

أثر الهدر في الوقت على تكلفة الخدمة

حالة دراسية في جامعة الانبار كلية الإدارة والاقتصاد/ الرمادي

Impact of waste of time on the cost of the service case study at the University of Anbar/ college of Administration &Economics/Al- Ramadi

م.م. عادل حسين علي الجنابي
كلية الإدارة والاقتصاد/ الرمادي

أ.م.د. عوض خلف دلف العيساوي
كلية الإدارة والاقتصاد/ الرمادي

المستخلص

تعد ظاهرة الفساد الإداري والمالي من الظواهر الخطيرة التي تواجه البلدان وعلى الأخص الدول النامية حيث أخذت تتخر في جسم مجتمعاتها بداية بالأمن وما تبعه من شلل في عملية البناء والتنمية ، ومن أهم مظاهر الفساد هدر الوقت في الدوائر الحكومية والذي ينعكس بشكل هدر مالي ونعني بالهدر كل ما ينجم عنه زيادة في النفقات الحكومية ، وبذلك يندرج الهدر في الوقت تحت مفهوم الفساد الإداري، والوقت المهدور لم يحظى بعناية واهتمام كافيين من قبل الباحثين ،ولذلك هدف البحث إلى بيان أهمية الوقت وأثر ذلك على تكلفة الخدمة المقدمة في دوائر الدولة العراقية وكذلك العلاقة بين الفساد والهدر في الوقت وبيان أسباب هذا الهدر .

ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث أن عدم اعتماد التوصيف الإداري للوظائف يسبب هدر في الوقت وفساد أداري مستتر وان التفريط في الوقت وعدم استغلاله بالشكل الامثل يؤدي الى ارتفاع في كلفة الخدمة المقدمة او الوحدة المنتجة وربما عدم الاهتمام بالوقت سببه ثقافة المجتمع و ضعف الوازع الديني والوطني ومن أهم توصيات البحث هو تفعيل نظام الرقابة ليس مجرد الحديث عن وجودها وحسب بل يكون وجودها فعليا ومؤثرا وكذلك تفعيل نظام الحوافز والمكافآت للموظفين الذين يستغلون الوقت أفضل استغلال ونشر ثقافة الحرص على الوقت والاحساس بان الوقت مورد نافع يجب استغلاله قبل انتهاء اجله .

الكلمات المفتاحية: الهدر ، الوقت ، تكلفة الخدمة ، الفساد

Abstract:

The phenomenon of administrative and financial corruption of the dangerous phenomena confronting countries and particularly developing countries, are eating away at the body of in government expenditure, and so is waste the time under the concept of administrative corruption, And time wasted is not carefully enough by the researchers, therefore, aim to show the importance of time and the impact on the cost of the service provided in the Iraqi State as well as the relationship between corruption and waste in time and the reasons for such wastage

One of the most important findings of the research that the profile does not support administrative functions cause the waste of time and administrative corruption and backdoor compromising time and not exploited optimally lead to a rise in the cost of the service provided or the producing unit and perhaps lack of time due to the community's culture and

religious belief, national weakness and of the most important recommendations of the research is to activate the control regime is not just talking about its existence, but its existence and influence as well as the activation of the system of incentives and rewards for employees who take advantage of the best time And dissemination of the culture of the time and that time must be effective resource utilization by the end.

Key words: waste, time, cost of service, corruption

المقدمة:

ان للوقت قيمة مادية كبقية عناصر الانتاج الأخرى فعندما يقاس العمل يقاس بالوقت فطول الوقت الذي يستغرق لإنتاج الوحدة يعني زيادة كلفة أنتاجها ، وزيادة عدد الوحدات المنتجة في الوحدة الزمنية يؤدي الى خفض كلفة أنتاج الوحدة المنتجة ، ومن خصائص الوقت بأنه يستنفذ ولا يعوض فالزمن الذي يأتي لا يعوض عن الذي قبله لان لكل منها دورا ومهام تؤدي فيه ، وتذكر إحدى الأدبيات المنشورة (من لا يحسن إدارة وقته لا يحسن إدارة أي شيء آخر) . ومن خصائص الوقت انه لا يتوقف لذلك قيل (الوقت كالسيف أن لم تقطعه قطعك) .. فاستثمار الوقت من أولويات الاستثمار الاقتصادي في البلدان التي تروم التقدم . والتفريط في الوقت هو نوع من أنواع الفساد والهدر في الوقت فساد مستتر .

والشريعة الإسلامية أولت الوقت اهتماما وجعلت أهم عبادة في الاسلام الا وهي الصلاة مقرونة بالوقت فقال سبحانه وتعالى (إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا) (النساء/ 103) وجعلت للحج يوم محدود لا يعوض عنه غيره وهو يوم عرفه والنبى محمد صلى الله عليه وسلم يقول (الحج عرفه) (سابق ، 1986 : 607). كما حث النبي على اغتنام الوقت قبل فواته حيث يقول صلى الله عليه وسلم ((اغتنم خمسا قبل خمس : شبابك قبل هرمك وصحتك قبل سقمك وغناك قبل فقرك وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل موتك)) (الالباني ، 1986 : 1077) .

وبما أن البحث يهدف إلى التأصيل الفكري لمفهوم إدارة الوقت وأثرها على كلفة تقديم الخدمة او أنتاج الوحدة المنتجة فقد تطرق البحث في المبحث الأول الى منهجية البحث وفي المبحث الثاني الى مفهوم الوقت وأنواعه والوقت في الشريعة الإسلامية وفي المبحث الثالث الى العلاقة بين الهدر في الوقت والفساد وفي المبحث الرابع الى بيان اثر الهدر في الوقت على كلفة الخدمة المقدمة ثم ختم البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: يعتبر الوقت واحد من أندر الموارد وأكثرها تجدداً وبما أن لهذا الوقت أهمية كبرى في حياتنا اليومية ، فالوقت هو المال وهو الفرصة التي لا تعوض لذا يجب استغلال هذا الوقت وان الهدر فيه يعد نوعاً من الفساد ، وقد تمثلت مشكلة البحث في ان الهدر في الوقت يؤدي الى ارتفاع كلفة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية. وقد ولدت ظروف الاحتلال في العراق بيئة هدامة للوقت وثقافة لا تقيم للوقت وزناً او أهمية وهذا ضرباً من ضرب الفساد الإداري الذي صبح داء عضالاً في جسم الاقتصاد العراقي .

ثانياً: أهمية البحث: ان العراق قد خرج من أزمة حرب شرسة وهو بحاجة الى النهوض من جديد وان التفريط في الوقت يؤدي الى اطالة مدة النهوض والى تبديد الموارد وهدر الأموال واستشراء ظاهرة الفساد في مؤسسات الدولة ومما تتركه من اثار كبيرة على الاقتصاد الوطني ومن ثم على المجتمع. كما ان بلدان العالم الثالث تشكو من ظاهرة هدر الوقت و ارتفاع كلف الخدمات في الوقت الذي يتزايد الاهتمام بموضوع الوقت في السنوات الاخيرة في البلدان المتقدمة وظهور أساليب حديثة في الأنظمة المحاسبية كالإنتاج في الوقت المحدد (Just in Time) ونظام التكاليف حسب الانشطة (ABC) وغير ذلك .

ثالثاً: هدف البحث: يهدف البحث الى

- 1- ألقاء الضوء على مفهوم هدر الوقت والفساد والعلاقة بينهما.
- 2- تحديد مسببات هذه الظاهرة والعناصر الأساسية التي أدت إلى بروزها بشكل واضح.
- 3- وضع السبل والخطوات الناجحة للحد من هذه الظاهرة.

رابعاً: فرضية البحث: من خلال هدف البحث تم وضع مجموعة من الفرضيات

- 1- أن الهدر في الوقت سيؤدي إلى رفع تكلفة الخدمة.
- 2- ان الهدر في الوقت هو هدر للموارد وهو نوع من الفساد المستتر .

خامساً: أسلوب البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي Analytical Descriptive Approach لموضوع الدراسة ، وهذا المنهج معمول به في كثير من الدراسات والبحوث، خاصة تلك التي تتناول ظواهر اجتماعية تتعلق بالممارسات اليومية، حيث تم الاطلاع على عدد من البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة ، وكذلك المنشورة على شبكة الانترنت ، والاطلاع على آليات وقواعد وقوانين العمل والاعتماد على البيانات من القسم المالي والاداري في مجتمع الدراسة.

سادساً: عينة البحث:

اعتمدت كلية الإدارة والاقتصاد /الرمادي في جامعة الانبار لغرض دراسة الحالة فتم دراسة وقت الحضور والانصراف والاجازات والغيابات للموظفين وساعات المحاضرات للتدريسيين حسب الساعات المقررة أسبوعياً ودراسة الوقت المستغل في عينة الدراسة .

المبحث الثاني

الوقت مفهومه وأنواعه وأساليب الهدر فيه

اولاً: مفهوم الوقت:

يعد الوقت واحد من أندر الأصول والموارد في العالم وأكثرها تجدداً فالوقت يعني المال، ويعني الفرص التي لا تعوض ما لم يتم استغلالها ويعتبر الوقت من أكثر الموارد التصاقاً بحياتنا وتعتبر إدارة الوقت من أكثر أساليب الإدارة صعوبة حيث تتطلب قدرة عالية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والوقت أعلى ما يمتلكه الإنسان لأنه في غياب الوقت لن يكون الإنسان قادر على أداء أي عمل أو نشاط. والوقت مقياس للأعمال وهو ينطوي على مضامين معينة من أبرزها(العلاق،2009: 12) :الوقت شيء عائم لاقيمة له ما لم يتم استثماره لتحقيق هدف معين ، الوقت عنصر

يتسم بالهلاكية (perishability) فان وجوده يعتمد على قدرتنا على استثماره في لحظته لأنه لا يمكن تخزينه او تحويله، الوقت عنصر طائر وزائل، الوقت يمثل مالا لان استثماره بالشكل الصحيح يزيد من قيمته، الوقت مورد محدود لا يمكن تعويضه، الوقت عامل من عوامل نجاح التخطيط فالوقت لا يشير إلى الماضي فقط ولا يؤثر الحاضر وإنما يمكن الإنسان من النظر للمستقبل، الوقت فرصة وإذا لم يتم اقتناصها ضاعت وللوقت تكلفة مادية واجتماعية كبيرة ، الوقت قيمة عليا لأنه ينظم حياتنا ، الوقت مصدر خلق وإبداع حيث يمكن الإنسان من بلوغ أهداف مرسومة في حيز زمني معين .

ويرى الفضل انه لاشيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود وهو مورد نادر لا يمكن تجميعه، ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لا يمكن إرجاعه او تعويضه فهو أنفس ما يملكه الإنسان وترجع نفاسته إلى انه وعاء لكل عمل وكل إنتاج فهو رأس المال الحقيقي للإنسان فردا أو مجتمعا ويختلف عن الموارد النادرة الأخرى (الأيدي العاملة،المكانن والمعدات،الموارد المالية) في عدة أمور وهي (الفضل،2008 :25): لا يمكن تخزينه ، لا يمكن إحلاله ، لا يمكن شراؤه وبيعه واستعارته ، يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية والإنتاجية ، يعتبر الوقت موردا يملكه جميع الناس بالتساوي. ولقد برزت أهمية الوقت بشكل واضح في أوائل القرن العشرين من خلال ما قدم من نظريات في مجال الإدارة

حيث اهتمت نظرية الإدارة العلمية (بقيادة فردريك تايلور) بدراسة الحركة والوقت (Study Time and Motion) وجاءت بعد ذلك نظرية العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالوقت من خلال تركيزها على ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة مما ينعكس على معنوياته وإنتاجيته.

وكذلك اهتمت النظريات الحديثة للتنظيم والإدارة بالوقت (نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية) حيث ارتكزت على النظريات السابقة وطورت مفاهيمها واحتل الوقت مكانا بارزا فيها حيث أكدت نظرية اتخاذ القرارات على أهمية الوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج بينما افترضت النظرية البيولوجية ان المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يموت في وقت ما. واستمر الاهتمام في السنوات الأخيرة بالوقت وذلك بسبب تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

اما من وجهة النظر المحاسبية فان للوقت أهمية كبرى حيث تعتمد الرقابة والسيطرة على الأجور على وجود نظام سليم لحصر الوقت حيث أن الضمان لحصول الموظفين على كافة حقوقهم هو عملية حصر وتسجيل الوقت ويعد أساسا للرقابة السليمة وتقييم الأداء ويتكون الوقت مما يلي (الجبوري والجنابي،2012: 84)

1- الوقت الكلي: يمثل الوقت الذي يقضيه الموظف او العامل داخل الوحدة الاقتصادية من لحظة دخوله الى لحظة المغادرة أي أجمالي الساعات المستنفذة داخل الوحدة الاقتصادية، ويتم حصر هذا الوقت تحت إشراف قسم خاص او من خلال موظف الاستعلامات وهناك مجموعة من الطرق لحصر الوقت وهي

أ- بطاقة الوقت Time Card: تستعمل بطاقة أسبوعية لكل موظف تقسم إلى أعمدة تتضمن أيام الأسبوع وعدد ساعات الحضور والانصراف والوقت الإضافي لكل موظف.

ب- سجل الحضور و الانصراف : بموجب هذه الطريقة يخصص دفتر للحضور والانصراف يثبت فيه كل موظف وقت حضوره وانصرافه، ويعهد إلى الموظف المختص تسجيل وقت حضور وانصراف الموظفين أعداد تقارير بأسماء الغائبين والمتأخرين عن ساعات الدوام الرسمي.

ج- طريقة الحلقات المعدنية: حيث يخصص لكل موظف حلقة معدنية تحمل رقم ويخصص لوحة لهذه الحلقات في الاستعلامات وعند حضور الموظف ينقل الحلقة المعدنية من لوحة الحضور الى صندوق خاص ويتم رفع الصندوق من قبل موظف مختص لتسجيل أسماء الحضور وأرقامهم وتعاد الحلقات إلى أماكنها لتكرار العملية.

د- طريقة بصمة الحضور والانصراف: تستعمل هذه الطريقة بشكل واسع في الوقت الحاضر إذ يستعمل جهاز خاص لأخذ بصمة الموظف عند حضوره صباحا وبصمته عند الانصراف مساء ويتصل هذا الجهاز بمحطة طرفية بحاسوب ومن خلال برنامج الحضور والانصراف تسجل أوقات الحضور والانصراف لكل موظف. في ضوء ما سبق يمكن تحديد الوقت لكل موظف منذ دخوله الوحدة الاقتصادية حتى خروجه ، ولكن هل ان كل هذا الوقت مستثمر في الإنتاج او أداء الخدمة ؟. لذا يجب قياس الوقت المهودر (الضائع).

2- الوقت المصروف على العمل (وقت الإنتاج) : يمثل الوقت المستنفذ فعلا في انجاز عملية او نشاط معين او الخدمة ومن الضروري حصر وقت الإنتاج وذلك لتحديد تكلفة كل نشاط او خدمة وكذلك تحديد الوقت الضائع وتحليل الأجر الى مباشرة وغير مباشرة ففي حسابات الكلفة يتم تحديد هذا الوقت المصروف على العمل من خلال:

أ- استمارة توقيت العمل اليومية

ب- استمارة توقيت العمل الأسبوعية

ت- بطاقة الشغلة

3- الوقت الضائع: يمثل الوقت الكلي مطروحا منه الوقت الذي قضاه الموظف داخل الوحدة الاقتصادية وان هذا الوقت الذي قضاه الموظف داخل الوحدة لا يعني انه قد صرفه على أداء الخدمة او الإنتاج وفي اغلب الأحيان نجد ان الوقت المصروف على أداء الخدمة او إنتاج سلعة اقل من الساعات التي قضاه في الوحدة وهذا يعني ان هناك وقت ضائع وعلى هذا الأساس يتم تحديد الوقت الضائع وبيان أسبابه وما هي العوامل التي أدت إليه ويقسم الى:

أ- وقت ضائع طبيعي: يعد من الأمور التي لا يمكن تجنبها ويكون مسموح به.

ب- وقت ضائع غير طبيعي: وهو الوقت الذي لا يقابله إنتاج لأسباب غير طبيعية

مما سبق يرى الباحثان ان هناك وقت للإنتاج محدد بالطرق الفنية ووقت فعلي مصروف على الإنتاج او لتقديم الخدمة وربما يكون أطول من الوقت المحدد والزيادة هنا وقت ضائع او مهودر ، فالوقت يعتبر المادة الخام التي يتم تطويعها كما نشاء من اجل تحقيق الأهداف التي نرغب بها وهذا الوقت متاح للجميع بالتساوي وان استغلاله يختلف من شخص إلى آخر.

ثانيا: أنواع الوقت

يرى كثير من الكتاب إلى أن هناك أنواع كثيرة ومتشعبة من الوقت يصعب حصرها أو تحديدها بسهولة وذلك بسبب كون الوقت ليس مستثمرا بشكل متساوي من قبل الأفراد والمنظمات ويرى باركنسون Parkinson أن وقت الإنسان واحد لا يتغير وهو وقت متاح للجميع وقسم الوقت إلى (العلاق، 2009: 14)

1. وقت الضياع: وهو وقت غير مستغل لتحقيق هدف محدد أما لان الشخص أو الكيان المعني لا يعرف قيمة الوقت أو لا يمتلك هدف معين لبلوغ الوقت المتاح وتنسم المجتمعات المضيعة للوقت بانخفاض معدلات الإنتاج ونفسي الظواهر الخطيرة مثل الجريمة.

2. الوقت الضائع: وقت غير مستغل بشكل صحيح رغم وجود رغبة لدى الأفراد والمجتمعات باستغلال الوقت وذلك لعدم وجود تخطيط للوقت بشكل سليم ومن ابرز مظاهره تأثيره على معدلات الإنتاج والأداء.
3. وقت التخطيط: وهو أثنى أنواع الوقت وأرقاها لأنه يمثل صمام أمان ضد أي شكل من أشكال إضاعة الوقت فان أي تخطيط جديد لاستثمار الوقت يحد من ضياع الوقت، وان اغلب الدراسات والأبحاث تشير الى وجود علاقة قوية بين مستوى وقت التخطيط وجودته وبين الأداء المتحقق.
4. الوقت التسهيلي: وهو وقت غير مخصص بشكل مباشر لعمل أو انجاز معين ويخصص هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة أو مكملة للنشاطات الرئيسية فحضور الدورات والنشاطات تعد نشاطات فرعية داعمة ومسهلة للعمل المراد انجازه وان مضيعات الوقت في أطار الوقت التسهيلي هي الأكبر لذا فان التخطيط المحكم هو ضروري وحيوي.
- 5- وقت الانجاز (الوصول للأهداف المرسومة): يرى باركنسون ان كل الأوقات السابقة تخصص لخدمة هدف منشود ويمثل وقت الانجاز هو المدة الزمنية المستغرقة في الوصول إلى الهدف بفاعلية وكفاءة عاليتين.
6. وقت المتابعة: يعد وقت المتابعة Follow-up حاسما في العديد من منظمات الأعمال التي لا تكتفي بانجاز العمل وإنما تحرص على متابعته فالمتابعة تمكنها من التعرف على إشباع انجازاتها لحاجات المستهدفين ورغباتهم.
- وهناك تقسيمات أخرى للوقت أبرزها الذي اقترحه الفريد غودلو وزملائه (Alfred goodloe,et.al) حيث قسموا الوقت إلى أربعة أنواع وهي:
- 1- الوقت الإبداعي : وهو وقت مخصص للتخطيط المستقبلي والتفكير والتأمل وهو وقت ثمين لأنه يسهم في تسهيل الوصول إلى الأهداف.
 - 2- الوقت التحضيري: هو المدة الزمنية المستغرقة للإعداد أو التحضير للعمل أو رسم خارطة الطريق لبلوغ الأهداف ويشمل جمع المعلومات والحقائق او تجهيز الموارد المادية والبشرية.
 3. الوقت الإنتاجي: هو المدة الزمنية المستغرقة في تنفيذ العمل الذي تم الإعداد والتخطيط له مسبقا ويقسم هذا الوقت الى:
 - أ- وقت الإنتاج العادي
 - ب- وقت الإنتاج غير العادي (الطارئ)
 4. الوقت غير المباشر او العام: وهو وقت يخصص للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثير على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير .
- مما سبق يرى الباحثان انه يمكن تقسيم الوقت إلى وقت العمل وهو الوقت الذي يجب استغلاله بشكل كامل ، وقت الاستراحة التي تتخلل وقت العمل كوجبات الافطار او الفواصل بين وجبات العمل ، وقت صيانة المعدات او الآلات الضرورية والاضطرارية ، وقت لأغراض التدريب و التطوير وورش العمل ، وقت دراسة سبل التطوير كاجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين وهناك أوقات الهدر كالتخلف عن ساعات الدوام او الانشغال فيما لا يخص العمل كاستخدام شبكة التواصل الاجتماعي خلال الدوام من قبل الموظفين بالعمل على شبكات الاتصال او قراءة الصحف اليومية او التحدث في الأمور من قبل التدريسي في ساعة المحاضرات .

ثالثاً: هدر الوقت:

هناك عوامل عديدة تساهم في هدر الوقت ويمكن ايجازها بما يلي:

1. سوء التخطيط للوقت: أن المشكلة الأكبر في مجال الوقت هو عدم الرغبة بكيفية التخطيط له مسبقاً مما يؤدي إلى ضياع الوقت فالتخطيط يعني تحديد جدول زمني معين وتخصيص مهام ضمن هذا الوقت تؤدي إلى الانجاز وتحقيق الأهداف وان سوء التخطيط يؤدي إلى إضاعة الوقت. ومن أسباب ضياع الوقت في التخطيط هي (الفضل، 2008: 33): عدم وجود أهداف واضحة ، عدم ترتيب الأولويات ، اعتماد الإدارة العشوائية ، اعتماد أسلوب الإدارة بالأزمات المفتعلة ، طول فترة الانتظار ، عدم التقيد بالمواعيد

2. انعدام التنظيم والتنسيق: يعد الوقت مورد حيوي من موارد الأفراد والمنظمات والأهم وان عدم استغلال الوقت يتطلب قدراً عالياً من التنظيم بهدف الاستغلال الأمثل للوقت من خلال برمجة الوقت وتقسيمه بشكل صحيح وتخصيص فرد أو مجموعة أفراد لكل مجموعة من النشاطات وتفويض السلطة للقيام بهذه النشاطات وتوفير التنسيق لعلاقات السلطة أفقياً وعمودياً في الهيكل التنظيمي وفي غياب التنظيم يصبح من المستحيل الوصول للأهداف المرسومة وكثيراً ما تضيع المنظمات أوقاتاً ثمينة وفرص نتيجة لانعدام التنظيم والتنسيق.

3. ضعف وظيفة التشكيل أو الإدارة السيئة للموارد البشرية: الوقت يحتاج إلى أفراد يقومون باستغلاله وهذا يتطلب توفير كوادر مؤهلة وتطويرها وتدريبها لتتمكن من استغلال الوقت لتحقيق الأهداف المرسومة ، لذا فان زيادة عدد الكوادر عن الحد المطلوب هو ضياع للوقت وان نقص الكوادر يؤدي إلى صعوبة بلوغ الأهداف.

4. الافتقار إلى المعرفة: المعرفة قوة حقيقية وعدم وجودها على شكل معلومات أو بيانات واضحة المعالم ومفيدة قد يؤدي الى ضياع الوقت فعملية اتخاذ القرار تعتمد على مدى توفر المعلومات في المكان والزمان المحددين. كما ان البيانات الناقصة تؤدي الى عملية اتخاذ قرارات خاطئة وجميع هذه الحالات تمثل مضيعات للوقت. كما ان هناك عوامل اخرى تؤدي الى أهدار الوقت وهي كالآتي:

أ. مصادر شخصية: نابعة من تصرفات الإدارة ككثرة الاجتماعات في المسائل غير الضرورية أو الإطالة في الاجتماعات أو تحديد موعد للاجتماع وعدم الحضور في الوقت المحدد وقد اعتاد كثير من المسؤولين التأخر عن موعد الاجتماع والمرؤوسين ينتظرون . وان الهدر المالي المتولد من فقدان الوقت في الاجتماعات المطولة وغير المنتجة اصبح ظاهرة شائعة ، فان كلفة الدقيقة تعني فقدان الكثير من المال ويقدر علماء إدارة الوقت لو أن إنسان يعيش افتراضياً سبعون عاماً فإذا ضيع 5 دقائق يومياً مثلاً فإنه يعني أضاع ما يقارب (88) يوماً من حياته (الموسوي، 2007: 1)

ب. مصادر شخصية اجتماعية: نابعة من عادات الناس وتقاليدهم في التعامل أو شيوع ثقافة عدم الاهتمام بالوقت ، أو التأجيل غير المبرر لإنجاز الاعمال ، أو حالات الزيارات للموظفين لامور لا تتعلق بالعمل أو اطالة مدة الزيارة وبشكل غير مجدول وكذلك حالات الانصراف من العمل قبل الوقت المحدد .

ج. مصادر تنظيمية: من تعقيدات النظم والإجراءات والتشريعات والقوانين. ووجود حلقات زائدة في انجاز الاعمال تفرضها طبيعة التشريعات والقوانين .

د. مصادر فنية نابعة من حالة المعدات وتقادم التكنولوجيا.

هـ. مصادر سببها الظروف الامنية التي يعيشها البلد كإغلاق الجسور وحالات منع التجوال وحالات الاعتقال للموظفين أو التأخير عن ساعات الدوام .

مما تقدم يرى الباحثان انه يمكن تقسيم مضيعات الوقت إلى مضيعات داخلية مثل (عدم التخطيط وسوء إدارة الأزمات والأهداف غير المرسومة) ومضيعات خارجية مثل (الزيارات غير المجدولة ، الهاتف ، تعطل الاتصالات، الانترنت، الروتين....).

رابعاً: إدارة الوقت : تعتبر الخبرة والحكم الشخصي في إدارة الوقت من أقدم الطرق في تقدير الوقت المطلوب لأداء عمل معين وفي معظم الأحيان يسأل المشرف أو العامل عن المدة المطلوبة لأداء عمل معين ويتم إعطاء الإجابة بناء على الخبرة وبالتالي فان استخدام هذه الطريقة لايعتبر مكلفاً،وعلى أية حال يوجد الكثير من المشاكل المتعلقة بهذه الطريقة وهي انه من النادر أن يعطي شخصان نفس التقدير بالضبط لنفس العمل وللتغلب على بعض المشاكل فان بعض المحللين يقوم بتقسيم العمل إلى عناصره وتقدير الوقت اللازم لأداء كل عنصر من عناصر العمل وان استخدام الخبرة والحكم والسجلات الماضية قد يكون أكثر كفاءة في بعض التطبيقات لكون هذه الطرق غير علمية(الصرن،2001: 52).

لمفهوم إدارة الوقت معان وتفسيرات مختلفة ومتباينة تعتمد على نوع النشاط وطبيعته ونوع المنظمة وأهدافها فقد عرفت الجمعية البريطانية للعلاقات إدارة الوقت بأنها(أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به او استثماره لتحقيق أهداف معينة).

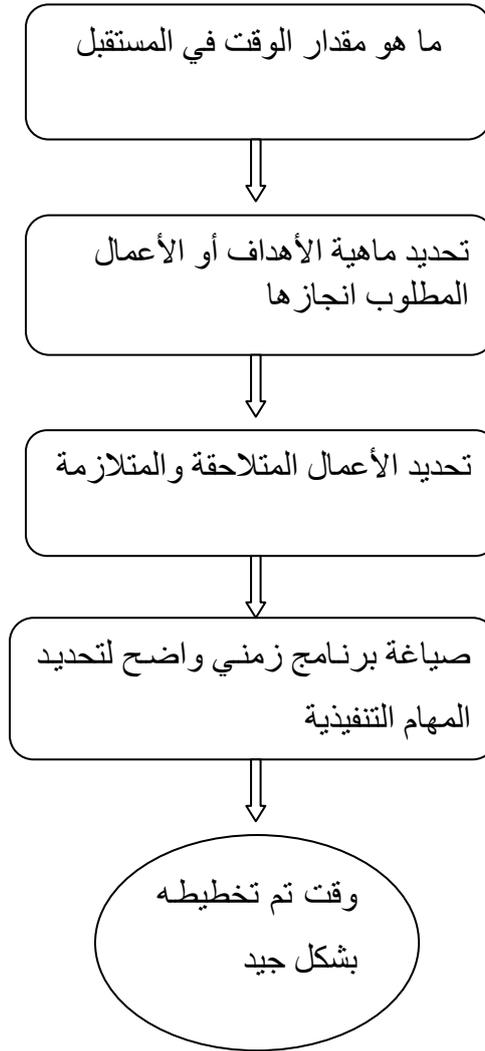
بينما عرفها (Jones) هي فن التعامل مع مفردات الوقت اللازمة للعمل وذلك من خلال توزيع وبناء جدول اعمال مناسب وتحديد اولوياته وتسمية العوامل والمضيعات السلبية المؤثرة على ذلك في سبيل تحقيق اهداف ذلك العمل (Jones,2001:308)

ويرى مالكوم لوكيرز Malcum lockers ان إدارة الوقت(ممكن قوة وفرصة تمكن المنظمات من تسخير مواردها المالية والبشرية لتعظيم نتائجها وانجازاتها فالوقت وأساليب أدارته هو تماما مثل إدارة أصول الشركة وبالتالي فان إدارة الوقت هي مهارة تولد نتائج ايجابية هائلة للمنظمة). (Malcum,2008:185)

ويرى جيف روبنسون Jef Robinson أن إدارة الوقت تعد بمثابة(إدارة لمورد محدد ومتجدد بأساليب غير تقليدية ورؤى ثاقبة لان الوقت أصل من أصول الشركة ومن ابرز الفرص المربحة المتاحة لها). ويرى الفضل أن إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة وان عملية إدارة الوقت تتكون من النشاطات أو الوظائف التالية (الفضل،2008: 27) :

1- التخطيط : فن تحقيق المستقبل كما يجب ان يكون وليس كما يمكن ان يكون وهو قائم على رسم سيناريوهات وتصورات ذكية راشدة للتعامل مع الثوابت والمتغيرات، والتخطيط عملية استشراف للمستقبل والتنبؤ بكيفية استخدام ما متوفر من الوقت كما في المخطط التالي

الشكل (1)



المصدر: (الفضل، 2008، 29)

3- تنظيم الوقت: وهو عملية ترتبط بكيفية ترتيب الأولويات الزمنية الأهم فالمهم وذلك لتحقيق الاستفادة القصوى لما هو متاح من الأزمنة وكذلك يرتبط تنظيم الوقت بتحديد العناصر المختلفة المرتبطة بالأولويات الزمنية وتوصيف الوظائف فالتنظيم الجيد للوقت يحدد متى ومن يتولى تنفيذ النشاطات ومن يتولى مساعدته ومن يشرف عليه وما هي حدود الصلاحية والمسؤولية لذا فإن التنظيم الجيد قائم على أساس عنصرين هما: (الفضل، 2008، 30):
أ. تحديد الأفراد وأوقات تفرغهم للعمل وما هي طبيعة الموارد المتاحة لهم.

ب. العلاقات التبادلية والتفاعلية بين هؤلاء الأفراد ضمن الأوقات الزمنية المحددة للعمل

3- التوجيه: وله دور مهم في إدارة الوقت فإن التوجيه والتحفيز يرتبطان بالارتقاء ويرتبطان بالتحسين والتطوير كما انه يرتبط بالعائد والمردود على المنفذين خصوصا إذا كانا قائمين على أساس من المعرفة الرشيدة فإذا ما كان الفرد العامل

في منظمة الأعمال مدركا بان المنظمة لا تدخر وسيلة في تحسين أوضاعه المادية والتشغيلية لقاء ما بذل من وقت فانه سيعمل على الارتقاء بعملية استغلال ما هو متاح من الوقت لغاية بلوغه حالة الاستغلال الأمثل.

4- الرقابة ومتابعة الاستغلال الأمثل لما هو متاح من الوقت: وهذه من شأنها ان تزيد من فاعلية استغلال الوقت وتنمية العائد والمردود الناجم عن هذا الاستغلال، وان الرقابة على الوقت جزء مهم من إدارة الوقت وهي عملية شاملة ومتكاملة ليس فقط من وجهة معالجة الانحرافات ان وجدت ولكن من الأهم من وجهة النظر الوقائية الارتقائية لتفعيل استغلال الوقت واستخدامه بشكل علمي وعملي سليم.

وبالإضافة الى الوظائف الأربعة السابقة فقد حدد J.Adair وزميله M.Allen عشرة قواعد أساسية لإدارة الوقت (J.Adair & M.Allen,2003:9) وهي: تنمية مفهوم الوقت لدى العاملين ، تحديد أهداف بعيدة المدى، وضع أهداف متوسطة المدى ، وضع خطط يومية ، تحديد أفضل الصيغ لاستغلال الأوقات المهمة ، تنظيم العمل المكتبي ، إدارة الاجتماعات، التفويض بفاعلية ، التأكد من الالتزام بالوقت ، وضع إدارة لمشاعرك.

مما تقدم يرى الباحثان أن إدارة الوقت بوظائفها الأربعة المتكاملة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) تصبح عملية فاعلة وعليه لا يجب إغفال أي جانب من هذه الجوانب فالإدارة الجيدة للوقت تمكننا من انجاز قدر ممكن من الأعمال في نفس المقدار من الوقت وان إدارة الوقت هي مهارة تولد نتائج هائلة ويمكن تعريف إدارة الوقت بأنها علم وفن الاستخدام الأمثل للوقت والاستثمار الفعال من خلال التخطيط والتنظيم والمتابعة لان الوقت يعتبر من أهم الموارد فإذا لم يتم إدارته فلن يتم إدارة أي مشروع آخر.

خامسا: الوقت في الشريعة الإسلامية:

أكد الدين الإسلامي الحنيف في أكثر من موقع على أهمية الوقت وضرورة الاهتمام به واستغلاله بشكل امثل حيث ورد في الأثر (اعمل لاخرتك كأنك تموت غدا) ، واهم عبادة في الاسلام هي الصلاة جعلها الله مقرونة بالوقت كما في قوله تعالى (إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا) (النساء 103) وورد ذكر الوقت في القرآن الكريم مرتين ولكن مفردات الوقت ومعانيه ذكرت 316 مره، منها الدهر والحين والأجل والأمد والسرمد والعصر وغيرها من الألفاظ التي تدل على الوقت ، (الحجاج،2010: 13) وقد اقسام الله سبحانه باحد مسميات الوقت وهو العصر فقال(وَالْعَصْرُ * إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ) (العصر 1، 2) وقال عن الأهله (يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ لَقُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجَّ.) (البقرة 189). والعبادات في الاسلام محكومة بالوقت مثل الصيام والافطار والحج والوقوف بعرفة وورد عن النبي صلى الله عليه وسلم قوله (الحج عرفة) (سابق، 1986 : 607) اي يتحقق في الوقوف بعرفة في يوم عرفة ولا يتحقق في غيره . والانسان محاسب على الوقت وعن استغلاله للوقت حيث ورد عن النبي صلى الله عليه وسلم (لا تزول قدما عبد حتى يسأل عن عمره فيم افناه وعن علمه فيما فعل به وعن ماله من اين اكتسبه وفيم أنفقه وعن جسمه فيم أبلاه) (النووي، 2002 : 165) كما حث عليه الصلاة والإسلام على اغتنام الوقت حيث ورد عنه (اغتتم خمسا قبل خمس : شبابك قبل هرمك وصحتك قبل سقمك وغناك قبل فقرك وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل موتك) (الالباني ، 1986 : 1077)

مما تقدم نستنتج أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة اهتمتا بالوقت وأدارته والمحافظة عليه مما يدل على أسبقية الطرح الإسلامي لإدارة الوقت قبل علماء الإدارة في الغرب لذا فان عملية استغلال الوقت لا يمكن أن تترك للصدف والعفوية وإنما من خلال وجود إدارة وتنظيم تدفع باتجاه استغلاله لتحقيق منافع كبيرة لأنه يعتبر من الموارد النادرة فقد

أكدت الشريعة الإسلامية على ضرورة الالتزام بالوقت لما خصص له ولا يجوز شرعا استغلاله في المجال الذي خصص له وان العبد محاسب على الهدر في الوقت .

المبحث الثالث

علاقة الوقت بالفساد

اولا : الفساد

الفساد ظاهرة قديمة جديدة في مختلف دول العالم الغنية منها والفقيرة ويعد الفساد الإداري والمالي من الظواهر الخطيرة التي تواجه البلدان ولاقت مشكلة الفساد (Corruption) اهتمام الكثير من الباحثين واتفقت الآراء على ضرورة وضع وتأسيس أطار عمل مؤسسي الغرض منه تطويق المشكلة وعلاجها.

مفهوم الفساد:

الفساد هو نقيض الإصلاح كما في قوله تعالى (وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ لَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ قَالُوا إِنَّمَا نَحْنُ مُصْلِحُونَ) (البقرة/11) ولغة يعني افسد الشيء اي أساء استعماله كما يعني بأنه العصيان عن طاعة الله كما في قوله (ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ) (الروم 41) كما يعني الانحراف عن الفضيلة والمبادئ الأخلاقية .

كما عرفه المعهد العربي بأنه استخدام المنصب الرسمي في أجهزة الدولة لتحقيق منافع شخصية (المعهد العربي للتخطيط، 2008: 2) وعرفته هيئة النزاهة بأنه (استغلال السلطة من اجل الحصول على مكاسب مادية غير مشروعة من خلال خرق القوانين وعدم مراعاة مبادئ السلوك الأخلاقي) (النزاهة، 2007: 2) أما في القانون فان الفساد (هو كل نشاط يزاوله الموظف والمكلف بخدمة عامة من شأنه الإخلال المادي والمعنوي الصريح أو الضمني بواجبات الوظيفة) .

ثانيا: أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري

ان أسباب الفساد كثيرة ولكن أهم بواعث انتشاره هو توفر البيئة الفاسدة وظهور حاضنات ترعى الفساد واطخر هذه الحاضنات السياسية منها والتي تمنع أساليب المكافحة للفساد ولا يمكن معالجة الظواهر السلبية التي تعاني منها المجتمعات ما لم يتم تشخيص أسبابها وبواعث نشوئها ، وقد حدد البنك الدولي World Bank مجموعة من الأسباب لظهور الفساد المالي والإداري ومنها: تهميش دور المؤسسات الرقابية ، وقد تكون هي تعاني من الفساد ،وجود البيروقراطية في مؤسسات الدولة ، حصول فراغ في السلطة السياسية ناتج عن الصراع من اجل السيطرة على مؤسسات الدولة ، ضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها ، توفر البيئة الاجتماعية والسياسية الملائمة لظهور الفساد.

يمكن تحديد ثلاثة أبعاد لأسباب حدوث الفساد المالي والإداري وهي (التميمي، 2008: 9) :

1- البعد السياسي: تتمثل أسباب الفساد الإداري والمالي بالإرادة السياسية الضعيفة التي تتعايش مع الفساد ، ولا تمتلك المبادرات لمكافحته لأنها وان أعلنت عن إصلاحات فأنها تبقى بدون تنفيذ وتقتصر تلك الإصلاحات على الشكل ويبقى دور المصلحين مقتصر على المناشآت والنداءات .

2. البعد الاقتصادي: يتمثل بالبطالة وتدني الرواتب والأجور وتباين الدخل بشكل كبير وانخفاض مستوى المعيشة بشكل عام، فضلا عن غياب الفعالية الاقتصادية في الدولة وكثرة الصفقات التجارية المشبوهة أو الناتجة عن عمليات السمسرة يحتل الفساد المالي فيها حيزا واسعا.

3. البعد الاجتماعي: يتجلى عندما يغدو لكل شيء ثمن يقاس بالدينار حتى القيام بالواجب الوظيفي يكون بئس وللكلمة في وسائل الإعلام ثمن، وان الفساد أصبح من صلب ثقافة المجتمع والفساد يتمتع بمكانة مرموقة وقد حذر النبي محمد صلى الله عليه وسلم من شيوع ظاهرة الفساد فقال (والله لتأمرن بالمعروف وتنهون عن المنكر والا سلب الله عليكم شراركم فإدعوا خياركم فلا يستجاب لهم) .

ومما سبق يتبين ان الهدر في الوقت يدخل في البعد الاقتصادي لانه هدر في الموارد ويدخل في البعد الاجتماعي لأنه أخلاق في المبادئ والقيم الأخلاقية .

ثالثا: آثار الفساد المالي والإداري

أن للفساد المالي والإداري تكلفة سواء في المؤسسات الحكومية او في الشركات الخاصة وفوات الفرصة يعد كلفة مضافة غير ظاهرة تنتج عن الهدر في الوقت ، والزيادة المباشرة التي تطرأ على تكلفة المعاملة ومن ثم على السعر الذي يدفعه المستهلك او تتحملة الدولة للسلعة أو الخدمة المقدمة هو ناتج عن عدم استغلال الوقت بالشكل الصحيح ، وبصفة عامة يمكن أن نلمس بعض الآثار الاقتصادية للفساد منها: غياب مفهوم المواطنة وسيادة المصلحة الشخصية أو الكتلوية والفئوية ، يشوه الفساد عملية صنع القرار عندما لا يتجه القرار نحو الصالح العام و يقلل من سيادة القانون وبالتالي فقدان هيئة القانون لان المفسدين يملكون قوة تعطيل القانون وقتل القرارات التنظيمية في المهد ، وتضع الحدود الفاصلة بين المال العام والمال الخاص ويحدث الخلط بين ((المصلحة العامة)) و((المصلحة الشخصية)) وتتآكل القيم التي تعلي من شأن الصالح العام (الفضيل ، 2004: 83 . 84) كما يؤدي الفساد السياسي الى إسناد الوظائف المهمة في الدولة الى غير الكفوئين بسبب المحاصصة والمحسوبية والمحاباة مما يشوه الجهاز الإداري في الدولة ويؤدي الى زيادة كلفة انجاز الأعمال بسبب المدفوعات غير المشروعة التي تضاف الى كلفة الانجاز الأصلية ويؤدي الى تقليص الموارد الموجهة نحو أهداف التنمية البشرية ويضعف كفاءة الموارد المخصصة لها (العبد ، 2004: 226) ، الفساد يقوض تطور المجتمع ويفاقم الفقر من خلال إساءة استخدام الموارد العامة التي يفترض أن تستخدم لرفاهية المجتمع ويعيق إنماء العديد من ضروريات الحياة كالترية والتعليم والصحة وخدمات الماء والكهرباء وغيرها . الفساد يعيق تدفق الاستثمارات الأجنبية ويضع العصا في عجلة التنمية الاقتصادية من خلال تصرفات أصحاب النفوذ السياسي والاتاوات التي يفرضونها على المستثمر فضلا عن ارتفاع كلفة العقود الأجنبية أو ما يسمى بتكلفة التكوين الرأسمالي حيث أن المستثمر يضيف كلف الرشاوى والابتزاز الى أصل تكلفة العمل الأصلية مما يعدونه ارتفاعا في نسبة المخاطرة التي تقترن باستثماراتهم والفساد يهدد التجربة الديمقراطية أو كما يقال بأنه قرين الفوضى الديمقراطية فتتعدم الثقة في بعض المسؤولين الذين ربما ليس لهم دور في الفساد ولكن كثرة الفساد توسم القلة بجريرة الأكثرية ، ويؤدي الفساد الى ارتفاع حجم التهرب الضريبي وبالتالي زيادة عجز الموازنة وضعف الإنفاق العام على السلع والخدمات الضرورية . وتوجد هناك اثار كثيرة للفساد لا يسع المقام لذكرها جميعا (العيساوي ، 2013 :3).

رابعا: الجهات المسؤولة عن مكافحة الفساد:

حددت الجهات التالية كجهات دولية مهمتها مكافحة الفساد الإداري على نطاق عالمي وهي: (محمد، 2008: 13):
1. منظمة الأمم المتحدة: أصدرت الأمم المتحدة عدد من القرارات لمحاربة ومكافحة الفساد للقناعة التامة بخطورة الفساد وما له من مخاطر وتهديد على استقرار وامن المجتمعات وأصدرت أيضا اتفاقية لمكافحة الفساد سنة 2004 وقد انضمت إليها كثير من الدول.

2. البنك الدولي : وضع البنك الدولي مجموعة من الخطوات والاستراتيجيات لغرض مساعدة الدول على مواجهة الفساد والحد من آثاره السلبية على عملية التنمية الاقتصادية.
3. صندوق النقد الدولي: لجأ صندوق النقد الدولي إلى الحد من الفساد بتعليق المساعدات المالية لأي دولة يكون فيها الفساد عائق على عملية التنمية الاقتصادية.
4. منظمة الثقافة العالمية: أنشأت هذه المنظمة سنة 1993 وهي منظمة غير حكومية تعمل على مكافحة الفساد والحد منه .

أما محليا في العراق فهناك أربعة مؤسسات رقابية تعمل على مكافحة الفساد وهي (هيئة النزاهة، 2007: 3):

1. مجلس شورى الدولة: وهي الجهة الرقابية التي تبحث مدى مشروعية القرار الإداري.
2. ديوان الرقابة المالية: وهي الجهة التي تبحث مدى مشروعية التصرفات المالية.
3. مكتب المفتش العام: أنشأت مكاتب المفتش العام بموجب الأمر 57 لسنة 2004 في الوزارات كافة مهمتها المراجعة والتدقيق لرفع مستويات المسؤولية والنزاهة والأشراف على الوزارات ومنع حالات التبذير وإساءة استخدام السلطة .
4. هيئة النزاهة العامة: أنشأت هيئة النزاهة بموجب الأمر 55 لسنة 2004 وهي من الجهات الرقابية المتخصصة برصد الفساد ومكافحته مهمتها التحقيق في حالات الفساد المشكوك فيها أو استغلال السلطة لتحقيق أهداف شخصية أو سوء استخدام الأموال العامة ومهام أخرى.

خامسا: الهدر في الوقت فساد مستتر

تنتزع الشعوب إلى تحقيق مستويات أعلى من التنمية الاجتماعية وتوفير الرفاهية لمواطنيها من خلال تحسين المستوى المعاشي والزيادة في الدخل والتحرر من الفقر والحرمان ولا يتحقق ذلك الا من خلال استغلال مواردها الاقتصادية ولكن الهدر آفة من الفساد بأشكاله المختلفة ومن أشكال الفساد (العيساوي، 2012: 1) : الفساد الإداري ، الفساد المالي ، الفساد السياسي ، الفساد الهندسي ، الفساد العلمي . والوقت يعد من الموارد التي ينبغي عدم التفريط بها والتي يصعب تعويضها ولكن في الواقع البلدان التي تعاني التخلف أصبح الوقت من الموارد التي يكثر التفريط بها . ومما يدخل في الهدر المالي ويندرج تحت مفهوم الفساد الإداري الوقت المهدور في ساعات الدوام والنتيجة هي ضياع وقت الموظف دون إنتاجية وبالتالي هدر لوقت الدوام الرسمي مما يعني بشكل مباشر أو غير مباشر هدر مالي لذا يتعين وبشكل جدي منع الموظفين من استخدام شبكة الانترنت في غير الهدف الحقيقي الذي وضعت من اجله في مكاتب الموظفين ومن الهدر في الوقت الخروج المتكرر أثناء ساعات الدوام تحت أي مبرر، وقراءة الصحف دون الاكتراث بمصالح المواطنين (Maalsahli @Alriyadh.com) .

أن من المسائل التي يغض الناس الطرف عنها رغم أهميتها وخصوصا في الدول التي تعاني من ضعف التنمية الاقتصادية هو الهدر في الوقت واغلب الدول المتقدمة تبحث بأساليب جديدة لاختصار الزمن والاستفادة من الوقت مثل (الإنتاج في الوقت المحدد just in time) وغيرها فإذا كانت خسارة الوقت لا تعوض فان التسبب في تلك الخسارة هو نوع من الفساد حيث يترتب عليه فوات فرصة وهدر مال .

صور الهدر في الوقت:

ومن أهم صور الهدر في الوقت والذي يعد فسادا أداريا مستترا هي:

1. عدم تغطية الوقت المطلوب بالكامل ومن أمثلة ذلك التأخر عن الحضور في الوقت المحدد أو الانصراف قبل نهاية الوقت المحدد.
- 2- عدم استغلال الوقت في انجاز الأعمال فقد يكون الموظف في مكتبه والعامل في مصنعه والتدريسي في محاضراته ومكتبه ،ولم يستغل الوقت في انجاز الأعمال الموكلة إليه.
- 3- وقت الانتظار غير المبرر وهذا ما يعمد اليه المسؤولون فيدعون المرؤوسين لاجتماع في وقت معين ولكن لا يحضر المسؤول الا بعد نصف ساعة أو يزيد عليها.
- 4- اجازات التمارض فهناك الكثير من التهاون في عملية منح الاجازة المرضية وتصرف له الرواتب أو أنصاف الرواتب.
- 5- إجازات الحمل والولادة والأمومة للموظفات التي تعد عبئا إضافيا على الإنتاج .
- 6- تمديد مدة الدراسة لطلبة الدراسات العليا والطلبة المجازين دراسيا وما يصاحب ذلك من هدر للوقت وما يلحقه من تبعات مالية.
- 7- العطل غير الرسمية و التعطلات عن العمل كما يحدث في المظاهرات والإضرابات والاعتصامات والتعطيل في المناسبات الدينية .
- 8- الاحتفالات وما يلحق بها من هدر الوقت.
- 9- التفرغ لأعمال خارج الاختصاص كالتفرغ للعمل لصالح كيانات سياسية أو عشائرية.
10. الإسراف في الوقت عندما ينفق للعمل أكثر من استحقاقه في عملية الانجاز مما يعطل المنفعة المرجوة من انجاز العمل.

أسباب الهدر في الوقت هي:

- 1- غياب المسائلة والمحاسبة عن هدر الوقت بسبب المحاصصة والمحسوبية والمنسوبية وسيطرة كتل سياسية على مؤسسات معينة في الدولة تحجب عملية الرقابة والمساءلة .
2. قلة الوعي بأهمية الوقت في حياة الشعوب.
- 3- ضعف الوازع الديني والأخلاقي بان الوقت أمانة يحاسب عليها الإنسان.
4. عدم المعرفة بان الوقت له قيمة مادية تقابله فالإسراف والتبذير فيه كلاهما محرمان في الشريعة الإسلامية.
- 5- طغيان الأعراف الاجتماعية والدينية التي تعطي المبررات في الإسراف في الوقت مثل حالات الوفاة والزواج والمناسبات الدينية التي تأخذ وقتا أكثر من استحقاقها.
6. الاعتقاد بان كسب المال من وجه غير شرعي هو فساد وان الإسراف في الوقت لا يعد فسادا.
7. عدم تطبيق المعايير في اختيار الموظفين وعدم تفعيل تكافؤ الفرص بين المواطنين.
- 8- الاستخفاف بالأنظمة والقوانين السائدة بسبب التغاضي عن المسرفين في الوقت.
- 9- عدم اعتماد التوصيف الإداري للوظائف أو تجاهله لتحقيق مآرب خاصة أو شخصية.
- 10- غياب الهيكلية الواضحة لكثير من دوائر الدولة أو السماح بتجاوز الهيكلية الموجودة لتحقيق مصالح شخصية.
- 11- عدم القدرة على الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين والمدرّبين من أصحاب الخبرة وإسناد الأعمال إلى غير الكفؤين.

سادسا: طرق احتساب الهدر في الوقت

يتم حساب الوقت الفاعل والوقت المهدور من خلال قسمة الراتب الشهري للموظف على عدد ساعات العمل المطلوبة فعلى سبيل المثال المطلوب من التدريسي العمل 30 ساعة أسبوعيا (120 ساعة شهريا) فتكون تكلفة الساعة من العمل من خلال قسمة الراتب الشهري على عدد ساعات العمل المطلوبة.

تكلفة الساعة = الراتب الشهري/120 ساعة

تكلفة الدقيقة = تكلفة الساعة/60 دقيقة

أن التزام التدريسي بساعات التدريس دون الاهتمام بساعات العمل المطلوبة الأخرى يمثل نوع من الهدر في الوقت ، أما بالنسبة للموظف أيضا فان ساعات العمل المطلوبة أسبوعيا 40 ساعة (160 ساعة شهريا) وكذلك يمكن حساب تكلفة الساعة أو الدقيقة من خلال قسمة أجمالي الراتب على عدد ساعات العمل المطلوبة وبنفس الطريقة السابقة ومن خلال إحصاء تأخر الموظف عن الدوام أو انصرافه قبل نهاية الدوام أو ساعات العمل التي يتواجد فيها الموظف دون انجاز عمل فيمكن معرفة الهدر المالي من جراء الهدر في الوقت ومن ناحية أخرى يمكن قياس تأخر الأعمال من جراء الهدر في الوقت .

سابعا: وسائل معالجة الهدر في الوقت:

هناك مجموعة من الوسائل التي يمكن من خلالها معالجة الهدر في الوقت منها:

- 1- وسائل وقائية تقوم على أساس بناء منظومة تشريعية وإدارية ورقابية للحد من هدر الوقت وهذه من مهمة السلطة التشريعية وأصحاب القرار والوعاظ والمصلحين.
- 2- وسائل رادعة تكفل الحد من الهدر في الوقت على أن تكون تلك الوسائل عادلة لا تقوم على قاعدة إذا سرق فيهم الشريف تركوه وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد وإنما تفعل الإجراءات القانونية في حق المفرط في الوقت.
- 3- وسائل تحفيزية تتضمن لمن يستغل الوقت الاستغلال الأمثل كأن تصرف له المكافآت او الاشتراك في الدورات وفتح فرص تطويرية أمامه.
- 4- استخدام الوسائل التقنية الحديثة في ضبط الوقت للحضور والانصراف مثل آلات بصمة اليد أو العين وأي وسائل غير قابلة للتزوير .
- 5- وضع برامج وتوقيتات لإنجاز كل عملية والمراقبة على الانجاز .
- 6- اعادة النظر في العطل الأسبوعية حيث ان وجود عطلتين في الأسبوع في الوقت الذي يحتاج فيه العراق الى جهود مضاعفة للنهوض بالقطاعات الاقتصادية المتضررة بسبب آثار الحروب التي مر بها البلد وعليه يجب الإبقاء على عطلة يوم الجمعة فقط .

المبحث الرابع

أحتساب تكلفة الهدر في الوقت

تأسست كلية الادارة والاقتصاد سنة 1998 وفي سنة 2004 انشطرت الى كليتين احدهما في الرمادي والأخرى في الفلوجة وضمت كلية الادارة والاقتصاد /الرمادي الأقسام التالية قسم الإدارة العامة ، قسم الاقتصاد ، وفي العام الدراسي 2006-2007 تم افتتاح قسم المحاسبة وتم تطبيق هذه الدراسة على كلية الادارة والاقتصاد/الرمادي ، و دراسة الهدر

في الوقت لشهر تشرين الثاني 2012 قبل تشغيل نظام البصمة الالكترونية وبلغ عدد الموظفين الذين شملتهم الدراسة 34 موظفاً و 40 تدريسياً في الكلية وتم استخدام الرقابة لتحديد الوقت المهودر بدلاً من استخدام استمارة الاستبيان للحصول على نتائج ادق
مجتمع الدراسة:

1- بلغ عدد الموظفين 34 موظف وبلغت أجمالي الرواتب المستحقة لشهر تشرين الثاني 26138836 دينار
عدد أيام الدوام خلال الشهر 22 يوم
عدد أيام الدوام بالساعات = $8 \times 22 = 176$ ساعة

26138836

تكلفة الساعة الواحدة = $\frac{26138836}{176} = 148516,114$

148516,114

تكلفة الدقيقة الواحدة = $\frac{148516,114}{60} = 2475,269$

في حين بلغ عدد الأجازات خلال الشهر = $8 \times 43 = 344$ ساعة
وهناك أوقات هدر طبيعية مثل (الأجازات وأوقات الصلاة... الخ) حيث يسمح للموظف ثلاثة أيام ولأستاذ يومان شهرياً وقد تكون مدة الأجازات أكثر مما سبق ذكره اذا كان للموظف أجازات متراكمة وسوف يتم التركيز على الوقت المهودر غير الطبيعي

فكان أجمالي الهدر في الوقت خلال هذا الشهر كما موضح في الجدول التالي:

جدول (1) الهدر في وقت الموظفين لشهر تشرين الثاني 2012

البيان	معدل الوقت الشهري (دقيقة)	تكلفة الدقيقة	أجمالي التكاليف
التأخر صباحاً عن الدوام الرسمي	122,968	2475,269	304378,878
مكالمات هاتفية	136,485	2475,269	337837,089
شرب الشاي	208,142		515207,440
مغادرة المكتب	126,632		313448,264
الانترنت	171,688		424973,984
الزائرون	135,96		336537,573
المغادرة قبل نهاية الدوام الرسمي	83,863		207583,484
أجمالي التكاليف			2439966,712

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات قسم الحسابات والقسم الاداري

2-بلغ اجمالي رواتب الاساتذه لشهر تشرين الثاني 2012 (90350050) دينار
عدد أيام الدوام بالساعات = 120 ساعة شهريا وهذا الوقت مقسم بين ساعات للمحاضرات وساعات مكتبية

90350050

تكلفة الساعة الواحده = _____ = 752917,083

120

752917,083

تكلفة الدقيقة الواحدة = _____ = 12548,618

60

من خلال مراجعة الأوامر الإدارية الصادرة خلال شهر تشرين الثاني 2012 لم يكن هناك أجازات للأساتذة خلال هذا الشهر وسيتم التركيز على الوقت المهودر غير الطبيعي وكما موضح بالجدول (2)

جدول (2) الهدر في وقت الاساتذه لشهر تشرين الثاني 2012

البيان	معدل الوقت الشهري	تكلفة الدقيقة	أجمالي التكاليف
التأخر في الصباح عن الدوام الرسمي	154	12548,618	1932487,172
مكالمات هاتفية	205,15		2574348,983
شرب الشاي	118.8		1490775,818
الهدر في الوقت خلال المحاضرات	665,438		8350327,265
الزائرون	187,726		2355701,863
المغادرة قبل نهاية الدوام الرسمي	127,687		1602295,386
أجمالي التكاليف			18305936,487

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات قسم الحسابات والقسم الإداري

يرى الباحثان ان اجمالي التكاليف للوقت المهودر خلال شهر تشرين الثاني لعام 2012 بلغ (20745903,199) دينار ومن ملاحظة الجدول (1) نلاحظ أن الوقت المهودر بالنسبة للموظفين بلغ (2439966,712) دينار ولكن لم يتم ادراج الأجازات الممنوحة للموظفين حيث أن هذه الأجازات من ضمن المسموح بها للموظف شهريا وبلغ أعلى تكلفة للوقت المهودر هو لشرب الشاي حيث بلغت (515207,440) دينار والسبب في ارتفاع هذه التكلفة هو زيادة الوقت المهودر ضمن هذه الفقرة

بينما كان إجمالي التكاليف للوقت المهدور بالنسبة للأساتذة (18305936,487) دينار وبلغ أعلى تكلفة للوقت المهدور هو الهدر في الوقت خلال المحاضرة حيث بلغت (8350327,265) دينار والسبب في ارتفاع هذه التكلفة هو ارتفاع تكلفة الدقيقة الواحدة حيث بلغت (12548,618) دينار .

وبعد تطبيق نظام البصمة في شهر كانون الأول 2012 تم ملاحظة أن إجمالي الوقت المهدور لم يحصل فيه تغيرات حيث انه في هذا النظام يتم تسجيل الوقت في بداية الدوام الرسمي ونهايته والوقت المحدد فيه هو نصف ساعة صباحا بعد الساعة الثامنة ونصف ساعة قبل الساعة الثالثة وهو ما معمول به في سجل الحضور بينما بقية الأوقات المهدورة تبقى كما هي.

وهذا ما يؤكد صحة فرضية الدراسة حيث أن هذا الوقت المهدور سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة الخدمة وان الهدر في الوقت هو قضية شخصية تختلف من شخص إلى آخر .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يعتبر الوقت من الموارد النادرة وان أدارته تتطلب قدرة عالية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
2. برزت أهمية الوقت بشكل واضح في أوائل القرن العشرين من خلال ما قدم من نظريات اهتمت بتنظيم وإدارة الوقت.
3. هناك أنواع كثيرة ومتشعبة من الوقت يصعب تحديدها بسبب كون الوقت ليس مستثمر بشكل متساوي من قبل الأفراد والمنظمات منها(وقت الضياع، وقت التخطيط، وقت الانجاز، وقت المتابعة).
4. أكدت الشريعة الإسلامية على أهمية الوقت وإدارته في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.
5. الفساد ظاهرة قديمة جديدة في مختلف دول العالم وينتشر الفساد لتغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
6. ان عدم اعتماد التوصيف الإداري للوظائف يسبب هدر في الوقت وفساد أداري مستتر.
7. ان استخدام شبكة الانترنت لغير الهدف الحقيقي الذي وضع من اجله يؤدي الى حدوث هدر في الوقت.
8. أكدت الدراسة وجود وقت رسمي غير قليل يهدر بغير الاتجاهات التي خصص لها أصلا.
9. يكثُر الطلب على الاجازات الاعتيادية في يوم الخميس وسببه اعتياد الناس على جعل مناسباتهم في ذلك اليوم مما يؤدي الى هدر الوقت وضعف الانجاز في يوم الخميس .

ثانياً: التوصيات

1. زيادة وعي الموظفين وتعميق أرائهم لعنصر الوقت وأهمية استغلال الوقت المتاح أفضل استغلال .وان الوقت له قيمة مادية تؤثر على كلفة الخدمة المقدمة .
2. فتح دورات تطويرية لإدارة الوقت من خلال برامج التعليم المستمر .
3. وضع مناهج تربوية وثقافية عبر وسائل الأعلام لغرض نشر ثقافة المحافظة على الوقت واستغلاله وأهمية الوقت في النزاهة وحفظ المال العام ومكافحة الفساد ومنع الهدر في الوقت.
4. اعتماد أساليب مختلفة من شأنها أشعار الموظف بأهمية الوقت الرسمي كتحديد معايير قياسية لأداء الأعمال وتحديد السقوف الزمنية لانجاز المهام .
5. تفعيل نظام الحوافز والمكافئات للموظفين الذين يستغلون الوقت الاستغلال الأمثل ومحاسبة الموظفين الذين يتسببون في هدر الوقت.
6. استخدام التقنيات الحديثة في ضبط الوقت ومراقبة أداء الموظفين بتفعيل نظام الرقابة الداخلية للتقليل من الهدر في الوقت.
7. الغاء عطلة يوم السبت لان العراق بحاجة الى استغلال الوقت للنهوض من كبوته وللحاق بركب الحضارة ، وان كان لا بد من العطلة فيمكن جعلها يوم الخميس بدلا من السبت لان الخميس نهاية الأسبوع تكثُر فيه المناسبات الاجتماعية وتضعف فيه الانتاجية ، بينما يوم السبت هو مطلع الأسبوع وبأكورته وتكون الإنتاجية فيه أعلى من يوم الخميس .

المصادر

اولا : القرآن الكريم

ثانيا: الكتب

- 1- أبو الحجاج، يوسف "ادارة الوقت واستثماره" دار الوليد 2010 دمشق.
- 2- أبو شيحة، نادر احمد "مدخل إلى إدارة الوقت" شعاع للنشر والمعلومات 2010 حلب.
- 3- الجبوري، نصيف جاسم والجنابي، عبد خلف "محاسبة التكاليف" دار الكتب 2012 بغداد.
- 4- الصرن ، رعد حسن "ادارة الوقت" دار الرضا للنشر 2001 دمشق .
- 5- العلاق، بشير "أساسيات ادارة الوقت" اليازوري للنشر 2009 عمان.
- 6- الفضل، مؤيد "المنهج الكمي في إدارة الوقت" دار المريخ 2008 الرياض.
- 7- النووي ، ابي زكريا يحي بن شرف الدين (2002) ، رياض الصالحين ، تحقيق عبدالعزيز رباح واحمد يوسف الدقاق ، دار العلوم ، عمان.
- 8- سابق، السيد، 1986 ، فقه السنة ، دار الفكر ، بيروت

ثانيا: الدوريات

- 1- التيمي،عباس حميد "آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة" مؤتمر هيئة النزاهة 2008.
- 2- العيساوي،عوض خلف "الهدر في الوقت فساد مستتر" ورقة بحثية مؤتمر جامعة صلاح الدين 2012.
- 3- العيساوي ،عوض خلف ، 2013 ، الإصلاح السياسي هو السبيل لمكافحة الفساد الإداري والمالي والحد من هدر الأموال ، بحث تحت النشر
- 4- العبدو جورج ، 2004 ، العوامل ولاثار في النمو الاقتصادي والتنمية، بحث منشور ضمن مجلد الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية ديسمبر 2004
- 5- الفضيل ، محمود عبد ، 2004 ، مفهوم الفساد ومعايير بحث منشور ضمن مجلد الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية ديسمبر 2004
- 6- المعهد العربي للتخطيط /العدد 70 ، 2008 .
- 7- محمد،سعاد عبد الفتاح "الفساد الإداري والمالي مظاهره وسبل علاجه" مؤتمر هيئة النزاهة 2008.
- 8- هيئة النزاهة" الجيل الان" العدد 5 ، 2007.

ثالثا: الانترنت

- 1- جريدة الرياض الالكترونية العدد13815، 2006

maalsahli@alriyadh.com

2-الموسوي،هاشم عيود

[Igfd58@gmail.com//](mailto:Igfd58@gmail.com)

- 3-صحيح الجامع الصغير للالباني (من الانترنت)



رابعاً: الكتب الأجنبية

- 1- John, Adair and Melanie, Allen "Time Management and personal Development" Thorogood publishing 2003.
- 2- Jones, Garrth R. "organizational theory text and cases "3ed preutice-Hall Inc New Jersey U.S.A 2001
- 3- Lockers, Malcum "practicing time Managmet Text & Cases" Harcour, New York U.S.A ,2008.
- 4- Robinson, Jeef "Fundamantals of Time Management" Free press, New York U.S.A ,2008