



عنوان المقال: "أهمية الاستثمار في الوقت داخل التنظيمات"

الأستاذ: كمال بالشرش
الجامعة: جامعة باجي مختار عناية

ملخص:

تعد إدارة الوقت من أهم الأساليب التي ساهمت في تطوير المنظمات والرقى بمختلف خدماتها على اعتبار أن الوقت أحد مكونات المناخ التنظيمي وله تأثير مباشر وغير مباشر على الموارد المتاحة بالمؤسسة وخصوصا البشرية لأنها المحرك الأساسي للموارد الأخرى، بحيث كلما أحسن الأفراد إدارة أوقاتهم بطريقة مثلى أثر ذلك على رفع مستوى أدائهم والعكس، وعليه فإن أغلب المنظمات تحاول أن تستثمر في الوقت من خلال إيجاد طرق لإدارته بمعرفة الأوقات المهمة والأكثر أهمية وتجنب العراقيل التي تساهم في ضياعه وذلك من أجل الحفاظ على نموها واستمراريتها في ظل التغيرات الداخلية والخارجية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت – المورد البشري – الأداء.

Abstract:

One of the most important factors that helped organizations improve their services is time management. This is due to the crucial role time plays within the organizational environment and its influence- be it direct or indirect- on the organization's resources, especially the human resources; being the main manipulator of the others. For, the more a person is able to manage his time, the better his performance gets, and vice versa. Therefore, aiming to preserve the continuity and progress of their services in the midst of internal and external changes, most organizations attempt to identify their important and most important times in order to invest in time managing and avoid the obstacles that may lead to wasting it.

Keywords: time management –the performance –human resource

مقدمة:

في ظل ما يتسم به العصر الحالي من تطورات وتغيرات متسارعة تجعل المنظمات بمختلف أشكالها و أهدافها في حراك دائم وعمل مستمر للحفاظ على بقائها واستمراريتها وذلك بتعزيز العناصر المكونة لمناخها الداخلي والتي تعتبر عناصر الحياة لها ومن بين تلك العناصر نجد الوقت وكيفية إدارته حيث يعد الوقت لأهميته أحد أهم المواضيع التي شغلت أذهان العديد من المفكرين في مختلف الميادين، فهناك من اعتبره الوجه الأخر لعملة الحياة، لأنه مقياس النجاح والفشل، ورأس المال الحقيقي للمنظمات فردا أو جماعات. ومن هذه الخصوصية و هذه الأهمية وجب الاهتمام بإدارته ، إذ الهدف من إدارة الوقت هو أن يكون هناك تحكم واضح للفرد في عناصره و أن ينجز أعمالا أكثر في وقت اقصر و بمجهود اقل، مما يسمح له بإدراك المناخ الحقيقي للعمل، فإدارة الوقت تلغي التلقائية الفوضوية و تؤدي إلى العقلانية. ونظرا للتطورات الاقتصادية في المجال الإداري والسلوكي وكثرة المستجدات الدولية وازدهار الحركة الصناعية والاهتمام أكثر بالمناخ التنظيمي للمنظمات وجب الحديث عن هذا الوقت لأن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بنوعية المناخ التنظيمي السائد الذي يساهم في تحقيق الأهداف برفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية.

1- مفهوم إدارة الوقت:

لقد تعددت و اختلفت التعاريف الخاصة بإدارة الوقت وقبل أن نذكرها نعطي بعض المفاهيم للوقت لنعلم قيمته ، حيث ذكره الله عز وجل في القرآن الكريم في مواضيع مختلفة وعديدة كالصلاة والصوم، الزكاة، الحج...إلخ وكذلك بصيغ مختلفة كالليل، الفجر، العصر، اليوم والأجل وغيرها من الصيغ في آيات متعددة بينت أهمية عامل

الوقت في حياة الفرد المسلم، أما في السنة النبوية الشريفة فهي حافلة بمواضيع الوقت وأهميته، حيث هناك العديد من الأحاديث التي نقلت عن الرسول صلى الله عليه وسلم تتحدث عن الوقت لما له من أهمية قصوى وتأثيره على الفرد المسلم ومن بين هذه الأحاديث ما رواه أبي هريرة عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، علمه ما عمل به؟ وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه؟ وعن جسمه فيما أبلاه؟" رواه الترمذي.⁽¹⁾

أما المفهوم الجديد للوقت من المنظور الاقتصادي فقد ارتكز على اقتصاديات الوقت وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح واستغلاله أحسن استغلال سواء من ناحية رفع سرعة الاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء، أو من خلال استغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات ومن ثم تحسين الأداء، أو من ناحية إيجاد إدارة فعالة للوقت والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية.⁽²⁾ من خلال هذه المفاهيم للوقت يتبين لنا الأهمية الكبيرة له وللاستفادة منه يجب إدارته إدارة فعالة ووعليه يمكن تعريف إدارته:

إدارة الوقت عبارة عن علم و فن الاستخدام الرشيد للوقت وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط ، التنظيم ، التفويض،...⁽³⁾

و يرى جيف روبنسون " أن إدارة الوقت تعد بمثابة إدارة لمورد محدود و متجدد بأساليب غير تقليدية ورؤى ثاقبة لأن الوقت أصل من أصول الشركة، ومن أبرز الفرص المرحة لها.⁽⁴⁾

كما تعني إدارة الوقت تنظيم الوقت و التحكم الذكي بتنفيذ مخططه ليكون فعالا، إن الإدارة معنية بتنظيم جهود العاملين و تنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي

متصل به ومرتبطة بمن حوله من أفراد و علاقات، ويتوقف نجاح الإدارة على مدى نجاحها في اشتراك الفرد في اتخاذ القرارات.⁽⁵⁾

2- أهمية إدارة الوقت: إن الإدارة الرشيدة هي التي تبني إستراتيجية محكمة مبنية على عناصر الواقع المرتبطة بمواردها سواء البشرية أو المادية لإدارة وقت المهام والواجبات، وأي خلل في سوء استخدام وتوزيع الوقت سينعكس بالسلب على هذه الموارد وبالتالي على إدارة المنظمات أن تدرك أن هناك أهمية كبرى للتخطيط لإدارة الوقت لتقوية مناخها التنظيمي ومنها:

- تقليل الضغوط: إذ الاستخدام العقلاني للوقت يساهم بشكل مباشر في تقليل ضغوط العمل وما ينتج عنها سواء على المدى البعيد أو القريب.

- إتاحة الفرص للتطوير: أي أن إدارة الوقت بشكل سليم تحقق فائض من الوقت الذي يمكن استغلاله و استثماره في تطوير نظم العمل و المعلومات، بالإضافة إلى توافر فرص تدريب وتطوير قدرات العاملين.

- رفع المعنويات: حيث أن التمكن من تحقيق المهام الملقاة على عاتق الفرد وتحقيق الأهداف يحقق نوعاً من الراحة والإحساس بلذة الانجاز وبالتالي رفع المعنويات وهذا نتيجة الإدارة الفعالة للوقت.

- رضا الزبون: إن الاستغلال الأمثل للوقت و إدارته الجيدة ينعكس ايجابياً على الفرد و المؤسسة معاً من خلال تحقيق نتائج سريعة لخدمة الزبائن مما يحقق الرضا لديهم.

- زيادة الإنتاجية: إن توفر كافة المزايا المذكورة سابقاً من شأنه تحقيق زيادة إنتاجية للفرد و المؤسسة معاً، أي القدرة على تحقيق نتائج أعلى بنفس الموارد المتاحة.⁽⁶⁾ أي أن الوقت يعتبر

أحد محددات العملية الإنتاجية في جميع المجالات، فالوقت متاح لإنجاز الأعمال كبيرها وصغيرها ولهذا لا بد من الاستفادة القصوى منه والإقلال قدر الإمكان من هدره في كل عملية بل وفي كل جزئية صغيرة من جزئياته.⁽⁷⁾

يتبين لنا أن الاهتمام بالوقت يجب أن يشمل ثلاث مستويات في التنظيم، المستوى الهيكلي من خلال التحديد السليم لعدد المناصب والفترات الزمنية لإدارتها، إلى جانب المستوى الجماعي المرتبط بجماعات وفرق العمل وكيفية ضبط طرق و أوقات الاتصال بينها، وأخيرا المستوى الفردي ومدى تحمل الفرد لأعباء وظيفته والوقت المناسب له لأداء مهامه على الوجه المطلوب دون إهدار أو استنزاف للطاقات وبالتالي ضعف الأداء الفردي الذي يؤدي مع مرور الوقت إلى ضعف الأداء الجماعي والعام للمنظمة.

3- المبادئ الأساسية لإدارة الوقت: هناك عدة مبادئ لإدارة الوقت تم تطويرها نتيجة المراجعة الشاملة للكتابات و المقالات في مجال إدارة الوقت وهي مبادئ علمية حديثة تساعد على كيفية التحكم والسيطرة على مضيعات الوقت ومن أهمها:

3-1- مبادئ متعلقة بالتخطيط: إذا لم يتمكن الشخص من استغلال وقته الاستغلال الأمثل فهذا يعني انه لم يخطط ولم يحدد أهدافه ' فان لم يستطيع إدارة وقته و كيفية التصرف فيه فإنه لن يتمكن أبدا من معرفة اختيار طرق بديلة للتصرف في وقته، فيجب عليه أن يعرف كل شيء عن وقته من خلال تحليل الوقت و الحرص على عمل جدول يومي لنشاطاته و يجب عليه أن يعد خطة ليومه قبل بداية عمله من خلال التخطيط اليومي و تحديد أولوياته و ترتيب أهدافه.⁽⁸⁾ وهنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل

فعال، فالتخطيط في جميع عملياته يرافق ويرتبط بشكل أساسي بالوقت، حيث على معد الخطة أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل الخطة، حيث يقوم بتوزيع الأزمنة بشكل يتناسب مع المراحل المحددة، إذ من مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة سواء كانت طويلة أو متوسطة أو قصيرة، ولا بد من تحديد أهداف تتميز بالوضوح الكمي والزمني خالية من التناقض مرنة تأخذ التغيرات البيئية المختلفة، فبالرغم من أن التخطيط يحتاج إلى وقت طويل في بادئ الأمر إلا أنه يعوض فيما بعد بإعطاء نتائج أفضل وتوفير وقت أداء حقيقي للأنشطة، ويكون التخطيط بتحديد الأولويات بدءاً من تحديد الأهداف وترتيبها، فعملية تطبيق إدارة الوقت تبدأ بفعالية من خلال وضع خطة متكاملة ذات أهداف محددة لمعرفة الطريق الذي يسير فيه والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى القريب أو البعيد.⁽⁹⁾

2-3- مبادئ متعلقة بالتنظيم: هناك ارتباط كبير بين الإدارة الجيدة والفعالة والوقت وكيفية إدارته، فالتنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج ففعالية التنظيم الجيد تبدو من خلال انعكاسه على مجموعة السمات التي تظهر في كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم كالميل إلى التعاون، الولاء للجماعة، تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة، ويرتبط موضوع الوقت بالتنظيم من عدة نواحي كتحديد مهام العاملين واختصاصاتهم وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي، كما ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم من خلال تحديد وتبسيط إجراءات العمل المتبعة من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة لاستبعاد الخطوات غير الضرورية أو الاستعانة بالأجهزة والوسائل الحديثة لإنجاز العمل بصورة سريعة.⁽¹⁰⁾ وبالتالي فالتنظيم الجيد للوقت يكون:

- البدء بتنفيذ الأعمال الصعبة أولاً ثم البسيطة.

- عدم التفريط في الوقت المحدد لكل مهمة .

- تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها .

- إذا كانت هناك أنشطة متشابهة فيمكن تقسيمها إلى مجموعات متشابهة .

- ترتيب النشاطات و الحلول للقضاء على معوقات الوقت .⁽¹¹⁾

3-3- مبادئ متعلقة بالرقابة : بعد تخطيط و تنظيم العمل يبقى تنفيذ الخطة و المتابعة

اليومية ، حيث يجب أن تكون الخطة خاضعة للقياس ، أي معرفة المدة الزمنية أو الحجم أو

الشكل و يجب أن يكون الهدف ممكن تحقيقه و ليس مستحيلا ، كما أن وجود خطط

واضحة مفصلة للاستخدام الجيد للوقت يحتاج لوجود خطة رقابية مفصلة ومضبوطة ،

بالإضافة لوضع قائمة في اليوم قبل البدء بأي عمل ، حيث أنه من الأفضل وضع قائمة

أسبوعية ثم قائمة يومية و يرفض عمل أي شيء ليس مدرج بالقائمة .⁽¹²⁾ هذا وتلازم عملية

الرقابة عملية التخطيط للوقت وتعتمد عليها، إذ لا بد للمراقب أن يكون على علم

بالتخطيط الإداري ليتسنى له القيام بمهامه الرقابية وفقا لما هو مخطط، وتظهر أهمية

الوقت في الرقابة عند الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، وإذا كانت

إجراءات الرقابة شديدة وصارمة فإن وقتها يكون طويلا، أما إذا كانت تابعة من الذات

ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف فإن وقتها يكون قصيرا وفي صالح

المؤسسة.⁽¹³⁾

4-3- مبادئ متعلقة بالتوجيه: يستغرق التوجيه جزء كبير من وقت الإداري بشكل عام، إذ

يجب على الموجه أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه، نفسية العاملين وظروف

المنظمة، وإلا فالتوجيه يكون في غير مكانه وخارجا عن الوقت المحدد له، ويتمثل ذلك في إرشاد العاملين إلى كيفية تأدية العمل إلى جانب الاتصالات المختلفة (شفهية، كتابية، تقنية)، كما ينبغي على الموجه قبل البدء بعملية الاتصال والإرشاد أن يقوم بتحضير المعلومات اللازمة والهدف منها فضلا عن تحديد الفترة الزمنية للاتصال خاصة إذا كان المرسل في موقع بعيد عن عمل الإداري ما يتطلب من المشرف مزيدا من الوقت والجهد، كما أن إطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل فلا تتحقق عنها الفائدة المرجوة لذلك، وبالتالي يجب أن يكون التوجيه في زمن قصير وفترات متفاوتة حتى تتحقق الفائدة، إلى جانب هذا نجاح عملية الاتصالات يعتمد بشكل كبير على توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل والفهم الواضح لجماعات العمل، ويمكن للإداري الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات الشفهية بهدف تقليل كتابة الخطابات وطبعتها وتوقيعها.⁽¹⁴⁾

3-5- مبادئ متعلقة باتخاذ القرار: تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى فترة زمنية محددة حسب اختلاف نوع المشكلة والظروف التي يواجهها الإداري، وكذا اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية فكل ذلك له تأثير على الوقت المحدد لاتخاذ القرار، وهذا التأثير يختلف باختلاف النمط القيادي في المنظمات، وبالتالي فقد اهتمت الإدارة الحديثة بالأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات والذي يتمثل في تشخيص المشكلة وتحديدتها بالإضافة إلى وضع المقترحات المناسبة لحلها وتقويمها، ثم ترتيب المقترحات ثم التنفيذ ومتابعة النتائج، وقد جاء هذا الاهتمام من منطلق زيادة فعالية اتخاذ القرارات والارتقاء بنوعية القرارات الصادرة خلال فترة زمنية محددة لذلك قل الاعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات، كما أن الاهتمام الإداري بوسائل وطرق اتخاذ القرارات له أثر كبير في زيادة

فعاليتها والارتقاء بنوعيتها بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد والتكاليف.⁽¹⁵⁾ هذه الخطوات تحتاج إلى زمن محدد لإتمامها و أي خلل في سوء تقدير الوقت المناسب سيؤثر على الخطوات التي تليها وبالتالي على الإداريين أن يدركوا نوع القرارات المراد اتخاذها هل هي روتينية أو مصيرية ثم بعد ذلك يحددوا الوقت المناسب لها مع وضع في الخطة وقت إضافي كافي في حالة عدم كفايته عند تنفيذ القرارات.

6-3- طريقة الساعات الحيوية: تعتمد هذه الطريقة في مفهومها على ما قدمه "فنست مالاري" من أبحاث، حيث أشار إلى وجود ثلاثة إيقاعات أساسية في جسم الإنسان وهي الإيقاع الجسدي، الإيقاع العاطفي، والإيقاع الذهني، وتعيش هذه الإيقاعات فيما يعرف بالدورات التي تبين قدرة الإنسان على الإنجاز، والذي يرتفع أو ينخفض أحيانا تبعا للفترات الزمنية التي يمر بها خلال اليوم أو الشهر، وهذه الطريقة توضح أن طاقة الإنسان واندفاعه الذهني والعاطفي تصل إلى أفضل مستوى عندما تكون الدورة في قمة الهرم أو في الأعلى، ويقل حماسه أو حماسه أو استعداده عند انخفاض وهبوط الدورة إلى مستويات متدنية.⁽¹⁶⁾

7-3- طريقة دراسة الأنظمة: أي القيام بتقسيم الأعمال داخل المنظمات إلى وحدات أو أنظمة معينة، وتحديد مدخلات وعمليات ومخرجات كل عمل لوحده، وهنا نأخذ مثلا معينا من العملية الإدارية كالاتجاهات ونقوم بالتعامل معها كنظام له خصائصه ومدخلاته ومخرجاته وعملياته، وبعد ذلك نقوم بدراسة وتحليل كل جزء في هذه المدخلات والعمليات والمخرجات للتعرف على الأنشطة والأعمال غير اللازمة والعمل على حذفها أو تبديلها.⁽¹⁷⁾

4- أساليب الاستخدام الجيد للوقت: إن وجود إدارة صادقة لدى الفرد يمكن أن تعينه على تحقيق استخدام صحيح للوقت باعتماد بعض الأساليب الآتية:

1-4- الإدارة بالأهداف: إن الإدارة بالأهداف تنطلق من فرضية أن أهداف المنشأة يجب أن تكون واضحة ومعروفة لجميع العاملين، بالإضافة إلى معرفة الهدف من وجود كل شخص في التنظيم، ومعرفة ما يمكن أن يقدمه، وكذلك تحديد المخاطر والمعوقات التي من المحتمل أن تواجه عمل القائد الإداري، ويمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أقسام وهي:

- أهداف كبرى تحتل القمة.
- أهداف وسطى وتخدم الأهداف الكبرى.
- أهداف صغرى والتي تمثل قاعدة الهرم وهي مجموعة الوسائل التي تخدم الأهداف الوسطى.⁽¹⁸⁾

2-4- الإدارة الذاتية: إذا أحسن الفرد تطوير معارفه و مهاراته يمكنه أن يتغلب على مشكلته مع الوقت، لأن هناك إمكانية لتحسين معارف أو مهارات الفرد في التعامل مع الوقت بشكل فعال، كما يمكن للفرد كذلك تحقيق ذلك من خلال القراءات الفردية أو من خلال المشاركة بدورات تدريبية في هذا المجال،⁽¹⁹⁾ كما تعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية وتشتمل على عدة مقومات أهمها المحافظة على اللياقة البدنية العالية، وتوفر بعض السمات الشخصية المميزة للفرد، وتوفر بعض المعارف والمهارات الاجتماعية والإشرافية اللازمة في مجال العلاقات مع الآخرين، والمرونة التي تتيح للفرد التأقلم مع المتغيرات، وتبدو أهمية الإدارة الذاتية في الاستفادة من الوقت من

خلال فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها، ومعرفة النشاطات التي يمارسها والطرق والوسائل التي يستخدمها لتحقيق هذه الأهداف. إن أسلوب الإدارة الذاتية يعتمد على الفرد الذي يعتبر هو العقل المدبر للمنشأة، إذ يتوجب عليه أن يطور نفسه بصفة دائمة و أن يكون على اتصال دائم بكل ما هو جديد في حقل المعرفة والمعلومات بهدف استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بشكل أفضل والمحافظة على وقت العمل.⁽²⁰⁾

3-4- الإدارة بالتفويض: حيث يقصد بمبدأ التفويض عملية نقل جزء من السلطة من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة معينة لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، كما أنه يعني في الوقت نفسه أداء جزء من عمل المدير بواسطة مساعديه، ولكن عملية تفويض السلطة لا تؤدي إلى تفويض المسؤولية ولا يمكن أن يتخلى المدير عنها بمجرد تفويض السلطة لأنها لا تؤدي إلى إلغاء المسؤولية ويظل المدير هو المسؤول النهائي عن أداء مرؤوسيه ونتائج عمل المنظمة.⁽²¹⁾ وعلى هذا فإن المدراء يقتسمون أوقاتهم مع مرؤوسهم فيخفف العبء عنهم وتعطى الفرصة للمرؤوسين لاختبار مهاراتهم وقدراتهم في إدارة المهام المفوضة لهم وتحصل المنفعة العامة ولكن بشرط وجود الثقة بين الرئيس والمرؤوس في هذه العملية الإدارية.

كما نجد هناك بعض الأساليب الإحصائية في تخطيط الوقت والاستفادة منه أهمها:

4-4- خريطة وجداول "جانت": تستخدم خريطة وجداول "جانت" كافة الأدوات البسيطة لتخطيط الوقت ومراقبة الزمن اللازم لتنفيذ عمل معين ويتم صياغتها وتنفيذها في شكل جداول زمنية للوقت، وتقوم فكرة جداول الوقت على أساس إظهار وتوضيح كامل الوقت

المخطط للقيام بالعمل، والوقت الفعلي الذي تم إنجاز العمل فيه ثم القيام بالمقارنة حيث وضح "جاننت" في جدولته بين:

- الوقت اللازم للتنفيذ.
- مجموع الأنشطة المختلفة.
- الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط.
- النشاط الذي تم تنفيذه.

هذه العناصر عند "جاننت" تساعد متخذ القرار الإداري في المشروعات على المراقبة والتحكم في الوقت الذي يستغرقه كل نشاط، وذلك بمجرد النظر للخريطة المرسومة وتحديد الأنشطة والوقت الذي استلزمته عملية انجازه ومعرفة مقدار التقدم في الانجاز والتدخل السريع الفوري لمعالجة أي مشاكل قد تحدث وتؤثر على الانجاز.⁽²²⁾

4-5- شبكة "بيرت": وتستخدم في التخطيط ومراقبة عملية التنفيذ، وتعد شبكة "بيرت" من أهم وسائل وأدوات إدارة الوقت وتفعيل الزمن ويكون ذلك من خلال تنسيق الأنشطة التي يجب انجازها في وقت محدد من خلال ضمان توفير كل ما تحتاج إليه من مواد ومستلزمات ومعدات حتى يمكن تحقيق الهدف من الوقت المحدد، ويتم تمثيل وترتيب الأنشطة المتلازمة أو المتلاحقة من حيث الزمن اللازم لتنفيذها، وتحديد مسارك منها، ومن خلال رسم المسارات المختلفة يتم تكوين شبكات مترابطة ومتابعة للعمليات الإنتاجية والتشغيلية.⁽²³⁾

5- الرقابة على الوقت: تتميز إدارة الوقت بأنها عملية متواصلة و مستمرة من التخطيط والتنظيم والمتابعة ، وعن طريق تلك العمليات يتم تحليل الوقت و تقييم الجهود في ضوء

مقارنة الخطة الموضوعية و المحدد انجازها زمنيا بما يتم انجازه من أعمال لمعالجة الانحرافات بحيث يتم اكتشاف الأخطاء و تصحيح عادات العمل غير الصحيحة ، هذا ما يتطلب القيام به بشكل دوري من خلال وجود نظام للرقابة على استخدام الوقت بشكل عملي و علمي سليمين، حيث تبرز أهمية الرقابة على الوقت من خلال اكتشاف الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب ، وكلما كانت الرقابة نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة أدى ذلك إلى استغلال الوقت و استثماره في تحقيق أهداف العمل و المنظمة ، و على العكس من ذلك كلما كانت الرقابة على الوقت شديدة وصارمة في إجراءاتها و تمارس من خلال التهديد ، أدى ذلك إلى تأخير انجاز المهام والأعمال والتدثر من العمل و ضعف الرضا لدى العاملين وبالتالي يقل الولاء والانتماء إلى المنظمة .⁽²⁴⁾ كذلك تسعى الرقابة على الوقت من خلال مجموعة من المجالات كبداية الوقت وانتهائه ودورة وقت العمل ، وقياس الانحرافات عن الوقت المعياري و تحليل الأسباب ومنع الاتصالات و المعلومات لمنع الأخطاء .⁽²⁵⁾ إن الرقابة الفعالة على الوقت تستدعي وجود فريق من الخبراء عملهم تشخيص وتمحيص المهام والواجبات الضرورية من غير الضرورية والأساسية ليسهل توزيع الزمن ومراقبته، وبالتالي تعطى الفرصة للمقيمين لمعرفة الانحرافات وتصنيفها وإدراك مستوى خطورتها ليتم بعد ذلك التدخل لمعالجتها في الوقت المناسب وبدون خسائر وضياح للوقت وبكفاءة كبيرة.

إذن كفاءة الوقت تنبع من خصائص العناصر الداخلية في منظومة الوقت من حيث الوقت المتاح ،برنامج الوقت، الأهداف المحددة لاستخدامات الوقت ، الأجهزة المستخدمة

لقياس الوقت ، مكان إدارة الوقت و غيرها ، كل هذه العناصر تؤثر على كفاءة الوقت التي تمثل مصادره بالنسبة للفرد أو الجماعة أو المؤسسة ، إذ أنه يجب ضمان كفاءة الوقت حتى يتم استخدامه بطريقة فعالة ، وهذا من خلال تحديد رؤية المستخدم للوقت ، تحديد رسالة الفرد أو المنظمة من التعامل مع الوقت، إلى جانب تحديد أولويات أهداف التعامل مع الوقت مع تحديد الجدول الزمني و أدوات قياس الوقت و مكان استخدامه، كما يمكن استخلاص كفاءة الوقت من خلال توفير أدوات الإدارة الفعالة السليمة للوقت من بينها استخدام الساعة ، الكمبيوتر، الهاتف ، الفاكس ، البريد الإلكتروني ، الانترنت.⁽²⁶⁾

6- معوقات إدارة الوقت وعلاقتها ببعض عناصر المناخ التنظيمي: تصادف عملية إدارة الوقت صعوبات وعراقيل تحول بينها وبين تحقيق الأهداف التي من بينها رفع مستوى الأداء العام أو الفردي، تطوير القدرات والكفاءات، تحسين عناصر المناخ التنظيمي كإعطاء تصميم جديد للهيكل التنظيمي أو إضافة أو إزالة مهام وواجبات، بالإضافة إلى تعديل طرق اتخاذ القرار، كل هذه الأهداف تتأثر بشكل كبير أو جزئي إذا لم تراعى الطرق العلمية لتوزيع الوقت بما يتناسب والآليات والإجراءات المخطط لها، ومن بين هذه المعوقات عدم وجود خطط وأهداف للمراحل المقبلة مع التأجيل في تنفيذ ما تم التخطيط له، كذلك عدم تدوين الأهداف بحيث تتراكم الأعباء نتيجة عدم تدوين هدف سابق و إدخال هدف جديد، إلى جانب هذا كثرة الاستجابة لمقاطعات الآخرين والإنصات المفرط لانشغالهم وهذا كله يعتبر رسائل سلبية في غير وقتها.⁽²⁷⁾ كما توجد معوقات أخرى كاستعمال الهاتف لوقت أطول، اتساع وقت الاجتماعات ومناقشة مواضيع قد تبتعد عن خطط الإنتاج، بالإضافة إلى كثرة الازدحام في المكاتب وسوء تنظيمها مع تفويض غير فعال للسلطة من المشرفين إلى

المروسين في ظل غياب نظام فعال للاتصالات، كذلك مواعيد غير مضبوطة للزوار وغير متوقعين يجبر الأفراد داخل التنظيم لإنجاز أعمال متعددة في وقت واحد مع معلومات غير دقيقة و متأخرة.⁽²⁸⁾ أضف إلى هذا بعض العوامل الاجتماعية كالنظام الاجتماعي السائد حيث يختلف سلوك الأفراد اتجاه الوقت طبقا للمجتمعات التي يأتون منها فمثلا الأفراد الذين يأتون من مجتمعات زراعية ريفية تؤثر فيهم خصائص هذه المجتمعات كالإتكالية وعدم التخطيط والارتباط بالعادات والتقاليد وغالبا ما يكون الاهتمام بالوقت ضعيفا، نجد أيضا طبيعة ونوع العلاقات الأسرية والاجتماعية إذ يتحدد في ضوءها الإطار الخاص للتعامل الداخلي في المنظمة خاصة العلاقات التي لا يمثل عنصر الوقت فيها أية أهمية وإنما يمكن أن يتفوق عليه عنصر الالتزام بالأداء والسلوك المرغوب كتجسيد للعلاقات دون غيره.⁽²⁹⁾

كل هذه المعوقات إذا لم تتدارك من طرف المشرفين والمسيرين داخل المنظمة ستؤثر حتما على الأهداف المخطط لها وأهمها مستوى الإنتاج، إذ يعتبر كل من الوقت والإنتاج عنصران مهمان في العملية الإدارية، حيث أن البعض يعتقد أن هناك علاقة طردية بينهما فإذا زاد الوقت زاد الإنتاج، وإن قل الوقت قل الإنتاج، والبعض الآخر يرى أن هناك عناصر وسطية هامة في تلك العملية كفعالية العامل، رغبته في الإنتاج وغير ذلك من العوامل، كما أن الكثير من الأفراد لا يحسنون استغلال الوقت بفعالية، وللأسف هناك من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام، لا وقت فيه للراحة والتسلية وعلى العكس من ذلك هناك من يرى بأنه شيء تافه لا وزن له وبالتالي فهم يغفلون عن تنظيم الوقت لجهلهم بأهميته في رفع كفاءة الإنتاج وتحقيق نجاح باهر في زمن وجيز ومن أهم فوائد تنظيم الوقت السليم تحقيق نتائج أفضل في العمل كتحسين النوعية وزيادة سرعة الإنجاز، كذلك من بين

الفوائد التخفيف من ضغوط العمل والتقليل من عدد الأخطاء الممكن ارتكابها ما يؤدي إلى زيادة المرتب وتعزيز الراحة داخل العمل وخارجه⁽³⁰⁾، وبالتالي فإن الإدارة العصرية تعتبر الوقت أحد عناصر إنتاجها وأكثرها أهمية واستغلاله بشكل منظم ودقيق يفيد من جهة التوفير في تكاليف أي مشروع والعكس في سوء استغلاله يترتب عليه ارتفاع التكلفة المباشرة. فما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد، وما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جانبه فالإدارة إذن عمل ووقت. كما أن هذه المعوقات قد تؤثر على التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة فتؤدي إلى تعطيلها أو التقليل من أهميتها وبالتالي لا يستفاد منها أحسن استفادة وتكون أحد مصادر العبء، حيث أن استخدام تقنيات الأنترنت والفاكس والهاتف وبعض برامج الاتصال الأخرى تحتاج إلى التنظيم من جهة توزيع الزمن عليها حتى لا نفرط في استخدام تقنية على تقنية أخرى أو على قدر أهميتها ومدى توفرها بالمنظمة وهذا سيؤدي إلى حسن استغلالها لأن توفيرها بالمؤسسة من أجل توفير الوقت واستغلاله أحسن استغلال لبلوغ الأهداف المرسومة.

إلى جانب هذا فالمنخ التنظيمي يتأثر بشكل كبير بسوء إدارة الوقت ووجود مثل هذه المعوقات، فإذا نظرنا إلى عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة فهي جوهر الإدارة لأن جميع العمليات والمهام والواجبات لا تقوم إلا بهذه العملية، حيث أن عدم تحديد البيانات والمعلومات في وقتها وعدم تحييصها وفحصها بشكل كافي لا يسمح بإعطاء بدائل وحلول كافية ومحددة لاتخاذ القرارات فضلا عن متابعته والتأكد من سلامته ونجاعته وهذا سيؤثر على الاستغلال الجيد للوقت. كما أن المدراء في المؤسسات عندما يصرفون وقتا معتبرا في إنجاز عمل معين يؤجلونه لموعد آخر، وحينما يعودون إليه يصرفون فيه وقتا

جديداً قد يكون أكبر من الوقت الذي يصرفونه فيما لو أنجز في وقته، وتأجيل الأعمال يحدث على مر الأيام اكتظاظ وتراكم للأعمال المؤجلة مما قد يؤدي بالمدير إلى حالة من الارتباك والتوتر والفوضى الشيء الذي قد يجعله يتخذ قرارات سريعة وخاطئة بشأن إنجازها، فبعض الأعمال قد تحتاج إلى تأجيل لسبب من الأسباب كنقص المعلومات الضرورية أو الوسائل والإمكانيات لإنجازها أو لحاجتها إلى اتخاذ قرار جماعي أو لأسباب خارجية لكن معظم الأعمال تتطلب الحسم فيها في وقتها.⁽³¹⁾

خاتمة:

يتضح من خلال هذا البحث أن الوقت مورد هام لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى ، لكنه إذا ضاع لا يعوض كما أنه مورد مجاني وهدره يكلف الفرد خسائر سواء على المدى القريب أو البعيد ، لذلك فإن فعالية إدارة هذا المورد تعتبر ضرورة ملحة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة ، وعليه يجب أن تكون عملية إدارة الوقت عملية متكاملة الجوانب ، ولا يجب إغفال جانب منها أو الاهتمام بجانب أكثر على حساب الجوانب الأخرى وذلك من خلال استخدام مختلف الوسائل والأساليب المناسبة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه كونها عمليات مستمرة تتطلب التوفيق بين تحقيق الأهداف والوقت المناسب المتاح للمنظمة في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وبالتالي يكون هناك تطوير تنظيمي هدفه تحقيق الكفاءة والفعالية في طرق استخدام هذه الموارد ولفترات طويلة يكون فيها التغيير الناجح أحد فوائدها مما يقوي المناخ الداخلي للمنظمة ويصبح مصدراً تحفيزاً وإبداعاً وابتكاراً.

المراجع:

- 1- شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، ط1، دار أسامة
والمشرق، الأردن، 2006، ص. 45.
- 2- عبد العزيز أحمد داود، إدارة الوقت والجودة والنوعية في المؤسسات التربوية، دار المعرفة
الجامعية، الإسكندرية، مصر 2014، ص. 27.
- 3- دياب عبد الفتاح، فن إدارة الوقت والاجتماعات ، دار النشر للجامعات، القاهرة، 1999
، ص. 25.
- 4- بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت،، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009
، ص. 52.
- 5- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ، دار الراية، عمان، 2009، ط1، ص 215.
- 6- باسم الحميري، مهارات إدارية،، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط2، ص ص
125-126.
- 7- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، 2010، ص. 405.
- 8- عبد الناصر محمد حمودة، دليل المدير العربي لإدارة الوقت ، المنظمة العربية للتنمية
الإدارية، مصر ، 2003 ، ص 125.
- 9- نهم إبراهيم الظاهر، الإدارة الفعالة للوقت، ط1- عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2013، ص
53.
- 10- نهم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق ، ص 54.
- 11- عبد الناصر محمد حمودة ، مرجع سابق، ص 126.

- 12 - باسم الحميري، مرجع سابق، ص. 213.
- 13 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص. 55.
- 14 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص. 56.
- 15 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص. 57.
- 16 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص. 193.
- 17 - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص. 192.
- 18 - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص. 68.
- 19 - باسم الحميري، مرجع سابق، ص. 190.
- 20 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص. 68.
- 21 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص. 68.
- 22 - ربيعي مصطفى عليان، إدارة الوقت- النظرية والتطبيق- ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص. 62.
- 23 - ربيعي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص. 62.
- 24 - قاسم نايف علوان و نجوى رمضان أحمد ، إدارة الوقت ، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، 2009 ، ص 80.
- 25 - فريد النجار، إدارة الوقت في المجتمع العربي ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص. 213.
- 26 - فريد النجار، مرجع سابق، ص. 78.
- 27 - شوقي عبد الله ، مرجع سابق ، ص 69

- 28- حمد الخطيب وعادل سالم معاينة ، الإدارة الحديثة ،، جدارا للكتاب العلمي ، عمان ،
2009 ، ص. 130
- 29 - عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، جامعة الشرق الأوسط،
كلية الأعمال، 2009، ص. 19.
- 30 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص. 181
- 31- عبد الحفيظ مقدم، المدبرون، دراسات نفسية-اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، جامعة
الجزائر، 1996، ص 91