

تاريخ الاستلام: 2016/07/13 - تاريخ التحكيم: 2016/11/22 - تاريخ النشر: 2017/06/02

الموارد الخفية في نجاح أداء المنظمات-إدارة الوقت نظريا وتطبيقيا-

د. سماح بلعيد

جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف - (الجزائر)

**Résumé :**

LE Temps EST ASSOCIE REIATION POSITIVE OU NEGATIVE, AVEC TOUTES LES SPHERES DE L'ACTIVITE HUMAINE, DE SORTE QU IL A ETE DIT : LE TEMP ci LA VIE.

LE Temps EST IMPORTANT POUR LES DIRIGEANTS ET LES GESTIONNAIRES COMME UNE DES RESSOURCES CACHEES, ENQUETE SUR LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE EN ADOPTANT LES PRINCIPES , LES COMPETENCES ET LES CONSEPTS DE THEORIQUE ET PRATIQUE , qui S'IMPOSER A CHAQUE ETAPE DE PERFORMANCE ,POUR CE LA , CETTE CONFIRMATION DE PAPIE , CHERCHE SUR LE CONSEPT REUSSI POUR ACTIVER L'UTILISATION DU TEMPS DANS L'EFFICACITE DES PROJETS ET AMILIORER LA QUALITE ET LA PERFORMANCE AU NIVEAU DU DEVELOPPEMENT

Les mots clés : ressource cachée, la communauté des affaires, gestion du temps, programmes intelligent, performance

ملخص:

يرتبط الوقت بعلاقة ايجابية أو سلبية، مع كل مناحي النشاط الإنساني، حتى قيل الوقت هو الحياة. وتزداد أهمية الوقت بالنسبة للقادة والمسيرين، باعتباره أحد الموارد الخفية، التي يحققون بها أهداف المؤسسة. عن طريق تبني مبادئ ومهارات ومفاهيم نظرية وتطبيقية، تندفق في كل خطوة من خطوات الإنجاز. نحاول في هذه الورقة العلمية، التأكيد على التصور الناجح لتفعيل استغلال الوقت في كفاءة المشروعات وارتفاع الأداء إلى مستوى الجودة والتطوير

الكلمات المفتاحية: المورد الخفي، مجتمع الأعمال، إدارة الوقت، المناهج الذكية، الكفاءة.

إدارة الوقت من الجوانب المهمة، التي يحتاج القائد لأن يكون فعالا فيها ونجاح قيادته وحسن إدارة أعماله وعماله، يعتمد بشكل كبير على مدى إقترابه العلمي، في توزيع وقته بتفادي مضيعاته وحسن إدارة أجزائه. إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته وفقا (بيتر دركر) لا يستطيع إدارة أي شيء⁽¹⁾. فالتقدم اليوم لم يعد يتعلق بالقدرة على الإنتاج واستحداث المعدات واستثمار الموارد، بقدر ما يتعلق بالسرعة والمهارة في القيام بذلك، ومن ثم أصبح الوقت واستثماره وإدارة أجزائه أحد العناصر الأساسية التي يحكم بها على الجودة في إدارة المنظمات و النجاح في دنيا الأعمال.

دلنا درس النمر الإقتصادية العالمية (الصين، اليابان، ماليزيا، سنغافورة، أندونيسيا...)، في تجاربها التحديشية، ووثباتها التنموية، كيف تقدمت بفضل العلامة المسجلة "سلوك الإنسان المستدمج في ثقافة الانضباط الذاتي"، فقد ذكر تيماشيما أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كيوشو اليابانية عندما سئل عن سر المعجزة اليابانية: "قال ليس هناك معجزات ولا خوارق إن المدرسة والجامعة هما قوتنا الضاربة وأما الذخيرة فهي الانضباط الذاتي، فنحن لسنا بحاجة إلى جيش من المراقبين يقضون نصف أوقاتهم في مراقبة النصف الآخر". إذن بيننا وبينهم مسافة من الرشاد والتهيه في "تمثل الوقت" وإدارة عناصره. فإلى متى يستمرون هم نمورا ونكون نحن مجرد أراشب، تابعة خاضعة... الحل في نظرنا هو السلوك والقيم والضمير ووازع المسؤولية في أي شيء وكل شيء... كما فعل اليابانيين (نموذجا) ومن ثم إعادة انتاج ثقافة تحديشية، تأخذ

حصتها في دائرة الحلبة العالمية. أين تحوز إيقونة الوقت جزءا من كعكة هذه الثقافة المنتجة، المأمولة والواعدة... فهل نحن قادرين على تشكيل الكعكة واستحضار مكوناتها أولا... فلنحاول لعل وعسى.

1- مجتمع العمل والموارد الخفي (الوقت لا يباع، لا يستورد، لا يستعار، لا يستأجر)

تنطلق الباحثة من حقيقة علمية، مفادها أن الوقت حاسوب كل إنجاز، فهو رأس المال الحقيقي لمجتمع العمل، أين تنتظم جهود الجماعة المشتركة بقصد تحقيق مصفوفة أهداف محددة ضمن مصفوفة أوقات محددة، وحينها نسأل مجتمع العمل عن معدلات الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية فيما أقدموا على إنجازه. عند هذه الرؤية يحظى مورد الوقت بمكانة هامة في إدارة المنظمات بوصفه أصل من أصول النجاح، ولا بد أن يدرس ويجرب في عالم الأعمال بالمكاتب والمؤسسات، وتكرس له فرق البحث والأكاديميات، خاصة أنه مورد خفي يصعب على الكثير من العاملين النظر فيه، فلا يمكن شراؤه ولا بيعه ولا استعارته، بل تثمينه فقط. إن الوقت هو أن تعيش 6 ساعات عمل وأنت موقوف برضاك في مجتمع العمل، لتمضي كل ساعاتك ودقائقك وثوانيك في شفافية إنجاز ويوم عمل طيب.

إن الكثير من يديرون الأعمال والمنظمات، يقارون النجاح بمسوغات الملموس والموضوعاتي، كتجديد الموارد الفنية واستقطاب الكفاءات وتحسين الإدارة والبحث عن موارد بديلة، توسيع الحصة السوقية، مضاعفة القاعدة المالية... ولكنهم في كل ذلك، لم ينتبهوا إلى حقيقة هامة هي احتمال وجود كل هذه الموارد العارضة، ولكنها لا تحدث تعبئة كاملة لخريطة النجاح، فالخفي أعظم في عالم إدارة الأعمال والمنظمات، ويعتبر الوقت أقوى مورد في مصفوفة الموارد الخفية، التي تأخذ بتطلعات المنظمات والقائمين عليها.

القليل من العاملين من يدركون قيمة الوقت وتكاليف إهداره، فالأفراد الذين يحققون إنجازات كبيرة في حياتهم الشخصية والمهنية هم الذين ينظرون إلى الوقت بعين الاهتمام، وهم الذين يدركون في قرارة أنفسهم، أن الوقت قليل لتحقيق كل ما يريدون، فتطوير أعمالهم وخط سير منظماتهم ومصالحهم، يعتمد إلى حد كبير على القدرة في استثماره وحسن إدارته.

من هذا المدخل تطرح قضية الإدارة - الوقت، كقضية متلازمة لتصبح إدارة الوقت، وهي موضوع لم تأت بشكل عشوائي. فالإدارة بالمفهوم العام أورانغون لإنجاز الأعمال بشكل منسق وفعال ومنظم وبأقل التكاليف. ويعتبر عنصر الوقت الإيقونة المتاحة للمنظمة لإحتساب وتقييم أين وضعت الموارد؟ كيف استغلت؟ هل وظفت بشكل فعال، كامل أم جزئي؟ أين هو العامل الآن؟ هل ينجز؟ كيف يؤدي الإنجاز؟ وهكذا تأخذ هذه الورقة بأبعاد الموضوع إلى مسألة ذات بعد قيمي أخلاقي واقتصادي وعلمي على حد سواء، أي تمتلك الوقت بدلا من أن يمتلكك حتى تنجح أعمالك، كن سيدا على سواعديك، لا تنتظر من يقول لك ماذا أنجزت ولماذا تأخرت... ذلك أن الإدارة الفعالة للوقت لا تعني أن يعمل الإنسان كآلة بل يعمل بمسؤولية، على أن يكون عمله هدافا وصائبا، أن يعمل أكثر ويعمل أفضل، وأن يكف عن مضيعات الوقت بالمقاطعات التليفونية، استقبال الزوار بكثرة، احتساء القهوة ومضغ السيجارة، انعدام التنظيم والفوضى الشخصية، الاجتماعات غير الهادفة، المعلومات الناقصة، السفر، وتبقى هذه التجليلات لمضيعات الوقت وغيرها كثير، جديرة بالمدارسة الفعلية، من أجل الحفاظ على استقرار المؤسسة وضمان سيرا متميزا للأعمال داخل المكاتب والمؤسسات.

2. مفاهيم في: الوقت، إدارة الوقت

1.2. مفهوم الوقت

أ/ لغة: وقت : الوقت : مقدار من الزمان ، وكل شيء قدرت له حيناً فهو مؤقت ، وكذلك ما قدرت غايته فهو مؤقت .
والزمن والزمان : اسم لقليل الوقت وكثيره ، وفي المحكم الزمن والزمان العصر ، والجمع أ زمن وأزمان وأزمنة ، وزمن زامن : شديد . و أ زمن الشيء : طال عليه الزمان .

ب/ اصطلاحاً: عرف بنجامين فرانكلين الوقت بأنه المادة التي صنعت منها الحياة ورأى أن الوقت: هو حياة الإنسانⁱⁱⁱ .
 - "طاليس": عرف الوقت "بأنه تعداد الحركة"ⁱⁱⁱ .

- "اسحاق نيوتن" في القرون الوسطى: عرف الوقت بأنه شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع أو لإتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية^{iv} .

- "إيمانويل كانط" في العصور الحديثة أقر: أن الزمن ليس شيئاً موضوعياً بذاته، وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل^v .
 - "ألبرت آينشتاين": أعطى تعريفاً خاصاً للوقت: " لكل جسم مرجعي زمنه الخاص به ، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه"^{vi} .

2.2. إدارة الوقت

- إدارة الوقت هي الاستثمار الأمثل لكل دقيقة في حياة الإنسان وهي المساحة التي يتحرك وينجز فيها الإنسان ويصنع حياته من خلالها^{vii} .
 - إدارة الوقت بالنسبة لمهنة الخدمة الاجتماعية هي الاستفادة من الوقت المتاح لخدمة العملاء والمؤسسة والمجتمع وتحقيق النمو المهني للأخصائي الاجتماعي نفسه^{viii} .

- إدارة الوقت المتاح هي إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح، يومياً 24 ساعة وذلك بأقل جهد واقصر وقت ثم يتبقى لنا الوقت للإبداع والتخطيط للمستقبل وللراحة والانسجام^{ix} .

- إدارة الوقت هي محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه، بدلا من أن يفرض سيطرته علينا^x .
 - إدارة الوقت "هي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم نحسن إدارته وبشكل فعال فإننا لن نحسن إدارة أي شيء آخر، فإدارة الوقت تمكننا من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال في نفس الكمية من الوقت. أي تحقيق الاستفادة المثلى من الوقت . وبذلك فإن إدارة الوقت لها أهمية قصوى متنامية"^{xi} .

- تفهم إدارة الوقت على أنها مرادفة للترتيب والتنظيم وإجراءات العمل اليومية وهذه العوامل كلها عناصر ذات فعالية كبيرة، إلا أن إدارة الوقت أكثر تعقيدا من ذلك أنها حالة نفسية ،حالة استعداد للإلتزام الشخصي^{xii} .

- إدارة الوقت هي علم وفن الإستخدام الرشيد للوقت، هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والإتصال، وهي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم نحسن إدارته فإننا لانحسن إدارة أي شيء" لذا لا يختلف إثنان على أهمية إدارة الوقت في حياتنا العلمية والعملية فالوقت قابل للإستغلال و الإستثمار بدون حدود أو قيود وهو كأصل ثمين كان سببا في تقدم غيرنا ،اكتسابه المهارات في كيفية إدارة الوقت وعدم هدره... وإن عدم إدارة الوقت جهلا أو عمدا هي أحد أسباب تأخر العرب والمسلمين في قضية التنمية... فالتنمية هي قضية استثمار للوقت ونحن بحاجة إلى نظرية عربية متكاملة لإدارة الوقت لزيادة فعالية المديرين في استغلالهم للوقت وتعميق إحساسهم بالثروة التي في أيديهم^{xiii} .

3. أنواع الوقت: يقسم خبراء الإدارة والاستشارات في عالم الأعمال، الوقت إلى أربع أنواع، يمكن بيان الفصل فيها في النماذج الآتية:

1.3. الوقت الإبداعي: يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي ، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز، ويلاحظ أن كثير من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

2.3. الوقت التحضيري: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو القاعات أو الآلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل؛ ويفترض أن يعطى الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية /التحضيرية للعمل^{xiv}.

3.3. الوقت الإنتاجي: يمثل هذا النوع من الوقت ، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري ، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت ، يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع ؛ ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

1- وقت الإنتاج العادي، أو غير الطارئ، أو المبرمج.

2- وقت الإنتاج غير العادي، أو الطارئ، أو غير المبرمج .

ومادامت المؤسسة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي، مع تحكم في الإنتاج غير العادي، فهي في وضع جيد. وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة محدود التأثير^{xv}

4.3. الوقت غير المباشر أو العام: يخص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة ، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير ، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات و هيئات كثيرة في المجتمع ، وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة^{xvi}

هناك تقسيم للوقت من حيث القدرة أو عدم القدرة على التحكم فيه والسيطرة عليه أوردته "الرشيد" حيث ذكر أن الوقت ينقسم

إلى قسمين:

- الوقت القابل للتحكم: وهو الوقت الذي يستطيع الإداري التحكم فيه ، بملء إرادته وحرته.

- الوقت غير قابل للتحكم: وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم إداري أو رقابته ويصرف في الأعمال القليلة الإنتاجية كمقابلة الزوار أو المكالمات الهاتفية.

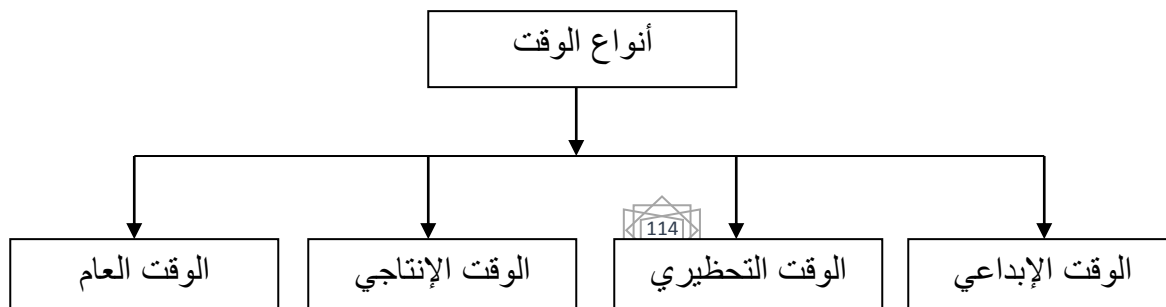
في اتجاه آخر ، يقسم الوقت من خلال ارتباطه بالحياة والنشاط الإنساني إلى تقسيمات أخرى حصرتها "القعيد" في نوعين هما:

النوع الأول: وقت يصعب تنظيمه أو الإفادة منه في غير ما خصص له، وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية، مثل: النوم، الأكل، والراحة والعلاقات الأسرية.

النوع الثاني: وقت يمكن تنظيمه وإدارته، وهو وقت العمل وهذا النوع هو مكنم التحدي الذي يواجهه الإنسان، وهل يستطيع الإفادة منه؟ وهذا النوع يتكون من نوعين:

- **وقت الذروة:** وهو الوقت الذي نكون فيه في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني.
- **وقت النحول:** وهو الوقت الذي يكون فيه في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني^{xvii}

إن هذه الأنواع ، التي عرضنا إليها ، يمكن تلخيصها في الشكل الآتي:



شكل (1) يبين أنواع الوقت، المصدر (محمد احمد محمد الغامدي، 2008، ص32).

4. الوقت للجميع ولكن الكفاءة لمن؟ Le temps pour tout mais la performance pour qui

"إن الوقت له بركة يهبها الله لمن يشاء، ومحقق بركة الوقت المادية و المعنوية، إنما هي من آثار المعاصي وإتيان ما حرم الله عز وجل وما يقال على بركة المال ينطبق على بركة الوقت " xviii

تدرك الباحثة أن الوقت، ثروة، مورد، متاح بمقاييس عالمية، إنسانية، وجودية، فهو حقيقة ربانية وكلية كونية وحياتية واجتماعية، لا تسير بخصوصية أو تضاريس ولا تميز بين الآدميين. إذا يملكه كل فرد بالتساوي فكل انسان في عالم الوجود، يملك 24 ساعة في اليوم و 168 ساعة في الأسبوع، و 52 أسبوع في العام. إذن الوقت للجميع ولكن كفاءة ادارة الوقت لمن ؟

وإذا كان الله جلي وعلا أقسم بالوقت في بينات قرآنه، أقسم بأوقات محددة وأجزاء من الوقت نذكر: "والعصر إن الإنسان لفي خسر" ^{xix}، "والشمس وضحاها و القمر إذا تلاها، و النهار إذا جلاها، و الليل إذا يغشاها" ^{xx}، فإن المتعارف عليه لدى علماء التفسير أن الله إذ أقسم بشيء فذلك لتنبية الخلق إلى أهمية آثاره وعظيم منفعتة. كما حث الرسول - ص - على حسن استغلاله فعن أبي برزة نضاله بن عبيد الأسلمي رضي الله عنه، قال: قال رسول الله - ص - "لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه وعن شبابه فيما أبلاه وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه وعن علمه ماذا عمل به" ^{xxi}.

يتميز الوقت بخصائص لا يشاركه فيها مورد آخر من الموارد التي نملكها في الحياة بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة لذا يجب أن ندركها حق إدراكها وتعامل معها على ضوئها ومنها:

- الوقت محدود، إذا يملكه كل فرد بالتساوي فكل فرد يملك 24 ساعة في اليوم و 168 ساعة في الأسبوع، و 52 أسبوع في العام.
- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا شيء أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريد المرء، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون وقت، فالكثير من الناس يتجاهلون ولكن جميعهم يأسفون على ضياعه.
- الوقت لا يحترم أحدا فلا يمكن لأحد (كائنا ما كان) تغييره أو تحويله بغض النظر عما يريد تحقيقه، إنه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء كان زمن مسرة وفرح أم زمن اكتئاب وترح، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة.
- الوقت سريع الانقضاء، فهو يمر مر السحاب، ويجري جريان الرياح واستعادته مستحيل.
- الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية كالقوى العاملة فالأموال والأجهزة والمعدات في أنه، لا يمكن تخزينه، لا يمكن إحلاله، يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.

- الوقت لا يمكن شراؤه، أو بيعه، أو تأجيله، أو سرقة، أو استعارته، أو اقتراضه، أو توفيره، أو مضاعفته، أو تصنيفه، أو تغييره وكل ما يستطيع المرء عمله هو أن يقضيه سواء أختار ذلك أو لا وفق معدل ثابت، مقداره ستون ثانية لكل دقيقة^{xxii}. ومن بين خصائص الوقت التي ذكرها الباحثون، ما يلي:

- التساوي والملكية للجميع.
- السير بخط مستقيم.
- سرعة الانقضاء والمروء.
- لا يمكن ادخاره للاستخدام في المستقبل.

كما أضاف القبيسي كذلك أن من صفات الوقت أيضا أنه يتحرك بموجب نظام معين لا يمكن تغييره أو إيقافه أو إعادة تنظيمه ولا يمكن تراكمه أو تغييره أو سرقة، وبذلك فإن للوقت خاصية مهمة وهو أن الوقت مصدر قابل للنفاذ ولا يمكن تعويضه أو تحديده^{xxiii}.

5. خطوات إدارة الوقت - النموذج الذي ينبغي أن يدرس ويجرب -

هناك عدة خطوات يمكن أن يستخدمها المدير لإدارة الوقت في عالم الأعمال داخل المكاتب والمؤسسات، وإن هذه الخطوات تساهم في الحد من الأنماط السلوكية غير المرغوبة (ثقوب الوقت ومضيعاته) وتساعد الموارد البشرية المختلفة سواء تمومت في الخط القيادي أو الإشرافي أو التنفيذي، من إدراك أهمية الوقت واستغلاله وتنظيمه. يمكن حصر هذه الخطوات في الآتي:

(1) **معرفة كل شيء عن الوقت المتاح:** حيث تعمل هذه الخطوة على مواجهة الأساليب الخاطئة التي تضيع الوقت ويتطلب ذلك وجود جدول زمني يومي يسجل فيه كل مهمة بدقة بالغة ولعدة أيام وتقسّم كل ساعة إلى فترات من 15-20 دقيقة لتسجيل المهام والأنشطة وهذا يعطي صورة دقيقة لكيفية استخدام الوقت.

(2) **التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تضييع الوقت:** هناك عدة عوامل تتسبب في عدم الاستثمار الأمثل للوقت مثل:

- تأجيل الأعمال من وقت لآخر،
- المكالمات الهاتفية.
- عدم التخطيط للأعمال لأسلوب جيد.
- عدم التفويض.
- الاجتماعات غير الفعالة.
- عدد الزائرين المتكررين يوميا.

(3) **تحديد الأهداف وعمل الأولويات:** حيث ينبغي معرفة الأهداف والنتائج المتوقعة، فإذا كانت المكالمات الهاتفية تأخذ وقتا طويلا، أو الاجتماعات تستغرق وقتا طويلا فيمكن للمدير أن يقلل من الاجتماعات بحيث لا تستغرق من وقته أكثر من خمس ساعات في الأسبوع^{xxiv}.

(4) **وضع خطة العمل:** هذه الخطة تحتوي على دليل للنتائج المرغوبة وكذلك تحديد خطوات العمل والوقت اللازم لها وعند عقد الاجتماعات لابد أن يبدأ أو ينتهي الاجتماع في الوقت المناسب وأن يتم الالتزام لجدول الأعمال.

5) توزيع الأوقات بطريقة تستثمر كل دقيقة في العمل: توزيع وتخصيص الوقت من الأمور المهمة لجعل العمل أكثر إنتاجية وفائدة

وعند الوقت وتوزيعه يجب مراعاة ما يلي: ^{xxv}

- وضع جدول مكتوب أمام المدير.
- إعطاء الوقت الكافي لكل مهمة أو عمل.
- تخصيص وقت كافٍ للتفكير
- وضع المهام الصعبة في بداية اليوم.
- تحديد موعد للهدوء والراحة.
- عمل جدول بالأهداف الرئيسية.
- جمع الأهداف والأنشطة المتشابهة.
- إعطاء الوقت الكافي للقيام بكل مهمة.
- التركيز على المهام المهمة والمهام ذات الأولوية.

6) البدء فوراً في مواجهة المشكلات: حيث أن التأجيل أو المماطلة من الأمور الخطيرة في العمل والتي قد تجعل الأمور تتراكم ثم تتفاقم وبالتالي الفشل في تحقيق المهام أما البدء فوراً في مواجهة المشكلات فهو مفتاح النجاح لأي عمل ^{xxvi}.

7) التركيز على الأولويات: أي البدء بالشئ الذي يمكن تنفيذه والمهم للمؤسسة ثم التدرج إلى الأمور الصعبة حيث أن مواجهة المشكلات البسيطة يؤدي إلى النجاح ويؤدي في نفس الوقت إلى التمهيد لحل المشكلات المهمة.

8) عقد اجتماعات سريعة: ويطلق عليها أحياناً على الاجتماعات على الواقف أي يظل المدير واقف وبالتالي سيكون الزائرين أو الذين حضروا الاجتماع وقوف ويدور النقاش في الموضوع وينتهي بسرعة.

9) الاستفادة من وقت الانتظار أو الهدوء: حيث يمكن للمدير أن يستفيد من الأوقات التي ليس بها عمل "الوقت الراكد" وذلك بالقيام بعمل مراجعة للأوراق كتابة تقارير سريعة ووضع خطة لليوم التالي.

10) مراقبة التقدم في العمل: وهي الخطوة الأخيرة في تحقيق أهداف إدارة الوقت، وهي خطوة مهمة لأنها تواجه العادات غير الجيدة لدى المدير فهو يعرف مدى التقدم في عمله أولاً بأول وبالتالي إجراء التعديلات والإصلاحات المناسبة.

11) جمع المهام المتشابهة: وهذا الأسلوب يقلل من المقاطعات ويوفر استخدام الموارد والجهود، حيث يمكن تركيز المكالمات التليفونية في وقت محدد، وأن يكون طلب المكالمات في وقت محدد ... وأن تحدد كل العوامل المرتبطة بمشكلة معينة ويتم البحث فيها ... أي يحدد وقت مقابلة الزائرين، كل هذه المهام المتشابهة توفر الوقت والجهد للمدير وتجعله أكثر استعداداً للقيام بالمهام الإستراتيجية للعمل ^{xxvii}.

12) التحكم في المعوقات: يجب بذل كل الجهد لمواجهة المعوقات التي تحول دون أداء العمل (عدد المكالمات الهاتفية، عدد الزائرين البريد الوارد...) ويمكن الذهاب إلى مكان بعيد لإنجاز الأعمال ويمكن إخبار السكرتير أو السكرتيرة لمكان التوجه.

13) إتباع مبدأ باريتو **parito** لإدارة الوقت: إذا رتب الأشياء حسب قيمتها فإن 80% من القيمة سوف تأتي من 20% من الأشياء بينما 20% من الأشياء تأتي من 80% من القيمة ولكي يكون المدير أكثر فعالية ورضاء عن كيفية استخدام الوقت يجب أن يدرك أن التركيز على 20% من الأنشطة ذات الأهمية والقيمة العالية هو أفضل استثمار للوقت.

14) تجنب الوقوع في مصيدة الانشغالات: وقد أشار إلى ذلك عالم الإدارة جورج أوديوم George odiome في كتابه عن Management and the activité trap حيث حذر من الوقوع في مصيدة الانشغال والتي قد تصرفنا عن الأعمال المهمة بالمؤسسة وتشير هذه الفكرة إلى الانشغال الكبير بالمهام بشكل تجعل المسؤول يفقد رؤية الهدف من العمل ... لذلك يجب تحديد الهدف والبدل في المشروعات الصغيرة وإنجازها يقود إلى تحقيق الهدف وإكمال المشروعات طويلة الأمد".^{xxviii}

15) الاحتفاظ بالأشياء المهمة: فإذا كنت تحتفظ بأوراق كثيرة فيمكنك مواجهة هذه المشكلة من خلال تصنيف الأوراق للاحتفاظ بالمهم والتخلص من الأوراق غير المهمة.

16) تسجيل الملاحظات أولاً بأول: بعد تسجيل الأخطاء والملاحظات التي تتوارد على ذهن الإنسان بطريقة فعالة لتذكر ما يمكن القيام به وعند تسجيل هذه الملاحظات يمكن وضعها في ملف مناسبة يمكن الرجوع إليه عند الحاجة. في كل مرة تكتب معلومات أو بيانات يجب أن تضع التاريخ بجوارها حتى تعرف كيف تسير الأشياء بشكل متسلسل.

معظم الأفراد يقومون بتضييع ساعة أو أكثر على الأقل يومياً بحثاً عن الأوراق النائية المبعثرة في مكاتهم ... ولكن كلما ازداد الأفراد تنظيمياً تحول الوقت الضائع إلى وقت يمكن إقفاله"^{xxix}

17) نظام المتابعة الفعال هو مفتاح النجاح لاستثمار الوقت: يقصد بالمتابعة أن تقوم بالانتهاء من الأعمال التي سبق تحديدها حتى لا تكون السبب في تأخير مصالح الناس أو مصالحك وتحول دون استفادتك بالوقت حيث يستهدف نظام المتابعة الفعال على تحسين جودة العمل، فتح أكثر من ملف وإنجاز الأعمال المهمة، عدم التعرض للضغط أو التوتر وشدة الأعصاب، الشعور بالفخر لأنك أنجزت أعمالك المهمة، توفير وقت يمكن الاستمتاع به مع العائلة والأصدقاء أو على الأقل قضاء الإجازة في المنزل دون عمل.

18) لن تستطيع أن تنجز كل شيء: وهذا يجعلنا نهتم بالتركيز على إنجاز الأشياء المهمة وأن لا تنسى النقاط التي لم تنجز ... فالهدف الأساسي هو أداء العمل أو المهمة على أكمل وجه كما يفيد ذلك الأمر في البند خلال الساعات الأولى من العمل في إتمام المشروعات خاصة الأكثر أهمية وعدم البدء في عمل اجتماعات أو القيام بالاتصالات التليفونية أو أي شيء يهدر الوقت ... وبالتالي يمكن إنجاز الأعمال بطريقة منظمة ونصف الوقت ونصف الجهد.

19) تجنب حدوث المشاكل واستعد للمشاكل غير المتوقعة: هناك ثلاثة أنواع من المشاكل هي:

1. مشاكل تحل تلقائياً.

2. مشاكل تنتظر منك حلول.

3. مشاكل تتطلب الانتباه ويجبرك على الاهتمام بها.

ومن ذلك نلاحظ أن كثير من المشكلات يمكن تجنبها وهناك مشكلات صغيرة إذا تركت أصبحت مع مرور الوقت كبيرة ويصعب التعامل معها، ولهذا يمكن الاهتمام في بداية العمل بالمشكلات المهمة ومحاولة التخلص منها وأن ندرب من يعانون من المشكلات كيف يمكن مواجهتها بالاعتماد على أنفسهم.

20) افتتاح الاجتماعات بابتساماة ومصافحة اليد: تفعل الابتساماة ومصافحة اليد مفعول الشعور في إشاعة جو من الأمن والاستقرار بين الجميع، بل يمكن من خلالها استثمار الوقت الأمثل حيث يمكن امتصاص كثير من المشكلات التي كانت قد تثار أثناء الاجتماع ولابد أن نجلس في المكان الصحيح... فلا بد من الجلوس بجوار الشخص الذي تود مقابله ولا يكون هناك فاصل بينك وبينه عند الاستماع إليه وتقدير مشاعره... لا تجلس على كرسي منخفض عن كراسي الآخرين لأن الشخص الذي يجلس على كرسي أعلى سيكون بمقدوره أن يراك من نقطة أعلى مما تراه وبالتالي سيكون له سلطة أعلى من سلطتك في إدارة الاجتماع^{xxx}.

21) تعامل مع من يعترضك عند اتخاذ القرار بفعالية: ولكي تتعامل مع الاعتراضات بأسلوب جيد يجب أن:

أ) ضع نفسك مكان المعارض.

ب) حاول تجميع كافة الاعتراضات حتى يمكنك الرد على كافة الاعتراضات المحتملة.

ت) لا تعطي الإعتراض أكبر من حجمه.

ث) رتب هذه الاعتراضات حسب أهميتها.

ج) البدء بالإجابة من الأكثر أهمية على الأقل حتى لا تستهلك الوقت في الاعتراضات البسيطة وتترك الاعتراضات المهمة والتي قد تؤثر على سير العمل^{xxxi}

ما نستخلصه من هذه الخطوات أن الإدارة الفعالة للوقت، فاعل أساس في استقرار المؤسسة والتحكم في مصيرها، بل أن هذا الشكل غير الموضوعاتي (الوقت) من جوانب الإدارة، والذي يفلت من تفكير القادة والمديرين (خاصة أولئك الذي يعدون مسألة إدارة الوقت على أنها إدارة محاسبة ومتابعة وجزء للأشخاص)، شكل وثبة في نهضة أمم وتقدم مجتمعات (مجموعة دول جنوب شرق آسيا) النمر الإقتصادية العالمية نموذجاً، حيث تكريس مبدأ الإدارة بالثقة بين الإدارة والأفراد العاملين في المؤسسة من خلال عقد أدبي غير مكتوب، أعطى نتائج طيبة وتوقعات سلوكية منتجة وفعالة... إن هذه هي الإدارة التي نرجوها في منظماتنا.

6. المناهج الذكية لإدارة الوقت في دنيا الأعمال:

من خلال الحفر المعرفي في المطارحة السوسولوجية التي تتناول "الموارد الخفية في نجاح أداء المنظمات" إدارة الوقت في اقتراب علمي (نظري وتطبيقي)، حصلنا على مصفوفة من المناهج، تقوم على افتراضات ومبادئ علمية، وحين تتلاقح مع الجهد، المهارة، المعرفة، الوقت، تعطي هذه المناهج نتائج مرغوبة في عالم الأعمال داخل المكاتب والمؤسسات، تعد هذه المناهج بالتأكيد العلمي مرجعاً للقادة والمديرين. وبدلاً من شراء ساعة جديدة لإدارة وقتك تمنحك هذه المناهج بوصلة تقودك لحياة أفضل، نعرضها في الآتي:

1- منهج نظم نفسك:

فمعظم مشكلات الإدارة تأتي من الفوضى أو من غياب النظام في حياتنا، فنحن لانجد ما نريده عندما نريده، تضيق منا الأمور ويصبح الحل المنطقي أن تمنهج نفسك في بناء النظم (نظام ملفات، بريد وارد، قواعد بيانات...) وتركز هذه النظم على التنظيم في ثلاث إحداثيات (تنظيم الأشياء، تنظيم المهام، تنظيم الأفراد)^{xxxii}. إن منهج نظم نفسك، أساسه الإنضباط ونقاط القوة فيه، أنه يوفر الوقت ويقلل أو يمنع ضياع الموارد ويرفع الإنتاجية. كما أنه يمنع الكثير من الإجهاد.

2- منهج المحارب (البقاء والاستقلالية):

الفلسفة من وراء هذا المنهج هي حماية الوقت الشخصي من الضياع حتى يتحقق التركيز والإنتاج فني مواقع العمل هناك طلبات ضاغطة من بيئة مزدحمة (رسائل تحتاج الرد، هناك من يطرق الباب كل حين...) نشعر بعدم وجود الفرصة للعطاء، لأننا في حاجة للتفرغ و الذهن الصافي لوضع خطة للعمل المستقل.

منهج المحارب، يرى أنه إذا لم تتصرف بحزم حيال هذا الهجوم على وقتنا سينهار النظام كله ومن الأساليب المفيدة في هذا المنهج تطبيق بدكاء إحدى الأنظمة :

- نظام العزل (إيجاد حماية من خلال سكرتيرة، أبواب مغلقة، الغاء الحديث غير المجدي، أجهزة للرد على الهاتف...).

- نظام الإنعزال: الانتقال إلى بيئة تضمن العمل باستقلالية ودون مقاطعة.

- نظام التفويض: ترحيل الأعمال للغير حتى يتاح المزيد من وقتك للأعمال الأهم^{xxxiii}

منهج المحارب أساسه الإنتاجية العالية ونقاط القوة فيه أنه يعول على المسؤولية الشخصية ، ويتيح الوقت و التفرغ للفعل والإنجاز في الأجل القصير. كما أنه يحطم الشعور بالعجز من خلال الثقة و الإيمان بالقدرات والإستغلال الأمثل لها.

3- منهج الهدف (الإنجاز):

يقول هذا المنهج "اعرف ما تريده ثم ركز جهدك لتحقيقه"، ويشمل هذا المنهج أساليب مثل التخطيط القصير والمتوسط وطويل الأجل، ووضع الأهداف ووضع السيناريوهات وحفز الذات وإحاض الهمة والحماس من خلال حالة ذهنية إيجابية". إن الواقع يثبت أن القادرين على وضع الأهداف والقادرين على الوصول إليها، يحققون ما يلمون بالوصول إليه، ويطلق على هذا المنهج ب منهج الأبطال الذين يميزون كل عقبة في الطريق لكي يحققوا التنمية الذاتية. منهج الهدف أساسه الالتزام والتركيز، أما نقاط القوة فيه، أنه يحدد القيم ويضع أولويات تقوم عليها خطة إنجاز الأهداف.

4- منهج التسلسل (الأولويات وتحديد القيم):

يقول هذا المنهج، "يمكنك أن تفعل ما تريد ولكن ليس كل ما تريد"، يعتمد هذا المنهج على الهدف ويضيف مبدأ هاماً هو مبدأ التسلسل والأولويات، بمعنى التركيز على أهم المهام لديك، باستخدام أساليب منها أسلوب تحديد القيمة، ترتيب المهام والإفترض الأساسي هنا، إذا كنت تعرف ما تريده وتركز على إنجاز المهم فإنك ستصبح سعيداً وتحقق النجاح في أعمالك^{xxxiv}.

يعطي هذا المنهج أهمية للترتيب والتسلسل للأمور المطلوبة، يوماً بعد يوم تستطيع تحديد الأهم فالأقل أهمية وتنتهي إلى قائمة مهام مبنية على أولويات، عليك التركيز عليها حسب الترتيب في القائمة. ومن نقاط القوة فيه أنه يحقق الإنضباط والتسلسل للمهام المطلوب إنجازها.

5- منهج الأدوات السحرية (التكنولوجيا):

يقوم هذا المنهج على فرضية أن الأدوات المناسبة (الجدول الزمني، المفكرة اليومية، الخطة، برنامج الحاسب) ستعطي المرء قدرة على الإدارة الأفضل للحياة، بشكل يضمن جودة الحياة، وإن هذه الأدوات تضمن لنا معرفة الأولويات وتنظيم المهام والوصول إلى المعلومات بسهولة، فالنظم و الهياكل تساعد على جعل الأداء أكثر فعالية...وعلى العموم فالأشخاص الأكثر تنظيماً والأكثر تحكماً في حياتهم يعتمدون بشكل كبير على أدوات التخطيط الورقية والإلكترونية وإن الأدوات دليل عملي على التنظيم وتعطي الشعور بالرضا من تسجيل المهام المطلوبة ومتابعة تنفيذها أثناء مسيرة الحياة^{xxxv}.

إن منهج الأدوات السحرية أساسه التفوق، ومن نقاط القوة فيه ،أنه يقد وسائل قوية للإتصال و التقدم وتحقيق النتائج والتنظيم، يزيد من الإنتاجية ويساعد في تقديم منتجات ذات جودة عالية.

6- منهج المهارة في إدارة الوقت:

يقوم هذا المنهج على أساس أن إدارة الوقت مهارة شخصية تحتاج منا إلى إتقان عدة أشياء هي :

- استخدام تقاويم و أجندات المواعيد
- إعداد قائمة مهام
- تحديد أهداف
- تفويض
- تنظيم
- وضع أولويات".

حقيقة إعتقاد الشركات على وسائل تعليمية كالكتيبات والنشرات والشرائط المسجلة ،قد أحدث تطوير بالمهارات المتعلقة بالعمل والتي من شأنها أن تؤثر في التنظيم ككل. منهج المهارة في إدارة الوقت يعتمد أساسا على المهارات ، ومن نقاط القوة فيه أنه يركز على مهارات تحقيق الأهداف ويرفع الأداء. مع هذا المنهج من المهم صرف الجهد و الطاقة ضمن الدائرة المعبر عنها "أستطيع" وترك الدائرة المعبر عنها "لو" التسوفية، الشكاكة، المرتابة، الخنوعة...

7- منهج التدفق الطبيعي (الإنسجام والنغمة الطبيعية):

هذا المنهج له رؤية مختلفة عن الحياة والوقت، منطلقه الإنطلاق مع التدفق الطبيعي بحياة مفتحة وتلقائية، وهو منهج مستمد من الحضارة الشرقية ، حيث التركيز على السلام و التوافق الداخلي للذات وتواءم المرء مع نغمة الطبيعة. يقر هذا المنهج أن حياتنا الميكانيكية المسرعة والمضبوطة بساعات وحاسبات وهواتف محمولة، تضعنا في وضع متعارض مع نغمة الطبيعة ، وهنا نسقط ضحية للمرض وغيره من المشكلات".

إن هذا المنهج يبعدنا عن الحياة التي تدق فيها الساعات والهواتف والحواسيب وكل ما يصدر ضجيجا.. يجعلنا نعيش خارج الزمن المحسوب، يربطنا بلحظات عندما نفعل شيئا نحب (كالموسيقى، زراعة الزهور، لقاء صديق...) ، يجعلنا نضع أساسا لحياتنا لحظات تبعدنا عن إلحاح الطوارئ التي تضغط علينا وتساعدنا في تحقيق الإنسجام الداخلي والخارجي لحياتنا. ومن ثم الابتعاد عن الطوارئ والتوافق في العيش مع وقع الحياة الطبيعي^{xxxvi}.

8- منهج الشفاء (إدراك الذات):

يركز هذا المنهج على المبادئ التي تشكل سلوكنا (بالإستناد على الماضي) ،وهي أسباب حقيقية للمشكلات،إنه يقود إلى إدراك عالي بالذات ويهيئ المرء لتغيير أساسي وتطوير النفس.

يساعد منهج إدراك الذات، في تحديد مصادر إنفاق الوقت بشكل خاطئ ، ويأتي على ذكر الأمراض النفسية التي تأتي من البيئة والموروثات وغيرها من المؤثرات التي تفرض نفسها مسببة سلوكيات الهزيمة والإحباط وغياب الإنجاز في إدارتنا للوقت. والحل هو علاج هذه العيوب النفسية و الاجتماعية التي تسبب مشكلات إدارة الوقت. دلت تطبيقات منهج الشفاء أن الشخص الذي يؤجل عمل اليوم إلى الغد ويخاف تفويض المهام لغيره ويدخل في التفاصيل ويضيع الكثير من الوقت في أعمال بسيطة بشكل يتخطى الحد الأقصى،هو شخصية متأثرة

بنموذج سلوكي أو مناخ عائلي معين في بداية حياته وقد يتحول إلى ما يسمى بالشخص الكامل إلى حد الوسوسة^{xxxvii}. وعليه ففهم ذاتك هو جزء من أجزاء التغيير الفعال في حياتك وأعمالك.

إن هذه المناهج تؤسس جميعها إلى قاعدة التحكم والسيطرة، الإستقلالية الفردية والفاعلية ورؤية الوقت بمعناه العادي وهي جملة، قد أضافت للمعرفة بموضوعة "الوقت" كمورد خفي في نجاح إدارة الأعمال داخل المكاتب والمؤسسات وتساعد إلى حد كبير في ظهور جيل جديد من القادة، يديرون أعمالهم وعملهم وفق مبدأ احترام القوانين الطبيعية للحياة، بشكل يرفع من نوعيتها وجودتها. دون احباطات أو تعقيدات أو تأزمات.

إن الوقت هو مادة الحياة، ونحن لا نستطيع التحكم في كم الوقت الذي لدينا، إنما نستطيع فقط التحكم في استخدامنا له ونحن بمجرد إضاعتنا للوقت فإنه يكون بذلك قد أفلت منا ومضى عنا وهذا ما لا يمكن استعادته أو تعويضه^{xxxviii}. إن إدارة الوقت، يعد تسمية مظللة، ذلك أننا لا نستطيع أن ندير الوقت، إن ما نستطيعه هو إدارة أنفسنا فإدارة الوقت تبدأ من الذات، ثم تأخذ مجراها في نجاح أداء الأعمال داخل المكاتب والمؤسسات. وحين تبلغ إدارة الوقت عادة جيدة في سلوكنا، نصل لا محالة إلى حياة أكثر توازنا وفاعلية في دنيا الأعمال وإدارة المنظمات.

(إبراهيم علي رابعة، "مهارات إدارة الوقت"، ورقة علمية منشورة في مجلة الألوكة، ص7ⁱ

، قرأ واطلع على الصفحة يوم 2016/5/21 بتوقيت 00-09 www.alukah.net على موقع المجلة

ⁱⁱ (رشاد احمد عبد اللطيف، إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط1، 2008، ص29.

ⁱⁱⁱ (الخضيرى محسن احمد، الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لإمتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات - مصر الجديدة، إيتراك النشر

والتوزيع، 2000، ص15

(المرجع نفسه، ص15 ^{iv}

(المرجع نفسه، ص15 ^v

(ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية و التطبيق، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، ط2، 2007، ص ^{vi}

رشاد احمد عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص258. ^{vii}

^{viii} (رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية، مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة، ط1، 2007، ص258.

(إبراهيم القفي، إدارة الوقت، مصر: دار إبداع للإعلام والنشر، 2009، ص34 ^{ix}

(المرجع نفسه، ص34. ^x

^{xi} (ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص29.

(إبراهيم علي رابعة، مرجع سبق ذكره، ص1. ^{xii}

^{xiii} (القصي راشد، إدارة الوقت في التعليم الجامعي مدخل لزيادة فعاليته (دراسة حالة)، مجلة البحث في علم التربية وعلم النفس، العدد 1، جامعة المنيا، 2003:

ص109.

^{xiv} (اميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة

ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص125.

(المرجع نفسه، ص125. ^{xv}

- (المرجع نفسه، ص 126^{xvi})
 (محمد احمد محمد الغامدي، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى،^{xvii}
 2008، ص 32.
 (عبد العزيز السعدي، ثقب الوقت، منشورات قسم الكيمياء، جامعة الملك فهد للبترول و المعادن، دت، ص 68.^{xviii}
 (قرآن كريم، سورة العصر ، الآية 1^{xix}
^{xx} (قرآن كريم ، سورة الشمس، الآية 1-4
^{xxi} (أميرة محمد العدل، إدارة الوقت وعلاقتها بالفعالية الذاتية والضغط لدى المرأة القيادية، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة المنصورة، 2006، ص 183.
 اميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، مرجع سبق ذكره، ص ص 122-123.^{xxii}
^{xxiii} (راوية تيسير غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في شمال الأردن، الأردن: جامعة اليرموك، 2012، ص 23.
^{xxiv} (رشاد احمد عبد اللطيف، إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 130.
 (المرجع نفسه، ص 131.^{xxv}
 (المرجع نفسه ، ص 132.^{xxvi}
 (رشاد أحمد عبد اللطيف ، مرجع سبق ذكره، ص 133.^{xxvii}
 (المرجع نفسه، ص 133^{xxviii}
 (رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية، مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، 2007، ص 269.^{xxix}
 (المرجع نفسه، ص 270.^{xxx}
^{xxxi} (رشاد احمد عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 271.
 (ستيفن ر . كوكي، إدارة الأولويات الأهم أولاً، ترجمة السيد متولي حسن، مكتبة جرير، دت ، ص 479.^{xxxii}
 (المرجع نفسه، ص 481.^{xxxiii}
 (المرجع نفسه، ص 484.^{xxxiv}
 (المرجع نفسه، ص 487.^{xxxv}
 (المرجع نفسه، ص ص 489-490.^{xxxvi}
 (المرجع نفسه، ص ص 491-492.^{xxxvii}
 (اليك ماكينزي، مصيدة الوقت، الطبعة الثالثة في سلسلة فن إدارة الوقت، مكتبة جرير، ط 1 ، 2002، ص 20^{xxxviii}