



جامعة الجيلاي بونعامة - خميس مليانة -  
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية  
قسم العلوم الانسانية  
شعبة علم المكتبات



تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات

السنة الأولى ماستر

## محاضرات في مقياس: إدارة الوقت

إعداد الأستاذة: سعيدي سميرة

البريد الإلكتروني: [saidisamira10000@gmail.com](mailto:saidisamira10000@gmail.com)



السنة الجامعية 2021-2022

## مقدمة:

الوقت أغلى ما يملكه الإنسان من الموارد، فقد اكتسب الوقت أهميته بالنسبة للإنسان لكونه يمثل بعدا ديناميكيا متحركا هاما في حياته لا يمكنه السيطرة عليه، و لأنه الوعاء الذي يحتضن كل التفاعلات والنتائج الإنسانية، و لأنه الحياة بحد ذاتها، و حيث أن الحياة هي مقدار الوقت الذي يعيشه الإنسان منذ ولادته حتى وفاته. لذلك يجب أن يستثمر و يستغل بعناية فائقة، فعن بن مسعود رضي الله عنه حينما قال: ما ندمت على شيء ندمى على يوم غربت شمسه نقص فيه أجلي و لم يزيد فيه عملي فسلمنا الصالح و قبلهم سيدنا محمد (ص) كانوا من أوائل من اهتموا بالوقت و أفضل من أحسنوا إدارته.

لقد غيرت المجتمعات نظرتها تجاه موضوع الوقت و إدارته في العقود الخمسة الأخيرة من القرن المنصرم لكونه أصبح المعيار و المؤشر الدولي المعتمد للحكم على مدى نجاح أو فشل الدول و المؤسسات المختلفة في تحقيق أهدافها و خططها و برامجها المنشودة. فلقد أصبحت تعتمد هذه الدول و المجتمعات و المؤسسات موضوع الوقت و إدارته كأحد المواضيع الاستراتيجية الهامة و تضعه في مقدمة أولوياتها من أجل زيادة مستوى تقدمها، و ذلك بسبب ارتباطه بمختلف العلوم، و تداخله في كل عملياتها و تغلغه إلى جميع أجزاء مراحلها المختلفة.

و تعد أنظمة المعلومات الوثائقية أحد هذه المؤسسات التي تعتبر الوقت عنصراً مهماً لها، فهو ذو أهمية قصوى في تحديد أدوار ووظائف العاملين فيها في أزمان و أوقات معينة، فالتحكم به و إدارته تعطي العاملين (الإدارة العليا و العاملين بها) نجاحاً كبيراً، و تمنحهم القدرة على الموازنة بين الواجبات المطلوبة منهم و الأهداف المطلوب الوصول إليها، و لا يمكن تحقيق الموازنة بينهما إلاض & عن طريق تحقيق إدارة ناجحة للوقت.

### 1. مفهوم إدارة الوقت:

#### 1.1 مفهوم الإدارة:

يختلف مفهوم الإدارة من مفكر إلى آخر، فقد عرفها فريدريك تيلور بأنها: "المعرفة (الدقيقة) لما تريد من الناس أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و بأقل كلفة". بينما عرفها هنري فايول بأنها: "عملية اجتماعية مستمرة، تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، للوصول إلى هدف محدد". و مما لا شك فيه أن الوقت يأتي ضمن هذه الموارد المتاحة التي يفترض أن تستغل بشكل فعال، لأنه إذا لم يستغل استغلالاً أمثل، فإن ذلك يزيد التكلفة بدرجة كبيرة.

## 2.1. مفهوم الوقت:

يعد الوقت وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها و حول الشمس، و قد تم التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة أو أجزائها. و بهذا يمضي الوقت بانتظام نحو الأمام دون أي تأخير أو تقديم و لا يمكن بأية حال من الأحوال وقفه أو تجميعه أو إلغاؤه أو تبديله أو إحلاله. عرف علوان و أحميد الوقت على أنه: "هو أحدث الكلمات في اللغة التي يفهمها كل شخص، و لكن يصعب تحديدها، و برغم أن مفهوم الوقت عالمي إلا أن كل شخص لديه تعريفه الخاص به". كما يعد الوقت أحد أندر الموارد الاقتصادية الهامة و الثمينة للإدارة و يتميز من غيره من الموارد، بأنه العنصر الذي لا يمكن استئجاره أو شراؤه أو اقتراضه أو تخزينه و لا يمكن الاستغناء عنه و إبداله بغيره.

و عرفه أبو النصر بأنه: " مادة الحياة، و هو مقدار من الزمن قدر لأمر ما، و هو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو بأخر، و يعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل."

مما سبق نستنتج أن الوقت هو عنصر مهم في حياتنا و على ضرورة استثماره بشكل جيد و فعال، إذ يعتبر من عوامل نجاح التخطيط، فالوقت لا يشير فقط إلى الماضي، و لا يؤثر فقط على الحاضر، و إنما يمكن من النظر إلى المستقبل أو التأمل به، و بالتالي التطلع و التخطيط للمستقبل بشكل أفضل و أيسر لتحقيق الأهداف المسطرة.

### 1.2.1. خصائص الوقت:

- 1- مروره بسرعة ثابتة ومحدده.
- 2- تتابعه للأمام.
- 3- يحكمه نظام معين.
- 4- ندرته.
- 5- شيوعه للجميع بالتساوي.
- 6- سريع الانقضاء.
- 7- أنه وعاء لكل عمل و كل إنتاج.
- 8- عدم إمكانية تخزينه أو إحلاله.
- 9- له علاقة تأثير في بقية أجزاء العملية الإدارية و الموارد الأخرى، سلبيًا و إيجابيًا

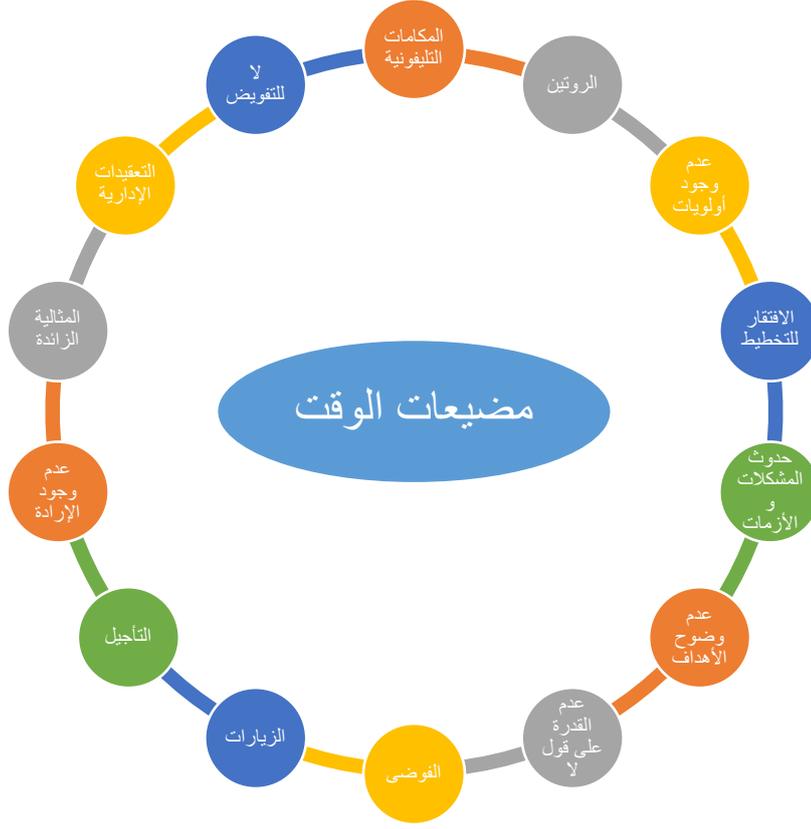
## 1.2.2. أنوع الوقت:

- 1- الوقت الإبداعي: وهو الوقت الذي يبذل في التفكير العلمي والتخطيط المستقبلي والتوجيه السليم لمعالجة المشكلات الإدارية، وتقديم حلول موضوعية تضمن فاعلية ونتائج منطقية للقرارات.
  - 2- الوقت التحضيري: ويعني بالفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق عملية بدء العمل من كل ما له ارتباط مباشر أو غير مباشر في تنفيذ العمل.
  - 3- الوقت الإنتاجي: وهو عبارة عن المدة الزمنية التي استغرقت في تنفيذ العمل المخطط له مسبقاً، سواء في الإبداع أو التحضير؛ أي: إنه مدة زمنية تواري تلك المدة الإبداعية والتحضيرية لاستثمار الوقت والموارد المتاحة استثماراً أمثل.
- وينقسم إلى قسمين:

- 1- الوقت الإنتاجي العادي (المنظم - أو غير الطارئ).
- 2- الوقت الإنتاجي غير العادي (الطارئ - أو غير المنظم).
- 4- الوقت العام أو غير المباشر: وهو الوقت الذي يُصرف في إنجاز بعض الأنشطة التي لها تأثيرها الداخلي على مستقبل المنظمة، ولكن بشكل غير مباشر، بل فرعي يقبل الإنابة والتفويض. فالمدير الفعّال: هو مَنْ يستطيع أن يُدير وقته ويحسن توزيعه ما بين إبداعي وتحضيري، وإنتاجي وعام؛ حتى يتسنى له أن يقوم بكافة الأنشطة والأعمال المنوطة به، سواء في عمله أو مع مجتمعه.

## 1.2.3. مضيعات الوقت:

يعرف كل من ماكانزي، وريتشارد (1991) مضيعات الوقت بأنها: كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال و تأتي سبب ما يلي:



و هناك بعض الوسائل التي يمكن استخدامها في مواجهة بعض هذه المضيعات منها ما يلي:

- تحديد مواعيد محددة لاستقبال الزوار و فترة زمنية معينة للقائهم.
- عمل تصفية أو فلترة للمكالمات التليفونية و الزيارات.
- تفويض السلطة لإتمام المهام الأقل جوهرية أو الروتينية.
- تحديد الأولويات في كافة مهام المدير، و عمل جدول لإتمامها خلال فترات زمنية معينة.
- الاحتفاظ بسجلات منظمة.
- محاولة العمل على وجود نظام سليم للمعلومات و الاتصالات الفعالة .
- تحديد أهداف واضحة .
- التعود على استشعار ملاسبات المستقبل و التصدي لها مقدماً .
- انتهاج الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات و البعد عن أساليب التجربة و الخطأ .
- رفض الأمور غير المستحبة عموماً، و القدرة على قول "لا" .
- مواجهة ضغوط العمل بأسلوب علمي

### 3.1. مفهوم إدارة الوقت:

لقد حظي مفهوم إدارة الوقت منذ أربعينيات القرن العشرين باهتمام كبير من لدى العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين في مختلف العلوم، والمعرفة الإنسانية لما تتسم به إدارة الوقت من أهمية أساسية في توجيه الإنساني في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة. غير أن التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل، والمتعارف عليه حالياً بدأ في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات. وأحدثت التطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثراً كبيراً في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت، وخاصة التطورات التقنية الهائلة في مجال الاتصالات والمواصلات، وارتفاع مستوى المعيشة، وارتفاع معدلات الاستثمار في المشروعات والمؤسسات وارتفاع تكاليف الإنتاج، وغيرها.

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر، ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر، أو على زمان دون آخر، أو مجتمع دون آخر، وقد ارتبط مفهوم الوقت وإدارته بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى. والمفهوم بمجمله عبارة عن قدرة يمكن للفرد أن يكتسبها ويتعلمها كباقي القدرات لتجعل منه قائداً فعالاً. تعرف إدارة الوقت على أنها: "الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف، والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات".

كما عرفت على أنها: "فن و علم الاستحداث الرشيد للوقت، هي عملية استثمار الزمن بشكل فعال و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و التنسيق و التحفيز و التوجيه و المتابعة و الاتصال، و كذلك الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، و إذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه الالتزام و التحليل و التخطيط و المتابعة".

#### 1.3.1. أهمية إدارة الوقت:

- يتيح الاستغلال الأمثل لليوم عندما يكون للفرد برنامج واضح لإدارة وقته.
- تساعد الفرد على إتمام عمله بالشكل أسرع وبأقل مجهود.
- تمكن من تحديد الأولويات، وإنجاز أهم الأعمال.
- التخفيف من ضغوط العمل، وضغوط الحياة بشكل عام.

- إنجاز أهداف العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية، وتحقيق نتائج أفضل في العمل، وتقليل نسبة الأخطاء الممكن حدوثها، فيزيد المرتب أو تتم الترقية.
- شعور الفرد بالتحسن في حياته، بالتالي سيجد الفرد وقتاً لقضائه مع العائلة أو وقتاً للاسترخاء ووقتاً للأصدقاء والنشاطات الاجتماعية، ووقتاً للهوايات مثل القراءة والترفيه، ووقت أكبر في تحسين وتطوير ذاته، وإنجاز أحلامه وأهدافه التي سعى لها.

### 1.3.2. أساسيات و متطلبات إدارة الوقت:

#### أ. أساسيات إدارة الوقت:

- إدارة الوقت تعني إدارة الذات للاستفادة المثلى من وقت العمل حتى يمكن إدارة الوقت بنجاح، لذا يجب التركيز أولاً على الفعالية أي القيام بالأشياء الملائمة والصحيحة.
- تحديد الأهداف والأولويات، إذ ينبغي استثمار الوقت من أجل تحقيق الأهداف المهمة أولاً.
- التوصل لأفضل كيفية يمكن بها الاستفادة المثلى من الوقت لإنجاز أشياء مهمة.
- هناك دائماً كفاية من الوقت للقيام بالأشياء المهمة.
- لإدارة الوقت بنجاح، ينبغي تبني عادات جيدة.
- الاستفادة الناجحة من الوقت تنطوي على: تخطيط منظم للوقت، خطة ايجابية ضد عوامل إهدار الوقت.

#### ب . المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت:

##### 1. فهم واسع و عميق للظواهر الإدارية التالية:

- كحقائق العمل الموضوعية، أي ما هو مطلوب انجازه من أعمال و مهام و أنشطة .
- مهارات سلوكية للأفراد نابعة من ملكاتهم و مواهبهم الخاصة.
- أفكار ابتكارية إبداعية مستحدثة .
- خيال قادر على استقراء المستقبل و تفعيل تطلعات الأفراد و تحقيقها على أرض الواقع .

##### 2. استيعاب موسوعي لجوانب و أبعاد الظاهرة الإدارية وإدخالها في الوعي و الإدراك

##### 3. إدراك محيط العلاقات و التوازنات و التأثيرات المتبادلة.

##### 4. تحليل ذكي.

### 1.3.3. أساليب إدارة الوقت:

سوف نعرض فيما يلي أهم أساليب إدارة الوقت المعتمد عليها، وهي:

1. أسلوب الإدارة بالتفويض: يعرف التفويض على أنه: "عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية و منح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه لخدمة التنظيم. و هو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير و المساهمة الفاعلة لمتطلبات العمل".

أما عملية تفويض السلطة فهي: "هي إعطاء السلطة من إداري إلى آخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى، بغرض تحقيق واجبات معينة و في نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها. فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته، و لكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد و يستعيدها في أي وقت".

2. أسلوب الإدارة بالأهداف: هي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوسين معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات وتشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات.

أسلوب قيادي يؤكد على دمج أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها، مع التنسيق الفعال بين الرؤساء و المرؤوسين من خلال وظائف الإدارة التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة و القدرة على تنظيم الوقت بالاعتماد على جهود كل الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية التي تم صياغتها مسبقا و الوصول إلى المستوى المطلوب.

3. أسلوب الإدارة الذاتية : إن مفهوم الإدارة الذاتية هي: "فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الانجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة بشكل عام. كما عرفت على أنها: " عملية الاستفادة القصوى من وقتنا ومواهبنا بإنجاز أهداف ذات قيمة اعتمادا على نظام قيمي صحيح.

### 1.3.4. خطوات إدارة الوقت الناجحة:

1. مراجعة الأهداف.
2. الاحتفاظ بخطة زمنية.
3. وضع قائمة إنجازات يومية.
4. سد منافذ هروب الوقت.
5. استغلال الأوقات الهامشية.
6. عدم الاستسلام للأمور العاجلة.