

أهمية إدارة الوقت في عملية التخطيط الاستراتيجي

The importance of time management in the strategic planning process



بن بختي عبد الحكيم*

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)

Abdelhakim.benbekhti@univ-tlemcen.dz

مخبر الدراسات الإستراتيجية والبحوث السياسية

تاريخ النشر: 2023/06/30

تاريخ المراجعة: 2023/04/11

تاريخ الإستلام: 2023/03/31

الملخص:

تعد إدارة الوقت من بين أهم المحاور التي تحظى باهتمام كبير في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية، وذلك نظرا للحضور القوي لهذا الموضوع في كل مناحي النشاط الإنساني، من عمل، ودراسة، وتكوين، وتعليم، وتسيير، وإدارة...، ولهذا السبب أصبحت إدارة الوقت مصدراً هاماً وموضوعاً محورياً يتجاوز مجال إدارة الموارد البشرية، إلى إدارة المنشآت الصناعية للربوت الآلي، وإدارة الأبحاث، وكل ما تعلق بالتخطيط الاستراتيجي، فإدارة الوقت أصبحت ترتبط بالهدف لا بالفواعل.

لقد أكدت مختلف المقاربات والنظريات المتعلقة بإدارة الوقت أن محددات النجاح الحقيقي في مختلف المجالات إنما تتوقف بالدرجة الأولى على إدارة الوقت وتنظيمه وحسن استغلاله، وبناء على ذلك تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الإلمام بجوانب مفهوم إدارة الوقت والاتجاهات الحديثة لهذا المفهوم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، التخطيط الاستراتيجي، نظرية الإدارة العلمية.

Time management is among the most important axes that receive great attention in various fields of human knowledge, due to the strong presence of this subject in all aspects of human activity, such as work, study, training, teaching, management, management..., and for this reason time management has become An important source and a pivotal topic that goes beyond the field of human resources management, to the

* بن بختي عبد الحكيم Abdelhakim.benbekhti@univ-tlemcen.dz

management of industrial facilities for automated robots, research management, and everything related to strategic planning, as time management has become linked to the goal, not to the actors.

The various approaches and theories related to time management have confirmed that the determinants of real success in various fields depend primarily on time management, organization and good use of it.

Key words: Time management, strategic planning, scientific management theory.

مقدمة:

يكتسي الوقت في حياتنا اليومية والعملية أهمية كبيرة، من منطلق أنه الأساس في القيام بمختلف الأنشطة، كما أنه رأس المال الوحيد الذي يتاح بنفس القيمة والوحدة في كل الورشات والمخابر والمعاهد والمعامل والمزارع، ولذلك كانت مسألة تنظيمه واستغلاله متغيراً محورياً في تحقيق النجاح من عدمه.

تستهدف الدراسة الوقوف على مختلف المقاربات والأطر التحليلية التي أعطت أهمية بالغة لموضوع إدارة الوقت كمتغير محوري لإنجاح أي برنامج أو إستراتيجية، وبذلك فإن موضوع الدراسة يعتبر واحداً من المواضيع البينية التي تجد لها حضوراً وازناً في مختلف تخصصات العلوم الإنسانية باعتبار الوقت وحدة ثابتة.

إشكالية الدراسة:

على الرغم من الطابع النظري للموضوع، تسعى الدراسة إلى قياس شدة ارتباط نجاح التخطيط الاستراتيجي بإدارة الوقت كأحد المتغيرات المحورية، وذلك استناداً إلى عديد الدراسات والنظريات في مختلف حقول المعرفة الإنسانية، وبناءً على ذلك تدور إشكالية الدراسة حول: ما مدى أهمية إدارة الوقت في نجاح التخطيط الاستراتيجي؟

فرضيات الدراسة:

في مسعى الإجابة عن إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

1- يرتبط نجاح التخطيط الاستراتيجي بالإدارة الجيدة للوقت وذلك من أجل بلوغ الأهداف في أقل وقت ممكن.

2- كلما زادت دقة إدارة الوقت زادت جودة التخطيط الاستراتيجي.

3- تسمح إدارة الوقت بمراجعة الخطط والبرامج في حال استهلاك وقت أكثر لتحقيق هدف معين.

منهج الدراسة:

بحكم الطابع النظري للبحث والذي يسعى إلى فهم وتوضيح العلاقة بين إدارة الوقت ونجاح التخطيط الاستراتيجي تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي، وذلك من خلال البحث عن معادلات الارتباط بين متغري الدراسة في عديد النظريات والمقاربات التي تناولت أحد الموضوعين أو كلاهما معاً (إدارة الوقت، التخطيط الاستراتيجي).

علاوة عن المنهج الاستنباطي تم الاستعانة بالمنهج الوظيفي وذلك للإبانة عن الدور المحوري لوظيفة إدارة الوقت في سلسلة التخطيط الاستراتيجي.

أهداف الدراسة:

- 1- التأكيد على أهمية إدارة الوقت في مختلف مجالات النشاط الإنساني.
- 2- قياس شدة ارتباط الإدارة الناجعة للوقت مع نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- 3- التأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي محكوم برأس مال زمني ، حيث تبدأ بعده عملية التقييم مدى تحقيق الأهداف.
- 4- أن أي مسعى للتخطيط مرتبط بزمان ووقت محدد، ولبلوغ أهداف التخطيط يجب التفكير بجدية في سبل إدارة الوقت.

تقسيم الدراسة:

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى العناصر التالية:

- 1- تعريف إدارة الوقت.
- 2- المفاهيم المشابهة لإدارة الوقت.
- 3- مبادئ وأهداف إدارة الوقت.
- 4- المداخل النظرية لأهمية إدارة الوقت في التخطيط الاستراتيجي
 - 1-4. نظرية الإدارة العلمية.
 - 2-4. الوقت في المدرسة السلوكية.
 - 3-4. الوقت في المدرسة الحديثة.

1/ تعريف إدارة الوقت:

لقد أدى تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت إلى بروز العديد من المفاهيم الخاصة بإدارة الوقت، إذ أن هذا التناول كان من زوايا مختلفة ومتعددة، إضافة إلى تعدد النتائج التي توصلت إليها الدراسات، وكذا اختلاف المجالات التي تم فيها تناول هذا المصطلح، لذا سنشير لأهم التعاريف التي تطرقت لإدارة الوقت فيما يلي:

إن إدارة الوقت تتعلق بإدارة مسيرة الحياة، وما تشمله من أهداف، وسلوكيات عملية توصلت إليها، وهنا يمكن التفريق بين من عمّر طويلاً ولا يرى لنتائج حياته أثر من الأعمال والإنجازات، ومن عمّر قصيراً وخلف وراءه من العطاء والأثر الجميل. (شحاتة، 2005، صفحة 105)

وقد أوضح إبراهيم الفقي في تعريفه لمفهوم إدارة الوقت أنها: "إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح، يومياً 24 ساعة، وذلك بأقل جهد وأقصر وقت ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل وللراحة والاستجمام". (الفقي، 2009، صفحة 33)

كما يشير طارق سويدان ومحمد أكرم العدواني إلى إدارة الوقت على أنها: "قضية ذاتية يجب أن تناسب ظروفك وطبيعتك". (سويدان و العدلوني، 2004، صفحة 18)

ويؤكد وسام محمد إبراهيم أنّ إدارة الوقت هي: "عملية مستمرة لتحليل وتقييم المهام التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة، بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى أهداف محددة". (ابراهيم، 2006، صفحة 20)

ولا يختلف التعبير السابق في جوهره مع ما قدمه إبراهيم علي ربابعة حينما اعتبرها أنها: "قدرة الفرد -أيًا كان موقعه المهني- على وضع الأولويات وترتيبها، وإدراك مضيعات الوقت والقدرة على ضبطها وتفويض السلطة وإدراك الذات، نحو تعظيم الإنجاز وزيادة الأعمال الممكن إنجازها في أقل وقت، أي التحول إلى ساعات عمل قليلة وفي نفس الوقت تحقيق إنجاز أكبر، وهو أمر بتوقف على إدراك الفرد لذاته ومعرفته الحقيقية بقدراته وإمكاناته، فالمعرفة تتكرر وتتطور وتنمو وتزداد بالتعليم والتدريب وتطبيق المبادئ الخاصة بإدارة الوقت". (ربابعة، 2015، صفحة 5)

وإدارة الوقت عند ربحي مصطفى عليان "تعتبر من المصادر الهامة والجاهزة للاستعمال فهو ليس ككل المصادر، إذ لا يمكن أن نشترى الوقت أو نستأجره أو نغيره أو نستعيّره أو نوفره أو حتى نضاعفه، إذ كل ما تستطيع عمله هو أن تقضي الوقت كما هو دون تغييره". (العليان، 2005، صفحة 55)

ويرى عبد الله شوقي أن إدارة الوقت هي: "إنجاز أكبر قدر من المهام المخطط لها في الزمن المقدر له بالطريقة المخطط لها قبل بداية التنفيذ".

كما وضح بأنها: "تلك العملية التي توزع الوقت بين الأعمال المختلفة، لهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد". (شوقي، 2006، صفحة 39)

وتعني إدارة الوقت حسب مدحت محمد أبو النصر: "العمل الإداري والعملية المستمرة من التخطيط والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد، أثناء ساعات العمل في المنطقة التي يعمل بها فترة زمنية معينة، بهدف تحقيق كفاءة وفاعلية مرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشودة". (مدحت، 2005، صفحة 62)

وإدارة الوقت لدى عليان هي: "فن الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، التنظيم، التنسيق، التحفيز، التوجيه، المتابعة والاتصال، وهي عملية كمية ونوعية معاً، في ذات اللحظة، وهي عملية لا تنظر إلى الماضي أو ترتبط بالحاضر، وإنما هي أساساً موجهة للمستقبل، ونقوم باستشراف آفاقه، والتنبؤ به، والوقوف على مساراته واتجاهاته والدروب المختلفة الموصلة للأهداف، ومن ثم فإن الطريق إلى المستقبل يركز على حسن اختيار بدائل الحاضر، واتخاذ الحاضر كقاعدة انطلاق إلى المستقبل، وحتى نحسن إدارة الوقت في المستقبل علينا أن نقوم بالتخطيط لذلك في الحاضر، وعليه فالتخطيط لإدارة الوقت يعني السيطرة شبه الكاملة على كل شيء، فإدارة الوقت هي إدارة لأنذر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم نحسن إدارته وبشكل فعال، فإننا لن نحسن إدارة أي شيء آخر" (العليان، 2005، صفحة 29).

ويرى أبو شيخة أن إدارة الوقت هي: "عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير، كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل، إنها عملية مستمرة متصلة يمكن تجزئتها إلى العمليات الفرعية أو الخطوات الثماني التالية": (أبوشيخة ن، 2009، صفحة 35)

1. التعرف على كيفية قضاء الوقت، واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة.

2. تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت من غير أن تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة بدرجة تتناسب مع ما أنفق عليها من وقت.
3. التقييم ذاتي، وهذا يتضمن تقييم القدرات، وما يستطيع القيام به، وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف.
4. تحديد الأهداف والأولويات.
5. إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف.
6. تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمني محدد.
7. صياغة أساليب وحلول ملائمة لمواجهة أوقات الوقت.
8. المتابعة وإعادة التحليل بهذا التطوير.

ويعرف صلاح عباس إدارة الوقت بأنها: "تعني دراسة الحركة والزمن، التي تمكن من تحديد الوقت اللازم لأداء الجزئية من العملية الواحدة دون فقد في الزمن، مما يتيح زمناً آخر لإنجاز جزئيات أو عمليات تالية ومكملة، مما يضمن إنجاز الأعمال في الوقت المناسب وبفعالية عالية". (عباس، 2004، صفحة 20)

وتعني إدارة الوقت عند علي ميا أنها: "ممارسة الأعمال بالطريقة التي تستدعي قدرأً عالياً من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للوقت والقائمين عليه، وذلك بهدف بلوغ أغراض معينة تخدم التنظيم والأفراد على حد سواء". (ميا وعمار، 2018، صفحة 321) وإدارة الوقت لدى محمود محمد يحيى عدارية هي: "مجموعة من المهارات السلوكية يمكن للفرد أو الإداري اكتسابها وتعلمها لإحداث تعديل في سلوكه، وتغيير بعض عاداته السلبية التي يمارسها في حياته لإدارة وقته، واستغلاله الأمثل والتغلب على ضغوط العمل والحياة".

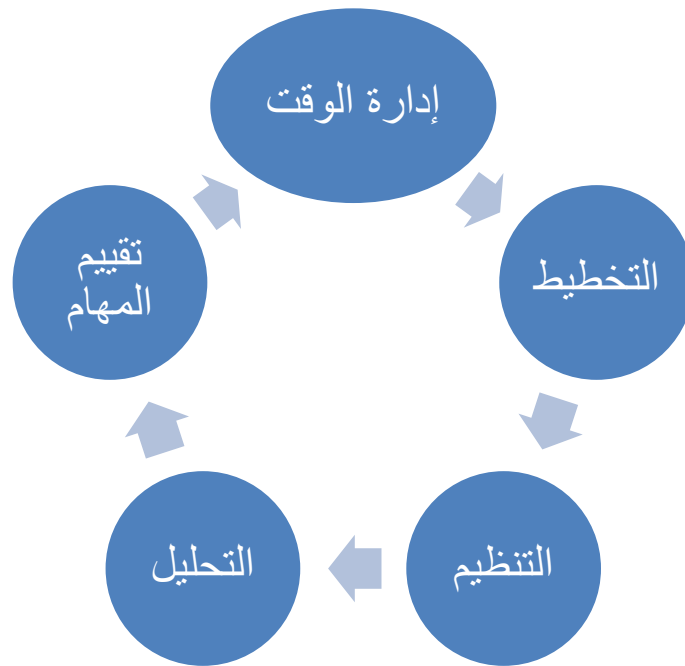
كما عرفها بأنها: "استغلال الوقت المتاح بالشكل الأمثل بهدف تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد ممكن، وضمن حدود الوقت المحدد لتنفيذها". (عدارية، 2006، الصفحات 22-23)

وتعرفها "نهلاء طه محجوب طه" أنها: "إنجاز الأعمال حسب الأولويات وفي الوقت المحدد لكل عمل". (طه، 2016، صفحة 81). من جهتها عرفت ناهد بلقمري أن إدارة الوقت هي: "مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تحافظ على هذا المورد وتستغله استغلالاً أمثل، ومن بين هذه الإجراءات التخطيط للمهام والأولويات وتنظيمها وتنفيذها بفعالية وتحديد زمن تنفيذ كل مهمة دون تأجيل، وبشكل واقعي مع مراقبة مدى التقدم في إنجاز هذه الأولويات والأهداف". (بلقمري و مشري، 2017، صفحة 182). ومن خلال مجمل التعاريف التي خصت إدارة الوقت؛ يمكن الخروج بالنقاط التالية:

- إدارة الوقت تعني ممارسة وإنجاز الأعمال المختلفة ووضع الأولويات وترتيبها، ويكون ذلك عن طريق مجموعة من العمليات.
- ما نلاحظه على هذه التعاريف هو تأكيدها وإجماعها على مفهوم الفعالية في إدارة الوقت والتي تعني الاستخدام الرشيد للوقت واستثماره للوصول إلى الأهداف المنشودة.

- إن إدارة الوقت هي عملية مستمرة تعتمد بالدرجة الأولى على التخطيط، بمعنى حتى نحسن إدارة الوقت في المستقبل، لا بد علينا أن نقوم بتخطيط ذلك في الحاضر.
- ويقصد بإدارة الوقت في هذه الدراسة هو القدرة على التخطيط المسبق للوقت المتاح بما يتناسب مع ظروفه، والتقيد برأس المال هذا كغيره من الموارد والإمكانات الأخرى، واستغلاله بأقصى ما يمكن من جهد.

الشكل رقم (01): يبين مفهوم إدارة الوقت



2/ المفاهيم المشابهة لإدارة الوقت:

قد يحدث خلط كبير في الدراسات والأبحاث الصفية في جانبها المفاهيمي، في تحديد مفهوم إدارة الوقت وفصله عن المفاهيم المشابهة مما يضفي على الدراسات والأبحاث خلافاً منهجياً فيما يتعلق بوحدة المفاهيم والاصطلاحات، خاصة وأن العديد من المفاهيم المشابهة تحمل عادة دلالات مختلفة تماماً، وعليه سنحاول بداية الوقوف على بعض المفاهيم والاصطلاحات المشابهة التي قد تثير جدلاً وخلافاً في الدراسات والأبحاث:

1-2/ إدارة المشروع:

يمكن تعريف إدارة المشروع على أنها: "التخطيط والتوجيه والمراقبة للمصادر المادية والبشرية لمواجهة القيود المتعلقة بالتقنية والتكلفة والوقت". (العلوانة و آخرون، 2000، صفحة 370).

وتعرف كذلك بأنها: "الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد الأهداف، التنظيم، التخطيط، الجدولة، الميزانيات التقديرية، التوجيه والرقابة لتحقيق المعايير الفنية والزمنية والمالية للمشروع". (الفضل و العبيدي، 2005، صفحة 24).
من خلال التعريف السابق يمكن اعتبار إدارة الوقت: "مجموعة فرعية لإدارة المشاريع وتعرف أكثر باسم تخطيط المشروع وجدولة المشروع، كما تم تحديد إدارة الوقت كأحد الوظائف الأساسية في إدارة المشروع".

2-2/ إدارة الوقت التنظيمي:

يمكن تعريف إدارة الوقت التنظيمي على أنها: "علم تحديد وتقييم وخفض تكلفة الوقت داخل المؤسسات، وتقييم الوقت المستدام مالياً، والوقت الضائع والوقت الفعال داخل المنظمة وتطور حالة العمل لتحويل الوقت الضائع إلى وقت إنتاجي من خلال تمويل المنتجات أو الخدمات أو المشاريع أو المبادرات بعائد إيجابي على الاستثمار. (ويكيبيديا الموسوعة الحرة، 2023)

3/ مبادئ وأهداف إدارة الوقت

إن ما يميز إدارة الوقت أنها ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة يرجى من وراءها مجموعة من الغايات والأهداف، وهي لأجل ذلك وسيلة ترتبط بمبادئ محددة يرتبط أداؤها وفعاليتها تحديداً بمدى تجسيد وتطبيق هذه المبادئ.

1-3/ مبادئ إدارة الوقت:

توجد العديد من مبادئ إدارة الوقت التي تم الإشارة إليها في التراث النظري لإدارة الوقت وتختلف المبادئ من باحث لآخر بسبب الاختلاف في المقاربات المعرفية وكذا الميادين التي تم تناول هذه المبادئ فيها، وسنحاول الإلمام بأهم هذه المبادئ فيما يلي: (طه، 2016، صفحة 81)

1. المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

إن التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حالياً، ثم يقرر كيف يجب استخدامه ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، وأهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط هي:

1.1. مبدأ تحليل الوقت: وهو يساعد الفرد والمنظمة على استخدام عنصر الوقت بطريقة مستمرة وفعالة وتجنب قضائه في أمور غير مهمة.

2.1. مبدأ التخطيط اليومي: من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات الصغيرة، وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضيق الوقت، فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يومياً، وأن تتألف من قائمة الأعمال وجدول زمني لإنجازها، ويبدو أن عند تحديد الخطة اليومية بحيث ترتب الأولويات للقيام بالعمل المقرر. (خرموشي، 2017، صفحة 127).

3.1. مبدأ الأولوية: اعتماد الأولوية في تحديد الأهداف وأداء الأنشطة. (عدارية، 2006، صفحة 28)

4.1. مبدأ المرونة: لا بد من توفر المرونة في جدولة الوقت وذلك لاستيعاب الأحداث الخارجة عن سيطرة الفرد أو المنظمة. (طه، 2016، صفحة 82).

2. المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته، وذلك حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته، وأهم مبادئ التنظيم هي:

1-2. مبدأ التفويض: كلما كان المدير أوتوقراطيا أي يميل لإنجاز الأعمال بيده فإنه لا يستطيع أن يستخدم وقته الاستخدام السليم، لذلك لا بد من تفويض مسؤولياته في بعض الأعمال.

2-2. مبدأ تقسيم نشاط العمل: كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها، والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية. (طه، 2016، الصفحات 82-83).

2-3. مبدأ التحكم في المعوقات: من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية، وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، كأن يتم تقسيم النشاطات بحسب الطبيعة، بحيث يلتقي المسؤولون مع مديرهم في وقت معين، ويتم الرد على الاتصالات الهاتفية في وقت محدد، وتحديد موعد للاجتماعات في وقت معين، مما يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام مما يؤدي إلى توفير الوقت وتنظيمه، في مقابل تنظيم المهام واختزال التقاطعات والتكرارات واقتصاد الجهد والوقت. (خرموشي، 2017، صفحة 128).

2-4. مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية: إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة، ينبغي التقليل منها، فتتنظيم العمل والعاملين يقلل من كمية العمل الروتيني مما يؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت، والأعمال الروتينية هي إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية من 30 إلى 50 بالمائة من الوقت المتاح لهم. (خرموشي، 2017، صفحة 129).

3. المبادئ المتعلقة بالرقابة:

يرتبط تخطيط وتنظيم العمل بجملة المبادئ والقيم الجوهرية للمنظمة أو المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، فبعد تنفيذ الخطة تصبح مهمة المتابعة اليومية لتقدمها أحد المهام الجوهرية، حيث تتطلب عملية الرقابة المبادئ التالية:

3.1. مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة: فتنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها. (خرموشي، 2017، صفحة 129).

3.2. مبدأ إعادة التحليل: ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر لتجنب العودة للسلوكات السلبية في إدارة الوقت.

وكما ورد في كتاب محمد بن فوزي الغامدي سبع مبادئ لإدارة الوقت تمثلت فيما يلي: (الغامدي، 2018، الصفحات 32-33).

1. وضع خطة عمل ويجب أن يراعي بالخطة ما يلي:

- تحديد أجندة المهام بحسب الأولوية.

- عدم المبالغة في الأجندة فيجب أن تكون واقعية قابلة للتنفيذ.

- تحقيق المهام وترك فاصل زمني بينها.
- مراجعة نظام الحوافز بحيث يجب أن ترتبط كل مهمة محققة بنجاح بنمط معين من المكافأة.
- 1. مراجعة الخطة.
- 2. تحديد الأهداف المطلوبة.
- 3. الحرص على تنظيم الخطة بما يتناسب مع الأهداف.
- 4. الالتزام والانضباط بالخطة الموضوعية.
- 5. عدم الخوف من الفشل.
- 6. وضع قائمة إنجاز يومية.

3-2. أهداف إدارة الوقت:

من المتفق عليه أن لكل عمل ثمرة ونتيجة يسعى الفرد أو التنظيم أو المجتمع لتحقيقها وفق ما هو مخطط له، ومن ثم فالجميع يبذل كل ما لديه من طاقة وجهد وإمكانات في سبل الوصول إلى ما يريده بأقل جهد وفي أسرع وقت، وأهداف إدارة الوقت لها مردود إيجابي على الجميع بشكل عام، وكون الفرد جزء من التنظيم والمجتمع فإن نجاحه في تحقيق أهداف إدارة الوقت له مردود إيجابي ينعكس عليه أولاً ثم ينعكس على التنظيم والمجتمع الذي ينتمي إليه، ومن تلك الأهداف ما ذكره محمد محمود أحمد الخريبي.

(الخريبي، 2017، صفحة 38).

1. حصر جيد وفعال وسليم وواضح للاختصاصات، يمنع التضارب والتعارض والتنازع في الاختصاصات.
 2. تعميق واعي ومدرك للشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح بشكل عام.
 3. استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل للعنصر البشري.
 4. دقة التخطيط الواعي لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.
 5. سلامة ومرونة التنظيم الذي يستوعب المتغيرات والمستجدات وطموحات الأفراد.
 6. زيادة دافعية التحفيز.
 7. قرب المتابعة.
 8. سلامة التوجيه الإيجابي. (الخريبي، 2017، صفحة 38).
- وكما أشار محمد إبراهيم سعيد ملحم إلى أهداف أخرى من إدارة الوقت على النحو التالي: (ملحم، 2010، صفحة 49).
1. وضع الأولويات.
 2. تجنب الوقوع في فخ الوقت.
 3. توقع الفرص.
 4. تجسيد جدلية الحرية في العمل والسيطرة على مجرياته.
 5. تجنب التضارب في المواعيد.

6. تحديد المستوى وتقييم الأداء، وتقويم الاختلالات والنقائص.

4/ المداخل النظرية لأهمية إدارة الوقت في التخطيط الاستراتيجي

ما من حركة تؤدي ويقوم بها الفرد إلا كانت ضمن وقت محدد ومخصص للقيام بها، فالإدارة هي أساس الحركة وهي القيام بعمل ضمن وقت معين وانطلاقاً من هذا المفهوم برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة، واحتلت مكاناً بارزاً فيها وذلك يتضح فيما يلي:

أولاً. نظرية الإدارة العلمية:

اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" بدراسة الحركة والزمن، وذلك بهدف تحليل أفضل (أمثل) طريقة لأداء العمل، وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى والزمن الذي يستغرقه في ذلك، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع البعض بأسرع وأفضل طريقة ممكنة، وقد أخذ تايلور "Taylor" بعين الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة، أو لأسباب اضطرارية أخرى. (سلامة، 1988، صفحة 19).

وتبلورت دراسة الوقت بأسلوب علمي في عهد المدرسة الكلاسيكية، بقيام تايلور "Taylor" رائد حركة الإدارة العملية بإجراء تجاربه على الحركة والوقت في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية، ولاحظ أن هناك ضياعاً كبيراً في الإنتاج نتيجة سوء استثمار الوقت، كما قام جانث "Gantt" بوضع جدول عمل ومخططات تساعد في وضع جداول زمنية للأعمال كأساس لأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة، كذلك درس جلبرت "Gilberth" إمكانية استئصال للحركات غير الضرورية لدى العمال في شركات الإنشاء الأمريكية. (الطراونة، 2002، صفحة 64).

واستطال إدخال التحسينات في تطوير العمل وكيفية أدائه ووضع "Gilberth" قواعد للعمل بأن قسمه إلى عدة خطوات أو أقسام، وحدد لكل أداء زمن محدد، ووضع خرائط لهذه الغاية أطلق عليها (خرائط التدفق Flow Chart) فهذه الخرائط تساعد على دراسة أية عملية بتفاصيلها. (الطراونة، 2002، صفحة 64).

ثانياً. الوقت في المدرسة السلوكية:

جاء بعد نظرية الإدارة العلمية نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المؤسسة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المؤسسة وغيرها. (أبوشيخة ن، 1991، صفحة 34).

وقد بدأ الاهتمام بالوقت في النظرية الإنسانية من خلال مناداتها بضرورة إعطاء العامل فترة الراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابياً على معنوياته، ثم على إنتاجيته، فالإنسان ليس آلة يعمل على مدى أربع وعشرين ساعة، وإنما يحتاج إلى فترات راحة تقتطع من وقت العمل، يعود الإنسان العامل بعدها بنشاط وهمة لأداء المهام المطلوبة منه بكفاءة وقد أكد عالم الإدارة "إلتون مايو" إلى أهمية الاعتناء بالعامل الإنساني، واختيار فترات الراحة التي تساعد حتماً على زيادة الإنتاجية لأنها تعد منشطاً ومجدداً

للحيوية من أجل استئناف العمل، ولكن شرط أن تكون الأوقات المختارة طويلة وغير مناسبة، لأن هذه الأوقات الزمنية عبئ على المؤسسة وسبب في تراجع الإنتاج. (زكي، 1978، صفحة 126).

ثالثاً. الوقت في المدرسة الحديثة:

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم، مستفيدة من أخطاء التجارب السابقة، وقد حاول رواد النظرية الحديثة الاستفادة من أفكار الباحثين، ومن أهم هذه النظريات مايلي:

1. نظرية صنع القرارات:

لقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة، وعدلتها، وأضافت إليها، وطورتها، وقد احتلت فيها إدارة الوقت مكاناً بارزاً، واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج.

واعتمدت هذه النظرية على الأحداث الماضية التي ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة، ووظفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، والوقت في مثل هذه الحالة يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضاً. (أبوشیخة ن.، 1991، صفحة 34).

2. النظرية الرياضية:

اعتمدت هذه الدراسة على الرياضيات في حل المشكلات وإدارة الوقت، وافترضت النظرية البيولوجية أن المؤسسة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ ثم يموت، وهناك مرحلة من تلك المراحل الزمنية التي تمر بها المؤسسة خلال مراحل تطورها، هي مرحلة الإنتاج الأقصى. (أبوشیخة ن.، 1991، صفحة 34)

ونجد أن المدارس الإدارية الحديثة أبدت اهتماماً خاصاً بالوقت أيضاً، إذ أن مدرسة الأساليب الكمية مثلاً قد أفردت من بين موضوعاتها باباً خاصاً لإدارة الوقت، وهو ما يسمى بنظرية صفوف الانتظار (Queuing Theory) في حين اعتبرت مدرسة النظم (System Theory) الوقت كأحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها، لأنه متحرك ويسير إلى الأمام بشكل منتظم. (الطراونة، 2002، صفحة 64)

إن المدرسة الحديثة اهتمت بالوقت وإدارته وكرست هذا الاهتمام لتطوير تكنولوجيات الاتصال، حيث اختصرت المسافات والأوقات الكبيرة، وقد تم استخدام الكمبيوتر، والاختراعات الحديثة، واستثمار قدرتها على تخزين المعلومات، والمفاضلة بين بدائلها المحتملة بسرعة فائقة. (عربيات، 2001، صفحة 15).

وفي خضم التطور في مجال التكنولوجيات والمعلومات، وازدياد التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال تزداد الحاجة إلى التركيز على إدارة الوقت، وزيادة فاعلية استثمارها ورفع مستويات الأداء لدفع عملية التنمية، وتحقيق مستويات أفضل من الرفاه الاقتصادي والاجتماعي. (الطراونة، 2002، صفحة 65).

3- نظرية الأولويات لستيفن كوفي:

تنطلق هذه النظرية من مسلمة رئيسية هي أن كل عمل أو سلوك ينحصر في واحد من المربعات الأربعة التالية من مصفوفة. المهم والعاجل .

الجدول رقم 01 يحدد مصفوفة المهم والعاجل من القضايا والمهام في مختلف مجالات النشاط الإنساني

غير مستعجل	مستعجل	
2/ أمور مهمة غير مستعجلة (الدقة والجودة)	1/ أمور مهمة ومستعجلة (طارئة)	مهم
4/ أمور غير مهمة غير مستعجلة (شكلية)	3/ أمور مستعجلة وغير مهمة (مبالغة)	غير مهم

- 1- المربع الأول وهو مربع مهم ومستعجل: هو مربع الطوارئ والأمور المهمة جدا والمستعجلة من الناحية الزمنية.
- 2- المربع الثاني هو مربع الأمور المهمة غير المستعجلة: وهي الأمور التي تتضح نتيجة التخطيط الاستراتيجي الذي يسمح برؤية أوضح للتحديات والمتطلبات المستقبلية، والعمل على بلوغها في أريحية مما يسمح بدقة التصميم وجودة الحلول.
- 3- المربع الثالث هو مربع الأمور المستعجلة غير المهمة: وهي الأمور التي تعطيها القيادة أهمية بالغة على الرغم من عدم حيويتها، ويكون ذلك لعدة أسباب أهمها سعي القيادة لمعرفة وتيرة استجابة الإدارة، سواء تعلق الأمر بانجاز مشاريع، أو جمع إحصائيات أو القيام بمهام معينة يمكن من خلالها معرفة مستوى الأداء الفردي والجماعي من جهة، وحلقات الخلل من جهة أخرى.
- 4- المربع الرابع هو مربع الأمور غير المستعجلة وغير المهمة: وهي الأمور التي يتم النقاش حولها دون وجود أرضية قانونية أو إمكانيات مادية تسمح بتجسيدها، فتكون بذلك مجرد أفكار يتم تأجيل التفصيل فيها والخوض في جزئياتها إلى آجال أخرى، مثل موضوع اللامركزية في التسيير المالي للبلديات مثلا.

إن تقسيم أنماط التعامل مع القضايا والمسائل العملية وفق نظرية ستيفن كوفي يعد واحدة من النظريات الأكثر حضورا في مختلف المستويات ومجالات العمل الإنساني، حيث تستخدم لإدارة وقت الأفراد في حياتهم اليومية والموارد البشرية في المنظمات والشركات والمؤسسات، كما يمكن وفقها تحليل أنماط القضايا في الأجندة السياسية للدول والحكومات، حيث يرى ستيفن كوفي أنه إذا كان نصيب قضايا المربع الثاني (المهم غير العاجل) يساوي أو يفوق نسبة 60 في المئة فإن الدولة أو المؤسسة أو الإدارة أو الفرد يعتبر ناجحا بامتياز في إدارة الوقت لخدمة الأهداف الإستراتيجية بفعالية ودقة وجودة.

4- نظرية مبدأ باريتو:

تسمى النظرية كذلك في العديد من الدراسات والأدبيات بقاعدة الثمانين – العشرين؛ وهي قاعدة تجريبية تصف اتجاهها شائعا خصوصا في مراقبة البضائع الموجودة في المخزن وهي تفترض أن 20 % من المخزونات تغطي حوالي 80 % من قيمة المخزونات، وتفترض كذلك عند تطبيقها على العملاء أن نسبة 20 % منهم يعزى إليهم 80 % من مجمل المبيعات.

يقوم مبدأ باريتو أن 80 % من النتائج سببها 20 % من الأسباب ويعرف هذا المبدأ أيضا بقاعدة 20 - 80 ، ومسي هذا المبدأ على اسم عالم لاقتصاد الإيطالي "فيلفريدو باريتو" الذي لاحظ أن 80 % من الثروة في إيطاليا مملوكة لـ 20 في المئة من الشعب، ولهذا المبدأ تطبيقات عديدة في كافة المجالات وفيما يلي بعض الأمثلة لهذه التطبيقات؛ في المبيعات 80 % من أرباحك تأتي من 20 % من الزبائن، في الإدارة 20 % من الموظفين يقومون بـ 80 % من العمل، في تنظيم الوقت يصرف الناس 80 % من الوقت لخدمة 20 % من المهام، وفي الاتصال يقضي الناس 80 % من وقت اتصالهم في الاتصال بـ 20 % من الموجودين في قائمة هواتفهم، في الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن 20 % من المرضى يستخدمون 80 % من موارد الرعاية الصحية. ويرى فالفريدو باريتو أن هناك من يستطيع في 20 في المئة من وقته أن ينجز 80 في المئة من المطلوب إنجازه، وهناك من يضيع 80 في المئة من وقته في إنجاز 20 في المئة فقط من المطلوب إنجازه وهذا ليس استغلالا جيدا للوقت

خاتمة

من هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال، فالوقت يرافق التخطيط في جميع عملياته ويرتبط بشكل أساسي به، إذ يربط التخطيط بين أجزاء العملية الإدارية، وكذلك بين العمليات المتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري. إن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها بشكل يتناسب مع المراحل المحددة، على أن يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة بالتساوي للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، وعلى المخطط كذلك أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له. (الغامدي، 2018)

لابد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمني، وأن تكون خالية من أي تعارض أو تناقض، تتسم بالمرونة تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المختلفة، علاوة عن تحديد الأولويات الخاصة بالمنظمة، وضمن الإمكانيات المحددة في تحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المنشودة، وعلاوة عن ذلك خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- لا يمكن بأي حال من الأحوال إنجاح برنامج أو إستراتيجية دون إدراج لمراحل المتصل الزمني لخدمة الهدف، وهو ما سيسمح بإدارة الوقت المتاح وبلوغ الأهداف المسطرة.

- 2- تتيح عملية إدارة الوقت من كشف العقم الاستراتيجي، وهو الوضع الذي يصبح فيه من الصعب جدا بلوغ أهداف المنظمة أو المؤسسة، حيث تستنفد الخطة أو الإستراتيجية رأس مالها الزمني دون تحقيق مستوى مرضي من النتائج والأهداف، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في الإستراتيجية، أو تكييف الأهداف بما يتلاءم مع الإمكانيات والموارد.

- 3- أن أهم مبدأ في الإدارة الناجحة للوقت هي تقسيم المهام والوظائف بحسب الأهمية والاستعجال، مما يسمح بزيادة الأداء والنجاح، وتحسين جودة التعامل مع القضايا غير المستعجلة كما جاء في نظرية ستيفن كوفي.

- 4- يسمح إدراج البعد الزمني وإدارته في التخطيط الاستراتيجي بالتقييم المرحلي، مما يسمح بتقويم الخطط والبرامج وفق المستجدات.

قائمة المراجع:

- ابراهيم علي ، ربابعة. (2015). *مهاره إدارة الوقت*. الرياض، المملكة العربية السعودية: شبكة الألوكة.
- ابراهيم، الفقي. (2009). *إدارة الوقت*. القاهرة، مصر: دار الابداع للاعلام والنشر.
- بشير محمد عربيات. (2001). واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن. *دراسات - العلوم التربوية* ، 28 (1)، الصفحات 15-34.
- ربحي مصطفى، العليان. (2005). *إدارة الوقت النظرية والتطبيق*. عمان، الاردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- سهيل فهد سلامة. (1988). *إدارة الوقت منهج متطور للنجاح*. عمان: المنظمة العربية للعلوم.
- صلاح، عباس. (2004). *إدارة الوقت*. القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة.
- طارق، سويدان، و محمد أكرم العدلوني. (2004). *إدارة الوقت* (الإصدار 2). الرياض، المملكة العربية السعودية: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- عبد الله، شوقي. (2006). *إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي.
- علي العلوانة، و آخرون. (2000). *بحوث العمليات في العلوم التجارية* (الإصدار 1). عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
- علي ميا، و علي أحمد عمار. (2018). نموذج مقترح لتقييم مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الوقت في المؤسسات التعليمية العالي في سورية دراسة ميدانية في جامعة تشرين. 40 (6)، الصفحات 331-313.
- محمد أبو النصر، مدحت. (2005). *إدارة الوقت، المفهوم والقواعد والمهارات*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- محمد أحمد الطراونة. (فيوري، 2002). إدارة الوقت والأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة. *مجلة مؤنة للبحوث والدراسات* ، 77 (1)، الصفحات 63-94.
- محمد أمين، شحاتة. (2005). *إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة* (الإصدار 1). السعودية: دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع.
- محمد بن فوزي الغامدي. (2018). *إدارة الوقت*. الدمام، المملكة العربية السعودية: شبكة الألوكة.
- محمد محمود أحمد الخريبي. (2017). فاعلية برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة (SBIDI) وعلاقته بمهارة إدارة الوقت لدى معلمي المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة القوة بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
- محمود ابراهيم سعيد ملحم. (2010). دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية -دولة فلسطين-، (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التجارة قسم الأعمال، مصر، القاهرة: جامعة القاهرة.
- محمود محمد يحي، عدارية. (2006). إدارة الوقت لدى مديري ومديريات مدارس وكالة القوة الأساسية في الضفة الغربية (رسالة ماجستير). كلية التربية، فلسطين: جامعة برزيت - فلسطين.
- منى خرموشي. (2017). تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، سطيف: جامعة سطيف 02.
- مؤيد الفضل، و محمود العبيدي. (2005). *إدارة المشاريع منهج كمي*. عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- ناذر أحمد أبوشیخة. (2009). *مدخل إلى إدارة الوقت* (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ناذر أحمد، أبوشیخة. (1991). *إدارة الوقت*. عمان، الأردن: دار المجددون للنشر والتوزيع.
- ناهد بلقمري، و سعاد مشري. (2017). إدارة الوقت لدى الشباب الجامعي في ظل استخدام مواقع التواصل الاجتماعي تويتر وفيسبوك. *مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والانسانية* ، 1 (1)، الصفحات 174-198.

نهلاء طه محجوب طه. (2016). دور إدارة الوقت في مواجهة ظغوط العمل. *مجلة العلوم الاقتصادية* ، 17 (02)، الصفحات 78-98.

هشام زكي. (1978). *الجوانب السلوكية في الإدارة* (الإصدار 2). الكويت: وكالة المطبوعات.

وسام، محمد ابراهيم. (2006). *مهارات إدارة الوقت*. القاهرة: د.د.ن.

ويكيبيديا الموسوعة الحرة. (2023). *إدارة الوقت*. تاريخ الاسترداد 03 25 2023، من: wikipedia:

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%82%D8%AA