



**جامعة الفلوجة / كلية الإدارة والاقتصاد**  
**قسم الإدارة العامة**  
**المرحلة الرابعة**  
**مادة التطوير الإداري**

**محاضرة إدارة الوقت**

**مدرس المادة: أ.م.د. ياسر لطيف**

الوقت ذاك المحدد الذي لا يمكن تغييره فهو دائم التقدم بثبات وعلينا كبشر أن ندرك حقيقة استثمار هذا الوقت في تنفيذ جميع نشاطاتنا اليومية المختلفة والمتعددة وهنا كثر الغلط في كثير من الأحيان عند قولنا إدارة الوقت والصحيح هو إدارة نشاطات الوقت فالوقت كالفراغ يمكنك أن تملأه بأي نشاط تريد ويمكنك أن لا تفعل شيئاً أو أن تفعل الشيء الصحيح في الوقت الخطأ ولا يمكن تخزينه أو تجميعه وحصره ومن هنا نستمد من القرآن الكريم مدلول الاستخدام الأمثل للوقت بقوله تعالى: (( إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً)) وهنا يبرز لدينا كيفية استخدام الوقت لأي نشاط وليس فقط للصلاة وإنما جعل الله تعالى الصلاة كمدلول على أهمية استخدام الوقت لتنفيذ النشاط المناسب بالوقت المناسب حيث أننا لا نستطيع أن نصنع وقتاً أكثر ولكن ينبغي علينا أن نستخدم الوقت المتاح لإستثمار الوقت بشكل أفضل.

كثُر الحديث عن أهمية الوقت وعن أهمية إدارته بالشكل الأمثل وذلك بسبب كثرة الممارسات اليومية التي نقوم بها دون وعي لهدرنا للكثير من الوقت على مدار اليوم فأى سلوك يومي ثانوي نقوم به دون أن نعي كم من الوقت قمنا بهدره في آخر اليوم وخير مثال على ذلك هو التكلم بالهاتف الخليوي خلال يوم العمل والذي نعتبره عارضا ولكن عند احتساب مدة المكالمات في آخر اليوم نجد بأنه قد تجاوز الساعة بكثير أو بقليل وكانت هذه المدة خلال ساعات العمل مما أفقدنا تنفيذ العديد من المهام التي كان يجب أن نقوم بها. وبسبب مثل هذه الممارسات برزت أهمية إدارة الوقت لدى القادة والمديرين في مؤسساتهم أو منظماتهم وكان من الضروري أن يتم الإهتمام بجميع العوامل المؤثرة في الوقت وما ينتج عن الاستخدام الجيد أو السيئ وهنا المعيار هو الإنتاجية في وقت محدد حيث تبغى جميع المؤسسات أن ترفع مستوى إنتاجية العامل أو الموظف إلى أقصى طاقة ممكنة بالإستعانة فيما توصل إليه العلم والمعرفة من علوم ومعارف تطبيقية بأيسر الطرق وأقصرها وأقلها كلفة وجهد.

ومن هنا تأتي أهمية الأخذ بالأسلوب العلمي في التعامل مع الوقت وإستخدامه أي إدارته مثلما نُدير الموارد الأخرى التي تملكها المنظمة ومن ثم تصبح إدارة الوقت أحد التطبيقات الهامة في مجال الإدارة.

### مفهوم إدارة الوقت:

من الصعب تعريف الوقت لكن يمكننا أن نعرف ما يرافقه من نشاطات ومشاعر فالوقت هو الحيز الذي لا وجود له بشكل مادي لكنه يرتبط ارتباط مباشر بكيفية إدارتنا في تنفيذ جميع النشاطات والمهام خلاله، وهنا يبرز لدينا تعريف يُظهر هذه العلاقة كما يلي:

" هو فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والإتصال".

### مفاهيم أساسية حول إدارة الوقت

- 1 - يعتبر الوقت من الموارد النادرة التي لا يمكن تعويضها أو استبدالها أو ادخارها. ويساعد استخدام الوقت على نحو سليم ومؤثر في الوصول إلى أهدافنا في العمل والحياة. ويمكن القول إن كيفية إدارتنا للوقت يؤثر بالتالي على كيفية إدارتنا للعمل وكيفية إدارتنا لحياتنا.
- 2 - تتطلب إدارة الوقت جهداً شخصياً ومسئولية ذاتية، ومن ثم فإن تحسين استخدامك لوقتك وزيادة فعاليته يتطلب تخطيطاً ينبغي أن تمارسه أنت، كما يتطلب إرادة وعزماً في تغيير عادات وممارسات عديدة.
- 3 - تتطلب إدارة الوقت مهارات خاصة ومعينة، باستطاعة كل منا أن يتعلمها إذا ما أراد ذلك.

- ٤ - تتطلب إدارة الوقت معرفة واستعمال طرق ووسائل مختلفة. وتتطلب أيضا إدراك أن هناك بعض تغييرات يتعين إدخالها على سلوكنا. بعبارة أخرى، إذا أردنا أن نعمل على زيادة فعالية أوقاتنا فينبغي علينا أن نتعلم ما يجب عمله، كما ينبغي أن نشرع في تطبيقه على أنفسنا.
- ٥ - يشمل تحسين إدارة الوقت زيادة الفعالية والكفاءة. ومعنى الفعالية أن نختار الهدف الصحيح المراد إنجازه أو عمله لكي نوجه له جهدنا. أما الكفاءة فهي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير، بغض النظر عن أهمية هذه الأعمال من عدمه.
- ٦ - تزايد الاهتمام بإدارة الوقت مع ارتفاع مستوى توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملين بها. وكذا مع تعقد بيئة العمل بأبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وارتفاع معدلات التغيير فيها.

### الوقت في الفكر الإسلامي.

لم يبلغ الوقت مكانته في أي فكر مثلما بلغها في الفكر الإسلامي، فقد بلغت أهمية الوقت في الإسلام أن جعله الله سبحانه وتعالى أول ما يحاسب عليه الإنسان يوم القيامة فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع، عن عمره فيما أفناه وعن علمه فيما فعل فيه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه وعن جسمه ابلاه فيما). "صحيح الترمذي".

ويعتبر الوقت في الأطار الإسلامي من اعظم النعم التي انعم الله سبحانه وتعالى بها على الانسان فهو عمر الحياة وميدان وجود الانسان وما على الانسان المسلم الا ان يغتنم كل جزء منه ولو كان بسيطا قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (اغتنم خمسا قبل خمس شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك) وهذه دعوة الى الحرص الدائم على استغلال الوقت في كل مجال من مجالات الحياة والمقصود من هذا استغلال وقت الشباب بطاقاته المتدفقة قبل زحف وقت الشيخوخة وضعف الهمة ووقت الصحة والحيوية قبل مدهامة الزمن وضعف العزيمة.

ولم يعد التطور والانجاز الحضاري العالمي يقاس بعامل السرعة، ولكنه يقاس اليوم بعامل التسارع الذي اصبح كبيرا واساسيا وتجاوز كل التوقعات، ويضعنا امام انفجار معرفي عالمي مذهل في العلوم والتقنيات والأساليب والمفاهيم، ومع هذا التسارع الحضاري الكبير تطرح تحديات في التغيير المستمر عند المجتمعات والمؤسسات والأفراد وهذا ما يجعل التغيير مرتبطا بالثقافة وتطوير المفاهيم ضمن عالم متقارب صغير ليس فيه انفصال او حدود واضحة،

وحيث تقنيات التواصل البشري قد اخذت مداها مع تطور (الانترنت)، والقنوات الفضائية، واتصالاتها، وفي هذه الظروف تبرز أهمية الدقة كأساس للعمل والانتاجية والقيمة وكمؤشر حضاري للعمل والانجاز وسرعة التغيير، وتصبح ادارة الوقت هي ادارة الحياة والمستقبل.

### الوقت في الفكر الإداري

لقد ازداد الاهتمام بالوقت في الاعوام الاخيرة بزيادة عدد وحجم الابحاث والدراسات حول كيفية استغلال هذا المورد المحدد والنادر، وهكذا برزت أهمية الوقت في اوائل القرن العشرين في نظريات الادارة، فقد تبلورت دراسة الوقت بأسلوب علمي في عهد المدرسة الكلاسيكية (المدرسة الكلاسيكية) وذلك في اعقاب الثورة الصناعية والتطور التكنولوجي الذي اعقبها في نهاية القرن التاسع عشر حيث اظهرت ان الادارة حركة وزمن او عمل ووقت، فما من عمل الا والوقت يرافقه، وما من حركة تؤدي الا ضمن وقت محدد، فجاءت دراسة تايلور (تايلور، ١٩١١) حول

الوقت والحركة بعد ان اوضح بأن ضياعا وهدرا كبيرا في الطاقات الانتاجية قد نجم عن سوء استخدام الوقت، وان ما كان ينتج بيوم واحد يمكن ان ينتج بساعة واحدة اذا ما اخضعت الانشطة للتحليل ووجهت نحو غرض محدد او تصب في نهاية معلومة.

## خطوات ادارة الوقت

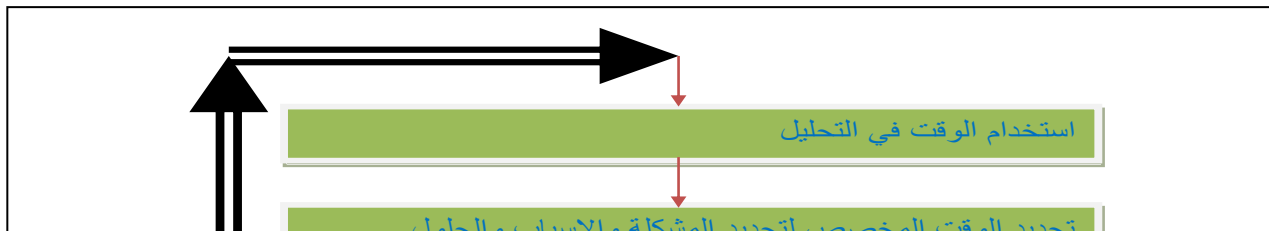
اشار فيرنر (Ferner) الى ان خطوات ادارة الوقت هي: -

- أ- تحديد كيفية استخدام الوقت (تسجيل الوقت).
- ب- تحديد الوقت المخصص لتحديد المشكلة واسبابها والحلول المقترحة لها.
- ج- اجراء عمليات التقييم الدوري للامكانيات والمتطلبات.
- د- تحديد الاهداف والاولويات فيها.
- هـ- وضع الخطط لتحقيق الاهداف.
- و- تنفيذ الخطط من خلال برنامج العمل اليومي.
- ز- العمل على تطوير الخطط المتبعة في ادارة الوقت.
- ح- المتابعة والتحليل الدوري للنتائج.
- ط- اعادة التخطيط مرة اخرى ويمكن اعتبار ان هذه الخطوات متكاملة لتحقيق ادارة

## خصائص الوقت:

١. يُعتبر أداة قياس الزمن فهو الأطول والأقصر زما وهو نسبي القياس إذا ما تحدثنا عن مشاعرنا خلال هذا الوقت وخير مثال هنا إن لمسنا سطح شيء ما ساخن فأنا نشعر وكأننا لمسناه لعدد من الساعات وإذا لمسنا شيء ناعم الملمس فأنا لا نشعر بمرور الوقت مهما طالت.
٢. يسير الوقت بسرعة ثابتة ودقيقة فلا يستطيع أحد أن يغيره أو تحويله من حالة إلى أخرى.
٣. لا يمكن إسترجاعه أو إستعادته.
٤. لا يمكن تجميعه أو تخزينه أو حصره بشيء ما.
٥. هو ملك لجميع البشر بنفس القدر

## حلقات ادارة الوقت الناجح



## المدير وإدارة الوقت:

الوقت هو أحد أكثر العوامل المؤثرة في إدارة أي مؤسسة أو منظمة مهما كبرت أو صغرت لتحقيق الأهداف المرجوة، ويحتاج إلى العديد من مهام الإدارة حتى يتسنى لنا إدارته بالشكل الأمثل وهي التخطيط، التوجيه، التنسيق، والمتابعة فمن أهم واجبات المدير هو الإستثمار الأمثل للوقت في تنفيذ الأنشطة و المهام وقياسها جميعها بالوقت الذي استخدمناه في تنفيذها.

## أهمية الوقت:

١. محدد جيد لتنفيذ أي مهمة أو نشاط أو إجراء وهو واضح المعالم مما يؤدي إلى منع الإزدواجية في تنفيذ الأنشطة والمهام وهو يُعتبر محدد جيد للأولويات وترتيبها حسب درجة الأهمية، الأهم ثم المهم ومن ثم الأقل أهمية.
٢. تعزيز الشعور بالمسؤولية الإيجابية حيث يُدرك العاملین والمدراء في أي مؤسسة بواجبهم إتجاه تنفيذ أي مهمة خلال وقت محدد مما يُعظم الشعور بالمسؤولية وتوجيهها بمنحى إيجابي نحو الإنجاز وعدم إهدار الوقت في العديد من أشكال مضيعات الوقت.

٣. تعزيز التشاركية في إنجاز المهام و الأنشطة بحيث يقوم المدير الناجح في توزيع المهام على فريق العمل بشكل يتناسب مع قدراتهم العقلية والجسدية بهدف استثمار الوقت في تنفيذ جميع المهام الموكولة للمدير لتحقيق أهداف مقصودة.
٤. تعزيز التخطيط الجيد لتنفيذ أي نشاط أو مهمة بحيث يخطط المدير لتنفيذ جميع المهام حسب جدول زمني محدد وموحد لجميع المهام وعلى العاملين الإلتزام به حسب الخطة الموضوعية لتحقيق الاهداف المرجوة.
٥. المقدره على مواجهة أي تحديات أو صعاب خلال فترة محددة، لأن من خصائص الوقت هو المرونة في مواجهة التحديات التي تواجه العمل بحيث يتم الأخذ بعين الإعتبار عند التخطيط الوقت الذي من الممكن إستخدامه في حل العديد من الصعاب والتحديات.
٦. الدافعية وهي تحصل عندما يشعر العاملين والمدراء بأنهم ملتزمون في تنفيذ المهام والأنشطة خلال وقت محدد مما يحفزهم للعمل بشكل أفضل مما يؤدي الى زيادة إنتاجية العامل أو الموظف نتيجة وجود هذا الدافع القوي.
٧. حُسن المتابعة بحيث يُعتبر أداة قياس جيدة لتنفيذ جميع المهام والأنشطة وبالتالي يكون مؤشر لنسبة الإنجاز وتحديد مواطن الضعف والقوة.
٨. توعية العاملين بأشكال مضيعات الوقت يؤدي الى تجنبهم القيام بها بهدف استثمار الوقت في إنجاز المهام وعدم المماطلة.
٩. تعزيز الإبداع الفردي للعاملين والمدراء بحيث يتيح الفرصة للعاملين في إظهار الفروقات الفردية في إنجاز الأنشطة والمهام خلال وقت محدد مما يؤدي الى قيام العاملين والمدراء بإبتكار طرق مختصرة إبداعية في التنفيذ وهنا تظهر الفروقات الفردية بين العاملين وبناء عليه من الممكن إثابة العاملين على إبتكار فكرة جديدة أدت إلى تنفيذ ناجح للمهام والأنشطة.

#### إدارة الوقت وتوزيعه:

تتطلب إدارة أي مؤسسة تبغى تحقيق أهداف مقصودة محددة أن تقوم بإدارة الوقت وتوزيعه حسب مراحل العمل وهنا يبرز لدينا العديد من المراحل الهامة والرئيسية وتوزيع الوقت فيها وهي كما يلي:

#### مرحلة التخطيط:

لتنفيذ أي مهمة يجب أن يكون هناك مرحلة للتخطيط للقيام في جميع الأنشطة والمهام وهي مرحلة ضرورية جدا لتحقيق الأهداف خلال فترة محددة من الزمن.

#### المرحلة التحضيرية:

تأتي هذه المرحلة بعد الإنتهاء من مرحلة التخطيط وقبل عملية التنفيذ بهدف التحضير الجيد لمستلزمات التنفيذ بهدف استثمار الوقت.

#### مرحلة التنفيذ:

هي مرحلة تنفيذ الأنشطة والمهام الوضوعة في خطة العمل وحسب الوقت المحدد لكل مهمة ولكل عامل او موظف.

#### مرحلة المتابعة:

هي مرحلة مستمرة تبدأ منذ مرحلة التخطيط وتنتهي مع الإنتهاء التام من تحقيق الأهداف، بهدف متابعة وتقييم الأداء.

## مفهوم مضيعات الوقت:

" هي أنشطة غير ضرورية تأخذ وقتا، أو تستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة، أو أنها أنشطة لا تعطي عائدا متناسبا والوقت المبذول من أجلها عند مراجعة تعريف مضيعات الوقت يتضح لدينا بأنها ممارسات لأفعال خارج خطة العمل أو ممارسات لأفعال مخططة ولكن يتم تنفيذها بطريقة تقوم على هدر الوقت، فالمقياس هنا هو حجم الإنجاز خلال فترة محددة ويجب أن يكون عائد تنفيذ هذه المهمة أكبر من قيمة الوقت المبذول في تنفيذ الأنشطة والمهام.

## أبرز الخطوات التي تعمل على استثمار الوقت بالشكل الأمثل:

1. تقدير حجم الوقت المطلوب لإنجاز أي مهمة.
2. تقدير حجم المهام المطلوب إنجازها خلال وقت محدد.
3. توزيع الوقت بالشكل الأمثل والمناسب لتنفيذ جميع المهام.
4. تحديد أشكال مضيعات الوقت والعمل على الحد منها.
5. وضع خطط تنفيذ مرنة مقيدة بالوقت مع مراعاة وضع زمن محدد لكل مهمة مع تحديد الأولويات تبدا من الأكثر أهمية ثم الأقل أهمية.
6. إختيار أفضل الطرق وأكثرها إبداعا في التنفيذ.

## اشكال مضيعات الوقت:

1. التأخر بالذهاب والعودة من العمل سواء كان السبب شخصي مثل التأخر بالنوم أو سبب خارج عن إرادة العامل أو الموظف وهو مثلا أزمة المرور خلال الذهاب والعودة.
2. الأكل خلال العمل مما يُفقد العامل وقتا في تناول الطعام والشراب أو التدخين للعاملين المدخنين حيث تتكرر لأكثر من مرة خلال يوم العمل الواحد.
3. العلاقات الإجتماعية داخل بيئة العمل، فبعض العاملين يهدرون بعضا من وقتهم بالتواصل مع عاملين آخرين ومثالنا هو إن تزوج أحد العاملين ومن ثم عاد للعمل بعد إجازة الزواج فيأتي اليه زملائه بالعمل للقيام بالتبريك والتهنئة والأطمئنان على حالة ولربما تناول الحلويات والإحتفال لبعض الوقت خلال يوم العمل.
4. العاملين غير الأكفاء الذين يبذلون جهدا كبيرا في تنفيذ أبسط المهام ويبدل المدير أو المشرف عليهم وقتا طويلا لإقناعهم بالمهمة وكيفية القيام بها ومن ثم متابعتها لهم على مدار تنفيذهم للمهمة مما يُهدر الكثير من الوقت على ذلك.
5. الواجبات العائلية للعاملين وهي احد العناصر المهذرة للوقت والخارجة عن إرادة العامل ومثالنا هو ذهاب العامل مع أحد والديه للطبيب للأطمئنان على صحته ومتابعة الفحوص المخبرية له مما قد يؤدي الى إهدار الوقت بالذهاب إلى الطبيب وفي ضعف التركيز للعامل خلال العمل لتخوفه على صحته مما يفقد دقة الإنجاز والذي يؤثر تأثيرا مباشرا في حجم الإنجاز.

٦. الاجتماعات وهو احد عناصر الإنتاج المهمة، لكنه عُرضة لهدر الوقت بسبب وجود العديد من العاملين أو الموظفين أصحاب الآراء المختلفة حول تنفيذ أي مهمة أو نشاط أو حتى إجراء قد يكون روتيني وهنا تأتي مهمة المدير الجيد من خلال حُسن إدارة الاجتماعات والخروج بالأهداف المرجوة منها دون هدر الوقت خلال عقدها.
٧. الإتصالات الهاتفية خلال يوم العمل وهو يُعتبر أحد أهم الأفعال المُهدرة للوقت لانه يتكرر على مدار اليوم وخاصة للأمور الشخصية ولا تُلقى له أهتمام فبعض المكالمات الهاتفية تعمل على تعكير صفو العامل مما يفقده تركيزه في العمل أو حتى مغادرة العمل.
٨. الأعمال الروتينية وهي احد الأعمال التي يجب ان يتوخى المدير بالذات القيام بها وهنا يتوجب على المدير الناجح ان يُحسن التفويض وتوزيع المهام حتى لا يفقد المزيد من الوقت على الأعمال الروتينية التي من الممكن أن يقوم بها غيره وهنا يجب أن يكون التفويض واضحا مُعمما حتى لا يخلق سوء فهم وبالتالي لا يحقق الغاية المرجوة من التفويض ذاته.

### فوائد إدارة الوقت

ان لادارة الوقت الكثير من الفوائد المهمة للانسان والتي يمكن ان يشعر بها الانسان حين يكون قادر على ادار وقته بشكل افضل، لهذا نضع بين ايديكم فوائد ادارة الوقت الاهم وهي كالآتي:

- ادارة الوقت تحد من ضغط العمل وتقلص معدل التوتر: حيث تساهم في ادارة الوقت وتنظيمه في رفع معنويات العمال، وتساعد على تقليل ضغط العمل، والتحفيز للانتاج والابداع اكثر.
- تجعل في النفس الايجابية والشعور بالفخر والقدرة على الانجاز، فالالتزام يجعل من الفرد قادر على تقسيم الاهداف المطلوب تنفيذها ويساعد على سهولة تحقيقها.
- رفع معدلات الطاقة في اداء العمل، وعند المباشرة في تنظيم الوقت والادارة يمنحك شعورا ايجابيا بالرغبة في انجاز المزيد من الواجبات والابتعاد عن تاجيل المهام.
- منح العائلة لوقت اكبر، وسوف يتمكن المدير الناجح من ادارة الوقت والفعالية الكبيرة والكفاءة العالية، واضفاء التوازن بين حياته الشخصية والعمل ومنحه ادارة الوقت من اجل قضاء وقت اكبر مع العائلة.

### أنواع الوقت:

حددت أدبيات الإدارة أنواعاً من الوقت أهمها:

#### أولاً: الوقت الإبداعي:

وهو ذلك الوقت المخصص للدراسة والبحث والاستقصاء والتخطيط لفهم الأمور وإدارتها والعمل على تحديد مضيعات الوقت ووضع الحلول لها ، وتحديد الأولويات التي يجب القيام بها لخلق الشعور بأهمية الإنجاز والمتابعة.

#### ثانياً: الوقت التحضيري:



وهو مرحلة الاستعداد لتنفيذ المرحلة الأولى ، ويتم فيها جمع المعلومات وتجهيز بيئة العمل وأدوات العمل وأساليبه وأفراده حتى يتم تجنب الهدر في الأموال والتقليل من التكاليف.

### **ثالثاً : الوقت الإنتاجي:**

ويقصد به اتباع ما يعرف بالوقت المبرمج ، والتعرف على جميع الأمور المتعلقة بالحصول على الوقت المثالي في العمل.

### **رابعاً : الوقت غير المباشر:**

وهو الوقت المخصص للنشاطات الفرعية غير المتخصصة والتي لها تأثير على العمليات الإنتاجية.

وهناك من حاول من المفكرين إعطاء تقسيمات أخرى للوقت ، تضمنت ما يلي:

١- الوقت الذي يمكن التحكم به.

٢- الوقت غير القابل للتحكم.