



الحقية التعليمية

إدارة الوقت

الفصل الدراسي الأول

اعداد :

م.م وائل عبد الوهاب
قسم تقنيات إدارة المكتب



الأسبوع الأول

مقدمة: بنك الوقت اليومي

الوقت ليس مجرد أرقام على شاشة الساعة — بل هو **الوعاء الفعلي للحياة** والمادة الخام التي صُنعت منها كافة الإنجازات البشرية.

💡 **تخيّل هذا السيناريو:** بنك يُودع في حسابك كل صباح **86,400 دينار**، بشرط ألا ترحل أي مبلغ للغد، وفي نهاية اليوم يُلغى كل رصيد لم تستخدمه! ماذا ستفعل؟ حتماً ستسعى لاستغلال كل فلس. الواقع أن لدينا جميعاً هذا البنك — واسمه **الوقت** — حيث يُودع في رصيد كل إنسان يومياً **86,400 ثانية** تتلاشى بنهاية اليوم دون إمكانية للاقتراض أو السحب على المكشوف.

هدف هذا الأسبوع هو نقل الطالب من «النظرة التقليدية العابرة للوقت» إلى «النظرة الإدارية الاستراتيجية»، بوصفه **أندر وأعلى الموارد** التي تحكم عمل المنظمات وسلوك الأفراد.



التطور الفكري ومفهوم الوقت في الفكر الإداري

الفكر الإداري الحديث

يُعرّف الوقت بأنه «المورد الأساسي والأكثر قيمة للإنتاج والسيطرة على الأنشطة لتحقيق الأهداف». أما إدارة الوقت فهي: محاولة فرض السيطرة والتحكم في توظيف الأنشطة والقدرات الذاتية ضمن الوقت المتاح، بدلاً من ترك الوقت يفرض سيطرته علينا.

الفكر الفلسفي والمادي

اختلفت الرؤى عبر العصور: وصفه أرسطو بأنه «تعداد الحركة»، ورآه نيوتن تدفقاً مطلقاً مستقلاً، بينما اعتبره كانط صياغة سيكولوجية لمشاهدة الكون. وشبّه الوقت بالمعجون الذي يمكن تشكيله رسمياً، وبأنه المادة الأساسية للحياة.

بيئة العمل المكتبي

مدير مكتب يتلقى عشرات المعاملات يومياً؛ إن ترك الوقت يتحكم به، أمضى يومه في الرد العشوائي على المراجعين والمكالمات. أما إن مارس إدارة الوقت، فسيحدد ساعات للمراجعات وأخرى للتخطيط الفعلي دون مقاطعات.

الحياة الأكاديمية

طالب يترك الاستذكار لليوم الأخير فيسقط تحت ضغط الوقت — مقابل طالب يوزع الساعات أسبوعياً بانتظام لتحقيق التوازن والنجاح المستدام.

ويعتبر الوقت من أهم العناصر لأي حدث، فمن غيره، لا يحدث أي تغيير أو تقدم، إذ اعتبره الباحث (Stark 1181) من أهم عناصر المنافسة على أعتاب الألفية الثالثة وعلى مستوى السوق العالمية، (31 Stark .)

ويتفق معه في ذلك الباحثان (Potricia and Pual) في قولهما **إن مفتاح الحصول على الميزة التنافسية**

، 31 ، يقع تحت الإدارة الجيدة والفعالة للوقت، (Potricia and Pual) 1111

الخصائص الاستثنائية للوقت

يتميز الوقت بخصائص جوهرية تفصله عن كافة الموارد الإدارية الأخرى كالمال والمعدات والتكنولوجيا:



السرعة الثابتة

الوقت يمر بسرعة منتظمة ومحكمة، لا يمكن تسريعه عند الفرح أو إبطاؤه عند الشدة.



غير قابل للتخزين

لا يمكنك تجميع ساعتين من يوم فارغ لاستخدامهما في يوم مزدحم؛ الوقت غير المستخدم يُفقد فوراً.



غير قابل للتعويض

ما مضى من الوقت لا يعود أبداً — كما قال الحسن البصري: «يا ابن آدم، إنما أنت أيام، كلما ذهب يوم ذهب



لا يُشترى ولا يُستعار

أغنى أثرياء العالم لا يستطيع شراء دقيقة واحدة إضافية ليومه.

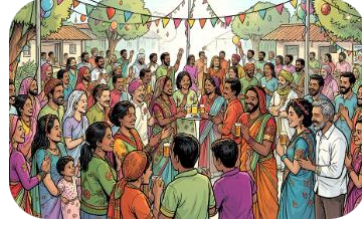


المساواة المطلقة

يُمنح الجميع بالعدل التام 24 ساعة يومياً — الفرق بين الناجح والمخفق ليس في الكمية بل في الكيفية.

أبعاد الوقت في المنظمات

يتشكل الوقت تنظيمياً ونفسياً من خلال خمسة أبعاد رئيسية تتكامل داخل المؤسسات:



الوقت الاجتماعي

يعتمد على الثقافة والمناسبات والأحداث المجتمعية.
مثال: تعطيل المؤسسات في العطل الرسمية ومراعاة أوقات الأعياد في جدولة المشروعات.



الوقت البيولوجي

يرتبط بالساعة البيولوجية للجسم ومعدلات الجهد والقدرة العقلية. مثال: انخفاض التركيز بعد 4 ساعات متواصلة من العمل.



الوقت الميكانيكي / المادي

الوقت المقاس بحركة الأجسام الفيزيائية والساعات الرسمية. مثال: بصفة دخول الموظف عند 8:00 صباحاً وخروجه عند 3:00 عصرًا.



الوقت النفسي / السيكولوجي

الشعور الذاتي بمرور الوقت؛ الدقيقة تبدو ساعة عند الملل، والساعة تبدو دقيقة عند المتعة. مثال: إحساس الموظف بطول اجتماع عقيم مقابل سرعة جلسة عصف ذهني مبتكرة.



الوقت الميتافيزيقي

يرتبط بأوقات الظواهر غير المادية والتأملية وما وراء الطبيعة.

أنواع الوقت

أولا : الوقت الإبداعي (Creative time)

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز،

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 مكتبية مهمة قبل البدء بتنفيذ العمل.

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.

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

المفاهيم الخاطئة الشائعة لدى الطلاب

❌ «أنا أعمل على توفير الوقت»

التوضيح: لا يوجد في الإدارة شيء اسمه "توفير الوقت" بالمعنى المادي! المقصود الحقيقي هو إنجاز المهام بفاعلية أعلى وفي وقت أقصر، مما يتيح إعادة توجيه الوقت المتبقي نحو أنشطة ذات قيمة أعلى كالإبداع والتخطيط.

❌ «إدارة الوقت تعني تحويل الحياة إلى عمل متواصل»

التوضيح: الهدف من إدارة الوقت هو تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة وحاجات الجسد والروح والتجمعات العائلية والترويح. الاستراحة تعتبر من أوقات "إعادة التعبئة" الضرورية لدعم وقت الإنتاج.

❌ «السبب في عدم إنجازي هو عدم وجود وقت كافٍ»

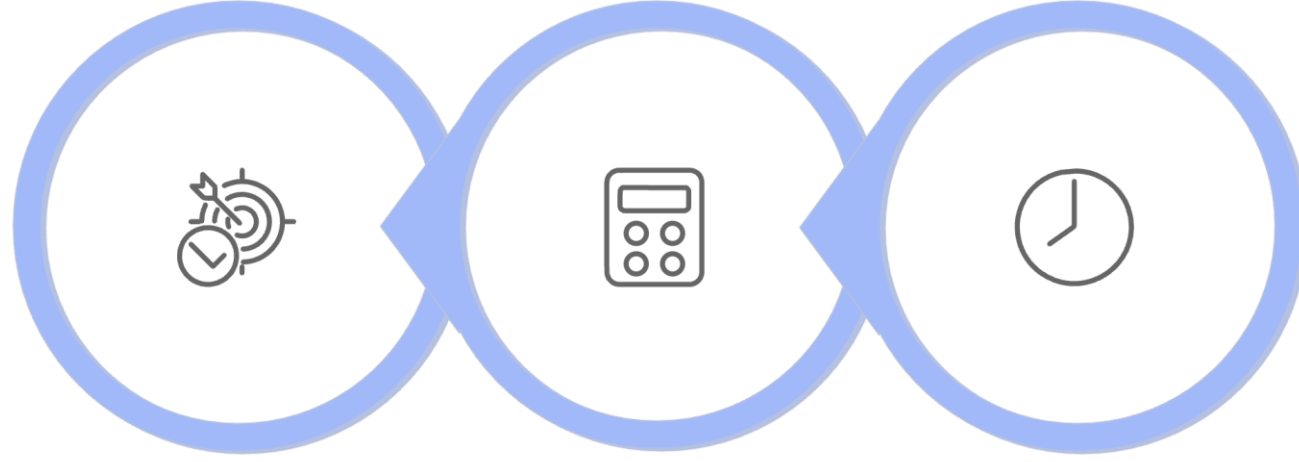
التوضيح: جميع البشر يمتلكون المزيج ذاته — 24 ساعة يومياً. المشكلة لا تكمن في كمية الوقت، بل في سلوكيات الفرد وترتيب أولوياته وكيفية قضائه لهذا الوقت.

❌ خلط "إدارة الوقت" مع "إدارة الأنشطة والذات"

التوضيح: الوقت كمورد هو عنصر ثابت لا يخضع لسيطرتنا المباشرة. لذلك، الفرد لا يدير "عقارب الساعة"، بل يدير سلوكه، وذاته، والأنشطة والقرارات التي يتخذها داخل الحيز الزمني المتاح.

التطبيقي: كشف حساب "مصرف الوقت" الشخصي

حان وقت التطبيق الفعلي! هذا التمرين يُمكنك من رؤية واقعك الزمني بوضوح، واكتشاف الفجوة بين "الوقت المتصور" و"الوقت الفعلي".



تأمل وحدد هدف

احسب النسبة
والتكلفة

سجل 24 ساعة

الهدف من النشاط



تمكين الطالب من تطبيق مفهوم تسجيل وحساب الوقت المتاح بيقين، وإدراك حجم الفجوة بين ما يظن أنه يفعله وما يفعله فعلياً في يومه.

مصارف الوقت الأربعة



- الوقت الأساسي: النوم والراحة
- وقت العمل/الدراسة: الأنشطة الإنتاجية
- الوقت الاجتماعي: العائلة والأصدقاء
- الوقت المهدور: غير موجه أو غير مقصود

بعد توزيع ساعاتك، احسب نسبة الوقت المهدور وتكلفتها السنوية — ستذهل من النتيجة!

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 للفولاذ، وتكونت دراسة الوقت عنده من جزأين (411 ، للعمل: عمل تحليلي وآخر إنشائي،)عادل، 1184

- 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، (

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.

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، (

• **وقد تجلى 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

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

- 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.
- 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
- 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 يركز عليها في أعماله، ويتأثر ببيئته تدريجياً عبر الزمن، ويسع خياله وتزداد مداركه ويتكيف بصورة أفضل مع المواقف التي تبدوله أنها مختلفة
- 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.

ثالثاً: النظرية الحديثة للمنظمة (Modern Theory) Organizatio

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:

• نظرية اتخاذ القرارات : Decisions Making Theory

من أشهر رواد هذه النظرية هربرت 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 نظاما يقوم على التفاعل مع البيئة والمنافسين والدولة والمنظمات الأخرى والزبائن وغير ذلك

دوافع دراسة الوقت:

ومن الدوافع التي تجعل المنظمات سواء الإنتاجية منها أم الخدمية تسعى لدراسة الوقت ما يلي

- 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.

- 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

فإن الإدارة المعاصرة يجب أن تحقق الآتي،

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.

3. تحديد الوقت المخصص للإنتاج:

إن الإدارة تعد برامج وخطط مواقع العمل والعمال 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.

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 كفاءاتهم وقدراتهم بصورة مستمرة لكي يستطيعوا مواكبة التقدم العلمي ويكونوا أكثر قدرة على تنفيذ برامج المنظمة الاقتصادية وخططها وسياساتها وتحقيق أهدافها في الوقت المناسب.

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

وتختلف أهمية الوقت باختلاف العناصر التالية

- الظروف الاجتماعية
- الظروف الاقتصادية
- المستوى التعليمي
- التطور التكنولوجي:

وترجع أهمية إدارة الوقت في أنها

- تمنع الكثير من الإجهاد الذي يصيب الأفراد أثناء تأدية أعمالهم.
- تمكن الفرد من تحقيق أهدافه في مختلف نواحي الحياة.
- تزيد من الإنتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع.
- تحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة.
- تظهر أهميتها في المواقف والأوقات الحرجة.

هل ترتبط الوظائف الإدارية في المنظمات بإدارة الوقت؟

1. العلاقة بين إدارة الوقت والتخطيط :

- يعرف التخطيط بأنه : العملية التي يمكن للمديرين بواسطتها أن يضعوا الأهداف، ويقدرُوا 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

٢. العلاقة بين إدارة الوقت والتنظيم:

- 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.

٣ العلاقة بين إدارة الوقت والتوجيه:

- 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 ودراسة بتوقيت التوجيه، ونفسية العاملين والظروف المحيطة بالمنظمة

٤- العلاقة بين إدارة الوقت والرقابة

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

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 ، ومعتمة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف.

٥. العلاقة بين إدارة الوقت واتخاذ القرارات:

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

6. العلاقة بين إدارة الوقت والقيادة:

- 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 ومدرّباً 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.

٧-العلاقة بين إدارة الوقت والتدريب

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

إن أكثر هذه الصور والتداعيات شيوعاً لدى المديرين هي:

- الوقت كسيد أمر Time as a master
- الوقت كعدو Time as an enemy
- الوقت كلغز Time as a mystery
- الوقت كعبد مملوك Time as a slave
- الوقت كحكم Time as a referee
- الوقت كقوة محايدة وكمورد محايد Time as a neutral force

افتراضات حول الوقت :

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

تخطيط الوقت

إذا لم تستخدم عقلك فستضطر إلى استخدام قدميك
*إذا أردت إنجاز عمل ما، أعطه لشخص مشغول لينجزه

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، وصولاً إلى الفعالية المطلوبة. أما إذا تحققت نتائج جيدة وبدون تخطيط فهذا وليد صدفة وليس نتيجة للإدارة الجيدة.

- بالرغم من أن معظمنا يؤمن بأهمية التخطيط، فإننا لا نخصص وقتاً كافياً لهذا النشاط المهم، وكثيراً ما لا يجدون الوقت الكافي للتخطيط. إن عدداً كبيراً من الأنشطة يجب أن تؤدي على الفور، أما التخطيط فبإمكانه الانتظار إلى وقت لاحق

- 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 (13%) من مجتمع الدراسة ما برحوا يشكون من قلة الوقت للتفكير في التخطيط بالرغم من اعترافهم بأن التخطيط للمستقبل من اهم 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 يوماً: "إن الإنسان هو ما يأكل"، ولكن قبل الأكل يأتي الفكر، فالإنسان يفكر فيما يأكل قبل أن يأكل، وإذن "فالإنسان هو ما يفكر".

A systematic approach to المنهج المنظم لتخطيط الوقت 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 لأبد من وضع الأهداف الشهر الثلاثة أشهر السنة. وعند وضع الأهداف للأسبوع التالي لأبد من أن يسأل المدير نفسه الأسئلة التالية :

ماذا يجب أن يعمل؟

متي يجب أن يعمل؟

اين يجب أن يعمل ؟

من الذي يجب أن يفعل؟

ما هي الأولويات؟

ما هو مقدار الوقت المستغرق؟

- 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 مصائد الأنشطة التي تقتحم عليه مكتبه مجرد دخوله إليه، وتفرض 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 بار كنسون Parkinson** الذي يقضي، كما سبق أن ذكرنا، بأن العمل يتمدد ليملأ 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 مما نظن. وهذا يعني أن المدير إذا لم يحدد وقتاً مناسباً للمهمة فإنها ستأخذ وقتاً أطول مما تحتاج إليه.

تقوم الجدولة على اعتقاد أساسي مفاده

- 1. أن هناك وقتا ومكانا لكل شيء، وأنها (أي الجدولة) تسمح باختيار الوقت والمكان المناسبين للقيام بالأنشطة.
- 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 أيضا. وهذا يفرض ما يلي:

• أ- بناء الجدول الزمني Constructing a schedule

المرونة

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 عاملا آخر، فإذا ما كان المدير منضبطا 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 منعزلا عن مكاتب الآخرين كانت نسبة المرونة المطلوبة أقل، لأن المقاطعات ستكون أقل.

الجدولة الناجحة

الاقتراحات التالية أدوات مساعدة لكي يعمل المدير في هذا الإتجاه:

- 1. **وضع الجدول مدونا**، 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 معا**، من ذلك كتابة المذكرات والرسائل دفعة واحدة وإجراء الاتصالات الهاتفية دفعة واحدة أيضا، وهكذا.
- **تخصيص وقت للتفكير في الجدول**، فالتفكير لا يؤدي أحدا، ولا بد من أن يعمل المدير على تنمية عادة التفكير لديه .
- **التركيز على الأهداف**، فإذا ما واجه المدير شيئا غير متوقع، عليه أن يقف لحظة ويفكر في مدى أهميته، وليركز على مدى أهمية المهام، التي تواجهه بشكل غير متوقع، في تحقيق الأهداف.
- **تكليف أحد الموظفين المتاحين مجدولة الأنشطة**، إذ أن ذلك فيه تدعيم للموضوعية وإفساح المجال للمدير ليقول لا.
- **تضمن الجدول ساعة هدوء**، بحيث لا يتم فيها اتصال باحد غير ضروري ولا / مقاطعات ولا زوار، وأن تتم في مكان و وقت ملائمين، وذلك بهدف التركيز على الأنشطة المهمة.
- **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.
- **ترتيب بنود الجدول وفق الأهمية**، فالهدف الرئيسي يتقدم على غيره.

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.

- فالمشكلة الحقيقة 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؟

إن الفلسفة الأساسية التي يبنى 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
- 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

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 وقتاً أكثر مما هو مفروض، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها. وتلك التي تستغرق وقتاً أقل بهدف توجيه الاهتمام إليها، وتلك الأنشطة التي يقضي المدير فيها وقتاً معيناً ولكن من الممكن الاستغناء عنها، ليصل المدير من هذا كله إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة، وفق أهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف.

- 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.

إن الهدف من التسجيل هو:

- 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.
- ويستهدف التسجيل كذلك تخطيط وقت المدير وإعادة توزيعه على الأنشطة حسب أهميتها وحسب درجة إسهامها في تحقيق الأهداف.

سجلات الوقت

- **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.

- **(سجل ملخص) او مجمع للوقت**

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

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

• سجلات الوقت الخاصة

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 (

- 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 غالبا لا يستطيع أي شخص آخر أن يعرفها أو يحصرها.

وفي كل الأحوال فإن هنالك شروطا يجب مراعاتها في تسجيل وقت المدير ، ومنها

- يجب أن يوضح نوع العمل الذي يقوم به المدير في كل جزء من أجزاء وقته: شؤون مالية، إدارة أفراد، علاقات عامة . . . إلى غير ذلك.
- يجب أن يوضح الشكل الذي قضى فيه المدير كل جزء من أجزاء وقته: لجان، اجتماعات، مكالمات هاتفية، مجاملة زوار أو ضيوف وغير ذلك.
- 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.
- يجب أن يوضح الأشخاص الذين يقضي المدير معهم كل جزء من أجزاء وقته الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء، العملاء، رجال الصحافة، وغير ذلك
- يجب تمييز الاتصالات العارضة التي تقل عن خمس دقائق مثلا ووضعها في فئة مستقلة.
- 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.