

إدارة الوقت

(الحياة)

## عناصر الموضوع

المدخل:

- تعريف الوقت.
- أهمية الوقت وقيّمته.
- القرآن الكريم والسنة والنبوية المطهرة.
- أقوال مأثورة (التراث)
- الوقت: الرؤى والخصائص والافتراضات.
- أهم مضيعات الوقت.
- تسجيل الوقت وتحليله وتخطيطه.
- توقعات ونتائج طريقة.
- الخلاصة.

## المدخل:

### إدارة الوقت

البداية هي الإقناع بأن الوقت هو "الحياة"، وأنه لن يكون للإنسان شأن إلا بتنظيم الوقت وإدارته بكفاءة.

بل لعلنا لا نبالغ إذا ما قلنا أن الإنسان لن ينعم بإنسانيته حقيقة إلا إذا نظم وقته وتقيد به وأحسن إستغلاله.

وقد برزت أهمية هذا البعد من أبعاد الإدارة (إدارة الوقت) بوضوح في أوائل القرن الماضي (العشرون) في نظريات الإدارة، وتبلورت دراسة الوقت بأسلوب عملي في المدرسة الكلاسيكية حين أظهرت أن الإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت، فما من عمل يؤدي إلا والوقت يرافقه، وما من حركة تحدث إلا وهي ضمن إطار وقت محدد يلازمها.

لقد أصبح المطلوب اليوم تبنى شعار اعمل بطريقة أنكى لا بمشقة أكبر" وأيضاً تبنى فكرة السعى إلى الإنتقال من "الكفاءة" إلى "الفعالية".

وتعنى إدارة الوقت بصفة عامة الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها مورد الوقت الذى يعد من موارد الإدارة المهمة جداً حيث يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها سائر الموارد.

## تعريف الوقت:

أورد المعجم الوسيط معنى الوقت بأنه " مقدار من الزمن قدر الأمر ما وقت فعل وقت الشيء أب جعل له زمناً محدداً يفعل فيه، وقت أسم الجمع أوقات، والمصدر وقت.

ويتجسد الوقت في وجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل وهو يمضي إلى الأمام دون توقف أو تراكم أو تبديل أو إحلال.

## أهمية الوقت وقيمه:

لعل أصدق تعريف للوقت هو أنه "الحياة"

وقد جعل الله الوقت نعمة إمتن بها على عباده فقال تعالى وسخر لكم الشمس والقمر دائبين وسخر لكم الليل والنهار " سورة إبراهيم - الآية ٣٣ ويقول جل وعلا وهو الذى جعل الليل والنهار خلفه لمن أراد أن يذكر أو أراد شكوراً سورة الفرقان الآية ٦٢.

وقد جاء ذكر الليل والنهار في العديد من سور القرآن الكريم القصص - يونس الأعراف الإسراء الدخان - نوح الدهر - الأنعام يس - فصلت الواقعة البقرة آل عمران - الأنبياء - الزمر - في المرملة الذاريات - المدثر - الفجر - القدر التوبة الشمس.

وقد أقسم الله بالوقت وبأجزاء معينة منه: قال تعالى " والعصر إن الانسان لفي خسر إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر " وأقسم بالليل والنهار فقال تعالى " والليل إذا يغشى والنهار إذا تجلى "، وأقسم بالفجر فقال تعالى " والفجر وليال عشر "، كما أقسم بالضحى فقال سبحانه وتعالى " والضحى والليل إذا سجى ".

ومعلوم أن الله إذا أقسم بشيء من خلقه فإن ذلك يدل على أهميته وعظمته، وليفت الأنظار إليه وينبه على جليل منفعته.

أما عن السنة النبوية المطهرة فمنها ما قاله رسول الله صلى الله عليه وسلم لمعاذ بن جبل لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع عن عمره فيما أفناه وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين إكتسبه وفيما الفقه وعن علمه ماذا عمل به فالعمر هو الوقت الذي يجب الحرص عليه وسنحاسب عليه، وقال صلى الله عليه وسلم منبها أمته وناصحاً باغتنام الوقت إغتتم خمسا قبل خمس: شبابك قبل هرمك، صحتك قبل مرضك غناك قبل فقرك فراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك).

وتزخر الأدبيات بفيض هائل من الكلمات والأقوال المأثورة والحكم والنصائح في مجال الوقت.

قال طابو العلاء المعري " (ثلاث ليس لهن إياب: الوقت، الجمال، والشباب).

وأكد "تابليون بونابرت" أن السبب في إنتصاره على الإمبراطورية النمساوية يكمن في أن أعدائه لم يعرفوا جيداً قيمة الدقائق الخمس.

ويقول "فيكتور هوجو ( تسود الفوضى عندما تترك الوقت نهباً للصدفة) أما "قولتير" فيثق في أن الوقت طويل بما فيه الكفاية لأولئك الذين يحققون الاستفادة القصوى منه، إنهم الذين ينشغلون ويفكرون في كيفية توسيع محدوديته.

ويعترض الكاتب "جاكسون براون" على مقدمي الأعذار فيقول " لا تقل ليس لدى ما يكفي من وقت لديك بالضبط نفس عدد الساعات في اليوم الواحد التي أعطيت ل هيلين كليون - باستير - مايكل أنجلو - الأم تيريزا ليوناردو دافنشي - توماس جيفرسون - والبرت أينشتاين -

ومن الأقوال المأثورة عن الوقت "الغنى هو من يملك المال، والتري هو من يملك الوقت" و "الندم على الوقت المهدر هو إهدار آخر الموقت و الوقت هو الشيء الوحيد الذي يستحيل أن تستعيده إذا ضاع منك" و الساعة هي حارس الوقت لأنك إذا لم تراقبه تسلك هارياً منك و "الوقت كلما نريده وكلنا تسرع في تبديده".

واختتم بالقول البليغ للإمام الحسن البصري ( ما من يوم ينشق فجره إلا وينادي يا ابن آدم أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد فالتمني، فإني إذا مضيت لا أعود إلى يوم القيامة)، وله أيضاً الدنيا ثلاثة أيام مضى لا يمكنك استرجاعه، ويوم أن لا يمكنك ضمانه، ويومك الآن يمكنك اغتنامه .

## الوقت الرؤى والخصائص والإفتراضات:

• تتعدد النظرة إلى الوقت وتختلف ولكن يمكن إجمالها في الآتي:

١. الوقت كالسيد الأمر

٢. الوقت كعدو

٣. الوقت كالدخان يطير

٤. الوقت كلغز

٥. الوقت كقوة محايدة

٦. الوقت كعبد مملوك

٧. إنها مسألة وقت

٨. الوقت كفيل بإظهار الحقيقة

٩. و لا ضرورة للعجلة

١٠. الزمن توقف

١١. الوقت كالسيف

١٢. الوقت لا يكفي

. أما عن خصائص الوقت التي تميزه عن غيره من الموارد وتجعله مورداً فريداً فهي

وفق ما جاء بأدبيات دراسة الوقت

١- لا يوجد شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس

كافياً لتحقيق ما يريده المرء.

٢- لا شيء يمكن عمله بدون الوقت، صحيح كثير من الناس يتجاهلونه لكنهم جميعاً يأسفون على ضياعه.

٣- يسير الوقت بنفس السرعة والوتيرة، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور وليس في الحقيقة.

٤- لا يمكن تغيير الوقت أو تحويله.

٥- هو مورد نادر لا يمكن تجميعه، ولما كان ما مضى لا يعود ولا يعوض فهو أنفـس ما يملك الإنسان.

٦- يختلف الوقت عن الموارد الأخرى الرئيسة كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات، ذلك أنه لا يمكن تحريمه ولا يمكن إحلاله وهو يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية، ولا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأخيره أو إستعادته أو إقتراضه أو توفيره أو مضاعفته أو تصنيعه، وكل ما يفعله المريء هو أن يقضيه (سواء إختار ذلك أم لا) وفق معدل ثابت مقداره ستون ثانية لكل دقيقة.

٧- الوقت مورد تملكه جميع الناس بالتساوى، ولا يستطيع أحد زيادته فكل إنسان يملك (٢٤) ساعة في اليوم (١٦٨) ساعة في الأسبوع (٨٧٦٦) ساعة في السنة.

٨- لا يحترم أحد.

٩- رغم أن الوقت مورد فريد، ورغم الخصائص التي تميزه عن غيره من الموارد. إلا أنه يمكن سرقة وسرقته واللصوص الذين يسرقون الوقت هم:



- الذين يذهبون إلى العمل متأخرين وينصرفون مبكراً، الذين يضيعون بعض الوقت في تناول الطعام أثناء العمل.
- الذين يتحدثون في المكتب عن أخبار الكرة وسير الآخرين.
- الذين يعملون ببطء من أجل الحصول على أجر إضافي.
- الذين يقرأون الصحف أو يخلون مسابقات الكلمات المتقاطعة أثناء ساعات العمل.
- الذين يسرحون أو ينامون في مواعيد العمل الرسمية.
- الذين يشغلون التليفونات خلال ساعات العمل بمكالمات شخصية أو عائلية.
- الذين يشغلون ساعات العمل في أداء بعض المهام الشخصية.
- الذين يضيعون وقت العمل في إجتماعات لا فائدة منها.
- الذين يتجولون بين المكاتب للثرثرة مع الآخرين.

فإذا انتقلنا إلى الافتراضات التي يراها البعض بخصوص الوقت لوجدنا هذه الإدعاءات:

١. معظم الناس يعملون كثيراً بسبب طبيعة وظائفهم.
٢. إدارة الوقت تعنى العمل كالآلة.
٣. لا يملك أي شخص وقتاً كافياً.
٤. التأخير في إتخاذ القرارات تحسن من نوعيتها.

## أهم مضيعات الوقت:

تتعدد مضيعات الوقت التي تؤدي إلى إهداره، وهي بصفة عامة:

١. المعوقات الهاتفية.
٢. الزوار غير المتوقعين.
٣. الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة.
٤. الأزمات.
٥. عدم وجود أهداف وأولويات ومواعيد للإنجاز.
٦. مكاتب مزدحمة وعدم تنظيم شخصي.
٧. تفويض غير فعال وتدخّل في الروتين والتفاصيل.
٨. محاولة إنجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم بدون واقعية.
٩. نقص أو عدم وضوح الإتصالات أو الإرشادات.
١٠. معلومات غير وافية أو غير دقيقة أو متأخرة.
١١. التردد والتأجيل أو التسويف.
١٢. عدم القدرة على قول "لا".
١٣. مسؤولية وسلطة مضطربة.
١٤. ترك المهام قبل إنجازها.
١٥. نقص الانضباط الذاتي.

وإذا ما رغبتنا في توزيع مضيعات الوقت وتصنيفها على أساس المتغيرات الإدارية المتعلقة بالتخطيط ، التنظيم، التوجيه... إلخ، يمكن عرض أهم مضيعات الوقت على النحو التالي:

### **مضيعات خاصة بالتخطيط:**

١. عدم وجود أهداف أو أولويات أو تخطيط جيد.
٢. محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد.
٣. تقديرات غير واقعية للوقت.
٤. الإدارة بالأزمات وتغيير الأولويات.
٥. الإنتظار والمواعيد والسفر.
٦. تعجل الحصول على نتائج.

### **مضيعات خاصة بالتنظيم:**

١. عدم التنظيم الشخصي (المكاتب المزدحمة)
٢. خلط المسؤولية والسلطة
٣. ازدواجية الجهد
٤. الأعمال الورقية والروتين
٥. معدات غير متوافرة وغير ملائمة
٦. تعدد الرؤساء
٧. نظام سيء للملفات

### مضيعات خاصة بالتوظيف:

١. موظفون غير مدربين وغير أكفاء
٢. التغيب والتأخير والاستقالات
٣. الزيادة أو النقص في عدد الموظفين
٤. الموظفون الإتكاليون.

### مضيعات خاصة بالتوجيه:

١. التفويض غير الفعال والإشتراك في تفاصيل روتينية.
٢. سوء التنسيق
٣. نقص الدافع للعمل واللامبالاة

### مضيعات خاصة بالاتصالات:

١. الإجتماعات غير المجدوله
٢. الإتصالات الكثيرة الزائدة عن الحد
٣. عدم وضوح الإتصالات والإرشادات أو انعدامها
٤. عدم الإنصات الجيد

### مضيعات خاصة بصنع القرارات:

١. التأجيل والتردد
٢. القرارات المتسرفة
٣. طلب الحصول على كل المعلومات

## مضيعات خاصة بالرقابة:

١. المقاطعات الهاتفية
٢. عدم القدرة على قول "لا"
٣. ترك المهام دون إنجاز
٤. الملهيات السمعية والبصرية
٥. الزائرون المفاجئون
٦. عدم العلم بما يجرى
٧. قصور في نظام المعلومات
٨. فقدان معايير الرقابة
٩. الرقابة الزائدة
١٠. عدم وجود الأشخاص الذين تريدهم للنقاش للتجاوز والنقاش

## تسجيل الوقت تحليله تخطيطه:

يعنى تسجيل الوقت رصد كل الأنشطة التي تمارسها المدير في فنية جنية معينة، والوقت الذي يستغرقه كل نشاط في تلك الفترة ثم القيام بتجديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل مهمة، وذلك بغرض التعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكثر مما هو مفروض بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها، وتلك التي تستغرق وقتاً أقل بهدف توجيه الإهتمام إليها، وأخيراً الأنشطة التي يقضى فيها المدير وقتاً معيناً ولكن من الممكن الاستغناء عنها.

والهدف من وراء كل ذلك إعادة توزيع الوقت على الأنشطة وفق أهميتها ونسبة إسهامها في تحقيق الأهداف.

وفي هذا لابد وأن يعترف المدير بأهمية التسجيل وأن يتحلى بالصبر والأمانة في تحليل النتائج، وأن يكون لديه الاستعداد التخلي من بعض الطرق والأساليب التي ألفها في العمل، فبذلك وحده يمكن التغلب على كثير من مضيعات الوقت.

وتتعدد سجلات الوقت تبعاً للهدف ونوع النشاط المرجع السيطرة عليه، ومنها: السجل اليومي للوقت سجل ملخص للوقت سجلات الوقت الخاصة سنجل أسبوعي - سجل شهري.. الخ.

المهم في مسألة تسجيل الوقت هو اختيار المفكرة الملائمة وللمفكرة الجيدة سمات من أهمها انها تعد امتداد لشخصيتك تتماشى مع ذوقك يمكن ضبطها وتعديلها كما تريد. أما عن أنواع المفكرات فهي أساساً: أربعة نتيجة الحائط - المفكرة الورقية - مفكرة إلكترونية للجيب الموبايل ولكل من هذه المفكرات مزايا تقابلها عيوب لا تخفى على القارئ.

### التحليل:

يقصد بذلك التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستغرق الوقت، والأنشطة التي تسبب ضياعاً له ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها، على أن تكون نقطة البدء في هذا السبيل هي إقتناع المدير بأنه في إمكانه زيادة فعالية توظيفه للوقت وأنه وحده الذي يستطيع أن يزيد هذه الفعالية.

ويمكن إجمال عوائد تحليل الوقت في الآتي:

التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للمدير أن يقوم بها ولا ينجم عنها أية نتيجة مفيدة، الأمر الذي يؤدي إلى التساؤل عن ماهية الأضرار التي قد تترتب على عدم قيامه بنشاط ما؟ فإذا ما ظهرت الاجابة بأنه لا ضرر فإن عليه أن يتوقف عن أداء ذلك النشاط لأنه تمثل مضيعة للوقت.

..الوقوف على المهام التي يقوم بها المدير حالياً ويستطيع تفويضها للناس.

... تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع وقت المدير ويستطيع السيطرة عليها، والأنشطة التي يقوم بها وتؤدي إلى ضياع وقت المرؤوسين، فقد يقوم المدير في بعض الحالات بعمله بكفاءة ولكنه يكون سبباً رئيسياً في ضياع وقت المرؤوسين إذ لا يفهم أو لا يدرك ما يقوم به المرؤوسون وهذا على خلاف الشائع) والتغلب على

هذه المشكلة لا يحتاج إلى تفصيل كثير إذ يكفي تحديد المهام بدقة وتحديد السلطة والمشاركة والتعرف على إدارة المرؤوسين لأوقاتهم.

وفي مجال تحليل الوقت نهتم كثيراً بما يسمى "مصفوفة العاجل والمهم ذلك أن النشاط يكتسب قيمته من إسهامه في تحقيق الأهداف، فكلما كان هذا الإسهام كبيراً كانت قيمته عالية وحظى بأهمية أكبر، والأنشطة المهمة تعطي نتائجها على المدى البعيد في حين أن الأنشطة العاجلة تظهر نتائجها في المدى القصير.

إن مصفوفة " العاجل والمهم" تستدعي الإنتباه إلى أن المهام العاجلة ليست بالضرورة مهمة، وليس صحيحاً أن يعتقد المدير أن كل ما يعمله مهم، ونقول له عندما تتعامل مع كل مهمة من المهام التي تفكر في القيام بأدائها اسأل نفسك:

١. ماذا يحدث لو أهملت هذه المهمة.
٢. هل يمكن أن أشطبها؟ وربما يكون الحل الحقيقي هو عدم إدراجها من الاصل في جدول الأعمال.
٣. هل يمكن تبسيط هذه المهمة؟
٤. هل أستطيع أن أكلف شخصاً بها؟

وتتشكل مصفوفة "العاجل (أو الملح) والمهم" على النحو التالي:



## مصنوفة الإلحاح والأهمية

غير عاجل (غير ملح)	عادل (ملح)	المتغير
<p>٢- إستعدادات/ إحتياجات تخطيط ورسم سياسات بناء علاقات/ البحث عن فرص اجتماعات مخططة ومفيدة البحث والابتكار تمكن الموظفي. <b>مربع القيادة</b></p>	<p>١- أزمات مشكلات ضاغطة اجتماعات مهمة مفاجئة مواعيد تسليم مشروعات. <b>مربع الإدارة</b></p>	مهم
<p>٤- بريد عشوائي مكالمات عابرة شيوف الغفلة التسكع الهروب من الملل لقلة العمل <b>مربع الضياع</b></p>	<p>٣- تقارير زائدة مقاطعات ومكالمات تليفونية بعض ما يصل بالبريد بعض الاجتماعات مسائل هامشية <b>مربع الخداع</b></p>	غير مهم

## تخطيط الوقت:

على الرغم من الاعتقاد بأهمية التخطيط فإنه لا يتم تخصيص الوقت الكافي لهذا النشاط الحيوي، ويميل الأفراد إلى إشغال أنفسهم بما هو عاجل من المهام على حساب ما هو مهم، وهو ما يطلق عليه في دراسات الوقت طغيان المستعجل.

التخطيط لا تلمس نتائجه إلا بعد فترة من الزمن وربما لا تلمسها أبداً ولذلك نتردد في القيام به تبعاً لترددنا في القيام بأي عمل لا يقدم لنا نتائج سريعة، على الرغم من أن التخطيط يعمل على تحسير الفجوة بين ما هو قائم فعلاً أو ما نحن عليه الآن وبين ما تستهدف تحقيقه وهو أسلوب يصل المستقبل بالحاضر، ومع ذلك لا يقوم به الأفراد عادة لأنه نشاط معقد يتطلب تفكيراً في المستقبل بطريقة منتظمة وتنبؤ بالأحداث المتوقعة واستشراكاً للمستقبل.

وإذا كان التخطيط كنشاط على هذا النحو فيه صعوبة، فإن تخطيط الوقت فيه قدر أكبر من الصعوبة لأنه يعنى وضع إطار مسبق للوقت ووضع حدود له.

ويتضمن التخطيط في مجال إدارة الوقت الإجابة على هذه الأسئلة:

١- ما الذي يجب أن يعمل؟

٢- متى يجب أن يعمل؟

٣- أين يجب أن يعمل؟

٤- ما هي الأولويات؟

٥- ما مقدار الوقت المستغرق؟

## توقعات ونتائج طريفة:

حدد بعض الدارسين توقعاتهم بشأن توزيع وقت (عمر) الإنسان على النحو التالي  
(موسط العمر المقترح ٦٠ عام)

٨ أيام	ربط الأحذية
شهر	انتظار إشارات المرور
شهر	الوقت الذي يقضيه عند الحلاق
٣ شهور	ركوب المصاعد
٣ شهور	تنظيف الأسنان بالفرشاة
٦ شهور	الوقت الذي يقضيه في الحمام
سنتان	قراءة الكتب
٤ سنوات	وقت الأكل
٩ سنوات	إكتساب الرزق
٣٠ سنة	النوم

### الخلاصة:

نحن نخسر كثيراً عندما نهدر ثرواتنا ومواردنا لكن الخسارة تكون أفدح عندما نهدر حياتنا بأيدينا وهو ما يحدث عندما نهدر (الوقت)، إنه المادة التي صنعت منها الحياة.

إن (إدارة الوقت) إنما تعني في الحقيقة إدارة الحياة، ومن ثم فعلينا أن نتوقف فوراً عن تضييع الوقت ونبدأ في إدارته بفعالية واستثماره جيداً فالفرق بين مصطلحي الفاعلية Effectiveness والكفاءة Efficiency هو مفتاح القضية في استخدام الوقت، فالكفاءة تعني القيام بالعمل بشكل صحيح بينما الفعالية تقتضى أن نقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح.