



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



الحقية التعليمية



القسم العلمي:

اسم المقرر:

المرحلة / المستوى:

الثاني

الفصل الدراسي:

معلومات عامة

اسم المقرر:	ادارة أوقات 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	نظري 2 عملي 2 كلهما
هل يتوفر نظير للمقرر في الاقسام الاخرى	لا
اسم المقرر النظير	
القسم	
رمز المقرر النظير	

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

الوصف العام للمقرر

"يتناول المقرر مفهوم واساسيات ادارة اوقات 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 واتقان بعض المهارات بها
- تعلم واتقان بعض الحقائق والمفاهيم العلمية
- مشاركة الأفكار ووضع المقترحات 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 اثناء العمل
- تمكين المتعلم كيفية قياس وقت العمل

الأهداف السلوكية او نواتج التعلم

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

المتطلبات السابقة

- يحتاج الطالب الى معرفة اساسيات ومهارات استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة وبعض البرامج والتطبيقات.

الأهداف السلوكية او مخرجات التعليم الأساسية

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

أساليب التدريس (حدد مجموعة متنوعة من أساليب التدريس لتناسب احتياجات الطلاب ومحتوى المقرر)

الأسلوب أو الطريقة	مبررات الاختيار
1. أسلوب المناقشة بين الأستاذ والطلبة	لتعزيز الثقة وكسر الحاجز بين الطلبة والأستاذ
2. عرض الصور مع الفيديوها	لتوضيح المحاضرة وتقريب الفكرة المشروحة الى الواقع
3. لقاء الطالب لعرض بسيط عن موضوع محدد امام الطلبة	لتدريب الطلبة على كيفية الالتقاء امام الجمهور وتعزيز الثقة بالنفس
4. أسلوب العصف الذهني عن المحاضرة التي تم شرحها في نهاية الدرس	لغرض عمل مراجعة سريعة للطلاب عن الفقرات العلمية للمحاضرة
5. اعداد تقارير علمية عن المحاضرات التي تم شرحها	لغرض تدريب الطلبة على كيفية اعداد تقارير علمية والمناقشة

الفصل الاول من المحتوى العلمي

عنوان الفصل				الوقت		التوزيع الزمني
العنوان الفرعي				العملي	النظري	
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العناوين الفرعية	2	2	الأسبوع الأول
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة، مناقشة	محاضرة	مفهوم الاجتماعات			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	أهمية الاجتماعات			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	مراحل انعقاد الاجتماعات	2	2	الأسبوع الثاني
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	إمكانية انعقاد الاجتماعات إلكترونياً			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	مفهوم الوقت الضائع	الوقت الضائع والمهدور		الأسبوع الثالث
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	أنواع الوقت الضائع			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	أسباب هدر الوقت	2	2	الاسبوع الرابع
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	عوامل هدر الوقت			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	البيات الحد من هدر الوقت			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	مفهوم تبسيط إجراءات العمل	2	2	الاسبوع الخامس
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	أنواع المعاملات			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	الهدف من تبسيط إجراءات العمل			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				

الفصل الثاني من المحتوى العلمي

				الوقت		عنوان الفصل
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان الفرعي	العملي	النظري	التوزيع الزمني
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة، مناقشة	محاضرة	تعريف دراسة العمل	2	2	الأسبوع السادس
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	دراسة طريقة العمل			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	مراحل دراسة العمل			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	دراسة طرق العمل	2	2	الأسبوع السابع
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	النماذج المستخدمة في تسجيل العمل			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	مخطط تحليل سلسلة الاجراءات	2	2	الأسبوع الثامن
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	العناوين الفرعية	2	2	الاسبوع التاسع
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	مفهوم القيادة الإدارية			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	طبيعة القيادة الإدارية	2	2	الاسبوع العاشر
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	النمط الإداري			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				

الفصل الثالث من المحتوى العلمي

				الوقت		عنوان الفصل
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان الفرعي	العملي	النظري	التوزيع الزمني
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة، مناقشة	محاضرة	اهم المفاهيم ذات الصلة بدراسة الوقت	2	2	الأسبوع الحادي عشر
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	قوانين قياس العمل	2		
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	كفاءة العمل	2	2	الأسبوع الثاني عشر
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	السماحات			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	السماحات الثابتة والمتغيرة			
			الوقت الأساسي			
			الوقت الفعلي الأساسي			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	الوقت الفعلي القياسي	2	2	الأسبوع الثالث عشر
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	معدل الكفاءة			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	قياس الوقت الأساسي			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	قياس الوقت القياسي	2	2	الاسبوع الرابع عشر
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	قياس الوقت الفعلي			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	معدل الكفاءة			
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة	امثلة تطبيقية	2	2	الاسبوع الخامس عشر
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				
اختبار بعدي	عرض تقديمي، شرح، أسئلة وأجوبة،	محاضرة				

المحتوى العلمي

خارطة القياس المعتمدة

عدد الفقرات	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 الضائع او المهدور	الفصل الثاني
3						%15	تبسيط إجراءات 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:
ادارة وقت الاجتماعات	عنوان المحاضرة:
نسرين محمد فتحي	اسم المدرس:
طلبة المرحلة الثانية	الفئة المستهدفة :
ليتعرف الطالب على كيفية إدارة الاجتماعات ومراحلها	الهدف العام من المحاضرة :
1-يتعرف الطالب على مفهوم الاجتماعات وماهيتها 2-يتعرف الطالب على المراحل التي يمر بها الاجتماع	الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:
العصف الذهني ونقاش الافكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم	استراتيجيات التيسير المستخدمة
القدرة على التعامل مع الوقت بشكل اكثر كفاءة وفاعلية	المهارات المكتسبة
الاختبارات ، الواجبات، المناقشات	طرق القياس المعتمدة

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، وكلاهما عنصران ثمينان لذلك لا تدع لعقد اجتماع إلا عند الضرورة القصوى، ويجب أن تتأكد أن كل الإجراءات المتعلقة بعقد الاجتماع دقيقة وبناءة، وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم اجتماعات العمل، ومهما اختلفت وجهات النظر في تعريفهم للاجتماعات إلا أنها أخيراً تصب في نفس الهدف والمعنى، ومن أبرز هذه التعاريف:

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"

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

فاجتماعات العمل هي " التقاء 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 ادوار رئيسية في الاجتماع: ينتج، ينظم، يسهل. وعلية أن يمتلك مجموعة من القدرات المتميزة.

ت. المشاركون: وهي جمع عدة أشخاص حول موضوع مشترك، وعلى هؤلاء أن يجدوا حافزاً للعمل معاً 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 لان الوقت في المؤسسة هو عملة نادرة وقيمة جداً.

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

الأسئلة البعيدة

- ما هي اركان قيام الاجتماع؟

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

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 للاجتماع ما يلي):

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع (التحضير للاجتماع): إن التحضير غير الملائم للاجتماع يكون سبب رئيسياً 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 لابد 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، لان 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 فئتين، الفئة الأولى يجب حضورها لان حضورهم مسألة حيوية لنجاح الاجتماع.

كما أن تعذر حضور بعضهم أو أحدهم قد يستلزم تأجيل الاجتماع إلى وقت آخر مناسب. والفئة الثانية مفضل حضورهم للاجتماع، 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 المدعوون متى يفرغون من الاجتماع. ليس هناك مدة مناسبة لكل الاجتماعات فبعض الاجتماعات قد تدوم لربع ساعة وبعضها قد يدوم لساعة أو اثنتين 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 للاجتماع.

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

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

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع: 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 يتأخر بعض المدعوين لأسباب مقبولة وغير مقبولة. قد يمكنك أن تبدأ على الرغم من تأخر بعض الحاضرين ولكن في أح يان أخرى سوف تُضطر للانتظار لحين حضور شخص ما لما يلعبه من دور أساسي في ذلك الاجتماع. ويمكن تقليل تأثير ذلك بالاتصال بالحاضرين قبل الاجتماع لتذكيرهم بموعد الاجتماع، وبمحاولة بدء الاجتماعات في موعدها طالما كان ذلك ممكناً، وبشكر هؤلاء الذين يحضرون في الموعد المحدد.

2- الترحيب بالحضور: أحسن استقبال الحاضرين ورحب بهم وتعرف على الجدد منهم، الترحيب قد يأخذ دقيقة أو بضع دقائق حسب طبيعة الاجتماع فحين يكون الاجتماع داخل نفس المنظمة لا نحتاج للكثير من الترحيب ولكن حين يكون الاجتماع مع جهة أخرى فربما يكون من المناسب بدأ الاجتماع ببعض عبارات الترحيب والكلام الودي. لاحظ أن الدقيقة أو الدقائق القليلة التي ترحب فيها بالحاضرين ليست وقتاً ضائعاً لأنها ضرورية لتفاعل الحاضرين بشكل جيد وشعورهم بالارتياح النفسي. ولكن انتبه لكيلا يأخذ الترحيب وقتاً 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 الموضوعية، 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 فسُتُفاجأ أحياناً 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 تُثار 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 تنشغل بالرد على التليفونات أو بأي أمور خارجة عن الاجتماع بقدر الإمكان.

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

5- الوسائل المساعدة: استخدم الوسائل المساعدة المناسبة مثل السبورة في حالات عصف الذهن أو عارض 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 الاحتياح لكل الآراء ولكل 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، وعادة أمين سر الاجتماع أو السكرتير هو الذي يعد المحضر أو قم باختيار شخص ما من مرؤوسيك أو زملائك بتسجيل النقاط الأساسية في الاجتماع تمهيدا لكتابتها كمحضر للاجتماع، ويتضمن المحضر مكان وزمان 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 مختصراً وعادة يكون في حدود ورقة أو ورقتين في اجتماعات العمل العادية، 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، ذاكر 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 يعترض 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 لان مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيراً ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:

أ. مدى قيام المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولاً 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 ذلك فائدة جيدة يمكن أن تساعد في تطور مهارات المدير الذاتية في إدارة الاجتماع من جهة، والتعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات

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

ويتناول تقييم الاجتماع بعدين أساسيين 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 استمارة تقييم الاجتماع – التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة – قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع، ودراساتها 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، لان 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 يتمكن الأعضاء أو المشاركين في اللقاء من سماع ورؤية الأشخاص الآخرين وتبادل وجهات النظر المختلفة معهم ومناقشتهم ومحاورتهم وتفنيد آرائهم، بالإمكان ربط أجهزة الهاتف أو التلفزيون بأجهزة الحاسوب لإيجاد اتصال متبادل بين مجموعة من الأشخاص تابعين لمنظمة ما حتى يستطيعوا القيام بوظائفهم وهم جالسون في مكاتبهم المنزلية، او في مواقع 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، ومناقشته ومحاورته بما يعرضه من آراء وما يقدمه من مقترحات، فيتم التصويت على مشاريع القرارات المعروضة بحضور جميع الأعضاء رغم أماكنهم المختلفة.

كما ان دعوة حضور الأعضاء للاجتماعات 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، ومما 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 أوراق وبلا نفقات بريد (نفقات التوصيل)، وهو أمر يخفف العبء عن الإدارة من الناحية المالية، كما يضمن دعوة جميع الأعضاء، ووصول جدول الأعمال ومرفقاته لهم جميعاً، فالواقع يؤكد ذلك، إذ يتم توجيه دعوات الحضور إلى الأعضاء وإرسال جداول الأعمال ومرفقاتها 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.

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

الأسئلة البعيدة

- بين كيف يتم عقد الاجتماع إلكترونياً؟

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

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 مر 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.

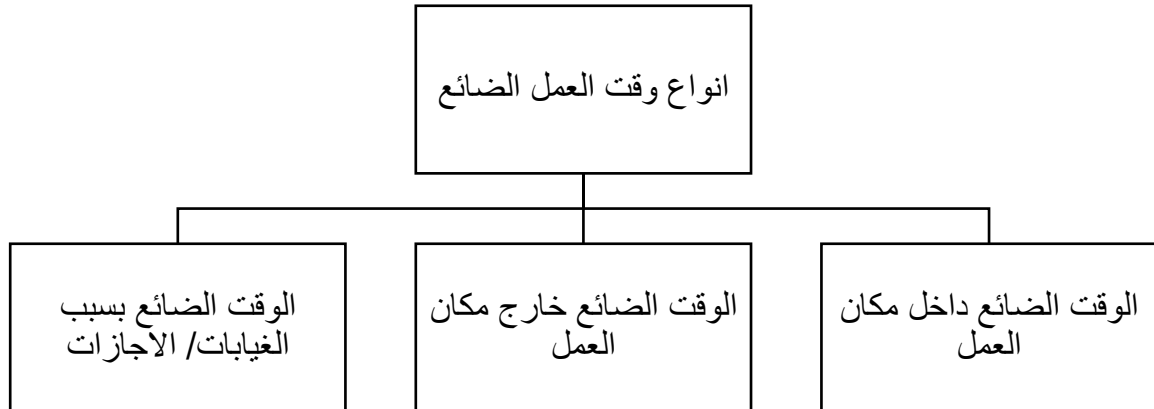
أنواع الوقت الضائع: يقسم الوقت الضائع من زاوية الأسباب التي تؤدي الى حدوثه الى نوعين: -

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

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

- 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 يوميا بعد الوصول الى مكان العمل للاستعداد قبل البدء بالعمل، ووقت يخصص لتناول الفطور أو المأكولات في غير الأوقات المخصصة لها رسميا، ووقت يخصص لقراءة الصحف والمجالات أو أشياء لا تتعلق بالعمل ، ووقت يصرف على استخدام الهاتف لإنجاز أعمال خاصة ، بالإضافة الى الوقت الذي يخصصه الموظف لزيارة زملاء 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 يوميا بعد الوصول الى مكان العمل للاستعداد قبل البدء بالعمل.
- 2- الوقت الذي يخصص لتناول الفطور أو المأكولات والمشروبات في غير الأوقات المخصصة لها رسميا.
- 3- الوقت الذي يخصص لقراءة الصحف والمجلات أو الكتابة أو القراءة لأشياء لا تتعلق بالعمل ...
- 4- الوقت الذي يصرف على استخدام الهاتف أثناء الدوام لإنجاز 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.التأخر 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. إضافة الى ذلك هناك وقت آخر يضيق بعدم حضور الموظف الى مكان العمل ليوم كامل أو أكثر. ويمثل ذلك الغياب بدون عذر أو الإجازات الاعتيادية والمرضية أو الزمنية التي قد يتمتع بها الموظف.

الأسئلة البعدية: ما هي أنواع الوقت الضائع؟

رقم المحاضرة:	4
عنوان المحاضرة:	الوقت الضائع والمهدور
اسم المدرس:	نسرین محمد فتحي
الفئة 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 القبليّة: 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 الإدارة 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 الإدارية وسبل تطبيقها بالشكل العلمي.
- 5- عدم تفويض 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 الإداري بنشاطات متعددة ومتنوعة 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 الإداري إذا كانت تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولكنها تؤثر دون شك على برنامج نشاطات الإداري ووقته وتغير في تحديده للأولويات، فضلا عن تأثيرها على نفسيته وسلوكياته داخل وخارج المنظمة.

ورغم البرمجة الجيدة للنشاطات، فإن هناك عادة وقتاً ضائعاً 5 أثناء العمل الرسمي، وهناك أسباب عديدة تحدد نسبة الوقت الضائع وتفاوت بين شخص وآخر.

وفي ضوء ذلك يمكن بلورة 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 الصلاحيات.
 - 5- المجاملات الاجتماعية وما يترتب عليها من علاقات غير رسمية.
 - 6- الأزمات ومشكلات العمل التي تؤدي إلى توقف العمل أو بذل الجهود 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 يترتب 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 آراء وجدال وهذا يعني فقدان الكثير من الوقت.
- 1- كثرة الأعمال الورقية وعدم ترتيب المهم والأهم
 - 2- كثرة الزيارات الميدانية غير المبرمجة.
 - 12- الاتصالات الشفهية وما يترتب 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.

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

الأسئلة القبلية: هل يمكن معالجة هدر الوقت؟

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

جدول يوضح عوامل هدر الوقت الأسباب والمعالجات

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

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

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

- 1- وجود الحواجز بين المراجعين والمدير: فمن المفيد أن يقيم بين المدير والمراجعين حاجز يتم من خلاله تقدير المعاملات وتحديد المكالمات الهاتفية التي تصل إليه.. أن من شأن هذا الأجراء أنه لا يهدر وقت المدير الثمين في أمور يمكن البت فيها على مستوى أدنى أو في مرحلة لا يكون فيها المدير أو مقابله أمرا ضروريا.. يعتمد بعض المديرين على تخصيص ساعات معينة خلال يوم العمل للأطلاع على البريد والبت 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 مكالمه هاتفية.
- 2- خلوة المدير أو أنفراده: 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 لأمر هام جدا تخص العمل.
- 3- تفويض السلطة: أن عملية التفويض تكون لازمة للمدير لأنها تقلل الوقت الضائع وأن كانت تزيد من وقت عمل غيره من المرؤوسين فيكون التفويض هو توفير وقت إضافي للمدير ليفكر في أمور تنظيمية مهمة بدلا من أن يغمس في الأمور البسيطة، غير أن هناك أمورا يجب أن لاتفوض ومن تلك الأمور المواضيع التي لايعرفها الا المدير، لذلك فالتفويض يجب أن يتناول النشاطات أو الوقت الذي لا يمكن السيطرة عليه وأي كان نمط التفويض الذي يقرره المدير على المرؤوسين أن يتأكدوا أن لهم حدود للتفويض، لأن ذلك يمنع الأشكالات والتناقضات مستقبلا.
- 4- تبسيط الاتصالات واختصارها: ان إجراءات التبسيط الممكن اتباعها لتوفير الوقت تتضمن تخصيص وقت معين من اليوم لأملاء التعليمات وأجراء الاتصالات الهاتفية، وكذلك من المناسب إعطاء 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 الإدارة كأن ينظر المدير الى 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

المرووسين الذين يتعاملون معه أستكمال الحديث والمعلومات في أي قضية يودون بحثها معه قبل مجيئهم والأقتصار على المهم منها أو على الأقتراحات والتوصيات أو مشاريع القرارات دون الأستراض لكل الأسباب لترجيح توصية مادون غيرها.

الأسئلة البعيدة

- كيف يمكنك معالجة هدر الوقت؟

رقم المحاضرة:	6
عنوان المحاضرة:	قياس العمل وتبسيط الإجراءات
اسم المدرس:	نسرين محمد فتحي
الفئة المستهدفة:	طلبة المرحلة الثانية
الهدف العام من المحاضرة :	تعريف الطالب بكيفية قياس وقت العمل
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	لتعريف الطالب بمفهوم وقت العمل وكفاءة العمل
استراتيجيات التيسير المستخدمة	العصف الذهني ونقاش الافكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم
المهارات المكتسبة	القدرة على احتساب وقت العمل الأساسي والفعلي
طرق القياس المعتمدة	الاختبارات والواجبات
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 الإدارية أو الموظفين التنفيذيين مروراً بمستويات الإدارتين الأشرافية والوسطى، ولقد تزايد الأهتمام بدراسة الإجراءات لتبسيطها بهدف رفع إنتاجية المنظمة ككل أو أي تقسيم تنظيمي فيها.

ويتأثر كل أجراء بمجموعة المؤثرات البيئية منها:

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

وبقدر تزايد اتجاه الإدارات في الدول النامية الى دراسة التنظيمات الإدارية لمنظماتها فأنها بدأت تتحسس أهمية وعائد دراسة الإجراءات التي تقوم بتنفيذها خاصة بعد التطور الذي ساد علاقتها بجمهورها الخارجي والذي أخذ يؤكد على أن الأجهزة الإدارية تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين لسد احتياجاتهم المختلفة.

أنواع المعاملات:

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

أولاً: المعاملات الخارجية وتتمثل بالآتي: -

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

ثانياً: المعاملات الداخلية وتتمثل بالآتي:

- 1- معاملات تنشأ من أحد التقسيمات التنظيمية في المنظمة وتنجز من نفس التقسيم أو من تقسيم تنظيمي آخر مثل معاملة تجهيز قرطاسية.
- 2- معاملات تنشأ من أحد العاملين بالمنظمة وتنجز من إحدى التقسيمات التنظيمية بأي من المستويات الإدارية الإشرافية أو الإدارة الوسطى أو الإدارة العليا كما في معاملات طلب الإجازة الاعتيادية.

ولتتميز أنواع المعاملات أهمية كبيرة في مهمة تبسيط الإجراءات فالأضافة الى تمكين الإدارة العليا أو وحدة التنظيم والأساليب من حصر أنواع المعاملات فيمكن معرفة أي من المعاملات أكثر تكراراً وأي المعاملات تتصل بالجمهور الخارجي للمنظمة وأياً منها تحتاج لفترات زمنية طويلة نسبياً لإنجازها ، فالمعاملات الأكثر تكراراً تكون دراستها أكثر اقتصادياً ذلك أن عائد التبسيط من الإجراءات سينعكس على العدد الكبير من المعاملات التي ستنتج في المنظمة ، فمثلاً عائد تبسيط إجراءات أو تأشير جواز السفر من مديرية السفر ، يعتبر كبيراً نتيجة لحجم الطلب على خدمة الحصول على جواز السفر أو تأشير جواز السفر من مديرية السفر ، لمديرية السفر وتعتبر هذه المعاملة أهم من تبسيط إجراءات معاملة الحصول على إجازة اعتيادية للعاملين 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 بتكاليف الدراسة المختلفة ككلفة الباحث التنظيمي وكلفة أشغال العاملين بتنفيذ الإجراءات المطلوب دراستها.

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

الهدف من تبسيط الإجراءات :

أن تبسيط الإجراءات كوسيلة من وسائل التطوير الإداري تهدف الى مايلي:

- 1- الأستخدام الفعال لمعدات ووسائل الإنتاج في المصنع أو المنظمة ، والأستخدام الأكثر فعالية للطاقات البشرية المتاحة والمساعدة في تقييم أداء المنظمة.
- 2- تعتبر وسيلة لرفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة كما تعتبر أداة يمكن تطبيقها في أي مكان يمكن أستخدامها، كما أنها واحدة من أكثر أدوات الأستقصاء المتوفرة للإدارة أذ تمكن الإدارة 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 الى تحسين الخدمة للجمهور وتهيئة جو يتقبل التغيير.

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

الأسئلة البعيدة

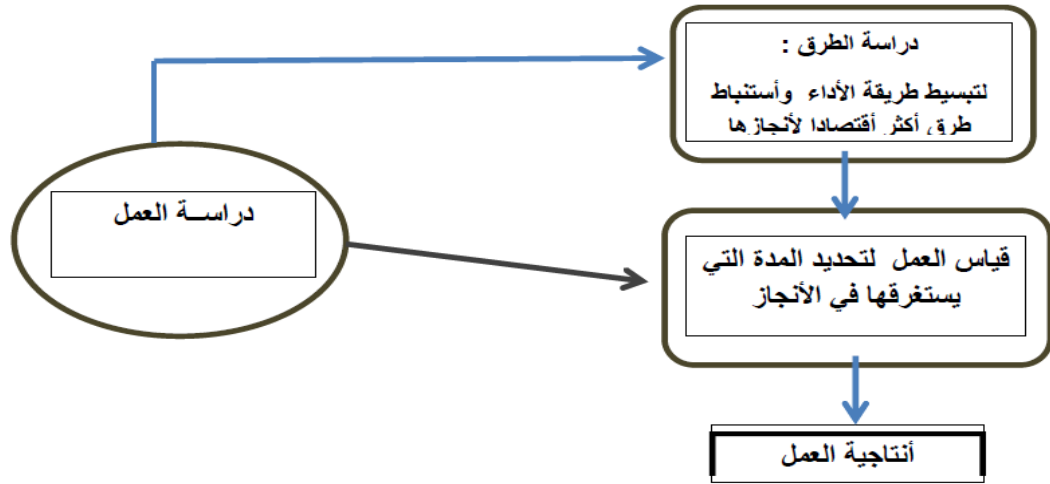
-اذكر الهدف من تبسيط إجراءات العمل

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

- كيف نقوم بدراسة العمل؟

دراسة العمل:

تستخدم دراسة العمل بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية للمواد والمكانن والعمل ، وذلك من خلال القضاء أو تقليص الضياعات في الحركة أو الوقت لكل من العناصر المذكوره، وتهدف دراسة العمل الى تحقيق الاستخدام الفعال لوسائل الإنتاج والطاقة البشرية وتقييم طريقة الأداء. وتعرف دراسة العمل بأنها مصطلح عام لتلك الأساليب الفنية ، وعلى الأخص دراسة الطريقة وقياس العمل التي تستعمل في اختبار العمل الأنساني بكل علاقاته التي تقود الى أستقصاء كل العوامل التي تؤثر على كفاءة وأقتصاد الموقع الجاري مراجعته بهدف تحسينه، عليه فدراسة العمل تهتم برفع الكفاءة الإنتاجية أي زيادة الكمية المنتجة من كمية محدودة من الموارد دون زيادة أستثمارية الا في أضيق الحدود... وبتعبير آخر زيادة المخرجات من ثبات المدخلات، وتقوم دراسة العمل على أستخدام أسلوبين هما دراسة الحركة(الطريقة دراسة الوقت أو قياس العمل بين هذين الأسلوبين علاقة وثيقة جدا في الممارسة العملية، والشكل التالي يوضح دراسة العمل.



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

دراسة طريقة العمل:

تعرف دراسة طريقة العمل بأنها التسجيل النظامي والاختبار الانتقادي للطريقة المستخدمة والمقترحة 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 لإنجازه.

مراحل دراسة طرق العمل: -

ان لخطوات 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.

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

أوقات العمل	
1- فهم الطالب لمحتوى لقانون احتساب وقت العمل الفعلي والاساسي والقياسي	الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:
العصف الذهني ونقاش الافكار 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 الى انه يساعد الإدارة والعمال على التفاعل مع الباحثين في تبسيط الإجراءات ، فتبسيط العملية الأكثر تكرارا يكون أقتصاديا أكبر من العملية التي معدل تكرارها قليل أي أن المردودات الأقتصادية المتوقع الحصول عليها في حالة تطبيق الطريقة المحسنة سيكون أكبر من المردود الأقتصادي المتحقق لطريقة الأداء الحالية ولموقف العاملين أتجاه دراسة طريقة العمل تأثيرا كبير في الاختيار ذلك ان توفير الجو المناسب للقيام 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 الى نتائج جيدة وأقتراح طريقة أداء أبسط، حيث ان كل الحقائق والملاحظات والبيانات عن طريقة الأداء الحالية تعتبر الأساس في وضع الطريقة المقترحة، فزيادة الدقة في التسجيل تحقق نتائج أدق وانخفاض الدقة يحقق العكس.

وقبل أن يبدأ الباحث بعملية التسجيل قد يقرر تجزئة طريقة الأداء الى أجزاء ليسجلها كلا على حدة توخيا لدقة أكبر وأن يتحرى كافة المعلومات والبيانات الدقيقة ذات الصلة بالموضوع إضافة الى أن يقوم بعملية التسجيل من خلال الملاحظة المباشرة لطريقة الأداء الحالية في ظرف أدائها الطبيعي والأعتيادي. وتستخدم الرموز في عملية التسجيل بدلا من الكلمات العامة التي قد تكون لها مدلولات مخلفة من حين لأخر. والرموز المستخدمة هي: -

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

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

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

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

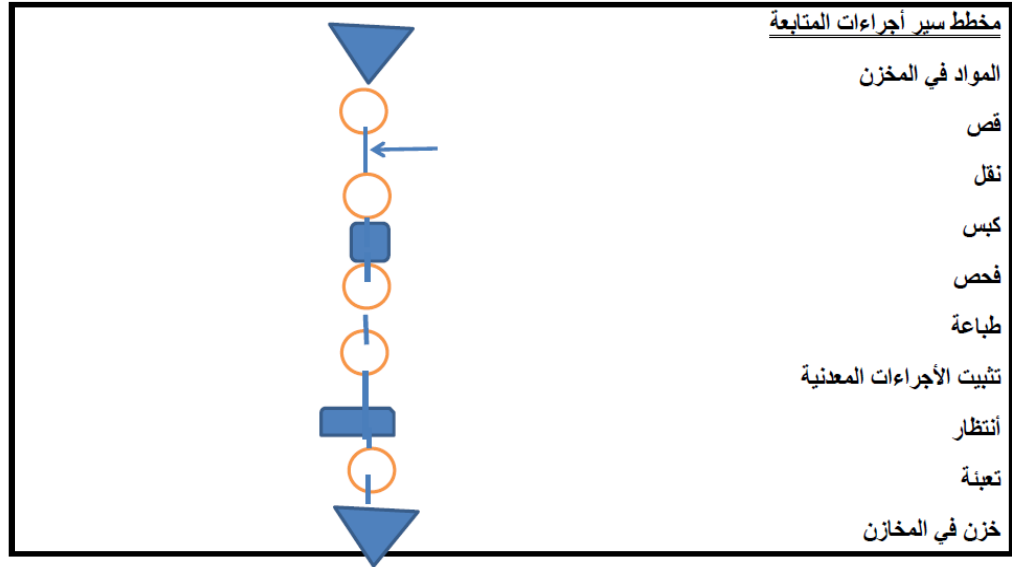
تسلسل الاجراء	وصف موجز للإجراء	الرمز

2- مخطط سير إجراءات المتابعة: -

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

نموذج يوضح مخطط العمليات للأغلفة البلاستيكية

نموذج رقم (١٨) يوضح مخطط العمليات للأغلفة البلاستيكية



مخطط تحليل سلسلة الإجراءات: -

يتضمن هذا المخطط ثلاث أجزاء :-

الجزء الأول: لتسجيل المعلومات التعريفية عن العملية المسجلة بدايتها ونهايتها وتاريخ التسجيل والقائم بالتسجيل والإدارة أو القسم الذي تتم فيه العملية.

والجزء الثاني: يستخدم لتسجيل كافة الخطوات والأحداث التي تتم أثناء إنجاز المعاملة أو المنتج إضافة إلى الخطوات التي تسجل والتي يتم فيها تسجيل الكميات والمسافة والوزن والوقت المستغرق إضافة إلى أن هذا الجزء يتضمن تثبيت 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 والمقترحة وأظهر الفرق بين الطريقتين إضافة إلى مجموع المسافة ومجموع الوقت.

مخطط تحليل سلسلة الاجراءات

المشروع:	الاجراء	الحالي	المقترح	التوفير
التاريخ:				

العملية: القسم:	عملية فحص نقل تأخير خزن								
مخطط رقم: صفحة رقم:	المجموع								
سجلت من قبل:	مجموع المسافة								
الاجراء	الكمية	المسافة بالمتر	الوقت بالدقيقة	الرمز	الملاحظات				

وهناك العديد من المخططات التي تستخدم مثلاً لتسجيل حركات اليدين أو مخطط الحركة ثلاثي الأبعاد الذي يستخدم لتوضيح سير المعاملة أو المنتج عبر طوابق البناية 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 التفاصيل الدقيقة عن كل إجراء يتم لأنجازها وتتم عملية التحليل بالأختبار الأنتقادي لكل إجراء وذلك باستعمال أسلوب الأستفسار والقائم في عدد من الأسئلة النظامية المتتالية والتي تعرف الباحث بالغرض الذي بواسطته يؤدي النشاط والمكان الذي يؤدي فيه وتتابع المرحلة الذي فيه يؤدي النشاط وكذلك الشخص الذي بواسطته أو من أجله يؤدي النشاط وأخيراً الوسائل التي بواسطتها يؤدي النشاط، ويجب أن يتسم التحليل بعدم التحيز وأن تحلل الحقائق كما هي لا كما يفترض أن تكون وأن لا يستنتج الباحث إلا 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 أو 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 ومجهوداً 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 :

- ماذا 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 الأجابات باستخدام مخطط تحليل تتابع الإجراءات وتتم المقارنة بين الطريقة المقترحة وطريقة الأداء الحالية ، وتوضح من المقارنة الوفر الممكن تحقيقه بعدد الإجراءات 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 الإدارة يجب مراعاة :

- حصر الفوائد المتوقعة من الطريقة المقترحة بمقارنتها بالطريقة الحالية، أي وضع خطة مقترحة لتطبيق الطريقة المقترحة.

- توقع التأثيرات التي ستحدثها الطريقة المقترحة على جميع الأقسام والأشخاص ، حيث يجب توقع مراكز مقاومة التغيير ووضع برامج مواجهة التغيير .

- استعراض البدائل الممكنة للطريقة الحالية والمبررات التي دفعت للأخذ بأحدها .

5- مرحلة التعريف: -

تتم في هذه المرحلة وضع وتوصيف الطريقة الجديدة باستخدام وسائل الأيضاح المختلفة لعرض السمات الأساسية للطريقة الجديدة على الإدارة والعاملين لتوفير القناعات المشتركة لأستخدام 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 أحياناً ،، صحيفة تعليمات المشغل، والتي تحتوي على معلومات عن الأدوات والأدوات المستخدمة، ظروف التشغيل، وصف طريقة

الأداء، إضافة الى رسم تخطيط الموقع، وأي معلومات أخرى يرى الباحث ضرورة توضيحها للعاملين والأدارة.

وتفيد عملية التعريف في تثبيت الأطار العام وتفصيلات الطريقة الجديدة ليتمكن الرجوع لها مستقبلا للوقوف على مدى الانحرافات عند التطبيق عنها إضافة الى فائدتها في شرح الطريقة الجديدة للمعنيين وأرشادهم الى التغييرات الضرورية في تخطيط مكان العمل.

6- مرحلة التطبيق: -

بعد تعريف الطريقة الجديدة واتخاذ القرار بأستخدامها تبدأ مرحلة التطبيق التي تنقسم الى قسمين:

الأول التطبيق الأولي: يتضمن اعداد خطة التطبيق وتوفير مستلزمات التطبيق كالألات والعدد والمواد الأولية واختيار العمال المناسبين وتدريبهم على الطريقة الجديدة ويتم أجراء تطبيق تجريبي لمعرفة نقاط الضعف المحتملة سواء أكانت باجراءات أو خطوات التنفيذ أو في مستوى نوعية الإنتاج ومن الضروري جدا أشراك كافة المعنيين عند أجراء التطبيق التجريبي.

الثاني التطبيق الفعلي: تبدأ هذه العملية بعد التأكد من سلامة كافة خطوات الطريقة الجديدة ونجاحها وأستيعاب العاملين له، وتقوم الحاجة عند التطبيق الفعلي تكثيف الإشراف 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 التأكد من الطريقة الجديدة قد طبقت بالشكل المرسوم لها إضافة الى 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 إضافة الى ان المتابعة توفر للمنظمة والباحث قياس عائد الطريقة الجديدة على مستوى الأداء والتأكد من صحة تنفيذ الطريقة الجديدة ودراسة أي انحرافات في التنفيذ والتعرف على ردود فعل الأفراد.

والمتابعة التي تكون يومية في بداية تطبيق الطريقة الجديدة تتباعد فترات أجراءها بعد أن يستقر استخدام الطريقة الجديدة، وقد تتم المتابعة بشكل دوري لتخليص الطريقة الجديدة من الإضافات الغير ضرورية او الخاطئة التي تكون قد طرأت عليها اثناء الممارسة اليومية.

الأسئلة البعيدة

- كيف نقوم بتسجيل مراحل العمل؟

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

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

- 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 متكافئ .

والثاني أن القيادة تتطلب قبول المرؤوسين لهذا التأثير.

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

1- القدرة الإشرافية: وهي القدرة على أنجاز الوظائف الأساسية للإدارة 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 الابتكار والخطابة وأصدار الأحكام والمنطق والقدرة على التفكير.

4- الحسم: 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 للآخرين أي له قدرة على المبادرة بأيجاد اختراعات وطرق جديدة للعمل.

وقد يحتاج القائد الإداري الى استخدام ثلاثة أنواع من المهارات على مستويات مختلفة في المنظمة وتتمثل المهارات بمايلي:

1- المهارات الفنية: وهي أكثر المهارات أهمية للإدارة الدنيا حيث يتم إنتاج منتجات وخدمات

للمنظمة، وتتضمن هذه المهارات الطرق والأجراءات والتقنيات اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة.

2- المهارات الإنسانية: وهي مهارات هامة على جميع المستويات الإدارية لأنها ذات علاقة بالقوى

العاملة، وهي تتعلق بالقدرة على القيادة والحافزية وإدارة النزاع وتشجيع روح العمل كفريق.

3- المهارات الإدارية: وهي المهارات الأكثر المستويات الإدارة العليا والتي تتطلب التخطيط بعيد المدى والقدرة على التفكير الشمولي.

والشكل الآتي يوضح تلك المهارات

نموذج رقم (14) يوضح مزيج المهارات الإدارية

إدارية	فنية	إنسانية
عالية	الأهمية	منخفضة

ثانياً: - طبيعة القيادة الإدارية: -

هناك عدة نقاط توضح طبيعة القيادة الإدارية أهمها: -

- 1- أنها ذلات طبيعة حركية جوهرها التأثير الذي يمارسه الفرد على الآخرين، الذين يمثلون المرؤسين.
- 2- أن نوعية القيادة الإدارية 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 مرؤوسيه بطريقة تؤدي الى تحقيق هدف المجموعة وبالتالي أهداف المنظمة.

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

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

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

وبالمفهوم السلوكي يعني النمط الاتجاهات السلوكية الفعلية التي أختارها القائد الإداري ويعمل بموجبها داخل المنظمة ويعتبرها الإطار العام الذي يحدد علاقاته مع المرؤوسين.

ويتألف النمط القيادي للمدير من عنصرين هما:

1- افتراضات القائد عن مرؤوسيه.

2- سلوكه الفعلي عند تعامله معهم.

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

1- عوامل تخص المدير التي تتمثل بمدى ثقته بالآخرين والقيم التي يؤمن بها.

2- عوامل تتعلق بالمرؤسين ، فقد تتباين بمقدرة المرؤسين على اتخاذ القرارات.

3- ظروف البيئة : بيئة العمل ، والمنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها المنظمة.

4- الموقف: فالمواقف الصعبة مثلاً لا تشجع القادة على المشاركة.

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

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

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

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

1- الأمر النهائي 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 هما الأهتمام بالمشاعر وهيكله المهام أسفرت الدراسات عن أربعة أنماط هي :

1- أهتمام بالمشاعر منخفض ، وهيكله مهام منخفضة.

2- أهتمام بالمشاعر مرتفع ، وهيكله مهام مختلفة .

3- أهتمام بالمشاعر منخفض ، وهيكله مهام مرتفعة.

4- أهتمام بالمشاعر منخفض ، وهيكله مهام مرتفعة.

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

1- الأعمال أو المهام المطلوب تنفيذها .

2- العاملون الذين ينفذون تلك الأعمال.

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

أ- نمط القيادة اللامبالي

ب- نمط قيادة الفريق الاجتماعي

ج- نمط قيادة المهمة

د- نمط قيادة منتصف الطريق

ه- نمط قيادة الفريق

ويشير الى الاهتمام العالي المتوازن بكل من العمل والعاملين .

والجدير بالملاحظة 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 والعاملين.

كما أن جميع أنماط القيادة التي ذكرت سابقا تعكس مدى أهمية الوقت للقادة الإداريين ومدى استخدامهم واستثمارهم له، وتحسين استخدامه وتقليل الهدر فيه تبعا للنمط الإداري الذي يتخذه المدير.

أن جميع أنماط القيادة الإدارية تعكس مدى أهمية مورد الوقت للقادة الإداريين، ومدى استخدامهم واستثمارهم له، وتحسين استخدامه وتقليل الهدر فيه تبعا للنمط الإداري الذي يتخذه المدير.

نموذج يوضح الشبكة الإدارية لبليك وموتون :

(٩،٩) نمط قيادة الفريق	(١،٩) نمط قيادة الفريق الاجتماعي
(٥،٥) نمط قيادة منتصف الطريق	
(٩،١) نمط قيادة المهمة	(١،١) نمط القيادة اللامبالي

عالي

الأسئلة البعيدة

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

12	رقم المحاضرة:
قياس العمل (دراسة الوقت)	عنوان المحاضرة:
نسرين محمد فتحي	اسم المدرس:
طالبة المرحلة الثانية	الفئة المستهدفة:
ليكون الطالب قادرا 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:
العصف الذهني ونقاش الافكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم	استراتيجيات التيسير المستخدمة

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

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 ثلاث جوانب رئيسية 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 سريعاً جداً ولا بطيئاً.

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 فالأول 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 تبعاً لمجموعة من العوامل الذاتية والبيئية التي تؤثر على أداء العامل ويقسم الوقت الفعلي الى نوعين:

1- الوقت الفعلي الأساسي.

2- الوقت الفعلي القياسي.

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

5- السماحات: هي عبارة عن نسب مئوية تضاف للأوقات الأساسية بتعويض الأفراد العاملين عن الأجهاد والحاجات الشخصية التي يتعرضون لها ويحتاجون إليها في ظروف العمل المتغيرة وتقسم الى سماحات :

1- سماحات الحاجات الشخصية والأجهاد (سماحات الراحة).

2- سماحات التأخيرات.

وتعتبر سماعات الراحة من أهم السماعات لما لها من تأثير على كفاءة العامل بشكل مباشر وتقسم الى نوعين :-

- 1- سماعات ثابتة: وهي سماعات لتعويض العاملين عن الاجتهاد والذين يتعرضون له وما يحتاجونه لقضاء حاجاتهم الشخصية وتضاف السماعات الى الوقت الأساسي (الاعتيادي) بغض النظر عن الظروف المحيطة بالعمل، ويبلغ مجموعة السماعات الثابتة للرجال 4% وللنساء 11% من الوقت الأساسي وتشمل هذه السماعات سماعات الاحتياجات الشخصية وسماعات الأجهاد الأساسي.
- 2- سماعات متغيرة : وهي سماعات تضاف للوقت الأساسي للتعويض عن ظروف العمل السيئة. وعادة لا تتجاوز نسبة (25%) السماعات الثابتة والمتغير عن قوانين احتساب الوقت
- 1- الوقت القياسي = الوقت الأساسي + السماعات
او
الوقت القياسي = الوقت الأساسي + (الوقت الأساسي * نسبة السماعات).
- 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:	نسرین محمد فتحي
الفئة المستهدفة :	طلبة المرحلة الثانية
الهدف العام من المحاضرة :	ليكون الطالب قادرا 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 الافكار 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 السماعات = 0

105% ، 155% ، 7 % ، 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

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

2 الوقت الفعلي القياسي = الوقت القياسي الكفاءة

$$75 \text{ دقيقة} = 35\% \text{ الموظف الأول} = 21$$

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

$$19 \text{ دقيقة} = 105\% \text{ الموظف الثالث} = 21$$

الأسئلة البعيدة

- ما الفرق بين وقت السماحات ووقت العمل الفعلي؟

رقم المحاضرة:	14
عنوان المحاضرة:	امثلة تطبيقية
اسم المدرس:	نسرین محمد فتحي
الفئة المستهدفة :	طلبة المرحلة الثانية
الهدف العام من المحاضرة :	ليكون الطالب قادرا 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 الافكار ومشاركة الخبرات فيما بينهم
المهارات المكتسبة	احتساب وقت العمل الأساسي والقياسي والفعلي ومعدل كفاءة العمل
طرق القياس المعتمدة	الاختبارات والواجبات

مثال

أعطيت لك المعلومات ادناه الى مدير إدارة الوقت عن أحد الاعمال التي يمارسها أربعة موظفي انتاج في منشأة نصر الصناعية وكانت على الوجه الاتي:

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 علما ان الشركة تعتمد نسبة كفاءة قدرها 95% لهذا الغرض.

الحل:

نسبة السماحات)Xالوقت القياسي= الوقت الاساسي + (الوقت الأساسي

$$30 = س + (س \times 20\%) (0.20 س + 1 س)$$

$$30 = 1.20 س$$

$$س = 3000 \backslash 120 = 25 \text{ دقيقة}$$

معدل الكفاءة = الوقت الأساسي \ الوقت الفعلي الأساسي * 100%

$$125 \% = 1 = 25 \backslash 20 * 100$$

$$100 \% = 2 = 25 \backslash 25 * 100$$

$$166 \% = 3 = 25 \backslash 15 * 100$$

$$م = 4 = 25 \backslash 30 * 100 \% = 83 \%$$

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

مثال

من خلال مراجعة سجلات احدى الشركات حصلت على المعلومات الاتية

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:

الوقت القياسي = الوقت الاساسي + (الوقت الاساسي * نسبة السماحات)

$$54 = س + (س * 8\%)$$

$$54 = 1.08 س = 50 \text{ دقيقة}$$

$$س = 400 \backslash 1.08$$

العامل الأول معدل الكفاءة = الوقت الأساسي \ الوقت الفعلي الأساسي * 100%

$$= 111 \% = 50 \backslash 45 * 100 \%$$

$$= 96 \% = 50 \backslash 52 * 100 \%$$

$$= 83 \% = 50 \backslash 60 * 100 \%$$

● المصادر الأساسية :

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

● المصادر المقترحة:

- مدحت محمد 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

- رابط الصف الالكتروني

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

-روابط محاضرات فيديو

