



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة التقنية الشمالية  
معهد الادارة التقني- نينوى



# الحقيقة التعليمية



القسم العلمي:

اسم المقرر:

المرحلة / المستوى:

الثاني

الفصل الدراسي:



## معلومات عامة

اسم المقرر:	ادارة اوقات الاجتماعات
القسم:	تقنيات ادارة المكتب
الكلية:	معهد الادارة التقني - نينوى
المرحلة / المستوى:	الثاني
الفصل الدراسي:	الثاني
عدد الساعات الاسبوعية:	نظري 2   عملي 2
عدد الوحدات الدراسية:	4
الرمز:	TIMO221
نوع المادة:	كلهما   نظري 2   عملي 2
هل يتوفر نظير للمقرر في الاقسام الأخرى	لا
اسم المقرر النظير	
القسم	
رمز المقرر النظير	



## معلومات تدريسي المادة

م.م نسرين محمد فتحي	اسم مدرس (مدرسي) المقرر:
مدرس مساعد	اللقب العلمي:
2023	سنة الحصول على اللقب
ماجستير	الشهادة :
2018	سنة الحصول على الشهادة
5	عدد سنوات الخبرة ( تدريس)



## الوصف العام للمقرر

"يتناول المقرر مفهوم واسسیات ادارة أوقات الاجتماعات وانواعها، والوقت الضائع والمهدور وكيفية السيطرة عليه وتقليل الهدر والضياع للوقت بالإضافة الى تبسيط إجراءات العمل ودراسة العمل، وكيفية قياس وقت العمل

### الاهداف العامة

"سيتمكن الطالب من".

- معرفة كيفية إدارة وقت الاجتماعات وانقاص بعض المهارات بها
- تعلم وانقاص بعض الحقائق والمفاهيم العلمية
- مشاركة الأفكار ووضع المقترنات واتخاذ القرار

### الأهداف الخاصة

- اكتساب المتعلم مهارات في كيفية إدارة أوقات الاجتماعات والحد من الهدر والضياع فيها وكيفية التعامل معها من اجل تحقيق الأهداف المنشودة
- تمكين المتعلم من القدرة على احتساب وتسجيل الوقت الضائع أثناء العمل
- تمكين المتعلم كيفية قياس وقت العمل

### الأهداف السلوكية او نواتج التعلم

- بعد الانتهاء من الدرس (المحاضرة) سيكون الطالب قادرًا على أن:
- يفهم الطالب كيفية إدارة الاجتماع والسيطرة على الوقت المهدور.
  - يفهم مجالات إدارة أوقات الاجتماعات
  - السيطرة على المقاطعات التي تحدث أثناء انعقاد الاجتماعات
  - إمكانية وضع حلول فعالة لمعالجة الهدر والضياع في الوقت

### المتطلبات السابقة

- يحتاج الطالب إلى معرفة أساسيات ومهارات استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة وبعض البرامج والتطبيقات.



الأهداف السلوكية او مخرجات التعليم الأساسية		
آلية التقييم	تفصيل الهدف السلوكى او مخرج التعليم	ت
الاختبارات، اعداد تقرير	فهم واستيعاب إدارة أوقات الاجتماعات ومراحل انعقادها	1
الاختبارات، واجبات يومية	فهم مجالات وطرق قياس العمل	2
الاختبارات، اعداد تقرير	السيطرة على المقاطعات التي تسبب هدر وضياع الوقت	3
مناقشات. اختبارات	إمكانية وضع حلول فعالة لمعالجة الهدر والضياع في الوقت.	4

**أساليب التدريس (حدد مجموعة متنوعة من أساليب التدريس لتناسب احتياجات الطالب ومحفوظ المقرر)**

مبررات الاختيار	الاسلوب او الطريقة
لتعزيز الثقة وكسر الحاجز بين الطلبة والأستاذ	1. اسلوب المناقشة بين الاستاذ والطلبة
لتوضيح المحاضرة وتقرير الفكرة المشروحة الى الواقع	2. عرض الصور مع الفيديوهات
لتدريب الطلبة على كيفية الالقاء امام الجمهور وتعزيز الثقة بالنفس	3. القاء الطالب لعرض بسيط عن موضوع محدد امام الطلبة
لفرض عمل مراجعة سريعة للطالب عن الفقرات العلمية للمحاضرة	4. اسلوب العصف الذهني عن المحاضرة التي تم شرحها في نهاية الدرس
لفرض تدريب الطلبة على كيفية اعداد تقارير علمية والمناقشة	5. اعداد تقارير علمية عن المحاضرات التي تم شرحها

الفصل الاول من المحتوى العلمي						عنوان الفصل	
الوقت	النظرى	العملى	العنوان الفرعى	النحوين الفرعية	طريقة التدريس	النقنيات	طرق القياس
الاسبوع الأول	2	2	الاجتماعات	الاجتماعات	محاضرة	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة، مناقشة	اختبار بعدي
					محاضرة	مفهوم الاجتماعات	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،
					محاضرة	أهمية الاجتماعات	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،
الاسبوع الثاني	2	2	الاجتماعات	الاجتماعات	محاضرة	مراحل انعقاد الاجتماعات	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،
					محاضرة	إمكانية انعقاد الاجتماعات الكترونياً	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،
					محاضرة	مفهوم الوقت الصانع	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،
الاسبوع الثالث	2	2	الوقت الصانع والمهدور	الوقت الصانع والمهدور	محاضرة	أنواع الوقت الصانع	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،
					محاضرة	أسباب هدر الوقت	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،
					محاضرة	عوامل هدر الوقت	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،
الاسبوع الرابع	2	2	الوقت الصانع والمهدور	الوقت الصانع والمهدور	محاضرة	اليات الحد من هدر الوقت	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،
					محاضرة	مفهوم تبسيط إجراءات العمل	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،
					محاضرة	أنواع المعاملات	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،
الاسبوع الخامس	2	2	تبسيط إجراءات العمل	تبسيط إجراءات العمل	محاضرة	الهدف من تبسيط إجراءات العمل	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،
					محاضرة	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،

الفصل الثاني من المحتوى العلمي						عنوان الفصل	
						الوقت	
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان الفرعي	النطري	العملي	الوقت	التوزيع الزمني
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة، مناقشة	محاضرة	تعريف دراسة العمل	دراسة العمل	دراسة العمل	2	2
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	دراسة طريقة العمل				
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	مراحل دراسة العمل				
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة					
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة					
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	دراسة طرق العمل			2	2
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	النماذج المستخدمة في تسجيل العمل	دراسة العمل	دراسة العمل	2	2
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة					
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة					
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة					
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	مخطط تحليل سلسلة الاجراءات			2	2
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة					
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة		القيادة الإدارية وأنمطها وعلاقتها بأداة الوقت	القيادة الإدارية وأنمطها وعلاقتها بأداة الوقت	2	2
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	العناوين الفرعية			2	2
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	مفهوم القيادة الإدارية				
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة					
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة					
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	طبيعة القيادة الإدارية			2	2
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	النطط الإداري	القيادة الإدارية وأنمطها وعلاقتها بأداة الوقت	القيادة الإدارية وأنمطها وعلاقتها بأداة الوقت	2	2
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة					
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة					
اختبار بعدي	عرض تدريسي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة					



الفصل الثالث من المحتوى العلمي						عنوان الفصل
الوقت	النظرى	العملى	العنوان الفرعى	طريقة التدريس	التقنيات	طرق القياس
ال أسبوع الحادى عشر	2	2	قياس العمل	محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة، مناقشة	اختبار بعدي
				محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
				محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
				محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
				محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
				كفاءة العمل		
				السماحات		
				السماحات الثابتة والمتغيرة		
				الوقت الأساسي		
				الوقت الفعلى الأساسي		
ال أسبوع الثاني عشر	2	2	قياس العمل قانون احتساب العمل	محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
				محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
				محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
				محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
				محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
				معدل الكفاءة		
				قياس الوقت الأساسي		
				قياس الوقت القياسي		
				قياس الوقت الفعلى		
				معدل الكفاءة		
الاسبوع الرابع عشر	2	2	امثلة تطبيقية	محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
				محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
				محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
				محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
				محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
الاسبوع الخامس عشر	2	2	امثلة تطبيقية	محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
				محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
				محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي
				محاضرة	عرض تتميى، شرح، أسئلة وأجوبة،	اختبار بعدي



# المحتوى العلمي

عدد الفرات	الأهداف السلوكية					الأهمية النسبية	عناوين الفصول	
	التقييم	التحليل	التطبيق	الفهم	المعرفة			
		%50	%25	%25	النسبة			
7						%15	ادارة وقت الاجتماعات	الفصل الاول
7						%15	الوقت الصانع او المهور	الفصل الثاني
3						%15	تبسيط اجراءات العمل	الفصل الثالث
4						%15	دراسة العمل	الفصل الرابع
3						%15	القيادة الإدارية	الفصل الخامس
9						%20	قياس العمل	الفصل السادس
42						%100		المجموع

المحتويات (لكل فصل في المقرر)

1	رقم المحاضرة:
	عنوان المحاضرة:
	اسم المدرس:
	الفئة المستهدفة :
	الهدف العام من المحاضرة :
	الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:
	استراتيجيات التيسير المستخدمة
	المهارات المكتسبة
	طرق القياس المعتمدة

ادارة وقت الاجتماعات

نسرین محمد فتحي

طلبة المرحلة الثانية

ليتتعرف الطالب على كيفية إدارة الاجتماعات ومراحلها

1- يتتعرف الطالب على مفهوم الاجتماعات وماهيتها

2- يتتعرف الطالب على المراحل التي يمر بها الاجتماع

النصف الذهني ونقاش الافكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم

القدرة على التعامل مع الوقت بشكل اكثـر كفاءة وفاعلية

الاختبارات ، الواجبات، المناقشات

### الأسئلة القبلية

- هل لديك تصور عن كيفية إدارة الاجتماع؟
- هل الاجتماعات يتم انعقادها وفق مراحل متسلسلة؟

### مفهوم الاجتماعات

يعد موضوع الاجتماعات من أهم الموضوعات التي تحظى باهتمام المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، إذ تستهلك الاجتماعات وقتاً وأموالاً، وكلها عنصران ثمينان لذلك لا تدع لعقد اجتماع إلا عند الضرورة القصوى، ويجب أن تتأكد أن كل الإجراءات المتعلقة بعقد الاجتماع دقيقة وبناءه، وقد أختلف الباحثون في تحديد مفهوم اجتماعات العمل، ومهمما اختلفت وجهات النظر في تعريفهم لل الاجتماعات إلا أنها أخيراً تصب في نفس الهدف والمعنى، ومن أبرز هذه التعريف:

فقد عرفت " مناسبة تجتمع فيها مجموعة من الناس في مكان واحد لتشاركوا معاً بالأفكار والتجارب، وهذا يختلف حسب عدد الموجودين، تركيبتهم، تنظيمهم، والغرض من هذا الاجتماع"

وتعريف اجتماع العمل على أنه " تحدث فردين فأكثر في موضوع ما بهدف اتخاذ قرار ما أو تحليل مشكلة".

فاجتماعات العمل هي "القاء مجموعة من الأفراد ذوي الاهتمامات المشتركة وذوي الخبرة والمعارف المتصلة بموضوع ما، وذلك لإنجاز هدف أو مجموعة أهداف من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم.

ويمكن تمثيل أركان الاجتماع في وجود عدد من الأركان الأساسية

أ. الهدف: الذي يمثل منطلق وغاية كل اجتماع، وما الاجتماع إلا الطريق المؤدي لهذا الهدف أو المنهجية التي تقود إليه.

ب. مدير الجلسة: على مدير الجلسة أن يلعب ثلاث أدوار رئيسية في الاجتماع: ينتج، ينظم، يسهل. وعليه أن يمتلك مجموعة من القدرات المتميزة.

ت. المشاركون: وهي جمع عدة أشخاص حول موضوع مشترك، وعلى هؤلاء أن يجدوا حافزاً للعمل معًا خلال فترة الاجتماع.

ث. الأجهزة المادية الداعمة: تشكل التجهيزات المادية التكنولوجية الجديدة عنصراً مهماً في الاجتماع من خلال استخدام الوسائل الحديثة في الاجتماع الذي بدوره يسهم في إدارة وقت بصورة صحيحة.

ج. الوقت: إن قضية الوقت في الاجتماعات هي قضية حيوية لأن الوقت في المؤسسة هو عملة نادرة وثمينة جداً.

ح. المكان: إن اختيار مكان عقد الاجتماع مسألة مهمة لعلاقتها بالتأثير (سلباً، أو إيجاباً) في الاجتماع.

### الأسئلة البعدية

- ما هي أركان قيام الاجتماع؟

رقم المحاضرة:	
عنوان المحاضرة:	مراحل انعقاد الاجتماعات
اسم المدرس:	نسرين محمد فتحي
الفئة المستهدفة :	طلبة المرحلة الثانية
الهدف العام من المحاضرة :	ليتعرف الطالب المراحل التي يمر بها الاجتماع
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب على مراحل الاجتماع 2-يتعرف الطالب على كيفية إدارة وقت كل مرحلة لاجتماعات 3-يتعرف الطالب على كيفية انعقاد الاجتماعات الكترونياً
استراتيجيات التيسير المستخدمة	العقل الذهني ونقاش الأفكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم
المهارات المكتسبة	القدرة على استثمار الفرص المتاحة للتكنولوجيا في انعقاد الاجتماعات
طرق القياس المعتمدة	الاختبارات ، الواجبات، أسئلة واجوبة
الأسئلة القبلية	

- هل للاجتماع مراحل لانعقاده؟

- كيف يمكن استغلال التكنولوجيا في عقد الاجتماعات؟

المراحل الرئيسية للتحضير للإدارة لاجتماعات:

إن عملية تنظيم الاجتماعات تحتاج إلى مهارة قيادية وبراعة في إدارة الجلسة، إذ يعتمد نجاح الاجتماع إلى حد كبير على حسن التجهيز له، ويمكن جعل الاجتماع أكثر فعالية بإتباع عدة خطوات مباشرة مقسمة إلى ما قبل (الاجتماع وأثناء الاجتماع وبعد الاجتماع، وعادة ما يتضمن التحضير للجتماع ما يلي):

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع (التحضير للجتماع): إن التحضير غير الملائم للجتماع يكون سبب رئيسيًا لفشل الاجتماعات، بل أن ما يحدث داخل قاعة الاجتماعات يعتمد على التحضير الذي يسبقه، إذ أن ما تفعله قبل الاجتماع قد يكون لا يقل أهمية مما تفعله داخل الاجتماع، فالفشل في التحضير هو تحضير للفشل، إذ لا بد من اجراء الخطوات التالية:

1- تحديد الأهداف: يجب أن يتم صياغة الأهداف قبل عقد الاجتماع والنقاط التي ستتم مناقشتها وأن تكون معروفة للجميع وان تخاطب هذه الأهداف المشاركين بكلمات محددة، وأن يحتاج لكل عضو للإسهام فيها، وأن تشير بوضوح إلى ما يجب أن يتحقق لا إلى ما يجب أن يفعل.

2- اختيار المدعون (المشاركين): الآن وقد أصبحت الأهداف واضحة من الممكن أن نقرر من يجب أن يحضر الاجتماع، وكم عدد أعضائه للتأكد من إنجاز أهدافه، إذ يراعي في اختيار الأفراد مدى الفائدة التي يحققها الاجتماع من مشاركتهم فيه، لأن حضور أشخاص ليست لهم علاقة بموضوع وهدف الاجتماع سينعكس على وقت المساهمة النقاشية للأعضاء الرئيسيين دون أن يخدم المناقشة وتطوير الأفكار. إن غياب الأشخاص المختصين في موضوع الاجتماع عن المناقشة يقلل كثيراً من أهمية الاجتماع وفرص نجاحه، لذا يجب تقسيم الأشخاص الذين توجه لهم الدعوة لحضور الاجتماع إلى فنتين، الفئة الأولى يجب حضورها لأن حضورهم مسألة حيوية لنجاح الاجتماع.

كما أن تعذر حضور بعضهم أو أحدهم قد يستلزم تأجيل الاجتماع إلى وقت آخر مناسب. والفئة الثانية مفضل حضورهم للجتماع، إلا أن غيابهم عنه لا يفرض علينا تأجيل الانعقاد إلى موعد لاحق.

3- تحديد وقت الاجتماع: أي تحديد وقت بداية ونهاية الاجتماع بما يتناسب مع مقدور الأفراد الالتزام به. فلا بد أن يكون زمن الاجتماع مناسباً لهم وهذا قد يتطلب الاتصال بهم تلفونياً أو عن طريق البريد الإلكتروني لمعرفة الأوقات المناسبة لهم.

يُفضل تحديد مدة الاجتماع حتى يعرف المدعون متى يفرغون من الاجتماع. ليس هناك مدة مناسبة لكل الاجتماعات فبعض الاجتماعات قد تدوم لربع ساعة وبعضها قد يدوم لساعة أو اثنين أو أكثر، أن يطول الاجتماع قليلاً وبالتالي تأكد من إمكانية استخدام مكان الاجتماع لمدة أطول قليلاً، بعض الاجتماعات قد يكون طويلاً نظراً لطبيعة الموضوع وفي هذه الحالة ينبغي تحديد فترة راحة قصيرة كل ساعة ونصف تقريباً حتى لا يفقد الحاضرون تركيزهم.

4- تحديد وتهيئة مكان عقد الاجتماع: يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع، ومن تلك العوامل هي: مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين، مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات، توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات، توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة، خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين بما يخدم الأهداف.

5- إعداد جدول أعمال الاجتماع: يتحدد داخله الفقرات الأساسية التي يناقشها المجتمعون، التي يتوجب تغطيتها لتحقيق أهداف الاجتماع، ولكن بالإضافة إلى أن هذا الجدول يساعد مدير الاجتماع على التحكم به فهو يساعد أيضاً المشاركين على التحضير للجتماع.

لذا يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعلم كدليل يبقى الجميع في مسار معين وتمنع استغراق اقل الموارضي أهمية بمعظم وقت الاجتماع، كما يبين نقاط جدول الأعمال المثالى هي: الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه، وأسماء المشاركين فيه، ومواضيع المناقشة الروتينية، ومواضيع النقاش الصعبة والقابلة للجدل، وأى أعمال أخرى تستجد.

كما يجب ترتيب الموضوعات في تناولها وفقا لأهميتها النسبية، وتحديد وقت مناقشة كل موضوع (إن أمكن ذلك)،

#### المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماعي: إدارة الاجتماع:

وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة.

1- بدء الاجتماع في الموعد المحدد: افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد. قد يتاخر بعض المدعوين لأسباب مقبولة وغير مقبولة. قد يمكنك أن تبدأ على الرغم من تأخر بعض الحاضرين ولكن في أح يان أخرى سوف تُضطر لانتظار لحين حضور شخص ما لما يلعبه من دور أساسي في ذلك الاجتماع. ويمكن تقليل تأثير ذلك بالاتصال بالحاضرين قبل الاجتماع لتذكيرهم بموعود الاجتماع، وبمحاولة بدء الاجتماعات في موعدها طالما كان ذلك ممكناً، وبشكرا هؤلاء الذين يحضرون في الموعد المحدد.

2- الترحيب بالحضور: أحسن استقبال الحاضرين ورحب بهم وتعرف على الجدد منهم، الترحيب قد يأخذ دقيقة أو بعض دقائق حسب طبيعة الاجتماع فحين يكون الاجتماع داخل نفس المنظمة لا تحتاج للكثير من الترحيب ولكن حين يكون الاجتماع مع جهة أخرى فربما يكون من المناسب بدء الاجتماع ببعض عبارات الترحيب والكلام الودي. لاحظ أن الدقائق القليلة التي ترحب فيها بالحاضرين ليست وقتا ضائعا لأنها ضرورية لتفاعل الحاضرين بشكل جيد وشعورهم بالارتياح النفسي. ولكن انتبه لكيلا يأخذ الترحيب وقتا طويلاً.

3- الالتزام بهدف الاجتماع وجدول الأعمال: لا تخرج عن موضوع الاجتماع واتبع جدول الأعمال الموضوع والذي يساعد على حصر المناقشات فقط بالأمور ذات العلاقة بالأهداف الموضوعة، إن خرجت أنت عن موضوع الاجتماع فلن تستطيع أن تطلب من الآخرين عدم طرح مواضيع غير مدرجة في جدول الأعمال، هذا يتطلب بالطبع أن يكون جدول الأعمال قد أعد بشكل سليم وإلا فستفاجأ أحيانا بأن هناك نقاط يجب مناقشتها قبل مناقشة النقاط المذكورة في جدول الأعمال. تجنب الانسياق إلى موضوعات عامة أو مشاكل ثانوية أو مشاكل مهمة ولكن لا علاقة لها بموضوع الاجتماع، قد تثار مواضيع عمل أخرى ذات أهمية في الاجتماع وهذا لا يعني مناقشتها في الاجتماع ولكن يمكنك عقد اجتماعات أخرى في وقت لاحق لمناقشة تلك المواضيع المهمة، الخروج عن موضوع الاجتماع هو من أشهر أسباب فشل الاجتماعات فاحترس من الوقوع في هذا الخطأ.

4- الابتعاد عن الشواغل الأخرى: لا تتنشغل بالردد على التليفونات أو بأى أمور خارجة عن الاجتماع بقدر الإمكان.

هذه أول خطوة لتطلب من الحاضرين إغلاق تلفوناتهم، لا تسمح لمن ليسوا في الاجتماع بمقاطعة الاجتماع إلا في حالات الضرورة القصوى جدا.

5- الوسائل المساعدة: استخدم الوسائل المساعدة المناسبة مثل السبورة في حالات عصف الذهن أو عرض البيانات لمناقشة نتائج وأرقام أو عرض رسومات وخرائط، استخدام هذه الوسائل بشكل جيد يساعد كثيراً في كفاءة الاجتماع.

6- المشاركة الفعالة: شجع الحاضرين على المشاركة بخلق جو يساعد على ذلك. أظهر الاحتراز لكل الآراء وكل الحاضرين وأظهر اهتمامك بمشاركتهم. أتح الفرصة للجميع بالمشاركة بإعطائهم فرصة للكلام وبمنع الآخرين من مقاطعتهم أو احتقار آرائهم.

7- وسائل التحليل واتخاذ القرارات: استخدم الوسائل المساعدة في تحليل المشاكل عند الحاجة مثل عصف الذهن ومخطط باريتو. استخدم التصويت لاتخاذ القرار في الحالات المناسبة.

8- السيطرة على الاجتماع: عند الحاجة وجه نظر الحاضرين إلى عدم الخروج عن الموضوع أو استخدام النقد الجارح.

9- محضر الاجتماع: محضر الاجتماع هو بمثابة تقرير رسمي عما دار بالاجتماع، وعادةً أمنين سر الاجتماع أو السكريتير هو الذي يعد المحضر أو قم باختيار شخص ما من مرؤوسيك أو زملائك بتسجيل النقاط الأساسية في الاجتماع تمهدًا لكتابتها كمحضر للاجتماع، ويتضمن المحضر مكان وזמן وموضوع الاجتماع وأسماء المشاركين وأهم النقاط التي نوقشت وأهم نتائج وقرارات الاجتماع وكذلك اسم مُعد محضر الاجتماع ويجب أن يصاغ المحضر بوضوح ودقة وأن يكون مختصاً وعادةً يكون في حدود ورقة أو ورقتين في المجتمعات العمل العادلة، كما يجب أن يتم توزيعه على كافة الأعضاء بعد الاجتماع.

10- نهاية الاجتماع: اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء، ويراعى في ذلك: التأكد من أن الهدف من الاجتماع قد أنجز من خلال استعراض ما جرى بالاجتماع بشكل ملخص، ذاكراً الفقرات التي تم تداولها، وأهم الطروحات بشأنها، التركيز على ما تم التوصل إليه من قرارات، الأعمال المطلوب تنفيذها، على ضوء القرارات التي تم التوصل إليها والأشخاص المكلفين بتنفيذها، قد تحتاج لعمل نفس الشيء

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الاجتماع: مرحلة التقييم وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع ولكن لم تنته بعد مسؤولية رئيس الاجتماع، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي:

1. توزيع محضر الاجتماع: قم بكتابة محضر الاجتماع وتوزيعه أو إرساله في خلال يوم أو يومين. تحرر الدقة والأمانة في كتابة محضر الاجتماع حتى لا يعرض أحد عليه.

2. متابعة تنفيذ القرارات المتخذة: تعبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات، لذلك قم بمتابعة تنفيذ القرارات أو تأكد من أن هناك من يقوم بذلك دائماً وذلك لأن مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيراً ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:

أ. مدى قيام المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أو لاً بأول.

ب. مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.

3. تقييم الاجتماع: من الضروري التعرف على مدى تحقيق الهدف من الاجتماع ويتم ذلك بتشخيص نقاط القوة والضعف، وفي ذلكفائدة جيدة يمكن أن تساعده في تطور مهارات المدير الذاتية في إدارة الاجتماع من جهة، والتعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديهما في الاجتماعات

المقبلة من جهة أخرى، لذا يجب قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركون بتقييمه كل اجتماع بعد الانتهاء منه.

ويتناول تقييم الاجتماع بعدين أساسين الأول: قياس قدرة الرئيس على إدارة الاجتماع.  
والثاني: تقييم فاعلية ومضمون الاجتماع باستخدام الطرق التالية منفردة أو معاً وهي:

أ. تطبيق الاستبيان المعدة خصيصاً لهذا الغرض: وتقوم فيه بتوزيع نموذج على الأعضاء لملء استماره تقييم الاجتماع – التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة – قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع، ودراستها لتشخيص النقاط السلبية والعمل على تحسينها.

ب. اجراء المقابلات الشخصية: يمكن أن تحصل على تقييم لاجتماعاتك من خلال زيارات شخصية أو مقابلات أو مكالمات باستخدام البرامج الحديثة في الاجتماعات مع المشتركين، والسؤال عن رأيهم لتحسين من نقاط الضعف.

ت. التقويم (النقد) الذاتي في الاجتماع: ادرس ما تفعله من سلوكيات وطور من نفسك، لأن ذلك سيحسن من فاعليتك في إدارة الاجتماع وتطوير ذاتك.

#### 4- عقد الاجتماعات الإدارية إلكترونياً

مكنت التطورات التكنولوجية في السنوات الأخيرة من عقد الاجتماعات واللقاءات المختلفة، إذ يمكن للأعضاء أو المشاركون في اللقاء من سماع ورؤيا الآخرين وتبادل وجهات النظر المختلفة معهم ومناقشتهم ومحاورتهم وتقييد آرائهم، بالإمكان ربط أجهزة الهاتف أو التلفزيون بأجهزة الحاسوب لإيجاد اتصال مت楣 بين مجموعة من الأشخاص تابعين لمنظمة ما حتى يستطيعوا القيام بوظائفهم وهم جالسون في مكاتبهم المنزلية، او في موقع إدارية مختلفة.

ولم يقف التطور التكنولوجي عند هذا الحد، بل أصبح بالإمكان عقد الاجتماعات الإدارية بصورة إلكترونية تتضمن الصوت والصورة، يمكن مشاهدة الشخص مباشرة وسماع وجهة نظره، ومناقشه ومحاورته بما يعرضه من آراء وما يقدمه من مقترنات، فيتم التصويت على مشاريع القرارات المعروضة بحضور جميع الأعضاء رغم أماكنهم المختلفة.

كما ان دعوة حضور الأعضاء ل الاجتماعات تتم بوسائل إلكترونية ، فيتم توجيهها عبر تطبيق الواتساب أو البريد الإلكتروني الرسمي، ويرسل جدول أعمال الاجتماع إلى الأعضاء بالبريد الإلكتروني يطلع كل عضو من الأعضاء على جدول الأعمال مسبقاً، ويطلع أيضاً على جميع المرفقات المرسلة معه، ليكون المشاركون على علم بالموضوعات التي يتم طرحها في الاجتماع، فلا يجوز طرح موضوعات لم يبلغ فيها الأعضاء قبل تاريخ انعقاد الاجتماع ما لم يكن هناك نص صريح يجيز غير ذلك، والغرض من ذلك إتاحة الفرصة للأعضاء لتحضير أنفسهم، وتحضير أوراقهم ومستندات للنقاش الإيجابي الفعال، وما لا شك فيه ان إرسال دعوة الحضور وجدول الأعمال والمرفقات إلى الأعضاء إلكترونياً يحق العديد من المزايا والفوائد كالسرعة، إذ يتم إرسال ذلك إلى جميع الأعضاء في آن واحد بالضغط على زر الإرسال، وبذلك يتم الإرسال إلى جميع الأعضاء بلا استثناء، كما يحق الاقتصاد في نفقات الإرسال وتقليل الوقت، فيتم ذلك بلا اوراق وبلا نفقات بريد (نفقات التوصيل)، وهو أمر يخفف العبء عن الإدارة من الناحية المالية، كما يضمن دعوات جميع الأعضاء، ووصول جدول الأعمال ومرافقاته لهم جميعاً، فالموقع يؤكّد ذلك، إذ يتم توجيه دعوات الحضور إلى الأعضاء وإرسال جداول الأعمال ومرافقاتها إلكترونياً، وهي طريقة سهلة وميسورة وغير مكلفة مالياً، كما يتم توجيهها في أي وقت ليلاً أو نهاراً، وفي جميع الأيام سواء كانت أيام دوام رسمي أم في العطل الرسمية.

وتقى المجتمعات الالكترونية السمعية والبصرية من خلال استخدام اداة الاتصالات الحديثة باستخدام برامج Google منها (Zoom, google meet) لتشكل حلقة وصل بين اشخاص منتشرين جغرافياً بهدف إدارة الاجتماع ودعوة الاجتماع التي تسمح لأكثر من شخصين للمشاركة في المناقشة، ويطلب الاجتماع أجهزة حاسوب. ولرفع كفاءة هذا الاجتماعات لا بد من رئيس الجلسة من إتاحة الفرصة للجميع للتحدث قبل ذلك تحديد موعد هذا اللقاء وعلى المشارك تعريف نفسه، كما يجب تسجيل هذا الاجتماع وتوزيعه بعد ذلك على المشاركين.

### الأسئلة البعدية

- بين كيف يتم عقد الاجتماع الكترونياً؟

3	<b>رقم المحاضرة:</b>
الوقت الضائع والمهدور	<b>عنوان المحاضرة:</b>
نسرين محمد فتحي	<b>اسم المدرس:</b>
طلبة المرحلة الثانية	<b>الفئة المستهدفة :</b>
تعريف الطالب بمفهوم الوقت الضائع أثناء العمل	<b>الهدف العام من المحاضرة :</b>
ليتعرف الطالب على أنواع الوقت وأسباب هدره واليات المعالجة	<b>الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:</b>
العصف الذهني ونقاش الافكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم	<b>استراتيجيات التيسير المستخدمة</b>
الاستخدام الفعال للوقت	<b>المهارات المكتسبة</b>
الاختبارات والواجبات	<b>طرق القياس المعتمدة</b>

### الأسئلة القبلية

- ما يعني وقت ضائع؟

**مفهوم الوقت الضائع أو المهدور:** -

هو وقت العمل الذي يمضي دون الاستفادة منه في تحقيق نتائج تخدم اهداف المنظمة سواء من ذلك الوقت دون أشغاله بعمل منتج أو لم يشغل بالشكل الجيد) عدم مليء الوحدة الزمنية بأنشطة وفعاليات تخص العمل (وهو أيضا وقت الدوام الرسمي الذي لا يتم فيه أنجاز أعمال رسمية تتعلق بالعمل).

**أنواع الوقت الضائع:** يقسم الوقت الضائع من زاوية الأسباب التي تؤدي الى حدوثه الى نوعين: -

- 1- **الوقت الضائع الاعتيادي الضروري:** هو الوقت الذي يحدث نتيجة أسباب طبيعية خارجية عن السيطرة ولا يمكن تجنبها وتكون ضمن حدود المعدلات التي تضعها الأداره.
- 2- **الوقت الضائع غير الاعتيادي غير الضروري** هو الوقت الذي يحدث لأسباب يمكن السيطرة عليها وكثيرا ما يحدث نتيجة الكسل أو ألا مبالاة وعدم الدقة في التخطيط للعمليات أو توقفات الألات التي يمكن معالجتها.

ويمكن أن ينظر إلى أنواع الوقت الضائع من خلال زاوية أخرى، حيث يقسم إلى:

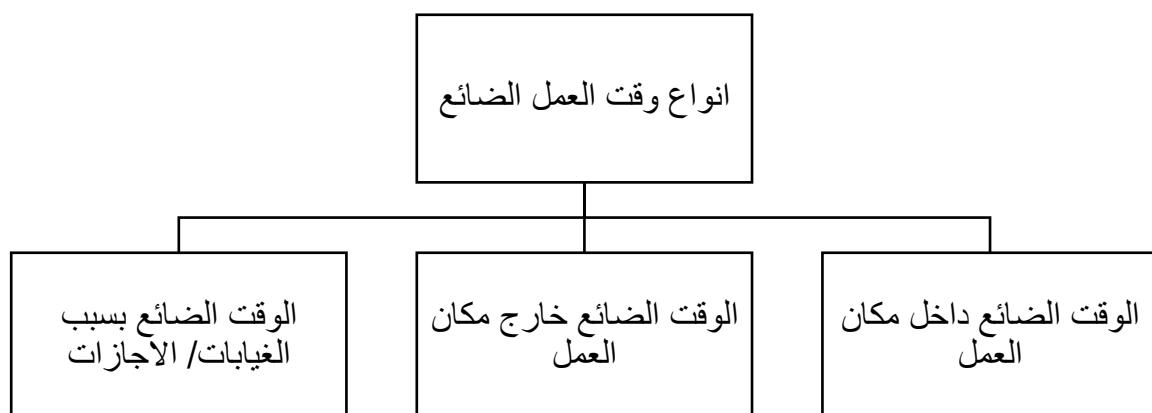
1- الوقت الضائع داخل مكان العمل: هو ذلك الوقت الذي يقضيه الموظف في مكان العمل لكنه يشغله لقضاء أعماله الشخصية ويمثل على الأكثر حالات متعددة كالوقت المخصص يومياً بعد الوصول إلى مكان العمل للاستعداد قبل البدء بالعمل، وقت يخصص لتناول الطعام أو المأكولات في غير الأوقات المخصصة لها رسمياً، وقت يخصص لقراءة الصحف والمجلات أو أشياء لا تتعلق بالعمل، وقت يصرف على استخدام الهاتف لأنجاز أعمال خاصة ، بالإضافة إلى الوقت الذي يخصصه الموظف لزيارة الزملاء في العمل.

2- الوقت الضائع خارج مكان العمل: هو ذلك الوقت الذي هو جزء من وقت العمل الدوام الرسمي لكن الموظف لا يتواجد خلاله في مكان عمله كتأخره في الوصول بالموعد المحدد للدوام، ومغادرته مكان العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي، وخروجه أثناء الدوام لقضاء أعمال خاصة .

3- الوقت الضائع بسبب الغياب بدون عذر أو الإجازات على مختلف أنواعها.

وقد يضيع جزء من وقت العمل بسبب عدم وجود الموظفة أو العامل في مكان عمله أو حتى عند تواجده فيه.

شكل يوضح أنواع وقت العمل الضائع



ان الوقت الضائع داخل مكان العمل: هو ذلك الوقت الذي يقضيه الموظف في مكان العمل لكنه يشغله لقضاء أعماله الشخصية ويمثل على الأكثر في الحالات التالية:

- 1- الوقت الذي يخصص يومياً بعد الوصول إلى مكان العمل لل الاستعداد قبل البدء بالعمل.
- 2- الوقت الذي يخصص لتناول الطعام أو المأكولات والمشروبات في غير الأوقات المخصصة لها رسمياً.
- 3- الوقت الذي يخصص لقراءة الصحف والمجلات أو الكتابة أو القراءة لأشياء لا تتعلق بالعمل ...
- 4- الوقت الذي يصرف على استخدام الهاتف أثناء الدوام لأنجاز أعمال خاصة -
- 5- الوقت الذي يخصص لزيارة زملاء في العمل.

أما الوقت الضائع خارج العمل ، فهو ذلك الوقت الذي هو جزء من وقت العمل (الدوام الرسمي ) (لكن الموظف لا يوجد خلاله في مكان عمله ويتمثل بما يلي:

- 1.تأخر في الوصول بالموعد المحدد للدوام في مكان العمل.

2. مغادرة مكان العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي.

3. الخروج اثناء الدوام الرسمي لقضاء أعمال خاصة ثم العودة الى مكان العمل. اضافة الى ذلك هناك وقت آخر يضيع بعدم حضور الموظف الى مكان العمل ليوم كامل او أكثر. ويمثل ذلك الغياب بدون عذر او الإجازات الاعتيادية والمرضية او الزمنية التي قد يتمتع بها الموظف.

الأسئلة البعدية: ما هي أنواع الوقت الضائع؟

رقم المحاضرة:	4
عنوان المحاضرة:	الوقت الضائع والمهدور
اسم المدرس:	نسرين محمد فتحي
الفنة المستهدفة :	طلبة المرحلة الثانية
الهدف العام من المحاضرة :	تعريف الطالب بالوقت الضائع
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	ليتعرف الطالب على أسباب هدره واليات المعالجة
استراتيجيات التيسير المستخدمة	العصف الذهني ونقاش الافكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم
المهارات المكتسبة	الاستخدام الفعال للوقت
طرق القياس المعتمدة	الاختبارات والواجبات

الأسئلة القبلية: هل هناك أسباب لهدر الوقت

أسباب هدر الوقت:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي الى هدر الوقت سواء على مستوى المنظمة أو الأشخاص وعند كل مستوى، وهناك من نظر اليها من الأسباب التي يمكن السيطرة عليها أو التي لا يمكن السيطرة عليها ، ولكن الهدر في الوقت في مجال الادارة يتحدد عموما بما يلي :

- 1- عدم تطبيق عمليات إدارة الوقت ونشاطاتها الأساسية .
- 2- اسباب تتعلق بالعادات غير الصحيحة والسلوكيات الخاطئة في العمل.
- 3- عدم الوعي بأهمية الوقت لكل نشاط والتخطيط له.
- 4- عدم أدراك بأهمية العملية الأدارية وسبل تطبيقها بالشكل العلمي.
- 5- عدم تقويض الأعمال وصرف الوقت الكثير على الأعمال دون تمييز بين الضروري والهام وغير الضروري.
- 6- عوامل خارجية ومؤثرات بيئية واجتماعية يصعب السيطرة عليها وحالات استثنائية، مثل الزيارات والمقاطعات أو الاجتماعات الغير مبرمجة.

أن قيام الأداري بنشاطات متعددة ومتعددة وفي مكان وأوقات مختلفة يجعل من الأهمية بمكان أن نميز بين النشاطات التي تساهم أو لا تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ان النشاطات غير المخطط لها مسبقا لا تعتبر مضيعة للوقت او العمل الأداري إذا كانت تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولكنها تؤثر دون شك على برنامج نشاطات الأداري ووقته وتغير في تحديده للأولويات، فضلا عن تأثيرها على نفسيتها وسلوكياته داخل وخارج المنظمة.

ورغم البرمجة الجيدة للنشاطات، فإن هناك عادة وقتا ضائعا 5 أثناء العمل الرسمي، وهناك أسباب عديدة تحدد نسبة الوقت الضائع وتنقاوٍ بين شخص وأخر.

وفي ضوء ذلك يمكن بلوغة أهم الأسباب على اختلاف أشكالها ومصادرها بما يلي:

عوامل هدر الوقت: -

- 1- الزيارات المفاجئة للمدير من قبل الآخرين.
- 2- تأجيل اتخاذ القرارات بدون مبرر.
- 3- كثرة المقاطعات الهاتفية.
- 4- ضعف تفويض الصالحيات.
- 5- المجاملات الاجتماعية وما يتربّع عليها من علاقات غير رسمية.
- 6- الأزمات ومشكلات العمل التي تؤدي إلى توقف العمل أو بذل الجهد لحلها وهذا يتطلب وقتاً إضافياً.
- 7- عدم كفاءة العاملين وهذا يتطلب من المدير أن يصرف وقتاً إضافياً في توجيههم وتنظيم عمله للأجابة على الاستفسارات.
- 8- ضعف الاتصالات.
- 9- عدم دقة المعلومات وما يتربّع عليها من عدم دقة القرارات وهذا يتطلب تصحيحاً للقرار مما يتطلب وقت إضافي .
- 10- الاجتماعات المطولة وخصوصاً إذا لم تكن مخططة ولم تدار بشكل فعال والتي تتحول لمجرد طرح أراء وجدال وهذا يعني فقدان الكثير من الوقت.
- 1- كثرة الأعمال الورقية وعدم ترتيب المهام والأهم
- 2- كثرة الزيارات الميدانية غير المبرمجة.
- 12- الاتصالات الشفهية وما يتربّع عليها من أضاعة وقت.

لذا على المدير الناجح العمل على دراسة الأسباب والعمل على معالجة تلك الأسباب لأنها تشكل جزءاً من كفاءة الأداء والمهارة للمدير الناجح.

5	رقم المحاضرة:
الوقت الضائع والمهدور	عنوان المحاضرة:
نسرين محمد فتحي	اسم المدرس:
طلبة المرحلة الثانية	الفنة المستهدفة :
تعريف الطالب بالوقت الضائع	الهدف العام من المحاضرة :
ليتعرف الطالب على أنواع الوقت وأسباب هدره واليات المعالجة	الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:
العصف الذهني ونقاش الأفكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم	استراتيجيات التيسير المستخدمة
الاستخدام الفعال للوقت	المهارات المكتسبة

الأسئلة القبلية: هل يمكن معالجة هدر الوقت؟

الجدول الآتي يبين العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت وأسبابها وكيفية معالجتها.

جدول يوضح عوامل هدر الوقت الأسباب والمعالجات

العمل	الأسباب	المعالجات	ت
ضعف التقويض	عدم كفاءة المرؤوسين العبء الكبير على المرؤوسين	التدريب موازنة عبء العمل	1
الهاتف	ضعف الضبط الذاتي رغبة المدير في الشهرة	تجمع المكالمات بوقت واحد الأجابة على المكالمات المهمة	2
الاجتماعات	عدم اتخاذ القرارات المناقشات المستفيضة القيادة الضعيفة للجتماع	-تشجيع اتخاذ القرارات عند توفر الحقائق -عدم تحقيق الاجتماعات غير الهامة -استخدام جدول الاجتماع وتحديد وقت لكل موضوع	3
الزائرین	-المجاملات الاجتماعية -عدم الرفض والأعتذار	-حمايتها خارج وقت العمل - الأعتذار عن الزيارات غير المهمة	4
ضعف التخطيط	عدم وجود أهداف وأسبقيات عدم أدراك فوائد التخطيط	-وضع الأهداف والأسبقيات --أدراك أن التخطيط يأخذ وقت لكنه يحقق منافع	5
الأدارة بالازمات	ضعف التخطيط تقديرات غير دقيقة للوقت	-كما ذكر في مجال ضعف التخطيط -السماح بوقت أكثر، سماح بالمقطوعات	6
الرقابة	عدم وجود الأهداف والأسبقيات التدقيق على المرؤوسين عدم التقويض .	-وضع الأهداف وتقويض غير المهم من الأعمال -النظر إلى النتائج وليس إلى التفاصيل -أدراك أن بدون التقويض -يستحيل أداء أي شيء.	7
المقطوعات	عدم القدرة على الرفض	-السماح بوقت أكبر للرفض -عدم استخدام سياسة الباب المفتوح دائماً.	8

تحسين طريقة جمع الحقائق - تشجيع تحمل المخاطرة استخدام الخطأ كعملية تعلم.	ضعف الثقة بالحقائق -الاعتماد على تحليل جميع الحقائق	تأجيل اتخاذ القرارات	9
-القراءة السريعة والمخترارة -- القيام بالمهام من العمل الورقي وتقويض الباقي	ثورة المعلومات -عدم عرقلة وفرز العمل الورقي	العمل الورقي	10
وضع أولوية للأعمال أولاً عند التنفيذ	الأهتمام الواسع بالعمل وخلط الأسبقيات	الولاء العالي	11
-التذكير على أساسيات في العمل -تنفيذ الأقل وتقويض الأكثر -التمييز بين الضروري والمهم	الأهتمام بالتفاصيل -محاولة أنجاز الكثير بوقت قليل - التجاوب مع الملح من الأعمال	الأندفاع أو الاستعجال	12

وعلى المستوى العملي بالنسبة للمديرين هناك أليات عدة يمكن من خلالها توفير وقته للموظفين، ومن هذه الأليات ما يلي:

- وجود الحاجز بين المراجعين والمدير: فمن المفيد أن يقام بين المدير والمراجعين حاجز يتم من خلاله تقدير المعاملات وتحديد المكالمات الهاتفية التي تصل إليه.. أن من شأن هذا الأجراء أنه لا يهدى وقت المدير الثمين في أمور يمكن البت فيها على مستوى أدنى أو في مرحلة لا يكون فيها المدير أو مقابلته أمرا ضروريا.. يعتمد بعض المديرين على تخصيص ساعات معينة خلال يوم العمل للأطلاع على البريد والبنت فيه أو ساعات معينة يستقبل فيها المكالمات الهاتفية، وفيما عدا تلك الساعات يكتفي بأخذ أسماء المتصلين على أن يترك للرئيس والمدير تقدير الاتصالات التي تستوجب مكالمة هاتفية.
- خلوة المدير أو أفراده: يبدو أن من الممكن لبعض المدراء أن يخصصوا لأنفسهم مكان يخلون فيه لأنفسهم يكون جزء من اليوم في الأسبوع أو في الشهر، يتفرغون فيه للتفكير بشؤون أدارتهم دون مقاطعة لغرض التفرغ لأمور هامة جدا تخص العمل.
- تقويض السلطة : أن عملية التقويض تكون لازمة للمدير لأنها تقلل الوقت الضائع وأن كانت تزيد من وقت عمل غيره من المسؤولين فيكون التقويض هو توفير وقت إضافي للمدير ليفكر في أمور تنظيمية مهمة بدلا من أن ينغمس في الأمور البسيطة، غير أن هناك أمورا يجب أن لاتنقوص ومن تلك الأمور المواضيع التي لا يعرفها إلا المدير، لذلك فالتفويض يجب أن يتناول النشاطات أو الوقت الذي لا يمكن السيطرة عليه وأيا كان نمط التقويض الذي يقرره المدير على المسؤولين أن يتاكدوا أن لهم حدود للتقويض، لأن ذلك يمنع الأشكالات والتناقضات مستقبلا.

- تبسيط الاتصالات وأختصارها: إن أجراءات التبسيط الممكن أتباعها لتوفير الوقت تتضمن تخصيص وقت معين من اليوم لأملاء التعليمات وأجراء الاتصالات الهاتفية، وكذلك من المناسب أعطاء الأجوبة حال وصول الاستفسارات عنها بدل الانتظار للرد عليها ، ويعتمد بعض المدراء توفير الوقت وذلك بتحديد وقت الزوار أو يتصرفون أمام الزوار بشكل يوحي لهم بكثرة مشاغل الأدارة كأن ينظر المدير إلى الساعة أو يقلب أوراقه أو يجلس على مكتب عمله عند استقبال المراجعين ليوحي لهم بالانشغال وعدم الأطالة معه بالحديث ومن المفيد أن يطلب المدير من

المرؤوسين الذين يتعاملون معه أستكمال الحديث والمعلومات في أي قضية يودون بحثها معه قبل مجئهم والأقتصار على المهم منها أو على الأقتراحات والتوصيات أو مشاريع القرارات دون الاسترالض لكل الأسباب لترجح توصية مادون غيرها.

### الأسئلة البعدية

- كيف يمكنك معالجة هدر الوقت؟

6	رقم المحاضرة:
قياس العمل وتبسيط الإجراءات	عنوان المحاضرة:
نسرین محمد فتحي	اسم المدرس:
طلبة المرحلة الثانية	الفئة المستهدفة :
تعريف الطالب بكيفية قياس وقت العمل	الهدف العام من المحاضرة :
لتعریف الطالب بمفهوم وقت العمل وكفاءة العمل	الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:
العصف الذهني ونقاش الافكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم	استراتيجيات التيسير المستخدمة
القدرة على احتساب وقت العمل الأساسي والفعلي	المهارات المكتسبة
الاختبارات والواجبات	طرق القياس المعتمدة
	الأسئلة القبلية

- ماذا يعني تبسيط اجراءات العمل؟

### تبسيط إجراءات العمل

عندما تمارس المنظمات الأعمال تقوم بعدد من الإجراءات التي تشكل مجموعة الوظائف والواجبات والنشاطات المطلوب من المنظمة أدائها هذه الإجراءات تنفذ من خلال مجموعة التقسيمات التنظيمية ومن قبل مجموعة العاملين بالمنظمة والمتمثلة بالقيادات الأدارية أو الموظفين التنفيذيين مرورا بمستويات الأدارتين الأشرافية والوسطى، وقد تزداد الأهتمام بدراسة الإجراءات لتبسيطها بهدف رفع إنتاجية المنظمة ككل أو أي تقسيم تنظيمي فيها.

ويتأثر كل أداء بمجموعة المؤشرات البيئية منها:

- 1- طرق تنفيذ الإجراءات في المنظمة.
- 2- طبيعة التشكيلات التنظيمية الموجودة.
- 3- مواصفات العاملين.
- 4- الاتجاه المركزي أو اللامركزي السائد لدى القيادات الأدارية في المنظمة.
- 5- نوع وطبيعة الجمهور الذي تتعامل معه المنظمة.

وبقدر تزايد اتجاه الأدارات في الدول النامية الى دراسة التنظيمات الأدارية لمنظوماتها فإنها بدأت تتحسن أهمية وعائد دراسة الأجراءات التي تقوم بتنفيذها خاصة بعد التطور الذي ساد علاقتها بجمهورها الخارجي والذي أخذ يؤكد على أن الأجهزة الأدارية تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين لسد احتياجاتهم المختلفة.

### أنواع المعاملات:

تتجز كل منظمة مجموعة من المعاملات يوميا ويمكن تقسيمها الى عدة مجموعات في ضوء مصدر نشوء المعاملة، اذ يمكن تقسيمها الى نوعين:

أولاً: المعاملات الخارجية وتمثل بالآتي: -

- 1- معاملات تنشأ من جمهور المنظمة طلباً لخدمة أو سلعة.
- 2- معاملات تنشأ من منظمات أخرى وتتجزء من المنظمة موضوع الدراسة.
- 3- معاملات تنشأ من المنظمة موضوع الدراسة وتتجزء من منظمة أو أكثر خارجها.

ثانياً: المعاملات الداخلية وتمثل بالآتي:

1- معاملات تنشأ من أحد التقسيمات التنظيمية في المنظمة وتتجزء من نفس التقسيم أو من تقسيم تنظيمي آخر مثل معاملة تجهيز قرطاسية.

2- معاملات تنشأ من أحد العاملين بالمنظمة وتتجزء من أحدى التقسيمات التنظيمية بأي من المستويات الأدارية الأشرافية أو الأدارة الوسطى أو الأدارة العليا كما في معاملات طلب الأجازة الاعتيادية.

ولتميز أنواع المعاملات أهمية كبيرة في مهمة تبسيط الأجراءات فأضافة إلى تمكين الأدارة العليا أو وحدة التنظيم والأساليب من حصر أنواع المعاملات فيمكن معرفة أي من المعاملات أكثر تكراراً وأي المعاملات تتصل بال الجمهور الخارجي للمنظمة وأيا منها تحتاج لفترات زمنية طويلة نسبياً لأنجازها ، فالمعاملات الأكثر تكراراً تكون دراستها أكثر اقتصادياً ذلك أن عائد التبسيط من الأجراءات سينعكس على العدد الكبير من المعاملات التي ستتجزء في المنظمة ، فمثلاً عائد تبسيط أجراءات أو تأشير جواز السفر من مديرية السفر ، يعتبر كبيراً نتيجة لحجم الطلب على خدمة الحصول على جواز السفر أو تأشيره من قبل الجمهور الخارجي ، لمديرية السفر وتعتبر هذه المعاملة أهم من تبسيط أجراءات معاملة الحصول على أجازة اعтика العاملين في مديرية السفر وذلك لأن حجم تكرارها يرتبط بعدد العاملين فيها وهو بالتأكيد يمثل نسبة ضئيلة قياساً بعدد الطالبين لجوازات السفر أو طالبي تأشيرها ، وفكرة اقتصادية دراسة معاملة من المعاملات ترتبط كذلك بتكليف الدراسة المختلفة لكافة الباحث التنظيمي وكلفة إشغال العاملين بتنفيذ الأجراءات المطلوب دراستها.

وأذ أستطيع التعرف على المعاملات التي لها علاقة بالجمهور الخارجي للمنظمة ، فإن ذلك يمكن المنظمة من تقديم خدمات أكفاء وأسرع لهم فقد توجد اختلافات عديدة بين جمهور المنظمة ، حيث نجد فيهم المتعلمين وغير المتعلمين كبير السن وصغر الموظف وغير الموظف... الخ ، فقد يستلزم أنجاز المعاملة توفير معلومات من المراجع فإذا كان من المتعلمين أمكن تضمين المعلومات المطلوبة في استماراة يقوم بملئها ، أما إذا كانت الصفة السائدة للمراجعين من غير المتعلمين يصعب وضع مثل هذه الاستماراة موضع الاستخدام أو يكون على المنظمة تحصيص موظف أو أكثر لملء الاستمارات للمراجعين.

الهدف من تبسيط الأجراءات :

أن تبسيط الأجراءات كوسيلة من وسائل التطوير الأداري تهدف إلى ما يلي:

- 1- الاستخدام الفعال لمعدات ووسائل الانتاج في المصنع أو المنظمة ، والاستخدام الأكثر فعالية للطاقات البشرية المتاحة والمساعدة في تقييم أداء المنظمة.
- 2- تعتبر وسيلة لرفع الكفاءة الأناتجية للمنظمة كما تعتبر أداة يمكن تطبيقها في أي مكان يمكن استخدامها ، كما أنها واحدة من أكثر أدوات الأستقصاء المتوفرة للأدارة أذ تمكن الأدارة من التصدي لأماكن نقص الكفاءة في التنظيم.
- 3- تحقق الحد من تكاليف العمليات وتزيد من فعالية الأنشطة الضرورية وتزيد الأمان في مجال العمل وتحد من الأجهاد أضافة إلى تحسين الخدمة للجمهور وتهيئة جو يتقبل التغيير.

4- تساعد دراسة الأجراءات في التعرف على الخطوات المتماثلة وغير المتماثلة وتحديد حجم العمل المؤدى في كل خطوة وتحديد تتابع خطوات العمل.

#### الأسئلة البعدية

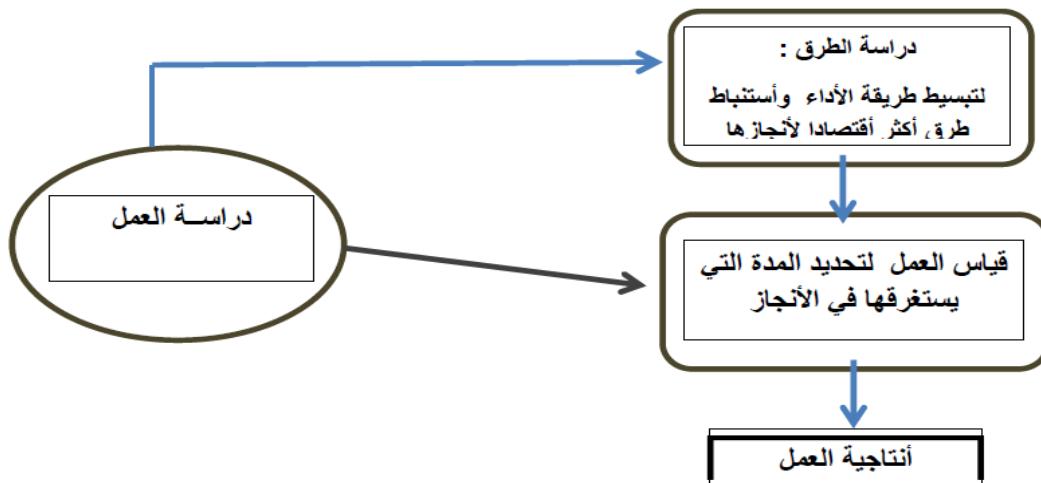
-اذكر الهدف من تبسيط إجراءات العمل

7	<b>رقم المحاضرة:</b>
دراسة العمل	<b>عنوان المحاضرة:</b>
نسرين محمد فتحي	<b>اسم المدرس:</b>
طلبة المرحلة الثانية	<b>الفئة المستهدفة :</b>
تعريف الطالب بالطرق التي يتم من خلالها يتم احتساب أوقات العمل	<b>الهدف العام من المحاضرة :</b>
1-فهم الطالب لمحتوى لقانون احتساب وقت العمل الفعلي والأساسي والقياسي	<b>الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:</b>
العصف الذهني ونقاش الافكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم احتساب أوقات العمل داخل المنظمة	<b>استراتيجيات التيسير المستخدمة</b> <b>المهارات المكتسبة</b>
الاختبارات والواجبات ، مناقشات	<b>طرق القياس المعتمدة</b> <b>الأسئلة القبلية</b>

- كيف نقوم بدراسة العمل؟

دراسة العمل:

تستخدم دراسة العمل بهدف زيادة الكفاءة الأنـاجـية للمـادـ والمـائـنـ والمـعـلـ ، وذلك من خـلـلـ القـضـاءـ أو تـقـلـيـصـ الضـيـاعـاتـ فيـ الـحـرـكـةـ أوـ الـوقـتـ لـكـلـ مـنـ العـنـاصـرـ المـذـكـورـهـ، وـتـهـدـفـ درـاسـةـ الـعـمـلـ إـلـىـ تـحـقـيقـ الـأـسـتـخـدـامـ الـفـعـالـ لـوـسـائـلـ الـأـنـتـاجـ وـالـطـاـقةـ الـبـشـرـيـةـ وـتـقـيـيمـ طـرـيـقـةـ الـأـدـاءـ. وـتـعـرـفـ درـاسـةـ الـعـمـلـ بـأـنـهـ مـصـطـلـحـ عـامـ لـنـاكـ الأـسـلـيـبـ الـفـنـيـةـ ، وـعـلـىـ الأـخـصـ درـاسـةـ الـطـرـيـقـةـ وـقـيـاسـ الـعـمـلـ الـتـيـ تـسـتـعـمـلـ فـيـ أـخـتـارـ الـعـمـلـ الأـنسـانـيـ بـكـلـ عـلـاقـاتـهـ الـتـيـ تـقـودـ إـلـىـ أـسـتـقـصـاءـ كـلـ الـعـوـامـلـ الـتـيـ تـؤـثـرـ عـلـىـ كـفـاءـةـ وـأـقـتصـادـ الـمـوـقـعـ الـجـارـيـ مـرـاجـعـتـهـ بـهـدـفـ تـحـسـينـهـ، عـلـيـةـ فـدـرـاسـةـ الـعـمـلـ تـهـمـ بـرـفعـ الـكـفـاءـةـ الـأـنـاجـيـةـ أـيـ زـيـادـةـ الـكـمـيـةـ الـمـنـتـجـةـ مـنـ كـمـيـةـ مـحـدـودـةـ مـنـ الـمـوـارـدـ دـوـنـ زـيـادـةـ أـسـتـثـمـارـيـةـ إـلـاـ فـيـ أـضـيـقـ الـحـدـودـ... وـبـتـعـبـيرـ أـخـرـ زـيـادـةـ الـمـخـرـجـاتـ مـنـ ثـبـاتـ الـمـدـخـلـاتـ، وـتـقـوـمـ درـاسـةـ الـعـمـلـ عـلـىـ أـسـتـخـدـامـ أـسـلـوـبـيـنـ هـمـ درـاسـةـ الـحـرـكـةـ(ـالـطـرـيـقـةـ درـاسـةـ الـوـقـتـ أوـ قـيـاسـ الـعـمـلـ بـيـنـ هـذـيـنـ الـأـسـلـوـبـيـنـ عـلـاقـةـ وـثـيقـةـ جـداـ فـيـ الـمـارـسـةـ الـعـمـلـيـةـ، وـالـشـكـلـ التـالـيـ يـوـضـحـ درـاسـةـ الـعـمـلـ.



عليه سنتناول أولاً دراسة طريقة العمل، ثم دراسة "قياس العمل"

دراسة طريقة العمل:

تعرف دراسة طريقة العمل بأنها التسجيل النظامي والاختبار الانقادي للطريقة المستخدمة والمقرحة لأداء العمل كوسيلة لتطوير هذه الطريقة وتطبيق اساليب أكثر فاعلية واقتصادية.

أن فكرة عدم وجود طريقة مثالية لأداء العمل تعتبر أساس متين لنجاح دراسة العمل ذلك لأن تلك الفكرة تخلق لدى الباحث الدافع الكبير لاستنباط طرق للعمل أبسط من الطرق الحالية والتي تكون مقبولة عادة من مستخدميها لاستقرارهم على ممارستها ويفترض أن تقييم الطريقة الجديدة بإنجازها للعمل بوقت أقل أو جهد أقل مما يخلق توفيراً في وقت إنجاز العمل أو كلفته وكذلك الجهد المبذول لأنجازه.

مراحل دراسة طرق العمل: -

ان خطوات دراسة طريقة العمل أهمية كبيرة كون أنها تأخذ صفة الانتظام والدقة عند دراستها، ويجب أن تنفذ هذه الخطوات بتتابع أذ لا يجوز تغيير تسلسلها. وتتضمن دراسة طريقة العمل المراحل الآتية:

- 1- مرحلة الاختيار.
- 2- مرحلة التسجيل.
- 3- مرحلة التحليل.
- 4- مرحلة التطوير.
- 5- مرحلة التعريف.
- 6- مرحلة التطبيق.
- 7- مرحلة المتابعة.

8	رقم المحاضرة:
دراسة العمل	عنوان المحاضرة:
نسرين محمد فتحي	اسم المدرس:
طلبة المرحلة الثانية	الفئة المستهدفة :
تعريف الطالب بالطرق التي يتم من خلالها يتم احتساب	الهدف العام من المحاضرة :

أوقات العمل	
1-فهم الطالب لمحتوى لقانون احتساب وقت العمل الفعلى والأساسي والقياسي	الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:
العصف الذهني ونقاش الأفكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم	استراتيجيات التيسير المستخدمة
احتساب أوقات العمل داخل المنظمة	المهارات المكتسبة
الاختبارات والواجبات ، مناقشات	طرق القياس المعتمدة

دراسة الطرق :

لتبسيط طريقة الأداء وأستنباط طرق أكثر أقتصادا لأنجازها

دراسة العمل

قياس العمل لتحديد المدة التي

يستغرقها في الأنجاز

أنتاجية العمل

#### 1- مرحلة الاختيار:-

تعتبر مرحلة الاختيار مهمة جدا لأن الاختيار الموفق للطريقة المطلوب دراستها يعتبر المدخل الأساسي للنجاح إضافة إلى انه يساعد الأدارة والعمال على التفاعل مع الباحثين في تبسيط الاجراءات ، فتبسيط العملية الأكثر تكرارا يكون اقتصاديا أكبر من العملية التي معدل تكرارها قليل أي أن المردودات الاقتصادية المتوقع الحصول عليها في حالة تطبيق الطريقة المحسنة سيكون أكبر من المردود الاقتصادي المتحقق لطريقة الأداء الحالية ولموقف العاملين اتجاه دراسة طريقة العمل تأثيرا كبيرا في الاختيار ذلك ان توفير الجو المناسب ل القيام بالدراسة ، أي تهيئة ذهن العاملين على المعاونة في نجاح أعداد الدراسة وانجاح نتائج تطبيقها.

#### 2- مرحلة التسجيل:-

تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات دراسة طرق الأداء لأن نجاح أنجازها بدقة يترتب عليه الوصول إلى نتائج جيدة وأقتراح طريقة أداء أبسط، حيث ان كل الحقائق والملحوظات والبيانات عن طريقة الأداء الحالية تعتبر الأساس في وضع الطريقة المقترحة، فزيادة الدقة في التسجيل تحقق نتائج أدق وانخفاض الدقة يتحقق العكس.

و قبل أن يبدأ الباحث بعملية التسجيل قد يقرر تجزئة طريقة الأداء إلى أجزاء ليسجها كلا على حدة توخيًا لدقة أكبر وأن يتحرى كافة المعلومات والبيانات الدقيقة ذات الصلة بالموضوع إضافة إلى أن يقوم بعملية التسجيل من خلال الملاحظة المباشرة لطريقة الأداء الحالية في ظرف أدائها الطبيعي والأعتيادي.

و تستخدم الرموز في عملية التسجيل بدلا من الكلمات العامة التي قد تكون لها مدلولات مختلفة من حين لأخر.

والرموز المستخدمة هي:-

□ العملية.....ويرمز لها بالدائرة وهي تبين كل أجراء يقرب المنتج نحو الأنجاز أو أنه الخطوة التي تمثل تعديل أو تغيير أو إضافة على المنتج أو المعاملة.

- الفحص ... ويرمز له بالربع يستخدم لتسجيل كل أجراء يؤدي للتأكد من صحة أجراءات سابقة له للتأكد من الكميات المنتجة كذلك وأجراء الفحص ، يجب أن لا يضيف جديد على المنتج أو يعدل فيه.
- النقل .... ويرمز له بالسهم ويستخدم لتسجيل عمليات نقل المنتج أو المعاملة من مكان الى آخر دون إضافة تغيير فيها.
- التأخير... ويرمز له بالحرف D ، ويستخدم في تسجيل العطل أو التأخير أو الانتظار.
- التخزين أو الحفظ .... ويرمز له بالمثلث المقلوب ويستخدم لعمليات تخزين المنتج أو حفظه لفترة زمنية تستوجبها طريقة العمل، ويضيف البعض الى الرموز المار ذكرها رموزا تعبر عن الأنشطة المؤلفة، التي تستخدم عند الحاجة لأظهار نشاطين يتم أدائها في نفس الوقت أو بواسطة نفس العامل في نفس المكان... فعند اتلاف عملية مع فحص يمكن استخدام المربع الذي يداخله دائرة أو عندما تائف عملية نقل مع فحص .. كما في فحص قناني المشروبات الغازية للتأكد من نظافتها أثناء نقلها الى خط التعبئة... فيمكن أن يرمز لها بالربع بداخله سهم الا ان الرموز الخمسة الأولى تبقى هي الرموز الأساسية الشائعة الاستخدام.

9	<b>رقم المحاضرة:</b>
دراسة العمل / النماذج المستخدمة في التسجيل	<b>عنوان المحاضرة:</b>
نسرين محمد فتحي	<b>اسم المدرس:</b>
طلبة المرحلة الثانية	<b>الفئة المستهدفة :</b>
تعريف الطالب بالطرق التي يتم خلالها تسجيل العمل	<b>الهدف العام من المحاضرة :</b>
1-فهم الطالب لمحتوى لقانون احتساب وقت العمل الفعلي والأساسي والقياسي	<b>الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:</b>
العصف الذهني ونقاش الافكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم	<b>استراتيجيات التيسير المستخدمة</b>
احتساب أوقات العمل داخل المنظمة	<b>المهارات المكتسبة</b>
الاختبارات والواجبات ، مناقشات	<b>طرق القياس المعتمدة</b>

#### النماذج المستخدمة في التسجيل:

لضمان دقة التسجيل فقد وضعت مجموعة من النماذج التي تستخدم في التسجيل ويتم اختيار النموذج المناسب وأهم هذه النماذج:

- 1- نموذج مخطط العمليات الرئيسية: يستخدم لتسجيل الخطوات الأساسية التي تمر بها المعاملة أو المنتج وهي حصر خطوات العملية والفحص ويأخذ هذا النموذج شكل الجدول الاعتيادي.

نموذج يوضح مخطط العمليات الرئيسية

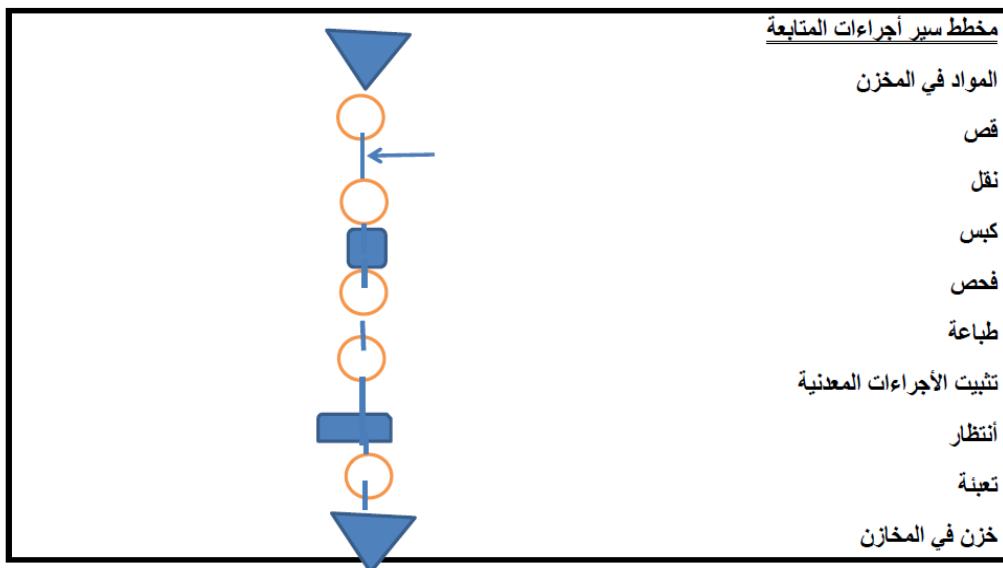
الرمز	وصف موجز للإجراء	تسلسل الاجراء

## 2- مخطط سير إجراءات المتابعة:-

يستخدم لتسجيل كافة الخطوات التي تتم على المعاملة أو المنتج، لتبيان أو الحصول على صورة واضحة عن تفصيات أداء طرق العمل الحالية. والشكل التالي يوضح استخدام المخطط لعملية عمل أغلفة بلاستيكية.

### نموذج يوضح مخطط العمليات للأغلفة البلاستيكية

نموذج رقم(١٨) يوضح مخطط العمليات للأغلفة البلاستيكية



## مخطط تحليل سلسلة الأجراءات:-

يتضمن هذا المخطط ثلاثة أجزاء:-

الجزء الأول: لتسجيل المعلومات التعريفية عن العملية المسجلة بدايتها و نهايتها و تاريخ التسجيل والقائم بالتسجيل والأدارة أو القسم الذي تتم فيه العملية.

الجزء الثاني: يستخدم لتسجيل كافة الخطوات والأحداث التي تتم أثناء إنجاز المعاملة أو المنتج إضافة إلى الخطوط التي تسجل والتي يتم فيها تسجيل الكميات والمسافة والوزن والوقت المستغرق إضافة إلى أن هذا الجزء يتضمن ثبيت أوصاف موجزة لكل خطوة أو إجراء.

الجزء الثالث: يستخدم لعرض نتائج عملية التحليل وذلك من خلال جدول المقارنة بين عدد تكرار الرموز المسجلة بالطريقة الحالية والمفترضة وأظهار الفرق بين الطريقيتين إضافة إلى مجموع المسافة ومجموع الوقت.

### مخطط تحليل سلسلة الاجراءات

المشروع: التاريخ:	الإجراء	الحالي	المقترح	التوفر

العملية:	
القسم:	
ابداء المشاهدة من:	فحص
انتهاء المشاهدة عند:	نقل
	تأخير
	خزن
مخطط رقم:	المجموع
صفحة رقم:	
مجموع المسافة	
سجلت من قبل:	مجموع الوقت
الاجراء	الكمية
الملاحظات	الرمز

وهناك العديد من المخططات التي تستخدم مثلا لتسجيل حركات اليدين أو مخطط الحركة ثلاثي الأبعاد الذي يستخدم لتوضيح سير المعاملة أو المنتج عبر طوابق البناء أو مخطط حركة سير العاملين ومخططات تصميم موقع العمل.

### -3- مرحلة التحليل:-

يتم في هذه المرحلة التعرف على جميع الحقائق المحيطة بالعملية موضوع الدراسة ومعرفة التفصيات الدقيقة عن كل أجراء يتم لأنجازها وتقى عملية التحليل بالأختبار الانتقادى لكل أجراء وذلك باستعمال أسلوب الاستفسار والقائم في عدد من الأسئلة النظامية المتتالية والتي تعرف الباحث بالغرض الذي بواسطته يؤدى النشاط والمكان الذي يؤدى فيه وتتابع المرحلة الذي فيه يؤدى النشاط وكذلك الشخص الذي بواسطته أو من أجله يؤدى النشاط وأخيرا الوسائل التي بواسطتها يؤدى النشاط، ويجب أن يتسم التحليل بعدم التحيز وأن تحلل الحقائق كما هي لا كما يفترض أن تكون وأن لا يستنتاج الباحث الا بعد التحليل.

ويتم التوصل الى طريقة الأداء الأفضل عند مراعاة :

1- استبعاد جميع الفعاليات او العناصر الغير ضرورية.

- 2- دمج بعض الفعاليات أو العناصر بعضها مع بعض.
- 3- تغيير تسلسل الفعاليات او العناصر المكونة للعمل.
- 4- تبسيط الفعاليات أو العناصر الضرورية.
- 5- أسئلة التحليل:

#### 4- مرحلة التطوير:-

تهدف عملية التطوير الى الوصول الى طريقة للأداء تستغرق وقت أقل ومجهودا أقل وكذلك كلفة العمل، ويمكن أن تتميز الطريقة المقترحة بواحد أو أكثر من الصفات المذكورة أعلاه.

وتبدأ عملية التطوير حيث تنتهي مرحلة التحليل حيث ان أجابات :

- ماذى يجب عمله؟
- أين يجب عمله؟
- متى يجب عمله؟
- من يجب عليه عمله؟
- كيف يجب عمله؟

التي يتوصل اليها الباحث تمكنه من وضع مخطط بياني للطريقة المقترحة في ضوء تلك الأجابت باستخدام مخطط تحليل تتابع الأجراءات وتم المقارنة بين الطريقة المقترحة وطريقة الأداء الحالية ، وتتضح من المقارنة الوفر الممكن تحقيقه بعدد الأجراءات أو المسافات أو الزمن المستغرق للإنجاز ومن الضروري أن يتم اختبار الطريقة المقترحة حتى تتأكد من عدم أغفال أي نقطة وأن الطريقة المقترحة تصل الى نفس الغايات التي تصل اليها طريقة الأداء الحالية.

وعند عرض الطريقة المقترحة على الأدارة يجب مراعاة :

- حصر الفوائد المتوقعة من الطريقة المقترحة بمقارنتها بالطريقة الحالية، أي وضع خطة مقترحة لتطبيق الطريقة المقترحة.
- توقع التأثيرات التي ستحدها الطريقة المقترحة على جميع الأقسام والأشخاص ، حيث يجب توقع مراكز مقاومة التغيير ووضع برامج مواجهة التغيير .
- استعراض البديل الممكن للطريقة الحالية والمبررات التي دفعت للأخذ بأحدها .

#### 5- مرحلة التعريف :-

تم في هذه المرحلة وضي وتوصيف الطريقة الجديدة باستخدام وسائل الأيضاح المختلفة لعرض السمات الأساسية للطريقة الجديدة على الأدارة والعاملين لتوفير القناعات المشتركة لاستخدام الطريقة الجديدة في ضوء ماتمتاز به عن الطريقة الحالية للأداء ونجاح مرحلة التعريف يؤدي الى اقرار الطريقة الجديدة.

وتنتهي مرحلة التعريف بوضع الطريقة الجديدة بصيغة برنامج أو تعليمات تعرف أحيانا ،، صحيفة تعليمات المشغل، والتي تحتوي على معلومات عن الآلات والأدوات المستخدمة ،ظروف التشغيل، وصف طريقة

الأداء، أضافة إلى رسم تخطيط الموقع، وأي معلومات أخرى يرى الباحث ضرورة توضيحها للعاملين والأدارة.

وتفيد عملية التعريف في تثبيت الأطار العام وتفاصيل الطريقة الجديدة ليمكن الرجوع لها مستقبلاً للوقوف على مدى الانحرافات عند التطبيق عنها أضافة إلى فائدتها في شرح الطريقة الجديدة للمعدين وأرشادهم إلى التغييرات الضرورية في تخطيط مكان العمل.

#### - 6- مرحلة التطبيق:

بعد تعريف الطريقة الجديدة واتخاذ القرار بأخذ المعايير تبدأ مرحلة التطبيق التي تنقسم إلى قسمين:

الأول التطبيق الأولي: يتضمن إعداد خطة التطبيق وتوفير مستلزمات التطبيق كالآلات والعدد والمواد الأولية واختيار العمال المناسبين وتدريبهم على الطريقة الجديدة ويتم إجراء تطبيق تجريبي لمعرفة نقاط الضعف المحتملة سواء أكانت بإجراءات أو خطوات التنفيذ أو في مستوى نوعية الانتاج ومن الضروري جداً أشراك كافة المعينين عند إجراء التطبيق التجريبي.

الثاني التطبيق الفعلي: تبدأ هذه العملية بعد التأكد من سلامة كافة خطوات الطريقة الجديدة ونجاحها وأستيعاب العاملين لها، وتقوم الحاجة عند التطبيق الفعلي تكثيف الأشراف لمواجهة التغييرات الغير متوقعة أو النقص في مهارة بعض العاملين لتنفيذها.

#### - 7- مرحلة المتابعة:

لمتابعة تنفيذ الطريقة الجديدة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة وللباحث حيث تؤمن هذه المرحلة التأكيد من الطريقة الجديدة قد طبقت بالشكل المرسوم لها أضافة إلى تحديد كل معوقات التنفيذ والعمل على التخلص منها سواء بالتدريب للعاملين أو تعديل تعليمات التشغيل حسب مقتضى الحال، وبما لا يؤثر على الصفات الأساسية للطريقة الجديدة هذا أضافة إلى أن المتابعة توفر للمنظمة والباحث قياس عائد الطريقة الجديدة على مستوى الأداء والتأكيد من صحة تنفيذ الطريقة الجديدة ودراسة أي انحرافات في التنفيذ والتعرف على ردود فعل الأفراد.

والمتابعة التي تكون يومية في بداية تطبيق الطريقة الجديدة تتبع فترات أجرائها بعد أن يستقر استخدام الطريقة الجديدة، وقد تتم المتابعة بشكل دوري لتخليص الطريقة الجديدة من الإضافات الغير ضرورية أو الخطأة التي تكون قد طرأت عليها أثناء الممارسة اليومية.

#### الأسئلة البعيدة

#### - كيف نقوم بتسجيل مراحل العمل؟

10	رقم المحاضرة:
القيادة الإدارية	عنوان المحاضرة:
نسرين محمد فتحي	اسم المدرس:
طلبة المرحلة الثانية	الفئة المستهدفة :
ليتعرف الطالب على علاقة القيادة الإدارية وانماطها -يتعرف الطالب على طبيعة القيادة الإدارية	الهدف العام من المحاضرة : الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:

استراتيجيات التيسير المستخدمة	العصف الذهني ونقاش الأفكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم
المهارات المكتسبة	القدرة على تحديد علاقة القيادة الإدارية بأداة الوقت
طرق القياس المعتمدة	الاختبارات والواجبات، إعداد التقارير

الأسئلة القلبية

- من هو القائد؟
- هل هناك فرق بين القائد والمدير؟

أولاً:- مفهوم القيادة الإدارية: هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف.

ان مضمون التعريف يحتوي على مفهومين أساسيين :

أولهما ان القيادة هي علاقة بين فردين أو أكثر يكون فيها التأثير والقوة موزعتين بشكل غير متكافيء .

والثاني أن القيادة تتطلب قبول المرؤوسين لهذا التأثير.

وتنطلب القيادة الإدارية مجموعة من السمات والمهارات التي تميز القادة الناجحين والتي من أهمها ما يلي:-

- 1- القدرة الأشرافية: وهي القدرة على إنجاز الوظائف الأساسية للأدارة بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتأثير والرقابة على الآخرين.
- 2- الرغبة في الأنجاز العالي: وهو البحث عن المسؤولية والرغبة في النجاح.
- 3- الذكاء: وهو القدرة على الأبتکار والخطابة وأصدار الأحكام والمنطق والقدرة على التفكير.
- 4- الجسم: وهو القدرة على وضع القرارات وحل المشاكل بجدارة وفعالية.
- 5- الثقة بالنفس: أي رأي الفرد بنفسه وقدرته على التعامل مع المشاكل وحلها.
- 6- المبادرة: هي القدرة على العمل بشكل مستقل وتطوير أسلوب عمل مميز وليس بالضرورة واضحا لآخرين أي له قدرة على المبادرة بأيجاد اختراعات وطرق جديدة للعمل.

وقد يحتاج القائد الإداري إلى استخدام ثلاثة أنواع من المهارات على مستويات مختلفة في المنظمة وتتمثل المهارات بما يلي:

- 1- المهارات الفنية: وهي أكثر المهارات أهمية للأدارة الدنيا حيث يتم إنتاج منتجات وخدمات للمنظمة، وتتضمن هذه المهارات الطرق والأجراءات والتقنيات الضرورية لأن إنتاج سلعة أو خدمة.
- 2- المهارات الإنسانية: وهي مهارات هامة على جميع المستويات الإدارية لأنها ذات علاقة بالقوى العاملة، وهي تتعلق بالقدرة على القيادة والحافظة وإدارة النزاع وتشجيع روح العمل كفريق.
- 3- المهارات الإدارية: وهي المهارات الأكثر المستويات الإدارية العليا والتي تتطلب التخطيط بعيد المدى والقدرة على التفكير الشمولي.

والشكل الآتي يوضح تلك المهارات

نموذج رقم (14) يوضح مزيج المهارات الإدارية

إنسانية	فنية	إدارية
منخفضة	الأهمية	عالية

ثانياً- طبيعة القيادة الأدارية: -

هناك عدة نقاط توضح طبيعة القيادة الأدارية أهمها: -

- 1- أنها ذات طبيعة حركية جوهرها التأثير الذي يمارسه الفرد على الآخرين، الذين يمثلون المرؤسين.
- 2- أن نوعية القيادة الأدارية تفرز المنظمات الفعالة من غير الفعالة فهي (القيادة تخدم وظائف متعددة للفعالية التنظيمية).
- 3- أن فعالية القيادة تتمثل في المدى الذي يستطيع القائد في التأثير فيه على مرؤوسه بطريقة تؤدي إلى تحقيق هدف المجموعة وبالتالي أهداف المنظمة.

11	رقم المحاضرة:
القيادة الإدارية	عنوان المحاضرة:
نسرين محمد قحبي	اسم المدرس:
طلبة المرحلة الثانية	الفئة المستهدفة :
ليتعرف الطالب على النمط القيادي	الهدف العام من المحاضرة :
1- يتعرف الطالب على نماذج أنماط القيادة 2- يتعرف الطالب على الشبكة القيادية	الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:
العصف الذهني ونقاش الأفكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم	استراتيجيات التيسير المستخدمة
القدرة على تحديد علاقة القيادة الإدارية بأداة الوقت	المهارات المكتسبة
الاختبارات والواجبات، اعداد التقارير	طرق القياس المعتمدة

الأسئلة القبلية

- من هو القائد؟

- هل هناك فرق بين القائد والمدير؟

ثالثاً- النمط القيادي: هو سلوك المدير المتكرر والفترقة طويلة من الزمن يسمى نمطاً والمدير يتخذ نمطاً معيناً من خلال الخبرة والتعليم والتدريب.

وبالمفهوم السلوكي يعني النمط الاتجاهات السلوكية الفعلية التي اختارها القائد الأداري ويعمل بموجبها داخل المنظمة ويعتبرها الأطار العام الذي يحدد علاقاته مع المرؤسين.

ويتألف النمط القيادي للمدير من عصرين هما:

- 1 افتراضات القائد عن مرؤوسه.
- 2 سلوكه الفعلي عند تعامله معهم.

وهناك مجموعة من العوامل تحدد النمط القيادي للمدير ويتخذ بسببها نمطاً معيناً هي:-

- 1 عوامل تخص المدير التي تمثل بمدى ثقته بالآخرين والقيم التي يؤمن بها.
- 2 عوامل تتعلق بالمرؤسين ، فقد تباين بقدرة المرؤسين على اتخاذ القرارات.
- 3 ظروف البيئة : بيئة العمل ، والمنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها المنظمة.
- 4 الموقف: فالموافق الصعب مثلاً لاتشجع القادة على المشاركة.

رابعاً: أنماط القيادة الأدارية: لقد نتج عن الكثير من الدراسات الأهتمام بموضوع القيادة، وهناك تصنيفات متعددة عكست تطور التفكير بهذا الموضوع و أهميته في الفكر الأداري ومن أبرز النماذج التي ظهرت هي مايلي :-

أولاً: نماذج أنماط القيادة ذات الطبيعة الثابتة : حيث يحدد هذا النمط ثلاثة أنماط أساسية هي :

- 1 النمط السلطوي 2- النمط الديمقراطي 3- النمط الذي يتع سياسة عدم التدخل.

ثانياً: نماذج أنماط القيادة ذات المحور الواحد : لقد حدد هذا المفهوم أربعة أنماط أساسية هي :-

- 1 الأمر الناهي 2- الأمر العطوف 3- الديمقراطي الاستشاري 4- الديمقراطي المشارك.

ثالثاً: نماذج أنماط القيادة ذات البعدين : فالسلوك القيادي يمكن أن يتحرك على بعدين في اتجاهين مختلفين ، كأن القائد يحرز درجات عالية على كل بعد منها في نفس الوقت ، وفي ضوء العلاقة بين البعدين مما الأهتمام بالمشاعر وهيكلة المهام أسفرت الدراسات عن أربعة أنماط هي :

- 1 اهتمام بالمشاعر منخفض ، وهيكلة مهام منخفضة.
- 2 اهتمام بالمشاعر مرتفع ، وهيكلة مهام مختلفة .
- 3 اهتمام بالمشاعر منخفض ، وهيكلة مهام مرتفعة.
- 4 اهتمام بالمشاعر منخفض ، وهيكلة مهام مرتفعة.

رابعاً: الشبكة الأدارية : تركز شبكة أنماط المديرين والتي طورت من قبل كل من روبرت بلباك وجين موتون على ان هناك محوران للعملية الأدارية : -

- 1 الأعمال أو المهام المطلوب تنفيذها .
- 2 العاملون الذين ينفذون تلك الأعمال.

لقد نتج من نموذج الشبكة الأدارية خمسة أنماط أساسية هي :-

أ- نمط القيادة اللامبالي

ب- نمط قيادة الفريق الاجتماعي

ج- نمط قيادة المهمة

د- نمط قيادة منتصف الطريق

## ٥- نمط قيادة الفريق

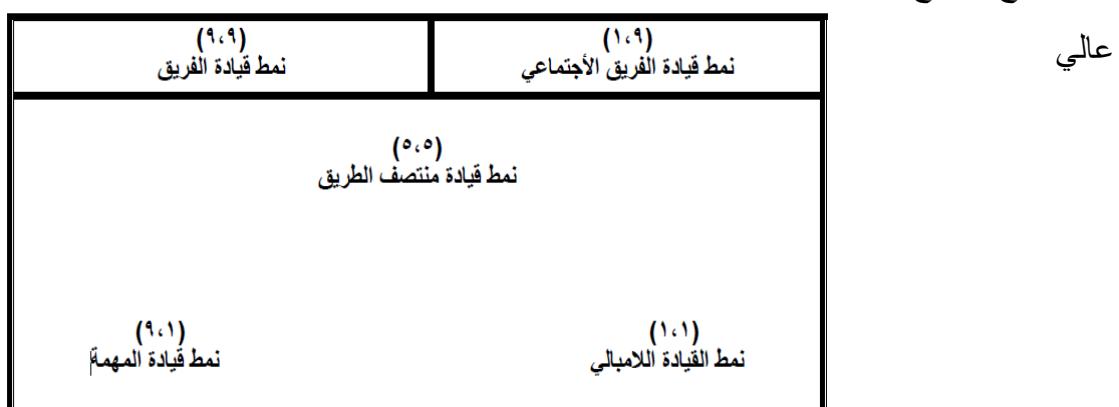
ويشير إلى الاهتمام العالي المتوازن بكل من العمل والعامليين .

والجدير باللحظة أن استخدام مقياس من (4) نقاط في الشبكة يعني أن هناك (81) نمط من الاهتمامات (الأنماط القيادية الثانوية) كما يعكس كل نمط من هذه الأنماط مجموعة افتراضات حول استخدام من حيث ربطها بالعمل والعامليين.

كما أن جميع أنماط القيادة التي ذكرت سابقاً تعكس مدى أهمية الوقت للقادة الأداريين ومدى استخدامهم واستثمارهم له، وتحسين استخدامه وتقليل الهدر فيه تبعاً للنمط الأداري الذي يتبعه المدير.

أن جميع أنماط القيادة الأدارية تعكس مدى أهمية مورد الوقت للقادة الأداريين، ومدى استخدامهم واستثمارهم له، وتحسين استخدامه وتقليل الهدر فيه تبعاً للنمط الأداري الذي يتبعه المدير.

**نموذج يوضح الشبكة الادارية لبليك وموتون :**



## الأسئلة البعدية

- ما هي أنماط القيادة؟
- بين السمات التي يتمتع بها القائد

<b>12</b>	<b>رقم المحاضرة:</b>
قياس العمل (دراسة الوقت)	<b>عنوان المحاضرة:</b>
نسرين محمد فتحي	<b>اسم المدرس:</b>
طلبة المرحلة الثانية	<b>الفئة المستهدفة :</b>
ليكون الطالب قادراً على تطبيق احتساب أوقات العمل بشكل عملي	<b>الهدف العام من المحاضرة :</b>
1-فهم المتعلم وقدرته على تطبيق احتساب أوقات العمل المتاحة	<b>الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:</b>
العصف الذهني ونقاش الافكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم	<b>استراتيجيات التيسير المستخدمة</b>

احتساب وقت العمل الأساسي والقياسي والفعلي ومعدل كفاءة العمل	المهارات المكتسبة
الاختبارات والواجبات	طرق القياس المعتمدة

### الأسئلة القبلية

- هل من الممكن احتساب وقت العمل؟

قياس العمل (دراسة الوقت)

تهدف دراسة الوقت الى تحديد الوقت القياسي لكل عمل أو عنصر من عناصر العملية الإنتاجية.

أهم المفاهيم الضرورية ذات الصلة بدراسة الوقت هي:-

1- الوقت الأساسي: هو معدل الوقت المصروف لإنجاز العمل على وحدة واحدة من قبل عامل متوسط الأداء في أحد الأعمال الإنتاجية دون مراعاة التأخيرات الضرورية (السماحات).

2- الوقت القياسي: هو معدل الوقت المصروف لإنجاز العمل على وحدة واحدة من قبل عامل متوسط الأداء في أحد الأعمال الإنتاجية مع مراعاة التأخيرات الضرورية (السماحات).

ويتضمن التعريف أعلاه ثلاثة جوانب رئيسة هي:-

1- ان الوقت القياسي: هو معدل يحتسب بعد تسجيل عدة ملاحظات لأداء العنصر موضوع الدراسة.

2- أن العامل الذي يؤدي العمل هو عامل متوسط السرعة أي لا يكون سريعا جدا ولابطئ.

1- ان تداعي التأخيرات الضرورية التي تحدث أثناء العمل سواء تلك التي تحتاجها طبيعة العمل أو العامل.

ومن الضروري التفريق بين الوقت الأساسي والوقت القياسي، حيث نجد أن السماحات هي معيار التفرقة بينهما فلأول لا يأخذ بها بينما الثاني يأخذ بها.

3- الوقت الفعلي: هو معدل الوقت الحقيقي (الفعلي المتحقق) والمصروف لإنجاز العمل على وحدة واحدة من قبل عامل متوسط الأداء في أحد الأعمال الإنتاجية والذي يختلف من عامل لآخر تبعا لمجموعة من العوامل الذاتية والبيئية التي تؤثر على أداء العامل ويفصل الوقت الفعلي إلى نوعين:

1- الوقت الفعلي الأساسي.

2- الوقت الفعلي القياسي.

4- كفاءة العامل: هي قدرة العامل على أداء العمل والتي تختلف من عامل إلى آخر وتتبادر أثناء ساعات العمل، كما أنها تتأثر بالعوامل الذاتية والبيئية.

5- السماحات: هي عبارة عن نسب مؤدية تضاف للأوقات الأساسية بتعويض الأفراد العاملين عن الأجهاد وال حاجات الشخصية التي يتعرضون لها ويحتاجون إليها في ظروف العمل المتغيرة وتقسم إلى سماحات :

1- سماحات الحاجات الشخصية والأجهاد (سماحات الراحة).

2- سماحات التأخيرات.

وتعتبر سماحات الراحة من أهم السماحات لما لها من تأثير على كفاءة العامل بشكل مباشر وتقسم إلى نوعين :-

- 1- سماحات ثابتة: وهي سماحات لتعويض العاملين عن الاجتهاد والذين يتعرضون له وما يحتاجونه لقضاء حاجاتهم الشخصية وتضاف السماحات إلى الوقت الأساسي (الاعتراضي) بغض النظر عن الظروف المحيطة بالعمل، ويبلغ مجموع السماحات الثابتة للرجال 4% وللنساء 11% من الوقت الأساسي وتشمل هذه السماحات الاحتياجات الشخصية وسماحات الأجهاد الأساسي.
- 2- سماحات متغيرة : وهي سماحات تضاف للوقت الأساسي لتعويض عن ظروف العمل السيئة. وعادة لا تتجاوز نسبة 25% السماحات الثابتة والمتغير عن قوانين احتساب الوقت
- 1- الوقت القياسي = الوقت الأساسي + السماحات او  
الوقت القياسي=الوقت الأساسي + (الوقت الأساسي \*نسبة السماحات).
- 2- الوقت الفعلي القياسي = الوقت الأساسي \ الكفاءة
- 3- معدل الكفاءة = الوقت الأساسي \ الوقت الفعلي الأساسي \* 100%
- 4- الوقت الفعلي القياسي = الوقت القياسي \ الكفاءة

رقم المحاضرة:	13
عنوان المحاضرة:	امثلة تطبيقية
اسم المدرس:	نسرين محمد فتحي
الفئة المستهدفة :	طلبة المرحلة الثانية
الهدف العام من المحاضرة :	ليكون الطالب قادراً على تطبيق احتساب أوقات العمل بشكل عملي
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-فهم المتعلم وقدرته على تطبيق احتساب أوقات العمل المتاحة
استراتيجيات التيسير المستخدمة	العصف الذهني ونقاش الأفكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم
المهارات المكتسبة	احتساب وقت العمل الأساسي والقياسي والفعلي ومعدل كفاءة العمل
طرق القياس المعتمدة	الاختبارات والواجبات

مثال : وفرت لك الشركة العامة لصناعة البطاريات البيانات الآتية :

- 1- الوقت الأساسي للعمل = 25 دقيقة
- 2- 2 % نسبة السماحات = 0
- 35% كفاءة ثلاثة موظفين على التوالي
- المطلوب / 1 أحسب الوقت القياسي
- 2 أحسب الوقت الفعلي القياسي للموظفين الثلاثة

الحل : 1 الوقت القياسي = الوقت الأساسي + (الوقت الأساسي \* نسبة السماحات

$$21 \text{ دقيقة} = 2.0 * 25 + \text{الوقت القياسي}$$

2 الوقت الفعلي القياسي = الوقت القياسي الكفاءة

$$75 \text{ دقيقة} = 35\% \text{ الموظف الأول}$$

$$21 \text{ دقيقة} = 155\% \text{ الموظف الثاني}$$

$$19 \text{ دقيقة} = 105\% \text{ الموظف الثالث}$$

الأسئلة البعدية

- مالفرق بين وقت السماحات ووقت العمل الفعلي؟

14	رقم المحاضرة:
امثلة تطبيقية	عنوان المحاضرة:
نسرين محمد فتحي	اسم المدرس:
طلبة المرحلة الثانية	الفئة المستهدفة :
ليكون الطالب قادراً على تطبيق احتساب أوقات العمل بشكل عملي	الهدف العام من المحاضرة :
1-فهم المتعلم وقدرته على تطبيق احتساب أوقات العمل المتاحة	الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:
العقل الذهني ونقاش الافكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم	استراتيجيات التيسير المستخدمة
احتساب وقت العمل الأساسي والقياسي والفعلي ومعدل كفاءة العمل	المهارات المكتسبة
الاختبارات والواجبات	طرق القياس المعتمدة

مثال

أعطيت لك المعلومات أدناه إلى مدير إدارة الوقت عن أحد الأعمال التي يمارسها أربعة موظفي إنتاج في منشأة نصر الصناعية وكانت على الوجه الآتي:

1- أن الأوقات الفعلية الأساسية للموظفين الاربعة هي على التوالي 20 دقيقة، 25 دقيقة، 15 دقيقة، 30 دقيقة.

2 - ان الوقت القياسي للعمل المذكور هو 30 دقيقة .

3-ان نسبة السماحات هي 20% من الوقت الأساسي

المطلوب: استخراج نسب كفاءة الموظفين الاربعة كل على حدى لكي تستخدم في توزيع الحوافز عليهم علماً أن الشركة تعتمد نسبة كفاءة قدرها 95% لهذا الغرض.

الحل:

$$\begin{aligned} \text{نسبة السماحات} \times \text{الوقت القياسي} &= \text{الوقت الأساسي} + (\text{الوقت الأساسي} \times 0.20) \\ 30 &= 30 + (30 \times 0.20) \\ 30 &= 30 + 6 \\ 30 &= 36 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{معدل الكفاءة} &= \frac{\text{الوقت الأساسي}}{\text{الوقت الفعلي الأساسي}} \times 100 \\ 100 * \frac{20}{25} &= 125 \% \\ \frac{25}{25} &= 100 \% \\ 100 * \frac{15}{25} &= 166 \% \\ \frac{30}{25} &= 120 \% \end{aligned}$$

ان الحوافز تمنح للموظفين 1-2-3 لأنهم أعلى، من %95

## مثال

من خلال مراجعة سجلات احدى الشركات حصلت على المعلومات الآتية

- أ- الوقت القياسي لعمل معين 54 دقيقة

ب- الوقت الفعلي الاساسي لثلاث عمال على التوالي (45، 52، 60) دقيقة

ج- نسبة السماحات 8% من الوقت الأساسي

م / استخراج كفاءة العمال الثلاثة؟

الحل:

$$\begin{aligned} \text{الوقت القياسي} &= \text{الوقت الاساسي} + (\text{الوقت الاساسي} * \text{نسبة السماحات}) \\ &= \text{س} + (\text{س} * 8\%) = 54 \\ \text{دقيقة} &= 50 \text{س} = 1.08 \text{س} \\ \text{س} &= 1.08 / 5400 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{العامل الأول معدل الكفاءة} &= \frac{\text{الوقت الأساسي}}{\text{الوقت الفعلي الأساسي}} * 100 \\ &= \% 111 = \% 100 * \frac{45}{50} = \\ \text{العامل الثاني} &= \% 96 = \% 100 * \frac{52}{50} = \\ \text{العامل الثالث} &= \% 83 = \% 100 * \frac{60}{50} = \end{aligned}$$

**• المصادر الاساسية :**

- محدث مجد أبو النصر ، إدارة الوقت (المفهوم والقواعد والمهارات)، دار المجموعة العربية للنشر، القاهرة ، مصر، 2015
- أمير عباس رحمة الله. (2024). إدارة الوقت مقال مراجعة .المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية. 8-16 , 22(80) , عجيلات. (2017) .إدارة الوقت المعوقات والحلول، جملة وحدة البحث في تنمية و إدارة الموارد البشرية المجلد (8) العدد 02

**• المصادر المقترحة:**

- محدث مجد أبو النصر ، إدارة الوقت (المفهوم والقواعد والمهارات)، دار المجموعة العربية للنشر، القاهرة ، مصر،

[https://www.google.iq/books/edition/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%82%D8%AA/1yQyCwAAQBAJ?hl=ar&gbpv=1&dq=%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8+%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%82%D8%AA&printsec=frontcover](https://www.google.iq/books/edition/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%82%D8%AA/1yQyCwAAQBAJ?hl=ar&gbpv=1&dq=%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8+%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%82%D8%AA&printsec=frontcover)

- رابط الصف الالكتروني

<https://classroom.google.com/c/NjUwNDU1MTgyMDI5?cjc=arjwyck>

- روابط محاضرات فيديو

