



---

## الأكاديمية العربية الدولية

## المقررات الجامعية

---

# فن إدارة الوقت

في هذا الكتاب نجد عرضاً علمياً وعملياً لفن إدارة الوقت، ويناقش فيه المؤلّفان عدداً من النقاط منها:

- كيف تتغلب على مضيقات الوقت الرئيسية؟
- كيف تشخص واقعك وتتعرف على الخلل الموجود لديك؟
- كيف تستفيد من الطرق الحديثة لتوفير وقت أكبر؟
- خطة عملية ونصائح تطبيقية تأخذك بخطوات محدودة نحو الإدارة الفاعلة للوقت.
- تلخيص و اختيار لأهم المبادئ المتعلقة بإدارة الوقت.
- تمارين وجداول ونماذج تعينك على تنفيذ مبادئ ونظريات إدارة الوقت.
- تمارين لتحليل إدارتك لوقتك ومدى جديتك في ذلك.



شركة الإبداع الالكتروني



فرط طلاق المذاق (Overdrive)

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

# فن إدارة الوقت

سلوكيات فعالة

قوانين جديدة

مواقف مؤثرة

نظريات تُعرض لأول مرة في الوطن العربي

تمارين تطبيقية

جدال ونماذج عملية

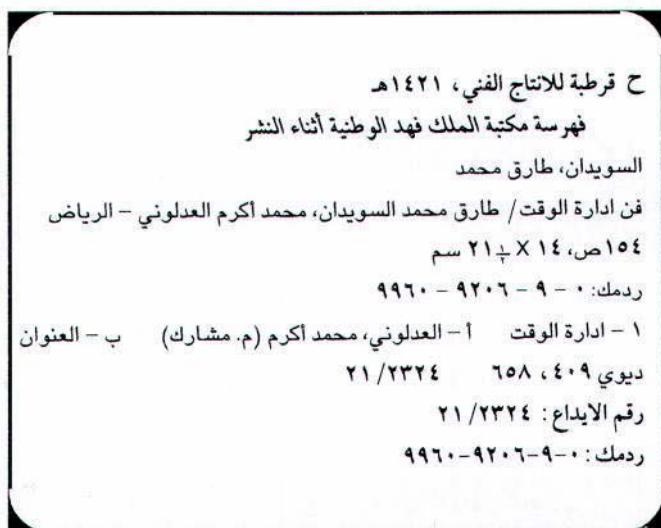
د. طارق سويدان  
د. محمد أكرم العدلوني



قرطبة للنشر والتوزيع



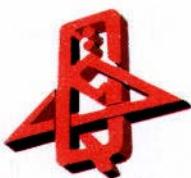
الابداع الخليجي



## حقوق الالكترى مع حفظة

الطبعة الثانية

١٤٢٥ هـ - ٢٠٠٤ م



قرطبة للنشر والتوزيع

الرياض ١١٤٥٦ ص.ب ٢٤٧٩٢  
هاتف ٤٧٣٠٠٥٥ فاكس ٤٧٩١٣٢٣  
www.qurtoba.com



الإبداع الخليجي  
الكويت ص.ب ٢٨٥٨٩ ١٣١٤٦  
هاتف ٢٤٠٤٨٨٣ - ٢٤٠٤٨٥٤  
www.gulfinnovation.com

# المحتويات

الصفحة	الموضوع
٧	المقدمة .....
٩	مقدمة أساسية حول الوقت .....
١١	١ - طبيعة الوقت .....
١٤	٢ - احذر أقوالاً قديمة خاطئة .....
١٦	٣ - لماذا إدارة الوقت؟ .....
١٩	<b>تنظيم الوقت .....</b>
٢٢	١ - إعداد قائمة الأعمال اليومية .....
٢٥	٢ - التفويض الفعال .....
٢٨	٣ - تنظيم مكان العمل .....
٣١	<b>تنفيذ خطة الوقت .....</b>
٣٤	١ - نصائح عامة في التنفيذ .....
٣٦	٢ - كيف تقضي على التأجيل؟ .....
٣٧	٣ - تعامل جيداً مع مضيعات الوقت .....
٤١	<b>المتابعة والمراقبة .....</b>
٥١	ما هي افتراضاتك عن الوقت .....
٥٢	١ - اختبار .....
٥٤	٢ - تعليقات على الاختبار .....



المحتويات	الصفحة	الموضوع
استقصاء كيف تدير وقتك .....	٥٦	
ارسم منحنى نشاطك .....	٦٤	ارسم منحنى نشاطك
١ - إلى أي مدى تحكم في وقتك .....	٦٦	١ - إلى أي مدى تحكم في وقتك
اقبض على لصوص الوقت .....	٦٧	اقبض على لصوص الوقت
٢ - نموذج تحليل الوقت .....	٧٢	٢ - نموذج تحليل الوقت
ما هو الوقت الفعال؟ .....	٧٤	ما هو الوقت الفعال؟
احسب تكلفة وقتك .....	٧٧	احسب تكلفة وقتك
مضيعات الوقت .....	٨٠	مضيعات الوقت
اعرف مضيعات وقتك.. وتعامل معها ..	٨٣	اعرف مضيعات وقتك.. وتعامل معها
اختبار القراءة السريعة .....	٨٧	اختبار القراءة السريعة
موفرات الوقت .....	١٠٢	موفرات الوقت
كيف تقضي وقتك .....	١٠٦	كيف تقضي وقتك
قييم مهارتك كمدير .....	١١٣	قييم مهارتك كمدير
أسئلة للنقاش «قياس مدى الفهم والاستيعاب» .....	١٢١	أسئلة للنقاش «قياس مدى الفهم والاستيعاب»
استقصاء الوقت النهائي .....	١٢٤	استقصاء الوقت النهائي
نماذج لإدارة الوقت .....	١٢٨	نماذج لإدارة الوقت
خلاصة كيف تستفيد من وقتك .....	١٤٧	خلاصة كيف تستفيد من وقتك
خاتمة .....	١٥١	خاتمة
مراجع .....	١٥٣	مراجع



## المقدمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على خاتم النبيين

### الوقت هو الحياة

إذا ضاع وقتك ضاع عمرك، والوقت هو أهم مورد لديك، والاستفادة منه بشكل جيد ستجعل حياتك أكثر إنتاجاً وفعالية، وتذكر أنك ستحاسب عليه كذلك في الآخرة «وعمره فيما أفتاه»، وبالذات فترة الشباب.

وهذا البحث يعطيك ملخصاً مبسطاً تعرف من خلاله أهمية هذا الموضوع، وكيفية تشخيص واقعك، لتعرف على الخلل لديك، ومن ثم يرشدك إلى كيفية التغلب على مضيقات الوقت الرئيسية، وكيف تستفيد من الطرق الحديثة لتوفير وقت أكبر.

وإن كنت من أصحاب الشكوى الدائمة بأنك من الذين حاولوا أن ينظموا أوقاتهم ولكن ذلك لم يدم أكثر من أيام قليلة، فإن هذا البحث سيوفر لك خطة عملية ونصائح تطبيقية تأخذك بخطوات محدودة نحو الإدارة الفعالة للوقت.

ونؤكد أن هذا البحث هو تلخيص و اختيار لأهم المبادئ



المتعلقة بإدارة الوقت، فإن أحببت التوسيع فهناك الكثير مما كتبه المسلمون والغربيون حول هذا الموضوع، فنرشدك إليه.

كما نعرض لكم التمارين والجداول والنماذج التي ستعينك على تفزيذ مبادئ ونظريات إدارة الوقت.

ويمكنك تطبيق هذا الأمر كما يمكن أن يستعمله المدربون في دوراتهم الهدافة لإدارة الوقت، ويحتوي الكتاب على عدد من التمارين لتحليل إدارتك لوقتك ومدى جديتك في ذلك، فنرجو الإجابة عليها بكل صدق وصراحة، فهي منك وإليك، فإن أجبتها بمثالية غير واقعية فإنما تخدع نفسك.

نرجو أن تأخذ الموضوع بجد، فالوقت هو الحياة وهو من أعظم ما سيسألك الله تعالى عنه يوم القيمة.

طبق الجداول والنماذج حسب حاجتك وعدلها بما يتناسب مع ظروفك. كما يمكن نقلها إلى الكمبيوتر أو الأدوات الإلكترونية لتلائمك مع وضعك.

ولا شك أن الموضوع له أبعاد أكبر مثل (تنظيم أهدافك في الحياة) و(برمجة العمر) والإرادة) التي بدونها يصبح أمر إدارة الوقت هامشياً، فنرجو النظر لموضوعنا هذا من خلال تلك النظرة الأوسع، ونأمل لأن ننساناً من دعائكم عندما تقرأ هذا البحث وتطبّقه في حياتك، وترى نتائجه الطيبة في الدنيا والآخرة **﴿أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّا خَلَقْنَاكُمْ عَبَّادًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ﴾**.

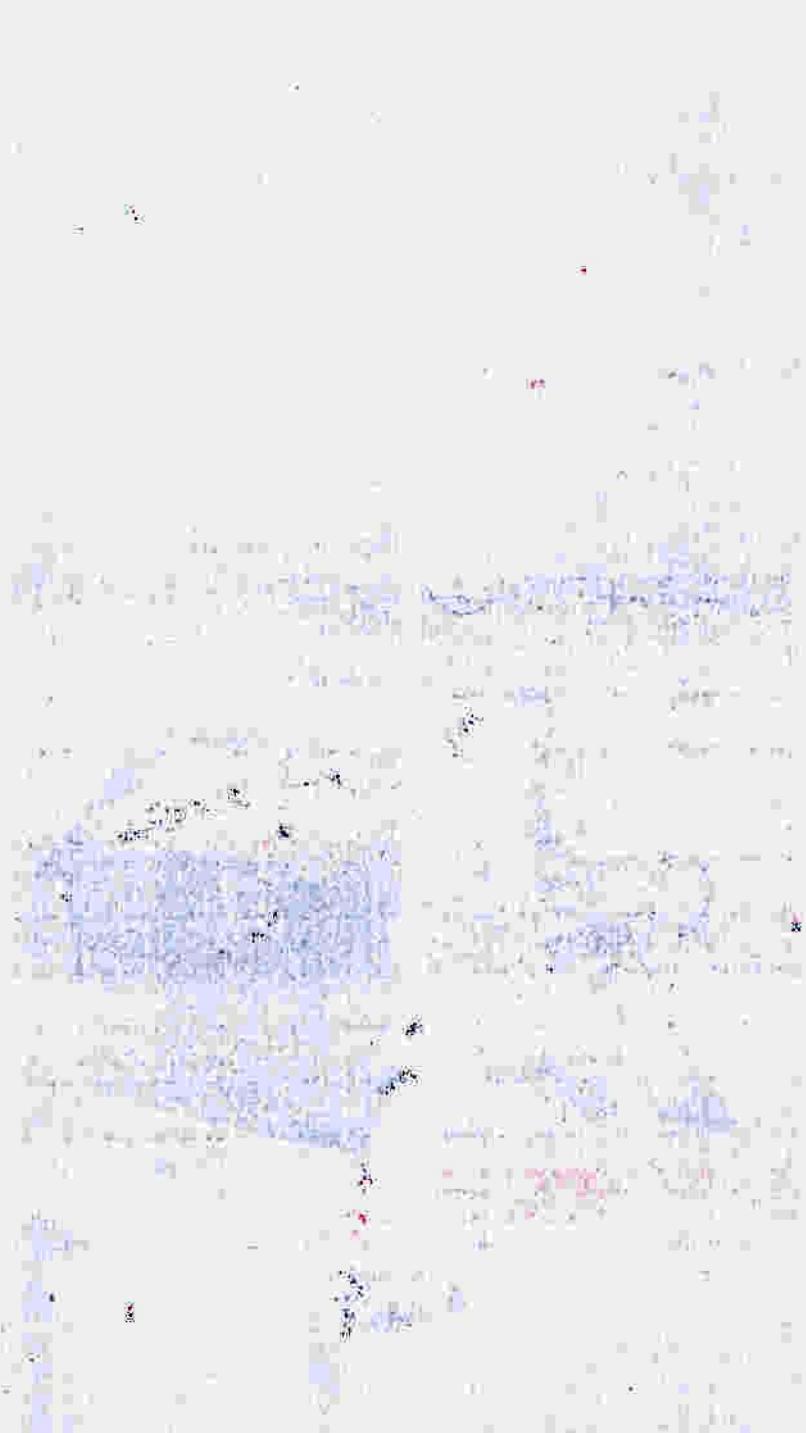
**المؤلفان**



أولاً:

## إدارة الوقت





## أولاً: طبيعة الوقت

كلنا يدرك أن الوقت يمضي سريعاً، ولكننا لا نشعر به، إنه يمر دون أن نشعر. . تُرى كم نقضى من عمرنا في أنشطتنا الروتينية اليومية؟! إذا كان متوسط عمر الإنسان ستين عاماً؟

فلننظر كيف نقضى بعضها:

الوقت الكلى	النشاط
أيام ٨	ربط الأحذية
شهر	انتظار إشارات المرور
شهر	الوقت الذي تقضيه عند الحلاق
٣ شهور	ركوب المصاعد في المدن الكبيرة
٣ شهور	تنظيف الأسنان بالفرشاة
٥ شهور	انتظار الحافلات (في المدن)
٦ شهور	الوقت الذي تقضيه في الحمام
ستنان	قراءة الكتب
٤ سنوات	وقت الأكل
٩ سنوات	اكتساب الرزق
٢٠ سنة	النوم



سواء اتفقنا على هذا الجدول أو اختلفنا، إلا أننا ندرك جيداً أن الوقت يمضي سريعاً ولا يمهلنا لاستغلاله، هكذا الوقت كالحديد.. بقدر ما تبذل من جهد في إدارته وتنظيمه واستقلاله، بقدر ما تزداد قيمته.

### ما هي قيمة قضيب من الحديد؟!

قضيب خام من الحديد: يساوي ٥ دولارات

قضيب صنع على شكل نعل حصان: يساوي ١١ دولاراً

قضيب صنع على شكل إبر: يساوي ٣٥٥ دولاراً

قضيب صنع على شكل سكاكين: يساوي ٢٢٨٥ دولاراً

قضيب صنع على شكل زنبركات ساعات: يساوي ٢٥٠ ألف دولاراً

إن المهام العظام يمكن إنجازها حين يستغل الإنسان وقته بكفاءة.

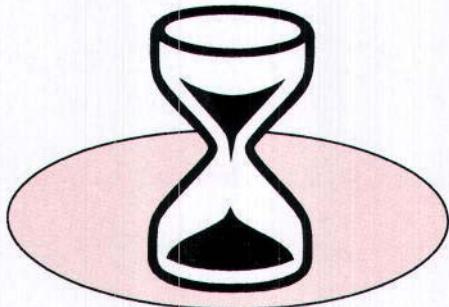
إن مقياس تقدم الأمم وازدهار حضارتها ونهضتها هو حسن استغلالها لوقت أفرادها وإدارتهم له.

إن إنتاجية العاملالأمريكي أو الياباني تزيد كثيراً عن إنتاجية العامل في الدول النامية التي تبلغ في آخر الإحصائيات ٣٦ دقيقة فقط في اليوم؟!



## تعرف على طبيعة الوقت وقيمتة

- ١ - الوقت أغلى ما يملك الإنسان.
- ٢ - الوقت مورد محدود.
- ٣ - الوقت لا يمكن تعويضه.
- ٤ - الوقت يمضي سريعاً.
- ٥ - استغلال الوقت يزيد من قيمته.



## لأنِّي : أقوال قديمة خاطئة

### Wrong Old Sayings

Being busy and active is the best way to be more productive.

إن أفضل طريقة لتنتج أكثر هي أن تكون مشغولاً دائماً ونشيطاً.

If you work hard, your problems will go away.

إذا عملت أكثر فإنك سوف تتغلب على متاعبك.

If you want it to be right, do it yourself.

إذا أردت عملاً متقناً.. قم بالعمل بنفسك.

Most basic day to day activities don't have to be planned.

إن معظم الأعمال اليومية لا تحتاج إلى تخطيط.

If you do work well, you are using your time wisely.

إذا قمت بمهامك كما ينبغي فأنت تستخدم وقتك جيداً.



احفظ هذه القاعدة

Doing the right things is more important than doing things right.

إن عمل الشيء الصحيح أكثر أهمية من عمل  
الشيء بطريقة صحيحة.



## ٦٦٦: لماذا إدارة الوقت؟

١ - لتنفيذ المهام والأعمال الهامة بأقل جهد وأقصر وقت، ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل وللراحة والاستجمام أيضاً:

لا شك أننا جميعاً نشكو من كثرة الأعمال وقلة الوقت المتاح.

«ليس لدي وقت» عبارة كثيراً ما نسمعها وكثيراً ما نقولها أيضاً.

كلنا يتمنى أربعين وعشرين ساعة إضافية في يومه.. وهذا مستحيل.

كلنا لا يملك وقتاً ينفقه في التخطيط للمستقبل.

«لا راحة في هذه الحياة».. نقولها دائماً بعد يوم عمل شاق.

لا وقت عندنا للأسرة والأولاد.. ولا وقت عندنا لأنفسنا.



لماذا إدارة الوقت؟

## إن الحل في هذا كله.. هو إدارة صحيحة للوقت

٢ - لتحديد الأولويات وإنجاز أهم الأعمال في حياتنا:

- كثيرون ي عمل طوال اليوم، ولكن هل نعمل في الاتجاه الصحيح؟
- «كنت مشغولاً جداً» عبارة اعتذار كثيرة ما تتردد عندما تكتشف أنك لم تنجز عملاً هاماً كان يجب عليك إنجازه.
- إن الأعمال التافهة الروتينية تأخذ معظم الوقت المتاح.

## إن الحل في هذا كله.. هو إدارة صحيحة للوقت

٣ - للاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله جيداً:

- لا أجد وقتاً لحفظ القرآن.. أنا مشغول جداً.
- لا أجد وقتاً لقراءة الصحف والثقافة العامة.. هناك دائماً أشياء أهم.
- ليس لدي وقت لكتابة كل ما أريد.. إن الوقت يمضي سريعاً.

## إن الحل في هذا كله.. هو إدارة صحيحة للوقت

٤ - للتغلب على الإجهاد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل:

- كلنا يعود إلى بيته في آخر النهار مجهاً مكدوداً مجهداً مللاً بالجسدة والعقل.
- «لقد يئست.. لا أجد وقتاً لإنجاز كل هذا العمل».
- إن كفاءة العمل تقل تدريجياً كلما ازداد التعب والإجهاد.

## إن الحل في هذا كله.. هو إدارة صحيحة للوقت

## تذكّر دائمًا:

إن إدارة الوقت قضية ذاتية يجب أن تناسب ظروفك وطبيعتك.

إن تغيير العادات القديمة يأخذ وقتاً طويلاً ويحتاج إلى مجهود كبير.



## هل تعلم

أن الإدارة الصحيحة لوقتك تضيف إلى حياتك ساعات طوال إذا أحسنت استغلال الأوقات الضائعة في حياتك؟

إن إضافة ١٥ دقيقة كل يوم، تعني إضافة ١٣ يوم عمل كل عام.

وإذا أضفت ٣٠ دقيقة كل يوم فأنت تضيف ٢٦ يوم عمل كل عام.

إن هذا يعادل شهراً جديداً من العمل كل عام.



لِنِبَّاً :

## تنظيم الوقت



# 卷之三

## 卷之三

### 卷之三

#### 卷之三

##### 卷之三

###### 卷之三

## تنظيم الوقت

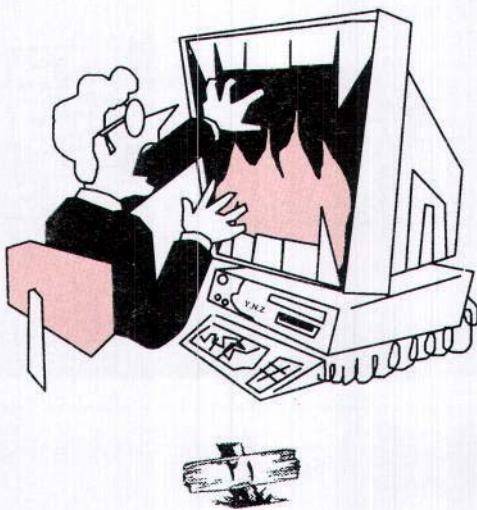
تهدف عملية تنظيم الوقت إلى استخدام الوقت المتاح لك كل أسبوع وكل يوم لتنفيذ المهام المنوطة بك في خطتك.

### تذكرة:

الواجبات دائمًا أكثر من الأوقات.

أنت لا تملك أكثر من 24 ساعة يومياً أو 168 ساعة أسبوعياً.

وللقيام بالتنظيم الجيد لوقتك عليك أن تقوم بالمهام الآتية:

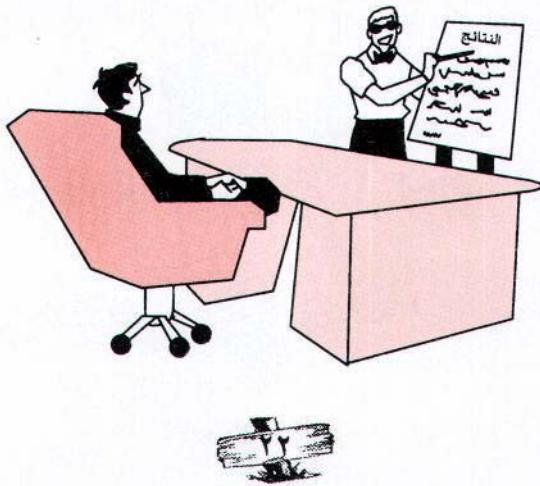


## أولاً: الأعمال اليومية

## إعداد قائمة الأعمال اليومية

إن التخطيط اليومي لوقتك هو خطوتكم الأولى في تنظيم الوقت، إن فقدان التخطيط اليومي أو التخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدراة السيئة لوقتك، فالخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت.

والخطيط اليومي غالباً ما يبدأ بإعداد قائمة تحتوي على المهام التي يجب إنجازها وجدولها الزمني، ولكن كيف تُعد قائمةك؟



## الآن تذكر كل ما سبق

## إعداد قائمة الأعمال اليومية

- ١ - ضع خطتك الأسبوعية في متناول يدك أثناء الإعداد.
- ٢ - ضع قائمتك في نفس الوقت من كل يوم.
- ٣ - لا تضع أكثر من قائمة «صغريرة».
- ٤ - أعد قائمتك الخاصة التي تناسبك.
- ٥ - اكتب كل نشاطاتك في القائمة.
- ٦ - قسم وقتك على مهامك حسب الأولوية (قاعدة ٢٠/٨٠).
- ٧ - اجمع النشاطات المتشابهة.
- ٨ - خصّص لكل مهمة وقتاً محدداً لإنجازها.
- ٩ - راجع مهامك اليومية (تخلص من غير الضروري وفروض بعضها).
- ١٠ - لا تجدول كل دقيقة في وقتك.. اترك وقتاً للطوارئ.
- ١١ - تعامل جيداً مع الأمور الطارئة.



- ١٢ - اترك وقتاً للراحة.. لنفسك.. لأسرتك.
- ١٣ - ضع القائمة دائماً في متناول يدك.
- ١٤ - التزم بقائمتك.
- ١٥ - لا تفرط في التنظيم.



## ثانياً: التفويض الفعال

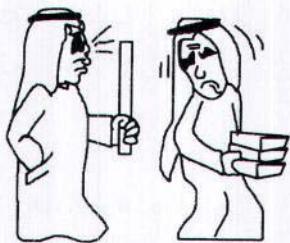
إن التفويض هو طريقك إلى النجاح، ففي إدارة وقتك يمكنك أن تنجز العديد من الأعمال في وقت واحد إذا استطعت استخدام التفويض الفعال..

عليك أن تتعلم فن التفويض إلى الآخرين..

إذا كنت مديراً فوض دائماً بعض مهامك إلى مرؤوسيك.

وإذا لم تكن مديراً فابحث دائماً عن شخص آخر ليحمل عنك بعض مهامك، فليكن هذا الشخص زميلك، مساعدك، زوجتك، أحد أبنائك.. أو أيّاً منمن حولك.

كي تتعزف على التفويض بشكل جيد.. اتبع هذه الإرشادات:



## ما الذي ينبغي تفویضه؟!

إذا قمت بتوزيع مهامك ونشاطاتك على الأولويات الثلاثة (أ)، (ب)، (ج) فإن ذلك سيسهل عليك كثيراً اختيار المهام التي يمكن أن تفويضها.

يمكنك أيضاً أن تستعين بجدول أينهاور.

يمكن قياس الأمور بمقاييسين:

- مقياس الأهمية.

- مقياس الاستعجال.

وبناء عليه تقسم المهام إلى أربعة أقسام:

**١ - أمور هامة وعاجلة:** مثل: الأزمات الطارئة والمهام التي اقترب موعدها، وهذه تأخذ الأولوية (أ) ولا يمكن تفويضها.

**٢ - أمور هامة غير عاجلة:** مثل: إعداد الخطط، التدريب، النشاطات الرئيسية، المذاكرة (قبل الامتحان بوقت طويل)... إلخ، وهذه تأخذ الأولوية (أ)... ويمكن تفويض أجزاء منها.

**٣ - أمور غير هامة وعاجلة:** مثل: المكالمات التليفونية، الزيارات... إلخ، وهذه تأخذ الأولوية (ب) أو (ج)، ومن الأفضل تفويضها.



## التفويض الفعال

٤ - أمور غير هامة وغير عاجلة: وهذه تأخذ الأولوية (ج) .. هذه الأمور يجب تفويضها .. ومن أمثلتها: الأمور الروتينية، الأشياء المتكررة، القرارات البسيطة .. إلخ.

غير هام	هام	عاجل
الأولوية (أ) (ب) أو (ج) من الأفضل تفويض بعضها	الأولوية (أ) لا تفويض	غير عاجل
الأولوية (ج) يجب تفويضها	(أ) أو (ب) يمكن تفويض بعضها	



## ثالثاً: تنظيم مكان العمل

## نصائح هامة جداً لترتيب مكان العمل

## ١ - حافظ على تنظيم جيد للحجرة:

اترك فراغات كافية بين محتويات الحجرة تسمح بالحرية في الحركة.. لا تضع كتاباً أو دوسيهات على الأرض.. حافظ على الحجرة نظيفة.

## ٢ - لا تضع على مكتبك إلا ما تقوم به الآن أو ما ستحتاجه خلال اليوم.

بقية الأشياء لا بد أن يكون لها مكانها الخاص في الأدراج، في المكتبة، في الحقيقة، في الخزينة أو في سلة المهملات، عند الضرورة اترك مساحة كبيرة على المكتب لاستخدامك الشخصي، افحص دائماً الأشياء التي على مكتبك وأعدّها إلى مكانها الصحيح.

## ٣ - حافظ على إضاءة جيدة فوق مكتبك.

## ٤ - تأكّد من ترتيب الكتب بشكل جيد في مكتبك.



قسم الكتب حسب موضوعاتها إلى أقسام واضحة.. أجعل مكاناً خاصاً للكتب التي تستخدمها كثيراً.

٥ - رتب أدواتك في أماكنها.

لا بد أن تحفظ بكل أداة في مكان ثابت، لا تترك على المكتب إلا الأدوات التي تستخدمها الآن فقط.

٦ - رتب خزاناتك جيداً.

احفظ نظاماً جيداً للملفات لحفظ المعلومات.

رتب الملفات حسب درجة الأهمية.

اصنع ملفاً واحداً لكل مهمة، وضع به كل ما له علاقة بهذه المهمة.

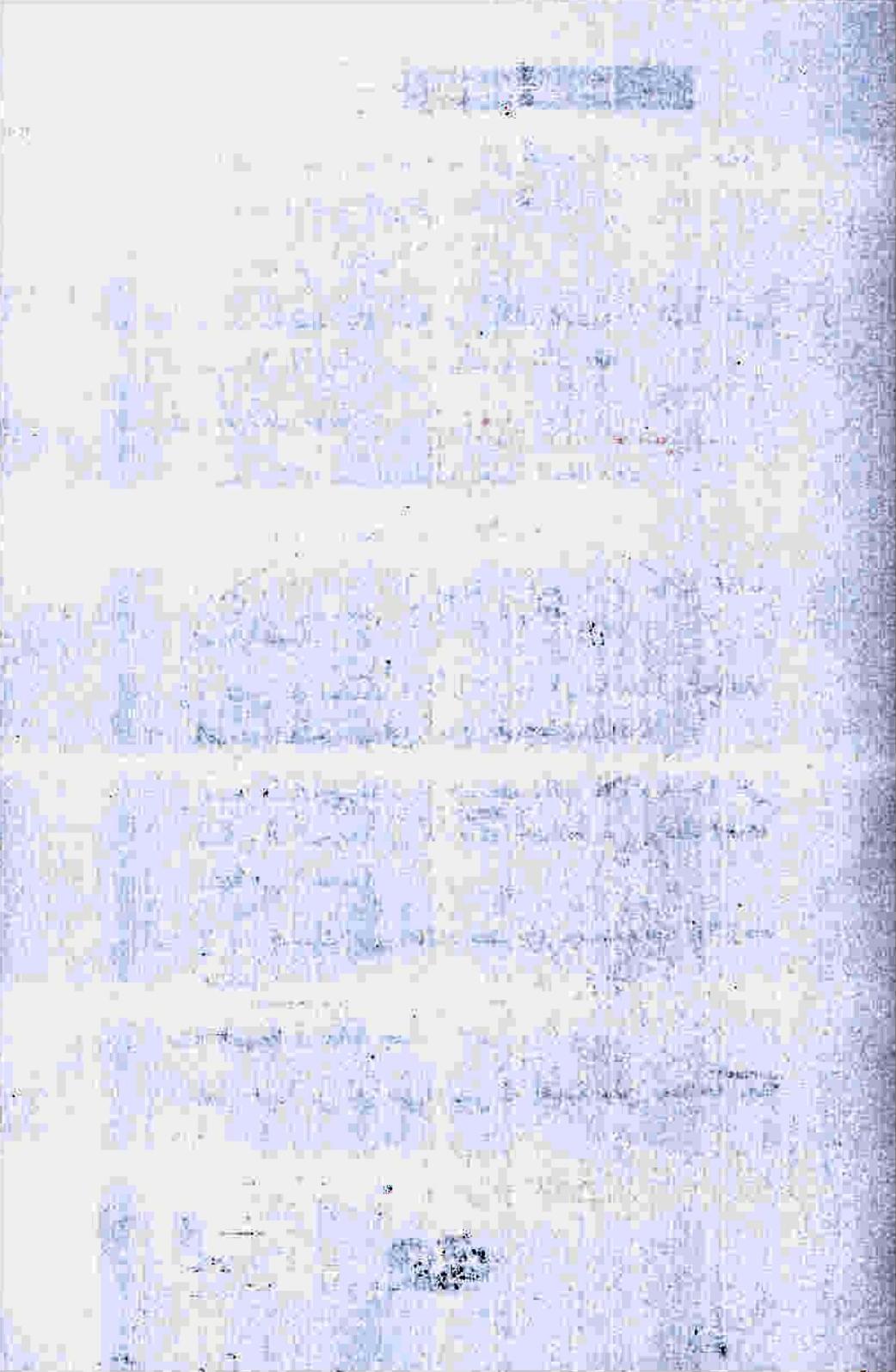
لا تنس أن تمتلك ملفاً للأشياء الهامة جداً والعاجلة (ضعي دائمًا في متناول يديك أمام عينيك).

اصنع ملفاً آخر للأشياء البسيطة (ذات الأولوية ج) التي يمكن أن تنجزها في الأوقات الضائعة في يومك (ضعي دائمًا في الحقيقة).

لا بد كذلك من إعداد فهرس بالملفات إذا ازداد عددها.

٧ - سلة المهملات هامة جداً.

تخلص فوراً من أي شيء ليس له أهمية ولن تحتاجه بعد ذلك.



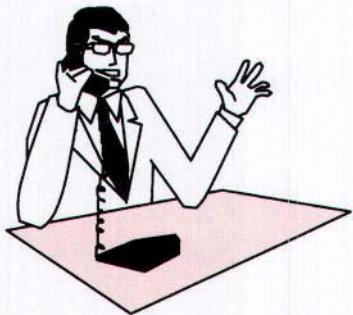
الثالث:

## مرحلة التنفيذ

نصائح عامة في التنفيذ

لا تسوّف

تعامل جيداً مع مضيعات الوقت





## مرحلة التنفيذ

إن مرحلة التنفيذ والإدارة للخطة التي أعددتها هي المحك الفعلي الذي يمكن أن ينتقل بك فعلاً من العشوائية إلى الحياة العلمية المنظمة والمرتبة.

إن العبرة ليست بالخطط المتقنة دون تنفيذها؛ فإن ذلك لا يعود مجرد آمال.. وإنما لا بد من توازن بين التخطيط والتنفيذ.

سوف نقدم لك هنا نصائح تعينك عند تنفيذ خطتك في ثلاثة أبواب:

١ - نصائح عامة في التنفيذ.

٢ - لا تسوّف.

٣ - تعامل جيداً مع مضيقات الوقت.



## أولاً: نصائح عامة في التنفيذ

## ابداً في إنجاز مهامك؟

- ابدأ دائمًا بالمهام الصعبة والأعمال غير المحببة.
- اجعل أهم نشاطاتك في ساعة الذروة.
- قلل من الأعمال الروتينية قدر ما تستطيع.
- تخلص من كل ما ليس له ضرورة.
- أجل الأعمال الروتينية إلى وقت أقل نشاطاً.
- ضع ملفاً خاصاً للأعمال الروتينية وقم بإنجازها في الأوقات الضائعة من يومك.



## تذكرة:

أن معظم الناس يقضي في الأعمال الروتينية ٣٠ إلى ٦٥٪ من وقته.

- مهما يكون العمل صعباً.. ابدأ به.. فإنك بمجرد أن تبدأ سوف تنتهي قريباً.



## تذكرة:

لا شيء يغري بالانتهاء قدر الانتهاء، والعمل الذي لم يبدأ بعد لا يحفزك للانتهائه.. بينما يدفعك العمل غير المنجز إلى محاولة إنجازه.

## الآن تذكر كل ما سبق

### أولاً: نصائح عامة في التنفيذ



- ١ - ألق نظرة على قائمة أعمالك اليومية.
- ٢ - التزم بقائمة أعمالك اليومية.
- ٣ - ابدأ في إنجاز مهامك.
- ٤ - تعامل جيداً مع المهام الكبيرة.
- ٥ - كن منجزاً.
- ٦ - انته من كل نشاط في موعده.
- ٧ - تعلم أن تقول «لا».
- ٨ - لا تقطع عملك.
- ٩ - أضف ليومك وقتاً جديداً.
- ١٠ - ابدل مزيداً من الجهد دوماً.
- ١١ - استخدم الأوقات الضائعة وأجزاء الوقت الصغيرة.
- ١٢ - التزم بمواعيدهك.
- ١٣ - ثابر على تنظيم وقتك.

## ثانياً: كيف تقضي على التأجيل؟

ضع وقتاً للانهاء من كل مهمة.

خذ على نفسك عهداً.

شجع نفسك.

- اسأل عن مشكلات التأجيل.

- اجعل لنفسك حافزاً.

تعرف جيداً على مهامك.

تذكّر حكمة الدقائق الخمسة.

ابداً في العمل الآن.

أنجز هذه المهام .. أولاً.

لا تنتظر الإيحاء أو المزاج الملائم.

لا تتردد:

- تعلم وقت اتخاذ القرار.

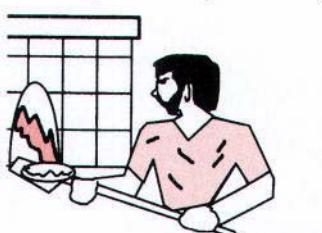
- لا تنتظر نتائج مثالية.

- لا تخاف من الخطأ.

- لا تقلق.

واجه المهام غير المحببة.

فُتّ المهام الصعبة والكبيرة.



### ثالثاً: مضيقات الوقت والتعامل معها

أهم مضيقات الوقت هي:

#### ١ — الاجتماعات غير الفعالة:

ولعلاجها أحسِّن إعداد الاجتماع وتعلّم طرقه الفعالة.

#### ٢ — المقاطعات:

إذا كان الشخص مهماً فاستمع، أما غيرهم فيمكِنك أن تكون صريحاً وتؤجّلهم للوقت الذي يناسبك.

#### ٣ — الانتظار:

يُضيّع وقت كبير أثناء انتظار الأطباء والمرور وغيرهم، ولكي تستفيد من وقتك كن جاهزاً بكتاب أو أوراق تحتاج متابعة ونحوها.

#### ٤ — المكالمات الهاتفية:

حدّد مواعيد لإجابة المكالمات، أو ضع مسجلاً، وخطّط لما تريده أن تقول عندما تتصل.

#### ٥ — الأوراق الكثيرة:

ولكي لا تضيّع بينها وتحسن إدارتها استعمل مبدأ ABCD الموجود في الصفحة التالية.

## كيف نتعامل مع مضيعات الوقت

### ABC D تعلم مبدأ

قسم أي ورقة تمر عليك إلى أحد الأقسام التالية:

#### A - إجراء فوري:

هذا النوع من الأوراق لا يحتاج إلى دراسة أو حفظ بل يحتاج منك قراراً فورياً. لا تضيّع الوقت ولا تحتفظ بالأوراق بل اتّخذ القرار فوراً وحوّلها إلى الشخص المعنى.

#### B - دراسة ثم إجراء:

هذا النوع يجب اتخاذ إجراء بشأنه ولكن بعد الدراسة أو الاستشارة أو جمع المعلومات، احتفظ بهذا النوع من الأوراق في درج خاص وأضفها إلى جدول أعمالك.

#### C - أوراق للحفظ:

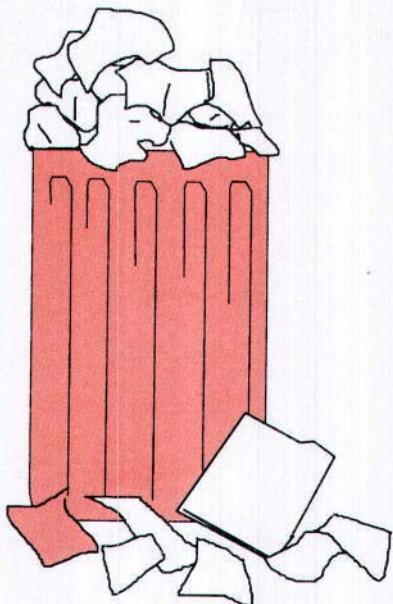
احفظ بهذه الأوراق في أرشيفك ورتبها، وعادة ما تكون

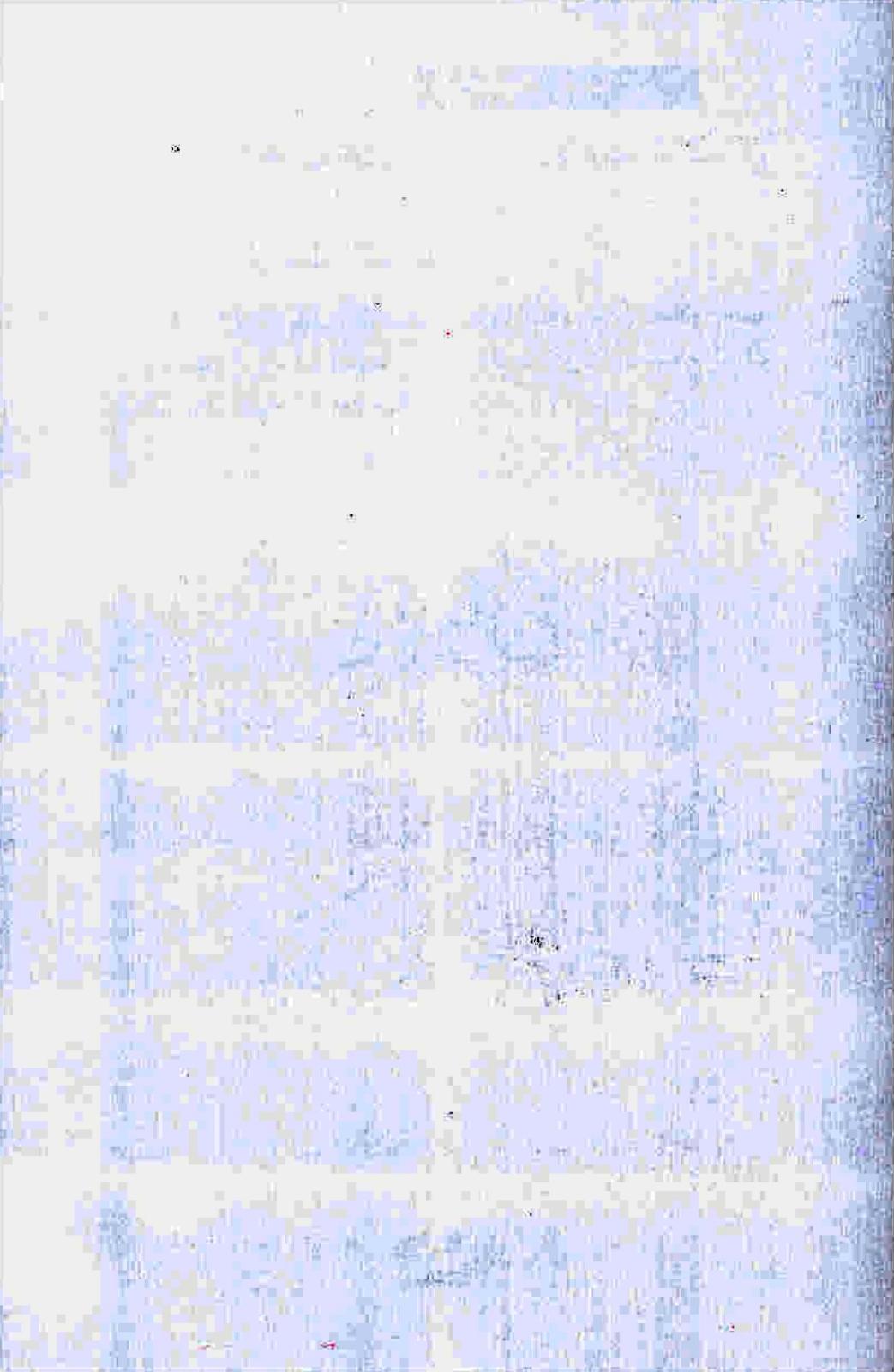


هذه الأوراق لها أهمية قانونية أو ذكرى مهمة أو ستحتاج للرجوع إليها خلال أقل من ٣ سنوات.

### D - أوراق إلى سلة المهملات:

كل الأوراق التي لا تنطبق عليها التصنيفات أعلاه يجب رميها في سلة المهملات دون تردد، وإلا ستجتمع لديك أوراق كثيرة لا تحتاجها.





رابعاً :

## المتابعة والمراقبة





## المتابعة والمراقبة

إن التخطيط بلا تنفيذ.. ضرب من الآمال الحالمة  
وتضييع للوقت.. والتنفيذ بلا متابعة.. لا جدوى منه.

إن الرقابة هي مقارنة ما سبق تخططيته بما تم تنفيذه وإنجازه بهدف تحديد الانحرافات والاستفادة من الإيجابيات وتجنب السلبيات ووضع مقتراحات لعلاجها.

إن الرقابة الفعالة تتصف بالآتي:

١ - **الفورية:** لا بد أن تكون المتابعة أولاً بأول مع التنفيذ لعلاج أي قصور قبل فوات الأوان.

٢ - **الدورية والاستمرار:** فيجب أن تظل الرقابة مستمرة دون انقطاع.. ويجب تجميع النتائج في فترات دورية حسب الخطة لمعالجة القصور في كل مرحلة.

٣ - **رقابة اقتصادية:** بمعنى ألا تستهلك من الوقت والجهد ما يفوق العائد المتوقع منها.

٤ - رقابة إصلاحية: فلا تكون أبداً بهدف تسجيل الأخطاء والمعاقبة أو المعاقبة.. بل بهدف العلاج.

٥ - رقابة مرنة: فهي ليست مجرد إجراءات جامدة منفصلة عن الواقع، وإنما تتناسب مع الخطة وتتكيف مع ظروف تفريذها.

إن الرقابة في إدارة الوقت تعني مبدأ واحداً وخطيراً هو: ←  
مبدأ إعادة تحليل الوقت

### مبدأ إعادة التحليل

إن العادات القديمة السيئة تعود سريعاً، لقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم الناس يعودون إلى ممارسة عاداتهم السيئة القديمة.

لا بد من إعادة تحليل وقتك بعد «ثلاثة إلى ستة شهور».. ثم بعد ذلك لا بد من إعادة التحليل سنوياً على الأقل.

بعد ٤ - ٦ أسابيع من بداية خطتك، استخدم ← استقصاء الوقت النهائي لترى في أي من المواضيع تتصرف بشكل جيد.. وفي أيها ما زلت تحتاج إلى تدريب.

اجعل هذا الكتاب في متناول يدك.. ارجع إليه حين تحتاج إليه.. واطلب المساعدة وقت أن تحتاجها.





لأن تذكر:

تذكّر دائمًا: لا بد من إعادة تحليل وقتك بعد ٣ -

٦ شهور.



وأخيرًا:

ابدأ بتنفيذ ما تعلّمته.



## ابداً الآن... خطوات التنفيذ

### ابداً بتنفيذ ما تعلّمته

- إن تخطيطاً محكماً يصبح إهداً للوقت ما لم تقم بتنفيذه.
- ابدأ الآن... ولا تسوّف.
- اتبع هذه الخطوات التي تعلّمتها سابقاً:
- ١ - أوجّد في نفسك قناعة كبيرة أنك يجب أن تدير وقتك بشكل صحيح.
- ٢ - قم بتحليل وقتك:
  - اجمع المعلومات.
  - حلّ استخدامك للوقت.
  - تعرف على منحنى نشاطك.
- ٣ - ابدأ بخطيط وقتك:
  - استطلع الواقع: تعرّف على الفرص المتاحة والقيود



المفروضة.. تعرّف على نقاط قوتك ونقاط ضعفك..  
استفد جيداً من تحليلك لوقتك.

ضع أهدافك  
وهدّد أولوياتك  
وهدّد النشاطات  
وبرنامجها الزمني.

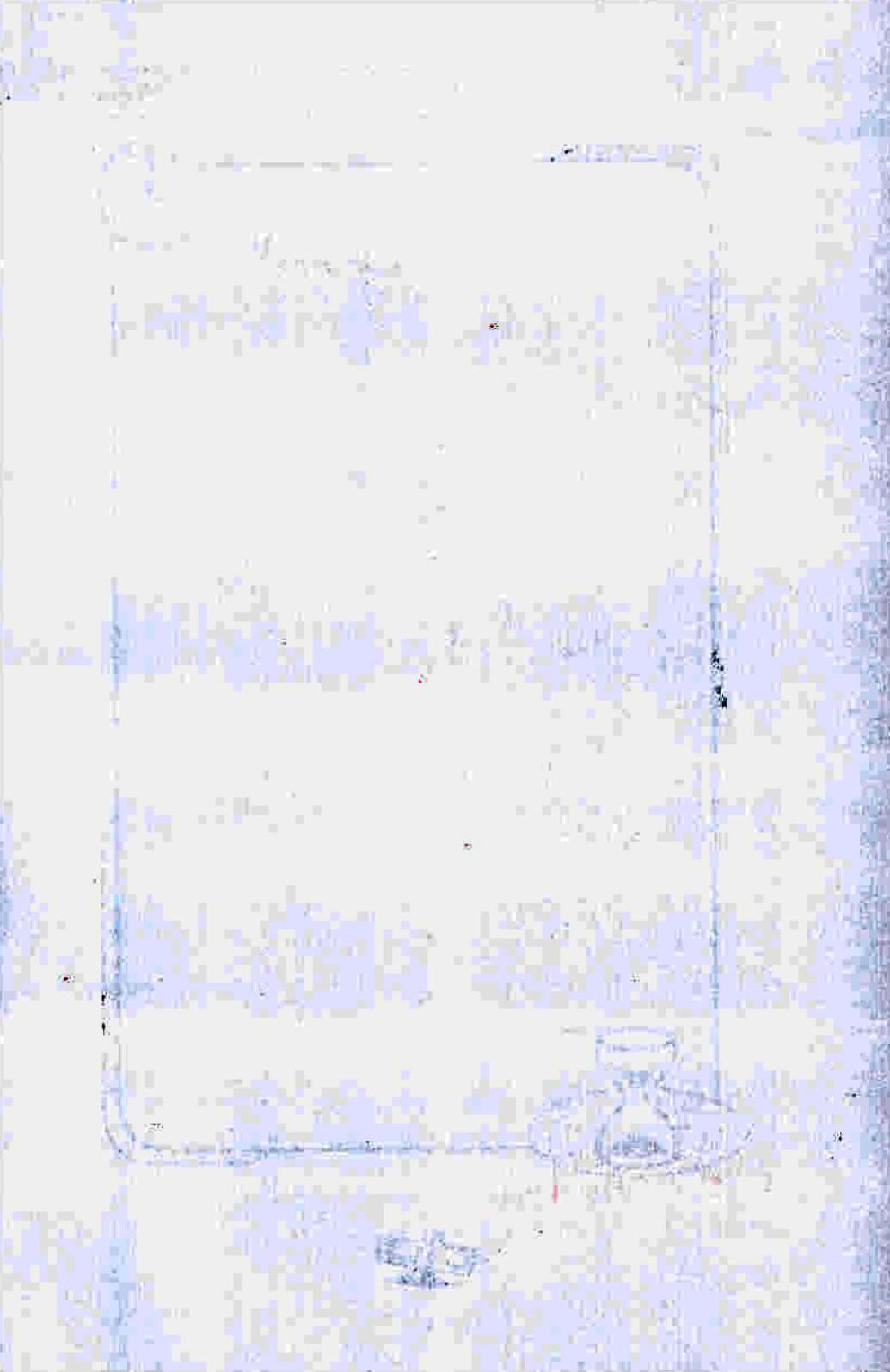


卷之三



تمارين  
الولاية الوقف





التمرين

1

ما هي  
افتراضاتك  
عن الوقت

## ما هي افتراضاتك عن الوقت؟

حدّد أيّاً من هذه العبارات صحيح وأيها خاطئ في ضوء ما تعتقده وتقوم به في حياتك اليومية .. كن صادقاً في إجابتك فلن يطلع أحد على نتيجتك .. إن هذا الاختبار مصمم خصيصاً لك حتى تعرف على افتراضاتك الصحيحة والخاطئة التي تحكم إدارتك لوقتك ..

العبارة	خطأ	صواب
لا يوجد حتى الآن إنسان يتوفّر له الوقت الكافي.		١
إن معظم الناس يعانون من كثرة الأعمال بسبب طبيعة وظائفهم.		٢
المديرون أصحاب المناصب الإدارية العليا يتخذون عادة أفضل القرارات.		٣
إن عملك فريد من نوعه وليس له نظام واضح.		٤
من الممكن أن يؤدي عدم الاستعجال في اتخاذ القرار لتوفير الوقت.		٥



صواب	خطأ	العبارة	الرقم
		إن إدارة الوقت بصورة أفضل تعني تقليل الوقت المستغرق في أي نشاط.	٦
		يستطيع أغلب الأشخاص حل المشكلات المتعلقة بالوقت عن طريق بذل جهد أكبر في العمل.	٧
		إن عملية تفويض السلطة يمكن أن توفر لك أوقاتاً كثيرة وترى حك من بعض مسؤولياتك.	٨
		أغلب الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط ولا ينجح الناس في التخطيط لها بشكل سليم حتى لو حاولوا.	٩
		الأشخاص المشغولون الشطرون الذين يقومون بالعمل الصعب يحققون أفضل النتائج في الغالب.	١٠
		المشكلة المهمة في إدارة الوقت أنها تقييد حركة الإنسان ورغباته.	١١
		ليس من الضروري في (أغلب الأحيان) أن تكتب أهدافك. يكفي أنك تعرفها.	١٢
		إذا أردت أن تؤدي عملك بطريقة سليمة فمن الأفضل أن تؤديه بنفسك.	١٣
		ليس من الممكن (في الغالب) العمل على أساس تحديد الأولويات والالتزام بها.	١٤
		أغلب النتائج التي تتحققها تكون (عادة) نتيجة لعدد قليل من الأنشطة الهامة.	١٥

## ما هي افتراضاتك عن الوقت؟

أنت تدرك أنه ليس هناك إجابات صحيحة دائمًا لمثل هذه الأسئلة، ولكن هناك بعض الإجابات الخاصة بإدارة الوقت تكون أفضل من غيرها في الغالب. (على الأقل من وجهة نظرنا نحن).

العبارات التالية صواب: ١ - ٢ - ٥ - ٨ - ١٠ - ١١ - ١٥ .

والعبارات التالية خطأ: ٣ - ٤ - ٦ - ٧ - ٩ - ١٢ - ١٣ - ١٤ .

إنك تستطيع بعد أن تعرفت على افتراضاتك للحلول الصحيحة والخاطئة أن تقيّم إجاباتك الشخصية عن الوقت:

من (١٤) إلى (١٥) إجابة صحيحة: ممتاز (أنت تستفيد من وقتك جيداً).

من (١٢) إلى (١٣) إجابة صحيحة: جيد (أنت في الطريق لتصبح مدیراً جيداً لوقتك).

من (١٠) إلى (١١) إجابة صحيحة: مقبول (عليك أن تراجع وجهات نظرك عن الوقت).



أقل من (١٠) إجابات صحيحة: ضعيف (إن عدداً كبيراً من افتراءاتك عن الوقت ليس صحيحاً.. وهذا يسبب لك مشكلة).



إن تحليل هذه الافتراضات سوف تجدد بين ثنايا هذا الكتاب.. عليك أن تتبع البرنامج بجدية ويقظة حتى تصحح افتراءاتك وتتعلم إدارة وقتك بكفاءة.



## التمرين

2

استقصاء  
كيف تدير  
وقتك؟



\* الآن.. ارجع ورتّب هذه الأسباب حسب درجة أهميتها.

\* اكتب هنا عشرة أسباب تجعلك لا تدبر وقتك جيداً:

- ..... ( )
- ..... ( )
- ..... ( )
- ..... ( )
- ..... ( )
- ..... ( )
- ..... ( )
- ..... ( )
- ..... ( )
- ..... ( )



# كيف تدير وقتك؟

أجب عن هذه الأسئلة بأحد الاختيارات الأربع (نادراً - أحياناً - قليلاً - دائماً) كن صادقاً مع نفسك فلن يطلع على نتائجك أحد.. إن هذا الاستقصاء مصمم خصيصاً لك كي تعرف كيف تدير وقتك؟

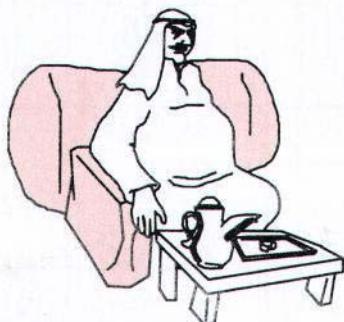
السؤال	دائماً	أحياناً	قليلاً	نادراً
هل تشعر أنك تقضي وقتك بالطريقة التي تريدها؟				
هل تشعر أن كل شيء يسير كما خطط له؟				
هل تشعر أنك ناجح في عملك؟				
هل تقضي وقتاً كافياً مع الأسرة والأولاد والأقارب؟				
هل تستمتع بوقتك في العمل؟				
هل تجد وقتاً هادئاً لا يقاطعك فيه أحد كلما احتجت لذلك؟				

## تعلیقات على

### اختبار

السؤال	نادراً	أحياناً	قليلًا	دائماً	اختبار
هل تأخذ أوقات راحة كافية من ان الآخر؟					٧
هل تقاوم الرغبة في تأجيل الأعمال الصعبة والمملة في عملك؟					٨
هل عندك قائمة مكتوبة بأهدافك البعيدة؟					٩
هل تعرف ما الذي ت يريد إنجازه في الأسبوع القادم؟					١٠
هل تقضي وقتاً كافياً في التخطيط لوقتك؟					١١
هل لديك قائمة بأعمالك اليومية؟					١٢
هل تؤدي عملك بناء على نظام الأولويات؟					١٣
هل تتحقق ما يجب أن يتم عمله خلال اليوم؟					١٤
هل تمارس هواية مفيدة أسبوعياً؟					١٥
هل تجد وقتاً لحفظ صفحتين على الأقل من القرآن أسبوعياً؟					١٦
هل تنجز أعمالك في موعدها؟					١٧
هل تذهب إلى لقاءاتك في موعدك؟					١٨
هل تجلس بعض الوقت مع نفسك؟					١٩

السؤال	٢٠
هل تأخذ وقتاً كافياً للتأمل والتفكير في المستقبل وتطوير الأعمال الجديدة؟	
<b>الأسئلة التالية للمديرين فقط:</b>	
هل يمكن أن لا يتعذر العمل عند غيابك؟	٢١
هل يقوم مساعدوك بمعظم الأعمال؟	٢٢
هل تعمل ساعات أقل من العاملين معك؟	٢٣
هل تقاوم الرغبة في مراجعة كل تفاصيل العمل؟	٢٤
هل تقوم بتفويض بعض المهام إلى الآخرين؟	٢٥
<b>المجموع</b>	



الآن  
أحسب درجاتك  
بالطريقة الآتية؟

للمديرين

- ❖ عدد الإجابات (دائماً) .... = ٤ × ....
- ❖ عدد الإجابات (أحياناً) .... = ٣ × ....
- ❖ عدد الإجابات (قليلاً) .... = ٢ × ....
- ❖ عدد الإجابات (نادراً) .... = ١ × ....
- المجموع = ....

لغير المديرين

- ❖ عدد الإجابات (دائماً) .... = ٥ × ....
- ❖ عدد الإجابات (أحياناً) .... = ٤ × ....
- ❖ عدد الإجابات (قليلاً) .... = ٢ × ....
- ❖ عدد الإجابات (نادراً) .... = ١ × ....
- المجموع = ....



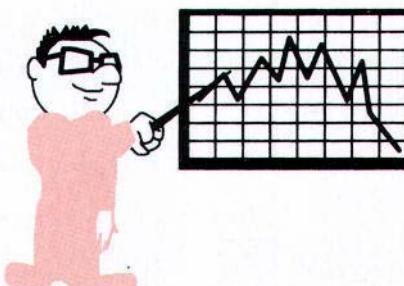
اعرف  
وقتك؟

إذا كان مجموعك أكثر من (٩٠) فأنت تستخدم وقتك بفاعلية .  
(استمر ولا تضعف) .

إذا كان مجموعك من (٧٥) إلى (٩٠) فأنت في طريقك إلى استخدام وقتك بفاعلية.

إذا كان مجموعك من (٥٥) إلى (٧٥) فأنت تعاني من مشاكل في إدارة وقتك.

إذا كان مجموعك أقل من (٥٥) فأنت لا تدير وقتك ولكن وقتك هو الذي يتحكم فيك.



## التمرين

# 3

❖ ارسم منحنى

❖ نشاطك

❖ إلى أي مدى تتحكم

❖ في وقتك

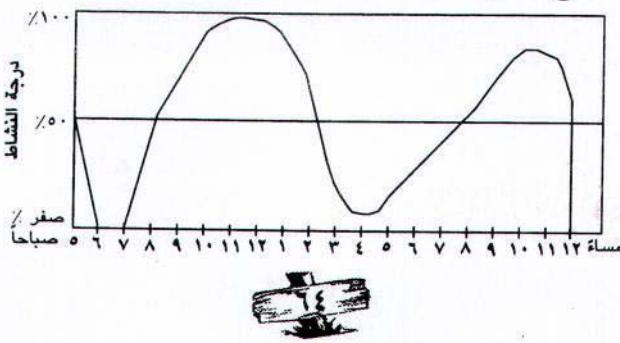
❖ نموذج تحليل الوقت



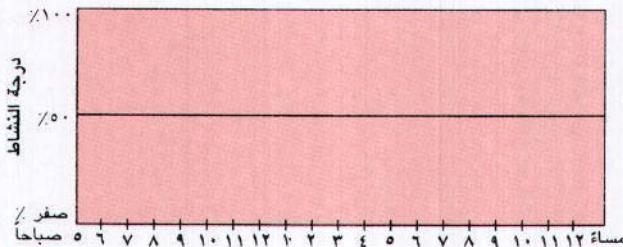
## رسم منحنى نشاطك

لنفرض أن شخصاً يقوم بالتالي في الأيام العاديَّة:

- (١) استيقظ في الخامسة صباحاً وأدى صلاة الفجر (درجة النشاط حوالي ٥٠٪).
- (٢) رجع فنام من السادسة إلى السابعة (الدرجة صفر).
- (٣) استيقظ في السابعة وذهب للعمل (درجة النشاط في ازدياد مستمر).
- (٤) لم يصل إلى أعلى درجات طاقته التي يستطيع أن يصل إليها ولكنه ظل بدرجة عالية من النشاط من الساعة التاسعة وحتى الواحدة.
- (٥) بدأ نشاطه يقل تدريجياً وعاد إلى المنزل حوالي الثالثة وارتاح (ولكنه لم ينم) حتى الخامسة.
- (٦) زاول الأنشطة الاجتماعية والثقافية حتى العاشرة.
- (٧) ورجع للنوم الساعة ١١ مساءً.



## رسم منحنى نشاطك



إن منحنى نشاطك قد يوافق أو قد يخالف منحنى النشاط الطبيعي . . ولكنك على كل الأحوال يجب أن تحدد وقت الذروة في نشاطك حتى تستفيد منه .

**ارسم منحنى نشاطك على هذا النموذج ثم أجب على ما يلي:**

- اكتب الأعمال التي يجب أن تقوم بها في وقت الذروة (فوق %.٥٠) (أعمال هامة جداً تحتاج إلى تركيز ذهني شديد).

.....

.....

.....

- اكتب الأعمال التي يمكن تأجيلها إلى وقت أقل نشاطاً (الأعمال الروتينية).

.....

.....

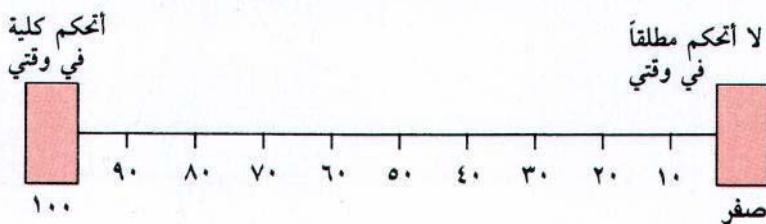
.....

## إلى أي مدى تتحكم في وقتك؟

إن خير بداية لتحسين استخدامك للوقت هي أن تحدد إلى أي مدى تستطيع أن تتحكم في الوقت المتاح لك الآن.

لا أحد يستطيع أن يسيطر كلياً على وقته كله. سوف تتحكم بعض الأفراد أو بعض الأشياء في جزء من وقتك. ولكن.. كل منا له جزء من وقته يمكن أن يتحكم فيه..

ضع نفسك على هذا المقياس:



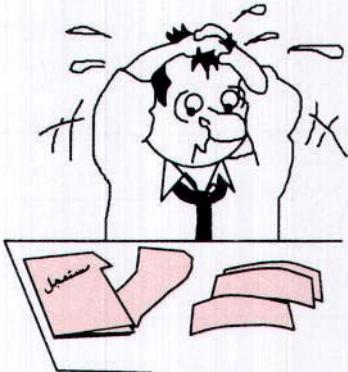
هل هذا التقييم لنفسك واقعي؟! راجع وتأكد!



## التمرين

4

اقبض على  
صوص  
الوقت!!



## اقبض على لصوص الوقت!!

السؤال	دائماً	أحياناً	قليلًا	نادرًاً
السؤال	السؤال	السؤال	السؤال	السؤال
السؤال	السؤال	السؤال	السؤال	السؤال
السؤال	السؤال	السؤال	السؤال	السؤال
السؤال	السؤال	السؤال	السؤال	السؤال

السؤال	نادرًا	قليلًا	أحياناً	دائمًا	
على مكتبي الآن العديد من الأوراق والبريد والمراسلات والتي تحتاج مني إلى اتخاذ القرار المناسب وهي في ازدياد يومي !					٦
أعاني بشكل عام من سوء التفاهم مع الجهات الأخرى في المؤسسة التي أعمل بها .. إنهم عادة يسيئون فهم ما أريد أو يكون لديهم مشاعر غير جيدة تجاهي .					٧
أقوم بمعظم الأعمال ولا أفوض الآخرين إلا ب نطاق ضيق .					٨
يصعب علي قول (لا) حينما يطلب مني الآخرون عمل شيء ما في المؤسسة التي أعمل بها .					٩
لا يوجد في الوقت الحاضر في ذهني أهدافاً واضحة ومحددة أريد تحقيقها في المنظمة التي أعمل بها .					١٠
هناك بعض الأهداف موضوعة في خطة العمل لم أستطع إنجازها لأنني لا أتابع أو لم أضع وقتاً محدداً لإنجازها .					١١
أشعر بعض الأحيان بضعف في قدرتي الشخصية للإنجاز بعض الأعمال التي أريد إنجازها .					١٢
عدد الإجابات في كل عمود					

## احسب كالتالي:

### للمديرين

١ - اجمع عمودياً عدد المرات.

٢ - اضرب المجموع بالرقم حسب التالي :

دائماً = صفر

أحياناً = ١

قليلًا = ٢

نادرًا = ٣

٤ - اجمع جميع الأرقام. التسليمة =

### للمديرين

صفر - ١٧ نقطة

أنت لا تخطط لوقتك وتجعل الآخرين يقومون بإدارتك،  
إن دورة (إدارة الوقت) ستكون البداية بلا شك لحياة جديدة  
وناجحة بإذن الله.



١٨ - ٢٤ نقطة

أنت تحاول أن تنظم وقتك، ولكنك لا تعمل جاهداً للنجاح.

٣٠ - ٣٠ نقطة

إن إدارة وقتك جيدة، ولكن من الممكن أن تكون أفضل.

٣٦ - ٣٦ نقطة

مبروك (إذا كنت بحق أميناً مع نفسك في الإجابة) أنت نموذج للآخرين ولمن يريد أن يتعلم فن إدارة الوقت. انقل تجربتك للآخرين.



## نموذج تحليل الوقت

١ - ما هو متوسط عدد ساعاتك المنتجة؟ وما هو تعليقك على ذلك؟

٢ - أي جزء من يومك كان أكثر إنتاجاً؟ وأيها أقل إنتاجاً؟

٣ - ما هي أسباب عدم الإنتاج؟ ما هي مضيعة وقتك؟ من الذي يقاطعك ولماذا؟

٤ - ما هو متوسط الوقت الضائع في يومك؟



٥ - ما هي النشاطات غير الضرورية التي تقوم بها؟  
في أي الأوقات تترك الاستمتاع بالوقت يطغى على أهمية  
العمل؟

.....

٦ - ما هي النشاطات التي تقوم بها ويمكن أن تفوضها  
لآخرين؟

.....

٧ - ما هي النشاطات التي تقوم بها بشكل غير ملائم؟ وكيف  
تزيد كفاءتك؟

.....

٨ - ما هي النشاطات التي أعطيتها وقتاً أقل من اللازم أو أكثر  
من اللازم؟

.....

٩ - ما هي النشاطات التي كنت تود القيام بها ولم تستطع  
ذلك؟

.....

التمرين

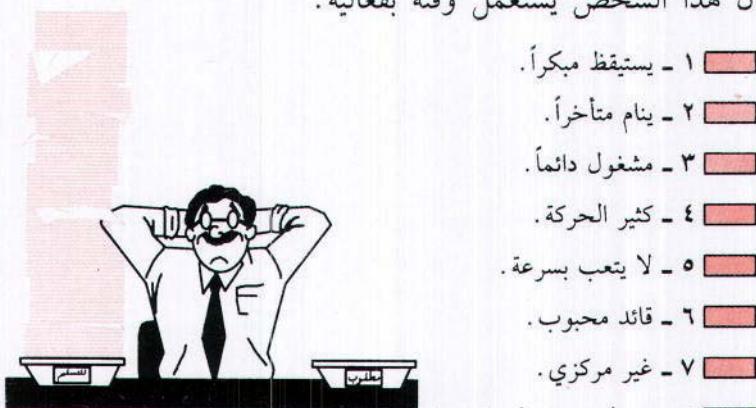
5

ما هو  
الوقت  
الفُعَال؟



# ما هو الوقت الفَعَال؟

يختلف الناس في مدى فعالية استخدامهم لوقتهم ونريد منك أن تختار المعايير أو الصفات التي تعتقد أنها تشير دائماً إلى أن هذا الشخص يستعمل وقته بفعالية.



- ١ - يستيقظ مبكراً.
- ٢ - ينام متأخراً.
- ٣ - مشغول دائماً.
- ٤ - كثير الحركة.
- ٥ - لا يتعب بسرعة.
- ٦ - قائد محظوظ.
- ٧ - غير مركزي.
- ٨ - يحرك من حوله باستمرار.
- ٩ - لا يتردد بقول (لا) للأعمال التي لا يرغب بها.
- ١٠ - لديه أهداف واضحة.
- ١١ - تصعب مقاطعته.
- ١٢ - قراراته سريعة.

- ١٣ - لديه أكثر من عمل.
  - ١٤ - يدير عدداً كبيراً من الناس.
  - ١٥ - يحترم أوقات الآخرين.
  - ١٦ - تحتاج موعداً لمقابلته.
  - ١٧ - يحقق النتائج المطلوبة في الوقت المحدد.
  - ١٨ - يكمل عمله في المنزل.
  - ١٩ - لديه قدرة جيدة على الانتقال بسرعة من عمل إلى آخر.
  - ٢٠ - يعمل جيداً تحت الضغط وأثناء الأزمات.

၁၁၃။

የኢትዮጵያ የዚህ ስራ ስራ በዚህ ስራ ስራ በዚህ ስራ ስራ በዚህ ስራ ስራ



## التمرين

6

احسب  
تكلفة  
وقتك



# احسب تكلفة وقتك

الوقت ليس له ثمن فهو الحياة. والذي يضيع وقته يضيع حياته. وبالإضافة لذلك فالوقت يكلف مالاً. دعنا هنا نحسب تكلفة الساعة من وقتك أثناء الدوام:

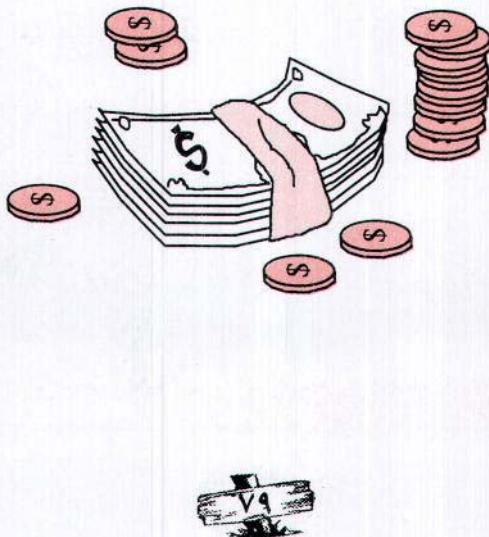
- ١ - اكتب قيمة راتبك الشهري هنا:
- ٢ - اضرب الراتب في:  $١٢ \times ١ = ١٢$
- ٣ - قدر العلاوة والمكافآت السنوية.
- ٤ - اجمع  $٣ + ٢ = ٥$
- ٥ - والآن لنحسب كم ساعة تعمل في السنة كالتالي:  
السنة = ٣٦٥ يوماً.
- ٦ - العطل والإجازات وعطل نهاية الأسبوع تساوي حوالي ١٦٥ يوماً.
- ٧ - فأيام العمل حوالي =  $٣٦٥ - ١٦٥ = ٢٠٠$  يوماً في السنة.



- ٨ - وعدد ساعات العمل الصافية حوالي ٦ ساعات يومياً تقريباً.
- ٩ - ولنخصم ساعة يومياً (للغداء، والمعاملات الرسمية الخاصة بك ونحوها) فيبقى ٥ ساعات يومياً (نفترض أنك تعمل خلالها بلا توقف)!
- ١٠ - فعدد ساعات العمل في السنة حوالي  $200 \times 5 = 1000$  ساعة.
- ١١ - وبناء على هذا كله فساعة عملك تساوي:

الرقم من ④

$$= 1000 = 1000$$



## التمرين

7

مضيعات

الوقت

الرئيسية



## مضيعات الوقت الرئيسية

الأمور التي تضيع الوقت أكثر من غيرها يمكن تلخيصها بال التالي:

- ١ - الاجتماعات المطولة أو غير الفعالة.
- ٢ - الاتصالات الهاتفية غير المتنجة.
- ٣ - المقاطعات والزيارات المفاجئة.
- ٤ - تسويف أو تأجيل الأعمال بأعذار واهية.
- ٥ - التلفاز.

ولكن هناك أمور كثيرة يضيع بسببها الوقت ومن أمثلة ذلك:

- ١ - عدم حمل نقود كافية.
- ٢ - عدم وجود مفاتيح احتياطية.
- ٣ - الانتظار عند الأطباء وغيرهم.



- ٤ - عدم معرفة الكيفية الصحيحة لأداء العمل.
- ٥ - عطل السيارة/ جهاز التصوير .. إلخ.
- ٦ - البحث عن أوراق أو معلومات.
- ٧ - أزمة المرور.
- ٨ - سكرتير غير فعال.
- ٩ - روتين المعاملات الرسمية.
- ١٠ - مركبة الرئيس (انتظار توقيعه أو موافقته).



## التمرين

8

اعرف  
مضيعات وقتك..  
وتعامل معها



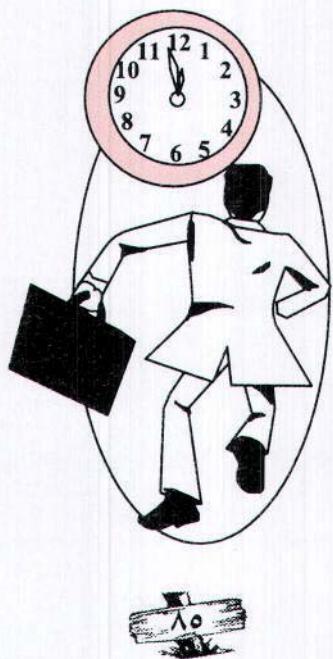
# اعرف مضيعات وقتك وتعامل معها؟

هذه مجموعة من مضيعات الوقت الشهيرة . . حدد موقفك من كل منها:

عوامل ضياع الوقت	نادرًا	أحياناً	غالباً	دائماً	قليلاً
الافتقار إلى التخطيط	١				
الافتقار إلى التفويض	٢				
الزوار بدون موعد	٣				
المكالمات الهاتفية	٤				
الغوصى	٥				
التأجيل	٦				
الاجتماعات غير الفعالة	٧				
الانتظار (للمعاملات والأطباء ..)	٨				
عدم القدرة على الرفض	٩				
فقدان الرغبة والملل	١٠				

الوقت

عوامل ضياع الوقت	نادرًا	أحياناً	غالباً	دائماً	قليلاً	نادرًا
الطواريء والمشكلات						١١
فوضى الأوراق والملفات						١٢
الرغبة الزائدة في المثالية						١٣
الروتين والتعقيدات الإدارية						١٤
الثرثرة والجدال						١٥
التلفاز						١٦
المقاطعات المستمرة						١٧
سكرتير غير كفء						١٨
ازدحام المرور أو المواقف						١٩
ضعف الإرادة لإدارة الوقت						٢٠



هذه أكبر ثلاثة معوقات ومضيعات لوقتي . . وهذه طريقي  
في التعامل معها :

## طريقة العلاج

## طريقة العلاج

.....

.....

.....

.....

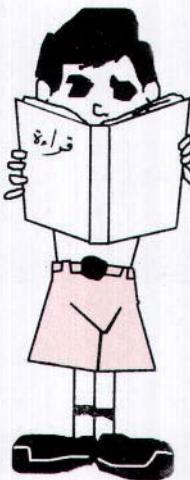
.....

## طريقة العلاج

## التمرين

9

اختبار  
القراءة  
السريعة

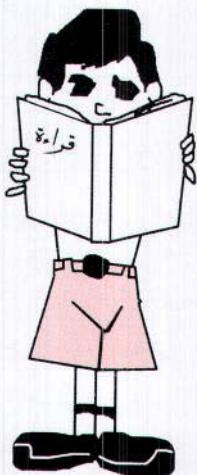


## اختبار القراءة السريعة

### إرشادات

- ١ - في الصفحات التالية نشرة من صفحتين مطلوب منك أن تقرأها بسرعتك الطبيعية (لا تحاول أن تسرع فإن ذلك سيؤثر على درجتك في الفهم، ولا تحاول أن تبطئ فإن ذلك سيؤثر على درجتك في السرعة).
- ٢ - اقرأ في مكان هادئ وبعيد عن المقاطعات.
- ٣ - سجل وقت البداية بالدقائق والثوانی قبل البداية.
- ٤ - سجل وقت النهاية فور الانتهاء من قراءة المنشور.
- ٥ - احسب الفرق بين النهاية والبداية لتحسب الوقت الذي استغرقه في القراءة.
- ٦ - من الجدول الذي بعد المنشور احسب سرعتك في القراءة (كم كلمة في الدقيقة) وتتجدها تحت المدة التي قضيتها في القراءة بالجدول.

- ٧ - بعد ذلك أجب على أسئلة اختبار الاستيعاب لتعرف درجة فهمك (بدون الرجوع للمنشور).
- ٨ - في الجدول الآخير مقارنة بين السرعة والاستيعاب مع النتائج العالمية.



## اختبار القراءة السريعة

سجل هنا وقت البدء في القراءة

من إدارة الأفراد إلى جميع المديرين

نظام استقبال الموظفين الجديد وتأهيلهم.

اشتركت إدارة الأفراد وإدارة التدريب في مناقشة تقرر فيها أن هناك حاجة لوضع نظام جديد لعملية استقبال الموظفين الجديد وتأهيلهم. وبناء على ذلك صدرت هذه النشرة الاستشارية بالنظام المقترن، ونحن نرحب بتعليمات مديرى الإدارات وملحوظاتهم.

**والخطوات الآتية تشرح النظام الجديد المقترن تطبيقه سواء على الموظفين أو العمال الجدد:**

**١ -** تفويض كل إدارة موظفاً من موظفيها ما عدا مدير الإدارة ليكون مسؤولاً عن تسهيل تطبيق النظام الجديد في



المؤسسة، ويُطلب من هذا الموظف أن يكون على اتصال مستمر بإدارة الأفراد ليحاط علمًا بالموظفين الجدد المعينين بالإدارة التي يعمل بها. وفي حالة تعيين موظف جديد في هذه الإدارة فعلى الموظف المسؤول أن يخبر مديره ويتفق معه على موعد لمقابلة الموظف الجديد في اليوم الأول من تعيينه. وكذلك عليه أن يحدد يوم التأهيل المناسب للموظف الجديد (انظر الخطوة رقم ٩).

يشترك مدير الإدارة مع الموظف المذكور في تعيين أحد الموظفين في الإدارة ليكون مرافقاً للموظف الجديد ومسؤولًا عن راحته في الأسبوعين الأولين، وتعريف الموظف الجديد بأبنية المؤسسة ومكاتبها والخدمات المتوفرة للموظفين. ويبيّن له أين يجد ما يحتاج ويتمده بكل المعلومات والنشرات المتعلقة بالرياضة والنادي الاجتماعي.

يعفي مدير الإدارة الموظف المرافق من واجباته الاعتيادية في يوم وصول الموظف الجديد.

ينظره المرافق مع أحد المسؤولين في إدارة الأفراد للترحيب به.

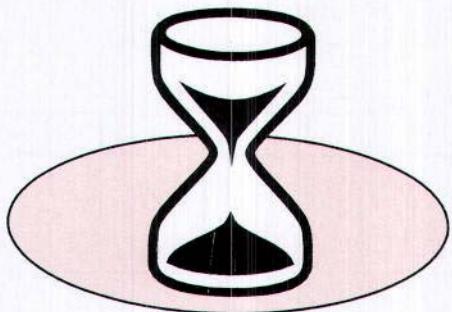
يقوم مسؤول إدارة الأفراد بإنهاء المعاملات الخاصة بالموظفي الجديد، ويتأكد من تفهمه لشروط عقد العمل، وعليه أن يمده بنسخة من النشرة الخاصة بسياسة المؤسسة المتعلقة بالموظفيين، ويشرح له أنواع الخدمات التي تقدمها المؤسسة للموظفيين، وعليه أن يوضح للموظف الجديد استعداد إدارة الأفراد لمساعدته وإسداء النصح له في أي وقت ابتداء من يوم تعيينه.

- ٦ - يصحب المرافق الموظف الجديد إلى مكان عمله الجديد، ويتأكد من معرفته للطريق، وعليه أن يدعو الموظف الجديد للغداء في يومه الأول، ويتمده بالمنشورات المتعلقة بالرياضة والنادي الاجتماعي والخدمات الأخرى.
- ٧ - على مدير الإدارة أن يقابل الموظف الجديد عند وصوله إلى الإدارة، ويشرح له استماراة البيانات الخاصة بالعاملين حتى يسجل المعلومات الخاصة به، كذلك عليه أن يحدد يوماً بعد أسبوع لمقابلة أخرى مع الموظف الجديد ويعطيه فكرة واضحة عن يوم التأهيل والغرض منه.
- ٨ - على المدير أن يشرح للموظف الجديد واجباته ومسؤولياته، وذلك باستخدام تدريبه على التوصيف الوظيفي الذي وضع مسبقاً، وإذا كان الموظف الجديد يحتاج إلى تدريب خاص يجب أن يشرح له المدير نوع التدريب والغرض منه.
- ٩ - تنظم إدارة التدريب كل أربعة أسابيع يوماً لتأهيل الموظفين ويوماً آخر لتأهيل العمال. والهدف من هذا اليوم تعريف الموظف الجديد بالشركة وتاريخها ومنتجاتها وبمكانته في السلم الوظيفي والفرص المتاحة له في الشركة. ومن الأفضل أن ينظم يوم التأهيل للموظف الجديد في مدة لا تقل عن أربعة أسابيع ولا تزيد عن ثمانية أسابيع من يوم وصوله.
- ١٠ - في اليوم التالي ليوم التأهيل يجب على مدير الإدارة أن يخصص بعض الوقت لحديث ودي قصير مع الموظف الجديد يوضح فيه انطباعاته عن يوم التأهيل وعن شعوره



بالنسبة لمكانه في التنظيم الإداري، وبناءً على ذلك يناقش معه الأمور الضرورية له والفرص المتاحة إذا أظهر الموظف الجديد اهتماماً بذلك، ويتم الاتفاق مع قسم التدريب على مواعيد التدريب المناسبة حسب الجدول.

١١ - حسب النظام المعتمول به حالياً تقع مسؤولية الحريق والأمن والنظافة على عاتق مسؤول الأمن. وفي بعض الأحيان تنقضي عدة شهور قبل أن يحصل الموظف الجديد على التدريب المناسب في هذه الأمور في خلال الأسبوع الأول من تعيينه. والإدارة ترحب بأي اقتراحات لتحقيق هذا الهدف، ونأمل أن يبدأ العمل بهذا النظام في أول يناير المقبل، لذلك نرجوكم أن تقدموا اقتراحاتكم وملاحظاتكم كتابياً في موعد أقصاه أول نوفمبر.. وشكراً.



# بعد قراءة المنشور

- ١ - سجل وقت الانتهاء من القراءة هنا:
- ٢ - اطرح وقت الابتداء من وقت الانتهاء، وسجل الوقت المستخدم في القراءة هنا:
- ٣ - من الجدول أدناه استخرج معدل سرعتك في القراءة (كم الكلمة في الدقيقة). (المعدل أسفل الوقت المستخدم في القراءة).

دقيقة	٦	٥,٥	٥	٤,٥	٤	٣,٥	٣	٢,٥	٢	١,٥	١	الوقت
كلمة في الدقيقة	١٠٠	١١٠	١٢٠	١٣٥	١٥٠	١٧١	٢٠٠	٢٤٠	٣٠٠	٤٠٠	٦٠٠	عدد الكلمات

- ٤ - ضع الإجابة في هذا المربع  الكلمة في الدقيقة.



# اختبار

## المقدرة على

### الاستيعاب

والآن أجب على الأسئلة الآتية وحدك بوضع علامة في خانة الإجابة الصحيحة دون الرجوع إلى قراءة المنشور. وإذا لم تكن متأكداً من الإجابة فاترك السؤال دون جواب.

خطأ	صح	
	النشرة موجهة إلى كل المديرين.	١
	موضوع المنشور هو تدريب كل المديرين الجدد.	٢
	النشرة عبارة عن منشور استشاري.	٣
	الخطوات المقترحة لكل من الموظفين والعمال ما لم يقرر عكس ذلك.	٤
	المرافق مسؤول عن تسهيل تطبيق النظام الجديد في إدارته.	٥
	النشرات المتعلقة بالرياضة والنادي الاجتماعي يقدمها مسؤول إدارة الأفراد للموظف الجديد.	٦



خطأ	صح	
		يتجه الموظف الجديد ساعة وصوله مباشرة هو والمرافق إلى إدارة التدريب .
		يجب على مدير الإدارة أن يقابل الموظف الجديد بمجرد وصوله إلى الإدارة .
		يجب أن يكون التوصيف الوظيفي حاضراً مسبقاً .
		يقام يوم للتأهيل كل ثمانية أسابيع .
		مواعيد يوم التأهيل واحدة بالنسبة للعمال والموظفين .
		يعرف الموظف الجديد بتاريخ المؤسسة في يوم التأهيل .
		تشرح شروط عقد العمل للموظف الجديد في يوم وصوله .
		هناك توصية بأن يكون التدريب على الحريق والأمن في يوم التأهيل .
		التدريب على الحريق والأمن ليس من اختصاص إدارة الأفراد .
		للموظف الجديد الحق في أن يطلب نصيحة إدارة الأفراد ابتداء من اليوم الأول للعمل .
		يعطي مسؤول إدارة الأفراد الموظف الجديد نشرات المؤسسة الخاصة بسياسة الأفراد .



خطأ	صح	
		يجب على المرافق أن يخصص بعض الوقت لمحادثة ودية مع الموظف الجديد في اليوم التالي ل يوم التأهيل . ١٨
		تأمل الإدارة أن يبدأ العمل بهذا النظام في أول يناير . ١٩
		النشرة صادرة من إدارة التدريب . ٢٠

والآن انتقل إلى الصفحة التالية لتعرف الإجابة الصحيحة .



## إجابة اختبار

### سرعة القراءة

خطأ	- ١١	صواب	- ١
صواب	- ١٢	خطأ	- ٢
صواب	- ١٣	صواب	- ٣
خطأ	- ١٤	صواب	- ٤
صواب	- ١٥	خطأ	- ٥
صواب	- ١٦	خطأ	- ٦
صواب	- ١٧	خطأ	- ٧
خطأ	- ١٨	صواب	- ٨
صواب	- ١٩	صواب	- ٩
خطأ	- ٢٠	خطأ	- ١٠

والآن أحسب كم سؤالاً أجبته بشكل صحيح  هذا هو  
معدل استيعابك

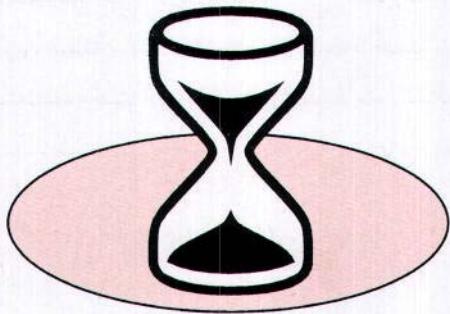
والآن توفر لدينا رقمان هما:

- ١ - معدل السرعة (كم كلمة في الدقيقة) قرأت فيها المنشور.
- ٢ - معدل الاستيعاب (كم سؤالاً أجبته بشكل صحيح).



من المهم أن يكون هناك توازناً فلا فائدة من القراءة السريعة إذا كنت لا تفهم ما تقرأ. كذلك لا فائدة من تضييع أوقات طويلة جداً لمحاولة تركيز الفهم.

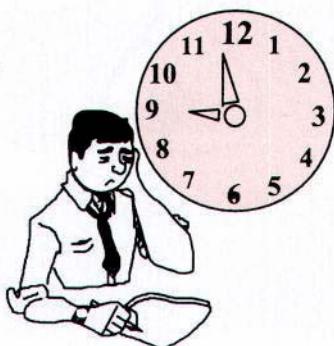
قارن نفسك بالمستوى العالمي في السرعة والاستيعاب من خلال الجدول في الصفحة التالية.





## المعدلات العالمية للسرعة والاستيعاب

لقد وضع هذا الاختبار لتمكينك من قياس سرعتك الحالية في القراءة والاستيعاب. التجربة تشير إلى أن متوسط السرعة في القراءة هو (٢٠٠) كلمة في الدقيقة. وأن متوسط الاستيعاب بين (١٤ - ١٥) فإذا كانت نتيجتك أعلى من هذين المتوسطين فأنت أعلى من المتوسط. ولكن في أغلب الأحيان الذين يقرأون ببطء يستوعبون أكثر من الذين يقرأون بسرعة. ولذلك كي تقارن نفسك بالمتوسط ابحث عن درجة استيعابك في العمود (١) في الجدول الآتي. ثم قارن معدل سرعتك في القراءة أفقياً بالعمود (٢) أو (٣) أو (٤) لتعرف مستوىك مقارنة بالمعدلات العالمية.



٤	٣	٢	١
أنت من الـ ١٠٪ أنت من الـ ٢٥٪ أنت أقل من المتوسط إذا كانت سرعتك أكبر من	أنت من الـ ٢٥٪ الأولاد إذا كانت سرعتك أكبر من	أنت أقل من المتوسط إذا كانت سرعتك في القراءة أقل من	معدل الاستيعاب
١٩٠	١٤٠	١٠٠	٢٠
٢٢٠	١٦٠	١٠٠	١٩
٢٤٠	١٩٠	١٣٠	١٨
٢٧٠	٢٢٠	١٦٠	١٧
٣٠٠	٢٥٠	١٩٠	١٦
٣٣٠	٢٧٠	٢١٠	١٥
٣٥٠	٣٠٠	٢٤٠	١٤
٣٨٠	٣٣٠	٢٧٠	١٣
٤١٠	٣٦٠	٣٠٠	١٢
٤٤٠	٣٩٠	٣٣٠	١١
٤٧٠	٤٢٠	٣٥٠	١٠
٥٠٠	٤٥٠	٣٨٠	٩

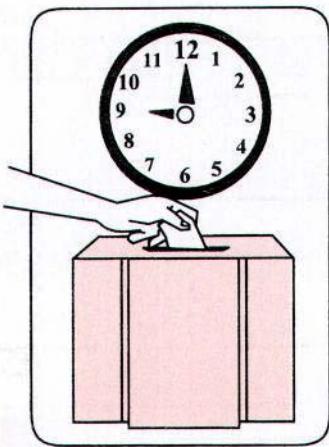


## التمرين

10

موفرات

الوقت



## موفرات الوقت

هناك أمور أو مهارات لو أتقنتها فإنك ستتوفر وقتاً كثيراً ضع  
علامة على الأمور المتوفرة لديك وتلك التي تحتاج إلى تنمية:

م	المهارة	متوفرة	تحتاج تنمية
١	التخطيط السابق لأي عمل قبل البدء به.		
٢	تحديد مواعيد نهائية للأعمال.		
٣	الروح الإيجابية للتعامل مع العوائق والمشاكل.		
٤	التفويض الفعال.		
٥	أن أقول (لا) للعمل الخارج عن خطتي وأهدافي.		
٦	العلاقات الجيدة مع الرؤساء والمرؤوسين وأصحاب الخدمات الفنية والاجتماعية.		
٧	مكتب منظم.		
٨	أرشيف منظم.		



م	المهارة	متوفرة	تحتاج تنمية
٩	القراءة السريعة .		
١٠	البداية المنظمة الواضحة للعمل في الموعد المحدد للبداية وحسب الخطة .		
١١	استعمال الكمبيوتر .		
١٢	استعمال جداول الوقت .		



## موفرات الوقت

بالإضافة إلى الموفرات الرئيسية التي ذكرناها هناك عوامل أخرى تساعد على توفير الوقت فحاول أن تسجلها في الجدول أدناه:

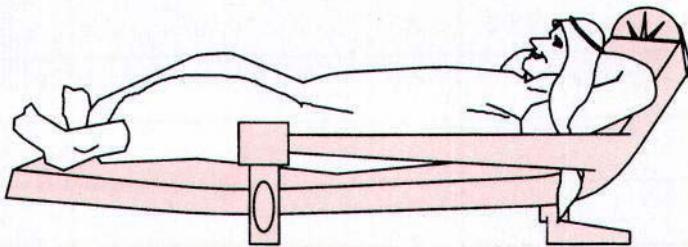
موفرات الوقت	موفرات الوقت	
.....	١١	سكرتير فعال
.....	١٢	صحة جيدة
.....	١٣	رئيس متفهم وإداري جيد
.....	١٤	تكنولوجيا حديثة
.....	١٥	.....
.....	١٦	.....
.....	١٧	.....
.....	١٨	.....
.....	١٩	.....
.....	٢٠	.....



## التمرين

11

كيف تقضي  
وقتك؟



## كيف تقضي وقتك؟

كل منا يقضي وقته بطريقة مختلفة عن الآخرين، وإن كان هناك أشياء مشتركة عند الجميع (مثل الأكل والنوم).

وهناك أمور تكرر كل يوم بينما هناك أمور تؤدي أحياناً خلال الأسبوع أو السنة أو العمر. دعنا هنا نحاول تحليل أسبوع عادي من أسبوع حباتك وذلك من خلال تقديرك للوقت الذي تقضيه في الأعمال المختلفة كل أسبوع فنرجو تعبئة الجدول أدناه:

**(ملاحظة:** إذا كان العمل يتكرر أكثر من مرة في اليوم كالأكل والصلة والهاتف فقدر كم تقضي في اليوم بجمع الفترات المتشابهة ثم احسب كم مرة يتكرر في الأسبوع).

الذي يهمنا هو الجدول الأسبوعي فركز عليه ولذلك ليس بالضرورة أن تبعي الجدول اليومي وإنما وضع هنا لمساعدتك على التقدير.



الأسواعي	الوقت اليومي	كم ساعة تقضي في الأعمال التالية	المجال
		١ - اتصالات هاتفية	أولاً: العمل ال رسمي والتجاري  إذا كنت تعمل في أكثر من مكان أو في فترتين فاجمعها جميعاً
		٢ - بريد ومراسلات داخلية وخارجية	
		٣ - مقابلات متعلقة بالعمل	
		٤ - اجتماعات عمل	
		٥ - أعمال روتينية	
		٦ - الإشراف على أعمال الآخرين أو مراجعتها أو حل مشاكلهم.	
		٧ - التخطيط وفتح آفاق جديدة.	
		٨ - بناء علاقات جديدة وتنمية العلاقات المهمة.	
		٩ - التدرب على مهارات جديدة.	
		١٠ - قراءة تقارير أو كتابة تقارير.	
		١١ - أعمال أخرى.	
		المجموع	



الأسواعي	الوقت اليومي	كم ساعة تقضي في الأعمال التالية	المجال
		١ - الوضوء والصلوة والعبادة	ثانياً: أعمال شخصية هذه في الغالب ستكون خاصة بك وليس لها علاقة بالعمل أو الأهل أو الآخرين
		٢ - الأكل	
		٣ - النوم	
		٤ - اللبس والزينة	
		٥ - المواصلات (بما فيها الطريق للعمل)	
		٦ - السوق وشراء الاحتياجات (أو إجراء الإصلاحات) ونحوها.	
		٧ - الرياضة	
		٨ - القراءة/ الدراسة	
		٩ - مشاهدة التلفزيون	
		١٠ - اتصالات هاتفية خاصة	
		١١ - وقت تخلو به مع نفسك	
		١٢ - أعمال أخرى	
	المجموع		



الأسواعي	الوقت اليومي	كم ساعة تقضي في الأعمال التالية	المجال
		١ - خاص بزوجك (زوجتك) بدون الأولاد أو غيرهم.	ثالثاً: أعمال أسرية
		٢ - الأولاد أو الأسرة (لقاءات، درس، رحلات، واجبات).	واجتماعية
		٣ - الأهل (الوالدين، الأقارب).	
		٤ - الأصدقاء، رحلات، ديوانية، أفراح .. إلخ.	
		٥ - حضور أنشطة ثقافية أو اجتماعية.	
		٦ - أعمال أخرى.	
	المجموع		



## كيف تقضي وقتك

والآن أجب على الأسئلة التالية:

١ - احسب نسبة الوقت في المجالات الثلاث كالتالي:

أ - مجموع أولاً وثانياً = المجموع الكلي

عدد ساعات الأسبوع هي ١٦٨ ساعة فإن كان المجموع أقل من ١٥٠ أو أكثر من ١٨٠ فأعد النظر في الصفحات السابقة.

ب - نسبة العمل الرسمي والتجاري =  $\frac{\text{مجموع جدول العمل الرسمي}}{\text{المجموع الكلي}}$

$$\% \boxed{\phantom{00}} = 100 \times \frac{\text{المجموع الكلي}}{\text{المجموع الكلي}} =$$

ج - نسبة الأعمال الشخصية =  $\frac{\text{مجموع (العمل الشخصي)}}{\text{المجموع الكلي}}$

$$\% \boxed{\phantom{00}} = 100 \times \frac{\text{المجموع الكلي}}{\text{المجموع الكلي}} =$$

د - نسبة الأعمال الأسرية والاجتماعية =  $\frac{\text{مجموع (العمل الأسري والاجتماعي)}}{\text{المجموع الكلي}}$

$$\% \boxed{\phantom{00}} = 100 \times \frac{\text{المجموع الكلي}}{\text{المجموع الكلي}} =$$



٢ - ضع علامة (x) على الأعمال التي تأخذ وقتاً أكثر من اللازم في رأيك واتكتب أهمها هنا:

د

أ

هـ

بـ

وـ

جـ

٣ - ضع دائرة على الأعمال التي تود تخصيص وقت أكثر لها، وسجّل أهمها هنا:

د

أ

هـ

بـ

وـ

جـ

٤ - هذه الصفحة تعتبر وصفة تشخيصية لك لتخفف من بعض الأمور وتزيد من الأمور التي تستحق اهتماماً أكبر.

٥ - علق هذه الورقة في مكان بارز وراجعها باستمرار.



التمرين

12

قيم مهاراتك  
كمدير



# قيم مهاراتك كمدير

## جانب إدارة الوقت

دائماً	أحياناً	العبارة	
		هل تقوم مسبقاً بوضع برنامج عمل يومي يؤمن تفاز الأعمال المطلوبة منك؟	١
		هل تحدد أولويات إنجاز الأعمال مبتدئاً بالأهم. فالهم ثم الأقل أهمية؟	٢
		هل تأخذ في الاعتبار إمكانية حصول بعض التعقيدات (غياب موظف مثلاً) عندما تقدر مدة إنجاز مشروع ما؟	٣
		هل تخصص وقتاً كافياً لكل عمل تريده إنجازه وثابر عليه دون تقطع أو تأجيل؟	٤
		هل تطلع سكرتيرك باستمرار على أولويات عملك خلال اليوم ليساعدك على تنظيم وقتك؟	٥



دائمًا	أحياناً	العبارة	
		هل تعطي الأعمال الروتينية اليومية الجزء الأكبر من وقتك؟	٦
		هل تلتزم حرفيًا بالمواعيد المدرجة في برنامج عملك اليومي؟	٧
		هل تعدل برنامج عملك إذا شعرت بأن الأوقات الفعلية لتنفيذ الأعمال الواردة فيها سوف تختلف عن تلك المقدرة؟	٨
		هل تغتنم عطلة نهاية الأسبوع والعطلات السنوية الأخرى للقيام بالأعمال الوظيفية المتأخرة؟	٩
		هل تطلب من مرؤوسيك عدم مقاطعتك أثناء العمل ، إلا لأسباب ملحة؟	١٠
		هل تختلف عن تسليم ما وعدهت به (بضاعة ، تقارير ، خدمات ...) في الأوقات والمواعيد المحددة؟	١١
		هل تعمد إلى تفويض بعض الأعمال الثانوية إلى مرؤوسيك بهدف تكريس وقتك للأمور الأساسية والدقيقة؟	١٢
		هل تمتنع عن محاسبة مرؤوسيك عند تأخيرهم عن تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم؟	١٣
		هل ترفض الاجتماع بزائر (غير هام) تأخر عن الموعد المحدد له؟	١٤

دائمًا	أحياناً	العبارة	
		هل تبحث دوريًا عن الوسائل الكفيلة بإنجاز أعمالك وأعمال مرؤوسيك بطريقة أسرع؟	١٥



# نتائج اختبار

## قيم مهاراتك كمدير

### إدارة الوقت

جدول العلامات

العناصر الواجب توفرها في المدير الناجح في مجال إدارة الوقت	دائماً	أحياناً	لا	رقم السؤال
دقة في وضع برنامج عمله اليومي، وبالشكل الذي يؤمن تنفيذ الأعمال المطلوبة منه.	٩	٣	٠	١
إدراكه لأولويات إنجاز الأعمال المطلوبة منه، مبتدئاً بالأهم، فالملهم، ثم الأقل أهمية، وإعطاء هذه الأولويات الانتباه الأكبر.	٧	٣	١	٢
واقعيته وموضوعيته في وضع التقديرات لإنجاز الأعمال.	٧	٣	١	٣
مثابرته على إنجاز أعماله دون تقطع أو تأجيل.	٥	٣	١	٤
	٥	٢	٠	٥
	١	٣	٧	٦
	٨	٤	١	٧
	٨	٤	١	٨
	١	٢	٦	٩

السؤال	رقم	لا	أحياناً	دائماً
عدم ترددك في تفويض المهام الروتينية والثانوية إلى مرؤوسه.	١٠	٠	٢	٤
الالتزام حرفياً بالمواعيد المدرّجة في برنامج عمله اليومي إلا للطوارئ.	١١	٧	٢	٠
الالتزام حرفياً بالمواعيد المدرّجة في برنامج عمله اليومي ليتلائم مع المتغيرات والظروف المستجدة.	١٢	١	٤	٨
موضوعيته وواقعيته في تعديل برنامج عمله اليومي ليتلائم مع المتغيرات والظروف المستجدة.	١٣	٦	٣	١
عدم تخلفه عن تسليم ما وعد به في الأوقات والمهل المحددة.	١٤	٢	٦	٤
سرعته في إنجاز الأعمال المطلوبة منه.	١٥	١	٣	٧



## تقييم النتائج

إذا ما أجبت بصراحة على كافة الأسئلة الواردة في اختبار قيم مهاراتك كمدير - جانب إدارة الوقت. وكان مجموع العلامات التي حصلت عليها في جدول العلامات.

ما بين ٩٠ و ١٠٠ علامة. فهذا يشير إلى أنك تدير وقتك بفعالية وكفاءة عاليتين. فأنت تعمل على وضع خطة عمل شهرية وأخرى أسبوعية. وتضع يومياً من واقعهما البرنامج الزمني التفصيلي لعملك، والذي تحدد فيه أولوياتك والأعمال التي يجب عليك إنجازها، وتقوم حرفياً بالالتزام بمواعيد المدرجة في برنامج العمل هذا.

ما بين ٧٠ و ٨٩ علامة. فهذا يشير إلى أن مهاراتك في إدارة الوقت هي أقل نجاحاً مما يجب أن تكون عليه، وأن هنالك مجالات عديدة لتحسينها وتطويرها. سواء من حيث تحديد أولوياتك، أو من حيث وضع تقديرات أدق وأكثر واقعية لإنجاز الأعمال، أم من حيث تفويضك المهام الروتينية والثانوية إلى مرؤوسيك.

ما بين ٥٠ و ٦٩ علامة. فهذا يشير إلى أنك لا تنجح في أحيان كثيرة في القيام بالأعمال المطلوبة منك بسبب عدم قيامك بتنظيم وقتك. الأمر الذي يضطررك إلى التخلف عن تسليم ما وعدت به، أو إلى العمل ساعات إضافية كي تتجنب ذلك.

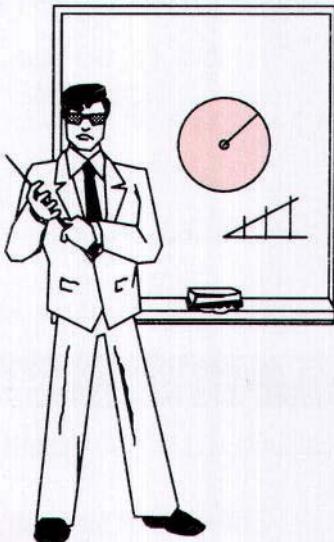
أقل من ٥٠ علامة. فهذا يشير إلى أنك فوضوي في إدارة وتنظيم وقتك. فمكتبك مكدس بالمعاملات التي تنتظر أن تقوم بمعالجتها، وسكرتيرك مشغول بالرد على الهاتف لتقديم التبريرات والحجج لأكثر من جهة عن أسباب تأخرك عن تسليم ما وعدت به أو عن حضور اجتماع وافقت على حضوره، أو عن موعد سبق أن حددته.



## التمرين

# 13

أسئلة للنقاش  
قياس مدى  
الفهم  
والاستيعاب



## قياس مدى الفهم والاستيعاب

### أسئلة للنقاش

- ١ - لماذا يعد وقت اليوم أثمن من وقت الغد؟
- ٢ - كيف يمتاز الناجحون في استغادتهم من الوقت عن المخففين؟
- ٣ - كيف تحسب القيمة النقدية للوقت؟ اضرب مثلاً.
- ٤ - لماذا تعتقد أن إعداد جداول زمنية مسألة ضرورية للإدارة الجيدة للوقت؟
- ٥ - ما أهم التصرفات الثلاثة الشائعة المضيعة للوقت؟
- ٦ - كيف تحصن وقتك ضدك؟

### تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

بوصفك رئيساً لجهاز العاملين الدائمين في منظمتك الصغيرة فإن واجباتك تملأ كل وقتك.

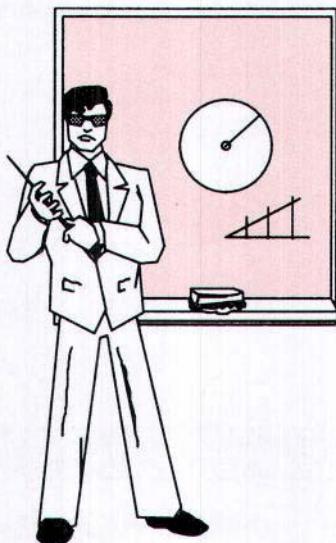
الناس يطلبونك على الهاتف باستمرار، والزوار يقفون بباب



مكتبك ومساعدك لديه أمور عديدة يريد أن يطرحها عليك والبريد يردد بكميات كبيرة.

والآن وفي ظل كل هذه الظروف الضاغطة فإن اللجنة التنفيذية تطلب منك إصدار نشرة شهرية إخبارية.

- ١ - ارسم جدولًا يبين مدى استفادتك من الوقت كماً ونوعاً.
- ٢ - ضع مخططاً لتوفير وقت كاف يكفي لإصدار النشرة.
- ٣ - اكتب مذكرة لمساعدك تخبره فيها كيف يوفر من وقتك.



## التمرين

14

استقصاء  
الوقت النهائي



**أجب على هذه الأسئلة  
بصدق.... إنها تساعدك  
أين أنت الآن؟**

عوامل ضياع الوقت	نادرأ قليلأ أحياناً غالباً دائماً
هل لك قائمة خاصة مكتوبة بأهدافك؟	١
هل تجد ما تحتاجه من وقت هادئ للتفكير والإبداع؟	٢
هل خططت يومك وأسبوعك؟	٣
هل تستخدم وقت الانتظار والانتقال جيداً؟	٤
هل تفوض قدر ما تستطيع؟	٥
هل تأخذ وقتاً كل يوم للتفكير في جدوى نشاطاتك في تحقيق أهدافك؟	٦
هل تحس أنك تتحكم في وقتك؟	٧

عوامل ضياع الوقت	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
هل حجرتك ومكتبك مرتبان؟				
هل تقوم بالأعمال بناء على الأولويات؟				
هل تتوقف فوراً عن أي نشاط غير مفید تقوم به؟				
هل تنهي أعمالك في موعدها؟				
هل تستطيع تحديد مهامك الحيوية التي تعطيك معظم النتائج؟				
هل تستطيع أن تقول (لا) عندما يجب عليك ذلك؟				
هل تترك وقتاً كافياً للراحة وممارسة الهواية ورعاية الأسرة؟				
هل تنجز كل ما خططت له في يومك؟				
هل تعالج المهام الصعبة والمزعجة دون تأجيل؟				
هل استطعت التعامل بكفاءة مع الزوار والمكالمات الهاتفية؟				
هل تأخذ الوقت الكافي للإبداع وتطوير الأعمال الجديدة؟				



عوامل ضياع الوقت					
نادراً	قليلًا	أحياناً	غالباً	دائماً	
				هل استطعت تقليل الوقت الذي تنفقه في الأعمال الورقية؟	١٩
				هل تعتبر متابعتك لإدارة وقتك متابعة فعالة؟	٢٠



# نماذج لإدارة الوقت



# جدول الأسبوعين

اليوم	التاريخ	صباحاً	ظهراً	عصرأ	بعد المغرب	بعد العشاء
السبت						
الأحد						
الاثنين						
الثلاثاء						
الأربعاء						
الخميس						
الجمعة						
السبت						
الأحد						
الاثنين						
الثلاثاء						
الأربعاء						
الخميس						
الجمعة						



## جدول الأعمال




## اتصالات مطلوبة

الرقم	الجهة	الساعة	الموضوع
١		٨	
٢		-	
٣		٩	
٤			
٥		١٠	
٦		-	
٧		١١	
٨			
٩		١٢	
١٠		-	
١١		١	
١٢			
١٣		٢	
١٤		-	
١٥		٣	
١٦		-	
١٧		٤	

خلاصة اليوم (توصيات + قرارات):

- ١
- ٢
- ٣
- ٤



# جدول أعمال يوم..... ( / / )

الرقم	الأعمال	الساعة	المواعيد والالتزامات
١		٨	
٢		-	
٣		٩	
٤			
٥		١٠	
٦		-	
٧		١١	
٨			
٩		١٢	
١٠		-	
١١		١	
١٢			
١٣		٢	
١٤		-	
١٥		٣	
١٦		-	
١٧		٤	

**خلاصة اليوم (توصيات + قرارات):**

- ..... - ١
- ..... - ٢
- ..... - ٣
- ..... - ٤



# مواعيد

## النشاطات اليومية

النشاطات	النشاط	النشاط
		٦,٠٠ صباحاً
		٦,٣٠
		٧,٠٠
		٧,٣٠
		٨,٠٠
		٨,٣٠
		٩,٠٠
		٩,٣٠
		١٠,٠٠
		١٠,٣٠
		١١,٠٠
		١١,٣٠
	١٢,٠٠ ظهراً	
		١٢,٣٠
		١,٠٠
		١,٣٠
		٢,٠٠
		٢,٣٠
		٣,٠٠
		٣,٣٠ عصراً
		٤,٠٠
		٤,٣٠
		٥,٠٠
		٥,٣٠
		٦,٠٠ مساءً



## الموايد والالتزامات الأسبوعية

| أولويات أخرى |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|              |              |              |              |              |
|              |              |              |              |              |
|              |              |              |              |              |



## الموايد والالتزامات الأسبوعية

| أولويات أخرى |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|              |              |              |              |              |
|              |              |              |              |              |
|              |              |              |              |              |

# الأعمال المطلوب إنجازها

## في شهر ..... لعام .....

الرقم	ال أسبوع
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	
٨	
٩	
١٠	
١١	
١٢	
١٣	

الرقم	ال أسبوع
١٤	
١٥	
١٦	
١٧	
١٨	
١٩	
٢٠	
٢١	
٢٢	
٢٣	
٢٤	
٢٥	
٢٦	



# الأعمال المطلوب إنجازها

## في شهر ..... لعام .....

الرقم	ال أسبوع
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	
٨	
٩	
١٠	
١١	
١٢	
١٣	

الرقم	ال أسبوع
١٤	
١٥	
١٦	
١٧	
١٨	
١٩	
٢٠	
٢١	
٢٢	
٢٣	
٢٤	
٢٥	
٢٦	



# الأعمال المطلوب إنجازها

## خلال عام.....

الرقم	أعمال: شهر ٣	الرقم	أعمال: شهر ٢	الرقم	أعمال: شهر ١
	١		١		١
	٢		٢		٢
	٣		٣		٣
	٤		٤		٤
	٥		٥		٥
	٦		٦		٦
	٧		٧		٧
	٨		٨		٨
	٩		٩		٩
	١٠		١٠		١٠
	١١		١١		١١
	١٢		١٢		١٢
	١٣		١٣		١٣
	١٤		١٤		١٤
	١٥		١٥		١٥
	١٦		١٦		١٦

الرقم	أولويات الشهر	الرقم	أولويات الشهر	الرقم	أولويات الشهر
	١		١		١
	٢		٢		٢
	٣		٣		٣
	٤		٤		٤



## الأعمال المطلوب إنجازها

خلال عام.....

أعمال: شهر	الرقم
	١
	٢
	٣
	٤
	٥
	٦
	٧
	٨
	٩
	١٠
	١١
	١٢
	١٣
	١٤
	١٥
	١٦

أعمال: شهر	الرقم
	١
	٢
	٣
	٤
	٥
	٦
	٧
	٨
	٩
	١٠
	١١
	١٢
	١٣
	١٤
	١٥
	١٦

أعمال: شهر	الرقم
	١
	٢
	٣
	٤
	٥
	٦
	٧
	٨
	٩
	١٠
	١١
	١٢
	١٣
	١٤
	١٥
	١٦

أولويات الشهر	الرقم
	١
	٢
	٣
	٤

أولويات الشهر	الرقم
	١
	٢
	٣
	٤

أولويات الشهر	الرقم
	١
	٢
	٣
	٤



## مواعيد الخمسة

أشهر



❖ نماذج استطلاع الواقع

❖ نموذج قائمة الأهداف

❖ نموذج الأهداف التفصيلية

❖ نموذج البرنامج الزمني الشهري

❖ نموذج الأعمال المكلف بها شخص أو جهة



## استطلاع الواقع

حل العمل الذي تريده أن تخطط له:

نتيجة تحليل الوقت (ملخص):

القيود والمعوقات	الفرص المتاحة

نقاط الضعف	نقاط القوة



## قائمة الأهداف

..... إلى ..... من ..... للفترة

النكلفة	المسؤول عنه	الموعد	الهدف



## الخطوات التفصيلية

## لکل هدف

إن لزم

صور نسخة لكل هدف.

اكتب التفاصيل لكل هدف إن لزم.



## البرنامج الزمني

## صور نسخة لكل شهر.

انقل جميع المواعيد المتعلقة بهذا الشهر إلى هذا الجدول:

## الأعمال المكلف بها

..... السيد / ..... أو الجهة

- \* صور نسخة لكل شخص أو قسم.
  - \* انقل ما يتعلق بهذا الشخص أو القسم.
  - \* صور نسخة بعد التعبئة للشخص الذي سيتولى المتابعة.



# ملخص كيف تستفيد من وقتك؟



# ملخص كيف تستفيد من وقتك؟

الأفكار التالية: هي خلاصة كتاب بيع منه أكثر من مليونين ونصف نسخة.

الكاتب: ألان لاكين.

الكتاب: «كيف تسيطر على وقتك وحياتك؟»

م	النصيحة
١	أحاول أن أستمتع بأي عمل أقوم به.
٢	أنا إنسان دائم التفاؤل.
٣	أفكر بالنجاح دائمًا.
٤	لا أضيع الوقت نادماً على فشلي.
٥	أحاول إيجاد طرق جديدة لتوفير الوقت كل يوم.
٦	أستيقظ مع الفجر كل يوم (وأنام مبكراً).
٧	أتناول غداءاً خفيفاً حتى لا أميل إلى النعاس في فترة بعد الظهر.
٨	أتصفح الكتب بسرعة بحثاً عن الأفكار.
٩	أعيد النظر في عاداتي القديمة لأرى ما إذا كنت أستطيع التخلص منها أو تحديها.

م	النصيحة
١٠	لقد ألغيت للأبد كل وقت أقضيه في الانتظار، وإذا ما كان علي أن أنظر فإني أعتبر هذا الوقت هدية حتى أخطط أو أقوم بأي شيء لم أكن أجد الوقت للقيام به.
١١	أقدم ساعتي ثلاث دقائق حتى أصل إلى مواعيدي مبكراً.
١٢	أحمل معي مذكرة حتى أسجل بها الملاحظات والأفكار.
١٣	أستعرض قائمة أهدافي الحياتية كل يوم، وأحدد الأنشطة التي يمكن أن أقوم بها كل يوم للإسراع في تحقيق هذه الأهداف.
١٤	أضع علامات في مكتبي تذكرني بأهدافي.
١٥	أقوم دائمًا بالتخطيط لأول شيء أعمله في الصباح. وأضع أولويات للأشياء التي سأقوم بها في هذا اليوم.
١٦	أحتفظ بقائمة من الأمور المحددة التي سأقوم بإنجازها كل يوم وأرتيها حسب أولوياتها، ثم أبدل ما في وسعي في أن أنجز أهم هذه الأمور بأسرع ما يمكن.
١٧	أعطي نفسي إجازة، ومكافأة خاصة عندما أنجز الأشياء الهامة.
١٨	أقوم بعمل الأشياء الأهم أولاً.
١٩	أعمل بنشاط وحيوية.
٢٠	أتوقف تماماً عن أي نشاط غير منتج بالسرعة الممكنة.
٢١	أركز في شيء واحد فقط كل مرة.
٢٢	أركز جهودي على الموضوعات التي سيكون لها أفضل النتائج على المدى البعيد.
٢٣	أشعر بدفعة قوية وإصرار عندما أحس أنني سأفوز.
٢٤	أغلب تفكيري يكون مدوناً على الورق.

النهاية	م
أعمل بمفردي أعمالاً مبدعة في الصباح، أما أوقات بعد الظهر فأخصصها لل مقابلات إذا ما استدعي الأمر.	٢٥
أحدد وقتاً معيناً للانتهاء من المهام، سواء لنفسى أو لآخرين.	٢٦
أحاول أن أنصت باهتمام في كل مناقشة.	٢٧
أحاول ألا أضيع أوقات الآخرين (إلا إذا كان الأمر لا يهمني حقاً).	٢٨
أستعين بالمتخصصين في حل المشاكل ذات الطبيعة الخاصة.	٢٩
أخفف كثيراً من تكديس الأوراق، وأقوم بالتخلص مما يمكنني أن أتخلص منه.	٣٠
أتعامل مع أي قصاصة ورق مرة واحدة.	٣١
أكتب رمزاً لمعظم الخطابات على قصاصات من الورق.	٣٢
أرتب مكتبي جيداً، وأجعله مناسباً للعمل، وأضع أهم الأشياء في المركز من مكتبي.	٣٣
أخصص مكاناً لكل الأشياء حتى لا أضيع وقتاً في البحث عنها.	٣٤
أحاول ألا أفتر في العمل عند قيامي بإنجاز أعمال نهاية الأسبوع.	٣٥
أقوم بالاسترخاء وعدم عمل أي شيء أحياناً.	٣٦
أقلل من المحادثات الصغيرة أثناء العمل أو الدراسة.	٣٧
أسأل نفسي دائماً: ما هي أفضل طريقة لاستغلال وقتي الآن؟	٣٨



## الخاتمة

والآن وقد تعلمت مبادئ استعمال وقتك بفاعلية تذكر أن الوقت هو الحياة، وأن الله تعالى سيسألك عن عمرك فيما أفننته وعن شبابك فيما أبلطيته، واحرص على استعمال وقتك بكل حرص فهو أغلى ما لديك.

وتذكر كذلك أن إدارة الوقت بفاعلية تحتاج إلى إرادة قوية وأخذ النفس بالعزيمة وعدم التسويف فكن صاحب همة، واحرص على أن تكون من يحاسبون أنفسهم ويستعدون لهذه الحياة ولما بعدها، ولا تكن من الذين سيطر عليهم هواهم وعاشوا في الأمانى.

وتذكر كذلك أن الصالحين والمصلحين والمنتجين على مدى الزمان كانوا يتميزون بإدارة فعالة للوقت وقلة التوأم والهمة العالية.

ونرجو كذلك أن ترجع لأشرطة (الوقت لدى المسلم) لترى هذه المعاني متمثلة في سلف الأمة الصالح وترى نماذجاً فريدة في إدارة الوقت والاستفادة منه. والمعاني والمفاهيم الإسلامية المرتبطة بالوقت.

وأخيراً لا تنسانا من صالح دعائك وخاصة عندما ترى نتائج  
هذا المفهوم (إدارة الوقت) في حياتك وتحقيق أهدافك .  
**ولك منا الدعاء والتقدير . . .**

المؤلفان



- ١ - إدارة الوقت: د. محمد المحمدي الماضي.
- ٢ - أساليب إدارة الوقت: د. عبدالقادر همام.
- ٣ - التخطيط وإدارة الوقت: الاستشاريون العرب للإدارة ونظم المعلومات.
- ٤ - برنامج فن إدارة الوقت: د. طارق السويدان، شركة الإبداع الخليجي.
- ٥ - قيم مهاراتك كمدير - إدارة الوقت: ناصر وغطاس وشركاؤهم.
- ٦ - خلاصات: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).
- ٧ - نشرة الإدارة التطبيقية: ناصر وغطاس وشركاؤهم.
- ٨ - دورة فن إدارة الوقت: مركز نماء للدراسات الإنسانية - القاهرة.
- ٩ - الوقت عمار أو دمار: جاسم المطوع.
- ١٠ - وقت الفراغ نشأته وتطوره: فرانك حربو.
- ١١ - الوقت في حياة المسلم: د. يوسف القرضاوي.
- ١٢ - ١٢٥ طريقة لحفظ الوقت: محمد بن صالح بن إسحاق.
- ١٣ - الوقت عند المرأة: جاسم المطوع.
- ١٤ - الترويح وأوقات الفراغ: عبدالله السرحان.
- ١٥ - الزمن بين الدنيا والآخرة: عبدالغنى عبد الرحمن محمد.
- ١٦ - وفقة قبل ضياع العمر: سالم العجمي.
- ١٧ - الحث على اغتنام الأوقات: ابن رجب الحنبلي.
- ١٨ - وقتك يا مسلم: أبو الحارث السويقي.
- ١٩ - وقتك أنفاس لا تعود: عبدالملك القاسم.
- ٢٠ - أطيب الكلام في قضاء الأوقات: ميثناء بنت حمد.
- ٢١ - وقتك يا مسلم: إلهام محمد إبراهيم.
- ٢٢ - الشباب وأوقات الفراغ: أحمد حسن كرزون.
- ٢٣ - اغتنم فراغك قبل شغلك: عبدالهادي حسن وهبي.
- ٢٤ - إدارة الوقت: خليل فهد سيباني.

- ٢٥ - كيف تدير وقتك؟: د. صلاح الدين محمود.
- ٢٦ - تصنيف الناس بين إهدار الوقت وحفظه: غازي الوادعي.
- ٢٧ - أنشطة الفراغ: عبدالله الغامدي.
- ٢٨ - حسن الاستفادة من الوقت: د.أحمد البراء الأميري.
- ٢٩ - إدارة الوقت: د.نادر أبو شيبة.
- ٣٠ - إدارة الوقت: ناصر محمد العديلي.
- ٣١ - كيف تطيل عمرك الإنتاجي؟: محمد إبراهيم النعيم.
- ٣٢ - فن إدارة الوقت: د. يوجين جريسمان.
- ٣٣ - ورشة عمل إدارة الوقت: د.فاروق فرحات.

### مراجع إضافية

- ١ - **Andrew Goliszek:** 60 Seconds Stress Management.
- ٢ - **Ian Fleming:** The Time Management Pocketbook.
- ٣ - **Lisa Rogak:** Smart Guide to Managing your time.
- ٤ - **Richard Carlson:** Don't Sweat the Small Stuff.
- ٥ - **James Sherman:** Stop Procrastination.
- ٦ - **Kenneth Blanchard:** The One Minute Manager.
- ٧ - **Kenneth Blanchard:** The One Minute Manager Gets Fit.
- ٨ - **Kenneth Blanchard:** The One Minute Manager Meets the Monkey.
- ٩ - **Spencer Johnson:** One Minute for Myself.
- ١٠ - **Stephanie Winston:** The Organized Executive.
- ١١ - **Edwin Bliss:** Doing it Now.
- ١٢ - **Dale Mc Conkey:** How to Manage by Results.
- ١٣ - **Jeffery Mayer:** If you haven't got the time.
- ١٤ - **Susan Silver:** Organized to be the best.
- ١٥ - **Stephen Covey:** First Things First.
- ١٦ - **Ann Mc Gee and Cooper:** You don't have to go home from work exhausted.
- ١٧ - **J W A Video:** How to get things done.



مع تمنيات

د. محمد أكرم العدلوني

د. طارق محمد السويدان

لكم بال توفيق ...

