

الجامعة التقنية الشمالية  
المعهد التقني / الموصل  
قسم تقنيات إدارة المكتب  
المرحلة الثانية

## أدارة الوقت

مدرسة المادة / بسمة أبراهيم خليل القطان  
أستاذ مساعد

## ١- الهدف العام :

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

## ٢- الهدف الخاص :

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

## الوقت والنظرة إليه :

١- مفهوم الوقت / 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 ادرك اهمية الوقت منذ بدء الخليقة ومنذ ذلك الحين ما يزال الوقت موضوعاً حيويًا يشغل امره الفكر الانساني في مختلف حقول المعرفة.

حيث يسخر الفكر الأنساني والتراث الثقافي للشعوب بالعديد من المعلومات والمدونات والتصورات الفلسفية عن مفهوم الزمن والوقت والمرادفات الاخرى 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 للازلية 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 اصبح ذلك ضروريا لتنظيم علاقات الانسان وتفاعلاته ، وليس من السهل وضع تعريف للوقت لانه مفهوم نسبي لا يمكن ان يقاس الا اذا نسب للظواهر والاشياء الاخرى وعليه فان 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 لاتصنع 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 الايات الاتية :

{ قُلْ إِنَّ الْأَوَّلِينَ وَالْآخِرِينَ لَمَجْمُوعُونَ إِلَىٰ مِيقَاتِ يَوْمٍ مَّعْلُومٍ } (٤٩-٥٠) سورة الواقعة

{يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ} (١٨٩) سورة البقرة

{ قَالَ فَإِنَّكَ مِنَ الْمُنظَرِينَ إِلَىٰ يَوْمِ الْوَقْتِ الْمَعْلُومِ } (٣٧-٣٨) سورة الحجر

{ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا } (١٠٣) سورة النساء

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

وجاءت السنة النبوية لتؤكد قيمة الوقت وتقرر مسؤولية الانسان منه امام الله يوم القيامة فعن معاذ بن جبل ان النبي ( صلى الله عليه وسلم ) قال (( لن تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال عن عمره فيما أفناه وعن شبابه فيما ابداه وعن ماله من اين اكتسبه وفيما انفقاه وعن علمه ماذا عمل به )) { رواه البزاز والطبري بأسناد صحيح } .

ويحفظ الرسول ( صلى الله عليه وسلم ) الى اغتنام الوقت وتوزيعه على الاعمال بالشكل الذي يؤدي الى تحقيقها بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة وبأقل ما يمكن من الوقت . اذ يوصي المسلمين بقوله اغتتم خمس ، شبابك قبل هرمك ، وصحتك قبل مرضك وغناك قبل فقرك وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل موتك .

ان اغتنام الوقت في نظر الاسلام اكبر ثروة مضاعفة ضاعت ونصر مؤزر لمعارك نسيته . وعلاج ملائم لصحة اعتلت والوقت اذا ضاع فلا يعود ابداً وهو ميدان لسباق طويل سباق لن يعرفه الا من يعرف واجبه . ويشكر نعمة ربه من تواصل السنين نصراً واحرازاً للراحة الكبرى في الآخرة والسلامة في الدنيا .

يتضح مما تقدم بأن الفكر الإسلامي بالرغم من أنه لم يأتي حصراً لمعالجة مسألة تخطيط الوقت ، الا ان ما تقدم من ايات كريمة واحاديث شريفة ، تبرز بأن هناك اهتماماً واضحاً بمسألة تخطيط الوقت وأستغلاله بأفضل صورة ممكنة من اجل تحقيق الاهداف بكفاءة وبفعالية .

٢- 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 اساس 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 للأستغلال طالما هو متاح بشكل متساوي للجميع . لذا تغيب الدقة في قياس الوقت وثمة صفة اخرى لهذه النظرة الى الوقت وهي التأكيد على الحاضر اكثر من التفكير في المستقبل البعيد .

اما الاتجاه الحديث / فهو عكس الاتجاهات السابقة تماماً حيث يقاس الوقت بمقاييس دقيقة بعيدة عن الاحداث الطبيعية لانه 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 :

نموذج رقم (١) : جدول مقارنة بين الاتجاهين التقليدي والحديث في النظرة الى الوقت

ت	اساس المقارنة	الاتجاه التقليدي	الاتجاه الحديث
١	وسيلة القياس	الاحداث الطبيعية	مقاييس دقيقة الساعة و اجزاؤها
٢	طبيعة الوقت	تكرار لوقوع احداث فهو يعيد نفسه	الوقت الذي يمضي لا يمكن ان يعود
٣	المدى الزمني	التأكيد على الحاضر اكثر من المستقبل	ينظر الى المستقبل اضافة الى الحاضر

لماذا يعتبر الوقت من أندر الموارد ؟

## 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 استنجاهه او حتى اقتراضه لانه محدود ومتساوي كميّاً للجميع .

ب- ان الوقت اكثر 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 فادارة 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 اكثر من ( ٢٤ ) ساعة في اليوم مهما زادت متطلباته وهو يصرف بغض النظر عن كل شي ولا يمكن 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 احدهما دون الآخر فكل حياتنا تدور حول الوقت .

٣- 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 :

١- الوقت الابداعي : وهو الفترة من الوقت المستغلة لعملية التفكير الابداعي والتخطيط والتنظيم للعمل وتقديم الافكار الجديدة وحل بعض الازمات والمشكلات الادارية بأسلوب علمي منطقي يهدف الى تقديم حلول موضوعية تهم المنظمة .

٢- الوقت التحضيري : وهو الوقت المستغل لاستعداد والتهيؤ لبدء العمل فيه حيث يتم جمع المعلومات والحقائق التي تهم العمل قبل البدء في تنفيذه .

٣- 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 ) ، واذا كانت المنظمة تسير ضمن خطة الانتاج المبرمج مع التحكم في الانتاج الغير مبرمج فأنها في وضع جيد .

٤- 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 اي 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 :

١) وقت العمل : وهو ذلك الوقت الذي يقضيه الفرد في ممارسة نشاطاته الادارية او الفنية او المهنية او الوظيفية جزءاً او كلا في العمل .

٢) 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 :

١) الوقت الفعال : وهو الوقت الذي يتم فيه انجاز الأنشطة ويمكن تقسيم ( الوقت الفعال ) تبعاً لدرجات الأنشطة المنجزة فيه. أما في المنظور الاداري :

فيقسم الى قسمين :

أ- وقت فعال ايجابي

ب- وقت فعال سلبي

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

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

٣- الوقت غير الفعال / وهو الوقت الذي يقضيه الفرد في الراحة والكسل .

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

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

١- عقد اجتماع مع المرؤوسين ، ٢- القيام بزيارات ميدانية ، ٣- ادارة ندوة .

٢- 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 .

(المدير ، طبيعة عمله واستخدامه للوقت )

١- المدير ودوره في المنظمة والمجتمع :

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

المجموعة الثانية / تتكون من زججات 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 اكثر 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 الادارية : (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ) او مارس ادوار ( ) : الادوار التفاعلية ، الادوار القرارية ، الادوار المعلوماتية ) فهو يصرف وقت على الأنشطة والفعاليات التي تتضمنها تلك الوظائف او الادوار من خلال ممارسته عمليات ادارة الوقت .

## ٢- 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 :-

١- 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 المهارت الادارية .

٢- 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 .

٣- المخاطرة : يجب ان يكون المدير قادراً على المخاطرة وتحمل نتائجها ، والمخاطرة تنطوي على مواجهة المجهول بالاسلوب العلمي والتخلي عن الطرق التقليدية لعمل الاشياء .

٤- 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 .

٥- 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 .

### ٣- طبيعة اعمال المديرين

تتطلب عملية ادارة الوقت التعرف المسبق على اعمال المديرين من حيث محتوى العمل الذي يمارسونه وكذلك انواع النشاطات التي يؤديون 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 الادارية هي :

٤- الرقابة

٣- التوجيه

٢- التنظيم

١- التخطيط

والتي حظيت بقبول كبير من مفكري الادارة وبقيت هذه الوظائف معتمدة في الكثير من الكتابات عن طبيعة العمل الاداري 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 رقم ( ٢ ) يوضح الادوار التي يمارسها المديرون

		المدير
		الموقع
		السلطة الرسمية
الادوار التفاعلية او الشخصية	الادوار المعلوماتية	الادوار القرارية
١- الرأس	١- المراقب	١- كمالك او صاحب العمل
٢- القائد	٢- الناشر	٢- المفاوض
٣- ممثل المنظمة	٣- المتحدث	٣- معالج الاضطرابات
		٤- موزع الموارد

يبين النموذج ثلاث مجموعات من الأدوار التي يؤديها المديرون وهي :

أولا : الأدوار الشخصية أو التفاعلية :

وهي الأدوار التي تبرز من خلال السلطة الرسمية للمدير وتتضمن علاقات شخصية أساسية هي :-  
 ١- دور الرأس :- فالمدير بوصفه مسؤولا عن وحدة تنظيمية فانه يقوم بواجباته ويمارس صلاحياته في الأنشطة والفعاليات بتحقيق أهداف المنظمة فمثلا يوقع الوثائق الرسمية (المزايدات ، المناقصات، العقود ..الخ). كذلك يستقبل جمهور المنظمة الخارجي والداخلي بحكم موقعه الرسمي.

٢- دور القائد :- وهو الدور الأكثر وضوحا عن غيره من الأدوار لأن خصائص القيادة الإدارية للمدير هي أكثر تأثيرا على العاملين من الدور الرسمي لأنها تحفزهم نحو العمل وتخلق مناخ تنظيمي إيجابي يحقق أهداف المنظمة.  
 ٣- 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، وجهات حكومية).

ثانيا :- 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 الأخران يصفان عملية تحول تلك المعلومات، وتمثل هذه الأدوار بالآتي :-

١- دور المراقب : فالمدير يستلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات الفنية والتقنية ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة التي تفرضها المتغيرات المحيطة بعمل منظمته.

٢- دور الناشر : ان الكثير من معلومات المدير لابد وأن تنتقل الى المرؤسين فالمدير يستلم المعلومات من خارج المنظمة ويوصلها الى المرؤسين .

٣- دور المتحدث : المدير مخول لتحويل معلومات الى الأشخاص خارج المنظمة فهو يعلم الجهات التي تهتم بمنظمته عن أدائها ، سياساتها، خططها وبرامجها، كذلك فهو المتحدث بأسم المنظمة لوسائل الإعلام المسموعة والمقروءة والمرئية.  
 ثالثا :- الأدوار القرارية : تشكل المعلومات (٩٠%) من القرار الإداري فالمعلومات ليست نهاية بحد ذاتها ، بل هي مدخلات لاتخاذ القرار وأن مانسبة (١٠%) يمثل الحدس أو التخمين والتنوؤ والخبرة للمدير عندما يتخذ قراراته الإدارية وفي هذا المجال هناك أربعة أدوار :

١- 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 .

٢- المدير كمعالج للأضطرابات أو الأرتباكات : يصف هذا الدور المدير كمعالج للتصرفات في منظمته فهو يعالج الأضطرابات أو الأرتباكات أو الأزمات غير المتوقعة.

٣- 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 .

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

وبذلك نلاحظ أن وجهة النظر الحديثة والمبنية على الأختبار العملي لما يؤديه المدير من أعمال توفر فهما أفضل لمحتوى العمل الإداري ، وتمثل أسهاما فكريا 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 :

- ١- أختلاف هذه الأنشطة بأختلاف الظروف الخاصة بكل مدير.
- ٢- استمرارية عمل المدير وعدم أنتهائه بأنتهاء مهمة محدودة كما هو الحال في عمل الطبيب، المحامي أو المهندس ، إذ لايمكن فصل مهمة عن أخرى يضاف الى ذلك فإن النشاطات التي يؤديها المدير تعتمد على عوامل كثيرة من بينها مدى تركيزه على الأعمال ذات الصفة الإدارية (Managing) والأعمال التنفيذية (Doing) والواقع أن النسبة التي تأخذها إدارة الأعمال والنسبة التي يأخذها التنفيذ تختلف بشكل مباشر اعتمادا على عوامل عديدة ، كما أن توزيع الوقت على وظائف إدارية معينة ، كالتخطيط والتنظيم غير ثابت كنسب مئوية إذ يختلف بأختلاف :

١- الصناعة او نوع المنظمة.

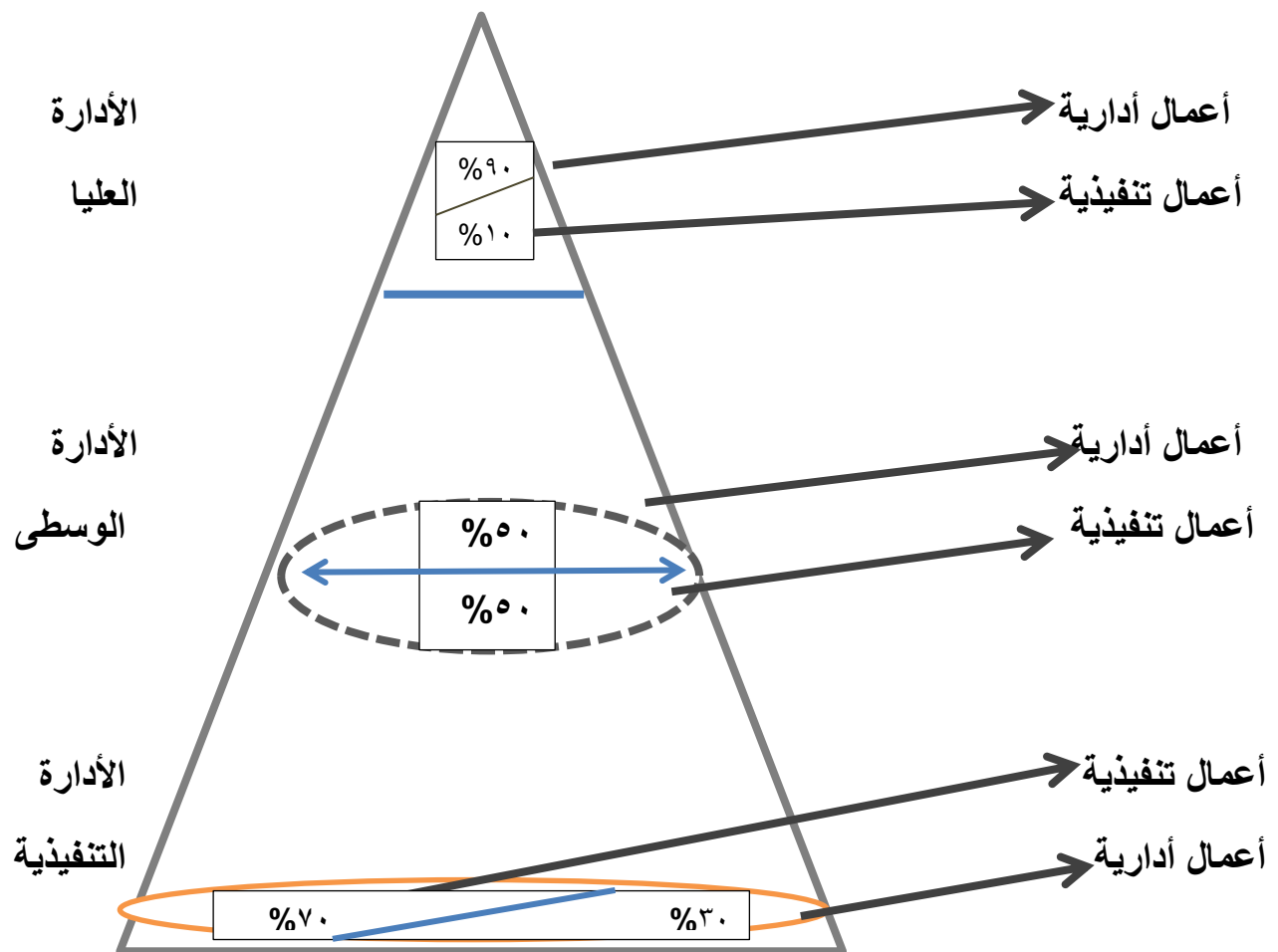
٢- مستوى المهارة لقوة العمل.

٣- خصائص المدير نفسه.

٤- خصائص الموقف أو المهمة.

كما تبين الدراسات الإدارية أن الوقت المصروف على الأعمال الإدارية يزداد كلما ارتقينا بالمستوى الإداري نحو الأعلى أو العكس بالعكس بالنسبة للأعمال التنفيذية لذا جاءت دراسة العالم (ماكنزي) في تحديد هذا الإطار لنموذج مخروط إدارة الوقت

نموذج شكل رقم (٣) يوضح مخروط إدارة الوقت



كما أن أختلاف المنظمات بعضها عن البعض في طبيعة أعمالها وأسلوب أدارتها 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 ، فمثلا بعض النشاطات المالية تستغرق وقتا أطول من بعض النشاطات الإدارية يضاف الى ذلك متغيرات العمل ودور الأجهزة المساعدة ونوعية العاملين وبيئة العمل في المنظمو 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 الى :-

أولا :- الاتصالات الشفوية / \* تستنفذ الاتصالات الشفوية الجزء الأعظم من وقت المدير، حيث نجد المدير يقضي أكثر من (٦٦%) 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 :-

١- رؤساء المدير ومرؤوسيه وأقرانه ( أي المديرين في نفس المستوى الإداري).

٢- مع أشخاص خارجيين (أي جمهور المنظمة).

٣- ممثلي الجهات الرسمية والحكومية والمنظمات الأخرى أو مع أشخاص آخرين لأسباب غير رسمية.

وتسمى الاتصالات الشفوية هذه غالبا بالاجتماعات حيث يلتقي المدير بشخص واحد أو أكثر لغرض مناقشة وأقرار 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 ، وأذا كانت الاتصالات الشفوية للمدير تتمثل بشكل اجتماعات فإن وقت تلك الاجتماعات ينبغي أن يستثمر بشكل جيد وهذا يتضمن أستغلال الوقت قبل بدأ الاجتماع في تهيئة الظروف المادية والمعنوية له وكذلك أثناء انعقاد الاجتماع.

أن المهارة في عملية الاتصال أمر حازم لنجاح المدير الجيد وبدون الاتصال لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل فأي قصور فيها يمكن أن يؤثر سلبا في مستوى أداء المنظمة ، كما أن لنظم الاتصال أهمية كبيرة في عملية ترشيد استثمار الوقت فكما ازدادت كفاءة وأسيابية ووضوح نظم الاتصالات وكلما كانت خطوط الاتصال قصيرة كلما أختصرت الوقت في إيصال الأوامر والتعليمات من وإلى مراكز اتخاذ القرارات وهذا يساعد على تجاوز الأختناقات التي قد تحدث أثناء العمل مما يؤدي ومن دون شك الى تقليل فرص الهدر والضياع في الوقت ، وعلى العكس من ذلك كلما كانت خطوط الاتصال طويلة زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم إذ يحاول كل فرد تفسير المعلومات في ضوء تركيبه الفسيولوجي ، وقد يحدث ما يأتي بالنسبة للمعلومات:

- أما أن تصل وبها تحريف مقصود أو غير مقصود.
- أما أن تصل متأخرة أو متأخرة جدا بعد فوات الأوان.
- وأما ان لاتصل على الإطلاق.

وهذا يعني هدر الكثير من الوقت بسبب تحريف المعلوما أو التأخير في إيصالها الى الجهات المستفيدة لذلك يكون ضروريا جعل خطوط الاتصال قصيرة كلما أمكن لأن طول واتساع هذه الخطوط قد يسبب فقدان شيئا من قوة ومضمون كثير من الأوامر والمعلومات عند نقلها بالإضافة الى مايسببه من الهدر والضياع في الوقت.

ويمكن تقليص وقت الاتصالات في المنظمة الإدارية من خلال تطوير تقنيات الاتصال وتبادل البيانات والمعلومات والحفظ والأستنساخ وأستخدام الحاسبات الألكترونية والبريد الألكتروني والطباعة الألكترونية وأستخدام المايكروفلوم وغيرها من الأجهزة التي تسهم بشكل مباشر في تطوير عمليات الاتصال وتقليص الوقت المطلوب لأداء الأعمال الورقية والمكتبية.

ولزيادة فاعلية الاتصالات وأستغلال الوقت اللازم لها بشكل فعال يمكن للمدير أن يستعين بالخطوات الآتية :-

١- الأعتداع على نحو كبير على الاتصالات الشقوية وذلك بهدف تقليل الوقت اللازم لكتابة الخطابات وطبعها وتوقيعها ويمكن الأعتداع بذلك على المذكرات الصغيرة او الاتصال الهاتفي .

٢- تنظيم عملية دخول أو خروج المعلومات من مكتب المدير ويستلزم هذا من السكرتير الخاص (ان وجد) إجراء عملية فرز كامل لتحديد الموضوعات المهمة الواردة للمدير والتأشير على الموضوعات الأخرى واحالتها الى ادارات أقسام معينة أو

أنجازها بنفسه وقصر عرض المعلومات المهمة عليه ليتخذ بشأنها مايلزم ، وهنا تكمن المشكلة في تحديد معيار الأهمية لدى السكرتير لعرض أو عدم عرض الموضوع على المدير.

٣- تنظيم مقابلات المدير وذلك بتحديد مواعيد معينة للأشخاص سواء كانوا مراجعين أو موظفين وفي حالة تعذر تطبيق ذلك يفضل أن يتم نقاش أو بحث الموضوع مع السكرتير الذي يقوم بدوره بتلخيصه وتحديد الهدف وأبلاغ المدير ليتخذ بشأنها مايلزم.

وعلى الرغم مما يقال عن الاجتماعات أنها مضيعة للوقت وأن كل اجتماع يحتاج الى اجتماع آخر للمتابعة وهذه علامة تدل على سوء التنظيم وعدم فعاليته ، لكن الحقيقة أن الاعتراض ليس على الاجتماعات بل على الأسلوب الذي تدار به هذه الاجتماعات ، لأن أسلوب ادارة الاجتماعات هو الذي يقرر ضياع الوقت من عدمه ، ولأجل أستغلال وقت الاجتماع أستغلالا كفوؤا يجب التخطيط للاجتماع لأنه حجر الزاوية فيه وهو الذي يوضح معالم الطريق ويحدد مسار الاجتماع ويعمل على إبراز أهداف العمل بصورة واضحة تساعد على توضيح الرؤية أمام الأعضاء وتوجيه جهودهم الى الطريق الصحيح ودون أن يحصل ضياع في الجهد والوقت.

أن المقوم الأول لتحسين العمل في الاجتماع هو أن تكون أهدافه واضحة ودقيقة ، وأن تكون معروفة للجميع وأن تتاح الفرصة لكل عضو للأسهام فيها، وأن تكون في حدود الإمكانيات المتاحة وأن تتماشى مع أهداف الأعضاء وقيمهم كي يشعروا بالأرتباط بها وذلك لضمان تعاونهم فيها، فضلا عن ذلك فإن هناك عدد من المتطلبات الأساسية اللازمة لإدارة أعمال الاجتماع والتي تؤدي الى أستغلال الوقت المتاح له أستغلالا كفوؤا. وتمثل هذه المتطلبات بالآتي :

- ١- اختيار التوقيت المناسب لعقد الاجتماعات بحيث يناسب غالبية الأعضاء للحضور في الوقت المحدد.
  - ٢- تحضير وتنظيم جدول الأعمال ويقصد بجدول الأعمال ترتيب الموضوعات التي سيناقشها أعضاء الاجتماع مع مراعاة تناسب هذه الموضوعات مع الوقت المحدد للاجتماع.
  - ٣- تحضير المستلزمات الضرورية لعقد الاجتماع كأختيار قاعة مناسبة بحيث يتوفر فيها الهدوء بالإضافة الى توفير الأدوات المكتبية الضرورية ، وأستخدام وسائل الأيضاح وغيرها من التسهيلات .
  - ٤- تحضير المادة العلمية للاجتماع سواء من قبل الرئيس أو الأعضاء أذ يرفق مع جدول الأعمال ليطلع عليها الأعضاء ويعدوا مايلزم من ملاحظات وأستفسارات قبل حضور الاجتماع.
- ولتجنب الهدر في وقت الاجتماع أثناء انعقاده ينبغي على العضو أن لا يحتكر وقت الاجتماع له فقط لأن ذلك يحرم الأعضاء الآخرين من عرض آرائهم ووجهات نظرهم ، وأن لا يفرض رأيه عليهم وأن لا يتعصب لرأي أو فكرة أذا ظهر خطأه لأن هذا التعصب يعطل ويضيع وقت الأعضاء في مناقشات غير مثمرة ومتحيزة.

كما أن نقطة البدء في إدارة وقت الاجتماع تبدأ من الرئيس نفسه وذلك بأن يعتاد عادات عمل إيجابية كأن يسير بالاجتماع لأكمال المسألة المطروحة للمناقشة قبل الأنتقال الى مسألة جديدة ، وأن لا يردد على الهاتف أثناء الاجتماع ، وينبغي أن لاتطول مدة انعقاده حتى لا يشعر الأعضاء خلالها بالتعب والملل والأرهاق وعدم القدرة على المتابعة والمشاركة في المناقشة.

وبالإضافة الى الأتصالات الشفوية فإن نداءات الهاتف تمثل وسيلة أخرى من وسائل الأتصالات حيث يعتبر الهاتف من الأجهزة المكتبية في المنظمة ، فهو يساعد في توفير الكثير من الوقت والجهد والتكاليف مقارنة مع وسائل الأتصال الشفوي الأخرى، ورغم ذلك فقد وصف أستخدام الهاتف بالنسبة للمدير (كمصيدة للوقت) أذ يمكن أن يستنفذ معظم وقته ، وقد يكون له نعمة حقيقية أذا أستخدم بشكل صحيح.

ثانيا :-الأعمال الورقية: هي النشاط الثاني الذي يأخذ جزءا مهما من وقت المدير ويتمثل بالعمل الورقي كالرسائل والتقارير والمذكرات والأحصاءات وأعداد الموازنات وغيرها فالرسائل تعتبر من أهم وسائل الأتصال الرسمية لأغلب المنظمات رغم بطنها وأرتفاع تكاليفها.

أما التقارير فغالبا ماتحوي معلومات تفصيلية عن أنشطة المنظمة ، كما تستخدم المذكرات في نقل المعلومات بين التقسيمات الإدارية ، أما مايتعلق بالبيانات والأحصائيات 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 أن لايلجأ اليها عند الضرورة.

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

**أدارة الوقت وعملياته الأساسية :**

**اولا : مفهوم ادارة الوقت :**

يحثل موضوع ادارة الوقت مكانة ذات أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة لأن الوقت كأحد الموارد التي تم فرزها حديثا والتي يتعامل معها المدير فلا بد من ادارته بشكل جيد إضافة الى ذلك كونه يمثل مؤشرا على التقدم الحضاري لأي مجتمع حيث أن احترام لوقت وحسن أستغلاله وأستثماره يعكس أتجاهها إيجابيا نحو التقدم والتطور ، كما أن الإدارة الجيدة للوقت تعكس بوضوح كفاءة المدير ونجاحه وبالمقابل وكما يقول (بيتر دركر)، (أن المدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء) ، أن الأهتمام بأدارة الوقت أصبح واضحا في كتابة العديد من الباحثين والدارسين ومن بينهم (جيمس ماكي) الذي قال عبارته المشهورة (أذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك فهذا مؤشر بأن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم )، وفي نفس المعنى يقول (باركنسون)، (أن الرجل المشغول جدا هو الرجل الذي لديه وقت فائض عن حاجته)، ان ذلك يعني ويعكس بوضوح أن المشكلة ليست قلة الوقت بل حسن ادارته وأستثماره.

إذا ما المقصود بأدارة الوقت ؟

لقد تعددت التعريفات التي قيلت بشأن ادارة الوقت فهناك مفهوم وتعريف كل من (سيد الهواري ، والقريوتي)، فأدارة الوقت بالنسبة لأول ليست مسألة وقت فقط لكنها مسألة تفكير وسلوك أي تشمل جميع سلوك المدير. أما القريوتي فيعرف ادارة الوقت (أنها ادارة الذات)، أي يربط بمرونة عالية بين ادارة الوقت والعوامل الذاتية. أما (فيرنر) فيعرف ادارة الوقت هي (الأستعمال الكفوء لمورد الوقت ) . وأما (شولر)، فقد وصف ادارة الوقت بالعملية الإدارية).

وبناء على جميع التعاريف والمفاهيم السابقة التي قيلت عن ادارة الوقت فإنه يمكن وضع المفهوم الأتي لأدارة الوقت :- (يمثل الوقت أحد الموارد المتاحة للإدارة وعليه فإن ادارته تتم عن طريق التخطيط لأستخدامه وتنظيمه بالشكل الجيد والرقابة عليه)، وبذلك فإن العمليات الإدارية الثلاثة وما تتضمنه من نشاطات يمكن أستخدامها كهيكل عام لأدارة الوقت بحيث يمكن من خلال تطبيقها تحسين أستخدامه وأستثماره بما يؤدي الى تحقيق النتائج المطلوبة ومعالجة الهدر والضياع في هذا المورد .

**ثانيا :- أهمية ادارة 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 الأنتاج وقلة المجهودات، لذا يمكن القول ، بأن أهمية ادارة الوقت تتجلى بما يلي :-

١- تحقيق النتائج المطلوبة بالوقت المتاح أو المتوفر وهذا يعني أن هناك أهداف للمنظمة تسعى الى تحقيقها بالوقت المتاح فأذا ماتم ذلك فأنها بالتأكد أنها ادارة ناجحة للوقت.

٢- أن ادارة الوقت تعني الأستثمار الأفضل لمورد الوقت في تنفيذ أنشطة وفعاليات المنظمة.

٣- تساعد ادارة الوقت في سرعة أنجاز الأعمال والمهام بتوقيتاتها المناسبة.

٤- تساهم ادارة الوقت في خفض التكاليف نظرا لأنجاز الأعمال والمهام ضمن توقيتات أقل.

٥- تمكن ادارة 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 ادارة الوقت في تحقيق أهدافها ما يلي:

١- الخصائص الذاتية للعاملين : يختلف العاملون في تعاملهم مع الوقت وتقديرهم لأهميته في مواجهة المشكلات وأخذ القرارات ونمط القيادة المتبع .

٢- العوامل التنظيمية : من العوامل التنظيمية المؤثرة على كفاءة إدارة الوقت على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

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 .

ج- المبالغة في تطبيق المركزية أو عدم تفويض الصلاحيات بسبب ضياع وقت المدير في أعمال يمكن أن تنجز من قبل المرؤسين إضافة الى ضياع وقت المرؤسين في انتظار موافقات رؤوسائهم .

د- يساهم عدم اتباع الأساليب العلمية في تخطيط وتنظيم الأعمال والأنشطة وعدم تحديد إجراءات العمل بشكل دقيق الى عدم تحقيق الأستثمار الفعال للوقت .

هـ- مشكلة الأزدواجية والتداخل في الأعمال بسبب عدم التحديد الواضح والدقيق لمهام الوحدات التنظيمية مما يؤدي الى عدم إنجازها أو التأخر في تنفيذها.

و- ان الإجراءات الطويلة والمعقدة تكون سبباً في تأخير إنجاز المعاملات مما يؤدي الى كثرة الشكاوي من خدمات المنظمة لذلك يجب تحديث وتبسيط إجراءات العمل من خلال أعداد الدراسات التنظيمية لأستبعاد الخطوات غير الضرورية أو الأستعانة بالأجهزة والمعدات الحديثة لإنجاز المعاملات بصورة سريعة ، وكل ذلك يتطلب من المدير وقتاً ليس بالقليل بهدف تبسيط إجراءات العمل ومن ثم أختزال الوقت.

ك- ان أداء نشاطات روتينية وبسيطة يؤدي بالموظف الى الملل وعدم الرغبة في العمل .

٣- العوامل التقنية في الأتصال :- لاشك أن التقنيات الحديثة في الأتصال تسهم في أختزال 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 الأتصال بالأستغناء 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.

٤- العوامل البيئية :- ان للبيئة التي تعمل بها المنظمة تأثيرها الواضح على كفاءة الإدارة في عملية التخطيط والتنظيم للوقت وبما يؤدي الى الأستفادة منه في تحقيق النتائج المطلوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، كما أن البيئة التي تعمل في محيطها المنظمة لها تأثيراتها الأيجابية وكذلك السلبية في ما يخص حسن أستخدام واستثمار الوقت ، ونلاحظ من خلال الأختبار الميداني للبيئة التي تعمل فيها المنظمة ان هناك انعكاسات سلبية على إدارة الوقت وتتجلى تلك التأثيرات السلبية على سبيل المثال بما يلي :

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

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

ج- أستغلال 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 في عدم قدرتهم على أستغلالهم الوقت المتاح (المتوفر) لهم على الوجه الأمثل و لذا وضع الباحثون في مجال مضيعات الوقت آلية تساعد المدير على الأستفادة من وقته الى أقصى حد ممكن وذلك عن طريق التنظيم الفعال للوقت والذي يمكنه من أدراك مايلي:-

١- الواجبات الوظيفية والصلاحيات .

٢- مهارات المدير وقدراته.

٣- كيفية توزيع وقت المديرين على الواجبات الوظيفية.

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

- أ- ضغط الوقت: وهو ملء 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).
  - ب- ضبط الوقت : وهو يعني إعداد جدول بمواقيت الأنشطة والفعاليات ووضع توقيتات لإنجازها ووضع الأولويات (تفضيل الأهم على المهم لها).
- أما في مايتعلق في فعالية المدير فإن الأنشطة الآتية تعتبر فعالة في توفير الوقت والحفاظ على عملية ضغط الوقت وضبطه من قبل المدير وكما يلي:

- ١- وضع الأسبقيات أي الأولويات للأعمال والفعاليات التي ينوي المدير القيام بها.
- ٢- الاعتذار عن جميع المقاطعات التي تؤدي الى الهدر في الوقت.
- ٣- القضاء والأبتعاد كلياً عن التأجيل في اتخاذ القرارات
- ٤- تفويض جزء من الصلاحيات الى المرؤسين القادرين على إنجاز الأعمال.
- ٥- تجميع الأنشطة والفعاليات المتجانسة لإنجازها في وقت واحد.
- ٦- التقليل من المهام والمسؤوليات الروتينية.
- ٧- ترك هامش من الوقت في جدول الأعمال أي في جدول الأسبقيات لمواجهة الأزمات الطارئة والأستثنائية والمقاطعات غير المتوقعة.
- ٨- التمتع بالضبط الذاتي واستخدام كلمة (لا) أو الاعتذار عن المقاطعات التي تؤدي الى ضياع الوقت.

#### عمليات إدارة الوقت الأساسية :

أولاً: تخطيط الوقت.

ثانياً : تنظيم الوقت.

ثالثاً: الرقابة على الوقت.

أولاً :- عملية تخطيط الوقت وأنشطتها الثانوية :-

#### ١- 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 وأستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة).

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

وفي ضوء ماتقدم يمثل التخطيط الخطوة الأولى في عملية ادارة 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 أوضاع في الوقت ، لذا فإن الأستثمار الأفضل للوقت يقتضي البحث في كيفية الأستفادة منه من خلال العناصر الأساسية لعمليات ادارة الوقت، كما أن التخطيط الجيد للوقت سيكون ضماناً أكيدة في تحقيق الإدارة لأهدافها لذا نجد أن أغلب حالات الفشل والأخفاق تأتي نتيجة العمل العفوي والأرتجالي 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 :

شكل رقم (٤) يوضح الوقت المخصص للتخطيط والتنفيذ



ان كيفية تخطيط المدير لوقت العمل أمر مهم يركز عليه بعض المختصين بعملية التطوير الإداري بأعتبره مدخلا لتطوير أداء المدير ، كما أن أهمية تخطيط الوقت تتمثل بمنع تداخل أنجاز مهام معينة مع مهام أخرى من خلال تحديد الأسبقيات في أنجاز الأعمال ، وإعادة ترتيب الأنشطة التي تمارس حاليا ، وتخفيض الوقت المخصص للبعض منها وتوجيه الوقت الفائض الى النشاطات الأكثر أهمية ، مما يؤدي بالتالي الى أستغلال وقت العمل بكفاءة وفاعلية .

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

١/٢- تسجيل الوقت .

٢/٢- تحليل الوقت .

٣/٢- تحديد الأهداف .

٤/٢- وضع الأولويات (الأسبقيات).

٥/٢- المرونة .

١/٢- تسجيل الوقت : أن مشكلة المدير في التعامل مع وقته لاتحتاج الى جهد لأثباتها فكثيرا ما نسمعه يردد القول المعروف (ليس لدي الوقت الكافي) ، مع كل مرة يطلب منه مثلا 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 دائما في حالة من الصراع مع الوقت وتحت ضغطه وأذا كان هناك علاج لذلك فما هو؟

لكي يكون العلاج حاسما فلا بد أن يعترف المدير بأنه مخطيء في اعتقاده بأن المشكلة هي مشكلة وقت، وأنه لو أتيح 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 ماهو 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 مايشكو منه المدير وغيره يبدأ من تسجيل الوقت .

ويعرف تسجيل الوقت بأنه أسلوب سهل وممتع في كثير من المجتمعات الإدارية حيث يعطي أجابة 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 الأهتمام 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 أنقضائه في الواقع ولن يتم ذلك بدقة إذا ماتم 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 يبني 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 ماوصفه وحدده بما يتم فعلا على أرض الواقع لأتضح وجود فرق شاسع بين القول والفعل.

ان عاداتنا السلوكية تستنفذ الكثير من وقتنا وغالبا ماتمارس هذه العادات بشكل غير واع ومع ذلك فنحن دائما نشكو من ضيق الوقت، ولقد أوضحت الكثير من الدراسات عدم الأهتمام بالوقت الذي يستغرقه أداء الأنشطة بسبب الاعتقاد بخروج ذلك عن الإرادة والسيطرة ، وصحيح أن بعض الأنشطة التي يمارسها المديرون لايملكون لها خيارا ولكن يبقى الكثير منها قابل للسيطرة والرقابة ولاشك أن الخطوة الأولى للسيطرة على الوقت تكمن في التعرف على طرق أنقضائه وأن تقبل حقيقة أساسية مفادها أن المديرين هم من أهم أسباب مشكلات الوقت وبالتالي فإن الحل يجب أن تأتي منهم لا من غيرهم كما أن المعلومات الدقيقة عن كيفية أنقضاء 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 لايعوض التكلفة الحقيقية لأوقاتهم و وبالتالي فأننا 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 اخرى تتحملها المنظمة لقاء أنشغالها حتى إذا ماعرفت مقدار تكلفة وقتك عليك حساب التكلفة الأجمالية لأي أجتتماع لتقرر ما اذا كان ينبغي عقده ، ووقوفك للحظة واحدة أمام قيمة وقتك تجعلك تعرف ببساطة قيمة الدقائق والساعات التي تضيعها 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 أنه بالرغم من عدم وجود أجابة معيارية فإن التسجيل لابد أن يستمر الى أن يصل المدير الى أعتقاد 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 أمرا مفضلا على الأقل منه في هذه الزاوية، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب صعوبة معرف من يقوم بالتسجيل كما قام به المدير فعلا ، إضافة الى صعوبة ملاحظة بعض الأنشطة الخاصة التي يضطلع بها المدير والمناقشات التي يجريها في اجتماعات سرية أو مغلقة .

#### سجلات الوقت :

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

١- 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 كثيرا من الناس لا يستخدمونه لأنهم يعتقدون أن ذلك يحتاج الى وقت وهم لا يمتلكون مثل هذا الوقت بالإضافة الى أنهم لا يقرون بفائدته لأعتقادهم أنهم يعرفون أين تذهب أوقاتهم ، وبالتالي فإن استخدام مثل هذا السجل يضيف عبئا جديدا دونما فائدة مناسبة. ويشير الواقع العملي الى خطأ مثل هذا الأعتقاد ، فالذاكرة ليست دقيقة بحيث تغني عنه.

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

نموذج رقم(١)

#### نموذج جدول رقم(٥) يوضح السجل اليومي للوقت

اليوم:

التاريخ :

الاسم :

الوقت	النشاط	الأهمية	هاتف	أخرون	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 مفصلا ويستخدم الرموز والأختصارات أن أمكن، مع تبيان المقصود منها ، وليبين أهمية النشاط بوضع دائرة حول الرقم الذي يمثل ذلك، وتقاس الأهمية بمدى أسهام النشاط في تحقيق الأهداف.

ولاشك 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



نموذج جدول رقم (٦) يوضح السجل طبيعة المقاطعات اليومي للوقت

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

من النموذج يلاحظ مايلي :

عمود (١) - أين : يوضح كمية الوقت التي قضاها المدير في مكتبه وتلك التي قضاها خارجه.

عمود (٢) - مع من : يوضح كمية الوقت التي قضاها المدير منفردا وتلك التي قضاها مع آخرين.

عمود (٣) - من الذي بدأ : يوضح كمية الوقت التي قضاها المدير في الأنشطة التي أنجزها والأنشطة التي قام بها الآخرون .

عمود (٤) - ماذا : يوضح كمية الوقت التي قضاها المدير في القيام بكل نشاط.

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

سجل ملخص الوقت.

نموذج جدول رقم (٧) يوضح سجل ملخص للوقت

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 أن لاتقوم بها ؟
- ماهو الوقت الأكثر إنتاجية في يوم عملك؟ولماذا؟
- ماهو 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 ضمانة الحصول على نتائج مقبولة؟
- ماهي الأنشطة التي ينبغي أن يخصص لها وقت أكثر؟

- ماهي الأنشطة التي يمكن تفويضها؟ ولمن؟

### ٣- 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.

#### نموذج جدول رقم (٨) يوضح سجل الهاتف

موضوع المناقشة	الهاتف	مصدر المكالمة		أوقات	
		داخلي	خارجي	البدء	الإنهاء

#### نموذج جدول رقم (٩) يوضح سجل الاجتماعات

الأسباب	مدة الفعالية		المشاركون	الهدف	مكان الأنعقاد	الوقت	
	غير فعال	فعال				البدء	الإنهاء

#### نموذج جدول رقم (١٠) يوضح سجل المقاطعات

المجموع	من	كيف		متى
		زيارة	هاتف	
				قبل الساعة الثامنة صباحا ٨،٢٠-٨،٠٠ ٩،٠٠-٨،٢٠

يلاحظ من هذا النموذج أنه يغطي ثلاث نقاط أساسية، وقت حدوث (المقاطعة) وقوعها (هاتف، زيارة) ، والمسؤول عنها. أستكمالاً 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 ، لأستكشاف أكثر ساعات العمل عرضة لحصول (المقاطعات).  
ومن عدد (المقاطعات) يمكن أستخراج 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 بأجابات عن الأسئلة التالية:-

- ١- ماهي أطول فترة زمنية في العمل لم تحدث فيها (مقاطعات)؟
- ٢- ماهي الإجراءات التي يمكن أن يتخذها المدير للسيطرة على (المقاطعات)؟
- ٣- ماهي المكالمات الهاتفية غير الضرورية، وتلك التي تمت وكان بالأمكان تقصيرها أو جعلها أكثر فاعلية؟
- ٤- ماهي الزيارات غير الضرورية، وتلك التي كان بالأمكان تقصيرها أو جعلها أكثر فاعلية؟
- ٥- ماهو مقدار الوقت المنفق على الاجتماعات؟
- ٦- هل كانت هذه الاجتماعات ضرورية وكيف يمكن أن أهدافها في وقت أقصر؟

## ٢- تحليل الوقت :

ان تحليل الوقت لا يحل المشكلة ، ولكنه يوضح كيفية استخدام الوقت إعادة 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 الأركان 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 ٢٠ دقيقة في المكالمات الهاتفية.. الخ، وإذا كان تحليل الوقت وتحليله يبيح للمدير مراجعة استخدامه لوقته وإعادة توزيعه، فإن هذه المراجعة لن تجدي فائدة اذا لم تقترن باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الأفضل للوقت، وبناءا على ذلك يتوقع الوصول من تحليل الوقت الى مايلي:-

- ١- التعرف على الأنشطة التي لاجابة للمدير أن يقوم بها، ولاينجم عنها أي نتيجة مفيدة ، وأن هناك الكثير من الأنشطة يمكنه التخلص منها.
  - ٢- ماهي المهام التي يقوم بها المدير حاليا ويستطيع تفويضها للآخرين؟
  - ٣- 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 سببا رئيسيا في ضياع وقت المرؤوسين ، لأنه لايفهم أو يدرك مايقوم به المرؤوسين.
- ويعتقد أحد الكتاب أن هناك أسطورة في الإدارة وهي أن الرئيس يفهم كل عمل يقوم به المرؤوسين، فالرئيس حقيقة على وعي بمقدار الوقت الذي يستغرقه المرؤوسين لإنجاز المهام ، وبالتالي فإنه لايعطي وزنا كافيا لكمية العمل الإضافي التي تؤثر على قدرته على أكمال المهام، وهذا شيء غير عادل ولكن لا بد من التعامل معها.
- ان حل هذه المشكلة مسؤولية مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين فيقع على عاتق المرؤوسين وضع بدائل منها :-

- ١- أعداد وصف واقعي وعلمي للوظيفة التي يشغلها، بحيث يأتي هذا الوصف خاليا من الواجبات والمسؤولية التي لاتمت للوظيفة بصلة، ومن ثم يجري اطلاع الرئيس على هذا الوصف المكتوب ليبين الواجبات التي تستهلك جزءا كبيرا من وقت المرؤوسين، وكلما ازدادت قدرة المرؤوسين على تحديد كمية الوقت اللازمة للقيام بواجبات الوظيفة كانت الرسالة التي يستهدفها من أعداد هذا الوصف أكثر وضوحا وتعبيرا.
- ٢- تسجيل وتحليل الوقت الذي يستغرقه كل نشاط من أنشطة الوظيفة.
- ٣- التقدم ببعض المقترحات المناسبة لتوفير الوقت وعرضها على الرئيس لمناقشتها ، وقد يكون من بين هذه المقترحات قيام الرئيس بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المرؤوسين ليوم واحد مثلا ، بهدف التعرف على كثر على كيفية قضاء المرؤوسين لوقت العمل.

وإذا كان حل مشكلة عدم معرفة الرئيس بواجبات ومسؤوليات المرؤوس يقع في جزء منه عاتق المرؤوسين فإن على الرئيس واجب الأسهم في حل المشكلة . إذا لا بد 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 ماكلف المرؤوسين بأية مهمة يجب أن يوضح له أبعاد سلطته ومدى مساءلته، وأن يشرح له المهمة بشكل يتأكد معه من أن المرؤوس قد فهم أبعادها، ولا بد للرئيس كذلك أن يتعرف على عبء عمل المرؤوس، فإن لايفترض

أن المرؤوس ليس لديه مايعمله 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 كبيرا 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 لاتسهم في تحقيق الأهداف.

وكلما كان النشاط مستعجلا كان الاحتمال ضعيفا في أن يكون مهما، وفي المقابل كلما كان النشاط أكثر أهمية الاحتمال كبيرا في أن يغدو مستعجلا.

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 أستعجال لتنفيذ اليوم أو حتى هذا الأسبوع، فهي نادرا ماتكون مستعجلة ، في حين تستحوذ الأنشطة على الاحتمال ، وتزداد الرغبة في إنجازها ، وذلك أنها تسبب ضغطا نفسيا على المدير مع كل ساعة تمر أو مع كل يوم يمضي ، ان المدير لايعرف أحيانا ان النشاط المستعجل هو عاجل حقيقة أم انه يتنكر بهذا الثوب ، ويصبح بالتالي من عاداته أن يستجيب له كأنه مستعجل فعلا مع أنه ليس كذلك ، وكثير من الأنشطة المستعجلة تلبس في الحقيقة هذا الثوب، وما يحتاج اليه المدير هو الحكمة والشجاعة والنظام للقيام بالنشاط المهم أولا، فأذا ما استطاع أن يقف أمام طغيان المستعجل وأستبداديته، يغدو قادرا 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.

### نموذج جدول رقم ( ١١ ) يوضح مستوى الأهمية

	مهم	غير مهم
مستعجل	١	٣
غير مستعجل	٢	٤

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 فإن الوقت المنصرف عليها قليل، وتشير الدراسات الى ان نسبة الوقت المستغرق في أدائها تتراوح بين (١٠%) و(٤٠%) 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 (٥٠%) و (٧٠%) من الوقت في حين أن الأنشطة في المربع الرابع غير مهمة وغير مستعجلة.

كثيرا ماتأتي صفة الأستعجال نتيجة لضغط الأزمة ووظاتها سببا في اضطراب الأولويات، وبالتالي فإن المدير أن كل مايعلمه مهم ، وهذا ليس صحيحا ، إذ 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 الآتي:

نموذج جدول رقم ( ١٢ ) يوضح قاعدة باريتو وتطبيقاتها

في مجال ادارة الوقت

الوقت	النتائج
٨٠%	٢٠%
٢٠%	٨٠%

وكما ترى فإن ما نسبته (٢٠%) من وقت العمل يحقق (٨٠%) من النتائج تقريبا وان مانسبته (٨٠%) من الوقت لا يحقق (٢٠%) 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 ادارة الوقت.

### ٣- 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 الففز 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؟ لاشك أن الأجابة 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 متعلقاً بأدارة الوقت الشخصي ، أو بأدارة الوقت الوظيفي فإن الأهداف تظل المفتاح الرئيس لأي جهد يشير ، وهي المحور الأساس للعملية التخطيطية أو بدونها تؤدي الجهود الى لاشيء فبالأهداف تصبح أدارة الوقت ممكنة وبأدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكن ذلك.

### هرم الأهداف:

ان شرط الهرمية والأنسجامية بين الأهداف أمر لايجوز التضحية به ، فالأهداف طويلة المدى تبنى على الأهداف قصيرة المدى في هيئة سلم ، قاعدته الأهداف طويلة المدى ، ومنتصفه الأهداف السنوية فالربعية، وقيمتها الأهداف الشهرية فالأسبوعية فاليومية ، وأن تحقيق الأهداف اليومية يؤدي الى تحقيق الأهداف السبوعية وهكذا.

والسؤال الآن ، ماهو المدى الزمني للأهداف؟ أنه ينبغي أن يكون بعيدا قدر الاستطاعة، وكلما كانت الأهداف ذات مدى زمني طويلة كان من الأسهل معرفة مايمكن فعله في الوقت الحاضر، وأذا 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 وأمكانية 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 مايلي:-

١- 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 حافزته لتحقيقها ضعيفة.

٢- أن تكون الأهداف متوافقة ومنسجمة مع قدرة الأفراد العاملين ولايعني 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 ماتحتاجه من موارد مادية من أجل تحقيقها.

٣- يجب أن لا 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.

٤- أن تكون الأهداف محدد وقابلة للقياس لأن ذلك يسهل إمكانية تحقيقها بأقل وقت ممكن ، على أن غموض الأهداف من شأنه أضاعة الوقت في طلب توضيحها وتحديدها.

٥- أن تكون الأهداف منسجمة فيما بينها بعيدة عن أي تناقض أو تعارض من شأنه أعاقه عملية الوصول اليها الأمر الذي يتطلب وقت أطول للوصول الى النتائج المطلوبة.

٦- أن تتضمن الأهداف جداول زمنية لتحقيقها، إذ 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.

٧- لأجل ضمان تحقيق الأهداف في توقيتاتها المناسبة فإنه لا بد من ترتيبها حسب أولوياتها ، لكي يتم التنفيذ حسب أهمية الهدف وحسب مايسهم ذلك في المساعدة على تنفيذ الأهداف.

٨- 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.

٩- ولضمان تحقيق ماتقدم لا بد أن تكون هناك مشاركة واسعة من قبل العاملين مع الأدارة 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 :-

- ١- تحديد الهدف : أي أعداد قائمة بالأهداف المرتبطة بالعمل ثم تحديد أولوياتها والبدء بالهدف ذو الأولوية الأولى.
- ٢- 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.
- ٣- إعطاء وصف لنتائج قابلة للقياس أو العوائد لكل مهمة.
- ٤- القيم بالخطوة (٢،٣) تمكن من تحديد ما اذا كان الهدف قد تم أنجازه أم لا .

الجزء الثاني - ويتضمن ثلاث خطوات لوضع خطة للتعريفات وهي :-

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

- ١- توزيع الوقت طبقا للوقت المتاح.
- ٢- توزيع الوقت طبقا للنشاطات المخططة.
- ٣- توزيع الوقت طبقا لحجم العمل.
- ٤ - توزيع الوقت طبقا لورود النشاطات ( النشاط الأول ، النشاط الثاني .... وهكذا)
- ٥- توزيع الوقت طبقا لترتيب الأحداث.
- ٦- توزيع الوقت طبقا للنتائج المتوقعة أو المرغوبة.

٤- وضع الأولويات(الأسبقيات) :

عند وضع الخطة فإن الأولويات يجب أن تحدد للأعمال المراد أنجازها أي نضع (الأولويات) ومن ثم نتصرف باتخاذ القرارات حسب الأسبقيات، والأولوية (الأسبقيات) بكلمات مختصرة وسهلة هي شيء ما يتطلب أهتماما 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 أستكمال 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 أنجازها 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 اذا 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 الأجاز 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 الآتي :-

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 تأثيرا كبيرا من غيره على الموظف من حيث كيفية توظيفه لوقته، وبالرغم من أنه ليس كل ما يطلبه الرئيس مهما فأن كثيرا 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 غالبا الى أفضل أداء لها عند حفظ المواعيد.

نقول (غالبا) لأن الدقيقة الأخيرة قد تدفع بنا اتجاه الأداء الضعيف لأننا مضطرون للعمل بسرعة زائدة، وتأسيسا على ذلك ، فمن الأفضل عادة والبدا قبل الموعد النهائي ، لضمان الأتقان والتقدم نحو الهدف بخطى متزنة وثابتة ، فالمهام عادة تأتي بصورة غير مرضية تحت ضغط وقت العمل.

ج- الوقت المتاح :-

ان استخدام الوقت المتاح كمعيار لتخصيص الوقت يؤدي الى ضياع كثير من الوقت ،ذلك لأن الناس يميلون الى القيام أولا بالأنشطة التي تتطلب وقتا قصيرا لأفساح المجال للأنشطة التي تحتاج وقت طويل ليقوموا بعد ذلك، وبالتالي فأن 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.

د- درجة الأستمتاع :-

هناك مهام يستمتع بأدائها المرء ومهام لاتجلب 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 الأطار يمكن القول ان المديرين عادة يتجنبون القيام بالمهام المعقدة التي تحتاج الى وقت طويل، ويفضلون القيام بالمهام السهلة التي تحتاج الى وقت قصير.

ه- وقت الوصول :

أن أداء المهام وفقا لقاعدة وصولها يمكن أن يكون مناسباً في ورشة لتصليح الأجهزة الكهربائية، ولكنه يظل معيارا غير مناسب للمدير الذي يخطط لأن يكون فعالا.

و- 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.



## ٥- المرونة :

أن أهم ما يجب أن تتصف به الجدولة للأسبقيات أو الأوليات هي عامل المرونة ، وبالرغم من أهمية هذا العامل ، فإن كثيرا من المديرين لا يراعونه ويقومون بتخصيص كل دقيقة في اليوم ، بمعنى توزيع وقت العمل الرسمي بكامله على الأنشطة. لذا مانقصده 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 الأزمات .....وهناك سؤال لابد من طرحه : ماهي المرونة المطلوبة عند بناء الجدول الزمني؟

وبالرغم من أنه ليست هناك أجابة محدودة لهذا السؤال ، فإنه يمكن القول أن معظم الوظائف الإدارية تتطلب مرونة تتراوح بين (٢٥%) و(٥٠%) من إجمالي وقت العمل اليومي ، وهذا يعني انه إذا كان عدد ساعات العمل اليومي ثمان ساعات فإنه لابد أن تترك بدون جدولة مساحة من الوقت تتراوح بين ساعتين وأربع ساعات لأمتصاص الأحداث غير المتوقعة ، على أية حال ، فإن سجل الوقت يساعد المدير ليقرر نسبة المرونة المطلوبة للقيام بالوظيفة.

وتعتمد المرونة المطلوبة للوظيفة على عدة عوامل منها:-

- ١- كلما زاد عدد زملاء العمل وزاد تفاعل المدير معهم كانت نسبة المرونة المطلوبة أكثر.
- ٢- الأنضباط الذاتي : فإذا ماكان المدير منضبطا في عاداته فإنه يحتاج الى مرونة أقل من نظير له غير منضبط.
- ٣- أن المناخ المادي من ضوضاء ونحوها يؤثر في نسبة المرونة المطلوبة.
- ٤- 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 جدول رقم (١٣) يوضح نماذج الجدولة التي تتضمن المرونة

الصباح المساء

١- فترات ذات أربع ساعات									
مجدولة									
غير مجدولة									
٢- فترات ذات ساعتين									
٣- فترات ذات ساعة									
٤- فترات ذات نصف ساعة									
٥- جدول عشوائي									

مفهوم الوقت :

يعتبر التنظيم وظيفة جوهرية من وظائف الإدارة كونه يساهم في تحقيق التناسق والأنسجام 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 ( أنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها الى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال).

وفي ضوء ماتقدم يتبين (بأن التنظيم يتمثل في التنسيق بين مختلف الأنشطة والأعمال وتحديد الواضح لخطوط السلطة والمسؤولية وتفادي الأزدواج والتداخل بين الأعمال وبما يساهم أيضا في تفادي الأختناقات والمعوقات التي تؤدي الى عرقلة الأعمال والأنشطة المختلفة.

ان للتنظيم الجيد تأثيرا إيجابيا 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 :-

١- التفويض

٢- تجزئة النشاطات

٣- السيطرة على المقاطعات

٤- تقليل الرقابة في العمل

١- 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 أن لا تؤدي الى ظهور مشاكل في وقت المرؤوسين ، لذا تكمن أهمية التفويض بما يلي :

١- يساعد المدير على التخلص من بعض الأعمال التفصيلية التي تستغرق وقتا طويلا.

٢- يساهم التفويض في تحسين إنتاجية الوحدة التنظيمية.

٣- يساعد التفويض في تنمية القدرات الإدارية للفرد من خلال احتكاكه بالمشاكل الإدارية وتفويض السلطة له لكي يمارس عملية اتخاذ القرارات ويتحمل المسؤوليات.

٤- تنشأ لدى العاملين اتجاهات إيجابية نحو السلطة المفوضة له حيث أشارت بعض الدراسات الحديثة الى أن العاملين يستجيبون أستجابات 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 إنجاز 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 مايسمى بالأدارة المعكوسة ( أي ان المرؤوسين يديرون رئيسهم) ويحدث هذا عندما يفوض للمرؤوسين عمل معين لايتناسب مع إمكاناتهم فيضطرون للرجوع الى رئيسهم في كل صغيرة وكبيرة تتعلق بأنجازهم ويجعلون العمل ينجز من قبله، فعلى المدير أن يدفع المرؤوسين ليقدموه 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 إذ 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.

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

- ١- تحديد المهمة المطلوب تفويضها والنتائج المتوقعة .
- ٢- التأكد من توافق المقدره والتدريب والدافعية والوقت الكافي لدى المفوض اليه.
- ٣- إيصال المهمة المطلوبة بوضوح الى الشخص المفوض اليه على النحو الآتي :
  - أ- نطاق الوظيفة
  - ب- النتائج المحددة والمطلوب إنجازها
  - ج- جدول زمني
  - هـ- طريقة قياس الأداء
  - د- السلطة المطلوبة لتنفيذ المهمة
- ٤- التأكد من تفويض السلطة الكافية لتنفيذ المهمة وأحاطة الأفراد العاملين علماً بذلك.
- ٥- متابعة النتائج وتزويد الشخص المفوض اليه بالمعلومات عن مستوى أداءه.

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 أن لا تساهم الا بنسبة قليلة من النتائج حيث يعتمد ذلك على اختيار الأعمال الأساسية القليلة المهمة والضرورية ويضعها في خطته ويفوض الأعمال الكثير غير المهمة وغير الضرورية.

## ٢- 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 لإنجازها تجمع في مجموعات لتتجز سوية ضمن يوم العمل فتجمع مثلاً الأعمال الورقية لكي تتجز في وقت معين ، النداءات الهاتفية في وقت آخر ثم المقابلات أو المداوولات... 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:-

١. تجزئة المهام الكبيرة الى مهام صغيرة يسهل أدائها في وقت محدد.
  ٢. البدء بالمهام المشوقة والسهلة لأن ذلك يساعد في خلق الرغبة في الاستمرار بعملية التنفيذ بعيداً عن الأحباط والشعور بالملل والعجز.
  ٣. العمل على إشراك العاملين في عملية التنفيذ لأن في ذلك تقليل للمصاعب وتخفيفها.
  ٤. ضرورة أن تكون تلك المشاركة قائمة على مبدأ التخصص في العمل حيث أنه يحقق في الأداء وأختصار وقت الإنجاز.
  ٥. وضع توقيتات مناسبة لتنفيذ كل مهمة لضمان عدم التأخير والتأجيل.
  ٦. التأكد من توافر مستلزمات أداء كل مهمة قبل المباشرة في تنفيذها لضمان الاستفادة من الوقت وعدم ضياعه نتيجة التأخر في التنفيذ بسبب نقص الأماكن اللازمة .
  ٧. الابتعاد عن كل مايسبب المقاطعة والتشويش أثناء عملية التنفيذ.
  ٨. تعميم ومتابعة العملية بعد تحقيق الأجزاء مهما صغرت على الأقسام المختلفة ليكون لها أثر إيجابي وتكون محفزة.
  ٩. مناقشة الأجزاء المتحققة مع المدراء الآخرين لاستبدال الأنشطة المضيق للوقت.
- ٣- السيطرة على المقاطعات :- (تعتبر المقاطعات أثناء العمل من الأسباب الواضحة في أضاعة الوقت وفقدان القدرة على تنظيمه وأدارته لذا تعتبر السيطرة عليها وتقليل أثرها الى أدنى حد ممكن عاملاً رئيسياً في حسن وادارة تنظيم الوقت) .

أن مقاطعة المدير أثناء قيامه بإنجاز عمل معين يؤدي الى تأخير إنجاز 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 وألتزم بعادات العمل السليمة ، ولعل هذا النشاط وضرورته هي التي أدت ببعض الكتاب الى وصف ادارة الوقت بأدارة الذات ، حيث أن كفاءة المدير في ادارة وقته تعتمد على درجة سيطرة ما يؤدي الى ضياع وقته.

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

١. العاملون في المنظمة: قد يحرص بعض المديرين على أبقاء قنوات الاتصال مفتوحة مع كافة العاملين ( سياسة الباب المفتوح) لعرض مشاكلهم ومقترحاتهم لضمان الأطلاع 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 الأتماعات الدورية وبحث كافة القضايا والمشكلات بين الرؤساء والمرؤوسين.

ب- تشجيع النشاطات الاجتماعية ، وخلق روح المشاركة والتعاون بين العاملين

ج- تشجيع العاملين على استخدام الهاتف أو البريد في عرض المشاكل دون الحاجة الى اللقاء الشخصي المباشر.

د- تشكيل لجان معينة على كافة المستويات لبحث مشكلات العاملين في العمل.

٢- الرؤساء: قد يقوم الرؤساء المباشرين لأي اداري بزيارة مفاجئة أو غير مفاجئة بهدف الحصول على معلومات سريعة أو محددة للتأكد من صحة المعلومات الموجودة لديه أو لمعرفة سير الأعمال، وقد يصعب على الإداري التحكم في الوقت وتحديد فترة اللقاء المباشر مع الرئيس.

٣- 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 الا أن زيارتهم قد تسهم في أرباك عمل الإداري وأضاعة وقته ولتقليل أثر مثل تلك الزيارات على وقت التحديد لابد من توجيه السكرتير من التصرف بلباقة كأن يتدخل ليذكر المدير بموعد أتماع جديد أو أنجاز مهمة جديدة أو قيام المدير بنفسه ببعض الحركات أو الأشارات أو العبارات التي توحى للزائر بأنتهاء موعد الزيارة.

٤- الزيارات الشخصية : وتتمثل بزيارة الأصدقاء والأقارب لموقع عمل الإداري ، وتعتبر مثل تلك الزيارات من أكبر المشكلات التي تواجه الإداري في عرقلة جدول أعماله وسوء أستغلاله لوقته، ورغم أدراك العديد من الإداريين للتأثير السلبي لتلك الزيارات الا أنهم لم يتمكنوا من وضع حد لها بسبب الأعتبارات والعلاقات الاجتماعية ، أن الإداري الناجح هو الذي يكون له موقفا حازما من تلك الزيارات ويعمل على الحد منها وأقناع الآخرين بزيارته في البيت الا في حالات الضرورة القصوى.

### الرقابة على الوقت:

مفهوم الرقابة : ( بعد تخطيط الوقت وتنظيم أستخدامه 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 بالخطط) وذلك لأكتشاف الأبتعادات(الأنحرافات) وأسبابها ثم القيام بأجراء التصحيحات الضرورية عندما يبتعد الأداء الفعلي عن الأداء المخطط حيث تعد عملية تصحيح الأبتعادات (الأنحرافات) خطوة أساسية في عملية التقييم وينظر إليها بأعتبار أن جميع العمليات والجهود لا يمكن تحديدها وتوقيفها لأحداث النتائج المطلوبة كما متوقع لها).

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

أ- تصحيح المعايير

ب- تصحيح الأداء

ج- تصحيح المعايير والأداء معا.

كما يمكن عن طريق التغذية العكسية بشقيها الداخلية والخارجية وأتخاذ الأجراءات الكفيلة بتصحيح الأبتعادات في الأداء كونها تعطي صورة حقيقية عن مراحل التنفيذ ، وعندما تكون الأبتعادات عن المعايير المقدره جوهرية فأن منظومة

التخطيط في المنظمة معنية بتعديل المعايير (الخطط الموضوعية) أو سياسات العمل أو شغل المناصب أو توزيع الأفراد أو تدريبهم بما يضمن أن تكون المعايير تتصف بما يلي:

١- الواقعية

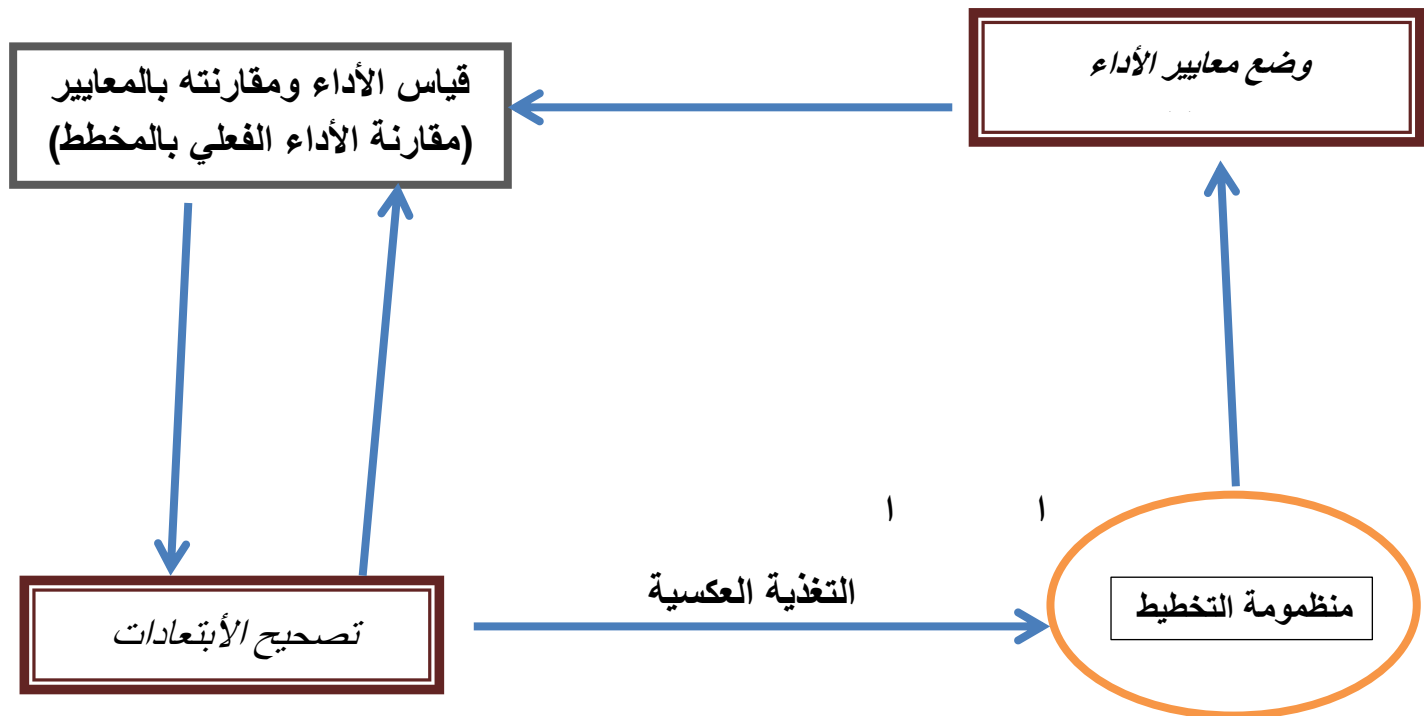
٢- إمكانية التحقيق

٣- المرونة

٤- الفهم والقبول من قبل المرؤوسين.

والنموذج الآتي يوضح منظومة الرقابة في المنظمة

نموذج شكل رقم (١٤) يوضح منظومة الرقابة في المنظمة



وفي مجال الرقابة هناك نشاطين أساسيين:

١- نشاط تنفيذ الخطة والمتابعة :

أن متابعة تنفيذ الخطة الموضوعية لأستخدام الوقت ضرورية لإدارة 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 .

٢- 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 أستخدام الوقت لأكتشاف اية عادات غير صحيحة في العمل تؤدي الى عدم أستخدام الوقت بشكله الصحيح.

## الوقت الضائع الأسباب والمعالجات :

### مفهوم الوقت الضائع أو المهدور:-

هو وقت العمل الذي يمضي دون الاستفادة منه في تحقيق نتائج تخدم اهداف المنظمة سواء مر ذلك الوقت دون أشغاله بعمل منتج أو لم يشغل بالشكل الجيد (عدم مليء الوحدة الزمنية بأنشطة وفعاليات تخص العمل) وهو أيضا وقت الدوام الرسمي الذي لا يتم فيه إنجاز أعمال رسمية تتعلق بالعمل.

أنواع الوقت الضائع :- يقسم الوقت الضائع من زاوية الأسباب التي تؤدي إلى حدوثه إلى نوعين :-

١- الوقت الضائع الاعتيادي (الضروري) : هو الوقت الذي يحدث نتيجة أسباب طبيعية خارجية عن السيطرة ولا يمكن تجنبها وتكون ضمن حدود المعدلات التي تضعها الإدارة .

٢- الوقت الضائع غير الاعتيادي (غير الضروري). هو الوقت الذي يحدث لأسباب يمكن السيطرة عليها وكثيرا ما يحدث نتيجة الكسل أو الأملالة وعدم الدقة في التخطيط للمعاملات أو توقفات الآلات التي يمكن معالجتها.

ويمكن أن ينظر إلى أنواع الوقت الضائع من خلال زاوية أخرى ، حيث يقسم إلى :

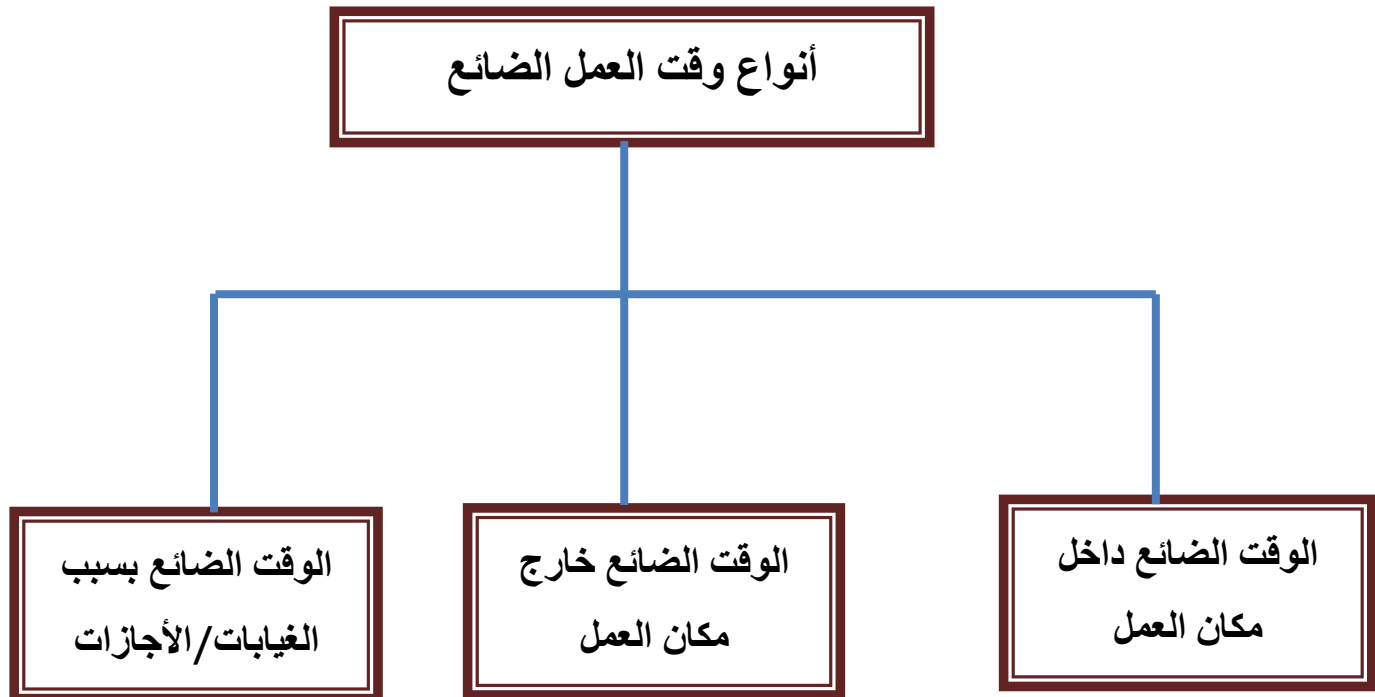
أولا -الوقت الضائع داخل مكان العمل : هو ذلك الوقت الذي يقضيه الموظف في مكان العمل لكنه يشغله لقضاء أعماله الشخصية ويمثل على الأكثر حالات متعددة كالوقت المخصص يوميا بعد الوصول إلى مكان العمل للاستعداد قبل البدء بالعمل ، ووقت يخصص لتناول الفطور أو المأكولات في غير الأوقات المخصصة لها رسميا، ووقت يخصص لقراءة الصحف والمجالات أو أشياء لاتتعلق بالعمل ، ووقت يصرف على استخدام الهاتف لإنجاز أعمال خاصة ، بالإضافة إلى الوقت الذي يخصصه الموظف لزيارة زملاء في العمل.

ثانيا - الوقت الضائع خارج مكان العمل : هو ذلك الوقت الذي هو جزء من وقت العمل (الدوام الرسمي) لكن الموظف لا يتواجد خلاله في مكان عمله كتأخره في الوصول بالموعد المحدد للدوام، ومغادرته مكان العمل قبل أنتهاء الدوام الرسمي، وخروجه أثناء الدوام لقضاء أعمال خاصة .

ثالثا- الوقت الضائع بسبب الغياب بدون عذر أو الأجازات على مختلف أنواعها.

وقد يضيع جزء من وقت العمل بسبب عدم وجود الموظفة أو العامل في مكان عمله أو حتى عند تواجده فيه.

نموذج شكل رقم (١٥) يوضح أنواع وقت العمل الضائع



ان الوقت الضائع داخل مكان العمل : هو ذلك الوقت الذي يقضيه الموظف في مكان العمل لكنه يشغله لقضاء أعماله الشخصية ويمثل على الأكثر في الحالات التالية:

١- الوقت الذي يخصص يوميا بعد الوصول إلى مكان العمل للاستعداد قبل البدء بالعمل.

٢- الوقت الذي يخصص لتناول الفطور أو المأكولات والمشروبات في غير الأوقات المخصصة لها رسمياً.

٣- الوقت الذي يخصص لقراءة الصحف والمجلات أو الكتابة أو القراءة لأشياء لاتتعلق بالعمل ...

٤- الوقت الذي يصرف على استخدام الهاتف أثناء الدوام لأتجاز أعمال خاصة

٥- الوقت الذي يخصص لزيارة زملاء في العمل.

أما الوقت الضائع خارج العمل ، فهو ذلك الوقت الذي هو جزء من وقت العمل (الدوام الرسمي ) لكن الموظف لا يوجد خلاله في مكان عمله ويتمثل بما يلي:

١. التأخر في الوصول بالموعد المحدد للدوام في مكان العمل.

٢. مغادرة مكان العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي.

٣. الخروج اثناء الدوام الرسمي لقضاء أعمال خاصة ثم العودة الى مكان العمل. إضافة الى ذلك هناك وقت آخر يضيع بعدم حضور الموظف الى مكان العمل ليوم كامل أو أكثر. ويمثل ذلك الغياب بدون عذر أو الأجازات الاعتيادية والمرضية او الزمنية التي قد يتمتع بها الموظف.

أسباب هدر الوقت :

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي الى هدر الوقت سواء على مستوى المنظمة أو الأشخاص وعند كل مستوى ، وهناك من نظر اليها من الأسباب التي يمكن السيطرة عليها أو التي لايمكن السيطرة عليها ، ولكن الهدر في الوقت في مجال الإدارة يتحدد عموماً بما يلي :

١- عدم تطبيق عمليات إدارة الوقت ونشاطاتها الأساسية .

٢- أسباب تتعلق بالعادات غير الصحيحة والسلوكيات الخاطئة في العمل.

٣- عدم الوعي بأهمية الوقت لكل نشاط والتخطيط له.

٤- عدم أدراك بأهمية العملية الإدارية وسبل تطبيقها بالشكل العلمي.

٥- عدم تفويض الأعمال وصرف الوقت الكثير على الأعمال دون تمييز بين الضروري والهام وغير الضروري.

٦- عوامل خارجية ومؤثرات بيئية واجتماعية يصعب السيطرة عليها وحالات استثنائية ، مثل الزيارات والمقاطعات أو الأتتماعات الغير مبرمجة.

أن قيام الإداري بنشاطات متعددة ومتنوعة وفي مكان وأوقات مختلفة يجعل من الأهمية بمكان أن نميز بين النشاطات التي تساهم أو لاتساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ان النشاطات غير المخطط لها مسبقاً لاتعتبر مضيعة للوقت او العمل الإداري اذا كانت تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولكنها تؤثر دون شك على برنامج نشاطات الإداري ووقته وتغير في تحديده للأولويات ، فضلاً عن تأثيرها على نفسيته وسلوكياته داخل وخارج المنظمة.

ورغم البرمجة الجيدة للنشاطات ، فإن هناك عادة وقتاً ضائعاً أثناء العمل الرسمي) ، وهناك أسباب عديدة تحدد نسبة الوقت الضائع وتتفاوت بين شخص وآخر.

وفي ضوء ذلك يمكن بلورة أهم الأسباب على أختلاف أشكالها ومصادرها بما يلي:

عوامل هدر الوقت :-

١. الزيارات المفاجئة للمدير من قبل الآخرين.

٢. تأجيل أآخاذ القرارات بدون مبرر.

٣. كثرة المقاطعات الهاتفية.

٤. ضعف تفويض الصلاحيات.

٥. المجاملات الاجتماعية وما يترتب عليها من علاقات غير رسمية.

٦. الأزمات ومشكلات العمل التي تؤدي الى توقف العمل أو بذل الجهود لحلها وهذا يتطلب وقتاً إضافياً.

٧. عدم كفاءة العاملين وهذا يتطلب من المدير أن يصرف وقتاً إضافياً في توجيههم وتنظيم عمله للأجابة على الأستفسارات.

٨. ضعف الأتصالات.

٩. عدم دقة المعلومات ( وما يترتب عليها من عدم دقة القرارات وهذا يتطلب تصحيحاً للقرار مما يتطلب وقت إضافي ).

١٠. الأتتماعات المطولة وخصوصاً اذا لم تكن مخططة ولم تدار بشكل فعال والتي تتحول لمجرد طرح آراء وجدال وهذا يعني فقدان الكثير من الوقت.

١١. كثرة الأعمال الورقية وعدم ترتيب المهم والأهم.

١٢. كثرة الزيارات الميدانية غير المبرمجة.

١٣. الاتصالات الشفهية وما يترتب عليها من أضياع وقت.

لذا على المدير الناجح العمل على دراسة الأسباب والعمل على معالجة تلك الأسباب لأنها تشكل جزءا من كفاءة الأداء والمهارة للمدير الناجح.

والجدول الآتي يبين العوامل التي تؤدي الى هدر الوقت وأسبابها وكيفية معالجتها.

نموذج جدول رقم (١٥) يوضح عوامل هدر الوقت الأسباب والمعالجات

ت	العوامل	الأسباب	المعالجات
١	ضعف التفويض	*- عدم كفاءة المرؤسين *- العيب الكبير على المرؤسين.	*- التدريب *- موازنة عبء العمل
٢	الهاتف	*- ضعف الضبط الذاتي *- رغبة المدير في الشهرة.	*- تجمع المكالمات بوقت واحد *- الأجابة على المكالمات المهمة.
٣	الأجتماعات	*- عدم اتخاذ القرارات *- المناقشات المستفيضة *- القيادة الضعيفة للأجتماع.	*- تشجيع اتخاذ القرارات عند توفر الحقائق *- عدم تحقيق الأجتماعات غير الهامة *- استخدام جدول الأجتماع وتحديد وقت لكل موضوع.
٤	الزائرين	*- المجاملات الأجتماعية *- عدم الرفض والاعتذار.	*- حمايتها خارج وقت العمل *- الاعتذار عن الزيارات غير المهمة.
٥	ضعف التخطيط	*- عدم وجود أهداف وأسبقيات *- عدم أدراك فوائد التخطيط.	*- وضع الأهداف والأسبقيات *- أدراك أن التخطيط يأخذ وقت لكنه يحقق منافع
٦	الأدارة بالآزمات	*- ضعف التخطيط *- تقديرات غير دقيقة للوقت.	*- كما ذكر في مجال ضعف التخطيط *- السماح بوقت أكثر، سماح بالمقاطعات.
٧	الرقابة	*- عدم وجود الأهداف والأسبقيات *- التدقيق على المرؤسين *- عدم التفويض.	*- وضع الأهداف وتفويض غير المهم من الأعمال *- النظر الى النتائج وليس الى التفاصيل *- أدراك أن بدون التفويض يستحيل أداء أي شيء.
٨	المقاطعات	*- عدم القدرة على الرفض.	*- السماح بوقت أكبر للرفض، عدم استخدام سياسة الباب المفتوح دائما.
٩	تأجيل اتخاذ القرارات	*- ضعف الثقة بالحقائق *- الاعتماد على تحليل جميع الحقائق *- وجود عقاب على الخطأ.	*- تحسين طريقة جمع الحقائق *- تشجيع تحمل المخاطرة *- استخدام الخطأ كعملية تعلم.
١٠	العمل الورقي	*- ثورة المعلومات *- عدم عرقلة وفرز العمل الورقي	*- القراءة السريعة والمختارة *- القيام بالمهم من العمل الورقي وتفويض الباقي.
١١	الولاء العالي	*- الأهتمام الواسع بالعمل وخلق الأسبقيات	*- وضع أولوية للأعمال أولا عند التنفيذ
١٢	الأندفاع أو الاستعجال	*- الأهتمام بالتفاصيل *- محاولة إنجاز الكثير بوقت قليل *- التجاوب مع الملح من الأعمال	*- التذكير على أساسيات في العمل *- تنفيذ الأقل وتفويض الأكثر *- التميز بين الضروري والمهم.



وعلى المستوى العملي بالنسبة للمديرين هناك أليات عدة يمكن من خلالها توفير وقته للموظفين، ومن هذه الأليات مايلي :

١. وجود الحواجز بين المراجعين والمدير: فمن المفيد أن يقام بين المدير والمراجعين حاجز يتم من خلاله تقدير المعاملات وتحديد المكالمات الهاتفية التي تصل اليه.. أن من شأن هذا الأجراء أنه لا يهدر وقت المدير الثمين في أمور يمكن البت فيها على مستوى أدنى أو في مرحلة لا يكون فيها المدير أو مقابلته أمرا ضروريا.. يعتمد بعض المديرين على تخصيص ساعات معينة خلال يوم العمل للأطلاع على البريد والبث فيه أو ساعات معينة يستقبل فيها المكالمات الهاتفية، وفيما عدا تلك الساعات يكتفي بأخذ أسماء المتصلين على أن يترك للرئيس والمدير تقدير الاتصالات التي تستوجب مكالمة هاتفية.

٢\_ خلوة المدير أو أفراده : يبدو أن من الممكن لبعض المدراء أن يخصصوا لأنفسهم مكان يخلون فيه لأنفسهم يكون جزء من اليوم في الأسبوع أو في الشهر، يتفرغون فيه للتفكير بشؤون أدارتهم دون مقاطعة لغرض التفرغ لأمر هامة جدا تخص العمل.

٣- تفويض السلطة : أن عملية التفويض تكون لازمة للمدير لأنها تقلل الوقت الضائع وأن كانت تزيد من وقت عمل غيره من المرؤوسين فيكون التفويض هو توفير وقت إضافي للمدير ليفكر في أمور تنظيمية مهمة بدلا من أن ينغمس في الأمور البسيطة، غير ان هناك امورا يجب أن لا تفوض ومن تلك الأمور . المواضيع التي لا يعرفها الا المدير) ، لذلك فالتفويض يجب أن يتناول النشاطات أو الوقت الذي لا يمكن السيطرة عليه وأي كان نمط التفويض الذي يقرره المدير على المرؤوسين أن يتأكدوا أن لهم حدود للتفويض ، لأن ذلك يمنع الأشكالات والتناقضات مستقبلا.

٤- تبسيط الاتصالات وأختصارها: ان أجراءات التبسيط الممكن أتباعها لتوفير الوقت تتضمن تخصيص وقت معين من اليوم لأملاء التعليمات وأجراء الاتصالات الهاتفية، وكذلك من المناسب إعطاء الأجوبة حال وصول الاستفسارات عنها بدل الانتظار للرد عليها ، ويعتمد بعض المدراء توفير الوقت وذلك بتحديد وقت الزوار أو يتصرفون أمام الزوار بشكل يوحي لهم بكثرة مشاغل الإدارة كأن ينظر المدير الى الساعة أو يقلب أوراقه أو يجلس على مكتب عمله عند أستقبال المراجعين ليوحي لهم بالانشغال وعدم الأطالة معه بالحديث ومن المفيد أن يطلب المدير من المرؤوسين الذين يتعاملون معه أستكمال الحديث والمعلومات في أي قضية يودون بحثها معه قبل مجيئهم والأقتصار على المهم منها أو على الأقتراحات والتوصيات أو مشاريع القرارات دون الأستراض لكل الأسباب لترجيح توصية مادون غيرها.

### تبسيط أجراءات العمل :-

عندما تمارس المنظمات الأعمال تقوم بعدد من الأجراءات التي تشكل مجموعة الوظائف والواجبات والنشاطات المطلوب من المنظمة أدائها هذه الأجراءات تنفذ من خلال مجموعة التقسيمات التنظيمية ومن قبل مجموعة العاملين بالمنظمة والمتمثلة بالقيادات الأدارية أو الموظفين التنفيذيين مروراً بمستويات الأدارتين الأشرافية والوسطى ، ولقد تزايد الأهتمام بدراسة الأجراءات لتبسيطها بهدف رفع أنتاجية المنظمة ككل أو أي تقسيم تنظيمي فيها.

ويتأثر كل أجراء بمجموعة المؤثرات البيئية منها :

١- طرق تنفيذ الأجراءات في المنظمة .

٢- طبيعة التشكيلات التنظيمية الموجودة.

٣- مواصفات العاملين.

٤- الأتجاه المركزي أو اللامركزي السائد لدى القيادات الأدارية في المنظمة.

٥- نوع وطبيعة الجمهور الذي تتعامل معه المنظمة.

وبقدر تزايد أتجاه الأدارات في الدول النامية الى دراسة التنظيمات الأدارية لمنظماتها فأنها بدأت تتحسس أهمية وعائد دراسة الأجراءات التي تقوم بتنفيذها خاصة بعد التطور الذي ساد علاقتها بجمهورها الخارجي والذي أخذ يؤكد على أن الأجهزة الأدارية تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين لسد أحتياجاتهم المختلفة.

### أنواع المعاملات :

تنجز كل منظمة مجموعة من المعاملات يوميا ويمكن تقسيمها الى عدة مجموعات في ضوء مصدر نشوء المعاملة ، اذ يمكن تقسيمها الى نوعين:

أولا :- المعاملات الخارجية وتتمثل بالآتي :

١- معاملات تنشأ من جمهور المنظمة طلبا لخدمة أو سلعة.

٢- معاملات تنشأ من منظمات أخرى وتنجز من المنظمة موضوع الدراسة.

٣- معاملات تنشأ من المنظمة موضوع الدراسة وتنجز من منظمة أو أكثر خارجها.

ثانيا : المعاملات الداخلية وتتمثل بالآتي:

١- معاملات تنشأ من أحد التقسيمات التنظيمية في المنظمة وتنجز من نفس التقسيم أو من تقسيم تنظيمي آخر مثل معاملة تجهيز قرطاسية.

٢- معاملات تنشأ من أحد العاملين بالمنظمة وتنجز من إحدى التقسيمات التنظيمية بأي من المستويات الإدارية الأشرافية أو الإدارة الوسطى أو الإدارة العليا كما في معاملات طلب الأجازة الاعتيادية.

ولتميز أنواع المعاملات أهمية كبيرة في مهمة تبسيط الإجراءات فالأضافة الى تمكين الإدارة العليا أو وحدة التنظيم والأساليب من حصر أنواع المعاملات فيمكن معرفة أي من المعاملات أكثر تكرارا وأي المعاملات تتصل بالجمهور الخارجي للمنظمة وأيا منها تحتاج لفترات زمنية طويلة نسبيا لأجازها ، فالمعاملات الأكثر تكرارا تكون دراستها أكثر اقتصاديا ذلك أن عائد التبسيط من الإجراءات سينعكس على العدد الكبير من المعاملات التي ستنجز في المنظمة ، فمثلا عائد تبسيط إجراءات أو تأشير جواز السفر من مديرية السفر، يعتبر كبيرا نتيجة لحجم الطلب على خدمة الحصول على جواز السفر أو تأشيرته من قبل الجمهور الخارجي ، لمديرية السفر وتعتبر هذه المعاملة أهم من تبسيط إجراءات معاملة الحصول على أجازة اعتيادية للعاملين في مديرية السفر وذلك لأن حجم تكرارها يرتبط بعدد العاملين فيها وهو بالتأكيد يمثل نسبة ضئيلة قياسا بعدد الطالبين لجوازات السفر أو طالبي تأشيرها، وفكرة اقتصادية دراسة معاملة من المعاملات ترتبط كذلك بتكاليف الدراسة المختلفة ككافة الباحث التنظيمي وكلفة أشغال العاملين بتنفيذ الإجراءات المطلوب دراستها.

وإذا أستطيع التعرف على المعاملات التي لها علاقة بالجمهور الخارجي للمنظمة ، فإن ذلك يمكن المنظمة من تقديم خدمات أكفا وأسرع لهم فقد توجد اختلافات عديدة بين جمهور المنظمة ، حيث نجد فيهم المتعلم وغير المتعلم كبير السن وصغير الموظف وغير الموظف...ألخ ، فقد يستلزم إنجاز المعاملة توفير معلومات من المراجع فإذا كان من المتعلمين أمكن تضمين المعلومات المطلوبة في استمارة يقوم بملئها ، أما إذا كانت الصفة السائدة للمراجعين من غير المتعلمين يصعب وضع مثل هذه الأستمارة موضع الأستخدام أو يكون على المنظمة تخصيص موظف أو أكثر لملء الأستمارات للمراجعين.

الهدف من تبسيط الإجراءات :

أن تبسيط الإجراءات كوسيلة من وسائل التطوير الإداري تهدف الى مايلي:

١- الأستخدام الفعال لمعدات ووسائل الأنتاج في المصنع أو المنظمة ، والأستخدام الأكثر فعالية للطاقات البشرية المتاحة والمساعدة في تقييم أداء المنظمة.

٢- تعتبر وسيلة لرفع الكفاءة الأنتاجية للمنظمة كما تعتبر أداة يمكن تطبيقها في أي مكان يمكن أستخدامها، كما أنها واحدة من أكثر أدوات الأستقصاء المتوفرة للإدارة إذ تمكن الإدارة من التصدي لأماكن نقص الكفاءة في التنظيم.

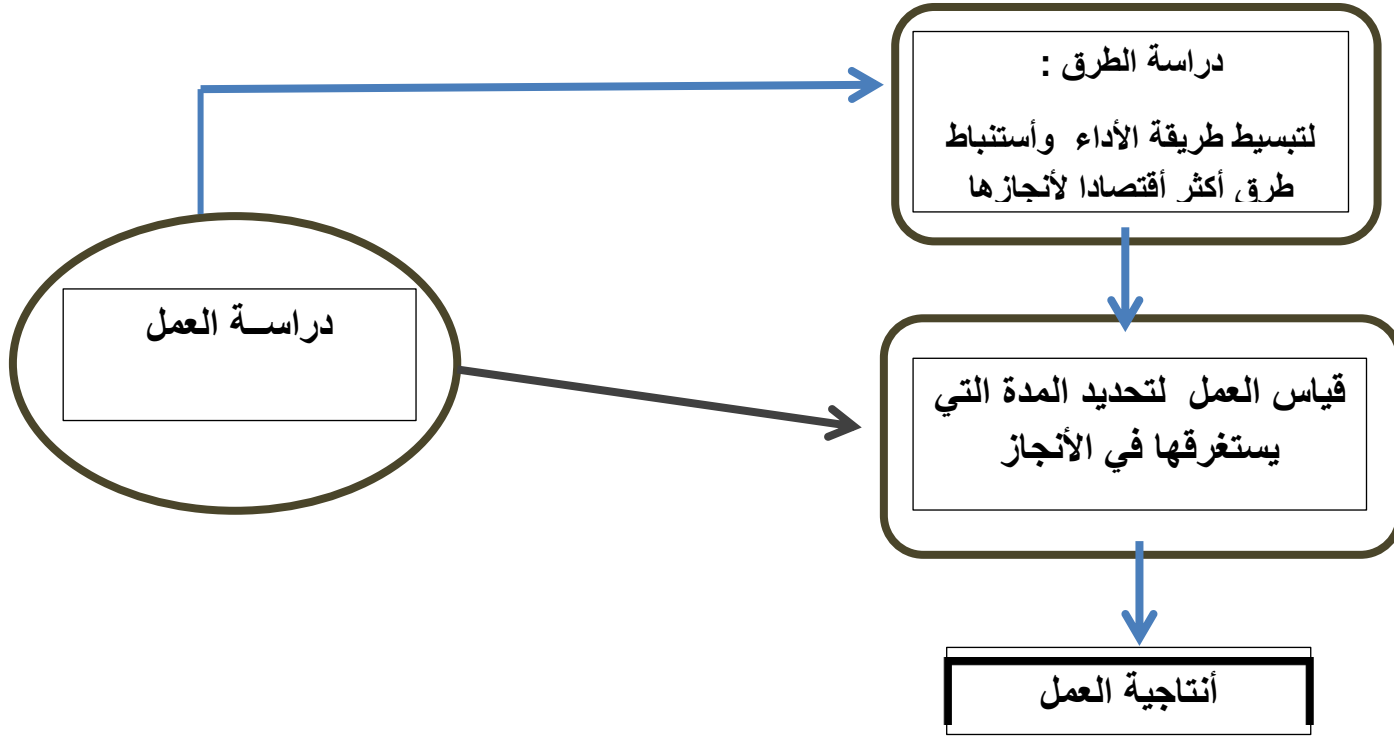
٣- تحقق الحد من تكاليف العمليات وتزيد من فعالية الأنشطة الضرورية وتزيد الأمان في مجال العمل وتحد من الأجهاد أضافة الى تحسين الخدمة للجمهور وتهيئة جو يتقبل التغيير.

٤- تساعد دراسة الإجراءات في التعرف على الخطوات المتماثلة وغير المتماثلة وتحديد حجم العمل المؤدى في كل خطوة وتحديد تتابع خطوات العمل.

دراسة العمل :

تستخدم دراسة العمل بهدف زيادة الكفاءة الأنتاجية للمواد والمكان والعمل ، وذلك من خلال القضاء أو تقليص الضياعات في الحركة أو الوقت لكل من العناصر المذكورة ، وتهدف دراسة العمل الى تحقيق الأستخدام الفعال لوسائل الأنتاج والطاقة البشرية وتقييم طريقة الأداء. وتعرف دراسة العمل بأنها مصطلح عام لتلك الأساليب الفنية ، وعلى الأخص دراسة الطريقة وقياس العمل التي تستعمل في اختبار العمل الأنساني بكل علاقاته التي تقود الى أستقصاء كل العوامل التي تؤثر على كفاءة وأقتصاد الموقع الجاري مراجعته بهدف تحسينه، عالية فدراسة العمل تهتم برفع الكفاءة الأنتاجية أي زيادة الكمية المنتجة من كمية محدودة من الموارد دون زيادة أستثمارية الا في أضيق الحدود... وبتعبير آخر زيادة المخرجات من ثبات المدخلات، وتقوم دراسة العمل على أستخدام أسلوبين هما دراسة الحركة(الطريقة) دراسة الوقت ( أو قياس العمل) بين هذين الأسلوبين علاقة وثيقة جدا في الممارسة العملية، والشكل التالي يوضح دراسة العمل.

## نموذج شكل رقم (١٦) يوضح دراسة العمل



عليه سنتناول أولا دراسة طريقة العمل ، ثم دراسة "قياس العمل"

دراسة طريقة العمل :

طريقة دراسة العمل :

تعرف دراسة طريقة العمل بأنها التسجيل النظامي والأختبار الأنتقادي للطريقة المستخدمة والمقترحة لأداء العمل كوسيلة لتطوير هذه الطريقة وتطبيق اساليب أكثر فاعلية وأقتصادية .

أن فكرة عدم وجود طريقة مثالية لأداء العمل تعتبر أساس متين لنجاح دراسة العمل ذلك لأن تلك الفكرة تخلق لدى الباحث الدافع الكبير لأستنباط طرق للعمل أبسط من الطرق الحالية والتي تكون مقبولة عادة من مستخدميها لأستقرارهم على ممارستها ويفترض أن تقييم الطريقة الجديدة بأنجازها للعمل بوقت أقل أو جهد أقل مما يخلق توفيراً في وقت أنجاز العمل أو كلفته وكذلك الجهد المبذول لأنجازه.

مراحل دراسة طرق العمل :-

ان لخطوات دراسة طريقة العمل أهمية كبيرة كون أنها تأخذ صفة الأنتظام والدقة عند دراستها ، ويجب أن تنفذ هذه الخطوات بتتابع أذ لايجوز تغيير تسلسلها . وتتضمن دراسة طريقة العمل المراحل الآتية :

١- مرحلة الأختيار .

٢- مرحلة التسجيل .

٣- مرحلة التحليل .

٤- مرحلة التطوير .

٥- مرحلة التعريف .

٦- مرحلة التطبيق .

٧- مرحلة المتابعة .

وستتناول كل من هذه المراحل بالتوضيح

## ١- مرحلة الاختيار :

تعتبر مرحلة الاختيار مهمة جدا لأن الاختيار الموفق للطريقة المطلوب دراستها يعتبر المدخل الأساسي للنجاح إضافة الى انه يساعد الإدارة والعمال على التفاعل مع الباحثين في تبسيط الإجراءات ، فتبسيط العملية الأكثر تكرارا يكون اقتصاديا أكبر من العملية التي معدل تكرارها قليل أي أن المردودات الاقتصادية المتوقع الحصول عليها في حالة تطبيق الطريقة المحسنة سيكون أكبر من المردود الاقتصادي المتحقق لطريقة الأداء الحالية ولموقف العاملين اتجاه دراسة طريقة العمل تأثيرا كبير في الاختيار ذلك ان توفير الجو المناسب للقيام بالدراسة ، أي تهيئة ذهن العاملين على المعاونة في نجاح أعداد الدراسة وانجاح نتائج تطبيقها.







## ٢- مرحلة التسجيل:

تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات دراسة طرق الأداء لأن نجاح أنجازها بدقة يترتب عليه الوصول الى نتائج جيدة وأقتراح طريقة أداء أبسط، حيث ان كل الحقائق والملاحظات والبيانات عن طريقة الأداء الحالية تعتبر الأساس في وضع الطريقة المقترحة، فزيادة الدقة في التسجيل تحقق نتائج أدق وأنخفاض الدقة يحقق العكس.

وقبل أن يبدأ الباحث بعملية التسجيل قد يقرر تجزئة طريقة الأداء الى أجزاء ليسجلها كلا على حدة توخيا لدقة أكبر وأن يتحرى كافة المعلومات والبيانات الدقيقة ذات الصلة بالموضوع إضافة الى أن يقوم بعملية التسجيل من خلال الملاحظة المباشرة لطريقة الأداء الحالية في ظرف أدائها الطبيعي والأعتيادي.

وتستخدم الرموز في عملية التسجيل بدلا من الكلمات العامة التي قد تكون لها مدلولات مخلفة من حين لآخر.

والرموز المستخدمة هي :-

- العملية.... ويرمز لها بالدائرة  وهي تبين كل إجراء يقرب المنتج نحو الأنجاز أو أنه الخطوة التي تمثل تعديل أو تغيير أو إضافة على المنتج أو المعاملة.
- الفحص ... ويرمز له بالمربع  يستخدم لتسجيل كل إجراء يؤدي للتأكد من صحة إجراءات سابقة له للتأكد من الكميات المنتجة كذلك وإجراء الفحص ، يجب أن لا يضيف جديد على المنتج أو يعدل فيه.
- النقل .... ويرمز له بالسهم  ويستخدم لتسجيل عمليات نقل المنتج أو المعاملة من مكان الى آخر دون إضافة تغيير فيها.
- التأخير... ويرمز له بالحرف D ، ويستخدم في تسجيل العطل أو التأخير أو الأنتظار.
- التخزين أو الحفظ .... ويرمز له بالمثلث المقلوب  ويستخدم لعمليات تخزين المنتج أو حفظه لفترة زمنية تستوجبها طريقة العمل، ويضيف البعض الى الرموز المار ذكرها رموزا تعبر عن الأنشطة الوتلفة، التي تستخدم عند الحاجة لأظهار نشاطين يتم أدائها في نفس الوقت أو بواسطة نفس العامل في نفس المكان... فعند أتلاف عملية مع فحص يمكن أستخدام المربع الذي بداخله دائرة  أو عندما تأتلف عملية نقل مع فحص .. كما في فحص قناني المشروبات الغازية للتأكد من نظافتها أثناء نقلها الى خط التعبئة... فيمكن أن يرمز لها بالمربع بداخله سهم  الا ان الرموز الخمسة الأولى تبقى هي الرموز الأساسية الشائعة الأستخدام.

## النماذج المستخدمة في التسجيل :

لضمان دقة التسجيل فقد وضعت مجموعة من النماذج التي تستخدم في التسجيل ويتم اختيار النموذج المناسب وأهم هذه النماذج :

١- نموذج مخطط العمليات الرئيسية: يستخدم لتسجيل الخطوات الأساسية التي تمر بها المعاملة أو المنتج وهي حصر خطوات العملية والفحص وياخذ هذا النموذج شكل الجدول الآتي.

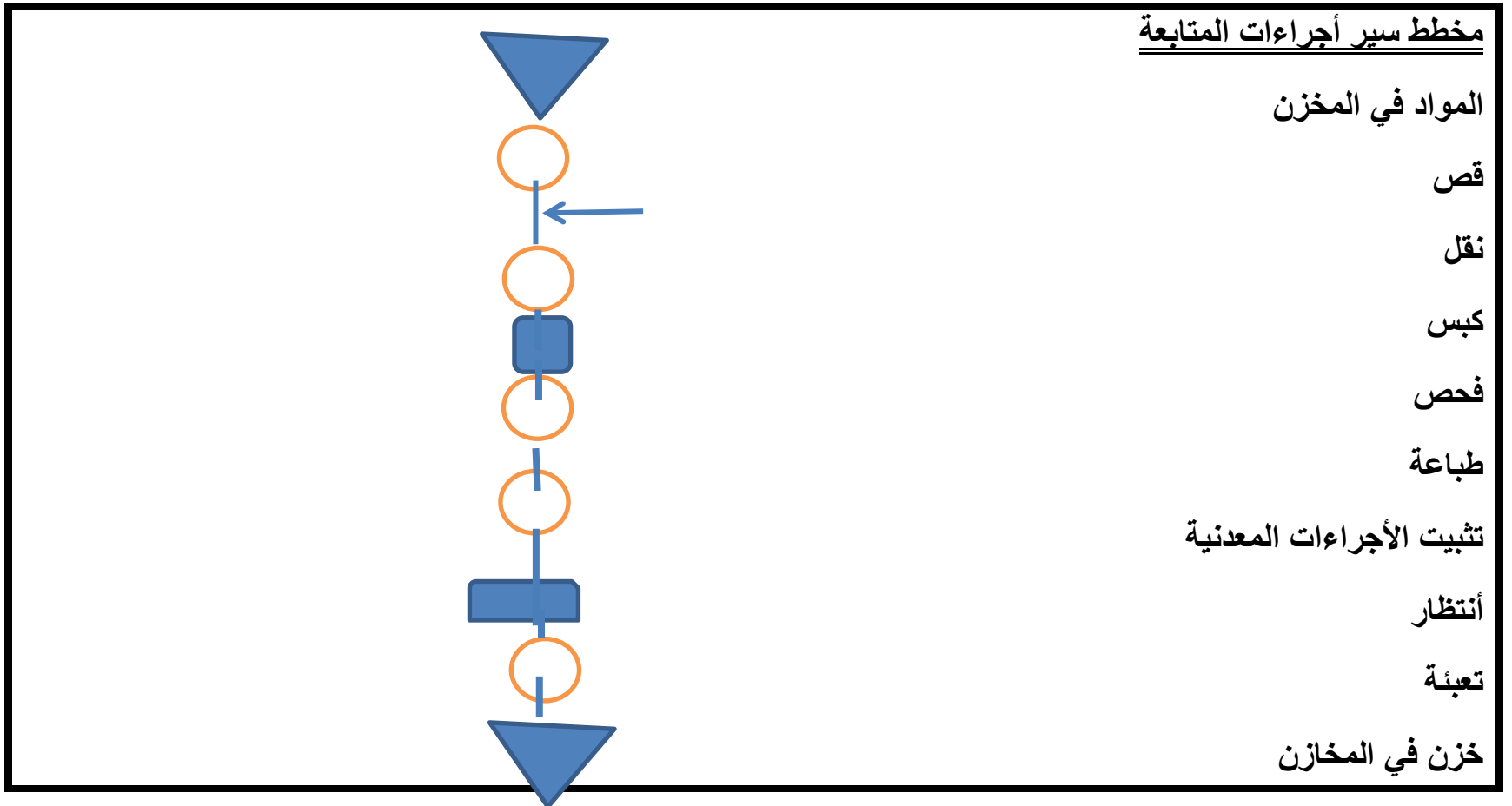
نموذج رقم (١٧) يوضح مخطط العمليات الرئيسية

الرمز	وصف موجز للأجراء	تسلسل الأجراء

## ٢- مخطط سير إجراءات المتابعة :

يستخدم لتسجيل كافة الخطوات التي تتم على المعاملة أو المنتج ، لتبيان أو الحصول على صورة واضحة عن تفاصيل أداء طرق العمل الحالية . والشكل التالي يوضح استخدام المخطط لعملية عمل أغلفة بلاستيكية.

نموذج رقم (١٨) يوضح مخطط العمليات للأغلفة البلاستيكية



٣- مخطط تحليل سلسلة الإجراءات:

يتضمن هذا المخطط ثلاث أجزاء :-

الجزء الأول : لتسجيل المعلومات التعريفية عن العملية المسجلة بدايتها ونهايتها وتاريخ التسجيل والقائم بالتسجيل والأدارة أو القسم الذي تتم فيه العملية.

والجزء الثاني : يستخدم لتسجيل كافة الخطوات والأحداث التي تتم اثناء أنجاز المعاملة أو المنتج إضافة الى الخطوات التي تسجل والتي يتم فيها تسجيل الكميات والمسافة والوزن والوقت المستغرق إضافة الى أن هذا الجزء يتضمن تثبيت أوصاف موجزة لكل خطوة أو إجراء.

الجزء الثالث : يستخدم لعرض نتائج عملية التحليل وذلك من خلال جدول المقارنة بين عدد تكرار الرموز المسجلة بالطريقة الحالية والمقترحة وأظهار الفرق بين الطريقتين إضافة الى مجموع المسافة ومجموع الوقت.

وهناك العديد من المخططات التي تستخدم مثلا لتسجيل حركات اليدين أو مخطط الحركة ثلاثي الأبعاد الذي يستخدم لتوضيح سير المعاملة أو المنتج عبر طوابق البناية أو مخطط حركة (سير) العاملين ومخططات تصميم موقع العمل .

٣- مرحلة التحليل:-

يتم في هذه المرحلة التعرف على جميع الحقائق المحيطة بالعملية موضوع الدراسة ومعرفة التفاصيل الدقيقة عن كل إجراء يتم لأنجازها وتتم عملية التحليل بالأختبار الأنتقادي لكل إجراء وذلك باستعمال أسلوب الأستفسار والقائم في عدد من الأسئلة النظامية المتتالية والتي تعرف الباحث بالعرض الذي بواسطته يؤدي النشاط والمكان الذي يؤدي فيه وتتابع المرحلة الذي فيه يؤدي النشاط وكذلك الشخص الذي بواسطته أو من أجله يؤدي النشاط وأخيرا الوسائل التي بواسطتها يؤدي النشاط ، ويجب أن يتسم التحليل بعدم التحيز وأن تحلل الحقائق كما هي لا كما يفترض أن تكون وأن لا يستنتج الباحث الا بعد التحليل.

ويتم التوصل الى طريقة الأداء الأفضل عند مراعاة :

١- استبعاد جميع الفعاليات او العناصر الغير ضرورية.

٢- دمج بعض الفعاليات أو العناصر بعضها مع بعض.

٣- تغيير تسلسل الفعاليات او العناصر المكونة للعمل.

٤- تبسيط الفعاليات أو العناصر الضرورية.

أسئلة التحليل:

تستخدم هذه الأسئلة التقليدية لعملية التحليل ويقسمها البعض الى أسئلة أولية وثانوية والبعض الأخر يأخذها كاسئلة مباشرة للتحليل وبشكل عام فاسئلة التحليل تقسم الى:

- أسئلة تهدف لمعرفة تفاصيل الإجراءات الحالية.

- أسئلة تهدف الى التعرف على مبررات طريقة الأداء الحالية.

- اسئلة تهدف الوصول الى أستنتاجات البدائل الممكنة التنفيذ.

- اسئلة تهدف لتحديد الطريقة المقترحة او البدائل الأفضل.

والأسئلة هي :-

١- الغرض :

يتم استخدام السؤال...ماذا،، كما يلي:

- ماذا هو العمل ؟

- ماذا يتم؟

- ماذا يمكن ان يتم ؟

- ماذا يجب أن يتم؟

٢- المكان :

يتم استخدام السؤال، أين،، كما يلي:

- أين يتم العمل؟

- لماذا يتم هناك؟

- اين يمكن أن يتم أيضا؟

- اين يجب أن يتم؟

٣- الزمن:

يتم استخدام هذا السؤال، متى،، كما يلي:

- متى يحدث العمل؟

- لماذا يحدث العمل في هذا الوقت

- متى يمكن ان يحدث أيضا؟

- متى يجب أن يتم؟

٤- الشخص:

ويتم استخدام السؤال ،، من،، كما يلي

- من يقوم بالعمل؟

- لماذا هذا الشخص؟

- من يمكن أن يقوم به؟

- من يجب أن يقوم به؟

٥- الوسيلة:

ويتم استخدام هذا السؤال ،، كيف،، كما يلي

- كيف يتم العمل؟

- لماذا يتم بهذه الصورة؟

- كيف يمكن أن يتم أيضا؟

- كيف يجب أن يتم ؟

وأخيرا فإن اسلوب الأختبار الأنتقادي يوصلنا الى النتائج التالية :

- ماذا يجب عمله؟

- واين يجب أن يؤدي العمل؟

- ومتى يجب أن يتم العمل؟

- ومن هو الشخص الذي أن يؤدي العمل؟

- وكيف يجب أن يؤدي العمل؟

التحليل باستخدام الأفلام السينمائية:-

يتعذر على الباحث احيانا تسجيل طريقة الأداء الحالية باستخدام النماذج التي سبق ذكرها وذلك أما لسرعة تتابع اجراءات الأداء أو لصعوبة الفصل بين مراحل أداء عمليات قصيرة، ويستخدم التصوير السينمائي لتسجيل الحركات التي تستخدم في أي نشاط والوقت اللازم لإنجاز كل حركة ، وتمكن هذه الطريقة من اكتشاف كل حركة مهما كانت صغيرة أو غير واضحة ويتم ذلك من خلال تصوير حركات العمال بسرعة التصوير الأعتيادي التي تتراوح بين ٩٦٠-١٠٠٠ لقطه في الدقيقة ثم يعرض الفلم على شاشة تكون عليها الصورة أكبر عدة مرات ويتم تحريك الفلم بسرعة أقل من سرعة التصوير.

ان استخدام التصوير السينمائي لأغراض التحليل محدود وذلك بسبب الحاجة الى المعدات الخاصة بالتصوير والتحضير والتحميض...ألخ، الا ان استعمالها يعتبر اقتصاديا عندما تكون حركة العامل سريعة بحيث يصعب ملاحظتها بالعين المجردة

أو عندما تؤدي العمليات من قبل مجموعة كبيرة من العمال بحيث يصعب ملاحظة حركاتهم جميعا في وقت واحد بالطريقة العادية .

أخيرا فإن محلل أساليب العمل ، تتلخص بما يلي ، عند استخدام طريقة الملاحظة المباشرة بالعين المجردة لا باستخدام التصوير السينمائي .  
أ- رسم خط بياني يبين طريقة أداء العمل الحالية .

ب- تقييم الأسلوب الحالي لأداء العمل كما مثبت بالخط البياني ومحاولة ابتكار طريقة أفضل بتوجيه أسئلة محددة لكل خطوة أو فعالية يتضمنها المخطط .

٤- مرحلة التطوير :-

تهدف عملية التطوير الى الوصول الى طريقة للأداء تستغرق وقت أقل ومجهودا أقل وكذلك كلفة العمل، ويمكن أن تتميز الطريقة المقترحة بواحد أو أكثر من الصفات المذكورة أعلاه .

وتبدأ عملية التطوير حيث تنتهي مرحلة التحليل حيث ان اجابات :

- ماذا يجب عمله؟
- أين يجب عمله؟
- متى يجب عمله؟
- من يجب عليه عمله؟
- كيف يجب عمله؟

التي يتوصل اليها الباحث تمكنه من وضع مخطط بياني للطريقة المقترحة في ضوء تلك الاجابات باستخدام مخطط تحليل تتابع الإجراءات وتتم المقارنة بين الطريقة المقترحة وطريقة الأداء الحالية ، وتتضح من المقارنة الوفر الممكن تحقيقه بعدد الإجراءات أو المسافات أو الزمن المستغرق للإنجاز ومن الضروري أن يتم اختبار الطريقة المقترحة حتى تتأكد من عدم أغفال أي نقطة وأن الطريقة المقترحة تصل الى نفس الغايات التي تصل اليها طريقة الأداء الحالية .

وعند عرض الطريقة المقترحة على الإدارة يجب مراعاة :

- حصر الفوائد المتوقعة من الطريقة المقترحة بمقارنتها بالطريقة الحالية، أي وضع خطة مقترحة لتطبيق الطريقة المقترحة .
- توقع التأثيرات التي ستحدثها الطريقة المقترحة على جميع الأقسام والأشخاص ، حيث يجب توقع مراكز مقاومة التغيير ووضع برامج مواجهة التغيير .
- استعراض البدائل الممكنة للطريقة الحالية والمبررات التي دفعت للأخذ بأحدها .

٥- مرحلة التعريف :

تتم في هذه المرحلة وضع وتوصيف الطريقة الجديدة باستخدام وسائل الأيضاح المختلفة لعرض السمات الأساسية للطريقة الجديدة على الإدارة والعاملين لتوفير القناعات المشتركة لاستخدام الطريقة الجديدة في ضوء ماتمتاز به عن الطريقة الحالية للأداء ونجاح مرحلة التعريف يؤدي الى اقرار الطريقة الجديدة .

وتنتهي مرحلة التعريف بوضع الطريقة الجديدة بصيغة برنامج أو تعليمات تعرف أحيانا ، ، صحيفة تعليمات المشغل،، والتي تحتوي على معلومات عن الآلات والأدوات المستخدمة ،ظروف التشغيل، وصف طريقة الأداء، إضافة الى رسم تخطيط الموقع، وأي معلومات أخرى يرى الباحث ضرورة توضيحها للعاملين والإدارة .

وتنفذ عملية التعريف في تثبيت الأطار العام وتفصيلات الطريقة الجديدة ليتمكن الرجوع لها مستقبلا للوقوف على مدى الانحرافات عند التطبيق عنها إضافة الى فائدتها في شرح الطريقة الجديدة للمعنيين وأرشادهم الى التغييرات الضرورية في تخطيط مكان العمل .



## ٦- مرحلة التطبيق :

بعد تعريف الطريقة الجديدة واتخاذ القرار بأستخدامها تبدأ مرحلة التطبيق التي تنقسم الى قسمين:

الأول : التطبيق الأولي : يتضمن اعداد خطة التطبيق وتوفير مستلزمات التطبيق كالالات والعدد والمواد الأولية واختيار العمال المناسبين وتدريبهم على الطريقة الجديدة ويتم إجراء تطبيق تجريبي لمعرفة نقاط الضعف المحتملة سواء أكانت بإجراءات أو خطوات التنفيذ أو في مستوى نوعية الإنتاج ومن الضروري جدا إشراك كافة المعنيين عند إجراء التطبيق التجريبي.

الثاني : التطبيق الفعلي: تبدأ هذ العملية بعد التأكد من سلامة كافة خطوات الطريقة الجديدة ونجاحها وأستيعاب العاملين له، وتقوم الحاجة عند التطبيق الفعلي تكثيف الإشراف لمواجهة التغييرات الغير متوقعة أو النقص في مهارة بعض العاملين لتنفيذها.

## ٧- مرحلة المتابعة :

لمتابعة تنفيذ الطريقة الجديدة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة وللباحث حيث تؤمن هذه المرحلة التأكد من الطريقة الجديدة قد طبقت بالشكل المرسوم لها إضافة الى تحديد كل معوقات التنفيذ والعمل على التخلص منها سواء بالتدريب للعاملين أو تعديل تعليمات التشغيل حسب مقتضى الحال ، وبما لا يؤثر على الصفات الأساسية للطريقة الجديدة هذا إضافة الى ان المتابعة توفر للمنظمة والباحث قياس عائد الطريقة الجديدة على مستوى الأداء والتأكد من صحة تنفيذ الطريقة الجديدة ودراسة أي انحرافات في التنفيذ والتعرف على ردود فعل الأفراد.

والمتابعة التي تكون يومية في بداية تطبيق الطريقة الجديدة تتباعد فترات إجرائها بعد أن يستقر أستخدم الطريقة الجديدة ، وقد تتم المتابعة بشكل دوري لتخليص الطريقة الجديدة من الإضافات الغير ضرورية او الخاطئة التي تكون قد طرأت عليها اثناء الممارسة اليومية.

## قياس العمل ( دراسة الوقت):

تهدف دراسة الوقت الى تحديد الوقت القياسي لكل عمل أو عنصر من عناصر العملية الإنتاجية .

أهم المفاهيم الضرورية ذات الصلة بدراسة الوقت هي:-

١- الوقت الأساسي :- هو معدل الوقت المصروف لإنجاز العمل على وحدة واحدة من قبل عامل متوسط الأداء في أحد الأعمال الإنتاجية دون مراعاة التأخيرات الضرورية (السماحات).

٢- الوقت القياسي :- هو معدل الوقت المصروف لإنجاز العمل على وحدة واحدة من قبل عامل متوسط الأداء في أحد الأعمال الإنتاجية مع مراعاة التأخيرات الضرورية (السماحات).

ويتضم التعريف أعلاه ثلاث جوانب رئيسة هي :-

أ- ان الوقت القياسي : هو معدل يحتسب بعد تسجيل عدة ملاحظات لأداء العنصر موضوع الدراسة.

ب- أن العامل الذي يؤدي العمل هو عامل متوسط السرعة أي لا يكون سريعاً جداً ولا بطيئاً.

ج- ان تداعي التأخيرات الضرورية التي تحدث أثناء العمل سواء تلك التي تحتاجها طبيعة العمل أو العامل.

ومن الضروري التفريق بين الوقت الأساسي والوقت القياسي، حيث نجد أن السماحات هي معيار التفرقة بينهما فلأول لا يأخذ بها بينما الثاني يأخذ بها .

٣- الوقت الفعلي:- هو معدل الوقت الحقيقي (الفعلي- المتحقق) والمصروف لإنجاز العمل على وحدة واحدة من قبل عامل متوسط الأداء في أحد الأعمال الإنتاجية والذي يختلف من عامل لآخر تبعاً لمجموعة من العوامل الذاتية والبيئية التي تؤثر على أداء العامل ويقسم الوقت الفعلي الى نوعين :

أ- الوقت الفعلي الأساسي .

ب- الوقت الفعلي القياسي.

- كفاءة العامل :- هي قدرة العامل على أداء العمل والتي تختلف من عامل الى عامل آخر وتتباين أثناء ساعات العمل ، كما أنها تتأثر بالعوامل الذاتية والبيئية .

٥- السماحات :- هي عبارة عن نسب مئوية تضاف للأوقات الأساسية بتعويض الأفراد العاملين عن الأجهاد والحاجات الشخصية التي يتعرضون لها ويحتاجون إليها في ظروف العمل المتغيرة وتقسم الى سماحات :

أ- سماحات الحاجات الشخصية والأجهاد (سماحات الراحة).

ب- سماحات التأخيرات.

وتعتبر سماحات الراحة من أهم السماحات لما لها من تأثير على كفاءة العامل بشكل مباشر وتقسم الى نوعين :-

أ- سماحات ثابتة : وهي سماحات لتعويض العاملين عن الأجهاد والذين يتعرضون له وما يحتاجونه لقضاء حاجاتهم الشخصية وتضاف السماحات الى الوقت الأساسي (الأعتيادي) بغض النظر عن الظروف المحيطة بالعمل، ويبلغ مجموعة السماحات الثابتة للرجال ٩% وللنساء ١١% من الوقت الأساسي وتشمل هذه السماحات (سماحات الأحتياجات الشخصية وسماحات الأجهاد الأساسي) ،

ب- سماحات متغيرة : وهي سماحات تضاف للوقت الأساسي للتعويض عن ظروف العمل السيئة. وعادة لاتجاوز نسبة السماحات (الثابتة والمتغير عن ٢٠%) .

### قوانين احتساب الوقت

١- الوقت القياسي=الوقت الأساسي +(الوقت الأساسي\*نسبة السماحات).

٢- الوقت الفعلي القياسي = الوقت القياسي

الكفاءة

مثال : وفرت لك الشركة العامة لصناعة البطاريات البيانات الآتية :

١- الوقت الأساسي للعمل = ٢٠ دقيقة

٢- نسبة السماحات = ٥%

٣- كفاءة ثلاثة موظفين على التوالي : (٧٠% ، ١٠٠% ، ١٥٠%)

المطلوب / ١- أحسب الوقت القياسي

٢- أحسب الوقت الفعلي القياسي للموظفين الثلاثة

الحل : ١- الوقت القياسي=الوقت الأساسي +(الوقت الأساسي\*نسبة السماحات).

الوقت القياسي =  $20 + \left( \frac{20 * 5}{100} \right) = 21$  دقيقة

٢- ٢- الوقت الفعلي القياسي = الوقت القياسي

الكفاءة

الموظف الأول = ٢١ = ٧٠% = ٣٠ دقيقة

الموظف الثاني = ٢١ = ١٠٠% = ٢١ دقيقة

الموظف الثالث = ٢١ = ١٥٠% = ١٤ دقيقة

## القيادة الإدارية وأنماطها وعلاقتها بإدارة الوقت :

مفهوم القيادة الإدارية : هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف .

ان مضمون التعريف يحتوي على مفهومين أساسيين :

أولهما ان القيادة هي علاقة بين فردين أو أكثر يكون فيها التأثير والقوة موزعتين بشكل غير متكافئ .

والثاني أن القيادة تتطلب قبول المرؤوسين لهذا التأثير.

وتتطلب القيادة الإدارية مجموعة من السمات والمهارات التي تميز القادة الناجحين والتي من أهمها مايلي:-

١- القدرة الإشرافية : وهي القدرة على أنجاز الوظائف الأساسية للإدارة بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتأثير والرقابة على الآخرين .

٢- الرغبة في الأنجاز العالي : وهو البحث عن المسؤولية والرغبة في النجاح .

٣- الذكاء : وهو القدرة على الابتكار والخطابة وأصدار الأحكام والمنطق والقدرة على التفكير.

٤- الحسم : وهو القدرة على وضع القرارات وحل المشاكل بجدارة وفعالية .

٥- الثقة بالنفس : أي رأي الفرد بنفسه وقدرته على التعامل مع المشاكل وحلها.

٦- المبادرة : هي القدرة على العمل بشكل مستقل وتطوير أسلوب عمل مميز وليس بالضرورة واضحا للآخرين أي له قدرة على المبادرة بأيجاد اختراعات وطرق جديدة للعمل .

وقد يحتاج القائد الإداري الى استخدام ثلاثة أنواع من المهارات على مستويات مختلفة في المنظمة وتمثل المهارات بمايلي :

١- المهارات الفنية : وهي أكثر المهارات أهمية للإدارة الدنيا حيث يتم إنتاج منتجات وخدمات للمنظمة ، وتتضمن هذه المهارات الطرق والأجراءات والتقنيات اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة .

٢- المهارات الأنسانية : وهي مهارات هامة على جميع المستويات الإدارية لأنها ذات علاقة بالقوى العاملة ، وهي تتعلق بالقدرة على القيادة والحافزية وأدارة النزاع وتشجيع روح العمل كفريق.

٣- المهارات الإدارية : وهي المهارات الأكثر لمستويات الإدارة العليا والتي تتطلب التخطيط بعيد المدى والقدرة على التفكير الشمولي.

والشكل الآتي يوضح تلك المهارات

نموذج جدول رقم ( ١٩ ) يوضح مزيج المهارات الإدارية

	أدارية
أنسانية	فنية
منخفضة	عالية الأهمية

هناك عدة نقاط توضح طبيعة القيادة الإدارية أهمها :-

- 1- أنها ذلات طبيعة حركية جوهرها التأثير الذي يمارسه الفرد على الآخرين ، الذين يمثلون المرؤسين .
- 2- أن نوعية القيادة الإدارية تفرز المنظمات الفعالة من غير الفعالة فهي ( القيادة تخدم وظائف متعددة للفعالية التنظيمية ) .

3- أن فعالية القيادة تتمثل في المدى الذي يستطيع القائد في التأثير فيه على مرؤسية بطريقة تؤدي الى تحقيق هدف المجموعة وبالتالي أهداف المنظمة .

النمط القيادي : هو سلوك المدير المتكرر والفترة طويلة من الزمن يسمى نمطا والمدير يتخذ نمطا معينا من خلال الخبرة والتعليم والتدريب.

وبالمفهوم السلوكي يعني النمط الاتجاهات السلوكية الفعلية التي أختارها القائد الإداري ويعمل بموجبها داخل المنظمة ويعتبرها الأطار العام الذي يحدد علاقاته مع المرؤسين.

ويتألف النمط القيادي للمدير من عنصرين هما:

- 1- افتراضات القائد عن مرؤسيه .
  - 2- سلوكه الفعلي عند تعامله معهم.
- وهناك مجموعة من العوامل تحدد النمط القيادي للمدير ويتخذ بسببها نمطا معينا هي :-
- 1- عوامل تخص المدير التي تتمثل بمدى ثقته بالآخرين والقيم التي يؤمن بها .
  - 2- عوامل تتعلق بالمرؤسين ، فقد تتباين بمقدرة المرؤسين على اتخاذ القرارات.
  - 3- ظروف البيئة : بيئة العمل ، والمنظمة والقيم والتقاليد التي تسيطر عليها وتؤمن بها (المنظمة).
  - 4- الموقف : فالمواقف الصعبة مثلا لاتشجع القادة على المشاركة.

أنماط القيادة الإدارية :- لقد نتج عن الكثير من الدراسات الأهتمام بموضوع القيادة ، وهناك تصنيفات متعددة عكست تطور التفكير بهذا الموضوع واهميته في الفكر الإداري ومن أبرز النماذج التي ظهرت هي مايلي :-

أولا :- نماذج أنماط القيادة ذات الطبيعة الثابتة : حيث يحدد هذا النمط ثلاث أنماط أساسية هي :

- 1- النمط السلطوي 2- النمط الديمقراطي 3- النمط الذي يتبع سياسة عدم التدخل.
- ثانيا :- نماذج أنماط القيادة ذات المحور الواحد : لقد حدد هذا المفهوم أربعة أنماط أساسية هي :
- 1- الأمر النهائي 2- الأمر العطوف 3- الديمقراطي الاستشاري 4- الديمقراطي المشارك.

ثالثا :- نماذج أنماط القيادة ذات البعدين : فالسلوك القيادي يمكن أن يتحرك على بعدين في اتجاهين مختلفين ، كأن القائد يحرز درجات عالية على كل بعد منها في نفس الوقت ، وفي ضوء العلاقة بين البعدين هما الأهتمام بالمشاعر وهيكله المهام أسفرت الدراسات عن أربعة أنماط هي :

- 1- أهتمام بالمشاعر منخفض ، وهيكله مهام منخفضة.
- 2- أهتمام بالمشاعر مرتفع ، وهيكله مهام مختلفة .
- 3- أهتمام بالمشاعر منخفض ، وهيكله مهام مرتفعة.
- 4- أهتمام بالمشاعر منخفض ، وهيكله مهام مرتفعة.

رابعا :- الشبكة الإدارية :- تركز شبكة أنماط المديرين والتي طورت من قبل كل من روبرت بليك وجين موتون على ان هناك محوران للعملية الإدارية :-

- 1- الأعمال أو المهام المطلوب تنفيذها .
- 2- العاملون الذين ينفذون تلك الأعمال.

لقد نتج من نموذج الشبكة الإدارية خمسة أنماط أساسية هي :-

- 1- نمط القيادة اللامبالي (١،١).
- 2- نمط قيادة الفريق الاجتماعي (١،٩).
- 3- نمط قيادة المهمة (٩،١).
- 4- نمط قيادة منتصف الطريق (٥،٥).
- 5- نمط قيادة الفريق (٩،٩).

ويشير الى الأهتمام العالي المتوازن بكل من العمل والعاملين .  
 والجدير بالملاحظة أن استخدام مقياس من (٩) نقاط في اشبكة يعني أن هناك (٨١) نمط من الأهتمامات ( الأنماط القيادية  
 الثانوية) كما يعكس كل نمط من هذه الأنماط مجموعة افتراضات حول استخدام من حيث ربطها بالعمل والعاملين.  
 كما أن جميع أنماط القيادة التي ذكرت سابقا تعكس مدى أهمية الوقت للقيادة الإداريين ومدى استخدامهم واستثمارهم له،  
 وتحسين استخدامه وتقليل الهدر فيه تبعا للنمط الإداري الذي يتخذه المدير.  
 أن جميع أنماط القيادة الإدارية تعكس مدى أهمية مورد الوقت للقيادة الإداريين، ومدى استخدامهم واستثمارهم له،  
 وتحسين استخدامه وتقليل الهدر فيه تبعا للنمط الإداري الذي يتخذه المدير.

نموذج جدول رقم ( ٢٠ ) يوضح الشبكة الإدارية لبليك وموتون :

<p>(٩،٩) نمط قيادة الفريق</p>	<p>(١،٩) نمط قيادة الفريق الاجتماعي</p>
<p>(٥،٥) نمط قيادة منتصف الطريق</p> <p>(٩،١) نمط قيادة المهمة</p> <p>(١،١) نمط القيادة اللامبالي</p>	