

تاريخ القبول: 2018/12/05

تاريخ الإرسال: 2018/09/27

الاستراتيجيات الفعالة لإدارة لوقت في المنظمات
**Effective strategies for managing time in
organizations**

د. شربيط الشريف محمد

cheribetmohamed1981@yahoo.com

جامعة عنابة

د. بومنقار مراد

boumankarmourad@yahoo.fr

جامعة عنابة

مَجَلَّةُ أَفَاقِ الْعِلْمِ

يهدف هذا البحث إلى إبراز بعض الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت، حيث تبرز أهمية دراسة وتناول هذه الاستراتيجيات للدور الفعال الذي يلعبه الوقت في حياة الإنسان، فهو أحد الموارد الهامة، التي لا يمكن حفظه أو تخزينه أو تعويضه أو شراء ما ينقص أو ينفذ منه، وكما أن عملية استغلال الوقت لا يمكن أن تكون بطريقة عشوائية وعفوية، إذ لابد من وجود استراتيجيات فعالة تساعد على حسن استغلاله و الاستثمار الجيد فيه للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
الكلمات المفتاحية : استراتيجيات إدارة الوقت.

Abstract :

This research aims to show some of the effective strategies of time management. The importance of studying those strategies is that time has an effective role in human's life, since it is one of the essential resource, that cannot be conserved, overstressed, compensated, or bought its lacks. In addition, the utilising time process cannot be randomly done, but it needs potentially strategies to help improving its good investing and utilising to fulfill the expected aims.

Key words : strategies of time management



تمهيد:

يعتبر الوقت من المتغيرات الهامة في نجاح أي فرد وأي منظمة، ومن ثم كان ولا بد على المسؤولين في المنظمات وضع استراتيجيات فعالة للإدارة الوقت، حتى يتسنى للمنظمة تجنب مضيعاته. لان إضاعة دقيقة هي بمثابة إضاعة يوماً، و إضاعة يوم هي بمثابة تضييع حياة.و كانت إدارة الوقت من اهتمام الإدارة الحديثة، حيث كانت الإشارات الأولى لإدارة الوقت من خلال أفكار وجهود فريدريك تايلور، الذي يطلق عليه أبو الإدارة العلمية، فهو لم ينص في البداية بمصطلح إدارة الوقت، بل كانت في أفكار الإنتاج و الإنجاز والرقابة، وصولاً إلى أفضل مستويات الأداء ذلك تلبية للمجتمعات المتنامية، وذلك من خلال دراسته للحركة والزمن للقضاء والتقليل من الوقت الضائع. بعدها أشارت نظريات الإدارة بشكل جزئي لموضوع إدارة الوقت، فنظرية العلاقات الإنسانية كان الاهتمام بالوقت منصب لمصلحة العامل، بإعطائه فرصة لراحة و أخرى للعمل، بما ينعكس على معنوياته وبالتالي إنتاجيته. فالاستخدام السليم للوقت يبين عادةً الفرق بين الإنجاز والإخفاق، فمن بين الأربع والعشرين ساعة يومياً يوجد عدد محدد منها للقيام بالأعمال، وهكذا فإن المشكلة ليست في الوقت نفسه، وإنما ماذا نفعل بهذه الكمية المحدودة منه؟ إن الاستفادة من كل دقيقة شيء مهم، لإنجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح، فالوقت يسير دائماً بسرعة محددة وثابتة، ومن ثم ينبغي للفرد العمل أن يحافظ على الوقت المخصص له. فكمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية كيفية إدارة الوقت المتاح، وبالإدارة الفعّالة يمكن الوصول إلى استخدام أفضل للوقت، والقدرة على الإنجاز الكثير في كمية الوقت نفسه.

1- نبذة تاريخية عن الوقت :

قبل تطبيق الوقت القياسي كانت كل مدينة تستخدم التوقيت المحلي لخط الزوال الخاص بها، وبانتشار خطوط السكة الحديد نجمت بعض المشاكل نتيجة لهذه الاختلافات في التوقيت، حيث أن القطارات التي تتقابل في المدينة كانت في بعض

الأحيان تتحرك في أوقات مختلفة. وفي عام 1883م، طبقت السكك الحديدية في الولايات المتحدة وكندا نظاما للوقت القياسي وفي عام 1884 عقد مؤتمر دولي في واشنطن لبحث النظام العالمي للوقت القياسي، وتم اختيار دائرة الطول التي تمر بالبلدة الانجليزية جرينيثش لتكون دائرة خط الطول الأول. و تستخدم اليوم جميع الدول تقريبا الوقت القياسي ويتبع قليل من البلدان الصغيرة وبعض المدن توقيتا يختلف بكسر من الساعة عن الوقت القياسي.

الوقت القياسي: نظام زمني عالمي يقسم العالم إلى 24 نطاقا زمنيا توقيتيا، يبلغ عرض النطاق الواحد 15 درجة طولية ويبلغ الفرق بين النطاقان المتجاوران ساعة واحدة بالضبط، وفي الداخل كل نطاق تظهر جميع الساعات نفس الوقت باستثناء التوقيت المحلي.

الوقت في العالم: جرب الناس لمئات السنين أن يلاءموا الأيام والأشهر بالتساوي لمدة سنة أو لفترة من عدة سنوات، ولم يعمل أية نظام على نحو كامل. وحاليا يعتمد التقويم كلية على السنة وكذلك قسمت السنة إلى 12 قسما سميت بالأشهر، ولهذا التقسيم علاقة بالدورة الفعلية للقمر الذي يعتمد عليه التقويم الهجري. ومن المحتمل أن أول من قسم اليوم إلى أربع وعشرين ساعة والساعة إلى 60 دقيقة والدقيقة إلى 60 ثانية هم البابليون القدماء، ويبدو سهلا علينا معرفة كيفية قياس الوقت بواسطة الحساب القمري أما الشمسي فأظن أنه يحتاج لبعض التوضيح، يمر خط وهمي منحني عبر السماء مباشرة فوق كل نقطة على الأرض يدعى خط الزوال السماوي. و أثناء دوران الأرض حول محورها، تعبر الشمس خط الزوال السماوي مرة كل يوم. وعند عبور الشمس هذا الخط فوق مكان معين يكون الوقت فيه ظهرا، وبعد 12 ساعة يصبح الوقت في ذلك المكان منتصف الليل. وتدعى الليلة من منتصف ليل واحد إلى آخر اليوم الشمسي يتغير طول اليوم الشمسي بسبب ميل محور الأرض والشكل الإهليلجي-البيضي-لمدارها وتغير سرعتها عبر المدار.¹

تعريف إدارة الوقت: يمكن تعريف الوقت على أنه:

الوقت: " تلك المساحة من الزمن التي تبدأ بميلادك وتنتهي بوفاتك"

الوقت: " تلك المساحة من الزمن التي تبدأ من حيث بدأنا نعي وتنتهي بانتهاء عمرنا المحدود"

الوقت: " تلك المساحة من الزمن التي تبدأ مع بداية سن التكليف وتنتهي بالوفاة"

• **المفهوم الفلسفي:** ماهو الوقت ، وكيف نحس به ، وهل هناك وقت مجرد أو مطلق أسئلة بقت تحير وتقلق العلماء والفلاسفة والمفكرين، واجتهدوا في وضع إجابات لها: فقد اعتبر **أرسطو طاليس** (384-322) قبل الميلاد أن الوقت هو تعداد حساب الحركة. و**نظر نيوتن** (1642-1727) إلى الوقت إلى أنه شيء مطلق ، ولا يتأثر بأية عامل خارج عنه وأنه متتابع في نفس الاتساق. **Kant** (1724-1804) أنه ليس هناك وجود لشيء اسمه الوقت، وإنما ذلك من أداء ومهام العقل.²

• **المفهوم الاقتصادي:** ينظر إلى الوقت باعتباره أحد الموارد المهمة والنادرة، ولهذا المفهوم علاقة بالقاعدة الاقتصادية الشهيرة، والتي تتحدد فيها المشكلة الاقتصادية "أن الموارد محدودة والرغبات الإنسانية غير محدودة. لذا يجب أن تستغل هذه الموارد بفاعلية وكفاءة لتحقيق الأهداف، وللوصول إلى الرضاء المجتمعي والمؤسسي والفردى، وبوسعنا احتساب تكلفة الوقت بحساب تكلفة الوقت على أساس ساعة عمل للعامل الواحد، أو ساعة عمل الجهاز أو الآلة.

• **مفهوم الوقت في العملية الإدارية:** ارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، وذلك لوجود سلسلة من عمليات التخطيط والتحليل، والمراقبة والتوجيه لكافة الأنشطة الإدارية التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي ، بغية تحقيق أقصى فاعلية لاستثمار الوقت من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وليس هناك أعمال في الفراغ، فكل عمل إداري يتطلب وقتاً وزمناً محسوباً لأدائه.³

إن **إدارة الوقت** تعني إدارة الذات، وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح وبكلمات أخرى ،إنها إحدى العمليات التي تمكن من إنجاز المهام والأهداف. وإذا كانت واجبات الوظيفة ومسؤولياتها و الأهداف المتوقعة محددة من قبل المنظمة التي يعمل فيها المدير ،فإن ما يرغب في إنجازه أو

تحقيقه يحده النظام القيمي الخاص . إن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت، فإن ذلك يفرض عليه:

1- **الالتزام Commitment**: إن الإدارة السيئة للوقت تشبه إحدى العادات القبيحة التي ينبغي على المدير

أن يتخلص منها، وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحا سليما.

2- **التحليل Analysis**: وهذا يتطلب أن تتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته، وتوضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها.

3- **التخطيط Planning**: ربما يقول شخص ما، إنه لا يجد الوقت الكافي للتخطيط، ولكن الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل وأن كل ساعة تقصدها في التخطيط توفر ساعات عند التنفيذ، فدقائق من هذا اليوم، كما يقال خير من يوم غد.

4- **المتابعة وإعادة التحليل Follow-up and Reanalysis**: مهما تكن الخطة جيدة لن تنجح إذ لم يتم التعرف على النتائج و المشكلات، بهدف تعديل الخطة وفقا لذلك.⁴

2- أهمية إدارة الوقت:

1- الاستخدام السيئ للوقت يسبب آثار سلبية للفرد والمنظمة.

2- ربط أهمية الوقت لانجاز الأداء والعملية الإنتاجية لنجاح المنظمة.

3- خلل إدارة الوقت يعني بالضرورة خلل شامل في العمليات الإدارية.

4- رقي الحضارات يتحقق من الاهتمام بإدارة الوقت.

3- مشكلات الإدارة الفعالة للوقت:⁵

3-1- **الميل الإنساني**: إن عدم وضوح الأهداف لا يمثل سوى احد المصادر لمشكلات الإدارة الفعالة للوقت، إضافة إلى ذلك توجد مجموعة من الميول الإنسانية والتي تجعل من عملية إدارة الوقت عملية في غاية الصعوبة، حتى مع وجود أهداف وأولويات واضحة ، ومن ابرز هذه الميول ما يلي:

- تفضيل العاملين القيام بالأعمال المرغوبة والمفضلة لديهم قبل الأعمال أو المهام الشاقة وغير المرغوبة.
- يميل بعض العمال إلى انجاز المهام الروتينية المتكررة في وقت اقل مقارنة بالوقت المستغرق في أداء المهام غير الروتينية أو المألوفة.
- يميل معظم العمال إلى القيام بالأعمال السهلة قبل التفكير في القيام بالإعمال الصعبة.
- يفضل العمال الأعمال التي يمكن الانتهاء منها سريعا قياسا بالأنشطة أو الأعمال التي تتطلب وقت أطول.
- يميل أغلب العمال إلى القيام بالأعمال العاجلة قبل محاولة القيام بالمهام أو الأعمال غير العاجلة.
- يميل اغلب العمال إلى الانتظار في التنفيذ إلى ما قبل انتهاء المدة المحددة لانجاز المهام أو الأنشطة(التأجيل).
- يميل أغلب الأفراد إلى إعطاء الأولوية للمهام التي يطلبها الآخرون، قبل المهام التي يجب أن يبدوون بها
- لا يملك العمال عموما إدراكا جيدا حول الكيفية التي يتم بها استخدام الوقت أو فقدان الوقت بأساليب الاستخدام الفعال للوقت.
- **3-2-المعتقدات الخاطئة:** إضافة إلى مشكلة الميولات الإنسانية المشار إليها سابقا التي تحول دون الاستخدام الأمثل للوقت، فإنه توجد بعض المعتقدات أو المفاهيم الخاطئة التي تزيد الأمور تعقيدا، ومن ذلك نجد:
- التخطيط لاستخدام الوقت يستغرق وقتا أكثر من الذي يوفره.
- الأحداث الطارئة لا تتكرر مستقبلا وبالتالي فلماذا إنفاق الوقت في كيفية مواجهتها.
- متابعة التفويض للمرؤوسين تستغرق وقتا أكثر من الذي يوفره عند القيام بالتفويض.

- من الأفضل استغلال الوقت في انجاز مهمات الوظيفة بدلا من تعريف الآخرين كيفية انجاز هذه المهام بدلا منك.
- الخبرة وحدها كفيلة بتعريفك كيفية الاستخدام الأمثل للوقت المتاح لك.

4- الاستراتيجيات الفعالة للوقت:

هناك العديد من الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن اعتمادها من اجل تنمية مهارات إدارة الوقت في حياتنا العملية، وتختلف طبيعة هذه الاستراتيجيات باختلاف الأمكنة والأزمنة وكذا باختلاف الأنماط الشخصية للأفراد العاملين المرتبطة أصلا بالتنشئة الاجتماعية. وسيتم فيما يلي عرض لأهم هذه الاستراتيجيات بشيء من التفصيل:

4-1- تخطيط الأنشطة اليومية:

على الإدارة أن تلتزم بإدارة الوقت التي تكن فيه واضحة من خلال القيام برسم الجداول التحليلية والفترات الزمنية التي يتطلبها انجاز كل نشاط ، ويتخذ التحليل عادة شكل جدول يسجل فيه الفرد نشاطاته اليومية، مركزا على النشاطات ذات أهمية كبرى ثم ما دونها وهكذا حتى يتسنى تحقيق أكبر قدر من النشاط المهمة، وبالتالي فالتحليل الناجح للوقت المناسب لمختلف الأنشطة يتطلب وضع جدولا يوميا للنشاطات بحيث يتم تسجيلها وتحديد الوقت اللازم لانجاز كل نشاط⁶. ومن مزايا التخطيط الفعال للوقت مايلي:

- القضاء على مشكلة ضياع الوقت خاصة إذا تم اعتماد التخطيط اليومي المتضمن قوائم الأعمال والجداول الزمنية اللازمة لانجازها.
- عدم الاعتماد على التخمين في تحديد الوقت المطلوب لانجاز المهام.
- معرفة الوقت المتبقي من كل نشاط حتى يتسنى توجيهه إلى نشاطات أخرى.
- ترتيب الأنشطة حسب الأولوية والأهمية.
- السماح بمراقبة كل الأنشطة والأوقات المتعلقة بتنفيذها وإعداد سجل الوقت مرحلة بمرحلة.

- إن التخطيط الجيد للوقت من شأنه أن يساعد على تحديد الواجبات والأولويات كما يساعد على التعرف على الأنشطة المستعجلة والأنشطة المهمة، وتعد مصفوفة إدارة الأولويات للدكتور ستيفن كوفي هي من أفضل النماذج التي تساعدنا على التمييز بين الأنشطة العاجلة والمهمة وذلك لتحديد أولوياتك: والتي تُقسّم أنشطتنا إلى أربع مجموعات حسب بُعدي الأهمية والاستعجال .

غير عاجل	عاجل	
2	1	مهم
4	3	غير مهم

المصدر: ⁷عبد العزيز الباخوث، مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل،

الرياض. 2013

المربع الأول : هو مربع مهم وعاجل: مربع الطوارئ، أمور مهمة جدا و مستعجلة من الناحية الزمنية.

مثال: عندك دورة تدريبية.

المربع الثاني: وهذا هو مربع الناجحين و هو مربع التخطيط للأمور المهمة لكنها غير مستعجلة...

مثال: التخطيط لإجراء امتيازات إضافية للعمال كإرسالهم لأداء الحج ورحلات لأبنائهم وغيرها من الامتيازات.

المربع الثالث: أمور غير مهمة لكنها مستعجلة و غالبية الناس يظنون أن الأمور المستعجلة هي المهمة

مثال: مكتبك بحاجة إلى تنظيف.

المربع الرابع: مربع عكس المربع الأول. أمور غير مهمة و غير مستعجلة...

مثال: التحدث مع زميل في المكتب وقت العمل. وعليه يجب أن:

- لا نجعل حياتنا العملية طوارئ .

- لا بد من التركيز على المهم غير العاجل.

- قضاء معظم الوقت في أعمال المربع الثاني فتنظيم المربع الثاني يساعدك على تقليل أعمال المربع الأول.

- إذا كان أكثر من 60% من الوقت في المربع الثاني فنقول أن هناك نجاح في إدارة الوقت

- ترتيب الأولويات في الحياة العملية والابتعاد عن الأمور غير المهمة.

* كيفية قياس مدى أهمية أي نشاط:

- يجب إنفاق 65% من الوقت في إنجاز أنشطة المنطقة (أ)

- يجب إنفاق 25% من الوقت المتاح في إنجاز أنشطة المنطقة (ب)

- يجب إنفاق 15% من الوقت المتاح في إنجاز أنشطة المنطقة (ج)

- يجب إنفاق 0% من الوقت المتاح في إنجاز أنشطة المنطقة (د)

* كيفية إعداد سجل إدارة الوقت:

يتم تضمين كافة الأنشطة (مهما كان نوعيتها أو مستوى أهميتها).

- يتم إعداده لمدة (يوم -أسبوع - شهر)

- تقسم لوحات زمنية متساوية (ساعة) بهدف السيطرة

- متابعة أي اختلاف في الوقت المخصص الفعلي (الدقة)

- الالتزام بالنشاط في الوقت المحدد له قدر الإمكان

- لا بد من وجود وقت للراحة و الاسترخاء

- مراجعة سجل الوقت (توزيع المهام حسب الأولوية (أ-ب-ج-د))

والتسجيل ليس بدعة ولا هو اختراع معقد، بل هو أسلوب سهل ومتبع في كثير

من المجتمعات الإدارية. يعطي إجابة واضحة عن كيفية قضاء المدير لوقته بهدف

التصويب. إنه يقوم على تزويد المدير بحقائق ومعلومات عن وقته. وإذا كان المدير

لا يستطيع إدارة أي مورد بدون حقائق ومعلومات عن ذلك المورد، فإن هذا يصدق

تماما على مورد الوقت.

يتضمن تسجيل الوقت رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية

معينة، وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة. ثم القيام بتحديد متوسط

الوقت الذي يقضيه في كل نشاط، وذلك بغية التعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكثر مما هو مفروض، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها وتلك التي تستغرق وقتاً أقل بهدف توجيه الاهتمام إليها، وتلك الأنشطة التي يقضي المدير فيها وقتاً معيناً ولكن من الممكن الاستغناء عنها، ليصل المدير من هذا كله إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة، وفق أهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف.⁸ بالإضافة إلى سجل إدارة الوقت توجد هناك بعض الأنظمة الفرعية لسجلات الوقت منها⁹:

نظام المذكرة الحبيبية: وهي مذكرة صغيرة الحجم يقوم الإداري بتسجيل وملاحظة المهام والنشاطات والمواعيد التي سوف يقوم بها خلال الأيام في الأسابيع أو الأشهر ، وتتضمن هذه المذكرة أرقام الهواتف أو بطاقات تعارف... الخ.

نظام اللوح الرقابي: لوح خشبي متوسط الحجم يسجل عليه النشاطات الأسبوعية أو الشهرية مع بيان نوعية النشاط وأهميته وتاريخ انجازه الفعلي والمتوقع، وبيان المعوقات التي سوف تواجه تغيير هذه الأنشطة.

نظام العلامة الملونة: أي اعتماد الألوان للتمييز بين النشاطات المهمة وغير المهمة، وبناء عليه يتم تحديد أولويات انجاز هذه النشاطات والتاريخ المتوقع لانجازها.

4-2- التفويض كوسيلة لاستثمار الوقت:

تعد عملية التفويض من بين أهم الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت، شريطة أن يكون هذا تفويض فعال، وقد نال هذا الأخير العديد من الدراسات من قبل الباحثين وتعددت تعاريفه نتيجة لرؤى الباحثين لمفهومه، فعرفه عبد الباري درة¹⁰ أنه "عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفعالة لمتطلبات العمل". و يرتبط بمفهوم التفويض ثلاثة اعتبارات رئيسية هي:

الأولى: عندما يقبل الطرف الثاني التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه به رئيسه، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما يقوم به من أعمال.

الثانية: أن تخلي الطرف الأول عن صلاحيات القيام ببعض المهام والأنشطة لا يعني تخليه عن المسؤولية عنها، ومن ثم فإن تفويض السلطة لا يعني تفويض المسؤولية.

الثالثة: أن لصاحب السلطة الأصلي الحق في استردادها في أي وقت ، وذلك إما لفشل الطرف الثاني في القيام بالمهام التي اسند إليه على الوجه المرغوب، وإما لانتفاء الغرض من عملية التفويض ، فتفويض السلطة في نهاية الأمر يعني التخلي المؤقت عن بعض الصلاحيات.

على أن التعريف الذي نتبناه لغايات النظر إلى تفويض السلطة من زاوية إدارة الوقت، يشتمل من تعريف الإدارة. فإذا كان أبسط تعريف للإدارة بأنها تنفيذ المهام أو تحقيق النتائج من خلال الآخرين. فإن التفويض أساس يقوم على تحفيز الآخرين لتحقيق هذه النتائج وبالتالي فإن الشخص الذي لا يستطيع التفويض بفعالية لا يستطيع أن يدير بفعالية. فالتفويض إذن أسلوب من أساليب إدارة الوقت. ومن لا يستطيع إدارة الوقت كما ذكر دركر Drucker لا يستطيع إدارة شيء.¹¹

وهناك بعض العوامل التي منشأتها أن تساهم في استثمار الوقت وجعل من التفويض عملية ناجحة منها¹²:

- التعريف والتحديد الواضح للسلطة والمسؤولية.
- تطابق السلطة مع المسؤولية.
- وحدة الأمر
- عدم الإساءة في استخدام أنظمة الرقابة.
- التوزيع المناسب للموارد البشرية.
- تطوير وتحديد أنظمة الاتصالات الإدارية.
- تطبيق أنظمة حوافز فعالة وناجحة.

- المعاملة الحسنة للمرؤوسين.
- مراعاة التخصص في الأعمال.
- تنمية الثقة ورفع الروح المعنوية.
- إعطاء الفرصة الكافية للمرؤوسين لتطوير أنفسهم.
- **إرشادات حول تفويض الصلاحيات:**
- من المهم بمكان إيجاد البيئة الملائمة لتفويض الصلاحيات بشكل فعال. وبإمكانك ذلك من خلال إتباع الإرشادات التالية :
- كن واضحا لما تريد أن يتم إنجازه، ومتى تريده ،وما هي النتائج ،وكيف سيتم تقييم الإنجاز لأن الغموض يؤدي إلى خبرات مخيبة للأمل .
- شجع الموظفين على اهتماماتهم الوظيفية حتى يكون لديهم وقت لإنجاز العمل المطلوب.
- قم ببناء روح المشاركة بالمسؤولية لتحقيق أهداف الشركة فهذه الأهداف للجميع ولا تخصك أنت وحدك.
- تجنب تفويض الصلاحيات بالمهام الصعبة فقط ،ولكن قم بتفويض الصلاحيات للمهام التي تشعر أن موظفيك يرغبون بأدائها.
- أتح الفرص الوظيفية للجميع من خلال تفويض مهام تكون ذات انعكاس واضح وملموس على الشركة.
- قم بتفويض الصلاحيات للأشخاص الذين تثق بهم وهذا يعني معرفتك التامة بموظفيك وقدراتهم.
- عليك الإدراك تماما أن تفويض الصلاحيات هي خبرة تعليمية مكتسبة بالنسبة لموظفيك .
- بناء الثقة في الموظفين الأقل كفاءة يكون من خلال تكليفهم بمهام محددة ودعمهم لإنجاز المهمة.
- عندما يتاح أمامك فرصة قم بتفويض الصلاحيات لمشاريع كبيرة أو مهمة ضخمة لزيادة الدافعية وحسن الالتزام.

- تابع الأداء باستمرار وزود الموظفين بالتغذية الراجعة .
 - أجهل قنوات الاتصال مفتوحة بينك وبين موظفيك.¹³
- فالرئيس الأعلى يستطيع في بعض الأوقات أن يفوض صلاحيات معينة إلى الأفراد العاملين بدلا من أن يقوم بكل صغيرة وكبيرة وذلك ربحا واقتصادا للوقت والجهد كإسناد الرد على الهاتف إلى السكرتير كلما أمكن وإسناد عملية التفاوض فيما يخص إجراءات العمل إلى رؤساء المصالح وغيرها من الأعمال التي يمكن للرئيس الأعلى تفويضها دون إن يحدث أي خلل بالعملية التنظيمية .
- و من بين المزايا التي يحققها التفويض الإداري لإدارة الوقت:
- إتاحة وقت أكبر للمدير للتفرغ في الأعمال أهم .
 - تمكنه من المعاشاة الفعلية بما يحدث في المشروع و في البيئة الخارجية المحيطة به.
 - تحسين معنوية المرؤوسين و إشعارهم بدواتهم مما يسمح لهم إظهار إبداعاتهم و كفاءتهم في المنظمة
 - يقلل من الوقت الذي يستغرقه صنع القرار .
 - تنمية مهارات المرؤوسين من خلال تعويدهم على تحمل المسؤولية و ممارس تفويض السلطة¹⁴.
 - تخفض عبء العمل ومن الضغوط الناجمة عن ذلك وتفرغ نفسك للتعامل مع أمور ينبغي القيام بها وذلك تجد لنفسك الوقت للتخطيط والتحليل ومراقبة سير العمل.
 - كما أن تفويض الصلاحيات جيد لبناء فهم مشترك معين بينك وبين الموظفين ومعرفة قدراتهم في العمل.
 - الموظفين الجيدين يستفيدون من تفويض الصلاحيات لأن كل مهمة إضافة تتيح لهم فرصة جديدة في تولي المسؤولية واكتساب الخبرة في العمل .ود لمصلحة العمل.

- كما أن مركز العمل يستفيد من تفويض الصلاحيات إذ أننا إذا قمنا بتمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات في اتخاذ القرار كونهم أقرب للتعامل مع الزبائن فهم يصبحون بذلك قادرين على اتخاذ قرارات العمل.

- يعتبر التفويض أحد أهم المهارات التي يجب أن يتحلى بها المدير الناجح. الأشخاص الذين يقومون بالتفويض بشكل جيد يصبح لديهم متسع من الوقت للتخطيط والتنظيم وتدريب الموظفين. بينما الأشخاص اللذين ليس لديهم مهارات تفويض جيدة فإنهم غالبا ما يجدون أنفسهم مضغوطين بالعمل وليس لديهم الوقت الكافي لإنجاز كل المهام .¹⁵

وعليه يمكن القول أن التفويض في حقيقته هو ترك بعض من مهامك إلى مرؤوسيك، هذا إذا كنت مديرا. وإذا لم تكن كذلك، فيمكنك التخلي عن بعض مهامك لزميلك، أو ممن يحيط بك ولمعرفة ماهي المهام التي يمكنك تفويضها ، ضع جدول تقسيم المهام حسب ترتيب (ايزنهاور):

- 1- مهام هامة وعاجلة: لا تفوض.
- 2- مهام هامة غير عاجلة: يمكن تفويض بعضها.
- 3- مهام غير هامة وعاجلة: من الأفضل تفويض بعضها.
- 4- مهام غير هامة وغير عاجلة: يجب تفويضها. ¹⁶
- 4-3- الاجتماعات كأحد الإستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت:

● مفهوم الاجتماع: هو التقاء عدد من الأفراد في مكان ما وفي وقت محدد لمناقشة موضوعات معينة للتوصل لأهداف محددة.

● الأركان الأساسية للاجتماع :

- الأفراد: بحيث لا يقل عددهم عن اثنين، على أن يتولى أحدهم قيادة الاجتماع.
- المكان: فلا بد من تحديد المكان الذي سيعقد فيه الاجتماع.
- الوقت: بحيث يحدد تاريخ الاجتماع والأهداف المرجوة عقدها.
- الأهداف: أي الغاية من الاجتماع والأهداف المرجوة من عقده.
- جدول الأعمال: أي الموضوعات التي سيتم نقاشها وتداولها أثناء الاجتماع.

• مفهوم إدارة الاجتماعات:

القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية المتاحة والإمكانات المادية المتوفرة، لتوجيه الاجتماع وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة وأقل تكلفة وأقصر وقت لتحقيق الأهداف المرسومة له.¹⁷ تعد الاجتماعات من الاستراتيجيات الفعالة في إدارة الوقت خاصة إذا أحسن استثمارها وتكمن هذه الأهمية في كون اغلب المدراء يقضون جزء كبير من وقتهم في حضور الاجتماعات (تتراوح ما بين 8-15%) وبالتالي إما أن تكون هذه الاجتماعات مريحة للوقت وإما أن تكون مضيعة للوقت.¹⁸

عندما تدعو لعقد اجتماع، عليك أن تضع خطة لما تريد أن تحققه في هذا الاجتماع ينبغي أيضا أن تحد من عدد الحاضرين إلى الحد الأدنى من الأشخاص المهمين قدم شرحا مختصرا لجدول الأعمال ثم انتقل مباشرة إلى الغرض من الاجتماع. حدد وقت الاجتماع واحرص على ألا تخرج المناقشة عن الموضوع عن طريق تلخيص ما تم الحديث عنه بين الحين والآخر. عندما يتم الانتهاء من العمل، حدد المسؤوليات وضع تواريخا للمتابعة حتى يتم تحويل القرارات إلى أفعال ، ثم قم بفض الاجتماع. ، ثم قم بفض الاجتماع.

• الاجتماعات أنواع منها:

الاجتماعات المجدولة: وهي الاجتماعات التي تعقد لمناقشة موضوعات روتينية أو موضوعات ذات أولوية مرتفعة وهي غالبا ما تضم نفس الأشخاص تقريبا. لذلك يمكن تقليل الزمن المستهلك في اجتماعات مجدولة عن طريق تفويض أحد الأفراد بحضورها نيابة عن المدير ، ثم إعداد تقرير واف عما دار فيها من مناقشات وما توصلت إليه من استنتاجات وتوصيات وفي الحالات التي يعتبر فيها حضور المدير أمرا ضروريا يجب أن تكون هناك مفكرة بالمواعيد وان تتضمن هذه المفكرة زمن بداية ونهاية الاجتماع مسبقا. ويجب على المدير أن يتخذ كافة الإجراءات التي تضمن له بدء ونهاية الاجتماع في الأزمنة المحددة لها. و لبدء الاجتماع في الزمن المحدد له ولجعل كل الأطراف يحضر في الزمن المحدد للاجتماع حتى لا يترتب على تأخرهم في هذا الجزء الهام من المناقشة.

• **الاجتماعات غير المجدولة:** وهي الاجتماعات التي تتم بدون إعداد أو ميعاد مسبق ، وهي غالبا ما تكون استجابة لإلحاح المشاكل الطارئة ، وغالبا ما تكون أيضا أطراف من خارج الشركة .ولتقليل الوقت المستهلك في الاجتماعات غير المجدولة يمكن تفويض بعض الأشخاص في حضورها نيابة عن المدير .وان تتناول هذه الاجتماعات موضوع واحد فقط ، وان تتم هذه الاجتماعات في مكتب آخر غير مكتب المدير حتى تتاح له حرية في مغادرة الاجتماع عندما تحين فرصة مناسبة لذلك .

الاجتماعات على دريين: فإما اجتماعات يدعو لها المدير وإما اجتماعات يدعى لها ومهما كان نوع الاجتماع فإنه يمر بمراحل : الأعداد والتنفيذ والتقييم والمتابعة ، الأمر الذي يجعل أية محاولة للتخلص من مضيعات الوقت أو التخفيف من حدتها وهنا بالنظر إليها من زاوية نوع الاجتماع .وفق هذا المنظور فإن المقترحات التالية جديرة بالاعتبار :

- 1- التحضير للاجتماعات بصورة جيدة إذا كان المدير داعيا لها وتحديد أهدافها على هيئة أفعال و إجراءات لابد من اتخاذها.
- 2- إمداد المشاركين بمواد الاجتماع والمعلومات الضرورية له، ومن منطلق الحرص على وقت المشاركين، وتدوين الوقائع والملاحظات اللازمة أثناء الاجتماع وتوزيعها على المشاركين.
- 3- إعداد جداول الأعمال وتوزيعه على المشاركين قبل عقد الاجتماع بوقت كاف لما يحقق ذلك من مساعدة المشاركين على تقديم أفكار بناءة ولابد لجدول الأعمال من أن يبين مقدار الوقت اللازم لكل موضوع من الموضوعات.
- 4- مقاومة أي مقاطعات أو محاولات للخروج من موضوعات الاجتماع، فهناك أفراد يفضلون الحديث في كل شيء عدا الموضوع المطروح.
- 5- عدم التشجيع على عقد اجتماعات غير ضرورية، فاتخاذ القرارات من ذوي العلاقة بدون لجان أو اجتماعات قد يكون مفضلا بخاصة إذا ما تم جمع المعلومات اللازمة والتعرف على الاقتراحات.

6- التقيد بوقت الاجتماع، فالبدء والانتهاه لابد أن يكون وفق مواعيد محددة، وان أي تأخير للبدء في الاجتماع لانتظار أحد أو بعض المشاركين سيشتجع المشاركين الآخرين على التأخر مستقبلا لاعتقادهم أن الاجتماع لا يعقد في موعده.

7- اختيار المشاركين بعناية والاكتفاء بدعوة من هو ضروري منهم للمشاركة وعدم الحرص على راحتهم الزائدة أثناء الاجتماع، فالبطء في الوصول إلى الأهداف الحقيقية للاجتماع، قد يكون أحد أسبابه الجلوس على كرسي مريحة ولعل هذا ما يدفع أحيانا إلى تبني عقد اجتماعات بدون جلوس .

8- تحليل وتقييم نتائج الاجتماعات بقصد تطوير الاجتماعات المستقبلية، وذلك من خلال الإجابة عن عدد من الأسئلة ذات العلاقة بنوعية المشاركين ومدى إسهامهم في تحقيق نتائج الاجتماعات، وبمكان وزمان عقد الاجتماع وبقيادة الاجتماع.

9- الإفادة القصوى من عقد الاجتماعات، فالاجتماعات غي الفعالة مضيعة للوقت، كما أن الافتراض أن جميع المشاركين في الاجتماعات لديهم رغبة حقيقة في تحقيق أهداف الاجتماع افتراض غير صحيح على إطلاقه.¹⁹

4-4- التخلي عن المهام غير الضرورية إستراتيجية لإدارة الوقت :

قد يفقد المدير السيطرة على الوقت بسبب قيامه بأداء مهام غير ضرورية، أو يمكن تأديتها بواسطة آخرين. وقد ذهب إلى ذلك كل من تايلور وجلبرت إذا أشار إلى أن العامل غالبا ما يقوم بحركات غير ضرورية تزيد من مضيعته للوقت، كما أن بعض الأعمال يمكن القيام بها أفراد آخرين، وذلك ما أشار إليه جلبرت في دراسته حيث أضاف مساعدا للبناء من اجل ربح الوقت والقضاء على الحركات غير الضرورية .

إن قيام المدراء بمهام غير ضرورية لها ما يفسرها من أسباب من أبرزها:

- 1- عدم وجود أهداف وأولويات واضحة للعمل
- 2- الفشل في تفويض بعض المهام للمساعدين.

ويمكن التغلب على ذلك وعدم إهدار الوقت في المهام غير الضرورية عن طريق القيام بالآتي :

- لا تتردد في قول كلمة (لا) عند الضرورة.
- اقترح أشخاص آخرين للقيام بهذه المهمة.
- اظهر للآخرين أن إنجاز هذه المهام سوف يكون على حساب مهام أخرى أكثر أهمية.
- إذا كانت هذه المهام مسندة بواسطة الرئيس اسأله أي المهام أكثر أهمية من وجهة نظره.
- حدد المهام غير الضرورية وحاول التخلص منها إذا كان ذلك ممكنا.
- قدم الدليل على مدى ارتفاع التكلفة في حالة القيام بها أو مقدار الوفرة في التكلفة في حالة التخلص منها.
- قم بتفويض المهام الأقل أهمية لمرءوسك أو مدير مكتبك إذا كان ذلك ممكنا.
- إذا كان من الصعب أو من غير المناسب تفويض تلك المهام فحاول القيام بها في الأوقات المرنة أو عندما تكون مجهدا.
- استخدم صلاحيات الوظيفة في تحويل المهام غير الضرورية إلى أشخاص آخرين أو وحدات تنظيمية أخرى
- اعتذر عن عدم ملائمة الوقت لإنجاز هذه المهام عندما يكون ذلك ممكنا.
- وعلى المدير الفعال أو العامل الناجح في إدارته لوقته أن تكون لديه القدرة على قول كلمة لا حيال الوظائف غير المهمة وغير الفعالة والتي من شأنها أن تهدر وقته وتؤثر على أداء وظائف أخرى ذات أهمية أكثر .

خاتمة:

يمكن القول إن النجاح في أي عمل أو أي وظيفة ،وفي حياتنا بصفة عامة يعتمد على حسن استغلالنا للوقت المتاح لنا، فالوقت أعطاه الله سبحانه وتعالى بالتساوي لجميع الناس فهو يسير دائما بسرعة محددة وثابتة، لذلك يجب علينا أن نحافظ عليه

ونستثمر فيه. خاصة في مجال العمل والمنظمات، فالاستخدام السليم له يبين الفرق بين الإنجاز والأففاق وبين النجاح والفشل، لذلك يجب إتباع مختلف الاستراتيجيات العديدة و الفعالة التي من شأنها أن تنمي مهارات التعامل مع الوقت والاستثمار فيه بقدر المستطاع. فالإدارة الجيدة للوقت من شأنها أن تساهم في نجاح العامل والمدير على حد سواء في عمله وقد تكون عكس ذلك إذا لم يضع خطة وإستراتيجية واضحة يستغل من خلالها وقته. فالناجح هو من عرف استغلال وقته والفاشل من ضيع وقته.

قائمة الهوامش :

- 1- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الفعالة للوقت، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013، ص ص 7-8.
- 2- عبد العزيز أحمد داود، إدارة الوقت والجودة النوعية في المؤسسات التربوية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 25.
- 3- عزب محمد عزب، القيادة الفعالة لفريق العمل، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013، ص ص 129-130.
- 4- ربحي مصطفى، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر، عمان، ط1، 2005، ص ص 28-30.
- 5- يوسف أبو الحجاج، إدارة الوقت واستثماره، دار الوليد للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2010 ص ص 79-81.
- 6- عبد العزيز الباخوث، مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، الرياض. 2013.
- 7- نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1، 2009، ص 84.
- 8- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2002، ص 194.

- 9- عبد الباري درة وآخرون، الإدارة الحديثة، المركز العربية الخدمات الطلابية، عمان، 1994، ص 200.
- 10- حنا نصر الله، مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي، 2005، ص 199.
- 11- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 162.
- 12- حسين أحمد الطراونة، إدارة الوقت مهارات المدراء باستخدام الوقت لتحسين أدائهم بفعالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص ص 82-83.
- 13- ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 214.
- 14- حسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 80.
- 15- عرب محمد عزب، مرجع سبق ذكره، ص 143.
- 16- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 35.
- 17- الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي، المنعقد بالجزائر، 28-30 نوفمبر 1992 ص 241.
- 18- ماريون هـاينز، تنظيم الوقت، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، 2006، ص 57.
- 19- على عبد الهادي مسلم، كيف يقضي المدير المصري وقته، الإدارة مجلة علمية، المجلد العشرون، العدد الأول، يوليو، 1987، ص 72.

المراجع:

- 1- الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي، المنعقد بالجزائر، 28-30 نوفمبر 1992.
- 2- حسين أحمد الطراونة، إدارة الوقت مهارات المدراء باستخدام الوقت لتحسين أدائهم بفعالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- 3- حنا نصر الله، مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي، 2005.

- 4- ربحي مصطفى، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر، عمان، ط1، 2005.
- 5- عبد الباري درة وآخرون، الإدارة الحديثة، المركز العربية الخدمات الطلابية، عمان، 1994.
- 6- عبد العزيز أحمد داود، إدارة الوقت والجودة النوعية في المؤسسات التربوية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 7- عبد العزيز الباخوث، مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، الرياض، 2013.
- 8- عزب محمد عزب، القيادة الفعالة لفريق العمل، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013.
- 9- على عبد الهادي مسلم، كيف يقضي المدير المصري وقته، الإدارة مجلة علمية، المجلد العشرون، العدد الأول، يوليو، 1987.
- 10- ماريون هاينز، تنظيم الوقت، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، 2006.
- 11- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2000.
- 12- نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1، 2009.
- 13- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الفعالة للوقت، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- 14- يوسف أبو الحجاج، إدارة الوقت واستثماره، دار الوليد للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2010 .