

معهد  
صناع النخبة  
العالي للتدريب



برنامج إدارة الوقت وضغوط العمل



معهد  
صناع النخبة  
العالي للتدريب



## برنامج إدارة الوقت وضغوط العمل

إدارة الوقت وضغوط العمل	اسم البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعريف المشاركين بمفهوم العملية الإدارية الحديثة وكيفية تحقيق فعاليتها.</li> <li>• تعريف المشاركين بمصادر ضغوط العمل وأعراضها وأنواعها.</li> <li>• تعريف المشاركين بمهارات تحديد وتشخيص الضغوط.</li> <li>• تعريف المشاركين بقواعد وأساليب مواجهة ضغوط العمل.</li> <li>• تعريف المشاركين بمهارات التحكم بعوامل القلق والتوتر.</li> <li>• تحديد أهمية الوقت في الإدارة</li> <li>• تخطيط الوقت وتحديد الأولويات في العمل</li> <li>• التعرف على مضيعات الوقت وسبل التغلب عليها</li> </ul>	<p><b>الأهداف العامة</b></p>
<p><b>المحور الأول:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مفهوم الإدارة الحديثة وأهميتها</li> <li>• وظائف المديرين ودورهم في المنظمات الحديثة .</li> <li>• مهارات تحقيق فعالية العملية الإدارية وقواعد نجاحها .</li> <li>• تعريف ومصادر ضغوط العمل وأعراضها .</li> <li>• أسباب وأنواع ضغوط العمل .</li> <li>• تشخيص مراحل ضغوط العمل والآثار الناتجة عنها.</li> </ul> <p><b>المحور الثاني:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أساليب ومهارات مواجهة ضغوط العمل .</li> <li>• إدارة الضغوط في بيئة العمل .</li> <li>• التوتر وآثاره الصحية المختلفة ( الجسدية والنفسية)</li> </ul> <p><b>المحور الثالث :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• معنى الوقت : تعدد المفاهيم</li> <li>• مفهوم الوقت وأهميته في الإدارة</li> <li>• فوائده إدارة الوقت</li> <li>• تسجيل الوقت وتحليله</li> <li>• تنظيم الوقت ومحااربة مضيعات الوقت</li> <li>• مفاهيم خاطئة في إدارة الوقت</li> <li>• نحو إدارة أفضل للوقت</li> </ul> <p><b>المحور الرابع:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• خطة عمل مستقبلية لمواجهة ضغوط العمل وكيفية التغلب عليها.</li> <li>• الأنماط الخمسة لحل الصراع في العمل.</li> <li>• اختبار التقييم النهائي ( عملي - نظري).</li> </ul>	<p><b>محتوى البرنامج</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العرض المعلوماتي ، المناقشة والحوار ، التمارين العملية ، تبادل الادوار</li> </ul>	<p><b>أساليب التدريب</b></p>
<p>جميع الموظفين في القطاعات المختلفة وفي أي بيئة عمل</p>	<p><b>الشريحة المستهدفة</b></p>
<p>٢٤ يوماً</p>	<p><b>مدة البرنامج</b></p>
<p>العربية</p>	<p><b>لغة البرنامج</b></p>

## مقدمة

تنمية مهارات المشاركين في تشخيص وتحديد مصادر ضغوط العمل والتعرف على أنواعها وأسبابها و التعامل الإيجابي مع ضغوط العمل ومسبباتها وكيفية معالجتها لزيادة قدراتهم على مواجهتها وإدارتها بفاعلية لتحقيق أهداف العمل ، وتعريفهم كذلك طرق تحديد الأولويات و التعامل مع الأزمات والصراعات في العمل وأساسيات مواجهتها للتخفيف من الآثار الناتجة عن الضغوط.

إن إدارة الضغوط بفاعلية هي احد الإستراتيجيات الفاعلة في إدارة الوقت بفاعلية ومن هنا تأتي هذه الدورة لتسلط الضوء على موضوعي إدارة الضغوط وإدارة الوقت لتنمية مهارات المشاركين بما يضمن إستثمار الوقت الشخصي والمؤسسي بفاعلية عالية.

لقد أشارت الدراسات والأبحاث الإدارية الحديثة أن ضغوط العمل تعتبر الآن القاتل الأول في حقل العمل كما أنها مبدد الوقت الأول في المؤسسات حيث تبين أن ما مجموعة ثلاثة ارباع مليون أمريكي يحاولون الإنتحار سنويا بسبب ضغوط العمل كما ان تكلفة ضغوط العمل تصل إلى حوالي ٢٠٠ مليار دولار أمريكي سنويا على شكل وفيات او غيابات يومية او مطالبات تأمين أو إعاة توظيف وتدريب مهارات مماثلة. كما ان نسبة الإنتحار الوظيفي في اليابان قد وصلت إلى واحد من كل خمسة موظفين ( ٢٠٪ ). من هنا جاءت الضرورة بالعمل للحد من آثار ضغوط العمل ومن هنا تم تطوير إدارة ضغوط العمل وإدارة الأولويات لما في ذلك من أهمية لزيادة الفاعلية المؤسسية وزيادة الربحية . تأتي هذه الدورة التدريبية لتسلط الضوء على موضوع إدارة الضغوط وأهمية تحديد الأولويات لصقل مهارات المتدربين بما يضمن التعامل المؤسسي الناجع مع الضغوط وبما يؤدي إلى زيادة الربحية المؤسسية .

## مفهوم الإدارة الحديثة وأهميتها

### مفهوم وتعريف الإدارة الحديثة

الإدارة هي النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق أعمال الآخرين لتحقيق هدف معين وتعرف أيضاً بأنها توفر نوعاً من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين).

كما تعرف على أنها (تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة). وتعرف الإدارة أيضاً على أنها (إنجاز الأعمال أو الترتيب المناسب للنشاطات الجماعية للبشر) كما تعرف الإدارة أيضاً على أنها (عملية يمكن بها تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط الكفيلة، بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط).

### وهما تقدم نستطيع القول بان الإدارة

هي مجموعة من النظم والمبادئ لتحقيق أهداف مرسومة ضمن خطه مستقبلية بجهود وطاقات بشرية.

### أهمية الإدارة

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف. كما يمكن أن يقال: إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدمائية. ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إشراف أو تقصير يتوقف أساساً على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية.



## وظائف المديرين ودورهم في المنظمات الحديثة

هي وظائف يجب أن يقوم بها كل مدير في موقعه بغض النظر عن التخصص الذي يعمل به وهي:

### التخطيط Planning

وهو يتعلق بتحديد ما هو المطلوب إنجازه وكيف سيتم ذلك؟

### التنظيم Organizing

وهو يتعلق بتحديد من سيقوم بعمل ماذا؟ ومن سيراجع عمل من؟

### التوظيف Staffing

وهي الأنشطة المتعلقة بتحديد الموارد البشرية اللازمة وتعيينها وتطويرها

### التوجيه Directing

وهي تتعلق بالأنشطة الخاصة بقيادة وتحفيز المرؤوسين خلال ممارستهم

### الرقابة Controlling

وهي الأنشطة المتعلقة بالتأكد من أن ما يتم الآن هو المطلوب إنجازه وتمثل هذه الوظائف في الواقع حلقة تبدأ من التخطيط وتنتهي في الرقابة ليبدأ التخطيط مرة أخرى. يقوم بها كل مدير بدرجات متفاوتة فالمديرين التنفيذيين والإدارة الوسطى تزداد عندهم مهام التنظيم والتوجيه بينما تزداد عند الإدارة العليا المهام التخطيطية.

## مهارات تحقيق فعالية العملية الإدارية وقواعد نجاحها

### مهارات تحقيق فعالية العملية الإدارية:

- يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية تساعده ف تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتبليور في الآتي:
- ١- إدراك المواقف ورصد المتغيرات.
  - ٢- استثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها.
  - ٣- بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات.
  - ٤- إعداد الخطط الاستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة.
  - ٥- إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات.
  - ٦- حسن اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعالة التي يعهد إليها بمهام تتطلب التعاون وتكامل التخصصات.
  - ٧- إدارة الأداء، وهي مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد الإداري المعاصر.
  - ٨- القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من الأشخاص الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

### القواعد العشر لنجاح العملية الإدارية:

- ١- البدء بالممكن للوصول إلى الأصعب من الأمور.
- ٢- رؤية النافع في الضار والضرر في النافع.
- ٣- تغيير مكان العمل إذا ساءت الأحوال أو ضاقت الأمور.
- ٤- تحويل الأعداء إلى أصدقاء، والمحافظة على الأصدقاء.
- ٥- تحويل السالب من الأمور والمواقف إلى الإيجابية والفعالية.
- ٦- استخدام المنطق والإقناع وقوة السلام أفعال من الغرض والتهديد والعنف.
- ٧- التفكير الحر المتجدد الذي لا ينحصر في إما كذا أو كذا، ولكنه ينطلق بحثاً عن الطريق الثالث.
- ٨- نقل العمل والجهاد إلى الميدان الأنسب واختيار وقت الهجوم وأساليبه.
- ٩- التدرج في التغيير بالإقناع والتوضيح، والبعد عن الطفرة والفجائية.
- ١٠- التماس الواقعية والتوسط في الأمر الخلافية، والبعد عن التشدد والتعصب للرأي.

## تعريف ومصادر ضغوط العمل وأعراضها

### التعريفات المقدمة لمفهوم ضغوط العمل :

يعرف (جرينبيرج، ١٩٨٤ Grenberg) الضغوط بأنها رد فعل فسيولوجي وسيكولوجي وعقلي ناتج عن استجابات الأفراد للتوترات البيئية والصراعات والأحداث الضاغطة.

كما يعرف (ماندلر، ١٩٨٤ Mandler) الضغوط بأنها تلك الظروف المرتبطة بالضغط Pressure، وبالشدّة Strain الناتجة عن المتطلبات التي تستلزم نوعاً من إعادة التوافق عند الفرد.

ويؤكد (ميلز، ١٩٨٢ Mills)، أن الضغوط هي رد فعل داخلي ينتج من عدم قدرة الفرد على الوفاء بالمتطلبات البيئية الواقعة عليه.

ويعرف (زيبلاجي، والاس ١٩٨٧ Szilagyi & Wallace)، الضغط بأنه تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد، وينجم عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته.

ويشير (ميشنباوم، ١٩٩١ Meichenbaum)، إلى أن الضغوط هي قوة خارجية تؤثر على الفرد وينتج عنها شدّ عصبي، كما ترتبط باستجابات الفرد عندما يتعرض لتهديدات بيئته، الأمر الذي يحدث اختلالاً في التوازن

النفسي والفسيولوجي، مما قد يؤدي إلى شعوره بالاستفزاز من داخله.

ويعرف (لوثانز، ١٩٩٢ Luthans) ، ضغط العمل بأنه استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه اضطراب جسماني، نفسي، وسلوكي لأفراد المنظمة. فالضغوط بصفة عامة تنتج من مثيرات خارجية

تؤثر تأثيراً سالباً على الوظائف النفسية والعضوية لدى الفرد.

وتعرف ضغوط العمل Work stress بأنها المصادر التي توجد في مجال العمل وتفرض حملاً زائداً على العاملين، ويترتب عليها درجة من التوتر والضيّق يسعى الفرد إلى تجنبها أو التقليل منها. كما تعرف

إجرائياً بأنها ما يقيسه مقياس مصادر ضغوط العمل.

ويمكن الخروج من كل هذه التعريفات بعدد من العناصر المشتركة هي متغيرات بيئية مكثفة وإمكانات استجابة غير توافقية أو دون المستوى التوافقي وتراكم لمجموعة من العوامل العضوية والنفسية التي

تشكل مجتمعا ضاغطا على الفرد ينتهي بعجز عن الوفاء بالمتغيرات البيئية والاجتماعية.

### تعريف الضغوط الإدارية :

هي العوامل والظروف المدرسية والتي ينتج عنها شعور مدير المدرسة بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطراب مدير المدرسة حيث أن هذا الشعور بالاضطراب ناتج عن عدم قدرة مدير المدرسة التغلب أو

التكيف مع كثرة أو استمرار متطلبات العمل .

## مصادر الضغوط الأساسية المؤثرة في بيئة العمل :

### ١- غموض الدور :

عدم ملائمة إمكانيات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها ، وغياب أو عدم دقة المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد أو عمله سواء عن الواجبات أو العلاقات أو نتائج الأعمال التي يؤديها ، وعدم أو ضعف إستيعاب الفرد لجوانب وظيفته وأهميتها في المنظمة ، توتر علاقة الفرد مع الأطراف الأخرى في العمل سواء كانت العلاقة مع الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء أو العلاقات أو الأطراف الخارجية من عملاء وموردين وأجهزة رسمية وغيرها.

### ٢- تعارض الدور :

تداخل أو تشابك وتعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد مع مسؤولياته الأسرية أو العائلية ، أو مع إهتماماته وهواياته الشخصية ، أو إحساس الفرد الذي يؤدي مهام وظيفية معينة غير محببة إلى نفسه لكونها تتعارض مع طموحاته وميوله وإتجاهاته ، وأيضاً تلقي الفرد توجيهات وأوامر عديدة من مصادر متعددة من قيادات ورئاسات مختلفة ينتج عنها تكاليف ومهام متداخلة أو متعارضة.

### ٣- زيادة عبء الدور :

زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية والعقلية للفرد ، وإرتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانيات الفرد الفنية والإدارية ، عدم كفاية الوقت المستغرق والإضطرار للعمل ساعات إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة ، عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها رغم القيام بجهد إضافي غير عادي .

- من الأهمية توفر حد معين من ضغوط العمل لكي يتوفر الحد الأدنى لدفع الفرد إلى تحسين ذاته وتنمية مهاراته الإبداعية والإبتكارية ، ومن الخطورة تزايد ضغوط العمل عن هذا الحد الأدنى بصورة كبيرة لما يتيح عنها من حالة مليئة بالقلق والتوتر وغيرها من الأمراض النفسية والجسمانية
- الفجوة بين ظروف وبيئة العمل وإمكانيات ومتطلبات الفرد / نتيجة شعور الفرد بوجود إهدار لقدراته ومهاراته وسوء توظيفها ، وإحساسه بضغوط العمل ، إحساسه بعدم إستقرار وضعه الوظيفي
- البيئة الخارجية للمنظمة أحد مسببات ضغوط العمل
- ليس صحيحاً ما يقال بأن الفرد المتزوج دائماً يواجه درجة أعلى من الضغوط بالمقارنة بالفرد الأعزب.



## أسباب وأنواع ضغوط العمل ومدى تأثيرها على فعالية العمل

### أسباب الضغوط النفسية داخل العمل :

#### أولاً: اسباب تعود الى بيئة العمل :

١. ضيق المكان: يحد من حرية حركة العامل ويقلل الشعور بالراحة أثناء القيام بالعمل .
٢. سوء التهوية والرطوبة: يتسبب بنقص في الاكسجين اللازم لقيام العامل بعمله .
٣. الضجيج وأصوات الآلات والإهتزازات .
٤. ساعات العمل الطويلة .
٥. العمل بنظام الورديات .
٦. قلة فترات الراحة أثناء العمل.
٧. عدم تناسب المهام المطلوبة مع قدرات العامل .
٨. عدم توفر وسائل الصحة والسلامة المهنية .
٩. عدم الشعور بالامان الوظيفي .
١٠. تعدد المهام التي يقوم بها العامل .
١١. بعد مكان العمل ..... وغيرها .

#### ثانياً: أسباب تعود لصاحب العمل :

١. سوء المعاملة مع العمال .
٢. قلة الحوافز والمكافآت .
٣. قلة الاجور
٤. عدم توضيح هيكلية العمل وآلياته واهدافه ونظام العاملين فيه.
٥. عدم توفر التأمين الصحي.
٦. عدم تطبيق قانون العمل والالتزام بالحقوق والواجبات
٧. وضع العامل في غير مكانه داخل العمل ..... وغيرها

#### ثالثاً: أسباب تعود للعامل نفسه :

١. عدم رضى العامل عن مهنته .
٢. التغذية غير المناسبة أثناء العمل.
٣. عدم وضوح المهام لدى العامل.

#### رابعاً: أسباب تعود الى الزملاء في العمل:

١. سوء المعاملة فيما بين العاملين وغياب الاحترام المتبادل.
٢. التدخل في الشؤون الشخصية والمهنية فيما بينهم .
٣. عدم وضوح المهام فيما بينهم .
٤. التريص وايقاع الكيدة فيما بينهم , والسعي لإفشال بعضهم البعض وغير ذلك .

#### أنواع الضغوط في الإدارة :

الضغوط في مجال الإدارة متعددة الأنواع ومختلفة الأشكال , ولكل نوع منها خصائصه ومواصفاته , ولكل منها طرق للتعامل معها , بل إن هناك من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه واسمراره , ونعرض عليكم الآن أهم أنواع هذه الضغوط.

#### أولاً : من حيث إيجابيتها وسلبيتها :

وهي نوعان :

- ضغوط إيجابية .
- ضغوط سلبية .

#### ١. الضغوط الإيجابية :

وهو ضغط لازم تتطلبه طبيعة العمل , ويحتاج إليه المدير للضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم , وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل أو تخاذل ينجم عنه رتابة العمل .  
والضغط الإيجابي يزيد وينمي قدرة الفرد على أداء وبذل أقصى جهد لتقليل ضغوط العمل , وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق رضا العاملين , ويصبح غياب هذا النوع من الضغوط مصدراً لعدم الرضا الوظيفي عن العمل .

#### ٢. الضغوط السلبية :

ويطلق عليها اسم الضغوط الهدامة , وهي الضغوط التي تؤثر على سلوك كل من المدير والعاملين معه بشكل سيء وضار وتتولد معها مجموعة من الإجراءات الإدارية التي يركز معظمها حول ما يلي :

- فقدان الرغبة في العمل .
- العزوف عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتابة ونمطية العمل .
- تنامي الإحساس بالإحباط .
- عدم التوافق والاكنتاب والقلق وعدم النضج الإداري .

### ثانياً : من حيث شدة الضغوط :

وهي ثلاثة أنواع :

- ضغوط فائقة .
  - ضغوط متوسطة .
  - ضغوط عادية .
١. الضغوط الفائقة :

وهي ضغوط قوية عنيفة تمارس على الإدارة ، وهذه الضغوط يستحيل على المدير تجاهلها أو التغاضي عنها نظراً لما تفرضه من تهديدات على المؤسسة واستمرارها ، وهي ضغوط طويلة الأجل .  
مثل : الضغط الناتج عن المبنى الآيل للسقوط .

٢. الضغوط المتوسطة :

وهي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية للمؤسسة ، وهي بذلك تحكم العمل داخل المؤسسة .  
مثل : الضغوط الناتجة عن توزيع المهام ، وتوزيع الأنشطة .

٣. الضغوط العادية :

وهي ضغوط تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمؤسسة والتي تنشأ عن المعاملات اليومية وصراعات الأفراد إطار العمل اليومي .  
مثل : الضغوط الناتجة عن غياب الموظفين وتوزيع أعمالهم على باقي الموظفين .

### ثالثاً : من حيث محور وموضوع الضغوط :

وهي أربعة أنواع :

- ضغوط مادية .
- ضغوط معنوية .
- ضغوط سلوكية .
- ضغوط وظيفية .

١. الضغوط المادية :

وهي تتصل بالمزايا المادية التي تسعى الإدارة للحصول عليها لإرضاء العاملين داخل المؤسسة.  
مثل : الحوافز والمكافآت ، والأعباء المادية التي تؤدي إلى إهدار المال في الإنفاق .

٢. الضغوط المعنوية :

وهي تتصل بالحالة الوجدانية والنفسية للمدير ، وهي ضغوط شديدة التأثير على قرارات المدير ، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره وعدم قدرته على اتخاذ القرارات السليمة .  
مثل : عدم التزام الموظفين بالأدوار المطلوبة منهم.

٣. الضغوط السلوكية :

وهي الضغوط التي تتصل أساساً بالقيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك المدير ، وبالتالي تؤثر على قدرته على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية . مثل : كثرة تأخر مدير المدرسة مما يؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ إجراءات إزاء المعلمين كثيري التأخر .

٤. الضغوط الوظيفية :

وهي الضغوط التي تتصل أساساً باعتبارات الوظيفة وبالأعمال التي تتم فيها ، والأنشطة التي تمارس ، والغايات التي يسعى العاملون لتحقيقها . مثل : ما يتعلق بالأداء الوظيفي وموقع الوظيفة من خطوط السلطة .

## تشخيص مراحل الضغوط وضغوط العمل والآثار الناتجة عنها

### مراحل الضغوط وضغوط العمل

الضغوط في مجال الإدارة تمر بمراحل متعاقبة ومتتالية حتى تكتمل أركانها ، وتمر الضغوط بخمسة مراحل على النحو التالي :

(١) مرحلة نشوء الضغط :

وهي مرحلة ميلاد الضغط وظهور أول بوادره ، وإن كان يبدو للمدير أنه غير ذي أهمية ، ويؤدي إلى هذا إلى التغاضي عنه أو عدم التعامل معه وإهماله وعدم الاستجابة له ، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوي نحو توليد مزيد من الضغوط ، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثانية .

(٢) مرحلة نمو الضغط :

وفي هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها وأدركت أين مواطن الضعف لدى المدير والتي يمكن من خلالها الضغط عليه ، وأين مناطق الاحتراق التي من خلالها تنفذ إلى كل من عقل ووجدان متخذ القرار فتسيطر على أفكاره وعلى عواطفه ، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثالثة.

(٣) مرحلة اكتمال الضغط ونضوجه :

في هذه المرحلة يكون الضغط الإداري قد بلغ الدرجة التي يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار في الاتجاه الذي يريد من حدة الضغط .

(٤) مرحلة انحسار الضغط وانكماشه :

وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيس من الموظف التي تنادي بها القوة الضاغطة ، أو بوصولها إلى اتفاق مع متخذ القرار ، ثم تبدأ هذه القوى الضاغطة بتخفيف الضغط على متخذ القرار ، بل مساعدته وتقديم دعمها له ، ثم تبدأ في التحول من المعارضة إلى المهادنة ومن المهادنة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم إلى المشاركة الكاملة والتعاون الكامل ، ثم يختفي الضغط .

(٥) مرحلة اختفاء الضغط أو تحوله إلى مجالات جديدة :

وتأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة ومن ثم تفقد هذه القوى السبب في تكتلها

واستمرارها ومن ثم لا يكون أمامها إلا خياران هما :

١- التفكك والانصراف عن الاستمرار لتحقيق مطالبها .

٢- التحول إلى قوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها .

## الآثار الناتجة عن الضغوط :

تتعد الآثار الناجمة عن ضغوط العمل المدرسي ، فمنها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي ، ومنها ما يقع على الأفراد العاملين ويؤثر بالسلب على أدائهم ، ومنها ما يقع على المدرسة ويؤثر على أداء المؤسسة ككل وفيما يلي بعض لهذه الآثار على المستوى المدرسي :

### \*أولاً: الآثار الإيجابية :

هناك العديد من الآثار الإيجابية للضغوط داخل المؤسسة تتمثل فيما يلي :

١. التعاون لحل المشكلات .
٢. التنافس البناء .
٣. الرغبة في العمل وزيادة الدافعية .
٤. الشعور بالرضا الوظيفي .
٥. الشعور بالإنجاز .
٦. انخفاض الغياب والتأخر .
٧. المشاركة في حل المشكلات .

### \*ثانياً: الآثار السلبية :

وهناك مجموعة من الآثار السلبية للضغوط في العمل ومنها :

١. الغياب والتأخر عن العمل .
٢. الإحجام والتوقف عن مهام العمل .
٣. ترك العمل .
٤. التظلمات والشكاوي .
٥. ضعف الاتصال .
٦. اتخاذ القرارات الخاطئة .
٧. علاقات العمل سيئة .

## أساليب ومهارات مواجهة ضغوط العمل

تستطيع المنشأة تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن عبء العمل وجماعة العمل والمنشأة من خلال الوسائل والطرق المناسبة للتغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط ، بالإضافة إلى علاج آثارها السيئة المترتبة عليها ، ولذلك أصبح لزاماً على المدرسة وضع استراتيجيات تهدف إلى تخفيف ضغوط العمل وعلاج آثارها السلبية ، وتتم هذه الاستراتيجيات بمراحل مختلفة هي :

١. التعرف على وجود مشكلة تتعلق بضغوط العمل :

في هذه المرحلة يجب أن تقتنع المؤسسة بأن هناك مشكلة تواجهها ناجمة عن ضغوط العمل .

٢. الكشف عن مسببات ضغوط العمل :

ويتم ذلك عن طريق الإدارة من خلال انخراطها في العمل بغرض كشف مسببات الضغوط ، وذلك لإيجاد الحلول .

٣. وضع حلول لضغوط العمل :

وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل لأنها متعلقة بوضع خطة فاعلة لحل مشكلات الضغوط ، وقد يكون من الأفضل تحديد المجالات التي سيتم التركيز عليها .

٤. التنفيذ والمتابعة :

وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ برامج إدارة الضغوط من خلال لجان التنفيذ التي يتم اختيارها مع وجود لجان متابعة لضمان تنفيذ هذه الإجراءات .



## إدارة الضغوط في بيئة العمل

- ولأن الضغوط لا يمكن القضاء عليها والتخلص منها في الحياة اليومية بسهولة فإن الحل هو إدارتها الفاعلة وتحويلها إلى ضغوط إيجابية ، وفيما يلي عرض لاستراتيجية إدارة الضغوط :
- ١) التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم .
  - ٢) إعادة تصميم الهيكل التنظيمي .
  - ٣) نظم المشاركة في اتخاذ القرارات .
  - ٤) تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها .
  - ٥) وضع الأهداف وتحديدها .
  - ٦) الدعم الاجتماعي .
  - ٧) بناء فرق العمل .
  - ٨) التدريب .
  - ٩) تفويض السلطة .
  - ١٠) التوجيه والإرشاد .

## التوتر وأثاره الصحية المختلفة ( الجسدية والنفسية )

### تأثير التوتر على نمط التفكير:

١. الشعور بأنك غير مستقر وغير قادر على التعامل حتى مع أبسط المشكلات بطريقة سليمة.
٢. يسبب الضغط النفسي الشعور بالإحباط، وفقدان الأعصاب بسهولة.
٣. الشعور بالتعب والإرهاق طوال الوقت.
٤. صعوبة التركيز أثناء القيام بالأعمال الموكلة إليك.
٥. القلق بصورة مفرطة حتى على أتفه الأمور.
٦. تخيل أو توقع حدوث الأمور السيئة طوال الوقت.

### التوتر في العمل:

توتر العمل طبيعي في كثير من الأحيان و لكن التوتر الزائد يمكنه أن يتعارض مع إنتاجيتك و يؤثر على صحتك الجسدية و النفسية. و قدرتك على التعامل معه قد تعني الفرق بين النجاح و الفشل. لا يمكنك التحكم بكل ما يحيط بك في العمل، لكن هذا لا يعني أنك ضعيف-حتى عندما تحصر في موقف صعب.

إيجاد طرائق للتعامل مع توتر العمل لا يتطلب القيام بتغييرات كبيرة أو إعادة التفكير بمهنة جديدة و إنما يتطلب التركيز على الشيء الوحيد الذي يمكنك التحكم به دائماً و هو: أنت .

### التعامل مع توتر العمل في مناخنا الاقتصادي المتقلب:

لجميع العاملين في كل مكان، الاقتصاد المضطرب يبدو كقاطرة سريعة. تسريح العمال و تخفيض الميزانية أصبحت كلمات دراجة في مكان العمل، و النتيجة هي الخوف المتزايد، الشك، مستويات أعلى من التوتر. و بما أن توتر العمل و مكان العمل تزداد في أوقات الأزمات الاقتصادية فمن المهم أن تتعلم طرائق أحدث و أفضل للتعامل مع الضغوط.

مشاعرك معدية و التوتر له تأثير على نوعية تفاعلك مع الآخرين. كلما كنت أفضل في التعامل مع توترك الداخلي كلما أثرت إيجابياً في المحيطين بك و تأثرت أقل بتوتر الآخرين من حولك.

### بإمكانك أن تتعلم التعامل مع توتر العمل:

وهناك مجموعة متنوعة من الخطوات التي يمكنك اتخاذها لتقليل كل من مستويات التوتر لديك بشكل عام و التوتر الذي تجده في العمل وفي مكان العمل. وتشمل هذه:

## تحمل مسؤولية تحسين حالتك الجسدية والعاطفية

تجنب المآرق من خلال تحديد عادات هز الركبة و المواقف السلبية التي تضيف إلى التوتر الذي تتعرض له في العمل.  
تعلم مهارات اتصال أفضل لتخفيف وتحسين علاقاتك مع إدارة وزملاء العمل .

## التعرف على علامات التحذير من الإجهاد المفرط في العمل

عندما تشعر بالإرهاق في العمل، تفقد الثقة و يمكن أن تصبح سريع الانفعال أو عصبي. هذا يمكن أن يجعلك أقل إنتاجية وأقل فعالية في عملك، ويجعل العمل يبدو مجزيا بشكل أقل. إذا كنت تتجاهل علامات التحذير من ضغوط العمل، فإنها يمكن أن تؤدي إلى مشاكل أكبر. وراء التدخل في الأداء الوظيفي والرضا عنه، الإجهاد المزمن أو الشديد يمكن أن يؤدي أيضاً إلى مشاكل صحية جسدية وعاطفية .

## علامات وأعراض فرط توتر العمل و مكان العمل:

- الشعور بالقلق، وتعكر المزاج، أو الاكتئاب
- اللامبالاة، وفقدان الاهتمام في العمل
- مشاكل النوم
- التعب
- صعوبة في التركيز
- توتر العضلات أو الصداع
- مشاكل في المعدة
- الانسحاب الاجتماعي
- فقدان الدافع الجنسي
- استخدام الكحول أو المخدرات للمواجهة.

## الأسباب الشائعة للتوتر في مكان العمل:

- الخوف من التسريح و الاستغناء عن الخدمات
- مزيد من الوقت بدل الضائع بسبب تخفيضات الموظفين.
- ضغط الأداء لتلبية التوقعات المتزايدة ولكن مع عدم وجود زيادة في الرضا الوظيفي.
- ضغط للعمل بأفضل مستوى في كل وقت!



## معنى الوقت

قد يفهم البعض أن الوقت يمثل مجرد مقياس مثل الثواني أو الدقائق أو الساعات أو السنوات ..... وهذا يعد واحد فقط وهو الفترة الزمنية حيث أن المفهوم للوقت يدمر روح المبادرة ويحبط البواعث الإبداعية ولا يحقق إنجازا في الوقت المخصص فإذا كان لدينا أسبوع لإنجاز مهمة معينة سوف تستغرق أسبوعا وإذا منحنا عشرة أيام لإنجازها سوف تستغرق سوف تستغرق عشرة أيام فالمهمات تزداد وتنكمش لاستيعاب كل الوقت المخصص لها . فالوقت كالقطار في حياة الفرد يحضر مرة واحدة ويذهب ولا يعود انتفعت به أم لم تنتفع أن اللحظة أو الدقيقة أو الساعة أو اليوم بعد أن تمر لا تتسع لأحد ولا يحل محلها دقيقة أخرى أو ساعة جديدة أخرى وهكذا . والخلاصة أن الوقت هو أثمن عنصر في الحياة لأنه هو الحياة .

## مفهوم الوقت وأهميته في الإدارة

- الوقت هو الحياة وهو أعلى وأندر مورد إنساني وتنظيمي، اهتمت به الإدارة منذ نشأتها كعلم وحتى الآن، حيث ترى أن الاستخدام الفعال والملائم للوقت يفسر الفرق بين الإنجاز والفشل.
- الوقت رأس مال غير قابل للتجديد أو الإحلال فلا توجد وسيلة لإيقاف دوران الوقت أو لاسترجاعه، ومن ثم يجب استثماره لا إنفاقه.
- الهدف المزدوج لإدارة الوقت لا جدوى من العمل غير المنتج الذي يؤدي لهدر الوقت والجهد دون نتائج إيجابية. هدف إدارة الوقت هو العمل المتوازن المركز الذي يؤدي للأداء الفعال وتجنب الاحتراق البدني والنفسي.
- معنى الإدارة الفعالة للوقت تعني إدارة الحياة، وكل نشاط إنساني، إذا أدير بفعالية حقق المرجو منه.
- مسئولية الفرد الشخصية لإدارة وقته فما لم يقتنع الإنسان بجدوى تلك الإدارة انطلاقاً من إدراكه لقيمة وقته الذي هو حياته، فلن ينفق معه شيء.
- تطوير الوعي بأهمية الاستخدام الفعال للوقت حيث يتطلب النجاح في تبني أي برنامج لإدارة الوقت تنمية الإحساس الفردي بقيمة وأهمية وحتمية الاستخدام الفعال للوقت كسبيل للنجاح الشخصي والأسري والمهني.
- تحديد أسباب الفشل في الاستخدام الفعال للوقت لنجاح إدارتنا الفعالة لوقتنا، ينبغي التعرف على الأسباب التي أدت إلى استخدامنا الحالي غير فعال.
- الاستخدام الحالي لوقت العمل فعند التعرف على استخدامنا الحالي لوقت العمل، وما يؤدي لهدر جانب كبير منه، يمكن تجنب ذلك الهدر.
- تطوير حالة ذهنية موائمة للالتزام بإدارة الوقت فلدَى غالبية الناس من السمات ما يمكنهم من الإدارة الفعالة لوقتهم، والمشكلة هي عدم المثابرة، حيث تتطلب الإدارة الاستمرارية وبذل الجهد والإيجابية في تقدير الذات.
- مضيعات الوقت "سوء الإدارة والتنظيم" وغالباً ما تنجم مشكلة الإدارة في المنظمة من سوء الإدارة والتنظيم في العديد من المجالات مثل عدم الكفاءة، عدم التفويض عدم ترتيب المكتب...
- المركزية الشديدة فالمركزية الشديدة تركز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الرئاسية العليا، والنتيجة المترتبة على ذلك هدر الوقت في تداول المعاملات في مختلف مستويات المنظمة دون داعٍ. وهذا يعني الافتقار للإدارة الفعالة للوقت.
- كثرة الأعمال الورقية وهي تؤدي إلى البيروقراطية والهدر في الوقت والجهد والمال وعدم تحقيق نتائج أو إضافة للعمل التنظيمي.
- الأزمات فالأزمة تنشبت الجهود وتصرف الاهتمام عن المهام ذات الأولوية حتى يتم مواجهة الأزمة. وينبغي التنبؤ بالأزمات وعمل سيناريوهات للتعامل العلمي معها وإدارتها إذا وقعت.

- الافتقار لمهارات الاتصال ويترتب على ذلك ضياع الوقت لتصحيح الأوضاع الخاطئة الناجمة عن قلة أو انعدام أو عدم فعالية الاتصال.
- كثرة الاجتماعات أو سوء الإعداد لها أو هما معاً وكثيرون يشعرون بأن الاجتماعات من أهم مضيعات الوقت وأنه لا جدوى من ورائها. ويرجع السبب الرئيسي في ذلك لعدم اتباع الأسلوب العلمي في الإعداد والتنفيذ والمتابعة للاجتماعات.
- كثرة المقاطعات كالزوّار والزملاء والهاتف فإذا لم يتم السيطرة على المقاطعات بحزم ولباقة، ضاعت معظم أيامنا في المنظمة بدون إنتاج حقيقي.
- التأجيل أو التسويف وهو من لصوص الوقت ومدمر للإنتاجية، ويجب عدم السماح به والحزم في مواجهته.
- إستراتيجيات إدارة الوقت وأولها تحديد أهداف واضحة لإدارة الوقت. فوجود أهداف واضحة أساس للآداء الفعّال. ويتطلب النجاح الشخصي والمهني تحديد مآبنتغيه ووضع أهداف محددة وواقعية وقابلة للتنفيذ تعظم قدراتنا ولا تستنزف طاقتنا.
- استخدام إستراتيجيات صحيحة لتحقيق الأهداف فتحدد أهداف واضحة للإدارة الفعّالة للوقت والالتزام بالتغيير في اتجاه تلك الإدارة يمهد الطريق نحو تحديد الاستراتيجيات الملائمة للوصول لتلك الأهداف.
- استخدام الأساليب العلمية في تحليل الوقت وإن مبدأ تحليل الوقت شرط سابق لإدارته، والاحتفاظ بسجل يومي لتسجيل الأنشطة والزمن الذي تستغرقه بوحدة زمنية تتراوح ما بين (١٥-٣٠) دقيقة لمدة لا تقل عن أسبوعين أمر ضروري كأساس للتحليل.
- تحديد الأولويات ويجب عمل نظام للأولويات بالنسبة لمهام العمل التي يجب إنجازها ومراعاة أنواع الأولويات لتحقيق نوع من التوازن والنجاح المهني والشخصي.
- استخدام الأساليب العلمية في تنظيم العمل فاستخدام فكرة للتخطيط طويل المدى، وتنظيم الأنشطة وتنظيم المكتب ومساعدة المرؤوسين على تنظيم أنفسهم، كلها وسائل تساعد في تنظيم العمل ومن ثم توفير الوقت.
- تحديد المهارات الضرورية للآداء الفعّال إذ يؤدي الافتقار لمهارات الآداء الفعّال إلى ضياع الوقت والجهد في التجربة والخطأ. أما تعلم الآداء الصحيح والفعّال يؤدي للإنجاز في وقت ملائم.
- استخدام أساليب التفويض الفعّال للتفويض أهمية إستراتيجية في فن إدارة وقت المديرين، فهو يحرر وقتهم الثمين للتفكير والتخطيط بدلاً من ضياعه في أنشطة تفصيلية لا تضيف شيئاً للإنجاز بل تكون على حساب الأهداف الحقيقية المرجوة.
- استخدام الأساليب العلمية في التعامل مع الأزمات فالتخطيط الفعّال قبل كل شيء يمنع جانباً كبيراً من الأزمات، ويسمح بالإدارة الفعّالة لها في حال وقوعها.



## فوائد إدارة الوقت

١. تحدد الهدف منذ اللحظة الأولى
٢. تفكر بالنتائج الرائعة التي ستكسبها فيما لو فكرت بشكل صحيح في إدارة وقتك واستثماره بالشكل الأمثل.
٣. إنجاز الكثير من الأعمال في زمن قصير.
٤. حل العديد من المشاكل بجهد أقل.
٥. الاستقرار الإجتماعي والنفسي.
٦. المزيد من الاستقرار العاطفي.
٧. الشعور بالسعادة والقوة والتفاؤل.
٨. التخلص من التراكمات السلبية التي تنهك طاقات الإنسان .
٩. التخلص من الحزن والقلق وبدأ حياة جديدة، لن تستطيع الكلمات وصفها، ولكن بمجرد أن تعيش هذه التجربة ستدرك روعة تنظيم الوقت وإدارته.

## تسجيل الوقت وتحليله

### تسجيل الوقت:

أن مشكلة المدير مع وقته ليس من عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير وإنما عدم التمكن من التخطيط الفعال لتوظيف الوقت. إن علاج ما يشكو منه المدير يبدأ من تسجيل الوقت وهو أسلوب سهل ومتبع في كثير من المجتمعات الإدارية فالذين لا يستطيعون تذكر الماضي محكوم عليهم بتكراره أن التسجيل يعطي إجابة واضحة عن كيفية قضاء المدير لوقته يهدف التصويب انه يقوم على تزويد المدير لحقائق ومعلومات عن وقته والفلسفة الأساسية التي يقوم عليها تسجيل الوقت.

### تحليل الوقت:

تحليل الوقت يعني التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستنفذ الوقت والأنشطة التي تسبب ضياعا له ويمكن التخلص منها والسيطرة عليها ويمكن التحليل من الأمور التالية:-

- التعرف على الأعمال التي لا حاجة للمدير بها وليس لها أية فائدة وهنا لابد من التعرف على الأضرار التي يمكن أن تقع إذا لم يقم المدير بهذه الأعمال
- ماهي المهام التي يقوم بها ويمكن تفويضها للآخرين
- ماهي الأنشطة المضيعة للوقت ويستطيع السيطرة عليها
- وما هي الأنشطة التي يقوم بها وتؤدي إلى ضياع وقت المرؤوسين
- اخذ رأي المرؤوسين في الوقت ومضيعاته.

## تنظيم الوقت ومحااربة مضيعات الوقت

### تحليل الأنشطة باستخدام مصفوفة المستعجل والمهم:

يكتسب النشاط أهميته من إسهامه في تحقيق الأهداف وتزداد قيمتها إذا كان إسهامه عالياً والأنشطة المهمة تعطي نتائجها على المدى الطويل والأنشطة المستعجلة تعطي نتائجها على المدى القصير وهي أكثر الحاحية من الأنشطة المهمة كما أنها قد تساهم أو لا تساهم في تحقيق الأهداف أن المشكلة التي تواجه المدير هو انه يعيش في توتر وقلق مما يبين ما هو مستعجل ومهم والأمور المستعجلة تشكل ضغطاً على المدير والمدير لا بد أن يتصف بالحكمة والشجاعة ولا يستسلم تحت سلطة المستعجل وإنما يترتب أمور ويضبط وقته. أن المصفوفة التالية ذات قيمة عالية في تحليل الأنشطة وبالتالي معرفة نسبة الوقت المنصرف على ما هو مهم وما هو مستعجل

	مستعجل	غير مستعجل
مهم	١	٢
غير مهم	٣	٤

يعتقد المدير أن كل ما يعمله مهم وهذا غير صحيح إذا لو حاول أن يحلل الأنشطة وفقاً لهذه المصفوفة وكان أميناً مع نفسه لوجد انه يقضي وقتاً طويلاً في القيام بأنشطة غير مهمة وهذا يقودنا إلى ضرورة إعادة تنظيم الوقت. قاعدة باريتو:

٨٠٪ من القيمة تأتي من ٢٠٪ من العناصر

٢٠٪ من القيمة تأتي من ٨٠٪ من العناصر

٨٠٪ من الأنشطة تحقق ٢٠٪ من الأهداف

٢٠٪ من الأنشطة تحقق ٨٠٪ من الأهداف

٨٠٪ من المشكلات من المدير و ٢٠٪ من الموظفين

ولدى تطبيق هذه القاعدة على مصفوفة المستعجل والمهم يمكن القول أن الأنشطة المهمة وغير المستعجلة تكون ٢٠٪ من الأنشطة وهي مسئولة عن ٨٠٪ من النتائج

## تحديد الأولويات أو الأهداف:

إذا أراد المدير أن يسيطر على وقته ويزيد من فعاليته فعليه أن يحدد أهدافه تماما وان يعمل على تحديثها باستمرار، ومن خلال الأهداف يمكن للمرء أن يقيّم ماذا كان نشاط بعينه يمثل توظيفا أحسن للوقت من غيرة من الأنشطة ومن خلال الأهداف يمكن وضع سلم للأولويات وتجزئة الأهداف إلى سنوية وشهرية وأسبوعية ويومية على تكون الأهداف مكتوبة وواقعية وممكنة التحقق وقابلة للقياس ومجدولة حسب الزمن ومنسجمة ومرنة.

## تحديد ماهو المهم:

تحديد الأولويات مسألة مهمة فكيف يمكن أن يقرر المدير أن عنصرا ما أكثر أهمية من غيرة عند وضع الأولويات لا بد من الأسئلة التالية:-

- ما هي الأهداف وأي منها الأساسي؟
- ما هو المعيار الذي يحدد الأولويات؟
- أي من الأهداف يحقق أكبر فائدة؟

## تخطيط الوقت:

قليل من المديرين من يمارس التخطيط أو يجد وقتا مناسباً ان تخطيط الوقت يعني أن المهام أو الأنشطة كثيرة ويسأل المدير نفسه الأسئلة التالية:-

- ماذا يجب أن اعمل ويقصد بها النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف
- متى يجب أن يعمل ترتيب الأنشطة حسب الأولويات
- أين يجب أن يعمل المكان وهذا يظهر أهمية المقاطعات ( الكتب الإشاعات )
- من الذي يجب أن يفعل هل هو المدير أم تفويض السلطة
- ما هو مقدار الوقت لكل نشاط؟

## جدولة الأنشطة:

والجدولة تعني تحديد الوقت والمكان المناسب لانجاز المهام المطلوبة وتعني وضع الأنشطة التي يجب أن تنفذ مع أولوية مناسبة ووقتا محددا لإنجاز العمل

## المرونة:

ماهي المرونة المطلوبة عند بناء الجدول الزمني معظم الوظائف الإدارية تتطلب مرونة تتراوح ما بين ٢٥٪ إلى ٥٠٪ من إجمالي وقت العمل اليومي إذا كان جدول العمل ٨ ساعات فلا بد أن تترك ما بين ساعتين إلى أربع لامتناس الأحداث غير المتوقعة وكثير من الأمور لا يستطيع أن يسيطر عليها المدير وإذا استطاع أن يسيطر على ربع وقته أو نصفه فهو مدير جيد وهو القدرة على السيطرة على الوقت الذي يستطيع السيطرة عليه ومن الأمور المهمة في الجدولة.

## مضيعات الوقت:

مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري واستخدام الوقت بطريقة غير ملائمة أدائه نشاط لا يعطي عائداً مناسباً ، اوضحها دركر بأنها:

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم
- تضخم عدد العاملين ويرى دركر أن المدير الذي تعطي ١٠٪ من وقته في حل مشكلات الموظفين لديهم عدد زائد منهم
- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول
- عدم كفاية المعلومات وأنشطة الاتصال
- الزيارات المفاجئة
- المكالمات الهاتفية وقراءة الصحف
- البدء في تنفيذ المهام قبل التفكير فيها أو التخطيط لها



## مفاهيم خاطئة في إدارة الوقت

هناك خرافة في إدارة الوقت وهي التي تربط بين إدارة الوقت وبين مشقة العمل والكمية المنجزة منه ، أو بالمعنى الأصح أنه كلما أرهق المسئول نفسه بأعباء العمل أكثر دل على أنه أنجز أكثر ، وقد دلت الدراسات التي قام بها الأستاذ روبرت بيرس من جامعة بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية عكس ذلك ، وانه لا يوجد أية علاقة مباشرة بين العمل الشاق والإنجاز الايجابي ، والمثل الأجنبي يقول : « اعمل بأكثر براعة لا بأكثر قساوة » وهذا المثل يرفض القاعدة السابقة .

إن كل ساعة تصرف بالتخطيط الفعال توفر ٣ - ٤ ساعات في تنفيذ ذلك العمل ، وتؤكد الحصول على نتائج أفضل ، وعلى المسئولين أن لا يسمحوا ببدء تنفيذ العمل ، حتى يفكروا ملياً ويخرجوا بأفضل الوسائل لتنفيذه ، فنرى أنه بينما يحتاج التخطيط إلى وقت فهو في نهاية الأمر يوفر الوقت .

والآن يتبادر لذهننا السؤال التالي : لماذا نرى أغلبية المسئولين يعملون بقساوة ومشقة بالفتين ؟ والجواب الشافي لذلك : هو أنه ليس لديهم فلسفة كافية للعمل والفراغ ، فهم يتكلمون عن الفراغ وكأنه خطيئة مميتة ، يجب أن لا يأتي ذكره على ألسنتهم أو في مخيلتهم ، كذلك يجب عدم الحصول عليه ، ولكن بالحقيقة هم يحتاجون لوقت الفراغ هذا والابتعاد عن المشقة ، فالإنسان الذي تعب كثيراً وريح كثيراً عليه أن يرتاح كثيراً من خلال أجازاتهم ؟

والجواب : أن قليلين هم الذين يقبلون هذه الآراء بحرية ، الخوف هو ماذا سيعملون بوقت الفراغ هذا ؟ وهكذا تظهر فلسفة الوقت التي تقول هل الفراغ أو وقت الراحة هو غاية بحد ذاته أم أنه وسيلة لغاية أعلى؟ فلقد عرف العمل بأنه ( ليس الشيء الذي يعيش الإنسان من أجله ، ولكنه الشيء الذي يعيش الإنسان ليعمله ) فوقت الراحة يظهر وكأنه السماد الذي يقوي طاقاتنا ومواهبنا لمتابعة ممتعة لأحسن الأمور التي سنعملها .

## نحو إدارة أفضل للوقت

### تحديد الأعمال والنشاطات التي تشغل وقت الموظف :

يمكن تحديد الأعمال والنشاطات التي تشغل وقت الموظف وذلك بتسجيلها خلال فترة زمنية محددة ، وهي مدة أسبوع في معظم في معظم الأحيان ، اما عن سبب اختيار مدة الأسبوع لتكون المدة الزمنية للدراسة ، فيعود إلى أن هذه الفترة كافية لأن تتضمن معظم الواجبات والأعمال التي قد يعهد إلى الموظف القيام بها في أي وقت من الأوقات العادية ، والنشاطات التي يزاولها الموظف .  
وللتعرف على الأعمال والنشاطات التي تشغل وقت الموظف ، فإنه يطلب منه تسجيل تفاصيل جميع الأعمال والنشاطات التي يقوم بها خلال مدة أسبوع .

### تحليل الأعمال والنشاطات التي تضيع وقت الموظف :

تتم في هذه المرحلة دراسة وتحليل الأعمال والنشاطات التي يوزع الموظف زقته عليها ولأغراض التحليل ، فإنه يمكن الاستعانة بالأسئلة التالية :

- ١- ما هي الأعمال والنشاطات التي يستنفذ أداؤها الجزء الأكبر من الوقت ؟
- ٢- هل ينبغي أن تأخذ هذه الأعمال والنشاطات فعلاً النصيب الأكبر من الوقت ؟
- ٣- هل هناك أعمال غير ضرورية يصرف الموظف عليها وقتاً أكثر مما يجب ؟
- ٤- ما هي الأعمال التي لا يخصص لها وقت كافٍ بينما يجب أن تحظى بمزيد من الوقت
- ٥- ما هي الأعمال التي يجب القيام بها لكنها مهملة ومنسية حالياً ؟
- ٦- ما هي المقاطعات التي تستهلك قسماً كبيراً من وقت الموظف ؟
- ٧- ما هي المقاطعات التي تستهلك قسماً كبيراً من وقت الموظف ؟
- ٨- ما هي الزيارات والمكالمات الهاتفية والاجتماعية غير الضرورية التي يمكن إلغاؤها وتوفير الوقت الذي يصرف عليها ؟
- ٩- ما هي الإجراءات والترتيبات التي يمكن اعتمادها للقضاء على المقاطعات والسيطرة عليها خصوصاً تلك المقاطعات التي تستحوذ قسماً كبيراً من وقت الموظف ؟

### اقتراح الحلول المناسبة لإعادة توزيع الوقت :

تلي عملية التحليل وضع تصور للحلول المناسبة لإعادة توزيع الوقت ، فيوزع الوقت بين الأعمال والنشاطات التي يمارسها الموظف بشكل متكافئ فيه كمية الوقت مع أهمية الأعمال والنشاطات المناطة بالموظف وذلك لتحقيق الاستخدام الأكثر فعالية للوقت .



### اتخاذ الإجراءات المناسبة لإعادة توزيع الوقت :

يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لإعادة توزيع وقت الموظف بين الأعمال والنشاطات التي يمارسها وذلك حسب الحلول المقترحة بهذا الشأن ، ولا تنتهي المهمة بمجرد البدء بتنفيذ الحلول المقترحة ، ولا بد من متابعة دراسة عملية توزيع الوقت من حين لآخر للتأكد من أن الوقت موزع بشكل يتناسب مع أهمية الأعمال المناطة بالموظف .

### مقترحات للتقليل من الوقت الضائع :

إن معرفة المجالات التي يضيع فيها وقت الدوام الرسمي في الإدارات من شأنها أن تساعد الإداريين على اختيار الحلول ، التي يرونها مناسبة لمواجهة هذه الظاهرة السلبية ، والتقليل من آثارها في إدارتهم ، ومع أنه يصعب من الناحية العملية ، تحديد العلاج الشافي لمواجهة مشكلة ضياع الوقت ، لأن ذلك يتعلق بسلوك الموظفين وبالبيئة التي تعمل فيها المنظمة ، إلا أن هناك بعض المقترحات التي من شأنها أن تقلل من الوقت الضائع في الإدارات الحكومية وهي :

- ١- وجود رقابة فعالة على دوام الموظفين .
- ٢- محاسبة الموظفين الغير منتظمين .
- ٣- تأمين وسائل مواصلات خاصة .
- ٤- وجود دوام مسائي للإدارات التي تقدم خدمات ذو منفعة خاصة بالمواطنين .
- ٥- تحديد الوقت لإنجاز المعاملات .
- ٦- تقديم حوافز مالية للموظفين الملتزمين .
- ٧- اهتمام كبار الموظفين بالدوام وتقيدهم به وتواجدهم باستمرار في مكانهم كي يقتدي بهم الموظفون في المستويات المتوسطة والتنفيذية ..
- ٨- تجربة نظام الدوام المرن في الإدارات والذي بموجبه يختار الموظفون مواعيد وصولهم إلى العمل ، ومواعيد انصرافهم منه ضمن حدود متفق عليها.

## خطة عمل مستقبلية لمواجهة ضغوط العمل وكيفية التغلب عليها

### خطوات تخلصك من ضغوط العمل !!

لحل المشاكل المعيقة لأداء الموظف في إنجاز عمله على الوجه المطلوب ، سنحاول وضع بعض الخطوات الناجحة التي ينبغي اتباعها :

#### دُون ضغوطك

قم بتسجيل المواقف أو نوع الوظائف التي تُسبب لك التوتر العصبي والضييق، مع ضرورة تقسيم مهامك إلى أجزاء ، حتى تستطيع التعامل معها، ثم تسلّح بروح التحدي على العمل ، كأن تقوم بتسليم العمل قبل الموعد، وينبغي أن تختار لذلك أفضل الطرق للقيام به، وبإمكانك - بعدها - أن تدون منجزاتك الفعلية في التكيف مع تلك الضغوط .. وسترى الفرق .

#### غيّر وجهة نظرك

حاول رؤية الجانب المرح في مواقف التوتر التي تقابلك، وكن ميّالاً إلى الجانب المضيئ في كل ما تعمل، ولا تدع السلوك الانفعالي يؤثر عليك .

#### تعلم الاسترخاء

ينصح العلماء أن يمارس كل إنسان فن الاسترخاء للقضاء على التوتر والعصبية ، لتحاشي إصابة الجسم بأمراض خطيرة مثل : تصلب الشرايين ، ارتفاع ضغط الدم ، الاكتئاب ، وغيرها من الأمراض النفسية والجسدية المختلفة .

#### عزّز علاقاتك

اعمل على تقوية جوانب حياتك، سواء ما يتعلق منها بالجانب العائلي ، أو الاجتماعي ، أو المهني ، من خلال تعزيز علاقتك بأفراد الأسرة ، والأصدقاء ، وزملاء العمل ، عن طريق إقامة الحوار ، والتشاور ، وإضفاء نوع من المرونة في كل ما يتصل بأمور علاقتك معهم .

#### حدّد الأولويات

ابدأ بوضع خطة عمل لحياتك، لاستغلال كل دقيقة ، وانطلق لمباشرتها ، مع الانتباه لكونك اجتماعياً عند تدوين الأهداف ، بحيث تمد جسور التواصل والمشاركة مع الآخرين ، ولا بد من تحديد أولوياتك طبقاً للمهام الحيوية والضرورية ، وفي حال وجدت بعض العوائق التي تحول دون إنجاز أهدافك، فقم بتأجيل بعض البنود العادية فقط ، وليس الأولويات .



## التزم بالهدوء

لا تضخم المشكلات التي تتعرض لها ، وتعامل معها بالحل المناسب، دون اللجوء للعصبية ، فالشخص الناجح هو من يحتفظ بهدوئه عند مواجهة المواقف العصيبة، ولأن ذلك - أيضاً - سيجعل الآخرين يحاولون الاحتفاظ بهدوئهم في التعامل معك ، بل وسيزداد احترامهم لذاتك.

## تخلص من أخطائك

يرتكب كل الناس الأخطاء ، ولا شك فأنت واحد منهم، وسترتكب في أحيان عديدة الأخطاء ، لأنك لست معصوماً ، لكن المهم أن تصحح أخطائك ، وتتخلص منها بسرعة ، حتى تصبح حياتك العملية أقل توتراً وعصبية، كما ينبغي الابتعاد عن زملاء العمل السلبيين ، لتحاشي الوقوع في الخطأ مرة أخرى، وبإمكانك التعامل معهم بأسلوب لبق، بحيث لا يؤثر عليك ، وفي ذات الوقت تجعلهم يتأثرون بك إيجاباً .

## اقتل الكسل بالمبادرة

لتكن مبادراً دائماً، لمساعدة نفسك على القضاء على الروتين ، وجعل المبادرة جزءاً من سلوكك ، وكذا للتخلص من حالة الخمول والكسل التي تنشأ نتيجة تراكم المسؤوليات ، وتنوع الاهتمامات.. لذلك قم بوضع مبادرة تضع فيها خطة عمل أسبوعية أو يومية لإنجاز الأمور الأساسية ، وزود نفسك بإصرار على تحقيق المزيد من النجاح في كل أعمالك وعلاقاتك .

## كُن سعيداً وأقل تحكماً

أثبتت الدراسات أن من يحب عمله يكون أكثر نشاطاً ، وأن السعيد هو من يحب عمله ، فاحرص أن تكون سعيداً لينعكس أدائك في عملك نحو الأفضل، وتحاشر التحكم في الآخرين ، لأن التحكم تسيطر عليه الكثير من حالات التوتر ، بسبب إصراره على أن يسلك الآخرون اختياره ورغباته عن طريق إجبارهم .. وإذا كنت ترغب بحياة أكثر هدوءاً وسعادة ، فكن أقل تحكماً .

## الأنماط الخمسة لحل الصراع في العمل

### استراتيجية (١): الانسحاب/التجنب

الانسحاب/التجنب هي استراتيجية تحت على تجاهل الصراع القائم على أمل أن ينتهي من تلقاء نفسه. والناس الذين يستخدمون هذا النمط يظلون حيادين مهما كلفهم الأمر. وينظرون إلى الصراع على أنه شيء تافه وتجربة مريرة. لذا، فإنهم يعدون أنفسهم إما جسدياً - أو عقلياً - عن الموقف القائم. ولا يهتمون كثيراً بالناس أو بإنجاز المهمة محل الصراع. والأشخاص الذين يستخدمون استراتيجية الانسحاب/التجنب يسعون لإبعاد أنفسهم عن الصراع.

وعلى الرغم من أنك قد تعتقد ان هذه الاستراتيجية ليست فعالة. فأنها تعد أفضل استراتيجية يمكنك استخدامها في الحالات التالية:

- عندما تكون القضية محل الصراع تافهة.
- إذا كانت الأطراف المتصارعة تفتقر لمهارات إدارة الصراع.
- عندما تكون احتمالية الخسارة تفوق احتمالية الفوز (اعتماداً على تحليل بسيط لـ «التكلفة. العائد»).
- عندما لا يكون هناك وقت كاف للعمل على القضايا الرئيسية في الصراع.
- بالطبع. إن ما يعيب استخدام استراتيجية الانسحاب/التجنب هو أنها فقط تؤجل المواجهة.

### استراتيجية (٢): التهدة/الموامة

يهتم معتنقو هذه الاستراتيجية بالناس أكثر بكثير من اهتمامهم بتلبية احتياجاتهم، او احتياجات مؤسساتهم. لذا، فهم يحاولون تهدة الأمور. أو تجاهل الصراع، حتى يجعلوا الجميع يشعرون بالسعادة. وهم ينظرون إلى الصراع على أنه شيء مدمر، ومستعدون للخضوع للطرف الآخر من أجل الحفاظ على السلام.

قد تكون استراتيجية التهدة/الموامة أفضل استراتيجية يمكنك استخدامها في الحالات التالية:

- عندما تكون القضايا محل الصراع غير ذات شأن.
- إذا كان تدمير العلاقة بين الأشخاص المنخطفين في الصراع سيؤذي مشاعرهم جميعاً.
- عندما تكون هناك حاجة لتقليل مستوى الصراع مؤقتاً - من أجل الحصول على المزيد من المعلومات. أو لإنجاز مهام معينة.
- عندما تكون الأعصاب مشدودة للغاية، حتى أنه لا يمكن تحقيق أي تقدم.
- ما يعيب استخدام استراتيجية التهدة أو لموامة؟ إنها تقدم فقط حلاً مرقتة. شيئاً ما مثل وضع مضادة لاصقة على جرح غائر. والأكثر أهمية، سيحصل الشخص المهدئ - «المسترضي» - على الأقل من احتياجاته.

### استراتيجية (٣) : التسوية

يحاول المساومون العثور على حل يرضي جميع الأطراف. وهم يدعمون التصويت كوسيلة لتجنب الصراع المباشر، ويؤمنون بأن الحلول عالية الجودة ليس مهمة بقدر التوصل لحل يرضي جميع الأطراف. متى ينبغي عليك استخدام استراتيجية التسوية؟:

- عندما تكون حاجة للتوصل لحل مثالي.
- عندما تكون في حاجة لحل مؤقت لمشكلة معقدة.
- عندما يكون كلا الطرفين متساويين في القوة.

المشكلة في استخدام استراتيجية التسوية هي أنه عند تطبيقها يخسر الجميع شيئاً ما (هذا هو معنى التسوية). وبالإضافة إلى ذلك، من المحتمل أنك لن تصل إلى أفضل الحلول من خلال التسوية. \* تذكر المثل القائل: « نصف رغيف الخبز أفضل من لا شيء ». وستمنحك التسوية نصف الرغيف في الوقت الذي تسعى فيه للحصول على رغيف كامل.

### استراتيجية (٤) : الإكراه/ التنافس

يرى الأشخاص الذين يفضلون استخدام استراتيجية الإكراه أو التنافس أن تحقيق أهدافهم هو أهم شيء - وليذهب الطرف الآخر إلى الجحيم. فهم يرون الصراع على أنه موقف مكسب - خسارة يجب خلاله أن يربحوا ويخسر الطرف الآخر. وهم يخضعون للتحكيم فقط عندما يشعرون بأنهم لا يمتلكون القوة لفعل غير ذلك. متى ينبغي عليك استخدام نمط الإكراه أو التنافس؟:

- عندما تكون أنت أو مجموعتك في حاجة لإجراء أو قرار فوري.
- إذا كان كل أطراف الصراع يتوقعون ويقدرتون استخدام القوة والإكراه.
- إذا كان كل أطراف الصراع يتفهمون ويتقبلون علاقة القوة بينهم.
- إذا كنت لا تتوقع وجود علاقة طويلة المدى مع الطرف الآخر.

هناك عيوب لاستخدام استراتيجية الإكراه أو التنافس؛ فلا يتم حل السبب الرئيسي في الصراع، وأياً كان الحل الذي سيتم التوصل إليه. فسيظل حلاً مؤقتاً. ينبغي عليك أيضاً أن تضع في الاعتبار مشاعر الشخص الخاسر، والذي قد يسعى للانتقام عندما تحين له الفرصة. فربما يكون الشخص الخاسر في موضع ضعف اليوم، ولكن من يعلم ماذا قد يحدث غداً؟

### استراتيجية (٥) : حل المشاكل/ التعاون

إن الناس الذين يتبعون استراتيجية حل المشاكل أو التعاون يولون الناس وتحقيق النتائج نفس القدر من الأهمية. كما أنهم يؤمنون بأن الصراع يحقق فائدة إذا تمت معالجته بشفافية.

فالتواصل الصادق الشفاف و« وضع جميع الأوراق على الطاولة» هو سمة رئيسية ومكون ضروري لهذه الاستراتيجية. ويهدف ممارستها إلى حشد الإجماع أثناء عملية حل الخلاف، وهم مستعدون لبذل الكثير من الوقت للحصول على ذلك الإجماع.

متى ينبغي استخدام استراتيجية حل المشاكل أو التعاون؟ هذه النمط فعالة:

- عندما يكون كل المشاركين في الصراع مدربين على طرق حل المشاكل.
- عندما يكون لأطراف الصراع أهداف مشتركة.
- عندما يكون السبب في الصراع هو سوء تفاهم بسيط أو افتقار للتواصل.
- عندما يكون من المتوقع وجود علاقة طويلة المدى بين أطراف الصراع.
- عادة ما تكون استراتيجية حل المشاكل أو التعاون هي أفضل منهج عند إجراء مفاوضات من نوع مكسب - مكسب، إلا أن لها عيوباً:

فلن يفلح استخدامها عندما يكون للأطراف المنخرطين في الصراع قيم وأهداف مختلفة. فعلى سبيل المثال، لن يفلح استخدامك لهذه الاستراتيجية إذا كان الشخص الذي يتفاوض معك يتبع المنهج السوفيتي القديم: «أي ما لنا فهو لنا، وما لكم ممكن التفاوض حوله». لذا، فإنك بحاجة لاستراتيجية أخرى عند تعاملك مع مثل هؤلاء الأشخاص.

من العيوب الأخرى لاستراتيجية حل المشاكل أنها تستنزف الوقت. على سبيل المثال، لقد قضى حزبا أوليستر وشين فين بأيرلندا أو ما يقارب عشر سنوات في حل خلافتهما. وإذا كانت المجموعة أو المواقف تتطلب اتخاذ حل سريع. فربما عليك استخدام نمط الإكراه..

## اختبار التقييم النهائي (عملي - نظري)

### الحوار المباشر والعملي مع المتدربين

وهنا يتم مناقشة المتدربين وسؤالهم نظرياً عن وجه الاستفادة من دراسة دورة ضغوط العمل، وطرح أمثلة ونماذج من الضغوط وسؤالهم عن طريق مواجهتها والتعامل معها، ويوضع عليه ٤٠٪ من تقييم درجة الاختبار الإجمالية.

### الاختبار التحريري

ويتناول الأسئلة المتعلقة بمادة إدارة الوقت وضغوط العمل، بجوانبها المختلفة، للتأكد من إلمام المتدربين بالمادة العلمية، ويوضع عليه ٦٠٪ من تقييم درجة الاختبار الإجمالية.

**\*\* تم بحمد الله \*\***





معاً.. على طريق النجاح

إدارة مشاريع التسويق والمبادرات المجتمعية:  
ص.ب: ١٣٣١٨ جدة ٢١٣٨٢ هاتف: ٠٩٦٦١٢٦٨٢٥٥٥٨  
فاكس: ٤٤٤ تحويل: ٥٥٧٨٨٨٣٧٥ جوال:

إدارة المعهد: جدة - أبرق الرغامة - شارع الرغامة العام  
ص.ب: ٨٢٤٣ جدة ٢١٤٨٢ الرقم الموحد: ٩٢...٨٢٨٧  
فاكس: ٦١١.٦٨٧.١٢ س.ت: ٤.٣.٢٨.٦٣١