بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السّودان المفتوحة

برنامج العلوم الإدارية

إ د ا ر ة ا لـــو قــت

رمز المقرر ورقمه: أدر ٤٠٦

تأليف

أ. د. ميرغني عبد العال حمور

بسم الله الرحمن الرحيم

التصميم التعليمي: أ. هناء عوض محمد الحسن

أ. الست عبد الله الفضل

مراجعة التصميم : أ. أحمد عبد الكريم أحمد

د. موسى فضل الله علي

التدقيق اللغوي : أ. الخاتم عبد الرحمن أبو الحسن

التنضيد الطباعي والفني: سناء عبد النبي سليمان

منشورات جامعة السودان المفتوحة الطبعة الأولى ٢٠٠٦م

جميع الحقوق محفوظة لجامعة السودان المفتوحة، لا يجوز إعادة إنتاج أيّ جزء من هذا الكتاب، وبأيّ وجه من الوجوه، إلاّ بعد الموافقة المكتوبة من الجامعة.

مقدمة المقرر

عزيزي الدارس،

إذا كان الإنسان قد أدرك منذ بدء الخليقه أهمية الوقت وتأثيره في حياته وفي مستقبله فإن ذلك الإحساس بدور الوقت وحده له تأثير قد ظل يتعاظم ويتزايد حتي بلغ قمته في العصر الحديث والذي أصبح يُحدث الوقت فيه أثراً مركزياً وأساسياً في كل عمليات الإنتاج والخدمات والتنمية والتطور، بل إن الوقت قد أصبح من الموارد الأساسية لعملية الإنتاج.

ولقد أصبح الكثير من المفكرين في مجالات الاقتصاد وإدارة التنمية يضيفون كلاً من الوقت والمعلومات إلى موارد التنمية الثلاث والتي ظلت دائماً تتمثل في البشر والمواد والمال ولقد ظل يطلق عليها Ms ٣ " أي "MATERIAL" " MONEY" and "MEN". وإضافة هذين الموردين "الوقت والمعلومات " إنما يجئ كنتاج طبيعي وكرد فعل منطقي للثورة التكنولوجية ولثورات المعارف والمعلومات والاتصالات والتي كان من أهم نتائجها وإفرازاتها ظهور القرية الكونية، ومانتج عنها من تواصل مستمر واتصال متسارع بين مختلف دول العالم، وتبادل للسلع والخدمات بسرعة فائقة أدى عملياً إلى الغاء حيز الزمان والجغرافيا أي حيز الوقت وحيز المكان واصبح منطق العولمة هو المنطق الساري، حيث أصبحت جرعة المعلومات المضمنة في كل ماتقدمه أي منظمة من سلع وخدمات هي الأساس في تحقق التميز، والوصول إلى كسب رضاء العملاء، كما إن جميع السلع التي تقدم ستكون متصفه بالذكاء، (البطاقه الذكية، الهاتف الذكي، والسياره الذكيه، والحاسب الإلى المتميز) حيث تؤدي دورها بأقل جهد وفي أسرع وقت مما ينعكس إيجاباً على خفض التكلفة وخفض

السعر، هذا وفي ظل توفير كل المعطيات التكنولوجية وفي ظل القوانين الموحدة التي تدعمها منظمة التجارة العالمية فإن العنصرين اللذين سيحققان ميزة تنافسية هما مستوى الخدمات التي تقدم بها المنتجات والخدمات للجمهور، والسرعة التي تقدم بها أي الحرص على تقديمها في الوقت الذي يتوقعه ويطلبه العميل.

وهكذا فإن مدير المستقبل والذي ستدرس كل ما يتعلق به من واجبات ومستؤليات وصفات لابد أن يكون لديه إحساس كبير، ووعي كامل بما يعنيه الوقت بالنسبة لتحقق التميز سواء كان ذلك بالنسبه للمنافسة على مستوى السوق أو كان بالنسبة لبناء جسور الثقة والترابط بين السلطة الحاكمة ومواطنيها على المستوى الفردي أو المؤسسي.

وهكذا عزيزي الدارس فإن دراسة إدارة الوقت بكل أبعادها وجوانبها تمثل شرطاً لازماً للتعامل مع مجتمع المستقبل والذي سيجئ تجسيداً للتفاعل المستمر بين ثورات المعارف والمعلومات والاتصالات.

الاهداف العامة للمقرر



عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذا المقرر ينبغي أن تكون قادراً على أن:

١. **تُبيَن** أهمية الوقت.
٢. **تُحدَد** مشكلات ومضيعات إدارة الوقت.
٣. **تُدرك** العوامل المؤثرة في الوقت.
٤. **تُحَدِد** خصائص الوقت.
٥. **تَضَع** خططاً وبرامج للسيطرة على مضيعات الوقت على المستويين الشخصي والمؤسسي.
٦. **تُعَرف** كيف تستثمر وقتك.
٧. **تَضَع** جدولاً لتنظيم وقت العمل.
٨. **تَكتَسب** المهارات اللاَّزمة حتى تصبح مديرا كفؤاً في استقلال الوقت.

يتضمن المقرر ثمان وحدات وفيما يلي قائمة بعناوين هذه الوحدات

الوحدة	الموضوع	الصفحة
الوحدة الأولى	مفهوم إدارة الوقت وأهميتها	١
الوحدة الثانية	مشكلات إدارة الوقت	٣١
الوحدة الثالثة	العوامل المؤثرة على الوقت	٥٩
الوحدة الرابعة	السيطرة على مضيعات الوقت	٨٧
الوحدة الخامسة	استثمار الوقت	١٣١
الوحدة السادسة	جدولة وقت العمل	١٨١
الوحدة السابعة	مهارات إدارة الوقت	٢٢٥
الوحدة الثامنة	كفاءة المدير في استغلال الوقت	٢٧٥

وسوف ترد في داخل الوحدات مجموعه من التدريبات والأنشطة وأسئلة التقويم الذاتي والتي نرجو أن تحرص على أدائها والإجابة على أسئلتها لتكون أكثر فعالية، وما نتمناه هو أن تساعد في تطوير هذا المقرر من خلال النقد الموضوعي وفقك الله.


الوحدة الأولى
مفهوم إدارة الوقت وأهميتها

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	**٣**
تمهيد	٣
أهداف الوحدة	٤
١. مفهوم إدارة الوقت وأهميتها	**٥**
١,١ مفهوم الوقت	٥
٢,١ أهمية إدارة الوقت	٦
٣,١ الإسلام والوقت	٨
٢. الوقت والنظريات الإدارية	**١١**
١,٢ الوقت في حركة الإدارة العلمية	١١
٢,٢ مدرسة مبادىء الإدارة	١٣
٣,٢ الإدارة الحديثة والوقت	١٧
٣. التقنيات الإدارية والسلوكية وإدارة الوقت	**٢١**
١,٣ الإدارة بالأهداف	٢١
٢,٣ التخطيط الإستراتيجي	٢٢
٣,٣ إدارة الجودة الشاملة	٢٣
٤,٣ هندسة العمليات الإدارية	٢٤
الخلاصة	٢٦
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**٢٦**
إجابات التدريبات	**٢٧**
مسرد المصطلحات	**٢٨**
المراجع	**٢٩**

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى الوحدة الأولى من مقررك {إدارة الوقت} وهي بعنوان "مفهوم وأهمية الوقت".

تحتوي هذه الوحدة على ثلاثة أقسام، نتناول في القسم الأول تعريف مفهوم الوقت وأهميته "

وفي القسم الثاني نتناول الوقت والنظريات الإدارية، أما القسم الثالث فقد خصصناه لدراسة موضوع التقنيات الإدارية وإدارة الوقت.

وهذه الوحدة لها أهمية كبيرة ولانشك أنك ستتفاعل معها بما تحتوي من معلومات في النص الرئيسي وبما تشتمل عليها من تدريبات وأنشطة وأسئلة تقويم ذاتي. وما نرجوه هو أن نسعى معا لتطوير هذه الوحدة من خلال نقدك لها، والآن هيا معاً إلى أهداف هذه الوحدة.

أهداف الوحدة



عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحـــدة ينبغـــي أن تكـــون قادراً على أن:

١. **تَشرح** مفهوم الوقت.

٢. **تُعبر** بأسلوبك الخاص عن أهمية الوقت.

٣. **تُعطي** أمثلة من الآيات القرانية والأحاديث النبوية التي تشير إلـــى أهمية الوقت في الإسلام.

٤. **تُحدَد** طرق استغلال الوقت واستثماره لإنجاح أي عمل إداري.

٥. **تَربط** بين الإدارة الحديثة والوقت.

٦. **تُعرَف** التقنيات الحديثة وإدارة الوقت.

٧. **تُحدَد** دور الوقت في إدارة الجودة الشاملة.

٨. **تُوجزِ** شرحاً لموضوع هندسة العمليات الإدارية.

١. مفهوم إدارة الوقت وأهميتها

" نتناول في هذا الجزء ثلاثة موضوعات رئسية وهي مفهوم الوقت وأهمية الوقت وإسلام الوقت.

١,١ مفهوم الوقت

تهتم عزيزي الدارس هذه الوحدة بشرح وتوضيح إدارة الوقت كقيمة معرفية، وكمفهوم علمي له أسسه وقواعده الواضحة وكمهارة أساسية يتطلب تطبيقها، ويقتضي توظيفها لصالح الارتقاء بالكفاية، وتحقق الفعالية وتحقيق قدر عالٍ من الإعداد والتأهيل والتدريب.

المقرر أذ يعني بهذه الأبعاد الثلاثة إنما يرمى إلى إعطاء الدارس تصوراً متكاملاً، وفهماً متعمقاً لإدارة الوقت بوصفها إحدى المكونات الرئيسية للحضارة الإنسانية، منذ أن عرف الإنسان الاستقرار، ومارس الحياة كمجموعات بشرية تعتمد في حياتها على وسائل متطورة نسبيا لكسب عيشها كالزراعة والرعى حتى وقتنا الحاضر والذي استطاع فيه الإنسان وبفضل ثورات المعارف والمعلومات والاتصالات ومن خلال الثورة التكنلوجية أن يحقق طفرات هائلة في مختلف مجالات حياته وطرق ووسائل معيشته المادية والمعنوية والثقافية.

ولقد ظل الإنسان وهو يواجه تحديات التغيير المتسارع وأنماط الحياة المتجددة والمتطورة ظل في لهث مستمر وفي عنت متواصل ليواكب مسيرة الوقت المتسارعة والتي لا تنتظر أحدا ولاتحابي أو تجامل كائنا من كان يستوى في ذلك إنسان القرون والعهود الأولى وماشيده من حضارات دامت ثم زالت وإنسان القرن العشرين والحادى والعشرين الذي وظف كل اختراعات وإبداعات العلوم والمعارف والتكنولوجيا لتحقيق الرخاء والرفاه والتقدم إلا أن كليهما لم يستطع **تغيير قاموس الوقت**

والمتمثل في ستين ثانية واثنى عشر شهرا في السنة وثلاثمائة وخمسة وستين يوما في العام ، تمر جميعها بانتظام متناه،وفي تتابع لا يغيره أحد، وكل ما استطاعه الأولون والآخرون هو تنظيم أنفسهم وتكييف ظروفهم وتهيئتها لتتعاطى مع هذا النظام المحكم، وتحاول توظيفه واستثماره لصالحها، وهو مانشير إليه في هذا المقرر بإدارة الوقت.

١. ٢ أهمية إدارة الوقت

الإدارة كعلم له أسسه وقواعده يعتبر علماً حديثاً لا يتجاوز عمره القرن الإ بقليل، إلا أنها – أي – الإدارة كممارسة وكواقع معيش قديمة قدم الإنسان نفسه، ذلك أنها قد تمثلت في حياته في مجتمعات يتم فيها تبادل المصالح والمنافع، وتوزيع المهن والحرف والادوار.

وكما أن الإنسان قد مارس الإدارة كضرورة لازمة لممارسة الحياة، فقد عرف كذلك الوقت كعنصر أساسي وملازم لكفاءة الإدارة ولإنجاز مختلف الأعمال ولتنسيق استخداماتها بحيث تؤدى مهامها كمدخلات في جوانب ومجالات مجتمعة متعددة.

ولقد ظلت أهمية إدارة الوقت تزداد بازدياد تعقد الحياة، وتسارع إيقاعها،مما يفرض على الإنسان بذل المزيد من الجهد ولضمان استمرار حياته،ولتوفير المكان المناسب له في ظل مجتمعات وحضارات تميزت بالعمل الجاد والمستمرلمواكبة التغير ولتطويع الطبيعة وتسخيرها لخدمة طموحاتها وتطلعاتها في تحقيق حياة أفضل، منذ أن اكتشف الإنسان العجلة والأدوات والمعنيات الحجرية البدائية، وحتى الثورة التكنلوجية والمعرفية الماثلة.

وإدراكاً منها لأهمية الوقت، ولضرورة استغلاله واستثماره في عمليات الصراع مع الطبيعة والتغيير، ومن أجل تحقيق البناء والنهضة الحضارية فقد اهتمت مختلف الحضارات الإنسانية بالدراسات الفكرية والعملية والمقولات الأدبية والتراثية التي تؤكد أهمية إدارة الوقت، وضرورة وكيفية التعاطي معه كأحد العناصر الرئيسة في بناء الحضارة البشرية، وكأحد التحديات الأساسية التي لابد من مواجهتها للتعامل مع الغير، ولإرساء أسس سليمة وقوية لأي نهضة مرتقبة.

هذا وإن حقيقة أثر الوقت وأهميته على المستوى الكلي والشمولي يجب ألا تقلل من دوره وتأثيره على مستوى الفرد، ذلك لأن نجاح الفرد في حياته، بل وفي تنظيمه لأعماله وتصريفه لمسؤو لياته اليومية يعتمد كثيراً بل يعتمد في الأساس على أسلوب تعاطيه وطريقة تعامله مع الوقت، وهكذا فإدارة الوقت وهي التي تتم على الصعيدين الكلي والشمولي وهي – أي إدارة للوقت – هي التي تحدد مستوى النجاح ومدى التقدم الذي يتحقق نحو تحقيق الأهداف والطموحات.

أسئلة تقويم ذاتي



من خلال دراستك لما سبق أجب عن الأسئلة التالية:

١. عرفّ مفهوم الوقت.

٢. اذكر بعض الآيات الكريمة والأحاديث التي تؤكد أهمية الوقت.

٣. ما هي أهمية الوقت بالنسبة للإدارة ؟

٣,١ الإسلام والوقت

يحفل القرآن الكريم والإحاديث النبوية الشريفة، والاقوال المأثورة والحكم الخالدة بمقولات تكرس أهمية الوقت، وتحض على حسن استخدامه، وعلى ضرورة توظيفه لصالح الأعمال المفيدة، كما تحذر من مضار إهداره، وعدم استغلاله بوصفه مصدراً ناضباً لا يمكن تخزينه أو استرداده.

أولاً : ما ورد في القرأن الكريم عن الوقت :

- ﴿ وَإِذَا ٱلرُّسُلُ أُقِّتَتْ ﴿١١﴾ لأيِّ يَوْمٍ أُجِّلَتْ ﴿١٢﴾ لِيَوْمِ ٱلْفَصْلِ ﴿١٣﴾ ﴾ المرسلات ١١،١٢،١٣

- ﴿ إِنَّ ٱلصَّلَوٰةَ كَانَتْ عَلَى ٱلْمُؤْمِنِينَ كِتَٰبًا مَّوْقُوتًا ﴿١٠٣﴾ ﴾ النساء ١٠٣

- ﴿ يَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلسَّاعَةِ أَيَّانَ مُرْسَىٰهَا ۖ قُلْ إِنَّمَا عِلْمُهَا عِندَ رَبِّى ۖ لَا يُجَلِّيهَا لِوَقْتِهَآ إِلَّا هُوَ ۚ ﴾ الإعراف ١٧٨

- ﴿ يَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلْأَهِلَّةِ ۖ قُلْ هِىَ مَوَٰقِيتُ لِلنَّاسِ وَٱلْحَجِّ البقرة ١٨٩

ثانياً: ما ورد من الإحاديث النبوية عن الوقت

- من أمسى كالاً من عمل يده، أمسى مغفوراً له.
- باكروا الغدو في طلب الرزق، فأن الغدو بركة ونجاح.
- اعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه.
- ويل للصانع من غد وبعد غد.

ثالثاً: ما ورد من الأقوال المأثورة عن الوقت

- إن الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما " عمر بن عبد العزيز"
- ثلاثة ليس لها إياب، الوقت والجمال والشباب " أبو العلاء المعري"
- اعلم أن لله عملاً بالنهار لا يقبله بالليل، وعملا بالليل لا يقبله بالنهار " أبو بكر الصديق"
- تسود الفوضى عندما نترك الوقت نهب للصدفة "فيكتور هوجو"
- حافظ على وقتك جيدا، احرسه، راقبه، افعل ذلك مع كل دقيقة وساعة، أن الوقت ينسل من بين أصابعك كالافعى الناعمة، اعتبر كل دقيقة من وقتك شيئا ثمينا مقدسا، أعط كل دقيقة معنى و وضوحا ووعيا " توماس مان "
- إن السبب في انتصاري على الإمبراطورية النمساوية يكمن في أن أعدائي لم يعرفوا جيدا قيمة الدقائق الخمس "نابليون"
- إن الساعات التي نعيشها هي نفس الساعات التي نموتها " قول مأثور"
- الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.

هذا وقد جاء في الشعر:

- **دقات قلب المرء قائلة له إن الحياة دقائق و ثوان**
- **الوقت أنفس ما عنيت بحفظه وأراه أسهل ما عليك يضيع**
- **ألاليت الشباب يعود يوما فأخبره بما فعل المشيب**

إن اهتمام الأولين بالوقت، وهو اهتمام شمل الكتب السماوية، وأحاديث الأنبياء والحكماء والعارفين، وكان مصدره دائما إدراكاً قائماً على التجربة والممارسة العملية والوحي الصادق، قابله، أي : قابل هذا الاهتمام، بل ودعَّمَه وأكده اهتمام مماثل في علوم وفنون الإدارة الحديثة قائم على الدراسة والبحث العلمي الرصين، مؤكدا ليس فقط لأهمية

الوقت، بل مضمناً له في الموارد الأساسية للعملية الإدارية، والتي تشمل العامل، ورأس المال و الموارد والمعلومات (وذلك بالإضافة للوقت) والذي تميز عن باقي الموارد الآخرى بعدم إمكانية ادخاره أو تخزينه، أو شرائه أو بيعه أو اقتراضه أو إحلاله.

وهو ما يجعله أشد الموارد جميعها ندرة مما يتطلب إعطاؤه اهتماما خاصا وحرصا تاما في إدارته وذلك باعتبار أن إهمال إدارته سينعكس بالضرورة سلبا على إدارة بقية الموارد والعمليات الإدارية الأخرى، وسيضر بعمليات تحقيق برامج وأهداف الإدارة العليا.

ولهذا فإن جميع نظريات الإدارة الحديثة أي الإدارة كعلم له قواعده وأصوله قد تعاطت جميعها مع الوقت كأحد عناصر الإدارة الحديثة، بل وكأحد مواردها الإساسية، وذلك ابتداء بنظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory) لفريدريك تيلر في النصف الأول من القرن العشرين ، وحتى أحدث النظريات الإدارية المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية.
(Total Quality Management And Business Process Re-engineering BPR)

٢. الوقت والنظريات الإدارية

عزيزي الدارس تسير بنا موضوعات الوحدة ونتناول في هذا الجـزء الوقت وحركة الإدارة العلمية ثم مدرسة مبـادئ الإدارة والإدارة الحديثـة والوقت

١,٢ الوقت في حركة الإدارة العلمية

أولاً : فريدريك تيلر

لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية بقيادة رائـدها فريـدريك تيلـر إحداث ثورة فكرية في اتجاه تفكير كل من الإدارة والعمال تجعل كلا مـن الطرفين يحس بأهمية التعاون بينهما لتحقيق المصلحة المشتركة، وبالعمل معاً على إزالة العقبات التي تحول دون مثل ذلك التعاون المشترك.

ولقد لخص فريدريك تيلر تلك العقبات في ثلاث وهي :

١. الاعتقاد الخاطئ من جانب العاملين بأن أي زيـادة فـي الإنتاج سينتج عنها التخلص والاستغناء عن بعضهم.
٢. سوء معاملة الإدارة للعاملين مما يدفع العاملين إلى الحد من إنتاجهم لحماية مصالحهم.
٣. خضوع أساليب العمل لافتراضات غير علمية ينتج عنها تبديد للوقت والجهد.

ثانياً: أسس القضاءعلى معوقات إدارة الوقت لدى تيلر

وللقضاء على تلك المعوقات قدم تيلر عدة أسس ومبادئ علمية كان من أهمها:

(1) دراسة مختلف العمليات من حيث الحركات التـي تـتم حاليـاً لإنجازها، ومن حيث الوقت المستغرق في إنجاز كل منها لترشيدها ومـن

ثم تحديد الطريقة المثلى للأداء، ولقد اعتبر دراسة الوقت والحركة (Time & Motion Study) جوهر نظرية تيلر "الإدارة العلمية".

(2) ولقد ارتبط بتحديد الطريقة المثلى للأداء تحديد معدل معيارى للإنتاج ينبغي لمن يحققه أن يحصل على معدل أجر يفوق ما كان يحصل عليه في الماضي، وإذا ما انخفض ذلك المعدل ينخفض أجر العامل تلقائياً.

(3) ولتحقيق ذلك المعدل فمن الضرورى اختيار أفضل العناصر وتعهدهم بالتدريب والرعاية لضمان زيادة مهاراتهم في الأداء.

(4) ونادى تيلر كذلك بضرورة الفصل بين أعمال التخطيط وأعمال التنفيذ وذلك لاختلاف طبيعة كل منهما عن الأخرى، على أن يتولى الرئيس وظيفة التخطيط ويتولى العمال وظيفة التنفيذ.

ولقد تعاقب عدد من العلماء والدارسين في مجال الإدارة، تبنوا جميعهم أفكار **فريدريك تيلر** المتمثلة في مدرسة الإدارة العلمية، وفي ضرورة دراسة الوقت والحركة كأساس لزيادة الإنتاج وللارتقاء بقدرات ومهارات العاملين. ومن أشهر تلاميذ **تيلر** في هذا المجال **هنري جانت، وفرانك جبليرت، وليليان جبليرت. وإن كانوا قد اختلفوا معه في بعض الأفكار التي نادى بها واتهموه بالتقاضي عن مبادئ العدالة بالنسبة للعمال إلا أنهم أمنوا على ضرورة دراسة الوقت والحركة كأساس لإعطاء الإدارة منحاها و توجهها العلمي.**

ثالثاً: تطوير نظرية الإدارة العلمية

ولقد طور هنري جانت نظرية الإدارة العلمية وحاول أن يعطيها وجهاً أكثر إنسانية بإدخال نظام للحوافز يرتبط بحجم الإنتاج، وبوضع حد أدنى للأجر اليومى للعامل حتى و لو لم يحقق الحد الإدنى للإنتاج.

هذا ولقد تمثل الإنجاز الأساسي لهنري جانت، في الإضافة الحقيقية التي حققها لمدرسة الإدارة العلمية **في ابتكاره لفكرة خريطة التدفق ومراقبة الإنتاج والتي أصبح يطلق فيها خريطة جانت حيث يتم رصد الإنتاج المخطط، والإنتاج المحقق وفقاً للجدول الزمني للإنتاج، على أن يتم، وفي ضوء الموازنة تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها لتصحيح المسار و تحقيق الهدف.**

ويمكننا عزيزي الدارس القول إن جوهر نظرية الإدارة العلمية بل وحجر الزاوية بالنسبة لها يتمثل في ربط العملية الإنتاجية بالوقت. وهكذا فإن الوقت هو المعيار الذي يقاس به حجم وكمية الإنتاج وذلك على ضوء يحدد الحركات التي يقوم بها العامل في وحدة زمنية محددة ومتفق عليها.

٢,٢ مدرسة مبادئ الإدارة (School of Principles of Management)

يعتبر لوتر فوليك رائداً لهذه المدرسة الذي لخص مبادئ الإدارة في ما أصبح يسمى بالـ POSDCORB وهي اختصار(acronym) لكلمات ترد بعد قليل والتي رأي فيها لوثر قوليك ومعه مارشال ديموك تلخيصاً لمبادئ بل ولمراحل وخطوات العملية الإدارية وكما سيتضح فإنها قد ارتبطت جميعها ضمنياً بمواقيت محددة ومتسلسلة لبداية وإكمال العملية الإدارية. والمبادئ هي:

⟶	**P**	**PLANNING**
⟶	**O**	**ORGANIZING**
⟶	**S**	**STAFFING**
⟶	**D**	**DIRECTING**
⟶	**Co**	**Co-ORDINATING**
⟶	**R**	**REPORTING**
⟶	**B**	**BUDUGETING**

نشاط



عزيزي الدارس قبل أن تقرأ تفاصيل هذه المبادئ هل يمكنك مناقشة زملائك في هذه المبادئ.

المبدأ الأول: التخطيط

لا يكون التخطيط إلا مرتبطا بخطة محددة للإنجاز، لها تأريخ محدد للبداية، وتأريخ محدد للنهاية من العمل المعين. كما لها زمن كلى معلوم ومتفق فيه لإنجاز الخطة ككل. كما أن هذا الزمن الكلى للخطة يتم تقسيمه منذ البداية بمراحل محددة ومجالات معينة فنية و إدارية للأداء والإنجاز يطلق عليها (برنامج).

ويشتمل كل منها على نشاطات محددة يتم إنجازها ويرتبط بجداول زمنية دقيقة ومعروفة.

كما **يعتمد** على الالتزام بهذه الجداول الزمنية بالنسبة لأنواع النشاط والبرامج لنجاح الخطة وعدم فشلها، هذا فضلاً عن أن التراخي أو التباطؤ في الالتزام بتوقيت برنامج واحد فقط قد يؤدى إلى الخلل وانفراط العقد بالنسبة لبقية البرامج وبالتالي بالنسبة للخطة ككل.

وهكذا فإن إدارة الوقت تعتبر بالنسبة لمرحلة التخطيط صمام الأمان والضمانة الأكيدة للنجاح.

المبدأ الثاني: التنظيم

أما بالنسبة لنشاط أو مبدأ التنظيم فإن توفير التنظيم الجيد والبسيط، والذي يحدد علاقات السلطة وانسيابها في التنظيم بصورة جيدة من شأنه أن يكفل أنسياباً و تدفقاً للعمليات والأداء في المنظمة بصورة تكفل مستوي عاليا من الكفاية والفعالية، وتمنع في ذات الوقت أي احتمالات للتنازع والصراع حول السلطات، كما أن وضوح اللوائح والنظم والإجراءات من شأنه أن يكفل من ناحية أخرى التعاون والتنسيق الكامل بين العاملين في المنشأة ويؤدي بالتالي إلى انديا‌ح مناخ من الثقة والتفاهم والجهد المشترك لتحقيق أهداف المنشأة بمستوى عالٍ من الإنجاز والكمال وفي الوقت الذي تضافر الجميع على تحقيق الخطط والبرامج في إطاره.

المبدأ الثالث: اختيار العنصر البشري

ومن خلال ماذكر نجد عزيزي الدارس أن اختيار العناصر البشرية الملائمة من حيث:

- تأهيلها الأكاديمي والعلمي
- خبراتها وممارساتها العملية
- مدى التزامها بإنجاز التوجيهات والمهام والمسؤوليات المحددة لها في أوقاتها المحددة وفي إطار الجداول الزمنية الموضوعة يمثل الضمانه الأكيدة لتحقيق أهداف المنشأة في تنسيق تام، كما يضمن توزيع موارد المنشأة، وإدارة موازنتها بصورة تكفل تحقيق الأولويات بالنسبة لإنجاز مختلف المهام.

المبدأ الرابع: وجود مدير مؤهل

يتعين لتحقيق أهداف وبرامج المنشأة في أوقاتها المحددة و بالمواصفات المطلوبة، وبحد أدني من التكلفة، وبمستوى عالٍ من الكفاية والجودة، وجود عنصر بشرى قادر ومحفز وراضٍ عن إدارة المنشأة وعن أسلوب وطريقة تعاملها مع العاملين في المنظمة، وهو ما يتوقف أساساً على توافر سياسات سليمة وعادلة في الالتزام بصرف رواتب واستحقاقات وحوافز العاملين في مواعيدها، دون أي تباطؤ أو تأخير.

المبدأ الخامس: وجود خطط لتأهيل وتدريب العاملين

كما ولابد من توافر خطط وبرامج تتميز بالصدق والوضوح لتأهيل وتدريب العاملين بالمنشأة، وكذلك لرسم وتحديد مساراتهم الوظيفية وترقياتهم إذا ما التزموا بدورهم في إنجاز مهامهم وواجباتهم، وإذا ما تميز أداؤهم كذلك بالكفاية والإبداع والابتكار.

المبدأ السادس: الحماية

نجد أن مبدأ الرقابة الإدارية والمالية بكل أبعادها ومواقيتها القبلية والبعدية، يرتبط انجازها بمواقيت محددة، كما أن إدخال التوصيات والتحسينات التي يوصى بها المراجعون في الوقت المحدد يعتبر الضمانه الأساسية لفعاليتها.

المبدأ السابع: الموازنة

ولعلك تلاحظ أن الموازنة السنوية، وميزانية الربح و الخسارة بالنسبة لأي منشأة بمثابة البوصلة التي توضح مجالات الصرف وحجمه خلال العام، كما توضح الموقف المالى والمحاسبى للمنشأة في أي يوم أو مرحلة خلال العام المالى للمنشأة.

أسئلة تقويم ذاتي

عزيزي الدارس توقف معنا قليلاً وأجب عن الأسئلة التالية:

١. ماهي أسس القضاء على معوقات إدارة الوقت لدى **تيلر**؟
٢. كيف طوّر **هنري** جانت نظرية الإدارة العلمية ؟
٣. اذكر بإيجاز مبادئ الإدارة كما أوردها لوتر وليك ومارشال ديمولد.
٤. اذكر أهمية مبدأ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الوقت.
٥. كيف يتم اختيار العنصر البشري ؟
٦. ماهو الضمان الأساسي لمبدأ الحماية ؟

٢. ٣ الإدارة الحديثة والوقت

أولاً نمط الموازنة التقليدية

لقد ازدادت أهمية إدارة الوقت طرداً بما يسمى بالإدارة الحديثة في جميع المجالات والجوانب الإدارية والمالية. ولقد مثلت كل من موازنة البرامج (Program Budget) وموازنة الأداء(Performance Budget) نقلة نوعية في الموازنة التقليدية المسماة بالبندية (Itemized Budget) من حيث إنهما ربطتا بين بنود الصرف والأداء وبين وظائف الحكومة وأهدافها التي ستوظف فيها تلك المنصرفات مما يعطي صورة أكثر شمولاً لسياسات الحكومة ويمكن في ذات الوقت من جعل الموازنة أداة فعلية للتنمية والتطوير، وللمراجعة الهادفة والتي لا تقتصر على سلامة الصرف والأمانة فحسب بل تتجاوزهما إلى الوقوف على عقلانية وفعالية السياسات العامة للحكومة وعلى مدى خدمة تلك البرامج ومستويات الأداء

المتبعة للأهداف المعلنة وذلك من منطلقات اقتصادية واجتماعية ومالية ومحاسبية، وهناك عدة معايير ومؤشرات لتقويم موازنة البرامج، ويأتي في رأس هذه المعايير والمؤشرات عنصر الوقت ذلك لأن جميع الوظائف والنشاطات والبرامج الفرعية المكونة لموازنة البرامج يتعين إكمالها في مواقيت محددة ومتناسقة حتى يتسنى الانتهاء من موازنة البرامج في المدى الزمني المحدد لها والذي قد يتراوح من عامين إلى ثلاثة أعوام.

ثانياً: نمط الموازنة المتقدمة (موازنة التخطيط والبرمجي)

هذا ولقد جاء تبنى نظام موازنة التخطيط والبرمجة Planning Programming Budgeting System، كنمط متقدم للموازنة تبنته حكومة الولايات المتحدة الأمريكية على جميع المستويات الفيدرالية والولائية والمحلية، وذلك في الستينيات من القرن الماضي، والذي يهتم أساساً بعمليات تحليل الاقتصاد الكلى (Macro-economic) بالنسبة للسياسات الكلية للحكومة بدلاً عن التركيز على التفاصيل الجزئية، مع الارتباط كذلك بالتخطيط طويل الأجل، حيث وضع وزير الدفاع الأمريكي آنذاك المستر/ روبرت ماكنمارا موازنة للدفاع على مدى ربع قرن من الزمان.

وتتميز موازنة التخطيط والبرمجة بجانب اعتمادها في التخطيط طويل المدى كسياسة ترجمتها بصورة منطقية ودقيقة لتلك الخطط والأهداف الاستراتيجية إلى تحديد و تقويم دقيق للتكلفة يقوم على وضع وحدة أساسية للتكلفة، وعلى توزيع الخطة الكلية على مراحل محددة للإنجاز مرتبطة بدورها بوحدة أساسية للوقت، ومن ثم وضع تكلفة لوقت العمل، مع وضع المواد المطلوبة والمتطلبات المالية اللازمة لتغطيتها. **وهكذا فإن معرفة وحدة الوقت الأساسية وربط مراحل الخطة، ومواقيت البدء والإنتهاء من كل تلك المراحل يعتبر أحد العناصر الرئيسية في**

إنجاح موازنة التخطيط والبرمجة، وبما أن الدقة المتناهية لتحديد وحدات التكلفة والوقت، وبالتالي وضع الخطط والبرامج الزمنية بطريقة علمية قد أصبح ميسوراً بفضل تكنولوجيا الحاسب الآلي، كما أصبح يعتمد في تفعيله وتطويره في مدى التزامه بعنصر الوقت وبمدى تطبيقه للجداول الزمنية.

ثالثاً: البرمجة الخطية

أما بالنسبة للبرمجة الخطية (Linear Programming)والتي تعتبر من الفروع الرئيسية لبحوث العمليات(Operation Research)، وتهتم بحل مشاكل استغلال الموارد الإنتاجية والإمكانات المحدودة للحصول على أفضل النتائج. والبرمجة الخطية أسلوب رياضي، يقوم على افتراض أن جميع العلاقات بين مختلف عناصر النموذج هي علاقة خطية، أي تتغير قيمة المخرجات تبعاً لتغيُر قيمة المدخلات بنفس النسبة وفي نفس الاتجاه، ويمكن أن يعبر عنها كمياً.

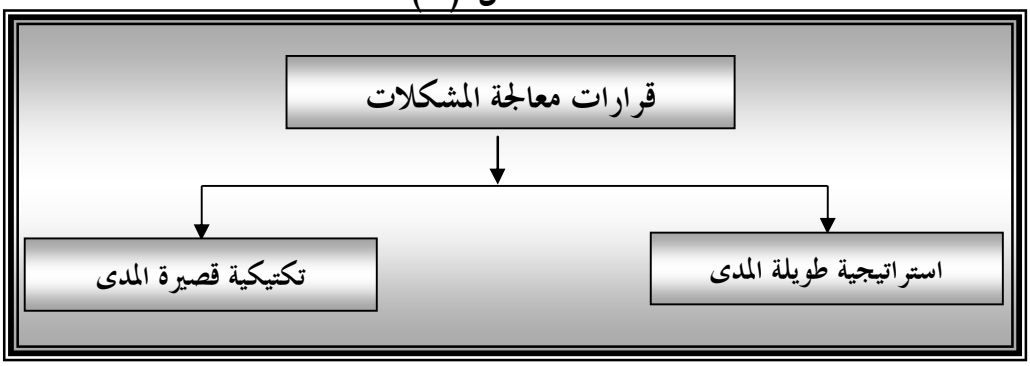
رابعاً : استخدام البرمجة الخطية في حل المشكلات الإدارية.

ولإستخدام أسلوب البرمجة الخطية في حل المشكلات الإدارية والإنتاجية فإنه يتبع أسلوب البحث العلمي المتعارف. كما يتم تقسيم المشكلة المعنية إلى مراحل محددة ويوضع لكل مرحلة مدى زمني

(١) ماهي قرارات معالجة المشكلات

إنها كما نبينها لك بالشكل رقم (١) التالي:

شكل (١)

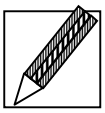


تتعلق القرارات طويلة المدى بتصميم النظام الإنتاجي، من اختيار لنوع المنتج، وموقع العمل والإنتاج، وتصميم المنتج، واختيار الآلات والمعدات الملائمة، وتصميم العمل، وتحديد النماذج الأساسية للإنتاج وتخطيطه.

أما القرارات التكتيكية وهي القرارات التي تتعلق بتشغيل النظام الإنتاجي أي تنفيذ العمليات الإنتاجية، لتحديد الطلب المتوقع على المنتجات، وقرارات التصنيع أو الشراء بعد تحديد الطلب المتوقع في المنتجات، ووضع خطط الإنتاج السنوية، ثم برمجة الإنتاج والتي تعتبر المرحلة النهائية لوظيفة تخطيط الإنتاج وهي التي تؤكد أهمية عنصر الوقت بالنسبة لأسلوب البرمجة الخطية إذ فيها يتم تحديد أزمنة البدء والانتهاء من تنفيذ كل نشاط، كما ويتم خلالها تحديد مواعيد لتسليم المنتجات ثابتة ومحددة. هذا وتساعد البرمجة الخطية على وضع عمليات خطط الإنتاج سواء القصيرة أو المتوسطة أو طويلة الأجل (محمد نورين برهان).

ومن خلال ما قمنا باستعراضه نرى عزيزي الدارس أن عنصر الوقت يبقى عاملاً أساسياً ومهماً في جميع الأساليب الكمية والحسابية في حل المشكلات الإدارية، بل وتزداد أهمية عنصر الوقت ودوره المركزي كلما ازداد استخدام التكنولوجيا المتطورة في مجال الأساليب الكمية للإدارة. وأهمية عامل الوقت في هذا الجانب لا تعني ضعف أهميته في الجوانب والمجالات الآخرى، بل إن أهميته ودوره في جميع مجالات الإدارة الحديثة الأخرى غير الكمية لا تقل عنها في هذا الجانب. وفي ما يلي عدد من التقنيات الإدارية السلوكية والتي يتضح من استعراضها دور الوقت كعنصر أساسي في تطبيقها و ممارستها.

تدريب (١)



ماذا نعني بقول إن عامل الوقت عنصر أساسيٌ في حل المشكلات الإدارية ؟

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكر أنماط الموازنة
٢. كيف يمكن استخدام البرمجة الخطية في حل المشكلات الإدارية؟
٣. ماهي أنواع القرارات التي تعالج المشكلة ؟

٣. التقنيات الإدارية والسلوكية وإدارة الوقت

عزيزي الدارس، لابد أنك قد تتطرقت إلى التقنيات الإدارية من قبل ولكن هل ربطت بينها وبين إدارة الوقت، لنتابع سوياً كيف تم الربط.

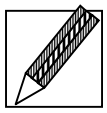
١,٣ الإدارة بالأهداف

تعبر الإدارة بالأهداف عن نظام لتقويم الأداء يستخدم معايير محددة لقياسه، ويتمثل قوامها في النتائج المتوقع من الأفراد تحقيقها وذلك بعد أن يتم إشراكهم في وضع وتحديد الأهداف التي يتم العمل على تحقيقها، وعلى الطرق التي يمكن تحقيقها من خلالها. وبما أن النتائج التي تحققت للإدارة من حيث الإنتاجية والتعاون وتحسين اتجاهات العاملين قد أثمرت نتائج باهرة، فقد تم الانتقال بالإدارة بالأهداف إلى آفاق أوسع وأرحب حيث أصبحت نظاماً للتخطيط والرقابة، تضع المستقبل القريب سنة أو سنتين في الحسبان، أي أنها أصبحت عملية يقوم فيها الرئيس

والمرؤوس بوضع أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة، وتحديد طرق بلوغها ومعايير قياس النتائج (علي محمد عبد الوهاب) ١٩٨٤م

وهكذا فإن عامل الوقت والزمن يدخل كمعيار أساسي للحكم على مدى نجاح وفعالية الإدارة بالأهداف وذلك ضمن المعايير الآخرى الكمية والنوعية والتكاليفية.

تدريب (٢)



في رأيك عزيزي الدارس لماذا تعتبر البرمجة الخطية من أساليب حل المشكلات الإدارية الناجحة؟

نشاط



في حياتنا اليومية العديد من المواقف التي تتسبب في عدم قدرتنا على إدارة وقتنا بصورة ناجحة. حاول أن تذكر موقف واحد كان مسبباً لضياع وقتك وكيف عملت على تفادي مضيعات وقتك في مواقف مماثلة.

٣. ٢ التخطيط الاستراتيجي

هو جزء من إدارة التميز، باعتباره أحد الوسائل والآليات الرئيسية التي تساعد على ولوج القرن الحادي والعشرين و ما يتطلبه من إبداع وابتكار.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعاطيه مع فترة زمنية طويلة المدى تتم تغطيتها من خلال خطط فرعية ومتخصصة يتم تنفيذها في فترات زمنية متوسطة وقصيرة تصب في نهاية المطاف في صالح الخطة الاستراتيجية الأساسية والتي سبق أن تم تحديد مداها لفترة زمنية طويلة، ويتوقع في نهايتها تغطية نشاطات متنوعة في مختلف مجالات

الخـــدمات والتـــسويق، والقـــوي العاملـــة، والتخطـــيط المـــالي والإداري والتنظيمي.

هذا ويعتبر مدى التزام الخطة الاستراتيجية بالمدى الزمنـــي الكلـــي المحدد لها، وكذلك المدى الزمني المحدد للخطـــط المتوســـطة والقـــصيرة والمتفرعة عن الخطة الاستراتيجية الكلية أحد المعايير الرئيـــسية لتحديـــد مدى نجاح تلك الخطة، مما يعني دخول عنصر الوقت كمكون أساسي فـــي التخطيط الاستراتيجي (ميرغني عبدالعال حمور).

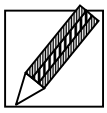
٣,٣ إدارة الجودة الشاملة

يعرِّف السلمي الجودة نقلاً عن " المواصـــفات البريطانيـــة " بأنهـــا هي: مجموع من الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلـــى تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة (السلمي، ١٩٩٥م)

ويضيف بأن إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة تعتمد عليـــه في خلق المنافع والإيجابيات يعتبر أحد المنطلقات الفكرية لإدارة الجـــودة الشاملة، وأن تحقيق التحسين المستمر والذي يعتبر مـــن ركـــائز الجـــودة الشاملة يقتضي اهتمام مدير الجودة بإدارة الوقت في كـــل مراحـــل إدارة الجودة والتي تستشرف دائماً المستقبل وتخطط له، وتعتبـــر الجدولـــة أي التوقيت عنصراً أساساً ولازمـــاً للتأكـــد مـــن تحديـــد بـــدايات ونهايـــات النشاطات، وتحديد الفترة الزمنيـــة لأداء كـــل نـــشاط، وتطبيـــق أســـاليب الشبكات، ووضع توقيتات متفائلة وأخرى متشائمة للانتهاء مـــن المهمـــة، ومراقبة الالتزام بالتوقيت كجزء أساسى من مهمة الرقابـــة فـــي الجـــودة، والعمل في تصحيح الانحرافات والتي قد تهدد تحقيق الأهداف. وهـــو مـــا يؤكد التفاعل المستمر بين عنصري الزمن والتكلفة (السلمي١٩٩٥)

وهكذا يتضح دور عنصر الوقت كعنصر ومكون مهم وأساسى لإدارة الجودة الشاملة، بل وكركيزة أساسية في تحقيق نجاحها وقبل أن يتواصل تعلم الجزء الثاني نتوقف معك لتقوم بالتدريب التالي:

تدريب (٣)



١. كيف يمكن اعتبار عنصرالوقت مكوناً أساسياً في التخطيط الإستراتيجي؟

٢. كيف يمكنك عزيزي الدارس أن تحدد بدايات ونهايات النشاطات ؟

٤,٣ هندسة العمليات الإدارية

(BusinessProcess Re-engineering)

يعتبر منهج هندسة العمليات الإدارية محاولة لتحقيق تطوير جذري في الأداء، وإحداث تغيرات جوهرية داخل التنظيم. ويمثل عنصر السرعة أحد المعايير الرئيسية الأخرى والتي تتمثل في التكلفة و الجودة والخدمة. وتحقيق عنصر السرعة يعتمد أساساً على اختزال الوقت لتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات وشركات الأعمال الأخرى، وذلك إما باختزال الخطوات التي تتضمنها إنتاج سلعة أو بتقديم خدمة معينة، أو بإدخال تكنولوجيا حديثة لتخفيض الوقت، وكذلك من خلال زيادة الكفاية والفعالية أو عن طريق تبسيط الإجراءات، ودراسة العمل بغرض تبسيطه، وتسريع الخطوات المكونة له، وكذلك إعادة النظر في الأهداف بغرض تحديدها وتوضيح أقصر السبل لتحقيقها.

ويأتي تأكيد إعادة الهندسة الإدارية في أهمية السرعة باعتبارها أحد ركائزها الأساسية كدليل على انضمامها إلى بقية تقنيات ومناهج الإدارة

في اعتبار الوقت عنصراً ومعاملاً رئيسياً في تحقيق الفعالية والكفاية الإدارية، وفي الانتقال بالفكر الإداري من التوجهات التقليدية إلى رحاب الحداثة والتطوير، وإلى التعاطي مع مستجدات القرن الحادي والعشرين.

أسئلة تقويم ذاتي



١. عرفّ المصطلحات التالية:
   - الإدارة بالأهداف.
   - التخطيط الاستراتيجيي.
   - الجودة الشاملة.
   - منهج هندسة العمليات الإدارية.
٢. كيف تتم الإدارة بالأهداف؟
٣. على ماذا يعتمد عنصر السرعة.

الخلاصة

عزيزي الدارس،

ما الذي تناولناه في هذه الوحدة ؟ نحاول معاً وضع خلاصة مناسبة لإبرز ماجاء فيها.

لقد تناولت هذه الوحدة، تعريف مفهوم إدارة الوقت وأهميته مع الاستشهاد بما جاء في القرآن الكريم والسنة والأقوال المأثورة العربية وغير العربية، كما ناقشت إدارة الوقت من خلال النظريات الإداية المختلفة وتناولت الوحدة أيضاً التقنيات الإدارية السلوكية كما تناولت الإدارة في الوقت من خلال توضيح دور تحديد الإهداف والتخطيط الجيد وإدارة الجودة الشاملة والعمليات الإدارية في تحقيق مستوى عالٍ من إدارة الوقت للفرد والمؤسسات.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

تتناول الوحدة الدراسية التالية مشكلات إدارة الوقت بالتركيز على عرض آراء عدد من علماء الإدارة في هذا الشأن ..

وتتناول الوحدة الدراسية ايضا خصائص الوقت – كما تتناول الوحدة مشكلات مضيعات الوقت من خلال آراء عدد من علماء الإدارة مستعرضةً مضيعات الوقت بصورة واضحة.

إجابات التدريبات

تدريب (١)

يعني دوره المركزي في مجال الأساليب الكمية الحسابية للإدارة كما أنه لايعنـــي ضعف أهميته في المجالات الإدارية الحديثة الأخرى غير الكمية

تدريب (٢)

لأنها تتبع أسلوب البحث العلمي وتعمل على تقسيم المشكلة المعنية إلـــى مراحـــل محددة،ويوضع لحل المشكلة مدى زمني معين.

تدريب (٣)

(١) في الخطة الاستراتيجية لابد من الالتزام بالمدى الزمني الكلي المحدد لها.

(2) يتم ذلك عن طريق جدولة الوقت

مسرد المصطلحات

قاموس الوقت

هو الذي يتضمن ستين ثانية واثتي عشر شهراً في السنه وثلاثمائه وخمسه وستين يوماً في العام.

التخطيط

هو الخطة المحددة للإنجاز، لها تاريخ محدد للبداية وتاريخ محدد للنهاية من العمل المعين.

التنظيم

هو الذي يحدد علاقة السلطة وانسيابها في التنظيم بصوره جيدة

المؤهل

هو الذي يحقق أهداف وبرامج المنشاة في أوقاتها المحددة والمواصفات المطلوبة، وبحد ادني من التكلفة، وبمستوي عالٍ من الكفاية والجودة.

الموازنة

هي الموازنه السنوية، ميزانية الربح والخسارة بالنسبة لأي منشأة وهي بمثابة البوصلة التي توضح مجالات الصرف وحجمة خلال العام، كما توضح الموقف المالي والمصلحة للمنشاة في أي يوم أو مرحلة خلال العام المالي للمنشاة.

المراجع

١. رفاعة، محمد رفاعة، **الأصول العلمية لإدارة الأعمال**، جمهورية مصر العربية، دار الهاني للطباعة، ١٩٩٧م.

٢. أبو صغر، حبيب، **موازنة البرامج بين النظرية والتطبيق**، عمان-الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨١م.

٣. دهمشي، حسني، نعيم، **الموزانة الإدارية الصفرية**، عمان-الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨١م.

٤. برهان، نور محمد، **البرمجة الخطية في الإدارة وتخطيط الإنتاج**، عمان-الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٣م.

٥. عبد الوهاب، محمد علي، **الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق**، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٤م.

٦. حمور، عبد العال مرغني، **دراسة غير منشورة.**

٧. السلمي، على، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥م.

٨. الدباس، أحمد عبدالسلام، **آراء ونظرات في الإدارة**، دمشق، ١٩٨٣م.

٩. إليكساندر، روي، **أساسيات إدارة الوقت**، الرياض- الملكة العربية السعودية، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، ١٩٩٩م.

١٠. بيتل، ليسترر، **إدارة الوقت**، ترجمة محمد نجار، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، ١٩٩٩م.

١١. أبي شيخة، أحمد نادر، **إدارة الوقت**، عمان – الأردن، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، ١٩٩١م.

١٢. إبراهيم، أسماء السيد، **مفهوم الوقت وأهمية إدارته. برنامج مهارات إدارة الوقت**، لدائرة الأراضى والأملاك، دبى- دولة الإمارات، ١٩٩٥م.


الوحدة الثانية
مشكلات إدارة الوقت

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٣٣
تمهيد	٣٣
أهداف الوحدة	٣٤
١. خصائص الوقت	٣٦
٢. مشكلات ومضيعات إدارة االوقت	٣٧
١,٢ طرق السيطرة على الوقت	٣٧
٢,٢ مشكلات إدارة الوقت لدى روبرت هوكهايزر	٣٨
٣,٢ مشكلات إدارة الوقت لدى أسماء السيد	٤٥
٤,٢ مضيعات إدارةالوقت لدى فاروق أحمد فرحات	٤٨
الخلاصة	٥٦
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	٥٦
إجابات التدريبات	٥٧
المراجع	٥٨

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،،

مرحباً بك إلى الوحدة الثانية من المقرر وهي بعنوان "مشكلات إدارة الوقت "، تتكون هذه الوحدة من قسمين يتناول القسم الأول التعرف على خصائص الوقت التي تتطلب قدرات عالية من المرونة والإبداع والابتكار في التخطيط والبرمجة لإدارة الوقت، أما القسم الثاني فيبحث مشكلات ومضيعات الوقت من خلال وجهات نظر عدد من علماء الإدارة، كما يستعرض القسم مضيعات الوقت التي تختص بالفرد والبيئة

تركيز الدراسة يكون بأداء التدريبات والأنشطة والإجابة عن أسئلة التقويم الذاتي والحرص على تطوير الوحدة من خلال الاقتراحات والنقد.

أتمنى عزيزي الدارس أن تستفيد من هذه الوحدة الاستفادة التامة وأن تساهم معنا في القضاء على مضيعات الوقت، ذلك لأن الوقت الذي يذهب لا يأتي ثانية، فكن عزيزي الدارس حريصاً على وقتك.

أهداف الوحدة



عزيزي الدارس،

بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

١. **تُعدَد** خصائص الوقت.

٢. **تَشرّح** مشكلات ومضيعات الوقت من خلال وجهات نظر علماء الإدارة المختلفة.

٣. **تَتَعرّف** على وجهات نظر علماء الإدارة عن مشكلات إدارة الوقت.

٤. **تَذَكر** مضيعات الوقت بشقيها (المتعلقة بالفرد والمتعلقة بالبيئة).

٥. **تُحدَد** أثر مشكلات إدارة الوقت على الكفاءة والفاعلية على المستويين الفردي والمؤسسي.

٦. **تَذكر** طرق السيطره على الوقت.

٧. **تَتَحدث** عن إدارة الوقت لدى روبرت ركهايرز.

توطئة

عزيزي الدارس، كثيراً ما تستمع إلى القول السائر بين الناس (الوقت كالسيف أن لم تقطعه قطعك) فما الذي يمكن أن توضحه لنا من هذا القول بشان إدارة الوقت؟

توضح لنا هذه المقولة حقيقة عزيزي الدارس، هي أن الوقت يمر هادئاً متهادياً تماماً كما تمر أمواج البحر لا تكترث لما حولها ولا من يتدخل في مسيرتها، وكما أن الموجة التي تمر بنا وتتجاوزنا لا تتوقف ولا تعود فإن الوقت بكل ثوانيه ودقائقه يمر بنا دون أن يعيرنا اهتماماً، وإذا كنّا في حاجة إليه أو في حاجة إلى المزيد منه فلسان حاله يرد فينا ساخراً بأن هذه مشكلتكم، وأن نظامي غير قابل للتعديل ولا للتغيير، وهو يتمثل في أربع وعشرين ساعة في اليوم، وفي كل ساعة ستون دقيقة، وفي كل دقيقة ستون ثانية، وهذا الوقت متاح للجميع بصورة متساوية وعادلة، فاستثمروا هذه الساعات كما شئتم، ونظموا حياتكم في ضوئها وإن لم تستطيعوا فهذه مشكلتكم ولا علاقة لـ " الوقت" بها.

نشاط



اعمل على مراقبة حركاتك خلال ساعات ليوم كامل. هل ترى أن مشكلة إدارة الوقت المسبب لها هو الوقت نفسه أم الإنسان ؟

أكتب تقريراًموجزاً وناقشه مع زملائك.

١. خصائص الوقت

وهكذا فإن مشكلة إدارة الوقت هي مشكلة الإنسان، والذي فيه تنظيم شؤون حياته وتخطيطها للاستفادة من الوقت، علماً بأن الوقت:

- مورد ناضب لا يتجدد.
- محدد غير قابل للزيادة أو التوسع أو البيع أو الشراء.
- لا يستجيب لأي ضغوط لتغيير مساره أو سلوكياته.
- لا يمكن تخزينه أو تجزئته.
- كل ذلك يجعل منه مورداً غالياً ونادراً، وعلينا لاستثماره القبول بنظامه وقانونه، تماماً كما يقال فإن لم تستطع هزيمة عدوك حالفه لأنك إن حاولت مقاومته فسيصرعك لا محالة، ولهذا فقد قيل بأن الوقت كالسيف أن لم تقطعه قطعك.

ملحوظة

تزداد مشكلة إدارة الوقت حدةً وظهوراً كلما ازداد موقع الفرد المعنى باستغلال أهميته، وكلما ازدادت طموحات ذلك الفرد وازدادت موارده ومشاريعه الاستثمارية والتجارية، أو مشاريعه العلمية والبحثية والدراسية.

وما أكثر الذين حاولوا تطويع الوقت وإخضاعه لإرادتهم ولمصالحهم فأصيبوا بالقرحة وبالجلطة الدماغية وبأمراض القلب. ولهذا فإن التعاطي مع إدارة الوقت يتطلب الآتي:

- كياسة وبراعة إدارية.
- قدرات عالية على المرونة والإبداع والابتكار في التخطيط والبرمجة وتحديد الأولويات والأسبقيات، بما يتسق ومحدودية الوقت وسرعة انقضائه وندرة مكوناته.

٢. مشكلات ومضيعات الوقت

توجد مشكلات كثيرة تتداخل مع بعضها لتكون في النهاية مضيعات للوقت فتعال معنا نتبين ذلك:

أولاً: طبيعة الوقت نفسه

تنبع أكبر مشكلات إدارة الوقت كما ورد من طبيعته فهو لا يتوقف ولا ينتظر أحداً، وإن لم نحسن استثماره واستغلاله فإنه ينساب من بين أصابعنا دون أن نحسه أو نشعر بمروره، كما أنه لا يحتمل أن نفرط في استغلاله و استثماره إذ أن رد فعله يكون في هذه الحالة النيل ممن يبالغ في استغلاله أو استثماره فيقعده بمرض عضال أو يصيبه بالإحباط وبالإحساس بالفشل.

ثانياً: العجز عن السيطرة على الوقت

وهكذا فإن مشكلة إدارة الوقت الرئيسية تتمثل أَساساً في العجز عن السيطرة عليه. **والسيطرة هنا لا تعني قهره أو احتواءه أو إعادة مساره فهو كما ورد لا يذعن ولا يخضع لإرادة أحد.**

1.2 طرق السيطرة على الوقت

ونجد عزيزي الدارس أن السيطرة على الوقت تعني التعامل معه من منطلقات إبداعية تسمح بإنجاز غني ومتنوع وكبير في المسافة المتاحة منه، وذلك من خلال:

- الإعداد الجيد.
- التخطيط العلمي.
- الاستخدام الأمثل لكل الوسائل والوسائط التقنية المتاحة.

ملحوظة

إن مشكلات إدارة الوقت هي إغفال أو إهمال توظيف هذه الأساليب الإدارية الحديثة.

يعرف بيتر دراكر العالم الإداري المشهور الوقت بأنه: المورد الأَشد ندرة، ومالم تتم إدارته، فلن تتم إدارة أي شئ آخر. ويقول جيفري تشوسر: إن الوقت متى فُقد فلن يسترد ثانية (الكسندر، ١٩٩٩م)

٢,٢ مشكلات إدارة الوقت لدى روبرت هوكهابرز

يلخص روبرت هوكهابرز في كتابه **إدارة الوقت** المشاكل الأكثر شيوعاً فيما يتعلق بإدارة الوقت في الآتي:

(أ) البكائيين وخصائصهم

ويصفهم بأولئك الذين لا يستطيعون القيام بأكثر من عمل في آن واحد وإلا فسيقعون فريسة للإرتباك، وربما الإنهيار، ودائماً لديهم من الأعذار والحجج ما يكفي لتبرير نقص إنتاجهم. وهم، أي البكائيين: يسمحون لكل الأفراد والأشياء بالتحكم في وقتهم ومن ثم ضعفهم كعذر لعدم قدرتهم على الإنجاز.

(ب) خصائص البكائين

- هم أناس يسمحون للظروف بأن تسيرهم.
- يستسلمون كذلك للظروف.
- يتحدثون عن مشكلات غير متوقعة، أو عن كثرة الزوار والمكالمات الهاتفية، وعن العملاء و المراجعين الذين لا تنقطع سبلهم، مما يستحيل معه التركيز أو الإنجاز المطلوب.
- لا يلتزمون بإنهاء العمل وفق الجدول الزمني للموضوع.

- ينسوا أن يضيفوا نسخة المعلومات المتاحة، وصعوبة الحصول عليها من مصادرها الاصلية.
- هم نوعية من الناس عاجزة بتربيتها وتكوينها عن استثمار الوقت بصورة صحيحة، وهي تمثل شريحة كبيرة من الناس تفتقر إلى القدرة على إدارة الوقت بصورة سليمة وجيدة.

هل تستطيع عزيزي الدارس أن تعرف البكائين كما عرفّهم روبرت، إذا لم تسيطع أرجع مرة أخرى وأقرأ الفقرة السابقة.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكر خصائص الوقت.
٢. اذكر مشكلات إدارة الوقت التي تتعلق بالوقت نفسه.
٣. اذكر طرق السيطرة على الوقت.
٤. من هم البكاؤون ؟
٥. اذكر خصائص البكائين التي أوردها روبرت.

١. مشكلات إدارة الوقت لدى روبرت هوكهايرز

يقول هوكهايرز إن مشكلات إدارة الوقت قد تنتج عن سبب واحد أو أكثر تتمثل في الآتي:

٢. التصرف كأن الوقت سلعة رخيصة

ويشير هوكايرز في هذا الإطار إلى تلك المجموعات التي لا تقدر قيمة الوقت كسلعة نادرة وناضبة، بل إنه يضيف متخذاً مقولة **بنيامين فرانكلين** الشهير بأن **الوقت** يساوي المال فيقول بأن الوقت أغلي من المال ذلك أن خسارة المال يمكن أن تعوض وتسترد بينما خسارة الوقت لا يمكن أن تسترد، وأن الفرد إذا استطاع تعويض خسارة وقت لم يحسن

استثماره فإنه سيكون قد عوضه في وقت آخر، بما كانت حاجته له أكبر لاستغلاله في ما هو مفيد و مهم.

كما أن الشخص سيكون قد حقق هدفاً واحداً بدل تحقيقه هدفين باعتبار أن الهدف الأول قد ضاع مع الزمن الذي ضاع سابقاً. ويضيف هوكهايزر أن هؤلاء الذين لا يغتنمون فرص الوقت المتاح ويتعاملون معها باسترخاء لا يدركون أننا لن نعيش إلى الأبد وأننا لا ندرى قيمة وأهمية الوقت الذي نفقده نتيجة الاستهانة به وعدم إعطائه وزنه وقيمته.

٣. التأجيل

إن الظروف القادمة قد تكون لأسباب خارجية أسوأ من الظروف التي تم التأجيل لتفاديها وذلك رغم أن التأجيل قد يكون مبرراً لأسباب اقتصادية تتعلق بأحوال العرض والطلب، أو لأسباب اجتماعية مقبولة، إلا أن خطر إمتداد التأجيل إلى ما بعد الظروف التي أَملته، يكون قد كلفه وقتاً ثميناً ربما لا يعوض، كما أنه بالتأكيد لن يعود.

٤. غياب الأولويات

غياب الأولويات الواضحة المرتبطة بتحقيق الأهداف العليا للمنشأة، وبإنجاز الكثير من المهمات الرئيسية يجعل قرار التأجيل بالنسبة لبعض الأعمال جزافياً، وربما تترتب عليه الكثير من المشاكل التي قد تضر بعمليات التخطيط والتنفيذ، واستغلال الوقت بصورة مثلي.

5. سوء التخطيط أو غيابه

إن غياب خطة واضحة ومحددة تتبعها برامج مفصلة تفصح عن مسار العمل وعن أولوياته، وتربطه بجداول زمنية محددة وبنشاطات يتم تنفيذها على أساس أسبقيات معلومة ومرتبطة بالإمكانات المالية للمنشأة، وبقدراتها البشرية والفنية من شأنه أن يجعل عوامل الصدفة، وسياسات التجربة والخطأ، وإعادة العملية المعنية مرتين بل وربما ثلاث للوصول

إلى الصواب بينما الوقت يمضي ويقل بالتالي العائد والمردود من ما يتم من أعمال.

6. نقص ترتيبات الطوارئ

ويشير هوكهايزر إلى غياب خطط بديلة يتم تطبيقها في حالات **الطوارئ**، وهو ما يعني الكارثة في حالات الإخفاق، وكذلك التسليم الكامل في حالات المفاجأة أو الظروف غير المتوقعة أيضاً.

٧. محاولات القيام بكل الأشياء بصورة منفردة

الإصرار على **العمل الفردي**، وعدم اللجوء إلى مساعدة الآخرين، أو إلى العمل عن طريق الفريق المتجانس بالنسبة للعاملين في منشأة واحدة، أو عدم السعي إلى التعاون مع العملاء والموردين والممولين. وكذلك عدم البحث الجاد عن كوادر قادرة ومؤهلة لتقدم الدعم الجاد والأداء الجيد بما يجعل الإدارة العليا تثق فيها وتفوض لها الكثير من الأعمال بما يضاعف العطاء ويزيد الإنتاج، وذلك إما لعدم الثقة في المرؤوسين أو عشقاً للسلطة واحتكار العمل من قبل الرئيس وهو ما يؤدي في كل الحالات إلى ضياع الكثير من الوقت الثمين، وتبديد وقت الرئيس في أداء أعمال كان من الممكن أن يقوم بها المرؤوسون.

٨. عدم مراعاة احتياجات الآخرين

تنبع مشكلة عدم مراعاة احتياجات الآخرين من زملاء ومعاونين في المنظمة، من الإفراط أو المبالغة في التحكم في وقتك حرصاً على إنجاز كل أعمالك وقضاء جميع احتياجاتك دون أي مراعاة لإعطاء الآخرين فرصة لقضاء حاجاتهم بالمثل، أو حتى مجرد انتباهك للحاجات المشتركة بينك وبينهم، مما ينتج عنه احتمالات صراع بينك وبينهم أو على الأقل انعدام التعاون بينكم وسيادة مناخ من التوجس والريبة وعدم الثقة، وبالتالي ضياع أهداف المنشأة وتعرض مصلحتها العليا للضرر، وكثيراً

ما تسجل الدراسات تأخر أعمال المنشأة الرئيسية والمهمة نتيجة إنشغال العاملين جميعهم بإنجاز أعمال تهم الرئيس بصفة ذاتية ولكنها ربما تأتي من حيث الأولوية في المرتبة الثالثة أو الرابعة وهو ما يعني إهداراً للوقت وعدم توزيعه له بحسب ما تقتضي الأولويات.

٩. إساءة استخدام الهاتف

الهاتف أداة مهمة للإدارة كأهمية الاتصال والتواصل، وتبادل الآراء والمعلومات عبر المسافات مّما يعني كسباً للوقت واستثماراً له لتحقيق أهداف المنشأة إلا أن إساءة استخدامه، وتحويله إلى أداة لهدر الوقت، باستخدامه كأداة للللهو ، يحوله إلى خطر في كفاءة الأداء وإلى أداة تتحكم في الإدارة و تتسبب في ضياع زمنها المحدود، وهو كما ذكر مورد ناضب وثمين، ولا يمكن استرداد ما يضيع منه.

9. كثرة الاجتماعات

الاجتماعات عنصر مهم للعملية الإدارية متمثلة في جميع وظائفها تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً ومتابعة وتقويماً، وفي أغراض التشاور والتداول والقرار وذلك بافتراض أن الاجتماعات ستتم بسبب تخطيط و إعداد دقيق لها، وبأنها ستلتزم باعتبارات الوقت المحدد والإجندة المدروسة والإغراض الواضحة، وبما أن هذه الاعتبارات والمتطلبات كثيراً ما لا تستوفي فإن الاجتماعات تصبح غاية في حد ذاتها، فتتسبب في ضياع وقت المسؤولين وتعطيل تنفيذ الأعمال والمشاريع، وبذلك تصبح الاجتماعات من أكثر الممارسات التي تؤدي إلى ضياع الوقت وإلى تبديده وإهداره خاصة إذا لم تؤدِ إلى نتائج واضحة، ولم تسهم كذلك في تحقيق أهداف المنشأة.

10. الوقوع في عبودية الساعة

عندما تتحقق السرعة كهدف في حساب الجودة نتيجة الاهتمام بالالتزام بالمواعيد ولو على حساب مستوى الجودة فإن الفرد يصبح أسيراً لوهم الوقت وليس للوقت كاستثمار، وكعنصر إيجابي في تحقيق الجودة وهو ما يطلق فيه العبودية للساعة، لأن الالتزام بالوقت في مثل هذه الحالة يصبح غاية في ذاته ولا يخدم أهداف المنشأة ولا يخدم قيمتها وتوجهاتها.

11.عدم الالتزام

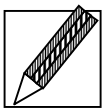
يشير هوكهايزر في هذا الصدد إلى تجاهل بعض المسؤولين إلى حقيقة هي عدم اقتصار ساعات العمل في ثماني الساعات التي حددتها قوانين العمل، ولكنها تتعداها لتشمل مجمل ساعات اليوم الأربع والعشرين وساعات الأسبوع المئة والثمانية والستين ساعة وذلك بفضل التقدم التكنولوجي والذي جعل من الممكن والميسور نقل المكتب ممثلاً في بياناته ومعلوماته بوساطة الكمبيوتر إلى المنزل، بل وإلى أي مكان آخر لمواصلة العمل المكتبي، كما زاد التقدم التكنولوجي من زيادة الكفاية والإنتاجية وما يمكن تحقيقه وإجازته من أعمال بوساطة المعينات الإدارية من حيث اتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها. وهكذا فإن عدم الاستفادة من الفرص الكثيرة التي تتيحها التكنولوجيا في مجال استغلال الوقت وفي زيادة الإنتاجية من خلال التخطيط العلمي السليم، وجدولة العمل ليشمل إنجازه مساحة أكبر من الوقت يعتبر نوعاً من عدم الالتزام، وعدم الاهتمام باستغلال مثل هذه المعطيات.

١٢. ظهور أهمية إدارة الوقت في اللحظة الأخيرة

يقول هوكهايزر بأن ظاهرة عدم الاكتراث بعامل الوقت الذي تبديه الكثير من المنظمات وهي تنجز أعمالا في غاية الاهتمام ويفترض

إنجازها في ضوء خطط علمية في إطار جداول زمنية محددة وإلا فقدت أعمالها قيمتها، أن مثل هذا التوجه والذي يحدث وكان هذه الجهات تفترض بأن الوقت سينتظرها حتى تنتهي من أعمالها، ثم تدرك في اللحظات الأخيرة أن الوقت لا ينتظر أحدا و كل أعمالها مهددة بالانهيار وخططها مهددة بالفشل فتعلن الاستنفار وتحاول استعجال الأمور لإنقاذ ما يمكن إنقاذه فيتم الإنجاز على حساب الجودة، وعلى النزول بمستوى الأداء والمعايير المتفق فيها مما يعرض اسم وسمعة المنشأة المعنية للتساؤل وصدقيتها للشك.

تدريب (١)



كيف يمكن تفسيرعدم استخدام التكنلوجيا كنوع من عدم الالتزام بالوقت.

13. التصرف على أساس ردود الفعل لا الفعل

التصرف على أساس ردود الفعل أي انتظار الأحداث لتأخذ مجراها ثم التفاعل معها والتكيف على ضوئها يأتي نقيضاً للتخطيط السليم والذي يعني أساساً التحكم في الوقت ومحاولة استثماره بطريقة جيدة تكفل أقصى عائد للمنشأة. ورد الفعل بهذه الطريقة يعني الوقوع في فخ تعديل الأولويات والاحتياجات لا على أساس الأهم فالمهم بل في ضوء ما هو متاح، وبما يسمح به الوقت بغض النظر عن مدى الإحتياج إليه أو موقعه من خطط وبرامج المنشأة، ومن تحقيق الأهداف العليا للمنشأة، أي أنه خضوع كامل للضغوط و للظروف الخارجية، وتخلٍ بالتالي عن استقلالية وموضوعية اتخاذ القرار.

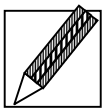
أسئلة تقويم ذاتي



١. ماذا نعني بالتعرف على أساس ردود الفعل لا الفعل؟
٢. ماذا نعني برد الفعل ؟
٣. متى تؤدي الاجتماعات لضياع الوقت ؟

لعلك توصلت عزيزي الدارس إلى أن ما أشار إليه هوكـــاينزر مـــن مشكلات تتعلق بإدارة الوقت وما تعرض الوقت له من مظـــاهر و أســـباب تؤدي إلى تلك المشاكل تعتبر أساسية وتستحق الوقوف عندها والبحث عن سبل ناجعة لتلافيها وتجاوزها لتحقيق استثمار فاعل للوقت. هذا و يمكـــن تصنيف وتلخيص ما أشار إليه هوكهايزر من مشاكل في غيـــاب التخطـــيط السليم من ناحية، وفي وجود ممارسات سلوكية خاطئة من ناحية أخـــرى، وهو ما يمكن تلافيه بصورة أساسية من خلال التدريب المكثف والذي يـــتم التخطيط والتنظيم له بناء على تحديـــد الاحتياجـــات التدريبيـــة الحقيقيـــة للعاملين في تلك المنشآت، وكذلك من خلال تبنـــي نظـــرة جديـــدة للوقـــت لأهميته ولطبيعته كمورد ناضب لا يقبل التخزين أو الشراء أو الاقتراض

تدريب (٢)



كيف تفسر أن الوقت مورد ناضب لايقبل التخزين أوالشراء أو الاقتراض ؟

3.2 مشكلات إدارة الوقت لدى أسماء السيد

تلخص أسماء السيد إبراهيم مشكلات إدارة الوقت في خمـــس نقـــاط أساسية هي: أسماء السيد ١٩٩٥م)

أولاً: عدم إعطاء الوقت الاهتمام الكافي

وتقول هنا بأن الكثير من المـــسؤولين الإداريـــين لا يعطـــون الوقـــت الكافي ما يستحقه، وأن القليلين منهم فقط هـــم الـــذين يـــستخدمون الوقـــت بطريقة فعالة.وإذا ما قبلنا افتراض الأستاذة أسماء فإنه يمكن إرجاع ســـبب هذه الظاهرة إلى تنشئة وتربية هؤلاء المسؤولين وبخاصة المـــسؤولون فـــي البلدان النامية التي غالباً ما تكون فيها مجتمعات زراعية تسير فيها وتيـــرة

الحياة ببطء متميز، وترتبط فيها الأحداث بظروف الطبيعة والمواسم الزراعية المحددة سلفاً مما لا يجعل للوقت تلك الأهمية التي يجدها في المجتمعات الصناعية التي يعنى الوقت عندها المزيد من الاستثمار أو الفرصة الأوسع لتحقيق ميزة تنافسية في المستثمرين الآخرين.

ثانياً: عدم وضع أولويات في العمل

وتقول بأهمية وضع أولويات للعمل وبأن عدم الاهتمام بوضع مثل هذه الأولويات يعني تساوي جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسات بغض النظرعن مدى قوة ارتباطها بتحقيق الأهداف، مدى موقعها من تسلسل العملية الإدارية، وما ذكرته الأستاذة أسماء هنا يمكن إرجاعه إلى غياب التخطيط كعنصر رئيسي في العملية الإدارية.

ثالثاً: ضعف الدافع للعمل أو غيابه

تقول الأستاذة أسماء: إن غياب الدافع للعمل يتسبب في:

(1) هدر الوقت نتيجة التوجه السلبي نحو العمل.

(2) عدم الاكتراث لعناصر السرعة.

(3) عدم الالتزام بمواعيد العميل المستهدف.

هذا من ناحية كما أن غياب الدافعية والتوجه السلبي قد يؤدي إلى:

*** إعاقة و تأخير بقية العاملين بالمنشأة لترابط العمل وتداخله.**

فإن التباطؤ وضعف الدافعية قد يعود إلى ضعف التدريب وبالتال إلى ضعف القدرات والمهارات فيؤدي بالتالي إلى هدر الوقت وعدم القدرة في بالالتزام بالجداول الزمنية للإنجاز، والعجز عن الوفاء بالإلتزامات نحو الزبائن والعملاء.

ملحوظة

ويجيئ حديث أسماء حول الدافعية منسجماً مع النظريات الحديثة والتي تعتبر العنصر البشري المحفز و الملتزم بمثابة مركز الدائرة بالنسبة للعملية الإنتاجية والخدمية، لتحقيق أهداف المنشأة ومن بينها الإلتزام بالجداول الزمنية فلابد من التأكد من توفير الدوافع الكافية للعمل والإنتاج.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكر أثر غياب الدافع للعمل على الوقت.
٢. فيم تتمثل مضيعات الوقت الاجتماعية؟
٣. ماذا نعني بالتسويف؟

رابعاً: العادات والتقاليد الاجتماعية

تشمل مضيعات الوقت لدى أسماء العادات والتقاليد الاجتماعية من زيارات ومكالمات هاتفية تتم لإزجاء الوقت، وذلك بالإضافة إلى البيروقراطية المتمثلة في الاجتماعات التي لا يخطط لها و لا تتضح أهدافها، وكذلك الممارسات البيروقراطية والتي تعني تكدس الأوراق و الوثائق دون تنظيم أو ترتيب يجعل استعادتها والاستفادة منها سهلاً وميسوراً. ويستنتج مما أوردته الأستاذة أسماء إمكانية تمثل عناصر إيجابية لاستثمار الوقت وتنظيمه إذا ما أخضعت للتخطيط والتنظيم والترشيد.

خامساً: التسويف

هوتراكم المهام والعجز عن إنجازها في الوقت المحـــدد وبالمـــستوى المطلوب. وهنا لابد من الإضافة أن التسويف إضافةً إلى مـــا أورد يعنـــي إيراد أسباب وأعذار غير حقيقية وغيـــر صـــادقة تبـــرر تـــأخير التنفيـــذ، والفشل في الإيفاء بتحقيق الأهداف المعلنة أو الأوقات والمواعيد المتفـــق فيها، وغالباً ما يتكرر إيراد الإعذار والذرائع غير الحقيقية بل والواهيـــة لعدم القدرة في مقابلة المواقيت المحددة ممّا يؤدى في نهاية المطاف إلـــى فقدان المصداقية وبالضرورة إلى إهدار الوقت دون مبرر حقيقي.

4.2 مضيعات الوقت لدى فاروق أحمد فرحات

يفرد فاروق أحمد فرحات في ورشة عمل (فـــاروق أحمـــد فرحـــات ١٩٩٤م) صممها وأدارها في " إدارة الوقت " حيزاً كبيراً لمـــشاكل إدارة الوقت ومسبباتها ويطلق عليها وصف " مضيعات الوقـــت " ويقـــدمها مـــن خلال الجدول أدناه:

الفرد نفسه	البيئة
● الفرد غير المنظم	● الزوار
● التأجيل	● المكالمات الهاتفية
● لا يستطيع قول لا	● البريد
● ضعف الاتجاهات	● الانتظار
● يستهلك نفسه	● الاجتماعات غير المتوقعة
● البحـــث عـــن الكمـــال الزائد	● الازمات
	● سهرات الشاي
	● لعب الورق
	● التقارير غير الضرورية

فيما يلي توضيح ما جاء في الجدول بإيجاز

أولاً: مضيعات الوقت المتعلقة بالفرد

يقسم فاروق الأفراد من حيث تضييعهم للوقت إلى عدة أنواع:

النوع الأول: فرد غير منظم

يقول الدكتور/ فاروق بأن الفرد إذا كان غير منظم في أعماله فإنه سيفقد الكثير من الوقت في بحثه عن معلومات يفترض أن تكون أساساً وافر وفي متناول يده، كما وأنه يعجز عن استردادها لسوء تنظيمه لها ولكيفية استرداده لها.

وما يورده د. فاروق هنا يمكن أن يعزى كذلك إلى ضعف التخطيط، وإلى عدم الإلمام بالتكنولوجيا الحديثة وقدرتها على حفظ المعلومات وإعادتها وهو ما يعني توفير الوقت وزيادة الكفاية والسرعة.

النوع الثاني: فرد يؤجل

أما بالنسبة للتأجيل الوارد في الجدول المرفق والذي يطلق عليه د. فاروق وصف التسويف بوصفه لفظاً مرادفاً للتأجيل وذلك رغم أن التأجيل قد يكون لأسباب صحيحة ومقبولة بينما التسويف يتضمن معناه عدم صدقية الأسباب التي أدت إليه أي أنها ذرائعية وبالتالي وهذا يعني تفريطاً في الوقت وعدم اهتمام بطبيعته كمورد ناضب وغير قابل للاسترداد أو التخزين أو التعويض، ويقول د. فاروق في هذا الصدد إن التسويف عدو كبير للناجحين لأنه يمكنه تدمير أهدافهم (فاروق فرجات١٩٤٤م)

- المشكلات الناتجة عن التسويف لدي فاروق

- إهمال العمل بصفة عامة وتأجيله حتى اللحظات الحرجة المفروض إكمالها فيه فيتم إكماله على حساب نوعية العمل وجودته، مما يحدث نوعاً من التوتر العصبي.

- الدخول في مشاكل مع الرؤساء ومع المنظمة عموماً نتيجة **التسويف** غير المبرر للعمل.
- **التسويف** المستمر للعمل بحجة إنجازه مستقبلاً مما يؤدي إلى عجز كامل عن الإنجاز.
- تجميع و تراكم الأعمال بصورة مستمرة و متزايدة قد تؤدى إلى دفن صاحبها تحتها.
- وصول **المسوف** إلى حالة من الإحباط التام التي تفقده الثقة في نفسه وإلى اعتقاده بعدم وجود أي وقت وافر لإكمال العمل.

نشاط



هل وجدت نفسك يوماً مرغماً على أن تقول نعم في موضع يجب أن يقال فيه لا أو كانت أجابنك بنعم؟ وكيف تعاملت مع ذلك الموقف ؟

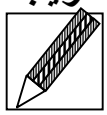
النوع الثالث: الفرد ذو الشخصية الضعيفة

النوعية الثالثة هم الأفراد الذين يتسببون في ضياع الوقت وهم أولئك الإشخاص ذوو الشخصيات الضعيفة والذين لا يستطيعون نتيجة ضعفهم وحيائهم أن يقولوا " لا" لأي طالب خدمة سواء كان رئيسهم أو كان مجرد عميل يطلب خدمة، وذلك رغم أنه لديهم من العمل والواجبات ما لا يستطيعون إنجازه إلا إذا كرسوا له كل أوقاتهم ومجهوداتهم، وهكذا فأنهم وكنتيجة مباشرة لضعف توجهاتهم وشخصياتهم يجدون أنفسهم موزعين بين أكثر من عمل وواجب، كما يجدون أن وقتهم موزع كذلك بل ومهدر بصورة لا تمكنهم من إنجاز أي من أعمالهم بمستوى مقبول من الإنجاز. ويري د. فاروق ضرورة تقويم مثل هذا السلوك السلبي وتعليم هذا النوع من العاملين كيف يقول " لا" إذا ما كان بين أيديهم ما لا يستطيعون إكماله بإتقان في حالة قبولهم له.

النوع الرابع: أفراد لا يستطيعوا معالجة ضياع وقتهم

النوعية الرابعة التي لا تستطيع معالجة ضياع وقتها حسب تصنيف فاروق وهي مجموعة تعاني من ضعف في الاتجاهات وهي لاتستطيع استغلال وقتها في إنجاز المفيد من الأعمال نتيجة ضعف في الاتجاهات الشخصية، وهي المجموعة التي تنجرف مع أهوائها الذاتية ومع ما قد تجد فيه إشباعا ذاتياً وعاطفياً فتنصرف عن واجباتها، وعن العمل الجاد والمثمر والمفيد، وبالتالي فإنها أرادت أم لم ترد تهدر الوقت، بل وتستنفذه في ما لا يفيدها ولا يفيد الآخرين وذلك نتيجة ضعف اتجاهاتها وضعف شخصياتها.

تدريب (٣)



١. اذكر مضيعات الوقت غير التي ذكرها فاروق احمد فرحات

٢. ماريك في المشكلات الناتجة عن التسويف وهل يمكن حلها بسهولة.

النوع الخامس: المجموعة المحبطة

يرى فاروق أن هذا المجموعة المحبطة والتي تعتقد أنها لاتتقاضى من الإجر أو التقدير ما يعادل ما تبذل من جهد وما تقدمه من عطاء بما يبلغ بها درجة الإحباط وعدم الرغبة في العمل والإبداع، وقد يكون ضعف الأجر ناتجا عن ضعف المهارات والقدرات، ولكنه في كل الحالات يؤدي إلى هدر الوقت والجهد، وإلى تباطؤ وضعف في العمل، وإلى استهلاك نفسي ومعنوي يصعب إصلاحه أو معالجته.

النوع السادس: المجموعة التي تسبب في ضياع الوقت

يرى فاروق أن هذه المجموعة تتسبب في ضياع الوقت وإهداره ولو من منطلق حسن النية فهي تلك المجموعة التي يطلق عليها مجموعة البحث عن الكمال الزائد، وهي ما يطلق عليها في الإنجليزية

كلمةPerfectionists) وهم الذين يظلون يبحثون عن الكمال الزائد فيستمرون في العمل وفي تجويده وتحسين نوعيته، فيعيدون و يكررون العمل مرات ومرات مضيعين بذلك وقتاً ثميناً كان يمكن أن يستثمر في إنتاج كميات أكثر وأكبر من العمل وبنوعيات معقولة ومقبولة، وهؤلاء يمكن التعامل معهم من خلال تحديد وقت وزمن لاستلام العمل، ومن خلال وضع معدلات للجودة مقبولة من المنظمة، ومن خلال تعديل سلوكهم وإقناعهم بأن الكمال ليس من صفات البشر.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكر أنواع أفراد المجتمع حسب تعاملهم مع الوقت.
٢. اذكر المشاكل الناتجةعن التسويف.
٣. كيف يمكن التعامل مع الأفراد الذين يتسببون في ضياع الوقت ؟
٤. من هم الأفراد الذين لا يستطيعون معالجة ضياع وقتهم ؟

ثانياً: مضيعات الوقت المتعلقة بالبيئة

عزيزي الدارس سبق إن درسنا معاً مضيعات الوقت المتعلقة بالفرد والآن سنقوم بدراسة المضيعات المتعلقة بالبيئة ولكي نواصل لابد أن تسأل نفسك هل تعرفت على الأنواع المختلفة للأفراد؟ هل أنت مستعد لكى نواصل ؟

يواصل فاروق أنه بجانب العوامل الفردية التي تتسبب في ضياع الوقت فإن هناك عناصر أخرى تتسبب كذلك في ضياع الوقت ولكنها ترجع إلى مؤثرات بيئة العمل وهو يلخص تلك المؤثرات البيئية في بعض العادات والممارسات الاجتماعية التي تؤدي إلى إهدار الوقت وذلك

رغم جدية القائمين بالأمر وحرصهم على الاستثمار الأمثل للوقت وتتمثل تلك المصادر التي تؤدى إلى إهدار الوقت في الآتي:

١. زوار مواقع العمل " المكاتب"

و هم الزوار الذين يأتون دون موعد سابق، ودون تقدير لارتباطات المسؤول المسبقة، ودون اهتمام لأهمية وقته ومحدوديته. وقد يكون لهؤلاء الزوار حاجة حقيقية يريدون قضاءها ولكنهم لم يختاروا الوقت المناسب ولا الأسلوب المناسب. وقد يكون هناك زوار من نوع آخر وهم أولئك الذين يزورون المكاتب باعتبار علاقات الصداقة أو الزمالة أو القرابة التي تربطهم بالمسؤول، وهم يأتون فقط للزيارة والمجاملة، ولتمضية الوقت دونما أي اعتبار لأن وقت العمل ليس ملكاً للمسؤول بل هو ملك للمواطن بالنسبة للمكاتب الحكومية، وللعميل بالنسبة للقطاع الخاص. وهي ممارسات تزداد حدة وأثراً بانخفاض مستوى الوعي.

٢. المكالمات الهاتفية

وسوء استخدامها، وعدم التعرف أو التقدير لكيفية استخدامها يجعل منها مضيعة للوقت وذلك نتيجة الثرثرة غير الضرورية والتحدث خارج موضوع المكالمة، ودونما اعتبار كذلك لبرنامجه لذلك اليوم وما يكون هناك من ارتباطات. وتمثل السكرتارية، وجهاز الرد الآلي علاجاً ناجعاً لمثل هذه الممارسات.

٣. البريد

الإصرار في فتح البريد اليومي، والاطلاع فيه و تحرير الرد في جميع الخطابات بغض النظر عن مستوى أهميتها، وأثرها في مسار العمل في الشركة، وهو ما يعني ضياع نسبة كبيرة من وقت المدير والذي يفترض أن يوظف لوضع السياسات والخطط العريضة ومتابعتها، كما

يعني ذلك مشاركة العاملين في أعمالهم وتركهم بلا عمل يذكر أي يتحولوا إلى بطالة مقنعة.

٤. الانتظار

عدم احترام الوقت، وعدم التقييد والالتزام بالمواعيد يعنى من ناحية إهدار وقت الطرف الآخر، ويعنى من الناحية الأخرى إرباك جدول الأعمال وتأخير كثير من الواجبات المرتبطة بتقيدك بإنجاز عملك. ولهذا فإن احترام الوقت يجب أن يكون جزءاً من بيئة العمل وعاداته و تقاليده.

٥. الاجتماعات

الإكثار من الاجتماعات دون تحديد واضح لأهدافها وللغرض منها، ودون الإعداد لها إعدادا جيداً يوضح الغرض منها وأجندتها المعلنة، وعناصر أهميتها، وربطها بإنجازات المنشأة وخططها، وكذلك تحديد الزمن الذي سيستغرقه الاجتماع، والاتفاق على آلية لمتابعة تنفيذ قراراته وإلا أصبحت غاية في ذاتها، وأصبحت بحق مضيعة للوقت.

٦. الازمات

غياب مناخ إيجابي بين العاملين، وتكرر المشاكل والصراعات من شأنه خلق مناخ يشجع الصراع و(الشللية) بين المجموعات، مع الإدارة، مما ينعكس سلباً في مستوى الإدارة والإنجاز، وكذلك الإفراط في الاجتماعيات والمجاملات على حساب العمل.

نشاط



إذا كنت على مواعيد مهمة مع بعض العملاء لقضاء مهمة ولكن دق جرس تلفون معلن لك وفاة أحد أقاربك كيف تتصرف في ذلك الموقف؟
انقل إجاباتك في ورقه وقارنها مع زملائك.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكر مضيعات الوقت المتعلقة بالبيئة.
٢. كيف يكون الوقت مضيعاً للوقت ؟
٣. كيف تتسبب الزيارة في مكان العمل في تضيع الوقت؟
٤. متى تكون الاجتماعات مضيعة لوقت ؟
٥. متى تكون (التسلية) مضيعة للوقت ؟

الخلاصة

عزيزي الدارس،،

تناولنا وأياك في هذه الوحدةخصائص الوقت التي تحتم علينا ضـــرورة اســـتثمارة حتى نستطيع تنظيم حياتنا، كما استعرضت الوحدة مشكلات ومضيعات الوقت من خلال آراء العديد من علماء الإدارة.

نرجو عزيزي الدارس أن تكون قد استفدت من هذه الوحدة.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

تتناول الوحدة التالية عدة موضوعات من أهمها:

- أثر الثقافات على إدارة الوقت.
- أثر الفرد وبيئته على إدارة الوقت.
- وهل تؤثرالثورة التكنولوجيه في إدارة الوقت.
- وأخيراً تتناول الوحدة العوامل المؤثرة في وقت المنظمة.

إجابات التدريبات

تدريب (١)

وذلك لأن أستخدام التكنلوجيا يساعد على زيادة الكفاءة والإنتاجية، كما أن فيه توظيف للوقت بصورة جيدة.

تدريب (٢)

يمكن ذلك لأن الوقت لا يمكن السيطرة عليه إذ أنه يسير وفقاً لمنظومة لا يمكن التدخل فيها.

تدريب (٣)

١. التلفزيون والإنترنت يعتبران من مضيعات الوقت إذا لم يُحسن استخدامها.
٢. التسويف من مضيعات الوقت التي تحول دون إنجاز العمل في الوقت المحدد. حتى نتخلص من هذا المضيع لابد من أن نكون مدركين لأهمية الوقت ومدى أهمية الأمور وإنجازها في وقتها المحدد.

المراجع

١. اللكسندر، روي، **أساسيات إدارة الوقت**، الرياض، مكتبة جرير، الجمعية الامريكية للإدارة، ١٩٩٩م.

٢. هوكايزر، روبرت، **إدارة الوقت**، الرياض، السعودية، مكتبة جرير، ٢٠٠١م.

٣. إبراهيم، أسماء السيد، **برامج مهارات إدارة الوقت – برنامج تدريب**، دولة الإمارت العربية المتحدة، معهد التنمية للإدارة، ١٩٩٥م.

٤. فرحات، أحمد فاروق، **ورشة عمل إدارة الوقت**، الرياض، السعودية، المركز السعودي للتنمية الإدارية الفنية (سادمتك)، ١٩٩٤م.

٥. إبراهيم، أسماء، السيد، **مضيعات الوقت وعلاجها**، برنامج مهارات إدارة الوقت، لدائرة الأراضى والأملاك، دبى، دولة الإمارات، ١٩٩٥م.


الوحدة الثالثة
العوامل المؤثرة في الوقت

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٦١
تمهيد	٦١
أهداف الوحدة	٦٢
١. العوامل المؤثرة على إدارة الوقت	٦٣
١,١ أثر الثقافات على إدارة الوقت	٦٣
٢,١ أثر نوعية المجتمعات على إدارة الوقت	٧٠
٢. المؤثرات الفردية على إدارة الوقت	٧٢
١,٢ المجتمعات المتقدمة والمبدأ أحادي الاستمرارية	٧٣
٢,٢ المجتمعات التقليدية والمبدأ متعدد الاستمرارية	٧٤
٣. المؤثرات الفردية في الوقت	٧٨
٤. أثر الثورة التكنولوجة في إدارة الوقت	٨١
٥. العوامل المؤثرة في وقت المنظمة الإدارية	٨٢
الخلاصة	٨٣
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	٨٣
إجابات التدريبات	٨٤
مسرد المصطلحات	٨٥
المراجع	٨٦

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى الوحدة الثالثة من هذا المقرر وهي بعنوان " العوامل المؤثرة في الوقت" تتحدث هذه الوحدة عن العوامل والعناصر التي تؤثر في استثمار الوقت بطرقٍ فاعلة وتتسبب في ضياعه وإهداره وستركز على العوامل التي تؤثر في طريقة وأسلوب واستقلال الوقت بما يوجهه ويوظفه لصالح العملية الإدارية ولخير الإنسان ولتحقيق غاياته وأهدافه.

كما تتناول الوحدة أثر الثقافة الإسلامية والثقافة الأمريكية وثقافة الريف والمدينة والمجتمعات القديمة والحديثة على إدارة الوقت كما تتناول المؤأثرات الفردية على الوقت وعلاقة الفرد ببيئته وأثرها على إدارة الوقت وأثر الثورة التكنلوجية على إدارة الوقت وأخيرا تتناول العوامل المؤثرة على وقت المنظمة.

تجد عزيزي الدارس في هذه الوحدة العديد من أسئلة التقويم الذاتي والتدريبات نرجو أن تقوم بحلها حتى تكمل عملية تعلمك محتويات هذه الوحدة ونذكرك أن تساعدنا في نقد هذه الوحدة حتى نتمكن من تطويرها مستقبلاً.

أهداف الوحدة



عزيزي الدارس، بعد فرغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

١. **تذكر** العوامل المؤثرة على إدارة الوقت

٢. **تشرح** أثر الثقافات المختلفة على إدارة الوقت.

٣. **تعرف** كيف يُدار الوقت في السودان باعتباره يعمل وفقًا للمبدأ المتعدد الاستمرارية.

٤. **تشرح** المؤثرات الفردية على الوقت.

٥. **تصف** أثر الثورة التكنلوجية على إدارة الوقت.

٦. **تشرح** الانعكاسات السالبة الناتجة عن عدم القدرة علىالسيطرة على الوقت.

٧. **تضع** خطة لإدارة وقتك بصورة ناجحة.

تؤطئة

عزيزي الدارس،

إذا كان الحديث عن مشاكل إدارة الوقت ينحصر في تلك العوامل والعناصر التي تعوق استثمار الوقت بطريقة فعالة، وتتسبب في ضياعه وإهداره، فإن الحديث عن العوامل المؤثرة في الوقت وأسلوبه سيتركز في تلك العوامل التي تؤثر على طريقة واستغلال الوقت وأسلوبه بما يوجهه ويوظفه لصالح العملية الإدارية ولخير الإنسان ولتحقيق غاياته وأهدافه.

قبل التطرق للعوامل المؤثرة في الوقت من منطلقات واعتبارات العمل والإنتاج والاستثمار وهي علاقة يمكن أن توصف بالمادية أو الوظيفية، فإن الحديث عن الوقت والعوامل المؤثرة فيه يمكن أن يرقي وأن يصعد ويطوف بالباحث عنه والمتعمق في أبعاده وآفاقه إلى مجالات متعددة ومتنوعة ترتاد حضارات وثقافات تميزت بالتنوع والثراء، بعضها مضي وانزوي وبعضها لازال يسود ويزدهر، إلا أنها جميعها **تشترك في إقامة علاقة تبادلية ومزدوجة مع الوقت، فبقدر ما يؤثر الوقت في نموها وازدهارها وفي تشكيلها وتكوينها بقدر ما تؤثر هي بدورها في إيقاعه ومعدل مساره، وفي أسلوب التعاطي والتعامل معه.**

١. العوامل المؤثرة على إدارة الوقت

١,١ أثر الثقافات على إدارة الوقت

هذا القسم يقسم إلى عدة أجزاء فتعال نتبين أولاً كيف أثرت الثقافة الإسلامية على إدارة الوقت.

أولاً: أثرالثقافة الإسلامية على إدارة الوقت

فاستعراض عاجل لما حوته الثقافة الإسلامية وجاء به الفكر الإسلامي يوضح التأثير الكبير الذي أضفته على الوقت وفي الطريقة التي يجب أن ينظر بها، وإليه وإلى الكيفية التي يجب التعاطي بها معه. ومما جاء في هذا الصدد في القرأن الكريم :

- ﴿ وَلِكُلِّ أُمَّةٍ أَجَلٌ ۖ فَإِذَا جَآءَ أَجَلُهُمْ لَا يَسْتَأْخِرُونَ سَاعَةً ۖ وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ ﴾ الاعراف ٣٤

- ﴿ إِنَّ أَجَلَ ٱللَّهِ إِذَا جَآءَ لَا يُؤَخَّرُ ۖ لَوْ كُنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٤﴾ ﴾ سورة نوح الآية ٤

- ﴿ إِنَّ فِى خَلْقِ ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَٱخْتِلَـٰفِ ٱلَّيْلِ وَٱلنَّهَارِ لَـَٔايَـٰتٍ لِّأُو۟لِى ٱلْأَلْبَـٰبِ ﴿١٩٠﴾ ﴾ (آل عمران الآية ١٩)

- ﴿ إِنَّ ٱلصَّلَوٰةَ كَانَتْ عَلَى ٱلْمُؤْمِنِينَ كِتَـٰبًا مَّوْقُوتًا ﴿١٠٣﴾ ﴾ (النساء الآية ١٠٣)

- ﴿ إِنَّ رَبَّكُمُ ٱللَّهُ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضَ فِى سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ ٱسْتَوَىٰ عَلَى ٱلْعَرْشِ يُغْشِى ٱلَّيْلَ ٱلنَّهَارَ يَطْلُبُهُۥ حَثِيثًا وَٱلشَّمْسَ وَٱلْقَمَرَ وَٱلنُّجُومَ مُسَخَّرَٰتٍۭ بِأَمْرِهِۦٓ ۗ أَلَا لَهُ ٱلْخَلْقُ وَٱلْأَمْرُ ۗ تَبَارَكَ ٱللَّهُ رَبُّ ٱلْعَـٰلَمِينَ ﴿٥٤﴾ ﴾ (الأعراف الآية ٥٤)

وجميعها آيات تبصر المسلمين بأهمية الوقت، وبخضوع كل نواميس الكون لعنصر الوقت كما تحضهم في مراعاة عامل الوقت والتفكير

والتأمل في أهميته، وفي دوره المركزي في حياتهم مما يستوجب حسن استثماره واستغلاله لأغراض الدنيا والعبادة.

وفي ذات السياق، والإتجاه تأتي السنَّة النبوية مخاطبة المسلمين وحاضة لهم على حسن استخدام الوقت، وأخذ ما يمثله بالنسبة لهم من فرص لن تعود إذا لم يغتنموها ويستفيدوا منها. وفي هذا يقول الرسول (ﷺ):

"إغتنم خمساً قبل خميس، شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك "

ويقول (ﷺ) أيضا "لا نزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره في ما أفناه، وعن شبابه في ما أبلاه، و عن ماله من أين اكتسبه وفي ما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به"

والقرآن الكريم والسنة النبوية يمثلان عناصر دينية حضارية تؤثر في الطريقة وفي الكيفية التي يجب أن يتعامل بها المسلم مع وقته، والتي يجب أن يقضيه بها.

ثانياً: أثر ثقافات بعض الحكماء والعلماء على إدارة الوقت

وهناك مؤثرات ثقافية أخرى، بجانب القرآن والسنة تتمثل في أقوال وحكم بعض الحكماء والعظماء أثرت وتؤثر في حث الناس في استغلال واستثمار الوقت بصورة صحيحة، وفي حضهم على اغتنام ما يمثله بالنسبة لهم من فرص قد يفقدونها أبداً نتيجة طبيعته النادرة والمتفردة من حيث إنه إذا ذهب فلن يعود، وإنه لا يمكن تخزينه أو تصنيعه أو شراؤه، ومن حيث إنه كذلك لا يحابي أحدا ولا يميز أحداً على أحد. و في هذا الصدد فقد جاء في السنة بعض هؤلاء الحكماء والعظماء:

- يقول **الحسن البصري**: يا ابن آدم، أنما أنت أيام مجموعة، كلما ذهب يوم ذهب بعضك.

• ويقول أيضا: ما من يوم ينشق فجره إلا وينادي، يا ابن آدم، أنا خلق جديد، وعلى عملك شهيد، فتزودوا بي، فإني إذا مضيت، فلا أعود إلى يوم القيامة.

• يقول **فيكتور هيجو** : تسود الفوضى عندما نترك الوقت نهباً للصدفة.

• ويقول **توماس مان** : حافظ على وقتك جيداً، احرسه، راقبه، أفعل ذلك في كل دقيقة وساعة. فإن الوقت ينسل من بين أصابعك كالإفعى الناعمة، اعتبر كل دقيقة من وقتك شيئاً ثميناً مقدساً، أعط كل دقيقة معنى ووضوحاً ووعياً.

• ومن الأقوال المأثورة التي كانت وسيظل لها تأثير في الوقت وفي كفاية وفعالية استخدامه ما فتئ الناس يتدأولونه ويتناقلونه ومن المثال لذلك:

• الوقت كالسيف أن لم تقطعه قطعك، والوقت من ذهب، والوقت هو النقود، ولا تؤجل عمل اليوم إلى الغد، ومن أَمضي يوماً من عمره في غير حق قضاه، أو فرض أداه، أو خيرٍ أسسه، أو علم اقتبسه فقد عقّ يومه.

• ومما جاء في مجال الشعر في هذا الإطار:

الوقت أنفس ما عنيت بحفظه وأراه أسهل ما عليك يضيع

دقات قلب المرء قائلة له إن الحياة دقائق وثواني

ثالثاً: أثر الثقافة الأمريكية في إدارة الوقت

يقول دين ألان فوستر في كتابه " المساومة عبر الحدود " عن الدور الذي يلعبه الوقت في الرؤية الثقافية الأمريكية الخاصة للعالم، إن النتائج المترتبة على الطريقة التي يتعامل بها أي مجتمع مع عنصر

الوقت ملموسة في الكثير من نواحي الحياة، وهو **يؤكد أن المفهوم الأمريكي الخاص للوقت له تأثيره في الكثير من مجالات العمل الأمريكية المهمة.** ويشير إلى المثل الشعبي الأمريكي الذي يقول إن **الوقت هو النقود** " Time is money" وما يحمله من مدلولات توضح الدور الذي يلعبه الوقت في حياة الأعمال الأمريكية، بل وفي حياتهم وعلاقاتهم الاجتماعية. **ويعزو غياب العلاقات الشخصية القوية** في المجتمع الأمريكي إلى انشغال الأمريكي الدائم بأعماله وبتحقيق النجاح في صعيد العمل **وهو ما يختلف نوعاً ما في المجتمعات الأخرى** لا سيما المجتمعات الزراعية التي يتوافر فيها الوقت الكافي لتطوير علاقات فردية واجتماعية حميمة.

عزيزي الدارس نخلص إلى ما قاله دين آلان إن كيفية الرؤية الثقافية لعامل الوقت لها تأثير قوي للغاية في الكثير من الجوانب الأخرى لوجود هذه الثقافة، خاصة في مجال الأعمال لدرجة أنه يمكن القول بأن فكرة هذه الثقافة عن الوقت هي التي تحدد أسلوب إدارتها لأعمالها

أسئلة تقويم ذاتي



١. صف المفهوم الأمريكي للوقت.
٢. ماهو مدلول المثل الشعبي الأمريكي "الوقت هو النقود "؟
٣. إلى ماذا يعزي غياب العلاقات الشخصية القوية في المجتمع الأمريكي ؟

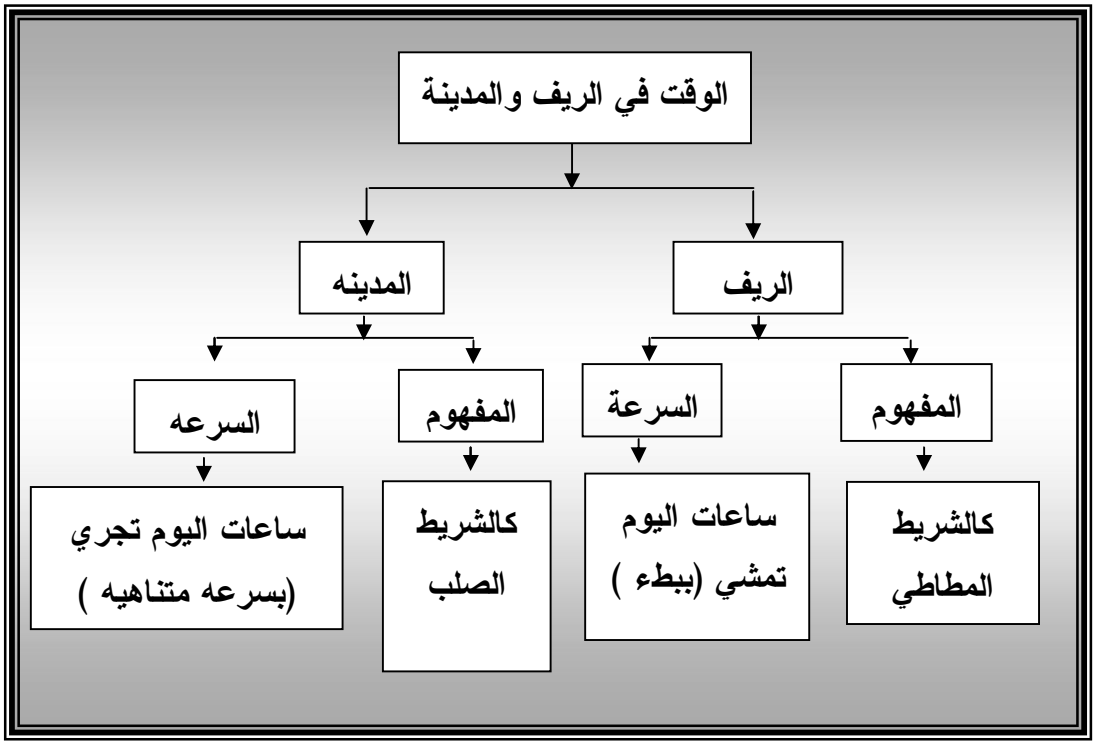
رابعاً: أثر ثقافة الريف والمدينة في إدارة الوقت

لعلك تتفق معنا عزيزي الدارس في أن مفهوم الوقت يختلف من مكان إلى آخر ومن ثقافة لأخرى، وكثيراً ما يوصف الاختلاف بين حياة

الريف وحياة المدينة من خلال مفهوم كل منهما كعامل للوقت، وللسرعة التي تدار بها الأعمال، وبينما يبدو **الوقت في الريف كأنه يتمدد ويتمطى كالشريط المطاطي فإنه في المدينة يبدو غير مرن بالمرة وكأنه شريط من الصلب**، مما يجعل النظرة إلى الوقت والإحساس به يبدو كما لو كان مخلوقا حيا يتنفس ويتغير بالانتقال من موقع إلى آخر (موستر،١٩٩٧م)

ويمكن عزيزي الدارس أن نلخص أوجه الأختلاف في الوقت بين الريف والمدينة.في الشكل رقم (١) أدناه

شكل (١)



الجدول رقم (١) أدناه يوضح مقارنة بين الوقت في الريف والوقت في المدينة.

جدول (١)

الوقت في الريف والوقت في المدينة

حيث	الوقت في الريف	الوقت في المدينة
المفهوم	يوصف بأنه ينمو ويتمطى كالشريط المطاطي.	يوصف بأنه غير مرن كالشريط الصلب.
السرعة	يمر بهدوء وبطء وأن ساعات اليوم تمشي.	يمر بسرعة متناهية وأن ساعات اليوم تجري

ويحق للمرء هنا أن يتساءل، بل وأن يتأمل في السرعة المتناهية التي تمر بها الدقيقة في مدينة مزدحمة بالسكان، وتتميز بجري من فيها للحاق بالوقت وتوفير لقمة العيش وإنجاز أكثر ما يمكن من الأعمال وقضاء أكبر كمية من الاحتياجات، و يوازن المرء ذلك بالهدوء والبطء الذي تتهاوى فيه الدقيقة التي تمر بالنسبة لفرد يقضي إجازته مسترخياً في شاطئ البحر في أحد المنتجعات النائية، فإيقاع الحياة، وسرعة وتائرها مختلفة تماماً عن المدينة، وبينما يردد أهل المدينة أن الساعة تجري، يقول أهل الريف بأن الوقت يمشي.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكر أوجه الاخلاف في الوقت بين الريف والمدينة.
٢. كيف يوصف الاختلاف في الوقت لدى العامل الأمريكي عن العامل الزراعي؟
٣. ماذا يقول دين آلان فوستر عن الرواية الثقافية لعامل الوقت لدى المجتمع الأمريكي ؟
٤. كيف يدارالوقت في الريف ؟

٢,١ أثر نوعية المجتمعات على إدارة الوقت

عزيزي الدّارس،،

لاشك أن للتقاليد أثر على الوقت، وسنحاول أن نوضح ذلك.

يشير فوستر ١٩٩٧م إلى أن المجتمعات الأكثر تمسكاً بالتقاليد، من جنوب إيطاليا إلى أمريكا الوسطى، إلى الصحراء الإفريقية وتايلاند، تجد أن إيقاع الحياة أبطأ بكثير منه في الولايات المتحدة. وأن الوقت الذي تعلنه ساعتك ليس هو بالعامل الذي يتحكم في يومك، فهناك عوامل أكثر أهمية تتحكم في نشاطاتك مثل مايلي:

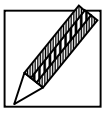
- الجو
- احتياجاتك الشخصية
- احتياجات أسرتك (في إشارة للأسرة الممتدة)

إن الوقت بمفهومه الطويل الأجل يكون هو الأكثر تحكماً في الناس عّما هو فيه الحال في الحياة الحديثة للأمريكيين. ويضيف فوستر: **إن الاختلاف بين النمطين يكمن في اختلاف الإيقاع اليومي للحياة، ذلك أن المجتمعات التقليدية** بحكم تنظيمها غالباً ما تكون أكثر اعتماداً على الطبيعة، وفي تغير الفصول والطقس، مما يجعلهم أكثر تواؤماً مع تأثير الوقت في حياتهم، وهم لهذا يعرفون الوقت من حيث ارتباطه بالفصول، وبالليل والنهار، وبمراحل حياة الإنسان المختلفة. وأبلغ مثال لما ذهب إليه فوستر في هذا الصدد هو ربط الشهور القبطية بفصول السنة ومواسم الحصاد، وفيضان نهر النيل (أمشير، برمهات، برمودة، ...) ويصل فوستر إلى نتيجة مفادها أنه بينما تحكم أحداث العالم حياة الناس في العالم النامي فإن حياة الناس في المجتمعات الحديثة تتجه إلى التحكم في

أحداث العالم، وإلى السيطرة عليه بحيث يستطيع الإنسان فيه أن يفعل ما يريد وأن يتحرك بالسرعة والقوة اللتين يريدهما وذلك بفضل التطور التقني والإرادة التنافسية التي تميز العالم الحديث (فوستر ١٩٩٧) وهو ما لا تستطيع **المجتمعات ذات التقاليد والقيم الريفية** القديمة الراسخة التي ظلت تميز حياتها وتنظم سلوكياتها، بل وتتحكم في طريقة تفكيرها، واتخاذها قراراتها ومجاراتهم فيها.

لهذا فإن نظرة الطرفين للأمور تختلف بما يعكس تبايناً في الرؤى، وفي الحكم على الأشياء وفي طريقة التعاطي مع الوقت والتخطيط له، ولا يقتصر هذا التباين والاختلاف في النظرة إلى الوقت بين أمريكا والدول النامية، بل إنه يفصح عن نفسه بجلاء بين أمريكا واليابان. إذ بينما تتميز الحياة الأمريكية بالإيقاع اليومي المحموم للحياة ركضاً وراء الدولار نجد أن اليابان بموروثها الحضاري العريق المتمثل في الاتجاه إلى التخطيط الطويل المدى، وإلى التروي والتريث والتشاور بغرض الوصول إلى إجماع كامل وهو ما يشار إليه بنظرية "z " في الإدارة مما يمثل اختلافاً جوهرياً واضحاً في النظرة إلى الوقت وإلى كيفية التعامل معه وذلك من منطلقات وموروثات ثقافية بحتة.

تدريب (١)



في رأيك عزيزي الدارس كيف تسيطر المجتمعات الحديثة على أحداث العالم؟

أسئلة تقويم ذاتي



١. كيف تدير المجتمعات التقليدية الوقت ؟
٢. كيف يؤثر الإيقاع اليومي للحياة في المجتمعات التقليدية على إدارة الوقت ؟
٣. اذكر أوجه الاختلاف في إدارة الوقت بين أمريكا والدول النامية ؟

٢. المؤثرات الفردية على إدارة الوقت

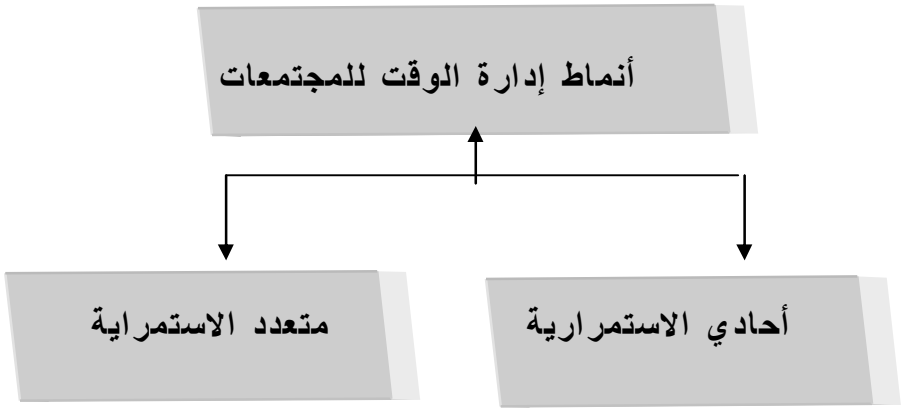
أنماط إدارة الوقت ثقافياً

يمكننا عزيزي الدارس أن نقسم المجتمع من حيث إدارتهم للوقت إلى نمطين وهنا يعرف فوستر الوقت من وجهة النظر الثقافية بأنه: إما أحادى الاستمرارية أو متعدد الاستمرارية.

يسير **الوقت الأحادي الاستمرارية** في خط واحد مستقيم تتم من خلاله الأعمال بصورة منفصلة ومستقلة عن بعضها وبطريقة متسلسلة أي: العمل الواحد تلو الآخر، وهو ما يجعل تنظيم العمل وتقسيمه والتحكم فيه سهلاً وميسوراً.

أما **الوقت المتعدد الإستمرارية** فإنه يسير في حلقة دائرية وهو بالتالي لا نهائي، (لا بداية له ولا نهاية)، وهناك دائماً وفرة منه، كما وأنه لا يخضع لتحكم الناس، ولا فائدة منه كوسيلة تبادل إذ أنه لا يضع البداية والنهاية لأي عمل . وبما أنه خطٌ " دائري " فإنه يمكن للكثير من الأحداث والأعمال أن تحدث أفقيا وبصورة متزامنة ومع بعضها. ويمكن توضيح أنماط إدارة الوقت بالشكل رقم (٢) التالي:

شكل (٢)



ويمكن أن تخلص عزيزي إلى أن أي شريحة من الوقت لدي أي أمة ذات ثقافة تؤمن بالتعددية الاستمرارية للوقت، ستستوعب الكثير من الأحداث المتنوعة، والتي تحدث أفقيا وبصورة متزامنة، وهو عكس ما قد يحدث لذات الشريحة من الوقت لأمة ذات ثقافة أحادية الإستمرارية حيث يحدث حدث واحد فقط في الآن الواحد، ويعقبه حدث في الآن الذي يليه.

١,٢ المجتمعات المتقدمة والمبدأ أحادي الاستمرارية

بما أن المجتمعات المتقدمة تميل عموما إلى اعتناق المبدأ الأحادي الاستمرارية بالنسبة للوقت فإنها تميل إلى التخطيط للوقت وإلى تكريسه لمصلحة عمل واحد ومحدد يتم إتقانه وتجويده، سواء كان هذا العمل إنتاجياً أو خدمياً أو كان اجتماعاً أو مفاوضات مع طرف آخر للوصول إلى حل لمشكلة مستعصية.

2.2 المجتمعات التقليدية والمبدأ متعدد الاستمرارية

أما في المجتمعات التقليدية والتي لا زالت حديثة عهد بالنظم وأنماط الحياة الحديثة فإنها عادة ما تميل إلى ثقافة الوقت المتعدد الاستمرارية، وبالتالي فإنها تميل إلى ممارسة أكثر من عمل وأكثر من نشاط في ذات الوقت، فتجدها بالتالي تخلط بين العمل الرسمي والاجتماعي، وبين المزج في الاجتماعات واللقاءات الرسمية بين موضوع الاجتماع وبين الثرثرة والحديث المطول عن مواضيع اجتماعية وسياسية، بل وشخصية مما يعني توزيع الأفكار والجهود، فيغيب بالتالي التركيز والانتباه ويجيء الناتج فقيراً وكما يقول المثل الشعبي (صاحب بَالَيْن كذّاب).

عزيزي الدارس بالأضافة إلى أثر الثقافة في إدارة الوقت فهي تؤثر في نواحي أخرى وهي بدورها تؤثر في الوقت ويمكن أن نلخصها في المعلومات الواردة في الاطار التالي:

تؤثر الثقافة في مستوي الإداء والإنتاج نتيجة توزيع الوقت والجهد كما تؤثر كذلك في الطريقة التي يعبر بها كل مجتمع عن رأيه وعن موقفه، وذلك نتيجة غياب التخطيط، و لعدم اكتراث المعنيين بأمر ما أو بمتابعته أو بشرح الغرض منه أو بتوضيح تفاصيله، أو بمواقيت ومواعيد إكماله وتسليمه حتى ولو كان مدخلاً في عملية أخرى ذات أهمية ووزن إستراتيجي. والاهتمام بدلاً عن ذلك بقضايا أو مواضيع أخرى بعيدة كل البعد عن طبيعة العمل أو النشاط الماثل كتحليل الأحداث السياسية العالمية، أو متابعة نتائج مباريات الدوري العام، وهنا نلاحظ عزيزي الدارس انعدام السيطرة في الأحداث ويصبح المجتمع أسير مشاكل الغير المتوقعة، ويصبح التأخير والتأجيل هو ديدن الجميع، فتفرض الأحداث نفسها في المجتمع، ويصبح الجميع منقادين لها، وقدريين في سلوكهم وفي تصرفاتهم ناسين أن الرسول (ص) قد قال " أَعقلها وتوكل على الله " فتتردى أحوال الناس و تختل أولوياتهم، وتضطرب قراراتهم وتتفاقم مشاكلهم.

يضيف فوستر في هذا الشأن أن " العلاقات الاجتماعية في مثل هذه الثقافات هي التي تحدد العمل، وأن الساعة الرقمية ليس لها أي قيمة إلى جانب احتياجات الأسرة والأصدقاء، وأن التخطيط أو محاولة تنظيم المهام والتوقيتات قد ينظر إليه بشيء من الشك، وهو شك قد يمتد ليصل إلى مدى الإيمان بالغد وبالمستقبل، فتسود ثقافة تنادي بالاستمتاع باليوم وباللحظة الراهنة لأننا لا ندري ما سيأتي به الغد، وكذلك فلا داعي للمغامرة لأنه قد يتم فقدان اليوم، ولا يأتي الغد بجديد فوستر١٩٩٧م)

نشاط



قم بإجراء مقارنه بين المجتمعات التقليدية والمتقدمة فيما يتعلق بالوقت ثم ناقشها مع مشرفك.

عزيزي الدارس يمكننا أن نتوقف قليلاً حتى تعمل على مراجعة ما سبق وذلك بعد الإجابةعلى أسئلة التقويم الذاتي فإذا لم تجب عليها قم بمراجعة ماسبق واذا أجبت عليها يمكننا أن نواصل سويا ونتعرف على أثر العادات والتقاليد على إدارة الوقت. ولكن قبل ذلك أسأل نفسك السؤال التالي:

كيف تؤثر العادات والتقاليد في إدارة الوقت ؟

ويتضح مما ورد أن الثقافة السائدة بمفهوم القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد تؤثر بشكل مباشر وكبير في مفهوم الوقت وفي كيفية التعاطي معه، ومدى الاستفادة منه. كما أنها أي ثقافة المجتمع المعين، ومن خلال تأثيرها في الثقافة السائدة في التنظيمات الإدارية والاجتماعية الموجودة تحدد بدرجة كبيرة أسلوب وحجم وفعالية التخطيط في تلك المنظمات، وفي قدرتها على التعامل مع المستقبل، وفي السيطرة على عنصر الوقت وتوظيفه لمصلحتها، ولمصلحة تحقيق أهدافها.

- **السودان والمبدأ متعدد الاستمرارية في إدارة الوقت**

ولا يختلف السودان في هذا الصدد عن بقية الدول التي تتبع النهج المتعدد الاستمرارية، ولقد انعكس ذلك في:

1/ فشل الكثير من الخطط والبرامج التي وضعت في المستويين القومي والقطاعي.

2/ في مستوي المنشآت مما اضطر الدولة والمسؤولين إلى تمديد وتعديل الجداول الزمنية المعتمدة لتنفيذها مرات كثيرة بدلاً من مرة

واحدة، كما أعلن عن فشل بعضها والتخلي عنه كلية، ولم يكن السبب في أغلب الحالات نقص في الإمكانات الاقتصادية أو المالية، أو ندرة في القدرات البشرية، بل كان في كثير **من الحالات ضعف الكفاءات الإدارية، واستهانة بالتوقيتات المحددة في البرامج والجداول الزمنية الموضوعية**، وهو ما اضطر عدداً من الجهات الخارجية المتعاونة إلى فسخ عقودها المبرمة مع السودان، وإلى تفادي أي تعاون مستقبلي معه.

وينعكس التأثير الثقافي المنطلق من الإيمان بالتوقيت المتعدد الاستمرارية في ما يتواتر عن التوقيت السوداني الذي يسمح بتوقع تأخير أي موعد محدد سلفاً، ومتفق بنصف ساعةعلى الأقل، وذلك باعتبار أن هذا هو التوقيت السوداني المقبول. و ينعكس أيضاً في المظاهر السالبة المتعددة في أجهزة الخدمة المدنية، بل وفي جميع دواوين الدولة، من تأخير للعمل لأغراض تمضية الوقت في المسامرة الاجتماعية، وفي تناول وجبة الإفطار، مما ينعكس سلباً في علاقات المواطن بدواوين الحكومة. وتصبح القاعدة هي الاستهانة بمصالحه ومشاكله ووقته وذلك برغم أن تلك الأجهزة لم تنشأ أصلاً إلا لخدمة المواطن ولتوفير الحياة الكريمة له، هذا ويمكن القول وبلا مبالغة أو مزايدة إن **المواقيت الوحيدة التي تراعى بدقة في السودان هي مواسم الزراعة والحصاد**، مما يعني أن الساعة الرقمية المعتمدة في السودان حقيقةً وواقعياً هي ساعة الفصول، وأزمنة الزراعة والحصاد وغيرها من العمليات الزراعية.

- **أثر البيئة السودانية الثقافية في إدارة الوقت**

ويمكن الاستدلال على تأثير البيئة السودانية والثقافة السودانية في الوقت، وفي القدرة على استخدامه بما يظهره السودانيون من جدارة وقدرات عالية في الإنجاز والإبداع عند التحاقهم بوظائف وأعمال خارج السودان سواء في الخليج أو في بعض الدول الأوروبية وهو تغير في

أسلوب العمل وفي التوجه والإدراك قد لا يجد له من يعملون في هذه الدول أنفسهم تفسيراً مقنعاً. وهذا القول ينطبق على السودانيين في مختلف المهن، وفي مختلف المستويات الإدارية والمهنية والحرفية، ولقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت صحة هذه المقولة وإن اختلفت في تفسير أسبابها.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكر أنماط إدارة الوقت في المجتمعات.
٢. تحدث عن الوقت الأحادي الاستمرارية.
٣. تحدث عن الوقت المتعدد الاستمرارية.
٤. ما الفرق بين الوقت الاحادي الاستمرارية والمتعدد الاستمرارية؟
٥. اذكر بعض المؤثرات الأخرى في إدارة الوقت.

3. المؤثرات الفردية في الوقت

عزيزي الدارس بعد أن تعرفت على المؤثرات الحضارية والثقافية العامة في الوقت، لابد من معرفة المؤثرات التي تتعلق بالفرد والتي تقود إلى مانجده داخل الإطار التالي:

أولاً: التباين والاختلافات الفردية بين الأفراد والتي تعود إلى:

- عوامل التنشئة والتربية.
- التوجهات الفكرية والعاطفية.

ثانياً: مدي قدرة الفرد في التقويم الذاتي للوقت.

ثالثاً: ما قد يتعرض له الفرد من ضغوط وإحباط نتيجة إخفاقه في حسن استغلاله للوقت وذلك لعدم قدرته على الوفاء بالتزامه بمواعيد محددة.

رابعاً: بفشل الآخرين في وفائهم بارتباطاتهم معه، أو إحساسه بسوء تنظيمه وتخطيطه لالتزاماته.

يظل التأثير في الوقت وإدارته أيضاً في حالة الفرد الذي يستطيع التحكم في علاقاته والتزاماته وفي طريقة وأسلوب تصريفه لأموره، وبالتالي في سيطرته وتخطيطه وتنظيمه لأوقاته ولأعماله وبرامجه. وتأخذ الدعوة إلى الإلتزام بالوقت، والحض على السيطرة عليه وتوظيفه لإنجاز الخطط والبرامج، منحى فلسفياً، ومقولات يتم ترديدها وتداولها مثل:

- يجب في المرء أخذ الوقت بناصيته.
- إن المستقبل يكمن في الماضي.
- هناك وقت لجميع الأشياء.
- أن الوقت لا ينتظر أحداً.

ونلاحظ عزيزي الدارس كلما ازادت ضغوط الحياة على الفرد وكلما تعقدت الحياة، وازدادت مسؤوليات الفرد، وما تقتضيه مقابلة التزاماته من جهد عقلي وفكري نتيجة التطور السريع في مختلف مجالات التكنولوجيا، ازداد الإحساس بقصر ساعات اليوم، وما يعنيه ذلك من ركض ومن مضاعفة للجهود في ظل عالم يتميز بالمنافسة في جميع الأصعدة الفردية والجماعية والقطرية والدولية.

يشير فاروق أحمد عرفات **بأن إدارة الوقت عملية شخصية، وأنها يجب أن تتناسب مع محيط البيئة التي تؤثر بدورها في الأفراد، كما**

يجب في الأفراد التأثير فيها والاستفادة منها، وتحويل سلبياتها إلى إيجابيات.

- **علاقة الفرد ببيئه وتأثيرها في الوقت.**

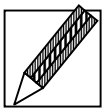
تمثل علاقة الفرد ببيئته الطبيعية أي بالمناخ السائد في بيئته، وبجغرافيتها وتضاريسها عنصراً مهماً وأساسياً في التأثير في الوقت، وفي كيفية التعاطي معه وفي أسلوب استغلاله واستثماره. ليس ذلك فحسب بل إن الاختلافات والتباينات في هذه المجالات قد لعبت دوراً حاسماً وكبيراً في كيفية نمو وازدهار أنماط الحياة والحضارات التي سادت في كل من هذه البيئات، وفي تحديد دور الإنسان وقدراته في بناء هذه الحضارات، وفي مدي توظيفه لعنصر الوقت كمورد مهم وأساسي من موارد التنمية والتطور.

هذا وقد نمت الحضارات القديمة والعريضة في ضفاف الأنهار والوديان حيث الاستقرار والقدرة على تأمين الغذاء واستثمار الوقت وتوظيفه لصالح توفير الحياة الآمنة للمواطنين، فكانت حضارات ما بين النهرين، والحضارات المصرية والنوبية، وحضارات الصين واليمن. وكانت هناك النهضة الأوروبية والأمريكية نتيجة الطقس المعتدل، والإمكانات المادية المتمثلة في الثروات الطبيعية الزراعية والمعدنية، وتنظيم وتنمية هذه المجتمعات على أسس تحترم الوقت وتعرف قيمته كاستثمار، هذا وبينما نجد الإنسان الذي ينشأ وسط طبيعة جبلية متنوعة التضاريس معتدلة الطقس، وتتميز بتربتها الخصبة و بمناخها الجيد، يتجه إلى الإنتاج والاستثمار ومعرفة قيمة الوقت وأهميته كمورد مهم لاستمرارية الحياة، والعطاء، كما نجد أن إنسان الصحراء، والذي يجدها تمتد أمامه قاحلة جدباء، ورتيبة، نجده يعيش يومه كما عاش أمسه من قبله، وكما سيعيش غده من بعده، بلا طموح ولا تطلعات، حيث لا قيمة

لديهم للوقت، ولا تثمين له، يجيئ بطيئاً ويمضي رتيباً ولا يعني شيئاً بالنسبة لهم في غياب ثقافة الاستثمار أو تحديات التغيير والتطوير.

وهكذا ظلت المجتمعات الصحراوية، وخاصة تلك التي تعيش في المناطق الحارة، تعيش خارج دائرة التطور التاريخي بل وفي ذيل الركب الحضاري، غاية ما كانت تتمناه في الماضي هو فرصة للإغارة على حضارة قائمة، والسطو على مقدراتها، ثم العودة إلى حياتها ورتابتها وبطئها أو الانصهار والذوبان في الحضارة التي غزوها بكل قيمتها ومكوناتها المادية والفكرية والثقافية.

تدريب (٢)



هل يؤثر مناخنا في السودان على إدارة وقتنا ؟
هل تلعب الظروف المناخيه في السودان أي أثر على إدارة الوقت؟
اكتب عن هذا الموضوع في حدود خمسة أسطر

4. أثر الثورة التكنولوجية في إدارة الوقت

الثورة التكنولوجية التي يعيش زخمها و آثارها عالم اليوم، وما أفرزته من ثورات متزامنة في مجالات المصارف والاتصالات والمعلومات، وما أشعلت وراءها من نقلات نوعية في مجال التجارة والتسويق العالمي من تجارة البضائع والمنتجات إلى تجارة الخدمات والمعارف والمعلومات، وما أَصبح يميزها من منافسة حادة ومتزايدة بين مختلف الشركات والمؤسسات العالمية، وبين مختلف الكيانات العالمية والإقليمية في عالم أَصبح قرية صغيرة يعتمد النجاح فيها على الاستفادة من عنصر الوقت والسرعة في إعداد الخدمات وتقديمها لطالبيها كأحد

أهم عناصر التميز للفوز بقصب السبق، كل ذلك ألقى بظلاله الكثيفة وبآثاره القوية في تكريس عنصر الوقت والاهتمام به كأحد مكونات التميز، بل وكأكثر عناصر التجارة العالمية في القرن الحادي والعشرين.

ولقد انعكس هذا التوجه في النظريات الحديثة للإدارة من الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، حيث يمثل عنصر الوقت وأهمِّية تكريسه كقيمة أساسية وأصيلة بالنسبة لها جميعاً، وكأسلوب فاعل لتحقيق الكفاية والفعالية.

5. العوامل المؤثرة في وقت المنظمة الإدارية

إذا كان الوقت يمثل عنصراً مهماً وركيزة أساسية على المستوى الكلي في المجتمع، وفي حياة البشر بصورة عامة كما تم توضيحه، فإنه يمثل قيمة مماثلة، بل وعنصراً مركزياً بالنسبة للعملية الإدارية في أي منظمة. كما أن تنظيم الوقت وحسن إدارته، وكفاءة التعاطي معه هو الذي يحدد قدرة تلك المنظمة على الاستمرار، وقدرتها كذلك على تحقيق ميزة تنافسية إذا ما كانت تعمل في مجال تنافسي، وعلى الاحتفاظ بجمهورها العميل وكسب رضائه إذا ما كانت منظمات الحكومة أو القطاع العام، وهكذا فإن وظائف العملية الإدارية ونشاطاتها جميعاً تمثل في جوهرها عوامل للتأثير في الوقت، وللسيطرة فيه واستثماره لصالح تحقيق أهداف ومرامي المنشأة المعينة، كما سيتم توضيحه.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكر المؤثرات الفردية في إدارة الوقت.
٢. كيف تؤثر علاقة الفرد ببيئته على إدارة الوقت ؟
٣. اذكر أثر الثورة التكنولوجيه على إدارة الوقت.
٤. ما هي العوامل المؤثرة في إدارة وقت المنظمة ؟

الخلاصة

اعتقد أن ما أنجزناه في هذه الوحدة ليس بالأمر البسيط ؛ ولعلك تـــوافقنى الـــرأي بأن الوقت يعتبر من المعطيات المستقبلية التي لها وجود موضوعى قائم بذاتـــه ويتمتـــع بصفات وخصائص ورد ذكرها في الوحدات السابقة ومن أهمها تكرره المستمر وعـــدم إمكانية ايقافه أو تعطيله أو تخزينه أو شرائه أو بيعه وبالتالي فإن من يريد الاستفادة منه كمورد ناضب ومتحرك فعليه استثماره بطريقة مبتكرة ومتطورة ومتجددة تسطيع اللحاق به واستغلاله قبل أن يواصل مسيرته وذلك من خلال استخدام العوامل التي قد تؤثر فيـــه وتضعه في خدمة أهداف الجهة المعنية.

أرجو أن تكون هذه الوحدة ناجحة في أسلوب عرضها بالنسبة لـــك وأتمنـــى لـــك الاستفادة مما عرضناه.

لمحة مسبقة على الوحدة الدراسية التالية

تحتاج الوحدة الدراسية القادمة منك الى بالـــغ الاهتمام فهي تبـــحث في التخطيط كتقنية أساسية للسيطرة على الوقت وتسعى إلى أن تكون قادرا علـــى اســـتخدام انـــسب الخطط والبرامـــج لكى تعمـــل عـــلى إدارة وقـــتك على الـــمستوى الفردي كما تحاول شرح معوقات التخطيط حتى تعمل على تلافى مضيعات الوقت.

أرجو أن تجدها وحدة مفيدة وممتعة،،،

إجابات التدريبات

تدريب (١)

يتم ذلك من خلال التطور التقني للإدارة التنافسية

تدريب (٢)

في نظر الكثيرين فإن المناخ يعد عاملاً انتاجياً مهماً، وفي السودان يلعب العامل المناخي عنصراً أساسيا في أداء المهام في وقتها المحدد، حيث تعيق ظروف الطقس الحار أو تقلب الأجواء أثناء الفصل المطير في كثير من أجزاء السودان الوسطى والشمالية. بحيث نستطيع القول إن المناخ في السودان يشكل عائقاً أمام أداء الأعمال وبالتالي يؤثر على إدارة الوقت.

مسرد المصلحات

١. الوقت الأحادي الاستمرارية

هو الوقت الذي يسير في خط واحده مستقيمة تتم من خلاله الأعمـــال بـــصورة منفصلة ومستقلة عن بعضها بطريقة متسلسلة وهو ما يجعل تنظـــيم العمـــل وتقـــسيمة والتحكم فية إجراء سهلاً وميسوراً.

٢. الوقت المتعدد الاستمرارية

هو الوقت الذي يسير في حلقة دائرية وهو لانهائي، وهنالك وفرة منه، كما أنـــه لا يخضع لتحكم الناس، ولافائدة منه كوسيلة تبادل إذ إنه لايضيع البدايـــة والنهايـــة لأي عمل.

المراجع

١. فوستر، الآن دين، **كيف تتفاوض بنجاح في مجال الأعمال بأي مكان بالعـــالم،** ترجمة: نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م.

٢. فرحات، أحمد فاروق، **ورشة عمل إدارة الوقت،** الرياض، المركـــز الـــسعودي للتنمية الإدارية الفنية، ١٩٩٤م.

٣. السلمى، علي، **الوقت أساس التفوق،** مجلـــة الإدارة، العـــدد (١٢)، ســـبتمبر، القاهرة، ١٩٩٥م.

الوحدة الرابعة

السيطرة على مضيعات الوقت



محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٩٠
تمهيد	٩٠
أهداف الوحدة	٩١
١. التخطيط كتقنية أساسية للسيطرة على الوقت	٩٥
١,١ مفهوم التخطيط	٩٦
٢,١ مبادئ التخطيط	٩٧
٣,١ أهداف التخطيط	١٠٠
٤,١ أركان التخطيط	١٠١
٥,١ مجموعات التخطيط	١٠٣
٢. أساسيات فحص المعلومات	١٠٤
٣. الاستغلال الأمثل للوقت من خلال ربيع الوقت	١٠٧
٤. تحديد الأولويات	١٠٨
٥. أهمية السيطرة على الوقت ودرجة التخطيط	١١١
٦. دور التخطيط في السيطرة على إدارة الوقت	١١٤
١,٦ أهمية التخطيط للأهداف	١١٦
٢,٦ المقارنة بين الأهداف الشخصية والتنظيمية	١١٨
٧. دور الوظائف الإدارية في السيطرة على الوقت	١١٩
١,٧ دور التنظيم في السيطرة الوقت	١١٩
٢,٧ دور التوجيه في السيطرة على الوقت	١٢٠
٣,٧ دور اتخاذ القرار في السيطرة على الوقت	١٢٠
٤,٧ دور الرقابة في السيطرة على الوقت	١٢٠

الموضوع	الصفحة
٥,٧ دور التخطيط في السيطرة على الوقت	١٢١
الخلاصة	١٢٧
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	١٢٧
إجابات التدريبات	١٢٨
مسرد المصطلحات	١٢٩
المراجع	١٣٠

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى هذه الوحدة الرابعة من هذا المقرر والتي هي بعنوان " السيطرة على مضيعات الوقت " والتي تنقسم إلى ثمانية أقسام وهي تتناول التخطيط كتقنية أساسية للسيطرة على الوقت، وأساسيات فحص المعلومات والاستغلال الأمثل للوقت من خلال ربيع العمر وتحديد الأولويات ومعايرها وأهمية السيطرة على الوقت ودرجة التخطيط كما تتناول التخطيط كركيزة أساسية لإدارة الوقت وكأساس لتثبيت وبرمجة الأهداف وتتناول أيضاً التخطيط على المستوى الفردي ودوره في السيطرة على الوقت الذي تركز فيه على المهام الأساسية في المستوى وتحديد الأولويات وكيفية وضع الخطط في المستوى الفردي كما تعرض دور الوظائف الإدارية في السيطرة على الوقت التي تؤثر على خطط وبرامج إدارة الوقت .

كما وتتناول الوحدة معوقات التخطيط وفي قسمها الأخير.

هذا وقد زودناك بباقة من الأنشطة والتدريبات وأسئلة التقويم الذاتي نرجو أن نستفيد منها كما نرجو أن تقدم مقترحاتك لنا حتى تتم الفائدة. وفقك الله

أهداف الوحدة



عزيزي الدارس، بعد فرغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

١. **تعرِّف** معنى السيطرة على الوقت.
٢. **تشرح** أسس السيطرة على الوقت بفعالية.
٣. **تحدد** المهارات الفردية لتفادي مضيعات الوقت.
٤. **تحدد** أنسب أساليب السيطرة على الوقت.
٥. **تشرح** دور التخطيط في إدارة الوقت.
٦. **تشرح** أهمية الإدارة والأهداف.
٧. **تشرح** معوقات التخطيط.
٨. **تصف** العلاقة بين الأهداف الشخصية والتنظيمية.

توطئة

يقول الله تعالى في محكم تنزيله

﴿ يَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلْأَهِلَّةِ ۖ قُلْ هِىَ مَوَٰقِيتُ لِلنَّاسِ وَٱلْحَجِّ ﴾

" **البقرة ١٨٩**"

الوقت ينسل من بين أصابعك كالأفعى الناعمة، اعتبر كل دقيقة من وقتك شيئاً مقدساً، أعط كل دقيقة معنىً ووضوحاً ووعياً " توماس مان"

لقد سبقت الإشارة إلى هذه الآية الكريمة، وبعض الأقوال المأثورة الأخرى في موقع آخر من هذا المقرر، ولعلك ترى عزيزي الدارس أن إعادة الأشارة إليها تأتى لتؤكد حقيقة أساسية ومهمة، وهي: أنه لا خيار أمام الإنسان بالنسبة لحتمية التعاطي مع الوقت بصورة إيجابية، والسيطرة عليه واستثماره بصورة كاملة وفاعلة، **وإلا فأن الوقت سيعمل فينا وسيفرغ حياتنا من كل معنى، وسيتأكد من أنهائها دون أن يكون لها أي معنى أو مضمون، وتماماً كما قيل فالوقت كالسيف أن لم تقطعه قطعك.**

ويستوي الحديث، وتتساوى النتائج، سواءاً كنا نتحدث على المستوى الكلي والشمولي Macro أو كنا نتحدث على مستوى المنظمة الواحدة أو حتى على مستوى الفرد، **فالوقت في جميع هذه المستويات يعيش بيننا، بل يعيش فينا، وما الحياة إلا ثوان ودقائق وساعات وأيام وسنوات تمر رغماً عنا وتحسب خصماً على أعمارنا دونما أي اعتبار لطريقة استثمارنا لها أو تعاملنا معها.** ولهذا فأنه يصبح لزاماً علينا توجيه كل الجهود والطاقات للسيطرة على الوقت لا بوقف مسيرته أو تجميده أو اعتقاله فكل هذا على حكم المستحيل، ولكن، الخيار الوحيد المتاح أمام الجميع، هو العمل على السيطرة على الوقت من خلال استغلاله وتوظيفه لأغراض إعطاء الحياة مضموناً أفضل، ومعنىً أكثر ثراء.

وفي هذا الإطار عزيزي الدارس إذا قمنا بقراءة سريعة لتاريخ البشرية فإننا نكتشف أن سر نشأة وازدهار جميع الحضارات التي عرفها الإنسان عبر تاريخه الطويل يكمن في قدرتها على السيطرة على الوقت، وذلك باستثماره لصالح تنميتها وتحسين ظروفها الحياتية. وينطبق ذات الحال على المنظمات الإدارية، الإنتاجية منها والخدمية فنجاح أي منظمة يكمن في قدرة قيادتها الإدارية، بل والعاملين فيها جميعاً على زيادة وتكثيف إنتاجيتها، وماهما إلا معدلات يتم إنجازها والوفاء بها كماً ونوعاً خلال فترة يتم تحديدها والاتفاق عليها تلبية لاحتياجات السوق، والتزاماً برغبات جمهور العملاء. وتزداد هذه المقولة قوة وإلحاحاً بتقدم وتطور التكنلوجيا الحديثة، وبتطور المعارف والمعلومات والاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة يعيش فيها المنتج والعميل في ذات الصعيد مما جعل منافسة العملاء أكثر حدة و شراسة، وجعل قطار الوقت يمر بسرعة أقصي، **فأصبح الوقت بالتالي عنصراً رئيسياً وحاسماً في تحديد الموقف التنافسي للجميع، وذلك في ظل ظروف اختفت فيها المسافات والمميزات بين ما هو محلي وماهو خارجي أو عالمي.**

وفي ظل هذه الظروف والمعطيات الماثلة فقد أصبحت الإدارة معنية أساساً بعامل الوقت، مما حدا بالبعض القول **أن الإدارة هي الوقت، وأن نجاحها يكمن أساساً في السيطرة على الوقت**، وبالتالي فإن التحدي الأساسي أمام الإدارة الحديثة يصبح هو:

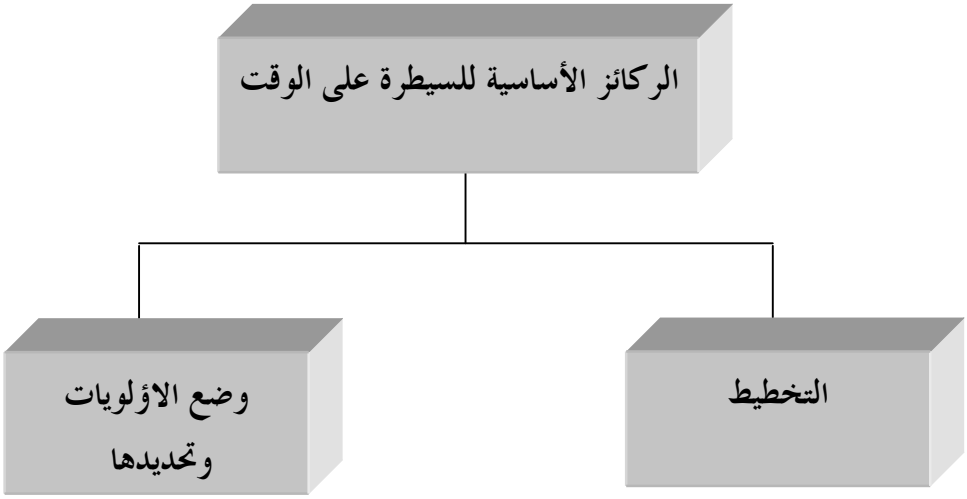
- كيف تتم السيطرة على الوقت وتوظيفه.
- بل واستثماره لصالح تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها وبرامجها.
- إيجاد الوسائل والطرق والتقنيات التي تحقق السيطرة على الوقت بأعلى كفاءة، وأقصي فعالية.

أسئلة تقويم ذاتي

١. عرّف الإدارة.
٢. كيف تتم السيطرة على الوقت ؟
٣. كيف تعمل الإدارة الحديثة على السيطرة على الوقت ؟
٤. اذكر مستويات إدارة الوقت.
٥. اذكر ركيزتي إدارة الوقت.

وتتفق بل تتطابق رؤى كل من تناولوا موضوع السيطرة على الوقت، وحاولوا تقديم الوسائل والأساليب والتقنيات الملائمة للسيطرة على الوقت، مع مقولة فيكتور الواردة في هذه الوحدة بأن الفوضي تسود عندما نترك الوقت نهباً للصدف. فجميعهم يتفقون على أن التخطيط ووضع وتحديد الأولويات هي أسس علمية وموضوعية صارمة تمثلان الركيزتين الأساسيتين لإدارة الوقت، بل ولضمان استثمار سليم للوقت تحقق رسالة أية منشأة وأهدافها الرئيسية. ويمكن توضيح الركائز الأساسية للسيطرة على الوقت بالشكل (١) التالي:

شكل (١)



١. التخطيط كتقنية أساسية للسيطرة على الوقت

لعلك تلاحظ معي عزيزي الدارس أن هنالك اختلافات و تباينات متوقعة في كيفية تناول عدد من الدارسين موضوع إدارة الوقت، وأهميةالسيطرة عليه، وأسس ومعايير تلك السيطرة إلا أنهم جميعاً يلتقون ويتفقون في التأكيد على أهمية وضرورة التخطيط وتحديد الأولويات كركائز أساسية، وكمعينات مهمة لعمليات إدارة الوقت والسيطرة عليه.

ومن خلال ما قدمه فاروق أحمد عرفات في كتابه " ورشة إدارة الوقت أن التخطيط كتقنية أساسية للسيطرة على الوقت وبعض فحوصات المعلومات التي يراها لازمة قبل استخدام تلك المعلومات لصالح إدارة الوقت وتخطيطه ، وأهمية وضع وتحديد دراسة أهداف العملية الإدارية والتي تتحكم في التخطيط وفعاليته وجدواه، ونجد أن تفوق الغرب على الشرق مرده حرصهم على الوقت واستخدامه واستثماره بفعالية لجميع أغراض ومرامي الحياة العملية والاستثمارية والترفيهية وغيرها.

أن اللحوق بالغرب أو التميز عليه يكمن في إعادة النظر في تقويم أهل الشرق للوقت وفي طرق استخدامهم له وذلك من خلال التخطيط العلمي لتحقيق الأهداف، وتطبيق الجداول المعدة لإدارة الأهداف، وربطها بنظام إدارة الوقت والرغبة الأكيدة في المحافظة على الاستخدام الأمثل.

١,١ مفهوم التخطيط

يمكننا عزيزي الدارس أن نورد عدداً من المفاهيم المختلفة للتخطيط وهي:

وضع خطة لاستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن بغية تحقيق أهداف معينة.
التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة.
الاختيار الأمثل لنموذج عمل محدد وشامل لقرارات متناسقة من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة.
تحديد وتعريف الأهداف التي يرجى التوصل إلى تحقيقها عن طريق سياسات محددة وإجراءات وأساليب معينة من شأنها تحقيق الأهداف.

وضع الخطط يعتمد على إختيار أنسب الأساليب التي تكفل بلوغ أهداف معينة خلال فترة زمنية في ضوء الظروف التي قد تسود مستقبلاً وبأفضل صورة ممكنة.

يقوم التخطيط على المركزية بينما يتم التنفيذ على أساس لا مركزي، لتأمين وضع خطة شاملة ومناسبة لصالح المجتمع عن طريق إيضاح الحلول وأوجه العلاج للعاملين في جميع المجالات.

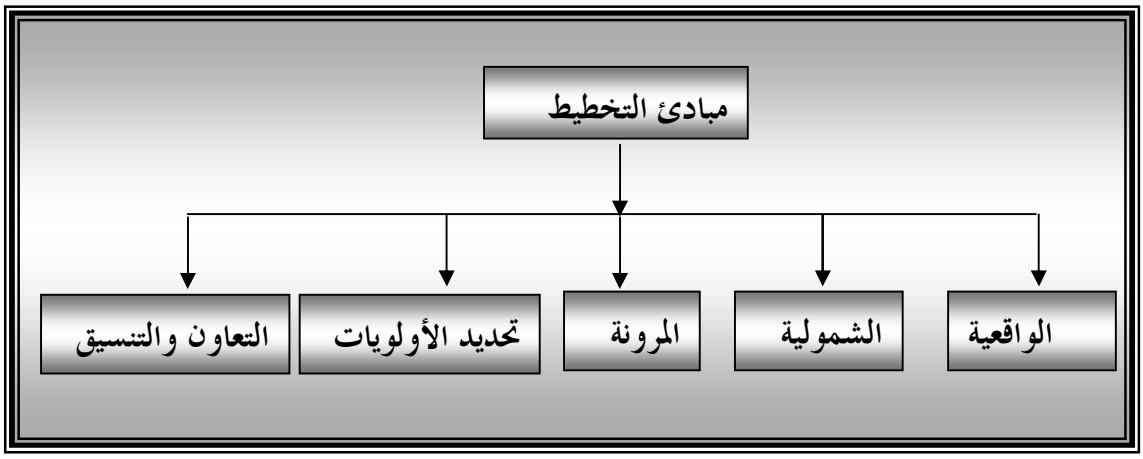
ويتضح من ذلك عزيزي الدارس أن فاروق قد اقتصر حديثه للتخطيط على مستوى الدولة أي في المستوى الكلي (Macro-Planning) ولم يتطرق بالتالي للحديث على المستوى القطاعي ولا على مستوى المنشأة وذلك على الرغم من أن الحديث في هذين المستويين يثير عنصر الوقت بصورة أكبر وأكثر إلحاحاً، كما أنه يثير عنصر مشاركة العاملين في

وضع وتنفيذ الخطط، بوصفها – أي المشاركة – تمثل دافعاً للعاملين للالتزام بعنصر الوقت وبالجداول الزمنية سواء بالنسبة للخط أو للبرامج المنبثقة عنها، حرصاً منهم على تحقيق الأهداف التي يعتبرون أنفسهم مشاركين في وضعها وصياغتها.

٢,١ مبادئ التخطيط

إذا تحدثنا عن مبادئ التخطيط فيمكن تخليصها إلى خمسه مبادئ نختزلها في الشكل (٢) التالي ثم نتناول كلاً منها بالشرح الموجز

شكل (٢)



المبدأ الأول: الواقعية

ويركز فيها على أهمية وضع الظروف المحيطة بوضع الخطة من إعداد للكوادر المؤهلة والقادرة على تنفيذها ومن توفير للموارد المالية اللازمة لتمويلها في مختلف مراحلها، ومن اقتناع بها وحماس لإنجاحها من جميع العاملين، أي: أن واقعية الخطة تعني أن يتم وضعها على أساس دراسة وتحليل الظروف المحيطة وفي حدود الإمكانات المادية والمالية والبشرية المتاحة.

المبدأ الثاني: الشمولية

يقصد بها مجئ الخطة متكاملة ومتوازنة من حيث توزيع الموارد بين مختلف القطاعات على أسس موضوعية وبحسب احتياج كل قطاع ودوره في تحقيق الأهداف القومية، وبحسب ما أورده د.فاروق على المستوى الكلي بالطبع على مستوى المنشأة بحيث يتم توزيع الموارد على مختلف الإدارات والأقسام وبذلك يتم ضمان التزام جميع القطاعات والإدارات بالانتهاء من أدوارها في تنفيذ الخطة حسب الجداول الزمنية الموضوعة.

المبدأ الثالث: المرونة

وهي عنصر مهم ويتوقف فيه نجاح الخطة الذي يتيح التعاطى مع الظروف المتغيرة، ويعطي الفرصة لعلاج المشاكل وتفادي العقبات والطوارئ وإعادة توزيع الموارد، وإعادة النظر في البرامج والجداول الزمنية بحسب المعطيات الماثلة، والمتغيرات المحلية والإقليمية والدولية.

المبدأ الرابع: تحديد الأولويات وترتيبها

يعتمد في الاساس على اعتبارات الزمن والاعتبارات المالية، وعلى مدى أهمية المشروع، والإدارات التي يتم الإعداد لتنفيذها. وتعني الأولوية مراعاة الأسبقية النسبية والقائمة على درجة أهمية الأعمال أو المشروعات والبرامج اللازمة لمقابلة احتياجات الخطة في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة.

المبدأ الخامس: التعاون والتنسيق والتنظيم

هي الدعائم الأساسية لإنجاح التخطيط ولبلوغ أهدافه في جميع مراحله، وفي حدود المدى الزمني الموضوع.

وبعد ما عرفنا عن مبادئ التخطيط يمكننا عزيزي الدارس القول إن تخطيط الوقت والسيطرة عليه هو: **معرفة متى يبدأ التحكم في الوقت،** كما يمكن أن يقال إن التخطيط يعتبر موجهاً بالوقت ومدفوعاً به في جميع مراحله الوظيفية والزمانية. وإن التخطيط معني بالماضي بقدر ماهو معني بالمستقبل، فهو يأخذ الدروس والعبر بما حدث للخطط الماضية ولما تخللها وأثر فيها سلباً أو إيجاباً بالنسبة للماضي لتفادي تكراره وتأثيره في مسيرة المستقبل (بيتل،١٩٩٩م).

يتضح هنا دور السيطرة والترشيد، وفي حين أشارت الخطط إلى طريقة تحقيق الأهداف نجد السيطرة تقدم الإرشادات التي تضمن التزام الخطة بخط سيرها المرسوم.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكر ركيزة إدارة الوقت.
٢. اذكر مبادئ التخطيط.
٣. ماذا نعني بمبدأ تحديد الأولويات وترتيبها ؟
٤. عرّف التخطيط.
٥. ماذا نعني بتقنية إدارة الوقت؟

٣,١ أهداف التخطيط

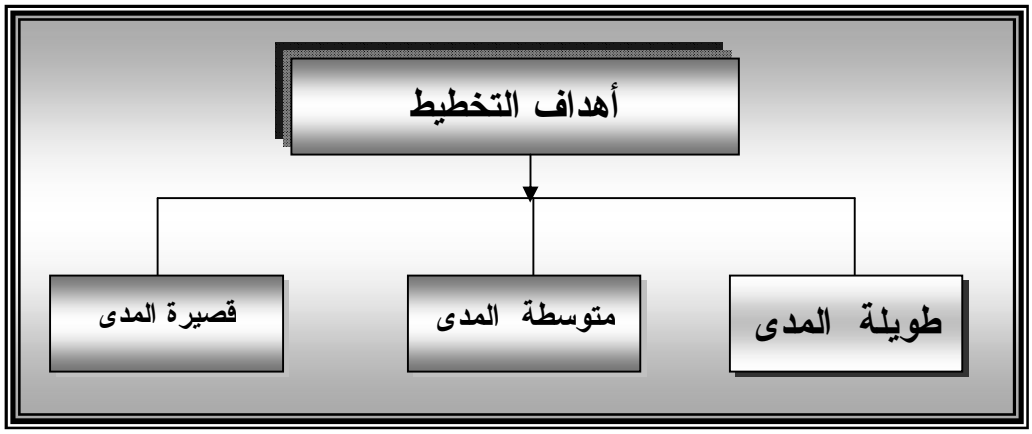
يضع فاروق مدى زمنياً يتراوح من سنة إلى خمس سنوات بالنسبة للأهداف بعيدة المدى بينما يقدر مدى عام أو يزيد للأهداف قصيرة المدى.

ولاجدال في أن التخطيط يمثل أداة أساسية للسيطرة على الوقت ولتنظيمه وإدارته، كما وأن التخطيط لا يكون الإ إذا كانت هناك أهداف محددة وواضحة يمكن أن تصنف على أساس أهداف قصيرة المدى وأخرى متوسطة وثالثة بعيدة المدى، وفي هذه الحالة فإن الفارق بين كل منها هو المدى الزمني الذي يتوقع خلاله إنجاز كل منها، ولكن أيضاً فإن الخطة سواء كانت قومية شاملة أو كانت على مستوى المنشأة الواحدة فإنها قد تصنف إلى قطاعات في الحالة الأولى بينما تصنف إلى إدارات ووظائف في الحالة الثانية، وفي الحالتين فإن جدولتها زمنياً قد تكون متوازنة ومتداخلة بما يكفل إنجاز كل جزء أو كل قطاع في موعد محدد يكفل توفيره كمدخل أو كعنصر مكمل للأجزاء الأخرى للإنتهاء من المشروع المعين أو الخطة القومية الشاملة في موعدها المحدد.

هذا وما يجب التنويه إليه هو أن بعض الجداول الزمنية بالنسبة لبعض المنتجات أو الخدمات قد يتم تحديدها على أساس يومي أو أسبوعي لأغراض الحاجة إليها كمدخلات لمشاريع محددة.

والشكل **رقم (٣)** التالي يوضح أهداف التخطيط

شكل (٣)



٤,١ أركان التخطيط

يتحدث فاروق فرحات عن أركان التخطيط باعتبارها أنسب الأساليب التي تكفل بلوغ أهداف معنية خلال فترة زمنية محددة على ضوء الظروف التي تسود مستقبلاً وبأفضل صورة ممكنة. ويلخص أركان الخطة في:

أولاً: تحديد الهدف

وذلك بوصفه الغاية التي تسعى الخطة لتنفيذها،ويحذر من أن غموض الهدف كثيراً مايجر إلى التعثر وأن الأهداف تتوقف على طبيعة المشاكل التي يصادفها المخطط وعلى المبادئ التي يسترشد بها وعلى الظروف التي تحيط بعمر الخطة. ويضيف بأن الخطة قد تتضمن أكثر من هدف وأن ذلك يعتمد على

- المعلومات المجمعة.
- مختلف الاحتمالات والتوقعات والظروف.
- مراجعة وتقويم الأهداف على ضوء الأهداف العامَة.
- سياسات التخطيط.

ثانياً: التنبؤ بالمستقبل

التخطيط ينبنى على أساس مايتوقع مستقبلاً وأنه أي: التخطيط، دون التنبؤ بالمستقبل يصبح بلا معنى والتخطيط يتم على ضوء ماحدث في الماضى وعلى مايتوافر من إحصائيات لدى المنشأة.

ثالثاً: الفتره الزمنية للخطة

التخطيط عملية مستمرة وبما أن الأهداف قد تكون متعدده وتفوق الزمن المحدد للخطة فأن كفاءة الخطة تتضح من خلال قدرتها على تحقيق أكبر عدد من الأهداف الموضوعة. ولتحقيق ذلك فقد تقسم الخطة إلى:

* قصيرة المدى.
* بعيدة المدى.
* متوسطة المدى.

على أساس أن تفضى كل واحدة منها إلى التي تليها.

رابعاً: التخطيط يسبق التنفيذ

وهي حقيقة لاتقبل الجدل ويقول إنه لامجال للحديث عن التخطيط بعد أن يبدأ التنفيذ.

خامساً: وسائل وأساليب تحقيق الخطة

يقول إن اختيار الوسائل يجب أن يتبع الأسس العلمية لضمان حسن الاختيار مما يقتضى وجود استراتيجيه يتم بموجبها اختيار الاسلوب الامثل لوضع استراتيجية مناسبة للوصول إلى الهدف المحدد.

٥,١ مجموعات التخطيط

يقسم فاروق التخطيط إلى ثلاثة مجموعات هي:

المجموعة الأولى – الغرض من الخطة.

وهي تتعلق بتحديد الأهداف التي ترمي اليها الخطة والتي يراد تحقيقها.

المجموعة الثانية: تكرار استخدام الخطة

ويكون التخطيط بوضع نوعين من الخطط تتمثل في الآتي:

النوع الأول **خطط ذات استخدام واحد.**

وتحكم سلسلة من الأعمال المتعاقبة خلال فترة محددة ينتهي العمل بها بعد إنجاز تلك الأعمال وتشتمل على ثلاثة أنواع:

أ / برامج رئيسة

وتعنى بمجمل فعاليات المشروع وربطها بشكل متناسق تمهيداً لوضع الخطط التفصيلية،وتستعمل الموازنات التقديرية كوسيلة من وسائل البرامج الرئيسية.

ب/ الخطط التفصيلية

تعني تضمين كل خطة سلسلة من العمليات المفصلة الطويلة وذلك بغرض إنجاز كل خطوة من الخطوات بأعلى كفاءة، في أن يحدد في الخطة جدولاً للأوقات والمراحل التي تمر بها العملية.

ج/ البرنامج الخاص

تتعلق بجانب واحد من نواحي إدارة المشروع ولايتعداه إلى أي جانب آخر، مثل التخطيط الخاص بالسلامة الصناعية.

النوع الثاني خطط ثابتة

تشير إلى الخطط الثابتة والتي تقوم بأعمال وممارسات متشابهة.

المجموعة الثالثة: وتتعلق بمدي الخطة

وتشمل ثلاثة أنواع من الخطط في النحو الآتي:

أولاً: خطط عامة طويلة الأمد، وتُعنى بالأهداف بعيدة المدي ذات الطابع العام، ويتم تنفيذها في مراحل، وتحدد لكل مرحلة فترة زمنية محددة.

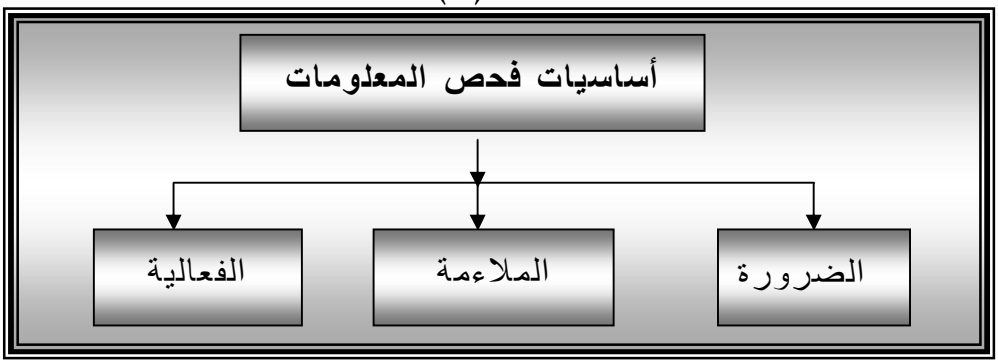
ثانياً: يوضع لكل مرحلة خطة متوسطة المدي تحتوي في تفصيلات معينة لما سيتم تنفيذه.

ثالثاً: تنقسم الخطة متوسطة المدي إلى خطط سنوية، توضح حجم الموارد المتاحة، والأهداف المقررة، والامكانات المتاحة وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف المقررة، وكما يتضح فإن المراحل والخطط متداخلة، وتتسم بقدر من المرونة لمواجهة المتغيرات وإدخال التعديلات اللازمة.

٢. أساسيات فحص المعلومات

يصف فاروق بأن عملية إدارة الوقت والسيطرة فيه كعملية عملية شخصية كما يوصى بثلاثة فحوصات للمعلومات بوصفها ركيزة أساسية للسيطرة على الوقت. ويضيف بأن الفحوصات تتم من خلال ثلاثة اتجاهات أساسية يمكن توضيحها بالشكل التالي (٤) أدناه:

شكل (٤)



وذلك على النحو الآتي:

أولاً: ضرورة التدقيق و الفحص في كل إدارة متضمن في الخطة للتأكد من أهميته وضرورته لتحقيق الأهداف المعلنة،وذلك بغرض الإبقاء فقط على المهام والعناصر الضرورية للوصول إلى الأهداف.

ثانياً: ملاءمة العمل للفرد الذي يتقنه، والذي قد تخصص فيه ليؤديه بأعلى مهارة ومعرفة، على أن يتم تفويض الصلاحيات اللاّزمة لذلك الفرد لينجزه بأعلى كفاية.

ثالثاً: الفعالية وتعني أداء المجموعة للعمل بمستوى عالٍ من استخدام الذهن ومن القدرات التي تكفل تحقيق الأهداف الموضوعة للمنشأة.

ونستطيع عزيزي الدارس من خلال وقوفنا على أساسيات فحص المعلومات أن نقول بأن الغرض منها هو:

كفالة الأستخدام الأمثل للوقت أو بمعنى آخر السيطرة على الأداء وتوجيهه وترشيده من خلال الاقتصار فقط على الأعمال التي تقود إلى الوصول إلى الأهداف.

تكليف أكفأ وأقدر العاملين بتلك الأعمال

- توفير الظروف والإمكانات التي تضمن تحقيقهم لأهداف المنشأة، هذا مايعني السيطرة على الوقت و توظيفه بكفاية وفاعلية، ومن خلال التخطيط والتنظيم والترشيد لتحقيق أهداف المنشأة،

ويلخص فاروق هذه الأساسيات الثلاثة بلغة ومصطلحات علم التنظيم وطرق العمل في الآتي:

(١) التخلص من المهمات و الإدارات غير المناسبة.

(٢) إيجاد الفرد الملائم للقيام بالأعمال الملائمة.

(٣) التأكيد من عنصر الفعالية في أي عمل يتم القيام به.

(٤) ضرورة تكريس الفعالية كعنصر أساسي لضمان السيطرة على الوقت واستغلاله لصالح كفاءة الأداء وتشمل الآتي:

أولاً: التخطيط المهني

ضرورة وضع خطة مهنية موضوعية تساعد في رسم وتوضيح الطريق نحو تحقيق الأهداف.

ثانياً: الاطلاع

جمع المعلومات والآراء والتجارب السابقة وذلك من خلال الاطلاع والبحث في الكتب و المجلات العلمية والدراسات السابقة.

ثالثاً: الاتصالات

التواصل واللقاء مع الشخصيات والجهات ذات المعرفة والخبرة والتجربة في المجال المعين وذلك للاستفادة منهم ومن تجاربهم في قيام وإنشاء المشروع المعين وفي تطويره وتوسيعه على أسس راسخة وسليمة.

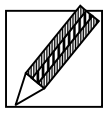
رابعاً: الاستجمام

يشير إلى ضرورة راحة الذهن والبدن، والترويح عن النفس لضمان إتقان العمل والقدرة على الإبداع والابتكار بما يكفل النجاح للعمل.

خامساً: التفكير

يقصد به أعمال الذهن وشحذ القدرة على تطويره وتحسينه بما يتسق وطموحات الفرد في تحقيق أهدافه، وفي تحسين فرصه المستقبلية.

تدريب (١)

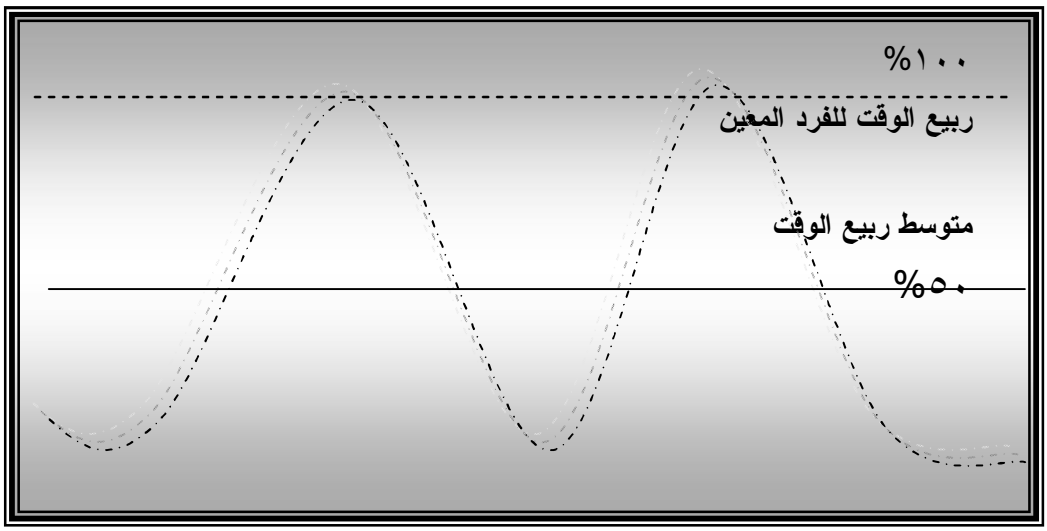


عزيزي الدارس،
أنت موظف تعمل في إحدى المؤسسات ومطالب بساعات عمل من الثامنة صباحاً وحتى الثانية ظهراً، متى يكون عطاؤك أكثر ؟
وهل ترى في الاستجمام ضامن لإتقان العمل ؟

٣. الاستغلال الأمثل للوقت من خلال ربيع الوقت

يعرج فاروق إلى مفهوم جديد ومبتكر يصب في خانة الاستغلال الأمثل للوقت، والقدرة على السيطرة عليه وتوظيفه بفعالية لصالح تحقيق الأهداف. وهي فكرة جيدة وتستحق الوقوف عندها وقد وصفها **بمصطلح " ربيع الوقت"، ويقصد بها تلك الفترة من اليوم " الصباح،وسط النهار،المساء" التي يجد فيها المرء نفسه في حالة صفاء ذهني ونفسي وبالتالي يستطيع أن يفكر بهدوء وأن يبدع ويبتكر ويصل إلى قرارات سليمة وبناءة.**

وعلى المرء مديراً كان أو قيادياً معرفة ربيع الوقت بالنسبة له ليحسن استخدامه وتوظيفه لصالح إنجاز مهامه وتحقيق أهدافه، ولقد رسم لها منحنى يوضح شكل وطريقة معرفة ربيع الوقت بالنسبة للفرد: (فاروق أحمد فرحات ١٩٩٤م)



منحنى ربيع الوقت لدى الفرد

نستنتج عزيزي الدارس أن ربيع الوقت قد يتفاوت بل لابد أن يتفاوت من فرد إلى آخر، كما وأن الفكرة رغم وجاهتها فأنها قد لاتقف أمام أي فحص أو اختبار علمي،وهي تفتقر كذلك إلى وجود الأساس أو التفسير العلمي الذي يمكن أن تستند عليه كفكرة.

٤. تحديد الأولويات

هنا ينتقل فاروق إلى الحديث عن تحديد الأولويات فيقول: إن تجاوز الفرد لموارده المتاحة يمثل إشارة خطر ودليلاً على عدم استغلال الوقت بصورة مثلي، مما يستوجب إعادة النظر في الأولويات الموضوعة وإعادة ترتيبها.

أن الحديث عن الأولويات يعتبر من أساسيات العمل الإداري العلمي، والذي يجب الأخذ به وتطبيقه كجزء من العملية الإدارية دونما حاجة للانتظار حتى يظهر خلل في استخدام الموارد المتاحة. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الحديث عن وضع وتحديد الأولويات يجب أن يجيئ كجزء من الحديث عن التخطيط الإداري، والذي يمثل الجزع بالنسبة للأولويات والتي تعتبر أحد فروع التخطيط العلمي السليم. (فاروق أحمد فرحات ١٩٩٤م)

عزيزي الدارس، يقسم فاروق الأولويات إلى أسبقيات، وذلك على النحو الآتي:

تشمل الأعمال المهمة جداً والتي لايمكن تأجيلها باي حال وتوضع حسب أهميتها.

↓

هي أعمال مهمة ولابد من القيام بها ولكنها غير محرجة أو عاجلة من حيث ارتباط إنجازها بتاريخ محدد ولازم.

↓

أعمال يفضل إنجازها لما فيه من سعادة واستمتاع،ولكنها لاترتبط من حيث إنجازها بتاريخ محدد.

↓

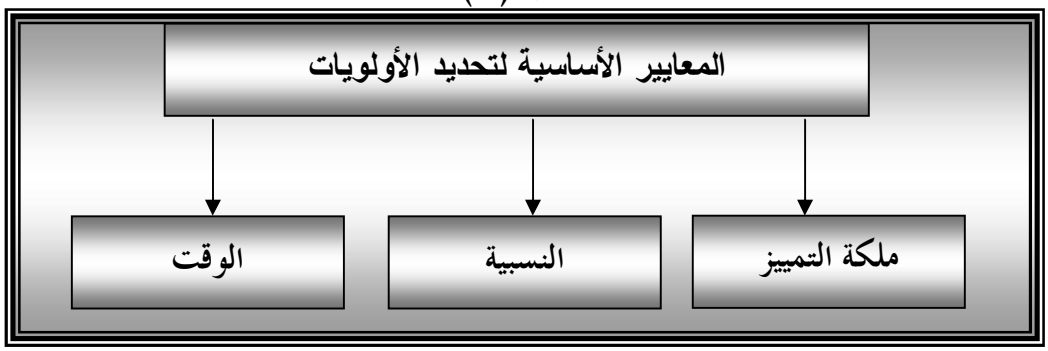
أعمال لاينصح بإنجازها،بل ولاجدوي من إنجازها لما يعنيه ذلك من ضياع للوقت والجهد والفكر.

معايير تحديد الأولويات

يذكر فاروق أن هناك ثلاثة معايير أساسية لتحديد الأولويات هي:

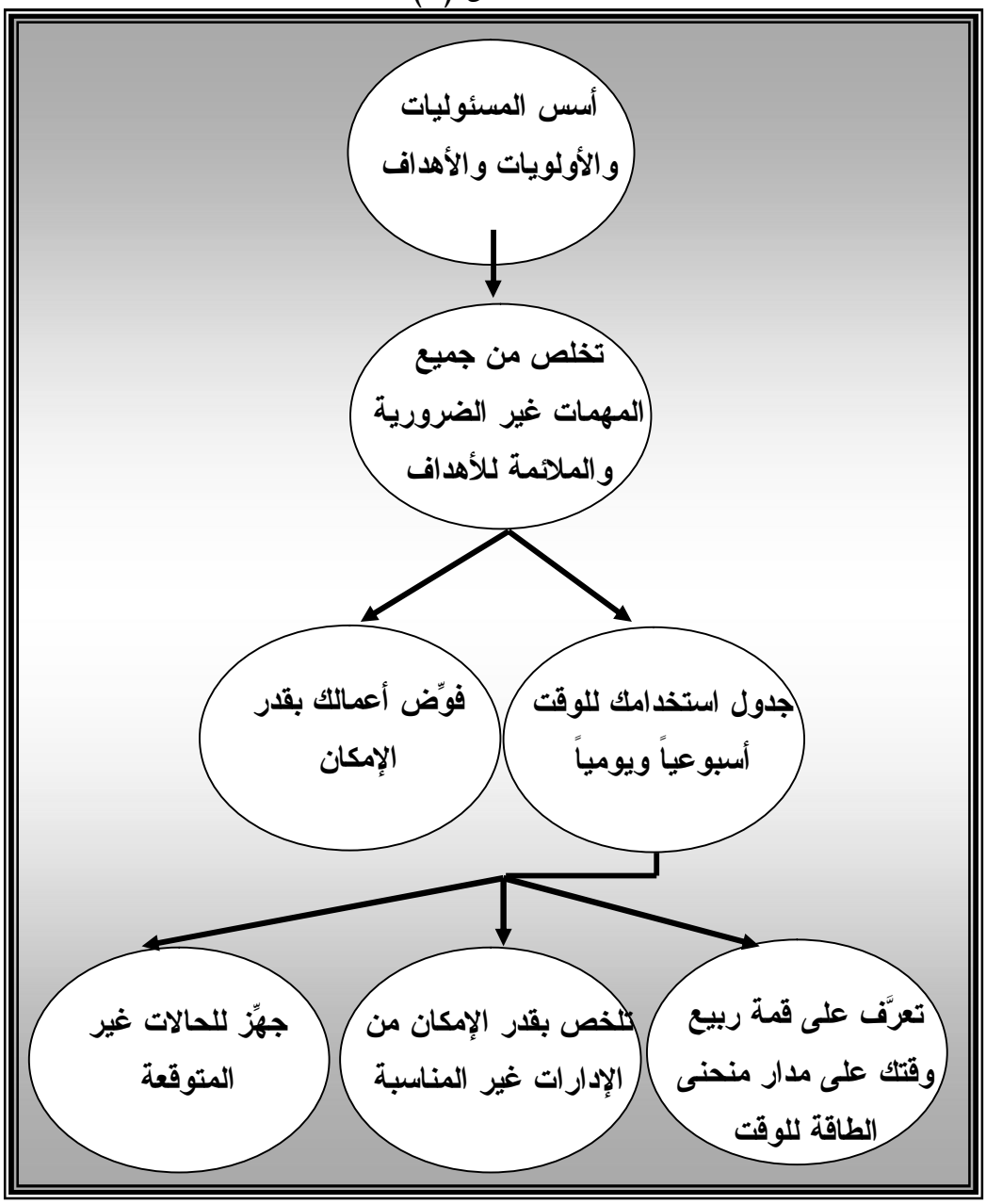
- **ملكة التميز:** وتشير إلى التفوق الفردى في مجال معين.
- **النسبية:** موازنة مختلف المهمات لتحديد الأهمية النسبية لكل منها.
- **الوقت:** تحديد وقت البداية والنهاية لكل مهمة و لضرورة الالتزام به. والشكل (٥) أدناه يوضِّح المعايير الأساسية لتحديد الأولويات.

شكل (٥)



وهنا عزيزي الدارس لابد من توفير المرونة لوضع الأولويات حسب تغير الظروف، والشكل التالي يوضح حلقات السيطرة على استخدام الوقت وذلك يبينه الشكل التالي رقم (٦) الذي يمثل حلقات السيطرة على استخدام الوقت.

شكل (٦)



٥. أهمية السيطرة على الوقت ودرجة التخطيط

يؤكد لستر بيتل على أهمية السيطرة في الوقت وتوظيفه لمصلحة الفرد أو المنظمة، بل أنه يضيف بأنه **إذا لم ينجح المرء في السيطرة على الوقت فإن الوقت هو الذي سيسيطر على المرء ويديره بما لايتفق وأهدافه ولايخدم مصالحه.**

ويضيف أن الفرد إذا أراد السيطرة على الوقت وتوظيفه لمصلحته **أن " يكون قادراً على تقويم قيوده وإمكاناته، وتوقع العوامل المؤثرة في استخدامه، وتطوير الأساليب التي تمكنه من استغلال فوائده والحفاظ عليها وتطبيقها ..."**.

يوصي(لستر بيتل١٩٩٩م) الفرد إذا ما أراد السيطرة على الوقت بأن يتقن أربع مهارات أساسية حددها في الآتي:

أولاً: السيطرة على استخدام الوقت، وذلك يتم من خلال الأتي:

١/ تجنب الاقتراحات المبددة للوقت.

٢/ تفادي العاملين تكرار أعمالهم وخطواتهم وذلك بالحرص على إنجازها بصورة صحيحة من المرة الأولى.

٣/ على المسؤول معرفة متى يقول " لا " أي: أن يصر في رفض الأفكار والمقترحات التي تؤدي إلى تبديد الجهود وتشتيتها بلا طائل.

ثانياً: جعل الوقت يعمل لصالح المسؤول، وذلك باعتبار أن الوقت:

= سلعة عظيمة القيمة.

= اذا ما استهلك فلن يعود ثانية.

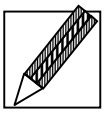
= يتجدد كل يوم مما يعطي المسؤول فرصة لأخذ العبر من سوء استخدام الوقت بالأمس وبالتالي عدم تكرار الخطأ مع وقت الغد أو بعد الغد.

= يجب أن يستغل في الأعمال المفيدة والتي تدفع نحو إنجاز الأهداف الموضوعة.

ويدعو ليستر لتوضيح الأسباب والمبررارت للعاملين بالنسبة لأي عمل يطلب منهم إنجازه، كما يجب تدريبهم فيه وذلك حتى يؤدوه برغبة صادقة ، وبقدرة عالية، وبالتالي يكونون قد ساهموا في استغلال الوقت بكفاية عالية.

ثالثاً: تطبيق الوقت استراتيجياً، وهنا يعني ليستر أن لعملية التوقيت لتنفيذ مشروع ما أهمية استراتيجية حيوية، وكذلك الحال بالنسبة للتسويق لسلعةٍ ما أو للترويج لخدمة معينة، هنا تلاحظ عزيزي الدارس التشابه بين حديث لستر وفاروق فرحات عن ربيع الوقت، كما وأنه أي الحديث عن تطبيق الوقت استراتيجياً يعني بصورة غير مباشرة **أن الأشخاص بطيئي الحركة أو المترددين قد يتعرضون لفقدان الفرص السانحة والتي عادة لا تتكرر فتتعرض تجارتهم أو خدماتهم للكساد والبوار.**

تدريب (٢)



ما العلاقة بين تطبيق الوقت استراتيجياً وربيع الوقت ؟

رابعاً: مراعاة وتيرة الوقت، ويعني ضرورة مراعاة المسؤولين للحالة النفسية أو الحالة النفسية الاجتماعية للعاملين والتي تنعكس على تفاعلهم مع الأداء وعلى سلوكهم نحوه فقد يكون حماسهم واندفاعهم نحو العمل عالياً وإحساسهم نحو إنجازه في وقت قياسي وبمستوى جودة عالية كبيراً وقد يحدث العكس، وفي الحالتين فإن دور القيادة في تكييف وتشكيل أحاسيس العاملين وشعورهم نحو العمل مهم وملموس في:

- خلق الروح الجماعية والعمل كفريق.
- الغيرة على المنشأة والتفاعل الإيجابي مع أهدافها وتميزها

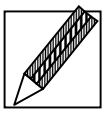
يعتمد جميعها على المناخ الذي تعمل الإدارة في توفيره والإحساس بالثقة والقدرة على الإنجاز والرغبة في تحقيق الأهداف المعلنة وسط العاملين.

وتلاحظ عزيزي الدارس تحدد وتيرة الوقت التي يتم بها تحريك الأمور في المنشأة.

ويشير ليستر بيتل من خلال حديثه عن السيطرة على الوقت عدة قضايا ومفاهيم هامة وذات مدلولات محورية بالنسبة لإدارة الوقت، وجميعها – أي القضايا – المنارات وإن كانت قابلة للانضواء تحت مظله السيطرة على الوقت إلا أن بعضها يمكن أن تمثل شروطاً قبليه لتحقيق السيطرة على الوقت كما أن بعضها الآخر يمكن أن يمثل إفرازات أو نتائج لعملية السيطرة على الوقت.

هذا ومن أهم ما أثير عزيزي الدارس أن يكون للسيطرة على الوقت مدلول ومعني هو **إنجاز الأمور المهمة في الوقت المحدد**، وأن ذلك لايتسني إلا بالتخطيط الواعي، كما أن تحقيق الأهداف وهو أحد أسباب السيطرة على الوقت يتطلب تخصيص وقت كاف، واقتطاعه من المحور المحدد للعمل وذلك تفادياً لتبديد الوقت في أعمال ثانوية أو لا طائل منها بالنسبة للأهداف الموضوعة للمنظمة.

تدريب (٣)



كيف يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد ؟

ولترجمة مثل هذا التوجه عزيزي الدارس إلى واقع ملموس فلابد من تبني سياسة تنص في توجيه الوقت المتاح فقط لإنجاز أعمال منتجة ومحاربة أية اتجاهات تتبنى الفلسفة التي تنادي بترك الوقت يمضي كيفما أتفق، والتأكيد بدلاً عن ذلك على التفكير بشكل واع وبطريقة مبتكرة لاستخدام الوقت للأعمال التي تعطي مردوداً جيداً ومفيداً.

ويشير ليستر إلى أن مقدرة الفرد على إدارة الوقت وعلى التخطيط للأهداف التي يمكن إنجازها ضمن أوقات محددة، تعتمد بشكل جزئي على طريقته الفردية في ممارسة تمضية الوقت.

٦. دور التخطيط في السيطرة على إدارة الوقت

أولاً: التخطيط كركيزة أساسية لإدارة الوقت.

حيث يضع فاروق التخطيط في مقدمة ما سماه تقنية إدارة الوقت، ويضيف أنه من خلال التخطيط يمكن معرفة الآتي:

١/ متى يبدأ العمل في المهمة المعينة.

٢/ متى يكتمل العمل في المهمة حسب الجدول الزمني الموضوع.

٣/ ماهي تكلفة المهمة.

ثانياً: التخطيط أساس عملية تثبيت وبرمجة الأهداف

عزيزي الدارس وتتضح ماتقوم به عملية التخطيط في الآتي:

- تثبيت وترسيخ الأهداف
- تطور الخطط لتمكين الجهات المعنية من الوصول إليها.

ثالثاً: كيف يتم التخطيط؟

ويتم ذلك من خلال وضع جداول زمنية تبين مواعيد الانتهاء من تنفيذ الخطط وتحويلها إلى واقع معيش، ويقترح للتأكد من الالتزام بتوقيت

إنجاز أهداف الخطة أن يبدأ تحديد مواعيدها من النهاية.أي: بتحديد المواعيد التي يجب أن يتم فيها الهدف الأقصي أي مواعيد النتيجة النهائية وفي ضوء هذا الموعد الإقصي يتم وضع الخطوات الوسيطة التي تضمن عند الالتزام بها تحقيق الهدف النهائي في موعده. وهو هنا يقول إن الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى ومن شأنها أن تقود إلى تحقيق الهدف بعيد المدى أي الغاية القصوي، وبالتالي فإن تحديد الموعد المتوقع بالنسبة للهدف بعيد المدى سيؤدى بالضرورة إلى تحديد مواعيد سابقة للمواعيد المتوقع أن ينجز فيها الهدف بعيد المدى أي النتيجة النهائية.

رابعاً: أهمية العنصر البشري في وضع الخطط

وهنا أيضاً لابد من الإشارة إلى أَهمية العنصر البشرى ودوره في إنجاح الخطط وفي التزامها بالجداول الزمنية الموضوعة وبالوفاء بالمواعيد التي يتوقع فيها العملاء أو الجمهور نتائج العمليات والإدارات التي تقوم بها المنشأة المعينة أو الدولة، كالانتهاء من مشروع كبير يهم الجمهور مثل جسر يربط بين ضفتي النهر أو شارع كبير يربط مناطق الإنتاج بمناطق الاستهلاك أو محطة توليد كهربائي أو محطة مياه وبالنسبه للمنشأه فإن الجمهور يكون قد وعد بمنتج جديد أو بتطوير وتحسين منتج موجود في السوق. إن إشراك العاملين في الدراسات والقرارات التي يتم التوصل إليها بصدد التخطيط والمشاريع الجديده، وتوضيح أهميتها للبلاد أوالجمهور العميل، يجعل العاملين أكثر حرصاً على الوفاء بالتواريخ الموضوعة للانتهاء من المشاريع ولوصول المنتجات الجديده للجمهور. وهكذا فإن تفصيل التخطيط وضمان ربطه بجداول زمنيه محدده يقتضي الاهتمام بالبعد الإنساني وبضرورة إشراك العاملين في وضع وتنفيذ الخطط.

خامساً: الإدارة بالأهداف

وفي هذا لابد من الأشاره إلى الإدارة بالأهداف وهي التي تعتبر إحدى التقنيات الأساسية الهادفه إلى ربط أهداف المنشأة بأهداف العاملين وجعلهما مكملين وداعمين لبعضهما بحيث يشعر العامل بأن تحقيق أهدافه وطموحاته الذاتية يكمن في تحقيق أهداف وخطط المنشأة ، ليس ذلك فحسب بل أنه كما جاء في مكان آخر من هذا المقرر فإن إدارة الوقت ليست في جوهرها ومحتواها إلا تطبيقاً فعالاً وإيجابياً لمختلف نظريات ووظائف الإدارة من تحديد للأهداف وتخطيط وبرمجة وتحديد للأولويات وتفصيل لعمليات التنفيذ والمتابعة والتقويم وذلك بغرض السيطرة في الوقت وتوظيفه لتحقيق أكبر قدر من أهداف الجهة المعلنة بأي كفاية ممكنة، وكما جاء سابقاً أيضاً فإن للخلفية الثقافية **للجهة ذات القرار والساعية لتحقيق الأهداف دوراً كبيراً في تحقيق السيطرة على الوقت وذلك من خلال:**

- طبيعة عاداتها وتقاليدها.
- احترامها لتعهداتها.
- صدقها مع ذاتها.
- التزامها بمسؤولياتها.
- وجود العنصر البشري وقدراته وإمكاناته الذهنية والفكرية والسلوكية.

١,٦ أهمية التخطيط للأهداف

وفي هذا الإطار تتناول أسماء السيد إبراهيم موضوع التخطيط وأهميته في إدارة الوقت وهنا تؤكد أهمية:

١. دور القيادة الإدارية في تولية مسؤولين للتخطيط وذلك بجانب مهام التنظيم والتوجيه.

٢. اتخاذ القرارات والرقابة بوصفها مهاما أساسية في العملية.

٣. مراعاة المخطط للتسلسل الزمني عند إعداد الخطة الإدارية.

٤. إعطاء كل مرحلة من مراحل الخطة فترة زمنية محـــدده لتنفيـــذ الأهداف كما تؤكد ضرورة.

٥. مراعاة تحديد توقيت بدء تنفيذ الخطة وبأن التأْريخ المحدد هـــو الأنسب والأفضل وذلك تفادياً وتجاوزاً لأي مؤثرات سلبية في المستقبل.

وتجد عزيزي الدارس أن الأهداف تأخذ شكلاً هرمياً يوضح المـــدى الزمني وتحتل قاعدته الأهداف الاستراتجيه وتليهـــا تـــصاعديّاً الأهـــداف السنوية ونصف السنوية والشهرية والأسبوعية واليومية ويمكـــن توضـــيح ذلك بالشكل رقم (٧) الآتي:

شكل (٧)

تخطيط الأهداف

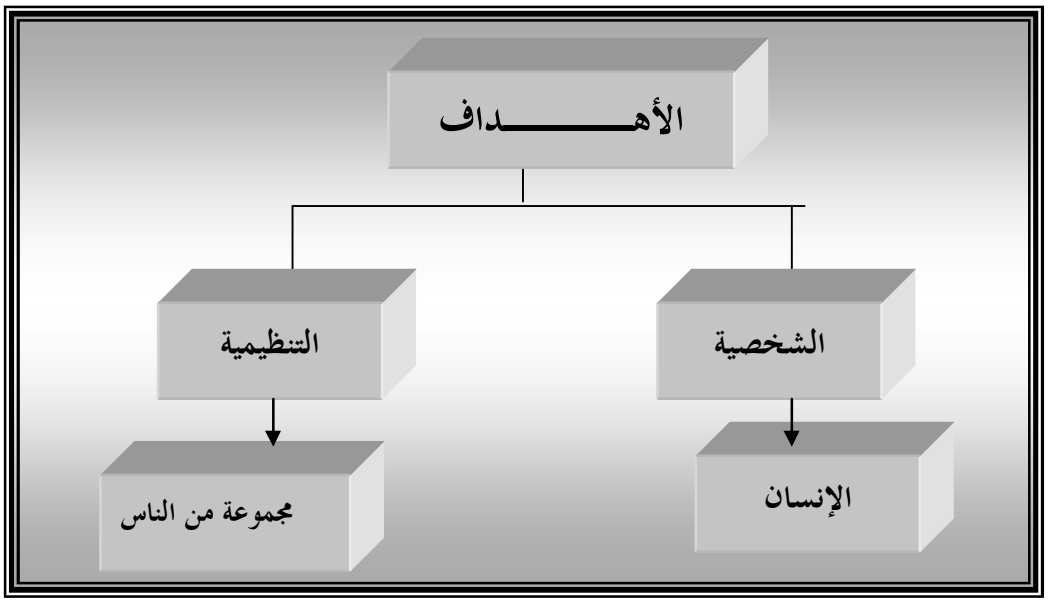


٢,٦ المقارنة بين الأهداف الشخصية والتنظيمية

الآن عزيزي الدارس بعد ماعرفنا دور التخطيط على المستويين المؤسسي والفردي في السيطرة على الوقت لا بد من إجراء هذه المقارنة بين الأهداف.

إنه وعلى الرغم من التمييز بين الأهداف الشخصية والتي تعرف عادة بأنها تلك الأهداف التي تهم من حيث طبيعتها ومن حيث عائدها الإنسان الفرد، وإن كان يترتب على تنفيذها بعض الفوائد على الآخرين أفراداً ومنظمات بحكم طبيعة التداخل والتكامل بين الأشياء في المجتمع، إلا أن الأهداف التنظيمية والاجتماعية تهم مجموعة من الناس وأن عادت بعض فوائدها على الإفراد. على الرغم من هذا الاختلاف وهذا التفاوت إلا أنه لابد من الإشارة إلى أن الكثير من النظريات الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف والجودة الشاملة والنظرية اليابانية على سبيل المثال لا الحصر تجعل التكامل، والتطابق التام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة هو أساس نجاح التنظيم، وأن غيرة الفرد على أهداف المنظمة، وحرصه على استثمار وقته، وتوجيهه لصالح تطوير المنظمة لا يمكن فصله أو تقويمه بمعزل عن اهتمامه بوقته وبحياته الخاصة فهنا " يصبح الفرد هو الجميع، ويصبح الجميع هم الفرد ". والشكل رقم (٨) يوضح الأهداف بنوعيها: الشخصية والتنظيمية.

شكل (٨)



٧. دور الوظائف الإدارية في السيطرة على الوقت

ونتقل بك عزيزي الدارس إلـى توضـيح دور الوظـائف الإداريـه الأخرى من تنظيم وتوجيه واتخاذ للقرارات ورقابه في عملية السيطرة في الوقت مؤكدة ومؤيدة ما ذهبنا إليه سابقاً من تاكيـد أهميـه دور مختلـف النظريات والمفاهيم والوظائف الإدارية. في السيطرة علـى الوقـت وفـي توظيفه لمصلحة تفصيل العملية الإدارية وتكريسها لصالح تحقيق الأهداف الموضوعة.

١,٧ دور التنظيم في السيطرة على الوقت

عزيزي الدارس يوجد تـرابط وثيـق بـين التنظـيم الإدارى وإدارة الوقت وذلك في عدة نواحى هي:

- تحديد مهام واختصاصات العاملين.
- الموضوعية والعدالة في تقسيم العمل.

- تحديث وتبسيط إجراءات العمل.
- إيجاد البيئة التنظيمية والمادية والاجتماعية التي تسودها روح التعاون والمودة.
- تفويض السلطة.

2.7 دور التوجيه في السيطرة على الوقت

وبالنسبه لمحتوى الوقت وأهميته بالنسبه لعملية التوجيه فإنها تقول إنه على الموجه أن يكون على دراية بظروف المنظمة وبنفسية العاملين وبتوقيت (أي اختيار الوقت المناسب) التوجيه بحيث يتم خلال فترة زمنية قصيرة تحاشياً لإحساس العاملين وتقترح لذلك إصدار التوجيهات على فترات زمنية متباعدة للتاكد من تحقيق النتائج المرجوة.

3.7 دور اتخاذ القرار في السيطرة على الوقت

وتشير بالنسبه لعملية اتخاذ القرارات ضرورة مراعاة التباين في القرارات من حيث طبيعتها ونوعية المشكلات التي تعالجها ولتوعية القيادات التي تتخذها والمستويات الإدارية المعنية بها مما يعنى بالضرورة مراعاة اختلاف الوقت الذي يتخذ فيه القرار وللوقت الذي قد يستغرقه تنفيذها ومتابعتها.

٤,٧ دور الرقابة في السيطرة على الوقت

أما بالنسبة للرقابة فإنها تؤكد اختلاف الوقت الذي تستغرقه باختلاف طبيعتها فالرقابة الذاتية والنابعة من امتناع الفرد عمَّا يؤديه من أعمال عادةً ما تستغرق وقتا قصيراً بينما يطول وقت الرقابة إذا ما كانت مشددة ونفترض تجاوزات كثيرة ونحتاج إلى إجراءات مشددة وعنيفة (رقابة علاجية) لإعادة الإمور إلى نصابها.

وتخلص الأستاذة أسماء إلى أن عدم القدرة على السيطرة على الوقت وسوء إدارته تنعكس سلبا على المعنيين وتولد الشكوى والضيق والتذمر، وقد تتم على حساب الوقت الخاص للمعنيين مما يتطلب بلورة نظرة شمولية وإيجابية نحو إدارة الوقت داخل وخارج أروقة العمل تفادياً لما قد يسببه غيابها من مشكلات للإنسان على مختلف الإصعده والمجالات.

٥,٧ دور التخطيط في السيطرة على الوقت

أولاً: التخطيط على المستوى الفردي ودوره في السيطرة على الوقت:

وإذا كان التخطيط وسيلة جيدة للسيطرة في الوقت على المستوى المؤسسي، فإنه كذلك على المستوى الفردى، فالفرد يستطيع أن يخطط لحياته، بل وليومه بحيث يضمن استثماره بطريقة إيجابية تكفل عدم هدره أو إضاعته في مالا يفيد. ويقول روي اليكساندر في كتابه أساسيات الوقت في هذا الصددَ إنه في اقتطاع جزء من وقته كل يوم للتخطيط لما سيفعله في ذلك اليوم، وأن يراجع في نهاية اليوم ماتم إنجازه بالفعل وفي ضوء الأولويات التي حددها. ويضيف بأن على الفرد أن يستغل الوقت الذي يكون فيه في أفضل حالاته، وأن تكون ذروة طاقاته فيه، وهو حديث أقرب إلى ما عبر عنه ووصفه د. فاروق فرحات بربيع الوقت. ويقول روي اليكساندر بأنه على الفرد أن يتفرغ تماماً لإنجاز كل أعماله الهامة والتي تتطلب إعمالا للذهن وهدوءاً خلال وقت الذوروة هذا، وأن لايسمح لأي طارئ مهما كان أن يخترق فيه خلوته أو أن يقاطعه أثناء أدائه لعمله. هنا لا بد من هذا السؤال.

ماذا نعني بساعة العمل الهادئة ؟

ويضيف اليكساندر إلى ذلك فكرة أخرى هي فكرة " **ساعة العمل الهادئة** " حيث يصفها بأنها هي: " **ساعة واحدة في اليوم بدون مكالمات هاتفية أو زوار أو لغو أو صياح** " **مما يضمن عطاءً ثراً ومفيداً ومكثفاً، في أن توظف هذه الساعة للأعمال المهمة والتي تتطلب بحكم طبيعتها أعمالا للذهن وتفكيراً عميقاً**، وهو ما يعني بطريقة أخرى وضع وتحديد الأولويات على أساس تخصيص وقت الذروة لأعمال التخطيط وللأعمال ذات الطابع الاستراتيجي، والمتعلقة بمستقبل الفرد وبمسار حياته، بينما يوظف باقي الوقت للأعمال الروتينية كتصنيف البريد، وتنظيم أدراج المكتب أو المكالمات الهاتفية الاجتماعية أو الراحة والاستجمام.

ثانياً: التخطيط للمهام الأساسية على المستوى الفردي

هذا ويقتضى التخطيط الفردي على المدي الطويل شهراً أو أكثر في وضع تقديرات لما قد تستغرقه كل مهمة من المهام الأساسية، وإلى تحديد التوقيت المناسب الذي يتم فيه إنجازها،وذلك بعد تصنيف المهام إلى:

- أساسية ومهمة وعاجلة.
- أساسية وهامة وعاجلة.
- أساسية وهامة ولكنها غير عاجلة.
- مهام طارئة لارتباطها بمهام أو باشياء ذات صلة بجهات خارجية.

كما وأن الالتزام بالجداول الموضوعة لإنجاز المهام على مدي الشهر أو الشهرين يتطلب تركيزاً لتفادي خلط الأولويات الموضوعة، كما يقتضي حزماً لعدم الخضوع للضغوط الخارجية أو الالتزامات الاجتماعية. وهو يقتضي كذلك قدراً من المرونة، وقدرة على تعديل وتغيير الأولويات، شريطة ألا يؤثر ذلك في الأهداف أو الأغراض الأساسية المطلوب تحقيقها. ويشير اليكساندرفي هذا المفترق إلى تفادي

الوقوع في قانون باركسون " Parkinson'slaw " والذي يقول بامتداد المهام لتملأ أوقاتاً ذات قيمة ولاسيما تمدد الاجتماعات واللقاءات والتي تهدر أوقاتاً قيمة كان يمكن استغلالها لصالح المنشأة. ويضيف اليكساندر بأنه على الفرد، لاسيما إذا كان في موقع المسؤولية أن يطلع معاونيه وزملاءه على جدول أعماله وعلى أولوياته وذلك حتى يعاونوه في تنفيذها من خلال عدم مقاطعته أو مطالبته بأعمال قد تضطره إلى تعديل غير مستحب في أولوياته.

وتتضح الطبيعة أو التوجيه التقليدي لاليكساندر في حديثه وآرائه من خلال نظرته إلى الاجتماعات باعتبارها مضيعة لوقت العمل، وإهدار له، بينما كان بالإمكان استغلاله في مايفيد في تطوير المنظمة. ومايقوله اليكساندر لا ينسجم ولا يتسق مع النظرة الحديثة للعملية الإدارية والتي تعتبرها عملاً جماعياً يتم من خلال فرق العمل، وبروح الفريق والذي يتطلب اجتماعات ولقاءات مستمرة لتحقيق الإجماع في القرار وفي أسلوب تنفيذه. وفي الوصول إلى نتائج إيجابية يحس الجميع بأنهم جزء من تحقيقها.

ثالثاً: تحديد الأولويات في المستوى الفردي

وعموماً فإن اليكساندر يقول إن التخطيط وتحديد الأولويات على المستوى الفردى من شأنه أن يحقق عدة فوائد فورية يلخصها في الآتي:

١. إتمام الأعمال الأكثر أهمية، عندما يكون الفرد في أفضل حالاته (لحظة الذوروة).

٢. يتسم الأداء الذي يتم في باقي اليوم بالإنحدار والتدهور.

٣. عندما تعمل على إنجاز أقصي أولوياتك فسوف يسهل بكثير أن تقاوم المقاطعات باستثناء القليل منها والذي يكون ذا أهمية قصوي.

٤. حتى وإن لم يحقق الفرد أي شئ في خطته، فإنه يغادر مكتبه في نهاية اليوم وقد أنجز أكثر أولوياته أهمية.

ويسترسل اليكساندر ليؤكد أهمية وضع خطة يومية تراعي الأولويات، ويتم في ضوئها كذلك تحديد أوقات الاجتماعات والمؤتمرات، والمكالمات الهاتفية، ومواعيد العمل والوجبات،مع مراعاة المرونة بحسب ماتمليه الظروف والطوارئ بالنسبة للفرد.

أما بالنسبة لتفصيل الوقت بالنسبة للفرد فإن لستر بيتل يقترح استخدام خطط الوقت الفردى، ويقول إنما يمكن أن تقلص من خلال كتابتها وتسجيلها ومن ثم اعتمادها كهادٍ وموجه لتحركات الفرد.

رابعاً: كيفية وضع الخطة على المستوى الفردي

وهنالك عدد من الصيغ لإعدادها هي:

١. إعداد جدول يومي بعد عصر كل يوم، ويشمل قائمة بالمهمات الرئيسية التي يجب إنجازها بحسب أولوياتها،مع شطب كل مايتم إنجازه منها.

٢. الاحتفاظ بأجندة مواعيد مفتوحة تغطي شهراً كاملاً يتم فيها تدوين كافة الأحداث المهمة والمواعيد، والتواريخ المتوقع فيها إنجاز بعض الأعمال المهمة،وكذلك مواعيد جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ بعض القرارات وتنفيذها.

٣. التدقيق في اكتمال الخطط وشمولها على كل التفاصيل المطلوبة وذلك من خلال لوحة التخطيط الموضحة بالجدول رقم (١) أدناه

جدول (١)

لوحة تخطيط

السؤال	المعنى	تشتمل على
ماذا	الأهداف	المواصفات وحدود التكلفة و /أو السعر
أين	الموقع	نقطة التسليم
متى	انقضاء الوقت	تأْريخ البدء وتأْريخ الإنجاز
كيف	استراتيجيات وتكتيكات	• الأساليب • الاجراءات • التسلسل
من	المسؤولية	• السلطة • السيطرة والتوجيه • المهمة

خامساً: كيفية التدقيق في إكمال الخطط للمستوى الفردي

المقترحات لتلافي مضيعات الوقت على المستوى الفردي

ويقول ليستر بتيل إن هناك الكثير من التغيرات التي يمكن أن تستنزف وقت الفرد وبالتالي تؤثر في خططه وبرامجه، ولهذا فإنه يقترح لتلافي هذه الثغرات اتخاذ عدة تحوطات أهمها:

١. بدأ العمل مبكراً في الصباح حيث يكون الفرد أكثر استعداداً وقدرة على العطاء.

٢. حسم الأمور الصغيرة والتفصيلية بالسرعة التي لا تجعلها تستغرق وقتاً أطول مما تستحق.

٣. تفادي الثرثرة والاسترسال غير الهادف،وغير المرتبط بتحقيق أهداف العمل، وتأجيل المحادثات الاجتماعية إلى فترات الراحة أو إلى ما بعد ساعات العمل.

٤. تحديد وقت معين لمقابلات المراجعين والمعاونين وعدم الاندفاع نحو إرضاء أصحاب الحاجات الكثيرة.

٥. الحرص على بدء الاجتماعات في أوقاتها المحددة دون انتظار المتأخرين،مما شأنه أن يجبر الجميع على الالتزام بالمواعيد المحددة.

سادساً: معوقات التخطيط

ويلخص حدود ومصاعب التخطيط في النقاط الآتية:

١. تكلفة التخطيط، إذ يحتاج إلى تكاليف لجمع المعلومات وتحليلها، وإلى خبراء للقيام بهذه المهام مما يتطلب إجراء دراسات لموازنة التكلفة بالعائد في ما يتعلق بجلب الخبراء.

٢. مرونة التخطيط، وذلك على الرغم من التأمين على أهمية الثبات والاستمرارية والاستقرار وهو ما يعني ضرورة إيجاد موازنة بين الاعتبارين المرونة من جهة، والثبات والاستمرارية من جهة أخرى.

٣. توافر وقت كافٍ للتخطيط، إذ يغطي التخطيط عنصري الحاضر والمستقبل، مما يعني بجانب مراعاة الظروف المحيطة والماثلة، وضع خطط بديلة لمواجهة المستجدات والظروف المستقبلية.

٤. احتمال خطأ التنبؤات المستقبلية سواء بالنسبة للمدى الزمني الذي يستغرقه تنفيذ الخطة،مما يتطلب التدقيق والتأكد من مصادر المعلومات والاعتماد على الخبراء والمتخصصين بالنسبة لعمليات جمع وتحليل المعلومات، والاستعداد بتوفير الخطط البديلة.

٥. المركزية الإدارية والتي قد تضر بعملية اتخاذ القرارات، وتؤدي إلى الارتجال وإلى التخلي عن الخطط الموضوعة.

الخلاصة

عزيزي الدارس،

خلصت الوحدة إلى أهمية السيطرة على الوقت وضرورة التخطيط وتحديد الأولويات كركائز أساسية لعملية إدارة الوقت كما تناولت فحص المعلومات لصالح الوقت، كما عملت على شرح كيفية توظيف الوقت لصالح تحقيق الأهداف.

وتوصلت الوحدة إلى ضرورة وضع خطط على المستوى الفردى تعمل على استثمار الوقت بعيدا عن مضيعات الوقت وتضمنت الوحدة مناقشة التخطيط وإجرا مقارنة بين الأهداف الشخصية والتنظيمية.

لمحة مسبقة على الوحدة الدراسية التالية

تتناول هذه الوحدة الوقت وإدارة الجودة الشاملة وتتناول أيضا التفويض الإدارى كأسلوب فاعل لاستثمار الوقت وتقوم بالتمرن على الاتصالات ودورها في إدارة الوقت كما تشرح تكرار الحوار في نهاية الأمر .

وتختتم الوحدة بالحديث عن علاقة الوقت بالقراءة والورق.

نرجو أَن تكون هذه الوحدة ممتعه لك.

إجابات التدريبات

تدريب (١)

١. يكون الفرد أكثر عطاء ذهنياً وجسميا في الفترة الصباجية وذلك لعوامـــل تتعلـــق بطبيعة الفرد والطبيعة المناخية المحيطة به.
٢. وهنا نلاحظ أن الذين يعملون في فترات تتخللها ساعات استجمام يكونـــون أكثـــر عطاء ودقة في إنجاز أعمالهم.

تدريب (٢)

للإجابة على هذا السؤال عزيزي الدارس (ارجع إلى صفحتي١١١-١١٣)

تدريب (٣)

يتم ذلك عن طريق التخطيط الواعى ذي الأهداف الواضحة والمحددة.

مسرد المصطلحات

واقعية الخطة

تعني أن يتم وضعها على أساس دارسة وتحليل الظروف المحيطة وفي حدود الإمكانات المادية والمالية والبشرية المتاحة.

شمولية الخطة

يقصد بها مجئ الخطة متكاملة ومتوازية من حيث توزيع الموارد بين مختلف القطاعات على أسس موضوعية ويجب احتياج كل قطاع ودوره في تحقيق الأهداف القومية.

المرونة

هي عنصر مهم يتوقف عليه نجاح الخطة وهو الذي يتيح التعاطي مع الظروف المتغيرة.

الأولوية

تعني مراعاة الأسبقية النسبية والقائمة على درجة أهمية الأعمال أو المشرعات والبرامج اللازمة لمقابل احتياجات الخطة في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة.

ربيع الوقت

يقصد به تلك الفترة من اليوم التي يجد المرء نفسه في حالة صفاء ذهني وبالتالي يستطيع أن يفكر بهدوء وأن يبدع ويبتكر ويصل إلى قرارات سليمة وبناءة.

المراجع

١. أبو شيخة، نادر، **إدارة الوقت**، عمان-الأردن، دار مجد يلأوي للنشر والتوزيع،١٩٩١م.

٢. فرحات، أحمد، فاروق، **ورشة عمل إدارة الوقت**، الرياض-السعودية، المركز السعودي للتنمية الإدارية والفنية (سادمتك)،١٩٩٤م.

٣. فوستر، الآن دين، **كيف تتفاوض بنجاح في مجال الأعمال بأي مكان في العالم**، ترجمة: نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع،١٩٩٧م.

٤. بيتيل، لستر، **إدارة الوقت**، عمان-الأردن، ترجمة: محمد نجار، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م.

٥. الكسندر، روي، **أساسيات إدارة الوقت، الجمعية الأمريكية للإدارة، سلسة العمل بذكاء**، مكتبة جرير، ١٩٩٩م.

٦. إبراهيم، أسماء السيد،، **مضيعات الوقت وعلاجها. برنامج مهارات إدارة الوقت لدائرة الأراضى والأملاك**، دبى-دولة الإمارات، ١٩٩٥م.


الوحدة الخامسة
استثمار الوقت

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	١٣٤
تمهيد	١٣٤
أهداف الوحدة	١٣٥
١. الوقت وإدارة الجودة الشاملة	١٣٦
١,١ الوقت الحر وعلاقته باستثمار الوقت	١٤٠
٢,١ مستويات استثمار الوقت	١٤٤
٣,١ المضيعات الخارجية وتقليل كفاءة استثمار الوقت	١٤٥
٢. التفويض الإداري أسلوب فاعل لاستثمار الوقت	١٤٩
٢. ١ التفويض كتقنية مؤثرة في إدارة الوقت	١٥١
٢,٢ القواعد العامة لتفضيل التفويض كأداة لاستثمار الوقت	١٥٣
٣,٢ معالجات أخطاء عملية التخطيط	١٥٥
٣. الاتصالات ودورها في إدارة الوقت	١٥٧
١,٣ أنواع الاتصالات	١٥٧
٢,٣ أدوات الاتصال وكيفية ترشيدها وتوظيفها لصالح استثمار الوقت	١٦٢
٤. دور الحوار الفعال والكتابة في استثمار الوقت	١٦٦
٥. علاقة الوقت بالقراءة والورق	١٦٧
١,٥ القراءة والانتقائية وعلاقتها بالوقت	١٦٨
٢,٥ التعامل مع الورق بصورة تختزل الوقت والجهد	١٧٠
٣,٥ تنظيم مكتب المدير	١٧١
الخلاصة	**١٧٣**
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**١٧٤**

الموضوع	الصفحة
إجابات التدريبات	١٧٥
مسرد المصطلحات	١٧٧
المراجع	١٧٨

المقدمة

تمهيد

عزيزى الدارس،،

مرحبا بك إلى الوحدة الخامسة من هذا المقرر وهي بعنوان (استثمار الوقت) وهي تتألف من خمسة أقسام رئسية هي الوقت في إدارة الجودة الشاملة، التفويض الإداري كأسلوب فاعل لاستثمار الوقت، الاتصالات ودورها في إدارة الوقت،تكرار وتلخيص الأمر المتحاور فيه، علاقة الوقت بالقراءة والورق.

لعلك تعرف أن الوقت أغلى مايملكه الفرد فيجب علينا أن نحافظ عليه ونستثمره فيما ينفع وأهميته تزداد بالنسبة للمدير الذي يريد أن يحقق أهداف المنشأة في الوقت المحدد

وتتضح أهمية هذه الوحدة في أنها تساعدك على معرفة معانى الوقت في إدارة الجودة الشاملة كما تتعرف كذالك على التفويض الإداري كأسلوب فاعل في استثمار الوقت والاتصالات وأنواعها وأدواتها ودورها في إدارة الوقت كما تساعدك أيضا على معرفة القراءة الانتقائية الموفره للوقت وكيفية التعامل مع الورق بصورة تختزل الوقت والجهد

وقد حرصنا على أن نقدم لك مادة تعليمية تشتمل على الأنشطة وأسئلة تقويم ذاتى والتدريبات مع حلول نموذجية لها في نهاية الوحدة وذلك لتيسير الفهم والاستيعاب.

مرحباً بك مرة أخرى في هذه الوحدة، نرجو أن تستمتع بدراستها وأن تفيد منها، وأن تشاركنا في نقدها وتقويمها.

أهداف الوحدة



عزيزي الدارس، بعد فرغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

١. **توضح** معنى الوقت في إدارة الجودة الشاملة
٢. **تشرح** كيف يمكن للتفويض الإداري أن يكون أسلوباً فاعلاً لاستثمار الوقت.
٣. **تبين** دور الاتصالات في إدارة الوقت.
٤. **تلخص** الأمر المتحاور فيه في نهاية الحوار.
٥. **تميز** بين القراءة المطلقة والقراءة بانتقائية.
٦. **تصف** كيفية التعامل مع الورق بصورة تختزل الوقت والجهد.

توطئة

هل تعلم عزيزى الدارس أن الوقت يعتبر في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة أحد الركائز الأساسية التي تقوم فيها العملية الإدارية، بل يعتبر أحد أهم الموارد الأساسية لعمليات التنمية والبناء تماماً كالمال والموارد والعنصر البشري، ويتميز عنها بطبيعته الناضبة وغير المتجددة، وهو يعتبر بالتالي وكما ورد في مواضع أُخرى من هذه الدراسة مدخلاً رئيسياً لكل نظريات الإدارة الحديثة.

١. الوقت وإدارة الجودة الشاملة

أن للوقت في إدارة الجودة الشاملة معاني محددة ومهمة تلخص في الآتي:

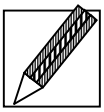
- تحديد وقت تقديم الخدمة للمستفيدين.
- تحديد الفترة الزمنية التي يستغرقها إعداد الخدمة وتجهيزها حسب مواصفات الجودة المعتمدة.
- تناسق توقيت العمليات التنفيذية في مختلف قطاعات وأقسام المنظمة ذات العلاقة بتقديم خدمة معينة.
- استبعاد كافة أشكال الوقت الضائع ومحاربة كل مصادر هدر الوقت (Time wasted) في عمليات المنظمة.

وبهذا الفهم فإن الوقت يعتبر أغلى الموارد قاطبة وأعلاها تكلفة، كما إنه يمثل، وحسب مفاهيم الإدارة المعاصرة، عنصر منافسة يمكن استثماره وتوظيفه لصالح الوصول إلى السوق والعملاء الحاليين والمرتقبين بسرعة وفعالية. ويصف د. السلمي إدارة الوقت **بأنها ليست مجرد جدولة للعمل في أوقات معينة، وتوزيع الوقت بين الاهتمامات المختلفة للمدير، بل هي الاستثمار المخطط للوقت لإنتاج السلع**

والخدمات، وتحقيق المنافع والقيم، كما أنها تهدف إلى توظيف الوقت بأبعاده الثلاثة- الماضي والحاضر والمستقبل- بأعلى كفاءة ممكنة وفي مجالات التوظيف التي تحقق أعلى قيمة مضافة، ويضيف بأن المنطق الأساسي للإدارة المعاصرة هو العمل في الوقت وليس قبل أو بعد ذلك.

وللتأكيد ضمان استثمار الوقت المتاح إلى أقصى درجة دون تبديد وذلك قياساً على فكرة الإدارة اليابانية، والتي تبنتها إدارة الجودة الشاملة والقائمة على تفادي أي خطأ وتحقيق الإنجاز صحيحاً من المرة الأولي Zero defect، مع القدرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق وبطريقة مختلفة تؤكد خصوصية المنظمة المعينة.

تدريب (١)



بأسلوبك الخاص اذكر ماتعرفه عن مفهوم الجودة الشاملة واذكر معاني الوقت في إدارة الجودة الشاملة.

يبرز السلمي مفهوم " مستوي الزمن الصفري " والذي يتحقق من خلال التنسيق التام وإزالة العقبات التي تتيح التفاعل بسهولة وسرعة بين عناصر المنظمة الخمسة الرئيسة:

- من العملاء.
- العاملين.
- العمليات.
- المعرفة التنظيمية.
- وأعضاء سلسلة التوريد من موردين وموزعين وغيرهم، والذي يتحقق بدوره من خلال خمس عمليات رئيسة هي:

١/ توفير السلع والخدمات ذات القيمة للعملاء فور طلبها.

٢/ التعلم والاستفادة الفورية من المعلومات والخبرات التي تتحقق للمنظمة وأفرادها في المناخ المحاط بها.

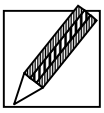
٣/ التوافق والتأقلم مع المتغيرات والمستجدات.

٤/ التنفيذ الفوري للعمليات والإجراءات والاستراتيجيات.

٥/ الإدماج الفوري للموردين وشركاء سلسلة التوريد في عمليات المنظمة، وربطهم بأهدافها واستراتيجياتها.

إن مأورد من سرد وتوضيح لدور الوقت كمورد رئيس لجميع عمليات الإنتاج والخدمات، وكمدخل ثابت ومهم لجميع أُسس ومبادئ وعمليات الإدارة الحديثة ليؤكد أهمية استثمار الوقت بكفاءة وفعالية، وضرورة استغلاله وتوظيفه لصالح أهداف المنظمات الحديثة، وكذلك لصالح تحقيق الأهداف الفردية والشخصية. وهو مايؤكد بدوره ضرورة دراسة جميع أبعاد وجوانب استثمار الوقت كمورد أساس، وكعنصر مهم من عناصر إنجاح العمل الإداري. كما أنه لابد من التأكيد على أهمية إعداد وتأهيل وتدريب القيادات الإدارية الحديثة على التعاطي مع الوقت، واستثماره بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة ولتطويرها حالياً ومستقبلياً.

تدريب (٢)



لماذا تستثمر وقتك بكفاءة وفاعلية ؟

ويقول السلمي في معرض حديثه، في مجلة الإدارة، عن سياسات تحقيق التفوق والسبق المتنافسين في المستقبل إن المنافسة الوقت هي التي ستحقق التفوق حيث يتم تقصير الوقت بين تصميم السلعة أو الخدمة وبين إنتاجها وتسويقها وتقديمها لحظة الاحتياج إليها بجانب تقصير الوقت المستغرق في تأدية الخدمات للعملاء.

إن الحديث عن استثمار الوقت يمثل في الحقيقة جوهر ومضمون إدارة الوقت، **وذلك أن إدارة الوقت تعني في حقيقتها الكيفية التي يمكن بها استغلال الوقت ممثلاً في دقائقه وساعاته، وفي أيامه وشهوره وسنينه لصالح حياة الفرد الشخصي، ولصالح التنظيم والمجتمع المؤسسي، وعدم تركه يضيع هدراً دون أن يستثمر لصالح حياة الإنسان، ولصالح خير ورخاء البشرية.**

وهكذا فإن استثمار الوقت المتاح من أجل أهداف مجدية ومفيدة إنما يشكل الفرق بين النجاح والفشل، وبين الرضا وعدم الرضا العام، وبين الربح والخسارة الاقتصادَية. وهذا ماحدا ببعض الدارسين، و كل شركات ومؤسسات الأعمال أن تضع عامل الوقت كأحد الموارد الأساسية للعملية الإنتاجية والاستثمارية، بل وتضعه رأسها وذلك لطبيعته التي تجعله غير قابل للحفظ أو التجديد أو الزيادة أو التثمير.

نشاط



استناداً التعريفات اللتي ورد ذكرها في السطور السابقة إجرِ مقارنه بينهما وقارن ماتوصلت إليه بما **توصل إليه زملاؤك الدارسين.**

دعنا عزيزي الدارس نرى ماذا يقول ليستر بيل في هذا الصدد مقدماً بعض الآراء والمقترحات لتفعيل استثمار الوقت:

- إن الوقت يجب ألا يبدد أبداً، و إنما يجب أن يستثمر على الدوام. وحين يبدد الوقت، أي عندما يستخدم بدون هدف، فإنه بذلك ينفق ولا يستثمر، ولا يقدم أية فائدة أو منفعة، ولا يعطي أية مكاسب رأسمالية.
- إن الوقت الذي يستثمر في العمل والاستخدام يجب أن يهدف إلى تحسين الإنتاجية، أي أن ينجز المزيد في ساعات أقل.
- إن الوقت الذي يستثمر لمنفعة الفرد يجب أن يكون هدفه تقوية وضع الفرد الشخصي.

١,١ الوقت الحر وعلاقته باستثمار الوقت

هل تعرف الوقت الحر؟ إذا كنت لا تعرفه فلنتعرف عليه من خلال حديث لستر بيل ونصائحه عن كيفية استثمار الوقت الحر – أي الوقت الذي لا يستغل لمصلحة العمل – فيوصي بأن يتم استثماره في:

- بناء الصداقات وتقوية الروابط الأسرية.
- الحفاظ على الصحة.
- تحسين وتطوير المهارات الذاتية بما يعود بالخير أسرة الفرد ومجتمعه.
- الراحة والاسترخاء بما ينعش الجسم والعقل والروح.

إن ليستر بيتل بحديثه عن كيفية تمضية الوقت الحر، وعن ضرورة التخطيط له وحسن استغلاله قد أثار قضية جوهرية وهي قضية طبيعة الوقت الحر وكيفية تمضيته، وهل الوقت يعتبر وقتاً ضائعاً طالما أنه لايوظف لمصلحة العمل ؟.

ولقد ظلت مسألة تقسيم ساعات اليوم والأسبوع بين وقت للعمل ووقت للراحة والاستجمام وهو ماصار يطلق عليه الوقت الحر، ظلت من

أكثر القضايا التي تثير جدلاً وصراعاً بين جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية، بل أصبحت لها أبعاد فلسفية وقيمية، ولايزال الجدل محتدماً بصددها، وأن اختلفت أبعادها وتبدلت المواقف بالنسبة لمثيريها كما سيتضح.

ولقد بدأت قضية إدارة الوقت بهذا الفهم أي كيفية توزيعه، أوبصورة أدق تحديد ساعات العمل اليومية والأسبوعية تأخذ هذا الحجم الكبير لاسيما في البلدان الصناعية مع بداية الثورة الصناعية في أوروبا وأمريكا.

أ. الوقت في العهد الإقطاعي

أن الوقت في العهد الإقطاعي وفي المجتمعات الزراعية لم تكن له هذه الأهمية، ولم يأخذ موقع الصدارة بالنسبة للعملية الإنتاجية،إذ إن الوقت كان ينسب إلى المواسم الزراعية من مواسم الزراعة إلى الحصاد إلى تخزين المحاصيل وبيعها، ولقد كانت هذه المواسم مرتبطة بدورها بفصول الطقس" صيف وخريف وشتاء وربيع "، فكانت بالتالي وتائر الحياة وإيقاعاتها هادئة وبطيئة ورتيبة يستطيع كل من أراد اللحاق بها واستثمارها لصالح الزراعة أو الرعي أو الاسترخاء، أن يفعل ذلك مطمئناً ودون أي قلق أو توتر أو إزعاج، فالوقت أي: المواسم تمشي الهوينى وهناك مكان فيها ومتسع للجميع.

ب. الوقت في بداية الثورة الصناعية

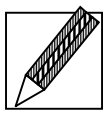
ولكن مع **بداية الثورة الصناعية**، والاهتمام بزيادة الإنتاج وتكثيف الربح، وشدة المنافسة بين جميع المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، بدأ الوقت يمثل أثراً مهماً ومحورياً في الحياة العملية بل وفي الحياة العامة كذلك، هذا وكنتيجة مباشرة لاتجاه أصحاب الصناعات والرأسماليين لاستغلال أغلب ساعات اليوم لتحقيق موقف تنافسي سليم من

حيث حجم ونوعية الصناعات، وللحصول على العوائد والأرباح فقد كان العمال يعملون لأكثر من خمس عشرة ساعة في اليوم الواحد، وفي ظل ظروف قاسية، وبلا أي اعتبار لإنسانية هؤلاء العمال أو لظروفهم الصحية أو لراحتهم واستجمامهم مما أدى إلى إحساسهم بالغبن والظلم، الأمر الذي وجّههم لتنظيم أنفسهم في جمعيات ونقابات واتحادات سعياً لتوفير شروط عمل أفضل، وظروف حياتية أكثر إنسانية، ولقد كان أن عرف بالصراع الطبقي، وبدأ يأخذ أشكالاً وأبعاداً مختلفة فكانت الإضرابات والتظاهرات والتباطؤ في العمل.

ولقد كان دائماً مطلب العمال بتخفيض ساعات العمل وزيادة ساعات الراحة والاستجمام من أهم المطالب التي يتقدمون بها، بل ويصرون عليها ولقد أخذ هذا الصراع بعداً مؤسساً وقانونياً على المستويين المحلي والعالمي، كما ظل يتصاعد ويشمل فئات مجتمعية أوسع حتى كان أن تواضع العالم واتفق على تحديد ثماني ساعات عمل في اليوم، وأربعين ساعة في الأسبوع، أي بمعدل خمسة أيام في الأسبوع، ولقد تبنت منظمة العمل الدولية – بعد قيامها – هذا الاتفاق وأصبحت الأمين عليه والمدافع عن تطبيقه وتنفيذه على نطاق عالمي.

هذا ورغم أن التواضع على هذا الاتفاق الذي ينص على يوم عمل ذي ثماني ساعات، ووقت حر للعاملين يساوي ست عشر ساعة في اليوم قد استغرق زمناً وجهداً طويلين، بل صراعاً وعنتاً مريراً بالنسبة للجانبين المخدمين والعاملين، إلا أن النظرة لهذا التقسيم للوقت، والتوجه الفلسفي والعلمي نحوه قد تغير بصورة جذرية كاملة وذلك نتيجة النظرة إلى عوامل الإنتاج والإنتاجية من ناحية، ونتيجة النظرة إلى إدارة الوقت وكيفية استثماره من ناحية أُخرى.

تدريب (٣)



مارأيك في تقسيم ساعات اليوم بين ساعات عمل وساعات راحة واستجمام ووقت حر ؟

ولقد أضحى من البديهي والمسلم به أن الذي تدعو له وتنادي به جميع نظريات الإدارة الحديثة أن العامل المحفز، والمستمتع بساعات كافية من الراحة والاستجمام، هو الإقدر الإنتاج، وهو الأكثر قابلية للعطاء، وأكثر رغبة في الإسهام والمشاركة في تحقيق أهداف المنشأة. كما **أثبتت الدراسات العلمية كذلك أن الساعات الحرة والتي يقضيها العامل في الراحة والاستجمام هي بمثابة الطاقة والوقود الذي يتزود به ليجعله -عقلياً وجسدياً ونفسياً - أكثر استعداداً لمزيد من البذل والعطاء.**

ولهذا، وفي ذات الاتجاه فإن الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية لم تعد حريصة على عدم إرهاق العاملين، وتطبيق الأربعين ساعة في الأسبوع فحسب، بل إن الكثير من المنشآت والشركات أصبحت تصر، بل وتفرض للعاملين إجازة مدفوعة الأجر سنوياً، كما تقوم بتغطية تكاليف تلك العطلات وتكاليف تذاكرها ذهاباً وإياباً إلى منتجعات عالمية. **وهو ما يؤكد أن ما يوصف بأنه وقت حر أنما يصب في نهاية المطاف لصالح استثمار الوقت بطريقة إيجابية وفاعلة.**

وقد لجأت الكثير من المنشآت، في نفس الاتجاه أيضاً إلى فرض العطلات لعامليها، وإصرارها أن يقضوها في راحة واستجمام تامين وذلك لضمأن استثمارهم التام لساعات العمل بعد عودتهم، وهكذا يصبح

وقت الراحة امتداداً طبيعياً للوقت المستثمر من حيث تهيئته وإعداده للعاملين لمزيد من العطاء.

ولقد أصبحت زيادة إنتاجية العاملين، وانعكاساتها حجم وكمية إنتاجهم سبباً ومبرراً لتخفيض ساعات العمل وبالتالي ارتفاع معدل وقتهم الحر، والذي سيستثمر جزء منه بالضرورة للراحة والاستجمام للقدرة القيام بمزيد من العطاء والبذل أي، باستثمار الوقت بصورة أفضل، هنا ومما سبق يتضح لنا الأتي:

ارتفاع معدل الوقت الحر للعاملين ← تخفيض ساعات العمل ←
زيادة الراحة والاستجمام ← مزيد من البذل والعطاء ←
زيادة إنتاجية العاملين

٢,١ مستويات استثمار الوقت

وبعد أن تعرفنا عزيزي الدارس على الوقت الحر وعلاقته بإدارة الوقت يمكننا الآن أن تناول موضوع **استثمار الوقت على المستوى الكلي** وأهميته ودوره في تحقيق الأهداف والغايات والذي لا يقل من أهمية **استثمار الوقت على المستوي التفصيلي ولا يلغيها** أي، على مستوي الإدارة اليومية، ولأغراض كيفية تصريف العمل المستوي اليومي. بل إن أغلب الدارسين والعلماء قد تناولوا موضوع استثمار الوقت من منطلقات تفصيلية تعالج كيفية إدارة الوقت بصورة يومية، ولا غرو فقد قيل إن الفرد إذا مااهتم بتوفير الفئات النقدية الصغيرة، فإن الفئات النقدية الكبيرة ستهتم بنفسها (Take care of the pennies) because the pounds will take care of themselves" وهكذا فإذا اهتم المديرون والأفراد بالساعات والدقائق والثواني فإن الأسابيع والشهور والسنوات ستهتم بنفسها.

ويستشهد روي اليكساندر في هذا الاتجاه بمقولة لجون هود يقول فيها:

" يا لها من حماقة أن تخشي ضياع حياتك، دون أن تشعر بشئ تجاه تبديد دقائقها وساعاتها"

٣,١ المضيعات الخارجية وتقليل كفاءة استثمار الوقت

وهو ما يعني أن الاهتمام بالوقت وبإدارته واستثماره يجب أن يبدأ من الاهتمام بالدقائق والساعات.

ويسترسل روي أَلكساندر ليوضح وجهة نظره في كيفية استثمار الوقت بدرجة قصوى، وفيما مايجب أن يتفاداه المدير من تدخلات ومضايقات خارجية من شأنها أن تقلل من كفاءة الاستثمار الأمثل للوقت.

أولاً: سياسات الباب المفتوح

١. يبدأ اليكساندر بسياسة الباب المفتوح ويقول عنها إنها سياسة جيدة ولكنها قد تستغل بوساطة بعض المعاونيين لإعاقة تسلسل أفكار المدير ولتقليل إنتاجه، ولهذا فهو يقترح قفل الباب المفتوح لساعتين في اليوم – من التاسعة صباحاً وحتى الحادية عشر صباحاً، وذلك لتمكن المدير من التفرغ الكامل، والتكريس الكامل لوقته – نظرية الوقت الهادئ أو ربيع الوقت – بينما يواصل المعاونون عملهم كالمعتاد، وسيعتادون بعد فترة على مقاطعة المدير خلال هاتين الساعتين.

ويذهب اليكساندر إلى أبعد من ذلك عندما ينادي بجعل سياسة الباب المفتوح رمزية وليست واقعية، ويضيف بأن وجود المدير مرتبط بالقضايا الخاصة بالعمل وليس بالزوار الاجتماعيين غير المتوقعين. ولتأكيد وجهة نظره و موقفه من سياسة الباب المفتوح فإن اليكساندر يقول بضرورة تلصيق لافتة في باب مكتب المدير تقرأ " **إذا لم يكن لديك شي تقوم بعمله فلا تأتي إلي.**

ويضيف بضرورة فحص الأسباب التي تجعل الزوار غير المنتظرين يصلون مكتب المدير والعمل على معالجتها ويلخصها في الآتي:

١. **سياسة الباب المفتوح** يجب ألا تعني فتح الباب بل تعدل لتعني "إمكانية الوصول إليه" لمن يحتاجون مقابلة المدير لمساعدتهم في إنجاز أعمالهم.

٢. **عدم القدرة على أنهاء الزيارات**، أي زيارات المراجعين لمكتب المدير وبقائهم لفترات طويلة وغير مبررة، ويقترح اليكساندر ذهاب المدير إلى مكاتبهم لإنهاء المهمة أو الوقوف أمام مكتبه ومقابلتهم واقفاً خارجه لإشعارهم بضرورة اختصار الزيارة، أو ترتيب الأمر مع أحد معاوني المدير ليجيئ إلى المكتب ويقاطع الاجتماع باعلأن وجود أمر طارئ وعاجل مما يبرر أنهاء المدير للاجتماع.

٣. **موقع مكتب المدير**: أي أنه يكون في موقع سهل الوصول إليه ويكون مقراً للمراجعين وهنا يمكن تغيير المكتب، أو تغيير اتجاه مكتب (ترابيزة) المدير.

ثانياً: المحادثات التي تشتت الانتباه

ويشير اليكساندر هنا إلى إصرار بعض الزوار على مقابلة المدير مما يضطره اتخاذ إجراءات أكثر قسوة، ويقترح لذلك مايلي:

1. تحديد وقت للزيارة منذ البداية، وقد يأخذ شكل ساعة البداية وساعة النهاية للمقابلة، أو تحديد الوقت الكلي الذي ستستغرقه الزيارة.

٢. الذهاب للفرد (طالب المقابلة) مع إخطاره سلفاً بالوقت الذي سيستغرقه في زيارة المدير.

٣. النهوض والوقوف بمجرد وصول الفرد (طالب الزيارة) مكتب المدير مما يعني أنتهاء المقابلة عند عودة المدير للجلوس.

٤. العثور على ملاذ آخر غير مكتب المدير لمقابلة المعاون لطالب المقابلة كالمكتبة أو غرفة البوفيه أو استغلال مكتب يكون صاحبه في عطلة، مما يوفر الهدوء والخلوة، ويمكن للمدير ترك المكان إذا شعر بأن الموضوع استوفى حقه من الحوار.

٥. وضع حد للزيارة والحديث في الموضوع بإعلانه أنه قد أخذ وقتاً أكثر مما كنت تتوقع، وبأنك قد أرجأت الكلام فيه لوقت آخر، وأن هناك موضوعات أُخرى عاجلة وأكثر أهمية.

ثالثاً:

تقليل المقاطعات لوقت المدير من الزوار وذوي الحاجات الفردية وذلك من خلال:

١. تحديد وقت يتفق عليه لمقابلة المدير لايسمح بتجاوزه مهما كان.
٢. المقابلات تكون قصيرة وتتم إما وقوفاً وأما خارج المكتب.
٣. الإصرار على أخذ مواعيد مسبقة للزيارة.
٤. إعادة ترتيب المكتب بحيث لا يتقابل والباب.
٥. تقليل عدد الكراسي بالمكتب، وترك الباب مغلقاً دائماً.
٦. تفادي الدخول مع الزوار في محادثات جانبية وغير ضرورية.
٧. تجنب زيارة الأعضاء الذين يحاولون استغلال الآخرين لأغراضهم الذاتية.

رابعاً: إضفاء طابع الرسمية على أسلوب عمل المدير

و يشير إلى استخدام الأساليب الحديثة في قراءة واستيعاب الخطابات والمذكرات والتقارير كاستخدام القراءة السريعة والقراءة الانتقائية للوصول السريع لجوهر الموضوع، ولتفهم أسسه وذلك باستخدام الأساليب الآتية:

Scanning"، Grabbing،"Speed reading

١. التدريب على اختصار الرسائل، وكتابة ملخصها بخط اليد وفي عدد قليل من الكلمات والسطور.

٢. إدارة الاجتماعات بحزم وشفافية مع التركيز وتسليط الضوء على موضوع الاجتماع وعلى الهدف منه.

٣. إعداد قائمة يومية بالأولويات، مع توفر الشجاعة والقدرة في تعديلها وتغييرها متى مالزم ذلك.

٤. الابتعاد عن الثرثرة والانصراف إلى القضايا الجانبية على حساب المواضيع الرئيسية.

٥. الإصرار على الالتزام بالمواعيد المحددة لبداية الاجتماع وعدم انتظار المتأخرين، لأنه سيؤدي إلى تأخيرك أنت.

٦. الإصرار على التعامل مع هدف الاجتماع، وتوجيه كل المباحثات والتداول نحوه، مع تحديد وقت الحوار وإبداء الرأي بالنسبة لكل من الأعضاء، دون تكرار.

٧. توضيح خلفية موضوع الحوار، وأسبابه وجذوره دون أن يكون هناك مجال للتذكير بها أو الرجوع إليها بعد بداية الحوار.

٨. إيجاد الوسيلة المناسبة والمهذبة لإيقاف الأعضاء الذين يخرجون عن موضوع الحوار، وجعلهم يلتزمون بالهدف من المحاورة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عرض أسئلة واضحة ومحددة ومرتبطة بموضوع الحوار.

٩. التزام الرئيس جانب الهدوء والسكينة وعدم إبداء أي قلق أو اضطراب، مع تأكيد أهمية الالتزام بالوقت المحدد للاجتماع، وبالتوزيع العادل للوقت والفرص بين المتحدثين.

١٠. الاستجابة السريعة لطلب المعاونين بمقابلة المدير، بل بأسرع مما يتوقعون مع تحديد الوقت التقريبي للوقت الذي ستستغرقه المقابلة

على أن يكون هناك استعداد غير معلن لمدها لفترة أطول إذا كان هناك ما يبرر ذلك، وإذا كان في حديث المعاون مايوحي بالفائدة للمنشأة.

أسئلة تقويم ذاتى



١. أن للوقت معاني كثيرة في إدارة الجودة الشاملة اذكر تلك المعاني.
٢. ماهي أراء ومقترحات ليستر بيتل لتفعيل استثمار الوقت ؟
٣. عرّف الوقت الحر، ثم وضح علاقته بإدارة الوقت.
٤. إن مستويات استثمار إدارة الوقت هي:
   استثمار الوقت على المستوى الكلي
   استثمار الوقت على المستوى التفصيلي
   تحدث بإيجاز عن كل من المستويين
٥ . اذكر المضيعات الخارجية التي من شأنها أن تقلل من كفاءة الاستثمار الأمثل للوقت.

٢. التفويض الإداري أسلوب فاعل لاستثمار الوقت

عزيزي الدارس ربما تتساءل كيف يمكن للتفويض الإداري أن يكون أسلوباً فاعلاً لاستثمار الوقت فتعال نتابع معاً التفويض فيما يلي لنعرف **فالتفويض** يعني: إنجاز العمل عن طريق الآخرين، وإذا ما كانت الإدارة تعرف إنها العمل عن طريق الآخرين، **فأن التفويض يعني الإدارة.** وإذا ما كان التفويض يتم من خلال السماح للآخرين باستخدام بعض سلطات الأصيل وهو الرئيس في هذه الحالة، وهو ما يعني بصورة أُخري أن الرئيس يضاعف من قدرته على العطاء وعلى الإنتاج من خلال السماح لمعاونيه بمعاونته على الإداء، مما ينتج عنه زيادة في الأداء بل ربما

مضاعفته لعدد من المرات. أي أنه استثمار مضاعف للوقت، هذا من ناحية، و من ناحية أُخرى إعطاء الرئيس فسحة أكبر من الوقت وتفريغه لإنجاز أعمال أكبر وأكثر أهمية، ربما تتعلق بوضع السياسات والخطط وتطوير العمل.

ويعتبر التفويض كذلك تدريباً للمُعَاونين وزيادةً لمهاراتهم وإنتاجيتهم، وتطويراً لقدراتهم على تحمل المسؤولية، وعلى الإحساس بالالتزام نحو تنفيذ أهداف المنشأة، والغيرة على مستقبلها وفي تطويرها، وهو أي التفويض ما هو إلا أداة لنشر وتكريس مناخ من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤدي إلى المكاشفة والمصارحة والاعتراف بالأخطاء ومواطن القصور والعمل على تعديلها وتقويمها.

ورغم المزايا المتعددة للتفويض الإداري كأداة ووسيلة، بل وأسلوب فعَال لاستثمار الوقت، ولتوظيفه بكفاءة عالية إلا أن الكثير من المسؤولين يترددون كثيراً بل ويخشون اللجوء إليه لأسباب وأعذار متعددة ومتنوعة، وإن كان أغلبها لايثبت أمام الفحص والاختبار. ويستشهد روي اليكساندر في هذا الصدد بمقولة **لمارك توين** يقول فيها:

" من النبل أن تكون جيداً، ولكن الأكثر نبلاً هو أن تعلم الآخرين كيف يصبحون جيدين. وهذا أيضاً هو الأقل إثارة للمتاعب "

ويفسر اليكساندر أسباب المتاعب التي أشار إليها مارك توين في حالة غياب التفويض وبالتالي عدم قدرة المعاونين على أداء أعمالهم هو تفويضهم إليك مهامهم لتؤديها بالنيابة عنهم كما وأنهم سيتابعونك ليتأكدوا من أنك قد أنجزتها لهُم، وهكذا يلزمونك همومهم ومتاعبهم، ولتفادي مثل هذا الوضع المقلوب، وإعطاء المدير أو الرئيس الوقت الكافي للتصرف

فيه وتوجيهه لقضايا وضع السياسات والتخطيط، يجب تفويض المدير لبعض سلطاته طوعاً لمعاونيه ليشاركوه ويساعدوه في إنجاز بعض مسؤولياته فيكون هذا هو الوضع الطبيعي والسليم. مما يجعل من التفويض أداة فاعلة، وأسلوباً متميزاً لإدارة الوقت لصالح تحقيق أهداف المنشأة المعينة.

١,٢ التفويض كتقنية مؤثرة في إدارة الوقت

رغم أن روي اليكساندر يتفق مع هذا المنطق، ومع هذه الحجج التي تنادي بتبني التفويض كتقنية مؤثرة لإدارة الوقت فإنه يورد سبعة محاذير أو ذرائع يقول بأن المديرين أو الرؤساء يقدمونها لتبرير عدم موافقتهم في التفويض وهي:

١. يستطيع المدير القيام بالعمل بطريقة أفضل إذا ما أنجزه بنفسه، ولهذا فالتفويض فيه تضحية بجودة ونوعية الأداء، ويرد اليكساندر على هذه الحجة بأن للمدير طاقة محدودة وبالتالي فإنه إذا حاول فلن يستطيع القيام بكل الأعمال التي لابد من إكمالها لتحقيق أهداف المنشأة.

٢. قلق المدير بشأن ماسيرتكبه المعاونون من أخطاء في حالة **تفويض** الأمور لهم مما قد يؤثر على مستوى الأداء وسلامته. ويرد اليكساندر بأنه رغم حدوث بعض الأخطاء والتي قد يتعلم منها المعاونون، فإنه في حالة عدم التفويض لن يكون هناك أي إنجاز إطلاقاً.

٣. عدم الاطمئنأن النفسي لعملية **التفويض** لدى المديرين لأنها ستحرمهم من القيام بأعمال ألفوها كثيراً وأتقنوها جيداً. ويرد فيهم اليكساندر بأن التفويض يهيئ فرصة للمدير ليتفرغ لأعمال أكبر وأكثر تعقيداً وبالتالي إتقأنها وتوسيع قاعدة الأعمال التي يتقنها.

٤. خوف المدير من أن يؤدي **تفويضه** لجزء كبير من سلطاته ومسؤولياته إلى فقدانه لسيطرته وسلطانه على المنشأة. ويرد اليكساندر

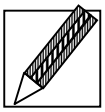
بأن العكس هو الصحيح إذ أن المسؤولية النهائية عن الأعمال **المفوضة** تبقي عند الأصيل أي عند المدير صاحب السلطة المفوضة، وهو ما يعني الاحتفاظ له بحقه السلطوي في الإشراف في كل ما يتم من أعمال ومايتخذ من قرارات تتخذ على أساس التفويض كنتيجة طبيعية له.

٥. خشية المديرين من تفويض من لهم سلطة إنجاز بعض الأعمال فقد لايستطيعون إنجازها بمستوي عالٍ من المهارة والاتقان. ويجيب اليكساندر بأن الكمال غير موجود على أرض الواقع، وأن البحث عنه لايعدو أن يكون مضيعة للوقت "والكمال من صفات الله " ولهذا فان على المدير أن يتعلم قبول الأداء بمستوى معقول ومناسب.

٦. نقص أو عدم ثقة المدير في المعاونين الذين سيفوض لهم مسؤولية إنجاز بعض الأعمال. ويرد اليكساندر بأنه لابد من تقبل بعض المخاطرة بالنسبة لأي عمل أو إنجاز وأنه من ضمن المخاطرة المقبولة هو احتمال عدم نجاح أو قدرة من **تفوض** له مسؤولية إنجاز بعض الأعمال.

٧. تخوف المدير من أن يخذله من فوض له بعض سلطاته لضعف قدراته وبالتالي احتمال أن يستغرق إكماله للمهمة ضعف الوقت الذي كان قد يستغرقه إنجاز المدير لنفس المهمة. ويرد اليكسلندر بأن أي وقت يقضيه المعاون في إنجاز المهمة أنما يعتبر خصماً من وقت المدير، وتفريغاً له لإنجاز مهام أكبر وأكثر ارتباطاً بأهداف المنشأة الاستراتيجية. ويضيف اليكساندر بأنه وحتى يكون التفويض استثماراً حقيقياً للوقت لابد أن يقترن تفويض السلطات للمعاونين بتدريبهم وتأهيلهم، وإعدادهم للمسؤليات الجديدة التي ستحاط بهم.

تدريب (٤)



مارأيك حول المبررات التي تنادي بتبني التخطيط كتقنية مؤثرة على إدارة الوقت ؟

٢,٢ القواعد العامة لتفضيل التفويض كأداة لاستثمار الوقت

ويقدم اليكساندر بعض القواعد العامة لتفصيل التفويض كأداة لاستثمار الوقت، ويلخصها في الآتي:

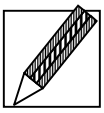
١. أن يتحلي المفوض بالصبر حتى يتعلم المفوض له ويكون قادراً على تحمل المسؤليات الجديدة.

٢. أن يتم التفويض تدريجياً وفي مراحل، وذلك حتى يستطيع المفوض له إدارة الأمور بكفاءة وفعالية.

٣. أن يتم تفويض السلطة أولاً، أي مقدماً لتمكين المفوض له من استخدام السلطة المفوضة لصالح إنجاز الأعمال الموكلة له، وعلى أن يراعي مفوض السلطة عدم تكليف المفوض له بأعمال كبيرة ومعقدة يعجز عن إنجازها، فيفشل في أداء مهمته.

٤. أن يكون التفويض لأعمال متكاملة وليس لأجزاء متناثرة يصعب ربطها ببعضها أو إخضاعها لخطة واحدة، مما قد يسبب إرباكاً في التنفيذ.

تدريب (٥)



عزيزي الدارس هل تتفق مع الالكساندر في القواعد العامة التي صاغها لتفضيل التفويض كأداة لاستثمار الوقت؟

إن الحديث عن التفويض كأداة جيدة لاستثمار الوقت لابد أن يتعرض للمناخ العام الذي يتم فيه التفويض حيث إنه يجب أن يتم في مناخ تسوده الثقة التامة والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس، والإيمان المشترك بالأهداف التي يتم العمل لتحقيقها، وإلا فإن التفويض سيتسبب في وجود الكثير من المشاكل أكثر مما يساعد في تذليلها أو في تطوير العمل ومستوى الأداء والإنجاز.

هذا وبقدر أهمية كفاءة وقدرة المعاونين الذين ستفوض لهم السلطات، فإن الاستعداد الحقيقي والرغبة الصادقة لدى الرؤساء في تفويض سلطاتهم لمعاونيهم، واستعدادهم لتحديد حجم ومدى ونوعية السلطات المفوضة لمعاونيهم، وقبولهم بصدر واسع وصبر تام لما قد يقع فيه أولئك المعاونون من إخطاء عند التطبيق، هذا إلى جانب لايقل أهمية عن موضوع كفاءة وقدرة المعاونين. وتقديراً منه لأهمية هذه النقطة، وتأكيداً لدورها في إنجاح التفويض الإداري كأسلوب من أساليب استثمار الوقت.

فقد قدم روى اليكساندر عدداً من الخطوات لكي يتبعها المفوض له في حالة تمام عملية التفويض الإداري- التي أوكلها له رئيسه المباشر- بصورة وبطريقة سيئة، ولم تراع الأسس العملية والإدارية السليمة للتفويض.

٣,٢ معالجات أخطاء عملية التخطيط

ويرى اليكساندر أن في اتباع مايقترحه من خطوات ثمان ما يعالج ضعف أخطاء عملية التفويض يتمثل في الأتي:

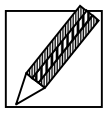
١. ضرورة أن يعرف **المعاون** عند تصريف أي سلطة أو مسؤولية مفوضه له، حدود تلك السلطة، ومن ثم يشرع مباشرة في تنفيذ كل المشروع المطلوب منه تنفيذه، دون انتظار التفويض، أي الموافقة على تنفيذ المشروع خطوة بخطوة.
٢. أن يعرض **المعاون** على رئيسه حلولاً لبعض المشاكل والقضايا الجانبية التي قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع و الذي من شأنه تقوية العلاقات بينه وبين رئيسه.
٣. إعادة صياغة التوجيهات الصادرة من الرئيس وتكرارها بأسلوب فهم **المعاون لها** وذلك بغرض الوصول إلى فهم وتصور مشترك لما هو مطلوب تنفيذه.
٤. الاتفاق على تأْريخ نهائي محدد لإكمال تنفيذ المشروع المراد إنجازه.
٥. إذا اتضح للمعاون أي اتجاه أو رغبة في التأجيل أو التأخير بالنسبة لتنفيذ المشروع حسب التواريخ المتفق فيها، فيقترح اليكساندر لذلك كتابة خطاب يوضح فيه **المعاون** التواريخ أي: الجدول الزمني المتفق فيه لتنفيذ المشروع، وإخطار الرئيس بأنه إذا لم يصدر منه توجيه بتغيير أو تأجيل تلك التواريخ التي سبق الاتفاق عليها فإن المعاون سيعتبر الاتفاق قائماً وسيمضي في التنفيذ حسب جداول العمل الموضوعة.
٦. إذا كان الرئيس يميل إلى تحويل أي أعباء جديدة تظهر إلى معاونه بقصد التخلص منها ومما تمثله من عبء إضافي، فإنه على

المعاون في هذه الحالة إرسال خطاب إلى الرئيس يحتوي الأعباء والمسؤوليات الحالية المطلوب منه تنفيذها، ومن ثم يقترح على الرئيس إعفاءه من بعضها ليتمكن من إنجاز الأعباء الجديدة التي يطلب منه تنفيذها.

٧. إذا كان الرئيس يتجه لإغراق **المعاون** في العمل، فعلى المعاون في هذه الحالة أن يطلب من الرئيس تحديد الأولويات بالنسبة للمهام المطلوب منه تنفيذها.

٨. على **المعاون** أن يسأل عن مدى الكفاءة التي يتوقع الرئيس أن يتم بها إنجاز العمل، وماقد يترتب على ذلك من أعباء مالية ومادية وغيرها.

تدريب (٦)



هل تستطيع أن تقترح معالجات أخرى غير التي ذكرت لأخطاء التفويض ؟

أسئلة تقويم ذاتي



١. إن التفويض يعني الإدارة مامدى صحة هذه المقولة ؟
٢. تحدث عن التفويض كتقنية مؤثرة على إدارة الوقت.
٣. ذكر بعض القواعد العامة التي قدمها الكساندر لتفضيل التفويض كأداء للاستثمار الوقت.
٤. اذكر خطوات معالجة ضعف عملية التفويض

٣. الاتصالات ودورها في إدارة الوقت

إن التركيز على التفويض كأداة فاعلة يمكن من خلالها، إذا ماأحسن استخدامها ترشيد استخدام الوقت واستثماره لصالح تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية في آن واحد لا يقلل من أهمية نظام فاعل للاتصالات يوفر أكبر قدر ممكن من التلاقي والتشاور ونقل البيانات والمعلومات، والسياسات والقرارات بين مختلف المواقع والمراكز في تنظيم المنشأة، بل إن وجود مثل هذا النظام يبقي شرطاً لازماً وعنصراً داعماً ودافعاً لتحقيق أهداف المنشأة المعينة وذلك لأغراض تفعيل التفويض والتمكين وغيره من التقنيات والأساليب الإدارية التي تكفل استغلالا واستثماراً جيداً للوقت.

١,٣ أنواع الاتصالات

أولاً: الاتصالات التنازلية

وإذا ماكانت من القيادات إلى القواعد والمعاونين تضمن وصولاً سريعاً لسياسات والقرارات المراد تنفيذها في مختلف مستويات الهرم الإداري نزولاً حتى مستوي قاعدة الهرم.

ثانياً: الاتصالات الصاعدة

وهي من القواعد إلى القيادات في مختلف مدرجات الهرم الإداري وحتى مستوى القيادة لتضمن إتاحة الفرص لهذه القيادات لاستعراض وتقويم المستويات الفنية والمهنية التي تم بها تطبيق وتنفيذ ماصاغوه من قرارات وما وضعوه من سياسات، ليتمكنوا بالتالي من تصحيحها وتطويرها، وكذلك من تحديد المسؤولية بالنسبة لأي إخفاقات تكون قد حدثت أثناء التطبيق.

ثالثاً: الاتصالات الأفقية

وهي توفير شبكة بين مختلف الإدارات والأقسام بالمنشأة من شأنها ضمان قدر عالٍ من التنسيق والتعاون وتضافر الجهود لإنجاز الأعمال المشتركة بينها في حدود الموارد المالية والمادية المتاحة، وبأقل جهد مبذول، وفي أقصر وقت ممكن، كما تتيح المجال كذلك لتبادل الرأي والمشورة لتطوير الأداء، لمزيد من الإبداع والتطوير.

نشاط



هل تعرف أنواع أخرى من الاتصالات ؟ اذكرها.

يقود الحديث عن كيفية انتقال وتدفق **الاتصالات** في المنظمة وعن دورها في تفعيل التنظيم، يقود بالضرورة إلى النظر في محتوى تلك **الاتصالات**، وإلى أهمية وكيفية تطوير ذلك المحتوى وتنقيته لإنجاز الغرض منه، ولتوصيل الرسالة ومضمونها بالدقة والصفاء اللازمين، وهو ما يطلق عليه، **وبحق فن الاتصال الجيد**، ويشمل الرسالة منذ التفكير فيها وإعدادها وانطلاقها ووصولها وتلقيها وتفهمها وإنجاز المطلوب على ضوئها بكفاءة وفعالية، وهو مايدخل بصورة كاملة وبقوه في مجال (استثمار الوقت واستغلاله لصالح الأهداف الموضوعة). ويعبر روي اليكساندر عن هذا المفهوم في كتابه أساسيات إدارة الوقت فيقول.

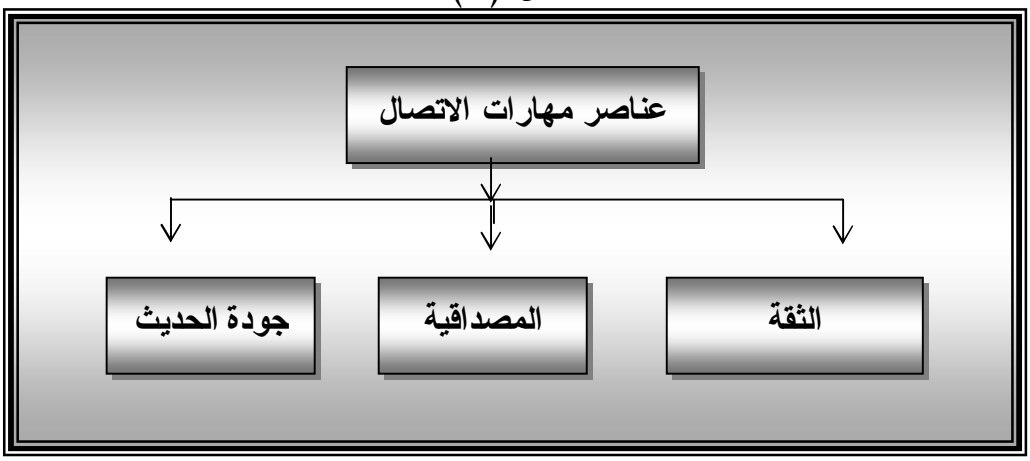
" إن **الحوار الفعال** يؤدي إلى إنجاز العمل المطلوب بأقل قدر من التكرار أو سوء الفهم، كما أن الحوار الضعيف يستغرق وقتاً أطول لإنجاز عمل أقل"، ويقول إن ذلك ينطبق أيضاً على الخطابة، بل إن المشكلة بالنسبة لها قد تكون أكبر إذا ماكان الخطاب ضعيفاً، وموجهاً لأعداد كبيرة من المستمعين حيث يعني أن الزمن الضائع سيكون هو

الزمن الذي ستستغرقه "الخطبة" مضروب في عدد المستمعين الحضور، ولتفادي هذا الإشكال وماينجم عنه من تداعيات فإنه ينصح بـ:

- استخدام كلمات وعبارات واضحة وبسيطة يستطيع كل فرد أن يفهمها وأن يقتنع من ثم بجدواها.
- القدرة على الإنجاز فنٌ وموهبة لايمتلكه ولايستطيعه الجميع.
- محاولة الاختصار والإيجاز قد تكون سبباً في تشويه الرسالة وفي ابتسارها،وهناك مقوله تنسب إلى أحد الكتاب يقول فيها عند نهاية رسالة طويلة بعث بها إلى أحد أصدقائه: " أرجو أن تعذرني في هذه الرسالة الطويلة فإنه ليس لدي الوقت الكافي الذي يجعلني اختصرها لك في كلماتٍ قليلة".

ويقدم اليكساندر لتفعيل الاتصالات بوصفها أحد أهم عناصر استثمار الوقت عدة اقتراحات يوضحها الشكل رقم (١) أدناه.

شكل (١)



- أهم عناصر مهارات الاتصال هي بناء عنصري الثقة والصدقيَة في كل مايقوله ومايكتبه الفرد، في أن يتم ذلك في اطار وقتي معقول، هذا وإن الحوار الذي تعوزه **الثقة والصدقيَّة** ليس إلا مضيعة للوقت، ومدعاة للملل والسآمة. هذا وتعتبر **جودة الحديث** ومضمونه أيضاً

عنصراً مهماً وأساسياً في الوصول إلى عقول وقلوب المستمعين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

١. الحديث الهادف والخطاب الفعال والذي يفضل أن يبدأ بتقديم **أكثر الحقائق** أهمية ثم الانتقال منها هبوطاً حتى الوصول إلى أدناها من حيث الأهمية، والانتهاء بتلخيص كل ماتضمنه الخطاب.

٢. حرص المتحدث على تحقيق نوع من **التميز والخصوصية** وذلك من خلال **ابتكار أسلوب خطابي خاص يتسم بالقوة والوضوح ويترك صدى، ويجيئ متناغماً مع مايتوقع جمهور المستمعين سماعه وبذلك يجد القبول والمصداقية.**

٣. أن يتم الحديث **بالحماس والقوة** وأن يهدف إلى تأكيد ارتباط وثقة **المتحدث** فيما مايقدمه من معلومات تلقى تأييد الحضور وإيمانهم بما يسمعون.

٤. أن يتسم الحديث كذلك **بالجرأه والشجاعة**، وأن يصل المستمعين من خلال صوت مفعم بالثقة والنشاط بحيث يحس المستمعون بقدرة المتحدث على تنفيذ مايقول وعلى استعداده لقيادة مستمعيه إلى المزيد من القرارات السليمة والقوية.

٥. أن تكون للمتحدث القدرة على **انتقاء الكلمات المألوفة** بدلاً عن الفنية، والمجسدة بدلاً عن المجردة، والواضحة بدلاً عن الغامضة، والمحددة بدلاً عن المعممة، والمبتكرة بدلاً عن المكررة، وأن يستخدم كذلك الأسلوب المباشر بدلاً عن الاطناب والاسترسال.

٦. أن يكون للمتحدث **القدرة على أنهاء الخطابة بنفس القوة التي بدأها بها**، مع التركيز في الخاتمة في تأكيد الأفكار المهمة، وعلى الترويج للعناصر الإيجابية فيما ما يراد بيعه أو تقديمه من سلع وخدمات.

على أن يتم ذلك من خلال جميع وسائل ووسائط الاتصالات المسموعه والمرئية المتاحة.

٧. ضرورة تقويم مايصدره المتحدث من **توجيهات**، ومايعطيه من **نصائح واستشارات شفهية**، ويكون ذلك بالطلب إلى متلقي الخطاب بتقديم فهمهم لما سمعوه. ومن ثم التدوال والحوار بين مقدم الحديث والمتلقين له وذلك بغرض الوصول إلى فهم مشترك، وإلى تواضع كامل حول ماسيكون فيه تطبيق المشروع أو الخدمة المراد تنفيذها ومثل هذا الحوار من شأنه أن يضمن إنجاز العمل بمستوي عال من الكفاية كما أن من شأنه أن يساعد على عمليات المتابعة والتقويم على أُسس موضوعية وسليمة.

٨. هذا ولضمان فعالية الحوار ونتائجه فيجب أن يكون المنطق هو أن **الحوار** لا يكون مجدياً ولايكون فعالاً إلا إذا أدرك الطرفان أهمية إصغاء كل منهما للآخر، كما ولابد أن يميز الطرفان بين مجرد السماع- بمعنى السمع - بمعني التقاط الأذن لأصوات الإنصات والذي يتطلب توظيف كل الجوارح والحواس لتفهم واستيعاب مايعنيه الطرف الآخر وما يهدف إليه من حديثه وبذلك وحده يتسنى الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين، ولتحقيق الإنصات بهذا الفهم فإن اليكساندر يقترح عدة خطوات هي:

أ. إعطاء **الانتباه الكامل** لما يقال، والتوقف أثناء ذلك عن عمل أي شي آخر يمكن أن يقلل من فعاليته، مع الحرص في المحافظة على التواصل مع المتحدث عن طريق العين Eye contact.

ب. عدم السماح **لنبرة الصوت أو العصبيه، أو سوء التحكم** في الانفعالات بأن تجعل الرسالة غامضة، مع مراعاة تنقية محتوى الرسالة.

ج. الاستعداد أولاً لقراءة معلومات ذات ارتباط وثيق **بموضوع الحوار**، بما يساعد على تقويم كل من المتحدث، والموضوع نفسه.

٩. تجنب الخروج عن موضوع **الحوار**، والاستماع بانتباه خاص إلى النقاط موضع الخلاف.

١٠. تجميع وحصر النقاط الرئيسة في **الحوار**، مع تكرارها بغرض التوضيح وتأكيد الاهتمام ومساعدة المتحدث على تنظيم أفكاره بشكل أفضل.

أسئلة تقويم ذاتي



١. ماهي أهمية الاتصالات ؟
٢. ماهي مختزحات الكساندر لتفعيل دور الاتصالات بوصفها أحد أهم عناصر استثمار الوقت؟
٣. اذكر أدوات الاتصال ووضح كيف يمكن أن ترشد وتوظف لصالح أستثمار الوقت ؟

٢,٣ أدوات الاتصال وكيفية ترشيدها وتوظيفها لصالح استثمار الوقت

عزيزي الدارس، توجد عديد من وسائل الاتصالات فكيف يمكن استثمارها لصالح الوقت: السطور التالية تناقش هذا الأمرمحاولين خلالها الإجابة عن السؤال السابق:

أولاً: الهاتف

مما لايشك فيه أنك أستخدمت الهاتف كثيراً ولكن هل شعرت بأنه يمكن أن يوفر الوقت وهل أستفدت من الوقت الموفر عن طريق استخدام الهاتف ؟

يعتبر **الهاتف** وسيلة اتصال مفيدة، كما يعتبر أداة فاعلة لاستثمار الوقت وذلك إذا ما أُحسن استخدامه، ولكنه وبذات المستوى قد يكون سبباً في إهدار الوقت وتدمير الإنتاجية، وفي تعويق المسؤول ومنعه من إنجاز اعمال ذات أهمية كبيرة، وذلك من خلال المقاطعات الكثيرة، ومن خلال ما يترتب على **المكالمات** من بعد المسؤول عن التركيز في قضايا العمل وتصريف المسؤوليات، وفي هذا يقول علماء النفس، وعلماء النفس الإجتماعى، إنه لايوجد إلا واحد من الف يستطيع أن يتجاهل رنين الهاتف ويقاوم الرد فيه، وذلك من منطلقات وافتراضات متباينة ومختلفة. فبعضهم يري أن أي **مكالمة هاتفية** تعبر عن مطلب شرعي للتحدث يستحق التجاوب معه والرد عليه، بينما يري بعضهم أن عدم الرد قد يعتبر إهانة للمتحدث لايستحقها. وترى مجموعة ثالثة أن في ردهم في مكالمات واستفسارات المتحدثين إشباع لاحساسهم الغريزي بالأهمية. وهذا بالإضافة إلى قناعة **صاحب الهاتف**، أي المسؤول، بأهمية ودور المعلومات التي قد يجلبها **الهاتف** كمدخلات رئيسة في عمليات وضع السياسات، وصناعة اتخاذ القرارات.

وهكذا فإنه وانطلاقاً من اعتبار **الهاتف** أداة استثمار لوقت المسؤول، يصبح تنظيم استخدام **الهاتف** وترشيده ذا أولوية قصوى، وذا أهمية لا تضاهي ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة وسائل وأساليب وذلك على النحو الآتي:

١. أن يكون من ضمن واجبات **السكرتير** الأساسية إتقان مهارة التعامل مع الهاتف، بما يوافر وقت المدير أو المسؤول لاستغلاله في مهام أكثر إلحاحاً وأكثر مدعاة للمعالجه بواسطة المسؤول شخصياً وقد يتم ذلك من خلال:

(أ) إجابة أسئلة واستفسارات **المتحدث** على الهاتف وحل مشكلته

(ب) أو تحويله بعد تفهم طلبه أو تساؤله إلى **المسؤول** أو المعاون المعني بموضوعه بصورة مباشر.

(ج) أو تلقي تساؤلاته أو موضوعه ووعده بعرضه على المسؤول فيها، ثم الرد عليه ووعده بأن يكون من سيرد عليه إما المدير مباشرة أو السكرتير لإفادته بالرد الكامل والمطمئن في موضوعه.

٢. أن تكون **للسكرتير** القدرة على تمييز المتحدثين وأوزانهم ومواقعهم في السلم الوظيفي للدولة أو في المجتمع وتوصيل من يعتقد أن مواقعهم مهمة للمدير حتى ولو كانت تعليماته عكس ذلك.

٣. فصل توصيلة الهاتف اثناء فترات العمل الحرجة، وافتراض أن **المتكلم** سيفترض غياب المتصل به إذا ما استمر رنين الهاتف طويلاً دون رد.

٤. أخذ **العمل المهم** بكل أوراقه ووثائقه ومستنداته إلى مكان هادئ بالمبني كالمكتبة أو مكتب أحد المعاونين المسافرين في عطلة أو ماموريه، وتكليف السكرتير بتسجيل كل المكالمات المهمة وأسماء المتكلمين وموضوعاتهم إذا أمكن.

٥. في حالة العودة للمكتب يقوم **المسؤول** بالرد على المكالمات المسجلة لدي السكرتير رأساً، ويحأول مجتهداً أن يتحكم في الوقت، ويمنع المكالمة من الاسترسال أو الإنحراف إلى مواضيع جانبية خاصة الاجتماعيّة. وفي حالة غياب المسؤول، على السكرتارية تحديد وقت آخر للطرف الثانى ملائماً لكليهما لرد المحادثة.

٦. يستطيع **المسؤول** أن يوصل المعلومة للجميع بالمنشأة وخارجها حول أفضل الأوقات للاتصال به هاتفياً مما يعفيه من الحرج إذا لم يلب أي مكالمات تصله في غير ذلك الوقت المتعارف فيه.

٧. على **المسؤول** أن يتوصل إلى اتفاق مع نفسه حول الحد الأقصي الذي تستغرقه المكالمة الرسمية وأن يعتاد على كيفية وأسلوب إنهائها إذا ماأحس بأن المتحدث سيتجاوز ذلك الحد، على ألا تتجاوز المحادثة الرسمية أربع دقائق بأي حال من الأحوال.

٨. الاعتماد على **التقنيات المتقدمة** كآلات الرد على الهاتف، أو الهواتف اللاسلكيه التي تسمح للمسؤول بالرد وهو يتجول بالمكتب، أو الرد بالهاتف المزود بالمايكروفون حيث يتمكن المسؤول من الرد دون رفع سماعة الهاتف. وإنجاز بعض الأعمال أثناء التحدث. أو إعادة توجيه المكالمات إلى الهواتف للمساعدين المعنيين بالأمر بصورة مباشرة، أو الهواتف التي تتمتع بخاصية الانتظار والتي تعطي المسؤول الإشاره بأن هناك شخصاً آخر في الهاتف يحاول الاتصال، أو مؤتمرات الهاتف والتي تسمح للمسؤول بالتحدث عبر مسافات طويلة مع أطراف متعددة في ذات الوقت مما يعني توفير الجهد والمال والزمن الذي كان يستغرق لعقد مؤتمرات واجتماعات سنوية بين المديرين والمساهمين.

وفي هذا الاطار يقول روي اليكساندر الآتي:

أ. أخبر كل شخص يتصل بك من الآن فصاعداً بأفضل وقت للوصول إليك.

ب. خصص نفس الأوقات من كل يوم لإعادة الاتصال.

ج. ضع **ساعة ميقاتية** إلى جوار هاتفك. وحدد وقت مكالماتك بثلاث دقائق، وعندما تري كيف سينجح هذا الأمر، لن تظن أنه مخيف.

د. جهز لمساعدك قائمة بالمكالمات التي يصلك بها أو يتلقى منها رسالة واجعلها قائمة مشفرة، تحسباً لأي مشكلات.

٤. دور الحوار الفعال والكتابة في استثمار الوقت

تكرار وتلخيص الأمر المتحاور فيه في نهاية الحوار

الحديث عن **الحوار الفعال** و**الخطاب الواضح** كوسائل مهمة، وأساليب فاعلة لاستثمار الوقت لايقلل بأي حال من دور وأهمية **الكتابه** كأداة رئيسة لاستثمار الوقت، ولتوظيفه لصالح اقناع الأطراف الأخرى وكسبهم لقضايا ماثلة ولموقف يدافع عنه الطرف المعني بالحوار، بل أن هناك بعض المزايا والإيجابيات التي تتمتع بها الكتابة سواء أخذت شكل المذكرة المعدة سلفاً أو التي اخضعت للمراجعة والتمحيص مرات ومرات قبل إرسالها، أو كانت في شكل مذكرة قصيرة تم إعدادها في عجل بخط اليد، فإنها بجانب إعطائها لمعدها فرصه التروي والتفكير قبل وأثناء إعدادها، فإنها تتيح له الوقت والمجال لمراجعتها وتعديلها بعد إعدادها، كما وإن أمامه الفرصة لتركها جانباً لفترة من الوقت ترتاح فيها أعصابه وتهدأ سريرته إذا قام بإعدها وهو في غير حالة صفاء، كما وأنه يستطيع التشاور مع من يثق في حكمتهم وقدراتهم؛ **وهكذا فإن اعتماد المذكرة أو الخطاب المكتوب كآلية للحوار والتداول قد يحمل معه الكثير من الإيجابيات والمزايا التي تجعل بعضهم يفضلهاعلى الخطابة والحوار الشفهي.**

هذا ورغم عدم تعرض اليكساندر إلى المذكرة المكتوبة إلا أنه يحذر من بعض سلبياتها والتي يلخصها في الأتي:

١. عجز بعضهم عن التعبير عن أفكارهم كتابة.

٢. البعض الآخر يميل إلى الاسترسال وإلى الأسلوب الإنشائي الذي تضيع وسطه النقاط التي يراد إبرازها، وذلك بجانب ما يعنيه الاسترسال من إضاعة وإهداره للوقت.

٣. استخدام بعضهم للغريب وغير المألوف من اللغة ومن الكلمات.

ولتفادي مثل هذه السلبيات فإنه يقترح على من يفضلون اللجوء **للكتابة كوسيلة للحوار الهادف**، ولتوصيل الأفكار في وقت قياسي، **يقترح عليهم الآتي:**

١. إعداد موجز **للرسالة كمسودة**، وإخضاعها للتفكير و الفحص.

٢. وضع النقاط الأساسية التي ستشملها **المذكرة** وذلك حسب أهميتها وموقعها المناسب.

٣. إعطاء **القارئ** فكرة موجزة عن الكاتب وذلك في صدر **المذكرة** التي ستقدم له.

٤. محاولة تلمس ومعرفة مايريد القارئ أن يسمعه، وماهي الاحتياجات التي يمكن أداؤها له، وماالذي يشغل باله.

٥. **الكاتب** أمامه خياران هما: إما أن يبدأ بتقديم حججه على أن يتبعها بأكثرها ضعفاً أو أن يبدأ بحجة قويه يتبعها بأخرى أقل قوة وهكذا تنازلاً حتى يختم كتابه أو مذكرته بأكثر حججه قوة، والهدف في الحالتين هو استثمار الوقت وذلك بالوصول إلى ذهن وقلب القاري بأقصر طريق ممكن.

٥. علاقة الوقت بالقراءة والورق

عزيزي الدارس هل تعتقد أن **القراء الحرة** من مضيعات الوقت بالنسبة للمدير، اذا كان الحديث عن الحوار وعن الكتابه كعناصر يمكن ترشيد التعاطي معها من أجل استثمار الوقت، فإن **القراءة** يمكن أن تدخل أيضاً في زمرة الممارسات القابلة للترشيد لذات الغرض، والكثيرون يجدون أنهم دون أن يحسوا قد **انقسموا** بل وغرقوا داخل المواد التي يتوجب عليهم الإطلاع عليها بل ودراستها. وقد تشمل بالنسبة للمديرين

والمسؤولين كمية **هائلةً** من الخطابات والرسائل، والتقارير والدوريات والكتب مما يعني إهداراً حقيقياً للوقت كان بالإمكان استثماره في مجالات أجدى وأكثر عائداً للمنظمة.

ولهذا فإنه ولترشيد القراءة ولجعلها تصب في خانة الاستثمار الجيد للوقت فإن على المسؤول اتباع الخطوات والسياسات الآتية:

١,٥ القراءة والانتقائية وعلاقتها بالوقت

على المدير أن ينتقي جيداً الجوانب والأجزاء ذات العلاقة بعمله أو مهمته ويقوم بقراءتها جيداً وللتمكن من تحقيق ذلك لابد للمدير من أن:

أولاً:

يضع أهدافاً محددة من القراءة، أي أن يعرف بصورة دقيقة وواضحة مايريد أن يعرفه أو يتحصل فيه من قراءته لأي مذكرة أو مقالة أو تقرير أو كتاب، وبالتالي فإنه يستطيع من خلال الاطلاع على الفهرس أوالمحتويات بالنسبة للكتاب، أو من خلال القراءة السريعةSpeed reading، أو من خلال الانتقاء أو الالتقاط Scanning،Skimming أو Grabbing وهو مايطلق فيه عموماً القراءة الانتقائية.

ثانياً:

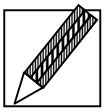
عدم تكرار قراءة الصحف والمجلات والتقارير لغرض الحصول على النقاط الرئيسية أو ذات العلاقة بالعمل، بل الاستعاضة عن ذلك بوضع خطوط أثناء القراءة على النقاط المهمة أو التي تحتاج إلى توضيح وكذلك الاكتفاء بتسجيل ملاحظات وتعليقات في الهامش حول تلك النقاط مما يوفر وقتاً ثميناً يحتاج إليه المسؤول. كما يمكن تكليف أحد المعاونين بتولي الرد على الجهات التي نتوقع منها رأياً أو إفادة في

بعض الجوانب المذكوره في الخطاب أو التقريـــر. ويتوقـــع أن يـــستهدف المعاون الذي يتولى الرد بالملاحظات والتعليقات المتضمنة في الهوامش.

ثالثاً:

عدم الإسراف في تصوير النسخ من المذكرات والمقالات وذلك لأنها بجانب ما تعنيه من تكلفة إضافية وضياع للوقت، فإنهـــا قـــد تـــسهم فـــي زيادة ارتباك المسؤولين، وفي الجهد الذي سيبذل فـــي فرزهـــا وتـــصنيفها وقراءتها للوصول إلى الوثائق المطلوبة مما يعنـــي إهـــداراً غيـــر مبـــرر للوقت.

تدريب (٧)



مما سبق هل تستطيع أن تقرأ بالانتقائية المطلوبة؟

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكر ماتعرفه عن مفهوم الحوار.
٢. تحدث عن القراء والانتقائية .
٣. اذكر المقترحات التي قدمها الكـــساندر والتـــي تجعـــل التخلص السريع من الأوراق والوثائق عنصراً أساسياً في استثمار الوقت.

٢,٥ التعامل مع الورق بصورة تختزل الوقت والجهد

هل من عادتك الاحتفاظ بالأوراق ؟ وهل سألت نفسك يوماً لماذا تحتفظ بكل هذه الأوراق ؟

هنا يقول روي اليكساندر إن " توم موريس " يقول إن نسبة (٩٥%) مما يجب حفظه من الورق والوثائق لم يكن يستحق الاحتفاظ به منذ البداية ولهذا فإن اليكساندر يتقدم ببعض المقترحات التي تجعل من التخلص السريع من الأوراق والوثائق عنصراً وسبباً في استثمار الوقت وتوظيفه لصالح تحقيق أهداف المنشأه المعنية، ومما قدمه من مقترحات الآتي:

١. مراجعة النفس أكثر من مرة عن جدوى الاحتفاظ بأي ورقة أو وثيقة قبل الوصول إلى قرار فإن لم يتم القطع بفائدتها فلايحتفظ بها وكذلك الحال بالنسبة للنسخ الإضافية.

٢. ربط قراءة الأوراق والوثائق بمدى أهميتها وعلاقتها بأهداف المنشأة، وتفويض المعاونين بصلاحية الرد على المذكرات ذات الأولوية المنخفضة ومطالبتهم بملخصات عن المذكرات وبردودهم فيها.

٣. التعود على التعامل مع أي مذكرة أو وثيقة مرة واحدة، ثم يتم الرد أو التعليق على نفس المذكرة لتتولى السكرتارية مسؤولية صياغة الرد.

٤. استبدال التقارير المكتوبة بالتقارير أو بالردود الشفهيه متى ما أمكن ذلك.

٥. تخصيص درج في المكتب للمهملات وللتقارير.

٦. مكافأة الموظفين الذين يقترحون وسائل متميزة لتقليل الورق.

٧. استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثه لتخفيض حجم الورق المستخدم، والتقليل من انسيابه وتداوله.

٣,٥ تنظيم مكتب المدير

إذا كان تنظيم استعمال الورق وأسلوب استخدام الهاتف يمكن أن يساعد المدير على حسن استغلال وقته، وعلى استثماره بصورة جيدة تساعد على الوصول إلى أهداف بفعالية، فإن تنظيم مكتب المدير الذي يحتوي بين جنباته على كل أوراق ووثائق وملفات ذلك المدير، كما يحتوي الهاتف الذي قد يترك أثراً كبيراً على تفعيل وقت المدير أو في إهداره، إن تنظيم ذلك المكتب وترتيبه قد تكون له إسقاطات هائلة، وتداعيات مؤثرة في كيفية استخدام المسؤول لوقته، واستثماره له بصورة إيجابية، ذلك أن المكتب هو موقع العمل، وهو المركز الذي تنطلق منه كافة المعاملات والقرارات، وتنتهي عنده كذلك جميع النتائج والتقارير المتعلقه بالإنجاز، وهكذا فإن سيطرة المسؤول على الموقف تأتي من سيطرته على مكتبه، كما أن تفريطه في أعماله يأتي من تفريطه في مكتبه. وبمعنى آخر فإنه إذا لم يسيطر المسؤول على مكتبه، فإن مكتبه سيسيطر عليه. وإن هذه السيطره ذات الحدين قد تأخذ أكثر من مظهر وأكثر من شكل وذلك على النحو الآتي:

١. ضرورة التخلص من **الرسائل والخطابات الصادرة** والتي سرعان ماتملأ سطح المكتب، وتزحم كل فراغ وتعوق العمل. وتتم معالجة الأمر بوضع **سياسة حازمة وصارمة واتباعها وهي** تقضي بألا يصل إلى مكتب المسؤول إلا ماتراه السكرتارية والمعاونون أنه يجب أن يعالج في مستوى المسؤول الأول.

٢. ضرورة **التخلص النهائي** " بالإلغاء في سلة المهملات " من جميع الأوراق والوثائق التي لايعتقد أن هناك احتمالاً للرجوع إليها أو الاستفادة منها مستقبلاً.

٣. بمجرد الانتهاء من أي أوراق أمامه على المدير إذا رأي عدم القائها في سلة المهملات أن يحولها إلى **صندوق الوارد** لتعود إلى السكرتاريه قبل نهاية اليوم مصحوبة بتعليق المسؤول في هامش الورقة حول مايجب اتخاذه من إجراء حيالها.

٤. يمكن للمسؤول أن يضيف إلى مكتبه **صندوقاً ثالثاً** يحتوي على المشكلات التي يتعذر القرار بصددها فوراً وتحتاج لبعض التروي أو لاستشارة بعض المعاونين والمراجعين.

٥. بالنسبه **للفواتير وإيصالات الدفع** على المدير توقيعها والتأشير فيها بالقلم وتوجيه السكرتاريه بالإشراف على تسديدها بالتنسيق مع القسم المعني.

٦. مراعاة **تصنيف الرسائل** إلى سرى وخاصة بالنسبة للرسائل التي لايود المسؤول اطلاع السكرتارية عليها.

٧. تفادي الانزلاق في **التوجه نحو طلب المزيد من النسخ والأوراق** من الكمبيوتر لسهولة الحصول عليها من ناحية ولرغبة غير عقلانية في الحصول على أكبر عدد من إنتاج الكمبيوتر " لكل جديد لذة " وكذلك الحال بالنسبه للرسائل الفاكسية.

الخلاصة

عزيزي الدارس، هل يمكنك ان تلخص ما ناقشناه في هذه الوحدة؟

وهي دون شك أمور كثيرة ومفيدة وهي نقاط ومعلومات ومراحل مفيـــدة، ربمـــا سمعت ببعضها ولم تسمع بالبعض الاَخر، وربما يكون وضع خلاصة أمـــراً متعـــذراً، لأنه يصعب اختصار الموضوعات الوارة، وخصوصا ما جاء على شكل نقاط متسلسله. ولكن لنتعاون معاً على فعل ذلك لما فيه من فائدة.

تناولت الوحدة في القسم الأول معاني الوقت في إدارة الجودة الـــشاملة ومفهـــوم الوقت الحر وعلاقته باستثمار الوقت ومستويات استثمار الوقت والمضيعات الخارجيـــة التي تقلل من كفاءة الاستثمار الأمثل للوقت.

أما القسم الثانى فقد تناولنا فيه التفويض الإدارى كأسلوب فاعل لاستثمار الوقـــت والقواعد العامة لتفضيل التفويض كأدة لاستثمار الوقت ومعالجات أخطاءالتفويض.

أما القسم الثالث قد تحدثنا فيه عن الاتصالات وأنواعها وأدواتها ودورها في إدارة الوقت.

أما القسم الرابع قد تطرقنا فيه تلخيص الأمر المتحاور فيه في نهاية الحوار

أما القسم الخامس تناولنا فيه القراءة الانتقائية ودورها في إدارة الوقـــت وكيفيـــة التعامل مع الوقت بصورة تختزل الوقت والجهد.

نرجومنك في الختام الرجوع للأهداف الخاصة بالوحدة مرة أخرى حتى تتاكد من أنك قد حققتها. نتمنى لك التوفيق والسداد.

لمحة المسبقة للوحدة التالية

عزيزي الدارس، تحتاج الوحدة الدراسية القادمة منك الى اهتمام وتركيز ومثابرة، فهي تبحث في جدولة وقت العمل وتسعى إلى أن تكون قادرا على فهم كل جـــدول مـــن الجداول الموجود في الوحدة والهدف منه، كما تحاول إكسابك المهارات اللازمة لعمـــل جدولة للوقت حسب الأنشطة الموجودة

أرجو أن تجدها وحدة مفيدة وممتعة،،،

إجابات التدريبات

تدريب (١)

هنالك العديد من المفاهيم في الجودة الشاملة في إدارة الوقت ولكن الفهم السائد هو أن الوقت يعتبر أغلى الموارد وأعلاها تكلفة. وهو عنصر المنافسة، ويمكن استثماره وتوظيفه لصالح الوصول إلى السوق والعملاء بسرعة وفعالية.

تدريب (٢)

يعمل الفرد على استثمار وقته وذلك لتحقيق الأهداف وتطويرها.

تدريب (٣)

إن تقسيم ساعات اليوم إلى ساعات عمل وساعات استجمام ووقت حر فيه مدعاة إلى تفوق الإنسان في عمله. كما أن الجسم السليم الذي ياخذ ساعات من الراحة يكون ذهنه نقياً قادراً على الإنتاج بكفاءه ودقة متناهية وذلك على العكس من الجسم المنهك الذي يقضي اليوم في عمل متواصل فإنه لا يتقن عمله.

تدريب (٤)

للإجابة على هذا السؤال ارجع إلى الجزء الخاص بالتفويض كتقنية مؤثرة في إدارة الوقت في الوحدة صفحة ١٥١- ١٥٢ وأعرض إجابتك على مشرفك.

تدريب (٥)

ذلك أن التفويض لا يمكن أن يتم إلا في مناخ تسوده الثقة التامة والاحترام المتبادل بين الرئيس والمروؤسين مع الإيمان بالأهداف التي يسعى العمل لتحقيقها.

تدريب (٦)

التفويض قد يتسبب في كثير من المشاكل مما يؤدى إلى إعاقة العمل وتدنى مستوى الأداء والإنجاز لذلك لابد من أن يكون التفويض لمن له الكفاءة والمقدرة على الإنجاز.

تدريب (٧)

يتم ذلك عن طريق وضع الأهداف المحددة من القراءة وعدم تكرار ما قرأه سابقاً وعدم الإسراف في تصوير ونسخ المذكرات والمقالات.

مسرد المصطلحات

- **إدارة الوقت**

تعنى في حقيقتها الكيفية التي بها يتم استغلال الوقت ممثلا في دقائقه وساعاته وفي أيامه وشهوره وسنينه لصالح حياة الفرد، لصالح التنظيم والمجتمع، وعدم تركه يضيع هدراً دون أن يستثمر لصالح حياة الإنسان، ولصالح خير ورفاه البشرية.

- **مستوى الزمن الفرى**

هو المستوى الذي يتحقق من خلال التنسيق التام و إزالة العقبات التي تمنع التفاعل بسهولة ويُسر.

- **الوقت الحر**

هو الوقت الذي يقضيه العامل في الراحة والاستجمام وهو بمثابة الطاقة والوقود الذي يتزود به ليجعله – عقلياً وجسدياً ونفسيا – أكثر استعداد لمزيد من البذل والعطاء.

- **التفويض**

يعنى إنجاز العمل عن طريق الآخرين باستخدام بعض سلطات الأصيل (الرئيس)

المراجع

١- السلمي، علي، **إدارة التمييز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، (٢٠٠٢م).

٢- بيتيل، لستر، **إدارة الوقت**، ترجمة محمد نجار، عمان – الأردن، الأهلية للنشر والتوزيع، (١٩٩٩م).

٣- الكسندر، روي، **أساسيات إدارة الوقت**، الرياض – المملكة العربية السعودية، الجمعية الأمريكية للإدارة. مكتبة جرير، (١٩٩٩م).

٤- سلمي، علي، **الوقت أساس التفوق**، القاهرة – مصر، مجلة الإدارة – العدد ١٢ سبتمبر١٩٩٥م، (١٩٩٥م).

٥- ستراوب جوزيف ت، **المدير الجديد الناجح**، سلسلة العمل بذكاء، الرياض – المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير، (١٩٩٩م).

٦ – سيبانى، فهد خليل، **إدارة الوقت، موسوعة رجل الأعمال الناجح**، بيروت – لبنان دار الراتب الجامعية، (١٩٩٩م).

٧- روبرت، هوكايزر، **إدارة الوقت، المهارات التي تحتاج إليها للنجاح في عالم الأعمال**، المملكة العربية السعودية مكتبة جرير، (٢٠٠١م).

٨- الأعرجى، عاصم، **دراسات معاصرة في التطوير الإداري – منظور تطبيقي**، عمان – الأردن، دار الفكر والنشر والتوزيع (١٩٩٥م).

٩- السلمى، علي، **إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة – مصر، (٢٠٠٢م).

١٠- بلانتشارد، كينيث وجونسون، سبنسر: **المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة**، ترجمة: محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ، (١٩٩١م).

١١- السلمى، على، **الوقت أساس التفــوق، مجلــة الإدارة العــدد** (١٢) سبتمبر (١٩٩٥م)، القاهرة – مصر، (١٩٩٥م).
١٢- السلمى، علي، **المدير العربــى وبرنــامج عمــل للمــستقبل، مجلــة الإدارة،** العدد (١١٢) نوفمبر (١٩٩٥ م)، القاهرة – مصر، (١٩٩٥ م).


الوحدة السادسة
جدولة وقت العمل

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	١٨٤
تمهيد	١٨٤
أهداف الوحدة	١٨٥
١. جدول الأعمال وتسجيل الوقت	١٨٦
١,١ أهداف تسجيل الوقت	١٨٧
٢,١ فلسفة تسجيل الوقت	١٩٠
٢. مفهوم التقويم	١٩٣
١,٢ معايير التقويم	١٩٣
٢,٢ التوقعات التي تبنى عليها جداول العمل	١٩٦
٣,٢ خطوات تصميم جدول أعمال ناجح	١٩٧
٤,٢ تحليل جداول الأعمال	١٩٨
٣. تقسيم الوقت على نشاطات المدير	٢٠١
١,٣ السجل اليومي للوقت	٢٠٢
٢,٣ سجل ملخص للوقت	٢٠٧
٣,٣ سجلات الوقت الخاصه	٢٠٩
٤,٣ الجدول اليومي	٢١٣
٥,٣ الجدول الأسبوعي	٢١٤
٦,٣ تحليل جداول الأعمال	٢١٦
الخلاصة	**٢١٩**
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**٢٢٠**
إجابات التدريبات	**٢٢١**

الموضوع	الصفحة
مسرد المصطلحات	٢٢٢
المراجع	٢٢٤

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس؛

مرحباً بك إلى هذه الوحدة السادسه من مقـرر إدارة الوقـت وهـي بعنوان (جدولة وقت العمل) والتـي تنقـسم إلـى ثلاثـة أقـسام رئيـسة. فالموضوع الأول منها يتناول جدولـة الأعمـال وتـسجيل الوقـت بينمـا نخصص الموضوع الثاني لمفهوم التقويم وندرس من خلاله معايير التقويم والتوقعات التي تبنى عليها جدولة الأعمال وكيفية تصميم جـدول أعمـال ناجح. وفي الموضوع الثالث نتناول بإيجاز تقيم الوقت لنشاطات المدير

تساعدك هذه الوحدة على اكتسابك مهارات كيفية عمل جداول أعمال ناجحة تحقق الهدف من تصميمها.

وقد حرصنا أن نقدم لك مادة تعليمية تشتمل على أنشطة وتـدريبات مع حلول نموذجية في نهاية كل وحدة مع أسئلة التقويم الـذاتي وجـداول وأشكال وذلك لتيسير الفهم.

مرحباً مرة أخرى في هذه الوحدة، نرجوا أن تستمتع بدراسـتها وأن تستفيد منها، وأن تشاركنا في نقدها وتقويمها.

أهداف الوحدة



عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحـــدة ينبغـــي أن تكـــون قادراً على أن:

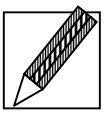
١. **تعرّف** جداول الأعمال.
٢. **تعدد** أهداف تسجيل الوقت.
٣. **تشرح** مفهوم التقويم ومعاييره الأساسية.
٤. **تقسم** الوقت حسب الأنشطة الموجودة.
٥. **تصمم** سجلات الوقت بأنواعها المختلفة.
٦. **تحلل** جدول عمل الوقت.

١. جدول الأعمال وتسجيل الوقت

لقد تحدثنا عزيزى الدارس في الوحدة السابقة عن استثمار الوقت، ولابد أن نلحقه بالتحدث عن عملية جدولة وقت العمل لما للعمليتين من ارتباط وثيق.

إن الحديث عن أهمية استثمار الوقت، وعن ضرورة اعتباره أحد الموارد الأساسية لإنجاح الاستثمار يقتضي بالضرورة التخطيط العلمي والموضوعي لكيفية استغلال الوقت المتاح بكفاءة وفعالية. وهذا بدوره يتطلب أولويات واضحة للأعمال التي يراد إنجازها، يتطلب تسجيل تلك الأولويات وتضمينها جداول عمل يتم من خلالها تسجيل تلك الأولويات، وثبات مدي أهميتها، ومواقيت إنجازها المتوقعة. وهكذا يتم تنزيل الرؤي والأفكار والتوقعات إلى أرض الواقع المعيش. وهذا ما جعل المعنيين والدارسين في مجال الإدارة ينظرون إلى جداول العمل باعتبارها تجسيداً وترجمة لعمليتى التخطيط وتحديد الأولويات، بل ويعتبرونها جوهر عملية إدارة الوقت.

تدريب (١)



كيف تستطيع تحديد أولوياتك بصورة واضحة ؟

يقول روي اليكساندرفي هذا الصدد **إن جدول الأعمال هو حجر الزاوية في عملية تدعيم أولوية إدارة الوقت، وإن الشخص أو الموظف "الإداري" بدون جدول أعمال يكون خارج اللعبة، فجدول الأعمال ضروري في عملية إدارة الوقت مثل ضرورة تصميم خطة عمل محكمة لزيادة رأس المال في إحدى الشركات، ويستطرد اليكسأندر ليوصي**

الإداريين بضرورة استخدامه بفعالية لضمان نجاح مجهوداتهم في إدارة الوقت وإلا فالفشل سيكون حتماً مصيرهم.

ويقول د.نادر أبو شيخه في تعليله لأهمية جداول الوقت. إن العلة الرئيسة في تسجيل الوقت تكمن في التعرف على كيفية انقضائه في الواقع وأن أهداف تسجيل الوقت هي مايلي:

١,١ أهداف تسجيل الوقت

١. تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط، وإبراز الأنشطة المهمة وغير المهمة بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير في الأولى و زيادة الوقت المخصص للأخري .
٢. تخطيط وقت المدير وإعادة توزيعه على النشاطات حسب أهميتها وحسب درجة إسهامها في تحقيق الأهداف.
٣. يعتبر من أفضل الأساليب للحصول على المعلومات الضرورية عن كيفية قضاء المدير لوقته، وعن الحصول على معلومات حقيقية عن الوظيفة المشغولة.

أما ليستر بيتل فيصف جداول الوقت بأنها تمثل الحدود الفاصلة التخطيط لمؤسسة ما، وأنها هي التي تحدد التسلسل الذي بموجبه ينفذ العمل في الدائرة، وهي تكون جيدة بمقدار جودة التوقعات التي بنيت عليها، وبمدي الأخذ في الاعتبار بكافة العوامل التي يمكن أن تؤثر في تقدير الوقت. كما أن الجداول الناجحة قد تتبع مسارات وقت مباشرة أو متوازيه، أو قد تتبع في شكلها النهائي مساراً محرجاً.

ويقول د. فاروق أحمد فرحات أن خطة الأداء{جدول العمل } عبارة عن جدول يوضح نوعية العمل مع إيضاح خطوات التسلسل وتاريخ البداية والوقت المحدد لنهاية العمل والمسؤوليات المسندة لمن له عدة تصميمات تتوقف على حجم العمل.

إنه وبقدر ماتوضح المقولات الواردة أعلاه أهمية جدول العمل، وتحض على الاهتمام به بوصفها أداة لتنظيم عمل المديرين، وفي ذات الوقت معين مهم لهم في التخطيط وتحديد الأولويات، وأنها تكشف كذلك عن ضرورة الاهتمام بوضع هذه الجداول وبطرق تنظيمها وتبويبها وتسلسلها، هذا وإن بدا بعض التباين والاختلاف في تفاصيل عرض هؤلاء الدارسين للجداول فإن ذلك الاختلاف لايعني بحال اختلافهم على مبدأ أهميه تلك الجداول لعمليات تخطيط وإدارة الوقت.

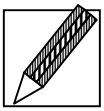
هذا ويعتبر جدول الأعمال من قبل الكثير من الدارسين في مجال إدارة الوقت إنه العنصر الثابت الوحيد، والذي يحافظ على أهميته ودوره ومكانته كأحد العناصر الأساسية في إدارة الوقت ويقول روي اليكساندر في هذا الصدد **إنه ومنذ أن بدأ العلماء في تناول إدارة الوقت كعلم حديث فإنه قد تمت إضافة عشرات التقنيات اليها، وعلى الرغم من ذلك فقد ظل جدول الأعمال، وعناصره المرتبه وفق الأهمية هي أساس ذلك العلم.**

ويستشهد اليكساندر لإثبات مقولته بأحد مديري الشركات الأمريكية الكبرى بولاية نيويورك الكبرى بأنه – أي: المدير – يقوم كل مساء بتصميم جدول يضم أهم عشرة أعمال ينبغى إنجازها، ثم يقوم في اليوم التالي بتصميم جدول جديد يضم الأعمال التي تم إنجازها في اليوم السابق، فيكتشف أن الأولويات تتغير، وتتغير أهميتها، كما ظل يلاحظ بأنه إذا ما خرج أحد معاونيه عن الطريق الصحيح فإن السبب يكون في خروجه على الجدول الموضوع.

ويستطرد اليكساندر مؤكداً ضرورة الحرص على الالتزام والمداومة على استخدام جدول العمل، ورصد الأعمال تتابعاً بحسب أهميتها وذلك حتى يصبح وضع الجدول والالتزام به عادة يومية ليس للرئيس فحسب بل

بالنسبة لجميع العاملين بالمنشأة، وبالتالي يصبح جدول العمل جـزءً مـن ثقافة المنظمة، ومن مناخها العام، كما يصبح الجدول أداة فاعلة لإخـضاع الوقت لإرادة المسؤولين وأداة فاعلة وموضـوعيه للتخطـيط، ولبرمجـة الوقت وتقسيمه بحسب أهمية الأعمال التي يراد إنجازها كتخصيص الوقت الزائد لإنجاز الأعمال الأقل أهمية مثل كتابة الخطابـات أو الـرد علـى المكالمات الهاتفية.

تدريب (٢)

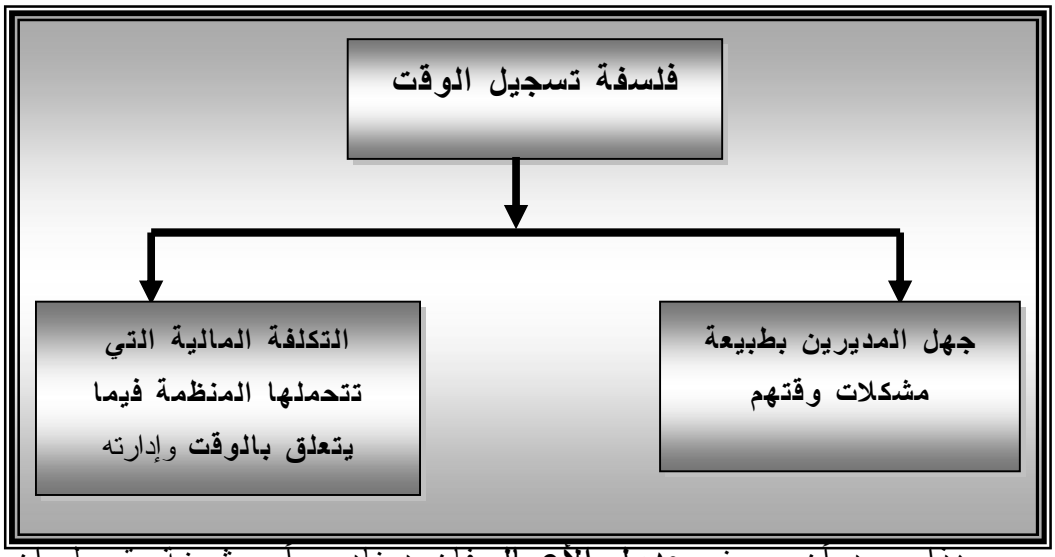


ما رأيك فيما صاغه ليستر بيتل وفاروق أحمد فرحات فيمـا يتعلق بجداول العمل.

٢,١ فلسفة تسجيل الوقت

عزيزي الدّارس يمكن توضيح عناصر فلسفة تسجيل الوقت بالشكل (١) أدناه:

شكل (١)



هذا وبعد أن يعرف **جدول الأعمال** فإن د.نادر أبي شيخة يقول إن الفلسفة الأساسية التي يبنى عليها تسجيل الوقت تقوم على ركنين أساسيين:

يتمثل الركن الأول في جهل المديرين عادةً بطبيعة مشكلات وقتهم مما يجعلهم عاجزين عن تحديد الوقت الذي ينفقونه في تنفيذ واجباتهم ومسؤولياتهم مما يحتم ضرورة معرفتهم بطرق انقضاء وقتهم حيث إنهم يعتبرون حالياً جزءً من أسباب مشكلات وقتهم وبالتالي فإن الحلول لتلك المشكلات يجب أن تأتى منهم لا من غيرهم. كما أن الرصد المستمر والمتابعة الدقيقة للمشكلات وذلك من خلال تسجيلها قد يوضح حقيقة مهمة أخرى مفادها أن تلك المشكلات ليس جميعها بنفس مستوى الحدة المتوقعة.

أما الركن الثانى

بالنسبة لفلسفة تسجيل الوقت حسب مايقول به د.نادر أبي شيخه فيتمثل في أن التكلفة المالية التي تتحملها المنظمة في مايتعلق بالوقت وإدارته تعتبر كبيرة إذا ماقيست بأي معيار، ولكن كثيراً من المديرين " والمسؤولين" لايعون التكلفة الحقيقية لأوقاتهم، بينما هي في الحقيقة عالية بل وعالية جداً.

ويرى د.نادر أن التكلفة الحقيقية للوقت بالنسبة للمنظمة لابد أن تتضمن، بالإضافة إلى راتب الوظيفة، أَية تكاليف أخرى تتحملها المنظمة مقابل أشغالها، وتشمل، حساب التكلفة الإجمالية لأي اجتماع يقرر المدير انعقاده، كما أنه يجب حساب القيمة المالية للوقت لتقييم بدائل ضروب التوظيف الأخرى لوقت المدير، أي احتمالات الفرص الضائعة لاستغلال الوقت (Opportunity Cost).

وللوصول إلى هذه النتيجة فإن د.نادر يشير إلى أهمية القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه المدير في كل نشاط وذلك من خلال رصد كل النشاطات التي يمارسها في فترة معينة، والوقت الذي يستغرقه كل منها ومن ثم تحديد المتوسط، وذلك بغية تعرف النشاطات التي تستغرق وقتاً أكثر مما هو مفروض، أو التي تستغرق وقتاً أكثر ومن ثم إعادة توزيع وقته وموازنته بحسب أهمية النشاط ومدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة

ويمكن القول بناء على ماجاء في حديث كل من د.اليكساندر و د.نادر أبي شيخة أن جداول الوقت لاتعتبر مجرد آليات رصد لكيفية استغلال الوقت وتوزيعه بين النشاطات المختلفة، بل إنما تعتبر تجسيداً عملياً لتوجه فلسفى لأهمية إدارة الوقت ولدور الوقت في تفعيل العملية الإدارية ككل مما يقتضى التركيز على كفاءة المديرين ومستوى

مهاراتهم في التعاطى مع جداول الوقت وفي توظيفها لتحقيق الغايات والأهداف التي يرجى منها وضع الأولويات وفي توزيع الوقت بين تلك الأولويات بحسب أهميتها ومساهمتها في الوصول إلى أهداف المشروع المعين.

وعلى ذات الاتجاه يسير الدكتور فاروق فرحات فبعد أن يعرف التخطيط، ويتحدث عن أهميته ودوره، ينتقل مباشرة إلى أنواع التخطيط فيقسمه إلى طويل المدى وقصيره. ويترجم هذا التصنيف إلى جداول عمل شهرية وأسبوعية، وإلى جداول لتنفيذ الأداء اليومى، وجداول لتحديد الأولويات، ثم ينتقل ليربط بين هذه الجداول وجداول خطط الأداء وشبكات توضح العلاقات التنفيذية في المنظمة، كما يربط بين هذه الجداول وبين تقنية بيرت أي: " تقنية تقويم ومراجعة البرامج Program, Evaluation and Review Technique [PERT] كما يربط كل ذلك بالتأمين على أهمية وضوح أهداف المنظمة، ومراجعة تلك الأهداف بصورة مستمرة ومتصلة بل ويومية للتأكد من ربط جداول العمل اليوميه بالأهداف العليا للمنظمة.

والآن عزيزي الدارس هل وضحت لك العلاقات المتشابهة بين العناصر التي ذكرناها في الفقرة السابقة أم لا ؟ إذا لم تتضح فعليك بإعادة قراءة الفقرة بتأني ثم أجب عن الأسئله التالية.

أسئلة تقويم ذاتى



١. عرف جدول الأعمال.
٢. اذكر أهداف تسجيل الوقت.
٣. تحدث عن فلسفة تسجيل الوقت.

٢. مفهوم التقويم

انطلاقاً من مقولة وليم شكسبير في مسرحية عطيل والتي يقول فيها: " الإنسان هو: الإنسان، شيمته النسيان "، يقول هوكهايزر: بأنه ومع تزايد ضغوط العمل وتشعب مسالكه فأن إدارة الوقت تصبح أكثر صعوبة، وتمثل تحدياً أكبر إذا ما اعتمدت على الذاكرة فحسب. ولهذا فإنه يدعو إلى إيجاد طريقة أكثر ملاءمة للرجوع اليها بسهولة، وهي تتمثل على حد قوله في كتابة " جدول العمل "، ويشير اليها بالتقويم "Calendar"، والتي يوجد الكثير منها في الأسواق، ورغم أن بعضها مبرمج بالكمبيوتر كما يحتوى على منبه للتذكير بالأحداث المهمة، إلا أنها جميعاً ذات قيمة محدودة بالنسبة لنشاطات المدير اليومية، كما أنها لاترى أولوية الأنشطة حسب أهميتها للمدير، كما أنها بجانب ذلك قد لا تتناسب مع كيفية استخدام المدير لها كان يريد تعليقها على مكان بارز يلفت نظره إليها بصورة مستمرة ودائمة، قد لاتمكنه من الرجوع إليها بانتظام.

١,٢ معايير التقويم

ويقول هوكاهيزر بوجوب توافر معيارين أساسيين في التقويم وهما:

أ- **يجب أن يمكّن التقويم المدير من رؤية أيام الأسبوع بالكامل، أي خمسة أيام في المرة الواحدة.**

ب- **ولتوضيح الواجبات المستقبلية لابد من استخدام تقويم شهرى يكون كبيراً وبدرجة كافية، ويكون قادراً بالتالي على استيعاب تفاصيل كافية من خطط العمل، وأن يشتمل كذلك على فراغات كافية لإدخال الملاحظات الوصفية التي يريد المدير إدخالها.**

ومثل هذا التقويم كما يقول هوكهايزر من شأنه أن يقود المدير إلى الرجوع اليه بانتظام، كما أنه يمثل نوعاً من الإرشاد الذي يستخدم لتنظيم الوقت.

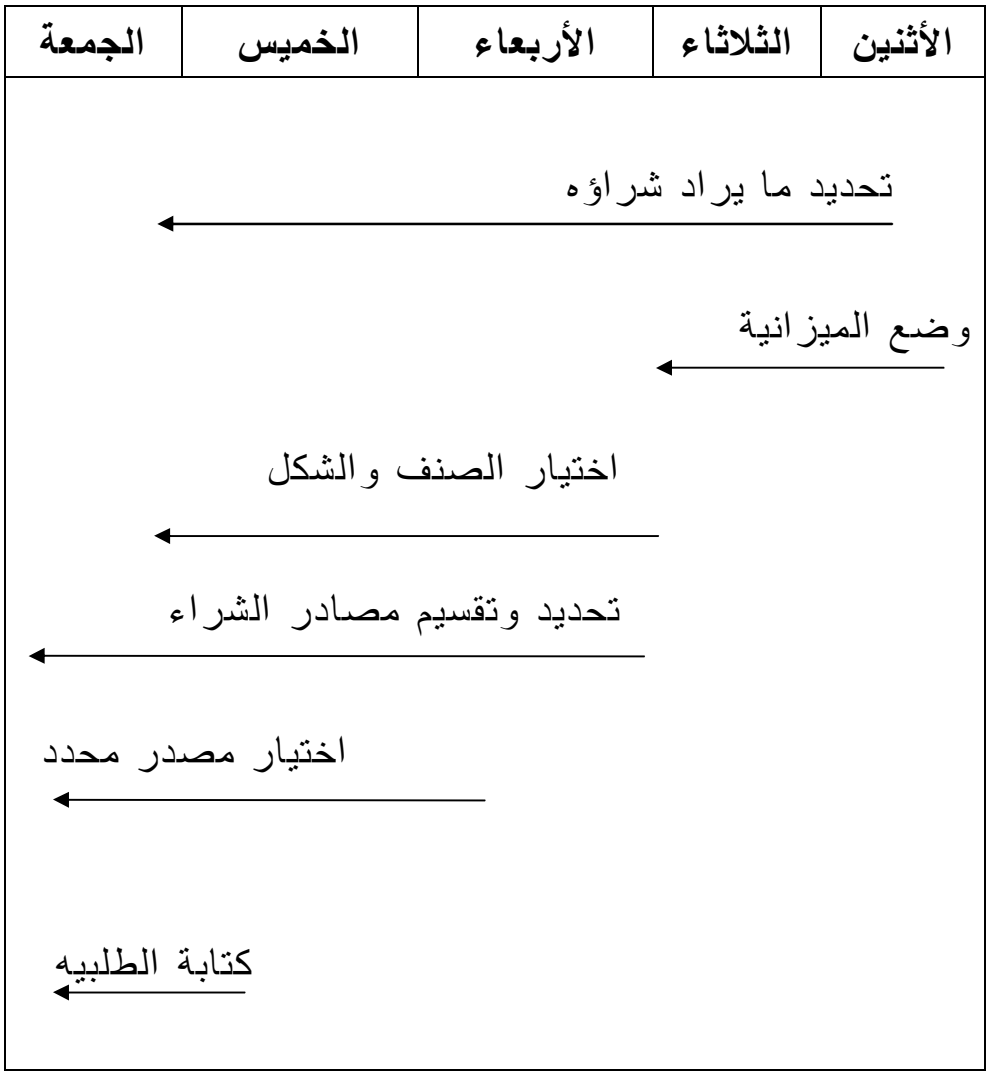
هذا وإن وضع جدول يشتمل على قائمة بالنشاطات الرئيسية اللازمة لتحقيق أي هدف فإنه يمثل ضمانة لتنفيذ تلك النشاطات بحسب تسلسلها المنطقى والزمنى. ويضرب هوكهايزر مثلاً بصفقة شرائية كبيرة حيث يكون على المدير تحقيقها بالتفكير في النشاطات الأساسية التي تتضمنها تلك الصفقة، والتي تشمل:

١. تحديد مايريده المدير.
٢. تحديد الميزانية المطلوبة للشراء.
٣. تحديد الصنف المرغوب في شرائه.
٤. الموازنة بين الأسعار والشروط.
٥. اختيار المصدر الذي سيتم التعامل معه، ومدى توافر السلعة أو الخدمة.
٦. كتابة الطلبية.

ويضع هوكهايزر هذه الخطوات والتي كما تم توضيحها تتبع منطقاً متسلسلاً ومتتابعاً حيث إن تحديد مكان الشراء يعتمد على مصادر الشراء، وهو بدوره يعتمد على توافر بعض المعلومات عن تفاصيل مايراد شراؤه وعن القدرة المالية على الشراء، وعلى الجدول الزمنى لصفقة الشراء، ويمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (٢) التالي:

شكل (٢)

خطوات القيام بصفقة مشتريات



نشاط



عزيزى الدارس اذكر عملية شرائية قمت بها ثم اذكر خطوات القيام بتلك العملية ثم ارسم جدول يوضح الخطوات على حسب الأيام وأعرضه على مشرفك الأكاديمي.

٢,٢ التوقعات التي تبنى عليها جداول العمل

وكما ورد سابقاً في تعريف وتحديد جداول الوقت فقد قال ليستر بنبل: إن الحدود الفاصلة في التخطيط لأي منشأة هي جداول الوقت التي تحدد التسلسل الذي يتم بموجبه تنفيذ العمل في المنشأه. وإن جودة الجداول تعتمد على جودة التوقيعات التي بنيت عليها، وعلى كافة العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على تقدير المسؤولين للوقت.

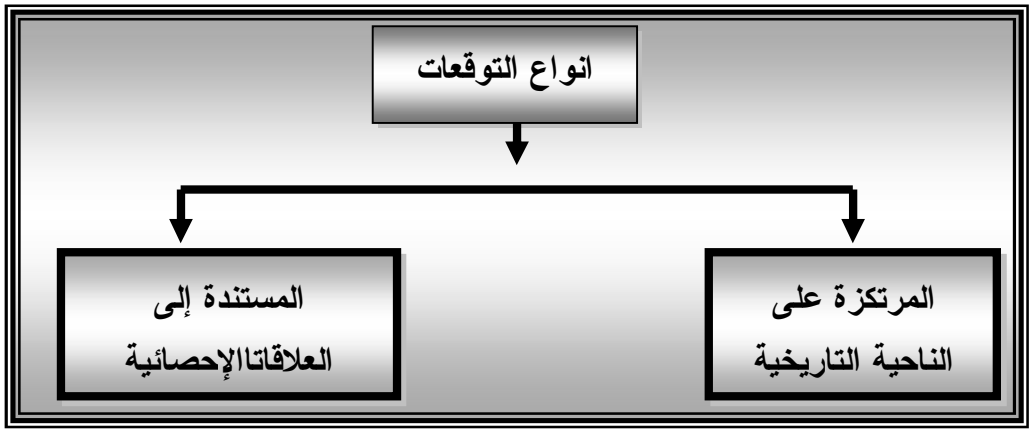
وللوصول إلى توقعات يمكن الاعتماد عليها فيمكن تحديد مواعيد قائمة على مبررات معقولة ومقبولة ومستندة إلى دراسة منهجية لكافة الحقائق المتوافرة والقابله للتطبيق والتنفيذ. ويقول ليستر بيتل إن هناك نوعين من التوقعات:

(١) المرتكزة على الناحية التاريخية.

(٢) المستنده الى العلاقات الإحصائية، ولكل من المنهجين إيجابياته وسلبياته وظروفه التي يفضل فيها استخدامه وستأتي في الوحدة القادمة المتعلقة بمهارات إدارة الوقت.

الشكل رقم (٣) التالي يوضح أنواع التوقعات

شكل (٣)



ويتضح من حديث ليستر بيتل كذلك أن جدول الأعمال لاتقتصر أهميته ولا يقتصر دوره فقط على رصد وتحديد النشاطات وربطها بمواقيت إنجازها بحسب أولوياتها بل إن الجداول يمكن أن تخدم أغراضاً أُخرى متعددة منها: إيجاد أقصر الطرق للوصول إلى الأهداف من خلال تقنية بيرت PERT، والمسار الحرج CPM، كما إنها قد تساعد في تقويم الأداء وتصحيح الانحرافات والأخطاء كما سيرد تفصيله في الفصل القادم.

٣,٢ خطوات تصميم جدول أعمال ناجح

ويتفق جميع الذين تناولوا موضوع إدارة الوقت على أهمية جداول الوقت، وعلى تعدد أغراضها ومزاياها. وفي هذا الإطار يقول روي اليكسأندر إن جدول الوقت يعتبر وسيله لإنجاز المزيد من الأعمال ويحدد ثماني خطوات لتصميم جدول أعمال ناجح هي:

١. التعود على كتابة جدول أعمال لكل يوم.
٢. الواقعية والوعي بحدود هيكل الوقت.
٣. عدم المبالغة في جدولة الأعمال.
٤. السماح ببعض وقت الفراغ.

٥. مراجعة الأعمال كل صباح.

٦. إضافة المزيد من العناصر إلى الجدول.

٧. التساؤل حول ضرورة القيام ذاتياً بإتمام كل عناصر العمل، وإمكانية التفويض.

٨. أداء مجموعات الأعمال المترابطة في نفس الوقت.

نشاط



عزيزي الدارس،
والآن بعد أن عرفت خطوات تصميم جدول أعمال ناجح صمم جدول أعمال ناجح خاصاً بك ثم أعرضة على مشرفك الأكاديمى.

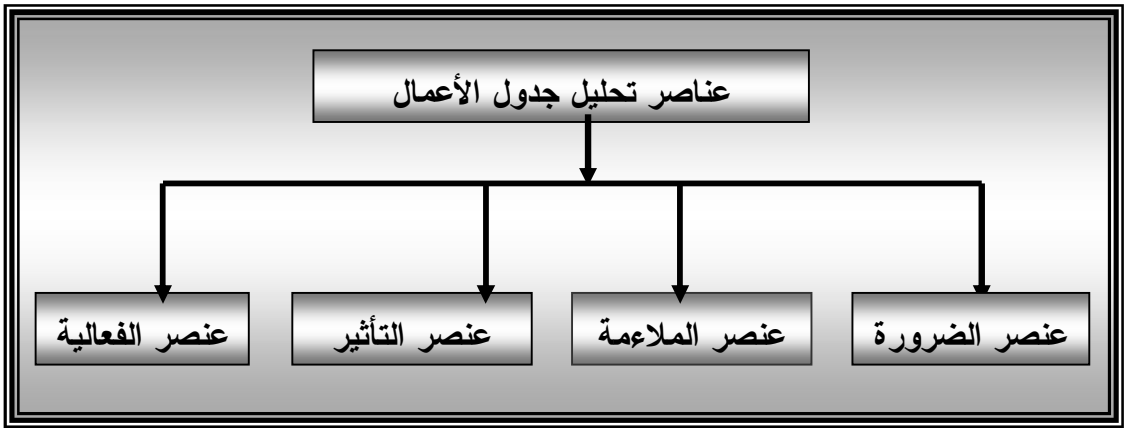
هذا ويمكن تلخيص منهجية وضع جدول العمل في رصد وتسجيل كل الأعمال التي لابد من القيام بها لتحقيق هدف محدد أو الوصول إلى غاية مرجوة ثم ترتيب هذه الأعمال بحسب أهميتها وتنفيذها على أساس تسلسل الأهمية. ويضيف بعض المديرين إلى ذلك اللجوء لتصميم جدول يضم عشرة أعمال هي الأكثر أهمية في اليوم المعين ثم عشرة أعمال تليها أهمية في اليوم الذي يليه وهكذا مع ملاحظة تغير الأولويات من يوم لآخر.

٤,٢ تحليل جداول الأعمال

مما يقود إلى إبراز أهمية **تحليل جدول العمل** لمعرفة التغييرات في الأولويات، والتحول في مستوى الأهمية وأسبابه و مبرارته وانعكاساته على حجم ومستوى الإنجاز.

وفي هذا الصدد فإن اليكاسندر يقدم أربعة عناصر لتحليل جدول الأعمال يوضحها الشكل رقم (٤) أدناه.

شكل (٤)



أ- **عنصر الضرورة:** ويشير إلى ضرورة مراجعة كل مهمة من المهام المقترحة للتأكد من ضرورتها حيث إنه غالباً مايتم مواصلة مهمة ما لا فائدة مستقبلية منها، كالتقارير الشهرية التي تكتب رغم التأكد من عدم جدوى أو عدم استخدام المعلومات التي تحويها بعد انقضاء ذلك الشهر.

ب- **عنصر الملاءمة:** ويشير إلى مدى ملاءمة المهمة للإدارة أو لأي مستوى في السلم الهرمي، وهي تعنى بالتالي إعادة توزيع المهام التي تقل عن مستوى مهارات القيادة إلى المستوى الذي يتلاءم واحتياجات التنفيذ، أي أن يؤدي كل عمل بواسطة الجهة التي يمكن أن تؤديه بكفاءة وفعالية.

ج- **عنصر التأثير:** التأكد من أن إنجاز المهمة الجديدة المناطة بالمسؤول لن يؤثر سلباً، أي لن تكون على حساب إنجازه لأهدافه ولأولوياته الموضوعة.

د- عنصر الفعالية: ويشير إلى أهمية وضرورة البحث المستمر عن طرق ووسائل وأساليب أفضل لإنجاز المهام التي يقوم بها المسؤول، مما يحقق مستوى أعلى من الأداء، ووقت أقل وخدمات أفضل ورضاء أكثر للعملاء.

أسئلة تقويم ذاتى



١. تحدث عن المعايير الأساسية للتقويم.
٢. تحدث عن التوقعات التي يبنى عليها جدول العمل.
٣. اذكر خطوات تصميم جدول عمل ناجح.

عزيزي الدارس،

هل أنت مستعد للمتابعة

إذاً فلنواصل..

يتضح أن **جدول الأعمال** لايعتبر فقط أداة لتبصير المسؤول بمهامه خلال فترة زمنية محددة بل إنه يمثل أداة متعددة الأغراض والأهداف وإنه بالتالي يخدم أكثر من غاية، فهو من ناحية يخضع الوقت لإرادة المسؤول وذلك من خلال تمكنه من جدولة مهاراته وجعلها تنساب في اتساق وتناغم لخدمة أهدافه بأكبر قدر من الفعالية دون تغليب مهمة على بقية المهام واستئثارها باهتمام وقدرات المسؤول على بقية المهام الأخرى، وهو ما يعني استخدام **جدول الأعمال** لأغراض تحديد الأولويات وتنظيمها وترتيبها بمستوى أهميتها وبدورها وإسهامها في تحقيق أهداف المنشأة في الوقت المحدد أي: حسب الجدول الزمنى المعتمد.

ويدخل في ذلك التخطيط لأوقات الفراغ المحددة سلفاً أوللفراغ الذي يحدث فجأة نتيجة تأجيل بعض الأعمال المبرمجة لسبب أو لآخر، وهنا تبرز أهمية قدرات المسؤولين على التصرف السريع والذكي لاستغلال مثل هذا الفراغ المفاجئ في ما يفيد سواء كان لصالح تحقيق الأهداف الرسمية أو في إنجاز بعض الأعمال الخاصة والأريحية والتي من شأن إنجازها جعل المسؤول أكثر استعداداً وقابلية وحماساً للبذل والعطاء، كما أن ذهنه يكون أكثر نشاطاً وأوفر قدرة وإقبالاً على عمله.

هذا ويري الكثير من الدارسين أن نجاح أي عمل من الأعمال يعتمد على مدى نجاح المسؤول في استخدام الوقت استخداماً امثل يعينه على الوصول إلى النتائج المطلوبة، على تحقيق الأهداف الموضوعة في الوقت المحدد، أي: **أن العبرة ليست في حجم المجهود الكبير ولكن العبرة تكمن في تحقيق النتائج المحددة في الوقت المحدد.**

٣. تقسيم الوقت على نشاطات المدير

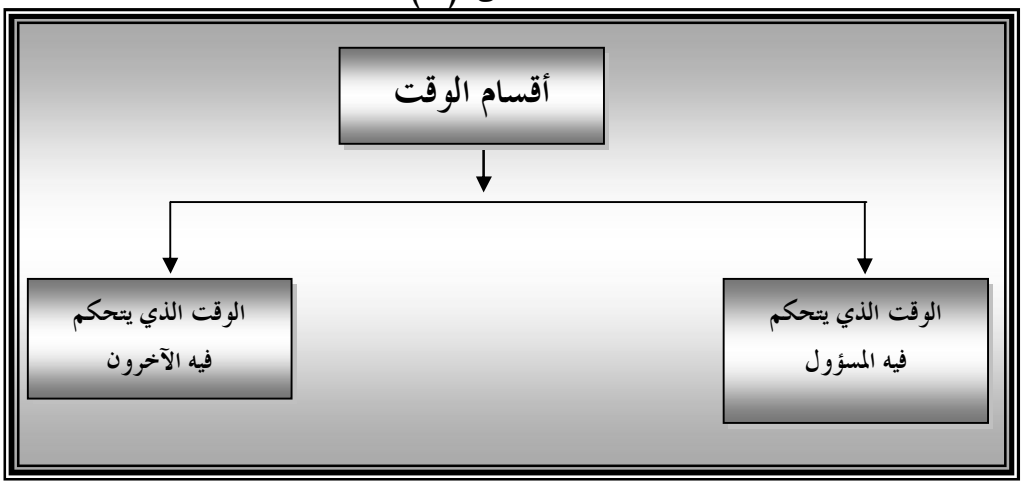
ويرى هؤلاء الدارسون أن تحقيق مثل هذه النتائج يتم من خلال تقسيم الوقت على نشاطات المدير ثم تحليله. ويكون التقسيم للوقت إلى قسمين على النحو الآتي:

١. الوقت الذي يتحكم فيه المسؤول.

٢. الوقت الذي يتحكم فيه الآخرون.

الشكل رقم (٥) التالي يوضح أقسام الوقت.

شكل (٥)



ولتصنيف الوقت على هذا الأساس فلابد من تحليل الوقت وذلك للوقوف على الآتي:

- **الطريقة الحالية التي يستخدم بها المسؤول وقته.**
- **تحديد النسبة الفعلية من وقت المسؤول التي يمكنه التحكم فيها.**
- **نسبة الأعمال الحالية التي يمكن الاستعانة في تحقيقها بالوسائل التقنية بغرض توفير الوقت.**

وبما أن إجراء مثل هذا التحليل يتطلب بالضرورة إلمام المسؤول بكل ماقام به من نشاطات خلال أي يوم، بل ربما كل أسبوع وكل شهر فلابد إذا من رصده لنشاطاته بصورة تفصيلية ودقيقة، وهو مايعنى العودة إلى جدول العمل كأداة لرصد مثل هذه النشاطات بمختلف أنواعها وماستغرقه كل منها.

١,٣ السجل اليومي للوقت

وفي محاولة لحصر مثل هذه النشاطات التي يمكن أن يتضمنها جدول يحدد أحد الدارسين نحو عشرين نشاطاً يوضحها النموذج (١) التالي

١. اجتماعات عامة	٢. مكالمات هاتيفة
٣. مراسلات	٤. اجتماعات خاصة
٥. اجتماعات القسم	٦. اشراف على سير العمل
٧. كتابة تقارير	٨. أعمال روتينية
٩. زيارات ميدأنية	١٠. تدريب
١١. لقاءات مجاملة	١٢.أعمال عائليةلاعلاقة لها بالعمل
١٣. الاطلاع على الصحف	١٤. تفكير وتأمل
١٥. صلاة وأداء وإجابات أخرى	١٦. تناول الطعام
١٧. مواصلات	١٨. تلفزيون
١٩. نشاطات اجتماعية	٢٠. نشاطات ثقافية

إن مثل هذا الرصد والتحليل هو ماحدا بـــدكتور نـــادر أبـــي شـــيخة ليستشهد ببيتر دراكر في مقولته إن " الخطـــة ليـــست إلا مجـــرد مقاصـــد أوغايات، وبالتالي فإن مهام المدير لاتبدأ بـــالتخطيط بـــل بإحاطتـــه (أي المدير) بكيفية **انقضاء وقته**" وهو مالا يتم إلا برصد النشاطات من خـــلال وضعها في جداول زمنية وكما ورد في هذا العرض فإن نادر يـــرى أن مشكلة المدير مع الوقت تكمن في عدم رصده وتقويمه للكيفية التي يـــوزع بها وقته، وبالتالي في عدم تخطيطـــه وتوزيعـــه لوقتـــه، وهـــو مايعتمـــد بالضرورة، وكما سبقت الإشارة إليه في عـــرض د. نـــادر علـــى تحليـــل جداول العمل التي على المدير إعدادها، ويورد نادر عدداً مـــن الجـــداول التي توضح أنواعاً مختلفة من نشاطات المدير وذلك على النحو الآتي:

نموذج رقم (١)

السجل اليومى للوقت

الاسم .....

اليوم.....

التاريخ.....

الوقت	النشاط	الأهمية	مايحدث من مقطاعات		
			هاتف	آخرون	طبيعة المقاطعة
٨,٠٠		١ ٢ ٣ ٤ ٥			
٨,٣٠		١ ٢ ٣ ٤ ٥			
٩,٠٠		١ ٢ ٣ ٤ ٥			
٩,٣٠		١ ٢ ٣ ٤ ٥			
١٠,٠٠		١ ٢ ٣ ٤ ٥			
١٠,٣٠		١ ٢ ٣ ٤ ٥			
١١,٠٠		١ ٢ ٣ ٤ ٥			
١١,٣٠		١ ٢ ٣ ٤ ٥			
١٢,٠٠		١ ٢ ٣ ٤ ٥			
١٢,٣٠		١ ٢ ٣ ٤ ٥			
١٣,٠٠		١ ٢ ٣ ٤ ٥			
١٣,٣٠		١ ٢ ٣ ٤ ٥			
١٤,٠٠		١ ٢ ٣ ٤ ٥			

المصدر: د.نادر أبي شيخة ص (٧٧)

ويورد د. نادر بعض الملاحظات التي يعتقد أنها مهمة لتحقيق الفائدة المرجوه من هذا الجدول ويتمثل أهم تلك الملاحظات " المقترحات " بالنسبة للنشاطات المرصودة في الآتي:

١. متى يقوم بكل تلك النشاطات وماالوقت الذي يستغرقه كل منها؟
٢. أن يسجل المدير النشاطات حال تنفيذه لها وبتفاصيلها تفادياً لنسيانها.
٣. أن يستخدم الرموزالاختصارات مع توضيح المقصود منها.
٤. أن يبين النشاطات المهمة بوضع دائرة حولها.
٥. أن تحدد أهمية النشاط بمدى إسهامه في تحقيق هدف المنشأة.
٦. يزود عمود "الأهمية" بصورة كاملة عن مدى فعاليته في توظيف وقته، كما يزوده عمود المقاطعات بمصدر تلك المقاطعة وبطبيعتها والمتسبب فيها.

نشاط



صمم سجلاً يومياً خاصاً بك موضحا الوقت لكل نشاط كما في الجدول السابق.

أما جدول الأعمال الثانى الذي يعرضه د.نادر أبو شيخة فإنه يبرز عدة حقائق تشمل:

- أين: أي توضيح كمية الوقت التي قضاها المدير في مكتبه وخارجه.
- مع من: أي كمية الوقت التي قضاها المدير منفرداً والوقت الذي قضاه مع آخرين.
- من الذي بدأ: يوضح كمية الوقت الذي قضاه المدير في إنجاز بعض النشاطات، والنشاطات التي قام بها الآخرون.
- ماذا: ويوضح الوقت الذي قضاه في القيام بكل نشاط من النشاطات.

ويأخذ النموذج (٢) الشكل التالي:

نموذج رقم (٢)

السجل اليومي للوقت

الوقت	المكان (أين)	كيفية قضاء الوقت (مع من)	الجهة المبادرة بالاتصال (من الذي بدأ)	نوع النشاط	ملاحظات

المصدر:د.نادر أبو شيخة جدول أعمال

٢,٣ سجل ملخص الوقت

أما السجل الثالث الذي يقترحه د: نادر أبو شيخة فهو عبارة عن تلخيص لتسجيل المدير اليومى، ويقوم بتصميمه المدير بعد انتهائه من سجله اليومى، ويطلق عليه سجل ملخص للوقت. ويأخذ الملخص الشكل الآتي:

النشاط	مجموع الوقت المخصص له		النسبة المئوية	ملاحظات
	د	س		

المرجع: د.نادر أبو شيخة سجل المدير اليومى

ولتحليل نتائج هذا الجدول يقترح د.نادر عرض الأسئلة الآتية:

١. ماهي النشاطات التي قام بها المسؤول، وكان عليه القيام بها.

٢. ماهي العادات السلوكية التي ظهرت للمسؤول من سجل الوقت.

٣. هل قضى المسؤول الساعة الأولى من سجل الوقت بصورة فعالة.

٤. ماهو الوقت الذي يكون فيه الإنتاج كثيراً من قبل المدير في يومه العملى ؟ ولماذا ؟

٥. ماهو الوقت الأقل إنتاجية بالنسبة له ولماذا؟

٦. ماهي المقاطعات التي تعرضت له أثناء اليوم ويعتبرها من أكثر مضيعات وقت العمل.

٧. ماهي أسباب تلك المقاطعات ؟ كيف يمكن السيطرة على تلك " المقاطعات" وماهي السبل لتخفيضها والقضاء عليها.

٨. ماهي أكبر ثلاثة "مضيعات" لوقت العمل اليومى، وكيف يمكن القضاء عليها.

٩. ماهي نسبة الوقت التي أنفقها المدير على نشاطات ذات قيمة عالية وتلك التي أنفقها على نشاطات ذات قيمة منخفضة.

١٠. ماهي النشاطات التي ينبغى أن يخصص لها وقتاً أقل مع ضمان الحصول على نتائج مقبولة.

11. ماهي النشاطات التي ينبغى أن يخصص لها وقتاً أكثر.

١٢. ماهي النشاطات يمكن تفويضها ؟ ولمن؟

١٣. مالذي يمكن أن يفعله المدير لكي يحصل على أكبر فائدة ممكنة من وقته.

٣,٣ سجلات الوقت الخاصة

ويشير نادر إلى مايسميه **بسجلات الوقت الخاصة** والتي كما يقول تزود المدير بمعلومات تفصيلية أكثر مما يزوده به السجل العادى، ويورد منها سجل الهاتف، وسجل الاجتماعات، وسجل "المقاطعات". وتكون على الشكل التالي:

أولا:

سجل الهاتف

الوقت		مصدر المكالمة		الهاتف	الموضوع المناقش
البدء	الانتهاء	داخلى	خارجي		

المرجع د. أبو شيخة نادر

ثانياً:

سجل الاجتماعات

الوقت		مكان الانعقاد	الهدف	المشاركون	مدى الفعالية		الأسباب
البدء	النهاية				فعال	غير فعال	

المرجع د. أبو شيخة نادر ص(٨٢)

أما بالنسبة للجدول الثالث أي: جدول المقاطعة فيقول د.نادر إنه يغطي ثلاث نقاط أساسية هي: وقت حدوث المقاطعة، ونوعها (هاتف، زيارة)، والمسؤول عنها. وهو يأخذ الشكل التالي:

ثالثا:

جدول المقاطعات

متى	كيف		من	المجموع
	هاتف	زيارة		
- قبل الساعة الثامنة صباحاً - ٨,٠٠ ـــــــــــــــ ٨,٣٠ - ٩,٠٠ ـــــــــــــــ ٩,٣٠ ..... - بعد الساعة الرابعة مساء				

المرجع د. نادر أبو شيخة ص (٨٣)

ويقول د.نادر إن جدول المقاطعات يمكن أن يخدم عدة أغراض أهمها:

- ❖ التوصل إلى عدد المقاطعات التي تحدث أثناء اليوم موزعة على ساعات العمل.
- ❖ استكشاف أكثر ساعات العمل التي تتعرض لحصول المقاطعات.
- ❖ استخراج الوقت الذي يستغرق أو يضيع بسبب هذه المقاطعات وأثناءها والزمن التقريبى الذي يستغرق قبل وأثناء وبعد كل مقاطعة.

ويستطرد د. نادر ليقول إن مثل هذه السجلات قد تساعد في تزويد المدير بإجابات مهمة لعدد من الأسئلة التي تمثل عند إجابتها مؤشرات لوضع السياسات واتخاذ القرارات السليمة. ومن بين هذه الأسئلة الآتي:

١. ماهي أطول فترة زمنية في وقت العمل لم تتخللها مقاطعات.
٢. ماهي الإجراءات التي يمكن أن يتخذها المدير للسيطرة على المقاطعات.
٣. ماهي المكالمات الهاتفية غير الضرورية وتلك التي تمت وكان بالإمكان تقصيرها أوجعلها ذات جدوى أكبر.
٤. ماهي الزيارات التي تمت وكان بالإمكان تقصيرها أوجعلها أكثر فائدة.
٥. مامقدار الوقت الذي تستغرقه الاجتماعات في اليوم الواحد.
٦. هل كانت تلك الاجتماعات ضرورية، وكيف يمكن جعلها تحقق أهدافها في وقت أقصر.

وإذا كان هناك دروس يمكن الخروج بها من سجلات أو " رسوم" الوقت التي قدمها د.نادر فهي أن جداول الوقت تمثل حجر الزاوية لكل الخطوات والنشاطات التي تتضمنها إدارة الوقت من تخطيط وتحديد للأولويات ومتابعة لتنفيذ النشاطات وفق جداول محددة، ومباشرة لعمليات التقويم والتطوير. هذا ومن ناحية أخرى فإنه بدون وضع جداول النشاطات فإن العمل سيتم اعتماداً على الذاكرة، وعلى التقدير الذاتي مما يزيد من احتمالات الخطأ والعمل العشوائي.

٤,٣ الجدول اليومي

ويقول هوكهايزرفي هذا الصدد ماهو إلا مجرد بداية حيث إنه يعطي نظرة سريعة على الواجبات القادمة إلا أنه لايساعد على إدارة الوقت بدقة مما يستوجب توزيع العمل ساعة بساعة. وعلى مدى أيام الأسبوع كاملة، وهو ما يمكن المدير من توزيع نشاطاته والتخطيط لها بدقة وتفصيل كما يتضح من الجدول رقم (١) أدناه:

جدول (١)

الجدول اليومي

	الخطوة	الأثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	المجموع
١.	تحديد مايريده المسؤول	٣	٢	١			٦
٢.	وضع ميزانية	١	١				٢
٣.	تحديد الصنف والموديل		١	١	١		٣
٤.	تحديد المصدر والقيمة		١	٣	٢	٢	٨
٥.	اختبار المصدر			١	١	١	٣
٦.	كتابة الطلبية					١	١
	المجموع	٤	٥	٦	٤	٤	**٢٣**

المرجع: هوكهايزر ص (٣٩) جدول يومى

وينبه هوكهايزر إلى بعض النقاط المهمة عند وضع جداول الوقت، من أهمها ضرورة عدم تجاهل النشاطات الخاصة والتي، رضى المسؤول أم أبي تستغرق جزءاً من الوقت كفترات الراحة، وتناول الطعام، واستقبال الضيوف، والترويح. كما يشير أيضاً إلى أهمية تصنيف

النشاطات إلى مشاريع مستمرة تحتاج إلى استكمال، ومشاريع جديـــدة قـــد تحتاج إلى عدد من الشهور لإتمامها.

٥,٣ الجدول الأسبوعي

ويقول هوكهايزر إن مثل هذه المشروعات قد يحتاج تقـــسيمها إلـــى خطوات محددة تخصص لكل خطوة منها فترة زمنية محددة كمـــا يوضـــح الجدول رقم (٢) أدناه:

جدول (٢)

الجدول الأسبوعي

الزمن	الأثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة
٩ص		بحث الأصناف والموديلات	المراسلات	مزيد من التقييم	التقييم النهائي للموظفين
١٠ص	تحديد شروط صفقة	الاجتماع بالموظفين	بحث الأصناف	للمصادر	
١١ص	الشراء		والموديلات		
		عمل قائمة بالمصادر	إنهاء الشروط	بحث الأصناف	اختيار المصدر
١٢ص		المحتملة		والموديلات	
١م	الغداء	الغداء	الغداء	الغداء	الغداء
٢م	وضع الميزانية	إنهاء الموازنة	زيارة وتقييم المصادر	اختبار المصدر	المراسلات
٣م	البدء في كتابة	مراجعة شروط الشراء	المحتملة	مراجعة الموازنات لأجل	كتابة الطلبية
٤م	التقرير الخاص		اختبار المصدر	طويل	الموازنة طويلة الأجل
٥م	بالمؤتمر التجاري	عشاء عمل		اجتماع الرئيس	تقرير المؤتمر التجاري
				بالموظفين	

المصدر: هوكهايزر، ص: ٣٩.

٦,٣ تحليل جداول الأعمال

أولاً: جدول اسبوعي ساعة بساعة

وفيما يؤكد هوكهايزر أهمية **الجدول الاسبوعي** الذي يوضح النشاطات ساعة بساعة ويعطي المسؤول كذلك إمكانية النظرة الشاملة للأمور بحيث يقلل من عنصر المفاجأة أوالنسيان تحت ضغوط العمل، فإنه أي هوكهايزر وفي محاولة منه لإضافة مزيد من الدقة على هذا الجدول يعود فيؤكد أهمية تسجيل الوقت الذي يستغرقه الانتقال بين النشاطات، ووقت تناول الطعام، ووقت مراجعة العمل، ووقت التفكير والاستعداد للتنفيذ. وهو يرصد عدداً من النقاط التي تدخل في إطار الانتقال من نشاط إلى نشاط والاستعداد للنشاط الجديد فيورد مايلى:

- رصد المعدات والإمدادات اللازمة للمهمة القادمة في جدول الأعمال.
- الاستعانة بالرئيس المباشر أو بأي شخص آخر.
- تناول بعض الطعام.
- قضاء عدة دقائق في مراجعة الاستراتيجية التي ستطبق أثناء أحد العروض البيعية المهمة.
- تغيير المسؤول لملابسه بعد قضاء يوم كامل خارج المنزل.
- الانتقال إلى التفكير في موضوع مختلف يتطلب قدراً عالياً من الابتكار وإعمال الذهن.

وكنتيجة للتفكير في كل هذه المعطيات فإن هوكهايزر يقدم في **الجدول الاسبوعي** للنشاطات أنشطة بصورة مغايرة توضح التأثير الكبير لهذه النشاطات على وقت المسؤولين كما يوضح الجدول رقم (٣) التالي:

جدول (٣)

جدول أسبوعي ساعة بساعة

الزمن	الأثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة
٩ص ١٠ص ١١ص	تحديد شروط صفقة الشراء	بحث الأصناف والموديلات	المراسلات	تنقل	التقويم النهائي للموظفين
		الاجتماع بالموظفين	بحث الأصناف والموديلات	اختيار المصدر	
١٢ص		عمل قائمة بالمصادر المحتملة	تنقل	تنقل بحث الأصناف والموديلات	اختيار المصدر
١م	الغداء	إنهاء الموازنة أثناء الغداء	تقسيم المصادر أثناء الغداء	تقويم المصادر أثناء الغداء	الغداء
٢م	وضع الميزأنية		تنقل	مراجعة الموازنات لأجل طويل	المراسلات
٣م	البدء في كتابة التقرير الخاص بالمؤتمر التجاري	مراجعة شروط الشراء			كتابة الطلبية
٤م		تنقل	اختبار المصدر تنقل	اجتماع الرئيس بالموظفين	الموازنة طويلة الأجل
٥م		عشاء عمل	إنهاء الشروط	اختيار المصدر	تقرير المؤتمر التجاري

المصدر: هوكهايزر، روبرت، ص: ٤٣.

ثانياً:

جدول اسبوعي يتضمن الوقت اللازم للتنقل

وهكذا تلاحظ عزيزى **الدارس أن وضع جدول النشاطات يعتبر الطريق إلى إدارة وتخطيط الوقت بأسلوب علمي يكفل الوصول إلى أهداف المنظمة بفعالية عالية.** وهكذا أيضاً فإن الحرص على تصميم جدول النشاطات يعتبر الوسيلة الأنجح لاستثمار الوقت، ولاستغلاله بمستوى عالٍ من المهارة وهو ماستتم مناقشته في الفصل القادم حول مهارات إدارة الوقت.

أسئلة تقويم ذاتى



١. اذكر عناصر تحليل جدوال الأعمال متحدثاً عن كل عنصر بإيجاز.
٢. تحدث عن تقسيم الوقت.
٣. سَمِ سجلات الوقت الخاصة.

الخلاصة

عزيزي الدارس، هل يمكنك أن تلخص ما ناقشناه في هذه الوحدة.

لنتعاون على ذلك معاً، تناولت الوحدة في القسم الأول مفهوم جدول الأعمال وتسجيل الوقت وأهداف التسجيل والفلسفة من وراء تسجيل الوقت.

ثم انتقلنا إلى القسم الثاني والذي تناولنا فيه مفهوم التقويم والمعايير الأساسية للتقويم والتوقعات التي تبني عليها جداول العمل وخطوات تصميم جدول أعمال ناجح.

أما القسم الثالث فتناولنا تقسيم الوقت على نشاطات المدير عبر سجلات مختلفة معده لذلك (الجدول اليومي ــ الجدول الأسبوعي).

أما القسم الرابع والأخير فتناول تحليل جداول الأعمال وعناصر التحليل المختلفة (عنصر الضرورة ــ عنصر الملاءة ــ عنصر التأثير ــ عنصر الفعالية).

نرجوا أن تكون قد استمتعت أثناء دراستك للوحدة، وأن تكون قد حققت أهدافها التعليمية الواردة في بدايتها، وأن تساهم معنا في تطويرها مستقبلاً.

لمحة مسبقة للوحدة الدراسية التالية

عزيزي الدّارس،،

يدور موضوع الوحدة القادمة حول (مهـــارات إدارة الوقـــت) حتـــى تحدد المهارات المطلوبة في إدارة الوقت، وتوضح الطرق الرئيسة التـــي يعتقد أنها تجعل للوقت تأثيراً على قدرات الفرد وتطوير مهاراته.

كما توضح كذلك علاقة كل من تبسيط الإجراءات وتحديـــد الأهـــداف والتفويض والاتصالات وإدارة الاجتماعات بمهارة إدارة الوقت.

تختتم الوحدة بشرح عناصر نظام الوقت المحدد ودور مهارة الوقـــت في احتواء وتجاوز مضيعات وقت المدير.

أرجو أن نجدها وحدة دراسية نافعة.

إجابات التدريبات

تدريب (١)

إذا استطعت عزيزي الدارس تحديد أولاوياتك فقد أستفدت مما درست وإن لم تستطع فعليك بالرجوع إلى الوحدة مرة أخرى، وبعد ذلك أجب على السؤال وحدد أولوياتك.

يتم ذلك عن طريق تسجيل الأولويات وتضمينها في جدول عمل يتم من خلالها تسجيل تلك الأولويات وثبات مدى أهميتها ومواقيت إنجازها المتوقعه.

تدريب (٢)

جدولة العمل تساعد على تنظيمه وإنجازه بسرعة ودقة.

كما أنها تساعد على استثمار الوقت والسيطرة على مضيعاته.

مسرد المصطلحات

١. المهارة في إدارة الوقت

تعنى قدرة الجهة المعينة على الاستفادة القصوى من ساعات الوقت ودقائقه ومن أيامه وشهوره وسنينه، علماً بأن حجم وكمية كل هذه الوحدات الزمنية ثابتة لا تتغير، وأنها متاحة لجميع البشر بالتساوي بنفس الحجم والكمية.

٢. تبسيط الإجراءات

تعتبر من المجالات الأساسية في الإدارة التي يعكس تطبيقها مهارة إيجابية لتحقيق الاستفادة القصوى من الوقت، ولتكييف الفائدة لكل من المنشأة المعنية والعميل على حد سواء.

٣. الاجتماع الفعّال

هو الذي يحقق أهدافه في أقصر وقت، بأعلى مستوى من الرضا والاتفاق بين المجتمعين.

٤. نظام الوقت المحدد

فلسفة جديدة تحمل، توجهاً متكاملاً يسعى إلى تقديم منظور جديدومفاهيم وأساليب مغايرة، تهدف في النهاية إلى تحقيق أعلى مهارة في استخدام الوقت واستغلاله لصالح أهداف (المنشأة) ولتحسين موقعها التنافسي في عالم أصبحت المنافسة ديدنه ومبتغاه.

٥. تكنلوجيا المجاميع

هي ما يعتبر نقله نوعية من نمط الانتاج التقليدي (خط الإنتاج) إلى إنتاج الوجبات الصغيرة من خلال مجموعات عمل (المصنع البورئ) مما يجعل العمل يصبح أكثر كفاءة من حيث التكلفة والكمية والجودة مما يجعله تنافسياً.

٦. العمال متعددو المهارات

هم العمال الذين يتم تدريبهم على أكثر من عمل وفي أكثر من مجال سواء لسد محل الغائبين أو للعمل بصورة متوازية ومتزامنة في أكثر من عمل بطلب بمهارة محددة.

المراجع

١- الكسندر، روي، **أساسيات إدارة الوقت** ؛ الرياض – المملكة العربية السعودية؛ الجمعية الإمريكية، مكتبة جرير(١٩٩٩م)

٢- أبو شيخة، نادر، أحمد (١٩٩١م) **إدارة الوقت** ؛ عمان – الأردن؛ دار مجدي لاوي للنشر والتوزيع.

٣- بيتيل، لستر (١٩٩٩م) **إدارة الوقت**؛ عمان – الأردن، ترجمة محمد نجار، الدار الأهلية للنشر والتوزيع.

٤- فرحات، أحمد، فاروق (١٩٩٤م) **ورشة عمل إدارة الوقت**، الرياض – السعودية ؛ المركز السعودي للتنمية والأدارة الفنية

٥- محمود، إبراهيم (د. ت) **مذكرات غير منشورة**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

٦- أ.أسماء إبراهيم السيد: **مفهوم الوقت وأهمية إدارته. برنامج مهارات إدارة الوقت**، لدائرة الأراضى والأملاك، دبى – دولة الإمارات(١٩٩٥ م).

٧- أ. أسماء إبراهيم ، السيد، (١٩٩٥م): **مضيعات الوقت وعلاجها. برنامج مهارات إدارة الوقت**، لدائرة الأراضى والأملاك، دبى – دولة الامارات.

٨- خليفة، أ. محمد (١٩٩٥م): **تخطيط وتنظيم الوقت**. برنامج مهارات إدارة الوقت لدائرة الأراضى والأملاك، دبى – دولة الإمارات


الوحدة السابعة
مهارات إدارة الوقت

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٢٢٨
تمهيد	٢٢٨
أهداف الوحدة	٢٢٩
١. المهارة في إدارة الوقت	٢٣٠
١,١ تعريف مهارة الوقت	٢٣٠
٢,١ مهارات إدارة الوقت وتحديد الأهداف	٢٣٣
٣,١ مهارة إدارة الوقت في وضع الأولويات وترتيبها	٢٣٤
٢. طرق تأثير الوقت على القدرات والمهارات	٢٣٨
١,٢ التأثير المادي للوقت	٢٣٨
٢,٢ التأثير النفسي للوقت	٢٣٩
٣,٢ التأثير الفلسفي للوقت	٢٤٠
٤,٢ التأثير البيولوجي للوقت	٢٤١
٣. تبسيط الإجراءات والوقت	٢٤٥
٤. الأهداف ومهارة إدارة الوقت	٢٤٧
٥. التفويض كمهارة في إدارة الوقت	٢٤٨
٦. الاتصالات ومهارة إدارة الوقت	٢٥٠
٧. الاجتماعات ومهارة إدارة الوقت	٢٥٢
٨. نظام الوقت المحدد	٢٥٤
٩. دور مهارة إدارة الوقت وتجاوز مضيعاته	٢٥٩
الخلاصة	٢٦٧

الموضوع	الصفحة
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**٢٦٩**
إجابات التدريبات	٢٧٠
مسرد المصطلحات	٢٧١
المراجع	٢٧٢

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى هذه الوحدة وهي بعنوان "مهارات إدارة الوقت" وهي مكونة من تسعة أقسام رئيسة وهي المهارة في إدارة الوقت وطرق تأثير الوقت على القدرات والمهارات والإجراءات.

كما تتناول الوقت والأهداف والتفويض كمهارة لإدارة نظام الوقت. وأخيراً تتناول مهارة الوقت حتى تجاوز مضيعات الوقت.

تساعد هذه الوحدة في اكتساب المهارات اللازمة التي تمكنك من إدارة الوقت بكفاءة وفعاليه حتى يتسنى لك تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

وقد حرصنا أن نقدم لك مادة تعليمية تشتمل على أنشطة وأسئلة تقويم ذاتي وتدريبات مع حلول نموذجية في نهاية الوحدة.

مرحباً بك مرة أخرى في هذه الوحدة، ونرجو أن تستمتع بدراستها وأن تستفيد منها، وأن تشاركنا في نقدها وتقويمها.

أهداف الوحدة



عزيزي الدارس، بعد فرغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

١. **تُحدّد** المهارات المطلوبة في إدارة الوقت
٢. **تقوم** الطرق الرئيسة التي يعتقد أنها تجعل للوقت تأثيراً على قدرات الفرد وصقل مهاراته وتطويرها.
٣. **تُوضِّح** علاقة تبسيط الإجراءات بالوقت.
٤. **تُحدِّد** الأهداف بحيث تحفظ مهارات إدارة الوقت
٥. **تَشرَح** عملية التفويض بوصفها أحد مهارات إدارة الوقت
٦. **تُبيِّن** دور الاتصالات في مهارة الوقت
٧. **تُوضِّح** علاقة إدارة الاجتماعات بمهارة الوقت
٨. **تَشرَح** عناصر نظام الوقت المحدد
٩. **تُعبِّر** بأسلوبك الخاص عن دور مهارة الوقت في احتواء وتجاوز مضيعات وقت المنشأة.

1. المهارة في إدارة الوقت

عزيزي الدارس بعد أن عرفنا في الوحدة السابقة جداول العمل ودورها في إدارة الوقت لابد أن نتعرف الآن معاً على مهارات إدارة الوقت.

١,١ تعريف مهارة الوقت

تعنى المهارة في إدارة الوقت قدرة الجهة المعنية على الاستفادة القصوى من ساعات الوقت ودقائقه ومن أيامه وشهوره وسنينه علماً بأن حجم وكمية كل هذه الوحدات الزمنية ثابتة لاتتغير، وبأنها متاحة لجميع البشر بالتساوى أي بنفس الحجم والكمية. وهنا يأتي عنصرالمهارة، وتبرز أهميته. وتتمثل المهارة في التعامل مع عنصر الوقت، في أن بعضهم يستطعيون توظيف الآليات والتقنيات والأساليب المتاحة لتحقيق أقصى المنجزات، ولتوظيف كل الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية للوصول إلى الأهداف والغايات، وهو ما يشار إليه باستثمار الوقت، بينما يبقى آخرون قابعين في مواقعهم والوقت يمضى أمام أعينهم علماً بأن الوقت الذي يمضي لايعود ولا يسترجع، كما أنه لايحفظ ولايشترى.

وبهذا الفهم فإن استغلال الوقت واستثماره بصورة ذات كفاية وفاعلة لتحقيق أهداف موضوعة مع الاستعانة في ذلك بكل الوسائل والأساليب والتقنيات المتاحة هو ما يشار إليه بمهارة إدارة الوقت، وهو مايعتبر عملياً جوهر ولب إدارة الوقت.

وكما سيتضح فإن كل أفكار وأدبيات التعاطى مع الوقت تدور حول ضرورة صقل وتطوير مهارات التعامل مع الوقت، وتوظيفها لصالح تحقيق أهداف المنشأة. وتصب في هذا الاتجاه، وتندرج تحت مظلته كل

مبادئ ومفاهيم الإدارة والاقتصاد، بل وكل الثقافات والقيم لجميع المجتمعات والحضارات بغض النظر عن معتقداتها الدينية أو مستويات تقدمها وتحضرها، والتي تعتبر في جملتها وفي محصلتها النهائية وليدة قدراتها ومهاراتها في التعاطى مع الوقت.

وإذا كان محور الحديث في هذا المقام هو إدارة الوقت فإن كل مبادئ وفنون الإدارة من تحديد للأهداف، وتخطيط للمسار، وبرمجة للمشاريع، ومن تنسيق وتنظيم للجهود كلها تصب في خانة مهارات إدارة الوقت، وكذلك الحال بالنسبة لاختبار أساليب العمل الجماعى، وبطريقة الفريق، هذا وتعج ثقافات وآداب مختلف الشعوب وفي جميع مراحل تطورها بالأحاديث والأمثال والحكم التي تحض على صقل وتطوير المهارات اللازمة لاستغلال الوقت واستثماره لصالح خير ومستقبل تلك المجتمعات وأفرادها، ومن ذلك مقولة الحسن البصرى،

" يا ابن آدم، أنما أنت أيام معدودة، كلما ذهب يوم ذهب بعضك"

ومن أقوال أحد حكماء العرب،" من أمضى يوماً من عمره في غير حق قضاه، أو فرض أداه أو خير أسسه، أو علم أقتبسه، فقد عق يومه، وظلم نفسه "

ومن أقوال نابليون " إن السبب في انتصارى على الإمبراطورية النمساوية يكمن في أن أعدائى لم يعرفوا جيداً قيمة الدقائق الخمس "

إن كثيراً من الأمثال والأقوال المأثورة والشعر تحض على الاستفادة من الوقت، وعلى حسن استغلاله واستخدامه ومن ذلك أن الوقت كالسيف أن لم تقطعه قطعك، وأن الوقت من ذهب، وكما يقول الأمريكيون " إن الوقت هو النقود Time is money وكما يقول الشاعر " دقات قلب المرء قائلة له أن الحياة دقائق وثوان ". ويقول توماس مان مخاطباً الفرد في معرض حديثه عن أهمية مهارة استخدام الوقت: " حافظ على وقتك

جيداً، أحرسه، راقبه، افعل ذلك مع كل دقيقة وساعة، إن الوقت ينسل من بين أصابعك كالأفعى الناعمة، اعتبر كل دقيقة من وقتك شيئاً ثميناً ومقدساً، اعط كل دقيقة معنى ووضوحاً ووعياً.

وهكذا ورغم أن الوقت " مقسم بين الناس بالتساوى، بحيث يمكن وصفه بما يلي:

- لا يحابي أحداً.
- لا ينحاز لأحد مهما كان وضعه أومقامه.
- لا ينتظر أحداً.
- لا يعود أبداً.

وبالتالي فإنه على من أراد أن يستفيد منه وأن يستثمره لصالح أعماله ومنجزاته عليه استغلاله بأعلى درجات المهارة والابتكار والإبداع ذلك أنه أي الوقت مورد "ناضب" ونادر،كما لايمكن تجميعه أوتعويضه.

وهكذا فإنه يمكن أن يستخلص مما سبق الآتي:

(أن المهارة في استخدام الوقت واستثماره تتمثل في امتلاك ناصية التعاطى مع كل الآلات والوسائل والتقنيات التي قد تستخدم في الاستغلال الأمثل للوقت لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة على المستويين الكلى والجزئى ولأغراض ومرامى وطموحات الشخص على المستوى الفردى.) وتتضمن المهارة في استخدام الوقت كذلك إمتلاك القدرة الكافية، والإرادة القوية والآليات الملائمة للتصدى لكل السلبيات والعقبات والعراقيل التي قد تؤدى أو تسهم في ضياع الوقت، وفي تفويت الفرص الملائمة التي تتاح لاستخدامه واستثماره. ويمكن بلورة ماتقدم في **أن المهارة في إدارة الوقت تعنى التطبيق المبدع والخلاق لمبادئ الإدارة وأساليبها ولكل تقنياتها الحديثة، كما تعنى الاستفادة القصوى من تكنلوجيا الإدارة والنظم والمعلومات.**

٢,١ مهارات إدارة الوقت وتحديد الأهداف

وفي هذا الأطار يقول نادر أبي شـيخة بإنـه: " إذا أراد المـدير أن يسيطر على وقته ويزيد من فعاليته فعليه تحديد أهدافه تماماً، وأن يعمـل على تحديثها باستمرار، **فالأهداف** تحول بينه وبين القفز في المجهـول أو بينه وبين العمل غير الهادف، وتضعه في الاتجاه الإيجابي ".

وبما أن حديث نادر لايقتصر على مجرد وضع **الأهداف** بل يتجـاوزه إلى ضرورة تحديد الأهداف والعمل على تحديثها فهو يـصب فـي خانـة المهارة التي وضعها كضمانة للسيطرة على الوقت وتفعيله لصالح تحقيـق تلك الأهداف.

ويسترسل نادر ليقول **إن وضع أهداف واضحة يمثل المقدمة الأولـى لحسن توظيف الوقت المتاح، كما وأنه ومن خلال الأهداف يمكـن تقـويم ماإذا كان نشاط بعينه يمثل توظيفاً أحسن للوقت من غيره من الأنشطة.**

ويضيف نادر أنه إذا كان الأمر متعلقاً بإدارة الوقت الـوظيفي فـإن الأهداف تظل المفتاح الرئيسى لأي جهد رشيد، وهـي، أي **إدارة الوقـت** تعتبر المحور الأساسى للعملية التخطيطيـة، إذ بالأهـداف تـصبح إدارة الوقت ممكنة، وبإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهـداف ممكنـاً. ويـربط د. نادر كذلك تحقيق الأهداف بضرورة وضع جداول زمنية لإنجازهـا وإلا- على حد قوله - فستظل الأهداف حبراً على ورق تحت وطأة ضغط العمل اليومى.

٣,١ مهارة إدارة الوقت في وضع الألويات وترتيبها

وتدخل **مهارة إدارة الوقت** في وضع الأولويات الواضحة والمحددة على أسس علمية وموضوعية سليمة تضع في اعتبارها تقديم الأهم على المهم، ومدى ارتباطه بتحقيق أهداف أخرى، وبظروف داخلية وخارجية تؤثر في إنجاز الهدف، وفي تلبية أهداف العملاء، وتراعى ظروف الموردين وقدرات العاملين ومدى استعدادهم ورغبتهم في الإنتاج، ومواعيد وصول المدخلات والقوى البشرية اللاّزمة، وجميعها عناصر تؤثر في وضع وتحديد الأولويات والأسبقيات، ويتطلب تحديدها وتنفيذها إعطاء القيمة الحقيقية للوقت والوزن الموضوعى لمواقيت تنفيذ الأهداف الرئيسية والفرعية.

ويقول نادر في هذا الصدد **إن الوقت ليس فقط مسألة دقائق أوساعات بل إنما هو كذلك نتائج وأهداف**

عزيزي الدارس في رأيك كيف يتحقق ذلك ؟

ويضيف أن المدير الفعال هو الذي يدرك ببساطة أنه لايستطيع أن يعمل كل شئ، وأن العمل وفق الأولويات يصبح طبيعة ثابتة لديه، مما يحول بينه وبين بذل كثير من الوقت في أداء مهام قليلة الأهمية.

ويشارك جميع الدارسين والعلماء الذين تناولوا موضوع الوقت الدكتور نادر في وضع الأولويات كأحد العناصر الأساسية في إدارة الوقت، وفي وقوفها كشاهد على مدى المهارة التي تتمتع بها الجهة الإدارية المعنية في تعاطيها مع عنصر الوقت. وفي هذا السياق يقول روبرت هوكهايزر **إن وضع المهام والمشاريع على أساس "الأهم ثم المهم " يعد أساساً لإدارة الوقت.** وهو يضع ثلاث قواعد لترتيب الأولويات وهي:

١. القيام بحل المشكلات حسب ترتيب ظهورها.
٢. القيام بتفيذ الأعمال اليسيرة أولاً.
٣. الاعتناء بالأعمال الصعبة ثانياً كطريق سريع ومباشر للتخلص منها.

ولايكتفي هوكهايزر بهذه القواعد الثلاث بل ينصح المسؤول بالنظر إلى عدد من الاعتبارات والعوامل الأخرى التي قد تؤثر على ترتيب الأولويات وتحديد أهميتها. ومن بين ما أورده هوكهايزر في هذا المجال:

١. عدم القيام بأي فعل قبل اتخاذ قرار واعٍ بصدده، أي عدم التأكد من وجود ماهو أكثر أهمية منه.
٢. النظر والانتباه إلى احتياجات الآخرين الذين بإمكانهم أن يمثلوا حافزاً أو عقبة امام اتخاذ وتنفيذ ذلك القرار.
٣. تصرف المسؤول كقائد وأخذ زمام المبادرة لمنع تضارب القرارات أو اختلال الأولويات وبالتالي تفادي ماقد يحدث من تضارب وفوضى .
٤. الحرص على إعطاء الأولوية لاغتنام الفرص التي ربما تضيع إذا لم تعط الأسبقية الملائمة.
٥. أن يسعى المسؤول إلى تحقيق أعظم المكاسب وتكبد أقل الخسائر من خلال وضع الأولويات بصورة سليمة.
٦. أن يحرص المسؤول على التفرقة بين ما يجب عليه عمله، وما يضطر لعمله، ومايود عمله.

ويضيف هوكهايزر إسداء النصح إلى المسؤول بعدم القيام بأكثر من عمل واحد في مرة واحدة، وذلك حتى يتم الإنجاز بمستوى عالٍ من السرعة والاتقان والمهارة ودون أي توقف أو تردد، ومن ثم الانتقال إلى

العمل الآخر وهكذا حتى يصبح هذا الأسلوب عادة ثابتة نتيجة التكرار المستمر، وهو ما يكفل ارتفاع معدل الإنتاج والأداء.

ويرى هوكهايزر كذلك أن نجاح أي مسؤول في عمل جديد يتقلده يتوقف على مراعاته لبعض الأولويات المهمة والتي تلخصها في الآتي:

١.الاجتماع مع الرئيس المباشر في العمل لاستفساره عن النقاط المهمة الآتية:

(أ) المسؤليات المنوطة بالوظيفة المعينة.

(ب) حدود سلطات الوظيفة.

(ت) المعايير التي يتم بناءً عليها تقويم أداء الفرد.

(ث) المهام التي يجب معالجتها أولاً.

(ج) الموارد البشرية والمادية والمالية التي ستوضع تحت تصرفه.

٢. الاجتماع مع المرؤوسين بغرض إطلاعهم على أسلوب الأداء، والأولويات بالنسبة لكل منهم والنتائج المبتغاة منهم كذلك.

ويضيف هوكهايزر أن على المسؤول أن يتقدم إلى رئيسه المباشر باستفسارات مشابهه في حالة توليه إدارة مشروع جديد، على أن تكون الأولويات في هذه الحالة على النحو التالي:

(أ) النتائج المتوقعة من المسؤول المعين.

(ب) الموعد المفترض للانتهاء من المشروع.

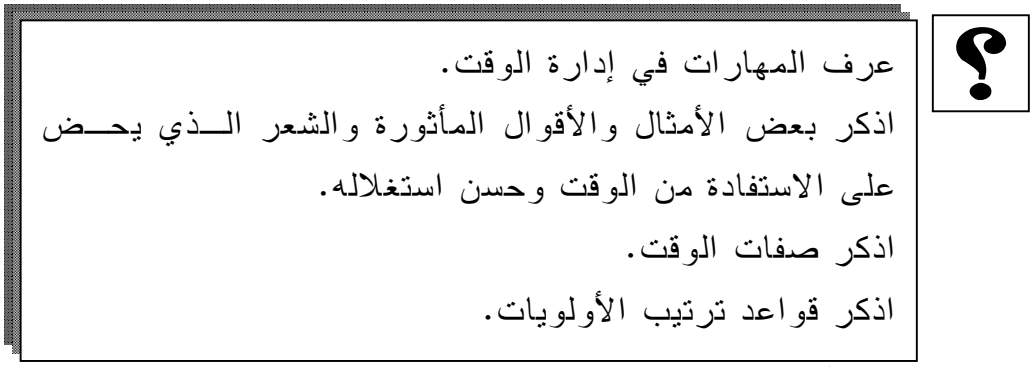
(ت) الموازنة المرصودة للمشروع، والموارد الأخرى كذلك.

(ث) السلطات والمسؤوليات الجديدة التي ستضاف لمسؤليات المسؤول نتيجة تقلده المهمة الجديدة، على أن يأخذ ذلك الأمر صورة جدول العمل الذي يحدد مسؤوليات كل من المعاو نين منعاً لأي احتمالٍ للتضارب والالتباس بين المعاونين.

هذا وعلى الرغم من أن ماأورده هوكهايزر من نقاط قد يعكس مايعلقه من أهمية، ومن أثر كبير قد يحدثه تحديد الأولويات وترتيبها في إنجاح العمل الإدارى، والذي يعكس في جوهره تأكيداً على أهمية إدارة الوقت بوصفها عنصراً محورياً في تحديد وترتيب الأولويات الا أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في أي منظمة وفي أي موقع يجب **ألا تعتمد على هذا الطابع الشخصى أوالفردى الذي يربط نجاح العمل بالمبادرة الفردية للمسؤول، بل يجب أن تقوم على قواعد ونظم مؤسسية تكفل توفير كل السلطات والمسؤوليات والعلاقات الرأسية والافقية بين جميع المسؤولين، وعلى مختلف المستويات** وسواء أكان ذلك في شكل لوائح ومراشد عمل، أو كان في صورة نظم وإجراءات وقوانين، ولكن وعلى كل حال يبقى ما أورده هوكهايزر دليلاً على دور وأهمية الأولويات في إنجاح العمل الإدارى.

ويختلف **ليستر بيتل عن هوكهايزر** في منطلقاته ومنحاه وذلك باعتماده على توجه فلسفي ونفسى في ما يتعلق بتفسيره وتبريره لعلاقة الفرد بالوقت، ولما قد يتعرض له من مؤثرات خارجية قد تحدث دوراً كبيراً في تحديد قدراته ومهاراته في التعاطى مع الوقت. ويقول ليستر بيتل في هذا الشأن إن للطريقة التي نفهم بها الوقت تأثيراً دراماتيكياً على سلوكنا، وإن الفرد لن يكون قادراً على السيطرة على الوقت أو ضبطه أو قياسه أو استخدامه كعامل استراتيجى ما لم يفهم تأثيره على حياته، يستوي في ذلك الفرد والمؤسسة.

أسئلة التقويم الذاتي



عرف المهارات في إدارة الوقت.
اذكر بعض الأمثال والأقوال المأثورة والشعر الذي يحض على الاستفادة من الوقت وحسن استغلاله.
اذكر صفات الوقت.
اذكر قواعد ترتيب الأولويات.

٢. طرق تأثير الوقت على القدرات والمهارات

يقترح **ليستر بيتل** أربع طرق رئيسة يعتقد أنها قد تجعل للوقت تأثيراً على قدرات الفرد، وعلى صقل وتطوير مهاراته. وتتمثل تلك الطرق في الآتي:

١,٢ التأثير المادي للوقت

ويتقدم ليستر بيتل بعدة أسئلة يعتقد أن على المسؤول أن يسألها نفسه وذلك بغرض وقوفه على كيفية تأثير الوقت على سلوكه وتصرفاته، ولتمكنه من إدخال عنصر الوقت ضمن خططه وبرامجه. وتتلخص تلك الأسئلة في الآتي:

- ماهي عوامل الوقت التي تنظم حياة الفرد والبرامج التي تحدد شؤونه الشخصية ؟
- ماهي البرامج المتعلقة بعمله ؟
- متى يبدأ يومه العملى ومتى ينتهي ؟
- ماهي الأوقات والتواريخ التي تحفز أعمال المسؤول وتقيس تقدمه؟
- مالذي يستحضره المسؤول عن ماضيه ويمكنه استثماره لصالح مستقبله ؟

- ماهي قدرات المسؤول على التنبؤ والاستقرار بالنسبة لمسيرة الأحداث وتتابعها التي قد تؤثر على حياته في المنزل وفي العمل.
- من هم الأشخاص وماهي الجهات التي ينبغي على المسؤول التنسيق والتعاون معها لإنجاز خططه وبرامجه ونشاطاته ؟

٢,٢ التأثير النفسي للوقت

يقول ليستر بيتل إن الوقت وبحكم خصائصه المتمثلة في طبيعته كمورد نادر وناضب يمثل ضغوطاً كبيرة ومتنوعة على الأفراد والمؤسسات، هذا فضلاً عن اعتقاد الكثيرين بأن الهموم العاطفية تمثل عاملاً رئيساً في تقدير مدى تأثير الوقت على حياتهم. وهو يعتقد أن حجم ومدى مثل هذا التأثير النفسى يمكن أن يقيم من خلال عرض عدد من الأسئلة يلخصها في الآتي:

- كيف يكون قلق الفرد عندما يتأخر عن موعد مضروب؟
- ماهو حجم انزعاج الفرد عندما لايحافظ الآخرون على مواعيدهم معه؟
- كيف ينزعج عندما لا يتمكن من إنجاز عمل في موعده ؟
- ماهو نوع التوتر الذي يشعر به عندما يدرك أنه بدأ يتخلف تدريجياً عن النهوض بمسؤولياته؟
- ماهي أنواع الضغوط التي يحس بها في العمل عندما يفشل معاونوه أو زملاؤه في إنجاز أعمالهم في مواعيدها؟
- مامدى واقعية إحساسه بالوقت، وهل تقديراته لمواقيته تكون دائماً صائبة؟
- مامدى شعوره بتحكمه في وقته موازياً شعوره و الوقت يفلت منه ؟

ويقول ليستر إن هذه الأسئلة كفيلة بتزويد المسؤول بفكرة كاملة عن التأثيرات الخارجية على نفسياته ومعنوياته وبالتالي تمكنه من احتوائها

وتوظيفها بطريقة إيجابية وفاعلة لتطوير مهاراته وزيادة قدراته على الإنجاز والعطاء.

٣,٢ التأثير الفلسفي للوقت

يتمثل التأثير الفلسفي للوقت في الطريقة التي يتم بها دمج عوامل الوقت مع وجهة النظر الخاصة بالمسؤول، وهو ما يتمثل في الكثير من المقولات والحكم والأمثال التي تدعو إلى تقدير وتسجيل الوقت كقيمة إيجابية مهمة في الحياة. ويورد ليستر بيتل الكثير من هذه المقولات والحكم مثل:

- **أن الوقت والمد والجزر لاتنتظر أحداً.**
- **أنك تعيش – يعني في هذه الدنيا – لمرة واحدة فقط.**
- **إن المستقبل يكمن في الماضي.**
- **كل شئ في دقته.**
- **يجب على المرء أخذ الوقت بناصيته.**
- **هناك دائماً وقت كافٍ للنوم.**
- **هنالك وقت لجميع الأشياء.**
- **الوقت يمضي بسرعة.**
- **الوقت قصير.**

هذا ورغم مايبدو على هذه المقولات ومانتضمنه من مدلولات يتم إدراكها من قراءة مابين السطور إلا أنها لاتعكس توجهاً موحداً أومتناسقاً بل تعكس اختلاف نظرة المعنيين للوقت وهو اختلاف يؤدي بالضرورة إلى إدارتهم لمنشآتهم أو لشؤونهم على المستويين الفردي والمؤسسي.

٤,٢ التأثير البيولوجي للوقت

يقول ليستر بيتل إن العلوم الحياتية تشير إلى أن لكل إنسان ساعاته البيولوجية الداخلية، والتي تشكل دورة يومية تؤثر على تصرفاته وأدائه نتيجة تواترات وتذبذبات في الدماغ بمعدلٍ يقارب عشر دورات في الثانية.

وإن اختلفت من شخص إلى آخر، فإن جسد الإنسان يستجيب لهذه الساعة البيولوجية من حيث حجم الأداء ومدى كفاءته وعطائه. ولهذا فإن على الفرد بناء على هذا الفهم أن يحاول معرفة مدى التأثير البيولوجى للوقت على جسده وذلك بإجابته عن الأسئلة التالية:

- **ماهو الوقت الذي من الممكن أن يكون فيه الفرد أكثر إنتاجاً ؟**
- **ماهو الوقت الذي من المحتمل أن يكون فيه الفرد أقل إنتاجا ؟**
- **ماهي ملاحظات الفرد بالنسبة للساعات البيولوجية للعاملين معه وإلى أي مدى تشكل تلك الساعات مشكلات له ؟**

ويقول ليستر بيتل إنه من الصعب السيطرة على التوترات الناتجة من التوترات البيولوجية سواء بالنسبة للشخص ذاته أو بالنسبة للعاملين معه. إلا أنه لا مانع من بعض المحاولات للسيطرة أو مجرد التأثير على تلك التوترات بالنسبة للفرد وذلك من خلال طرح بعض الأسئلة مثل:

-محاولة التنبؤ أو مجرد الاستقراء بالنسبة لفترات الأداء العالية والمنخفضة خلال اليوم بالنسبة للفرد ومن ثم السعى لاستنباط نسبة أو معدل أداء يلبي كافة متطلبات وقت العمل.

- إعداد ترتيبات يوم العمل بحيث يتسنى للفرد القيام بالمهمات التي تتطلب الكثير من الجهد خلال فترات الذروة، والمهمات التي تتطلب جهداً أقل خلال فترات النشاط المتدنى بالنسبة للمعدل.

- هذا ويمكن ترتيب نفس النظام بالنسبة للمعاونين على ألا يؤثر ذلك على عمليات وترتيبات التعاون والتنسيق بينهم.

هذا ويمكن الخروج من ملاحظات وآراء ليستر بيتل السابقة بأن جوهر مهارات التعاطى مع الوقت يكمن في استغلاله واستثماره لتحقيق أهداف مجدية بأعلى مستوى من الكفاية، وبأدنى تكاليف ممكنة وفي أقل وقت ممكن. وهو مايعنى **أن المهارة لاتقاس بحجم الإنتاج ولكن بقيمة المنتج والذي تشمل عناصره الكفاية والوقت والمال.** وهذه العناصر هي نفسها التي أصبحت محوراً لتطور الفكر الإدارى ولمنهاج مسيرته في كل مراحلها ووظائفها ومدارسها. ويلخص ليستر بيتل ماأوردناه في ثلاثة إرشادات لكل فرد ومسؤول، ويقول إنها ستكون هادئة لتطوير المهارات وهي:

(أ) استخدام الدقائق كأحجار بناء لقياس فعالية استخدام الوقت، وكأساس كذلك لتخطيط وتحسين الإنتاجية.

(ب) استخدام الأيام كسجل لقياس مدى استخدام الفرد لوقته.

(ج) استخدام الأشهر والسنوات لقياس وفاء الفرد بالتزاماته وتعهداته وتدقيق مدى تقدمه في تحقيق ماالتزم به.

وهكذا فإن ليستر بيتل يسعى لتوظيف الدقائق والساعات والأيام والأشهر والسنين كوسائل لتأكيد وتكريس إنتاجية الفرد وعطائه وبالتالي تطوير وتحسين مهاراته

وليبرر ليستر بيتل أن وقت الفرد لايكرس حالياً لصالح عمله ولتطوير قدراته ومهاراته، يورد جدولاً يوضح من خلاله أن ثلثي وقت الفرد " أي حوالى ست عشر ساعة" يقضيها الفرد خارج عمله. كما أن الباقى من الوقت " أي ثماني ساعات " لا تكرس كلها لمصلحة العمل إذ

يضيع جزء منها في الراحة والثرثرة والانتظار حسب مايوضح الجدول مما يعنى أن هناك مجالاً كبيراً لتحسين وتطوير استثمار واستغلال الوقت

سواء بالتركيز بصورة أكبر على قيمة الوقت أو بزيادة وتطوير وتحسين مهارات الفرد لتحقيق أهدافه وغاياته بصورة أفضل. ويمكن توضيح الوقت الذي يقضيه الفرد خارج عمله بالجدول التالي:

النشاط اليومى للفرد (السبت إلى الخميس)	**عدد الساعات**	
	المحددة	**الفعلية**
١. استخدام الوقت		
نوم	٨ ساعات	
روتين يومى (استحمام، ارتداء ملابس الخ..)	٣٠ دقيقة	
تناول طعام	١٣٠ دقيقة	
تنقل	١٣٠ دقيقة	
إجمالى الوقت المستخدم	**١١٣٠ دقيقة**	
٢. وقت العمل		
ساعات العمل	٧ ساعات	
فترة استراحة	٣٠ دقيقة	
فترة انتظار	١٥ دقيقة	
أغراض اجتماعية	١٥ دقيقة	
إجمالى وقت العمل	**٨ ساعات**	
٣. أوقات حرة (أوقات الفراغ)		
مشاهدة التلفزيون	١ ساعة	
نشاطات رياضية وصحية	٣٠دقيقة	
هوايات، عمل منزلى الخ	١ ساعة	
نشاطات عائلية واجتماعية	٢ ساعة	
المجموع	**٢٤ ساعة**	

وإذ يشير ليستر بيتل إلى دمج الوقت المنزلى مع وقت العمل حيث أثبتت الدراسات أنه في عام (١٩٨٩) كان هناك (٢٣%) من إجمالى القوى العاملة في أمريكا تمارس عملها في المنزل نتيجة التوسع والتقدم الكبيرين في الأجهزة الإلكترونية، والازدهار الاقتصادى مما جعل العمل في المنزل خياراً عملياً تصبح نتيجة للتقدم العلمى لاسيما في مجال تكنلوجيا المعلومات، ونظم المعلومات الإدارية، وتقدم الأجهزة الإلكترونية. إن فك الارتباط بين العمل والمكتب هو الاتجاه الغالب في المستقبل القريب ليس في أمريكا وحدها بل في معظم دول العالم، وهو ما سيمثل نقلة نوعية وكبيرة ينعكس أثرها إيجاباً على مستوى وحجم مهارات الأداء وذلك لعدة أسباب منها:

١. إعطاء الفرد العامل حرية اختيار المكان والزمان اللذين سيؤدي فيهما عمله، سيجعله يقوم بأدائه على أفضل وجه وبأعلى كفاءة ممكنة.

٢. ستكون العلاقة بين الإدارة والعاملين رهينة بإنجاز عمل محدد كمية ونوعاً، وليست قائمة كما هو الحال الآن على أساس ساعات عمل محددة لايهم مايقدمه خلالها العامل من عمل.

٣. سينبع الحرص والدعوة للعمل على أساس الفريق المتجانس والملتزم بمعايير أداء محددة من العاملين نتيجة إحساسهم من واقع العمل والحال بضرورة التعاون والتنسيق لإنجاز العمل بالدقة والإتقان اللازمين.

٤. انتقال إنجاز العمل من المكتب إلى المنزل أو إلى أندية و مقاهي الكمبيوتر والعامل في حالة صفاء ذهنى ومبادرة ورغبة منه في إنجاز العمل في الوقت الذي اختاره وبالطريقة التي أرادها، وبالتعاون مع زملائه الذين اختارهم يعني وضع نهاية لكل ما ارتبط به المكتب

ومناخه من بيروقراطية وتعقد، وإغفال لاعتبارات الجودة والتميز وإغفال للأهداف والنتائج نتيجة التمسك بالشكليات والنصوص الجوفاء.

٥. وخلاصة ماذكر ونتيجته هي تحقيق المزيد من المهارة والقدرة على تحقيق الأهداف في وقت قياسى وبتكلفة اقتصادية مجزية وبجهد بسيط وغير مرهق. هذا فضلا عن أن الحكم على مستوى وحجم ومضمون الأداء في مثل هذا النظام يتم على أساس ما تحقق من نتائج، وأن التقويم لا يكون بمدى الالتزام والتمسك بحرفية القوانين واللوائح والإجراءات، بل بمدى تطابق النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعة، وهو مايعتمد في تحقيقه على مدى مهارة وقدرة العاملين، وعلى مدى حرصهم والتزامهم بأهداف المنشأة، وكذلك على مدى غيرتهم على تميزها ونجاحها.

هذا وكما ورد سابقاً فإن المهارة في إدارة الوقت تعنى التوظيف الأمثل للوقت المتاح، وتوظيفه لتحقيق الأهداف الموضوعة في وقت قياسى وبأقل جهد ممكن وبأدنى تكلفة ممكنة وبأعلى عائد مادي ومعنوي.

وبهذا الفهم لمهارات إدارة الوقت فإنه وكما سبقت الإشارة فإن كل مبادئ وتقنيات وأساليب الإدارة يمكن أن تنضوي تحت مظلة مهارات إدارة الوقت كما سيتم تباحثه وتوضيحه.

٣. تبسيط الإجراءات والوقت

ويعتبر الوقت من المجالات الأساسية في الإدارة التي يعكس تطبيقها مهارة إيجابية لتحقيق الاستفادة القصوى من الوقت المتاح، ولتكثيف الفائدة لكل من المنشأة المعنية والعميل على حد سواء.

ويتمثل **تبسيط الإجراءات في تقليل عدد الخطوات التي سيستغرقها كل إجراء من الإجراءات التي تتعلق بمعاملة معينة. توفيراً للوقت**

والجهد والمواد والأموال المبذولة لمصلحة كل من العميل والمنشأة المعينة. ويتم تحقيق مثل هذا الهدف، نتيجة التحليل والدراسة لكل الإجراءات والخطوات المتضمنة في العملية المعينة، بتخفيض عدد الخطوات التي يستغرقها إنجاز المعاملة المعينة إما بالغاء الخطوات التي يثبت عدم أهميتها، أو بدمج بعض الخطوات التي يتضح أن من المصلحة دمجها، أو بتقديم أو تأخير بعض الخطوات الأخرى بما يحقق انسياباً أسهل وأسرع للمعاملة المعينة. هذا بالإضافة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة لأغراض تبسيط الإجراء المعين والتسريع بإنجاز المعاملة وهو مايصب في خانة المهارة الإدارية.

والمثال الحى والواقعي والمعاصر **لتبسيط الإجراءات** هو مايحدث في مدينة دبى بدولة الإمارات العربية المتحدة. فدبى كما هو معلوم ظلت دائماً مدينة تجارية ويعتمد اقتصادها على تجارة الصادر والوارد (إعادة التصدير). ولكى تحافظ على تميزها وعلى مكانتها التجارية المتفردة في عهد العولمة الاقتصادية، والمنافسة الدولية الحادة، فقد قررت إجراء الدراسات والأبحاث اللازمة لإصلاح نظام منح الرخصة التجارية بوصفها الأداه الرئيسية لممارسة العمل التجاري.

ولما اتضح بعد الدراسة أن استخراج الرخصة يستغرق خمسه وأربعين يوماً فقد تمت الكثير من الدراسات لإجراءات استخراجها حتى تم تخفيض هذه المدة إلى يوم واحد فقط بحيث أصبح يتسنى لمن يتقدم لطلب الرخصة التجارية قبل الساعة التاسعة صباحاً أن يستلمها في الساعة الثانية عشر ظهراً من نفس اليوم، ولمن يتقدم للحصول على رخصة بعد الساعة التاسعة بأن يتسلمها صبيحة اليوم التالي أي قبل الساعة التاسعة صباحاً.

كما أنه وبفضل استخدام التقنيات الحديثة فقد تمكنت بلدية دبي بوصفها الجهة المعنية بإصدار الرخص التجارية، من إلغاء عامل الزمن نهائياً بالنسبة للحصول على الرخصة التجارية وذلك من خلال تخصيص موقع شبكيWeb Site للبلدية. يستطيع طالب الرخصة تعبئة نموذج في الموقع من الحاسوب، ومن ثم يحصل وخلال دقائق معدودة على رخصته إذا ما كان مستوفياً الشروط.

٤. الأهداف ومهارة إدارة الوقت

عزيزي الدارس، لقد سبق أن ذكرنا أن وضع الأهداف الواضحة والمحددة يعتبر الركيزة الأساسية والخطوة الأولى في اتجاه تحقيق مستوى عالٍ من المهارة في التعاطي مع الوقت، وكما يقول د.نادر أبو شيخة في هذا الصدد " فأن وضع أهداف واضحة هي المقدمة الأولى لحسن توظيف الوقت المتاح، ومن خلال الأهداف يمكن للمرء أن يقيِّم ماإذا كان هناك نشاط بعينه يمثل توظيفاً أحسن للوقت من غيره من النشاطات، ومن خلال الأهداف كذلك يمكن وضع سلم الأولويات ".

ويرتبط بالحديث عن الأهداف موضوع الإدارة بالأهداف حيث يتم الحوار الهادف والتفاكر بين الإدارة والعاملين لوضع أهداف مشتركة تمثل مصالح العاملين ومصالح الإدارة في آن واحد، فيصبح جهد العاملين واندفاعهم لتحقيق أهدافهم الخاصة هو في ذات الوقت جهد مبذول لنيل حقوقهم وتحقيق مصالحهم الذاتية فتزداد الإنتاجية وتزداد الغيرة على المنشأة ويصبح مناخ العمل مواتياً للمزيد من البذل والعطاء، ويصبح شعار الجميع عاملين وإداريين ألا تضيع دقيقة واحدة من وقت العمل، وأن تحقق الأهداف في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وأقل جهد ممكنين.

أسئلة التقويم الذاتي



١. اذكر طرق تأثير الوقت على القدرات والمهارات
٢. أن فك الارتباط بين العمل والمكتب يمثل نقلة نوعية كبيرة وينعكس. أثرها ايجاباً على مستوي وحجم مهارات الأداء وذلك لعدة اسباب، اذكرها.
٣. ماذا يعني مصطلح تبسيط الاجراءات
٤. اذكر مثالاً حياً وواقعياً ومعاصراً لتبسيط الإجراءات

٥. التفويض كمهارة في إدارة الوقت

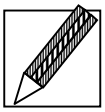
إذا كان وضع الأهداف وتنفيذها بالتعاون والتنسيق مع المعاونين والعاملين يقتضي، إبداء قدر عالٍ من المهارة في إدارة الوقت فإن التفويض بوصفه القدرة على الإنجاز من الآخرين وذلك من خلال منحهم قدراً ملائماً من السلطات والصلاحيات بتساوٍ ومع ما سيكفلون به من مسؤوليات تحقيقاً للوصول إلى أفضل النتائج في وقت قياسي وبقدرات أعلى وبكفاية أفضل فإنه أي التفويض يعتبر وبكل المقاييس أحد أهم مهارات إدارة الوقت أسلوباً وتوجهاً وإبداعاً. ذلك أنه إذا لم يتم التفويض لمعاونين ذوى إرادة وقدرة ورغبة في التعاون وقدرة على الإنجاز تدريباً وتأهيلاً وإعداداً فإن نتائج التفويض ستجيء سالبة، ولن يحقق المسؤول الغرض الأساسى منه وهو مضاعفة قدراته ونتائج أدائه بالعمل عن طريق الآخرين.

ويمثل **التفويض** تجسيداً لمهارات المسؤول من حيث إنه يعني إمداده بعدة أذرع إضافية هم المعاونين الذين منحهم السلطات ليدعموا أداءه ويعاونوه على تحقيق الأهداف بصورة متزامنة ومتوازية. كما أنهم أي المعاونين سيمكنونه من التفرغ والتركيز لإنجاز أعمال أشد أهمية وأكثر

ارتباطاً بالأهداف العليا للمنشأة وبوضع السياسات والخطط العريضة والتي تكفل مستقبلها وفرصها في التميز والتنافس في مجالها السوقى مستفيدة في ذلك باستغلال أمثل للوقت ولمواردها البشرية والمادية والمالية. هذا وتتزايد فرص المنشأة في هذا الاتجاه باتجاه المسؤولين واستعدادهم على تدريب وإعداد وتأهيل المعاونين لأداء أدوارهم المنوطة بهم بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية.

وتبرز مهارة المسؤول في الاستفادة من **تفويض سلطاته لمعاونيه** واستفادته من قدراتهم وكفاءاتهم بصورة أكبر إذا مابنى علاقته معهم وعززها على قواعد صلبة وأسس راسخة من الثقة العميقة والإحساس المتبادل بوحدة الهدف ووحدة المصير والمستقبل مما يدفع المعاونين إلى المزيد من البذل والعطاء والحرص على تحقيق الأهداف والوصول إلى أفضل النتائج، وكسب ثقة العملاء واستمالتهم قبل أن يصل المنافسون إلى قلوبهم وجيوبهم. هذا ويبقى إرضاء العملاء وتحقيق احتياطاتهم وتطلعاتهم وطموحاتهم هدفاً أقصى وتحدياً ماثلاً لا يستطيع تحقيقه إلا مدير يستطيع أن يحفز معاونيه ويدربهم ويطورهم ويدفعهم لتطوير العمل وتحسين المنتجات والخدمات بما يتماشى واحتياجات السوق وينسجم ورغبات العملاء.

تدريب (١)



ما هو رأيك الشخصي في التفويض كمهارة في إدارة الوقت؟

٦. الاتصالات ومهارة إدارة الوقت

أثبتت الدراسات أن أي مسؤول يقضي أكثر من (٨٠%) من وقته في الاتصال مع الآخرين سواء أكانوا رؤساءه أو مرؤوسيه ومعاونيه أو الجمهور العميل وجميعهم يعتبرون من ناحية مصدراً للبيانات والمعلومات التي يبنى عليها قرارته، كما أنهم من ناحية أخرى يعتبرون إما مستفيدين ومستهلكون لمنتجاته وخدماته، ويساعدونه على تنفيذه قراراته. وهكذا فإنهم يمكن أن يكونوا عوناً له في إنجاح وتطوير منشأته، كما أنهم يمكن أن يكونوا سبباً في إخفاقها وفشلها. ويرجع الانتهاء في الحالتين إلى أسلوب المسؤول في الوصول إلى هذه المجموعات، وإلى طريقته في الاتصال بها والتفاهم معها، وبناء جسور الثقة بينه وبينها. وهو مايجعل الاتصالات عنصراً مهماً وحاسماً ليس فقط في توفير الوقت وكسبه لصالح عمليات تحقيق الأهداف بل كأداة لتوفير مناخ موات لتطوير المنشأة ولربط قياداتها بقواعدها على أسس واضحة ومحددة وراسخة جوهرها ومضمونها العمل المشترك والرسالة والرؤية المشتركة.

لوضع **أسس سليمة وفاعلة للاتصالات**، وللتأكد من خدمتها لأهداف توفير الوقت، وتحقيق الأهداف على ضوء الخطط والبرامج الموضوعة وبحسب الجداول الزمنية المحددة فإنه لابد من التأكد من أن جميع قنوات الاتصال والتي يقترح أن تعم جوانب المنشأة جميعها من أعلاها إلى أسفلها، ومن أسفلها إلى أعلاها، ومن جميع جوانبها الأفقية، أن تكون جميعها خالية من أي عقبات أو نقاط اختناق. كما يتوقع أن يستخدم المسؤولون جميع **أنواع الاتصال** الشفهي تحدثاً والتحريرى كتابة بمستوى عالٍ من الفصاحة والبلاغة واللباقة، وبما يتناسب مع مستوى المعاونين

في مختلف مستويات السلم الإدارى في المنشأة، وبما يتماشى ويتسق **مع موضوع الاتصال** فلكل مقام مقال، ولكل حادث حديث.

وإذا ما كانت التكنولوجيا الحديثة قد ألغت عنصرى **الزمان والمكان**، وأتاحت للمسؤولين الاتصال على مستوى العالم كله وفي وقت قياسى فإن أسلوب الخطاب ولغته يبقيان على مستوى الأداء والإنتاج، وهو مايعني المزيد من المهارة والقدرة على توظيف الوقت لصالح تحقيق أهداف المنشأة عن طريق اتصالات أكثر كثافة وأوسع انتشاراً، وأكثر قدرة على ربط مختلف جوانب وإدارات ومستويات التنظيم، هذا ولقد بدأت الاتصالات تأخذ شكلاً متشابكاً بحيث أصبح يطلق عليها **الاتصالات الشبكية**، وذلك في إشارة إلى ربط جميع إدارات وأقسام ووحدات التنظيم، وعلى جميع مستوياته الرأسية والأفقية للتأكد من انسياب بل وتدفق جميع البيانات والمعلومات بصورة مستمرة ودائمة تمكن التنظيم من اتخاذ القرارات بصورة سريعة وعاجلة وفي موقع الحدث دون أي حاجة إلى رفع الأمر إلى الجهات العليا، والتي تكون بالضرورة في الصورة بالنسبة لكل ما يحدث نتيجة تكنلوجيا المعلومات ونظم المعلومات الإدارية، وهما يمثلان إفرازاً إيجابياً للثورة التكنولوجية ولروافدها من ثورات في مجالات الاتصالات والمعلومات.

ولاستيعاب هذا التحول النوعى الكبير والمتمثل في الطفرة الكبرى في حجم تدفق البيانات وسرعة انسياب المعلومات نتيجة استخدام نظم المعلومات الإدارية، وتكنلوجيا المعلومات، وما يعنيه وما يتطلبه ذلك من توفير نظام للاتصالات سريع وفاعل، وملائم لاتخاذ القرارات السريعة ولمتابعة تنفيذها وتقويمها بمستوى عالٍ من المهارة والكفاية والسرعة فقد تراجع نظام التنظيم الهرمى، والهيكل المتدرج تنازلياً من حيث حجم السلطات وتناقص الصلاحيات إلى نوع جديد من التنظيم يتسم بالأفقية،

وبتشابك الأجزاء وتواصلها وتداخلها إما من خلال تنظيم مصفوفي أو شبكى يسمح باختزال الوقت في صناعة واتخاذ القرار وفي تنفيذه ومتابعته، كما يسمح بأقصى قدر من المشاركة الحقيقية والتفاعل المستمر لضمان أعلى مستوى من المهارة والفعالية للعملية الإدارية، وهو مايصب بكلياته في خانة المهارة في إدارة الوقت.

٧. الاجتماعات ومهارة إدارة الوقت

يعتبر الاجتماع من أكثر الآليات التي تحقق مهارة إدارة الوقت، وتزداد أهمية الاجتماع ودوره كأداه فاعلة في تحقيق أهداف المنشأة، و في توفير الوقت والقدرة على استثماره وتوظيفه لصالح تطوير الأداء، ولصالح تأهيل العاملين وزيادة قدراتهم في حل مشكلات المنشأة وتحديد مسار مستقبلها من خلال التفاعل بين العاملين فيها أثناء الاجتماعات، مما يضمن مشاركة هؤلاء العاملين في إدارة المنشأة وفي وضع سياساتها وخططها وبرامجها، وترك أثر مهم وملموس في صناعة واتخاذ القرارات وفي تنفيذها ومتابعتها وتقويم انحرافاتها عن مسارها.

وتستوى أهمية **الاجتماعات** ودورها في تحديد مسار المنشأة ورسم مستقبلها سواء كان ذلك على المستوى المحلى أو الاقليمى أو الدولى. وقد تخدم الاجتماعات عدة أغراض مثل الحصول على المعلومات، وتوصيلها إلى مختلف مستويات المنشأة، أو لتبادل الرأي والفكر لحل مشكلة أو مواجهة موقف معين، أو لتكوين الاتجاهات حول مسألة بعينها، أو لتوجيه وترشيد المعنيين أو تكنولوجيا حديثة أو لتحقيق الإجماع حول موضوع يكون محل خلاف ولكنه ذو أهمية كبيرة بالنسبة لمستقبل المنظمة ولتحقيق أهدافها، ويقال في هذا الصدد إن الاجتماع الفعال هو الذي يحقق أهدافه في أقصر وقت، وبأعلى مستوى من الرضا والاتفاق بين

المجتمعين، ويبقى الاجتماع دائماً وبغض النظر عن هدفه المباشر، يبقى أداه للمشاركة وتبادل الرأي وتحقيق أكبر قدر من الاتفاق والتكاتف لتحقيق الأهداف.

وهناك عدة عناصر لتحقيق النجاح لأي اجتماع ويبقى أهمها:-

١. تحديد أهداف المنشأة.
٢. اختبار المشاركين في الاجتماع.
٣. تحديد وقت بداية ونهاية الاجتماع.
٤. إعداد وتوزيع جدول الاجتماع.
٥. الحرص على تهيئة مناخ صحى ومواتٍ للاجتماع.

ومما زاد من **أهمية الاجتماع** كأحد العناصر الأساسية في تحقيق المهارة في إدارة الوقت هو التوجه المشترك لمدارس الإدارة الحديثة والتي تركز على العمل بأسلوب الفريق، عقلاً وروحاً وتنادي باستبدال العمل البيروقراطى الديوانى التقليدى بأسلوب العمل الجماعى وبتحقيق الإجماع بالنسبة لعمليات اتخاذ القرار. وهو ما ينسحب بنفس المستوى على توجهات الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة والتي تقدم أسلوب الفريق ومجموعات العمل كبديل للأسلوب الفردى لحل المشكلات واتخاذ القرارات، كما أنها جميعاً تتفق على اعتبار عامل الوقت كأحد العناصر الرئيسية في تحقيق نجاح أي منشأة وذلك بجانب عناصر التكلفة والسعر، ومستوى الخدمات وجودة المنتج.

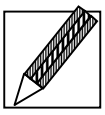
وبجانب ماورد فإنه لكي يحقق **الاجتماع** المرجو منه كعنصر مهارى بالنسبة لإدارة الوقت فلابد من **إدارة الاجتماع** بمستوى عالٍ من الكفاءة وبصورة تسمح من جهة بكفالة مشاركة جميع الحضور والاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم، والالتزام بمواعيد الاجتماع ووصول الدعوات قبل وقت كاف للمشاركين مع إرفاق أجندة الاجتماع، وسيادة مناخ ملائم

ومواتٍ ببعث الثقة والطمأنينة في جميع الحضور، ومن ثم ضمان تسجيل محضر ووقائع الاجتماع، وتوفير الآلية الملائمة لوضع مايخرج به الاجتماع من توصيات موضع التنفيذ الفورى والفعال.

هذا وإذا ما تم الأخذ في الاعتبار أن أغلب المديرين يقضون حوإلى (٧٠%) من وقتهم في **الاجتماعات** مع مختلف الفئات والمجموعات من داخل المنشأة وخارجها، ويتباحثون أثناءها حول مواضيع تتعلق بتحقيق أهداف المنشأة وتأمين مسارها ومستقبلها فإن نجاح الاجتماعات يعنى نجاحاً مؤكداً لأهداف المنشأة. وهو نجاح لاينفرد المديرون بالادعاء بتحقيقه وحدهم بل إنه ينسب لكل من شارك في تلك الاجتماعات وهم أغلبية أن لم يكن كل العاملين في المنشأة، وهذا بدوره يعنى تولد الإحساس لدى هؤلاء العاملين بالفخر والإعتزاز بالانتماء إليها وبالرغبة والدافعية لمزيد من العطاء والإنجاز والإبداع.

قبل أن تنقل للفقرة التالية نرجو منك القيام بهذا التدريب:

تدريب(٢)



عزيزي الدارس في رأيك متى يصبح الاجتماع مضيعةً للوقت؟

٨. نظام الوقت المحدد (Just In Time)

يعتبر **نظام الوقت المحدد (Just In Time) واختصارها(JIT)** أحد وسائل تحقيق المهارة في إدارة الوقت وهو فلسفة جديدة، وتوجهاً متكاملاً يسعى إلى تقديم منظور جديد ومفاهيم وأساليب مغايرة، تهدف في النهاية إلى تحقيق أعلى مهارة في استخدام الوقت واستغلاله لصالح أهداف المنشأة، ولتحسين موقعها التنافسى في عالم أصبحت المنافسة

ديدنه ومبتغاه. وبما أن المنافسة أصبحت تتمحور حول كسب رضا العميل وتحقيق رغباته والتي من بينها بل وأهمها الالتزام بتقديم الخدمة أو تجهيز السلعة للعميل في الوقت المحدد حسب ما تقول به إدارة الجودة الشاملة فإن نظام الوقت المحدد يلتقى بل ويصبح جزءاً ورافداً من روافد إدارة الجودة الشاملة، والتي عرضها بيل كروسبي (B.Crosby) في عام (١٩٧٩) بأنها مطابقة الاحتياجات (Conform to Requirements) (والتي من بينها التوقيت الملائم (حسب تقدير الزبون).

ويمثل **نظام الوقت المحدد** في جوهره ثورة على النظم التقليدية والمتعارفة في إدارة الوقت وذلك بعد أن سلط الضوء على سلبياتها وقصورها. ولقد تم تطويره في شركة التويوتا في اليابان في الستينيات لينتقل إلى الولايات المتحدة الامريكية في الثمانينيات. ولقد اشتهر بكفاءته وبقدرته على إزالة الهدر، وخفض المخزون، وجدولة الإنتاج والجودة، إلى جانب العمل على إقامة علاقات جيدة بأسس مختلفة مع الموردين.

ويتلخص **نظام الوقت المحدد** بأنه نظام الإنتاج الذي تتم فيه عمليات الإنتاج وحركة الموارد والسلع عندما تكون مطلوبة، فتكون النتيجة مخزوناً قليلاً جداً، وإنتاجاً كبيراً جداً وفق نمط الإنتاج من وإلى الفم.

وفي ذات الاتجاه يقول شرويدر " R.G Shroeder " إن **نظام الوقت المحدد** يذهب إلى أبعد من السيطرة على المخزون حيث يشمل نظام الإنتاج كله حيث يتم العمل فيه على إزالة كل مصادر الهدر، وأي نشاط لايؤدي إلى إضافة قيمة في الإنتاج من خلال توفير الجزء المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، أي الإنتاج حسب الحاجة، وفي الوقت المحدد خلافاً للمدخل التقليدى، والذي ينتج وفق الحالة المحددة

"Just in case" أي حسب حالة الإنتاج، وليس حسب الحاجة أو الطلب على الإنتاج في الوقت المحدد.

العناصر الجوهرية لنظام الوقت المحدد "JIT"

تتمثل عناصره في ثلاث عشرة نقطة أساسية هي:

العناصر الجوهرية لنظام الوقت المحددJIT

١. **إزالة الهدر:** وهو أساس النظام في جميع عناصره الأخرى، وتتم إزالة الهدر بإلغاء كل عمل لايحقق قيمة مضافة فالتأخير والفحص والتخزين، واستخدام العاملين في أعمال لاتؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة كل ذلك يدخل تحت مظلة الهدر.

٢. **المخزون الأدنى:** ذلك أن زيادة المخزون تؤدي إلى تجميد الموارد، ورأس المال المستثمر في الأرض والأبنية والمعدات والمواد المخزونة، ولهذا فلابد حسب ال JIT من التخلص من المخزون السلعى حتى الوصول إلى المخزون الصفري.

٣. **أحجام الوجبات الصغيرة** "Small Lot Size"، وذلك باعتبار أن الإنتاج بأحجام كبيرة يزيد في زيادة حجم المخزون، ومشكلات الجودة، وزيادة تكلفة الفحص والتفتيش وإطالة وقت الانتهاء من العمل، والحد من المرونة. ولهذا فإن نظام الوقت المحدد يدعو إلى الإنتاج بوجبات صغيرة من شأنها أن تسهم في خفض المخزون مما يؤدي إلى تحسين أداء عملية التشغيل، وتقليل الوقت وزيادة الكفاية.

٤. **خفض وقت الإعداد:** الإنتاج بوجبات صغيرة من شأنه أن يزيد من عدد فترات الإعداد، وبالتالي خفض وقت الإعداد.

٥. **جدولة الإنتاج المستقرة:** يحقق أسباباً متماثلة للمنتجات لإنجاز تداخل ملائم للعمليات المختلفة، وحركة متناغمة للمواد والأجزاء،

من المورد عبر العمليات التمويلية، إلى المخرجات المطلوبة من الزبائن.

٦. **المصنع المركزى:** وترتكز سياسته على عملية الصنع الجوهرية الوحيدة والموجهه إلى مجموعة متجانسة من الزبائن، في نطاق محدد من الأسواق، بحيث يتحول المصنع إلى بؤرة مركزة وقابلة للإدارة Manageable من جميع جوانب المنتجات والتكنلوجيا والأحجام والأسواق، وبقدرات تنافسية.

٧. **تكنلوجيا المجموعات** (Group Technology): وهو مايعتبر نقلة نوعية من نمط الإنتاج التقليدى " خط الإنتاج " إلى إنتاج الوجبات الصغيرة من خلال مجموعات عمل " المصنع البؤري " مما يجعل العمل يصبح أكثر كفاءة من حيث التكلفة والكمية والجودة مما يجعله تنافسياً.

٨. **الصيانة الوقائية:** نتيجة قلة المخزون وإنتاج الوجبات الصغيرة فإن المخزون يصبح قليلاً وكذلك الأعطال، فيمكن تحقيق صيانة وقائية تمنع الأعطال، كما أن جانباً كبيراً من الصيانة الوقائية يمكن أن يقوم به عمال الإنتاج بأنفسهم بعد تدريبهم وإعدادهم وتحفيزهم.

٩. **العمال متعددو المهارات:** إذ يتم تدريب العامل على أكثر من عمل وفي أكثر من مجال سواء للإحلال في محل الغائبين أو للعمل بصورة متوازية ومتزامنة في أكثر من عمل يتطلب مهارة محددة.

١٠. **نظام السحب** (كاتبان) ويقوم على أساس سحب العمل في خط الإنتاج فقط في حالة كون العمل مطلوباً من العامل الذي سيقوم بالخطوة التالية، وهو نظام يغاير النظام الحالي والذي يقوم فيه العامل بدفع العمل إلى العامل الذي يليه عند انتهائه منه حتى إن لم

يكن ذلك العامل التالي غير مستعد للشروع فيه مما يؤدي إلى تكدس الإنتاج وتعطيل خط الإنتاج.

١١. **الشراء في نظام الوقت المحدد** ويقدم في نظام تحديد الوقت (JIT) على أساس تطوير علاقات طويلة الأمد مع الموردين بما يساعد على جعل التجهيز لكميات صغيرة ومتكررة مع تقديم المساعدة للموردين من أجل دعم وتبنى هذا النظام والذي يهدف إلى:

١. **ازالة النشاطات غير الضرورية كالاستلام والفحص والتخزين إلخ..**

٢. **إلغاء المخزون في المصنع (مخزون صفرى).**

٣. **الغاء المخزون الانتقالي Transit.**

٤. **تحسين الجودة.**

١٢. **الجدولة بدون بطاقة التحميل الزائدة**: (Scheduling Without Over-Load Capacity)

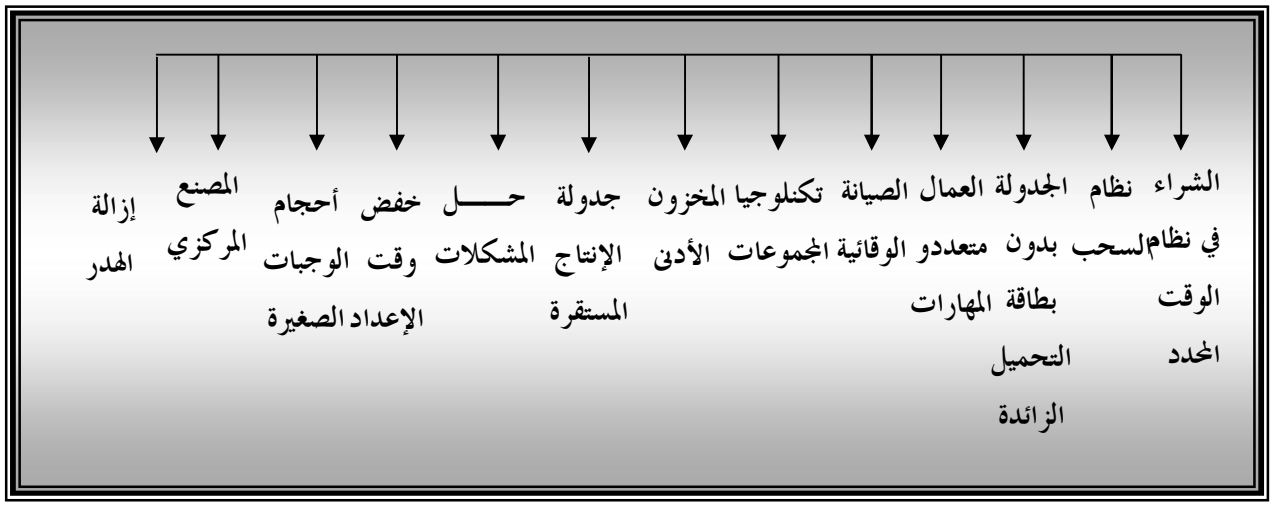
إضافة واجبات لعمال الإنتاج تتمثل في الصيانة الوقائية لآلات الإنتاج وفحصه، وإعادة الأجزاء التالفة للعمل، والقيام بتهيئة الآلات ومسؤولية الرقابة على الإنتاج.

١٣. **حل المشكلات:** حل المشكلات وتجاوزها ومنع تكرارها واعتبارها مادة وبينة وعبرة للمنظمه تساعدها في التعلم والتطوير التنظيمى والتحسين المستمر "KAIZEN" مستخدمين في ذلك كل تقنيات إدارة الجودة الشاملة بما في ذلك تشجيع العاملين على التصريح بالمشكلات والإسهام في حلها، وإتاحة الفرصة الكاملة والشرعية للجميع للمشاركة في حل المشكلات واللجوء إلى أسلوب حلقات الجودة الشاملة، والاعتراف بإسهامات وإنجازات العاملين في حل المشكلات وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.

الشكل رقم (١) التالي يوضح العناصر الجوهرية لنظام الوقت المحدد.

شكل (١)

عناصر نظام الوقت المحدد



عزيزي الدارس، قبل أن تدخل إلى الفقرة التالية دعنا نسألك هل استوعبت القصد من دراسة نظام الوقت المحدد؟ راجع ذلك جيداً

٩. دور مهارة إدارة الوقت وتجاوز مضعياته

لا يقتصر أثر إبداء **المهارة** في إدارة الوقت على حسن التعاطي مع الوقت واستثماره بصورة جيدة فحسب، ولكن إبداء المهارة قد يأخذ صورة التغلب على مضيعات الوقت ومبدداته بصورة تكفل توظيفه وتوجيهه لمصلحة تحقيق الأهداف بأعلى كفاية ممكنة. ولاتقل أهمية معرفة مضيعات الوقت ومبدداته واحتوائها والتغلب عليها بأي حال عن أهمية إبداء **المهارة** في تصريف الوقت وتوجيهه لمصلحة العمل ولأغراض تحقيق أهدافه. ولتحقيق هذه الغاية لابد أن نبدأ في معرفة مضيعات الوقت وحصرها، ومن ثم الوقوف على أفضل الوسائل والطرق والآليات لمعالجتها وتجاوزها، ولابد من الإشارة بدءً إلى أن تحديد

مضيعات الوقت والقدرة على احتوائها وتجاوزها يعتبر في حد ذاته بل ويحتاج كذلك إلى قدر عالٍ من المهارة وبالتالي فإنه يصب في نهاية المطاف في خانة مهارة إدارة الوقت، كما أنه يحتاج لتطبيقه وتفعيله إلى خطط وبرامج وجداول زمنية، ويحتاج كذلك إلى قدر عالٍ من المهارات الفنية والسلوكية والإشرافية.

وقد تنتج مضيعات الوقت ومبدداته من مجموعة عوامل منها مايلي:

١. أسلوب حياة الفرد.

٢. نظام المؤسسة وثقافتها.

٣. طبيعة المجتمع وتكوينه.

وتلاحظ عزيزي الدارس أن كل هذه العوامل الثلاثة تتداخل وترتبط مع بعضها.

فالمجتمع السودانى يمثل نموذجاً للبيئة التي إذا لم يتم التحرر الكافي ضد سلبياتها فقد تتسبب في خلق العديد من مضيعات الوقت للمسؤولين على مختلف المستويات. فتداخل العمل الرسمى والالتزام الاجتماعى واختلاط حدودهما، ونظام الأسرة الممتدة، والطابع العشائرى والقبلى ومايفرضه من التزامات وقيود على الفرد تمثل جميعها مضيعات لوقت العمل، بل ولتبديده واستهلاكه في اتجاهات مغايرة تماماً لأهداف العمل الموضوعة، وإذا ماكانت المؤسسة الرسمية تمثل امتداداً للمجتمع وللبيئة الخارجية، وإذا ما كان المسؤول ابناً لمجتمعه فإن سلوكه وتوجهه لا يكونان إلا إفرازاً لقيم وأعراف وتقاليد مجتمعة، مما يجعل التغلب على مضيعات الوقت أكثر صعوبة.

وإذا تحدثنا عن **مضيعات الوقت في السودان** فإن المجاملات الاجتماعية، وزيارات المكاتب، ومعالجة مشكلات وقضايا حاجات الأهل والأصدقاء تعتبر من أكثر مضيعات ومبددات الوقت، ذلك أنها بجانب ما

تستغرقه من وقت خصماً من وقت العمل الرسمى، فإنها تعـوق التخطـيط العلمى والبرمجة للوقت، وتجعل المـسؤول أسـيراً لحاجـات والتزامـات اجتماعية وأسرية لاعلاقة لها بمهامه وواجباته الرسمية.

وفي هذا الاطار يقدم ليستر بيتل قائمة بمبددات الوقت الشائعة وتشمل:

- إعداد الخطط.
- التأجيل.
- الحيرة والتردد.
- الأخطاء.
- مواد في غير موضعها.
- المشاريع البديلة.
- اختلاف الأوراق.
- اجتماعات غير فعالة.
- اتصالات أسيء فهمها.
- ضعف التنسيق.
- أولويات غير محددة.
- عدم وجود أهداف.
- الإجراءات الغامضة.
- أنظمة إرشيف غير فعالة.
- أمكنة عمل غير منظمة.
- الأمور الاجتماعية.
- التجول بدون هدف.
- الفشل في التفويض.
- المبالغة في الدقة.
- كتابة الكثير من المذكرات.

- عدم حصر القراءة في مايهم
- الفشل في الاستماع
- الاهتمام الزائد بالتفاصيل
- تضارب السياسات
- مقاطعة هاتفية
- مهام غير ذات أهمية

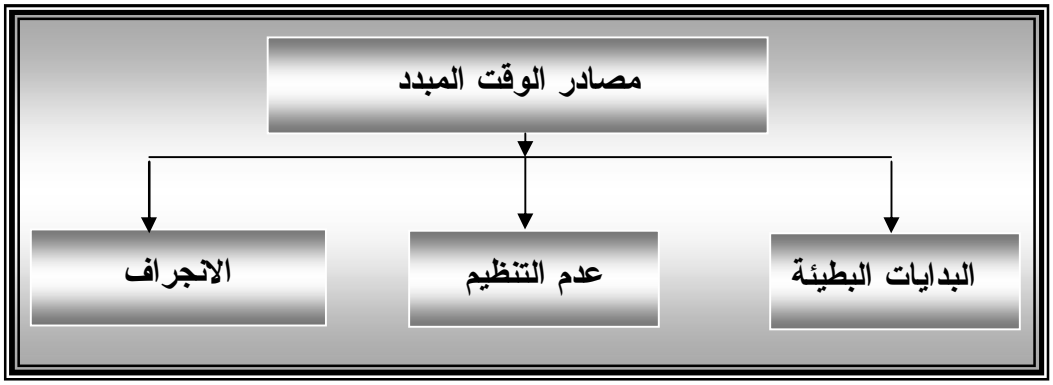
نشاط



أضف مبررات أخرى للوقت غير التي ذكرت وأعرضها على مشرفك

ويقول ليستر بيتل إن الدراسات قد أثبتت أن مصادر الوقت المبدد بالنسبة لمعظم المسؤولين تتمثل في ثلاثه جوانب يوضحها الشكل **رقم (٢)** أدناه.

شكل (٢)



الاسترخاء قبل بدء أعمالهم اليومية، كما يبطئون بعد الاستراحات القصيرة، وكذلك الحال بالنسبة لاستئناف الأعمال الكبيرة والخطيرة.

٢. عدم التنظيم، ويتبدى في السماح لأماكن العمل أن تصبح في حالة فوضى، وفي محاولة معالجة الكثير من المشكلات في وقت واحد دون إعطاء أي منها حقها من الجهد والالتزام، وفي التعامل مع العديد

من الناس ذوى المصالح المتعارضة، وفي تسخير جهود رئيسية لإنجاز أعمال ثانوية.

٣. الانجراف، ويتمثل في ميل المسؤولين إلى إنجاز مايحبونه ومايفضلونه من أعمال بدلاً عن إنجاز ماهو أهم ومايمثل أولوية بالنسبة للعمل المعين.

وعلى نفس طريقة ليستر بيتل فإن هوكهايزر يورد قائمة مفصلة بعدة ممارسات يقوم بها المسؤول من شأنها أن تؤدي إلى ضياع الوقت وتبديده، ورغم وجاهه مايورده هوكهايزر من نقاط إلا أنها تقود إلى نتيجة منطقية ومحددة مفادها أن المبالغة في تطبيق أي من المبادئ الأساسية لإدارة الوقت، أو سوء تطبيق تلك المبادئ أوالمهارات من شأنه أن يقود بالضرورة إلى ضياع الوقت وإهداره. وفي هذا السياق أيضاً، وكما يقول المثل الشائع إن كل مافات عن حده انقلب إلى ضده، فإن الحرص الزائد والإصرار غير المنطقي على حرفية تطبيق ماأطلقنا عليه **مهارات إدارة الوقت** سيفضى بالمسؤول إلى نتيجة عكسية وسالبة. وعلى سبيل المثال لا الحصر فإن المثالية في الالتزام بالخطط والبرامج، وبنوعية جودة الأداء ومستواها، وبمراعاة أولويات التنفيذ من شأنها أن تتم على حساب وقت عزيز قد يحتاج إليه المسؤول لتحقيق أهدافه ولتصريف أموره بمرونة أعلى وبما يحقق مستوى أعلى من الرضا وسط العاملين. وكذلك فإنه وعلى الرغم من أهمية الاجتماعات وفق مفاهيم الإدارة الحديثة في تحقيق التشاور والمشاركة والمتابعة والتقويم فإن الإسراف في عقدها قد يكون له آثار ضارة وسالبة على حجم ومستوى الأداء، وعلى الانضباط في المنشأة.

وعموماً فإن مضيعات الوقت بالنسبة لهوكهايزر يمكن تلخيصها في الآتي:

١. التصرف وكأنَّ الوقت سلعة رخيصة وعدم مراعاة أن الوقت الذي يمضى لايعود وأن مايمثله الوقت من فرص لاتتكرر.

٢. التأجيل لاعلى أساس مدى أهمية الأمر المؤجل ولكن بقصد تقليل العبء على المسؤول.

٣. غياب الأولويات.

4. سوء أوغياب التخطيط.

٥. غياب التفويض وإصرار المسؤول على إنجاز كل الأشياء بنفسه رغم وجود معاونين له.

٦. عدم مراعاة احتياجات الآخرين (المعاونين) ومنعهم من التحكم في وقتهم وتنظيمه.

٧. إساءة استخدام الهاتف،والإسراف في استخدامه لغير أغراض العمل.

٨. الإكثار من الاجتماعات بلا تخطيط أو بتحديد لأهدافها وأغراضها.

٩. الوقوع في عبودية الساعة " الوقت " والاهتمام بالالتزام بالمواعيد والمواقيت ولو كان ذلك على حساب نوعية الأداء. وإكمال المهام.

١٠. عدم الالتزام، أي حصر العمل في الساعات الرسمية المحددة للعمل دون التفكير في استغلال ساعات إضافية لإكمال الأعمال، أي عدم الالتزام بإكمال العمل بحجة الالتزام بساعات العمل الرسمية.

١١. الاعتقاد بأن أهمية إدارة الوقت تظهر في اللحظة الأخيرة، أي التسيب والتراخى طيلة الفترة المحددة لإنجاز البرنامج، ثم الركض والقلق وحث العاملين في اللحظات الأخيرة لإكمال العمل.

١٢. التصرف على أساس ردود الأفعال وليس الأفعال مما يربك الخطط والبرامج ويضر بالأولويات.

هذا وكما جاء سابقاً فإن مضيعات الوقت لاحصر لها ولاعدد، وهي تتمثل وتتشكل في كل الممارسات الخاطئة، وفي الضعف في تطبيق مبادئ الإدارة السليمة، أو العجز عن تحقيق المهارة في إدارة الوقت (كما أوردنا سابقاً). وفي حديثه عن كيفية تجنب التأخير يورد الدكتور نادر أبو شيخة عدداً من المواقف والممارسات التي قد تؤدى إلى تضييع الوقت فيقول مامعناه:

١. تأخر القرارات.

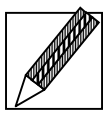
٢. الفشل في معالجة عوامل تثبيت الجهود والذهن.

٣. ترك المهام قبل الانتهاء منها والانتقال إلى غيرها.

٤. عدم القدرة على رفض الأفكار والمبادرات غير السليمة وغير المفيدة أوالموفقة.

٥. الخوف غير المبرر من المواعيد النهائية، والدخول في خوف وارتباك قلقاً على عدم الوفاء بها.

تدريب (٣)



كيف يمكنك عزيزي الدارس السيطرة على مضيعات وقتك وأنت تدرس عن بعد ؟

وإذا كان الحديث عن **مضيعات الوقت** قد يطول ويتشعب فإن علاج هذه المضيعات يكون بتفهم هذه المضيعات واستيعابها، والعمل على احتوائها وتلافيها وذلك من خلال الالتزام المسؤول والتطبيق الموضوعى لمبادئ الإدارة الحديثة، ولأسس إدارة الوقت ومهاراته بمستوى عالٍ من المرونة والمسؤولية، وعلى أساس من العمل الجماعى، وروح الفريق والمشاركة، وهو مايتطلب كذلك وجود قيادة حديثة ومبادرة قيادة متمكنة

من أسس ومبادئ الإدارة الحديثة، ومتفهمة لدور التكنلوجيا الحديثة في تحسين الأداء وفي توظيف نظم وتقنية المعلومات في عمليات اتخاذ القرارات، وفي توظيف الوقت كأحد الموارد الأساسية للتعاطى مع القرن الحادى والعشرين وتحدياته الكبيرة.

أسئلة التقويم الذاتى



١. عرف نظام الوقت المحدد.
٢. اذكر العناصر الجوهرية لنظام الوقت المحدد.
٣. اذكر عوامل مضيعات الوقت.
٤. اكتب بإيجاز عن تعامل السودانيين مع الوقت.

الخلاصة

عزيزي الدارس،

بعد أن وصلت لنهاية هذه الوحدة أتمنى أن تكون قد حققت أهدافها التعليمية.

ثم تعال لنرى معاً ماتناولته هذه الوحدة في إدارة الوقت والتي تعني الجهة المعينة بالاستفادة القصوى من ساعات الوقت ودقائقه ومن أيامه وشهوره وسنينه.

تناولت الوحدة السيطرة على وقت المدير عن طريقة تحديد الأهداف، فالأهداف تحول بينه وبين العمل في المجهول أو بينه وبين العمل غير الهادف، وهي تضعه في الاتجاه الإيجابي كما تدخل مهارة إدارة الوقت في وضع الأولويات الواضحة المحددة على أسس علمية وموضوعية سليمة تضع في اعتبارها تقديم الأهم على المهم، يقول د.نادر في هذا الصدد بإن الوقت ليس فقط مسالة دقائق أو ساعات بل أنما هو نتائج وأهداف.

أما القسم الثاني فقد تناول طرق تأثير الوقت على القدرات والمهارات وقد اقترح ليستر بيتل أربعة طرق رئسية يعتقد أنها تعمل على ترتيب الفرد وعلى صقل وتطوير مهاراته وتتمثل تلك الطرق في الآتي:

١. التأثير المادي للوقت والغرض منه وقوف المدير على كيفية تأثير الوقت على سلوكه وتصرفاته.

٢. التأثير النفسي للوقت عن طريق طرح أسئلة كفيله بتزويد المسؤول بفكرة كامله عن التأثيرات الخارجيه على نفسياته ومعنوياته وبالتالي تمكنه من احتوائها بطريق إيجابية وفاعلة بتطوير مهاراته وزيادة قدراته على الإنجاز والعطاء.

٣. التأثير الفلسفي للوقت ويتمثل في الطريقة التي يتم بها دمج عوامل الوقت مع وجهة النظر الخاصة بالمسؤول، وهو ما يتمثل في الكثير من المقولات والحكم والأمثال التي تدعو إلى تقدير وتسجيل الوقت كقيمة إيجابية مهمة في الحياة.

٤. التأثير البيولوجي للوقت يقول ليستر بيتل إن العلوم الحياتية تشير إلى أن لكل إنسان سعته البيولوجية الداخليه. ولهذا فإن على الفرد بناء على هذا الفهم أن يحاول معرفة مدى التأثير البيولوجي على جسده.

أما القسم الثالث فقد تناول تبسيط الإجراءات والوقت ويتمثل في تبسيط الإجراءات في تقليل عدد الخطوات التي يستغرقها كل إجراء من الإجرءات التي تتعلق بمعامله معينه، توفيراً للوقت والجهد والمواد والأموال المبذولة لمصلحة كل من العميل والمصلحه المعنيه.

أما القسم الرابع فقد تناول الأهداف ومهارة إدارة الوقت وقد عرفنا أن وضع الأهداف الواضحة والمحددة هي المقدمة الأولى لحسن توظيف الوقت المتاح، من خلال الأهداف يمكن المرء أن يقيمٍّ ما إذا كان هنالك نشاط بعينه يمثل توظيفاً أحسن للوقت من غير من النشاطات، ومن خلال الأهداف كذلك يمكن وضع سلم الأولويات.

أما القسم الخامس فقد تناول التفويض كمهارة في إدارة الوقت فإنه يعتبر بكل المقايس أحد أهم مهارات إدارة الوقت أسلوباُ وتوجهاً وإبداعاً.

أما القسم السادس فتقد تناول الاتصالات ومهارة إدارة الوقت إذ تكون الاتصالات عنصراً مهماً وحاسماً في توفير الوقت بناءً على أسلوب المسؤول وطريقته في التعامل معها.

أما القسم السابع فقد تناول الاجتماعات ومهارة الوقت، اذا يعتبر الاجتماع من أكثر الآليات التي تحقق مهارة إدارة الوقت.

أما القسم الثامن فقد تناول نظام الوقت المحدد كأحد وسائل تحقيق المهارة في إدارة الوقت وهو فلسفة جديدة، وتوجهاً متكاملاً يسعى إلى تقديم منظور جديد ومفاهيم وأساليب مغايرة، تهدف في النهاية إلى تحقيق اعلى مهاره في استخدام الوقت واستغلاله لصالح أهداف المنشأة، ولتحسين موقعها التنافسي في عالم اصبحت المنافسة ديدنه ومبتغاة.

أما القسم التاسع تناول مهاره إدارة الوقت وتجاوز مضيعاته وهنا يأخذ ابداء المهارة صورة التغلب على مضيعات الوقت ومبدداته بصورة تكفل توظيفه وتوجهه لمصلحة تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنه.

عزيزي الدارس، أرجو أن تكون هذه الوحدة واضحة في أسلوب عرضها بالنسبه لك وأتمنى لك الاستفادة مما عرضناه آنفاً.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

تتناول الوحدة التالية موضوع كفاءة المدير في استغلال الوقت حيث تشرح أهمية الوقت في الإدارة المعاصرة وكيف يستطيع المدير أن يلتزم بالوقت المحدد لكل عمل يقوم به، كما تتناول كيفية استغلال الوقت في عصر المعلومات وفي إنجاز وظائف الإدارة الأساسية وفي إدارة وقت المشروع.

وغير ذلك من الموضوعات المهمة ذات الصلة بكفاءة المدير بتوضيح دور المدير ذي أسلوب الدقيقة الواحدة.

نرجو أن تجدها وحدة مفيدة.

إجابات التدريبات

تدريب (١)

يساعد تفويض الآخرين في إنجاز العمل بسهولة ويسر وذلك من خلال منح هؤلاء المعاونين السلطات والصلاحيات من أجل الوصول إلى أفضل النتائج.

وقد يأتي التفويض بنتائج سالبة وذلك عندما يتم التفويض لمعاونين ذوي إرادة وتدريب وتأهيل وإعداد ضعيف.

تدريب (٢)

يصبح الاجتماع مضيعاً للوقت عندما يكون غير محدد الأهداف ولم يدار بمستوى عالٍ من الكفاءة ليس فيه التزام بالمواعيد، وعندما لا يخرج الاجتماع بتوجيهات تكون موضع التنفيذ الفوري.

تدريب (٣)

إن دارس التعليم عن بعد في حوجة شديدة للسيطرة على وقته وتفادي مضيعاته، وذلك نسبة للظروف التي تحيط به.

لذلك لا بد من العمل على جدولة الوقت وعدم تأخر القرارات ووضع الخطط المسبقة لأي عمل تود القيام به.

مسرد المصطلحات

المهارة في إدارة الوقت

تعني قدرة الجهة المعينة على الاستفادة القصوي من ساعات الوقت ودقائقة وأيامه وشهوره وسنينه علماً بأن حجم وكمية كل هذه الوحدات الزمنية ثابتة لاتتغير، وبأنها متاحة لجميع البشر بالتساوي بنفس الحجم والكمية.

تبسيط الإجراءات

تعتبر من المجالات الأساسية في الإدارة التي يعكس تطبيقها مهارة إيجابية لتحقيق الاستفادة القصوى من الوقت، وتكثيف الفائدة لك من المنشاة المعينة والعميل على حد سواء والاجتماع الفعال هوالذي يحقق أهدافه في أقصر وقت وبأعلى مستوى من الرضى واتفاق بين المجتمعين

نظام الوقت المحدد

هو فلسفة جديدة، وتوجه متكامل يسعى لتقديم منظور جديد ومفاهيم وأساليب مغايرة، تهدف في النهاية إلى تحقيق أعلى مهارة في استخدام الوقت واستغلالة لصالح أهداف المنشاة، ولتحسين موقعها التنافسي في عالم أصبحت المنافسه ديدنه ومبتغاه.

تكنولوجيا المجاميع

تعتبر نقل نوعية من نمط الإنتاج التقليدي "خط الإنتاج" إلى إنتاج الوجبات الصغيرة من خلال مجموعات عمل "المصنع البوري" ممَّا مايجعل العمل يصبح أكثر كفاءة من حيث التكلفة والكمية والجودة الأمر الذي يجعله تنافسياً.

العمال متعدو المهارات

هم العمال الذين يتم تدريبهم على أكثر من عمل وفي أكثر من مجال سواء لإحلال محل الغائبين أو للعمل بصورة متوازية ومتزامنة في أكثر من عمل يتطلب مهارة محددة.

المراجع

١- أبو شيخة، نادر **إدارة الوقت** ؛ عمان – الأردن. دار مجدي لاوي للنشر والتوزيع، (١٩٩١م).

٢- هوكايرز، روبرت **إدارة الوقت والمهارات التي تحتاج إليها للنجاح في عالم الأعمال** ؛ الرياض – المملكة العربية السعودية. مكتبة جرير، (٢٠٠١م).

٣- بيتيل، لستر **إدارة الوقت** ؛ عمان. الأردن؛ الدار الأهلية للنشر والتوزيع (١٩٩٩م).

٤- سيبانى، فهد، خليل.: **إدارة الوقت، موسوعة رجل الأعمال الناجح**، دار الراتب الجامعية، بيروت – لبنان، (١٩٩٩م).

٥- هوكايزر، روبرت: **إدارة الوقت، المهارات التي تحتاج إليها للنجاح في عالم الأعمال**، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، (٢٠٠١م).

٦- روي اليكساندر: **أساسيات إدارة الوقت**، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الرياض – الملكة العربية السعودية، (١٩٩٩م).

٧- بيتل، ليستر ر.: **إدارة الوقت**، الأهلية للنشر والتوزيع ترجمة محمد، نجار، عمان – الأردن، (١٩٩٩م).

٨- أبي شيخة، أحمد، نادر: **إدارة الوقت**، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، عمان – الاردن، (١٩٩١م).

٩- القريونى، القريونى، محمد قاسم: **إدارة الوقت، مجلة جامعة دمشق في العلوم الإنسانية والأساسية والتطبيقية**، المجلد (١٦) العدد (٢) يونيو، دمشق – سوريا، (١٩٨٥م)

١٠- إبراهيم، السيد أ أسماء: **مضيعات الوقت وعلاجها. برنامج مهارات إدارة الوقت، لدائرة الأراضى والأملاك**، دبى - دولـــة الإمـــارات، (١٩٩٥م)..


الوحدة الثامنة
كفاءة المدير في استغلال الوقت

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٢٧٨
تمهيد	٢٧٨
أهداف الوحدة	٢٧٩
١. أهمية الوقت في الإدارة المعاصرة	٢٨٠
٢. المدير والوقت المحدد	٢٨٣
١,٢ الأنماط السلوكية للمدير في إدارة الوقت	٢٨٤
٢. ٢ عوامل نجاح المدير في تنظيم وقته	٢٨٧
٣,٢ الأساليب التي يستخدمها المدير للسيطرة على وقته	٢٨٩
٤,٢ النموذج التطبيقي لإدارة الوقت	٢٩٠
٥,٢ نموذج الزمن الصفري	٢٩٠
٦,٢ مكامن إهدار الوقت بالنسبة للمدير	٢٩٢
٧,٢ وسائل تلافي مضيعات وقت المدير	٢٩٥
٨,٢ نصائح وتوصيات عن كيفية تنظيم وقت المدير	٢٩٦
٩,٢ أفكار أساسية لتوفير وقت المدير	٢٩٧
٣. مهارات المدير في مجال تخصيص وتوزيع الوقت	٢٩٩
٤. رؤية القريوتي فيما يتعلق بوقت المدير	٣٠٢
٥. كفاءة المدير في استغلال الوقت في عصر المعلومات	٣٠٥
١,٥ صفات مدير المستقبل	٣٠٦

الموضوع	الصفحة
٢,٥ التوجيهات الرئيسية لمدير المستقبل	٣٠٧
٦. استغلال المدير للوقت في إنجاز وظائف الإدارة الأساسية	٣٠٧
٧. المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة	٣١٢
الخلاصة	٣١٩
إجابات التدريبات	٣٢١
مسرد المصطلحات	٣٢٢
المراجع	٣٢٤

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى هذه الوحدة الثامنة وهي بعنوان "كفاءة المدير في استغلال الوقت "

وهي تتكون من ثمانية أقسام حيث يتناول القسم الأول أهمية الوقت في الإدارة المعاصرة بينما يتناول القسم الثاني المدير والوقت المحدد أما القسم الثالث فيعرض نموذجاً تطبيقياً لإدارة الوقت والقسم الرابع لشرح مهارات المدير في مجال تخصيص وتوزيع الوقت.

ويتناول القسم الخامس رؤية الغر نوبي فما يتعلق بوقت المدير أمّا الموضوع السادس فيتناول بالشرح موضوع كفاءة المدير في استغلال الوقت أما القسم السابع فسوف تجد فيه استغلال المدير الوقت في إنجاز وظائف الإدارة الأساسية وإدارة وقت المشروع وفي القسم الثامن والأخير نتناول المدير ذا أسلوب الدقيقة الوحدة بالحديث عنه.

أن أهمية الوحدة تتضح في أنها تساعدك على استغلال الوقت بكفاءة عندما تصير مديراً أو تساعد المدراء من حولك على كيفية استغلال الوقت بكفاءة.

وقد حرصنا على أن نقدم لك مادة تعليمية تشتمل على أنشطة وأشكال ورسومات توضيحية وتدريبات وأسئلة تقويم ذاتي مع حلول نموذجية في نهاية الوحدة.

مرحباً بك مرة أخرى في هذه الوحدة، ونرجو أن تستمتع بدراستها وأن تستفيد منها، وإن تشاركنا في نقدها وتقويمها.

أهداف الوحدة



عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

١. **تُوضِّح** أهمية الوقت في الإدارة المعاصرة.
٢. **تُبيِّن** كيف يستطيع المدير أن يلتزم في أعماله بالوقت المحدد.
٣. **تَتَعرف** النموذج التطبيقي لإدارة الوقت.
٤. **تُميِّز** بين مهارات المدير في معالجة تخصيص وتوزيع الوقت.
٥. **تُعدِّد** الأنماط السلوكية بالنسبة للمدير تجاه الوقت
٦. **تُوضِّح** رؤية القريوني فيما يتعلق بوقت المدير.
٧. **تُبيِّن** كيف يستطيع المدير أن يكون كفؤً في استقلال الوقت في عصر المعلومات.
٨. **تُبيِّن** الطرق التي عن طريقها يمكن للمدير أن يستقل الوقت في إنجاز وظائف الإدارة الأساسية.
٩. **تَشرَح** الكيفية التي يتم بواسطتها إدارة وقت المشروع.
١٠. **تَصِّف** أنشطة المدير ذي أسلوب الدقيقة الواحدة.

١. أهمية الوقت في الإدارة المعاصرة

عزيزي الدارس، الحديث عن كفاءة المدير في استغلال الوقت في عهد تحتاج فيه الثورة التكنولوجية إلى كل مجال، وفي وقت يعايش فيه العالم القرية المتداخلة والمتواصلة معطيات ثورات المعارف والمعلومات والاتصالات، يتجاوز مثل هذا الحديث مجرد تقديم النصح والمشورة بتنظيم الأعمال الكتابية، وتنظيم مكتبه وملفاته، والاحتفاظ بسجل وقتي في مفكرة جيبه أو تقليله للفاقد في اتصالاته الهاتفية، فالآخر أصبح أكبر وأعمق من ذلك بكثير.

فلقد أصبح الوقت في ظل هذه الثورات التي يعيشها العالم خاصة في مجال الاقتصاد والتجارة حيث المنافسة المتعاظمة بين مختلف دول العالم ومؤسساته وشركاته التجارية وأقاليمه الدولية، يصبح الوقت في ظل هذه الظروف هو أساس التفوق، ذلك أن الدولة أو المؤسسة التي تستطيع تقصير الوقت بين تصميم السلعة أو الخدمة وبين إنتاجها وتسويقها، وتوصيلها للمستهلك ساعة الاحتياج إليها، مع مراعاة اختزال الوقت المستغرق في تقديم تلك الخدمات للمستهلكين والعملاء، تكون هي الرابحة والفائزة.

وهكذا فإن مدير المستقبل يجب إن يعتبر الوقت مكوناً أساسياً من مكونات نجاحه، وعنصراً رئيسياً في تحقيقه خططه وبرامجه و في تمكنه من إيجاد مكان ملائم له في عالم التجارة والأعمال، وفي عهد أصبحت الجودة الشاملة شرطاً لازماً لكفالة الاستمرار والتميز في أي مجال وفي أي مستوى من مستويات الأداء. كما ذكرنا في الوحدة الخامسة فإن الوقت هو أهم الموارد التي تتعامل فيها الإدارة المعاصرة، ونضيف أن قيمة الوقت تزيد في الحقيقة عن قيمة المال، ويقول أيضاً إن

للوقت في نظام الجودة الشاملة معاني محددة ومهمة ويعتبر الوقت بالنسبة للإدارة المعاصرة مورداً أهم من المال، فإنه أي الوقت يعتبر بالنسبة لإدارة الجودة أحد المقومات والأركان الأساسية الأربعة اللازمة لنجاح أي عمل تجاري، سلعياً كان أم خدمياً وذلك بجانب الأركان الثلاثة الأخرى والمتمثلة في النوعية والسعر والخدمة.

وفي معرض تأكيده على أهمية الوقت في الإدارة المعاصرة يقول على السلمي بأن الوقت يحدث أثراً جديداً ومؤثراً في منظومة الفكر الإداري الجديد والتي تضمنت المفاهيم التالية:

- الوقت وهو أعلى الموارد وأعلاها تكلفة حيث ينضب ولا يتجدد أبداً عكس أغلب الموارد التي تتعامل معها الإدارة.
- يمثل الوقت في فكر الإدارة المعاصرة عنصراً من عناصر المنافسة تستثمره لتحقق الوصول الأسرع والأكفأ إلى السوق والعملاء المرتقبين.
- إدارة الوقت مهمة رئيسية للإدارة على كافة المستويات لتحقق أكبر إنجاز في أقل وقت.
- ليست إدارة الوقت مجرد جدولة العمل في أوقات معينة وتوزيع الوقت بين الاهتمامات المختلفة للمدير، بل هي الاستثمار المخطط للوقت لإنتاج السلع والخدمات وتحقق المنافع والقيم "Values".
- المنطق الأساسي للإدارة المعاصرة هو العمل في الوقت حين يكون الأداء مطلوباً وليس قبل أو بعد ذلك Just in time and not just in case.
- تتوجه الإدارة المستندة إلى الوقت Time based management إلى توظيف الوقت بأبعاده الثلاثة – الماضي والحاضر والمستقبل –

بأعلى كفاءة ممكنة وفي مجالات التوظيف التي تحقق أعلى قيمة مضافة.

- إن الوقت الماضي هو مصدر للخبرة والمعرفة والدروس التي تستفيد منها الإدارة في تحليل المواقف وتقويم فعالية وكفاءة القرارات السابق اتخاذها في تلك المواقف، وما تحقق عنها من نتائج، والإدارة الفعالة لا تكرر أخطاءها، ولا تهدر الخبرات المكتسبة، بل تعمل على تعظيم فرص التعلم Learning وتخليق المعرفة Knowledge creation لذا تعمد الإدارة المعاصرة على تطوير نظم وتقنيات تسجيل الماضي واسترجاعه بل وتحديثه.
- الوقت الحاضر هو التجربة الحية التي تعيشها الإدارة لحظة بلحظة وتعرف ما يجرى آنيا، فهو المصدر الأساسي لإنتاج المعلومات الدالة على الأداء الفعلي ومدى توافقه مع الأداء المستهدف وتحليل فجوات الأداء والعمل على علاجها أولاً بأول.
- أما المستقبل فهو نتاج التخطيط والتصميم والإعداد باستثمار تجارب الماضي وخبرات الحاضر والتوقعات والتنبؤات الذكية Smart guesses. ويأتي المستقبل في منظومة الإدارة المستندة إلى الوقت في صورة توقعات وتنبؤات واستهدافات وهي أساس العمل لتحويلها إلى واقع فعلى.

هل وضحت لك أهمية الوقت في الإدارة المعاصرة ؟

عزيزي الدارس،

إذا كان على السلمي يرى في الوقت بالنسبة للإدارة المعاصرة أعلى الموارد وأغلاها تكلفة وأنه من أهم عناصر المنافسة وبالتالي فهو مهمة رئيسية للإدارة يجب عليها توظيفه بأبعاده الثلاثة – الماضي والحاضر والمستقبل، فإن جوهر مقولة على السلمي هي أن المهارة في إدارة

الوقت، وأسلوب التعاطي معه يجب أن يكون المعيار الأساسي في الحكم كفاءة وفعالية المدير المعاصر، وإن مديراً لا يفلح في تقدير الوقت وفي كيفية استغلاله لهو غير جدير بموقعه.

وهكذا وكما سبق التنويه فإن العلاقة بين المدير والوقت يجب ألا تنحصر في داخل المكتب، بل لا بد إن تتجاوز أسوار المكتب بل وأسوار المنظمة لتصبح جزءاً من كيفية وأسلوب التعامل بين المدير ومحيطه الخارجي بما فيهم العملاء والموردون بل والمجتمع والبيئة المحيطة.

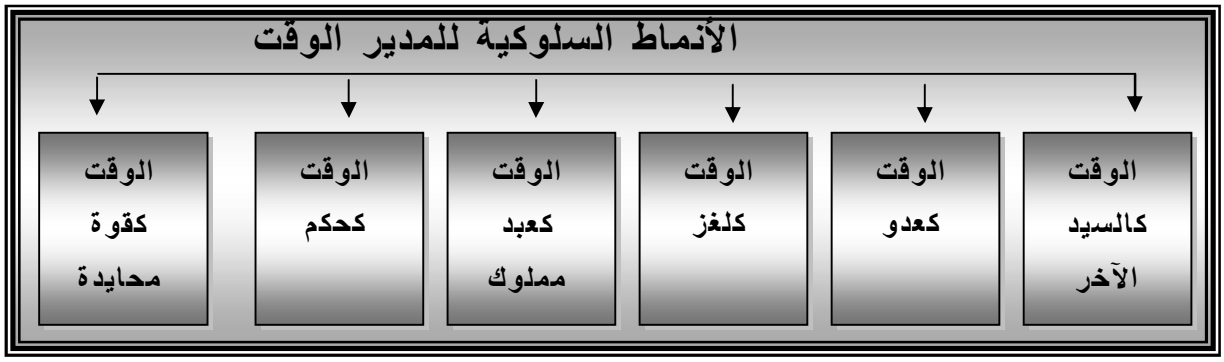
٢. المدير والوقت المحدد

وهنا فضلاً عن أن مسؤولية المدير والتزامه بتقديم الخدمة للعميل في الوقت المحدد يضع على عاتقه أعباء أخرى لا تقل أهمية، بل يعتبر إنجازها في وقتها شرطاً مسبقاً وضرورياً لتسليم الخدمة للعميل في الوقت المحدد حسب ما تقول به إدارة الجودة الشاملة. ومن بين تلك الأعباء تأكد المدير من قيام الموردين بدورهم في توصيل المدخلات اللازم لإنجاز الخدمة أو السلعة في الوقت المحدد، وتدخل في ذلك المواد الخام، والمعدات ورؤوس الأموال والعمالة. وأي مستلزمات أخرى قد يتطلبها إنجاز الخدمات والسلع وتسليمها للعملاء في مواعيدها المحددة. وهكذا يصبح ما تمت الإشارة إليه بال JIT " Just in time" أي الالتزام بالوقت المحدد يصبح هو ديدان MOTTO المدير العصري. وهكذا فإنه يمكن القول إن المدير الناجح أو المدير العصري هو ذلك المدير الذي يبدي كفاءة تامة وقدرات عالية في استغلال واستثمار الوقت، أما كيف يتم ذلك فهذا ما يعتبر تحدياً ماثلاً وكبيراً لكل من يتصدى للقيادة والريادة في المؤسسات الحديثة.

١,٢ الأنماط السلوكية للمدير في إدارة الوقت

يؤكد نادر أبو شيخه : أن مشكلة الوقت الأساسية ليست في مدي العدل في توزيعه ولا في درجة توافره، بل أنما تكمن في فعالية توظيفه، وهو ما يعتمد بدوره في رؤيتنا له، وأن هذه الرؤية هي التي تحدد أسلوب التعامل معه، وهي المسئولية كذلك عن بعض الأنماط السلوكية تجاهه، ويشير د. نادر إلى عدد من الأنماط السلوكية للمدير تجاه الوقت وهي كما يوضحها الشكل رقم (١) التالي :

شكل (١)



ويمكننا عزيزي الدارس أن نتناول كل نمط من هذه الأنماط بالشرح حتى نتمكن من تنظيم الوقت بفعالية.

النمط الأول: الوقت كالسيد الآخر.

في هذه الحالة ينظر المدير إلى الوقت كسيد آخر فإنه يسلم أمره إليه ويرضخ لما يحدثه في صورة شبه قدرية مما يضعف قدرته في الفعل، أو في التوجه نحو التغيير، ويرضي بعاداته السلبية فتقل فعاليته ويضعف تأثيره في مجريات الأحداث مما ينعكس سلباً في مستوي الأداء والتطوير.

النمط الثاني الوقت كعدو

وفي الحالة الثانية حيث ينظر المدير إلى الوقت كعدو، فيقول د. نادر بأن المدير يتحين الفرص لمنازلته والظفر منه ببعض الساعات ناسياً أن الوقت يمر ولا ينتظر أحداً فتراه دائماً في عجلة من أمره بالنسبة لإنجاز جميع أعماله والتزاماته، كما تجده ثائراً ومنفعلاً إذا ما تأخر عن ميعاده ولو لبضع دقائق وكأنه يريد أن يسبق الزمن. كما أنه يميل إلى معاداة من ينادون بالمصالحة مع الزمن، ويقومونهم على أساس كفاءتهم Efficiency في أداء المهام لا في أساس فعاليتهم Effectiveness أي: أنهم كما يقول د. نادر يقيمون المرؤوسين الذين يصلون إلى النتائج بسرعة ويعتبرونهم أفضل من أولئك المرؤوسين الذين يسعون إلى معرفة الأشياء الصحيحة ليعملوها بطريقة صحيحة مما يؤدي إلى إحساس العاملين بالإحباط وعدم الرضا.

النمط الثالث: الوقت كلغز

ويقول نادر بالنسبة للمدير الذي ينظر إلى الوقت كلغز غامض بأنه يعتبر الوقت خارجا عن إرادته وبأن أفضل السبل للتعاطي معه هو التحايل عليه، واللف والدوران حوله دون الاضطرار إلى مواجهته. في هذه الحالة يكون :

١. قلق.
٢. غير واثق بنفسه.
٣. غير متاكد من قدراته.
٤. يتفادى الالتزام بأي موعد.
٥. يميل دائماً إلى تأجيل الأمور و تسويفها.

النمط الرابع : الوقت كعبد مملوك

أما بالنسبة للمدير الذي يري في الوقت عبداً مملوكاً له يرى أن :

* الرقابة على الوقت والتحكم في تصريفه تصبح محور اهتمامه.

إرادته هي الأساس لتنفيذ جميع المهام وللسيطرة في الوقت.

* التخطيط ببعديه قصير المدى وطويله كأداة لتطويع الوقت وتسخيره لإنجاز أعماله يكون هو محط اهتمامه.

* قد لا يكتفي بساعات العمل المكتبية بل يأخذ العمل معه إلى المنزل.

* يتحدث دائماً عن إنجازاته، وعن تفانيه في أداء أعماله، ولا يميل كثيراً إلى التفويض، كما يبدو لمعاونيه كنموذج يحتذي، يتمتع برضائهم عن دوره كقائد وكمثال للمثابرة والحرص في توظيف الوقت.

النمط الخامس: الوقت كحكم.

وبالنسبة للمدير الذي ينظر إلى الوقت كحكم فإن الوقت في نظره قاضٍ وحكم بالنسبة لتعامله مع المواقف المختلفة، وإن الساعة تمثل دور الأب والمعلم والرئيس وإن التزامه به وتقديسه له هو محور إدارته وتعامله مع كل المواقف والقرارات، وهو عندما يتجاوز جدولاً زمنياً و ضعه أو ينجز نشاطاً لم يكن مخططاً له، فإنه يردد بأنه قد اختلس بعض الوقت لغرض طارئ.

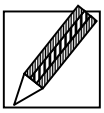
النمط السادس: الوقت كقوة محايدة

وهناك من المديرين من يري في الوقت قوة ومورداً محايدين، وأن الوقت يمثل مورداً مهماً ومتاحاً للجميع بالعدل والقسطاس، وأن له من الخصائص ما يميزه عن غيره من الموارد من حيث وتيرة سرعته، ومن حيث استحالة تغيره أو تحويله، وأن استخدام مصطلح " إدارة الوقت "

يعني بالنسبة له "استخدام الوقت بشكل فعال والحصول في النتائج المحددة ضمن الوقت".

وإذا كانت السيطرة في الوقت تعني تنظيمه وإدارته بغرض تفعيلة، فإنها وبهذا الفهم تعتبر من الوظائف المهمة والأساسية وذلك باعتبار أن الوقت أحد موارد العملية الإنتاجية الخدمية، كما وأنه المورد الوحيد الناضب الذي لا يمكن تفويضه أو ادخاره أو استبداله. وهو قد يكون عنصراً أساسياً وحاسماً في نجاح أي مشروع من فشله وذلك اعتمادا على فعالية توظيفه واستثماره لصالح تحقيق نتائج ذات جدوى وفاعلية للمنشأة المعنية، مما يؤكد أهمية إدارة الوقت بفعالية لجميع المديرين والقياديين.

تدريب (١)



الآن عزيزي الدارس وقد تعرفت على الأنماط السلوكية بالنسبة للمدير هل يمكن الدمج بين نمطين سلوكيين لإدارة المؤسسة.

٢,٢ عوامل نجاح المدير في تنظيم وقته

وفي هذا الإطار رصد المشاركون في أحد البرامج التدريبية في الخليج مجموعة من العوامل التي قد يحتاج إليها القياديون من الإداريين لإدارة وتصريف وقتهم بنجاح و تشمل :

١. **وجود أهداف محددة وأولويات واضحة.**
٢. **القدرة في التفويض الإداري وتحديد المسؤليات.**
٣. **القدرة على الابتكار.**
٤. **وجود نظام اتصالات سليم.**
٥. **ممارسة عادات عمل جديدة.**

٦. اتخاذ الموقف النفسي السليم من العمل بصبر ومصابرة.
٧. توفير معلومات واضحة وكافية مع استخدام وسيلة فاعلة.
٨. التخطيط والتنظيم السليم.
٩. نظام ارشيف فعال.
١. القدرة على الرفض عند الضرورة.
١١. القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة.
١٢. القدرة على متابعة العمل حتى اكتماله.
١٣. تخصيص وتقسيم وقت محدد لكل مهمة من المهام.
١٤. قوة الذاكرة أو استخدام وسيلة للتذكرة.
١٥. جداول زمنية واضحة ومحددة.
١٦. تحديد ومساواة السلطة والمسؤولية.
١٧. الصبر والمصابرة والمرابطة والمثابرة.
١٨. تفعيل روح العمل الجماعي.
١٩. بيئة عمل جديدة وصحية.
٢٠. حالة صحية ومعنويات جيدة.
٢١. القدرة في القراءة السريعة.

وعلى الرغم من القائمة المفصلة والطويلة Shopping list من العوامل اللازمة لنجاح الإداريين في تنظيم وقتهم، إلا أن السيطرة على الوقت تحتاج إلى ما هو أكثر من مجرد قائمة من العوامل. وأن ما تتطلبه السيطرة على الوقت هو الإجابة عن السؤال كيف "How " تتحقق السيطرة ؟؟

نشاط



عزيزي الدارس، من وجهة نظرك أي أسلوب تعتبره أسلوبا فاعلاً لتنظيم الشخص لوقته ولماذا:

للإجابة على هذا السؤال فإن بعضهم يقول إن البداية تكمن في تقسيم أو تصنيف الوقت إلى:

أ- الوقت الذي يتحكم فيه الفرد.

ب- الوقت الذي يتحكم فيه الآخرون.

٣,٢ الأساليب التي يستخدمها المدير للسيطرة على وقته

يمكن تلخيصها في الآتي:

- دراسة وتقويم الطريقة الحالية التي يوظف بها وقته.
- تحديد النسبة الفنية من الوقت التي يمكن التحكم فيها.
- تحديد الأعمال التي يمكن تبسيطها واختزالها من خلال استخدام التقنيات الحديثة.

ويستطيع المدير من خلال استخدام هذه الأساليب أن يسيطر على وقته وأن يعيد النظر في أساليب تعامله الحالية مع مختلف الأعمال والنشاطات التي يمارسها باستمرار، وبالتالي يضمن توفير وقته وذلك من خلال وضع أولويات محددة لنشاطاته بحسب أهميتها، ومواقيت الحاجة إليها، وهو ما يشير بصورة أخرى إلى الدعوة إلى التخطيط لاستخدام الوقت كوسيلة وكتقنية فاعلة لاستثماره، وللاستفادة القصوى من المتاح منه، وصولاً إلى الأهداف الموضوعة.

٤,٢ النموذج التطبيقي لإدارة الوقت

ويورد على السلمي ما يطلق عليه النموذج التطبيقي للإدارة بالوقت ويلخصه في ما يلي:

١. اتباع نظم العمل على مدار الساعة ٢٤X 7

٢. اتباع نظم العمل المتزامن Concurrent حيث تتم نشاطات متعددة في نفس الوقت، والتنسيق بينها من خلال تبادل المعلومات آنيا.

٣. تركيز الجهود لتقصير فترة تصميم وتطوير السلع والخدمات الجديدة، وجعل الفترة بين الإنتاج والوصول إلى العملاء في السوق أقل ما يمكن.

٤. تطوير نظم وآليات تخطيط موارد المشروع التي تربط كافة محاور العمل في المنظمة في قاعدة معلومات مركزية مشتركة بحيث يتم تعديل جميع المحاور آنيا مع كل تطور في أي منها.

٥. تطوير التنظيمات الهيكلية وأسس توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات لتقصير الفجوة الزمنية بين اتخاذ القرار وتنفيذه من ناحية، وكذا تقريب الوقت إلى أقرب حد ممكن بين تلقي طلب العميل والاستجابة له.

٥,٢ نموذج الزمن الصفري

وفي ذات الإطار فإن على السلمي يقدم ما يسميه نموذج Zero-Time أي الزمن الصفري أي محاولة عدم تبديد أي وقت ولو ثوان معدودات وذلك حسب ما تنادى به إدارة الجودة الشاملة، ويكون ذلك على النحو الآتي:

١. أهمية استثمار الوقت المتاح إلى أقصى درجه دون تبديد ولو ثوان معدودة، وذلك قياساً إلى فكرة Zero – Defect التي روجتها الإدارة اليابانية للدلالة على الجودة التامة بمنع الخطأ أصلاً.

٢. القدرة على الفعل والاستجابة الآنية لمتغيرات السوق والقدرة على رؤية الأمور بطريقة مختلفة عن الآخرين، ومن ثم الاستجابة للمتغيرات بأسلوب مختلف (متميز).

٣. يتحقق مستوى الزمن الصفري من خلال التنسيق التام وإزالة العقبات التي تمنع التفاعل بسهولة بين كافة عناصر المنظمة من: العملاء، العاملين، العمليات، المعرفة التنظيمية، وأعضاء سلسلة التوريد من مودعين وموزعين وغيرهم، وتلك كما يقول د. علي السلمي هي العناصر الخمسة الأساسية التي تشكل أي منظمة، هذا ويتحقق ذلك من خلال أربعة عمليات رئيسية هي:

١. توفير السلع والخدمات ذات القيمة للعملاء فور طلبها Instant value alignment

٢. التعلم الفوري والاستفادة الفورية من المعلومات والخبرات التي تتحقق للمنظمة وأفرادها وتلك التي تحدث في المناخ المحيط Instant learning.

٣. التوافق الفوري مع المتغيرات Instant Adaptation.

٤. الإدماج الفوري للموردين وشركاء سلسلة التوريد في عمليات المنظمة وربطهم بأهدافها واستراتيجياتها.

هذا ويمكن القول بناء على ما تم استعراضه من نشاطات وواجبات يقوم بها المدير في إطار جدول زمني محدد، وفي سياق مع مواقيت موضوعة ومحددة، عامل الزمن يكاد يحيط بتحركات المدير وخططه وإنجازاته من شتى الجوانب والاتجاهات إحاطة السوار بالمعصم، بل وإنه يحدث أثراً محورياً، أكثر من أي عامل آخر في تحديد نجاح المدير من فشله في إنجاز مهامه وتحقق أهدافه. والمقولة القديمة الخالدة بأن الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك تبدو وكأنها موجهه للمديرين، ذلك إن نجاح الخطط يقاس بمدى التزامها بمداها الزمني ثلاثية أم خمسيه أم عشرية، وبرامج الأداء ما هي في المقام الأول والأخير إلا الجداول الزمنية التي

تحدد مواعيد مواقيت بداياتها ونهاياتها، وتحقق السبق والتميز في المنافسات العالمية اليوم بين مختلف الشركات والمؤسسات المتعددة الجنسيات وعابرة القوميات يعتمد بدرجة كبرى على مدى التزامها، وعلى صدقيتها في مقابلة المواعيد التي اتفقت بموجبها على تسليم بضائعها أو تقديم خدماتها، هذا ويقدر ما قد يحققه الالتزام بالمواعيد، والقدرة على استغلال الوقت واستثماره بمهارة وذكاء من عوائد وفوائد جمة لجميع الأطراف المعنية بالعملية الإدارية، فإن الخسارة الناتجة من التخبط واللامبالاة والعجز عن استغلال الوقت استغلالا سليماً قد تعني الخسارة ليست لمقدم الخدمة أو السلعة وحده بل قد تعني فوضى وتردٍ في السوق العالمي كله مما يلحق الضرر باقتصاديات الكثير من الشركات والدول.

٦,٢ مكامن إهدار الوقت بالنسبة للمدير

وعلى الرغم من أنه قد سبقت الإشارة إلى مضيعات الوقت وآثارها السالبة على مستوى الأداء وحجم الإنتاج، وعلى مناخ العمل ومعنويات العاملين، فإن آثار تلك المضيعات للوقت وتداعياتها تكون أكثر بالنسبة للمديرين، أي عندما تتمثل تلك المضيعات في أمراض إدارية تصيب المديرين وتقعد بهم عن تحسين الأداء وتطويره، وتنعكس بالضرورة سلباً على جميع المستويات الإدارية والتنظيمية بالمنشأ تنازلاً، وأدناه بعض تلك المضيعات وآثارها على مستوى أداء المديرين، وعلى تصرفات وسلوكيات بقية العاملين بالمنشأة. هذا **وتعتبر قدرة المدير على اكتشاف هذه المضيعات واحتوائها والتحوط ضدها أحد المؤشرات المهمة الدالة على مهارة المدير وكفاءته.**

١. ومن أكبر مكامن إهدار الوقت بالنسبة للمدير **المركزية الشديدة في العمل**، والإصرار على اتخاذ جميع القرارات مهما كانت روتينية ومتكررة، ومما يترتب عليه غياب التفويض الإداري وانفراد المدير

بتصريف شؤون المنشأة حتى وإن ترتب عليه تعطيل العمل باللوائح وعدم الالتزام بالقوانين والأنظمة وهو ما يعنى أيضاً إضاعة وقت المدير في التعامل مع التفاصيل وإهمال وضع السياسات ورسم الخطط لمستقبل الأداء، وهو ما من شأنه أن يؤدي كذلك إلى إشاعة مناخ من التسيب واللامبالاة نتيجة الإحساس بالتهميش والإهمال، وعدم المشاركة في تصريف أمور الشركة أو إبداء الرأي بما يتعلق بمستقبلها.

هذا وسواء كانت المركزية تمثل نتاجاً لعدم ثقة المدير في مرءوسيه، أو جاءت نتيجة توجهات سلوكية تكرس الفردية وتعتبر إبعاد الآخرين عن مواقع القرار تميزاً وقوة فإن المنشأة هي التي ستدفع الثمن في النهاية.

٢. ومن مضيعات الوقت بالنسبة للمدير أيضاً **اللجوء إلى تكوين اللجان المؤقتة كأداة لتصريف العمل وصناعة القرار**، وذلك دون إعداد لتكوين هذه اللجان أو تحديد واضح لمهامها وصلاحياتها أو أُسلوب أدائها مما يجعل منها ذريعة يبرر بها المدير تأخير مصالح العاملين، وتأجيل الوصول إلى قرارات حاسمة في المواضيع الكبيرة، كما أنها تعتبر مظهراً شكلياً لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، رغم قناعة الجميع بأن المدير لا يتوقعها بل ولا يطالبها بأن تمده بأية قرارات.

٣. وما قيل عن اللجان وما يتردد عنها بأنه إذا أريد " تلجين" إلغاء موضوع ما فلتكون له لجنة تنطبق على اللجان والمجالس الوزارية والتي يكون الغرض الحقيقي والأصلي في تكوينها هو تهدئة الخواطر وكسب الوقت وامتصاص غضب المواطنين، وتليين معارضتهم لموضوع محدد.

٤. ومن مضيعات وقت المدير **الإغراض في الإعمال الروتينية والبيروقراطية**، وما يتبعها من إصرار على الإجراءات والالتزام باللوائح ولو على حساب المنطق والعقل، أو على حساب وقت العميل وظروفه

واحتياجاته، مع مصاحبة هذه المواقف بكثير من المعاملات الورقية، وضياع وقت أصحاب المعاملات، وتكليفهم شططا، وذلك بالاضافه إلى استخدام معدات نسخ وتصوير انتهي عمرها الافتراضي منذ زمان طويل.

٥. إصرار المدير على **عدم تحديث معدات النسخ والتصوير والحاسبات من منطلقات عاطفية**، وادعاء بالرغبة في ترشيد النفقات مما يعنى المزيد من التأخير وانخفاض من معنويات العاملين والعملاء على حد سواء.

٦. **تداخل الواجبات الرسمية والاجتماعية**، والإصرار على معالجة القضايا الاجتماعية بواسطة الرجل الأول مما يعنى إهدار وقت العمل في أعمال كان بالإمكان علاجها على مستوى أدنى في الهرم الإداري.

٧. **غياب الإحساس بأهمية التخطيط والبرمجة وربط الأداء** بجداول زمنية محددة مما يؤدى إلى التراخي واللامبالاة.

٨. **عدم الاكتراث لبعض الاختناقات المتكررة والأزمات المزمنة** التي تنعكس على مستوى الأداء بصورة مباشرة كأزمة النقل والموصلات، وأزمة الاحتياجات التموينية للعاملين باعتبار إنها لا تقع في إطار مسؤولية الرئيس المباشرة، ويدخل ضمن ذلك غياب دور الحضانة لأبناء العاملين أو عدم توفير ترحيل خاص لأبنائهم من وإلى مدارسهم

وبما إن كل هذه المضيعات المذكورة أعلاه وغيرها تمثل عوائق حقيقية أمام إنجاز المدير لمهامه بمستوى عالٍ من الكفاءة فإن تداركها بل ومنع حدوثها يمثل واجباً أساسياً وتحدياً ملحاً أمامه.

عزيزي الدارس،

بعد أن درسنا مضيعات وقت المدير فلنسأل أنفسنا هل تم فهمها تماماً؟ إذا كانت الإجابة بنعم أجب على هذا التدريب اذكر مضيعات الوقت بالنسبة لك.

٧,٢ وسائل تلافي مضيعات وقت المدير

وهناك عدة وسائل لتلافيها والتعاطي معها. ويأتي على رأس هذه الوسائل إحساس المدير بضغط العمل، وبأهمية عامل الوقت بالنسبة لأدائه لمهامه اليومية، ولتنفيذه لخططه وبرامجه المرتبطة بجداول زمنية، وبمواقيت محددة ذات مغزى ومعنى بالنسبة لأطراف أخرى كالعملاء، والعاملين، والموردين وربما المنافسين كذلك، هذا وأصبح هذا الإحساس بضغط الوقت والإصرار على مقابلة الجداول الزمنية والالتزام بالمواقيت جزءاً من شخصية الوزير ومن تكوينه مهاراته في التعاطي مع الوقت، وفي توزيعه واستثماره بمهارة عالية وبوصفه مورداً مهماً، ولا يقل في ضرورة ترشيد استقلاله واستثماره عن الموارد المالية والمادية.

ومثل هذا الإحساس من جانب المدير من شأنه إن يدفعه إلى حسن توزيع الوقت بين الأعمال المختلفة بحسب أهميتها وبمدى إسهامها في إعداد وتجهيز مخرجات المنشأ، فيصبح الوقت بالتالي موزعا بين نشاطات إدارية، وأخري اجتماعية وثالثة ثقافية، وكذلك بين أعمال داخلية وأُخرى خارجية، وبين أعمال تخطيطية طويلة المدى وأخرى تنفيذية وروتينية متكررة.

ويتزامن مع مثل هذا التقسيم قيام المدير بتفويض سلطاته بحيث يقتصر دوره على الأعمال والنشاطات ذات الطابع الاستراتيجي والمتعلقة بمصير ومستقبل المنشأة بينما يقوم معاونوه ومرءوسوه ببقية العمل التنفيذي والروتيني المتكررة.

ويأتي كذلك في هذا السياق وجود نظم ولوائح وإجراءات مبسطة تساعد في سرعة التنفيذ تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء والمستهلكين في أسرع وقت ممكن وبأقل جهد وأقل تكلفة وسعر متاح.

ولتحقيق ذلك لابد أيضاً من تأكد المدير من وضع وتنفيذ سياسات واضحة لتدريب وتأهيل العاملين لوضع خطط وبرامج وسياسات المنشأة موضع التنفيذ بأعلى كفاية ممكنة وبأقل تكلفه متاحة، وبأقل قدر من البيروقراطية والروتين والتعطيل غير المبرر.

٨,٢ نصائح وتوصيات عن كيفية تنظيم وقت المدير

في معرض حديثه عن كيفية إدارة المدير لوقته بفعالية، وبصورة تمنع أو على الأقل تقلل من المشكلات والاضطرابات التي قد تعرقل العمل بشكل أو بآخر، يورد جوزيف ستراوب في كتابه المدير الجديد الناجح عدة نصائح وتوصيات فيقول عن كيفيه تنظيم المدير للأعمال الكتابية ما يلي:

ومن مهام المدير الأولي وضع قواعد أساسيه للتعامل مع الكميات الهائلة من الأعمال الكتابية التي تمر على مكتبه وذلك عن طريق :

١. وضع خطوط عريضة لتصنيف وتحديد الأولويات والرد على الرسائل.

٢. التعامل مع كل مستند مرة واحدة فقط إذا كان ذلك ممكناً.

٣. عدم ترك المراسلات لتتراكم ومحاولة التخلص من الرسائل غير المهمة بسرعة.

٤. كتابة الصيغ القياسية (نماذج) والعبارات والفقرات التي يمكن استخدامها في المذكرات والرسائل والتقارير الروتينية مما من شأنه توفير وقت يكون المدير في حاجة ماسة إليه.

٥. وضع تخطيطات وخطوط زمنية مرئية (على مكان بارز – سبورة) بحيث تمكّن المدير من متابعة وتوضيح المواعيد النهائية لإنجاز المشروعات والمهام العاجلة، والوقوف على حالتها الراهنة.

٦. تصنيف المراسلات المنتظمة التي يرسلها ويستقبلها المدير إلى فئات. وتخصيص مجلد منفصل لكل فئة.

٧. إزالة التقارير الطويلة من الملفات بمجرد الانتهاء من متابعتها وذلك حتى يكون هناك مجال للاحتفاظ بتقارير معقولة الطول وجديدة ولا تزال تحتاج إلى المتابعة.

يقول جوزيف ستراوب إن الخطوات بفعالية من شأنها أن تحمي صندوق بريد المدير من أن يتحول إلى جبل (على حد تعبيره).

٩,٢ أفكار أساسية لتوفير وقت المدير

يلخصها جوزيف في النقاط الآتية :

١. الاحتفاظ بملف للمتابعة يضمن التوصل به بسهولة إلى العناصر المهمة عند الحاجة إليها، على أن يراعي مراجعتها كل صباح.

٢. تنظيم مكتب المدير ومحيط عمله لتحقق أقصي قدر من الكفاءة ومع مراعاة أن يكون بعيداً عن رؤية المارة وعن زيارته بلا سبب وجيه، وكذلك مع مراعاة وصنع خزانة الملفات، وسلة المهملات والمراجع وغيرها من الأشياء التي يستخدمها المدير في متناول يده بقدر الإمكان.

٣. الاحتفاظ بسجل وقت في مفكرة الجيب ليساعده على تحليل كيف وأين يقضي وقته وكيف يمكن أن يمضيه بكفاءة أكثر، مع تحديد طبيعة ما يقوم به في كل رأس ساعة أو ساعتين لعدة أيام وبحيث يتمكن من تحديد النشاطات التي تستغرق أغلب وقته.

٤. محاولة استخدام الوقت المهدر بطريقة مثمرة والوقت المهدر هو ما يتراوح من خمس إلى عشر دقائق عند بداية كل اجتماع، أو عند انتهاء نوبة عمل وهو وقت إذا ما تم تجميعه قد يصل إلى ساعات.

٥. تطبيق سياسة الباب المفتوح لتمكين العاملين من تقديم ملاحظاتهم ومقترحاتهم وشكاويهم بصورة عاجلة ومباشرة، على أن

يراعى تنظيم دخول العاملين بحيث لا يتعارض مع إنجاز المدير لمهامه الأساسية بحيث لا تتضارب رغبات العاملين في الوصول إلى مكتب المدير في توفير الجو الملائم الذي يمكنهم من الحديث بحرية وصراحة ودون تسرب أسرارهم لآخرين.

٦. تقليل الوقت المفقود في الاتصالات والمكالمات الهاتفية وتنظيمها بحيث يتم تجميعها والرد عليها في وقت واحد، هو وقت فراغ المدير كما يمكن فصل الهاتف عن مكتب المدير وإبقائه مع السكرتير أو استخدام الرد الآلي.

٧. إتقان أساليب القراءة الفعالة أي السريعة وذلك باستخدام التقنيات الحديثة للقراءة كالقيام بمسح المادة بحثاً عن العبارات الأساسية التي تتعلق بالعمل (Scanning) أو اللجوء إلى استخلاص جوهر الموضوع مثل التركيز على العنوان الرئيسي والعناوين الثانوية لاستخلاص العناصر الرئيسية التي يمكن قراءتها (grabbing) أو قراءة العناصر المتبقية بعد المسح والاستخلاص ووضع خطوط تحت الكلمات والعبارات المحورية في النص، مع الاهتمام بالمقدمة والخاتمة وبالجملة التي تأتي على رأس كل فقرة (skimming) أو قراءة المادة بعمق، ووضع ملحوظات على الهوامش، مع التفكير في دوافع ومرامي الرسالة، وحل شفرة الجمل المعقدة، ومتابعة الجمل بعين ناقدة ومتشككة، وموازنة موقف الكاتب بمواقف المدير الشخصية، مع تسجيل المدير لموقفه في المذكرة أو الخطاب على هامش الورقة "Thorough study".

٣. مهارات المدير في مجال تخصيص وتوزيع الوقت

يتعرض عمر المقلي لمهارات المدير في مجال تخصيص وتوزيع الوقت بين وظائف أو نشاطات الإدارة الرئيسية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. وهو يقرر منذ البداية أن هنالك فوارق بين المديرين فيما يتعلق بحجم الزمن الذي يخصصه كل منهم لأي من هذه الوظائف وذلك بحسب المنظمة التي يعمل فيها، وبحسب الدور الذي يؤديه فيها فالمدير في عيادة صغيرة يقضى وقته بصورة تختلف عن المدير في مستشفى تعليمي، إذ بينما يقضى مدير المستشفى التعليمي جزءاً كبيراً من وقته في إدارة المستشفى ويضيف عمر المقلي أن الفوارق الأخرى المتعلقة بكيفية تخصيص المديرين لوقتهم تعتمد على مستوى المدير في الهيكل التنظيمي أي بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا، كما يقول باختلاف المهارات المطلوبة والنشاطات الأخرى بمختلف المستويات الموجودة في المنظمة. ولقد حدد أنواع المهارات في ثلاث هي:

- الفنية.
- الإنسانية.
- المفاهيمية "الفكرية"

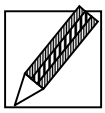
حسب ما هو مضح في الجدول رقم (١) أدناه، والذي يتضح منه أن المهارات المفاهيمية تكون غالبة بالنسبة للقيادات، بينما المهارات الفنية تكون غالبة في المستويات الدنيا، ويضيف أن عالم الإدارة كاتز {Katz} هو الذي حدد هذه المهارات في عام (١٩٧٤م)

جدول (١)

توزيع المهارات حسب المستويات الإدارية

الإدارة العليا	الإدارة الوسيطة	الإدارة الدنيا
مفاهيمية (فكرية)	مفاهيمية (فكرية)	مفاهيمية (فكرية)
إنسانية	إنسانية	إنسانية
فنية	فنية	فنية

تدريب (٢)



في رأيك ما هو السبب في الفوارق بين المديرين فيما يتعلق بإدارة الوقت؟

المهارات الفنية

ويرجع عمر المهارات الفنية إلى المقدرة على استخدام الأدوات أو الإجراءات أو الأساليب المتعلقة بمجال متخصص كالطب أو الهندسة.

المهارات الإنسانية

ويرجع المهارات الإنسانية إلى المقدرة على العمل مع الآخرين وفهمهم وتحفيزهم كأفراد أو كمجموعات، وهو ما يحتاج إليه المديرون للمشاركة الفعالة في مجموعاتهم وقيادتها.

المهارات المفاهيمية

أما المهارات العقلية (المفاهيمية) فيعنى بها القدرة على تنسيق وتكامل جميع نشاطات ومصالح المنظمة، وتحتاج إلى النظرة الشمولية للأمور ومعرفة كيفية اعتماد الأجزاء على بعضها ، والكيفية التي يمكن إن يؤثر بها التغير في جانب واحد على بقية الجوانب في المنظمة، وهو ما يحتاج لمهارة عالية لتفهمه وتوجيهه لصالح المنظمة ككل ولصالح

تحقيق أهدافها وخططها وبرامجها، هذا وتتفاوت أهمية كل من المهارات الواردة في الجدول حسب وضعية ومستوى المدير في المنظمة، إذ بينما يحتاج المدير إلى مهارات ذهنية أعلى وإنسانية أقل وفنية أقل من الأثنين فإن هذا الوضع يختلف تنازلاً حتى مستوى الإدارة الدنيا حيث ينعكس الوضع تماماً. وهو ما يعنى تخصيص المدير لوقته بحسب موقعه وبحسب دوره.

ويقول عمر عثمان إنه رغم التصنيف الذي أورده بالنسبة لأدوار المديرين إلا إنه يقول إن هناك درجة عالية من التشابه بين سلوك هؤلاء المديرين في جميع المستويات، ذلك إنهم يجمعون بل ويحتاجون إلى سلطات رسمية لإنجاز مهامهم الرسمية، كما يحتاجون لعلاقات شخصية لبناء جسور من التواصل والتفاهم مع مرءوسيهم كما يحتاجون إلى إلمام عام بالجوانب الفنية لوظائفهم وهكذا فإن جميع المديرين يسهمون في تحقق أداور تتعلق بالجوانب الشخصية والمعلوماتية واتخاذ القرارات وهي تمثل مجموعات منظمة من السلوك.

أما على المستوى الشخصي فإن المدير كما يقول د.عمر يمثل الرمز بالنسبة لمنظمته من حيث استقباله للضيوف وتكريمهم، كما يقوم كقائد للمنظمة بمهام التواصل الاجتماعي مع المرؤوسين، وبمهام التوظيف والتدريب والتحفيز. وبالنسبة لدور المدير المعلوماتي فإنه يقوم بتلقي المعلومات وتوصيلها، واستخدامها لأغراض اتخاذ القرارات الصحيحة أما بالنسبة لاتخاذ القرارات فإنه يستخدم المعلومات التي يتلقاها لهذا الغرض، ولأجل تحسين مستوى الأداء، ولمعالجة المشكلات ولتخصيص الموارد، أو لتوقيع صفقات ناجحة مع الموردين، وكل ذلك يتم في ظل بيئة متغيرة بصورة مستمرة مما يقتضى وضع عامل الزمن في الحسبان من جانب المدير بصورة مستمرة.

٤. رؤية القريوتي فيما يتعلق بوقت المدير

لا تنبثق أهمية الوقت للمدير في علاقته بوظائف الإدارة وحسن إنجازها فحسب، بل إنما تكمن أهميته كذلك في حقيقة أن إدارته ليست إلا إدارة الذات بل وإدارة الحياة نفسها ويقول محمد قاسم القريوتي في هذا الصدد إن للبيئة الاجتماعية تأثيرا كبيراً في مفهوم الأفراد للوقت، وفي تقديرهم له، وإن هذا التقدير للوقت يزداد طرداً بتقدم المجتمع، ومن المجتمعات الرعوية والريفية إلى المجتمعات الحضرية والصناعية والتي يصبح فيها الوقت سلعة ثمينة يكافأ من يعمل فيها لأكثر من الوقت المحدد بأجر إضافي "Over – time".

يقدم القريوتى تبريراً مختلفاً عن كل من سبقه من الدارسين والباحثين لمضيعات الوقت، فهو يصف المضيعات التي سبقت **الإشارة إليها بأنها أعراض للعلة الحقيقية، والمتمثلة في القلق الذي ينتاب المديرين عندما يحتم عليهم إن يبدعوا في تنظيم النشاطات اليومية وتحسين الأداء استجابة لمطالب الجهات العليا ومحاولة زيادة إنتاجية العاملين، مما يجعلهم يتجاوزون جوانب ومجالات الإبداع والابتكار، ويوجهون كل جهودهم إلى النشاطات الروتينية المعتادة مما يسئ إلى استخدام الوقت وإلى ضياعه في نشاطات هامشية لا تمت بصلة للقضايا الإستراتيجية والتخطيطية.**

ولهذا وحتى يتمكن المديرون من استثمار الوقت بصورة جيدة فإنه لا بد من إحساسهم بقيمة ما يقومون به من أعمال، ورؤيتهم لنتائجها وثمارها، ولإيجاد مثل هذا الإحساس فإن القريوتي يقترح خطة من أربع نقاط على النحو الآتي:

١. تجزئة **المهام الإدارية والأهداف** طويلة المدى إلى مجموعة مشاريع محددة وقصيرة المدى، على أن تكون معايير التقدم واضحة ورقمية ما أمكن ذلك.

٢. وضع **برامج عمل تنفيذية** واضحة للمشاريع يحدد فيها الهدف، والمسؤولية، وخطط مكتوبة، وبرنامج زمني ومعايير رقابية على الأداء.

٣. متابعة العملية بعد تحقق الإنجازات مهما صغرت وتعميمها على الدوائر والأقسام الأخرى ليكون لها أثر إيجابي وتكون حافزاً يقتدى به.

٤. بحث **الإنجازات** التي تحققت مع المديرين الآخرين لإلغاء النشاطات المضيعة للوقت في الأقسام الأخرى.

ويقول القريوتي إنما من شأنها إن تعزز **السلوك الإيجابي** لدى المدير المعني وأن تحفزه على الاستمرار في هذا الاتجاه والذي يقوم على وضوح الأهداف وتحديد المسؤولية بالنسبة لكل مستوى.

وبعد إن يورد القريوتي آراء الكتاب الذين يرون تقسيم وقت المدير إلى نوعين :

أ. **الوقت** الذي يأتي رد فعل لمؤثرات خارجية تمليه الوظيفة المحددة من ضرورة الاستجابة للحوادث والناس والمشكلات الطارئة، وهو الوقت الذي لا يمكن التحكم فيه.

ب. **الوقت** الذي يمكن ضبطه والتحكم فيه، أي ما هو ملك للمدير، وبالتالي فإن إدارة الوقت تنصب على حسن استخدام المدير لهذا الوقت المتاح له.

ويقول القريوتي إن الباحثين يرون أن هذا الوقت والذي يمثل ما بين (٢٠%) إلى (٥٠%) وقت المدير الكلى.

ينتقل القريوتي بعد ذلك ليقدم قائمة ماكنزى وإنقستروم والتي تحتوى أربعة عشر مبدأ من مبادئ توفير الوقت وتشمل:

١. الإقلال من عدد أفراد اللجان على أن تعتبر اللجنة المكونة من شخصين هي أفضل اللجان.

٢. زيادة سرعة المراسلات.

٣. عدم تأجيل اتخاذ القرارات.

٤. تخصيص ملف خارجي لمتابعة المراسلات.

٥. التأكد من فهم من تفوض لهم الصلاحيات ما يفوض لهم.

٦. تحديد مواعيد المقابلات مسبقاً بوساطة أمينة المكتب.

٧. تفويض عملية قراءة المعلومات للمرؤوسين.

٨. تنظيم مؤتمرات هاتفية مرتبة بشكل مسبق.

٩. استعمال نظام أمانة سر (سكرتارية) فعال للرد على الأسئلة التي تصل المدير.

١٠. استعمال نظام أقصر للرسائل والمذكرات.

١١. استعمال سلة مهملات لإتلاف ما لا حاجة فيه من أوراق.

١٢. إيجاد نماذج جاهزة للرسائل.

١٣. تخطيط الوقت وتنظيميه.

١٤. تعيين أمينة مكتب جيدة.

١٥. اللجوء للتدريب.

ويقول القريوتي إن هذه القائمة الطويلة لا تجيب عن السؤال المهم والأساسي وهو كيف ينظم المدير وقته ويحسن تخطيطه ويستفيد منه. ولتحقيق ذلك فهو ينادي بوضع حواجز بين المدير والمراجعين، ليتفرغ أثناءها للتفكير والتروي دون مقاطعة، وللتأكيد على أهمية تفويض السلطات للمعاونين، والعمل على تبسيط الإجراءات وتقليلها بصورة مستمرة لتوفير الوقت وزيادة كفاءة العمليات والنشاطات.

وإذا ما كان من الممكن الاتفاق مع القريوتي بالنسبة للتفويض، وتبسيط الإجراءات فإن الدعوة إلى إيجاد حواجز بين المدير والمراجعين، وتوفير خلوة كاملة يتعارض كلاهما مع مبادئ الإدارة الحديثة وما تنادى به من تواصل وتفاعل مع المراجعين، ومن العمل مع المعاونين من خلال مجموعات عمل وفرق متجانسة للوصول إلى إجماع أو شبه إجماع بالنسبة لطرق علاج المشكلات واتخاذ القرارات وزيادة الإنتاجية.

عزيزي الدارس، من المهم أن تتأكد انك حققت الأهداف التعليمية المنصوص عليها من (١- ٦).

٥. كفاءة المدير في استغلال الوقت في عصر المعلومات

تبدو كفاءة المدير في استغلال الوقت واستثماره في عصر المعلومات كأنها حجر الزاوية بالنسبة لنجاحه، ولقدرته على التعايش معه، وعلى التعاطي مع متغيراته ومستجداته، ولإمكاناته في المقام الأول والأخير على توظيف تكنولوجيا المعلومات لاستشراف وصياغة المستقبل، ولتحقق ميزات تنافسية تسمح لمنظمته بغض النظر عن مجال استثمارها أو خدماتها من تحقق تفوق في الأسواق، وبالتالي كسب عملاء لها والاحتفاظ بهم، وإضافة شرائح جديدة لهم وذلك من خلال التحسين والتطوير والابتكار والتجديد بصورة مستمرة ومثابرة، وذلك بأقل جهد وفي أسرع وقت ممكن.

وإذا ما كانت التكنولوجيا قد أتاحت فرصة التعامل مع أي جهة، وأي مكان في العالم دون أن تمثل المسافات أو الجغرافيا عائقاً على حركة الأعمال، فإنها قد أتاحت كذلك فرصة تقاطع وتلاقى الماضي والحاضر والمستقبل، تأسياً بعبر الماضى، واستفادة بمؤشرات الحاضر

ومعدلاته، واهتداء بتوقعات واتجاهات المستقبل مما لا يترك مجالا للمنافسة سوى الحرص على تقصير الوقت بين تصميم السلعة أو الخدمة المعينة وبين إنتاجها وتسويقها وتسليمها للعملاء وهو ما سيمثل أساس وجوهر المنافسة في عصر المعلومات وهو كذلك ما يجب أن توجه له خبرة ومعرفة ومهارة مدير المستقبل.

وليقوم مدير المستقبل بهذه الأدوار الأساسية لتحقق الفوز في منافسة عالمية لم تعد تمثل فيها الحدود الجغرافية أو السياسية عائقاً أمام حدتها، بل وأصبح الوقت هو العامل الوحيد الذي يمثل تحدياً أساسياً كبيراً لتوصيل السلع أو الخدمات بالسرعة الفائقة التي تضمن الوصول إلى العملاء قبل الآخرين، وذلك تماثل محتمل في القوانين العالمية التي تحكم التعامل التجاري "منظمة التجارة العالمية" وفي ظل توفير التكنولوجيا الحديثة للجميع، فإنه وحتى يستطيع مدير المستقبل إن يلعب هذا الدور المهم لابد أن يتمتع بالكثير من الصفات الوظيفية والسلوكية المميزة، وكذلك ببعض التوجهات الرئيسية اللازمة لتمكنه من تحقق أهدافه ومراميه في عصر تكنولوجيا المعرفة.

١,٥ صفات مدير المستقبل

ومن أهم الصفات التي يجب أن تتوافر فيه الآتي:

١. تنوع المعرفة وتعدد المهارات خاصة المهارات الإنسانية.

٢. مرونة التخصص، والقدرة على التعامل في مجالات مختلفة تجنبه الانحصار في مجال معين.

٣. إدارة منظومة في شكل شبكة من الفرق المتفاعلة، مما يجعله أقرب إلى الموجه منه إلى الرئيس.

٤. التوجه نحو السوق والتركيز على العميل Customer Driven

٥. قبول التغيير وتوظيفه لتحقق أهداف المنظمة Change Agent

٢,٥ التوجيهات الرئيسية لمدير المستقبل

أما بالنسبة للتوجهات الرئيسية لمدير المستقبل فإنها يجب أن تتمثل في الآتي:

١. التوجه المستقبلي
٢. التوجه التسويقي
٣. التوجه الإنساني
٤. التوجه للجودة الشاملة
٥. التوجه للتطوير والتغيير
٦. التوجه الاستراتيجي
٧. التوجه المعلوماتي
٨. التوجه العالمي
٩. التوجه التكنولوجي
١٠. التوجه للإنجاز

٦. استغلال المدير للوقت في إنجاز وظائف الإدارة الأساسية

إن الحديث عن تفاصيل كيفية تعاطي مدير المستقبل مع تكنولوجيا الإدارة الحديثة لا ينفي ولا يقلل بحال من أهمية عنصر الوقت ودوره في تعامل المدير مع وظائف الإدارة الأساسية في تحديد الأهداف، والتخطيط لاستغلال واستثمار الوقت، وفي السيطرة على مضيعاته وغيره مما سبقت الإشارة إليه في هذه الدراسة.

إن تحديد الأهداف ووضع الأولويات لتنفيذها يمثل عنصراً أساسياً في توفير الوقت وفي حسن استغلاله بحسب أهمية المواضيع التي يراد

تنفيذها ودورها في تحقق أهداف المنشأة وبحسب ما يتوافر للمنشأة من موارد، وعلى ضوء المواعيد والمناسبات التي يطلبها فيها العملاء.

ويرد في هذا المقام ضرورة تخطيط الوقت بحيث يخصص لكل هدف من الأهداف الوقت الذي يتطلبه تنفيذه دون ضيق أو اختزال، وهو ما يعنى وضع إطار عام لكل نشاط من النشاطات بما يضمن تسلسلها بحسب الحاجة إليها، ربما يزيل أي احتمال لتضارب الأولويات أو تعارضها، أو أي تجاوز لعنصر الأهمية أو لرغبات وتوقعات العملاء، وبما يضمن كذلك السيطرة الكاملة على مضيعات الوقت وعلى تشتت وقت المدير وإهداره.

وفي الجوانب التي يتوقع بل ويقترح إن يوليها المدير اهتمامه موضوع إدارة الاجتماعات من ناحية أنها :

- أسلوب فاعل لتحقق التواصل بين المدير ومعاونيه.
- أداه للتنسيق بين مديري الإدارات والوحدات المختلفة.
- وسيلة ومنبراً للعمل بروح الفريق، وعلى أساس مجموعات عمل يجمعها وحدة الهدف ووحدة الرؤى والتوجه.

قد تصبح الاجتماعات أداة لضياع الوقت وإهداره ومنتدى للثرثرة غير المفيدة، وهكذا فإن قدرة المدير ومهارته في التعاطي مع الاجتماعات كوسيلة وأسلوب مهم لتحقق أهداف المنشأة وهي في أشد الحاجة إليه.

ويأتي في إطار توظيف المدير لقدراته وإبدائه لمهاراته في استغلال الوقت لصالح وظائف الإدارة الرئيسية، **موضوع تفويض السلطات كمهارة وقت، وكمتطلب أساسي لضمان حياة المؤسسة وحيويتها ولكفالة استمراريتها على أساس مشاركة قاعدة عريضة من العاملين في تصريف أعمال المنظمة، وفي تحقق أهدافها**

يعتبر تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين دعماً لقيادة المنظمة ومساعدة لمديرها في إنجاز أهدافها، وفي تنفيذها لخططها وبرامجها في وقت قياسي، وبقدر أعلى من الكفاية والفعالية، وهو أي التفويض يعتبر بمثابة إمداد المدير بأذرع إضافية، وبقدرات متنوعة ومتعددة هم مساعدون بمختلف تخصصاتهم وقدراتهم، وبالتالي تمكنه من إنجاز خطط المنظمة وبرامجها بحسب الجداول الزمنية المحددة، وفي الوقت الذي يحتاج إليه عملاؤها.

أسئلة تقويم ذاتي



١. تحدث عن مهارات المدير في مجال تخصيص وتوزيع الوقت.
٢. وضح خطة القريوتي التي تشعر المديرين بقيمة ما يقومون به من أعمال حتى يتمكنوا من استثمار وقتهم بصورة جيدة.
٣. اذكر مبادئ توفير الوقت.
٤. تحدث عن كفاءة المدير في استقلال الوقت في عصر المعلومات.
٥. اذكر صفات مدير المستقبل.
٦. اذكر التوجيهات الأساسية التي يوجه بها مدير المستقبل حتى يتمكن من تحقيق أهدافه في عصر تكنولوجيا المعرفة.
٧. تحدث عن إدارة وقت المشروع

هذا ولا تقتصر كفاءة المدير في استغلال الوقت على تسيير أعمال المنظمات القائمة تخطيطاً وبرمجة وتنفيذاً ومتابعة وتقديماً كما ورد، بل تتجاوز هذه الأطر جميعاً لتشمل المشاريع الجديدة "Projects" ذلك أن إنهاء المشاريع في التوقيت المخطط والمحدد لها يعتبر تحدياً رئيسياً يواجه المسئولين عنها، ويحكم بدوره قدرة المديرين على الوفاء بجميع التزاماتهم نحو أصحاب المشروع، ونحو الموردين والمساهمين والعملاء. وتمثل الرؤية بالنسبة لإدارة وقت المشروع الموضوعات الرئيسية التالية:

١. تحديد النشاط: تعيين النشاطات التي يجب أداؤها لإنتاج مخرجات المشروع المختلفة.

٢. تتابع النشاط: تعيين وتوثيق الاعتمادية التفاعلية.

٣. تقدير فترة النشاط: تقدير عدد فترات العمل التي سوف تكون لازمة للانتهاء من نشاطات المشروع.

٤. تطوير الجدول الزمني: تحليل تتابع النشاطات. والفترات الزمنية للنشاطات ومتطلبات الموارد لإنشاء الجدول الزمني للمشروع.

٥. الرقابة على الجدول الزمني لمراقبة التغيرات المتعلقة بالجدول الزمني للمشروع.

والجدير بالإشارة إليه إن هذه الموضوعات الرئيسية والتي يبدو في وصفها كأنها تحدث بالتتابع، حسب مايظهر في الشكل أدناه، والذي يؤمن على تتابع هذه النشاطات، إلا أنها في الواقع العملي تتداخل وتتزامن بصورة كبيرة، كما **أن مهارة المدير في إدارة الوقت تتمثل في مقدرته على استغلال هذا التداخل بين النشاطات، بل وتعمد إلى إحداثه بما يحقق مزيداً من السرعة والكفاية،ويوفر وقتاً ثميناً يتطلع إليه العملاء ويحتاج إليه العاملون لتحقق مزيد من الإنتاج وتحسين الإنتاجية والكفاية.**

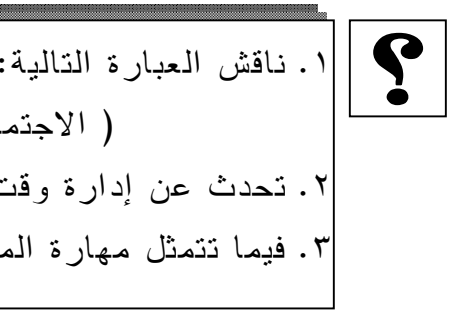
هذا ويوضح الجدول أدناه رؤية شاملة لإدارة وقت المشروع:

١- **المدخلات:** - هيكل تجزئة العمل - بيان النطاق - المعلومات التاريخية - القيود - الافتراضات ٢- **الأدوات والأساليب** - التكسير - القوالب / والنماذج ٣- **المخرجات** - قائمة النشاط - التفصيل التدعيمى - تحديث هيكل التجزئة	١- **المدخلات:** - قائمة النشاط - وصف المنتج - اعتمادية إجبارية - اعتمادية تقديرية - اعتمادية خارجية - القيود - الافتراضات ٢- **الأدوات والأساليب** - طريقة الرسم البياني . للأسبقية - طريقة الرسم البياني بالأسهم - طرق الرسم البياني الشرطي - القوالب الشبكية ٣- **المخرجات** - رسم بياني لشبكة المشروع - تحديث قائمة المشروع	١- **المدخلات:** - قائمة النشاط - القيود - الافتراضات - متطلبات الموارد - إمكانيات الموارد - المعلومات التاريخية ٢- **الأدوات والأساليب** - حكم الخبير - التقدير بالتماثل - المحاكاة ٣- **المخرجات** - تقديرات فترة النشاط - أساس التقديرات - تحديث قائمة النشاط	١- **المدخلات** - رسم بياني لشبكة المشروع تقديرات فترة النشاط - متطلبات الموارد - وصف تجمع الموارد - التوقيتات - القيود - الافتراضات - التواني والإسراع ٢- **الأدوات والأساليب** - التحليل الرياضي - ضغط الفترة الزمنية - المحاكاة - صيغ جديدة لرفع مستوى الموارد - برنامج إدارة المشروع ٣- **المخرجات** - جدول المشروع الزمني - التفصيل التدعيمى - خطة إدارة الجدول الزمني - تحديث المتطلبات الموارد	١- **المدخلات** - جدول المشروع الزمني - تقارير الأداء - طلبات التغيير - خطة إدارة الجدول الزمني ٢- **الأدوات والأساليب** - نظام الرقابة على تغيير الجدول الزمني - قياس الأداء - التخطيط الإضافي - برنامج إدارة المشروع ٣- **المخرجات** - تحديث الجداول الزمنية - الإجراء التصحيحي - الدروس المستفادة

هل أستوعبت القصد من الجدول السابق ؟ أذا لم تستوعب أسأل مشرفك لكي يشرحه لك.

ويقصد من تقسيم وتصنيف إدارة وقت المشروع بهذه الطريقة تحقق إدارة أكثر كفاءة وفاعلية وبطريقة تجعلها قادرة على تحقق أهداف المشروع وعلى ربط كل نشاط من نشاطاته بجدول زمني محدد يوضح تاريخ بدء النشاط وتاريخ انتهائه، كما يوضح الفترات التي تتزامن فيها وتتداخل تلك النشاطات، على إن يتم ذلك في تنسيق تام يمنع أي تضارب أو تعارض من شانه إن يؤثر في سلامة الأداء، وعلى تتابعه حتى يتم تحقق النتائج المرجوة.

أسئلة تقويم ذاتي



١. ناقش العبارة التالية:

(الاجتماع سلاح ذو حدين)

٢. تحدث عن إدارة وقت المشروع ؟

٣. فيما تتمثل مهارة المدير في إدارة الوقت ؟

٧. المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة

عزيزي الدارس عندما تقرأ هذا العنوان تدور في ذهنك مجموعة من التساؤلات ولكنك عندما تسترسل في القراء فإنك ستجيب على كل هذه التساؤلات بإذن الله.

في دراسة عن المدير الفعال يقول كينيث بلانتشار وسبنسر جونسون **إن المقصود باستخدام إشارة دقيقة واحدة كرمز للمدير ذي أسلوب الدقيقة الواحدة هو التذكير بأن أخذ دقيقه واحدة من يوم المدير لتأمل وجوه الأفراد الذين يشرف عليهم وليدرك أنهم أهم ما يمتلكه من موارد.**

وأنه بالتالي على المدير أن يهتم بالأفراد في مؤسسته أكثر من اهتمامه بما يتم تحققه من نتائج، وذلك من منطلق أن من يشعر بالرضا عن نفسه يحقق نتائج طيبة، أي أن الطريق إلى تحقق مستوي عال من الإنتاجية في المحصلة النهائية لا يمكن أن يتم تحققه إلا من خلال معاونين محفزين ومدركين ومقتنعين بما يجب إن يحققوه من أهداف واضحة ومحددة ومقنعة بالنسبة لهم.

ويلخص الكاتبان أسلوب الدقيقة الواحدة في ثلاثة جوانب أو مراحل يشيران إليها بأسرار المدير ذي الدقيقة الواحدة وتتمثل هذه الأسرار الثلاثة في الآتي:

السر الأول

ويتمثل في وضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة:

وذلك من خلال تباحثها مع المعاونين والاتفاق عليها وصياغتها بوضوح وتحديد في ما لايتجاوز الصفحة الواحدة. وانطلاقا من قانون بارينو (٨٠-٢٠) أي إن (٨٠%) من النتائج المهمة تأتى بالفعل من (٢٠%) من الأهداف الموضوعة فإنهم يضعون أهدافاً (٢٠%) أي لمجالات المسؤولية الرئيسية. وبجانب ذلك يتم الاتفاق بين المدير ومعاونيه على معايير الأداء الجيدة، ثم يترك للمعاون حرية اختيار الأسلوب والطريقة التي يحقق بها تلك الأهداف المتفق عليها، وأن يحدد ما يراه من بدائل، وما يتخذه من قرارات دون أي تدخل من المدير طالما كان هناك اتفاق على الهدف المراد تحققه وعلى معايير الأداء الجيد، ويلخص الكاتبان وضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة في الآتي :

١. إن تتوصل إلى اتفاق بشأن أهدافك.
٢. إن تعرف مظاهر السلوك الجيد.

٣. إن تكتب أهدافك كلاً على حدة وعلى ورقة واحدة، في أقل من (٢٥٠) كلمة.

٤. إن تقرأ كل هدف وإن تعيد قراءته، وهذا يتطلب منك دقيقة واحدة أو نحوها في كل مرة.

٥. أن تعرف ما إذا كان سلوكك يتطابق مع هدفك أم لا.

السر الثاني (بالنسبة لكينيف وسبنسر) فهو:

الثناء لدقيقة واحدة

ويشير هنا إلى أهمية تقويم أداء العاملين والتركيز على الإيجابيات، وعلى نجاحات العاملين وإطرائهم على كل ما يحققوه من نجاح مما يعزز من توجهاتهم ورغبتهم في المزيد من الإنجاز والإبداع، هذا بالإضافة إلى تطوير العلاقة القائمة على الثقة والتشجيع بين المدير ومعاونيه، وهما يعبران عن هذا السر كما يصفانه بأنه لابد للمدير من مساعدة الموظفين في الوصول إلى توقعاتهم كاملة، وأنهم يؤدون شيئاً صحيحاً، وهو عكس ما يحدث في معظم المنظمات البيروقراطية والتي اعتادت ألا تحس بوجود موظفيها أو استدعائهم إلا إذا ما ارتكبوا خطأ يحتاج إلى لفت نظر، وربما كذلك إلى توبيخ أو عقوبة، ويضيفان أيضاً بأن الثناء قد لا يستغرق أكثر من دقيقة إلا أنه قد يترك أثراً في الموظف ربما يستمر لشهور وسنوات خاصة إذا تم تعزيزه وتكريسه لحث الموظف على مواصلة الإبداع والتطوير.

ويلخص بلانتشارد وسبنسر جونسون أسلوب الثناء لدقيقة واحدة في النقاط الآتية:

١. يخبر المدير الموظفين وجهاً لوجه بأنه سيطلعهم على تقويمه لمستوى أدائهم للعمل.

٢. إن يثنى على الموظفين مباشرة.

٣. إن يخبر الموظفين بدقة وبشكل محدد بما أنجزوه بشكل صحيح، وبالكيفية التي يساعد بها ذلك الإنجاز المنظمة والموظفين الآخرين الذين يعملون بها..

٤. إن يتوقف المدير للحظة عن الكلام ليجعل الموظفين يشعرون بمدى رضاه.

٥. إن يشجع الموظفين على تقديم المزيد من قبل ذلك العمل الجيد الذي قدموه.

٦. إن يصافح المدير الموظفين أو يلامسهم بطريقة توضح أنه يساند نجاحهم في المنظمة.

السر الثالث : "التأنيب لدقيقة واحدة"

وهما يشير إن هنا إلى ضرورة لفت نظر الموظف وتنبيهه إلى ما يقع فيه من أخطاء وذلك حتى يتفادى تكرارها، مع مراعاة ألا يكون لفت النظر مبالغاً فيه، أو محبطاً، ومثبطاً لهمة الموظف، وألا يزيد لفت النظر "التوبيخ" عن نصف دقيقة، وإن يتضمن التوبيخ تأكيد المدير على ثقته في معاونه، وعلى الإشارة إلى إن النمط الغالب لذلك الموظف هو الإتقان والأداء الجيد، وإن ذلك الخطأ ليس إلا استثناء، وبالتالي فإن المدير يرجو ألا يتكرر ذلك الاستثناء.

ويلخص بلانتشرد وجونسون أسلوب التأنيب لدقيقة واحدة والتأكد من فاعليته في الآتي:

الجزء الأول من التأنيب

١/ إخبار الموظفين مسبقاً وبتعبيرات واضحة بأنه أي المدير، سيطلعهم على تقويمه لأدائهم.

٢/ تأنيب الموظفين مباشرة بعد ارتكاب الخطأ.

٣/ إخبار الموظفين بدقة عن الخطأ الذي ارتكبوه.

٤/ إطلاع الموظفين بتعبيرات واضحة على شعوره تجاه أخطائهم.

٥/ الوقوف لثوان قليلة في صمت غير مريح، حتى يشعر الموظفون بما يشعر به المدير.

الجزء الثاني من التأنيب

1/ مصافحة الموظفين ووضع المدير يده على أيديهم بطريقة تشعرهم بأنه يقف حقيقة بجانبهم.

٢. تذكير الموظفين بما يقدره "المدير" لهم.

٣. تكرار المدير لتقديره لهم كموقف أساسي إلا إنه ليس راضيا عنهم في هذا الموقف بالتحديد.

٤. إدراك المدير بنهاية مسألة التأنيب بانتهاء لحظة توصيله إليهم.

ويستخلص الباحثان الكثير من الدروس والعبر والنصائح يمكن أن يخرج بها مدير الدقيقة الواحدة من الأسرار الثلاثة الوارد ذكرها، ويلخصان هذه الدروس والنصائح في النقاط التالية:

١. أفضل دقيقة أقضيها هي تلك التي أستثمرها في الأفراد ويشيران إلى الواقع المعيش في أغلب المنشآت والذي يناقض هذا الواقع ويتعارض معه حيث إن معظم الشركات تنفق ما بين (٥٠%) إلى(٧٠%) من أموالها على رواتب الموظفين، بينما تخصص أقل من (١%) من ميزانيتها لتدريبهم.

٢. أغلب الموظفين لا يكون لديهم دافع أثناء العمل ولكن لا يوجد من هو بدون دافع بعد العمل، السبب دائما هو إن المديرين يعرفون ماذا يريدون من موظفيهم إن يفعلوا، إلا أنهم لا يخبرونهم بذلك بطريقة يفهمونها، بل يفترضون أن من واجب الموظفين إن يعرفوا. **كما وإن المديرين لا يكترثون كذلك لإفادة الموظفين بنتائج أدائهم بينما معرفة نتائج الأداء هي بمثابة طعام الإفطار للأبطال في "ملاعب الرياضة" وهي**

أي نتائج الأداء التي تجعلهم يستمرون في العطاء، هذا ولا يكون حرص المدير على إفادة معاونيه بنتائج أعمالهم إلا في حالة ارتكابه لأخطاء كبيرة أو كثيرة، ويخرج كينيث بلانتشارد وسبنسر من هذا الحوار بنتيجة مفادها إن على العاملين إن يحرصوا على معرفة نتائج أعمالهم، وإن على المديرين مساعدتهم في هذا الاتجاه خاصة إذا كانت تلك النتائج باهرة، وحسب قولهما فإن "كل إنسان لديه الإمكانية كي يصبح من الفائزين **ولكن** البعض يظهرون بمظهر الخاسرين **فلا تدع** مظاهرهم تخدعك.

٣. ضرورة إن يساعد المدير موظفيه على تحقق النجاح في أعمالهم ومن ثم حثهم على **اقتطاع دقيقة من وقتهم ليكتبوا على ورقة واحدة تعلق على باب مكاتبهم "أدراجهم" عبارة : "أنظر إلى أهدافك، أنظر إلى أدائك.** وتبين ما إذا كان سلوكك يتطابق مع أهدافك" ورؤية مثل هذا الشعار بصورة مستمرة من شأنه إن يجعل الموظف يوازن دائماً بين ممارساته اليومية وبين ما وضعة لنفسه من أهداف ليتأكد من أنه يسير على الطريق السليم.

٤. لا يمثل سلوكنا سوى جزء من كياننا فنحن أشخاص متكاملون، وسلوكنا هو نتيجة طريقة تعريفنا الأمور، ويرمى بلانتشارد وجونسون بهذه المقولة إلى إن أسلوب التوبيخ لدقيقة واحدة يجب أن لا ينصب على الشخص نفسه بل على سلوكه، وما ارتكبه من خطأ حال ارتكابه له مع توضيح كيفية تصحيحه وتصويبه، وبالتالي فإن الغرض من تبيان الخطأ ليس هو الانتقاص من قدر المعاون بقدر ماهو مساعدته على تصويبه وتفادى ارتكابه مستقبلاً، ومثل هذا التصرف أي التوبيخ لدقيقة واحدة بغرض التقويم يختلف كماً بل ونوعاً عن أسلوب المديرين الذين يحتفظون بأخطاء معاونيهم لينفجروا في وجهوهم بعد أن تتفاقم الأخطاء، ويبلغ

السيل الزُّبي ويكون التصحيح شبه المستحيل، ويكون الغرض توقيع العقوبة على الموظف.

٥. "**الأهداف** هي التي تحرك السلوك أما **النتائج** فهي التي تحافظ على مستوى السلوك" ويقولان هنا إن اقتناع الموظفين بالأهداف المحددة للمنشأة والتي ربما يكونون قد شاركوا في وضعها من شأنه أن يحرك توجهاً وسلوكاً إيجابياً لدى الموظفين، ولكن استمرار مثل ذلك التوجه والسلوك يحتاج إلى دعم وتعزيز مستمر من قبل المدير في نظرته وفي سلوكه حيال معاونيه، فالصدق والوضوح في العلاقة وفي التصرفات حيال المعاونيين هو الذي ينجح في نهاية المطاف، وليس بالضرورة أن يأخذ ذلك وقتاً طويلاً، أو أن يكون في شكل جلسات طويلة بل قد يأخذ ذلك شكل لمسة على ظهر الموظف أو إمساكاً بكتفه دليلاً عن التعبير عن الرضا والتشجيع والحث على مواصلة التصرفات والأعمال الإيجابية التي تخدم أهداف المنشأة.

أسئلة تقويم ذاتي



١. ما المقصود باستخدام إشارة دقيقة واحدة كرمز للمدير ذي أسلوب الدقيقة الواحدة ؟
٢. ماذا نعني بأسرار المدير ذي الدقيقة الواحدة ؟
٣. تحدث بإيجاز عن كل سر من أسرار المدير ذي الدقيقة الواحدة.

الخلاصة

في نهاية هذه الوحدة، بل نهاية المقرر نؤكد على ضرورة تقويم كل الوحدات بالمقرر، وإبداء الملاحظات عليها للاستفادة منها.

ولكن ما الذي ناقشناه في هذه الوحدة ؟

بدأنا الوحدة في القسم الأول بأهمية الوقت في الإدارة المعاصرة أما القسم الثاني فتناولنا فيه كيف يمكن للمدير الالتزام بإنجاز الأعمال في الوقت المحدد (النموذج التطبيقي لإدارة الوقت – نموذج الزمن الصغرى – مكامن إهدار الوقت بالنسبة للمدير – وسائل مضيعات وقت المدير – نصائح وتوصيات عن كيفية تنظيم وقت المدير – أفكار أساسية لتوفير وقت المدير)

أما القسم الثالث فتناول مهارات المدير في مجال تخصيص وتوزيع الوقت المهارات الفنية – المهارات الإنسانية – المهارات المفاهيمية)

أما القسم الرابع فقد استعرضنا فيه رؤية القريوتي فيما يتعلق بوقت المدير المتمثلة في أثر البيئة الاجتماعية على مفهوم الأفراد للوقت وفي تقديرهم له وان تقدير الوقت يزيد طرداً بتقدم المجتمع ويشير القربوني إلى مضيعات الوقت باعتبارها أعراض لعله حقيقية متمثلة في القلق الذي ينتاب المديرين، ثم يضع القريوتي خططاً من شأنها توليد إحساس لدى المديرين بقيمة الوقت.

أما القسم الخامس فتناول كفاءة المدير في استقلال الوقت في عصر المعلومات وقد وضحنا أهم الصفات التي يجب أن تتوافر في مدير المستقبل والتوجيهات الرئيسية لمدير المستقبل.

أما القسم السادس استعرضنا فيه كيفية استغلال المدير الوقت في إنجاز وظائف الإدارة الأساسية.

وفي القسم السابع تناولنا إدارة وقت المشروع من حيث تحديد النشاط وتتابع النشاط وتقدير فكرة النشاط وتطوير الجدول الزمني والرقابة عليه.

أما القسم الثامن والأخير فقد تناول دور المدير ذي أسلوب الدقيقة الواحدة في استغلال الوقت.

أرجوا أن تكون قد استمتعت بدارسة هذه الوحدة، وأن تكون وحدة مفيدة.

إجابات التدريبات

تدريب (١)

يمكن الدمج بين نمطين سلوكيين حتى يتم استثمار الوقت وفقاً لأهداف المؤسسة.

تدريب (٢)

يمكن أن نلخص الفوارق في مدى امتلاك المدير للمهارات الأساسية لإدارة الوقت وكيفية توظيفها لخدمة الأغراض المختلفة الخاصة بالمنظمة التي يعمل بها.

مسرد المصطلحات

مدير المستقبل

هو المدير الذي يجب أن يعتبر الوقت مكوناً أساسيا من مكونات نجاحه، وعنصراً رئيسياً في تحققه لخططه وبرامجه وفي تمكنه من أيجاد مكان ملائم له في عالم التجارة والأعمال وفي عهد أصبحت الجودة الشاملة شرطاً لازماً لكفالة الاستمرار والتميز في أي مجال وفي أي مستوى من مستويات الأداء.

الوقت الماضي

هو مصدر الخبرة والمعرفة والدروس التي تستفيد منها الإدارة في تحليل المواقف وتقديم فعالية وكفاءة القرارات السابق اتخاذها في تلك المواقف وما تحقق عنها من نتائج.

الوقت الحاضر

هو التجربة الحية التي تعيشها الإدارة لحظة باللحظة وتعرف فيهما ما يجري آنياً، فهو المصدر الأساسي للإنتاج والمعلومات الدالة على الأداء الفعلي توافقه مع الأداء المستهدف وتحليل فجوات الأداء والعمل على علاجها أولاً بأول.

المستقبل

فهو نتاج التخطيط والتصميم والإعداد باستثمار تجارب الماضي وخبرات الحاضر والتوقعات والتنبؤات الذكية.

المهارات الفنية

تعنى المقدرة على استخدام الأدوات أو الإجراءات أو الأساليب المتعلقة بمجال متخصص كالطب والهندسة.

المهارات الإنسانية

تعنى المقدرة على العمل مع الآخرين وفهمهم وتحفيزهم كأفراد ومجموعات، وهو ما يحتاج إليه المديرون للمشاركة الفعالة في مجموعاتهم وتجاربهم.

المهارات الفعلية (المفاهيمية)

ويعني بها القدرة على تنسيق وتكامل جميع نشاطات ومصالح المنظمة، ويحتاج إلى النظرة الشمولية للأمور لمعرفة كيفية اعتماد الإجراء على بعضها.

المراجع

١. السلمي، **علي إدارة التمييز. نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، القاهرة – مصر. مكتبة الإدارة الجديدة – دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع (٢٠٠٢م).

٢. ستراوب، جو زيف **المدير الجديد الناجح**؛ الجمعية الأمريكية للإدارة – مكتبة جرير (١٩٩٩م).

٣. المقلي، عثمان، أحمد، **عمر مبادئ الإدارة**؛ الخرطوم – منشورات جامعة السودان المفتوحة (٢٠٠٣م).

٤. القرنوبي، قاسم، **محمد إدارة الوقت**، محلية جامعة دمشق. المجلد ١ العدد ٢ خيزران (١٩٨٥م).

٥. دانكان، وليم **ردليل إدارة المشروعات** ؛ ترجمة عبد الحكم الخزامي، القاهرة – دار الفجر للنشر والتوزيع (٢٠٠٣م).

٦. جونسون، سبنسر، وآخر المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة. **دراسة عن المدير الفعال**. ترجمة محمد نجيب مقتوش، نيويورك – معهد الإدارة العامة (١٩٦٢م).

٧. ستراوب، جوزيف ت،.: **المدير الجديد الناجح، سلسلة العمل بذكاء**، مكتبة جرير، الرياض – المملكة العربية السعودية (١٩٩٩م).

٨. سباني، فهد، خليل: **إدارة الوقت، موسوعة رجل الأعمال الناجح**، دار الراتب الجامعية، بيروت – لبنان (١٩٩٩م).

٩. فوستر، الآن، دين : **المساومة عبر الحدود**، ترجمة نيفين غراب كيف تتفاوض بنجاح في مجال الأعمال، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة (١٩٩٧م).

١٠. هوكايزر، روبرت: **إدارة الوقت، المهارات التي تحتاج إليها للنجاح في عالم الأعمال**، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية (٢٠٠١م).
١١. السلمي، علي: **إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة – مصر (٢٠٠٢م).
١٢. بلانتشارد، كينيث، جونسون وسبنسر: **المدير ذو أُسلوب الدقيقة الواحدة**، ترجمة محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية (١٩٩١م).
١٣. دنكان، وليم وترجمة عبد الحكم الخزامي: **دليل إدارة المشروعات، المدخلات – الأدوات والأساليب – المخرجات**، دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة – مصر (٢٠٠٣م).