

## وقت العمل بين الدلالة المعرفية و الممارسة التنظيمية

### مقاربة في الأبعاد و التصورات

د. ساطوح مهدية<sup>1</sup>، د. علي زوي نبيل<sup>2</sup>

1- جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

satouh.mahdia@yahoo.fr

2- جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

coeur2nabil@yahoo.fr

تاريخ الإرسال: 2020/07/26؛ تاريخ القبول: 2022/02/17

### Working time between cognitive significance and Organizational practice :An approach to dimensions and perceptions

A. satouh, B. alizoui

#### Abstract:

This article raises a fundamental issue related to work time and its significance and concepts which embody organizational practices carried out by the human resource in managing his work time. This is based on the main theoretical approaches as well as the previous studies related to the rational management mechanisms of this element. It also reveals the wasters which limit the ability to effectively control time. All this aims at of creating awareness of the value of time and improving the performance and effectiveness of the contemporary organization.

**Keywords:** Time, work time management, Setting priorities, Time wasters, Self-efficacy

#### الملخص:

حاولنا في هذا المقال إثارة قضية جوهرية تدور حول وقت العمل وما يحمله من دلالات ومفاهيم، تجسد الممارسات التنظيمية التي يقوم بها المورد البشري في تسيير وقت عمله، وهذا انطلاقا من أهم المقاربات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بآليات الإدارة الرشيدة

لهذا العنصر، مع الكشف عن المضيعات التي تعمل على الحد من التحكم الفعال فيه، كل هذا من أجل صناعة ووعي لقيمة الوقت وزيادة أداء وفعالية المؤسسة المعاصرة.  
**الكلمات المفتاحية:** الوقت، إدارة وقت العمل، تحديد الأولويات، مضيعات الوقت، الفعالية الذاتية.

## مقدمة:

لقد كانت ولا زالت قيمة الوقت تحظى باهتمام الشرائع والديانات، من خلال تأكيدها على حسن استغلاله وتنظيمه، كما كان أيضا للعلماء والفلاسفة إسهامات كبيرة في إبراز معالم الوقت وأقسامه في مختلف العلوم والمباحث.

فالوقت يعد عاملا حاسما في تغيير جوانب العيش للمجتمعات البشرية، عن طريق زيادة التواصل بين مختلف الشعوب والأمم عبر الفضاء التكنولوجي، والسرعة في أداء المهام والأعمال؛ هذا ما جعله يشكل نقطة ارتكاز في التنمية الاقتصادية للمؤسسات، التي تسعى لتجسيد مقولات تسيير الوقت بطريقة علمية وعقلانية للاستفادة القصوى منه، فابتكرت لذلك جملة من الأساليب والتقنيات لخفض كلفته و القضاء على الهدر فيه، فحاولت تبني الإدارة الرشيدة لهذا العنصر.

إن إدارة وقت العمل تتجلى بصورة كبيرة داخل البناء التنظيمي وممارسات الموارد البشرية من تخطيط للوقت وتنظيم للاجتماعات الدورية، مع العمل على متابعة الدوام الرسمي والرقابة عليه لتصحيح الانحرافات الموجودة في الأداء. إلى جانب هذا أعطت المقاربات النظرية المختلفة ديناميكية جديدة للبحث عن الطرق المثلى لبلورة وقت العمل، بصورة أكثر فاعلية من جانب المؤسسة والعامل؛ اعتمادا على التصورات والمفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع والتأصيل المعرفي للوقت .

تأسيسا لما سبق تحاول هذه الورقة البحثية إثارة مسألة وقت العمل ودلالاته المعرفية والتنظيمية، من خلال طرح التساؤلات التالية:

- 1- ما هي الجوانب المعرفية التي يحملها الوقت بمختلف أبعاده؟
- 2- ما هي الممارسات التنظيمية التي تعمل على زيادة مستوى التحكم في وقت العمل؟

### 1- السياقات المعرفية للوقت:

الوقت هو الزمن المحسوب بعدد الساعات المشكلة لعدد الأيام والشهور والسنوات، حيث يقول " ألكسيس كاريل Alexis Carrel" إننا نقيس عمرنا بحركة عقارب الساعة حول الميناء، ونشبهه بمرور هذه العقارب في فترات متساوية هي الثواني والدقائق والساعات، ويطابق زمن الساعة حوادث متناسقة مثل دوران الأرض حول محورها وحول الشمس، فعمرنا إذن يعبر عنه بوحدات من الزمن الشمسي" (محمد أمين شحادة.2009. ص: 34). فنواميس الحياة تحسب وفق هذا المتغير، والبشر يبحثون عن كيفية إدارة و امتلاك هذا المورد النادر لبلوغ الغايات وتحقيق الأهداف، وإدراك معنى الحياة في الماضي أوالحاضر أو في المستقبل.

ضمن هذا السياق "يحتل الوقت في الشريعة الإسلامية مكانة كبيرة لكونه عنصر مهم في حياة الإنسان الدنيوية وما بعدها، فهو نعمة من نعم الله ويرتبط بالهدف من الخلق، وهذا ما نراه في ارتباطه بالأهلة، وقد أقسم الله به في الكثير من المواضع" (خالد الجريسي.2001. ص: 37-42)، فهو يدخل في بالعبادات والطاعة المفروضة، وتديبير شؤون الحياة وتنظيم المعاملات.

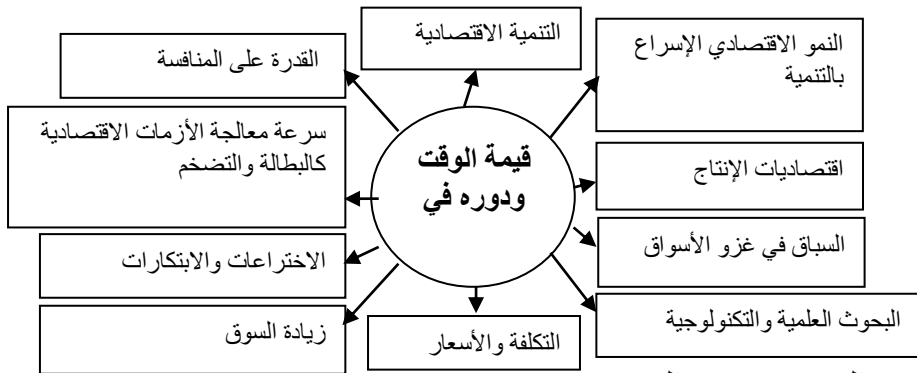
إن الحس الزماني والمكاني للإنسان هو الذي يشكل وعيه بالوقت، من خلال التواصل مع الراحلين والشعوب الماضية، "فقد كانت عملية دفن الموتى توضع أحجار كبيرة كشواهد على الأثر المتروك في الوقت المنقضي، وسميت بالمغاليت (حجارة ضخمة) كأداة لمحاسبة الزمن" (كولن ويلسون.1992: 6). فالساعة الميقاتية تعطيه إحساسا عميقا للإنسان للبعد الكمي والرقمي لهذا المتغير، ومن جهة أخرى هناك نظرية أنشتاين Einstein حول ارتباط الوقت بالسرعة والزمن بالكتلة، كما ينفي كانط Kant وجود شيء اسمه الوقت لأن هذا كله من صنع عقل الإنسان وتصوراته فقط، هذا السياق الفلسفي و الديني يعطي القابليات لتشكيل الأنساق الثقافية المسبقة

لسلوك الفرد ومحاولته فهم لسيرة الوقت، في حين علماء الاقتصاد ي طرحون مسألة اقتصاديات الوقت.

### 1-1- الوقت من منظور اقتصادي:

كون الوقت أحد الموارد الهامة في حياة الأفراد، فقد أصبح أداة لتحقيق الأعمال والإنجازات الخاصة بهم، وهذا أدى إلى ظهور مفهوم اقتصاديات الوقت المعبر عن البعد المالي والاقتصادي لهذا المتغير، "فالصفة الاقتصادية للوقت ظهرت من خلال أعمال عالم الاجتماع الأمريكي **بيتروم سوروكين Petrom Sorokin** فيما يخص ميزانية الوقت **1939**، وكذلك مساهمة **فريدريك تايلور Frederick Taylor** الذي اهتم بالتركيز التحليلي للوقت المستغرق في العمل، مع ربطه بالحركة في محاولة لتعظيم مستوى الأداء الإنتاجي بناء على ترشيد هذين العنصرين" (زينب الاشوح. 2013. ص: 47). إن نواحي الحياة البشرية مرتبطة بالتصورات الموضوعية لفهم الأنشطة اليومية والحصول على المنافع، خاصة في عصر ما بعد التكنولوجيا والقائم على اختزال الزمن لتقدم الخدمة أو المنتج (أنظر الشكل رقم 1).

شكل رقم 01: الأدوار الاقتصادية للوقت



المصدر: (فريد النجار. 2008. ص 27)

ويمكن القول بأن هناك عوامل متعددة تحدد درجة التباين في إدراك الوقت والطرق المتعددة في إنفاقه من قبل الإنسان، كل هذا من أجل الاستفادة القصوى منه لتحقيق الرفاه الاقتصادي، "ولقد أشار فريق من العاملين في منظمة العمل الدولية في دراسة سنة **2002**

حول المؤشرات الرئيسية للعمل إلى أن الأمريكيين قاموا بعمل 1978 ساعة سنة 1999 بزيادة عن مدة 1942 ساعة سنة 1990، ويقول **جونسون JOHNSON** تسير الزيادة في عدد ساعات العمل في الولايات المتحدة عكس ما هو موجود في الأمم الصناعية الأخرى" (يورك برس. 2005. ص: 9)، هذا في المجتمعات المتقدمة في حين تختلف هذه الساعات في الدول المتخلفة، التي تعاني من ازدواجية في التعامل مع الوقت، ونقص البني التحتية

## 1-2- مفهوم إدارة الوقت:

اليوم هناك ضرورة ملحة لتسيير وقت المؤسسة المعاصرة، باعتبارها هي الفاعل الأساسي داخل المجتمعات البشرية، والمحرك لحركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكل هذا من أجل صناعة توازن للموارد البشرية داخلها، والإقلال من الوقت الضائع في العملية الإنتاجية، وتتمكن من التكيف مع التحولات المعرفية والمعلوماتية المؤثرة عليها.

إن الاهتمام بالوقت ومختلف أبعاده ينبع من البيئة العالمية المتداخلة فيما بينها، من حيث الضغوط والتحديات التي تواجه المؤسسة وكيفية تدبيرها للوقت، "فصفة التغيير والتجديد هي صفة هذا العصر، وهذا يعني أن مقتضيات الزمن تتطلب إعادة النظر في مفاهيم العمل ومتطلباته (البعد الزمني لسياسة العمل، مستوى سياسة العمل إستراتيجية البعد الزمني للعمل)" (ياسر أحمد فرح. 2008. ص: 86)، يعني هناك حتمية لدراسة الوقت وتجلياته المختلفة في الحياة.

وفقا لما سبق ظهرت دراسات تحاول فهم الخصائص البنائية والوظيفية لمفهوم إدارة الوقت، "فمع نهاية الخمسينيات ظهر كتاب إدارة الوقت **لجيمس ماي 1958**، وتوالى الدراسات و البحوث من خلال جهود كل من **بيتر دراكر Peter Drucker** في كتابه عن المدير الفعال وأبحاث **روز ماري ستيوارت Rose Marie Stewart 1967**، ومؤلف **ماكينزي Mackenzie** مصيدة الوقت **1972**" (عبد العزيز هنيدي. 2010) وغيرها من الدراسات فيما بعد التي تبحث عن تسيير

وإدارة وقت العمل "الذي يعني علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم، المتابعة، التنسيق، التحفيز والاتصال،" وهي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع، وإن لم نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء (بشير العلاق.1983.ص:336). يشير هذا المفهوم الى مراعاة جدولة الزمن داخل العملية التنظيمية ككل، وتقع المهمة الكبيرة لتسيير الوقت على عاتق المدير من خلال اتقانه فن ترشيدته من خلال وضع الأهداف و تحديد المضيعات ووضع الأولويات، إلى جانب استخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (Massie josephe.1987.p:95)، هنا تكون الرؤية القيادية مهمة في ذلك، بحيث يمكن تخصيصها لوقت أكبر للمهام الهامة ووقت أقل للمهام التافهة، أو فيما يعرف بمصفوفة الأعمال (Hulmer P. 1998.P:7). ونصل إلى كون إدارة الوقت هي العملية المنظمة للاستغلال الأمثل للوقت في مجال إنجاز المهام و الأعمال، بالاعتماد على عمليات التخطيط، التنظيم، المتابعة له، وتوظيف التقنيات الحديثة في سبيل ذلك، مع تعزيز القيم التنظيمية المساندة للوقت و متطلباته، من أجل الوصول إلى درجة إتمام الأنشطة

## 2- المقاربات النظرية لدراسة الوقت في المؤسسة:

لقد تعددت المقاربات التنظيمية التي حاولت دراسة التنظيمات أو بعض المتغيرات، التي يتشكل منها المناخ الداخلي أو المحيط الخارجي لها، وهذا بهدف رفع مستوى أدائها التنظيمي، وقد اهتمت هذه النظريات بإدارة الوقت من باب زيادة التحكم فيه، والبحث عن الأساليب العلمية لمعالجة مشكلات الوقت الضائع، ويمكن تصنيف هذه المداخل إلى ثلاث اتجاهات هي:

### 2-1- مقارنة الرشد و العقلانية في تسيير وقت العمل:

هي مجموعة من النظريات التي ظهرت في أوائل القرن العشرين و سادت حتى الثلاثينيات، التي تميزت بظهور الثورة الصناعية ودخول الآلة في ميدان العمل، ومعظم تحليلاتها تنطلق من التركيز

على العمل الرسمي ومختلف العناصر المشكلة له، كالتخصص الوظيفي وإرساء متطلبات الرسمية المستندة على الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة وفرض الرقابة الصارمة على الأداء.

"إن المساهمة التي قدمها **فريدريك تايلور Frederick Taylor** كأحد رواد الإدارة العلمية تكمن في إدراكه بأن تسجيل مجمل الوقت للعمل بعناصره المختلفة ليس حلا لتجنب ظاهرة الهدر فيه، بل تكون بتسجيل الوقت اللازم لكل عنصر، والتأكد من سلامة الأداء وفق ما هو مطلوب" (جلال محمد النعيمي. 2009. ص: 24)، وكانت محاولته تدرج في إطار إيجاد توافق بين الوحدات الزمنية والحركات الفنية التي يؤديها العمال في الأقسام الإنتاجية، كل هذا لخفض التكلفة وتعظيم العائد المؤسس لمفهوم الرجل الاقتصادي الذي يعمل بطريقة متوافقة مع العقل، لقد كان مفهوم إدارة الوقت من جانب الإدارة العلمية يستند على تقسيم العمل إلى أجزاء للسيطرة عليه وحساب الحركات الأساسية له في مدة محددة، ومع تسلسل منتظم ومضبوط للأنشطة وفق السرعة المطلوبة وتحقيق الجودة في الأداء، "هذا ما جعل **تايلور Taylor** يشكل عناصر العمل من خلال الاستمرارية والإنتاج والأجر" (محمد علي محمد. 2003. ص: 70). كما اهتم **هنري جانت Henry Gantt** بتحديد الأجر مقابل وقت الإنجاز المختصر. ولديه خريطة تستخدم في عملية التخطيط للوقت، وتوالت محاولات **فرانك جيلبرت Frank Gilbert** وزوجته **ليليان Lillian** في دراسة الحركة والزمن بغية الوصول إلى الطريقة المثلى للأداء موضحا ذلك في شكل نماذج تصف الحركات وزمن تنفيذها.

نجد أيضا النظرية البيروقراطية ل**ماكس فيبر Max Weber** المعتمدة على عناصر النموذج المثالي الذي صاغه، وكلها تعبر عن مفهوم العقلانية في التنظيم، وهو ركيزة لتسيير الوقت من باب التخصص الشديد، والالتزام بالمعايير العلمية للإدارة، ومنه التخلص من مضيعات الوقت، هذه الأخيرة تنطلق من صرامة القواعد و الإجراءات، وانتفاء العلاقات الشخصية المؤثرة على هذا المتغير (الوقت)، ولقد تم إعطاء الوقت في المؤسسة وفق المنظور البيروقراطي أبعاد الدقة في الأداء المتجسدة في وضوح الأهداف

المسطرة والمتابعة زمنيا في التنفيذ، وكذلك السرعة في الإنجاز المتأتية من التسلسل الهرمي للسلطة، والاستمرارية في ممارسة المهام المنوطة بالعمال.

من جانب آخر ركز هنري فايول Henri Fayol على أداء الإدارة من خلال ضبط وترتيب عناصر العملية الإدارية وفق وقت العمل، للتمكن من برمجة الأنشطة الأساسية وجدولتها زمنيا. لقد كان النسق الإداري في نظر فايول Fayol هو الأهم في المؤسسة، فكما تجلى فيه الاستغلال الأمثل والمنتظم للوقت، كلما كانت مهام الإدارة الفنية متسلسلة زمنيا بشكل واضح، وكانت المبادئ الأربعة عشرة هي المرجعية في تحديد الخصائص البنائية و الوظيفية للوقت، وكلها تشير إلى العقلانية في إدارته.

مما سبق طرحت المراكمة المعرفية لنموذج الرشد والعقلانية مفاهيم ومؤشرات تدخل فيما يعرف بالجيل الأول لإدارة الوقت، والمؤكد على إعداد المذكرات والخرائط لضبطه، كما أكد على القواعد العلمية لتسيير وقت العمل، بناء على الرقابة الفورية أثناء الدوام الرسمي، إلى جانب تقسيم الأعمال بغية تحقيق السرعة في الإنجاز والوصول إلى الهدف المحدد بأقل تكلفة وأقصر زمن، وبالتالي يصبح العامل مجرد مسمار في آلة ينفذ فقط دون أن يرد، وهذا ما خلق مشكلات تنظيمية كالتغيب ودوران العمل نتيجة لهذا التوجه، وهذا كله مهد لبروز مدخل آخر يحل الوقت في التنظيم من جانب آخر.

## 2-2- مقارنة الوقت الإنساني في العمل

ظهرت بوادر هذه المقاربة منذ منتصف العشرينيات، ومثله مجموعة كبيرة من الاتجاهات، التي تؤكد على الطابع الاجتماعي للتنظيم ككل، و التوجه نحو اللامركزية في السلطة كأساس لتسيير الوقت بمرونة كبيرة.



لقد كانت المساهمة التي قدمها إلتون مايو **Elton May** تتجسد في تجربته عن وقت الراحة ودوره في رفع مستوى أداء العامل، جراء تخصيص زمن لذلك فيستطيع من خلاله تحقيق الإشباع المعنوي له، والمتمثل في بناء الشبكة العلائقية مع الزملاء داخل محيط العمل، كما أن مستوى الإنجاز يتأثر بوقت الذروة خلال الفترات الصباحية ووقت الخمول في المساء، و التطور الزمني للعامل يرتبط بمرونة السلوك الإشرافي و المتغيرات الإنسانية للمناخ التنظيمي، من أجل تنمية مفهوم الرجل الاجتماعي المستجيب إلى الحوافز المعنوية، إلى جانب هذا أعطت نظرية حلقة الوصل لليكرت **Likert** نظرة أخرى لوقت العمل وكيفية إدارته، من حيث ضرورة تحقيق التنسيق والتكامل في تحديد أولويات العمل بين العمال والإدارة، كخطوة أولى لمباشرة عملية التخطيط للزمن معاً، والإحساس بقوة الانتماء و روح التعاون بين أعضاء التنظيم مما يتيح تحقيق مبدأ الإدارة التشاركية.

أما المنظور البنائي للتنظيم تتجلى تصورات في دراسة وقت العمل، من خلال تحديد الأدوار و المكانة بين أنساق التنظيم الفرعية. كل يكمل بعضه الآخر، و بالأخص نظرية تفويض السلطة **لفليب سلزنيك Philip Selznick** والمقترنة بأداة من أدوات تنظيم الوقت وهي تفويض الأعمال للإقلال من الوقت الضائع والسرعة في إنجازها داخل الزمن المتاح لها.

ولقد تطرق أيضا **سيمون Simon** في نظريته إلى عملية اتخاذ القرار و الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة، وأوضح كيفية ترشيد القرار المتخذ بناء على المقدمات الواقعية والقيمية، وحول دور متغير الوقت كطرف أساسي في عملية صنع القرار، وبالضبط فيما يتعلق بزمن وصول المعلومات، التقارير الدورية المهمة لهذه العملية وتوقيت تنفيذ القرار، "واعتمدت على الوقت اعتمادا كلياً لفهم الأحداث الحاصلة لاشتقاق الزمن المستقبلي المستندة إليه، وتراعي التوقيت المناسب في جميع مراحل اتخاذ القرار، سواء فيما تعلق بالقرارات

التخطيطية أو الإنتاجية" (خالد الجريسي. 2001. ص:58) فالزمن له تأثير كبير على نوعية الإجراءات المتخذة و اللوائح الصادرة.

تأسيسا لما سبق يطرح هذا المدخل مفهوم إدارة الوقت بطريقة إنسانية يراعي في ذلك الطبيعة الاجتماعية للأفراد، والإشباع الخاص بهم، وقد بينت أن العمل المتواصل و فق منظومة زمنية مضبوطة لا يمكن مواصلته نظرا لطبيعة الأداء المبذول، فهو يخضع لتقلبات من فترة إلى أخرى، وعليه جدول المهام وفق فترات للراحة أثناء الدوام الرسمي، يستطيع من خلالها توسيع شبكته الاجتماعية في التنظيم، وحاول هذا النموذج تحقيق تنسيق وتكامل بين الأنساق التنظيمية بالاعتماد على وضوح قنوات الاتصال بنوعيه، الرسمي والغير رسمي المتجسد في جماعة العمل، وتصميم التنظيم ككل بمراعاة الجوانب الإنسانية للعامل، ولكن الأخذ بهذا التصور سوف يعمل على تقويض أركان المؤسسة وتلاشي صورتها لدى المورد البشري بسبب الإفراط في التعامل الإنساني والنفسي، وهذا ما أدى إلى ظهور تصورات معرفية أخرى تأخذ في الحسبان الأطر الرسمية وغير رسمية في التنظيم أثناء دراسة وقت العمل.

### 2-3- مقارنة الثقافة التنظيمية القائمة على إدارة الذات :

تعد من أهم المقاربات التي حاولت فهم المؤسسة بكل متغيراتها التنظيمية، من خلال رؤية متكاملة الجوانب المادية والإنسانية، كما سعت إلى توظيف التكنولوجيا في مختلف العمليات الأساسية للتنظيم، والعمل على صناعة ثقافة مؤسساتية تحمل في طياتها قيم احترام الوقت وإدارة الذات.

ضمن هذا المسعى نجد النظرية الموقفية و المستندة على مدخل النظام المفتوح لتنظيم وقت العمل، والمتأثر بالمضيق الخارجية التي تحد من فاعلية استغلاله، "وتعد دراسة بيرنز وستوكر Burns and Stocker 1961 إحدى مفاصل هذه النظرية، وكانت تدور حول تأثير البيئة على مرونة وتصميم الهيكل التنظيمي"(حسن العلواني. 2006. ص:110)، فيما يخص تمييزهما لنوعين من الأنظمة هما: النموذج الآلي والنموذج العضوي، هذا الأخير متطلبات دراسة الزمن فيه

يأخذ طابع التكيف والمرونة مع طبيعة البيئة السائدة، كما يوظف تكنولوجيا متطورة لضبط الوقت ومتغيراته، وبينت النظرية الموقفية حدود التعامل مع التخطيط للوقت، انطلاقاً من قدرتها على ضبط التوجهات العامة بين المؤسسة ومحيطها الخارجي ضمن حدود الأولويات المسطرة.

نجد أيضاً المدرسة الكمية المستخدمة للنماذج الرياضية في تحديد الوقت المستهلك والضائع داخل خطوط الإنتاج، "حيث يرى ستيفنسون Stephenson أن هذا المدخل هو محاولة للتوصل بطريقة رياضية إلى الحلول المثلى للمشكلات الإدارية، ولا بد أن تكون قابلة لتطبيق ما يسمى بالتكميم، وهو يعنى تحويل عناصر ومكونات المشكلة إلى صيغ وعلاقات رياضية متكاملة" (مؤيد عبد الحسين الفضل.2008.ص:23)، ويتم قياس الوقت فيما يخص العمال و تشغيل الآلات وجلب المواد الأولية، وقياس الوقت الفعلي ضمن الأنشطة الأساسية (الإنتاج)، حيث يظهر الوقت محدد في معادلات رياضية قابلة للتحقق، وهناك تحليل للزمن المشغول في الشبكات مثل: المسار الحرج للمشروع، ونظرية صفوف الانتظار لحساب الوقت المستغل في تقديم الخدمة و استلامها.

ومن بين الجوانب المهمة في إدارة وقت العمل ما تناولته الإدارة اليابانية والتمثلة في الثقافة التنظيمية الداعمة لاحترام وتقدير الوقت، من خلال فلسفتها الإدارية القائمة على خلق روح الانسجام والتعاون في احترام الدوام الرسمي للعمل، من أجل الوصول إلى تبني إدارة الذات لكل فرد في المؤسسة، والعمل معا بروح الفريق الواحد "وقد عبر عن ذلك رئيس شركة سوني Sony موريتا Morita بقوله العمل بالشركة يشبه إلى حد كبير العمل بالسفينة، التي يواجه فيها كل فرد مصير واحد، فإذا حصل أي خطأ من طرف الأفراد داخل السفينة سيؤدي ذلك إلى غرقها مما يلحق الضرر بالآخرين"(تشارلز جيريسون.2005.ص:66). وتؤكد هذه النظرية على التنشئة التنظيمية للعامل من باب بطاء ترقيتها المهنية، التي يتعلم بها حسن إدارة الوقت واستغلاله، وإتقانه استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل، وهذا ما

أعطى لها خاصية الانفراد بنموذج الإنتاج في الوقت المحدد **Just in time** الخاص بشركة **تويوتا Toyota**.

في ظل هذا التطور الحاصل للمؤسسة اليابانية ظهرت نظرية **Z لوليام أوشي William O'Shea** المتعلقة بتطويع النموذج الياباني للبيئة الأمريكية، وهي تعمل على إضفاء الطابع الإنساني على التنظيم، وزيادة إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم التنظيمي، مما يزيد إخلاصهم لأهداف المؤسسة ويعملون على تحقيقها في الوقت المحدد والاستغلال الأمثل له، وهناك دور لشبكة التنسيق المتكامل بين العمال والإدارة، في سياق متميز بالمهارات المكتسبة في ضبط الذات والمشاركة الفعالة. وفقا لهذه المقاربات يمكن إعطاء تصور لعمليات تسير الوقت.

### 3- وقت العمل الممارسات و المرتكزات

هناك جملة من الحقائق حول الوقت جعلته يحتل مكانة كبيرة في حياة الناس فكل شيء متوقف على كيفية عمل موازنة له بين متطلباته الاجتماعية ومختلف المتطلبات الأخرى، وفي هذا الصدد يقول "فرانسيس بيكون Francis Bacon الوقت مقياس الإدارة، كما هي النقود مقياس للسلع والبضائع" (روي الكساندر.1999. ص:37).

### 3-1- عوامل الاختلاف في قضاء الوقت:

إن طريقة إنفاق وقت العمل يرجع بالضرورة إلى وجود اختلافات من حيث المتغيرات الديمغرافية مثل: السن والجنس، أيضا الفروق الاجتماعية المتجسدة في المنصب والمكانة، وتلعب القيم الثقافية دورا حاسما في طريقة قضائه، دون إغفال المتغيرات الاقتصادية في ذلك، فهو عنصر يمتاز بـ":

- أ- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريده المرء.
- ب- الوقت لا يحترم أحدا فلا يمكن لأحد ( كائنا من كان) تغييره أو تحويله، وهو سريع الانقضاء

ت- الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه، ويختلف عن الموارد الأخرى كالقوى العاملة، والأموال والأجهزة والمعدات، لأنه

- لا يمكن تخزينه، ولا يمكن إحلاله.

- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.

لا يمكن شراؤه، أو بيعه، أو تأجيده، أو سرقة، أو استعارته، أو اقتراضه، أو توفيره، أو مضاعفته، أو تصنيعه، وكل ما يفعله المرء هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أم لا) لأنه وفق معدل ثابت" (نادر أبوشيخة، 2008. ص ص: 26-27). وتظهر هذه الممارسات في شكل كيفية تقسم الوقت وفق الظروف المتاحة، وعمل موازنة له في الحياة.

### 2-3- مرتكزات تسيير وقت العمل:

تتطوي على مجموعة من العمليات هي:

### 3-2-1- التخطيط للوقت:

إن نتاج العملية التخطيطية يتجسد في خطة شاملة للمنظمة وخطط فرعية أخرى، "وتعني الخطة كشف الأهداف المرغوب الوصول إليها، مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك" (صالح العامري وطاهر الغالي. 2008. ص: 203)، فتقدير التتابع الزمني والتوزيع المناسب للوقت يعد من أولويات القائمين بالتخطيط، "حيث يقول رئيس شركة بونت **pont** إن كل دقيقة تبذلها في التخطيط توفر ثلاثة في التنفيذ" (عبد الحكيم الخزامي. 1999. ص: 194). إن الخطوة الأولى لإدارة الوقت تبدأ من وضع خطة واضحة المعالم من حيث الأهداف والغايات، وتمتعها بمرونة كافية للتكيف مع المستجدات.

الشكل رقم 2: هرمية الأهداف



المصدر: (ياسر خالد سلامة. 2015. ص: 103)

ويتم أيضا الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية للقيام بعملية التخطيط للوقت، وتظهر هنا كل من خريطة هنري جانت Henry Gantt وشبكة بيرت pert في بحوث العمليات، ويكون التخطيط لوقت العمل كما يلي:

أ- تحليل الوقت وهذا يتم من خلال السجلات اليومية للنشاطات الممارسة

ب- تحديد الأولويات وهي أشياء تتطلب اهتماما قبل غيرها، ووقتها يخصص لتنفيذها، ويتم الاستعانة بمصفوفة الأعمال الهامة والعاجلة، الشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم 3: مصفوفة الأعمال المهمة و المستعجلة

أعمال مهمة وغير مستعجلة	أعمال مهمة ومستعجلة
أعمال غير مهمة وغير مستعجلة	أعمال غير مهمة ومستعجلة

المصدر

ج- التخطيط اليومي يكون عن طريق المفكرة اليومية أو تطبيقات الهاتف المحمول، وهذا منظور لقياس قوة الثقافة التنظيمية.  
ه- جدولة الأنشطة وتوزيعها من أجل اختيار وقت ومكان القيام بالمهام والأنشطة.

### 2-2-3- تنظيم الوقت:

هو توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام أو حسن تسيير الوسائل المتاحة للانتقال إلى التطبيق العملي للتخطيط للوقت، "ولابد أن تكون هناك إجابة على التساؤلات التالية:  
\*- من...؟ \*- يقود ماذا...؟

\*- أين...؟ \* - كيف..؟  
\*- ما علاقته بالأخرين..؟" (مؤيد عبد الحسين الفضل. 2008.  
ص: 30)

ولعل من أهم التقنيات المستخدمة في التنظيم هي:  
أ- تسجيل الوقت تمنح هذه الأداة القدرة على تتبع كل الأنشطة التي نفذت والزمن المنقضي فيها.  
ب- تنظيم مكان العمل وتجنب الروتين اليومي  
ت- التفويض يعد من أداة وأسلوب لإدارة الوقت، وبواسطته تنفذ الأعمال الكثيرة في آن واحد، مما يسهل السيطرة على الوقت الضائع وخاصة الأنشطة القابلة لذلك.  
ث- إدارة الاجتماعات هي مدخل مهم في تنظيم الوقت، من خلال البرمجة الزمنية المدروسة والتي تكون خارج الدوام الرسمي، كما أنها تسمح بوصول المعلومات المهمة في وقتها وتجمع أجزاء التنظيم ككل.

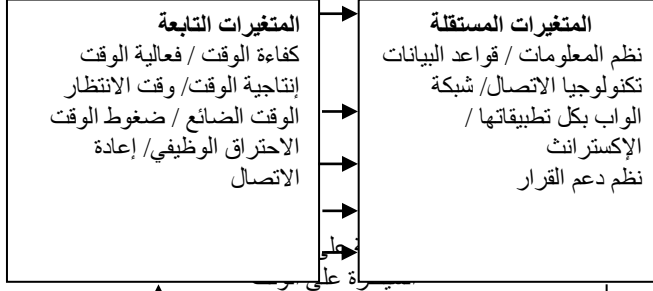
### 3-2-3- متابعة الوقت ومراقبته:

عن طريق توجيه العاملين نحو الانضباط في العمل والاحترام الدقيق لمواعيد الدخول والخروج منه، وهذا يعتمد على عملية الاتصال وقوامها داخل المؤسسة، "وتظهر هنا أيضا أهمية الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء، أو منع وقوعها في الوقت المناسب ويطول زمن المتابعة تبعا لطبيعة الإجراءات وصرامتها" (نادر أبوشیخة. 2008. ص: 41)، وتتم هذه العملية بـ:

- تعميق روح المسؤولية وتنمية مفهوم إدارة الذات.
- الرقابة الفورية على العمل، الدوام، التقييم الدوري
- تحديد زمن انجاز المهام.
- التحفيز.

إلى جانب هذا تستخدم التكنولوجيا بأنظمتها المعلوماتية في السيطرة على الزمن المتاح للعمل، فأصبح التنظيم يتسم بمرونة وحركية، الأمر الذي أدى إلى بروز مفهوم الرأسمال المعرفي كنموذج متطور لفكرة المورد البشري الكفاء، الشكل رقم 4 يبين أثر التكنولوجيا وأدواتها على الاستخدام الأمثل للوقت.

#### الشكل رقم 4: أثر أدوات تكنولوجيا المعلومات على كفاءة الوقت



المصدر: (فريد أنجار. 2008.ص: 213)

#### 4- إشكالية مضيعات الوقت وآلية التحكم فيها للوصول إلى الفعالية الذاتية:

في سبيل وضع تصورات عقلانية للتحكم في وقت العمل لا بد من الكشف عن العوامل المؤدية إلى زيادة الهدر، أو ما يعرف بمضيعات الوقت ومحاولة معالجتها وفق مبدأ إدارة الذات، "حيث يقول سايفرت Seifert مفهوم إدارة الوقت لا يخلو في الواقع من التناقض، حيث أننا لا نملك أن ندير الوقت وإنما ندير أنفسنا" (أحمد علي السيوف. 2014. ص: 916)

#### 1-1- العوامل المؤدية إلى ضياع الوقت:

ويطلق عليها اسم الأنشطة الغير مجدية، والتي تحتل وقتا كبيرا وهي في الأصل غير مهمة، "وقد حددها بيتر دراكر Peter Drucker في:

- سوء الإدارة وعدم كفاءة التنظيم.
- تضخم عدد العاملين.
- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.
- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال.
- الزيارات المفاجئة، وخاصة المقاطعات أثناء العمل.
- التفويض غير الصحيح والتردد في اتخاذ القرارات.
- المكالمات الهاتفية الزائدة وقراءة الصحف.



● البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها و التخطيط لها"

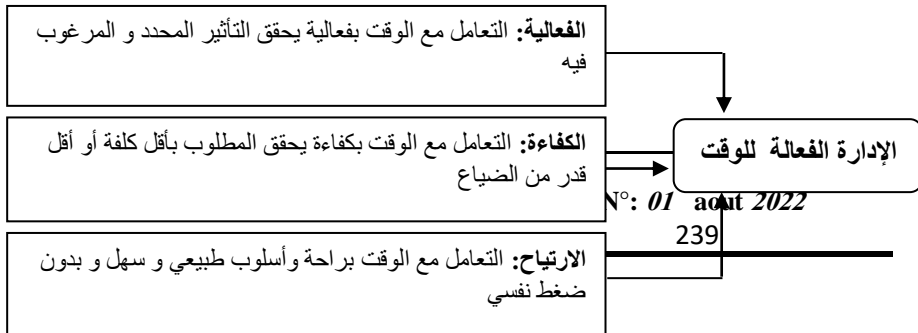
(peter drucker.1982.pp: 34-39)

وتدخل هنا الثقافة الفرعية التي ينتمي إليها الفرد وجملة القيم الثقافية المعبرة عن التحايل على وقت العمل، والهروب من الالتزامات العملية، وأيضا منطق الغنيمة السائد في المؤسسة الجزائرية بحكم انتشار ما يعرف بالإهمال المقتن، إلى الترسبات السوسيوثقافية المشكلة لبنية شخصية العامل الجزائري واعتباره بأنه يمارس نوع من المكر و الدهاء لتسيير الفترات الزمنية لعمله، كلها مجتمعة تعمل على الحد من مستوى التحكم في زمن العمل، وعليه تظهر الحاجة الملحة للكشف عن هذا المنطق غير العقلاني، عن طريق إرساء مفهوم إدارة الذات.

4-2- آليات التحكم في مضيعات الوقت للوصول إلى الفعالية الذاتية:

ينظر العالم اليوم إلى النموذج الياباني كمرجعية لصناعة النمو والتطور، فمعروف عن الفرد الياباني احترامه لوقت العمل وخاصة مواقيت الدوام الرسمي، وهذا نابع من مقتضيات البيئة التي نشأ فيها، وعليه تظهر الحاجة إلى السيطرة على مضيعات الوقت لزيادة مستوى الكفاءة والفعالية، "هذا الأخيرة أصبحت تعبر عن الذات وقدرتها على قيام بسلوكيات معينة، ومدى ماثبرتها للإنجاز، وتتضمن الأبعاد التالية: الثقة بالنفس، المقدرة على التحكم في ضغوط الحياة، المثابرة والصمود أمام خبرات الفشل" (صونيا دودو.2017.ص: 20) وانطلاقا مما سبق للتغلب على عوامل الهدر في وقت العمل يتطلب الأمر الفهم الواعي والمدرك لهذه العوامل، ثم تحديد طبيعة العلاقات القائمة بينها لتحديد ميكانيزمات عملها، لنصل في النهاية لوضع حلول واقعية تأخذ في الحسبان عامل التكلفة والوقت للتقليل منها، وي طرح إيميت ماكفرلاند Emmett Macfarland تصورا لذلك ( أنظر الشكل 05)

الشكل رقم 5: الإدارة الفعالة للوقت



المصدر: (إيمت ماكفرلاندي.1991.ص: 70)  
وفق ورد في هذا الشكل فإن الإدارة الفعالة للوقت تتحقق بثلاثية من الآليات متكاملة فيما بينها لضبط التسيير العقلاني لوقت العمل وهي:  
\* - الفعالية في رسم معالم الخريطة الزمنية للوصول إلى الأهداف المسطرة

\* - التمتع بالقدرة على إتقان متطلبات إدارة الوقت لمنع الهدر فيه  
\* - التخلص من الضغوط التي يفرضها زمن انجاز الأعمال  
زيادة على ذلك:

- \* - تصميم العمل بطريقة ينساب فيه الزمن بمرونة
- \* - صناعة ثقافة تنظيمية ترسخ في العامل قيمة الوقت
- \* - القيام بدورات تدريبية خاصة بمهارات تسيير وقت العمل
- \* ربط النظام التحفيزي في المؤسسة وفقا لدرجة احترام هذا المورد
- \* - خلق مناخ تنظيمي صحي و ملائم للعامل
- \* - خلق اتجاهات إيجابية تعزز روح الولاء و الانتماء للتنظيم

#### خاتمة:

لقد تم التأسيس وفقا لما سبق لمنظومة تصورية حول وقت العمل، وما هي الإجراءات الامبريقية لزيادة درجة مستوى التحكم في هذا الوقت، انطلاقا من التراث النظري المكتوب والدراسات الحقلية التي تناولت كل من قياس الوقت وآليات ضبطه داخل محيط العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالفرد وجملة التصورات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية حول موازنة الوقت لتنفيذ الأعمال من جهة، وتحقيق نوع من الإشباع والرضا النفسي من جهة أخرى، إلى جانب العمل على تقصي الحقائق حول العوامل التي تحول دون الوصول إلى ضبط كلي لزمن العمل.

إن الممارسات التنظيمية لوقت العمل تطرح بالضرورة جملة من المشكلات المتعلقة بأثر المنظومة القيمية وجملة الطقوس والتقاليد السائدة على فهم واستيعاب تام لمقتضيات وقت الإنجاز، إلى جانب

البنية المرفولوجية للتنظيم بشكل عام، وتظهر هنا الحاجة إلى المساهمة في تشكيل وعي جمعي يحمل في طياته اتجاه إيجابي نحو المؤسسة وإدارتها العليا، وهذا هو الإطار الذي يمكن تعزيزه من طرف صناع القرار والقائمين على إدارة شؤون الأفراد، ويتجسد هذا في جعل الفرد يلتزم بالدوام الرسمي ويساهم في تقدير قيمة الوقت في حياته الاجتماعية.

المراجع

1. أحمد علي السيوف. (2014). إستراتيجيات إدارة الوقت لدى طلبة العلوم التربوية في الجامعة الاردنية . مجلة دراسات العلوم التربوية الجامعة الأردنية ، الصفحات 960-973.
2. إيمنت ن ماكفرلاندي. (1991). إجراءات السكرتاريا إدارة المكاتب و الأنظمة الآلية . الرياض : معهد الإدارة العامة .
3. بشير العلاق. (1983). معجم المصطلحات الإدارية . العراق : الدار العربية للموسوعات .
4. تشارلز جيريسون. (2005). دليل النجاح لنظم إدارة الفريق. (ترجمة سرور إبراهيم سرور). السعودية: دار المريخ.
5. جلال محمد النعيمي. (2009). دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج و العمليات . عمان : إثراء للنشر و التوزيع .
6. حسن العلواني. (2006). التنظيم الإداري المداخل و النظريات المعاصرة . القاهرة: دار بروفيشنال للطباعة.
7. خالد الجريسي. (2001). إدارة الوقت من المنظور الاسلامي و الإداري. الرياض: مؤسسة الجريسي للنشر و التوزيع و الاعلان.
8. دودو صونيا. (2017). الفعالية الذاتية وعلاقتها بالتوافق النفسي في ضوء متغيري التفاوض و التشاؤم (أطروحة دكتوراه غير منشور) ورقة: قسم علم النفس كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة قاصدي مرباح.
9. روي الكساندر. (1999). أساسيات إدارة الوقت. الرياض: مكتبة جرير.
10. زينب صالح الاشوح. (2013). اقتصاديات الوقت دراسة مقارنة بين الفكر الوضعي و الفكر الاسلامي

تاريخ الاسترداد 15 جانفي , 2013، من موقع كتب بيدايف  
الإلكترونية:

<https://www.kutub-pdf.net>

11. ستيفن كوفي. (2007). إدارة الأولويات الأهم أولاً. (ترجمة السيد متولي حسن). السعودية: مكتبة جرير.
12. صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي. (2008). الإدارة والأعمال. الأردن: دار وائل للنشر.
13. عبد الحكيم الخزامي. (1999). إدارة الوقت = إدارة الحياة . القاهرة : مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع .
14. عبد العزيز بن محمد هنيدي. (11 نوفمبر , 2010). تطور إدارة الوقت. تاريخ الاسترداد 20 أكتوبر , 2015، من شبكة الألوكة : [/https://www.alukah.net/culture/0/27270](https://www.alukah.net/culture/0/27270)
15. فريد النجار. (2008). إدارة الوقت في المجتمع العربي . الإسكندرية : الدار الجامعية .
16. كولن ويلسون. (1992). فكرة الزمان عبر التاريخ. الكويت: المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب.
17. محمد أمين شحادة. (2009). إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة. المملكة العربية السعودية: دار ابن الجوزي.
18. محمد علي محمد. (2003). علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
19. مؤيد عبد الحسين الفضل. (2008). المنهج الكمي في إدارة الوقت. السعودية: دار المريخ للنشر.
20. نادر أبو شيخة. (2008). إدارة الوقت. الأردن: دار المسرة.
21. ياسر أحمد فرح. (2008). إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
22. ياسر خالد سلامة. (2015). إدارة الوقت علم وفن وإخلاق . عمان: دار الرضوان .
23. يورك برس. (2005). توظيف الوقت سلسلة المميزون الإدارية. بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.
24. Drucker, P. (1982). *the effective executive*. London: ,n,y, haroer and row.
- 25 Hulmer,p.(1998). *time management for engineers and constructed*. Paris :dunord

26.Massie, J.(1987). *essentials of management prentice* newjersey: hall.

للإحالة على هذا المقال:

-ساطوح مهدية، علي زوي نبيل، (2022)، «وقت العمل بين الدلالة المعرفية و الممارسة اليومية مقارنة في الأبعاد والتصورات». *المواقف*، المجلد: 18، العدد: 01، أوت 2022، ص.ص 223-243.