

## المقاربة النظرية لإدارة الوقت وأهميته في الحياة المهنية

*Theoretical approach to time management and its importance in professional life*

D .DIB Fahima د. فهمية ذيب

جامعة لونييسي علي البلدية 02 / drdib@hotmail.fr

**Abstract :** Every organization seeks to use its resources effectively for the purpose of growth, survival and continuity, and time is one of the most important resources. Although it is available to everyone equally, they differ in how it is exploited and dealt with. This is mainly due to the multiplicity of visions about time management , We have tried through this article to address the characteristics of time and its relationship to the theories and functions of management as well as factors that affect the management of time and other elements associated with time management

**Keywords** Time - time management - professional life (planning, organizing, controlling, directing)

**المخلص :** تسعى كل منظمة الى استغلال مواردها بشكل فعال و ذلك بهدف النمو،البقاء و الاستمرار، و الوقت من اهم هذه الموارد، فرغم انه متاح للجميع بالقدر نفسه، الا انهم يختلفون في كيفية استغلاله و التعامل معه، و هذا يرجع بالاساس لتعدد الرؤى حول ادارة الوقت، ولقد حاولنا من خلال هذا المقال التطرق الى خصائص الوقت و علاقته بنظريات ووظائف الادارة و كذلك العوامل التي من شأنها ان تؤثر على ادارة الوقت وغيرها من العناصر المرتبطة بإدارة الوقت.

**الكلمات المفتاحية :** الوقت - ادارة الوقت - الحياة المهنية ( التخطيط ، التنظيم، الرقابة ، التوجيه)

## 1. مقدمة :

هناك الكثير من المهن التي تتميز بكثرة أعبائها وتجدها وتتنوعها مع الزمن ويقع على عاتق العاملين فيها القيام بالعديد من الواجبات المهنية والتي يتطلب إنجازها بسرعة حتى لا تؤثر على أداء المؤسسات والمنظمات بصورة عامة ولذلك نجد ان هؤلاء العاملين يواجهون مطلب اساسي يتمثل في ضرورة ادارة وقتهم بفاعلية حقيقية في حين نجد من لا يملكون القدرة على القيام بتنظيم وقتهم لتنفيذ مهام العمل الموكلة لهم بكفاءة وتتفاقم هذه المشكلة في ظل ضعف قدرات ومهارات ادارة الوقت لدى العاملين في هذه المنظمات والادارات الامر الذي يعود بنتائج سلبية فيما يتعلق بأداء العمل في المنظمات و المؤسسات ويؤثر على قدرتها على تحقيق اهدافها ، وهذا ما اكدته دراسة Skinner وGreen (2005) ان التدريب على ادارة الوقت ادى الى زيادة فعالية العمال ونتاجية المنظمات وهذا من وجهة نظر المدراء ، كذلك دراسة محمود ابراهيم ملحم (2010) التي اكدت على وجود علاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة .

وانطلاقا مما سبق تهدف هذه الدراسة التحليلية إلى اظهار اهمية ادارة الوقت بالنسبة للعاملين وبالتالي في الحياة المهنية للفرد من خلال التطرق إلى مجموعة من العناصر تخص متغير ادارة الوقت:

- فماذا نقصد بإدارة الوقت ؟
- وما مدى أهميتها في الحياة المهنية ؟

## 2. مفهوم ادارة الوقت:

### - مفهوم الوقت:

إن الوقت موردنا من موارد الادارة ان لم يكن اهمها حيث يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الاخرى، وهو بمثابة راس المال الحقيقي للإنسان فيجدر بنا قبل البدء في تناول هذا الموضوع ان نورد مفهوم الوقت وما المقصود بإدارة الوقت؟

يذكر الصيرفي انه مفهوم الوقت يطلق على: عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير. (الصيرفي ، 2003: 120)

ويقول فرانسيس بيكون "الوقت مقياس الادارة، كما في النقود مقياس للسلع والبضائع "

حيث انه مورد حساس للفرد وللمنظمات والامم والشعوب، لأن الوقت واستثماره وادارته ادارة حكيمة ومثمرة يؤدي به الى تحقيق اهدافه وبالتالي السعادة في الحياة . (الخليوي 1994:ص72)

فمن هنا يتضح ان الوقت سلعة فريدة اعطيت بالتساوي لكل فرد بغض النظر عن العمل او الموقع، ويسير الوقت دائما بسرعة محددة وثابتة، ولكن يبدو انه لا يوجد شخص لديه الوقت الكافي، وبما اننا لا يمكننا ان نخلق وقتا أكثر، ينبغي علينا ان نحافظ على الوقت المخصص لنا

## د. فهمية ذيب

و اذا تطرقنا الى المؤسسات نجدها تسجل بعناية موجوداتها المالية في كشوف، و لكن هذه الكشوف المالية لا تذكر اهم ممتلكات الشركة التي لا يعوض الا و هو "الوقت"، و بما ان الوقت لا يظهر كبنء في الكشوف التشغيلية للمؤسسة كثيرا ما يعتبر امرا مسلما به، و كثيرا ما تكون اتجاهات و ممارسات ادارة الوقت عرضية و متساهلة، و هكذا يتضح ان ادارة الوقت الجيدة صفة من صفات الاشراف الجيد و هناك عدد من النقاط التي ينبغي ان يعرفها كل مشرك و يتذكرها عندما يحاول ان يستفيد من اهم الموارد المتوفرة امامه هذه النقاط و هي :

- ✓ **الوقت هو المال:** على المشرفين ان يدركوا ان هذا القول يصدق على وقتهم الخاص كما يصدق على وقت موظفيهم، فالتأخير في انتهاء من مشروع ما او في صنع قرار يمكن ان يتسبب في انخفاض كبير في ارباح منظمة.
- ✓ **الوقت لا يمكن استعادته:** يركز تعريف الوقت في القاموس على حقيقة و هي انه لا يمكن استعادته، و لذلك فالوقت الضائع موردا رئيسيا ضائعا لدى اي منظمة.
- ✓ **مقدار الوقت هو نفسه للجميع:** بالرغم ان الناس لم يولدوا بقدرات او فرص متساوية، فانهم يملكون نفس الاربعة والعشرون ساعة كل يوم وسبعة ايام في الاسبوع، اثنتا عشرة شهرا في السنة فالقضية تبقى كيف يدير الشخص وقته؟
- ✓ **يمكن تعظيم وزيادة الوقت:** اولئك الذين لديهم الوقت لإنجاز اعمالهم ولديهم ايضا الوقت للتمتع بأنشطة اخرى خارجة عن نطاق العمل، تعلموا الفرق بين الكمية والنوعية فهم يستغلون كل دقيقة من وقتهم
- ✓ **يمكن تضييع الوقت:** هناك العديد من العوامل المساعدة على تضييع الوقت لا حصر لها

اما ابو شيخة نادر احمد فيعطي خصائص اخرى للوقت اوجزاها في النقاط التالية:

- ✓ **الوقت أنفس ما يملك الانسان،** لأنه ما مضى منه لا يعود بشيء فهو أئمن وأغلى ممتلكات لإنسان
- ✓ **الوقت اطول شيء** لأنه مقياس الخلود، كما انه أقصر شيء لأنه لا يكفي الفرد لتحقيق كل امنياته و هو يمتد الى ما لا نهاية ولا أحد يستغني عنه في جميع الاعمال، ويندمون على ضياعه عندما يتجاهلونه
- ✓ **الوقت لا يحترم أحد** فلا يمكن لاحد تغييره او تحويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه، انه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء كان زمن مسرة وفرح ام زمن اكتئاب وترح، وان كان يبدو غير ذلك في الشعور لا في الحقيقة
- ✓ **الوقت مورد متاح للجميع**
- ✓ **الوقت ليس كبقية الموارد الاخرى** فهو لا يمكن شراؤه ولا بيعه ولا استعارته ولا مضاعفته
- ✓ **الوقت مورد نادر** لا يمكن تجميعه ولا تكاليفه التي يجب حسابها بدقة وبشكل مستمر حتى لا يضيع سدى
- ✓ **الوقت لا يمكن ادخاره او تخزينه.** (ابو شيخة، 2002:ص19-20)

## المقاربة النظرية لإدارة الوقت وأهميته في الحياة المهنية

### 2.1 فهم ادارة الوقت:

إن إدارة الوقت هي مهارات سلوكية تعني: قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الامثل والتغلب على بعض ضغوط الحياة.

✓ يعرفها **عصفور** هي ادارة النشاطات والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الافضل للوقت ولإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي الى تحقيق الاهداف الهامة. (عصفور، 1980 : ص 8)

✓ ويعرفها **تيمب**: ان ادارة الوقت قد تفهم على انها مرادفة للترتيب والتنظيم والاجراءات اليومية المبرمجة للعمل، ومع فاعلية هذه العناصر إلا ان ادارة الوقت أكثر تعقيدا من ذلك فهي حالة نفسية واستعدادا للالتزام الشخصي. (تيمب، 1990 : ص11)

➤ أما **ابو شيخة** يعرفها: بأنها الاستخدام الفعال للموارد الانتاجية بما فيها الوقت، وإذا اراد المدير تحسين ادارته للوقت بان ذلك يفرض عليه (الالتزام، التحليل، التخطيط، المتابعة وإعادة التحليل). (ابو شيخة، 1991: ص32)

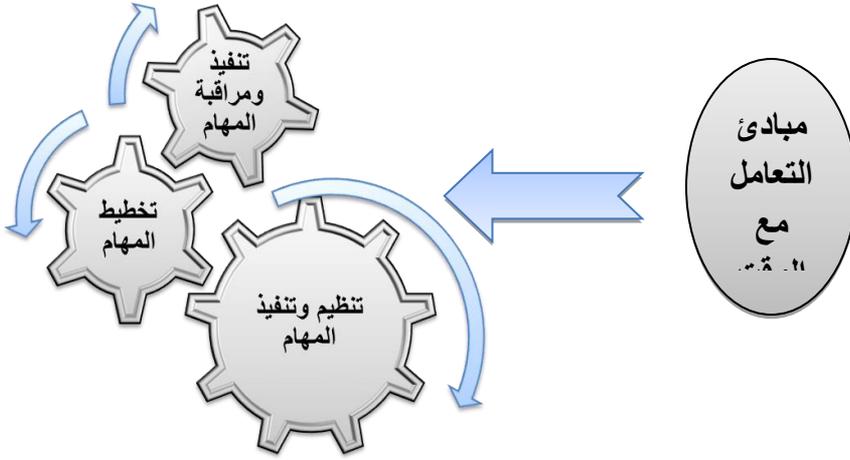
➤ وكذلك يعرفها **زيدان**: هي حصر الوقت وتحديده وتنظيمه وتوزيعه توزيعا مناسباً واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الامثل في ضوء مخططات مناسبة، تربط بين الاهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والاساليب التي سيتم تنفيذها، والوقت المحدد لهذا التنفيذ دون هدر، وإخضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقويم مستمر. (زيدان، 1992: ص189)

➤ ويقصد بإدارة الوقت عند **فيرنر**: ادارة النشاطات والأعمال التي تؤدي في الوقت وتعني الاستخدام الافضل للوقت، للإمكانيات المتوفرة، وبطريقة تؤدي الى تحقيق اهداف هامة.

فإدارة الوقت تعني توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لاتخاذ العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، وهذا يعني توجيه ادارة الفرد الداخلية اتجاه الاداء المطلوب وفقا للزمن والوقت المحدد. (الرشيد، 2003: ص21)

### 3. مبادئ التعامل مع الوقت:

ان الحكم النهائي على مدى فعالية فرد في ادارته وقته تتوقف ببساطة على مدى حسن علاقة هذا الفرد بالوقت، ومدى شعوره بالارتياح من جراء هذه العلاقة، علاوة من خلال هذه العلاقة يستطيع الفرد ان يؤدي التزاماته الوظيفية، وعلى الرغم عدم وجود خطة زمنية واحدة فعالة تصلح للتعامل مع ادارة الوقت في جميع المواقف والظروف، الا ان الباحثين تشير الى مجموعة من المبادئ العامة يمكن ان تطبق بحذر في جميع مواقف ادارة الوقت، والشكل التالي يعرض منظومة مبوبة لهذه المبادئ حيث تم تصنيفها طبقا لمرحل تنفيذ وأداء المهام المطلوبة:



شكل(1): مبادئ التعامل مع الوقت (حمودة ، 2003 : ص21)

### 1-3 مبدأ تخطيط المهام:

يمثل التخطيط للمستقبل مكونا أساسيا في بنية ادارة الوقت، ومع ان التخطيط ذاته يستهلك وقتا إلا انه يستحق كل ما ينفق فيه من هذا الوقت، غير انه من الضروري انه نلاحظ ليس بكاف التوصل الى وضع خطط او جدول عمل متميزة لان العبرة اصلا بمدى القدرة على تطبيق هذه الخطط والجدول والالتزام بها.

وهذا يعني ببساطة ان يكون المدير واضحا وملما بواقع متطلباته الوظيفية اليومية، علاوة على غيرها من المسؤوليات الحياتية، كذلك عليه ان يصمم تلك الجداول بما يجعلها مرنة في مواجهة المقاطعات او الظروف الطارئة والأزمات والعوائق ويمكن عرض المبادئ الخاصة بتخطيط الأنشطة والمهام كما في الصندوق التالي:

- مبدأ تخصيص وقت لتخصيص وتنظيم الوقت.
- مبدأ تحديد الاهداف.
- مبدأ تحديد الاولويات والالتزام بها.
- مبدأ التوازن والتناسق.
- مبدأ وضع جدول الاعمال.
- مبدأ المرونة.

**2,2 مبدأ تنظيم وتنفيذ المهام:** الممارس للعمل الاداري يدرك منذ البداية ان التخطيط في حد ذاته يمثل وسيلة وليس غاية، ومن هنا يبدأ التركيز على تسهيل مجريات الامور عند تنفيذ المهام

## المقاربة النظرية لإدارة الوقت وأهميته في الحياة المهنية

امرا في غاية الحساسية، ومع تعدد العوائق والمشكلات الخاصة بهما، وبالتالي تتعدد المبادئ التي اقترحت للتصدي لهذه المعوقات او منع حدوثها وهذا تجميع لأهم عشرة مبادئ وهي: (حمودة، 2003: ص25-26)

-عدم الضغط على الذات	-الفعالية
-الساعة البيولوجية	-التفويض
-استحالة الكمال المطلق	-تقسيم
-النأي عن التسويق	-فن الاهمال الذكي
-الابتكار	-الرفض المهذب

**3-2 مبادئ مراقبة التنفيذ:** تشير عملية مراقبة التعامل مع الوقت الى مجموعة من عمليات المراجعة المستمرة لمدى تمسك بمخططات وجداول المهام التي سبق وضعها في المراحل السابقة، علاوة على ذلك فهي تتضمن مدى الالتزام بالمبادئ العامة للتعامل مع الوقت واتباع النصائح التي ثبت انها ذات جدوى بصده ، وتتضمن عمليات الرقابة مقارنة السلوك الحاصل بالسلوك المخطط، ومع ان الرقابة قد تبدو للبعض كمرحلة لاحقة لما يسبقها من مراحل تخطيط وتنفيذ المهام، الا انها حقيقة الامر تمثل نوعا من المراجعة المستمرة التي قد تصاحب المرحلتين وعادة ما تكون الرقابة الايجابية في محاولة منع حدوث الانحرافات قبل وقوعها، ويبرز من مبادئ الرقابة مبدان مهمان وهما:

بدأ التعرف على مدى التقدم في الانجاز.  
بدأ مكافأة الذات المنجزة. (حمودي، 2003: ص31)

## 4. منافع وفوائد ادارة الوقت:

ادارة الوقت الفعالة يمكن ان تساعد في الوصول الى الهدف، لأنها تساعد: (سيباني ، د.س: ص23)

- معرفة مهارات ادارة الوقت ستساعدك على التخطيط الى المستقبل.
- معرفة ادارة الوقت ستطور لديك عادات ومهارات يمكنك استخدامها في كل وقت ومكان.
- التمييز بين الامور المهمة والامور الاقل أهمية.
- ادارة الوقت تساعد في عملية التوازن بين الانشطة.
- تنظيم الروتين اليومي.
- ادارة الوقت تساعد في تجنب فقدان الوقت
- التخطيط والسيطرة على استخدام الوقت يسهم في تجنب اضافة الوقت فيما لا يفيد.
- ادارة الوقت تساعد في تحسين رقابة الذات.
- ادارة الوقت تساعد على التحفيز وزيادة الرضا.

## د. فهمية ذيب

■ ادارة الوقت تساعد في ضمان حسن الاداء وفاعلية الإنجاز، وتحصيل اعلى كفاءة ممكنة للعامل في ظل ظروفه وإمكانياته وطاقاته. ( السلمي ، 2008 : ص 23 )

### 5. ادارة الوقت وتأثيره في تسيير المنظمة:

تسعى الادارة الى تحقيق هدف، والهدف يحتاج الى وقت، فالوقت مرتبط بكل عنصر من عناصر الإدارة.

**5-1 التخطيط:** من هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق ادارة الوقت بشكل فعال، "فالوقت يرافق التخطيط في جميع عملياته، ويرتبط بشكل اساسي معه، اذ يربط التخطيط بين اجزاء العملية الادارية وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم او التوجيه او المراقبة زما لبدايته ونهايته، وعلى العاملين في المنظمات ان ينجزوا اعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية".

ان اعداد الخطة الادارية يتطلب من المخطط ان يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وان يقوم بتوزيع الازمنة عليها الى ازمنة تتناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه الازمنة الموزعة مساويا للزمن الكلي، وان يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، وعلى المخطط ان يدرك اهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له. (وتر، 1985: ص37-38)

وبالرغم من ان التخطيط يأخذ وقتا طويلا اول الامر، فانه يعوض ذلك بالوقت لأنه يثمر نتائج أفضل ويوفر وقتا في الاداء الحقيقي للنشاطات، ولكي يخطط المدير جيدا ويحدد الاولويات يجب عليه توضيح الاهداف جيدا وترتيبها حسب اولياتها لتصبح طرق تحقيق تلك الاهداف واضحة. (تيمب، 1991: ص500)

وتتحدد الاهداف عادة بشكل هرمي، قاعدته الاهداف اليومية تعلوها الاهداف الاسبوعية، فالأهداف الشهرية والسنوية لنصل الى الاهداف الاستراتيجية في القمة إذ تعد مصدر جميع الاهداف السابقة وكل مستوى يعد مصدرا للأهداف في المستوى الأدنى منه، وذلك ما هو مبين في الشكل التالي:



## المقاربة النظرية لإدارة الوقت وأهميته في الحياة المهنية

شكل (2): هرم الأهداف (السلمي، 2008: ص 31)

**2-5 التنظيم:** يرتبط التنظيم بالإدارة الجيدة للوقت ارتباطاً وثيقاً، إذ دلت الدراسات و التجارب التي قام بها عدد من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، إذ تبدو فاعلية التنظيم الجيد بشكل عام من خلال انعكاسه على مجموعة من السمات التي تظهر في كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم، كالميل إلى التعاون والولاء للجماعة وتنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة، فيعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة وتوافق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم. (وتر، 1985: ص118).

وإدارة الوقت بشكل فعال، فإنه يفضل تجديد وتبسيط اجراءات العمل المتبع من خلال اعداد الدراسات التنظيمي الازمة لاستبعاد الخطوات غير الضرورية، أو الاستعانة بالأجهزة والمعدات الحديثة لإنجاز العمل بصورة سريعة، كما تعمل النماذج سلفا من قبل المنظمة على توفير وقت كبير، كان يضيع في السابق بسبب الشرح الطويل وازدواجية كتاب المعلومات.(سلام،1988: ص83-85)

لذلك هناك ارتباطاً بين موضوع ادارة الوقت بالتنظيم الاداري من عدة نواحي منها: ناحية توافر البيئة التنظيمية المادية والاجتماعية وتطبيق مبدأ الإدارة باستثناء، والاتجاه نحو تفويض السلطة، لان من شأن ذلك ان يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل، ومن شأنه كذلك ان ييسر قيام كل مستوى إداري بمهامه. (ابوشيخ، 1993: ص115)

إذ تهتم الإدارة العليا بالنواحي الأساسية في اختصاصها التي تتمثل في النشاطات الاستراتيجية المتعلقة بمستقبل واستمرارية المنظمة، وتقوم المستويات الإدارية الوسطى بمهامها أيضا المستمدة من النشاطات العليا، وبهذا يتاح لها الوقت الكافي للاهتمام بالنشاطات الجوهرية والأساسية، كما تقوم المستويات الإدارية المباشرة بتنفيذ ما وصلت إليه الإدارتان العليا والوسطى والاتصال بينهما لتزويدهما بالمعلومات الخاصة بالتنفيذ. (السلمي، 2008: ص32)

**3-5 التوجيه:** يشكل التوجيه جزء كبيراً من وقت الإداري بشكل عام، إذ يجب على الموجه أن يكون الموجه على علم وداري بتوقيت التوجيه، وبنفسي العاملين، وبظروف المنظم، والا كان التوجيه في غير مكانه وخارجا عن الوقت المحدد، ويتمثل ذلك في ارشاد العاملين الى كيفية تأدي وتنفيذ العمل بجانب الاتصالات بمختلف اشكاله الشفهي والكتابي والتقني، ولا بد ان يقوم المشرف قبل البدء بعملية الاتصال او الارشاد من تحضير المعلومات الازم والهدف منها، فضلا عن تحديد الفتر اللازم للاتصال، وبخاص اذا كان المرسل اليه في موقع جغرافي بعيد عن موقع عمل الاداري، وهذا يقتضي من المشرف مزيدا من الوقت والجهد. (سلامة، 1988: ص88)

ولتحقق الفائدة القصوى من الوقت اثناء التوجيه، فإنه يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة، للبيئة المادية الاجتماعية الموجودة في المنظمة، حيث ان نجاح عملية الاتصالات تعتمد بشكل اساسي على توافر العلاقات الانساني الدافع للعمل، والسياس الحافز للفعال، وعلى الفهم الواضح لمفهوم جماعات العمل وأثرها في انجاز العمل، وعلى ايجاد علاقات اجتماعي طيب وتعاون وثق متبادل

## د. فهمية ذيب

بين العاملين، وعلى توافر جو نفسي مريح يؤدي الى تأدي العمل بكفاءة وفعالي. وبدون شك تتيح هذه الاساسيات في العمل فرصا جيد لزيادة التفاهم، ودعم الثقة بين العاملين، وحفزهم على زياد مستوى الاداء والإنتاجي.

ويمكن للإداري الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات الشفهية ما أمكن ذلك، بهدف تقليل الوقت الزمة بكتابة الخطابات وطبعا وتوقيعها، اضافة الى عملية الدخول وخروج المعلومات، من مكتب الاداري، وتنظيم عملية مقابل الأشخاص وترتيب أفكاره وتحديد هدفه من الاتصال الهاتفي مثلا قبل البدء بعملية الاتصال، وذلك لتقليل وقت المكالمة الهاتفية ما أمكن.

**4-5 الرقابة:** تلازم الرقابة عملية التخطيط وتعتمد عليها، اذ لا بد للمراقب ان يكون على علم بالتخطيط الاداري ليتسنى له القيام بمهامه الرقابية وفقا لما هو مخطط، ومعرف مدى الخروج عن المعايير المخطط لها، ومتى الحصول ذلك. ( الجريسي ، 1427 : ص 63)

وتظهر اهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الاخطاء او منع وقوع حدوثها في الوقت المناسب، ويطول وقت الرقابة إذا كانت اجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد، ويقصر وقتها إذا كانت نابعة من الذات، ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الاهداف. (وتر، 1985: ص230)

**5-5 اتخاذ القرارات:** تحتاج عملية اتخاذ القرارات الى فترة زمنية معينة، ولا شك ان اختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها الإداري، فضلا عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار، كذلك يختلف هذا تبعا لاختلاف النمط القيادي في المنظمات. (الخولي، 1994: ص88)

## 6. أساليب إدارة الوقت في المنظمات:

ادارة الوقت لها اساليب كثيرة ومتعددة يمكن ان يستخدمها المديرين في اداراتهم، وهي تعمل على مساعدتهم وتوجيههم لاستغلال اوقاتهم اثناء العمل الاستغلال الامثل بما يحقق اهداف المنظمة، وبناء على ذلك يتطرق الباحث لبعض أساليب إدارة الوقت داخل منظمات العمل وهي كالآتي:

**1-6 الإدارة بالأهداف:** يعتبر اسلوب ادارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المتطورة والتي من خلاله يتم تحديد الاهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة، ويعتبر بيتر دراكر هو اول من نادى بأسلوب الادارة بالأهداف في كتابه "الادارة في التطبيق" في عام 1955 حيث بنى نظريته على ان الاعمال تحتاج الى ميدا ادارة يفسح فيها المجال للفرد في اهداف عامة مشتركة، ومن المزايا التي يحققها هذا الاسلوب من الاساليب في المنظمات الادارية استغلال الوقت بفاعلية تامة، ومن ثم زيادة الانتاج مع رفع الروح المعنوية للأفراد وتقوية العلاقات والاتصالات بين الادارة والعاملين وتشخيص لمشكلات العمل ووضع الحلول لها. (السلمي، 2008: ص36-37)

**2-6 الإدارة بالثقة:** يعرفها روزفلت " بأنها مجموعة التوقعات المشتركة بين طرفين حيث ينظر اليها بعد الاتفاق عليها على انها عقد نفسي غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكيا وترتبط هذه الثقة المتبادلة شرط اساسي وهو الايمان المتبادل بالشخص وبقراراته وإمكانياته واستعداده لتنفيذ

## المقاربة النظرية لإدارة الوقت وأهميته في الحياة المهنية

بنود العقد النفسي وهذه البنود تمثل مجموعة التوقعات المتبادلة بين الطرفين والتي حددها "جبارد":

### ■ توقعات سلوكية:

✓  
لاخلاقيات في العمل.

✓  
لدفاع والرغبة في العمل بأمانة و إخلاص.

✓  
لاتساق في السلوك والعلاقات.

### ■ توقعات خاصة بالقدرات:

✓ القدرة على القيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية.

✓ القدرة على العمل مع الآخرين بفاعلية.

### ■ توقعات حكيمة:

✓ الحكم على الامور بمنطق وموضوعية.

✓ الحكم على الآخرين بمنطق وموضوعية.

### -3-6- الإدارة بالمشاركة:

وهي من الاساليب الحديثة التي كثر الاهتمام بها في الأونة الاخيرة بسبب ماتركته من اثار ايجابية وذلك حين يتم اشراك العاملين في الادارة في صنع القرار.

ومن ثمار عملية المشاركة في اتخاذ القرارات انها تنمي وتطور الشعور بالمسؤولية، وتختصر الوقت في اصدار القرارات، وبالتالي هو اسلوب من اهم الاساليب التي بدورها تحقق الادارة الرشيدة بالوقت. (السلومي، 2008 : ص36-39)

### -4-6- الإدارة بالتفويض:

يعرف التفويض بأنه تنفيذ المهام لو تحقيق النتائج من خلال استخدام الآخرين، وبالتالي ان التفويض اساس يقوم على تحفيز الآخرين لتحقيق هذه النتائج وبالتالي هناك علاقة ارتباطية بين التفويض والادارة الفعالة، بحيث يتضح ان تفويض السلطة من افضل اساليب ادارة الوقت لدى المدير، وهو في نفس الوقت من انجح الوسائل التي يستخدمها المدير في تطوير الموظفين وتحسين

## د. فهمية ذيب

ادائهم واحتياجاتهم واستغلال وقتهم، وذلك من خلال اسناد اكبر قدر ممكن من الانشطة الفنية والثانوية التي تتضمن كثيرا من التفاصيل الجزئية للعمل ولمعاونيه وتفويضهم بسطات لأدائها ، حتى يتسنى له التركيز على اداء الانشطة المهمة والرئيسة وتكريس جهوده لمباشرة وظائفه الاساسية الجوهرية مثل التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم والرقابة الى جانب حل المشكلات المعقدة التي تعترض طريق الأهداف المرسومة. (سلامة، 1988: ص158)

### 7. الوسائل المساعدة في إدارة الوقت:

تمثل تقنيات العصر اهم الوسائل التي يمكن للمدير استخدامها بفاعلية في سبيل تنظيم وقت عمله وادارته. ونظرا لحدوث تطور سريع في الاجهزة الإلكترونية والخدمات المكتبية الحديثة، فإنه يمكن استخدام هذه الوسائل الالكترونية بصفقتها ادوات مساعدة تزيد من سرعة نقل المعلومات والبيانات، ومن ثم توفير وقت العمل اليومي المخصص لإنجاز مهمات العمل. وكل هذه الادوات والوسائل قد صممت على وجه خاص لمساعدة المدير في تنظيم المعلومات، تشغيل البيانات، ترتيب الملفات، اعداد المستندات المطلوبة للعمل، الاسراع بالاتصالات بطرق حديثة تحقق توفيراً للوقت والجهد. (الجريسي، 1427: ص143)

وبشكل عام فإنه يمكن تقسيم الادوات والوسائل التي يمكن استخدامها لتنظيم وقت العمل وادارته الى مجموعتين على النحو التالي:

**أولاً: مجموعة الأدوات والوسائل الإلكترونية:** تشمل هذه المجموعة وسائل وأدوات مثل: الحاسبات الالية (computers)، الات تصوير المستندات (photocopieuse)، أجهزة الناسخ (fax machines)، الماسح الضوئي (scanner)، الهاتف ذا المسجل الصوتي ( answer machines phones)، الهاتف الجوال (mobile phone)، شبكة المعلومات (Internet)، البريد الالكتروني (E-mail)، المفكرة الالكترونية لتنظيم المواعيد (Electroniquecalendre).

**ثانياً: مجموعة الأدوات والوسائل غير الالكترونية (الشخصية والذاتية):**

تشمل هذه المجموعة عدة اساليب مثل: الاعتماد على السكرتير، المفكرة اليدوية لتنظيم المواعيد، اعداد قائمة يومية بالأعمال المطلوب انجازها ومواعيدها، اعداد قائمة اسبوعية بأنواع الانشطة المطلوب انجازها وتحديد مواعيدها، الاعتماد على الذاكرة الشخصية للمدير نفسه.

### 8. مضيعات الوقت:

#### 1-8 مفهوم مضيعات الوقت:

هو مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والازمات، والامكنة، والاشخاص، وهو نشط يأخذ وقتاً غير ضروري، او يستخدم بطريقة غير ملائمة، او انه نشاط لا يعطي عائداً تناسب والوقت المبذول من اجله. ( خليل، 1992: ص305 )

#### 2-7 أنواع مضيعات الوقت:

## المقاربة النظرية لإدارة الوقت وأهميته في الحياة المهنية

هناك العديد من التقسيمات الخاصة بمضيعات الوقت وهي: (الحناوي، 2011 : ص51)

### 1-مضيعات خاصة بالتخطيط:

■ دم وجود اهداف الأولويات او خطط يومية.

■ لقيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

■ دم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام.

### 2-مضيعات خاصة بالتنظيم:

■ لفوضى وعدم الانضباط الذاتي.

■ ثرة الاعمال الورقية.

■ جود أكثر من رئيس واحد للموظف.

■ دم وضوح المسؤوليات والسلطات.

### 3-مضيعات خاصة بالتوظيف: (احمد ابراهيم:،2001: ص221 )

■ جود مرؤوسين غير مدربين او غير مناسبين.

■ ثرة عدد الموظفين او قلتهم.

■ جود مرؤوسين يثيرون المشاكل والصعوبات.

### 4-مضيعات خاصة بالتوجيه:

■ لنزعة التسلطية لدى المدير والرغبة في انجاز العمل بصورة منفردة.

■ هتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية.

## د. فهمية ذيب

■ لتفويض غير فعال للسلطة.

■ عف القدرة على حل الخلاف وإدارة النزاعات.

■ عف روح الفريق بين الموظفين، وضعف دافعيتهم للعمل.

■ عف القدرة على التكيف.

■ لافتقار الى التنسيق.

### 5-مضيبعات خاصة بالرقابة:

■ ثرة الاخطاء وتدني مستوى الاداء.

■ دم القدرة على معالجة الاداء الضعيف.

■ ثرة الزوار او المكالمات الهاتفية.

■ لتسلط والرقابة المفرطة.

■ لنقص في المعلومات.

■ دم وجود تقارير للمتابعة ومعايير الرقابة.

■ دم القدرة على القول "لا".

### 6-مضيبعات خاصة بالاتصال:

■ ثرة اللجان والاجتماعات.

## المقاربة النظرية لإدارة الوقت وأهميته في الحياة المهنية

دم وضوح نظام الاتصالات.

وء الفهم والافتقار الى الاصغاء الجيد.

لرغبة في اقامة علاقات مع الاخرين بقصد التسلية.

### 7-مضيعات خاصة باتخاذ القرار:

تخاذ قرارات متسرعة.

لتردد في اتخاذ القرار.

رارات بواسطة مجموعة.

لتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات.

■ الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرار .( احمد ابراهيم ، 2001 :  
ص222 )

ومن أهم العوامل التي يؤدي ضياع الوقت بشكل عام كما أوضحها **Peter Drucker** وهي:

❖ **وء الإدارة وعدم كفاية التنظيم:** الإدارة السيئة تؤدي الى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير ومن مظاهرها تكرار حدوث الازمات سنة بعد اخرى.

❖ **ضخم عدد العاملين:** تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب الى ضياع الوقت، لان الناس يحبون ان يجتمعوا بغضهم مع بعض ويتبادلون الزيارات والأحاديث، ويقول "دراكر": ان المدير الذي يقضي أكثر من (10%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الانسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم فالعدد الزائد من الحاجة لا يكون عاطلا عن العمل فحسب، بل يؤدي الى اعاقه الاخرين عن اداء اعمالهم وإضافة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل بينهم.

❖ **يادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول:** ان الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال،

## د. فهمية ذيب

وبالتالي يجب على المدير ان يحرص على تقليل عدد الاجتماعات الى الحد الأدنى، كما عليه ان يدعو للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعنيين فقط، فضلا على ان عليه ان يتعلم فن ادارة الاجتماعات.



**دم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال:** تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المديرين وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة تأخر وصول المعلومات او نتيجة وصول معلومات غير دقيقة.



**لزيارات المفاجئة:** الاجتماعات غير الناجحة، التردد في اتخاذ القرارات، التفويض غير الصحيح، سوء ترتيب الأولوية.



**لمكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات.**



لبدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها، والانتقال الى مهمة جديدة قبل انجاز المهمة السابقة والاهتمام بالمسائل الروتينية بشكل قليل. ( ابو شيخة، 1991: ص132)

### 8, منهج السيطرة على مضيعات الوقت:

إن المنهج المقترح هنا للسيطرة على مضيعات الوقت يقوم على خمس خطوات اساسية: ( الحناوي، 2011: ص25 )

■ **مع البيانات:** ان فهم طبيعة العوامل المؤثرة في فاعلية ادارة الوقت (مضيعات الوقت) يتطلب جمع المعلومات اللازمة من اجل التعرف على حجم المشكلة وأبعادها.

■ **لتعرف على الاسباب المحتملة:** بعد ان يتم التعرف على مضيعات الوقت، لا بد من تحديد الاسباب المحتملة لكل منها، فهل هو المدير نفسه، أم الآخرون، أم البيئة، أم ماذا؟ وإذا كان المدير هو المسئول عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين. فما سبب ذلك؟

■ **ضع الحلول الممكنة:** وهذا يتطلب مناقشة كل مضيعة من مضيعات الوقت على حدى، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليها، ويمكن للمدير ان يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل لابتكار الحلول.

## المقاربة النظرية لإدارة الوقت وأهميته في الحياة المهنية

■ **اختيار أكثر الحلول الممكنة:** ويتم ذلك بتقييم كل واحد من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت، لاختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية.

■ **نفيذ الحل المختار:** وهذا عند اختيار الحل الأفضل لا بد من وضعه موضع تنفيذ.

■ **تابعة التنفيذ:** وهذا يتطلب تقييم الحل، بهدف التعرف على مدى مناسبته ومدى فاعليته في حل المشكلة، فإذا ما تبين إن المشكلة مازالت قائمة، لا بد من إعادة العملية بأكملها، بدءاً من جمع البيانات وانتهاءً بمتابعة التنفيذ.

### خاتمة:

جاءت هذه الورقة العلمية لمعرفة وإظهار أهمية ممارسة إدارة الوقت في الحياة المهنية ومدى تأثير هذا المتغير على تسيير المؤسسات وكل وظائف الادارية ، حيث تم التطرق الى بعض ابعاد ادارة الوقت من الناحية النظرية كمفهوم الوقت ثم مفهوم ادارة الوقت مبادئ التعامل مع الوقت وكذا فوائد ادارة الوقت واضرار اهدار الوقت دون ان ننسى التطرق الى كيف ان ادارة الوقت تؤثر على تسيير المنظمات واداراتها وايضا كيف تؤثر ادارة الوقت على العمال وهذا من خلال تناول عنصر مضيعات الوقت لنقوم بعرض مجموعة من الاقتراحات والحلول التي من شأنها التقليل من اهدار وتضييع الوقت مع استخدام بعض الوسائل المساعدة في ذلك .

### - المراجع:

1. احمد ،ابراهيم محمد، (2001). الادارة المدرسية في الالفية الثالثة . الاسكندرية ، مصر :مكتبة المعارف الحديثة .
2. المرسيو، جمال الدين محمود ، (2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الاسكندرية ، مصر : الدار الجامعية.
3. الجريسي ،خالد بن عبد الرحمان، (1427). ادارة الوقت من منظور الاسلامي والاداري. الرياض : مؤسسة الجريسي للنشر والتوزيع.
4. الخولي ،سيد محمد ، (1994) .فاعلية ادارة الوقت واتخاذ القرارات الادارية. القاهرة :مكتبة عين شمس.
5. دابل، تيمب ، (1991). ادارة الوقت ، ترجمة هوانة عبد اللطيف وليد. الرياض، معهد الادارة العامة للبحوث.
6. سيباني ،خليل . ادارة الوقت . بيروت ، دار الراتب الجامعية .

## د. فهمية ذيب

---

7. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003). الادارة الرائدة. عمان : دار صاء للنشر والتوزيع.

8. حمودة ، عبد الناصر حمودة ، (2003). دليل المدير العربي لادارة الوقت . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية.

9. وتر ، محمد ظاهر ، (1985). دور الزمن في الادارة . دمشق: المطبعة العلمية .

10. ابو شيخة ، احمد نادر ، القريوتي، محمد قاسم ، (1991). ادارة الوقت الأجهزة الحكومية بالمملكة الاردنية الهاشمية . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية .