

الوقت قيمه، أهميته وأساليب إدارته

أ. نهلة عبدالقيوم عبدالرحمن

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة -

جامعة وادي النيل

Abstract

The effective use of time is one of the most important mean that can be used by accompany Administration for achieving its objectives.

This research concentrated on the principals of time Management on three levels the organization, the administration and the individual. These principles can be summed up in necessity of planning and determination of objectives, performance according to the priorities besides time programming for activities and functions, as well as supervision of performance so as to know the factors that lead to the waste of time and control them.

The researcher adopted the analytical descriptive approach.

ملخص:

يعتبر الاستخدام الفعال للوقت من أهم الوسائل التي يمكن ان تستخدمها الإدارة في سبيل تحقيق اهدافها. وقد ركز البحث على الجوانب الأساسية لإدارة الوقت سواء كان بالنسبة للمنظمة أو الإدارة أو الفرد العامل والتي تتلخص في ضرورة التخطيط وتحديد الاهداف، والعمل وفقا للأولويات، والبرمجة الزمنية للمهام والانشطة، والرقابة على مستويات الأداء ومعرفة العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت والقضاء أو السيطرة عليها.

اتبع الباحث في اعداد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مقدمة

إن مشكلة إدارة الوقت تظهر بوضوح في الدول النامية التي لازالت تعاني من سلبية وعدم تفهم شعوبها لأهمية الوقت. لذا نجد ان معظم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لا يتم تنفيذها في الاطار الزمني المحدد لها. والسودان كدولة نامية يتوافر لديه الكثير من الموارد الا اننا نسيء استخدام أهمها وهو الوقت. ومن الملاحظ ان هذا

النمط السلبي في التعامل مع الوقت قد نقل إلى مؤسساتنا الإنتاجية المختلفة حيث يضيع معظم الوقت ما بين سوء التخطيط واستقبال الزوار والاتصالات الهاتفية وارتفاع معدل الغياب أو التأخير عن مواعيد العمل والاجتماعات... الخ وهنا تكمن العلة الحقيقية في قضية الإنتاج وهي كيفية التعامل مع الوقت على انه مورد نادر يسهم بشكل مباشر إذا احسن استثماره في تحقيق النتائج المرغوبة.

بما انه لا يمكن خلق وقت أكثر فعلياً ان نحافظ على الوقت المخصص لنا ونعطيها نفس الدرجة من الرقابة التي نوليها للموارد الأخرى. وذلك يحتم علينا الالتزام بالخطط والاهداف واعادة ترتيب الأولويات وعادات العمل.

أهداف البحث:

- ١- إبراز قيمة وأهمية الوقت كمحدد رئيسي لتحقيق اهداف المنظمات.
- ٢- التعريف بالاساليب الجيدة لإدارة الوقت.
- ٣- تغيير اتجاهات الافراد نحو إدارة افضل لهذا المورد القيم.

البعد الثقافي والاجتماعي للوقت:

من الملاحظ في المجتمع السوداني انتشار كثير من الاعراف والعادات والتقاليد الاجتماعية المتعلقة بالوقت والتي اثرت سلبياً على سلوكيات افراد المجتمع تجاه الوقت حتى أصبح من المعروف عن افراد المجتمع السوداني عدم اهتمامهم بعامل الوقت دون ان ننتبه لخطورة تفشي مثل هذا المفهوم السلبي على السلوك النفسي والاجتماعي، حتى أصبحت ثقافتنا مصطبغة بهذا المفهوم الدخيل. وأصبحت الثقافة السودانية بمرور الزمن ضعيفة الاحساس تجاه الوقت. وأصبحت نفسية معظم السودانيون تتعامل مع الوقت بعقلية مشاعر الاحتفالات وفي المآتم حيث يهتمون بتسجيل الحضور فقط حتى يراهم الآخرون في الزمان والمكان المتوقعين (١). وقد يكون هنالك عدد من الأسباب التي ادت أو ساعدت على تدني قيمة الوقت كإحدى القيم الاجتماعية والثقافية نذكر منها:

- ١- عمل الاستعمار البريطاني على ادخال العديد من القيم والسلوكيات الغربية على مجتمعتنا وذلك لشغل الافراد بالاشكال المظهرية دون المضامين وبالرغم من استقلالنا السياسي ظللنا نعاني من السلطان الثقافى الذي غرس فينا وقد كانت إحدى افرازاته اعتصامنا بمفهوم للوقت فيه مقدار كبير من البؤس.

- ٢- عدم الاستقرار السياسي وما صحب ذلك من تغيرات مستمرة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وانعدام نظام المتابعة للعديد من المشاريع الإنتاجية.
- ٣- يؤثر مستوى الطموح السائد لدى السكان على منهج التعامل مع الوقت والغالب لدينا أن هناك العديد من المجموعات السكانية التي تعتمد على اقتصاد يقوم على فكرة الكفاية وبالتالي تتعامل بنهج شديد التسبب مع الوقت.
- ٤- تتكون البنية الأساسية للمجتمع السوداني من القبيلة والعائلة الممتدة والاسرة وكل منها يفرض درجات متفاوتة من الاعتماد على الآخر وبالتالي يكون هناك افراد في عنفوان شبابهم يقتلون الوقت بالتبطل وعدم الرغبة في العمل (٢).
- ٥- يسود في السودان نظام من العلاقات الاجتماعية الممتدة بين افراد المجتمع يتبع ذلك اطار من المجاملات المتواصلة دون ان يكون هناك فصل واضح بين وقت التواصل الاجتماعي ووقت العمل الرسمي.
- ان تدني الوعي بقيمة الوقت بين افراد المجتمع أدى بصورة مباشرة إلى تدني في الإنتاجية ومستويات الأداء على مستوى العمل الرسمي في القطاعات المختلفة. وقد اجريت العديد من الدراسات لتحديد الوقت الفعلي المستقل في الإنتاج من ضمن ساعات العمل الرسمية فكانت النتيجة ان ساعات العمل المنتجة فعلا تتراوح ما بين ٢٠ دقيقة (٣) في إحدى الدراسات إلى ٦ دقائق في دراسة أخرى (٤). وهذا الاختلاف في حد ذاته دلالة على ان الجهات القائمة بالتقييم ليس لديها المقياس أو المعيار الواضح والذي تستطيع به ان تقابل ما بين حجم الإنتاج الفعلي وساعات العمل المستقلة. او قد يدل من جهة أخرى على ان هنالك انحدار في مستوى وعي الافراد تجاه الوقت لذلك قلت ساعات العمل المستقلة من ٢٠ إلى ٦ دقائق في الدراسة الاخيرة. وهي بالتأكيد نسبة ضئيلة مقارنة ب ٧ ساعات عمل تتحمل فيها المنظمة المعنية تكاليف مالية عالية مقابل ما يستهلك من مواد وادوات وخدمات.

مفهوم ثقافة المنظمة:

إن مصطلح ثقافة المنظمة مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة. فهو يضم مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات والاتجاهات والعادات التي تعطي للمنظمة خاصيتها المميزة. كما يشتمل أيضا على الرقابة والالتزام والتوافق الاجتماعي والتعامل

مع الافراد والجماعات والهيكل والتصميم والأداء التنظيمي (٥)، وكل هذه الجزئيات المكونة لثقافة المنظمة يتدخل كل منها بشكل أو بآخر في تكوين نظام متكامل وشامل لإدارة الوقت في المنظمة.

ولا يخفى على احد الارتباط القوي بين ثقافة المنظمة والأداء التنظيمي فما دامت ثقافة المنظمة هي المسؤولة عن تكوين نظام القيم التنظيمية داخلها فهي بالتأكيد مسؤولة بالتبعية عن مستويات الأداء، فالقيم هي مجموعة المعتقدات التي تتبنى عليها الأعمال في المنظمات فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ والمهم وغير المهم لذلك فالقيم تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك. ولكل منظمة مجموعة من القيم التنظيمية التي تسير على أساسها وبالتالي يكون لها نمط عادي للسلوك أو التصرفات. وما يهمنا هنا هو مجموعة القيم التي لم يتم ادراكها وتقديرها بشكل كافٍ ويمثل الوقت احد أهم هذه القيم.

ان أهم انظمة القيم توجد لدى الجماعة الإدارية خاصة الإدارة العليا لان الأشخاص المسؤولين الذين يضطلعون بالادوار التوجيهية يجب ان يكون لديهم نظام قيم فعال. وبما ان الوقت يعد من القيم الإدارية التي تحمل في طياتها معنى النجاح فيجب ان يؤخذ من قبل هؤلاء الإداريين كقيمة أساسية داخل اطار نظام القيم السائد في المنظمة (٦).

ويمكن ان يترجم اهتمام المنظمة بقيمة الوقت بعدة جوانب مثل اهتمام المنظمة بتعريف مهمتها ودورها واهتمامها بالتخطيط والتنظيم وتحديد الاهداف طويلة وقصيرة الاجل، اوفي تبنيها لمجموعة أخرى من القيم التنظيمية مثل الاحساس بالمسؤولية تجاه الشركة - الكفاءة - الفعالية - الاقتصاد - الاهتمام بالإنجاز ومستويات الأداء - استغلال الفرص - البقاء للأصلح - المنافسة الجادة... الخ. كل هذه القيم تعبر في مجملها عن مدى تقييم وادراك المنظمة لعامل الوقت كعنصر حيوي يؤثر على نجاحها وتقدمها.

ان مديري مؤسساتنا الإنتاجية يواجهون مشكلة حقيقية إذا أرادو غرس القيم الصحيحة التي تربط ما بين الوقت والعمل في أذهان مرؤسيهم حتى تتولد لديهم اتجاهات نحو العمل الجاد. وذلك لان سلوك هؤلاء الافراد داخل المنظمة ما هو الا انعكاس لمعتقداتهم وقيمهم الاجتماعيه، لذا ان لم تكن القيم المتعلقة بالمجتمع ككل مساندة للفعالية والكفاءة فان على هؤلاء المديرين ان يحاربوا في جهتين:

أولاً: فهم من جهة يمثلون القدوة لمرؤسيهم وبالتالي ايمانهم بقيمة الوقت يجب ان يترجم في شكل سلوك فعلي وبذلك نضمن ان تنتزل هذه القيم لكل مرؤوس اين كان موقعه في الهيكل التنظيمي.

ثانياً: إذا لم تكن القيم المتعلقة بالمجتمع مساندة للفعالية والكفاءة فان على مديري مؤسساتنا الإنتاجية ان يحاربو ضد هذه الاتجاهات الاجتماعية السالبة وان يعملوا على غرس القيم الصحيحة من خلال مؤسساتهم وهذا ما يعرف حالياً (بالمسؤولية الاجتماعية) للمنظمة. فيتم نقل القيم المتعلقة بأهمية الوقت واستثماره في شكل سلوك فعلي إلى المجتمع من من خلال العاملين في المنظمة والذين يمثلون في نفس الوقت اعضاء في هذا المجتمع. وكما يقول علماء الاجتماع: "ان سلوكيات الافراد والجماعات يمكن ان ترشد عن طريق برمجة الزمن والتحكم فيه" (٧)

مفهوم إدارة الوقت:

ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري، فالإدارة في تعريفها هي عملية تنظيم وتنسيق وتوجيه الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة بشكل فعال. وتتم هذه العملية من خلال القيام بعدد من الوظائف الإدارية تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، وإدارة الوقت بالنسبة للإداري تتضمن بشكل رئيسي حسن تخطيط وتنظيم ومراقبة استعماله لوقته أثناء تأدية العملية الإدارية لإنجاز المهام بفعالية، وبالرغم من الارتباط الواضح بين إدارة الوقت والعمل الإداري إلا أن هذا لا يغني عن ذكر حقيقة أخرى وهي أن هذا المفهوم يتسع أيضاً ليشمل أيضاً إدارة الوقت الخاص إضافة إلى وقت العمل (٨).

وعموماً تفهم إدارة الوقت على أنها عملية ترتيب وتنظيم العمل وإجراءاته اليومية المختلفة بشكل يتضمن سير وتدفق العمل دون تضارب أو تداخل أو تأخير. باعتبار أن المهام التنفيذية المطلوبة من الإداري مهما كانت متنوعة وغير متجانسة ألا أنها تأخذ في النهاية شكل التكرار. فإدارة الوقت إذن بممارستها وفق هذا المفهوم تناسب كثيراً المهام التنفيذية المتكررة (٩).

يقول بيتر دراكر "أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين، وإدارة الذات تشبه إدارة أي شيء آخر فهي تتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة" (١٠).

ومن المعروف أن الذات الإنسانية تختلف من فرد لآخر وبالتالي فلا بد أن يختلف إذن المفهوم والكيفية التي يدار بها الوقت من فرد لآخر. فكأنما إدارة الذات وإدارة الوقت مترادفات لبعضهما البعض والعكس صحيح فمن لا يستطيع السيطرة على حياته لا يستطيع السيطرة على وقته ولا يعطيه أهمية تذكر فهو يترك نفسه لمجريات الأحداث من حوله تديره وتحدد مواقفه. ولنا أن نتخيل الآثار الناجمة عن تولي هذا الشخص لموقع إداري في منظمة ما.

أن شخصية الفرد قابلة للتغيير وإن كان هذا التغيير لا يتم دفعة واحدة والمهم هو أن إدراك الفرد لقيمة الوقت إذا تبعته رغبة صادقة في استغلاله وتنظيمه بصورة مثلي فإن ذلك سيؤدي بالتأكيد إلى بداية جديدة في طريق إدارة الوقت. ولكن هذا يتطلب من الفرد بالإضافة إلى الرغبة في تغيير عاداته وممارسته تجاه الوقت يتطلب أيضاً إرادة قوية والتزام جاد.

من ضمن المفاهيم المغلوطة والمرتبطة بإدارة الوقت والتي تحتاج إلى التصحيح، أنه عادة ما يتم تقييم الأفراد بمقدار نشاطهم وحركتهم في تأدية العمل. والسؤال هو هل الشخص الأكثر نشاطاً هو الأكثر إنتاجاً دائماً؟

إن الإجابة على هذا السؤال يتطلب منا أولاً التفرقة بين مفهومي الكفاءة والفعالية. فالكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة وتعتمد على نوع المهارات والقدرات الذاتية للشخص أو المنظمة أما الفعالية فتعني عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وتركز على ما يجب أن يفعله المدير من مهام وليس على سرعة التنفيذ. بمعنى أن الفعالية هي القدرة على تنفيذ المهمة بحيث يمكن للنشاط التالي أن يدخل في العمل (١١).

فالانشغال إذن ليس دليلاً على مدى فعالية الفرد فهناك الكثير من الأنشطة التي يمكن أن تؤدي ولكنها لا تقود لتحقيق الهدف المنشود في الوقت المناسب.

وهذا ما حدا بأحد السياسيين إلى أن يقول: "عندما غاب عن أعيننا الهدف مرة اضطررنا إلى مضاعفة الجهود" فالإنتاجية إذن مرتبطة بالفعالية أكثر منها بالكفاءة. وقد توصل أحد رجالات الاقتصاد الإيطاليين إلى قانون يؤكد هذه الحقيقة وهو ما يعرف ب (قانون باريتو) والذي ينص على أن (٨٠٪ من الناتج تأتي من ٢٠٪ من المجهودات) (١٢) أي ان تحقيق الجزء الأكبر من الهدف يعتمد على ٢٠٪ من الوقت المستهلك. والمهم هنا تحديد أي من النشاطات يقع ضمن ال ٢٠٪ وبالتالي يجب التركيز عليها. وإذا نظرنا إلى الشكل التالي نجد أن الأمور أربعة لا خامس لها

مصنوفة المستعجل والمهم

١ / هام عاجل	٣ / غير هام عاجل
٢ / هام غير عاجل	٤ / غير هام غير عاجل

المصدر: عبدالفتاح دياب حسين، المدير المحترف وحلقات التميز، الطابع والنشر (بدون)، البلد والسنة (بدون)، ص ٤٦.

وكل ما عليك أن تفعله هو:

١. تقوم أنت بأداء الهام العاجل.
 ٢. تقوم أنت بأداء الهام غير العاجل بعد الأول.
 ٣. تفوض آخرين لأداء غير الهام العاجل.
 ٤. غير الهام والعاجل يؤجل إلى حين.
- إن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فان ذلك يفرض عليه (١٣):

- ١- الالتزام ٢- التحليل ٣- التخطيط ٤- المتابعة وإعادة التحليل
- نستنتج مما سبق أن إدارة الوقت عملية مستمرة متصلة تتطلب توفير الرغبة في التطور ويمكن تجزئتها إلى العمليات الفرعية أو الخطوات التالية:
- ١- التعرف على كيفية قضاء الوقت واستخدام سجلات الوقت للحصول على المعلومات دقيقة.
 - ٢- تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت من غير أن تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة بدرجة تناسب ما انفق عليها من وقت.
 - ٣- التقييم الذاتي وهذا يتضمن تقييم القدرات ما يستطيع القيام به وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف.

- ٤- تحديد الأهداف والأولويات.
- ٥- أعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف.
- ٦- تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمني محدد.
- ٧- تبني أساليب وحلول ملائمة لمواجهة آفات الوقت.
- ٨- المتابعة وإعادة التحليل بهدف التطور.

تخطيط الوقت على مستوى المنظمة:

مفهوم التخطيط:

يعرف التخطيط على انه "تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة إليها ورسم الطرق الكفيلة بتوفير طرق الاستخدام المثلي للموارد المتاحة مع الأخذ في الاعتبار القيود والضغوط النابعة من طبيعة الموقف الإداري ذاته ومن المناخ العام المحيط بالمشروع" (١٤). يتضح من هذا التعريف إن التخطيط في الأساس هو عملية موجهة نحو التعامل مع المستقبل. فهو من الوسائل التي تلجأ إليها الإدارة حين تعمل على تضييق الفجوة مابين الموقف الحالي وبين الموقف المستهدف في فترة زمنية لاحقه..

أنواع التخطيط:

على أساس الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة نستطيع إن نقسم التخطيط إلى الأنواع التالية:

١/ التخطيط طويل الأجل

٢/ التخطيط متوسط الأجل

٣/ التخطيط قصير الأجل

أهداف تخطيط الوقت:

- ١/ إن الهدف الأساسي من تخطيط الوقت بالنسبة لمنظمة الأعمال هو محاولة التحكم في الوقت الحالي والمستقبلي وصولاً لتحقيق أهداف مستقبلية أعلى قيمة ومردوداً من المواقف الحالية التي ينطلق منها العمل التخطيطي (١٥).
- ٢/ نسبة لما يحيط بالمستقبل من ظروف المخاطرة وعدم التأكد نتيجة للتغيرات المستمرة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية نجد ان

جوهر عملية تخطيط الوقت يكمن في استقراء الأوضاع الحالية والمستقبلية المحيطة بالمنظمة. ووضع الخطط والبرامج الزمنية التي تؤدي إلى الربط مابين الوسائل والغايات.

٣/ من جانب آخر يؤدي تخطيط الوقت إلى إعطاء المنظمة المعنية قدر من المرونة بحيث تستطيع الاستفادة من الفرص المتاحة وتفادي التهديدات التي يمكن إن توقعها عن تحقيق أهدافها.

٤/ العمل على تنمية الإنتاج عن طريق الاستفادة من الزمن وعدم إضاعة الوقت المحدد في الخطة. (١٦).

٥/ يعمل تخطيط الوقت على منع التضارب والازدواجية والفوضى في أداء الإدارات والأقسام التابعة للمنظمة.

٦/ يساعد تخطيط الوقت على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة فهو يعمل على تحديد أكثر الوسائل والعمليات والأفراد كفاءة لتحقيق الهدف المعني وذلك يؤدي في النهاية إلى تخفيض التكاليف الإجمالية للإنتاج.

٧/ يهدف تخطيط الوقت كذلك إلى تسهيل عملية الرقابة فيما ان تخطيط الوقت يتصف بالشمولية بالنسبة لكل الإدارات والوحدات المكونة للمنظمة فان هذه الخطط الفرعية تعتبر بمثابة معايير رقابة لكل مدير لمقارنة مستويات الإنجاز بالهدف المراد تحقيقه خلال فترة الخطة.

أهداف المنشآت محدد مباشر في تخطيط الوقت:

تتمثل أهمية الأهداف في كونها تتخذ أساسا لتخطيط الوقت بحيث توجه كافة جهود وموارد المنظمة نحو تحقيقها. فوضوح الهدف يساعد في تحديد الأعمال والأنشطة المرغوبة كما يساهم في توضيح الإمكانيات والمستلزمات الضرورية من ناحية أخرى. كذلك فان تحديد الأهداف يتخذ أساساً للرقابة والتقييم إذا يعتبر الهدف معيار يستند إليه المدير في تقييم ما تم من إنجازات وتحديد كفاءة النشاط (١٧).

إن تخطيط الوقت في أي منظمة إنما يجئ تبعاً لتقسيمات الأهداف فيها. فكل خطة تعد لفترة زمنية معينة مجموعة أهداف أما طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل. لذلك فان التخطيط الجيد هو الذي يعكس الأهداف المرجوة.

وبالتأكيد يجب ان تكون هنالك علاقة تكاملية ما بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل وأيضاً ما بين الأهداف الرئيسية والمشتقة أو الفرعية. وبعد إعداد الخطة الرئيسية للمنظمة والمصادقة عليها تحلل إلى مكوناتها وذلك لتحديد دور الإدارات الرئيسية في الخطة ويعنى هذا تحديد هدف كل إدارة من الإدارات الرئيسية، ثم يتم تحديد دور رؤساء الأقسام في شكل أهداف مشتقة من الهدف الرئيسي للإدارة التي يتبعون لها وهكذا تستمر هذه العملية حتى تصل إلى المستوى الاشرافي. ويعنى هذا انه أصبح لدى كل أدارى مجموعة من الأهداف المحددة مسئول عن إنجازها خلال فترة زمنية معينة وعلى ضوء هذه الاهداف تعد خطط الإنجاز(١٨).

وقد اصطلح على تسمية تقسيم الأهداف من أهداف رئيسية إلى أهداف فرعية ومن ثم إلى أهداف أو مهام فردية باسم (تدرج الأهداف) أو (هيراركية الأهداف). أن وضع خطة زمنية شاملة على مستوى المنظمة ككل لا يعنى أن عملية التخطيط قد توقفت عند هذا الحد. فمادام التخطيط يربط حاضر ومستقبل المنظمة فهذا يعنى انه يجب أن تتصف الخطط بالتجدد والاستمرارية. وهذه الخاصية يجب أن تكون لازمة لأي تخطيط ناجح للوقت" فمتى ما قيل لك في أي منظمة أن كل شيء يجرى طبقاً للخطة الموضوعه فيجب أن تدرك على الفور أن احدهم أما أن يكون غيبياً أو كاذباً"(١٩). وذلك لان منظمة الأعمال إنما تعمل في محيط بيئي مليء بالتغيرات المستمرة والتي قد تضطر المنظمة إلى إجراء تعديلات أو تغيرات مماثلة في أهدافها حتى تستطيع أن تتأقلم مع تلك المستجدات البئية بحيث لا يكون هنالك تعارض بين أهداف المجتمع وأهداف العاملين فيها. وبالطبع فان تغيير أو تعديل في الأهداف يستدعى بالتالي إجراء تغيير في خطط الوقت في المنظمة. وهذا النوع من تخطيط الوقت يطلق عليه أسم (التخطيط الدائم) أو المتجدد، وهو الذي تتداخل فتراته بحيث يبدو متصلاً ومستمر(٢٠).

تخطيط الوقت على مستوى الافراد:

لقد اتضح من الممارسة العملية أن الدقائق التي يقضيها المدير في التخطيط سوف توفر عليه عدة دقائق أو ساعات عند التنفيذ الفعلي للأنشطة.

أن تخطيط الوقت بالنسبة للإداري يعني الوضوح الكامل فيما يتعلق بالموارد والجهود والأنشطة وتوجيهها الوجهة الصحيحة. وقد يكون من المفيد هنا أن نتذكر بأن التخطيط في حد ذاته ما هو إلا عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة. فأى مدير عندما يضع خطة ما فإنما يهدف في الأساس إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا يجب أن يعمل؟
- متى يجب أن يعمل؟

- أين يجب أن يعمل؟
- من الذي يجب أن يعمل؟

بالإضافة لذلك يجب على المدير أن يكون واضحاً بشأن أهدافه الشخصية التي يسعى لتحقيقها (مثلاً الترقية لمنصب أعلى في العام القادم) في هذه الحالة أصبح لدى المدير مجموعتين من الأهداف، الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية وتكمن المشكلة هنا في حالة حدوث تناقض ما بين هذه الأهداف. ومن الإجراءات التي تتخذها الإدارة حتى لا يظهر مثل هذا التعارض في الأهداف أن تشرك المرؤوسين في وضع الأهداف منذ البداية حتى تضمن التذام المرؤوس بما ساهم في وضعه (٢١).

بعد التحديد الدقيق للأهداف من الأفضل للمدير أن يعمل على ترتيبها حسب أهميتها. وبعد ذلك يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل هدف ومن ثم تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف سنوية شهرية أسبوعية يومية فإذا عمل المدير على تحقيق الأهداف اليومية فإن ذلك يقود إلى تحقيق الأهداف الأسبوعية وهكذا وفقاً لهذه التقسيم نجد أن المدير قد اخضع أهدافه تلقائياً لمبدأ الأولويات يقول (تريكييت) "أن أكثر الأعمال أولوية هي تلك التي لا يمكن تفويضها وملحة وفي نفس الوقت على درجة عالية من الأهمية" (٢٢) وغالباً ما يكون لكل فرد معايير مختلفة ليقرر على أساسها ما يجب أن يفعله خلال اليوم. من المعايير الشائعة التي تتحكم في طريقتنا في تخصيص الوقت:

- يجب علينا أن نعمل الأشياء التي نعرف كيفية عملها بصورة أسرع من الأشياء التي لا نعرف كيفية عملها.
- إننا نعمل الأشياء التي تتوافر لها إمكانات تنفيذها قبل الأشياء التي لا تتوافر لها هذه الإمكانيات.
- إننا نعمل الأشياء المخططة قبل الأشياء غير المخططة.
- إننا نستجيب لطلبات الآخرين قبل الاستجابة لطلباتنا.

- نستجيب للأزمات والطوارئ.
 - نعمل الأشياء التي تثير اهتمامنا قبل الأشياء التي لا تثير هذه الاهتمامات.
 - نرجئ العمل إلى أن يقترب الموعد النهائي للإنجاز.
 - نستجيب للتنفيذ وفق قاعدة (تأثير نتائج العمل علينا).
 - نستجيب للتنفيذ وفق قاعدة (من يريد ذلك).
 - يؤثر تنفيذ المهام الصغيرة على المهام الكبيرة.
- واستلام المدير لأي واحدة من هذه المعايير تعني الغياب التام للأولويات في عمله. وبالتالي قد تضيق جهوده ووقته في مهام وأنشطة غير منتجة مما يضطره إلى العمل في أحيان كثيرة تحت ضغط ووطأة الأزمات "والشواهد العلمية تؤكد أن الأزمات إنما تجيء نتيجة لاضطراب الأولويات والتخطيط والاستسلام للتدفق الخارجي للمهام دون فرز لأهميتها" (٢٣).
- وبعد تحديد الأهداف على المدير أن يحدد مجموعة المهام أو الأنشطة الموصلة لتحقيق هذه الأهداف وتخضع هذه الأنشطة أيضا للترتيب حسب أولوياتها عند التنفيذ، ومن المهم أن يحدد المدير مواعيد لبدائية ونهاية كل نشاط بحيث يعطي لكل نشاط الوقت الكافي لإنجازه.

المراجع

- ١- التجاني حسن الامين، الوقت السوداني علة السلوك وسلبية الإنتاج، مجلة المقدمة، العدد السابع، الخرطوم، ١٥\١٢\١٩٩٨، ص ٢٠.
- ٢- محمد محجوب هارون، نفس المرجع، ص ١٨.
- ٣- بركات موسى الحواتي، نفس المرجع، ص ٢١.
- ٤- بركات موسى الحواتي، موجز ورقة تعديل المواقيت في السودان، مؤتمر المواقيت بالسودان، الخرطوم، ٢٩\٧\١٩٩٩.
- ٥- دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير- مفاهيم ومناظرات في الإدارة، ترجمة تحية السيد عمارة، دار فجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٥، ص ١٢١.
- ٦- ديف فرانسيس، مايك وود كول، القيم التنظيمية، ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٠، ص ٧.
- ٧- عاصم الاعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري- منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر والتوزيع، البلد (بدون)، ١٩٩٥، ص ١٥٣.
- ٨- زهير الكايد، ورقة إدارة الوقت والذات، معهد الإدارة العامة، عمان، ١٩٩٧، ص ٣.
- ٩- دايل تيمب، إدارة الوقت- سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، معهد الإدارة العامة، ١٩٩١، ص ١١.
- ١٠- نادر أحمد أبوشيخة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ١٩٩١، ص ٢٥.
- ١١- محمد ماجد عباس الخلوصي، الإدارة التنفيذية لمشروعات التشييد والتحكم في التكلفة والوقت، الجزء الأول، الناشر والبلد (بدون)، ١٩٩٦، ص ١٢.
- ١٢- دايل تيمب، مرجع سابق، ص ١٠٠.
- ١٣- نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سابق، ص ٣٣.
- ١٤- علي السلمي، التخطيط والمتابعة، مكتبة غريب، الفجالة، السنة (بدون)، ص ١٦٤.
- ١٥- نفس المرجع، ص ١٦٤.
- ١٦- محمد ضاهر وتر، دور الزمن في الإدارة، المطبعة العلمية، دمشق، السنة (بدون)، ص ٤٧.

- ١٧- علي السلمي، مرجع سابق، ص ١٠٧.
- ١٨- عبدالغفار حنفي، عبدالسلام أبوقحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ١٩٩٣.
- ١٩- ثيودور ليفين، الإدارة الحديثة، ترجمة نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، ١٩٩٤، ص ٦٠.
- ٢٠- علي السلمي، مرجع سابق، ص ١٦٠.
- ٢١- نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سابق، ص ١٠٥.
- ٢٢- دايل تيمب، مرجع سابق، ص ١١٣.
- ٢٣- عبدالسلام أبوقحف، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ١٩٨٩، ص ٤٠٣.