

المحاضرات 20&19

برنامج الإدارة الفعالة للوقت وضغوط العمل

قواعد إرشادية عامة

- الوقت من المنظور الديني والأخلاقي
- الوقت من المنظور الدنيوي
- مشكلة التعامل مع الوقت في حياتنا العامة والوظيفية
- السمات المميزة للوقت
- من يدير الآخر : الوقت أم الإنسان ؟
- الإتجاهات نحو إستخدام الوقت
- مداخل إدارة الوقت

مفهوم وأهمية

إدارة الوقت فى حياتنا الخاصة والوظيفية

- ماذا يعنى الوقت بالنسبة لنا ؟
- السمات المميزة للوقت
- الوقت مورد محدود
- الوقت لا يمكن تعويضه
- الوقت متساوي لدى كل الناس
- الوقت لا يمكن تخزينه
- الوقت لا يشتري ولا يستأجر

الوقت مشكلة طلبية التعليم عن بعد

- المهام الإدارية
- المهام التعليمية
- المهام الأكاديمية
- الإلتزامات الشخصية

”كيف يمكن تحقيق التوازن بين هذه الإلتزامات ؟“

كيف ينفق الإنسان العادي وقته ؟

النشاط	عدد الساعات	النسبة
مزاولة العمل الرسمي	8	33.0%
رعاية أمور العائلة	1	4.2%
التنقل	2	8.4%
تناول الوجبات	2	8.4%
تطوير ذاتي وترويجي	2	8.4%
النوم والراحة	7	29.2%
العبادة وأنشطة أخرى	2	8.4%
المجموع	24	100%

كم تتكلف المؤسسة بسبب الفاقد في وقت العمل ؟

تذكر

■ تبلغ نسبة الفاقد في وقت العمل ما يلي :

• 48% في القطاع الحكومي

• 30% في قطاع الأعمال العام

• 15% في القطاع الخاص

■ تتفاوت هذه النسبة من مؤسسة لأخرى ، ومن فرد لأخر في نفس المؤسسة

ماذا يعنى إدارة الوقت ؟

■ تعرف إدارة الوقت بأنها " قدرة الشخص على استخدام وقت الوظيفة لانجاز المهام فى التوقيت المحدد لها".

■ كما قد تعرف بأنها " العملية المستمرة لتحليل وتقييم المهام التى يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة، بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة"

مزايا الإدارة الجيدة للوقت

■ إنجاز الأهداف والمهام في الأوقات المحددة.

■ تحقيق التوازن بين المتطلبات الاجتماعية والمتطلبات الوظيفية.

■ إرساء القدوة للآخرين.

■ تجنب الضغوط الناتجة عن ضيق الوقت أو تأجيل الالتزامات أو ضعف مستوى الأداء.

■ رفع المستوى الحضاري لمجتمعك الخاص والعام

تذكر

ليس الهدف من الإدارة الجيدة للوقت هو أن نعمل أكثر، ولكن الهدف هو أن نجعل من حياتنا الوظيفية والخاصة أكثر متعة وإثارة

العوامل المؤثرة

فى عدم الاستغلال الفعال للوقت

عادات سلبية فى النظرة الى الوقت

- لا يوجد لدى وقت للتخطيط..!!
- سوف أفرغ تماماً لهذا الموضوع..!!
- بابى مفتوح للجميع..!!
- أحب أن أقوم بكل شئ بنفسى..!!
- دعنى أقم بها..!!

أسباب فقدان السيطرة على الوقت : ماذا تقول نتائج الدراسات ؟

- أولاً: الأسباب التنظيمية
- ثانياً: الأسباب الاجتماعية
- ثالثاً: الأسباب الشخصية
- رابعاً: الأسباب البيئية

أولاً: الأسباب التنظيمية

- سوء التخطيط وتحديد الأولويات.
- عدم التحديد الدقيق للأهداف أو المهام.
- المركزية وعدم التفويض.
- قصور الاتصالات التنظيمية.
- تعدد الاجتماعات واللجان.
- تداخل السلطات وعدم تحديد الأولويات.
- كثرة الأعمال الورقية.
- سوء نظام الحفظ / التوثيق.
- تخلف تكنولوجيا العمل وأنظمة الاتصال.
- صعوبة الحصول على المعلومات.
- ضعف كفاءة وخبرات المرءوسين.
- الخلافات الشخصية فى بيئة العمل.
- كثرة الانتقالات داخل مكان العمل.
- عدم ملائمة البيئة المادية للعمل.
- ضعف عمليات التنسيق.
- تعدد المشرفين أو الرؤساء.

- تعدد الجهات الرقابية الداخلية.
- المشكلات والأزمات المفاجئة.
- كثرة/ تعدد الأعمال التي يجب القيام بها فى وقت واحد.
- الزيارات والمقابلات الخارجية.
- الانخراط فى أعمال روتينية/ تفصيلية.
- الزيارات / المكالمات الداخلية غير المخططة

ثانياً: الأسباب الاجتماعية

- العادات والتقاليد.
- الخلافات الأسرية.
- الاتصالات الهاتفية.
- العلاقات الاجتماعية والمهنية.
- الزيارات غير المخططة

ثالثاً: الأسباب الشخصية

- ضعف الدافعية للعمل.
- الحالة المزاجية / النفسية.
- الحالة الصحية.
- اللامبالاة / ضعف الالتزام.
- الافتقار إلى الانضباط الذاتى.
- عدم القدرة على قول كلمة "لا" للآخرين.
- الإحباط / الشعور بالملل.
- الاستعجال/ نفاذ الصبر

رابعاً: الأسباب البيئية

- أجهزة الرقابة.
- جماعات الضغط.
- ازدحام الطرق والمواصلات.
- ضعف كفاءة البنية الأساسية.
- الظروف المناخية.
- المشاركات المؤسسية والمهنية.

■ الضغوط السياسية.

استراتيجيات الإدارة الفعالة للوقت

■ معتقدات خاطئة في النظرة للوقت

- التخطيط لاستخدام الوقت يستغرق وقتاً أكثر من الذي يوفره!!
- الأحداث الطارئة لا تتكرر مستقبلاً.. فلماذا إنفاق الوقت في كيفية مواجهتها؟!
- متابعة التفويض للمرءوسين تستغرق وقتاً أكثر من الذي يوفره عند القيام بالتفويض لهم
- من الأفضل استغلال الوقت في إنجاز مهامك الوظيفية بدلاً من تعريف الآخرين كيفية إنجاز هذه المهام بدلاً منك.
- الخبرة وحدها كفيلة بتعريفك كيفية تحقيق الاستخدام الأمثل للوقت المتاح لك!!

■ قاعدة Pareto والإدارة الجيدة للوقت

تشير قاعدة Pareto إلى ما يلي :

- 80% من الإنجاز أو الفاعلية يستند إلى 20% من الأنشطة
- 20% من الإنجاز أو الفاعلية يستند إلى 80% من الأنشطة

■ ما هو نمطك في التعامل مع الوقت ؟

■ يوجد أربعة أنماط من المديرين أو المسؤولين استناداً إلى نظرتهم للوقت وإدارتهم له وهم :

- المضيع للوقت Time Waster
- المستخدم للوقت Time User
- المستفيد من الوقت Time Exploiter
- المستثمر للوقت Time Investor

الإدارة الجيدة للوقت تدعم فرص النجاح والاستمتاع الوظيفي

■ مزايا الإدارة الجيدة للوقت :

- القدرة علي تحقيق الأهداف
- زيادة الفعالية الوظيفية
- تدعيم الرضاء الوظيفي
- الحد من ضغوط العمل
- الإستمتاع الوظيفي والإجتماعي

الاستراتيجيات الفعالة للوقت

أولاً : تخطيط وجدولة الأنشطة اليومية وتحديد الأولويات

- ماذا يعنى سجل الوقت ؟ وما هي أهميته ؟

- إعداد سجل الوقت خطوة بخطوة
- الخطوة الأولى : حدد واجباتك الوظيفية
- الخطوة الثانية : حدد أولويات عملك
- أشياء يجب القيام بها
- أشياء يجب عملها إذا سمح الوقت
- أشياء من المفضل عدم القيام بها
- أشياء لا ينبغي القيام بها
- الخطوة الثالثة : إعداد سجل الوقت

أنظمة فرعية لسجلات الوقت

- مفكرة الجيب Pocket Note
- اللوحات الرقابية Control Boards
- قوائم الأولويات To Do

ثانياً : تعلم كيف تفوض ؟

- ماذا يعني التفويض ؟
- خمسة أسئلة رئيسية لضمان التفويض الفعال :
- لماذا التفويض ؟
- ما الذي يجب تفويضه ؟
- لمن يجب التفويض ؟
- كيف يمكن التفويض ؟
- ما هي ضمانات التفويض الفعال ؟

ثالثاً : تعلم كيف تستخدم التليفون بفاعلية

- بعض الإرشادات العامة للتعامل مع المكالمات الهاتفية :
- اسند عملية الرد على التليفون لمدير مكتبك كلما أمكن ذلك.
- طور أسلوب للتمييز بين نوعيات المكالمات.
- ضع قائمة بالمكالمات الهامة التي يجب عليك القيام بها يومياً.
- حدد الهدف من كل مكالمة والنقاط الرئيسية التي تود التحدث فيها
- أعد نفسك للمكالمات كما تعد نفسك للاجتماعات.
- حاول إجراء المكالمات فى الأوقات المرنة من اليوم.

- حاول أن تنفذ اتصالاتك كلها معاً.. استخدم مدير مكتبك في تنفيذ أولويات الاتصال.
- استخدم مكبر صوت الهاتف حتى يمكنك إنجاز بعض الأشياء الأخرى في وقت الاتصال نفسه.
- تعرف على قواعد الاستخدام الفعال للهاتف.
- حاول السيطرة على الحوار من خلال استخدام بعض الجمل مثل:
- " هل هناك شئ ترغب في مناقشته قبل الذهاب للاجتماع؟"
- " توجد مكالمة على الخط الأخرى.. سوف أعاود الاتصال بك في وقت لاحق"
- " يمكن مناقشة ذلك بالتفصيل في مكالمة أخرى إن شاء الله"
- " معذرة.. سأحاول الاتصال بك بعد الانتهاء من مقابلة أحد الضيوف ..الخ"
- حاول تسجيل نقاط المتحدث خاصة إذا كان شخصية هامة، حتى يمكنك التركيز في الرد عليها.
- ضع ساعة زمنية أمامك لمتابعة أوقات المكالمات

رابعاً : تعلم كيف تدير الاجتماعات بفاعلية

■ مظاهر الاجتماعات الفعالة

- وجود حاجة إلى الاجتماع من حيث المبدأ
- الإعداد والتحضير المسبق للاجتماع
- وضوح الهدف من الاجتماع
- وجود جدول أعمال وإطار زمني للموضوعات
- بدأ الاجتماع في الوقت المحدد
- عدم الانحراف عن موضوع الاجتماع
- القيادة الفعالة للجلسة
- المشاركة الإيجابية للأعضاء
- التعامل مع الأنماط السلبية من السلوك
- التوصل إلى نتائج محددة
- التقيد بجدول الاجتماع
- إنهاء الاجتماع في الوقت المحدد

خامساً : تعامل بإيجابية مع الزائرين دون سابق موعد

■ بعض الإرشادات العامة للتعامل مع الزائرين دون سابق موعد

- ضع سياسة مكتوبة للتعامل مع الزيارات العارضة.
- تنمية مهارات مدير المكتب في مجال تصنيف الزائرين وتحديد أولويات مقابلة المسئول.

- حدد أوقات معينة للزيارات للفئات التي يمكنها التردد عليك.
- علم مرءوسيك كيف يحترمون وقتك ووقت أنفسهم.
- أعرض الزيارة على من تتوقع أن يطيل الجلوس عنده حتى تتحكم أنت في وقت الزيارة.
- استخدم بعض العبارات المهذبة التي تشجع الآخرين على اختصار وقت الزيارة.
- " لدى محاضرة بعد 5 دقائق؟"
- " سوف أضطر للاستئذان بعد دقائق لمقابلة رئيس الجامعة!"
- "استأذنيك في استكمال هذا التقرير وسأكون معك حالاً!!"
- حدد وقتاً معيناً لمرة واحدة في الأسبوع لأولئك الذين يرغبون في مقابلتك دون سابق موعد.. مع تحديد وقت المقابلة لكل فرد أو مجموعة من الأفراد.
- استخدم الإشارات غير اللفظية التي تعكس انشغالك وضيق الوقت المتاح لديك مثل :
- " تجاهل النظر بعينيك كثيراً إلى الشخص الذي يحضر دون سابق موعد حتى تشعره بضيق الوقت المتاح لديك؟"
- " استمر في الوقوف حتى لا يجلس الطرف الآخر أو لا يضطر إلى الاسترخاء في جلسته".
- "ارفع سماعة التليفون وكأنك تخطط لإجراء مكالمة هامة، وفي انتظار انتهاء الزائر لإجراء هذه المكالمة".
- "انظر لساعتك بين الحين والآخر لإظهار مدى حاجتك للوقت أو تأثير الآخرين على وقتك".

سادساً: تخلص من المهام غير الضرورية

■ الإرشادات العامة للتخلص من المهام غير الضرورية

- لا تتردد في قول كلمة "لا" عند الضرورة.
- اقترح أشخاص آخرين للقيام بهذه المهمة.
- اظهر للآخرين أن إنجاز هذه المهام سوف يكون على حساب مهام أخرى أكثر أهمية.
- إذا كانت هذه المهام مسندة بواسطة الرئيس أسأله أى المهام أكثر أهمية من وجهة نظره.
- حدد المهام غير الضرورية وحاول التخلص منها إذا كان ذلك ممكناً.
- قدم الدليل على مدى ارتفاع التكلفة في حالة القيام بها أو مقدار الوفر في التكلفة في حالة التخلص منها.
- قم بتفويض المهام الأقل أهمية لمرءوسيك أو مدير مكتبك إذا كان ذلك ممكناً.
- إذا كان من الصعب أو من غير المناسب تفويض تلك المهام ، فحاول القيام بها في الأوقات المرنة أو عندما تكون مجهداً.
- استخدم صلاحيات الوظيفة في تحويل المهام غير الضرورية إلى أشخاص آخرين أو وحدات تنظيمية أخرى.
- اعتذر عن عدم ملائمة الوقت لإنجاز هذه المهام عندما يكون ذلك ممكناً

سابعاً: قلص حجم الأعمال الورقية

■ الإرشادات العامة :

- التعامل مع المكاتبات مرة مرة واحدة وبتركيز
- تدوين الملاحظات على المستند الأصلي مع قيام السكرتير بالرد
- استخدام البريد الإلكتروني كلما كان ذلك ممكناً
- تنمية مهارات مدير المكتب في عرض البريد
- الاختصار في الكتابة

إدارة ضغوط العمل

■ هل يتوافر لديك الوقت الكافي لإنجاز كل ما ترغب في تحقيقه؟

■ معنى الضغط :

• هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن تفاعل الفرد مع القوى الخارجية في البيئة المحيطة والذي قد يترتب عليه آثارا مادية أو نفسية أو سلوكية

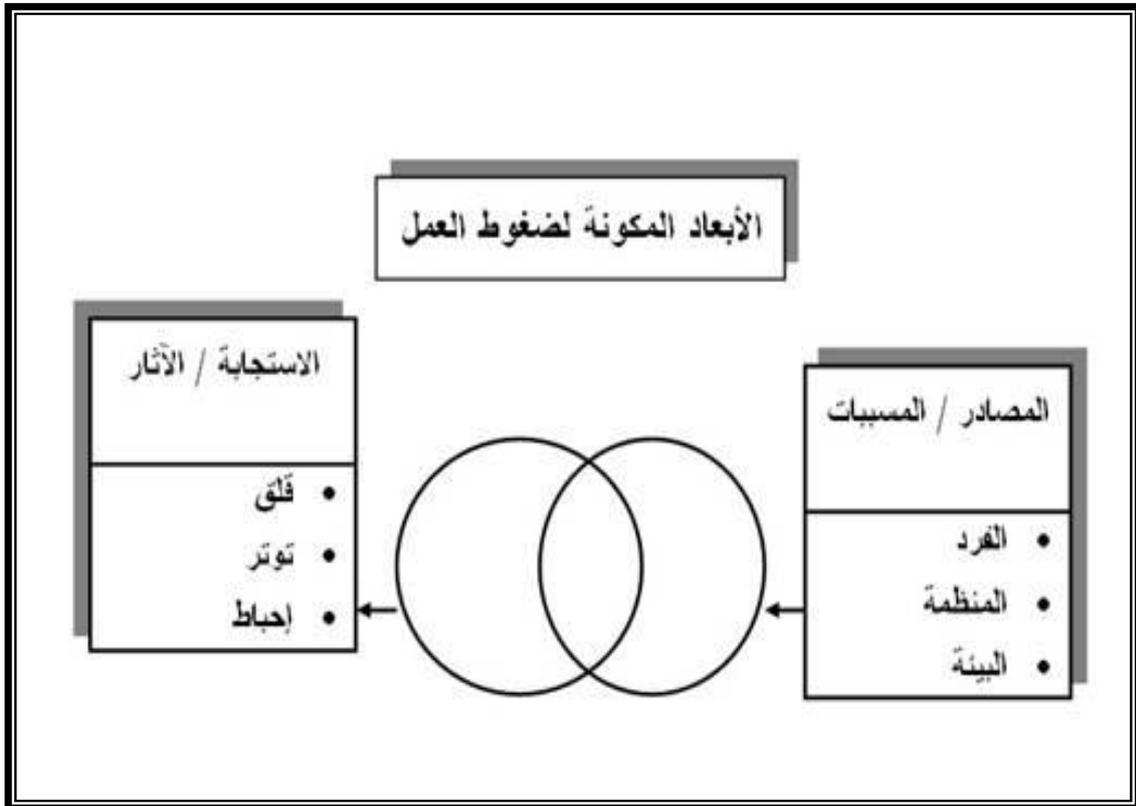
■ متى يعتبر الحدث الخارجى مصدراً للضغط؟

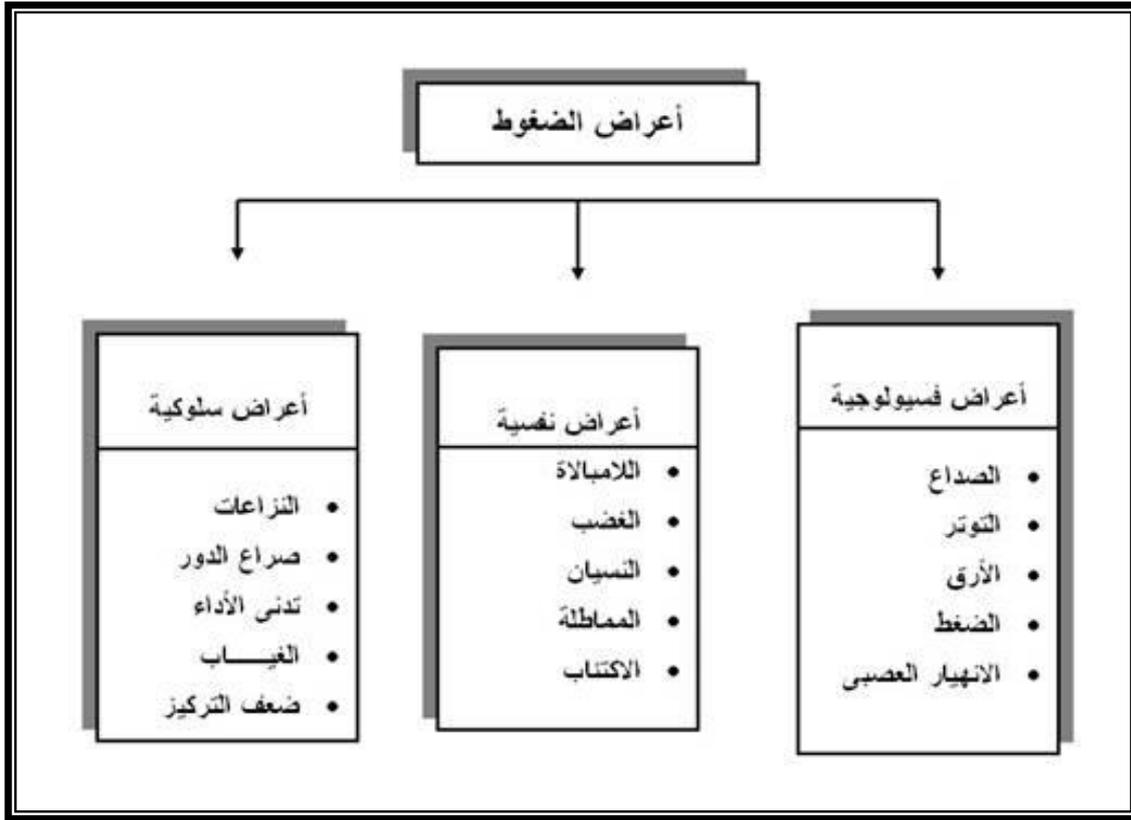
■ التهديد المحتمل Potential Threat

■ الأهمية Importance

■ عدم التأكد Uncertainty

■ الفترة الزمنية Duration





الآثار الإيجابية للضغوط

- السرعة فى الإنجاز
- تشجيع التفكير الابتكارى
- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو تفويض السلطة
- خلق التنافس الإيجابى بين العاملين
- خلق الإحساس بأهمية الوقت والعمل على الإدارة الجيدة له
- زيادة الإنتاجية

مراحل تطور ضغوط العمل

- المرحلة الأولى : مرحلة التنبيه بالخطر أو الإنذار

Alarm

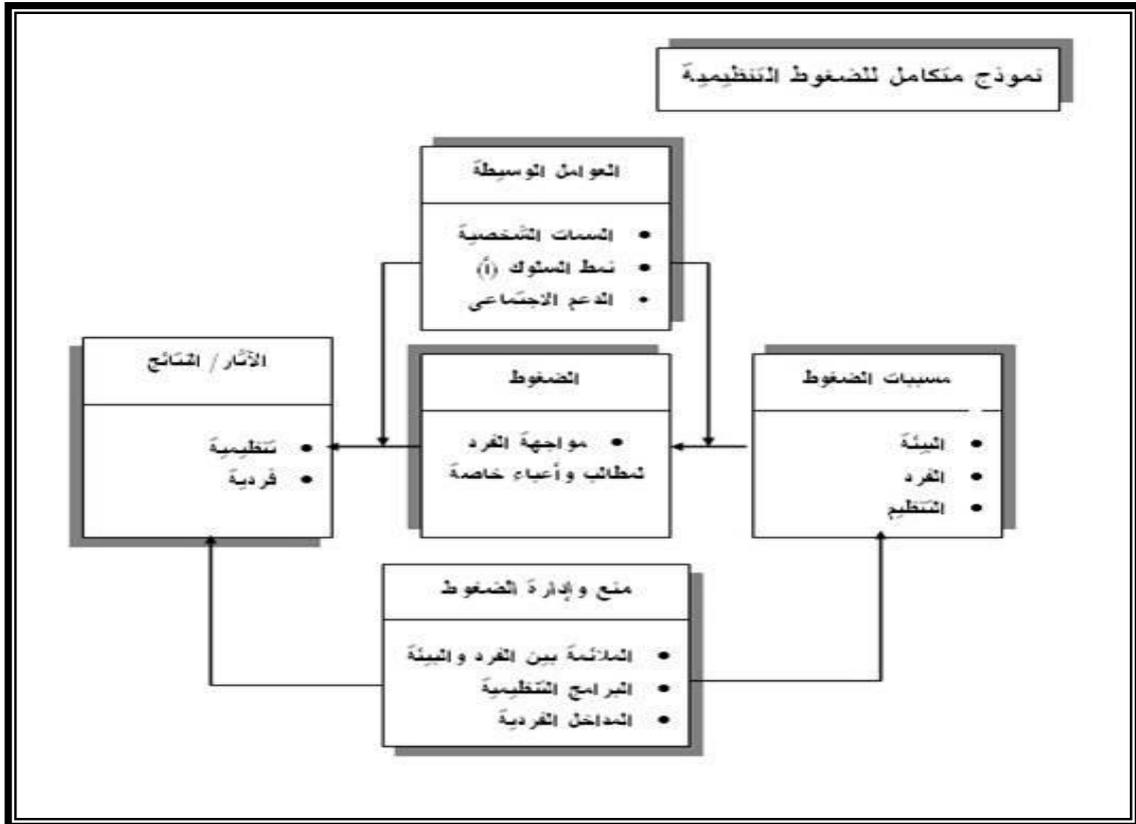
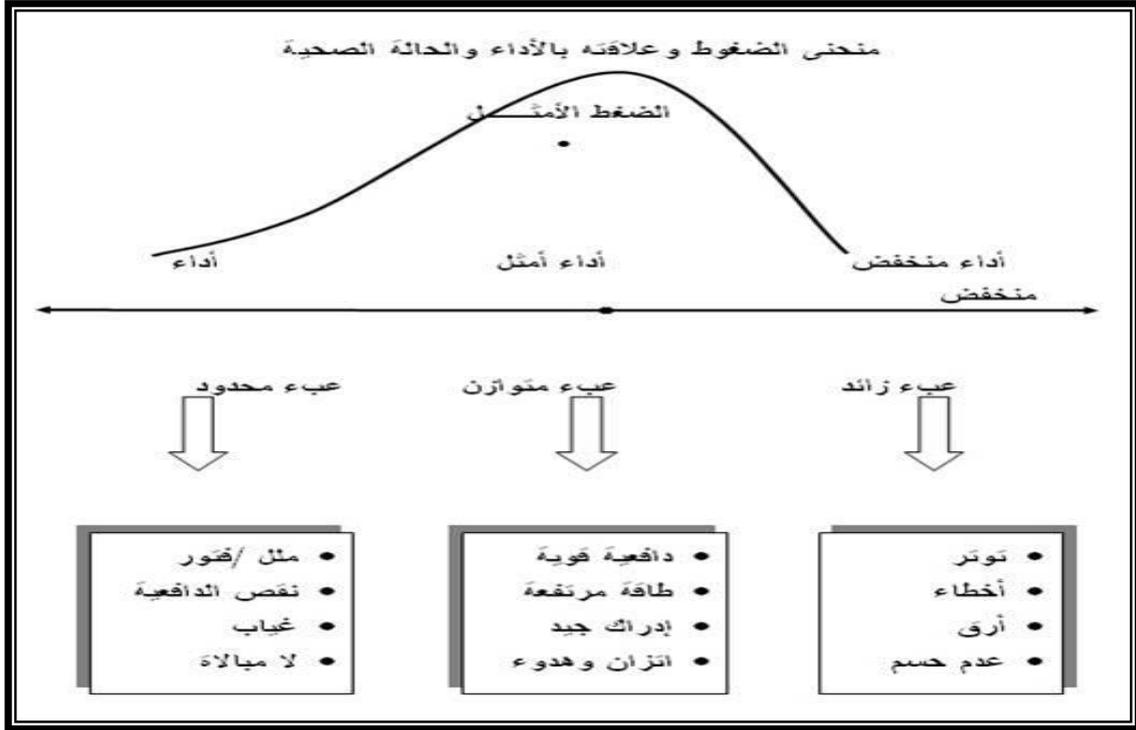
- المرحلة الثانية : مرحلة المقاومة

Resistance

- المرحلة الثالثة : الإجهاد أو الاستنزاف

Exhaustion

العلاقة بين مستوى الضغوط والأداء



أولاً : مصادر الضغوط

■ المصادر البيئية للضغوط

■ المصادر الفردية للضغط

■ المصادر التنظيمية للضغط

■ المصادر البيئية للضغط

■ الظروف الاقتصادية

■ الاتجاهات السياسية

■ المشاركة الاجتماعية

■ التطور التكنولوجي

■ أجهزة الرقابة الخارجية

■ تعدد الأدوار خارج العمل

■ التلوث البيئي

■ الطقس والمناخ

■ الزحام.. الخ.

■ المصادر الفردية للضغط

■ تعدد الحاجات والرغبات

■ الرغبة في الإنجاز

■ الأحداث الاجتماعية (الوفاة- الطلاق- المرض- الخلافات الزوجية)

■ المسؤوليات الاجتماعية (متطلبات الأسرة مقابل متطلبات الوظيفة)

■ المثاليات وفجوة الواقع

■ فقدان السيطرة على الأمور (توجيه الأبناء مثلاً)

■ تهديدات الطموحات

■ الخوف من فقدان الوظيفة

■ الإحالة للتقاعد أو المعاش

■ المصادر التنظيمية للضغط

■ تقادم المهارات

■ خطط تقليص الوظائف

■ الفلسفات الإدارية الجديدة (الجودة الشاملة مثلاً..)

■ عدم التفويض

■ زيادة عبء العمل

- ضعف المعايير الرقابية
- ضعف أنظمة الإتصالات
- تفشي الصراعات
- المغالاه في المركزية
- سوء التخطيط
- تعدد / تعارض الأهداف
- سوء تحديد الأولويات
- تعدد المستويات التنظيمية
- محدودية نطاق الإشراف
- صراع الدور
- غموض الدور
- تعدد المهام العاجلة

ثانياً : النتائج المترتبة علي الضغوط

■ الآثار الفردية الإيجابية :

- زيادة الدافعية للعمل
- ارتفاع مستويات الأداء
- الاستقرار الوظيفي
- السرعة في إنجاز الأعمال
- تطوير العمل

■ الآثار الفردية السلبية :

- ضعف التركيز
- القلق
- التوتر
- الإحباط
- اللامبالاه
- النزعة الفردية
- الإكتئاب

تابع : النتائج المترتبة علي الضغوط

■ الآثار التنظيمية الإيجابية :

- جودة إتخاذ القرارات
- التفكير الإبتكاري
- تشجيع العمل الجماعي
- المناخ التنافسي الصحي
- زيادة الإنتاجية
- تخفيض التكلفة

■ الآثار التنظيمية السلبية :

- إرتفاع التكلفة
- دوران العمل
- ضعف القدرة علي الإبتكار
- إنخفاض الإنتاجية
- ضعف الولاء والإنتماء
- إنخفاض جودة إتخاذ القرار

رابعاً: مداخل إدارة الضغوط

■ المداخل التنظيمية للتعامل مع الضغوط

■ المداخل الفردية للتعامل مع الضغوط

المداخل التنظيمية للتعامل مع الضغوط

تعظيم التوافق بين الفرد وبيئة العمل

■ فعالية برامج التوظيف

■ الأمان الوظيفي

■ المكافآت والعائد المادي

■ وجود إرشادات واضحة للعمل

■ الإثراء الوظيفي

■ توسيع مهام الوظيفة

■ برامج التأقلم الاجتماعي

■ التدريب والتطوير الوظيفي

■ تبسيط مهام الوظيفة

برامج منع وإدارة الضغوط

- برامج الدعم المعنوى (الاتصالات – المساعدة – الدعم ..الخ)
- المساعدة فى حل المشكلات
- إعادة تعديل المسار المهنى
- برامج اللياقة الصحية
- برامج المشكلات السلوكية والعاطفية
- برامج الأمان الوظيفى (كيمائيات – أشعة – إصابات..الخ)

المداخل الفردية للتعامل مع الضغوط

- ممارسة الرياضة
- المشاركة فى أنشطة النفع العام
- الفحص الطبى المنتظم
- التأمل
- الإسترخاء
- العبادة
- تغيير نوعية العمل
- تغيير المنظمة
- بناء شبكة الدعم الإجتماعى (جماعات صداقة)
- الأجازات