



الوحدة الثامنة

اسم الوحدة: التخطيط وإدارة الوقت



الوحدة الثامنة : التخطيط وإدارة الوقت

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى تقديم مادة علمية وتدريبية في نفس الوقت للطلاب والمتدربين من المراحل المختلفة عن التخطيط وإدارة الوقت، وتهدف هذه الوحدة الى تعريف الطلاب والمتدربين بمفهوم التخطيط وماهية التخطيط، وكذلك دراسة انواع التخطيط، وتعريف مفهوم الوقت، وأهمية ودراسة مبادئ التعامل مع الوقت والقواعد والأسس المنظمة له في هذا المجال من أجل رفع كفاءة المتدربين والطلاب في مجال التوجيه المهني اثناء مرحلة التدريب او الدراسة، وكذلك بعد تخرجهم أثناء ممارساتهم المهنية في الحياة العملية بما ينعكس بشكل إيجابي عليهم بشكل شخصي أو فردي وكذلك على مجالات المهن المختلفة والمجتمع بصفة عامة.

الأهداف التفصيلية للوحدة:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. يعرف معنى ومفهوم التخطيط.
2. يحدد انواع التخطيط المختلفة وعلاقتها بالتوجيه المهني والتميز.
3. يوضح مفهوم الوقت.
4. يعرف مبادئ التعامل مع الوقت وعلاقته بالتوجيه المهني.

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 5 ساعات تدريبية .

الوسائل المساعدة:

1. عرض بور بوينت يتم تصميمه من قبل المدرب حتى يبرز دور المدرب وتناوله للموضوعات المختلفة بالمقرر. حتى تعطى الفرصة للمدرب في إظهار مهاراته ومواهبه في تصميم الشرائح والعرض التقديمي.
2. اوراق العرض والرسومات التوضيحية.
3. مشاركة المتدربين أثناء العملية التدريبية.
4. توزيع مشروعات تدريبية عملية على المتدربين من خلال مجموعات الدائرة المستديرة وعمل بوستر لكل موضوع ويتوقف ذلك على دور وفهم المدرب للوحدات المختلفة.



الوحدة الثامنة: التخطيط وإدارة الوقت

الوقت يعني العمر، والوقت هو أهم مورد لدى الإنسان، والاستفادة منه بشكل جيد، تجعل الحياة أكثر إنتاجاً وفعالية، والمهم من ذلك كله هو أننا سنحاسب عليه يوم القيامة" وعمره فيما أفناه"، وخاصة فترة الشباب. والوقت مورد محدود، وهو أغلى ما يملك الإنسان، ويمضي سريعاً ولا يمكن تعويضه، واستغلاله الجيد يزيد من قيمته.

والوقت يمضي نحو الأمام بدون تأخير، أو تقديم، ودون توقف، أو تراكم، دون إلغاء أو تبديل أو إحلال. فهو المادة التي صنعت منها الحياة، ومورد فريد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفات أخرى.

أما في مجال الإدارة، فالوقت يعتبر أهم مورد من مواردها، فهو يؤثر بطريقة أو بأخرى بصفة مباشرة ببقية الموارد التي تستخدمها المنظمة، فهو يعد بمثابة رأس المال الحقيقي للإنسان، باختلاف وجهات النظر إلى مفهومه وقيّمته وأهميته من فرد لآخر ومن منظمة الأخرى،

مفهوم التخطيط:

التخطيط عبارة عن عملية تهتم بإعداد الخطط الخاصة بشيء معين، ويُعرّف التخطيط بأنه "صياغة فرضيات حول وضع معين، ويعتمد على استخدام تفكير دقيق؛ بهدف اتخاذ القرار المناسب حول تطبيق سلوك ما في المستقبل". كما يُعرف بأنه "نشاط يُطبّقه كافة الأفراد في أغلب الشؤون العامة، ويعتمد على إعداد خطة ذهنية قبل تحويلها إلى خطة حقيقية؛ أي الحرص على التفكير قبل المباشرة بالعمل".

أهمية التخطيط :

تُعتبر وظيفة التخطيط من الوظائف المهمة في الإدارة؛ لتحقيق أهمية مرتبطة بها، وهي:

- السعي إلى تقليل مُعدّل المخاطرة.
- الاستفادة من الموارد المُتاحة بأفضل الطرق.
- الوصول إلى التكامل بين المراحل الخاصة بالتنسيق عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة.
- وضع أولويات العمل وترتيبها وفقاً لاتفاقها مع الحاجات.
- المساهمة في السيطرة على كافة المشكلات الخاصة بتنفيذ العمل.
- الحرص على توفير الرضا في بيئة العمل.
- المشاركة في التنبؤ للمستقبل الخاص بالعمل.

مبادئ التخطيط:

يَعتمد تطبيق التخطيط في بيئة العمل على مبادئ أساسية، وهي:

- الهدف: تَعتمد عملية التخطيط على وضع هدفٍ مُحدّد، ومُرتبط مع سبب وجود المنشأة، وقد يكون هذا الهدف مُعتمداً على تحقيق الأرباح، أو زيادة الحصّة الخاصة بالمنشأة في السوق الذي توجد فيه، أو العمل على رفع معدّل الإنتاج، كما من المهم أن يكون هذا الهدف مفهوماً وواضحاً عند كافة الأفراد الذين يعملون في المنشأة.



- الفلسفة: هي كافة المعتقدات والأفكار الخاصة بالطريقة المستخدمة في الوصول إلى الهدف من التخطيط، وتختلف طبيعة الفلسفة بين المنشآت، فقد تهتم بتحقيق الأرباح، أو زيادة رضا العملاء، أو استمرار وجود المنشأة.
- تطبيق سياسة معينة: هي الوسيلة المستخدمة في التوجيه والتحكم بالموظفين، وتشكل هذه السياسة مجموعة من المبادئ التي تدعم العمل والتفكير الإداري، ومن الأمثلة عليها سياسة الإنتاج، وسياسة التسويق، وسياسة شؤون الموظفين، والسياسة المالية.
- الخُطط: هي مجموعة من بيانات وأهداف العمل؛ حيث تُشكل هذه الأهداف الهدف الخاص بالمنشأة، أما بيانات العمل فهي الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف، كما تكشف الخُطط عن التطور الوظيفي في كل مرحلة من مراحل العمل.
- الأولويات: هي دور المنشأة في تخصيص الموارد المادية والمالية، والعمل والموظفين بناءً على أولويات معينة، وغالباً يُعدّ الهدف صاحب أكبر أولوية هو الخاص بتخصيص الموارد، وتستند هذه الأولويات على فلسفة المنشأة، وكلّ من البيانات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية.

أهداف التخطيط :

- تطوير العملية الإنتاجية في مختلف النشاطات والقطاعات من حيث النوعية والكمية.
- تحقيق التوازن بين المستويات الخاصة بالتطور الاجتماعي والاقتصادي، وتحديدًا بين القطاعات الصناعية والزراعية بكافة المستويات الخاصة بها.
- تحسين كفاءة العمل في كافة القطاعات، وخصوصاً المعتمدة على تقديم الخدمات المتنوعة، والتي تساهم بتحقيق المنفعة العامة.

فوائد التخطيط:

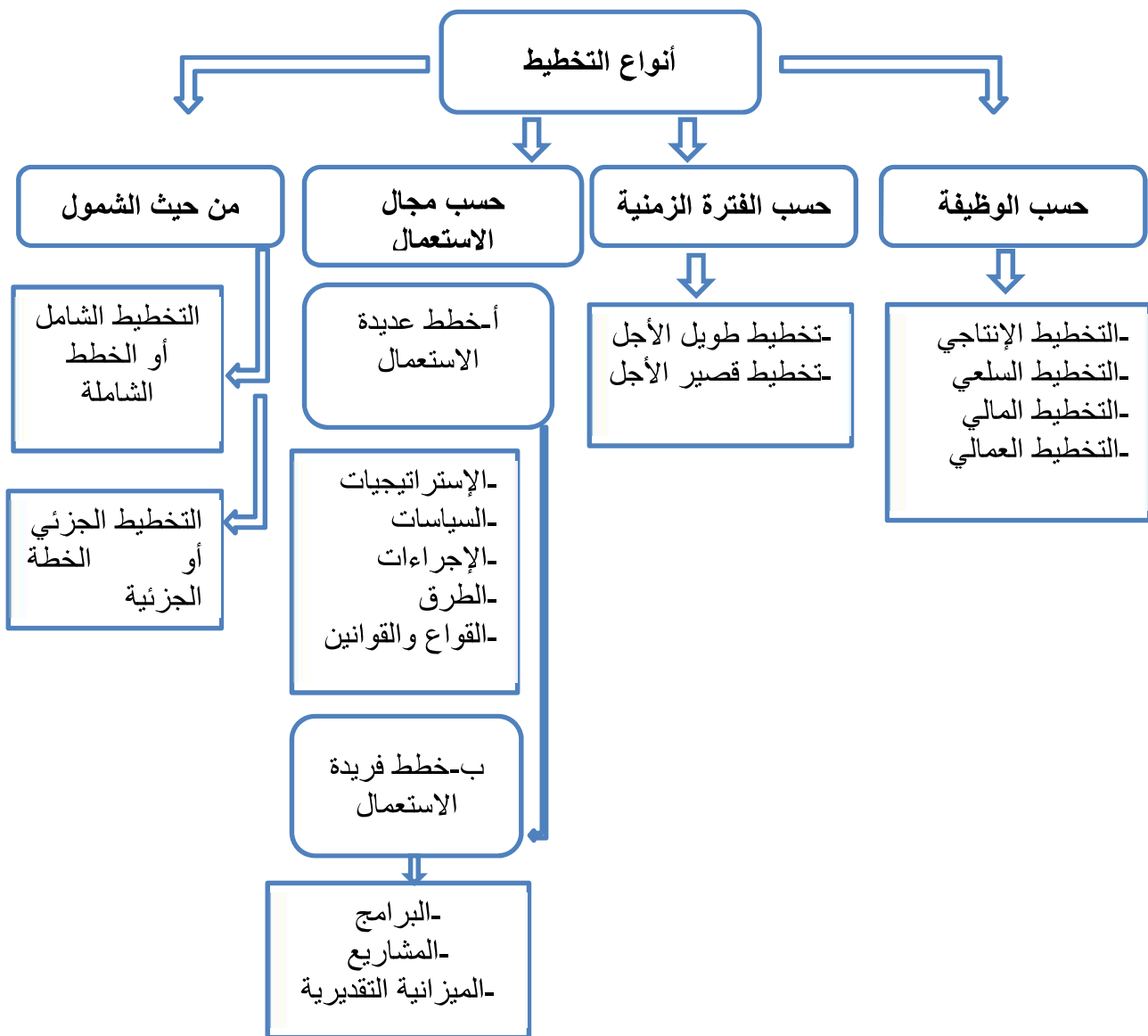
- الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- دعم نمو وتطور المهارات الخاصة بالمديرين.
- تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية والمادية.
- تكيف الإدارة مع العوامل الخاصة بالمحيط الخارجي، مثل التطور التكنولوجي، وطبيعة السوق.

شروط نجاح التخطيط:

- وضوح الأهداف، بحيث تكون مُحددة بشكل لا يقبل الاجتهاد.
- الالتزام من قبل المُنفذين جميعهم في المنظمة، ومن قبل المُخطّط طوال عملية التخطيط.
- صحة المعلومات، والإحصائيات التي تُعبر عن الواقع المُتوقّر.
- الواقعية، بحيث تكون الأهداف قابلة للتنفيذ ضمن ما هو مُتاح من إمكانيات.
- كفاءة الجهاز الإداري.
- ترتيب الأولويات، واختيار البدائل المناسبة لتنفيذ الخطة.



- مُعَوَّقات التخطيط: تُواجه عملية التخطيط بعض المُعَوَّقات التي تُعرق نجاحها، ومنها:
- عدم تمتُّع الخُطط بالمرونة.
 - عدم الالتزام الكافي بعملية التخطيط.
 - صعوبة الوصول إلى التنبؤات الدقيقة التي تتعلَّق بالمُتغيِّرات البيئية الخاصة بالمنظمة.
 - ازدياد تكاليف عملية التخطيط.
 - صعوبة الحصول على ما تحتاجه عملية التخطيط من معلومات موثوقة، وبشكلٍ كافٍ.
 - مقاومة بعض الأفراد، والقيادات الإدارية في المنظمة -أحياناً- لعملية التخطيط؛ حيث إنَّها عملية تهدف إلى التغيير، والابتكار، والتطوير.



شكل رقم (14): أنواع التخطيط



أنواع التخطيط:

نتناول فيما يلي أنواع التخطيط على حسب المجالات المختلفة

(1) على حسب الشمول:

يمكن تقسيم التخطيط حسب مجالاته على النحو التالي:

-التخطيط الشامل:

ويتضمن خطة شاملة لتنظيم وإدارة كل قطاعات وأنشطة المجتمع، أي يهتم بالأمور والنواحي الرئيسية، مع الأخذ في الاعتبار التنسيق بين نشاطات المشروع.

-التخطيط الجزئي:

وهو عبارة عن وضع خطة لقطاع واحد من قطاعات المجتمع مثل: الزراعة، التعليم، الصحة، الصناعة، ... الخ.

(2) على حسب مدى التخطيط (الفترة الزمنية)

(أ) تخطيط طويل المدى:

وهو يستمر بطول عمر المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا، ودق تصل هذه المدة إلى أكثر من 10 سنوات، وقد تصل إلى 20-30 سنة، أو أكثر. ويختلف تحديد المدى الطويل وفقاً لمجال العمل، ففي مجال إدارة الأعمال تتراوح ما بين 3-5 سنوات، وفي مجال الإدارة العامة تزيد عن 10 سنوات، والبعض يعتبر الخطة التي تزيد عن السنة هي الخطة طويلة الأجل.

ولقد استخدم "هنري فايول" هذا النوع من التخطيط في شركة التعدين، حيث قام بوضع خطة طويلة الأجل، معتمدة على مجموعة من الخطط قصيرة الأجل.

(ب) تخطيط متوسط المدى:

يشمل فترةً مُتوسطةً من الزمن، وتزداد عن السنة الواحدة وتقلّ عن خمس سنوات، مثل خطط التنمية والاقتصادية والاجتماعية، أيضاً تقديرات المبيعات خلال سنتين أو ثلاث أو خمس سنوات، وخطة التصدير، وتشطيب مرحلة معينة من المشروع، ... إلخ.

(ج) تخطيط قصير المدى: وذلك تحقيق أهداف تكتيكية قريبة المدى، وهي تلك الخطط التي تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها في الأجل القريب وتكون مدتها لا تتجاوز السنة. حيث يحتوي على الأعمال القصيرة والدورية، مثل إعداد تقديرات المبيعات الشهرية، وخطة التشغيل الشهري، أو قوائم المركز المالي.

(3) على حسب الهدف من التخطيط:

-تخطيط بنائي (هيكل):

ويقصد به إجراء تغييرات عميقة طويلة المدى على التركيب الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، وإقامة أوضاع جديدة.

- تخطيط وظيفي:

ويقصد به إعداد الخطط وتنفيذها، وكذلك إحداث تغييرات في الوظائف التي يؤديها النظام.



4) على حسب مستوى التخطيط:

أ) التخطيط (العالمي):

وهو التخطيط للعالم بأسره، ويقوم به منظمات متخصصة تابعة لهيئة الأمم المتحدة مثل: البنك الدولي للإنشاء والتعمير، منظمة العمل الدولية، منظمة الصحة العالمية.... إلخ. ومن أمثلته هذا التخطيط: مكافحة التصحر، مواجهة ظاهرة الاحتباس الحراري، مكافحة الأوبئة والأمراض المتوطنة.

ب) التخطيط الدولي:

وهو التخطيط لمجموعة لدول، تربطها مصالح سياسية أو اقتصادية أو جغرافية أو ثقافية، مثل تخطيط المنظمات الدولية مثل: الاتحاد الأوروبي، الكوميسا، ودول مجلس التعاون الخليجي وغيرها.

ج) التخطيط القومي:

وفيه يكون التخطيط مركزياً، وشاملاً لجميع المستويات، وكافة قطاعات الأنشطة بالدولة، وتخضع له جميع قطاعات المجتمع موضوع التخطيط. وهو يهدف إلى رسم الخطط المستقبلية التي تحدد سياسة الدولة في العديد من مناحي الحياة اليومية، وقد تكون هذه الخطط خماسية أو سبوعية، أو أكثر من ذلك حسب نوع القطاع الذي تم التخطيط من أجله، ويشترك في وضع هذه الخطط مختلف أجهزة التخطيط القومي في الدولة.

د) التخطيط الإقليمي:

وفيه يكون التخطيط على مستوى جغرافي محدد (مثل مجموعة محافظات متجانسة). ويعمل على توجيه عمليات التنمية المحلية ويزيد فاعليتها، كما أنه يعمل على ضمان درجة مناسبة من التوازن بين التخطيط القومي والمحلي.

هـ) التخطيط المحلي:

وفيه يكون الاهتمام بالوحدات الصغيرة في المجتمع، وتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد لمجتمع المحلي، والاستفادة من المشاركة بالنسبة لأهالي هذا المجتمع في وضع الخطة وتنفيذها.

و) التخطيط القطاعي:

وفيه يتم التخطيط لقطاع معين في المجتمع مثل: الزراعة، الصناعة، الصحة، التعليم، وغيرها من قطاعات الدولة في ضوء أهداف المجتمع. ويرتبط هذا المستوى من التخطيط بالمستوى القومي، حيث تتخذ بعض الدول التخطيط لكل قطاع من القطاعات الكبرى، بحيث نجد في النهاية تخطيطاً قومياً.

ز) التخطيط لوحدة إنتاجية:

وفيه يتم تقسيم القطاعات الإنتاجية في المجتمع إلى وحدات تتمثل في مؤسسة أو شركة أو مصنع ... إلخ، وتضع هدفاً لها وتخطط له بوسائل وبرامج متعددة بغية تحقيقه في إطار متكامل مع الهدف العام من تخطيط القطاع.

5) على حسب ميدان التخطيط:

ينقسم التخطيط حسب ميدانه إلى:



- (أ) **التخطيط الطبيعي:** لحسن استغلال الموارد الطبيعية، والحفاظ عليها للمجتمع، مثل: التربة الزراعية، موارد المياه، توزيع الطرق، الكهرباء، إلى غير ذلك من الخدمات العامة.
- (ب) **التخطيط الاقتصادي:** لزيادة الإنتاج، وبالتالي رفع مستوى المعيشة، والدخل القومي وتوزيعه توزيعاً عادلاً، وتوفير الاحتياجات الضرورية لمختلف فئات المجتمع.
- (ج) **التخطيط الاجتماعي:** لتحقيق الأهداف الاجتماعية، من خلال رفع مستوى الخدمات الاجتماعية من صحة، وتعليم، وترفيه، وتوفير الرعاية الاجتماعية، ومحاربة الجريمة والانحراف، والدفاع الاجتماعي عن المجتمع.
- (د) **التخطيط الثقافي:** لنشر الثقافة والتعليم والعمل على خلق وعي ثقافي يساهم في تكوين رأي عام مستنير بين أفراد المجتمع.

(6) التخطيط على حسب الوظيفة:

وهو يتعلق بالوظائف الموجودة داخل المنشأة، وينقسم هذا النوع من التخطيط إلى عدة أشكال منها:

(أ) **التخطيط الإنتاجي:**

يعمل هذا النوع من التخطيط على ضمان تدفق المواد الأولية، والعنصر البشري في العملية الإنتاجية، ومراقبة وضبط جودة الإنتاج.

(ب) **التخطيط المالي:**

ويهدف إلى التأكد من سلامة الوضع المالي للمشروع، وضمان تدفق رأس المال العامل ورأس المال الاحتياطي الضروري، لمواجهة ظروف المستقبل المتعددة كالتكاسات الاقتصادية، أو التوسع المفاجئ، والظروف الطارئة، والمشكلات المفاجئة، والتي لا يمكن مواجهتها، إلا من خلال التخطيط المالي، الذي يحدد طرق تدبير الأموال اللازمة لمواجهة هذه الظروف.

(ج) **التخطيط السياسي:**

وهو متابعة الموضوعات العامة للدول، مثل السياسات الداخلية والخارجية، والتشريعات. التخطيط الاقتصادي: هو التركيز على الشؤون الاقتصادية؛ من أجل دعم التنمية الخاصة بالدخل القومي.

(د) **التخطيط التسويقي:** هو التركيز على المجالات الخاصة بالتسويق، مثل التوزيع، والترويج،

(7) التخطيط حسب مجال الاستعمال:

(أ) **خطط عديدة الاستعمال:**

وهي التي يتم استخدامها المسؤولون أكثر من مرة، وذلك كلما واجهوا موقفاً معيناً وتكرر هذا الموقف، ومنها عدة أنواع:

- **الاستراتيجيات:** هي الإرشادات المستخدمة في تحديد الأسس التي يجب التقيد بها، سواء من الإدارة، أو الموظفين أثناء أداء العمل، وتظهر الحاجة لهذه السياسات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة. ويختلف معناها وفقاً للمجال، فمن المنظور العسكري تسمى، استغلال



الموارد المتاحة ضد العدو، ومن المنظور الاقتصادي تعني توزيع الموارد النادرة، أما في الأعمال التجارية فتعني تحديد الأهداف. وتشمل الاستراتيجية الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية. والقرارات الاستراتيجية تدوم لفترة طويلة ولا تتغير بسرعة، ولكن تحتاج فترات طويلة حتى تتبدل وتتغير، وهي تهتم بالنواحي الرئيسية للمنشأة مثل: حجم المنشأة، نوع المنشأة وصورة المنشأة... الخ.

- السياسات:

السياسات تكون عادة عامة في تطبيقها، وهي أداة لتحديد مجال النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة. وتوضع من قبل المدراء في المستويات الإدارية العليا، وقد تكون صريحة أو ضمنية، وهي تحدد المجال الذي سيتخذ القرار داخله، وتضمن أن القرار سيكون متماشياً مع الأهداف ومساهماً في تطبيقها. وهذه السياسات قد تكون أساسية، أو عليا أو فرعية.

- الإجراءات:

وهي تُحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين. وهي تتعلق بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى، وهي تعتبر أكثر تحديداً من السياسات، حيث تعمل على إزالة الفوضى بين نشاطات المشروع المختلفة من خلال توجيهها نحو تحقيق هدف موحد. ومن أمثلة الإجراءات في عملية التوظيف: إجراء مقابلة أولية، تعبئه طلب الاستخدام، اختبارات التوظيف، إجراء مقابلة شاملة ومتعمقة، التدقيق في المراجع، الفحص الطبي، قرار التوظيف، التعريف بالعمل.

- الطرق:

تعتبر الطرق من الخطط المستخدمة في المشروع، وهي لا تتعدى في مفعولها المباشر الوحدة العاملة؛ أي أنها خطة تفصيلية. ويمكن القول بأن الطرق هي عبارة عن " الأسلوب المعتمد للتأثير على سلوك الفرد ".

- القواعد:

وهي خطة محددة، للرقابة على السلوك الإنساني في المنظمة، من أجل تحقيق الأمان، وهي تعتبر أبسط أنواع الخطط، كما تُعتبر مرشداً في اتخاذ القرارات، وتكون أمره، أو ناهيه، والقاعدة دليل للعمل وللتنفيذ، ولا تسمح بحرية الاختيار، ولا يوجد بها تعاقب زمني للأحداث؛ أي لا يوجد تسلسل في العمل.

ب) خطط فريدة الاستعمال :

وهي توضع من أجل مواجهة حالة معينة عند حدوثها، وعند الانتهاء منها الحادثة ينتهي مفعول الخطة، ولا يتم استخدامها مره أخرى. ويمكن تقسيمها إلى عدة أشكال وهي:

- **البرامج:** وهي مجموعة من الخطط المتداخلة، توضع خصيصاً لمهمة معينة، من أجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف المشروع ولا يُعاد استخدامها، ومثال ذلك: برنامج بناء مستشفى، مدارس.. الخ.

- المشاريع:

هي مخططات تحتوي على مجموعة مُعيّنة من الأنشطة الرئيسية أو الجزئية، وتسعى إلى الوصول لهدف مُعيّن. وهي جزء من البرنامج، مثال: برنامج المحافظة على البيئة فقد يكون به عدة مشاريع منها المحافظة على التربة، مشروع المحافظة على الهواء، مشروع



المحافظة على المياه ... الخ ، ويمكن تخطيط المشروع وتنفيذه كوحدة مستقل، وفور تحقيق الهدف من وراء المشروع ينتهي العمل بهذه الخطة المتعلقة بذلك المشروع

- الميزانية التقديرية:

وهي عبارة عن " بيان يحتوي على مجموعة أرقام تُشكّل المال الخاص بكافة النشاطات"، ويمكن التعبير عنها بساعات عمل، وحدات إنتاجية، ... الخ . ويتم المقارنة بين الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية، وتعتبر الميزانية أداة تخطيط وتقع في صلب عمل المدير.

(8) وفقاً لطبيعة التأثير: وتُقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

-التخطيط الاستراتيجي: هو التخطيط الذي يساهم بحدوث تغيير نوعي في المنشأة، ويُطبق من خلال الإدارة العليا، ويُعدّ تأثيره طويل الأجل، ومن الأمثلة عليه التخطيط لإنشاء سوق تجارية جديدة.

-التخطيط التكتيكي: هو التخطيط المُطبّق من خلال كلّ من الإدارتين الوسطى والعليا، ويُعدّ تأثيره متوسط الأجل، ويُستخدم لتقديم المساعدة للتخطيط الاستراتيجي، ومن الأمثلة عليه دراسة حجم الطلب في السوق على منتج ما

-التخطيط التشغيلي: هو التخطيط المُطبّق من خلال كلّ من الإدارتين الدنيا والوسطى، ويُعدّ تأثيره متوسط الأجل، ومن الأمثلة عليه تحديد الموارد التي تحتاجها العملية الإنتاجية.

مفهوم الوقت:

قد يكون من الصعب تحديد تعريف دقيق للوقت، فبالرغم من أن مفهوم الوقت معروف للجميع، إلا أنه يمكن من خلال تأمل سير الحياة، ومطالعة أحداث التاريخ ملاحظة أن الوقت يتميز بجملة من الخصائص يمكن إيضاحها، فهو يسير إلى الأمام بشكل متتابع، ويتحرك بموجب نظام معين محكم، ولا يمكن إيقافه أو تغييره أو إلغائه أو زيادته أو إعادة تنظيمه.

وبهذا يكون الوقت أحد أثمن الموارد التي يملكها الإنسان، وترجع نفاسته إلى أنه وعاء للعمل والإنتاج، وبالرغم من تلك الأهمية الكبيرة للوقت، إلا أنه من أكثر الموارد هدراً، وأقلها استثماراً سواء من الأفراد أو المنظمات، لذا فالعمل على الانتفاع به وإدارته واستثماره جيداً، يُعد مطلباً أساسياً ومُلحاً من أجل الفرد والجماعة.

وعلى ذلك يُمكن تعريف الوقت على أنه "العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث معين آخر، ويُعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل".

كما يُمكن تعريفه على أنه " المادة التي صنعت منها الحياة، وهو مورد فريد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفات أخرى".

أهمية الوقت:

جاء ديننا الحنيف ليُعرفنا على أهمية الوقت، حيث ويذكر الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم موقفين للإنسان، يندم فيهما أشد الندم على ضياع الوقت، حيث لا ينفع الندم،

الموقف الأول: ساعة الاحتضار، وفيه يقول الكافر كما أخبر القرآن الكريم: " حَتَّى إِذَا جَاءَ أَحَدَهُمُ الْمَوْتُ قَالَ رَبِّ ارْجِعُونِ * لَعَلِّي أَعْمَلُ صَالِحًا فِيمَا تَرَكْتُ كَلَّا إِنَّهَا كَلِمَةٌ هُوَ قَائِلُهَا وَمِنْ وَرَائِهِمْ بَرْزَخٌ إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ". المؤمنون 99-100،



الموقف الثاني: في الآخرة، يقول تعالى: " وَيَوْمَ يَحْشُرُهُمْ كَأَن لَّمْ يَلْبَثُوا إِلَّا سَاعَةً مِّنَ النَّهَارِ يَتَعَارَفُونَ بَيْنَهُمْ قَدْ خَسِرَ الَّذِينَ كَذَّبُوا بِلِقَاءِ اللَّهِ وَمَا كَانُوا مُهْتَدِينَ" يونس: 45. وقد بين الرسول صلى الله عليه وسلم أهمية الوقت في حياة الإنسان المسلم، حيث قال في الحديث الذي رواه الترمذي: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع" وذكر منها "عن عمره فيما أفناه..."

مفهوم إدارة الوقت:

يُعتبر الوقت أهم موارد الإدارة، فهو يؤثر بطريقة أو بأخرى في بقية الموارد التي تستخدمها المنظمة، فهو يُعد بمثابة رأس المال الحقيقي للإنسان، ويختلف الوقت اختلاف وجهات النظر إلى مفهومه وقيمه وأهميته من فرد لآخر، ومن منظمة لأخرى. ويمكن تعريف إدارة الوقت وفقاً للجمعية البريطانية للعلاقات العامة لإدارة الوقت على أنها: "أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة".

أما مالكوم لوكيرز فيعتبر إدارة الوقت بأنه: "ممكن قوة.. وفرصة تمكن المنظمات من تسخير مواردها المالية والبشرية لتعظيم نتائجها وإنجازاتها". وعليه، يمكن تعريف إدارة الوقت على أنه: "العملية التي توزع الوقت بفعالية بين الأعمال المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد لها".

أهمية إدارة الوقت:

إن الإدارة الصحيحة للوقت، تضيف للحياة ساعات أطول، إذا أحسنا استغلال الأوقات الضائعة في حياتنا، وتتمثل أهمية إدارة الوقت في الآتي:

1. تنفيذ المهام، والأعمال الهامة، بأقل جهد وأقصر وقت، بالإضافة لوقت الإبداع والتخطيط للمستقبل وللراحة والاستجمام أيضاً.
2. لتحديد الأولويات، وإنجاز أهم الأعمال في حياتنا.
3. الاستفادة من الوقت الضائع، واستغلاله جيداً.
4. التغلب على الإجهاد، والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل.

خصائص إدارة الوقت :

- الإدراك لأهمية الوقت: يحتاج الفرد إلى إدراك أهمية الوقت، وإلى تقدير مهارات إدارة الوقت لديه، باعتبارها عملية مهمة جداً، ومن أهم الممارسات التي تقود إلى النجاح.
- أن تكون مقاسه: أي معرفة المدة الزمنية أو الحجم أو الشكل، ويجب أن يكون الهدف ممكن تحقيقه وليس مستحيلاً.
- أن تكون مرنة: إن الاتصاف بالمرونة في جدولة الوقت لدى الفرد قد يكون ضرورياً لاستيعاب الأحداث الخارجة عن السيطرة، كما ينبغي عدم الإفراط في جدولة الوقت وترك أوقات للراحة والاسترخاء.



- وجود خطط واضحة ومفصلة: أن حُسن استخدام الوقت، يحتاج إلى وجود خطة واضحة، ويفضل فيها تقسيم الهدف العام إلى أهداف فرعية، بإتباع مناهج أو خطط صغيرة ومفصلة حسب الهدف المراد تحقيقه.
- تحديد العمل اليومي وتقسيم الأعمال الواحدة تلو الأخرى: حيث من الأفضل عمل قائمة للأسبوع كله ثم قائمة يومية، والتركيز على القيام بالأعمال التي في القائمة إلا إذا تعذر الأمر إلى عمل مُلح وعاجل، ويُنظر في نهاية اليوم ماذا أنهى من الأعمال وما بقي منها.

إستراتيجية إدارة الوقت:

وهي من الاتجاهات الحديثة في الإدارة المعاصرة، ويمكن تعريفها على أنها: "الإدراك الواعي بفن استخدام الوقت، والمعرفة العملية بكيفية استغلاله بفعالية، من أجل زيادة الإنتاجية ورفع معدلات أداء الأفراد، ومن أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على ضوء خطوط ومسارات واضحة ترسم معالم المنظمة في المستقبل وشكلها".

ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم خطوات إستراتيجية إدارة الوقت، انطلاقاً من تحديد الأهداف إلى ثلاثة مراحل وهي: حالية وقريبة، وقصيرة المدى، وطويلة المدى.

وأساس إستراتيجية إدارة الوقت، هي الأهداف بعيدة المدى فهي التي تمنح للمنظمة القدرة على التنبؤ بالمستقبل، فيما تبقى الأهداف الحالية ومتوسطة المدى مراحل وخطوات ضرورية لتنفيذ الأهداف بعيدة المدى.

وتُساعد الإدارة الإستراتيجية للوقت على تنظيم العمل من تقسيم الجيد للأعمال، وتجنب المقاطعات والمضيعة للوقت، والتخصيص الفعال للوقت الذي يجنب بدوره تراكم الأعمال المتأخرة، عرقلة سير المشروع، والتداخل فيما بين العمل الواحد والآخر، والتي تجنب من جهة أخرى إضاعة الوقت في المدى البعيد.

مبادئ التعامل مع الوقت:

(أ) تسجيل الوقت :

ويتضمن تسجيل الوقت رصد النشاطات التي يمارسها الفرد في فترة زمنية محددة، والوقت الذي يستغرقه كل نشاط فيها، ومن ذلك يقوم بقياس متوسط الوقت الذي يستغرقه في القيام بكل نشاط من الأنشطة.

ويتم تحديد الأنشطة التي تستغرق وتأخذ الكثير من الوقت، ومحاولة معالجة إهدار الوقت فيها، والأنشطة التي يمكن الاستغناء عنها، وهذا يتم وفق عرض النتائج في شكل جداول ونسب مئوية أو رسوم بيانية، حتى يمكن إبراز كل الجوانب التي يتم إضاعة الوقت فيها بشكل واضح، ومن تم إعادة توزيع الوقت وفق الأنشطة، وأهميتها، ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف.

(ب) تحليل الوقت:

ويُقصد به تحليل كيفية استخدام الوقت، والتعرف على النشاطات المختلفة والوقت الذي يُقضى في كل نشاط، والتعرف على الوقت الضائع وأسبابه، وتحديد أفضل الطرق



لاستخدام الوقت بكفاءة وفعالية، وذلك بثلاث طرق هي: التوقف عن القيام بأي مهمة غير ضرورية، والبحث عن الغير للقيام ببعض مهامك، والقيام بالمهمة بأكبر كفاءة ممكنة. وتتم عملية تحليل الوقت بثلاث مراحل أساسية تكمن في:

1. تحليل البيانات: تُعد العملية الأولى المباشرة بعد تسجيل الوقت، فبعد استخدام جدول النشاطات اليومية الذي يتم فيه تسجيل كل النشاطات بما فيه الضرورية و الغير ضرورية، المساعدة في تحقيق أهداف الأنشطة من جهة والمهدرة للوقت من جهة أخرى، يتم اختيار الأسبوع النموذجي الذي يتميز بالاستغلال الأفضل للوقت،
2. اختبار النشاطات: يتم عن طريق التمييز والتقسيم النشاطات حسب درجة الضرورة القصوى في الانجاز، والأنشطة ذات الاختصاص المعين، والتي تتميز بالكفاءة والتدقيق،
3. إعادة توزيع الأعمال: وذلك وفق المرحلتين السابقتين يعاد توزيع الأعمال.

وفيفيد التحليل الجيد للوقت في الوصول إلى النتائج التالية :
 - التعرف على الأنشطة التي تأخذ من الفرد جانب من وقت عمله، دون أن تكون هنالك حاجة لفعالها باعتبارها غير ضرورية، أو لا تنجم عن فعالها نتيجة مفيدة، والتي يمكن في سياق العمل تجنبها ان كان ذلك لا يحدث ضرراً في ذلك،
 - تحديد الأنشطة الروتينية التي يمكن تفويضها، واستغلال ذلك الوقت في أعمال أكثر أهمية،
 - تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع الوقت، والتي يمكن السيطرة عليها، وكذا الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع وقت الآخرين ويمكن تفاديها.

ج) تخطيط الوقت:

ويقصد به، كمحاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة، والأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة، وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
 وعرف "جلبريت وسبكت" تخطيط الوقت على أنه "المحاولة الواعية لحل المشكلات، والتحكم في مسار أحداث المستقبل من خلال البصيرة والتنبؤ والتفكير المنظم والاستقصاء، على أن يؤخذ بعين الاعتبار العنصر القيم عند الاختيار بين البدائل"
 وتتم عملية تخطيط الوقت بمجموعة من الخطوات ندرج أهمها فيما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد الكم المتاح من الوقت لإنجاز الأعمال أو لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا يحتاج إلى التدقيق والمراجعة، حيث يتم جعل خطة العمل على ثلاثة مستويات هي:
 -الخطة السنوية وذلك للعام القادم.
 -الخطة الشهرية توزيع أهداف ومهام خطتك السنوية على أشهر السنة (12 شهر)،
 -الخطة الأسبوعية وفيها يتم توزيع أهداف ومهام خطتك الشهرية على الأسابيع الأربعة في الشهر.

الخطوة الثانية: وضع خطة عمل يتم فيها تحديد الأهداف والأولويات وذلك من خلال:

- توزيع الأهداف والأولويات إلى فروع ثانوية.
- ترتيب الأهداف حسب الأولويات.
- واقعية الأهداف ويمكن تحقيقها.
- التعامل مع كل نشاط وتحديد وقت البدء والنهاية فيه.



-التخطيط للعمل اليومي بإعداد قائمة الأعمال اليومية وما يُراد انجازه.
مصفوفة إدارة الوقت:

إن أي نشاط في المنظمة يتحدد وفق منظورين أساسيين هما: الأهمية والعجالة، ومنه يمكن تصنيف الأنشطة إلى أربعة أنواع وفقاً للجدول التالي:

مصفوفة إدارة الوقت

الأهمية	العجالة	عاجل	غير عاجل
هام	المنطقة الحرجة (واجب الإنجاز)	منطقة التخطيط (واجب التخطيط)	
غير هام	منطقة التصرف (واجب التفويض)	منطقة عدم الكفاءة والفعالية (واجب الترك)	

ويمكن تحديد بعض الأنشطة التي تطرأ على كل مربع من مصفوفة إدارة الوقت كالآتي:

- عاجل ومهم: مثل: الطوارئ - الأزمات - المشاكل الضاغطة - صيانة عاجلة - اتصال مهم
- موعد مهم حُد متأخراً -نهاية وقت المشاريع - اللحظات الأخيرة من تحضير النشاط.
- غير عاجل ومهم: مثل: التخطيط - اكتساب المهارة - دورات تدريبية -بناء العلاقات داخل المنظمة - التعرف على الفرص الجديدة - الإبداع - الجودة.
- عاجل وغير مهم: مثل: بعض الرسائل والایميلات والتقارير - المقابلات المفاجئة - المشوار غير المهم.
- غير عاجل وغير مهم: مثل: النشاطات غير الضرورية ولا الهادفة - المكالمات والرسائل غير المهمة - الأعمال المزدحمة.

(د) تنظيم الوقت:

ويقصد به "ترتيب الأفراد والموارد المادية في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة".



ويقوم تنظيم الوقت على عنصرين أساسيين وهما:

- العنصر الأول: يهتم في الأساس بالتخصص وتقسيم العمل من حيث تحديد الأفراد، وما يتعين أن يقوم به كل فرد منهم من مهام، والعمل وفق الخطة الموضوعية، مع تحديد الإمكانيات والموارد المستخدمة في ذلك وفقاً لأوقات موزعة بين الأنشطة بما يتناسب مع أهمية كل نشاط.

- العنصر الثاني: العلاقات والترابط بين أفراد المنظمة بطبيعة ارتباط كل منهم بعمل الآخر.

أساليب تنظيم الوقت:

- إعداد قائمة بالأعمال اليومية وذلك للأعمال التي يجب إنجازها ووضع جدولها الزمني.
- التفويض الفعال وهو البحث عن شخص آخر للقيام ببعض مهامك مع الوضع في الاعتبار أنك ما زلت المسؤول عن إنجاز المهمة، وتتحمل نتيجتها لأنها ما زالت من مسؤوليتك.
- تنظيم مكان العمل، مما يساعد على توفير الوقت، وإنجاز العمل بهدوء وعدم انقطاعه.
- الاتصال الفعال: أي إرسال واستقبال المعلومات، الأفكار، المقترحات، الآراء والقرارات بين طرفين (المرسل والمستقبل).

هـ) مرحلة التنفيذ:

- ومرحلة التنفيذ والإدارة للخطة التي تم إعدادها هي المحك الفعلي الذي يمكن أن تنتقل به من العشوائية إلى الحياة العلمية المنظمة، والعبرة ليست بالخطط المتقنة دون التنفيذ الجيد لها، لذا لابد من التوازن بين التخطيط والتنفيذ. وللتنفيذ الجيد للخطة يتبع ما يلي:
- ألق نظرة على قائمة الأعمال اليومية.
- التزم بالأعمال اليومية.
- إبدأ في إنجاز مهامك.
- تعامل جيداً مع المهام الكبيرة.
- كن منجزاً، بالتركيز في مهمة واحدة، ولا يتم التعامل مع أكثر من مهمة في نفس الوقت.



- انته من كل نشاط في موعده.
- تعلم أن تقول لا، وتحمل من المهام ما تستطيع القيام به بكفاءة، بدلا من أن تقول نعم دائما.
- لا تقطع عملك، إذا بدأت في إنجاز مهمة لا تقطعها.
- أضف ليومك وقت جديد، وذلك من خلال العمل بكفاءة.
- اصبر على تنظيم وقتك.
- احذر من التسويف، ولا تقم بمهمة ذات أولوية منخفضة قبل إنجاز مهمة ذات أولوية عالية.

(و) مرحلة المتابعة والرقابة:

إن تنفيذ الوقت بلا متابعة لا جدوى منه. وتتميز إدارة الوقت بالاستمرارية والارتباط بين جملة مبادئها من التخطيط والتنظيم والرقابة، ويتم تحليل الوقت وفق التقييم المستمر بين ما سبق تخطيطه، بما تم تنفيذه وإنجازه، بهدف تحديد الانحرافات، والاستفادة من الإيجابيات، وتجنب السلبيات، والتعرف على المشكلات ووضع مقترح لعلاجها، وكل هذا يكون بشكل دوري.

وتظهر أهمية الرقابة على الوقت عند اكتشاف الأخطاء، ومنع وقوعها في الوقت المناسب، وتصحيح الانحرافات قبل تفاقمها، وكذا يمكن التعرف على التقدم الذي تحرزه المنظمة في مجال تحقيق الأهداف مقدار العمل الذي أنجز.

وتُعد إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة الجوانب والأبعاد، سواء تعلق الأمر بتحليل الوقت، أو التخطيط أو التنظيم أو الرقابة، فلا يجب إهمال جانب على حساب الجانب الآخر.



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة.....، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر			
	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)			
	كلياً	جزئياً	لا	غير قابل للتطبيق
43				
44				
45				
46				
47				
48				
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				