

الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا

# إدارة الوقت

م. طارق علي جماز

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
4	افتتاحية
5	1/1 الوقت هو الحياة
7	2/1 علاقة التنمية بالوقت والإنتاج
10	3/1 الوقت بين الطول والقصر
12	4/1 إغراء التأجيل والتسويف
17	5/1 حساب التأخيرات المحتملة
18	6/1 قيود وإمكانات الوقت
20	7/1 الوقت شيء مطلق دائماً
21	8/1 عوامل البدء بمعالجة الوقت
22	9/1 الهموم العاطفية والوقت
23	10/1 إدماج عوامل الوقت مع وجهة النظر الشخصية
25	1/2 تأثير دمج الوقت المنزلي ووقت العمل
27	2/2 غلاء الوقت
28	3/2 مهارات التعامل مع الوقت
32	4/2 اختبار الوقت
36	5/2 اتخاذ القرار السريع
38	6/2 التخطيط والتداعي الحر للأفكار

## تابع الفهرس

الصفحة	الموضوع
39	علاقة الحافز بطبيعة العمل 7/2
40	الوقت كرادع أمام الحافز 8/2
42	تغيير العادات المتأصلة عن الوقت 9/2
45	تقليص الوقت المهدر في جلب المعلومات 10/2
46	الوقت: أين يذهب؟ لماذا؟ توزيع العمل بفاعلية 3
54	تحسين الوقت المنتج 4
74	تحسين وقت جدول العمل 1/5
78	توفير الوقت في الوظائف الرئيسية 2/5
80	تحقيق السيطرة على الوقت 3/5
82	إدارة وقت معالجة المعلومات 4/5
85	إدارة وقت حل المشاكل 5/5
86	إدارة الوقت (مقالة) 6
96	المصادر

## افتتاحية

الحمد لله وكفى، وسلام على عباده الذين اصطفى، وبعد..

جرت على ألسنة الناس مقولة أن الوقت من ذهب، تقديراً لعلو قيمته، وغلاء ثمنه.

ولكن المتأمل يرى أن الذهب وأشباهه من النفائس قد تعوض، وأنه يمكن ادخارها لزمن الحاجة إليها، كما أنها قد تباع أو تشتري أو تستبدل. وعلى الجانب الآخر فإن الوقت لا يعوض ولا يباع ولا يستبدل، وإذا ذهبت منه لحظة فإنها لا تعود، وهذا إيذان بنقص الأجل.

يقول ابن مسعود - رضي الله عنه - "ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه، نقص فيه أجلي، ولم يزد فيه عملي".

إن أقواماً يفرحون لانقضاء الأعمار سنة تلو أخرى، ولا يقفون على رأس كل عام - فضلاً عن أن يقفوا على رأس كل يوم - ليحاسبوا أنفسهم عما قدمته أيديهم طوال عام فائت، فالأوقات لديهم أرخص من كل شيء إذ أنها مورد لا يرى، في حين أن الموارد الأخرى - سواء كانت مادية أو طبيعية أو مالية أو بشرية - تبدو ملموسة واضحة للعيان.

مهما تحدثنا عن الوقت وأهميته فلن نوفى هذا الموضوع حقه، إذ أنه بحرٌ واسع عميق يتسع لكثير من التمعن والتفكر، والحديث فيه دقيق ومتشعب إذ أنه يتعلق بأنفس ما لدى الإنسان، إنها حياته من مهد إلى لحد.

ولو سلمنا أن الحديث عن الوقت قد اقتصر على وقت الإنسان منذ تحمله للمسؤوليات - وظيفية كانت أو إدارية - فإن الحديث عن استغلال الوقت واستثماره وإدراكه وفهم طبيعته وطريقة تخطيطه وتنظيمه وتجنب ضياعه تبدو أموراً يطوف فيها الكلام ويحلق، وتتباين فيه الأفكار والرؤى، وتختلف فيه التوجهات والنظرات إلا أنها - عند الأسوياء - تتفق على قيمة واحدة وهي أن الوقت هو الحياة.

في الصفحات التالية أحاول أن أتمس دربي في أعماق هذا الموضوع ما استطعت إلى ذلك سبيلاً. هذا وقد رجعت في ذلك إلى عددٍ من المراجع التي وفقت في العثور عليها، وإن كانت ملاحظتي أن المراجع في هذا الموضوع قليلة نسبياً مقارنةً بغيره من مواضيع الإدارة، وأن المكتبة العربية مازالت تفتقر إلى المزيد من الإسهامات حول هذا الموضوع المحوري الهام.

والله الموفق والهادي إلى سواء الصراط،

م. طارق جماز

## (1/1) : الوقت هو الحياة.

كانوا يقولون الوقت من ذهب دلالةً على قيمته وأهميته، ولكن جاء من يصحح هذا المفهوم ليقول أن الوقت هو الحياة، إذ أن الحياة هي الفترة الواقعة بين الميلاد إلى الوفاة، أو من المهد إلى اللحد. فالوقت هو رأس مال الإنسان في الحياة، وهو عمره إذ أن العمر دقائق وثوان، وكلما مضى يوم قصر ما تبقى للإنسان في أجله.

إن كثيراً من الناس يضيعون أوقاتهم ويقولون هيا نضيع الوقت وهم لا يدركون أنه كلما مضى يوم إنما هو يوم يأكل من العمر.

إن الوقت هو تلك المساحة التي يستطيع فيها الإنسان أن ينجز عملاً صالحاً كان أم فاسداً، وهو محاسب عليه "فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره". (الزلزلة: 7، 8).

إن وقت الإنسان هو عمره، وهو أثمن ما لديه، وأغلى من أن يضيع في تفاهاتٍ سارحةٍ إلى غير مصير. ومن خصائصه أنه أنفاس لا تعود فهو ليس مالاً ولا ذهباً ولا عقاراً يمكن تعويضه إذا فقد، أو يمكن ادخاره للمستقبل إن بقي.

قال أحد الحكماء: الأيام ثلاثة، أمس قد مضى بما فيه، وغداً لعلك تدركه، وإنما هو يومك هذا فاجتهد فيه.

بمعنى أن ما مضى لا يعود، وأنه ليس أمامك سوى أن تستقذ ما تبقى منه فما تبقى منه إنما هو هذه اللحظة القائمة، ولا ندري ماذا يضمّر الغيب.

وقال يحيى بن معاذ: "إضاعة الوقت أشد من الموت، لأن إضاعة الوقت انقطاع عن الحق والموت انقطاع عن الخلق".

ويقول يحيى بن زهير:

وَالْوَقْتُ أَنْفَسُ مَا عَنَيْتَ بِحِفْظِهِ وَأَرَاهُ أَسْهَلَ مَا عَلَيْكَ يَضْرِيحُ

ولا يستشعر هذه المعاني إلا من كانت له رسالة وهدف واضح في الحياة، ففي كل يوم تطلع شمسُه ينادي منادٍ: يا ابن آدم أنا خلقٌ جديد، وعلى عملك شهيد، فتزود مني فإني لا أعود إلى يوم القيامة.

إن العاقل هو ذلك الحريص على وقته لا يفرط فيه ثانية ويحرص على استثماره فيما ينفع، إذ أن عمره مهما طال فهو قصير مادام الموت هو النهاية، وصدق الشاعر:

وَإِذَا كَانَ آخِرَ الْعَمْرِ مَوْتاً فَسِوَاءَ قَصْرِهِ وَالطَّوِيلِ

وعليه أن يدرك طبيعة الوقت وخصائصه كي يتحرك في ضوئها فيحقق الاستفادة منه على أكبر نحو ممكن، وتتمثل هذه الخصائص في<sup>(1)</sup>:

1. الوقت سريع الانقضاء ويسير بنفس السرعة والوتيرة وعملية استرجاعه أمر مستحيل.
2. الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه أو تقويضه، ولما كان ما مضى منه لا يعود فهو أنفس ما يملك الإنسان.
3. لا يمكن تخزينه ولا يمكن إحلاله، وتخلل الوقت كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.
4. لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو سرقة أو اقتراضه أو توفيره أو مضاعفته أو تصنيعه أو تغييره، وكل ما يملك المرء فعله هو أن يقضيه سواء اختار ذلك أم لا وفق معدل ثابت مقداره (60) ثانية لكل دقيقة.
5. مورد محدد يملكه جميع الناس وبالتساوي.

إن الأسلوب الذي ينفق به الوقت هو الذي يحدد درجة التقدم في الحياة، وإن الإنجازات المتحققة هي التي يمكن بها قياس الاستفادة من الوقت، وكلما كانت الإنجازات عظاماً كباراً كان ذلك دليلاً على حُسن استغلال الوقت.

ولعل العنصر الأساس في تقدم الدول المتقدمة يكمن في حُسن استفادتها من الوقت وعدم إضاعته فيما لا طائل منه، فهو يخلق الموارد، ويرفع الإنتاجية، ويخفض التكلفة.

ويجب أن نقول أن المسلمين هم أول من أدركوا قيمة الوقت فكان عمر بن عبد العزيز يقول:  
"الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما".

وقال الحسن البصري "يا ابن آدم: إنما أنت أيام مجموعة، كلما ذهب يوم ذهب بعضك".  
ونظراً لأهميته فقد أقسم الله تعالى به بأجزاء معينة منه في مطالع بعض السور، فقال: "والعصر  
إن الإنسان لفي خسر"، "والليل إذا يغشى والنهار إذا تجلّى"، "والضحى والليل إذا سجى"، "والفجر وليال  
عشر". [العصر: 1، 2)، (الليل: 1، 2)، (الضحى: 1، 2)، (الفجر: 1، 2)]

وعن معاذ بن جبل رضي الله عنه أن رسول الله صلى قال: "لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع، عن عمره فيما أفناه وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به" (رواه البزار والطبراني بإسناد صحيح).

ومما أثر عن السلف قولهم: من علامة المقت إضاعة الوقت، وأن الوقت كالسيف إن لم تقطعه

قطعه.

## (2/1) : إن قضية التنمية في المقام الأول قضية وقت وقضية إنتاج.

عندما نتحدث عن صور النشاط الإنساني فإننا نجد أن الوقت يشكل العامل الأساس في فشلها أو نجاحها إذ أن الوقت يعتبر تنظيمًا لحياة الفرد وبالتالي حياة المجتمع ككل. ومن هنا وجب أن ينظر إليه كموردٍ من الموارد بل هو المورد، الذي تتحرك في فلكه الموارد الأخرى من بشرٍ ومالٍ وتكنولوجيا. والحكمة - كما ذكر ابن القيم في مدارج السالكين - هي فعل ما ينبغي على الوجه الذي ينبغي، في الوقت الذي ينبغي.

أي لا يكفي أن يؤدي العمل بالشكل المطلوب وهي ما يسمى حديثاً بالكفاءة المرتبطة بمفهوم الجودة، وإنما يجب أن تؤدي الأعمال الصحيح في وقتها المحدد وهو ما يطلق عليه الفاعلية. إننا حين نتحدث عن التنمية والتطور والتقدم فإننا عادةً ما نذكر الموارد البشرية والإمكانيات المادية والتكنولوجيا الحديثة كعناصر للإنتاج، ونغفل الوقت واستثماره واستغلاله كعامل أساس في عملية الإنتاج إذ أن الوقت المهدر يفقد المنظمة القدرة على استخدام العناصر الإنسانية والمادية والعلمية استخداماً صحيحاً يحقق الإنتاج الأقصى الذي يمكن تحقيقه. ويظهر ذلك واضحاً في إهدار الوقت في عملية الاستقطاب، والاختيار، وعملية توظيف القدرات البشرية في المكان الصحيح، واتباع البيروقراطية، والتأخر في تشغيل الشباب، والتأخر في تنفيذ المشاريع مما يؤدي في النهاية إلى تأخر في الإنجاز الأمر الذي يعود سلباً على العملية التنموية.

إن الراصد لأي منظمة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، إنتاجية أو خدمية، يجد أن تدمير الجمهور وتدمير العاملين في آن واحد إنما تعود جذوره الأصلية إلى إهدار الوقت، وعدم استخدامه بشكلٍ فعال.

إن الوقت هو العامل الذي يتحكم في تدفق عملية الإنتاج على جميع المستويات بالمنظمة. ومن الفكر الشائع أن هناك علاقة طردية بين الوقت والإنتاج، أي كلما زاد وقت العمل زادت الإنتاجية وهو قول ليس صحيحاً دائماً بدليل أننا نرى أحد العاملين ينجز إنجازاً مضاعفاً مقارنةً بما ينتجه زميله في الوقت ذاته وربما في وقت أقل، ويعود ذلك لحسن إدارته وتخطيطه للوقت، ورغبته في الإنتاج، وتحفزه للعمل، واستنفار طاقاته وتوظيفها في صالح المنظمة.

إن كثيراً من العاملين لا يدركون أهمية الوقت في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق النجاحات في زمن وجيز، ولو علموا ما لتنظيمه من أهمية لحققوا لأنفسهم عديداً من الفوائد تتمثل في:

1. التحسن النوعي أو الكيفي للعمل.
  2. التحسن الكمي في الإنتاج.
  3. زيادة السرعة في الإنجاز.
  4. تقليل الجهد المبذول.
  5. التقليل من توترات وصراعات العمل.
  6. تقليص الأخطاء الوارد حدوثها.
  7. مزيد من الراحة النفسية في العمل.
  8. تحسن الوضع الوظيفي والترقي وزيادة التعويضات.
  9. وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على الحياة غير العملية للفرد.
- إن من واجب المنظمات أن تنظر إلى آثار الوقت من ثلاثة جوانب هي<sup>(2)</sup>:

### (1) الوقت والقدرة على النمو:

نحن نعيش الآن في مرحلة عمرية معينة وننتقل بمرور الوقت إلى مرحلة عمرية جديدة فمن الشباب إلى الكهولة إلى الشيخوخة، والفتن من يحاول أن يستثمر المرحلة الحالية لكي يظل يحتفظ بحيويته ونشاطه في المراحل التي تليها.

الشركات والمنظمات أيضاً يجب أن تأخذ في اعتبارها أنها ذاهبة للشيخوخة والاندثار. فإذا أرادت لنفسها أن تبقى شابة وفتيةً ومنافسةً لفتراتٍ طويلةٍ يجب عليها أن تطور من قدراتها وتحسن من كفاءة مواردها البشرية والمالية، وتحسن من سياستها وتبسط من إجراءاتها، وتتفحص وترصد كل مرحلة من مراحل الخدمة أو الإنتاج... كم من الوقت تستغرق؟ وكيف يمكن تقليله؟ فهناك دائماً فرص للتطوير وإمكانية للتحسين والتعديل، وبهذا النهج التطويري ستتمو الطاقة الإنتاجية للمنظمة، وبنمو المنظمة وباستقرار جودة الخدمة التي تقدم ستمتلك القدرة على الصمود أمام أي منافس قوي، ويكون لديها القدرة على مواجهة أي تهديدات مستقبلية.

هناك عدد من الأدوات والنظريات المميزة التي تساهم في إدارة الوقت بفاعلية، نماذج التخطيط والتنظيم للوقت من أهم الأدوات التي تترجم الوقت والأعمال إلى أموال، وتدفع العمل إلى النمو والازدهار.

## (2) الوقت ورضاء العميل:

العميل يتوقع السرعة في إنجاز خدمته، لأنه يجد هذه الميزة متوفرة في قطاعات عديدة من الخدمات.

لكي تحتفظ بموقعك التنافسي، عليك أن تدرك أهمية عامل الوقت بالنسبة للعميل ما أمكن ذلك.

العملاء لا يتوقعون السرعة الفائقة، ولكن توقعاتهم تكون في إطار الاستجابة السريعة لطلباتهم، وهذه تعد من أبرز الميزات التي يقدرونها ويفضلونها في الشركات التي يتعاملون معها.

## (3) الوقت والعائد المستثمر:

بحسب اكتمال الدورة الإنتاجية لمنتجك أو لخدمتك يأتي العائد أو الربح. لو استغرقت هذه الدورة وقتاً أطول ستقلص بطبيعة الحال من الفترة الإنتاجية ويحد من ذلك من تدفق وسرعة خدماتك.

فالطاقة الإنتاجية ستكون متأثرة بل ومرهونة بالإطار الزمني الذي يتحكم في خروج الخدمة للعميل.

في حالة استغراق الخدمة لوقت أطول من اللازم عليك أن تقدم بعض البدائل والحلول لاستثمار الوقت بأقصى حد ممكن.

معرفة الخطوات التي تشكل إجراءات الإنتاج ستسمح لك بتقليص الوقت الذي تأخذه هذه الخطوات لإخراج الخدمة إلى مرحلتها الأخيرة.

(3/1) : لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء.

علاقة الإنسان بالوقت علاقة ذاتية تتباين من شخص لآخر من حيث الفهم والإدراك والاستجابة، ومن هنا يختلف منظور كل شخص إليه. فهو بالفعل يبدو طويلاً لمن ينتظر، فمن الناس من يراه من منظور طول الأمل، وأن من الممكن إرجاء كل شيء إلى غدٍ أو ما بعد غد فأمامه وقت طويل، وماذا لو أنه أضع وقته في لهو ولعب ثم جعل الجد في نهاية السنة، أو أن يضيع شبابه فيما لا يفيد اعتماداً على أن في العمر متسع وأنه يمكنه استدراك ما فات وذلك في سنواته اللاحقة.

والوقت طويل كذلك عند أولئك الذين يستشعرون إرهاقاً في العمل ويتمنون الخلاص مما أسند إليهم، والوقت طويل أيضاً في نظر التعمساء وأولئك الذين ركنوا إلى اليأس والقنوط وتكيفوا مع متاعب الإخفاق والفسل، فالوقت يمر عليهم بطيئاً بطيئاً إذ أنهم لا يسعون إلى تحقيق نجاح أو تأدية رسالة نافعة، وإذا ما أرادوا القيام بعملٍ لم يثبوا إليه أو يهبوا لأدائه وإنما مشوا إليه مشي السلحفاة فالغد عندهم مضمون، وفي اعتقادهم أن الوقت الذي يمضي يمكن تعويضه.

إن الإحساس لديهم بطول الوقت يدفعهم إلى اغتيال الوقت، حتى وإن حسنت نواياهم وعقدوا العزم على فعل شيء إلا أنه عزمٌ مشوبٌ بالتأجيل والتسويف والتواكل والأمانى، ويؤثر عن الحسن البصري قوله: إن قوماً غرتهم الأمانى قالوا نحن قومٌ نحسن الظن بالله.. لو أحسنوا الظن لأحسنوا العمل.

وكما ذكرنا فإن إحسان العمل لا يقتصر على صلاحه وتأديته بالشكل المأمول فحسب وإنما يمتد مفهومه إلى أن يؤدي في وقته المحدد، فلا مجال لتأجيل أو تسويف.

إن الوقت يبدو طويلاً إذ لم يبرمه الإنسان ضمن جدولته، ومن هنا فإنه لا إنجاز يتم، إذ ينتظر هؤلاء الوقت المناسب كي يعرض نفسه عليهم، ومن هنا يدوم انتظارهم إلى الأبد.

أما أصحاب العزم الفتي، والهمة العالية، والحركة الوثابة، والفكر المنظم، والتخطيط السليم، والحكمة البالغة، فإنهم يستشعرون أن الوقت قصير إذ أن الواجبات المنوطة بهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم أكثر بكثير من الأوقات فهم يسعون إلى تحقيق إنجازات شتى خلال يومهم، وأن اليوم أربع وعشرون ساعة قابلة للقسمة بغير حدود، ومن هنا يأتي الإحساس بقصره لعدم إنجاز المرء لكل ما يريد. إنهم يدركون سرعة انقضائه، وأن الثانية التي تمضي لا تعود، وأن عجلته تسير على نفس الوتيرة، وأنها لا تتوقف ولا تتغير ولا تتحول لأجل أحدٍ كائناً من كان، ولا أمام حدث مهما جل أو عظم.

إنهم يدركون أنه لا يمكن ادخاره أو مضاعفته أو إحلاله، وأنه لا بد أن ينقضي وفق معدل ثابت، وأن قيمته تكمن فيما يتم إنجازه فيه من عمل نافع مفيد.

وفي هذا قصة جميلة تروى - قد تكون رمزية - وهي أن أحد الأشخاص دخل إلى قرية فزار مقابرها فاعتزته الدهشة حين وجد مكتوباً على كل قبر اسم صاحبه ومدوناً بجانبه الفترة التي عاشها، فقرأ أن فلاناً عاش يومين، وأن فلاناً عاش شهراً، وأن فلاناً عاش خمسين يوماً، فسأل عن سر قصر أعمار هؤلاء الموتى فأجابه أهل القرية أننا نكتب عدد الأيام التي أنجز فيها عملاً صالحاً، أما الأيام المهدره فيما لا يفيد فلا قيمة لها عندنا.

يقول "فولتير" في كتابه غموض القدر<sup>(3)</sup>: "سألت ماغي الكبيرة زاديغ: ما الشيء الوحيد في العالم، الأطول والأقصر، الأسرع والأبطأ، القابل للقسمه والقابل للجمع، الأكثر تجاهلاً له، والأكثر ندماً عليه، والذي بدونه لا نستطيع عمل أي شيء، قال زاديغ بدون تردد: الوقت." إنهم ينظرون إلى أن الوقت قصير، وأنهم لو تركوا أنفسهم دون ارتباطٍ بالزمن وحركته فإنه سيهزمهم لا محالة، وأنه لا سبيل للفوز عليه إلا بالتحكم فيه وقيادته وفق ما يريدون.

إن الوقت يسرق الإنسان ومن هنا يبدو قصيراً، إذ أن من الصعب أن تجد من يملك الوقت لينجز كل ما يريد، ولذا فإن الوقت غير مضمون عند هؤلاء، ولهذا فإنهم يسارعون للعمل فوراً لإنجاز أعمالٍ يفاخرون بها.

إن هؤلاء ينجزون وينجزون ولكنهم يستشعرون أنهم لم ينجزوا شيئاً، ومن هنا يقولون أن الوقت قصير لأن طموحاتهم أكبر بكثير من إنجازاتهم. ومن هنا فإن حسرتهم على الوقت الضائع إنما هي حسرة إيجابية تتحول إلى قوةٍ دافعةٍ للاستفادة من أية لحظة تبدو متاحةً في الأفق، الأمر الذي يجعل من حياتهم عطاءً متدفقاً لا ينضب.

إن الإحساس بقصر الوقت هنا ليس ناجماً عن تراكم عملٍ مؤجلٍ إلى الغد، وإنما هو نتاج المسؤوليات المتوالية التي لا يتوقف هديرها، وكثيراً ما نرى أناساً سعداء بهذا إذ أنه دليلٌ على الثقة الممنوحة لهم والاعتراف الضمني بأنهم الأكفأ والأفضل.



والخلاصة أن الشعور بقصر الوقت يأتي من الإحساس المرهف بقيمته وضرورة إنجاز أكبر قدرٍ من الأعمال فيه، وأنه أنفس موردٍ لدى الإنسان فهو عمره الذي إن ضاع فلا يمكن له أن يعود، ومن هنا فإنه يرى أن الوقت ثروة يضمن بها ولا يفرط فيها، وأن الوقت إما صديق ودود إذا أحسن استثماره فيما ينفع وإما عدو لدود إذا ضيع وأهدر.

#### (4/1) : التأجيل إغراء خبيث (Procrastination).

يقول الشاعر الألماني جوته<sup>(4)</sup>: "ما تستطيع أن تعمله أو تحلم بأن تعمله ابدأ به، إن الجرأة تحتوي على العبقرية والقوة والسحر، فقط ابدأ وبعدها يسخن العقل، ابدأ وسوف يكتمل العمل".  
التأجيل، التسويف، المماطلة تعتبر مرادفات لمفهوم واحد هو<sup>(5)</sup>: "القيام بمهمة ذات أولوية منخفضة بدلاً من إنجاز المهمة ذات الأولوية العالية، أو الميل لتأجيل وأداء المهام والمشروعات حتى الغد أو بعده وفي مرحلتها النهائية عن طريق اختلاق الأعذار.

ونظراً لأنه يتم تأجيل كل شيء فإنه لا يتم أداء شيء، وإن تم أدائه فإنه سيكون مبتوراً وناقصاً وغير مكتمل، وأغلب المؤجلين يعملون العمل الأفضل ولو كان بالضغط، وهذا ليس حقيقة لأن الفرد لا يتمكن من إنجاز أعماله بشكل أفضل عند اتباع أسلوب الضغط".

والتأجيل في الواقع عادة تتشأ مع الإنسان وتلازمه، وقد لا يجد من يوجهه أو يقومه فتكبر مع الأيام وتترسخ، وتتكون لديه نية مبيتة لتأجيل عمل اليوم إلى يوم معلوم أو غير معلوم.

إنها - في الغالب - مرض يتأصل في النفس البشرية لأجل الهروب من الواجبات، والتقايس عن المهمات، والركون إلى الراحة والدعة. إن محاربة هذه العادة يقتضي التغيير، والتغيير يقتضي وقتاً كما يقتضي عزمًا وإصراراً.

إن الوقت قابل للاستغلال والاستثمار دون شروط أو قيود أو حدود ما لم تستوقفه أو تعطله معوقات أحدها التأجيل.

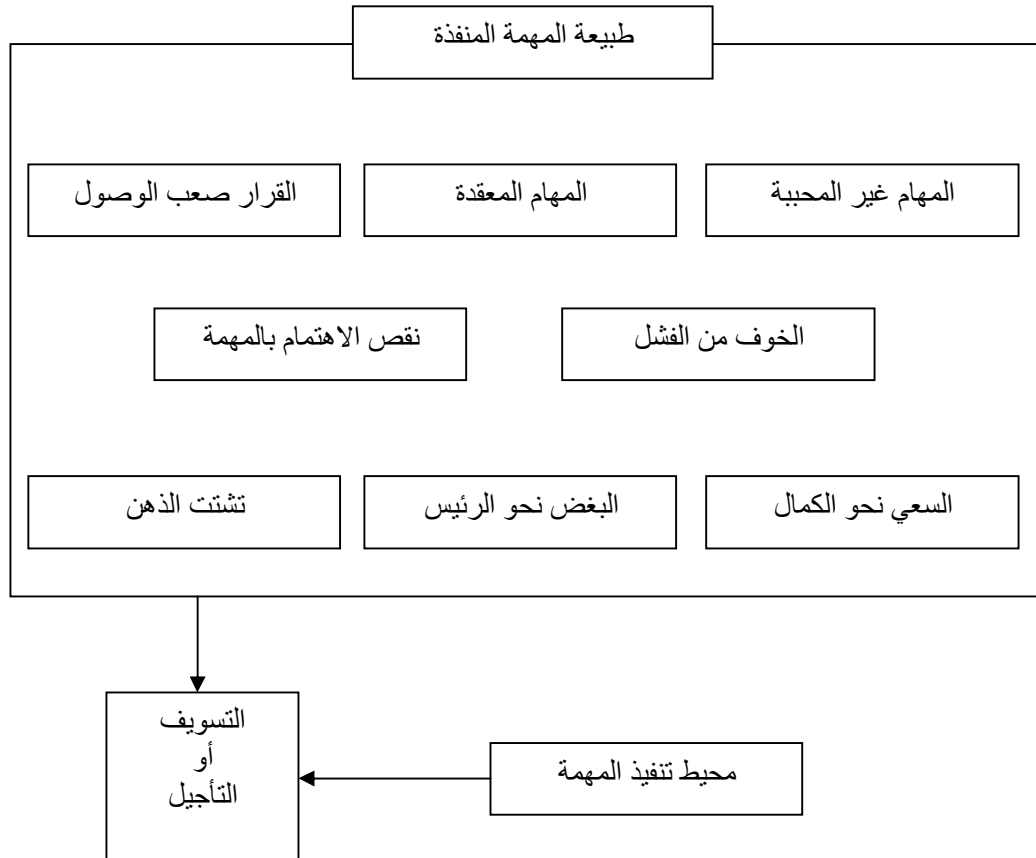
ويرجع التأجيل إلى عدة أسباب أهمها<sup>(6)</sup>:

§ عدم القدرة على التفكير السليم نتيجة: للاكتئاب، أو الإرهاق، أو الحالة المزاجية السيئة، أو عدم السرور. وما يؤدي إليه من تشتت ذهني، أو عدم رغبة في القيام بعمل، أو اهتزاز وضعف رغبته في القيام بعمل من الأعمال.

§ صعوبة العمل، وتشابكه، وتعقده، وتداخله مع أعمال أخرى متشابكة ومعقدة بدورها، وتنفيذه قد يؤدي إلى تدخل في سلطات آخرين، أو قيام آخرين بعمل معين ينبغي انتهائه أولاً قبل القيام بما هو مسند ومتعين تنفيذه.. ومن ثم فإن التأخير في تنفيذ العمل السابق يؤدي بالتبعية إلى تأخير في العمل اللاحق.

§ التردد نتيجة الحيرة وصعوبة الاختيار، سواء نتيجة وفرة العناصر، والحيرة أمام اتساع درجة تنوع وتعدد: الأدوات، والأساليب، والطرق، والوسائل المختلفة التي يمكن استخدامها أو الاختيار منها، أو في إطار درجة خوف مرتفعة نتيجة أن لكل منها محاذيره وآثاره الجانبية، أو نتيجة ندرة بعض العوامل وعدم إتاحتها بالكامل وتصارع الاستخدامات عليها، وتصادم ذلك مع الرغبة في اتخاذ قرارٍ صحيحٍ وسليمٍ وناجحٍ مع تجنب الآثار والنتائج غير المرضية خاصةً مع عدم وجود خبرة، أو تجارب سابقة، أو مؤشراتٍ سليمةٍ يعتمد عليها لترشيد عملية الاختيار أو القيام بالعمل المطلوب تنفيذه.

والشكل التالي يوضح منظومة الأسباب التي قد تدفع بالمدير نحو تأجيل تنفيذ المهام<sup>(7)</sup>:



ويحذر الباحثون في إدارة الوقت من عواقب التأجيل، وينصحون بتجنبه من خلال:

- محاولة فهم الذات، وبالتالي معرفة الدوافع الحقيقية التي تدعو إلى التسويف أو التأجيل.
- محاولة التعرف على الاستراتيجيات المناسبة للتغلب على أسباب التأجيل أو التسويف.
- فهم الأولويات وتحديد الأهداف بشكل يومي.
- البدء بالأولويات بمعنى الأهم فالمهم فالأقل أهمية.
- التعرف الجيد على القرارات الهامة التي يجب تأجيلها لأجل دراستها وتمحيصها بشكل جيد قبل اتخاذ القرار، وتلك التي تؤجل لأسباب غير مبررة.
- الروح الإيجابية نحو تنفيذ الأعمال إذ أن التهرب منها يؤثر سلباً على الفكر والجهد وأعمال الذهن، ويزرع الخوف، ويدفع إلى التعود على السلبية.
- تجنب الوقوع ضمن دائرة مضيعات الوقت سواء كانت متعلقة بالتنظيم أو التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو التحفيز أو التنسيق أو المتابعة أو الاتصالات أو صناعة القرار. إن الوقوع في هذه الدائرة يؤدي قطعاً إلى الإحباط وفقدان الدافعية الأمر الذي يظهر في صورة تسويف وتأجيل وعدم اكتراث بإنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن، وكذلك التردد وتأجيل البت في اتخاذ القرارات أو تحويل الأمر إلى جهاتٍ أخرى تتصللاً من المسؤولية.
- ونظراً لأهمية الموضوع فقد رأيت أن أنقل هنا مقتطفات رائعة للكاتب "روبرت بودش" حيث تحدث عن كيفية أو أساليب التخلص من التأجيل وهي<sup>(8)</sup>:

§ قدر المهمة التي تتهرب منها: ما الذي يمنعك للبدء بها؟ غالباً ما تبدو المهمة شاقة. طريقة التغلب على ذلك هو أن تقسمها إلى مهام صغيرة. قسم المهمة الكبيرة إلى مهام ثانوية تنجز أسرع وأسهل. انظر إليها كسلسلةٍ من المهام الصغيرة ثم أنجزها واحدة تلو الأخرى.

§ قدر النتائج. ما أسوأ ما يمكن أن يحدث إذا أجلت أو أخفقت في إكمال هذه المهمة؟ وفي المقابل ما هي أفضل نتيجة محتملة لإنجاز هذا العمل في الوقت المحدد؟ قم الآن بالخطوة الصائبة وابدأ العمل فوراً.

§ ابدأ فوراً. ابدأ الآن. قيم الوضع في الحال وقم بالخطوة الأولى لبدء العمل. حتى أكثر المهام صعوبةً يمكن أن تصبح أكثر سهولةً عندما نعقد العزم ونبدأ بها. ابدأ بتكوين سمعة بقدرتك على إنجاز الأعمال، فتأجيل العمل الهام يجعلك تبدو أقل التزاماً بالإنجاز.

§ أفصح للجميع عن التزامك لتتمسك به. عليك أن تجد شخصاً ما تكون محرراً إن لم تفهم بالتزامك. شارك هذا الشخص في هدفك وتوقيتك لإنجازه، ثم ابدأ بالعمل مباشرة. إعلان التزامك يجبرك على أن تكون مسئولاً. ستكون أقل تضيقاً للوقت وأكثر حرصاً على تحطيم الوقت القياسي وعمل المهام الضرورية.

§ قم بأي شيء يساعدك على الاقتراب من إنجاز مميزات مهمتك. افتح ذلك الملف، اتصل بأول رقم على قائمتك، أو حتى اكتب السطر الأول في رسالتك أو كل ما يمكن أن يساعدك على الاستمرار، وبهذا تبدأ الاندماج بالعمل.

§ فكر قبل أن تفعل. إذا واجهت صعوبة في البدء، خذ خمس دقائق للتفكير في الموضوع أولاً. ابحث عن أسباب التأجيل. حفز نفسك لتحليل سبب تأخيرك هذا المشروع. ثم واجه هذا السبب. واجه مخاوفك باتخاذ إجراء إيجابي.

§ قم بعمل ما أجلته أولاً. أنجز هذه المهمة المزعجة في بداية اليوم. وعندما تكتمل ستشعر بالنشاط وسيكون باقي اليوم سهلاً.

§ انتبه للأعداء التي تتخذها لإرجاء بعض المهام، من أجل مهام أخرى. ارجع دائماً للخطوة الأكثر أهمية في هذه اللحظة واعمل على إنجازها. من السهل الوقوع في فخ العمل بجد أكثر لإنجاز مهمة أخرى كوسيلة لتجنب عمل ما يجب عمله فعلاً. تحكم في نفسك وعدل طريقة عملك.

§ روح عن نفسك. ابعث الملل وحول العمل للعبة مرححة. تحد نفسك لتحطيم رقمك القياسي في السرعة أو لتصبح أكثر كفاءة أو لإيجاد طرق أكثر إنتاجاً لإنجاز هذه المهمة. وعندها تحسن معدل إنتاجك، استمتع قليلاً، أكمل هذا العمل الممل وقد تكتشف شيئاً ثورياً حقيقياً يمكن أن يغير من تفكيرك التقليدي.

§ اعرف ماهية أسباب تأخيرك ثم اتخذ بعض الإجراءات. خذ بعض الوقت وتحدث مع نفسك قبل القيام بشيء ما قد يكون صعباً أو غير مناسب أو مضجراً جداً؟ استمع إلى صوتك الداخلي لكن كن مستعداً لإنهائه إذا منعك عن عمل الأشياء المهمة. نادراً ما تكون المهمة صعبة كما تبدو. عادةً يكون "التحضير للعمل أسوأ من العمل نفسه".

§ غير موقفك تجاه هذه المهمة أو أي مهمة بحيث تصبح أكثر قابلية لإنجازها. امنع نفسك عن الشكوى من العمل الذي يجب أن تقوم به، واجعل هذا التغيير ثابتاً. فقد تضيق معظم الوقت لتحفيز نفسك للقيام بمهمة ما بينما يكون من السهل إنجازها بمجرد البدء بها.

§ اكتشف سبب تأجيلك للعمل. وتلك بعض الأسباب الرئيسية للتأجيل:  
قد تبدو أشياء أخرى أكثر أهمية. قد تبدو المهمة مضجرة بحيث يكون من الأسهل عمل شيء آخر. قلة ثقة الشخص في قدرته على إنجاز المهمة.

§ أعد تخطيط المهام المضجرة لجعلها أكثر قبولاً لإنجازها. ما من شيء في حد ذاته يكون جيداً أو سيئاً. إنما التفكير تجاه هذا الشيء هو الذي يجعله كذلك. وما من شيء سهل ولا صعب حتى نقرر نحن ذلك. كيفية نظرتك للمهمة هي التي تحدث فرقاً كبيراً. انظر إليها بشكل إيجابي وستنجزها أسرع وبقبول أكثر. وعندما تتقن هذه المهارة ستقهر وسواس التأجيل.

§ حول المهمة إلى عملٍ شيقٍ وعندها سيصبح إنجازها أسهل. لأننا لا نؤجل عمل الأشياء التي نشعرنا بالراحة. اجعلها متعة. اخلق منها تحدياً أو منافسة. حولها إلى مغامرة مثيرة. وفر بيئة مريحة بقدر الإمكان وعندها سيهدأ الألم وتتساه وتعمل على إنجاز المهمة.

§ تخيل أن المهمة قد اكتملت بنجاح. عزز مشاعر البهجة بالنجاح والإنجاز، واحتفظ بهذه التجارب الحسية في عقلك واسترجعها من وقت لآخر. استرجع هذه الأحاسيس وسيعمل العقل على تنفيذها واقعياً.

§ اعمل قائمتين على ورقة واحدة. قم أولاً بتقسيم الصفحة طويلاً إلى عمودين متساويين. على اليسار، اكتب كل أسباب تأجيل المهمة. وعلى اليمين، اكتب أسباب القيام بها. والآن قم بلعبة صغيرة، لا تحاول تكديس الأسباب التي تبدو في مصلحة القيام بالعمل، لأن هذه خطوة واختيار خاطئ، والأحمق وحده هو من يحاول عمل ذلك.

§ هاجم المشكلة معتبراً نفسك سيد الموقف. فكر بأشخاص تعرفهم وتعجب بإنجازاتهم. والآن، تخيل أنك كل هؤلاء الأشخاص. كيف سيواجهون الموقف؟ ما الإجراء الذي سيتخذونه؟ وماذا سيفعلون لإنجاز العمل؟ ثم لخص الخطوات التي قام بها الشخص المميز الذي أكمل المهمة الموكلة إليه، وعندها اتبع خطواته.



إن مشكلة التأجيل أو التسويف لا تحل إلا برغبةٍ نابغةٍ من الفرد ذاته، ولذلك فإن على المؤسسات التعليمية التي تضخ الموارد البشرية وكذلك المنظمات المهنية أن تحرص على أن تزرع فيهم الرغبة لأداء العمل، ومن ثم تتوفر الإرادة وقرار البدء. كما أن عليها أن تغرس فيهم الثقة بالنفس مما يدفعهم إلى النشاط والمتعة في تأدية الأعمال ونبت الشعور بأنها واجب ثقيل يؤدي تحت ضغط.



## (6/1) : لإدارة الوقت عليك أن تكون قادراً على تقييم قيوده وإمكاناته.

إن للوقت قيوداً وإمكانات يختص بها، وهي محل معاناة وشكوى دائمة من حيث محدوديته فهو لا يطول ولا يقصر وإنما اليوم أربع وعشرون ساعة، والساعة ستون دقيقة، والدقيقة ستون ثانية. وهو يمر لا ينتظر أحداً، وهو كالسيف إن لم يقطعه قطعك، وهو غير قابل للادخار أو التخزين، أو الاستعادة والاسترجاع، ولا ينتج ولا يصنع. ولذلك فإننا لا نبحث عن إطلاته وإنما نبحث عن كيفية إدارته بشكلٍ يمكننا من أن ننجز فيه أكثر، وأن تكون الإنجازات قيمة ومفيدة فهو رغم قيوده قابل للاستغلال والاستثمار من لدن الجميع.

إن الإنسان الذي يقدر الوقت وأهميته يستشعر أنه في صراعٍ مع الوقت، فإما أن يدير الوقت بمعنى أن يوجهه ويبرمجه لصالحه أو أن يصبح أسيراً للوقت ويفقد بذلك السيطرة عليه. ومن هنا فإنه لا بد أن يكون مدركاً للعوامل المؤثرة في الوقت، وتطوير الأساليب التي تمكنه من استغلاله بشكلٍ جيد. إن إدخال قيود الوقت ضمن الخطة الموضوعية يجنبك انقضاء الوقت دون تنفيذ الأعمال في وقتها المحدد، ثم تكتشف متأخراً أن الوقت كان قصيراً. إن فهم هذه القيود أيضاً يدعو إلى التقدم بالطلبات في الوقت المحدد وطلب الوقت الكافي قبل الإقدام على التعهد بالتزام معين.

إنه من أجل السيطرة على الوقت فإن عدة مهارات هامة يجب إتقانها هي<sup>(9)</sup>:

1. الاستفادة القصوى من الوقت: وذلك بتجنب ضياعه في توافه الأمور، أو بذل جهد دون طائل، والعمل على إنجاز المطلوب من المرة الأولى تفادياً للتكرار، ومنع الفضوليين والمتطفلين من الاعتداء على وقتك أو وقت العاملين لديك، وعدم التخرج من قولٍ لا لمن لا يقدر قيمة الوقت أو لمن يكونون سبباً في تأخر إنجازاتك.
2. الأمر هنا يحتاج إلى إحداث توازنٍ صحيح، بمعنى أنه لا تضيق ولا إفراط إذ ليس المطلوب هو المبالغة في الحرص على وقتك كما لا يمكنك أيضاً السماح للآخرين بتبديده.
- اجعل الوقت يعمل لصالحك: إنه لا بد من الاستفادة من الأخطاء التي تحدث بحيث لا تتكرر، فإذا ضاع يوم سدى فإن ذلك مدعاةٌ إلى تجنب ذلك في اليوم التالي ومحاولة تعويض ما فات.

إن الوقت سلعة غالية واللحظة التي تذهب لا تعود، ومن هنا يجب الاهتمام به وخاصة الأوقات القيمة التي يكون فيها الجسم والذهن في أوج النشاط كأوقات النهار المضيء أو أوقات البكور، وأن تكون هناك مراقبة للوقت، والحرص على استنفار وقت العاملين لاستغلاله فيما يفيد، إذ أن بعض العاملين نشطاء ولكنهم يحتاجون إلى إدارة توجيهية تعلمهم كيف ينظمون الوقت ويضعون الأولويات، وأن تتكون لديهم ملكة التمييز بين المهمات فهي إما أن تكون (مهمة وملحة) أو (غير مهمة وملحة) أو (مهمة و غير ملحة) أو (غير مهمة و غير ملحة).

إن عدم تنظيم الوقت يمكن لذلك الشعور السلبي بتراكم الواجبات وتزاحمها وعدم القدرة على إنجاز شيء منها، والإحساس باللهاث المستمر لأجل إنجازها.

إن تنظيم الوقت يقتضي القدرة على وضع المخطط والبرنامج على أن يكون واقعياً وقابلًا للتنفيذ، كما يشترط أن يكون مرناً وقابلًا للتعديل حسب المستجدات، كما يقتضي تحقيق التوازن بين المتطلبات المهنية والمنزلية، وكذلك المتطلبات الجسدية والعقلية والروحية.

والخلاصة أن تنظيم الوقت لا يقيد الإنسان كما يعتقد البعض، بل يطلقه من قيود الفوضى والارتجال، ويمنحه مزيداً من الراحة والاستجمام والتمتع بالحياة.

3. تطبيق الوقت استراتيجياً: إن لبعض الأوقات ميزة أفضل في إنجاز الأعمال، ومن هنا فإن اختيار الوقت السليم يشكل أهمية استراتيجية حيوية، بمعنى أنه لا يكفي أن يتخذ الإجراء وإنما يجب اختيار الوقت الأنسب لاتخاذ.

فإذا ما كان لك مطلب قانوني فإن المطالبة به حال وقوع الضرر خيرٌ من تأجيل ذلك إلى ما بعد، إذ أن كثيراً من الأمور تهمل وتتسى بالتقادم، أما إذا فكرت في طرح منتج منافس فلا بد من اختيار اللحظة الفارقة التي تقوم فيها بهذا الإجراء وإلا فقد يفشل المنتج في غزو السوق.

إذن الأسرع بالتحرك - غالباً - هو من يفوز، أما الأشخاص أو المنظمات بطيئة التحرك فغالباً ما تكون آخر من يدرك التغييرات وبالتالي يفقدون الفرصة.

ولا يعني ذلك أن الأسرع يفوز دائماً وعلى الإطلاق بل ربما كان ذلك مدعاة إلى خسارته وفقد سمعته في السوق.

إن ما نقصده هنا هو التمتع بحاسة اختيار الوقت الأنسب لاتخاذ الإجراء، وعدم الوقوع في مصيدة الوقت الخطأ.

## (7/1)؛ لأغراضٍ عمليةٍ يعتبر الوقت شيئاً مطلقاً.

هذا صحيح إذ أن الجميع يشتركون في أمرٍ واحدٍ وهو الوقت كفترةٍ زمنيةٍ محددة، إلا أن الإحساس بطوله أو قصره يختلف من شخصٍ لآخر بحسب رؤيته، فالمنتظرون يجدونه طويلاً أما أصحاب الهمم العالية والإنجازات الكبيرة فيرونه قصيراً لا يفي بطموحاتهم وخططهم. إن الوقت يمضي بطيئاً في حالة الضيق والضجر أو انتظار الانتهاء من عملٍ أو واجبٍ ثقيل بينما يبدو الإحساس به قصيراً عند الخلود إلى الاستجمام أو الاستمتاع بتأدية عملٍ شيقٍ ومثير. إن الإحساس بالوقت يعود للملامح الشخصية ومكتسبات الخبرة ومؤثرات البيئة، فمن الناس من يفضل القيام بالأعمال الشاقة في الصباح الباكر والبعض لا يعتدل مزاجهم المهني إلا في منتصف النهار. ومن هنا فإن المدير الناجح هو الذي يقتص الوقت المناسب الذي يسند فيه عملاً جليلاً إلى من يعمل لديه، ويستطيع إدراك الوقت الذي يمكن أن يرفع فيه من معدل العمل أو يخفضه. وعلى المدير الناجح أن يحدث حالة من الانسجام المنظم بحيث يتحرك الجميع كفريقٍ واحدٍ ضمن سيمفونيةٍ تتسم بالتناغم والنشاط، فإن ذلك من شأنه أن يزيد الإيقاع بسرعة وفاعلية. إن هذا التناسق والتناغم يجب أن يكون منذ لحظة البدء ففي الشركات الإنتاجية يجب أن يبدأ منذ توفير الموارد الأولية إلى تقديم المنتج النهائي.

إن الإداري الناجح هو الذي يدرك<sup>(10)</sup> "أن الوقت مثله مثل أي مورد من الموارد يحتاج إلى استثمار، وإلى تشغيل، وإلى توظيف، وكلما كان التشغيل والتوظيف شاملاً ومتكاملاً فإن إنتاجية الوقت تصبح مرتفعة، ومن ثم فإن الوقت كموردٍ دائمٍ التجدد يحتاج إلى أن يدار بذكاء وفاعلية كاملة، أي إلى: تخطيط، تنظيم، تحفيز، متابعة، وذلك من أجل تحقيق الفائدة القصوى من الوقت.

إن إدارة الوقت هي إدارة للفاعلية، فهناك فرقٌ كبيرٌ ما بين الفاعلية (Effectiveness) وما بين الكفاءة (Efficient)، ففي الوقت الذي تعنى فيه الكفاءة مجرد القيام بالعمل بشكلٍ سليمٍ صحيح، نجد فيه أن الفاعلية هي أن تقوم بالعمل الصحيح السليم وبشكلٍ صحيحٍ وسليم.. وهو في الحقيقة محور إدارة الوقت وأداته الرئيسية".

نعود لنقول أن الوقت شيء مطلق وهو كفترةٍ زمنيةٍ متساوٍ لدى الجميع إلا أن قيمته تقاس بالإنجاز لا بعدد السنين، إذ أن الحياة تعد بالأحداث والخبرات المكتسبة لا بالساعات والدقائق.

إن المنافسة المحمومة في الأسواق العالمية قد جعلت من كيفية استخدام الوقت مصدراً تنافسياً لدى الأفراد والمنظمات، إذ باتت سلاحاً استراتيجياً يعادل المال والجودة والإنتاجية والابتكار، ولذا فالبعض يرى أن التركيز على الوقت بات أكثر أهمية من التركيز على حجم المصروفات والنفقات.

**(8/1) : يمكن للمرء عن طريق معرفة مدى تأثير بعض العوامل العقلانية والمدرسة المتعلقة بالوقت على سلوكك وسلوك الآخرين الذين تتفاعل معهم يمكنك البدء بمعالجة الوقت.**

لا بد من إدخال عوامل الوقت ضمن الخطط الموضوعية واستيعاب أثره على سلوكك وتصرفاتك وسلوك الآخرين كي تكون هذه بدايةً لمعالجة الوقت. ويقتضي ذلك أن تجيب على الأسئلة التالية<sup>(11)</sup>:

- § ما هي عوامل الوقت التي تنظم حياتك؟
  - § ما هي البرامج التي تحدد شؤونك الشخصية؟
  - § ما هي البرامج المتعلقة بالعمل المفروض عليك؟
  - § متى يبدأ يومك العملي وينتهي؟
  - § ما هي الأوقات والتواريخ التي تحفز أعمالك وتقيس تقدمك؟
  - § ما الذي تعرفه عن ماضيك ويمكنك استثماره في تخطيط مستقبلك؟
  - § ما مدى قدرتك على التنبؤ بتتابع الأحداث التي تؤثر على حياتك في البيت والعمل؟
  - § من هم الأشخاص أو المؤسسات التي ينبغي عليك أن تتسق معها أنشطتك وخططك؟
- إن الإجابة على هذه الأسئلة من شأنها أن تضع تصوراً يحقق الفوائد التالية:

1. الوقوف على الأسباب الحقيقية لضياع الوقت.
2. التعرف على عدد المشكلات الناجمة عن ضياع الوقت.
3. وضع تصور لما يمكن أن يكون في حال تنظيم الوقت، والعوائد الإيجابية على ذلك.
4. التحسين المستمر من عادة تنظيم الوقت.
5. التوقف عن عادة اختلاق الأعذار الواهية.
6. التخطيط اليومي بفكرٍ منظمٍ وخالق.
7. تجزئة المهام الكبيرة إلى مهامٍ صغيرةٍ مما يسهل التعامل معها وتنفيذها.
8. إدارة الوقت بأسلوبٍ غير مجهد.
9. استغلال الوقت بما يحقق الأهداف.
10. معايرة الوقت بما يتناسب مع الأرباح والخسائر المتوقعة.
11. محاولة وضع خطة تتلائم مع الأهداف ومع ميولك وميول العاملين في آن واحد.
12. تنظيم الحياة بحيث تتوازن فيها ضغوط الوقت من: مادية ونفسية وفلسفية وبيولوجية.
13. استثمار الوقت بما يحقق مزيداً من الفوائد لك وللمنظمة التي تنتمي إليها.



(10/1): توجد ناحية مهمة للتعامل مع الوقت، هي الطريقة التي ندمج فيها عوامل الوقت مع وجهة نظرنا.

إن وجهات النظر تتباين بين الناس فهناك نمطٌ يقدر الوقت ويُعظمه ويعلم أن الغد غير مضمون، وأن الوقت هو المساحة التي حباها الله للإنسان لكي ينجز ويثمر ويقدم ويعطي لأمته ووطنه ونفسه، وأن الساعة التي تذهب لا تعود وأن تضييع الوقت إنما هو اغتيال للحياة وقتل للملكات النفس وهدرٌ لموارد المجتمع.

هذه نظرة، بينما هناك آخرون ولدوا وترعرعوا وشبوا وكبروا ثم شابوا وهم لا يوقرون الوقت ولا يعرفون طبيعته وخصائصه، وأنه صديقٌ للإنسان إذا استثمره وعدوٌ له إذا أهمله.

هؤلاء هم الحمقى الذين يعيشون في عالم الأحلام، لا تحركهم عزيمة ولا تنتفض منهم همة، بل هم مؤثرون للراحة والدعة خاصةً إذا ما كانوا يملكون مباحج الحياة من مالٍ وخلافه.

إن الإشكالية تقع هنا فالنمط الأول يتعامل مع عوامل الوقت باهتمامٍ كبيرٍ تبعاً لقناعاته التي يعتقدونها بينما يتعامل النمط الثاني مع عوامل الوقت بلا اكتراثٍ أو مبالاة.

إن المبجلين للوقت هم الذين يتخذون من هذه المقولات مرشداً ودليلاً لهم:

§ الوقت هو الحياة.

§ الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.

§ الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما (عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه).

§ ما ندمت على شيءٍ ندمي على يومٍ غربت شمسه، نقص فيه أجلي ولم يزد فيه عملي (ابن مسعود رضي الله عنه).

§ لكل وقتٍ عمله ولكل عملٍ وقته.

والقائمة طويلة من الأحاديث النبوية والأمثال العربية والأجنبية وأقوال الشعراء التي تؤكد قيمة الوقت وتحض على الاستفادة منه، والتحذير من هدره وتضييعه.

وخلاصة ما سبق أنه بغض النظر عن صحة وجهة نظر هؤلاء أو أولئك فإن الجميع - بوعي أو دون وعي - يتبنون وجهة نظرٍ تعينهم على التعامل مع الوقت بشكلٍ أفضل بحسب ما يتفق مع توجهاتهم.

السؤال الثاني : علل ما يأتي :

- 1- تأثير دمج الوقت المنزلي ووقت العمل.
- 2- ضع ثمناً غالياً لوقتك.
- 3- إدارة الوقت تمنح الفرد مهارات التعامل مع الوقت.
- 4- لأجل تنظيم إدارة الوقت في منظمة ما لابد من اعتماد اختبار الوقت.
- 5- قد يكون من غير الواقعي أن نبالغ في الركون إلى صنع القرار بسرعة.
- 6- يمكن خلق التخطيط لابتكار أفكار جديدة في المبدأ الأساسي القائل ”أنها تطلق بطريقة لا واعية بواسطة التداعي الحر للأفكار”.
- 7- ثمة حقيقة يدعمها قدر كبير من البحث والدراسة ، وهي أن سر الحافز يكمن في طبيعة العمل ذاته.
- 8- مع أن الوقت يمكن أن يستخدم لتحفيز سلوك الآخرين ، فقد يعمل أيضاً كرادع.
- 9- إن تغيير العادات المتأصلة سواء كانت متعلقة بالوقت أم لا يعتبر أمراً صعباً لكنه ليس هدفاً غير قابل للتحقيق.
- 10- الوقت الضائع في اصطيد المعلومات عن مصادر التوريد يمكن تقليصه.

## (1/2) : تأثير دمج الوقت المنزلي مع وقت العمل.

إن لكل وجهٍ من أوجه الحياة حقاً يجب ألا يجور أو يتعدى على حقوق أخرى. إن للعمل وقته وللمنزل وقته. إلا أن كثيراً من الناس لا يحسنون الفصل بين متطلبات وقت العمل ووقت المنزل. إن من هؤلاء من يحملون همومهم ومشاكلهم المنزلية إلى داخل العمل، ويضيعون أوقاتهم في مكالمات هاتفية تستنفذ كثيراً من وقت العمل في إجراء مصالح منزلية مما يؤثر على تركيزهم ويبدد أوقات العمل. أما البعض الآخر وهم المتفانون في العمل فإنهم كثيراً ما يأخذون التقارير لاستكمالها داخل منازلهم غير عابئين بما للمنزل من حق عليهم.

إن تنظيم الوقت وتقسيمه تقسيماً صحيحاً، وتحقيق الاستفادة القصوى من كل جزءٍ من أجزائه يخلق شعوراً بالراحة وإحساساً بالتوازن النفسي، ويقلل حدة التوتر، ويدفع إلى تأدية جميع الأنشطة بفاعلية كبيرة، وتحسين الإنتاجية بشكل عام، وتحقيق الأهداف والطموحات.

كثيراً ما نرى بعض رجال الأعمال الناجحين في أعمالهم ولكنهم فاشلون في إدارة منازلهم نظراً لعدم اكتراثهم بها، إذ أنهم ما بين سهرٍ دائمٍ في العمل أو سفرٍ مستمر، إذ لا يعودون من سفرٍ حتى يشرعون في سفرٍ آخر، وتكون النتيجة مع مرور الأيام هو ذلك الجفاء والتباعد بينهم وبين أسرهم، وعدم إلمامهم بالسلوكيات التي يمارسها أبنائهم ونوعية الأصدقاء الذين يجلسون إليهم، وهذا مرده إلى أن رب الأسرة لا يجد وقتاً يقضيه معهم لكي يتفقد أحوالهم، بل إن طغيان العمل على حق المنزل يؤدي في بعض الأحيان إلى فشلٍ في الحياة الزوجية.

ومن هنا يضع العلماء أربعة مجالات رئيسية يتم إنفاق الوقت فيها، وهي<sup>(13)</sup>:

1. وقت النوم وهو الذي يبدأ بالاسترخاء ثم الاستغراق في النوم ثم ينتهي عند بدء الاستيقاظ.
2. وقت العمل، وهو الذي يبدأ من لحظة الانتقال من المنزل إلى مقر العمل، ثم اللقاءات والاتصالات والحوارات مع المترددين على مكتبك، يليه الوقت التنفيذي الذي تمارس فيه العمل وفق التوصيف الوظيفي ويقوم الفرد فيه بتأدية نشاطه ذهنياً وبدنياً.
3. وقت الأسرة والعائلة، كاللقاءات حول مائدة الطعام أو مشاهدة التلفاز، والوقت المخصص لتدارس أمور الأسرة وتداول أمورها ومشكلاتها ومحاولة الانخراط فيها ووضع الحلول والتصورات أو اتخاذ القرارات.

4. وقت الترفيه والاستمتاع وذلك بممارسة هوايات محببة كلقاءات النادي أو النشاط الرياضي، ولا يغفل هنا وقت التأمل والعبادة والتفكير.

من هنا نقول أن تنظيم الوقت مهارة لا يتمتع بها جميع الأشخاص وإنما يجب التعود والتدريب عليها ليستطيع الإنسان تحقيق النجاح على جميع المستويات مهما كان حجم الضغوط. إن هذه المهارة تؤدي إلى عدم الدمج أو التداخل بين الوقت المنزلي ووقت العمل بحيث يأخذ العمل حقه كاملاً من جهة ويأخذ المنزل حقه من الجهة الأخرى.

لقد وصف أحد الباحثين هذا التداخل بكلمة التلوث فقال<sup>(14)</sup> "تلوث الوقت معناه أنك تخلط بين وقت العمل، ووقت الأسرة والأولاد، والمفروض ألا تشغل بالك بالعمل بعد الانتهاء منه، ولا تصطحب معك أي عملٍ لتقوم به في المنزل وتعتدي على وقت آخر، أي أن وقت العمل للعمل، ووقت الراحة للراحة، ووقت الاستجمام للاستجمام، ووقت الحياة الاجتماعية للحياة الاجتماعية وهكذا، ولا يجب خلط هذه الأوقات مع بعضها، لأن خلطها يؤدي إلى تلوث الوقت. ووقت الإجازة يجب ألا يلوث حتى بمجرد التفكير في العمل".

إن الخروج من مصيدة التداخل أو الدمج بين وقت العمل ووقت المنزل يتطلب - كما قلنا - التدريب على ذلك، والأخذ ببعض الإرشادات التي يراها العلماء في هذا المجال، وهي<sup>(15)</sup>:

1. انظر إلى الشهر أو السنة مسبقاً كي تطور مضموناً لأنشطتك اليومية، وقد لا يتطلب ذلك أكثر من تدوين بعض الملاحظات في أجندتك، ولا تحتاج هذه الخطة إلى الصرامة، وإنما يجب أن تكون واضحة بما يكفي كي تعرف:

(أ) ما هي الالتزامات والمواعيد التي يجب أن تلبى وتتجز.

(ب) قيود الوقت التي قد تفرض على خططك اليومية والإسبوعية.

2. ركز انتباهك على أنشطتك اليومية، وتمسك بحزم بمعايير الوقت التي وضعتها بشكلٍ معقول، وحين تتجز الخطط أو البرامج اليومية، فثمة احتمال كبير في أن تتجز الخطط الشهرية والسنوية أيضاً.

3. قارن ما حققته من تقدم بشكلٍ دوري مقابل الالتزامات التي سجلتها في أجندتك، ثم قرر وحدد مكان الخطأ في أنشطتك اليومية وحين تكون هذه الأنشطة خاطئة، وجه جهودك نحو تحسين الاستخدام المنتج لوقتك.

## (2/2) : ضع ثمنًا غالياً لوقتك.

إن إحساس الفرد بقيمة الوقت وغلو ثمنه يساهم في تحقيق الرضا الذاتي وذلك عندما تتحقق الأهداف والطموحات، وهذا الإحساس المرهف بالوقت يدفع الإنسان إلى إتقان العمل، والابتعاد عن الشرود الذهني، والعمل على التطوير والإبداع الأمر الذي يزرع الإيجابية المستمرة ويحقق النشوة والسعادة.

إن الأوساط المهنية تتناقل فيما بينها عن المديرين، إن فلاناً قد طور وأنجز خلال عامٍ ما لم ينجزه سلفه خلال خمسة أعوامٍ فائتة، وهذا معناه أنه يستطيع إدارة وتنظيم الوقت بما يعود على المنظمة بفوائدٍ جمة وعوائد كثيرة في زمنٍ قليل.

إن ذلك الأداء الإيجابي يقدم للآخرين طرحاً مقنعاً لقيمة الوقت لديك، الأمر الذي يقابله تقدير مادي مجزٍ إذ أنك تصبح عملةً مطلوبةً ونادرةً يحكمها قانون العرض والطلب.

إن تقييم المنظمة لموظفيها يقوم على عناصر يكون الوقت فيها هو العامل الحاضر دائماً، هذه العناصر عادةً ما تكون، هي: سجل المواظبة - التعليم - الخبرة - الكفاءة المهنية الخاصة - أداء العمل - إمكانية التقدم في العمل - طول مدة الخدمة في المنظمة.

هذه العوامل يكون لها أثرها على قيمة وقتك، ومن هنا فإنه من أجل أن يقيم وقتك تقييماً صحيحاً بحيث تحصل على الأجر المكافئ فإنه لابد من التركيز على الكفاءة المهنية والأداء، إذ هما العاملان الأهم اللذان يرفعان من قيمة الوقت ويجعلان له قيمة مادية عالية، وهذا يتطلب منك دائماً مزيداً من المعارف العلمية، والممارسات التطبيقية، وتجويد العمل، وتحسين الكفاءة، وزيادة الفاعلية، كما يتطلب مزيداً من الانخراط مع أقران المهنة وأرباب العمل فيها، كما يتطلب استخدام المهارات في أنشطة هادفةٍ بحيث تتفادى إضاعة الوقت أو هدره فيما لا يفيد، كما يقتضي تركيز الوقت في إنجاز الأهداف التي تعود على منظمك بالفوائد والعوائد.

إن الوقت هو رأس المال، وهو أسلوب عالمي في تقييم العاملين بالمنظمات. وحسن إدارة الوقت هو العنصر الذي يميز ما بين الناجحين والخاسرين، ومن هنا فهو استثمار لك في حياتك يجب ألا يبدد، ويجب أن ينظم بما يحقق إنجازات أكثر وأجود في وقت أقل مما يرفع من شأنك المهني.

كما يجب استثمار الأوقات الحرة في كل ما يعود بالفائدة على حياتك الشخصية صحياً وعائلياً واجتماعياً.

### (3/2) : إدارة الوقت تمنح الفرد مهارات التعامل مع الوقت.

إن عدم التخطيط لعملية التعامل مع الوقت يؤدي إلى وجود التوتر والضغط الناجم عن تراكم الأعمال، كما يؤدي إلى تبثر الأولويات بحيث يفتقد رجل الأعمال القدرة على تحديد نقطة البداية ليومه المهني الأمر الذي ينعكس سلباً على الإنتاجية.

ومن هنا فالبعض يرى أن الوقت مشكلة ولكنها لا تعالج بالتجاهل إذ أن ذلك يزيد من تفاقمها ولكنها تعالج بالتعامل معها بأسلوب إداري صحيح، يتمثل في<sup>(16)</sup>:

§ إدارة الذات والوقت: توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، وهذا يعني توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الاتجاه المطلوب وفقاً للزمن والوقت المحدد.

§ ترشيد السلوك والوقت: استخدام الأساليب والإمكانات المتاحة لتحقيق الهدف المطلوب إنجازه في الوقت المخصص لذلك. ويتطلب ذلك تعديل بعض السلوكيات اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب بحيث يكون استهلاكها للوقت أكثر تناسباً، أو التخلي عن بعض السلوكيات نهائياً حيث تكون مضيعة أو مستهلكة لكثير من الوقت دون حاجة إليها.

إن من طبيعة الوقت أن ينسحب من بين أيدينا دون أن نشعر، وإذا ما أردنا أن ندير الوقت إدارة صحيحة فإن مهارات ما يجب أن تتوفر لدينا، ولعل أهمها أن نقلص مضيعات الوقت التي تتغلغل في حياتنا الفردية والمؤسسية.

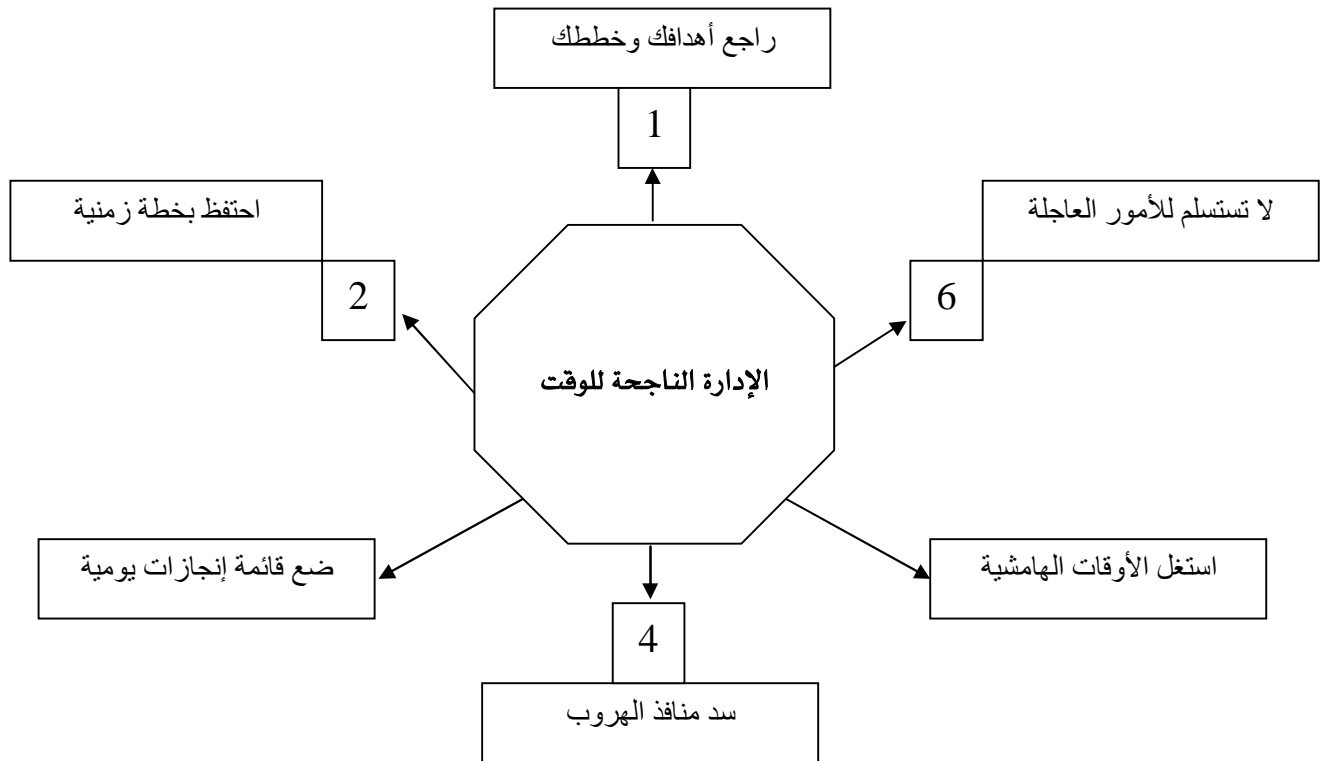
ولكي نقلص مضيعات الوقت يجب علينا أن نشخصها تشخيصاً صحيحاً بأن نعرف أسبابها أو مصادرها التي تتمثل في:

1. التراخي عن البدء أو عند استئناف الأعمال.
2. والارتجالية والفوضى وعدم التنظيم، ومحاولة القيام بأعمال متعددة في وقت واحد.
3. وعدم الوعي بالأولويات، واستنزاف الجهد في واجبات ثانوية.
4. والميل إلى تنفيذ الأعمال المحببة بدلاً من الأعمال المطلوبة.

وللتغلب على ذلك فإن الأمر يقتضي أولاً تحديد الأهداف للنشاط الذي نقوم به ثم القيام الفوري بالتنفيذ وذلك بمواجهة هذه الأعمال بدلاً من تحاشيها، الأمر الذي قد يدفع إلى تأجيلها. كما يجب القيام بها على الوجه الأكمل قدر الإمكان.

إن مهارات التعامل مع الوقت بنجاح تتأتى من خلال وضع خطط ومبادئ هي<sup>(17)</sup>:

1. مراجعة الأهداف والخطط والأولويات.
  2. احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل.
  3. ضع قائمة إنجاز يومية لا مبالغة فيها على أن تحقق نصيب من المرونة، واجعل هذه القائمة جزء من حياتك ولا تتس أن تمنح نفسك جزءاً من الراحة.
  4. سد منافذ الهروب كالتردد والتأجيل والاسترخاء الزائد، وعليك أن تتذكر النتائج المترتبة على مثل هذه السلبيات.
  5. استغلال الأوقات الهامشية كالانتظار لدى الطبيب واستخدام السيارة.
  6. عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية.
- والشكل التالي يوضح هذه الخطوات والمبادئ:



ويضع الدكتور أفندي تفصيلاً جليلاً أو (روشتة) للمهارات والأساليب التي يدار بها الوقت على مدار اليوم المهني ليكون فعالاً وتتمثل في<sup>(18)</sup>:

1. تخصيص فترات طويلة متواصلة للمهام الرئيسية.
2. القدرة على التحكم والسيطرة على المقاطعات خلال الفترات الحرجة.
3. تخصيص وقت مناسب للتخطيط الإبداعي والتحضير والأنشطة العامة.
4. تجميع الأعمال المتشابهة بحيث توفر البدء والتوقف عن العمل.
5. وضع جميع المكالمات الهاتفية مع بعضها البعض.
6. وضع المشروعات ذات الأهمية العالية في أوائل أيام الأسبوع.
7. تحديد الوقت الخاص، وتخصيص هذا الوقت لمتابعة الأولويات المهمة.
8. تخصيص وقت مناسب للأزمات غير المتوقعة.
9. وضع أقل الأعمال أهمية في الوقت الذي تبلغ فيه الذروة في النشاط بحيث تستطيع إنجاز الكثير في وقت قصير.
10. تأجيل المشروعات القصيرة والبدء بالمشروعات الأطول منها.
11. الحذر من عملية التفويض، أي كم من الوقت يفرض بواسطة المرؤوسين.
12. التحرك بسرعة بالنسبة للقرارات التي يمكن الرجوع عنها، والتحرك ببطء بالنسبة لتلك التي لا يمكن الرجوع عنها.
13. ترك المرؤوسين يعرفون أن هناك أوقاتاً معينة لا يود فيها المدير مقاطعته، وأوقاتاً أخرى يمكن المجيء إليه فيها.
14. التخلص من البريد غير المفيد.
15. تحديد الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وتحديد تاريخ إنجاز كل منها.
16. تحديد الأولويات بشكل يومي، وترتيب المهام حسب أولوياتها وأهميتها.
17. القيام بتنفيذ المهام الرئيسية، وتفويض المستعجلة منها، وعدم تفويض المهام المستعجلة جداً منها، وعدم تضييع الوقت في أمور منخفضة الأولوية.

18. تنظيم الأوراق التي تتطلب النظر السريع، وتلك التي تتطلب القراءة وتميرها إلى الآخرين أو حفظها، وتلك التي يمكن التخلص منها.
19. تجنب التأجيل أو التسويف أو المماطلة.
20. القيام بالمهام غير المحببة وغير السارة أولاً.
21. الانتباه للوقت الضائع والقيام بالعمل الملائم.
22. تسجيل الأفكار بشكلٍ دائمٍ ومستمر.
23. التدريب المستمر على أداء الأعمال.
24. التركيز على عملٍ واحدٍ في زمنٍ معين.
25. القيام بتناول وجبة الغذاء في المطعم وليس في المكتب.
26. استغلال ساعات العمل قبل وبعد الغداء في أداء الأعمال السهلة.
27. القيام بتناول غداء خفيف حتى لا يتأثر النشاط.
28. القيام بإغلاق باب المكتب في حالة عدم الإزعاج.
29. العمل على مقابلة الزوار خارج المكتب.
30. تحديد مقابلة كل زائر لكي لا يتعدها.
31. استخدام الدكتافون في إملاء الرسائل.
32. صياغة الخطابات بشكلٍ قصيرٍ وموجز.
33. إبقاء المكاتب مرتبة ونظيفة.
34. الطلب من الزائر إعادة الحديث إذا كان غامضاً.
35. تحديد موعد اجتماع شهري مع المرؤوسين لمناقشة موضوع الاستفادة من الوقت.
36. التحدث مع الزملاء في فترات متقطعة، وليس بصورةٍ مستمرة.
37. مراقبة مدى التقدم في إنجاز الأعمال.
38. استخدام الحواسيب والبرامج المتعددة في إدارة الوقت.

ويساعد استخدام التقنيات الحديث في توفير الكثير من الوقت الذي يمكن استغلاله في

أنشطةٍ منتجةٍ أخرى.

## (4/2) : لأجل تنظيم إدارة الوقت في منظمة ما لابد من اعتماد اختبار الوقت.

يفترض أن ساعات العمل المحددة يجب أن تستغل جميعاً في صالح المنظمة ولأجل تحقيق أهدافها، ولكن الواقع يشير بأن هناك أوقاتاً حرة تتغلغل في كل مساحة زمنية محددة. إن تنظيم قائمة بالأعمال التي يجب القيام بها وترتيب أولوياتها وتحديد المواعيد التي يجب تسليمها أو إنهاؤها فيها أمرٌ في غاية الأهمية إذ بدون ذلك يستشعر المرء حجماً هائلاً من الواجبات على كتفيه والتزامات مهنية كثيرة يجب الوفاء بها في وقتها مما يؤدي إلى بعثرة المهمات وتشويش كل منها على الأخرى، وعدم تأديتها على الوجه الأكمل وربما تولدت من جراء ذلك أخطاء مهنية فادحة. لأجل ذلك وضعت اختبارات للوقت في صورٍ شتى، ومع أنها تبدو مختلفة في ظاهرها إلا أنها ترمي لأهدافٍ واحدة في النهاية وهي التعرف على مكان الوقت الضائع وكيفية استغلاله والقفز فوق معوقاته، والسمات الشخصية القوية التي يجب تعزيزها ونقاط الضعف التي يجب الخلاص منها. ونحاول هنا أن نتعرف على الصور الرئيسية لاختبارات الوقت:

### أولاً: اختبار الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة<sup>(19)</sup>:

وهي عملية ديناميكية حركية قائمة على الفهم الواعي والمدرك لأبعاد وجوانب الارتقاء نحو الأفضل، فالوقت عنصر نفيس غالٍ جداً، وبالتالي فإن العمل على حُسن استغلاله يتطلب الارتقاء المستمر بمعدلات هذا الاستغلال، وبمعنى أوضح زيادة حجم وعدد العمليات التي يتم إجرائها في الوقت المحدد.

وليس فقط إقلال عنصر الوقت اللازم لإتمام كل عملية.. وباعتبار أن الوقت سيمضي سيمضي، وأن زيادة الاستفادة منه تصبح هي العملية المرتبطة بزيادة الإنتاج وزيادة عدد الوحدات المنتجة خلاله، وهو ما يستدعي القيام بثلاث اختباراتٍ للزمن هي:

(1) **الاختبار الأول:** اختبار الاستغلال: أي تحديد حجم الأنشطة التي يتم ممارستها، وتنفيذها، والقيام بها فعلاً في المدى الزمني، أو الوقت الذي كان متاحاً فعلاً، ومن ثم تحديد مدى الاستغلال لعنصر الوقت في المشروع.

(2) **الاختبار الثاني:** اختبار الفائض: وهو يحدد بشكل مباشر مقدار الوقت المتاح للاستغلال، والذي يفيض عن حاجة المشروع، ويمكن بشكلٍ أو بآخر استغلاله في القيام بتنفيذ عمل إضافي.

(3) **الاختبار الثالث:** اختبار الفاقد: وهو اختبار عالي الذكاء حيث ينظر إلى المراحل الإنتاجية المتتابة وإلى ما يتم القيام به من عملٍ واحدٍ في كل مرحلةٍ من المراحل، ويحدد الفاقد من الوقت الذي يتواجد في كل مرحلة.

ومن خلال هذه الاختبارات يصبح المجال مفتوحاً أمام متخذ القرار لسد الثغرات والفجوات القائمة في المشروع، ويتم ذلك عن طريق تخطيط إدارة الوقت في المشروع، وهو أمرٌ يحتاج إلى توافر قدر عالٍ من التنسيق والتكامل والتعاون والمشاركة بين مختلف أقسام المشروع، وكذلك كافة العاملين فيه أياً كان مستوياتهم الوظيفية والإدارية.

### **ثانياً: اختبارات المهام والملاتمة والفاعلية<sup>(20)</sup>:**

أول خطوة للسيطرة على وقتك بطريقة سليمة هي أن تقوم بتحليل كيفية استغلاله الآن، ولا بد أن تكون لديك معلومات محددة وموثوق بها قبل تحديد فرص نجاح خطتك، وأفضل طريقة لجمع المعلومات هي أن تحتفظ بسجل يومي للوقت.

وبعد جمع المعلومات قم بفحصها من نواحي ثلاث: من حيث الضرورة والملاءمة والفاعلية، وهذا الإجراء سيمكنك من تحديد المهام التي لا داعي لمواصلة العمل فيها، وتلك التي يمكن تخويل آخرين للقيام بها، كما تستطيع زيادة فاعلية الأداء باستخدام وسائل التقنية الحديثة والأساليب الإجرائية المتطورة أو بتحسين أسلوبك الشخصي في الأداء.

إذا قمت بعملية تحليل دقيق فإنك ستكسب من ثماني إلى تسع ساعاتٍ في الأسبوع ويمكنك أن تقضيها في الأنشطة التي تختارها.

(1) **اختبار الضرورة:** افحص المهمة للتأكد من أنها ضرورية وليست فقط ممتعة، فمن المعتاد أن تؤدي أعمالاً لم تعد ذات فائدة (مثلاً: التقارير الشهرية التي لم تعد هناك حاجة إلى استخدامها).

(2) اختبار الملاءمة: بعد تحديد المهام الضرورية تأتي الخطوة الثانية وهي اختيار الشخص المناسب لأدائها، فلاشك أن هناك مهام يستطيع الآخرون إنجازها، ففي بعض الأحيان قد تجد نفسك تؤدي مهام دون كفاءتك وإمكاناتك ويمكن أن تفوض شخصاً آخر ليؤديها.

(3) اختبار الكفاءة: العملية التحليلية الثالثة تتمثل في البحث في كيفية أداء المهام، فبعد أن تتأكد من أن المهام التي ستقوم بها ضرورية يجب أن تبحث عن الأسلوب الأمثل لإنجاز تلك المهام، وذلك باستخدام التقنية الحديثة أو استحداث أسلوب إجرائي واحد لإدارة الأنشطة المتماثلة.

### ثالثاً: اختبار تشخيص إدارة الوقت (محدد مستوى إدارتك لوقتك) <sup>[21]</sup>:

م	النشاط	غالباً	أحياناً	نادراً
1	هل تتعامل مع كل ورقة عمل مرة واحدة فقط؟			
2	هل تبدأ مشاريعك وتنتهيها في الوقت المحدد لذلك؟			
3	هل يعلم الناس أفضل وقت للعثور عليك؟			
4	هل تقوم كل يوم بعمل شيء يقربك من أهدافك بعيدة المدى؟			
5	هل تستطيع العودة إلى العمل بعد مقاطعتك فيه دون أن تتفقد القوة الدافعة؟			
6	هل تتعامل بفعالية مع الزوار المعلمين الذين يهدرون وقتك؟			
7	هل تركز على منع وقوع المشكلات أكثر من محاولات حلها عندما تقع؟			
8	هل يكون لديك وقت متبقي قبل الوصول إلى الموعد النهائي؟			
9	هل تصل إلى العمل وإلى الاجتماعات وإلى الأحداث في الوقت المناسب؟			
10	هل تقوم بعملية التفويض بطريقة جيدة؟			
11	هل تعد قوائم بالمهام اليومية؟			
12	هل تنتهي من جميع عناصر تلك القوائم؟			
13	هل تجدد أهدافك المهنية والشخصية وتطورها؟			
14	هل مكتبك نظيف ومنظم؟			
15	هل تعثر على العناصر بسهولة في ملفاتك؟			
	المجموع	4×	2×	0×
	المجموع الكلي			

## ما يقوله الاختبار التشخيصي عنك:

حدد عدد الإجابات من كل اختيار (غالباً، وأحياناً، نادراً) ثم أعط أربع نقاط لكل اختيار غالباً ونقطتين عن اختيار أحياناً، وصفرًا عن اختيار نادراً ثم أجمع النقاط التي تحرزها ثم ضع نفسك في المجموعة المناسبة من المجموعات التالية:

- 49 - 60 تدير وقتك بكفاءة، وتسيطر على معظم الأيام ومعظم المواقف.
- 37 - 48 تدير بعض وقتك بكفاءة في بعض الأحيان، تحتاج مع ذلك إلى أن تكون أكثر تمسكاً وحرصاً على تطبيق بعض استراتيجيات توفير الوقت.
- 25 - 36 أنت غالباً ما تكون ضحية للوقت لا تجعل كل يوم يسيطر عليك، طبق فوراً الطرق التي ستتعلمها هنا.
- 13 - 24 أنت قريب جداً من مرحلة فقدان السيطرة، وبعيد جداً عن التنظيم، والتمتع بوقت جيد، إنك بحاجة إلى تنظيم الوقت بحسب الأولويات.
- صفر - 12 أنت مرتبك ومشتت ومحبط، ويحتمل أنك واقع تحت ضغوط هائلة، ضع أساليب تنظيم الوقت موضع التنفيذ.

## (5/2) : قد يكون من غير الواقعي أن نبالغ في الركون إلى صنع القرار بسرعة.

مع أنه يطلب من المدير أن يحافظ على وقته وأن يتخذ القرارات المناسبة في اللحظة المناسبة دون تأجيل إلا أن هذا لا يعني أن يتخذ قرارات سريعة لا تتسم بالتروي والتفكير بإمعان. إن القرارات المصيرية التي تتعلق باستراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها يجب ألا تتخذ على عجل وإلا كان لذلك التعجل مردود عكسي سلبي على الأفراد والمنظمة ككل. إن القرار إذا اتخذ سريعاً ثم استبان أن أخطأه كان من الصعب التراجع عنه خاصة إذا اتخذ شكلاً رسمياً وارتبط بأطراف أخرى من خارج المنظمة، وكان ذلك دليلاً على ضعف الإدارة وافتقارها إلى الخبرة والعقلانية والتنبؤ.

إن المدير الناجح هو الذي لا يجعل من الوقت شماعة يعلق عليها الأخطاء إذا ما اتخذ قراراً سريعاً عند طرحه لحل مشكلة معينة، وإنما هو ذلك المدير الذي يملك القدرة على تحليل المشكلة وتقييمها ومعرفة أبعادها ثم تقييم الحلول المطروحة من حيث انعكاساتها السلبية والإيجابية ثم اختيار أفضلها أو طرح حل جديد لم يسبق طرحه، كما يجب أن تتوفر لديه المعلومات الدقيقة والموثقة، وكذلك المعايير الصحيحة التي يستند إليها القرار.

إن عدم كفاية الوقت عند اتخاذ قرار ما أمر يتناقض مع فكرة التقدم الحذر التي تأخذ بمبدأ الخطوة خطوة نحو اتخاذ القرار، والعدر هنا أنه لا وقت لجمع المعلومات المتصلة بالموضوع ولا وقت لدراسة وتقييم البدائل المطروحة وهو أمر يشكو منه معظم الإداريين، إذ لا مساحة لوقت للتفكير. إن اتخاذ القرار يقع ضمن ظروف التأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد وهو لب عمل المدير الذي قد يجد أمامه أزمة تتطلب إجراءً فورياً أو مشكلة تحتاج إلى حل ولكن يمكن التمهّل في اتخاذ الإجراء، أو ربما فرصة وهي قد تتطلب إجراءً فورياً أيضاً.

إن ضيق الوقت هو أحد صعوبات ومعقدات اتخاذ القرار سواء عند صنعه أو عند إصداره، وغالباً ما تظهر آثاره السلبية بعد ذلك إذ من أشد الصعوبات أن يتخذ قرار سريع لأمر هام دون ارتجال. وهناك إشكالية تتمثل في أن اتخاذ القرار السريع يحتاج إلى أن يتمتع المدير بصلاحيات واسعة قد لا تمنح له، وإذا منحت له فربما يتخذ قراراً منفرداً لا يتفق ورغبات الإدارة العليا، وعلى الجانب الآخر فإن الانتظار قد يضيع الفرصة أو يزيد الموقف تأزماً.

وفي هذا يمكننا القول أن<sup>(22)</sup> "الوقت هو العمود الفقري الذي يقوم عليه اتخاذ القرار وإصداره مع ملاحظة أن الوقت يحل كثيراً من المشاكل أو ربما يزيد لها صعوبةً وتعقيداً، فالصبر والتأني مطلوبان في كثيرٍ من الأحيان، والاندفاع والسرعة لازمان في أوقاتٍ أخرى، مما يدعو إلى الموازنة بين الحكمة والتردد وبين السرعة والتسرع، وبين المغامرة والمقامرة.

فصدور قرارٍ سليم بنسبة 50% في الوقت المناسب أفضل بكثيرٍ من صدور قرارٍ سليم 100% بعد فوات الأوان، غير أن استغلال الوقت المناسب كثيراً ما يكون على حساب التفرد في اتخاذ القرار، وهذه مشكلة مازالت مستعصية، ولم تحل حتى في الدول المتقدمة والديمقراطية التي تخضع قراراتها إلى محاسبات متوازنة من القوى والسلطات الرسمية، وتخضع إلى مراقبة دقيقة من قبل بعض المؤسسات الدستورية الواقعية والمراكز الإعلامية الحرة.

صحيح أن التفرد بالقرار في بعض الظروف الحرجة والمتأزمة قد يعطي ثماره المرجوة ونتائجها المطلوبة إلا أن ذلك لا يعني بأية صورة من الصور الالتفاف حول الأعضاء والمؤسسات ذات الصلة، أو طي مراحل اتخاذ القرار دون الرجوع إلى أحد أو استشارة طرف.

السرعة وضيق الوقت كلمات فضفاضة وفي نفس الوقت استثنائية لا تقف عند حدٍ معينٍ ولا تنحصر في مجالٍ محدد وربما تستغلها بعض النفوس المريضة للتفرد ليس في عملية صنع القرار وإصداره فحسب بل تمتد إلى كافة المجالات الحيوية والقضايا الاستراتيجية.

والمفروض من المراكز والهيئات أو الهياكل المتعاملة مع صنع القرار التوافق على برنامج معين في كيفية العمل في الظروف الطارئة والأزمات الحادة، ووضع منهج واضح في طريقة الاستشارة والرجوع إلى القوى الفاعلة في الأوقات الحرجة التي تتطلب سرعة في القرار والأداء، وتخويل جهة واحدة للبت في القرارات، وبهذه الطريقة يكسب القرار مصداقيته من جميع الأطراف، وتتحقق الثقة المتبادلة وتتعدم ردود الأفعال السلبية من الدوائر المحيطة والمراكز الصديقة، وغير ذلك سيواجه القرار مشاكل وصعاب من الأطراف القريبة، ناهيك عن البعيدة التي تتحين الفرص للتصيد في الماء العكر."

## (6/2) : يمكن خلق التخطيط لابتكار أفكار جديدة في المبدأ القائل "أنها تطلق بطريقة لا واعية بواسطة التداعي الحر للأفكار".

إن إطلاق حرية الابتكار يحقق بلاشك ميزة تنافسية للشركات وخاصة تلك التي تعمل في مجالات دقيقة كالأدوات الكهربائية ومجالات الاتصالات والابتكار يأتي من توارد الأفكار. والتداعي الحر للأفكار هو حالة ذهنية بشرية فما أن يتناول الذهن فكرة من الأفكار إلا وتتهمر الأفكار تبعاً وتتقاطر كشلالٍ منهمرٍ من هنا وهناك بشكلٍ يفترق ربما أحياناً إلى الترابط والانسجام والتسلسل، الأمر الذي يستدعي وضع الأفكار على الورق واختيار أفضلها والتنسيق فيما بينها ووضعها في تسلسلٍ منطقي. وقد برز هذا الطرح أول ما بدأ لدى الشعراء والمفكرين والأدباء. ويعلق أحد الباحثين على هذا المبدأ بقوله<sup>(23)</sup> "التفكير مشكلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصويرٍ أو نظريةٍ تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي، والتفكير الحر أو غير المقيد يشبه نهراً متدفقاً من التصورات والمعلومات المتداخلة التي لا ضوابط عليها لتحكمها في مسار محدد لغرضٍ محدد، وهذا النوع من التفكير يسمى بـ(التداعي الحر) أو (التواتر الفكري)، وهو رغم أهميته الظاهرة في تسلسل الأفكار وترابطها وشموليتها يشكل عائقاً كبيراً في وجه التخطيط لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكلٍ محدد من أجل أن يحقق أهدافاً محددة في زمن معين".

في حين يعود نفس الباحث في مقالٍ آخر ليتحدث عن أهمية العقل اللاواعي الابتكاري كأحد مظاهر العقل (المظهران الآخران هما الوعي واللاوعي) حيث يقول<sup>(24)</sup> "اللاوعي الابتكاري: وهذه هي المساحة الثالثة من مساحات العقل البشري التي نعرفها أو هي المظهر الثالث من مظاهر العقل، وهي ذات أهمية كبيرة فالوظائف التي تقوم بها تعد من أهم مراحل العملية الفكرية وهي:

1. الحفاظ على العقل من الجنون.
2. حل العضلات بطرقٍ مبتكرة.
3. دفع الفرد نحو الهدف.
4. ابتكار أساليب جديدة لتحقيق الأهداف.

والجدير بالذكر أن جميع وظائف اللاوعي الابتكاري مهمة، وهي تكاد تكون في ذات الأهمية بالنسبة للكائن البشري نظراً لدورها الحيوي في توازن العقل والنفس معاً.

(7/2) : ثمة حقيقة يدعمها قدر كبير من البحث والدراسة ، وهي أن سر الحافز يكمن في طبيعة العمل ذاته .

سر الحافز يكمن في طبيعة العمل ذاته: هذه مقولة تبدو صحيحة إلى قدر كبير إذ أن كثيراً من الموظفين لا يعينهم الحافز المادي بقدر ما يعينهم الحافز المعنوي الذي يتمثل في أن تكون الوظيفة والمهام المسندة إليهم متفقة مع ميولهم ورغباتهم وكفاءتهم العلمية، وأن تكون ذات طابع يحقق الاستقرار الوظيفي، وأن تكون طبيعتها قابلة للتطوير والتعليم والتدريب، وأن تكون ظروف العمل وساعاته مريحة، وأن تتوفر بها شروط الأمن والسلامة والصحة.

إن الحافز عاملٌ مستتفر للأداء الأمر الذي يؤدي إلى استغلال الوقت في صالح المنظمة.

وإن طبيعة العمل التي تحقق للموظف الإحساس بعلو قيمته، ورفعة شأنه، وأهمية ذاته، واحترام قدره، والأخذ بآراءه، والاستئثار بأفكاره، وإشراكه في وضع المعايير والأهداف لذلك العمل، ومنحه مساحة من الحرية في التطوير والتغيير والإضافة أو الإلغاء، ووضع تصورات لمعايير الوقت ومواعيد إنجاز الأعمال وتحديد أساليب الأعمال.

نقول إذا ما كانت نوعية وطبيعة العمل محققة لهذه المظاهر كان الوقت عاملاً مساعداً في التحفيز ودافعاً إلى مزيدٍ من الإنجاز.

إن الوظيفة إذا لم تكن طبيعتها متسقة ومتاغمة مع معنويات العنصر البشري - بحيث يجد فيها ذاته ويستشعر بأنه يضيف إليها ويستمتع أثناء أدائها - كان ذلك دافعاً له لتضييع الوقت وانتظار ساعة انتهاء الوقت الرسمي المحدد لكي يغادر العمل، أما المستمتع بعمله فهو يبذل فيه قصارى جهده بل يبذل أوقاتاً إضافية دون مقابل لشغفه بهذه النوعية من الأعمال، وممارسته لها ضمن مناخ عملٍ مشجعٍ وبيئة مهنية محفزة.

نتقل إلى مفهومٍ آخر وهو الحفز المادي مقابل اختصار الوقت بمعنى أن يكون المعيار هو الوقت (Time Standard) وهو الأمر الذي يلجأ إليه بعض المديرين إذ يقومون بتحفيز مرؤوسيه على إنجاز مهام معينة في وقتٍ أقل من الوقت المطلوب.

أضرب مثلاً لذلك: بعض عقود المقاولات ولتكن المدة الزمنية لإنشاء مبنى هو أربعة وعشرون شهراً. هنا نجد بنداً ينص على صرف مبلغ ما كمكافأة للمقاول عن كل شهر - مثلاً - يتم فيه تسليم المشروع قبل الموعد المتفق عليه الأمر الذي يدفع صاحب الشركة إلى اختصار الوقت وطي الزمن والتسابق مع الأيام لإنجاز المشروع قبل وقته للفوز بالمكافأة. ومن جانب آخر فإن هذا المدير يقوم بدوره أيضاً في تحفيز المهندسين والعمال بصرف مكافآت إضافية لهم إذا ما أنجزوا العمل قبل الوقت المحدد.

## (8/2) : مع أن الوقت يمكن أن يستخدم لتحفيز سلوك الآخرين فإنه يعمل أيضاً كرادع.

إن الموظفين ليسوا جميعاً على شاكلةٍ واحدةٍ من حيث مستوى الأداء ولا من حيث الوتيرة أو المعدل الذي يؤدون به العمل، ومنهم النشيط ومنهم الكسول، والمخلص والمتلاعب، والحريص على وقت العمل والمهدر له، وعلماء السلوك يعتقدون أن ذلك يحدث على خلفية الحفز الإنساني وما يتعلق به من حاجة الفرد إلى إشباع رغباته سواء المادية، أو المعنوية المتمثلة في وجود بيئة محفزة ومشجعة على العمل وبذل الجهد وتشجيع الإبداع.

ولهذا فإن على المديرين أن يتفهموا دوافع الفرد لاتخاذ منحى سلوكي معين، وهو الأمر الذي يمكن - إلى حد ما - ضبطه وتوجيهه كي يصب في صالح المنظمة وأهدافها.

إن الإنجازات لا تتحقق إلا في ظل توليفةٍ من الحوافز والقدرات معاً. إن الحافز هو ذلك الشعور المحرك والمنشط لقوة الفرد الجسمية والذهنية إذ أنه يحقق الإشباع للحاجات والرغبات الأمر الذي يخفف حدة التوتر والضغط النفسي الناجمين عن عدم توفرها.

من هنا يمكن قياس الحافز الرادع أو ما يسمى الحافز السلبي وهي الإجراءات أو الأساليب التي تتخذها الإدارة كأداة للحد من السلوك السلبي المتصادم مع أهداف التنظيم كعدم الالتزام بأوقات العمل، أو إضاعة الوقت المحدد فيما لا يفيد، أو الكسل في أداء المهمات، أو عدم التعاون مع الرؤساء والمرؤوسين، أو اللامبالاة بالتوجيهات والإرشادات والأوامر.

هنا تبرز أهمية الحافز الرادع والذي قد يأخذ أشكالاً مختلفة فقد يكون تأخير الترقية، أو توجيه إنذار، أو توقف صرف بعض الامتيازات إلى أجلٍ وذلك بحسب درجة السلوك السلبي الذي انتهجه الفرد، وهو أمرٌ لا بد منه لضبط العمل، وزيادة الإنتاجية، أو الحفاظ على المستوى القائم على أقل تقدير.

إن تأخر الترقية عن العامل معناه ضياع جزء من عمره أو وقته دون تعويض مادي، وأن نقله من فرع للمنظمة إلى فرعٍ بعيدٍ يستوجب منه مزيداً من الوقت يتجلى في الاستيقاظ مبكراً عما سبق.

كما أن تقليص الإجازة المسموح له بها - على سبيل المثال - يقلل من فترات الراحة والاستجمام أو إنجاز مهامٍ ومصالحٍ خاصةٍ لديه.

هذه بعض صور الردع والتي يمكن أن تستخدم المنظمة فيها الوقت كحافز سلبي أو أسلوباً للعقاب والردع، وهي باختصار تعني تقليص أو الحد من أوقات الفراغ التي تمنح للعاملين إذا لم ينجزوا الأعمال في الوقت المطلوب.

أما مفهوم الوقت الرادع للحافز أي المناوئ له أو المعطل لأثره فهذا مرتبط بالحالة التي تصل فيها ضغوط الوقت إلى أقصى منتهاها وهو ما يستوجب التوقف وتخفيف الإيقاع لالتقاط الأنفاس ثم استئناف النشاط فيما بعد.

إن بذل وقت زائدٍ عن الطاقة من شأنه أن يخلق ضغطاً نفسياً وإجهاداً بدنياً وتشتيتاً ذهنياً له آثاره السلبية التي لا تتكرر سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو مستوى العمل.

وينصح علماء النفس هنا باتباع الأساليب التالية<sup>(25)</sup>:

- § في حالات الشدة، خذ قسطاً من الراحة لمدة عشر دقائق بدلاً من أن تواصل الضغط.
- § إذا طالت مدة ضغوطات الوقت فحاول أن تأخذ يوماً من الراحة، أو إجازة نهاية أسبوع طويلة، أو خذ إجازة فورية بدلاً من أخذها في الموعد المحدد.
- § إذا حدث تغيير في المؤسسة اضطربت معه الأمور، فقم بترسيخ برامج العمل لإعادة الأمور إلى طبيعتها.
- § ضع جانباً، بصورة مؤقتة على الأقل، المعايير الخاصة بالوقت وذلك للتخفيف مما أصبح ضغطاً لا يطلق.
- § حاول تكرار أخذ نفس عميق وزفير، وهو أسلوب معروف يستخدمه الرياضيون لإراحتهم، وهناك أسلوب مفيد آخر هو ممارسة بعض التمرينات الرياضية القوية لإراحة جسدك وتصفية ذهنك بعد الخروج من وضع مضغوط.
- § استشر اختصاصياً أو طبيباً لمساعدتك على معالجة التوتر، واتبع طرق وأساليب الاسترخاء، واستراتيجيات التأمل للتغلب على المشاكل، ويمكن للمعالجة الجماعية أن تساعد على وضع الوقت في منظوره الصحيح وتقليل النزعة للسعي للكمال.

(9/2) : إن تغيير العادات المتأصلة سواء كانت متعلقة بالوقت أم لا يعتبر أمراً صعباً لكنه ليس هدفاً غير قابل للتحقيق.

عندما نتحدث عن العادات المتأصلة يجب أن نفرق بينها وبين الطباع، فالطبع لا يمكن تغييره. ويؤكد ذلك علماء الاجتماع بقولهم أن العقيدة تتغير لكن الطبع لا يتغير. أما العادة فهي أمرٌ مكتسب أي أنه يمكن التخلص منه ولكن بصعوبةٍ أو بإحلال عاداتٍ بديلة.

ومثال ذلك أن المدخن للسيجارة يستطيع أن يقلع عنها بالتمرين والإرادة، ومحاولة استبدالها بعادةٍ أخرى كتمارس الرياضة أو الانشغال بالقراءة.. إلخ.

إذا تحدثنا عن الوقت نجد أن الناس لا يفكرون فيه ولا يجلسون جلسة تأمل للنظر كيف يمضون أوقاتهم وكيف يديرونها؟ وما هي العوائق المضيعة للوقت؟ إنهم يتعاملون مع الوقت بشكلٍ تلقائي حسب العادة التي لا يفكرون في سلباتها وكيفية التغلب على هذه السلبيات. بعض العادات ينفرد بها قليل من الناس الغالب الأعم يتفقون على عاداتٍ منها:

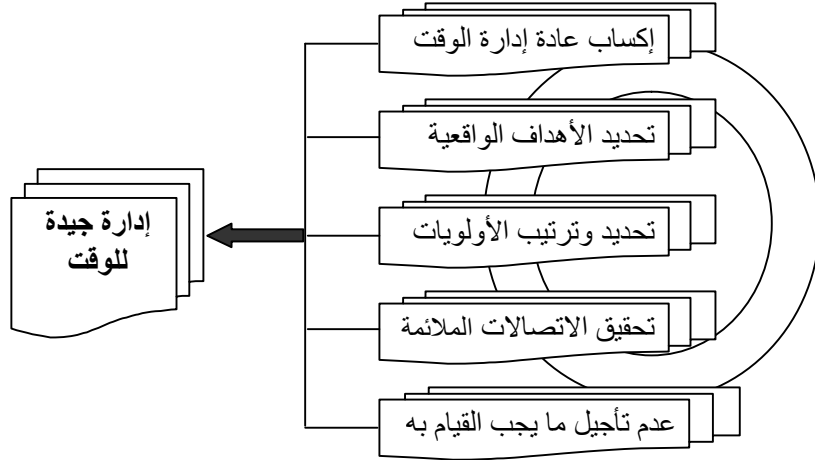
1. إن الوقت غير كافٍ لأداء العمل.
2. الوقت غير كافٍ للتخطيط.
3. التسويف والتأجيل.
4. سياسة الباب المفتوح.
5. المركزية وعدم التفويض.

إن الدراسات الميدانية تؤكد أن الوقت المهدر يكمن في عوامل وأسباب مضيعة للوقت لا تخرج عن أن تكون تنظيمية، أو اجتماعية، أو شخصية، أو بيئية.

وتثبت الاستقصاءات الاستبائية في دولنا العربية أن أكثر من 85% من المديرين لا يجدون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال، وتتراوح مطالبهم في زيادة الوقت من 10% - 100% من الوقت المتاح لهم.

وهو أمرٌ ملفت لخطورته إذ يؤكد ضعف الإدراك لقيمة الزمن وأن هناك خللاً واضحاً في كيفية إدارة الوقت والاستفادة القصوى منه.

إن الإدارة الجيدة للوقت تتسم بمسلمات بديهية أولها إكساب عادة إدارة الوقت إذ أنها توصلنا إلى المسلمات الأخرى كتحديد الأهداف الواقعية، وتحديد وترتيب الأولويات، وتحقيق الاتصالات الملائمة وعدم تأجيل ما يجب القيام به، وفي هذا المجال يمكن الاستعانة بالشكل الموضح أدناه وما ورد من تعليق حول إكساب عادة إدارة الوقت<sup>(26)</sup>:



استخدام الوقت بشكلٍ فعالٍ هو أهم مهارات المديرين، ويعمل كل منهم على الارتقاء بسلوكياته وعاداته وبالشكل الذي يحقق أعلى درجة من استغلال الوقت، ويقوم كل منهم بتدريب ذاته على حُسن استغلال الوقت حتى يصبح الأمر عادة سلوكية لديهم، وقد يقتضي ذلك الأمر من بعض منهم تغيير بعض العادات القائمة لديهم، واستبدالها بسلوكيات إدارة الوقت، فكثير من متخذي القرار يكتسبون عاداتٍ سيئةً تلتهم الوقت، وتضعهم تحت ضغطٍ وقلقٍ وتوتر، وفي الوقت ذاته لا تمكنهم من القيام بأعمالهم وفقاً لما هو مخطط لهم، ومن ثم نجد أن كثيراً من المديرين يعانون من ضياع الوقت، بل تضيع منهم ساعات غالية الثمن وهم يطاردون أخطاءً وأوهاماً يتصيدونها لمرؤوسيهـم ومنافسيهـم وزملائهـم، في وقتٍ كان يمكن أن توجه هذه الساعات إلى الإنتاج والإبداع والابتكار.. وليس إلى اختلاق المشاكل ووضع العقبات وإشعال نيران الصراع الوظيفي، والتي تلتهم فكر وجهد ووقت العاملين في المشروع...

ومن ثم فقد آن الأوان لكل متخذ قرار اكتساب عادة حسن استغلال الوقت، ليس فقط من أجل تحقيق ذاته ولكن أيضاً من خلال الإعلاء بقيمة هذه الذات، وذلك للطبيعة الارتقائية لإدارة الوقت، بل إن إدارة الوقت توجه الاهتمام إلى كل ما هو إيجابي، وليس فقط إلى ما هو سلبي، أي إلى

معالجة أوجه القصور وإلى بحث مشاكل العمل الحقيقية، ومن ثم فإن إكساب عادة إدارة الوقت تتطلب معالجة مجالات تسريبات وضياع وفقد الوقت.. وهي غالباً ما تكون نتيجة قيام بعض المديرين بسلوكيات وأعمال تلتهم وقتهم مثل: الاتصالات الهاتفية غير المهمة، أو الدخول في مناقشات جدلية عقيمة.. كما يضيع الوقت في قيامهم بأنفسهم بإكمال أعمال الغير، أو بأعمال كان يمكن لمرؤوسيهم القيام بها...

ومن هنا تحتاج العملية إلى دراسة لكافة الأعمال التي يقوم بها المدير، وتحديد ما يتعين عليه القيام به، وما يجب أن يقوم بتفويضه إلى الغير، وما هو ضروري التخلص منه بإسناده إلى آخرين حتى يمكن اكتساب عادة إدارة الوقت بفاعلية وإيجابية.

وتخضع عملية إكساب عادة الوقت إلى سلسلة متعاقبة المراحل ومتابعة الخطوات، تبدأ بتحليل السلوك القائم الحالي، وتحديد مجالات ضياع الوقت، وحذف السلوكيات غير الضرورية، وإزالة التصرفات غير المطلوبة، وتدريب العاملين على السلوك الجديد بعد اختصار الزمن.

حيث تمثل عملية إدارة الوقت في المشروعات عملية حسن استثمار لكافة العوامل والعناصر المتاحة من أجل: تعظيم الإنتاج، وزيادة الإنتاجية، والقضاء على الفاقد والمهدر وغير المستغل من وقت وإمكانات العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق:

§ مزيد من الفاعلية.

§ مزيد من الإيجابية.

§ مزيد من الإنتاجية.

§ مزيد من الجهد المنظم المحفز والمعرض على الكفاءة والتحسين والتطوير والتميز والإبداع.

## (10/2): الوقت الضائع في اصطياد المعلومات من مصادر التوريد يمكن تقليصه.

يمكن للتكنولوجيا أن تقلل من الوقت المهدر في العمليات الكتابية وذلك بتسريع الأنشطة كنشاط اصطياد المعلومات من مصادر التوريد وذلك بالمدخل المباشر إلى قواعد بيانات الموردين الخارجيين والسجلات الداخلية عن أداء الموردين.

وتعتبر هذه من أهم عوامل المشروع إذ أنها تمنحك المعلومة بتفاصيلها في التو واللحظة مما يدخر كثيراً من الوقت لو أننا حاولنا العثور عليها بشكل يدوي.

والمعلومات تستقى من ثلاثة مصادر هي:

### 1. قواعد البيانات:

والبيانات في حد ذاتها لا تعني شيئاً، كما أنها تتسم بالكثرة من حيث العدد والسعة، أما القاعدة فتعني تنظيم الشيء على أسس، وهذه هي مهمة قاعدة البيانات: تنظيم البيانات ثم تحليلها.

إن التحليل هنا يؤدي إلى الاستفادة من هذه البيانات بأن يحولها إلى معلومات ذات معنى يمكن الاعتماد عليها في العمل اليومي أو اتخاذ قرارات إدارية، ولهذا فإن هذه المعلومات يفترض أن تكون مؤكدة، وأن تكون مرتبطة بأجهزة الكمبيوتر الموجودة بالشركة وفروعها في الداخل أو في الخارج، ولا يمكن الدخول إليها إلا عن طريق كلمة سرية (Password)، وتكون هذه المعلومات متاحة لجميع العاملين أحياناً ومحجوبة عن بعضهم أحياناً بحسب أهميتها وسريتها وخصوصيتها..... إن هذا الأسلوب يقلص وقت الحصول على المعلومة.

### 2. المعلومات الأولية:

وهي المعلومات التي تؤخذ مشافهةً في أغلب الأحيان حيث أنها ليست متوفرة لعموم الناس كتصريح يدلي به أحد المسؤولين أو إجابة على مسألة علمية أو دينية، وهذا النوع من المعلومات يستغرق كلفة عالية ووقتاً طويلاً.

### 3. المعلومات الثانوية:

وهي الأقل كلفة، ويمكن العثور عليها بسهولة، ويمكن الاستفادة منها إلا أنه لا يستند إليها أو يوثق بها تمام الثقة كما هو في المعلومات التي تؤخذ عن طريق الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).

## السؤال الثالث:

طلبت منك شركة استشارية كتابة تقرير لا يقل عن عشرة صفحات مطبوعة، كل صفحة مكونة من 24 سطراً، وكل سطر يحتوي على 12 كلمة عن الموضوع التالي:

**كيف تعرف أن يذهب الوقت؟ ولماذا؟ بحيث يمكنك توزيع العمل بشكل أكثر فاعلية.. قدم تقريرك لهذه الشركة.**

الشركة (س) هي شركة مقاولات تعمل بإحدى الدول العربية وقد تنامى إلى سمعها أن حركة عمرانية نشطة قد دبت في مجال المقاولات بإحدى الدول المجاورة.

ومن هنا فقد عمد مجلس إدارتها - وعلى وجه السرعة - إلى إنشاء فرع لها في هذه الدولة المجاورة أملاً في تنفيذ بعض المشاريع، والفوز بحصة تحقق لها مزيداً من الأرباح في هذا السوق الواعد. وقد وقع الاختيار على أحد مهندسيها ليدبر هذا الفرع الجديد، وهذا المدير مؤهل علمياً ويتمتع بخبرة تزيد على العشرين عاماً، ومتحرك ونشط، ومخلص في عمله، وله رغبة في إثبات ذاته ونجاحه في تجربته الأولى كمدير، ومن هنا فقد دأب على متابعة جميع الفعاليات والإجراءات بنفسه، فهو يوقع على كل ورقة سواء كانت تتعلق بالأمور الإدارية أو المالية بصرف النظر عن مدى أهميتها الإدارية أو قيمتها المالية، وهو مشغول دائماً بالرد على المكالمات الهاتفية، والتعامل المباشر مع جهة الإسناد، ومقاولي الباطن، والموردين، وجميع المتعاملين مع الشركة.

كما أنه يتدخل في حل المشاحنات التي تحدث بين العاملين على جميع المستويات بدءاً من الإداريين وانتهاءً بالعاملين سواء كان ذلك في مقر الشركة أو في المواقع أو داخل سكن العمال. وهو كثيراً ما يستكمل أعماله في المنزل إذ لا يتمكن من الانتهاء منها جميعاً في وقت الدوام الرسمي مثل قراءة البريد الإلكتروني الوارد ومحاولة الرد عليه أو إرجائه لليوم التالي لحين توفر المعلومات بين يديه.

ويفترض المدير أن يكون جميع الإداريين من حوله على نفس الشاكلة، وأن يكون جل همهم هو العمل ولا شيء غيره ماداموا يقبضون أجورهم بانتظام.

إلا أنه ورغم إخلاص المدير وخبرته الميدانية وتطلعه إلى التقدم فإن المشروع لم ينته في موعده المحدد طبقاً للجدول الزمني أو الخطة الموضوعية، علماً بأن شركة أخرى بنفس الحجم المالي والبشري والتكنولوجي قد أنجزت مشروعاً مثيلاً لهذا المشروع في نفس المدة المقررة له.

وقد كان من توابع هذا التأخير في التسليم ما يلي:

1. زيادة في حجم الإنفاق على المشروع مما أثر سلباً على الربحية.
2. توقيع غرامات مالية بناءً على بنود التعاقد أثرت بشكل كبير على ميزانية الشركة.
3. آثار سلبية على سمعة الشركة تجلت في:
  - أ) عدم دعوتها من جهة الإسناد للاشتراك في مناقصات جديدة.
  - ب) عدم رغبة مقاولي الباطن في التعامل معها لاحقاً.
  - ج) عدم التساهل من قبل الموردين وإصرارهم على استلام مستحقاتهم نقداً وتوأم دون تأجيل.
  - د) لجوء الشركة إلى تخفيض عقود موظفيها عند تجديدها في محاولة لتعويض الخسائر.
  - هـ) انسحاب الموظفين من الشركة لشعورهم بالافتقار إلى الاستقرار الوظيفي.
  - و) عدم القدرة على استقطاب كفاءات جديدة نظراً لعدم رغبة هذه الكفاءات في الالتحاق بالعمل بها.
  - ز) عدم رغبة البنوك والمصارف في تمويل مشاريع لاحقة للشركة.

إن كل هذه العوائد السلبية كانت نتيجة خلل في إدارة الوقت، ومن خلال بحثي الميداني

وتفريقي لأوضاع الشركة ومحاولة الاستقصاء الشفهية استطعت أن أرصد الملاحظات الآتية:

§ الوقت هو المساحة الزمنية للإنجاز، والمنجزون هم بشر أي موارد بشرية فإذا ما أردنا أن نعرف أين يذهب الوقت ولماذا؟ فعلينا أن نبحث عن الموارد المتوفرة وكيفية تميمتها وإدارتها وهي موارد بشرية، ومالية، وتكنولوجية، ووقت تتفاعل فيه جميع هذه الموارد التي تحركها الإدارة.

§ لم تدرس الشركة طبيعة السوق في البلد الجديد وما يكتنفه من صعوبات مثل عدم توفر المواد الأولية نظراً للظفرة العمرانية المفاجئة، وعدم توفر مصانع الأسمنت ومحطات الخرسانة الجاهزة التي تغطي احتياجات جميع المشاريع، كما لم تلحظ النقص الهائل في أعداد مقاولي الباطن، والمعدات المستأجرة، والعمالة من الباطن، الأمر الذي تسبب في تعطيل العمل وتأجيله في أحيان كثيرة، كما تسبب ذلك في قبول الشركة لدفع أسعار مرتفعة لهذه التعاقدات أكثر مما هو متوقع في حساباتها.

§ لم تدرس الشركة حجم الاحتياج الفعلي للمهندسين على مدار المراحل المختلفة للمشروع مما أدى إلى الافتقار إليهم عند الحاجة الملحة بينما كان العدد فائضاً عن الحاجة في أوقاتٍ أخرى.

§ اختيار المهندسين لم يكن موفقاً إذ أن هذه النوعية من المشاريع تحتاج إلى نوعية خاصة وهي التي تتمتع بمستوى عالٍ في اللغة الإنجليزية وإجادة كتابة المراسلات، وحُسن قراءة العقود واستنباط ما بها من نقاطٍ تضمن للشركة حقوقها وتمكنها من إجراء المطالبات (Claims)، كما يجب أن يتوفر لدى هؤلاء المهندسين القدرة على إبراز وجهات النظر أثناء حضور الاجتماعات مع جهة الإسناد والجهات الأخرى ذات المصلحة في المشروع.

§ لم تهتم الإدارة بالجانب الرسمي في التعاملات مع الجهات الأخرى إذ أن نجاح الإدارة ليس نجاحاً على صعيد التعاملات الداخلية فحسب ولكنه نجاح على الصعيد الخارجي أيضاً.

§ عدم المتابعة لاستصدار الموافقات الرسمية والأخذ بالأقوال الشفهية، ويؤكد ذلك أن الشركة كانت قد حصلت على وعود شفوية من جهة الإسناد بتجديد فترة المشروع وغض الطرف عن توقيع غرامات التأخير، ومن هنا فإن الشركة قد اعتمدت على هذا الأمل، إلا أن الجهة المالكة قد تراجعت عن وعودها الشفهية فلم تقبل تمديد المشروع، وطبقت بالتالي عليها غرامات التأخير، الأمر الذي كان له أثر سلبي بالغ على الأرباح المتوقعة.

§ عدم وضع التأخيرات المحتملة في الاعتبار وبالتالي لم يكن هناك خطة بديلة واضحة، مع أن التأخيرات المحتملة أمرٌ وارد دائماً نتيجة لتأخر وصول المواد إلى الموقع، أو تأخر تصنيعها لدى المصنعين، أو انخفاض إنتاجية العاملين أو ساعات العمل في الأيام الحارة والمترية أو أيام رمضان، أو نقص العمالة، أو نقص المواد.. إلخ. ومثال ذلك أن دولة قطر تقيس مرحلة طفرة عمرانية أدت بدورها إلى كثرة الطلب وقلة العرض من المواد الأولية كالرمل والأسمنت مما تسبب في تأخير بعض المشاريع التي لم تضع في حساباتها هذه التأخيرات المحتملة بينما مشاريع أخرى استمرت متواكبة مع جدولها الزمني إذ أنها قد أبرمت عقودها مع مقاولي الباطن في أوقاتٍ مبكرة، ووضعت البدائل التي يمكنها من خلالها تغطية مطالب المشروع.

§ افتقار شخصية مدير المشروع للحزم المطلوب، وعدم قدرته على الموازنة بين ترغيب العمال وترهيبهم في آن واحد الأمر الذي أدى بهم إلى التغيب والتراخي والكسل.

§ اختيار العمال لم يكن سليماً إذ أن بعضهم قد قدم من بلاد باردة الطقس زائداً أن لهم كثيراً من العادات والتقاليد التي لا تتناسب وظروف البلد المضيف، ومن هنا فإنهم لم يتأقلموا مع هذا الوضع مما أثر كثيراً على إنتاجيتهم. نوعٌ آخر لا يعرف العربية أو الإنجليزية مما أثر على توصيل الرسالة إليه فكان يستقبلها مشوشة وبالتالي لا ينفذ التوجيهات بالشكل المطلوب. كذلك فإن عدداً منهم لا تتواءم صحته مع طبيعة العمل الصعبة المسندة إليه.

§ الشركة متعاقدة مع بعض مكاتب توريد العمالة من الدول العربية لتوريد المهندسين والمشرفين والعمال المهرة وغير المهرة إلا أن هذه المكاتب لا تولي اهتماماً بالاختيار بل ترشح من يقع في طريقها من العناصر البشرية مقابل رسوم تفرضها على هذا العنصر مقابل هذه الخدمة.

§ نظراً لعدم كفاءة مشرفي الصيانة على المعدات والآليات فإنها كانت تستغرق وقتاً طويلاً لإصلاحها في كراج الإصلاح بالشركة وكان ذلك سبباً في تعطل دولا ب العمل في المواقع.

§ عندما استبان للمدير العام ضعف الموارد البشرية فإنه عالج الأمر باتخاذ قراراً بالسفر بين حين وآخر لانتقاء العمالة بنفسه وكان ذلك يتكرر مرات ومرات لمدد طويلة تاركاً فيها الشركة حيث تعلق كثير من الموافقات الهامة وتؤجل الاجتماعات مع جهة الإسناد لحين عودته.

§ إن الأسلوب المركزي الذي يتبعه المدير، واستبعاده لفكرة التفويض، بعدم تعيينه لمساعد له يتخذ القرارات عند غيابه ويتصرف إجرائياً في بعض الأمور، سواء كان ذلك لعدم ثقته فيمن يملأ الفراغ أو تحسباً أن يقفز النائب ليحل مكانه، كان سبباً رئيسياً في تشتت ذهن المدير وتوزعه بين مهام كثيرة، وبالطبع لم يكن الوقت كافياً لإدارتها كلها.

§ دخول وخروج البضائع والموارد من المخازن يتم بطريقة يدوية وبدون استخدام الحاسب الآلي الأمر الذي أحدث فجوة في المدة الزمنية بين طلبها من قبل مسؤول الموقع وبين وصولها إليه فأثر ذلك على بدء أو استئناف العمل كوقت.

§ عدم إدراك الإدارة لطبيعة الإجراءات والوقت الذي تستغرقه إذ أن المشروع يتعامل مع جهات رسمية عدة كوزارة الأشغال ووزارة الداخلية وإدارات المرور، وكان لذلك أثر سلبي على الوقت الذي أهدر في استخراج بعض الموافقات.

§ لم تنظر الشركة بعين الاعتبار إلى مسألة الحافز الإنساني المتمثل في زيادة الأجور أو بعض المزايا المادية أو الحوافز المعنوية، وبالتالي لم تخلق أي روح تنافسية الأمر الذي أحبط المجتهدين وزاد الكسالى كسلاً.

§ إن البعد الإنساني كان غائباً في تعاملات الإدارة مع موظفيها فهي تمتص جهودهم لدرجة يصعب معها استئناف العمل في اليوم التالي بهمة ونشاط، ويكون نتاج ذلك أن ساعات العمل الحقيقية تبدأ بعد ساعتين من بدء الدوام الرسمي.

§ هذا البعد الإنساني كان مهمشاً في مواقف مفصلية كطلب الموظفين لإجازاتٍ اضطرارية أو ظروفٍ مرضية، وقد كان المدير مشغولاً عن سؤال الموظفين عن أحوالهم الأسرية والمعيشية.

§ فكرة الوقت وأهميته لم تكن حاضرة في ذهن الإدارة عند اختيارها للكوادر البشرية أو أثناء إجراء المقابلات معهم إذ لا يكفي أن تتوفر المهارة المطلوبة فحسب، وإنما يجب أن تتوفر لدى العنصر البشري معرفة الوقت اللازم لإنجاز الأعمال وهو ما يطلق عليه الفاعلية.

§ النقص في أعداد الآليات والمعدات، وكذلك سوء إدارتها حيث تستغرق الآلة فترة طويلة داخل أحد المشاريع دون إنتاج حقيقي لها بينما المشروع الآخر متوقف ينتظر قدومها.

§ عدم ملائمة العنصر البشري مع الوظيفة المسندة إليه إذ كانت الشركة تسند أحياناً الأعمال التي تتطلب عمالاً مهرة إلى عاملين غير مهرة، مما أثر على الوقت والإنتاجية إذ أن كثيراً من الأعمال كان يعاد إصلاحها أو تكرارها (أي أن العمل لا يتم من أول مرة).

§ هذا الوضع ينطبق على كل المستويات فنجد أن مدير الموارد البشرية تتجه ثقافته العلمية في اتجاه بعيد عن هذا المجال، كما أن شخصيته تبدو غير محبوبة لدى الموظفين حيث ترى الإدارة أنه كلما كانت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والموظفين جافة أو متصادمة كان ذلك دليلاً على نجاحها إذ أنها عادةً ما تتخذ الإجراءات التأديبية كخصم الامتيازات وتقليص الإجازات.

§ التباطؤ في اتخاذ القرارات إذ يحتاج الأمر إلى الاستعانة السريعة ببعض الخبراء لعلاج الأخطاء قبل استفحالها إلا أن الشركة كانت تتخذ القرار على مهلٍ في غير موضع التمهل.

§ عدم الاعتماد على مهندس مخطط (Planning Engineer) مع أنه - وفي عالم يتسم بالتخصص الدقيق - بات هذا العنصر مهماً للغاية في المشاريع الهندسية.

- § اللجوء إلى الذاكرة الشخصية وعدم الاهتمام بتسجيل الأحداث وتوقيتاتها وأرقامها على جهاز الحاسب الآلي لإمكانية استرجاعها بسهولة مما يوفر كثيراً من الوقت.
- § لم تسع الشركة إلى تدريب بعض العاملين لديها على بعض المهام مما أوقعها في مأزقٍ شديد عند استقالة أحد الكفاءات الجيدة مما استغرق وقتاً طويلاً لحين العثور على البديل.
- § يزدحم المكتب الرئيسي للشركة بأعداد كثيرة من الموظفين والمراجعين فضلاً عن نوعية المكاتب الغير مريحة، وعدم تجانس التبريد وكذلك الإضاءة الأمر الذي يدعو الموظفين إلى الامتناع وعدم الإقبال على العمل بهمة وحيوية.
- § تداخل الاختصاصات بين الإدارات بطريقةٍ فجأة تعرقل العمل واتخاذ القرارات.
- § سوء مستوى سكن العمال وتكدسهم فيه بشكلٍ غير إنساني الأمر الذي خلق حالة من الضيق والضجر مما انعكس على أدائهم الناجم عن عدم رغبتهم في بذل الجهد المخلص البناء.
- § لم تهتم الشركة بمسألة الرقابة على الأداء أولاً بأول، والتي تعني وضوحاً في الأهداف ثم مقارنة ما تم إنجازه بما يجب أن يكون إذ أن المشروع كان يتأخر عن الخطة الزمنية أثناء سيره شيئاً فشيئاً، وكان الواجب أن تتخذ الشركة بعض الإجراءات التصحيحية للقفز فوق التأخير واستعادة مواكبة الخطة.

## التوصيات والإرشادات:

- وبعد استعراض الأسباب التي أدت إلى التأخر عن تسليم المشروع في الوقت المحدد فقد تقدمت إلى الشركة بالتوصيات والنصائح وقد أسميتها النصائح العشريون لتجنب إهدار الوقت مستقبلاً:
1. ابتداءً يجب أن تعي الإدارة أن الوقت أحد الموارد الرئيسية الهامة إن لم يكن أهمها إذ أن جميع الأنشطة تدار من خلال هذا الزمن المتاح، ومن هنا وجب السيطرة عليه قبل أن يفلت.
  2. والإدارة الصحيحة هي الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة ومزجها مزجاً منطقياً وفعالاً بحيث تخدم الموارد البشرية بعضها بعضاً فتحقق في وقت محدد أفضل النتائج، وأن استغلال الوقت لا يحقق أهداف المنظمة فحسب وإنما الأهداف الشخصية أيضاً.
  3. كما يجب أن تحرص الإدارة على غرس هذا المفهوم ونشره بين العاملين بحيث يترسخ وعيٌ جمعيٌ عام بأن الوقت هو العامل أو المتغير الحاسم الذي من خلال إدارته إما أن تتجح الشركة وتستمر أو تفشل وتتوقف، وأن الوقت بالمفهوم الاقتصادي هو المال بمعنى أنه كلما استثمر الوقت بشكلٍ أمثل كلما قل الفاقد وزادت معدلات الربحية.
  4. والإدارة ليست توفير موارد هكذا بشكل أصم فحسب إنما هي فن يتطلب مهارات إدارية، ومواهب إنسانية تتمي وتتعاضد مع الوقت وذلك نظراً لتعامل الإدارة مع عناصر إنسانية تتباين في الطباع والسلوك. وهي علم أيضاً إذ أنها تقوم على تجميع البيانات وتحليلها لمعرفة الوضع القائم والتنبؤ بالمستقبل الأمر الذي يساعد كثيراً في اتخاذ القرار الصحيح في اللحظة المناسبة بما يضمن توفير الوقت إلى حد كبير.
  5. وتدريب العاملين على تغيير أنماطهم السلوكية وعاداتهم السلبية المهذرة للوقت، وعلى الإدارة أن تبذل الجهد في هذا التدريب، كما يجب الاستغناء عن العناصر التي لا تكثرث لذلك.
  6. يجب أن تكون الأهداف واضحة دون لبس أو غموض مع وضع الخطة الزمنية لتحقيق الأهداف.
  7. وبناءً على وضوح الأهداف فإنها تخطط وتنظم وتوجه وتراقب. وأن التخطيط يجب أن يتسم بالواقعية والمرونة، وأن يتحدد فيه الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال، وأن التنظيم هو التحديد الجيد للعلاقات المهنية بين الأفراد في المنظمة، وضرورة توزيع الأعمال دون ازدواجية أو تداخل في الاختصاصات، وهو تحقيق الانسيابية في العمل وتسهيل الاتصالات الأمر الذي يوفر كثيراً من الجهد والوقت. وأن للتوجيه دورٌ أساسي يتسم بحسن القيادة وفاعلية الاتصال وتحفيز العاملين وغرس الولاء التنظيمي لديهم مما يعمل على تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

- والرقابة يجب أن تكون حاضرة هنا وبشكل مستمر، ونعني بها ضرورة تقييم الأداء ومقارنته بالخطة، والإسراع في تصحيح الأخطاء أولاً بأول مما يعمل على إنقاذ الوقت من التسرب.
8. ضرورة توفر المعرفة الصحيحة والمتواكبة مع المستجدات، وتحويل المعلومات المتوفرة إلى معرفة توظف على أرض الواقع. والعمل على نشرها وجعلها ضمن نسيج الوعي لدى العاملين.
9. الاهتمام بأصحاب المواهب والأفكار، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم. إن فكرة من الأفكار البراقة قد تأخذ بيد الشركة خطوات هائلة نحو الإمام في وقت قصير.
10. تحفيز - كذلك - الموظفين الذين يؤدون أعمالهم في الوقت المحدد.
11. وضع معايير فنية واضحة وسليمة بعيداً عن المجاملات والمحسوبيات عند اختيار العاملين.
12. ضرورة عقد اجتماعات أسبوعية أو كل أسبوعين على الأكثر بين الإدارة ومدراء المشاريع وذلك في وجود العناصر الإدارية الأساسية والتي يطلق عليها المفاتيح (Key Persons) للوقوف أولاً بأول على مسيرة العمل وإشراكهم في اتخاذ القرار وتنفيذ الحلول دون تأجيل.
13. الهيكل التنظيمي منقوص إذ أنه من الضروري أن تقوم الشركة بتعيين نائب للمدير العام ومساعد لهذا النائب يفوض إليهما اتخاذ القرارات وذلك في الأمور الهامة غير العاجلة، والأمور غير الهامة والعاجلة، وذلك في حال انشغال المدير العام بأسفاره أو انشغاله بمهام أخرى إذ لا يصلح أن يقوم المدير باتخاذ جميع الإجراءات ويهمل مسألة التفويض للآخرين.
14. يجب دراسة الاحتياجات جيداً وتوفير الموارد المطلوبة.
15. البعد عن العشوائية في توزيع المهام وضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
16. يجب وضع خطة بديلة منذ اللحظة الأولى للمشروع وذلك للجوء إليها عند الطوارئ والأزمات.
17. حل مشاكل العلاقات الإنسانية داخل الشركة يجب أن لا يستغرق أكثر من 10% من وقت الإدارة وإلا كان ذلك دليلاً على زيادة في أعداد العمالة أو سوء الاختيار والانتقاء.
18. تشكيل لجنة استشارية من داخل الشركة (لجنة الحكماء) لدراسة المشاكل التي تعترض مسيرتها، ومناقشتها وإبداء الآراء والأفكار لمعالجتها.
19. توفير البيئة الملائمة للعمل المكتبي من إضاءة وتهوية ومبانٍ ملائمة ومكاتب مريحة..إلخ.
20. ضرورة استخدام الحاسب الآلي بشكل موسع وتدريب العاملين على استخدامه بشكل كفاءٍ وفعالٍ لاختصار الوقت، كما يجب مراعاة عدم إهدار الوقت في استخدامه لأغراض شخصية.

## السؤال الرابع:

إذا طلب منك استشارة عن تحسين الوقت المنتج فما هي مشورتك؟ الإجابة لا تقل عن 15 صفحة مطبوعة.

الإدارة هي العامل الحاسم في التنمية والإنتاج، ولا تستقيم الإدارة دون استخدامها للوقت بكفاءة، واستخدام الوقت بكفاءة يعني إنجاز الأنشطة الهامة في وقتها المحدد أو في وقت أقل. وإذا كان القيام بالأعمال في وقتٍ ما أمراً هاماً فإن الأهم هو الحصول على نتائج. إن استخدام الوقت بكفاءة يقلل الوقت الضائع لدى المديرين والعاملين على حدٍ سواء، ويزيد العوائد ويعظم الإنتاج. إن تحسين الوقت المنتج يقتضي أن نتعرف على أسباب ضياع الأوقات إذ أن ضياع الوقت يزيد التكلفة، وإذا زادت التكلفة كان ذلك على حساب الإنتاجية ومن ثم على حساب الربحية في النهاية، والعبء الأكبر في تقليل الأوقات الضائعة يقع على المديرين فهم المتحكمون في وقت العاملين. إن مجموع مضيعات الوقت للإدارة = مضيعات الوقت للمدير × مضيعات الوقت للمرؤوسين. وكمثال: إذا كان الوقت الضائع هو 3 ساعات يومياً وأن عدد العاملين هو 300 عامل فإن عدد الساعات الضائعة يومياً للإدارة = 3 للمدير × 3 لكل عامل × عدد العاملين = 2700 يومياً ولو افترضنا أن متوسط أجر الساعة هو 3 جنيهات، وأن أيام العمل السنوية 250 يومياً (بعد استبعاد أيام الجمع والأعياد) فإننا سنجد أن ما يضيع سنوياً يقارب المليون جنيه في هذه الإدارة وحدها.

إن المبادئ التي تقوم عليها فكرة تحسين الوقت المنتج تقتضي<sup>(27)</sup>:

1. الاعتراف بوجود مشكلة ما، وتحديدتها، والتعرف على حجمها، وصياغتها صياغة علمية.
2. أن يبدأ المدير بعد ذلك بمعالجة سببها ومواجهة نفسه بأوجه القصور ابتداءً وأن يكون لديه رغبة جامحة في إيجاد الحلول واستقبال الأفكار، واكتساب مهارات لإدارة وقته بفاعلية.
3. أهمية معرفة المفاهيم والاتجاهات لإدارة وقت المدير إذ ليس الهدف هو توفير الوقت لكل مهمة تتم بل المقصود هو استخدام الوقت المناسب لكل مهمة حسب أهميتها النسبية، ولا يتأتى ذلك إلا بإدراك الأهداف، فالأهداف هي المطلوب النهائي أما النشاط فهو الأفعال التي تقوم بها في المدى القصير لأجل تحقيق الأهداف بمعنى أن استخدام الأهداف بفاعلية تعني أداء المهام التي تحقق أهدافنا، ويجب أن يعي المدير ما يجب عمله وكيف يتم عمله والوقت المناسب لإنجاز هذا

العمل، وكذلك الوعي التام بالفرق بين ما هو نشاط عاجل وما هو نشاط هام، إذ أن النشاط الهام هو ما يكون على المدى الطويل، أما النشاط العاجل فهو ما يجب أخذ قرار عاجل بشأنه، مع ملاحظة أن القرارات يجب أن لا تتم على عجل دون توفر معلومات كافية ولكن في المقابل يجب ألا تتأخر أكثر من اللازم.

أما كيفية زيادة معدل الإنتاج فتقتضي اتباع الإرشادات التالية<sup>(28)</sup>:

- § لا يوجد وقت كافٍ لعمل كل شيء، فركز على ما تريد واترك ما لا تريد.
- § تحكم في ذاتك، لا تتوتر، فكر بفاعلية في مهمتك وما تريد تنفيذه.
- § لا يوجد إنسان كامل على وجه الأرض الآن، ولا يوجد عمل كامل على وجه الأرض الآن، ابدأ بخطوات وحاول أن لا تيأس.
- § تقبل العيوب وحاول إصلاحها فطبيعة البشر هكذا، وعندما يقل معدل الإنتاج لديك توقف، فكر، خطط، وابدأ وعدّل.
- § تعامل مع أصغر الأشياء لديك بأنها مهمة، فجهز كل مكان تجلس فيه على أنه مكان للإنتاج والإنجاز فرتبه ونظّمه.
- § جهز قائمة بالمهام التي يجب إنجازها.
- § رتب هذه القائمة على حسب الأهمية.
- § احذف أي خطوة غير مهمة واسأل نفسك: ما أسوأ ما يحدث لو حذفت أو لم أقم بهذه المهمة؟ فإن كانت إجابتك: ليس هناك خسارة وأنت قادر على تحمل الخسارة احذف فوراً.
- § نفذ الخطوات الأكثر إلحاحاً، والمرتبة ترتيباً تصاعدياً من الأول وهكذا حتى تصل لإنجاح العمل.
- § عود نفسك على كتاب خطتك لتنفيذ عمل ما حتى تتعود ذلك.
- § حدد وقتك بالتفصيل والذي تحتاجه لكل مهمة تقوم بها، وضع وقتاً بديل الضائع من 10-15% من إجمالي الوقت.
- § اسأل نفسك في المهمة التي تقوم بها: كيف يتم إنجازها بفاعلية؟

- § حدد أهدافك واكتبها أمامك.
- § اجعل كل هدفٍ مشروعاً منفصلاً وابدأ بدراسة جدوى هذا الهدف.
- § خطط لكل ساعةٍ في يومك ماذا ستفعل فيها؟ في نهاية اليوم اقض 10 دقائق في التفكير والتحضير لعمل ومهام الغد، واكتب قائمة بأولويات هذا اليوم.
- § اكتب دائماً الوقت النهائي لإنهاء هذه المهمة وإنهاء هذا العمل وحاول جاهداً الالتزام به.
- § توقع ما لا يُتوقع، واحذر من أولئك المشاركين معك في المهمة وحثهم دائماً على الإنجاز.
- § ضع خطة تدريجية لزيادة معدل إنتاجك اليوم والاستفادة من الوقت المخصص لك.
- § هيئ مكتبك لتقوم بأداء عالٍ وكفاء (إضاءة جيدة - مساحة كافية على المكتب - كرسي مريح - الأدوات المساعدة أمامك).
- § ضع كل شيء مكانه بعد أن تنتهي من عملك فستجده حينما تحتاج إليه.
- § تفاد تكديس الورق فوق مكتبك، وقلل عدد مرات استخدامك للورقة.
- § استخدم المصادر القيمة واستفد من مجهودات الآخرين من مراجع وقواميس وبرامج.
- § استخدم دائماً وقت ذروتك والذي تكون فيه في قمة نشاطك بعيداً عن مضيعات الوقت.
- § ابدأ يومك على مكتب نظيف منظم.
- § عندما تواجه بقائمة من الأعمال الثقيلة ابدأ بأبغض الأعمال أولاً واحدةً تلو الأخرى ستشعر حينها بالإنجاز وارتفاع معدل الحماس لديك.
- § كن دقيقاً.. وطور دقة المواعيد عندك لتصبح عادة ستشعر بالإنجاز في وقتٍ قصير.
- § استفد من البكور فإن فيه خيراً وبركة، واستيقظ ساعة مبكرة عن موعد استيقاظك الذي تعودت عليه، جرب لمدة شهر ستوفر 30 ساعة وستشعر بتغيير كبير.
- § اسأل نفسك دائماً: ما هو الاستثمار الأمثل لوقتي الآن؟ وعندها قم بأكثر الأعمال إنتاجية.
- § لا تنتقل إلى عملٍ أو مهمةٍ إلا إذا أنهيت التي قبلها.. حتى تشعر بالإنجاز وتصل إلى ما تريد.
- § أعط المهام السهلة البسيطة لغيرك ليؤديها حتى لو أداها أقل من كفاءتك قليلاً، فلقد استفدت من وقتك وحصلت على إنجازٍ أكبر.

§ تعلم استخدام برامج الحاسوب الجيدة المفيدة في استغلال وقتك واستخدام قواعد البيانات الخاصة بذلك.

§ كلما قلت الخطوات المطلوبة لإنجاز مهمة ما كلما كان ذلك أفضل، ولذا يتوفر الوقت والمجهود وبالتالي نقضي على عوامل الفشل والإنجاز.

§ تحد نفسك لنتهي الأعمال في جدول أعمالك وابتحث عن أسرع الوسائل في التنفيذ واستخدامها.

§ التحسن القليل والثابت في الإنتاج والمجهود ينتج عنه تحسن كبير على المدى البعيد.

§ حول أنشطتك اليومية الأساسية إلى عادات قوية فالعادة هي التي تقوم به تلقائياً، دون تحكم العقل الواعي.

§ غير عاداتك السلبية القديمة عديمة الفائدة إلى عادات إيجابية مفيدة.

§ تخيل أن لديك نصف يوم فقط لإنجاز عمل يوم كامل ماذا ستفعل؟ وبماذا ستبدأ؟ ما الذي يجب أن أبدأ به وما الذي يجب تأخيره. عندما تفاجأ بقلة الوقت المتاح أمامك للعمل، فإنك مضطر لوضع خطة على أعلى مستوى من الكفاءة.

§ ابتعد عن المقاطعات الشخصية عندما تؤدي عملك واستخدام وسائل عدم الإزعاج مثل: علامات على الباب، البريد الصوتي، أو ابحث عن مكان غير مكان العمل حيث لا يجده الآخرون.

§ تعلم أن تتجاهل المهام التي لا تؤدي إلى نتائج، فكلما ابتعدت عن المهام الأقل إنتاجاً كنت أكثر إنتاجاً.

§ الغ أي سفر غير ضروري، واستخدام التكنولوجيا الحديثة التي توفر الوقت وتجنب الزيارات الشخصية إلا للضرورة.

§ استخدم جهاز الـ(MP3) أو مسجل الصوت لتسجيل أفكارك دون عناء الكتابة المرتبة.

§ جمع عدداً من المهام الصغيرة المتشابهة وقم بها في نفس الوقت.

§ قدر واحترم وقت الآخرين وسيعاملونك هم بالمثل.

§ ليس من الضروري البدء بتنفيذ أول نقطة. أحياناً يكون من الأفضل البدء بأي نقطة في المشروع تعطى نفس النتيجة فإن كانت البداية صعبة فانتقل مباشرة إلى ما يمكنك القيام به.

§ كثير من الأمور التي تتخيلها صعبة مستحيلة هي ليست بهذه الدرجة فإذا بدأنا في خطوات جادة نحوها بدأت تحل عقدها فاستجمع قوتك وواجه التحديات والصعوبات وجهاً لوجه.

§ احتفظ بخطتك اليومية أو دفتر ملاحظاتك بجوارك دائماً لتسجيل الأفكار التي تقفز على ذهنك فجأة.

§ كن سريعاً في اتخاذ قرارك وتمسك به ولا تتراجع إلا إذا ظهر خلل في قرارك.. فالنجاح مرتبط بالجرأة والسرعة في اتخاذ القرار.

§ تعلم القراءة السريعة، فالعديد من الدورات والكتب متوفرة لمساعدتك، فالآن من السهل جداً مضاعفة سرعة قراءتك.

§ أنشئ نظاماً للتبنيه عن المواعيد والاجتماعات والمهام القادمة (باستخدام الجوال أو برامج الحاسوب أو شخص تتفق معه).

§ استخدم تقنية الخمس دقائق: فكر قبل أن تفعل، فإذا واجهت صعوبة في الفعل خذ خمس دقائق للتفكير في الموضوع أولاً، ابحث عن أسباب التأجيل، حلل سبب التأخير، واجه هذا السبب، واجه مخاوفك باتخاذ إجراء إيجابي.

§ هاجم المشكلة معتبراً نفسك سيد الموقف، فكر في أشخاص تعرفهم وتعجب بإنجازاتهم، والآن تخيل نفسك كل هؤلاء الأشخاص، كيف سيواجهون الموقف؟ ما الإجراء الذي سيتخذونه؟ وماذا سيفعلون لإنجاز العمل؟

وقد فصل أحد الباحثين في موضوع تحسين الوقت المنتج عن طريق تحسين وقت الموارد الداخلة فيه، ونحاول هنا في الصفحات التالية أن ننقل مقتطفات مما ذكر<sup>(29)</sup>:

يعتبر الوقت مقياساً عالمياً فريداً بحيث أنه حاضر في حياتنا الشخصية وفي مقدرات المؤسسات على حدٍ سواء، ونتيجةً لذلك فإن للوقت تأثير عميق على إنتاجيتنا، وهو المقياس الذي نستخدمه لقياس مدى ما تساهم به الجهود التي نبذلها في إضافة قيمة إلى الناتج الذي نحققه، ويمكن تطبيق قيمة الوقت لأي مدخل لأي مشروع عمل، فقيمة الوقت بالنسبة للمرافق والمعدات - على سبيل المثال - هي الإيجار، وقيمة الوقت بالنسبة لفاتورة الكهرباء تقاس بالكيلو وات / ساعة.

## أولاً: عامل الإنتاجية:

§ إن قياسات الإنتاجية تشتمل دائماً تقريباً على قياس للوقت وغالباً ما يعبر عنها بنسبة أو معدل

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

§ معايير الإنتاجية: كما أنه لا توجد طريقة للقول أن معيار وقت معين يعتبر جيداً دون مقارنته مع

معياري سابق أو معيار معتمد من شركة أخرى، فإن من المستحيل أيضاً الحكم على القيمة الممثلة بنسبة معينة من الإنتاجية دون مقارنتها مع نسبة أخرى.

§ الأخطار الكامنة في مقارنة الإنتاجية: باستخدام المقارنات ما بين نسب الإنتاجية لنشاطٍ أو

عملية معينة، فإن من السهل نسبياً - ومن المفيد - تقرير ما إذا كان هناك تحسن، فالمقارنات لا تكون صحيحة - بالطبع - إلا إذا كانت وحدات المخرجات والمدخلات للنسب التي تجرى عليها المقارنة متشابهة.

§ معدلات ارتفاع وهبوط الإنتاج: على مر الوقت فإن إنتاجية عملية ما يمكن أن تتعرض لأحد

لأمور الثلاثة التالية:

أ) إذا بقيت قيمة المخرجات من عملية ما ثابتة ولكن تكاليف المدخلات هبطت، فإن الإنتاجية سترتفع.

ب) إذا بقيت قيمة المخرجات من عملية ما ثابتة ولكن تكاليف المدخلات ارتفعت، فإن الإنتاجية ستتخفض.

ج) إذا انخفضت قيمة المخرجات لعملية ما وبقيت تكاليف المدخلات ثابتة، فإن الإنتاجية ستتخفض.

§ طول فترة القياس: في حين أن بعض الشركات توفر لمديرها نسباً يومية، فثمة سبب للاعتقاد

أن التقلبات اليومية ستكون مضللة، إن من الأفضل عادةً إصدار الأحكام بناءً على فترات زمنية أطول (ربما شهر على أقل تعديل).

§ أهداف لتحسين الإنتاجية: في حين أن أول استخدام رئيسي لقياس الإنتاجية وتحسينها قد تم في

المؤسسات الصناعية، فإن مبادئه قابلة للتطبيق في كل مكان، إن القيد الحقيقي الوحيد على تطبيق الإنتاجية هو ضرورة الحصول على مقاييس يمكن الاعتماد عليها للمدخلات

والمخرجات. العامل الآخر الذي تجب مراقبته هو التأثير الذي قد تفرضه التغيرات في متطلبات النوعية على الإنتاجية، فإذا ما ارتفعت متطلبات الجودة فإن الإنتاج قد يهبط وفقاً لذلك، أو إذا جرى التساهل في مواصفات الإنتاج فقد تزيد المخرجات وحدها بسبب هذا التغيير دون أن يمثل ذلك تحسناً حقيقياً في الإنتاجية.

§ **التاسق في تحديد فترة الوقت:** أخيراً يجب إعطاء مسألة تحديد مواصفات الفترة الزمنية التي تجرى بموجبها مقاييس الإنتاجية انتباهاً خاصاً.

**ثانياً: تحسين استخدام المستخدمين للوقت.**

في وقت مبكر من هذا القرن، حدد خبراء دراسة الوقت عامل الطاقة البشرية/ المهارة كهدف رئيس لتحسين الإنتاجية. ومع ذلك، يكمن خلف هذا الهدف عدد من الحالات الطبيعية التي يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الوقت اللازم لأداء مهمة ما، بما في ذلك ما يلي:

- حركات الجسم، واليد، والذراع المستخدمة.
- الطرق المستخدمة و/أو التي ينصح بها.
- الترتيب المادي لمحطة العمل.
- المظاهر العملية المتعلقة ببيئة مركز العمل.
- الأدوات والمعدات المتوفرة.
- أنظمة الدعم التنظيمية.

ونتيجة لتنامي إدراك هذه العوامل فإن الإدارة قد حولت تركيزها إلى مواصلة البحث عن أساليب لتوفير الوقت يمكن أن تؤثر على مجالٍ واسعٍ من الطاقة الإنسانية ومدخلات المهارات، ومن أهم الأساليب التحسين هذه ما يلي: تحسن الطرق، وفورات الحركة، تبسيط العمل، المكننة والأتمة، تحليل الأنظمة.

**ثالثاً: تحسين استخدام وقت المرافق والمعدات:**

في أغلب الأحيان يمكن تحسين المخرجات عن طريق زيادة معدل تشغيل المرافق والمعدات، وبالتالي الحصول على استغلال أكبر للوقت، حين تبلغ المعدات والأجهزة معدل طاقتها القصوى، ويمكن خفض المدخلات أيضاً بتحسين معدل استخدام المرافق.

وهناك عدد من التقنيات متوفرة لخدمة هذه الأهداف (تقارير مراقبة الميزانية، لوحة استغلال المعدات، مراجعة تحسين القدرة، الصيانة الوقائية، الصيانة الدائمة، أعمال الصيانة الأخرى الموفرة للوقت، توفيرات الوقت في إدارة سير العملية، توفيرات الوقت في إدارة المساحة).

#### رابعاً: تحسين استخدام وقت الطاقة والمنافع العامة:

نادراً ما تتجاوز التكلفة الإجمالية للطاقة، والمنافع العامة، والخدمات المساعدة، العشرة بالمائة من تكاليف السلع والخدمات التي تنتجها شركة ما. ومع ذلك فإن هذه التكاليف غالباً ما تزيد عن مقدار الربح أو الهامش الذي تحققه الشركة من التشغيل، فالعديد من المستخدمين - وفي الحقيقة، العديد من المديرين والمهندسين - يعتبرون هذه المصادر من المسلمات، فهم يعتبرون الطاقة الكهربائية، والبخار، والماء، والهواء المضغوط، والصرف الصحي والمجاري، وأنظمة الاتصالات، وما شابه ذلك وكأنها "مجانية". ولاشك أن هذه المصادر ليست مجانية؛ لأنها تمثل مصاريف تشغيل ثابتة أو متغيرة. وحين تكون هذه التكاليف ثابتة - أي حين تدفع مقابل فترة من الوقت بصرف النظر عن مدى استخدامها - يكون عامل الوقت الذي يمكن السيطرة عليه محدوداً. إلا أنه حين تكون هذه التكاليف متغيرة، فإن ثمة عنصراً كبيراً من الوقت يمكن السيطرة عليه (عداد الطاقة، تقارير الطاقة، التوفيرات في الوقت المتعلق باستخدام المنافع العامة، الدعم من خلال الاتصال بالمستخدمين).

#### خامساً: تحسين استخدام وقت المواد واللوازم:

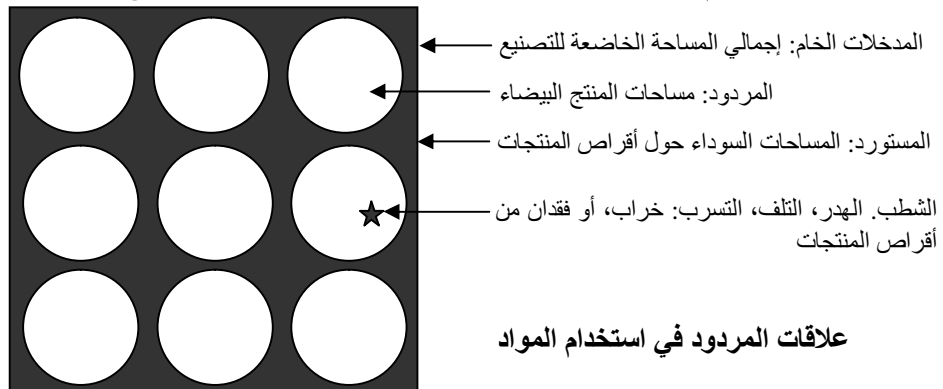
تكلفة المواد المشتراة من أجل التصنيع تتراوح بين 10 - 70 بالمائة من التكلفة النهائية للمنتج النهائي. ويختلف هذا الرقم حسب الصناعة، والمنتج المراد تصنيعه، وحجم عملية التصنيع المنجزة، والرقم المتوسط هو 20% وينظر إليها بهذه الطريقة مقابل كل دولار من السلع التامة الصنع التي تنتجها شركة ما، فإنها قد تشتري ما قيمته 20 سنتاً من المواد الخام، والقطع، والمكونات الأخرى، والقطع شبه المجمع. وربما سادت أرقام مشابهة في صناعة الإنشاءات. المواد المشتراة التي تدخل في المنتج عادةً تعتبر من المواد الخام، أما تلك التي تستهلك خلال العملية فتعتبر لوازم تشغيل، أو لوازم فقط، أما العملية الجارية في معظم المؤسسات الخدمية (كالبنوك،

وشركات التأمين، والمكاتب العقارية.. إلخ)، وفي المؤسسات العامة أيضاً، فلا تستخدم سوى قدر قليل من المواد الخام ولكن قد تستهلك كميات كبيرة من اللوازم. وفي تجارتي الجملة والتجزئة، فإن السلع التي تحمل وتباع توصف على أنها بضائع، لذلك تشكل البضائع معظم المواد المتعامل بها في هذه التجارة، بيد أن كميات كبيرة من اللوازم يمكن أن تشتري أيضاً وعلى شكل رزم أو عبوات. في كافة الصناعات، تعتبر عملية المحافظة على المواد واللوازم نشاطاً ضرورياً يمكن أن يتخذ أي من الاتجاهات العامة التالية:

- 1) الحفاظ على المواد واللوازم والبضائع وحمايتها (يطلق عليها جميعاً اسم المخزون) والتي تكون تحت مراقبة وإشراف أقسام التشغيل.
  - 2) القيام بضبط الموجودات، وغالباً ما يتم بواسطة موظفي الدائرة.
  - 3) مراقبة المشتريات، والذي يقوم به موظفو الدائرة أيضاً.
- إن طرق الحفاظ على المواد واسعة جداً. فيما يلي تلك التي تفيد في قياس الإنتاجية بشكل خاص، أو التي لها علاقة واضحة بالوقت.

§ الحفاظ على اللوازم والمواد الجاري تصنيعها (تقرير استخدام المواد اليومي، قياسات المرود، تقرير التالف، تقرير التسرب).

§ ضوابط وقت تخزين البضائع (تقصير مدة الاحتفاظ بالبضائع مخزنة، تقليص مدة طلب المواد، خفض مستويات مخزون الأمان، الأخذ في الاعتبار كمية الطلب الاقتصادية، طبق مفهوم في الوقت المحدد، زد من معدل حركة البضائع المخزنة).



وعندما نتحدث عن تحسين الوقت المنتج فإننا يجب أن ننظر إلى نقطة في غاية الأهمية وهي الأخلاق، إذ أنه مهما أخذنا بالمعايير الفنية والإرشادات والآليات التنفيذية من أجل تحسين وقت المنتج فإن أخلاقيات العمل لابد أن تكون حاضرة كضرورة إدارية تضمن سير العملية الإنتاجية بأفضل ما يمكن.

وقبل الخوض في ذلك نقول إن توفير الوقت واستثماره في حد ذاته خلق يجب أن يبيث وينشر بين العاملين، وأن يأخذ هذا الفكر حقه من الترسخ في الذهن الجمعي للعاملين. إن أخلاقيات العمل هي أخلاق متبادلة بين العاملين والإدارة من جهة، وبين العاملين وبعضهم البعض من جهة أخرى، وبين العاملين والمنظمة ككيان يجب المحافظة عليه والارتقاء به. ومن هنا يجب أن تتوفر في الإدارة أخلاقيات منها:

#### أولاً: مع البيئة الداخلية.

- 1- تقدير جهود العاملين وعدم بخس حقوقهم أو الالتفات حولها من أجل تقليصها أو إلغائها.
- 2- المصداقية وتنفيذ الوعود التي تقطعها الإدارة على نفسها.
- 3- التعامل الإنساني الذي يتسم بالرحمة قبل العدل أحياناً.
- 4- عدم السماح بنشر مظاهر النفاق والخداع والفتن بين الموظفين.
- 5- عدم الوقوف في وجه التنظيمات غير الرسمية.
- 6- عدم التمييز بين الموظفين تبعاً للعرق أو الجنس.

#### ثانياً: مع البيئة الخارجية.

- 1- مصداقية مع الجمهور في تقديم خدمة جيدة والالتزام بما يرد في الإعلانات.
  - 2- مصداقية مع وسائل الإعلام فيما تنشره المنظمة.
  - 3- مصداقية مع الموردين والالتزام بمواعيد السداد.
  - 4- مصداقية في التعامل مع البنوك والمصارف.
- وإذا كانت الإدارة على هذا النحو فإن من حقها أن تضع أسساً أخلاقية يلتزم بها العاملون، وإن كان العامل الفاهم يدرك من تلقاء نفسه ما يجب عليه الالتزام به من أخلاق.

كمثال لما نقول أنقل هنا وثيقة لأخلاق المهنة بأحد البنوك وهي ملزمة للعاملين به، وتعتبر جزء لا يتجزأ من سياساته. هذه الوثيقة تنص على المبادئ التالية:

### 1- علاقة مبنية على الثقة:

إن علاقاتنا مع البنك مبنية على الثقة، وعليه فإننا مطالبون جميعاً ببذل قصارى جهدنا المقرون بالنوايا الحسنة في سبيل إنجاز مهام عملنا وحين التعامل مع عملائنا وزملائنا، كما يتوجب علينا تكريس جل وقتنا لتعزيز وخدمة مصالح البنك، وأن نجتهد دائماً من أجل إضافة قيمة حقيقية لأعمال البنك من خلال المساهمة الإبداعية والإيجابية.

### 2- حماية ممتلكات ومصالح البنك وعمالته:

يتوجب علينا جميعاً أن نستعمل ممتلكات البنك المخصصة لكل منا لتسهيل عملية أداء الأعمال الموكلة إلينا على أكمل وجه، إن مصالح البنك هي مصالحنا، وعليه فإنه يتوجب علينا أن نحيط مسؤولنا المباشر علماً بأية مخالفات للنظام أو أي أمر يتعلق بسوء الأمانة أو يثير الشك عند تعرضنا لها. كما يتوجب علينا حماية مصالح عملاء البنك وعدم إساءة استعمال الثقة التي أودعوها في البنك وموظفيه.

### 3- الالتزام بالقانون:

يجب علينا أن لا نقوم قصداً بخرق أو تجاهل أي قانون معمول به في الدولة أو أي بلد نقيم فيه أو نزوره، وإذا كانت أي من القوانين أو التشريعات تبدو غريبة أو مبهمة، فعلياً أن نسعى للحصول على توجيهات المسؤول المباشر أو مدير دائرة الموارد البشرية أو السلطات المحلية المختصة وذلك حسب الحالة التي نواجهها.

### 4- الالتزام بجميع سياسات وإجراءات البنك:

يجب أن نلتزم بسياسات وإجراءات البنك قلباً وقالباً في جميع الأوقات. إن كل فرد منا مسؤول عن دراسة سياسات وإجراءات البنك والتي تتعلق بعملنا وعضويتنا في البنك. إن الجهل بأي من سياسات وإجراءات البنك ليس بالعدر المقبول، وعليه يرجى السعي للحصول على التوجيه اللازم من الجهة المعنية إذا كنت في شكٍ حيال موثمة أي من القرارات لسياسات وإجراءات البنك.

-5

### إفشاء المعلومات السرية:

علينا دائماً أن نقوم بحماية وعدم إفشاء جميع المعلومات التي تنمى إلى علمنا نتيجة مهامنا الوظيفية أو من خلال عضويتنا في البنك.

وعلى سبيل المثال لا الحصر:

§ خطط عمل البنك وأهدافه وتقاريره وسياساته وإجراءاته.

§ جميع المعلومات المتعلقة بعملاء البنك.

§ جميع المعلومات المتعلقة بموظفي البنك.

§ جميع كلمات المرور والرموز الإلكترونية.

§ جميع المعلومات المتعلقة بشركاء العمل والمؤسسات المتعاملة مع البنك.

§ جميع المعلومات المتعلقة بمساهمي البنك.

إن موضوع الحفاظ على سرية المعلومات أمرٌ هامٌ جداً حيث أن عدم الالتزام به سيؤدي للإساءة إلى سمعة ومركز البنك.

-6

### كلمتنا هي عهد ملزم:

حيث أن كلمتنا تعتبر عهداً ملزماً لنا، لذا يجب علينا عدم الالتزام شفهيّاً أو خطياً دون تصريح مسبق من الجهة صاحبة القرار بما يتوافق مع السياسات والإجراءات المتبعة ويجب أن تكون جميع الالتزامات موثقة وموافق عليها بتوقيعين مفوضين في أغلب الأحوال.

-7

### حظر العمل في مكان آخر:

لا يسمح لأي موظف أو مستخدم بالبنك بالعمل أو تقديم خدمة مقابل أجر مالي أو غيره لدى أي شركة أو كيان أو شخص آخر.

-8

### التعامل مع الإعلام:

لا يسمح لأي موظف أو مستخدم بالبنك التعامل مع أي وسيلة إعلام فيما يتعلق بأي موضوع يخص البنك دون الحصول على موافقة خطية من الرئيس التنفيذي للبنك.

## 9- تجنب الإغراءات:

يتوجب على جميع موظفي ومستخدمي البنك وعائلاتهم تجنب ما يلي:

§ طلب أو قبول أية هدية ثمينة أو الاستفادة من خدمات ترفيهية أو غيرها من الخدمات المعروضة من قبل عملاء أو شركاء أو الشركات المتعاونة مع البنك، ويجب التبليغ خطياً عن أي هدية تزيد قيمتها عن (.....) إلى مساعد المدير العام المعني.

§ طلب أو قبول رسوم شخصية أو عمولة أو أي شكل من أشكال المكافآت والتي قد تفسر على أنها ذات علاقة بالوضع الوظيفي لأي منا.

## 10- تجنب تضارب المصالح:

في حالة وجود ارتباط أو علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين الموظف وعملية اتخاذ القرار فيما يخص أيّاً من عمليات البنك (مثل الاستثمار أو الائتمان أو الشراء أو التوظيف) يتوجب على الموظف الذي تعود عليه هذه القرارات بالنفع أو على أي فرد من أفراد عائلته عمل ما يلي:

§ الكشف عن هذه المصلحة وتبيين طبيعة علاقة الموظف للجهة المعنية فوراً.

§ عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرار أو التأثير عليه.

## 11- الإدارة الصحيحة لحسابات الموظفين:

يتوجب علينا جميعاً الالتزام بسياسات وإجراءات البنك فيما يتعلق بإدارة حساباتنا الخاصة مع البنك، وألا نستخدم هذه الحسابات بطريقة لا تتفق مع مصالح البنك أو قوانينه أو أهداف أو مناهج العمل الإجمالية لديه، إن الهدف من حسابات الموظفين والتي تقوم إدارة الموارد البشرية بمراقبتها هو إيداع الرواتب الشهرية وإجراء المعاملات البنكية الشخصية الاعتيادية للموظف فقط، وفي حالة استعمال هذه الحسابات لغرض الانتفاع التجاري، فعلى الموظف إشهار هذا الهدف للجهة المعنية والإصرار على دفع أية رسوم حسب السعر المخصص لعملاء البنك، كما يتحتم على الموظفين استعمال الأسعار التفضيلية الممنوحة لهم بشكل محدود وحسب سياسات البنك المعتمدة.

## 12- المديونية الشخصية:

يتوجب علينا جميعاً أن ندير أموالنا وممتلكاتنا الخاصة بحكمة، وأن نوائم بين التزاماتنا المادية ودخلنا الشهري، وأن نقصر طلباتنا للحصول على مختلف أنواع التسهيلات الائتمانية التي يتيحها البنك على حاجاتنا الحقيقية لها، كما يحض البنك موظفيه على عدم الحصول على تسهيلات ائتمانية من مؤسسات مالية أخرى ويتوجب عليهم في حالة الحصول عليها، التبليغ خطياً عن تفاصيل أية تسهيلات لمدير دائرة الموارد البشرية.

## 13- المعاملات الشخصية:

يجب علينا تجنب الموافقة أو تنفيذ أية معاملة مالية أو إدارية تقع ضمن صلاحية الموافقة أو التنفيذ المتاحة لنا إذا كانت تتعلق بحساباتنا الشخصية أو أي شكل آخر من أشكال علاقاتنا مع البنك دون الحصول على موافقة خطية مسبقة من مسؤولنا المباشر.

## 14- الاهتمام بالأمور الشخصية:

يتوجب علينا تكريس كل وقتنا خلال ساعات العمل الرسمية لتحقيق أهداف البنك، وأن نهتم بالأمور الشخصية خارج أوقات العمل.

## 15- التطور المهني:

في الوقت الذي يقدم البنك لموظفيه مجموعة كبيرة من برامج التدريب لتحسين أدائهم وفقاً للمعايير المحددة من قبل البنك، فإن كل موظف مسؤول عن تحديث معلوماته ومهاراته لمواكبة التطورات في مجال عمله، وعليه فإننا نحثكم على الحصول على مؤهلات وشهادات تخصصية ومهنية في مجال عملكم.

## 16- الاستقامة في العلاقات الشخصية الداخلية:

يجب أن يكون مبدؤنا في التعامل مع زملائنا في العمل وفقاً لمبدأ (عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك) وبالتحديد فإنه يتوجب علينا تجنب ما يلي:

§ الطعن أو التعليق على استقامة أو شخصية أي من الزملاء.

§ نشر الأقاويل عن أي من الزملاء مع علمنا بعدم صحتها أو نكون غير قادرين على دعم ما نقول بالحقائق.

## 17- السلوك الشخصي:

يجب علينا أن نتذكر دائماً أن سلوكنا الشخصي قد يؤثر في نظرة الجمهور للبنك، وعليه فإنه يتوجب علينا أن نتصرف خلال الدوام وخارجه بطريقة تدعم صورة وسمعة البنك الحميدة.

## 18- المظهر الشخصي:

يجب أن يكون موظفو ومستخدمو البنك على أفضل هيئة في كل وقت وخاصةً عند التعامل مع العملاء، وعليه يجب أن نحافظ جميعنا على مظهر عملي أنيق خلال أوقات العمل، كما يجب التقيد بالزي الرسمي إذا تطلب البنك ذلك، كما يجب أن نحرص على الظهور بالهيئة المناسبة خلال حياتنا الاجتماعية، حيث أننا نبقى دائماً سفراء للاسم اللامع للبنك.

## 19- الملكية الفكرية:

تعود الملكية الفكرية للإنتاج الفكري الناتج عن مهام الوظيفة خلال فترة عمل موظفي ومستخدمي البنك والذي فيه تطوير لأعمال البنك إلى البنك، ويجب على جميع الموظفين والمستخدمين عدم إفشاء أو استخدام هذه الحقوق الفكرية سواء كانت هذه المادة خطية أو على أقراص إلكترونية.

## 20- العمل بروح الفريق الواحد:

إن العمل بروح الجماعة والفريق الواحد مبدأ أساسي لتحقيق النجاح والتميز في العمل، وذلك عن طريق التعاون والتنسيق الدائمين بين الزملاء حيث أن ذلك يسهم في تنمية ثقافة الابتكار والإبداع، كما أنه يشجع المشاركات والمبادرات التعاونية والتي من شأنها الارتقاء بمستوى الأداء لتحقيق أهداف العمل المشتركة بالصورة المثلى.

## 21- مبادئ ختامية:

بحكم كونك عضواً في فريق البنك فهذا دليل على تميزك وتمتعك بمهارات عالية المستوى، وإذ تعرب إدارة البنك وموظفوه عن سرورهم لكونك أحد موظفي البنك، لتود أن تحثك على تحديد أهدافك الشخصية والمهنية على أعلى المستويات، وكزملاء لك فإننا مستعدون لمساعدتك، وكلنا ثقة في قدرتك على تحقيق هذه الأهداف.

وأول هدف مشترك لنا هو تقديم خدمات مميزة لعملائنا في جميع الأوقات، وعليه فإننا نحثك على استخدام حكمك الشخصي السديد في مختلف المواقف لتحقيق أهداف البنك في مجال تقديم خدمات متميزة على الدوام ضمن السياسات والإجراءات المعتمدة للبنك.

وخاصةً لما تقدم من طروحاتٍ وأفكارٍ حول تحسين الوقت المنتج فإننا نقول إن الوظائف الإدارية لو سارت على النحو الصحيح ونفذ فحواها كما يجب فإن الوقت المنتج سوف يتحسن بشكل تلقائي، هذه الوظائف هي:

## 1- التخطيط<sup>(30)</sup> :

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى والتي تعتمد عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والذي يعني الاختيار من بين عدة بدائل لإجراءات العمل سواء على مستوى المنظمة أو الإدارات والأقسام التي تنتمي إليها.

ويشتمل التخطيط أيضاً اختياراً وتحديداً أهداف المنظمة والوحدات التي تتكون منها وبرامج العمل وتحديد وسائل تحقيقها وبذلك نجد أن التخطيط يزودنا بالمدخل المنطقي للتنبؤ بهذه الأهداف.

ويرى (Bitty E. Geatz) أن التخطيط يرتكز في المقام الأول على (الاختيار والانتقاء) أي الاختيار من بين الوسائل والإجراءات البديلة لتحقيق الهدف وانتقاء أفضلها أي أفضل هذه الوسائل فاعلية مع إمكانية تطبيقها في ظل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الخطة، فعندما نتوصل إلى الإجراء المناسب يبدو بالتالي أهمية اتخاذ القرار، ومن هذا يتضح أن التخطيط يعتمد على وجود بدائل فالمنظمات التي قد يبدو فيها قلة البدائل المتاحة، فإنها عندما تواجه بالقيود القانونية على العمل الإداري، فإن الأمر يتطلب ضرورة أخذ هذه القيود في الحسبان.

فالتخطيط بمعنى الإعداد المسبق لما يجب عمله، وأسلوبه، وتوقيته، والمسؤول عن التنفيذ. وبذلك نجد أن التخطيط يمثل المعبر للفجوة بين ما نحن فيه الآن وما نرغب في الوصول إليه، أي أنه يجعل من السهل تحقيق ما نرغب فيه إذا لم تحدث ظروف غير متوقعة لم تأخذ في الحسبان. نظراً للصعوبة التي ينطوي عليه التنبؤ المستقبلي والتحكم في كل المتغيرات إلا أن التخطيط يساعد في عدم ترك الأحداث للصدفة، فهو يمثل الجانب الفكري للعملية الإدارية، والمحدد الواضح لإجراءات العمل وجوهر اتخاذ القرارات للمشكلة أو الموقف موضع البحث.

لا يقتصر التخطيط على المنظمات الصناعية فقط، وإنما يشمل كل المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، السياسية، وأصبح كغيره من الوظائف الإدارية من متطلبات بقاء واستمرار المنظمة.

فالتغير والنمو الاقتصادي يوفر فرصاً للعمل والاستثمار، وفي نفس الوقت ينطوي هذا التغير على مخاطر، وتزداد هذه المخاطر في ظل المنافسة، وندرة الموارد، لذلك فإن وظيفة التخطيط هي تدنية المخاطر عند الاستفادة من هذه الفرص الاستثمارية.

## 2- التنظيم<sup>(31)</sup>:

يعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة ويرتبط هذا بهيكل السلطة، حيث يتطلب تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية، يرأس كل وحدة إداري مسؤول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة مع تفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهدافه، لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الأفقي والرأسي.

وإذا نظرنا إلى التنظيم على أنه نظام هيكلي، فهذا يعني أن الأفراد هم جوهر هذا النظام، لذلك ينبغي بناء هيكل للنظام الذي يساعد الأفراد على إنجاز المهام داخل بيئة النشاط.

ويعتبر التنسيق<sup>(32)</sup> أحد العناصر الهامة في العملية التنظيمية والذي يعني توحيد الجهود الإدارية والتحقق من أن العملية التنظيمية تساهم في إنجاز الأهداف، أي أن التنسيق عبارة عن تحقيق التكامل لأنشطة الأفراد والوحدات في شكلٍ منظمٍ بحيث تعمل في اتجاه الهدف المشترك.

ويعرف "موني" (James D. Moony) التنسيق بأنه ترتيب منظم للجهود الجماعية مما يؤدي إلى وحدة التصرف لتحقيق الهدف المشترك، فالفرد في التنظيم لا يمارس إلا جزء صغير فقط من العمل الكلي، فلو فرض وجود 45 فرد يعملون في شركة ما فكل من هؤلاء الأفراد يمارس دوراً مختلفاً عن غيره، فلكي تتجح الشركة لابد من التنسيق بين الأنشطة المتنوعة التي يمارسها الأفراد، أي أنه بدون التنسيق فإن الجهود المختلفة للأفراد أو الأقسام داخل الشركة تصبح عديمة الجدوى وغير فعالة وغير متكاملة.

يعني مما سبق أن التنسيق الفعال يتوقف على توافر ثلاثة عناصر:

§ وجود جهد جماعي (Group Effort)

§ وحدة التصرف (Unity of Action)

§ وجود هدف مشترك (Common Purpose)

هذا يعني أن التنسيق يؤدي إلى تكامل جهود الأفراد ويؤدي بالتالي إلى تحرك أو جهد جماعي كما وأن التنسيق الإداري يسعى إلى ضمان فعالية الجهد الجماعي من خلال وحدة التصرف لمختلف الجماعات والإدارات داخل التنظيم يحقق التنسيق فعالية الجهد الجماعي عن طريق الحفاظ على الرابطة أو العلاقة بين الهدف المشترك للمنظمة وأنشطة الأفراد وجماعات للعمل.

-3

الاتصال:

ويلعب الاتصال الجيد دوره في رفع الحالة المعنوية للأفراد مما ينعكس إيجابياً على الإنتاج، فكفاءة العناصر البشرية - كأفراد - لا تكفي وحدها، بل لابد من تحقق صورة العمل الجماعي، والاتصال الجيد هو الذي ينقل الأفكار والمشاعر والانطباعات والتوجهات. إن الأفراد يحتاجون دائماً إلى التعرف على نشاط المؤسسة وسياستها وأهدافها وغاياتها ومقاصدها، ولا يتم ذلك إلا من خلال اتصال فعال بين الإدارة وموظفيها في جميع المستويات الوظيفية.

-4

الرقابة:

وهي تسيير العمل وضبطه وتصحيحه بما يتفق والأهداف الموضوعه، وهي ترتبط ارتباطاً متلامزماً بالتخطيط، إذ أنها تضع التصور لمراقبة التصرفات والإجراءات اللازمة لأجل تنفيذ الخطة.

والرقابة - بلا شك - إجراء غير مرغوب لدى الموظفين ومن هنا فيتوقع دائماً أن نجد لوناً من المقاومة، كما أن الرقابة لا تقف عند حد الرقابة على الإنتاج وإنما يجب أن تراقب بعض جوانب السلوك التنظيمي أيضاً.



## السؤال الخامس :

لو طلب منك إعادة عرض فصل أو أكثر من أحد الكتب العلمية التي تعنى بإدارة الوقت وقد حدد لك المواضيع

التالية لإعادة عرضها :

- 1- تحسين وقت جدول العمل.
- 2- توفير الوقت في الوظائف الرئيسية.
- 3- تحقيق السيطرة على الوقت.
- 4- إدارة وقت معالجة المعلومات.
- 5- إدارة وقت حل المشاكل.



لعل من أفضل الكتب التي عنيت بالوقت هو كتاب "إدارة الوقت" لمؤلفه ليستر آربييل، وهو كتاب رائع استوعب جميع أو جل النقاط التي تتحدث عن الوقت، وكيفية تجنب ضياعه وتبديده، وتحقيق الاستفادة القصوى منه، وتحسينه سواء كان وقتاً شخصياً أم وقتاً لآخرين، وهو يعتبر مرشداً كاملاً للمديرين الذين يعانون من ضغوط الوقت.

في الصفحات التالية نحاول أن نقدم عرضاً موجزاً غير مغل للمواضيع المذكورة أعلاه.

## (1/5) : تحسين وقت جدول العمل :

تشكل جداول العمل نقطة مفصلية في مسألة التخطيط، وتعتمد مدى جودتها على توقعات سليمة، واستيعاب جيد للعوامل المؤثرة في تقدير الوقت. وتبنى التوقعات السليمة على توقعات مستدة إلى بيانات تاريخية وتوقعات قائمة على البيانات الإحصائية.

### أ- التوقعات المستدة إلى بيانات تاريخية:

ورغم بساطتها وسهولتها المنهجية إلا أنه يجب توخي الحذر من بعض العوامل التي قد تعطي نتائج مضللة وهي:

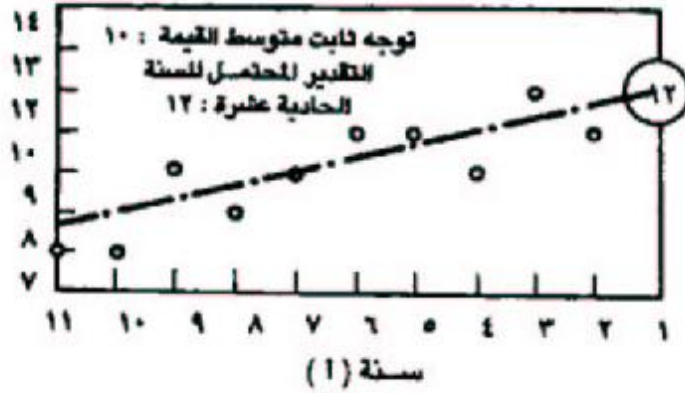
§ تأثير تسلسل الوقت، وهو عبارة عن اعتماد المتوسط الحسابي للسنوات الماضية والأخذ به في الرؤية المستقبلية، فلو افترضنا أن تسلسل طلبيات المبيعات بالألوف على مدار العشر سنوات الفائتة كان كالتالي: 8، 8، 10، 9، 10، 11، 11، 10، 12، 11 فإن المتوسط الحسابي هو ناتج مجموعها (100) مقسوماً على عدد السنوات (10) فيكون الناتج 10، وهو التقدير المتوقع للسنة الحادية عشرة.

ويستخدم البعض منهجية أكثر دقة، وهي أسلوب الرسم البياني لتحديد الرؤية المستقبلية بناءً على توجهات ثلاثة تبنى على الاختلاف في أنماط التسلسل وهي توجه ثابت متوسط القيمة، والثاني توجه متسارع متوسط القيمة، والثالث توجه متباطئ متوسط القيمة.

والأشكال التالية توضح إلى أي مدى تتباين هذه المجموعة من الأرقام إذا ما سجلت بتسلسل مختلف. ففي الشكل (أ) الخط المستقيم يعطي تقديراً للاحتمالات المستقبلية قدره (12)، أما الخط المنحني في الشكل (ب) فيعطي تقديراً للاحتمالات المستقبلية قدره (14) إذا كان تسلسل الأعداد في ارتفاع، أما إذا كان التسلسل في انخفاض كما في الشكل (ج) فإن تقدير الاحتمالات المستقبلية يكون سبعة.

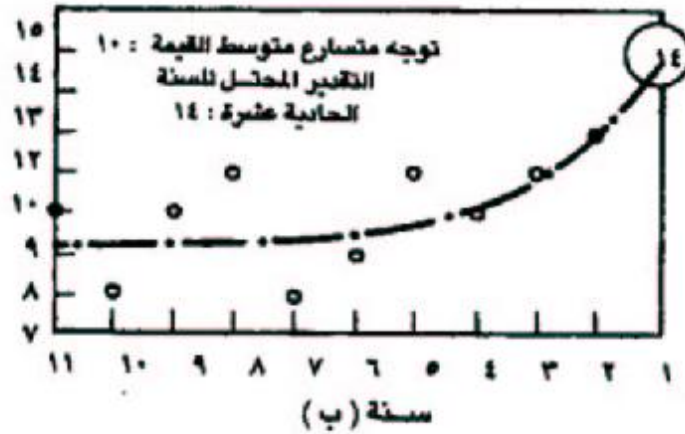
التسلسل السنوي

٨
٨
١٠
٩
١١
١١
١٠
١٢
١١
100 / 100
١٠



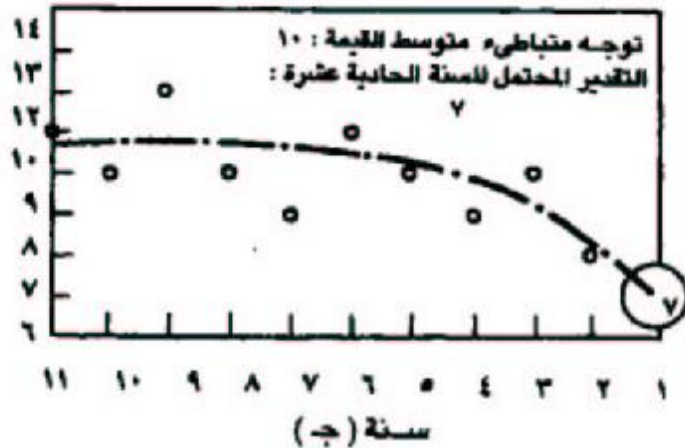
التسلسل السنوي

١٠
٨
١٠
١١
٨
٩
١١
١٠
١١
١٢
100 / 100
١٠



التسلسل السنوي

١١
١٠
١٢
١٠
٩
١١
١٠
٩
١٠
٨
100 / 100
١٠



§ تعديل تسلسلات الوقت: وهي التعديلات التي لابد من أخذها في الاعتبار إذ أن التغييرات الموسمية يجب أن تستثنى من البيانات، كما أن بعض البيانات الشاذة التي نجمت عن أسباب آنية، لابد أن تحذف من الاعتبار، ومن هنا يدرس ما يسمى معيار الانحراف.

## ب- توقعات العلاقات الإحصائية:

إن إهمال هذه العلاقات يقودنا إلى نتائج مضللة، في حال المبيعات مثلاً يجب البحث عن الارتباطات بين توجهات المبيعات وتسلسلات الوقت الأخرى كعلاقة الارتباط بين زيادة معدل البيع في الأثاث المنزلي وحركة البناء، ومن هنا يجب أخذ التحليلات الإحصائية في الاعتبار. أما العوامل المؤثرة في تقديرات الوقت، والتي تلعب دورها في تحسين جداول العمل فهي كالتالي:

- (أ) الوقت الملازم للعمل: ولو أخذنا التصنيع كمثال فإن الوقت المسمى بدورة التصنيع هو الوقت منذ استلام الطلبية وحتى التسليم، وهذا الوقت يجب أخذه في الاعتبار لعمل تقديرات يوثق بها إذ أن وقت العملية الفعلي أكبر بكثير من وقت العمليات الفردية.
- (ب) وقت التحضير: وهو وقت الاستعداد لإدارة العمل إذ يشكل وقتاً ملازماً للعمل فلا يمكن بدء عمل دون الاستعداد والتجهيز له.
- (ج) تقصير وقت التحضير: وهذه إحدى ميزات جودة الجدول الزمني إذ أنه يساعد على تقليص عدد مرات إصدار الأوامر.
- (د) وقت التعلم: وهو يعتبر جزء من وقت التحضير إذ أن التعريف بطريقة جديدة لتنفيذ مهمة ما يستغرق جزءاً من الوقت، ومن الملاحظ أن الإنتاجية تبدأ منخفضة ثم ما تلبث أن تعادل بعد التعود على هذه الطريقة.
- (هـ) الوقت الضائع: وهو الوقت الشخصي المخصص للراحة والغذاء والإجازات والوقت الفني الذي يضيع بسبب تعطل الآلات أو انقطاع الكهرباء على سبيل المثال.
- (و) الوقت المكلف: وهو ينقسم إلى وقت الإقحام ووقت الاستعمال، والوقت الإضافي، فوقت الإقحام هو ما يحدث حين يقحم طلب أثناء سير العمليات المعتادة، ووقت الاستعمال وهو الذي يفرض فيه على المراقب تتبع الطلبيات المفقودة. والوقت الإضافي وهو الذي تنفذ فيه أعمال إضافية خارج وقت الدوام الرسمي.



وقد ظهرت جداول خطوية ثبتت مختلف عناصر وقت الخطة سميت برامج توفير الوقت

أشهرها:

§ الجدولة الخطوية، وهي تعني أن المهام والأنشطة مرتبة بشكلٍ تسلسلي وأن لكل مهمة وقتها الزمني، وأن مجموع هذه الأوقات هو إجمالي الوقت اللازم للعملية، إلا أنه يؤخذ عليها أنها لا تسمح بتنفيذ مهمتين في نفس الوقت، وهو أمر مهم في توفير الوقت.

§ الجدولة المتوازية: ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يمكن عمل مهمتين في فترةٍ زمنيةٍ واحدة، وتتداخل العمليتان بعض الشيء فيتم توفير جزء من الوقت، كما يمكن قيام عاملين بالعمل في منتج واحدٍ في وقتٍ واحد، دون أن ينتظر أحدهما لحين انتهاء الآخر من عمله، هذا وقد أجريت تحسينات على الجدولة المتوازية لعل أشهرها رسم جانت البياني لضبط الإنتاج.

وقد كان للجدولة المتوازية الفضل في اتباع تخطيط لشبكة العمل التي أفرزت رسماً بيانياً خاصاً بتقنية تقييم ومراجعة البرنامج موظفةً في ذلك أسلوب المسار الحرج، وهو الأسلوب الذي ساعد على التعرف على 10 - 20 بالمائة الحرجة في المهام المعقدة للمشروع مما يمكن من تعديل خطة العمل أو بذل جهود أو إضافة موارد لتقصير المدة اللازمة لإنجازها.

إن المسار الحرج عبارة عن وضع قائمة متسلسلة بالمهام الضرورية لإنجاز مهمةٍ ما، وتقدير الوقت اللازم لإنجاز كل منها، ثم تبيان اعتماد المهام على بعضها البعض. في نهاية المطاف ستظهر في مساراتٍ للبدء من النقطة الأولى والوصول إلى النقطة النهائية ويكون أطولها المسار الحرج.

وقد ظهر أسلوب أسهل سمي الرسم البياني بالمعالم وهو الذي يعتمد على مؤشر مرئي للمواعيد النهائية بدلاً من أوقات البدء.



وإذا كنا قد تحدثنا عن الجداول الزمنية التي يمكن استخدامها في توفير الوقت فإن الرقابة التنفيذية عليها هي التي تؤدي إلى نجاحها أو فشلها، وتقتضي هذه الرقابة عملاً إشرافياً قوياً ومتواصلاً من اليوم الأول يقوم على رقابة يوميةٍ للمعدات والمواد والمخزون، وتنظيم المهام ومواعيد العمل.

كما يتطلب الأمر توضيح الأهداف وشرحها للعاملين، والعمل على توزيع المهام أو إعادة توزيعها عند اللزوم، والتأكد من أن العاملين لا يضيعون الوقت ويلتزمون بالبرنامج الزمني.

## (2/5) : توفير الوقت في الوظائف الرئيسية.

باعتبار أن الوقت هو أهم الموارد في المنظمة - وإن كان مورداً غير مرئي - فلا بد من الحفاظ عليه من التبديد والضياع إذ أن تبديده تبديد للمال سواء في المؤسسات الربحية أو غير الربحية. وتتقسم أوقات الوظائف الرئيسية إلى وقت الإنتاج أو العمليات، ووقت ضمان الجودة، ووقت التسويق والمبيعات، والوقت المالي.

(أ) وقت الإنتاج أو العمليات ويمكن فيها ضغط الوقت عن طريق تقليص الطاقة الزائدة التي تظهر في صورة مرافق غير مستغلة بالكامل، ومعدات متعطلة عن العمل. والعكس بالعكس، فقد تكون هناك طاقة ناقصة حيث تعمل المعدات بأكثر من طاقتها، وهنا يلزم العمل على إضافة معدات أخرى أو البحث عن حلول فاعلة لإنتاج المزيد في وقتٍ أقصر. كما يجب مراعاة طول أوقات التحول والبدء ومحاولة اختصارها قدر المستطاع، كما يجب تحديد أولويات ورشة العمل. الأمر الآخر هو ضرورة توفير الوقت في العمليات الكتابية.

(ب) وقت ضمان الجودة: ويلزم ذلك اتخاذ إجراءات مترابطة، هي:  
§ الوقاية: وهي بذل جهود وقائية لتطوير المعدات والتدريب وبذل الجهود لتفادي مشاكل الجودة.

§ التقييم: وهو الجهود التي تبذل لضمان الانسجام مع متطلبات الجودة فإذا وافقت الخدمة مقاييس الجودة المطلوبة كان المنتج قد تم على الوجه الأكمل، وإذا لم توافق الخدمة مقاييس الجودة المطلوبة كان ذلك دليلاً على فشل المنتج وضرورة إصلاح عيوبه.

§ الأعمال العلاجية الداخلية: وتظهر في صورتين: إما إعادة الإصلاح أثناء عملية الإنتاج، أو إعادة الإصلاح بعد طرح المنتج في السوق، وهناك تكون الخسائر أكبر بكثير من الحالة الأولى.

§ الأعمال العلاجية الخارجية: وهو ما يتعلق بمتابعة شكاوى المستهلكين والوقوع في نزاعات قانونية، وتشوه الصورة الذهنية لدى الآخرين.



ومن أجل توفير ضمان الجودة يؤخذ في الاعتبار ما يلي:

§ المفاهيم الخاطئة من تبديد الوقت وضرورة تصميمها.

§ العمل على تقصير وقت التقييم.

§ تفتيش المنتج أو الخدمة.

§ معاينة العملية.

§ معاينة الأدوات والمعدات.

§ معاينة أمكنة التفتيش.

§ الوصول بالتفتيش إلى مستوى التدقيق.

إذا ما اتبعت مفاهيم الوقاية وتحسين الجودة هذه كان ذلك مدعاة لتقليص الوقت المهدر في تقويم الإخفاقات وإصلاح الأخطاء.

(ج) وقت التسويق والمبيعات وهو ما يتعلق بوقت الطلب الفوري إذ أن المستهلك لا ينتظر، والإعداد لتصنيع الطلب باستخدام التكنولوجيا بدلاً من الأسلوب اليدوي، وكذلك الحال بالنسبة لضبط المخزون، والبحث عن كل ما يؤدي إلى تقصير سلسلة قنوات التوزيع مما يعمل على توفير الوقت.



وإذا ما تحدثنا عن دورة حياة المنتج وهي التي عادةً ما تمر بمراحل طرح المنتج نحو نموه ثم نضجه ثم تراجعها فإنه يجب على المدير أن يقصر مرحلة الطرح وذلك بوصوله إلى السوق بشكل أسرع، وتسريع مرحلة نموه بإغراق السوق، والعمل على إطالة مرحلة النضج، وتقليص تأثير التراجع وطرح منتج جديد بشكل أسرع، واتخاذ الإجراء لتسريع طلبات البيع باستخدام ميزانيات طلبات المبيعات وتقارير طلبات المبيعات وتطبيق أساليب ضبط توفير الوقت.

(د) الوقت المالي: وهو يتمحور حول:

§ إدراك قيمة الوقت بالنسبة للمال، والفائدة المركبة، وكيف تؤثر قرارات الاستثمار والاقتراض.

§ إدراك أساليب الشركات في التمويل عن طريق الأسهم (التي ليس للوقت فيها أي دور) والدين (الذي يلعب فيه الوقت دوراً كبيراً).

§ الإشراف المستمر على ممارسات التسليف الداخلية بحيث أن الفواتير تدفع على الفور ودون فائدة كغرامة، وأن تحصل خلال أقصر وقتٍ ممكن.

§ الإبقاء على ميزانية حركة النقد وذلك لاستباق فترات السيولة الزائدة (التي يمكن أن تستثمر بفائدة)، وفترات نقص السيولة (حين يكون الاقتراض ضرورياً).

### (3/5) : تحقيق السيطرة على الوقت.

إن النجاح هو تحقيق الأهداف، ولا يمكن ذلك إلا بتخطيطٍ واعٍ يؤدي إلى إنجاز للأعمال في وقتها المحدد. من هنا كان لابد من السعي نحو توفير وقتٍ كافٍ للعمل والحرص على عدم تبديده إذ أن تبديد الوقت من شأنه أن يراكم الالتزامات عليك وقضاء جزء كبير منه في مهام ثانوية.

من هنا كان لابد من الوعي بطبيعة الوقت لكي يمكن استخدامه وتوزيعه الأمر الذي يمنح الأولويات الوقت الكافي لإنجازها، ونكون عندها قد قمنا بالسيطرة على الوقت، أي أعطينا المهام التي ترغب في القيام بها وقتها المطلوب لإنجازها....والناس ينقسمون إلى فريقين في تصورهم للوقت:

§ فمنهم من يرى أن هناك أنشطة عديدة يجب أن تتجزأ وأن الوقت محدود، وأنه لابد من الحد من بعض الأنشطة، وأن عدداً محدوداً من الأنشطة فحسب سوف يأخذ حقه من الوقت والجهد.

§ ومنهم من يرى الوقت وفيراً وأنه لا معنى للعجلة في إنجاز الأعمال، فيميلون إلى التسويف. وعموماً فإن كلا الفريقين يمكنه أن يعالج وقته بفاعلية أكثر إذا ما وقف على عيوبه المتأصلة فيه وعزم على معالجتها، وذلك بإكساب نفسه عادات توفّر الوقت.

ولا يقتصر تصحيح التصور للوقت عند فئة المديرين فقط بل يلزم أن يقوم المدير بتصحيح تصورات موظفيه عن الوقت، ولا يتم ذلك إلا في ظل تمتعه بمهارات في الاتصالات، وإصدار التعليمات، والحوافز، والإشراف.

إن إدارة الوقت لإنجاز ما نريد، تتطلب منا إدراك الطرق العامة لاستخدام الوقت، وهي:

1. استخدامات رئيسية: العمل والمهنة تعتبران على رأس قائمة الاستخدامات الرئيسية للوقت، إلا أنه لابد من وضع أوقات الراحة والاستجمام والفراغ كاستخدامات رئيسية للوقت أيضاً.
2. استخدامات ثانوية: وهي المهام الروتينية التي تستهلك أوقات كثيرة إذا لم ترتب بعناية كالتسوق وكى الملابس أو الطهي.
3. الاستخدامات المنتجة للوقت: وهو الوقت الذي تبذل فيه جهداً مباشراً لتحقيق الأهداف المهمة، وليس مجرد أن تكون مشغولاً كأن تحضر اجتماعاً لا يفيد عملاً.
4. الاستخدامات غير المنتجة للوقت: وهي أنشطة لا تحقق متعة شخصية ولا تتجزأ بها عملاً.



## (4/5) : إدارة وقت معالجة المعلومات.

ويقصد بذلك كيفية استخدام نظام معلومات لإدارة الوقت بحكمة وتخفيض الأعمال الكتابية، ويقتضي ذلك سد الطريق أمام المعلومات الزائدة التي لا فائدة منها كالمذكرات والكتب الرسمية والرسائل وذلك على صعيد وقت العمل. أما على صعيد وقت المنزل فهناك معلومات زائدة تصلنا من التلفاز والمجلات وغيرها، ولذا وجب الإبقاء على الأمور المهمة فقط والتعجيل باستيعاب مضمونها. ومن هنا فإننا عند استخدام التكنولوجيا في إدارة المعلومات فإننا لا بد من القبض بثبات على مصادر معلوماتنا وقيمتها المحتملة، وتطوير مجموعة من المناهج الأساسية لاستغلال هذه المصادر بطريقة منتجة للوقت.

كما يجب البحث عن المعلومات الجاهزة والتي كانت في الأصل معطيات ثم نقحت لتكون جاهزة للانتفاع بها.

وعادةً ما تعرض المعلومات بالطرق التالية:

- 1- المعلومات العاملة الجارية وهي التي نحتاجها دوماً لنكون على اطلاع بالأمر وهي تمرر أو تقدم بشكلٍ روتيني وفي صيغ مطبوعة وتنقسم إلى معلوماتٍ متلقاةٍ ومعلوماتٍ محدثة.
  - 2- معلومات غير ملحة يحتفظ بها وهي تتقى من المعلومات العاملة الجارية، ويستفاد منها في (التأكيد على التاريخ الماضي - إيجاد حلول معيارية - منطلق لإيجاد حلول جديدة).
- وتصنف المعلومات حسب مصادرها إلى فئتين رئيسيتين هما: داخلية ترد من داخل المؤسسة وخارجية تتسم بالغرارة وترد من جهات شتى.
- ومن فئتين مساعدتين وهما: رئيسية مثل المسرح والاستبيانات، وهي مكلفة ومستهلكة للوقت، وثانوية وهي أقل تكلفة وأقصر وقتاً في جمعها.
- والاتجاه الشائع اليوم هو الاعتماد على قواعد البيانات والأنواع وإدخالها في ملف الحاسوب بحيث يمكن الوصول إليها واسترجاعها وتحديثها بسهولة ويسر، فهي تعتبر المصدر الأسرع والأكثر انتقائية، والأقل كلفة في الحصول على المعلومة.

- ومن أجل تسريع البحث في الحصول على المعلومات فإن خطوات سبعة يجب اتباعها:
- 1- كن محدداً فيما يتعلق بما تبحث عنه، وابدأ بوصف النتيجة التي تتوقع الحصول عليها من المعلومات.
  - 2- تأكد من توفر معلومات مطبوعة أو مسجلة، وتأكد من توفر قواعد معلومات، إذ أن البيانات المطبوعة تكون أسهل في التفحص والمراجعة، ويكون استحضارها أسرع عند الحاجة إليها.
  - 3- استعرض مكتبة الكلية أو الشركة أو المكتبات العامة، وتعتبر النقطة (2) السابقة عاملاً مساعداً لعرض ما تريد على اختصاصيي المكتبات لإرشادك إلى ما تريد.
  - 4- ارجع إلى كتب الأدلة المطبوعة لتحديد المصادر الممكنة وعادة ما تحتوي هذه الكتب على قوائم بأسماء المنظمات والمؤسسات والوكالات والإدارات والمصانع وشركات الأعمال والخدمات.. إلخ.
  - 5- ارجع إلى فهارس الكتب والدوريات والصحف.
  - 6- راجع فهارس المطبوعات الحكومية.
  - 7- راجع الأدلة المتعلقة بقواعد المعلومات والتجهيز الفوري لمعطيات الحاسوب.

#### اختصار وقت معالجة المعلومات:

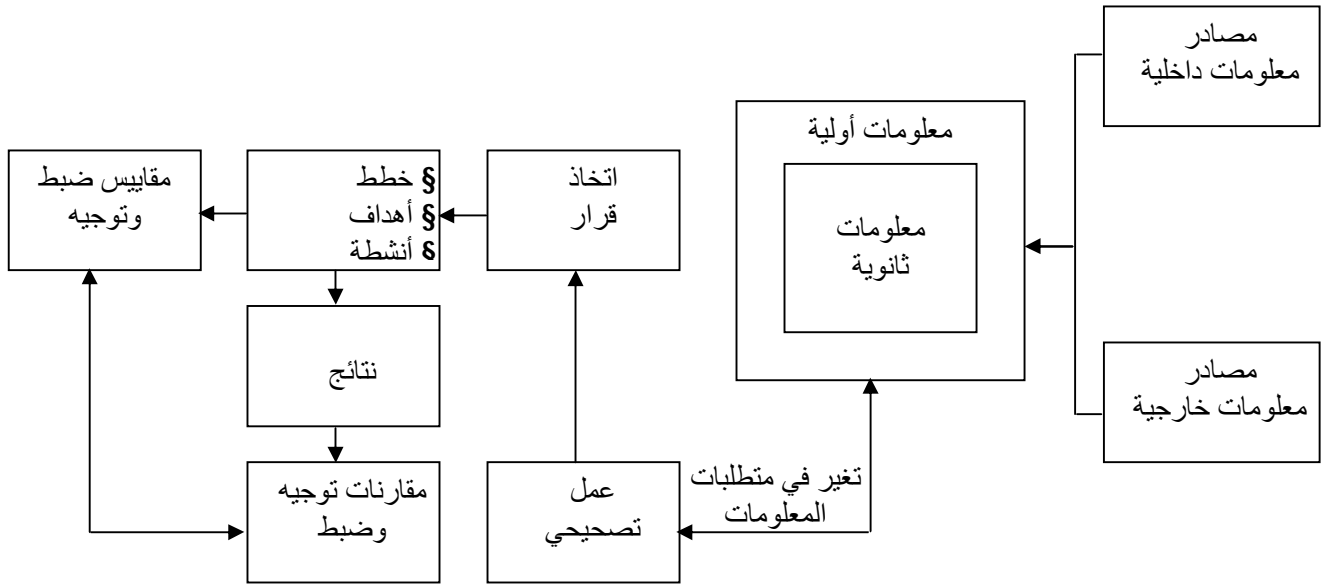
ويقتضي ذلك مراعاة الآتي:

- § إعداد نظام معلومات خاص بك يكون مرشداً لتبسيط حل المشاكل وبالتالي تحقيق القدرة على اتخاذ القرار الصحيح بشأنها.
- § اختصار وقت معالجة العمل الورقي وإلغاء المعلومات غير المفيدة في سلة المهملات.
- § تبسيط إجراءات حفظ الملفات والرجوع إليها، واتخاذ قرار سريع بما يحتفظ به، وأن يكون قراراً مبنياً على تقديرات دقيقة عن مدى فائدته، والإبقاء على الملفات مختصرة ما أمكن.
- § العمل على تحسين سرعة قراءتك، وذلك بالبحث عن الأفكار الرئيسية التي تخدم الغاية أو الهدف.
- § تسريع تدفق المعلومات عبر مكتبك أو مركز عملك مستخدماً في ذلك الأجهزة والمعدات المناسبة التي ترتب بشكل صحيح، وأن تتبع خطة عمل تستند على:
- أ) العمل بمعاملة واحدة فقط على مكتبك.
- ب) الإبقاء على أقل ما يمكن من المواد في ملفك من الدرجة (أ).

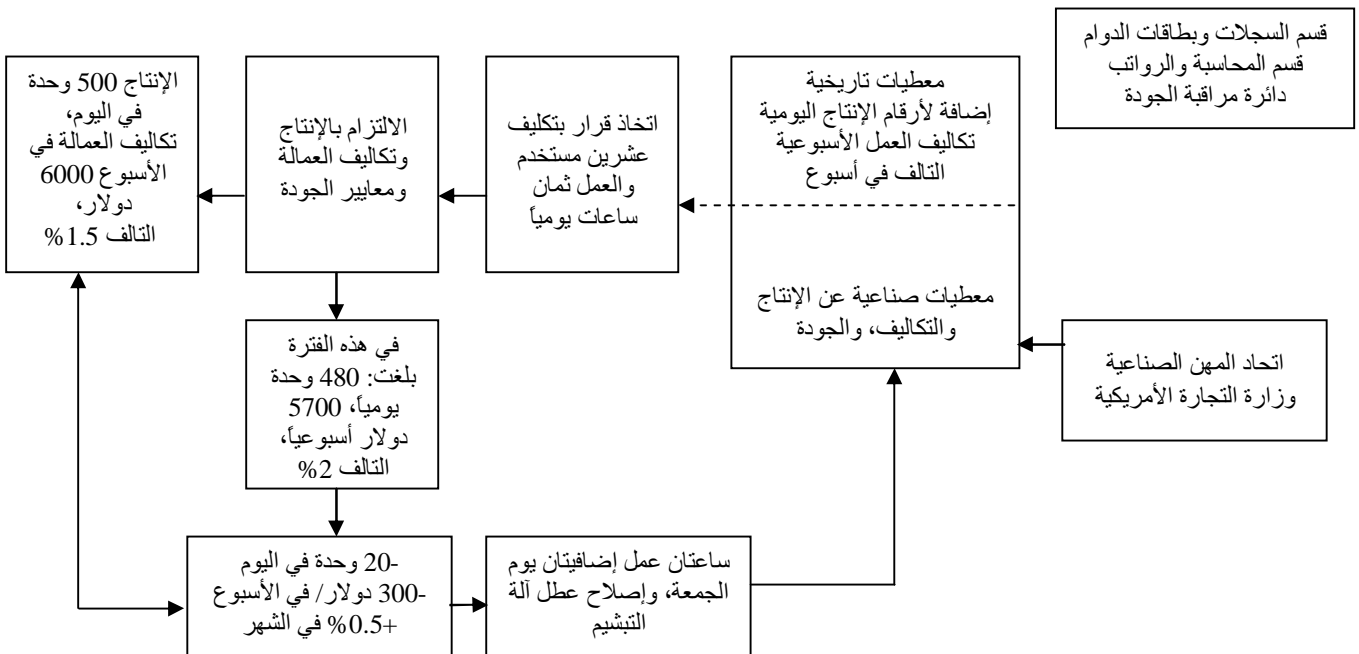
وتوضيحاً لكثير مما ذكر فإن الشكلين أدناه يوضحان المعلومات المطلوبة من أجل اتخاذ

القرارات:

الشكل (1): عناصر نظام إدارة المعلومات.



الشكل (2): نظام معلومات شخصي أو إداري.



## (5/5) : إدارة وقت حل المشاكل.

يعتبر الوقت سلاحاً استراتيجياً لتحقيق الإنتاجية، والجودة والاختراع والابتكار والمال. ويلزم لحل المشاكل إيجاد حلول سريعة وتجنب تأجيل اتخاذ القرارات، إذ أن الاستسلام للمشاكل وعدم حلها بسرعة يراكمها ويضخمها ويصعب تقليصها فيما بعد. من هنا فإنه يجب أولاً إدراك المشكلة وحجمها بشكلٍ سريع وذلك من خلال الآتي:

- 1- الاختلاف بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.
- 2- التغيير غير المخطط له في الطريقة التي تتجز بها الأشياء ويجب ثانياً الإسراع في الحل وذلك من خلال التعرف الجيد على المشكلة وإزالة الغموض أو اللبس الذي يكتنفها ثم جمع المعلومات والبيانات التي تعمل على مزيد من توضيحها، واستجلاء أبعادها، ثم التعرف على جميع الأسباب المحتملة للمشكلة وبشكلٍ مطولٍ مع استبعاد غير المحتمل منها. عندها تأتي تباعاً الخطوة الأخيرة والتي تفرض نفسها وهي طرح الحلول البديلة والتي غالباً ما تتمثل في: مراجعة السياسات والإجراءات، استجلاء آراء وأفكار ووجهات نظر أصحاب الخبرة والتجربة، والبحث عن الأفكار وليدة اللحظة. عند ذلك تأتي مرحلة صنع القرار والتي تتضمن تقييم الحلول البديلة، ثم صنع القرار ثم تنفيذ القرار دون أدنى تسويق أو تأجيل حفاظاً على الزخم.



إن المشاكل تحتاج إلى غربة وذلك بفصل المشاكل الناشئة عن الأنشطة المتكررة بانتظام وذلك باستخدام تحليلات الوقت - الأنشطة، والمشار إليها سلفاً في تحقيق السيطرة على الوقت. كما تحدد أيضاً المشاكل ذات الطبيعة غير المتكررة باستخدام تحليل (ABC) المنقح لقانون (20- 80) لباريتو وهو الذي يتصور أن 80% من النتائج تأتي من 20% من الأنشطة، والعكس بالعكس.

ومن هنا يجب عند حل المشاكل أن يكرس الجهد نحو التغلب على العشرين بالمائة من المشاكل المسؤولة عن معظم الصعوبات.

وفي الختام فإنه يجب قبول طبيعة القرارات حتى وإن كانت صلبة ومزعجة، كما يجب إدراك أن التأجيل يزيد صعوبة. وأن عادة التأجيل تزول مع تغيير روتين الأعمال بشكلٍ جذري، والتمسك بالخطط الجديدة، وتحديد وقت البدء في كل مهمة مهما كان صغر حجمها، وتوليد زخم مرتكز على إنجازاتٍ صغيرة؛ وتجزئة المهام الضخمة إلى مهامٍ أصغر، وتحديد مواعيد أيسر للإنجاز.



## قيمة الوقت:

إن الوقت ليس زمناً مجرداً وإنما هو عمر الإنسان من مهده إلى لحده، ولذا فالوقت هو الحياة. وقد يقصد بالوقت فترات التحرك والسعي والكدح، بعيداً عن فترات الطفولة والنوم والمرض.

ومهما طال عمر الإنسان أو قصر فإن أعماله تقيم بما أنجزه في هذا الوقت من أعمال. وعند الممات تبدو الحياة قصيرة جداً وكأنها قد مرت في ثوانٍ، ولا يبقى مخلداً فيها إلا الأعمال إن خيراً فخير وإن شراً فشر، وفي هذا قال شوقي:

دقات قلب المرء قائلة له      إن الحياة دقائق وثوان  
خلد لنفسك قبل موتك ذكرها      فالذكر للإنسان عمر ثان

ونظراً لأهمية الوقت وتبنيهاً إلى عظم نفعه وضرورة الإفادة من كل أجزائه فقد أقسم الله تعالى بأجزاء منه في مطالع بعض السور القرآنية فقال جل وعلا:

"والعصر، إن الإنسان لفي خسر" العصر (1، 2).

"والفجر، وليالٍ عشر" الفجر (1، 2).

"والليل إذا يغشى، والنهار إذا تجلى" الليل (1، 2).

"والضحى، والليل إذا سجى" الضحى (1، 2).

إن قيمة الوقت تكمن في أنه ذلك الحيز أو المساحة التي تتجز فيها الفعاليات والأعمال والتصرفات، وكلما استغل كلما كانت الإنجازات أكثر، وكلما أهدر كلما قلت الإنجازات.

إنه ذلك الوعاء لكل عمل يؤدي وكل محصلة تنتج فهو رأس مال الأفراد والمجتمعات، وهو أعلى من الذهب والماس والجوهر، وهي التي يمكن تعويضها أما الوقت فلا يعوض، إنه الحياة.

وليس شرطاً أن تكون الإنجازات لصالح الإنسان وحده وفي زمنه الذي يعيش فيه فحسب، وإنما تمتد آثارها إلى أجيالٍ بعيدة تستفيد منها وتضيف إليها وتستمد منها قوة البقاء والاستمرار.

ولذا فإن أمماً أنجزت في سنواتٍ قليلةٍ ما لم تتجزه أممٌ أخرى في سنواتٍ طوال، وذلك مرده إلى أن الوقت غالٍ عند الأولى، رخيص عند الثانية.

يقول توفيق الحكيم: إن قيمة الحياة ليست في عدد السنين وكمها وإنما في كيفها.

إذن يجب أن نعي أن الحياة لا تحسب بالأيام أو الساعات أو الدقائق التي مرت وإنما تحسب بالإنجازات التي حققناها والأحداث التي واجهناها والخبرات التي اكتسبناها.

## النظرة العامة للوقت:

وتختلف نظرة الناس إلى الوقت ما بين معظم لأهميته ومسترخصٍ لقيمته بحسب الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ويراه البعض طويلاً جداً وهم المسوفون المنتظرون الذين دأبوا على تأجيل عمل اليوم إلى الغد إذ أنهم مخلصون وأن الغد مضمون وأن هناك مساحة في هذا الغد لتأدية الأعمال. ويراه آخرون قصيراً جداً إذ أن الواجبات أكثر من الأوقات وأن الأوقات تنتهي دون إنجاز جميع الواجبات، وهؤلاء قومٌ أصحاب رسالة ورؤية وأهداف.

وهاتان النظرتان تمتدان لتشملتا المنظمات والهيئات والمؤسسات، وهما ما يفرق بين المجتمعات المتقدمة والمجتمعات المتخلفة.

## النظرة الاقتصادية للوقت<sup>(36)</sup>:

ويمثل الوقت أحد الموارد الهامة والنادرة والثمينة لأي إنسان في هذا العالم، وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع.

يُصر الاقتصاديون أن تستغل هذه الموارد بشكلٍ فعالٍ لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجمع بشكلٍ عام، والوقت كأحد هذه الموارد المتاحة لأي شخص دون استثناء وبشكلٍ متساوٍ، يفترض أن يستغل بطريقةٍ فعالة، من خلال استغلال كافة الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة، للوصول إلى الأهداف الشخصية والعملية المنشودة.

## خصائص الوقت:

إن للوقت خصائصه التي يتميز بها عن أي مورد آخر إذ أنه:

- 1- مورد غير مرئي للعيان كبقية الموارد الأخرى إلا أنه يستشعر من الآثار التي تمت خلاله فإما تقدم وإما تأخر، وإما انتصار وإما انكسار، وإما بشر وسعادة وإما خزي وندامة.
- 2- سريع الانقضاء إذ يمضي كأنما هو بين طرفة عين وانتباهتها، ولا يمكن استعادته، واسترجاعه محض تمنٍ وخيال.
- 3- لا يمكن إيقافه ولا تقصيره ولا استطالته ولا تغييره ولا تحويله فهو ماضٍ في طريقه، ولا يمكن لطبيعته أن تتبدل من أجل أي جنسٍ أو لونٍ أو فرد كائناً من كان.

- 4- الوقت يقصر ويطول في داخل الشعور - وليس في الحقيقة - فلا أطول منه عند المنتظرين، ولا أقصر منه عند أصحاب الهمم والعزائم والواجبات.
- 5- المرء مجبر على قضاء الوقت ما في ذلك شك، فالوقت لا يمكن ادخاره، أو بيعه، أو تأجيله، أو اقتراضه، أو تصنيعه، أو مضاعفته.
- 6- الوقت نعمة يتمتع بها جميع الناس بشكلٍ متساوٍ، فهو مورد محدد معلوم بدايته ونهايته، فالיום في كل الدنيا هو أربع وعشرون ساعة، والساعة ستون دقيقة، والدقيقة ستون ثانية.
- 7- الوقت يتخلل ويتغلغل في كل جزءٍ من أجزاء العملية الإدارية.

### إدارة الوقت:

لقد ارتبط مفهوم الوقت بالإدارة باعتبار أن الإدارة ترمي إلى استغلال الموارد بشكلٍ عام، وأن الوقت أحد الموارد النادرة التي يجب استغلالها بشكلٍ فعالٍ لتحقيق الأهداف خلال فترةٍ زمنيةٍ معينة، ومن هنا نخرج بعدة مفاهيم واستنتاجات:

- 1- إدارة الوقت هي عملية ترمي إلى ما هو قادم وتتنظر بعين المستقبل فهي تستشرف وتنبئنا بغرض الوصول إلى أهدافٍ محددة.
- 2- إدارة الوقت هي حُسن استغلال الوقت واستثماره وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه.
- 3- إدارة الوقت تقوم على أسسٍ من التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه، والمتابعة والاتصال، والرقابة.
- 4- إدارة الوقت هي إدارة للذات، وإدارة لشؤون الوظيفة وأنه كما قال بيتر دركر: أن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيءٍ آخر.

### شروط تحسين إدارة الوقت:

إن تحقيق النجاحات يقتضي وجود إدارة فعالة، ولا تتحقق هذه الفاعلية إلا بالحرص على التحسين المستمر لإدارة الوقت، الأمر الذي يستلزم أن يتحلى المدير بسماتٍ وقواعد منها: الالتزام (Commitment)، وتحليل البيانات (Analysis)، والتخطيط (Planning)، والمتابعة وإعادة التحليل (Follow up and Reanalysis).

ولكي تتحقق عملية التحسين المستمر للوقت فإنها يجب أن تمر بالخطوات التالية<sup>(37)</sup>:

- 1- التعرف على كيفية قضاء الوقت، واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة.
- 2- تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت من غير أن تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة بدرجةٍ تتناسب مع ما أنفق عليها من وقت.
- 3- التقييم الذاتي، وهذا يتضمن القدرات، وما يستطيع القيام به، وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف.
- 4- تحديد الأهداف والأولويات.
- 5- إعداد خطة عمل لتحقيق الأهداف.
- 6- تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمني محدد.
- 7- تبني أساليب وحلول ملائمة لمواجهة آفات الوقت.
- 8- المتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير.

#### أهمية إدارة الوقت:

إن إدارة الوقت على نحوٍ جيد تفي حُسن إدارة الموارد محلها بحيث تتمازج وتتفاعل وتتناسق وتتأغم مما يحقق انسيابية يترتب عليها توفير للوقت وبعد أقصى للإنجاز، في ظل سقفٍ مرتفعٍ من الإشباع والإمتاع والفاعلية.

والنقاط التالية تستعرض ما يمكن أن تقدمه الإدارة الجيدة للوقت من عونٍ لإدارة الوقت<sup>(38)</sup>:

- 1- تحديد جيد، وفعالٍ، وواضحٍ، وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات، ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم.
- 2- تعميق وعٍ ومدركٍ بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع.
- 3- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع، وأنهم شركاء وليسوا متنافسين.
- 4- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت وممارسة الأنشطة المختلفة في المشروع في إطاره.
- 5- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الترقى والارتقاء الوظيفي والمهاري، وما يستوعبه ذلك من توصيف سليم للوظائف والمهام.

- 6- دافعية التحفيز ومدى وفرة الدوافع والحوافز سواء الذاتية أو الخارجية، ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المشروع على تقديم أفضل ما لديها.
- 7- قرب المتابعة: أي أن تتم المتابعة عن كثب وبشكلٍ سليم، سواء مكانياً أو زمانياً أو نشاطياً وتعميق الإحساس معها بالأمان وليس بالإرهاب، وأنها وسيلة للحماية والوقاية من الانحراف.
- 8- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجاز المطلوب.
- 9- إتاحة مجالاتٍ أوسع للمبادرة الفردية وللإبداعات الشخصية، وللتعبير الأفضل عن المواهب.

### الإدارة التنافسية للوقت:

إن المنافسة تعني تواجداً وحضوراً أكثر في السوق، ولا يتحقق ذلك إلا في ظل إنتاج كافٍ وجودةٍ عالية وتكلفةٍ معقولةٍ وقدرةٍ على الاستمرارية، وترتبط هذه المعايير ارتباطاً وثيقاً بالوقت. واستغلال الوقت يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين وللمشروع أيضاً، ويؤدي إلى القضاء على الإنتاج المعيب والفاقد من العمليات الإنتاجية، ويؤدي كذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين الذين يستشعرون أهميتهم بالنسبة للمشروع وما يعود عليهم بالتالي من مكافآتٍ وحوافز.

### فوائد دراسة الوقت:

#### أولاً: التكاليف:

تصاغ معادلة الإنتاجية على النحو التالي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات أو الإنجازات المتحققة}}{\text{المدخلات أو الموارد المستهلكة}}$$

ويستنتج من ذلك أن الإنتاجية تزداد بزيادة المخرجات، وتقلص المدخلات.

وحيث أن الوقت هو أحد هذه المدخلات فإنه كلما قل الوقت وتحققت نفس كمية المخرجات أو زادت كان ذلك مؤدياً إلى زيادة الإنتاجية.

إن تحديد مستوى إنتاجية الموظف مقارنةً بالآخرين تبين إلى أي مدى قام فيه الموظف باستغلال الوقت، وعليه تتحدد مدى إنتاجية المنظمة إذا ما قورنت بمنظماتٍ أخرى في نفس المجال.

إن تكاليف الوقت تكاليف غير مباشرة، ولكنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإنتاجية الموظف أو الآلة أو كلاهما معاً.

## ثانياً: تحديد كمية ونوعية الإنتاج.

إذ أن ذلك يعتمد اعتماداً كلياً على مدى استغلال الوقت إضافةً إلى عوامل أخرى موفرة للوقت كالتكنولوجيا الحديثة، ونوعية المواد المستخدمة ومهارات العاملين.

## ثالثاً: تحديد الوقت المخصص للإنتاج.

إن الأهداف لا تتحقق إلا بالتخطيط لها ويستلزم ذلك تحديد الوقت المخصص للإنتاج، الأمر الذي يستدعي وضع برامج زمنية تبين الأنشطة ومراحلها ووقت الانتقال من نشاطٍ إلى آخر، وتحديد الأنشطة التي يمكن أن تتواكب مع بعضها في نفس الوقت.

## رابعاً: تحديد نوعية القائمين بالعمل.

ومن فوائد دراسة الوقت أننا نستطيع من خلال الوقت المتاح أن نحدد أي العاملين أنسب للقيام بالمهمة في وقتها المحدد، ويقودنا ذلك إلى طرح برامج تدريبية للوصول بهم إلى ما نريد.

## خامساً: تحديد فاعلية الأجهزة والوسائل المساعدة.

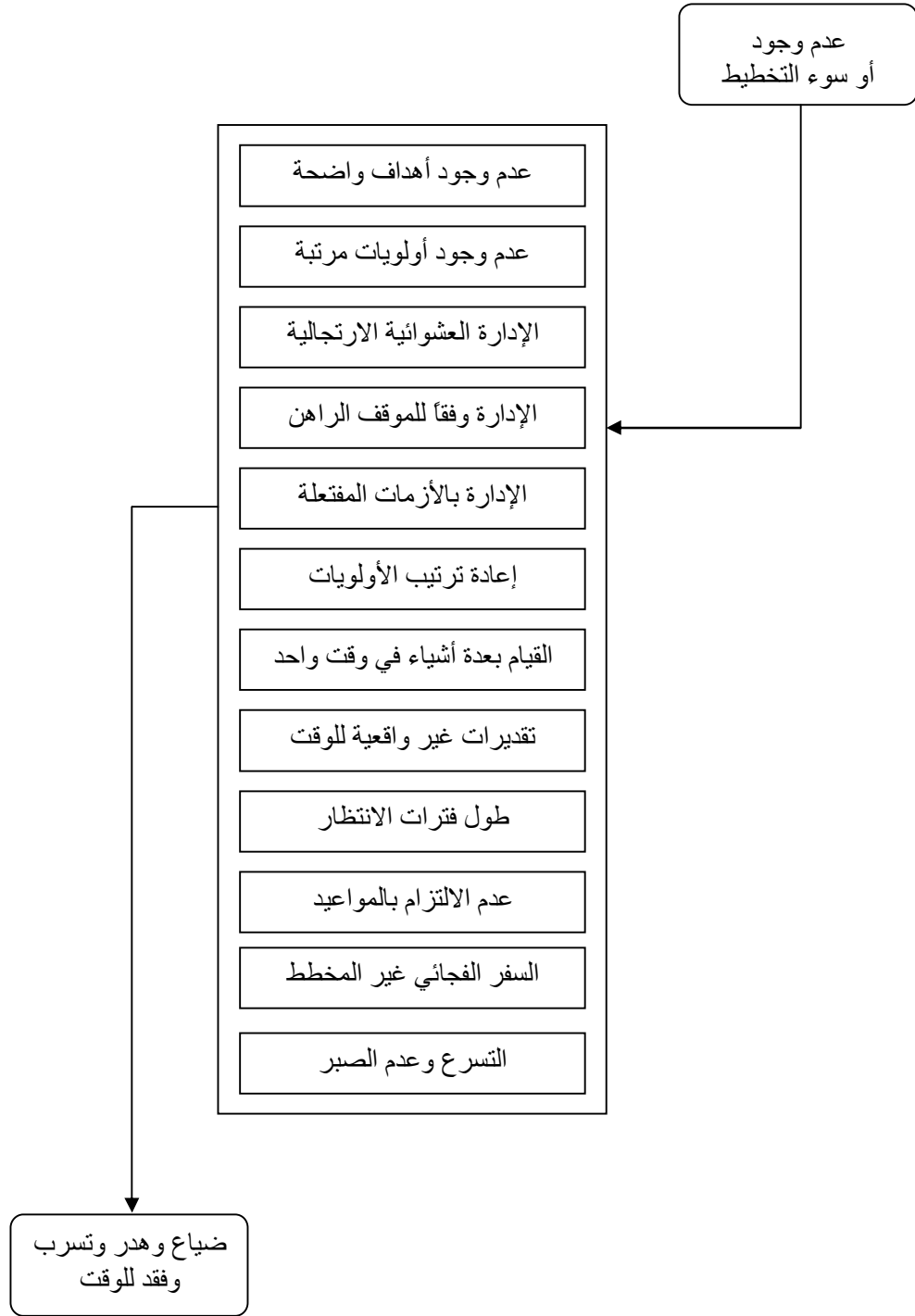
إن دراسة الوقت تفيدنا في معرفة مدى فاعلية الأجهزة والوسائل المساعدة وقدرتها ومساهمتها في تحقيق الأهداف، وعدد ونوعية الأجهزة المطلوبة للمرحلة القادمة.



ويجب هنا أن نشير - ولو في عجالة - إلى أن الوقت يحتاج إلى تخطيط إذ أنه محدود وليس ادخاراً أو رصيماً مفتوحاً نغترف منه ما نشاء، ومن هنا وجب التخطيط له في خطوات، هي:

- 1- تحديد كم الوقت المتاح مستقبلاً لإنجاز الأعمال المطلوبة.
  - 2- تحديد كم ونوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح لنا.
  - 3- وضع الأعمال المطلوبة في حزم تشكل طرقاً متكاملة من الأهداف.
- ويستصحب ذلك أن يكون هناك منهجية منظمة لتخطيط الوقت يراعى فيها تحديد الأهداف، وما يجب عمله، وكيف يعمل، ومتى، وأين، ومن يقوم به، وما هو الزمن المتاح وذلك في ظل فهم شمولي واسع للأولويات وما تقتضيه من وضع برامج زمنية متسمة بالمرونة، مع تجنب مضيعات الوقت.

ولعل الشكل التالي يبين لنا عوامل ضياع وقت التخطيط وهي الناجمة عن سوء التخطيط:



المصدر: د. محسن الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، ليتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2000، ص58

وإذا كنا نتحدث عن الوقت وأهميته وتجنب ضياعه فإننا يجب أن نلتفت إلى أن الوقت لا يجب أن يكون كله موجهاً للعمل الوظيفي، إذ أن الإدارة الجيدة للوقت هي التي لا تتداخل فيها الأوقات فالجسد يجب أن يأخذ حقه من النوم (وقت النوم) كي ينطلق الإنسان إلى عمله بدأبٍ ونشاطٍ وهميةً وتركيز فيأخذ العمل حقه (وقت العمل)، كما أن للحياة الخاصة وقتها (وقت الأسرة) وللحياة الاجتماعية حقها أيضاً (وقت الترفيه).



وإذا كنا قد تحدثنا عن مضيعات الوقت بالنسبة للتخطيط فإن مضيعات الوقت بشكلٍ عام تظهر أعراضها في<sup>(39)</sup>:

- 1- كثرة الاجتماعات دون تحديد جداول أعمال لها.
- 2- كثرة الزوار من خارج المنظمة.
- 3- الإطالة في المخاطبات.
- 4- عدم تدفق المعلومات بسهولة.
- 5- تضارب الاختصاصات.
- 6- مركزية السلطة واتخاذ القرار.
- 7- البيروقراطية والروتين المبطئ للعمل.
- 8- تأجيل البت في اتخاذ القرارات.
- 9- المكالمات الهاتفية.
- 10- عدم تنظيم الكتب والملفات.
- 11- عدم التوافق مع الوظيفة الجديدة وبقاء الموظف أسير متطلبات الوظيفة السابقة.
- 12- التأخر في الوصول إلى العمل نتيجة الزحام أو عدم وجود مواقف للسيارات.
- 13- انخفاض أداء الموظفين لقصور في توصيف الوظائف، ونقص التدريب.
- 14- ضعف مهارات الاتصال.
- 15- سوء حالة وسائل الاتصال.
- 16- ضعف النواحي الإدارية المتعلقة بأحوال الموظفين.

وختاماً نقدم هنا بعض النصائح الذهبية النهائية لإدارة الوقت<sup>(40)</sup>:

- 1- **لا تلوث وقتك، ومعنى تلوث الوقت هو:**  
معناه أنك تخلط بين وقت العمل، ووقت الأسرة والأولاد، والمفروض ألا تشغل بالك بالعمل بعد الانتهاء منه، ولا تصطحب معك أي عمل لتقوم به في المنزل وتعتدي على وقت آخر، أي أن وقت العمل للعمل، ووقت الراحة للراحة، ووقت الاستجمام، ووقت الحياة الاجتماعية للحياة الاجتماعية وهكذا، ولا يجب خلط هذه الأوقات مع بعضها، لأن خلطها يؤدي إلى تلوث الوقت.
- 2- **قم بتمية الوعي الذاتي للمحافظة على الوقت.**  
احرص على الوقت، وفي كل موقف تتعرض له، تذكر البوصلة التي بداخلك التي تدفعك إلى الاستخدام الصحيح للوقت لتحقيق أهدافك التي خططتها لحياتك.
- 3- **تذكر أن عملية إدارة الوقت عملية مستمرة.**  
لا تقل أنك قد نجحت تماماً، فلا يوجد النجاح الكامل إذ لا يزال هناك الكثير مما يجب عمله، ولكنك تعرف هدفك، وتسير في الطريق الصحيح.
- 4- **اهتم بالحالة الذهنية والبدنية السليمة.**  
لاشك أن ما استفدته من تجربة إدارة وقتك بفاعلية، هو أنك أصبحت أكثر تفاعلاً، بعد زوال التوتر والقلق الذي كنت تعاني منه دائماً، وبعد أن كنت مكتئباً من قبل وستحس بصفاء الذهن، فقد قال أحد الحكماء "أن يوماً واحداً من التوتر والقلق، يحتاج إلى طاقة أكثر من أسبوع كامل من العمل".
- 5- **استفد من كل الفرص المتاحة لديك.**  
وأخيراً لا تنس أن تستفيد من كل الفرص المتاحة لديك، وخصوصاً الاستفادة من وقت السفر، والوقت الذي تقضيه في الانتظار عند الطبيب.. الخ.  
وإضافة لما سبق نقول إن إدارة الوقت تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتحفيز وتوجيه ومتابعة، وأنه من أجل تنمية بشرية واقتصادية فلا بد أن تهتم المنظمات بالوقت، وأن تعمل على نشر الوعي بأهميته لدى العاملين لديها، وأن تحرص على الاستفادة من الوقت في إتاحة الفرصة للأفكار الخلاقة والمبتكرة والمبدعة، ومحاولة استغلال الوقت في نقل المعارف ونشرها بين جميع المستويات الوظيفية.

## المصادر

1. سليم جلدة وسامي حريز، فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار دجلة، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2007، ص18
2. إبراهيم شوقي، الوقت كأداة فاعلة للإنتاج، مقالة يمكن الاطلاع عليها في:  
<http://hrdiscussion.com/hr4213.html>
3. نادر أبو شيخة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر، عمان - الأردن، طبعة 1991، ص22
4. ب. يوجين جريسمان، فن إدارة الوقت: كيف يدير الناجحون وقتهم، ترجمة ونشر بيت الأفكار الدولية، الرياض، ص177
5. شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ودار المشرق الثقافى، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2006م، ص112
6. د. محسن الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2000، ص49- 50
7. روبرت هوكهايزر، إدارة الوقت، منشورات مكتبة جرير، انظر الموقع:  
[Unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../unpan009671.pdf](http://Unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../unpan009671.pdf)
8. روبرت بودش، كيف تنجز أكثر في وقت أقل، انظر الموقع:  
[www.edarat.net/articles/self-improvement/3050.html](http://www.edarat.net/articles/self-improvement/3050.html)
9. بتصرف وإيجاز: انظر:  
أ - ليستر آر. بتيل، إدارة الوقت: المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت، ترجمة محمد نجار ومراجعة هشام عبد الله، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الأولى 1999، ص18-21.
- ب- د. ياسر العتيبي: الذكاء العاطفي في إدارة الوقت، مقالة يمكن الاطلاع عليها في:  
<http://www.balagh.com/najah/oc013b2o.htm>
10. د. محسن الخضيرى، مصدر سابق، ص196
11. ليستر آر. بيل، مصدر سابق، ص22- 23
12. ليستر آر. بيل، المصدر السابق، ص23
13. بتصرف وإيجاز: د. محسن الخضيرى، مصدر سابق، ص95- 98
14. د. بسيوني محمد البرادعي، مهارات إدارة وتنظيم الوقت، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2004، ص186
15. ليستر آر. بيل، مصدر سابق، ص29
16. د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارة إدارة الوقت: كيف تدير وقتك بكفاءة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، الطبعة الثانية 1995، ص37- 38
17. بتصرف وإيجاز: سليم جلدة وسامي حريز، مصدر سابق، ص72- 75

## تابع المصادر

18. د. عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات السياسية بجامعة القاهرة، مصر، 1994، ص290
19. د. محسن الخضيرى، مصدر سابق، ص120 - 121
20. ماريون. هاينز، إدارة الوقت، دار المعرفة للتمية البشرية، الرياض، ترجمة عبد الله محمد بلال، الطبعة الثانية 2002، ص15 - 16
21. سليم جلدة وسامي حريز، مصدر سابق، ص69 - 70
22. علي عبد الرضا، من يصنع القرار؟ مقالة يمكن الاطلاع عليها في:  
<http://www.annabaa.org/nba30-31/karar.htm>
23. د. عيسى الملا، التفكير الاستراتيجي، مقالة يمكن الاطلاع عليها في:  
<http://www.al-difaa.com/Detail.asp/InNewsItemID=86823>
24. د. عيسى الملا، التفكير الإيجابي وأثره في العمل والحياة اليومية، مقالة يمكن الاطلاع عليها في:  
<http://www.al-difaa.com/Detail.asp?InsectionID=627&InNewsItemId=116476>
25. ليستر آر. بيل، مصدر سابق، ص159
26. د. محسن الخضيرى، مصدر سابق، ص34 - 36
27. بتصرف وإيجاز: بسيوني محمد البرادعي، مصدر سابق، ص62 - 68
28. د. عطا بركات، ضاعف حياتك: كيف تجعل يومك 48 ساعة؟ دار الغد الجديد، القاهرة، الطبعة الأولى 2007، ص123 - 131
29. باختصار: ليستر آر. بيل، مصدر سابق، ص210 - 238
30. د. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة، طبعة 2006، ص164 - 165
31. المصدر السابق، ص223
32. المصدر السابق، ص287
33. المصدر السابق، ص324
34. حيدر عبد الكريم، إدارة الوقت، بحث يمكن الاطلاع عليه في:  
[www.ao-academy.org/.../library-20090529-2050.html](http://www.ao-academy.org/.../library-20090529-2050.html)
35. هـ. جوهانسون - أ. ب. روبرتسون، معجم مصطلحات الإدارة، ترجمة نبيه غطاس، مكتبة لبنان، بيروت، طبعة 1972، ص85
36. د. ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2005، ص18
37. Jack Ferner, "Successful time Management", Wiley, John & Sons, 1995, P.12-13
38. بإيجاز: د. محسن الخضيرى، مصدر سابق، ص20 - 26
39. بتصرف وإيجاز: د. محمد عبد الغني هلال، مصدر سابق، ص41 - 43
40. باختصار: د. بسيوني محمد البرادعي، مصدر سابق، ص186 - 187