



دليل :

## "إدارة الفريق و الوقت"

\_\_\_\_\_ :

السيدة ميراي داغر جر

بيروت، حزيران 2008



## إدارة فريق العمل

### 1- العمل ضمن فريق فعالة ودفتر الشروط

- أ- تشكيل فريق عمل
- ب- تحفيز أعضاء الفريق
- ت- شروط نجاح الفريق
- ث- طريقة العمل الفعالة وتوزيع الواجبات
- ج- دفتر الشروط
  - ج.1- التعريف
  - ج.2- المحتوى

### 2- أساليب القيادة والتواصل الشفهي

- أ- الأسلوب التوجيهي
  - أ.1- الوصف
  - أ.2- الحالات المناسبة
  - أ.3- الحدود
  - أ.4- النصائح
- ب- الأسلوب الاشرافي
  - ب.1- الوصف
  - ب.2- الحالات المناسبة
  - ب.3- الحدود
  - ب.4- النصائح
- ت- أسلوب المراقبة
  - ت.1- الوصف
  - ت.2- الحالات المناسبة
  - ت.3- الحدود
  - ت.4- النصائح
- ث- العوائق أمام التواصل الشفهي

### 3- الاجتماعات الفعالة واتخاذ القرارات:

- أ- التحضيرات
- ب- الإدارة الفعالة للاجتماع من قبل المسؤول
- ت- الأدوار خلال الاجتماعات
- ث- اتخاذ القرارات
- ج- مرحلة ما بعد الاجتماعات

<sup>1</sup> هذا الدليل مترجم من اللغة الفرنسية.

## إدارة الوقت والإجهاد

### 1- فعالية تنظيم وقت العمل

- أ- كيفية تنظيم الوقت
- ب- التخطيط والتنظيم
- ب-1- جدول العمل
- ب-2- التخطيط وسجل الاستحقاقات
- ب-3- طريقة التدوين-التقدير-التخصيص-التحكيم-التدقيق (N.E.R.A.C)
- ت- تحليل الوقت
- ث- المقاطعة وتضييع الوقت
- ج- كيفية التعرف على من يجيد إدارة وقته

### 2- الأولويات والطوارئ

- أ- العمل وفق الغايات
- ب- تحديد الأولويات
- ت- ضبط عملية التأجيل
- ث- خطة بسيطة لحسن إدارة الوقت

### 3- إدارة الإجهاد

- أ- أسباب الإجهاد
- ب- عوارض الإجهاد
- ت- قائمة الإجهاد
- ث- التفاعل بطريقة إيجابية

الفهرس

## إدارة فريق العمل

### 1 العمل ضمن فرق فعالة ودفتر الشروط

يعتبر تشكيل فريق عمل جيد عملية بطيئة ومعقدة لكن أساسية. إذ لا يمكن تحقيق أداء جيد على المدى الطويل من دون ثقافة مشتركة راسخة تجمع بين الأفراد.

#### أ- تشكيل فريق عمل

- العملية  
المرحلة الأولى: انتقاء الأشخاص استناداً إلى هويتهم وطريقة عملهم الفردية على أن يتم الإعلاء من شأن دراستهم الأكاديمية ووظيفتهم الفردية.  
تتشكل المجموعة عندما يشعر الأفراد أنهم في أمان لجهة هويتهم وموقعهم ويوجهون تدريجياً طاقتهم نحو سياق العمل الذي يعني الأعضاء الآخرين.  
إن حضور الرئيس يشجع معاونيه على العمل مع بعضهم البعض. فيبحث عن الفرص التي تعزز تبادل الخبرات (الاجتماعات وعمل المجموعة...). وبإمكانه انتداب ممثلاً عنه لتنشيط اجتماعات في غيابه ويصبح شيئاً فشيئاً محكماً للنزاعات.

- طريقة العمل :
- الاحترام المتبادل بين الأشخاص
- التواصل القائم والمسهل
- الشخصيات والمؤهلات التكميلية
- قواعد وأساليب العمل المشتركة
- احترام المواعيد

#### ب- تحفيز أعضاء الفريق

- تحسين جو أو إطار العمل (التعارف- حلّ المشاكل).
- تحسين تقديرهم لذواتهم (معرفة أفضل للقدرات والإنجازات الشخصية).
- تحسين نظرهم إلى عملهم (استحداث مساحات للنقاش حول الصعوبات والمشاكل التي يواجهونها).
- ابتكار جو يسمح لأعضاء الفريق بأن يدركوا أنهم سيكتسبون الكثير على الصعيدين الفردي والجماعي.
- ينبغي أن يتم الاقتناع وإقناع الآخرين بأنهم قادرين على النجاح.
- المشاركة في النجاح والفشل على حد سواء. والاعلان عن النتائج الإيجابية.

#### ت- شروط نجاح الفريق

- الانخراط الناشط في سياق العمل
- التعبير بوضوح وموضوعية
- التواصل بانفتاح
- تعلم الوثوق بالآخر
- إنشاء الصداقات والتأزر
- إرادة النجاح
- تفادي التوتر والغيرة / إدارة النزاعات
- قبول وجهات النظر المختلفة من غير عدائية.

### ث- طريقة العمل الفعالة وتوزيع الواجبات

- الغاية المشتركة (القوة التي تحفز فريق العمل وترشده)
- المهام الواجب تنفيذها (الإجراءات والمراحل والأدوات المستعملة للوصول إلى الهدف).
- التعاون (حلّ المشاكل واستحداث خطة عمل).
- التخطيط لنشاط معين.
- دفتر الشروط.
- توزيع الواجبات وفق دفتر الشروط.

### ج- دفتر الشروط:

#### ج-1- التعريف:

- إنه الجدول الذي يعرف عن المشروع ووسائله وشروطه التطبيقية. يحدّد غايات وقيود المشروع. يفصّل العناصر الواجب أخذها بعين الاعتبار من أجل التنفيذ السليم ويسمح للشركة أن ترى بوضوح إمكانياته ونواياه.
- إنه مرجع معقّد بالنسبة لكل المسؤولين المعنيين بالمشروع. إنه قاعدة عمل تسمح بتوفير الوقت وتقادي التوجّهات الخاطئة.
- لا يوجد دفتر شروط نموذجي. يعتبر كل دفتر تعبيراً عن طلب محدّد وفريد. وتعتمد جودة إجابة المستشار على جودة دفتر الشروط (الوضوح المفيد...).

#### ج-2- محتوى دفتر الشروط: البيانات المرتبطة بما يلي :

إطار المهمة	سبل تحقيقها	الاستشارات والتنفيذ
محتوى المهمة	طبيعة المهمة	تقديم العروض من قبل المرشدين
السؤال المطروح	سبل التنفيذ	الإجراءات واختيار العروض
رب العمل	المؤهلات المطلوبة	سبل متابعة الرسالة
الغاية	مراحل المهمة	
النتائج	المصدر الواجب رفع قيمته	
	التقارير المرتقبة	
	ميزانية المهمة	

## 2- أساليب قيادة الفريق والتواصل الشفهي:

### أ- الأسلوب التوجيهي:

#### أ-1- الوصف:

- يتمتع المسؤولون عن فرق العمل بالجادبية والرؤية ويسعون إلى تحقيق غايات واضحة. كما يعتبرون أنّ دورهم هو البتّ في النقاشات التي يعتبرون أنها غير مفيدة واتخاذ القرارات في هذا الصدد. يجب أن يكونوا في الصّدارة وهم يدركون ذلك. يتركون فقط بضعا من المسؤوليات لمعاونيهم.
- يكون المسؤول التوجيهي دائماً في المقدّمة. ينظّم فريقه ويشرف عليه ويقوده. بالإجمال تكون وظيفته كقائد مفهومة من الجميع وتندرج في مفهوم الترابية التي يشرّعها. وكلما كان المنصب غير واضح في المنظمة، كان موقع القائد محطّ اعتراض.

#### أ-2- الحالات المناسبة:

- الحالة الملحة (التفاعل السريع).
- الأزمات (الإنتاج الناقص...).
- الفريق غير ناضج (صغير السنّ وغير مدربّ، في طور التدريب) ويحتاج للتنظيم الهيكلي.
- الافتقار إلى الثقة داخل الفريق (أعمال تخريب، نزاعات لم تحل...).
- تستمرّ النقاشات ولا حل في الأفق.
- الفريق في حالة ضغط والوضع متوتّر (يجب أن يقوم القائد بالتنظيم الهيكلي وتوجيه إرشادات واضحة).
- القائد يعرف الحلّ وهو فعّال. لا منفعة من تضييع الوقت.

#### أ-3- الحدود:

- التواجد الدائم في المقدّمة أمر مرهق.
- المستوى المتوسط للمعاونين هو قيد التطوّر المستمرّ.
- يواجه معاونون المزيد من الصعوبات في تقبل الأوامر غير المبرّرة أو غير الموضّحة.
- في حال لم يعتمد القائد سوى هذا الأسلوب، يجازف في تشكّل تحالف ضده، سلطة مضادة.

#### أ-4- نصائح إلى المسؤولين:

يجب أن:	يجب ألا:
الكشف عن الصعوبات والاستراتيجيات لكي يتم تخطيطها.	الاستسلام عند مواجهة الصعوبات الأولى أو التذمر من أجل الحصول على المزيد من الموارد.
التزام الهدوء حتى عند التردد.	التذمر باستمرار.
استحداث شبكة من العلاقات الخارجية والداخلية.	العمل بجهد من أجل مصلحتك الشخصية.
التحلي بالحذر لكن بصلابة الرأي	المجازفة بشكل غير نافع.
اعتماد السلوك المحترم حتى في حال الغضب.	الضرب بالمعصم.

#### ب- أسلوب المشاركة:

##### ب-1- الوصف:

- يعتبر المسؤولون أنّ معلوماتهم وطرق مقاربتهم للمشاكل محدودة النطاق. ويجلسون إلى جانب معاونيهم ويتشاركون معهم في بلورة القرارات. يجب على كلّ واحد أن يتعلّم الآخر. وتصبح النقاشات والتساؤلات مفهوماً مركزياً. ويتميّز عمل الفريق بالمداولات والتفسيرات والعمل الجماعي واحترام آراء الغير. ولا يعني ذلك أنّ القرارات تتخذ بالأكثرية بل إنّ القرارات يجب أن تناقش لكي يفهمها الجميع ويثبتوها. ويجب ألا يُعتبر النقاش، وهو أساسي للفريق، مضيعة للوقت بل مرحلة أساسية لتفسير القرارات الصعبة أحياناً. على غرار الشركاء الذين يساندون بعضهم البعض، يبرز لدى الفريق أفكاراً غير متوقعة. وتسود الشراكة والإصغاء والإبداع والاستقلالية.

- تستند شرعية هذه المقاربة الى الأفكار التالية:

خضوع معاونين للتدريب الكافي وعدم قبولهم "الأوامر" بسهولة.

توفّر وسائل الإعلام للجميع في الوقت نفسه (البريد الإلكتروني-الموقع الإلكتروني)

. الواجبات مثل المشاريع أكثر تعقيداً كما العلاقات بين الأفراد

##### ب-2- الحالات المناسبة:

- يملك كلّ من القائد ومعاونيه حلاً جزئياً للوضع. يجب بناء حلّ مشترك. فالذروب الخاطئة تلهم الأفكار

- التّقاش غير الرّسمي حيث يبني كلّ شخص على أفكار الآخرين للمضي قدماً في التّقاش.

- يثق المدير بفريقه. ويعرف مكامن القوّة والضعف لدى معاونيه. ويتخطّى الفريق نزاعاته الداخليّة.

### ب.3- الحدود:

تصلح الإدارة التشاركية خصوصاً عندما تكون الأمور على خير ما يرام. عندما تتدنّى الأوامر، نعود إلى الأسلوب القديم للعمل الذي ثبت صحته.

### ب.4- نصائح إلى المشاركين:

يجب أن	يجب ألا
البحث عن حلول مشتركة.	الخضوع لقرارات الفريق، مع أنه غير مرتاح لها.
خلق نقاشات حيث يعطي كل واحد وجهة نظره من دون الخشية من الانتقام.	ارساء الديمقراطية داخل المجموعة و التصويت على القرارات بالأكثرية.
طلب وقت للتفكير.	الاستمرار باعتماد الصيغة التشاركية.
التأكد من قدرة كل شخص على التعبير.	ترتيب الأمور بحيث يحتكر بعضهم الكلام.

### ت- أسلوب المراقبة

#### ت-1- الوصف

- يعتبر بعض المسؤولين، وهم قلة، أنه ما من حلول مرضية للمشاكل المطروحة، ويظنون أنّ بإمكان فريقهم أن يحلها بمفرده. يغدون مراقبين فضوليين، أحياناً متحفظين، يفضلون الاهتمام بالقضايا الإستراتيجية.

- يبقى المراقب باستمرار بعيداً وحرراً من كلّ انزلاق لکنه لا يبقى محايداً. بل يقاطع الجدل خلال النقاشات، ويطرح الأسئلة لتوضيح وجهات نظر كل عضو في الفريق، ويتأكد من أنه تمّ اتخاذ كلّ البدائل بعين الاعتبار وأنّ الخيارات المتخذة مناسبة. إذاً دور المراقب ليس سلبياً، يترك الأمور تجري لحالها دون أن يتدخل مع الحفاظ على السيطرة وفهم الإشكاليات المطروحة.

- يعتبر هذا الموقف التراجعي للقائد من المواقف الأقلّ طبيعية لأنه يعني ترك الفريق يحدد سبله للوصول إلى أهدافه. إنه موقف الذي يفلت قبضته عن زمام الأمور ويحتاج إلى وعي القائد إلى أنّ بعض الأفعال أو المشاريع يمكن أن يقوم بها سواه، ربّما أفضل مما لو قام بها بنفسه أو على الأقلّ بطريقة مختلفة (توكيل الغير).

#### ت-2- الحالات المناسبة:

- لا يمتلك القائد الحلّ للمشكلة المطروحة، ولا الوقت للاهتمام بها. يترك الاستقلالية لفريقه مع مراقبته لحلّ المشكلة. يتعلم القائد مع الفريق.

- يمتلك القائد رؤية للتغيير ويترك لفريقه مسألة تطبيقها. ويمسي دوره دور الميسر أو المنسق.

- يثق القائد ثقة كبيرة بالفريق. وتعتبر هذه الاستقلالية شكلاً من أشكال المكافأة، وكعلاوة قبل توكيله تحديات أكبر.

- لا يمتلك القائد ببساطة المعلومات التقنيّة لتنفيذ المهام. لكنّه يجب أن يسهر على حسن تنفيذها.



### ت- 3- الحدود:

- انّ حدود موقع المراقب هو القائد بحدّ ذاته.
- يتطلّب التراجع بالنسبة إلى الفريق جرعة معينة من رباطة الجأش التي تعوّض عنها الصرامة في التنظيم ووسائل المراقبة من قبل القائد.

### ت- 4- نصائح للمراقبين:

يجب أن	يجب ألا
حسن التنظيم لمتابعة المشاريع الأساسية.	متابعة كلّ تفاصيل المشاريع بالتحقق من المصادقة على كل المراحل.
التخطيط لعمليات للتدخل والتفكير بما يقدمه من قيمة مضافة إلى جلسات العمل.	حضور الجلسة للحصول على المعلومات و التدخل عند الضرورة.
ضرورة التوصل إلى لنتائج مع منح الفريق الكافي لإيجاد الحلول.	إطلاق يد في العمل وإهمال المشاريع.

### الخاتمة:

ليس على القائد أن تعلم أن يكون مديراً أو مشاركاً أو مراقباً بل الثلاثة معاً. والحقيقة أنّه وفق الحالة، يميل المسؤول عن الفريق إلى ردة فعل دون غيرها. يكون القائد مديراً عندما يجب اتخاذ القرارات الصعبة وحسمها. كما يعرف كيف يعمل مع فريقه على بناء حوار خلاق وفق أسلوب تشاركي، فيترك لكل عضو في الفريق الوقت للتعبير وبناء حلّ مشترك. كما يملك قدرة قوية على التراجع والوثوق بالآخرين لتوكيلهم المهام بطريقة أفضل.

### ث- العوائق أمام التواصل الشفهي

#### المصدر والمتلقى:

○ المصدر:

- التّبرّة رتيبة غير متنوّعة
- الصّوت منخفض
- النّطق غير واضح
- الوتيرة سريعة جداً أو بطيئة جداً
- عدم الإقناع
- عدم المنافسة

#### ○ المتلقي:

- التقييد النفسي
- الشخصية القلقة
- الموقف السلبي إزاء المتحدث (الآراء المسبقة، النفور، الريبة...)
- الخبرات الثقافية والاجتماعية المختلفة عن المتحدث
- عدم الانتباه
- عدم الاهتمام بالموضوع

#### ○ الإثنين معاً:

- التعب السمعي/الجسدي
- الجوع
- الوعكة الجسدية
- المشاكل العاطفية/الشخصية
- عدم الاستعداد
- إشكاليات التواصل

#### الرسالة والقناة 🇫🇷

#### ○ الرسالة:

- طويلة أو مثقلة بالمعلومات أو متكررة
- تصعب قراءتها (كلمات فنية أو لغة خاصة أو كلمات مختصرة...)
- غير مقروءة بسبب الطباعة
- المشاكل الفنية التي تشوهها
- غير كاملة
- غير دقيقة (لا تتناسب مع الهدف)
- كلمات ملتهبة
- لا وجود للهيكلية
- التوقيت الغير مناسب للتلقي
- أخطاء مطبعية كثيرة

#### ○ القناة:

- اختيار غير منسجم مع:
- المتلقي
- طبيعة الرسالة

#### البيئة 🇫🇷

#### ○ الداخلية:

- الضجيج المتطقل
- التشويش مع رسالة أخرى
- الهندسة الصوتية سيئة
- الحرّ أو البرد الشديد
- المقاعد غير الكافية
- عدم الارتياح
- تنظيم المكان مزعج

- المسافة الجسديّة بين المرسل والمتلقي
- الإضاءة قوية جداً أو مخففة جداً
- كثافة الحضور
- الروائح الكريهة

○ الخارجية:

- عدم الأمان
- التوتر والإجهاد
- المشاكل الاجتماعية والاقتصادية

### 3- الاجتماعات الفعالة واتخاذ القرارات:

#### أ- الاستعداد

- عدم تنظيم الاجتماعات إلا في حال الضرورة المطلقة ونفادي "الهوس بعقد الاجتماعات".
- توضيح الهدف والمواضيع.
- تحديد جدول الأعمال بالترتيب التنازلي من حيث الأهمية. يجب أن يشمل: البنود- الوقت المخصص- الأولويات- قائمة المحاضرين. ويجب إرسالها على الأقل قبل 24 ساعة إلى المشاركين للأسباب التالية: التذكير بعقد الاجتماع- التأكد من عدم نسيان أي نقطة مهمة- مساعدة المشاركين على إعادة النقاط المهمة والاستعداد للنقاش حولها.
- إعداد لائحة بالمشاركين الأساس في الاجتماع والحد من عددهم. يمكنهم المشاركة في البداية ومغادرة الاجتماع لاحقاً.
- تأمين الوثائق الداعمة والمستندات والملفات الواجب توزيعها على المشاركين.
- اختيار المكان والبيئة الطبيعية من حيث السهولة والرفاهية، إضافة إلى عدد الأشخاص وحاجات هكذا نوع من الاجتماعات.
- اختيار التاريخ والوقت المناسبين وفق جهوزية المشاركين.
- تحديد مدة الاجتماع بـ 90 دقيقة كحد أقصى.
- اختيار القاعة (العناصر التطفلية المشوشة)- اختيار أدوات التواصل التي يسمح باستعمالها والمتكيفة مع نوع الاجتماع المرتقب والحضور- تحديد وضعية الكراسي والطاولات (على شكل U أو O لتعزيز المشاركة)
- أخذ العوامل الجسدية التي تسهم في زيادة إنتاجية الاجتماع بعين الاعتبار: الإضاءة الجيدة- مساحة القاعة- هندسة الصوت- الحرارة والتهوية
- التحسب للاعتراضات ووسائل العمل وقواعد اللعبة
- التحسب للمرتبات

#### ب- الإدارة الفعالة للاجتماع من قبل المسؤول:

"يجب تخصيص الوقت الكافي لإنتاج عمل مشترك. لا يمكن التوصل إلى الاستماع والإبداع إذا كنا نشعر بالإرهاق" (كلود سوريل)

- استقبال المشاركين
- القراءة والتقيّد بجدول العمل
- إدارة الوقت:
- بدء العمل وإنهاؤه في الوقت المحدد مع احترام المهل الزمنية لكل بند.
- تخصيص الوقت الضروري للعروض ووقت لتبادل الآراء.
- إذا كان التوقيت المحدد قصيراً جداً، تتم التضحية بالوقت المخصّص للنقاش ويغدو الاجتماع الذي تحوّل إلى اجتماع إعلامي غير مثير للاهتمام.
- توجيه النقاشات والحفاظ على النظام.
- مساعدة الأشخاص على المشاركة:
- طلب وجهات النظر من المشاركين مباشرة (عدة آراء بدلاً من خطابات طويلة).

- الطلب من المشاركين أن يرفعوا أيديهم للإشارة إلى تأييدهم للأفكار المقترحة. هذا الاستطلاع يحض البعض على إبداء آرائهم.
- تقسيم الجمع إلى مجموعات صغيرة تعمل معاً وتقتراح أفكاراً جديدة.
- استعمال تقنية "العصف الذهني" للإنتاج العفوي لأفكار عديدة ومتنوعة (لا انتقادات! كلما تعددت الأفكار كان أفضل). الحفاظ على لائحة بكل الاقتراحات الصادرة واختيار أربع أو خمس نقاط قويّة بعد الجلسة.

- التحسّب لفترات الاستراحة: لا يمكن لأحد التركيز جيداً لأكثر من 20 دقيقة ولا يمكن أن يكون متيقظاً بالفعل لأكثر من ساعة ونصف.
- تحديد تاريخ الاجتماع المقبل.
- اختتام الجلسة بقرارات وتوزيع المهام والمدة الزمنية المحددة.

### ت- الأدوار خلال الاجتماعات:

- صاحب القرار: يتخذ القرارات بشأن العملية، الغايات، الوسائل التنظيمية، التفويض وتنفيذ القرارات.
- مدير الجلسة: يتمتع بدور بالغ الأهمية. يقود الاجتماع وهو دائماً في خدمة صاحب القرار والمجموعة. يجب ألا يتخذ قرارات بل يكتفي بإدارتها.
- الكاتب: يجب أن يحرص على بقاء الاجتماعات ضمن حدودها. يركّز على محتوى النقاشات والقرارات للتأكد من أنها تتناسب مع جدول الأعمال.
- مراقب الوقت: دوره التدقيق خصوصاً بالنسبة إلى احترام توقيت جدول الأعمال.
- الضمير: في نهاية الاجتماع، ينقل إلى المجموعة ملاحظاته حول السلوك الشخصي لكل شخص. عليه أن يعرف كيف يواجه ويقارن ("لم يشارك ميشال كثيراً. إنه لأمر مؤسف...").

### ث- اتّخاذ القرارات:

- عملية معقدة ومتطلبية. من المهم العمل بحذر. يجب أن يتمكن كلّ من لديه وجهة نظر أو اهتمامات أن يعبر عنها قبل اتّخاذ القرار. وبالتالي، عندما يتخذ القرار، تقبله أكثرية المشاركين وتدافع عنه لأنها ساهمت في صنعه.
- في الفريق، إذا كانت عملية اتّخاذ القرار واضحة، متميّزة بوضوح، مفهومة وبسيطة، تتخذ القرارات وتنقذ مباشرة وبدقة. وتعتبر هذه المجموعة فعالة، وتصل عادة إلى النتائج المرجوة وتأخذ انطباعاً جيداً. وتكون محترمة.
- إذا كانت العملية غير محقّرة، تتطاب الكثير من الوقت ولا تكون واضحة، لا تنقذ القرارات بفعالية. تكون النتائج متواضعة. تصبح المجموعة غير قادرة على احترام المهل الزمنية المحددة، وتكون إنتاجيتها ضئيلة وأعضاؤها غير متحمّزين.

### العملية رقم 1:

- عرض السؤال بوضوح وخطياً عند الضرورة.
- جمع المعلومات والأفكار المناسبة حول السؤال المطروح. التفريق بين الوقائع والآراء. يمكن تأجيل اتّخاذ قرار لجمع معلومات إضافية.
- تعداد الحلول الممكنة. إثارة النقاش لكي يتم إنتاج أفكار وحلول بديلة وجديدة.

- الشروع بالحذف لتنظيم لائحة المرحلة الثالثة. اختيار أفضل حل أفضل ممكن.
- اتخاذ قرار وصياغته بشكل رسمي. إخضاع القرار للتصويت وتدوين النتائج.
- تقييم النتائج عند تنفيذ القرار. يمكن أن يجري التقييم على شكل نقاش عام أو تقرير مكتوب.

### العملية الثانية:

البحث عن الإجماع أو توافق الآراء

- يجب أن يكون الجميع متفقين
- يعتبر "عدم الرفض" قبولاً رسمياً
- مكلف من حيث تضييع الوقت وعدم الفعالية الجماعية
- المجموعة بطيئة وغالباً غير فعالة

أ- عملية اتخاذ القرار غير محدد البحث عن الإجماع الضمني
ب- لا يمكن الحصول على الإجماع بشكل عفوي
ت- ما من قرار أو لعبة نفوذ
ث- الشلل أو الانفجار

يعتبر هذا المنهج المؤلف من أربع مراحل غير فعال وغالباً ما يقود إلى مأزق. الغريب أن عدداً كبيراً من اللجان والفرق تتبعه. ويظنون أن البحث عن توافق الآراء من خلال التصويت بالإجماع هو عملية اتخاذ قرار قابلة للاستمرار. ولا يدركون الصعوبات والوقت والطاقة المهدورة إما في لعبة النفوذ أو الشلل.

أ- عملية اتخاذ القرار غير محددة. البحث عن الإجماع الضمني.
ب- لا توافق آراء ولا إجماع عفوي.
ت- لعبة النفوذ (أجبرهم على قبول وجهة نظري). القبول السلبي (لا أعطي رأبي المتضارب).
ث- اتخاذ القرار بالإجماع ظاهرياً لكن بوجود حافز ضئيل جداً داخل المجموعة.

ظاهرياً، لا تشكّل هذه الوسائل لخلص المجموعة سوى فرار من حلّ المشكلة الحقيقية. إذا أخفى الأعضاء وجهات نظرهم للتوصّل إلى نوع من الاتفاق أو تفادي النزاعات، يكتفون بالتكّيّف مع المشكلة بدلاً من حلّها.

-إدارة النزاعات:

✓ يمكن أن تبرز النزاعات خلال عمليّة اتخاذ القرار. وهي ضرورية لهذه العملية. يمكن أن تظهر على أنّها بناءة إذا أدّت إلى تغيير ملائم، إلى الابتكار أو التفاهم حول مسألة معينة.

- ✓ الإقرار بالنزاع وتحديد سبب الخلاف
- ✓ جمع المعلومات المتعلقة بالنزاع ، وتبادلها أو تقاسمها
- ✓ اقتراح حلول ممكنة ونتائجها
- ✓ إيجاد حلّ مقبول، مشترك وغير قسري
- ✓ ابراز التفاهم وتقييم فعاليته من قبل كل الأطراف

### ج- مرحلة ما بعد الاجتماعات

- صياغة المحضر الذي يحتوي على القرارات المتخذة، والمعلومات الواجب تبادلها فضلاً عن لائحة المهام الواجب تنفيذها ثم إرسالها إلى المشاركين.
- المتابعة والتأكد من تنفيذ القرارات المتخذة وفق الاستحقاقات.
- تقييم الاجتماعات وفق الغايات المحددة مسبقاً.

## إدارة الوقت والإجهاد

### 1- فعالية تنظيم وقت العمل

#### أ- كيفية تنظيم الوقت؟

- لحسن استعمال الوقت، يجب تخصيصه أولاً للمهام الأولية التي تدخّل بالتأكيد في مجال الغايات المحددة. لذلك من المهم أن يجيد المرء استعمال الوقت من أجل معرفة:

- ما نقوم به
- ما علينا القيام به
- كيف نقوم به

- يفرض القيام بنشاط ما بشكل جيد إتمام المهام وحلّ المشاكل وفق ترتيب محدد. وتجري عملية إدارة الوقت في ظروف صحيحة إذا تم احترام القواعد التالية:

• تحديد المهل الزمنية • تركيز الجهود للوصول إلى الغاية المحددة	أ- تحديد الغايات- الحوافز
• إعداد العمل • الاستغلال الأقصى للوقت المتاح • تخفيض وقت التنفيذ	ب- التخطيط
• اختيار المشاكل الأساسية • تصنيف المهام وفق أهميتها	ت- اتخاذ القرار
• العمل الأكثر إنتاجية • التركيز على الواجبات الأساسية	ث- تنظيم الوقت
• التحقق من النتائج • المقارنة بين المرتقب/المنفذ	ج- مراقبة سير العمل



## ب- التخطيط لوقت العمل وتنظيمه

استباق الأسبوع أو الشهر أو الأشهر المقبلة. تخصيص وقت للتفكير قبل العمل، ازالة الالتباس والغموض من النشاطات.

### ب-1- جدول الأعمال

\*ورقة العمل- النسخة الإلكترونية- أو تلوك- برمجة إدارة المشاريع.

- تحديد المواعيد وحجزها على جدول الأعمال، لأن النشاطات التي تنفذ بعجلة تعتبر كمصدر مقاطعة وتشويش.
- تحديد هوامش للتحرك بمعدل 70% لما هو متوقع و30% لما هو غير متوقع.
- تركيز نشاطات محددة ينبغي القيام بشكل ملح.
- تجميع النشاطات مثل الاتصالات الهاتفية. كلما كان النشاط مجزأ، كلما بدا أنه يدوم طويلاً ويصبح العمل أقل فعالية.

### ب-2- التخطيط وسجل الاستحقاقات:

#### ✓ التخطيط:

☞ إنَّ التخطيط هو تنظيم مسار العمل لفترات محددة في المستقبل. ويهدف إلى ضمان الاستغلال الأفضل للوقت، أي:

- استعمال الوقت المتاح للنشاطات الأكثر انجازاً ونتاجية،
- التوصل ضمن الحد الأدنى من الوقت إلى تحقيق الغايات المنشودة.

☞ إنَّ شرط التخطيط الجيد للوقت هو دائماً وضع لائحة بكل المهام الواجب تنفيذها (لائحة المراقبة) وجمعها وفق تاريخ استحقاقها (على المدى القصير والمتوسط والطويل).

☞ يحدّد التخطيط الوضع المستقبلي وفق النتائج المتوخاة ، مع أخذ الموارد المتوفرة بعين الاعتبار من حيث التجهيزات والموظفين. وينقسم التخطيط إلى ثلاث مراحل:

#### 1 - التعريف بالواجبات وتحديد مهلة للتنفيذ:

- ما هو العمل الواجب تنفيذه؟
- ما هو حجمه (عدد المستندات...)?
- ما مدى صعوبته؟
- ما هي المهلة الزمنية المتاحة؟
- ما هو وقت التنفيذ المتوقع؟

#### 2 - ترتيب الواجبات: توزيعها زمنياً

- ما هي أداة الترتيب الواجب اختيارها؟
- كيف نقوم بالتخطيط؟
- ما هي الواجبات الأكثر إلحاحاً؟
- ما هي الأولويات؟
- ما هي السوابق؟

#### 3 - متابعة التنفيذ والتحضير لمواجهة ما هو غير متوقع

- هل يتم احترام المخطّط؟
- كيف تتم مواجهة ما هو غير متوقع: الغياب، الأعطال، الحالات الطارئة

- يسمح التخطيط بما يلي:
- إظهار التوقعات المتعلقة بتنفيذ العمل وسير النشاط،
  - متابعة تنفيذ مختلف المراحل،
  - مراقبة مسار تقدّم الأعمال.

### ✓ سجلّ الاستحقاقات:

يسمح بتصنيف المستندات وفقاً للتاريخ الذي يجب معالجتها فيه.

- احترام الوتيرة البيولوجية: يؤدي الخلل أو عدم التماثل في النشاطات والإيقاع إلى انخفاض الإنتاجية سريعاً. على سبيل المثال: المجازفات العاطفية في الصباح- العمل الفكري في نهاية الصبيحة- الزيارات الميدانية بعد الظهر- تفادي الأيام المثقلة بالنشاطات أو الفارغة منها- أخذ العطل وممارسة الرياضة.

### ب-3- طريقة التدوين-التقدير-التخصيص-التحكيم-التدقيق (N.E.R.A.C)

بطاقة لتحديد الأولويات- الأسبوع من .../.../... إلى .../.../...						
النشاطات	المدة المرتقبة	مهم	ملحّ	قرار	متى؟	مراقبة

\* **التدوين:** تدوين جميع النشاطات، والمهام الواجب تنفيذها خلال هذا الأسبوع، في عامود "النشاطات"، من دون الاهتمام بالتسلسل التاريخي والزمني لهذه المهام.

\* **التقدير:** تقدير المدة التقريبية لكل واجب ("المدة المرتقبة").

\* **التخصيص:** لا يمكن التأكد من صحة تقدير الوقت. يجب إدخال الوقت لما هو غير متوقع (يمكن التخطيط ل60% من الوقت فحسب).

\* **الحكم:** ترتيب الأولويات (ملحة أو مهمة؟) ثم الحكم بإتمام العامودان: "القرار" و"متى؟" (هذا الأسبوع؟ في أي يوم؟).

\* **التدقيق:** خلال الأسبوع، نشطب تدريجياً النشاطات المنقّدة ونفانر المدة الفعلية مع تاريخ التنفيذ (الواجب تدوينه في عامود "التدقيق") مع المدة والتاريخ المرتقبين. الاشراف على الوضع وتحليله في نهاية الأسبوع: المهام المرتقبة التي لم تنقّد- الواجبات المنجزة التي لم تكن مرتقبة- كيف السبيل إلى معالجة الفجوات بين التوقعات والغايات؟

## ت-تحليل الوقت

المدة	الأولوية	النشاط	البداية

## ث- التوقف عن العمل وإضاعة الوقت

<p>العجز عن رفض الطلبات. الخوف من الفشل. الخوف من اتخاذ قرارات سيئة. غياب الحالات الملحة. الحلم بدلاً من الفعل. التعب.</p>	<p>1- أسباب شخصية</p>
<p>سوء التخطيط. محاولة المغالاة في التخطيط. التأجيل. ما من أهداف مكتوبة ولا خطط للوصول إليها. القرارات المتسرعة. التغيير المتكرر في الأولويات. تقدير غير واقعي للأوقات.</p>	<p>2- التخطيط</p>
<p>ما من توكيل. غياب التنظيم. لا وجود للانضباط الشخصي. الرغبة في بلوغ الكمال. التكيف مع الجماعة. عدم الصبر. الموافقة على ما يفوق القدرة على الإدارة.</p>	<p>3- الإدارة الشخصية</p>
<p>الأزمات. الاتصالات الهاتفية. الزيارات غير المعلن عنها. الوثائق القديمة. الاجتماعات المتكررة وغير الفعالة. المعلومات غير الكاملة أو الغامضة أو المتأخرة. المسؤوليات الملتبسة. الاجتماعات. تأخير عمل الغير.</p>	<p>4- بيئة العمل</p>

## ج- كيفية التعرف على من يجيد إدارة وقته

- 1- يضع نصب عينيه غايات للوصول إليها.
- 2- يحقق غاياته.
- 3- يجيد التوازن بين حياته الشخصية والمهنية.
- 4- يمتلك الخبرة في مهنته.
- 5- يجيد اختيار الوقت المناسب لكل نشاط.
- 6- ينقل معلومات واضحة ومفيدة.
- 7- يمتلك ذاكرة قوية.
- 8- يمتلك نظاماً جيداً للتصنيف يمكن لكل شخص استخدامه.
- 9- يرتب أغراضه ويحافظ على مكتبه نظيفاً.
- 10- يسيطر على مساحة عمله.
- 11- يتقبل التغيير.
- 12- يعرف كيف يقول كلا مع الحفاظ على الود.
- 13- يفوض غيره.
- 14- يستبق الأمور ويتحضر.
- 15- يتراجع ويخطط للمدى الطويل.
- 16- دقيق ويحترم مواعيده.
- 17- يحتفظ بالوقت لنفسه وأقاربه وناشطة.
- 18- يتمتع بحياة خاصة غنية ومليئة.
- 19- هو منهجيّ وصارم في عمله.
- 20- يأخذ بعين الاعتبار مشاكل إدارة الوقت لدى زملائه.

## 2- الأولويات والحالات الملحة

### أ- العمل وفق الغايات

- تحديد الغايات يعني:
  - امتلاك رؤية مستقبلية، أي تحديد الحاجات والمصالح والتمنيات والمهام بشكل واضح،
  - توجيه النشاطات من أجل الوصول إلى هذه الغايات.
- يجب أن تكون الغايات:
  - ملموسة: تحقيق أمر معيّن في وقت محدد،
  - واقعية: لا فائدة من ترقب ما لا يمكن تأديته،
  - محقّزة، وبالتالي قادرة على تحريك الطاقة.
  - قابلة للقياس: يجب التمكن من تحديد ما إذا تم بلوغ الغايات أم لا.

### ب- تحديد الأولويات:

- التمييز بين ما هو مهم وما هو ملحّ: المهم هو ما يرتبط بالغايات. الأمر الملحّ هو ما يجب فعله على المدى القصير. يمكن دائماً التفاوض حول الحالات الملحة. يجب الموافقة على المهل الزمنية الواقعية لتفادي الملاحقة الدائمة للوقت.
- منافع تحديد الأولويات:
  - العمل فقط على المهام الضرورية أو الأساسية،
  - التعامل مع المسائل وفق درجة إلحاحها،
  - التركيز في كل مرة وحصرها على مهمة واحدة،
  - بلوغ الأهداف في الظروف الفضلى،
  - تفادي ترك مهمّات غير منجزة.

### ب-1- تحليل أ ب ج:

ترتكز تقنية تحليل أ ب ج على الخبرة العملية التي تشير إلى أن نسبة الواجبات المهمة والأقل أهمية هي ثابتة مقارنة مع كامل الواجبات. وتصنّف مختلف المهام ضمن ثلاث فئات وفق درجة أهميتها لبلوغ الغايات وفق الجدول أدناه:

قيمة هذه المهام لبلوغ الغايات	% مقارنة مع إجمالي حجم المهام	طبيعة المهام
65%	15%	المجموعة أ: الواجبات المهمة جداً
20%	20%	المجموعة ب: الواجبات المهمة
15%	65%	المجموعة ج: الواجبات الأقل أهمية أو غير المهمة

يجب أن يدرك كل شخص الأوقات التي يعمل فيها بشكل أسرع وأفضل: خلال النهار (في الصباح الباكر؟ بعد الظهر؟ مساء؟ خلال الأسبوع (في أي يوم؟)

### ب-2- مبدأ باريتو أو قاعدة 20/80:

يؤكد أنّ جزءاً ضعيفاً ضمن مجموعة أو فئة محددة، يمثل وزناً أكبر مقارنة مع نسبته الخاصة الملائمة في هذه المجموعة أو الفئة.

يمكن اختصار هذا المبدأ، الذي يطبق على الوقت، على الشكل الآتي: "مواجهة المشاكل الأساسية القليلة قبل المشاكل الثانوية الكثيرة". يظهر الجدول أدناه هذه الممارسة العامة المطبقة على إدارة الوقت ويجوز عكسها:

الوقت المستعمل	المشاكل الواجب حلّها	النتائج التي تم الحصول عليها
80%	عدة مشاكل ثانوية	20%
20%	مشاكل أساسية قليلة	80%

### ب-3- مبدأ أيزنهاور:

أهمية الواجبات/طابعها الملحّ	واجبات غير ملحة	مهام ملحة
الواجبات المهمة	الواجبات المهمة وغير الملحة <b>للتخطيط</b>	الواجبات المهمة والملحة <b>أولوية في التنفيذ</b>
الواجبات الأقل أهمية	الواجبات الأقل أهمية وغير الملحة <b>وضعها جانباً</b>	الواجبات الأقل أهمية ولكن الملحة <b>أوكل غيرك بها إذا أمكن</b>

\*المهام الملحة والمهمة: نشاطات لإدارة الأزمات تضع القائد دائماً تحت الضغط. وهي جزء من الحياة اليومية ويجب ألا يتم اهمالها لتفادي وضع الشركة في خطر.

\*الواجبات غير الملحة والمهمة: النشاطات أو الأفكار الاستراتيجية. غالباً ما تؤجل لليوم التالي إلى ما لا نهاية لليوم التالي لأنها غير ملحة. ويجب ألا ننسى أن التفكير في هذه المهام ومن ثم اتخاذ القرار بشأنها له عواقب على العمل على المدى الطويل.

\*المهام الملحة وغير المهمة: غالباً ما تركز هذه الواجبات الملحة التي يكرّس لها المدراء الكثير من الوقت على أولويات وطلبات الغير. فهل طابعها الملحّ حقيقي؟

\*الواجبات غير الملحة وغير المهمة.

\*يجب تحديد الأهمية والطابع الملح؛ أما، بالنسبة إلى المسؤول، فكلّ واجب هو عادة مهمّ وملحّ. لذلك يجب أن يكون المرء ذو فكر ثاقب لوضع الأولويات. يأخذ التخطيط للمهام بعين الاعتبار المدة الزمنية لهذه المهام وفعاليتها، يجب عقد تفاهم بين المسؤول والمساعد بشأن الأولويات: يرتّب الأولويات ويضع هذه اللائحة بتصرّف المسؤول.

## ت- تقنيات لإدارة التأجيل

### 1- حدد أولوياتك:

كلا: لا أدري من أين أبدأ. لا أباشر العمل.  
نعم: يجب أن أبدأ بهذا المشروع الأكثر إلحاحاً.

### 2- قسّم الواجبات إلى نشاطات صغيرة:

كلا: إنّه طويل جداً ومعقد!  
نعم: يمكنني تحقيق التقدّم رويداً رويداً

### 3- تعلم كيفية تقدير الوقت:

كلا: إنّ عملية التوثيق سهلة. أحتاج لساعة واحدة لكي أنهي عملي.  
نعم: يحتاج التوثيق إلى لكثير من الوقت.

### 4- التزم بروتنامة معينة:

كلا: يجب أن أعمل على هذا المشروع خلال هذا الأسبوع.  
نعم: يجب أن أعمل على هذا المشروع يومي الإثنين والأربعاء من الساعة الثامنة إلى العاشرة صباحاً.

### 5- زد من فرصك باختيار أفضل الظروف:

كلا: سأكتب هذا التقرير خلال عطلة نهاية الأسبوع.  
نعم: سأكتب هذا التقرير في المكتبة.

### 6- باشر العمل!

كلا: سأباشر العمل عندما أصبح بمزاج جيّد.  
نعم: يجب أن أباشر العمل اليوم. سيتحسن مزاجي لاحقاً.

### 7- قدّم لنفسك مكافأة بين الفينة والأخرى:

كلا: يجب ألا أتوقّف عن العمل قبل أن أنهي كلّ الواجبات.  
نعم: يمكنني أن أتصل بصديق أو أتناول القهوة...

### 8- أوكل غيرك عند الإمكان:

كلا: أنا الشخص الوحيد الذي يستطيع تنفيذ هذا العمل كما يجب.  
نعم: يمكنني طلب المساعدة من أحدهم لإنهاء هذا العمل.

### 9- ثمن ما حققت:

كلا: لم أكن منتجاً اليوم.  
نعم: لقد أنهيت نصف العمل.



## ث- خطة بسيطة لحسن إدارة الوقت

### 1- جدول الأعمال:

- 1- جد الوقت لتنظيم يومك وأسبوعك وشهرك.
- 2- حدّد واجباتك الثابتة والمتغيرة.
- 3- قدّر بشكل صحيح الوقت الضروري لإنجاز كل نشاط.
- 4- قدّر بشكل صحيح الوقت المتاح لتنفيذ المهام.
- 5- وازن بين الإثنين.
- 6- ابدأ يومك بالنشاطات الضرورية والصعبة.
- 7- خصّص فترات للراحة وشواطئ أمان لكل ما هو غير متوقع.

### 2- السلوكيات:

- 1- لا توافق على الكثير من المهام.
- 2- لا تدع الزملاء يستأثرون بك. اعرف كيف ترفض ما لا يناسبك.
- 3- لا تتشغل بمهام لا معنى لها حتى لو استحققت في وقت لاحق.
- 4- جزء الواجبات الكبيرة إلى نشاطات صغيرة.
- 5- حدّد بوضوح بدء النشاطات ونهايتها.
- 6- أنه النشاط في مرة واحدة متى أمكن.
- 7- أنه كل عمل باشرت به (العمل غير المستكمل يُنقل الفكر ويتطلب معاودة العمل من جديد).
- 8- تلاف المقاطعات عن العمل للتركيز على العمل الواجب تنفيذه.

### 3- العمل:

- 1- باشر العمل! ابحث عن روتينك.
- 2- احترم تقديراتك للوقت من خلال الميزانيات.
- 3- راقب النشاطات وأدخل عليها التعديلات عند الضرورة.
- 4- أمام وسيلتي تنفيذ، اختر الأسرع.
- 5- بالاتفاق مع المسؤول، أعلم كيف تفوض... لكن راقب النتائج.
- 6- كن منظمًا طوال الوقت.
- 7- لا تستسلم قبل بلوغ مرادك.
- 8- قارن النتائج مع الخطة الأصلية والغايات الأولية.

#### أ- أسباب الإجهاد:

- إجهاد البقاء على قيد الحياة:  
يظهر عندما تكون صحتك أو بقاؤك على قيد الحياة مهددين بتحديات وأحداث وحوادث... ينتشر الأدرينالين ويسمح لجسمك "بالبقاء صامداً" بتزويده بقوة إضافية لكن اصطناعية. وحالما يختفي العنصر الذي تسبب بالإجهاد، تشعر بالتعب والإرهاق نتيجة المجهود الجبار الذي بذلته خلال المرحلة السابقة (امتحان- حادث- مرض...).

- الإجهاد الشخصي:  
الإجهاد "الداخلي" الذي يولده مزاجك القلق، والفرح العارم والحماس والاضطراب بشأن أحداث محيطة بك ولا يمكنك السيطرة عليها إضافة إلى إيقاع الحياة السريع والمشاكل في يتسبب بها سلوكك والعمل في اللحظة الأخيرة والسعي المفرط إلى الكمال تسهم جميعها في إثارة الإجهاد. ويمكن أن يكون السبب الآخر ببساطة الخضوع للإجهاد.

- الإجهاد المهني أو البيئي:  
يمكن لإطار حياتك أن يجهدك: الضجيج، التلوّث، الاكتظاظ، عدم التنظيم، عدم الانضباط، الضغوط والنزاعات...  
كما يعتبر الجو المهني سبباً مباشراً للضغط: الصراعات المباشرة كثرة العمل أو قلته والتغيرات المتكررة والابتكارات التكنولوجية، انعدام المعلومات وكثرة المسؤوليات والصعوبات والعقبات غير المتوقعة.

- التعب والإرهاق:  
يصبح الإجهاد في هذا السياق بديهياً بعد فترة طويلة تحاول فيها إنجاز الكثير من الأمور في فترة وجيزة. ويفاقم سوء إدارة الوقت هذا الإجهاد. كما يمكن لطريقة التغذية أن تسهم في زيادة الإجهاد: الشعور بالجوع، الكافيين، التبغ، السكر، الشوكولا، الملح والدهون...

#### ب- عوارض الإجهاد

- الصحة:  
ارتفاع ضغط الدم- المشاكل في القلب أو تبدل دقات القلب- الأرق- فقدان الشهية- الشراهة المرضية- آلام الظهر- آلام الرأس- آلام البطن- زيادة خطر الإصابة بالأمراض- الإرهاق الدائم- الخلل في وظائف الأعضاء (المعدة والأمعاء والرئة...)- الحساسية الجلدية.

- السلوكيات:  
حالة العصبية- الاكتئاب- الشعور بالتهديد التعرض للخيانة، الشعور بالذنب، بالخمول، بالعجز- فقدان حس الفكاهة- سرعة الغضب- عدم القدرة على التركيز- زيادة الانفعالية- العدوانية- الحزن- الانطواء- تدني النشاط- انخفاض الحيوية- سرعة التأثر...

## ت-مفكرة الإجهاد

### مفكرة الإجهاد

التاريخ	الساعة	المزاج (من 10- إلى 10+)	الفعالية (من 0 إلى 10)	الإجهاد (من 0 إلى 10)	الحدث الأخير الأكثر اجهاداً	السبب الحقيقي	إدارة الإجهاد

### ث-التفاعل الإيجابي:

- تحليل أسباب الإجهاد (العمل- المهنة- العائلة- الحياة الزوجية...).
- إحداث تغييرات حيث يتوجب ذلك.
- إدارة الوقت.
- التواصل بين الأشخاص.
- الراحة وممارسة الهوايات.
- تطوير اهتمامات جديدة.
- التغذية السليمة.
- ممارسة الرياضة.
- استشارة أخصائي.

[www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)

[www.entreprisescanada.ca](http://www.entreprisescanada.ca)

- (1) باريه، غي: *التواصل غير الشفهي*، طبعة إي أس أف باريس، 1996.
- (2) كاردون، ألين: *اتخاذ القرار ضمن فريق*، طبعة المنظمة، باريس، 1993.
- (3) كوشاير، ماري جوزي: *إدارة الوقت والطاقة*. طبعة إي أس أف، باريس، 1997.
- (4) مارغريسون، شارل وماك كان. *ديك: إدارة الفريق*، طبعة انتر، باريس، 1992.
- (5) بوليه، برتراند: *قيادة الاجتماع*. طبعة ديموس، باريس، 1999.
- (6) رادون، برتراند: *دليل القيادة*. دونو، باريس، 2007. 1992.