

## مساهمة الأساليب الإدارية في تحقيق إدارة فعالة للوقت بالمؤسسة

The contribution of administrative methods to achieve an efficient time management in the establishment

إعداد:

عبد الرزاق حميدي<sup>1</sup>، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة [a.hamidi@univ-bouira.dz](mailto:a.hamidi@univ-bouira.dz)  
حنان رزيق<sup>2</sup>، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة [rezighanane18@gmail.com](mailto:rezighanane18@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2019-10-07 تاريخ القبول: 2019-12-24 تاريخ النشر: 2019-12-31

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم الإدارة بالوقت، والذي يتركز على الاستغلال الرشيد للوقت واستثماره بشكل فعال، كما تأخذ بعين الاعتبار استشراف المستقبل والتنبؤ به، وقد هدفنا من خلال الدراسة أيضا على إبراز أهم المدخلات المساهمة والفاعلة والتي تتركز عليها الإدارة بالوقت وهي: الإدارة بالأهداف والتي تتركز على مبدأ تحقيق الأهداف المحددة من خلال تنمية روح الفريق وتحمل المسؤولية، ومدخل الإدارة بالتفويض والتي تتركز على منح المسؤول مرؤوسيه بعض المهام وسلطة اتخاذ القرار لتحقيق نتائج ايجابية بأقل وقت، كذلك مدخل الإدارة بالثقة القائمة على مبدأ غرس الثقة بين الأفراد داخل التنظيم من الإدارة والموظفين، ومدخل الإدارة بالتخويف التي تركز على خلق وإشاعة الخوف بين العاملين لضبط الأداء والسلوك.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، الإدارة الوقت، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتفويض، الإدارة بالثقة، الإدارة بالتخويف.

### Summary:

The aim of this study is to introduce the concept of time management, which is based on the rational use of time and effective investment, and to take into account the prediction of the future, and we also aim to highlight the most important inputs and the key to the management of the time: Management with objectives, which is based on the principle of achieving the objectives set through the development of team spirit and responsibility, and the administrative input of the delegation, which is based on giving the responsible subordinates some tasks and decision-making authority to achieve positive results at least, as well as the administration's approach to trust based on the principle of instilling Trust between individuals within the organization of management and staff, and the administration's entrance to intimidation that is based on creating and spreading fear among employees to control performance and behavior.

1 المؤلف المرسل - عبد الرزاق حميدي، استاذ محاضر "أ" - كلية العلوم الاقتصادية - جامعة البويرة - [a.hamidi@univ-bouira.dz](mailto:a.hamidi@univ-bouira.dz)

**Keywords:** management, time management, goal management, delegation management, trust management, intimidation management

#### مقدمة:

يعد الوقت موردا هاما في حياة الأفراد ووجب استغلاله بالمنحى الصحيح والعقلاني، فهو عامل هام وأساسي في الحياة يسعى الأفراد من خلاله إلى تحقيق النجاح والتفوق في نشاطهم وحياتهم اليومية، يركز أيضا على التحديد الدقيق لما يجب أن يفعله الأفراد وما هي الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها.

يحتاج أي فرد في حياته اليومية والوظيفية إلى وضع خطة محكمة للاستغلال المناسب والأمثل للوقت، وهنا تظهر أهمية إدارة الوقت في حياة الأفراد، حيث توحى هذه الأخيرة إلى تنظيم الوقت واستغلاله بالشكل المناسب من خلال وضع خطة محددة للأنشطة والزمن اللازم لها لتحقيق فعالية في العملية الإنتاجية والأداء ككل، وتقوم على انجاز المهام بالشكل المناسب والتخطيط الذاتي حتى يحقق الابداع، والسيطرة وتقليل الوقت الضائع.

تقوم إدارة الوقت إذا على عمليات التخطيط وتحديد الأولويات ومتابعة السير الحسن للأعمال، ومنه يساعد على التخلص من ضغط العمل والتوتر وزيادة الأداء وضياع الوقت، وتتعدد المداخل الهامة التي يمكن للإداري اعتمادها في تسيير مهامه بالمؤسسة والتخلص من الأعباء والمسؤوليات التي وجهت إليه، حيث تساهم هذه الأساليب في تحقيق إدارة ناجحة وفعالة للوقت، والعمل على تفادي المشاكل التي قد يقع فيها الإداري والتي تحول دون تنظيمه واستغلاله الجيد لوقته.

وعليه ومن خلال ما تم ذكره تظهر معالم إشكالية الدراسة كالتالي:

#### فيما تتجلى الأساليب الإدارية الفاعلة في إدارة الوقت بالمؤسسة؟

وعليه ويهدف الإمام بالموضوع محل الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة قس منا بتقسيم البحث إلى المحاور التالية:

**المحور الأول:** وتناولنا فيه التعريف بإدارة الوقت، .

**المحور الثاني:** وتم فيه التعرف على أهم الأساليب التي تساهم في إدارة الوقت وتتمثل في الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتفويض، الإدارة بالثقة والإدارة بالتخويف.

#### **المحور الأول:** التأطير النظري لإدارة الوقت

من المفاهيم التي يعتمد عليها الإداري إدارة الوقت لما يحمله من أهمية بالغة في التسيير الحسن والفعال للمهام، حيث يتم القيام بالمهام وانجاز الأهداف وفقا لوقت محدد وتنظيم فعال.

**أولا:** تعريف وأهمية إدارة الوقت

#### **1- لمحة تاريخية عن إدارة الوقت**

تعاقت النظريات الإدارية المختلفة وبشكل واضح من مجال الإدارة إلى مجال تنظيم الوقت وإدارته، باعتباره عنصراً ثميناً في إدارة عجلة النمو والتطور، حيث جمعت هذه النظريات بين الإدارة والوقت باعتبارهما كلمتين متلازمتين، وفيما يلي نورد أهم النظريات التي تناولت إدارة الوقت كما يلي<sup>1</sup>:

أ- **نظرية العلاقات الإنسانية:** لقد اهتم ألتن مايو بهذه النظرية التي ركزت على العلاقات الإنسانية وعلى بناء الأهداف من وجهة النظر الاجتماعية والإنسانية، حيث أشار في هذه النظرية إلى الوقت من خلال إعطاء مدة للراحة ومدة للدراسة مما ينعكس إيجاباً على روح الفرد معنوياً، وبالتالي على إنجازهم من خلال إشعارهم بمسؤوليتهم وأهمية الدور الذي يؤديه لتحقيق الأهداف.

ب- **النظرية الحديثة المنظمة:** لقد استفادت هذه النظرية من أخطاء التجارب السابقة وحلول روادها ومنه استفادة من الأفكار التي سبقتهم، ومن أبرزها:

✓ **نظرية الإدارة العلمية:** اهتمت هذه النظرية التي عنى بها فريدريك تايلر بدراسة الحركة والزمن في تحليل وتقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة، وأخذ تايلور في الاعتبار نسبة معينة من الوقت احتمالات التأثير والتوقف وحتى الاستراحة وأسباب أخرى اضطرارية، كذلك عبرت هذه النظرية من منظوره على تحقيق الكفاية في العمل عن طريق برمجة الزمن أو الحركة، فهذا يؤدي إلى تقليص الجهد المبذول وإلغاء غير الضروري من الأعمال في كل المؤسسات.

✓ **نظرية اتخاذ القرار:** استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة وأضافت إليها وطورت مفاهيمها، واحتلت إدارة الوقت فيها مكاناً بارزاً واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والانجاز، إذ اعتمدت على الأحداث التي قد تكون مكررة أو مفاجئة أو غير مستقرة، وبالتالي في القرار المتخذ وزمن حدوثه، ومن أشهر روادها هريت سيمون.

كل النظريات تناولت الوقت وطريقة تنظيمه أو إدارته وهذا لتحقيق الاستفادة القصوى من الوقت وكيفية استغلاله في تحقيق الأهداف.

## 2- تعريف إدارة الوقت

هناك عدة تعريفات مقدمة لإدارة الوقت ونجد من ضمنها:

إدارة الوقت هي إدارة الذات، فهي نوع من إدارة الفرد نفسه بنفسه، وهي تعني إدارة الأعمال التي تقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح، يوماً 24 ساعة وذلك بأقل جهد وأقصر وقت، ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل وللراحة والاستجمام<sup>2</sup>.

إدارة الوقت هي فن الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي قائمة على التخطيط، التنظيم، التنسيق، التحفيز، التوجيه، المتابعة والاتصال، وهي عملية كمية ونوعية تستشرف المستقبل وتتنبأ به<sup>3</sup>.

تعرف إدارة الوقت على أنها عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل<sup>4</sup>.

تعرف إدارة الوقت على أنها إحدى العمليات التي يتم بها إنجاز الأهداف والمهام التي تمكن من أداء العمل بفعالية، ويقصد بها الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت<sup>5</sup>.

تعرف إدارة الوقت بأنها مجموعة الإجراءات المستخدمة في تخطيط وتنظيم وضبط عملية استغلال وقت الدوام الرسمي لقيام الموظف الإداري بواجباته<sup>6</sup>.

### 3- أهمية إدارة الوقت

وتتجلى أهمية إدارة الوقت في<sup>7</sup>:

- ✓ تساعد المدير في تنفيذ مهامه وعماله الهامة بأقل جهد وأقصر وقت؛
- ✓ تمكن من تحديد الأولويات وإنجاز أهم الأعمال؛
- ✓ تمكن المدير من الاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله بالشكل الأمثل؛
- ✓ يعد الوسيلة الناجحة للتغلب على الإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل لديه.

ومن فوائد تنظيم الوقت نجد<sup>8</sup>:

- ✓ الشعور بالتحسن بشكل عام في حياتك؛
- ✓ قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي؛
- ✓ إنجاز الأهداف والأحلام الشخصية؛
- ✓ تحسين الإنتاجية بشكل عام؛
- ✓ تحقيق نتائج أفضل في العمل؛
- ✓ تحسين نوعية العمل؛
- ✓ تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.

ثانيا: مكونات الإدارة الفعالة للوقت:

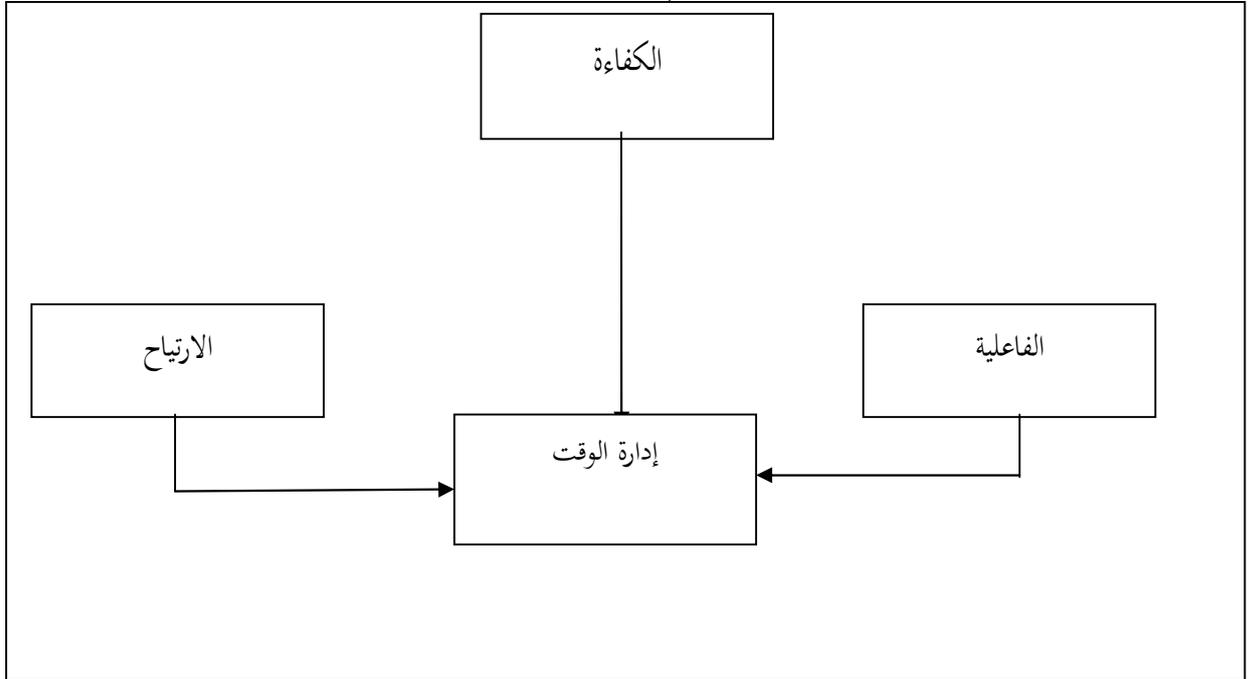
تتكون الإدارة الفعالة للوقت من العناصر التالية<sup>9</sup>:

✓ الفاعلية؛

✓ الكفاءة؛

✓ الارتياح.

الشكل رقم(01): مكونات فاعلية إدارة الوقت.



المصدر: رائدة مال الله محمد ، تأثير مهارات مديري المكاتب في فاعلية إدارة الوقت: دراسة مسحية لعينة من مديري الأقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد23، العدد101، معهد الإدارة الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، العراق، 2017، ص286.

هناك أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت ينبغي على الفرد أن يراعيها عند تعامله مع الوقت، سواء في العمل أو في بقية الأنشطة الأخرى، وهذه العناصر تتناول أسس التعامل مع الوقت وتصف كيف يستطيع المدير أن يتحكم في هذا العنصر النادر، فكل من الفاعلية والكفاءة والارتياح مكونات رئيسية للإدارة الفعالة للوقت.

ثالثاً: معوقات وعوامل استثمار الوقت

1- معوقات استثمار الوقت

ونجد ضمن المعوقات مايلي<sup>10</sup>:

أ- معوقات إيمانية: من بينها:

✓ سوء العلاقة مع الله؛

✓ عدم محاسبة النفس؛

✓ التسويف وتأجيل عمل اليوم إلى الغد.

ب- معوقات شخصية: ومن ضمنها:

- ✓ عدم المتابعة اليومية؛
- ✓ عدم إعداد برنامج متكامل للحياة؛
- ✓ المشاكل في العمل والبيت وعدم الاستقرار الذهني.

ج- معوقات إدارية: من بينها:

- ✓ ضعف برمجة وتنظيم الوقت؛
- ✓ عدم ترتيب الأولويات؛
- ✓ ضعف التخطيط الجيد والرؤية المستقبلية؛
- ✓ التسرع في اتخاذ القرارات.

د- معوقات بيئية واجتماعية: من بينها:

- ✓ المواصلات والبيئة المحيطة؛
- ✓ الجمهور المحيط بالفرد الذي يرى أن له حقا على هذا الفرد؛
- ✓ عدم احترام المجتمع المحيط لقيمة الوقت.

2- العوامل المساعدة على السيطرة في مضيعات الوقت:

ومن بينها<sup>11</sup>:

- ✓ - التخطيط الجيد للوقت مع قضاء الكمية المناسبة منه لكل نشاط؛
- ✓ - تحديد الأنشطة اللازمة واستخدامها بشكل منظم وجيد؛
- ✓ - استثمار الطاقات والإمكانات المتاحة؛
- ✓ - تصنيف وتقييم الأولويات ومواعيد الانجاز؛
- ✓ - الابتعاد عن التأجيل والاتصالات الغير ملائمة؛
- ✓ - عدم ترك المهام قبل انجازها والشروع في مهام جديدة.

ثالثا: مبادئ إدارة الوقت

لإدارة الوقت جملة من المبادئ هي<sup>12</sup>:

- 1- مبدأ الأولوية: اعتماد الأولوية في تحديد الأهداف وأداء الأنشطة.
- 2- مبدأ التجميع: اعتماد التجميع في أداء الأنشطة والاتصالات والاجتماعات.
- 3- مبدأ التوعية: اعتماد التوعية المنظمة والمبرجة والمستمرة أثناء العمل.

- 4- مبدأ التفويض: اعتماد تفويض الآخرين بتفويض المهام.
  - 5- مبدأ التغيب المقصود: أي توفير وقت للهدوء والتركيز أفضل.
  - 6- مبدأ الإيجاز: اعتماد الإيجاز في التركيز على وصف النتائج لأي نشاط فقط.
  - 7- مبدأ التأجيل: اعتماد المباشرة بالأنشطة الصعبة وغير السارة أولاً وعدم تأجيلها.
- ومن مبادئ استغلال الوقت نجد<sup>13</sup>:

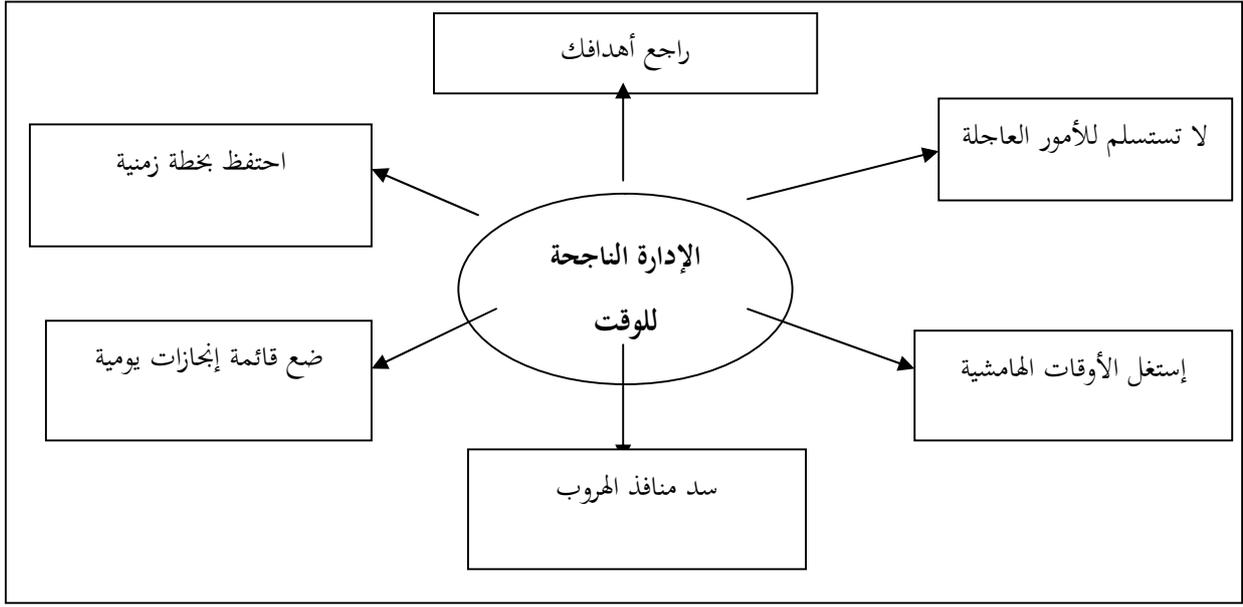
- ✓ على المدير أن يراجع المهام التي يجب عمله إكمالها؛
- ✓ توفر الرغبة في القيام بالمهام الصعبة أولاً؛
- ✓ عدم ترك المدير الآخرين يقومون بعمل يستطيع القيام به شكل أسرع؛
- ✓ على المدير إيضاح الإرشادات والأوامر للمرؤوسين؛
- ✓ على المدير أن يتذكر أن العمل غير المنجز أكثر إثارة له لمتابعة الأداء؛
- ✓ الاتصاف بالحزم وعدم تأجيل الأعمال؛
- ✓ التخطيط لفترة الغياب وما يجب أن يفعله الآخرين؛
- ✓ المحافظة على الوقت؛
- ✓ الاحتفاظ ببعض المهام البسيطة لانجازها في الوقت الضائع.

#### رابعاً: خطوات إدارة الوقت

تتمثل هذه الخطوات في النقاط التالية<sup>14</sup>:

- ✓ مراجعة الأهداف؛
- ✓ الاحتفاظ بخطة زمنية؛
- ✓ وضع قائمة إنجازات يومية؛
- ✓ سد منافذ هروب الوقت؛
- ✓ استغلال الأوقات الهامشية؛
- ✓ عدم الاستسلام للأمور العاجلة.

الشكل رقم (02): خطوات إدارة الوقت



المصدر: محمود محمد يحيى عداية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006، ص25.

وعليه فإن إدارة الوقت تتضمن في مفهومها مراجعة الأهداف ووضع خطة زمنية واضحة، وعدم الاستسلام للأمور العاجلة والعمل على إنجازها في وقت محدد وامتثل، كما لا بد من استغلال الأوقات الهامشية وسد الوقت الضائع، كما تستلم وضع قائمة لما تم إنجازه يوميا.

المحور الثاني: مدخل الأساليب الإدارية لإدارة الوقت

تضم إدارة الوقت في مفهومها السيطرة على الوقت واستغلاله بالشكل الأمثل، ومنه السعي إلى التخلص من مضيعات الوقت بالمؤسسية، وعلى هذا الأساس يعمل الإداري على تطبيق هذا المفهوم أي استغلال الوقت واستثماره للوصول إلى أهداف التنظيم في الوقت المناسب، وكذا التعرف على ما يساهم في تشجيع العاملين وحثهم على أداء الأنشطة والمهام المطلوبة في الوقت المطلوب، ولأجل هذا يمكن للمدير تطبيق إحدى الأساليب التي من شأنها تحقيق إدارة فعالة للوقت، يمكن اعتمادها بالمؤسسة وتطبيق مفاهيمها واستغلالها لتحقيق الأهداف والأنشطة في الوقت المناسب وبأقل جهد ومنه استثمار فعال للوقت والإمكانات، وهذه المدخل تتجلى في:

أولاً: مدخل الإدارة بالأهداف:

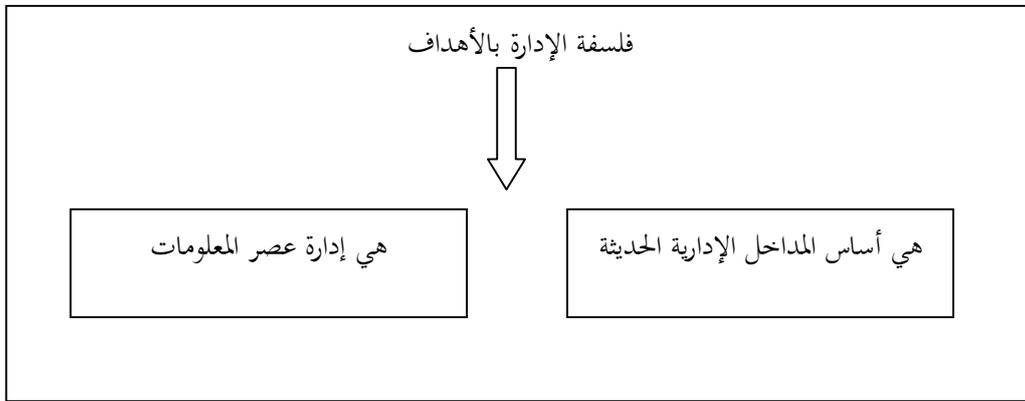
### 1- أهداف ومزايا الإدارة بالأهداف

#### أ- أهداف الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف هي أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس وبشكل مشترك بتحديد الأهداف لهذا الأخير، ويقومان دورياً بتحديد التقدم نحو بلوغ الأهداف، وتهتم بالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف المحددة مسبقاً، وترتكز على كون الأهداف هي الموجه الأساسي لقوى الإدارة ونشاطاتها، وتسعى أيضاً إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة<sup>15</sup>.

ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الإلتزام بالقوانين واللوائح الداخلية، وهو الأسلوب الوحيد الذي يساعد على تحقيق القوة الذاتية والمسؤولية لدى الأفراد، وينمي روح الفريق في المؤسسة، وأول من نادى بهذا الأسلوب بيتر دركر عام 1954 في كتابه الإدارة في التطبيق<sup>16</sup>.

#### الشكل رقم(03): فلسفة الإدارة بالأهداف



المصدر: علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 86.

ومنه فان لنظام الإدارة بالأهداف جملة واضحة من الأهداف تتجلى في<sup>17</sup>:

- ✓ إيجاد أساس للتخطيط الشامل طويل المدى، لمختلف النشاط على مستوى كل إدارة أو قسم وعلى مستوى المؤسسة؛
- ✓ إيجاد أساس للتخطيط متوسط أو قصير المدى للعمليات والأنشطة المختلفة، يحقق الفعالية لنظام الموازنات التخطيطية؛
- ✓ إيجاد أساس لتحفيز الموارد البشرية وتأكيد انتمائهم لأهداف المؤسسة.

## ب- مزايا تحقيق الإدارة بالأهداف<sup>18</sup>:

- ✓ يمكن التحكم في أداء المرؤوسين بطريقة أكثر دقة بموجب النتائج، وليس بناء على آراء عامة وشخصية؛
- ✓ يتكون لدى المرؤوس فكرة واضحة عما يتوقعه منه الرئيس؛
- ✓ يلمس المرؤوس ثمرة جهوده بوضوح فتتحسن معنوياته؛
- ✓ يشجع المرؤوس على تطوير نفسه ويصبح بمقدوره تحليل نقاط قوته وضعفه؛
- ✓ يكون المرؤوس على دراية بالموقف الكلي وعلى مدى علاقة وأهمية عمله كفرد بالنسبة لجهود العمل في الإدارة التي يعمل بها.

## 2- مكونات ومتطلبات الإدارة بالأهداف

### أ- مكونات نظام الإدارة بالأهداف

ونجد أن نظام الإدارة بالأهداف يتضمن المكونات التالية<sup>19</sup>:

- ✓ تحليل المناخ المحيط؛
- ✓ تحليل المناخ الداخلي؛
- ✓ تحديد الإستراتيجية الرئيسية؛
- ✓ تحديد الأهداف النوعية؛
- ✓ إعداد الخطط والبرامج؛
- ✓ تحديد معايير ونظم التقييم.

### ب- متطلبات الإدارة بالأهداف

تتمثل متطلبات تحقيق الإدارة بالأهداف في<sup>20</sup>:

- ✓ اعتماد أسلوب التفويض الشامل للسلطات الممنوحة للعاملين؛
- ✓ الإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ؛
- ✓ اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذا اقتضت ضرورة الانجاز، وإتباع مبدأ الضرورة في التنظيم؛
- ✓ الحد من الرقابة إلى قدر معين مع ضرورة الإبقاء على شكل بسيط من ممارستها، لمتابعة انجاز وتصحيح الانحرافات في العمل؛
- ✓ القيام بإتباع أسلوب أو نظام لمكافأة أو تحفيز العاملين؛
- ✓ اعتماد نظام الإدارة الذاتية أو الانضباط الذاتي؛

✓ إتباع نظام متطور للمعلومات الذي يتضمن تحقيق التغذية الرجعية بصورة فعالة.

ثانيا: مدخل الإدارة بالتفويض

1- تعريف ومبادئ التفويض

أ- تعريف عملية التفويض

يعتبر التفويض من الأمور المهمة التي تساعد المدير على توزيع الأعمال على المرؤوسين لإنجازها والرجوع إليها عند وجود أية عقبات تعيق إنجاز الأعمال المفوضة لهم، وبهذه العملية يتوفر للمدير المزيد من الوقت، فالتفويض ما هو إلا نقل جزء من السلطة الإدارية إلى مرؤوسيه، بحيث يساعد التفويض الجيد على إنجاز أعمال أكثر بجهد أقل، وتكمن أهمية تفويض المدير للمرؤوسين في أنها تعطي وقت أكبر للمدير للتخطيط الفعال، والتي تساعد للوصول إلى قرارات فعالة، كما تشجع المرؤوسين في اتخاذ المبادرة في استغلال مهاراتهم بشكل أفضل<sup>21</sup>.

التفويض هو نقل الرئيس الإداري بجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام رئيسه الأعلى، ويعبر التفويض عن درجة من المشاركة يتم بمقتضاه منح الرئيس مرؤوسيه اتخاذ قرارات محددة<sup>22</sup>.

التفويض هو أن يعهد الرئيس الإداري وفقا لما يسمح به القانون لأحد مرؤوسيه بممارسة بعض الاختصاصات التي تدخل في مهام وظيفته التي يشغلها، وهو أسلوب من أساليب عدم التركيز في العلم الإداري تفاديا لمساوئ التركيز الإداري بجمع السلطات في يد الرئيس، مما يؤدي إلى كثرة ضغط العمل والبث في الأمور دون فحص ودراسة كافية، وبالتالي تأخير العمل والوقت<sup>23</sup>.

التفويض هو العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه<sup>24</sup>.

يعد التفويض أحد أهم أدوات إدارة الوقت في المنظمات الحديثة، ولا غنى للمدير الفعال وخصوصا في المؤسسات ذات الحجم الكبير من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته إلى من هم دونه في المستوى الإداري<sup>25</sup>.

يعتبر مدخل الإدارة بالتفويض أسلوبا أساسيا في إدارة الوقت حيث يقوم على مبدأ تفويض المرؤوسين القيام ببعض المهام ومنحهم سلطة اتخاذ القرار، لتحقيق أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن<sup>26</sup>.

ب- مبادئ التفويض الفعال:

للتفويض مجموعة من المبادئ هي<sup>27</sup>:

✓ أن يكون مبنيا على نصوص تشريعية أو تعليمات؛

- ✓ أن يكون التفويض جزئياً أي لا يشمل جميع اختصاصات المفوض، وهذا يتوافق مع الحكمة من التفويض وهي تقليل أعباء المدير التي تثقل كاهله، وإلا انقلب التفويض إلى إنبابة كاملة وهذا له شروطه الخاصة؛
- ✓ يشترط في التفويض أن يكون صريحاً وحدوده معينة، سواء كان كتابياً أو شفويًا؛
- ✓ القاعدة الإدارية لا تجيز التفويض في المسؤولية، فالتفويض ينصب على السلطة فقط دون المسؤولية؛
- ✓ لا يجوز التفويض في السلطات المفوضة، بمعنى لا يجوز إعادة تفويض السلطة المفوضة إلى من هم أدنى في السلم الوظيفي؛
- ✓ يحق للرئيس تعديل السلطات المفوضة أو استردادها، ولكن لا يجوز للرئيس أن يمارس السلطات المفوضة إلى الآخرين طوال مدة التفويض، لأنه لو فعل ذلك قد يسبب تعاضاً في القرارات ولكن هذا لا يمنع الرئيس من مراقبة المرؤوس المفوض إليه الصلاحيات، وتوجيهه وإرشاده ويستطيع الرئيس سحب التفويض أو تعديله إذا وجد الرئيس في ذلك مصلحة العمل أو إذا أساء المفوض إليه استخدام السلطة الممنوحة له.

## 2- آثار عملية التفويض

لعملية التفويض جملة من الآثار نوجزها في <sup>28</sup>:

- ✓ إعطاء الفرصة كاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية، فالتفويض للمرؤوسين الأكفاء يساعد الرئيس على مراقبة ورصد كل ما يدور من أنشطة وعمليات تنظيمية، إضافة إلى توفير الجهد والوقت؛
- ✓ إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار، فالتفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين يؤدي إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية والابتكار، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها؛
- ✓ تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية، فعملية تفويض السلطة للمرؤوسين من خلال مشاركتهم في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم من شأنه أن يخلق الشعور بالرضا والحماس، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم؛
- ✓ تخفيض التكاليف، حيث تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية، وتساعد على الإسراع في الإنجاز وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية، وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات وكذلك الأفراد والأجور، كل ذلك يؤدي إلى ترشيد الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كمية ونوعية وبأقل كلفة ووقت وجهد؛
- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم، حيث أن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات، وهو يعني التعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة ايجابية تمثل في زيادة الأداء والانتماء للتنظيم، وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدير لرئيسه الأعلى ولإدارته، ويسود بذلك روح الفريق والولاء.

### 3- خطوات عملية التفويض

يمكن توضيح خطوات عملية التفويض في النقاط التالية<sup>29</sup>:

✓ قيام المدير بتوزيع المهام والواجبات أي تحديد العمل المطلوب من المرؤوس القيام به، ويمكن النظر إلى المهام والواجبات من زاويتين هما:

➤ إما اعتبارهما نشاطات تعهد للمرؤوس إنجازها، كالقيام بدراسة السوق أو البحث عن مصادر جديدة للمواد الأولية، أو تدريب الموظفين الجدد إلى غير ذلك؛

➤ إما النظر إلى المهام والواجبات من خلال النتائج التي يراد تحقيقها؛

✓ منح المرؤوس سلطة التصرف، أي تحويل بعض الحقوق وبعض السلطات إلى المرؤوس، وتفوض هذه السلطات بالقدر الذي تحتاجه الواجبات والمهام التي عهد بها إلى الشخص المعين أو الوحدة التنظيمية المعنية؛

✓ تحمل المسؤول مسؤولية التفويض، أي التزامه لانجاز المهمة المطلوبة، فعندما يقوم المسؤول بتحديد أعمال المرؤوس من مهام وواجبات وتفويض السلطة له، فإن ذلك المرؤوس يقع تحت التزام أخلاقي للقيام بالأعمال المعهودة إليه على آخر وجه.

### ثالثا: مدخل الإدارة بالثقة والإدارة بالتخويف

#### 1- مفهوم الإدارة بالثقة:

قبل تعريف الإدارة بالثقة يمكن تقديم تعريف للثقة أولا على أنها تعرف بعبارات سلوكية ويستدل على الثقة من خلال التعاون بين الأفراد، وذلك عن طريق حساب المنافع والخسائر الناتجة عن ذلك التعاون<sup>30</sup>.

ويقوم أسلوب الإدارة بالثقة في الإدارة على مبدأ بناء الثقة بين الإدارة والأفراد العاملين في المؤسسة، من خلال إبرام عقد أدبي غير مكتوب بين الطرفين<sup>31</sup>.

ويعتمد نجاح الأسلوب على مدى تحقق مجموعة من التوقعات الإيجابية من الطرفين، منها توقعات سلوكية، توقعات خاصة بالأفراد وتوقعات إصدار الأحكام، وأول من نادى بهذا الأسلوب روسفلت<sup>32</sup>.

#### 2- الإدارة بالتخويف:

ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ إشاعة الخوف بين العاملين في المؤسسة كوسيلة لضبط بيئة العمل، وضبط سلوك الأفراد وأدائهم في العمل داخل المؤسسة، ويتولد عن هذا إحساس بالثقة بين العاملين والراحة النفسية في التعامل مع الآخرين، أو الإحساس بالخوف وعدم الرضا

وتدني مستوى الإدارة، وسوء العلاقات أفقيا وعموديا بين العاملين بالمؤسسة<sup>33</sup>.

يعد موضوع إدارة الوقت موضوعاً هاماً بالمؤسسات باعتبارها مورداً هاماً بما يحقق النجاح والإبداع بها، يسعى الإداري إلى التخلص من خلاله على ضغط العمل والأعباء والسيطرة على الوقت الضائع وأوقات الفراغ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التخطيط الجيد للمهام والوقت اللازم لانجازها وتحديد الأولويات ومتابعة الانجاز.

هناك عدة معوقات تحول دون استغلال الوقت واستثماره بشكل جيد، منها ما قد تكون إيمانية كالالتسويق وتأجيل العمل، ومنها ما قد تكون شخصية كعدم المتابعة اليومية للأعمال، وأخرى تنظيمية كعدم التحديد الجيد للأولويات، ومعوقات بيئية اجتماعية كتواجد الفرد بمجتمع لا يعطي قيمة للوقت.

ومن جانب آخر نجد أن هنالك عوامل تساعد الفرد على السيطرة على مسببات ضياع وقته كأن يقوم بالتخطيط للوقت وتحديد الأنشطة الواجب تنفيذها، وتحديد أولوياته واستثمار طاقاته وإمكاناته المتاحة.

لإدارة الوقت جملة من المبادئ تركز عليها كمبدأ اعتماد الأولوية في تحديد الأهداف والمهام، ومبدأ تجميع أداء الأنشطة والاتصالات، ومبدأ التوعية.

يقوم المسؤول بالمؤسسة على إدارة وقته وفقاً لجملة من الخطوات انطلاقاً من تحديد ومراجعة الأهداف، وتحديد خطة زمنية وقائمة للأنجازات اليومية، والعمل على تفادي وتجنب مسببات ضياع الوقت، وكذا عدم الاستسلام والرضوخ للأمور والحالات العاجلة التي قد تسبب هدر في الوقت.

يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على تحديد للأهداف بشكل مشترك بين الرئيس ومرؤوسيه، والتخطيط لتحقيق تلك الأهداف ومتابعة التقدم، ومنه تحديد الانحرافات وتصحيحها، وتعد الإدارة بالأهداف مدخلاً لإدارة الوقت يقوم على مبدأ تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالتعليمات والقوانين، فمن خلاله توحد الجهود وتعزز روح المسؤولية لدى الفرد.

قد يقوم الإداري تفادياً لمساوئ التركيز الإداري وللتخلص من ضغط العمل وانجازها في وقت أفضل إلى تفويض بعض سلطاته على من هو أدنى منه في المستوى الإداري، أي بمنح جزء من مهامه على الآخرين، حيث تعد الإدارة بالتفويض أسلوباً مناسباً يعتمد على الإداري لإدارة وقته من خلال منح المرؤوسين سلطة اتخاذ القرار وأداء بعض مهامه، لتحقيق الأهداف كما خطط لها مسبقاً بأقل وقت ممكن.

يسعى المسؤولون في إطار تحقيق إدارة فعالة للوقت على بناء الثقة بمرؤوسيهم التي تحقق جو من التعاون وخلق روح الفريق الواحد وتحقيق الالتزام، حيث يتم تحقيق النتائج والأرباح المطلوبة في وقت أقل، ويتم التعرف على الاختلالات وتصحيحها، وعليه من خلال هذا المدخل يتم العمل على خلق الثقة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة بمستوياتها المختلفة، أين يتم تحقيق التوقعات الإيجابية الخاصة بكل طرف، إلا أن الإدارة قد تعتمد في إطار السيطرة واستغلال الوقت إلى تبني مدخل الإدارة بالتخويف والقائم على مبدأ خلق حالة الخوف بين

العاملين لضبط عملهم وسلوكهم وضبط التعامل معهم، إلا أنه قد ينجم عنه حالة عدم الرضا وتدني مستوى أداء الأفراد.

### الإحالات والمراجع:

- <sup>1</sup> - شيماء صلاح حسين، بناء مقياس إدارة الوقت لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، مجلة كلية التربية للبنات، كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص ص72-73.
- <sup>2</sup> - إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، إبداع للإعلام والنشر، مصر، 2009، ص33.
- <sup>3</sup> - جوان فاضل مهدي، إدارة الوقت وضغوط العمل (العلاقة والتأثير): دراسة تحليلية قصصية على رؤساء الأقسام في المعهد التقني / بابل، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 34، العدد2، كلية التربية للعلوم الإنسانية، العراق، 2017، ص1141.
- <sup>4</sup> - محمود محمد يحيى عذارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006، ص22.
- <sup>5</sup> - قاسم هادي التميمي، شهلاء حكمت البزاز، أفرح محمد حسن، إدارة الوقت في العمل الإداري ( قسم هندسة البناء والإنشاءات في الجامعة التكنولوجية حالة دراسية)، مجلة كلية التربية، المجلد22، العدد95، كلية التربية، جامعة المستنصرية، العراق، 2016، ص484.
- <sup>6</sup> - سنية كاظم تركي، بشرى عبد إبراهيم، موفق صادق رسن، إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد20، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، 2015، ص415.
- <sup>7</sup> - محمود محمد يحيى عذارية، مرجع سبق ذكره، ص24.
- <sup>8</sup> - إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص52.
- <sup>9</sup> - رائدة مال الله محمد، تأثير مهارات مديري المكاتب في فاعلية إدارة الوقت: دراسة مسحية لعينة من مديري الأقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد23، العدد101، معهد الإدارة الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، العراق، 2017، ص286.
- <sup>10</sup> - إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص ص45-47.
- <sup>11</sup> - صفاء تايه محمد، إدارة الوقت وكيفية استغلاله في المنظمات: دراسة تطبيقية في كلية التربية للبنات، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، كلية التربية للبنات، العدد5، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص9.
- <sup>12</sup> - مي حمودي عبد الله الشمري، إدارة الوقت وضغوط العمل وعلاقتها في القيادة الإدارية: دراسة حالة في المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري، المجلة العراقية، المجلد10، العدد1، المعهد الطبي التقني، جامعة التقنية الوسطى، العراق، 2018، ص5.

- 13 - المرجع نفسه، ص ص150-151.
- 14 - محمود محمد يحيى عدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص24-25.
- 15 - محمد مبارك محمد الرشيدى، أثر استخدام الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص14.
- 16 - محمود محمد يحيى عدارية، مرجع سبق ذكره، ص27.
- 17 - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص90.
- 18 - المرجع نفسه، ص90.
- 19 - محمد مبارك محمد الرشيدى، مرجع سبق ذكره، ص ص23-24.
- 20 - محمد مبارك محمد الرشيدى، مرجع سبق ذكره، ص ص21-22.
- 21 - رائدة مال الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص288.
- 22 - علي محمد العضائيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص203-204.
- 23 - ماهر صبري درويش، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة/ المنطقة الوسطى/ الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد82، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص65.
- 24 - أمجد تركي واصف ذياب، تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2004، ص16.
- 25 - علي محمد العضائيلة، تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد9، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 1998، ص201.
- 26 - المرجع نفسه، ص27.
- 27 - علي محمد العضائيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص205-206.
- 28 - المرجع نفسه، ص ص68-69.
- 29 - أمجد تركي واصف ذياب، مرجع سبق ذكره، ص ص30-31.
- 30 - سندس رضوي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد35، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2015، ص127.
- 31 - محمود محمد يحيى عدارية، مرجع سبق ذكره، ص27.
- 32 - المرجع نفسه، ص27.
- 33 - محمود محمد يحيى عدارية، مرجع سبق ذكره، ص27.