



نصل بك الى قمة الأداء

**برامج تدريبية متخصصة
تتهادات مهنية معتمدة
إستشارات مالية و إدارية**

**إدارة الإجتماعات الفعالة
المادة التدريبية من إعداد
د / على عبد العزيز**

مدير التسويق بمركز الخبرات الإدارية والمحاسبية / كيم

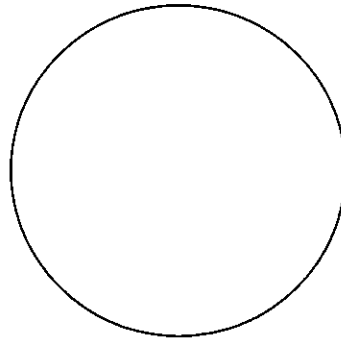
www.camecenter.com

إدارة الاجتماعات الفعالة

١. مقدمة.
٢. تعريف الاجتماعات .
٣. أهمية الاجتماعات .
٤. أدوار أعضاء الاجتماع .
٥. أنواع الاجتماعات .
٦. القوى المؤثرة في الاجتماعات (علم نفس الاجتماعات).
٧. دورة حياة الاجتماعات (ديناميكية الاجتماعات).
٨. العمليات الإدارية في الاجتماعات .

ما قبل الاجتماع

التشيط



أثناء الاجتماع

مابعد الاجتماع

٩. سمات الاجتماعات الغير فعالة .
١٠. التعامل مع بعض الحالات الخاصة .

مقدمة :

- بعد أي اجتماع قد تسمع التالي :-
١. كان يمكن الآأشارك في الاجتماع !
 ٢. لم يكن في الاجتماع أي شيء يخصني !
 ٣. لا أرى مبرراً لعقد الاجتماع !
 ٤. ما استغرق ثلاث ساعات كان ممكن أن يستغرق ساعة واحدة !

تعريف الاجتماعات :

(هي تبادل للمعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر لهم أدوار فاعلة وذلك لانجاز نتائج محددة).

أهمية الاجتماعات :

١. تقدم معلومات مهمة للقائمين بالأعمال .
٢. تعطي الفرصة لهؤلاء الأشخاص للتعبير عن آرائهم .
٣. يمكن من خلالها استكشاف وتقييم الأفكار ومعرفة الخبرات .
٤. يتم الوصول إلى اتفاق اجماعي .
٥. مكان جيد للتدريب والتعليم .
٦. تمنح الإدارة فرصة ذهبية لتشكيل فرق العمل .
٧. القرارات المتخذة من خلال الاجتماعات أكثر شرعية من الفردية .

٨. الاجتماع يخلق جواً من الالتزام بحيث يأخذ كل فرد على عاتقه مهمة تنفيذ ما اتفق عليه.

٩. الاجتماعات الفعالة تقلل من الأعمال الورقية وتقفز على الروتين .

أدوار أعضاء الاجتماع :

أ - قائد الاجتماع : Leader

- توضيح هدف الاجتماع ووضع جدول الأعمال .
- يعتبر المسؤول الأول عن السير العام والتوجه النهائي للاجتماع .
- صهر ما يصدر عن كل المشاركين في بوتقة واحدة .
- توضيح أدوار ومسؤوليات المشاركين.
- ايجاد روح الألفة والانسجام بين المشاركين .
- يشارك في النقاش كأنه عضو وليس قائد .
- يستخدم الاقناع أكثر من السلطة في تنفيذ القرارات .

ب - الميسر (المنسق) :- Facilitator

- فض النزاع بين المشاركين .
- توضيح نقاط الاتفاق والاختلاف بين الآراء .
- تحديد موضع النزاع .
- تنظيم وترتيب النقاش (مثل المرور) .
- يبقى محايد بين الأفكار المتعارضة .

ج - الأمين :- Recorder

- التذكير بجدول الأعمال .
- تدوين الأفكار الجيدة والابداعية .
- تسجيل القرارات .
- جمع وتدوين سلة المعلقات .
- ضبط الوقت لكل بند .
- التذكير بجدول الأعمال الرئيسي عند كثرة الحواشي والتفصيلات .

د - المشاركون :-

- الحضور في الوقت المحدد .
- الاعداد المسبق للاجتماع ذهنياً ونفسياً .
- تقديم أفكار مفيدة .
- طرح أسئلة فعّالة .
- تجنب مقاطعة الكلام وتبادل الاتهامات .
- عدم الاسراع في اصدار أحكام غير ناضجة ومتكاملة .
- الوصول إلى اجماع في القرارات (أكثر مرونة) .
- انجاز المطلوب من القرارات في الوقت المتفق عليه (الالتزام) .

أنواع الاجتماعات :

١. الإعلامية :-

- حضور كبير .
- توصيل أخبار ومعلومات .
- ليس هناك أسئلة .

٢. المناقشة :-

- تبادل الآراء والاقتراحات .
- لا يصدر قرار ولا خطة عمل .
- تشجيع الجميع للنقاش .
- توفير مناخ تعاوني .

٣. حل المشاكل :-

- تقتصر على أفراد معينين لديهم معلومات.
- تقديم أكثر من بديل في القرارات .

٤. متابعة الأداء :-

- متابعة تنفيذ الخطة من خلال البرامج.
- تركيز على الالتزام بالوقت والجودة في الأداء .
- اجتماعاتها دورية أسبوعياً أو شهرياً .

٥. التخطيط والتقويم :-

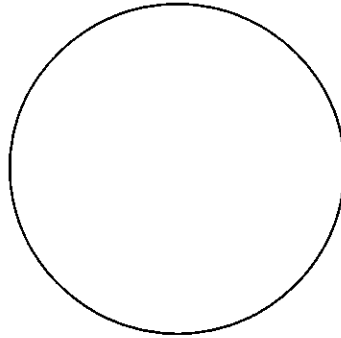
- اجتماعاتها موسمياً أو سنوياً .
- وضع أهداف جديدة وتصحيح الانحراف.

٦. متنوعة .

العمليات الإدارية في الاجتماعات :

ما قبل الاجتماع

التنشيط



أثناء الاجتماع

ما بعد الاجتماع

- إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها، تحدّد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحقّقه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها.
- وهذا لا يتوقف فقط على أسلوب إدارتها أثناء انعقادها، بل يتوقف أيضاً على أسلوب الإعداد المسبق لها، وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه أثناءها.

أ - ما قبل الاجتماع :- (وضوح جدول الأعمال).

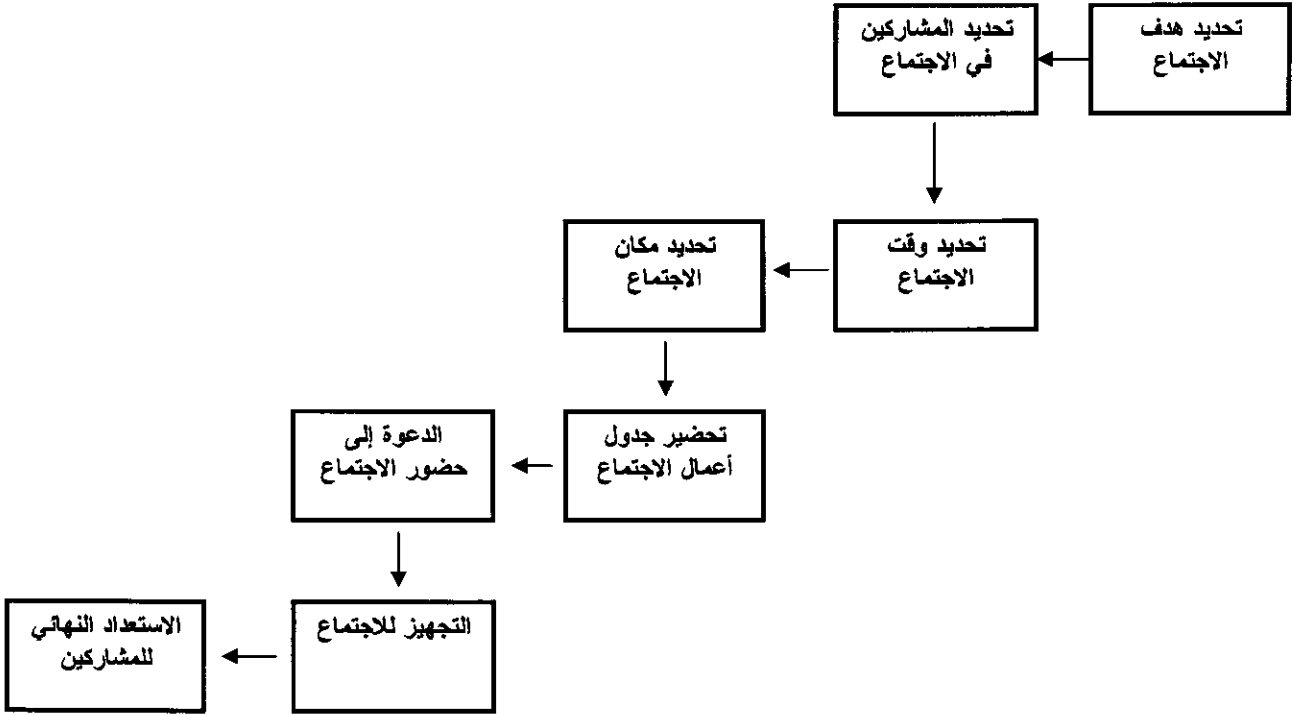
يقال أن ٨٠ % من نجاح الاجتماع يحدّد قبل انعقاده (قاعدة برينو ٢٠ / ٨٠).

١. التخطيط لهذا الاجتماع :-

- تحديد جدول الأعمال (What) .
- تحديد الزمان ، المكان ، الأشخاص (When , Where , Who) .
- فكّر في أعباء المشاركين .

- اجعل العدد أقل ما يمكن لانه كلما زاد العدد زادت الحاجة إلى مزيد من السيطرة والادارة وصعوبة في ايجاد الوقت المناسب للمشاركين.
- ٢. عوامل تحدد ضرورة الاشتراك في الاجتماع:-
 - A. مدى المشاركة في صنع القرار .
 - B. توفير معلومات محددة .
 - C. توفير خبرة معينة أو مهارات محددة .
 - D. تهيئة بديل مناسب من خلال تدريبيه وتعليمه.
- ٣. تحديد المواضيع الصعبة التي تحتاج إلى اعداد وتفكير مسبق .
- ٤. تنظيم وتهيئة مكان وظروف الاجتماع :- (التسهيلات) .
 - التهوية ، الحرارة الملائمة .
 - الاضاءة .
 - الماء ، الشاي ، القهوة .
 - الأوراق ، الأقلام ، السبورة .
 - عدم وجود ما يلفت الانتباه (ضوضاء) ، (جوال) .
 - ٥. ازالة الثلوج :-
 - اراحة عقول المجتمعين ، بالسؤال عن حالهم وأسرتهم على أن يتم ذلك بسرعة ودون تصنع
 - كلمة تذكيرية .
- ٦. التعرف على عقليات ونفسيات المجتمعين :-
- ٧. رؤية جميع المشاركين في الاجتماع :-
V ، U ، ،
- ٨. اذا كان هناك شخصان معروف أنهما كثيرا المحاجة والمناقشة فيما بينهما فمن الأفضل ألا يجلسا بجانب أو مقابل بعضهما في الاجتماع .

قبل الإجتماع



ب - أثناء الاجتماع :- (مارس فن القيادة)

١. الالتزام بجدول الأعمال .
٢. ابدأ في الوقت المحدد وإن لم يحضر بعض المشاركين .
٣. قسم وجزء الوقت حسب بنود جدول الأعمال.
٤. من الأفضل أن لاتزيد مدة الاجتماعات عن ساعتين ونصف .
٥. اعط فترة استراحة قصيرة (١٠ دقائق) بعد ساعة من الاجتماع .
٦. ابدأ الاجتماع بشرح جدول الأعمال .
٧. رتب الأولويات .
٨. انتهي من القضية التي بدأت بها (ضبط سير النقاش) .
٩. راقب انعدام الانتباه والتركيز .
١٠. تفاعل مع ما يقوله المشاركون .
١١. استغل خبرات المشاركين .
١٢. حاول الدمج بين وجهات النظر المختلفة .
١٣. لاتعرض اقتراحاتك كأنها حلول نهائية ولها أفضلية في التنفيذ .
١٤. اشكر واثني على الفكرة والعمل الجيد .
١٥. التعامل مع الجميع بمعيار واحد .
١٦. شجّع الجميع على الاشتراك في النقاش وطرح وجهات نظرهم .
١٧. انهي الاجتماع أو أجله إذا رأيت أنه الأنسب .
١٨. استخدم الربع الساعة الأخيرة كالأولى .
١٩. لخص ما خرجت به من نتائج ودوّن وسجّل المهم منها .
٢٠. لا تصادر الأفكار غير التقليدية (الابداعية).

ج - ما بعد الاجتماع :- (المتابعة والتشجيع) :

١. الالتزام :-

- ماذا .
- من .
- متى .

٢. المتابعة ، المساندة :-

- الأمين .
- القائد .

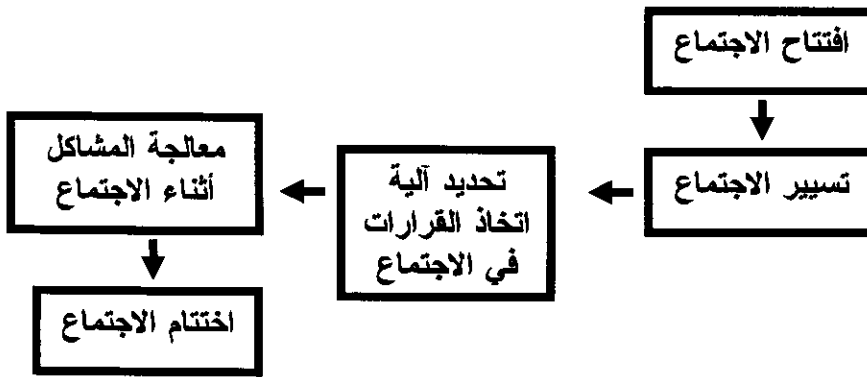
٣. التقييم :-

- الإدارة .
- المشاركين .
- جدول الأعمال ، الزمان ، المكان .

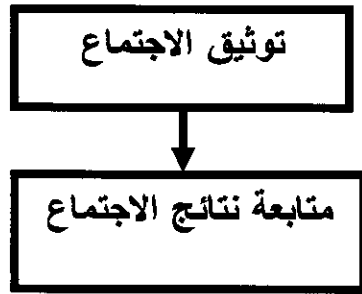
٤. وسائل التقييم :-

- استبيان (دون كتابة أسماء) .
- المقابلة .
- التقييم الذاتي .

أثناء الاجتماع



بعد الاجتماع



د - التنشيط :- (التحفيز والتجديد)

- إعادة الحيوية والنشاط للاجتماعات .
- كسر الروتين والرتابة والقضاء على السامة والملل .
- التذكير الدائم بأهمية الاجتماعات الفعالة .
- التجديد والابداع في العرض والأسلوب والوسائل .

سمات الاجتماعات غير الفعالة :

١. تأجيل الاجتماعات .
٢. بدأ الاجتماعات في وقت متأخر عن مواعده.
٣. غياب جدول الأعمال .
٤. عدم استعداد المشاركين والأمين .
٥. احتكار الحديث والمناقشة .
٦. اقتصار الاجتماع على تبادل المعلومات فقط دون اتخاذ قرارات .
٧. مقاطعة الأعضاء بعضهم لبعض على الدوام .
٨. كثرة المناقشات الجانبية أثناء الاجتماع .
٩. عدم الالتزام والمتابعة لتنفيذ القرارات .
١٠. الشعور بعدم أهمية الاجتماعات .
١١. عدم وضوح آلية أخذ القرار .
١٢. كثرة الاستطرادات والحواشي .
١٣. التأثير برأي المجموعة .
١٤. الرتابة والبرود وعدم الحماس .

الاجتماعات غير الفعالة :

كثير من المديرين يقولون ان الوقت في الاجتماعات غير الفعالة يضيع أكثر مما يضيع أى جانب آخر في حياة المنظمة، ومع ذلك نجد أن الاجتماعات مهمة جدا لكي ننجز الأشياء، هذه الأسباب والحلول علاجات مقترحة لا بد أنها ستكون مفيدة.

الاجتماعات

الحلول	الأسباب
ينبغي ألا يكون هناك إجتماع دون هدف، ويفضل أن يكون مكتوباً إن أمكن ذلك.	قبل الاجتماع : ١. عدم وجود هدف
ينبغي ألا يعقد أى اجتماع دون جدول أعمال، يكتب جدول أعمال لكل اجتماع محدد من قبل، أو يذكر جدول أعمال شفوي للاجتماع المفاجئ حتى تضمن أن يحضر الأشخاص وهم مستعدون للنقاش.	٢. عدم وجود جدول أعمال.
ينبغي أن يحضر فقط أولئك الذين يحتاج الاجتماع لهم.	٣. أشخاص غير ملائمين أو كثيرون أو قليلون.
تأكد من الوقت المناسب.	٤. عدم ملائمة الوقت
اختر مكانا يلائم أهداف الاجتماع، بعيدا عن المقاطعات، فيه المعدات الضرورية ، يمكن الوصول اليه بأقل قدر ممكن من مشقة الانتقال لأعضاء الاجتماع.	٥. عدم ملائمة المكان
خطط تخطيطا ملائما لمعظم الاجتماعات الفعالة.	٦. عدم التخطيط

٧. كثرة الاجتماعات	اختبر حاجتك للاجتماعات العادية، توقف عن عقدها لفترة وانظر ماذا يحدث، او اختصر الوقت للنصف بالنسبة للاجتماعات الطويلة.
٨. قلة الاجتماعات	قم بتقييم الحاجة للمشاركة والمعلومات والتنسيق، ضع الجدول بناء على هذه المعلومات.
٩. إشعار أو مذكرة غير ملائمة	أعد مذكرة مكتوبة بكل الضروريات بما فيها المساهمات والمواد الضرورية للتحضير للاجتماع.
١٠. عدم ابتداء الاجتماع في الموعد المحدد	ابدأ في الوقت المحدد، (عندما تؤخر الاجتماع في انتظار وصول المتأخرين فإنك بذلك تعاقب أولئك الذين جاؤوا في الوقت الصحيح وتكافئ أولئك المتأخرين).
أثناء الاجتماع :	
١١. الحديث الودي	احتفظ بالحديث لمكان آخر، ابدأ بالأعمال الضرورية فوراً.
١٢. السماح بالمقاطعات	ضع سياسة ودع الكل يعرفها، لاتسمح بأى مقاطعة ما أمكن ذلك، إلا في الحالات الطارئة، قم بإذاعة الرسائل الواردة في خلال فترة الاستراحة للقهوة أو تناول الغداء.
١٣. الخروج على جدول الاجتماع	توقع الالتزام بالألا يخرجوا عن جدول الاجتماع وطالبهم به، قاوم الجداول الخفية الخادعة.
١٤. عدم تحديد وقت انتهاء الاجتماع أو عدم تحديد الوقت لمناقشة كل موضوع	حدد زمن الاجتماع وكل فقرة في جدول الاجتماع حتى يكون وقت النقاش مناسباً لأهمية الموضوع المطروح.

<p>دعهم يغادرون الاجتماع بعد أن قدموا مساهمتهم.</p>	<p>١٥. الإبقاء على اشخاص فى الاجتماع لم تعد بحاجة لهم</p>
<p>اجعل الهدف نصب عينيك وتحرك فى اتجاهه</p>	<p>١٦. التردد</p>
<p>تأكد من أن المعلومات الأولية ستكون متوافرة قبل عقد الاجتماع استخدمها فى قراراتك.</p>	<p>١٧. اتخاذ قرار دون توافر المعلومات الكافية</p>
<p>قم بإنهاء الاجتماع فى الوقت المحدد والافن يستطيع أحد ان يخطط الوقت الذى يلي الاجتماع مباشرة.</p>	<p>١٨. عدم انتهاء الاجتماع فى الوقت المحدد</p>
	<p>بعد الاجتماع :</p>
<p>سجل القرارات والمهام ومواعيد الانجاز فى محضر رسمى ووزعه بعد يوم من عقد الاجتماع على الأكثر.</p>	<p>١٩. عدم اصدار محضر رسمى للاجتماع</p>
<p>تأكد من متابعة فعالة لكل القرارات. أكتب الأعمال غير المكتملة تحت عنوان "أعمال غير منتهية" وذلك فى بداية جدول عمل الاجتماع التالى. أطلب دائما تقارير عن الوضع الراهن حتى تنتهى هذه الأعمال.</p>	<p>٢١. عدم المتابعة</p>
<p>إعمل حصرا باللجان وقم بإلغاء تلك التى أنجزت مهامها.</p>	<p>٢٢. عدم إلغاء اللجان بعد إنجاز الأعمال والأهداف</p>

أنواع الشخصيات المشاركين وطرق التعامل معهم

١/٣ النوع المشاغب :

- إحتفظ بهدوئك معه ، ولا تدخل معه في جدال .
- لا تجعل أي فرد آخر تتعامل معه يشتبك معه في جدال ، بمرور الزمن يتحسن موقف هذا النوع ، وبالتالي يمكن التعامل معه بفعالية أكثر .

٢/٣ النوع الإيجابي :

- المناقشة معه مثمرة وبالتالي يجب أن تمكنه من إبداء رأيه .
- إحرص بإستمرار على الإستعانة به وإستخدامه لتحقيق الفعالية المنشودة .

٣/٣ النوع الدعي :

- يزعم العلم بكل شئ ويدعي المعرفة .
- لا تسمح له بالسيطرة على المناقشة .
- لا تتركه يرهب أعضاء أي مجموعة عمل توجد بها .
- إذا طلب إبداء رأيه فأطلب منه المبررات فإن كانت خاطئة فدع المجموعة تتعامل معه .

٤/٣ النوع الثرثار :

- هذا النوع كثير الكلام بفائدة وبدون فائدة .
- قاطعه بلباقة ودون أن تخرجه .
- حدد له الوقت المسموح له بالحديث فيه .

٥/٣ النوع الخجول :

- لا تحاول إستثارته بإستمرار .
- وجه له أسئلة سهلة عندما تسمح الفرصة لتشجعه على المشاركة .
- حاول أن تجعله يثق في نفسه في إبداء رأيه أمام الآخرين .

٦/٣ النوع غير المتعاون :

- هو شخص معترض على آراء الآخرين وغير راضى .
- تعرف على خبراته ومعارفه وحاول الإستفادة منها .
- إعمل دائما على كسب صداقته ، أشعره بأنك في حاجة إليه .

٧/٣ النوع البليد السلبي :

- وجه له الأسئلة بشكل مباشر .
- إطلب منه النصيحة كلما سمحت الفرصة بذلك .
- حاول دائما أن تجعله يشعر بأنك تقدر آرائه حتى تجتذبه إلى صفوف المشاركين والمناقشين .

٨/٣ النوع المتعالي :

- لا تنتفضه وكن صبورا في التعامل معه .
- حاول أن تجذب إنتباهه باستمرار .
- استفد من ملاحظاته ووضحها للمجموعة .

٩/٣ النوع المتصيد بأسئلته :

- وهو شخص يحاول أن يوجه أسئلة معينة للقائد لإحراجه .
- لا ترد على أسئلته وحولها إلى أفراد المجموعة لإبداء الرأي والرد عليها .

٤- ما يجب على رئيس الإجتماع بعد إنتهاء الإجتماع

- ١/٤ تقييم الإجتماع في ضوء الأهداف المخططة وجدول الأعمال المعد مسبقاً .
- ٢/٤ القيام بإعداد ملخص للموضوعات التي تم مناقشتها في الإجتماع وتوزيعه على الأعضاء ، وهذا الإجراء يحقق شيئين :
- يؤكد أن ما إتفق عليه مفهوم من جانب الأعضاء .
- تعريف النتائج التي تم انجازها تعريفاً واضحاً .
- ٣/٤ كتابة محضر أو تقرير عن الإجتماع .

٤/٤ الحصول على إلتزام من ذوى الشأن بالعمل .

يفترض رئيس الإجتماع في كثير من الأحيان أنه طالما أن أيا من الأعضاء لم يعترض على ما حصل في الإجتماع ، إذا توجد موافقة . إلا أنه توجد عدة إشارات تحذيرية تشير إلى نقص في اللاتزام من جانب الحضور مثل :

- الصمت الكلى وعدم التجاوب من جانب الأعضاء .
- التجاوب السلبي مثل الأقوال التالية :
- " سأحاول " لكن ذلك لا يكفي .
- " أظن أن الأمر هو كذلك لكنه لا يتوقف على وحدي " .
- " نعم ولكن "

٥/٤ البدء فوراً في تنفيذ ما إتفق عليه .

٦/٤ المتابعة بعد الإجتماع .

- ضرورة إشراك المشاركين في الإجتماع في تحديد كيفية المتابعة .
- مراقبة ومتابعة تنفيذ المهام الضرورية لإنجاز النتيجة الإجمالية وتلك المهام التي تعتمد عليها مهام أخرى .
- المتابعة في الوقت الملائم لمنع حدوث صعوبات .
- في حالة وقوع إنحرافات يجب تحديد وتعريف أسباب ذلك الخروج وما يمكن فعله لإعادة الأمور إلى مسارها ولمنع حدوث شيء مماثل في الإجتماعات القادمة .

أهمية الوقت

إذا استطعت أن تدبر وقتك بكفاءة فإن ذلك ينعكس على حياتك كلها

الوقت من ذهب

هذا خطأ فالأصح هو

الوقت هو الحياة

لا يمكن تجميعه

لا يمكن تجزئته

لا يمكن شراؤه

لا يمكن استجاره

لا يمكن إبطائه

أقوال في الوقت :

- الوقت مورد فريد لا يمكن ادخاره بل استخدامه بحكمة. جنيترا ميترا
- الوقت الماضي ذهب الى غير رجعة ولا يعوض ويحدد بأنه أعلى مورد لكل شخص ولكنه لا يمكن استرجاعه. برابهاكراميس
- يجب أن يحظى الوقت بنفس الرقابة الشديدة التي نوليها للممتلكات الأخرى. أ.ديل تيمب
- الوقت هو أندر الموارد فإذا لم تتم ادارته لن تتم ادارة اي شيء آخر. بيتر دراكر
- الوقت دائري يبدأ ويتغير ويتوقف، فعدم القدرة على الابتداء يسمى تردداً، وعدم القدر على تغيير الأحداث مع الوقت يسمى جموداً أو عدم الرغبة في إيقاف محادثة ما في الوقت الصحيح يعتبر اكرها. تشارلز شيلنغ

تقديرنا للوقت :

إذا بدأنا الآن بطرح السؤال التالي :

هل نحن فعلا نقدر الوقت؟

هل نتصرف مع الوقت كما نتصرف مع النقود؟

هل يتساوى مدى حصرنا على الوقت مع حرصنا على النقود؟

حقيقة.... أن هناك مقاييس للوقت (السنين، الاشهر، الساعات....الخ) ولكن نظرا لأننا فى

الغالب لا نقدر قيمة الوقت فان هذه المقاييس اصبحت لاتمثل اهمية الوقت.

دعنا نقيس الآن الوقت بالنقود.....حاول قياس راتبك فى الدقيقة الواحدة لنتبين
أهمية الوقت.

ملاحظة :

عند قياس راتبك فى الدقيقة لاتعتمد فقط على راتبك الأساسى، اضع اليه بدل السكن وبدل
المواصلات...الخ

وحتى تتضح أهمية الوقت.... عليك أن تضع فى ذهنك :

- الوقت نادر ندرة مطلقة.
- الوقت لايمكن ادخاره.
- الوقت لايمكن شراؤه.
- الوقت لايمكن تخزينه.
- الوقت يتم استهلاكه لحظة انتاجه.
- الوقت لايمكن زيادته.

معنى ذلك أن هناك موقفا يجب أن نسيطر عليه من خلال ادارتنا للوقت، ان ادارة الوقت لاتعنى فى الواقع اكثر من محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه بدلا من أن يفرض هو سيطرته علينا.

الوقت كالسيف أن لم تقطعه قطعك

حقائق خاصة بالوقت :

١. لايمتلك أى فرد أكثر من ٢٤ ساعة فى اليوم ١٦٨ ساعة فى الاسبوع ٨٧٦٠ ساعة فى السنة.
٢. يتميز الوقت بأنه لاينتظر حتى تستخدمه، فإما أن تدعه يمر أو تستخدم كل دقيقة منه.
٣. الوقت شئ محدد ، يتميز من حيث المرونة بالجمود لايمكن تطويله بالشد (ليس استك مطا).
٤. كلنا متساوون من حيث كمية الوقت التى تتوافر لأى منا ولكننا نختلف فى كيفية استخدامه.
٥. لايمكن تخزين الوقت لاستخدامه فى المستقبل، فلا يمكن ادخاره.
٦. لايمكن تعويض الوقت فالיום الذى يضيع لايمكن تعويضه.
٧. ليس هناك (عينات مجانية) للوقت كل دقيق لها تكلفة حقيقية.
٨. الوقت له تكلفته، يمكن حسابها على اساس أجر الدقيقة الواحدة على مدى السنة.
٩. أن من يسئ استخدام وقته لايهدر ويضيع وقته فقط، وانما يهدر وقت الاخرين ايضا.
١٠. اثبتت الابحاث الادارية، ان المدير الفعال يتميز بأنه يدير وقته بنجاح.

مضيعات الوقت وسبل معالجتها

يعتبر الوقت من الموارد الهام التي يساء استخدامها في الشرق عموماً، فهو مردود غير قابل للتخزين، هذا بجانب أن تقييم الأفراد يتم في ضوء خطة محكمة بوقت محدد، فبقدر نجاحك في ادارة وقتك تنجح في أعمالك.

ويضيع الوقت مكن لاسباب كثيرة ، ونقدم لك بعض المجالات التي يضيع وقتك من خلالها :

١. الزوار بدون موعد سابق.
٢. المكالمات التليفونية.
٣. عدم وجود تخطيط.
٤. عدم وجود أولويات.
٥. لا للتفويض.
٦. انتشار الروتين.
٧. كثرة الاجتماعات بدون مبرر.
٨. حدوث أزمات غير مخطط للتعامل معها.
٩. عدم وضوح الأهداف.
١٠. كثرة المستندات والأوراق وعدم وجود أرشيف فعال.
١١. قصور نظام المعلومات.
١٢. عدم القدرة على قول " لا " .
١٣. عدم وضوح الأوامر.
١٤. قصور نظام الاتصال.
١٥. التردد والتسيب في اتخاذ القرارات والتأجيل المصاحب لها.
١٦. ضغوط العمل والتعب والارهاق.

وهناك بعض الوسائل التي يمكن استخدامها في مواجهة هذه المضيعات :

١. تحديد مواعيد محددة لاستقبال الزوار وفترة زمنية معينة للقائهم .
٢. عمل تصفية أو فلترة المكالمات التليفونية والزيارات بواسطة السكرتارية.
٣. تفويض السلطات لإتمام المهام الأقل جوهرية أو الروتينية.
٤. تحديد الأولويات في كافة مهام المدير، وعمل جدول لإتمامها خلال فترات زمنية معينة.
٥. الاحتفاظ بسجلات منظمة لها تكويد معين وارشيف فعال.
٦. محاولة العمل على وجود نظام سليم للمعلومات والاتصالات الفعالة.
٧. تحديد أهداف واضحة.
٨. التعود على استشعار ملائسات المستقبل والتصدي لها مقدما.
٩. انتهاج الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات والبعد عن اساليب التجربة الخطأ.
١٠. رفض الأمور غير المستحبة عموما، والقدرة على قول "لا".
١١. مواجهة ضغوط العمل بأسلوب علمي.

المعوقات الهاتفية

الأسباب	الحلول
داخليا : ١. عدم ادراك ضررها	سجل المكلمات وزمنها، قم بتقييم مصدرها وطولها واسبابها.
٢. عدم وجود خطة لمعالجتها	قم بإعداد خطة لغربلة وتفويض وجمع المكالمات.
٣. الشعور بالذات وبالأهمية	تعرف على ذاتك، لاتبالغ في تقدير أهمية وجودك للرد على الهاتف
٤. الرغبة فى ان تكون موجودا	ميز بين تكون موجودا لقضاء الأعمال وبين أن تكون موجودا للتحديث فى الأمور الشخصية.
٥. عدم وجود خطة لعدم الوجود	الساعة الهادئة، الغربلة، حدد أوقاتا معينة لأخذ المكالمات الهاتفية.
٦. الرغبة فى أن تطلع على كل شئ	قم انجاز ما هو مخطط له. اعلم ان اعضاء فريقك يودون بالطبع ان يعلموك بكل ما يقومون به، وليس فقط بالأمور الضرورية.
٧. الرغبة فى المشاركة	اعلم ان هناك خطورة فى الاشتراك فى كل التفاصيل، ابتعد عن الأمور الروتينية والتفاصيل.
٨. الاتصال والرد على الهاتف	فوض الى غيرك ذلك
٩. عدم التفويض	فوض اكثر، وخطط للمكالمات الهاتفية، اكتب النقاط التى تود التحدث عنها مسبقا.

نظم نفسك، وخطط للمكالمات الهاتفية، اكتب النقاط التي تود التحدث عنها مسبقا.	١٠. عدم كتابة النقاط المراد مناقشتها
ارفض ان تتخذ قرارات نيابة عنهم، شجع على اظهار المبادرة الشخصية، اسمح بوجود اخطاء حتى يتعلموا منها.	١١. الموظفون الاتكاليون
لا تكن مبالغا في حساسيتك، السكرتيرات الجيدات لا يغضبن أحدا دون سبب، ركز على الأولويات.	١٢. خشية إثارة غضب الآخرين
تعلم ومارس هذا الأسلوب: حدد مسبقا الوقت بقولك: (نعم لدى بضع دقائق فقط للتحدث معك) بين متى ينتهى الحوار (حسنا، قبل أن نختم كلامنا) كن صريحا بقولك : (أسف على أن أودعك الان).	١٣. عدم القدرة على إيقاف الحوار
تذكرك السكرتيرة بموضوع مهم يحتاج لانتباهك الخاص، ضع ساعة زمنية مدتها ٣ دقائق أمامك للهاتف، قم بالتوقيت لمدة يوم واحد، تعرف على الوقت الذى تحتاج له المكالمة زيادة عما هو ضرورى لها.	١٤. تقديرات للوقت مبالغ فيها
ادارس الموضوع وضع خطة ونفذها، دربها او استبدل بها سكرتيرة خبيرة لاحتياج لتدريب.	١٥. عدم القدرة على ادارة سكرتيرتك
حلل المشكلة، وضع خطة، ناقشها مع معاونيك حتى لا يفاجأوا أو يغضبوا ، ناقشها مع السكرتيرة لتضمن فهمها لها وثقتها بها، نفذها وادعم السكرتيرة.	خارجيا ١٦. غربة غير فعالة
اذا كنت بحاجة لواحدة متفرغة او غير متفرغة فعليك دراسة مدى حاجتك لها، اذا كان عندك مساعد يمكنه ان يحل محلها، والا استخدم أساليب معينة بحيث تتسلم الرسائل فى وقت معين، استخدم أماكن معينة للاختبار والابتعاد عن الانظار.	١٧. عدم وجود سكرتيرة



Center of Accounting & Managerial Expertise

نصل بك إلى قمة الأداء

مركز الخبراء الإدارية والمحاسبية

Website: www.camecenter.com

E-mail: info@camecenter.com

٢٧

أعد قائمة بالأشخاص والارقام، دع الموظفين في العمل ليقوموا بتوجيه المكالمات الواردة، ابرز الارقام التي تتصل بها دائما	١٨. المكالمات الهاتفية الخاطئة
قم بتوضيحها	١٩. المسئوليات المتداخلة
تعرف على ما يضيع الوقت والموهبة، قم بمراجعة السياسة التي تضعها او بالتخلص منها	٢٠. نفذ سياستك
ادرسه، قم بتحديثه وتجديده	٢١. نظام سبب للهاتف

موفرات الوقت (مبادئ إدارة الوقت)

الحاجة إلى مفاهيم إدارة الوقت:

إن أي عملية إدارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، وهذه الأخيرة تحتوي على مهمة إدارة الوقت.

هناك عشرة مبادئ لإدارة الوقت تم تطويرها نتيجة للمراجعة الشاملة للكتابات والمقالات في مجال إدارة الوقت وإذا ما استعرضنا كل عملية إدارة الوقت نجد أن هذه المبادئ لا تعتبر شاملة وإنما تعتبر بدئية وتخضع للاختبار وصقل أكثر.

أولاً: المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة. وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حالياً، ثم يقرر كيف يجب استخدامه، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، لكن كيف يستخدم الوقت حالياً؟

إن معظم الناس لا يعرفون ما الذي يشغل وقتهم، واقترح بعض المفكرين طريقتين لمعرفة أين يذهب وقتهم: احتفظ بمذكرة مواعيد أو اطلب من شخص آخر أن يلاحظ الوقت ويدون نشاطات العمل.

١ - مبدأ تحليل الوقت:

تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت. من الضروري، كأساس لهذا التحليل الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من ١٥ إلى ٣٠ دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين. إذا لم يفهم المدير كيف يصرف وقته عادة فلن يتمكن من الاختيار من بين الطرق البديلة لاستخدامه. ينبغي عليه أولاً أن يحدد كيف يصرف وقته حالياً وذلك باستخدام الإجراء الشائع والمقبول وهو تحليل استخدام الفرد للوقت بواسطة البيانات التي تجمع عبر فترة من الوقت. هذا هو أول مبدأ في التخطيط ويسمى مبدأ تحليل الوقت.

إن أساس تحلي الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها. ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات كل فترة ١٥ دقيقة حتى تستوعب كل الوقت المستخدم. بعد تسجيل كاف يجعل المدير قادراً على معرفة إن كان هناك أي اتجاه أو نمط في نشاطاته اليومية، يمكن القيام بعملية التحليل. عند القيام بالتحليل يجد المدير أن وقتاً كبيراً قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلاً بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

٢- مبدأ التخطيط اليومي:

من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات، وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي.

إن التخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت. فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، والتوصيات لإعداد الخطط تأخذ أشكالاً مختلفة. فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يومياً، وإن تتألف من قائمة من الأعمال وجدول زمني لإجرازها، ويبدو أن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر. وعليه "حدد الأولويات واتبع قراراتك التي اتخذتها في ذلك".

٣- مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية:

يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية.

المبدأ الثالث من مبادئ التخطيط فهو تخصيص الوقت حسب الأولوية. ونقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها.

إن طريقة تحديد الأولويات قد درست بشمول بواسطة المفكرين الذين اقترحوا تصنيف مهمات العمل بثلاث طرق تساعد في الوصول إلى تحديد الأولويات. تعتمد طريقته على ظاهرة إن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائما مهمة.

والأشياء المهمة ليست دائما ملحة. وقد أوصى بان تصنف الأعمال حسب إلحاحها وضرورتها وذلك باستخدام مقياس يتدرج من " ملح جدا" ألي " غير ملح" ومن ثم يعاد تصنيفها حسب أهميتها على مقياس يتدرج من " مهم جدا" إلى " مهم". أما التصنيف الثالث فقد أوصى بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها. من الواضح إذن إن أكثر الأعمال أولوية هي تلك التي لا يمكن تفويضها وملحة وفي نفس الوقت على درجة عالية من الأهمية.

٤- مبدأ المرونة:

يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي انه يجب إلا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب. وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام. فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على اتباعه.

إن أي شخص في موقع إداري مهم يقوم بجدولة أكثر من نصف يومه يكون مغاليا. فعلى الأقل يمكن أن نتوقع أن نصف وقت المدير سيقضيه في معالجة الأزمات والطوارئ وضغوط العمل اليومي في منظمة كبيرة.

ينبغي أن ندرك أن ٥٠% من يوم العمل يمكن جدولته بأعمال مختارة للإنجاز في خلال نصف اليوم، وفي نفس الوقت المخصص لها. فعلى سبيل المثال: إذا كانت هناك مهام مجدولة في خلال فترة ركود أو هدوء من اليوم وتأخذ وقتا أقل من نصف اليوم فان الذي يحدث هو إننا نمدد العمل ونتراخي حتى نملاً نصف اليوم المتاح لنا، هذا هو ما يؤدي بنا إلى اكتساب عادات سيئة في إدارة الوقت.

ينبغي الحفاظ على نفس الانضباط الحازم بالنسبة لاستخدام الوقت عندما توجد فترات ركود أو هدوء في سير العمل. هذه الإجراءات الوقائية ينبغي على المخطط تنفيذها حتى يمنع التجاوز في تمديد العمل والإبطاء فيه لملء الوقت المتاح.

ثانياً: المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته. وأول مبدأ للتنظيم هو:

١- **مبدأ التفويض:** إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية. تبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بان يتم أولاً تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها. كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقتاً حراً يستطيع في خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها. ولكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي على المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة والراسخة.

٢- مبدأ تقسيم النشاط (العمل):

كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.

٣- مبدأ التحكم في المعوقات:

من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية.

الفوائد من تنفيذ هذين المبدأين واضحة، إذ يجب التقليل من المقاطعات وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسون مع مديرهم في وقت معين، والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد، وتم تحديد موعد للاجتماعات وفي وقت معين، كما حدد وقت "الهدوء" للتفكير الخاص بالمدير يوميا، عندها تتحسن فعالية استخدام الوقت كلما خفت المقاطعات، وسيقل أيضاً عدد المرات الابتدء والتوقف (المعوقات أو المعترضات) في إنجاز الأعمال، فالمحافظة على عدد مرات الابتدء والتوقف إلى حد بسيط سوف يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي إلى توفير الوقت.

٤- مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية:

إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيراً.

إن تنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت. لن يستطيع أي مدير أن يخلص نفسه من الأعمال الروتينية تماماً، لكن ينبغي الإقلال منها. تعرف الأعمال الروتينية بأنها إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين ٣٠% و ٦٥% من الوقت المتاح أمامهم.

ثالثاً: المبادئ المتعلقة بالرقابة:

بعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية.

إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجدول أساس للإدارة السليمة ولزيادة الفاعلية.... لكي يحقق الهدف كما خطط له.... يقارن الإنفاق الحقيقي للمورد بالخطة وبالجدول. يسمح له التباين بان يصنع قرارات تتعلق بالخطة وبالجدول وبالأداء، ويسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلاءم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها. يتطلب الأمر استخدام المبادئ التالية:

١- مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت.

إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به. فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

٢- مبدأ إعادة التحليل:

ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة اشهر والعودة للعادات السيئة في إدارة الوقت.

ويجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة اشهر على الأقل. فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المديرين يعودون لممارساتهم القديمة. ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر.

ينبغي أن ندرك أن ٥٠% من يوم العمل يمكن جدولته بأعمال مختارة للإجازة في خلال نصف اليوم ، وفي نفس الوقت المخصص لها . فعلى سبيل المثال : إذا كانت هناك مهام مجدولة في خلال فترة ركود أو هدوء من اليوم وتأخذ وقتاً أقل من نصف اليوم فإن الذي يحدث هو إننا نمدد العمل

ونتراخي حتى نملا نصف اليوم المتاح لنا ، هذا هو ما يؤدي بنا إلى اكتساب عادات سيئة في إدارة الوقت . ينبغي الحفاظ على نفس الانضباط الحازم بالنسبة لاستخدام الوقت عندما توجد فترات ركود أو هدوء في سير العمل هذه الإجراءات الوقائية ينبغي على المخطط تنفيذها حتى يمنع التجاوز في تمديد العمل والإبطاء فيه لملء الوقت المتاح .

ثانياً : المبادئ المتعلقة بالتنظيم :

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته . وأول مبدأ للتنظيم هو :

١- مبدأ التفويض : إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية :

تبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولاً تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطى المدير وقتاً حراً يستطيع في خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها ولكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها على المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة والراسخة .

٢- مبدأ تقسيم النشاط (العمل) :

كل الأعمال ال متشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية .

٣- مبدأ التحكم في المعوقات :

من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية .
الفوائد من تنفيذ هذين المبدأين واضحة ، إذا يجب التقليل من المقاطعات وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها ، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسون مع مديرهم في وقت معين ، والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد ، وتم تحديد موعد للاجتماعات وفي وقت معين ، كما حدد وقت " الهدوء " للتفكير الخاص بالمدير يوميا ، عندها تتحسن فعالية استخدام الوقت كلما خفت المقاطعات ، وسيقل أيضا عدد المرات الابتدء والتوقف (المعوقات أو المعترضات) في إنجاز الأعمال ، فالمحافظة على عدد مرات الابتدء والتوقف إلى حد بسيط سوف يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي إلى توفير الوقت .

٤- مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية .

إن الأعمال اليومية ذات الطبيعية الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيراً .
إن تنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت . لن يستطيع أي مدير أن يخلص نفسه من الأعمال الروتينية تماما . لكن ينبغي الإقلال منها . تعرف الأعمال الروتينية بأنها إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة ، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين ٣٠% ، ٦٥% من الوقت المتاح أمامهم .

ثالثاً : المبادئ المتعلقة بالرقابة :

بعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية .

إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجدول أساس للإدارة السليمة ولزيادة الفاعلية لكي يحقق الهدف كما خطط له يقارن الإنفاق الحقيقي للمورد بالخطة والجدول . يسمح له التباين بأن يصنع قرارات تتعلق بالخطة والجدول والأداء ويسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلائم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها . يتطلب الأمر استخدام المبادئ التالية :

١- مبدأ تنفيذ الخطة اليومية المتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت .

إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة ، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به . فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها .

٢- مبدأ إعادة التحليل :

ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر والعودة للعادات السيئة في إدارة الوقت .

ويجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل . فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المديرين يعودون لممارساتهم القديمة . ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من قوت لآخر .

مصفوفة إدارة الوقت

السريعة

غير عاجل	عاجل	
(٢) علاقات تخطيط أنماط طاقة إنتاجية ترفيه	(١) أزمات مشكلات ملحة مشروعات ذات تواريخ محددة	هام
(٤) أمور تافهة بريد التسلية تمضية الوقت	(٣) بريد تقارير مقابلات اجتماعات	غير هام

أدوات وأساليب إدارة الوقت بفعالية

استخدام قائمة " الأعمال المطلوب إنجازها

تعتبر قائمة " الأعمال المطلوب إنجازها" لكل يوم وأسبوع مساعداً قيماً في إدارة وقتك، هذه القائمة تنظم تفكيرك وتخطيطك في نموذج واحد في أقل وقت ممكن وبأقصى درجة من الكفاءة. مثل هذه القائمة مفيدة بشكل خاص إن كانت تتوافق مع حفظ السجلات الذي تقوم به شركتك، وبعد وقت قصير ستجد نفسك تتعامل مع حجم أكبر من العمل دون أن يزيد ذلك من ضغطك، إذ أنك بكل بساطة ستصبح أكثر كفاءة.

كما ذكرنا سابقاً يقول قانون " باركينسون" إن العمل يتمدد ليملاً الوقت المخصص له، قائمة الأعمال المطلوب إنجازها يجب أن تحدد وقتاً معيناً " إن أنكن ذلك" لكل نشاط. إن هذا يمنع العمل من أن يتمدد.

يجب تسجيل نشاطاتك حسب أولويات كل منها، ابدأ بالنشاطات ذات الأولوية العالية أولاً. عند تسجيل هذه النشاطات من المفيد أن تحدد النتائج والعملية أيضاً، يمكن أن تسجل مثلاً ((بين الساعة ١٢,٠٠ والساعة الواحدة أذهب إلى حفل الغداء الذي يقام لممثلي الشركات الصناعية وأحصل على ثلاثة كروت عمل شخصية على الأقل من زبائن متوقعين)). عندما تذكر متى، وأين، وماذا ستفعل، فإن ذلك سيزيد من فرصك في القيام بالنشاطات بنجاح.

ومع مرور اليوم أشطب النشاطات التي يتم إنجازها وأكتب أي ملاحظات تراها مناسبة، وعند المساء أعد قائمة جديدة لليوم التالي مضمناً فيها أي نشاطات لم تكملها من قبل.

التأجيل

التأجيل أو المماطلة يعتبر داءً يزحف إليك ببطء ويفرغ طاقتك، فإذا كانت مقاومتك له منخفضة يصعب عليك التخلص منه، التأجيل من أقرباء ما يعرف بالعجز وابن عم ضعف الكفاءة، ولهذا فإن زواجهما بعضهما من بعض يعتبر محرماً.

المقترحات التالية سوف تساعدك على التغلب على هذا الداء:

حدد لنفسك مواعيد للإنجاز

قلل من الضغط يحدث دافعاً لديك بينما زيادة الضغط تضغطك حدد مواعيد اللقاءات، والإلتزامات، وأكتب أهدافك، وصمم على النجاح.

لا تتعاس عن المشكلات الصعبة

تواجهنا يومياً مهام صعبة ومهام سهلة، إبدأ بالصعبة أولاً حتى تستطيع فيما بعد النظر في المهام السهلة. إذا ابتدأت بالمهام السهلة أولاً فلربما يمدد الوقت الذي تحتاج إليه لإنهاؤها حتى تتجنب المهام الصعبة التي تنتظرك.

لا تتعاس عن المشكلات الصعبة

تواجهنا يومياً مهام صعبة ومهام سهلة، إبدأ بالصعبة أولاً حتى تستطيع فيما بعد النظر في المهام السهلة. إذا ابتدأت بالمهام السهلة أولاً فلربما يمدد الوقت الذي تحتاج إليه لإنهائها حتى تتجنب المهام الصعبة التي تنتظرك.

لا تدع محاولة الوصول إلى الكمال تشلك

هذه مشكلة تصادف كثيراً من الناس عندما يحاولون كتابة مقترحات عمل؛ إذا جلسون مسكين بورقة وقلم ينتظرون انبثاق الكلمة المناسبة، إن ما يفعلونه حقاً هو تجنب عملية الكتابة. كن أكثر غزارة في الكتابة، وبالرجوع دائماً إلى ما كتبته يمكن صقل ما لا يعجبك منه. والأفضل من ذلك أن تفوض لشخص آخر عملية الصقل هذه.

القيام بالأعمال الورقية

حاول أن تجيب على كل المراسلات فوراً، فإذا تسلمت مجلة علمية تمعن فيها وحدد المقالات التي ترغب في قراءتها، حاول تصنيف مواد القراءة إلى ثلاث مجموعات: المقالات التي يجب قراءتها قريباً، وتلك التي يجب قراءتها، والمقالات اللطيفة لمجرد الإطلاع.

من الطبيعي أن تكون على مكتبك أكثر من البريد العادي، إستخدم سياسة أن تطلع على هذه الأوراق مرة واحدة، هذا يعني أنك لا يجب أن تنظر في شيء ثم تضعه مرة ثانية مكانه، فمن الحكمة أن تتخذ إجراء ما بشأن هذا الشيء وتقرر ما ستفعله به، ثم تحركه من مكانه إلى الخطوة التالية في اتجاه إنجازه.

استخدامك للأوقات الضائعة

يتضمن الوقت الضائع تلك الدقائق والساعات غير المفيدة في خلال اليوم، وذلك عندما لا تستطيع إنجاز أي شيء مهم، هذه الفترات تظهر في خلال إزدحام السير، وفي غرف الإنتظار، وعندما لا يحضر الناس إلى الاجتماعات المحددة، وغير ذلك، تستطيع أن تملأ هذا الوقت بدلاً من تضييعه.

يمكنك أن تجلس أو تسترخي أو تتأمل أو تسهوا. تستطيع أن تنظر في قائمة الأعمال المطلوب إنجازها وتغيرها إن كان ذلك ضرورياً. تستطيع أن تفكر في أهدافك أو في العوائق التي تواجهك وتحدد كيف ستقوم بالقضاء عليها.

هل تذكر تلك المقالات التي قصصتها واحتفظت بها؟ إذا كنت تحملها معك تستطيع أن تقرأها وأنت تنتظر شخصاً ما، من الغريب كم المهام الصغيرة التي يمكن إنجازها في فترات زمنية لا يتعدى طولها عشر دقائق. الوقت الضائع (الفارغ) مفيد أيضاً لإجراء مكالمات هاتفية، إلا إذا كنت في سيارتك طبعاً.

يعتبر الهاتف بالطبع من أعظم الأدوات التي توفر الوقت في هذه الحياة، فهو يوفر الوقت بدلاً من كتابة الرسائل والانتقال من مكان لآخر واللقاء مع الناس. لكنه يمكن أن يكون أيضاً مضيعة كبيرة للوقت، ولكي تتجنب صرف وقت زائد أكثر من اللازم في الرد على المكالمات إتبع الإقتراحات التالية:

- ١- حد أفضل وقت لك في خلال اليوم للرد على المكالمات التي وردت.
- ٢- أعد المعلومات مسبقاً عندما ترد على المكالمات التي وردت، يمكن أن تستخرج ملفات وتجمع وثائق تحتاج إليها للإجابة عن أسئلة الزبون. هذا بالطبع يوفر لك الوقت.
- ٣- قلل من طول مكالماتك الهاتفية متى وحيثما كان ذلك مناسباً.
- ٤- كن منظماً. أكتب الأسئلة أو الموضوعات التي تود التحدث فيها وضعها أمامك.
- ٥- اجمع مكالماتك حسب نوعها. فإذا كنت تقوم بمكالمات تتعلق بالمبيعات، قم بها جميعاً مرة واحدة.

إن هذا يعطيك الفائدة من وجود استعداد عقلي للموضوع. سوف تكون في ذهني معني دون أن تحتاج إلى تغيير وضعك الفكري مع كل مكالمة.

الاسترخاء وتخفيف الضغط

في يوم عملنا الزاخر بتحقيق الأهداف والنشاط الزائد وكسب المال، كثيراً ما نذكر على أنفسنا فترات الراحة التي تحتاج إليها كثيراً. يمكننا أن تكون مثل سيارة السباق القوية، رائعة جداً في السرعة العالية، ولكن على حسب المسافة والكفاءة.

وسلامة الجسم في أثناء السباق، أجسامنا وعقولنا مصممة لكي تعمل جيداً إذا لم ترهق، من المهم جداً أن تكون هناك فترات متكررة للاسترخاء وتخفيف الضغط من أجل إطالة عمر أجسامنا وعقولنا.

كثيراً ما يساء استخدام فترة الراحة تناول القهوة بدلاً من زيادة الاستفادة منها يركز الناس على العملية بدلاً من النتائج المرغوبة من وراء فترة الراحة هذه. ينبغي استخدام فترة تناول القهوة أو الغداء كوقت للإسترخاء بحيث تكون أكثر فعالية عند عودتك للعمل. فالإسترخاء الذي تبحث عنه في خلال فترة الراحة يجب أن يحقق ثلاثة أشياء:

- ١- يجب أن يلهيك ويأخذ فكرك بعيداً عن العمل.
 - ٢- يجب أن يخلف الضغط.
 - ٣- يجب أن يكون قصيراً بحيث لا يتدخل كثيراً في يوم عملك، وتحدد طول فتره الزمنية بالشكل الذي يزودك ببعض الفوائد.
- لا يمكن إنكار أهمية الإسترخاء برغم أنه يبدو غير مثمر.

غير عاداتك السيئة

إن إدارة وقتك بكفاءة وفعالية تتطلب تتطلب منك بعض التغييرات في سلوكك وتفكير، تلك التغييرات تحتاج إلى ممارسة.

عندما نتأمل في الدراسات الكبيرة نجدتها تتألف من العديد من الخطوات الصغيرة، وعند إعادة فحص وإصلاح إدارتك للوقت تحتاج أيضاً إلى اتخاذ خطوات صغيرة، إبدأ اليوم بإجراء تلك الأشياء التي سوف تجعلك مديراً أفضل لوقتك، وبعد أن تتحسن في مجال واحد اختر مجالاً آخر... وهكذا دواليك.

التفويض

إن عدم التفويض هو من أكثر المعضلات التي تؤدي إلى إدارة غير فعالة، هناك على الأقل ١٢ سبباً داخلياً و؛ أسباب خارجية تسبب الفشل في التفويض، يمكن أن يعتبر التفويض الملائم والصحيح من أكثر الأساليب المفيدة لتوفير وقت المدير، وهو ضروري جداً لتطوير قدرات المرؤوسين.

١٥- نصيحة ٠٠ لإدارة وقتك

١- حدد أهدافك وأولوياتها

٢- حدد الأنشطة اللازمة للوصول إلى أهدافك

٣- قدر الوقت اللازم لإداء كل نشاط وضع حدوداً لكل عمل

٤- خطط وقتك وضع خطة إسبوعية وقائمة لأعمالك اليومية

٥- حدد مواعيدك اليومية وضعها في جدول زمني

٦- لا تنسى أن تترك وقتاً للأشياء غير المتوقعة

٧- تأكد أن الساعة الأولى من يوم عملك منتجة

٨- خصص ساعة يومياً للتفكير في أعمالك الهامة

٩- لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد

١٠- لا تقفز إلى عمل جديد قبل أن تنهى عملك الحالي

١١- ركز وقتك على الأعمال الهامة ولا تضعه في القيام بأعمال بسيطة

١٢- خصص وقتاً لشخصك وللإستراخاء ولأسرتك

١٣- لا تنسى إن وقتك من ذهب

١٤- نم فلسفك عن الوقت بصورة إيجابية

١٥- إجعل الإدارة الفعالة لوقتك عادة يومية

استقصاء عوامل ضياع الوقت

فيما يلي مجموعة من العبارات ، والتي يمثل كل منها عامل من العوامل المضيفة للوقت .
المطلوب : قراءة كل عبارة بدقة ووضع دائرة حول الدرجة التي تعكس مدى إنطباق
مضمون هذه العبارة عليكم أثناء إدارتكم لوقت العمل الرسمي .

م	أهم عوامل ضياع الوقت	موافق جداً	موافق	لا أحد	غير موافق مطلقاً
١	عدم وضع أهداف .	٥	٤	٣	٢
٢	عدم وجود خطة يومية .	٥	٤	٣	٢
٣	الأولويات غير واضحة .	٥	٤	٣	٢
٤	ترك أعمال قبل انتهائها .	٥	٤	٣	٢
٥	التعامل مع الأزمات .	٥	٤	٣	٢
٦	عدم وجود مواعيد للتنفيذ يلتزم بها .	٥	٤	٣	٢
٧	تحديد أزمدة غير واقعية للتنفيذ .	٥	٤	٣	٢
٨	إنني غير منظم .	٥	٤	٣	٢
٩	إزدواج في المجهود	٥	٤	٣	٢
١٠	عدم وضوح السلطة .	٥	٤	٣	٢
١١	عدم وضوح المسئولية .	٥	٤	٣	٢
١٢	تعدد الرؤساء لي .	٥	٤	٣	٢
١٣	الانشغال في الأعمال الروتينية	٥	٤	٣	٢
١٤	عدم التفويض الفعال .	٥	٤	٣	٢
١٥	عدم وجود دافعية .	٥	٤	٣	٢
١٦	عدم إدارة المنازعات بشكل فعال .	٥	٤	٣	٢
١٧	عدم التكيف مع التغيير .	٥	٤	٣	٢
١٨	كثرة التليفونات غير الضرورية .	٥	٤	٣	٢
١٩	الزيارات غير المخططة .	٥	٤	٣	٢
٢٠	إفتقار الرقابة الذاتية .	٥	٤	٣	٢
٢١	كثرة الأخطاء .	٥	٤	٣	٢
٢٢	عدم القدرة على رفض طلب للغير .	٥	٤	٣	٢
٢٣	عدم وجود معايير للأداء .	٥	٤	٣	٢

١	٢	٣	٤	٥	٢٤	عدم توافر المعلومات الكاملة .
١	٢	٣	٤	٥	٢٥	الاجتماعات .
١	٢	٣	٤	٥	٢٦	عدم وضوح الاتصالات .
١	٢	٣	٤	٥	٢٧	الفشل في الاستماع .
١	٢	٣	٤	٥	٢٨	المقابلات .
١	٢	٣	٤	٥	٢٩	كثرة تعديل القرارات
١	٢	٣	٤	٥	٣٠	طول وقت اتخاذ القرار .
١	٢	٣	٤	٥	٣١	البحث عن كل الحقائق قبل اتخاذ القرار
١	٢	٣	٤	٥	٣٢	كثرة اللجان
١	٢	٣	٤	٥	٣٣	البحث عن الكمال .

تفريغ النتائج :

برجاء نقل الأرقام المقابلة للإجاباتكم كل في مكانه في الجداول التالية ، ثم إستخراج حاصل

الجمع لكل جدول :

١- وظيفة التخطيط

الدرجة	رقم العبارة
	١
	٢
	٣
	٤
	٥
	٦
	٧
	المجموع



Center of Accounting & Managerial Expertise

نصل بك إلى قمة الأداء

مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية

Website: www.camecenter.com

E-mail: info@camecenter.com

٤٨

٢- وظيفة التنظيم

الدرجة	رقم العبارة
	٨
	٩
	١٠
	١١
	١٢
	المجموع

٣- وظيفة التوجيه

الدرجة	رقم العبارة
	١٣
	١٤
	١٥
	١٦
	١٧
	المجموع

٤- وظيفة الرقابة

الدرجة	رقم العبارة
	١٨
	١٩
	٢٠
	٢١
	٢٢
	٢٣
	٢٤
	المجموع



Center of Accounting & Managerial Expertise

نصل بك إلى قمة الأداء

مركز الخبراء الإدارية والمحاسبية

Website: www.camecenter.com

E-mail: info@camecenter.com

٤٩

٥- وظيفة الإتصالات

الدرجة	رقم العبارة
	٢٥
	٢٦
	٢٧
	٢٨
	المجموع

٦- وظيفة اتخاذ القرارات

الدرجة	رقم العبارة
	٢٩
	٣٠
	٣١
	٣٢
	٣٣
	المجموع



إدارة الاجتماعات الفعالة

إدارة أعمال

إعداد

د / على عبدالعزيز

مدير التسويق بمركز الخبرات الإدارية والمحاسبية / كيم

تعريف الاجتماعات

أهمية الاجتماعات

أدوار أعضاء الاجتماع

أنواع الاجتماعات

القوى المؤثرة في الاجتماعات (علم نفس الاجتماعات)

دورة حياة الاجتماعات (ديناميكية الاجتماعات)

العمليات الإدارية في الاجتماعات

مادة تابعة لمركز الخبرات الإدارية والمحاسبية / كيم لمزيد من التفاصيل

<http://camecenter.cpm/come-library>

© 2010 Came Center - www.camecenter.com All rights reserved

جميع صفحات الموقع محمية بحقوق الملكية الفكرية وفقا لقوانين USA - DMCA - EUCD



Center of Accounting & Managerial Expertise

مركز الخبرات الإدارية و المحاسبية

www.camecenter.com

info@camecenter.com

14 Alnagah St, From Aloruba road , Triumph , Helioplise , Cairo.

Tel:+202 241 570 22 - +202 241 570 23

Mob:+2010 528 97 20 - Fax :+202 241 570 23