

## الفصل السابع

### استقصاءات عن الوقت وإدارة الوقت

#### أشتمل هذا الفصل على:

- هل الوقت لديك من ذهب أم من حديد؟ 
- هل تستفيد من وقتك؟ 
- إدارة الوقت. 
- الفروض الخاصة بالوقت. 
- مدى كفاءتك في إدارة الوقت. 
- هل أنت فعال في إدارة الوقت. 
- كيف تدير وقتك بطريقة جيدة؟ 
- تحديد مستوى إدارتك لوقتك. 
- Test your time management skills 

## استقصاء:

### هل الوقت لديك من ذهب أم من حديد؟

يقول العالم صمويل جونسون: «إن فن الحياة الأكبر هو الانتفاع بالوقت أحسن انتفاع وتقديراً لقيمة الوقت». قال العلماء: «الوقت من ذهب أو الوقت مال Time is Money»، والأمثل الشعبية تقول: «الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك».

يعرف الوقت بأنه مقدار من الزمن قدر لأمر ما، وهو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل. ولقد تم التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة أو أجزاءها.

ولقد أقسم الله سبحانه وتعالى بأجزاء معينة من الوقت «الليل والنهار والفجر والضحي والعصر» ويتفق المفسرون على أن الله إذا أقسم بشيء من خلقه لذلك ليلفت النظر إليه وينبه الناس على جليل منفعته. يقول الله تعالى ﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ﴾ (آل عمران: 190).

ويمثل الوقت أحد الموارد Resource المهمة والنادرة لأي إنسان وأية منشأة؛ فهو مورد لا يمكن شراؤه أو استتجاره أو إحلاله أو تخزينه. فضلاً عن كونه أحد مدخلات العمل الإداري، لهذا يجب الحفاظ عليه، والإحساس بقيمته، والعمل على إدارته بشكل منظم وكفاء.

وفي حياة الإنسان مضيعات للوقت Time Wasters كثيرة سواء في حياته الشخصية أو في العمل.

### ومن مضيعات الوقت، نذكر:

- 1- عدد ساعات النوم أكثر من 8 ساعات.
- 2- المكالمات الهاتفية غير المهمة.
- 3- الثرثرة والأحاديث غير المفيدة.

- 4- ألعاب الفيديو الإلكترونية.
- 5- الزائرون دون موعد سابق.
- 6- مشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو بشكل أكثر من المطلوب لقتل الوقت.
- 7- الإهمال.
- 8- التسويف أو التأجيل، والمثل الإنجليزي يقول «التأجيل لص الزمان».
- 9- الفوضى في المنزل والشارع والعمل، فالذهن المنظم لا يتجانس مع فوضوية المكان.
- 10- عدم القدرة على قول «لا» للذين يطلبون جزءاً من وقتك، ويمكن أن تستخدم هذا الوقت في إنجاز أنشطة مهمة.
- 11- الشعور بالتعب والإرهاق والسرхан.

### الاستقصاء:

الاستقصاء الذي بين يديك يحاول أن يساعدك على تقييم قيمة الوقت لديك، حتى تتأكد أن الوقت لديك من ذهب، أم من حديد.

الإجابة بصراحة سوف تساعدك على التعرف على نفسك بصدق فيما يتعلق بموضوع الوقت وكيفية إدارته لديك.

- 1- هل تنام أكثر من 8 ساعات في اليوم؟  
نعم  لا
- 2- هل تتحدث في الأغلب في كل مكالمات هاتفية مدة طويلة؟  
نعم  لا
- 3- هل تقوم بترتيب الأعمال المطلوبة منك حسب درجة أهميتها؟  
نعم  لا

- 4- هل تؤجل في كثير من الأحيان عمل اليوم إلى الغد؟  
نعم  لا
- 5- هل تقوم بتخصيص وقت محدد لكل مهمة؟  
نعم  لا
- 6- هل تجلس أمام التلفزيون مدة طويلة؟  
نعم  لا
- 7- هل تبذل جهداً في تجنب مضيعات الوقت؟  
نعم  لا
- 8- هل تعتبر نفسك مسيطراً على الوقت؟  
نعم  لا
- 9- هل تستطيع أن تقول «لا» للذين يطلبون جزءاً من وقتك، ويمكن أن تستخدمه في إنجاز أنشطة مهمة؟  
نعم  لا
- 10- هل تعد قائمة بالأعمال الواجب تنفيذها يومياً؟  
نعم  لا
- 11- هل تشعر بارتياح بالغ عندما تنجز جميع الأعمال المطلوبة منك؟  
نعم  لا
- 12- هل تلتزم بمواعيد العمل؟  
نعم  لا
- 13- هل تؤمن بأسلوب فريق العمل؟  
نعم  لا

14- هل تصرف وقتك لمعالجة الأمور البسيطة ولا يتبقى الوقت الكافي لمعالجة المشكلات الرئيسية؟

نعم  لا

15- هل تعتقد بأن الوقت كالنقود التي يجب صرفها بحكمة؟

نعم  لا

### التعليمات:

1- أعط لنفسك درجة واحدة للإجابة بـ «نعم» عن الأسئلة الآتية: 3، 5، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15.

2- أعط درجة واحدة للإجابة بـ «لا» عن الأسئلة التالية: 1، 2، 4، 6.

### تفسير النتائج:

أ- إذا حصلت على أكثر من 10 درجات فإن لديك شعوراً جيداً نحو قيمة الوقت، وإن كان الوقت يضيع منك في بعض الأحيان.

ب- إذا حصلت على أقل من 5 درجات، فالوقت ليس من حديد، وإنما من ذهب يجب عليك أن تدرك أهمية الوقت والقدرة على إدارته بشكل ناجح.

يقول الرسول ﷺ: «اغتنم خمساً قبل خمس: حياتك قبل موتك، وصحتك قبل سقمك، وفراغك قبل شغلك، شبابك قبل هرمك، وغناك قبل فقرك» صدق رسول الله ﷺ.

ويقول العلامة مايكل لبوف إن «إدارة الوقت تعني إدارة نفسك».

أخيراً نقترح عليك عدداً من النصائح أو الوصايا حتى تدير وقتك بنجاح:

1- لا تماطل أو تؤجل عمل اليوم إلى الغد.

2- لا تحف من العمل.

- 3- اعتبر وقتك جزءاً من حياتك.
- 4- رتب المنزل.
- 5- رتب مكان العمل.
- 6- ضع أهدافك بوضوح.
- 7- حدد الأولويات.
- 8- لا تضيع وقتك في مشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو وألعاب الفيديو الإلكترونية.
- 9- لا تضيع وقتك عند النجاح.
- 10- أحرص على أن يكون مقر عملك بالقرب من منزلك.
- 11- استيقظ مبكراً ونم مبكراً.

## استقصاء

### هل تستفيد من وقتك؟

تقديرًا لقيمة الوقت تقول الأمثال الشعبية: «الوقت من ذهب»، «الوقت مال»، «الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك».

ورد في الحديث عن الوقت في القرآن الكريم مرات عديدة، وكلها تشير إلى أهميته في حياة الإنسان. نذكر منها: قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا﴾ (النساء: 103).

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَمَّا جَاءَ مُوسَى لِمِيقَاتِنَا وَكَلَّمَهُ رَبُّهُ﴾ (الأعراف: 143).

ويقول الرسول ﷺ: «اغتنم خمسا قبل خمس: حياتك قبل موتك، وصحتك قبل سقمك، وفراغك قبل شغلك، وشبابك قبل هرمك، وغناك قبل فقرك».

ويمثل الوقت أحد الموارد المهمة والنادرة لأي إنسان وأية منشأة؛ فهو مورد لا يمكن شراؤه أو استتجاره أو إحلاله أو تخزينه. فضلاً عن كونه أحد مدخلات العمل، لهذا يجب الحفاظ عليه، والإحساس بقيمته، والعمل على إدارته بشكل منظم وكفاء.

كل لحظة تمر من عمرنا لا تعوض، ولا شك في أن تقدم أي إنسان أو منشأة أو دولة يكمن في درجة إحساسها بقيمة الوقت والاستفادة المثلى منه.

في الاستقصاء الآتي، يمكنك معرفة هل تستفيد من وقتك، كما ينبغي، أم لا؟

- 1- هل تعد قائمة بالمهام المطلوبة منك يومياً؟  
نعم  أحياناً  لا
- 2- هل تقوم بترتيب الأعمال المطلوبة منك حسب درجة أهميتها؟  
نعم  أحياناً  لا
- 3- هل تقوم بتخصيص وقت محدد لكل مهمة؟  
نعم  أحياناً  لا
- 4- هل تنجز أعمالك واحداً بعد الآخر؟  
نعم  أحياناً  لا
- 5- هل تقرأ ما يخصك فقط في تقارير ورسائل العمل التي تأتي إليك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 6- هل تطلب من زملائك عدم إضاعتهم للوقت؟  
نعم  أحياناً  لا
- 7- هل ترد على المكالمات الهاتفية أثناء انشغالك بعمل مهم؟  
نعم  أحياناً  لا
- 8- هل تستقبل الزائرين بصفة شخصية والأصحاب والمعارف في عملك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 9- هل تقرأ الصحف والمجلات أثناء الدوام؟  
نعم  أحياناً  لا

- 10- هل تجري مكالمات هاتفية خاصة أو شخصية أثناء وقت الدوام؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 11- هل تضيع وقت العمل في الأحاديث الشخصية مع الزملاء؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 12- هل غالباً تؤجل أعمال المراجعين للغد؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 13- هل تأتي إلى العمل متأخراً، وتترك العمل مبكراً في نهاية الدوام؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 14- هل تجلس أمام التلفزيون مدة طويلة؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 15- هل تشاهد أفلام الفيديو بشكل أكثر من المطلوب لقتل الوقت؟  
 نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم» ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، عن الأسئلة من 1 إلى 6.
- 2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا» ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، عن الأسئلة من 7 إلى 15.
- 2- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 21 درجة فأنت شخص يستفيد من وقته كما ينبغي، وبطريقة سليمة، ولديك قدرة عالية على تنظيم وإدارة وقتك بالشكل المطلوب.

- ب- إذا حصلت على 11 - 20 درجة، فأنت شخص يستفيد من وقته بدرجة متوسطة، حاول أن تستفيد من الوقت بشكل كامل، حتى لا يضيع منك في بعض الأحيان.
- ج- إذا حصلت على 10 درجات فأقل، فأنت شخص لا يستفيد من وقته كما ينبغي، أنت مبذر كبير للوقت، شعارك قتل الوقت حتى ينتهي اليوم، وتعتبر ذلك ذكاء منك. إذا عرفت الحقيقة ستندم، إنك تضيع عمرك هباءً من دون أن تحقق لنفسك وللآخرين شيئاً يذكر.

وتقترح آلن لاكين عالمة الإدارة المقترحات والتوصيات الآتية لكيفية توفير وإدارة الوقت لديك:

- 1- اعتبر وقتك جزءاً لا يتجزأ من حياتك.
- 2- حاول الاستمتاع بالعمل الذي تقوم به.
- 3- لا تضيع وقتك عند الفشل.
- 4- ابن حياتك على النجاح والتفوق.
- 5- حاول إيجاد تقنية جديدة كل يوم تتمكن من خلالها الحصول على وقت أطول.
- 6- تخلص من مشاهدة التلفزيون قدر الإمكان، وركز على مشاهدة الأفلام والبرامج الممتعة والمفيدة.
- 7- احرص على أن يكون مقر عملك بالقرب من منزلك لتتمكن من المشي إليه، واستخدم السيارة عندما تشعر بالتعب.

## استقصاء إدارة الوقت

وضع كلاً من عبدالفتاح الشريني وأحمد فهمي جلال في كتابهما عن «أساسيات الإدارة» هذا الاستقصاء ليساعدك على قياس مهارة إدارة الوقت لديك:

م	العبارة	غالباً 3	أحياناً 2	نادراً 1
1	أعد قائمة بالأشياء التي أنوي القيام بها.			
2	أحدد أسبقية التنفيذ للأشياء التي أنوي القيام بها على أساس النتائج التي أتوقعها.			
3	أقوم بتنفيذ كل الأشياء التي أسجلها في القائمة.			
4	أقوم بمراجعة وتعديل أهدافي العملية كتابة.			
5	مكتبي منظم ونظيف.			
6	أضع كل شيء في مكانه			
7	أعالج المقاطعة التي تعترضني بفعالية.			
8	أعثر على الأشياء التي أبحث عنها بسهولة.			
9	أتمسك بصحة ما أقول.			
10	أخصص جزءاً من وقتي لأخلو بنفسني وأعمل بهدوء.			
11	أعتقد في فعالية المحادثات الطويلة.			
12	أركز على منع المشكلات قبل حدوثها ولا أنتظر لحلها بعد وقوعها.			
13	أستغل الوقت المتاح لي لأقصى درجة ممكنة.			
14	انتهى من العمل في الموعد المحدد مع توفير بعض الوقت.			
15	أحضر إلى العمل وأذهب إلى الاجتماعات في الوقت المحدد.			

م	العبارة	غالباً 3	أحياناً 2	نادراً 1
16	أفوض صلاحياتي.			
17	يقبل مرؤوسي على المهام التي أكلفهم بها بحماس.			
18	عندما تحدث لي مقاطعة أعود إلى العمل بنفس المستوى والروح.			
19	أقوم بالأشياء التي تقربني من تحقيق أهدافي بعيدة المدى.			
20	أخلد إلى الراحة في أوقات الفراغ دون التفكير في العمل.			
21	يعرف الآخرون انسب الأوقات للاتصال بي.			
22	انتهي من أعمالي المهمة في الساعات التي تكون فيها طاقتي الإنتاجية في أعلى مستوياتها.			
23	يستطيع الآخرون القيام بأغلب مسؤولياتي في حالة غيابي عن العمل.			
24	أبدأ المهمة وأنها في الوقت المحدد لها.			
25	أتعامل مع الرسالة مرة واحدة.			

### تفسير النتائج:

- 1- إذا حصلت على 51 درجة فأكثر فمهارة إدارة الوقت لديك كبيرة.
- 2- إذا حصلت على 26-50 درجة فمهارة إدارة الوقت لديك متوسطة.
- 3- إذا حصلت على 25 درجة فأقل فمهارة إدارة الوقت لديك منخفضة.

## استقصاء

### الفروض الخاصة بالوقت

في برنامج تدريبي عن إدارة الوقت قدمته ميح (المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط) تم رصد قائمة من أربع وعشرين فرضاً. عليك أن تقرأه وتقرر ما إذا كنت تعتقد أن كل واحد من هذه الفروض - بشكل عام - حقيقي أم غير حقيقي.

م	الفروض	صواب	خطأ
1	أغلب الأشخاص يعانون من كثرة العمل بسبب طبيعة وظيفتهم.		
2	وظيفتك فريدة من نوعها ولا تخضع لعامل التكرار والنمطية.		
3	لم يوجد بعد من يتوفر لديه الوقت الكافي.		
4	شاغلوا المناصب الإدارية العليا يتخذون عادة أفضل القرارات.		
5	من الممكن أن يتيح لك التأخير الفرصة لتحسين نوعية القرار الذي ستخذه.		
6	يستطيع أغلب الأشخاص التوصل إلى طرق عديدة لتوفير الوقت.		
7	إن إدارة الوقت بصورة أفضل تنحصر في تقليل الوقت المستغرق في الأنشطة المتعددة.		
8	وظيفتك تقتضيك التعامل مع الأشخاص ولما كان الجميع يتمتعون بنفس القدر من الاهتمام فإنه يصعب وضع الأولويات.		
9	تفويضك للسلطة يمكن أن يحرر الكثير من وقتك ويريحك من بعض المسؤوليات.		
10	العثور على لحظات من الهدوء يعد شيئاً صعب المنال.		
11	يستطيع أغلب الأشخاص حل مشكلات الوقت بواسطة بذل جهد أكبر في العمل.		
12	الأشخاص الذين يركزون على أداء عملهم بفعالية هم أكثر الأشخاص فاعلية في الأداء.		

م	الفروض	صواب	خطأ
13	إذا أردت أن تؤدي عملك بطريقة سليمة فمن الأفضل أن تؤديه بنفسك.		
14	أغلب الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط، ولا ينجح الكثيرون في التخطيط لها مطلقاً.		
15	ليس من الممكن دائماً العمل على أساس تحديد الأولويات.		
16	اكتشاف المشكلة شيء سهل، ولكن السهولة تكمن في محاولة إيجاد الحل لهذه المشكلة.		
17	أفضل طريقة لتقليل الوقت الضائع هي محاولة اختصار بعض العمليات الإدارية.		
18	أغلب الأشخاص يعرفون كيف يقضون أوقاتهم ويستطيعون بسهولة أن يجددوا أكثر الأشياء التي تبدد وقتهم.		
19	إذا استطعت إدارة وقتك جيداً فإنه ستعمل وتعيش مثل الإنسان الآلي		
20	الأشخاص المشغولون النشطون الذين يقومون بالعمل الصعب يحققون أفضل النتائج.		
21	إذا حاولت حقاً إدارة وقتك جيداً فسوف تفقد الكثير من الفرص الغير متوقعة.		
22	إن مشكلة إدارة الوقت هي أنها لا تسمح بالسلوك التلقائي، إنها عملية آلية أكثر منها نشطة ومتحركة.		
23	ليس من الضروري أن تكتب أهدافك.		
24	أغلب النتائج التي تحققها تكون نتيجة لقليل من الأنشطة الهامة		

وكما هو الحال في كثير من الأشياء، ليس هناك إجابات محددة تماماً لهذه الحالات، ولكن بعض الاستجابات الخاصة بإدارة الوقت بفعالية تكون أفضل من غيرها، وعند قراءتك للإجابة الصحيحة الخاصة بكل فرض من الفروض تذكر أن الاستجابات المذكورة موضوعة على أساس ملاحظات كثيرة من المديرين وفي كل حالة من تلك الحالات، من المحتمل أن تجد استثناء لهذه القاعدة.

الإجابة الصحيحة	الفرض	الإجابة الصحيحة	الفرض	الإجابة الصحيحة	الفرض
x «خطأ»	17	x «خطأ»	9	x «خطأ»	1
x «خطأ»	18	x «خطأ»	10	x «خطأ»	2
x «خطأ»	19	غير حقيقي	11	x «خطأ»	3
x «خطأ»	20	x «خطأ»	12	x «خطأ»	4
x «خطأ»	21	x «خطأ»	13	x «خطأ»	5
x «خطأ»	22	x «خطأ»	14	غير حقيقي	6
x «خطأ»	23	x «خطأ»	15	غير حقيقي	7
✓ «صواب»	24	x «خطأ»	16	x «خطأ»	8

والآن.. ما هي النتائج التي حققتها؟ هل كانت كل إجاباتك متفقة مع الاستجابات المذكورة، أم حدث بعض الاختلافات؟

قم بتسجيل نتائجك كالتالي:

- من 22 إلى 24 إجابة صحيحة: ممتاز، أنت تستفيد من وقتك جيداً.
- من 19 إلى 21 إجابة صحيحة: جيد، أنت في الطريق لتصبح مديراً من الطراز الأول من الاستفادة بالوقت.
- من 16 إلى 18 إجابة صحيحة: مقبول، عليك أن تراجع وجهات نظرك نحو الافتراضات المذكورة.
- أقل من 16 إجابة صحيحة: ضعيف، الافتراضات الخاصة بك تأخذ الكثير من مجهودك الذي يجب أن تبذله لتحسين إدارتك للوقت.

إذا كانت معظم إجاباتك متفقة مع القاعدة العامة، فأنت تواجه صعوبات قليلة جداً في إدارة وقتك، وإذا كانت نسبة كبيرة من إجاباتك لا تتفق مع القاعدة العامة، فعليك أن تفحص افتراضاتك الخاصة بموضوعية وبأمانة، لأنك غير متكيف مع الافتراضات الموضوعية وتواجه عوائق أساسية لتحسين إدارتك لوقتك، ويجب عليك أن تغير بعض افتراضاتك الخاصة أولاً.

## استقصاء

### مدى كفاءتك في إدارة الوقت

قدمت سلسلة الإدارة المثلى في كتاب «تنظيم الوقت» والمنشور عام 2001 استقصاء يمكن أن يساعدك في تحديد مدى كفاءتك في إدارة الوقت.

إن مفتاح الإدارة الناجحة يكمن في توافر مهارات إدارة الوقت. حاول أن تحدد قدراتك الخاصة بإدارة الوقت تبعاً للخيارات التي تحددها. حاول أن تكون أميناً بقدر الإمكان. إذا كانت إجابتك بـ «أبداً» اختر الإجابة ①. وإذا كانت إجابتك بـ «دائماً» اختر رقم ④ وهكذا. اجمع نتائجك معاً وارجع إلى التحليل الذي يوضح لك نتيجتك. استخدم إجابتك للتعرف على المجالات التي ينبغي عليك أن تطورها.

الخيارات: ① أبداً ② أحياناً ③ غالباً ④ دائماً

1- أحرص على أن تكون الساعة مرئية أثناء الاجتماعات.

① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

2- إنني أصل في الوقت المحدد وأكون مستعداً للاجتماعات.

① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

3- الاجتماعات التي أنظمها تصل للهدف منها.

① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

4- الاجتماعات التي أنظمها تنتهي في الوقت المحدد.

① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

5- إنني أطلع على البريد بمجرد أن يصل على مكنتي.

① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

6- إنني (أتصفح) اقرأ أي جريدة أو مجلة متعلقة بعملتي.

① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

- 7- انتقل بين المجالات والجرائد التي لا يوجد اسمي بها لأقرأها.  
 ① أبداً    ② أحياناً    ③ غالباً    ④ دائماً
- 8- إنني أقرأ الفاكسات التي ترسل لي في نفس يوم وصولها.  
 ① أبداً    ② أحياناً    ③ غالباً    ④ دائماً
- 9- إنني قادر على الانتهاء من المهام دون مقاطعات الزملاء.  
 ① أبداً    ② أحياناً    ③ غالباً    ④ دائماً
- 10- إنني أقدر عدد الساعات التي تتم مقاطعتي فيها يومياً.  
 ① أبداً    ② أحياناً    ③ غالباً    ④ دائماً
- 11- إنني أقتطع ساعات معينة لزيارة الزملاء.  
 ① أبداً    ② أحياناً    ③ غالباً    ④ دائماً
- 12- إنني أغلق باب مكنتي عندما أريد أن أفكر.  
 ① أبداً    ② أحياناً    ③ غالباً    ④ دائماً
- 13- عندما أخبر المتصلين بي أنني سوف أعاود الاتصال بهم، فإنني أفعل ذلك.  
 ① أبداً    ② أحياناً    ③ غالباً    ④ دائماً
- 14- إنني أحدد مدة مكالماتي الهاتفية.  
 ① أبداً    ② أحياناً    ③ غالباً    ④ دائماً
- 15- إنني اسمح لسكرتيرتي أن تغلق مكالماتي الهاتفية.  
 ① أبداً    ② أحياناً    ③ غالباً    ④ دائماً
- 16- إنني أقرأ عدد المكالمات الهاتفية التي سوف ألقاها بنفسني.  
 ① أبداً    ② أحياناً    ③ غالباً    ④ دائماً

- 17- إنني أقرأ الملاحظات الداخلية بمجرد أن ترد لي.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 18- إنني أقرأ الملاحظات الداخلية بدقة بعد ذلك.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 19- إنني أجعل محتويات مكتبي في مدى معقول لاستخدامي اليومي.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 20- إنني أرتب مكتبي وكل الأوراق فيه.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 21- إنني أفوض زملائي في المهام التي لا أستطيع القيام بها.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 22- إنني أتابع العمل الذي قمت بتفويضه.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 23- إنني أشجع مساعديني على أن يلخصوا تقاريرهم في صفحة واحدة.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 24- إنني أضع في اعتباري من سيحتاج إلى المعلومات.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 25- إنني أحقق التوازن المثالي بين وقت التفكير ووقت التنفيذ.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً
- 26- إنني أعمل قائمة بالأشياء التي سوف أؤديها كل يوم.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ غالباً □ ④ دائماً

- 27- إنني أعمل لعدد محدد من الساعات كل يوم، وليس أكثر منها.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 28- إنني أبذل كل جهدي لكل أطل على اتصال دائم مع فرق عملي.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 29- إنني أركز على الاتجاهات الإيجابية لكل زملائي.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 30- إنني أتأكد من تعرّفي على أحدث التكنولوجيا.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 31- إنني أخزن البريد الإلكتروني الذي يصلني لاستعرضه فيما بعد.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً
- 32- إنني أراجع الملفات الموجودة على الكمبيوتر الخاص بي بشكل مستمر.  
 ① أبداً  ② أحياناً  ③ غالباً  ④ دائماً

### التحليل:

لقد أكملت الآن تحديدك لقدراتك، أجهل كل نتائجك وراجع آرائك عبر قراءة تقييمك. أيام ما يكون مستوى الإنجاز الذي حققته، فتأكد دائماً من وجود إمكان للتطوير. حاول أن تحدد أماكن ضعفك، وأرجع إلى الأجزاء الخاصة بها في الكتاب حيث ستقدم لك النصيحة، وستساعدك كثيراً في تنمية المهارات.

- 64-32 تعلم كيف تستخدم وقتك بكفاءة أكثر، وأن تقلل من الوقت المهدر.
- 95-65 إن لديك مهارات معقولة لإدارة الوقت، لكن يمكن تطويرها.
- 128-96 إنك تستخدم وقتك بفعالية كبيرة، حاول أن تظل تبحث بشكل مستمر عن ممارسات تساعدك على تطوير ذلك.

## استقصاء

### كيف تدير وقتك بطريقة جيدة

في برنامج عن إدارة وتنظيم الوقت عقد عام 2007 للعاملين بوزارة القوى العاملة والهجرة، وضع محمد محمد إبراهيم الاستقصاء التالي:

فيما يلي 10 عبارات والتي تعكس بصفة عامة مبادئ إدارة الوقت بطريقة فعّالة، أجب على الأسئلة الموضحة أدناه وذلك بوضع دائرة على الإجابة البديلة التي تصف كيف تؤدي وظيفتك.

- 1- كل يوم استقطع جزء من الوقت للتفكير في وظيفتي والتخطيط لها.  
 دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- 2- أضع أهداف مكتوبة ومحددة وأحدد مواعيد الانتهاء.  
 دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- 3- أعمل قائمة عمل يومية وأرتب الأعمال حسب أهميتها وأعطي الأولوية لأداء الأعمال الهامة أولاً.  
 دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- 4- أنا أحتفظ بجدول زمني فيه وقت احتياطي يسمح بمواجهة أي أزمات أو مواقف غير متوقعة.  
 دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- 5- أقوم بتفويض كل شيء أقدر عليه للآخرين.  
 دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- 6- أحاول معالجة أي مكاتبة مرة واحدة فقط.  
 دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً

- 7- أبذل مجهود خاص لأتجنب أي زيارات أو تليفونات عارضة ومزعجة.  
 دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- 8- عندي القدرة لأقول «لا» لطلبات الآخرين التي قد تمنعني من أداء الأعمال الهامة.  
 دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- 9- أحاول الاختصار في المكالمات التليفونية أثناء العمل.  
 دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- 10- استخدم أجندة بالموضوعات التي سيتم مناقشتها في الاجتماعات والزمن الممكن لذلك.  
 دائماً  غالباً  أحياناً  مطلقاً
- حتى يمكنك أن تقدر الدرجات التي يمكن أن تحصل عليها اتبع ما يلي:
- أولاً: خصص 3 نقاط للاستجابة (دائماً)، 2 نقطة للاستجابة (غالباً)، ونقطة واحدة للاستجابة (أحياناً)، وصفر للاستجابة الأخيرة (مطلقاً).
- ثانياً: اجمع النقاط التي حصلت عليها في العبارات العشرة، وبالتالي تحصل على إجمالي الدرجة.
- ثالثاً: قارن الدرجة الإجمالي التي حصلت عليها بما يلي:
- من 0-15 يفضل أن تعطي اهتماماً أكثر لإدارة وقتك.
  - من 15-20 أنت تدير وقتك إلى حد ما جيد، وهناك فرصة لتحسينه.
  - من 20-25 جيد جداً.
  - من 25-27 ممتاز.
  - من 28-30 أنت مبالغ.

## استقصاء

### تحديد مستوى إدارتك لوقتك

في برنامج تدريبي لشركة كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات عن «إدارة الوقت» عام 2005، ثم تقديم هذا الاستقصاء كالتالي.

أجب عن الأسئلة التالية بتجرد وواقعية لتحديد مستوى إدارتك لوقتك وسوف لن يطلع على إجابتك إلا أنت

م	العبارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	تعتبر نفسك شخص منظم؟					
2	لديك رسالة وأهداف واضحة تسعى لتحقيقها.					
3	لديك أهداف واضحة.					
4	لديك أهداف محددة تريد تحقيقها لإدارتك.					
5	تستخدم قائمة أعمال يومية لتنظيم أوقات عملك					
6	تقوم بترتيب الأعمال الهامة.					
7	تستخدم قائمة أعمال يومية لتنظيم أوقات عملك.					
8	تقوم بترتيب الأعمال حسب الأهمية.					
9	تركز أثناء العمل على الأعمال الهامة.					
10	تستخدم وقت طاقتك القصوى في إنجاز الأعمال التي تحتاج إلى مجهود.					
11	يخلو سطح مكتبك من الأوراق السائبة والمتناثرة.					

م	العبرة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
12	تخلو أدراج مكتبك من الأوراق الكثيرة الغير مهمة.					
13	لديك نظام ملفات مفهرس في ترتيب أوراقك.					
14	تضع كل شيء في مكانه بعد الانتهاء منه.					
15	تعرف قاعدة (20-80) وتستخدمها في العمل.					
16	هل تحدد وقتاً مفتوحاً للموظفين والعملاء ومعالجة المشاكل الطارئة؟					
17	هل تتعامل مع كل ورقة تمر عليك مرة واحدة؟					
18	هل تحافظ على نظافة مكتبك وتنظيمه.					
19	تفوض ما تستطيع من الأعمال والصلاحيات لموظفيك.					
20	تستخدم مكتباً خاصاً للقيام ببعض الأعمال الهامة.					
21	تتناول غذاءً خفيفاً بعد الظهر لكي لا تشعر بالنعاس.					
22	تستطيع التغلب على مضيعات الوقت والمقاطعات.					
23	تستطيع أن تقول لا عندما يطلب شخص منك بعضاً من وقتك المخصص لأداء الأعمال الهامة.					
24	تستخدم سجل للمواعيد.					
25	تستخدم سجل لمراجعة الوقت.					

## تحديد النتيجة:

### أولاً: التعليمات

- صفر على كل إشارة وضعتها في حقل لا.
- درجة واحدة على كل إشارة وضعتها في حقل نادراً.
- درجتان على كل إشارة وضعتها في حقل أحياناً.
- ثلاث درجات على كل إشارة وضعتها في حقل غالباً.
- أربع درجات على كل إشارة وضعها في حقل دائماً.

ثانياً: اجمع الدرجات وأكتب المجموع هنا ( ) .

### ثالثاً: تفسير النتائج

- 1- تشير الدرجات من 58 إلى 96 أن الشخص منظم جداً في إدارته لوقته.
- 2- تشير الدرجات من 70 إلى 84 أن الشخص منظم في إدارته لوقته.
- 3- تشير الدرجات من 55 إلى 69 أن الشخص نوعاً ما في إدارته لوقته.
- 4- تشير الدرجات من 41 إلى 54 أن الشخص لديه محاولات لإدارته لوقته.
- 5- تشير الدرجات من 30 إلى 40 أن الشخص ضعيف في إدارته لوقته.
- 6- تشير الدرجات من 29 فما دون أن الشخص فوضوي ولا يعرف إدارة الوقت.

## استقصاء

### هل أنت فعال في إدارة الوقت؟

في كتابه «إدارة الوقت» وضع دايل تيمت - ترجمة وليد هوانه - الاستقصاء التالي. الرجاء قراءة العبارات العشر التالية التي تعبر عن مبادئ مقبولة لإدارة الوقت بفعالية. أجب عن هذه الأسئلة بوضع دائرة حول الرقم الذي يمثل مدى قيامك بعملك.

- 1- أحدد كل يوم وقتاً بسيطاً للتخطيط والتفكير في عملي.
 

① أبداً     ② أحياناً     ③ غالباً     ④ دائماً
- 2- أحدد أهدافاً معينة ومكتوبة وأحدد مواعيد لتحقيقها.
 

① أبداً     ② أحياناً     ③ غالباً     ④ دائماً
- 3- أعد قائمة عمل يومية وأرتبها حسب أهميتها وأنفذ أهمها في أسرع وقت ممكن.
 

① أبداً     ② أحياناً     ③ غالباً     ④ دائماً
- 4- أعرف قاعدة (20-80) واستخدمها في العمل (تشير هذه القاعدة إلى أن 80٪ من فعاليتك ستظهر عندما تنجز 20٪ من أهدافك).
 

① أبداً     ② أحياناً     ③ غالباً     ④ دائماً
- 5- احتفظ بجدول مفتوح لكي أكون مستعداً للآزمات والأمور غير المتوقعة.
 

① أبداً     ② أحياناً     ③ غالباً     ④ دائماً
- 6- أفوض كل ما يمكنني إلى الآخرين ليقوموا به.
 

① أبداً     ② أحياناً     ③ غالباً     ④ دائماً
- 7- أحاول أن أهتم بكل ورقة مرة واحدة فقط.
 

① أبداً     ② أحياناً     ③ غالباً     ④ دائماً

- 8- أتناول غذاءً خفيفاً حتى لا أشعر بالنعاس بعد الظهر.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ دائماً
- 9- أقوم بجهد فعال لأمنع حدوث المعترضات أو المقاطعات الشائعة (كالزوار، والاجتماعات، والمكالمات الهاتفية التي تعترض عليّ باستمرار).  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ دائماً
- 10- أستطيع أن أقول «لا» عندما يطلب الآخرون وقتي خاصة إذا كان ذلك سيحول دون إكمال إنجاز المهام الرئيسية.  
□ ① أبداً □ ② أحياناً □ ③ دائماً

### التعليمات:

لكي تعرف درجتك أعط لنفسك:

- 3 نقاط لكل إجابة «دائماً».
- نقطتان لكل إجابة «غالباً».
- نقطة واحدة لكل إجابة «أحياناً».
- صفر لكل إجابة «نادراً».

### تفسير النتائج:

اجمع النقاط لكي تعرف درجتك النهائية، فإذا حصلت على:

- 15-0 درجة : الأفضل أن تفكر قليلاً في إدارة وقتك.
- 20-15 درجة : لا بأس، لكن يمكن لك أن تتحسن قليلاً.
- 25-20 درجة : جيد جداً.
- 27-25 درجة : ممتاز.
- 30-28 درجة : ربما تكون قد عرفت الإجابة من قبل.

## Test your Time – Management Skills

When it comes to managing your time, what are your strength and weaknesses? Take the following quiz to find out. For each questions, check off the answer that best reflects your situation.

	1 Always	2 Sometimes	3 Never
1- Do you plan your day according to the daily "emergencies" of others?			
2- At the end of the day do you have lots of tasks left undone?			
3- Do you repeatedly run out of household necessities such as milk, juice or intergradient for the next meal?			
4- Are you frequently late to appointments?			
5- Are you a procrastinator?			
6- Do you frequently have to work late in the evening or early in the morning to make important deadlines?			
7- If you need to locate a specific piece of paper (perhaps an invitation to a party or your latest credit card bill), would it take more than five minutes to find it?			
8- Do you forget friends' and relatives' birthdays more often than you would like to admit?			
9- Is your desk frequently piled with papers?			

	1 Always	2 Sometimes	3 Never
10- Are you up to date on your filing?			
11- Do you let the mail pile up?			
12- Do you do tasks yourself because its easier than teaching it to someone else?			
13- Do you interrupt yourself by jumping up to do something else when you're working on a project?			
14- Do you let other people waste your time with overly long telephone conversations drop-by visits that never end?			
15- Do you find that you're always losing things (from your keys to your glasses or library books)?			
<b>Degree</b>			
<b>Total</b>			

### تفسير النتائج:

- 1- إذا حصلت على 35 درجة فأكثر فأنت تعرف قيمة الوقت وتديره بشكل أفضل.
- 2- إذا حصلت على 25-34 فأنت تعرف قيمة الوقت وتديره بشكل متوسط.
- 3- إذا حصلت على أقل من 25 درجة فأنت لا تعرف قيمة الوقت ولا تعرف كيف تديره.



# ملاحق الكتاب

---

استمارة استبيان

عن

إدارة وقت العمل الرسمي

لدى القادة التربويين

---

جامعة عدن

كلية التربية

قسم التربية

بيانات الاستمارة سرية

ولن تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي

استمارة استبيان

إدارة وقت العمل الرسمي لدى القادة التربويين

في المؤسسات التربوية الرسمية

دراسة مطبقة على إمارتي دبي والشارقة

إعداد

الباحث/ عبدالرحمن شرف محمد

شرطة دبي

إشراف

أ.د. مدحت محمد أبو النصر

رئيس قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية

بكلية شرطة دبي

أ.د. ماهر فاضل القيسي

كلية التربية - جامعة عدن

1419هـ - 1999م

الأخت/ الأخ المدير التربوي المحترم  
الأخ/ الأخت مدير المدرسة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستشارة التي بين أيديكم وضعت لاستطلاع آراء القيادات التربوية على المستوى التنفيذي في إماراتي دبي والشارقة لتقدير الموقف من وقت العمل وتنظيمه والتعامل معه، لغرض إعداد رسالة علمية كجزء من متطلبات الحصول على إجازة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وإشراف تربوي، وتتكون الاستشارة من ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

- يختص الجزء الأول بالمعلومات الأساسية.
  - والجزء الثاني يتعلق بالمواقف من الوقت بصورة عامة ووقت العمل على نحو خاص.
  - أما الجزء الثالث، فيتصل بتقدير حجم الوقت المخصص للأنشطة المختلفة.
- يرجى التعاون مع الباحث في الإجابة عن محتويات الاستشارة بموضوعية، بعد قراءتها بصورة دقيقة بعد مراعاة الآتي:

- 1- وضع إشارة (✓) في حقل واحد من الخيارات الخمسة المحددة أمام كل عبارة في الجزء الثاني.
- 2- لا يجوز وضع إشارتين أمام السؤال الواحد.
- 3- عدم ترك محتويات أي جزء من أجزاء الاستشارة دون إجابة.

إن مناشدة الباحث لكم للتجاوب معه طبقاً للضوابط أعلاه، تنبع من الحرص على استكمال العمل وفق الضوابط العلمية والحرص في الوصول به إلى أهدافه المخططة.

أشكركم سلفاً على تعاونكم..  
وانتهز هذه الفرصة للإعراب عن فائق شكر وتقديري.

الباحث

أولاً: بيانات أولية:

1- الوظيفة:

مدير مدرسة       موجه تربوي

2- الجنس:

ذكر       أنثي

3- المرحلة التعليمية:

ابتدائية       إعدادية       ثانوية

4- آخر مؤهل دراسية تم الحصول عليه:

دكتوراه       ماجستير       دبلوم

معهد إعداد معلمين بعد الثانوية

دورة معلمين قبل الثانوية

## ثانياً: تنظيم الوقت

لا أنتفق أبداً	أنتفق إلى حد ما	لا أنتفق	أنتفق بدرجة كبيرة	أنتفق تماماً	العبارة
					1- يتعذر إعداد قائمة بالمهام المطلوب إنجازها يومياً.
					2- أعمال الموجهين التربويين ومديري المدارس مرتبة سلفاً وهي على درجة واحدة من حيث الأهمية.
					3- تخصيص وقت محدد لكل مهمة والالتزام به حالة مثالية غير قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.
					4- العلاقات الاجتماعية تلزم الموجهين والمديرين تخصيص أوقات كافية لها.
					5- تجنب مضيعات الوقت عملية صعبة المنال.
					6- الإدارة البيروقراطية لا تتسامح في الإخلال بالمواعيد، وهذا أمر يجب التخلص منه.
					7- للالتزام بالمواعيد يجب إعطاء وقت كاف تجنباً لأي طوارئ غير متوقعة.
					8- كثيراً ما يواجه الإنسان ظروفاً تمنعه من تنظيم أوقات عمله بصورة سليمة.
					9- الوقت الضائع يمكن تعويضه إذا توفرت الإرادة.
					10- ليس عيباً أن يؤجل الإنسان عملاً يمكن إنجازَه بعد حين.

لا أُتفق أبداً	أُتفق إلى حد ما	لا أُتفق	أُتفق بدرجة كبيرة	أُتفق تماماً	العبارة
					11- مضيعة الوقت أطروحة يراد بها تحفيز المرؤوسين لإنجاز المهام بمواعيدها المحددة.
					12- المسؤولية الملقاة على عاتق القائد التربوي تفرض تخصيص مساحة معقولة من وقت العمل لمتابعة ما تنشره الصحف والمجلات من موضوعات تربوية.
					13- عادة لا يتصرف الإنسان بوقت العمل، بالصورة التي يريدها.
					14- لا قيمة للوقت إذا لم يقيم من قبل الآخرين.
					15- لا يجب أن يعمل الإنسان أكثر مما يعمله الآخرين لي نفس المستوى.
					16- لا يجوز تكليف القائد التربوي خلال وقت العمل بإنجاز مهام خارجية عن إرادته حتى إذا كانت قيمة تربوية.
					17- لكي ينمو القائد التربوي مهنيًا لابد أن يعطي للكتاب وقتاً مناسباً للقراءة خلال تواجده في المكتب.

ثالثاً: حجم الوقت

ساعة	دقيقة	النشاط
		1- زيارة الفصول الدراسية.
		2- لقاء المعلمين لمناقشة الأمور المتصلة بعمليتي التعليم والتعلم.
		3- متابعة أداء المعلمين والعاملين.
		4- متابعة خطة العمل المدرسي.
		5- معالجة المشكلات الطلابية.
		6- الأعمال الورقية (التوقيع - قراءة البريد - كتابة الخطابات الرسمية).
		7- الاجتماعات التي تدعو مرؤوسيك لحضورها.
		8- الاجتماعات التي يتم دعوتك لحضورها.
		9- الأوقات التي تقتضيها داخل المكتب للقيام بمهام رسمية.
		10- الأوقات التي تقتضيها خارج المدرسة لإنجاز مهام رسمية
		11- قراءة الصحف والمجلات.
		12- أداء فريضة الصلاة.
		13- لقاء العاملين من غير أعضاء الهيئة التعليمية.
		14- استقبال أولياء الأمور.
		15- استقبال الضيوف.
		16- المكالمات الهاتفية (إرسال واستقبال).
		17- تقديم ومراجعة المهام.
		18- تلبية الدعوات الرسمية.
		19- المداورات مع الرؤساء المباشرين.

		20- إنجاز مهام خاصة.
		21- كتابة التقارير وملء البيانات في السجلات الرسمية.
		22- حضور الندوات والمؤتمرات.

#### رابعاً: أولويات الأنشطة

يرجى وضع الأنشطة التي تدخل تحت نطاق عملك مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة أهميتها، مع تحديد نسبة الوقت الذي تقضيه في كل نشاط على مدار الأسبوع:

م	النشاط	نسبة الوقت %
-1		
-2		
-3		
-4		
-5		
-6		

### خامساً: مضيعات وقت العمل الرسمي

يرجى تحديد مضيعات وقت العمل الرسمي لديك مرتبة ترتيباً تنازلياً:

- ..... -1
- ..... -2
- ..... -3
- ..... -4
- ..... -5
- ..... -6

### سادساً: كيفية التغلب على مضيعات وقت العمل الرسمي

يرجى وضع مقترحاتك التي تراها هامة في التغلب على مضيعات وقت العمل الرسمي لديك.

- ..... -1
- ..... -2
- ..... -3
- ..... -4
- ..... -5
- ..... -6

**سابعاً: أي بيانات أخرى إضافية**

يرجى وضع أي بيانات أو أفكار أو آراء متعلقة بموضوع البحث ترى أنها يمكن أن تفيد الباحث:

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....
- 4- .....
- 5- .....
- 6- .....

شكراً جزيلاً على حسن تعاونكم

**الباحث**

## المصادر والمراجع

---

أولاً: المصادر.



ثانياً: المراجع العربية.



ثالثاً: المراجع الأجنبية.



## أولاً: المصادر

- 1- القرآن الكريم.
- 2- الأحاديث النبوية الشريفة.

## ثانياً: المراجع العربية

- 1- إبراهيم الفقي: المفاتيح العشرة للنجاح (كندا: المركز الكندي للتنمية البشرية، 1999).
- 2- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: المؤلف، 2005).
- 3- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: المؤلف، 2005).
- 4- أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية (القاهرة: المؤلف، 2005).
- 5- أحمد عزت راجح: أصول علم النفس (الإسكندرية: دار المعارف، 1977).
- 6- أحمد محمد عبد الخالق: الأبعاد الأساسية للشخصية (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1987).
- 7- أكرم رضا: إدارة الذات (القاهرة: 2003).
- 8- أمديست: البرنامج التدريبي لتطوير المهارات الإشرافية (الجيزة: Amideast، 2002).
- 9- أمديست: البرنامج التدريبي لتطوير المهارات القيادية (الجيزة: Amideast، 2005).
- 10- بيت وهين وستين كامينز: تغيير العادات (الرياض، مكتبة جرير، 2002).
- 11- توتاليتي: البرنامج التدريبي لإدارة الوقت (القاهرة: شركة الخبرات الدولية المتكاملة، 2002).

- 12- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد (الرياض: دار المريخ، 2003).
- 13- جون سي ماكس ويل: لليوم أهميته (الرياض: مكتبة جرير، 2006).
- 14- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ، 2004).
- 15- حسن محمد خير الدين وآخرون: العلوم السلوكية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995).
- 16- الخبراء العرب في الهندسة والإدارة: البرنامج التدريبي: إدارة الوقت (القاهرة: Team: 2006).
- 17- دايل تيميت: إدارة الوقت، ترجمة وليد هوانه (الرياض معهد الإدارة العامة، 1411هـ).
- 18- روبرت كيلى: كيف تصبح نجماً لامعاً في العمل؟ الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 6، العدد 15، القاهرة: أغسطس 1998).
- 19- زكي قمر: البرنامج التدريبي مهارات إدارة الوقت (القاهرة: المجلس القومي للمرأة، 2007).
- 20- زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة (الكويت: وكالة المطبوعات، 1978).
- 21- ستيفن كوفي: العادات السبع للناس الأكثر فعالية (الرياض: مكتبة جرير، 2004).
- 22- ستيفن كوفي: العادة الثامنة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) خلاصات، السنة 12، العدد 24، القاهرة: ديسمبر 2004.
- 23- سلسلة الإدارة المثلى: إدارة الاجتماعات (بيروت: مكتبة لبنان، 2003).

- 24- سلسلة الإدارة المثلى: التفويض الفعال (بيروت: مكتبة لبنان، 2002).
- 25- سلسلة الإدارة المثلى: تنظيم الوقت (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 26- سمير محمد فريد: البرنامج التدريبي إدارة الوقت (القاهرة: وزارة القوى العاملة والهجرة، 2007).
- 27- سمير محمد فريد: البرنامج التدريبي تفويض السلطة (القاهرة: وزارة القوى العاملة والهجرة، 2007).
- 28- سيد الهواري: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط12، 2000).
- 29- عبد الرحمن توفيق: المهارات السبع للنجاح (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة «بميك»، 2004).
- 30- عبد الستار إبراهيم ورضوى إبراهيم: علم النفس أسسه ومعالم دراساته (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ط3، 2003).
- 31- عبدالرحمن شرف محمد: إدارة وقت العمل الرسمي لدى القادة التربويين (عدن: رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، 2001).
- 32- عبدالله بن عبدالكريم السالم: «أهمية لغة الجسم في الاتصال مع الآخرين»، مجلة الإدارة، المجلد 32، العددان 3 و 4، القاهرة، يناير- أبريل 2001.
- 33- عبدالله بن ماجد آل فطيم، «إدارة الوقت»، مجلة أهلا وسهلا، الخطوط العربية السعودية، الرياض، ديسمبر 2003.
- 34- عدنان على سعيد باصليب: «هل للزمن قيمة مالية في الإسلام»، مجلة الراجحي، شركة الراجحي للصراف، العدد 74، الرياض: مارس 2003.

- 35- عمرو حسن أحمد بدران: كيف ترتقي بنفسك؟ (المنصورة: مكتبة جزيرة الورد، 2005).
- 36- عمرو حسن أحمد بدران، كيف تحقق ذاتك؟ (المنصورة: مكتبة جزيرة الورد، 2006).
- 37- فيونا هارولد: 7 قواعد للنجاح Rules of Success، 2007.
- 38- القسم العلمي: الوقت في حياة الشباب (الشارقة: مركز الكتاب والشريط الخيري، 2007).
- 39- كفاءات للتدريب والاستشارات: البرنامج التدريبي إدارة الوقت (الرياض: كفاءات للتدريب والاستشارات، 2005).
- 40- كيري جليسون: برنامج الكفاءة الشخصية، ترجمة نواف الضامن (الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، 2003).
- 41- مارشال كوك: إدارة الوقت (الرياض: مكتبة جرير، 2001).
- 42- مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز (القاهرة: دار التحرير للطبع والنشر، 1980).
- 43- محمد أبو العلا أحمد: علم النفس العام (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1996).
- 44- محمد أحمد هيكل: مهارات التعامل مع الناس (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 45- محمد عبد الغني هلال: إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2005).
- 46- محمد عبد الغني هلال: إدارة الوقت (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2005).
- 47- محمد عبد الغني هلال: البرمجة اللغوية العصبية (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2005).

- 48- محمد عبد الغني هلال: مهارات التفويض الفعّال (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2003).
- 49- محمد محمد إبراهيم: البرنامج التدريبي إدارة الوقت (القاهرة، البيت العربي للتدريب والاستشارات، 2007).
- 50- محمد محمد إبراهيم: البرنامج التدريبي إدارة الوقت (القاهرة، وزارة القوى العاملة والهجرة، 2007).
- 51- محمد نبيل كاظم: كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك؟ (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2006).
- 52- مدحت محمد أبو النصر: الخدمة الاجتماعية الوقائية (دبي: دار القلم، 1996).
- 53- مدحت محمد أبو النصر: باب أعرف نفسك، مجلة الرياضة والشباب، دبي: 1997.
- 54- مدحت محمد أبو النصر: باب اكتشف شخصيتك، مجلة الشروق، الشارقة، 1998.
- 55- مدحت محمد أبو النصر: «كيف تدير وقتك»، مجلة الأمن، القيادة العامة لشرطة دبي، السنة 27 ، العدد 219، 1999.
- 56- مدحت محمد أبو النصر: أكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة ، (القاهرة، إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2002).
- 57- مدحت محمد أبو النصر: الإعاقة النفسية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005).
- 58- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي إدارة الوقت (القاهرة: الأكاديمية المصرية الألمانية، 2005).
- 59- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي مهارات الاتصال الفعّال (الجيزة: الدار العربية للتنمية الصناعية والإدارية، 2005).

- 60- مدحت محمد أبو النصر: البرمجة اللغوية العصبية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 61- مدحت محمد أبو النصر: إدارة اجتماعات العمل بنجاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 62- مدحت محمد أبو النصر: لغة الجسم (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 63- مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات المعاصرة وتنمية الموارد البشرية، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).
- 64- مدحت محمد أبو النصر: «إدارة الذات: المفهوم والأهمية والمحاورة»، ورشة العمل وملتقى كيف تدير ذاتك لتستطيع إدارة الآخرين، الاستشاريون لتنمية الموارد البشرية، القاهرة: 8-9 يناير 2007.
- 65- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الذات: (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- 66- مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم ومهنة الإدارة (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2007).
- 67- مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).
- 68- ممدوح محمد سلامة: مقدمة في علم النفس (القاهرة: دار النصر للتوزيع والنشر، 2002).
- 69- منير البعلبكي: المورد، قاموس إنجليزي عربي (بيروت: دار العلم للملايين، 2007).
- 70- ميج: البرنامج التدريبي لإدارة الوقت (القاهرة: المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، 1995).

- 71- نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الوقت (عمان: دار مجدلاوي، 1991).
- 72- ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995).
- 73- نبيل عشوش: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة (الجيزة: أكاديمية الفراعنة، 2006).
- 74- نبيه إبراهيم إسماعيل: عوامل الصحة النفسية السليمة (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).
- 75- نجيبة الخضري: مقدمة في الصحة النفسية (القاهرة: دار المعرفة، 2000).
- 76- هاري ألدن وبيربيل هيندر: البرمجة اللغوية العصبية في 21 يوماً (الرياض: مكتبة جرير، ط4، 2004).

### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 1- A. Bandura : Principles of Behavior Modification (N.Y. Holt, 1979).
- 2- Abraham H. Maslow : Motivation and Personality (N.Y.: Harper of Row, 2nd. ed. 1970).
- 3- A.M. Morrison: The New Leader (San Francisco: Jossey Bass, 1992).
- 4- Andrew Dubrin: Applying Psychology: Individual and Organization Effectiveness (D.S.A.: Prentice Hall, 3rd. ed., 2002).
- 5- Aubrey C. Daniels : Bringing Out The Best in People, (California: Mc. Graw Hill, 2002) ..
- 6- C.V. Good: Dictionary of Education (N.Y.: MC. Grow Hill, 3rd. ed., (1993).
- 7- David Lascelles & Roy Peacock : Self-Assessment for Business Excellence (N.Y.: 1997).
- 8- Dean R. Spitzer : Super Motivation (N.Y.: AMACOM, 1995).

- 9- D. Mechanic: Theories of Personality (California: Brooks Publishing Co., 5th. ed., 2002).
- 10- Donald Weiss: Get Organized, How to Control Your Life Through Self Management (N.Y.: AMACOM, 1986).
- 11- D. Schultz : Theories of Personality (California: Brooks Publishing Co" 5th. ed., 2005).
- 12- E.R. Hilgard & Others: Introduction to Psychology (N.Y.: Harcourt Barce Jouanovich Inc., 7th. ed., (1979).
- 13- Gray Dessler:L Human Resource Management (Virginia: Reston Publishing Co., 1989) & (N.J.: Prentice Hall Int. Inc., 7th. Ed., 1997).
- 14- Gordon Walles: How to Communicate? (London: MCGraw Hill, 2005).
- 15- Hary Alder & Beryl Heaher: NLP in 21 Days (London: Judy Piatkus Publishers, 1999).
- 16- H.S. Friedman: Personality (N.Y.: Harper Publishers, 2nd. ed.,2002).
- 17- Hyrum W. Smith: The 10 Natural Laws of Successful Time & Life Management (London: Allen & Unwin, 1998).
- 18- Ian Show: Time Management (Cardiff : University of Wales Pr~ss, 2007).
- 19- James L. Gibson and Others: Organization: Behaviour, Structure & Process (D.S.A.: Busniess Publication Inc., 3rd. ed., 1970).
- 20- Jerald Greenberg & Robert A. Bron: Behavior in Organizations (N.J.: Prentice Hall, 2000).
- 21- John B. Miner: The 4 Routes to Enterpreneurial Success JSan Francisco: Berrett -Koehler Publishers, 1993).
- 22- Lee Richardson (edr.): Dimensions of Communication (N.Y.: Meredith Corporation, 4th. ed., 2000) ..
- 23- Moi Ali & Others: Managing for Excellence (London: Dorling Kindersley, 2001).

- 24- Nido Qubein: How to Get Anything you Want (Malasia: Golden Books, 2006).
- 25- Oxford: English Reader's Dictionary (Oxford: 2007).
- 26- Robert E. Kelley : How to be a Star at Work (N.Y.: Times Business, 1998).
- 27- Robert Heller & Tim Hindle: Essential Manager's Manual (London: Dorling Kindersley, 1998).
- 28- Robert H. Rosen & Paul B. Brown: Leading People, The Eight Proven Principles for Success in Business (D.S.A.: Penguin Group Inc., 2<sup>nd</sup> Ed., 2000).
- 29- Robert M. Hochheiser: Time Management (N.Y.: Barron's Educational Series, Inc., 2nd. Ed., 1998).
- 30- Ronald Walton: Time Management (Cardiff: University of Wales Press, 2007).
- 31- Ronni Eisenberg & Kate Kelly: The Overwhelmed Person's Guide to Time Management (England: Penguin Books Ltd., 1997).
- 32- Stephen R. Covey: The 7th. Habits of Highly Effective People, Powerful Lessons in Personal Change (London: Pocket Books, 1989,2004).
- 33- Stephen R. Covey: The 8th. Habit from Effectiveness to Greatness (London: Simon & Schuster, 2004).
- 34- Sue Knight: NLP at Work (London: Nicholas Brealey Publishing, 2002).
- 35- Susan Sliver : Organized To Be The Best (Los Angles, CA: Adams - Hall Publishing, 1994).
- 36- Thomas S. Batemen & Carl P. Zeithaml: Management (Boston: IRWIN, 1990).
- 37- Webesters New World Dictionary (N.Y.: World Books, 2007).
- 38- Wemer Severin & James Tankard: Communication Theories (N.Y.: Longman, 4th. ed., 2003).