

إدارة الوقت بين المهارات وأهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف مدراء التعليم العالي

أ. خرموش منى

جامعة - سطيف2 - الجزائر

ملخص:

يلعب الوقت اليوم دورا محوريا في حياة المؤسسات إذ أصبح يشكل موردا من مواردها الأساسية، وهو ما جعل الكثير منها توليه أهمية بالغة في سبيل تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها، وذلك بترسيخ مهارات إدارة الوقت ومبادئه لدى مديريها من أجل ضمان فعاليتهم في العمل وعدم تضييع وقتهم الذي هو وقت المؤسسة، لذا سنحاول من خلال هذا المقال تبيان أهم المهارات التي على رئيس القسم التحكم فيها وكذا أهم الإستراتيجيات التي يمكنه إتباعها لإدارة وقته بفعالية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، الإستراتيجيات، المهارات.

ABSTRACT

The time now plays a central role in the life of institutions .It thus became a basic component of their resources, most of which give it a high importance to achieve the goals and implement programs . Consolidation of skills of managers is required in time management and its principles and in order to ensure their work efficiency and avoid wasting their time which is actually that of the institution. So we will try through this article to illustrate the different skills that the head (the head of department) should master as well as the best strategies that can be followed for managing their time effectively.

Keywords: Time management, Strategies, Skills.

مقدمة:

يكتسي الوقت في حياتنا اليومية والعملية أهمية كبيرة، من منطلق أنه الأساس في قيامنا بمختلف الأنشطة، ولم يعد ينظر للوقت بأنه الزمن الذي نستغرقه في قضاء حاجتنا، بل أصبح رقما فاعلا في أعمالنا، خاصة أنه أضحي موردا من موارد أي منظمة، باعتباره يساهم في تنمية المؤسسة وتطويرها خاصة إذا تم استغلاله بالطريقة المثلى، وهو ما جعل إدارة الوقت تكتسي طابعا مميزا في فنيات التعامل مع الوقت ، ولأن الإدارة الجيدة للوقت تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية و أداء الأفراد داخل المؤسسة فإن المنظمات اليوم أولته الأهمية البالغة نظير ذلك ، ولأن الإدارة الجامعية كغيرها من المؤسسات تبتغي تحقيق غاياتها الأساسية، والتي يلعب الوقت الدور الكبير من حيث كيفية استغلاله.

وبالنظر لأهمية الوقت سارعت الكثير من المؤسسات لمحاولة التحكم فيه والسيطرة عليه من أجل بلوغ أهدافها وتحقيقها والجامعة كغيرها من الإدارات والمؤسسات اهتمت في كثير من الدول بإدارة وقتها لدى مدراءها من عمداء ورؤساء أقسام خاصة في ظل المهام التي يقومون به من جهة ومن جهة أخرى نظير تداخل مهامهم بين التدريس والإدارة باعتبارهم أساتذة بالدرجة الأولى وهو ما ساهم في بروز دراسات عديدة حاولت إضفاء الرؤية حول إدارة الوقت لدى مدرء التعليم العالي.

وانطلاقا من ذلك سنناقش من خلال هذا المقال كل من مدخل تمهيدي لإدارة الوقت لإبراز مختلف جوانب هذا المفهوم الحديث كما سنتطرق لمهارات إدارة الوقت والمبادئ التي على الفاعلين في الجامعة من مدرء إدراكها إضافة لرسم أهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف المدرء لإدارة وقتهم بفعالية في ظل المهام التي يقومون بها.

1. مدخل تمهيدي لإدارة الوقت:

على الرغم من حداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة، إلا أن جذوره تمتد إلى جهود العرب الأوائل، فهم أول من اهتم بالوقت بوجه العموم، وحضارة الرافدين بالخصوص، إذ نظمت مسلة حمروابي(1727-1686 ق م)، إشارات هامة للعمل وكيفية التخطيط له، والرقابة عليه، وتحديد وقت بدايته، ونهايته مما يدل على أن التعامل مع الوقت كان متمثلا بوسائل التنظيم والإدارة المنتجة في ذلك الوقت⁽¹⁾.

وبعد أفلاطون أول من ناقش مفهوم الوقت، وذلك من خلال الأحداث التي تقع فيها والتي تكون على شكل صور متحركة وهذه الصور الأزلية هي التي تكشف عن نفسها في عالم تحكمه دورات التغيير المستمر⁽²⁾.

وقد تعاقبت النظريات الإدارية المختلفة وبشكل واضح في أوائل هذا القرن إذ نجد أن المهتمين بشؤون معالجة مشاكل التربويين انشغلوا بتركيزهم من مجال الإدارة التربوية إلى مجال تنظيم الوقت وإدارته للمدرسين والطلبة باعتباره عنصرا ثمينا في إدارة عجلة النمو والتطور⁽³⁾.

وقد بدأت المحاولات الحديثة في دراسة إدارة الوقت في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات، وكانت أولى المحاولات للكاتب جيمس ماكي عام 1958 الذي أكد في كتابه إدارة الوقت (management of time the) على أهمية دراسة إدارة الوقت، من خلال تأكيده على أن الفرد حين يشعر ينقص الوقت أثناء العمل،

فذلك مؤشر بأن مهاراته الإدارية تنتج نحو العدم، كما يرى أن الأداء الوظيفي إذا تميز بالملل الإداري ارتبط ذلك بالعلاقة بين أداء الفرد ونتاجه المنخفض⁽⁴⁾.

كما تبع ذلك عدة كتابات في إدارة الوقت من طرف كل من بيتر دروكر في كتابه المدير الفعال⁽⁵⁾، والباحث ماكنزي في كتابه إدارة الوقت عام⁽⁶⁾.

كما أسهم في العالم العربي كل من الدكتور سيد الهواري وكتب في مجال إدارة الوقت عام 1976 في كتابه المدير الفعال⁽⁷⁾، إضافة لإسهامات محمد شاكر عصفور بدراسته إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية عام 1982⁽⁸⁾.

لقد أصبح من الثابت في الحياة المعاصرة أن فن تنظيم و إدارة الوقت من الفنون التي تحتاج إلى دراسة وتأمل، حيث تقوم النظم الإنتاجية على أساس تنظيم الوقت وحسن إدارته للعمل، تحقيقاً للهدف المشترك، وهو زيادة القدرة الإنتاجية و رفع مستوى الأداء للأفراد والمنظمات⁽⁹⁾.

ويرى محمد الصيرفي أن إدارة الوقت هي " عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت، بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير"⁽¹⁰⁾.

تعتبر الإدارة العصرية الوقت واحداً من عناصر إنتاجها، وأحد خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال، وبالتالي فاستغلاله بشكل منظم ودقيق يفيد من جهة التوفير في تكاليف أي مشروع ومن جهة أخرى يرفع من قيمة الأرباح، كما أن سوء استثماره يترتب عليه ارتفاع في التكلفة المباشرة، فما من حركة تؤدي إلى ضمن وقت محدد، فإدارة الوقت هي إدارة للفكر والضمير وهي تحقق الرضا الوظيفي والنجاح⁽¹¹⁾.

وتزداد أهمية إدارة الوقت بسرعة كبيرة في حياة الأفراد والمنظمات بدءاً بالمديرين في الإدارة العليا إلى المشرفين في المستوى الأول، فالإدارة الجيدة للوقت تحقق فوائد كثيرة منها توفير التكاليف للمشروعات وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الوقت ضرورية للنجاح، وتتبع أهميتها من المفاهيم الحضارية التي يمتاز بها الوقت⁽¹²⁾.

فالوقت هو مقياس أساسي لإنجاز الأعمال، وقد أشارت البحوث إلى ثلاث استنتاجات مهمة بصدده أهمية الوقت، الأول أن الوقت طريقة استثنائية للتفكير حول إنجاز الأعمال ، والثاني أن الوقت مصدر رئيسي للميزة التنافسية، والثالث أن الوقت فاعل إلى أبعد حد في تنفيذ التغيير الإستراتيجي⁽¹³⁾.

وهناك علاقة بين تربط بين مفهوم وهدف إدارة الوقت وبين وظائف الإدارة، فالإدارة الواعية ت عمل على استغلال الوقت أحسن استغلال، ودراسة أثره على كل وظيفة من وظائف الإدارة، فإدارة الوقت هي عبارة عن عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين، والتحليل والتخطيط، والمتابعة وإعادة التحليل، فإدارة الوقت تتم عن طريق التخطيط لاستخدامه وتنظيمه، والرقابة عليه، وهذه العمليات الإدارية الهامة، وما تتضمنه من نشاطات، يمكن استخدامها كهيكل عام لإدارة الوقت، بحيث يمكن من خلال حسن تطبيقها توفير جزء كبير من الوقت وتحسين استخدامه⁽¹⁴⁾.

لقد أصبحت إدارة الوقت تلعب دوراً مهماً في حياة الأفراد والمنظمات من منطلق الأهمية التي يكتسبها الوقت، خاصة في الوقت الحاضر الذي أصبح يطلق عليه عصر السرعة والاختصار، وهو ما جعل من الضروري الإهتمام بإدارة الوقت بفعالية لما يمتاز به من خصائص تجعل من الإهتمام به ضرورة ملحة لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد.

فإدارة الوقت تحقق الكثير من الأهداف في مختلف المستويات الإدارية المختلفة، وباعتبارها عنصر هام من عناصر الإنتاج فإن النظرة للوقت اليوم أضحت نظرة إقتصادية مادية بحتة، لأن مدة الإنتاج هي التي تحدد سعر المنتج وجودته، وهو ما ألزم الكثير من الأفراد والمنظمات أن تحرص على الوقت المتاح للقيام بعملية الإنتاج بوضع برامج تدريبية لإدارة الوقت، ومنع ضيعها خاصة أن الوقت لا يمكن أن يعود إذا تم فقدته ولا يمكن تعويضه فهو كالسيف أن لم تقطعه قطعك، ولعل هذا ما جعل أهمية إدارة الوقت تتبع من خصائص الوقت وميزاته بالنسبة للفرد أو المنظمة.

2. مهارات ومبادئ إدارة الوقت.

1.2 مهارات إدارة الوقت: يقصد بمهارات إدارة الوقت القدرة الذاتية أو مساعدة الآخرين على رسم مخطط زمني ينتظم فيه الأداء، سواء كان التخطيط من أجل يوم أو أسبوع أو شهر أو حتى لعام كامل⁽¹⁵⁾، ومن بين مهارات إدارة الوقت نذكر ما يلي:

1.1.2 تسجيل الوقت: وهنا يفترض أن تكون عملية تسجيل الوقت هدفا رئيسيا في حد ذاته يمكن من عقد مقارنة بين ما تم إنجازه فعلا، والمستهدف، أي محاولة لإدارته والاستفادة منه بأقصى قدر ممكن من الفعالية، لأن مرحلة تسجيل الوقت ومعرفة كل النشاطات التي يمارسها العالم في فترة زمنية محددة ومعرفة كل نشاط في هذه الفترة⁽¹⁶⁾.

2.1.2 تخطيط الوقت: وذلك بإعداد خطة لإدارة الوقت مع مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، والقيام بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المختلفة مع الزمن الكلي المحدد لإنجاز الخطة⁽¹⁷⁾، تساعدنا عملية التخطيط على تنظيم الأعمال وتوزيعها، وإدارة الوقت تعني الاستغلال الأمثل للوقت من حيث برمجته وتنظيم الأعمال وإنجازها في مواعيدها المقررة وفق الخطط المرسومة، وهو ما يتطلب تجنب مسببات ضياع الوقت من جهة ومن جهة أخرى يتطلب حسن توزيع الواجبات اليومية والشهرية والسنوية وتحديد الأولويات من المهام والمتطلبات التي يواجهها المدير يوميا⁽¹⁸⁾.

3.1.2 تحديد الأهداف والأولويات: من خلال الأهداف يمكننا أن نقيم ما إذا كان النشاط بعينه يمثل توظيفا حسنا للوقت من غيره من الأنشطة الأخرى، كما يمكننا من خلال وضع الأهداف وضع سلم الأولويات، لأن الأهداف عنصر أساسي لتحقيق الاستقرار الشخصي والاستمتاع بقيمة الحياة، فوضع الأولويات يقع في قلب إدارة الوقت، والحديث عن الأولويات حديث عن إدارة الوقت، فالأولوية عبارة عن شيء ما يتطلب اهتماما قبل غيره، أو أنها تقدم على غيرها في البدائل، ولكي تنتقل الأولوية من دائرة التمني والأمل إلى دائرة الفعل، فإنها تتطلب قرارا للقيام بها، ووقتا يخصص لتنفيذها⁽¹⁹⁾.

4.1.2 التفويض: من مهارات الفرد لإدارة الوقت المتاح إليه بكفاءة وفعالية إتقانه لفن تفويض السلطة التي يتمتع بها أحد الرؤساء إلى أحد أو بعض مرؤوسيه، والتفويض الكفاء والفعال يقوم على ركنين أساسيين هما: المسؤولية والسلطة، والسلطة تحمل في طياتها دائما المسؤولية، وتعرف المسؤولية بأنها التعهد والالتزام بإنجاز الأعمال والوصول إلى بعض النتائج، وبالتالي فإسناد مجموعة من الواجبات إلى شخص ما ليقوم بها، تجعله مسئولا عنها، وتتم عملية التفويض في مختلف المستويات الإدارية من قمة الهيكل التنظيمي إلى المستويات التنفيذية، فتفويض السلطة يعني النقل المؤقت للصلاحيات من فرد في مستوى إداري معين إلى فرد آخر في مستوى إداري أدنى منه⁽²⁰⁾.

5.1.2 إدارة الاجتماعات بفعالية: تعتبر الاجتماعات وسيلة أساسية لمعالجة المشكلات وحلها، واتخاذ القرارات من خلال المشاركة، وهي وسيلة إتصال هامة في المنظمة، سواء أكان هذا الإتصال أفقياً بين إدارات المنظمة وأقسامها، أو رأسياً بين المديرين ومرووسيهم، أو كان مع الأطراف الخارجية في المجتمع، لذا تعد الاجتماعات وسيلة للتفاعل الاجتماعي والتعارف وتنمية العلاقات، وهي أداة هامة للمتابعة والتقييم⁽²¹⁾.

6.1.2 تقليص الأعمال الورقية: من مهارات إدارة الوقت تقليص الأعمال الورقية، فكثير من الأفراد يستغرق جزءاً كبيراً من الوقت المتاح لديهم في إعداد المذكرات والتقارير، الأمر الذي يترتب عليه إهدار جزء ملموس من الوقت⁽²²⁾.

لقد حاولنا الإشارة إلى مختلف مهارات إدارة الوقت التي على المدراء القيام بها لضمان فعالية الوقت وتحقيق استثمار فعلي للوقت، والتي عليهم إتباعها بداية من تسجيل الوقت من طرف الفرد من أجل الإستفادة منه على أكبر قدر ممكن، ثم عملية تخطيط الوقت بإعداد خطة لاستغلال هذا الوقت المتاح للفرد، مع تنظيم الأعمال وتوزيعها على مدة الوقت المتوفر، كما أن عملية تخطيط الوقت تتضمن القضاء أو تجنب أهم مضيعات الوقت التي لا بد من معرفتها للحد من تأثيراتها على الوقت وإدارته، إضافة إلى قيام الفرد بتحديد الأهداف والأولويات، فحينما يقوم الفرد بتحديد الهدف من كل نشاط سيعرف أكيد أهمية هذا النشاط ومدى إلزامية القيام به، ليقرر الفرد حسب أولويات خاصة بعمله أي الأعمال والنشاطات يمكن القيام به الآن والذي من الممكن تأجيله أو الاستغناء عن القيام به نظير الوقت المتاح له للقيام بمختلف أعماله، والفرد الفعال هو من يستطيع تحديد الأولويات والفصل بينها وتوزيع الوقت على كل نشاط لتجنب أي تأخير محتمل في العمل ينعكس على أداء الفرد والمنظمة معاً، ولعل من بين أكثر المهارات استخداماً في إدارة الوقت هي مهارة التفويض التي أصبحت اليوم منتشرة في مختلف الإدارات والمنظمات، وذلك لما حققته من نتائج إيجابية على مستوى إتخاذ القرارات داخل المنظمات بما يسمى اللامركزية في إتخاذ القرار، حيث أن منح المدير بعض من صلاحياته لبعض الموظفين يساهم في التخفيف من الأعباء المفروضة عليه في العمل، حيث يتضمن التفويض عمليتين هما تحمل المسؤولية والسلطة الممنوحة للفرد، حيث يتحمل الذي يحمل التفويض كل مسؤولياته في إتخاذ القرار خاصة في الإدارات لأنه المسؤول قانونياً عن تلك التصرفات والأفعال التي تنسب له وليس لمن فوض له الأمر هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن عملية التفويض في حد ذاتها هي تخفيف للمهام والنشاطات بالنسبة للمدير الذي سيجد راحة في معالجة بعض الملفات التي لا تصبح من مسؤوليات من يقوم بعملية الإشراف والمتابعة والمراقبة فقط، لذا فإن التفويض يعد أمر مستحسن في إدارة الوقت خاصة لدى كبرى المنظمات أمام الكثير من المهام والأنشطة التي تقوم بها الإدارة العليا، كما تعتبر إدارة الاجتماعات من بين أهم مهارات إدارة الوقت وذلك باعتبار أن الاجتماعات هي الحيز الذي يتم فيه إتخاذ القرارات وحل المشكلات، لذا تولي كبرى المنظمات اليوم أهمية كبيرة فيما يخص إدارة الوقت من حيث الوقت الذي يستغرقه الاجتماع، لذا فإن الإدارة الفعالة للوقت في الاجتماع أمر جد مهم وذلك بتجنب كل الاجتماعات التي تعد مضيعة للوقت، وذلك بعقد كل الاجتماعات المهمة فقط، والتي تتطلب ضرورة ملحة لعقدها، وكذا التفويض لعقد الاجتماعات إن كان ليس من الضروري حضورها، وإن كان فيما مضى استعمال الأعمال الورقية من بين أهم وسائل العمل في المنظمات، فإن نظير التطورات الحاصلة خاصة في التكنولوجيا وطرق الإتصال الحديثة، أصبح تقليص الأعمال الورقية جد ضروري لإدارة الوقت،

وهو ما تتجه له اليوم جل المنظمات والمؤسسات في تقليص فاتورة الورق من جهة وفاتورة الوقت من جهة أخرى، لذا فإن الإدارة الفعالة هي من تقلص من استعمال الورق في إدارتها وتلجأ إلى استخدام الأساليب الحديثة في الإتصال، وهو أمر أصبح مفروض على الكثير من المؤسسات من أجل مسايرة التكنولوجيا خاصة تلك التي تتعامل على المستوى الدولي.

إن مختلف هذه المهارات التي على المدراء معرفتها واختيار ما يناسبه حسب طبيعة عمله والمهام الموكلة إليه، وكذا حسب اتجاهاته ونظراته للوقت، وكيفية استغلاله، كما أن بعض المهارات أصبحت مفروضة على المنظمات لمسايرة التكنولوجيا والتطورات الحاصلة اليوم، مع العلم أن طبيعة المنظمة وحجمها هي التي تفرض أي المهارات سوف تستخدم، فلو كانت مثلاً منظمة صغيرة الحجم، فإن استخدام التفويض فيها يقل مقارنة إن كانت المنظمة كبيرة الحجم، كما أن نوعية العمل الذي تقوم فيه وطبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه تؤثر في نوعية المهارة المستخدمة من طرف الأفراد داخل المنظمة أو من طرف الإدارة العليا لإدارة الوقت بفعالية.

2.2 مبادئ إدارة الوقت: توجد العديد من مبادئ إدارة الوقت التي تم الإشارة إليها في التراث النظري لإدارة الوقت، تختلف المبادئ من باحث لآخر نظير الإختلاف في المقاربات المعرفية و كذا الميادين التي تم تناول هذه المبادئ فيها، و سنحاول الإلمام بأهم هذه المبادئ فيما يأتي:

1.2.2 المبادئ المتعلقة بالتخطيط: التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حالياً، ثم يقرر كيف يجب استخدامه، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، وأهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط هي:

1.1.2.2 مبدأ تحليل الوقت: يعد تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت، ومن الضروري كأساس الإحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من 15 إلى 30 دقيقة و لمدة أسبوعين متتاليين، فأساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها، إذ ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات، كل فترة مدتها 15 دقيقة، مع العلم أن بعد الانتهاء من عملية التحليل يجد المدير أن وقتاً كبيراً قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلاً بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

2.1.2.2 مبدأ التخطيط اليومي: من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد إنتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات، وذلك من أجل الإستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، فالتخطيط الفعال سبقي على مشكلة تضييع الوقت، فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يومياً، وأن تتألف من قائمة الأعمال وجدول زمني لإنجازها، ويبدوا أن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

3.1.2.2 مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية: يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، حيث نقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها، ويتم تحديد الأولويات بثلاث طرق الأولى لا يمكن تفويضها وملحة ومهمة، والثانية تعتمد طريقته على ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائماً مهمة، والطريقة الثالثة تتم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها.

4.1.2.2 مبدأ المرونة: حيث يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تأخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، و عند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام، فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادراً على إتباعه.

2.2.2 المبادئ المتعلقة بالتنظيم: تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته، حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته، وأهم مبادئ التنظيم هي:

1.2.2.2 مبدأ التفويض: إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية، و تبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولاً تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها، كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقتاً حراً يستطيع من خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها، ولكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي على المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة والراسخة .

2.2.2.2 مبدأ تقسيم نشاط العمل: كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها، والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.

3.2.2.2 مبدأ التحكم في المعوقات: من الضروري جداً لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل مدة المقاطعات غير الضرورية، وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسون مع مديرهم في وقت معين، والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد ثم تحديد موعد للاجتماعات في وقت معين، مما يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي إلى توفير الوقت.

4.2.2.2 مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية: إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة، ينبغي التقليل منها، فتنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت، والأعمال الروتينية هي إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين 30 إلى 50 بالمائة من الوقت المتاح لهم.

3.2.2 المبادئ المتعلقة بالرقابة: فبعد تخطيط و تنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية، و يتطلب القيام بعملية الرقابة المبادئ التالية:

1.3.2.2 مبدأ تنفيذ الخطة اليومية و المتابعة: فتنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف و الظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

2.3.2.2 مبدأ إعادة التحليل: ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر والعودة للعادات السيئة في إدارة الوقت.

3.3.2.2 مبدأ تحليل الوقت: حيث يجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل، فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المدراء يعودون لممارساتهم القديمة، ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر (23).

إن مختلف مبادئ إدارة الوقت التي عرضناها سالفا هي جد مهمة لإدارة الوقت بفعالية، والتي على كل مدير معرفتها وتطبيقها، هذه المبادئ المتعلقة بوظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه ورقابة ومتابعة، فالتخطيط لاستخدام الوقت كمبدأ من مبادئ إدارة الوقت يعني الاختيار المناسب من بين البدائل المتاحة في مختلف الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة، والذي يتضمن تحليل الوقت بوضع جدول زمني يومي أو أسبوعي أو شهري أو سنوي لمختلف النشاطات المحتواة داخل المهام الرئيسية للوظيفة، وهو جدول معمول به لدى كثير من المؤسسات اليوم للحفاظ على الوقت من جهة وتجنب أي ضياع للوقت في نشاط غير مخطط له، مما يجعل المدير يتقيد بجدول أعماله ولا يمكنه الخروج عنه وهو نوع من الالتزام المفروض على المدير كي لا يضيع وقته في أشياء أو نشاطات غير مهمة بالنسبة للمهام التي عليه القيام بها، كما على المدير إضافة لمبدأ تحليل الوقت أن يقوم بالتخطيط اليومي وذلك بعد انتهائه من يوم العمل، حيث أن هذا التخطيط بقدر ما يعطيه جدولا لليوم المقبل بقدر ما يعد خطة يسير عليها المدير وكذا تحقيق مجمل الأهداف القصيرة المدى خاصة تلك الغير متوقعة والتي تحدث في بعض الأحيان تجنبنا لعشوائية التسيير التي تؤدي لضياع الكثير من الوقت لدى المدراء، وإضافة للمبدأين السابقين على المدير أن يقوم بتخصيص وقته حسب الأولويات وهو مبدأ هام خاصة من حيث تنظيم النشاطات التي يقوم بها المدير، حيث يعطي لكل عمل أو مهمة أهميتها والوقت المناسب لإنجازها، مما يجعل المدير يبدأ بالأعمال الضرورية والأولية ويستثني تلك الأعمال التي يمكن أن ينجزها في وقت لاحق أو يمكنه تفويضها لطرف آخر لإنجازها، ولا يمكن للمدير في جانب التخطيط أن يهمل مبدأ المرونة خاصة في الخطة التي يضعها للإنجاز، باعتبار أن هناك بعض الأعمال الطارئة التي تفرض نفسها على المدير وتجعلها يهتم بها حتى لو لم يكن مخطط لها أو ضمن جدول أعماله اليومي، إضافة إلى تقديراته من ناحية الوقت في إتمام بعض الأعمال، فقد يخطأ في تقدير الوقت مما يجعله يلجأ لوقت إضافي للإنتهاء من عمله.

وهناك أيضا مبادئ متعلقة بالتنظيم على مستوى المنظمة، والذي يعني الكيفية التي يستخدمها المدير لتنظيم وقته، ومن بين أهم مبادئ التنظيم مبدأ التفويض، حيث يقوم هنا المدير بتفويض بعض من صلاحياته للبعض من الموظفين، مع تحديد تلك الأعمال التي يمكن تفويضها من طرف المدير ومدى إمكانية قيام من يفوضه بها، كي لا يضطر مرة أخرى للقيام بها، كما أنه ينبغي على المدير تقسيم نشاط العمل، وذلك بتحديد تلك الأعمال المتشابهة من أجل القيام بها في نفس الوقت لتجنب إهدار الوقت على نفس العمليات والمهام التي تتطلب نفس النشاط المبذول من طرفه، ومن الضروري أن يتحكم المدير في مختلف المعوقات التي تؤثر على الوقت، وهو أمر يفرض على المدير أن يضبط مختلف نشاطاته بدقة كبيرة، بالتقليل من فترات المقاطعات ومحاولة تجنبها بفرض الصرامة في العمل، كما أن التنظيم يفرض على المدير الإقلال من الأعمال الروتينية، وذلك بتنظيم العمل لأن أغلب الأعمال الروتينية تأخذ منا الكثير من الوقت وهي في حقيقة أمرها إجراءات صغيرة تؤثر على كمية القوت المستغل من طرف المدير.

أما المبادئ المتعلقة بالرقابة فهي تتضمن عملية الرقابة على الوقت المتاح في العمل، وذلك بإتخاذ كافة الإجراءات من أجل تنفيذ الخطة اليومية ومتابعتها، حيث تكون هناك عدة معايير يمكن الحكم عليها بمدى تطبيق الخطة وإنجاز المهام داخل العمل، كما يمكن للمدير أن يلجأ إلى مبدأ إعادة التحليل من أجل تدارك كل المعوقات في إدارة الوقت والتي تظهر مع مرور الوقت، وأيضا إعادة تحليل الوقت وذلك تجنباً لأي صعوبات قد يجدها المدير في تطبيق الخطة التي وضعها من قبل.

وما يمكن التأكيد عليه أن مختلف هذه المبادئ يقوم المدير بتطبيقها بصور مختلفة، وقد يتجاوز البعض منها باعتبارها مبادئ غير ثابتة ومتغيرة حسب طبيعة الموقف الذي يتعرض إليه المدير، والذي يفرض عليه في بعض الأحيان اللجوء إلى استخدام مبدأ دون الآخر، أو استخدام كل المبادئ لكن بطرق مختلفة.

3. أهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف المدراء لإدارة الوقت.

4. يتبع المدير عدة إستراتيجيات لإدارة وقته وذلك للقيام بمختلف المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، وإن كانت هذه الإستراتيجيات تختلف حسب شخصية المدير وكذا طبيعة العمل الذي يقوم به إضافة إلى عوامل تتعلق بالمؤسسة التي يديرها كحجمها وطبيعة عملها وطرق الإتصال فيها، لذا سنقوم بعرض بعض الإستراتيجيات التي يمكن لمدراء التعليم العالي الإعتماد عليها في سبيل إدارة فعالة لوقته، والتي نذكر من بينها:

1.3 الإهتمام بالفعالية ثم الكفاءة: إن الكفاءة هي القدرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع الوقت أو الجهد، في حين أن الفعالية هي قدرة المدير على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن، ويرى هيربرت أن المدير الفعال هو العارف لماهية الأنشطة المطلوبة والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية سلفا والفعالية تعني تحديد وأداء الأعمال الصحيحة والمفروض إنجازها بأداء دقيق بصورة صحيحة ومن العبث أن يضع المدير وقته في إنجاز أعمال لا تساهم في تحقيق الأهداف أو الأعمال التي قد تؤدي بواسطة آخرين مما يؤدي إلى الاستخدام غير الصحيح للوقت، حيث لا بد أن تتم هذه الأعمال بصورة دقيقة وصحيحة⁽²³⁾، وهو ما يساعد المدير في تجنب أي مضيعة من مضيعات الوقت بأن يكون أكثر فعالية وكفاءة.

2.3 تفويض المهام للمرؤوسين وتدريبهم على أدائها: يتصور بعض المديرين أنهم الوحيدون الذين باستطاعتهم إنجاز المهام ويقاومون فكرة تفويض السلطات رغبة في السيطرة وتمركز السلطة أو الاعتقاد بعدم توافر القدرات اللازمة في المرؤوسين أو لرغبة المدير في معرفة دقائق الأمور داخل نطاق سلطاته، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء الملقاة على كاهل المدراء وزيادة الوقت المطلوب لإنجازها ويؤدي إلى إحلال هذه الأعمال محل البعض الآخر الأكثر أهمية أو التي تحتاج إلى وقت أطول في التنفيذ، فعلى المدير هنا أن يقوم بتحديد وتحليل الأنشطة والأعمال المطلوبة وتفويض بعض الأعمال وإسنادها إلى مرؤوسيهما على القيام بها ومراقبة إنجازهم لها ودون التدخل في تنفيذها⁽²⁵⁾، وبعد تفويض الصلاحيات من بين الوسائل الأكثر استخداما في مختلف مجالات الإدارة، وعلى سبيل المثال فنحن نجد في الجامعة تقسيم للأعمال أكثر من تفويض الصلاحيات الذي نجده في الإدارات الأخرى أكثر انتشارا خاصة من الإدارات المركزية إلى الإدارات المحلية.

3.3 الحذر من التفويض العكسي: يميل بعض المرؤوسين إلى رفع بعض الأعمال التي يجب أن عليهم إتخاذ قرار فيها وإنجازها إلى المدير للنظر فيها واتخاذ ما يراه مناسباً، وذلك بسبب ضعف في قدرات ومهارات المرؤوسين أو الخوف من تحمل الأخطاء، وقبول المدير لمثل هذه الممارسات يزد من سوء إدارته لوقته ويؤدي إلى إضاعته في إنجاز أعمال ليست من صميم عمله، وللتغلب على هذه المشكلة ينبغي على المدير مقاومة التفويض العكسي، وعدم قبول إنجاز أعمال نيابة عن المرؤوسين مع تحفيزهم وإثارة دوافعهم وإشعارهم بالثقة لتحمل المسؤولية وتدريبهم على إتخاذ القرارات مما يعطي المرؤوسين دفعة قوية للرغبة في إنجاز العمل المنوط بهم⁽²⁶⁾، وفي بعض الأحيان قد يتحول التفويض العكسي إلى مضيعة من مضيعات

الوقت خاصة إذا كان هذا التفويض لأشخاص غير أكفاء وغير قادرين على تحمل المسؤولية وهو شرط ضروري لنجاح التفويض.

4.3 إعداد قائمة بالعمل لكل يوم تحديد الأولويات لتنفيذها: من خلال تحديد برنامج عمل للإنجاز المطلوب لليوم التالي وترتيب هذه الأعمال من حيث أهميتها النسبية تصبح لدى المدير صورة واضحة عن كيفية توزيع الأعمال على الوقت المتاح⁽²⁷⁾.

5.3 غربلة وتجميع المقابلات: لترشيد استخدام الوقت يمكن أداء ما يعرف بأسلوب الغربلة screening، وتتضمن الغربلة تحديد الرسائل التي يجب قراءتها والزيارات التي يجب استقبالها وما يمكن تأجيله إلى وقت لاحق أو إلغائه وفي نفس الوقت ويمكن تجميع المقابلات التي تتضمن معالجة موضوعا واحدا لتشمل مقابلة واحدة ويمكن تحديد وقت معين لاستقبال المراجعين لمناقشة مشاكلهم والاستعانة بالسكرتارية لتنظيم الاستقبال والمكالمات الهاتفية وتحديد أهميتها لذلك نجد الكثير من المدراء يحدون يوما للمقابلات والزيارات⁽²⁸⁾.

6.3 تحديد وقتنا هادئا خلال ساعات العمل اليومي: أن يتيح المدير فرصة لنفسه لأغراض التفكير المتعمق المنظم والتخطيط للمشكلات غير الروتينية والموضوعات الهامة وإعادة ترتيب جدول أعماله⁽²⁹⁾.

7.3 تحديد الأهداف والتركيز عليها مع تحديد الأولويات: إن تحديد الأهداف لأي نشاط هو الخطوة الرئيسية والأولي لتحقيق الهدف، كما أن توظيف الأهداف بصورة سليمة يساعد على ترتيب النشاطات حسب أولوياتها، مع ضرورة الأخذ بفكرة سلم الأهداف، فالأهداف طويلة المدى تبنى على أهداف قصيرة في هيئة سلم مع تجزئة الأهداف السنوية إلى أهداف شهرية وأسبوعية..... إلخ، على أن تكون تلك الأهداف موضوعة من قبل الفرد المعني بتحقيقها وكتابتها بصورة دقيقة وواقعية قابلة للقياس ومنسجمة، وذات جدول زمني لتحقيقها خلال فترة معينة، والمدير الذي يدرك أهدافه ولديه معايير صحيحة لترتيب هذه الأولويات زمنيا مع إدراكه العلاقة بين السبب والنتيجة سيكون فعالا لأن العمل وفق الأولويات يوفر الوقت الكثير الذي يمكن أن يبذل في أداء مهام يستطيع الآخرون القيام بها⁽³⁰⁾.

8.3 تنظيم الوقت: يقول أسبورن إذ كان هدف السيطرة على الوقت فينبغي في البداية سيطرته على ذاته، وإذا كان الهدف هو الإدارة فينبغي أن تكون الإدارة على الذات أولا كما أن أهم ما في الإدارة هو مقدرة المدير على القيام بتنظيم عمله اليومي ومعظم علماء الإدارة وضعوا إنجازا إدارة العمل اليومي في مصاف أصعب المهام التي تواجه المدير، ومن الطرائق التنظيمية لإدارة الوقت: الإقلال من عدد أفراد اللجان، وزيادة سرعة المراسلات، وعدم تأجيل إتخاذ القرارات، وتحديد مواعيد المقابلات مسبقا، وتفويض عملية قراءة المعلومات للمرؤوسين، وتنظيم المكالمات الهاتفية، وتدريبها مسبقا، واستعمال نظام سكرتارية فعال، وإتلاف ما لا حاجة له⁽³¹⁾.

9.3 أن يطور المدير لنفسه فلسفة شخصية للوقت: حيث يتعين على المدير إيجاد فلسفة معينة ومنهج متطور للمدير الفعال وقناعاته الذاتية وتتركز أهميتها باعتبارها وسيلة مساعدة في الإستفادة من الوقت من خلال فهمه ووعيه للأهداف التي يسعى لتحقيقها ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل التي يستخدمها⁽³²⁾.

لعل أهم الإستراتيجيات التي تم عرضها تختلف فيما بينها كما أن استعمالها من طرف المدراء الذين من بينهم مدراء التعليم العالي يختلف حسب الموقف الذي يتعرض له المدير والوقت المخصص لعمله، وكذا

حجم الأعمال والمهام الموكلة إليه، فالمدير قد يستخدم إستراتيجية معينة في عمله دون الأخرى كما قد يعتمد على البعض منها أو كلها وذلك راجع لعدة عوامل تتعلق بالمدير في حد ذاته وكذا بإيجابيات وسلبيات الإستراتيجية أيضاً، فمثلاً إستراتيجية الإهتمام بالفعالية ثم الكفاءة هي صالحة في بعض الأعمال دون غيرها وذلك أن بعض الأعمال تستلزم توفر مجموعة من الموارد التي لا يمكن الاستغناء عنها وغياب أي مورد يؤجل العمل مما يجعل المدير في مثل هذه الحالة غير قادر على استغلال الموارد المتاحة فقط لأنها لا تلبى العمل المقصود، كما أن عملية التفويض في حد ذاتها كإستراتيجية أكثر شيوعاً من حيث الاستخدام إلا أنها في بعض الحالات لا يمكن الإعتماد عليها خاصة إذا تعلق الأمر بالأعمال والمهام التي لا يمكن تفويضها والتي تستدعي من المدير القيام بها شخصياً، إضافة إلى أن التفويض في بعض الأحيان للمهام والأعمال يتطلب متابعة من طرف المدير خاصة إذا كان هناك قصوراً أو عدم التمكن من أداء الأعمال المفوضة للشخص الذي فوضه المدير وهو ما يجعل المدير يضيف عبئاً من العمل يضاف إليه على عكس ما كان متوقع من القيام بعملية التفويض خاصة حينما يتعلق الأمر بقرارات حاسمة ومصيرية في المؤسسة، وهو ما يجعل التفويض هنا يصبح عكسياً ليس في صالح المدير. وما يمكن أن نلاحظه أن القيام ببعض الإستراتيجيات يتطلب في حد ذاته وقتاً للتخطيط لهذه العملية كما هو الشأن لعملية إعداد قائمة بالأعمال يومياً مع تحديد الأولويات والتي قد تصلح في حالة المؤسسات الصغيرة فقط، لأنه في حالة المؤسسات الكبيرة فإن حجم الأعمال المطالب بها المدير والكثيرة تجعله غير قادر على تحديدها بدقة من جهة، ومن جهة ثانية فإن بعض الأعمال تأتي فجائية وبالصدفة ما يضطر المدير للقيام بها رغم أنه لم يبرمجها، كما أنه قد ينسى بعض الأعمال والتي لا يضعها ضمن جدول أعماله اليومي ويتذكرها فجأة الأمر الذي قد يجعله يعيش في دوامة نتيجة أنه لا يعرف ما عليه القيام به وهو ما يساهم في ضياع وقته، كما أن عملية غرلة وتجميع المقابلات هي صالحة في بعض الأعمال فقط دون غيرها، كما أنه لا يمكن التحكم في وقتها، ولعل تحديد وقت للراحة ليس بالأمر السهل في بعض الأعمال نتيجة لضغوط العمل التي تعترض المدير، رغم أنه جد مفيد لتوفير جو من الراحة للمدير خاصة في ظل الضغوطات التي تواجهه.

ورغم أن لكل عمل مجموعة من الأهداف الواضحة إلا أن هذه الأهداف قد تتغير تبعاً لتغير المعطيات والمستجدات، وهو ما يجعل المدراء يتأقلمون مع الأهداف وتحديد الأولويات في ظل تسارع الأحداث وتغير المعطيات، فالهدف الذي يكون في الوقت الحالي جد مهم قد يكون غير مهم في الساعة الموالية للعمل الأمر الذي يتطلب إلغاؤه نهائياً وهو ما يجعل من إدارة الوقت وفق هذه الإستراتيجية فعال في بعض الأعمال فقط، أما فيما يخص إستراتيجية تنظيم الوقت فهي صعب التطبيق من الناحية العملية لأنه من الصعب تنظيم وقتك كما تريد نظير العوامل التي تساهم في ضياع وقت المدير، وإن كان بعض المدراء يستطيعون بناء وإيجاد فلسفة شخصية لإدارة الوقت فإن الكثير منهم لا يستطيعون ذلك وهذا الأمر متعلق بالفروق الفردية التي تجعل منهم مختلفين، كما أن إختلاف الأعمال التي يقوم بها المدير كل يوم وتواجد الكثير من العوامل المحيطة التي تساهم في ضياع وقته تجعل من التزامه بفلسفة شخصية معينة قد يكل عائقاً في عمله ويهدر وقته نوعاً ما. لذا فإن اختيار إستراتيجية دون غيرها والإعتماد عليها يتطلب من المدير معرفة ودراية كاملة بمختلف هذه

الإستراتيجيات وإيجابياتها وسلبياتها من أجل التمكن أكثر من التحكم في مختلف هذه الإستراتيجيات واستخدامها بالكل المناسب الذي يتلاءم وطبيعة الشخص والعمل والمؤسسة.

خاتمة:

لقد أصبحت إدارة الوقت تشكل اليوم رقما فاعلا في كل المؤسسات باعتبار أن الوقت أضحى موردا من موارد المؤسسات خاصة أنه يدخل ضمن العملية الإنتاجية وحساب تكلفة المنتج ويؤثر بشكل واضح على أداء الأفراد ومنه الأداء العام للمؤسسة.

فالاستغلال الأمثل للوقت يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية المؤسسات ومدى فعاليتها وتحقيقها لأهدافها على المدى الطويل أو القصير وهو ما يمكن ترشيده أكثر بالتحكم في المهارات الأساسية لإدارة الوقت والتي أشرنا إليها سابقا.

والوقت لم يعد موردا عاديا لأي مؤسسة بل إنه المورد الأكثر أهمية والتي توليه المؤسسات بالغ الإهتمام إنطلاقا من الخصوصيات والميزات التي ينفرد منها والتي جعلته رقما فاعلا في معادلة الإنتاج للمؤسسة، فهو غير قابل للاسترجاع ولا يمكن التحكم فيه إلا عن طريق محاولة إدارته بطريقة مثلى بتجنب أي عوامل من شأنها المساهمة في ضياعه وهو ما ينعكس بصورة ما على أداء المؤسسات ومدى انتهائها من أعمالها ومسئولياتها الملقاة على عاتقها.

وانطلاقا مما سبق يمكننا القول أن المؤسسة التي تريد لنفسها البقاء والمنافسة في ظل التغيرات التي تميز السوق من جهة وفي ظل التطورات الحاصلة ما عليها إلا أن تعرف كيف تدير وقتها المتوفر لها بفعالية لتخدم نفسها وتحقق أهدافها بصورة متكاملة.

الهوامش

1. شيماء صلاح حسين ، بناء مقياس إدارة الوقت لدى الهيئة التدريسية في جامعة بغداد ، مجلة كلية التربية للبنات ، م 24 ، 2013 ، ص72.
2. نفس المرجع، ص72.
3. نفس المرجع، ص72-73.
4. Jemas McKay: the management of time, prentice hall inc nj, 1958,p33.
5. peter drunker: the effective executive, Hein man London, 1967, p37.
6. Mackenzie r. alec: time management from pricipc from training and development, journal by permission, of r a lcc Mackenzie, 1978 ,p55.
7. سيد الهواري: المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1976، ص23.
8. محمد شاكر عصفور: إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1402، ص17.

9. حسن بن علي بن محمد الزهراني: الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلبة جامعة حائل، أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص إرشاد وتوجيه، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص54.
10. محمد الصيرفي: إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 13.
11. عادل رزق: استخدام الأساليب العلمية الحديثة في الرقابة على المصارف: إدارة الوقت في المصارف، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، ع 2، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مركز البحوث المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2013، ص46.
12. علي غياش محمد: استخدام إدارة الوقت في التعامل مع المشاكل الإدارية : مجلة الإقتصاد الخليجي، ع 17، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 241.
- 13. Gregory, Ian. C. & Rawlings, Simon .B: profit from time: speed up, 1997, p203.**
14. أبو شيخة نادر أحمد : إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1991، ص282.
15. ياسر أحمد فرح: إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 64.
16. أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الوقت، دار المسير، عمان، الأردن، 2009، ص41.
17. نفس المرجع، ص38.
18. موسى أحمد محمد: مؤشرات تقييم الإدارة في قطاع الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 1983، ص33.
19. أبو شيخة نادر أحمد(2009)، المرجع السابق، ص116-120.
20. غنيم أحمد محمد: مهارات إدارة الوقت، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2010، ص57.
21. نفس المرجع ص63.
22. نفس المرجع نفس الصفحة.
23. سليم بطرس جلدة، سامي محمد هشام حريز: فن إدارة الوقت و الاجتماعات، ط1، دار دجلة ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2007، ص26-31.
24. محمد حسن محمد حمادات: الإدارة التربوية وقضايا معاصرة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2007، ص154-158.
25. نفس المرجع، نفس الصفحة.
26. نفس المرجع، ص158-159.
27. نفس المرجع، ص159.
28. نفس المرجع، نفس الصفحة.
29. نفس المرجع، ص159-160.
30. نفس المرجع، ص161-162.
31. نفس المرجع، ص165.
32. نفس المرجع، ص166.