

- إدارة الوقت : هي تخطيط استخدام الوقت واستخدامه بكفاءة وفاعلية بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتطور الأداء.
- الوقت : مورد محدود فإذا انتهى اليوم مثلاً فلا يمكن إعادته، والقياديون والمديرون الفاعلون عندما يبدؤون مهامهم لا يبدؤون بتنفيذها مباشرة ولكن بتحديد الوقت الذي تحتاجه كل مهمة وتخطيط أوقاتهم وفق أولويات وأهمية تلك المهام ، ومن ثم استبعاد أو تفويض المهام الثانوية والتي تستنزف أوقاتهم.
- ومن خصائص القيادة الناجحة المحافظة على المواعيد والتقيدها بدقة ، والمواظبة والمثابرة والانضباط على الرغم مما يتعرض له من عراقيل وصعوبات.

تعريف إدارة الوقت

- إدارة الوقت : هي تخطيط استخدام الوقت وأساليب استخدامه بكفاءة وفاعلية مع توجيه الجهود نحو زيادة الكفاءات والإنتاجية ورفع معدلات الأداء.
- إن الوقت :مورد من الموارد المتاحة للمدير وكما يخطط للأساليب التي سيستخدم فيها موارد التنظيم من قوى بشرية ومعدات ونقدية وموارد رأسمالية فهو يخطط كذلك للوقت بتحديد الأوقات الذي ينبغي أن تنجز فيه النشاطات والبرامج والخطط والأهداف القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى.

قيمة الوقت وأهميته في الدين الإسلامي الحنيف

- لقد أرشدنا الله تعالى في كتابه الكريم وعلى لسان نبيه المصطفى صلى الله عليه وسلم ، إلى أهمية الوقت والتوقيت في حياتنا وأعمالنا ، فرسم لنا الأحكام الشرعية وحدد لنا أوقاتها ومواعيد أدائها ، وحذرنا من التساهل والتجاوز عن توقيتها ، وفي ذلك منه سبحانه وتعالى تعليم وتربية لنا على تنظيم الأعمال والقيام بها في موقيتها ، ومن ذلك على سبيل المثال وليس الحصر قوله تعالى : "إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا".
- وقال رسولنا صلى الله عليه وسلم : "نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس ، الصحة والفراغ". (صحيح البخاري).
- وبالمحافظة على الصلاة في وقتها ينمو سلوك الإنسان معها على الحفاظ على المواعيد والانضباط في السلوك، والوقت من نعم الله علينا ففيه ومنه نعمل كافة الأعمال والتي فيها صلاح دنيانا وأخرتنا، وعلى قدر ما نستفيد منه بالقيام بالصالح من هذه الأعمال على قدر ما ننتفع به.

استخدام الوقت في المنظمات العربية

- استغلال الوقت في منظمات الأعمال العربية سيئ إلى درجة كبيرة، فلقد أثبتت دراسات عديدة أن المدير العربي عموماً وبالرغم من إدراكه لأهمية الوقت لا يسعى جادا إلى تخطيط أوقاته وتنظيم استخداماتها.
- وفيما يلي الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى تدني أهمية الوقت واستخداماته في البلاد والمنظمات العربية :

❖ أولاً : آثار الثقافة الاجتماعية على الوقت

- ١- الارتباطات العائلية والاجتماعية لها مدلولات كبيرة لدى المديرين والأفراد الآخرين من العاملين بالمؤسسات العربية مما يؤثر على الانتظام والانضباط في العمل.
- ٢- هناك ممارسات اجتماعية في المؤسسات العربية تؤدي للضغط على استخدامات الوقت كالزيارات أثناء العمل والمجاملات وواجبات الضيافة نحو الزائرين وتجمعات العاملين كحفلات الدردشة والجماعات غير الرسمية.

❖ ثانياً : آثار البيئة التنظيمية على الوقت

- ١- اختلاط الأمور الشخصية بالأمور التنظيمية في العمل كتقديم الخدمات الخاصة من خلال استخدام النفوذ أو السلطة.
- ٢- اعتماد معظم المديرين العرب على العلاقات غير الرسمية في تحقيق أهدافهم وانجاز أعمالهم.
- ٣- اتخاذ معظم المديرين العرب قراراتهم بشكل فردي أو شخصي في معظم الأمور ، ولذا تقل نشاطات العمل الجماعي في اتخاذ القرارات وفي توزيع الأدوار بين العاملين مما يؤدي إلى تراكم المسؤوليات والمهام على المدير.
- ٤- المؤسسات العربية تتصف بكثرة وتعقيد الإجراءات وتفتقد إلى المرونة والتي المعلومات الرئيسية والمتجددة.

❖ ثالثاً : آثار المدير العربي على الوقت

- المدير العربي عموماً يتجنب المحاولات التي ستؤدي للتأثير على العلاقات والبيئات الاجتماعية والسياسية ومجموعات العمل غير الرسمية لتردده في القيام بما من شأنه خلق بعض المتناقضات والتفاوت أو اختلاف الرأي.
- وهذا يجعل دور المدير ضئيل التأثير في دفع التغيير والتطوير في مفاهيم وسلوكيات وسياسات العمل في منظمته.
- يضاف إلى ذلك أن كثير من المديرين العرب يفتقدون إلى مهارات القيادة (المهارات الإنسانية) والإدارة (المهارات التنظيمية) اللازمة لخلق التجديد والمبادرة بالتغيير.

اقتراحات وحلول لتحسين استخدام الوقت

- قبل المبادرة في حل مشاكل إدارة الوقت وتحسين استخداماته يجب أن يقتنع المدير بأهمية الوقت وضروريات استخدامه الاستخدام الأمثل.
- إن استخدامات الوقت هي نتيجة العادة والتي يصعب التخلص منها ، لذا فالمدير الناجح هو الذي يحاول أن يتخلص تدريجياً من العادات السيئة وهو بالتأكيد بعد ذلك سوف ينجح في إدارة وقته بفاعلية.
- ويمكن ذلك من خلال تسجيل النشاطات اليومية وتحديد الأسباب والمصادر والعادات التي تؤثر في وقت المدير وآثارها على أهدافه ونشاطاته ثم تحليل تلك المصادر ودرجة كل منها في تضييع وقته والبدء بالتخطيط للتخلص منها ، ويتم هذا بالآتي :

- أولاً : تنظيم الأوراق العملية للمدير .
- ثانياً : تنظيم ساعات العمل وأوقات الأعمال .
- ثالثاً : تنظيم المهام والنشاطات الداخلية للإدارة بالمنظمة .

بعض النصائح الغربية عن قيمة الوقت وإدارته

- إن قيمة حياتك تقدر بكيفية إدارتك للوقت .
- الوقت هو أثمن مواردك ، وكل ما عليك هو استثماره للحصول على ما تريد في الحياة .
- إدارة الوقت مهارة يمكن اكتسابها بالانضباط والتمرين .
- إدارة الوقت هي إدارة ذاتك وإدارة حياتك وإدارة نفسك .
- إن أسوء إدارة للوقت هو أن تعمل بإتقان ما لا يستحق العمل .
- كن نموذجاً في إدارة وقتك ليقفدي بك الآخرين .
- قم بتبسيط أعمالك وخطوات العمل قدر الإمكان .
- الهدف الرئيسي من إدارة الوقت هو قضاء أكبر وقت مع من تحب .
- إن العمل بدون تفكير هو السبب في كل فشل .
- قاعدة باريتو : (قانون ٨٠/٢٠) ينص على أن ٢٠% من النشاطات المهمة (كالتخطيط مثلاً) مسؤولة عن ٨٠% من النتائج ، بينما ٢٠% هي نتيجة النشاطات المتكررة (كالصيانة الدورية واليومية والتشغيل) .
- إن ذلك يعني أن نبحث عن النشاطات المهمة والتي تؤثر في ٨٠% من النشاطات ونعطيهما المزيد من الوقت .
- وبناءاً على ما سبق : فإنه يمكن تحديد عدة نماذج لمهارة إدارة الوقت وذلك على النحو الآتي :
- من (٢٤-٢٢) ممتاز في استخدام الوقت .
- من (٢١-١٩) جيد جداً في استخدام الوقت .
- من (١٨-١٧) جيد في استخدام الوقت .
- من (١٦-١٤) متوسط في استخدام الوقت .
- أقل من ١٤ يعني أن المدير ضعيف في استخدام الوقت .

والخلاصة هي إن :

- العلماء والقياديون والمديرون وطلاب العلم لابد أن يدركوا : "أن الوقت هو مورد محدود من موارد الحياة ، لذا ينبغي عليهم استثماره في الأولويات الخاصة في حياتهم وأعمالهم ونشاطاتهم المختلفة" .
- ولأن الوقت محدود ولا يمكن زيادة اليوم ولو ساعة واحدة ، لذا يجب استثمار الوقت في الأمور الأهم ، ثم التي دونها أهمية .. وهكذا .

أسباب عدم استثمار (ضياع) الوقت

- ١- زيادة التفاعل الاجتماعي : زيادة درجة التفاعل الاجتماعي للفرد في بيئة العمل يؤدي إلى ضياع الوقت مثل زيارة الموظفين الآخرين في مكاتبهم ، أو الاتصال هاتفياً بالأصدقاء والزملاء ، أو حتى عن طريق لقاء الزملاء في أروقة العمل .
- ٢- الرغبة المستمرة في إرضاء الآخرين : بعض الأفراد يسعون إلى إرضاء الآخرين ومساعدتهم على حساب إنجاز أعمالهم وجدولة وقتهم .
- ٣- السعي إلى تحقيق الكمال : يبالغ بعض الأفراد لتحقيق الكمال في كل عمل أو مهمة يقومون بها ويسعون لتحقيق أعلى درجات الجودة ، ولذا تراهم يبذلون قصارى جهدهم في أي مهمة أو عمل يعهد إليهم ويحاولون معرفة كل صغيرة وكبيرة عنه ، حتى يمكنهم تجنب ارتكاب أي خطأ مما يؤدي إلى تأجيل تنفيذ بعض المهام وتراكمها .
- ٤- عدم القدرة على قول (لا) : حيث تؤثر التنشئة الاجتماعية في اكتساب سمة مجاملة الآخرين وعدم الرغبة في قول (لا) لزميل أو صديق في ضياع الوقت وعدم تأدية المهام المطلوبة في الوقت المحدد .
- ٥- التأجيل والتسويف : التسويف وتأجيل الأعمال وتحويلها من يوم لآخر ومن أسبوع لآخر أو تركها بعد البدء بها يؤدي إلى ضياع الوقت .

ومما سبق يمكن القول إن :

- الوقت مورد محدود : لا يمكن إيقافه أو إعادته للوراء ، وإذا لم تتمكن من استثماره بالشكل الأمثل فإن ذلك يعد خسارة كبيرة .
- الوقت عنصر مشترك : في حياتنا كلها منذ ولادتنا وحتى مماتنا من عرف قيمته نجح وتقدم ومن تهاون به تأخر وخسر .
- لذا فإننا في مجال منظمات الأعمال نرى أن المدير الناجح هو من يقدر قيمة الوقت ويحسن استثماره .
- لذا فإننا نجد أن إدارة الوقت شيء ضروري ومهم في جميع وظائف الإدارة .
- ومن ثم يمكن تعريف إدارة الوقت :
- هي تخطيط استخدام الوقت وأساليب استخدامه بكفاءة وفعالية مع توجيه الجهود نحو زيادة الكفاءات والإنتاجية ورفع معدلات الأداء .
- استخدام الوقت في المنظمات العربية :
- نجد أن استغلال الوقت في المنظمات العربية سيء إلى درجة كبيرة ، فقد أثبتت الدراسات أن المدير العربي لا يسعى إلى تخطيط الوقت وتنظيم استخدامه ، وهذا ينطبق على حوالي ٧٠% من المديرين العرب ويرجع ذلك إلى تأثرهم بالبيئة الثقافية العربية .

الأسباب الرئيسية في تدنى أهمية الوقت في البلاد والمنظمات العربية

أولاً : آثار الثقافة الاجتماعية على الوقت :

- ١- تأثير الارتباطات العائلية والاجتماعية على الانتظام والانضباط في العمل .
- ٢- الممارسات الاجتماعية في أماكن العمل .

ثانياً : آثار البيئة التنظيمية على الوقت :

- أ- استخدام النفوذ والسلطة في تقديم خدمات خاصة وتحقيق علاقات اجتماعية.
- ب- استخدام المديرين للعلاقات الغير رسمية في تحقيق أهدافهم.
- ت- استخدام المديرين القرارات الفردية وبعدهم عن العمل الجماعي في اتخاذ القرارات.
- ث- كثرة وتعقد الإجراءات والميل إلى المركزية في المنظمات العربية.

ثالثاً : آثار المدير العربي على الوقت :

- يسعى المدير العربي إلى تجنب المحاولات التي تؤدي إلى التأثير في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة خوفاً من قيام العاملين بمقاومة ذلك ، مما يجعل هذا المدير قليل التأثير في عملية التغيير في المنظمة إضافة إلى افتقار الكثير منهم للمهارات الإدارية.
- كما أن كثير من المديرين العرب يفتقدون إلى المهارات الأساسية في النشاطات المساندة، مثل : عقد الاجتماعات الفعالة والتفويض، وإدارة الوقت بكفاءة، وتنظيم العمل وإجراءاته، وغيرها.
- كل ما سبق يتسبب في الضغط على الجهود الممكنة نحو إدارة وتنظيم واستخدامات الوقت، وكذلك فإن عدم وجود تخطيط جيد وعدم وضوح الإجراءات والسياسات والأنظمة يؤدي إلى استنزاف الموارد والإمكانيات ومنها الوقت.

حالة عملية عن : مهارات إدارة الوقت (المدير ذو الدقيقة الواحدة)

- يهدف نموذج أسلوب الدقيقة الواحدة إلى زيادة الفعالية والكفاءة في الإدارة ، ويضم رمز مدير الدقيقة الواحدة صورة ساعة رقمية تشير إلى دقيقة واحدة ، ويهدف إلى تركيز كل منا بأنه يستقطع دقيقة واحدة من يومه للتمعن في وجود الأشخاص الذين يديرهم وليتذكر أنهم هم أهم مصادرنا في منظماتنا.
- ويبرز مدير نموذج الدقيقة الواحدة باستخدام تلك العبارة : لا تعمل بجهد أكبر ، بل بذكاء أكبر.

❖ التفكير بصورة مرنة

- ويتطلب نموذج الدقيقة الواحدة التفكير في القيادة الإدارية بصورة مختلفة.
- جميع المؤسسات تشكلت بشكل هرمي ، وبالتالي نجد أن المديرين يضطلعون بكامل العمل وان المؤسسة تقع كلها على كاهلهم.
- لحل هذا هو قلب الهرم التنظيمي بحيث يصبح أسفله أعلاه ويصير أعلى المديرين في القمة يقع أسفل الهرم.
- وبالتالي فإن دور المديرين والقادة في نموذج الدقيقة الواحدة هو توفير موارد وبيئة العمل التي يحتاجون إليها لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، ونجاحهم في ذلك نجاح للمنظمة ، وتقديم المساعدة لمن يحتاج إليها.
- ومن ثم فالمدير ينبغي أن يطور من آليات تعامل العاملين معه ، إيماناً منه بمبدأ الفروق الفردية بين هؤلاء العاملين.

❖ الانطباع عن الآخرين

- وهنا يركز نموذج الدقيقة الواحدة على روح الفريق والمدير في هذا النموذج مدير انتقائي، لأن لديه القدرة على الاختيار من بين عدة أساليب، ولهذا فإنه يتصف بالمرونة والتفاني في أساليب القيادة التي تأخذ أربعة أشكال تتمثل في :
 - 1- التوجيه : حيث يعطي القائد تعليمات معينة، ويشرف على إنجاز المهام بدقة.
 - 2- التدريب : يستمر القائد في الأسلوب الأول ، إضافة إلى ذلك يشرح القرارات ويلتزم الاقتراحات ويدعم التطور.
 - 3- المساندة : يسهل القائد الجهود الساعية إلى إنجاز المهام ويشترك رؤوسيه مسؤولية صنع القرار.
 - 4- التفويض : يحول القائد مسؤولية صنع القرار وحل المشكلات إلى العاملين معه.

❖ المرونة في القيادة

- إن أسلوب القيادة الجيد هو كيفية أن تتصرف عندما تحاول التأثير في أداء شخص ما ، أو من تعمل معه ، وتشمل :
 - 1- السلوك التوجيهي : يهتم بإخبار الآخرين جلياً بما يجب عمله ، وكيف وأين ومتي يكون ذلك ، ثم الإشراف على أدائهم بعد ذلك بدقة.
 - 2- السلوك المساند : يهتم بالإصغاء إلى العاملين ، ويعمل على تأمين المساندة والتشجيع لما يقومون به من جهود ، ثم يأتي بعد ذلك تسهيل اشتراكهم في حل المشكلات وصنع القرارات.
- إن كفاءة المدير : تتوقف على قدرته في استخدام أساليب القيادة بمرونة كبيرة وفعالية عظيمة ، إذ يمكن للقائد خلق مزيج من الالتزام والقدرة على النجاح في الأعمال ، والالتزام بمزيج من الثقة والتحفيز .
- فالثقة مقياس يعين الإنسان : لينمو بذاته وبشعوره وقدرته على الإبداع في عمله دون إشراف من قبل الآخرين عليه ، في حين أن التحفيز هو مقدار حماس واهتمام الفرد للقيام بعمل ما على الوجه الحسن أو الأفضل.

❖ تطوير كفاءة الالتزام

- ويعتمد مدير الدقيقة الواحدة هنا على : إن تطوير كفاءة والتزام العاملين معه يتم بأسلوبي : التوجيه والتدريب.
- إن مهمة المدير الفعال تتمثل في مضاعفة الكفاءة والثقة لدي العاملين تدريجياً ، كي يتمكن من الشروع في تطبيق أساليب أقل استهلاكاً للوقت مع استمرار الحصول على نتائج عالية الجودة.
- إن الانتقال من أسلوب التوجيه إلى التدريب ، ثم المساندة والتفويض إنما يدل على تطور في الإدارة والقيادة الموقفية.
- سوف يؤدي ذلك إلى تحقيق معظم أهداف المنظمة وحسن استثمار الوقت بشكل علمي منظم.