



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**maj**  
مؤسسة محمد بن عبد العزيز  
الشؤون الإدارية  
إدارة الموارد البشرية

## كيف ندير أوقاننا



إعداد /

عبدالباسط السعدي

مدير الموارد البشرية بمؤسسة محمد بن عبد العزيز

بسم الله الرحمن الرحيم

## (مُتَلَمِّتٌ)

عندما كلفتني الدكتورة / نجاة جمعان بإعداد هذه المحاضرة عن إدارة الوقت لإلقائها على المدراء بالمؤسسة وذلك من أجل تنبيههم إلى مدى أهمية الوقت وضرورة الحد من تسرب ساعات العمل داخل المؤسسة والذي بدوره سيؤثر بالسلب على إنتاجية المؤسسة والعاملين فيها ، أدركت انه مع وجود مثل هذه القيادات الإدارية الواعية والشابة ( د. نجاة – الأستاذ / امين – الأستاذ / أحمد ) داخل المؤسسة فإن المؤسسة سائرة قدماً نحو الطريق الصحيح لاستعادة مكانتها ضمن أفضل عشر مؤسسات على مستوى البلد... فطوال عملي السابق في عدة شركات ومؤسسات حكومية لم أقابل أشخاص يقدرون قيمة الوقت حق قدره بإستثناء الملحق الثقافي الفرنسي بصنعاء وهو من الأصدقاء الذين قدر لي أن أتعلم منهم مدى أهمية الوقت فهذا الشخص لم يكن يقوم بأي عمل إلا بعد أن يكون قد خطط له مسبقاً ودونه في دفتر مواعيده ( ويطلق الفرنسيون على دفتر المواعيد اسم Emploi de temp والترجمة الحرفية لها هي توظيف الوقت ) وقد اخبرني ذات يوم إنه لو فقد دفتر مواعيده فإنه سيقف عاجزاً لا يدري ماذا يعمل كونه محدد لكل هدف في حياته او عملة وقت معين لإنجازه ، وقد أبدى استغرابه من عدم استخدامنا لدفاتر المواعيد والمذكرات الخاصة بتقسيم الأعمال اليومية ومن العشوائية التي نتعامل بها رغم أننا من الطبقة المتعلمة في المجتمع اليمني ، وقد أكد لي بأن معظم الأشخاص في البلدان المتقدمة لا يمكنهم العيش دون تنظيم أوقاتهم

كتابياً وليس في الذاكرة كما هو الحال عندنا وأنه لاحظ بأن تنظيم الوقت من العلامات الفارقة بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة ...

لقد صارت إدارة الوقت أو تنظيم الوقت علم قائم بذاته وصار منهج ومادة تدرس في الجامعات والمعاهد الإدارية في معظم دول العالم المتقدم وكذلك توجد هنا في اليمن معاهد تقدم دورات متخصصة في إدارة الوقت ولكن من واقع بحثنا وتقييمنا لمناهج هذه المعاهد رأينا بأننا قادرين على توضيح وشرح ما تمثله إدارة الوقت بشكل أفضل من خلال هذا المبحث الذي بين يديكم والذي راعينا فيه الجوانب النظرية والتطبيقية والسلوكية من خلال الشرح النظري والنماذج والاستبيانات العملية والتي سوف تساعدكم إن شاء الله على تنظيم أوقاتكم بما يكفل الفائدة للجميع .

وهنا أسألكم زملائي العاملين بمؤسسة / محمد أحمد جمعان كم شخصاً منكم لديه دفتر مواعيد ومفكرة لتقسيم وإنجاز الأعمال يستخدمها بشكل يومي .

زملائي العاملين بالمؤسسة إن الاستخدام السليم للوقت يبين عادة الفرق بين الإنجاز والإخفاق ، فساعات العمل موزعة على الجميع بالتساوي ولكن هل الجميع يقومون بإنجاز الأعمال فيها بالشكل الفعال وهل تستغل هذه الساعات الاستغلال الأمثل للقيام بالأعمال المطلوبة بالفعالية المناسبة ، فالمشكلة ليست في الوقت الذي ننفقه وإنما فيما تم استغلاله ؟ وعلى رأي الأستاذ / عائش جمعان (إن المهم هو ماذا أنجزت في العمل وليس كم مكثت في العمل) ...

زملائي العاملين في المؤسسة أريدكم أن تنتبهوا إلى شئ هام وهو أن الوقت هذا الذي تقضونه في العمل ليس ملككم فأنتم قد بعتموه لأرباب العمل بالأجر الذي تستلموه وهو الآن أمانة عندكم وأنتم ملزمون بتأديتها على أكمل وجه . أي أن وقت العمل أمانة عند كل

مدير أو موظف أو عامل وهو مطالب بعدم التقريط فيه أو إهداره لقوله تعالى {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا} النساء ٥٨ وذلك بأن نراعي الله في أعمالنا فالله يحب إذا عمل أحدنا عملاً أن يتقنه ..

كما أنبه إلى ان العبرة ليست في إنفاق الوقت بل في استثماره ، مثله مثل أي رأس مال فنحن نجد أن الوقت إذا أنفقناه ضاع ، أما إذا استثمر فسينمو ويؤتي ثماره .

فمن الضروري على كل مدير أو موظف أن يسأل نفسه السؤال التالي هل أنا أقوم بالأشياء الصحيحة ؟ قبل أن يسأل هل أنا أقوم بالأشياء بطريقة صحيحة ؟ إن ما سبق يقودنا إلى القول إن الفرق بين الكفاءة والفعالية في استخدام الوقت هو مفتاح القضية .. فهناك فرق بين الكفاءة والفعالية فمهما كانت السرعة التي يقود بها الفرد سيارته نحو الجنوب ، فهو غير فعال متى كانت وجهته الحقيقية نحو الشمال . ولعل هذا ما دفع الجمعية الأمريكية لتقويم المهندسين إلى تتبني شعار ( اعمل بطريقة أذكى لا بمشقة أكثر ) وذلك كمحاولة للتمييز بين الشغل والإنشغال أو بين الكفاءة والفعالية .

لقد تم تقسيم هذا المبحث الذي بين أيديكم على ثلاثة أقسام رئيسية وهي كما يلي :

## ١. القسم الأول:

- مفهوم الوقت .
- مفهوم إدارة الوقت .
- إدارة الوقت داخل العملية الإدارية .
- مضيعات الوقت .

## ٢. القسم الثاني :

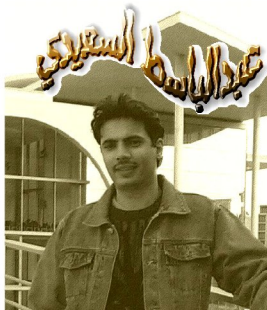
- مبادئ توظيف الوقت .
- إدارة الوقت في مواجهة الضغوط .
- فوائد تنظيم وإدارة الوقت .

## ٣. القسم الثالث : يضم نماذج عديدة وهامة توضح كيفية إدارة الوقت وتوظيفه وأشكال

استهلاك الوقت واستبيان خاص بالتسويق بالإضافة إلى نموذج ماكنزي الخاص بمضيعات الوقت موزعة على النشاطات الإدارية ونماذج أخرى . وهذه النماذج تم إعدادها لمساعدتكم في تقييم أنفسكم وكيفية تعاملكم مع الوقت .

أخوكم /

عبدالباسط صالح السعيد  
مدير الموارد البشرية



## القسم الأول

### أولاً : مفهوم الوقت :

إن الذين ينظرون إلى الوقت بعين الاهتمام هم الذين يحققون إنجازات كثيرة في حياتهم الشخصية والمهنية ، وهم الذين يعلمون بأن الوقت قليل لتحقيق ما يريدون ، وعلى العكس فإن المرء الذي لا يهتم كثيراً بالإنجازات ينظر إلى الوقت على أنه ذو قيمة قليلة .

فالوقت يعتبر مورد هام من موارد الإنتاج وهو سريع الانقضاء وما مضى منه لا يرجع ولا يعوّض بشئ .

وأنا هنا أرى أن أنسب تعريف للوقت وبخاصة في مجال الإدارة هو التعريف الذي يشير إليه قاموس (Webster's new world college dictionary) وهو أن الوقت ( هو الفترة التي تستغرق في أداء تصرف معين أو عملية ما ) وبناء عليه فإن المقصود بالوقت هنا فترة الدوام الرسمي للعمل .

## ثانياً : مفهوم إدارة الوقت :

عندما يكثر الحديث في الوقت الحاضر عن ندرة الموارد فإنه ينبغي أن يؤخذ بالإهتمام الإقتصاد في أهم مورد وهو وقت المديرين الأكفاء . فالوقت هو أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شئ آخر . والموارد البشرية داخل المؤسسة هي المعنية بضرورة حسن إستخدام هذا العنصر الإنتاجي بالفعالية والكفاءة المطلوبتين حيث أن كفاءة إدارة هذا المورد أو العنصر الإنتاجي ( الوقت ) تعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة ككل ، فلكل منظمة أهداف محددة تسعى لتحقيقها من خلال تكريس إستثمار جميع الموارد والإمكانات المتاحة لديها بما فيها الوقت . وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للوقت فإنه من أكثر الموارد هدراً وأقلها إستثماراً هنا في المنظمات اليمنية ، ويعود ذلك لأسباب عدة قد يكون من أهمها عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء إستثماره .

نحن نعلم بأن كمية الوقت مهمة لكن ما يفوقها أهمية هي كيفية إدارة الوقت المتاح لنا حيث أنه بالإدارة الفعالة للوقت يمكن الوصول إلى إستخدام أفضل للوقت والقدرة على إنجاز الكثير من الأعمال في كمية الوقت نفسها . إن إدارة الوقت لا تسعى إلى تغييره أو تعديله أو تطويره بل إلى كيفية إستثماره بشكل فعال ومحاولة تقليل الوقت الضائع دون أي فائدة أو إنتاج ، إلى جانب محاولة رفع مستوى إنتاجية العاملين خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل .

وبالرغم من أهمية الوقت وكونه من أهم موارد الإدارة الأساسية إلا أن كثيراً من المديرين لا يحرصون على هذا المورد الفريد من نوعه والضروري لكل شئ فهم

يقومون بأعمال ويمارسون نشاطات تعد ببساطة مضيعة للوقت لأنها تبده دون أن تحقق نتائج مناسبة فهي تستغرق الكثير من الوقت ويكون المردود منها لتحقيق الأهداف قليلاً جداً لذا يبقى الحل الوحيد هو ( الإستخدام الأفضل للوقت المتاح ). وينبغي للمديرين أن يتعلموا كيف يديرون عملية تقسيم أوقاتهم . وقد قسم علماء الإدارة الوقت إلى أربعة اقسام وهي كالتالي:

١. **وقت إبداعي** : وهو الوقت الذي يستخدمه المدير الفعّال في التخطيط للأنشطة المستقبلية .
٢. **وقت تحضيري** : وهو الوقت الذي يستخدمه المدير الفعّال لتحديد الأنشطة اللازمة لأداء الخطط .
٣. **وقت إنتاجي** : وهي الكمية اللازمة من الوقت للقيام بالعمل .
٤. **وقت عام** : وهو الوقت الذي يستخدمه المدير الفعّال للقيام بأعباء المسؤولية الاجتماعية من اتصالات وحضور اجتماعات كونه ممثل لمنظمة ملتزمة بالمجتمع. وفي نهاية هذا البند نسوق إليكم تعريفين لإدارة الوقت وهما كما يلي:-  
عرف هملر إدارة الوقت ( بأنها تحديد ووضع أولويات لأهدافنا بحيث يمكن تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة ووقت اقل للمهام التافهة ) بينما عرف الدكتور / سهيل سلامة إدارة الوقت ( بأنها استثمار الوقت بشكل فعّال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك ) .



### ثالثاً: إدارة الوقت داخل العملية الإدارية:

سنتناول في هذا البند إرتباط الوقت مع بعض العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه .

١. **التخطيط والوقت** : بالرغم من أن التخطيط يأخذ وقتاً طويلاً أول الأمر ، فإنه

يعوض ذلك الوقت لأنه يثمر نتائج أفضل ويوفر وقتاً في الأداء الحقيقي للنشاطات ، ولكي يخطط المدير جيداً ويحدد الأولويات يجب عليه توضيح الأهداف جيداً وترتيبها حسب أولوياتها لتصبح طرق تحقيق تلك الأهداف واضحة.. إذ تبدأ عملية تطبيق إدارة الوقت بفعالية من خلال وضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة لكي يعرف المدير الإتجاه والطريق الذي يسير فيه والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد والقريب . ويتم تحديد الأهداف عادة بشكل هرمي قاعدته الأهداف اليومية تعلوها الأهداف الإسبوعية فالشهرية فالسنوية حتى نصل إلى الأهداف الإستراتيجية في القمة .

إن وضع جدول زمني للأهداف يساعد كثيراً في قياس مدى الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف خلال الفترة المحددة ، ويفترض توزيع النشاطات خلال هذه الفترة المتاحة تبعاً لأولويات الأهداف أو جزئياتها وذلك ليتسنى للمدير العمل على تحقيق الأهداف وفق الجدول الزمني المعد لذلك.

٢. **التنظيم والوقت** : يرتبط التنظيم بالإدارة الجيدة للوقت إرتباطاً وثيقاً، إذ دلت الدراسات والتجارب التي قام بها العديد من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يُقلّص الزمن المطلوب للإنتاج .. حيث يرتبط موضوع الوقت بالتنظيم الإداري من نواحي عدة ، منها ضرورة تحديد مهام وإختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل ، كما يرتبط من خلال تجديد وتبسيط إجراءات العمل المتبعة بإستبعاد ما هو غير ضروري وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة ، إذ يؤدي طول الإجراءات وتعقيدها وطول الفترة اللازمة التي يتطلبها إنهاء العمل إلى التآكل الشديد من قبل العاملين والمستفيدين .
٣. **التوجيه والوقت** : يشكل التوجيه جزء كبير من وقت المدير بشكل عام ، لذا يجب عليه أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسيات وسلوكيات العاملين وبظروف المنظمة وإلا كان التوجيه في غير مكانه وخارجاً عن الوقت المحدد . كما إن إطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل فلا تحقق الفائدة المرجوة والأمل المنشود من التوجيه، لذلك فإن التوجيه في زمن قصير خلال فترات متفاوتة يعطي النتائج المرجوة .

## رابعاً : مضيعات الوقت:

تبرز إلى السطح مسألة مضيعات الوقت بصفقتها مشكلة أساسية تواجه الجهاز الإداري في جميع المنظمات بشتى أشكالها.. وتقف عائقاً أمامها لتنفيذ أهدافها من خلال الإستخدام الفعّال للوقت والنظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقتضي الالتفات إلى ما يلي :

١. كل توظيف غير ملائم لوقت الفرد هو مضيع للوقت ، فالمدیر يضيع وقته عندما ينفقه على العمل الأقل أهمية بينما كان بإمكانه القيام بعمل أكثر أهمية والأهمية هنا تقاس بأنشطة المدير تجاه أهدافه .
٢. بالرغم من أن جميع مضيعات الوقت يمكن تبريرها إلا أنه مما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها ويمكن إحلالها بأنشطة منتجة ، ومن هنا يبقى الفرد هو المسؤول عنها ويبقى الحل في يده ، فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات وسوء إدارة الوقت يجعل المدير غير فعّال .

ويمكننا تقسيم مضيعات الوقت على قسمين رئيسيين هما المضيعات الخارجية والمضيعات الداخلية ، اما بالنسبة للمضيعات الخارجية فمصدرها أما الناس مثل الأسرة والعملاء والزملاء . او الأشياء مثل القراءة وكتابة الرسائل والمذكرات ومطالعة الإنترنت وغير ذلك . وأما المضيعات الداخلية فمصدرها داخلي ومن الصعب التغلب عليها .. وتتضمن التسويف وضعف التخطيط وعدم القدرة على قول لا وغيرها .

هذا وقد عرف مكنزي مضيعات الوقت بأنها ( كل شئ يمنع المدير من إنجاز الأهداف بأكثر السبل المتاحة فعالية ) وقد أجمل مكنزي مضيعات الوقت في خمسة وثلاثون مضيعة موزعة على النشاطات الإدارية الرئيسية وهي موضحة في النموذج المرفق بهذا المبحث .

كما أن دراكز قد وضح العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت فيما يلي :

١. زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول .
٢. عدم كفاية المعلومات وأنظمة الإتصال .
٣. المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد .
٤. قراءة الصحف والمجلات .
٥. تضخم عدد العاملين .
٦. سوء الإدارة وعدم كفاءة التنظيم .
٧. عدم وضوح المهام والمسؤوليات .
٨. الزيارات المفاجئة .
٩. التردد في إتخاذ القرارات .
١٠. الخوف من إرتكاب الأخطاء .
١١. التفويض غير الصحيح وبدون إعطاء صلاحيات .
١٢. سوء ترتيب الأولويات .
١٣. المقاطعات في أثناء العمل .

١٤. المجالات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة .

١٥. البدء في تنفيذ المهام قبل التفكير فيها والتخطيط لها .

١٦. الانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة .

١٧. الإهتمام بالمسائل الروتينية القليلة الأهمية .

\* ونحن نضيف ما يلي :

- التسويف .
- الإفتقار إلى التنظيم .
- الإصغاء غير الجيد .
- القرارات السريعة .
- ممارسة الأنشطة الشخصية داخل المنظمة .

ولمواجهة مضيعات الوقت والسيطرة عليها فعلى المدير القيام بما يلي :

١. تجزئة الوقت إلى وقت يمكن ضبطه وهو الوقت الذي يتحكم فيه المدير ، وإلى وقت لا يمكن ضبطه وهو وقت الإستجابة للأحداث وطلبات الآخرين . والمدير الفعال هو الذي يحاول زيادة الوقت الخاضع للضبط وذلك عن طريق تقسيم المهام المطلوب إنجازها على أوقات العمل بما في ذلك الوقت المخصص لمتابعة مرؤسيه .

٢. التحديد الواضح للعمل من حيث أهدافه وإستراتيجياته بحيث يمكن تحديد نوع المعلومات المطلوبة والضرورية وترتيب الأولويات بحيث أنه من الأفضل

القيام بعمل واحد في وقت واحد بدلاً من التشتت في أمور كثيرة في الوقت نفسه ،  
ونستعين في تحديد الأولويات بثلاث خطوات رئيسية :

- ترتيب ورود الموضوع ( مبكر ، متأخر ).
  - الإستعجال ( عاجل ، آجل ).
  - مدى إسهام الموضوع في تحقيق أهداف المنظمة ( مهم ، غير مهم ).
٣. تجميع قائمة يومية بالمهام التي يجب تحقيقها وإذا وجدتم أنه لا يمكنكم تحقيق كل شيء وضعتوه في القائمة، فعليكم بمراجعة المهام التي وضعتوها بالقائمة، أو أن تقوموا بتفويض بعض المهام.
- إن عدم استطاعتكم الوفاء بالمهام التي وضعتوها لأنفسكم بصفة مستمرة قد تصيبكم في معنوياتكم - وهو على النقيض تماماً من غرض التنظيم الجيد للوقت.
٤. من شأن عملية وضع الأولويات أن تجعلكم دائماً تلقون الضوء على ما هو مهم. سوف تتعلق تلك المهام دائماً بأهداف المدى الطويل التي وضعتوها لأنفسكم. وسوف تجدون مواجهة يومية بمهام قد تبدو مهمة ويلزم تنفيذها الآن. السؤال الجدير بالذكر الذي يجب أن توجهوه لأنفسكم هو "كيف يتواءم ذلك مع الصورة بأكملها ؟".

٥. باعتباركم مدراء أو رؤساء للعمل " فإن أفراد فرقكم ينتظرون منكم بعض الأفعال، منها ما يكون حول قيادتكم لهم باعتباركم قدوة لهم. وهذا يعني أنه يجب عليكم أن تضعوا لأنفسكم المهام النهائية التي يجب أن تلتزموا بها، ومن الأفضل أن تسبقونها وحتى تتجحون في تحقيق ذلك، فإن العملية تشمل في ثنائياها أن تكون

لديكم القدرة على وضع التخطيط وتنظيم عملكم بحيث يتم تخصيص الوقت الكافي للواجبات المهمة.

٦. الجزء الآخر تمثلكم للقدوة الجيدة بإتمام ما يلزم إتمامه خلال ساعات العمل الرسمية.

٧. أن تكونوا على وعي تام بكيفية استخدامكم للوقت وهذا هو مفتاح التطور المستمر للطريقة التي تعملون بها. لا يجب أن تصحبوا أوراق العمل معكم إلى المنزل إلا في الحالات الاستثنائية.

٨. وتعتمد طرق الاتصال التي تختارونها على ما يلتزم تحقيقه والذي يمكن أن يكون له أثر رئيس على تخصيص جزء من وقتكم للمكالمات الهاتفية يعد أمراً مفيداً جداً، حيث إننا مهياؤون ذهنياً لتلك الواجبات، وقد تسبب استخدام البريد الإلكتروني في إحداث ثورة ليس في السرعة فقط، بل وحتى في التكلفة تقل كثيراً عن الوسائل الأخرى للاتصال.

٩. عندما تريدون عمل مقابلات وجهاً لوجه بالعملاء أو الوكلاء، عليكم بوضع هدف للمقابلة لتجعلوا أنفسكم في بؤرة حدث هذه المقابلة. إذا كانت تلك المقابلات تتعقد في أماكن تبعد عن مقر عملكم، عليكم دائماً أن تجتهدوا في أن تعقدوا عدة لقاءات في ذات المكان في نفس اليوم بحيث تدخرون تكلفة الانتقال والوقت المفقود.

## القسم الثاني

### أولاً : مبادئ توظيف الوقت :-

إن مبادئ توظيف الوقت تتدرج تحت عدد من الفئات والتي سوف نستعرضها فيما يلي :-

- **ما هدفي في مجال عملي :-** قبل الإقدام على أية خطوة في وضع الخطط والاستراتيجيات الخاصة بتنظيم الوقت لابد أن تكونوا قد أدركتم واستوعبتم ما هو الغرض الرئيسي من أعمالكم (الهدف الوظيفي) وهذا الهدف موجود في بطاقة التوصيف الخاصة بالوظائف لتحديد الهدف الوظيفي هو أساس عملية إدارة الوقت، بالإضافة إلى ضرورة إدراككم لمهام ومسؤوليات وواجبات ووظائفكم .

- **وضع الأهداف المساعدة :-** وهي الأهداف التي تضعونها بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري لغرض تحقيق الهدف الرئيسي ( الهدف الوظيفي ) ، لابد من مراعاة أن تكون جميع هذه الأهداف محددة ويمكن قياس نتائج تحقيقها ويمكن بلوغها حيث يجب أن يكون الهدف الذي تصنعونه أمامكم متصف بالواقعية، كما أنه يجب أن يحمل لكم بعض التحدي ، كما أن يجب أن تكون الأهداف مقيدة بوقت محدد أي أنه لابد من إنجاز تلك الأهداف في فترات زمنية محددة.

- **القيام بوضع خطة عمل :-** وهذه الخطة لابد من أن تتضمن الأهداف ونوع الأهداف، هل هي من الأهداف ذات المدى القصير أو المتوسط أو البعيد



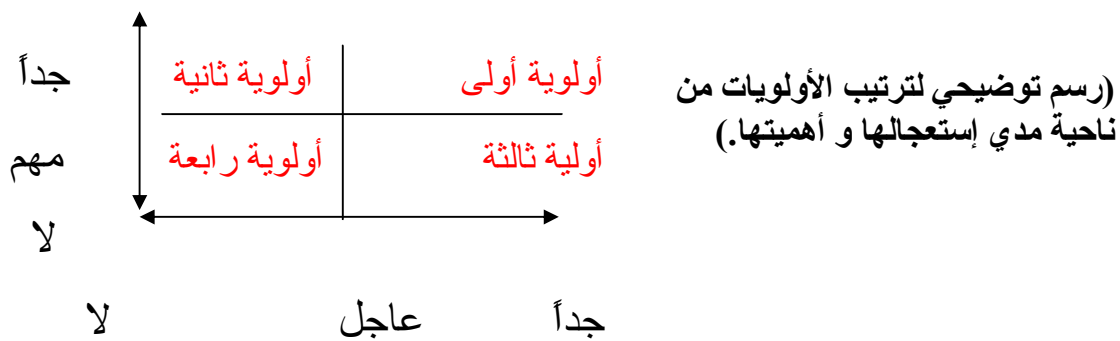
بالإضافة إلى تحديد ما هي الفوائد التي سوف تعود عليكم وعلى الآخرين إثر تنفيذ خطة العمل مع توضيح العوائق التي قد تواجهكم أثناء تنفيذ الخطة وما هي الحلول التي ترونها مناسبة لتلك العوائق مع وضع توقعيات زمنية لبدء العمل وتاريخ الإنجاز مع توضيح النتائج التي تم تحقيقها والأعمال التي تم تنفيذها وفي آخر هذا المبحث ستجدون نموذج لخطة عمل يمكنكم الاستفادة منه.

● **إعداد السجل الزمني :** - إن إعداد واستخدام السجل الزمني يساعدكم في تقييم أداء عملكم اليومي ومعرفة ماذا تم إنجازه وما لم يتم إنجازه وذلك للرد على التساؤل الذي قد يخطر على بال البعض وهو (أشعر كأنني لم أنجز شيء اليوم) فالسجل الزمني يعطيكم معلومات قيمة عن مدى الإنجاز وما هي مضيعات الوقت لديكم. ومن ضمن النماذج الملحقة بهذا المبحث وضعنا نموذج لسجل زمني تستطيعون استخدامه.

● **وضع الواجبات في أولويات :** - لا بد من أن تصنعوا بعض الواجبات اليومية وأن تسألوا أنفسكم ما مدى أهمية هذه الواجبات، وما مدى درجة استعجالها حيث أنه يجب وضع الواجبات تبعاً لأولوياتها .. ويمكننا تقسيم الواجبات إلى خمس فئات :-

■ **مهمة وعاجلة :-** وهي الواجبات التي يجب إتمامها فوراً.

- مهمة غير عاجلة :- وهي تلك الواجبات التي لها تأثير على إتمام المشروعات وتصبح من الأولويات خلال فترة زمنية قصيرة.
- عاجلة غير مهمة :- وهي واجبات غير مهمة لكنها تتطلب منا اتخاذ إجراءات فورية مثل حضور الاجتماعات والاتصالات الروتينية .
- عمل مزدحم :- وهي من الواجبات التي ليست مهمة وليست عاجلة ونحن نستخدمها في بعض الأحيان لنقنع أنفسنا بأننا مشغولون جداً في الوقت الذي لا نفعل فيه شيء سوى العبث بالأوراق على المكتب وعموماً لا بد أن تضعوا تلك الواجبات ضمن خطة عملكم وذلك لمنع تسرب الوقت.
- مضيعة الوقت :- وهي تلك الأشياء التي لا تحقق أي فائدة على الإطلاق للعمل.



وسوف تجدون ضمن النماذج وفي آخر هذا المبحث نموذج (واجب الأداء) تستطيعون استخدامه لتحديد ووضع الواجبات في أولويات مع تحديد أوقات إنجازها وفقاً لأهميتها وأولوياتها.

### • تنظيم الأوراق واستخدام الهاتف :-

أ ( إن تنظيم الأوراق يهدف إلى تجنب السماح بتكدس الأوراق على مكاتبكم وذلك لتجنب التشويش حيث أن المكاتب تعتبر مناطق عمل لا مناطق تخزين، ولكي تكونوا منضبطين أمام أعمالكم الورقية فلا بد من التعامل معها مباشرة باختيار ما يلي :-

• اتخاذ الإجراء اللازم بشأنها فوراً.

• تحريرها فوراً إلى من يلزم.

• حفظها داخل أحد الملفات.

• إلقائها في سلة المهملات.

\* باستخدام السجل الزمني والموضح سابقاً تستطيعون تحليل كمية الوقت الذي يضيع في المكالمات سواء كانت واردة أم صادرة. ومن ثم نستطيع ترشيد تلك المكالمات واختصار الوقت الزمني المتفق عليها.

### • التفويض :- أن عملية التفويض تعني التخلي عن بعض الواجبات

لشخص ما وليس التخلي عن المسؤولية عن تلك الواجبات. وتقيد عملية التفويض في كونها تحرر أوقاتكم بحيث تستطيعون عمل المزيد من الواجبات المعقدة. وتختبرون رؤسكم لترون ما مدى الجودة التي ينفذون بها العمل. إضافة إلى تهيئة الفرص لأحد المساعدين أو من ينوبون عنكم لكسب الخبرات المفيدة.

## ثانياً : إدارة الوقت في مواجهة الضغوط :-

من المعروف أن إدارة الوقت بكفاءة هو أحد العوامل الرئيسية في تقليل الضغوط. فكثيراً ما يكون الضغط الذي عليكم ناتجاً عن شعوركم بعدم السيطرة على أنفسكم إما في العمل أو في المنزل أو في كليهما. وإليك بعض المواقف التي تجعلكم تشعرون بأنكم واقعون تحت ضغوط.

- عليكم القيام بالكثير من الأعمال لكن لا تجدون الوقت الكافي لإنهاءها.
- التأجيل، سواءً أكان من الممكن تجنبه أم لا، بحيث يترككم تشعرون بالغضب أو الضيق.
- الاندفاع في محاولة عمل كل شيء بضعف معدل عملكم المعتاد .
- عدم قدرتكم على نسيان مسؤولياتكم في العمل عند عودتكم للمنزل.
- أن تجدوا أنفسكم غير قادرين على الاسترخاء يوم الإجازة.
- أن تصبحوا غير صبورين مع الآخرين عندما لا يتسم عملهم بالسرعة الواجبة في الأمور التي تكون في متناول أيديهم.
- الاعتقاد بأنكم بحاجة إلى مواعيد لا تقبل التأجيل ويجب إجراؤها في وقت محدد بينما أنتم لا تشعرون بالدافع لتليبيتها.

### ثالثاً: فوائد تنظيم وإدارة الوقت :-

هنالك فوائد عديدة لمسنا بعضها فيما سبق لكن دعونا نضع بعضاً منها الآن وأستطيع القول أنكم سوف تكونون قادرين على إضافة غيرها من عندكم ؟ وهذه الفوائد هي كالتالي :-

#### **\*الفوائد العامة :-**

- تحقيق المزيد من النتائج أثناء العمل وفي المنزل وأثناء وقت الراحة.
- تحقيق حياة أكثر توازناً.
- تقليل الضغوط في حياتكم.
- أن تكونوا أكثر انضباطاً وحزماً.
- تحقيق المزيد من تركيز الرؤيا لتدعيم جهودكم.
- تحقيق المزيد من الدافع لإتمام ما تريدون.
- أن تتعموا بالمزيد من النجاح في حياتكم العملية.
- زيادة تقديركم لأنفسكم وإيمانكم بأنفسكم.
- أن يكون لديكم المزيد من الحافز والتحرك بفكركم نحو (أنا أستطيع) بدلاً من (أنا لا أستطيع).

#### **\*الفوائد الوظيفية :-**

- إذا كنتم تجيدون إدارة وقتكم فإنكم سوف تصبحون :-
- أكثر إنتاجاً.

- أكثر قدرة على استغلال الفرص الوظيفية.
- أكثر تنظيماً في أساليب عملكم.
- أكثر قدرة على التفويض.
- أكثر قدرة على العمل في المجالات الرئيسية.
- أكثر سيطرة على المعوقات.
- أكثر قدرة على التركيز.
- أكثر قدرة على تجنب التأجيلات.
- أكثر قدرة على التحلي بروح الفريق.

#### \*الفوائد للآخرين :-

- إن مقدرتكم على إدارة أوقاتكم لا تعطosكم الفوائد أنتم لوحدكم ولكن يمكن أن تقيدوا الآخرين أيضاً ويتضمن ذلك ما يلي :-
- تحسين توظيف الوقت لكل فرد من الأفراد المحيطين بكم.
  - تحسين الانضباط بصورة شاملة.
  - استخدام الآخرين لوقتهم بصورة أكثر فائدة.
  - وضع النماذج الجيدة من الأمثلة والقوة الحسنة.
  - تطور عام في تحمل المسؤولية وتنمية للمهارات من خلال التفويض.
  - تنمية المعرفة وتفهم موقع الآخرين ومعرفة المنتظر منهم .

## القسم الثالث

يضم هذا القسم العديد من النماذج والإستبيانات والرسوم التوضيحية التي توضح كيفية إدارة الوقت وتوظيفه وهي مرتبة كالتالي :

١. إستبيان خاص بأشكال إستهلاك الوقت لتحديد ما هي مضيعات الوقت .
٢. إستبيان خاص لتوضيح عادات التسويف.
٣. إستبيان خاص بكيفية إدارة أوقاتكم حالياً .
٤. نموذج لسجل زمني .
٥. نموذج لخطة عمل .
٦. نموذج خاص بأولويات الواجبات .
٧. نموذج مكنزي التوضيحي لمضيعات الوقت.

وهذه الإستبيانات والنماذج تم إعدادها لمساعدتكم في تقييم أنفسكم وكيفية تعاملكم مع الوقت . وهي مرفقة بهذا المبحث.

## النماذج



الإستبيان الأولإستبيان لأشكال استهلاك الوقت (مضيعات الوقت)

دعنا عزيزي المدير بمؤسسة / محمد أحمد جمعان ننظر هنا إلى مضيعات الوقت التي تم إدراجها ضمن تصنيف فئات مختلفة، ابدأ العمل خلال كل فئة وتناولها واحدة تلو الأخرى، وعندما توافق على نص محدد، لأي منها، ضع علامة بالمربع المناسب، وإذا لم توافق على النص، أترك المربع فارغاً.

م	البيان	أوافق
<b>القدرة على أن أكون منضبطاً في عملي :</b>		
١	لا أضع قائمة بالأعمال التي يجب أدائها.	
٢	لا أضع أهدافاً / أو أغراضاً لنفسي.	
٣	أضع أهدافاً أو أغراضاً، ولكني لا استخدمها فيما بعد.	
٤	أحب أن أحدث الآخرين، وكثيراً ما أقاطع عملهم.	
٥	مستويات التركيز لدي ضعيفة ومن السهل أن أفقد إنتباهي .	
٦	كثيراً ما أحاول أداء عدة مهام في نفس الوقت .	
٧	أحب أن أكون عاملاً مشتركاً وفاعلاً في كل شيء.	
٨	كثيراً ما أقوم بإجراء اتصالات اجتماعية أثناء العمل .	
<b>القدرة على قولك لا :</b>		
١	أسعد بمساعدة الآخرين.	
٢	لا أحب التفكير في كوني سبباً لإصابة الآخرين بالإحباط الذي يجعلني أشعر بأنني مهم.	
٣	الأقرب دائماً أن أقول "نعم" بدلاً من أقول "لا".	



٤	أجد أنني كثيراً ما تحدث مقاطعتي أثناء العمل.
٥	أميل إلى الموافقة على المواعيد النهائية التي أشك في قدرتي على الوفاء بها.
٦	أجد من الصعب جعل المقابلات مع الزائرين مختصرة، حتى لو كانت غير مخططة من قبل.
٧	أميل إلى التعامل مع الأمور التي ليست ضمن الأولويات الكبرى بدلاً من الواجب الذي يتعين علي العمل به، حتى لو كنت أعلم أنها أقل أهمية.
<b>القدرة على أن أكون منضبطاً عند التحدث عبر الهاتف :</b>	
١	أميل للحديث عبر الهاتف في أمور اجتماعية لا تخص العمل.
٢	نادراً ما أقوم بتلخيص النقاط المهمة في نهاية المكالمات.
٣	أقوم بإجراء المكالمات الهاتفية في الوقت المناسب وبالطريقة اللائقة.
٤	نادراً ما أقوم بتدوين الملاحظات أثناء المكالمات الهاتفية.
٥	في بعض الأحيان احتاج لإجراء مكالمة ثانية لأنني نسيت شيئاً مهماً أثناء المكالمة الأولى.
٦	في بعض الأحيان أنسى تمرير الرسائل للآخرين.
٧	نادراً ما أعرف مقدار الوقت الذي ظلت منشغلاً فيه بالمكالمة الهاتفية.
٨	أقوم بطلب رقم الهاتف ثم أنسى من الذي طلبته.
<b>القدرة على أن أسيطر على نفسي وأن أتدبر أمري :</b>	
١	لا أرحب بالمشاركة.

٢	أحب أن أكون طرفاً في كل ما يدور حولي.
٣	أشعر بأنه توجد أوراق كثيرة مطلوب التعامل معها.
٤	أعتقد أن قدراتي الروتينية ضعيفة في التعامل مع الشؤون الإدارية العامة.
٥	أجد أنني لا أولي الاهتمام اللازم لأداء بعض الواجبات.
٦	أشعر بأنني غير منظم.
٧	كثيراً ما أشعر بأنه يوجد الكثير من العمل الروتيني.
٨	لم أقم بوضع نظام لقراءة الوثائق.
٩	أشعر بأنني أعمل في بيئة عمل غير مرتبة.
١٠	أشعر بأنه من الصعب بدء عمل ما أجده مزعجاً.
١١	أستغرق وقتاً طويلاً حتى أكون مهياً لكتابة الخطابات والتقارير.
<b>القدرة على الاتصال بصورة جيدة :</b>	
١	أميل لأن أقول ما أريد فقط.
٢	أضع في اعتباري فقط المعلومات التي أحتاجها، وليس المعلومات التي يحتاجها غيري.
٣	كثيراً ما أفكر في أن باقي الإدارات لا تهتم إلا بما لديها من مشكلات فقط.
٤	كثيراً ما أجد أن الآخرين لا يستجيبون لمطالبتي.
٥	الآخرون لا يتفهمون ما لدي من أولويات
٦	عندما يتعين علي أن أقول للآخرين ما أحتاجه يبدو لي أنه يستغرق وقتاً طويلاً، لذا كثيراً ما لا أهتم.

٧	كثيراً ما أظن أنه يتعين على الآخرين معرفة ما لديّ من أولويات واحتياجات.
<p><b>القدرة على أن تكون منضبطاً في الاجتماعات بما في ذلك الاجتماعات غير الرسمية حتى تلك التي تعقد مع فرد واحد فقط :</b></p>	
١	ليس لديّ فكرة اجتماعات وتوقيات لكل موضوع.
٢	كثيراً ما لا يوجد هدف واضح ومحدد للاجتماع.
٣	في بعض الأحيان أجد أن بعض الحاضرين ليس هناك داع لحضورهم.
٤	كثيراً ما أجد الآخرين يخرجون عن الموضوع.
٥	كثيراً ما أكون في حاجة أن أضع بعض النقاط أمام الحاضرين، ولكن الفرصة لا تواتيني.
٦	غالباً ما يتحدث كثير من الحاضرين في وقت واحد، لذا يغفل الآخرون عن الموضوع الرئيس.
٧	تمرير بعض محاضر الاجتماع يستغرق وفقاً طويلاً.
٨	لا توجد نقاط عمل واضحة لما يسفر عنه الاجتماع.
٩	لا يبدو أن هناك أحداً يتابع خطوات العمل التي تم تحديدها.
<p><b>القدرة على مراجعة الأنظمة والإجراءات :</b></p>	
	كثيراً ما تسود الفوضى مكتبي.
	ليست هناك إجراءات واضحة ومحددة للتعامل مع الوثائق.
	لا يتم حفظ المعلومات في الملفات بصورة منتظمة.
	لا أعلم أولويات رئيسي في العمل سواء أكان ذلك بصفة يومية أم أسبوعية.

	لست أدري ما الذي يفعله الآخرون في مجالات أخرى داخل الشركة.	
	كثيراً ما أقضي وقتاً طويلاً في البحث عن أشياء فوق مكتبي أو في محل عملي	

### مراجعة أشكال استهلاك الوقت

ما المجالات التي تريد العمل من خلالها ؟ ضع قائمة لها، وضع الأولويات لتلك التي تعتقد أنها سوف يكون لها أكبر الأثر على عملك اليومي.  
هل هناك شيء محدد، مثلاً قدرتك على أن تقول "لا" إن الجزء من هذا الاستبيان الذي يوجد به علامات أكثر من أي جزء آخر تضعها مقابل ما به من نقاط. إذا كان الأمر كذلك فأني منها ؟

\* لماذا تسبب لك تلك المظاهر المشكلات ؟

\* ما الإجراءات التي سوف تتخذها لتغيير تلك المظاهر لنفسك ؟

\* ما الفوائد التي سوف تجنيها ؟

\* كيف توظف وقتك الآن ؟ المراجعة الذاتية باستخدام نتائج الاستبيان.

\* ما الذي علمته عن نفسك وعن مستوى مهاراتك الحالية لتوظيف وقتك من خلال الاستبيان السابق ؟

\* ما المجالات التي تود تتميتها خلال الأشهر الثلاثة القادمة ؟ (ضع حداً أعلى

لنفسك في ثلاثة مجالات لتعمل عليها معاً في وقت واحد).

\* ضع قائمة للأنشطة التي يضيع فيها وقتك حالياً أثناء يوم العمل (كذلك في المنزل إن شئت).

\* ما الواجبات الأساسية التي يجب أن تؤديها حتى تكون قد أوفيت بأهداف عملك ؟ (في حالتكم هذه سوف تجدون العون الكبير من خلال التوصيف الوظيفي).

- \* كيف تتجه عادة عند اتخاذ قرارك ، و وضع أولويات عملك ؟
- \* عندما تجري لاتصال بزملائك أو طاقم العمل بالمؤسسة أو العملاء .. أو غيرهم، ما الطرق التي تستخدمها ي المعتاد ؟
- \* هل هناك طرف أكثر فاعلية لعملك ذلك ؟ ضع قائمة بما يجب توصيله وكيف فعلت ذلك حتى الآن ؟
- \* في أي وقت من النهار تشعر أنك في كامل طاقتك ووعيك ؟
- \* أي أنواع الواجبات تقوم بتنفيذها في هذا الوقت ؟

بعد أن تكون قد أجبت على الأسئلة السابقة، فسوف يتوفر لك الآن صورة شاملة لقدراتك الذاتية على توظيف وقتك. وعليك أن تستعمل إجابتك كنقطة للبداية . من السهل أن يغرق الفرد في أحداث اليوم أثناء العمل. فأنت تعلم أن لديك تلالاً من العمل الذي يجب أن تؤديه، لذا يجب عليك أن تخوض في خضم تلك التلال يوماً بعد يوم، ولكنك لا تشعر أبداً أنك تحقق النجاح المنشود. إن الوسيلة الوحيدة التي تستطيع بها تغيير طريقة العمل التي تسير عليها هي أن تتخذ خطوة للوراء تبحث من خلالها ما تقوم بعمله في الوقت الراهن، ثم بعد ذلك تقرير التغييرات التي يمكنك أن تجربها حتى تصبح أكثر فاعلية في عملك، ليست المسألة أن تجري التغيير من أجل التغيير، ولكنك في حاجة لإجراء التغيير حتى تجني ثمار إعادة التفكير في طريقة حياتك، وأن تقلل مستوى الضغوط التي تقع على عاتقك وأن تحيي حياة أكثر اتزاناً. إن الاستبيان الذي فرغت من إتمامه قبل ذلك يوجه تفكيرك لأداء بعض المهام الخاصة بأساليب

عملك، وكم من الوقت يضيع نتيجة لذلك، ولا يكون ذلك إلا بزيادة وعيك بالمشكلات التي تضيع وقتك، وهذا يدفعك لأن تتخذ بعض الاختيارات. ثم يمكنك بعد ذلك أن تقرر أي المجالات تخوض فيها أولاً حتى تجني أكبر الفوائد.

الإسم /  
التاريخ : / / ٢٠٠٠ م  
التوقيع :

## التسويق

كما هو الحال بالنسبة للمظاهر الأخرى لتوظيف الوقت بأن تتأمل نفسك بشكل محدد جداً وأن تحدد المجالات التي ترغب في تنميتها.

- ١- عليك بوضع قائمة لتلك المظاهر التي سجلت ثلاث درجات فأقل.
- ٢- إذا كان هناك أكثر من ثلاثة مظاهر سجلت تلك الدرجة، فحدد منها الثلاثة التي يكون لها التأثير الأكبر على أداء عملك.
- ٣- قم بتحديد أربعة أو خمسة واجبات تعلم أنك انتهيت منها تماماً. قد تكون هناك مهام محددة ظلت معلقة في رأسك لبعض الوقت. أو قد تكون هناك مهام اعتدت أن تضعها جانباً وتؤخر تنفيذها.
- ٤- والآن قم بوضع قائمة بالإجراءات التي ترى أنه من الضروري اتخاذها حتى تمضي في العمل قدماً إلى الأمام.

## التغلب على التسويق

ضع في ذهنك تصوراً للسبب الذي يدفعك للتسويق. هل تظن أن العمل غير مهم بصفة خاصة؟ إذن عليك إما أن تؤدي بسرعة أو تتخلص منه إذا كان توقيته غريباً. قرر متى يمكنك أداءه، وقم بإضافة لقائمة "واجبات حتمية الأداء" وعندما تكون قد أتممتها سوف تكون في إطار ذهني إيجابي كما سيتولد لديك دافع أقوى لأداء الواجبات الأخرى. عندما



تكون لديك واجبات غير مريحة معلقة على كاهلك لأيام وأسابيع، فإنها سوف تستنزف حيويتك وطاقتك وتسبب لك الكثير من الاكتئاب. لذلك عليك أن تقوم بتنمية عادة جديدة في نفسك تدفعك للقيام بتنفيذ الواجبات غير المريحة أولاً.

قم بتنقيت الواجبات الضخمة إلى أجزاء صغيرة تستطيع التعامل معها، ثم ضعها في خطط الإجراءات التي عليك اتخاذها ورتبها تبعاً لأولياتها. بعضها سوف يعتمد على البعض الآخر الذي تم تنفيذه أولاً. ذلك يضمن لك إتمام تنفيذ المهمة بأكملها في وقتها المحدد.

### قائمة المراجعة

حدد مهام العمل لهذه اللحظة، تلك التي تستغرق خمس دقائق أو أقل تتضمن تلك المهام ما يلي :-

تجميع كل الأوراق التي لها علاقة بالمشروع داخل ملف واحد، بحيث يكون كل شيء مهياً أمامك لتبدأ.

قراءة الوثائق المهمة التي لها علاقة بالمهمة أولاً.

إدراج قائمة بالأفراد الذين قد يكونون على علاقة وثيقة بالمشروع وتحديد أسمائهم،

وتوضيح أدوارهم

ورقم الهاتف الخاص بكل واحد منهم.

التحدث إلى أحد الزملاء عن كيفية الدخول في المشروع.

الإسم /  
التاريخ : / / م

### الإستبيان الثالث

#### نموذج تقييمي خاص بكيفية إدارة وقتك

ضع أمام كل سؤال العلامة التي تكون أقرب الحقيقة :-

- ١- ما مدى مقدار إجادتك لتوظيف وقتك الآن ؟
  - جيد جداً : أن إجادتي لإدارة وقتي لا تسبب لي مشكلة.
  - لا مشكلة، على الرغم من أنني أشعر في بعض الأحيان أنني واقع تحت ضغط.
  - أشعر بأنني دائماً تحت ضغط.
  - أشعر بأن حياتي غير متوازنة، لا أفعل شيئاً غير العمل، وليس لدي وقت للعب.
  - عملي هو كل حياتي، لذا أقوم بالتركيز على ذلك فقط.
- ٢- هل تضع أهدافاً وواجبات واضحة لكل يوم ؟
  - نعم
  - أحياناً
  - لا
- ٣- هل تنتهي واجباتك وأهدافك اليومية ؟
  - نعم
  - أحياناً
  - لا
- ٤- هل تعلم أين يضيع وقتك أثناء النهار ؟
  - دائماً
  - غير مؤكد
  - أبداً

٥- هل أنت واع، لأفضل أوقاتك أثناء النهار، هذا الجزء من اليوم تقوم فيه بتنفيذ أهم واجباتك ؟

- دائماً .
- أحياناً .
- أبداً .

٦- عندما تقوم بعمل قائمة للأشياء التي يجب عليك عملها، هل تضع أوليات للواجبات ؟

- نعم .
- أحياناً .
- لا .

٧- هل تضع تصوراً لعدة وسائل للاتصال ثم تختار منها أكثرها كفاءة لتنفيذ المهمة ؟

- دائماً .
- غالباً .
- لا .

٨- هل تقوم ببذل الجهد لأداء مهام عملك خلال ساعات العمل الرسمية ؟

- نعم .
- أحياناً .
- لا .

٩- هل لديك ذات الانضباط أمام المواعيد النهائية للعمل، كما يفعل فريق العمل الذي

يتبعك ؟

دائماً . ■

أحياناً . ■

لا . ■

١٠- هل تشعر بأنك كفؤ عن غيرك في تنظيم عملك الشخصي، وكذلك عمل غيرك ؟

لا . ■

أحياناً . ■

نعم دائماً . ■

الاسم :

التوقيع :

التاريخ :

!!

### النموذج الأول

نموذج لسجل زمني شخصي يجب إتمام بياناته كل نصف ساعة

اليوم :		التاريخ : / / م	
الفترة الثانية		الفترة الأولى	
الوقت	الإستخدام	الوقت	الإستخدام
٥		٨,٣٠	
٥,٣٠		٩	
٦		٩,٣٠	
٦,٣٠		١٠	
٧		١٠,٣٠	
٧,٣٠		١١	
٨		١١,٣٠	
٨,٣٠		١٢	
		١٢,٣٠	
		١	
		١,٣٠	

الإسم :  
التوقيع :

النموذج الثاني  
نموذج لخطة عمل

الهدف		نوع الهدف		
ما أهمية ذلك ؟				
١ -		٤ -		
٢ -		٥ -		
٣ -		٦ -		
الفائدة الرئيسية التي تعود على:		على الآخرين :		
العوائق		الحلول		
١ -		١ -		
٢ -		٢ -		
٣ -		٣ -		
٤ -		٤ -		
٥ -		٥ -		
٦ -		٦ -		
٧ -		٧ -		
تاريخ البداية	تاريخ الإنجاز	عدد الساعات	نتائج تم تحقيقها	نوع المهام المطلوب إنجازها

### النموذج الثالث

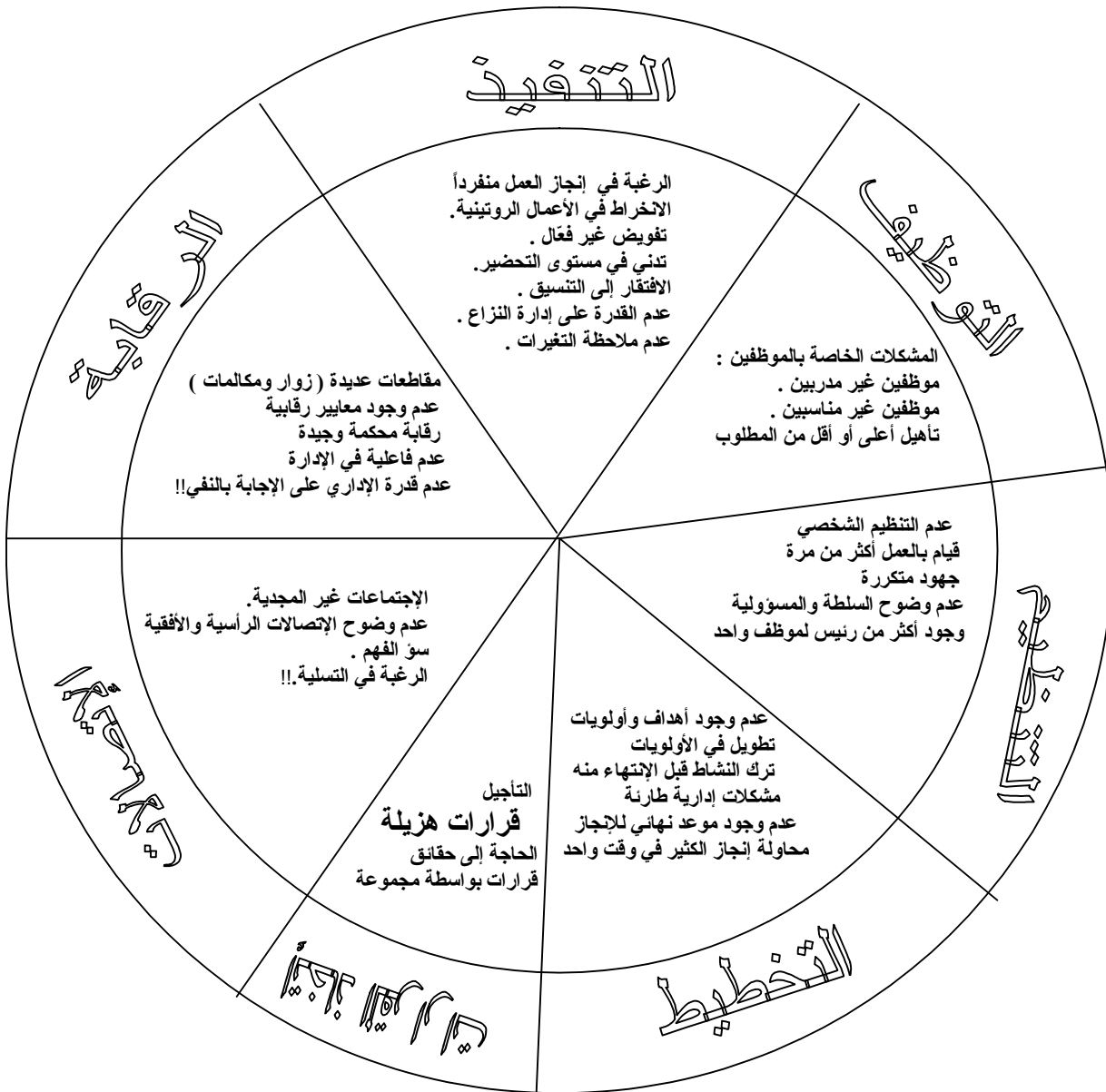
### نموذج خاص بأولويات الواجبات

[illegible]

## النموذج الرابع

مضيعات الوقت كما أجملها ماكنزي في خمسة وثلاثون مضيعة موزعة على النشاطات

### الإدارية الرئيسية





وفي الأخير أعزائي القراء وكما لاحظتم من سياق المبحث السابق والذي قمت بإعداده لمدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في مؤسسة محمد أحمد جمعان في اليمن. أنه موجه لفئة معينة وهم الإداريون في المؤسسات بشكل عام سواء أكانت تجارية أم خدمية أو حتى إجتماعية .. وقد أعددت هذا الكتيب في صيغة ملف بي دي إف بعد تشجيع الأخ والزميل / إبراهيم محمد السيّاحي لنشره على الإنترنت آملاً من الله أن يستفيد منه الأخوة القراء والمهتمين بكيفية تنظيم وإدارة أوقاتهم .. وهذا الكتيب وكما وضحت سابقاً كان قد أعد أثناء عملي في مؤسسة محمد أحمد جمعان وهو يعود لمكتبة المؤسسة وليس لي الحق في نشره إلا بعد إستثناء من يملك الحق وهم مالكي المؤسسة .. ولكن لمعرفتي الشديدة لحبهم للخير ونشر المعرفة فإنني أضع هذا الكتيب المجاني ولا أحتسب عليه أي أجر سوى دعوة من أخ مسلم في ظهر الغيب .. لي ولهم ولكل من ساهم في نشر الكتيب .. والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

عبدالباسط السعيد

مَشَتْ



