

## (قراءة في مضيعات الوقت والمنهج الملائم لإدارته)

د/ حديدان صبرينة خالد أسماء - طالبة دكتوراه -

جامعة - جيغل -

## الملخص:

فرضت التطورات الهائلة التي مست جميع المجالات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، الكثير من التحديات والرهانات؛ حيث أصبح تحقيق النجاح والسير نحو التقدم في ظل ديناميكية بيئة، يجعل من وقت الفرد مزدحما بالأنشطة والمهام ومسؤوليات مختلفة اتجاه نفسه لكي يثبت وجوده وينمي ذاته، واتجاه عمله وحياته الاجتماعية والأسرية كذلك، لهذا نجد أن هدر الوقت أصبح أمرا متوقعا، نتيجة لصرفه في أمور أو مهام تأخذ منه الكثير دون الحصول على نتائج إيجابية.

ومن المؤكد أن المؤسسة تضع الأهداف وتبذل كل ما بوسعها لتحقيقها، وتنفق كل مواردها وصولا لها، ولذة النجاح هي تحقيق الأهداف في حدود الوقت الذي خصص له، هذا ما يوضح أن أهمية الوقت لا تقل عن أهمية الهدف التي تسعى وراءه أي مؤسسة؛ فالاستفادة القصوى من الوقت هي التي تحدد الفرق بين مؤسسة ناجحة وأخرى عادية، كما أنها القاسم المشترك بين المؤسسات الناجحة لقدرة مدراءها وعمالها على الموازنة بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها وبين الواجبات اللازمة عليهم اتجاه عدة علاقات؛ بمعنى آخر يشتركون في الإدارة الفعالة للوقت.

ولقد جاءت هذه الورقة البحثية للوقوف عند أهم مضيعات الوقت والطريقة الملائمة لإدارته بما يخدم أهداف المؤسسة.

كلمات مفتاحية: قراءة ، مضيعات الوقت ، المنهج الملائم ، إدراة الوقت

## مقدمة:

أدت التغيرات التي طرأت على بيئة العمال إلى ظهور إدارة الوقت في المؤسسة، كإدارة حديثة لا تقل أهمية عن الإدارات الأخرى فانتسعت دائرة الاهتمام بها. ويمكن إرجاع هذا الاهتمام إلى أسباب عديدة منها الحاجة إلى إيجاد التوازن بين الوظيفة أو العمل والحياة الاجتماعية والعائلية، وبسبب انفجار المعلومات والتقنية الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات، كذلك ارتفاع معدلات التغيير السنوية، كما أن الأفراد الذين يكتشفون طرقا لاختصار الوقت لعمل أي شيء تقريبا في السوق يملكون أو يكسبون الكثير من المال، إضافة إلى ضغوط التنافس والعولة.

كما برزت أهمية الوقت بالنسبة للعمليات الإدارية، وإدراك المؤسسات ضرورة هذه الإدارة لما تحققه من نتائج ايجابية تضيف طابع الاستقرار والاستثمار عليها، فالإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى توفير وقت أكبر للعامل والمدير على حد سواء، فبالنسبة للمدير تمكنه من التركيز أكثر على المهام المهمة وانجازها بشكل صحيح، والتقليل من وقت الأعمال الأقل أهمية من الأولى، أضف إلى أنها تتيح له الفرصة لاستغلال الوسائل التكنولوجية والشخصية من أجل الاستفادة من وقته بشكل أكبر، وتسهيل عملية انجاز أو القيام بجميع الأعمال. أما العامل فحسب إدارة الوقت ترجع عليه بالفائدة الشخصية وتحسين معنوياته، وبالنسبة للمؤسسة تقود إدارة الوقت إلى التخلص من ضغوط العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، أضف إلى كل هذا، فإن إدارة الوقت تمنح إمكانية التعرف على وسائل طرق إدارة وقت المؤسسة، فهذه الإدارة تخضع لعمليات إدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.

كل هذا يوفر إدارة الوقت بشكل جيد وفعال أما المؤسسة التي تقوم دون إدارة فعالة للوقت أو تهملها تصل في النهاية إلى ضعف القدرة التنافسية والوقوع في مشكلات ومعوقات تصعب من السير الحسن لها وتسود الفوضى وعدم الاستقرار وخسارة الزبائن،

وبالتالي الخروج من سوق العمل. فإدارة الوقت في المؤسسة عامل حرج وحاسم ومعيار حساس يجب عليها وضعه في الحسبان عند تحديد أهدافها ووضع الخطط حتى تتمكن من الوصول إلى مبتغائها.

وبناءً على كل ما سبق ذكره؛ يمكن القول أن نجاح واستمرارية المؤسسات يعتمد على معرفتها بأساليب وطرق ومهارات إدارة الوقت واعتمادها على هذه الأساليب والطرق. لذلك، فإن هذه الورقة البحثية تهدف إلى التعرف على مضيعات الوقت والطريقة الجديدة التي تسمح بإدارته، انطلاقاً من التساؤلات التالية:

**ماهي مضيعات الوقت، وكيف يمكن للمؤسسة أن تدير الوقت بفاعلية؟**

**أولاً: مفهوم مضيعات الوقت:**

يعتبر مفهوم مضيعات الوقت مفهوماً ديناميكياً متغيراً بتغير الزمان والظروف والمكان والأشخاص، وهو عبارة عن استخدام الوقت بطريقة غير ملائمة، أو نشاطاً يأخذ وقتاً غير ضروري، أو عمل لا يعطي مردوداً مناسباً مع الوقت المبذول من أجله.2

فالتوظيف غير الملائم للوقت سبب لمضيعته، كما قد يكون سبب ضياع الوقت أنت كإداري أو العاملين أو آخرون يطرقون باب المدير لزيارته بدون تخطيط مسبق ولديه أعمال هامة لإنهاءها، فالوقت لا يضيع وحده بل يحتاج إلى من يضيعه ولهذا فإن إدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات ويبقى الحل في الإداري والقائد الفعال.3

فسبب ضياع الوقت قد يتغير من شخص إلى آخر، فما يكون سبباً لضياع الوقت للمدير "أ" قد لا يكون سبباً لضياع الوقت لمدير "ب"، وفي الوقت نفسه المدير نفسه قد تتغير نظرتة لسبب معين في تضييع الوقت، فالיום قد تكون زيارة مفاجئة دون سابق إنذار مضيعة لوقته، والعكس في زمن آخر قد يكون الزائر يحمل معلومات مهمة تفيده مستقبلاً.

إنّ النظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقضي الالتفات إلى بعض الجوانب التي تحدد إدراك الفرد لها، بمعنى أن مضيعات الوقت هو مفهوم ديناميكي، يختلف من شخص إلى آخر وعلى هذا الأساس قد حددت هذه الجوانب فيما يلي:

1- يعتبر أي نشاط مضيعاً للوقت إذا ما اعتبرته أو أدركته أنت كذلك. فإذا أدركت أن الاجتماع الذي يعقد مثلاً صباح يوم ما من كل أسبوع مضيعاً للوقت فإنه كذلك حتى ولو لم ينظر إليه رئيسك على هذا النحو، ومثال آخر، إذا ما كان أمامك أشياء مهمة لا بد أن تعملها وأتاك زائر وأخذ من وقتك بضع دقائق في حديث شخصي فإن هذا قد يكون توظيفاً جيداً لوقت الزائر ولكنه ليس كذلك بالنسبة لك.

2- كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك،4 فالعامل يضيع وقته عندما لا يكون هناك وقت محدد لإنهاء الأعمال، خاصة إذا كان غير راض عن عمله هنا يصبح عدم تحديد وقت معين لإتمام عما ما ثغرة لمضيعة الوقت من طرف هذا العامل.

3- إن سبب جميع مضيعات الوقت هو أنت أو الآخرين أو أنت والآخرين فالوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج إلى من يضيعه.

4- بالرغم من أن جميع مضيعات الوقت من الممكن تبريرها كالقول: "إن الأمر ليس من مسؤوليتي." أو "أن المجتمع يفرض هذا." أو "إن فرد معين هو السبب في ذلك." وهكذا... ومما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها، وتحولها إلى أنشطة منتجة، فالفرد هو المسؤول الوحيد عنها،5، فمفتاح إدارة الوقت هو إدارة الذات وتحليلها.

**ثانياً: العوامل المؤدية إلى ضياع الوقت:**

إنّ العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت متنوعة، فهناك عوامل تتعلق بالمدير، وأخرى تتعلق بالعامل وكذلك المؤسسة أو البنية التنظيمية وقد حدد دراكر العوامل المضيعة للوقت كالآتي:

1- سوء الإدارة وعدم كفاءة التنظيم:

الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

2- تضخم عدد العاملين:

تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الأفراد يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض ويتبادلون الزيارات والأحاديث، ولعل أفضل مثال هو ما يجري في المؤسسات الجزائرية من نصب عامل واحد يضم أكثر من ثلاث عمال.

ويقول "دراكر" أن المدير الذي يقضي أكثر من 10% من وقته في حل المشكلات والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم. فالعدد الفائض من العمال لا يكون عاطلا وحسب، بل يكون سببا في مضیعة وقت الآخرين، وإعاقتهم عن أداء عملهم، وقد يؤدي إلى حدوث دوران العمل في المؤسسة.

3- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول:

إن زيادة الاجتماعات هو زيادة أيضا للوقت والجهد والمال، إذا فعلى المدير أن يقلل عددها بما يحتاج إليه التنظيم وحسب، كما أن عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.6

4- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال:

تعد المعلومات حجر الأساس لعمل المدير، وعدم كفاية المعلومات، أو تأخر وصولها أو عدم دقتها تكون نتيجة لضياع وقته، فإذا وصلت معلومة خاطئة للمدير، فقد يبني على أساسها عمله، ثم تصحح فيما بعد، ويضطر إلى إعادة عمله ثانية، هذا يؤدي إلى ضياع وقته، وفقدان تركيزه.

5- الزيارات المفاجئة:

والاجتماعات غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الأخطاء والتفويض غير الصحيح، وسوء ترتيب الأولويات، والمقاطعات أثناء العمل، والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة كل هذه العوامل تردي إلى إضاعة الوقت وإهداره.

6- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد: وقراءة الصحف والمجلات

7- البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها: والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة.7

ولقد لخص بيكر مضيعات الوقت التي من الصعب التغلب عليها، داخلية مصدرها الفرد في حد ذاته، وأخرى خارجية، ومصدرها الآخرين.

ثالثا- مصفوفة إدارة الوقت:

إن الأعمال المنسوبة للمدراء كثيرة، وجداول الأعمال يمكن أن تحتوي على أمور لا نهاية لها فالعملاء المرتقبون لا ينتهون وكذلك المهام الإضافية الصعبة، والحل ليس في ساعات العمل الطويلة والإضافية، فقد أثبتت التجربة أن توسيع فرص ارتكاب الأخطاء، لأن الطاقة الإنسانية لها حدود لا يمكن تجاوزها بحيث تؤدي إلى الإرهاق والإملال وتوتر الأعصاب وضغوط اجتماعية وأسرية غير محتملة.8

فمن أجل صحتك وعقلك لا بد من مراجعة جدول الأعمال. ما أكثر الأمور أهمية؟ ما الذي يلي في الأهمية؟ ما الذي يرتبط، وما الذي لا يرتبط بالأهداف؟ ما الذي يمكن تأجيله حتى الغد؟ ما الذي يستطيع شخص آخر عمله بدلا منك؟ حدد أولوياتك على أساس أهميته. 9 فالكثير من الأمور الهامة، التي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية والتي تعطي جودة ومعنى لحياتنا وهي تتميز من أمور ملحة أو أمور عاجلة وهامة وتصنف في مربع يسمى بمربع الطوارئ وفيما يلي سيتم إعطاء تعريف لكل منها حسب تصنيفها.

1- مهمة عاجلة: هي الواجبات التي يجب إتمامها فوراً أو في القريب العاجل فهذه الأمور تفرض نفسها على الفرد بحيث أنها هامة لا بد من عملها وعاجلة لا يمكن تأخيرها.

2- مهمة غير عاجلة: وهذه واجبات يجب إتمامها الآن أو فيما بعد وعموما لها تأثير على إتمام المشروعات وتصبح من الأولويات رقم (1) بعد فترة زمنية قصيرة فالواجبات المهمة عاجلة لا يمكن تأخيرها بينما المهمة وغير العاجلة تتميز بإمكانية تأخيرها أو تأجيلها. 10

3- عاجلة غير مهمة: هي الواجبات غير المهمة، ولكنها تتطلب اتخاذ إجراء فوري فهذه الأمور أو النوع من الواجبات بالرغم من اعتباره غير مهم إلا أنه يتميز بصفة الاستعجال.

4- غير مهمة وغير عاجلة: هذا ما يطلق عليه بالعمل المزدحم وتندرج فيه أسوأ أنواع مضيعات الوقت، فالكثير يقوم بها من أجل إقناع النفس بأنهم منشغولون جدا والشكل الموالي يوضح لنا أمثلة عن الأمور التي تندرج في مربع الطوارئ.

الجدول رقم 01: مصفوفة إدارة الوقت حسب مربع الطوارئ والأهمية:

| الأهمية / الإستعجال | عاجل   | غير عاجل  |
|---------------------|--|---|
| هام                 | أزمات، مشكلات تضاعفية، مشروعات لها وقت محدد، اجتماعات، استعدادات                     | تقوية للنفس، منع حدوث مشكلات متوقعة، تنمية الذات واستجلاء قيم هامة، في حياتنا تخطيط للمستقبل، استعدادات للمستقبل        |
| غير هام             | مقاطعات، مكالمات هاتفية، بريد وتقارير، لقاءات، أمور عادية عاجلة، أنشطة بسيطة ومرغوبة | أعمال غير هامة، مكالمات تليفونية متنوعة، وقت طويل في مشاهدة التلفزيون، أنشطة غير مجددة وبريد غير هام، أفراد يضيعون وقتك |

المصدر: ستيفن كوفي: إدارة الأولويات الأهم أولاً، ترجمة السيد المتولي حسن، مكتبة جرير، ط5، الأردن، 2007، ص46.

كيف يميز المديرين الأعمال المهمة وأخرى مستعجلة:

تتمثل البداية بأن لا يسمح المدير لغيره بأن يحدد له ما هي الأعمال المهمة والأعمال المستعجلة. فالمدير هو نفسه القادر على القيام بهذه المهمة وليس غيره كالمسكينة مثلا ومن الأسئلة التي من المفيد أن يطرحها المدير على نفسه في هذا المجال هي:

- ما هي الأهداف التي أسمى إليها؟

- ما هي الأشياء التي تهمني؟

- ماذا أريد أن أترك من بصمات و بماذا أريد من الآخرين أن يذكروني؟

- ما هي أهم المبادئ في حياتي؟

- ماذا أريد أن أنجز بعد 20 عام من الآن؟11

من خلال هذا العرض المبسط للأولويات، يمكن القول أن ترتيبها وتحديدها يساهم في السير الحسن للأعمال يجب إعطاءها جانبا مهما عند وضعها، فهي تساعد أيضا على تحقيق الأهداف ولكن يجب التعامل بمرونة مع الواجبات فقد يضطر المدير إلى تغيير نوع أو درجة الأولوية فأمر قليل الأهمية الآن قد يكون بعد أسبوع عالي الأهمية بسبب تطور جديد أو في تغير موعد إنجائه.

كما أن هناك أمورا أخرى تساهم في إدارة الوقت بشكل جيد وبالإضافة إلى تحديد الأهداف وترتيب الأولويات، فالسيطرة على بعض مضيعات الوقت تعطي للفرد القدرة على مواصلة القيام بأعماله حسب أولوياتها وفي العنصر الموالي سيتم عرض كيفية السيطرة على بعض هذه المضيعات.

رابعاً- وسائل إدارة الوقت:

لقد قسّم علماء الادارة الوسائل المساعدة على إدارة الوقت إلى قسمين وهما الوسائل التقنية وأخرى غير التقنية أو شخصية سيتم التطرق إلى كل منهما على حدى كالآتي :

#### I- الوسائل التقنية:

إن التطور الهائل في التكنولوجيا اثر على العديد من الأنشطة الإدارية ولعب دورا كبيرا في التغلب على العقبات والتقليل من الجهد ولا سيما الوقت واستغلاله بشكل جيد، تمثلت هذه التكنولوجيا في العديد من الأجهزة المتنوعة مثل أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي، الحاسبات الآلية، الهاتف الجوال، آلات تصوير المستندات، أجهزة الفاكس و الماسح الصوتي، الإنترنت والبريد الالكتروني

1- الهاتف: هو جهاز اتصال بين الأفراد، حيث يقرب المسافات ويوطد العلاقات، سواء كان ثابت أو محمول و يعد من الأجهزة المكتبية الأساسية في المؤسسة.

إن التطورات التكنولوجية التي أدخلت على الهاتف كتزويده بمسجل صوتي ثم ظهور الهاتف النقال أو المحمول وتلك القفزة النوعية والعلمية وما امتازت به من تقنيات ساهمت وبشكل كبير في إمكانية توفير الوقت والجهد والتكاليف، وبشكل عام يتميز الهاتف أو الاتصال الهاتفي بالسرعة والفعالية وانخفاض التكاليف نسبيا، والسرعة تعني الاقتصاد في الوقت أو توفيره فكما وصف العديد من المفكرين استخدام الهاتف بالنسبة للإداري كمصيدة للوقت فهو سلاح ذو حدين، بحيث يمكن للهاتف أن يهدر أو يستنفذ معظم وقت المدير وفي نفس الوقت يمكن أن يكون وسيلة فعالة في توفير الوقت والجهد والتكاليف، إذا فعلى الإداري أن يكون منتبها متفطنا لهذه المصيدة حتى لا يقع في الجانب السلبي لها12، فعلى سبيل المثال قد تشغل المكالمات غير المحدودة على الهاتف المدير وتأخذ من وقته في العمل.

2- الحاسوب:هو نظام يتكون من مجموعة من المكونات المادية و البرمجية التي تقدم العديد من المميزات، الخدمات في مجال الأعمال بما يوفر الوقت والجهد في انجازها.

يمكن أن تكون إدارة الوقت مهمة من وظائف الحاسوب الشخصي إذ أنه يتميز بقدرته على البحث والتخزين واستيعاب المعلومات في مجموعات منظمة بالإضافة إلى طبيعة التبادلية، وجميعها مثالية لإدارة الوقت، كما يمكن تطويع البرامج الجاهزة وقواعد البيانات بحيث تستخدم في تحليل وتسجيل الوقت كما يمكن من المساعدة على تنفيذ مبادئ إدارة الوقت13

كما أن الحاسوب جهاز ينفرد بميزة تنفيذ العديد من العمليات خلال ثانية واحدة وبهذا يوفر المال والوقت والجهد، كما يستطيع أن يخزن البيانات وإمكانية استرجاعها في أي وقت وبسرعة وسهولة14.

يمكن استخدام الحاسوب أيضا من خلال برمجياته المختلفة. ومن بين هذه البرمجيات التي تساعد على إدارة الوقت: برامج الإدارة مواعيد المدير حيث يتم تخزين المواعيد بالأيام والساعات وكتابة الملاحظات والمذكرات، إضافة إلى تخزين دليل الهاتف وإمكانية البحث عن الأرقام المطلوبة بسرعة.

ولكن، وبالرغم من توفر جميع هذه المزايا التي تساعد على توفير الوقت، إلا أنه يجب على المدير خاصة والموظف عامة أن يملك المهارة اللازمة التي تمكنه من التعامل مع هذا الجهاز وبرمجياته وقواعده لاستخدامها بشكل فعال في إدارة الوقت وإدارة الأعمال وتنفيذها بشكل سريع ودقيق، فدون توفر المهارات سيكون الحاسوب عائقا في استثمار الوقت لسوء استخدامه، فيمكن للحاسوب أن يعطل المهام في حالة الاعتماد الكلي عليه، فبمجرد توقف أو حدوث خطأ في البرمجة يؤدي إلى إتلاف الملفات والبرامج.

3- الانترنت: هو شبكة عالمية من الحواسيب التي ترتبط مع بعضها البعض من خلال تقنيات الاتصال المختلفة، بحيث تنقل المعلومات والبيانات فيما بينها بلغة متفق عليها. ويعتبر الانترنت من أهم وسائل الاتصال الحديثة التي تساعد في توفير الوقت.

فمن خلال هذه الشبكة يمكن توفير الوقت لدى المدير ولتحقيق أقصى استفادة مما تقدمه

الشبكة يجب أن يكون هناك نظام قوي، ومعالج سريع للمعلومات ويحتاج الأمر أيضا إلى مودم بسرعة عالية.

ومن بين المميزات التي توفرها شبكة الانترنت نذكر ما يلي :

أ- تكييف المعلومات المباشرة على الحاسوب بحيث تسد الاحتياجات الخاصة للمنظمة .

ب- توفير الوقت وتقليل استخدام الورق .

ج- اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وقت لا يتعدى ساعات أو دقائق.

د- تمكين الأفراد والمنظمات من الحصول على مصادر جديدة من المعلومات المباشرة والمعدات والخدمات في أي مكان باستخدام الحاسوب وبأسرع وقت ممكن.

هـ- تمكين المنظمات المتحدة حديثا من تبادل الخبرة.

و- يمكن لأي فرد أن يتصل بأي شخص وأي شيء عن طريق شبكات الأقمار الصناعية العالمية ونظم الاتصالات اللاسلكية وذلك بأسرع وقت ممكن.15

الإنترنت هو الآخر سلاح ذو حدين فمع كل هذه الايجابيات إلا أنه يمكن أن تكون له مساوئ أو سلبيات اذا ما أسئ استخدامه حيث يصبح نقمة على مستعمله وكذلك مصدر تبديد الوقت بدل أن يكون نعمة، ووسيلة في توفير الوقت وإدارته .

فمثلا قد يكون الانترنت مصدرا للإغراء، حيث نستغل متصفحنا عن العمل لوقت طويل ويصبح هنا مصدرا لتضييع الوقت بدلا من توفيره.

4- البريد الالكتروني: من بين الخدمات التي يتيحها الإنترنت هي البريد الالكتروني والتي تمكن من إرسال الرسائل واستقبالها بسرعة هائلة .

إنّ ظهور التكنولوجيا الحديثة قللت الوقت من خلال تقنية الاتصال عبر الانترنت ومن خلال البريد الالكتروني الذي سهل عملية الاتصال بين المدراء وموظفيهم في أي مكان من العالم.16

أضف إلى أن البريد الإلكتروني يعد الوسيلة المرنة والأقل كلفة ، والطريقة الأمثل والأسرع في نقل وتبادل المعلومات حول العالم بأسره ، كما يعد أيضا من أرخص وسائل الاتصال وهذه السرعة الفائقة التي يتميز بها تجعله وسيلة فعالة ومفيدة في عمليات الاتصال المستمرة والهامة ، حيث تبلغ الرسائل الالكترونية وجهتها بصورة شبه فورية خلال ثوان معدودة ، كما أن مستخدم البريد الإلكتروني متحرر من الحدود أو القيود الجغرافية.17

ولزيادة كفاءة وفعالية البريد الإلكتروني، ولكي يحقق دوره في إدارة الوقت بفعالية وتقليص الوقت لدى المديرين، ينصح بإتباع القواعد التالية:

أ- قراءة الرسائل بأسرع وقت ممكن بعد استلامها، وإظهار الرسائل الجديدة بخط أسود عريض ثم تحديد الرسائل المراد قراءتها.

ب- الإجابة على الرسائل بأسرع وقت ممكن، وبعد ذلك يمكن حذف الرسائل الأصلية أو حفظها في مكان آخر.

ج- حذف الرسائل التي لم يعد بحاجة إليها والاحتفاظ بالرسائل الهامة فقط.

د- حفظ الرسائل الهامة في مجلد خاص بها.

هـ- عدم تلقي أية رسالة طالما لم يوجد حاجة إليها .

و- تحديد الأشخاص والهيئات المراد الاتصال بها واستخدام تقنية خاصة بالعنوان تكون مناسبة لجميع المستقبلين .

ي- الوضوح والعملية والاختصار في كتابة الرسائل.

ز- الحرص على الناحية الأمنية وذلك لأن المعلومات التي تنتقل عبر شبكات الحاسوب تكون سهلة التجسس.18

5- آلات تصوير المستندات: هي الأخرى من الأجهزة المهمة في المؤسسة حيث تلعب دورا مهما في توفير الوقت، فتصوير المستندات يحد من تكرار الطبع والجهد الكتابي أثناء توزيع القرارات الهامة.19

ومما سبق وذكرنا فهذه الوسائل التقنية تلعب دورا هاما في توفير الوقت واختزال المسافات وتسيير الأنشطة الإدارية بسرعة فائقة مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية، ولكن يجب على المدير أو الموظف امتلاك المهارات اللازمة والحكمة والذكاء في التفتن إلى سلبيات كل جهاز حتى لا يكون سببا في تضيق وقته وتعطيل مهامه ، فبالطبع لا يكفي امتلاك هذه الوسائل فحسب، بل يجب أن نحسن استخدامها والتعامل معها .

## II- الوسائل غير التقنية أو الشخصية:

1- السكرتير: هو موظف يقوم بمساعدة مديره في ترتيب أعماله وتسجيل معلوماته وتنظيم وقته بشكل دقيق، فالمدير يعتمد على السكرتير في تنفيذ بعض الأعمال وإعداد مفكرة يومية وأسبوعية كوسيلة تمكنه من إدارة وقته بشكل يساعد على التفرغ للأعمال المهمة من جهة وعلى توفير وقت معين من جهة أخرى .

2- التفويض: يعرف على أنه العملية التي يعهد بها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته التي يستمدتها من القانون إلى أحد مرؤوسيه .

كما يعرف أيضا أنه تفويض رئيس مرؤوس له أو أكثر فيعطيه حقا مفوضا لصنع قرارات في مجال اختصاصه دون الرجوع لهذا الرئيس.20 بمعنى هو نقل بعض الصلاحيات أو المهام من مستوى تنظيمي معين إلى مستوى تنظيمي أدنى منه وإعطاء السلطة للمفوض لانجاز المهام الموكلة إليه، واتخاذ القرارات بما يتلاءم مع مصلحة المنظمة، ولكنه مسؤول عن ما قام به أمام رئيسه .

أ- درجات التفويض: تختلف المنظمات في درجات تفويض السلطة، فكلما اتجهت المنظمة ناحية المركزية زادت درجة التفويض أي زادت عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل، وزادت أهمية هذه القرارات، واتسعت الرقعة التي تعطيها.

أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تتقلص، وبالتالي تتخذ القرارات في مستوى واحد وتقل في المستويات الإدارية الأقل من حيث العدد والنوع والأهمية. ويختلف المديرون في تفويض بعض الصلاحيات التي يملكونها لمن هم أدنى منهم على الهيكل التنظيمي، فقد يريد الرئيس أن يدرّب أحد الموظفين من أجل إعداده لترقيته فيفوض له بعض المهام، وعلى عكس الآخرين من الرؤساء يعتبر التفويض انتقاصا لحقوقه أو تقليلا لأهميته. 21

ب- إيجابيات التفويض: إن التفويض له دورا بارزا في عمل التنظيمات الإدارية، حيث يعتبر ضروري للحفاظ على استمرارية وبقاء التنظيم، ولهذه العلاقة التنظيمية - بين الرئيس والمرءوس- إيجابيات كثيرة نذكر منها ما يلي:

- تفرغ الرئيس للقيام بواجباته ومهامه، حيث يتمحور تركيزه على المهام الكبرى كالتخطيط والتفكير والتطوير.

- العمل على تنمية المهارات الإدارية والقيادية لدى المرؤوسين.

- زيادة الفعالية في العمل.

- تحقيق السرعة والمرونة وتوفير الوقت.

- تشجيع الإبداع والابتكار ومراعاة التكاليف.

- تحسين طبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين وبين الإدارة والعاملين أيضا. 22

ج- سلبيات التفويض: فبالرغم من إيجابياته إلا أنه يجب الانتباه إلى الجانب السلبي للتفويض الإداري، بحيث أنه لا ينجح إذا لم يعد إعدادا سليما ونذكر من سلبياته ما يلي:

- فقدان السيطرة وانتشار الفوضى.

- ضياع الوقت نتيجة تفويض المهام إلى مرؤوسين لا يملكون المهارة والكفاءة وتخوفهم من تحمل الأخطاء هذا ما يؤدي إلى التفويض العكسي.

- المركزية.

د- المعوقات التي تواجه عملية التفويض: من المعوقات التي تواجه عملية التفويض تلك التي تتعلق بالرئيس كتخوفهم من إساءة استخدام السلطة من قبل المرؤوسين، أضف إلى عدم شعور الرؤساء بالأمان في وظائفهم، واعتبار بعض الأنشطة ذات أهمية مطلقة لتحقيق النجاح الشخصي لهم.

كما أن هناك معوقات تتعلق بالمرؤوسين كالخوف من الفشل أو ضعف ثقتهم بأنفسهم، بالإضافة إلى شعور البعض أن قبوله لسلطات إضافية قد يتسبب في زعزعة علاقات العمل المستقرة.

كذلك هناك معوقات خاصة بالمنظمة في حد ذاتها منها صغر حجم المشروع الذي يترتب عليه قلة عدد الأنشطة التي يمكن للرئيس تفويضها أو حتى انعدامها، وأيضا مقاومة التغيير بوجه عام كصفة من صفات الأفراد. 23

يمكن القول من خلال هذا العرض المبسط للوسائل غير التقنية لإدارة الوقت أنها هي الأخرى سلاح ذو حدين، بحث يمكن له أن يساهم في توفير الوقت وزيادة فاعلية المؤسسة وتطويرها إذا استخدمت بشكل سليم، كما قد تكون هي الوسيلة المدمرة لاستمرارية المؤسسة أو عائق في تطويرها نتيجة انتشار الفوضى لسوء استخدام هذه الوسائل التقنية فالسكرتيرة قد لا تفهم ما يطلب منها ...

خامسا: المنهج المنظم لتخطيط الوقت:

إن نقطة البدء في تخطيط الوقت هي تحديد الأهداف بدقة ووضوح وعند تحديد هذه الأهداف لا بد أن يسأل المدير نفسه الأسئلة التالية :

- ماذا يجب أن يعمل ؟

على المدير أن يتذكر أنه لا يستطيع أن يقوم بهدف ما ،ولكن القيام بنشاط يوصل إلى الهدف ، فالهدف إذا هو نتيجة لنشاط يتحقق من خلال الوقت ،وعند القيام بنشاط على أكمل وجه فان الفرصة للوصول إلى الهدف تظل قائمة ،وعندما يقوم المدير بالأنشطة محافظا على درجة معينة من المهارة فانه سيحقق الوصول إلى الهدف، وإلا ستكون النتيجة تأجيل بعض الأنشطة التي كان لا بد من انجازها هذا الأسبوع مثلا إلى الأسبوع المقبل .

- متى يجب أن يعمل:

لا بد من إدراك أن هناك ترتيبا للقيام بالأنشطة التي إذا ما نفذت بالترتيب المناسب، فان الوقت المستغرق في تنفيذها سيكون أقل والنتائج أفضل.24

- أين يجب أن يعمل:

إن مكان تنفيذ الأنشطة له تأثير كبير ومباشر على تحقيق الأهداف، فالمناقشة حول اتخاذ القرار ما قد تتعرض لمقاطعات إذا كانت أو تمت في المكتب، على عكس إذا كانت في قاعة الاجتماعات.

- من الذي يجب أن يفعل:

وعند طرح هذا السؤال سيتم تحديد الفرد الذي سيقوم بانجاز المهمة أو النشاط ،فالتفويض الفعال كما ذكر في وسائل الشخصية لإدارة الوقت يساعد المدير في نجاح تخطيطه.

- ما هي الأولويات:

إن البيئة المعقدة والمتغيرة أدت إلى ضرورة وضع الأولويات و أهمية ترتيبها فالخطط قد لا تنفذ بسبب هذه العوامل أحيانا وعندئذ فان القيام بالمهام سيكون حسب الأولوية.25

- ما هو مقدار الوقت المستغرق:

يجب أن يحدد الوقت اللازم لإتمام كل نشاط وفق خطط أسبوعية ويومية، وبذلك يتم بناء الخطة الأسبوعية، فكما يقول براين تريسي أحد أكبر المختصين في التخطيط التسويقي والإنتاجي وأحد ملاك شركة نايتلجيل أندكونانت (Nightingale-conant)

"أن مجرد كتابة القائمة الأسبوعية لتنفيذ بعض الأشياء يزيد من الانجاز إلى حد 30/ تصور فقط قائمة تأخذ منك 15 دقيقة تزيد 30/ من انجازاتك."26

## خاتمة:

إن الوقت هو رأسمال الفرد و المؤسسة، لأنه يتصف بخصائص تميزه عن غيره من الموارد الأخرى بإمكانية تخزينه أو استرجاعه بالأمر المستحيل. وبما أن الإدارة عليها أن تهتم بجميع مدخلاتها من أجل تحسين الإنتاج كما و نوعا، فالوقت أيضا من أهم الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار حتى تضمن النجاح والاستمرار. ولعل خير دليل هي تلك الدراسات التي أثبتت التأثير الإيجابي لإدارة الوقت على الأداء والإنتاجية.

ويترتب عن الإدارة الجيدة للوقت فوائد تساعد المؤسسة على الاستمرارية كالتخطيط لجميع الأعمال المتوقعة وغير متوقعة و التنظيم و الانضباط، بمعنى حسن استخدام الوقت يجعل المؤسسة ذات فعالية أكثر من غيرها، حيث تكون بالحلول لأي طارئ أو مستجد على المستوى الداخلي أو الخارجي، ألا أن سوء إدارة الوقت يعني الفشل في تحقيق الهدف الذي تصبو إليه المؤسسة على جميع مستوياتها الإدارية، عليا، وسطى، دنيا، وهذا يعني تضييعه وهدره أولا أو عدم إدراك كيفية إدارته ثانيا، بالإضافة إلى عدم السيطرة على المضيعات التي تؤدي إلى إنفاقه في أعمال لا تجدي نفعا.

الحقيقة أن إدارة الوقت بفعالية، لا تتوقف عند القيام بالأعمال ولكنها تستوجب فعل الشيء الصحيح في الوقت الملائم وبالشكل الصحيح. وهذا يستند على آليات يتبعها المدير أو غيره لسير هذه العملية على أحسن وجه، والتصدي كذلك لمضيعات الوقت، كالزائرين والهاتف والاجتماعات غير الفعالة، بالإضافة إلى إتباع بعض الإجراءات الإدارية والتنظيمية، التي تساعد في إدارة الوقت، وبالتالي الوصول إلى الهدف في وقت قصير وجهد قليل.

كما أن لهذا الهدف أهمية تتجلى في تحديده وكيفية وضعه. فليس كل ما يريده المرء يسعى هدفا، فلهذا الأخير خصائص لا بد وأن يتسم بها. أضف إلى أن ما بين وضع الهدف وتحديده، وصولا إلى تحقيق مهام وأنشطة متعددة ومتنوعة يجب ترتيبها حسب أولوياتها. والقصد هنا هو ما مدى أهمية نشاط عن نشاط آخر بمعنى ترتيب الأنشطة والمهام حسب أهميتها واستعجالاتها من الأهم إلى المهم ومن العاجل إلى غير العاجل. هذه الآلية تعد بمثابة شعلة تسهل عملية السير نحو الهدف المنشود.

## الهوامش:

- 1 - سهيل عبدات: إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص- ص: 11-12.
- 2 - إيهاب عبد الرزاق النعاس: أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة، دراسة ميدانية بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الإفريقية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، طرابلس، 2003 ص م.
- 3 - محمد حسن محمد حمادات: الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص 148.
- 4 - حنا نصر الله: مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي، عمان، الأردن، 2005، ص 109.
- 5 - شوقي عبد الله: إدارة الوقت و مدارس الفكر الإداري، دار أسامة و دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، د.ط، 2007.
- 6 - محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص 313.
- 7 - حنا نصر الله: مرجع سبق ذكره، ص- ص: 110-111.

- 8 - جيفري ماير: إدارة الوقت للمبتدئين، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 05
- 9 - روي أليكسندر، أساسيات إدارة الوقت، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 52
- 10 - يورك برس، توظيف الوقت، مكتبة لبنان، لبنان، 2002، ص 62
- 11 - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، طي، عمان، الأردن، 2002، ص 298
- 12 - ياسر احمد فرح: إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، مرجع سبق ذكره، ص 43
- 13 - ربيعي عليا مصطفى: إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان، الأردن، 2007، ص- ص: 289- 290
- 14 - جرادات عبد الناصر و آخرون: تطبيقات الحاسوب في الإدارة والتسويق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 17 .
- 15 - ربيعي عليان مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 299.
- 16 - جرادات عبد الناصر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 27
- 17 - ربيعي عليان مصطفى: أساسيات إدارة الوقت للوظيفة والحياة العامة، دار جرير، عمان، الاردن، 2001، ص 298-300
- 18 - المرجع نفسه، ص 297، 294 .
- 19 - ياسر أحمد فرح: إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 43.
- 20 - محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص 68.
- 21 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 21
- 22 - موسى اللوزي: التنظيم إجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 39.
- 23 - جابر عوض وآخرون: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص - ص: 139 - 140.
- 24 - ربيعي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 50 - 51
- 25 - نادر أحمد أبو شيخه: مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص - ص: 135- 136.
- 26 - صلاح صالح الراشد: كيف تخطط لحياتك؟، مركز الراشد للتنمية البشرية، الكويت، دت، ص 121 .