

الفصل الرابع

مفهوم إدارة الوقت

أشتمل هذا الفصل على:

مفهوم إدارة الوقت. 

فوائد تنظيم الوقت والاستفادة منه. 

علاقة الوقت بعمل المدير. 

مفهوم إدارة الوقت

الإدارة Management هي علم وفن ومهنة تهدف إلى تحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية بما يحقق الأهداف المطلوبة بصورة رشيدة (أي بأقل وقت وجهد وتكاليف).

ومهنة الإدارة تحرص على الإدارة الجيدة للموارد، مثل: الموارد البشرية والمالية والمادية والوقت أيضاً.

وإدارة الوقت سواء في العمل أو خارجه تعتبر من المفاهيم المتكاملة، الشاملة لأي زمان أو مكان أو إنسان لأن إدارة الوقت لا تقتصر على شاغلي وظائف معينة بذاتها ولا يقتصر تطبيقها على مكان بذاته، وعلى الرغم من ارتباط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، إلا أن هذا المفهوم يمتد ليشمل إدارة وقت الفرد داخل عمله وخارجه أيضاً، وقد ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد في فترة زمنية معينة بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشودة.

ومن تعريفات إدارة الوقت نذكر:

- 1- يقصد بمصطلح إدارة الوقت في العمل الإداري تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في المنطقة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة، بهدف تحقيق كفاءة وفعالية مرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشودة.
- 2- إدارة الوقت هي قدرة الشخص على استخدام الوقت لإنجاز المهام في التوقيت المحدد لها.
- 3- إدارة الوقت هي قدرة الشخص على استخدام الوقت لإنجاز المهام في التوقيت

المحدد. كما يعرف فريق آخر إدارة الوقت بأنها العملية المستمرة لتحليل وتقييم المهام التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة، بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة.

4- إدارة الوقت هي الطرق والوسائل التي تعين الإنسان على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه، وتوفير التوازن في حياته ما بين الأهداف والرغبات والواجبات.

هذا وترجع جذور إدارة الوقت - بشكل عام- إلى جهود فريدريك تايلور في محاولاته لتحقيق زيادة الإنتاج المعروفة بدراسة الحركة والزمن T & M Study؛ إلا أن هذه الدراسة لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، حيث كانت محاولات تايلور وأتباعه تتركز على زيادة الإنتاج والأرباح، بالتركيز على زيادة الفعالية للإدارة التنفيذية في النواحي الفنية، في حين أن المفاهيم الحديثة تركز على الفعالية الكلية للمنظمة وبشكل عام.

وقد بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل المتعارف عليه حالياً، وكان من أهم العبارات التي أوردها في كتابة إدارة الوقت:

**إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك فهذا مؤشراً على أن
مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم**

وفي بداية الأمر كانت إدارة الوقت التقليدية تؤكد على كيفية أداء المزيد من المهام في فترة محدودة من الوقت عن طريق تعدد المهام وأداء الكثير بالقليل، أما الآن فقد أصبح التركيز على كيفية أداء الأشياء المناسبة بطريقة أفضل، فعن طريق تنظيم جهودك ستجد أنك بالفعل تجد الوقت الذي تحتاج إليه.

فوائد تنظيم الوقت والاستفادة منه:

إن عدم تنظيم وقت العمل قد يؤدي إلى تراكم الأعمال، والانشغال بأمور تافهة على حساب أمور أكثر أهمية، وتأخر بعض الأعمال مما قد يزيد من مقدار الضغوط Stress الواقعة على الفرد.

وفي برنامج تدريبي عن «إدارة الوقت» نظمته شركة كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات في عام 2004 تم حصر فوائد تنظيم الوقت والاستفادة منه كالتالي:

أولاً: إرضاء الله

فإنسان مسؤول عن عمره فيما أبلاه، ولنسأل أنفسنا لماذا خلقنا الله في هذه الحياة القصيرة؟ لقد خلقنا لعبادته حتى نهذب النفس فتصبح أهل للحياة الأخرى والعمل الجاد لتحقيق أهداف خير عباده، فيجب أن نسعى بكل ما أوتينا من قوة ووقت لتحقيق أهدافنا الخيرة ونستثمر ما أوتينا من قوة وطاقة من أجل العمل وإعمار الأرض.

ثانياً: تحقيق الأهداف والإنجازات

بعض الناس يضيع منه الوقت دون أن يحقق شيئاً يذكر، وبعضهم تتوالى إنجازاته وأعماله واحداً إثر الآخر والذي استطاع تحقيق ما يريد من أهداف وطموحات تمكن من ذلك إثر استغلاله لوقته وإدارته له بشكل جيد.

ثالثاً: الراحة النفسية والشعور بالرضى عن النفس

يصاحب ضياع الوقت شعور بالندم أو بالذنب وإن الإنسان يخسر أيامه دون تحقيق ما يساعده في جعل حياته مريحة أكثر، إما من يستخدم الوقت استخداماً مخططاً ويحقق ما يريد فإنه يشعر بالرضى عن الذات والراحة النفسية ومثل هذا الشعور لا يستطيع الإنسان شراءه بملايين الجنيهات، وإنه السعادة في قمة أوجها.

رابعاً: التوفيق بين واجبات العمل والعائلة والحاجات الشخصية

عندما ينظم الإنسان وقته ويحسن إدارته يتمكن من القيام بواجباته المختلفة وكذلك حاجاته الشخصية من اجتماعية ترفيهية وغيرها.

خامسا: الاستفادة الأمثل للجهد

يساعد تنظيم الوقت الإنسان في تحقيق الاستفادة القصوى من جهوده ويمنع تبديدها وضياعها، فعند تنظيم الوقت يستطيع الإنسان أن يجعل جهوده تعود عليه بأكبر الفوائد للحصول على درجات علمية عالية أو النجاح في العمل أو تحقيق ثروة أو غيره من أداء الكثير من الأعمال.

سادسا: تجنب الإرباك والازدواجية

يساعد تنظيم الوقت على تفادي الإرتباك والمحافظة على التوازن النفسي للإنسان وصفاء الفكر ومنع عمل الأشياء بشكل مزدوج وإضاعة الجهد والطاقات.

سابعا: إرضاء الرؤساء في العمل

عندما يكون الموظف حريصاً على تنظيم الوقت ويديره بشكل فعال فإنه لم يؤجل عملاً هاماً، ولن ينسى واجباً كلف به من قبل رؤسائه وسوف يتفادى التقصير في عمله مما يوجد شعور بالرضى لديهم عنه.

ثامنا: انجاز الأعمال في وقتها

يتيح تنظيم الوقت للإنسان أن يؤدي أعماله أولاً بأول فلا تتراكم وتصبح صعبه الأداء أو مستحيلة في بعض الأحيان خاصة عندما يداهم الوقت.

تاسعا: التركيز في أداء العمل (صفاء الذهن)

يؤدي التنظيم الفعال إلى معرفة الشخص لما هو مطلوب منه القيام به في كل لحظة من لحظات يومه ولهذا يصبح غير مشوش الذهن عند أدائه لواجباته المختلفة بل يصبح شديد التركيز صافي الذهن مما يجعل أدائه يتسم بالفعالية.

عاشرا: الاستفادة من الوقت الموفر لأداء عمل آخر

يمكن الإنسان تنظيم الوقت من زيادة عدد الأعمال التي يمكنه القيام بها، فتتنظيم

الوقت يؤدي إلى الاستفادة من الوقت الضائع قبل التنظيم، فكثيراً من اللحظات التي يقضيها الإنسان في حديث مع الآخرين أو أمام شاشة التلفزيون تصبح وقتاً إضافياً يمكن استغلاله في أداء أعمال أخرى.

حادي عشر: انجاز أعمال أكثر في وقت أقل

يساعد تنظيم الوقت الإنسان القيام بأعمال كانت في المعتاد تستغرق زمناً طويلاً في وقت قصير، فمثلاً عمل خطة تدريبية لموظفي الإدارة أو القسم قد يستغرق مثلاً أسبوعاً، وفي حالة تنظيم الوقت يمكن أن يستغرق يومين أو ثلاثة.

ثاني عشر: زيادة الإنتاجية

يؤدي تنظيم الوقت وإدارته بشكل فعال إلى تحقيق معدلات إنتاجية عالية لدى الفرد ولدى موظفيه إذا كان مديراً، فتتنظيم الوقت يعني القضاء على ضياع الوقت وتوظيفه في أعمال تشكل زيادة إنتاجية.

ثالث عشر: زيادة الدخل

من يستطيع توظيف وقته بشكل فعال يمكن أن ينمي لديه بعض الهوايات أو المهارات المربحة التي يمكن أن تساعده في إيجاد مصدر آخر للدخل، فيمكن لو أجاد إعداد برامج الحاسب أن يقوم بعمل برامج وبيعها بالآلاف الجنيهات، كذلك يمكن ان يمارس الكتابة فيصبح كاتباً بإحدى الصحف.

رابع عشر: إتاحة الوقت للعلاقات الاجتماعية

يؤدي تطبيق قواعد إدارة الوقت إلى أن يقوم الإنسان بجدولة الزيارات التي يمكن أن يقوم بها لأقاربه، وأصدقائه ومعارفه ومع إدارة الوقت يجد الإنسان للعلاقات اختلاف أنواعها.

خامس عشر: كسب احترام الآخرين

يختلف المنظم في وقته وعمله عن الإنسان الفوضوي، فالإنسان المنظم يعجب به الناس ويحترمونه ولأنه يحتفظ بجدول لمواعيده ويحافظ عليها، فالناس يشعرون بأنه صادق في مواعيده لا يخلف موعداً أعطى لهم، ولأن الكثير من الناس في الدول النامية لا يحافظوا على المواعيد فإن من يحافظ عليها يكون محط احترام الآخرين.

سادس عشر: إرضاء الرؤساء

يساعد تنظيم الوقت في بناء علاقة جيدة مع الرؤساء؛ فالموظف يؤدي الأعمال التي يطلبوها منه رؤسائه في حينها فلا يؤجل عملاً، ولا ينسى آخر ولذلك فإن صورته لدى رؤسائه تبقى مقرونة في أذهانهم بالإعجاب وإنه شخص يعتمد عليه.

سابع عشر: إرضاء العملاء

يبدو الشخص الذي يحرص على إدارة وقته أمام العملاء شخصياً صادقاً سريع الاستجابة لهم لا يعدهم وينسى وعودهم به أو يغفله فهو دائماً يؤدي ما يطلب منه وفق مواعيد محددة يراعى فيها الوقت المتاح له فهو يجتهد في العمل وفقاً لأولويات تضع في اعتبارها العميل ومدى أهميته للمنشأة.

ثامن عشر: تدعيم الثقة بالنفس

يشعر الإنسان المنظم في وقته وعمله بالثقة في النفس فهو يعلم ما هو مطلوب منه من أدائه من أعمال وهو يجتهد ويعلم متى سيؤديها فلا تفاجئه الأزمات والمشكلات وتأخذه على حين غرة، لذا يظهر للآخرين وهو واثق من نفسه وقدرته.

تاسع عشر: الجمع بين أداء العمل والراحة (تحقيق التوازن)

يمكن الإنسان المنظم في وقته من التمتع بقسط من الراحة فهو لا يأخذ معه عملاً إلى المنزل ولا يعمل أثناء العطل والإجازات لأنه ينهي أعماله في وقت الدوام المحدد له.

عشرون: تفادي الشعور بالذنب لإضاعة الوقت

حينما يوظف الإنسان وقته بشكل جيد وفقاً لطرق إدارة الوقت ويستفيد من لحظات حياته فإنه لا يشعر بأنه أضيع العمر دون تحقيق ما يريد تحقيقه من أهداف ومعروف ما للشعور من أثر ضار على الشخصية الإنسانية وحتى الصحة الجسمية للإنسان.

واحد وعشرون: معرفة الأولويات ووضوح الرؤية

يتمتع الفرد الذي يدير وقته بفعالية من معرفة ما يريد تحقيقه في الحياة، فأهدافه واضحة أمام عينه وهو يعلم ما يسعى من أجله في الحياة وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة الأجل هو خطوة أساسية في إدارة الوقت وهي تساعد في تنظيم الفكر وتحديد الأولويات.

ثاني وعشرون: تنظيم النفس والحياة

يؤدي تنظيم الوقت إلى تنظيم النفس والحياة والتنظيم في حد ذاته يجعل الحياة أجمل وأسهل، ويجعل التعامل مع الأشياء يتم وفق قواعد محددة عكس إضاعة الوقت وتبديده يؤدي إلى إرباك الحياة وارتكاب الأخطاء التي تكون لها آثار مستقبلية على الإنسان.

ثالث وعشرون: الشعور بالمسؤولية

يقوي تنظيم الوقت وإدارته بفعالية الشعور بالمسؤولية والتحمل لدى الفرد فيجعله يقابل الصعوبات بجرأة وصبر ويساعده في التغلب عليها.

رابع وعشرون: التعود على التخطيط وممارسة المنهجية في العمل

يعود تنظيم الوقت وإدارته للإنسان على تخطيط أعماله وقيامه بواجباته بمنهجية ومعلوم ما للتخطيط من آثار إيجابية على تحقيق الاستفادة المثلى من الجهد الإنساني.

علاقة الوقت بعمل المدير

تشير بعض البحوث والدراسات الإدارية إلى أن حوالي 60٪ من وقت العمل الضائع سببه الأمراض الإدارية لدى المديرين، ومن أمثلة هذه الأمراض: حب السلطة، ضعف مهارة التفويض لديهم، المركزية الشديدة، كثرة ضغوط العمل، عدم كفاية الوقت المخصص لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

ومن المشكلات الحقيقية التي تواجه المدير هو كيف يدير وقته؟ فبعض المديرين يعتبرون الوقت مشكلة كبيرة لديهم حيث إنهم يقولون: «ليس لدينا وقت»، «الوقت ضيق»، «الوقت غير كاف» .. والبعض يقول: «ليت اليوم أطول بعض الشيء حتى أستطيع إنجاز المطلوب مني». كل هذا يعبر عن عدم التوظيف الجيد للوقت وعدم إدارة الوقت بالأسلوب السليم.

وفي برنامج تدريبي عن «إدارة الوقت» قدمه البيت العربي للتدريب والاستشارات الإدارية، أشار محمد محمد إبراهيم إلى علاقة الوقت بعمل المدير من خلال الإشارة إلى نتائج دراسة قام بها فريق من الباحثين بمركز القادرة الخلاقة بالولايات المتحدة الأمريكية حيث توصل الفريق إلى عدد من التعميمات بخصوص عمل المدير، أهمها الحقائق العشرة عن عمل المدير، وهي كما يلي:

1- المديرون يعملون ساعات طويلة

يعمل المدير عادة ساعات طويلة - أطول من الساعات التي يعملها غير المديرين - وقد تصل الساعات التي يعملها المدير إلى 90 ساعة في الأسبوع في بعض الحالات، ولاحظوا أيضاً أنه مع تزايد نجاح المدير يزداد عدد الساعات التي يعملها وليس العكس.

2- المدير مشغول جداً:

بالإضافة إلى أن المدير يعمل ساعات طويلة، فإنه يفعل أشياء كثيرة مختلفة، وتعدد

بعض الدراسات أكثر من مائتي شيء مختلف أن ينشغل بها المدير في يوم عمل واحد، ونلاحظ أن ملاحظ العمال لا يكاد يجلس بدون مقاطعة أو تحدث لمدة دقيقة واحدة في اليوم العادي، غير أنه لحسن الحظ فإن معدل النشاط والتشتيت يقل مع ارتفاع المدير في درجات السلم الإداري.

3- عمل المدير متقطع

وكما هو متوقع مع ارتفاع عدد وتنوع الأشياء التي يهتم بها المدير - على النحو المبين أعلاه- فإنه اهتمامه بأي شيء أو موضوع منها لا بد أن يكون لفترة قصيرة جداً، ولا بد أن يكون متقطعاً، فلا تكاد تتاح له الفرصة للاهتمام بموضوع أو شيء واحد لفترة معقولة، ولا بد بالتالي أن تفتقر اتصالاته مع الآخرين للاستمرار والإتمام وليس كل شخص يمكن أن يكون فعالاً في ظل هذا الجو من العمل.

4- عمل المدير متنوع

يمكن تمييز خمسة أنواع أساسية من العمل في عمل المدير في اليوم العادي: أعمال ورقية، اتصالات تليفونية، اجتماعات ومقابلات محددة مقدمة اجتماعات ومقابلات غير مخططة أو غير رسمية، زيارات وجولات متابعة وتفتيش. ويعطي ذلك صورة تقريبية عن مدى التنوع في عمل المدير، أضف إلى ذلك أن المشكلات المطروحة بحد ذاتها متنوعة إلى حد كبير جداً وتحتاج من المدير قدرة عالية على تغيير اهتمامات واتجاهات تفكيره بسرعة كبيرة.

5- المدير ينشغل بإدارته

ويقضي معظم وقته بها وكلما ارتفع مستوى المدير نلاحظ أنه يقضي وقتاً أطول على مكتبه بالمقارنة بالتجول بين العمل أو المرؤوسين.

6- عمل المدير أساساً شفوي

أكثر من نصف عمل المدير في الإدارة المباشرة والوسطى يقضي في اتصالات

شفوية، وترتفع النسبة أعلى في مستويات الإدارة الأعلى، حتى أن 90٪ من كبار المديرين يقضونه في التحدث، وأغلب اتصالاتهم الشفوية تكون في مواقف وجه لوجه والقليل منها على التلفون.

7- اتصالات المدير بالآخرين كثيرة

يميل المديرون إلى الاتصال المستمر بالآخرين، ويميلون إلى الاتصال والتواجد مع مرؤوسيهم أكثر من مع رؤسائهم، فهم يشرفون على الآخرين أكثر مما يشرف عليهم، كذلك يقضي المدير وقتاً كبيراً في الاتصال والتفاعل مع الزملاء وتزداد نسبة الاتصالات مع أشخاص خارج القسم وخارج الشركة كلما ارتفع المدير في المستوى الإداري.

8- المدير ليس مخططاً مفكراً

لأن المديرين لا يتركون وحدهم إلا نادراً، فإنه ليس لديهم في الواقع وقت طويلاً يقضونه في التفكير والتخطيط، أنهم ببساطة مشغولون جداً، ويمكن أن تمر أسابيع دون أن تتاح للمدير فرصة ولو نصف ساعة هدوء دون إزعاج أو مقاطعة ليفكر ويخطط، والوقت الذي يقضيه المدير وحده عادة يقضيه في القراءة والكتابة وكمية المراسلات والأعمال الورقية والتقارير المرفوعة من الرؤساء وما إلى ذلك كبيرة للغاية، والنتيجة أن المدير في العادة لا يقضي أكثر من 5٪ من وقته في التفكير والتخطيط والتأمل في عمله.

9- المعلومات جزء أساسي في عمل المدير

يقضي المدير نحو نصف وقته في الحصول على المعلومات وأقل من ربع وقته في اتخاذ القرارات وتقييم الأفكار ووضع الاستراتيجيات، وقد تبدو هذه النتيجة طريفة بعض الشيء في ضوء أن أحد التعريفات الشائعة للإدارة يركز على إنها «اتخاذ قرارات».

10- المديرون لا يعرفون كيف يقضون وقتهم

فإذا سألت أي مدير فيم يقضي وقته، فإنه غالباً سيعطيك إجابة يعتقد هو إنها دقيقة، في حين أن أي تحليل دقيق لكيفية قضائه لوقته تكشف إنها صورة غير صحيحة،

فالمديرون عادة يميلون إلى المبالغة في تقدير الوقت الذي يقضونه في الإنتاج والإطلاع والكتابة والتفكير والمكالمات التليفونية في حين يقللون الوقت الذي يتصورون إنهم يقضونه في الاتصالات الشخصية والتحدث في المناقشات الرسمية وغير الرسمية. وربما كان الوقت هو أثمن ما تملكه، وهو بنفس الوقت أكثر ما نضيعه، ونادراً ما ندرك مقدار الضياع والإهدار الذي نرتكبه أو نسيء استخدام الوقت أو تبذره.