



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة التقنية الشمالية
المعهد التقني / الموصل
قسم تقنيات إدارة مكتب
المرحلة الثانية

إدارة الوقت 1

مدرسي المادة

أ. مهند خالد

أ. نسرین محمد

المبحث الأول

اساسيات إدارة الوقت

1- الهدف العام: -

تمكين الطالب من استيعاب طبيعة الوقت واهميته واستخدامات ادارة الوقت في مجال السكرتارية والعمل الاداري واكسابه المهارة المطلوبة في هذا المجال.

2- الهدف الخاص: -

هو دور السكرتير في ممارسة عمليات ادارة الوقت الاساسية وتحقيق الاستخدام الفعال لوقت المدير.

اولاً: -الوقت والنظرة إليه: يدرك الغالبية طبيعة الوقت فهم يحتاجون التعامل به في مراحل مبكرة من حياتهم اضافة لأدراكهم له منذ بداية ادراكهم لأمر الحياة ولكن قلة منهم حاولت ان تسأل ما هو الوقت؟ لذلك لم يكن الاهتمام بالوقت ودراسته وليدة حاجات العصر، ومتطلباته فالإنسان أدرك أهمية الوقت منذ بدء الخليقة ومنذ ذلك الحين ما يزال الوقت موضوعاً حيويًا يشغل امره الفكر الانساني في مختلف حقول المعرفة.

حيث يسخر الفكر الإنساني والتراث الثقافي للشعوب بالعديد من المعلومات والمدونات والتصورات الفلسفية عن مفهوم الزمن والوقت والمرادفات الأخرى لذا نجد ان الانسان البدائي قام بتقسيم حركة الظلال الى اقسام معينة تتناسب وحياته البسيطة حيث يلاحظ من هذا الوصف ان فكرة الوقت قديمة قدم الانسان وتبلورت من خلال الملاحظة التي كونها عبر فترة طويلة واستطاع ان يقرر الوقت بطرق متنوعة تنسجم مع تجربته ومستوى تفكيره وبساطة ادواته. فالإنسان عرف الوقت من خلال ملاحظته للظواهر الطبيعية الحادثة بانتظام مثل تعاقب الليل والنهار، فصول السنة .. الخ

واعتمدها في تنظيم حياته ويعتبر افلاطون اول من ناقش مفهوم الوقت بصيغته المطلقة من خلال الاحداث فهو في نظره (الصورة المتحركة للأزلية والتي تكشف عن نفسها في عالم تحكمه دورات التغير المستمر) ثم جاء ارسطو فوضع الخطوة الصحيحة في تفسيره لفكرة الوقت وهو ان الوقت حساب للحركة في صلتها ب (ما قبل) و(ما بعد) ويعود اليه الفضل في نشر كلمة ساعة التي وضعها البابليون قبله وبالطبع لا يوجد مجتمع بشري مهما كانت حضارته بسيطة الا ويملك تقسيماته للوقت فقد أصبح ذلك ضروريا لتنظيم علاقات الانسان وتفاعلاته، وليس من السهل وضع تعريف للوقت لأنه مفهوم نسبي لا يمكن ان يقاس الا إذا نسب للظواهر والأشياء الأخرى وعليه فأن مفهوم الوقت يتمثل بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط او حدث معين بنشاط او حدث اخر يعبر عنه بصيغة الماضي والحاضر والمستقبل، والوقت ايضا لا يمكن تعريفه تعريفاً صريحاً (كالحياة والموت) ورب قائل يقول انما هي (حركة عقارب الساعة) وهو في ذلك يجانب الحقيقة

لان الساعة لا تصنع الوقت بل تسجله. ويستخدم البعض كلمة (الزمن) بدلا من الوقت في حين ان كلمة الزمن لم ترد في القرآن الكريم وإنما وردت كلمة الوقت في الآيات الاتية:

{قُلْ إِنَّ الْأَوَّلِينَ وَالْآخِرِينَ، لَمَجْمُوعُونَ إِلَىٰ مِيقَاتِ يَوْمٍ مَّعْلُومٍ} (49-50) سورة الواقعة
{يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ} (189) سورة البقرة

{قَالَ فَإِنَّكَ مِنَ الْمُنْظَرِينَ إِلَىٰ يَوْمِ الْوَقْتِ الْمَعْلُومِ} (37-38) سورة الحجر

{إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا} (103) سورة النساء

وفي اللغة العربية تطلق كلمة الزمن احيانا على قليل الوقت وكثيره، فاذا أطر الزمن ضمن حدود معينة وحددت الغاية من استخدامه نطلق عليه تسمية الوقت.

ثانياً: - النظرة الى الوقت: يختلف الأفراد والمجتمعات في نظرتهم الى الوقت فنظرة الافراد تتأثر بشخصيتهم، درجة تعلمهم وثقافتهم وهذا ينطبق على المجتمعات ايضاً حيث تنظر الى الوقت بأشكال مختلفة.

لذا نجد ان وجهات النظر حول الوقت تصنف الى:

أ-اتجاهات تقليدية

ب-اتجاهات حديثة

حيث يعبر الاتجاه التقليدي / عن مفهوم الوقت الذي كان سائداً قبل الثورة الصناعية فقد كان الوقت يقاس على أساس الاحداث الطبيعية (فالحياة عبارة عن سلسلة احداث متتالية) وليس هناك مشكلة في الوقت فهو عبارة عن دورة تعيد نفسها باستمرار وهو امر يقلل من قيمة الوقت ويبعث على عدم السعي للاستغلال طالما هو متاح بشكل متساوي للجميع.

لذا تغيب الدقة في قياس الوقت وثمة صفة اخرى لهذه النظرة الى الوقت وهي التأكيد على الحاضر أكثر من التفكير في المستقبل البعيد.

اما الاتجاه الحديث / فهو عكس الاتجاهات السابقة تماماً حيث يقاس الوقت بمقاييس دقيقة بعيدة عن الاحداث الطبيعية لأنه يمثل خط مستقيم والذي يمضي منه لا يمكن ان يتكرر ولا بد من النظر الى المستقبل اضافة الى الحاضر ويمكن تلخيص هذين الاتجاهين بالجدول الاتي:

جدول مقارنة بين الاتجاهين التقليدي والحديث في النظرة الى الوقت

ت	أساس المقارنة	الاتجاه التقليدي	الاتجاه الحديث
1	وسيلة القياس	الاحداث الطبيعية	مقاييس دقيقة الساعة واجزاؤها
2	طبيعة الوقت	تكرار لوقوع احداث فهو يعيد نفسه	الوقت الذي يمضي لا يمكن ان يعود
3	المدى الزمني	التأكيد على الحاضر أكثر من المستقبل	ينظر الى المستقبل اضافة الى الحاضر

ثالثاً: خصائص الوقت: تشمل هذه الخصائص ما يلي:

أ-يعد الوقت من اندر الموارد التي تتعامل بها المنظمات ففي حين يمكن تشغيل ما يكفي من الأفراد او شراء المكائن وتدبير الاموال نجد ان الوقت لا يمكن زيادته او خزنه او استئجاره او حتى اقتراضه لأنه محدود ومتساوي كمياً للجميع.

ب-ان الوقت أكثر عرضة للهدر (الضياع) وسوء الاستغلال مقارنة بالموارد الأخرى، ذلك ان التبذير فيه لا تلمس نتائجه بسرعة، وقد لا يمكن تحديد المسؤولية فيه مما جعل الافراد والمنظمات لا تعير اهتماماً للتبذير الذي قد يتعرض له وان هناك ضغوطاً قوية لاستخدامه بشكل غير مفيد او غير صحيح.

ت-ان التعامل مع الوقت يختلف عن التعامل مع الموارد الأخرى، فهو مسألة تفكير وسلوك فإدارة الوقت تشمل في الواقع جميع سلوك المدير وهذا يعني صعوبة وضع الضوابط الخاصة بالتعامل معه وان (المتغيرات) التي تؤثر على ادارته لاحدود لها.

ث-عرضه غير مرن فليس هناك أكثر من (24) ساعة في اليوم مهما زادت متطلباته وهو يصرف بغض النظر عن كل شيء ولأيمكن استرجاع الوقت الذي يضيع وتتوقف قيمته على كيفية استخدامه.

ج-كل عمل ينجزه المدير يتطلب وقتاً وهناك حاجة دائمة لهذا المورد ومتجددة باستمرار ولا يمكن للشخص القيام بعمله دون توفر هذا الوقت وهناك من يعبر عن هذا المعنى بالقول (ان الوقت هو الحياة) اذ لا يمكن امتلاك أحدهما دون الآخر فكل حياتنا تدور حول الوقت.

رابعاً: -انواع الوقت: عند دراسة الوقت وطبيعة استخدامه وجد باحثي العلوم الادارية ان هناك اساليب واسس عديدة في تقسيمهم للوقت، لذا يمكن ايجاز انواع الوقت بما يلي:

اولاً: تقسيم الوقت من الناحية الادارية: يقسم الوقت من الناحية الادارية الى ما يلي

- 1- الوقت الابداعي: وهو الفترة من الوقت المستغلة لعملية التفكير الابداعي والتخطيط والتنظيم للعمل وتقديم الأفكار الجديدة وحل بعض الازمات والمشكلات الادارية بأسلوب علمي منطقي يهدف الى تقديم حلول موضوعية تهم المنظمة.
- 2- الوقت التحضيري: وهو الوقت المستغل لاستعداد والتهيؤ لبد العمل فيه حيث يتم جمع المعلومات والحقائق التي تهم العمل قبل البدء في تنفيذه.
- 3- الوقت الانتاجي: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط والتنظيم له في الوقت الابداعي، والتحضير له في الوقت التحضيري وعلى الاداري ان يوازن في الحاجة لكل وقت بسبب محدودية الوقت بحد ذاته وحتى لا يخصص وقت ويستغل على حساب وقت اخر وينقسم الوقت الانتاجي: الى (وقت مبرمج واخر غير مبرمج)، وإذا كانت المنظمة تسير ضمن خطة الانتاج المبرمج مع التحكم في الانتاج الغير مبرمج فأنها في وضع جيد.
- 4- الوقت العام: يخصص هذا النوع من الوقت للقيام بنشاطات لها تأثيرها المباشر على مستقبل المنظمة كمسؤولية المنظمة الاجتماعية او علاقة المنظمة بالجمعيات المختلفة فعلى سبيل المثال / علاقة شركة التأمين الوطنية أي مسؤوليتها الاجتماعية مع مديرية المرور العامة، وشركة التأمين على الحياة في مسؤوليتها الاجتماعية مع وزارة الصحة.

ثانياً: -تقسيم الوقت على اساس علاقته ويتضمن هذا التقسيم

- 1- وقت العمل: وهو ذلك الوقت الذي يقضيه الفرد في ممارسة نشاطاته الادارية او الفنية او المهنية او الوظيفية جزءاً او كلا في العمل.
- 2- وقت الفراغ / وهو الوقت الذي يقضيه الفرد خارج المنظمة في ممارسة نشاطات ترفيهية او عائلية او علاقات الزمالة او ممارسة هوايات مختلفة.

ثالثاً: -تقسيم الوقت على اساس طبيعة ملئه للوحدة الزمنية

- 1- **الوقت الفعال:** وهو الوقت الذي يتم فيه انجاز الانشطة ويمكن تقسيم الوقت الفعال تبعاً لدرجات الانشطة المنجزة فيه. أما في المنظور الاداري فيقسم الى قسمين:

أ- وقت فعال ايجابي

ب- وقت فعال سلبي

- وقت فعال ايجابي: وهو الوقت الذي يمكن ملئه بالأنشطة التي تساعد في انجاز اهداف النظام الاداري.

- وقت فعال سلبي: يكون فيه فراغ مملوء بالأنشطة غير المساعدة او المعتمدة لتحقيق اهداف المنظمة.

2- الوقت غير الفعال: وهو الوقت الذي يقضيه الفرد في الراحة والكسل.

رابعاً: -تقسيم الوقت على اساس درجة التحكم فيه ويقسم الى:

1- الوقت الذي يقع تحت السيطرة او التحكم / وهذا يعني ان هناك سيطرة تامة للمدير في ادارة وقته ومثال على ذلك:

أ- عقد اجتماع مع المرؤوسين ب-القيام بزيارات ميدانية ج-ادارة ندوة

2- الوقت الذي يقع خارج سيطرة او تحكم المدير/ وهو الوقت الذي يتحكم به رؤساء المدير ومثال، ذلك حضور عميد معهد اجتماع مجلس الجامعة، اجتماع مدير عام وزارة الصناعة مع هيئة الرأي في الوزارة.

المبحث الثاني

أدارة الوقت وعملياته الأساسية

اولاً: مفهوم أدارة الوقت

يحتل موضوع أدارة الوقت مكانة ذات أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة لأن الوقت كأحد الموارد التي تم فرزها حديثاً والتي يتعامل معها المدير فلا بد من أدارته بشكل جيد إضافة الى ذلك كونه يمثل مؤشراً على التقدم الحضاري لأي مجتمع حيث أن احترام لوقت وحسن استغلاله واستثماره يعكس اتجاهها إيجابياً نحو التقدم والتطور، كما أن الأدارة الجيدة للوقت تعكس بوضوح كفاءة المدير ونجاحه وبالمقابل وكما يقول (بيتر دركر)، (أن المدير الذي لا يستطيع أدارة وقته لا يستطيع أدارة أي شيء)، أن الاهتمام بأدارة الوقت أصبح واضحاً في كتابة العديد من الباحثين والدارسين ومن بينهم (جيمس ماكى الذي قال عبارته المشهورة): إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك فهذا مؤشراً بأن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم، وفي نفس المعنى يقول (باركنسون) أن الرجل المشغول جداً هو الرجل الذي لديه وقت فائض عن حاجته، ان ذلك يعني ويعكس بوضوح أن المشكلة ليست قلة الوقت بل حسن أدارته واستثماره.

إذاً ما المقصود بأدارة الوقت؟

لقد تعددت التعريفات التي قيلت بشأن أدارة الوقت فهناك مفهوم وتعريف كل من (سيد الهواري، والقريوتي)، فأدارة الوقت بالنسبة للأول ليست مسألة وقت فقط لكنها مسألة تفكير وسلوك أي تشمل جميع سلوك المدير.

أما (القريوتي) فيعرف أدارة الوقت (أنها ادارة الذات)، أي يربط بمرونة عالية بين أدارة الوقت والعوامل الذاتية.

أما (فيرنر) فيعرف أدارة الوقت هي (الاستعمال الكفوء لمورد الوقت).

وأما (شولر)، فقد وصف أدارة الوقت (بالعملية الأدارية).

وبناءً على جميع التعاريف والمفاهيم السابقة التي قيلت عن أدارة الوقت فإنه يمكن وضع المفهوم الاتي لأدارة الوقت: -

(يمثل الوقت أحد الموارد المتاحة للأدارة وعليه فإن أدارته تتم عن طريق التخطيط لاستخدامه وتنظيمه بالشكل الجيد والرقابة عليه)، وبذلك فإن العمليات الأدارية الثلاثة وما تتضمنه من نشاطات يمكن استخدامها كهيكل عام لأدارة الوقت بحيث يمكن من خلال تطبيقها تحسين استخدامها واستثماره بما يؤدي الى تحقيق النتائج المطلوبة ومعالجة الهدر والضياع في هذا المورد.

ثانياً: - أهمية إدارة الوقت: أن الإدارة الجيدة للوقت من شأنها أن تساهم في تحقيق المزيد من النجاحات بالنسبة للمنظمة وذلك بسبب انعكاساتها الإيجابية على سرعة الأداء، انخفاض التكاليف وزيادة الإنتاج وقلة المجهودات، لذا يمكن القول، بأن أهمية إدارة الوقت تتجلى بما يلي: -

- 1- تحقيق النتائج المطلوبة بالوقت المتاح أو المتوفر، وهذا يعني أن هناك أهداف للمنظمة تسعى الى تحقيقها بالوقت المتاح فاذا ما تم ذلك فأنها بالتأكيد أنها إدارة ناجحة للوقت.
- 2- أن إدارة الوقت تعني الاستثمار الأفضل لمورد الوقت في تنفيذ أنشطة وفعاليات المنظمة.
- 3- تساعد إدارة الوقت في سرعة إنجاز الأعمال والمهام بتوقيتاتها المناسبة.
- 4- تساهم إدارة الوقت في خفض التكاليف نظراً لا نجاح الأعمال والمهام ضمن توقيتات أقل.
- 5- تمكن إدارة الوقت المدير من تقليص الضياعات، الهدر في وقته في أمور ليست ذات أهمية أو خارجة عن نطاق عمله.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على إدارة الوقت

من العوامل التي تساهم بالتأثير على كفاءة إدارة الوقت في تحقيق أهدافها ما يلي:

- 1- الخصائص الذاتية للعاملين: يختلف العاملون في تعاملهم مع الوقت وتقديرهم لأهميته في مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات ونمط القيادة المتبع.
- 2- العوامل التنظيمية: من العوامل التنظيمية المؤثرة على كفاءة إدارة الوقت على سبيل المثال ما يلي:
 - أ- المبالغة في سرية المعلومات مما يؤدي الى المبالغة في استنزاف وقت طويل لمحاولة الحصول عليها، وكذلك عدم وصول المعلومات الى مراكز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بسبب عدم كفاءة نظم الاتصال الإدارية المتبعة في المنظمة.
 - ب- كثرة السجلات والوثائق مما يعني أن البحث عن الأوليات والمعلومات يستغرق وقتاً طويلاً.
 - ت- المبالغة في تطبيق المركزية أو عدم تفويض الصلاحيات بسبب ضياع وقت المدير في أعمال يمكن أن تنجز من قبل المرؤوسين إضافة الى ضياع وقت المرؤوسين في انتظار موافقات رؤسائهم.
 - ث- يساهم عدم اتباع الأساليب العلمية في تخطيط وتنظيم الأعمال والأنشطة وعدم تحديد إجراءات العمل بشكل دقيق الى عدم تحقيق الاستثمار الفعال للوقت.
- 3- العوامل التقنية في الاتصال: لا شك أن التقنيات الحديثة في الاتصال تسهم في اختزال الوقت بشكل كبير، حيث تمكن هذه التقنيات من تحقيق تبادل سريع ودقيق للمعلومات بين إدارة المنظمة وجميع الأطراف ذات العلاقة بعملها، كما تساعد تلك

التقنيات المتطورة في الاتصال بالاستغناء عن عدد كبير من المخاطبات الورقية مما يعني تقليصها للوقت المصروف في تبادل الآراء والأفكار بين الإدارة والتقسيمات الإدارية في المنظمة وبين المنظمة من جهة أخرى والجهات المتعاملة معها.

4- العوامل البيئية: ان للبيئة التي تعمل بها المنظمة تأثيرها الواضح على كفاءة الإدارة في عملية التخطيط والتنظيم للوقت وبما يؤدي الى الاستفادة منه في تحقيق النتائج المطلوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

الا أن البيئة التي تعمل في محيطها المنظمة لها تأثيراتها الإيجابية وكذلك السلبية فيما يخص حسن استخدام واستثمار الوقت، ونلاحظ من خلال الاختبار الميداني للبيئة التي تعمل فيها المنظمة ان هناك انعكاسات سلبية على إدارة الوقت وتتجلى تلك التأثيرات السلبية على سبيل المثال بما يلي:

أ- استقبال العاملين للزوار والأقرباء خلال وقت العمل مما يؤدي الى عدم استثمار الوقت بشكل أفضل.

ب- قضاء بعض العاملين جزءا مهما من وقتهم في قراءة الصحف والمجلات وتناول المأكولات والمشروبات وغيرها من العادات السلبية.

ت- استغلال بعض العاملين لوقت العمل في قضاء معاملاتهم الخاصة في دوائر ومؤسسات أخرى.

رابعاً: الإدارة الفعالة للوقت

ثمة خطأ سائد عند بعض المديرين هو اعتقادهم أن مشكلتهم هي مشكلة توفر وقت ولكن في الحقيقة هي عدم قدرتهم على استغلالهم الوقت المتاح المتوفر لهم على الوجه الأمثل. ولذا وضع الباحثون في مجال مضيعات الوقت آلية تساعد المدير على الاستفادة من وقته الى أقصى حد ممكن وذلك عن طريق التنظيم الفعال للوقت والذي يمكنه من أدراك ما يلي: -

1- الواجبات الوظيفية والصلاحيات

2- مهارات المدير وقدراته

3- كيفية توزيع وقت المديرين على الواجبات الوظيفية

وفي ضوء هذا الإدراك لابد أن تأخذ بنظر الاعتبار الأنشطة الآتية: -

أ- ضغط الوقت: وهو ملئ الوحدة الزمنية بنشاطات وفعاليات تحقق النتائج المطلوبة وفي هذا الصدد هناك ملء عوامل مساعدة منها وجود عادات عمل سليمة، سكرتارية فعالة، تعلم القراءة السريعة، تقصير مدة الاجتماعات وغيرها.

ب- ضبط الوقت: وهو يعني أعداد جدول بمواقيت الأنشطة والفعاليات ووضع توقيتات لإنجازها ووضع الأولويات تفضيل الأهم على المهم لها.

أما فيما يتعلق في فعالية المدير فإن الأنشطة الآتية تعتبر فعالة في توفير الوقت والحفاظ على عملية ضغط الوقت وضبطه من قبل المدير وكما يلي:

- 1- وضع الأسبقيات أي الأولويات للأعمال والفعاليات التي ينوي المدير القيام بها.
- 2- الاعتذار عن جميع المقاطعات التي تؤدي الى الهدر في الوقت.
- 3- القضاء والابتعاد كلياً عن التأجيل في اتخاذ القرارات.
- 4- تفويض جزء من الصلاحيات الى المرؤوسين القادرين على إنجاز الأعمال.
- 5- تجميع الأنشطة والفعاليات المتجانسة لإنجازها في وقت واحد.
- 6- التقليل من المهام والمسؤوليات الروتينية.
- 7- ترك هامش من الوقت في جدول الأعمال أي في جدول الأسبقيات لمواجهة الأزمات الطارئة والاستثنائية والمقاطعات غير المتوقعة.

عمليات إدارة الوقت الأساسية:

أولاً: تخطيط الوقت.

ثانياً: تنظيم الوقت.

ثالثاً: الرقابة على الوقت.

أولاً: عملية تخطيط الوقت وأنشطتها الثانوية

1- مفهوم تخطيط الوقت: -

يتفق الجميع على ان التخطيط هو الأداة الفعالة لنجاح المنظمة واستمرارها وتطورها، لأنه كما يقول (جورج تيري)، أن التخطيط يمثل أسلوباً للتفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة.

ويرى (نيومان) أن عملية التخطيط تبدأ بالإحساس المبدئي بوجوب عمل شيء ما وتنتهي بتحديد ما يجب عمله والوقت الذي يؤدي فيه هذا العمل والمسؤول عنه.

وفي ضوء ما تقدم يمثل التخطيط الخطوة الأولى في عملية إدارة الوقت لأنه يمثل الأساس الصحيح الذي تستند عليه بقية العمليات.

وتتجلى أهميته في ضمان سير الأعمال المختلفة وفق سياقاتها الزمنية المحددة مما يحول دون تأخير أو ضياع في الوقت، لذا فإن الاستثمار الأفضل للوقت يقتضي البحث في كيفية الاستفادة منه من خلال العناصر الأساسية لعمليات إدارة الوقت.

كما أن التخطيط الجيد للوقت سيكون ضماناً أكيدة في تحقيق الإدارة لأهدافها لذا نجد أن أغلب حالات الفشل والأخفاف تأتي نتيجة العمل العفوي والارتجالي وغياب التخطيط السليم، فإذا ما تحققت نتائج إيجابية دون أن يكون هناك تخطيط مسبق فإن ذلك يعود للصدفة والحظ وليس للإدارة الناجحة، وعليه فإن المشروعات الناجحة هي تلك المشروعات التي تعطي وقتاً للتخطيط أكثر من الوقت المخصص للتنفيذ، وكما هو موضح في الشكل الآتي:

والشكل التالي يوضح الوقت المخصص للتخطيط والتنفيذ



2-نشاطات عملية تخطيط الوقت: تتضمن عملية تخطيط الوقت النشاطات الآتية:

- أ-تسجيل الوقت.
- ب-تحليل الوقت.
- ج-تحديد الأهداف.
- د-وضع الأولويات الأسبقيات.
- هـ-المرونة

أ- **تسجيل الوقت:** أن مشكلة المدير في التعامل مع وقته لا تحتاج الى جهد لإثباتها فكثيراً ما نسمعه يردد القول المعروف (ليس لدي الوقت الكافي)، مع كل مرة يطلب منه مثلاً المشاركة في برنامج يستهدف تنمية قدراته في موضوع معين أو عند محاولة تحقيق رغبته في الحصول على أجازة لبضعة أيام يقضيها مع أفراد أسرته .. فما سبب ذلك؟ هل لأنه يقوم بأنشطة كثيرة؟ .. أم أن العمل نفسه يتطلب منه الكثير من الوقت؟ ... أم أن ليس هناك أحد من العاملين معه يتمتع بنفس قدراته وخبراته؟ ... ان هذه التساؤلات وغيرها تجعل المدير دائماً في حالة من الصراع مع الوقت وتحت ضغطه وإذا كان هناك علاج لذلك فما هو؟

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

أ-هل يحصل على النتائج المطلوبة في الوقت المتاح؟

ب-هل يعرف ما هو المطلوب منه؟

ج -هل يستطيع تحديد أولوياته؟

د-هل يعرف المواعيد النهائية التي يجب أن يتم فيها العمل ويستطيع أن يتنبأ بقدر كبير من الدقة بمقدار الوقت الذي يستغرقه كل عمل، ويقوم بوضع خطته على هذا الأساس وبدون الخوض في تفاصيل غير مجدية، فإن علاج ما يشكو منه المدير وغيره يبدأ من تسجيل الوقت.

ويعرف تسجيل الوقت: بأنه أسلوب سهل ومتبع في كثير من المجتمعات الإدارية حيث يعطي أجابه واضحة عن كيفية قضاء المدير لوقته بهدف التصويب ومن أهم مزايا تسجيل الوقت يقوم على تزويد المدير بحقائق ومعلومات عن وقته أذ لا يستطيع المدير إدارة أي مورد بدون الحقائق والمعلومات ،كذلك يتضمن تسجيل الوقت رصد جميع الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة ،وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط بغية التعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتا أكثر مما هو مفروض بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير في إنجازها وكذلك التعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتا أقل بهدف توجيه الاهتمام لها وتلك الأنشطة التي يقضي المدير فيها وقتا معينا، ولكن من الممكن الاستغناء عنها ليصل المدير من هذا كله الى إعادة توزيع وقته على الأنشطة وفق أهميتها ودرجة أسهامها في تحقيق الأهداف.

أن النقطة الرئيسية في تسجيل الوقت تكمن في التعرف على كيفية انقضائه في الواقع ولن يتم ذلك بدقة إذا ما تم الاعتماد على الذاكرة فحسب لأننا كما يبدو نتذكر الأحداث السعيدة وننسى الأحداث المؤلمة، وهذا ينطبق على وظائفنا التي نشغلها وبالتالي قد يكون من الصعب أن يتذكر المدير أنه قضى وقتا طويلا في أعمال مهمة ووقتا أقل في أعمال غير مهمة فالذاكرة تميل عادة الى ترشيد قراراتنا على حساب ما هو مثالي في عقولنا.

ان الفلسفة الأساسية التي يبنى عليها تسجيل الوقت يقوم على ركنين أساسيين: -

الركن الأول: يتمثل هذا الركن في أن المديرين يجهلون عادة طبيعة مشكلات وقتهم فلو طلب من أحدهم أن يصف وظيفته وأن يحدد الوقت الذي ينفقه في تنفيذ واجباتها وتحمل مسؤولياتها وقارنت ما وصفه وحدده بما يتم فعلا على أرض الواقع لأتضح وجود فرق شاسع بين القول والفعل.

ان عاداتنا السلوكية تستنفذ الكثير من وقتنا وغالبا ما تمارس هذه العادات بشكل غير واع ومع ذلك فنحن دائما نشكو من ضيق الوقت، ولقد أوضحت الكثير من الدراسات عدم الاهتمام بالوقت الذي يستغرقه أداء الأنشطة بسبب الاعتقاد بخروج ذلك عن الأرادة

والسيطرة، وصحيح أن بعض الأنشطة التي يمارسها المديرون لا يملكون لها خيارا ولكن يبقى الكثير منها قابل للسيطرة والرقابة ولاشك أن الخطوة الأولى للسيطرة على الوقت تكمن في التعرف على طرق انقضاءه وأن تقبل حقيقة أساسية مفادها أن المديرين هم من أهم أسباب مشكلات الوقت وبالتالي فإن الحلول يجب أن تأتي منهم لا من غيرهم كما أن المعلومات الدقيقة عن كيفية انقضاء وقت العمل تقود الى تعريف دقيق لمشكلات الوقت وهذا يقود الى حل علمي لها، كما يقود الى نتيجة مفادها أن المشكلات بنفس مستوى الحدة المتوقعة .

الركن الثاني: يتمثل هذا الركن في أن التكلفة المالية التي تتحملها المنظمة للوقت كبيرة بأي معيار ولكن كثيرا من المديرين لا يعوض التكلفة الحقيقية لأوقاتهم وبالتالي فأنا نقول لأولئك الذين يودون ان يدوروا أوقاتهم بفاعلية أن تكلفة أوقاتهم عالية بل وعالية جدا.

أن حساب التكلفة الحقيقية للوقت بالنسبة للمنظمة لابد أن يتضمن بالإضافة الى راتب أو اجر الوظيفة أي تكاليف أخرى تتحملها المنظمة لقاء انشغالها حتى اذا ما عرفت مقدار تكلفة وقتك عليك حساب التكلفة الإجمالية لأي اجتماع لتقرر ما اذا كان ينبغي عقده، ووقوفك للحظة واحدة أمام قيمة وقتك تجعلك تعرف ببساطة قيمة الدقائق والساعات التي تضعها هنا وهناك وهي قيمة عالية بل هي أعلى مما تظن فضلا عن انها تثير الكثير من الدهشة.

الهدف من تسجيل الوقت: أن الهدف من تسجيل الوقت هو تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط وأبراز الأنشطة غير المهمة والأنشطة المهمة بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير في الأولى وزيادة الوقت المخصص للأخرى، وبهدف التعرف على مضيعات الوقت وما يخضع منها لسيطرة المدير أو أي شخص آخر ويهدف التسجيل كذلك الى تخطيط وقت المدير وإعادة توزيعه على الأنشطة حسب أهميتها وحسب درجة أسهامها في تحقيق الأهداف، وعن المدة التي يستمر المدير خلالها في تسجيل وقته يمكن القول إنه بالرغم من عدم وجود أجابه معيارية فإن التسجيل لابد أن يستمر الى أن يصل المدير الى اعتقاد مفاده أن الفترة التي جرى التسجيل خلالها تعتبر فترة زمنية ممثلة لوقت المدير وبالتالي فقد تغطي هذه الفترة أسبوعا أو أسبوعين أو ثلاثة أسابيع وربما أكثر.

ويكون تسجيل الوقت لمرتين أو ثلاث مرات في السنة كي يعطي صورة حقيقية عن كيفية قضاء المدير لوقته، كذلك لابد من التسجيل عند حدوث تغييرات مهمة في الوظيفة التي يشغلها المدير أو عند وجود ظروف جديدة فرضت تغييرات معينة في عادات العمل وبشكل عام فإن السجل اليومي من أفضل الأساليب للحصول على المعلومات الضرورية عن كيفية قضاء المدير لوقته و الأمر الذي يقتضي اللجوء الى هذا الأسلوب عن الرغبة في الحصول على معلومات حقيقية عن الوظيفة المشغولة، ويمكن أن يتم تسجيل الوقت من قبل المدير نفسه كما يمكن ان يقوم به شخص آخر في المنظمة، ومن مزايا قيام المدير بتسجيل الوقت بنفسه دقة البيانات المتجمعة بسبب معرفة المدير لما يفعل كالمناقشات

السرية التي يجريها والأنشطة الخاصة التي يقوم بها، ولكن يؤخذ على قيام المدير بتسجيل وقته ان ضغط العمل قد ينسيه بعض الأنشطة بالإضافة الى الجهد والوقت اللذين يستدعيهما التسجيل، مما يجعل من قيام شخص اخر بالتسجيل أمراً مفضلاً على الأقل منه في هذه الزاوية، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب صعوبة معرف من يقوم بالتسجيل كما قام به المدير فعلاً، إضافة الى صعوبة ملاحظة بعض الأنشطة الخاصة التي يضطلع بها المدير والمناقشات التي يجريها في اجتماعات سرية أو مغلقة.

سجلات الوقت:

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

1- السجل اليومي للوقت: الوقت في غاية الأهمية لك كفرد وللمنظمة التي تعمل فيها، ولذا فإن أعداد سجل يومي للوقت يمكن أن يساعدك في التعرف على كيفية توظيفك للوقت.

وبالرغم من أهمية هذا السجل فإن كثيراً من الناس لا يستخدمونه لأنهم يعتقدون أن ذلك يحتاج الى وقت وهم لا يمتلكون مثل هذا الوقت بالإضافة الى أنهم لا يقرون بفائدته لا اعتقادهم أنهم يعرفون أين تذهب أوقاتهم، وبالتالي فإن استخدام مثل هذا السجل يضيف عبئاً جديداً دونما فائدة مناسبة، ويشير الواقع العملي الى خطأ مثل هذا الاعتقاد، فالذاكرة ليست دقيقة بحيث تغني عنه.

كما أن استخدام مثل هذا السجل أستطعم فوائده، وباتت جهوده أكثر نفعاً، وأكتشف أشياء أصابته بالدهشة، وبالرغم من أن المعلومات التي يعتزم المدير الحصول عليها تظل الموجه الأساسي في تصميم نموذج سجل الوقت، فإن الصيغ التالية تمثل نماذج إرشادية لسجل الوقت.

جدول يوضح السجل اليومي للوقت

اليوم: التاريخ:			الاسم:	
الوقت	النشاط	الأهمية	هاتف	آخرون
				طبيعة المقاطعة
٨.٠٠		٥٤٣٢١		
٨.٣٠		٥٤٣٢١		
٩.٠٠		٥٤٣٢١		
٩.٣٠		٥٤٣٢١		
١٠.٠٠		٥٤٣٢١		
١٠.٣٠		٥٤٣٢١		

يتطلب استخدام هذا النموذج تسجيل كل نشاط يقوم به المدير، ما هو الوقت الذي يستغرقه أداء كل نشاط.

وليبدأ المدير وقته منذ صباح غد وليحتفظ بالسجل في مكان ما على مكتبه، ثم ليقيم بتسجيل وقته، وعلى المدير أن يسجل الأنشطة كما يفعلها في الحال، ولا ينتظر حتى نهاية اليوم مخافة النسيان، وليكن مفصلاً ويستخدم الرموز والاختصارات أن أمكن مع تبيان المقصود منها، وليبين أهمية النشاط بوضع دائرة حول الرقم الذي يمثل ذلك، وتقاس الأهمية بمدى أسهام النشاط في تحقيق الأهداف.

ولا شك أن عمود الأهمية يزود المدير بصورة كاملة عن مدى فعاليته في توظيف وقته. وفي عمود المقاطعات ليسجل المدير ما يحدث له فيها وليوضح مصدر هذه المقاطعات وطبيعتها والمتسبب فيها النموذج يوضح السجل طبيعة المقاطعات اليومي للوقت:

الوقت		(١) المكان أين		(٢) كيفية قضاء الوقت		(٣) الجهة المبادرة في الاتصال (من الذي بدأ)		(٤) نوع النشاط ماذا	الملاحظات
البدا	الانتهاء	داخل المكتب	خارج المكتب	منفردا	مع آخرين	المدير	الأخرون		

من النموذج يلاحظ مايلي :

- عمود (1) أين: يوضح كمية الوقت التي قضاها المدير في مكتبه وتلك التي قضاها خارجه.
 - عمود (2) مع من: يوضح كمية الوقت التي قضاها المدير منفردا وتلك التي قضاها مع آخرين.
 - عمود (3) من الذي بدأ: يوضح كمية الوقت التي قضاها المدير في الأنشطة التي أنجزها والأنشطة التي قام بها الآخرون.
 - عمود (4) ماذا: يوضح كمية الوقت التي قضاها المدير في القيام بكل نشاط.
- 2- سجل ملخص الوقت: عندما ينتهي المدير من تسجيل الوقت اليومي، يقوم بتلخيص السجل، وذلك على النحو التالي: -

النشاط	مجموع الوقت المخصص له		النسبة المئوية	الملاحظات
	دقيقة	ساعة		

من خلال نتائج سجل ملخص الوقت، يمكن طرح الأسئلة التالية: -

- ماهي الأنشطة التي قمت بها اليوم، وكان من المفروض ألا تقوم بها؟
 - ما هو الوقت الأكثر إنتاجية في يوم عملك؟ ولماذا؟
 - ما هو الوقت الأقل إنتاجية في يوم عملك؟ ولماذا؟
 - ماهي (المقاطعة) التي حصلت معك اليوم وتعتبر من أكثر (مضيعات) عملك وأسبابها؟
 - كيف يمكن السيطرة على (المقاطعات) وماهي طرق تخفيضها أم القضاء عليها؟
 - ماهي أكبر ثلاث (مضيعات) لوقت عملك اليومي وكيف يمكن القضاء عليها؟
 - ماهي نسبة الوقت التي أنفقتها على أنشطة ذات قيمة عالية.
 - ماهي نسبة الوقت التي أنفقتها على أنشطة ذات قيمة منخفضة؟
 - ماهي الأنشطة التي ينبغي أن يخصص لها وقت أقل مع ضمان الحصول على نتائج مقبولة؟
 - ماهي الأنشطة التي ينبغي أن يخصص لها وقت أكثر؟
 - ماهي الأنشطة التي يمكن تفويضها؟ ولمن؟
- 3- سجلات الوقت الخاصة: -

قد تستخدم عدة سجلات خاصة ذات فائدة، مثل سجل الهاتف، وسجل الاجتماعات، وسجل (المقاطعات)، وتزود هذه السجلات المدير بمعلومات تفصيلية أكثر مما يمكن أن يزوده بها السجل العادي والنماذج التالية توضح هذه السجلات.

والجدول التالي يوضح سجل الهاتف

موضوع المناقشة	الهاتف	مصدر المكالمة		الوقت	
		خارجي	داخلي	الانتهاء	البداية

والجدول التالي يوضح سجل الاجتماعات

الأسباب	مدة الفعالية		المشاركون	الهدف	مكان الانعقاد	الوقت	
	غير فعال	فعال				الانتهاء	البداية

والجدول التالي يوضح سجل المقاطعات

المجموع	من	كيف		متى
		زيارة	هاتف	قبل الساعة الثامنة صباحا ٨٤٢٠-٨٤٠٠ ٩٤٠٠-٨٤٢٠

يلاحظ من هذا النموذج أنه يغطي ثلاث نقاط أساسية، وقت حدوث المقاطعة وقوعها (هاتف، زيارة) والمسؤول عنها.

استكمالاً للفائدة من تسجيل المقاطعات يمكن سجل لعدد المقاطعات التي تحدث أثناء ساعات الدوام الرسمي للعمل.

ومن هذا السجل يمكن التوصل الى عدد المقاطعات التي تحدث في اليوم موزعة على ساعات العمل، لاستكشاف أكثر ساعات العمل عرضة لحصول المقاطعات.

ومن عدد المقاطعات يمكن استخراج الوقت الذي يقضي في هذه المقاطعات، وذلك بتقدير الزمن التقريبي المستغرق في كل مقاطعة، بحيث يتضمن الوقت اللازم لها قبل حدوثها وأثناء حدوثها وبعد حدوثها.

أن مثل هذه السجلات تزود المدير بإجابات عن الأسئلة التالية: -

- 1- ماهي أطول فترة زمنية في العمل لم تحدث فيها (مقاطعات)؟
- 2- ماهي الإجراءات التي يمكن أن يتخذها المدير للسيطرة على (المقاطعات)؟
- 3- ماهي المكالمات الهاتفية غير الضرورية، وتلك التي تمت وكان بالإمكان تقصيرها أو جعلها أكثر فاعلية؟
- 4- ماهي الزيارات غير الضرورية، وتلك التي كان بالإمكان تقصيرها أو جعلها أكثر فاعلية؟
- 5- ما هو مقدار الوقت المنفق على الاجتماعات؟
- 6- هل كانت هذه الاجتماعات ضرورية وكيف يمكن أن أهدافها في وقت أقصر؟

4- تحليل الوقت: -

ان تحليل الوقت لا يحل المشكلة، ولكنه يوضح كيفية استخدام الوقت أعادة تنظيمه، لذا فإن نشاط تحليل الوقت يستهدف التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستنفذ الوقت، والأنشطة التي تسبب ضياعا له ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها، ان تحقيق الفعالية في استخدام المدير للوقت تتطلب توافر الأتباع لديه، فهو وحده الذي يستطيع أن يزيد هذه الفعالية.

وهنا على المدير يجب أن يكون مهيا لاستقبال النتيجة، فقد يجد أنه يقضي في المتوسط ساعتين في يوم العمل في اجتماعاته وساعة في الزيارات الميدانية، و 20 دقيقة في المكالمات الهاتفية.. الخ، وإذا كان تسجيل الوقت وتحليله يبيح للمدير مراجعة استخدامه لوقته وأعاده توزيعه، فإن هذه المراجعة لن تجدي فائدة اذا لم تقترن باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الأفضل للوقت، وبناءاً على ذلك يتوقع الوصول من تحليل الوقت الى ما يلي:-

- 1- التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للمدير أن يقوم بها، ولاينجم عنها أي نتيجة مفيدة، وأن هناك الكثير من الأنشطة يمكنه التخلص منها.
- 2- ماهي المهام التي يقوم بها المدير حالياً ويستطيع تفويضها للآخرين؟ -
- 3- ماهي الأنشطة التي تؤدي الى ضياع وقت المدير ويستطيع السيطرة عليها، وماهي التي يقوم بها وتؤدي الى ضياع وقت المرؤوسين؟

قد يقوم المدير في بعض الحالات بعمله بكفاءة ولكنه يكون في الوقت نفسه سبباً رئيسياً في ضياع وقت المرؤوسين، لأنه لا يفهم أو يدرك ما يقوم به المرؤوسين.

ويعتقد أحد الكتاب أن هناك أسطورة في الإدارة وهي أن الرئيس يفهم كل عمل يقوم به المرؤوس، فالرئيس حقيقة ليس على وعي بمقدار الوقت الذي يستغرقه المرؤوسين لإنجاز المهام، وبالتالي فإنه لا يعطي وزناً كافياً لكمية العمل الإضافي التي تؤثر على قدرته على أكمال المهام، وهذا شيء غير عادل ولكن لابد من التعامل معها.

ان حل هذه المشكلة مسؤولية مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين فيقع على عاتق المرؤوسين وضع بدائل منها: -

- 1- أعداد وصف واقعي وعلمي للوظيفة التي يشغلها، بحيث يأتي هذا الوصف خالياً من الواجبات والمسؤولية التي لا تمت للوظيفة بصلة، ومن ثم يجري اطلاق الرئيس على هذا الوصف المكتوب ليبين الواجبات التي تستهلك جزءاً كبيراً من وقت المرؤوسين، وكلما ازدادت قدرة المرؤوسين على تحديد كمية الوقت اللازمة للقيام بواجبات الوظيفة كانت الرسالة التي يستهدفها من أعداد هذا الوصف أكثر وضوحاً وتعبيراً.
- 2- تسجيل وتحليل الوقت الذي يستغرقه كل نشاط من أنشطة الوظيفة.

3- التقدم ببعض المقترحات المناسبة لتوفير الوقت وعرضها على الرئيس لمناقشتها، وقد يكون من بين هذه المقترحات قيام الرئيس بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المرؤوسين ليوم واحد مثلاً، بهدف التعرف على كُثب على كيفية قضاء المرؤوسين لوقت العمل.

وإذا كان حل مشكلة عدم معرفة الرئيس بواجبات ومسؤوليات المرؤوس فإنه يقع جزء من حلها على عاتق المرؤوس، وعلى الرئيس واجب الأسهم في حل المشكلة.

أذا لابد للرئيس أن يعي أنه قد يكون أكبر سبب في مضيعة الوقت، خاصة إذا كان غير منظم، وكان غير قادر على تحديد الأهداف والأولويات أو كان من النمط الذي لا يحترم وقت المرؤوسين على أية حال، فإن على الرئيس إذا ما كلف المرؤوسين بأية مهمة يجب أن يوضح له أبعاد سلطته ومدى مساءلته، وأن يشرح له المهمة بشكل يتأكد معه من أن المرؤوس قد فهم أبعادها، ولابد للرئيس كذلك أن يتعرف على عبء عمل المرؤوس، فإن لا يفترض أن المرؤوس ليس لديه ما يعمل به سوى تنفيذ أوامر الرئيس والاستجابة لطلباته وأداء كل ما يكلف به من واجبات وعلى الرئيس كذلك أن يتصل بالآخرين من المرؤوسين وزملاء العمل ليتعرف على آرائهم حول استخدامه لوقته، فإذا ما كان يعتقد أنهم يضيعون وقته صارحهم بذلك ليقفوا على شعوره تجاههم ويفهموا موقفه نحو وقته، وأن تأتي كلماته وتصرفاته منسجمة مع ذلك ومؤكدة له، أن يحترم أوقات الآخرين.

تحليل الأنشطة باستخدام مصفوفة المستعجل والمهم:

يكتسب النشاط قيمته من أسهامه في تحقيق الأهداف، فكلما كان أسهامه كبيراً كانت قيمته عالية وكان أكثر أهمية، والأنشطة المهمة تعطي نتائجها في المدى الطويل، في حين تعطي الأنشطة المستعجلة نتائجها في المدى القصير، وهي أكثر (الحاحية) من الأنشطة المهمة، كما أنها تسهم أو لا تسهم في تحقيق الأهداف.

وكلما كان النشاط مستعجلاً كان الاحتمال ضعيفاً في أن يكون مهماً، وفي المقابل كلما كان النشاط أكثر أهمية الاحتمال كبيراً في أن يغدو مستعجلاً.

أن المشكلة التي تواجه المدير عادة أن يعيش في توتر وقلق فيما بين ما هو مستعجل وما هو مهم من الأنشطة، فالأنشطة المهمة ليس محل استعجال لتنفيذ اليوم أو حتى هذا الأسبوع، فهي نادراً ما تكون مستعجلة، في حين تستحوذ الأنشطة على الاحتمال، وتزداد الرغبة في إنجازها، وذلك أنها تسبب ضغطاً نفسياً على المدير مع كل ساعة تمر أو مع كل يوم يمضي، أن المدير لا يعرف أحياناً أن النشاط المستعجل هو عاجل حقيقة أم أنه يتنكر بهذا الثوب، ويصبح بالتالي من عاداته أن يستجيب له كأنه مستعجل فعلاً مع أنه ليس كذلك، وكثير من الأنشطة المستعجلة تلبس في الحقيقة هذا الثوب، وما يحتاج إليه المدير هو الحكمة والشجاعة والنظام للقيام بالنشاط المهم أولاً، فإذا ما استطاع أن يقف أمام طغيان المستعجل واستبداديته، يغدو قادراً على حل معضلته للوقت.

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

والجدول يوضح مستوى الأهمية في مصفوفة المستعجل والمهم من الأنشطة

	غير مهم	مهم
مستعجل	3	1
غير مستعجل	4	2

يشير المربع الأول من المصفوفة الى ان الأنشطة الواقعة فيه مهمة ومستعجلة، ويرغب الجميع في أن يكون عدد هذه الأنشطة قليلا.

والأنشطة في المربع الثاني مهمة وغير مستعجلة والمثال على ذلك أنشطة التدريب والتخطيط، وتكون ليست مستعجلة ويمكن تأجيلها فأن الوقت المنصرف عليها قليل، وتشير الدراسات الى ان نسبة الوقت المستغرق في أدائها تتراوح بين 10% و 40% ومثلها الاجتماعات، والوصول الى العمل متأخرا وتركه مبكرا، ويشير المربع الثالث الى أن الأنشطة الواقعة فيه غير مهمة ومستعجلة وهي وفق هذه النظرة تستهلك جزءا كبيرا من الوقت بالرغم من أسهامها في تحقيق الأهداف.

والمثال على ذلك الهواتف والزوار، وهي تستحوذ على نسبة تتراوح بين 50% و 70% من الوقت في حين أن الأنشطة في المربع الرابع غير مهمة وغير مستعجلة.

كثيرا ما تأتي صفة الاستعجال نتيجة لضغط الأزمة ووظاتها سببا في اضطراب الأولويات، وبالتالي فأن المدير أن كل ما يعلمه مهم، وهذا ليس صحيحا، أذ لو حاول أن يحلل الأنشطة التي يقوم بها وفق المصفوفة المشار اليها لأتضح له أذ ما كان أمينا مع نفسه أن بعض الأنشطة التي يقوم بها أكثر أهمية من بعض، بل أنه يقضي وقتا طويلا في القيام بأنشطة غير مهمة، وهذا يقودنا الى ضرورة إعادة توزيع الوقت على الأنشطة بما يضمن أفضل استخدام لعنصر الوقت، ولا بد من الإشارة هنا الى تطبيق قاعدة باريتو.

قاعدة باريتو وتطبيقاتها في مجال تحليل الوقت:

تفيد قاعدة باريتو بأن نسبة قليلة من العناصر من مجموعة معينة تستحوذ على نسبة كبيرة من الأهمية في تلك المجموعة، وفي مجال عمل المدير هناك مجموعة من الأعمال تمثل نسبة قليلة من أعمال المدير تساهم في تحقيق نسبة كبيرة من النتائج، ويمكن توضيح فكرة هذه القاعدة وتطبيقاتها في مجال ادارة ادارة الوقت في النموذج الاتي:

نموذج يوضح قاعدة باريتو وتطبيقاتها
في مجال ادارة الوقت

الوقت	النتائج
%80	%20
%20	%80

وكما ترى فإن ما نسبته 20% من وقت العمل يحقق 80% من النتائج تقريبا وان ما نسبته 80% من الوقت لا يحقق 20% من النتائج، وهذا يعني ان على المديرين تركيز طاقاتهم على النشاطات القليلة المهمة والتي من خلالها يحصلون على نتائج أفضل، بينما أولئك المديرين الذين يصرفون وقتهم على النشاطات الكثيرة غير المهمة ستكون نتائجهم أقل وواضح ، أن الأعمال تصنف الى ثلاثة أصناف حسب أهميتها (أ،ب،ج) كما ان القاعدة ضرورية في عملية تحليل الوقت ووضع الأهداف وتحديد الأولويات (الأسبقيات) كنشاطات لعملية التخطيط التي تقوم إدارة الوقت.

مثال: وفرت لديك احدى المنشآت التجارية البيانات الآتية من الفعاليات، والاوقات، النتائج، المنجزة والمتحققة من قبل أحد المدراء لمدة أسبوع.

ت	الفعاليات	الوقت بالساعة	النتائج بالوحدات	الملاحظات
1	تهيئة واعداد خطة الإنتاج	2	10	
2	متابعة فرق التهيئة والتشغيل	1	5	
3	جدول العمل الإنتاجي	6	2	
4	اجتماعات دوريه	3	8	
5	زيارات ميدانية	10	4	
6	رقابة وتفتيش	4	20	
7	اشراف على سير العمل	4	10	
8	اتصالات هاتفية	3	15	
9	العمل الورقي	17	6	
		50	80	

المطلوب:

أ- تحليل الأوقات النتائج وفقا لقاعدة (باريتو) ثم تصنيفها الى الأصناف (أ، ب، ج)

ب- وضع الفعاليات بجدول يمثل الاسبقيات لها لأهميتها النسبية (أوقات ونتائج)

ت- ما هو الغرض من الفعاليات (الأوقات والنتائج) الذي تهتم به بشكل كبير حسب رأيك ولماذا؟

الحل: نستخرج نسبة كل من الفعاليات (أوقات ونتائج) الى المجموع الكلي وقت ونتائج

ت	الفعاليات	الوقت %	النتائج %	الملاحظات
1	تهيئة واعداد خطة الانتاج	4	12,5	
2	متابعة فرق التهيئة التنقل	2	6	
3	جدول العمل الإنتاجي	12	2,5	
4	اجتماعات دورية	6	10	
5	زيارات ميدانية	20	5	
6	رقابة وتفتيش	8	25	
7	اشراف على سير العمل	8	12,5	
8	اتصالات هاتفية	6	19	
9	العمل الورقي	34	7,5	
	المجموع الكلي	%100	%100	

ث- تحديد الأصناف

الصف	الفعاليات	الوقت %	النتائج %
أ	- تهيئة واعداد خطة الإنتاج - رقابة وتفتيش - اتصالات هاتفية	18	56,5
ب	متابعة فرق التهيئة التفتيش - اجتماعات دورية - اشراف على سير العمل	16	28,5
ج	- جدول العمل الإنتاجي - زيارات ميدانية - العمل الورقي	66	15
		%100	%100

ج- تحديد الفعاليات حسب أهميتها

ج/1 الفعاليات التي يتم التركيز عليها وتشمل

أ- تهيئة واعداد خطة الإنتاج

ب- رقابة وتفتيش

ت- اتصالات هاتفية

ج/2 الفعاليات التي يتم تطويرها والارتقاء بها

أ- متابعة فرق التهيئة والتفتيش

ب- اجتماعات دورية

ت- اشراف على سير العمل

ج/3 الفعاليات التي يعاد النظر بها في خطة الوقت

أ- جدول العمل الإنتاجي

ب- زيارات ميدانية

ت- العمل الورقي: وذلك من خلال تخصيص عدد الساعات المخصصة الى

أ- جدولة العمل الإنتاجي

ب- زيارات ميدانية

تحديد الأهداف الجيدة: -

إذا اراد المدير أن يسيطر على وقته ويزيد من فعاليته فعليه أن يحدد أهدافه تماما وأن يعمل على تحديثها باستمرار، فالأهداف تحول بين القفز في المجهول أو بينه وبين العمل غير الهادف، وتضعه في الاتجاه الإيجابي وبدونها ربما يجد نفسه يشعر بالقلق والتوتر ومحاط بكل أنواع الضغوط الخارجية، بعضها يدفعه في اتجاه ما والأمر يدفعه في الاتجاه المعاكس، ان السؤال الذي لابد أن يطرحه المدير على نفسه هو كيف له أن يحقق الاستخدام الأفضل للوقت المتاح؟ لا شك أن الإجابة عن ذلك تبدأ من الأهداف والنتائج المرغوبة.

ان وضع أهداف واضحة هي المقدمة الأولى لحسن توظيف الوقت المتاح، ومن خلال الأهداف يمكن للمدير أن يقيم ما إذا كان نشاط بعينه يمثل توظيفا أحسن للوقت من غيره من الأنشطة، ومن خلال الأهداف يمكن وضع سلم للأولويات) الأسبقيات.

ان تحديد الأهداف يمثل أساس العملية التخطيطية حيث تعتبر تلك الأهداف بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، فضلا عن كونها معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على مدى فاعلية العملية التخطيطية، وتعرف الأهداف بأنها (النتائج المستقبلية التي يسعى الفرد لتحقيقها)، وهي بمثابة الغاية النهائية التي تتجه

اليها نشاطات الفرد والمنظمة وهناك ما يسمى بالأهداف العامة أو الأساسية إضافة الى الأهداف الثانوية أو الفرعية، كما يمكن أن تأخذ تقسيما آخر على أساس زمني كأهداف سنوية أو شهرية أو أسبوعية.

وسواء كان الأمر متعلقا بإدارة الوقت الشخصي، أو بإدارة الوقت الوظيفي فإن الأهداف تظل المفتاح الرئيس لأي جهد يشير، وهي المحور الأساس للعملية التخطيطية أو بدونها تؤدي الجهود الى لا شيء فبالأهداف تصبح إدارة الوقت ممكنة وبإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكن ذلك.

هرم الأهداف:

ان شرط الهرمية والأنسجامية بين الأهداف أمر لا يجوز التضحية به، فالأهداف طويلة المدى تبنى على الأهداف قصيرة المدى في هيئة سلم، قاعدته الأهداف طويلة المدى، ومنتصفه الأهداف السنوية فالربعية، وقمته الأهداف الشهرية فالأسبوعية فالیومية، وأن تحقيق الأهداف الیومية يؤدي الى تحقيق الأهداف الأسبوعية وهكذا.

والسؤال الآن، ما هو المدى الزمني للأهداف؟ أنه ينبغي أن يكون بعيدا قدر الاستطاعة، وكلما كانت الأهداف ذات مدى زمني طويلة كان من الأسهل معرفة ما يمكن فعله في الوقت الحاضر، وإذا ما أدرك المدير ضرورة الأخذ بفكرة سلم الأهداف أمكنه تجزئة الأهداف السنوية الى أهداف ربعية فأهداف شهرية فأسبوعية.

تدوين الأهداف الجيدة:

أن وضع أهداف محددة ليس أمرا سهلا، فتدوينها يحتاج الى مهارة شأنها شأن أي مهارة أخرى يمكن تطويرها والهدف الجيد يحمل في طياته بذور تنفيذه وإمكانية تحقيقه، وثمة عدد من المعايير يمكن استخدامها لوضع أهداف جيدة، بمقدار اقتراب الأهداف من هذه المعايير يزداد الاقتراب من قاعدة الاستخدام الأفضل واهم هذه المعايير ما يلي: -

- 1- ان يتم وضع الأهداف من قبل المدير نفسه، فالفرد يميل الى تحقيق أهداف قام بوصفها بنفسه ويكون التزامه بتحقيقها أكبر وقد يقبل المدير أهدافا وضعت له من قبل مساعديه في العمل ولكن تبقى حافزتيه لتحقيقها ضعيفة.
- 2- أن تكون الأهداف متوافقة ومنسجمة مع قدرة الأفراد العاملين ولا يعني ذلك أن تكون تلك الأهداف متواضعة بحيث يسهل الوصول اليها بأقل جهد، بل يعني ذلك أن تكون تلك الأهداف واقعية من حيث إمكانية العاملين في تحقيقها إضافة الى واقعيته من حيث ما تحتاجه من موارد مادية من أجل تحقيقها.
- 3- يجب ألا يغيب عن البال ان الأهداف ينبغي أن تتصف بالتحدي وأن تكون ذات معنى وقيمة للمعنيين بتنفيذها، وأن تسمح كذلك بالنمو، فالأهداف المتواضعة تضعف من حافزية تحقيقها.

- 4- أن تكون الأهداف محدد وقابلة للقياس لأن ذلك يسهل إمكانية تحقيقها بأقل وقت ممكن، على أن غموض الأهداف من شأنه أضاعه الوقت في طلب توضيحها وتحديدتها.
- 5- أن تكون الأهداف منسجمة فيما بينها بعيدة عن أي تناقض أو تعارض من شأنه أعاقا عملية الوصول إليها الأمر الذي يتطلب وقت أطول للوصول الى النتائج المطلوبة.
- 6- أن تتضمن الأهداف جداول زمنية لتحقيقها، أذ بدون هذه الجداول تظل الأهداف حبرا على ورق وتحت وطأة ضغط العمل اليومي، لذا فإن الجدولة الزمنية الدقيقة لتحقيق الأهداف تمكن من معرفة التأخير الحاصل في تنفيذها ومقدار ذلك التأخير، وذلك للحيلولة دون ضياع الوقت.
- 7- لأجل ضمان تحقيق الأهداف في توقيتاتها المناسبة فإنه لابد من ترتيبها حسب أولوياتها، لكي يتم التنفيذ حسب أهمية الهدف وحسب ما يسهم ذلك في المساعدة على تنفيذ الأهداف.
- 8- المراجعة الدورية المستمرة لقائمة الأهداف الموضوعه لأجراء ما يستوجب الأمر من تعديل في التوقيت أو حجم الأهداف أو طريقة التنفيذ أو حتى وضع أهداف جديدة.
- 9- ولضمان تحقيق ما تقدم لابد أن تكون هناك مشاركة واسعة من قبل العاملين مع الإدارة في وضع وترتيب تلك الأهداف وطرق تحقيقها.

عملية برمجة الأهداف:

لأجل الوصول للأهداف بأقل ما يمكن من الوقت لابد القيام بعملية برمجة تلك الأهداف حيث تضمن هذه العملية على جزئين هما: -

الجزء الأول: ويتضمن أربعة خطوات لتحليل الأهداف هي:

- 1- تحديد الهدف: أي أعداد قائمة بالأهداف المرتبطة بالعمل ثم تحديد أولوياتها والبدء بالهدف ذو الأولوية الأولى.
- 2- تحديد قائمة بالمهام اللازمة لإنجاز الهدف، أي وضع خطة تشمل قائمة من الأعمال والفعاليات والأنشطة، وكذلك أوقت تخمينية تقديرية لإنجازها والتي تصمم على شكل جدول.

وبالنسبة للخطة اليومية، فإن هذه القائمة أو الجدول يجب ان يوضح قبل بدء يوم العمل أو في نهاية اليوم الذي يليه.

- 3- أعطاء وصف لنتائج قابلة للقياس أو العوائد لكل مهمة.
- 4- القيام بالخطوة (3،2) تمكن من تحديد ما إذا كان الهدف قد تم أنجازه أم لا.

الجزء الثاني ويتضمن ثلاث خطوات لوضع خطة للتعريفات وهي: -

- 1- القيام بترتيب الأهداف.
 - 2- تحديد الموارد أموال أو أفراد، وقت المطلوب لإنجاز المهمة.
 - 3- وضع كل شيء في إطار زمني أي تحديد وقت لإنجاز المهام.
- ولابد من الإشارة الى هناك عدة معايير تستخدم لتوزيع الوقت أهمها هي:

- أ- توزيع الوقت طبقا للوقت المتاح.
- ب- توزيع الوقت طبقا للنشاطات المخططة.
- ت- توزيع الوقت طبقا لحجم العمل.
- ث- توزيع الوقت طبقا لورود النشاطات النشاط الأول، النشاط الثاني وهكذا
- ج- توزيع الوقت طبقا لترتيب الأحداث.
- ح- توزيع الوقت طبقا للنتائج المتوقعة أو المرغوبة.

4- وضع الأولويات (الأسبقيات): عند وضع الخطة فإن الأولويات يجب أن تحدد للأعمال المراد إنجازها أي نضع (الأولويات) ومن ثم نتصرف باتخاذ القرارات حسب الأسبقيات، والأولوية (الأسبقيات) بكلمات مختصرة وسهلة هي شيء ما يتطلب اهتماماً قبل غيره أو انها بديل يتقدم على غيره من البدائل، ولكي تنتقل الأولوية من دائرة التمني والأمل أو من دائرة المراوحة الى دائرة الفعل فأنها تتطلب قرارا للقيام بها ووقتا يخص لتنفيذها.

أن معظم المنظمات والأفراد لديهم أكثر من هدف في حياتهم وفي أعمالهم ، الأمر الذي يعرض استكمال الخطوة التالية لخطوة وضع الأهداف ، وتدوينها، وهي خطوة وضع الأولويات ، فاهم وظيفة لتحديد الهدف هي المساعدة في وضع الأولويات ، وتغدو الأولوية على هذا النحو بحكم ارتباطها العفوي بالأهداف ، لذا وضع الأولويات يقع في قلب إدارة الوقت ، وان الحديث عن الأولويات يعني الحديث عن تخصيص الوقت ، أن نشاط الأولوية يقوم على مبدء تصنيف الأعمال المراد إنجازها الى مهمة ضرورية فالأعمال التي هي ضرورية قد لا تكون مهمة، والأعمال التي هي مهمة قد لا تكون ضرورية ، لذا تصنف الأعمال حسب ضرورتها على مقياس يندرج من مهم جدا الى غير مهم. ثم ينظر الى الأعمال حيث تدرس ويقرر فيما إذا كان ممكن تفويضها أم لا ثم توضع الأولويات لتلك الأعمال التي لا يمكن تفويضها ضرورية ومهمة جدا.

الدراسات تشير أن الأعمال تصنف الى ثلاث فئات هي (أ،ب،ج) وهذا يعني أن الصنف:

- (أ) يشمل الأعمال التي تتحقق بوقت قليل من الوقت المتاح المتوفر وتحقق نتائج كبيرة، أما الصنف (ب) فيشمل الأعمال التي تتحقق بالوقت المتساوي تقريبا لنسبة النتائج المتحققة منها) الوقت المصروف يساوي النتائج المتحققة أو النتائج تزيد بقليل عن الوقت

المصروف، أما الصنف(ج) فيشمل الأعمال التي تتحقق من حيث الأنجاز بوقت كبير من الوقت المتاح.

وهذا يعني التركيز على الصنف(أ) أو الارتقاء بالصنف(ب) وإعادة النظر بالصنف(ج). وقد يتحول عمل أو نشاط أو فعالية من أحد الأصناف الى صنف آخر كأن يتحول من الصنف (ج) الى الصنف(ب) أو الصنف(أ) الى الصنف(ج) حسب الظروف.

المعايير التي تحكم تخصيص الوقت، تتمثل في الاتي: -

أ- طلبات الآخرين: -جميع الناس مهمين، ولكن ليس كل شيء يديره شخص ما، من شأنه أن يشغلك، ينبغي أن تستجيب له، وإذا كان جميع الناس مهمين فأنهم ليس متساويين، فالرئيس يملك تأثيراً كبيراً من غيره على الموظف من حيث كيفية توظيفه لوقته، وبالرغم من أنه ليس كل ما يطلبه الرئيس مهما فأن كثيراً من المرؤوسين ينفذون طلبات الرئيس من غير تفكير.

ب- القرب من الموعد النهائي: -كلما اقترب الموعد النهائي زاد احتمال قيامك بالأنشطة الضرورية لمواجهة هذا الموعد، فنحن نقوم ببعض أعمالنا ونصل غالباً الى أفضل أداء لها عند حفظ المواعيد، نقول (غالباً) لأن الدقيقة الأخيرة قد تدفع بنا اتجاه الأداء الضعيف لأننا مضطرون للعمل بسرعة زائدة، وتأسيساً على ذلك، فمن الأفضل عادة والبدأ قبل الموعد النهائي، لضمان الأتقان والتقدم نحو الهدف بخطى متزنة وثابتة، فالمهام عادة تأتي بصورة غير مرضية تحت ضغط وقت العمل.

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

ث- درجة الاستمتاع: -هناك مهام يستمتع بأدائها المرء ومهام لا تجلب له هذه المتعة في الأداء، أن معظم الناس يقومون بتنفيذ الأعمال الممتعة أو يؤجلون أو يتركون المهام غير الممتعة، ولكن سوء الحظ ليس كل ما هو ممتع مهما. وفي هذا الإطار يمكن القول ان المديرين عادة يتجنبون القيام بالمهام المعقدة التي تحتاج الى وقت طويل، ويفضلون القيام بالمهام السهلة التي تحتاج الى وقت قصير.

ج- وقت الوصول: -أن أداء المهام وفقاً لقاعدة وصولها يمكن أن يكون مناسباً في ورشة لتصليح الأجهزة الكهربائية، ولكنه يظل معياراً غير مناسب للمدير الذي يخطط لأن يكون فعالاً.

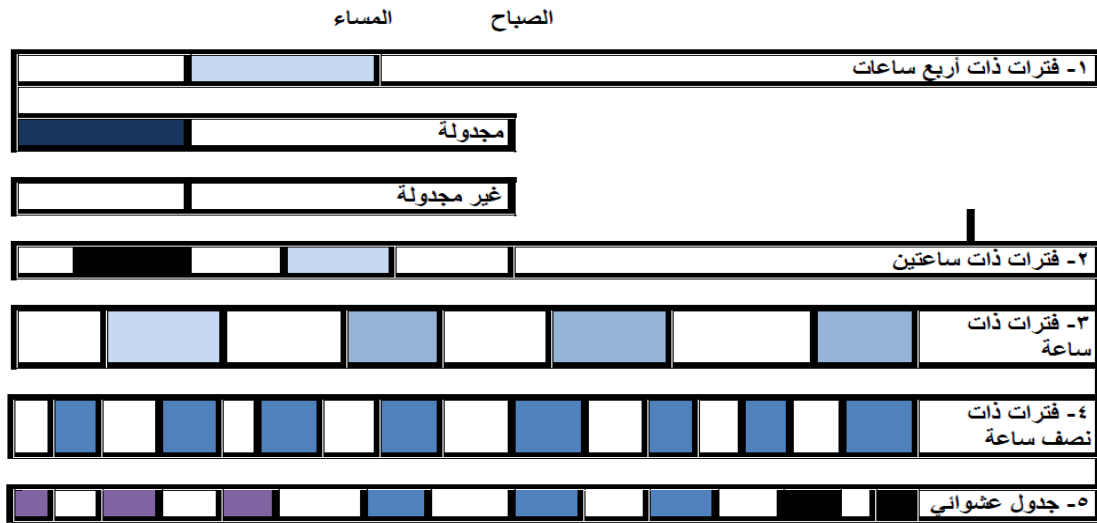
ح- درجة المألوفية: -يرغب الناس أن يعملوا بالمهام المألوفة لديهم ويفضلونها على المهام غير المألوفة، وقليل من الناس يرغبون في تنفيذ المهام التي لا يعرفون كيفية القيام بها، على أية حال، فأن هذه المهام التي تحتاج الى مهارات جديدة هي التي يمكن أن تشغل وقت الناس.

5- المرونة: -أن أهم ما يجب أن تتصف به الجدولة للأسبقيات أو الأوليات هي عامل المرونة، وبالرغم من أهمية هذا العامل، فأن كثيرا من المديرين لا يراعونه ويقومون بتخصيص كل دقيقة في اليوم، بمعنى توزيع وقت العمل الرسمي بكامله على الأنشطة. لذا ما نقصده بالمرونة هو جدولة الوقت بالكامل مع ترك هامش من الحالات الاستثنائية التي تستوجب التغيير في الجدول، وعلية فعند وضع الخطة اليومية للوقت يجب أن يأخذ المدير بحسابه مثل هذا الأمر وأن يترك جزءا من وقته للحالات الطارئة أو الأزماتوهناك سؤال لابد من طرحه: ماهي المرونة المطلوبة عند بناء الجدول الزمني؟

وبالرغم من أنه ليست هناك أجابه محدودة لهذا السؤال، فإنه يمكن القول إن معظم الوظائف الإدارية تتطلب مرونة تتراوح بين (25% -50%) من أجمالي وقت العمل اليومي، وهذا يعني انه اذا كان عدد ساعات العمل اليومي ثمان ساعات فإنه لابد أن تترك بدون جدولة مساحة من الوقت تتراوح بين ساعتين وأربع ساعات لامتناس الأحداث غير المتوقعة، على أية حال، فأن سجل الوقت يساعد المدير ليقرر نسبة المرونة المطلوبة للقيام بالوظيفة وتعتمد المرونة المطلوبة للوظيفة على عدة عوامل منها: -

- 1- كلما زاد عدد زملاء العمل وزاد تفاعل المدير معهم كانت نسبة المرونة المطلوبة أكثر.
- 2- الانضباط الذاتي: فاذا ما كان المدير منضبطا في عاداته فإنه يحتاج الى مرونة أقل من نظير له غير منضبط. -
- 3- أن المناخ المادي من ضوضاء ونحوها يؤثر في نسبة المرونة المطلوبة.
- 4- كلما كان مكتب عمل المدير منعزلا عن مكاتب الآخرين كانت نسبة المرونة المطلوبة أقل (لأن المقاطعات ستكون أقل ويوضح الشكل التالي عدة نماذج للجدولة التي تتضمن عامل المرونة: -

نموذج يوضح نماذج الجدولة التي تتضمن المرونة



ثانياً: -تنظيم الوقت

مفهوم تنظيم الوقت: يعتبر التنظيم وظيفة جوهرية من وظائف الإدارة كونه يساهم في تحقيق التناسق والانسجام بين مختلف الأنشطة والأعمال وبما يساهم في ضمان إنجازها بكفاءة عالية وسرعة مناسبة، وقد عرف كونتز وأودنيل (التنظيم) انه تجميع أوجه النشاطات اللازمة والخطط وأسناد هذه النشاطات الى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود.

كما عرف تيري بقوله إنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها الى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال.

وفي ضوء ما تقدم يتبين بأن التنظيم يتمثل في التنسيق بين مختلف الأنشطة والأعمال والتحديد الواضح لخطوط السلطة والمسؤولية وتفادي الازدواج والتداخل بين الأعمال وبما يساهم أيضاً في تفادي الاختناقات والمعوقات التي تؤدي الى عرقلة الأعمال والأنشطة المختلفة.

ان للتنظيم الجيد تأثيراً إيجابياً في تقليص الوقت المستغرق في تنفيذ الأعمال والمهام.

وفي مجال تنظيم الوقت هناك أربعة أنشطة تتعلق بتنظيم العمل وبيئته لكي توفر فرصة أكبر لاستثمار الوقت هي:

- 1- التفويض
- 2- تجزئة النشاطات
- 3- السيطرة على المقاطعات
- 4- تقليل الرقابة في العمل

1- التفويض:-

ان التفويض كل ما يمكن من الأعمال مع الأخذ بنظر الاعتبار محددات عمل المدير يعتبر ضروريا لتوفير الوقت وتقليل التبذير فيه، فعند وضع الخطة اليومية وأسبقياتها يجب أن تتضمن الأعمال التي لا يمكن أن يؤديها الا المدير بنفسه حيث ان جهود المدير لتجنب مشاكل إدارة وقته يجب ألا تؤدي الى ظهور مشاكل في وقت المرؤوسين، لذا تكمن أهمية التفويض بما يلي:

- 1- يساعد المدير على التخلص من بعض الأعمال التفصيلية التي تستغرق وقتا طويلا.
 - 2- يساهم التفويض في تحسين إنتاجية الوحدة التنظيمية.
 - 3- يساعد التفويض في تنمية القدرات الإدارية للفرد من خلال احتكاكه بالمشاكل الإدارية وتفويض السلطة له لكي يمارس عملية اتخاذ القرارات ويتحمل المسؤوليات.
 - 4- تنشأ لدى العاملين اتجاهات إيجابية نحو السلطة المفوضة له حيث أشارت بعض الدراسات الحديثة الى أن العاملين يستجيبون استجابات إيجابية نحو السلطة الممنوحة لهم، فالتفويض يرتبط أساسا بمفهوم الإدارة الذي يقوم على جعل الأعمال تنجز من قبل الآخرين.
- ان التفويض يعني تفويض تحقيق الأهداف وليس تفويض الصلاحيات فعندما يفوض المرؤوسين صلاحية أنجاز الأعمال هذا يعني في مجال إدارة الوقت تفويضهم تحقيق أهداف معينة من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم، وعندما لا يكون هناك تفويض للأعمال بشكل صحيح سيظهر ما يسمى بالإدارة المعكوسة أي ان المرؤوسين يديرون رئيسهم ويحدث هذا عندما يفوض للمرؤوسين عمل معين لا يتناسب مع إمكانياتهم فيضطرون للرجوع الى رئيسهم في كل صغيرة وكبيرة تتعلق بإنجازهم ويجعلون العمل ينجز من قبله، فعلى المدير أن يدفع المرؤوسين ليقدموا الحلول وليس المشاكل المتعلقة بعملهم وأن يعمل باستمرار على تجنب التفويض المعكوس، كما أن على المدير أن يجعل مرؤوسيه قادرين على تنفيذ العمل المفوض لهم من خلال التدريب الكافي.

أن الغرض الأساسي من التفويض هو جعل الأعمال ممكنة التنفيذ أذ ليس بمقدور شخص واحد أن يؤدي جميع الأعمال الضرورية بنفسه وذلك لمحدودية قدرته ومحدودية ما متاح متوفر له من وقت لذا يصبح لزاما على المدير أن يفوض مرؤوسيه جزء من سلطته في اتخاذ القرارات وخصوصا تلك المتعلقة بالتخطيط ورسم السياسات والرقابة على تحقيق الأهداف وتقييم الأداء الكلي للمنظمة.

خطوات التفويض الفعال في مجال إدارة الوقت:

حتى يكون التفويض فعالاً ومحققاً للغاية المرجوة منه لابد من اتباع الخطوات التالية:

- 1- تحديد المهمة المطلوب تفويضها والنتائج المتوقعة.
- 2- التأكد من توافق المقدرة والتدريب والدافعية والوقت الكافي لدى المفوض اليه.
- 3- إيصال المهمة المطلوبة بوضوح الى الشخص المفوض اليه على النحو الآتي:
 - أ- نطاق الوظيفة
 - ب- النتائج المحددة والمطلوب أنجازها
 - ت- جدول زمني
 - ث- طريقة قياس الأداء
 - ج- السلطة المطلوبة لتنفيذ المهمة
- 4- التأكد من تفويض السلطة الكافية لتنفيذ المهمة وأحاطة الأفراد العاملين علماً بذلك.
- 5- متابعة النتائج وتزويد الشخص المفوض اليه بالمعلومات عن مستوى أدائه.

أن نشاط التفويض يرتبط بمبدأ باريتو الذي سبق الإشارة اليه وتطبيقه عملياً في مجال تخطيط الوقت لأن المدير يمكنه أن يفوض النسبة الأكبر من أعماله والتي يتوقع ألا تساهم إلا بنسبة قليلة من النتائج حيث يعتمد ذلك على اختيار الأعمال الأساسية القليلة المهمة والضرورية ويضعها في خطته ويفوض الأعمال الكثير غير المهمة وغير الضرورية.

2- تجزئة النشاطات: -

يقوم هذا النشاط على أساس تجميع النشاطات المتشابهة الى مجموعات معينة لغرض الأداء الأكثر كفاءة للعمل، وذلك أن الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تحتاج الى نفس الظروف المراد لا نجازها تجمع في مجموعات لتتنجز سوية ضمن يوم العمل فتجمع مثلاً الأعمال الورقية لكي تنجز في وقت معين، النداءات الهاتفية في وقت آخر ثم المقابلات أو المداولات... أن الغاية الأساسية في عملية تجزئة النشاطات هي تسهيل عملية ادارتها بشكل جيد وبتوقيت مناسب ولأجل أن تكون العملية عاملاً مساعداً في توفير الوقت، فإنه لابد من القيام بمايلي: -

- 1- تجزئة المهام الكبيرة الى مهام صغيرة يسهل أدائها في وقت محدد.
- 2- البدء بالمهام المشوقة والسهلة لأن ذلك يساعد في خلق الرغبة في الاستمرار بعملية التنفيذ بعيداً عن الأحباط والشعور بالملل والعجز.
- 3- العمل على إشراك العاملين في عملية التنفيذ لأن في ذلك تقليل للمصاعب وتخفيفها.
- 4- ضرورة أن تكون تلك المشاركة قائمة على مبدأ التخصص في العمل حيث أنه يحقق في الأداء واختصار وقت الأنجاز.

- 5- وضع توقيتات مناسبة لتنفيذ كل مهمة لضمان عدم التأخير والتأجيل.
- 6- التأكد توفر مستلزمات أداء كل مهمة قبل المباشرة في تنفيذها لضمان الاستفادة من الوقت وعدم ضياعه نتيجة التأخر في التنفيذ بسبب نقص الإمكانيات اللازمة.
- 7- الابتعاد عن كل ما يسبب المقاطعة والتشويش أثناء عملية التنفيذ.
- 8- تعميم ومتابعة العملية بعد تحقيق الإنجازات مهما صغرت على الأقسام المختلفة ليكون لها أثر إيجابي وتكون محفزة.
- 9- مناقشة الإنجازات المتحققة مع المدراء الآخرين لاستبدال الأنشطة المضیعة للوقت.

3- **السيطرة على المقاطعات:** تعتبر المقاطعات أثناء العمل من الأسباب الواضحة في أضاعه الوقت وفقدان القدرة على تنظيمه وأدارته لذا تعتبر السيطرة عليها وتقليل أثرها الى أدنى حد ممكن عاملاً رئيسياً في حسن وإدارة تنظيم الوقت.

أن مقاطعة المدير أثناء قيامه بأنجاز عمل معين يؤدي الى تأخير أنجاز ذلك العمل مما يعني أرباكاً في خطة الوقت وأسبقياتها ويرتبط تطبيق هذا النشاط بنشاط تجزئة النشاطات، إذ ينبغي أن يرافقه التزام بتنفيذ كل مجموعة متشابهة من أعمال في وقت واحد حتى يقلل قدر الأماكن تحول المدير من عمل معين الى آخر مختلف بشكل كبير عنه، فالمقاطعات يمكن تقليلها الى حدها الأدنى إذا التزم المدير بالضبط الذاتي ، أي إذا تجنب كل ما يؤدي الى مقاطعة عمله والتزم بعادات العمل السليمة، ولعل هذا النشاط وضرورته هي التي أدت ببعض الكتاب الى وصف إدارة الوقت بأدارة الذات ، حيث أن كفاءة المدير في إدارة وقته تعتمد على درجة سيطرة ما يؤدي الى ضياع وقته.

مصادر المقاطعات الشخصية: -

يمكن تحديد أربعة مصادر رئيسة للمقاطعات الشخصية للوقت والتي تربك جدول الأعمال وتغير في مواعيد النشاطات بالنسبة للمدير وهي:

- 1- العاملون في المنظمة: قد يحرص بعض المديرين على أبقاء قنوات الاتصال مفتوحة مع كافة العاملين (سياسة الباب المفتوح) لعرض مشاكلهم ومقترحاتهم لضمان الاطلاع المباشر على مجريات العمل ومشاكل العاملين، الا ان التوسع في ذلك من شأنه أضاعة الوقت وتبريره في الاستماع للمشاكل ومتابعة حلها ... ولتقليل مثل هذه المقاطعات هناك بعض المقترحات منها:
 - أ- عقد الاجتماعات الدورية وبحث كافة القضايا والمشكلات بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - ب- تشجيع النشاطات الاجتماعية، وخلق روح المشاركة والتعاون بين العاملين
 - ت- تشجيع العاملين على استخدام الهاتف أو البريد في عرض المشاكل دون الحاجة الى اللقاء الشخصي المباشر.
 - ث- تشكيل لجان معينة على كافة المستويات لبحث مشكلات العاملين في العمل.

- 2- الرؤساء: قد يقوم الرؤساء المباشرين لأي أداري بزيارة مفاجئة أو غير مفاجئة بهدف الحصول على معلومات سريعة أو محددة للتأكد من صحة المعلومات الموجودة لدى أو لمعرفة سير الأعمال، وقد يصعب على الإداري التحكم في الوقت وتحديد فترة اللقاء المباشر مع الرئيس.
- 3- جمهور المنظمة: في كثير من الأحيان يزور مكتب الإداري العديد من المراجعين والمتعاملين مع المنظمة سواء كان ذلك دون تحديد موعد مسبق أو ضمن موعد محدد ورغم أهمية بعض هؤلاء بالنسبة للمنظمة إلا أن زيارتهم قد تسهم في إرباك عمل الإداري وأضاعة وقته وتقليل أثر مثل تلك الزيارات على وقت التحديد لابد من توجيه السكرتير من التصرف بلباقة كأن يتدخل ليذكر المدير بموعد اجتماع جديد أو أنجاز مهمة جديدة أو قيام المدير بنفسه ببعض الحركات أو الإشارات أو العبارات التي توحى للزائر بانتهاء موعد الزيارة.
- 4- الزيارات الشخصية: وتتمثل بزيارة الأصدقاء والأقارب لموقع عمل الإداري، وتعتبر مثل تلك الزيارات من أكبر المشكلات التي تواجه الإداري في عرقلة جدول أعماله وسوء استغلاله لوقته، ورغم أدراك العديد من الإداريين للتأثير السلبي لتلك الزيارات إلا أنهم لم يتمكنوا من وضع حد لها بسبب الاعتبارات والعلاقات الاجتماعية، أن الإداري الناجح هو الذي يكون له موقفا حازما من تلك الزيارات ويعمل على الحد منها وأقناع الآخرين بزيارته في البيت الأفي حالات الضرورة القصوى.

ثالثاً: -الرقابة على الوقت

مفهوم الرقابة: بعد تخطيط الوقت وتنظيم استخدامه تكون الرقابة عملية ضرورية لضمان الأداء الجيد له، حيث بعد أن يتم وضع المعايير الخطط تتم المقارنة بين الخطط الموضوعة وعملية التنفيذ أي قياس الأداء ومقابلته بالمعايير مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وذلك لاكتشاف الأبتعادات الانحرافات وأسبابها ثم القيام بأجراء التصحيحات الضرورية عندما يبتعد الأداء الفعلي عن الأداء المخطط حيث تعد عملية تصحيح الأبتعادات (الانحرافات) خطوة أساسية في عملية التقييم وينظر اليها باعتبار أن جميع العمليات والجهود لا يمكن تحديدها وتوقيفها لأحداث النتائج المطلوبة كما متوقع لها.

ويتم تصحيح الأبتعادات بشكل عام لاستخدام واحدة من البدائل الآتية: -

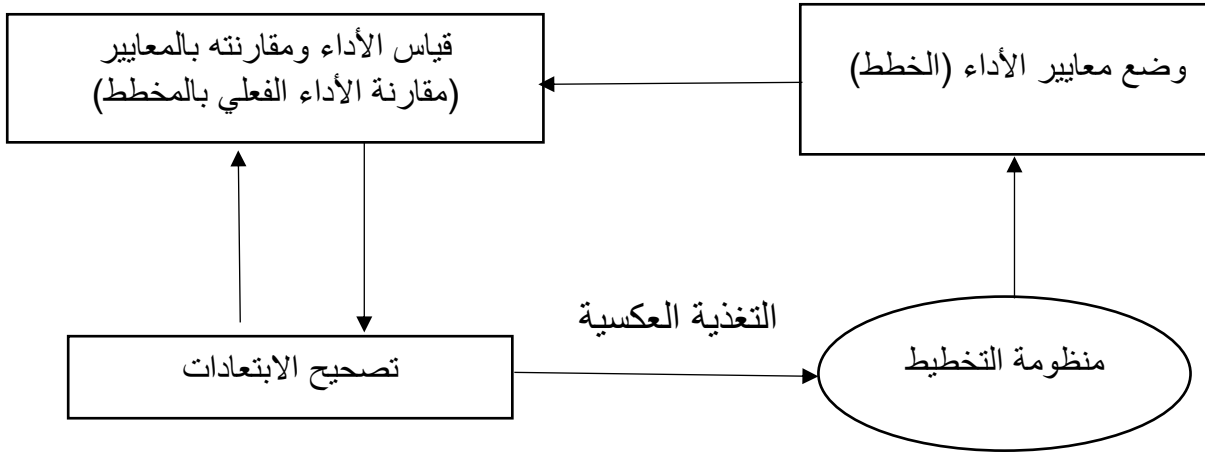
- أ- تصحيح المعايير
- ب- تصحيح الأداء
- ج- تصحيح المعايير والأداء معاً.

كما يمكن عن طريق التغذية العكسية بشقيها الداخلية والخارجية واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصحيح الأبتعدادات في الأداء كونها تعطي صورة حقيقية عن مراحل التنفيذ، وعندما تكون الأبتعدادات عن المعايير المقدرة جوهرية فأن منظومة التخطيط في المنظمة معنية بتعديل المعايير الخطط الموضوعة أو سياسات العمل أو شغل المناصب أو توزيع الأفراد أو تدريبهم بما يضمن أن تكون المعايير تتصف بما يلي:

- 1- الواقعية
- 2- أمكانية التحقيق
- 3- المرونة
- 4- الفهم والقبول من قبل المرؤوسين.

والنموذج الاتي يوضح منظومة الرقابة في المنظمة

نموذج يوضح منظومة الرقابة في المنظمة



وفي مجال الرقابة هناك نشاطين أساسيين:

- 1- نشاط تنفيذ الخطة والمتابعة: -

أن متابعة تنفيذ الخطة الموضوعة لاستخدام الوقت ضرورية لإداره الوقت الناجحة وبتوفر الخطة التي تمثل المعيار الأساسي للرقابة يمكن متابعة التنفيذ عن طريقه مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط وعلى ضوء ذلك يتم تبديل الخطة أو الأداء لتحقيق الأهداف المحددة.

- 2- نشاط إعادة التحليل: ان تحليل الوقت هو من النشاطات الأساسية لتخطيط الوقت، وهو الأساس الذي تبنى عليه النشاطات الأخرى لذلك فمن المفيد إعادة عملية التحليل هذه بشكل دوري لكي يتم تصحيح عادات العمل غير الصحيحة، وهو هنا يقع ضمن إطار عملية الرقابة على استخدام الوقت لاكتشاف اية عادات غير صحيحة في العمل تؤدي الى عدم استخدام الوقت بشكله الصحيح.

المبحث الثالث

المدير: طبيعة عمله واستخدامه للوقت

المدير ودوره في المنظمة والمجتمع: -

ان مصطلح المدير هو من أكثر المصطلحات تداولاً في الكتابات والممارسات الادارية حيث تفرز تلك الادبيات وجهتي النظر الاتيتين في تعريف **المدير**: المجموعة الاولى تقول ان المدير: هو الشخص الذي ينجز الاعمال بواسطة الآخرين لكن المأخذ على وجهة النظر هذه نجد العديد ممن يستطيعون جعل الآخرين يؤدون الأعمال ولكنهم ليسوا بمديرين او نجد العديد من المديرين يعجزون عن جعل الآخرين يؤدون الاعمال التي يريدونها.

المجموعة الثانية: تتكون من وجهات نظر كتاب وباحثي العلوم الادارية الذين يستخدمون الموقع الرسمي لتعريفه وهو الشخص المسؤول عن منظمة رسمية او احدى وحداتها الفرعية لذا نجد ان وجهة نظر هذه المجموعة أكثر دقة في التعبير عن المدير فهو مسؤول عن الموارد التنظيمية لوحده من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات اضافية الى موارد الوقت.

وهو المسؤول عن استخدامها بكفاءة لتحقيق الاهداف التنظيمية وهنا برز الدور الذي يؤديه المدير بشكل واضح سواء مارس الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) او مارس الادوار التفاعلية، الادوار القرارية، الادوار المعلوماتية، فهو يصرف وقته على الانشطة والفعاليات التي تتضمنها تلك الوظائف او الادوار من خلال ممارسته عمليات ادارة الوقت.

السمات الشخصية للمدير المعاصر: -

لا يتوفر في الوقت الحاضر سمات مثالية يمكن ان يتحلى بها المدير فكل موقف يواجهه يتطلب نموذج معين للشخصية وسلوك يتأثر بها وبالرغم من ذلك هناك بعض السمات التي يتعين على المدير محاولة اكتسابها وهي: -

- 1- المعرفة: يجب ان يبحث المدير عن المعرفة اياً كان مصدرها فالمعرفة لا نهاية لها والمدير الذي يكتسب المعرفة بالتعلم فقط لا تكتمل له اسباب النجاح وانما يجب استغلال هذه المعرفة للتفكير الذي يساعد على اكتساب المهارات الادارية.
- 2- الخيال: يجب ان يتحلى المدير بالقدرة على التخيل وترجمة هذا الخيال الى واقع والمقدرة على التخيل تتطلب سعة الافق وهذه لا تكتسب الا بعد التدريب على التمييز بين الحقيقة والوهم.
- 3- المخاطرة: يجب ان يكون المدير قادراً على المخاطرة وتحمل نتائجها، والمخاطرة تنطوي على مواجهة المجهول بالأسلوب العلمي والتخلي عن الطرق التقليدية لعمل الاشياء.

- 4- التفكير: يجب ان يتمتع المدير بالقدرة على التفكير العلمي لان التفكير العلمي يساعده على الموازنة بين امكانية الاعتماد على هذه الفروض ومخاطر عدم الاعتماد عليها كما يساعده على التحليل والتقييم واصدار الاحكام الصائبة.
- 5- الحسم: يجب ان يتسم المدير بالحسم في الوقت المناسب، وهذه السمة تظهر اهميتها عند الاقدام على اتخاذ القرارات فعندما تتضح له نواحي القوة والضعف في نتائج اي قرار وتظهر له احتمالاتها لابد له من حسم الموقف.

طبيعة اعمال المديرين:

تتطلب عملية ادارة الوقت التعرف المسبق على اعمال المديرين من حيث محتوى العمل الذي يمارسونه وكذلك أنواع النشاطات التي يؤدون ضمنها وظائفهم او ادوارهم الاساسية حيث تنقسم الى:

أ -وجهة النظر التقليدية: والتي تتمثل بما طرحه الكتاب التقليديون ومن سار في طريقهم حتى الوقت الحاضر، فقد طرح الكتاب الكلاسيك مجموعة من الوظائف الإدارية هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

والتي حظيت بقبول كبير من مفكري الادارة وبقيت هذه الوظائف معتمدة في الكثير من الكتابات عن طبيعة العمل الإداري حتى هذا اليوم مع اختلافات جزئية في عددها وتسميتها مثل: (تهيئة الافراد، التنسيق، اعداد التقارير، اعداد الموازنات) والتي غالباً ما تحل محل الوظيفة الثالثة.

ب-وجهة النظر الحديثة: تنتقد وجهة النظر الحديثة وجهة النظر التقليدية حيث تنظر الى تحديد الوظائف الادارية حسب المناهج الكلاسيكي التقليدي (ويشكل محاولة نظرية، وان الافضل هو اجراء الاختبار العملي لما يؤديه المدير من اعمال، واستطاعوا التوصل الى تعبير جديد عن طبيعة اعمال المديرين من خلال الادوار التي يمارسونها وان عمل المدير يمكن ان يوصف على اساس ادوار مختلفة وسلوكيات منتظمة يحددها موقعها الرسمي والتي يمكن ان تتمثل بالشكل او النموذج الاتي:

نموذج يوضح الادوار التي يمارسها المديرون

المدير		
الموقع		
والسلطة الرسمية		
الأدوار التفاعلية والشخصية	الأدوار المعلوماتية	الأدوار القرارية
1- الرأس	1- المراقب	1- كمالك او صاحب عمل
2- القائد	2- الناشر	2- المفاوض
3- ممثل المنظمة	3- المتحدث	3- معالج الاضطرابات
		4- موزع الموارد

حيث يبين النموذج ثلاث مجموعات من الأدوار التي يؤديها المديرون وهي:

أولاً: الأدوار الشخصية أو التفاعلية:

وهي الأدوار التي تبرز من خلال السلطة الرسمية للمدير وتتضمن علاقات شخصية أساسية هي: -

- 1- دور الرأس: -فالمدير بوصفه مسؤولاً عن وحدة تنظيمية فانه يقوم بواجباته ويمارس صلاحياته في الأنشطة والفعاليات بتحقيق أهداف المنظمة فمثلاً يوقع الوثائق الرسمية) المزايدات، المناقصات، العقود... الخ، كذلك يستقبل جمهور المنظمة الخارجي والداخلي بحكم موقعه الرسمي.
- 2- دور القائد: وهو الدور الأكثر وضوحاً عن غيره من الأدوار لأن خصائص القيادة الإدارية للمدير هي أكثر تأثيراً على العاملين من الدور الرسمي لأنها تحفزهم نحو العمل وتخلق مناخ تنظيمي إيجابي يحقق أهداف المنظمة.
- 3- دور الممثل للمنظمة: يحدد هذا الدور من خلال شبكة الاتصالات الأفقية أو العمودية في جميع المستويات الإدارية علاقاته ليجمع المعلومات عن منظمته وأنشطتها المختلفة، وعلى ضوء ذلك يستطيع المدير تمثيل منظمة عندما يتعامل مع جهات خارجية (أشخاص، منظمات، جهات حكومية).

ثانياً: الأدوار المعلوماتية: وهي المجموعة الثانية من النشاطات الإدارية وتتعلق بمعالجة المعلومات، وهنا نجد ثلاثة أدوار مهمة أحدهما يصف المدير كمركز لنوع معين من المعلومات التنظيمية والأثنان الآخران يصفان عملية تحول تلك المعلومات، وتتمثل هذه الأدوار بالآتي: -

- 1- دور المراقب: فالمدير يستلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات الفنية والتقنية ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة التي تفرزها المتغيرات المحيطة بعمل منظمته.
- 2- دور الناشر: ان الكثير من معلومات المدير لا بد وأن تنتقل الى المرؤوسين فالمدير يستلم المعلومات من خارج المنظمة ويوصلها الى المرؤوسين.
- 3- دور المتحدث: المدير مخول لتحويل معلومات الى الأشخاص خارج المنظمة فهو يعلم الجهات التي تهتم بمنظمته عن أدائها، سياساتها، خططها وبرامجها، كذلك فهو المتحدث باسم المنظمة لوسائل الأعلام المسموعة والمقروءة والمرئية.

ثالثاً: الأدوار القرارية: تشكل المعلومات (90%) من القرار الإداري فالمعلومات ليست نهاية بحد ذاتها، بل هي مدخلات لاتخاذ القرار وأن ما نسبة (19%) يمثل الحدس أو التخمين والتنبؤ والخبرة للمدير عندما يتخذ قراراته الإدارية وفي هذا المجال هناك أربعة أدوار:

1- المدير كمالك أو المنظم ورب العمل: يصف هذا الدور المدير كمالك ورب عمل ومنظم ومصمم لكثير من التغيرات المخططة في منظمته وذلك من خلال بحثه عن الفرص والتهديدات المحتملة لها.

2- المدير كمعالج للاضطرابات أو الارتباكات: يصف هذا الدور المدير كمعالج للتصرفات في منظمته فهو يعالج الاضطرابات أو الارتباكات أو الأزمات غير المتوقعة.

3- المدير كموزع للموارد: حيث يمتلك المدير سلطة شرعية في وضع استراتيجية تلائم منظمته، مما يعني قيامه بتوزيع الموارد المتاحة على التقسيمات الإدارية في المنظمة وبما يحقق أهدافها.

4- دور المفاوض: يصف هذا الدور المدير كمساوم للزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة مع منظمته.

وبذلك نلاحظ أن وجهة النظر الحديثة والمبنية على الاختبار العملي لما يؤديه المدير من أعمال توفر فهما أفضل لمحتوى العمل الإداري، وتمثل أسهاماً فكرياً لنظرية الإدارة فهي تكمل ما قدمته الكتابات التقليدية وتوضح كيفية ممارسة الوظائف الإدارية التي تم تحديدها.

كيف يستخدم المدير وقته؟

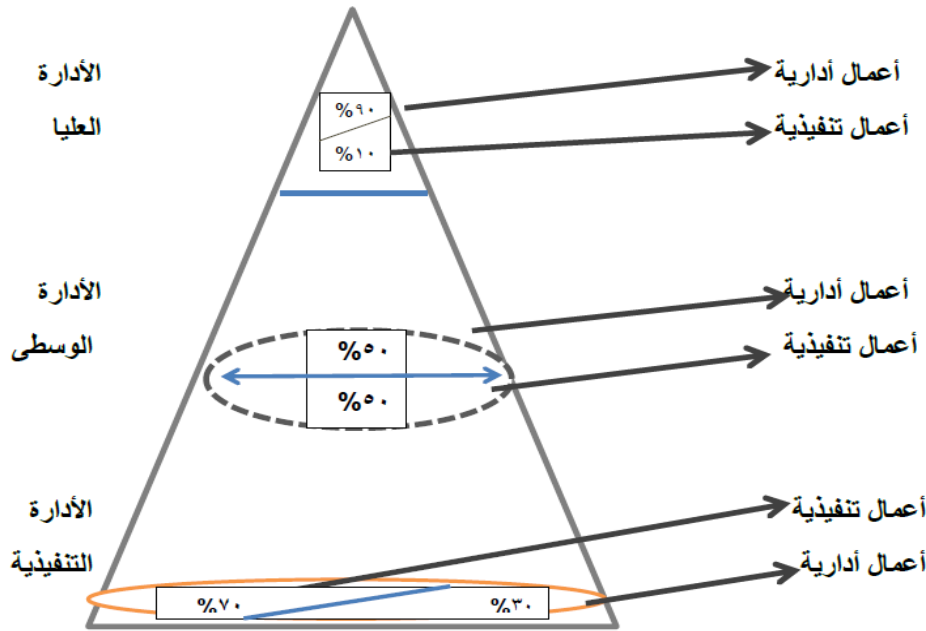
لكي يؤدي المديرون وظائفهم (حسب الرأي التقليدي) أو أدوارهم حسب المنهج الحديث يتوجب قيامهم بمجموعة من النشاطات والفعاليات والواقع ان البحث في هذه النشاطات والفاعليات يصطدم بصعوبتين هما:

- 1- اختلاف هذه الأنشطة باختلاف الظروف الخاصة بكل مدير.
- 2- استمرارية عمل المدير وعدم انتهائه بانتهاء مهمة محدودة كما هو الحال في عمل الطبيب، المحامي أو المهندس ، إذ لا يمكن فصل مهمة عن أخرى يضاف الى ذلك فإن النشاطات التي يؤديها المدير تعتمد على عوامل كثيرة من بينها مدى تركيزه على الأعمال ذات الصلة الإدارية (Managing) والأعمال التنفيذية (Doing) والواقع أن النسبة التي تأخذها إدارة الأعمال والنسبة التي يأخذها التنفيذ تختلف بشكل مباشر اعتماداً على عوامل عديدة ، كما أن توزيع الوقت على وظائف إدارية معينة، كالخطيط والتنظيم غير ثابت كنسب مئوية إذ يختلف باختلاف:

- 1- الصناعة او نوع المنظمة.
- 2- مستوى المهارة لقوة العمل.
- 3- خصائص المدير نفسه.
- 4- خصائص الموقف أو المهمة.

كما تبين الدراسات الإدارية أن الوقت المصروف على الأعمال الإدارية يزداد كلما ارتقينا بالمستوى الإداري نحو الأعلى والعكس بالعكس بالنسبة للأعمال التنفيذية لذا جاءت دراسة العالم ماكغريفي في تحديد هذا الإطار لنموذج مخروط إدارة الوقت.

شكل يوضح مخروط إدارة الوقت



كما أن اختلاف المنظمات بعضها عن البعض في طبيعة أعمالها وأسلوب إدارتها يقلل من إمكانية وجود قاعدة عامة مشتركة يوزع المدير وقته على أساسها ، كما تفرض التقسيمات الوظيفية المختلفة في داخل المنظمة الواحدة نمطا معيناً يحدد كيفية توزيع الوقت على النشاطات المختلفة داخل الأقسام والإدارات، فمثلاً بعض النشاطات المالية تستغرق وقتاً أطول من بعض النشاطات الإدارية يضاف إلى ذلك متغيرات العمل ودور الأجهزة المساعدة ونوعية العاملين وبيئة العمل في المنظمة ونمط القيادة كله لها دور مهم وكبير في تحديد كيفية توزيع الوقت.

كيف يوزع المدير وقت عمله اليومي؟

لكي يؤدي المدير أدواره أو وظائفه لابد أن (يقوم بمجموعة من الأعمال النشاطات والفعاليات التي يقضي بها وقت عمله اليومي والتي تعبر عن استخدامه للوقت) والتي يمكن تصنيفها إلى: -

أولاً: الاتصالات الشفوية: تستنفذ الاتصالات الشفوية الجزء الأعظم من وقت المدير، حيث نجد المدير يقضي أكثر من 66% أي ثلثي وقته في هذا النوع من الاتصالات التي تتمثل في اللقاءات المبرمجة وغير المبرمجة مع العاملين وفي نداءات الهاتف وتتم هذه الاتصالات مع فئات متعددة منهم: -

- 1- رؤساء المدير ومروسيه وأقرانه أي المديرين في نفس المستوى الإداري.
- 2- مع أشخاص خارجيين (أي جمهور المنظمة).
- 3- ممثلي الجهات الرسمية والحكومية والمنظمات الأخرى أو مع أشخاص آخرين لأسباب غير رسمية.

وتسمى الاتصالات الشفوية هذه غالبا بالاجتماعات حيث يلتقي المدير بشخص واحد وأكثر لغرض مناقشة وأقرا القيام بعمل معين والاجتماعات المخططة المجدولة يمكن أن تأخذ غالبية وقت المدير ويتم خلالها عادة تبادل المعلومات واتخاذ القرارات الخاصة بوضع الخطط وتوجيه الجهود أو المتابعة.

وإذا كانت الاتصالات الشفوية للمدير تتمثل بشكل اجتماعات فإن وقت تلك الاجتماعات ينبغي أن يستثمر بشكل جيد وهذا يتضمن استغلال الوقت قبل بدأ الاجتماع في تهيئة الظروف المادية والمعنوية له وكذلك أثناء انعقاد الاجتماع.

ثانياً: -الأعمال الورقية: هي النشاط الثاني الذي يأخذ جزءا مهما من وقت المدير ويتمثل بالعمل الورقي كالرسائل والتقارير والمذكرات والإحصاءات وأعداد الموازنات وغيرها فالرسائل تعتبر من أهم وسائل الاتصال الرسمية لأغلب المنظمات رغم بطئها وارتفاع تكاليفها.

أما التقارير فغالبا ما تحوي معلومات تفصيلية عن أنشطة المنظمة، كما تستخدم المذكرات في نقل المعلومات بين التقسيمات الإدارية، أما ما يتعلق بالبيانات والإحصائيات فهي تظهر فعاليات وأنشطة وبرامج وسياسات المنظمة بشكل رقمي وأحصائي أما بالنسبة للميزانيات فهي كشف رقمي للنشاط المالي للمنظمة.

لذا نجد ان الاتصالات التحريرية تمكن من تبادل المعلومات بطريقة مدونة وتتميز بوجودها كمستند رسمي لكنها تستنفذ الوقت وتكلف الكثير من الجهد وعلى المدير ألا يلجأ إليها الى عند الضرورة.

ثالثاً: -الزيارات الميدانية: حيث يقوم المديرون بزيارة أماكن العمل للمتابعة والاتصال المباشر بالعاملين وتجاوز العقبات وحل المشاكل والارتباكات التي قد تحدث في العمل وهذه الزيارات لها تأثير كبير على معنويات العاملين وعلى إنتاجيتهم، وقد تكون هذه الزيارات دورية أو مفاجئة أو حين بروز الحاجة وهي سواء كانت زيارات مخططة أو غير مخططة فأنها تمثل نشاطا هاما للمدير، وهنا لابد من التنبيه الى النشاط غير المخطط لا يعتبر مضيعة لوقت المدير طالما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.