



**نصل بك الى قمة الأداء**

**برامج تدريبية متخصصة  
تنتهيات مهنية معتمدة  
إستشارات مالية وإدارية**

**ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**

**المادة التدريبية من إعداد**

**أ.د. زهير ثابت (رحمه الله)**

***www.camecenter.com***

---

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُبْحَانَكَ لَا إِلَهَ إِلَّا مَا عَلَّمْنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

---

## فهرس المحتويات

| الموضوع                                          | الصفحة |
|--------------------------------------------------|--------|
| <b>الوحدة التدريبية الأولى :</b>                 |        |
| ما هو مفهومك للوقت                               | ١      |
| <b>الوحدة التدريبية الثانية :</b>                |        |
| خصائص الوقت                                      | ٩      |
| <b>الوحدة التدريبية الثالثة :</b>                |        |
| مضيعات الوقت وسبل معالجتها                       | ١٠     |
| <b>الوحدة التدريبية الرابعة :</b>                |        |
| الوقت أهم ما يملكه المدير                        | ١١     |
| <b>الوحدة التدريبية الخامسة :</b>                |        |
| عمليات إدارة الوقت                               | ٢٦     |
| <b>الوحدة التدريبية السادسة :</b>                |        |
| الأدوات اللازمة للمدير لإدارة وقته               | ٢٧     |
| <b>الوحدة التدريبية السابعة :</b>                |        |
| دليلك لإدارة الوقت                               | ٣٠     |
| <b>الوحدة التدريبية الثامنة :</b>                |        |
| المهارات اللازمة لتخطيط الوقت ومواجهة ضغوط العمل | ٣٩     |
| <b>الوحدة التدريبية التاسعة :</b>                |        |
| مهارات تفويض السلطة                              | ٥٣     |
| <b>الوحدة التدريبية العاشرة :</b>                |        |
| ضغوط العمل ( المصادر - الآثار - العلاج )         | ٦٣     |
| <b>الوحدة التدريبية الحادية عشر :</b>            |        |
| دليلك في علاج ضغوط العمل                         | ٧٩     |



## الوحدة التدريبية الأولى :

**ما هو مفهومك  
للوقت ؟**

**أ.د / زهير ثابت ( رحمه الله )**

## ما هو مفهومك للوقت ؟

عرف بنجامين فرانكلين الوقت بأنه المادة التي صنعت منها الحياة ، ونشاطك الفردي يعكس حقاً شخصيتك . هذه التجربة البسيطة سوف تساعدك على تحديد سرعتك ونشاطك الشخصي .

إن القاسم المشترك لأي يوم عمل هو الشعور بالوقت ، سواء عملت من التاسعة صباحاً إلى الخامسة مساءً أو من السابعة إلى منتصف الليل ، سواء أخذت ساعتين من الوقت لتناول الغداء أو أكلت ( سندوتشات ) في مكتبك وأنت تقرأ التقارير ، سواء كان جدول عمل اليوم مزدحماً أو مفتوحاً ، فإنك تنظر إلى ساعتك لمعرفة الوقت مرات عديدة خلال اليوم .

متى تفعل ذلك فإنك تتصرف بشكل مميز تختلف فيه عن الأشخاص المحيطين بك بسبب مفهومك أو إدراكك للوقت ، الذي يلعب دوراً مهماً في قدرتك في التعامل مع الآخرين .

## هل تأتى دائماً مبكراً للعمل ؟

هل تأتى مبكراً لمواعيدك ؟ أم أنك دائم التأخير ؟ هل تثور أو تنفعل عندما يتلصق زميلك في التعبير عما تصفه ؟ أم أنك تغتاز عندما يتحدث أحدهم بسرعة كبيرة بدون أن تستمع لأحد ؟ هل أنت مدير صغير السن متعجل ؟ أم أنك مدير ذو خبرة وفخور بأنك تعمل بخطوات متزنة ؟

قلة من الناس يمكنهم تعريف الوقت بشكل مرض . فى داخلنا نشعر تماماً بماهية الوقت ، لكننا نبقى غير مدركين أن هناك أيضاً من يفهم الوقت بطريقة مختلفة تماماً . هذا الاختلاف فى إدراك مفهوم الوقت هو الذى يضعنا فى مواجهات لا داعى لها مع الغير ، فإذا فهمت إدراك الآخرين للوقت وإدراكك له أيضاً يمكنك أن تصبح مديراً أكثر فعالية .

أعدت الدكتورة ( مارى آن ولش ألز ) وهى أستاذة مشاركة فى جامعة " مرييلاند " فى " بلتيمور " ، وكذلك أخصائية أنظمة الأمور العائلية الخاصة ، إختباراً بسيطاً يكشف بوضوح عن مفهوم الشخص للوقت . وقد إستنتجت من الدراسات السابقة أن الأفراد الذين يعانون من ميول إنفعالية معينة لديهم مفاهيم خاصة للوقت .

بعد لحظات قليلة ستكتشف مفهومك الخاص للوقت ، وستفهم بشكل أفضل أسلوبك فى الإدارة وستقيس الفرص المتاحة لك لكى تنجح كإدارى . بالإضافة إلى ذلك ، فإن بعض مفاهيم الوقت هى أساساً أعراض لمشكلات صحية وإنفعالية محتملة .

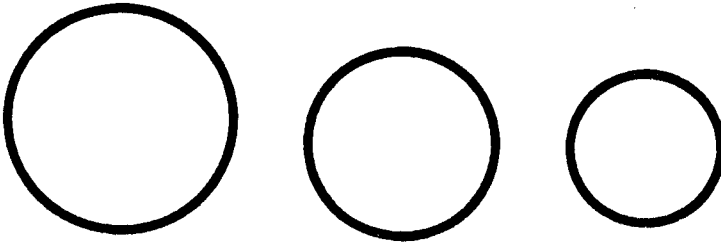
### جرب على أصدقائك

ربما تود أيضاً أن تجرب الإختبار على عائلتك وأصدقائك وزملائك ، بعد أن تحدد العلاقة بين مفهومك للوقت ومفهوم هؤلاء المحيطين بك له ، سيصبح أسهل عليك أن تضع العاملين فى فرق تعمل بكفاءة مطلقة .

والإختبار هو أن تأخذ ورقة وترسم ثلاث دوائر تعبر عن ماضيك وحاضرك ومستقبلك ، قم بذلك فوراً قبل أن تقرأ ما تبقى من المقال ، والآن حدد ما تكشف لك الدوائر الثلاث عن مفهومك للوقت .

### مفاهيم الوقت

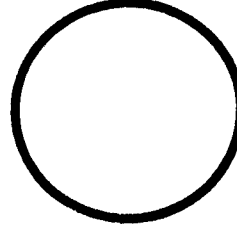
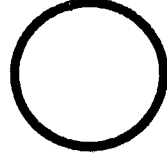
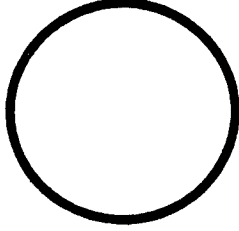
كل شخص تقريباً سيرسم دوائر تقع بوضوح ضمن ثمانى مجموعات معروفة برغم أن هناك من سيمزج بين نمطين معاً ، وبالتالي يتسبب فى إظهار خصائص موجودة فى النمطين ، يجب أن تفارن الدوائر التى رسمتها بواحد أو أكثر من الأنواع التالية :



### المستقبل

حوالى ٦٥ ٪ من الناس يرسم الشخص منهم دوائر تتسع بشكل متدرج لتعبر عن مرور الوقت ، هذا الشخص فى معترك الحياة يعتبر ثابتاً وقادراً ومثل الشخصية المتوسطة . إذا رسم إدارى ما هذه الدوائر ، فإنه ربما يعنى أنه يأبه بالأخطاء السابقة التى حدثت .

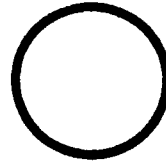
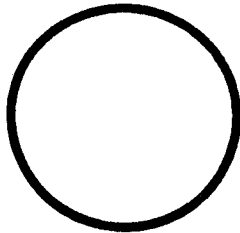
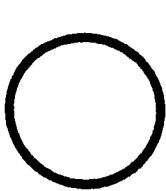
يشعر هذا الإدارى أنه يعيش فى الحاضر وأن اليوم مهم فى حد ذاته ، ولكنه يخطط بعناية للمستقبل ، وهو على علاقة جيدة مع كل شخص تقريباً . إنه أقل ظهوراً من زملائه وسجله الوظيفى عادى أو أقل قليلاً ، باختصار ربما يكون إدارياً كفناً ومدرناً ، لكن المهم أنه عنصر مهم ومفيد لدى أى منظمة .



### المبتدئ

بالنسبة لهذا الشخص فإن الحاضر غير مهم ، وربما يعتبره مؤلماً ، إنه مشغول بالأشياء بدلاً من الناس ، الإداري الذي يصور هذه الدوائر ناجح جداً في تنظيم إنسياب العمل في المكتب ، خاصة في هذا العصر المليء بالإبتكارات التكنولوجية ، لكن عليه أن يحترس ألا يعامل الناس حوله بنفس التوجه الميكانيكي .

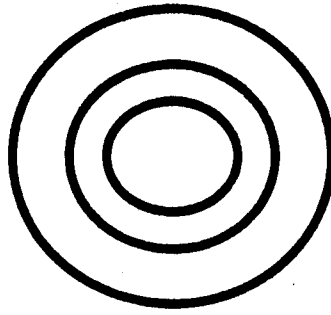
هذا الإداري متفائل بالنسبة للمستقبل وذكي ومندفع ، وحازم ، إنه يجد الأدوات والإبتكارات ، ويلبس في العادة ساعة يد إلكترونية تمتاز بأحدث الخصائص ، لكنه عموماً يتأخر دائماً عن مواعيده ولا يكثرث بالوقت الحاضر .



### الوجدوى

هذا الشخص على عكس المبتدئ ، إذ أنه يميل إلى الناس بدلاً من الأشياء ، وهو سريع ودقيق في مواعيده . إنه جيد في أنواع الأعمال التي تتطلب التعامل الإنساني كثيراً ، لكنه ربما يجد صعوبة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة .

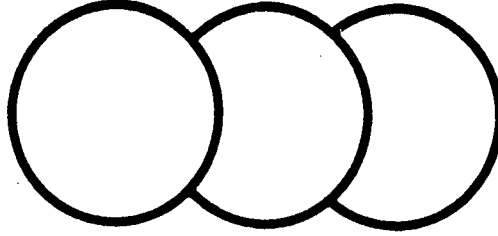
الإدارى الذى يصور دوائر كهذه يعيش حياته فى الحاضر ، فإنه يجد صعوبة فى تصور الأهداف البعيدة المدى ، فالحاضر يغطى رؤية بشكل كبير حتى إنه أيضاً مثل المبتدئ لا يكثر بكثرة . فى معظم الأشياء الأخرى يختلف الوجودى عن المبتدئ تماماً حتى إنهما يمكن أن يجدا صعوبة فى التعامل معاً إلا إذا فهم كل منهما أفكار وطبيعة الآخر .



### المتفجر

شخصية جذابة وملينة بالطاقة وتعيش للحاضر . هذا الإدارى فى حركة مستمرة كالدينامو ، وسرعته ربما تجعله يرتكب أخطاء كثيرة ويواجه صعوبات فى علاقاته الإنسانية . يتحدث باستمرار ولا يستمع للآخرين عندما يتحدثون إليه ، ولا يحترم مركز غيره من الناس ، ولا يحترم وقته أيضاً .

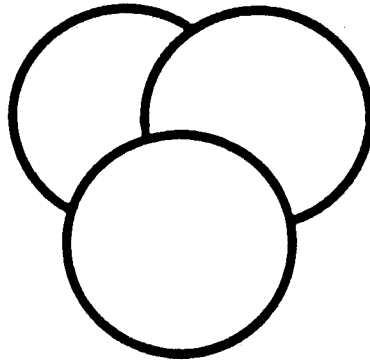
يبدو هذا النوع المتفجر ناجحاً ، وذلك بسبب شخصيته القوية ، لكنه فى الحقيقة قنبلة زمنية ، هذا الشخص المندفع والغاضب داخلياً مرشح بشكل أساسى للإصابة بارتفاع ضغط الدم .



### المتزوج

شخص هادئ وقانع ومسرور من الماضي والحاضر والمستقبل ، ويعيش حياته مع شعور بالإستمرارية . لقد تعلم أن هناك علاقة بين خبرات الماضي والحاضر ، وهو ثابت ومحترف في عمله ، يعمل بجهد ويحقق أهدافه الطموحة ، ويحب الحرية والإستقلال والمبادرة .

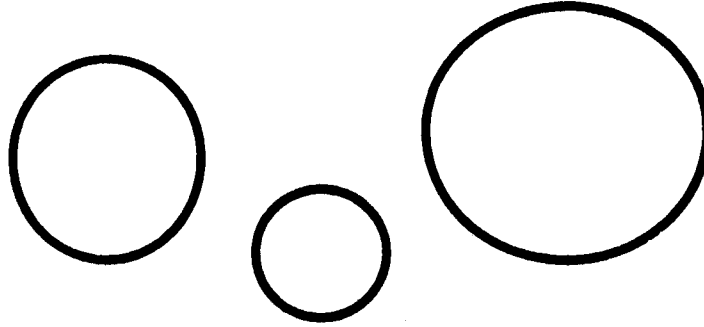
الإداري الذي يرسم هذه الدوائر المتموجة من المحتمل ألا يكون فرداً متسرعاً ، لكن فرص نجاحه جيدة .



### صاحب المبادرة

شخص متوازن ومتخيل ويرى كل جوانب الموضوع ، وهو أكثر الأشخاص قدرة بين هؤلاء الذين يرسمون الدوائر ، ربما يكون نادراً أن نجد مثله بين الإداريين مقارنة بوجوده بين الناس العاديين ، ورغم قدرة هذا النوع من الإداريين على القيام بأعمالهم بنجاح ، فإن الإنجاز لا يهتمهم كثيراً .

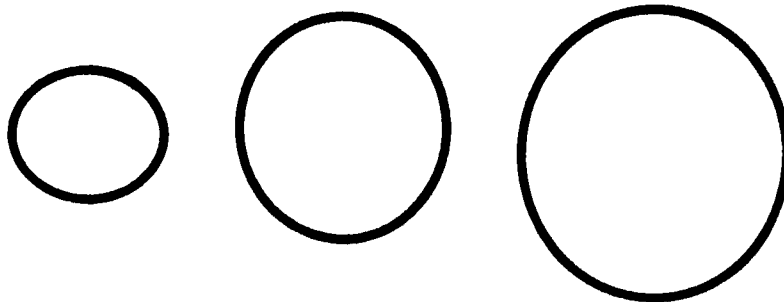
الدنيا ملأمة تماماً لهم ، لأن هذا النوع من الناس " أصحاب الميدالية " لا مبالين ويستطيعون الإتفاق والتعامل جيداً مع كل شخص تقريباً .



### العشوائى

ليس هذا الشخص هوية محددة ويسير فى حياته على غير هدى ، فهو غير مستقر ويعيش حياة فوضوية يعانى فيها مشكلات داخلية ، هذا النوع من الإداريين نادر ، إذ أنه بكل تأكيد ليس متجهاً نحو عمله تماماً .

لكن إنتبه إلى أن النموذج العشوائى أحياناً يكون مؤقتاً لأشخاص يغيرون توجههم للوقت وأهميته ويتحولون من نوع إلى آخر .



### المتشائم

كما يتضح من الرسم لا يهتم هذا الشخص بالمستقبل ، لأنه متشائم من فائدته .  
هذا المفهوم للوقت هو من أخطر المفاهيم السابقة ، فالإدارى الذى يرسم هذه الدوائر  
متشائم وكئيب ، وربما يميل إلى الإلتحار بسبب شعوره باليأس وعدم وجود أمل يسعى  
إليه .

كل شخص يعتبر نفسه من هذا النوع ينبغى أن يحصل على مساعدة نفسية حتى  
يغير مفهومه عن الوقت إلى مفهوم أكثر إيجابية فى نظرتة للحياة .

### مع مرور كل ثانية من ثوانى الساعة يمر جزء من حياتك ووقتك

إن هذه الفكرة تجعل الشخص المتفجر يملأ كل لحظة بالنشاط ، لكى لا يبدد  
موارده الشخصية ، لكن الوجودى أو صاحب الميالية يتباطأ . وبينما لا يرغب  
المبتدئ فى التفكير فى الحاضر ، ويفكر فى المستقبل يجد الشخص المستقبلى حلاً  
وسطاً ويتقدم بثبات نحو تحقيق أهدافه .

من الضرورى للمدير الفعال أن يفهم وجهات نظر الآخرين ، ربما ترغب فى  
تحديد مهام معينة على أساس مفهوم الآخرين للوقت . وتحفظ لنفسك بالمهام التى  
تلائم سرعتك فى العمل . يمكن أيضاً تخطيط المهام الجماعية لكى تتشابه وتتضافر  
جهود الموظفين بما يلائم مفاهيمهم للوقت .

### أداة إدارية أخرى

إن معرفة مفاهيم الوقت عند الموظفين تعتبر أداة إدارية أخرى ، يمكنها أن تزيد  
من فعالية العمل وتقلل من ضغط العمل فى المكتب ، ويمكنها أيضاً أن تساعدك على  
التعرف أكثر على نفسك .

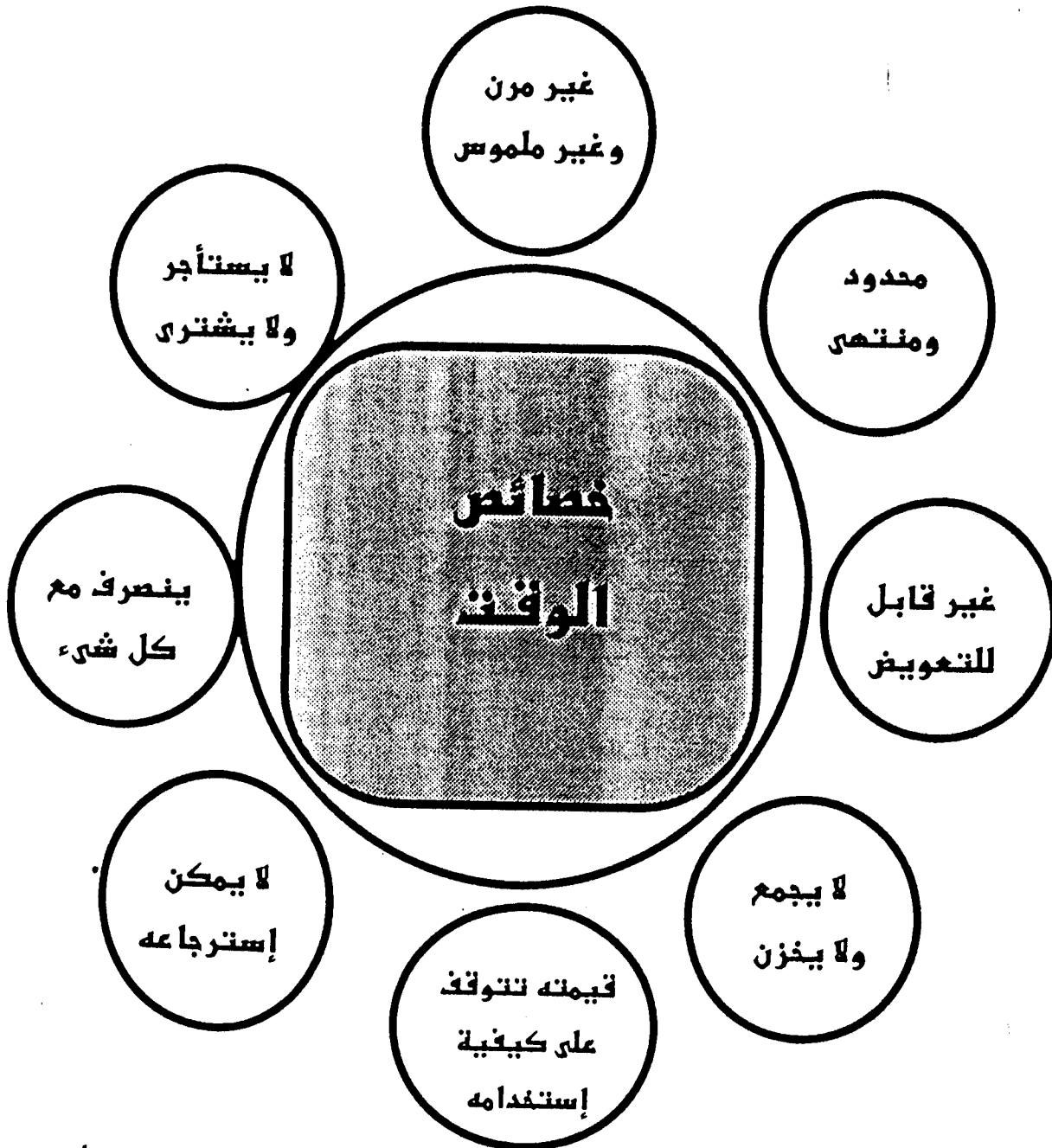


## الوحدة التدريبية الثانية :

# خصائص الوقت

أ.د / زهير ثابت ( رحمه الله )

## خصائص الوقت





## الوحدة التدريبية الثالثة :

# مضيعات الوقت وسبل معالجتها

أ.د/ زهير ثابت ( رحمه الله )

## مضيقات الوقت وسبل معالجتها

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

**ويضيع الوقت منك لأسباب 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 - إنتشار 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 الإتصال .
- ١٥ - التردد والتسيب في إتخاذ القرارات والتأجيل المصاحب لها .
- ١٦ - ضغوط العمل والتعب والإرهاق .



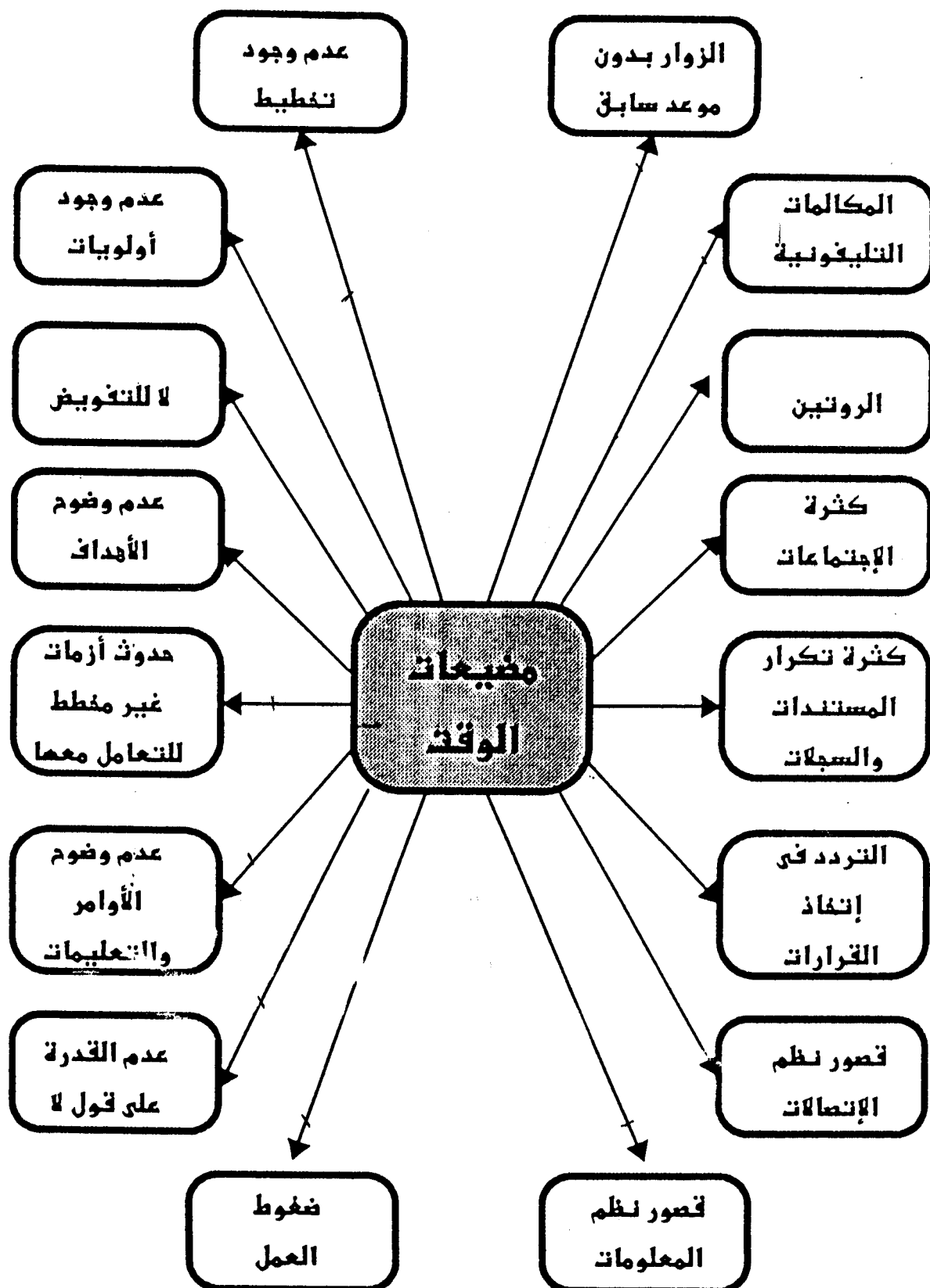
## الوحدة التدريبية الرابعة :

**الوقت**

**أهم ما يملكه المدير**

**أ. د / زهير ثابت ( رحمه الله )**

والشكل التالي يوضح مضيعات الوقت :

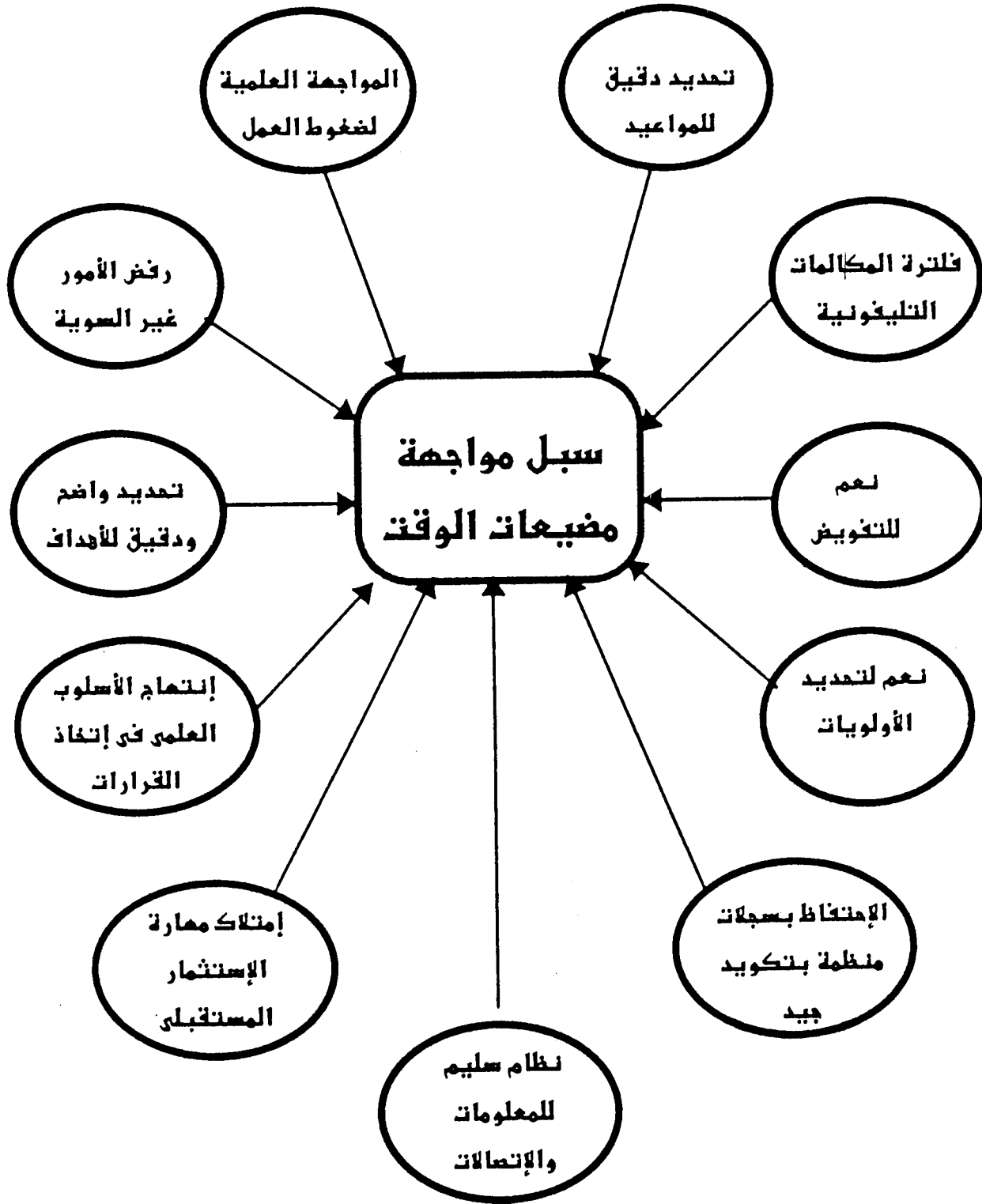


وهناك بعض الوسائل التي يمكن إستخدامها فى مواجهة هذه  
المضيعات ، منها ما يلى :

- ١ - تحديد مواعيد محددة لإستقبال الزوار وفترة زمنية معينة للقاءهم .
- ٢ - عمل تصفية أو فلترة المكالمات التليفونية والزيارات بواسطة السكرتارية .
- ٣ - تفويض السلطات لإتمام المهام الأقل جوهرية أو الروتينية .
- ٤ - تحديد الأولويات فى كافة مهام المدير ، وعمل جدول لإتمامها خلال فترات زمنية معينة .
- ٥ - الإحتفاظ بسجلات منظمة لها تكويد معين وأرشيف فعال .
- ٦ - محاولة العمل على وجود نظام سليم للمعلومات والإتصالات الفعالة .
- ٧ - تحديد أهداف واضحة .
- ٨ - التعود على إستشعار ملايسات المستقبل والتصدى لها مقدماً .
- ٩ - إنتهاج الأسلوب العلمى فى إتخاذ القرارات والبعد عن أساليب التجربة الخطأ .
- ١٠ - رفض الأمور غير المستحبة عموماً ، والقدرة على قول " لا " .
- ١١ - مواجهة ضغوط العمل بأسلوب علمى .

وأخيراً يمكننا إظهار سبل مواجهة مضيعات الوقت فى هذا

الشكل :



## المعوقات الهاتفية

| الأسباب                               | الحلول                                                                                                              |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| داخلياً<br>١ - عدم إدراك ضررها        | سجل المكالمات وزمنها ، قم بتقييم مصدرها وطولها وأسبابها .                                                           |
| ٢ - عدم وجود خطة لمعالجتها            | قم بإعداد خطة لغربة وتفويض وجمع المكالمات                                                                           |
| ٣ - الشعور بالذات وبالأهمية           | تعرف على ذاتك ، لا تبالي في تقدير أهمية وجودك للرد على الهاتف .                                                     |
| ٤ - الرغبة في أن تكون موجوداً         | ميز بين أن تكون موجوداً لقضاء الأعمال وبين أن تكون موجوداً للتحدث في الأمور الشخصية                                 |
| ٥ - عدم وجود خطة لعدم الوجود          | الساعة الهادئة ، الغربة ، حدد أوقاتاً معينة لأخذ المكالمات الهاتفية .                                               |
| ٦ - الرغبة في أن تطلع على كل شيء      | قم بإتجاز ما هو مخطط له . إعلم أن أعضاء فريقك يودون بالطبع أن يعلموك بكل ما يقومون به ، وليس فقط بالأمور الضرورية . |
| ٧ - الرغبة في المشاركة                | إعلم أن هناك خطورة في الإشتراك في كل التفاصيل ، ابتعد عن الأمور الروتينية والتفاصيل .                               |
| ٨ - الإتصال والرد على الهاتف          | فوض إلى غيرك ذلك .                                                                                                  |
| ٩ - عدم التفويض                       | فوض أكثر ، وخطط للمكالمات الهاتفية . أكتب النقاط التي تود التحدث عنها مسبقاً .                                      |
| ١٠ - عدم كتابة النقاط المراد مناقشتها | نظم نفسك ، خطط للمكالمات الهاتفية ، أكتب النقاط التي تود التحدث عنها مسبقاً .                                       |
| ١١ - الموظفون الإتكاليون              | إرفض أن تتخذ قرارات نيابة عنهم ، شجع على إظهار المبادرة الشخصية ، إسمح بوجود أخطاء حتى يتعلموا منها .               |
| ١٢ - خشية إثارة غضب الآخرين           | لا تكن مبالغاً في حساسيتك ، السكرتيرات الجيدات لا يغضبن أحداً دون سبب ، ركز على الأولويات .                         |

تابع المعوقات الهاتفية

| الأسباب                            | الحلول                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٣ - عدم القدرة على إيقاف الحوار   | تعلم ومارس هذا الأسلوب : حدد مسبقاً الوقت بقولك : ( نعم لدى بضع دقائق فقط للتحدث معك ) بين متى ينتهى الحوار ( حسناً ، قبل أن نختم كلامنا ) كن صريحاً بقولك : ( آسف على أن أودعك الآن ) .                                   |
| ١٤ - تقديرات للوقت مبالغ فيها      | تذكرك السكرتيرة بموضوع مهم يحتاج لإنتباهك الخاص ، ضع ساعة زمنية مدتها ٣ دقائق أمامك للهاتف ، قم بالتوقيت لمدة يوم واحد ، تعرف على الوقت الذى تحتاج له المكالمات زيادة عما هو ضرورى لها .                                   |
| ١٥ - عدم القدرة على إدارة سكرتيرتك | إدرس الموضوع وضع خطة ونفذها ، دربها أو إستبدل بها سكرتيرة خبيرة لا تحتاج لتدريب .                                                                                                                                          |
| خارجياً<br>١٦ - غربة غير فعالة     | حلل المشكلة ، وضع خطة ، ناقشها مع معاونيك حتى لا يفاجأوا أو يغضبوا ، ناقشها مع السكرتيرة لتضمن فهمها لها وثقتها بها ، نفذها وإدعم السكرتيرة .                                                                              |
| ١٧ - عدم وجود سكرتيرة              | إذا كنت بحاجة لواحدة متفرغة أو غير متفرغة فعليك دراسة مدى حاجتك لها ، إذا كان عندك مساعد يمكنه أن يحل محلها ، وإلا إستخدم أساليب معينة بحيث تتسلم الرسائل فى وقت معين ، إستخدم أماكن معينة للإختباء والإبتعاد عن الأنظار . |
| ١٨ - المكالمات الهاتفية الخاطئة    | أعد قائمة بالأشخاص والأرقام ، دع الموظفين فى العمل ليقوموا بتوجيه المكالمات الواردة ، إبرز الأرقام التى تتصل بها دائماً                                                                                                    |
| ١٩ - المسئوليات المتداخلة          | قم بتوضيحها                                                                                                                                                                                                                |
| ٢٠ - نفذ سياستك                    | تعرف على ما يضيع الوقت والموهبة ، قم بمراجعة السياسة التى تضعها أو بالتخلص منها .                                                                                                                                          |
| ٢١ - نظام سيئ للهاتف               | إدرسه ، قم بتحديثه وتجديده .                                                                                                                                                                                               |

### الإجتماعات غير الفعالة

كثير من المديرين يقولون إن الوقت في الإجتماعات غير الفعالة يضيع أكثر مما يضيع أى جانب آخر في حياة المنظمة ، ومع ذلك نجد أن الإجتماعات مهمة جداً لكى ننجز الأشياء ، هذه الأسباب والحلول علاجات مقترحة لابد أنها ستكون مفيدة .

### الإجتماعات

| الأسباب                                   | الحلول                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ - عدم وجود هدف قبل الإجتماع             | ينبغي ألا يكون هناك إجتماع دون هدف ، ويفضل أن يكون مكتوباً إن أمكن ذلك .                                                                                                   |
| ٢ - عدم وجود جدول أعمال                   | ينبغي ألا يعقد أى إجتماع دون جدول أعمال ، يكتب جدول أعمال لكل إجتماع محدد من قبل ، أو يذكر جدول أعمال شفوى للإجتماع المفاجيء حتى تضمن أن يحضر الأشخاص وهم مستعدون للنقاش . |
| ٣ - أشخاص غير ملائمين أو كثيرون أو قليلون | ينبغي أن يحضر فقط أولئك الذين يحتاج الإجتماع لهم .                                                                                                                         |
| ٤ - عدم ملائمة الوقت                      | تأكد من الوقت المناسب .                                                                                                                                                    |
| ٥ - عدم ملائمة المكان                     | إختر مكاناً يلائم أهداف الإجتماع ، بعيداً عن المقاطعات ، فيه المعدات الضرورية ، يمكن الوصول إليه بأقل قدر ممكن من مشقة الإنتقال لأعضاء الإجتماع .                          |
| ٦ - عدم التخطيط                           | خطط تخطيطاً ملائماً لمعظم الإجتماعات الفعالة .                                                                                                                             |
| ٧ - كثرة الإجتماعات                       | إختبر حاجتك للإجتماعات العادية ، توقف عن عقدها لفترة وأنظر ماذا يحدث ، أو إختصر الوقت للنصف بالنسبة للإجتماعات الطويلة .                                                   |

## تابع الاجتماعات

| الأسباب                                                                | الحلول                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٨ - قلة الاجتماعات                                                     | قم بتقييم الحاجة للمشاركة وللمعلومات وللتنسيق ، 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 فإتاك بذلك تعاقب أولئك الذين جاؤوا في الوقت الصحيح وتكافئ أولئك المتأخرين ! ) .          |
| <b>أثناء الاجتماع :</b>                                                |                                                                                                                                                                |
| ١١ - الحديث الودي                                                      | احتفظ بالحديث لمكان آخر ، ابدأ بالأعمال الضرورية فوراً .                                                                                                       |
| ١٢ - السماح بالمقاطعات                                                 | ضع سياسة ودع الكل يعرفها ، لا تسمح بأي مقاطعة ما أمكن ذلك ، إلا في الحالات الطارئة ، قم بإذاعة الرسائل الواردة في خلال فترة الإستراحة للقهوة أو تناول الغداء . |
| ١٣ - الخروج على جدول الاجتماع                                          | توقع الإلتزام ألا يخرجوا عن جدول الاجتماع وطالبهم به ، قاوم الجداول الخفية الخادعة .                                                                           |
| ١٤ - عدم تحديد وقت إنتهاء الاجتماع أو عدم تحديد الوقت لمناقشة كل موضوع | حدد زمن الاجتماع وكل فقرة في جدول الاجتماع حتى يكون وقت النقاش مناسباً لأهمية الموضوع المطروح .                                                                |
| ١٥ - الإبقاء على أشخاص في الاجتماع لم تعد بحاجة لهم .                  | دعهم يغادرون الاجتماع بعد أن قدموا مساهماتهم .                                                                                                                 |
| ١٦ - التردد                                                            | اجعل الهدف نصب عينيك وتحرك في اتجاهه                                                                                                                           |
| ١٧ - إتخاذ قرار دون توافر المعلومات الكافية                            | تأكد من أن المعلومات الأولية ستكون متوافرة قبل عقد الاجتماع إستخدمها في قراراتك .                                                                              |

تابع الاجتماعات

| الأسباب                                          | الحلول                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٨ - عدم إنهاء الاجتماع في الوقت المحدد          | قم بإنهاء الاجتماع في الوقت المحدد . وإلا فلن يستطيع أحد أن يخطط الوقت الذي يلي الاجتماع مباشرة .                                                                                                |
| ١٩ - عدم تلخيص النتائج                           | قم بتلخيص النتائج حتى تتأكد من صحة ما توصلتم إليه وذكر المجتمعين بمهامهم .                                                                                                                       |
| بعد الاجتماع :                                   |                                                                                                                                                                                                  |
| ٢٠ - عدم إصدار محضر رسمي للاجتماع                | سجل القرارات والمهام ومواعيد الإنجاز في محضر رسمي ووزعه بعد يوم من عقد الاجتماع على الأكثر .                                                                                                     |
| ٢١ - عدم المتابعة                                | تأكد من متابعة فعالة لكل القرارات . أكتب الأعمال غير المكتملة تحت عنوان " أعمال غير منتهية " وذلك في بداية جدول عمل الاجتماع التالي . أطلب دائماً تقارير عن الوضع الراهن حتى تنتهي هذه الأعمال . |
| ٢٢ - عدم إلغاء اللجان بعد إنجاز الأعمال والأهداف | إعمل حصراً باللجان وقم بإلغاء تلك التي أنجزت مهامها .                                                                                                                                            |

التفويض

إن عدم التفويض هو من أكثر المعضلات التي تؤدي إلى إدارة غير فعالة ، هناك على الأقل ١٢ سبباً داخلياً و ٤ 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 .

## التفويض غير الفعال

| الأسباب                                           | الحلول                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| داخلياً :<br>١ - عدم الإطمئنان - الخوف من الفشل   | عليك بإدراك الأمور وتقبل المخاطر كشئ لا بد منه . إسمح بظهور الأخطاء وتعلم منها .                         |
| ٢ - عدم الثقة بالموظفين                           | دربهم ، طورهم ، ثق بهم .                                                                                 |
| ٣ - إدخال نفسك في تفاصيل وروتين                   | لا تفعل شيئاً يمكنك أن تفوضه لغيرك ، ابتعد عن التفاصيل .                                                 |
| ٤ - تفويض المسؤولية دون سلطة                      | فوض دائماً السلطة مع المسؤولية                                                                           |
| ٥ - إعطاء إرشادات غير واضحة أو غير كاملة أو مفصلة | تأكد من أن الإرشادات واضحة وكاملة ، أطلب من المرؤوسين أن يعيدوا الإرشادات أمامك حتى تتأكد من فهمهم لها . |
| ٦ - حسد المرؤوس على قدراته                        | إضحك من نفسك ، ثم إعط تقديراً كاملاً لغيرك عندما يلزم ذلك ، أعد شخصاً ما ليكون بديلاً لك .               |
| ٧ - باستطاعتك القيام بالعمل أفضل وأسرع            | قلل من المعايير لما هو ( مقبول ) وليس لمستوى أدائك الخاص . تجنب الكمال .                                 |
| ٨ - الشعور بالراحة في التنفيذ بدلاً من الإدارة    | تذكر أن الممارسة تؤدي إلى النجاح ، مما يؤدي إلى الشعور بالراحة .                                         |
| ٩ - توقع أن الكل " يعرفون كل التفاصيل "           | إعلم أن ذلك يجب ألا يتم من شخص فوض مسؤولية التدبير لغيره .                                               |
| ١٠ - عدم وضع طرق رقابة مناسبة                     | ضع خطأً وجداول مفصلة وتقارير لمدى التقدم في العمل ، وقم بمراقبة مواعيد الإنجاز .                         |
| ١١ - الرقابة الزائدة                              | إسترخ قليلاً ، ركز على إنجاز الهدف وطرق إجراءاته ، قم بقياس النتائج لا النشاطات .                        |
| ١٢ - عدم القيام بالمتابعة                         | راقب سير العمل دائماً وفي الوقت المناسب حتى تقوم بإجراءات تصحيحية .                                      |

### تابع التفويض غير الفعال

| الأسباب                                                         | الحلول                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>خارجياً :</p> <p>١٣ - قلة الموظفين / زيادة الأعباء عليهم</p> | <p>حدد التوقعات وقلل من المسؤوليات المقبولة .</p>                                      |
| <p>١٤ - موظفون غير أكفاء وغير مدربين</p>                        | <p>دربهم ، أعد توزيع العمل ، إستقدم موظفين جدد ، قم باختيار أفضل .</p>                 |
| <p>١٥ - التفويض إلى الأعلى</p>                                  | <p>أرفض أن تتخذ قرارات لمؤوسيك ، إذا كانوا في حاجة لمساعدة إسألهم السؤال الملائم .</p> |
| <p>١٦ - المشكلة غير واضحة</p>                                   | <p>كن صريحاً ، إسأل مؤوسيك أن يكتشفوا المشكلة ويحلوها ويطلعوك على النتيجة .</p>        |

## الوقت أهم ما يملكه المدير

عندما يواجهك مرؤوس بمشكلة ما ، أنصت وإفهم المشكلة ثم إسأل " ما هو الحل الأفضل حسب اعتقادك ؟ " هذه الخطوة ستوفر وقتاً كبيراً لا يصدق .

كم مرة سمعت الملاحظات التالية : لا أستطيع أن " أجد وقت لـ .... " ، " ولم يعد لدى وقت " ، " لو كان لدى الوقت لكى .... " ، " لا يوجد عدد ساعات كافية فى اليوم حتى ..... " .

كلما سمعت شكوى من أى مدير بسبب عدم وجود الوقت بدأت فى الإهتمام بأسلوب ذلك المدير فى الإدارة . فالوقت هو أثمن ما يملكه المدير ، ويقلقنى أن أجد جهداً بسيطاً يصرف فى سبيل توفيره .

فى معظم المؤسسات ، يتم التأكد من الممتلكات شهرياً ، سواء حسابات مقبوضة أم جرداً أم نقداً أم معدات . فإذا وجد أى خطأ أو عدم اتساق تتخذ الخطوات المناسبة مباشرة لرفع العنصر المعنى إلى المستوى المقبول . كم من مدير ينظر بعناية كيف يستخدم هو ومرؤوسه الوقت ، كما ينظر إلى الممتلكات الأخرى التى تقع تحت سيطرتهم ؟ هل استخدام الوقت فعال أو مثمر أو ضائع ؟ هل الوقت غير المثمر يعوق ببطء إنتاجية القسم ، أو هل الإدارة الفعالة للوقت تمارس بحيث تشجع المساهمات من الموظفين ؟ أحدهم أخبرني أن " فنل الوقت " أسلوب لطيف نقول فيه بأن " الوقت ينفذنا " إذا كانت إدارة الوقت ضعفاً موجوداً لديك أو لدى موظفيك ، فقد حان الوقت أن تفعل شيئاً بشأن ذلك ، هناك أساليب لإدارة الوقت يمكن أن تعطيك من ٢٠٪ إلى ٤٠٪ زيادة فى الوقت تستطيع أن تتولى خلالها القيام بالمسؤوليات الإدارية .

### تحسين قيمة وفائدة وقتك

إن الإدارة غير الفعالة للوقت عالم يتكون من مواعيد ومفاجآت لا حصر لها ، بالإضافة إلى مصائد ومقاطعات ، وليال بلا نوم ، ومهام نصف منجزة / ومكالمات هاتفية لا يرد عليها ، ورسائل لا تكتب ، وترقيات وعلاوات لا يحصل عليها . لكن ليس بالضرورة أن تكون حياتك هكذا ، إذ بترتيبك لأولويات عملك تستطيع أن تدير عملك بدلا من أن يديرك هو .

**أولاً:** اكتب مهامك يوميا ، وأسبوعياً إن أمكن . أقصد بذلك أن تكتب فعلا ما تحتاج إلى عمله كل يوم في ١٥ أو ٢٠ دقيقة مساء أو صباحاً ، أعد قائمة مهام يومية . ربما يكون لديك خمس مهمات أو عشر أو عشرون ، إستمروا في الكتابة حتى تغطي كل الأشياء التي يجب أن تقوم بها .

بالنسبة لكل مهمة مكتوبة في القائمة إسأل نفسك " هل هذه المهمة يجب أن أقوم بها أنا أم أن هناك غيري من يستطيع القيام بها ؟ إذا كان باستطاعة غيرك أن يقوم بالمهمة أو المشروع لماذا لا تدعه ؟ جزء من مسئولية المدير أصلا هو أن يدرّب ويطور ممرضيه . إذا كنت دائما تقوم بأعمال يستطيع غيرك من الموظفين القيام بها . فإني لست فقط تحبط من أدائك كمدير بل إنك تعوق الإبداع في ممرضيك . أشطب المهام التي يمكنك تفويضها ، وبذلك تقلل من المهام التي عليك القيام بها في اليوم التالي . ( إذا لم تستخدم هذا المدخل من قبل فستفاجأ حين تجد : كم من المهام يمكن تفويضها ) .

بعد ذلك قم بترتيب الأولويات باستخدام ورق (١) لأكثر المهام إلحاحا وأهمية ، ورق (٢) للأقل فالأقل حتى تنتهي من كل المهام . حدد الاجتماعات أو القيود الأخرى على وقتك ، التي تتطلب منك تغيير أولوياتك وعدل القائمة بناء عليها . الآن صار لديك قائمة كاملة بالمهام .

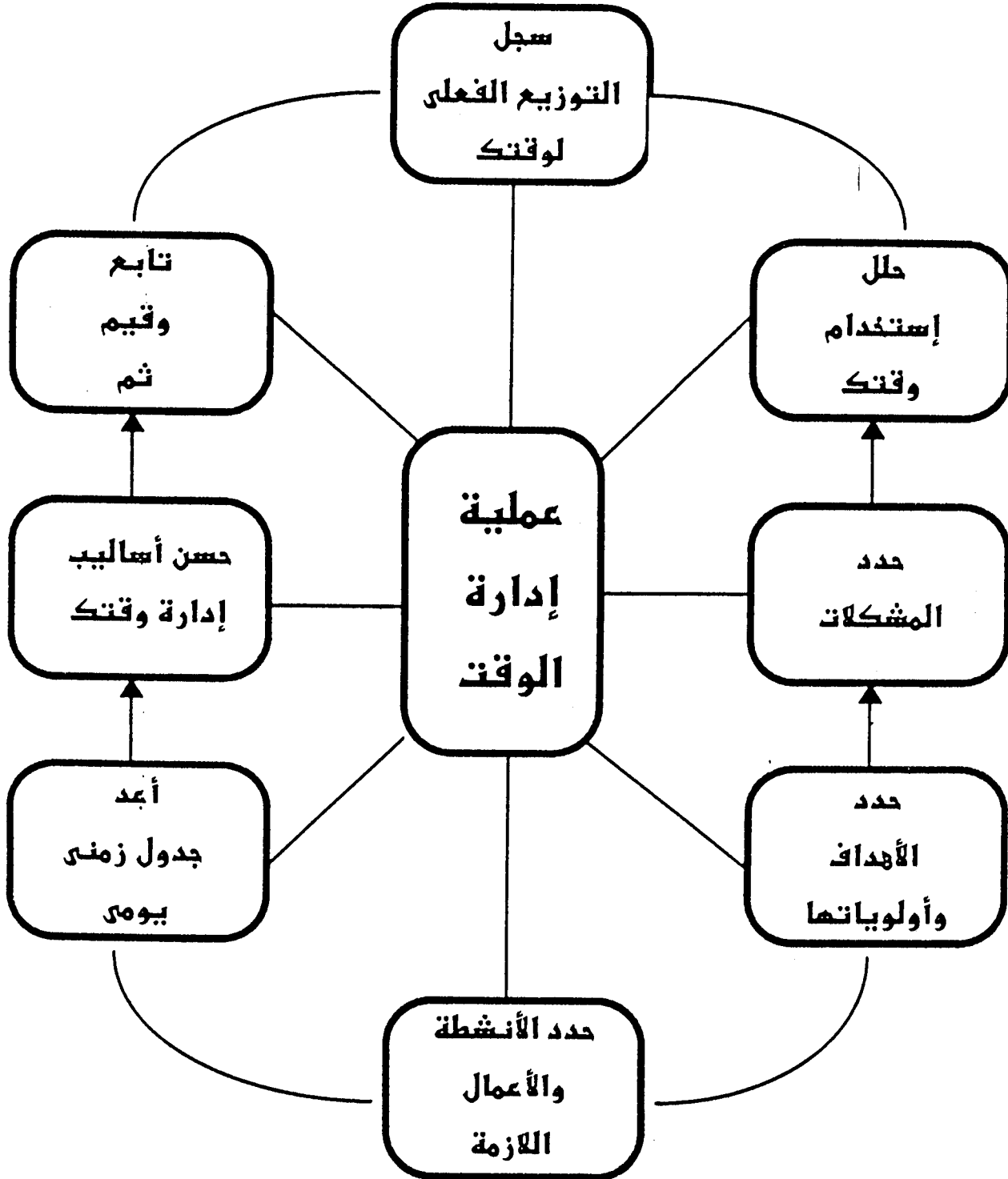
في اليوم التالي إبدأ بالقائمة ومن المهمة الأولى ، إستمر فيها حتى تنتهي منها، ثم إنتقل للمهمة الثانية ، وهكذا . الإنضباط الذاتي الذي تحتاج إليه ربما يصعب إيجاده في البداية ، لكن تابع ما تقوم به . إذا قمت بذلك يوميا فسوف تنجح معك الطريقة وستؤدي إلى نتائج لن تصدقها .

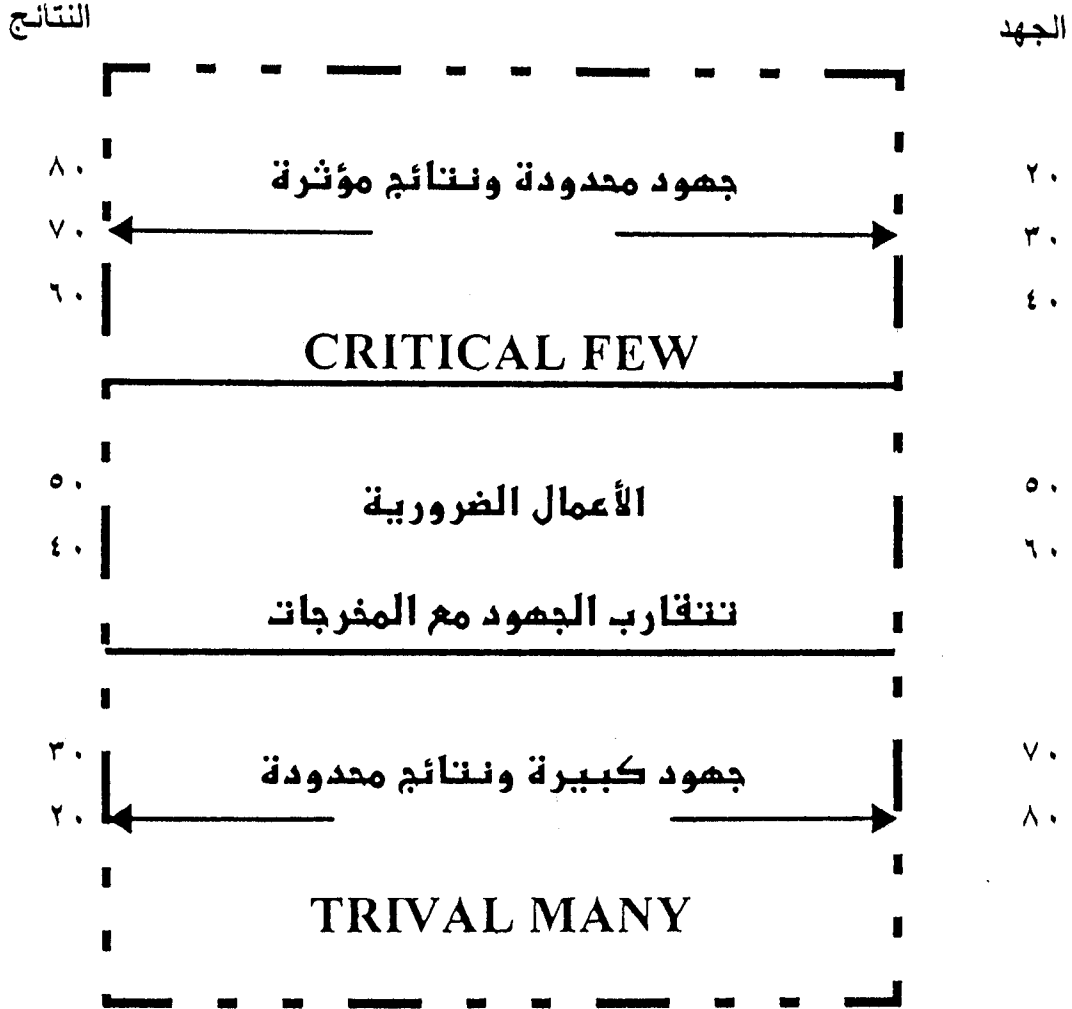
في نهاية اليوم ، خذ بضع دقائق لإعداد قائمة اليوم التالي . أشطب من القائمة الحالية كل الأعمال التي أتممتها ، أما الباقي منها ، بالإضافة إلى المهام الجديدة فسوف يشكل القائمة الجديدة . أكتبها ثم أشطب منها أي مهمة يمكن تفويضها ، ثم رتب الباقي حسب الأولويات .

سوف تلاحظ مع الوقت أن الأعمال ذات الأولوية البسيطة تقع في أسفل قائمتك وتبقى هناك باستمرار ، تستطيع أن تقوم بشئ من إثنين بالنسبة لهذه الأعمال ، إما أن تلغوها أو أن تنساها . تشير البحوث إلى أن ١٠٪ إلى ١٥٪ من المهام المكتوبة في قائمتك يمكن التخلص منها .

ربما ترغب في الاحتفاظ بملف يحوي القوائم اليومية التي إستخدمتها . تستطيع عندما تراجع الملف بين الحين والآخر أن تحمي نفسك من النسيان ، أو من عدم إكمال المهمة المطلوبة . هذه ستساعدك على تحديد كيف تقضى معظم وقتك .

## عملية إدارة الوقت







## الوحدة التدريبية الخامسة :

# عملية إدارة الوقت

أ. د / زهير ثابت ( رحمه الله )

## إستمارة

### تسجيل الأنشطة والأعمال حسب الوقت الفعلي

قم باختيار عمل ( عادي ) وسجل جميع الأنشطة والأعمال الفعلية التي تقوم بها حسب الوقت المستغرق في أدائها ، وذلك منذ حضورك وإستلام العمل في الصباح وحتى موعد إنصرافك في نهاية الدوام .

| من الساعة | الأنشطة والأعمال | من الساعة | الأنشطة والأعمال |
|-----------|------------------|-----------|------------------|
| ٧ , ٠٠    |                  | ١٢ , ٣٠   |                  |
| ٧ , ٣٠    |                  | ١ , ٠٠    |                  |
| ٨ , ٠٠    |                  | ١ , ٣٠    |                  |
| ٨ , ٣٠    |                  | ٢ , ٠٠    |                  |
| ٩ , ٠٠    |                  | ٢ , ٣٠    |                  |
| ٩ , ٣٠    |                  | ٣ , ٠٠    |                  |
| ١٠ , ٠٠   |                  | ٣ , ٣٠    |                  |
| ١٠ , ٣٠   |                  | ٤ , ٠٠    |                  |
| ١١ , ٠٠   |                  | ٤ , ٣٠    |                  |
| ١١ , ٣٠   |                  | ٥ , ٠٠    |                  |
| ١٢ , ٠٠   |                  | ٥ , ٣٠    |                  |



## الوحدة التدريبية السادسة :

# الأدوات اللازمة للمدير لإدارة وقته بفاعلية

أ.د / زهير ثابت ( رحمه الله )

## الأدوات اللازمة للمدير لإدارة وقته بفعالية

### ما هي الأدوات التي يحتاجها المدير لإدارة وقته بطريقة فعالة ؟

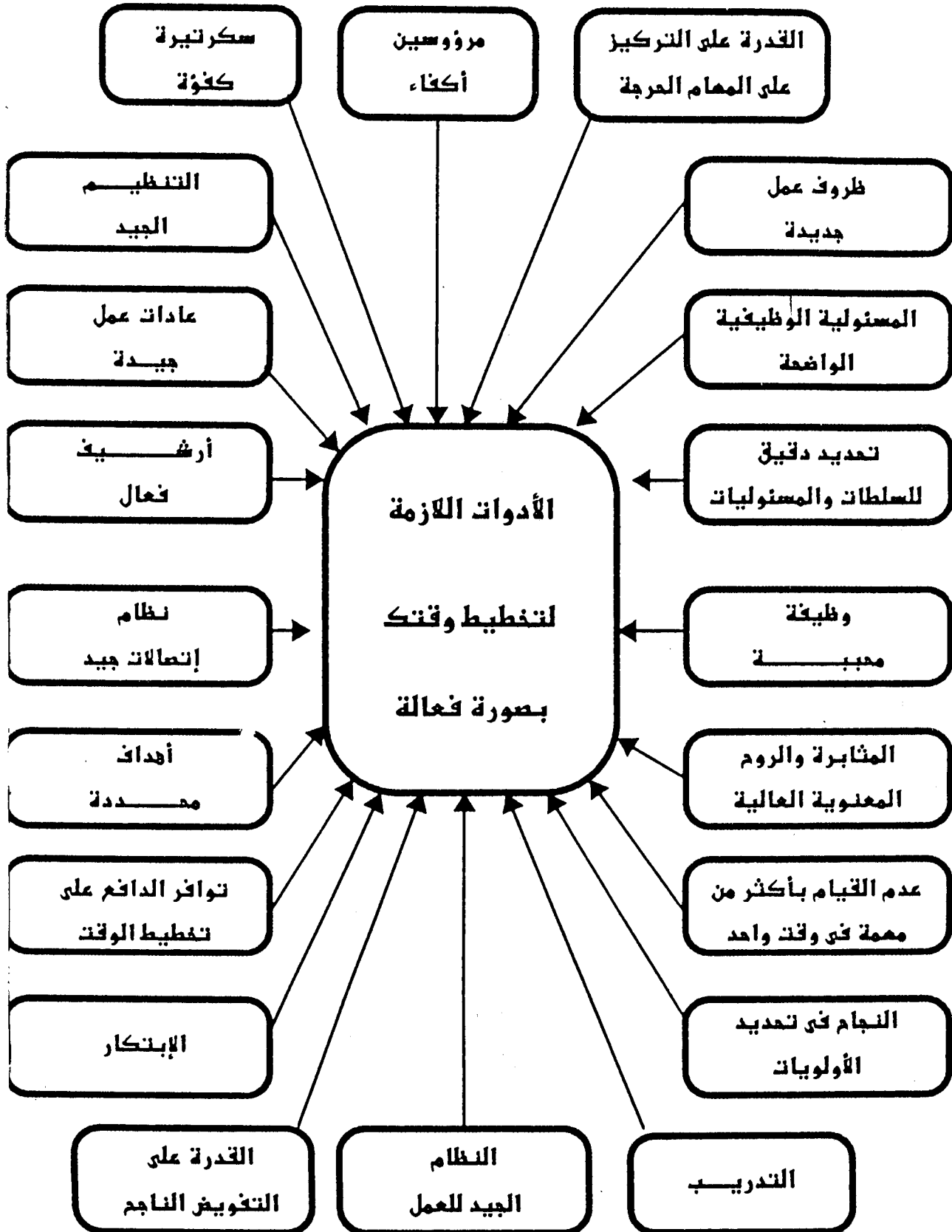
هذا السؤال الذي يطرح نفسه الآن ونحاول الإجابة عليه من واقع  
ذكر المبادئ التالية :

- ١ - الإيمان بأن تخطيط الوقت تزداد أهميته وضروريته طالما أن المهام المطلوب تنفيذها تحتاج وقت أكبر من الوقت المتاح للمدير .
- ٢ - الإيمان بأن الغرض من تخطيط الوقت الوصول إلى تحقيق أهداف معينة .
- ٣ - الإيمان بأن تخطيط الوقت يحتاج لمهارات وقدرات معينة .
- ٤ - الإيمان بأن عنصر التنظيم أساسى وضرورى فى تخطيط الوقت .
- ٥ - الإيمان بأن تخطيط الوقت يسعى للتركيز على المهام الحرجة والأساسية والهامة والبعد كل البعد عن الخطوات غير الضرورية .
- ٦ - الإيمان بأن هناك بعض العادات السيئة فى مجتمعنا تسعى إلى إطالة الوقت .
- ٧ - الإيمان بأن تخطيط الوقت يحتاج إلى القدرة على التنفيذ والمثابرة والجلد لإنهاء المهام .
- ٨ - الإيمان بأن تخطيط وقتك يتطلب مساعدين أكفاء .

وعلى ضوء هذه المبادئ يمكننا إعداد القائمة التالية لأهم الأدوات التي يحتاجها المدير لإدارة وقته بطريقة فعالة :

- ١ - مؤوسون أكفاء .
- ٢ - سكرتيرة كفؤ .
- ٣ - التنظيم الجيد .
- ٤ - عادات عمل جيدة .
- ٥ - سجلات ومستندات للوقت والأرشيف الفعال .
- ٦ - نظام إتصالات جيد .
- ٧ - أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس .
- ٨ - توافر الدافع إلى تخطيط الوقت .
- ٩ - الابتكار .
- ١٠ - القدرة على التفويض الناجح .
- ١١ - النظام الجيد للعمل .
- ١٢ - التدريب .
- ١٣ - النجاح في تحديد الأولويات والفكرة السليمة عنها .
- ١٤ - عدم القيام بأكثر من مهمة في وقت واحد .
- ١٥ - المثابرة والجلد والروح المعنوية .
- ١٦ - وظيفة محببة غير مملة .
- ١٧ - تحديد دقيق للسلطات والمسئوليات .
- ١٨ - المسئولية الوظيفية الواضحة .
- ١٩ - ظروف عمل جيدة .
- ٢٠ - القدرة على التركيز على المهام الحرجة والهامة .

ويمكننا إظهار ذلك في هذا الشكل التجميعي :





Center of Accounting & Managerial Expertise

نصل بك إلى قمة الأداء

مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية

Website: [www.camecenter.com](http://www.camecenter.com)

E-mail: [info@camecenter.com](mailto:info@camecenter.com)



الوحدة التدريبية السابعة :

# دليلك لإدارة الوقت

أ.د / زهير ثابت ( رحمه الله )

## دليلك لإدارة الوقت

فى إدارة الوقت من الأفضل أن توجه نظرك نحو النتائج بدلاً من القلق حول الإجراءات . كثيراً ما ننشغل بالوسائل وتغيب عن أعيننا الغاية .

عند الحديث عن إدارة الوقت يجادل بعض الناس ويقول : " ما نريد هو أن نصبح أكثر كفاءة فى وقتنا " وقول أناس آخرون " لن نقلق كثيراً بسبب الكفاءة " فما يهمنا أن نكون أكثر فعالية ! .

تعنى الكفاءة أن نؤدى الأشياء بشكل صحيح ، أما الفعالية فتعنى أن نؤدى الأعمال الصحيحة ، فالكفاءة فى العمل هى أن نقوم بالأشياء بأقل قدر ممكن من الجهد الضائع ، تنقلك الكفاءة من نقطة ( أ ) إلى النقطة ( ب ) خلال خط مستقيم ، بينما عدم الكفاءة ينقلك بواسطة دوائر ، أما الفعالية فتعنى تنفيذ الأشياء التى تؤدى إلى نتائج .

كثير من الناس ، عندما يتعلمون إدارة الوقت يسألون السؤال التالى : " على أى منها ينبغى أن أعمل أولاً ، الكفاءة أم الفعالية ؟ " نظرياً وعملياً أفضل إجابة هى أن تحسن فعاليتك أولاً ، فمن الأفضل أن توجه نظرك نحو النتائج بدلاً من القلق بسبب الإجراءات ، كثيراً ما ننشغل بالوسائل وتغيب عن أعيننا الغاية .

## التخلص من مضيعات الوقت

تأتى مضيعات الوقت من المحيطين بك بالإضافة إليك أنت ، بعض مضيعات الوقت لا يمكن التخفيف منها ، قم بتحديد أكثر مصادر مضيعات الوقت فى خلال يومك ، وكوسيلة للمقارنة فقد أرفقتنا قائمة بمضيعات الوقت ، كثير من الباحثين يجدون نفس المضيعات فى أعلى قوائمهم ، الأمر الذى يشير إلى أنها مشكلات مشتركة بيننا جميعاً :

- ١ - جدولة الأعمال الأقل أهمية قبل الأكثر أهمية .
- ٢ - المبالغة في الإستعدادات للزيارات والدعوات والطلبات .
- ٣ - الإبتداء بالعمل قبل التفكير فيه تماماً .
- ٤ - ترك المهام غير المنتهية .
- ٥ - القيام بالأشياء التي يمكن تفويضها لشخص آخر .
- ٦ - القيام بالأشياء التي يمكن تفويضها للمعدات الحديثة .
- ٧ - القيام بأشياء ليست في الواقع جزءاً من عملك الحقيقي .
- ٨ - الإحتفاظ بسجلات كثيرة ، أو معقدة جداً ، أو متداخلة .
- ٩ - متابعة العمل في أشياء غير معقدة أو ذات مردود ضعيف .
- ١٠ - تولى واجبات متنوعة وواسعة .

### تحديد الأولويات

عند تحديد أولوياتك ، هناك قانونان مشهوران ينبغي تذكرهما : الأول هو قانون ( باركينسون ) الذي يقول إن العمل يميل إلى التمدد لكي يملأ الوقت المخصص له لإكماله ، يجعل قانون ( باركينسون ) عملية تحديد الأولويات ذات أهمية مضاعفة ، إذا لم تكن تعرف ما هي أولوياتك ، فإن عملك الآخر سوف يتمدد ليملأ الوقت الزائد ، ستحتاج إذن إلى وقت أطول حتى تنجح نجاحاً أقل .

القانون الثاني : الجدير بالملاحظة هو مبدأ ( باريتو ) الذي يشير في هذا الموقف إلى أن ٨٠٪ من نتائجك تأتي من ٢٠٪ من مجهوداتك ، يمكن النظر إليه من جهة أخرى بأن ٨٠٪ من أعمالك تأتي من ٢٠٪ من زبائنك .

مصفوفة إدارة الوقت

السـرعة

| عاجل                                                                                                                            | غير عاجل                                                                                                                   |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| (١)                                                                                                                             | (٢)                                                                                                                        | هام     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• أزمات</li> <li>• مشكلات ملحة</li> <li>• مشروعات ذات</li> <li>• تواريخ محددة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• علاقات</li> <li>• تخطيط</li> <li>• أنماط طاقة إنتاجية</li> <li>• ترفيه</li> </ul> |         |
| (٣)                                                                                                                             | (٤)                                                                                                                        | غير هام |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• بريد</li> <li>• تقارير</li> <li>• مقابلات</li> <li>• اجتماعات</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• أمور تافهة</li> <li>• بريد</li> <li>• التسلية</li> <li>• تمضية الوقت</li> </ul>   |         |

### إستخدام 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 أمكن ذلك " لكل نشاط . إن هذا يمنع العمل من أن يتمدد .

يجب تسجيل نشاطاتك حسب أولويات كل منها ، إبدأ 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 داء 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

قليل من الضغط يحدث دافعاً لديك بينما زيادة الضغط تضعفك . حدد مواعيد اللقاءات ، والالتزامات ، وأكتب أهدافك ، وصمم على النجاح .

### لا تتفacs عن المشكلات الصعبة

تواجهنا يومياً مهام صعبة ومهام سهلة ، إبدأ بالصعبة أولاً حتى تستطيع فيما بعد النظر في المهام السهلة . إذا إبتدأت 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 ؛ إذ يجلسون ممسكين بورقة وقلم ينتظرون إنبثاق الكلمة المناسبة ، إن ما يفعلونه حقاً هو تجنب عملية الكتابة . كن أكثر غزارة في الكتابة ، وبالرجوع دائماً إلى ما كتبته يمكنك 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 قرائتها ، 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 .

### إستخدامك 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 الإجتماعات المحددة ، وغير ذلك . تستطيع أن تملأ هذا الوقت بدلاً من تضييعه .

يمكنك أن تجلس أو تسترخي أو تتأمل أو تسهو . 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 وإحتفظت 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 .

## المكالمات الهاتفية

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 مضياعاً كبيراً للوقت ، ولكي تتجنب صرف وقت زائد أكثر من اللازم في الرد على المكالمات إتبع الاقتراحات التالية :

- ١ - حدد 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 - إجمع 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 ذهنك معين دون أن تحتاج إلى تغيير وضعك الفكري مع كل مكالمة .

## الإسترخاء وتخفيف الضغط

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

وسلامة الجسم فى أثناء السباق . أجسامنا وعقولنا مصممة لكى تعمل جيداً إذا لم ترهق ، من المهم جداً أن تكون هناك فترات متكررة للإسترخاء ولتخفيف الضغط من أجل إطالة عمر أجسامنا وعقولنا .

كثيراً ما يساء إستخدام فترة الراحة لتناول القهوة بدلاً من زيادة الإستفادة منها . يركز الناس على العملية بدلاً من النتائج المرغوبة من وراء فترة الراحة هذه . ينبغى إستخدام فترة تناول القهوة أو الغداء كوقت للإسترخاء بحيث تكون أكثر فعالية عند عودتك للعمل . **فالإسترخاء الذى تبحث عنه فى خلال فترة الراحة يجب أن يحقق ثلاثة أشياء :**

- ١ - يجب أن يلهيك ويأخذ فكرك بعيداً عن العمل .
- ٢ - يجب أن يخفف الضغط .
- ٣ - يجب أن يكون قصيراً بحيث لا يتدخل كثيراً فى يوم عملك ، وتتحدد طول فترته الزمنية بالشكل الذى يزودك ببعض الفوائد .

**لا يمكن إنكار أهمية الإسترخاء برغم أنه يبدو غير مثمر .**

### غير عاداتك السيئة

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

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

**١٥ نصيحة ..... لإدارة وقتك**

- ١ - حدد أهدافك وأولوياتها
- ٢ - حدد الأنشطة اللازمة للوصول إلى أهدافك
- ٣ - قدر الوقت اللازم لأداء 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 تضيعه في القيام بأعمال بسيطة
- ١٢ - خصص وقتاً لشخصك وللإستراخاء ولأسرتك
- ١٣ - لا تنسى إن وقتك من ذهب
- ١٤ - نم فلسفتك عن الوقت بصورة إيجابية
- ١٥ - اجعل الإدارة الفعالة لوقتك عادة يومية



Center of Accounting & Managerial Expertise

نصل بك إلى قمة الأداء

مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية

Website: [www.camecenter.com](http://www.camecenter.com)

E-mail: [info@camecenter.com](mailto:info@camecenter.com)



## الوحدة التدريبية الثامنة :

**المهارات اللازمة لتخطيط الوقت  
ومواجهة ضغوط العمل**

**أ.د / زهير ثابت ( رحمه الله )**

## المهارات اللازمة لتخطيط الوقت ومواجهة ضغوط العمل

ليس كل إنسان يمتلك القدرة على تخطيط وقته ومواجهة ضغوط العمل ، فهناك فارق كبير بين الرغبة في الشيء والقدرة على التنفيذ .... ونحن نتكلم هنا عن القدرة على تخطيط الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، وهذه القدرة تحتاج لقدرات ومهارات تمكن الإنسان من إمتلاك المقدرة على تحقيق ذلك .

ونحب أن ننوه أن إمتلاك هذه المهارات يأتي بالعمل الجاد الدؤوب والممارسة الفعلية للمواقف العملية ولا يمتلكها الإنسان عن طريق الوراثة ، هذا الأمر يطمئن كل المديرين إلى أنه من الممكن إكتساب هذه المهارات بالعمل الجاد الدؤوب والمثابرة والجلد والممارسة الفعلية المجدية للمواقف العملية .

### ١ - مهارة الإستشعار والإستقراء المستقبلي

طالما نحن نتكلم عن التخطيط للوقت ، إذن الأمر متعلق بالمستقبل ، فنحن لسنا بصدد وضع خطة للوقت فقط ، بل التنبؤ بظروف ومشاكل المستقبل والإحتياط لها عند وضع الخطة ، ولذلك فالمدير الذي يسعى لتخطيط وقته عليه أن يستشعر المواقف المستقبلية وإستقرائها .

وهذه المهارة تختلف عن مهارة التخمين أو التوقع ، والتي تعتمد على الحس الشخصي والخبرة الذاتية غير المدروسة ، إنما نحن نطالب بأسلوب علمي وهو " FORECASTING " وهو يعنى تحليل إحصائي لمجموعة من البيانات والمعلومات التاريخية ، ويستند هذا التحليل على نظرية إحصائية تطبق في ظروف معينة لإستقراء المستقبل وملابساته وإتجاهاته إستقراءاً جيداً ، من هذا المنطلق نرى

أن تلك المهارة تستدعي الدراسة العملية والممارسة العملية للواقع الفعلي للتوصل إلى المعوقات الحالية والمنتظرة لتخطيط الوقت والعمل على التصدي لها والإحتياط لها عند تخطيط الوقت .

### ٣ - مهارة الذكاء واللماحة

من الأمور الأساسية للإنسان عند القيام بعمل تخطيط إمتلاكه لمهارة الذكاء واللماحة ، والتي تقصد بها القدرة على الربط السريع بين الأحداث التي تبدو للإنسان العادي أنها متناثرة .

ومما لا شك فيه أن هذه المهارة ذات أهمية قصوى في إقتحام المستقبل والتخطيط للوقت نظراً لغموض المستقبل وأحداثه المتباعدة التي تحتاج لإنسان لديه القدرة على الربط السريع بين تلك الأحداث .

وأتمنى ألا يندهش القارئ أنني وصفت الذكاء واللماحة بكلمة مهارة يمكن إكتسابها ، فمن الممكن تحويل إنسان غير ذكي إلى إنسان ذكي بإجراء بعض المختبرات والتمارين التدريبية التي تنشط غدة الذكاء واللماحة عنده ، ومن أمثلة هذه المختبرات ما يلي :

- أ - ما هو الشيء الذي يصعد للسماء بأربع ويسقط على الأرض بثلاث ؟
- ب - كم عدد السنوات التي يحتاجها خمسة مهندسين في بناء خمس عمارات ، إذا علمت أن كل ثلاثة مهندسين يمكنهم بناء ثلاث عمارات في ثلاث سنوات ؟
- ج - ضع الأرقام من ١ إلى ٩ بدون تكرار أو حذف في هذه المربعات ، بحيث يكون مجموع كل صف = لمجموع أي صف = لمجموع أي عمود = لمجموع قطر ؟

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

- د - هل يختلف وزن طائرة عليها مائة راكب مخصص لكل راكب وجبة زنة ٢ كيلو قبل الأكل عن بعده ؟
- هـ - أمامك ثلاثة دوارق سعة ١٠ ، ٧ ، ٣ لتر ماء بمعلومية أن الدورق سعة ١٠ لتر مملوء بالماء ، أما الدورقين الآخرين فارغين ... هل يمكنك قسمة العشرة لتر ماء إلى خمسة لتر وخمسة باستخدام هذه الدوارق الثلاثة فقط ؟
- و - ما هو الرقم الثلاثي ( آحاد - عشرات - مئات ) الذي إذا جمعت أرقامه الثلاثة ثم طرحت المجموع من الرقم الأصلي كان الناتج هو نفس وحدات الأرقام الثلاثة ؟
- ز - ما هو الرقم الناقص الصحيح الذي يحقق سيمتريّة الأرقام الموضوعه في الشكل التالي ؟

|    |    |    |
|----|----|----|
| ٢٠ | ٤٤ | ١٣ |
| ؟؟ | ١١ | ٤١ |
| ٨  | ٣٦ | ١٧ |

### ٣ - مهارة الترتيب

لا شك أن من المهارات الأساسية الواجب توافرها في المخطط الجيد للوقت هي مهارة الترتيب ، ويقصد بها إحداث تسلسل معين لبعض البنود على أسس معينة وهذه المهارة لا يمكن أن تتوافر في كل المديرين ، بل في فئة قليلة منهم بالرغم من أهميتها القصوى فيما يلي :

- أ - القدرة على تحديد أولويات للمهام .
- ب - القدرة على ترتيب الإجراءات التنفيذية لتنفيذ كل مهمة .
- ج - القدرة على منع التكرار والقضاء على الروتين .

ولا شك أن هذه القدرات ذات أهمية كبرى فى تخطيط الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، وهناك الكثير من المختبرات التى تنمى القدرة على الترتيب ... نذكر منها  
مثالين ، هما :

### المثال الأول

ما هو الترتيب الذى يجب أن يحتله الرئيس على عبد الله صالح فى القائمة المعروضة عليك ؟

- ١ - لا يوجد .
- ٢ - لا يوجد .
- ٣ - الرئيس بوش .
- ٤ - الملك حسين .
- ٥ - الرئيس كارتر .
- ٦ - الرئيس كاسترو .
- ٧ - الرئيس السادات .
- ٨ - الرئيس صدام حسين .
- ٩ - الرئيس حسنى مبارك .
- ١٠ - الرئيس جورج واشنطن .

### المثال الثانى

قم بترتيب الأنشطة التالية عند القيام بحفل عشاء مهم :

- ١ - إرسال كروت الدعوة .
- ٢ - إستقدام طبخ .
- ٣ - الإنتظار لوصول الردود .

- ٤ - شراء الطعام .
- ٥ - تحديد أسماء المدعوين .
- ٦ - شراء الورود والمناشف .
- ٧ - شراء كروت الدعوة .
- ٨ - إعداد قائمة الطعام .
- ٩ - تحديد أماكن المدعوين .
- ١٠ - طهي الطعام .
- ١١ - توديع المدعوين .
- ١٢ - إعداد المائدة .

#### ٤ - مهارة القياس والتقدير

إن التخطيط للوقت يتطلب من القائم به تحديد كافة المهام المطلوب إدراجها في برنامج الوقت ، وهذا يمثل العمل المطلوب تنفيذه خلال وقت معين ، الأمر الذي **ينطلب ما يلي :**

- أ - قياس الوقت المتاح للعمل بالضبط بعد إستبعاد فترات الراحة والمعوقات وإحتمالات التأخير .
- ب - تقدير الوقت المطلوب للإنتهاء من كل مهمة من المهام المكلف بها .

ولا شك أن أى خطأ فى عملية القياس والتقدير السابقة تخل ببرنامج الوقت والإستفادة من مزاياه ، ولذلك فمن المهم أن يكون مخطط الوقت يمتلك مهارة القياس والتقدير كإحدى الضمانات الأساسية لنجاح تخطيط الوقت والوصول إلى تحقيق أهدافه .

## ٥ - مهارة التحكم والسيطرة

ليكن معلوماً جيداً أن عملية تخطيط الوقت تتعلق بالمستقبل ، وما يكتنفه من غموض وإبهام وعم تأكد ، الأمر الذي يدفعنا أننا نقوم بإستقراء المستقبل وليس قراءته ..... معنى ذلك أن هناك احتمالات لحدوث أشياء غير محتملة وتكون قدرة الإنسان في التنبؤ ، ودور الإنسان هنا هو إمتلاك القدرة ليس لمنع حدوث هذه الأشياء إنما إمتلاك القدرة على التحكم والسيطرة عليها بغرض تجنب آثارها ، فمن المهم لمخطط الوقت أن يمتلك المهارة في التحكم في كافة المعوقات التي تحدث وتخل ببرنامج الوقت وإمتلاك القدرة على السيطرة على هذه المتغيرات والمعوقات مثل زيارة مفاجئة ، أو مكالمات تليفون غير مخطط لها ، أو وقوع حادثة .... المهارة كل المهارة في القدرة على السيطرة والتحكم في مقدار الوقت الضائع في مثل هذه الأمور بما لا يخل ببرنامج الوقت .

## ٦ - مهارة التفويض

إن من المهارات الأساسية المساعدة على تخطيط الوقت ومواجهة الضغوط هي مهارة التفويض أى تفويض المدير ( لبعض سلطاته ) للغير لأداء بعض الأعمال الأقل أهمية حتى يتفرغ هو لأداء المهام الأساسية والجوهرية .

### وترتبط هذه المهارة بعنصرين هما :

أ - الرغبة ، أى أن يكون المدير لديه الرغبة في التفويض محباً ومقتنعاً به وبأهميته ، وترتبط هذه الرغبة عند المدير بأبعاد ثلاثة هي :

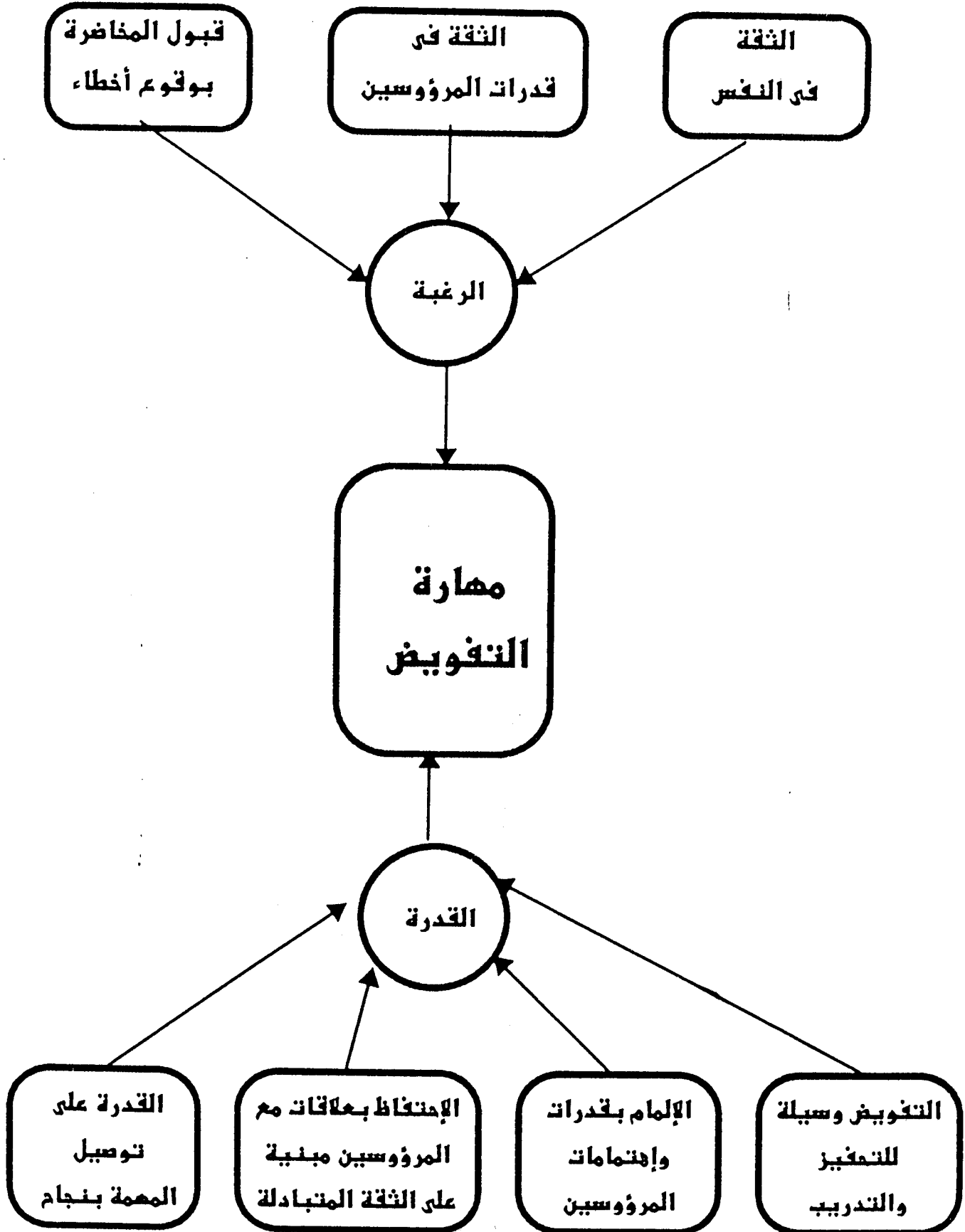
• قبوله للمخاطرة في حدوث الأخطاء ، فالأخطاء ممكن أن تحدث بدون تفويض .

- ثقته في نفسه ولا مانع من قيام الغير بأعماله ليتفرغ لأعمال أهم .
- ثقته في قدرات مرؤوسيه ورغبته في تدريبهم وتكوين صف ثانی .

ب - القدرة ، وهذا يعنى أن يكون المدير قادراً على التفويض ، وهذه القدرة لها عدة أبعاد من أهمها ما يلى :

- أن يحسن إستغلال عملية التفويض كوسيلة لتحفيز وتدريب المرؤوسين
- أن يكون ملماً بقدرات وحاجات وإهتمامات مرؤوسيه .
- أن يكون محتفظاً بعلاقات جيدة مع مرؤوسيه مبنية على الثقة المتبادلة .
- أن يكون قادراً على توصيل المهمة المراد تفويضها إلى مرؤوسيه بالمعنى السليم .

ويمكننا إظهار تلك المهارة فى الشكل التالى :



## ٧ - مهارة التنظيم

يقصد بالتنظيم القدرة على وضع كل شيء في مكان معين ، وأن يكون المكان مناسباً للشيء ، من هذا المنطلق نرى أن مخطط الوقت يحتاج إلى هذه المهارة إلى أبعد الحدود حتى يمكنه إتمام ما يلي :

- أ - إمكانية التحديد الدقيق بين سلطاته ( الوقت المتاح للعمل ) وبين مسئولياته ( المهام المطلوب إنجازها ) .
- ب - تحديد متطلبات أداء كل مهمة بنجاح تمهيداً لوضع الوقت المخصص لإتمامها .
- ج - تحديد شروط أداء كل مهمة بنجاح تمهيداً لنجاح عملية التفويض من عدمه .
- د - تحديد برنامج شامل لكل المهام والعلاقات بينها ووسائل الإتصال وهذا ما يشابه تصميم الهيكل التنظيمي في الشركات .
- هـ - تنمية الهيئة الإدارية ، وهو ما يشابه في تخطيط الوقت إستخدام مهارة التفويض في تدريب وتحفيز المرؤوسين .

ونحب أن ننوه أن هذه المهارة شديدة الإتصال والتكامل مع مهارة الترتيب التي سبق التنويه لها .

## ٨ - مهارة التحليل

إن تخطيط الوقت يتطلب من القائم به قدرة تحليلية غير عادية لكل مهمة يراد أدائها حيث يتم تحليل هذه المهمة إلى عمليات وكل عملية إلى خطوات وكل خطوة إلى حركات وحذف الحركات غير الضرورية أو غير الهامة التي تؤدي إلى الإطالة والروتين حتى يتسنى أداء هذه المهمة في أقل وقت ممكن .

كما أن القدرة التحليلية هذه لها أهمية كبيرة ودور بارز في تحليل ضغوط العمل والتوصل إلى الأسباب الحقيقية لها حتى يمكن مواجهتها والقضاء عليها .

كما أن القدرة التحليلية تفيد في تحليل معوقات الوقت غير الإدارية والتوصل إلى أفضل وسيلة للهروب أو تحجيم آثارها على البرنامج الزمني للوقت حتى لا يختل تنفيذها أو حدوث أزمات تراكمية تبدد الإلتزام بهذا البرنامج .

#### ٩ - مهارة الرفض وقول " لا "

لا شك أن ليس كل المديرين لديهم المقدرة على رفض الطلبات والمهام التي تشغله عن أداء مهامه الأساسية والهامة والقدرة على قول " لا " لأصحابها ولكن سيادة روح ( معلى ) ( علشان خاطر ) ( وينوبك ثواب ) تدفع الكثيرين إلى قبول طلبات ومهام أكثر من اللازم مما يصيبهم بالضغوط وآثارها من توتر وقلق وإكتئاب ، الأمر الذى يبعد الهوة بينهم وبين تخطيط وقتهم .

إن إمتلاك المدير لمهارة قول " لا " فى الوقت المناسب أمر من الأمور الهامة والحيوية فى تخطيط الوقت تخطيطاً جيداً .

#### ١٠ - مهارة تحديد وصياغة الأهداف

من الأمور الأساسية الواجب توافرها فى كل البشر بصفة عامة والمديرين بصفة خاصة مهارة القدرة على تحديد الأهداف وصياغتها الصياغة السليمة التى تساهم مساهمة إيجابية فى النجاح على بلوغها وتحقيقها .

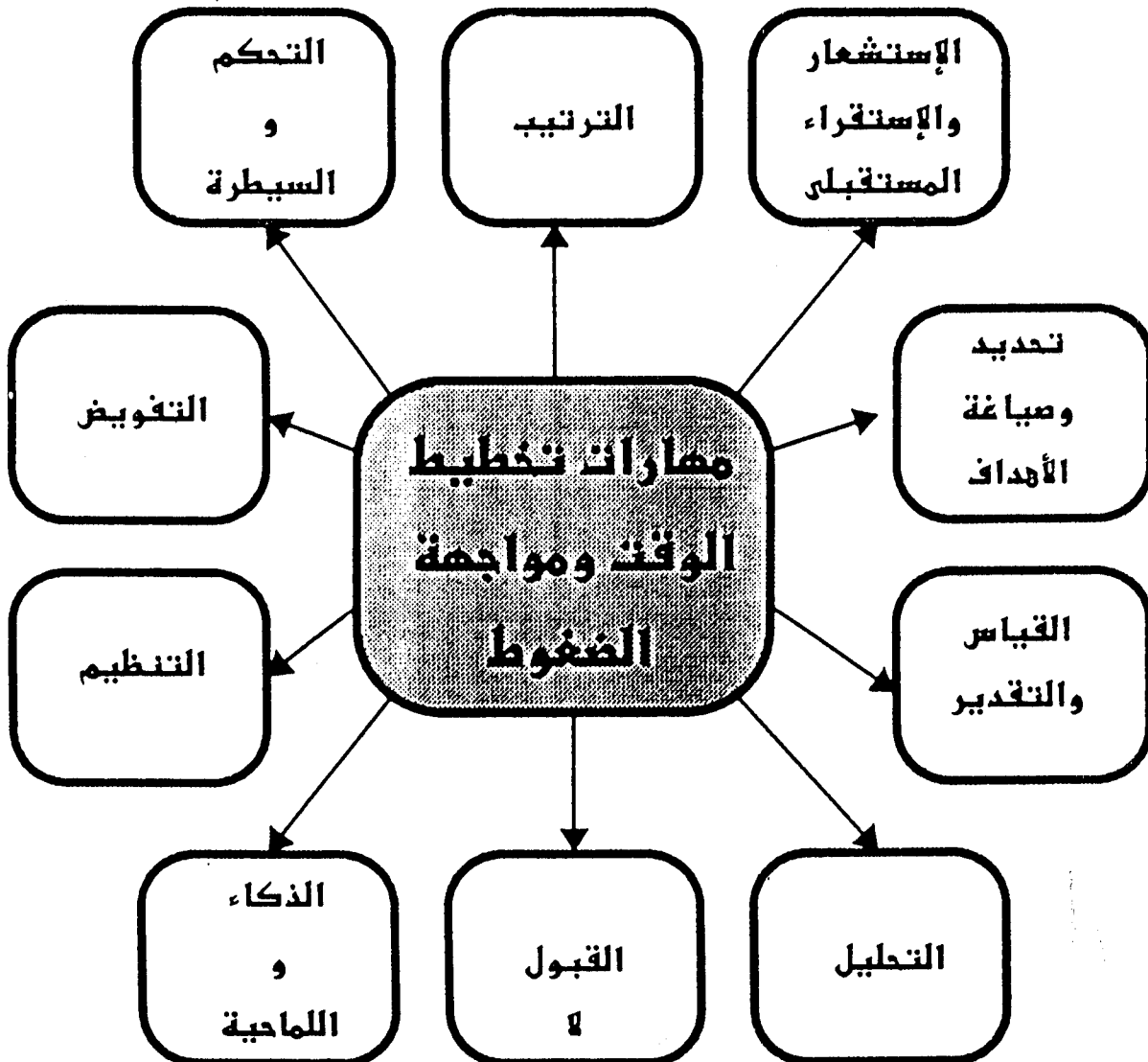
ولكن الكثير يلجأون إلى التحديد الوصفى للأهداف وشمولها على كلمات مطاطة غير محددة مما يخل من تنفيذ برامج الوقت ، فمثلاً مدير يحدد وقتاً لمهمة  
فيقول :

يجب أداء هذه المهمة في وقت المناسب

أن كلمة مناسب هنا غير محددة ، ولا يمكن قياسها ، ولا تصلح لإدراجها في برنامج وقت ، كما أن تقييمها يختلف من شخص لآخر ، ولكن المدير الناجح هو الذي يقول :

يجب أداء هذه المهمة خلال 10 دقيقة

هنا تم تحديد ميعاد إنتهاء هذه المهمة ، وهذا أمر حيوى وهام ومساعد لبرنامج الوقت ، ويمكن إظهار مهارات تخطيط الوقت ومواجهة ضغوط العمل في الشكل التالي :



### كيف يمكن إدارة وقتك بصورة فعالة في ظل ضغوط العمل ؟

إن أسلوب مواجهة ضغوط العمل لمنعها هو أفضل وسيلة لإدارة الأعمال في ظل وجود هذه الضغوط ، وهذه المشكلة تمكن المدير من إدارة وقته بصورة فعالة نظراً لعدم ضياع الوقت نتيجة أعراض هذه الضغوط من توتر وقلق وحقد وإكتئاب ، فمما لا شك فيه أن التعرض للضغوط وعدم السعي لمواجهتها يساهم مساهمة فعالة في أمرين :

الأمر الأول : عدم القدرة على تخطيط الوقت .

الأمر الثاني : القدرة على تخطيط الوقت ، لكن فشل العمليات التنفيذية له وبالتالي عدم الاستفادة من هذا التخطيط .

لذا وجب مواجهة هذه الضغوط للقضاء عليها أو التعايش معها ، ومن الأساليب المتبعة في مجال التخلص من ضغوط العمل ما يلي :

#### الأساليب المهنية

- ١ - تحديد الأولويات .
- ٢ - تنظيم الوقت .
- ٣ - المرونة في التعامل مع الغير .
- ٤ - وضع برامج زمنية لحل المشكلات .
- ٥ - القدرة على الرفض في بعض الأحوال التي تتطلب ذلك .
- ٦ - السعي إلى الإجتهد وليس الكمال ( الكمال لله وحده ) .

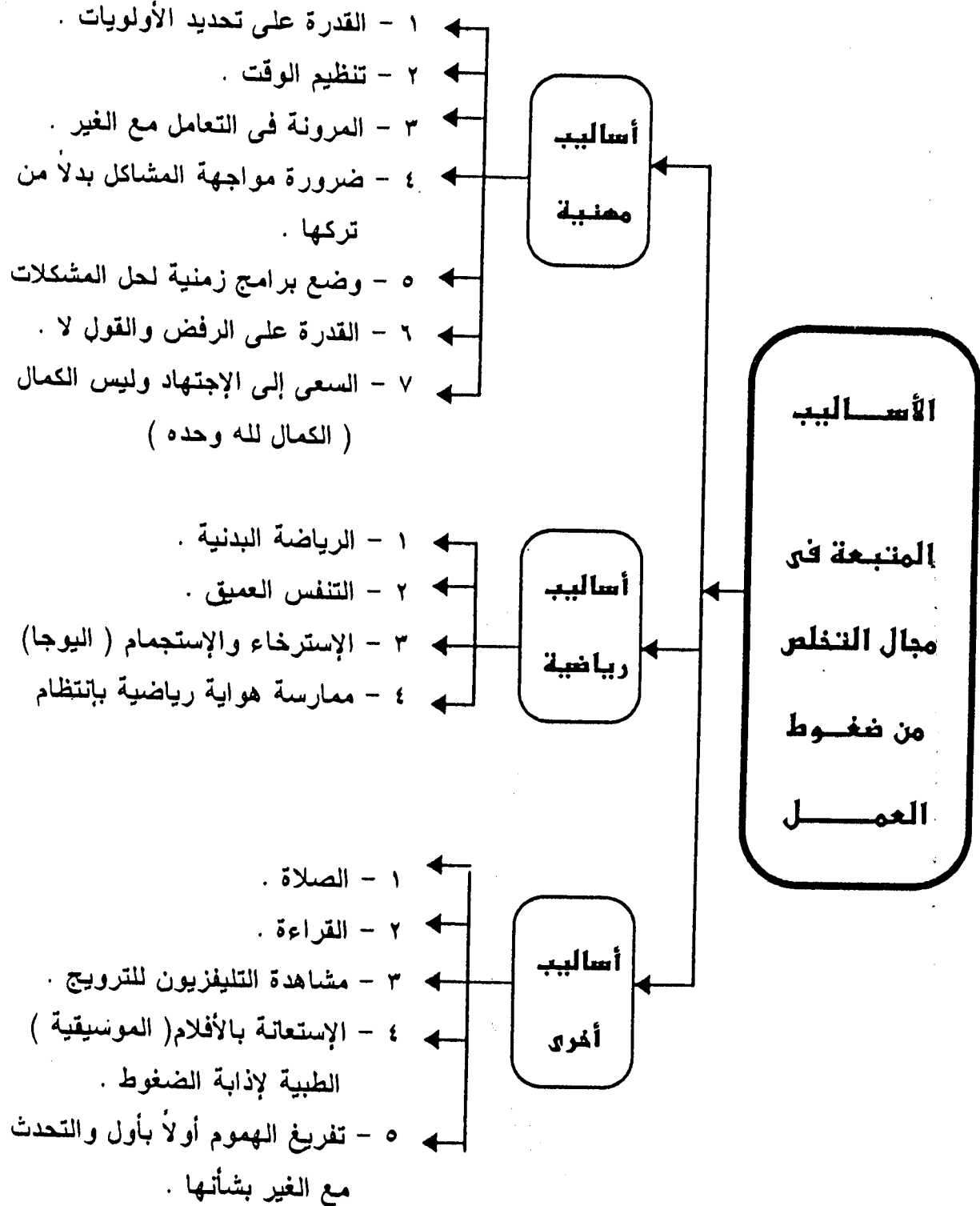
### الأساليب الرياضية

- ١ - الرياضة البدنية .
- ٢ - تمرين التنفس العميق .
- ٣ - الإسترخاء والإستجمام .
- ٤ - ممارسة هواية رياضية بانتظام .

### أساليب أخرى

- ١ - الصلاة .
- ٢ - القراءة .
- ٣ - مشاهدة التلفزيون .
- ٤ - الإستعانة بالأفلام الطبية ( الموسيقية ) لإذابة الضغوط .
- ٥ - تفريغ الهموم أولاً بأول والتحدث مع الغير بشأنها .

ويمكننا إظهار هذه الأساليب في الشكل التالي :





Center of Accounting & Managerial Expertise

نصل بك إلى قمة الأداء

مركز الخبراء الإدارية والمحاسبية

Website: [www.camecenter.com](http://www.camecenter.com)

E-mail: [info@camecenter.com](mailto:info@camecenter.com)



## الوحدة التدريبية التاسعة :

# مهارات تفويض السلطة

أ.د / زهير ثابت ( رحمه الله )

## مهارة تفويض السلطة

### ما هم المقصود بالتفويض ؟

يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي أدنى ، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض ، فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ، ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال .

وتختلف المنظمات والمديرون في درجات تفويض السلطة ، فكلما إتجهت المنظمة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض ، أي زاد عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل ، وزادت أهمية هذه القرارات ، وإتسعت الرقعة التي تغطيها . أما في حالة المركزية ، فإن عملية التفويض تتقلص ، وبالتالي تتخذ القرارات في مستوى واحد ، وتقل القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الأقل من حيث العدد والنوع والأهمية .

كذلك يختلف المديرون في تفويض بعض الصلاحيات التي يملكونها لمن هم أدنى منهم في الهيكل التنظيمي ، فقد يريد مدير أن يدرب أحد مرؤوسيه ويعدده للترقية ، فيفوض إليه بعض الصلاحيات ، حتى ينمي قدرته على إتخاذ القرارات ، وقد يخاف مدير آخر من تفويض السلطة ويعتبرها إنتقاصاً لحقوقه أو تقليلاً لأهميته ، كذلك يخشى مدير ثالث من تفوق مرؤوسيه عليه إذا هو أسند إليهم إتخاذ بعض القرارات وهكذا .

## مزايا التفويض

يمكن أن يحقق التفويض الناجح عدد من المزايا ، حيث أنه يعمل على حسن إستغلال مجهودات كل من المديرين والمؤوسين وتوجيهها التوجيه الصحيح ، كما أنه يعبر عن الإستخدام الفعال لوقت المديرين ، ذلك المورد النادر الغالى الذى يجب توظيفه بأقصى كفاءة ممكنة وعدم تضيقه فى أنشطة أو مجهودات غير منتجة ، ويوفر التفويض كثيراً من النتائج الإيجابية التى نجدها أيضاً فى أسلوب اللامركزية ، وفيما يلي أهمها :

- ١ - تفرغ المديرين للقرارات الهامة ، وعدم إنشغالهم بأمور يمكن أن يؤديها غيرهم بكفاءة وفعالية .
- ٢ - سرعة إتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- ٣ - إتخاذ قرارات ( أفضل ) لأن متخذ القرار إذا كان يعايش المشكلة فهو أقدر من المدير الذى لا يعرف تفاصيلها .
- ٤ - تدريب المديرين والرؤساء على المستويات التنظيمية الأدنى .
- ٥ - رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء فى المستويات الإدارية المختلفة نتيجة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية .
- ٦ - زيادة حماس أعضاء المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم وإهتمامهم بحل المشكلات التى تواجههم ، وبالتالي ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة .
- ٧ - مخاطر القرارات الضعيفة موزعة ، فهى تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد بدلاً من التأثير على المنظمة كلها أو عدد كبير من الإدارات .

### لماذا نسميه مهارة ؟

لأن التفويض شيء لا يتقنه كل المديرين ، وهو ليست صفة أو خاصية ملازمة لهم ، ولكنه قدرة يمكن إكتسابها وتنميتها . صحيح أن الخصائص الشخصية للمدير تؤثر في أسلوبه ونمطه الإداري ، وما إذا كان يميل إلى التفويض أو يتجنبه ، ولكن من جهة أخرى هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتعليمه مهارة التفويض ، وحتى خصائص شخصيته قابلة أيضاً للتغيير والتطوير ، وعادة تكوين عادات جديدة عنده . ولا تقتصر هذه الأساليب على التعليم الرسمي للإدارة ، ونظرياتها وتجاربها وبحوثها ، ولكن أيضاً تمتد إلى التدريب العملي ، والممارسة الفعلية ، والخبرات والتجارب الذاتية ، كما أن المنظمات الحديثة اليوم تسهم في تنمية مهارات مديريها ، ومنها مهارة التفويض باتباع طرق عديدة .

فمن الفلسفة والقيم التي تتبناها الإدارة إلى درجة اللامركزية التي تتبعها في التنظيم ، ودرجة العناية بالعنصر البشري ، وسياساتها في تخطيط وتطوير المسار المهني للأفراد ، والتدريب وبرامج التنمية التي تمد أفرادها بها ، والتطوير التنظيمي الذي تعدده لهم . ثم أن التفويض أيضاً مهارة لأنه شيء قابل للقياس ، فهناك مؤشرات تدل على نجاحه أو فشله ودرجات هذا وذاك ، ومثال ذلك عدد القرارات التي يتخذها المفوض إليهم ، ونوع هذه القرارات ومدى نجاحها ، ومقدار الفرص التي يتيحها التفويض للكفاءات البارعة أن تظهر وتشق طريقها ، ومدى نجاح المدير المفوض في إدارة ذاته وتنظيم وقته وتحقيق أهداف إدارته .

### لماذا نفوض ولأية درجة ؟

لا يمكن طبعاً للمدير أن يعمل كل شيء بنفسه ، ثم أن هناك من الواجبات والأعباء ما يمكن أن يؤديها أشخاص دونه في الهيكل التنظيمي وبقدر معقول من الكفاءة ، كما أن التفويض يعتبر أيضاً حماية للمدير من نفسه وعلاجاً لبعض تحيزات ، فقد يعتقد مدير أنه أكفأ من غيره للقيام بأعمال معينة ، أو أنه هو ( الوحيد ) في إدارته الذي يستطيع أن يؤديها ، أو يظن أن قدرات مرؤوسيه قاصرة عن قدراته ، أو أنه يتعامل مع المرؤوسين من منطلق الشك وليس الثقة .

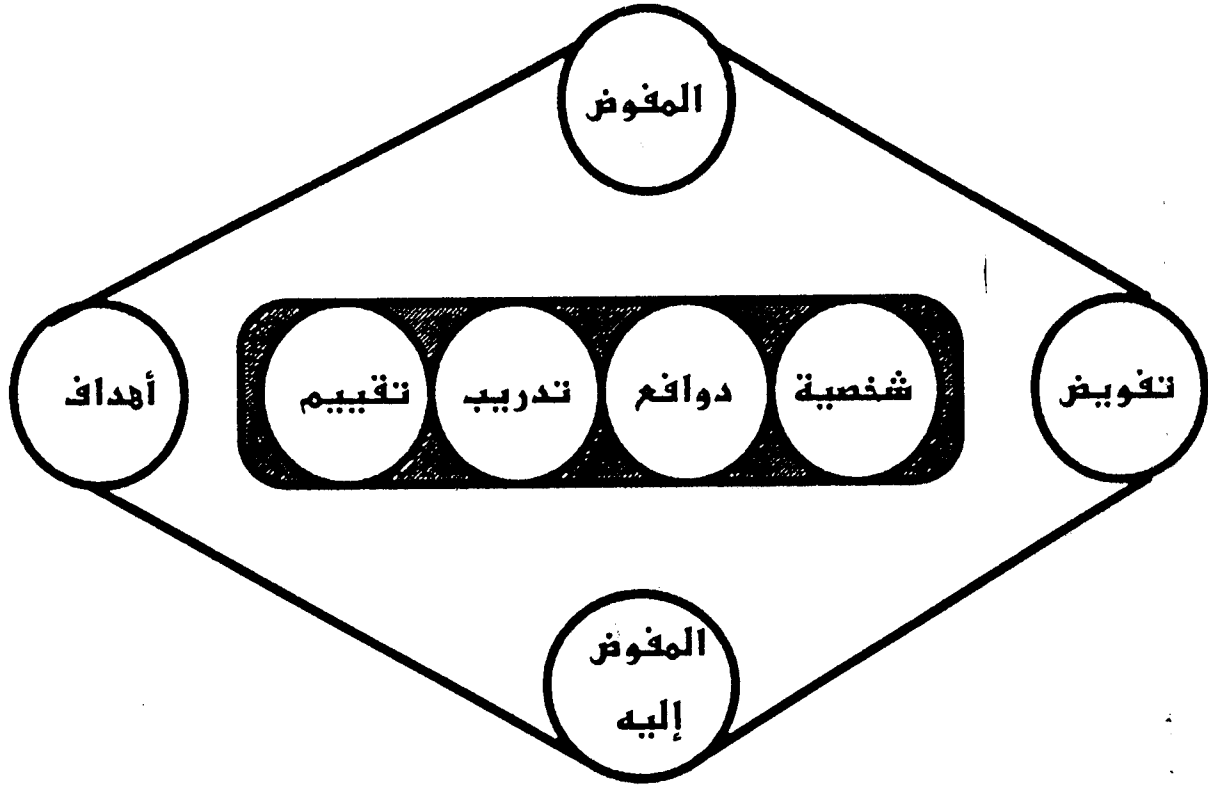
## أسس التفويض الفعال

لكي يكون التفويض ناجحاً ومحققاً للغرض منه ، فإن هناك مجموعة من الأسس يتعلق بعضها بالمدير ( المفوض ) ، والأخرى بالمفوض إليه ، والثالثة بموضوع التفويض ، والرابعة بالبيئة التنظيمية ، أنظر شكل ( ١ ) وذلك على النحو التالي :

### ١ - المفوض

إن المدير الناجح يمارس أعباءه مستخدماً مهارات محددة ، هذه المهارات تفيده في قيادة مروضيه ، وتحقيق أهدافه ، وتنعكس أيضاً على درجة نجاح التفويض الذي يجريه . وتتخلص هذه المهارات في أن يتفهم جماعة المروضين الذين يعملون تحت إشرافه ، ويدرس شخصياتهم ودوافعهم وعلاقاتهم ، كما يتعرف من خلال مباشرته اليومية لهم وتقييم أدائهم على مستويات إنجازهم ومدى إستعدادهم للتقدم وتحمل المسؤولية ، لأن التفويض أحياناً يكون تدريباً للمروضين ، وتنمية لخط ثان تأخذ الإدارة منه إحتياجاتها عندما تريد تعيين رؤساء أو مديرين . إن مثل هذه الدراسة والتفهم تساعد المدير على حسن إختيار المروض المناسب الذي يمكنه تحمل أعباء التفويض ، ثم أن المدير عندما يتقابل مع المفوض إليه لا بد أن يشرح له توقعاته ، ويضع له إطاراً عاماً يستطيع أن يتصرف من خلاله .

على أن هذا لا يعنى أن المفوض إليه لا يجب أن يستعمل تصرفه الخاص أو يتحمل مسؤولية إتخاذ القرار في الأمور التي تواجهه ، ولكنه يعنى أن المدير يريد أن يعطى المفوض إليه بعض الإرشادات التي قد تعينه في عمله ، فقد يطلب منه مثلاً أن يتصرف في أمور معينة كما يرى ، ويتصرف في أمور أخرى طبقاً لتوجيهاته ، وفي أمور ثالثة متبعاً للأنظمة المعمول بها ، وربما يطلب منه في أمور رابعة ألا يبت فيها إلا بعد إستشارة خبير ، أو يؤجل إتخاذ القرار فيها لحين عودته إذا كان غائباً ، وأخيراً فإن المدير يجب أن يستعرض نتائج تفويضه ويقومها ، حتى يتعرف على درجة نجاحها ، إن ذلك لا يفيده فقط في متابعة نتائج العمل ، ولكن أيضاً يصقل قدرته في عمليات التفويض المقبلة .



شكل (١)

أطراف التفويض

## ٢ - المفوض إليه

ولا يقل الطرف الثانى وهو المفوض إليه أهمية عن الطرف الأول وهو المفوض ، فيجب أن يتميز المفوض إليه أولاً بفهم سياسات المنظمة وفلسفتها وقيمتها وإمكاناتها ، وأن يكون أيضاً ملماً بواجباته وأعبائه الوظيفية ، ومسئولياتها وحدودها ، وأن تكون عنده نظرة النظم التى تعينه على رؤية إدارته أو قسمه من خلال الصورة الكلية للمنظمة ، والتوقعات المتبادلة بينه وبين الآخرين ، والتأثير المتبادل لأعمال إدارته مع الإدارات الأخرى غير أن القدرة والكفاءة الفنية وحدها لا تكفى ، بل يجب أن تتوفر عند المفوض إليه الرغبة فى أن يتحمل الأعباء الإضافية التى يأتى بها التفويض ، وترتبط الرغبة إرتباطاً كبيراً بمستوى الطموح والدوافع التى توجد عند المفوض إليه ، فوجود حاجة إثبات الذات مثلاً عند المروؤوس تساعد على تقبل التفويض بصدر رحب ، والنظر إلى المشكلات التى يتضمنها على أنه فرصة للتحدى والنجاح وتحقيق إنجازات أعلى .

فإذا توفرت الرغبة والقدرة ، فإن الأمر يتطلب إلزام المفوض إليه للقيام بالمهام المطلوبة ، ونقصد بالإلزام ليس فقط الإحلال محل المدير فى بعض الأمور ، ولكن يجب أن يكون ذلك مقترناً بالإلتزام أدبى يجعل المفوض إليه يبذل مجهوداته المخلصة ، ويوجه طاقاته ومهاراته للقيام بالمهام الجديدة بالمستوى اللائق ، وأخيراً ياحبذاً لو إتصف المفوض إليه بمهارة التقييم الذاتى ، والقدرة على أن يطبق على نفسه معايير معينه ليتبين - مع رئيسه - مدى النجاح الذى حققه ، وهذا ما تحاول الإدارة بالأهداف أن تُعوّد الأفراد عليه - على مستويات تنظيمية مختلفة - مهارة التقييم الذاتى الموضوعى الذى يجعل الفرد يقبل على العمل ، ويفرح إذا أصاب ، ويعالج الخطأ إذا أخطأ ، ويحسن ويطور أدائه فى الحالتين .

### ٣ - موضوع التفويض

ونعنى بهذه القرارات التى سيقوم المفوض إليه باتخاذها فى الأمور التى يشملها التفويض خلال الفترة التى يغطيها التفويض ، ما نوع هذه القرارات ؟ ما درجة أهميتها ؟ ما مدى تأثيرها على المنظمة والأفراد ؟ هل يمكن للمفوض إليه أن يبت فيها وحده أم إنه يحتاج إلى مساعدة الآخرين ( زملاءه ، ممرضيه ، الخبراء والإستشاريين ) ؟ هل هذه القرارات تتكرر كثيراً ، هل سبق إتخاذ مثلها من قبل ؟ ما خطورة الفشل فيها ؟ وما المزايا التى يمكن أن تتحقق من نجاحها ؟ .

### ٤ - البيئة التنظيمية

وهنا توجد مجموعة من العوامل تؤثر فى نجاح التفويض وتحقيقه للغرض المتوقع منه ، وهذه العوامل هى :

- أ - أهداف المنظمة ، وسياساتها وقيمتها ، وإمكاناتها .
- ب - طبيعة نشاط المنظمة .
- ج - نوع المنظمة من حيث كونها تنظيماً ميكانيكياً أو عضوياً .
- د - فلسفة التنظيم ، وسياسات الأفراد بها ( التدريب والمسار المهني ) .
- هـ - الوصف الوظيفي المتوفر لوظائف المنظمة .
- و - الإنجازات التى تحقّقها المنظمة ، وموقعها بالنسبة للمنظمات الأخرى .
- ز - الخدمات الإستشارية المتاحة ( قانونية ، سلوكية ، فنية ) .
- ح - نظم المعلومات ، ومدى توفر البيانات التى يحتاج إليها الأفراد .
- ط - المناخ التنظيمي السائد ، ومدى ما يتيح من تعاون بين العاملين .

### ماذا ينبغي تفويضه ؟

هناك قواعد معينة للقيام بالتفويض الجيد ، المهم هو معرفة كيف ومتى نستخدمها ، إليكم بعض الإرشادات العامة لاستخدامها في تفويض السلطة :

- يجب على الرئيس أن يفهم مضمون نظرية التفويض ويوافق عليها .
- يجب أن يتسلم كل مرسوم الأوامر من رئيس واحد ويكون مسئولاً أمامه .
- يجب تحديد المسئوليات وتوزيعها نزولاً إلى أقل مستوى في المنظمة حيث تتوفر المهارة والمعرفة الكافيتان للتنفيذ ولصنع القرار بشكل فعال .
- القرارات التي لا يمكن صنعها على مستوى معين هي فقط التي يجب تحويلها للأعلى .
- لا يمكن تفويض المسئولية ، إذ لا يستطيع أى رئيس التهرب من المسئولية عن النشاطات والأداء وتقييم المرؤوسين في خلال فترة التفويض .
- لا يمكن تفويض المساءلة أو تحويلها ، فهي إلزام بالمسئولية أمام الرئيس .
- يجب توضيح تعريف للمجال والمسئولية والسلطة والأهداف وتحديد الأشخاص المساعدين ، والعواقب الممكنة ، والعلاقات الوظيفية لكل مركز .
- يجب تفويض السلطة للقيام بكل العمل متى كان ذلك ممكناً .
- يجب أن يكون هناك سلسلة واضحة أمرة من المصدر الكبير للسلطة إلى كل منصب .
- كل مرؤوس يجب أن يعرف من يفوض السلطة وإلى من يجب أن تحول الأمور والمشكلات .

- السلطة يجب أن تكون متكافئة مع المسؤولية ومساوية لها .
- السلطة والمسئولية يجب أن تصحبها المساءلة بالنسبة للعمل وللأعمال الجماعية .
- يجب تفويض الأعمال حسب النتائج المرغوبة ، ومستوى الأداء المتوقع ، وكيف يتم تقييم الأداء .
- يجب تفويض العمل للأشخاص المؤهلين فقط ، وإلا يجب القيام ببعض التدريب الضروري .
- يجب أن يكون المدير موجوداً عندما تواجه المرووسين مشكلة ما ، ويريدون معرفة نوع المساعدة التي يحتاجون إليها .
- يجب إشراك المرووسين في التفكير وفي تحديد الأهداف حتى يصبح بين المديرين والمرووسين أرضية مشتركة تساعدهم على صنع القرارات .
- يجب إيجاد رقابة تبين مبكراً وجود صعوبات ، كما يجب إتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية ، ينبغي التأكد بين الحين والآخر من مدى التقدم الحاصل
- يجب تصحيح الأخطاء والإعتراف بالنجاح الذي يقوم به المرووس في خلال تقدمه .

### يقترح " دليل ماكونكي " أموراً يجب تفويضها للمرووسين :

- الأشياء التي تتكرر .
- القرارات البسيطة التي تتكرر باستمرار .
- التفاصيل التي تأخذ وقتاً طويلاً .
- أجزاء من عمل المشرف التي لا يستطيع القيام بها بكفاءة .
- الأعمال التي يكررها الرئيس .
- أجزاء من العمل التي تفوق تخصص الرئيس وقدراته .
- أجزاء من العمل التي تظهر عدم كفاءة وتخصص الرئيس .

ينصح "ماكونكى" أيضاً بالتنبه إلى تزويد المرؤوس بمهام ذات معنى وتتحدى قدراته ، لا أن يكون المرؤوس مكاناً يلقي فيه الرئيس بالمهام التي لا يريد لها أو التي يكره القيام بها .

### خلاصة

يحتاج المديرين إلى تحديد السلطة والنفوذ والمسئولية والمساءلة في منظماتهم من خلال عملية التفويض والتدقيق على المساءلة ، يستطيع المديرين تفويض العمل لكنهم لا يستطيعون تفويض المساءلة في إنجازه ، يمد المديرين من خلال التفويض نفوذهم ويضاعفون مواهبهم ويزيدون في مجال ونوعية الإنجازات .

أحد أهم الأعمال للمديرين - على كل المستويات - أن يزودوا مرؤوسيهـم بالسلطة الكافية وبالنفوذ للقيام بالأعمال الضرورية لإنجاز المهام ، ينبغي على الرؤساء تزويد مرؤوسيهـم بأهداف المنظمة وبالتدريب ، وبأن يفهموا أدوارهم في المنظمة وعلاقاتهم مع الآخرين ، وبمسئوليات عمل واضحة ومحددة وبطرق رقابة ملائمة بحيث يمكن بسرعة مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرغوبة .

**مبادئ التفويض للمديرين هي :** حدد أهدافاً منطقية ، أعط التدريب والإرشادات المحددة ، كن دائماً موجوداً ، إشرك المرؤوسين في أفكارك وأهدافك حتى تزود المرؤوسين بخلفية ليصنعوا القرارات ، ودعهم يعرفون ما هو متوقع وكيف سيتم تقييم النتائج .

## تفويض السلطة

تفويض أقل  
( ميل إلى المركزية )

درجة تفويض السلطة

تفويض أكثر  
( ميل إلى اللامركزية )

تفضل المركزية  
حديثنة ، جديدة  
عالية  
صغير / محكم  
غير متولفين  
ضروري جداً  
متوسطة منخفضة  
محدودة  
غير واضحة  
محدودة

- فلسفة الإدارة العليا -
- عمر المنظمة ودرجة رسوخها -
- تكلفة القرارات -
- حجم وطبيعة التنظيم -
- المديرين الأكفاء -
- توحيد وتمائل السياسات -
- الثقة بالمرؤوسين -
- نظم المعلومات -
- خطوط السلطة والمسئولية -
- وسائل وأدوات الرقابة -

تفضل التفويض  
قديمية راسخة  
منخفضة  
كبير ، معقد  
متوقع  
ليس حتمياً  
عالية  
جيدة ، سليمة  
واضحة ، محددة  
جيدة ، متوفرة



## الوحدة التدريبية العاشرة :

**ضغوط العمل**

**المصادر والآثار والعلاج**

**أ.د / زهير ثابت ( رحمه الله )**

## ضغوط العمل المصادر والآثار والعلاج

أصبح من الشائع اليوم الحديث المتكرر عن تلك الضغوط ( STRESS ) التي تتعرض لها القيادات الإدارية على مختلف مستوياتها ، والتي تتسبب في إصابتها بالعديد من الأمراض العضوية والنفسية ، وينظر البعض إلى المدير على أنه ذلك البائس المصاب ، أو الذي في طريقه إلى الإصابة بمرض السكر أو ضغط الدم أو القلب ، وقد شاء قدره أن يصبح مسنولاً عن إدارة وحدة إنتاجية ، أو موقع خدمات مقدس بالعاملين الذين لم يكن مسنولاً عن تعيينهم ، أو ليست لديه الصلاحية لفصلهم ، وعليه أن يقودهم إلى تحقيق أهداف عديدة وسط أهواء وتيارات متباينة - وأحياناً متناقضة- من كل اتجاه . هذا فضلاً عن أجهزة الرقابة التي تتابعه وتسلط الضوء على أفعاله وتصرفاته وقراراته ، فإذا نجح فهذا شئ متوقع وإذا أخطأ فإتبه المسنول الأول . وكثرت في الأونة الأخيرة القصص التي تروي عن هؤلاء المدبرون الذين يسقطون شهداء في ساحة العمل وهم دون الخمسون أو حتى الأربعون سنة . والسبب الجوهرى في هذه الطريقة التي يعمل بها هؤلاء المدبرون وحياتهم غير المنتظمة التي كانوا يعيشونها ، وما يسببه كل ذلك من ضغوط وتوتر وإجهاد ، ومن ناحية أخرى قد يقابل المبر في حياته العديد من الشخصيات التي لا يرضى عن تصرفاتها وسلوكياتها مما يسبب له العديد من الضغوط ، كذلك قد يوجد المدير في محيط عمل لا يرضى عنه ولا يتناسبه مما يعرضه لمزيد من الضغوط والتوتر والتأزم وننتسأل الآن " ما هي ضغوط العمل " .

### ماهية ضغوط العمل

يقصد بضغط العمل ( Work Stress ) تلك الظروف الدينامكية ( الحركية ) التي يواجه فيها الفرد بفرصة تتضمن مكاسب محتملة له ، وقيود تحد من قدرته على

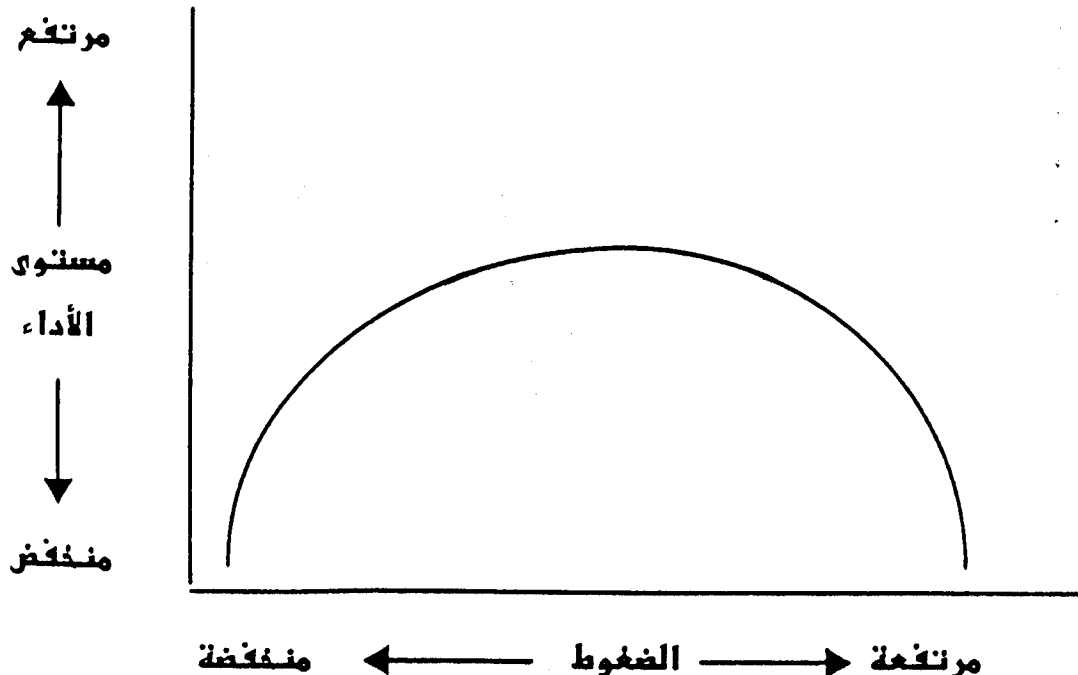
تحقيق ما يرغبه ، ومطالب قد تتسبب في خسارته وفقده لما يرغب في تحقيقه ، كما يعرف لوتانز ( Luthans ) الضغوط بأنها " تلك الإستجابة التي يقوم بها الأفراد للتكيف مع موقف خارجي والتي ينشأ عنها إنحرافات جسدية ونفسية وسلوكية لأعضاء التنظيم ، فعند محاولة الفرد التكيف والتعايش مع قوى البيئة المحيية به فإنه يستجيب لمطالبها - ببذل مجهودات بدنية وذهنية ونفسية - بشكل قد ينتج عنه آثار بدنية وذهنية وإنفعالية متاينة مثل التوتر والقلق والخوف وزيادة ضغط الدم ، والإجهاد والنسيان ، وعسر الهضم والحساسية ، ..... الخ .

### ومن الأهمية بمكان أن نوضح أن ضغوط العمل ليست :

- ١ - **القلق** : فالقلق ينشأ في المجال العاطفي والنفسي فقط بينما تنشأ الضغوط في المجالات العاطفية والنفسية وأيضاً في المجال الفسيولوجي والعضوي .
- ٢ - **توتر الأعصاب** : فهذا التوتر قد ينشأ عن الضغوط ويعتبر نتيجة لها .
- ٣ - **شبيثا بسبب بالضرورة أضرار** : فقد تخدم الضغوط أغراضاً مفيدة ويكون لها نتائج إيجابية في العمل فقد تدور حول المنافسة الشريفة والإبتكار والتطوير ، بيد أنها من جانب آخر قد تؤدي إلى أضرار كثيرة للأفراد والتنظيم ، ويوضح

### الشكل التالي العلاقة بين الضغوط وأداء العمل :

#### العلاقة بين الضغوط وأداء العمل



ومن الملاحظ أن الأفراد يستجيبون للضغوط بدرجات وبأساليب وردود فعل متباينة ، فعلى سبيل المثال يختلف الأمر بحسب ما إذا كنت تنتمي إلى النمط ( أ ) أو النمط ( ب ) :

#### ١ - النمط ( أ ) :

وهو يتميز بأنه أكثر طموحا وأشد عداً وعلى عجله من أمره، ينظر هذا النمط إلى كثرة العمل وزيادة أعبائه على أنه فرصة للتحدي وإثبات الذات ، بينما يرى في قلة العمل عن القدر المناسب عدم تقدير لمهاراته وقدراته وغياب الفرص لنجاحه وإثبات ذاته .

#### ٢ - النمط ( ب ) :

ويتسم بأنه أكثر إسترخاء وقناعة بما هو فيه ، ويمثل العمل بالنسبة له فرصة الراحة وعدم مواجهة المشكلات والدخول في صراعات .

وتجدر الإشارة إلى أننا كلنا في حاجة إلى قدر معين من الضغط ، ذلك القدر الطبيعي الذي يساعدنا على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء المطلوب ، كما هو موضح في الشكل السابق .

### كيف تحدث الضغوط

أن الضغط العصبي كما ذكرنا عملية فسيولوجية تحدث منذ الأزل ، وليس فقط لدى الإنسان ، وإنما أيضاً لدى الحيوانات العليا الأخرى ، وذلك من قبل تطور الحضارة البشرية بكثير - ولعبت هذه العملية الفسيولوجية دوراً كبيراً وحيوياً في حياة الإنسان الأول ( جامع النباتات - الصياد ) .

وهذه العملية صاحبت الإنسان خلال تطوره ، ولا زالت تحدث الآن كما كانت تحدث قديماً لدى الإنسان الأول .. ولم تتأثر بتغير طبيعة حياة الإنسان من جمع النباتات

والصيد ، إلى الزراعة المستقرة ، إذ أن إستقرار الإنسان حديث بالنسبة إلى الفترة التي عاشها على الأرض ، ولا تتعدى عدة آلاف من السنوات ، وهي ليست كافية لإحداث أى تغيير جوهري فى تركيبه الوراثي ، ولذلك فإن تفاعلات الضغط العصبى فى الإنسان الحديث ، تؤدي إلى نفس الهدف الذى كانت تؤدي إليه فى الماضى ، وهي تجهيز الكائن الحى ( فى حالة تعرضه لخطر خارجى ) للدفاع عن نفسه ، أو للتهرب فى أحسن حالة .

وسنحاول فيما يلى شرح هذا التفاعل ، وأثره على الإنسان ، وسترون أنه لا يختلف كثيراً عن التفاعل كان يحدث قديماً لدى إنسان العصر الحجري الصياد .

يجلس إنسان العصر الحجري فى حياته فى إسترخاء بجوار النار التى أوقدها ، وفجأة يحس بحركة غير عادية ، كما لو كانت حيواناً يتحرك بجواره - تصل إشارة الخطر إلى مخه ، عن طريق أذنه ، ويتسلمها المخ كإشارة ضغط عصبى ، فجأة وبدون أى تفكير ، لأن التفكير يعنى ضياع الوقت - وهذا يفسر لماذا يتوقف التفكير عند التعرض للضغط العصبى - إذ قد يؤدي فى حالة الخطر للتعرض له بدون مقاومة ، وبالتالي فإنه تحت ظروف الضغط العصبى نجد أن التفاعلات المرتبطة بحركات رد الفعل هى السائدة .

### ويتم ذلك على النحو التالى :

تصل الإشارة إلى المخ ، وتوصف على أنها إشارة خطر ، وتعطى إحساساً بالخوف ، وتخرج من هذا الجزء الذى إستقبل الإشارة فى المخ إشارات إلى العصب السمبثاوى وتنشط غدة فوق الكلية ، وتفرز هذه الغدة فى الدم هرمونى الأدرينالين والنور أدرينالين .

وفجأة يقفز الشخص ويأخذ رمحاً فى يده ، وفى نفس الوقت يؤدي إفراز الهرمونات إلى زيادة ضربات القلب ، ويرتفع ضغط الدم ، وتتغير حالة الدورة الدموية والتفاعلات الحيوية فى الجسم كلية .

يستنفد الجسم في هذه الفترة مدخراته من السكر والدهون ، وتتحرك هذه إلى العضلات حيث تتحول إلى سكر سريع الاحتراق ، ليساعد الإنسان على سرعة الحركة .

ولكن هذا ليس كل شيء ، فهناك تفاعل آخر يحدث تحت ظروف الضغط العصبى عن طريق غدة ( تحت المخ ) حيث يخرج مركب آخر ، والذي ينشط بدوره غدة فوق الكلية ، ولكن هذه المرة يكون التنشيط أبطأ من التفاعل الأول ، ويحتاج لوقت أطول ، ويؤدى هذا التنشيط إلى إفراز الهرمون المسمى هيدروكورتيزون ، الذى يقلل من حدة التأثيرات السريعة السابقة .

### وتحت ظروف الضغط العصبى يكون لهذا الهرمون أكثر من تأثير :

- توقف تفاعلات الهضم والنشاط الجنسى وتفاعلات جهاز المناعة .
  - وبذلك تتحرك كل طاقة الجسم لتفاعلات درء الخطر .
- ( ومن هنا نرى أن الذين يتعرضون للضغط العصبى يكونون أكثر تعرضاً للإصابة بالبرد )

وبهذا يصبح الجسم فى حالة إستعداد كامل لدرء الخطر - ويزداد نشاط كرات الدم الحمراء لإمداد الجسم بأكبر قدر من الأكسجين ، وطرده ثاى أكسيد الكربون بكفاءة أعلى ، وترتفع كفاءة تفاعلات تجلط الدم .

ويرى علماء الأنثروبولوجيا أن التعرض لظروف الضغط العصبى المشار إليها قليلاً نسبياً - خلال هذه العصور القديمة ( الإنسان جامع النباتات والصيد ) ، وكان يعقبها عادة فترات طويلة من الراحة والإسترخاء .

ومع بداية عصر الإستقرار ، حدث تغيير فى سيكولوجية الإنسان ، فحينما كان الإنسان القديم يتفاعل مع البيئة كجزء منها دون أن يتحكم فيها أو يحاول تغييرها ، أصبح الإنسان المستقر يفصل نفسه عن البيئة حوله ، حيث أنه بدأ يتحكم فى هذه البيئة ، ويطوعها لرغباته مع الإستقرار وتعلم الزراعة إزداد عدد السكان بدرجة كبيرة .

ومن المعروف أن الإنسان له جانبين متضادين في سلوكه الإجتماعى ، فهو يجب أن يكون له ذاتيته وإنفصاله عن الآخرين ، وفى نفس الوقت يرغب فى أن يعيش مع الجماعة ، وكان أسلوب الحياة لدى الإنسان وقبيلته ( البعد خلال الصيد والجمع ثم القرب بعد العودة من الصيد والجمع والإنتظار للخروج مرة أخرى ) .

أما الإستقرار ، فإنه يعنى وجود أعداد كبيرة من الإنسان لفترات طويلة فى مساحة ضيقة نسبياً - ولكن تطور المباني السكنية ، وبالذات إختراع طريقة بناء الحوائط جعلت فى إمكان الإنسان أن يعيش حياته الذاتية بعيداً عن الآخرين ، وفى نفس الوقت يعيش حياته الإجتماعية داخل الأسرة والمجتمع ، وأدى هذا إلى الحفاظ على الإنسان من الدمار نتيجة لضغوط الحياة الإجتماعية وعدم إنفراده بنفسه ، أو العكس نتيجة لمعيشته وحيداً .

ومن هنا نرى أن أماكن العمل الجماعية ( المكاتب الكبيرة ) لم تدخل فى الإعتبار هذه الخواص السيكلولوجية للإنسان .

وبجانب تطور نظام السكن ، فإن الإنسان الحديث طور أدوات العمل ليحسن من إستخدام طاقته ، ويتحكم بصورة أكثر فعالية فى بيئته .. وطور إستخدام المعادن الموجودة فى باطن الأرض - دون إحداث أضرار كثيرة بالبيئة ، ولكن هذا التطور فى الإستغلال أدى إلى زيادة كثافة السكان بالمنطقة ، ونشأت المستعمرات السكنية ذات الكثافة العالية والمدن المكتظة بالسكان ، ومن الملاحظ فى نفس الوقت أنه رغم أن الإتجاه السائد للتطور هو تكديس السكان ، نجد أن طرق الإتصال بينهم يغلب عليها الطابع غير المباشر ، وكذلك الإتصال بين الإنسان وما يصنعه .

فنجد مثلاً أن الإنسان يصنع آلات وأدوات لا يستخدمها بنفسه ، وفى أحيان كثيرة لا يعرف كيف تستخدم ، حتى فى حالات الحرب ، فإن الجندى يقوم بمحاربة أعداء لا يراهم ولا يعرفهم ، على عكس الحال الماضى ، حيث كان الإنسان يصنع ما يحتاج إليه من أدوات فى حياته ، ويتقابل تقابلاً مباشراً مع العدو .

وقد أدى هذا إلى خلق علاقات جديدة بين الإنسان وبيئته ، وقلل هذا من قدرته على تفهم النظام البيئي الذي يعيش فيه ، وبالتالي تغيرت مفاهيم كثيرة لدى الإنسان - ليس بالضرورة إلى الأفضل ( بالنسبة إلى تعايشه مع البيئة من حوله ) ، وأصبح الإنسان الحديث يحس بعدم الأمان - ضعف قدراته - الخوف من المستقبل ، وهى من المؤثرات القوية المؤدية للضغط العصبى .

إن العلاقة الواضحة الناشئة بين الإنسان ونتيجة عمله ، من العوامل المؤثرة على نفسيته ، فنجد مثلاً صياد السمك يحس بهذه العلاقة لأنه يستطيع أن يلمس ناتج الجهد الذى بذله ، ويقدر فائدته ويتفاعل معه - ولكن هذه العلاقة تقل بازدياد التطور ، ويحل محلها الإتصالات البعيدة ، والفصل بين الإنسان الفرد والناتج النهائى لعمله ، وهذا أيضاً من المؤثرات المؤدية للضغط العصبى التى لم يعرفها إنسان العصر القديم وبجانب هذا فإن نظام العمل الحديث يؤدى إلى الإحساس بالضغط والخوف من المسؤولية تجاه الآخرين ، وعدم تحقيق النجاح المرجو ، والخوف من تفوق الآخرين عليه ..... إلخ .

ولكن تفاعلات الضغط العصبى لا تهدف فقط إلى إنقاذ الإنسان الفرد من الخطر الذى يتعرض له ، وإنما يمكن أن تؤدى إلى أن يدمر الكائن الحى نفسه .

تؤدى زيادة أعداد أى كائن حى فى حيز محدود ، إلى تنظيم أكثر كفاءة للعلاقات بين أفراد الكائن الحى ، أو إلى هدم النظام القائم ، وهنا تلعب ظاهرة الضغط العصبى دوراً هاماً وأساسياً .. إن زيادة عدد أى نوعية من الكائنات الحية عن حد معين ، يؤدى بالضرورة إلى حدوث كوارث مثل النقص المفاجئ فى الغذاء ، أو عدم توفر مكان مناسب لكل الأفراد .

أن كل كائن حى بجانب معيشتة وعلاقاته الإجتماعية له ذاتيته ، والتى يعمل على عدم تدخل الآخرين فى مجالها ، ويؤدى التداخل فى مجال ذاتية الأفراد ، نتيجة العدد إلى إعطاء إشارة تحذيرية ، ويحدث الضغط العصبى تلقائياً ، ويمكن أن يحدث

هذا لمجرد إزدياد فرص تقابل الأفراد من النوع الواحد ( التخصصى الواحد - العمل الواحد - المهارات الواحدة ) فى الحيز الضيق ، ووجد فى تجربة على الحيوانات أن إزدياد العدد فى نفس الحيز يؤدي إلى أحد أمرين :

١ - المرض ، وفقد القدرة على الإجاب ، وعدم التجاوب مع الجماعة ، وعدم الإهتمام برعاية الصغار ، وظهور الأوبئة ، والعدوانية .. مما يؤدي إلى تقليل العدد والعودة بالكثافة إلى ما كانت عليه .

٢ - التكيف مع العدد الجديد ، وإيجاد وسائل أكثر فعالية وأعلى كفاءة لتحديد العلاقات بين أفراد الجماعة ، أو تغيير النظام والعلاقات القائمة ، لتتلاءم مع الكثافة الجديدة .. ويؤدي هذا الأمر إلى التغلب على المشكلة عن طريق العلاقات القائمة .

ومما لا شك فيه أن هذين المرين ينطبقان أيضاً على العلاقات الإنسانية ، وأن الكثافة السكانية العالية فى العالم فى مفرق الطريق ، وعليه إيجاد وسائل جديدة للاتصال وتحديد العلاقات بينها بطريقة تسمح لها بالتغلب على المشاكل وضغط النوع .

**ومن هذا العرض السريع نجد ان هناك أربعة وظائف أساسية**

**للضغط العصبى :**

- ١ - وظيفة تنشيطية : تشغل الفكر ، وتنشط الجسم ، وتحفظ الحيوية ، وتقوى من المناعة ضد الأمراض .
- ٢ - وظيفة دفاعية للحفاظ على حياة الفرد .
- ٣ - فى حالة الكثرة العددية يعطى إشارة خاصة لضرورة تغيير نمط العلاقات والتنظيم بين أفراد المجتمع للتغلب على المشكلة .
- ٤ - فى حالة عدم النجاح فى تغيير نمط العلاقات والتنظيم يعمل الضغط العصبى عن طريق آثاره السلبية على تقليل العدد ليتلائم مع الإمكانيات المتاحة .

## علامات الخطر

وهي العلامات التي تدل على أنك في مواجهة الضغوط تقترب من  
حالة الكرب :

- ١ - سرعة إشتارة الغضب لأقل مثير أو الإكتئاب .
- ٢ - زيادة في ضربات القلب .
- ٣ - جفاف الريق أو الحلق .
- ٤ - سلوك مندفع على غير عادتك .
- ٥ - شعور جارف بالرغبة في الصراخ أو البكاء .
- ٦ - نقص التركيز أو تزاخم الأفكار أو التشتت الذهني .
- ٧ - شعور بالوهن أو الدوخة وسرعة التعب .
- ٨ - فقد الإستمتاع بالحياة .
- ٩ - شعور بالتوتر والقلق العام .
- ١٠ - تنبيه زائد وإحساس بأن عضلاتك مشدودة بدون مبرر .
- ١١ - رجفة في الأطراف أو حدوث أزمات عضلية مثل رفة العين .
- ١٢ - سرعة الإنزعاج لأقل رنين مفاجيء مثل جرس التليفون .
- ١٣ - تهتهة في الكلام أو عودة لبعض صعوبات النطق التي كانت لديك .
- ١٤ - ضحكات جوفاء بدون روح مرح حقيقي .
- ١٥ - حالات من جز الأسنان في اليقظة أو أثناء النوم .
- ١٦ - أنواع صعوبات النوع المختلف ( أرق في أول الليل - نوم متقطع - أو إستيقاظ مبكر عن العادة .
- ١٧ - كثرة الحركة وعدم الإستقرار لمدة في مكان أو جلسة .
- ١٨ - زيادة العرق .
- ١٩ - زيادة مرات التبول .
- ٢٠ - إضطرابات الجهاز الهضمي مثل الإحساس بالقرف أو الرغبة في القيء أو عسر الهضم أو الإسهال أو الإمساك .

- ٢١- نوبات متكررة من الصداع العادى أو الصداع النصفى .
- ٢٢- فى السيدات - حدوث توتر وتعكر مزاجى قبل الدورة الشهرية أو عدم إنتظامها .
- ٢٣- آلام فى الرقبة أو الظهر .
- ٢٤- فقد الشهية للطعام أو زيادة الأكل عما سبق .
- ٢٥- زيادة معدلات التدخين .
- ٢٦- زيادة معدلات تعاطى الكحوليات .
- ٢٧- تعاطى بعض المهدئات أو المنبهات بدون إستشارة طبية .
- ٢٨- كوابيس أو أحلام مزعجة .
- ٢٩- تكرار الوقوع فى أخطاء بسيطة أو الإصابات المتكررة بحوادث بلهاء .
- ٣٠- سلوك متغير عن عاداتك يصل إلى حد يؤثر فى علاقتك أو عملك .
- ٣١- اضطراب نفسى بدرجاته المختلفة .

هذه العلامات نذر تستلزم عند وجودها أن تقف قليلاً وتشخص مستوى الشدة التى تعيشها ، وتضع خطة مناسبة لمواجهة تلك الضغوط التى أدت إلى ما أنت فيه .

### أسباب ضغوط العمل

يمكن تصنيف الأسباب التى تؤدى إلى ظهور ضغوط العمل على النحو الموضح فيما يلى :

### ١ - الضغوط الذاتية INDIVIDUAL STRESSES

وهى التى تميز الفرد عن غيره من الأفراد من حيث شخصيته ومهارته وقدراته وميوله وإستعداداته وطموحاته .

وقد أوضحنا سالفاً مدى تأثير إنتماء الفرد للنمط ( أ ) أو النمط ( ب ) ومدى سهولة تعرضه للضغوط ، كذلك يزيد تعرضنا لضغوط الملل والإكتئاب ، وعدم وجود إثارة كافية في حياتنا نتيجة محدودية حياتنا الإجتماعية وعدم وجود صداقات أو نقص المحفزات .

### ٢ - ضغوط الوظيفة JOB STRESSES

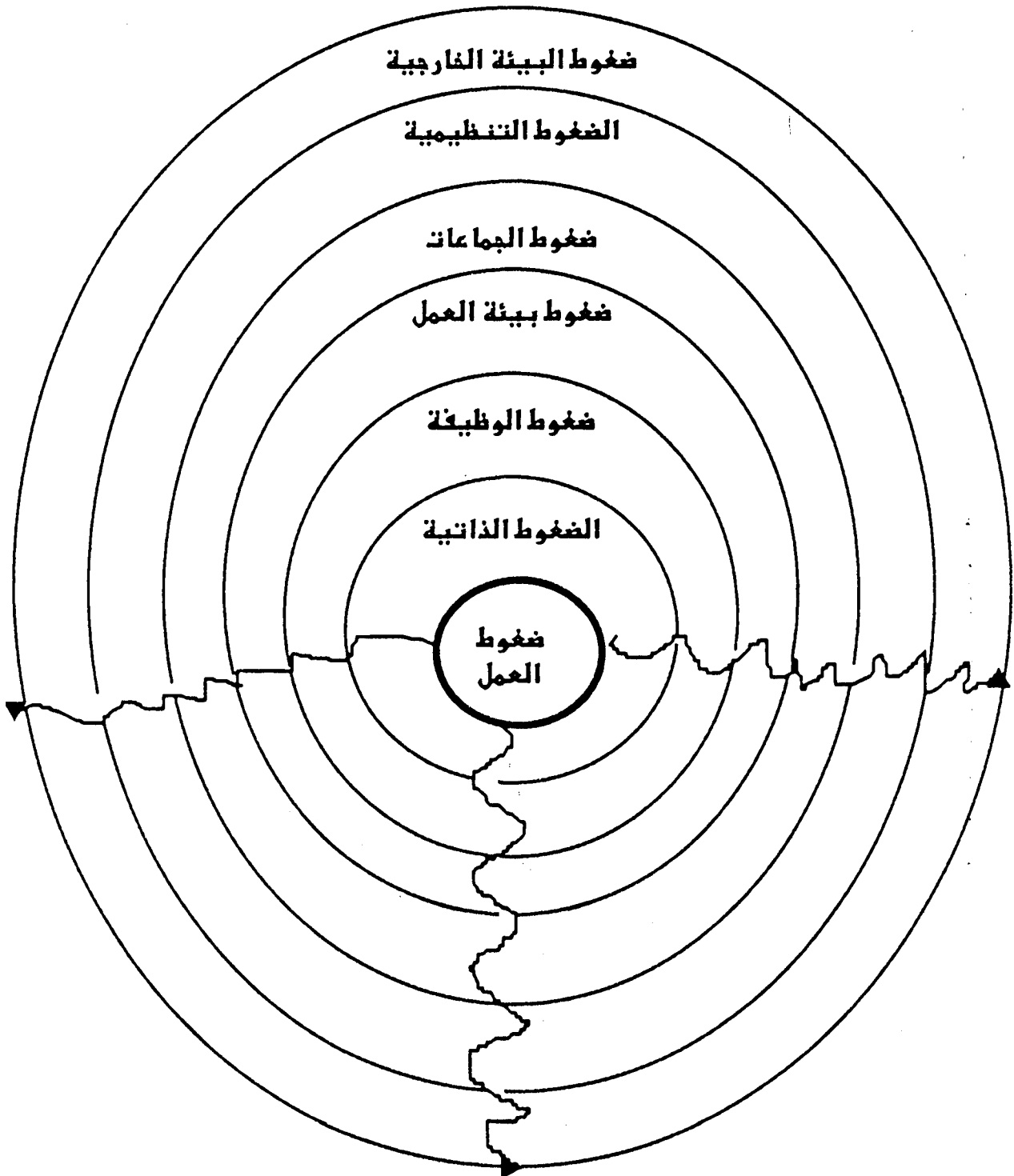
وتتعلق هذه العوامل بالوظيفة التي يعمل بها الفرد ومسئولياتها وأعبائها والصلاحيات المعطاة لشاغلها ودرجة أهميتها للمنظمة وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، والدور الذي يلعبه شاغل الوظيفة وخصائص هذا الدور ، فإذا كان عبء الدور كبيراً أو ضعيفاً فقد يؤدي الأمر في كلتا الحالتين إلى ظهور ضغوط ، ففي حالة كبر وضخامة عبء الدور قد يخشى الفرد ألا يستطيع تأدية كل ما هو متوقع منه ، وفي حالة صغر وضآلة عبء الدور قد يشعر الفرد بأنه يؤدي عمل تافه قليل الأهمية ، كذلك قد يؤدي عدم وضوح الدور المطلوب من الفرد إلى زيادة الضغوط الملقاة عليه ، ولا يخفى علينا ما يسببه تناقض توقعات الآخرين بشأن دور الفرد من ضغوط نفسية عليه .

### ٣ - ضغوط البيئة المادية للعمل

تتعلق ظروف العمل المادية بموقع مكان العمل وتصميمه وترتيب الأثاث والمعدات والأجهزة والإضاءة والتهوية والتدفئة والرطوبة والضوضاء وغيرها ، إن عدم التصميم والترتيب الجيد لمكان العمل ، وعدم توفير الوسائل اللازمة لتحقيق راحة الفرد والإقلال من الطاقة التي يبذلها ستؤدي إلى ظهور ضغوط العمل .

شكل ( ٢ )

المصادر المختلفة المؤثرة على ضغوط العمل



#### ٤ - ضغوط الجماعات GROUP STRESSES

تظهر ضغوط العمل بصورة أكبر في حالة تفكك جماعة العمل والإفتقار إلى تماسكها وترابط أعضائها والإفتقار إلى تأييد أفرادها بعضهم لبعض وتعاونهم ، والصراعات التي تنشأ بين أفراد كل جماعة وبين الجماعات بعضها وبعض داخل التنظيم .

#### ٥ - الضغوط التنظيمية ORGANIZATIONAL STRESSES

تشمل الضغوط الناشئة عن التنظيم كل ما يتعلق بسياسات المنظمة وهياكلها التنظيمية ، والعمليات التي تقوم بها ، وشبكة الاتصالات ، ونوع التكنولوجيا التي تعتمد عليها ، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، وعمر المنظمة ، وموقعها في الصناعة ، أو النشاط الذي تعمل فيه ، ونصيبها من السوق والمناخ التنظيمي السائد فيها .

#### ٦ - ضغوط البيئة الخارجية EXTERNAL ENVIRONMENT STRESSES

لا تتأثر ضغوط العمل بما يحدث داخل التنظيم فقط بل تتأثر أيضاً بالبيئة المحيطة بالتنظيم ، وما يتفاعل فيها من ظروف إقتصادية وسياسية وتكنولوجية وثقافية وإجتماعية ، فعلى المستوى الإجتماعى مثلاً يؤثر على نوع الضغوط ودرجتها القيم والمعتقدات السائدة في المجتمع ودرجة التوافق الإجتماعى وشبكة العلاقات ما بين الأسر والأفراد وغيرها .

### تتابع الضغوط وآثارها

#### ١ - مرحلة الإحساس بالفطر :

والتي يكتشف فيها الفرد ما يتعرض له من ضغوط ويدرك ما يمكن أن تسببه له من أضرار في المستقبل .

#### ٢ - مرحلة مقاومة الضغوط :

وفيها يقوم الفرد بتجميع وحشد قدراته ومهاراته وموارده من أجل مواجهة الضغوط والتغلب عليها .

#### ٣ - مرحلة الإجهاد والإنهيار :

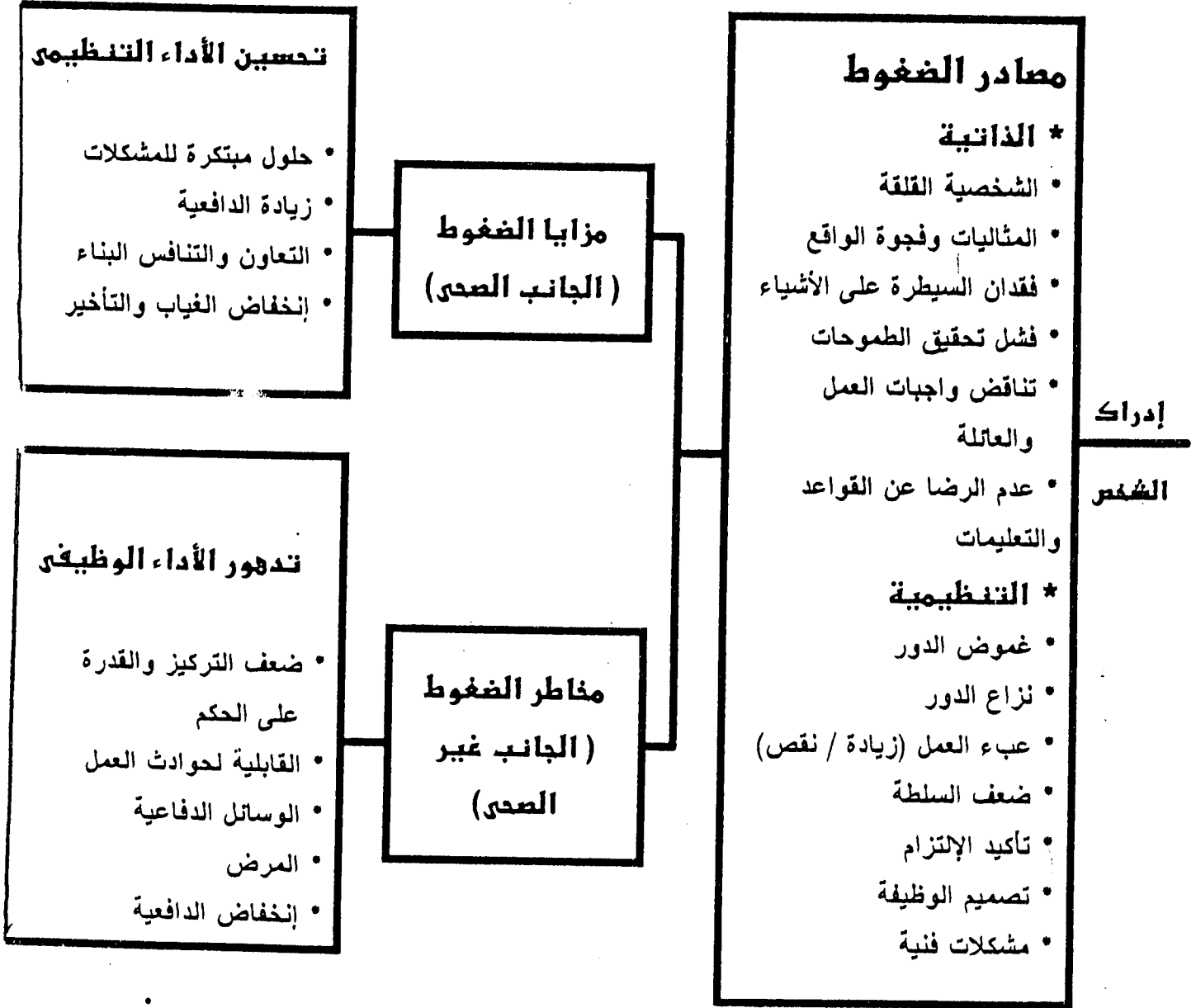
وتحدث عندما ينهزم الفرد أمام الضغوط ويصبح معرضاً للإنهيار .

#### ٤ - مرحلة تمكن الضغوط :

هنا تظهر آثار الضغوط بشكل واضح على الفرد إما إيجابياً أو سلبياً .

### الآثار الإيجابية لضغوط العمل

إذا كانت ضغوط العمل من النوع الصحي فهي تساعد على التنافس الشريف بين أعضاء التنظيم وزيادة دافعيتهم على العمل ورغبتهم فيه ، وتحقيق الرضا الوظيفي ، والوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات وتعاون الأفراد وخلق روح الفريق الواحد ، وإنخفاض معدل دوران العمل ، وإنخفاض الغياب والتأخير وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وجودته ، وتعميق الشعور بالإنتماء والولاء لدى العاملين .



شكل ( ٣ )

أثر الضغوط

على السلوك والأداء الوظيفى

## الوحدة التدريبية الحادية عشر :

### دليلك في علاج ضغوط العمل

أ.د / زهير ثابت ( رحمه الله )

### دليلك في علاج ضغوط العمل

- ١ - إلجأ على الصلاة ، وأستعن بالله وكن واثقا من إستجابته سبحانه .
- ٢ - إعطاء الأمر الجدية الواجبة ، دون تضخيم أو يأس من رحمة الله ، فالله يجعل من كل ضيق مخرجا .
- ٣ - خذ إجازة أو فسحة صغيرة ، ومارس فيها عملا عضليا ، كالجري أو السير على الأقدام .
- ٤ - نمّ عندك النظرة الواقعية / الموضوعية للأمور .. لا تجعل توقعاتك تفوق ما تستطيعه أنت أو الآخرون .
- ٥ - أعد ترتيب أهدافك ، اذا وجدت بعضها صعب التحقيق .
- ٦ - نظم نفسك ، جدول أعمالك ، حدد أولوياتك ، رتب مواعيدك .
- ٧ - ركز على عمل واحد في الوقت الواحد .. لا تنفذ كل شيء يطلبه الآخرون .
- ٨ - أدخل التناوب والتبديل في أعمالك .. حتى لا تمل .. وحتى تتجدد نظرتك ونشاطك للعمل .
- ٩ - اعترف بأخطائك ، تقبل النقد .. أنصت لآراء الآخرين .. أن ذلك يصقل خبراتك ويدفعك للأحسن .
- ١٠ - تقبل أخطاء الآخرين .. لا تنقد كثيرا ، وأصلح ما تستطيع إصلاحه ، وأقبل الناس على عيوبهم .. ومن منا يخلو من عيوب .

- ١١ - جرب أنشطة جديدة ، أقرأ كتاباً حديثاً ، مارس رياضة جديدة .
- ١٢ - أقم علاقات مع الآخرين .. ومع دائرة أصدقائك ومعارفك .. تودد إلى الناس من غير مصلحة أو منفعة ترجوها .
- ١٣ - خذ قسطاً وافياً من النوم .. فإن لبدنك عليك حقاً .
- ١٤ - اكتشف شخصيتك .. فالحياة عبارة عن إكتشاف مستمر للنفس .
- ١٥ - رفه عن نفسك - روحوا القلوب ساعة - كافئ نفسك بعد حل مشكلة معينة أو إنجاز كبير أو إتخاذ قرار صعب .
- ١٦ - أذكر الله كثيراً ، حتى يطمئن قلبك ، وأشعر أنه سبحانه معك دائماً ما دمت على حق .
- ١٧ - اتبع في أعمالك وجه الله الكريم ، وأطلب منه سبحانه الثواب على ذلك في الدنيا والآخرة .

### كيف تطرد القلق من رأسك

- قوى إيمانك بالله .. إلجأ إليه ولا تبتعد عنه .. إسأله الهداية والرحمة والمغفرة ، تضرع إليه ليمنحك راحة البال .. وأحرص على المواظبة على الصلاة .. فهي المصدر المطلق لجميع الطاقات .
- إنشغل بالعمل وإنهمك فيه .. فالكثير من العمل هو أفضل علاج يوصف للشفاء من التوتر والهموم .
- لا تهتم بالأشياء التافهة والصغيرة .. إنساها .. لا تفكر فيها .. ولا تدعها تقضى على سعادتك وراحة بالك .
- إسأل نفسك : ما هو أسوأ احتمال يمكن أن يحدث ؟ وتقبل الأمر الواقع بهدوء . إذا كان بعيداً عن متناول قوتك ، ولن يمكنك تغييره وتعاون مع الأمر المحتوم .
- حدد قيمة الشيء الذى يقلقك .. ولا تعره أزيد مما يستحق .. وذكر نفسك بنتائج القلق المدمره .
- لا تبك على اللبن المسكوب .. لا تضع دموعك هباء .. وتذكر أن الزمن لن يعود أبداً للوراء .
- لا تحاول الثأر من أعدائك .. لا تضع دقيقة واحدة فى التفكير فى من لا تحبهم .
- إملأ عقلك بأفكار السلام والصحة والخير والأمر .. وتذكر أن حياتك تتشكل حسبما تزينه لك أفكارك ومعتقداتك .

- توقع عدم الشكر والإعتراف بالجميل من جانب بعض الناس .. وإقتنع بأن سعادتك هي أن تعطى فى سبيل العطاء .
- عدد النعم التى أنعم الله بها عليك ولا تعدد متاعبك .
- تجنب تقليد الآخرين ... وكن نفسك ... وأعرف أن الحسد من شيم الحاقدين والجاهلين .
- تعلم من خسارتك وأخطائك ... وعندما يمنحك القدر ليمونة حاول أن تصنع منها شرابا لذيذا .
- إنس نفسك من خلال الإهتمام بخلق سعادة الآخرين ... وأعمل عملا صالحا في كل يوم ... فأنت عندما تحسن للآخرين تحسن إلى نفسك .
- أبذل ما تستطيع من جهد ولا تحسن الإنتقاد .
- أطلب من الآخرين المساعدة والنقد البناء .
- أسترح قبل أن تتعب وتعلم كيف تسترخى أثناء القيام بالعمل .
- تعلم كيف تنظم وتنسق وتدير أعمالك بطريقة صحيحة .

### دليلك إلى النوم الجيد

- ١ - إجعل غرفة النوم مظلمة ، ومريحة ، وهادئة ، بما يضمن نوما عميقا ، ويجب تحاشي أي تسرب للضوء فبانه يقلق النوم المتواصل .
- ٢ - إختتر ما يلزم من أغطية لتحافظ على درجة حرارة معتدلة طوال فترة النوم ، أي تحاشي البرودة أو الحرارة الشديدة ، ويجب أن تكون أجهزة تكييف الهواء هادئة تضمن درجة حرارة ما بين ٦٠ إلى ٦٨ فهرنهايت ( ١٦ - ٢٠ درجة مئوية ) داخل الغرفة .
- ٣ - إحرص على توازن وجبة الطعام الواحدة وامتنع عن شرب القهوة والشاي بكميات كبيرة ، وأعلم أن وجبة الطعام الثقيلة قد تخدر ولكنها ستؤثر على النوم العميق وساعاته .
- ٤ - إقرأ لفترة معقولة ( ١٥ دقيقة مثلا ) وأنت مضطجع فبأنها ستفيدك للإستغراق في النوم بشكل ميكانيكي ( الحروف وتأثيرها على العينين ) .
- ٥ - قبل أن تنام قم بأداء تمارين بسيطة إيقاعية ، ستمد جسمك بالمزيد من القوة وتسرع في سريان الدم في الأوردة والأوعية الدموية .
- ٦ - إحرص على أخذ حمام فاتر قبل النوم مباشرة فهو يعزز الإسترخاء المطلوب ، ولا تنسى أن تؤدي ما عليك من فروض الصلاة .
- ٧ - إمتنع عن التدخين تماما قبل النوم .
- ٨ - ننصحك بعدم أخذ أي أنواع من الحبوب المنومة إلا في الحالات الإضطرابية ، وأستعن بالله ( أذكر الله كثيرا ) فالله يجعل من كل ضيق مخرجا .

٩ - إستلق على ظهرك وتحكم بإسترخاء أعصابك وعضلات جسمك ، ومد يدك وساقيك ، وأغمض عينيك وفكر في أمر سعيد .

١٠ - تنفس ببطء وعمق ، وأرخ أصابع يديك ثم قدميك واحدا أثر الآخر ، الأولوية للسبابة والنهية للإبهام ، فالأصابع مفاتيح هامة وأساسية لعملية إسترخاء الجسم بشكل عام - وبعد هذا ركز على العنق والفكين والكتفين .

## إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل إدارة أعمال

إعداد

أ.د / زهير ثابت ( رحمه الله )

إدارة الوقت

المهارات اللازمة لتخطيط الوقت

مواجهة ضغوط العمل

تفويض السلطة

دليلك لعلاج ضغوط العمل

مادة تابعة لمركز الخبرات الإدارية والمحاسبية / كيم لمزيد من التفاصيل  
<http://camecenter.cpm/came-library>

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

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



*Center of Accounting & Managerial Expertise*

مركز الخبرات الإدارية و المحاسبية

[www.camecenter.com](http://www.camecenter.com)

[info@camecenter.com](mailto:info@camecenter.com)

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

Tel: +202 241 570 22 - +202 241 570 23 - +966 53 2000 582

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