

## برنامج إدارة الوقت

مدة البرنامج (3) :أيام تدريبية  
مجموع الساعات التدريبية 15 : ساعات تدريبية  
الشريحة المستهدفة : الموظفين الجدد والإدارات الوسطى  
محاور البرنامج :

- مفهوم إدارة الوقت
- فن إدارة الوقت ..إدارة الربح والخسارة
- علاقة إدارة الوقت بالتخطيط
- علاقة إدارة الوقت بالتنظيم
- الإدارة الفعالة للوقت
- مضيعات الوقت
- تطبيق الوقت استراتيجيا
- طرق تنظيم الوقت

# إدارة الوقت

## - طبيعة الوقت والتنظيم

- الوقت هو الحياة
- إذا ضيقت وقتك
- فانك تضيع حياتك
- ALAN LAKEIN

ABAHE

طبيعة الوقت:

- 2/1 الوقت يطير : فهو يتحرك بمعدل محدود
- 2/2 لا يمكن جمع الوقت واستهلاكه بوقت آخر
- 2/3 الوقت ليس عدوا، يمكن ان يكون بصالحنا إذا نفعنا أنفسنا بشكل أفضل
- 2/4 الوقت لا يمكن شراؤه من متجر ولا أحد لديه كفايته من الوقت
- 2/5 لا يمكن مط (تمديد) الوقت فقط نستطيع ان نسرع بالتنفيذ ونقل الضياع بالوقت
- 2/6 غير ملموس أو مشاهد، لا يمكن ان نمسك به رغم أنه يؤثر في كل شيء

## 3- تصنيف الوقت:

- وفقاً لتصنيف ظواهر الكون، هناك خمسة مفاهيم مختلفة للوقت هي:
- 3/1 الوقت المادي: وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كحركة الأرض حول الشمس
- هذا المقياس متصل وقابل للتقسيم إلى وحدات صغيرة مثل الثانية، الدقيقة، المس
- 3/2 الوقت البيولوجي : وهو الوقت الذي يقاس تطور الظواهر البيولوجية ونموها، وساعته هو الجسم نفسه ويعيش النضج الجسدي للجسام الحية
- 3/3 الوقت النفسي: وهو شكل من أشكال الشعور الداخلي وأدراك المرء لذاته ويعتمد على طبيعة الحدث أو الطرف الذي يكون فيه الفرد وكذلك حالته النفسية
- 3/4 الوقت الاجتماعي: وهو مختلف عن المفاهيم السابقة حيث ان معاييرها هي الاحداث الاجتماعية مثل هجرة الرسول(ص) أو نشوب الحرب العالمية الأولى.
- 3/5 الوقت الميتافيزيقي: وهو وقت عالم ما وراء الطبيعة ومعلوماتنا عنه محدودة لوروده في الكتب السماوية مثل يوم الحساب الذي يختلف عن المفاهيم المادية للوقت.

هناك ثلاثة خطوات رئيسية يمكن من خلالها

### تحقيق الاستفادة من الوقت

- أ- تسجيل الوقت وتحليله، وفي التسجيل لابد من:
  - 1- توضيح نوع العمل بشكل دقيق قدر الامكان
  - 2- توضيح الكيفية التي قضى فيه الوقت مثل لجان، مكالمة هاتفية.
  - 3- توضيح المكان الذي تم ذلك المكتب، خارج المكتب، داخل البلد
  - 4- توضيح الأشخاص الذي قضى معهم الوقت، رؤساء، مرؤوسين

### ب- تجميع الوقت

- بعد عملية التحليل والدراسة والتخلص من الأعمال غير المجدية وتفويض ما يمكن تفويضه.. على المدير ان يستثمر الوقت المتوفر في تخصيص وحدات زمنية خالية من المقاطعة للقيام بإنجاز المهام الكبيرة والهامة مثل التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرارات.
- 1- تحديد أيام (أو جزء من الأيام) للقيام بالأعمال الروتينية وأخرى للأعمال المهمة.
- 2- ان يضع المدير لنفسه خطة وجدول لتوزيع وقته وان يسير على هذه الخطة، على ان يخصص ضمنها وقتا لإنجاز المهام غير المتوقعة والطارئة .
- 3- ان يحافظ المدير على مواعيده، ويتقيد بالوقت المحدد للنشاطات التي يشارك فيها (الاجتماعات مثلا)
- 4- ان يطلب من العاملين معه ان يتقيدوا بالمواعيد والالتزام بالفترات الزمنية المحددة لكل نشاط
- 5- ان يكون حازم وجاد في إدارة وقته وتنظيمية ويمنع الآخرين من مقاطعته، ويتم ذلك عن طريق السكرتير أو وضع يافطة على باب مكتبه يطلب فيها عدم المقاطعة

### ج- تنظيم الوقت

- وهي المرحلة التالية لتسجيل الوقت وهنا يجب:
  - 1- تحديد الأشياء التي لا تتفق مع أهداف العمل ولا حاجة لاداءها للحد منها ثم إزالتها ومما يساعد المدير على التعرف على هذه الأشياء عليه ان يسأل نفسه:
    - ما الذي يحدث إذا لم اقم بهذا العمل على الاطلاق
    - ماذا كان الجواب لا شيء فعليه ان يتوقف عن ادائها

## 2- تفويض المهام للآخرين والغاء البعض الآخر

- على المدير ان يوجه لنفسه السؤال التالي: أي النشاطات التي أقوم بها انا حالياً وتستغرق وقتاً طويلاً ويمكن تفويضها إلى شخص آخر يستطيع القيام بها بنفس كفاءةى أو حتى بشكل أفضل ؟
- وللتوصل إلى ذلك لابد من وضع نظام للأولويات
- من المهام التي يمكن تفويضها كلياً أو جزئياً:
- أ- السفر
- ب- الاجتماعات
- ج- الدعوات والحفلات

## 3- على المدير ان يسأل مرءوسيه بصراحة ما هي الأعمال التي أقوم بها أنا وتؤدي إلى أضعاف وقت الآخرين

- مثلاً:
- الاجتماعات التي يدعو لها المدير بهدف مشاركة مرؤوسية في اتخاذ القرارات لاشعارهم باهميتهم ومشاركتهم Peter Drunker لخص أهم العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت المدير على النحو التالي:
- أ- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم
- ب- تضخم عدد العاملين
- ج- زيادة
- د- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال
- الزيارات المفاجئة
- التردد في اتخاذ القرار والخوف من ارتكاب اخطاء
- التفويض الخاطئ
- سوء ترتيب الأولويات
- طول المكالمات الهاتفية
- نشاطات أخرى غير مخطط لها
- المقاطعات
- سوء الاشراف
- المباشرة في العمل دون التخطيط الكافي
- السجلات المعقدة

- المجاملات والتفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة
- الاهتمام بأمور تافه
- 4- تميز الاتصالات العارضة التي يقل وقتها عن خمسة دقائق مثلا .
- 5- ان تغطي فترة التسجيل مدة أسبوعين أو ثلاث وتتم مرتين أو ثلاث في السنة وتعطى صورة حقيقية لكيفية قضاء الوقت
- تمر عملية التسجيل بمرحلتين:
- الأولى: التسجيل حسب التسلسل الزمني منذ بدء الوقت وحتى انتهاءه
- الثانية:
- تصنيف البيانات الواردة في المرحلة الأولى ووضعها في فئات حسب نوع النشاط (اجتماعات، مكالمات هاتفية، معاملات...)
- أو حسب الأشخاص الذين قضى الوقت معهم (مع الزملاء، العملاء، الرؤساء، الأقارب، الزوجة)
- أو حسب الموضوعات (تخطيط، تنظيم، موظفين، مالية....)

## الأسباب الشائعة لإضاعة الوقت

### مضيع الوقت

- فقدان التخطيط
- عدم تحديد الاسبقيات بشكل صحيح
- التزامات عمل كثيرة
- الإدارة بالأزمات
- التسرع في الإنجاز
- الهاتف
- الاجتماعات
- التردد والمماطلة
- الأعمال الورقية والقراءة
- الروتين والأمور الاعتيادية
- الزوار
- عدم التفويض
- التزامات عمل كثيرة

### السبب المحتمل

- نقص بالمعلومات والمعرفة
- الرغبة في معرفة التفاصيل
- الرغبة في تشغيل السكرتارية
- إضاعة الوقت بالانتظار
- الرغبة في ان تظهر بموقع الاستشاري
- التردد وعدم الحزم في اتخاذ القرارات

### المعالجة الممكنة

- أجب على النداءات
- حدد وقت معين في النهار للمكالمات
- دع السكرتارية تقوم بجزء من متابعاتك
- دع السكرتارية تقوم بالاتصال الهاتفية
- جد طريقة أخرى لاشغال الآخرين وإظهار مهاراتك

### السبب المحتمل

- الخوف من المجازفة
- الإدارة باللجان
- نقص الثقة بالنفس
- الضعف بالقيادة
- طلب حقائق ومعلومات أكثر مما يجب
- عدم القدرة على المجازفة
- طريقة اتخاذ القرار غير صحيحة

### المعالجة الممكنة

- ضع نظام يكون فيه للقرار الجماعي مبرراته وأصوله
- أعرف عن طريق زملائك فيما إذا كنت متوازن باتصالاتك، أم أنك تقوم بها زيادة عن اللزوم
- استعمل المفكرة اليومية

- دع الآخرين يعرفون مسبقاً هدف الاجتماع وجدول أعماله

### السبب المحتمل

- التطورات الكبيرة في حقول المعرفة
- تصفية المعلومات بشكل غير دقيق
- ترك الأوراق تنساب
- العمل مباشرة على كل فقرة عمل
- زيادة الاعتماد على العاملين معك
- عدم تقبل التفويض

### المعالجة الممكنة

- طور إجراءات الوصول إلى الحقائق وتوفرها
- أقبل المخاطرة على أنها شيء محتوم
- أقبل احتمال ان تكون مخطأ في بعض الحالات
- اعتمد أسلوب الأهداف/ البدائل/ النتائج/ القرار
- أقرأ باختيار

### السبب المحتمل

- الاستمتاع الاجتماعي
- سياسة الباب المفتوح
- عدم القدرة على الترحيب الكافي بالزوار
- الخوف من كون العاملين معك غير اكفاء
- نظام التسلط الإداري
- تحميل العاملين أعباء كثيرة

### المعالجة الممكنة

- ضع نظام لتصفية المعلومات بالاتفاق مع السكرتارية
- فوض، تذكر نظرية باريتو (20%-80%)
- ضع نظام للتصفية مع السكرتارية
- فوض، فذلك يدرّب العاملين معك
- فكر بالنتائج وليس بالفعاليات

- اعملها في مكان آخر

### السبب المحتمل

- اهتمامات وتطلعات واسعة
- حجم عمل كثير

### المعالجة الممكنة

- سياسة الباب المفتوح لا تعني استقبال أي شخص كان، صحح هذه السياسة
- كن واضح ومحدد ودع الزائر يعرف ان ورائك التزامات عمل
- درب/ تشاور/ علم
- أفحص بدقة نظامك القيادي
- وازن أعباء العمل/ أعد التنظيم
- حدد النتائج الرئيسية المطلوبة
- صمم نظام أفضل للرقابة

### 5- خطة عشرية للتحكم في الوقت

- 5/1 نظم مفكرة صغيرة واحتفظ بها
  - 5/2 خطط أهدافك على أساس شهري
  - 5/3 دون فقط الأهداف التي تنوي تحقيقها فعلا
  - 5/4 قوم النتائج شهريا
  - 5/5 خطط أهدافا محددة تتعلق بنشاطك على أساس يومي
  - 5/6 قوم باستخدام الوقت كجزء أساسي في كل نشاط جديد
  - 5/7 لا تبالغ في استخدام الساعة
  - 5/8 أبدأ من هذه اللحظة بتقدير قيمة كل لحظة لك لحظة فرصها
  - 5/9 أبدأ باستغلال هذه القيمة كلياً
  - 5/10 أقبل الحاضر كالوقت والوحيد الذي تملكه
- 6- نصائح للتقليل من إضاعة الوقت

**أكتشف** أين يذهب وقتك- لا تخمن ذلك بالطبع سوف تضلل؟

**لخص** أين يذهب وقتك

**أستبعد** الأشياء التي كان يمكنك الاستغناء عنها

## فوض العمل الأقل أهمية

راقب المواضيع التي تعاود الذهن- هل يمكنك معالجتها بإجراء أو نظام جديد

- قم بتتمية
- العادات الجيدة
- الحزم والثبات
- القيام بالعمل بسرعة منتظمة
- الانتهاء بما بدأت العمل به
- حماية نفسك من المقاطعة
- عدم القيام باعادة المعلومات عندما يكون ذلك غير ضروري

## أسأل نفسك

- لماذا أفعل ذلك ؟
- هل هو فعلاً يستحق القيام به ؟
- بماذا يساهم في تحقيق الأهداف
- احتفظ بجدول وسجل الوقت
- كن المبتدئ "المبادر"
- أجمع البيانات والمعلومات المطلوبة مرة واحدة
- لا تعد إلى الخلف
- حاول الا تصل إلى مرتبة الكمال
- استخدام الالفاظ والكلمات بحذر
- اصغ بحدق
- اذهب إلى مكان العمل الصحيح
- اختبر صحة الإجراءات - المراجعة التي توزع على الزائرين، النماذج والاستمارات
- أقرأ بفعالية-ولكن هل يمكنك ان تسأل الآخرين ان يقوموا بذلك
- استخدام سياسة الباب المفتوح بشكل محكم

- حدد مواعيد للمرؤوسين والعاملين معك
- هل تستطيع اقناع العملاء بالتقيد بجدول للوقت
- أجعل سكرتيرك أو مساعدك يرشح لك الأشياء غير العادية أو العاجلة ليجذب انتباهك إليها
- ابدأ الآن بنظام حفظ فعال
- اعتمد نظام تذكير فعال وقوائم المراجعة الجاهزة
- ادع إلى الاجتماعات عندما يكون هناك ما يستوجب ذلك وحاول القضاء على اللجان
- اكتب المذكرات بخط اليد
- استخدم الهاتف
- ابق في صميم الموضوع
- جهز خطة لمناقشاتك
- استخدام ملف للمعلومات وملف للاعمال تحت الانجاز وكذلك ملف الاعمال التي تمت عندما تكون بعيدا عن المكتب
- ناقش كيف يمكن توفير الوقت مع الزملاء والرئيس ومرؤوسيك كلما اتاحت لك الفرصة

جميع الحقوق محفوظة © [الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي](http://www.abahe.co.uk)