

## إدارة الوقت -المعوقات والحلول-

د. عجيلات عبد الباقي

جامعة محمد مين دباغين سطيف 2

[Baki19054@gmail.com](mailto:Baki19054@gmail.com)

### الملخص:

تعد إدارة الوقت من المواضيع المهمة التي شغلت اهتمام الكثير من رواد الإدارة الحديثة، وذلك نظرا لارتباطها الوثيق بمختلف العمليات الإدارية الأخرى كُبعدٍ من أبعادها الرئيسية والذي لا يمكن إغفاله بأي شكل من الأشكال، خصوصا وأن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرهون بإدارتها الرشيدة للوقت.

لذلك فنحن نسعى من خلال تناولنا لهذا الموضوع إلى الوقوف على مفهوم الوقت وإدارته وتوضيح أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية ككل وكذا مراحلها، مع الإشارة إلى العوامل التي من شأنها أن تعيق العملية الإدارية للوقت وتتسبب في هدره، وتقديم جملة من الاقتراحات لتجاوز مثل هذه المعوقات.

الكلمات المفتاحية: الوقت، إدارة، إدارة الوقت، العملية الإدارية.

### **Abstract:**

Modern management has been interested in time management for a long time, Because it is an important element in the administrative process, It is one of the pillars of the administrative process, The good management of time is the reason for the success of the institution and the achievement of its objectives, The objective of the article to clarify the concept of time, his administration, and her stages, and the causes of wasted, And provide a work strategy to rationalize time in the institution.

**Keywords:** time, management, time management.

**مقدمة:**

لقد أكدت الكثير من الدراسات العلمية الحديثة في مجال العلوم الإدارية الأهمية الكبيرة للوقت وإدارته بالنسبة لأي منظمة من المنظمات على اختلاف مجال عملها، وقد كشفت أن المنظمة تستمد فعاليتها من فعالية إدارته، ويتطلب ذلك توافر جملة من الكفايات المهنية والأدائية اللازمة لدى القائمين عليها للارتقاء بأوضاعها وتحسين خدماتها الموجهة للأفراد.

ومادام الوقت يمثل موردا ثمينا غير قابل للتجدد فإن هذا ما دعا إلى بحث السبل الناجحة لإدارته واستغلاله بالشكل المطلوب، والسعي إلى اتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على كل العوامل المتسببة في هدره وانحراف المنظمة عن مسارها الصحيح في تحقيقها لأهدافها المنشودة، لاسيما وأن الوقت يرافق كل عملياتها الإدارية، وعلى إدارته تتوقف إدارة سائر الأعمال الأخرى.

**أولا- مفهوم الوقت:**

يعرف الوقت بأنه "مورد في غاية الأهمية، فهو أنفس ما يملك الإنسان، لأنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، ورأس المال الحقيقي للإنسان فردا أو مجتمعا"(راشد،2005، ص 156)، ذلك أن أي نشاط إنساني أو إنتاجي يتم في إطار زمني محدد وفق برنامج معتمد من طرف الفرد ذاته أو إدارة المنظمة، ومنه فارتباطهما وثيق ولا يمكن لأي عملية إدارية أو إنتاجية أن تتم بمعزل عن عامل الوقت، فهو "أكثر المصادر التي نمتلكها قيمة ... ويجب أن يستثمر بعناية فائقة"(سيوارت،2002، ص 08).

والجددير بالذكر أن "الوقت لا يمكن تخزينه، بالإضافة إلى أنه يتخلل كل جزء وكل مرحلة في العملية الإدارية، وبالتالي لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو استعارته أو توفيره"(الغافري،2011، ص40)، ولكن الأمر يتطلب استغلاله على نحو أفضل وفق

برنامج مسطراً يأخذ في حسبانته كل الاعتبارات، لأن أي هدر للوقت يترتب عنه تراكم الكثير من الأعمال التي يتم تأجيلها مما يؤثر سلباً على المنظمة وعلى تحقيقها لأهدافها.

وللوقت خصائص متعددة نذكر منها ما يلي:

- هو شيء مجرد لا تدركه الحواس ولكنه قابل للتنظيم.
- ضرورة استغلاله فيما ينفعه ذلك أن الفرد يُسأل عنه أمام الله يوم القيامة حيث يقول الرسول الكريم -صلى الله عليه وسلم: لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيم أفناه وعن علمه فيم فعل، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن جسمه فيم أبلاه.
- الالتزام بالوقت هو في الحقيقة التزام أخلاقي لدى الفرد تجاه الآخرين، والعامل تجاه المنظمة التي يعمل بها.
- يعد الاستغلال الجيد للوقت من طرف المنظمة مؤشراً حضارياً لدى الأمم المتقدمة ولعل أبرز مثال على ذلك العمال اليابانيون الذين يتميزون عن غيرهم بتفديسهم للوقت وحسن إدارته وهو ما يساهم في جودة العمل.
- الإدارة الرشيدة للوقت سبب نجاح المنظمة في تحقيقها لعائد اقتصادي كبير.
- الوقت قابل للهدر خصوصاً إذا لم يخطط لاستغلاله بالشكل الصحيح من طرف الفرد أو المنظمة.

ومما سبق نستنتج أن الوقت شيء مقدس بالنسبة للفرد والمنظمة على السواء نظراً لما له من أهمية كبيرة في الحياة العلمية، العملية، الاجتماعية... إلخ، وهو مورد هام يتطلب منهما التخطيط والتوجيه للنجاح في تأدية مختلف الأعمال، وتحقيق

الأهداف المسطرة، وعدم احترام الوقت من شأنه أن يؤدي إلى هدره فيما لا ينفع مما يترتب عنه تراكم للواجبات التي تصبح أحد معوقات العمل فيما بعد.

ثانيا- أنواع الوقت:

يمكننا توضيح أنواع الوقت فيما يلي:

أ- الوقت الإبداعي:

"وهو ذلك الوقت المخصص للدراسة والبحث والاستقصاء والتخطيط لفهم الأمور وإدارتها، والعمل على تحديد مضيعات الوقت، ووضع الحلول لها، وتحديد الأولويات التي يجب القيام بها لخلق الشعور بأهمية الإنجاز والمتابعة" (اللوزي، 1999، ص 173).

ب- الوقت التحضيري:

"ويمثل الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل وقد يستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو حقائق معينة، ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من الوقت نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل" (أحمد وحافظ، 2003، ص 176).

ج- الوقت الإنتاجي:

ويمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ وإنجاز العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، والتحضير له في الوقت التحضيري.

د- الوقت غير المباشر أو العام:

ويمثل الوقت المخصص للقيام بنشاطات عامة والتي لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات في المجتمع.

## ثالثا- مفهوم إدارة الوقت:

تعرف إدارة الوقت بأنها: "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال، وهي كمية ونوعية في ذات اللحظة، فإذا لم تحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة شيء آخر"(الحضري، 2000، ص 17)، وعلى هذا الأساس فإن النجاح في إدارة سائر الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة التي سطرها متوقف إلى حد بعيد على قدرة المدير ومهارته في إدارة الوقت.

وتعرف إدارة الوقت أيضا بأنها"عملية مستمرة من التخطيط والتوجيه والتقويم لمجالات العمل بهدف تحقيق فعالية مرتفعة لاستغلال الوقت في ضوء هذه الموارد المالية والبشرية الموضوعة تحت تصرف المدير" (أحمد وحافظ، مرجع سابق، ص 182).

ولا يختلف التعريف السابق في جوهره مع ما قدمه حافظ فرح أحمد ومحمود صبري حافظ حينما اعتبرها "عملية مستمرة في الأعمال الإدارية والفنية وتشمل تخطيط وتنفيذ وتقويم مستمر للنشاطات التي قوم بها المدير خلال فترة الدوام الرسمي، تهدف إلى تحقيق فاعلية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة"(ستراك، 2004، ص 291).

كما تعتمد إدارة الوقت على ما يتوافر عليه مدير المنظمة من صفات قيادية وإمكانيات معرفية وأدائية تؤهله لترشيد الوقت واستغلاله بالشكل الصحيح الذي يخدم المنظمة ذلك "أن الفاعلية الإدارية ليست قدرة فطرية ولكنها قدرة يستطيع القائد اكتسابها وتنميتها، ومن أهم القدرات التي يمكن القائد الإداري أن يتعلمها وينميتها لنجعل منه قائدا فعالا: الفاعلية في اتخاذ القرارات، والفاعلية في الاتصالات،

وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير، هذه القدرات الخمس تمثل في نظر القائمين بالاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية الأساس الذي تقوم عليه القيادة الفعالة اللازمة لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، ومن هنا فإن إدارة الوقت تعتبر إحدى القدرات اللازمة لمدير المنظمة" (مصطفى، 2002، ص 184).

ومنه نخلص إلى أن إدارة الوقت كعملية دينامية ترتبط بجملة من العمليات الإدارية وحتى الإنتاجية منها بالنسبة لأي منظمة والتي تتطلب من القائم عليها توافره على الكفايات المعرفية والأدائية المناسبة للنجاح في عمله خصوصا وأنها تعد من أبرز استراتيجيات عملها التي توليها اهتماما خاصا وذلك نظرا ولتأثيرها الواضح على مستقبلها.

وهذا ما يؤكد الباحث محمد أحمد محمد الغامدي الذي يرى بأن إدارة الوقت "عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنظيمه على مهارات عالية ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات الفرد والمجتمع، مع القدرة على ترشيد الوقت والإفادة منه، إضافة إلى التمكن من التكيف مع الظروف الآنية والمستقبلية" (الغامدي، 2007، ص ص 48-49)، وإدارة الوقت هي في حقيقة الأمر تنظيم لمجريات العمل بإطار زمني محدد وترشيده واستثماره بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة.

كما تعرف إدارة الوقت بأنها "عملية تعتمد على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة من أجل استثمار الوقت بفاعلية باستخدام أفضل الأساليب والوسائل والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة في الفترة الزمنية المحددة لتحقيقها، كما أن إدارة الوقت تعتمد على إستراتيجية توزيع الوقت وتقسيمه بفاعلية على المهام من أجل انجازها في الوقت الملائم والمحدد، ومن هنا ينبغي على

مدير المدرسة أن يعتمد في إدارة وقته على العمليات السابقة، وأن يمتلك المهارات اللازمة التي تمكنه من تنفيذها والموازنة بينها لكي يحقق الفاعلية في إدارة وقته" (الحناوي، فلسطين، 2011، ص38).

ومما سبق يمكن القول أن إدارة الوقت عبارة عن عملية مستمرة يشرف عليها مدير المنظمة، وهي تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم للنشاطات الإدارية والفنية المختلفة في ضوء الإمكانيات المتاحة بهدف رفع فعالية المنظمة وكفاءتها، وتحدد كفاءة مدير المنظمة إلى حد كبير بكفاءته في إدارة وقته ووقت العاملين معه.

#### رابعاً- أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعملية الإدارية:

تعتبر إدارة الوقت ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمات على السواء، وذلك باعتباره مورداً ثميناً لا يمكننا ادخاره ولا استرجاعه، ويتطلب في المقابل الحكمة والروية في استخدامه، وتتوقف على إدارته إدارة سائر الأعمال، والمتفحص لأدبيات الإدارة يلمس وجود علاقة بين عامل الوقت ودرجة تقدم المجتمعات وتحضرها.

وعلى الرغم من حداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة إلا أن جذوره ترجع بشكل عام إلى جهود وأعمال فريديريك تايلر F.Taylor الذي يعد "رائد حركة الإدارة العلمية أول من ساهم في دراسة الوقت في النظريات الحديثة من القرن العشرين، حيث دعا إلى استخدام عنصر الوقت لإنجاز الأعمال بأقل التكاليف وذلك من خلال محاولاته زيادة الإنتاجية واستخدام عوامل التحفيز المادية وتحسين ظروف بيئة العمل والتدريب، ودراسة الوقت والزمن وتحليل العمل إلى جزئيات بسيطة، وربط الأجزاء ببعضها بأسرع وأفضل طريقة في أقل وقت ممكن مع أخذه في الاعتبار فترات الراحة وفترات التوقف عن العمل، ويدل ذلك على إدراكه لأهمية الوقت

ومساهمته في العمليات والوظائف، واعتبرت محاولاته فعالة في حينها، حتى وإن لم تَبْر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت" (اللوزي، مرجع سابق، ص ص 167- 168).

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تحسين المهارات الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على البحث العلمي والاختبار الإمبريقي/التطبيقي والتدريس الملائم للمبادئ. وتعمل الإدارة الواعية على استثمار عنصر الوقت واستغلاله بشكل أفضل، ذلك أن إدارة الوقت هي في الحقيقة عملية مستمرة تقوم على الرغبة في التطوير والتحسين والتخطيط والمتابعة والتقييم، "فالفرد في المجتمع المتقدم غالبا ما يحسن استغلال وقته لأنه يعود على احترام الوقت والمحافظة عليه فالتفريط فيه تمثل خسارة له، لذا نجد لديه خطة عمل أسبوعية، وبرنامجا زمنيا على مدار اليوم، وفي المقابل قلما نجد مثل هذا السلوك لدى الأفراد في الدول النامية لا لعدم وعيهم وإدراكهم لأهمية الوقت، ولكن ربما لعدم القدرة على ترجمة هذا الوعي إلى سلوك عملي، إما لغياب الإدارة أو لفقدان الإرادة أو كليهما معا أو تأثير العادات أو التقاليد التي تؤدي إلى عدم الاكتراث والالتزام بالوقت على وجه الدقة، حيث يلاحظ أن الفرد يكاد يفترط في الوقت بصورة مستمرة في كثير من ارتباطاته العملية والإنسانية ولا يلتزم به إلا نفر قليل" (الأغبري، 2000، ص 431).

#### خامسا- مراحل إدارة الوقت:

##### أ- التخطيط:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي تقوم عليها مراحل إدارة الوقت وأبلغها تأثيرا على مسار المنظمة، وتحقيقها لأهدافها المستقبلية، خصوصا إذا أدركنا أن التخطيط "يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل



التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمنا لبدايتها ونهايتها، وعلى العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الإدارية، ويتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساويا الزمن الكلي، وان يختار الزمن المناسب لكل مرحلة" (العجيجي، 2000، ص 177).

ولا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها إذا لم تعتمد على خطة عمل تراعي فيها ممارسة النشاط الإداري وفق رزنامة زمنية محددة، وهو عملية معقدة تربط الحاضر بالمستقبل، تتطلب تفكيرا في المستقبل بطريقة منظمة، واستشرافه والتنبؤ بأحداثه المتوقعة، "والوقت بالنسبة لمدير المؤسسة ليس مسألة دقائق أو ساعات بل هو نتائج وأهداف محددة ينبغي إنجازها في إطار ذلك الوقت المحدد لها فالمدیر الفعال هو الذي يدرك أنه لا يستطيع عمل كل شيء في آن واحد ولكنه يعمل وفق الأولويات: أهم فمهم فأقل أهمية، حتى يستطيع تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف في إطار الوقت المتاح" (الأغبري، مرجع سابق، ص 432).

#### ب- التنظيم:

ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة أمور، كتحديد المهام والاختصاصات وتقسيم النشاطات بينهم بشكل موضوعي وتحديث وتبسيط إجراءات العمل وأساليبه المتبعة والاتجاه نحو تفويض السلطة الذي يرمي إلى تعميق مفهوم التخصص وتقسيم العمل وتيسير قيام كل مستوى إداري بمهامه الموكلة إليه.

"ويقصد بالتنظيم -أيضا- تكوين بناء يساعد على تحقيق الأهداف، وينصرف في مفهومه إلى توفير الإطار أو الوعاء الذي من خلاله سيتم تحقيق أهداف العمل والأهداف الشخصية للمدير... وبناء عليه فإن التنظيم يشتمل على ما يلي:

- تجزئة العمل الضروري لتحقيق الهدف في أعمال مفردة.
- توفير الوسائل لتنسيق جهود القائمين بها" (أحمد وحافظ، مرجع سابق، ص 191).

### ج- التوجيه:

وتتمثل هذه المرحلة في جملة من الإرشادات الموجهة للموظفين حول الكيفية التي يؤدي بها العمل، وقد تكون هذه الإرشادات شفوية، كتابية ... إلخ، ويشترط في القائم على التوجيه اختيار الوقت المناسب لذلك، وإدراك الحالة النفسية للعاملين وظروف المنظمة، وأن يكون على علم بالتخطيط الإداري، وذلك على أساس أن التوجيه ملازم لعملية التخطيط، ولا يكن تجاهله.

### د- إتخاذ القرارات:

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من الأنشطة الإدارية المهمة على الإطلاق، ولاسيما وان الإدارة الحديثة قد ركزت على الأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتشخيص المشكلة واقتراح الحلول المناسبة لها، وتحتاج هذه العملية لإنجازها فترة زمنية معينة، وذلك نظرا لطبيعة المشكلات التي يواجهها المدير والظروف المحيطة به.

### هـ- الرقابة:

وتتضح هذه العملية من خلال متابعة مسار العملية الإدارية للوقت وكل ما من شأنه أن يؤثر عليها "والكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف" (العجيجي، مرجع سابق، ص 178).

## سادسا- مضيعات الوقت:

تعاني العديد من المؤسسات أو الهيئات أو الأجهزة الحكومية في الدول النامية على وجه الخصوص هدراً كبيراً في الوقت، سواء كان ذلك بصورة قصدية أو غير قصدية، أو لافتقار المدير لبعض المهارات التي تمكنه من التحكم بشكل جيد في الوقت هذا المورد المهم وحسن استغلاله، أو إلى تأثير بعض الظروف والعوامل والأحداث المفاجئة كالزيارات المفاجئة التي تؤدي على اضطراب على المستوى العمل الإداري.

وقد أوضحت دراسة قام بها مايكل بيوف Michael Beuf 1980 في هذا الشأن مجموعة الأسباب المؤدية إلى إضاعة الوقت تتجلى فيما يلي:

"المعوقات الهاتفية، الزوار غير المتوقعين، الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة، الأزمات، عدم وجود أولويات وأهداف ومواعيد للإنجاز، تفويض غير فعال وتداخل في الروتين والتفاصيل، محاولة إنجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم دون واقعية، عدم وجود أو عدم وضوح الاتصالات أو الإرشادات، معلومات غير ملائمة أو دقيقة، التردد والتأجيل والتسويق، ترك المهام قبل إنجازها، نقص الانضباط الذاتي، مسؤولية وسلطة مضطربة، عدم القدرة على قول "لا"، مكاتب مزدحمة وعدم تنظيم شخصي" ( أحمد وحافظ، مرجع سابق، ص 195)، وفشل مدير المنظمة في ترشيد إدارة الوقت يترتب عنه فشل المنظمة في تحقيق أهدافها المنشودة.

سابعا: نموذج مقترح لترشيد إدارة للوقت:

أ- تخطيط الوقت وتنظيم استخدامه:

"إن التخطيط يتطلب في مرحلته الأولى كيفية توزيع المدير لوقته الحاليين وبالتالي إعادة النظر بهذا التوزيع لزيادة كفاءة استغلال الوقت من خلال عملية التخطيط له، وهذا يتطلب الاعتماد على جدول أعمال يومي يتم من خلال التوزيع المسبق

لوقت العمل على النشاطات المختلفة بشكل يساعد المدير على تحليل النشاطات الرئيسية التي يصرف فيها أغلبية وقته وأهمية هذه النشاطات، وبالتالي تقليل الوقت المخصص للنشاطات الأقل أهمية" (حمامي،2000).

#### ب- السيطرة على النشاطات / الأحداث الطارئة:

تأخذ الأحداث الطارئة كالزيارات المفاجئة وأزمات العمل والاجتماعات غير المبرمجة جزءًا كبيرًا من وقت المدير، وعليه فإنه من الضروري السعي إلى السيطرة عليها والتقليل منها إلى أقصى حد ممكن، وتلعب عملية تدريب المساعدين أو السكرتيرة على كيفية التصرف مع مثل هذه المواقف دورًا حاسمًا، ويعتبر أسلوب غلق المكاتب رسالة ضمنية موجّهة للزائرين، تشير في مضمونها إلى غياب الشخص المعني بالزيارة، أو كثرة انشغالاته، وعدم قابليته لاستقبال الزائرين.

#### ج- تخطيط وتنظيم الاجتماعات:

ويتم في الاجتماعات تبادل المعلومات والخبرات، وبحث المشكلات العالقة وطرح حلول نموذجية لها، وهي بذلك تمثل ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها، كونها تسهل عليهم القيام بمناشطهم وواجباتهم، ويتضح أثرها أكثر في مردودية العملية الإدارية، وما ينبغي مراعاته أثناء عملية الإعداد للاجتماعات، هو تناول الموضوعات الأكثر حساسية، والتي تهم كلا الطرفين على وجه الخصوص، ويكون لهذه الاجتماعات جدول أعمال موضوع قبل وقوعه، يشترك في وضعه القائمون على العملية الإدارية، فالتخطيط للاجتماع يعد شرطًا أساسيًا، فمن خلاله يمكن تحديد واختيار الطرق التي تساعد المدير وتمكنه من التعامل مع العاملين بنجاح، وكسب وُدّهم واحترامهم وتعاونهم معه. "ويقترح فيرنر Firner خمسة أسس لزيادة فاعلية الاجتماعات:

- تحديد الهدف من الاجتماع.

- تحديد المشاركين في الاجتماع، أي تحديد من سيشارك في الاجتماع، وما هي اهتماماتهم وخبرتهم، وما هي مساهماتهم المتوقعة.

- التهيئة للاجتماع وتشمل موعد عقد الاجتماع، ومكانه، والمدة التي يتطلبها، وما هي الأسس العامة للمناقشات التي ستجري فيه، وما هو منهاج الاجتماع (المواضيع التي ستطرح) والوقت المخصص لكل فقرة في المنهاج.

- قيادة الاجتماع وتشمل اختيار رئيس للاجتماع، وضرورة التأكد من إعطاء المجال لكل عنصر للتنفيذ، ومن يقوم بذلك، ومتى يقوم بذلك، وكيفية المتابعة" (حمامي، مرجع سابق).

كما وتجدر الإشارة هنا إلى أن فعالية الاجتماع تقاس أيضا بقدرته على تحقيقه للأهداف المسطرة وبأقل وقت ممكن "فالذين ينظرون إلى الوقت بعين الاهتمام هم الذين يحققون إنجازات كثيرة في حياتهم الشخصية والمهنية، وهم الذين يعلمون أن الوقت قليل لتحقيق كل ما يريدون، وعلى العكس من ذلك، فإن المرء الذي لا يهتم كثيرًا بالإنجازات ينظر إلى الوقت على أنه ذو قيمة قليلة" (العجبي، مرجع سابق، ص 180 - 181).

#### د- تنظيم الاتصالات الهاتفية:

إن الاستخدام الأمثل الهاتف في العملية الإدارية من شأنه أن يكون أحد العوامل المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة، ذلك أن مدير المنظمة يمكنه ضمانه إنجاز الكثير من الأعمال دون تنقله إلى مكان بعينه وبذلك تكون للمكالمات الهاتفية أكثر فعالية من أية وسيلة اتصال أخرى إذا أحسن تنظيمها حيث تكمن أهميتها بالنسبة للمدير فيما يلي:

- توفير خطوات أو مراحل معينة أو تجنب السفر.

- تسهيل عملية جمع المعلومات والمعطيات خصوصا إذا كانت الحجة إلها فورية.
- متابعة سيرورة العمل ومختلف الأنشطة المهمة بطريقة مباشرة ومستمرة.
- التواصل المستمر من الأطراف المهمة.
- يسهل عملية بث المعلومات والقرارات ونشرها على الفور.

#### ه- تجنب تأجيل الأعمال:

تعتبر ظاهرة تأجيل الأعمال إحدى الظواهر الخطيرة التي تهدد نجاح العملية الإدارية في تحقيقها لأهدافها المسطرة من قبل خصوصا وأنها تأخذ حيزا كبيرا من وقت المدير، وإعادة النظر في الأعمال التي تم تأجيلها والمشكلات المترتبة عن هذا التأجيل والتي تتطلب اتخاذ قرارات حاسمة حيالها وفورية، غير أن بعض المديرين يقوم بتأجيل نسبة كبيرة من القضايا والأعمال لأسباب مختلفة لتصبح هذه الظاهرة مرضية تحدث ل:

- "الرغبة في التراجع عن إكمال بعض المهام الأساسية بعد أن يؤدي جزءا منها.
- الشعور بوجود العديد من المعوقات والمشاكل التي تحول دون إنجاز المهام الأساسية.
- تجنب الإجابة المباشرة (والسريعة) عندما تكون نتائج العمل غير مرضية.
- محاولة تكليف الآخرين بالأعمال التي لا يتوقع أن تكون نتائجها مرضية.
- محاولة إنجاز الأعمال المهمة في نهاية يوم العمل" (حمامي، مرجع سابق).

#### و- التفويض:

يعد تفويض السلطة إحدى أهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، وهو قديم قدم الإدارة ذاتها، غير أنه أقل هذه المبادئ تطبيقا، خصوصا في المجتمعات العربية، هذا ما يتسبب في هدر كبير للوقت الذي يؤثر بدوره على تحقيق

أهداف العملية الإدارية، لذلك تصبح عملية تفويض السلطة لبعض العاملين ضرورة حتمية، ذلك أنها ترمي أيضا إلى تحقيق ما يلي:

- تقلل من الأعمال الروتينية.

- تقلل من التأخير في عملية اتخاذ القرار نتيجة لتحويل ذلك إلى العاملين في

المواقع التنفيذية.

- تساعد على اتخاذ القرارات في المواقع التي تضمن تفاصيل أكثر عن موضوع

القرار.

- توفر وسيلة أساسية لتدريب العاملين على عملية اتخاذ القرارات" (حمامي، مرجع

سابق).

خاتمة:

نستنتج مما سبق أن إدارة الوقت تعتبر إحدى المرتكزات الأساسية التي يتوقف عليها مصير أي منظمة، خصوصا وأن الوقت يمثل موردا غير قابل للخبز أو التجدد، وأن هدره أو عدم التحكم الجيد في إدارته سيعرضها إلى أخطار جسيمة قد تؤدي إلى زوالها، لذلك فإنه حلي بالقائمين على العملية الإدارية إعطاء جانب مهم لعامل الوقت، والسعي إلى استغلاله بالشكل الذي يعود على المنظمة بالنفع، لاسيما أن هناك عوامل كثيرة من شأنها أن تعيق العملية الإدارية وتتسبب في هدر كبير للوقت، ولتجاوز هذه العراقيل المهددة للوقت ينبغي اعتماد إستراتيجية عمل الهدف منها ترشيد إدارته كتنظيم الاتصالات الهاتفية، إنجاز الأعمال في وقتها المحدد وعدم اللجوء إلى تأجيلها ... إلخ.

## قائمة المراجع:

- أحمد حافظ فرج و حافظ محمود صبري. 2003. إدارة المؤسسات التربوية. عالم الكتب. القاهرة. ط1.
- الأغبري عبد الصمد. 2000. الإدارة المدرسية- البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر-. دار النهضة العربية. بيروت. ط1.
- الحضري محسن أحمد. 2000. الإدارة التنافسية للوقت. ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.
- الحناوي إيناس أكرم أحمد. دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير. تخصص أصول التربية. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين. 2011.
- العجيب محمد حسنين. 2000. الإدارة المدرسية. دار الفكر الإسلامي. دار الفكر العربي. القاهرة. ط1.
- الغافري فوزية بنت خلفان بن حميد. فاعلية برنامج إرشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت ورفع مستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم التطبيقية بعبري. رسالة ماجستير. تخصص إرشاد وتوجيه. قسم التربية والدراسات الإنسانية. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى. سلطنة عمان. 2011.
- الغامدي محمد أحمد محمد. إدارة الوقت لدى مديري المدارس لثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم. رسالة ماجستير. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية. 2007.
- اللوزي موسى . 1999. التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن. ط1.
- حمامي يوسف. "إدارة الوقت-المفهوم والوسائل". مجلة الثقافة والتسيير. أوراق الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر أيام: 28-29-30 نوفمبر 2002. المنظم من طرف معهد علم النفس وعلوم التربية. جامعة الجزائر.
- راشد علي. 2005. كفايات الأداء التدريسي. دار الفكر العربي. القاهرة. ط1.



- ستراك رياض. 2004. دراسات في الإدارة التربوية. عالم الكتب. القاهرة. ط1.
- سيوارت لوثر. 2002. إدارة الوقت. ترجمة: رعد الصرن. دار علاء الدين للنشر. والطباعة والتوزيع. سوريا. ط1.
- مصطفى صلاح الدين عبد الحميد. 2002. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي. دار المريخ للنشر. الرياض.