

إدارة الوقت ومضيعاته

دراسة تحليلية لكبرى شركات محافظتي الجنوب

فريق البحث :

معتصم حسان عدس

جهاد إبراهيم النجاجة

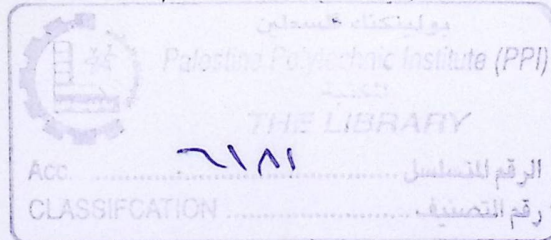
إشراف :

د. مروان جلعود

هذا البحث مقدم إلى كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين كأحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية / تخصص نظم المعلومات

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات



حزيران ٢٠٠٠

الإهداء

إلى من كانوا شمساً لنور الحب والإخلاص إلى من تقف عندهم الأفكار ويبدأ الحديث

بالرجاء إلى أعز الناس بصحبتى إلى من قلت فيهما :

لو أعطيتكما من نور حبي والعيون سوف أبقى وأحفادي مدينون أمي وأبي

إلى من أغنوا عمري بأحلى الحكايات وأجمل الذكريات إخوتي وأخواتي

إلى من هم بهجة روحي ومصدر سعادتي إلى من هم باقون في المكان العالي من نفسي

تقديراً واحتراماً ، وفي الحيز الكبير من قلبي حباً ووفاءً فمهما باعدت المسافات بيننا ومهما

شغلنا الحياة بدروبها الطويلة ، فبقى صداقتنا أصدقائي وزملائي

إلى كل من أحببت ولا زلت أكنّ لهم كل التقدير والاحترام

إلى روح شهداء هذا الوطن الغالي إلى كل الشرفاء من هذا الشعب العظيم

إلى شموع الدرب وصنّاع المجد مشرفي وأساتذتي

إلى كل هؤلاء نهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

تقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى جميع أساتذتنا الكرام في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين وكل من ساهم في إنجاح هذا البحث ، ونخص بالشكر أستاذنا القدير : الدكتور مروان جلعود الذي أشرف على إتمام هذا البحث من خلال النصح والإرشاد والملاحظات القيّمة ، كما ونشكر معلمنا وأستاذنا الفاضل غسان شاهين على ما قدمه من مساعدة ، وتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مدراء الشركات الذين أجريت عليهم الدراسة وإلى العاملين في الغرفة التجارية في محافظتي الخليل وبيت لحم على جهودهم التي بذلوها في تزويدنا بالمعلومات التي تفيد في إنجاز البحث .

فهرس المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر و التقدير
III	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول الإحصائية
VIII	فهرس الأشكال التوضيحية
X	المفاهيم والمصطلحات

الفصل الأول : (مقدمة البحث) :

١	المقدمة.....
٣	الهدف من إجراء البحث.....
٣	مشكلة البحث
٤	فرضيات البحث
٤	أهمية البحث
٦	أبعاد البحث ومحدداته
٧	الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث

الفصل الثاني : (مراجعة الأدبيات) :

١١	المقدمة
١١	بعض ما قيل في الوقت

١٣	مراجعة الدراسات السابقة
١٧	مفهوم الوقت وأهميته
٢٠	أنواع الوقت
٢٠	خصائص الوقت
٢٢	العوامل المؤثرة في توزيع واستغلال الوقت
٢٣	مفهوم إدارة الوقت
٢٧	فوائد إدارة الوقت
٢٨	مضیعات الوقت
٢٩	ما المقصود بمضیعات الوقت
٣١	بعض مضیعات الوقت
٣٣	الوقت واتخاذ القرارات السريعة
٣٧	بعض العادات السيئة في استخدام الوقت
٣٩	بعض الأساليب المقترحة لإدارة الوقت
٤٤	الخلاصة

الفصل الثالث : (منهجية البحث) :

٤٥	المقدمة
٤٥	منهجية البحث
٤٦	اختيار العينة
٤٨	منهجية البحث لدراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الوقت

٤٨ منهجية البحث لدراسة مضيعات الوقت في عينة الدراسة
٤٩ مصادر جمع المعلومات
٥٠ أدوات تحليل البيانات
٥١ أدوات العرض

الفصل الرابع : (إدارة الوقت ... من المبادئ إلى التطبيق) :

٥٢ المقدمة
٥٢ الوقت وعلاقته بالعمليات الإدارية
٥٤ مبادئ إدارة الوقت ونتائج تطبيقها في الدراسة
٥٥ المبادئ المتعلقة بالتخطيط
٦٦ المبادئ المتعلقة بالتنظيم
٧٦ المبادئ المتعلقة بالرقابة
٧٩ نتائج القسم الثاني من الدراسة (تحديد أكثر مضيعات الوقت)
٨٩ النتائج الإضافية التي توصل إليها الباحثان
٩٢ التعليق على بعض النتائج
٩٤ الخلاصة

الفصل الخامس : (إدارة الوقت وعصر المعلومات) :

٩٥ المقدمة
٩٦ نظم المعلومات

٩٧ أنواع نظم المعلومات
٩٨ دور نظم المعلومات في إدارة وتنظيم الوقت
١٠٠ الحلول المقترحة لبعض مشاكل إدارة الوقت
١٠٧ الخلاصة

الفصل السادس : (النتائج والتوصيات) :

١٠٨ النتائج
١١١ التوصيات
١١٣ المراجع
١١٥ الملاحق

قائمة الجداول الإحصائية

الجدول (٤-١) نسبة المدراء حسب اختيارهم للمضيقات ٨٠

الجدول (٤-٢) نسبة مدى تطبيق مبدأ نظير الوقت ٨١

الجدول (٤-٣) نسبة مدى تطبيق مبدأ التخطيط لوقت الوقت ٨٢

الجدول (٤-٤) نسبة مدى تطبيق مبدأ تخصيص الوقت حسب الأهمية ٨٣

الجدول (٤-٥) نسبة مدى تطبيق مبدأ الترتيب ٨٤

الجدول (٤-٦) نسبة مدى تطبيق مبدأ التوازن ٨٥

الجدول (٤-٧) نسبة مدى تطبيق مبدأ التكيف في المواقف ٨٦

الجدول (٤-٨) نسبة مدى تطبيق مبدأ التغير ٨٧

الجدول (٤-٩) نسبة مدى تطبيق مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية ٨٨

الجدول (٤-١٠) نسبة مدى تطبيق مبدأ تفويض السلطة والمسئولية ٨٩

الجدول (٤-١١) نسبة مدى تطبيق مبدأ اعتماد نظير الوقت ٩٠

الجدول (٤-١٢) نسبة مدى تطبيق الوقت في قطاع التجاري ٩١

الجدول (٤-١٣) نسبة مدى تطبيق الوقت في قطاع الصناعي ٩٢

الجدول (٤-١٤) نسبة مدى تطبيق الوقت في قطاع الخدمات ٩٣

الجدول (٤-١٥) نسبة مدى تطبيق الوقت في قطاعات النقل ٩٤

الجدول (٤-١٦) نسبة التوزيع على مستوى من الخدمات المشتركة ٩٥

الجدول (٤-١٧) نسبة التوزيع على مستوى الخدمات ٩٦

الجدول (٤-١٨) نسبة التوزيع على مستوى الخدمات ٩٧

قائمة الأشكال التوضيحية

- الشكل (١-٢) أقسام إدارة الوقت ٢٧
- الشكل (٢-٢) تسلسل عمليات اتخاذ القرارات ٣٥
- الشكل (١-٤) نسبة مدى تطبيق مبدأ تحليل الوقت ٥٨
- الشكل (٢-٤) نسبة مدى تطبيق مبدأ التخطيط اليومي للوقت ٦٠
- الشكل (٣-٤) نسبة مدى تطبيق مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية ٦٤
- الشكل (٤-٤) نسبة مدى تطبيق مبدأ المرونة ٦٦
- الشكل (٥-٤) نسبة مدى تطبيق مبدأ التفويض ٧٠
- الشكل (٦-٤) نسبة مدى تطبيق مبدأ التحكم في المعوقات ٧٢
- الشكل (٧-٤) نسبة مدى تطبيق مبدأ تقسيم العمل ٧٤
- الشكل (٨-٤) نسبة مدى تطبيق مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية .. ٧٥
- الشكل (٩-٤) نسبة مدى تطبيق مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة ٧٧
- الشكل (١٠-٤) نسبة مدى تطبيق مبدأ إعادة تحليل الوقت ٧٩
- الشكل (١١-٤) مضيّعات الوقت في القطاع التجاري ٨١
- الشكل (١٢-٤) مضيّعات الوقت في القطاع الصناعي ٨٣
- الشكل (١٣-٤) مضيّعات الوقت في القطاع الخدماتي ٨٥
- الشكل (١٤-٤) مضيّعات الوقت المشتركة في القطاعات الثلاث ٨٦
- الشكل (١٥-٤) النسبة المئوية لكل مضيّع من المضيّعات المشتركة .. ٨٦
- الشكل (١٦-٤) النسبة المئوية للمعوقات الهاتفية ٨٧
- الشكل (١٧-٤) النسبة المئوية للزوار غير المتوقعين ٨٧

- الشكل (٤-١٨) النسبة المئوية للاجتماعات غير المجدولة ٨٨
- الشكل (٤-١٩) النسبة المئوية للتفويض غير الفعال والتدخل في الروتين ٨٨
- الشكل (٤-٢٠) النسبة المئوية للمعلومات غير الملائمة أو المتأخرة ٨٩

المفاهيم والمصطلحات

إدارة الوقت : هي استخدام الوقت بشكل فعال والحصول على النتائج المحددة ضمن الوقت المتاح .

مضيعات الوقت : هي كل ما يمنع الشخص من تحقيق أهدافه بشكل فعال .

المعوقات : هي المقاطعات الفجائية القصيرة التي تعتبر من أكثر مضيعات الوقت

لأي إداري ، مثل : طرح أسئلة أو الحصول على إرشاد أو توقيع أو موافقة ... الخ .

الأعمال الروتينية : هي المهام والنشاطات الصغيرة التي تحدث كثيرا في

المنظمة والتي لا تحتاج - بالضرورة - إلى مهارات المدير .

التخطيط : هو عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر لها المرء في حاضره لكي

يواجه بها ظروف مستقبلة في سبيل هدف ينبغي الوصول إليه .

التنظيم : هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من

الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة .

الرقابة : هي عملية متابعة الأداء ومقارنته بالخطط المرسومة مسبقا للتأكد من أنه

يسير في المسار الصحيح من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية .

التفويض : هو تحويل مسؤولية القيام بمهمة معينة من شخص إلى شخص آخر .

الأولوية : هي القيام بعمل ذو أهمية عالية وتنفيذه قبل عمل آخر أقل أهمية .

الفعالية : هو القيام بالأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة .

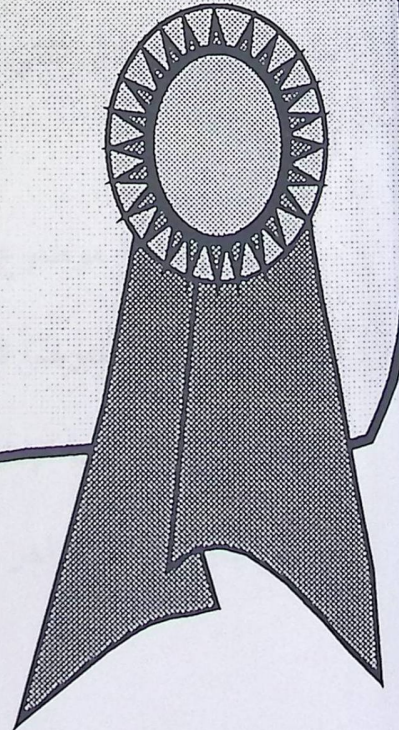
الكفاءة : هو القيام بالأشياء بطريقة صحيحة .

عينة الدراسة : هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب

مختلفة ، وتضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي .

الفصل الأول : مقدمة البحث

- المقدمة .
- الهدف من إجراء البحث .
- مشكلة البحث .
- فرضيات البحث .
- أهمية البحث .
- أبعاد البحث ومحدداته .
- الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث .



المقدمة :

الوقت مصدر من مصادر الحياة الهامة ، بل يعتبر الحياة نفسها ، والذي منحّه الله لنا جميعاً بالتساوي ، بغض النظر عن العمر أو الموقع . ولكن نجد هناك أفراداً يبدو أن الوقت غير كافٍ لهم ، فالمشكلة ليست في الوقت وإنما في الأشخاص أنفسهم ، فهو يسير دائماً بسرعة ثابتة وبنفس الوتيرة ، ولا نستطيع تسريعه أو إبطاءه ، لذلك يجب أن نحافظ على هذا المورد الهام الذي ينبغي أن يُدار ويُستغل بطريقة سليمة من قِبَل أفراد المجتمع كافة ، فهو لا يختص بفئة معينة من الناس ، فالطالب والأساتذ ، والرئيس والمرؤوس ، والمدير والموظف والعامل ... ، كل هؤلاء يحتاجون إلى إدارة وقتهم واستغلاله بالشكل الأمثل .

كما أننا نجد الكثير من الناس لديهم خوف من تنظيم وإدارة الوقت ، ففي تصورهم أن الالتزام باللوائح والقوائم والبيانات والتنظيم ، يقودهم إلى برنامج محدد ومتصلّب دون وقت للراحة أو المرح ، ولكن قد يندهش المرء حين يكتشف العكس ، فمعظم الناس يرتاحون حين يعرفون كم أن تنظيم الوقت عامل مريح وموفر للوقت ومانح للحرية . فإدارة الوقت لا تؤدي إلى تقييد الإنسان كما يعتقد البعض ، كما أنها لا تعني أن نرفع وقت العمل من ثماني ساعات إلى عشرة أو اثنتي عشرة ساعة ، وإنما تعني شيء آخر سوف نتعرف عليه في هذا البحث .

وتكمن أهمية موضوع هذا البحث في كونه موضوعاً حديثاً ، لا يجد اهتماماً كبيراً من الكثيرين منّا - وخصوصاً المدراء - في الوقت الذي تعتبر فيه إدارة الوقت عملية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الإدارية . ونكتفي بالقول هنا بأن الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر .

بالإضافة إلى هذه الأسباب التي جعلتنا نختار هذا البحث ، فقد كان لا بد لنا أن نتساءل التساؤل التالي : ماذا حدث في المجتمع العربي بحيث أصبحت قيمة الوقت لا تحتل مكانتها على سلم القيم الاجتماعية عند الناس؟! . إن الأفراد يكتسبون قيمهم الاجتماعية الموجهة لسلوكهم - ومن بينها قيمة الوقت - من خلال الأسرة ، الجامعة ، وكذا من خلال وسائل الإعلام المختلفة ، وإذا كان الأمر كذلك ، فإلى أي حد تغرس هذه المصادر قيمة الوقت في نفوس الأفراد منذ نشأتهم؟! وكم تردُّ قيمة الوقت هذه في صلب المقررات الدراسية طوال سنوات الدراسة؟! - وفي الجامعات والمعاهد العليا في وطننا العربي - هل نال موضوع إدارة الوقت ما يستحقه من الاهتمام على صعيد الدراسة والبحث؟! .

فإنظراً إلى كل ما سبق ، ارتأى الباحثان إلى ضرورة البحث والدراسة في هذا الموضوع ، كمحاولة ربما تتيح للمدراء والأشخاص المعنيين أن يكتشفوا أساليب وتقنيات جديدة في إدارة الوقت ، مما يمكنهم من التعامل معه كمورد ، شأن غيره من الموارد الأخرى (بل أكثر أهمية منها) والتي تستدعي التخطيط والتنظيم والرقابة

ولسنا ندعي الكمال فيما جئنا به في هذا البحث المتواضع ، فأجمل الأطفال هم الذين لم يُولدوا بعد ، وأجمل القصائد هي التي لم تُنظم بعد ، ولكن سوف نحاول تنظيم ووضع إطار عام لهذا الموضوع . ونرجو أن تتقبل بيئتنا الإدارية هذا الإنجاز بصبر وأناة ، وتولييه بعض الأهمية ، وأن يبتهج له زملاؤنا وأساتذتنا ومشرفينا الذين ندين لهم بالشكر والامتنان ، فمنهم استلهمنا الكتابة في هذا الموضوع المهم .

الهدف من إجراء البحث :

إن الهدف من إجراء هذا البحث هو التعرف على مفهوم إداري لا غنى عنه في الوظائف الإدارية والإدارة المعاصرة ، بل لا بد منه في كل نشاط يقوم به الإنسان ، سواء كان موظفاً أو عاملاً أو مدرساً أو مديراً . فهو يعتبر مقياساً للنجاح عند الشركات لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الموارد الأخرى ، ويؤثر على الطريقة التي يتم فيها توزيع هذه الموارد ، وإن عدم إدارة هذا المصدر سيؤدي إلى " مجاعة " في الوقت - إن صح التعبير - وعدم تحقيق ما نسعى إليه .

لذا ، فإن الهدف من وراء هذا البحث ، هو توضيح الأساليب والمبادئ المتعلقة بإدارة هذا المصدر ، ومدى تطبيق المدراء لهذه المبادئ في مجتمعنا المحلي ، وبالتالي قياس مدى كفاءتهم في استغلال هذا المورد ، والتعرف على المشاكل التي تنتج من عدم الاهتمام به ، بالإضافة إلى تحديد أكثر مضيعات الوقت لدى هؤلاء المدراء ، من أجل تقديم مقترحات وتوصيات وحلول من شأنها أن تقلل من نسبة الوقت الضائع ، وتزيد الوقت المتوافر للعمل ، للإسهام في سرعة إنجاز النشاطات ، وتحقيق أكبر استفادة ممكنة من الوقت المتاح في العمل .

مشكلة البحث :

نظراً لأهمية الوقت ، حيث أنه يمضي بانتظام نحو الأمام دون تقديم أو تأخير ، ولا يمكن وقفه أو إبطائه أو تخزينه أو تغييره ، ولأنه يمثل دوراً مهماً وثنيناً حيث يمثل الحياة ، كما أنه يعتبر معيار التميز للكثير من المؤسسات . لذلك أراد الباحثان التعرف على هذا المفهوم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها ، ومدى تطبيق هذه المبادئ في

واقع الأعمال المحلية لدى مدراء القطاعات الثلاث : (الصناعي والتجاري والخدمي) ، لمعرفة مدى العلاقة بين الأداء المتميز والإدارة الفعّالة للوقت في هذه القطاعات ، بالإضافة إلى المقارنة ما بينها في تطبيق تلك المبادئ واستغلال الوقت ، وكذلك التعرف على أكثر مضيعات الوقت لدى كل قطاع . بمعنى أن مشكلة البحث يمكن أن تتلخص فيما يلي :

١. ما مدى تطبيق المبادئ الأساسية الحديثة لإدارة واستغلال الوقت لدى مدراء المؤسسات في المجتمع المحلي .

٢. ما هي أكثر مضيعات الوقت عندهم ومدى كفاءتهم في السيطرة عليها .

فرضيات البحث :

اعتمد الباحثان في صياغة فرضيات البحث على أسلوب الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة ما بين المتغيرات ، وهذه الفرضيات تتلخص فيما يلي :

⊗ لا توجد علاقة ما بين تطبيق المبادئ الأساسية لإدارة الوقت ، وبالتالي زيادة الفعّالية الإدارية ، وبين السيطرة الفعّالة على مضيعات الوقت .

أهمية البحث :

تكمن أهمية الوقت في أنه يؤثر على الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى ، كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج ، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان . لذلك تعتبر عملية إدارة الوقت من مسؤولية إدارة المؤسسة ، وهي مسؤولية كبيرة للغاية ، إلا أننا مع الأسف نجد الكثير من الإدارات لا تولي هذا الموضوع اهتماماً يذكر . إن أهمية عملية إدارة الوقت يجب

أن تفهم من مديري المؤسسات والمسؤولين وجميع الأفراد فيها ، كما يجب أن تُنفذ وفق منهجية مدروسة معتمدة ، وترصد لها المخصصات المالية الكافية ، إذ أن عدم رصد التمويل لأي موضوع هام في أية مؤسسة يؤدي إلى إهماله من قبل العاملين عامةً . وتتلخص أهمية هذا البحث في ثلاثة جوانب :

أهميته بالنسبة للباحثين :

- ☞ التعرف على مفهوم إدارة الوقت وإدراك مدى أهميته في الحياة .
- ☞ معرفة المبادئ الأساسية لإدارة واستغلال الوقت بالشكل الأمثل .
- ☞ التعرف على العوامل التي تقف عائقاً أمام استغلال الوقت .
- ☞ التعرف على بعض الأدوات والأساليب المستخدمة لتنظيم الوقت .
- ☞ إضافةً إلى أن هذا البحث يعتبر كأحد المتطلبات الأساسية لاستكمال نيل درجة البكالوريوس في تخصص نظم المعلومات من جامعة بوليتكنك فلسطين .

أهميته بالنسبة للجامعة :

- ☞ سوف يقدم هذا البحث معلومات وافية عن الوقت وكيفية إدارته بالشكل السليم ، وأثر تطبيق المبادئ والسياسات وفعاليتها في استغلال الوقت في المؤسسات المحلية ، بالإضافة إلى تحديد أكثر مضيعات الوقت فيها ، وبالتالي استخدام هذه المعلومات كمرجع للطلبة .

أهميته بالنسبة لمجتمع الدراسة :

- ☞ التعرف على المبادئ الأساسية لإدارة الوقت ، وبالتالي مدى كفاءتهم في تطبيقها بهدف استغلال أمثل للوقت .

أن تفهم من مديري المؤسسات والمسؤولين وجميع الأفراد فيها ، كما يجب أن تنفذ وفق منهجية مدروسة معتمدة ، وترصد لها المخصصات المالية الكافية ، إذ أن عدم رصد التمويل لأي موضوع هام في أية مؤسسة يؤدي إلى إهماله من قبل العاملين عامة . وتتلخص أهمية هذا البحث في ثلاثة جوانب :

أهميته بالنسبة للباحثين :

- ☞ التعرف على مفهوم إدارة الوقت وإدراك مدى أهميته في الحياة .
- ☞ معرفة المبادئ الأساسية لإدارة واستغلال الوقت بالشكل الأمثل .
- ☞ التعرف على العوامل التي تقف عائقاً أمام استغلال الوقت .
- ☞ التعرف على بعض الأدوات والأساليب المستخدمة لتنظيم الوقت .
- ☞ إضافة إلى أن هذا البحث يعتبر كأحد المتطلبات الأساسية لاستكمال نيل درجة البكالوريوس في تخصص نظم المعلومات من جامعة بوليتكنك فلسطين .

أهميته بالنسبة للجامعة :

- ☞ سوف يقدم هذا البحث معلومات وافية عن الوقت وكيفية إدارته بالشكل السليم ، وأثر تطبيق المبادئ والسياسات وفعاليتها في استغلال الوقت في المؤسسات المحلية ، بالإضافة إلى تحديد أكثر مضيعات الوقت فيها ، وبالتالي استخدام هذه المعلومات كمرجع للطلبة .

أهميته بالنسبة لمجتمع الدراسة :

- ☞ التعرف على المبادئ الأساسية لإدارة الوقت ، وبالتالي مدى كفاءتهم في تطبيقها بهدف استغلال أمثل للوقت .

٥١ التعرف على أكثر مضيعات الوقت لدى المدراء وبعض العادات السيئة في استخدامهم للوقت ، وبالتالي محاولة تغيير تلك العادات إلى الأفضل .

٥٢ التعرف على بعض الأساليب والسياسات التي تساعد المدراء في السيطرة على الوقت ومعوّقاته .

أبعاد البحث ومحدداته :

سوف تقتصر هذه الدراسة على مدراء الشركات الكبرى - في القطاعات المختلفة (التجارية ، الصناعية ، الخدماتية) - في مدينتي الخليل وبيت لحم بصفتها شركات قيادية ورائدة في السوق المحلي في الفترة الواقعة ما بين شهر شباط وشهر حزيران من العام ٢٠٠٠ ميلادي ، والهدف من ذلك هو قياس مدى تطبيقهم للمبادئ الأساسية لإدارة الوقت وبالتالي كفاءتهم في استغلال وقت العمل ، بالإضافة إلى التعرف على أهم المشاكل والمضيعات التي تقف حائلاً أمام استغلالهم لوقتهم .

وأما محددات البحث فهي كما يلي :

- ❖ قلة الأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة الوقت في مجتمعنا المحلي .
- ❖ عدم وجود كتب ومراجع "حديثة" في هذا الموضوع بشكل كافي .
- ❖ ضيق الوقت المتاح للإلمام بجوانب أخرى لهذا الموضوع .
- ❖ عدم استعداد بعض المدراء لمساعدة الباحثين في الحصول على المعلومات المطلوبة .
- ❖ التأخير في الحصول على الاستبانات من معظم المدراء .
- ❖ عدم الوعي بالمفاهيم الإدارية ومفاهيم إدارة الوقت عند البعض .

الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث :الفصل الأول ويتضمن ما يلي :

- المقدمة .
- الهدف من إجراء البحث .
- مشكلة البحث .
- فرضيات البحث .
- أهمية البحث .
- أبعاد البحث ومحدداته .
- الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث .

الفصل الثاني ويتضمن ما يلي :

- المقدمة .
- بعض ما قيل في الوقت .
- مراجعة الدراسات السابقة .
- مفهوم الوقت وأهميته .
- أنواع الوقت .
- خصائص الوقت .
- العوامل المؤثرة على توزيع واستغلال الوقت .
- مفهوم إدارة الوقت .
- فوائد إدارة الوقت .
- مضيعات الوقت .

- ما المقصود بمضيّعات الوقت .
- بعض مضيّعات الوقت .
- الوقت واتخاذ القرارات السريعة .
- بعض العادات السيئة في استخدام الوقت .
- بعض الأساليب المقترحة لإدارة الوقت .
- الخلاصة .

الفصل الثالث ويتضمن ما يلي :

- المقدمة .
- منهجية البحث .
- اختيار العينة .
- منهجية البحث لدراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الوقت في عينة الدراسة .
- منهجية البحث لدراسة أكثر مضيّعات الوقت في عينة الدراسة .
- مصادر المعلومات .
- أدوات تحليل البيانات .
- أدوات العرض .

الفصل الرابع ويتضمن :

- المقدمة .
- الوقت وعلاقته بالوظائف الإدارية .
- مبادئ إدارة الوقت ، بالإضافة إلى نتائج تطبيقها في العينة ، وهذه المبادئ تتضمن ما يلي :

المبادئ المتعلقة بالتخطيط :

١. مبدأ تحليل الوقت .
٢. مبدأ التخطيط اليومي .
٣. مبدأ تحديد الأهداف والأولويات .
٤. مبدأ المرونة .

المبادئ المتعلقة بالتنظيم :

١. مبدأ التفويض .
٢. مبدأ تقسيم العمل .
٣. مبدأ التحكم في المعوقات .
٤. مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية .

المبادئ المتعلقة بالرقابة :

١. مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة .
 ٢. مبدأ إعادة التحليل .
- نتائج القسم الثاني من الدراسة (تحديد أكثر مضيعات الوقت) .
 - النتائج الإضافية التي توصل إليها الباحثان .
 - التعليق على بعض النتائج .
 - الخلاصة .

الفصل الخامس ويتضمن :

- المقدمة .
- نظم المعلومات .

- أنواع نظم المعلومات .
- دور نظم المعلومات في إدارة وتنظيم الوقت .
- الحلول المقترحة لبعض مشاكل إدارة الوقت .
- الخلاصة .

الفصل السادس ويتضمن :

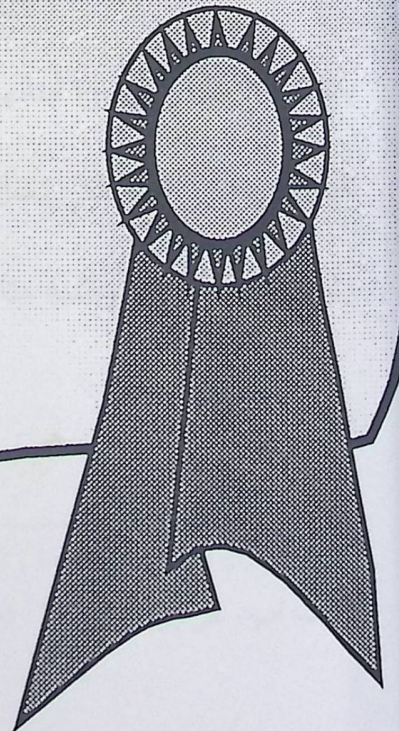
- النتائج .
- التوصيات .

المراجع .

الملاحق .

الفصل الثاني : مراجعة الأدبيات

- المقدمة .
- بعض ما قيل في الوقت .
- مراجعة الدراسات السابقة .
- مفهوم الوقت وأهميته .
- أنواع الوقت .
- خصائص الوقت .
- العوامل المؤثرة على توزيع واستغلال الوقت .
- مفهوم إدارة الوقت .
- فوائد إدارة الوقت .
- مضيعات الوقت .
- ما المقصود بمضيعات الوقت .
- بعض مضيعات الوقت .
- الوقت واتخاذ القرارات السريعة .
- بعض العادات السيئة في استخدام الوقت .
- بعض الأساليب المقترحة لإدارة الوقت .
- الخلاصة .



مراجعة الأدبيات

المقدمة :

يتناول هذا الفصل مراجعة عامة للدراسات السابقة والكتب والمراجع المختلفة والتي تتحدث عن مواضيع متعددة تتعلق بموضوع البحث ، كما ويهتم هذا الفصل بتوضيح مفهوم الوقت وأهميته وخصائصه وأنواعه ، ويستخلص بعضاً مما قيل في الوقت ، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على توزيعه واستغلاله . ويتطرق هذا الفصل أيضاً إلى توضيح مفهوم إدارة الوقت وفوائد الإدارة الفعالة للوقت ، كما يختص جزء من هذا الفصل بشرح مضيعات الوقت ، بالإضافة إلى قيمة الوقت في اتخاذ القرارات السريعة . وأخيراً تم التطرق إلى بعض الأدوات والبرامج المستخدمة في إدارة وتنظيم الوقت .

بعض ما قيل في الوقت : ١-٢

لقد اعتنى سلفنا الصالح في " الوقت " منذ القدم ، وألوه اهتماماً كبيراً ، واستغلوه بالشكل الأمثل وأوصوا أبنائهم وأحفادهم على الاهتمام به واستغلاله لما له من أهمية كبيرة في تقدم وازدهار الأمة التي تعمل بهذه الوصية الثمينة ، وكيف يكون غيرنا أقرب منا إلى قيمنا وأوفى عهداً لتراثنا وأشبه منا بأسلافنا ؟ .

^١ أبو شيخة ، د. نادر أحمد ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت " ، دار مجدلاوي ، عمان - الأردن ، ص (١٠-٢٠) .

^٢ " مجلة أضواء على التربية والتعليم " ، العدد السادس ، نيسان ١٩٩٢ ، دائرة التربية والتعليم ، فلسطين ، ص (١٦) .

فلو نظرنا إلى تاريخنا العريق - فيما يتعلق بهذا المجال - لأدركنا بأننا أولى منهم في هذا الموضوع ، ولو اعتقنا ما جاء به سلفنا الصالح لكان مكاننا في العالم الأول لا العالم الثالث كما يصنفونا . ولقد تأكد لنا - وذلك بعد القراءة والبحث والاطلاع على حضاراتنا القديمة - بأن مفتاح الباب الذي يعبر بنا من حيث نحن إلى حيث نريد ، يتلخص في كلمات ثلاث : " الوقت هو الحياة " .

لذلك أردنا أن نوضح بعضاً مما جاء به دستورنا الكريم ، وسنتنا المطهرة ، وتراثنا العريق فيما يتعلق بهذا الموضوع ، إضافة إلى ما قيل في الحضارات غير العربية ، وذلك قبل الخوض في تفصيلاته ، لتكون أدلة واضحة على أهمية هذا الموضوع ، حتى نهتم به كاهتمام أسلافنا ، وتهتم به من بعدنا الأجيال القادمة .

من القرآن الكريم :

❖ " قل إن الأولين والآخرين ، لمجموعون إلى ميقات يوم معلوم " . (الواقعة ، ٤٩ و ٥٠)

❖ " إن يوم الفصل كان ميقاتاً " . (النبأ ، ١٧)

❖ " قال فإنك من المنظرين ، إلى يوم الوقت المعلوم " . (الحجر ، ٣٧ و ٣٨)

❖ " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً " . (النساء ، ١٠٣)

من السنة النبوية المطهرة :

❖ اغتتم خمساً قبل خمس : شبابك قبل هرمك ، وصحتك قبل سقمك ، وغناك قبل

فقرك ، وفراغك قبل شغلك ، وحياتك قبل موتك .

❖ لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع : عن عمره فيم أفناه ، وعن شبابه

فيم أبلاه ، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه ، وعن عمله ماذا عمل به .

من التراث :

- ❖ يا ابن آدم ، إنما أنت أيام مجموعة ، كلما ذهب يوم ذهب بعضك . (الحسن البصري)
- ❖ ثلاثة ليس لها إياب : الوقت والجمال والشباب . (أبو العلاء المعري)
- ❖ الوقت أنفس ما عنيت بحفظه وأراه أسهل ما عليك يضيع . (شاعر عربي)
- ❖ الوقت من ذهب ، إن تركته ذهب . (قول مأثور)

من الحضارات والثقافات غير العربية :

- ❖ تسود الفوضى عندما نترك الوقت نهبا للصدفة . (فكتور هوجو)
- ❖ إن السبب في انتصاري على الإمبراطورية النمساوية يكمن في أن أعدائي لم يعرفوا قيمة الدقائق الخمس . (نابليون)
- ❖ هل تحب الحياة حقا ؟ إذن لا تهدر وقتك ، فهو لب تلك الحياة ومادتها . (فرانكلين)
- ❖ إنني في صراع دائم مع الزمن ، فهو أقصر من أن أكمل فيه عملا ، وهو أطول من أن أؤدي فيه أي عمل على الإطلاق ! (الملكة شارلوت) .

مراجعة الدراسات السابقة :

لقد تمكن فريق البحث من الحصول على بعض الكتب والمراجع والدراسات السابقة والتي تتعلق بهذا الموضوع ، وذلك بعد البحث في كل من مكتبة جامعة بوليتكنك فلسطين ، مكتبة جامعة الخليل ، مكتبة جامعة بيت لحم ، مكتبة بلدية الخليل ، مكتبة جامعة بير زيت ... ، وفي بعض المجالات مثل مجلة العربي ، مجلة أضواء على التربية والتعليم ، والتي تطرقت في أجزاء مختلفة من صفحاتها إلى بعض ما يتعلق في موضوع البحث ، كما أن هذه الكتب والأبحاث تعرض بعض الدراسات التي أجريت في الولايات

المتحدة الأمريكية وبريطانيا وغيرها من الدول الأوروبية والتي قام بها بعض العلماء في هذا المجال . وأما الدراسات والأبحاث العربية - التي تمكننا من الحصول عليها - المتعلقة في هذا الموضوع ، والتي أجريت في مجتمعاتنا العربية هي قليلة جداً ، وتتلخص في ما يلي :

أولاً : دراسة الدكتور نادر أحمد أبو شيخة بعنوان إدارة الوقت في عام ١٩٩١ :

وفيها توصل إلى أنه بإمكان المدير السيطرة على مضيّعات الوقت إذا ما اختار ذلك ، وأن الأمر يحتاج إلى التزام من جانبه ، فهو يحتاج إلى تخطيط ومعرفة حقيقية عن ذاته وطبيعة وظيفته ، والقدرة والإصرار على مواصلة تقدمه إلى الأمام باتجاه الإدارة الفعالة للوقت . وقد ركزت دراسته على تحديد مضيّعات الوقت وتحديد بعض الاقتراحات لها ، ولم يركز على طبيعة المدراء الذين لا يرغبون في التعرف على مضيّعات الوقت بهدف التخلص منها ، لأن مثل هذه الأمور تحتاج إلى تغيير ، وهذا التغيير لا يحدث إلا إذا اعترف المدير بمضيّعات الوقت ، وحاول تغيير بعض عاداته ، وهذه العملية ليست سهلة .

ثانياً : دراسة الدكتور محمد العديلي عن إدارة الوقت عام ١٩٩٤ :

" إن تنوع أعمال المديرين والقادة وكثرة مهامهم ما بين التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز وقراءة التقارير وغيرها من المهام والنشاطات الشبيهة ، يجعل إدارة الوقت وتوزيعه مهارة هامة يجب على القادة والمديرين إيجادها " .

نلاحظ من دراسة الدكتور أنه ليس هناك نمط معين للوقت الذي يقضيه جميع المدراء ، حيث يختلف نمط التوزيع للوقت على عملية التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز وغيرها من المهام ، باختلاف وظيفة وطبيعة أعمالهم .

ثالثاً : دراسة الباحث عيسى علان "استغلال الوقت في المؤسسات الفلسطينية عام ١٩٩٧" :

حيث وجد الباحث أن (١٣,٦%) من المدراء يقومون بأعمال هي من واجبات موظف آخر ، علاوة على ذلك فإن حوالي (٥٧%) من المدراء الفلسطينيين يأخذون بعض الأعمال لإتمامها في البيت الذي يعني سوء الإدارة للوقت ، لأن ذلك سيكون على حساب نشاطات أخرى كالعلاقات الاجتماعية والأسرية الخ .

رابعاً : دراسة الباحث عطية عوض بعنوان " انعدام إدارة الوقت في المؤسسات الفلسطينية "

عام ١٩٩٧ :

حيث وجد الباحث أن هناك علاقة بين عدم رغبة أو قدرة المدير على تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات وعدم السيطرة على الوقت ، كما وجد أن هناك علاقة بين البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها وبين السيطرة على الوقت . كما وجد الباحث أن هناك علاقة بين المكالمات الهاتفية وبين السيطرة واستغلال الوقت .

خامساً : الدراسة التي قام بها الباحث (محمد شاكر عصفور) في المملكة السعودية :

قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على مستوى الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، وكانت هذه الدراسة تتعلق بموضوع مضيعات الوقت ، وقد توصل إلى أهم العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت ، ومعدل الوقت الضائع أسبوعياً لكل منها في مجتمع الدراسة الذي أجرى عليه البحث ، وقد كانت هذه المضيعات كما يلي : (التأخير في الصباح عن العمل الرسمي ، المكالمات الهاتفية لأغراض خاصة ، قراءة المجلات المتعلقة بالعمل ، تناول الشاي والقهوة ، مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام) .

سادساً : دراسة جامعة الدول العربية :

حيث كانت هذه الدراسة حول توزيع الوقت الخاص للأفراد في بعض البلدان العربية ، والتي أوضحت النشاطات الفردية الخاصة ، وعدد الساعات المخصصة يومياً وأسبوعياً لكل نشاط ، بالإضافة إلى النسبة المئوية لكل منها .

أما الكتب والدراسات الأجنبية فهي كثيرة ومنها ما يلي :

أولاً : قام الباحث (لييوف) بدراسة حول أكثر مضيعات الوقت في الولايات المتحدة عام ١٩٩٠ ، حيث وجد من هذه الدراسة أن هناك سبعة مضيعات مشتركة بين مدراء العينة التي قام عليها البحث ، وهي كما يلي : (المكالمات الهاتفية ، الزيارات المفاجئة ، الاجتماعات غير المجدولة ، افتقار الانضباط الذاتي ، التردد في اتخاذ القرارات ، ترك بعض الأعمال بدون إكمال ، عدم وضوح الاتصالات) .

وهذه الدراسة شبيهة بالقسم الذي يتعلق بتحديد أكثر مضيعات الوقت في الدراسة التي قام بها فريق البحث على المدراء في المجتمع المحلي .

ثانياً : تحدث (جفري ماير Jeffery Mayer) في كتابه " إدارة الوقت للمبتدئين " عن إدارة الوقت ، وقد قام بعرض بعض الوسائل الحديثة لإدارة الوقت ، وخصوصاً إدارة الوقت باستخدام الكمبيوتر ، حيث أنه أوضح الكثير من البرامج المستخدمة في إدارة الوقت .

ثالثاً : لقد قام العالم (أليك ماكنزي Alec Mackenze) بالكثير من الدراسات والأبحاث في هذا الموضوع ، وأهمها دراسته لتحديد عوامل إضاعة الوقت وعلاقتها بالعمليات الإدارية ، مدى تطبيق مبادئ إدارة الوقت في مجتمع الدراسة.

رابعاً : أجرى العالم (دروكر Druker) العديد من الدراسات التي تتعلق بتحديد عوامل ضياع الوقت ، وقد توصل إلى صياغة أهم هذه العوامل بشكل عام .

خامساً : في مسح أُجري في الولايات المتحدة الأمريكية ، ضم (١٣٦٩) مديراً من مختلف المستويات الإدارية ، اتضح من نتائج هذا المسح أن من هم في مستوى الإدارة الإشرافية يقضون (٣٩%) من وقتهم في الإدارة ، ومن هم في مستوى الإدارة الوسطى يقضون (٤٤%) ، بينما يقضي من هم في مستوى الإدارة العليا ما بين (٤٩% - ٦٠%) من وقتهم في الإدارة .

سادساً : قدم المؤلف والباحث (ألان لاكمين Alan Lakein) - في كتابه " كيف تسيطر على وقتك وحياتك " - بعض الأفكار الأساسية لوضع الأهداف وتحديد الأولويات ، وقد أوصى بأن يحدد كل مدير أهدافاً بعيدة المدى ، وأخرى يتم تحقيقها في فترة لا تتجاوز ستة شهور .

سابعاً : عملت (مؤسسة أمرسون الاستشارية) دراسة مع عدد من الإداريين الكبار عبر عدة سنوات ، في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بكيفية قضاء هؤلاء الإداريين لوقتهم ، سواء داخل المكتب أو بعيداً عن المكتب ، وقد أظهرت هذه الدراسة بأن أكبر مستهلك للوقت هو الهاتف وأن نسبته كانت (١٨%) ، كما وتأخذ المكالمات الهاتفية والاجتماعات غير المتوقعة والمقاطعات كلها حوالي (٣٦%) من وقت الإداري العادي ، لكن التخطيط والتفكير يأخذان (٥,٧%) فقط من وقته .

مفهوم الوقت وأهميته :

عرف بنجامين فرانكلين الوقت بأنه " المادة التي صنعت منها الحياة ، وأن نشاط الفرد يعكس حقاً شخصيته ، وأن القاسم المشترك لأي يوم عمل هو الشعور بالوقت ، سواء عمل

الإنسان في الثامنة صباحاً أو في الثامنة مساءً ، وسواء كان جدول عمل اليوم مزدحماً أو مفتوحاً ، فإنه سوف ينظر إلى ساعته لمعرفة الوقت مرات عديدة خلال اليوم " ٣ .

ويقول بيتر دروكر : " أن الوقت هو أندر الموارد ، فإذا لم تتم إدارته لن يتم إدارة أي شيء آخر " ٤ .

ويقول جاك فيرنر : " أن الوقت مورد نادر يحتاج إلى إدارة مثل غيره من الموارد المختلفة " ٥ .

أما جون جاكسون فيقول : " بأن الوقت لا ينتظر أحداً ، وهو مورد من أندر الموارد للمدراء الأكفاء " ٦ .

ويقول أليك ماكنزي : " بأنه ليس هناك طريقة سهلة أو اقتصادية للسيطرة على الوقت ، فإدارة الوقت شيء شخصي جداً " ٧ .

كما يعرف لاري ماكدوجل بأن الوقت " هو أحدث الكلمات في اللغة والتي يفهمها كل شخص ، ولكنه يصعب عليه تحديدها " ٨ .

أما كولين ويلسون فيقول : " أن الوقت طريق ذو اتجاه واحد (One Way Street) ، وأنه غير ملموس ولا يفهم جيداً بطريقة علمية " ٩ .

وبالرغم من أن مفهوم الوقت عالمي ، وأن كل شخص لديه التعريف الخاص به ، وأن تعاريفه متعددة وكثيرة ، إلا أنه يجب علينا أن نفهم جميعاً بأن الوقت هو أساس هذه

^٣ هوانة ، د. وليد عبد اللطيف ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال " ، معهد الإدارة العامة ، ص (٥٥) .

^٤ أبو شيخة ، د. نادر أحمد ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت " ، دار مجدلاوي ، عمان - الأردن ، ص (٢٥) .

^٥ O. Ferner, Jack, 1980, " Successful Time Management ", John Wiley and Inc., Canada , p (11).

^٦ هوانة ، د. وليد عبد اللطيف ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال " ، معهد الإدارة العامة ، ص (٢٢٥) .

^٧ نفس المصدر السابق ، ص (٩٣) .

^٨ نفس المصدر السابق ، ص (١٨٩) .

^٩ Wilson, Colin, 1980, " The Book of Time ", David & Charles Inc, p (310) .

الحياة ، وأنه يمر بشكل منتظم ومستمر دون انقطاع أو تقديم أو تأخير ، وعلينا أن ندرك في هذا الوقت بالذات أننا بحاجة ماسة إلى تقييم أوقاتنا ومعرفة أين يذهب هذا المصدر القيم .

والأمة التي تجعل من فراغها مجالاً للتفكير والتخطيط ، وتتعلم من الفراغ وتملكه وتبحث عنه ، ولا تنغمس في الترف والملاهي ، فإنها أمة ناجحة وراقية . ويجب أن نعلم بأن أهمية الوقت لا تقتصر على الأمم فحسب ، بل على الأفراد كذلك ، لذا ينبغي عليهم أن يدركوا أن الوقت هو أثمن الموارد التي يملكونها ، فالوقت هو المال ، وعليهم أيضاً أن يستثمروا بعض الوقت مثل استثمار المال ، حتى نحصل فيما بعد على وقت غيره .

وإذا كان للوقت كل هذه الأهمية حتى ليعُد هو الحياة نفسها ، فإن على المرء أن يحرص على الإفادة منه والمحافظة عليه . وقد كان السلف رضي الله عنهم أحرص ما يكونون على أوقاتهم ، وفي هذا يقول الحسن البصري : " أدركت أقواماً كانوا على أوقاتهم أشدّ منكم حرصاً على دراهمكم ودنانيركم ، فكان حصاده علماً نافعاً ، وعملاً صالحاً ، وجهاداً مبروراً ، وفتحاً ميبيناً ، وحضارة راسخة الجذورِ بأسبقة الفروع " ^{١٠} .

مع أهمية هذا الموضوع ، إلا أن الكثير من الناس لا يوليه الاهتمام ، في الوقت الذي يعلمون فيه قيمة الوقت . لذلك نأمل بعد تقديم هذا البحث أن تتغير النظرة حول هذا الموضوع ، وأن يتحقق الهدف والاستفادة المرجوة منه .

^{١٠} أبو شيخة ، د. نادر أحمد ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت " ، دار مجدلاوي ، عمان - الأردن ، ص (٢٤) .

أنواع الوقت :

يقسم الوقت إلى عدة أنواع ، وعلى المدير الذي يريد أن يقوم بإدارة وتنظيم وجدولة وقته ، أن يعرف جيدا هذه الأنواع حتى يقوم بتقسيم وتخصيص وقته - للنشاطات المختلفة - بناء عليها . وهذه الأنواع هي ^{١١} :

★ **الوقت الإبداعي :** وهو عبارة عن الوقت المخصص للتفكير والتطوير ، والذي يحتاجه كل مدير من أجل التخطيط للنشاطات والمهام في المؤسسة .

★ **الوقت التحضيري :** وهو عبارة عن الوقت الذي يتم تخصيصه للتحضير للنشاطات المتعلقة بالعمل ، ويجب إعطاء الوقت الكافي لهذه المهمة نظرا للخسائر التي قد تلحق بالعمل نتيجة لعدم التحضير الجيد .

★ **الوقت الإنتاجي :** وهو عبارة عن الوقت الذي يخصص لتنفيذ ما خطط له في الوقت الإبداعي وما حضر له في الوقت التحضيري .

★ **الوقت غير المباشر العام :** وهو عبارة عن النشاطات الفرعية العامة التي يكون لها تأثير واضح على مستقبل المؤسسة ، مثل : حضور الندوات ، دعوات افتتاح المؤسسات ، ونحتاج هنا إلى وقت طويل .

خصائص الوقت :

إن من أهم خصائص الوقت أنه موزع بالتساوي على جميع بني البشر ، فالكل له نفس المقدار من الوقت ، وأن مشكلته الأساسية ليست في مدى العدالة في توزيعه ، ولا في درجة

^{١١} الفريق الفلسطيني للإدارة ، ١٩٩٩ ، " مناهج تدريب القيادة والإدارة " ، فلسطين ، ص (١١٧-١١٨) .

توافره ، بل في فعالية توظيفه ، وتعتمد هذه الفعالية على نظرة كل منا تجاه الوقت ، حيث أنها تحدد أسلوب التعامل مع الوقت . فالقضية تبقى إذن ، كيف يدير الشخص وقته ؟! .

وبالإضافة إلى هذه الخاصية ، فإن هناك الكثير من الخصائص والتي يمكن بلورتها

فيما يلي : ١٢-١٣

١. لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق ما يريده المرء ، ولا شيء يمكن بدون الوقت . الكثير من الناس يتجاهلونه ولكن جميعهم يأسفون على ضياعه .
٢. الوقت لا يحترم أحداً ، فلا يمكن لأحد (كائناً من كان) تغييره أو تحويله ، بغض النظر عما يريد تحقيقه .
٣. الوقت سريع الانقضاء ، فهو يمر مر السحاب ، ويجري جريان الرياح ، واستعادته محض تمني فقط (ألا ليت الشباب يعود يوماً فأخبره بما فعل المشيب) .
٤. الوقت مورد نادر ، لا يمكن تجميعه أو استعادته . ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء ، فهو أغلى ما يملك الإنسان . وهذا ما عبر عنه (الحسن البصري) بقوله : " ما من يوم ينشق فجره ، إلا وينادي : يا ابن آدم أنا خلق جديد ، وعلى عملك شهيد ، فتزودوا بي ، فإني إذا مضيت لا أعود إلى يوم القيامة " .
٥. الوقت يمثل رأس المال الحقيقي للإنسان فرداً أو مجتمعاً . إنه ليس من ذهب ، كما يقول المثل الشائع ، بل أغلى من الذهب .

^{١٢} أبو شيخة ، د. نادر أحمد ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت " ، دار مجدلاوي ، عمان - الأردن ، ص (٢٢-٢٣) .
^{١٣} هوانة ، د. وليد عبد اللطيف ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال " ، معهد الإدارة العامة .

٦. الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية ، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات ، لأنه لا يمكن تخزينه ولا يمكن إحلاله ، ويتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية .
٧. يمكن تعظيم وزيادة الوقت : أولئك الذين لديهم الوقت لإنجاز أعمالهم ، ولديهم أيضا الوقت للتمتع بأنشطة أخرى خارجة عن نطاق العمل ، تعلموا الفرق بين الكمية والنوعية ، فهم يستغلون كل دقيقة من وقتهم .
٨. يمكن تضييع الوقت : العوامل المساعدة على تضييع الوقت لا حصر لها ، مما يدعو للسخرية أن العديد من ظواهر التقدم التكنولوجي الحديث الذي يجعل حياتنا أكثر إنتاجية وراحة ، هي أيضا من مضيعات الوقت الرئيسية ، والأمثلة تتضمن الحاسب الآلي وآلات التصوير والهاتف الموجود في كل مكان . وهذا ما سوف نتحدث عنه لاحقا .

العوامل المؤثرة على توزيع واستغلال الوقت :

يوجد هناك بعض الاختلافات بين الأشخاص في طريقة استخدامهم وتوزيعهم للوقت على النشاطات ، كما أن هناك نشاطات شائعة يشترك فيها الأفراد جميعا كالأكل والنوم ... ، وتظهر هذه الاختلافات في طريقة استخدام الوقت وتوزيعه عند قيامهم بنشاطات أخرى غير النشاطات المشتركة بين الجميع ، مثل : التطوير الذاتي ، التنقل ، أوقات الراحة ،

وهذه الاختلافات تتأثر بعدة عوامل ، وهي : ١٤-١٥

^{١٤} الفريق الفلسطيني للإدارة ، ١٩٩٩ ، " منهاج تدريب القيادة والإدارة " ، فلسطين ، ص (١١٤-١١٥) .

^{١٥} N. Sehwal, Faten, 1998, " Time Management for Full Time Undergraduate students ", Birzeit University, Palestine .

- ← العوامل الشخصية : وتشمل الاختلافات الفردية في الناحية البيولوجية والقدرات ، والسن والحالة الاجتماعية والجنس من شخص إلى آخر ، ويختلف توزيع وقت الشباب عن باقي الأعمار ، ويختلف الذكور عن الإناث والمتزوجين عن العزاب .
- ← العوامل الاقتصادية : وتشمل الاختلافات في دخل الأفراد ومدى تحقيق رغباتهم ، وبناء عليه يختلف توزيع الوقت باختلاف الطبقات الاجتماعية .
- ← العوامل التعليمية والثقافية : وتشتمل هذه العوامل على الاختلافات في المستويات التعليمية والثقافية عند الأفراد ، فالمتعلم يخصص وقتا للثقافة والتطوير أكثر من ذي التعليم المتدني .
- ← العوامل الاجتماعية : وتشمل اختلافات العادات والتقاليد والمعتقدات ، وهذا يؤثر على كيفية توزيع الوقت الخاص .
- ← العوامل الفنية : وتعني الخصائص المتعلقة بطبيعة الشخص الأكاديمي ونوعية العمل الذي يقوم به ، وقت طويل لأصحاب الأبحاث ، وقت خاص للعاملين في القطاع العام ،
- ← العوامل البيئية : يعتمد استغلال الوقت وتوزيعه على توفر عناصر البيئة المحيطة ، مثل : الأندية ، مراكز الشباب ، فروق اختلاف سلوكيات المجتمع الحضري عن الريفي أو البدوي ،

مفهوم إدارة الوقت :

إن العديد من المقالات والكتب والدراسات التي تكلمت عن هذا الموضوع ، تؤكد على أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات (Time Management is Self-Management) ، وأن

الهدف من إدارة الوقت ليس أن تصبح فعالا أو منتجا كبيرا ، بل تستخدم الوقت لتحقيق أهدافك ، وبمعنى آخر أن تعمل بذكاء أكثر وبجهد أقل (Work Smarter not Harder) .

لذا فإن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر ، وإدارة الذات تشبه إدارة أي مورد آخر، فهي تتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة . وإدارة هذا المورد (الوقت) بنجاح ، تتطلب في البداية معرفة العادات السيئة التي يقوم بها الإنسان تجاه الوقت ، وذلك لأن إدارة الوقت تعني تغيير في عادات الشخص السيئة ، ولا يستطيع الإنسان تغيير بعض هذه العادات حتى يعرف في البداية ما هي هذه العادات ، وهذا يحتاج إلى تقييم شخصي وتحليل للوقت .

ولسوء الحظ ، فإن الكثيرين لا يحرصون على الوقت ، ويتبعون منهجا عشوائيا في التعامل معه ، والقليل منهم يستخدمه استخداما فعالا ، في الوقت الذي فيه يعتقدون أنهم ناجحون في أعمالهم أو أنهم على الأقل يحاولون الوصول إلى النجاح . كما أن الكثير من المدراء لا ينظرون إلى مشكلات إدارة الوقت على أنها شيء يمكن مواجهته أو تخفيفه ، فتجدهم يؤديون أعمالا هي في الواقع ليست مهمة أو أنها ليست أعمالهم ، ولا يتمتعون بالقدرة على أداء المهام حسب الأولويات ، فتأتي جهودهم غير مناسبة مع النتائج التي تم تحقيقها ، ويرجع السبب في ذلك إلى أنهم لا يدركون واجبات مهامهم وأعمالهم ، أو أنهم لا يعرفون كيف يحددون الأولويات . لذلك ليس من الضروري أن يكون الإنسان منشغلا دائما ، ولكن يجب أن يكون عمله ذكيا ومركزا على النتائج النهائية ، وهذا ما تؤكد (قاعدة باريتو pareto) التي تنص على أن " (٢٠%) من الجهد المركز على النتائج النهائية يحقق

(٨٠%) من النتائج المرجوة ، وأن (٨٠%) من الجهد المبذول دون تركيز ، سوف يحقق (٢٠%) من النتائج " ١٦ .

وبالتالي ، فإن إدارة الوقت : تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت ، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت ، فإن ذلك يفرض عليه ما يلي :

١. الالتزام Commitment : إن الإدارة السيئة للوقت تشبه إحدى العادات غير الجيدة التي ينبغي على المدير أن يتخلص منها والتي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحاً سليماً .

٢. التحليل Analysis : وهذا يتطلب أن تتوفر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضاءه لوقته وتوضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها .

٣. التخطيط Planning : إن الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل ، وإن كل ساعة يقضيها الإنسان في التخطيط ، توفر ساعات طويلة عند التنفيذ ، فدقائق من هذا اليوم ، كما يقال ، أفضل من يوم غد .

٤. المتابعة وإعادة التحليل Follow-up and Reanalysis : مهما تكن الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات ، بهدف تعديل الخطة وفقاً لذلك .

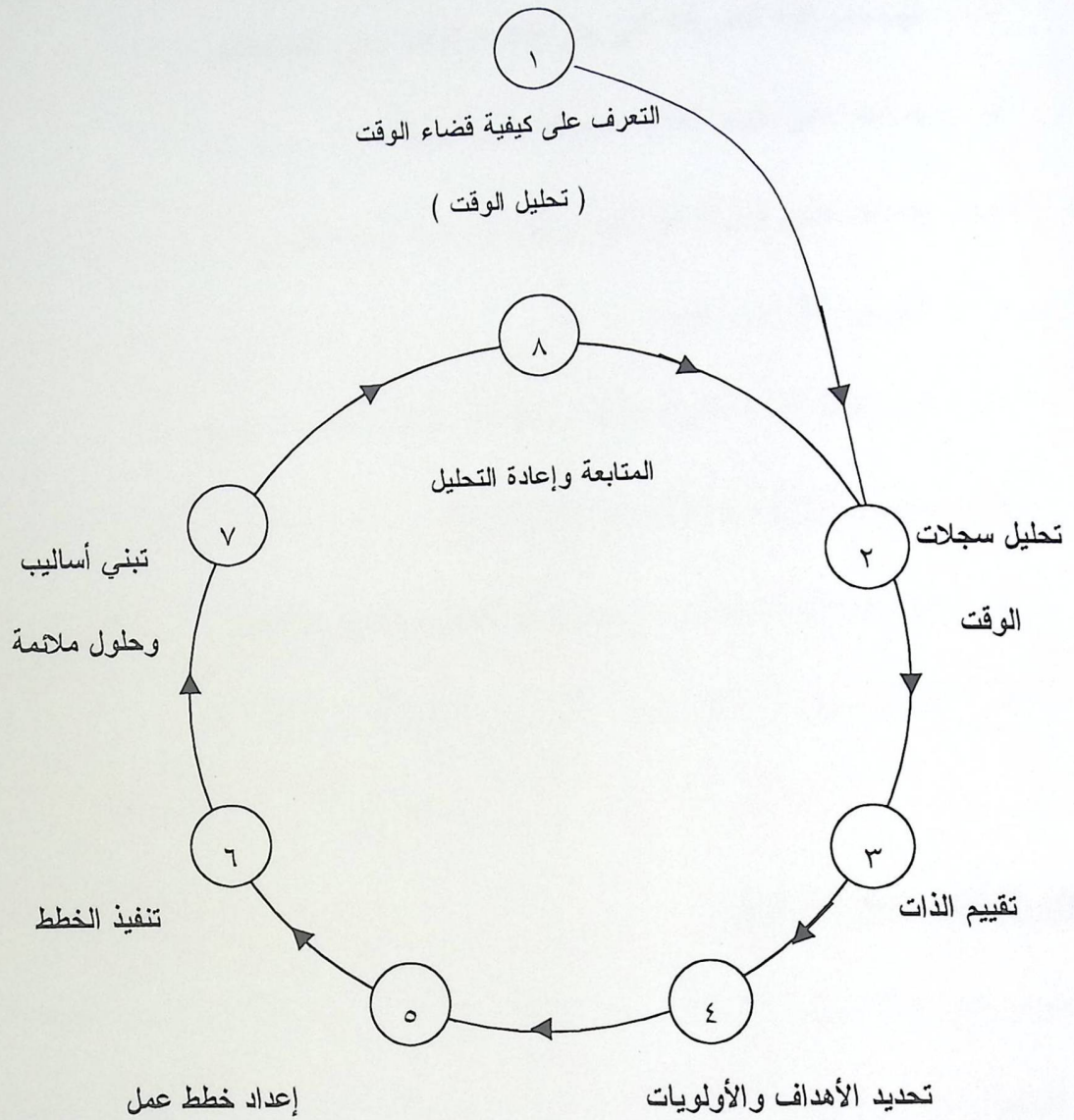
نستنتج مما سبق أن إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير ، كما تتطلب التحليل والتخطيط والتنظيم والمتابعة وإعادة التحليل . فهي عملية مستمرة متصلة يمكن تجزئتها إلى العمليات الفرعية أو الخطوات التالية :

(١) التعرف على كيفية قضاء الوقت ، واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة .

^{١٦} البعلبكي ، سمير ، ١٩٩٧ ، " إدارة الوقت وتخفيف التوتر " ، دار الأصدقاء ، بيروت - لبنان ، ص (٣٣) .

- (٢) تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت من غير أن تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة ، بدرجة تتناسب مع ما أنفق عليها من وقت .
- (٣) التقييم الذاتي ، وهذا يتضمن تقييم القدرات ، وما نستطيع القيام به ، وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف .
- (٤) تحديد الأهداف والأولويات .
- (٥) إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف .
- (٦) تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمني محدد .
- (٧) تبني أساليب وحلول ملائمة لمواجهة مشاكل الوقت .
- (٨) المتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير. والشكل (٢-١) يوضح ذلك.^{١٧}

¹⁷ O. Ferner, Jack, 1984, " Successful Time Management ", John Wiley & Inc., p (12).



الشكل (٢-١) : أقسام إدارة الوقت

فوائد إدارة الوقت :

من الممكن أن تتلخص بعض فوائد إدارة الوقت فيما يلي :

- ✓ زيادة وضوح العمل والسيطرة عليه .
- ✓ زيادة وقت الفراغ وتقليل ضغط العمل .
- ✓ زيادة الإنتاجية .
- ✓ زيادة القدرة على وضع الأهداف وتحديد الأولويات بالشكل السليم .

- ✓ فهم ومراقبة الطريقة التي يوزع فيها الوقت على النشاطات .
- ✓ يساعد على تقييم العمل ومعرفة مدى نجاحه .
- ✓ يساعد على معرفة أين نحن وإلى أين نريد أن نصل .
- ✓ فهم فن التفويض الفعال .
- ✓ فهم كيفية إدارة الاجتماعات واستغلال وقتها بالشكل الصحيح .
- ✓ يساعد على تجنب التضارب في المواعيد .
- ✓ يساعد على التخلص من مضيعات الوقت والسيطرة عليها .
- ✓ تساعد على أن نتعلم كيف نعمل بذكاء وحكمة ، لا بجهد أكبر .

مضيعات الوقت Time Wasters :

تتردد على ألسنة الكثير من الناس بعض العبارات التي تدل على التذمر وعدم الانضباط الذاتي لقائلها ، مثل : (ليست هناك ساعات أكثر في اليوم) و (ليس لدي الوقت الكافي لأنظم نفسي) و (إنني بطبيعتي شخص غير منظم) ولكن يوجد هناك مسلمات وحقائق ثابتة تتعلق بالوقت وإدارته لا بد أنها غائبة عن أذهان الكثيرين منهم . الأولى تفيد بأن هناك عدد محدد من الساعات ، وهو (٢٤) ساعة في اليوم و (١٦٨) ساعة في الأسبوع و (٨٧٦٦) ساعة في السنة ، لا أقل ولا أكثر . أما الثانية فتفيد أننا جميعا متساوون في الوقت ، سواء كنا أغنياء أو فقراء ، أقوياء أو ضعفاء ، فالحاكم والمحكوم والرئيس والمرؤوس والموظف والعامل جميعهم يمتلكون نفس القدر من الوقت .

إن هذا الشيء لمحير فعلا : فلا يوجد شخص لديه الوقت الكافي ، لكن مع ذلك كل شخص لديه كل ما هو متوافر وكل ما أعطي من هذا الوقت . إذن ، هل المشكلة في الوقت نفسه أو في عدم الحصول على وقت كاف ؟! ، أم أن المشكلة في الشخص نفسه وكيفية استغلاله وإدارته للوقت ؟! . بالطبع ، فإن المشكلة ليست في الوقت أو في عدم الحصول على وقت كاف ، وإنما في كيفية استغلال الوقت المتاح وإدارته . إذن ، أين يضيع الوقت ؟ وما هي أسباب إضاعته (أو ما هي مضيعات الوقت) ؟ وكيف يمكن السيطرة على هذه المضيعات والتخلص منها ؟ . لذا فقد أخذ الباحثان هذا الأمر بعين الاعتبار وقاما بتقييم العديد من الأسباب التي تؤدي بالمدراء إلى إضاعة الوقت دون وعي أو إدراك منهم ، وبالتالي سنحاول إيجاد بعض الطرق المتبعة للسيطرة على بعض هذه المضيعات .

ما المقصود بمضيعات الوقت ؟

قد يبدو تعريف مضيعات الوقت (Time Wasters) سهلا لمن يتخيله للمرة الأولى ، فالهواتف ، والعمل الورقي ، والحديث الاجتماعي..... الخ ، تظهر بشكل واضح أنها مضيعات للوقت ، ولكنه لا يبدو كذلك إذا ما تم التدقيق والتدبر والتفكير الجاد لتوضيح تعريف هذه المضيعات وأسبابها ، لأن بعض الصعوبات قد تظهر بصورة واضحة . وبناء على ما سبق ، كيف يمكن اعتبار أن النشاط مضيعا للوقت ؟ ومن الشخص الذي يعتبره كذلك ؟ . إن ما هو مضيعا للوقت بالنسبة لشخص ما ، لا يبدو كذلك بالنسبة للآخرين ، كما أن ما كان ضياعا للوقت في فترة سابقة ، قد يصبح توظيفا جيدا للوقت في فترة لاحقة ، والعكس صحيح . وهذا يدفعنا إلى القول بأن مفهوم " مضيعات الوقت " مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمان والأمكنة والأشخاص . وهو نشاط يأخذ وقتا غير

ضروري ، أو يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة ، أو أنه نشاط لا يعطي عائدا يتناسب و الوقت المبذول من أجله . كما يمكن تعريف مضيعات الوقت بأنها كل ما يمنع الشخص من تحقيق أهدافه بشكل فعال .

إن مفتاح الإدارة الناجحة للوقت هو أن تقوم الآن بأهم عمل ، وتركز على إنجاز هذه المهمة دون غيرها من المهمات الأخرى (فالمديرون البارزون يتميزون بأنهم يركزون على تنفيذ العمل الصحيح بالشكل الصحيح ، وهذا ما يعرف " بالفعالية " في العمل) . ولكن هذا ليس واقعا في الغالب ، لأن معظم المديرين يفعلون العكس ويضيعون وقتا ثميننا . ويظن الناس أحيانا أن تنظيم الوقت أمر معقد ، ولكن هذا غير صحيح ، والفكرة وراء ذلك بسيطة جدا ... أهم شيء فيها هو الخلاص من الوقت الضائع ... ، فتنظيم الوقت يشمل التخلص من هذه الفوائض ، مثل : جهد يد عاملة غير ضرورية ، والمبالغة في التعامل مع العمل ، أو وقت انتظار لا ضرورة له . وبالتخلص الدائم مما لا لزوم له ، والنشاطات التي لا قيمة لها ، يصبح العمل أكثر بساطة وأسرع وأقل كلفة .

وعندما ننظر لمضيعات الوقت بنظرة شاملة ، فإننا نجد أنها تتميز بما يلي^{١٨} :

✓ يعتبر أي نشاط مضيعا للوقت إذا ما اعتبره وأدركه الشخص كذلك . ومثال على ذلك : إذا ما كان أمام المدير أشياء مهمة لا بد أن يعملها وأتاه زائر وأخذ من وقته بضع دقائق في حديث شخصي ، فإن هذا قد يكون توظيفا جيدا لوقت الزائر ولكنه ليس كذلك بالنسبة للمدير .

✓ كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقت الفرد . فالمدير يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية ، وقتا كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية .

^{١٨} أبو شيخة ، د. نادر أحمد ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت " ، دار مجدلاوي ، عمان - الأردن .

✓ إن سبب جميع مضيعات الوقت هو الشخص نفسه أو الآخرون ، أو الشخص والآخرون معا ، فالوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج إلى من يضيعه .

✓ بالرغم من أن مضيعات الوقت يمكن تبريرها ، كالتقول : " إن الأمر ليس من مسئوليتي " ، أو " إن المجتمع يفرض هذا " ، أو " إن فلانا هو السبب في ذلك " ، وهكذا ، فإن مما لا شك فيه أن جميع هذه المضيعات يمكن إحلالها بأنشطة منتجة . وبالتالي فالشخص هو المسؤول عنها ، ويبقى الحل في يده ، فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات .

بعض مضيعات الوقت :

بعد أن قام الباحثان بالاطلاع على الكتب والمراجع والدراسات السابقة فيما يتعلق بالعوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت ، فقد أجمعت معظمها -أجنبية كانت أم عربية - على أن أكثر هذه المضيعات هي كما يلي :

الاجتماعات غير المحدولة :

يعرف الاجتماع على أنه : " حضور مجموعة معينة من الأشخاص في مكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل إلى هدف محدد " .

تزايدت أهمية الاجتماعات في السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ ، بوصفها إحدى مظاهر الديمقراطية ، وجاءت تأكيدا لمبدأ العمل الجماعي . وتعتبر الاجتماعات إحدى الوسائل المهمة لعملية الاتصالات في المنظمات ، ففيها يستطيع الأفراد التعرف على وجهات نظر الآخرين . وبالرغم مما سبق ، فإن الاجتماعات واحدة من أهم الأنشطة التي تستنفد وقت المدير في أية منظمة . فقد ذكرت إحدى الدراسات أن الوقت الذي تستغرقه الاجتماعات في

الولايات المتحدة الأمريكية هو (٤٠%) من وقت الشركات ، وهذا باستثناء الاجتماعات الطارئة والعفوية^{١٩} . وفي دراسة أخرى أوضحت أن أكثر من (١٦,٥) مليون اجتماع يعقد كل يوم في الولايات المتحدة ، وأن الوقت الذي تستنفذه الاجتماعات في الإدارة العليا هو أكثر من نصف وقتهم^{٢٠} .

والتحضير للاجتماع بشكل جيد عملية ضرورية ، وتضمن لحد كبير نجاح الاجتماع ، ويتضمن التحضير للاجتماع الخطوات التالية ، كما تم تجميعها من المراجع المختلفة : ٢١-٢٢-٢٣

(١) اختيار المشاركين (٢) تحديد موقع ووقت الاجتماع (٣) الدعوة للاجتماع وإرسالها (٤) تحديد الهدف من الاجتماع بشكل واضح (٥) عدم بداية الاجتماع تمام الساعة (٦) تحديد نهاية الاجتماع (٧) تزويد كل مشارك في الاجتماع بمفكرة مكتوبة وواضحة (٨) استخدام مفكرة العمل بشكل صحيح .

١٤ الموققات الهاتفية :

الهاتف أداة ضرورية للأعمال المعاصرة من أجل تحقيق أهداف معينة للشركة ، لأنه يزيل حاجز البعد بين المدراء والأقسام المختلفة للشركة ، ولكن هذا الجهاز يمكن أن يكون أداة جيدة للشركة أو أداة سيئة لها . وبالتالي ليس القصد هنا بأن يكون الهاتف أو لا يكون ، بل كيف نجعل منه أداة فعالة لتسهيل العمل وتحقيق الأهداف .

^{١٩} ماير ، جفري ، ١٩٩٧ ، " إدارة الوقت للمبتدئين " ، مكتبة جرير ، السعودية ، ص (٧٥) .

^{٢٠} O. Ferner, Jack, 1980, " Successful Time Management ", John Wiley and Inc. , Canada .

^{٢١} أبو شيخة ، د. نادر أحمد ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت " ، دار مجدلاوي ، عمان - الأردن ، ص (١٩٨-٢٠١) .

^{٢٢} البعلبكي ، سمير ، ١٩٩٧ ، " إدارة الوقت وتخفيف التوتر " ، دار الأصدقاء ، بيروت - لبنان ، ص (١١٩) .

^{٢٣} www.mindtools.com.

من المفروض الرد على الاتصالات الهاتفية بسرعة وبمجاملة إذا كان من الواجب الحفاظ على سمعة الشركة ، ولكن هذا لا يعني أن المدير هو الذي يرد على هذه المكالمات ، لأنها كثيرة وتعيق عمله الأساسي وهو التفكير والتخطيط . فغربة هذه الاتصالات الهاتفية يمكن أن يوفر الكثير والكثير من الوقت ، بالإضافة إلى تضيق المحادثة إلى موضوع العمل ، وبالتالي عدم تحول الهاتف - الذي اخترع من أجل توفير الوقت - إلى وسيلة لإضاعة الوقت .

الزوار غير المتوقعين :

إن الزائرين غير المتوقعين يمثلون مشكلة فعلية للكثير من المدراء ، وخصوصاً عند هؤلاء الذين لا يستطيعون قول " لا " عندما يسألهم أحد من الناس طالباً منهم جزءاً من وقتهم ، أو عند الذين يتبعون سياسة الباب المفتوح لكل شخص . وهذه المشكلة تبدو في بيئتنا العربية أكثر حدة منها في المجتمعات الأخرى ، وذلك لأن طبيعة الإنسان العربي تحتم عليه إكرام الزائر وعدم إهانته ، كما أنه اجتماعي بطبيعته أيضاً . وبالتالي فإن المدير لا يستطيع أن يقضي على مشكلة الزائرين تماماً مهما كانت محاولاته لذلك . فحاجة المدير هي أن يكون مقبولاً لدى الزملاء والمرؤوسين والمجتمع ، حاجة لها أهميتها في سلم حاجاته . لذا فإن هذه المشكلة تبقى موجودة أمام المدراء ، ولكن المطلوب منهم هو ليس التخلص تماماً من الزائرين وإنما السيطرة - قدر الإمكان - على هذا النوع من مضيعات الوقت .

الوقت واتخاذ القرارات السريعة :

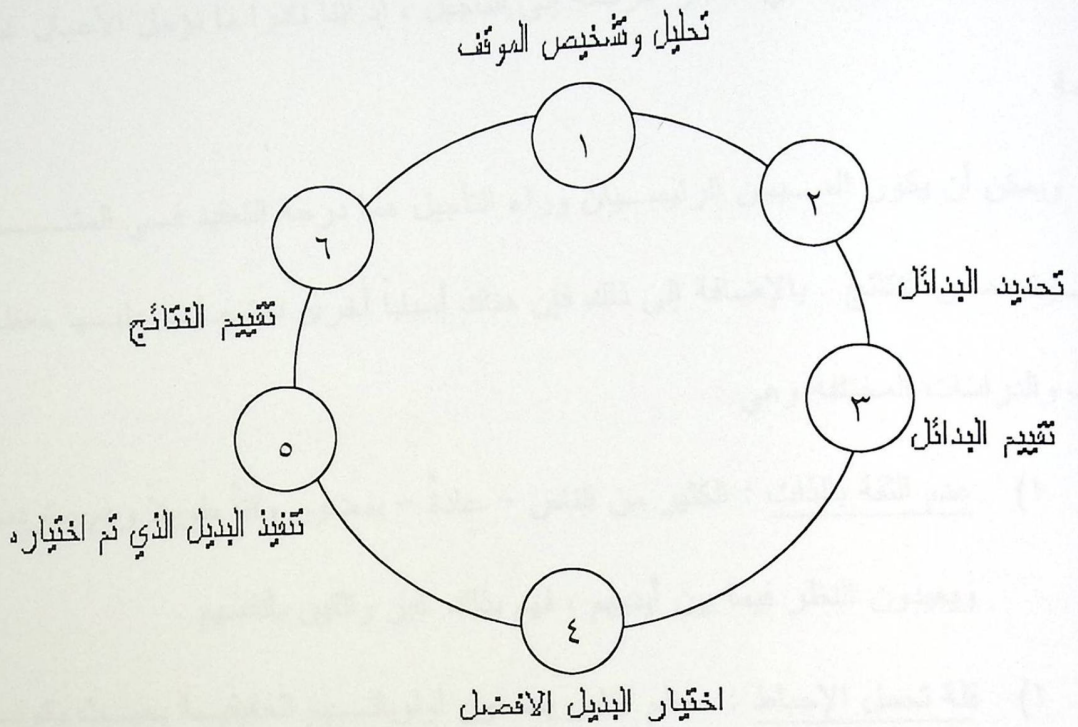
إن أهم هدف لإدارة الوقت - كما ذكرنا - هو إيجاد وقت أكبر تحت تصرف الإداري ، لكي يستطيع التفكير والتخطيط وحل المشاكل بأسلوب مبدع ، واتخاذ

القرارات المناسبة في الوقت المناسب . وتظهر الحاجة إلى حل المشكلة عندما يواجه المدير موقفاً غير مألوف ، بحيث لا توجد إجراءات واضحة تحدد كيفية التعامل مع تلك المشكلة ، وهذا يتطلب من المدير البحث عن المعلومات والحقائق التي تكشف السبب الحقيقي للمشكلة ، وهذا يحتاج إلى مستوى عالٍ من المهارات لفصل أعراض المشكلة عن مسبباتها لغرض التشخيص الملائم للموقف . وفي أغلب الحالات فإن هذه المهارات تتأثر سلباً أو إيجاباً بالطريقة التي يفضلها المدير في الحصول على المعلومات من داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية وطريقة تقييم هذه المعلومات . وتفضيل المدير للطريقة التي يتبعها في الحصول على المعلومات وتقييمها ، يسمى " نمط حل المشكلة " .

واتخاذ القرار يعني اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل ، معنى ذلك أن المدير ، عند اتخاذ القرار ، يحدد عدداً من البدائل المحتملة ، ثم يختار أحدها ، والبديل الأفضل يتحدد بناءً على ملاءمته للموقف سواء كان مشكلة أم فرصة . ولا بد هنا من التعرف على خطوات منطقية ينبغي اتباعها للوصول إلى القرار الجيد ، وهذه الخطوات هي :

(تحليل وتشخيص الموقف ، تحديد البدائل ، تقييم البدائل ، اختيار البديل الأفضل ، تنفيذ البديل الذي تم اختياره ، تقييم النتائج) . والشكل (٢-٢) يوضح تسلسل هذه النشاطات .^{٢٤}

^{٢٤} شريف ، د. علي ، ١٩٩٧ ، " الإدارة المعاصرة " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، ص (٢١٣) .



الشكل (٢-٢) : تسلسل عمليات اتخاذ القرارات

لذا فإن الإدارة المعاصرة تتطلب السرعة والدقة في اتخاذ القرارات المنطقية (Rational Decision-Making) ، وأن التردد والتلكؤ في صنع القرار المناسب في الوقت المناسب سوف يؤدي إلى ضياع فرص كثيرة لا يمكن أن تعوض إلا بثمن فادح . لذلك ، فإن من أخطر المشاكل المنهكة لنا جميعا ، دون استثناء ، هي مشكلة التأجيل أو التسويف (procrastination) سواء في اتخاذ القرارات أو في تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية . إذن ، ما هو التأجيل ؟ وما هي أسبابه ؟ .

التأجيل هو القيام بمهام منخفضة الأولوية بدلا من تلك المهام ذات الأولوية العالية . فهو يشكل حجر عثرة رئيسية تعيق أي شخص يريد تحسين مدى استخدامه واستفادته من وقته ، فكثير من الخطط تخرج عن مسارها ، وأحلام كثيرة لا تتحقق ، ووقت أكثر

يضيع بسبب التأجيل . والتأجيل يحرم الفرد من النجاح الذي يأتي من القيام بالأعمال الهامة والحاسمة ، فهذه الأعمال هي الأكثر عرضة إلى التأجيل ، إذ أننا نادراً ما نؤجل الأعمال غير المهمة .

ويمكن أن يكون السببان الرئيسيان وراء التأجيل هما درجة التعقيد في المشكلة والخوف من النتائج . بالإضافة إلى ذلك فإن هناك أسباباً أخرى اجتمعت عليها معظم الكتب والدراسات المختلفة وهي :

(١) عدم الثقة بالذات : الكثير من الناس - عادةً - يمضون وقتاً طويلاً وهم يترددون

ويعيدون النظر فيما بين أيديهم ، فهم بذلك غير واثقين بأنفسهم .

(٢) قلة تحمل الإحباط : معظم الناس يضعون أولوياتهم الحقيقية بحيث يكونوا

مرتاحين في حياتهم ، نتيجةً لذلك فإنهم يتجنبون المهام التي تبدو كبيرة أو غير سارة أو تجلب لهم الإحباط .

(٣) محاولة الوصول إلى الكمال : كثير من المؤجلين لا يدركون أنهم في داخلهم

يحاولون الوصول إلى الكمال ، ففي محاولتهم البرهنة على أنهم جيّدون يسعون إلى المستحيل معتقدين أنهم لن يواجهوا أية مشكلة لكي يصلوا إلى أهدافهم .

(٤) التردد : هناك الكثيرين ممن يكون لديهم الرغبة القوية بأن يكونوا مصيبين ، وأن

لا يرتكبوا الأخطاء .

ولكن قد يكون التأجيل إيجابياً في بعض الحالات ، منها :^{٢٥}

١. عندما تؤجل عملاً ذا أولوية قليلة لصالح عمل بأولوية عالية .

٢. عندما تشعر بالانفعال والغضب أو الخوف والجوع .

^{٢٥} العيلكي ، سمير ، ١٩٩٧ ، " إدارة الوقت وتخفيف التوتر " ، دار الأصدقاء ، بيروت - لبنان ، ص (٥٦-٥٨) .

٣. عندما يكون هناك نقص في المعلومات المتعلقة بمشكلة معينة .

٤. عندما تستحيل حالتك الجسدية والعقلية تنفيذ العمل بكفاءة .

بعض العادات السيئة في استخدام الوقت :

كل إنسان خلق على هذه الأرض لديه عادات معينة ، منها ما هو جيد ومنها ما هو سيئ ، ولكن هناك علاقة وثيقة ما بين هذه العادات - جيدة كانت أم سيئة - وبين كيفية استغلالنا للوقت ، فالطريقة التي نصرف فيها الوقت تخضع بشكل كبير لهذه العادات ، وبالتالي فإنها تعكس شخصية الفرد من خلال إدارته لوقته . ولكن معظم الناس لا يدركون ذلك ولا يفكرون بوعي كيف يستغلون وقتهم بشكل جيد . ويقول (مرييل دوغلاس) عن عادات استخدام الوقت : " الطريقة التي تمضي بها الوقت تحدد كيف تعيش حياتك ... هذه هي شخصيتك ، فالغد متصل باليوم مثلما يتصل اليوم بالأمس " ٢٦ .

وما من شخص إلا ولديه عادات سيئة في استخدام الوقت ، ومنها ما هو راسخ بحيث يصعب تحديده ، إلا أن تحديد هذه العادات مهم جداً من أجل إصلاحها ، كما أن معرفة كيفية التحكم بالوقت واستغلاله بشكل صحيح يعني تحديد هذه العادات ، وتغيير السيئ منها في تضيئة الوقت . وبالرغم من أن بعض هذه العادات السيئة فريدة من نوعها ، فإن الغالب منها شائع ومعروف بين المدراء والمشرفين . ومن هذه العادات نذكر ما يلي :

^{٢٦} هوانة ، د. وليد عبد اللطيف ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال " ، معهد الإدارة العامة ، ص (٣٣) .

الإدعاء بعدم وجود وقت للتخطيط : فكثير من المدراء يتجاهلون عملية التخطيط للكثير من النشاطات بحجة أن هذه العملية تأخذ وقتاً طويلاً ، ولكن الحقيقة هي عكس ذلك ، فالوقت الذي يُقضى في التخطيط سوف يوفر الكثير من الوقت في التنفيذ .

سياسة الباب المفتوح : فهناك الكثير من المدراء الذين يجعلون أنفسهم موجودين في أي وقت يحتاجهم فيه أي شخص في عمل ما . فبالرغم من أن هذه السياسة تساعد على تنمية الاتصالات والعلاقات بشكل أفضل ، إلا أن المبالغة فيها يمكن أن تقلل من قدرة المدير في السيطرة على وقته واستغلاله بشكل جيد .

التفويض المعكوس الصاعد : ففي بعض الأحيان يُقبل المشرفون طواعيةً على القيام بمهام وتولّي مسؤوليات تعود للآخرين ، حيث أن بعض المرؤوسين ماهرون في جعل مشرفيهم يقومون بالعمل نيابةً عنهم .

ترك الأعمال الهامة من غير إنجاز : نجد أن الكثير من المدراء يعانون من ضغط الأزمات والأعمال الملحة أو المستعجلة أو المفاجئة ، فعندما يواجهون أزمة ما نجدهم ينفعلون ويلقون ما يقومون به من عمل للتفرغ لمتطلبات الوقت الحالي .

عدم التنظيم وتراكم الأوراق : هناك ميل - عند بعض المدراء والمشرفين - إلى الاحتفاظ بأوراق كثيرة على طاولة المكتب ، فنجد الأوراق متراكمة بعضها فوق بعض ، والتي يحتاج إليها لا يجدها بدون التقيب والترتيب ، وهذا يعطي انطباعاً بعدم التنظيم .

بعض الأساليب المقترحة لإدارة الوقت :

نظراً للتطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات واختراع الوسائل والنظم المعلوماتية الحديثة التي تساعد الإداريين في وظائفهم على اختلافها ، فقد ساهمت هذه التكنولوجيا في جعل الحياة أكثر سهولةً وتنظيماً ، والأشخاص أكثر انضباطاً سواء في النشاطات الوظيفية أو الشخصية .

إن تزايد حجم المعلومات ووسائل تناقلها والحاجة إلى معالجتها وتخزينها وتنظيمها لاستخدامها عند الحاجة ، بالإضافة إلى ازدياد التنافس بين المؤسسات المختلفة والذي أدى إلى تغيير قواعد العمل والتنظيم والإدارة في المؤسسات ، وبالتالي إيجاد ضرورة لمواكبة التطور التكنولوجي لحل مشاكل الإنسان المختلفة ، فنظراً إلى كل ما سبق أصبح هناك حاجة ماسة إلى تصميم نظم ومراكز معلوماتية في المؤسسات مع استخدام النظم الحديثة في إدارة الأعمال واستخدام بعض البرامج التي تقوم بمهام مختلفة في المؤسسة .

وتعتبر هذه النظم والوسائل كثيرة ومتنوعة وذات وظائف مختلفة ، ولكن في معظم الوسائل نجد بأن الهدف الأساسي من ورائها هو توفير الوقت وتنظيمه وتقليل الجهد ، وذلك عن طريق تأدية النشاط بشكل أسرع وأسهل وبجهد أقل . ومن هذه الأدوات والأساليب والبرامج المستخدمة في تنظيم وإدارة الوقت بشكل عام ، نذكر -على سبيل المثال - ما يلي :

أولاً : خرائط جاننت (Gantt Chart) :

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب انتشاراً في إدارة وتخطيط المشروعات وجدولة الوقت والأعمال . وتعتمد فكرة هذه الخرائط على منطق هيكل تحليل الأعمال ، حيث أنها تتكون من مقياس زمني (يوم - أسبوع - شهر) من ناحية ، ومن الناحية الأخرى (المحور الآخر) يتم عرض عناصر المشروع أو أجزاءه - أي النشاطات التي يتكون منها

المشروع - على شكل أعمدة أو رموز لتوضيح مدى التقدم في الأعمال مع تحرك الوقت يوماً بعد الآخر .

ومن مميزات استخدام خرائط جانت (Gantt) أنها توفر القدرة على تصوير الخطة والجدول الزمني والتقدم في العمل - على شكل أعمدة على الخريطة - في نفس الوقت ، وبالتالي يمكن تحديد التأخير في الأعمال أو بعضها ، كما أنها تمكننا من معرفة الأعمال التي يمكن أن تتم مبكراً قبل الوقت المقرر لها ، بالإضافة إلى ذلك فإنها تفيد في معرفة حجم التقدم في كل نشاط من أنشطة المشروع .

أما عيوب خرائط جانت (Gantt) ، فمنها أنها لا توفر وسيلة لقياس أثر وجود عملية أو نشاط ذات وقت مبكر أو وقت متأخر على الوقت الكلي للمشروع ، كما أنها لا تعطي لمديري المشروعات معلومات تفصيلية كافية للموافقة على حذف الأنشطة المتأخرة وإحلالها بغيرها .

ثانياً : خطة شبكات الأعمال (PERT) :

قد توجد - في كثير من المشروعات في الحياة العملية - بعض المؤثرات العشوائية التي تجعل من الصعب تقدير وقت إنجاز المشروع أو أنشطته بدقة ، لذلك لا بدّ من استخدام عدّة تقديرات مجتمعة لتصوير وقت كل نشاط بطريقة أكثر دقة ، وهذه الطريقة تُسمى طريقة حساب الوقت الاحتمالي في الشبكات (PERT) . وتبدأ هذه الطريقة بتقديرات الوقت التي يُحددها مدير المشروع أو المهندس المختص ، وهي : التقدير المتفائل - التقدير الأكثر توقّعاً - والتقدير المتشائم ، وبعد تقدير الأوقات الثلاثة يجب أن تُستخدم جميعاً لحساب الوقت المتوقع (أي المتوسط لكل نشاط وكذلك للمشروع ككل) . ومن المنفق عليه إحصائياً أن يأخذ هذا المقياس الإحصائي المعادلة التالية :

$$\text{الوقت المتوقع} = (أ + ٤ج + ب) / ٦$$

حيث أن $أ$ = التقدير المتفائل للوقت .

$ج$ = التقدير الأكثر توقّعا للوقت .

$ب$ = التقدير المتشائم للوقت .

تُعرف طريقة (PERT) - وهي مختصر التسمية (Program Evaluation & Review Technique) ويعني أسلوب تقييم ومراجعة البرنامج - بأنها : " الطريقة التي تستهدف تحقيق وقت التأخير والعطل والاختلافات بين أجزاء المشروعات والإسراع بها لإنهائها في وقت مثالي " ^{٢٧} . كما أن أسلوب (PERT) يعتبر أسلوب متابعة ومراجعة للمشروعات عن طريق الاتصالات لأعلى ولأسفل في المنظمة بإعطاء بيانات عن تقدم العمل ، وباختصار تعتبر (PERT) أسلوباً فعالاً لتنفيذ المشروعات في مواعيدها المقررة .

يوجد هناك بعض المميزات لهذا الأسلوب ، ففي أثناء إعادة التخطيط والمراجعة في الشبكة (شبكة PERT) يُمكن تعديل الشبكة حتى تُصوّر الواقع بشكل مرّن وذلك بعدة طرق ، مثل : إحلال بعض الموارد محل بعضها البعض مما يُحقّق وقتاً يمكن توفيره في الشبكة كلها ، وكذلك التساهل في المواصفات الفنية الذي يؤدي إلى تقليص الوقت لبعض الأنشطة التي يتكون منها المشروع ، وأخيراً تغيير ترتيب الأنشطة في بعض المشروعات بحيث لا يؤثر ذلك على المواصفات الفنية في المشروع مما يؤدي إلى خفض الوقت الكلي اللازم لإنهاء المشروع . ومن مميزاته أيضاً أنه وُجد عملياً إمكانية تطبيق هذا الأسلوب

^{٢٧} النجار ، د. فريد راغب ، " تحليل الشبكات لتخطيط وجدولة المشروعات " ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ص (١٠١-١٠٣) .

بسهولة ، كما أن العديد من المخططين ومديري المشروعات والمهندسين يفضلون مزج تقديراتهم بقياسات عن الوقت المتفائل والوقت المتشائم ، بالإضافة إلى ذلك يعتبر هذا الأسلوب أكثر واقعية من حيث أخذ المؤثرات والعوامل العشوائية في الحسبان في تخطيط وجدولة ومراقبة المشروعات .

كما أن هناك بعض المآخذ على هذا الأسلوب ، مثل : الشك - عند البعض - في مدى صحة حساب الوقت المتوقع من مقاييس الوقت المستخدمة (المتفائل والمتشائم والأكثر واقعية) ، بالإضافة إلى أن التحيز الشخصي - لكل مخطط ومدير مشروع يتدخل في التخطيط وإعادة التخطيط - ممكن أن يكون أحد عيوب هذه الطريقة .

ثالثاً : برنامج (MS - Project) :

يتمتع هذا البرنامج بسمعة طيبة ، باعتباره سهل التعلم والاستخدام للمبتدئين والمستخدمين العاديين ، غير أن الكثير من مدراء المشاريع يستخدمون هذا البرنامج لأنه يتمتع بالكفاءة العالية والمرونة والسهولة في التعامل مع المشاريع الكبيرة ، كما أنه مزود بخريطة واضحة تفود المستخدم خطوة خطوة ، لتساعده اعتباراً من تعريف المشروع وإدخال العمليات المكونة له ، وانتهاءً بإدارته ومتابعة تقدم العمل فيه ، بالإضافة إلى وجود نظام مساعدة شامل وموسع .

يوجد هناك مميزات وخصائص إضافية لهذا البرنامج تساعد المستخدم على التعامل مع الحالات الواقعية التي تواجهه والتخطيط لها ، ومن هذه المميزات : التوزيع غير المنتظم للموارد ، وإمكانية إعطاء أكثر من سعر واحد للمورد نفسه ، وتغيير الأسعار أثناء تنفيذ العمل . وكذلك فإن جدول أسعار الموارد فيه يعطي - للعمال في المشروع - أسعاراً تختلف باختلاف العمل الذي يؤديه . بالإضافة إلى إمكانية تجزئة العمليات والتحميل باستخدام

طريقة (PERT) للاحتتمالات ، أو (Gantt Chart) ، وإدخال التكاليف الفعلية لكل عملية ، كما يوجد في هذا البرنامج إمكانية التعامل مع عدة مشاريع في آن واحد ببساطة وسهولة أكبر ، حيث بإمكان المستخدم إدخال مشروع فرعي - في أي مستوى من مستويات المشروع - دون أن يؤثر ذلك على استقلالية المشاريع الفرعية الأخرى ، أضف إلى ذلك أن عدد العمليات والموارد التي يمكن إدخالها لا يحده إلا سعة ذاكرة الكمبيوتر المستخدم ، كما يمكن لبرنامج (MS - Project) أن يدمج عدداً من المشاريع يصل إلى الألف مشروع . لا يخلو هذا البرنامج من بعض المآخذ مثل عدم دعمه لإدخال معادلات حسابية وغير ذلك ، إلا أنه يقدم التوازن الأمثل بين كفاءة العمل وسهولة الاستخدام .^{٢٨}

رابعاً : برنامج (ACT) :

يعتبر هذا البرنامج أحد البرامج الفعالة والمشهورة جداً في عالم الأعمال ، حيث يمكن من خلاله تسجيل أجندة العمل وجدول المواعيد والواجبات اليومية والأسماء والعناوين ، ويتميز هذا البرنامج بسهولة الاستخدام والتعلم ، حيث يمكن استخدامه من السيطرة الجيدة على أعماله ومواعيده والتزاماته ، ومن ميزاته أيضاً^{٢٩} :

- ☞ تحديد مواعيد مع أكثر من جهة .
- ☞ مشاريع مشتركة مع جهات كثيرة .
- ☞ متابعة المشروعات .
- ☞ تسجيل دقيق لمواعيد الاجتماعات .
- ☞ متابعة ودعم القرارات .
- ☞ إرسال واستقبال الرسائل .
- ☞ الرد على الهاتف .

^{٢٨} " مجلة PC magazine " ، العدد التاسع ، أكتوبر/ تشرين أول ، ١٩٩٨ ، ص (١٠٠) .

^{٢٩} ماير ، جفري ، ١٩٩٧ ، " إدارة الوقت للمبتدئين " ، مكتبة جرير ، السعودية ، ص (٤٨-٣٥) .

الخلاصة :

الوقت من موارد الحياة الهامة ، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى ، كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج ، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان . وإن كان الوقت موزع على بني البشر بالتساوي ، فإن المشكلة ليست في مدى العدل في توزيعه بل في فعالية توظيفه . لذا يجب الاهتمام بإدارة هذا المورد بالشكل الأمثل ، لأن ذلك يضمن للمدير إيجاد الوقت الكافي ليقوم بالعمليات الإدارية ، ومن ضمنها اتخاذ القرار المناسب بالكيفية والوقت المناسبين .

وبالرغم من هذه الأهمية للوقت وإدارته إلا أن هناك مشكلة تبقى بارزة أمام المدراء والجهاز الإداري ، وهي مشكلة مضيّعات الوقت ، فالكثير منها تشكل جزءاً من الوظيفة التي يشغلها المدير ، والحقيقة هنا أن المدير يستطيع أن يسيطر على الكثير من هذه المضيّعات إذا ما اختار ذلك ، فهذا يحتاج إلى التزام من جانبه واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه المضيّعات .

وكما هو واضح من الدراسات السابقة فإن معظمها يركز على مضيّعات الوقت وكيفية السيطرة عليها في الدول الأجنبية ، كما ولم تتطرق أي من الدراسات العربية إلى مبادئ إدارة الوقت ومدى تطبيقها في المجتمع المحلي بشكل كافي ، ولم تتوصل أي منها إلى تحديد مضيّعات الوقت لدى مدراء الإدارات المحلية . لذلك أراد الباحثان - واستكمالاً لتلك الدراسات - إجراء هذه الدراسة للتعرف على أكثر هذه المضيّعات بالإضافة إلى قياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الوقت في المجتمع المحلي .

خلاصة :

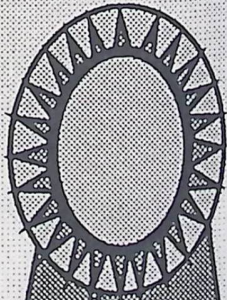
الوقت من موارد الحياة الهامة ، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى ، كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج ، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان . وإن كان الوقت موزع على بني البشر بالتساوي ، فإن المشكلة ليست في مدى عدل في توزيعه بل في فعالية توظيفه . لذا يجب الاهتمام بإدارة هذا المورد بالشكل الأمثل ، لأن ذلك يضمن للمدير إيجاد الوقت الكافي ليقوم بالعمليات الإدارية ، ومن ضمنها اتخاذ القرار المناسب بالكيفية والوقت المناسبين .

وبالرغم من هذه الأهمية للوقت وإدارته إلا أن هناك مشكلة تبقى بارزة أمام المدراء والجهاز الإداري ، وهي مشكلة مضيّعات الوقت ، فالكثير منها تشكل جزءاً من الوظيفة التي يشغلها المدير ، والحقيقة هنا أن المدير يستطيع أن يسيطر على الكثير من هذه المضيّعات إذا ما اختار ذلك ، فهذا يحتاج إلى التزام من جانبه واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه المضيّعات .

وكما هو واضح من الدراسات السابقة فإن معظمها يركز على مضيّعات الوقت وكيفية السيطرة عليها في الدول الأجنبية ، كما ولم تتطرق أي من الدراسات العربية إلى مبادئ إدارة الوقت ومدى تطبيقها في المجتمع المحلي بشكل كافي ، ولم تتوصل أي منها إلى تحديد مضيّعات الوقت لدى مدراء الإدارات المحلية . لذلك أراد الباحثان - واستكمالاً لتلك الدراسات - إجراء هذه الدراسة للتعرف على أكثر هذه المضيّعات بالإضافة إلى قياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الوقت في المجتمع المحلي .

الفصل الثالث : منهجية البحث

- المقدمة .
- منهجية البحث .
- اختيار العينة .
- منهجية البحث لدراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الوقت .
- منهجية البحث لدراسة أكثر مضيعات الوقت .
- مصادر جمع المعلومات .
- أدوات تحليل البيانات .
- أدوات العرض .



منهجية البحث

المقدمة :

يقدم هذا الفصل توضيحاً لمنهجية البحث المتبعة في دراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الوقت وتحديد أكثر المضيعات عند المدراء ، وكيفية اختيار العينة وبعض الأمثلة لعينة الدراسة ، ومصادر الحصول على المعلومات .

منهجية البحث :

قام الباحثان باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي في البحث ، وذلك من أجل الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور هذا الموضوع ، حيث أن المنهج الوصفي يهدف إلى وصف ما يجري في المؤسسات - التي وقع عليها الاختيار للدراسة - فيما يتعلق بإدارة الوقت لدى المدراء فيها ، وبالتالي الحصول على حقائق واقعية تنعكس على مجتمعنا المحلي . وعلى أساس ما تقدم قام الباحثان بتجميع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق الاستبانة ، إذ أن ما يلائم هذا المنهج هو استخدام الاستبانة التي تساعد على دراسة العلاقات السببية بين الظواهر والأنشطة المختلفة . بالإضافة إلى ذلك فقد استخدم الباحثان بعض أساليب جمع المعلومات والمتمثلة في المقابلات الشخصية مع المدراء ، المراجع والدراسات السابقة ، الصحف والمجلات المختلفة ، والرجوع إلى شبكة الإنترنت .

اختيار العينة :

❖ تم استخدام أسلوب العينة القصدية أو الغرضية في اختيار عينة الدراسة ، حيث كانت هذه الدراسة على مدراء الشركات الكبرى في كل من القطاعات الثلاث : (الصناعية والتجارية والخدماتية) في مدينتي الخليل وبيت لحم ، بصفتها تمثل الشركات القيادية والرائدة في السوق خلال الفترة التي أُجري فيها البحث (شباط - حزيران / عام ٢٠٠٠) ، وبالتالي فإنها تمثل الشركات الأخرى في المجتمع الأصلي للدراسة على اعتبار أنه مجتمع متجانس . أما المدراء الذين أُجريت عليهم الدراسة في تلك الشركات :

• المدير العام لكل شركة .

• مدراء الدوائر والأقسام في كل منها .

❖ تم الحصول على أسماء وعناوين تلك الشركات من الغرفة التجارية لكل من هاتين المدينتين ، مقسمة حسب القطاعات المذكورة . وفيما يلي سوف نعرض الشركات التي تمت عليها الدراسة :

بنك العربي	❁	شركة الجنيدي لمنتجات	❁
بنك الأهلي الأردني	❁	الألبان والمواد الغذائية	
بنك الإسكان	❁	شركة زلوم إخوان التجارية	❁
بنك فلسطين المحدود	❁	شركة نصار للرخام والحجر	❁
بنك الاستثمار الفلسطيني	❁	مستودع اليمامة التجاري	❁
فندق الميزان ريجنسي	❁	شركة غزة الأهلية للتأمين	❁
شركة عبر القارات	❁	شركة الاتصالات الفلسطينية	❁

شركة العسيلي للتجارة العامة	✿	شركة بتروبال	✿
والمقاولات		شركة أبو عيطة للنسيج	✿
شركة الشرق للإلكترود	✿	شركة بيت لحم للمواد	✿
شركة الجندي للرخام	✿	التموينية	
شركة توسني للأحذية	✿	شركة نيروخ للقبانات	✿
مصنع الحلايقة للرخام	✿	والموازن والأثاث المعدني	
شركة رويال للبلاستيك	✿	شركة أبو زينه للمواد الغذائية	✿
شركة القصراوي التجارية	✿	شركة الكركي التجارية	✿

الصناعية

ومن الجدير بالذكر أن المقياس الذي تتخذه الغرفة التجارية لاعتبار أي مؤسسة على أنها من المؤسسات الكبرى والرائدة في السوق هو حجم المؤسسة ، رأس المال ، عدد العمال ، حجم الإنتاج فيها .

❖ واشتملت عينة الدراسة على (٥٢) مديراً من جميع الشركات المختارة (وهذا العدد يشكل ما نسبته ١٠٠% من مجتمع الدراسة) ، وقد تم تقسيم المدراء على القطاعات

المختلفة كما يلي :

- ◀ (٢٠) مديراً من القطاع التجاري .
- ◀ (١٧) مديراً من القطاع الخدماتي .
- ◀ (١٥) مديراً من القطاع الصناعي .

و أما بالنسبة لمنهجية البحث فنقسم إلى قسمين رئيسيين : الأول : دراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الوقت لدى المدراء - في المؤسسات المحلية - مقسمين على القطاعات الثلاث (التجاري ، الصناعي ، الخدماتي) ، والثاني : دراسة أكثر مضيعات الوقت عند نفس العينة من المدراء ، وقد كان السبب في اختيار العينة من هذه القطاعات هو الوصول إلى نتائج ممثلة للمجتمع ككل .

منهجية البحث لدراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الوقت في عينة الدراسة :

اعتمد هذا الجزء من الدراسة على وضع استبانة تتكون من سبعة وعشرين (٢٧) سؤالاً تمثل عموماً بعض المبادئ المعروفة والمستخدم في إدارة الوقت - والتي سيتم توضيحها في الفصل الرابع - ، وقد تم توزيع هذه الاستبانة على أفراد العينة بهدف جمع المعلومات لمعرفة مدى تطبيق هذه المبادئ في واقع المجتمع المحلي .

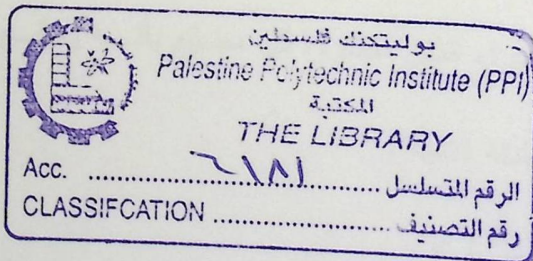
منهجية البحث لدراسة أكثر مضيعات الوقت في عينة الدراسة :

اعتمد هذا الجزء من الدراسة على تجميع واختيار أكثر خمس عشرة مضيعاً للوقت من بين الكثير من المضيعات المختلفة ، كما بينتها الكتب والمراجع والدراسات الأجنبية والعربية ، وقد تم اختيار هذه المضيعات بالتحديد ، بناءً على اعتقاد الباحثين - قبل إجراء الدراسة - بأنها تتناسب مع البيئة المحلية ، وأنها قد تكون متفشية في مجتمع الدراسة . وبالتالي فقد تم وضعها في قائمة بشكل عشوائي ، ثم بعد ذلك أعطي كل مدير قائمة بهذه المضيعات ، وسئل أن يختار ويرتب عشرة منها تعوقه كثيراً في عمله .

وفيما يلي قائمة المضيعات التي تم توزيعها على المدراء :

١. المعوقات الهاتفية .

٢. الزوار غير المتوقعين .
٣. التأخر في الصباح عن العمل الرسمي .
٤. مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام .
٥. تناول الشاي والقهوة .
٦. الاجتماعات غير المجدولة .
٧. عدم وجود أهداف وأولويات ومواعيد للإنجاز .
٨. تفويض غير فعال والتدخل في الروتين والتفاصيل .
٩. محاولة إنجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم بدون واقعية .
١٠. عدم وجود اتصالات فعّالة بين الأقسام .
١١. معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة .
١٢. التردد والتأجيل .
١٣. عدم القدرة على قول " لا " .
١٤. ترك المهام قبل الإنجاز .
١٥. نقص الانضباط الذاتي .



مصادر جمع المعلومات :

المصدر الرئيسي :

قام الباحثان بجمع المعلومات الرئيسية من خلال الاستبانة التي تعبّر عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة إلى مجموعة من المدراء - الذين وقع الاختيار عليهم كعينة للدراسة - بغرض الإجابة عنها وتعبئة المعلومات المطلوبة وإعادتها إلى الباحثان . بالإضافة

إلى ذلك فقد قام الباحثان بإجراء المقابلات مع الكثير من المدراء بهدف الحصول على معلومات أساسية يحتاجها الباحثان في الدراسة .

المصدر الثانوي :

قام الباحثان بالحصول على المعلومات الإضافية من المراجع العلمية والكتب والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث ، وذلك من كل من مكتبة جامعة بوليتكنك فلسطين ، ومكتبة جامعة بيت لحم ، ومكتبة بلدية الخليل ، ومكتبة جامعة الخليل ، ومكتبة جامعة بير زيت ، والمكتبة الأرثوذكسية (بيت لحم) ، بالإضافة إلى الاطلاع على الصحف والمجلات المختلفة مثل : مجلة العربي ، مجلة أضواء على التربية والتعليم ، وغيرها ، وكذلك بالرجوع إلى شبكة الإنترنت .

أدوات تحليل البيانات :

اعتمد فريق البحث على إيجاد النسب المئوية في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من مدراء العينة في الدراسة التي أجريت عليهم ، حيث أن هذه النسب تشكل نسبة المدراء الذين اتفقوا بالإيجاب على الأسئلة الواردة في الاستبانة في القسم الأول من الدراسة ، أما في القسم الثاني منها ، فإن هذه النسب تشكل نسبة المدراء الذين اختاروا كل مضيّع بأنه يعيقهم في العمل . وقد تم إيجاد هذه النسب بواسطة المعادلة التالية :

$$ن = س / ع$$

حيث أن ن : النسبة المئوية .

س : عدد المدراء .

ع : عدد الاستبانات .

أدوات العرض :

استخدم الباحثان الأساليب والأدوات التالية ، وذلك لعرض النتائج والنسب التي أشارت إليها الدراسة بعد تحليل البيانات ، وهذه الأدوات هي :

👉 الجداول التوضيحية .

👉 الرسوم البيانية (الأعمدة ، الدائرية) .

ملاحظة :

كانت الأسئلة الموجودة في الإستبانة تتعلق بالمبادئ الأساسية لإدارة الوقت كما يلي :

مبدأ تحليل الوقت : السؤال رقم (٢٣) .

مبدأ التخطيط اليومي للوقت : الأسئلة رقم (٧ ، ٨ ، ١٠ ، ١٣ ، ١٤) .

مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية : الأسئلة رقم (١١ ، ١٢) .

مبدأ المرونة : السؤال رقم (١٥) .

مبدأ التفويض : الأسئلة رقم (١٧ ، ١٨) .

مبدأ التحكم في المعوقات : السؤال رقم (١٦) .

مبدأ تقسيم العمل : السؤال رقم (٩) .

مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية : الأسئلة رقم (١٧ ، ١٨ ، النقطة ٨ في القسم الثاني) .

مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة : الأسئلة رقم (٢١ ، ٢٤ ، ٢٥) .

مبدأ إعادة تحليل الوقت : من المقابلة .

الفصل الرابع : إدارة الوقت . . من المبادئ إلى التطبيق

• المقدمة .

• الوقت وعلاقته بالوظائف الإدارية .

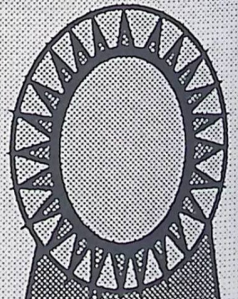
• مبادئ إدارة الوقت ونتائج تطبيقها .

• نتائج القسم الثاني من الدراسة (تحديد أكثر مضيعات الوقت) .

• النتائج الإضافية التي توصل إليها الباحثان .

• التعليق على بعض النتائج .

• الخلاصة .



إدارة الوقت من المبادئ إلى التطبيق

المقدمة :

يوضح هذا الفصل علاقة الوقت بالوظائف الإدارية الحديثة ، بالإضافة إلى أن هذا الفصل يختص بتحليل الدراسة التي قام بها الباحثان على العينة المختارة ، والتي تهدف إلى جمع المعلومات عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الوقت لدى المدراء في تلك العينة ، وتحديد أكثر مضيعات الوقت لديهم ، وذلك من أجل الحصول على نتيجة صحيحة وواقعية تساعدنا في الوصول إلى ما نصبوا إليه في هذه الدراسة .

الوقت وعلاقته بالوظائف الإدارية :

كما أسلفنا في فصل سابق ، فإن الوظائف أو العمليات الإدارية تتمثل في مهام التخطيط ، التنظيم ، التنفيذ ، والرقابة . ونظراً إلى أن الوقت اعتُبر مصدراً من المصادر الهامة والذي يلعب دوراً أساسياً في هذه المهام ، لذلك فإنه يحتاج إلى إدارة مثل غيره من المصادر الأخرى ، وبالتالي فإن إدارة الوقت بحد ذاتها تتكون من هذه المهام الأساسية ، أي أنها تحتاج إلى تلك المهارات لكي يتم استغلال الوقت وإدارته بفعالية عالية . والإدارة الفعالة للوقت هي عملية يمكن تعلمها من خلال التعرف على المبادئ والمهارات الأساسية لإدارة الوقت وفهماها بشكل جيد ، وبالتالي تطبيقها بشكل صحيح .

فالتخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته ، وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات الإدارية التي يتكون منها النشاط الإداري . فإعداد الخطة الإدارية يتطلب من

المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة ، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة .

وفي ما يتعلق بالتنظيم ، فقد دلت الدراسات والتجارب التي قام بها العديد من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج^١ .

فموضوع إدارة الوقت يرتبط بالتنظيم الإداري في عدة نواحي منها : تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل ، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري ، كما أن من شأنه أن يُيسر قيام كل مستوى إداري بمهامه ، بحيث يصبح الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسباً مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى .

وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب . كما أن زمن الرقابة يطول إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة ، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد ، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف .

كما أن أهمية الوقت تظهر في التوجيه بحيث أن الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة ، وإلا كان التوجيه في غير مَحَلِّهِ وخارجاً عن الوقت المحدد . وأن إطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل مستمر وبالتالي لا تتحقق الفائدة المرجوة ، فالتوجيه في زمن قصير وبأزمنة متفاوتة يعطي نتائج جيدة .

^١ أبو شيخة ، د. نادر أحمد ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت " ، دار مجدلاوي ، عمان - الأردن ، ص (٣٦) .

المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة ، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة .

وفي ما يتعلق **بالتنظيم** ، فقد دلت الدراسات والتجارب التي قام بها العديد من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج^١ .

فموضوع إدارة الوقت يرتبط بالتنظيم الإداري في عدة نواحي منها : تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل ، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري ، كما أن من شأنه أن يُيسر قيام كل مستوى إداري بمهامه ، بحيث يصبح الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسباً مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى .

وتظهر أهمية الوقت في **الرقابة** لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب . كما أن زمن الرقابة يطول إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة ، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد ، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف .

كما أن أهمية الوقت تظهر في **التوجيه** بحيث أن الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة ، وإلا كان التوجيه في غير مَحَلِّهِ وخارجاً عن الوقت المحدد . وأن إطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في مللٍ مستمر وبالتالي لا تتحقق الفائدة المرجوة ، فالتوجيه في زمن قصير وبأزمنة متفاوتة يعطي نتائج جيدة .

^١ أبو شيخة ، د. نادر أحمد ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت " ، دار مجدلاوي ، عمان - الأردن ، ص (٣٦) .

مبادئ إدارة الوقت :

بالرغم من كثرة وتنوع الدراسات والأبحاث التي قام بها الكثير من هؤلاء الذين درسوا وبحثوا في هذا الموضوع أو كتبوا فيه ، إلا أن معظمهم أشار إلى أن هنالك عشرة مبادئ أساسية لمن أراد أن ينجح في عمله ويسيطر على حياته .

وهذا لا يعني أن إدارة الوقت تحتوي على عشرة مبادئ فقط بل أكثر من ذلك ، حيث يقول " ماكنزي " أنه جمع مائة مبدأ تتعلق بإدارة الوقت ، وقد تم تقليصها إلى تسعة وخمسين (٥٩) مبدأ^٢ . كما وأكدت الدراسات الحديثة أيضاً أن هناك عشرة مبادئ أساسية مقسمة حسب الوظائف الإدارية ، وهي كما يلي :

١. المبادئ المتعلقة بالتخطيط :

- ✍ مبدأ تحليل الوقت .
- ✍ مبدأ التخطيط اليومي للوقت .
- ✍ مبدأ تحديد الأهداف والأولويات .
- ✍ مبدأ المرونة .

٢. المبادئ المتعلقة بالتنظيم :

- ✍ مبدأ التفويض .
- ✍ مبدأ تقسيم العمل .
- ✍ مبدأ التحكم في المعوقات .
- ✍ مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية .

^٢ هوانة ، د. وليد عبد اللطيف ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال " ، معهد الإدارة العامة ، ص (١٠٠) .

٣. المبادئ المتعلقة بالرقابة :

✍ مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة .

✍ مبدأ إعادة التحليل .

وفيما يلي سوف نقوم بتوضيح هذه المبادئ ، بالإضافة إلى نتيجة الدراسة التي توصل إليها الباحثان ، والتي تمثل نسبة المدراء الذين يطبقون كل مبدأ منها .

المبادئ المتعلقة بالتخطيط :

يمكن تعريف التخطيط بأنه : " عملية تحليل المعلومات الماضية والحالية وتقييم التطورات المحتملة مستقبلا بغرض وضع برامج العمل (الخطة) التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها " ٣ . كما يمكن تعريفه بأنه : " عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر لها المرء في حاضره لكي يوجه بها ظروف مستقبله في سبيل هدف ينبغي الوصول إليه " ٤ . فعملية التخطيط - باعتبارها واحدة من وظائف الإدارة - تسبق جميع الوظائف التي تستند عليها ، فبدون عملية التخطيط لا يتمكن المسؤولون من وضع التنظيم المناسب ، وبدونه تصبح عملية الرقابة بدون أساس أو معيار تستند إليه وتقيس ما جرى تنفيذه بما كان مخططا له . وتكمن أهمية التخطيط في كونه ضرورة لكافة المنظمات على اختلافها وذلك من أجل العمل على تحقيق تغيرات سريعة وتنمية شاملة أو لمواجهة مشاكل ومستجدات وظروف صعبة وطارئة . كما وتتبع أهميته من كونه يجبر على الالتزام بطريقة عملية منطقية لمواجهة المشكلات واتخاذ القرارات بواسطة تحديد الأهداف والسياسات

٣ شريف ، د. علي ، ١٩٩٧ ، " الإدارة المعاصرة " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، ص (١١٩) .
٤ القريوتي ، د. محمد وآخرون ، ١٩٩٣ ، " مبادئ الإدارة " ، جامعة القدس المفتوحة ، عمان - الأردن ، ص (٣٠) .

الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة ، بالإضافة إلى ذلك فإنه يعمل على تحديد النتائج المتوقعة والمأمولة مما يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين وزيادة الإنتاج .

والتخطيط في إدارة الوقت يهدف إلى تحليل وقت المدراء وتحديد الأهداف والخطط حسب الأولويات مع المرونة الكافية لذلك . وتحتوي عملية التخطيط على المبادئ التالية :

أولاً : مبدأ تحليل الوقت :

تحليل وقت المدير من الأعمال الضرورية في إدارة الوقت ، ويمكن أن تتم هذه العملية بعدة طرق ، منها : استخدام آلة تسجيل إلكترونية ، أو الاحتفاظ بسجل يومي على فترة من الزمن تفضل أن تكون أسبوعين ، مع تقسيم اليوم إلى فترات ، كل فترة خمس عشرة دقيقة - كما دلت أكثر من دراسة سابقة لهذا الموضوع - ، حيث يتم فيها تسجيل النشاطات والإنجازات التي يقوم بها المدير خلال اليوم . وقبل أن يبدأ المدير بهذه العملية ، يجب أن يراجع وصفه الوظيفي ، وإذا لم يكن له وصف وظيفي ، فيجب رسم طريقة تنظيمية تبين مركزه وصلاحياته ومسؤولياته ، ومن يعتبر مسؤولاً أمامه ومن يشترك معه في نفس المسؤولية ، ومن هم المرؤوسين ، وكل عضو في المؤسسة يتعامل معه . حيث أن هذا الوصف للمدير سيضمن توضيحاً لمكانته داخل المؤسسة بشكل جيد ، وكذلك العلاقات بينه وبين الآخرين ، ويساعده في معرفة أهداف العمل وأولوياته بشكل عام . وبعد هذه العملية يبدأ المدير بتسجيل كل نشاط قام به أو أنجزه خلال اليوم ، وهذا السجل يجب أن يحتوي على البيانات التالية :

(١) اليوم والتاريخ .

(٢) رقم متسلسل لكل نشاط خلال كل فترة من اليوم .

° أبو شيخة ، د. نادر أحمد ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت " ، دار مجدلاوي ، عمان - الأردن ، ص (٢٩٩) .

(٣) المدة التي يستغرقها النشاط .

(٤) تحديد كل من قام بالنشاط .

وبعد إعداد هذا السجل ، سيكون هناك عدداً كافياً من الملاحظات والنشاطات المختلفة والتي تعطي تقديراً معقولاً لكيفية قضاء الإداري لوقته ، وذلك عن طريق تحليل للنشاطات التي قام بها ، ومعدل عدد النشاطات التي يؤديها في اليوم ، ومعدل الطول الزمني لكل نشاط ، والوقت الذي يستغرقه كل نشاط . فتعطي هذه النتائج صورة واضحة ودقيقة عن حقيقة عمل المدير ، وخصوصاً لهؤلاء الذين لا يعترفون بأنهم مضيعين للوقت أو أنهم لا يستفيدوا من الوقت بأقصى حد . حيث أن قبول الحقيقة أمر ضروري قبل إحداث أي تغيير في أسلوب المدير .

وفي الختام ، نجد أن استخدام سجل العمل اليومي لتسجيل النشاطات ، أو مفكرة العمل سوف تظهرُ وبشكلٍ واضحٍ كل نقاط الضعف والقوة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتدريب والمسؤوليات والاتصالات ... وغيرها .

نتائج مدى تطبيق مبدأ تحليل الوقت :

بعد تحليل إجابة السؤال (رقم ٢٣) المتعلق في هذا المبدأ ، كانت النتائج التي توصل إليها الباحثان كما أشارت إليها الدراسة كما يلي :

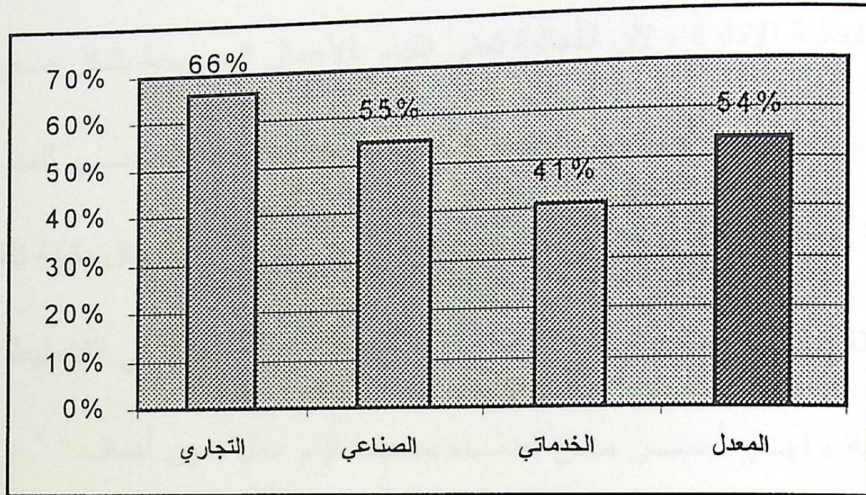
◀ القطاع التجاري : كانت نسبة المدراء الذين يطبقون مبدأ التحليل للوقت في هذا

القطاع هي (٦٦%) .

◀ القطاع الصناعي : أما في هذا القطاع فقد كانت نسبة التطبيق هي (٥٥%) .

◀ القطاع الخدماتي : في هذا القطاع كانت النسبة هي (٤١%) .

أما بالنسبة لمدى تطبيق هذا المبدأ عند جميع أفراد العينة في القطاعات الثلاث فقد كانت (٥٤%) . والشكل (٤-١) يوضح هذه النسب .



الشكل (٤-١) : نسبة مدى تطبيق مبدأ تحليل الوقت

ثانياً : مبدأ التخطيط اليومي للوقت :

إن أول خطوة مهمة تأتي بعد التحليل للوقت هي التخطيط له ، ويُعرّف : بأنه العملية التي يتم فيها تحديد ماذا يجب أن يُعمل ؟ ومتى ؟ وأين ؟ وما هي الأولويات ؟ وما هو مقدار الوقت المستغرق لذلك ؟^٦ .

إلا أننا نجد الكثير من المدراء لا يخصصون وقتاً كافياً للتخطيط للوقت ، مُدّعين أنه لا يوجد وقت لذلك ، والحقيقة أن الوقت الذي يُنفق على التخطيط ، يوفر الكثير من الوقت ويقال الكثير من الجهد . وعلى أية حال ، فإن الأشخاص الذين يخططون يواجهون مشكلات أقل من الذين لا يخططون .

^٦ أبو شيخة ، د. نادر أحمد ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت " ، دار مجدلاوي ، عمان - الأردن ، ص (١١٤) .

كما أننا نجد الكثير من المدراء في مجتمعنا المحلي يتبعون أسلوب " الإدارة يوماً بيوم " ولا يخصصون وقتاً للتفكير والتخطيط للوقت ، فيلجئوا إلى القيام بالأعمال الروتينية التي تؤدي إلى أن الكثير من المهام ذات الأولوية العالية لا تُعطى الأهمية اللازمة . وهذا يؤدي إلى عدم فعالية الإدارة ، لأن الفعالية تعني القيام بالأعمال الصحيحة بشكل صحيح .

وتأتي أهمية التخطيط للوقت من اعتبار أساسي مفاده أن العمل الأساسي للمدير هو التفكير ، بهدف عدم وقوع أزمات ومشاكل أثناء العمل وفي المستقبل . " فكل دقيقة تتفق في التخطيط توفر ثلاث أو أربع دقائق في التنفيذ . وإن قضاء سبعة ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة ، لهو أحسن من قضاء سبعة أيام عمل بدون أهداف " ^٧ . ويستمد التخطيط أهميته أيضاً من حقيقة أساسية ، وهي أن المهام والأنشطة كثيرة وأن هناك أشياء لا بد من القيام بها دائماً . وبالتالي يأتي الوقت ليكون المُحدّد الأساسي والعنصر الحرج لما يعمل أو لا يعمل ، إذ لا توجد ساعات عمل كافية في اليوم لعمل كل الأشياء التي يجب أن تعمل . وبالتالي فإن نقطة البداية في تخطيط الوقت هي تحديد الأهداف بدقة ووضوح ، لأن ذلك يحقق للمدير " تقليل الجهد الضائع " و " القيام بالأعمال حسب الأهمية " ، الذي يضمن الوصول إلى ما يُريد .

نتائج مدى تطبيق مبدأ التخطيط اليومي للوقت :

بعد تحليل إجابات الأسئلة (رقم ٧ ، ٨ ، ١٠ ، ١٣ ، ١٤) المتعلقة في هذا المبدأ ، كانت

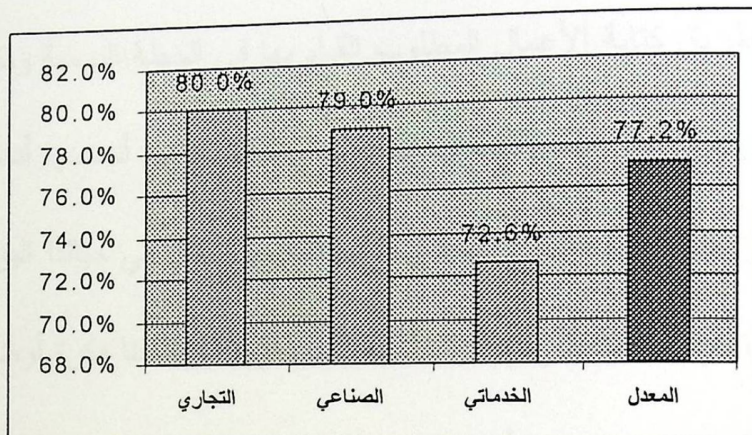
النتائج كما يلي :

◀ القطاع التجاري : كانت نسبة المدراء الذين يطبقون مبدأ التخطيط اليومي للوقت

في هذا القطاع هي (٨٠ %) .

^٧ نفس المصدر السابق ، ص (١١٢) .

- ◀ القطاع الصناعي : أما في هذا القطاع فقد كانت نسبة التطبيق هي (٧٩%) .
- ◀ القطاع الخدماتي : وفي هذا القطاع كانت النسبة هي (٧٢,٦%) .
- ◀ أما بالنسبة لمدى تطبيق هذا المبدأ عند جميع أفراد العينة في القطاعات الثلاث فقد كانت (٧٧,٢%) . والشكل (٤-٢) يوضح هذه النسب .



الشكل (٤-٢) : نسبة مدى تطبيق مبدأ التخطيط اليومي للوقت

ثالثاً : مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية :

يقول (هيبارد) و (لاندورم) عن التخطيط والأولوية : " برغم أن التخطيط يأخذ وقتاً طويلاً أول الأمر ، فإنه يعوّض ذلك الوقت حيث يُثمر نتائج أفضل ويوفر وقتاً في الأداء الحقيقي للنشاطات . لهذا خُذ وقتاً كافياً للتخطيط ، ولا تمارس الإدارة بالأزمات . ولكي تخطط جيداً وتحدد الأولويات ، استخدم أي طرف من طرفي اليوم لتحديد الأهداف اليومية بعد ترتيبها حسب أهميتها " ^٨ .

^٨ هوانة ، د. وليد عبد اللطيف ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال " ، معهد الإدارة العامة ، ص (٣٦) .

لذلك يجب على الشخص أن يخطط لوقته بأن يحدد الأهداف التي يود تحقيقها وأن يقسمها إلى أهداف بعيدة المنال وأهداف قريبة المنال ، وكذلك تحديد وتخصيص الوقت المتوافر في العمل واللازم لكل هدف ، وذلك لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية . وينبغي أيضاً أن تصبح الأهداف جزءاً أساسياً من الحياة . وعملية تحديد الأولويات وتخصيص الوقت اللازم لها تتم عن طريق كتابة الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها . فبالإضافة إلى أنها أداة جيدة لإدارة الوقت ، فيمكن أن يكون لها تأثير ثانوي في تخفيض القلق في حياتنا اليومية . ومن خلال تحديد أهداف حياتنا العملية وحياتنا الخاصة يمكن أن يكون لدينا فكرة أوضح وأفضل عن أنفسنا ، وإلى أين نحن متجهون ^٩ .

لكي يصبح التخطيط للأهداف اليومية فعالاً ينبغي تحديد الأولويات ، فالمسألة الجديرة بالاعتبار هنا هي أن الوقت ليست مسألة دقائق أو ساعات بل هي نتائج وأهداف ، فالمدبر الفعال هو المدير الذي يدرك ببساطة أنه لا يستطيع أن يعمل كل شيء وأن العمل وفق الأولويات يصبح طبيعة ثابتة لديه ، مما يحول بينه وبين بذل الكثير من الوقت والجهد في أداء مهام قليلة الأهمية .

ومن الجدير ذكره هنا أن كلمة " أولوية " تستخدم هنا لتدل على مشروع أو عمل مهم أو أنها شيء يُنفذ قبل شيء آخر . وإذا كان الأمر كذلك فإن وضع الأولويات يقع في قلب إدارة الوقت ، وإن الحديث عن الأولويات يعني الحديث عن تخصيص الوقت . (Time Allocation) .

^٩ أبو شيخة ، د. نادر أحمد ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت " ، دار مجدلاوي ، عمان - الأردن ، ص (٣٤) .

إن طريقة تحديد الأولويات قد دُرست بشمول بواسطة المفكرين الذين اقترحوا تصنيف مهمات العمل بثلاث طرق تساعد في الوصول إلى تحديد الأولويات . وتعتمد هذه الطرق على ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها مُلحة ليست دائماً مهمة ، والأشياء المهمة ليست دائماً مُلحة . ويتم في الطريقة الأولى تصنيف الأعمال حسب إلحاحها وضرورتها وذلك باستخدام مقياس يتدرج من " مُلح جداً " إلى " غير مُلح " ، وبالتالي - في الطريقة الثانية - يُعاد تصنيفها حسب أهميتها على مقياس يتدرج من " مهم جداً " إلى " مهم " . أما الطريقة الثالثة فتوصي بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها . ومن الواضح إذن أن أكثر الأعمال أولوية هي تلك التي لا يمكن تفويضها وُلحة ، وفي نفس الوقت على درجة عالية من الأهمية ^{١٠} .

بعض التوجيهات عند وضع الأولويات :

بالرغم من أن عملية وضع الأولويات هي عملية صعبة لدى البعض ، إلا أن هناك بعض الأسئلة التي ينبغي على المدير أن يوجهها لنفسه عند القيام بهذه العملية ، والتي يمكن أن تساعد وتسهل عليه فيها . وهذه الأسئلة هي :

- ☞ ما هي أهدافي ، وأي منها يُمثل هدفاً أساسياً ؟
- ☞ ما هو المعيار الذي يمكنني اللجوء إليه لوضع الأهداف ؟
- ☞ أي من الأهداف يحقق للمنظمة فائدة كبيرة ؟
- ☞ أي من الأهداف يجلب لي الرضا الشخصي ، وأي منها يحقق فائدة واضحة لأكبر عدد من الناس ؟ ^{١١} .

^{١٠} الفريق الفلسطيني للإدارة ، ١٩٩٩ ، " مناهج تدريب القيادة والإدارة " ، فلسطين ، ص (١٢٠) .
^{١١} أبو شيخة ، د. نادر أحمد ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت " ، دار مجدلاوي ، عمان - الأردن ، ص (١٠٤) .

ويقول " ألان لايكين " في كتابه " كيف تسيطر على وقتك وعلى حياتك " بعض الاقتراحات بالنسبة لتحديد الأولوية ، حيث يوصي بأن يرتب الإنسان أهدافه بناءً على نظام (أ ، ب ، ج) وهي :^{١٢}

(أ) أهداف ذات أولوية عالية ولا يمكن تأجيلها إلى الغد .

(ب) أهداف أقل أهمية والتي من المفروض أن تُعمل اليوم .

(ج) أهداف ذات قيمة وأولوية بسيطة تحتاج إلى تفويض .

وأخيراً ، إذا أراد المدير تحقيق ذلك ووضع الأهداف حسب الأولويات ، فيجب عليه أن يسمح بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف وتحديد الأولويات وذلك لزيادة التزامهم بهذه الأولويات عند التنفيذ وبالتالي إنجاز المهام بالشكل الصحيح .

نتائج مدى تطبيق مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية :

بعد تحليل إجابات الأسئلة (رقم ١١ ، ١٢) المتعلقة في هذا المبدأ ، كانت النتائج في هذا التحليل كما يلي :

◀ القطاع التجاري : كانت نسبة المدراء الذين يطبقون مبدأ تخصيص الوقت حسب

الأولوية في هذا القطاع هي (٩٠ %) .

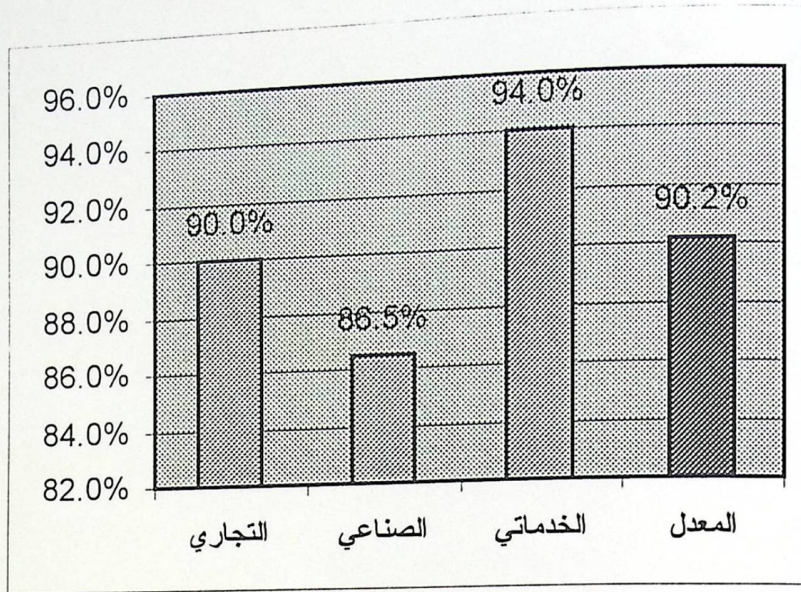
◀ القطاع الصناعي : أما في هذا القطاع فقد كانت نسبة التطبيق هي (٨٦,٥ %) .

◀ القطاع الخدماتي : وفي هذا القطاع كانت النسبة هي (٩٤ %) .

◀ أما بالنسبة لمدى تطبيق هذا المبدأ عند جميع أفراد العينة في القطاعات الثلاث فقد

كانت (٩٠,٢ %) . والشكل (٤-٣) يوضح هذه النسب .

¹² Lakem, Alan, 1984, " How To Get Control of Your Time and Your Life ", Biddles, LTD, p (50) .



الشكل (٣-٤) نسبة مدى تطبيق مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية

رابعاً : مبدأ المرونة :

يجب أن تكون المرونة من الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي ، بمعنى أن لا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب . وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يُدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تُجدول فيه المهام . فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن تجعله قادراً على اتّباعه ، وفشله مؤكد لأن المدير لا يستطيع أن يسيطر على كل وقته . وقد وضّح " دروكر " ذلك بوضوح وذكاء : " إن أي شخص في موقع إداري مهم يقوم بجدولة أكثر من نصف يومه مغالياً ، فعلى الأقل يمكن أن نتوقع أن نصف وقت المدير سيقضيه في معالجة الأزمات والطوارئ وضغوط العمل اليومي في منظمة كبيرة " .^{١٣}

^{١٣} هوانة ، د. وليد عبد اللطيف ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال " ، معهد الإدارة العامة ، ص (١١٤) .

إن معظم الوظائف الإدارية تتطلب مرونة تتراوح بين (٢٥%) و (٥٠%) من إجمالي وقت العمل اليومي ، وهذا يعني أيضاً أنه إذا كان عدد ساعات العمل اليومي ثماني ساعات فإنه لا بد أن تُترك - بدون جدولة - مساحة من الزمن تتراوح بين ساعتين وأربع ساعات لامتناس الأحداث غير المتوقعة.^{١٤}

والمرونة المطلوبة للوظيفة تعتمد على عدّة عوامل :

☞ عدد زملاء العمل : فكلما زاد عدد زملاء العمل وزاد تفاعل المدير معهم ، كانت نسبة المرونة المطلوبة أكثر .

☞ الانضباط الذاتي : فإذا كان المدير منضبطاً في عاداته فإنه يحتاج إلى مرونة أقل من نظير له غير منضبط .

☞ مناخ العمل : إن مناخ العمل المادي من ضوضاء وغيرها يؤثر في نسبة المرونة المطلوبة ، وكلما كان مكتب عمل المدير منعزلاً عن مكاتب الآخرين كانت نسبة المرونة المطلوبة أقل ، لأن المقاطعات ستكون أقل .

لذا ينبغي على المدراء إدراك هذه الحقيقة لكي يمنعوا التجاوز في تمديد العمل والإبطاء فيه لملء الوقت المتاح .

نتائج مدى تطبيق مبدأ المرونة :

بعد تحليل إجابة السؤال (رقم ١٥) المتعلق في هذا المبدأ ، كانت نتائج التحليل كما يلي :

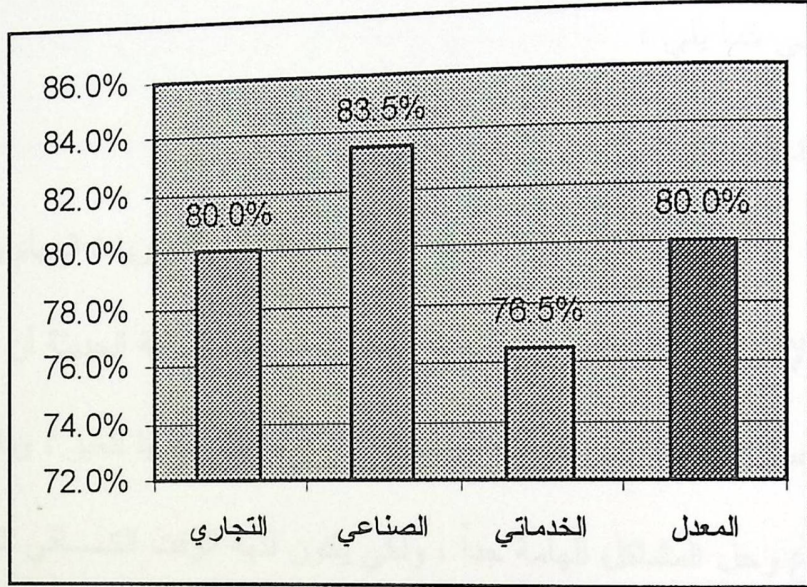
◀ القطاع التجاري : كانت نسبة المدراء الذين يطبقون مبدأ المرونة في هذا القطاع

هي (٨٠%) .

◀ القطاع الصناعي : أما في هذا القطاع فقد كانت نسبة التطبيق هي (٨٣%) .

^{١٤} أبو شيخة ، د. نادر أحمد ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت " ، دار مجدلاوي ، عمان - الأردن ، ص (١٢١) .

- ← القطاع الخدماتي : وفي هذا القطاع كانت النسبة هي (٧٦,٥ %) .
- ← أما بالنسبة لمدى تطبيق هذا المبدأ عند جميع أفراد العينة في القطاعات الثلاث فقد كانت (٨٠ %) . والشكل (٤-٤) يوضح هذه النسب .



الشكل (٤-٤) : نسبة مدى تطبيق مبدأ المرونة

المبادئ المتعلقة بالتنظيم :

معظم التعريفات تتفق على أن التنظيم هو " الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة " ^{١٥} . وبشكل أبسط فهو عملية تحديد ما هي المهام التي يجب أن تُعمل ومن الذي سوف يقوم بها وكيف ومتى وتحديد المسؤولية للأشخاص . فمن هذا التعريف نستدل إلى أن التنظيم يتطلب تحديد النشاطات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ، ثم تعيين الأفراد المسؤولين عن تأدية هذه الواجبات وكيفية القيام

^{١٥} الثريوي ، د. محمد وآخرون ، ١٩٩٣ ، " مبادئ الإدارة " ، جامعة القدس المفتوحة ، عمان - الأردن ، ص (٥٧) .

بها مع تحديد أوقاتها ، بالإضافة إلى تحديد الإمكانيات المتاحة لهؤلاء الأفراد وتحديد العلاقات بينهم .

والتنظيم فيما يتعلق بإدارة الوقت يهتم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام الوقت المتاح أمامه . وأما بالنسبة للمبادئ الأساسية التي تتعلق بهذه العملية (التنظيم) ، فهي كما يلي :

أولاً : مبدأ التفويض :

لقد تسبب التطور المستمر في الأعمال الإدارية وتشابكها إلى زيادة المهام والأعباء التي يتحملها القائد الإداري ، لذلك فإن من واجب الإدارة والقيادة الإدارية الحديثة أن تتولى تخفيف الواجبات والأعمال اليومية غير المهمة عن القائد الإداري وتفويضها للغير ، وذلك لكي يتفرغ للتفكير والإبداع وحل المشاكل الهامة جداً ، ولكي يكون لديه الوقت الكافي للتنظيم الجيد والاطلاع على أعمال مرؤوسيه وحل مشكلاتهم . لذلك فلا مفر أمام القائد من تفويض الصلاحيات القائمة على الثقة بين الرئيس والمرؤوس ، وإشراكه في صنع القرار .

تعتبر عملية التفويض أفضل أداة لإدارة الوقت تتوافر أمام الإداري ، وهي أداة مهمة لضمان تطبيق المبادئ المتعلقة بإدارة الوقت ، كما أنها عملية مهمة على كل مستويات المنظمة ويجب أن يتعلمها كل شخص يريد أن ينجح كمدير . وهي - ببساطة - تحويل مسؤولية القيام بمهمة معينة من شخص إلى شخص آخر ضمن إطار محدد ، لكن التفويض الفعال يتضمن أكثر من ذلك بكثير . فالتفويض لا يعني التخلي عن المسؤولية ، بل هو عملية مستمرة ينبغي أن يكون المدير موجوداً فيها دائماً ليقدم النصيح والمساعدة وقت الحاجة للأشخاص المفوضين ، وعليه أيضاً أن يتأكد من توافر الموارد الضرورية ، ويراقب الأداء في مواعيد متفق عليها ، ويبقى - عموماً - مشاركاً كمرشد وقائد وحامل للمسؤولية أيضاً .

ومع ذلك فإن الكثير من المدراء يمتنعون عن التفويض لأسباب عديدة : مثل عدم الثقة بالمرؤوسين ، عدم الثقة بالنفس ، سوء تحديد الواجبات ، كره المخاطرة ، الخوف من الوصف بالكسل ، والمثال السيئ . فالتفويض يتطلب صبراً واستثماراً أولاً للوقت . فقد وجدنا في دراستنا هذه أن الكثير من المدراء يفضلون القيام بالمهام بأنفسهم مدعين : " أنه من الممكن لهم أن يقوموا بالعمل مرتين خلال الوقت الذي سوف يضيعونه أثناء الشرح وتوضيح المهمة التي يريدون تفويضها للآخرين " ، أو أن قيامهم بالمهمة بأنفسهم سوف يؤدي إلى تحقيقها بالجودة والكيفية المطلوبة . وقد يكون هذا صحيحاً ، ولكن الوقت الذي يصرفه المدراء في الشرح للمرؤوسين لا بد أنه سيعود عليهم بالنفع على المدى البعيد . ولكن لا ينبغي على المدير أن ينظر إلى التفويض على أنه فرصة للتخلص من المهام غير السارة أو المهام التي لا يتقن المدير القيام بها ، ومن الخطأ أيضاً تفويض الأعمال التي لا معنى ولا أهمية لها ، لأن هذا يؤدي بالمرؤوسين - في المستقبل - للنظر إلى المهام المفوضة لهم على أنها غير مهمة .

فوائد التفويض :

للتفويض فوائد كثيرة نذكر منها ما يلي :

☞ يساهم التفويض في توزيع مهام القائد ، ويوفر له الوقت الكافي للإبداع وإنجاز أعماله اليومية .

☞ يسمح التفويض للمدير بوقت أكبر للتفكير والتخطيط .

☞ يعمل التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين ، وهذا يحدث لدى بعض القيادات

الديمقراطية التي تستطيع استيعاب بعض أخطاء المفوض لهم .

١٥) يتيح التفويض الفرصة للمساعدين والمستشارين أن يمارسوا أعمالهم في التوجيه والإرشاد وتقديم الخبرة والمساهمة في صنع القرار .

١٦) يرفع التفويض من الروح المعنوية للمرؤوسين ، حيث أن الثقة المتبادلة تُؤد الإحساس بالمسؤولية .

١٧) يؤدي التفويض إلى إبراز الفئة المتميزة من هؤلاء المرؤوسين الذين يمكن الاعتماد عليهم ليكونوا قادة في المستقبل .^{١٦}

١٨) يقلل التفويض من الوقت اللازم لصنع القرارات ، لأنه يلغي التوصيات الصاعدة إلى الرئيس حيث تُصنع القرارات عادةً ، وكذلك الوقت اللازم لنقل الاتصالات منه إلى المرؤوسين .

نتائج مدى تطبيق مبدأ التفويض :

بعد تحليل إجابات الأسئلة (رقم ١٧ ، ١٨) المتعلقة بهذا المبدأ ، كانت نتائج هذا التحليل كما يلي :

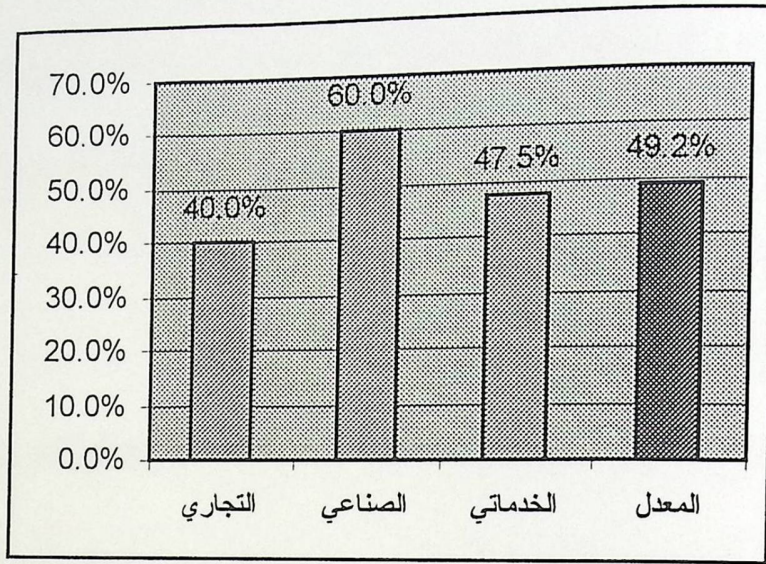
◀ القطاع التجاري : كانت نسبة المدراء الذين يطبقون مبدأ التفويض في هذا القطاع هي (٤٠ %) .

◀ القطاع الصناعي : أما في هذا القطاع فقد كانت نسبة التطبيق هي (٦٠ %) .

◀ القطاع الخدماتي : وفي هذا القطاع كانت النسبة هي (٤٧,٥ %) .

^{١٦} الفريق الفلسطيني للإدارة ، ١٩٩٩ ، " منهاج تدريب القيادة والإدارة " ، فلسطين ، ص (١٣١) .

← أما بالنسبة لمدى تطبيق هذا المبدأ عند جميع أفراد العينة في القطاعات الثلاث فقد كانت (٤٩,٢ %) . والشكل (٤-٥) يوضح هذه النسب .



الشكل (٤-٥) : نسبة مدى تطبيق مبدأ التفويض

ثانياً : مبدأ التحكم في المعوقات :

من أكثر المعوقات أو مضيعات الوقت لأي إداري - في الغالب - هي المقاطعات الفجائية القصيرة ، مثل : طرح الأسئلة أو الحصول على إرشاد أو توقيع أو موافقة أو غيرها من المعوقات الكثيرة . فلتقليل هذه المعوقات لا بد من مواجهتها والتحكم فيها بشكل حازم وذلك عن طريق (مبدأ التحكم في المعوقات) ، ويعتبر هذا المبدأ سهل التطبيق إذا ما طبق المدير المبادئ السابقة ، فطالما قسم المدير أعماله اليومية ، وقام بتحديد أوقات معينة للنشاطات المتشابهة في وقت واحد ، فإن مثل هذه المعوقات سوف تكون أقل بكثير من السابق .

وفي المشروعات المعقدة - مثلاً - تتطلب طبيعة المهام انتباهاً وتركيزاً دون انقطاع إلى أن ينتهي المدير من عمله ، وبالتالي فإنه من الضروري أن يكون هناك نوع من السيطرة

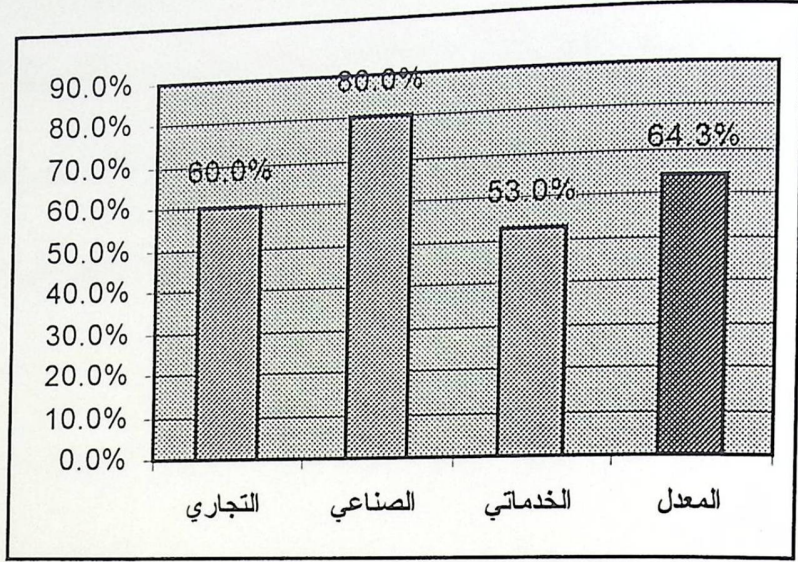
والتحكم في المكالمات الهاتفية والزوار المفاجئين والاجتماعات غير المجدولة وغيرها من المعوقات التي تهدر الوقت . فالمدير لا يستطيع إنجاز أي شيء بالوقت المطلوب وبالشكل الصحيح إذا ما تعرض للمقاطعات بشكل مستمر ، لأن الوقت يسير بشكل سريع عند حدوث المقاطعات . وعندها فإن المدير يحتاج إلى ثلاثة أضعاف الوقت للتعويض بسبب المقاطعات مقارنة بالوقت الذي كان سيقضيه في متابعة عمله .^{١٧}

نتائج مدى تطبيق مبدأ التحكم في المعوقات :

بعد تحليل إجابة السؤال (رقم ١٦) الذي يتعلق بهذا المبدأ ، كانت النتائج كما يلي :

- ◀ القطاع التجاري : كانت نسبة المدراء الذين يطبقون مبدأ التحكم في المعوقات في هذا القطاع هي (٦٠ %) .
- ◀ القطاع الصناعي : أما في هذا القطاع فقد كانت نسبة التطبيق هي (٨٠ %) .
- ◀ القطاع الخدماتي : وفي هذا القطاع كانت النسبة هي (٥٣ %) .
- ◀ أما بالنسبة لمدى تطبيق هذا المبدأ عند جميع أفراد العينة في القطاعات الثلاث فقد كانت (٦٤,٣ %) . والشكل (٤-٦) يوضح هذه النسب .

^{١٧} هوانة ، د. وليد عبد اللطيف ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال " ، معهد الإدارة العامة ، ص (١٨١) .



الشكل (٤-٦) : نسبة مدى تطبيق مبدأ التحكم في المعوقات

ثالثاً : مبدأ تقسيم العمل :

يتعلق مبدأ تقسيم العمل بجانبين لا بد من القيام بهما لتطبيق هذا المبدأ بالشكل الصحيح : فالجانب الأول من هذا المبدأ يهدف إلى أن تكون النشاطات المتشابهة مفصولة ومجموعة في وقت واحد . فيجب على المدير - مثلاً - تقسيم النشاطات بحيث تكون الاجتماعات في وقت واحد ، والتقاء المرؤوسين بالمدير في وقت محدد ، والاتصالات الهاتفية في وقت محدد ، الخ ، وذلك مع وجود وقت مخصص للتفكير والتخطيط ، عندها سوف تتحسن فعالية استخدام الوقت ، وتزداد إنتاجية المدير بسبب فصل النشاطات وترتيبها والتقليل من المعوقات وزيادة وقت التفكير والتخطيط .

أما الجانب الآخر من مبدأ تقسيم العمل ، فيهدف إلى تقسيم الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة مع تحديد الوقت لإنجازها ، وبالتالي تزيد السيطرة عليها وتسهل عملية تقييمها ومراجعتها والتأكد من صحة مسيرها . وبعد تقسيم المشروع إلى مهام صغيرة يتم ترتيبها

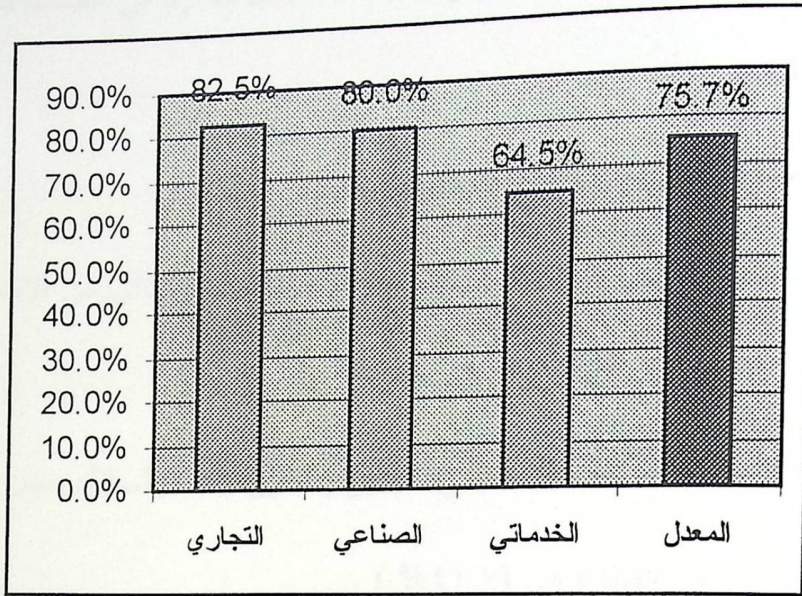
حسب الاعتمادية على بعضها البعض . وبعدها يمكن معرفة تسلسل النشاطات والمدة التي يتطلبها كل نشاط لكي يتم إنجازه بشكل كامل ، وذلك باستخدام بعض الطرق اليدوية أو المحوسبة مثل : (Gantt Chart , AOA , AON , PERT) أو استخدام بعض البرمجيات الجاهزة مثل : (MS - Project , ACT ,etc) ، والتي تحدثنا عن البعض منها في الفصل الثاني .

وختاماً فإن مبدأ تقسيم العمل يحقق للمدراء فوائد كثيرة منها : السيطرة على هذه الأعمال بشكل مناسب ، تقليل ضغوط العمل ، وسهولة اكتشاف مواقع الأخطاء وإصلاحها .

نتائج مدى تطبيق مبدأ تقسيم العمل :

بعد تحليل إجابة السؤال (رقم ٩) المتعلق بهذا المبدأ ، كانت النتائج في هذا التحليل كما يلي :

- ◀ القطاع التجاري : كانت نسبة المدراء الذين يطبقون مبدأ تقسيم العمل في هذا القطاع هي (٨٢,٥ %) .
- ◀ القطاع الصناعي : أما في هذا القطاع فقد كانت نسبة التطبيق هي (٨٠ %) .
- ◀ القطاع الخدماتي : وفي هذا القطاع كانت النسبة هي (٦٤,٥ %) .
- ◀ أما بالنسبة لمدى تطبيق هذا المبدأ عند جميع أفراد العينة في القطاعات الثلاث فقد كانت (٧٥,٧ %) . والشكل (٤-٧) يوضح هذه النسب .



الشكل (٤-٧) : نسبة مدى تطبيق مبدأ تقسيم العمل

رابعاً : مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية :

إن من المتطلبات الهامة لإدارة الوقت - أيضاً - أن يقلل المدير من الأعمال الروتينية التي تقف سداً أمام استغلال الوقت بشكل فعال ، فالكثير من المدراء ينشغلون بالأعمال الروتينية هرباً من الأعمال الكبيرة والهامة وخوفاً من الفشل أو بسبب التأجيل أو التردد . ومن المحتمل أنه لن يستطيع أي مدير أن يتخلص من الأعمال الروتينية بشكل كامل ، ولكن الهدف هنا - من هذا المبدأ - أنه ينبغي عليه الإقلال منها إلى أقصى حد ممكن .

وتعرف الأعمال الروتينية بأنها المهام والنشاطات الصغيرة ، كثيرة الحدوث في المنظمة . فمثلاً ، هناك دراسة تقول بأن الوقت الذي يمضيه المدراء في الأعمال الروتينية يُقدّر بنسبة (٣٠% إلى ٦٥%) من الوقت المتاح أمامهم^{١٨} . والطريقة الفعالة للإقلال من

^{١٨} هوانة ، د. وليد عبد اللطيف ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال " ، معهد الإدارة العامة ، ص (١١٦) .

الأعمال الروتينية تتم بتفويض العمل - الروتيني - وعدم التدخل فيه إلا في الحالات التي تحتاج إلى مهارات المدير .

نتائج مدى تطبيق مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية :

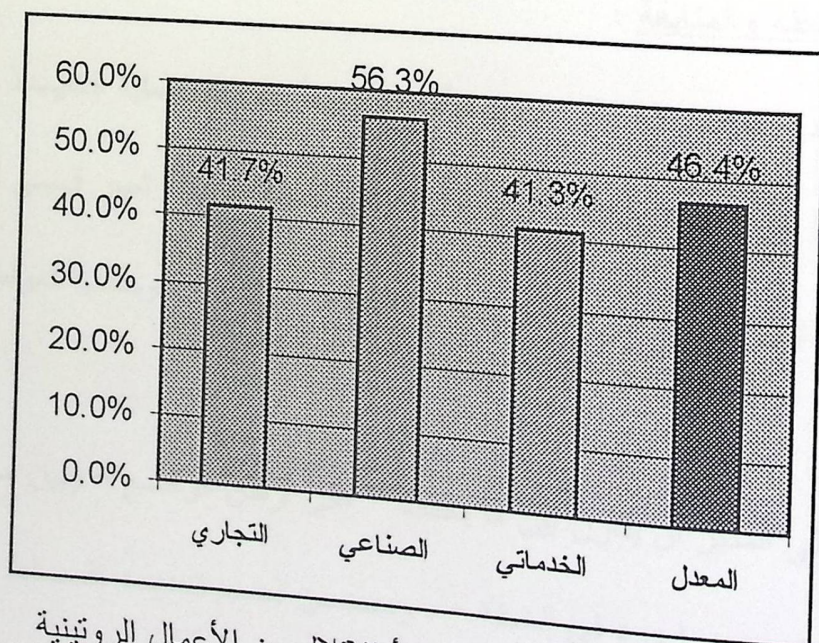
بعد تحليل إجابات الأسئلة (رقم ١٧ ، ١٨ ، والنقطة رقم ٨ في القسم الثاني من الإستبانة) والتي تتعلق بهذا المبدأ ، كانت نتائج هذا التحليل كما يلي :

◀ القطاع التجاري : كانت نسبة المدراء الذين يطبقون مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية في هذا القطاع هي (٤١,٧ %) .

◀ القطاع الصناعي : أما في هذا القطاع فقد كانت نسبة التطبيق هي (٥٦,٣ %) .

◀ القطاع الخدماتي : وفي هذا القطاع كانت النسبة هي (٤١,٣ %) .

◀ أما بالنسبة لمدى تطبيق هذا المبدأ عند جميع أفراد العينة في القطاعات الثلاث فقد كانت (٤٦,٤ %) . والشكل (٤-٨) يوضح هذه النسب .



الشكل (٤-٨) : نسبة تطبيق مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية

المبادئ المتعلقة بالرقابة :

تعتبر الرقابة من الوظائف الإدارية التي تهدف إلى التأكد من أن النشاطات والإنجازات والتصرفات تتمشى مع الخطط التي تم رسمها ، وبالتالي فإنها تعمل على التنبه إلى الانحرافات المتوقعة حدوثها . وهذا يعني أن المدير يجب عليه أن يتعرف على هذه الانحرافات التي تخرج عن مسار الخطط المرسومة ، ثم بعد ذلك يقوم بتصحيحها بالشكل الذي يؤدي إلى استمرار تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال .

فالرقابة : هي عملية متابعة النشاطات للتأكد من أنها تسير في المسار الصحيح مقارنة مع ما هو مرسوم بالخطط الموضوعة سابقا ، وحسب الجدول الزمني لهذه النشاطات ، ومن ثم إصلاح أي انحراف في سير الخطط أثناء تطبيقها ، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة .

وأما بالنسبة لهذه الوظيفة الإدارية فإنها تتطلب المبادئ التالية :

أولاً : مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة :

بعد أن قام المدير بوضع الخطط وتحديد الأهداف ، يبدأ بعد ذلك بعملية التنفيذ الفعلي والتي تحتاج بدورها إلى متابعة يومية للتأكد من أنها (أي عملية التنفيذ) تسير في المسار الصحيح حسب الجداول الزمنية التي تم تحديدها في الخطط المرسومة ، وحسب المواصفات المطلوبة .

لذلك يجب على المدير أن يقارن بين ما يحدث - على أرض الواقع - وبين ما كان يجب أن يحدث - حسب ما ورد في الخطة - ، ومن ثم تحديد نقاط الخلل والانحراف ، واتخاذ الإجراءات السليمة لإصلاحها . ويوجد هناك بعض الطرق المستخدمة

لجدولة المشاريع والتي تمكن من السيطرة والرقابة الكاملة على كل نشاط من النشاطات التي يتكون منها المشروع ، وبالتالي تحديد في أي منها حدث الخلل وكيف يمكن إصلاحه .

نتائج مدى تطبيق مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة :

بعد تحليل إجابات الأسئلة (رقم ٢١ ، ٢٤ ، ٢٥) المتعلقة بهذا المبدأ ، كانت نتائج التحليل

كما يلي :

◀ القطاع التجاري : كانت نسبة المدراء الذين يطبقون مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة في

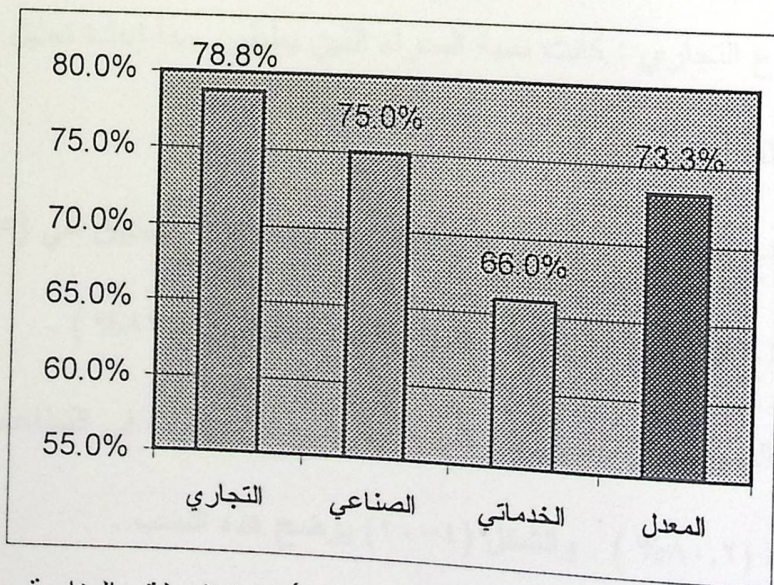
هذا القطاع هي (٧٨.٨ %) .

◀ القطاع الصناعي : أما في هذا القطاع فقد كانت نسبة التطبيق هي (٧٥ %) .

◀ القطاع الخدماتي : وفي هذا القطاع كانت النسبة هي (٦٦ %) .

◀ أما بالنسبة لمدى تطبيق هذا المبدأ عند جميع أفراد العينة في القطاعات الثلاث فقد

كانت (٧٣,٣ %) . والشكل (٤-٩) يوضح هذه النسب .



الشكل (٤-٩) : نسبة مدى تطبيق مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة

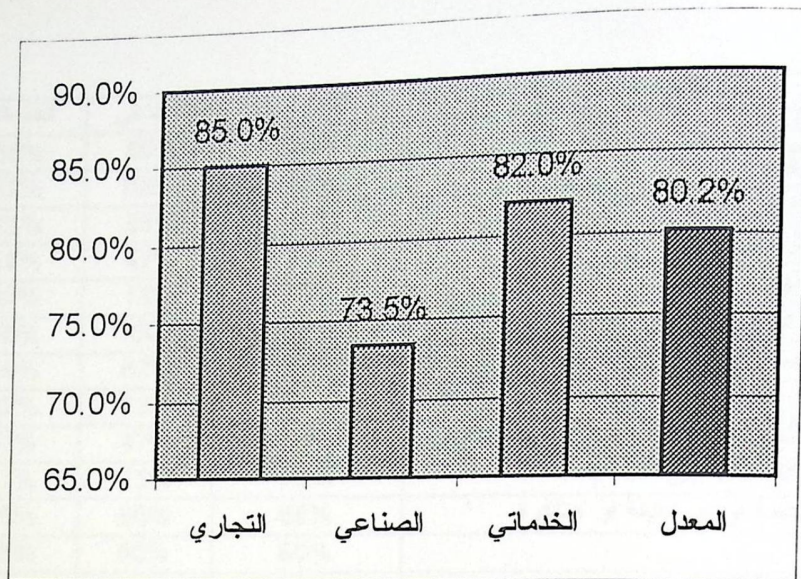
ثانياً : مبدأ إعادة تحليل الوقت :

من النشاطات الضرورية والواجب على المدير القيام بها بشكل مستمر ، إعادة تحليل الوقت لمعرفة مدى قدرة المدير على استغلال وقته وكيفية إدارته . فقد أشارت بعض الكتب والدراسات إلى أنه ينبغي على المدير إعادة تحليل استخدامه للوقت - على الأقل - مرة كل ستة أشهر ، من أجل تفادي العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت ، وذلك لصعوبة تنفيذ الخطط اليومية التي تجعل معظم المديرين يعودون لعاداتهم القديمة والسيئة في استخدام الوقت . لذا ، من الضروري للمدير أن يقوم بهذه العملية لكي يتأكد أنه يستخدم الوقت بشكل فعال ، ولمحاولة إيجاد طرق جديدة من أجل تقليل الوقت الضائع قدر الإمكان .

نتائج مدى تطبيق مبدأ إعادة تحليل الوقت :

بعد تحليل إجابة أسئلة المدراء (من المقابلة) المتعلقة في هذا المبدأ ، كانت نتائج هذا التحليل كما يلي :

- ◀ القطاع التجاري : كانت نسبة المدراء الذين يطبقون مبدأ إعادة تحليل الوقت في هذا القطاع هي (٨٥ %) .
- ◀ القطاع الصناعي : أما في هذا القطاع فقد كانت نسبة التطبيق هي (٧٣,٥ %) .
- ◀ القطاع الخدماتي : وفي هذا القطاع كانت النسبة هي (٨٢ %) .
- ◀ أما بالنسبة لمدى تطبيق هذا المبدأ عند جميع أفراد العينة في القطاعات الثلاث فقد كانت (٨٠,٢ %) . والشكل (٤-١٠) يوضح هذه النسب .



الشكل (٤-١٠) : نسبة تطبيق مبدأ إعادة تحليل الوقت

نتائج القسم الثاني من الدراسة (تحديد أكثر مضيعات الوقت) :

بعد تحليل هذا القسم من الدراسة ، توصل الباحثان إلى أكثر مضيعات الوقت في عينة الدراسة بناءً على نسبة اختيار المدراء لهذه المضيعات ، وقد كانت النسب التي أوضحتها الدراسة في هذا القسم ، هي كما في الجدول (٤-١) مقسمةً حسب القطاعات الثلاث : (علماً بأن كل نسبة من هذه النسب تمثل المدراء الذين اختاروا كل مضيع

بأنه يعيقهم في عملهم)

المعدل	الخدمي	الصناعي	التجاري	مضيعات الوقت
66.7%	65%	80%	55%	المعوقات الهاتفية
89.0%	82%	100%	85%	الزوار غير المتوقعين
40.3%	23%	53%	45%	التأخر في الصباح عن العمل
33.3%	18%	47%	35%	مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام
25.0%	47%	13%	15%	تناول الشاي والقهوة
81.7%	65%	100%	80%	الاجتماعات غير المجدولة
58.7%	59%	67%	50%	عدم وجود أهداف وأولويات ومواعيد للإنجاز
64.3%	65%	73%	55%	تفويض غير فعال والتدخل في الروتين والتفاصيل
48.3%	53%	47%	45%	محاولة إنجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت بدون واقعية
63.3%	47%	73%	70%	عدم وجود اتصالات فعالة بين الأقسام
73.7%	76%	80%	65%	معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة
61.7%	65%	60%	60%	التردد والتأجيل
38.0%	41%	33%	40%	عدم القدرة على قول "لا"
50.3%	59%	47%	45%	ترك المهام قبل الإنجاز
26.0%	23%	20%	35%	نقص الانضباط الذاتي

الجدول (٤-١) : نسبة المدراء حسب اختيارهم للمضيعات

أكثر مضيعات الوقت في القطاع التجاري :

كما اتضح لنا من الجدول السابق (جدول : ٣-١) ، فإن أكثر مضيعات الوقت لدى مدراء

القطاع التجاري ، كانت كما يلي مرتبة حسب درجة الأهمية في تضييع وقتهم :

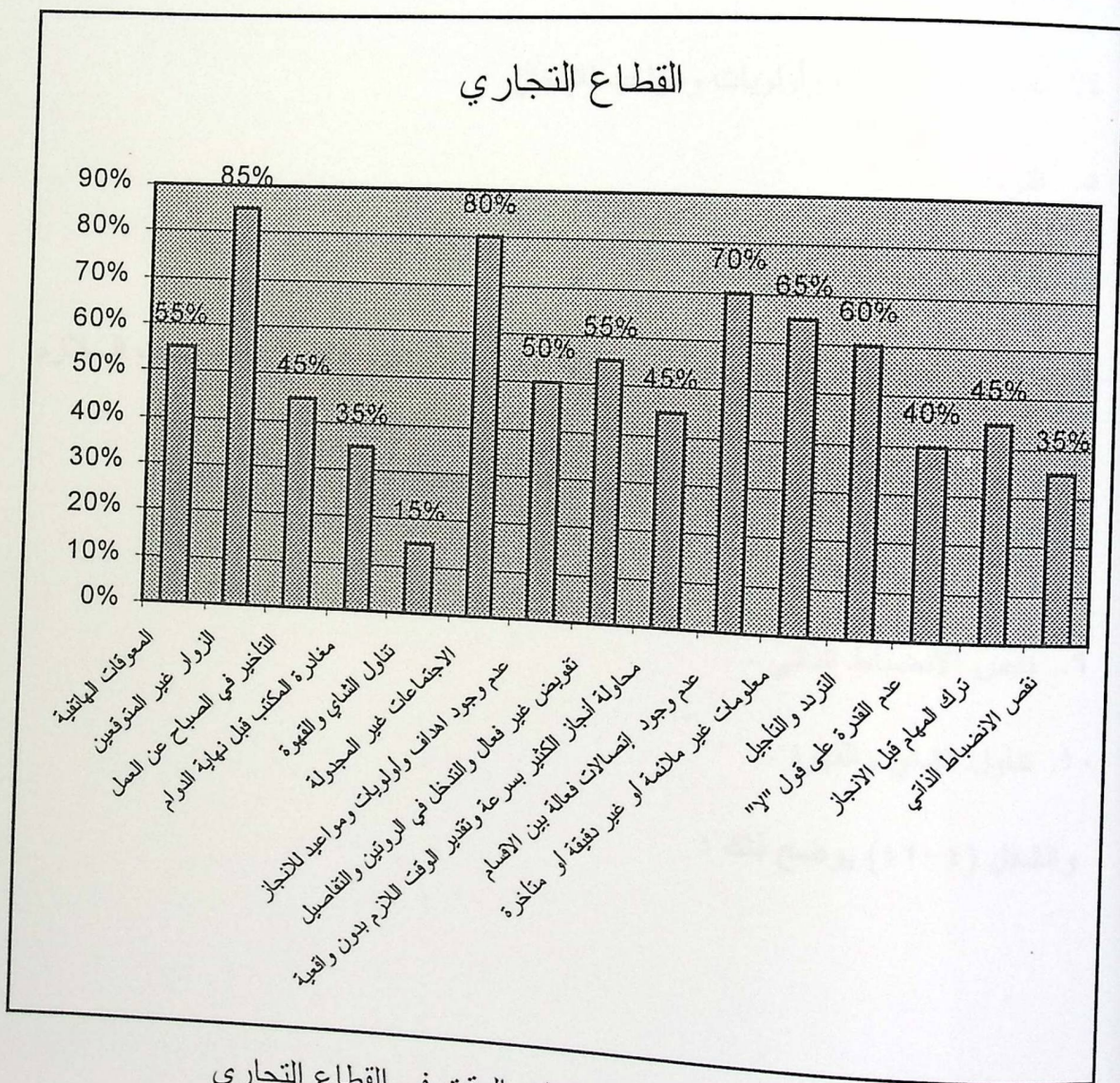
١. الزوار غير المتوقعين .
٢. الاجتماعات غير المجدولة .
٣. عدم وجود اتصالات فعالة بين الأقسام .
٤. معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة .
٥. التردد والتأجيل .
٦. المعوقات الهاتفية ، تفويض غير فعال والتدخل في الروتين والتفاصيل .
٧. عدم وجود أهداف ومواعيد للإنجاز .

٨. ترك المهام قبل الإنجاز ، محاولة إنجاز الكثير بسرعة ، التأخير في الصباح عن العمل .

٩. عدم القدرة على قول " لا " .

١٠. نقص الانضباط الذاتي ، مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام .

والشكل (٤-١١) يوضح هذه النسب :

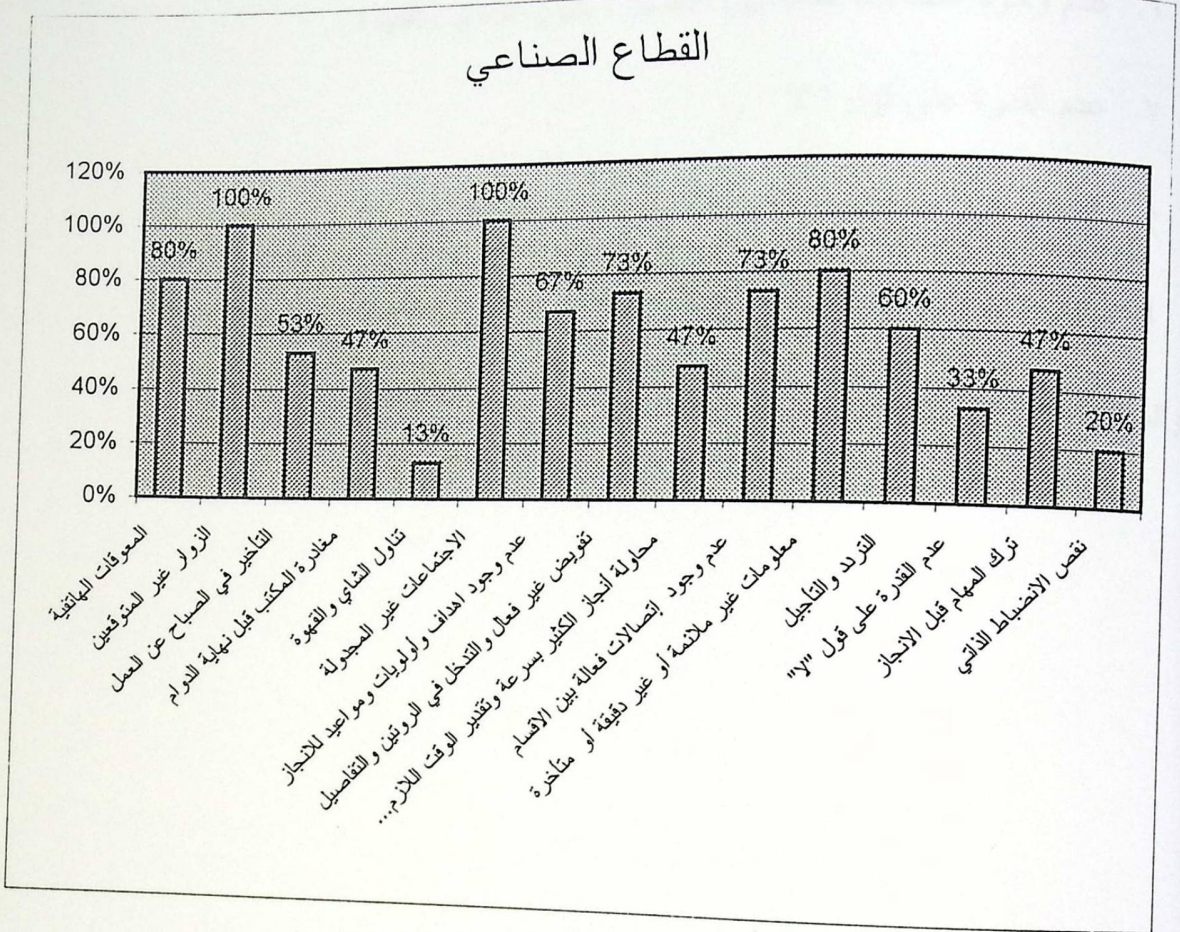


الشكل (٤-١١) : مضيعات الوقت في القطاع التجاري

أكثر مضيعات الوقت في القطاع الصناعي :

وكانت مضيعات الوقت في القطاع الصناعي كما رتبها المدراء كما يلي :

١. الزوار غير المتوقعين ، الاجتماعات غير المجدولة .
 ٢. المعوقات الهاتفية ، معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة .
 ٣. تفويض غير فعال والتدخل في الروتين والتفاصيل ، عدم وجود اتصالات فعالة بين الأقسام .
 ٤. عدم وجود أهداف وأولويات ومواعيد للإنجاز .
 ٥. التردد والتأجيل .
 ٦. التأخير في الصباح عن العمل .
 ٧. مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام ، محاولة إنجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم بدون واقعية ، ترك المهام قبل الإنجاز .
 ٨. عدم القدرة على قول " لا " .
 ٩. نقص الانضباط الذاتي .
 ١٠. تناول الشاي والقهوة .
- والشكل (٤-١٢) يوضح ذلك :



الشكل (٤-١٢) : مضيعات الوقت في القطاع الصناعي

أكثر مضيعات الوقت في القطاع الخدماتي :

أما بالنسبة لهذه المضيعات في القطاع الخدماتي فقد كانت كما يلي :

١. الزوار غير المتوقعين .
٢. معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة .
٣. المعوقات الهاتفية ، الاجتماعات غير المجدولة ، تفويض غير فعال والتدخل في الروتين والتفاصيل ، التردد والتأجيل .
٤. عدم وجود أهداف وأولويات ومواعيد للإنجاز ، ترك المهام قبل الإنجاز .

٥. محاولة إنجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم بدون واقعية .

٦. عدم وجود اتصالات فعالة بين الأقسام ، تناول الشاي والقهوة .

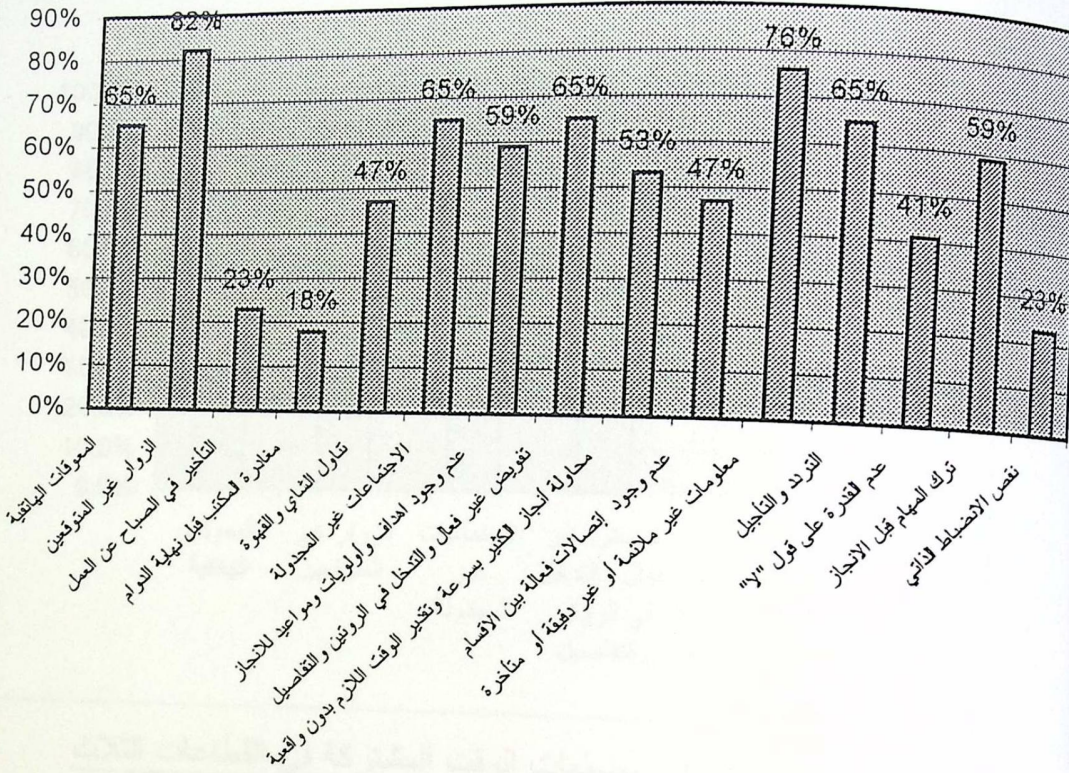
٧. عدم القدرة على قول " لا " .

٨. التأخير في الصباح عن العمل ، نقص الانضباط الذاتي .

٩. مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام .

والشكل (٤-١٣) يبين هذه المضيعات :

القطاع الخدماتي



الشكل (٤-١٣) : مضيعات الوقت في القطاع الخدماتي

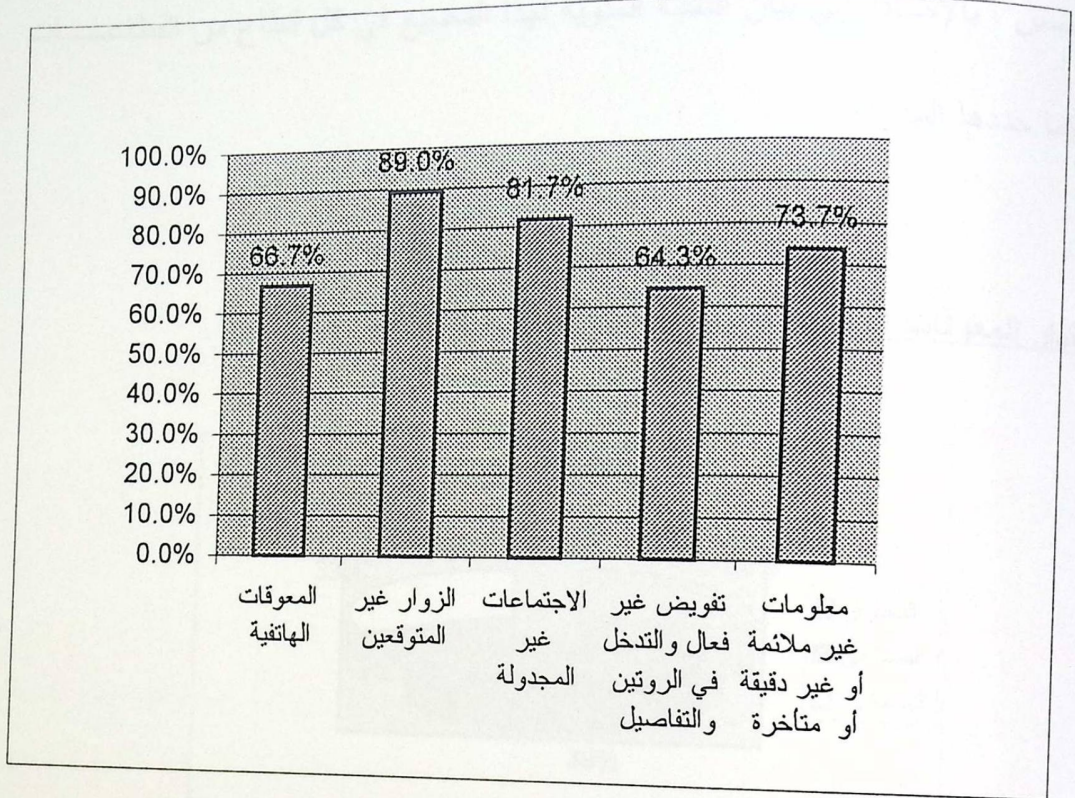
كثير مضيعات الوقت المشتركة ما بين القطاعات الثلاث :

بعد التحليل والمقارنة لمضيعات الوقت لكل من القطاعات الثلاث ، فقد تبين أن أكثر خمسة

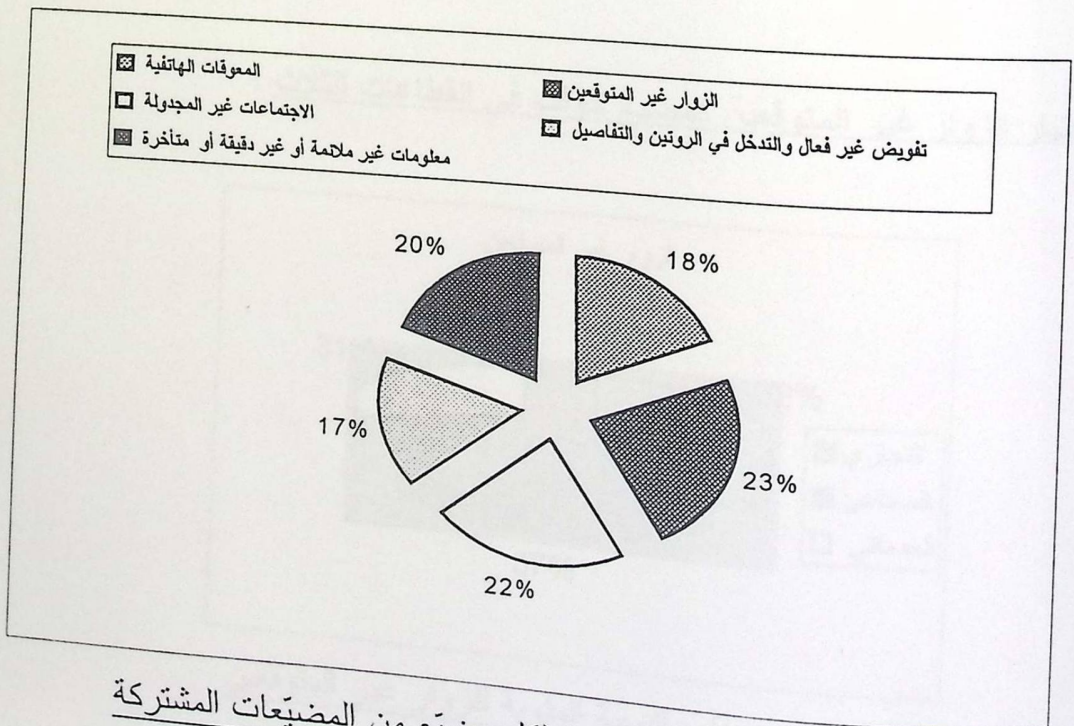
مضيعات للوقت مشتركة بين هذه القطاعات هي كما يلي :

١. الزوار غير المتوقعين .
٢. الاجتماعات غير المجدولة .
٣. معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة .
٤. المعوقات الهاتفية .
٥. تفويض غير فعال والتدخل في الروتين والتفاصيل .

الشكلان (١٤-٤) و (١٥-٤) يوضحان هذه المضيعات المشتركة ونسبها المئوية :



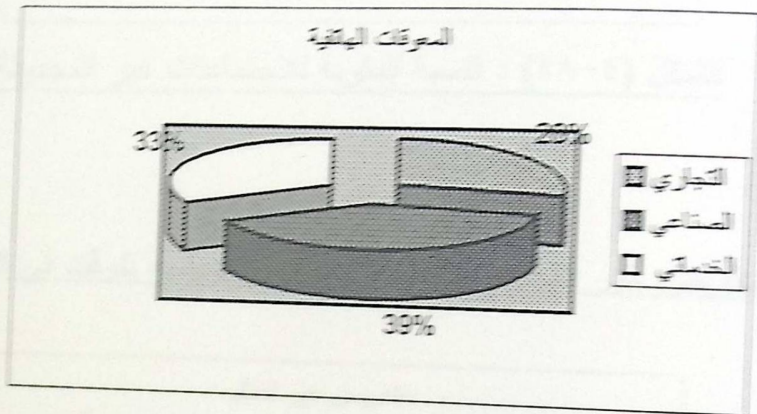
الشكل (١٤-٤) : مضيعات الوقت المشتركة في القطاعات الثلاث



الشكل (١٥-٤) : النسبة المئوية لكل مضيع من المضيعات المشتركة

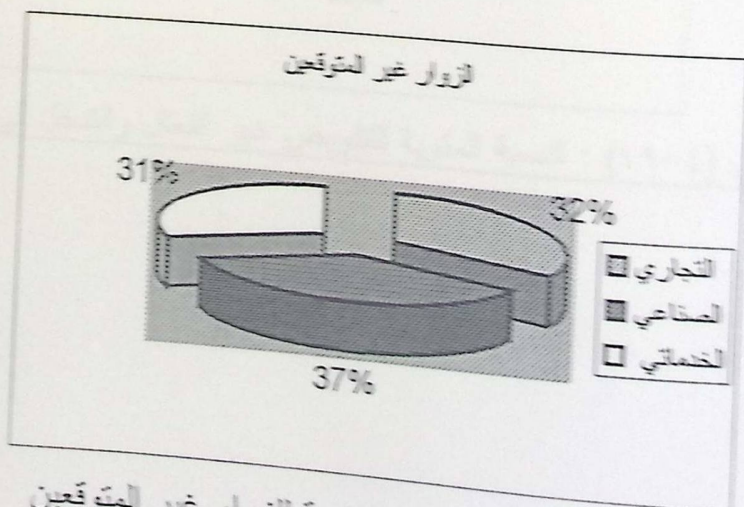
وقدما يلي ستقوم بتوضيح كل مضيق من هذه المضيقات الخمسة ، كل على حدة في شكل مخصص ، بالإضافة إلى بيان النسبة المئوية لهذا المضيق في كل قطاع من القطاعات المختلفة كما حددها المتراء :

نسبة اختيار المعوقات الهاتفية كمضيق للوقت في القطاعات الثلاث :



الشكل (٤-١٦) : النسبة المئوية للمعوقات الهاتفية

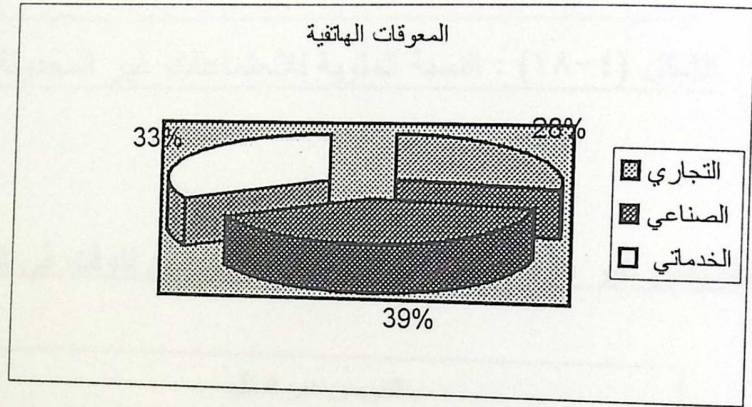
نسبة اختيار الزوار غير المتوقعين كمضيق للوقت في القطاعات الثلاث :



الشكل (٤-١٧) : النسبة المئوية للزوار غير المتوقعين

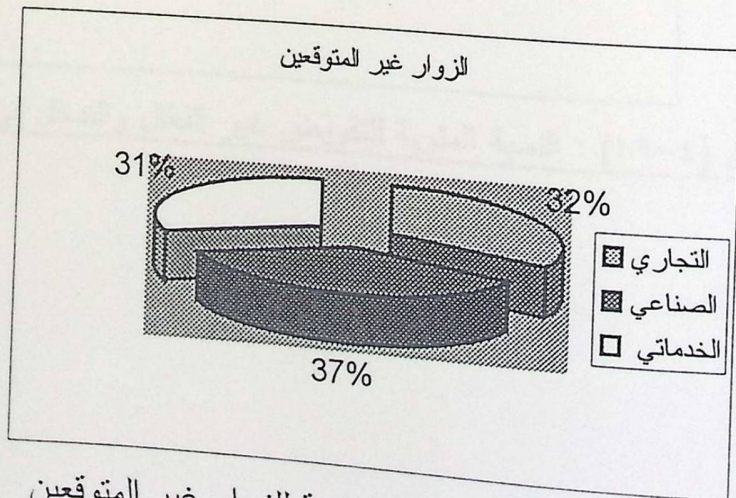
وفيما يلي سنقوم بتوضيح كل مضيع من هذه المضيعات الخمسة ، كل على حدة في شكل مخصص ، بالإضافة إلى بيان النسبة المئوية لهذا المضيع في كل قطاع من القطاعات المختلفة كما حددها المدراء :

نسبة اختيار المعوقات الهاتفية كمضيع للوقت في القطاعات الثلاث :



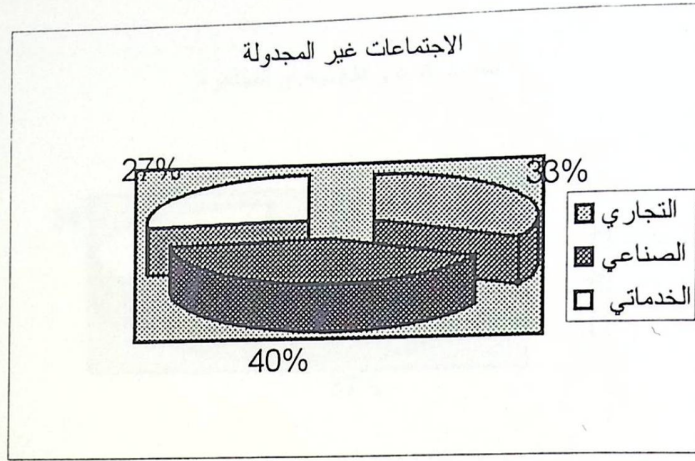
الشكل (٤-١٦) : النسبة المئوية للمعوقات الهاتفية

نسبة اختيار الزوار غير المتوقعين كمضيع للوقت في القطاعات الثلاث :



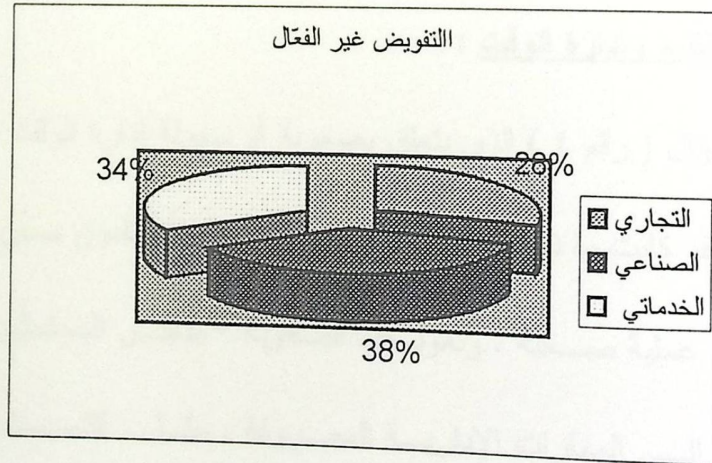
الشكل (٤-١٧) : النسبة المئوية للزوار غير المتوقعين

نسبة اختيار الاجتماعات غير المجدولة كمضيعة للوقت في القطاعات الثلاث :



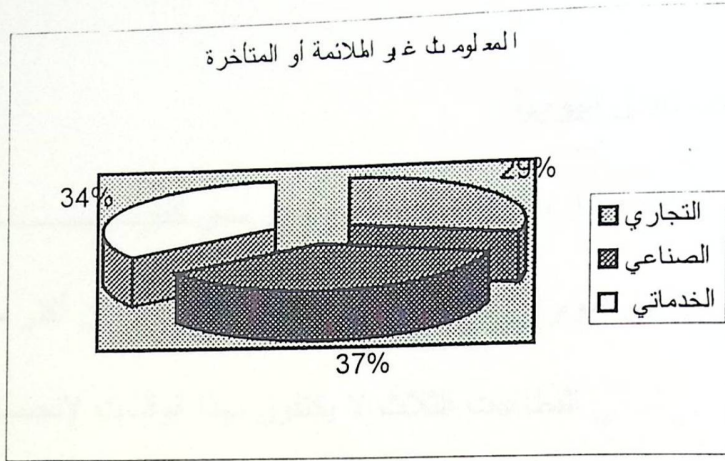
الشكل (٤-١٨) : النسبة المئوية للاجتماعات غير المجدولة

نسبة اختيار التفويض غير الفعال والتدخل في الروتين كمضيعة للوقت في القطاعات الثلاث:



الشكل (٤-١٩) : النسبة المئوية للتفويض غير الفعال والتدخل في الروتين

نسبة اختيار المعلومات غير الملائمة أو المتأخرة كمضيع للوقت في القطاعات الثلاث :



الشكل (٤-٢٠) : النسبة المئوية للمعلومات غير الملائمة أو المتأخرة

النتائج الإضافية التي توصل إليها الباحثان في الدراسة :

⊗ الصعوبة في تنظيم وإدارة الوقت :

بالنسبة إلى السؤال (رقم ٤) الذي يتعلق بصعوبة أو سهولة إدارة الوقت حسب اعتقاد المدراء في العينة ، فقد كانت ما نسبته (٦٠%) من المدراء يعتقدون بأن عملية تنظيم وإدارة وقتهم هي عملية صعبة . وتعود هذه الصعوبة - بنظر الباحثين - إلى أن إدارة الوقت تحتاج إلى المهارات الإدارية المعروفة ، مثل : التخطيط والتنظيم والرقابة الخ ، بالإضافة إلى معرفة المبادئ الأساسية لإدارة الوقت وبالتالي تطبيقها بالشكل الصحيح .

⊗ التأجيل في اتخاذ القرارات :

وبالنسبة إلى السؤال (رقم ٢٠) فقد أجاب (٥٢%) من المدراء في العينة على أن التأجيل والتأخير في اتخاذ القرارات سوف يؤدي إلى اتخاذ قرار أفضل . وتعتبر

هذه النسبة سيئة إلى حد معين ، وذلك لأن الإدارة الحديثة - غالباً - تتطلب السرعة في اتخاذ القرارات .

❁ عدم كفاية ساعات العمل اليومية :

وأما بالنسبة للسؤال (رقم ١ ، ٢) الذي يدور حول مدى كفاية ساعات العمل الرسمية (٨ ساعات عمل في اليوم) لإنجاز المهام اليومية ، فقد تبين أن أكثر من نصف أفراد العينة من المدراء في القطاعات الثلاث لا يكتفون بهذا الوقت لإنجاز أعمالهم ويشكون من قلة الوقت المتاح لهم ، كما أشاروا إلى أنهم يحتاجون من (٢-٤) ساعات عمل إضافية لإتمام أعمالهم اليومية . وهذه النتيجة بالطبع تدل على عدم قدرة هؤلاء المدراء - في مجتمع الدراسة - على استغلال ذلك الوقت المتاح لهم بالشكل الصحيح ، ويُعزى ذلك إلى عدم اهتمامهم بتطبيق المبادئ الأساسية لإدارة الوقت ، والتي من شأنها أن تقودهم إلى الطريق الصحيح لاستغلال الوقت بالشكل الأمثل .

❁ المعلومات غير الدقيقة أو غير الملائمة أو المتأخرة :

دلّت هذه الدراسة على أن نسبة عالية من المدراء تصلهم المعلومات بشكل غير دقيق أو غير ملائم أو في وقت متأخر ، حيث كانت نسبتهم في مختلف القطاعات هي (٧٣،٧ %) ، وبالتالي سوف يكون استخدام تلك المعلومات دون جدوى أو فائدة تعود على المؤسسة بالشكل المطلوب . وهذه النسبة المرتفعة تدل على وجود مشكلة فعلية عند معظم المدراء في تناقل المعلومات - والتي تشكل حجر الأساس في أي عملية إدارية وفي أي مؤسسة - وهذا إما بسبب عدم وجود اتصالات فعالة بين الأقسام أو سوء استخدام وسائل وتكنولوجيا الاتصالات أو قلة الوعي بهذه التكنولوجيا . وسوف نقترح حلاً لهذه المشكلة في الفصل الخامس .

عدم القدرة على قول " لا " :

دلّت الدراسة - ومن خلال تحليل السؤال (رقم ١٦) - على أن نسبة المدراء الذين لا يستطيعون قول " لا " إذا طلب شخص معين زيارتهم أو طلب جزءاً من وقتهم هي (٦٤,٣ %) . وتعتبر هذه النسبة سلبية لأنها نسبة مرتفعة ، وذلك لأن هذه العادة السيئة تقف حائلاً دون إعطاء المدير الوقت الكافي للتفكير والتخطيط في الأمور الهامة .

التعليق على بعض النتائج :

وفي نهاية الدراسة التي قام بها الباحثان ، فقد تبين أن هناك بعض المبادئ مُطبَّق عند غالبية المدراء في عينة الدراسة مثل : مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية ، حيث أن نسبة المدراء الذين يطبقونه هي (٩٠،٢ %) ، ومبدأ المرونة (٨٠ %) . وأما البعض الآخر فهو غير مُطبَّق بشكل جيد من قِبل أفراد العينة ، وخصوصاً المبدأ الأكثر أهمية في إدارة الوقت ، ألا وهو مبدأ التفويض حيث أن نسبة المدراء الذين يطبقونه كانت (٤٩ %) ، كما أن نسبة تطبيق مبدأ التقليل من الأعمال الروتينية وعدم التدخل في التفاصيل هي (٤٦ %) ، وكذلك مبدأ تحليل الوقت لدى المدراء لمعرفة مدى استغلالهم لأوقاتهم فقد كانت النسبة (٥٤ %) . وهذه النسب تُعتبر قليلة - نوعاً ما - مقارنةً مع نسب تطبيق المبادئ الأخرى .

وكما هو واضح من النتائج السابقة فإن هناك مضيّعات لوقت الإداري تعيقه في القيام بالأعمال والمهام المطلوبة ، وأن أكثر هذه المضيّعات انتشاراً بين المدراء في مجتمعنا هي : الهاتف ، الزوار ، الاجتماعات غير المجدولة ، التفويض ، والمعلومات غير الملائمة أو المتأخرة . لذا ينبغي على المدراء إدراك هذه المضيّعات ومحاولة القضاء عليها بالتطبيق الفعال للمهارات والمبادئ الأساسية لإدارة الوقت ، حتى يصل إلى الهدف المنشود بأسرع وقت وبأقل جهد .

وبناءً على النتائج التي أشارت إليها الدراسة في القسم الأول ، فقد اتضح أن معدل نسبة تطبيق مبادئ إدارة الوقت بين أفراد العينة في مختلف القطاعات هي جيدة نسبياً ، حيث أنها تشكل ما نسبته (٦٩ %) من المدراء . واعتماداً على هذه النسبة نفترض أنه لا بد لهؤلاء المدراء أن يسيطروا على مضيّعات الوقت بشكل جيد . ولكن عند تحليل البيانات في القسم

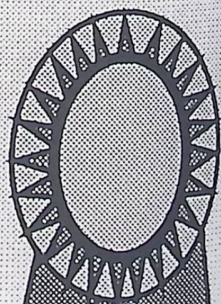
الثاني من الدراسة - والذي يتعلق بمضيعات الوقت - فقد أشارت الدراسة إلى أن هناك الكثير من المضيعات التي يصعب على المدراء السيطرة عليها بالشكل الصحيح . وبالتالي توصل الباحثان إلى نتيجة تنفي وجود علاقة ما بين تطبيق المبادئ لدى أفراد العينة وبين سيطرتهم على مضيعات الوقت بشكل فعال . ويعود ذلك إلى عدم واقعية إجابات المدراء على الأسئلة والاستفسارات الواردة في الاستبانة والمقابلات ، أو أن تطبيقهم لهذه المبادئ غير فعال .

الخلاصة :

ختاماً ، فالوقت مورد هام مثل الموارد الأخرى بل أكثر أهمية منها ، وذلك لأنه العنصر الوحيد الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً في هذه الموارد من الناحية الإدارية ، بمعنى أنه يدخل في جميع العمليات الإدارية الحديثة المتبعة في الإدارة . كما أنه يحتاج إلى إدارة جيدة وبشكل فعال لكي يتم تحقيق الاستفادة المثلى منه وبالتالي من الموارد الأخرى حيث أنه يؤثر عليها وعلى توزيعها . وبناءً على ذلك فإن الإدارة الفعالة للوقت تحتاج إلى تطبيق بعض المبادئ الأساسية المعروفة - والتي تم توضيحها في هذا الفصل - بالشكل الصحيح ، لأن ذلك يضمن السيطرة على الوقت ومضيعاته واستغلاله بشكل صحيح وبالتالي السيطرة على زمام الأمور في المؤسسة .

الفصل الخامس : إدارة الوقت وعصر المعلومات

- المقدمة .
- نظم المعلومات .
- انواع نظم المعلومات .
- دور نظم المعلومات في إدارة وتنظيم الوقت .
- الحلول المقترحة لبعض مشاكل إدارة الوقت .
- الخلاصة .



إدارة الوقت ومصر المعلومات

المقدمة :

إن العصر الذي نعيشه اليوم يتميز بسرعة التغير والتطور المستمر في شتى مجالات الحياة ، وخصوصاً عالم الأعمال وتكنولوجيا الحواسيب ، فظهرت التقنيات والآلات والبرامج المختلفة التي تساعد في القيام بالأعمال الإدارية المختلفة ، إلا أن هذه التقنيات تتغير بشكل مستمر وسريع ، مما أدى إلى تعقيد العمليات الإدارية وتحمل القياديين - في المؤسسات المختلفة - الكثير من الأعباء التي تتطلب منهم التعامل معها بشكل مناسب حتى يتمكنوا من مواكبة هذا التغير المستمر سواء على مستوى حاجات الزبائن أو على مستوى الشركات المنافسة .

وحتى يقوم المدير الإداري بأعماله بشكل فعال ، يتطلب ذلك قدرةً على التغيير ومواجهة هذه المتغيرات ، وحتى يلعب المدير هذا الدور يجب الحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت والمكان المناسبين ، من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان ، وللحصول على هذه المعلومات بالوقت والمكان المناسبين وبالشكل المطلوب ، فإنه لا بد من استخدام تكنولوجيا حديثة تتلائم مع طبيعة الأعمال وتلبي حاجاتها بشكل مقبول . ومن هنا تظهر أهمية استخدام الحواسيب والتقنيات الحديثة ، وذلك لما لها من قدرة على معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها على المستخدمين منها بالوقت المناسب وحسب الطلب . فالحاسوب هو أداة مهمة جداً في عالم الأعمال ولا يمكن الاستغناء عنه مهما

كانت البدائل والظروف ، فلم يعد استخدام الحاسوب محصوراً بمجال العلوم البحتة ، فقد خرج الحاسوب منذ زمن طويل من هذه الدائرة الضيقة ليصبح أداة لتوسيع وتطوير إمكانيات الدراسة والبحث التي يقوم بها العقل البشري في جميع الاتجاهات ، حيث يقوم بدوره بتوفير المعلومات التي تساعد المدراء في تحقيق أهداف المؤسسة . فعندما تتوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ، عندئذ يمكن للمدير أن يعتمد عليها في صنع القرارات التي لا تحتاج إلى التأجيل أو التردد . فإذا كان هذا دور الحاسوب في عالم الأعمال ، فما هو دور نظم المعلومات فيها ؟؟ .

نظم المعلومات : ٢-١

تعرف نظم المعلومات بأنها : " مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات المرتبطة مع بعضها البعض لتقديم المعلومات المفيدة في الوقت المناسب " . ومن هذا التعريف يتضح لنا أن اهتمامات نظم المعلومات تكمن فيما يلي :

١. جمع البيانات المختلفة الناتجة من أعمال المؤسسة الداخلية والخارجية ، وإدخالها في الحواسيب .
٢. معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة .
٣. توزيع المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة منها .

^١ المطور ، إباد و عزت ، عبد العزيز ، ١٩٩٩ ، " دراسة تحليلية وتطويرية لشركة العنان الصناعية " ، بحث مقدم لكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين ، الخليل ، ص (٦٧-٧٥) .

^٢ أبو غليون ، سميرة و رنجي ، إيمان ، ١٩٩٩ ، " تسخير نظم المعلومات الإدارية لتطوير مستشفى حمدان للنساء والتوليد " ، بحث مقدم لكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين ، الخليل ، ص (١٠-٢٠) .

أنواع نظم المعلومات :

◀ نظم معالجة العمليات (Transactions Processing Systems) :

تهتم هذه الأنظمة في العمليات اليومية التي تتم داخل المؤسسة والتي تؤثر في سيرها نحو تحقيق أهدافها ، مثل : البيع ، الشراء ، إصدار فاتورة ، تنظيم الشيكات..... الخ . حيث تقوم هذه النظم بتسجيل الأعمال التي تحدث خلال اليوم داخل الحواسيب الموزعة في أقسام المؤسسة ، وبالتالي معالجتها من أجل الاستفادة منها في النظم القادمة .

◀ نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems) :

تقدم هذه النظم المعلومات على أشكال معينة للمدراء لمختلف المستويات ، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات . حيث تستفيد هذه النظم من المعلومات التي تم جمعها وتخزينها في الأنظمة السابقة (نظم معالجة العمليات) .

◀ نظم دعم القرارات (Decision - Support Systems) :

تهدف هذه النظم إلى مساعدة المديرين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة في الحالات غير المتوقعة أو قليلة الحدوث ، حيث أن هذه الحالات يكون من الصعب فيها تحديد المعلومات المسبقة اللازمة لاتخاذ القرارات .

◀ نظم دعم المديرين (Executive Support Systems) :

وتهدف هذه النظم إلى توفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا ، وذلك لإعطائها نظرة إجمالية عن سير الأعمال في جميع الوحدات في المنظمة . كما وتهتم هذه النظم بتحديد الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة لتحسين موقعها التنافسي أو التعرف المسبق على المشاكل المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة في المستقبل . وتكون هذه المعلومات على شكل تقارير ملخصة دون الإغراق في التفاصيل المضيق للوقت .

◀ نظم دعم جماعات العمل (Workgroup Support Systems) :

تقوم هذه النظم بتقديم المساعدة للمدراء والموظفين وغيرهم من العاملين في المنظمة وذلك أثناء أدائهم لأعمالهم وأنشطتهم اليومية . حيث أن هذه النظم توفر إمكانية الاتصال بين العاملين في المنظمة بشكل متطور ، مثل : الرسائل الإلكترونية ، نظم نقل الصور ، تبادل البيانات بين الحواسيب مباشرة ، ... وذلك عن طريق اتصال الشبكات المختلفة .

◀ النظم الخبيرة (Expert Systems) :

ويعتبر نوع متطور من نظم المعلومات وهو أحد فروع علم الذكاء الاصطناعي . ويمكن تطوير هذه النظم بشكل مستقل أو عن طريق دمجها ضمن نظم دعم القرارات أو نظم دعم المديرين . وتقوم هذه النظم بتخزين المعلومات على شكل حقائق وقواعد ضمن قاعدة معرفية (Knowledge Base) ، وبالتالي فإن عملها يشبه أو يحاكي عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها الإنسان الخبير .

دور نظم المعلومات في إدارة وتنظيم الوقت :

. مما سبق يتضح لنا الدور الهام الذي تلعبه نظم المعلومات والذي يتمثل في خدمة المدراء ومساعدتهم على تناول مسؤولياتهم الإدارية بكفاءة . ومن هنا نجد أن نظم المعلومات تنشأ نتيجةً لاحتياجات الإدارة إلى معلومات صحيحة ملائمة في الوقت المناسب بحيث تكون هذه المعلومات ذات معنى ودلالة ، لتساعد في عملية التخطيط والتحليل والرقابة على الأنشطة المختلفة . وتؤدي نظم المعلومات هذه الرسالة عن طريق توفير وسائل إدخال البيانات

وتشغيلها وتوفير المخرجات من المعلومات والتي تساعد الإدارة في الاستجابة للتغيرات الحالية والمستقبلية والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

بالإضافة إلى ذلك فإن نظم المعلومات تلعب دورا هاما في عملية إدارة الوقت وتنظيمه وتوفيره . فعملية تخزين المعلومات ومعالجتها والحفاظ عليها توفر وقتا وجهدا كبيرين في أثناء استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها ، أو في عملية توزيعها على المستخدمين ، وهذا بالتالي يوفر على المدراء والموظفين الوقت الكافي للقيام بأعمال وأنشطة أكثر أهمية . كما أن وجود المعلومات الصحيحة والمناسبة في الوقت المناسب يؤدي بالمدير والموظفين إلى اتخاذ قرارات صحيحة وسريعة ، حيث أن السرعة مطلوبة عند اتخاذ بعض القرارات وخصوصا تلك القرارات التي تتعلق بفرص معينة تطرأ على المنظمة . وكذلك فإن نظم المعلومات تعمل على توفير وتنظيم وتخطيط الوقت بواسطة بعض البرامج التي تختص بإدارة المشاريع ، والتي تعطي معلومات دقيقة عن مدة كل نشاط من النشاطات التي يتطلبها المشروع والمرونة لكل نشاط ، الخ ، وكذلك الحال بالنسبة لبرامج تسجيل المواعيد وجدولتها وتحليل الوقت وغيرها ، حيث أن هذه البرامج توفر الوقت والجهد اللازمين عند القيام بمثل تلك الأنشطة والمهام بشكل يدوي أو تقليدي . ولكن في الحقيقة - وبالرغم من هذه الفوائد التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات - فإن معظم المدراء في مجتمعنا المحلي لا يدركون تلك الفوائد ، وذلك الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في إدارة وتنظيم الوقت ، بالإضافة إلى قلة الوعي في كيفية استخدام هذه التكنولوجيا . وهذا ما تبين للباحثين في الدراسة التي أجريت على العينة ، حيث كانت نسبة المدراء الذين يستخدمون بعض الوسائل التكنولوجية الحديثة في إدارة وتنظيم وقتهم هي (٤٨ %) ، وأن (٢٨ %) منهم لا يحققون أي استفادة من تلك الوسائل .

وبشكل عام يتضح مما سبق أن فوائد نظم المعلومات في إدارة الوقت كثيرة ، نذكر منها على سبيل المثال :

١. توفير الوقت والجهد في التعامل مع البيانات واسترجاعها .
٢. معالجة البيانات والعمليات اليومية بشكل سريع ودقيق .
٣. التعامل مع البيئة الخارجية للمؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات .
٤. توزيع المعلومات على المستفيدين في كل الدوائر بالسرعة والوقت المناسبين .
٥. الاستغناء عن عدد كبير من الأعمال الكتابية والأعمال الإدارية والمحاسبية الروتينية .
٦. تسهيل العمليات الإدارية المختلفة ، مثل التخطيط والمتابعة للمشاريع المختلفة .
٧. تسهيل الاتصال والتنسيق بين الأقسام والدوائر في المؤسسة ، وتقليل عامل المسافة بينها ، وبالتالي توفير الوقت اللازم لذلك .
٨. توفير أو بناء الأنظمة المختلفة لكافة الدوائر في المؤسسة ، مثل نظم دعم القرارات (DSS) وغيرها من التطبيقات الجاهزة لمختلف المهام .
٩. مشاركة أكبر في صنع القرارات في الوقت المناسب .
١٠. نظم دعم لجان العمل (GDSS) والاجتماعات عن بعد .
١١. تسهيل عملية اكتشاف الأخطاء وسرعة اتخاذ الإجراءات لمعالجة ذلك .
١٢. جدولة أعمال المؤسسة وأعمال المدراء باستخدام البرامج المختلفة .

الحلول المقترحة لبعض مشاكل إدارة الوقت :

لكي يستطيع الإنسان حل المشكلة بالشكل الصحيح يجب عليه أن يتعرف على المشكلة وعلى جوانبها المختلفة بشكل جيد أولاً ، ويجب أن يكون عنده الرغبة والإصرار على

مواجهة المشكلة واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها ثانياً ، ومن ثم استخدام بعض الأدوات والوسائل لمساعدته في حل هذه المشكلة ثالثاً .

وفي هذا الجزء من البحث ، وبعد أن قام الباحثان بالتعرف على أكثر المشاكل التي تواجه المدراء وتقف حائلاً أمام إدارة وتنظيم وقتهم ، وبالرغبة والإصرار على مواجهة هذه المشاكل ووضع بعض الاقتراحات والإجراءات اللازمة لحلها ، بقي لنا أن نستخدم الوسيلة التي سوف تساعدنا في التوصل إلى الحل - وذلك تمثيلاً مع تطبيق القواعد الأساسية لحل أي مشكلة - ، ولتكن هذه الوسيلة هي دائرة نظم المعلومات ، وفيما يلي المشاكل والحلول :

(١) : الاجتماعات :

الاجتماعات - كما ذكرنا سابقاً - هي إحدى مظاهر الديمقراطية والعمل الجماعي بين الأفراد ، والتي لا غنى عنها في أي مؤسسة تتماشى والإدارة المعاصرة وتواكب التقدم والتطور في شتى المجالات . والاجتماعات إذا استخدمت بالشكل المناسب فسوف تحقق الكثير من الفوائد والنتائج الإيجابية للمؤسسة ، وإن تُركت دون اهتمام أو تخطيط أو تحضير جيد فسوف تكون عقبة أمام استغلال الوقت وإنجاز المهام وسير العمل في المؤسسة ، وبالتالي ستكون مشكلة حقيقية للمدراء ومضيعةً لوقتهم الثمين . وهذا ما تبين لنا فعلاً على أرض الواقع في الدراسة التي أُجريت على العينة في مجتمعنا المحلي . فكيف تستطيع دائرة نظم المعلومات أن تقدم حلاً لهذه المشكلة ؟!

تلعب دائرة نظم المعلومات دوراً أساسياً - في هذه الأيام - في التحضير والتنظيم وتنفيذ الاجتماعات ، وذلك لما تقدمه من تقنيات حديثة في مجال الحواسيب والشبكات والاتصالات عن بُعد وتوفير المعلومات في الأوقات والأماكن المناسبة ، وكسر حاجز المسافة ما بين الدوائر والأقسام في المؤسسة ، وكذلك الحال ما بين المناطق الجغرافية

المختلفة والمتباعدة ، وبالتالي توفير الوقت والجهود التي تضيع باستخدام الوسائل التقليدية . فبواسطة هذه التقنيات يستطيع المدير أن يدعو المشاركين في الاجتماع عن طريق الشبكة بالبريد الإلكتروني - على سبيل المثال - أو غيرها من التقنيات الحديثة ، حيث تضمن هذه التكنولوجيا الوصول الأكيد والسريع لهذه الرسائل أو الدعوات إلى كل مشارك ، عوضاً عن اختصار الوقت والجهد كما أسلفنا ، هذا من جانب التحضير والإعداد للاجتماعات . أما دور نظم المعلومات في تنفيذ الاجتماعات فهو أكثر منه سابقاً ، فبواسطة استخدام تكنولوجيا شبكات النظم متعددة الوسائط يمكن عقد الاجتماع بين أشخاص في أماكن مختلفة من العالم في نفس الوقت وكأنهم في قاعة واحدة ، وبالتالي فلا داعي لأن يسافر المشارك إلى أماكن بعيد تستهلك منه الوقت والجهد والمال ، وهذا بدوره يؤدي إلى ضمان حضور أكبر عدد من المشاركين في الوقت المناسب .

بالإضافة إلى ذلك ، فإن وحدة نظم المعلومات تقدم بعض الأنظمة لدعم المشاركين في الاجتماع ، من خلال المشاركة وتوفير المعلومات على أشكالها المختلفة ، ونظم دعم القرارات الجماعية (GDSS) لمساعدتهم في الوصول إلى قرارات سريعة وصحيحة وأكثر واقعية ، وبالتالي تحقيق الغاية من الاجتماع .

(٢) : الهاتف :

الأصل في فكرة الهاتف أن يكون أداة لتوفير الوقت وتسهيل عملية الاتصال في المؤسسة وخارجها ، ولكن في بعض الأحيان ينعكس أصل الفكرة وتصبح هذه الأداة وسيلة لسلب وتضييع الوقت لدى المدراء في الكثير من المؤسسات . وهذا ما هو حاصل فعلاً في مؤسساتنا المحلية ، حيث أن الهاتف يمثل أداة نقمة على المؤسسة بشكل عام ووقت المدير بشكل خاص . أما بالنسبة لدور نظم المعلومات في حل هذه المشكلة فهو ممكن أن يكون عن

طريق تصميم شبكة هاتف خاصة بالمؤسسة تربط بين الدوائر والأقسام المختلفة فيها ، وذلك لضمان سرية المعلومات المنقولة ، بالإضافة إلى تنظيم ومراقبة المكالمات عن طريق تحديد الأشخاص والأوقات التي يتم فيها الاتصال ، بهدف استخدام هذه الوسيلة بالشكل الصحيح .

أما شبكة الاتصال الهاتفي التي تربط المؤسسة بالبيئة الخارجية ، فهي غالبا ما تكون السبب الرئيسي في تضييع الوقت لدى المدراء ، وتلعب نظم المعلومات هنا دورا أساسيا في تخفيف حدة هذه المشكلة ، إما بواسطة تسجيل رسالة رد تلقائية في جهاز الهاتف وخصوصا في الأوقات التي يكون فيها المدير مشغولا ، أو بواسطة توكيل السكرتير بالرد على المكالمات وبالتالي غربلتها وإيصال الضروري منها للمدير . وفي الأوقات التي يخصصها المدير للتفكير والتخطيط لأمر في غاية الأهمية ، يجب أن لا تمر عليه أي مكالمات مهما كانت ، ويفضل أن يقوم المدير بذلك في " مكان بدون هاتف " بهدف التقليل من المقاطعات .

(٣) : الزائرون :

تعتبر هذه المشكلة من أخطر وأكثر المشاكل تفشيا في معظم المؤسسات في المجتمع المحلي خاصة ، وفي المجتمعات العربية عامة ، وذلك لأن طبيعة لإنسان العربي وعاداته وتقاليده تحتم عليه أن لا يرد شخصا طلب منه المساعدة أو طلب رؤيته ، حتى لو كان ذلك على حساب وقت العمل أو وقته الخاص ، ولا يستطيع أن يقول له " لا " خصوصا إذا كان الزائر قريبا أو صديقا للمدير ، أو ذا مكانة في المجتمع .

في هذه الحالة يستطيع المدير أن يستخدم السكرتير من أجل الحد من هذه المشكلة ، عن طريق تحديد الأوقات التي يمكن للمدير أن يقابل فيها الآخرين ، أو إعلام الزائرين بأن المدير مشغول في عمل هام وأنه لا مجال للمقابلة معه .

أما بعد حصول الزائر على موافقة المدير بالزيارة ، وفي حالة مكوثه لفترة طويلة عند المدير ، فمن الممكن تصميم نظام صوتي أو مرئي يوضع في غرفة المدير لعرض رسائل صوتية أو مرئية تشعر الزائر بأن الزيارة قد انتهت وذلك بالإشارة إلى وجود اجتماع أو عمل طارئ ، بحيث يعيد النظام هذه الرسالة بعد كل خمسة دقائق من ميعاد انتهاء الزيارة .

(٤) : مشكلة التفويض وعدم الثقة بالغير :

يلعب التفويض الفعال دورا هاما في إتاحة الفرصة أمام المدير لتوفير الوقت اللازم للقيام بنشاطات إضافية هامة غير التي يفوضها . ويمكن استخدام نظم المعلومات لتفعيل هذا الدور عن طريق بناء علاقات تقوم على الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، وسماع اقتراحاتهم والمشاكل التي تواجههم ومحاولة حلها ، وكذلك عن طريق بناء قنوات اتصال في مختلف الاتجاهات (من أعلى إلى أسفل وبالعكس) .

وهذا بالإضافة إلى استخدام وحدة نظم المعلومات في عملية تدريب الموظفين على مختلف النشاطات عن طريق إعداد برامج تدريبية - باستخدام نظم المعلومات متعددة الوسائط - تبين للمتدرب المراحل والطرق والمهارات اللازمة للقيام بالنشاطات بواسطة نظام تفاعلي مرن .

كما يجب على وحدة نظم المعلومات أن تقوم بتحليل النشاطات والمهام التي سوف نفوض (Job Analysis) ومقارنتها بالمؤهلات الوظيفية (Job Qualifications) للمفوض إليه ، وذلك لضمان قيامه بالمهمة الموكولة إليه على أكمل وجه ، وتجسيد الثقة بينه وبين المفوض وبالتالي تطبيق مبدأ التفويض بالشكل الصحيح .

(٥) : المعلومات غير الملائمة أو غير الدقيقة أو المتأخرة :

من الضروري للمدير الحصول على المعلومات لحظة احتياجه إليها بالشكل والدقة المطلوبة ، حتى يتمكن من الاطلاع على الصورة الواقعية لسير العمل وإجراء التعديلات اللازمة لضمان الوصول إلى الأهداف المرسومة . فقد ظهرت هذه المشكلة بين أفراد العينة بالإجماع ، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى النقص الناتج عن عدم الوعي بأهمية استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات وتفعيل دورها الأساسي في ذلك .

فنظم المعلومات تقدم للمؤسسة مركز معلومات (Information Center) يحتوي على كل ما تحتاج المؤسسة من بيانات أو معلومات . كما وتستخدم أنظمة الأرشفة الضوئية - وهي أحد تطبيقات النظم متعددة الوسائط - كأداة فعالة في تخزين واسترجاع وإدارة كافة أنواع الوثائق التي تتداولها المؤسسة (وثائق ورقية مطبوعة أو مكتوبة بخط اليد ، مخططات ، رسومات ،) وتسمح بتحويل هذه الوثائق إلى شكل رقمي يمكن تخزينه في نظام حاسوبي يتيح لكافة العاملين الاطلاع عليها والتعامل معها دون الحاجة للبحث في الأرشيف الورقي أو المصنفات والمجلدات .

(٦) : عدم الوعي بمبادئ إدارة الوقت وعدم تطبيقها بالشكل الصحيح :

من المشاكل التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة هو عدم معرفة الكثير من المدراء بمعظم المبادئ التي تتطلبها عملية إدارة الوقت ، والدور الهام الذي تلعبه هذه المبادئ في استغلال الوقت والسيطرة على المضيعات . فدور وحدة نظم المعلومات في حل هذه المشكلة يتمثل في عقد الدورات والندوات والمحاضرات وإصدار النشرات التي توضح الأهمية التي تنطوي عليها المعرفة الجيدة والتطبيق المناسب لتلك المبادئ ، ومراقبة مدى التطبيق لها والتشجيع المستمر ، عن طريق توفير الأجهزة والأنظمة والبرامج التي تساعد المدراء في

إدارة وقتهم وتدريبهم على كيفية استخدامها بالشكل الصحيح . وكذلك يمكن أن تقوم وحدة نظم المعلومات بمساعدة المدراء بشكل مباشر في تطبيق بعض المبادئ ، مثل مبدأ تحليل الوقت ، حيث يتمثل دورها هنا في عملية تحليل النشاطات التي يقوم بها المدير ومقارنتها مع الوقت المبذول على كل نشاط منها ، وبالتالي التوصل إلى نتيجة تمكن المدير من معرفة مدى كفاءته في إدارة وقته ، ومحاولة توجيهه إلى الطريقة الأفضل في استغلال الوقت المتاح له . وكذلك الحال في مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة ، فالمدير يكون بحاجة ماسة إلى المعلومات الصحيحة والواقعية عن سير العمل ، لمقارنته بالخطط التي تم وضعها مسبقا واكتشاف الانحرافات والأخطاء في التنفيذ ، وبالتالي تعديل هذه الانحرافات في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة ، وبالطبع فإن وحدة نظم المعلومات هي التي ستوفر هذه المعلومات للمدير عند الحاجة من خلال مركز المعلومات في المؤسسة وأنظمة الأرشفة الضوئية كما ذكرنا سابقا .

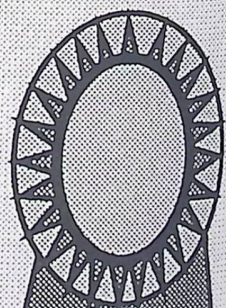
الخلاصة :

لقد اقتحمت تكنولوجيا المعلومات الأسواق العالمية لتحديث ثورة - في هذا المجال - غيرت من وجه التكنولوجيا ، وهذا التغيير المستمر أدى إلى تعقيد العمليات الإدارية لأنه يحتاج إلى المتابعة والتجديد باستمرار من أجل مواكبة التطور الحاصل فيها ، ولعل أهم ما تمخض عن تلك الثورة المعلوماتية - كما نلاحظ - هو ما يعرف بنظم المعلومات ، والتي تدخل في مختلف العمليات الإدارية ، ولها الدور الأساسي في تسيير العمل ومد يد العون - بمختلف أنواعها - لأي دائرة وأي قسم في المؤسسة وتقديم الحلول لأي مشكلة قد تواجه المدراء والموظفين عامة مهما كانت تلك المشكلة . وهذا ما تبين في الدور الهام الذي تلعبه وحدة نظم المعلومات في حل المشاكل التي تم التعرف عليها من خلال الدراسة التي قام بها الباحثان .

الفصل السادس : النتائج والتوصيات

• النتائج •

• التوصيات •



النتائج و التوصيات

النتائج :

يمكن تلخيص النتائج التي توصل إليها الباحثان مقسمة إلى ثلاثة أقسام كما يلي :

القسم الأول : النتائج العامة :

١. الوقت مصدر فريد من نوعه وهو من أهم المصادر التي تحتاج إلى إدارة جيدة .
٢. كل إنسان يملك نفس القدر من الوقت .
٣. إدارة الوقت مفهوم قديم زادت أهميته بعد الثورة المعلوماتية وتطور وتعقيد الوظائف الإدارية المختلفة .
٤. إدارة الوقت مفهوم يغيب عن أذهان الكثير من الناس .
٥. أهم خطوة في إدارة الوقت هي التعرف على أكثر مضيعات الوقت وبالتالي التغيير في بعض عادات الشخص في استخدامه للوقت .
٦. الإنسان هو السبب في تضييع الوقت - بطريقة أو بأخرى - وليس الوقت نفسه ، فالوقت لا يضيع وحده بل يحتاج إلى من يضيعه .
٧. قد يكون - أي نشاط - مضيعاً للوقت لدى شخص معين ، وفي نفس الوقت توظيفاً جيداً للوقت لدى شخص آخر .
٨. إدارة الوقت مبادئ أساسية يحتاجها كل من أراد أن يسيطر على وقته ويستغله بشكل أفضل .

٩. إدارة الوقت لا تقتصر على صنف معين من الناس بل يحتاجها كل إنسان .
١٠. إدارة الوقت تعني إدارة الذات ، ومن لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر .
١١. إدارة الوقت تعني العمل بذكاء أكثر لا بجهد أكبر .
١٢. إدارة الوقت عملية صعبة - إلى حد معين - ولكن مع ذلك يمكن تعلمها .. كما أنها تصبح سهلة إذا ما تم تطبيق مبادئها الأساسية بالشكل السليم .
١٣. لإدارة الوقت أدوات عديدة ، وأهم هذه الأدوات هو التفويض الفعال .
١٤. من أخطر المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات هي التردد والتأجيل .
١٥. لا يمكن للإنسان أن يسيطر سيطرة كاملة على وقته ولكن يستطيع أن يستغله بالشكل الأمثل .
١٦. لنظم المعلومات دور أساسي وفعال في تنظيم وإدارة الوقت .

القسم الثاني : نتائج دراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الوقت :

١. نصف أفراد العينة - تقريباً - يطبقون مبدأ تحليل الوقت الذي يعتبر أول وأهم خطوة في إدارة الوقت ، لأنه يكشف للإداري أسباب إضاعة الوقت .
٢. معظم أفراد العينة يطبقون مبدأ التخطيط اليومي للوقت ، وهو ثاني أهم مبدأ من مبادئ إدارة الوقت .
٣. مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية يعتبر من أكثر المبادئ المطبقة في مجتمع الدراسة .

٤. يعتبر مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية من أقل المبادئ استخداماً في عينة الدراسة ، حيث أن هذه النسبة كانت (٤٦،٤%) .
٥. مبدأ التفويض يعتبر من أهم المبادئ الإدارية التي تمكن المدير من التخلص من الروتين القاتل وتوفير الوقت للتخطيط والإبداع ، وقد كانت نسبة تطبيقه في مجتمع الدراسة هي (٤٩،٢%) ، وتعتبر هذه النسبة قليلة جداً مقارنة بالمبادئ الأخرى .
٦. غالبية مدراء العينة يطبقون باقي المبادئ بنسب مقبولة نوعاً ما .
٧. يعتبر أكثر من نصف المدراء في مجتمع الدراسة أن زيادة ساعات العمل والجهد في أداء النشاطات ، هي الحل لمشاكل ضيق الوقت وإنجاز عمل أكثر .
٨. يعتقد معظم مدراء العينة أن عملية تنظيم وإدارة وقتهم هي عملية صعبة .

القسم الثالث : نتائج دراسة مضيعات الوقت في مجتمع الدراسة :

١. مضيعات الوقت كثيرة ومتنوعة وتختلف من شركة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر .
٢. أكثر مضيعات الوقت المشتركة بين المدراء في المجتمع المحلي خمسة وهي : الاجتماعات غير المجدولة ، المعوقات الهاتفية ، الزوار غير المتوقعين ، المعلومات غير الدقيقة أو المتأخرة أو غير الملائمة ، التفويض غير الفعال والتدخل في الروتين .
٣. من أكثر المشاكل التي تواجه المدراء في المجتمع المحلي والتي لا يستطيعون السيطرة عليها بشكل كامل ، هي مشكلة الزوار غير المتوقعين وعدم القدرة على قول " لا " .
٤. أكثر من نصف المدراء في مجتمعنا لا يكتفون بالوقت المتاح لهم في العمل (٨ ساعات عمل) ، ويشكون من قلة هذا الوقت .

٥. الاجتماعات تقدم فرصاً كثيرة لإضاعة الوقت والجهد في مجتمعنا المحلي .
٦. معظم أفراد مجتمع الدراسة لا يستغلون الهدف الأساسي للهاتف في عملية الاتصال .
٧. نسبة عالية من المدراء في المؤسسات المحلية تصلهم المعلومات المطلوبة في وقت متأخر أو بشكل غير دقيق .
٨. عدم الوعي لدى الكثيرين من المدراء في المجتمع المحلي بنظم المعلومات وعدم معرفتهم بكيفية استخدام وسائلها التكنولوجية الحديثة في إدارة أعمالهم .
٩. نسبة قليلة جداً من المدراء الذين يستخدمون بعض الوسائل التكنولوجية الحديثة لإدارة وتنظيم وقتهم يحققون الاستفادة منها .

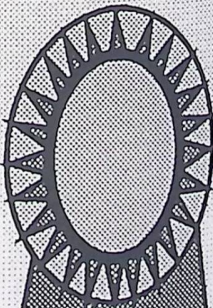
التوصيات :

١. يجب على المؤسسات التعليمية في المجتمعات العربية عامة ومجتمعنا المحلي خاصة إدخال بعض المساقات التي تتعلق بإدارة الوقت في خططها التعليمية .
٢. يجب على المدراء الاهتمام بإدارة الوقت وتطبيق مبادئه الأساسية ، لأنه العامل المشترك بين إدارة المصادر الأخرى ويدخل في جميع العمليات الإدارية .
٣. يجب على كل مدير أن لا ينكر بأنه مضيع للوقت وأن يحاول بشكل جاد تغيير العادات السيئة في استخدامه للوقت .
٤. يجب على المدير أن يتعلم فن التفويض وإدارة الاجتماعات حتى يتمكن من إيجاد الوقت الكافي للتفكير والتخطيط في المهام الضرورية .
٥. التحضير الجيد للاجتماعات والتقليل من الاجتماعات غير المجدولة .
٦. لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد .

٧. على المدير أن لا يعتمد كثيراً على التأجيل في اتخاذ القرارات إلا في الضرورات الملحة .
٨. من أهم ما يجب على المدير تعلمه - ودون تردد - أن يقول " لا " لأي شخص سيحول دون استغلاله لوقته .
٩. يجب على المدير العمل بذكاء أكثر لا بجهد أكبر .
١٠. يجب على المدير أن يتعلم قواعد استخدام الهاتف بفعالية .
١١. على المدراء أن يستغلوا دور نظم المعلومات وفوائدها في إدارة وتنظيم وقتهم بشكل فعال .

❁ وفي النهاية : أجريت هذه الدراسة على عينة محددة وهي المدراء العامون ومدراء الأقسام في المؤسسات المحلية في مدينتي الخليل وبيت لحم فقط ، ولم تشمل هذه الدراسة باقي الموظفين في هذه المؤسسات ، كما أنها لم تشمل الدوائر والمؤسسات الحكومية في مجتمعنا المحلي . لذا نأمل من الطلاب والباحثين الاهتمام بهذا الموضوع لتغطية هذه الثغرات ، للوصول إلى النتائج الواقعية التي تتعكس على مختلف الفئات والمؤسسات في المجتمع الفلسطيني .

المراجع



قائمة المراجع

المراجع العربية :

١. أبو شيخة ، د. نادر أحمد ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت " ، دار مجدلاوي ، عمان - الأردن .
٢. أبو غليون ، سميرة و ربحي ، إيمان ، ١٩٩٩ ، " تسخير نظم المعلومات الإدارية لتطوير مستشفى حمدان للنساء والتوليد " ، بحث مقدم لكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين ، الخليل .
٣. البعلبكي ، سمير ، ١٩٩٧ ، " إدارة الوقت وتخفيف التوتر " ، دار الأصدقاء للنشر والتوزيع ، بيروت - لبنان .
٤. المطور ، إياد و عزت ، عبد العزيز ، ١٩٩٩ ، " دراسة تحليلية وتطويرية لشركة العنان الصناعية " ، بحث مقدم لكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين ، الخليل .
٥. الفريق الفلسطيني للإدارة ، ١٩٩٩ ، " منهاج تدريب القيادة والإدارة " ، فلسطين .
٦. القريوتي ، د. محمد وآخرون ، ١٩٩٣ ، " مبادئ الإدارة " ، جامعة القدس المفتوحة ، عمان - الأردن .
٧. النجار ، د. فريد راغب ، " تحليل الشبكات لتخطيط وجدولة المشروعات " ، وكالة المطبوعات ، الكويت .
٨. دائرة التربية والتعليم ، " مجلة : أضواء على التربية والتعليم " ، عدد ٥ / ١٩٩٢ ، عدد ٦ / ١٩٩٢ ، عدد ٢٦ / ١٩٩٣ ، مطبعة المعارف ، القدس - فلسطين .

٩. هوانة ، د. وليد عبد اللطيف ، ١٩٩١ ، " إدارة الوقت : سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال " ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، السعودية .
١٠. ماير ، جفري ، ١٩٩٧ ، " إدارة الوقت للمبتدئين " ، مكتبة جرير ، السعودية .
١١. مؤسسة النقد العربي السعودي - المعهد المصرفي ، ١٩٩٤ ، " إدارة الوقت " ، السعودية .
١٢. مجهول ، ١٩٩٨ ، " سلسلة الدليل الإداري فن تنظيم وبرمجة الوقت " ، فلسطين .
١٣. " مجلة PC magazine " ، العدد التاسع ، أكتوبر/ تشرين أول ، ١٩٩٨ .
١٤. سيباني ، خليل فهد ، " موسوعة رجل الأعمال الناجح " ، دار الراتب الجامعية ، بيروت - لبنان .
١٥. شريف ، د. علي ، ١٩٩٧ ، " الإدارة المعاصرة " ، دار الجامعية ، مصر .

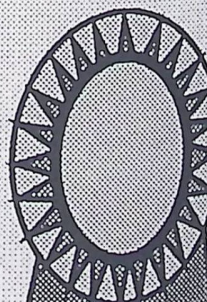
📁 English References : (المراجع الأجنبية)

1. A. Turla, Peter, 1983, " Time Management Made Easy ", E. P. Dutton, a Division of New American Library, New York .
2. Lakein, Alan, 1984, " How to get Control of your Time and your Life ", Biddles LTD.
3. Maitiand, Iain, 1995, " Managing your Time ", Institute of Personal and Development .
4. Mcleod, Raymond, 1998, " Management Information Systems ", 7th Edition, Prentice Hall .
5. N. Sehwal, Faten, 1998, " Time Management for Full Time Undergraduate students ", Birzeit University, Palestine .
6. O. Ferner, Jack, 1980, " Successful Time Management ", John Wiley and Inc., Canada.

7. P. Robbins, Stephen, 1998, "Organizational Behavior", Prentice - Hall, Inc. New Jersey .
8. Wilson, Colin, 1980, "The Book of Time", David & Charles Inc. .
9. Internet web :

- Balancetime.com
- Businnesstown.com
- Timemetters.com
- Mindtools.com
- Leadershipmanagement.com
- [Eoenabled.com /global/gif/space](http://Eoenabled.com/global/gif/space)
- Saludos.com.

الملاحق



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((إستبانة : القسم الأول))

بين يدك مجموعه من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات عن الوقت ، واستغلاله وكيفية إدارته . لغرض مشروع التخرج الذي يقوم به الطالبان : جهاد النجاجة و معتصم حسان عدس ، تخصص نظم المعلومات ، جامعة بوليتكنك فلسطين ، الخليل .
نرجوا الإجابة على هذه الأسئلة بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن مدى الاستفادة من الوقت أثناء قيامك بعملك . الرجاء بأن تكون صريحاً وموضوعياً في الإجابة على هذه الأسئلة . علماً بأن إجاباتك ستعامل بدرجة عالية من السرية لأنها لأغراض البحث فقط .

١. هل تعتقد أن (٨ ساعات عمل في اليوم) كافية لإنجاز أعمالك في المؤسسة ؟
١- نعم ٢- لا

٢. إذا كانت الإجابة " لا " . فكم من الوقت الإضافي تحتاج لإكمال أعمالك ؟
١- من ١-٢ ساعة ٢- من ٢-٤ ساعات ٣- أكثر من ذلك

٣. هل تستطيع أن تستغل وقتك بشكل كامل ؟
١- نعم ٢- لا

٤. هل تعتقد أن إدارة وتنظيم وقتك هي عملية سهلة ؟
١- نعم ٢- لا

٥. هل تعتبر أن زيادة الجهد في العمل ، هي الوسيلة الوحيدة لإنجاز عمل أكثر ؟
١- نعم ٢- لا

٦. هل تعتبر أن زيادة ساعات العمل اليومية هو الحل لمشاكل ضيق الوقت ؟
١- نعم ٢- لا

٧. هل تقوم بتحديد وقتاً بسيطاً كل يوم للتخطيط والتفكير في عملك اليومي ؟
١- نعم ٢- لا

٨. هل تضع أهدافاً يومية محددة ومكتوبة ضمن جدول زمني معين ؟
 ١- نعم ٢- لا
٩. هل تقوم بتجزئة الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة ؟
 ١- نعم ٢- لا
١٠. هل تقوم بالتخطيط لأعمالك اليومية مهما كانت بسيطة ؟
 ١- نعم ٢- لا
١١. هل ترتب المهام حسب أهميتها ؟
 ١- نعم ٢- لا
١٢. هل تلتزم بتنفيذ المهام حسب الأولوية المحددة ؟
 ١- نعم ٢- لا
١٣. هل تعتقد أن الأنشطة اليومية البسيطة لا تحتاج إلي تخطيط ؟
 ١- نعم ٢- لا
١٤. هل من الضروري تدوين الأهداف اليومية التي تسعى إلى تحقيقها ؟
 ١- نعم ٢- لا
١٥. هل يكون جدول أعمالك قابلاً للتعديل في الأزمات غير المتوقعة ؟
 ١- نعم ٢- لا
١٦. هل تستطيع أن تقول " لا " إذا طلب شخص زيارتك في وقت سيحول دون إكمال مهامك ؟
 ١- نعم ٢- لا
١٧. هل تعتبر أن قيامك بالمهمة بنفسك ، سوف يؤدي إلى إنجازها بوقت أقل من الوقت الذي يحتاجه شخص آخر ؟
 ١- نعم ٢- لا
١٨. هل يوجد لديك الثقة في الآخرين للقيام بالمهام الأساسية ؟
 ١- نعم ٢- لا
١٩. هل تواجه صعوبة في عملية اتخاذ القرارات ؟
 ١- نعم ٢- لا
٢٠. هل تعتقد أن التأخير في اتخاذ القرارات سوف يؤدي إلى اتخاذ قرار أفضل ؟
 ١- نعم ٢- لا

٢١. هل تقوم بمقارنة الأهداف المجدولة بالإنجازات التي حققتها ؟

١- نعم
٢- لا

٢٢. هل تقوم بإعادة تحليل المهام المجدولة لتحديد كيف يمكن دمج بعض المهام أو التخلص منها ؟

١- نعم
٢- لا

٢٣. هل تقوم بتسجيل الأعمال التي أنجزتها في الأسبوع السابق ؟

١- نعم
٢- لا

٢٤. هل تقوم بتدوين قائمة بالأعمال اليومية التي تم إنجازها ، وقائمة بالأعمال التي لم يتم إنجازها ؟

١- نعم
٢- لا

٢٥. إذا كانت الإجابة " نعم " هل تضع الأعمال التي لم يتم إنجازها في اليوم السابق على سلم أولويات عمل اليوم التالي ؟

١- نعم
٢- لا

٢٦. هل تستخدم بعض الوسائل التكنولوجية الحديثة في تنظيم وإدارة وقتك ؟

١- نعم
٢- لا

٢٧. إذا كانت الإجابة " نعم " فهل استخدامك لهذه الوسائل يؤدي إلى حل مشاكل ضيق الوقت لديك ؟

١- نعم
٢- لا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((إستبانة : القسم الثاني))

تحديد أكثر مضيعات الوقت :

يحتوي هذا الجزء على قائمة بخمس عشرة مضيعاً للوقت ، المطلوب من حضرتك أن تختار أهم عشرة منها ، وترتيبها حسب تأثيرها على استغلالك للوقت ، بالإضافة إلى تقدير الوقت الضائع لكل منها . الرجاء أن تكون موضوعياً وصريحاً في الاختيار .

الوقت الضائع	الرقم	مضيعات الوقت
		المعوقات الهاتفية .
		الزوار غير المتوقعين .
		التأخر في الصباح عن العمل الرسمي .
		مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام .
		تناول الشاي والقهوة .
		الاجتماعات غير المجدولة .
		عدم وجود أهداف وألويات ومواعيد للإنجاز .
		تفويض غير فعال والتدخل في الروتين والتفاصيل .
		محاولة إنجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم بدون واقعية .
		عدم وجود اتصالات فعالة بين الأقسام .
		معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة .
		التردد والتأجيل .
		عدم القدرة على قول " لا " .
		ترك المهام قبل الإنجاز .
		نقص الانضباط الذاتي .