



أهمية الإدارة الجيدة للوقت لتقوية المناخ التنظيمي

The importance of good time management to strengthen the organizational climate

كمال بوالشرش

قسم علم النفس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باجي مختار عنابة

تاريخ القبول: 2024-01-26

تاريخ الاستلام: 2024-01-22

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. المناخ التنظيمي. المنظمات.

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 –organizational climate –organizations

المقدمة: في ظل ما يتسم به العصر الحالي من تطورات وتغيرات متسارعة تجعل المنظمات بمختلف أشكالها وأهدافها 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 فهو رأس المال الحقيقي للمنظمات فردا أو جماعات. ومن هذه الخصوصية وهذه الأهمية وجب الاهتمام بإدارته ، إذ الهدف من إدارة الوقت هو أن يكون هناك تحكم واضح للفرد في عناصره وأن ينجز أعمالا أكثر في وقت أقصر و بمجهود أقل، مما يسمح له بإدراك المناخ الحقيقي للعمل، فإدارة الوقت تلغي التلقائية الفوضوية وتؤدي إلى العقلانية. ونظرا للتطورات الاقتصادية في المجال الإداري والسلوكي وكثرة المستجدات الدولية و ازدهار 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 والمناخ التنظيمي:

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 ،وعن علمه فيما عمل به؟ وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه؟ وعن جسمه فيما أبلاه؟" رواه الترمذي.(شوقي عبدالله، 2006، ص45)

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. (عبد العزيز أحمد داود، 2014، ص27)، 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 وفن مبني على التخطيط والتنظيم عند الاستخدام الجيد للوقت،... (دياب عبد الفتاح، 1999، ص25).

ويرى جيف أن إدارة الوقت تعتبر إدارة لمورد قابل للتجديد بطرق غير حديثة لأن الوقت محور الشركات، ومن المصادر التي تجني منها الشركات. (بشير العلاق، 2009، ص52)

بعد تعريف مفهوم إدارة الوقت نذكر تعريف المناخ التنظيمي الذي سيكون الإطار والمجال التي تتم فيه هذه العملية، بحيث أن فعالية إدارة الوقت ستقوى المناخ التنظيمي الذي تتحرك فيه وبالتالي يعرفه علي السلمي بأنه جميع مكونات المنظمة والتي تتفاعل مع أفرادها ولها علاقة بتحقيق أهداف التنظيم" (علي السلمي، ص376). ومن بينها عنصر الوقت وكيفية إدارته.

ويرى القريوتي المناخ على أنه مرآة المنظمة في نظر العاملين " (محمد القريوتي، 1994، ص215).

يتبين من خلال هذه التعاريف أن المناخ التنظيمي يعتبر الحاضنة الأولى لعملية إدارة الوقت ذلك أنه يوفر الآليات والأساليب التي تتم بها العملية بدءاً من الهيكل التنظيمي إلى نمط اتخاذ القرار وغيرها من العناصر المكونة له، وبالتالي فالإدارة الجيدة للوقت ستقوى من المناخ السائد وتحقق أهدافه وهذا من خلال معرفة العناصر التالية.

2- أهمية إدارة الوقت: إن الإدارة الرشيدة هي التي تبني استراتيجية محكمة مبنية على عناصر الواقع المرتبطة بمواردها سواء البشرية أو المادية لإدارة وقت المهام والواجبات، و أي 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: يقلل الاستغلال الجيد للوقت من حدة الضغوط.
- 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.
- الإدارة الجيدة للوقت تحقق رفع المعنويات والاحساس بالإنجاز.
- يتحقق رضا الزبون والعميل من خلال الاستغلال الجيد للوقت واحترامه من طرف المنظمة.

- زيادة الإنتاجية: إن توفر كافة المزايا المذكورة سابقا من شأنه تحقيق زيادة إنتاجية للفرد و المؤسسة معا، أي القدرة على تحقيق نتائج أعلى بنفس الموارد المتاحة.(باسم الحميري،2010، ص ص125-126)، 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.(بلال خلف السكارنة،2010، ص405).

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، و أخيرا 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- هناك عدة مبادئ لإدارة الوقت منها:

3-1- مبادئ متعلقة بالتخطيط: إذا لم يتمكن الشخص من استغلال وقته الاستغلال الأمثل فهذا يعني انه لم يخطط و لم 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 .(عبد الناصر محمد حمودة، 2003، ص125)، فبالرغم من أن التخطيط يحتاج إلى وقت طويل في بادئ الأمر إلا انه يعوض فيما بعد بإعطاء نتائج أفضل وتوفير وقت أداء حقيقي للأنشطة، ويكون التخطيط بتحديد الأولويات بدءا من تحديد الأهداف وترتيبها.(نهم إبراهيم الظاهر، 2013، ص53).

3-2- مبادئ متعلقة بالتنظيم: هناك ارتباط كبير بين الإدارة الجيدة والفعالة والوقت وكيفية إدارته، فالتنظيم يساهم في توفير جو من الارتياح من خلال ادراك كل فرد لواجباته ومسؤولياته وسلطاته، وبالتالي فالتنظيم الجيد للوقت يكون:

- البدء بتنفيذ الأعمال الصعبة أولا 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 . (عبد الناصر محمد، مرجع سابق، ص126).

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 .(باسم الحميري، مرجع سابق، ص 213). والتخطيط للوقت والرقابة لهما ارتباط قوي، فالمراقب يجب أن يكون على دراية بما خطط له، من أجل الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، ولا تكون إجراءات الرقابة صارمة حتى لا تطول، والعكس إذا كانت غير صارمة فوقتها ضيق ولها دور في تحقيق أهداف المنظمة.(نهم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص55).

3-4- مبادئ مرتبطة بالتوجيه :يقضي الإداري وقتا طويلا في التوجيه ، وبالتالي فوقت التوجيه مهم للإداري، وإلا فالتوجيه يكون غير فعال، ويتمثل ذلك في توجيه العاملين توجيها دقيقا من خلال رسائل (شفوية ، كتابية، تقنية)، كما أن الملل ينتج من خلال التوجيهات ذات الزمن الطويل، 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 وطبعها وتوقيعها.(نهم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 56).

3-5- مبادئ متعلقة باتخاذ القرار: تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى فترة زمنية محددة حسب نوع الموضوع والصعوبات التي يواجهها الإداري، ونوع القرارات في مختلف المستويات، كلها لها تأثير على زمن اتخاذ القرار ، كما أن

الاهتمام الإداري بوسائل وطرق اتخاذ القرارات له أثر كبير في زيادة فعاليتها والارتقاء بنوعيتها بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد والتكاليف. (نهم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص57).

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.

3-6- 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 للفرات 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 استعدادة عند انخفاض وهبوط الدورة إلى مستويات متدنية. (موسى اللوزي، 2003، ص193).

3-7- طريقة دراسة الأنظمة: أي القيام بتقسيم الأعمال داخل المنظمات إلى وحدات أو أنظمة معينة، وتحديد مدخلات وعمليات ومخرجات كل عمل لوحده، وهنا نأخذ مثالا معيناً من العملية الإدارية كاجتماعات 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. (موسى اللوزي، مرجع سابق، ص192).

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

4-1- 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.

- أهداف صغرى. (موسى اللوزي مرجع سابق، ص 68).

4-2- 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، (باسم الحميري، مرجع سابق، ص 190). كما أن الإدارة الذاتية توفر بعض السمات الشخصية المميزة للفرد، وتوفر بعض المعارف والمهارات الاجتماعية والإشرافية اللازمة في مجال العلاقات مع الآخرين، والمرونة التي تتيح للفرد التأقلم مع المتغيرات. 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. (نهم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 68).

4-3- الإدارة عن طريق التفويض: التفويض هو نقل سلطة من فرد إلى فرد آخر أو جماعة ،ولكن عملية تفويض السلطة لا تسمح للمدير من الهروب من تحمل المسؤولية ونتائج عمل المنظمة.(نهم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق،ص68)، 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": وضع جانت من خلال جداوله في تخطيط الوقت ما يلي:
الوقت اللازم للتنفيذ.

- مجموع الأنشطة المختلفة.

- الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط.

- النشاط الذي تم تنفيذه.

4-5- شبكة بيرت: يستعملها الإداري لتخطيط ومراقبة التنفيذ، وهذا من خلال تنسيق النشاطات والواجبات في وقت محدد لإنجازها مع تحديد وتوفير المعدات للإنجاز.(ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق،ص62).

5- مراقبة الوقت: يجب مراقبة الوقت ، وهذا ما يتطلب القيام به بشكل دوري من خلال وجود نظام للرقابة على استخدام الوقت بشكل عملي وعلني سليمين، حيث تبرز أهمية الرقابة على الوقت من خلال تحديد الأخطاء والعمل على عدم تكرار حدوثها، اما وجود الصرامة في الرقابة فهذا يؤدي إلى التذمر وبالتالي يقل الولاء و الانتماء إلى المنظمة .(قاسم نايف علوان، 2009، ص80)، 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 (فريد النجار، 2008، ص 213)، 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 اتاحة الوقت ، جدول البرنامج، الأهداف ، طرق وأجهزة القياس، المكان ، 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 الالكتروني ، الانترنت.(فريد النجار، مرجع سابق، ص78).

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، إلى جانب هذا كثرة الاستجابة لمقاطعات الآخرين والإنصات المفرط لانشغالاتهم وهذا كله

يعتبر رسائل سلبية في غير وقتها.(شوقي عبد الله مرجع سابق،ص69)، 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 المرؤوسين 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. (حمد الخطيب،2009،ص130)،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 كالاتكالية 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.(عبير فوزي الخطيب،2009،ص19).

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 يرى الكثير وجود علاقة ارتباطية قوية بينهما، ، 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، ، كذلك من بين الفوائد التخفيف من ضغوط العمل والتقليل من عدد الأخطاء الممكن ارتكابها ما يؤدي إلى زيادة المرتب وتعزيز الراحة داخل العمل وخارجه(نهم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق،ص181)،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 فالمناخ 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 تمحيصها وفحصها بشكل كافٍ لا يسمح بإعطاء بدائل وحلول كافية ومحددة لاتخاذ القرارات فضلا عن متابعتها والتأكد من سلامته و نجاعته 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 جديدا 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 والإمكانات لإنجازها أو لحاجتها إلى اتخاذ قرار

جماعي أو لأسباب خارجية لكن معظم الأعمال تتطلب الحسم فيها في وقتها. (عبد الحفيظ مقدم، 1996، ص 91).

7- توصيات هامة في استخدام إدارة الوقت: هناك توصيات واقتراحات هادفة إلى زيادة كفاءة وفعالية إدارة الوقت وتنمية مهارات الإداريين وتطويرها وصقلها بشكل يساعد على أداء الأعمال بصورة سريعة وإنتاجية عالية وبتكاليف أقل ومنها (سهيل فهد سلامة، 1988، ص 127):

- تحديد النشاطات حسب أولوياتها وبشكل منظم ثم العمل على إنجازها وفق أولوياتها.

- العمل على وضع النشاطات الفرعية مرتبة حسب أولوياتها بشكل يساعد على اختيار الأفراد المناسبين.

- ضرورة تحديد الأوقات الأكثر إنتاجية وتنظيم الأعمال وتوزيعها على الأوقات المناسبة.

- التآني وعدم الاستعجال في تنفيذ الأعمال، والعمل على الاستفادة من التكنولوجيا المستخدمة وكذلك التدريب.

- العمل على بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

- تجنب مضيعات الوقت، ثم محاولة تنظيم استغلال الوقت الخاص لما له من أثر على الأداء.

- التغلب على الاتجاهات السلبية في العمل.

كما يجب تجنب التوقف عن العمل بدون سبب وفي الوقت المخصص لذلك، فهناك نوعين مختلفين من الوقت الأول هو وقت الفرص تعمل من خلاله على إنجاز الأهداف والثاني هو وقت الاستكمال أو تسديد النقص وتعمل من خلاله على إعادة بناء قوتك من خلال العطلة والاستراحة والنوم. (هشام طالب، 2006، ص 168).

خاتمة:

يتضح من خلال هذه الورقة البحثية يعتبر الوقت مورد مهم بالنسبة للمؤسسات سواء على المدى القريب أو البعيد ، وذلك من خلال استخدام مختلف الوسائل والأساليب المناسبة له 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 مصدر تحفيز وإبداع وابتكار.

قائمة المراجع/

- شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، ط1، دار أسامة والمشرق، الأردن، 2006.
- ² - عبد العزيز أحمد داود، إدارة الوقت والجودة والنوعية في المؤسسات التربوية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
- ³ - دياب عبد الفتاح، فن إدارة الوقت و الاجتماعات ، دار النشر للجامعات، القاهرة، 1999 .
- ⁴ - بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت،، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009 .
- ⁵ - بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ، دار الراية، عمان، 2009، ط1.
- 6 علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني في التنظيم، دار غريب، القاهرة، .
- ⁷ - محمد علي شبيب، 1990، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة،.
- ⁸ - محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، مكتبة الشرق، ط2، عمان، 1994.
- ⁹ - باسم الحميري، مهارات إدارية،، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010 .

- ¹⁰ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، 2010.
- ¹¹ - عبد الناصر محمد حمودة، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- ¹² - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الفعالة للوقت، ط1- عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2013.
- ¹³ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- ¹⁴ - ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت-النظرية والتطبيق- ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- ¹⁵ - قاسم نايف علوان و نجوى رمضان أحمد ، إدارة الوقت ، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
- ¹⁶ - فريد النجار، إدارة الوقت في المجتمع العربي ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
- ¹⁷ - حمد الخطيب وعادل سالم معاينة ، الإدارة الحديثة ،، جدارا للكتاب العلمي ، عمان ، 2009.
- ¹⁸ - عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2009.
- ¹⁹ - عبد الحفيظ مقدم، المديرون، دراسات نفسية-اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1996.
- ²⁰ - سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1988.
- ²¹ - هشام طالب، دليل التدريب القيادي، ط3، الدار العربية للعلوم، لبنان، 2006.