكه المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لذلك , وإما لنقص العمالة في المنظمة ولضعف ثقته بالآخرين , وأما لعدم وعيه بمزايا التفويض وضعف مهارته التفويضية , وأما لكل هذه الاسباب مجتمعة .
وإذا ما انتحينا جانب التفصيل وآثرنا التصنيف , فإننا نستطيع القول ان معيقات التفويض الفعال منها ما هو ذو صلة بالمفوض , وبالمفوض اليه , وبالموقف نفسه .

- ضعف الوعي بأهمية التفويض ومزاياه .

- الرغبة في الوصول الى درجة الكمال , وعدم تقبل الاخطاء وعدم السماح

- نقص المهارات التنظيمية وغياب الرؤية الحديثة للإدارة في انها تسعى للتوفيق بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين .

- العجز عن استخدام وسائل المتابعة والرقابة المناسبة على المهام المفوضة الى المرؤوسين , مما لايتيح للرئيس الاطمئنان الكامل عن حسن اداء هذه المهام وانجازها .

- اعتقاد المديرين ان تفويض السلطة يقلل من اهميتهم ويسلبهم اختصاصاتهم ويقوي معاونيهم , وهم في ذلك ينسون ان اللجوء الى التفويض ربما يكون كالعلمية الجراحية , التي لم تكن يوما شيئا محببا لذاتها بل لأنها ضرورية لتجنب الانهيار .

- عدم توافر الرغبة في التفويض لاعتقاد المدير انه ليس من بين مرؤوسيه م يستطيع القيام بالمهام على النحو المطلوب .

- رغبة الرئيس في ان يكون المرؤوس بحاجة اليه , وعدم رغبته ايضا في طلب المساعدة من المرؤوسين لخوفه من فقدان حبههم وتقديرهم

ما يتعلق بالمفوض إليه

- ضعف ثقة المرؤوسين بأنفسهم بسبب نقص الخبرة والمهارة والمعرفة .
- عدم ترحيب المرؤوس بقبول السلطة المفوضة , لنقص في البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لأداء المهام المفوضة , او خوفه من المخاطرة ومن النقد , او لخوفه من تحمل مسؤوليات جديدة
- ضعف او عدم وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية يشجع المرؤوسين على قبول المسؤوليات والأعباء الجديدة , او لانشغالهم بمهام اخرى كاشتراكهم في لجان او مؤتمرات اكثر نفعا لهم , ويخشون ان تتهدد هذه المصالح بقبول المسؤوليات والمهام الجديدة .

ما يتعلق بالموقف نفسه

- سيطرة سياسة الرأي الواحد
- عدم القدرة على تحمل الاخطاء
- حساسية القرارات
- الاستعجال بما لا يتيح مجالات للشرح والتوضيح .
- قلة عدد الموظفين عن العدد المطلوب للانجاز .
- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات .
- One Man Show
- No Toleration of mistakes
- Criticality of Decisions

تقديم التفويض

التفويض , كما سبق ان ذكرنا يحقق مزايا كثيرة سواء للرئيس , او المرؤوس , او للمنظمة التي يعملان فيها . وللحكم على المدير ومدى استخدامه لهذا الاسلوب في الادارة , ثمة مجموعة من الاسئلة تقدم مجمل الاجابات عنها من جانب الرئيس قراءة عن حالة العملية التفويضية في المنظمة , وتقيم دليلا على مدى نجاحه في هذه العملية , وبالتالي مدى حاجته الى التطوير في هذا المجال

leadership

القيادة

المفهوم والأهمية :- القيادة مصطلح يشير الى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه او بالتأثير في افكار ومشاعر الأفراد الاخرين او في سلوكهم وهذا التأثير يحدث من خلال اعمال الفرد او مؤلفاته او اختراعاته ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة غير المباشرة او القيادة الذهنية او قد يحدث التأثير عند اتصال الشخص وجها لوجه بأشخاص آخرين من خلال الحديث او التخاطب فالقيادة هي توجيه لسلوك الاخرين نحو غرض معين فالقائد يولد ولا يصنع فليس كل مدير قائدا وإنما يمكن ان يكون القائد مديرا وفقا لرأي البعض , ولا بد من توفر مجموعة من الصفات لكي يكون القائد فعالا /

- صفات ذاتية قيادية (موهبة)

- خبرة وظيفية عامة

- خبرة وظيفية تخصصية في العمل الاشرافي

- تكوين شخصي بسمات مميزة

- مؤهلات تعليمية

- طرق وأساليب ومداخل في ادارة العمل والناس

- قدرات ورغبة تحقق له الاداء المتميز (الفاعلية)

وللقائد سلوكيات متميزة وهذه السلوكيات تبدو واضحة في اطار تعامله مع الاخرين وندلل على ذلك بما يلي /

- القيادة الادارية :- عملية انسانية بينه وبين الاخرين

- القيادة الادارية :- قيادة الانشطة والأعمال وانجازها بفعالية .

- القيادة الادارية الفاعلة :- تتحقق من خلال تحقيق التوازن في الاهتمام بكل من الافراد والعمل

واجبات ومهام المديرين والقادة الفعالين

- 1- تحديد اهداف المنشأة والإدارة التي يتولون الاشراف عليها .
- 2- اقتراح خطوات العمل والاستراتيجيات المستقبلية .
- 3- رسم السياسات والإجراءات التنفيذية المتعلقة بالأنشطة والأعمال في الادارة .
- 4- السعي بشكل مكثف ومتواصل نحو تشخيص المشكلات وتحديدّها بدقة وتحليلها بدقة ايضا بغية الوقوف على مسبباتها .
- 5- وضع الحلول او المقترحات الممكنة للتطبيق .
- 6- تنظيم العمل والتنسيق بين الادارة التي يرأسها المدير لضمان سير العمل .
- 7- الاهتمام بالرقابة وتقييم الانشطة والأفراد للتحقيق من مدى مطابقة النتائج المتحققة من الاهداف المرسومة

الأساليب القيادية وأنواعها

يمكن تقسيم القيادة وفقا لأسلوب ممارستها الى اربعة انماط رئيسية هي :-

- 1- القيادة الاستبدادية , والتي يطلق عليها صفة (الاوتقراطية) .
- 2- القيادة الادارية
- 3- القيادة الفوضوية
- 4- القيادة غير الموجهة

الأساليب القيادية وكيفية السيطرة على مضيعات الوقت

يمكن تقسيم القيادة وفقاً لأسلوب ممارستها الى اربعة انماط رئيسية هي :-

1- القيادة الاستبدادية :- غالباً ما تطلق صفة (الرئيس) على القائد الاستبدادي

ادي عوضاً عن صفة (القائد) ذلك لان الشخص المستبد يتكلم في تابعيه ويتلاعب بمصائيرهم بغير ارادتهم ويضع خطته لهم منفرداً وبعيداً عنهم , ويطلق على القائد المستبد لفظ الأوتقراطي , ويتصف القائد الأوتقراطي بالصفات التالية :-

- الاعتداد بالنفس

- الثقة المطلقة بالنفس

- الكبرياء

- عدم الاعتراف بالخطأ

- التفاخر بنفسه وبتجازاته

- يحتفظ بأسراره , وبأسرار العمل لذاته

- القسوة حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الانسانية حتى بالنسبة للمحيطين به

- البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن

- يلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل , ولكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح

وهناك نوعان من القادة المستبدين :-

1- القائد الجائر :- وهو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد

2- القائد المستبد العادل :- وغالباً يكون محباً للخير يدير الجماعة بروح الاسرة

القيادة الديمقراطية

- وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه واخذ ارائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته اليهم وهناك نوعان من القيادة الديمقراطية هي :-
- ا- القيادة الجماعية :- التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم .
- ب- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين :- حيث لا يتخذ القائد قرارا إلا بعد ان يستشير في ذلك من معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قرارا منفردا بعد ان يكون قد استنار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات .

القيادة الفوضوية

■ يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون , فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها , ويعملون كل ما يحلو لهم , والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا له اثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها , لهذا فان من سمات هذه القيادة :-

- 1- ازدواجية الجهود .
- 2- اضاءة الكثير من الوقت .
- 3- اهمال بعض الجوانب المهمة في اوجه النشاط .
- 4- التوسع في تفويض السلطات .
- 5- عمومية التعليمات
- 6- التردد وعدم الاستقرار

القيادة غير الموجهة

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع افراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها , في هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار , فهو لا يسيطر على مؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول ان يؤثر عليهم بطرق غير مباشرة .

يمكن التمييز بين انواع اخرى وفقا لمعايير مختلفة مثل :-

ا- من حيث الانفراد بالقيادة او الاشتراك فيها : هناك القيادة الفردية حينما يكون القائد الموجه فردا واحدا كما ان هناك القيادة الجماعية حيث يشترك اكثر من فرد في القيادة بحيث يكون القادة على مستوى واحد , وتصدر قراراتهم جماعية سواء كانت بالإجماع او بأغلبية الاصوات .

ب- من حيث المصدر الذي يستمد منه القائد سلطته : هناك القيادة الرسمية والأخرى غير الرسمية من جهة وبين القيادة المعينة والأخرى المنتخبة من ناحية ثانية .

ج- من حيث علنية القيادة : هناك قيادة مباشرة يتم في ظلها الاتصال بين القائد والجماعة عن طريق قنوات اتصال واضحة ومعلومة , وقيادة غير مباشرة يمارس فيها القائد قيادته من وراء ستار , فلا يعرف شخصه ولا يبين الطريق اليه

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ