



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الجنوبية

المعهد التقني - البصرة

قسم تقنيات ادارة المكتب



ادارة الوقت

المرحلة الثانية



مدرس المادة

علي عبدالكاظم

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية للوقت

ماهية الوقت:

يعتبر الوقت من أعلى الموارد في المنظمة والذي يجب استغلاله بكفاءة، فهو مورد مهم لا بد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

إن فكرة الوقت شغلت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور، فقبل الميلاد وصف "أرسطو طاليس" (322-384 ق م) الوقت بأنه تعداد الحركة، وفي القرن الوسطى جاء "إسحق نيوتن" (1642 - 1727م) وعرف الوقت بأنه شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه، وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية"، في حين في العصور الحديثة رأى "كانط" (1724 - 1804م) أن الزمن ليس شيئاً موضوعية قائماً بذاته، وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل، (محسن، 2000، 15).

فالوقت كان ولا يزال وسيبقى العامل الأهم في حياة الإنسان، وقد أدرك الإنسان ذلك على مر العصور والأزمان، وليس أدل على ذلك من إنجازاته العظيمة التي حققها، فقد أستغل وقته في البناء والعمران والبحث والاستقصاء فعمر الأرض وتطاول في البنيان وسن القوانين والشرائع وتقدم في مجالات العلوم التي تركت أثراً في تقدم البلاد.

فالوقت عنصر نادر غالي القيمة، ورغم أنه متاح ومتوفر للجميع، فإنه غير قابل للعودة من جديد، فعندما يذهب الوقت فإنه يمضي إلى غير عودة ويذهب إلى غير رجعة. ورغم ذلك فإننا نعامله بأنه لا قيمة له.

فالوقت هو أحدث الكلمات في اللغة التي يفهمها كل شخص، لكنه يصعب عليه تحديدها، ويرغم أن مفهوم الوقت عالمي فإن كل شخص لديه تعريفه الخاص له.

ومن الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت، ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه، فمنذ زمن قديم رأى العلماء أن الوقت يمر بسرعة محددة ثابتة، وأنه يسير إلى الأمام بشكل متتابع، وأنه يتحرك بموجب نظام معين محكم لا يمكن إيقافه، كأنه سهم متحرك إلى الأمام على خط مستقيم مبتدئ من ماض بعيد ومتجه إلى مستقبل غير معلوم، إلى ما شاء الله.

ويعتبر الوقت من أهم العناصر لأي حدث، فمن غيره، لا يحدث أي تغيير أو تقدم، إذ اعتبره الباحث (Stark) من أهم عناصر المنافسة على أعتاب الألفية الثالثة وعلى مستوى السوق العالمية، (41، 1989 Stark).

ويتفق معه في ذلك الباحثان (Potricia and Pual) في قولهما إن مفتاح الحصول على الميزة التنافسية يقع تحت الإدارة الجيدة والفعالة للوقت، (Potricia and Pual, 45, 1995).

فالوقت كما وصفه الباحث (Robert) شيء كالمعجون، يشكل لخدمة أهدافنا، وللاستفادة منه علينا أن نقرر كيفية استخدامه بحيث يعود علينا بالنفع، وعلينا أن نسعى لتحقيق ذلك، (Robert, 1997, 3).

أما الباحثة (سحر) فقد عرفت الوقت على أنه "فرصة، إذا ما استخدمناها بعقلانية وذكاء فإننا سنحصل على ما نريد، أما إذا لم يتم استغلال هذه الفرصة كما يجب فإن النتيجة ستكون الفشل"، (سحر، 2000، 16).

في حين عرفه الباحث (وليام)، بأنه "المادة التي صنعت منها الحياة"، (William, 55, 1991).

ويلاحظ من المفاهيم السابقة للوقت أن مختلف الباحثين اجمعوا على أن الوقت مورد من الموارد النادرة والثمينة وعنصر من أهم عناصر المنافسة في عصرنا هذا، لذا علينا أن نسعى لاستغلاله بعقلانية وصولاً لتحقيق ما نصبو إليه.

وهنا يجدر بنا التنويه إلى أن هناك عدة مفاهيم مختلفة للوقت تختلف عن بعضها البعض اختلافاً جوهرياً تبعاً لاختلاف الظواهر التي تشير إليها هذه المفاهيم، فالوقت في الظواهر المادية يختلف عنه في الظواهر البيولوجية، وقد قسم العلماء الظواهر في الكون إلى عدة مستويات حسب درجة تعقيد كل ظاهرة على النحو التالي، (محمود، 23، 1995)

أ. **الظواهر المادية:** وتشمل الهياكل الساكنة كجغرافية الأرض، والمتحركة كالنظام الشمسي، والظواهر المنضبطة الحركة كالترموستات.

ب. **الظواهر النباتية والحيوانية:** وتبدأ بالخلية ثم عالم النبات وتنتهي بعالم الحيوان.

ج. **الإنسان الفرد:** وهو ظاهرة فريدة تمتاز بالتفكير المنطقي والقدرة على استخدام الرموز.

د. **المؤسسات الاجتماعية:** وتتميز بوجود أعراف وتقاليد وعادات.

هـ. **الظواهر الميتافيزيقية (ما وراء الطبيعة):** وتشمل الظواهر التي لا نعرف عنها شيئاً سوى ما ورد في بعض الكتب السماوية.

ووفقاً لهذا التصنيف لظواهر الكون، فإن هناك خمسة مفاهيم مختلفة للوقت وهي، (محمد، 1995، 13)، (فاروق، 1995، 13 - 14)، (عماد، 1991، 18.16):

1- **الوقت المادي الميكانيكي:** وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس أو التي يستغرقها القمر في الدوران حول الأرض، ووحدات هذا الوقت متعددة كالثانية والساعة واليوم والشهر والسنة والعقد والقرن وغيرها.

2- **الوقت البيولوجي:** وهو الوقت الذي يقيس الظواهر البيولوجية ونموها، وهو ساعة الجسم نفسه، فهو يقيس مدى النضج الجسدية للأجسام الحية، ويختلف الوقت البيولوجي عن الوقت الميكانيكي في أنه يقاس بمقياس (معدل نمو الجسم بيولوجياً) وليس بمقياس خارجي كما هو الحال في الوقت الميكانيكي (حركة جسم مادي بالنسبة لجسم آخر خارجي).

3- **الوقت النفسي:** وهو شكل من أشكال الشعور الداخلي، وإدراك المرء لذاته، وهو يعتمد على طبيعة الحدث أو الظرف الذي يكون فيه الفرد وكذلك حالته النفسية.

4- **الوقت الاجتماعي:** وهو يختلف عن المفاهيم السابقة للوقت من حيث أن معاييرها هي الأحداث الاجتماعية الهامة للفرد، ويمتاز المفهوم الاجتماعي للوقت بأنه ليس له أبعاد عالمية مطلقة، بمعنى أن لكل مجتمع ثقافته وأحداثه الهامة التي تعتبر مراجع زمنية بالنسبة له، وأنه لا ينساب بشكل منظم أو موحد.

فسرعة التغير الاجتماعي تختلف مثلاً من مجتمع إلى آخر، ولا يمكن تقسيمه إلى وحدات مطلقة كالساعة أو اليوم، ومفهوم الوقت الاجتماعي مفهوم نوعي وليس مفهوماً كمي.

5- **الوقت الميتافيزيقي:** وهو وقت الظواهر الميتافيزيقية أو عالم ما وراء الطبيعة.

فالوقت من المفاهيم الأكثر صلابة ومرونة في نفس الوقت، وكل منا يستخدم عبارات تختلف عن الآخر عندما نحدد علاقتنا بالوقت، فالعلاقة بين الإنسان والوقت هي علاقة سيكولوجية تعتمد على عوامل ذاتية، تتباين من شخص لآخر من حيث الإدراك والاستجابة، ومن الصعب أن تصل إلى أساس واحد لفهم واستخدام الوقت.

خصائص الوقت:

من السنة النبوية المطهرة: قال صلى الله عليه وسلم (أعنتم خمس قبل خمس شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل مماتك).

ومن التراث: الوقت والموج لا ينتظران أحدا، الوقت هو الأساس، الوقت مال.

وهذا غيظ من فيض مما قيل في الوقت، وهو مجمله يعكس طبيعة الوقت وخصائصه والتي يمكن بلورتها على النحو التالي، (يوسف، بدون تاريخ، 8 _ 12) (نادر، 1991، 22-24)، (بسيوني، 2004، 23):

(أ) لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريده المرء، ولا شيء (في شعورنا) أطول منه لمن ينتظر، ولا أسرع منه لمن هو في سرور ومتعة، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت، الكثير من الناس يتجاهلونه ولكن يأسفون على ضياعه.

(ب) الوقت لا يحترم أحداً، فلا يمكن لأحد (كأننا من كان) تغييره أو تحويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه، أنه يسير بنفس السرعة والوثيرة سواء أكان زمن مسرة وفرح أم زمن اكتئاب وترح، وإن كان يبدو غير ذلك فهو الشعور لا في الحقيقة.

(ج) الوقت سريع الانقضاء فهو يمر مر السحاب، ويجرى جريان الريح، واستعادته شيء مستحيل (ألا ليت الشباب يعود يوماً، فأخبره بما فعل المشيب).

(د) الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه، ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء، فهو أنفوس ما يملك الانسان وهذا ما عبر عنه الحسن البصري " بقوله: " ما من يوم ينشق فجره، الا وينادي: يا ابن آدم أنا خلق جديد، وعلى عملك شهيد فتزودوا بي، فإني إذا مضيت لا أعود إلى يوم القيامة".

(هـ) الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات، لأنه:

- لا يمكن تخزينه.

- لا يمكن إحلاله.

- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.

- لا يمكن شراؤه، أو بيعه، أو تأجير، أو سرقة، أو استعارته، أو اقتراضه، أو توفيره، أو مضاعفته، أو تصنيعه، أو تغييره، وكل ما يفعله المرء هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أم لا) وفق معدل ثابت، مقداره ستون ثانية لكل دقيقة.

- إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته، فكل إنسان يملك (24) ساعة في اليوم، و(168) ساعة في الأسبوع و(8766) ساعة في السنة.

وأخيراً فإن الوقت يتميز بخاصية فريدة من بقية الموارد الأخرى حيث أنه لا يمكن ادخاره للاستخدام في المستقبل، وبغض النظر عن الطريقة التي تصرف فيها وحياتنا فإن الله يهبنا يوماً نفس القدر من الوقت وهو 24 ساعة، ويوزع هذا القدر على الجميع بالتساوي، لا فرق بين مدير وموظف، على أن الطريقة التي ينفق بها كل منا هذا الوقت هي التي تحدد درجة تقدمه في حياته، ويمكن القول أيضاً أن استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة للمقارنة بين الدول المتقدمة والأقل تقدماً، ففي الدول المتقدمة نجد أن الوقت يستخدم بكفاءة كبيرة، بينما نجد في الدول الأقل تقدماً أنه لا يتم استغلاله بالطريقة المثلى، والقول بأن الوقت له خاصية فريدة يعني أنه ذو قيمة عالية فالوقت من ذهب حسب القول المأثور ولكن كيف يمكن قياس قيمته؟ هذا هو بيت القصيد.

عموماً، فإنه يمكن قياس الوقت بحجم الإنجازات التي يحققها كل منا خلال هذا الوقت سواء في العمل أم في حياته الشخصية، وتمثل مشكلة إدارة الوقت مشكلة العصر الذي نعيشه سواء في حياتنا العائلية أو الوظيفية.

مفهوم إدارة الوقت:

سبق وأن ذكرنا أن هناك مفاهيم مختلفة للوقت تختلف عن بعضها البعض اختلافاً جوهرياً، تبعاً لاختلاف الظواهر التي تشير إليها هذه المفاهيم. وبالتالي فإن مفهوم إدارة الوقت هو مزيج من هذه المفاهيم جميعها، لأن الظواهر الإدارية نفسها مزيج من الظواهر المختلفة، والظاهرة الإدارية لها عدة جوانب، (جير، 14-13، 2005)

أ. الجانب المادي الميكانيكي الآلي: فالعدد والآلات ينطبق عليها مفهوم الوقت الميكانيكي، كأوقات الصيانة، وساعات الإنتاج وغيرها.

ب. الجانب البشري البيولوجي: ويتضمن تحديد فترات الراحة والعمل على أساس قدرات الجسد البيولوجية، فالإنسان (من الناحية البيولوجية البحتة) لا يستطيع أن يعمل أكثر من فترة محددة.

ج. الجانب البشري النفسي: ويشير إلى الحالة النفسية للأفراد، فهناك أوقات يستحسن فيها عدم إزعاج المدير مثلاً أو تقديم إقتراحات له لأن الوقت لا يكون مناسباً.

د. الجانب الاجتماعي: ويتضمن الجماعات الصغيرة في التنظيم وعلاقات الإدارة بالمجتمع، وينبثق عنه تعطيل العمل في أيام الأعياد الرسمية، ومراعاة أعياد الطوائف المختلفة، وكذلك اختيار الوقت المناسب للبدء بمشروع اقتصادي وغير ذلك.

ومن هنا يتبين أن مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الشاملة لأي زمان ومكان وإنسان، فهو لا يقتصر على إنسان دون غيره ولا يقتصر على مكان أو زمان دون آخر، ويشتمل مفهوم إدارة الوقت على الوقت الخاص بزيادة على وقت العمل، أي الوقت المتبقي من ساعات اليوم بعد إنتهاء فترة العمل المحددة، إذا ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت في الحالتين، من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق فاعلية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة، (محمد، 2002، 64).

والإدارة والوقت كلمتان متلازمتان، لأن الإدارة عمليات تنجز من خلالها أعمال على نحو منسق ومنظم وفعال لتحقيق أهداف محددة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، والوقت هو وسيلة الإدارة ومدخلها الرئيسي في تحقيق ذلك، وواحد من الإمكانيات المتاحة للمنظمة كالموارد الأخرى التي يفترض أن تستثمر الاستثمار الأمثل، لا بل إن في عدم استثماره تكلفة اقتصادية ربما تفوق أي توقع.

فالوقت وفاعلية إدارته يعتبران من أهم المهام التي تقع على عاتق المديرين، سواء في القطاع العام أم الخاص، إذ تتضمن إدارة الوقت القدرة على التحكم والسيطرة على وقت الفرد المتاح، ولقد أصبحت من الاعتبارات التي تحدد نجاح الإداري وفاعليته، فالموظف والمدير كل منهما يحاول استغلال الوقت المتاح الاستغلال الكفء بترتيب المهام حسب أولوياتها مثلاً للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل، (محمد، 2002، 50).

ويختلف مفهوم إدارة الوقت باختلاف الأفراد ودوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، كما يختلف تقدير قيمة الوقت من مجتمع إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى، ويعد سلوك الإنسان تجاه الوقت سلوكاً مكتسباً من البيئة المحيطة ومن القيم التي تكونت لديه عن قيمة الوقت في الحياة وأهميته.

ويعرف كل من الباحثين (Lebeuf-Stewart) إدارة الوقت بأنها عبارة عن توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، ووفقاً للزمن والوقت المحدد"، (lebeuf, 1986, 41, Stewart, 1998, 2).

في حين يعرفها الباحث (Mussie) بأنها فن ترشيد استخدام وقت المدير من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت ووضع الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية"، (95, 1987, mussie)

و أيضاً يعرفها الباحث (زهير) بأنها "عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقتنا في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل، قد تكون ليوم أو لإسبوع أو شهر، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون دليلاً لنا أثناء قيامنا بالعمل"، (زهير، 1993، 7).

وهذا يعني أن إدارة الوقت تمثل إداراً للوقت، وموازنة له بعد أن يتم تحديد أولويات العمل وكيفية استخدام الوقت للقيام بهذه الأعمال.

ويعرفها الباحث (موسى) بأنها "إحدى العمليات التي تستطيع بها أن المهام والأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالاً في عملك"، (موسى، 1999، 128)

بينما تعرف إدارة الوقت بأنها "تطبيق مبادئ الإدارة المتمثلة ب: التخطيط والتنظيم والرقابة على الوقت من قبل الإداريين بما يحقق الاستثمار الأفضل للوقت ويحقق النتائج المطلوبة"، (هدى، 2000، 2).

والمركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري في العراق يعرف إدارة الوقت بأنها "القدرة على التحكم في توزيع الوقت المتاح للقيام بالمهام الوظيفية التي يمارسها المدير، حسب أهميتها وبما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق النتائج المطلوبة، (المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري، 8، 1993).

وتعرف إدارة الوقت بأنها "مجموعة الإجراءات المستخدمة في تخطيط وتنظيم وضبط عملية استغلال وقت الدوام الرسمي لقيام الموظف الإداري بواجبات وظيفته. (جبر، 2005، 9).

في حين تعرفها الباحثة (زهرة) بأنها "تعني تحديد الوقت وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً، واستثمار كل لحظة فيه، وفي ضوء مخططات مناسبة تربط فيما بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها، والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها، (زهرة، 1999، 6).

اذ تعتمد مدخلات ومخرجات (أي عمل من أجل تحقيق إنجاز ما) بشكل كبير على هذا العنصر الثمين (الوقت)، وفي حالة عدم إدارة الوقت بشكل جيد فإن جميع الأمور الأخرى سوف لن تتم إدارتها بشكل جيد.

ويؤكد على ذلك الباحث (محمد). حيث يعرف إدارة الوقت بأنها عبارة عن عملية تخطيط، وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير"، (محمد، 2003، 120).

في حين يعرفها الباحث (Ferner) بأنها "عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها المدير خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى توظيف الوقت المتاح واستخدامه للوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية"، (Ferner, 1980, 12).

وباستعراضنا التعاريف السابقة نجد أن هناك علاقة وثيقة وارتباطاً قوية بين مفهومي الوقت والإدارة، حيث أن وجود كلمة الإدارة وكلمة الوقت متلازمتين معا لتصبح إدارة الوقت، لم يأت بشكل عفوي، فالإدارة بالمفهوم العام عبارة عن مجموعة من العمليات المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والتي يراد من خلالها إنجاز الأعمال بشكل منظم ومنسق للوصول إلى أهداف محددة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف المادية والبشرية، والوقت واحد من هذه الموارد البشرية والمادية والتي يجب أن تستغل بشكل فعال، فالعملية الإدارية محكومة بالوقت، والوقت وعاء لكل عمل نقوم به.

أنواع الوقت Types of time

الوقت والمكان هما البعدان الرئيسيان للوجود ، فالمكان هو البعد الذي تتغير فيه الأشياء، والوقت هو الذي يجعل التغيير ممكنا بحيث لا تستطيع أن تدرك الوقت بدون التغيير.

وفي الواقع فإن مفهوم المكان من المفاهيم الساكنة (Static concept) ، أما مفهوم الوقت فهو من المفاهيم الديناميكية (Dynamic Concept) التي لا غنى عنها في دراسة التغير والنمو والتطور.

ويصنف كل من (Labovitz and Baird, 1991, 129)، (سامي، 2002، 17_18)، (زياد، 2004، 19_20)، الوقت في الإدارة إلى أربعة أنواع تشمل الآتي:

أولا : الوقت الإبداعي (Creative time)

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز، ويلاحظ أن كثيرا من النشاطات الإدارية تمارس خلال هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

فحين يوجه التجديد والابتكار والإبداع نحو توفير الوقت، فإن هذه الأمور لن تزدهر إلا بالرعاية الدقيقة، وتتضمن مثل هذه الرعاية وقتا للتفكير المبدع، وتركيزا على الأهداف المتعلقة بالوقت، ومعرفة كيفية توليد الأفكار وتقديم الاقتراحات من أجل خلق أفكار بسرعة أكبر، (ليستر، 1999، 170).

ثانيا: الوقت التحضيري (Preparatory time)

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتتبية مهمة قبل البدء بتنفيذ العمل.

ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توافر المدخلات الأساسية.

ثالثا: الوقت الإنتاجي (Productive time)

يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، والتحضير في الوقت التحضيري.

ولزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يقضي في التحضير والإبداع.

فالمعروف أن الوقت متاح للجميع محدود بحد معين، فإذا تبين أن كثيرا من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلا من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما معا.

ومن هنا كانت عملية التوازن ضرورية، لضمان الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة، بما فيها عنصر الوقت.

ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

1. وقت الإنتاج العادي أو غير الطارئ، أو المبرمج.
2. وقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ، أو غير المبرمج.

وما دامت المنظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي، مع التحكم والرقابة على الإنتاج غير العادي، فهي في وضوح جيد، وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة، ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلا ومحدود التأثير، وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغيير جذري طارئ على مستوى المنظمة لمواجهة الإنتاج الطارئ. .

ولنجاح الإداري في ذلك يفترض أن يخصص جزءا قليلا من وقته المخصص للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي، وبذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج العادي.

رابعا: الوقت غير المباشر أو العام (Over head time)

يخصص هذا الوقت عادة للقيام بأنشطة فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة، وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية دعوات أو افتتاح مؤسسات ومنظمات معينة، حيث أن هذه النشاطات تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري.

ولذلك عليه، أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصية معينة للقيام بها بدلا منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة.

وبالإضافة إلى الأنواع الرئيسية التي ذكرت سابقا هنالك نوعان آخران من الوقت هما، (سحر، 2000، 20):

أ- الوقت المسيطر عليه: ويمثل الوقت الذي يمارس فيه الإداري عمله دون أي مقاطعة من أي شخص.

ب- وقت الاستجابة (الوقت غير المسيطر عليه) : وهو عبارة عن الوقت المصروف في الرد على مقالات الآخرين واستفساراتهم، التي تعيق العمل وتؤخر إنجازها.

ومن هنا يتضح أن جميع المديرين يهدفون إلى إيجاد الطرق الكفيلة بزيادة الوقت المسيطر عليه، على وقت الاستجابة ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة في وقتها المناسب.

فالتعامل مع الوقت يعد من أصعب الأمور، فمع إمكانية توقع مقدار الوقت فإنه يصعب التحكم فيه، ومع أنه لا يمكن استرجاعه فإننا نعتقد أننا قادرون على تعويضه ومع أن سرعته ثابتة ومحددة فإنه يبدو عادة أنه يطير منا حيناً، ونجده بطيئاً جداً أحياناً أخرى، وأكثر ما يحيرنا هو أنه برغم أن كل شخص يشكو من قلة الوقت، فإننا جميعاً نملك كل الوقت الموجود معنا.

الوقت في الفكر الإداري:

الإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت، إذ ما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جانبه، وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد.

وانطلاقاً من هذا المفهوم برزت وبشكل واضح في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت في نظريات الإدارة، وسنتناول هذا الموضوع على الشكل التالي:

أولاً : نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory)

اهتمت نظرية الإدارة العلمية التي عني بها فريدريك تيلر (Frederick Taylor) بدراسة الحركة والوقت، وقد قام بدراسته للوقت في عام 1881 م في شركة ميدفيل لل فولاذ، وتكونت دراسة الوقت عنده من جزأين للعمل: عمل تحليلي وآخر إنشائي، (عادل، 1986، 351).

حيث تضمن العمل التحليلي الخطوات التالية:

- أ- تقسيم العمل الذي يقوم به الفرد إلى خطوات بسيطة.
- ب- التخلص من الحركات غير الضرورية.
- ت- دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية (معيارية) ونمطية بالنسبة لتركيب الأفراد.
- ث- تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات، وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها.
- ج- تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث والأعطال المفاجئة للآلات وغيرها وإضافتها إلى الوقت الفعلي. .
- ح- تحديد نسبة مئوية تمثل بطء الفرد في أداء العملية عندما يبدأ بها لإضافتها إلى الوقت الفعلي.
- خ- تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه وإضافتها إلى الوقت الفعلي.

وفي الجهة المقابلة فقد تضمن العمل الإنشائي ما يلي:

- أ- تجميع الحركات في عدة مجموعات حسب طريقة استخدامها في حياة العمل، ثم وضع توصيف كامل للحركات الموجودة في كل مجموعة.

- ب- يمكن من خلال هذا التوصيف اختيار مجموعة من الحركات التي يمكن للفرد أن يستخدمها لأداء أي عملية، وتجميع الوقت الفعلي اللازم لكل حركة منها، وبالتالي يمكن تقدير الوقت اللازم لأداء أي عملية خلال إضافة نسبة مئوية تمثل الوقت المسموح به.
- ت- يتطلب هذا العمل وضع توصيف دقيق لظروف العمل التي من المفروض أن يعمل فيها الفرد ، ونوع وطاقة الآلات المستخدمة وموقعها، وكيفية التنسيق بين طاقاتها الإنتاجية وغير ذلك، (سامي، 2002، 19-20).

مما سبق يتضح أن تيلر استخدم جزءا من دراسة الحركة، كجزء فني مطلوب لدراسة الوقت، وتتطلب هذه الدراسة دراسة للوقت الكامل للعمل الذي يؤدي، مع تحديد أوقات للعطل والأعياد، وأوقات للراحة، والأوقات الضائعة أيضا.

إذ أن الإنسان لا يمكن أن يكون مطلقا، فأى عمل يقوم به لا بد وان ينتج عنه وقت ضائع، كما أنه يحتاج إلى قليل من الراحة لضمان استمراره فيه، ولكن هناك فترات محددة يمكن اعتبارها فترات زمنية معيارية، وإذا زادت عن الحد الطبيعي اعتبرت هدرا في الوقت.

ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relation Theory)

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية التي اهتم بها التون مايو (Elton Mayo) على بناء المنظمة من وجهة النظر الاجتماعية والإنسانية، كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل وخارج المنظمة، (سامي، 2002، 20).

وقد تجلّى اهتمام في هذه النظرية بالوقت من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة، وأخرى للعمل، مما ينعكس ايجابيا على روحه المعنوية، وبالتالي على إنتاجيته، وذلك من خلال إشعار الأفراد بمسؤوليتهم وأهمية الدور الذي يؤديه لتحقيق أهداف المنظمة، مهما قل شأن ذلك العمل، وإقناعهم أن مصلحتهم مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة، وأنهم هم الجزء الأساسي فيها.

وبذلك يمكن توفير الكثير من الوقت واستغلاله في أنشطة أخرى منتجة، إذ تظهر أهمية الوقت في هذه النظرية في الجوانب الاجتماعية والإنسانية ، بمعنى إذا أعطي الفرد أوقاتا للراحة والعطل الأسبوعية، فسوف يشعر أنه كائن اجتماعي إنساني له أهميته ومكانته في المنظمة وهذا الأمر ينعكس على نفسيته وارتفاع إنتاجيته، هذا ما توصل إليه التون مايو بعد إجرائه لمجموعة من التجارب والدراسات في شركة ويسترن اليكتريك بمصانع هاوثورن بأمریکا.

دامت هذه التجارب مدة خمس سنوات من عام 1927 وحتى عام 1932، وأكدت أن الإنتاجية تعتمد إلى حد كبير على عمل العاملين كفريق متعاون مخلص وبشكل طبيعي، وإن اندفاع الأفراد يرتبط بمدى الاهتمام بهم من قبل مشرفيهم ورؤسائهم وبدعم الإكراه والإجبار في التعامل معهم، وبمشاركتهم في صنع القرارات والتغييرات التي تؤثر عليهم.

وبذلك نظر العلماء والباحثون في تلك المرحلة إلى المنظمة كنظام اجتماعي، حيث ركزوا على السلوك وعلى اتجاهات ومشاعر وحاجات ومعنويات العاملين بشكل رئيسي، وجميع هذه الأمور لها تأثير مباشر على هدر وإضاعة الوقت أو توفيره والاستفادة منه.

وتتجلى أهمية دور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- (1) إن الوقت يؤدي إلى تطوير طرائق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقانية التي تؤثر على العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز.

(2) إن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة ، مما يؤثر على قدرات ومهارات المديرين والأفراد، فالمدير الذي كان يدير منظمة صغيرة سيجد صعوبة كبيرة في إدارة منظمة كبيرة فيها الكثير من التداخلات والإمكانات التقنية، الأمر الذي يؤدي إلى الحد من قدرته وإمكاناته وخبراته التي اكتسبها من قبل، ولن يستطيع مواكبة التطور إلا بإجراء التدريب والتأهيل لإدارة المنظمة الكبيرة ، وبالطبع فإن هذا يحتاج الكثير من الوقت للوصول إلى ذلك.

أما بالنسبة للعمال الذين كانوا قد تعودوا على العمل البسيط، فلا يمكنهم أن يواكبوا العمل الكبير الذي يحتاج إلى مهارات وخبرات ومعلومات كبيرة وجهد مضاعف، لذلك سيجدون أنفسهم أمام مشكلات وصعوبات كبيرة ، فالعمل الجديد يحتاج للكثير من التفكير والجهد حتى يمكن مسايرة اتساع المنظمات وزيادة تعقيدها، فالقلق لايزال يلاحق المديرين والعمال على حد سواء، ويمكننا القول إن التخطيط والتحليل الدقيقين للوقت يؤديان إلى نتائج مفيدة في هذا المجال.

(3) إن الوقت يؤثر على أعمال العاملين، فعندما يبدأ العامل عمله في المنظمة يكون في مرحلة نشاط وحيوية وقوة جسمانية قادرة على العمل، وبعد ذلك يسعى إلى جماعة يرتكز عليها في أعماله، ويتأثر ببيئته تدريجياً عبر الزمن، ويسع خياله وتزداد مداركه ويتكيف بصورة أفضل مع المواقف التي تبدو له أنها مختلفة ، ثم يبدأ بتركيز اهتمامه بوعي أكبر وإدراك أكثر، وكلما تقدم به الزمن ازدادت مداركه وتركيزه وتصوره لأفاق المستقبل.

فالعامل المبتدئ الذي دخل المنظمة صغير السن لا يفكر إلا في حاضره، أما حين يتقدم به الوقت وينضج عقله وتفكيره فإنه يفكر في المستقبل ويحس بالماضي ليتخذ منه قواعد ومبادئ يمكن أن يستفيد منها في عمله المستقبلي.

حيث إن الوقت يصل الفرد ويزيد من مداركه ويبعث فيه الإحساس بالمسؤولية ويجعله يتكيف مع المتغيرات والتطورات الصناعية، أو مع طرائق وأساليب العمل والإنتاج الحديثة المعاصرة، وهكذا فإن الإنسان يتطور من وقت إلى آخر حتى يصبح قادرة على تكوين شخصيته الاجتماعية وقادرة على العطاء ورفع مستوى الأداء.

(4) هناك العديد من الأمور التي تؤثر على النمو الزمني للعامل، وتحد من إمكانياته ونضجه، منها نظام الحوافز ونظام الرقابة والإشراف والهيكل التنظيمي المغلق، وإن جميع هذه الأمور تحد من النشاط الزمني للعامل، وبذلك يصبح غير مبال لا يتحمل المسؤولية ولا تهمة الأمور التي تجري من حوله، إنما عليه أن يطيع فقط.

وهنا نستطيع أن نستخلص أن أهمية ودور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية تتجلى في أن الوقت يؤدي إلى تطوير طرق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على الأفراد العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز.

ثالثاً: النظرية الحديثة للمنظمة (Modern Theory Organization)

جاءت النظرية الحديثة بعد نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، فقد استفادت من أخطاء التجارب السابقة، وحاول روادها الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم، ومن أهم هذه النظريات، (محمد ، 1995، 21-22):

1- نظرية اتخاذ القرارات Decisions Making Theory:

من أشهر رواد هذه النظرية هيربرت سايمون (Herbert Simon)، فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة وأضافت إليها وطورت مفاهيمها.

واحتلت إدارة الوقت فيها مكانة بارزة، واستعان بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، وهذه الأحداث ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة أو غير مستقرة.

وبالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الأحداث الماضية، وبذلك يمكن القول: إن الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضاً.

2- النظرية الرياضية Mathematical Theory:

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها وإدارة وقتها، حيث افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت، وفي كل المراحل الزمنية هناك مرحلة هي مرحلة الإنتاج الأقصى .

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية، اعتبار المنظمة نظاماً يقوم على التفاعل مع البيئة والمنافسين والدولة والمنظمات الأخرى والزبائن وغير ذلك.

وبذلك فقد اهتمت هذه النظرية بالوقت، وظهرت أهميته في الطريقة العلمية وحساب التفاضل ونظرية الاحتمالات وغير ذلك من الأساليب.

وبهذا نلاحظ أن علم إدارة الوقت بدأ ينمو ويتسع مع نمو واتساع علم الإدارة وتحررها من الصفة الضيقة التي كانت سائدة في الماضي إلى الصفة الواسعة، ومن الناحية الداخلية إلى كل أنحاء العالم واتخذت صفة العولمة والتدويل، ولا شك أن هذا التطور سوف يليه مراحل تطور أخرى أيضاً.

دوافع دراسة الوقت:

بما أن الوقت يعتبر أحد الموارد الأساسية التي تستخدم في العمليات الإنتاجية، فإن من الواجب العمل على إعداد الخطط التنظيمية التي تهدف إلى الاستغلال الأمثل له، خاصة بالنسبة للأفراد في مختلف إدارات وأقسام المنظمة.

ذلك لأن الاستغلال الفعال للوقت يتطلب دراسة وبرمجة وتخطيطاً وتحليلاً وتسجيلاً دقيقاً لمختلف النشاطات ومتطلباتها الزمنية اللازمة للتنفيذ، وبشكل خاص بالنسبة للأعمال التي تتطلب مهارات وكفاءات وميزات عالية المستوى حيث تكون تكاليف تشغيلها واستخدامها مرتفعة جداً، ومن أهم الدوافع التي تجعل المنظمات سواء الإنتاجية منها أم الخدمية تسعى لدراسة الوقت ما يلي، (رعد، 2000، 84 - 90):

1- تكاليف الوقت:

تختلف تكلفة الوقت من عمل إلى آخر، وذلك حسب درجة صعوبة الأعمال المراد تنفيذها ودرجة تعقيدها، كما تختلف هذه التكلفة باختلاف الفرد العامل الذي يؤدي العمل، حيث نلاحظ أن بعض النشاطات تحتاج إلى كفاءات علمية متميزة وإلى خبرات متقدمة وممارسة طويلة، مما يؤدي إلى

ضرورة دفع أجور وتعويضات مالية لهذه الفئة من العاملين قياسا بغيرهم من العاملين ذوي المهارات المتوسطة والعادية.

ويتم عادة حساب تكلفة الوقت في ضوء الأجور المدفوعة في الساعة واليوم والشهر، حيث ترتبط تكلفة الوقت بشكل مباشر بمستوى الإنجاز والأداء الذي يحققه العامل سواء أكانت طبيعة الوظيفة إدارية أم إنتاجية، بحيث تظهر كفاءة استخدام الوقت من خلال حساب إنتاجية الممل كما يلي:

إنتاجية العمل الساعية = كمية أو قيمة الإنتاج خلال فترة زمنية محددة / عدد ساعات العمل الإنتاجية

إنتاجية العمل اليومية = كمية أو قيمة الإنتاج خلال فترة زمنية محددة / عدد أيام العمل الإنتاجية

إنتاجية العمل السنوية = الإنتاج السنوي / عدد العاملين

حيث أن الاستغلال المنظم لوقت العمل سيؤدي بالضرورة إلى زيادة كميات الإنتاج وقيمتها، وبالتالي سيقود إلى تخفيض تكلفة الإنتاج ورفع مستوى كفايته.

2- تحديد كمية ونوعية الإنتاج:

إن استغلال الوقت، بالشكل الصحيح وبالطريقة الفعالة سيؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، بحيث يؤثر في كمية السلع ونوعيتها والوسائل والطرائق التقنية المستخدمة، بالإضافة إلى طبيعية المواد الأولية وبقية مستلزمات الإنتاج وطبيعة العلاقات القائمة بين العاملين ومشرفيهم وبين العاملين أنفسهم أيضا.

والمهم وكل ذلك هو تأثير مهارة العامل على كمية ونوعية الانتاج مما يؤثر على قبول المستهلكين والزبائن للسلع، والمبادرة إلى اقتنائها لأنها تلبي حاجاتهم ومتطلباتهم، وبذلك فإن الإدارة المعاصرة يجب أن تحقق الآتي، (رعد، ، 2000، 87):

1. رغبة المستهلكين والزبائن في قبول السلع والخدمات في أي وقت، إذ يجب تحديد التوقيت من قبل المستهلكين والزبائن وليس من قبل المنتجين.

2. ميزة تنافسية للمنتج الذي سيصل إنتاجه إلى المستهلكين والزبائن في الوقت الحقيقي.

ويعني التعامل مع الوقت الحقيقي: التخلص من الوقت الضائع الذي يهدر بين إكتشاف وتحديد حاجات المستهلكين والزبائن وبين الوفاء بهذه الحاجات والعمل على إلغاء وقت الانتظار.

وأخيرا فإن النظرة الأساسية الجديدة للوقت تؤكد أنه مورد مثل باقي الموارد الأخرى، ويجب الاستفادة منه قدر الإمكان، وهذا يتطلب من الإدارة أن تتبنى مفهوم المرونة وسهولة الحركة والتحسين والتطوير المستمر عبر الزمن، (علي، 126، 1991)

3- تحديد الوقت المخصص للإنتاج:

إن الإدارة تعد برامج وخطط مواقع العمل والعامل والنشاطات كافية خلال الساعات الرسمية للعمل، وبالتالي فإن العامل والإداري يجب أن يلتزما بتنفيذ هذه البرامج والخطط، وأن يكونا قادرين على ذلك، إذ يجب أن توضع الخطة بصورة موضوعية تراعي مختلف أوجه النشاطات التي يقوم بها العاملون، مع ضرورة المحافظة على راحتهم وتحقيق متطلبات الإنتاج.

وفي بعض الحالات قد يكون هناك خروج عن الخطط المألوفة مما يستدعي تخصيص أوقات إضافية لمتابعة تنفيذ البرامج والخطط الموضوعه، بشرط ألا يستغرق ذلك وقتاً طويلاً، لأن هذا سيؤدي إلى تخفيض إنتاجية العامل في نهاية المطاف ويؤثر على قدراته الصحية والنفسية والعاطفية.

4- تحديد نوعية العاملين

تعتمد الإدارة في أي منظمة إلى تحديد احتياجاتها من العاملين في سائر الأقسام وبشكل واضح ودقيق، بحيث تتسجم هذه الاحتياجات مع طبيعة المنظمة واحتياجاتها الحالية والمستقبلية، وطبيعة التطور والتقدم العلمي والتقني، وذلك عن طريق تعيين وتحديد مهارات وكفاءات وخبرات جديدة، ورفع مستوى تأهيل العاملين وتدريبهم وتطوير كفاءتهم وقدراتهم بصورة مستمرة لكي يستطيعوا مواكبة التقدم العلمي ويكونوا أكثر قدرة على تنفيذ برامج المنظمة الاقتصادية وخططها وسياساتها وتحقيق أهدافها في الوقت المناسب.

ويجب أن تقوم الإدارة بمراقبة نشاطات جميع العاملين وأعمالهم ومستويات أدائهم وانجازهم، وأن تسعى بشكل دائم لتشجيع وتحسين أداء العاملين وتحفيزهم وحثهم على العمل دائماً، (علي ومحمد، 1992، 284).

5- تحديد الأجهزة المساعدة:

إن المنظمات في العصر الحالي أصبحت تعتمد وبشكل كبير على الأجهزة والوسائل التقنية في سبيل تحقيق أهدافها، وخاصة فيما يتعلق بنظم المعلومات والحواسيب الإلكترونية، ونظم الاتصال والأدوات والتجهيزات المكتبية، وأتمتة المكاتب، ونظم معلوماتها التي تساعد إلى حد كبير في تأدية الأعمال بفاعلية كبيرة، حيث تؤكد الأبحاث والدراسات كافة فيما يتعلق بإدارة الوقت أهمية هذه الوسائل والأجهزة والتعلم والأدوات في رفع مستوى كفاية العمل وزيادة الإنتاجية.

أهمية الوقت:

إن للوقت أهمية كبيرة في حياة كل فرد فينا، إذ أن مفهوم الوقت متغلغل في حياة الفرد، فتطور الإنسان منذ أن يكون جنيناً في بطن أمه إلى أن يولد، فيصبح طفلاً فشاباً فكهنلاً، ثم يتوفاه الله، يمكن فهمه في ضوء الوقت، وحركة الإنسان أو الأشياء حوله يمكن قياسها بالزمن أو الوقت، والمناسبات القومية والاجتماعية والشخصية ذات الأهمية الخاصة للمجتمع والفرد يمكن تأريخها بوقت محدد.

فالوقت يعني أكثر بكثير من ستين دقيقة في الساعة الواحدة، وفي الحقيقة أن الاستفادة من كل دقيقة شيء مهم لإنجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح، (جيمس، 1991، 305).

فالوقت هو أتمن كنز نملكه، ذلك لأنه بعكس المال ما أن نصرفه فإنه لا يعود أبداً، فقد تظن أن المال أيضاً ما إن ينصرف، فإنه لا يعود أبداً، الفرق هنا أننا لا يمكننا استعادة الأوس، بينما يمكنك دائماً أن تكسب المزيد من المال، (يورك، 9، 2002)

فهو بعد من بعدي وجود الإنسان وهما المكان والزمان، ويتغلغل مفهومه أيضاً في كل مجال من مجالات الحياة، كالمجال المهني والروحي والمجال الفكري والتروحي، وفي المجال الاجتماعي والمجال الاقتصادي أيضاً.

فهو أحد محددات العملية الإنتاجية وفي جميع المجالات، فالوقت المقاس بالدقائق والثواني هو المتاح لإنجاز الأعمال كبيرها وصغيرها، وبقدر الوعي بأهميته ومحدودية هذا المحدد في العملية الإنتاجية

يكون الاهتمام بالاستفادة القصوى منه وتنميته وتضعيفه، و ذلك بالإقلال قدر الإمكان من هادر الوقت وفاقده في كل عملية بل وفي كل جزئية صغيرة من جزئياته، (صلاح، 2004، 3).

وتختلف أهمية الوقت باختلاف العناصر التالية، (يوسف، 1994، 7):

- أ- **الظروف الاجتماعية** : وتشمل الاختلافات الرئيسية في التقاليد والعادات والأعراف والمعتقدات التي تسود مجتمعا ما، إضافة إلى مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المتوافرة وما يترتب عليها من ارتفاع في متوسط عمر الفرد ونظرتة إلى الحياة.
 - ب- **الظروف الاقتصادية** : وتمثل المستوى الاقتصادي لأي مجتمع معبرا عنها بمعدل الدخل الفردي ومصادره وسبل إنفاقه والسلوك الاقتصادي للفرد ، والمجتمعات ذات المستويات الاقتصادية المرتفعة يلقى فيها الوقت اهتماما أكبر.
 - ت- **المستوى التعليمي**: ويشمل العديد من المتغيرات التي تمثل درجة التطور التعليمي في المجتمع كنسبة الأمية ونسبة الالتحاق في المراحل الدراسية المختلفة، ونسبة حملة الشهادات العليا وغيرها.
 - ث- **وبشكل عام** فإن الأفراد والمجتمعات ذوي المستويات التعليمية المرتفعة يعطون اهتماما للوقت أكبر من غيرهم.
 - ج- **التطور التكنولوجي**: ويتناول درجة التكنولوجيا الموجودة والمستخدمة من قبل الفرد والمجتمع، ويزيد مستوى التكنولوجيا من اهتمام الأفراد والمجتمعات بعامل الوقت، لأن ارتفاع كلفة التكنولوجيا المستخدمة وضرورة زيادة كفاءة استخدامها يقود إلى الاهتمام بعامل الوقت.
- فهو يعتبر من أهم وأندر الموارد في الإدارة، ففي بعض الأحيان يكون هو العامل الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة أو فشلها، (محمد ، 1995، 17).

➤ وترجع أهمية إدارة الوقت في أنها، (محمد، 2002، 17):

- 1) تمنع الكثير من الإجهاد الذي يصيب الأفراد أثناء تأدية أعمالهم.
 - 2) تمكن الفرد من تحقيق أهدافه في مختلف نواحي الحياة.
 - 3) تزيد من الإنتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع.
 - 4) تحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة.
 - 5) تظهر أهميتها في المواقف والأوقات الحرجة.
- إذ تكمن أهمية الوقت في كونه ذا علاقة وطيدة بإنتاجية الأفراد والمؤسسات، إذ يعتبر من أهم عناصر الإنتاج إضافة إلى الجهد والتكلفة، فهو العنصر المؤثر والمحرك لاستخدامات العناصر الأخرى المتمثلة بالموارد المادية والبشرية، والذي بدونه لا تستطيع عمل أي شيء.
- حيث إن هناك ارتباطا وثيقا بين إدارة الوقت بصورة مباشرة والنتائج الرئيسية لهذه المجالات، ويكون الوقت هو سبب النجاح في تحقيق أفضل النتائج.
- فالوقت يختلف عن جميع الموارد في أنه لا يمكن إحلاله أو تخزينه أو مضاعفته، وبالرغم من ذلك كثيرا ما يعامل الوقت وكأنه لا قيمة له أبدا، وبالتالي فإن من أهم سمات المدير الناجح طريقة استعماله للوقت ومحافظته عليه وحرصه في استخدامه، إذ يعتبر هذا المفتاح الحقيقي لإدارة فاعلة للوقت.
- ومما لاشك فيه أن الحرص على عنصر الوقت وترشيده استخدامه هو أحد السبل التي تؤدي إلى تقدم المجتمعات الإنسانية، فقليل من الدول تحرص شعوبها على الوقت، وليس صدفة أن تلك الدول هي الأكثر تقدما، حيث إن هناك ارتباطا واضحا بين مدى التخلف الذي تعاني منه دولة ما، وبين نسبة الضياع في الوقت الذي يتسبب فيه بعض الأفراد أو سوء اهتمامهم واستخدامهم لهذا المورد الثمين.

وبلغة أخرى فإن من بين العوامل التي يمكن أن تفرق بين التقدم والتخلف بين الدول نجد الإحساس بأهمية الوقت وحسن استغلاله.

هل ترتبط الوظائف الإدارية في المنظمات بإدارة الوقت؟

تشتمل الإدارة على عدد من الوظائف الإدارية التي تمارسها، وهذه الوظائف الإدارية تشكل أجزاء العملية الإدارية. وسندرس الارتباط والعلاقات بين إدارة الوقت وهذه الوظائف الإدارية على الشكل التالي:

1. العلاقة بين إدارة الوقت والتخطيط :

:The Relation between Time Management and Planning

يعرف **التخطيط** بأنه : العملية التي يمكن للمديرين بواسطتها أن يضعوا الأهداف، ويقدرها المستقبل ويطوروا اتجاهات العمل لتحقيق هذه الأهداف .

وبذلك فإن **التخطيط يتضمن فعلا: 1** تحديد الأهداف المناسبة، 2) واختيار الوقت الملائم لتنفيذها. وعلى هذا فإن الوقت يرافق التخطيط في جميع عملياته ، وهو يربط بين الأجزاء الرئيسية للعملية الإدارية، وكذلك العمليات الإنتاجية والإدارية المتعددة المتدفقة. كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم والتوجيه والرقابة زما لبدايتها ونهايتها، حيث يجب على العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن المدة الزمنية المحددة.

ومن هذا المنطلق نلاحظ أن إعداد الخطة يتطلب مراعاة التسلسل والتتابع الزمني في كافة مراحلها، وضرورة توزيع وتقسيم الأوقات إلى أقسام تنصب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه الأوقات المقسمة مساويا للوقت الكلي المخصص.

٢. العلاقة بين إدارة الوقت والتنظيم:

: The Relation between Tim Management and Organization

يعرف **التنظيم** بأنه عملية ترتيب الأفراد والموارد المادية في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة.

وبذلك يشمل **التنظيم عددا من الأسس والمبادئ** :

- كتصميم الهيكل التنظيمي،
- وتحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات،
- والتنسيق وتحديد معدلات الأداء الوظيفي،
- وتنظيم تدفق العمليات الإنتاجية،
- ورعاية مصالح العمال والإدارة،
- وتحديد المؤهلات العلمية المطلوبة ،
- ودراسة الظروف المحيطة بالعمل داخليا وخارجيا،
- وإصدار ونشر الكتيبات التنظيمية.

فهو يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ. وعلى هذا فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه هدر وإضاعة للوقت، وتأخير في التنفيذ. وبالتالي فالتنظيم السيء يؤثر على أداء المنظمة. أما التنظيم الجيد فإنه يخفض الوقت المطلوب

٣_ العلاقة بين إدارة الوقت والتوجيه:

:The Relation between Time Management and Direction

يعد التوجيه وظيفة مركبة، تنطوي على جميع الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في المدى القصير والطويل ويعتبر التوجيه من الوظائف الإدارية الصعبة والأساسية للمدير.

ويعود السبب في ذلك إلى أن المدير يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف منها القليل، كما لا يمكنه السيطرة والرقابة على الكثير منها.

وتظهر أهمية الوقت في التوجيه، باعتبار أن الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه، ونفسية العاملين والظروف المحيطة بالمنظمة. وبذلك فإن إطالة زمن التوجيه يجعل العاملين يشعرون بالملل والضجر، وهذه الحالة تؤثر على عملية تحقيق الأهداف. ويعد التوجيه ملازماً للتخطيط، إذ لا بد أن يكون الموجه على علم بالتخطيط لكي يتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه .

٤- العلاقة بين إدارة الوقت والرقابة

:The Relation between Time Management and Controlling

تعرف الرقابة بأنها: العملية التي ترتب النشاطات التنظيمية، بحيث تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير المتوقعة.

وهذا يعني أن المديرين يطورون المعايير المناسبة، ويقارنون الأداء بهذه المعايير الموضوعية، وتتخذ الكثير من الخطوات لضمان الأعمال التصحيحية التي تكون ضرورية للقيام بذلك.

وتظهر أهمية الوقت في الرقابة عند الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، وقد يطول الوقت المخصص للرقابة. إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والتوعيد، ويقصر وقتها إذا كانت ثابتة ، ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف.

٥. العلاقة بين إدارة الوقت واتخاذ القرارات:

:he Relation between Decisions Making and Time Management

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها: العملية التي بواسطتها يستطيع المدير أن يحدد المشاكل التنظيمية ويحاول أن يحلها.

وبذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تحتاج لفترة زمنية معينة كي يتم تحقيقها، وبدون شك، فإن اختلاف نوعية المشكلات والظروف التي تواجه الإدارة، فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية، له تأثيره على الوقت المحدد لاتخاذ القرار، وكذلك تختلف القرارات المتخذة باختلاف النمط القيادي المتبع في المنظمات .

6. العلاقة بين إدارة الوقت والقيادة:

:The Relation between leader ship and Time Management

تعرف القيادة بأنها: القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وإقناعهم بوجهة نظر معينة.

ومما لا شك فيه أن للقيادة آثاراً كبيرة ومهمة على إدارة الوقت، لأن الوقت ينمي الصفات والقدرات العلمية لدى القادة. فكلما كان القائد متمرساً ومدرباً كلما احتاج إلى وقت أقل في اتخاذ قرار إدارة شؤون عمله. وإن هذا الصفات العلمية تختلف من قائد إلى آخر. هذا بالإضافة إلى الصفات العقلية الموروثة والصفات النفسية التي يلعب فيها الوقت دوراً أيضاً.

إن متطلبات القيادة تختلف من وقت إلى آخر. فإذا اتبع القائد نفس الأسلوب الذي كان متبعاً منذ عشر سنوات، فإن ذلك يقلل من فاعلية القيادة لذلك يجب على القائد أن يختار الطرائق والأساليب القيادية المواتية، مع ضرورة اختيارها في الوقت الملائم، وأن تتوافق مع التطورات العلمية والتقنية.

٧-العلاقة بين إدارة الوقت والتدريب

:The Relation between Training and Time Management

يعرف التدريب بأنه جهد مخطط لتسهيل تعليم العمال على السلوكيات المتعلقة والمرتبطة بالعمل لكي يحسنوا أداءهم .

إن الإنسان لا يولد مدرباً، بل يحتاج إلى اكتساب المهارات والمعارف والخبرات عبر الزمن، لذلك فإن نشاط التدريب يحتاج إلى وقت، ويجب أن يكون الوقت المخصص لهذا النشاط كافياً لكي يحقق نتائج جيدة ملائمة للعمل. وعلى هذا يجب على جميع العمال استغلال الوقت المخصص للتدريب استغلالاً كاملاً وجيداً.

إن التدريب يخفض زمن الإنتاج ويساعد على التنمية الإدارية، كما أنها يهيئ القادة الإداريين القادرين على تحمل المسؤولية، وعلى تطوير الإدارة.

كما أنه يخلق أنواع عديدة من التخصصات التي يملئها الواقع المتطور. هذا بالإضافة إلى أنه يؤلف بين الأجهزة المختلفة، ويوحد المفاهيم العملية والوظائفية ويزيد التماسك التنظيمي داخل المنظمات، مما يجعل المنظمة كوحدة كاملة تتجه نحو تحقيق الهدف العام، وينمي الثقة بين العمال أنفسهم، وبينهم وبين رؤسائهم.

الفصل الثاني

الوقت: الرؤية و الافتراضات

الرؤية تجاه الوقت :

- الوقت يطير
- الوقت ينساب
- الوقت يقطع
- الوقت يزحف

- الوقت يتوقف تماما
- إنها مسألة وقت
- الوقت كفيل بإظهار الحقيقة
- لا ضرورة للعجلة
- لدينا وقت كاف
- أم أتوان لحظة واحدة عن العمل طوال اليوم
- اختلاس لحظه
- هزيمة الساعة

تشير الصيغ والكليشات والتعبيرات المذكورة الى الطبيعة المعقدة للوقت، والى اختلاف الرؤى والصور الذهنية تجاهه.

من أهم خصائص الوقت، كما سبق أن ذكرنا، أنه موزع على بني البشر بالتساوي. وبالتالي، فإن مشكلته الأساسية ليست في مدى العدل في توزيعه ولا في درجة توافره بل في فعالية توظيفه، ويعتمد ذلك على رؤيتنا له، هذه الرؤية التي تحدد أسلوب التعامل معه، وهي المسؤولة كذلك عن بعض الأنماط السلوكية للناس تجاه الوقت.

إن أكثر هذه الصور والتداعيات شيوعاً لدى المديرين هي:

- | | |
|-------------------------|------------------------------------|
| Time as a master | (1) الوقت كسيد أمر |
| Time as an enemy | (2) الوقت كعدو |
| Time as a mystery | (3) الوقت كلغز |
| Time as a slave | (4) الوقت كعبد مملوك |
| Time as a referee | (5) الوقت كحكم |
| Time as a neutral force | (6) الوقت كقوة محايدة وكمورد محايد |

(1) الوقت كسيد أمر:

عندما ينظر المديرين إلى الوقت كالسيد الأمر فإنه يسلم أمره إليه ويرضخ له كقوة خارجية. و يحكم تصرف المدير عادة لدى مواجهته بعض المشكلات إيماناً ببعض التعبيرات القدرية مثل المسألة مسألة وقت، الوقت كفيل بإظهار الحقيقة ، الوقت لا ينتظر احداً.

المدير الذي ينظر إلى الوقت على هذا النحو، تضعف رغبته في القيام بأي عمل، لأنه يعتبر أن القيام به إما متأخر جدا Too late وإما مبكر جدا Too early.

(2) الوقت كعدو:

ومن المديرين من ينظر إلى الوقت كألد الخصام. فهو يتحين الفرصة لمنازلته وإيقاع الهزيمة النكراء به، بهدف توفير عدد من الدقائق او الساعات تجميعا لرأس مال يمكن استثماره، بينما ينسى أو يتجاهل خصيصة أساسية للوقت هي، أن الوقت يمر ولا ينتظر أحدا.

ومن الأنماط السلوكية للمدير الذي يعتنق وجهة النظر هذه، رغبته في إنجاز المهام قبل مواعيدها المحددة ، فإن كان يفود سيارة مثلا فهو لا يمل من المحاولة لاكتشاف طريق أقصر توصله إلى العمل في وقت مختصر، رغم أنه يسلك طريقا توصله إلى عمله قبل الموعد المحدد له ومثل هذا النمط من المديرين ليس على وئام مع الآخرين الذين يظهرون اتجاهات مختلفة عن اتجاهاته حيال الوقت. ويصوغون سلوكهم على عدة تعبيرات، ما برحوا يرددونها، كقولهم: لا ضرورة للعجلة ، أو لدينا وقت كافٍ"

(3) الوقت كلغز:

وإذا ما اعتقد المدير أن الوقت لغز أو سر غامض، فإنه يصبح شيئا خارجاً عن اهتماماته اليومية. وعلى ذلك، يركز المدير على العمل الذي يقوم به، ويرمق الآخرين الذين ينظرون إلى الوقت نظرة مغايرة بعين لا تخلو من الشك والريبة.

ومثل هذا النمط من المديرين تحيط بهم المخاوف من النتائج غير المتوقعة، وتكون حصيلة ذلك رفضهم الالتزام بأية مواعيد أو توقيتات محددة، ورغبتهم في التأجيل والتسويق ، والتركيز على المشكلات الآنية، بغض النظر عن أهميتها، وإهمال كل ما هو مستقبلي. ولكن العبرة لمن يعتبر.

(4) الوقت كعبد مملوك:

ومن المديرين من ينظر إلى الوقت كعبد مملوك، وأن إرادته وحدها كفيلة بتوجيهه والسيطرة عليه. وبالتالي، تصبح الرقابة عليه محور اهتمامه. فهو يحدد مقدار الوقت اللازم لتنفيذ كل مهمة من المهام الموكولة.

وينتج عن رؤية المدير هذه للوقت عدد من الأنماط السلوكية، فهو يعتمد بشكل اساسي على التخطيط للوقت بهدف تطويعه لإرادته. ويقوم بتنفيذ الخطط الموضوعة بشكل تام مهما كانت الظروف. وينصب تفكير المدير دائما على المستقبل، فهو في الاجتماعات لا ينفك يشغل نفسه بما سيفعله بعد الاجتماع أكثر من انشغاله بمضمون النقاش اثناء الاجتماع.

ومثل هذا النمط من المديرين، كثيرا ما يصطحبون معهم أعمالا إلى منازلهم لإنجازها، وكثيرا ما يعملون أكثر من الساعات المحددة للدوام الرسمي، وقسم يعزفون عن التفويض للمرؤوسين خشية فقدان الرقابة والسيطرة على الوقت.

ولعل سلوك مثل هؤلاء المديرين يلقي قبولا وثناء ورضا في كثير من المجتمعات، لأنه يقدم دليلا على المثابرة والحرص على توظيف الوقت بكفاءة.

(5) الوقت كحكم:

إن المدير الذي ينظر إلى الوقت كحكم، ترى الساعات في كل مكان في غرفة مكتبه ومنزله، وتراه يتقلد في معصمه ساعة هي غاية في الدقة. لأن الوقت في نظره قاض وحكم في حياته وفي تعامله مع المواقف المختلفة.

و الساعة في أذهان هؤلاء المديرين تقوم مقام الأب أو المعلم أو الرئيس ويكثر على لسان مثل هذا المدير عدد من التعبيرات، مثل: لقد اختلست وقتنا للراحة ، واختلست دقيقة من الوقت لقضاء عمل ما. وهو في ذلك يظن أن مثل هذا الوقت المختلس هو النسيم الخفيف الذي يدفع الشراع ليوصله إلى بر الأمان.

(6) الوقت كقوة محايدة وكمورد محايد:

ذكرنا في غير موضع، أن الوقت مورد هام متاح للجميع بالعدل والقسطاس، له من الخصوصية ما يميزه عن غيره من الموارد. فهو يسير بنفس السرعة والوتيرة بغض النظر عن نكون، وما نريد تحقيقه، ولا يستطيع أحد تغييره أو تحويله، وإن استخدام مصطلح إدارة الوقت يعني استخدام الوقت بشكل فعال والحصول على النتائج المحددة ضمن الوقت المتاح.

إن وأحدا من الأسباب الكامنة لاختلاف الرؤى والصور الذهنية حول الوقت يتمثل في أن الوقت من غير ثمن، والناس عادة لا يقدرون الأشياء التي لا يدفعون ثمنا لهما أو يملكونها من غير جهد يذكر. وبالتالي، فإن المرء لو قدر له أن يدفع مقابلا للوقت لاستخدمه بطريقة مختلفة تماما.

وبالرغم من أن الناس متساوون في الوقت، ويمتلكون المقدار نفسه منه كل يوم، فإن تلك المساواة تظل مساواة خادعة، فبعض الناس يستطيع أن يحصل من الأربع وعشرين ساعة في اليوم أكثر ما يصل عليه بعضهم الآخر.

ويصبح المرء مديرا فعلا عندما يؤمن بأنه لن يستطيع أن يعمل كل شيء. وأن العمل وفقا للأولويات يصبح طبيعة ثابتة عنده. وأن فهم خصائص الوقت، بوصفه موردا من موارد الإدارة يتخلل أجزاء العملية الإدارية كلها، يعتبر خطوة مهمة على طريق الفعالية، وأن أبسط مبادئ إيقاف عملية هدر الوقت هو إدراك خصائصه ومزاياه.

افتراضات حول الوقت :

إن الوقت مفهوم شخصي وطريقة قضاء المرء لوقته تعرف بحياته وتصفها. كما أن الطريقة التي يتبعها الناس في معالجة نواحي حياتهم المختلفة والقيام بالأنشطة التي يعنون بها تمتد إلى حد كبير على مجموعة من الافتراضات التي يعتقونها بإدراك أو بعلم، أو بغير إدراك منهم ولا علم، وتبقى متحكمة في سلوكهم. ومن أهم هذه الافتراضات ما يلي:

- (1) معظم الناس يعملون كثيرا بسبب طبيعة وظائفهم.
- (2) وظيفتك فريدة من نوعها، ومن الصعب تحديد الزمن اللازم لإنجاز كل واجب من واجباتها.
- (3) لا يملك أي شخص وقتا كافيا.
- (4) كثير من الناس لا يجدون الطرق المناسبة لتوفير الوقت.
- (5) إن إدارة الوقت الجيدة تعني تخفيض الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة المختلفة.
- (6) إن الناس الذين يعملون بكفاءة هم أكثرهم فعالية.
- (7) إذا قمت بتنفيذ العمل شخصياً فستنفذه في وقت قليل، وإن كنت ترغب في أن يكون عمك ممتعاً فقم به بنفسك.
- (8) معظم الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط، ومعظم الناس لا يعرفون كيف يخططون لها على أية حال.
- (9) من غير الممكن العمل دائما وفقا للأولويات.
- (10) إن التعرف على المشكلة أمر سهل ولكن إيجاد حل لها أمر صعب.
- (11) ليس من الضروري تدوين الأهداف المطلوب تحقيقها.

توضيح... واقتراحات:

(1) معظم الناس يحملون كثيرا بسبب طبيعة وظائفهم: (خطأ)

لا يمكن إلقاء غابر اللوم على طبيعة الوظيفة بل على طبيعة الشخص القائم بأعبائها. وإن العمل الكثير ينتج غالبا عن عدم التفويض وعدم القدرة على قول "لا"، وعدم تحديد الأولويات تحديدا واضحا، وقضاء وقت طويل في التفاصيل، ووجود عادات عمل سيئة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة إن الوظيفة نفسها لا تجعل الشخص القائم عليها يعمل بإرهاق ولكن الشخص نفسه هو الذي يسعى إلى إرهاق نفسه.

اقتراح: فكر بوظيفتك بأناة وتروي لتستطيع الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما العمل الذي تستطيع أن تفوضه للآخرين؟
 - ما العمل الذي لا تستطيع أن تقوم به على الإطلاق؟
 - هل تواجهك صعوبة في "لا" للناس؟
 - هل تحتاج إلى عدد إضافي من الموظفين، أو إلى طرق جديدة في العمل؟
- إن الإجابة عن هذه الأسئلة ستضعك في الاتجاه الصحيح.

(2) وظيفتك فريدة من نوعها ومن الصعب تحديد الزمن اللازم لإنجاز كل واجب من واجباتها: (خطأ)

من الممكن تحديد الزمن اللازم لقضاء كل نشاط من أنشطة الوظيفة مهما كانت طبيعتها بشرط توافر البيانات التي تمكن من التنبؤ بالأحداث المستقبلية، با قدرا أكبر من السيطرة على الوقت. مثال ذلك: كم (مكالمة) هاتفية يستقبل شاغلا لوظيفة يوميا، وبأي وقت، وممن، وعن ماذا، وكم من المشكلات تحل في (المكالمة) الأولى، وكم (مكالمة) تستدعي (مكالمة) جوابية أو أكثر، وما هي الموضوعات التي يتم الاتصال بشأنها؟ ... وهكذا.

اقتراح: تعرف على واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي تشغلها، وخصص لكل واجب منها الوقت اللازم لأدائه، بل بما يتناسب ومقدار إسهامه في النتائج المتوقعة.

(3) لا يملك أي شخص وقتا كافيا: (خطأ)

إن الوقت قضية معقدة، فلا يملك أحد الوقت الكافي، ولكن الجميع يملكون كل الوقت المتاح، إن المشكلة ليست في كمية الوقت الذي تملكه، ولكن في كيفية قضائه. ما يفرض إدارة الوقت بشكل أفضل، وإلا فإنك ستدع الآخرين يقررون كيفية قضاء وقتك. إن إدارة الوقت تعني السيطرة عليه. وإن السر في السيطرة على الوقت هو التذكر أن هناك وقتا كافية لتفعل كل ما هو مهم. وتصبح المشكلة ساعتئذ أن تعرف ما هو مهم وما هو أقل أهمية، وهذا يتطلب بعض التحليل لتعرف من أنت، وإلى أية جهة تتجه، وكيف تخطط للوصول إلى ما تريد.

إن معظم الناس لا يستطيعون أن يقضوا وقتا طويلا في التفكير والتخطيط، ويفضلون العمل على ذلك، مما ينتج عنه عجزهم عن اكتشاف الإجابات الصحيحة.

اقتراح: تعرف على ما تحاول أن تحققه. حدد الأولويات والأهداف، حيث تصرف وقتا أكبر على الأولوية العليا ووقتا أقل على الأولوية الدنيا. وإذا ما فعلت هذا فستفاجأ بكمية الوقت الكبيرة التي بحوزتك.

(4) كثير من الناس لا يجدون الطرق المناسبة لتوفير الوقت: (خطأ)

لا أحد يستطيع أن يوفر الوقت وكل ما يستطيع أن يفعله المرء هو قضاء الوقت، لأن العمل يتمدد بطبيعته لكي يملأ الوقت المخصص لإتمامه، كما يقول باركنسون Parkinson. وعندما يقول أحدهم إنه يستطيع توفير الوقت فإنه يعني أنه سيقضي وقتاً أقل عند القيام بعمل ما. وغالباً ما يقضي البعض وقتاً أقل في القيام ببعض الأنشطة في حين أنهم يصرفون وقتاً أكثر في القيام بأنشطة أخرى.

اقتراح: لا تركز على توفير الوقت بل ركز على كيفية قضائه. فالإدارة الفعالة للوقت تعني قضاءه بصورة أفضل

(5) إن إدارة الوقت الجيدة تعني تخفيض الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة المختلفة: خطأ

تعني إدارة الوقت الجيدة قضاء الكمية المناسبة منه على كل نشاط. إذ من المحتمل تخفيف الوقت الذي يصرف في الاجتماعات أو قراءة التقارير أو تحرير المراسلات، وغير ذلك من الأنشطة المشابهة. كما أنه من المحتمل زيادة الوقت المخصص للتخطيط والتطوير وأنشطة مهمة أخرى. يكمن الحل هنا في تقليل الوقت المخصص لا زيادته، وتذكر أنك الآن تنفق كل ما هو متوافر لديك من الوقت.

اقتراح: أنظر إلى مختلف الأنشطة التي تقوم بها. وحاول أن تتعرف على أهميتها النسبية بالنسبة للهدف. ومن ثم تقرر أيًا من الأنشطة يحتاج إلى وقت أطول أو أقصر، هل هناك أنشطة لا تقوم بها وترى أنه من الضروري القيام بها، إذ أنه من الحكمة أن تنسجم الأنشطة مع الأهداف.

(6) إن الناس الذين يعملون بكفاءة هم أكثرهم فعالية: (خطأ)

أن الكفاءة في العمل لا تقود بالضرورة إلى الفعالية. إن الصفتين مختلفتان فالكفاءة تركز على التكلفة، في حين تركز الفعالية على الهدف المنشود، على نحو ما سيأتي الحديث عنه في غير موضع. يعتقد الكثيرون أنهم إن كانوا أكثر كفاءة فإنهم سيكونون أكثر فعالية وعلى ذلك يقومون بعمل أشياء لا ضرورة لها، أو أنها تسهم إسهاماً قليلاً في تحقيق الأهداف. إن عمل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة أهم من عمل الأشياء على نحو صحيح، كما يقول دركر Drucke .

اقتراح: ركز أولاً على الفعالية مروراً بالكفاءة. وافعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة.

(7) إذا قمت بتنفيذ العمل شخصياً فستنفذه في وقت قليل، وإن كنت ترغب في أن يكون عمك ممتعاً فقم به بنفسك: (خطأ)

قد يصح هذا الافتراض في المدى القصير ولكنه على العكس من ذلك في المدى الطويل. وكلما اعتقدت بصحة الافتراض المذكور كان ميلك إلى التفويض ضعيفاً، وبالتالي، كان اهتمامك بتدريب العاملين وتطويرهم قليلاً وتعاضمت حاجتك إلى الوقت لتنفيذ المهام .

اقتراح: اعلم أن قدرتك على تحقيق النتائج رهينة بأداء مساعدك. إن مواهبك ووقتك محدودان، وسوف تزداد محدوديتهما إذا ما فشلت في تطور مساعدك. واعلم كذلك أن ترقية مكافأتك لا تعتمدان على أدائك وحدك بل على أداء من يعملون معك.

(8) معظم الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط، ومعظم الناس لا يعرفون كيف يخططون لها على أية حال (خطأ)

اقتراح: احتفظ بسجل يومي للوقت. واعتمد على البيانات الواقعية في تخطيط الأعمال وجدولتها، مع الأخذ، بعين الاعتبار ترك بعض الوقت للقيام بما هو غير متوقع من الأنشطة.

(9) من غير الممكن العمل دائما وفقا للأولويات: (خطأ)

إن العمل وفقا للأولويات أساسي وضروري، وبغيره لن تستطيع السيطرة على وقتك. إن إدارة الوقت تعني قضاءه على أفضل طريقة ممكنة، ولا تتساوى كل الأشياء في أهميتها. ويعني الفشل في وضع الأولويات قضاء جزء من الوقت في إنجاز أنشطة أقل أهمية على حساب أنشطة مهمة.

اقتراح: حدد الأولويات واجعل من ذلك عادة من عادات العمل. ولا بد ان تسأل نفسك دائما، كيف يمكن الوصول إلى التوظيف الأمثل للوقت، وماهي أكثر الأمور أهمية. على أن تتذكر أن الأهمية ترتبط دائما بالأهداف التي تعزم تحقيقها.

(10) إن التعرف على المشكلة أمر سهل ولكن إيجاد حل لها أمر صعب: (خطأ)

إن الفشل في التعرف على المشكلة هو من أعظم المعوقات في طريق حلها، لأن ذلك يؤدي إلى التعامل مع أعراضها.

اقتراح: اجع المعلومات اللازمة التي تساعدك في التعرف على طبيعة المشكلة وأبعادها. فالمقاطع مثلًا بعد ذاتها قد لا تكون مشكلة، ولذا لا بد من معرفة أنواعها التي تحلت بشكل دائم، ومع من، ولأي غرض.

(11) ليس من الضروري تدوين الأهداف المطلوب تحقيقها: (خطأ)

إن وضع الأهداف كتابة مهم لعدة أسباب. لتتمكن، أولاً، من توضيح هذه الأهداف وتحديدتها. ولتأكد، ثانياً، من عدم نسيانك لها. ولتزيد من التزامك بتحقيقها، أخيراً، وهذا هو الأهم.

الخلاصة

تبدأ طريق الإدارة الفعالة للوقت من رفض افتراضات المدير الخاطئة عن الوقت، ومن الاعتراف بخطأ مقولة "ليس لدي الوقت الكافي" إذا كان الوقت موزعاً على بني البشر بالتساوي، فإن المشكلة الأساسية ليست في مدى العدل في توزيعه بل في فعالية توظيفه. وتتأثر درجة الفعالية في توظيف الوقت برؤية المدير له. كما أن الطريقة التي ينتهجها المدير في القيام بواجباته وتوزيع قوته تعتمد، إلى حد كبير، على مجموعة من الافتراضات التي يعتنقها بإدراك أو بعلم أو بغير إدراك منه ولا علم.

تخطيط الوقت

* إذا لم تستخدم عقلك فستضطر إلى استخدام قدميك

* إذا أردت إنجاز عمل ما، أعطه لشخص مشغول لينجزه

تمهيد:

إن قليلاً منا يخصص وقتاً كافياً للتخطيط. وتزداد أهمية التخطيط كلما سعدنا في السلم الإداري. والمدير، في أي مستوى إداري كان، لا يستطيع تحقيق الأهداف بدون تخطيط، ولأننا نحقق في التخطيط فنحن نعتقد بأن ليس هناك عمل سهل، وإن كل عمل يأخذ وقتاً أطول مما يجب. وعلى أية حال، فالناس الذين يخططون يواجهون مشكلات أقل من الذين لا يخططون.

يميل بعض المديرين إلى اتباع أسلوب الإدارة يوماً بيوم - Management- day to day ، حتى يكاد يتلاشى الوقت المخصص للتفكير، ويتعاطم على حسابه الوقت المخصص للتنفيذ فيلجأون إلى القيام بالمهام

الروتينية مما يؤدي إلى أن كثيرا من الأولويات لا تعطى الأهمية اللازمة، ويحول ذلك بين المدير والفعالية، لأن **الفعالية**، كما ذكرنا، تعني عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة.

أهمية التخطيط The importance of planning

تأتي أهمية التخطيط من اعتبار أساسي مفاده أن :

1. العمل الأساسي للمدير هو التفكير، بهدف اتقاء الأزمات والحيلولة دون الاستسلام لتدفق المهام من الخارج دون فرز لأهميتها، وصولا إلى الفعالية المطلوبة. أما إذا تحققت نتائج جيدة وبدون تخطيط فهذا وليد صدفة وليس نتيجة للإدارة الجيدة.
2. بالرغم من أن معظمنا يؤمن بأهمية التخطيط، فإننا لا نخصص وقتا كافيا لهذا النشاط المهم، وكثير منا لا يجدون الوقت الكافي للتخطيط. إن عددا كبيرا من الأنشطة يجب أن تؤدي على الفور، أما التخطيط فبإمكانه الانتظار إلى وقت لاحق. وما من شيء أبعد عن الحقيقة والممارسة العلمية من ذلك، فالتخطيط وإن كان يحتاج إلى وقت إنما يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بأنشطة مهمة لتحقيق الأهداف. إن كل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاث أو أربع دقائق في التنفيذ. وإن قضاء سبع ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة لهو أحسن وأفضل من قضاء سبعة أيام عمل بدون أهداف .

صحيح أن بعض المديرين ربما يكونوا قد حققوا بعض النجاح من غير تخطيط، ولكن ذلك هو محض صدفة أيضا. إن بيئة العمل المعقدة هي واحدة من العوامل الأساسية التي تفرض التخطيط في مسح أجراه **"دانيال هوارد Daniel Howard"** على مجموعة من المديرين التنفيذيين، اتضح أن (72%) من مجتمع الدراسة ما برحوا يشكون من قلة الوقت للتفكير في التخطيط بالرغم من اعترافهم بأن التخطيط للمستقبل من أهم واجبات وظائفهم .

يقول **"نورمان بيل Norman Beel"** أحد علماء النفس المعروفين في كتابه **"دليل الحياة مطمئنة"** نحن في حاجة إلى البحث عن أساليب عملية لتفكيرنا، لأن ملكة التفكير، هي واحدة من أعظم القدرات التي يتمتع بها الإنسان. ولقد قيل يوما: **"إن الإنسان هو ما يأكل"**، ولكن قبل الأكل يأتي الفكر، فالإنسان يفكر فيما يأكل قبل أن يأكل، وإذن **"فالإنسان هو ما يفكر"**.

السنا نفق عادة وفتة إيجابية تجاه التخطيط. فالتناس يميلون، كما ذكرنا، إلى إشغال أنفسهم بما هو عاجل من المهام على حساب ما هو مهم، أو ما يسميه **"ماكزري Mackenzie"** **"طغيان المستعجل Terrany of the urgent"** والتخطيط واحد من الأنشطة المهمة التي غالبا ما تنتظر لتعمل بعد ما هو مستعجل. بل إن معظمنا ذو توجه عملي، يفضل أن يعمل على أن يفكر، ونتيجة لذلك فنحن نراوح مكاننا في دائرة رد الفعل لما هو حولنا مع قليل من التفكير المسبق. أما أسلوب المبادرة أو المواجهة فهو يتطلب شيئا من التخطيط والتفكير وهو ما لا نحبه في الغالب

يسعى الناس إلى إشباع حاجاتهم، ومنها حاجة الشعور بالإنجاز أو الانتهاء من المهام. ولسوء الحظ فإن التخطيط لا يشبع مثل هذه الحاجة في التو واللحظة، فنتائج التخطيط لا نلمسها إلا بعد فترة زمنية وربما لا نلمسها أبدا. وبالتالي فإننا نتردد في القيام بأي عمل لا يهدف بنا إلى نتائج سريعة.

3. يعمل التخطيط على تجسير الفجوة بين ما هو قائم فعلا أو ما نحن عليه الآن وبين ما نستهدف تحقيقه. إنه أسلوب يصل المستقبل بالحاضر، ومع ذلك فنحن لانحبه لأنه نشاط معقد يتطلب تفكيراً في المستقبل بطريقة منظمة، وتنبؤاً بالأحداث المتوقعة، واستشرافاً للمستقبل.

4. وإذا كان التخطيط كنشاط على هذا النحو، فإن تخطيط الوقت فيه قدر أكبر من الصعوبة، لأنه يعني وضع إطار مسبق للوقت ووضع حدود له.
5. ويستمد تخطيط الوقت أهميته من حقيقة أساسية، هي أن المهام أو الأنشطة كثيرة، وأن هناك أشياء لا بد من القيام بها دائما، وبالتالي، يأتي الوقت ليكون المحدد الأساسي والعنصر الحرج لما يعمل وما لا يعمل، إذ لا توجد ساعات كافية في اليوم لعمل كل الأشياء التي يمكن أن تعمل.

المنهج المنظم لتخطيط الوقت :A systematic approach to time planning

إن نقطة البدء في تخطيط الوقت هي تحديد الأهداف بدقة ووضوح للأسبوع التالي، وأن يتم ذلك في نهاية الأسبوع الذي سبقه. وكما يتم وضع الأهداف للأسبوع التالي لا بد من وضع الأهداف الشهر الثلاثة أشهر السنة. وعند وضع الأهداف للأسبوع التالي لا بد من أن يسأل المدير نفسه الأسئلة التالية :

(أ) ماذا يجب أن يعمل :What has to be done

على المدير أن يتذكر أنه لا يستطيع أن يقوم بهدف ما، فالهدف هو نتيجة لنشاط تحقق من خلال الوقت، بل إنه يستطيع أن يقوم بنشاط ما. وإذا ما تم القيام بالنشاط على وجه سليم فإن الفرصة للوصول إلى الهدف تظل قائمة. ليتذكر المدير ماذا يجب ان يفعله ليحقق الهدف. ليفترض أن واحدا من أهدافه أن يصل في الأسبوع التالي إلى سياسة أجور مقبولة، فما هي الأنشطة إذن لتحقيق ذلك الهدف؟

إن المدير إذا ما عكف على القيام بالأنشطة بدرجة مهارة معقولة فإنه سيصل إلى هدفه، وإذا لم يفعل ذلك فإنه لن يصل، وستكون النتيجة ترحيل وتأجيل بعض الأنشطة التي كان من الواجب أن تؤدي خلال هذا الأسبوع إلى الأسبوع الذي يليه.

(ب) متى يجب أن يعمل :When should it be done

إذا ما أثرنا السؤال المتعلق بها متى يتم القيام بالأنشطة، لا بد من إدراك أن هناك ترتيبا للقيام بها، وإذا ما نفذت هذه الأنشطة بالترتيب المناسب فإن الوقت المنصرف عليها سيكون أقل وستكون النتائج أفضل. وفي غير ذلك فإن التنفيذ، لا يخلو من الصور المختلفة لضياع الوقت.

(ج) اين يجب أن يعمل :Where should it be done

وعند سؤال اين يجب أن تنفذ الأنشطة، لا بد من التأكيد أن لذلك تأثيرا مباشرا على تحقيق الهدف، فالمناقشة التي تتم في المكتب مثلا لاتخاذ قرار ما قد تتعرض المقاطعات على عكس ما تكون عليه في قاعة الاجتماعات.

(د) من الذي يجب أن يفعل :What should do it

وعندها يثار سؤال من الذي يجب أن يقوم بالمهام، فإن التفويض الفعال سيساعد المدير في أن يكون تخطيطه ناجحا، ولا بد من أن يجيب المدير ضمن إطار سؤال أشمل عن سؤال مفاده، ما الذي يقوم به بنفسه، وما الذي يقوم به الآخرون؟

(هـ) ما هي الأولويات :What priority should it have

إن وضع الأولويات أمر مهم، فالخطط لن تنفذ أحيانا كما تم تدوينها بسبب عوامل البيئة المتسمة بالتعقيد والتغير. وعندئذ فإن التغير يجب أن يتم على أساس الأولوية الأولى ، وإذا ما احاق الفشل في وضع الأولويات، فإن نسيان الأنشطة المهمة يصبح امرا ممكنا لدى اية محاولة لتعديل الخطة.

(و) ما هو مقدار الوقت المستغرق : How much time will it requires

إن معظم الناس لا يمتلكون حكماً دقيقاً للوقت الذي يستغرقه إتمام النشاط ويضعون في غالب الأحيان وقتاً أقل لتنفيذ الأنشطة.

إن المدخل المناسب لتخطيط الوقت هو أن تجزأ الأهداف الأسبوعية إلى أنشطة، وأن يحدد الوقت اللازم لإتمام كل نشاط وفق خطط أسبوعية ويومية.

ولدى بناء الخطة الأسبوعية، لا بد من التذكير بما كشفت عنه بعض الدراسات حول الوقت الخاضع للسيطرة، إذ أوضحت أن هذا الوقت يتراوح بين (25%) و (50%) من إجمالي الوقت. وهذا يعني أن المدير الذي يعمل (36) ساعة في الأسبوع، يتراوح الوقت الخاضع لسيطرته بين (9) و (18) ساعة في الأسبوع، فإذا ما احتاج المدير إلى (25) ساعة لتحقيق الأهداف الأسبوعية فإن الخطة الأسبوعية تصبح في خطر، فهي لم تأخذ بعين الاعتبار الوقت الخاضع للسيطرة، أي أنها لم تأخذ وقتاً للمقاطعات والأحداث غير المتوقعة والأزمات والزوار والهواتف وطلبات الرئيس العاجلة وغياب بعض الموظفين، ونحوها.

إن المدير الذي يضع خطته على هذا النحو، يحاول أن يعمل ما هو مطلوب منه في الوقت المتاح الخاضع للسيطرة، لكنه بدون شك لن يستطيع أن ينتهي من أي نشاط بأقل من الوقت الذي يحتاج إليه.

ويمكن للمدير أن يواجه هذه المشكلة بإعادة مراجعة الخطة وتأجيل تنفيذ بعض الأنشطة لأسبوع التالي، أو بتفويض بعض المهام، أو العمل لساعات أطول، أو باستخدام قوة عمل أكبر، أو إضافة قوة عمل مؤقتة.

نعود فنؤكد، إن الهدف من وجود خطة يكمن في أن المشكلات مقدماً، وأن يعمل المدير على مواجهتها، وأن الخطة الأسبوعية هي حجر الأساس لأية استراتيجية للسيطرة على الوقت. وأن المديرين الذين يعدون خططا أسبوعية يحققون نتائج وإنجازات أفضل من المديرين الذين لا يعدون مثل هذه الخطط، وهذا ما يدفع باتجاه التخطيط.

ولدى الانتهاء من إعداد الخطة الأسبوعية لا بد من وضع خطة يومية Daily Plan تتمثل قائمة بالاشياء التي تعمل Things- to- do list

إن السبب في إخفاق كثير من القوائم في بلوغ الأهداف هو سوء الإعداد فكثير من المديرين يعدونها بشكل فيه قدر كبير من الارتجالية، بحيث تطول حتى تضم عدة صفحات، فيها من الأنشطة ما هو رئيسي ويتصل بالأهداف، وفيها ما هو فرعي وغير مهم ولا يتصل بالأهداف، أو أنها أي القوائم لا تتضمن أولويات وتقديرات عن الوقت الذي تستغرقه هذه الأنشطة. وتكون محصلة ذلك إخفاق الخطة في بلوغ الهدف، وترحيل كثير من الأنشطة إلى الأسبوع التالي. وعندئذ يجنح المدير إلى القول: إن إعداد مثل هذه الخطة اليومية لم يفد في تحقيق النتائج المتوقعة، ما يقوي الاقتناء لديه بأن تدوين الأنشطة والمهام ضرب من ضياع الوقت، ولا يشكل إسهاماً مباشراً في تحقيق الأهداف. بل إن الأمر يغدو بالنسبة للمدير مدعاة لخيبة الأمل والأحباط، فكل ما كان يستهدفه أصبح حبراً على ورق ولم يتم تحقيقه، بل يجد المدير نفسه مضطراً إلى النكوص عن هذه العادة التي لا فائدة منها.

وأفضل المداخل لإعداد خطة عمل يومية تتمثل في أن يضعها المدير على أساس أسبوعي، بمعنى أن يقرر أي جزء من الخطة الأسبوعية يستهدف تحقيقه اليوم، وذلك بوضع أهداف يومية، وتدوين الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وترتيبها وفقاً لمعيار الأولوية في التنفيذ، وتقدير الوقت اللازم لكل منها، مع إضافة أية أحداث أو أنشطة أخرى يمكن أن تحدث إلى القائمة. ولا بد من إعداد خطة العمل اليومية مسبقاً وقبل دخول المدير إلى المكتب، وذلك للأسباب التالية:

- أ- إن تحضير الخطة لليوم التالي يتيح للمدير مراجعة أدائه اليومي من خلال معرفة ما تم إنجازه بشكل ملائم وما لم يتم إنجازه، ومن خلال معرفة الأشياء القابلة للسيطرة وغير القابلة لها. ولا شك أن هذه المراجعة السريعة مع نهاية اليوم تساعد المدير في تحضير خطة أفضل لليوم التالي.
- ب- إن الخطة المعدة مسبقا تشجع المدير على البدء في التنفيذ، إذ بمجرد النظر إليها ومطالعتها سيجد المدير نفسه جاهزا للبدء في العمل.
- ت- إن الخطة المعدة مسبقا تحول بين المدير وبين مصادد الأنشطة التي تقتحم عليه مكتبه مجرد دخوله إليه، وتقرض نفسها عليه، حتى يجد المدير نفسه غارقا فيها مستسلما لها.
- ث- أخيرا، فإن الخطة المعدة مسبقا تحمي المدير من القفز كالفراشة من نشاط إلى آخر. وفي كلمة، إن التخطيط للوقت عامل أساسي في نجاح إدارة الوقت، إنه يقود إلى النتائج المتوقعة، ومن خلاله يمكن السيطرة على أكثر الموارد أهمية، ألا وهو الوقت.

جدولة الأنشطة Scheduling activities

تأتي جدولة الأنشطة لتجيب عن سؤال متى.. وعند الجدولة لا يستطيع المدير أن يتجاهل قانونين أساسيين في هذا المجال:

- الأول قانون باركنسون Parkinson الذي يقضي، كما سبق أن ذكرنا، بأن العمل يتمدد ليملا الوقت المتاح لإنجازه. وهذا يعني أن المدير إذا سمح بوقت كثير للمهمة فإنها ستأخذ كل الوقت المسموح به.
- أما القانون الثاني فهو قانون مورفي Murphy الذي يقضي بأن كل مهمة تحتاج إلى وقت أكثر ما نظن. وهذا يعني أن المدير إذا لم يحدد وقتا مناسباً للمهمة فإنها ستأخذ وقتاً أطول مما تحتاج إليه.
- وبالتالي، فإن التحدي أمام جدولة الأنشطة يتمثل في أن يسمح المدير بوقت كاف (ولكن ليس بوقت كبير) للتنفيذ.

تقوم الجدولة على اعتقاد أساسي مفاده:

1. أن هناك وقتاً ومكاناً لكل شيء، وأنها (أي الجدولة) تسمح باختيار الوقت والمكان المناسبين للقيام بالأنشطة.
2. إنها تتيح للمدير أن يعمل بصورة هادفة وليس بصورة عشوائية، وتتيح له بالتالي، تحقيق إنجازات أكبر في وقت أقل، ما يعمل على توفير جزء من الوقت يمكن استثماره للقيام بأنشطة أخرى مهمة أيضاً. وهذا يفرض ما يلي:

أ- بناء الجدول الزمني Constructing a schedule:

مع أن كثيراً من المديرين يعتقدون أن الجدول الزمني مرادف لقائمة الأشياء التي يجب أن تعمل مع Things - to - do list التي أتينا على ذكرها في موضع سابق، فإنهم ليسوا كذلك. فالقائمة تتضمن بنود الأنشطة التي يجب أن تنفذ في يوم محدد مع أولويات مناسبة، و وقتاً محدداً لإنجاز العمل، أي أنها لم تعرض لتدفق الأنشطة وتوقيتها، وهنا يأتي دور الجدولة.

ب- المرونة Flexibility

إن أهم ما يجب أن تتصف به الجدولة عامل المرونة. وبالرغم من أهمية هذا العامل، فإن كثيرا من المديرين لا يراعونه ويقومون بتخصيص كل دقيقة في اليوم، و بكامله على الأنشطة. ومثل هذا الضرب من الجدولة فشله مؤكداً، لأن المدير لا يستطيع أن يسيطر على كل وقته، وحتى لو أمكنه بمعنى توزيع وقت العمل الرسمي بكامله على الأنشطة.

ذلك في يوم من الأيام فإنه لن يستطيع ذلك دائماً، إذ كثيرا ما يقابل المدير بمقاطعات وبطلبات غير متوقعة على وقته. وبالرغم من أنّ المقاطعات هي جزء من وظيفة أي مدير، فإن كثيرا من المديرين لا يخططون لها:

س // على ماذا تعتمد المرونة؟

تعتمد المرونة المطلوبة للوظيفة على عدة عوامل:

1. فكلما زاد عدد زملاء العمل وزاد تفاعل المدير معهم كانت نسبة المرونة المطلوبة أكثر.
2. ويمثل الأنضباط الذاتي عاملاً آخر، فإذا ما كان المدير منضبطاً في عاداته فإنه يحتاج إلى مرونة أقل من نظير له غير منضبط.
3. إن مناخ العمل المادي من ضوضاء ونحوها يؤثر في نسبة المرونة المطلوبة، وكلما كان مكتب عمل المدير منعزلاً عن مكاتب الآخرين كانت نسبة المرونة المطلوبة أقل، لأن المقاطعات ستكون أقل.

ت- الجدولة الناجحة Successful Scheduling

إذا أردت أن تعمل شيئاً فلا بد أن تجد له حيزاً من الوقت. وإيجاد الحيز يتم من خلال الجدولة الواقعية.

على أنه من المفيد أن نؤكد هنا مرة أخرى أن المدير لا يستطيع أن يسيطر على كل شيء ولو حرص؛ فهناك كثير من الأشياء لا تقع تحت سيطرته. وبالتالي إذا استطاع المدير أن يسيطر على ربع وقته أو نصفه فهو مدير جيد، أما إذا لم يستطع أن يسيطر على ذلك فهو مضيع لوقته. وتبقى القاعدة الأساسية العامة في هذا الشأن صحيحة وهي أن يسيطر المدير على الوقت الذي يستطيع أن يسيطر عليه. وتمثل الاقتراحات التالية أدوات مساعدة لكي يعمل المدير في هذا الإتجاه:

1. **وضع الجدول مدوناً**، لأن تدوينه يزيد من التزام المدير تجاهه ويساعده على تذكره. كما أن الكتابة تساعد على توضيح أبعاد البرنامج وتكسب المدير التركيز على ما يريد أن يحققه.
2. جمع العناصر ذات العلاقة معاً، من ذلك كتابة المذكرات والرسائل دفعة واحدة وإجراء الاتصالات الهاتفية دفعة واحدة أيضاً، وهكذا.
3. **تخصيص وقت للتفكير في الجدول**، فالتفكير لا يؤدي أحداً، ولا بد من أن يعمل المدير على تنمية عادة التفكير لديه .
4. **التركيز على الأهداف**، فإذا ما واجه المدير شيئاً غير متوقع، عليه أن يقف لحظة ويفكر في مدى أهميته، وليركز على مدى أهمية المهام، التي تواجهه بشكل غير متوقع، في تحقيق الأهداف.
5. **تكليف أحد الموظفين المتاحين مجدولة الأنشطة**، إذ أن ذلك فيه تدعيم للموضوعية وإفساح المجال للمدير ليقول لا.
6. **تضمن الجدول ساعة هدوء**، بحيث لا يتم فيها اتصال بأحد غير ضروري ولا / مقاطعات ولا زوار، وأن تتم في مكان و وقت ملائمين، وذلك بهدف التركيز على الأنشطة المهمة.
7. **تحضير الجدول قبل الوصول إلى المكتب (في الصباح)**. وهذا يفرض إعداداه في مساء اليوم السابق، الأمر الذي يقلل من احتمالات الوقوع في مجال رد الفعل.
8. **ترتيب بنود الجدول وفق الأهمية**، فالهدف الرئيسي يتقدم على غيره.

تسجيل الوقت وتحليله

تسجيل الوقت : Recording Time

أهداف تسجيل الوقت وأهميته

بالرغم من أن معظم الدراسات الخاصة بمهام المدير تؤكد على أن التخطيط هو المهمة الأولى له فإن "دركر Drucker" يرى أن الخطة ليست إلا مجرد مقاصد أو غايات. وبالتالي، فإن مهام المدير لا تبدأ بالتخطيط بل بإحاطته بكيفية انقضاء وقته.

إن مشكلة المدير في التعامل مع وقته لا تحتاج إلى عناء لإثباتها، فكثيراً ما نسمعه يردد القول المعروف ليس لدي الوقت الكافي، مع كل مرة يطلب منه مثلاً المشاركة في برنامج يستهدف تنمية قدراته في موضوع معين، أو عند محاولة تحقيق رغبته في الحصول على إجازة لبضعة أيام يقضيها مع أفراد أسرته. فما سبب ذلك؟ هل لأنه يقوم بأنشطة كثيرة تجعل من مكتبه أحياناً أشبه بمحطة مركزية للمواصلات في ساعة الذروة، أم أن العمل نفسه يتطلب منه أن يبقى يقظاً مفتوح العينين، فهناك طلبات كثيرة لا بد أن تجد طريقها إلى التنفيذ، أم أنه ليس هناك أحد من العاملين معه يتمتع بنفس قدراته وخبراته، وبالتالي فإنه في الليلة الظلماء يفقد البدر.

إن هذا وكثيراً غيره يجعل المدير دائماً في حالة من الصراع المرير مع الوقت وتحت ضغطه وشواظ لهيبه. فتراه وقد رجع إلى منزله خائر القوى لا يلوي على شيء، ولا يدري أين ذهب يومه، ولا ينفك عن الحديث مع نفسه متضجراً ومتسائلاً: ولكني أمتلك نفس مقدار ساعات العمل التي يمتلكها غيري الذي لا يبدو عليه ضغط، إلا أنه لا يهتم كما أهتم؟ أم لأن عمله يختلف عن عملي؟ وبالتالي يحتاج إلى ساعات عمل أقل، أم أنه وجد علاجاً شافياً لما أشكو منه؟ وإذا كان هناك علاج فما هو، وأتى لي به؟

لكي يكون العلاج حاسماً فلا بد أن يعترف المدير بأنه مخطئ في اعتقاده في أن المشكلة مشكلة وقت، وأنه لو أتيج له وقت أكبر لأمكن حل كل المشكلات فالمشكلة الحقيقية ليست عدم توافر الوقت، وإنما عدم التمكن من التخطيط الفعال لتوظيف الوقت، حتى بات التقييم الموضوعي لعمل المدير يقوم على الركائز الأساسية التالية:

- هل يحصل على النتائج المطلوبة في الوقت المتاح؟
- هل يعرف ما هو المطلوب منه؟
- هل يستطيع تحديد أولوياته؟
- هل يعرف المواعيد النهائية التي يجب أن يتم فيها العمل، ويستطيع أن يتنبأ، بقدر كبير من الدقة، بمقدار الوقت الذي يستغرقه كل عمل، ويقوم بوضع خطته بناء على هذا الأساس؟

وبدون الخوض في تفاصيل غير مجدية، فإن علاج ما يشكو منه هذا المدير وغيره من الشاكين يبدأ من تسجيل الوقت. والتسجيل ليس بدعة ولا هو اختراع معقد، بل هو أسلوب سهل ومتبع في كثير من المجتمعات الإدارية. فالذين لا يستطيعون تذكر الماضي محكوم عليهم بتكراره. إن التسجيل يعطي إجابة واضحة عن كيفية قضاء المدير لوقته بهدف التصويب. إنه يقوم على تزويد المدير بحقائق ومعلومات عن وقته. وإذا كان المدير لا يستطيع إدارة أي مورد بدون حقائق ذلك المورد، فإن هذا يصدق تماماً على مورد الوقت.

إن الفلسفة الأساسية التي يبني عليها تسجيل الوقت تقوم على ركنين أساسيين:

يتمثل الركن الأول في أن المديرين يجهلون عادة طبيعة مشكلات وقتهم. فلو طلبت من أحدهم أن يصف وظيفته وأن يحدد الوقت الذي ينفقه لتنفيذ واجباتها. وتحمل مسؤولياتها، وقارنت ما وصفه وحدده بما يتم فعلا على أرض الواقع لاتضح وجود بون شاسع بين القول والفعل.

إن عاداتنا السلوكية تستنفد الكثير من وقتنا، وغالبا ماتمارس هذه العادات بشكل غير واع، ومع ذلك فنحن دائما نجأر بشكوى ضيق الوقت.

لقد أوضحت الكثير من الدراسات عدم الاهتمام بالوقت الذي يستغرقه أداء الأنشطة، بسبب الاعتقاد بخروج ذلك عن الإرادة والسيطرة، صحيح أن بعض الأنشطة التي يمارسها المديرون لا يملكون لها خيارا، ولكن يبقى كثير منها قابلا للسيطرة والرقابة. ولاشك أن الخطوة الأولى للسيطرة على الوقت تكمن في التعرف على طرق انقضائه، وأن تقبل حقيقة أساسية مفادها أن المديرين من أهم أسباب مشكلات الوقت، وبالتالي فإن الحلول يجب أن تأتي منهم لا من غيرهم.

إن المعلومات الدقيقة عن كيفية انقضاء وقت العمل تقود إلى تعريف دقيق لمشكلات الوقت: وهذا يقود إلى حل علمي لها، كما قد يقود إلى نتيجة مفادها أن هذه المشكلات ليست جميعها بنفس مستوى الحدة المتوقعة.

ويتمثل الركن الآخر في أن التكلفة المالية التي تتحملها المنظمة للوقت كبيرة بأي معيار. ولكن كثيرا من المديرين لا يعون التكلفة الحقيقية لأوقاتهم. وبالتالي، فإننا نقول لأولئك الذين يودون أن يديروا أوقاتهم بفعالية أن تكلفة أوقاتهم عالية وعالية جدا.

إن حساب التكلفة الحقيقية للوقت بالنسبة للمنظمة لا بد أن يتضمن، بالإضافة إلى راتب أو أجر الوظيفة، أية تكاليف أخرى تتحملها المنظمة لقاء اشغالها. حتى إذا ما عرفت مقدار تكلفة وقتك، عليك حساب التكلفة الإجمالية لأي اجتماع؛ لتقرر ما إذا كان ينبغي عقده. كما أنك يمكن أن تستخدم القيم المالية للوقت لتقييم بدائل ضروب التوظيف الأخرى لوقتك. إن وقوفك ل لحظة واحدة أمام قيمة وقتك تجعلك تعرف ببساطة قيمة الدقائق والساعات التي تضيعها هنا وهناك، وهي قيمة عالية. بل هي أعلى ما تظن، فضلا عن أنها تثير الكثير من الدهشة.

مفهوم تسجيل الوقت:

يتضمن تسجيل الوقت رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة، وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة. ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط، وذلك بغية التعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتا أكثر مما هو مفروض، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها. وتلك التي تستغرق وقتا أقل بهدف توجيه الاهتمام إليها، وتلك الأنشطة التي يقضي المدير فيها وقتا معينا ولكن من الممكن الاستغناء عنها، ليصل المدير من هذا كله إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة، وفق أهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف.

كما ذكرنا في غير مرة، إن العلة الرئيسة في تسجيل الوقت تكمن في التعرف على كيفية انقضائه في الواقع. ولن يتم ذلك بدقة إذا ما تم الاعتماد على الذاكرة فحسب، وهذا لأننا كما يبدو، تذكر الأحداث السعيدة وتنسى الأحداث المؤلمة، وهذا يتطبق على وظائفنا التي نشغلها. والتالي، قد يكون من الصعب أن يتذكر المرء أنه قضى وقتا طويلا في أعمال مهمة ووقت أقل في أعمال غير مهمة، فالذاكرة تميل عادة إلى ترشيد قراراتنا على حسب ما هو مثالي في عقولنا.

إن كثيرا من المديرين الذي قاموا بتسجيل أوقات عملهم دهشوا لما رأوا. وبالرغم من أن الأيام الأولى للتسجيل ليست مريحة على أية حال، فإن الطبع بالتطبع، وأن البدء في التسجيل يمكن أن يصبح طبيعة ثابتة لدى المدير. قد يسخر بعض زملاء العمل من هذه المهمة الجديدة للمدير، ولكنهم سيحترمون ما يفعل في محاولة منه للسيطرة على وقته.

إن التسجيل يتطلب :

- الصبر كي نرتفع به إلى مستوى العادة.
- كما يتطلب أمانة في تحليل النتائج،
- واستعدادا حقيقيا لاستخدام طرق مختلفة عن الطرق التي ألفها المدير في العمل.

وإذا ما اعتقد المدير بأهمية التسجيل، فإنه سوف يجد نفسه أمام عدد من الأسئلة منها، ما هو النموذج الذي يمكن استخدامه بحيث يفي بهدف عرض المعلومات والحقائق عن يوم العمل وما هو الهدف من التسجيل، وما هو مدى التسجيل المناسب، ومن الذي يقوم بالتسجيل؟

إن الهدف من التسجيل هو:

1. تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط، وإبراز الأنشطة غير المهمة والأنشطة المهمة، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير في الأولى، وزيادة الوقت المخصص للأخرى، وبهدف التعرف على مضيعات الوقت، وما يخضع منها لسيطرة المدير، وأي شخص آخر.
2. ويستهدف التسجيل كذلك تخطيط وقت المدير وإعادة توزيعه على الأنشطة حسب أهميتها وحسب درجة إسهامها في تحقيق الأهداف.

وعن المدة التي يستمر المدير خلالها في تسجيل وقته، يمكن القول إنه بالرغم من عدم وجود إجابة معيارية، فإن التسجيل لا بد أن يتسم إلى أن يصل المدير إلى اعتقاد مفاده أن الفترة التي جرى التسجيل خلالها تعتبر فترة زمنية ممثلة لوقت المدير. وبالتالي فقد تغطي هذه الفترة أسبوعا أو أسبوعين أو ثلاثة أسابيع، وربما أكثر.

ويكون تسجيل الوقت لمرة أو ثلاث مرات في السنة، كي يعطي التسجيل صورة حقيقية عن كيفية قضاء المدير لوقته. كذلك لا بد من التسجيل عند حدوث تغييرات مهمة في الوظيفة التي يشغلها المدير، أو عند وجود ظروف جديدة فرضت تغييرات معينة في عادات العمل. وبشكل عام، فإن السجل اليومي يعتبر من أفضل الأساليب للحصول على المعلومات الضرورية عن كيفية قضاء المدير لوقته، الأمر الذي يقتضي اللجوء إلى هذا الأسلوب عند الرغبة في الحصول على معلومات حقيقية عن الوظيفة المشغولة.

سجلات الوقت Time record log:

تتعدد سجلات الوقت وفقا للهدف ونوع النشاط المزمع السيطرة عليه، ونورد فيما يلي بعضا من هذه السجلات:

(1) السجل اليومي للوقت:

الوقت في غاية الأهمية لك كفرد وللمنظمة التي تعمل فيها. ولذا فإن إعداد سجل يومي للوقت يمكن أن يساعدك في التعرف على كيفية توظيفك لوقتك.

وبالرغم من أهمية هذا السجل فإن كثيرا من الناس لا يستخدمونه لأنهم يعتقدون أن ذلك يحتاج إلى وقت وهم لا يمتلكون مثل هذا الوقت. بالإضافة إلى أنهم لا يقرون بفائدته، لا اعتقادهم أنهم يعرفون أين تذهب أوقاتهم. وبالتالي، فإن استخدام مثل هذا السجل يضيف عبئا جديدا دونما فائدة مناسبة.

يشير الواقع العلمي إلى خطأ مثل هذا الاعتقاد، فالذاكرة ليست دقيقة بحيث تغني عنه. كما أن من استخدم مثل هذا السجل استطعم فوائده، وباتت جهوده أكثر نفعاً، واكتشف أشياء أصابته بالدهشة.

وبالرغم من أن المعلومات التي يعتزم المدير الحصول عليها تظل الموجه الأساسي في تصميم نموذج سجل الوقت، فإن الصيغ أو النماذج التالية تمثل نماذج إرشادية لسجل الوقت:

(2) سجل ملخص (او مجمع) للوقت Time record summary :

عندما ينتهي المدير من تسجيل الوقت اليومي، يقوم بتلخيص السجل وذلك على النحو التالي:

سجل ملخص للوقت (نموذج إرشادي)

ملاحظات	النسبة المئوية	مجموع الوقت المخصص له		النشاط
		س	د	

ولتحليل نتائج سجل ملخص الوقت، يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ما هي الأنشطة التي قمت بها اليوم، وكان من الواجب عليك أن تقوم بها؟
- ما هي الأنشطة التي قمت بها اليوم، وكان من المفروض أن لا تقوم بها؟
- ما هي العادات السلوكية التي ظهرت لك من سجل الوقت؟
- هل قضيت الساعة الأولى من وقتك اليومي بصورة فعالة؟
- ما هو الوقت الأكثر إنتاجية في يوم عملك؟ ولماذا؟
- ما هو الوقت الأقل إنتاجية في يوم عملك؟ ولماذا؟
- ما هي المقاطعة التي حصلت معك اليوم وتعتبر من أكثر مضيعات وقت عملك؟
- ما هي أسباب المقاطعات؟
- كيف يمكن السيطرة على المقاطعات، وما هي طرق تخفيضها أو القضاء عليها؟
- ما هي أكبر ثلاث مضيعات لوقت عملك اليومي؟
- كيف يمكن القضاء على هذه المضيعات الكبيرة الثلاث؟
- ما هي نسبة الوقت التي أنفقتها على أنشطة ذات قيمة عالية؟
- ما هي نسبة الوقت التي أنفقتها على أنشطة ذات قيمة منخفضة؟
- ما الأنشطة التي ينبغي أن يخصص لها وقت أقل، مع ضمان الحصول على نتائج مقبولة؟
- ما هي الأنشطة التي ينبغي أن يخصص لها وقت أكثر؟
- ما هي الأنشطة التي يمكن تفويضها؟ ولمن؟

(3) سجلات الوقت الخاصة Special time logs :

بالإضافة إلى السجل العادي المنوه عنه، قد تستخدم عدة سجلات خاصة ذات فائدة، مثل سجل الهاتف، وسجل الاجتماعات، وسجل المقاطعات. وتزود هذه السجلات المدير بمعلومات تفصيلية أكثر مما يمكن أن يزوده بها السجل العادي.

أن الأساليب التي يمكن استخدامها في تسجيل الوقت متنوعة، فقد يقوم المدير بنفسه بتسجيل وقته، وقد يقوم بذلك شخص آخر، ومن مزايا قيام المدير بتسجيل وقته ما يلي (محمد، 1995، 19):

أ. إن المدير يعرف ما يفعله، ولذلك فإن بياناته تكون أكثر دقة من أي شخص آخر.
ب. إن المدير يسجل كل وقته بما فيه المناقشات السرية والنشاطات الخاصة التي غالباً لا يستطيع أي شخص آخر أن يعرفها أو يحصرها.

وفي كل الأحوال فإن هنالك شروطاً يجب مراعاتها في تسجيل وقت المدير، ومنها (محمد، 1995، 20):

- 1) يجب أن يوضح نوع العمل الذي يقوم به المدير في كل جزء من أجزاء وقته: شؤون مالية، إدارة أفراد، علاقات عامة . . . إلى غير ذلك.
- 2) يجب أن يوضح الشكل الذي قضى فيه المدير كل جزء من أجزاء وقته: لجان، اجتماعات، مكالمات هاتفية، مجاملة زوار أو ضيوف وغير ذلك.
- 3) يجب أن يوضح المكان الذي يقضي فيه المدير كل جزء من أجزاء وقته: مكتبه، في مكتب شخص آخر، في دائرة أخرى، خارج البلاد، وغير ذلك.
- 4) يجب أن يوضح الأشخاص الذين يقضي المدير معهم كل جزء من أجزاء وقته الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء، العملاء، رجال الصحافة، وغير ذلك.
- 5) يجب تمييز الاتصالات العارضة التي تقل عن خمس دقائق مثلاً ووضعها في فئة مستقلة.
- 6) يجب أن تغطي الفترة الزمنية التي يتم تسجيل الوقت فيها مدة أسبوعين أو ثلاث مرات في السنة، كي تعطي صورة حقيقية عن كيفية قضاء المدير لوقته.

لاستكشاف أكثر ساعات العمل عرضة لحصول المقاطعات يمكن استخراج الوقت الذي يقضي في هذه المقاطعات، وذلك بتقدير الزمن التقريبي المستغرق في كل مقاطعة، بحيث يتضمن الوقت اللازم لها قبل حدوثها وأثناء حدوثها وبعد حدوثها.

إن مثل هذه السجلات تزود المدير بإجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هي أطول فترة زمنية في يوم العمل لم تحدث فيها مقاطعات؟
- ما هي الإجراءات التي يمكن أن يتخذها المدير لسيطرة على المقاطعات؟
- ما هي المكالمات الهاتفية غير الضرورية، وتلك التي كان بالإمكان تقصيرها أو جعلها أكثر فعالية؟
- ما هو مقدار الوقت المنفق على الاجتماعات؟
- هل كانت هذه الاجتماعات ضرورية، وكيف يمكن أن تحقق أهدافها بفعالية أكبر؟
- ما هو مقدار الوقت المنفق على الاجتماعات؟
- هل كانت هذه الاجتماعات ضرورية، وكيف يمكن أن تحقق أهدافها في وقت أقصر؟

تحليل الوقت Time analysis:

إن تسجيل الوقت وحده لا يحل المشكاة ولكنه يوضح، كما سبق أن ذكرنا، كيفية استخدام الوقت، ليصار إلى إعادة تنظيمه. وعلى ذلك، بعد تسجيل الوقت لابد من تحليله، وهي الخطوة الأولى لإدارته ، لأنها تستهدف التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستنفذ الوقت، والأنشطة التي تسبب ضياعا ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها.

على أنه ينبغي أن يكون واضحا، إن تحقيق الفعالية في استخدام المدير للوقت تتطلب توافر الاقتناع لديه أن بإمكانه زيادة فعالية توظيفه للوقت، وأنه هو وحده الذي يستطيع أن يزيد من هذه الفعالية.

وهنا، على المدير أن يكون مهياً لاستقبال النتيجة، فقد يجد أنه يقضي في المتوسط ساعتين من يوم العمل في اجتماعات، وساعة في انتظار المصعد، و دقيقة في المكالمات الهاتفية.

وإذا كان تسجيل الوقت وتحليله يتيح للمدير مراجعة استخدامه لوقته وإعادة توزيعه، فإن هذه المراجعة لن تجدي نفعاً إذا لم تقترن باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستخدام الأفضل للوقت، سواء على صعيد تحديد الأهداف والأولويات أو على صعيد السيطرة على الوقت. وبناء على ذلك يتوقع الوصول من تحليل الوقت إلى ما يلي:

1. التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للمدير أن يقوم بها، ولا تتجم عنها أية نتيجة مفيدة. ويطرح السؤال التالي نفسه في هذا السياق: ما هي الأضرار التي قد تترتب على عدم قيام المدير بنشاط ما؟ فإذا ما أظهرت الإجابة أنه لا ضرر يمكن أن يحدث، فإن على المدير أن يتوقف عن أداء هذا النشاط لأنه يمثل مضيعة للوقت. وسيكتشف بعد ذلك أن هناك كثيرا من الأنشطة يمكنه أن يتخلص منها.
2. ما هي المهام التي يقوم بها المدير حاليا ويستطيع تفويضها للآخرين؟
3. ما هي الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع وقت المدير ويستطيع السيطرة عليها، وما هي الأنشطة التي يقوم بها وتؤدي إلى ضياع وقت المرؤوسين؟

قد يقوم المدير في بعض الحالات بعمله بكفاية ولكنه يكون في الوقت نفسه سببا رئيسا في ضياع وقت المرؤوسين، لأنه لا يفهم أو أنه لا يدرك ما يقوم به المرؤوسون.

يعتقد أحد الكتاب أن هناك أسطورة في الإدارة وهي أن الرئيس يفهم كل عمل يقوم به المرؤوس. فالرئيس حقيقة ليس على وعي بمقدار الوقت التذي يستغرقه المرؤوس لإنجاز المهام. وبالتالي فإنه لا يعطي وزنا كافيا لكمية العمل الإضافي التي تؤثر على وقت المرؤوس أو على قدرته على إكمال المهام. وهذا شيء غير عادل، ولكنها حقيقة لأبد من التعامل معها.

ان حل هذه المشكلة مسؤولية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس، فيقع على عاتق المرؤوس وضع بدائل الحل، ومنها:

1. إعداد وصف واقعي وعلمي للوظيفة التي يشغلها، بحيث يأتي هذا الوصف خالياً من الواجبات والمسؤوليات التي لا تمت لوظيفته بصلة. ومن ثم يجري إطلاع الرئيس على هذا الوصف المكتوب ليبيّن الواجبات التي تستهلك جزءا كبيرا من وقت المرؤوس.
2. تسجيل وتحليل الوقت الذي يستغرقه كل نشاط من أنشطة الوظيفة.
3. التقدم ببعض المقترحات المناسبة لتوفير الوقت وعرضها على الرئيس لمناقشتها. وقد يكون من بني هذه المقترحات قيام الرئيس بواجبات ومسؤوليات وظيفية المرؤوس ليوم واحد مثلا، بهدف التعرف عن كثب على كيفية قضاء المرؤوس لوقت العمل.

وإذا كان حل مشكلة عدم معرفة الرئيس بواجبات ومسؤوليات المرؤوس يقع في جزء منه على عاتق المرؤوس فإن على الرئيس واجب الإسهام في حل المشكلة، كما سبق أن ذكرنا.

إذ لابد للرئيس ان يعي انه قد يكون أكبر مضيع للوقت، خاصة إذا كان غير منظم، وكان غير قادر على تحديد الأهداف والأولويات، أو كان من النمط الذي لا يحترم وقت المرؤوسين.

على أية حال، فإن على الرئيس إذا ما كلف المرؤوس بأية مهمة أن يوضح له أبعاد سلطته ومدى مساءلته وأن يشرح له المهمة بشكل يتأكد معه من أن المرؤوس قد فهم أبعادها. ولابد للرئيس كذلك أن يتعرف على عباء عمل المرؤوس، وأن لا يفترض أن المرؤوس ليس لديه ما يعمل به سوى تنفيذ أوامر الرئيس والاستجابة لطلباته وأداء كل ما يكلفه به من واجبات.

على الرئيس كذلك أن يتصل بالآخرين من المرؤوسين وزملاء العمل ليتعرف على آرائهم حول استخدامه لوقته، فإذا ما كان يعتقد أنهم يضيعون وقته صارحهم بذلك ليقفوا على شعوره تجاههم نحو وقته، وما هو المطلوب منهم أن يفعلوه. وعليه كذلك أن يقف على آرائهم بشأن مدى إضاعة الرئيس لأوقاتهم ومدى احترامه لها وأن يعرفهم بأولوياته. وأخيراً، عليه أن لا يكثر من مقاطعة موظفيه بمهام يطلب أن يقوموا بها، وأن يحافظ على أوقاتهم لا في احترامه لها فحسب، بل في إرشادهم إلى طرق احترامهم لهذه الأوقات. وفي كلمة، على المدير أن يحترم وقته، وأن تأتي كلماته وتصرفاته منسجمة مع ذلك ومؤكدة له، وأن يحترم أوقات الآخرين.

تحليل الأنشطة باستخدام مصفوفة المستعجل والمهم:

يكتسب النشاط قيمته من إسهامه في تحقيق الأهداف، فكلما كان إسهامه كبيراً كانت قيمته عالية وكان أكثر أهمية. والأنشطة المهمة تعطي نتائجها في المدى الطويل، في حين تعطي الأنشطة المستعجلة نتائجها في المدى القصير، وهي أكثر إلحاحية من الأنشطة المهمة، كما أنها قد تسهم أو لا تسهم في تحقيق الأهداف. وكلما كان النشاط مستعجلاً كان الاحتمال ضعيفاً في أن يكون مهماً. وفي المقابل كلما كان النشاط أكثر أهمية كان الاحتمال كبيراً في أن يغدو مستعجلاً.

إن المشكلة التي تواجه المدير عادة هي أنه يعيش في توتر وقلق فيما بين ما هو مستعجل وما هو مهم من الأنشطة. فالأنشطة المهمة ليست محل استعجال لتنفيذ اليوم

أو حتى هذا الأسبوع، فهي نادراً ما تكون مستعجلة، في حين تستحوذ الأنشطة المستعجلة على الاهتمام، وتزداد الرغبة في إنجازها، ذلك أنها تسبب ضغطاً نفسياً على المدير مع كل ساعة تمر أو مع كل يوم ينقضي.

إن المدير لا يعرف أحياناً أن النشاط المستعجل هو عاجل حقيقة أم أنه يتنكر بهذا الثوب، ويصبح بالتالي من عاداته أن يستجيب له كأنه مستعجل فعلاً مع أنه ليس كذلك. كثير من الأنشطة المستعجلة تلبس في الحقيقة هذا الثوب. وما يحتاج إليه المدير الحكمة والشجاعة والنظام للقيام بالنشاط المهم أولاً، فإذا ما استطاع أن يقف أمام طغيان المستعجل واستبداديته فإنه يغدو قادراً على حل معضلته بالنسبة للوقت.

إن المصفوفة التالية ذات قيمة عالية في تحليل الأنشطة. وبالتالي معرفة نسبة الوقت المنقضي على ما هو مهم وعلى ما هو مستعجل:

	مهم	غير مهم
مستعجل	1	3
غير مستعجل	2	4

مصفوفة المستعجل والمهم من الأنشطة

يشير المربع الأول من المصفوفة إلى أن الأنشطة الواقعة فيه مهمة ومستعجلة ويرغب الجميع في أن يكون عدد هذه الأنشطة قليلا والأنشطة في المربع الثاني مهمة وغير مستعجلة، وتمثل على ذلك بأنشطة التدريب والتخطيط، ولكونها ليست مستعجلة ويمكن تأجيلها فإن الوقت المنصرف عليها قليل. وتشير الدراسات إلى أن نسبة الوقت المستغرق في أدائها تتراوح بين (10%) و(40%9)، ومثلها الاجتماعات، والوصول إلى العمل متأخرا، وتركه مبكرا. ويشير المربع الثالث إلى أن الأنشطة الواقعة فيه غير مهمة ومستعجلة، وهي وفق هذه النظرة تستهلك جزءا كبيرا من الوقت بالرغم من إسهاماتها القليلة في تحقيق الأهداف. وتمثل على ذلك بالهواتف والزوار، وهي تستحوذ على نسبة تتراوح بين (50%) و(70%)، من الوقت، في حين أن الأنشطة في المربع الرابع غير مهمة وغير مستعجلة.

تأتي هذه المصفوفة لتسترعي الانتباه إلى أن المهام المستعجلة ليست بالضرورة مهمة، إذا كثيرا ما تأتي صفة الاستعجال نتيجة لضغط الأزمة و وطأتها سبيا في اضطراب الأولويات. وبالتالي، فإن المدير الفعال لا يسلم نفسه للأمور المستعجلة ويرضخ للإدارة بالأزمات.

يعتقد المدير أن كل ما يعمل به مهم، وهذا ليس صحيحا، إذ لو حاول أن يحلل الأنشطة التي يقوم بها وفق المصفوفة المشار إليها لا تضح له (إذا ما كان أمينا مع نفسه) أن بعض الأنشطة التي يقوم بها أكثر أهمية من بعض. بل إنه يقضي وقتا طويلا في القيام بأنشطة غير مهمة.

تحديد الأهداف والأولويات

*إذا أردت أن يحدث شيء فما عليك إلا أن تخصص له الوقت والمكان.

تمهيد:

دهش أحد المشاركين في أحد الاجتماعات عندما أدرك أنه ليس الوحيد الذي لا يعرف أهداف الاجتماع الذي يشارك فيه. بل إن كثيرا من المخططين في المنظمات ليست لديهم فكرة واضحة عن أهداف المنظمة التي يعملون فيها. لعله من المدهش أن نجد كثيرا من المديرين يقضون الساعات الطويلة في اجتماعات لهم بهدف التخطيط أو أن يكونوا على وعي وإدراك بالأهداف التي يخططون للوصول إليها، فتكون النتيجة ضياعا للوقت أو أن تخطط دون أن تكون على دراية بالأهداف التي تخطط للوصول إليها، فعندما يغيب عن عينيك الهدف، ستضطر إلى مضاعفة الجهود.

إذا أراد المدير أن يسيطر على وقته ويزيد من فعاليته فعليه أن يحدد أهدافه تماما وأن يعمل على تحديثها باستمرار، فالأهداف محول بينه وبين القفز في المجهول أو بينه وبين العمل غير الهادف، وتضعه في الإتجاه الإيجابي، وبدونها ربما يجد نفسه مسربلا بالقلق ومؤتترا بالتوتر ومحاطا بكل أنواع الضغوط الخارجية، بعضها يدفعه في اتجاه ما والآخر يدفعه في الإتجاه المعاكس. إن السؤال الذي لا بد أن يطرحه

المدير على نفسه هو، كيف له أن يحقق الاستخدام الأفضل للوقت المتاح؟ لا شك أن الإجابة عن ذلك تبدأ من الأهداف والنتائج المرغوبة.

اهمية وضع الأهداف:

إن وضع أهداف واضحة هي المقدمة الأولى لحسن توظيف الوقت المتاح. ومن خلال الأهداف يمكن للمرء أن يقيم ما إذا كان نشاطه بعينه يمثل توظيفاً أحسن للوقت من غيره من الأنشطة. ومن خلال الأهداف كذلك يمكن وضع سلم للأولويات. وقديماً قيل: عندما لا تعرف إلى أين تتجه فإن كل الطرق توصلك.

الأهداف عنصر أساسي لتحقيق الاستقرار الشخصي والاستمتاع بقيمة الحياة. إذ دلت بعض الدراسات الغربية عن موت المديرين التنفيذيين الذين يتقاعدون في سن الخامسة والستين بعد ثمانية عشر شهراً من تقاعدهم، ذلك لأنهم ربما يفقدون أهدافهم التي يعيشون لتحقيقها، وبالتالي قد يفقدون الأمل والاتجاه والقرار، فالحياة عندهم تصبح بلا قيمة ولا تستحق العيش.

وسواء أكان الأمر متعلقاً بإدارة الوقت الشخصي، أو بإدارة الوقت الوظيفي فإن الأهداف تظل المفتاح الرئيسي لأي جهد رشيد، وهي المحور الأساسي للعملية التخطيطية، وبدونها تؤدي الجهود إلى لا شيء فبالأهداف تصبح إدارة الوقت ممكنة، وإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكناً كذلك.

هرم الأهداف:

إن شرط الهرمية والانسجامية بين الأهداف أمر لا يجوز التضحية به. فالأهداف طويلة المدى تبنى عليها الأهداف قصيرة المدى في هيئة سلم. قاعدته الأهداف طويلة المدى، ومنتصفه الأهداف السنوية فالربعية، وقمته الأهداف الشهرية فالأسبوعية فاليومية. وإن تحقيق الأهداف اليومية يؤدي إلى تحقيق الأهداف الأسبوعية، وهكذا.

والسؤال الآن، ما هو المدى الزمني للأهداف؟ إنه ينبغي أن يكون بعيداً قدر الاستطاعة، وكلما كانت الأهداف ذات مدى زمني طويل كان من السهل معرفة ما يمكن فعله في الوقت الحاضر. فالأهداف الشخصية مثلاً يجب أن تغطي الحياة بأكملها. وعلى الصعيد الوظيفي فإن بعض الأهداف يجب تغطي عدة سنوات على الأقل.

وإذا ما أدرك المدير ضرورة الأخذ بفكرة سلم الأهداف، أمكنه تجزئة الأهداف السنوية إلى أهداف ربعية فأهداف شهرية فأسبوعية.

أوضح جورج أوديون **George Odiorne** في كتابه الإدارة ومصيدة الأنشطة **Management and the Activity Trap** أننا عادة ما نقع في مصيدة كراهية، عندما يحظى النشاط غير الهادف بالاهتمام الرئيسي ويغدو أمراً طبيعياً، لأننا كما يبدو نحسب التركيز على شيء ما.

ولعله من الجدير بالذكر أن مثل هذه المصيدة يمكن لها أن تحدث حتى في المنظمات التي تدار بمنطق الأهداف، ذلك لأن تحقيق الأهداف لا يتم بكتابتها فحسب. فالناس، بشكل عام، يميلون إلى تحقيق ما رسموه قبل أن يأتي الموعد النهائي **Deadline** بقليل، وتتأجج فورة الحماسة لتحقيق الأهداف قبيل هذا الموعد، فالمدير يكون أكثر اهتماماً في آخر السنة بتحقيق الأهداف عنه في أولها أو في أثنائها. ومثل ذلك يقال إذا ما غدت الأهداف شهرية، وإذا ما غدت كذلك أسبوعية. وبالتالي، فإن تجزئة الأهداف إلى سنوية وشهرية وأسبوعية تعمل على جعل مثل هذه العادة (عادة الإرجاء حتى الموعد النهائي) تعمل مع المدير لا ضده. فكلما زاد الاقتراب من الموعد النهائي المحدد لإتمام العمل زاد احتمال القيام به، بغض النظر عن مدى أهميته، وذلك لمقابلة هذا الموعد.

تدوين الأهداف الجيدة "good" objectives : Writing

إن وضع أهداف محددة ليس امرا سهلا، فتدوينها مهارة شأنها شأن أية مهارة أخرى يمكن تطويرها. والهدف الجيد يحمل في طياته بذور تنفيذه وإمكانات تحقيقه.

ثمة عدد من المعايير يمكن استخدامها لوضع اهداف جيدة، وبمقدار اقتراب الأهداف من هذه المعايير يزداد الاقتراب من قاعدة الاستخدام الأفضل للوقت.

وأهم هذه المعايير ما يلي:

1. أن يتم وضع الأهداف من قبل الفرد المعني: فالفرد يميل عادة إلى تحقيق أهداف قام بوضعها بنفسه ويكون التزامه بتحقيقها أكبر. قد يقبل الفرد أهدافا وضعها رئيسه أو زميله في العمل ولكن تبقى حافزته لتحقيقها ضعيفة.
2. أن تكون الأهداف مكتوبة: فمن يظن بعدم ضرورة كتابة الأهداف اعتمادا على حفظها بالذاكرة مخطئ لا شك ذلك لأن كتابة الأهداف تجعل الفرد مهتما بها، ومع تنامي اهتمامه بها يزداد التزامه بتحقيقها. كما أن في كتابة الأهداف ما يضمن عدم نسيانها، بالإضافة إلى أن تدوينها يساعد في التغلب على صور التناقض التي قد تكون قائمة فيما بينها.
3. أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق: إن وضع الأهداف يمثل الخطوة الأولى لتحقيقها، والهدف غير القابل للتحقيق ليس هدفا على الإطلاق، بل إنه نوع من أحلام اليقظة أو الشعارات أو الطموح أو التمني. إنه لا بد أن يركز على تقييم أمين للذات ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، وأن يبني على بعض عوامل الحياة الحقيقية مثل الأداء الماضي والقدرة. على أنه يجب أن لا يغيب عن البال أن الأهداف ينبغي أن تتصف بالتحدي وأن تكون ذات معنى وقيمة للمعنيين بتنفيذها، وأن تسمح كذلك بالنمو، فالأهداف المتواضعة تضعف من حافزية تحقيقها.
4. أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس: إن وضع الأهداف في عبارات غامضة وفضفاضة وهلامية يكون سببا رئيسا في عدم معرفة نقطة البدء والاتجاه لتحقيقها. فالمدير الذي لا يخفي انزعاجه من ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي ليكن هدفه مثيرا للاهتمام، كأن يكون ((تخفيض معدل الدوران الوظيفي من (65%) إلى (35%) خلال ستة اشهر))، كما ان الهدف يجب ان يكون كمياً، ما امكن.
5. ان تتضمن الأهداف جداول زمنية لتحقيقها: إذ بدون هذه الجدول تظل الأهداف حبرا على ورق تحت وطأة ضغط العمل اليومي.
6. أن تكون الأهداف، منسجمة: وفي غير ذلك فإن تحقيق بعضها قد نحول دون تحقيق بعضها الاخر. وما زالت أهمية وضع الأهداف تحتاج إلى مزيد من التأكيد ونضرب على ذلك مثلا، قامت إحدى الشركات الأمريكية بإدخال نظام لمعالجة الكلمات WPU، تخليص وظائف السكرتيرات التنفيذيات في الشركة من مهمة الطباعة التي كانت تستحوذ على ساعتين يوميا من أوقاتهن. ولكن اتضح من خلال الدراسة أن هذا النظام قد أخفق في توفير هاتين الساعتين، إذ وجد قانون باركنسون Parkins المعروف فرصته للتطبيق. بأن العمل يتمدد ليملاً الوقت المتاح لإنجازه، مما يدل على أن السكرتيرات قد سمحن لأنفسهن بالقيام بالمهام المتبقية من وظائفهن خلال وقت العمل الرسمي بأكمله. وقد اتضح من الدراسة كذلك، أن هذه المنظمات قد أخفقت في توفير الساعتين بسبب إخفاقها في توضيح الأهداف التي ترغب في تحقيقها من ذلك. مرة أخرى، إذا لم تعرف أهدافك فإنك من المحتمل أن تقفز إلى أي مكان آخر.

وضع الاولويات :Priorities

إن أولئك الناس الذين لا يملكون إلا هدفا واحداً يمكنهم أن يخلدوا إلى الراحة، لأن العمل الشاق الذي يتضمنه وضع الأولويات لا وجود له في ظل وحدانية الهدف.

ولكن ما كشفه الواقع العلمي يؤكد أن معظم المنظمات والناس لديهم أكثر من هدف واحد في حياتهم وفي أعمالهم، الأمر الذي يفرض استكمال الخطوة التالية وهي وضع الأهداف وتدوينها، وهي خطوة وضع الأولويات، فأهم وظيفة لتحديد الأهداف هي المساعدة في وضع الأولويات، وتعدو الأولوية على هذا النحو بحكم ارتباطها العضوي بالأهداف.

إن معظمنا يملك شبكة من الأولويات الغامضة، وتستخدم كلمة (أولوية) هنا لتدل على مشروع مهم أو مسؤولية ذات علاقة بالوظيفة التي تشغلها. أو أنها شيء ذو أهمية معينة، أو أنها شيء ينفذ قبل شيء آخر. وإذا كان الأمر كذلك فإن وضع الأولويات يقع في قلب إدارة الوقت، وإن الحديث عن الأولويات يعني الحديث عن تخصيص الوقت Time allocation .

الأولوية، بكلمات مختصرة وسهلة، هي شيء ما يتطلب اهتماما قبل غيره، أو أنها تقدم على غيرها من البدائل. ولكي تنتقل الأولوية من دائرة التمني والأمل أو من دائرة المراوحة إلى دائرة الفعل فإنها تتطلب قراراً للقيام بها، و وقتاً يخصص لتنفيذها.

إن كل واحد لديه معايير مختلفة ليقرر ما يجب أن يفعله خلال اليوم. وفيما يلي قائمة بالمعايير الشائعة التي تحكم طريقتنا في تخصيص الوقت:

- إننا نعمل الشيء الذي نحب أن عمله قبل أن نعمل الشيء الذي نكرهه.
- إننا نعمل الأشياء التي نعرف كيفية عملها بصورة أسرع من الأشياء التي لا نعرف و كيفية عملها.
- إننا نعمل الأشياء السهلة قبل الأشياء الصعبة.
- إننا نعمل الأشياء التي تحتاج إلى وقت قصير قبل الأشياء التي تحتاج إلى وقت طويل.
- إننا نعمل الأشياء التي تتوافر لها إمكانيات تنفيذها قبل الأشياء التي لا تتوافر لها هذه الإمكانيات.
- إننا نعمل الأشياء المجدولة (كالاتجاهات) قبل الأشياء غير المجدولة.
- إننا نعمل الأشياء المخططة قبل الأشياء غير المخططة.
- إننا نستجيب لطلبات الآخرين قبل الاستجابة لطلباتنا.
- إننا نعمل وفقاً لقاعدة تأثير النتائج على الجماعة.

وبتركيز أكبر، إن المعايير التي تحكم تخصيص الوقت تتمثل في الآتي:

أ- طلبات الآخرين Demands of others

جميع الناس مهمون، ولكن ليس كل شيء يريده شخص ما، ومن شأنه أن يشغلك، ينبغي أن تستجيب له، وإذا كان جميع الناس مهمين فإنهم ليسوا متساوين. فالرئيس يملك تأثيراً أكثر من غيره على الموظف من حيث كيفية توظيفه لوقته. بالرغم من أنه ليس كل ما يطلبه الرئيس مهماً فإن كثيراً من المرؤوسين ينفذون طلبات الرئيس من غير تفكير.

ب- القرب من الموعد النهائي Closeness of deadlines

كلما اقترب الموعد النهائي زاد احتمال قيامك بالأنشطة الضرورية لمواجهة هذا الموعد فنحن نقوم ببعض أعمالنا ونصل غالبا إلى أفضل أداء لها عند ضغط المواعيد نقول غالبا لأن الدقيقة الأخيرة قد تدفع بنا في اتجاه الأداء الضعيف، لأننا مضطرون للعمل بسرعة زائدة. وتأسيسا على ذلك، فمن الأفضل تنمية عادة البدء قبل الموعد النهائي، لضمان الانتقال والتقدم نحو الهدف بخطى متزنة وثابتة. فالمهام عادة تؤدي بصورة غير مرضية تحت ضغط الوقت.

ت- الوقت المتاح Amount of time available

إن استخدام الوقت المتاح كمعيار لتخصيص الوقت يؤدي إلى ضياع كثير من الوقت، ذلك لأن الناس يميلون إلى القيام أولا بالأنشطة التي تتطلب وقتاً قصيراً لإفساح المجال للأنشطة التي تحتاج إلى وقت طويل ليقوموا بها بعد ذلك. وبالتالي، فإن الأنشطة التي يتم البدء بها ليست هي الأنشطة المهمة. الأمر الذي قد يجعل من الأفضل البدء في تنفيذ الأنشطة المهمة بعد تجزئتها إلى أنشطة فرعية، ومن ثم القيام بالأنشطة غير المهمة، وفي غير ذلك، فإن مشكلات وأزمات كثيرة قد تظهر وتضر بالنتائج المتوقعة للعمل.

ث- درجة الاستمتاع Degree of enjoyment

هناك مهام يستمتع بأدائها المرء ومهام لا تجلب له هذه المتعة في الأداء. إن معظم الناس يقومون بتنفيذ المهام الممتعة أو يؤجلون ويتركون المهام غير الممتعة. ولكن، لسوء الحظ، ليس كل ما هو ممتع مهما وفي المقابل فإن هناك أناسا لهم توجه آخر، فإذا كانت الأشياء التي يكرهونها أكثر أهمية فإنهم يعلمونها أولا وفي بداية يوم العمل، وقبل أن يسمحوا لأنفسهم بالقيام بمهام تجلب لهم السعادة والمتعة.

وفي هذا الإطار، يمكن القول إن المديرين عادة يتجنبون القيام بالمهام المعقدة التي تحتاج إلى وقت طويل، ويفضلون القيام بالمهام السهلة التي تحتاج إلى وقت قصير.

ج- وقت الوصول Order of arrival

إن أداء المهام وفقا لقاعدة وصولها يمكن أن يكون مناسباً في ورشة لتصليح الأحذية، ولكنه يظل معيارا غير مناسب للمدير الذي يخطط لأن يكون فعالا. ومثال ذلك، قيام المدير بأداء الأعمال الورقية وفقا لمواعيد وصولها إلى مكتبه. إن القاعدة المناسبة هنا، أن يتم فرز هذه الأعمال الورقية لتنفيذ الأهم فالمهم.

ح- درجة المألوفية Degree of familiarity

يرغب الناس في أن ينجزوا المهام المألوفة لديهم ويفضلونها على المهام غير المألوفة. وقليل من الناس يرغبون في تنفيذ المهام التي لا يعرفون كيفية القيام بها. على أية حال، فإن المهام التي تحتاج إلى مهارات جديدة هي التي يمكن أن تشغل وقت الناس.

تحديد ما هو مهم Determining what is important

إن وضع الأولويات مسألة صعبة لكثير من المديرين، فكيف يمكن أن يقرر أن عنصرا ما أكثر أهمية من غيره من العناصر إذا كانت جميع هذه العناصر مهمة. صحيح أن وضع الأولويات مهمة صعبة ولكنها ضرورية. على أية حال، عند وضع الأولويات لابد من أن يوجه المدير لنفسه الأسئلة التالية:

- ما هي أهدافي، وأي منها يمثل هدفا أساسيا؟
- ما هو المعيار الذي يمكنني اللجوء إليه لوضع الأولويات؟
- كيف يمكن أن يساعدني التوقيت الدقيق لتنفيذ الأنشطة والتنسيق بين الأهداف لكي أصبح أكثر فعالية؟ وإذا ما كانت جميع أهدافي لا مبرر لها، فكيف لي أن أتأكد من أن الأنشطة اللازمة لتحقيق أي هدف منها تساعدني في تحقيق هدف آخر أو على الأقل لا تعيق تحقيقه؟

- ☒ هل لدي فهم جيد لعلاقة السبب والنتيجة Cause and effect في وظيفتي، وهل أستطيع التعرف على الأنشطة التي تقود إلى النتائج المرغوبة، وإذا لم أستطع ذلك فإن يمكن أن أجد إجابة عن ذلك؟
- ☒ أي من أهدافي يحقق للمنظمة التي اعمل فيها فائدة أكبر ؟
- ☒ أي من أهدافي يجلب لي الرضا الشخصي، وأي منها يحقق فائدة واضحة لأكبر عدد من الناس؟

الاهداف الشخصية والمهنية والتنظيمية

تقاس قيمة أي نشاط عادة بمدى اسهامه في تحقيق الاهداف، والانشطة التي تقود الى تحقيق اهداف مباشرة اكثر اهمية من غيرها. ان هذا ليس كسفاً لحقيقة ولكنه تأكيد لحقيقة قائمة.

تختلف الاهداف الشخصية عن التنظيمية في ان الاخيرة يتم تحديدها بمنطق وحرص كبيرين. وتتم مناقشتها مع الاخرين ويجري تعريفها بدقة ويتم الالتزام بها عقلياً. في حين الاهداف الشخصية تكون اهدافاً خاصة ويكون الالتزام بها عاطفياً ولا تعني شيئاً مهماً الا للشخص نفسه، ربما لا يعرف عنها احد سواه، وبالتالي فإن التناقض بين الاهداف الشخصية والتنظيمية انما هو تناقض بين ما يمثل التزاماً عاطفياً وما يمثل التزاماً عقلياً. وتميل الاهداف الشخصية الى ان تحتل موقع الصدارة والاولوية في مثل هذه الحالة ولسوء الحظ فإنه من الصعب احياناً تجنب حالات التناقض بين الاهداف .

ان مشاركة المرؤوسين في وضع الاهداف تزيد التزامهم ، واذ ما تم وضع الاهداف فإنه لا بد من تجزئتها الى اهداف يومية، حتى اذا ما تحقق الهدف اليومي ازدادت ثقة المدير بنفسه ورغب في تحقيق اهداف اكبر.

تنظيم الوقت:

لقد جرى تقدير عمر الإنسان العادي الذي يقضيه على وجه هذه الأرض فتبين أنه يناهز السبعين عاماً، فإذا قسمت هذه الأعوام إلى أشهر، يكون هذا الإنسان قد أمضى على الأرض حوالي ثمانمئة شهر، أو ثلاثة آلاف أسبوع، أو ما يزيد على مائتي ألف يوم، أو ما يفوق الأربعة ملايين ساعة، أو ما ينوف على مائتي وخمسين مليون دقيقة، أو ما يتجاوز خمسة عشر بليون ثانية.

ولئن كان كل هذا الوقت موضوعاً تحت تصرفنا، فلماذا ينجز بعض الناس أشياء كثيرة في حياتهم، بينما ما ينجزه آخرون هو قليل جداً نسبياً.

ليس ثمة فرق بين القدرات العقلية، لكي يقوم هذا التباين في مدى الإنجازات البشرية، وإنما السبب الصحيح مرده إلى أن القلائل من الناس هم الذين تعلموا كيف ينظمون هذا الوقت، ويجعلونه منتجاً، بينما يسمح الآخرون لأنفسهم بأن يضيعوا وقتهم في غير فائدة، (فوزي وآخرون، 117، 1993) .

وقد يتبادر في ذهن البعض أن تنظيم الوقت معناه أن نجعل حياتنا كلها جادة لا وقت للراحة، وبالطبع هذا مفهوم خاطئ.

وهل كلمة التنظيم نفسها صحيحة؟ كلا لأن الوقت منظم أصلاً فالدقيقة مقسمة إلى 60 ثانية، والساعة تساوي 60 دقيقة، واليوم يساوي 24 ساعة وهكذا....، إذا الوقت مقسم ومنظم تنظيمياً جيداً.

إذا تنظيم الوقت هنا يقصد به تنظيم وقت العمل وهو يعني ترتيب الأفراد والموارد المادية في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة ، (Boone and David, 1992 , 219).

وبذلك يشمل التنظيم عددا من الأسس والمبادئ:

- 1) تصميم الهيكل التنظيمي،
- 2) وتحديد السلطات والمسؤوليات،
- 3) والتنسيق وتحديد معدلات الأداء الوظيفي،
- 4) وتنظيم تدفق العمليات الإنتاجية،
- 5) ورعاية مصالح العاملين والإدارة،
- 6) وتحديد المؤهلات العلمية المطلوبة،
- 7) ودراسة الظروف المحيطة بالعمل داخليا وخارجيا، (رعد، 2000، 57-58).

ومن هنا نستطيع القول إن التنظيم يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط و وظيفة التنفيذ، وعلى هذا فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه هدر وإضاعة للوقت، وتأخير في التنفيذ، وبالتالي فإن التنظيم السيء يؤثر على أداء المنظمة، أما التنظيم الجيد فإنه يقلص من الوقت المطلوب للإنتاج، ولا شك أن **التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم**، مثل، (نادر، 9119، 36):

أ. التفاهم والمحبة والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

ب. الميل إلى التعاون والولاء للجماعة.

ج. توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم.

د. توافر المشرفين أو القياديين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة.

هـ. التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية.

و. تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة.

ز. التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة . . الخ

ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري بعدة نواح منها: تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة التنظيمية (المادية والاجتماعية) المحيية للعمل، (نادر، 1991، 38).

ويبين بعض الباحثين أن هناك أساليب جديدة لتنظيم الوقت مثل التفويض والإدارة بالأهداف، والإدارة الذاتية، وأن صفات مدير المستقبل تشمل القدرات الفنية والإدارية والسلوكية والقدرة على التكيف مع تحديات ومتغيرات الوقت الحاضر، بما ذلك القدرة على تخصيص الوقت وفقا لأهميته وقيمه وتوزيعه على الاستخدامات المتنافسة.

حيث إن التنظيم الجيد يساعد في تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء، والاتجاه نحو تفويض السلطة، حيث إن عملية التفويض هذه تكون لازمة للمدير لأنها تقلل الوقت الضائع وإن كانت تزيد وقت غيره من المرؤوسين.

فمبرر التفويض هو توفير وقت إضافي للمدير ليفكر في مستقبل التنظيم بدل أن ينغمس في الأمور البسيطة، (محمد، 1998، 36) .

كما أن التنظيم الجيد يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل، وتسهيل قيام المستويات الإدارية لمهامها الوظيفية وفق للأوقات الموزعة بين المستويات الإدارية، وبما يتناسب مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى إداري على حدة، (محمد، 2004، 88) .

ومن هنا يتبين لنا أن التنظيم يقوم بدور حيوي متعاضد في تعظيم الاستفادة من الوقت، فهو يقدم لنا الوسائل الفعالة التي تستطيع بها المنظمة تحقيق الأهداف المخططة، فضلا عن كونه يحدد الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي إطار في الجماعة، ويتم العمل الجماعي في إطار المنظمة، وبالتالي فإن الإدارة الجيدة للوقت لا يمكن أن تتم بدون تنظيم فعال، ويقوم التنظيم الفعال على تحديد جيد ودقيق للإجابة عن الأسئلة التالية، (محسن، 2000، 138 - 139) :

- من . . . ؟
- يقوم بماذا . . . ؟
- أين . . . ؟
- كيف . . . ؟
- متى . . . ؟
- وما علاقته بالآخرين . . . ؟

وهو ما يطلق عليه توصيف الوظائف، أي أن التنظيم يحدد من سيقوم بالأنشطة والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها؟ ومن سيتولى مساعدته؟ ومن سيشرف عليه؟ ولمن سيقدم تقارير الإنجاز والعمل؟ وما هي صلاحياته وحدود سلطته ومسؤولياته؟ وما هو الإطار الكلي التنظيمي الذي سيعمل في نطاقه، وموقفه من هذا الإطار.

وإذا كان التنظيم الجيد يحدد طبيعة كل وظيفة، وحدودها، وعلاقة شاغلها برئيسه ومرؤوسيه والمجموعة التي تعمل معه، فإنه أيضا يرسم الإطار الكلي الذي يتكون منه الهيكل والبنيان التنظيمي، والتنظيم بذلك مسؤول عن التنسيق والتناسق الذي يتم بين الأنشطة والأعمال المختلفة داخل المنظمة، وذلك من خلال تقسيم العمل وتوزيعه على الأفراد الذين سيتولون القيام به، وهو بذلك أحد العناصر الأكثر فاعلية في إدارة الوقت.

وتنظيم الوقت قائم على عنصرين رئيسيين هما، (محسن، 2000، 139) :

العنصر الأول: تحديد الأفراد، وما يتعين أن يقوم به كل منهم من دور محدد وعمل منصوص عليه في الخطة الموضوعية، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد.

العنصر الثاني: العلاقات التبادلية التفاعلية بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض، والناجمة عن طبيعة ارتباط كل منهم بعمل الآخر.

ومن هنا فإن تنظيم الوقت عملية بالغة الأهمية، وهي عملية محورية لازمة للتعامل مع متغيرات ومستجدات عصر العولمة ليس فقط من أجل تحسين استغلال الطاقات المتاحة، ولكن (وهو الأهم) الانتقال من هذا كله إلى مراحل الإبداع الحيوي، والابتكار الفاعل، الذي يجعل من المنظمة خلية نحل فاعلة ومتفاعلة.

الفصل الثالث

العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت

ذلك مجموعة من العوامل تمثل عقبات تقف حاجزا دون الوصول لتحقيق الأهداف ، هذه العوامل تقع تحت مسمى مضيعات الوقت، ويمكن تناولها كما يأتي:-

مفهوم مضيعات الوقت

إدارة الوقت اسلوب اداري شخصي يمكن أن يلجأ اليه ويستخدمه المديرون في مختلف المستويات الإدارية (وحتى غير المديرين) ،حيث يمكن بواسطته أن يخططوا وينظموا وقت عملهم الرسمي المتاح في المنظمة ،وبشكل يمكنهم من استغلاله واستثماره في انجاز الأعمال المكلفين بها على اكمل وجه.

ويتركز محور تخطيط وتنظيم الوقت في وضع السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت، فالكثير من المديرين وخاصة المستويات الادارية العليا يشكون دائما من مشكلة ضياع الوقت لديهم ،وان وقت او ساعات العمل الرسمية لا تكفيهم لإنجاز اعمالهم مما يضطرهم إلى انجازها في بيوتهم على حساب حياتهم الخاصة ،وراحتهم الشخصية وعائلاتهم ،وهذا الأمر يجعلهم يشعرون بالإرهاق والتعب المستمرين، مما يؤثر على حالتهم الصحية ومستوى أدائهم للعمل وعلاقاتهم مع الآخرين (رضا وآخرون ،٢٠٠٢، ٢٣٣) .

فالمدير (او اي فرد آخر يعمل في المنظمة) المرهق المتوتر يكون دائما في حالة عصبية تنعكس سلبا على ادائه وسلوكه وما أكثر الصياح الذي يسمعه بعض الرؤساء او العاملين تجاه الجمهور أثناء العمل في

زيارتنا لبعض المنظمات بسبب ضغط العمل وعدم وجود الوقت الكافي لديهم لإنجازه واتخاذ القرارات المناسبة.

يضح مما تقدم أن الآفة التي يعاني منها العاملون بوجه عام والمديرون وأصحاب سلطة اتخاذ القرارات بوجه خاص هي ضياع الوقت، وعدم استخدامه واستثماره بوجه حسن عن طريق التخطيط والتنظيم السليمين له والقضاء على المواقف التي تسبب هذا الضياع. (رضا وآخرون، ٢٠٠٢، ٢٣٣)

قد يبدو تعريف مضيعات الوقت (Time Wasters) سهلا للوهلة الأولى ، فالهواتف ، والعمل الورقي ، وتوقف آلة النسخ ، والحديث الاجتماعي ، تظهر بشكل واضح انها مضيعات للوقت ، ولكن اذا ما بذل جهد جدي لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية لمن يعتبر هذا النشاط مضيعا للوقت لك او للشخص الاخر ، ثم متى يكون مضيعة للوقت؟ أن ما للوقت بالنسبة لك يظهر كذلك بالنسبة للآخرين ، كما أن ما كان ضياعا للوقت في الشهر الماضي قد يصبح توظيفا جيدا للوقت الآن ، والعكس صحيح (نادر، ١٣١، ١٩٩١).

وعلى هذا الأساس يعرف الباحث (رضا) مضيعات الوقت بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل والظروف والأحداث والمواقف التي تقع او تحدث مع الفرد أثناء أدائه لعمله خلال وقت العمل الرسمي بما تؤخره وتعطله عن انجاز المهام المناطة به والواجبات الملقة على عاتقه" ، (رضا، ٢٠٠٢، ١٣٦).

حيث ان النظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقتضي الالتفات إلى ما يلي ، (Robert ,1981,4-7):

1. يعتبر اي نشاط مضيعة للوقت اذا ما اعتبرته وأدركته انت كذلك.
2. بكل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك فالمدير يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتا كان بإمكانه أن ينفقه على عمل اكثر أهمية والأهمية مقاسة بأنشطة المدير تجاه أهدافه.
3. ان سبب جميع مضيعات الوقت هو انت او الاخرون ، او انت والآخرين ، فالوقت لا يضيع وحده بل يحتاج الى من يضيعه.
4. بالرغم من أن جميع مضيعات الوقت من الممكن تبريرها كالقول "ان الأمر ليس من مسؤوليتي" أو "ان المجتمع يفرض هذا" أو "ان زيدا هو السبب في ذلك... وهكذا، فإن مما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها ويمكن استبدالها بأنشطة منتجة ، وبالتالي ، فأنت المسؤول عنها ويبقى الحل في ذلك ،فإدارة الوقت مفتاحها ادارة الذات ، حيث أن عدم ادراك الحقائق لا يعني انها غير موجودة.

مما تقدم يمكن للباحثين القول أن مضيعات الوقت تعني قيام الشخص بالعديد من الانشطة والعمليات والمهام التي تأخذ جزءا كبيرا من وقته دون الحصول على نتائج ايجابية تساهم في تحقيق الأهداف ، ويتفاوت هذا الوقت الذي تم استنفاده دون جدوى من بيئة الى أخرى، ومن فرد إلى آخر ، فمفهوم مضيعات الوقت هو مفهوم ديناميكي (كما سبق أن ذكرنا يتغير بتغير الزمان والمكان والموقف والشخص ، ذلك على المواضيع التي يود مناقشتها او الاسئلة التي يود طرحها او الإجابة عنها ، كما يجب عليه تجهيز الملفات والمراسلات وكافة المعلومات الأساسية ذات العلاقة بالموضوع والتي قد يحتاج اليها، ويضعها على المكتب قبل اجراء المكالمات الهاتفية.

ومما لا شك فيه أن المدير يمضي وقتا أقصر في اجراء المكالمات الهاتفية عندما يقوم بالبحث عن ارقام الهواتف ويجري العديد من المكالمات التي يود القيام بإجرائها في وقت واحد.

والكل يجزم بأن في طول المكالمات الهاتفية مضيعة للوقت ، مثله كمثل تعدد المكالمات ،لذا عندما تكون المكالمات الهاتفية متعلقة بأمر ومسائل روتينية يجب على المدير أن يدخل في صلب الموضوع مباشرة

وان ينهي المكالمات بأسرع وقت ممكن ، وربما يتطلب الأمر منه قدرة محدودة من المجمات الخفيفة. الا ان قضاءه لوقت طويل مناقشة أمور ليست لها علاقة مباشرة بالغرض المحدد للمكالمة الهاتفية يعتبر مضيعة للوقت.

وعندما يدرك المدير انه لن يحصل على المعلومات المطلوبة من هذه المكالمات ، فعليه أن يقترح وبشكل مباشر وواضح امكانية معاودة الاتصال في وقت لاحق.

ويتمتع الهاتف بعدة مزايا تحقق السيطرة على وقت الأفراد لعدة أسباب أهمها:

- (١) افتراض اهمية المكالمات الهاتفية
 - (٢) الخشية من التسبب في احراج طالب المكالمة
 - (٣) الرغبة في الإلمام بالمعلومات اولا بأول
 - (٤) الحيز الاجتماعي الترفيهي الذي تشغله المكالمات الهاتفية بالعمل
- ومن هنا يجب أن لا يتبدد وقت المدير في الاتصال الشخصية التي لا علاقة لها ولتحسين وزيادة فاعلية المدير في ادارة المكالمات الهاتفية يجب اتباع ما يلي، (نادر،1991،155):

- 1) تكليف السكرتير بالرد على المكالمات اذ أن تكلفة وقت السكرتير اقل من تكلفة وقت المدير
- المشكلة لا تخصهم وحدهم، ويمكن تصنيف مضيعات الوقت الى: اسباب تنظيمية و ذاتية.

اولا: الأسباب التنظيمية

وهذه يمكن تحديدها بالاتي:

1. المكالمات الهاتفية

حيث يعتبر الهاتف كباقي التطورات التكنولوجية احدي الوسائل التي توفر الوقت لأنه سبل الاتصال المباشر دون تكبد مشقة او ارسال الرسائل بحثا عن معلومة، او يهدف الاتصال بشخص أو بجهة، ولكن وكأي اختراع فإنه قد يساء استخدام الهاتف، فيصبح اداة لتضييع الوقت بدلا من توفيره.

فقد سبق لكل منا القيام بإجراء او استقبال مكالمات هاتفية، وربما ادركنا في النهاية أنه لم يتحقق شيء من وراء هذه المكالمات او تلك ، ولو تم التفكير قليلا لكانت النتيجة عدم اجراء المكالمة ، ويفشل اكثرنا في أن يسأل نفسه : هل هذه المكالمة ضرورية ؟ ولكننا ببساطة نقوم بأجرائها.

وبالطبع يجب علينا الرد على الهاتف والا فإننا نتعمد جرح مشاعر من قام بالاتصال او نعطيه الانطباع بأننا لسنا موجودين، ومع ذلك فأنا نستطيع القيام بعدة اشياء من شأنها تخفيض نسبة الوقت الضائع في استخدام الهاتف وتتلور مشكلة تبديد الوقت نتيجة المكالمات الهاتفية في :

- كم الوقت الذي تستغرقه المكالمات الهاتفية في حد ذاتها.
- الوقت الذي يستغرقه الشخص للتواصل مع ما كان يقوم به قبل حدوث المقاطعة ، (جيفري مايلر، 1998، 107).

لذا يجب علينا قبل اجراء المكالمة ان نخطط الرسالة التي نود نقلها، تماما كما نفعل عند كتابتنا لمذكرة أو رسالة خطية.

ولكي يبدو المدير منظماً ولتجنب مناقشة أمور عرضية ويتفادى الحاجة الى اجراء مكالمات متتالية ومتتابعة، يجب عليه تسجيل :

1. عند البدء بمكالمة ما يستحسن ان يتم التعريف الشخصي مباشرة ،وان يتم اختيار عبارات التحية والسلام اللطيفة ، و تقليل المجاملات والأحاديث المتنوعة التي تسبق حديث العمل او موضوع المكالمة.
2. ان يتوفر لدى المدير دليل خاص بأرقام الهواتف التي يتعامل معها باستمرار ،وبما يضمن استخدامه بصورة مربعة ، ومن الضروري كذلك تنمية مهارات الاستماع والتحدث لدى المدير.
3. الاستعانة بالسجل الزمني اليومي للمكالمات الهاتفية الذي يوضح الفترة الزمنية للمكالمات الواردة والصادرة ، واسم الشخص المتحدث وموضوع المكالمة الهاتفية ، ويمثل هذا السجل وثيقة مهمة يستند اليها المدير في اعادة توزيع الوقت المخصص او المحدد لذلك.
4. تخصيص وقت معين في اليوم لاجراء المكالمات الهاتفية، فتجميع الأنشطة المتشابهة تساعد المدير في توفير كثير من الوقت.
5. التعرف على أوقات الأفراد الذين يتصل بهم المدير بشكل منتظم من حيث تواجدهم وانشغالهم ، مع ضرورة تسجيل ما يحصل عليه من معلومات بجانب ارقام هواتفهم وان يتم تزويدهم بمعلومات مشابهة عن وقته.
6. على المدير ان يدرك ان افضل الاوقات للاتصال بالآخرين هو الفترة القصيرة السابقة لساعة الغداء ، او قبل نهاية يوم العمل ، لأن الأفراد في هذه الأوقات لا يكونون ميالين للثرثرة واطالة الحديث.
7. قيام المدير بتحضير ملخص للموضوعات التي سيغطيها في المكالمة الهاتفية.
8. الامتناع او التقليل من الحديث الاجتماعي الذي لا تخلو منه مكالمة هاتفية كالحديث عن الطقس مثلاً.
9. انهاء المكالمة الهاتفية بعد ان تستوفي ابعادها الأساسية وتحقق اهدافها.
10. ان يبادر بالاتصال الهاتفي مع شخص يعتقد انه سيتصل به، ويكون مطيلاً الكلام معه من غير أن يقول شيئاً.
11. تطوير مهارات المرؤوسين في استخدام الهاتف ، سواء من حيث الأسئلة التي يمكن أن يسألوها ، او من حيث الإجابة عنها.

2. الزيارات المفاجئة

حيث يعتبر مكتب العمل مكانة يتم فيه تصريف الأعمال وليس صالوناً أو مضافة يتم فيه استقبال الأصدقاء بل أن الزيارات الرسمية والتي هي من اجل العمل يجب أن تكون بمواعيد مسبقة حتى لا يضيع وقت المدير وبالتالي تكون فرص قضاء مصالح الأفراد عرضة للتغير والتأخير، وهو امر تظهر اهميته في مكاتب المديرين حيث يظهر دور السكرتير او مدير المكتب في جدولة المواعيد. والمشكلة في الزيارات المفاجئة انها تبدأ بالمقاطعة الشهيرة مجرد دقيقة واحدة من وقتك، وتتحول هذه الدقيقة في الغالب الى اكثر من ٢٠ دقيقة .

اذ ان الزيارات المفاجئة تشكل واحدة من اكبر مضيعات الوقت. لانها شائعة جداً ،كما أنه من الصعب جدا مقاومتها ، مما يدفع المدير الى تحويل انتباهه اليها والتوقف عما يقوم به من اعمال ، (اليك، ١٩٩٠ ، ١٥١).

وكنتيجة لهذا التوقف تنقطع سلسلة افكار المدير، وغالبا ما يضيع وقت ثمين في محاولة العودة الى اداء العمل مرة ثانية عند مغادرة الزائر.

وتشتمل قائمة الأفراد الزوار على الزبائن والعملاء والموردين والمراجعين وموظفي المنظمات الأخرى . وبما أن المدير هو انسان وفرد ككل أفراد المنظمة ،فأنه لا يستطيع أن يقضي على مشكلة الزوار تماما مهما حاول ذلك ، (رعد ،٢٠٠٠، ١٣٨)

فقد يكون المفهوم الخاطئ لسياسة الباب المفتوح ايضا احد عناصر زيادة معدلات الزيارات المفاجئة وما تؤدي اليه من ضياع في الوقت.

فالمفهوم الاصلي لسياسة الباب المفتوح يعني أنه يمكن لأي شخص أن يصل الى المسؤول ويلتقي به في اطار وقت محدد ومحسوب ومجدول بهدف الوصول الى حل المشاكل مثارة فعلا،

ولمحاولة السيطرة على الوقت الذي تستهلكه هذه الزيارات يجب التعامل مع زوار المفاجأة من خلال الأساليب التالية : (محمد ، ٢٠٠٢، ٧٦)، (رعد، ٢٠٠٠، ١٣٧-١٣٩).

1) يجب على المدير ان يعمل وفق اتجاهاته عند حدوث المقاطعات ، وان ينظر اليها على انها جزء من وظيفته، مما يجعله اقل احباطا واكثر قدرة على الرقابة والسيطرة على وقته.

٢) القاء نظرة على المكتب وترتيبه بما يتناسب مع أهداف المدير ويساعده على تحقيقها، فالترتيبات المادية المريحة للمكتب تشجع الزوار وترسخ عندهم السمعة الطيبة عن المنظمة ومديرها.

٣) التعامل مع اسئلة الزوار مباشرة سواء أكانت معلومة حقيقية للتشاور ام امرا طارئا جادا.

٤) عدم الترحيب بمكوث الزائر فترة طويلة ، وفي حالة وجود سكرتير ليقم بتنظيم استقبال الزوار.

٥) أن يحرص المدير على أن لا يقيم علاقة مع نمطين من الناس :اولئك الذين يسألونه باستمرار ليأتي لهم حاجات غير منطقية ، واولئك الذين يسعون دوما الى الحصول منه على مزايا معينة.

(أن يتعلم المدير ان يقول "لا" عندما يسأله أحد من الأفراد طالبا منه جزءاً من وقته.

٧) اقتراح التعامل مع شخص آخر مناسب يرد على اسئلتهم.

٨) تحديد مفهوم دقيق لسياسة الباب المفتوح

3- الاجتماعات الطويلة

حيث يقضي المديرون جزءا كبيرا من أوقاتهم في الاجتماعات ، فالاجتماعات ضرورية وتعتبر وسيلة مهمة من وسائل اتخاذ القرارات ، وتقسم الاجتماعات إلى قسمين :

1) الاجتماعات التي يدعو اليها المدير.

2) الاجتماعات التي يدعى اليها المدير

ومهما كان نوع الاجتماع فإنه يمر بمراحل الإعداد والتنفيذ والتقييم والمتابعة وكل محاولة للتخلص من مضيعات الوقت او التخفيض منها تكون رهنا بنوع الاجتماع و المراحل التي يمر بها عملية التحضير للاجتماع.

ولذا يجب أن يتم الانتباه إلى ضرورة تنظيم الاجتماعات بحيث تكون مفيدة ولا تخرج عن الموضوع، وتحقق الأهداف المتوخاة منها، ويكون ذلك من خلال تحضير مسبق لجدول الأعمال وتحديد اجراءات العمل ووضع نظام النقاش في الاجتماعات والتخليص الجيد و غيرها من التقنيات نذكر منها على سبيل المثال: (اليك ماكنزي، ١٩٩٠، ٢٢٠)، (رعد، ٢٠٠٩، ١٠١)

- 1) التحضير للاجتماعات بصورة جيدة اذا كان المدير داعيا اليها، وتحديد اهدافها بشكل واضح ودقيق.
- 2) عدم التشجيع على عقد اجتماعات غير ضرورية.
- 3) وضع جدول اعمال مسبق يحدد النقاط التي سيتم مناقشتها في الاجتماع.
- 4) تحديد وقت مسبق للبدء ووقت للانتهاء من الاجتماع بحيث لا يتعدى هذا الوقت.
- 5) عدم السماح باي نوع من المقاطعات اثناء الاجتماع مما يؤدي إلى ضياع جزء من الوقت المخصص للاجتماع، واقتصار المقاطعة على حالات الطوارئ فقط
- 6) الدقة في تحديد الاشخاص الذين يستلزم حضورهم للاجتماع.
- 7) تلخيص النتائج التي أسفرت عنها الاجتماعات لضمان الموافقة عليها وتذكير المشاركين بالتكليفات التي تخصهم.

وحينها يصبح من السهل اجراء اجتماعات فعالة وذات كفاءة بالنسبة للوقت،(لاري، ٢٠٠١، ٨٩).

4- الأزمات

من المعروف انه يتحكم في برنامج ادارة الوقت وتنفيذ برامج ادارته عنصران مهمان هما، (محمد، ٢٠٠٠، ١١٢):

- 1) الأمور المستخدمة والمخطط انجازها وتحقيقها والمحددة في برامج ادارة الوقت كأولويات ذات أهمية واجبة التنفيذ.
- 2) الامور الطارئة التي لم تكن مدرجة كأولويات في جدول الوقت ولكنها طرأت بعد ذلك وقد يترتب على معالجة بعضها في حين تطورها وتعقدتها وتحولها الى ازمان عاصفة وشديدة.

حيث يضيع وقت كبير من المديرين والموظفين نتيجة المرور بالأزمات مما يوقعهم بقلق دائم يجعل من المتعذر عليهم الاستفادة من الوقت بشكل جيد، اذ كثيرا ما يتوتر الفرد في مثل هذه الحالات ويشعر بالارتباك والتباطؤ عن العمل وترك اعمال غير منتهية ، مما يعني أهدار الوقت.

حيث لا يمكن القضاء على الأزمات بشكل كلي لكن يمكن الرقابة عليها بالتخطيط السليم، فإذا علم المدير ان اغلب الازمان التي يمر بها انما تكون بسبب شخص او عمل او انتهاء تاريخ معين، امكن له توقع تلك الأزمات واتخاذ الاجراءات المناسبة لمنع حدوثها، (رعد، ٢٠٠٠، ١٦٣).

وقد يكون سبب الأزمة ذاتية او تنظيمية مما يعني أنه يدخل ضمن الاسباب التنظيمية والاسباب الذاتية لتضييع الوقت.

5- عدم وضوح الأهداف:

حيث يضيع وقت كثير من المدراء والموظفين نتيجة لعدم معرفتهم بالمطلوب انجازه ، اذ لا تكون لهم أهداف واضحة يعملون على جدولتها وبالتالي تنظيم البدء بتنفيذها خطوة بخطوة.

لذلك من الضروري أن يحدد الأفراد لأنفسهم موظفين كانوا او مديرين اهدافاً تبرر الاعمال التي يقومون بها، وبالتالي يسهل عليهم محاسبة انفسهم ومراجعة نظام صرفهم أو استخدامهم لأوقاتهم.

6. سوء التنظيم

حيث يعتبر التنظيم آلية لتيسير سبل العمل ، وبما يضمن أن يكون استثمار الوقت استثمارا مجدية ، فاذا كان التنظيم سينا فإن ادارة الوقت تكون سيئة.

وسوء التنظيم يمثل احدى مضيعات الوقت ويعد مشكلة خطيرة وعميقة، لأنه يمثل عادة ، وبالتالي فهو يحتاج إلى بذل جهود اضافية للتخلص من هذه العادة السيئة ، وغالبا ما يشعر المديرون بالضغط والتوتر النفسي بسبب المهام الكثيرة التي تنتظرهم ،مما يضطرهم إلى ترك هذه المهام دون اتمام.

وقد يضيع المديرون وقتهم في الشكاوي ويجدون متعة حقيقية عندما يشاركونهم الزملاء والاصدقاء في الإستماع الى شكواهم بهدف التعاطف او المساعدة ولكنهم في الحقيقة يضيعون أوقاتهم، لأن تغيير العادات لا يتم بهذا الكيفية ، بل لابد من التخطيط الجلي لأحداث تغييرات ايجابية تمكنهم من احداث تغييرات في سلوكهم يليها تغييرات في اتجاهاته.

7- عدم تفويض الصلاحيات

حيث يتم تضييع الكثير من الوقت نتيجة المركزية المتمثلة بالحرص الزائد على اتخاذ القرارات من قمة الهرم الإداري، بدلا من توزيعها حسب اهميتها على العديد من المستويات الإدارية، وان هذا يسبب الكثير من الارباك والتأخير للوقت ،ويكون الحل في مثل هذه الحالة بتفويض الصلاحيات ، الأمر الذي يضمن ادارة افضل للوقت.

والتفويض الفعال يتطلب الأركان الأساسية التالية، (رعد، 2000، 146):

- ١) توضيح أهداف المهام التي يتم تفويضها ، ووضعها بشكل مكتوب ، ومن ثم البقاء على اتصال مستمر مع المفوض له بهدف التأكد من فهمه لما هو مطلوب منه.
- ٢) تحديد السلطة والمسؤولية للمرؤوس لمعرفة المهام الموكلة اليه ومستوى الأداء المتوقع منه وكيفية القيام به وحدود السلطة المسموح بها.
- ٣) ايجاد البيئة المناسبة لعمل المرؤوسين ، وربما هذا يستغرق وقتا قد يكون ليس بالقليل، ولكنه يؤدي إلى توفير كبير في الوقت المتاح والى نتائج أفضل.
- 4) وضع معايير مقبولة للأداء ، وعدم التركيز الزائد على الكمال.
- 5) تزويد المرؤوسين بالتدريب المناسب والذي يظل من اهم واجبات المدير الجيد، والراغب في تحقيق افضل النتائج.
- 6) وضع نظام الرقابة والمتابعة فالمفروض يظل مسؤولا عن النتائج بعد التفويض، ولا يعني هذا المتابعة المستمرة والرقابة الشديدة على اداء من فوضت اليه المهام.

8- عدم وضوح او عدم كفاية التعليمات او المعلومات:

احد اسباب سوء ادارة الوقت هو عدم توفر المعلومات او التعليمات الكافية والواضحة للموظف، اذ من الصعب على الموظف ان يتصرف بوقته بكفاية في ظل التكتم والسرية الزائدة غير المبررة ،او عدم وضوح التعليمات ويتصل بذلك عدم وضوح سلطة الموظف القانونية وعدم وضوح خطوط التبعية الادارية او المرجع الاداري صاحب السلطة عليه.

وتنظيم عملية الحصول على المعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب يتضمن عددا من الخطوات التي يجب القيام بها وهي ،(محمد، ٢٠٠٢، ١٢٥):

- 1) تحديد المعلومات المطلوبة لإصدار القرارات اللازمة لتسيير العمل وسبل الحصول عليها ومصادرهما.
- 2) عقد اجتماعات منتظمة مع فريق العمل لتحديد احتياجاتهم من المعلومات الضرورية لتسيير العمل.
- 3) تحديد مجالات الحصول على المعلومات وعدم طلب المعلومات التي لا علاقة لها بالعمل والتعامل مع العناصر التي تحجب المعلومات بحزم وتصعيد الامر الى رئاستها.

ثانيا: الاسباب الذاتية لضياع الوقت

ان مضيعات الوقت المشار اليها ليست الا اغراضا للمرض الحقيقي وهو القلق والتوتر اكثر من كون المهام المعطاة الية كثيرة، فمن المعروف أن الوظائف الادارية الاداري ، وفي مثل هذه الظروف يسلك كثير من الموظفين او المديرين طريقا يستنزف الوقت دون أن يكون ذلك لصالح العمل، اذ قد يقود ذلك إلى تدخل المدير او الموظف بشؤون موظفيه وزملائه ومبالغته بردود فعله على التصرفات البسيطة ، ومن مظاهر التشاغل التي نجدها بين كثير من الموظفين حل الكلمات المتقاطعة والالغاز التي تظهر يوما في الصحف المحلية ، واستخدام المكاتب الحكومية كمراكز اتصال مع جهات خارجية لعقد صفقات او الاتفاق على المواعيد الامور خاصة ، او استضافة المحاسبين والأقرباء ، والدعوات الرسمية بحجة مناقشة الاعمال والاهتمام الزائد بشكليات كتابة التقارير ، وجهود اعادة التنظيم دون مبررات ، والمقابلات الطويلة، إلى غير ذلك من مظاهر ضياع الوقت.

1- السرية الزائدة:

ان التكتم على المعلومات والسرية الزائدة يؤدي الى استنزاف وقت كبير من قبل الموظف او المدير او الموطن في محاولته للحصول على ما يلزم من مثل تلك المعلومات، اما اسباب اخفاء بعض الموظفين للمعلومات فيعود الى حقيقة اساسية وهي أن من يمتلك المعلومات يمتلك القوة والسلطة والعكس صحيح ، فكلما قلت المعلومات عند العاملين وانحصرت لدى المدير زاد اعتمادهم عليه مما يعطيه شعورا بالأهمية والسلطة، اما السبب الافتراضي الآخر فهو أن بعض الموظفين يلجأون إلى التكتم والسرية لأخفاء عشوائية بعض ما يصدرونه من قرارات ، وافئقارها إلى الأسس الموضوعية والمنطقية ، ذلك لأن توضيح موجبات مثل هذه القرارات واظهار وجهتها محرر ومربك لهم.

2 - الخوف على ضياع السلطة

حيث يسهم الخوف ايضا في تضييع وقت الموظفين الذين يخشون فقدان المنصب او المركز وما يرافقه من سلطة ومزايا يعرفونها جيدا، وقد يؤدي مثل هذا الشعور بالقلق الى تصرفات مضیعة للوقت هدفها تأمين الشخص ضد ما يراوده من مخاوف ، كان يدأب على مدح نفسه والتقليل من شأن الآخرين ممن يتصورهم من المنافسين، مزيج من نشاطات معتادة واخرى ابداعية ، وهذه هي التي تثير قلق المديرين ، لذا يتجاوز الكثير من المديرين النشاطات المعتادة مما يؤثر سلبيا في استعمال الوقت ويؤدي الى تضييعه في امور هامشية بدلا من صرفه في الامور الاستراتيجية والتخطيطية، ومن هذه الاسباب ، (محمد، ١٩٩٨ ، ٢٤-٣١):

3-القلق:

يمكن تفسير ذلك نفسيا ، بأنه واحيانا ولإدراك المديرين لهامشية الاعمال التي يؤديونها على حساب دورهم في التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات ، يتولد لديهم نوع من القلق والاحباط ، مما يؤدي مرة اخرى الى الدخول في حلقات جديدة من الانشغال في الامور الهامشية واليومية المعتادة.

4 - عدم القدرة على اغضاب الاخرين:

حيث يحرص كثير من المديرين والعاملين ذوي النزعة الانسانية على احترام الناس وعدم اغضابهم ، ولكنهم يواجهون في الغالب اناسا يطالبون بما هو ليس حقاً لهم ، او بما هو غير قانوني، او يتصرفون بشكل يخلو من الكياسة، ويؤدي هذا الوضع بالمديرين الى ان يضيعوا وقتاً كثيراً في محاولة لحل الأمور دون اتخاذ قرارات حازمة بحق هذه النوعية من الناس وهو امر يؤدي في نهاية الامر الى تضييع الوقت. حيث ان المدير الي يعجز عن ايقاف هذه الامور، يبدو وكأنه ينكمش باستمرار ويزداد تضاًؤل حجمه اكثر فأكثر وراء جبل الاعمال الدائم النمو بصورة اكبر واكبر ، (اليك، ١٩٩٠، ١٩٩١).

5- وجود وقت زائد عن الحاجة تحت التصرف:

تمتاز المنظمات الحديثة (الحكومية منها خاصة) بالضخامة والتعقيد، أذ ليس من المستغرب ان نجد اشخاصا على مختلف المستويات الوظيفية دون وجود اعمال حقيقة تأخذ كل وقتهم، وقد يكون ذلك بسبب عوامل تنظيمية كثيرة مثل وجود فائض من الايدي العاملة على مختلف المستويات، او تركيز السلطات ، في قمة الهرم ويتضح اثر هذا الشعور في تركيز السلطات وتشديد الرقابة على الموظفين ، وصرف كثير من الوقت في الرقابة عليهم، وعدم اعطاء اهمية لتدريب المؤهلين منهم على تحمل مسؤوليات الادارة في حالة غياب المدير، مما يعني استمرار وجوده ومباشرة لأعمال تدخل ضمن نطاق اختصاص غيره من الموظفين او المرؤوسيين.

انواع مضيعات الوقت

أولاً: مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط

1. عدم وجود اهداف واضحة.
2. عدم وجود اولويات مرتبة .
3. الادارة بالأزمات المفتعلة.
4. القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.
5. تقديرات غير واقعية للوقت.

ثانياً: مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم

1. الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي.
2. سوء نظام الحفظ والسجلات.
3. ازدواجية المهام والجهد.
4. تعدد الرؤساء والمشرفين.
5. الخلط بين السلطة والمسؤولية.

ثالثاً: مضيعات الوقت المتصلة بالتوظيف

1. وجود مرؤوسين غير مدربين وغير اكفاء.

2. كثرة عدد الموظفين او قلتهم.
3. وجود موظفين يثيرون المشاكل والصعوبات.

رابعاً: مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه

1. النزعة التسلطية للمدير.
2. الاستغراق في التفاصيل الدقيقة.
3. تفويض للسلطة غير فعال.
4. انعدام روح الفريق.
5. ضعف في حل الخلافات.
6. ضعف القدرة على التكيف والتنسيق.

خامساً: مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة

1. المقاطعات الهاتفية.
2. الزيارات المفاجئة.
3. معلومات غير كاملة.
4. معلومات متأخرة.
5. سوء تقارير المتابعة.
6. السيطرة المفرطة.
7. عدم القدرة على قول "لا".

سادساً: مضيعات الوقت المتصلة بالاتصال

1. الاجتماعات غير المخطط لها.
2. عدم وضوح الاتصالات.
3. عدم الاهتمام وعدم الانصات.
4. الاتصالات الكثيرة الزائدة.

سابعاً: مضيعات الوقت المتصلة باتخاذ القرارات

1. اتخاذ قرارات سريعة خاطئة.
2. التردد في اتخاذ القرارات.
3. تأجيل اتخاذ القرارات.
4. طلب الحصول على معلومات كاملة.

السيطرة على مضيعات الوقت:

- جمع البيانات
- التعرف على الاسباب المحتملة
- وضع الحلول الممكنة
- اختيار اكثر الحلول الممكنة
- تنفيذ الحل المختار

➤ متابعة التنفيذ

تبسيط اجراءات العمل:-

عندما تمارس المنظمة أعمالها فأنها تستهدف تحقيق أهداف لذا فأنها تمارس عدة اجراءات و عدة عمليات تشكل بالتالي مجموعة الوظائف والواجبات ،وان هذه الواجبات تنفذ من قبل العاملين سواء كانوا بالمستويات العليا او الوسطى او الدنيا.

لذا فان تبسيط الاجراءات يساعد على تقليل الوقت المهدور وان هذه الاجراءات ترتبط بعدة عوامل اهمها:-

- نمط القيادة
- مواصفات العاملين
- طبيعة الجهود

ويحقق تمييز انواع المعاملات فوائد عدة اهمها:-

- معرفة اي المعاملات تكرر.
- معرفة اي العلاقات تحتاج لفترات زمنية طويلة نسبيا.
- معرفة الجمهور الذي يتعامل مع المنظمة وطبيعته ودرجة تعلمهم.
- معرفة حجم العمل اللازم لإنجاز كل خطوة والوقت اللازم لكل خطوة.

اذن بعد دراسة المعاملات وانواعها و الاجراءات التي تتم لتنفيذها يمكن تقليل هدر الوقت من خلال:

اولا: الغاء الاعمال المتكررة.

ثانيا: تقليص وقت الانجاز والغاء الخطوات الغير ضرورية.

وحتى يمكن تبسيط الاجراءات فانه يجب دراسة العمل.



تعد دراسة العمل احدى الاساليب العلمية المستخدمة في تقليل الوقت المهدور وزيادة كفاءة العاملين والمواد والمكانن.

وللقيمة الكبرى لمثل هذه الدراسة برزت الحاجة لمبادئ هذا المجال لغرض رفع الوقت المهدور وتقليله ومعرفة نواقص تنظيم العمل.

تعريف دراسة العمل:-

هي الدراسة النظامية للعمل بهدف زيادة انتاجية العمل و القضاء على الصناعات بالنسبة للمواد والمكانن والعمال.

وتؤدي دراسة العمل على تقليص محتوى العمل غير المنتج لأداء الماكينة او العمل.

اهداف دراسة العمل:

1. تحديد الوقت اللازم للأداء
2. وضع نمط لوسيلة الاداء

3. تدريب الافراد على وسيلة الاداء الجديدة
4. اعداد اسس سليمة للمنظمة التشجيعية في حساب الاجور لكفاءة الافراد الذين يبذلون جهود كثيرة

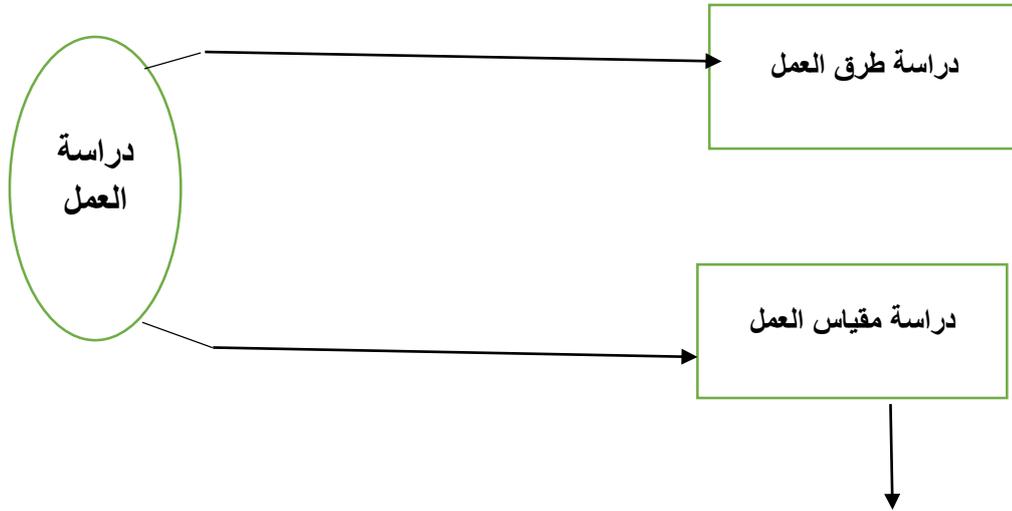
دراسة العمل:

تعتبر دراسة العمل احدى الطرق لتقليل الوقت المهدور.

دراسة العمل... هو مصطلح عام لتلك الأساليب الفنية من اجل اختبار العمل بكل علاقاته والتي تقود الى استقصاء كل العوامل التي تؤثر على كفاءة واقتصاد العمل بهدف تحسين الأداء.

وتتم دراسة العمل بطريقتين او بأسلوبين:-

- (1) دراسة طرق العمل
- (2) دراسة قياس العمل



النتائج هي عالية الانتاجية = المدخلات/ المخرجات

وعليه سنتناول اولا دراسة طرق العمل ثم دراسة قياس العمل.

دراسة طريقة العمل:

هي التسجيل النظامي والاختبار للطرق المستخدمة والمقترحة لأداء العمل لأجل تطبيق الوسيلة الأكثر فاعلية.

ملاحظة : يجب أن تنطلق فكرة دراسة طريقة العمل من فكرة اساسية وهي توجد طريقة مثالية لأداء العمل.

س / كيف يتم دراسة طريقة العمل؟؟

ج/ يتم دراسة طريقة العمل من خلال مراحل متتابعة الخطوات لا يجوز تغيير تسلسلها.

وهي:

ثالثا: التحليل

ثانيا: التسجيل

اولا: الاختبار

سادسا: التطبيق

خامسا: التعريف

رابعا: التطوير

الاختبار:- وهي أول خطوة ويقصد بها اختيار العمل دون سواه لغرض دراسته ،ويعتبر من أهم المراحل لان الاختيار الموفق يعتبر المدخل الصحيح لنجاح عملية دراسة طريقة العمل .فمثلا اختيار العمل الأكثر تكراراً لغرض دراسته ذا فائدة اقتصادية اكبر من العملية الاقل تكرارا.

التسجيل:- هذه المرحلة وعلى الباحث بدراسة طريقة العمل وقبل البدء بتسجيل الوقت مراعاة ما يلي:

1. قد يقرر تجزئة اداء العمل الى اجزاء لكي يتم تسجيل كل جزء على حدة من اجل الحصول على نتائج أدق.
2. عليه أن يتحرى على كافة المعلومات والبيانات ذات الصلة.
3. استخدام رموز التعجيل بدلا من الكلمة العامة.

ما الرموز المستخدمة فهي:

الرمز	المعنى
○	يعني اجراء عملية تؤدي تغير في المنتج أو الخدمة
→	يعني النقل من مكان الى اخر
□	يعني التأكد أو الفحص من النوعية أو الحجم أو الوزن
D	يعني التأخير
▽	يعني الخزن أو الحفظ

→ نقل + فحص

○ عملية + فحص

مخطط سير الاجراءات المتتابعة

▽	المواد في الخزن
○	قص
←	نقل
○	كبس
□	فحص
○	طباعة
○	تثبيت
○	انتظار
○	تعبئة
▽	خزن في المخازن

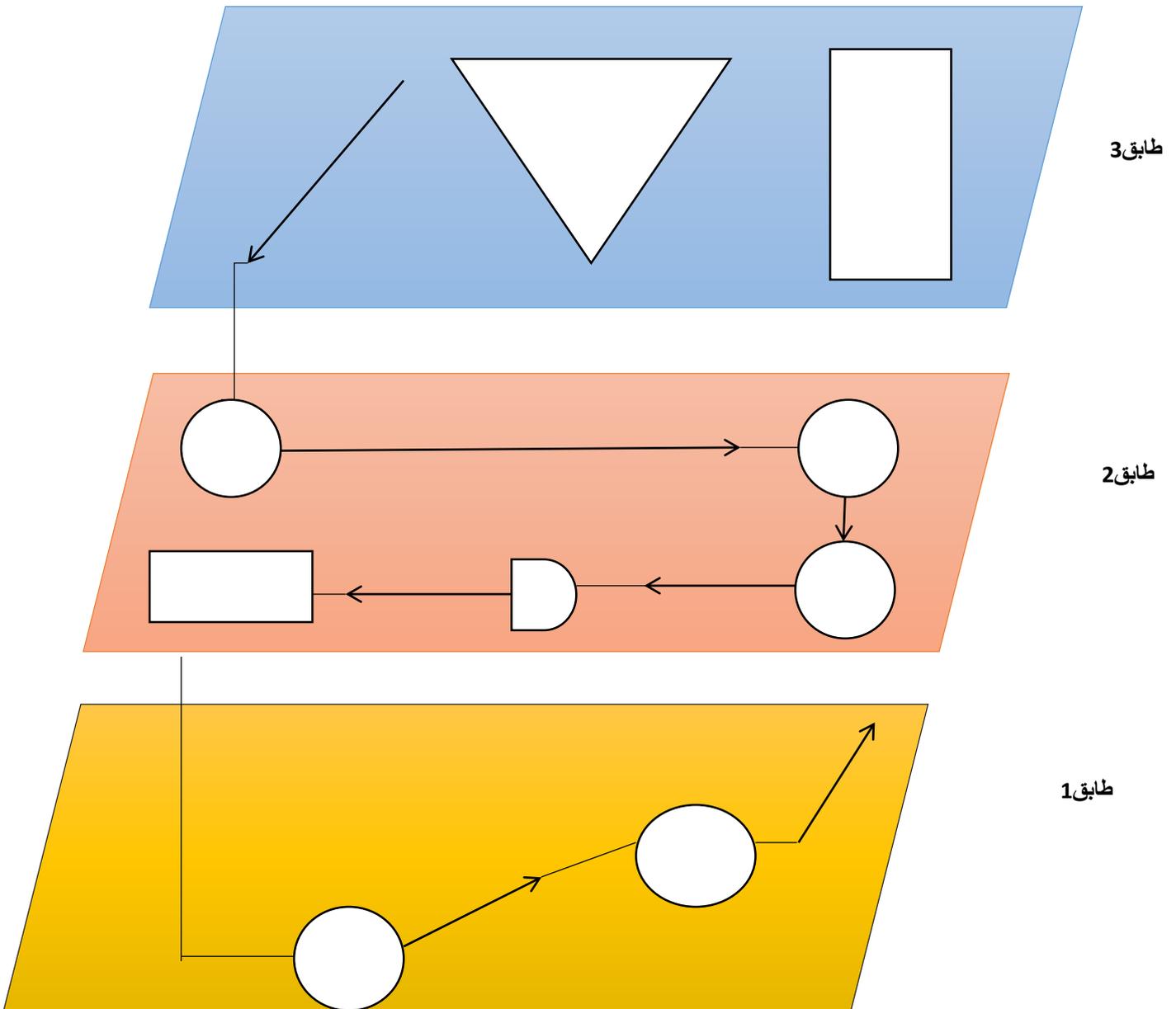
ثالثاً: مخطط العمليات الاساسية :

يستخدم لتسجيل العمليات الاساسية التي تمر بها المعاملة او المنتج وهي حصر الخطوات العملية والفحص.

مخطط العمليات الاساسية

الرمز	وصف موجز للأجراء	تسلسل الاجراء

نموذج لوحة النشاط المتحرك



نماذج تتبع في مرحلة التسجيل

اولاً: نموذج مخطط تحليل سلسلة الاجراءات

العمل:

عامل مادة معدات الملخص

بدء العمل:

الاجراء	الحالي	المقترح	الفرق
* عملية			
→ نقل			
<input type="checkbox"/> فحص			
○ تأخير			
▽ خزن			

التاريخ:

ت	تفاصيل الاجراء	عملية نقل	فحص	تأخير	خزن	المسافة	الكمية
1		→	<input type="checkbox"/>	○	▽		
2		→	<input type="checkbox"/>	○	▽		
3		→	<input type="checkbox"/>	○	▽		
4		→	<input type="checkbox"/>	○	▽		
5		→	<input type="checkbox"/>	○	▽		
6		→	<input type="checkbox"/>	○	▽		
7		→	<input type="checkbox"/>	○	▽		

ثالثاً: مخطط سير الإجراءات المتتابعة

ويستخدم لتسجيل كافة الخطوات التي تتم على العاملة أو المنتج . وذلك وصولاً على الصورة الواضحة على تفصيلات أداء العمل والشكل التالي يوضح استخدام مخطط سير الإجراءات المتتابعة لعمل اغلفة بلاستيكية

التسجيل:-

أن دقة النتائج المراد الوصول اليها تعتمد على دقة عملية التسجيل ، ولزيادة الدقة يجب مراعاة

- تجزئة طريقة الأداء الى أجزاء
- تسجيل كل منها على وحدة
- ضرورة التحري على جميع المعلومات والبيانات الدقيقة ذات الصلة بالموضوع قيد الدراسة
- استخدام الرموز في عملية التسجيل.

التطوير:

تبدأ هذه المرحلة حيث انتهت مرحلة التحليل التي على ضوئها يتم اعداد مخطط للطريقة المقترحة على ضوء الاجابات...

وتتم عملية المفاضلة بين الطريقة المقترحة والطريقة الحالية من حيث المدخرات المتحققة بالزمن، ثم يجب اختبار هذه الطريقة المطورة حتى نتأكد من عدم اغفال أي طريقة.

التعريف:-

ويقصد بها تعريف العاملين بالطريقة الجديدة من خلال الوصف والتوضيح لغرض خلق القناعات الطريقة الجديدة.

وتنتهي طريقة التعريف بوضع الطريقة الجديدة بصيغة تعليمات أو برامج وهذا ما يسمى ب (صحيفة تعليمات المشغل) وذلك لغرض تثبيت الإطار العام والتفصيلات الدقيقة للطريقة الجديدة حتى يمكن الرجوع اليها مستقبلا للوقوف على مدى الانحرافات.

3- مرحلة التحليل:-

ويقصد بها جمع الحقائق المحيطة بالموضوع الذي هو قيد الدراسة وذلك باستخدام أسلوب الاستفسار الذي يقوم على اساس اثاره مجموعة من الأسئلة

وهي:-

الغرض <u>ماذا</u> ؟	المكان <u>اين</u> ؟	الزمان <u>متى</u> ؟
ماذا هو العمل	اين يقيم	متى يحدث
ماذا يتم	لماذا يتم هناك	لماذا يحدث في هذا الوقت
ماذا يمكن ان يتم	اين يمكن ان يتم ايضاً	متى يمكن ان يتم
ماذا يجب أن يتم	اين يجب أن يتم	متى يجب ان يتم

الوسيلة كيف**الشخص من**

كيف يتم العمل

من يقوم بالعمل

لماذا يتم العمل بهذا الصورة

لماذا هذا الشخص

من يمكن ان يقوم به كيف يمكن أن يتم ايضا

من يجب أن يقوم به كيف يجب أن يتم

والإجابات على هذه الأسئلة يوصل الى النتائج التالية:

ماذا يجب عمله؟ اين يجب أن يتم؟ كيف يجب ان يؤدي؟

من هو الشخص الذي يقوم بالعمل؟

متى يجب ان يتم؟

التطبيق:-

بعد التعريف وقرار الطريقة الجديدة تبدأ مرحلة التطبيق والذي ينقسم إلى قسمين:

1) التطبيق الأولى "التجريبي"...ويتضمن اعداد خطة التطبيق ، وتوفير المستلزمات للتطبيق ، وتدريب العاملين عليها.

2) التطبيق الفعلي... بعد التأكد من كافة الخطوات الطريقة الجديدة ونجاح استيعاب العاملين لها.. يبدأ التطبيق الفعلي وتكثيف الاشراف عليه لمواجهة حالات الانحراف الغير مقصودة.

المتابعة:-

حيث يضمن المتابعة ما يلي:-

1) التأكد من أن الطريقة الجديدة قد نفذت بالشكل المرسوم.

2) تحديد كافة المعوقات والتخلص منها بالتدريب.

3) قياس عائد الطريقة الجديدة

4) المتابعة يومية وتتبع الفترات لاحقا.

طريقة قياس العمل:

هو الاسلوب الثاني المكمل لطريقة العمل ويهدف قياس العمل إلى تطبيق أساليب قياسية لتحديد الوقت اللازم لأداء عمل معين وبمستوى أداء محدد وقياس محتوى الوقت لإستخدامه معيارا في اداء العمل.

ويحقق قياس العمل عدة فوائد أهمها:-

١) تحديد الوقت القياسي اللازم لأداء كل عملية.

٢) امكانية تحقيق توازن بين العوامل الإنتاجية

٣) يساعد على توفير معلومات للرقابة

4) امكانية وضع نظام للحوافز.

5) تحديد أفضل استغلال للطاقات المتاحة للأفراد والمعدات.

6) تحديد العدد اللازم من الأفراد والمعدات.

وهناك عدة طرق لقياس العمل منها:-

1. دراسة الوقت
2. دراسة النشاط المتعدد
3. دراسة عينات العمل.
4. تنظيم وقت الحركة المحددة مسبقا

خطوات قياس العمل: تم دراسة الوقت بمراحل وخطوات متعددة وهي:

- 1- الاختيار...اي اختيار العمل المطلوب دراسته وتحديد بدقه أي تحديد بدايته ونهايته ومدة تكراره.
- 2 - التسجيل...اي تسجيل كافة البيانات المتعلقة بالعمل الذي قيد الدراسة مثل ظروف العمل، أساليب العمل، عناصر أداء العمل.
- 3- الاختبار... اي اختبار البيانات التي تم الحصول عليها للتأكد من صحتها.
- 4- القياس... اي قياس كمية العمل المستعملة في كل عنصر.
- 5- الاحساب...اي جمع الوقت القياسي للعملية واطافة السماحات.
- 6- التحديد... اي تحديد كافة النشاطات بدقه وطريقة الأداء التي حدد لها.
- 7- المتابعة... مراجعة نتائج التطبيق.

دراسة الوقت:-

وهي الدراسة التي تهدف إلى تحديد الوقت القياسي عنصر من عناصر الادارة.

وتتطلب دراسة الوقت:

- ١) تجزئة اي اجراء الى مكوناته الأساسية
- ٢) استعمال ساعة القياس لقياس الزمن النمطي المطلوب أدائه لكل جزء.
- ٣) جمع هذه الفترات الزمنية للحصول على الزمن الكلي الذي يستغرق في انجاز الأجزاء المكونة للأجراء.

الوقت القياسي:-

هو معدل الوقت المصروف الانجاز العمل على وحدة واحدة من قبل عامل متوسط الكفاءة مع مراعاة التأثيرات الضرورية

ويتضمن التعريف ثلاثة جوانب هي:

1. ان الوقت القياسي هو معدل يحتسب بعد تسجيل الملاحظات للأداء للأجراء المدروس.
2. ان العامل الذي يؤدي العمل هو عامل متوسط الكفاءة (لا يكون بطيئاً أو سريعاً جداً)
3. ضرورة مراعاة التأثيرات الضرورية التي يحتاجها العامل والعمل.

ويجب أن نفرق بين الوقت القياسي & الوقت الاساسي

الوقت الاساسي :

هو معدل الوقت المصروف الانجاز العمل على وحدة واحدة من قبل عامل متوسط الكفاءة مع عدم مراعاة التأخيرات الضرورية.

بمعنى أن التأخيرات الضرورية هي أساس التفرقة بين الوقت القياسي والاساسي.
أن أداء أي عمل يختلف من عامل لآخر باختلاف عدة عوامل منها:-

- كفاءة العامل
- عوامل بيئية
- عوامل ذاتية

لذا فإن الوقت المستغرق لتنفيذ العمل فعلا يسمى بالوقت الفعلي.

لذلك فان الوقت الفعلي يقاس على اساس:

1) الوقت القياسي.

٢) الوقت الأساسي.

العامل***الكفاءة

1. الوقت الفعلي (الاساسي) = الوقت الاساسي / متوسط كفاءة العمل (100%)

2. الوقت الفعلي (القياسي) = الوقت القياسي / متوسط كفاءة العمل (100%)

*وعليه فإن :

العامل يكون متوسط الكفاءة = 100%

والعامل العالي الكفاءة (سريع الاداء) = اكثر من 100%

العامل المنخفض الاداء = تقل عن 100%

مثال // سجلت لعامل معدل الكفاءة يؤديه في (١٠) دقائق مرة 100%، وثانية 150%، وثالثة 80%

المطلوب: احتساب الوقت الفعلي؟؟

الحل:

الوقت الفعلي الاساسي = الوقت الاساسي / معدل الكفاءة للعامل

المرة الأولى: $= \frac{10}{100} = \frac{100}{100}$ = 10 دقيقة (العامل متوسط الكفاءة بسبب تساوي وقت الفعلي الأساسي مع الوقت الاساسي).

المرة الثانية: $= \frac{10}{150} = \frac{150}{100} = 6,6$ دقيقة (العامل عالي الكفاءة بسبب ان العامل يؤدي عمل الوقت أقل من الوقت الاساسي).

المررة الثالثة: $= \frac{80}{100} = 12,5$ دقيقة (العامل منخفض الكفاءة بسبب ان ادائه استغرق اطول من الوقت الاساسي).

السماحات:

غالبا ما تحتسب كل شكل نسبة مئوية من الوقت الاساسي وتضاف عليه ينتج الوقت القياسي.

تقسم السماحات الى أنواع عديدة وهي:

- 1- سماح الحاجات الشخصية (الأكل والشرب، الخ)
- 2- سماحات الإجهاد وتسمى أحيانا بسماحات الراحة وتزيد هذه النسبة كلما تميز العمل بأنه يحتاج إلى جهدا عضلي أو جهدا فكري.
- 3- سماحات بسبب التأخيرات.

وتعتبر سماحات الراحة من اكثر انواع السماحات شيوعا وتنقسم الى قسمين :

- 1- سماحات ثابتة : وهي السماحات التي تمنح نتيجة او تمنح لقضاء الانسان لحاجاته الاساسية والشخصية
- 2- سماحات متغيرة : وهي السماحات التي تضاف نتيجة لظروف العمل السيئة مثل الوقوف، الوضع غير الاعتيادي، ظروف الاضاءة السيئة ، ظروف التهوية السيئة ، الاجهاد البصري ، الرتابة و الملل، الاجهاد العضلي ، الاجهاد العصبي.

مثال آخر: اذا كان السجل لأداء عمل هو (١٢) دقيقة وكانت كفاءة العامل هي (80% ، 160%) ،

200%) وكانت السماحات كالتالي: (٢) دقيقة توقفات اجهاد البصر، (15) دقيقة للغداء،

(٣) دقيقة بسبب متطلبات العمل.

المطلوب:- استخراج الوقت الفعلي؟؟؟

الحل/ يجب استخراج الوقت بالطريقتين 1/ على اساس الوقت الاساسي

2/ على اساس الوقت القياسي

اولا : على اساس الوقت الاساسي

الوقت الفعلي الاساسي = الوقت الاساسي / معدل الكفاءة للعامل

$$1- \text{ في المرة الأولى} = \frac{12}{\frac{80}{100}} = 15 \text{ دقيقة}$$

$$2- \text{ في المرة الثانية} = \frac{12}{\frac{160}{100}} = 7,5 \text{ دقيقة}$$

$$3- \text{ في المرة الثالثة} = \frac{12}{\frac{200}{100}} = 6 \text{ دقيقة}$$

ثانيا: على اساس الوقت القياسي

الوقت القياسي = الوقت الاساسي + السماعات

$$\text{الوقت القياسي} = 12+2+15+3=32 \text{ دقيقة}$$

$$1- \text{ في المرة الاولى} = \frac{32}{\frac{80}{100}} = 40 \text{ دقيقة}$$

$$2- \text{ في المرة الثانية} = \frac{32}{\frac{160}{100}} = 20 \text{ دقيقة}$$

$$3- \text{ في المرة الثالثة} = \frac{32}{\frac{200}{100}} = 16 \text{ دقيقة}$$

القيادة الادارية الادارية

مقدمة:

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين و تطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين و التعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات و مستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها و كفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين ، فكلما كانت القيادة كفوة و جيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة و تستطيع أن تحقق أهدافها ، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لإكتساب الفرص و المكافآت.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية و أنواعها

تعرف القيادة الإدارية بأنها (النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الإستمالة بقصد تحقيق هدف معين)، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و إستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوة، 2001، ص45)

و يمكن تصنيف القيادة إلى (عليوة، 2001، ص46):

1. القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين و اللوائح المعمول بها.

2. القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم و مواهبهم القيادية و ليس من مركزهم و وضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو

الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقاديين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لاغنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة و قلما أن تجتمعان في شخص واحد.

ثانيا: هل القائد يولد أم يصنع؟

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه إختلافاً واسعاً، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس ،يقول وارين بينسي: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما" ،وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك: "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد " ومثله بيتر دركر يقول: " القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك".

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية ، كما قال النبي صلى الله عليه وسلم للأحنف بن قيس رضي الله عنه "إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله".

ثالثا: صفات القائد الإداري

قام كلا من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بالدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي (كوكس و هوفر، 1998، ص ص71-104):-

01. **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية** بحيث لا يستطيع القائد الفعّال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة (الشخصية) و الأخرى في العمل ،فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

02. **النشاط العالي:** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة في حال إكتشافه بأنها مهمة و مثيرة.

03. **الإنجاز:** فالقائد الفعّال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ،غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها.

04. **إمتلاك الشجاعة:** فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة ،فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة ،في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

05. **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لاتجدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر لإنتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ،فالقائد الفعّال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

أما د.السيد عليوة **حدد الصفات الشخصية و القيادية** كما يلي: (عليوة، 2001، ص53):

الصفات الشخصية:

01. السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة.
02. الهدوء و الإلتزان في معالجة الأمور و الرزانة و التعقل عند إتخاذ القرارات.
03. القوة البدنية و السلامة الصحية.
04. المرونة وسعة الأفق.
05. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

الصفات القيادية: كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي :

01. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
02. الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل.
03. القدرة على إكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
04. القدرة على إتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
05. الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه وإكتساب ثقة الغير.

رابعاً: اختيار القادة الإداريين واكتشافهم

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة و واضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز ،فغالبا ما يؤخذ أشخاص واعددين جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية (الفران،2002،ص638).

عملية إختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة ،لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية (عليوة،2001،ص55):

أولاً: تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الإعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

01. توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.
02. الكفاءة في العمل و القدرة على الإنتاج.
03. أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الإنحرافات.
04. أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما.
05. أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.

ثانياً: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الإختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الإختيار.

ثالثاً: أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب ،ويتم تقييم المرشحين خلال سنة أشهر عن طريق:

01. التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.

02. التقرير الفني عن أداء و إنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.

03. التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.

04. التقرير عن النواحي السلوكية و العقائدية.

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.

ويتأثر إختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن إختيار المدير ومن أهمها (عليوة، 2001، ص:56)

01. **حجم المنظمة ونوعها:** فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.

02. **موقع المنظمة:** فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.

03. **نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد:** فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة إستخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب 1948م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة 1952م.

04. **نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلتهم:** أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها و الإلتفاف من حولها و حمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.

05. **الوقت المناسب:** فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.

خامسا: المهام الأساسية للقائد المدير

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الإعتبرات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقترار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

- مهام رسمية تنظيمية:

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

01. **التخطيط:** أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والإستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على الفعالات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف

والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالإحترام والتقدير والإعتناء برأيهم والإهتمام بدورهم.

02. التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيّة التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شوري مفتوح، ويبقى للمدير دور الإستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم وإحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن إلزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والإنفلات.

03. التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية: وهنا لا بد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

04. تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

05. المتابعة والإشراف: فنجاح و إستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لإكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفؤ المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

- مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

01. الإهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل إختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الإختصاص العلمي أو الإلتناء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة إتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الإقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

02. **الإتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة:** بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحسد والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات والإضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

03. **المشاركة:** وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الإنتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعمالين معه وإحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

04. **مشاركة العمالين في إتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها و وضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة:** فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعمالين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه إحتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

07. **المهارة في تنظيم الوقت وإدارته:** وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن ، وتلافي الأوقات المهدورة.

سادسا : النظريات القيادية

هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة ،ومن هذه النظريات(الفياض،1995،صص27-35):

أولاً: نظريات التأثير على المرؤوسين

وتتعلق بالأساليب التي تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه ،بغض النظر عن فعاليتهم كقائد ،وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها:

01. **السمات القيادية:** وهي صفات شخصية يمتلكها القائد ،مثل: القوة الجسدية و الذكاء و قوة الشخصية ،مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد و يتأثروا به.

02. **القدوة:** حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجا لتصرفهم ،وعندما لا يكون تصرف القائد قدوة ،فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه.

03. **الحزم و الإصرار:** يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه و إصراره عليه ،ويكون هذا القائد عادة صريحا و واضحا في طلبه.

04. **التبرير المنطقي:** القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره و تسويغه لهم.

05. **التودد للمرؤوسين و الثناء عليهم:** بعد ذلك يطلب منهم ما يراد أدائه ،وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه.

ثانيا: نظريات سلوك القائد وقدراته

تطورت هذه النظريات عن سابقتها ،حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب ، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

01. **القائد السلطوي:** هو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة.

02. **القائد الميال للإنجاز:** بحيث يميل القائد للإنجاز و الشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره.

03. **القدرة على حل المشاكل:** فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل ،ومثل هذا القائد يكون ذكيا وقادرا على وضع الخطط والإستراتيجيات و صنع القرارات الفعالة.

04. **القدرة على المبادرة:** فالقائد الفعال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه ،ويعتبر هذا القائد ممن يتقون بأنفسهم و لديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل و الثغرات.

05. **القدرة الفنية:** بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية ،وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة و أكثر فعالية.

06. **دعم المرؤوسين:** فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه و يثني عليهم و يمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم و دفعهم لمزيد من العطاء ،يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء.

07. **التغذية الراجعة:** وهي خاصية مهمة لا بد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا ،بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم و بعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها ،كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعال وفي ذلك تعزيز إيجابي لهم.

ثالثا: نظريات النمط القيادي

و تصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد و بناء على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي و الذي قد يكون فعالا أو غير فعال ،ومن هذه النظريات:

1. **أنماط استخدام السلطة:** أي مدى إستئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها:

أ_ نموذج وايت و لبييت:

السلطوي الأتوقراطي: حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة و الإستجابة.

النمط المشارك: وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار ،ومن صور هذا النمط مايسمى (الإدارة بالتجوال) ،حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة ،ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما:

القرار بالإجماع: يشجع القائد النقاش،وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية.

القرار الديمقراطي: القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه.

النمط المتسيب: وفيه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات و توجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

ب_ نموذج تنبوم و شمت: ويسمى (نظرية الخط المستمر في القيادة) ،ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي:

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها.
 - يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين.
 - يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ إقتراحاتهم.
 - يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.
 - تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية.
 - يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.
 - يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن إتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.
- ج_ نموذج ليكرت:** حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي:

- **المتسلط الإستغلالي:** يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.
 - **المتسلط النفعي:** يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.
 - **الإستشاري:** يستشير مرؤوسيه بأمور القرار و يسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.
 - **الجماعي/المشارك:** تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية ،وقد دعا ليكرت لإستخدام هذا الأسلوب القيادي لإعتقاده بفعاليته ،وذلك لأن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا و الدنيا في مجال صنع القرار.
- 2. أنماط تعتمد على إفتراضات القائد:**

أ_ نموذج مكريجور:

نظرية (x): يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه،ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات.

نظرية (y): يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية ،ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة و التهديد ،وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته ،الإثراء الوظيفي ،التوسع الوظيفي ،المشاركة في صنع القرار ، ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع.

3. أنماط تعتمد على إهتمامات القائد بالإنتاج و الأفراد معا: كنموذج بليك و موتون (نظرية الشبكة الإدارية)

رابعاً: النظريات الموقفية في القيادة

يقول أصحاب هذه النظريات و مؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد ،فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد. ومن هذه النظريات:

1. نموذج فروم و ياتون: أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبيننا فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أو لا) ،وتتعلق هذه

الأول(من اليسار) عن درجة الإهتمام التي توليها الإدارة للأفراد ،بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة إهتمامها بالإنتاج ومن هذه الأنماط القيادية (الغمري،1979،ص: 160-162)

الإدارة السلبية (المتساهلة) : (Impoverished Management)

إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون إهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات و الخلافات المستمرة.

الإدارة العلمية (السلطوية) : (Scientific Management)

يعبر هذا النمط عن إهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الإهتمام بهم إلى درجة كبيرة (1) ، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته ((الإدارة العلمية)) ،ويؤمن القادة الإداريين بوجود إستخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل و أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم ،ودائما ما يضعون تحقيق النتائج و كأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

الإدارة الاجتماعية: (Social Management)

يعكس هذا النمط الإداري إهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها ،وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بثتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

الإدارة المتأرجحة: (Pendulum Management)

يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولايثبت عند وضع معين ،ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب(9/1) وذلك عندما يشعرون بإحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين ،ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (1/9) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج ،وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.

الإدارة الجماعية (إدارة الفريق) : (Team Management)

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة و إهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج و العاملين ،فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة ،وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري و إشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف وإختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

وبمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق و مفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء و الود بين القائد و المرؤوسين ،وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

المدير	القائد
١. مفكر ذو توجه عقلائي واقعي.	١. ملهم ذو توجه روحي وعاطفي.
٢. عقلائي يركز على تحليل الواقع.	٢. رسالي ومستبصر يركز على المستقبل.
٣. مشاور للآخرين ويقدم النصح.	٣. متحمس ذو عاطفة متقدة.
٤. مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق.	٤. قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة.
٥. متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية.	٥. مرن ويستجيب للتغيرات.
٦. واقعي المزاج وبحسب المواقف.	٦. قادر على الإيحاء وإثارة الحماس.
٧. تحليلي.	٧. مبدع.
٨. منظم على أساس إجراءات معينة وهيكل ثابت روتيني.	٨. يتميز بالجرأة والإقدام.
٩. محتمس في اتخاذ القرارات.	٩. ذو خيال واسع.
١٠. سلطوي ملتزم بالقوانين.	١٠. تجريبي.
١١. يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار.	١١. مبادر للتغيير.
١٢. قوة موقع وظيفي.	١٢. قوة شخصية ذاتية.
١٣. يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها.	يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها.

شكل (٢ - ١٤): مقارنة بين القائد والمدير