

## إدارة الموارد – الوقت

### شرح تفصيلي للمدربين

#### مقدمة

هل تمنيت من قبل أن تحظي بعدة ساعات أكثر أو عدة أيام لاستكمال شئ ما؟ هل شعرت يوماً بالندم حيال قضاء الوقت للقيام بأشياء لم تكن في نهاية الأمر بتلك الأهمية؟ هل تحلم بمزيد من الوقت للقيام بالأشياء التي تستمتع بها أو لتحقيق الأفكار التي تراودك؟ إذا كانت إجابتك على كل تلك الأسئلة هي "نعم" لذا فإن قراءة هذا المذكرة التدريبية هو الاختيار الصحيح لك.

فالوقت مورد مهم ومحدود لا يمكن زيادته ولا استبداله. وبمجرد تحديد أي موعد نهائي فالفترة الزمنية ما بين الوقت الحالي وهذا الموعد يجب تنظيمها وقضاؤها بحكمة مع الأخذ في الاعتبار كم الوقت اللازم لإنجاز كل خطوة وكل نشاط يلزم من أجل تحقيق أي هدف. إذا كان لدينا 60 يوماً – على سبيل المثال – حتى يوم الانتخابات فإن الشئ الوحيد الذي بوسعنا عمله لضمان تنفيذ كل مكونات الحملة هو وضع خطة تستند إلى افتراضات واقعية بخصوص كم الوقت اللازم – من بين تلك الأيام الستين – الذي يقْتضيه هذا النشاط. فإن لم نُحسن التخطيط ثم نبين لنا أن بعض أنشطة الحملة تستغرق وقتاً أطول مما افترضنا، قد تفشل الحملة الانتخابية وتُهدر الموارد الأخرى مثل الأموال والأفراد. وقد يتبع هذا الفشل أيضاً الإحساس بالضغط النفسي وغيره من التبعات.

إذ تعتمد القدرة على التخطيط وقضاء الوقت بحكمة على اكتساب مهارات وتعلمها للتنبؤ بدقة بكم الوقت المستغرق لإتمام بعض الأشياء تحديداً.

هذا التدريب مقسم إلى قسمين، القسم الأول يركز على تحليل قدرتك الفردية المتعلقة بتخطيط الوقت ويتكون من عدة مجموعات من الأسئلة لمساعدتك على التعرف على نقاط القوة والضعف في مهاراتك التخطيطية وإدراكها. إذ تساعدك الأسئلة على تحليل تفضيلاتك الشخصية ودورات الطاقة بجسمك ومصادرها والتفكير جيداً فيما يصلح لحالتك تحديداً وفيما لا يصلح بحيث يتسنى لك إدارة وقتك بمزيد من النجاح، أما القسم الثاني فيقدم بعض النصائح حول ترتيب المهام من حيث أولويتها وإسنادها للآخرين، وتقديم بعض الأسرار حول إدارة الوقت في عالم السياسة.

ترتبط إدارة الوقت بإدارة موردين آخرين وهما الأموال والأفراد – وهناك عروض تقديمية خاصة بهذين الموردين بالإضافة إلى مذكرة تدريبية أخرى على الموقع الإلكتروني للمعهد الديمقراطي الوطني.

## الجزء الأول

### التفضيلات الخاصة بإدارة الوقت

إن إدراكك لتفضيلاتك الشخصية فيما يتعلق بالظروف والبيئة المحيطة يساعدك على التخطيط والاختيار بينهم إن أمكن، بدلاً من أن تترك نفسك للصدف أو الحظ. ومن ناحية أخرى، إن لم تستطع اختيار البيئة أو وضع بعينه، ستعرف السبب على الأقل وراء استهلاك مزيد من الوقت لاستكمال العمل. وفي الحالتين النتيجة واحدة ، فأنت ستحقق هدفك دون الإحساس بالضغط النفسي وفي ظل إطار زمني محدد.

والآن سيطلب منك اختيار واحد من بين اثنين بناء على تفضيلك الشخصي. تذكر أنه لا يوجد إجابة صحيحة أو خاطئة، فهذا التدريب لك فقط لتفكر فيه وتستوعبه جيداً.

### في معظم الأوقات أفضل

(اختر ما تفضله شخصياً لكل موقف من المواقف التالية)

العمل وحدك	أم	بالتعاون مع الآخرين
الاسترخاء بقضاء الوقت من الآخرين	أم	الاسترخاء وحدك
التركيز لفترات قصيرة	أم	التركيز لفترات زمنية طويلة
التركيز على شئ واحد فقط في الوقت الواحد	أم	تعدد المهام (عدة أمور في الوقت الواحد)
جدول أعمال سريع الوتيرة ومزدحم	أم	جدول أعمال بطيء ومتراخ

التخطيط والتنبؤ	أم	المفاجآت والعفوية
المواعيد النهائية المضغوطة	أم	إتاحة فترة زمنية طويلة قبل الموعد النهائي
التفكير في القرارات لفترة من الزمن	أم	إتخاذ قرارات سريعة
العمل في هدوء	أم	العمل في خلفية من الضوضاء
الإضافة الخافتة	أم	الإضاءة القوية
الاعتماد على المجهود العقلي	أم	الاعتماد على المجهود البدني

### دورات الطاقة داخل الجسم

يعمد هذا التدريب إلى فهم وقبول أن هناك أنشطة وأعمال بعينها تؤديها بصورة افضل في أوقات مختلفة من اليوم. فبعض الأشخاص على سبيل المثال ينتابهم شعور أفضل عند الاستيقاظ مبكراً للاستذكار بينما يخصصون فترة الظهر للقيام بالاعمال التي لا تحتاج إلى مجهود عقلي كبير. ومن ناحية أخرى، هناك آخرون لا يستطيعون القراءة أو الاستذكار إلا في وقت متأخر من الليل عندما تبلغ درجة تركيزهم أقصاها. وأحياناً ما يتفرغون في فترة الصباح للأعمال البسيطة أو العمل اليدوي. ومن ثم فإن فهم دورة الطاقة داخل جسدك له أهمية بالغة في تحديد جدول أعمالك اليومي. لذا فلنبدأ معاً مجموعة أخرى من الأسئلة حيث لا توجد إجابة أفضل أو أسوء فما هو إلا دراسة ذاتية بحيث تعرف ما يؤخذ في الاعتبار عند وضع خططك.

### فترة الصباح

- هي أفضل وقت بالنسبة لي لكي \_\_\_\_\_
- هي أسوء فترة بالنسبة لي لكي \_\_\_\_\_

## فترة الظهيرة

- هي أفضل وقت بالنسبة لي لكي \_\_\_\_\_

- هي أسوأ فترة بالنسبة لي لكي \_\_\_\_\_

## المساء

- هي أفضل وقت بالنسبة لي لكي \_\_\_\_\_

- هي أسوأ فترة بالنسبة لي لكي \_\_\_\_\_

## أوقات متأخرة من الليل

- هي أفضل وقت بالنسبة لي لكي \_\_\_\_\_

- هي أسوأ فترة بالنسبة لي لكي \_\_\_\_\_

## الأمر التي تفضلها

والآن بعد أن تعرفت على البيئة والظروف التي تفضل العمل فيها وأوقات اليوم وما يناسبها من أنشطة، فلنتعرف على بعض الأمور الأخرى التي تفضلها.

هناك دائماً أمور نقوم بها لأننا نستمتع بذلك وهي تختلف بالنسبة لكل منا. وبالطبع فإن هناك أمور علينا أن نقوم بها (لأي سبب من الأسباب، في المدرسة مثلاً أو في العمل أو في المنزل) ولكننا لا نحب القيام بها. ومن الطبيعي أننا نستغرق وقتاً أقل لإنجاز الأشياء التي نحب القيام بها وجميعنا يعرف أنه من المستحيل تقادي القيام ببعض الأشياء التي لا نحبها.

ولكن لكي نقضي وقتاً مثمراً، علينا أن نأخذ في الاعتبار العقبات التي تواجهنا. لذا فلنفكر أولاً فيما يناسبنا:

○ بغض النظر عن مدى انشغالي، دائماً ما أجد وقتاً لكي \_\_\_\_\_

○ لدي أهداف محددة في الحياة فيما يتعلق بـ \_\_\_\_\_

○ أعرف بالضبط الوقت اللازم أمامي لكي أقوم بـ \_\_\_\_\_

○ لا أوجل أبداً القيام بـ \_\_\_\_\_.

○ لا أتأخر أبداً على \_\_\_\_\_

- ليس لدي أي مشكلة في التعامل مع المشروعات الصعبة عندما \_\_\_\_\_
- من السهل على أن أرفض \_\_\_\_\_
- الأعمال التي أسندها للآخرين بسهولة هي \_\_\_\_\_
- أكون في قمة سعادتي عندما \_\_\_\_\_

### الأمور التي لا تفضلها

والآن فلنلقي نظرة على الأمور التي نعاني معها والتي لا نفضلها

- لا يتوافر لدي الوقت أباً لكي أقوم بـ \_\_\_\_\_
- أقضي وقتاً كثيراً في القيام بـ \_\_\_\_\_
- ليس لدي أهداف محددة فيما يتعلق بـ \_\_\_\_\_
- الشيء الوحيد الذي أتمنى فعله كل يوم هو \_\_\_\_\_
- دائماً ما أخطأ في تقدير الوقت اللازم للقيام بـ \_\_\_\_\_
- دائماً ما ألجأ إلى التأجيل عندما أضطر للقيام \_\_\_\_\_
- عادة ما أتأخر على \_\_\_\_\_
- من الصعب على أن أقول لا لـ \_\_\_\_\_

○ أجد صعوبة في الانتهاء من \_\_\_\_\_

### تحديد الأهداف بالشخصية

بعد أن حددت نقاط القوة والضعف في مهارات التخطيط لديك، حان الوقت أن تفكر مرة أخرى في أهدافك الشخصية. اختر نواحي الحياة التي تهتمك وخصص بعض الوقت لتذكر نفسك بالأهداف التي وضعتها أو لتحديد كيف يجب ان تكون أهداف

○ العمل \_\_\_\_\_

○ السياسة \_\_\_\_\_

○ المجتمع \_\_\_\_\_

○ العائلة \_\_\_\_\_

○ الذات (نفسك) \_\_\_\_\_

○ الزواج/ الارتباط \_\_\_\_\_

○ الصداقة \_\_\_\_\_

○ الخطيب/ة \_\_\_\_\_

○ المعرفة \_\_\_\_\_

○ البيت \_\_\_\_\_

○ الجانب الروحاني/ الدين \_\_\_\_\_

لن يختار الجميع كل نواحي الحياة باعتبارها ذات أهمية، ولكن هؤلاء الذين سيفعلون ذلك عليهم أن يعرفوا ماذا يريدون أن يكونوا خلال 5 أو 10 أو عشرين عامًا. لذا يجب أن يعكس جدولك اليومي هذه الأهداف ويجب تخصيص بعض الوقت لتحقيق هذه الأهداف. وإلا ستظل أهدافك دائمًا مجرد أحلام.

إذا كان لدى المرء هدف يتمثل في تعلم لغة أخرى، فيجب تخصيص الوقت في جدول أعماله ليس فقط لحضور دورات تعليمية ولكن ليستذكر يوميًا. أو إذا أراد شخص ما أن يقوم بعمل خيري للمجتمع وأن يساعد في تعليم أطفال الأسر الفقيرة، يجب على هذا الشخص أن يقرر ما الإنجاز الذي يمكن تحقيقه خلال عامين وما الذي يجب عمله للوصول لهذا الهدف، وفي النهاية إدراج كل الأنشطة اللازمة في جدول عمله اليومي. ما هو هدفك في الحياة السياسية؟ أن تخوض الانتخابات البرلمانية القادمة على القوائم الحزبية؟ ما الذي تحتاجه للقيام به من الآن لتتمكن من تحقيق ذلك الهدف في عام أو ما شابه؟

للأهداف أهمية بالغة لكل فرد لعدة أسباب منها:

1. توفر لنا التوجيه وتحدد الأولويات فيما يتعلق باستثمار الوقت
2. تساعدنا الأهداف على رصد مدى نجاحنا في الحياة وتقييمه
3. تحقيق أهدافنا يعطينا شعور بالقيمة والاحترام في مجتمعنا.

من المهم أن نتذكر أنه بمجرد أن تحدد هدفك، هناك الكثير من الطرق لتحقيقه، فمثلاً أراد أحد الأشخاص أن يصبح سفيراً لبلاده وعندما سئل عن السبب أجاب أنه كان يرغب في السفر والعيش في بلدان أخرى للتعرف على شعوب وثقافات مختلفة وخدمة بلاده في ذات الوقت. ولكن تولى منصب السفير هو أحد الطرق الممكنة التي يمكن اتباعها لتحقيق هذا الهدف. لذا عندما تقرر ماذا تريد أن تصبح في المستقبل القريب أو البعيد أحرص على التفكير في سبب رغبتك في ذلك لأنه قد يساعدك على تحديد طرق مختلفة لتحقيق هدفك واختيار أفضل خيار أو أكثرها واقعية.

### تخطيط الوقت

بعد كل هذا فأنت على الأرجح انتهيت إلى أحد الأمرين:

- أ- إدارتك لوقتك هي بالضبط كما ينبغي أن تكون، ومن ثم يمكنك الانتقال إلى الشريحة التالية
- ب- أو ان هناك بعض الأشياء التي تحتاج إلى تغييرها في تخطيطك لوقتك، ومن ثم يمكنك أن تستمر في قراءة هذه الشريحة وتجرب الاقتراح التالي:

الوقت	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	السبت
06:00	الاستيقاظ						
08:00							الاستيقاظ
10:00							
12:00							
14:00							
16:00							
18:00							
20:00							
22:00							
00:00							

يمكنك أن ترى هنا نموذجًا لجدول بسيط جدًا ويقسم كل يوم من أيام الأسبوع إلى 10 فترات زمنية (يمكنك دائمًا زيادة أو تقليل الفترات الزمنية في كل يوم أو لأيام معينة من الأسبوع - فالأمر يرجع لك). ومغزي الاقتراح في إنك تبدأ في كتابة جداولك اليومية وتملاً استمارة مثل هذه بكل الأنشطة التي تود تنفيذها كل يوم. وأهم شيء أنك بعد كل يوم تعود لتقييم أدائك لهذا اليوم مقارنة ما أنجزته بما خطت له. ودائمًا فكر في السبب وراء عدم تطبيق الخطة مع توضيح الفرق بين العوامل الخارجية التي تستطيع التحكم فيها والعوامل الشخصية التي يمكنك أن تتعامل معها. سيساعدك تكرار هذا التدريب بمرور الوقت على:

1. معرفة الوقت الذي تحتاجه لإنجاز الأنشطة الروتينية
2. تعامل مع الأشياء التي لا تساعدك ولا تفيدك (مثل التأجيل، والتأخير، والموافقة على كل طلب وغيرها)
3. اكتساب "أحاساس بالوقت" الذي يساعد بعض الأشخاص على إدارة الوقت إدارة جيدة لأنفسهم ولما حولهم.

## الجزء الثاني

### ترتيب الأعمال من حيث الأولوية

هذا هو الجزء الثاني من العرض التقديمي.

ليس من السهل دائمًا تحديد أي المهام التي تحتل أولوية، يمكنك أن تجد هنا أداة تساعدك على إتخاذ هذا القرار، وهي تتمثل في طرح سؤالين على نفسك :

1. هل هذا العمل مهم؟ (والمقصود به السؤال عما إذا كان إتمام هذا العمل سيساعدك في الوصول لهدفك)
2. هل هذا العمل ضروري (بمعنى أنك إن لم تقم به الآن سيكون هناك عواقب سلبية فيما بعد)



3. لن تؤدي الإجابة على هذين السؤالين إلى استبعاد أي مهام من قائمة الأعمال ولكن ستؤدي إلى تقسيمها إلى 4 مجموعات طبقاً لإجابتك:

<p>مهم وضروري</p> <p>(مثل الأزمات والمشكلات الملحة والمشروعات المعتمدة على مواعيد نهائية، والامتحانات، والانتخابات وغيرها)</p>	<p>غير مهم وضروري</p> <p>(أي عمل يؤدي إلى تعطيل لا طائل منه مثل رغبة احد الأشخاص في مقابلتك أو المكالمات الهاتفية أو المكالمات باستخدام برنامج "سكايب"، والتقارير غير الضرورية، والاجتماعات غير المهمة، ومشكلات الآخرين البسيطة والمراسلات غير المهمة وغيرها)</p>
<p>مهم ولكن غير ضروري</p> <p>(مثل الإعداد، والتخطيط، ووضع الأهداف، وبناء العلاقات، والراحة اللازمة، وزيادة دائرة المعرفة، وأولويات الآخرين والعلاقات الإعلامية وغيرها)</p>	<p>غير مهم وغير ضروري</p> <p>(الأعمال التي تضيق الوقت مثل الدردشة مع الزملاء والإيميلات غير المهمة والراحة الزائدة وغيرها)</p>

بمجرد أن قمت بترتيب أعمالك حسب الأولوية، مع الأخذ في الاعتبار كم الوقت اللازم لإنجاز كل منها، قرر إذا كان هناك عمل ما يمكنك رفعه من على جدولك بإسنادها إلى شخص آخر، أو أن تجد طريقة مختصرة لإنجازه أو أن تلغيه من جدولك تماماً. وبهذه الطريقة ستضمن إنجاز الأعمال ذات الأولوية أو جميع المهام دون أن تستغرق وقتاً أكثر من اللازم أو أن تقتطع من أوقات أخري في حياتك لها أهميتها أيضاً.

#### إسناد الأعمال إلى الآخرين

إن إسناد المهام للآخرين من المهارات شديدة الأهمية والقيمة عندما يتعلق الأمر بإدارة الوقت، وهي لا تعني فقط إخبار أحدهم بأن يفعل شيئاً ما، ولكنها تعني إنجاز العمل بنجاح. وفيما يلي بعض النصائح عن كيفية إسناد المهام:

1. قم بفحص هذا العمل لمعرفة إذا كان عملاً متكرراً أم مشروع معين لمرة واحدة، حيث ستعرف من تكرار العمل ومدى تعقيده هل يستحق قضاء الوقت لتدريب شخص آخر للقيام به أم لا

2. تحديد أفضل شخص للقيام بالعمل، هل تحتاج خبيراً أم شخصاً في مثل خبرتك أو مبتدئ؟ هل يوجد شخص قد يستمتع بالقيام بهذا العمل؟ يجب أن يكون لديك حس بإمكانيات الأفراد ومدى استعدادهم لأداء العمل، فالتحفيز الذي يشعر به الشخص لإنجاز مهمة هو أفضل ضمان على إتمامها على أكمل وجه.
3. وضح الهدف، أي ينبغي ألا تفترض أن الفرد يعرف كل شيء تعرفه أنت عن العمل ويمكنك أن تستثمر الوقت في التدريب إن لزم الأمر.
4. بالإضافة إلى الاقتراح السابق - تأكد من توضيح الشروط الكمية والكيفية: كم عدد الأشخاص الذين تحتاجهم وكيف يجب إنجاز العمل
5. ضع موعداً محدداً لانتهاؤه من العمل، وحدد مواعيد مرحلية للتحقق من سير العمل إذا لزم الأمر. أفسح مجالاً للأسئلة والاستشارات أثناء القيام بالعمل.
6. قم ببناء علاقة تقوم على التفاهم، فأهم شيء في إسناد المهام هو العمل الجماعي وليس الانفراد بالرأي.
7. قم بمراجعة النتائج وتقييمها. قرر إذا تم تحقيق النتائج المرجوة. فإن لم يتم هذا، فكر في قدرات الفرد وقدرتك أنت على توضيح المهمة بصورة فاعلة، تحدث مع هذا الشخص عما قام به بصورة جيدة وقدم اقتراحات لتحسن الأداء - وإذا كان الأمر مناسباً - دع هذا الشخص يحل أي مشكلات معلقة.
8. لا تنس أبداً الاحتفال بالنجاح وامتدحه لأنه نوع من أنواع التقدير الضرورية التي تساعد زملائك على الاستمرار في العمل وعلى الاستعداد لتولي العمل مرة أخرى عندما تحتاج إلى مساعدة.

### الأسرار الخاصة بإدارة الوقت في عالم السياسية

- وأخراً نود أن نشارك بعض الأسرار الخاصة بإدارة الوقت في عالم السياسة.
- عندما تبدأ في رسم الخطة الزمنية لحملة الانتخابية أبدأ بيوم التصويت ثم أكمل الجدول بالعكس، فعندما تنظر إلى الصورة النهائية لن تتسي التفاصيل الحيوية لتحقيق هذه الرؤية. فمثلاً أنت تتوقع سماع عدد الأصوات الذي فزت به في اليوم الذي يعقب الانتخابات وهذا يعني أن الكثير من الأفراد قاموا بالتصويت لك في يوم الانتخابات واتصل بهم قبل ذلك أعضاء الحملة خلال الأيام الأخيرة من الحملة، ولكي تنشأ قاعدة بيانات بأسماء ومعلومات الاتصال لمؤيديك الذين ستذكرهم بالتصويت لك يوم الانتخابات، عليك تنفيذ عدة أنشطة تتيح لك تحديد المؤيدين وجمع المعلومات التي تحتاجها. ولكي تقوم بهذه الأنشطة تحتاج لكل من المتطوعين والأموال. متى تحتاج للبدء في تعيين المتطوعين؟ وهكذا واصل وضع خطتك بهذه الطريقة حتى تصل إلى ما تحتاج عمله اليوم التالي.
  - ضع "نتيجة زمنية" تضم الأهداف والأنشطة والمواعيد النهائية بحيث يتسنى لكل الموظفين والمتطوعين (لكن ليس الإعلام) رؤيتها، وضع أيضاً ساعة في منطقة العمل الأساسية بحيث يتمكن الجميع من رؤيتها.
  - لا تخف من إسناد العمل للآخرين، إذا كنت قلقاً ألا يوجد أي شخص آخر يقوم بهذا العمل بنفس الكفاءة التي تقوم بها أنت، فهذه إدارة غير فعالة للأمور

- التحضير والتخطيط للاجتماعات - إذ يجب أن يكون لديك هدف واضح لكي تبدأ وتنتهي في الموعد المحدد، واحذر من إضاعة وقت الآخرين.
- تذكر دائماً أن الغرض من الاجتماعات هو التفاوض والنقاش وليس إلقاء الخطب، لذلك حاول إدارة الاجتماعات لمنع أي انتقادات مطولة وامتنع أنت أيضاً عن توجيه مثل هذه الانتقادات.
- أثناء الحملة الانتخابية، اقض 10 دقائق كل صباح في الاجتماع مع أبرز أعضاء الفريق لتراجع معهم أنشطة اليوم. عند إدارة حملة في محافظة معينة، قم بتجميع أهم الافراد العاملين في الحملة من أنحاء المحافظة مرة واحدة في الأسبوع.
- يمكنك إجراء المحادثات القصيرة في أي جلسة في المقهى، فلا تُضع الوقت أثناء إدارة الحملة
- يجب وضع بعض القواعد الأساسية أثناء الحملة، مثلاً غير مسموح لأي شخص في مقر الحملة أن يطرق الأبواب حتى وقت متأخر من اليوم، إذ يجب على جميع المتطوعين التحدث مع الناخبين حتى ذلك الوقت.
- اهتم بالأمور الكبيرة أولاً، ثم بصغائر الأمور - أي لا تقلق كيف ستبدو إعلانات الحملة الانتخابية في حين أن خطة الحملة لم تُكتب بعد.
- سواء فزت في الانتخابات أم خسرت لا تنس أبداً أن تشكر المتطوعين وأعضاء الحزب الذين ساعدوا في الحملة، هذا هو ما ينبغي لك أن تفعله كما أنه سيدفعهم للمجيء مرة أخرى لتقديم المساعدة.
- تذكر أن السياسة سباق طويل لا قصير الأجل، لذا لا تتخذ أي قرارات قد تضر بك على المدى الطويل
- كن حازماً مع الوقت ولطيفاً مع الناس، لأن كلاهما موارد ثمينة لديك

### الخلاصة:

إدارة الوقت هي مهارة مكتسبة يمكن تنميتها وتعلمها، وقد تطرقنا في هذا العرض لأهم الجوانب والعوامل التي تؤثر في إدارة الوقت، كما وضحنا الأدوات التي يمكننا استخدامها لتحسين مهاراتك في الاستفادة من الوقت بفاعلية.