

## الوقت في العمل المؤسسي: قيمته وأساليبه إدارته

د. خديجة شناف

جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 ( الجزائر)

### الملخص:

يعتبر الوقت أهم عناصر العمل المؤسسي؛ حيث أن عدم استغلاله يجعل المؤسسات تدفع الضريبة غالية، ولتجاوز ذلك لجأت المؤسسات المعاصرة إلى إدارة الوقت لتتمكن من إنجاز المهام ببسر ودون ضغوط، وبأقل جهد. وإدارة الوقت مهارة تنمو بالممارسة، فهي تنمي قدرة الأفراد على اختيار الأساليب والأدوات التي تناسب طبيعة عملهم، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المشكلة لا تكمن في عدم وجود الوقت؛ بل في طريقة إدارته. وفي هذا المقال سيتم تسليط الضوء على: أنواع الوقت في العمل، مزايا الإدارة الجيدة للوقت، العوامل المؤثرة في تقديرته وأساليبه إدارته في العمل المؤسسي بطريقة أفضل.

الكلمات المفتاحية: الوقت، إدارة الوقت، القيمة، العمل المؤسسي

### The Summary:

Time is considered one of the most important elements of the institutional work; the unexploited makes enterprises pay tax expensive, Overstepping that resorted to contemporary institutions to time management in order to accomplish the tasks smoothly and without pressure, with minimal effort.

Time management skill grow the practice, is to develop the capacity of individuals to choose methods and tools to suit the nature of their work, taking into account that the problem does not lie in the lack of time; but in his way.

In this article will be highlighted: the types of time at work, the advantages of good management and time-consuming, the influential factors in its estimates of the methods of his administration in institutional work in a better way.

**Keywords:** Time, time management, Value, institutional work.

### Le Résumé:

On considère le temps un des éléments les plus importants du travail institutionnel; l'inexploité fait l'impôt de paie d'entreprises cher, Outrepassant qui a recouru aux institutions contemporaines à la gestion de temps pour accomplir les tâches sans à-coups et sans pression, avec l'effort minimal.

L'habileté de gestion de temps cultive la pratique, doit développer la capacité d'individus pour choisir des méthodes et des outils pour convenir à la nature de leur travail, prenant en compte que le problème ne se trouve pas dans le manque de temps; mais dans sa façon.

Dans cet article sera mis en évidence: les types de temps à travail, les avantages de bonne gestion et consommateur de temps, les facteurs influents dans ses évaluations des méthodes de son administration dans travail institutionnel d'une meilleure façon.

**Mots-clés :** Temps, Gestion de temps, Valeur, Travail institutionnel

## مقدمة:

يعتبر الوقت من أهم المتغيرات المحيطة بالإنسان، فهو محلّ تقديس في مختلف الديانات خاصة السماوية منها. والإسلام يؤكد على العناية بالوقت، وهو ممنهج بطريقة ربّانية ما يدلّ على أهميته القصوى في الحياة. والتراث العربي نجد العديد حكم التي تشيد بأهمية الوقت مثل "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" و"أيام الدهر ثلاثة: يوم مضى لا يعود ويوم أنت فيه لا يدوم لك، ويوم مستقبل لا تدري من لأهله" و"لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد"... الخ، ولا يزال الوقت يحظى بالأهمية ذاتها مع الاختلافات المرتبطة بوعي الأفراد من حيث استغلاله والمحافظة عليه من مجتمع لآخر.

إنّ عدم قدرة الأفراد في المؤسسة على إدراك كيفية استخدام الوقت تسمى "ظاهرة فقدان الوعي بأساليب استخدام الوقت"، إذ تجعلهم يتأخرون في تنفيذ الأعمال والأوامر قبل انتهاء المدة المحددة لإنجازها، وفي الوقت نفسه نجدهم يميلون إلى القيام بالأنشطة العاجلة قبل محاولة القيام بالأنشطة غير العاجلة، وفي أغلب الأوقات يعطون الأولوية للمهام التي يطلبها المسيرين قبل المهام التي يبادرون بها.

وإدارة الوقت هي القدرة على اتخاذ القرار بشأن ما هو مهم في الحياة سواء كان ذلك في العمل أو المنزل أو في الحياة الشخصية أو حتى عند وضع الأولويات في بعض الأعمال، بحيث يتاح الوقت الكافي لإتمام الأعمال التي يجب أن ننجزها والتي نحتاجها في إدارة أعمالنا.<sup>(1)</sup> والهدف المنشود من إدارة الوقت هو أن تكون مجريات الأمور تحت تصرف الفرد وأن ينجز أعمال أكثر في وقت أقصر وبمجهود أقل، مما يلزمه إيجاد بوصلة في أفكار للتأكد من الاتجاه الصحيح نحو الهدف، فهي إذن تلغي التلقائية الفوضوية وتؤدي إلى العقلانية في التسيير الإداري.

وجاءت العديد من الدراسات والنظريات لتساهم في تبيان الدور المهم لإدارة الوقت في الإدارة والمتمثل في انجاز المهام والأهداف في الأوقات المحددة وتحقيق التوازن بين المتطلبات الوظيفية والاجتماعية ومساعد الرؤساء على إرساء القدوة للآخرين وتجنب الضغوط الناتجة عن ضيق الوقت أو ضعف مستوى الأداء... الخ.

وفي هذا السياق جاء هذا المقال في محاولة للكشف عن مختلف المعوقات التي تمنع المدير من تحقيق فعالية إدارة الوقت، ومعرفة أهم المبادئ والأساليب الحديثة التي تمكنه من التحكم فيه.

## 1-مدخل مفاهيمي:

**1-1- الوقت:** يمثّل الوقت بصفة عامّة وجود علاقة منطقية لارتباط الأحداث أو الأنشطة، والتي قد يعبر عنها في صيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، ومن ثمّ يعتبر الوقت وحدة قياس الإنجازات على مستوى الأفراد، الجماعات، المؤسسات، الشعوب أو المجتمعات.<sup>(2)</sup>

**1-2- إدارة الوقت:** يعتبر مفهوم إدارة الوقت حديثاً نسبياً، ويصعب إيجاد تعريف جامع مانع له؛ نتيجة ارتباطه بالذات البشرية من خلال المشاعر، العواطف والسلوكيات وغيرها، كما يتعلّق بجوانب موضوعية وأخرى تقنية، ويمكن إدراج التعريفين الموالين لمفهوم إدارة الوقت بغية استنباط تعريف إجرائي له:

أولاً: تعريف (بيتر دراكر Peter DRUCKER): "إدارة الذات وأن المدير الفاعل هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله وأنّ الوقت يُعدّ من أهمّ الموارد، فإذا لم تتمّ إدارته فلن يتمّ إدارة أي شيء آخر، ومن لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين... وإدارة الذات تشبه إدارة أي شيء آخر؛ حيث تتطلّب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة".<sup>(3)</sup>

ثانياً: تعريف (الجمعية البريطانية للعلاقات العامة وإدارة الوقت): "أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به واستثماره لتحقيق أهداف معينة".<sup>(4)</sup>

فإدارة الوقت إذن عبارة عن أسلوبٍ إداريٍّ يلجأ إليه المديرون في مختلف المستويات الإدارية لاستثمار الوقت المتاح لديهم في المؤسسة أحسن استثمار لإنجاز المهام، ويتمثل هذا الأسلوب الإداري في تخطيط وتنظيم الوقت بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت، أو الحد منها بقدر الإمكان.<sup>(5)</sup> وعليه فإدارة الوقت عبارة عن: أسلوبٍ إداريٍّ يشمل مجموعة من العمليات، يلجأ المسؤولون إليه لاستثمار واستغلال وقت المتاح لهم وتحديد مصادر ضياع الوقت وأسبابه، وإيجاد الوسائل التي تتكفل بالقضاء على تلك العوامل المضيق للوقت قصد تحقيق الأهداف المسطرة.

**1-3- القيمة:** لفظ القيمة اسم هيئة يدل في الاستعمال العادي، على "قدر الشيء أو مقداره"؛ ويدل في الاصطلاح على معان تختلف بحسب المجالات أو التخصصات، وجاء في (معجم العلوم الاجتماعية) أن القيمة هي "كل ما يعتبر جديراً باهتمام الفرد وعنايته ونشدانه لاعتبارات اجتماعية أو اقتصادية أو سيكولوجية، والقيم أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية ينشر بها الفرد ويحكم بها وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه وتؤثر في تعلمه، فالصدق والأمانة والشجاعة والولاء وتحمل المسؤولية كلها قيم يكتبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه، وتختلف القيم باختلاف المجتمعات، بل والجماعات الصغيرة"<sup>(6)</sup>.

كما عرفه (طه عبد الرحمان) يفيد أنها: "المعنى الخلقى الذي يستحق أن يتطوع إليه المرء بكنيته ويجتهد في الإتيان بأفعاله على مقتضاه"<sup>(7)</sup>؛ أي يجمع بين استحقاق التوجه إليه والتطبيق له. فقيمة العمل لا تكون بالكلام فقط بل يجب أن يتجه المدير أو العامل أو الفرد عموماً للوقت، كما أنه يعمل على تطبيق ما يترتب عن ذلك التوجه في الواقع والعمل المؤسسي.

**1-4- العمل المؤسسي:** للعمل المؤسسي أهمية بالغة لأنه ينقل العمل: من الفردية إلى الجماعية، من العفوية إلى التخطيط، من الغموض إلى الوضوح، من محدودية الموارد إلى تعددها، من التأثير المحدود إلى الواسع ومن الوضع العرفي إلى الشرعية القانونية. وهو يقوم على الانفتاح والتفكير الإيجابي والمهارات الإشرافية اللازمة. والعمل المؤسسي اليوم ضرورة وليس خياراً؛ إذ لا مكان للعمل الفردي بالمفهوم الأسطوري.

وفي مفهوم العمل المؤسسي يقول (محمد أكرم العدلوني): "إن العمل المؤسسي أو (العمل من خلال المؤسسة) أو (العمل بالذهنية المؤسسية) شكل من أشكال التعبير عن: التعاون بين الناس أو ما نطلق عليه العمل التعاوني، والميل لقبول العمل الجماعي وممارسته شكلاً ومضموناً، نصاً وروحاً، وأداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة"<sup>(8)</sup>.

**2- تاريخ ظهور إدارة الوقت:** كان مفهوم إدارة الوقت شائعاً في البحوث الإدارية الكلاسيكية؛ حيث اعتمد على مناقشة قدرة المؤسسة على تشغيل العامل دون ضياع الوقت في الأعمال الثانوية، ومن هذه الدراسات نجد: -تجارب (فريدريك ونسلو تابلور) التي ركزت على الحركة والوقت، في محاولة للقضاء على سوء استغلال الوقت؛ من خلال تنميط العمل للقضاء على كل أشكال الضياع للوقت والجهد والموارد ولم يشر إشارة واضحة لمفهوم إدارة الوقت.

-دراسات (فرانك جيلبرت) التي أوصت باستئصال الحركات غير الضرورية لدى العمال، والتي تعتبر من أهم الدراسات التي تعرضت للوقت؛ حين توصل إلى تحديد مجموعة من الحركات اللازمة التي تتميز بالسهولة وبالقيصر لأداء عمل معين.

-وأيضاً تجارب (هنري جانغ) الذي قام بوضع جداول عمل ومخططات تساعد في وضع جداول زمنية لأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة<sup>(9)</sup>. وتتركز مساهمته فيما يُعرف بالخريطة التي تعمل على تسجيل الأعمال التي تمكن من تقسيم العملية الإنتاجية إلى مراحل متناسقة تعكس انسياب العمل وتقدير الوقت المستغرق في انجازه.

أما المدرسة السلوكية فقدّمت أعمالاً عديدة تبرز اهتمامها بالوقت فضلاً على اهتمامها بسلوك العنصر الإنساني ومشاعره وعلاقاته بغيره من الزملاء العمل، وكانت تجارب (التون مايو وزملاؤه) المشهورة في مصانع الهاوثورن للإلكترونيات إحداها؛ حيث توصل فيها فريق البحث إلى أنّ ظاهرة التغيب وعدم انتظام العمّال في أوقات دوامهم تؤدي إلى التقليل من الإنتاجية.

في حين أبدت المدارس الإدارية الحديثة اهتماماً خاصاً بالوقت أيضاً؛ إذ أنّ مدرسة الأساليب الكميّة مثلاً قد خصّصت من بين موضوعاتها محوراً لدراسة إدارة الوقت، وهو ما يسمى بنظرية صفوف الانتظار (Queuing)، واعتبرت نظرية النظم الوقت أحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها؛ لأنه متحرك ويسير إلى الأمام بشكل منتظم.

وفي أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن الماضي بدأت بوادر إدارة الوقت تظهر بمفهومها الشامل؛ من خلال صدور أول كتاب في هذا السياق وهو: "إدارة الوقت" The Management of Time لصاحبه (جيمس ماكاي) سنة 1958؛ أين أعطى مفهوماً جديداً لإدارة الوقت وأهمّ ما جاء فيه هو مقولته: "إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك، فهذا مؤشر بأنّ مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم".

ليتزويد الاهتمام بعدها بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير؛ من خلال العديد من المقالات والكتب، والأبحاث والدراسات في هذا المجال. وقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية العالمية بالمجتمعات بالغ الأثر في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت، وخاصة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات والمواصلات، ارتفاع مستوى المعيشة، ارتفاع معدلات الاستثمار في المشروعات المختلفة، وكذا ارتفاع تكاليف الإنتاج...

والحقيقة أنّ الكثير من هذه المساهمات العملية بدأت في الدول الغربية، بينما في العالم العربي نجدتها قليلة جداً، وسنأتي على التفصيل فيها فيما يأتي من الفقرات:

- عند الغرب، نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما قدّمه كلّ من: (بيتر دراكر) في كتابه المدير الفعال سنة 1967، و(أليك ماكّنزي) (R. Alec Mackenzie) في كتابه مصيدة الوقت سنة 1972، فضلاً عن كتاب: "إدارة وقتك" (Managing Your Time) بالمشاركة مع (تيد نجستوم) سنة 1967، وإسهامات (روز ماري ستيتورات) بدراساتها المبدرون ونشاطاتهم (Managers and Their Jobs) سنة 1967، كما نجد أيضاً إسهامات كلّ من (جوزيف كوبر) سنة 1962، و(روس وبيير) سنة 1972، و(جارك فيرنر) سنة 1980. ونشير في الأخير إلى قانون "باركنسون" والذي يؤكد أنّ العمل يتمدد لكي يملأ الوقت المتاح أو المخصّص لإتمامه، فالشخص المشغول جداً هو الشخص الذي لديه فائض من الوقت، وأنّ ظاهرة "الانشغال" في العمل لا يمكن أن تعتبر تقنياً من الإداري وأداءً جيّداً ومميّزاً له، ولكنّها تعبر عن تدني مستوى إدارته وسوء استغلال وقته.

- أمّا بالنسبة للمساهمات العربية نذكر مساهمة (سيد الهواري) بكتابه: "المدير الفعال" سنة 1976، و(محمد شاكر عصفور) بدراسته: "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية" عام 1982، وبدراسة أخرى تتعلّق بكيفية أشغال المدير لوقت العمل الرّسمي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، سنة 1980.

على أنّ هذه الحادثة لا تجعلنا نغفل الإشارة إلى أعمال وجهود (فردريك تايلور) مؤسس الإدارة العلمية في مجال دراسة الحركة والزمن فقد كانت البداية في مجال الاهتمام بدراسة الوقت والتفكير في إدارته.

فإذا ما انتقلنا إلى آخر التطورات في مجال مفهوم الوقت فإننا نجد الفكرة الأساسية هي ضرورة تعديل فلسفة الإدارة ونظرتها إلى الوقت، التي تعتبره مورداً Resource وليس قيّداً Constraint وفي هذا يكمن الفارق الأساسي بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة، ويعني هذا أنّ أساليب الإدارة وتنظيماتها ينبغي أن تتبنى مفهوم المرونة وسرعة الحركة والتحول المستمر عبر الزمن، وليس أسلوب الانتقال من حالة سكون إلى حالة سكون أخرى.<sup>(10)</sup>

من خلال هذا الطرح يتضح جلياً ارتباط هذه النظريات بالوقت واهتمامها به في جميع مراحلها التطبيقية، لأن الإدارة بعناصرها المختلفة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات... الخ) ما هي إلا تحقيق الهدف، هذا الأخير يحتاج إلى وقت، ووقت العمل محدود بالساعات لذلك يجب أن يعمل المدير على استثمارها بكفاءة وفعالية.<sup>(11)</sup> ومفهوم "إدارة الوقت" من المفاهيم المتكاملة والشاملة الصالحة لأي زمان ومكان وأي عمل وأي شخص وأي مجتمع، ويرتبط بشكل كبير بالعمل الإداري. حيث يجد الإداري لنفسه الوقت الكافي لانجاز أعماله، والوقت ضروري للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب صحيح.

وإدارة الوقت لا تقدم حلولاً للمشكلات الإدارية ولكنها تمكن من توفير الوقت الخاص الذي يمكن للمدير من خلاله أن يجد الحلول ويخطط للمستقبل ويحدد مدى التقدم، وبالتالي فهي تعنى بإدارة الذات وإدارة شؤون الموظفين، بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح.

### 3- أنواع الوقت في العمل: يقسم الوقت عموماً إلى أربعة أنواع رئيسية، هي:<sup>(12)</sup>

**3-1- الوقت الإبداعي:** يخص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي الاستراتيجي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز، ويلاحظ أن كثيراً من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم، ويواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، بهدف تقديم حلول مناسبة وملائمة تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

**3-2- الوقت التحضيري:** يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغل هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل. ويفترض أن يعطي الإداري لهذا النوع من النشاط ما يطلبه من وقت، نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل.

**3-3- الوقت الإنتاجي:** يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت، يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع. فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين، فإذا تبين أن كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المؤسسة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معاً، من هنا كانت عملية التوازن ضرورية، لضمان استغلال أمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها عنصر الوقت.<sup>(13)</sup>

ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما: وقت الإنتاج العادي، ووقت الإنتاج غير العادي، فما دامت المؤسسة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي مع التحكم في الإنتاج غير العادي، فهي في وضع جيد. ولكن عندما يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ فيها - ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلاً ومحدود التأثير، وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغيير جذري طارئ على مستوى المنظمة، لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ - ولنجاح الإداري في ذلك، يفترض أن يخصص جزءاً قليلاً من وقته المخصص للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي، وبذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج العادي.

**3-4- الوقت غير المباشر أو العام:** يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بباقي المتعاملين، كمسؤوليتها الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية دعوات أو افتتاح مؤسسات معينة.

إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري<sup>(14)</sup>، ولذلك عليه أن يحدد كم يلزمه من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصاً آخر للقيام بها بدلاً عنه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين

النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإيقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة.

هذا ونجد (العقيد إبراهيم) يؤكد في كتابه "العادات العشر للشخصية الناجحة على وجود نوعين من الوقت هما: (15)

**النوع الأول:** وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له . وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة. وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيراً في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة .

**النوع الثاني:** وقت يمكن تنظيمه وإدارته وهو الوقت الذي نخصصه للعمل، ولحياتنا الخاصة، وفي هذا النوع بالذات من الوقت يمكن التحدي الكبير الذي يواجهنا، فهل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت ؟ هل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل؟ وأنواع الوقت الذي يمكن تنظيمه (وقت الذروة، وقت الخمول): أن الوقت الذي يمكن تنظيمه يتكوّن أيضاً من نوعين هما:

- النوع الأول: وقت ونحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني (وقت الذروة).

- النوع الثاني: وقت ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني (وقت الخمول).

وإذا ما أردنا أن ننظم وقتنا فإنه يجب علينا أن نبحث عن الوقت الذي يمكن تنظيمه، ثم نتعرف على الجزء الذي نكون فيه في كامل نشاطنا (وقت الذروة) ونستغله باعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل الجاد بالنسبة لنا (16).

**4- مزايا الإدارة الجيدة للوقت:** يعود على الممارس للعمل المؤسسي من محاولة تنمية المهارات في مجال إدارة الوقت، تدعيم فرص النجاح والاستمتاع الوظيفي، والإدارة الفعالة للوقت تساعد في تحقيق جملة من المزايا التي يمكن تلخيصها فيما يلي: (17)

☞ الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى الحد من ضغوط العمل، وبالتالي الحفاظ على اللياقة الصحية والذهنية، ومن ثم الاستمتاع الوظيفي والاجتماعي.

☞ تؤدي زيادة الفعالية إلى تدعيم فرص النجاح في تحقيق الأهداف المؤسسية والشخصية.

☞ يساعد تحقيق الأهداف في تدعيم الرضا الوظيفي.

☞ يساهم الرضا الوظيفي في تدعيم فرص التطوير المهني والوظيفي.

☞ التركيز على الأنشطة ذات الأهمية ومن ثم زيادة الفعالية.

☞ تجعل الفرد يتوقع الأمور التي تقيد الوقت ويدخلها في خططه، بحيث تتجنب انقضاء الوقت وعدم الالتزام بالمواعيد النهائية، أو اكتشاف أن الوقت كان قصيراً جداً.

☞ تضع جداول أعمال واقعية حتى لا تضطر إلى القيام بعمل ثلاثة أشياء بوقت واحد.

☞ تضع خطة للبدايات المبكرة، وذلك للتأكد من أن الأعمال قد استكملت (ولم تنته تقريباً)، أو أن المكان الذي يريد الفرد الذهاب إليه سيكون مفتوحاً وليس مغلقاً ساعة الوصول.

☞ تحدد الأولويات مسبقاً لتنظيم الوقت وذلك حتى لا يضطر الفرد لإصدار الأحكام تحت ضغط مسألة ما (أي مهمة يجب القيام بها أولاً).

☞ الأخذ في الاعتبار قيود الوقت، وذلك حتى يمكن للفرد أن يقدم طلباته في (الوقت المحدد) وأن يطلب وقتاً كافياً قبل الموافقة على الالتزام بشيء (18).

**5- العوامل المؤثرة في تقديرات الوقت:** هناك جملة من العوامل الأساسية التي تلعب دوراً حاسماً في إجراء تقديرات الوقت، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

**أ/الوقت الملازم للعمل:** يجب معرفة الوقت الفعلي اللازم للعمل، مع حساب التأخيرات التي لا مفر منها، مع الأخذ في الحسبان إمكانية أنه يمكن تقصير الوقت الملازم للعمل بواسطة أحد أساليب تحسين الطرق وتبسيط العمل.

**ب/وقت التحضير:** وهو يعرف أيضاً بوقت الاستعداد، وفي بعض الأحيان يكون شاملاً لبداية العملية والانتهاء منها، ويطلق عليه وقت التركيب والتفكيك أو وقت الاستعداد ووقت التوضيب.

**ج/ وقت التعلم:** وينظر إليه على أنه نسخة خاصة من وقت التحضير، ويرتبط عادة بعملية البدء، لعملية جديدة، أو منتج جديد أو مؤسسة جديدة أو مستخدم جديد.

**د/ الوقت الضائع:** عادة ما يتم التفاوض عنه عند وضع الجداول الزمنية، ومع ذلك يجب أخذه في الحسبان، ويمكن إرجاع الوقت الضائع إلى الوقت الشخصي، والذي يمثل وقت الاغتسال، وأوقات الغداء، بالإضافة إلى الوقت المخصص للعطل والإجازات، ويرجع أيضاً إلى الوقت الفني، ويشمل التأخيرات غير المتوقعة بسبب تعطل الآلات، وفجوات في طلبات العمل المقررة، بالإضافة إلى انقطاع التيار الكهربائي<sup>(19)</sup>.

**ه/الوقت المكلف:** يعتبر وقتاً ثميناً في العمل، ويشمل:

-وقت الاقتحام: ويحدث حين يدخل منتج ما أو خدمة في جداول مواعيد الإنتاج خارج دوره، ويشدد على التعجيل به أثناء العملية وتناوله باهتمام خاص.

-وقت الاستعجال: ويحدث حين يفرض على المراقب أو الموظف المختص تتبع ما يدعى بالطلبات المفقودة أو السير بها خلال العملية.

-الوقت الإضافي: وهذا يستلزم استخدام ساعات العمل المكلفة التي تزيد عن ساعات العمل الرسمية، وهي ثماني ساعات في اليوم.

**6- أسباب ضياع الوقت في العمل:** عادة ما يجذُ المدير أو المشرف أو أي رئيس في العمل ومسؤول عن إنجاز مهام معينة نفسه أمام بعض الأمور التي من شأنها أن تعيق السير الحسن للعمل، وفي هذا الشأن حدّد (بيتر دراكر) العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت، في: (1)

☞ سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم: فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة تلو الأخرى.

☞ تضخم عدد العاملين: حيث تؤدي زيادة العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت؛ لأنّ الناس يحبون أن يجتمعوا ببعضهم ويتبادلوا الزيارات والأحاديث، ويقول "دراكر" أنّ المدير الذي يقضي أكثر من (10%) من وقته في حلّ مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم. فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب، بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم.

☞ زيادة عدد الاجتماعات عن الحدّ المعقول: فالاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال، وبالتالي يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات قدر الإمكان، كما عليه أن يستدعي إليها الأشخاص المعنيين فقط، فضلاً على ضرورة تعلّمه فنّ إدارة الاجتماعات.

☞ عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال: فالمعلومات تشكل حجر الزاوية في عمل المدير، وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة تأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

☞ الزيادة المفاجئة، الاجتماعات غير الناجحة، التردد في اتخاذ القرارات، الخوف من ارتكاب الأخطاء، والتفويض غير السليم للسلطة، سوء ترتيب الأولويات (والمقاطع) أثناء العمل والمجاملات، والتفاعل الاجتماعي غير الضروري داخل أماكن العمل.



☞ المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، وقراءة الصحف والمجلات.  
 ☞ البدء في تنفيذ أي مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها، والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.  
 ☞ بالإضافة إلى محاولة المسؤول التخلص من بعض العادات السلبية في استخدام الوقت بوجه عام، لا بد له من التعرف على مسببات فقدان السيطرة على الوقت.  
 وهناك أيضاً من صنّفها إلى أربع مجموعات رئيسية، هي: (20)

**أ/ الأسباب التنظيمية:** إن سوء التخطيط وتحديد الأولويات وعدم التحديد الدقيق للأهداف أو المهام المركزية وعدم التفويض يؤدي إلى ضياع الوقت، كما أن تعدد الاجتماعات وتداخل السلطات وعدم تحديد الأولويات بسبب ضعف عمليات التنسيق تُفقد العامل السيطرة عليه، وتعتبر الأسباب التنظيمية الأكثر تأثيراً في الأفراد داخل الإدارة، ففي بعض الأحيان تكثر عليهم الأعمال الورقية وتتعدد فيتوجب عليهم القيام بها في وقت واحد بالإضافة إلى المكالمات الداخلية غير المخطط لها، وصعوبة الحصول على المعلومات التي تسبب قصوراً في الاتصالات التنظيمية، وقد نجد كذلك ضعفاً في كفاءة وخبرات المرعوسين بالرغم من تعدد المشرفين عليهم، أو كثرة تنقلهم داخل مكان العمل الشيء الذي يسبب في عدم التحكم في الوقت المحدد لإنجاز مهامهم.

**ب/ الأسباب الاجتماعية:** لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن باقي المؤسسات، كون الثقافة تعكس شخصية المجتمع، وأسلوب السلوكيات والتصرفات وأنماط الاستهلاك، والثقافة محكومة بالعادات والتقاليد، الخلافات الأسرية، الاتصالات الهاتفية، العلاقات الاجتماعية والمهنية، الزيارات غير المخططة.. الخ هي إحدى أهم الأسباب التي تعكس سوء التسيير في المؤسسات من خلال: تدهور قيم العمل واللامسؤولية، واللامبالاة وانعدام الانضباط، وإسناد المسؤوليات إلى غير أهلها<sup>(21)</sup>، مما يساهم في انتشار بعض المشاكل الإدارية ونخص بالذكر ضياع الوقت وعدم إنهاء العمل في وقته المطلوب.

**ج/ الأسباب الشخصية:** وهي الطريقة التي يتعامل بها الإنسان حالياً مع وقته. فغالبية الناس يتعاملون مع الوقت بحكم العادة، ومن النادر أن يفكروا بوعي كيف يمكنهم تغيير تلك العادة، ولكن ما هي العادات السلبية التي تؤثر في استغلال الوقت، فعلى الرغم من أن بعض هذه العادات ينتم بالطبيعة الفردية، إلا أن البعض الآخر يكاد يكون عاماً ومشاركاً بين كافة المسؤولين ومن أبرز هذه العادات ضعف الدافعية للعمل، الحالة المزاجية (النفسية). اللامبالاة أو ضعف الالتزام، الافتقار إلى الانضباط الذاتي، الإحباط والشعور بالملل. الاستعجال ونفاذ الصبر. وقد نجد في بعض المؤسسات تتميز بشيوع العمل الروتيني، وبالتالي يرغب عمالها دائماً في إنجاز المهام المتكررة في وقت أقل مقارنة بالوقت المستغرق في أداء المهام الجديدة. لأنهم يخلطون بين مزاوله العمل وإنجاز العمل.  
 ويشير (القحطاني) إلى أهم الأخطاء التي تصاحب إدارة الوقت، في: (22)

☞ الخلط بين ترشيد واستثمار الوقت وتوفيره، حيث أن استثماره وترشيده يعني الاستخدام الأمثل له، بينما توفيره يعني اختصار الأعمال والسرعة في أدائها بحيث تتأثر جودتها وتكون النتائج عكسية.  
 ☞ الاعتقاد بأن أداء القائد أو الرئيس للأعمال بنفسه هو الأفضل.  
 ☞ إعطاء كافة الموضوعات الأهمية ذاتها.  
 ☞ الاعتقاد بأن الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط.

**7- مهارات تطبيق إدارة للوقت:** الهدف الرئيسي من إدارة الوقت وهو الوصول إلى أفضل طريقة لاستثمار الوقت أو تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف التي تعود بالفائدة على العمل، على العموم لكي تكون عملية إدارة الوقت فعالة في العمل الإداري، من واجب المؤسسة التركيز على إكساب عادة إدارة الوقت فيها مع ضرورة تحديد الأهداف الواقعية



التي يمكن للمسيرين والعمال تطبيقها على ارض الواقع وعدم تركها مجرد تطلعات وأحلام، كما تتطلب أيضاً ترتيب الأولويات من خلال إعطاء الأولوية للمهام والأعمال المهمة، وتفعيل الاتصالات ذات الأهمية البالغة في خدمة العمل الإداري.

إنّ جوهر الاختلاف في توزيع الوقت في المؤسسات يتمثل أساساً في اختلاف طبيعة الأعمال، وأسلوب الإداري فيها والتقسيمات الوظيفية داخلها، إلا أن هناك بعض الأنشطة المتشابهة فيما بينها، والتي تختلف من حيث الوقت المخصص لكل منها ، ويمكن أن نذكر ما يلي:

✍ المكان: إذ تنقسم إلى الأنشطة داخلية وخارجية.

✍ المصدر: يقصد به كل الأعمال التي يكون الإداري طرفاً فيها.

✍ النوعية: تمثل كل الأعمال التي يقوم بها الإداري والتي يفاوت المتخصصين فيها باختلاف القائمين عليها.

✍ قدرة التحكم: أي التحكم في النشاطات عن طريق التخطيط.

ولكي يستطيع المدير التحكم بشكل جيد في إدارة الوقت عليه أن يتقن المهارات التالية:<sup>(23)</sup>

• **السيطرة على استخدام الوقت:** من خلال تجنب الاقتراحات المبددة للوقت والجهود المربكة وعدم تكرار الخطوات الفاشلة، كما أن عليه ضبط التطفل، وأن يعرف متى يقول لا في وجه المتطفلين.

• **جعل الوقت يعمل لصالح الفرد والمؤسسة:** فالوقت حين يستهلك لا يعود ثانياً، مع ملاحظة أنه يتجدد في كل يوم، والوقت الذي يساء استخدامه بالأمس لا يجب أن يكون أنموذجاً لليوم أو الغد، ولا يبدد ضوء النهار (الوقت القيم) وبدلاً من ذلك عليه أن يجعل الوقت يعمل لصالح الفرد والمؤسسة.

• **تطبيق الوقت استراتيجياً:** يجب على المدير أن يضع بعداً حاسماً للوقت خلال تخطيطه الاستراتيجي؛ وهذا يذكرنا بإدارة الأزمات، والتي يشكل الوقت فيها عاملاً حاسماً لنجاح إدارة الأزمة أو فشلها، والوقت هنا يجب أن يسير جنباً إلى جنب مع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، مع إصدار القرارات يجب أن يصدر في الوقت المناسب حتى تتحقق الميزة التنافسية، وإلا يمكن الفشل في اتخاذ قرار معين في الوقت المناسب أن يؤدي بالشركة إلى خسائر كبيرة.

• **مراعاة وتيرة الوقت:** يقصد هنا مراعاة الأوقات التي نشعر فيها بالنشاط، وذلك بتسخين الوضع، مع مراعاة التحرك بانسجام؛ لأن من شأن ذلك الانسجام أن يعطي زخماً لعمل الفريق المنسجم.<sup>(24)</sup>

**8- أساليب إدارة الوقت في العمل المؤسسي:** تتشكل عملية إدارة الوقت من التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وتتطلب مهارات معينة لتحقيق ذلك، وهذا بغرض تجنب المدير المشكلات الإدارية التي يمكن أن تؤثر سلباً على إدارة الوقت، وهذا يتحقق باتباع الخطوات التالية:

**8-1- التخطيط لإدارة الوقت:** لما كانت إدارة الوقت هي: عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يسمح اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير، والتخطيط هو مجموعة الإجراءات والأنظمة التي توضع لتنفيذ الأعمال<sup>(25)</sup>، نجد كثيراً من المسؤولين يتجاهلون استخدام التخطيط بحجة أنه يأخذ وقتاً طويلاً أو أنه مضيعة للوقت. والحقيقة عكس ذلك، فالوقت المستغرق في التخطيط يوفر الكثير من الوقت لأنه يرتبط بالمستقبل وينطوي على عمليات التنبؤ به والاستعداد له، وتقليل دائرة عدم اليقين، حيث أن الاستعداد للتعامل مع الأحداث المستقبلية يوفر الكثير من الوقت الذي يمكن أن يضيع عند حدوث مشكلات أو أزمات أو أحداث مفاجآت، علاوة على ذلك، فإن غياب التخطيط يؤدي إلى تضارب وازدواجية الجهود ومن ثم ضياع المزيد من الوقت.

وفي هذا الصدد يتفق خبراء إدارة الوقت على أن الخطوة الأولى والأكثر أهمية لتحقيق الإدارة الفعالة له هي ممارسة عملية التخطيط وجدولة الأنشطة مع التركيز على الأولويات أو الأهمية الخاصة التي يجب أن توليها للنشاط، ومن أجل استخدام الوقت بالشكل المناسب لابد من:<sup>(26)</sup>

**أ/ تسجيل الوقت:** إن الهدف الرئيسي من عملية تسجيل الوقت هو مراعاة الأهمية النسبية لكل نشاط، وذلك بهدف تقليل الوقت الضائع، ويستهدف لتسجيل وقت رصد النشاطات التي يمارسها الفرد في فترة زمنية محددة، والوقت الذي يستغرقه كل نشاط خلال هذه الفترة، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يأخذه كل نشاط للتعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أقل بهدف توجيه الاهتمام إليها وتسمى الإدارة المستخدمة في ذلك بـ"سجلات الوقت"، وهي عبارة عن بيان بالأنشطة التي من المتوقع القيام بها خلال فترة زمنية محددة والوقت المطلوب تخصيصه لكل نشاط، إضافة إلى الأولوية التي تمنح لكل نشاط مثل التسهيلات أو الموارد المطلوبة أو الأشخاص ذوي العلاقة، ومن أجل إعداد سجل لملخص الوقت لابد من تحديد ما يلي:

أ- طبيعة الأنشطة التي سيقوم العامل بها اليوم، وطبيعة المهام والواجبات التي سيقوم بها.  
ب- تحديد الوقت الأكثر فاعلية والأقل فاعلية في يوم العمل.

ت- الأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت.

ويحقق سجل الوقت جملة من المزايا، نذكر منها - باختصار - ما يلي: (27)

- عدم الاعتماد على التخمين في تحديد الوقت المطلوب لإنجاز المهام .
- بيان مجالات التوفير الممكنة أو المتوقعة في الوقت وتوجيهها لاستخدامات أخرى.
- بيان الاختناقات المحتملة ومن ثم التفكير في بدائل التصرف
- التركيز على القيام بالمهام والأنشطة وفقاً لأولوياتها وأهميتها النسبية.
- معرفة أين وكيف يستخدم الوقت؟.
- ممارسة الرقابة على كل من الأنشطة والأوقات المتعلقة بتنفيذها.

**ب/ تحليل الوقت:** إن عملية تسجيل الوقت وحده لا يكفي لحل المشكلة، لذا على المدير أن يقوم بتحليله من أجل إعادة تنظيمه للتعرف على الأنشطة غير المنتجة الفتي تسبب ضياعاً للوقت والتي لا ينجم عنها أية نتائج مفيدة، وتتحدد المهام التي يجب أن يقوم بها الفرد من أجل زيادة إنتاجيته.

والتخطيط من أهم العوامل التي تساعد على عملية إدارة الوقت، والعمل بدون هدف لا معنى له وصاحبه يضيع الكثير من الوقت، وتتخذ الأهداف عادة بشكل هرمي بداية من الأهداف الأولية ثم الأهداف المرحلية والأهداف الوسطى وبعدها الأهداف التكميلية، وأخيراً الأهداف النهائية وفق الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** تحديد الوقت من أجل إنجاز الأعمال، وهذا يحتاج إلى دقة ومراجعة ذاتية مستمرة.

**الخطوة الثانية:** تحديد نوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم رؤية واضحة للمستقبل.

**الخطوة الثالثة:** ترجمة هذه الأعمال على أرض الواقع.

ومن أجل زيادة فاعلية هذه الأهداف لابد أن تكون:

• واضحة وصريحة ومعلومة لدى الأفراد.

• مكتوبة لأن ذلك يعتبر دليلاً على نجاح العمل.

• أن تتميز بالواقعية وقابلية التحقيق، وفي حدود الإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى تماشيها مع القوانين والأنظمة المعمول بها واتفاقها مع القيم التي يؤمن بها الجميع.

• دقيقة ومحددة وقابلة للقياس ما أمكن، حتى يمكن تقييم درجة تحقيقها في نهاية فترة الخطة.

• مقبولة ومنسجمة مع بعضها البعض، بحيث لا تعيق أو تعرقل أحدها تحقيق الأخرى مع مراعاة الانسجام في توزيع الوقت المخصص لتحقيق كل منها.

وضع جدول زمني لها، من أجل قياس كفاءة تحقيقها الأهداف في الوقت المخصص لها ومن أجل ضمان عملية التخطيط للوقت، لا بد من تحديد الأسئلة التالية التي تعتبر بمثابة خطة استرشادية للعمل، وتمكن المدير من التعرف على المشكلات التي تواجهه في تنفيذ عمله وهي: (28)

ماذا يجب أن أعمل؟ ومتى؟ وأين؟ ما هي أولويات التي سأقوم بها؟ وما الوقت المستغرق في تنفيذ العمل؟.

ويمكن الإشارة في الأخير إلى أهم البرامج التي توفر الوقت، وهي نتائج لعملية التخطيط، حيث تعبر عن جداول أعمال نتجت عن الخطط والإجراءات وهي تظهر بعدة طرق وأشكال، منها:

**\*الجدولة الخطية:** وهي أسلوب يعني أن المهام والأعمال والأنشطة مرتبة حسب التسلسل الذي ستؤدي إليه، وتشبه هذه العملية عملية شك سلسلة من الخرزات المترجة الحجم، مرتبة وفق تسلسلها الصحيح، ولا تجدر أية خطوة قبل انجاز الخطوة التي تسبقها.

**\*الجدولة المتوازية:** وهي مثلها مثل الجدولة الخطية إلا أنها تعمل على انجاز شئئين في الفترة الزمنية ذاتها.

**\*الجدولة الزمنية للمسار الحرج:** تعمل على ترتيب جدولة زمنية متداخلة للمشاريع المعقدة، مع التعرف على المآزق الحرجة مسبقاً حتى يمكن إزالتها أو تطويقها وحصرها أو تفاديها.

**8-2- تنظيم الوقت:** ويقصد بها عملية تنظيم العمل وترتيب الموارد والأفراد في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق الأنشطة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وتتم هذه المرحلة بعد وضع خطة، حيث يجب على الأفراد العاملين في الإدارة، أن يقوموا باستخدام سجلات خاصة لبيان كمية الوقت الفعلي لكل نشاط، وتزود هذه السجلات الفرد ببيانات عن كيفية استخدام الوقت بالإضافة إلى زيادة مهارته في الاطلاع على الأمور، كما تبين المهام غير الضرورية والأعمال التي يستطيع تفويضها والأوقات اللازمة لقيام الآخرين بأعمالهم .

وفي هذا الصدد يقول (الخضير): "سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الترقّي، وما يستوعبه ذلك من توصيف سليم وإيجابي للمهام والأعمال المتعين القيام بها داخل كل وظيفة، وعلاقة كل وظيفة بالأخرى، الذي يستدعي في إدارة الوقت إدخال نظام العمل الجماعي واللامركزية، وانسياب المعلومات، مما يؤدي إلى دمج وإلغاء مستويات تنظيمية متعددة داخل الهيكل الإداري". (29) فإذا وجب على مديري المؤسسات القيام بإعادة تنظيم جميع موارد مؤسساتهم كل سنة أو سنتين بإعادة الهيكلة، Restructuring فحتماً أن ذلك يتطلب إدارة فعّالة للوقت تحدد وتنظم الوقت اللازم لكل مهمة بناءً على توقعات بناءً تتبع من قراءة صحيحة للواقع.

فالتنظيم الجيد يرتبط بإدارة الوقت، وقد دلت الدراسات والأبحاث أن التنظيم الجيد بشكل عام يقلص من الزمن المطلوب للإنتاج، إذ تبدو فاعلية التنظيم في عدة أمور منها الميل إلى التعاون والولاء للجماعة وتنظيم العمل بين الأفراد بانسيابية. فإذا أرادت المؤسسات إدارة وقتها وقامت بعمل إجراءات تنظيمية ودراسات لازمة فإنها تلقائياً سوف تستبعد الخطوات غير الضرورية، وبالتالي ينتج عن ذلك توفير وإدارة فعّالة للوقت، وإذا كان هناك ارتباط بين موضوع إدارة الوقت والتنظيم الإداري من ناحية توفير البيئة التنظيمية والاجتماعية، وتطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء والاتجاه نحو تفويض السلطة، فإن من شأن ذلك أن يعمّق مفهوم التخصص المنهجي وتقسيم العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية بسبب التنظيم الجيد للمهام والأهم الوقت اللازم لتنفيذ تلك المهام. (30)

**8-3- تحديد الأولويات:** حدد علماء الإدارة معايير لوضع الأولويات كما أوضح (ماريون) منها أن الأنشطة لا يمكن أن تتساوى في الأهمية مع بعضها البعض، فهناك مهام يجب القيام بها وأخرى ينبغي القيام بها وأخرى من الممكن تأجيلها وأخرى لا ترتبط بالأهداف وأخرى من الممكن تفويضها لشخص آخر، فالمعايير تتبع قرار من المدير، ثم مقارنة بين الأهم والمهم ثم تحديد الوقت اللازم. فلا يمكن الاستزادة من الوقت إلا أنه من الممكن إدارته لذا ينبغي

مراعاة مهارة تحديد الأولويات، وحول سؤال لماذا قلّت قدرة الأفراد على إدارة الوقت؟ فربما لأنهم يرغبون في أداء الأعمال التي تستنفذ وقتاً قصيراً قبل تلك التي تتطلب وقتاً طويلاً لإنجازها أي البدء بالأسهل وليس البدء بالأولى؟، ندرك من ما تقدم أهمية وضوح وتحديد الأولويات لذا ركّز (ألكسندر) في كتابه: "أساسيات إدارة الوقت" على أهمية تعيين الفرق بين الكفاءة والفاعلية. فيشير إلى أن "علم إدارة الوقت يقدر الفاعلية Effectiveness أكثر من تقديره للكفاءة Efficiency، تثل الكفاءة على مدى جودة ما تصنع أما الفاعلية فتدل على ما إذا كان يجب عمل هذه الأشياء أم لا وكما قال (بيتر دراكر): "إنّ عمل الأشياء الصحيحة أفضل من عمل الأشياء بطريقة صحيحة". وفي دراسة ميدانية أجراها (خالد الجريسي) عن إدارة الوقت في القطاع الصناعي السعودي الخاص، كان من نتائج هذه الدراسة أن عدم تحديد الأولويات والأهداف وعدم وجود تنظيم فعّال للعمل أهم مضيعات الوقت.<sup>(31)</sup> إذن تحديد الأولويات والأهداف هو الذي يُحدد إن كان هناك إدارة للوقت أم لا فهما بمثابة المقياس والمعيار.

**4-8- التوجيه:** تُعد سلامة التوجيه من أهم مهارات إدارة الوقت للوصول لتحقيق الأهداف. وقد أشار على أن سلامة التوجيه ينبع من الوعي بالآخرين وما لديهم وهو أساس التوجيه، وفي الوقت ذاته فإن إدارة الوقت تحت على تطوير نظام التوجيه في المؤسسات ليصبح أكثر اعتماداً على التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية معتمداً على المعلومات وليس على السلطة وإذا كانت إدارة الوقت هي إدارة للموارد البشرية فإن التوجيه يهتم بالموارد البشري من خلال الارتقاء بمواهبه وقدراته.<sup>(32)</sup> ومن سلامة التوجيه أيضاً إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم في الصباح الباكر وتعيين الأعمال الروتينية لوقت الظهر.<sup>(33)</sup> لابد من التنويه كما قال (خالد الجريسي) أنه لكي تتحقق أقصى فائدة من الوقت أثناء التوجيه، فإنه يُفترض توافر قاعدة سليمة ومناخ اجتماعي في المنظمة، ولا يجب إبطاء وقت التوجيهات حيث يكفي الاتصال الشفهي والهاتفي القصير لكي يتم تحقيق الهدف.<sup>(34)</sup>

**5-8- الرقابة والمتابعة:** ما يزيد من فاعلية الإدارة هي جعل الرقابة على الوقت من أسسها الثابتة، خاصة المتابعة اليومية فهي ضرورية لإدارة الوقت، ويُعتبر تنفيذ الخطة أمر لا بد منه لعملية الرقابة، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء والإنتاج بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة والظروف المحيطة هي الرقابة بذاته، وهي تتمثل فيما يلي:<sup>(35)</sup>

أ. متابعة الجدول الزمني ومعرفة أهم المنجزات والعوائق التي تحول دون تنفيذها.

ب. معرفة الأهداف التي تم تحقيقها.

ج. معرفة كل مهمة والوقت المستغرق في إنجازها.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يرى بأنه هناك فرق بسيط بين المتابعة والمراقبة، ومنهم من يرى أن الفرق كبير بينهما وأنها عكس الرقابة.

فحسن المتابعة يمكن أن يؤدي إلى تدارك الأخطاء قبل وقوعها، فهي تعميق الإحساس بالأمان وليس الإرهاب كما يقول (محسن الخضير)<sup>(36)</sup> ومن ثم توفير الوقت خاصة وقت التعديل ووقت التنفيذ ذاته، حيث تعمل إدارة الوقت على تفعيل عنصر المتابعة من خلال الرقابة الذاتية النابعة من ضمير الفرد ذاته، القائم على الولاء للمؤسسة والانتماء لها لمنع أي قصور. ولكي يتم تحقيق أقصى فائدة من المتابعة يجب أن يكون المتابع على علم ودراية بالتخطيط للعمل الذي يريد تحقيقه، حتى يتمكن من المتابعة وفقاً لما هو مُخطط له، وهكذا يتم توفير الوقت.<sup>(37)</sup>

**خلاصة:**

إنّ اختلاف الدّول المتقدّمة عن غيرها يتجلّى في عدّة أوجه، وتعتبر نظرة كلّ منهما إلى الوقت من بين أهمّ أسباب هذا الاختلاف، فالفرق بيننا وبين الدّول المتقدمة يكمن في الغالب في الحرص على الانضباط في المواعيد، ويتمثل اهتمامهم بالوقت في تركيزهم واهتمامهم بالسرعة في كل شيء، وتتعاكس هذه الأخيرة في عدة جوانب يجب التركيز عليها والاهتمام بها، منها اختصار فترة الإنتاج وتخفيفها إلى الحد الأدنى لتحقيق القدرة التنافسية، والبقاء في السوق ورفع طاقة العامل، ففي الوقت الذي تسعى فيه مؤسسات البلدان المتقدمة إلى اختصار العمليات الإنتاجية والخدمات نجد مؤسساتنا تسعى لتمديدتها.

ونجد كذلك في كثير من الأقوال الشعبية تؤكد على استغلال وتقييم الوقت، في حين أن هذه المعاني غائبة في ممارسة العامل الجزائري لعمله الرسمي وغير الرسمي، ونجده يتصرّف عكسها تماماً ليصبح الوقت أقلّ شيء قيمةً وذلك لوفرتة في نظرهم، أو في اعتقادهم أنّ الزمن دوري أي إذا ضيّعته يعود في وقت آخر.

لذلك نجد ظاهرة عدم الاهتمام بالوقت تبرز في مؤسساتنا في عدة مظاهر كالانصراف من العمل وعدم التواجد في أماكن العمل أو الحضور بدون انجاز العمل، مما أدى إلى التسبب واللامبالاة وقلة الاندفاع للعمل، وكذا ضعف روح المبادرة والابتكار، وانتشار ظاهرة التغيب والتّمارض وغيرها من الظواهر السلبية.

**قائمة الهوامش:**

- 1- حنا نصر الله: إدارة الوقت، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص84.
- 2- وزارة التعليم العالي: برنامج الإدارة الفعالة للوقت وضغوط العمل، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ص4.
- 3- محمد بن عبد الله الفضيلة: التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص34.
- 4- بشير العلق: أساسيات إدارة لوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص51.
- 5- يحي حداد: مؤسسات الأعمال الوظائف والأشكال القانونية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص47.
- 6 - أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1979، ص439.
- 7- طه عبد الرحمان: تعددية القيم: ما مداها؟ وما حدودها؟، ط1، المطبعة والوراقة الوطنية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، مراكش، المغرب، 2001، ص12.
- 8- محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، ص20.
- 9- محمد بن عبد الله الفضيلة، مرجع سبق ذكره، ص37.
- 10- المرجع نفسه، ص38.
- 11- المرجع نفسه، ص39.
- 12- خليل، نبيل سعد: فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام، دراسة تحليلية ميدانية بمحافظة سوهاج، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، العدد 3 و 4، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر، 1996، ص299.
- 13- المرجع نفسه، ص299.
- 14- رأفت حسين شاكر الهور: تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص20.
- 15- العقيد إبراهيم: العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص22.
- 16- المرجع نفسه، ص23.

- 17- ربحي عبد القادر موسى الجديلي: إدارة الوقت، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك، كلية الإدارة والاقتصاد، فلسطين، 2010، ص13.
- 18- المرجع نفسه، ص13.
- 19- العقيد إبراهيم، مرجع سابق، ص26.
- 20- وزارة التعليم العالي: مرجع سبق ذكره، ص(17-18)
- 21- عبد الحفيظ مقدّم: الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، 28- 30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر، الجزائر، ص9.
- 22- أنظر: القحطاني سالم بن سعيد: القيادة الإدارية، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 23- ربحي عبد القادر موسى الجديلي: مرجع سابق، ص8.
- 24- ليستر آر بيتل، ترجمة محمد نجار: إدارة الوقت، المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص(18-21).
- 25- محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003، ص120.
- 26- شادي مجلي: تقنيات إدارة الوقت، مقال على الموقع الإلكتروني: [http:// www.annajah.net](http://www.annajah.net) consulté le (01-11- 2011) à (16:27:09)H
- 27- وزارة التعليم العالي: مرجع سابق، ص27.
- 28- شادي مجلي: المرجع السابق، ص6.
- 29- محسن الخضيرى: الإدارة التنافسية للوقت، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص22.
- 30- خالد الجريسي: إدارة الوقت من الإسلامي والإداري، مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلام، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص(63-64).
- 31- خالد الجريسي، المرجع السابق، ص186.
- 32- محسن الخضيرى، المرجع السابق، ص(24-32)
- 33- هاينز، ماريون: إدارة الوقت، ترجمة عبد الله بلال، سلسلة التطوير الإداري، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص26.
- 34- خالد الجريسي: المرجع السابق، ص(65-66).
- 35- دابل تميب: إدارة الوقت، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991، ص55.
- 36- محسن الخضيرى: مرجع سابق، ص32.
- 37- خالد الجريسي: مرجع سابق، ص66.