

الفصل السابع

إدارة الوقت

- مقدمة
- مفهوم إدارة الوقت
- أنواع الوقت
- خصائص الوقت
- خطوات إدارة الوقت
- أساليب إدارة الوقت
- معوقات إدارة الوقت
- العوامل التي تسبب إهدار الوقت
- إدارة الوثائق الجيد
- تصور مقترح لإدارة الوقت الجيد

الفصل السابع

إدارة الوقت

مقدمة :

تزايد إهتمام علماء الإدارة والباحثين لموضوع إدارة الوقت بشكل كبير نتيجة للتطورات التكنولوجية الحديثة، وإرتفاع مستوى المعيشة، ونمو المدن الكبيرة، وتضخم الأجهزة الحكومية وإرتفاع معدلات الإستثمار في المشروعات والمؤسسات المختلفة .

وهذه التطورات الهائلة أحدثت أثراً كبيراً في العمل على زيادة فعالية الإداري في إستغلال وقته أثناء الدوام الرسمي ورفع مستوى مهاراته وإمكاناته في برمجة وتنظيم أعماله بحيث يمكن إنجازها بصورة سريعة وبجهد أقل وبإنتاجية أعلى .

ومفهوم إدارة الوقت في المفاهيم الشاملة لكل زمان ومكان وإنسان ولا يقتصر على إداري دون غيره وذلك لأن من أهم أهداف إدارة الوقت بالنسبة للإداري هو أن يجد لنفسه وقتاً لحل مشكلاته وإنجاز المهام الموكلة إليه .

إن كل إداري يحتاج في عمله إلى وقت أكبر تحت تصرفه يمكن أن يستفيد منه ويتحكم فيه للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع إلى جانب القيام بمهامه ومسئوليته وهذا لا يتحقق إلا بتنظيم الوقت وإدارته بشكل فعال في كافة عناصر ووظائف الإدارة .

ويعتبر الوقت من المقومات الرئيسية في عمليات الإدارة الأساسية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإتصال ورقابة سواء حالياً أو مستقبلاً ، والمدير الفعال هو الذي يخطط وينظم ويدرب ويحدد الأهداف ويدير مؤسسته وفق مبدأ الإدارة بالأهداف والنتائج حيث يضع مستويات عمل متطورة ويحددها ويثير العاملين

للإلتزام بها ويدربهم على تحقيقها، وهو يصرف وقت أقل فى تصحيح الأخطاء .

إن الوظيفة الأولى لأي مدير هي كيفية إدارة وقته بكفاءة وهي ليست عملية سهلة بل تحتاج إلى مجهود شاق نظراً لما لها من تأثيرات مختلفة وتعتقدات متشابكة لإختلاف المفاهيم عن الوقت وإدارته ، فقليل من الناس يمكنها أن تعرف الوقت بشكل مناسب، في حين أن الغالبية يعرفون الوقت بأشكال مختلفة ومتباينة تماماً وهذا الإختلاف يدفعنا إلى ضرورة تحديد مفهوم إدارة الوقت .

ولكننا فى هذا المجال نتساءل :

- هل نحن فعلاً نقدر الوقت ؟
- هل نتعامل مع الوقت كما نتعامل مع النقود ؟
- هل نستفيد من الوقت المتاح لنا ؟
- الوقت ليس مشكلة .. المشكلة هي كيفية إستغلاله .
- الوقت لا شئ أكثر مما نقيسه الساعة .
- ينحصر مفهوم الوقت فيما يدركه الفرد من أبعاد زمنية هي :
الثانية - الدقيقة - الساعة / اليوم - الأسبوع - الشهر - السنة
- الوقت يتحرك للأمام وهو ثلاثى الفروع :
 - ماضى يتعذر إسترداده .
 - كل الحاضر .
 - مستقبل لا يمكن التنبؤ به .

مفهوم إدارة الوقت :

تتباين الآراء حول تعريف إدارة الوقت ولكننا يمكننا أن نشير إلى أكثر التعريفات شيوعاً وهو مايعنى أن إدارة الوقت تعنى التنظيم والإلتزام، بينما يرى آخر أنها إستثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة، ويرى آخر أنها تعني حصر الوقت وتحديده وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً وإستثمار كل لحظة منه الإستثمار الأفضل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها والوقت المحدد لها دون هدر وإخضاع ذلك كله لعملية متابعة وتقويم مستمرة .

ويعرف الوقت بأنة المادة التي صنعت منها الحياة ، ونشاطك الفردي يعكس شخصيتك ، فالحياة المنظمة تتيح الوقت للقيام بكل شئ بالتخطيط والمتابعة ، والوقت مورد فريد ونادر لايمكن إبخارة بل إستخدامة بحكمة ، والوقت موزع على الكل بالتساوى ، ولكن كمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية كيفية إدارة الوقت المتاح لنا ، ويمكن إدارة للوقت بفاعلية غداً إذا خططنا لهذا اليوم .

أنواع الوقت :

يقسم علماء الإدارة الوقت من حيث قابلية التحكم إلى قسمين رئيسيين هما :

١- الوقت القابل للتحكم :

وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه الإدارى ويتصرف فيه كيفما شاء بملى إرادته وحرية .

٢ - الوقت الغير قابل للتحكم :

وهو الوقت الذى لا يخضع لتحكم الإدارى ويصرف أحيانا فى أمور وأعمال قليلة الإنتاجية وقليلة الفائدة على المؤسسة مثل إستقبال الزائرين ، والإتصالات الهاتفية ، والإجتماعات الطويلة التى تبحث فيها موضوعات ثانوية .
ويقسم الوقت بصفة عامة إلى ثلاثة أنواع رئيسية هى :

١ - وقت العمل

ويشتمل على الوقت الفعلى المحدد لأداء العمل وينقسم إلى :

أ- وقت الإبداع : وهذا النوع يخصص لعمليات التفكير العقلي والتحليلي والتخطيط المستقبلي .

ب- وقت الإعداد : وهذا النوع من الوقت يمثل الفترة الزمنية التى يتم فيها التحضير لعمل معين قبل البدء في هذا العمل .

ج- وقت الإنتاج : وهذا النوع من الوقت يمثل الفترة الزمنية التى تستغرق في تنفيذ العمل الذي خطط له لتحقيق أهدافه .

د- الوقت غير المباشر (العام) : وهذا النوع من الوقت يخصص للقيام بأنشطة فرعية عامة لها تأثير واضح على مستقبل المؤسسة وعلى علاقتها بالغير كمسئولية المنظمة الإجتماعية وإرتباط المسؤولين فيها بالمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع .

٢ - وقت خارج العمل

ويشتمل على العناصر الفرعية التالية

أ- وقت مرتبط بالعمل ولا يدخل فى نطاق العمل مثل الذهاب إلى العمل والعودة منه .

ب- وقت الأعمال المنزلية مثل تنظيف المنزل ورعاية الأبناء وغيرها .

ج- وقت الحاجات الفسيولوجية مثل تناول الطعام والنوم . . . الخ .

٣ - وقت الفراغ

يعرف وقت الفراغ بأنه الوقت الحر بعد قيام الفرد بمسؤولياته الحياتية في العمل في المؤسسة ، ويستطيع الفرد أن يقضى هذا الوقت فى أى عمل يشاء .
خصائص الوقت

لوقت ثلاثة خصائص أساسية هي :

- ١- الوقت محدد لكل فرد فهو عبارة عن : (٢٤) ساعة فى اليوم (١٦٨) ساعة فى الأسبوع، (٥٢) أسبوع فى العام .
- ٢- الوقت سريع الإنقضاء فهو يمر كالسحاب ، ويجرى جريان الريح وأن لحظات الزمن أشبه ماتكون بقطرات الماء ، فهي تتساقط من بين أصابعنا دون ان نقدر قيمتها ، وهذا مادفع البعض إلى القول بأن "الوقت والموج لا ينتظران أحد" .
- ٣ - الوقت مورد نادر سريع الإنقضاء ولا يمكن تعويضه ، ولذا يجب التأكيد على أن كسب الوقت فضيلة وإضاعة الوقت رذيلة .
- ٤ - الوقت ثمين ويقال الوقت من ذهب إذا لم تقطعة قطعك .
- ٥ - الوقت لا يمكن استعلائته ولذا فالوقت الضائع يثل موردا رئيسيا ضائعا لأى مؤسسة .

خطوات إدارة الوقت

- الوقت من الموارد الأساسية المتاحة فى المؤسسة ويجب إستغلاله بشكل جيد وفعال فى ضوء بعض الخطوات :
- ١- التحليل : التعرف على كيفية الإستخدام النكى للوقت ، التعرف على نشاط المؤسسة ، تسجيل الوقت وتحليله .
 - ٢- التخطيط : دراسة المستقبل وإعداد الخطة .

٣- التنظيم : تنظيم بيئة العمل والوسائل والأساليب التى تستخدم للإستفادة من الوقت مثل : التفويض .

٤- المتابعة : أى متابعة أى عمل من النواحي الإدارية / الزمنية / الفنية / المالية .

٥- التقويم : متابعة أى عمل بالفحص / والوصف / والتحليل / والنقط لتطوير هذا العمل وتحسين مستوى الأداء .

أساليب إدارة الوقت

توجد عدة اساليب تتبع عند إدارة الوقت منها :

١ - التحكم فى المعوقات

إن المهام المعقدة بطبيعتها تتطلب إنتباها وتركيزاً دون إنقطاع ، ولذا يجب على الإدارى أن يبذل كل ما فى وسعه للتحكم فى المعوقات .

٢ - إدارة المقاطعة الشخصية

وهى تعنى أن يكون لكل من العاملون فى المؤسسة ، والرؤساء والمستفيدون رأى فى أمور المؤسسة وكيفية النهوض بها .

٣ - إدارة الأزمات

وهى الأسلوب المتبع لإنجاز مهمة عاجلة أو حل مأزق طارئ متبعا لاسلوب العلمى أو السيناريوهات العلمية فى حل المشكل او الأزمة ، أو هى نقطة التحول فى أوضاع مستقرة أحداث فجائية غير متوقعة ، وعنصر المفاجأة أهم ما يميزها .

وهنا يجب أن نفرق بين :

- إدارة الأزمات : هى الأسلوب العلمى المتبع لإنجاز مهمة عاجلة أو موقف طارئ .

- الإدارة بالآثرات : تقوم على إفتعال الأزمة والبحث عن سبل التغلب عليها .

٤ - إدارة المكتب

ويعرف المكتب بأنه المكان الذى يتم فيه القيام بالاعمال الكتابية المختلفة من قبل العاملين ، بالإضافة إلى كونه مركزاً للمعلومات يتم فيه حفظ كافة الوثائق الخاصة بالمؤسسة ، ومركزاً للإتصالات بين العاملين داخل المؤسسة، وتشمل هذه الأعمال مايلي :

- البريد الصادر والوارد
- إعداد المراسلات والتقارير
- جمع المعلومات اللازمة للمؤسسة
- المحافظة على وثائق المؤسسة
- المحافظة على سرية المعلومات

٥ - إدارة الاتصالات المكتبية

يتوقف نجاح المؤسسة على مدى الترابط المحكم والقوى والاتصال بين جميع العاملين فيها ، فالأصل هو الوسيلة الأساسية التى يتم بواسطتها توحيد وتنسيق الأنشطة المختلفة للمؤسسة ، وينقسم الأصل المكتبى إلى :

- إدارة الاتصالات الشفوية مثل الإجتماعات والمؤتمرات
- إدارة الإتصالات الكتابية وهى تلك التى تتم بواسطة تبادل المعلومات بطريقة مدونة مثل الرسائل والتقارير والمذكرات .

٦- إدارة الرسائل الكتابية وتختص بإعداد المذكرات والتقارير والنشرات

والنماذج والرسائل .

٧ - إدارة الذات

تتضح أهمية إدارة الذات كوسيلة من وسائل إدارة الوقت من خلال تركيزها على تنمية مهارات الإدارى فى إدارة وقته بشكل فعال من خلال إتباع وسائل عديدة من أهمها :

- الفهم الواعى للأهداف
- تحديد الاختصاصات
- تبسيط إجراءات العمل
- إتباع مبدأ التفويض
- الإستعانة بالوسائل والأجهزة العلمية
- تنمية السلوكيات الإيجابية

وتتميز الإدارة الذاتية باستمراريتها وشمولييتها ، فهى لا تقتصر على فرد دون آخر أو وقت دون آخر ، بل تمتد لتشمل جميع الأفراد العاملين فى المؤسسة

معوقات إدارة الوقت :

إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمنة والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله ويمكن الإشارة إلى أهم العوامل التي تسبب ضياع الوقت على النحو التالي:

- ١- الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين .
- ٢- زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب تؤدي إلى ضياع الوقت لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض ويتبادلون الزيارات والأحاديث .
- ٣- زيادة عدد الاجتماعات المجدولة أو غير المجدولة عن الحد المعقول .

٤- قلة المعلومات والبيانات أو عدم دقتها باعتبارها تشكل حرج الزاوية في عمل المدير .

٥- الزيارات المفاجئة

٦- التردد في إتخاذ القرارات .

٧- الخوف من إرتكاب الأخطاء .

٨- التفويض غير الصحيح .

٩- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد .

١٠- قراءة الصحف والمجلات أثناء العمل .

١١- الإهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية .

١٢- الإدارة العشوائية وعدم تحديد الأهداف بوضوح .

١٣- عدم وضوح الاختصاصات والخلط بين السلطة والمسئولية .

١٤- الإكتئاب والإنغلاق على الذات لدى بعض العاملين .

١٥- اليأس من إمكانية حدوث أي إصلاح .

١٦- الأزمات المفاجئة .

١٧- ضعف الانضباط الذاتى من قبل الموظفين .

١٨- عدم القدرة على الرفض أو قول " لا "

العوامل التى تسبب إهدار الوقت

تتمثل مضيعات الوقت فى كل ما يمنعنا من تحقيق أهدافنا بشكل فعال ،

ويمكننا أن نعرضهم عناصر ضياع الوقت فيما يلى :

١- عوامل إجتماعية وتشمل :

- عادات سلبية الحديث عن الآخرين .

- تقاليد إجتماعية .

- النزاع الأسرى .

٢- عوامل صحية نفسية وتشمل :

- الشعور بالملل .

- الحالة الصحية .

٣- عوامل تتعلق بالعمل وتشمل :

- التليفونات .

- سوء وسائل الاتصالات .

- الصراع بين الزملاء .

- ضعف السكرتارية .

٤- عوامل شخصية وتشمل :

- عدم الانضباط الذاتى .

- الكسل .

- عدم القدرة على الرفض .

وللتغلب على مضيعات الوقت ولتحقيق الأداء الفعال يجب على المدير الناجح أن يعرف الوقت المحدد لديه، والأنشطة التي يمكن إنجازها خلاله وكيفية توزيع هذا الوقت على كل منها على أن يترجم ذلك في الواقع العملي من خلال تحليل جيد للأنشطة التي يقوم بها فعلياً ومعرفة الأنشطة المتوقعة القيام بها، وتلك التي يفترض القيام بها .

إدارة الوقت الجيد

يوجد عشرون إقتراح للإستفادة المثلى من الوقت .

١- خذ وقت للتفكير الجيد .

٢- حدد الأولويات .

- ٣- حدد مواعيد الانتهاء من المهام .
- ٤- قم بتنفيذ مهمة واحدة في كل مرة .
- ٥- إستخدم وقتك المفضل بشكل فعال .
- ٦- ممنوع الإزعاج .
- ٧- تعلم كيف تصنع القرارات .
- ٨- قم بالعمل مرة واحدة فقط .
- ٩- إستخدم الهاتف بفاعلية .
- ١٠- أجب عن المذكرة الأصلية .
- ١١- تخلص من الإشتراكات غير الفعالة .
- ١٢- تخلص من شئ ما كل يوم .
- ١٣- حدد أوقات بداية ونهاية الإجتماعات .
- ١٤- حافظ على مكتبك خالياً .
- ١٥- كف عن التأجيل .
- ١٦- قم بتقديم ساعتك بضع دقائق .
- ١٧- لا تخطط لأن تعمل خارج العمل .
- ١٨- تعلم كيف تفوض .
- ١٩- كافئ نفسك .
- ٢٠- ضع هذه الأفكار موضع التنفيذ .

تصور مقترح لإدارة الوقت الجيد

فى ضوء ماسبق يمكن تقديم تصوراً مقترحاً لإدارة الوقت الجيد من عشر

نقاط هى على النحو التالى :

١. التخطيط لإنجاز المهام المختلفة فى الإدارة وذلك عن طريق تحديد الأهداف بدقة ، وتحديد الخطوات الإجرائية لتنفيذها ، وتحديد الفترة الزمنية للتنفيذ .

٢. تحديد المهام والاختصاصات التى ينبغى على المدير القيام بها وفق جداول زمنية محددة ، ولابد من تدوين تلك المهام لعدم نسيانها والاعتماد فقط على الذاكرة .

٣. تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لإنجاز المهام سواء كانت مادية أو بشرية مما يساعد على تنفيذ المهام بأقل جهد ووقت ممكنين

٤. إستخدام أسلوب تفويض السلطة للمرعوسين لكى يتفرغ المدير لإنجاز المهام الرئيسية فى المؤسسة .

٥. تحسين إدارة وسائل الإتصال بأنواعها الشفوية والكتابية عن طريق التخطيط والتنظيم لها .

٦. إتخاذ القرارات بإسلوب علمى خلال فترة زمنية محددة حتى لا يتم اتخاذ قرارات إرتجالية وعشوائية مما ينتج عنه خطأ فى التنفيذ فيصبح القرار فاشلا مما يؤدى إلى ضياع الوقت .

٧. الحد من البيروقراطية فى العمل .

٨. الإخلاص فى تأدية العمل الرئيسى ، والبعد عن النشاطات الخارجية عن العمل فى أوقات الدوام الرسمى كشرب الشاى وتناول المأكولات .

٩. حسن إعداد وإختيار المديرين من أجل تفعيل دورهم فى العملية الإدارية وخاصة فيما يتعلق بإدارة الوقت .

١٠. عقد دورات تدريبية للمديرين لتوعيتهم بكيفية إدارة الوقت بما يعود بالنفع على العمل الإدارى فى المؤسسة .