



لـلعامـلـيـن بـقطـاع مـيـاه الشـرب وـالـصـرف الصـحيـ

جـتنـمـجـ الـمسـارـ الـوظـيفـيـ



دـلـيـلـ
المـتـدـرـبـ

برـنـامـجـ إـدـارـةـ الـوقـتـ

مسـارـ إـدارـىـ - درـجـةـ ثـالـثـةـ



الفهرس

3.....	مقدمة :
4.....	أهداف البرنامج التدريبي :
5.....	تعريف إدارة الوقت.....
5.....	خصائص الوقت.....
5.....	أهمية تخطيط الوقت.....
6.....	مضيعات الوقت
7.....	قواعد أساسية لتنظيم الوقت.....
7.....	قاعدة أيزنهاور :
8.....	قاعدة الصخور الكبيرة
8.....	قاعدة باريتو
8.....	قاعدة بارنكسون
8.....	استراتيجيات الإدارة الفعالة للوقت.....
9.....	أولاً: التخطيط لإدارة الوقت :
10.....	ثانياً: تحديد الأهداف والأولويات:.....
10.....	ثالثاً: ترتيب أولويات الأنشطة حسب أهميتها:.....
11.....	رابعاً: تفويض المسؤوليات:.....
11.....	خامساً: قضاء الوقت المناسب في النشاط الصحيح:.....
12.....	إرشادات للتغلب على مضيعات الوقت
12.....	المراجع

مقدمة :

على الرغم من أننا جميعاً نحصل على نفس الـ 24 ساعة في اليوم ، فلماذا ينجز بعض الأشخاص في وقتهم أكثر بكثير من الآخرين؟ الإجابة تكمن في حسن إدارة الوقت. وتحتاج الإدارة الجيدة للوقت تحولاً مهماً في التركيز من الأنشطة إلى النتائج: فكونك مشغولاً لا يعني أن تكون فعالاً، وتتيح الإدارة الجيدة للوقت العمل بذكاء - وليس بجهد أكبر - بحيث تتجز المزيد في وقت أقل. حتى عندما يكون الوقت ضيقاً والضغوط عالية.

أهداف البرنامج التدريبي :

يهدف هذا البرنامج إلى رفع كفاءة العاملين في شتى المجالات وتمكينهم من آداء أعمالهم بشكل أكثر فاعلية بمعايير تراعي مستوى الجدارات التي ترغب بها الشركة .

في نهاية البرنامج التدريبي يجب أن يكون المتدرب قادر على أن :

- 1- يعرف معنى الوقت.
- 2- يقدر أهمية الوقت.
- 3- يتتجنب مضيعات الوقت.
- 4- يكتسب المهارات التي تساعده على استغلال وقته بفاعلية.

تعريف إدارة الوقت

إدارة الوقت هي إدارة الأعمال التي تقوم بمبادرتها في حدود الوقت المتاح ، ويمكن القول بأنها إدارة السلوك والشخصية فهي عملية تنظيم وتنظيم كيفية تقسيم وقتك بين أنشطة محددة.

خصائص الوقت

- الوقت مورد محدود

- الوقت لا يمكن تعويضه

- الوقت متتساوى لدى كل الناس

أهمية تخطيط الوقت



مضيعات الوقت

- **مضيعات شخصية :**

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| ⌚ الحالة المزاجية / النفسية | ⌚ ضعف الدافعية للعمل |
| ⌚ اللامبالاة / ضعف الإلتزام | ⌚ الحالة الصحية |
| ⌚ عدم القدرة على قول كلمة "لا" لآخرين | ⌚ الافتقار إلى الانضباط الذاتي |
| ⌚ الاستعجال/ نفاد الصبر | ⌚ الإحباط / الشعور بالملل |
| ⌚ ضعف التواصل و الاستماع الجيد | ⌚ التوتر و الضغط |
| | ⌚ الطموح غير الواقعي |

- **مضعييات إدارية :**

- | | |
|--|---|
| ⌚ عدم التحديد الدقيق للأهداف أو المهام | ⌚ سوء التخطيط وتحديد الأولويات |
| ⌚ قصور الاتصالات التنظيمية | ⌚ المركزية وعدم التقويض |
| ⌚ تداخل السلطات و عدم تحديد الأولويات | ⌚ تعدد الاجتماعات وللجان |
| ⌚ سوء نظام الحفظ / التوثيق | ⌚ كثرة الأعمال الورقية |
| ⌚ صعوبة الحصول على المعلومات | ⌚ تخاف تكنولوجيا العمل وأنظمة الاتصال |
| ⌚ ضعف عمليات التنسيق | ⌚ تداخل السلطات و الاختصاصات |
| ⌚ تعدد الجهات الرقابية الداخلية | ⌚ تعدد المشرفين أو الرؤساء |
| ⌚ كثرة الأعمال الازمة في وقت واحد | ⌚ المشكلات والأزمات المفاجئة |
| ⌚ الانخراط في أعمال روتينية/ تفصيلية | ⌚ الزيارات والمقابلات الخارجية |
| | ⌚ الزيارات / المكالمات الداخلية غير المخططة |

• مضيقات بيئية :

- ⌚ ازدحام الطرق والمواصلات
- ⌚ الظروف المناخية
- ⌚ الضغوط السياسية
- ⌚ طبيعة مكان العمل
- ⌚ ضعف كفاءة البنية الأساسية
- ⌚ المشاركات المؤسسية والمهنية

نشاط رقم (1)

قواعد أساسية لتنظيم الوقت

مصفوفة أيزنهاور لإدارة المهام



• قاعدة أيزنهاور :

تسمى مصفوفة الأولويات أيضًا مصفوفة أيزنهاور نسبة لرئيس الولايات المتحدة الأسبق والذي استخدم هذه الطريقة كذلك في تنظيم الوقت وترتيب الأولويات في سبيل تحقيق المزيد من الفعالية والإنتاجية.

وهي عبارة عن نظرية تم وضعها

لمساعدة الأشخاص على تحديد أولوياتهم تجاه جوانب حياتهم المختلفة ومعرفة الأهمية التي يجب أن يعطيها الفرد لكل مهمة لديه، وبالتالي يقوم بترتيب أموره بناء على ذلك بحسب المهم فالأهم فال أقل أهمية.

تعتمد مصفوفة الأولويات على مربع موزع إلى أربعة أقسام وفي كل قسم من هذه الأقسام يمكننا وضع بعض المهام والمسؤوليات بحسب أولوية المهمة. الأقسام الأربع في مربع يطلق عليها أسماء تشمل المهم والعاجل، المهم وغير العاجل، غير المهم والعاجل، الغير مهم والغير عاجل

• قاعدة الصخور الكبيرة

الصخور الكبيرة تمثل المهام الأساسية من الأعمال بينما تمثل الصخور الصغيرة الأعمال الفرعية ولمزيد من التوضيح يمكن أن نفكر في هذا المثال "عندنا وعاء فارغ والمطلوب تعبئته بمجموعة من الصخور مختلفة الحجم ورمال و ماء " .

المقترح الأول : وضع الماء أولاً ثم وضع الصخور والرمال، سيؤدي ذلك إلى إزاحة الماء و فقد جزء منه
المقترح الثاني: وضع الرمال أولاً ثم وضع الصخور والماء، ستمنع الرمال دخول الصخور إلى الوعاء ولا نستطيع إنجاز المهمة.

المقترح الأمثل: وضع الصخور الكبيرة أولاً ثم الأصغر ثم الرمال ثم الماء، في هذه الحالة سنقوم بإتمام المهمة بنجاح

• قاعدة باريتو

تقول قانون باريتو أن 20% من الوقت المنفق ينتج 80% من النتائج، أي أن يوجد من يستطيع في 20% فقط من وقته أن ينجز 80% من المطلوب إنجازه وذلك (بعدم التسويف والمماطلة واستغلال أوقات الذروة للنشاط) وهناك من يضيع 80% من وقته في إنجاز 20% فقط من المطلوب إنجازه وهذا ليس استغلالاً جيداً لوقت. ركز على الأنشطة التي تحقق عائدًا كبيراً

• قاعدة بارنكسون

تقوم هذه القاعدة على مفهوم مؤداه أن العمل يتتوسع فيه لكي يملأ الوقت المتاح لإنجازه وهذا يدعو إلى عدم تخصيص وقت أطول لتنفيذ عمل ما؛ لأن أي مشروع يميل إلى استغراق الوقت المخصص له، فإذا خصصنا لمجموعة من الأفراد ساعتين لإنجاز مهمة معينة وخصوصاً لمجموعة أخرى من الأفراد 4 ساعات لإنجاز نفس المهمة، نجد أن كلا المجموعتين تنتهي في حدود الوقت المحدد لها، باختصار تقول النظرية: **يتمدد العمل كي يملأ الوقت المتاح لاستكماله.**

كيف تطبق النظرية: حول اعمالك إلى مشاريع، أي حدد موعداً نهائياً لكل عمل من الأعمال وإلتزم بهذا الموعد ، وابداً بالأهم أولاً ثم المهم ثم الأقل أهمية.

نشاط رقم (2)

استراتيجيات الإدارة الفعالة للوقت :

أولاً: التخطيط :

في وقت مبكر من اليوم قم بإعداد قائمة مهام ، ثم قم بتدوين الأنشطة المهمة التي يجب القيام بها في يوم واحد مقابل الوقت الذي يجب تخصيصه لكل نشاط. يجب أن تأتي الأعمال ذات الأولوية العالية في المقدمة متتابعة بالأعمال التي لا تحتاج إلى الكثير من أهميتها في الوقت الحالي. أكمل المهام المتعلقة واحدة تلو الأخرى. ولا تبدأ عملاً جديداً ما لم تكن قد أنهيت مهمتك السابقة. ضع علامة على تلك التي أكملتها بالفعل. تأكد من إنهاء المهام ضمن الإطار الزمني المحدد.

ومما يساعدك على التخطيط بشكل فعال :

- استخدم الأوقات الصباحية في إنجاز المهام الرئيسية.
- حدد الأهداف بوضوح وبين تاريخ إنجاز كل هدف.
- تجنب التأجيل أو تأخير عمل اليوم إلى الغد.
- قم بإنجاز المهام الهامة غير المحببة إليك أولاً.
- حدد مضيعات وقتك وحاول التخلص منها.
- ركز على مهمة واحدة وليس أكثر من مهمة في وقت واحد .
- ركز على المهام ذات القيمة المضافة المرتفعة.
- استخدم المكاتب الالكترونية كلما أمكنك ذلك.
- حدد مواعيد واقعية لإنجاز المهام.
- أجمع معاً الأعمال المتشابهة حتى تحافظ على استمرارية واتساق الفكر والحالة المزاجية.
- تحكم في مقاطعات الزائرين في الفترات الحرجية.
- خصص وقتاً للأزمات غير المتوقعة.

ثانياً: تحديد الأهداف والأولويات:

تحديد الأهداف هو الركن الأساسي للحفاظ على الوقت والموارد الأخرى، و الهدف هو الأمر الذي يرغب الشخص في تحقيقه وقد يكون هذا الهدف عاماً أو خاصاً ، كبيراً أو صغيراً ، نافعاً أو ضاراً. وللمزيد من المعرفة حول كيفية تحديد الأهداف يفضل الرجوع إلى برنامج إدارة الذات.

ثالثاً: ترتيب أولويات الأنشطة حسب أهميتها:

- تحديد أولويات المهام حسب أهميتها وإلحاحها.
- اعرف الفرق بين العمل المهم والعاجل.
- حدد المهام التي يجب القيام بها في غضون يوم واحد ، والتي يجب القيام بها جميعاً في غضون شهر وما إلى ذلك.
- يجب القيام بالمهام الأكثر أهمية في وقت سابق.

رابعاً: تفويض المسؤوليات:

- تعلم أن تقول "لا" في مكان العمل.

- لا تفعل كل شيء بنفسك.

- لا ينبغي للمرء أن يقبل شيئاً يعلم أنه صعب عليه.

يجب تفويض الأدوار والمسؤوليات حسب مصلحة وشخص الموظفين لهم لإنتهاء المهام في المواعيد النهائية. فالشخص الذي ليس لديه معرفة بشيء ما يحتاج إلى وقت أطول من الشخص الذي يعرف العمل جيداً، وتكون أهمية التفويض في التالي :

- يسمح لك بوقت للتفكير والتخطيط .

- يساعدك علي إنجاز المهام الأكثر أهمية

- يخلصك من المهام الروتينية.

- ينمي مهارات الآخرين .

- يمكنك من إنجاز المهام بشكل متوازن.

وحتى يكون التفويض فعال لابد الإلتزام بقواعد وشروطه للتعرف على كل ما يخص التفويض يجب الرجوع إلى برنامج التفويض والتحفيز.

خامساً: قضاء الوقت المناسب في النشاط الصحيح:

- نم عادة فعل الشيء الصحيح في الوقت المناسب.

- العمل المنجز في الوقت الخطا ليس ذا فائدة كبيرة.

- لا تضيع يوماً كاملاً في شيء يمكن إنجازه في غضون ساعة أو نحو ذلك.

- احتفظ أيضاً ببعض الوقت بعيداً عن مكالماتك الشخصية أو التحقق من التحديثات على Facebook أو

.Twitter

نشاط رقم (3)

إرشادات للتغلب على مضيعات الوقت

1- كيف تستخدم التليفون بفاعلية؟

- طور أسلوب للتمييز بين نوعيات المكالمات.
- ضع قائمة بالمكالمات الهامة التي يجب عليك القيام بها يومياً.
- حدد الهدف من كل مكالمة والنقط الرئيسية التي تود التحدث فيها.
- أعد نفسك للمكالمات كما تعد نفسك للاجتماعات.
- حاول إجراء المكالمات في الأوقات المرنة من اليوم.
- حاول أن تنفذ اتصالاتك كلها معاً.
- حاول السيطرة على الحوار من خلال استخدام بعض الجمل مثل:

" هل هناك شيء ترغب في مناقشته قبل الذهاب للاجتماع؟"

توجد مكالمة على الخط الآخر .. سوف أعود الاتصال بك في وقت لاحق"

" يمكن مناقشة ذلك بالتفصيل في مكالمة أخرى إن شاء الله"

" معذرة.. سأحاول الاتصال بك بعد الانتهاء من مقابلة أحد الضيوف .. الخ"

2- تعلم كيف تحضر أو تدير الاجتماعات بفاعلية

كثيراً ما نضيع أوقاتنا في حضور اجتماعات غير مهمة أو غير محددة الأهداف وقد تكون في بعض الأحيان نحن من يدعونا إلى هذه الاجتماعات ولكن لا نحسن التحضير لها أو إدارة الحاضرين على النحو الذي يحقق النتائج المرجوة منه فيتسبب ذلك في إضاعة وقت كبير ليس لفرد واحد لكن قد يضيع وقت جميع الحضور لذلك كان من الواجب علينا أن نتعلم كيف نحضر وندير الاجتماعات بفاعلية، للمزيد يرجى الرجوع إلى برنامج إدارة الاجتماعات.

3- تعامل بإيجابية مع الزائرين دون سابق موعد

- وضع سياسة مكتوبة للتعامل مع الزيارات العارضة.
 - نمی مهاراتك في تصنیف الزائرين وتحديد أولويات مقابلة المسؤول.
 - حدد أوقات معينة للزيارات للفئات التي يمكنها التردد عليك.
 - علم مرؤوسيك كيف يحترمون وقتك ووقت أنفسهم.
 - أعرض الزيارة على من تتوقع أن يطيل الجلوس عندك حتى تتحكم أنت في وقت الزيارة.
 - استخدم بعض العبارات المهدبة التي تشجع الآخرين على اختصار وقت الزيارة.
- " لدى اجتماع بعد 5 دقائق؟"
- سوف اضطر للاستئذان بعد دقائق لمقابلة رئيس
- سأقوم باستكمال هذا التقرير وسأكون معك حالاً !!"
- استخدم الإرشادات غير اللفظية التي تعكس انشغالك وضيق الوقت المتاح لديك مثل :
 - " تجاهل النظر بعينيك كثيراً إلى الشخص الذي يحضر دون سابق موعد حتى تشعره بضيق الوقت المتاح لديك؟"
 - " استمر في الوقوف حتى لا يجلس الطرف الآخر أو لا يضطر إلى الاسترخاء في جلسته".
 - "ارفع سماعة التليفون وكأنك تخطط لإجراء مكالمة هامة، وفي انتظار انتهاء الزائر لإجراء هذه المكالمة "
 - "انظر ل ساعتك بين الحين والآخر لإظهار مدى حاجتك للوقت أو تأثير الآخرين على وقتك.

4- تخلص من المهام غير الضرورية :

- لا تتردد في قول كلمة "لا" عند الضرورة.
- اقترح أشخاص آخرين للقيام بهذه المهمة.
- اظهر لآخرين أن إنجاز هذه المهام سوف يكون على حساب مهام أخرى أكثر أهمية.
- إذا كانت هذه المهام مسندة بواسطة الرئيس أسأله أي المهام أكثر أهمية من وجهة نظره.
- قدم الدليل على مدى ارتفاع التكلفة في حالة القيام بها أو مقدار الوفر في التكلفة في حالة التخلص منها.
- قم بتفويض المهام الأقل أهمية لمروعسيك أو مدير مكتبك إذا كان ذلك ممكناً.
- إذا كان من الصعب أو من غير المناسب تفويض تلك المهام ، فحاول القيام بها في الأوقات المرنة أو عندما تكون مجهاً.
- استخدم صلاحيات الوظيفة في تحويل المهام غير الضرورية إلى أشخاص آخرين أو وحدات تنظيمية أخرى.
- اعتذر عن عدم ملائمة الوقت لإنجاز هذه المهام عندما يكون ذلك ممكناً.
- حدد المهام غير الضرورية وحاول التخلص منها إذا كان ذلك ممكناً.

5- قص حجم الأعمال الورقية:

- تدوين الملاحظات على المستند الأصلي مع تقويضه إن أمكن.
- استخدام البريد الإلكتروني كلما كان ذلك ممكناً.
- تنمية مهاراتك في إدارة البريد والأمور المكتبية.
- الاختصار في الكتابة.

المراجع :

1- كتاب فن إدارة الوقت ، دايل كارينجي ، مكتبة جزيرة الورد : 2010

للاقتراءات والشكاوى قم بمسح الصورة (QR)



قام بالإعداد والمراجعة وابداء الرأى للإصدار الثاني من هذا البرنامج:

الشركة القابضة	د/ الحسن الصادق
شركة الدقهلية	د/ أحمد مختار
شركة الفيوم	د/ أحمد ممدوح
شركة الغربية	د/ أيمن العماوي
شركة الغربية	د/ سعيد أحمد عباس الصاحى
شركة الدقهلية	د/ شريف الشافعى
شركة الفيوم	د/ صابر علوانى
شركة الدقهلية	د/ محمد أحمد حامد
شركة مياه القاهرة	أ/ محمد جمال
شركة مطروح	د/ محمد سمير
شركة سوهاج	د/ محمود أحمد السيد عز العرب
الشركة القابضة	د/ محمود جمعه
الشركة القابضة	د/ وائل عبدالرحيم أبو المجد
شركة صرف الإسكندرية	أ/ إسلام فاروق
شركة الشرقية	م/ رانيا محمد أحمد عامر
شركة البحيرة	م/ محمد غنيم
شركة الغربية	أ/ محمود صلاح
شركة الدقهلية	د/ نيفين منصور

*ترتيب الأسماء حسب الأبجدية