

# إدارة الوقت وضغوط وأزمات العمل

إعداد

أستاذ دكتور  
بهجت مصطفى إدریس

الأستاذ بجامعة القاهرة  
والمدير التنفيذي السابق  
لمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات  
دكتوراه التغذية والتغذية الإكلينيكية (إنجلترا)  
الزمالة البريطانية  
دبلوم تكنولوجيا التعليم (أسكتلندا)  
دبلوم مناهج وطرق التدريس وعلم النفس التربوي (أسكتلندا)  
ماجستير إدارة وتخطيط نظم التعليم الجامعي (أمريكا)  
دكتوراه السياسات والجوده التعليميه (أمريكا)  
دبلوم إدارة ضمان الجوده (أمريكا)

إن هذا البرنامج موجه بصفة أساسية إلى شاغلي الوظائف الإدارية في الجامعات وذلك ضمن برامج الخطة المتكاملة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس. ويتمثل الهدف العام للبرنامج في تزويد المشاركين بالمعارف والمهارات الأساسية اللازمة لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت وضغوط العمل.

وعلى وجه التحديد فإن البرنامج يهدف إلى :

- تنمية إدراكات المشاكين بأهمية الوقت باعتباره أحد الموارد النادرة لتحقيق أهداف الإدارة الجامعية.
- توضيح أسباب فقدان السيطرة على الوقت وبيان الآثار الناتجة عنها.
- تنمية مهارات الإدارة الفعالة للوقت من خلال وضع خطة عملية تحسين إدارة وقت ممارس العمل الإداري الجامعي.
- تعريف المشاركين بمصادر ضغوط العمل والنتائج المترتبة عليها.
- تنمية مهارات المشاركين في مجال التعامل مع ضغوط العمل وتحقيق الإدارة الفعالة لهل مع التعريف بالأطر العامة لإدارة أزمات العمل.

## مفهوم وأهمية إدارة الوقت في حياتنا الخاصة والوظيفية

### ماذا يعنى الوقت بالنسبة لنا؟

يستمد الوقت أهميته في حياة البشر عموماً لكونه السبيل الوحيد لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات. والوقت هو أحد الموارد الطبيعية النادرة التي يجب أن يحسن استغلالها إذا ما أراد الإنسان أن تكون له بصمة في مسيرة حياته الشخصية.

قد يكون من الصعب للغاية تحديد مفهوم معين للوقت، إذ قد يختلف إدراكات الناس له من فنة لأخرى أو من مجتمع لآخر. ويتمثل مفهوم الوقت بصفة عامة في وجود علاقة منطقية لارتباط الأحداث أو الأنشطة والتي قد يعبر عنها في صيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل. ومن ثم يعتبر الوقت وحدة قياس الإنجازات على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات أو الشعوب.

## السمات المميزة للوقت

- يوجد عدة سمات مميزة للوقت
- الوقت مورد محدد
- الوقت لا يمكن تعويضه
- يمتلك كل الناس قدرا متساويا من الوقت
- الوقت لا يمكن تجميعه أو تخزينه
- الوقت لا يستأجر ولا يشتري

## كيف ينفق الإنسان وقته فى العادة؟

تشير نتائج الدراسات إلى أن الإنسان العادى ينفق يومه العادى ما بين سبعة نوعيات من الأنشطة ، ويؤدى عدم القيام ببعضها أو تكثيف القيام ببعض على حساب البعض الآخر إلى فقدان الفرد للتوازن المطلوب والتضحية بالأهداف أو المنافع فى أحد الجوانب لحساب بعض الجوانب الأخرى. إن عدم التوازن أ والتضحية ببعض الأهداف إنما يرجع غالبا إلى ما يسمى بظاهرة " سوء إدارة الوقت ... أو عدم القدرة على إستغلال الوقت "

## العوامل المؤثرة فى توزيع واستغلال الوقت

- ينفاوت الناس فى نظرتهم واستغلالهم للوقت بتفاوت عدة اعتبارات أهمها :
- العوامل الديموجرافية
  - العوامل الاقتصادية
  - العوامل الثقافية
  - العوامل الاجتماعية
  - العوامل البيئية

## ماذا يعنى إدارة الوقت ؟

تعرف إدارة الوقت بأنها "قدرة الشخص على استخدام وقت الوظيفة لإنجاز المهام فى التوقيت المحدد لها"  
كم قد تعرف بأنها " العملية المستمرة لتحليل وتقييم المهام التى يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة ، بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة"

## مزايا الإدارة الجيدة للوقت

- إنجاز الأهداف والمهام فى الأوقات المحددة.
- تحقيق التوازن بين المتطلبات الاجتماعية والمتطلبات الوظيفية.
- إرساء القدوة للآخرين.
- تجنب الضغوط الناتجة عن ضيق الوقت أو تأجيل الالتزامات أو ضعف مستوى الأداء.
- رفع المستوى الحضارى لمجتمعك الخاص والعام.

## العوامل المؤثرة فى عدم الاستغلال الفعال للوقت

### عادات سلبية فى استخدام الوقت

تمثل الخطوة الأولى فى الإدارة الفعالة للوقت فى إعادة النظر فى الطريقة التى يتعامل بها الإنسان حالياً مع وقته. فغالبية الناس يتعاملون مع الوقت بحكم "العادة" ومن النادر أن يفكروا بوعى كيف يمكنهم تغيير تلك العادة. ولكن ما هى العادات السلبية التى تؤثر فى استغلال الوقت المتاح للمسئول الجامعى فى أى موقع؟  
على الرغم من أن بعض هذه العادات يتسم بالطبيعة الفردية ، إلا أن البعض الآخر يكاد يكون عاما ومشاركاً بين كافة المسؤولين ومن أبرز هذه العادات ما يلى :

١. لا يوجد لدى وقت للتخطيط...!!
٢. سوف أتفرغ تماماً لهذا الموضوع...!!
٣. بابى مفتوح للجميع...!!
٤. أحب أن أقوم بكل شئ بنفسى...!!
٥. دعنى أقم بها...!!

إن تحليل هذه الأسباب والتعرف عليها تمثل خطوة منطقية نحو كسب المزيد من الوقت وبالتالي تحقيق الفاعلية في إنجاز المهام ذات الأولوية المرتفعة. لقد توصلت إحدى الدراسات المشهورة والتي أجريت على عينة قوامها ٥٠٠٠ مفردة من المديرين في ١٤ دولة إلى وجود ما يزيد عن ٥٠ عاملاً رئيسياً أطلق عليها مضيعات الوقت Time Wasters والتي يمكن تصنيفها في أربع مجموعات رئيسية هي

- العوامل / الأسباب التنظيمية
- العوامل / الأسباب الاجتماعية
- العوامل / الأسباب الشخصية
- العوامل / الأسباب البيئية

## استراتيجيات الإدارة الفعالة للوقت

### إدارة الوقت لا تعنى توفير المزيد بل كيفية الاستغلال الأمثل له

الوقت من الموارد النادرة التي يجب إدارتها بفاعلية لتحقيق النجاح الأمثل في إنجاز المهام أو الأهداف المحددة. إنه ليس من الممكن إيجاد المزيد من الوقت ، بل أن التحدى الذى يواجه المسئول أو المدير هو كيف يمكن تحقيق استغلال أفضل للوقت المتاح. وتنسأ ظاهرة سوء إدارة الوقت عندما يتم استغلاله فى أداء أشياء أقل أهمية مما ينبغى. إن المهمة الصعبة التى تواجه ممارس العمل الإدارى الجامعى أو غيره لا تتمثل فى إيجاد الوقت لأداء مهمة ما ، بل فى عدم إدراك استغلال الوقت المناسب لأداء المهمة أو النشاط المناسب. إن بعض المهام أو الأنشطة ليست من الأهمية بمكان بحيث يجب تخصيص بعض الوقت لأدائها، إن مثل هذه الأمور "تسرق" وقت الأنشطة الأكثر أهمية. إن مفتاح الإدارة الفعالة للوقت هو معرفة ما الذى يجب عليك القيام به. فالشخص الذى يملك أهدافاً وأولويات واضحة يستطيع أن يحدد الأنشطة أم المهام الضرورية وأن يستخدم أفضل الوسائل لاستغلال الوقت للنهوض بها.

الميلول الإنسانية: مشكلة الإدارة الفعالة للوقت  
إنعدام وضوح الأهداف والأولويات لا تمثل سوى أحد المصادر لمشكلات  
الإدارة الفعالة للوقت. إضافة إلى ذلك يوجد مجموعة من "الميلول الإنسانية  
Human Tendencies والتي تجعل من عملية إدارة الوقت عملية شاقة  
للغاية ، حتى مع وجود أهداف وأولويات واضحة.

## قاعدة Pareto والإدارة الجيدة للوقت

تشير قاعدة Pareto إلى ما يلي:

٨٠% من الإنجاز أو الفاعلية يستند إلى ٢٠% من الأنشطة

٢٠% من الإنجاز أو الفاعلية يستند إلى ٨٠% من الأنشطة

يعنى ذلك أن الإدارة الجيدة للوقت تعنى التركيز على ممارسة الأنشطة أو المهام  
التي تساهم فى تحقيق ٨٠% من الإنجاز أو الأداء، وعدم توجيه الوقت لممارسة أنشطة تكون  
مساهماتها محدودة فى معدلات الإنجاز أو مستويات الفاعلية.

## الاستراتيجيات الفعالة للوقت

قدم خبراء إدارة الوقت عددا من الاستراتيجيات أو الأساليب التي يمكن استخدامها فى الواقع  
العملى لتنمية مهارات التعامل مع الوقت ، ويمكن استعراض أهم هذه الاستراتيجيات فيما يلى:

أولا: تخطيط وجدولة الأنشطة اليومية وتحديد الأولويات

ثانيا: تعلم كيف تفوض Know How To Delegate

ثالثا: تعلم كيف تستخدم التليفون بفاعلية

رابعا: تعلم كيف تدير الاجتماعات بفاعلية

خامسا: تعامل بإيجابية مع الزائرين دون سابق موعد

سادسا: تخلص من المهام غير الضرورية

سابعا: قلص حجم الأعمال الورقية

## إدارة ضغوط العمل

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

إذا كانت الإجابة "نعم" فأنت من المحظوظين أو من الأفراد القلائل في عالمنا المعاصر الذين ينعمون بوفرة الوقت، إن غالبية الأفراد يواجهون مشكلات عدم القدرة على إنجاز كل ما يرغبون في تحقيقه سواء على المستوى الوظيفي أو المستوى الاجتماعي. فهناك مهام وظيفية متعددة يجب القيام بها بعضها هام وأكثرها عاجل!! وهناك أماكن كثيرة نود التردد عليها، وهناك أشخاص كثيرون نود زيارتهم أو نرغب في استقبالهم، فمن أين نأتي بالوقت اللازم للقيام بهذه الأعباء أو أداء هذه الواجبات.

كم منا واجه مثل هذا الموقف فأنت ترغب في حضور الاحتفال السنوي الذي تقيمه المديرية أو الجامعة لخريجها ومن بينهم إبنك أو ابنتك، وأن هذا الحدث قد تزامن مع اجتماع هام يجب أن تحضره أو مقابلة هامة مع أحد المسؤولين الكبار ، أو ربما يكون هناك تقرير يجب أن تنتهي من إعداده أو مشكلة بين مرءوسيك يجب التصدي لها أو موعد سبق تحديده مع طبيب الأسنان ويصعب تغييره . إنك بالطبع في مثل هذه المواقف أو غيرها تتعرض لما يسمى بالضغوط، فماذا يقصد بالضغوط؟

## معنى الضغط Defining Stress

يعرف البعض الضغط باعتباره مثير "Stimulus" أى خاصية أو حدث أو موقف في البيئة المحيطة بالفرد والذي قد يتولد عنه نتائج سلبية أو غير مرغوبة بالنسبة له" أما التعريف الثانى فينظر إلى الضغط باعتباره استجابة Response ، بمعنى أنه نتيجة وليس سببا.

ومن الناحية العملية فإنه من المفيد النظر إلى الضغوط باعتبارها استجابة يقوم بها الفرد عند مواجهته لموقف أو ظروف أو أحداث معينة وأن هذه الظروف أو الأحداث تعتبر مسببات للضغط "Stressors". من هذا المنطلق يمكن تعرف الضغط بأنه:

الضغط: هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن تفاعل الفرد مع القوى الخارجية في البيئة المحيطة والذي قد يترتب عليه آثار مادية أو نفسية أو سلوكية.

يوجد أربعة شروط يجب توافرها كي يعتبر الحدث الخارجى مصدرا للضغوط وهى :

- |                    |                  |
|--------------------|------------------|
| 1. التهديد المحتمل | Potential Threat |
| 2. الأهمية         | Importance       |
| 3. عدم التأكد      | Uncertainty      |
| 4. الفترة الزمنية  | Duration         |