

مكانة الوقت لدى المدير : مقارنة نظرية

د: حسين يركي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة المدية

Email : irki.ho@hotmail.com

أ: محمد السعيد جوال

تخصص: إدارة أعمال وتسويق

جامعة المدية

Email : djoual@gmail.com

Abstract:

This article tried to highlight the importance of time with the Director. We discussed the concept of time and the basic characteristics that made him the basis of competition in today's business environment. As we discussed which types of time with the Director, and the various philosophies that govern his vision to time. As we covered leadership styles to the Director through what came in the theory of network management and the perception of time and how to deal with him.

Key words:

Director, time, time characteristics, the types of time, visions of time, the leadership styles of the Director .

ملخص

جاءت هذه المقالة لمحاولة إبراز مكانة الوقت لدى المدير المعاصر، وذلك من خلال دراسة نظرية. وقد تناولنا فيها مفهوم الوقت والخصائص الأساسية التي جعلت منه أساس التنافس في بيئة الأعمال المعاصرة. كما تناولنا من خلالها أيضا أنواع الوقت لدى المدير، بالإضافة إلى مختلف الفلسفات التي تحكم رؤية المدير إلى الوقت. كما أننا تناولنا الأنماط القيادية للمدير من خلال ما جاء في نظرية الشبكة الإدارية ونظرتها للوقت وكيفية التعامل معه.

الكلمات الدالة:

المدير، الوقت، خصائص الوقت، أنواع الوقت، رؤية الوقت، الأنماط القيادية للمدير.

مقدمة:

يعد المدير مركز اتخاذ القرار في المنظمة، وذلك انطلاقا من الوظائف والأدوار الموكلة إليه تأديتها، وعليه فتحقيق النتائج والأهداف مرتبط به إذ يعد المسؤول الأول عن ذلك. إن تحقيق النجاح الإداري يعد مطلبا أساسيا لكل مدير مهما كان موقعه ونوع أو هدف المنظمة التي يعمل فيها، فبدون ذلك لا يمكن لها تحقيق البقاء ولا حتى النمو والاستمرار، وهذا النجاح يأتي أولا من مدى إدراك المدير لأهمية ومكانة الموارد التي يسعى لاستغلالها، والتي على أساسها يتحدد تصرفه وإدارته لها.

إن الوقت مورد أساسي لكل المنظمات، وهو ذو طبيعة خاصة بسبب تميزه عن باقي الموارد الأخرى بعدد من الخصائص التي ينفرد بها. إن مكانة الوقت لدى المدير أو الفلسفة التي تحكم نظرة المدير للوقت تعد مقياساً أساسياً للحكم عن مدى قدرته على تحقيق النجاح الإداري المنشود، فالكيفية التي ينظر ويتعامل من خلالها المدير مع الوقت تعد المنطلق الذي يتحدد من خلاله مدى حرصه على استغلال باقي الموارد الأخرى.

وسنحاول في هذا المقال معالجة الإشكالية الآتية:

ما هي المكانة التي يحتلها الوقت لدى المدير في بيئة الأعمال المعاصرة؟

والأهداف الأساسية التي سنسعى للوصول إليها تتمثل فيما يلي:

. تحديد مفهوم الوقت، وأهم الخصائص التي جعلت منه أساس التنافس في بيئة الأعمال الحالية، بالإضافة إلى مكانة الوقت في الفكر الإداري.

. تحديد أنواع الوقت لدى المدير، والفلسفات المختلفة التي تحكم رؤيته للوقت.

. تحديد نظرة المدير للوقت من خلال مدخل الأنماط القيادية.

وقد تبيننا في مقالنا هذا **منهجاً وصفيًا تحليليًا**، حيث اعتمدنا بالأساس على المسح المكتبي للوصول إلى مقارنة نظرية لمكانة الوقت لدى المدير المعاصر.

I. الوقت: مفهومه وخصائصه ومكانته في الفكر الإداري

إن الموارد التي يحتاجها العمل الإداري كثيرة ومتعددة: بشرية، مالية، مادية... الخ، بالإضافة إلى ذلك يوجد مورد خاص يتميز على الموارد السابقة بالعديد من الخصوصيات التي تجعل مكانته عالية عند المدير الناشد للنجاح، إنه الوقت.

I.1. مفهوم الوقت: إن التطرق لمفهوم الوقت يحتم علينا البدء بتناول المعنى اللغوي لهذه الكلمة وما جاء حولها من تعاريف اصطلاحية، وذلك قبل التطرق لأهم الخصائص التي جعلت منه مورداً مهماً يتحدد على أساسه التنافس في بيئة الأعمال الحالية.

أولاً. مفهوم الوقت لغة: يرى العديد من باحثي اللغة أن الوقت يطلق على: «مقدار من الزمن قدر لأمر ما». ويقال وَقَّته بمعنى جعل له زمناً محدداً يفعل فيه الفعل، فهو حينئذٍ يعني زمن وقوع العمل، كما تجلّى ذلك في قوله تعالى في الآية 103 من سورة النساء: ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا﴾، فهذه الآية تبين أن المولى عز وجل جعل وقتاً للصلاة بمعنى أنه جعل لها زمناً محدداً تقام فيهⁱⁱ.

ثانياً. مفهوم الوقت اصطلاحاً: شغلت فكرة الوقت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور، فقبل الميلاد وصف أرسطو طاليس الوقت بأنه: «تعداد الحركة»، وفي القرون الوسطى عرّف إسحاق نيوتن الوقت على أنه: «شيء مطلق يتدفق بالتتابع والاتساق نفسه، بصرف النظر عن أية عوامل خارجية»ⁱⁱⁱ. أما ألبرت اينشتاين فقد قدّم تعريفاً خاصاً للوقت جاء فيه: «لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص

به، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه»^{iv}. وقدم بنجامين فرانكلين تعريفا بسيطا للوقت لكنه ذو دلالة كبيرة، مفاده: «أن الوقت هو المادة الذي صنعت منها الحياة، فلا شيء يعمل فيها إلا من خلاله»^v. أما أحد الفلاسفة الألمان فيرى بأن: «الوقت ليس سوى توالي الحوادث ولا وجود له بنفسه، بعبارة أخرى ليس الوقت مادة كائنة بذاتها أي لها قيمة لوحدها، إنما هو ماذا يحدث خلاله، وماذا سيحدث فيه في المستقبل؟ وهذه هي النظرة الواقعية للوقت»^{vi}.

إن الوقت ظاهرة حتمية مؤكدة، اتفقت على أهميتها جميع الأعراف والثقافات قديما وحديثا، غير أن ما يعقدها أنها ذات بعدين: بعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية وأخرى تالية لها، وبعد اجتماعي ثقافي يتمثل في نظرة أو انطباع مدرك الوقت لهذه اللحظات المنقضية وغيرها من اللحظات الحالية والمستقبلية، وينصب هذا الإدراك غالبا على أهمية هذه اللحظات وجدوى استخدامها، وكيفية المفاضلة بين البدائل المختلفة التي يمكن أن تخصص لها هذه اللحظات. ومع أن ظاهرة الوقت في بعدها الطبيعي واحدة في العام كله، إلا أن البعد الثقافي للظاهرة هو ما يجعل للوقت معان أو مفاهيم متعددة بتعدد الثقافات ونظرتها لأهميته.^{vii}

2.I. خصائص الوقت: لإبراز مفهوم الوقت أكثر وأهميته داخل العمل الإداري سنسعى لتعداد أهم خصائصه، التي نلخصها على النحو الآتي:^{viii}

. إن الوقت متاح للجميع في نفس اللحظة وبنفس الكمية والحجم، وهو مشاع دون تخصيص للجميع الأفراد، ويحق لكل واحد منهم استخدامه وفقا لمطلق إرادته وكامل اختياره دون أي قيد وشرط. . إن الوقت قابل للاستغلال والاستثمار بدون حدود، لأنه ببساطة القرين الدائم للحياة، بل هو الحياة في حد ذاتها، وفي هذا يقول حسن البنا: «الوقت هو الحياة، فما حياة الإنسان إلا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد إلى ساعة الوفاة»^{ix}. وبالتالي فمن غير المعقول أن يدعي أي فرد عدم قدرته على استغلال الوقت المتاح له لوجود عوائق تحول دون ذلك.

. إن الوقت غير قابل للاذخار أو الاكتناز أو التخزين، لأن الزمن لا يتوقف ولا يتردد، بل إنه دائم الاستمرار سواء شئنا أم أبينا، فهو ليس آلة نقوم بتشغيلها أو إيقافها عندما نرغب ونريد، وكل ما علينا فعله هو أن نقضيه ونسعى للاستفادة القصوى منه.

. إن الوقت غير قابل للاستعادة أو الاسترجاع مرة أخرى، كما لا يمكن إحلاله بأصل آخر، كما لا يمكن إيجاده مجددا، وما يضيع منه دون استغلال سيصعب تعويضه لاحقا، وفي هذا الصدد يقول روبرت رايد جراف: «الحقيقة المرة أن يوم الغد بكامله لا يساوي عشر دقائق من يومنا هذا»^x. كما أن الوقت لا يمكن اختراعه فهو موجود ومخلوق منذ الأزل، وهو قديم وحديث لأنه يحتوي الماضي والحاضر والمستقبل في تكتل كلي متكامل ومندمج معا.

. إن الوقت يمضي ويسير بنفس السرعة المحددة والمعلومة لدى كافة الناس، بشكل ثابت ومتوازن ومنتظم، لا يزيد ولا ينقص، ولا يصيبه أي تغيير، فالسنة: 12 شهرا، والشهر: 4 أسابيع، والأسبوع: 7 أيام، واليوم: 24 ساعة، والساعة: 60 دقيقة، والدقيقة: 60 ثانية...الخ.

. إن الوقت لا يمكن تصنيعه أو إنتاجه، كما لا يمكن إتاحتها أكثر مما هو متاح فعلا، كما لا يمكن شراؤه أو استئجاره أو الحصول على مزيد منه من أي مصدر من المصادر.

لإبراز خصائص الوقت أكثر نذكر ما جاء به فولتير في كتابه "لغز القدر" إذ قال: «سألت ماجي الكبيرة زادوج قائلة: ما هو من بين جميع الأشياء في العالم ذلك الشيء الذي هو أطولها وأقصرها، أسرعها وأبطؤها، أكثرها قابلية للقسم وأكثرها قدرة على الامتداد، ذلك الشيء الذي نتجاهله بسهولة ونأسى على فقدانه بشدة، والذي بدوننا لا يمكن فعل أي شيء، الذي يعد ضئيلا كما إنه عظيم؟ فأجاب زادوج بدون تردد إنه: الوقت، ثم أضاف: لا يوجد ما هو أطول منه لأنه مقياس الخلود، ولا يوجد ما هو أقصر منه إذ لا يكفي لإنجاز جميع مشاريعنا، ولا يوجد ما هو أطول منه عندما ننتظر، ولا أسرع منه عندما نكون نستمتع، وهو عظيم لأنه يمتد إلى ما لا نهاية، وضئيل لأنه قابل للقسم بلا حدود، كما أن الغالبية تهمله لكن تأسى على فقدانه، وهو يحول إلى زاوية النسيان ما لم يخلد بالإنجازات.^{xi}

إن الوقت انطلاقا من خصائصه يعد من أهم الموارد على الإطلاق لأنه وعاء لكل عمل، الأمر الذي يجعله رأس المال الحقيقي لكل فرد أو منظمة أو مجتمع، وهو ليس من ذهب كما يقول المثل الشائع، بل هو أغلى منه ومن كل جوهر نفيس.^{xii}

انطلاقا مما سبق نستنتج أن المنظمة الساعية لتحقيق النجاح والتميز لابد لها أن ترى في الوقت المورد الأساسي والأهم لها، باعتبار فعالية إدارته واستغلاله يعد الأداة الرئيسية التي تمكنها من حيازة مزايا تنافسية وإدامتها في بيئة الأعمال الحالية، وفي هذا الصدد يقول كل من **جورج ستاك وتوماس هاوت**: «إن الوقت هو السلاح السري في مجال الأعمال، حيث أن المميزات الكامنة في الاستجابة الوقتية تؤدي إلى توفير كل الظروف الأساسية لخلق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحالية»^{xiii}. وعليه فالمدير باعتباره مركز اتخاذ القرار داخل المنظمة عليه أن يدرك أهمية استغلال الوقت قبل كل شيء آخر، وهذا هو سر النجاح في بيئة الأعمال الحالية. وعليه فليس من الغرابة أن ينظر رجال الأعمال والمديرون الناجحون إلى الوقت باعتباره أكثر أهمية من الآلة ذاتها. وكما يرى **لويس ممفرد** أن الساعة وليس الآلة هي مفتاح التقدم الصناعي.^{xiv}

3.I الوقت في الفكر الإداري: اهتمت المدارس الإدارية على اختلاف اتجاهاتها بالوقت على اعتبار أنه وعاء كل عمل يؤدي داخل المنظمة، وفي هذا الصدد يقول **جاك فيرنر**: «إن الإدارة حركة وزمن أو وقت وعمل، إذ ما من عمل يؤدي إلا وكان الوقت بجانبه، وما من حركة تفعل إلا ضمن وقت محدد، لذا نجد أن الوقت احتل مكانا بارزا في جميع نظريات الإدارة الحديثة»^{xv}.

وترجع جذور الاهتمام بالوقت في النظريات الإدارية إلى المدرسة الكلاسيكية من خلال أعمال **فردريك تايلور** الذي قام بدراسة ما يسمى بالحركة والزمن، إذ يرى أن الوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل تمر عبر تحليله أو تقسيمه إلى أجزاء صغيرة، وتحديد حركة معينة وزمن محدد لكل جزء بهدف الوصول إلى أعلى معدلات الكفاءة الإنتاجية^{xvi}. كما سعى **هنري غانت** إلى تحديد الأجر اليومي بشكل ثابت، حيث يرى أن العامل إذا استطاع إنجاز العمل المحدد في وقت أقل من الوقت المطلوب فإنه يستحق أجرا يعادل الوقت الذي اختصره^{xvii}.

كما أن رواد المدرسة السلوكية في الإدارة اجتهدوا من أجل إبراز أهمية الجانب الإنساني والاجتماعي في العمل الإداري، وتبنوا بذلك فلسفة الرجل الاجتماعي عوضا عن الرجل الاقتصادي الذي نادى بها أنصار المدرسة الكلاسيكية، الأمر الذي انعكس على رؤيتهم للوقت، إذ أتوا بأفكار جديدة حوله أثرت الفكر الإداري، أهمها أنهم نادوا بضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجابيا على معنوياته وقدرته الإنتاجية^{xviii}.

وقد عرف النصف الثاني من القرن الماضي ظهور مدرسة إدارية خاصة بالوقت سميت مدرسة إدارة الوقت، ويمكن القول أن البداية الحقيقية لظهور هذه المدرسة في الفكر الإداري كانت من خلال مجموعة من الأعمال الرائدة التي كانت بمثابة حجر الأساس في بنائها، من أهمها:

أولا. في سنة 1958 أصدر **جيمس ماكاي** الذي يعتبر من أبرز رواد هذه المدرسة كتابه "إدارة الوقت"، الذي تكلم من خلاله بإسهاب عن الوقت وكيفية إدارته والتعامل الإيجابي معه داخل المنظمات، ومن أبرز ما جاء فيه العبارة الشهيرة التي مازالت تردد إلى حد الآن التي خاطب فيها المدير قائلا: «إذا كنت تشعر بضيق في الوقت أثناء عملك فإن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم»^{xix}.

ثانيا. في سنة 1966 أصدر **بيتر دروكر** الذي يعد بدوره من أهم رواد مدرسة إدارة الوقت كتابه "المدير الفعال"، الذي حاول من خلاله إعطاء تصور عن كيفية تفعيل دور المدير في إدارة وقته ووقت العاملين معه، ومن أهم ما جاء فيه قوله: «أثناء تعاملتي مع عدد كبير من الإداريين فإنني وجدت أنه من النادر أن تجد مديرا يتحكم في أكثر من 25% من وقته»، وهذا ما يثبت أن تعلم مهارات إدارة الوقت أصبح ضرورة ملحة للمدير المعاصر إذا أراد النجاح^{xx}.

ثالثا. في سنة 1967 قامت الباحثة **روز ماري ستيوارت** بدراسة شهيرة عنوانها: "المديرون ووظائفهم"، ركزت من خلالها على الكيفية التي يقضي بها المدير البريطاني وقت عمله الرسمي، وتوصلت من خلالها أنه يوزع وقته كالآتي: 42% في الحوارات غير الرسمية، 35% للمهام الورقية، 7% في أعمال اللجان والاجتماعات المخطط لها مسبقا، 6% في الاتصالات الهاتفية، 6% للزيارات المفاجئة، 4% كمقابلات خاصة. كما توصلت إلى أن المدير يقضي 75% من أصل وقت عمله الرسمي في العمل داخل المنظمة، والوقت الباقي أي 25% من وقت عمله يكون للعمل خارج المنظمة^{xxi}.

II. الوقت لدى المدير : الأنواع والرؤى

إن الوقت مورد متاح أمام المديرين على اختلاف مستوياتهم بشكل ثابت وموحد، إلا أنهم يختلفون في كيفية النظر إليه والتعامل معه، والناجح منهم هو الذي يستطيع أن يستخدمه بشكل متوازن بين مختلف الأعمال المراد منه تأديتها دون إخلال أو تقريط في إحداها. وعليه فوقت المدير مقسم إلى أنواع مختلفة تملئها عليه ضرورة الموقف ومتطلبات تأدية العمل، كما أنه انطلاقاً من فكره وخبرته يكون رؤية خاصة عن الوقت تسهم بشكل بارز في تحديد كيفية إدارته له وتقسيمه بين مختلف أنواعه.

II.1. أنواع الوقت:

يُجمع العديد من الباحثين على التصنيف الذي يقسم وقت المدير إلى الأنواع الآتية:^{xxii}
أولاً. الوقت الإبداعي:

يوصف الوقت الذي يصرفه المدير في عمليات التفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل، إضافة إلى تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز الذي تم فيه بأنه وقت إبداعي، لأن المدير يستعمل فيه التفكير العلمي البناء والتوجيه السليم، ومن خلاله يسعى إلى معالجة المشكلات الإدارية وتقييم الفرص الخارجية بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول موضوعية تضمن فعالية القرارات التي يصدرها بشأنها.

ثانياً. الوقت التحضيري:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق عملية البدء بالعمل، إذ يصرفه المدير في عملية تجميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالنشاط الذي يرغب بممارسته، أو في إعداد التجهيزات اللازمة من معدات أو قاعات وآلات قبل البدء في تنفيذ العمل. ومن المفترض أن يعطي المدير هذه الأنشطة ما تحتاجه من وقت، وذلك نظراً لآثارها الاقتصادية على المنظمة وما قد ينجم عنها من خسائر نتيجة إهمالها وذلك لكونها توفر المدخلات الأساسية للعمل.

ثالثاً. الوقت الإنتاجي:

يتمثل هذا النوع من الوقت في المدة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، وكذلك التحضير له في الوقت التحضيري، ومن أجل زيادة فعالية استغلال الوقت فإنه يجب على المدير أن يوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل والوقت المستغرق في تنفيذ عملية التحضير والتخطيط والإبداع. ويقسم الوقت الإنتاجي إلى قسمين:

. وقت الإنتاج العادي (المنظم أو غير الطارئ).

. وقت الإنتاج غير العادي (الطارئ أو غير المنظم).

فإذا كانت أي منظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي، وتتحكم في الوقت نفسه بالإنتاج غير العادي، فإنها تعتبر في وضع جيد، وقد يحدث أحياناً أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة، لكن من المفروض أن تكون هذه الحالة نادرة الحدوث، وإلا فإن ذلك سيكون دافعاً للمنظمة لإحداث تغيير جذري طارئ على جميع مستوياتها من أجل مواجهة هذا الإنتاج الطارئ، ولكي ينجح المدير في ذلك ،

فإنه من المفترض أن يخصص جزء من وقته المخصص للإنتاج العادي لمواجهة تأثير الإنتاج غير العادي، وبذلك يستطيع أن يحصل على مرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج المبرمج العادي غير الطارئ.

رابعاً. الوقت العام أو غير المباشر:

هو الوقت الذي يصرفه المدير على أنشطة فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقاتها داخل بيئتها أو المجتمع، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وما تفرضه من التزامات على مديريها من ارتباط بجمعيات أو هيئات خيرية أو تلبية دعوات أو حضور ندوات... الخ. إن هذه الأنشطة تحتاج إلى جزء كبير من وقت المدير، لذا يتوجب عليه أن يتحكم في كمية الوقت الذي يستطيع أن يخصصه لها، وأن يقوم بتقويض شخص معين ينوب عنه فيها بعض الأحيان، وذلك حرصاً منه على الموازنة بين الالتزام بها والحفاظ على وقته.

وباختصار يمكن القول في هذا المجال أن المدير الفعال هو الذي يعلم كيف يستخدم وقته ويوزعه توزيعاً عادلاً بين تخطيط الأنشطة المستقبلية (وقت إبداعي)، وتحديد الأنشطة اللازمة لأدائها (وقت تحضير)، وفي صرف الكمية اللازمة من الوقت للقيام بالعمل (وقت إنتاجي)، وأن يخصص كذلك وقتاً كافياً للقيام بالمراسلات وبأعباء المسؤولية الاجتماعية (وقت عام)، باعتباره عضواً في هذا المجتمع وممثلاً لمنظمة ملتزمة باهتماماته، كما أن المجتمع بالمقابل ملتزم بها.^{xxiii}

بالإضافة إلى التصنيف السابق، يوجد تصنيف آخر يقسم وقت المدير إلى قسمين أساسيين هما:^{xxiv}

أولاً. الوقت الذي لا يمكن التحكم فيه:

ويسمى كذلك بالوقت غير المسيطر عليه أو وقت الاستجابة، وهو الوقت الذي يقضيه المدير كرد فعل على المؤثرات الخارجية نتيجة ما تمليه المهام الروتينية كالرد على الاستفسارات، المكالمات الهاتفية، المشاكل غير المتوقعة، استقبال العملاء والموردين... الخ.

ثانياً. الوقت الممكن ضبطه:

ويسمى كذلك الوقت المسيطر عليه، وهو الوقت الذي يعتبر ملكاً للمدير ويستطيع من خلاله ممارسة عمله دون أي مقاطعة من أي شخص أو حدث، وعليه فإن إدارة الوقت تركز بالأساس على حسن استخدام المدير لهذا النوع من الوقت لأهميته في التأثير على العمل وذلك لإمكانية ضبطه والتحكم فيه أكثر من سابقه.

II.2. رؤية الوقت:

تختلف رؤية الوقت من مدير إلى آخر وذلك تبعاً لعدة عوامل منها: تكوين المدير، خبرته، البيئة التي نشأ فيها، البيئة التي يعمل فيها، طموحه وأهدافه... الخ. إن رؤية المدير هي التي تحدد كيف يتعامل مع الوقت، وهي التي تتحكم في سلوكه نحو استغلاله له. ويشير الباحثون إلى وجود مجموعة من الفلسفات تحكم رؤية المدير إلى الوقت، هي كالاتي:^{xxv}

أولاً. الوقت كسيد آمر:

من المديرين من ينظر إلى الوقت كالسيد الأمر، فيسلم أمره له ويرضخ له كقوة خارجية، وبالتالي تضعف رغبته في القيام بأي عمل لاعتقاده دائماً أنه إما متأخر جداً أو مبكر جداً، فهو يعتذر مثلاً عن المشاركة في اجتماع أو حضور حفل في الوقت الذي يعترف بفائدة ذلك، وترجع الأسباب الحقيقة لهذا لعدم رغبته في تغيير بعض عاداته السلوكية كالنوم في وقت محدد، أو مغادرة المكتب في موعد لم يعتد عليه...الخ.

ونجد المدير من هذا النمط شديد الالتزام بعادات سلوكية جامدة، فهو منضبط بجدول أعمال معد مسبقاً غير مبني على التحليل السليم للأعمال، يجعل منه غير مرن في التعامل مع الأحداث المستجدة، حيث يعتمد على الساعة كمعيار وحيد لتحديد ما يجب فعله، حتى أنه يرى أن ساعة واحدة مثلاً هي ما ينبغي تخصيصه لأي اجتماع مهما كان موضوعه، وأن خمس دقائق هي أكثر من كافية لإجراء محادثة هاتفية مهما كان الهدف منها، ومهما كان مقدار الوقت الذي توفره هذه المحادثة.

ثانياً. الوقت كعدو:

من المديرين من ينظر إلى الوقت كخصم لدود، فهو يتحين الفرصة بهدف توفير عدد من الدقائق أو الساعات كما لو كان ذلك جميعاً لرأس مال يمكن استثماره، بينما ينسى أو يتجاهل خاصية أساسية وهي أن الوقت يمر ولا ينتظر أحداً. ومن الأنماط السلوكية للمدير هنا رغبته في إنجاز المهام قبل مواعيدها المحددة، فإن يشارك في اجتماع مثلاً فإنه يحرص على الذهاب إليه مبكراً وقبل بدايته، رغم معرفته المسبقة بأنه سينتظر من غير عمل حتى يصل الآخرون، وإن تأخر أحد المشاركين لبضع دقائق عن الموعد المحدد لبدء الاجتماع فإنه يتذمر ويعلم عدم رضاه وسخطه على هذا السلوك غير الحضاري.

ومعروف عن المدير من هذا النمط أنه ليس على وفاق مع الآخرين الذين يظهرون اتجاهات مختلفة عن ما يؤمن به نحو الوقت. كما أنه من المعروف عليه أنه يقيم الآخرين لا على أساس كفاءتهم في أداء المهام ولا على أساس فعاليتهم فيها، بل يقيّمهم على أساس سرعتهم في الوصول إلى النتائج، ويرى أنهم أفضل من غيرهم الذين يسعون إلى معرفة الأشياء الصحيحة ليعملوها بطريقة صحيحة، مما يؤدي إلى شعور العاملين معه بالتوتر والإحباط المستمر بدلاً من الشعور بالرضا ونشوة الإنجاز. كما أن هذا المدير يفضل من يدير اجتماعاته بصرامة وانضباط وحرصاً على الوقت المحدد، على من هو أكثر مرونة في الاجتماعات، بغض النظر على النتائج التي يصل إليها هؤلاء أو أولئك.

ثالثاً. الوقت كلغز:

من المديرين من ينظر إلى الوقت على أنه لغز أو سر غامض، وبالتالي فهو يضعه خارج اهتماماته اليومية، ويرتكز على قناعة مفادها أن الطريقة المثلى للتعامل مع الوقت تكمن في اللف والدوران حوله،

ويتمنى عدم مواجهته كي لا يعترض طريقه، وعلى ذلك يركز على العمل الذي يقوم به، ويرمق الآخرين الذين ينظرون إلى الوقت نظرة مغايرة بعين لا تخلو من الشك والريبة.

ومثل هذا النمط من المديرين تشرئب أنفسهم بالقلق وتحيط بهم المخاوف من النتائج غير المتوقعة، وتكون حصيلة ذلك رفضهم الالتزام بأية مواعيد أو تواقيت محددة، بالإضافة إلى التأجيل والتسويق، والتركيز على المشكلات الآتية، بغض النظر عن أهميتها، مع إهمال كل ما هو مستقبلي.

رابعاً. الوقت كعبد مملوك:

من المديرين من ينظر إلى الوقت كعبد مملوك، حيث يرى أن إدارته وحدها كفيلة بتوجيهه والسيطرة عليه، وبالتالي تصبح الرقابة عليه محور اهتمامه، فهو يحدد مقدار الوقت اللازم للتنفيذ في كل مهمة من المهام الموكلة إليه بدقة شديدة. وينتج عن رؤية المدير للوقت بهذا الشكل عدد من الأنماط السلوكية، فهو يعتمد بشكل أساسي على التخطيط للوقت بهدف تطويعه لإرادته، ويقوم بتنفيذ الخطط الموضوعة بشكل تام مهما كانت الظروف، وينصب تفكيره دائماً على المستقبل، ففي الاجتماعات لا ينفك يشغل نفسه بما سيفعله بعدها أكثر من انشغاله بموضوع الاجتماع، ثم إنه يعطي قيمة كبرى للنتائج الملموسة، ويتردد على لسانه عبارات تتم عن سيطرته على الوقت، كقوله: لن يصدق أحد أنني استطعت الانتهاء من إعداد التقرير المطلوب خلال أسبوع واحد كما وعدت.

ومثل هذا النمط من المديرين كثيراً ما يصبحون معهم أعمالاً إلى منازلهم لإنجازها، وكثيراً ما يعملون أكثر من الساعات المحددة للدوام الرسمي، وهم يعزفون عن التقويض للمرؤوسين خشيان فقدان السيطرة على الوقت. وهذا السلوك يلقي قبول وثناء في كثير من المجتمعات لأنه يقدم دليلاً على المثابرة والحرص على توظيف الوقت بكفاءة وفعالية، لكن في الحقيقة يظل ما يفعلونه هنا أشبه بمحاولة رجل أعمى إمساك قطعة داخل غرفة مغلقة.

خامساً. الوقت كحكم:

من المديرين من ينظر إلى الوقت كحكم، وبالتالي تجد أن الساعة تنتشر في كل مكان حوله، في غرفته، في مكتبه، في سيارته... الخ، وتراه يتقلد في معصمه ساعة في غاية الدقة لأن الوقت في نظره قاض وحكم في حياته وفي تعامله مع المواقف المختلفة.

إن الساعة في أذهان هؤلاء المديرين تقوم مقام الأب أو المعلم، ويكثر على لسان حالهم عدد من التعبيرات، مثل: لقد اختلست وقتاً للراحة، اختلست دقيقة من الوقت لقضاء عمل ما... الخ، وهو بذلك يظن أن مثل هذا الوقت المختلس هو النسيم الخفيف الذي يدفع الشراع إلى بر الأمان.

سادساً. الوقت كقوة محايدة وكمورد محايد:

من المديرين من ينظر إلى الوقت على أنه مورد مهم ومحايد لأنه متاح للجميع بنفس الكمية، له من الخصوصية ما يميزه عن غيره من الموارد، يسير بنفس السرعة والوتيرة بغض النظر عما نكون وما نريد تحقيقه، ولا يستطيع أحد تغييره، أو تحويله. واستعمال مصطلح إدارة الوقت عند هذا المدير يعني

استخدام الوقت بشكل فعال للحصول على النتائج المحددة ضمن الوقت المتاح، لأنه يدرك أنه بالرغم من أن الناس متساوون في الوقت ويمتلكون نفس المقدار منه كل يوم، إلا أنهم مختلفون في الاستفادة منه. إن المدير الذي تحكمه هذه الفلسفة تجده يتبنى سلوكيات بناءة في إدارة الوقت حيث تجده مقتنعا بأنه لا يستطيع عمل كل شيء وحده، بل يسعى لتفويض مسؤولياته واستعمالهم فيما يتناسب مع قدراتهم ومواقفهم، كما أنه يسعى للعمل دوماً وفق الأولويات وما تمليه ظروف الموقف، الأمر الذي يجعل منه الأقرب إلى الاستفادة من الوقت.

انطلاقاً من هذا ، فإن قدرة المدير على تنظيم وإدارة وقته بما يتفق ومتطلبات إنجاز عمله تعتبر أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءته وفعاليتها.

III. الأنماط القيادية للمدير ونظرتها للوقت

لكل مدير نمط قيادي خاص به يؤثر بشكل مباشر على نظريته للوقت وإدارته له^{xxvi}، وعليه فدراسة النمط القيادي للمدير وتحديد سلبياته تجاه تعامله مع الوقت يعد المدخل الأساسي للتغيير الذي يمكنه من زيادة فعاليته في إدارة الوقت. وقد حاول الفكر الإداري دراسة الأنماط القيادية انطلاقاً من بعدين أساسيين هما: بعد الاهتمام بالعمل، وبعد الاهتمام بالناس والعلاقات الإنسانية داخل العمل، فظهرت بناءً على ذلك نظريات عدة لتفسير الأنماط القيادية، أهمها نظرية الشبكة الإدارية للباحثين **بلايك وموتون** اللذين قسّما الأنماط القيادية انطلاقاً من البعدين السابقين إلى خمسة أنماط رئيسية^{xxvii}.

وفي ما يلي سنتطرق إلى هذه الأنماط القيادية مع ذكر نظريتها للوقت: ^{xxviii}

أولاً. نمط المدير المهتم بالعمل أكثر من العمال:

يطلق عليه اسم القائد المستبد، حيث يولي كل الاهتمام بالعمل ويتجاهل العاملين، وذلك إيماناً منه بما جاء به **دوقلاس ماكريجور** في نظرية (X) حولهم، والتي يرى فيها أن: العامل كسول، غير طموح، قدرته على الابتكار وحل المشاكل محدودة، يجب تجنب المسؤولية... الخ^{xxix}. ونظرة القائد هنا للوقت تلخصها مقولة: «الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك»، فهو يعيش بالساعة والدقيقة، فهو دائم النظر إلى ساعته عندما يكلم الآخرين، ويعتمد على أجندة يومية تفصيلية تضبط عمله، كما يسعى دوماً إلى اعتماد الأساليب الحديثة في الجدولة الزمنية لأعماله، ويمارس رقابة محكمة على المرؤوسين، ويتعامل معهم بشكل مختصر، إذ يعتبر أن الحديث الطويل مضيعة للوقت.

إن المدير من خلال هذا النمط القيادي رغم اهتمامه الكبير بالوقت إلا أنه لا يديره بفعالية، فهو يتجاهله للعاملين وعدم ثقته فيهم يقوم بممارسة كل الأعمال لوحده تقريباً، الأمر الذي يجعله يقضي وقتاً كبيراً في ممارسة أعمال روتينية كان من الأفضل تفويضها للمرؤوسين والتركيز أكثر على ما هو مهم.

ثانياً. نمط المدير المهتم بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل:

ينطبق عليه اسم القائد الاجتماعي، حيث يولي أهمية بالغة بالعاملين، ويرى بأن الوقت ليس أهم من العلاقات الإنسانية في العمل، وبذلك يدير مكتبه كأنه في ناد من خلال سعيه إلى مساعدة المرؤوسين

وحل مشاكلهم، فهو لا يعيش لا بالساعة أو بالدقيقة، كما لا يمسك أجندة للمواعيد وقد يتأخر فيها، كما أنه يستغرق وقتا طويلا في الاتصالات ويفضل التقارير المطولة، وينظر للزمن على أنه ليس له بداية أو نهاية.

ثالثا. نمط المدير غير المهتم بالعمل ولا بالعاملين:

ويطلق عليه اسم القائد الضعيف، والذي يفترض أن العمل لا فائدة منه وبالتالي يسعى لإهماله، كما إنه يرى أن البعد عن العاملين غنيمة إذ لا يحسن ولا يحب التعامل معهم أبداً، ومفهومه للسلطة كمفهوم ساعي البريد إذ تختص وظيفته في إيصال الرسائل فقط. وعلى هذا الأساس فهو لا يهتم بالوقت داخل العمل ويرى أنه وقت ضائع، لذلك تجده لا يتواجد غالبا في المنظمة، ويتهرب دوماً من مسؤولياته بحجة أن الوقت غير كاف، ويتظاهر بخلاف ذلك حيث يترك في مكتبه ما يدل على أنه موجود، كما يمسك أجندة للمواعيد وذلك للظهور شكليا بمظهر المهتم بالوقت.

رابعا. نمط المدير الذي يوازن في الاهتمام بين العمل والعاملين:

يطلق عليه اسم قائد منتصف الطريق، ويفترض أساسا أن معظم الناس وإن كانوا غير طموحين إلا أنه بالعلاقات الإنسانية يمكن دفعهم لأداء عمل مقبول. كما يرى أن العمل وإن كان مرا إلا أن نوعا من العلاقات الإنسانية قد يجعل هذه المرارة مقبولة. ويتميز هذا القائد بأن نظرته للوقت معتدلة، حيث الأهداف عنده تكون محددة بزمان معقول ومقبول من قبل العاملين، وإذا رأت الأغلبية أن الوقت غير كافي فإن رأيه يميل إلى ذلك، واهتمامه بالوقت متوسط في البرامج الزمنية للعمل، حيث إذا تجاوز العاملون الزمن المحدد للعمل وكان العذر مقبولا فهو لا يبالي، كما أن تعليماته ليست طويلة، ولا يدخل أيضا في أحاديث كثيرة إلا في الضرورة حيث يرى أن لكل مقام مقال.

خامسا. نمط المدير المهتم بالعمل والعاملين:

ويسمى بالقائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يرى أن العمل مهم ويسعى من خلاله إلى تحقيق انجاز عال ومتميز، ويعتمد في ذلك أساسا على العاملين، وذلك انطلاقا من افتراضات النظرية (Y) التي جاء بها دوقلاس ماكريجور، حيث يرى أنهم طموحون ويحبون العمل ويسعون للإبداع والابتكار، كما أنهم لا يخافون المسؤولية... الخ^{xxx}، وبالتالي فالجو الذي يسود منظمته يشبه الفريق حيث تكون مسؤولية تحقيق النتائج هدف الجميع. ونظرة القائد المثالي للوقت تشبه نظرة القائد المستبد، لكن منطقه في التعامل معه مختلف، حيث يقدس الوقت ويرى أنه أغلى ما في الوجود، ويتعامل معه على أنه استثمار للمستقبل وليس بالضرورة أن يحقق دخلا اليوم، ويرى أن الاهتمام بالناس يشكل التزاما لديهم، فيشاركهم في وضع الأهداف والتفكير والتخطيط مما يشكل دافعا لهم نحو العمل، كما أنه لا يهتم أبداً بممارسة الأعمال الروتينية، إذ يسعى دوماً إلى تفويضها للمرؤوسين من أجل قيامهم بها بدلا عنه، وذلك كي يتفرغ هو إلى الأعمال المهمة، كما أنه لا يضيع وقته في قراءة التقارير التفصيلية اليومية بل يترك هذه المهمة للمشرفين عن العمل، ويركز هو على التقارير الشهرية والسنوية لأنه يؤمن بأن العبرة تكون بالنتائج.

إن الأنماط القيادية الأربعة الأولى والمتمثلة في القائد المستبد، الاجتماعي، الضعيف، وقائد منتصف الطريق كلها تعاني من قصور في نظرتها للوقت^{xxxi}، بالتالي فهي لا تصلح أبدا للمدير المعاصر المطالب بإدارة الوقت بأكبر فعالية ممكنة، وعليه فأى مدير تبرز فيه الصفات القيادية السابقة فهو مطالب بالتغيير ليصبح قائد فريق يقدر العمل ويهتم بالعاملين بشكل كبير، حيث يعمل معهم وبهم لاستغلال الوقت المتاح لتحقيق أكبر إنجاز ممكن.

الخاتمة:

يعتبر الوقت أهم موارد المنظمة، وذلك انطلاقا من خصائصه التي تميزه عن باقي الموارد الأخرى، فهو لا يُباع، لا يُستأجر، لا يُدخر، كما لا يمكن إحلاله أو توقيفه، إذ يسير بالنسق ذاته، والمطلوب من المدير باعتباره مركز اتخاذ القرار في المنظمة، إعطاء الوقت المكانة التي يستحقها، عن طريق الاهتمام به والحرص الدائم والدؤوب على استغلاله فيما يحق النفع للمنظمة.

إن المدير يقضي وقت عمله الرسمي في أنشطة مختلفة، منها ما هو أساسي لتحقيق النجاح الإداري المنشود، ومنها ما هو عكس ذلك، فالوقت الإبداعي، والتحضيرى، والإنتاجى، والعام، كلها أنشطة تحتوي عمل المدير، والمطلوب منه هو تحقيق التوازن بينها، وعدم إهمال أي منها، فالوقت الإبداعي أساسي لأنه يحقق التميز، والتحضيرى يوفر المدخلات الأساسية لكل عمل، والإنتاجى يعد الإطار الزماني لخلق المنتجات، والعام يحقق التواصل بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

إن رؤية المدير للوقت تحدد فلسفة تعامله معه، هذه الرؤية تُعد مُدخلا ثقافيا بالنسبة للمدير يكتسبها من البيئة الخارجية، ويُنمّيها داخل المنظمة، والمطلوب من المدير هو رؤية متزنة للوقت، بحيث ينظر إليه كونه موردا مُحايدا متاحا للجميع بنفس القدر، لكن النجاح يتطلب منه أن يفكر في كيفية تحقيق أقصى استفادة منه. كما يجب أن لا يُحارب المدير الوقت، وأن لا يهمله، بل يجب أن يتعامل معه براحة تامة وبتفكير منطقي، وفق فلسفة العمل المهم أولا، حيث يصبح العمل وفق الأولويات شعاره الدائم.

إن النمط القيادي للمدير يُؤثر بشكل كبير على مكانة الوقت لديه، فكل قائد فلسفة تحكم تعامله ونظراته للوقت، ومن خلال استعراضنا السابق للأنماط القيادية ونظراتها للوقت، يمكن القول أن النجاح الإدارى يتطلب قائدا مثاليا يُزاوج بين الاهتمام بالعمل من جهة، والعاملين من جهة أخرى، حيث يُوليها نفس الأهمية اللازمة ولا يُغلب أحدهما على الآخر، وهذا من أجل تحقيق الاستفادة القصوى منهما معا، وبذلك الوصول إلى استغلال الوقت بشكل فعال، وهذا هو المطلوب.

فالمدير عندما ينبغي أن يكون بمثابة هو جلسة صادقة مع الذات، والاهتمام أكثر بالوقت، والسعي من أجل استغلاله استغلالا أمثل والحرص على إدارته بشكل فعال والعمل على التغيير نحو تبني الأفكار السابقة، لأنها أحد طرق تحقيق الفعالية المطلوبة. صحيح إن التغيير الثقافى صعب، ويحتاج إلى إرادة ورغبة جامحة، لكنه ليس مستحيلا، وهذا هو المطلوب عندما، تغيير ثقافى يضع بالأساس الوقت كأحد أهم اهتمامات المدير الساعى لتحقيق النجاح.

- ⁱ - لويس معلوف اليوسوعي، **منجد الطالب**، ضبط: فؤاد أفرام البستاني، الطبعة الثالثة والأربعون، دار المشرق، بيروت، 1995، ص: 932.
- ⁱⁱ - شامي محمد هشام حريز، **استثمار الوقت من المنظور الإسلامي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 15.
- ⁱⁱⁱ - قاسم نايف علوان ونجوى رمضان أحمد، **إدارة الوقت: مفاهيم، عمليات، تطبيقات**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 33.
- ^{iv} - ربحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت: النظرية و التطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 17.
- ^v - وليام هوفر، **ما هو مفهومك للوقت**، ضمن سلسلة: إدارة الوقت، تحرير: داييل تيمب، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص: 55.
- ^{vi} - محمد أمين شحادة، **إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة**، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، الرياض، 2006، ص: 109.
- ^{vii} - عبد الناصر محمد حمودة، **دليل المدير العربي في إدارة الوقت**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 7.
- ^{viii} - محسن أحمد الخضيرى، **الإدارة التنافسية للوقت**، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص: 6-7.
- ^{ix} - محمد أحمد عبد الجواد، **كيف تدير وقتك بفعالية**، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا، 2000، ص: 62.
- ^x - خليفة مصطفى أبو عاشور والمعتصم بالله سليمان الحوارنة، **دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس محافظة اربد (الأردن)**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (3)، العدد(3)، اربد، سبتمبر 2002، ص: 38.
- ^{xi} - ميريلن دوقلاس ودوناند دوقلاس، **إدارة الوقت**، ترجمة: محمد وحيد المنطاوي، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، المعمورة، 2008، ص: 15-16.
- ^{xii} - يوسف القرضاوي، **الوقت في حياة المسلم**، الطبعة السابعة، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1997، ص: 10.
- ^{xiii} - سعيدة قاسم شاوش، **اتجاهات معاصرة في مجال الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2006، ص: 86.

^{xiv} - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 90.

^{xv} - جمال مبارك حسن الشمراني، إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارس التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2000، ص: 13.

^{xvi} - سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1988، ص: 19.

^{xvii} - محمد ظاهر وتر، دور الزمن في الإدارة، المطبعة العلمية، دمشق، 1985، ص: 17.

^{xviii} - جهاد محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003، ص: 13.

^{xix} - تحسين أحمد الطراونة وسليمان أحمد اللوزي، إدارة الوقت: دراسة استطلاعية، مؤتم للبحوث والدراسات، المجلد (11)، العدد (4)، مؤتم، 1996، ص: 59.

^{xx} - بشير محمد عريبات، واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن، دراسات في العلوم التربوية، المجلد (28)، العدد (1)، جامعة البلقاء التطبيقية، 2001، ص: 17.

^{xxi} - محمد أحمد الطراونة، إدارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية، مؤتم للدراسات والبحوث، المجلد (17)، العدد (1)، مؤتم، 2002، ص: 70.

^{xxii} - KHALED Iben Abdul-Rahman Al-jeraisy, **time management from Islamic and administrative perspectives**, Al-jeraisy establishment for distribution and advertising, Riyadh, 2002, p: 23-25.

^{xxiii} - أليك ماكينزي، مصيدة الوقت، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، 2002، ص: 26.

^{xxiv} - محمد قاسم القريوتي، إدارة الوقت، سلسلة التنقيف الشبابي (16)، عمان، 1996، ص: 20.

^{xxv} - نادر أحمد أبوشیخة، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، 2009، ص: 56-60، بتصرف.

^{xxvi} - ميرلن دوقلاس و دونان دوقلاس، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

^{xxvii} - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 435-436.

^{xxviii} - ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوطات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 35-39، بتصرف.

-
- xxix - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص: 65، بتصرف.
- xxx - نفس المكان السابق.
- xxxi - ميرلين دوقلاس و دونان دوقلاس، مرجع سبق ذكره، ص: 86.