

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة الشيخ عبدالله البدرى
كلية العلوم الادارية والاقتصادية
قسم الادارة
التخصص ادارة الموارد البشرية



بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في ادارة
الاعمال

بحث بعنوان :

اثر ادارة الوقت علي أداء الموظفين في المؤسسات بالتطبيق على جامعة الشيخ عبدالله البدرى

اعداد الطلاب :

١/ عبد الرحيم احمد الصافي

٢/ موسي صالح محمد احمد

٣/ عبد الاله محمد الحسن احمد

٤/ صديق محمد عبد الله

٥/ الامين احمد الامين علي

إشراف :

د. الصاوي نافع البدرى

بِسْمِ اللّٰهِ

الرّحْمٰنِ الرّحِیْمِ

الاستهلال

قال تعالى : (قال يا قوم ارايتم ان كنت علي
بينة من ربي ورزقني منه رزقا حسنا وما أريد ان
اخالفكم الي ما انهاكم عنه ان اريد الا الاصلاح
ما استطعت وما توفيقي الا بالله عليه توكلت
واليه انيب)

صدق الله العظيم

سوره هود الاية (٨٨)

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا الي الوصول الي هذه المرحلة الاخيرة بعد جهدا جهيد منا والي كل من وصل ألي هذه المرحلة التي انتظرناها طيلت حياتنا الدراسية ونهدي هذا الي الوطن الحبيب والي امهاتنا وابائنا واخواننا واخواتنا واصدقائنا وصديقاتنا ورفاق دربنا والي كل الاساتذه والدكاتره في هذه الجامعة والي كل من قدم لنا يد العون الي دروب النجاح الذي علمنا ان نرتقي نحو العلم والمعرفة والي من حبهم يجري في عروقنا ويلهم بزكراهم فؤادي الي افراد هذه المجموعة اليوم سرنا سويا لشق هذا الطرق معا نحو النجاح والابداع .

الشكر و العرفان

اولا نشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا الي اخراج البحث بهذه الطريقة او الصورة الجميلة التي ابهرت في بحر الكلام واحلى الاحرف لكنما الامواج اردت قاربي فحطمت خجلا مع مجادفي لو انني انشدت الف قصيدة لوجدتها في حقكم لا لن تفي حينما نعبر شط العمل الدؤوب في داخلنا سوى اولئك الذين غرسو زهرا جميلا في طريقنا .

اولئك الذين منحونا العزم تلو العزم لتتخطي الصعاب ونقف واثقي الخطي نشاطهم الابداع حرفا ولغة .

ارسم الحروف الا ان تمتزج لتكون كلمات شكر نوجهها الي جامعة الشيخ عبدالله البدري اساتذة وطلاباً ونخص بالشكر الدكتور الصاوي نافع البدري .

المقدمة:

يعتبر الوقت موردا من الموارد المتاحة للأفراد في المجتمع والمنظمات والمؤسسات الموجودة داخل المجتمع والتي يجب استغلاله بكفاءة فقد أصبح بعدا مهما لا بد من استغلاله في الماضي وفي الحاضر وفي المستقبل لاستفاده منه بشكل فعال.

وقد أصبحت ادارة الوقت احد المعايير الاساسية والتي تؤخذ في الاعتبار في تحديد نجاح وفاعلية الادارة بشكل عام , وادارة الوقت مفهوم علمي متداخل ويتطلب ادارة فعالة في استثمار الوقت وهذا يتطلب ادارة صحيحة لوقت الفراغ والراحة.

وان كل يوم يمر من عمر الانسان هو نقص من عمره المكتوب له فعلا وان يغتنم بالعمل الصالح وبكل ما هو مفيد ونافع له.

وايضا يمثل الوقت احد الموارد الهامة والنادرة والتمينة لاي انسان في هذا العالم وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع ويجب كما يعبر الاقتصاديون ان تشغيل هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق الاهداف التي يسعى اليها المجتمع بشكل عام.

والوقت كاحد هذه الموارد المتاحة لاي شخص دون استثناء وبشكل متساوي ويفترض ان يشغل بطريقة فعالة من خلال استغلال كافة الامكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول الي الاهداف الشخصية والعملية والمنشودة.

مشكله البحث :

يعتبر الوقت موضوعا من المواضيع الهامة في مجالات الادارة المختلفة فالوقت نصف الادارة وهو جيد وما من عمل يؤدي الا اذا كان الوقت جيدا والوقت اساسا في انجاز العمل لنتيجة لكون ادارة الوقت تؤثر علي تحقيق اهداف الجامعة.
ونظرا لهذه المشكلة فننا نطرح بعض التساؤلات:

- ١/ ما مدي تاثير ادارة الوقت علي الموظفين بالجامعة.
- ٢/ ما العلاقة التي تربط بين ادارة الوقت واداء الموظفين او العاملون بالجامعة.
- ٣/ هل ضبط الوقت يؤثر علي اداء الموظفين بالجامعة.

فروض البحث:-

- ١/هل توجد علاقة احصائية بين ادارة الوقت والموظفون بالجامعة ؟
- ٢/هل توجد علاقة احصائية لتاثير ادارة الوقت واداء الموظفون ؟
- ٣/ هل هنالك اثر لضياع الوقت في ضعف اداء العاملين بالجامعة ؟
- ٤/هل استغلال الوقت بصورة امثل يحقق اهداف الجامعة ؟

اهمية البحث :-

تأتي اهمية البحث من انه يتناول موضوعا له تاثير المباشر علي اتخاذ القرار كما انه سيكون مرجع للباحثين ومتخذي القرار .

- ١/ ما اهمية الوقت للجامعة والعاملين او الموظفون بها وماذا يعنى لهم الوقت ؟
- ٢/ هل يمكن من خلالاستغلال الوقت بصورة صحيحة يمكن للجامعة ان تحقق اهدافها وما هي تلك الاهداف ؟
- ٣/ هل ضياع الوقت يؤثر علي الجامعة في تحقيق الاهداف ؟
- ٤/ هل هنالك مشاكل واجهة الجامعة من فترة التأسيس حتي هذه اللحظة ؟

اهداف البحث:

يسعي البحث الي تحقيق الاهداف التالية:

١/ بيان اهمية عنصر الوقت ومتغيرات الاساسية ؟

٢/ محاولة التعرف علي مدي فعالية ادارة الوقت وتأثيره علي اداء العاملين بالجامعة؟

٣/ الكشف عن المعوقات التي تحدد من قدرة العاملين في الجامعة علي اداء وفهمهم والسعي الي تقديم مجموعة من التوصيات الي العاملين عن الاستغلال الامثل لساعات العمل لتحسين ادائهم؟

منهجية البحث:-

الاسلوب الذي سوف يتم استخدامة هو المنهج الوصفي التحليلي وسوف يتبع المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم علي جميع من الدراسة النظرية التاريخية والاستنباطية.

الحدود الدراسية:-

١/ حدود زمانية : من عام ٢٠١٨ م_ ٢٠٢٠م

٢/ حدود مكانية : جامعة الشيخ عبدالله البدري

هيكـل البـحث:

الفصل الاول : مفهوم الوقت

المبحث الاول: مفهوم الوقت واهميته

المبحث الثاني: تحليل وتسجيل الوقت

المبحث الثالث: معوقات الوقت

الفصل الثاني: مفهوم الاداء والموظفين

المبحث الاول: مفهوم واهمية الاداء

المبحث الثاني: اداء الموظفين

المبحث الثالث: طرق قياس الاداء

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بجامعة الشيخ عبدالله البدرى

المبحث الاول: نبذه تاريخيه عن الجامعه

المبحث الثاني: هيكل الجامعه

المبحث الثالث: اجراءآت الدراسه الميدانيه

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	البسمة
ب	الايه
ج	الاهداء
د	الشكر والعرفان
هـ	المقدمه
و	مشكلة البحث
ز	اهداف البحث
ح	هيكل البحث
ط	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
الفصل الاول	
٢	المبحث الاول: مفهوم ادارة الوقت واهميتها
٧	المبحث الثاني: تحليل وتسجيل الوقت
١١	المبحث الثالث: مضيعات الوقت
الفصل الثاني	
١٧	المبحث الاول: مفهوم واهمية الاداء
٣٣	المبحث الثاني: اداء الموظفون
٣٧	المبحث الثالث: طرق قياس الاداء
الفصل الثالث	
٥١	المبحث الاول: نبذه تاريخيه عن الجامعة
٥٤	المبحث الثاني: هيكل الجامعة
٥٧	المبحث الثالث: اجراءات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٩	تحليل شخصي ونفسي في ادارة الوقت	جدول (١,٢,١)
١٠	قائمة الترتيب	جدول (٢,١,٢)
١٧	صفات عناصر التقييم	جدول (٢,٣,٣)
٣٠	المقارنه الزوجيه بين العاملين	جدول (٢,٣,٤)
٥٨	الجنس	جدول (٣,٣,٥)
٥٩	السن او العمر	جدول (٣,٣,٦)
٦٠	سنتين الخبره	جدول (٣,٣,٧)
٦١	التخصص العلمي	جدول (٣,٣,٨)
٦٢	المؤهل العلمي	جدول (٣,٣,٩)
٦٣	المركز الوظيفي	جدول (٣,٣,١٠)
٦٤	هل هناك اهتمام ادارة من قبل الموظفين	جدول (٣,٣,١١)
٦٥	هل تساهم ادارة الوقت في جذب الموظفين للجامعة	جدول (٣,٣,١٢)
٦٦	الاستخدام الامثل وعدم الغياب يعود للمؤسسه بكفاءه ماليه	جدول (٣,٣,١٣)
٦٧	هل يطبق تطبيق ادارة الوقت علي الموظفين بكفاءه ماليه	جدول (٣,٣,١٤)
٦٨	هل توجد علاقه احصائيه بين ادارة الوقت والموظفون بالجامعة	جدول (٣,٣,١٥)
٧٠	الالتزام بالعمل والتعاون المستمر بين الوقت والاخر بين الادارة يعود علي المؤسسه بالنجاح	جدول (٣,٣,١٦)
٧١	يؤثر ضياع الوقت في ضعف اداء الموظفين بالجامعة	جدول (٣,٣,١٧)
٧٢	ضياع الوقت في العمل يؤدي الي زوال المؤسسه من سوق الاداري والاكاديمي	جدول (٣,٣,١٨)
٧٣	هل يؤثر ضياع الوقت علي قلة او انعدام تحقيق اهداف الجامعة بصوره كامله	جدول (٣,٣,١٩)
٧٤	هل يساهم استغلال الوقت بصورة جيده الي تحقيق اهداف كل من الموظفين والجامعة	جدول (٣,٣,٢٠)
٧٥	نجاح الجامعة يعتبر من اهميه نسبيه لاستخدام الوقت وحفظ رساله الجامعة والرؤيه	جدول (٣,٣,٢١)

الفصل الأول

مفهوم الوقت

المبحث الأول: مفهوم الوقت وأهميته

المبحث الثاني: تحليل وتسجيل الوقت

المبحث الثالث: معوقات الوقت

المبحث الاول

مفهوم الوقت

الوقت هو الحياة للإنسان وإيامه التي لا تقدر بثمن ويعرف الوقت بأنه مادة الحياة وهو مقدار من الزمن قدره ما يشير الي وجود علاقة منطقية لارتباط النشاط او حدث معين بنشاط او باخر ويعبر عنه بصيغة الماضي والحاضر او المستقبل ولقد تم تعريف علي تحديد وحدة الوقت قياس الوقت في الساعة او جزء لها^١.

الوقت هو العمر الذي يمر من بين ايدينا وينسحب بسرعة منا ونحن لاندرى ان مرور الوقت يعني مرور اعمارنا وحياتنا الامحطات وتكونت معا وضياعها يعني ضياع حياتنا نفسها والعرب قديما قالو عن الوقت انه من ذهب وان لم تقطعه قطعك والوقت من منظور اخر هو اعادة الخام التي تطوعها كما تشاء من اجل ان تفعل ما تريد من اعمال وتحقيق ما تريد من الاهداف وتعمل كما تريد من الغايات الوقت هو السبيل لكل هذا من هنا فلا بد ان نعرف كيف نستغلة افضل الاستقلال ممكن وكيف نجعل منه اعادة الخام الفعال المعروفة والمؤثرة من جل حياة ناجحة تحقق فيما نريدها^٢.

وايضا الوقت هو القدرة على ادارة الوقت بكفاءة وفعالية وهو ايضا القدرة على انجاز الاعمال خلال وقت الدوام الرسمي وهو ايضا الاختيار الصحيح والتخطيط والتدريب والتنظيم للاعمال بما يحقق الاهداف المنشودة^٣.

١ د/ مدحت ابوالنصر / ادارة الوقت / المجموعة العربية للطباعة والنشر / مدينة النصر القاهرة / ط : ١ / ٢٠١٢ - ٢٠١٤ م / ص ٢٦
٢ د / يوسف ابوالحجاج / ادارة الوقت والاستثمار / دار الوليد / ط : ١ / ٢٠١٠ م / دمشق / ص : ١١
٣ ناصر محمد القبيس / ادارة الوقت وضغوط العمل / ط : ١ / ٢٠٠٦ م / الزهراء الرياض / ص : ١٤

وعرف بنجامين الوقت بانه المادة التي تضع منها الحياة وان القاسم المشترك لاي يوم عمل هو الشعور بالوقت ان مفهوم الفرد للوقت وادراكه له هو الذي يعطيه الشعور لانه حي يريد ان يحقق طموحات الحياة فالمدير في مكتبه اذا عمل صباحا او مساءا سواء كان مشغول كل يوم او بعده نجده ينظر بين الدقيقة والاخرى في مرات عديدة الي ساعته لمعرفة الوقت او كم مدى منه وكم المتبقي له لانجاز العمل الذي بينه وبين الطالب وهو يجب على الاسئلة الامتحان ينظر كثير الي الساعه لانه مدرك تماما لتخطيط الاهمية للوقت اذا مفهوم ادراك الشخص للوقت يلعب دور مهما في قدرته او عدم قدرته على التعامل مع الناس^١

الوقت من ذهب والعصر الذي نعيش فيه عصر السرعة وعصر الذرة والقضاء في مبادئ الاسلام ما يدافع الي مساعدة الحياة والمسرعة والمتطورة وذلك بالحرص على الوقت والاستفادة من حسن فائدة الحياة من خلال توزيع الوقت يجب العمل الراحة بما لا يرهق الجسم ولا يعمل الانتاج لتنظيم الوقت على اساس التخطيط مدروس بحيث يكون لكل عمل وقت محدد فيه ان يؤدي لها في انجاحها ووقتها^٢.

مهنة الادارة تحرص علي الادارة الجيدة للموارد ؛ مثل الموارد البشرية والمالية واعادة الوقت ايضا وادارة الوقت سواء ان كانت في العمل او خارجه من المفاهيم المتكاملة الشاملة لاي زمان أو مكان أو إنسان الان إدارة الوقت لا تقتصر علي شاغلي وظائف معينة بذاتها ولا يقتصر تطبيقاتها علي مكان بدائية وعلي الرغم من ان إرتباط مفهوم الوقت للعمل الإداري ، الي ان هذا المفهوم يمتد ليشمل إدارة الوقت الفرد داخل عمله وخارجه أيضاً . وقد إرتبط كلمة الإدارة بالوقت من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقديم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد في فترة زمنية معينة بهدف تحقيق فعالية مرتبطة ومرتفعة في إستغلال هذا الوقت المتاح وصولاً الي الأهداف المنشودة.

^١ د/ شيخ الدين يوسف من الله / ادارة الوقت / مدينة الخرطوم شركة مطابع السودان / ص : ٢٣
^٢ د/ مجدي ابراهيم / ادارة الوقت ومواردها / ط : ١ / ٢٠١٤ / ص : ٩

يعتبر مفهوم الوقت من المفاهيم الديناميكية التي لا غني عنها في دراسة التغيير^١ والنمو والتطوير والتغيير . والماضي والمستقبل هي عمر الانسان والاهم وهي دورة حياة الدنيا ولا شك في إننا ندرك هذا الزمن عن طريق إدراكنا للماضي والحاضر والمستقبل . ثلاثية الزمن هذه السلسلة متفاعلة لا يمكن الفصل بين^٢ حقيقتها فالماضي هو التاريخ وهو البداية والحاضر فيه جزء من الماضي المتداولة والمستقبل هو الحاضر والخطر الذي يصل بين هذه الحلقات تطلق الزمن من الماضي الي المستقبل ويمر بالحاضر^٣

الماضى	الحاضر	المستقبل
--------	--------	----------

^١ د/ يوسف ابو الحجاج /ادارة الوقت والاستثمار/دار ابو الوليد/ط١ ٢٠١٠ دمشق /ص:١٣
^٢ د مدحت محمد ابو النصر/ادارة الوقت/مجموعة العربية للطبع والنشر /مدينة النصر القاهرة/ ط :١/٢٠١٠-٢٠١٢
^٣ مرجع سبق ذكره /٢٦

خصائص الوقت:

الوقت يمثل احد الموارد المهمة والنادرة الاي انسان واي منظمة والوقت كمورد له خصائص عديدة نه موزع علي الكل بالتساوي فلكن لديه ٢٤ ساعة يوما ٧ وسبع ايام في الاسبوع ٥٣ اسبوع في السنة كذلك فالوقت لايمكن شراء اوبيعة او استجاره او احلاله او استرجاعه او اطالة او زيادة سرعته فضلا عن عونه احد مدخلات العمل الاداري ولهذا يجب المحافظة عليه والاحساس بقيمة والعمل علي ادارته بشكل منظم وكفاء . يمكن ان الوقت مود محدد له بداية وله نهاية وهو عبارة عن عمر الانسان المحدود الوقت سريع الانقضاء فالوقت يمر كلمح البصر وهو يفر من الناس بسرعة عجيبة خاصة عندما يكون الشخص مرحوقا . الوقت لايرحم وهو لايعطى اعتبار عن غفل عنه ومن خصائص الوقت ايضا :

١/ مورد نفيس اعز الاشياء شيئا قبل وقتك فاذا احملت وضيعت وقتك فقد ذهب منك الفوايد وهوامانه لان لايعوض ولاشي اطول منه ولاشي اقصر منه ولاانقص منه واغلي ولاشي اطول منه لان الحياة كلها منذ مبدؤها الي منتها فهو مقاس الخلود ويختلف الوقت عن العداد الاخرى علي انه لايمكن تخزينه ولايمكن احلاله ولاشترئيه او استعارته او مضاعفة ضاعته او تغييره او افتراضة وان الوقت ليس من الذهب كما يقول المثل الشائعبل هو اغلي من الذهب واللؤلؤء الماس وهو كما قال : الشيخ حسن البناه رحمه الله هو الحياة فما الحياة الانسان الا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد الي ساعة الوفاء وحياة الانسان الا الوقت الذي يقضيه من ساعات الميلاد الي ساعات الوفاء . هذا هو ماذهب اليه بنجامين فرانكين كما اشرت الي ذلك من قبل وهذا قال حسن البصري ايضا : ي ابني ادم ايام مجموعة كلما ذهب يوم ذهب بعضك وكان الرد من الله عزه وجل ايضا (لن يوخذ الله نفسا اذا جاء اجلها والله خبير بما يعملون) فإن عز وجل ان تدرس في الجامعات وتلاحظ نظامي الاهتمام بالوقت واصبحت ادارة الوقت مادة ترده في المعاهد العليا والجامعات في الدول المتقدمة اداريا وتقنيا .

- عدة اسباب لحفظها كثير من الكتاب المهتمون بالموضوع فيما يلي :-
- ١/ اذيادة توقعات المنظمات كما يجب ان يحققه العاملون فيها .
 - ٢/ يقصد العمل وتنوع الاساليب والطرق بالاضافة الي مستوى تنبؤ المنظمة بما قد يكون عليه في المستقبل ^١ .
 - ٣/ ارتفاع معدلات التغير السنوي وهذا تدرج مهم سابقتها .
 - ٤/ النزاعة الي استغلال الفرد كنتيجة لعمل كثيره منها وزيادة حجم المنظمات
 - ٥/ ارتبط الوقت بالضروي الفعالية والكفاء الاداءبوظائف الادارة ومهارة تطبيقها
- اذآ الانضباط الذي هو مفتاح ادارة الوقت وبعض المديرين لايدروكون اهمية وقيم القليل منهم من يدرك فلهم من يحتاجون الطرق افضل لاستخدام الوقت الكلي لاتتصب لادارة الوقت ^٢ .

^١ مدحت ابو النصر/ادارة الوقت /مجموعة العربيه للنشر والتدريب ص/٣٠

^٢ د/رعد حسن /فن وعلوم ادارة الوقت/دار الرضا للنشر ص٢

المبحث الثاني تحليل وتسجيل ادارة الوقت

لمعرفة الشخص لمستوي ادارية لوقته واكتشاف مدى استخدامه للوقت لتحقيق اهدافه وطموحاته وكذلك وجباته المتعلقة بالعمل والاسرة ينبغي ان يقوم بمراجعة استخدامه للوقت ان الخطوة الاولى للاستفادة المملي من الوقت هي معرفة كيفية انقضاء في هذه الوقت فيالواقع وهذا يتطلب سجلا لكافة الانشطة التي يمارسها المدير في هذه الفترة تم استخراج معدل الوقت الذي يقضيه المدير في شكل نشاط وعرض ذلك في شكل جداول ونسب مئوية او رسوم بيانية حتى تبرز الجوانب التي يضيع فيها الوقت بشكل واضح وقد حدد برنامج تدريبي عن الادارة الوقت ثم تقديم بواسطة شركة كفاءت للتدريب والتوظيف والاستثمارات عام ٢٠٠٥ عشر خطوات في تسجيل وتحليل وضبط الوقت كالتالي.

١/ تكتشف كيف تستخدم الوقت من خلال السجل اليومي للوقت قم بتسجيل الاعمال التي ضمننت بها يوميا وكيف صرفت الوقت

٢/ حدد الاعمال التي تستهلك الجزء الاكبر من وقتك ثم تسئل عن ماذا يمكنك عمل حاليا .

٣/ قيم نفسك ومدى التزامك بقواعد تنظيم الوقت بين فترة واخرى هل تستخدم قائمة الاعمال اليومية؟ وهل تحدد اولية الاعمال التي تضع للقائمة؟ وهل تستخدم سجل للمواعيد؟ وهل تحسن تعرف باتجاه معين للوقت؟

٤/ راجع اوليات والاهداف التي تسعى لتحقيقها؛ وقم بتحديد ما او تنزيلها ما ترى انه يحتاج تبديل

٥/ ترجمة الاوليات والاهداف التي تعرف بمقطاطه واعمال محددة ذو الوقت وجدائل زمنية وبذل الجهد للالتزام بدارتها وراجع في نهايه الشهر ما تم تنفيذه وما لم يتم تنفيذه ولماذا؟

٦/ استخدام اجندة او سجل للمواعيد لانجاز الاعمال وحاول الالتزام به وراجعه من حين لآخر.

٧/ حدد الوقت والمشكلات التي تزيد لك جدول تنظيم الوقت لديك وفكر كيف يمكن التغلب عليها والخلص منها.

٨/ كن مفعولا في تنبؤات الوقت وتحاول القيام بعدد كثير من الاعمال في الوقت القصير لان امر مستحيل ولد لديك الالهباط والضغط.

٩/ كن مرنا في تنظيم وقتك بحيث يسمح جدولك لتعديله وفقا لما يمكنك احتواء الاعمال.

١٠/ اسال نفسك عن قدرتك على تفويض الاعمال للاخرين وفكر في مزيد من الاعمال.^١

افضل طريقه للتحكم في الوقت :

هل تعرف عزيزى القاري عزيزتى القارئة ماهي افضل طريقة للتحكم في الوقت .انها تخطيط الوقت بطريقة فعالة حيث ثبت ان افضل طريقة للتحكم في الوقت هي تخطيطه بطريقة تسمح لك باداء جميع المهام بسهولة ويسر وتتعرف من خلالها علي قدرتك الشخصية علي التحليل الحقيقي للوقت وتوزيع الادور بالنسبة للادور للاعمال التي تنال بك وتحديد من الاهمية للعوامل التي تساعدك .

تحليل شخصي لادارة الوقت :

برفقة سلسلة من العبارات المختلفة بطريقة تحليل الوقت اجب عن هذه العبارات في إطارات صفات عملك وأنماط العادات فانت الشخص الوحيد الذي قد يكون صادق في عمله تحليل الجيد لكي تتمكن من تقييم نفسك بإدارة الوقت وتقارنها بالآخرين .^٢

١ د/مدحت محمد ابو النصر / ادارة الوقت / مدينة النصر القاهرة /مجموعة العربية دار النشر / ط ٢ / ٢٠١٤ / ص ١٢
٢ د/ يوسف ابو الحجاج / ادارة الوقت واستثمار / دار الوليد / ٢٠١٠ م / ص ٤٣

جدول رقم (١,٢,١) : تحليل شخصي ونفسي في ادارة الوقت ^١

م	العبارات	لا	أحياناً	غالباً	دائماً
١	احتفظ بسجل مكتب لكيفية قضائي للقسم الاكبر من يومي				
٢	أضع المهام غير المجيبة في جدول عندما تكون خاطئ في أوجهها				
٣	اراجع عملي وأقوض التي يمكن يقوم بها غيري				
٤	لدي وقت لأقوم بواجباتي مع يجب القيام به في العمل				
٥	احلل وقتي لاجد كيف يمكنني دمج بعض المهام او التخلص منها				
٦	المهام التي تحقق اهدف قريبة لها اولوية علي تلك الاكثر منها وبعيده المنال				
٧	يعطيني رئيس اعمال اكثر ممايقصر انني قادر علي القيام بها				
٨	اقوم بالاعمال القصيرة كالهاتف المرسلات قبل الابتداء بالمشروعات الطويلة العمل				
٩	ارجع تسلسل مهامى واقوم باجراءات لتحسن ذلك				
١٠	ارتب اولوياتى حسب اهمية الاهداف والمهام				

^١ د/ناصر حمد القبيس / ادارة الوقت وضغوط العمل / مدينة الرياض دار النشر الزهراء / ط ٢٠٠٦ / ص ١٦٨

من الجدول ينبغي الانتباه سيكون هناك اختلاف حقيقي للوقت فذلك لاناي مبدا من مبادي الادارة تطبيقها في كل الظروف حيث ان بعض الوظائف والمهن قدنحتاج الي استجابة مختلفة عن الاجابة المفضلة المقترحه كما هو في السؤال الاول مثلا .
يعد الاجابة عن الاسئلة في الجدول (١) ينبغي على المدير مقارنة اجابة بالاجابة المفضلة في الجدول (١, ٢, ٢) وتحديد رقم لكل اجابة كما هو موضح في الجدول
اقترح الافضل استخدام لوقت الاداري

السؤال	لأ	احيانا	غالبا	دائما
١	٢	٣	٢	١
٢	٠	١	٢	٣
٣	٠	١	٢	٣
٤	٠	١	٢	٣
٥	٢	٣	٢	٣
٦	٢	٣	٢	١
٧	٣	٢	١	٠
٨	٣	٢	١	٠
٩	١	٢	٣	٢
١٠	٠	١	٢	٣

اذا كانت درجة الاجابة اعلى من ٢٥ ؛ فان الموظف يستخدم وقته بشكل فعال اما اذا كانت الدرجة اقل من ١٥ فإن الموظف لا يشغل وقته بشكا فعال وعليه تحسينه

المبحث الثالث

معوقات البحث

ان كثير من المدراء في الامور الوقت ذات اهمية قليلة لابد من التركيز علي الامور الاكثر اهمية في اعمالهم الجديد هو من يحدد ما يحتاج من المعلومات ومكان تواجها لكن كثير من المدراء او العاملين في المنظمات والوقت منها ان الشئ لا يمكن مقاومته في بيئة العمل هو التلفون الذي يرن بجوارنا كل ثانية ودقيقة وبدون داع فيشغل ذهن الموظن وتؤثر نغماته علي مشاعر وجدانية حبا بالاستطلاع لمعرفة ماهيه هذا الاتصال^١.

مضيعات الوقت التي تركز منها علي كثير مت الوقت لا يوجد مبداء للوقت ثم كتابة عنه والتحدث عنه او اطلاق كثير من النكات علي اكثر المجتمعات منها بالاتي^٢:

العوامل الاجتماعية والاسرية مثل :

- النزاع والاخلاق الاسري او العالمي

- تقاليد اجتماعية قديمة مثل الضيافة في مكان العمل

عادات سلبية لاتودي علي الاستثمار الوقت الحديث عن الاخرين :

عوامل صحية ونفسية :

- الحالة الصحية / الشعور بالملل / الحالة المزاجية / الانتظار للسيارة الاجتماع .

- عوامل العمل :

- الازمات المفاجئة / وقت الفراغ الكبير / صعوبة الحصول على البيانات

ما المقصود بمضيعات الوقت:

قد يبدو تعريف مضيعات الوقت سهلا للمؤهلة الاولى فالهواتف والعمل الوراقى وتوقف انه النسيج والحديث الاجتماعي تظاهر بشكل واضح انه مضيعات الوقت ولكن مابذل جهد لتوضيح التعريف قارن بعض الصعوبات تظهر بصورة عجيبة يعتبر هذا النشاط مضيعات الوقت لك وللشخص الاخر ثم متى يكون مضيعا للوقت

^١ د/ هشام الكيلاني / ادارة الوقت والعمل / لايجوز نشره م ط١ / ٢٠٠٦ / ص ١٦٥

^٢ د/ ناصر حمد القبيس / ادارة الوقت وضغوط العمل / الرياض / ط١ / ٢٠٠٦ / ص ١٤٧

والعكس صحيح الامر الذي يدفع الى القول ان مفهوم مضيع الوقت ياخذ وقتا غير ضروري او يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة وان نشاط لأيعطى عائد يتناسب والوقت المبذول من اجله ان النظر الشامله لمضيعات الوقت تقتضى الالتفات الى ما يلي^١.

- يعتبر أي نشاط مضيعات الوقت تقتضي اذا ما اعتبرته وادركته انت كذلك
- كل مضيعات الوقت اذا ما اعتبرته وادركته انت كذلك عندما ينطق علي العمل الاقل اهمية ووقتا كان بإمكانه ان يتفقه على اكر اهمية
- ان سبب جميع مضيعات الوقت الممكن تبريدها كالكوال ن الامر ليس سهلا او مسؤولين .او ان المجتمع يفترض هذا وهكذا ان جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها ويمكن احلالها بالانشطة .
- بالرغم من ان جميع مضيعت الوقت موانت الاخرين فالوقت لا يضع لوحده بل يحتاج عن بقية .

في حياة الانسان مضيعات الوقت كثيرة سواء في حياته الشخصية او طلب العمل يقول وجون كوثر في هذا الشأن ان السواد الاعظم من الناس لا يسيطرون علي حياتهم ؛ بل يرضون بها .

من مضيعات الوقت اذكر :

- عدد ساعات النوم وعدد ساعات العمل ولمكالمات الهاتفية الغير مهمة .
- والثرثرة والاحاديث غير المغيدة والذيدون غير موعد سابق لهم^٢ .
يعتبر الانترنت اشهر مضيعات الوقت لدي الشباب في هذا العصر وله اسباب فقدان السيطرة عليه؛ اثبتت الدراسات العلمية الحديثة انه بالاضافة الي محاولة التخلص من بعض العادات السلبية في استخدام الوقت بوجه عام فانه من الضروري لتحقيق الفعالية ان نتعرف على مسببات فقدان السيطرة علي الوقت لان تحليل هذا الاسباب والتعرف عليها بمثل خطوة منطقية نحو كسب المزيد من الوقت وبالتالي تحقيق الفعالية في انجاز المهام ذات الاولوية المرتفعة واثبتت احدى الدراسات العلمية عام

^١ دم مدحت محمد ابو النصر / ادارة الوقت / المجموعة العربية للتدريب والنشر / ط١م ٢٠١٢ - ٢٠١٤ م القاهرة / ص ٤٤
^٢ دم مدحت محمد ابو النصر / ادارة الوقت / المجموعة العربية للتدريب والنشر / ط١م ٢٠١٢ - ٢٠١٤ م القاهرة / ص ٤٤

٢٠٠٩ أن الكمبيوتر والنت اشهر عاملا رئيسيا لمضيعات الوقت الشباب ولما توصلت احدي الدراسات العلمية والتي اجريت على عينة قدمها ٥٠٠٠ من المديرين في ١٤ دولة نامية الي وجود مانريد ٥٠ عاملا رئيسا عليها اسم مضيعات الوقت التي يمكن تصنيفها الي اربعة مجموعات رئيسية :

مضيعات الوقت التي يمكن تصنيفها الي اربعة مجموعات رئيسية:

المجموعة الاولى : العوامل او الاسباب التنظيمية .

المجموعة الثانية : الاسباب الشخصية.

المجموعة الثالثة : العوامل او الاسباب البيئية

وتتضمن القائمة التالية اهم المكونات الفرعية للمجموعات السابقة المضيعة للوقت هذا بعد استفادة الكمبيوتر والنت كانهم مضيعة للوقت للشباب.

- المجموعات الاولى الاسباب التنظيمية وتشمل ما يلي : -

- سوء التخطيط وتهديد التنظيم والاولويات

- عدم تحديد الاهداف بوضوح

- المركزية وعدم التفويض

- قصور الاتصالات التنظيمية

- تعدد اللجان والاجتماعات غير الفعالة

: المجموعة الثانية الاسباب والعوامل الاجتماعية وتشمل ما يلي:- العادات والتقاليد / الخلافات الاسرية/الاتصالات الهاتفية / العلاقات الاجتماعية والمهنية / الزيارات الغير مخططة^١.

عوامل تؤدي ايضا الي ضياع الوقت :

(١) العوامل بشكل عام

١- سوء الادارة وعدم كفاءات التنظيم : الادارة البيئية تؤدي الي ضياع الوقت والعديد من العاملين وخاصة وقت المدير ومن مظاهرها تكرار حدوث الازمات بعد اخرى.

^١ آدم يوسف ابو الحجاج / ادارة الوقت والاستثمار / نشر دار الوليد ٢٠١٠ م / ط١ / مصر / القاهرة / ص١٧

٢- تنقسم عدد العاملين:

تؤدي زيادة عدد العاملين عند الحد المناسب الي ضياع الوقت فالعدد الزتئد عن الحاجة لا يكون ناتجا عن العمل فحسب بل تؤدي الي أي فئة اخرى عن اعداء اعمالهم واضاعت اوقاتهم وذلك بسبب فرص الاحتكاك والتفاؤل الاجتماعي بينهم.

٣- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول :

ان الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال وبالتالي على المدير ان يحرص علي تقليل العدد الاجتماعات الي الحد الادنى عليه ان لا يدعو للمشاركة فيها الا الاشخاص المعنين فقط.

٤- عدم كفاية المعلومات او انظمة الاتصال.

تشكل المعلومات حجز الزاوية في عمل المدير وبالتالي قد يضيع وقته كبير نتيجة لتأخير وصول المعلومات او نتيجة لوصول المعلومات غير دقيقة.

٥- الزيادة المفاجئة غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرارات والخوف من الاخطاء والتفويض الغير صحيح سوء ترتيب الاولويات والمقاطعات اثناء العمل.

٦- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات

٧- البدء في تنفيذ أي مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها والانفعال لمهمة جديدة قبل انجاز المهمة السابقة لها.

(ب) العوامل والعمليات الادارية :كما وصفها ماكنيزي:

تحليل مضيعات الوقت للعمليات الادارية على النحو التالي.

التخطيط : عدم وجود اهداف واولويات او خطط يومية^١.

هي نشاط ياخذ وقت غير ضروري او يستخدم بطريقة غير ملائمة ومن المعادلات في تصنيع الوقت ان سبب مضيعات الوقت هو النت اولاً فروق الوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج الي من يضيعه الاتي:

مضيعات الوقت الداخلية الذاتية هي مرتبطة بالفرد نفسه من اسباب الضعف التخطيط وعدم المعرفة ما يريد بالتحديد العادات السلبية المضيعة للوقت.

^١ مرجع السابق ١٨

- مضيعات الوقت الخارجي:

هي مرتبطة بتعامل الفرد مع الآخرين العائلة والاصدقاء
اهم مضيعات الوقت.

١- غياب خطة العمل.معظمنا يبدأ يومه دون خطة العمل واضح ويترك المهام توجه
كيمفا كانت وليس العكس ان تحدد ما تعود انجازه خلال اليوم يساعدك على تحديد
الاهم فالمهم ثم الاقل اهيمه كي لا تجد نفسك بين كثير التفاصيل والهام وتساعدك
نظرية تدريب الاولويات علي التنظيم وادارة الوقت في خلال ليوم لتستطيع الانجاز

٢ - تفقد البريد الالكتروني بشكل مستمر :

من الاكثر ما ينتشتت انتباهك ووقتك في العمل هو عن تتفقد بريدك الالكتروني
بشكل مستمر دون تكون في انتظار رسالة محددة .

٣ - مواقع وتطبيقات التواصل الاجتماعي :

من اخطر مضيعات الوقت انتشار واكثرها شيوعا هو تفقد مواقع تواصل
الاجتماعي وتطبيقاتها عبر هواتف الذكية خلال ساعت العمل فهذا سلوك غير مهني
في تلك تقتضي من الوقت العمل في امور الخاصة^١.

^١ ابراهيم الفقي / ادارة الوقت / ط ١ / ٢٠٠٩ م / مصر العربية / ص ٢٦

الفصل الثاني

مفهوم الاداء والموظفين

المبحث الاول : مفهوم واهمية الاداء

المبحث الثاني : اداء الموظفين

المبحث الثالث : طرق قياس الاداء

المبحث الاول

مفهوم واهمية الاداء

مرت عملية تقييم الاداء بتطورات عديدة واصبحت اليوم تتطلب انظمة التقييم والتنسيق بين جهود كل من ادارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم وتقييم الاداء والتحديد الطرق التي يمكن استخدامها للتقييم الافراد وتدريب المديرين علي كيفية القيام بتقييم الاداء مع ايجاد وسيلة لخطط وتدوين وتسجيل وتقييم الاداء علي المرؤوسين ومراجعة المسؤولين فيضع علي عاتقهم بتطبيق فرق تقييم الاداء^١.

ترتبط رقابة تقييم الاداء ارتباطا وثيقا فتقييم الاداء يعتبر جزء من نظام الرقابة واذ كانت الرقابة تنطوي علي عملية قياس الاداء وتصحيحه فان التقييم هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكثف انجاز الانشطة سواء علي مستوى الفرد او المنظمة او اي جزء منها من اجزاء ولاشك ان الهدف من تقييم الاداء^٢. بمفهومه السابق هو التعرف او الحكم علي مدي فعالية المنظمة او قياس نتائجها هذا وتجدد لاشارة مرة اخرى الي ما يلي :

١/ لاتوجد اتفاق حتي الان علي مفهوم محدد للفعالية .

٢/ ان مدخل ونماذج دراسة الفعالية تتصف بمتعدد.

٣/ تقود مقاييس ومؤشرات الفعالية ليس فقط بالنقود.^٣

عملية تقييم الاداء:

تحديد الاهداف ومستويات الاداء المخطط	قياس الاداء الفعلي	المقارنة بين مستويات الاداء الفهمي ومستويات الاداء للخطط	القيام باجراءات التصحيحية
--	--------------------	--	------------------------------

^١ د/ محمد عشاوي الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة /النشر الاسكندرية مطا / ٢٠١٠ / ص ١٨٨-١٨٩

^٢ دم عبدالغفار الحنفي / د/ عبدالسلام ابوقحف / اساسيات التنظيم وادارة الاعمال /النشر رمل الاسكندرية / ط١ / ٢٠٠٣-٢٠٠٤

ص ٥٦٧

^٣ مرجع السابق ص ٥٦٨

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الافراد وبعضهم البعض وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة ولهذه الفروق تاثيرها علي صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل وجود ادائه واخيرا استمرارية الشخص في العمل او تركه ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف علي طريقة اداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم علي مدي نجاحهم ومستوي كفاءتهم في القيام باعمالهم الحالية وايضا للحكم علي امكانيات النمو والتقديم لفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات اكبر او ترقيه لوظيفة اخري ويقوم هذا المفهوم علي عدة اسس لتقييم ينصب علي اداء الفرد او نتائج اعماله من ناحية وعلي سلوكه وتصرفاتهم من ناحية اخري ان التقييم يتمثل علي الحكم علي نجاح الفرد في وظيفة الحالية أي الوقت الحاضر من الناحية وعلي الحكم علي مدي نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية اخري .

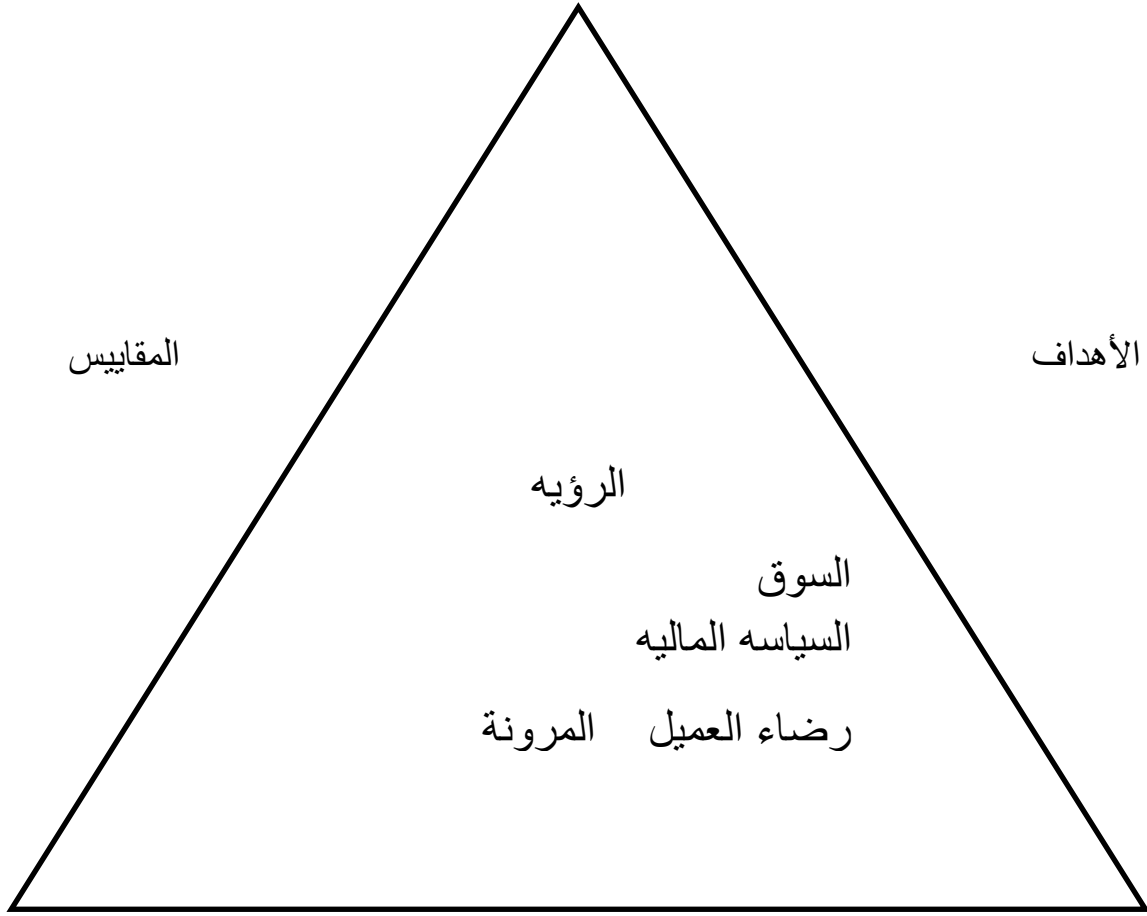
١/ بالنسبة للموارد البشرية:

هي تساعد للعاملين علي التقييم وتعينهم نواحي القصور في ادائهم فيعطي لهم الفرص لتلاقيها في المستقبل وايضا التعرف علي نواحي السلوك .

٢/ بالنسبة للمنشأة :

امان ناحية الادارة او المنشأة فالتقييم فوائد كثيرة ويستفاد من نتائج في اعادة سياسات الموارد البشرية علي اداء سياسة جيدة للترقية لان يساعد لنظام الموضوعي لتقييم الاداء الادارة علي اختيار اناس المرشحين او كفاء الاشخاص لشغل وظائف اعلي المستوي التنظيمي^١ .

^١ د/ صلاح عبد الباقي / ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية / النشر القاهر ٥ / ط١ / دار الجامعية / ١٩٩٩- ٢٠٠٠ / ص ٢٨٥- ٢٨٦



لا شك ان تقييم الاداء للاشخاص عملية قديمة تاريخ كما انها عملية مستمرة نمارسها في مواقف كثيرة في حياتنا اليومية فنحن نحكم علي شخص ما بانه سريع البديهي او اجتماعي ونصف اخر بانه انطوائي او بطيع الفهم ونزعم بثالث التنشيط المهمة دائم الحركة وهكذا ولا شك اننا ايضا في حكمنا علي الاشخاص تعقد او تجري رتبيا بسيطا او نستعمل ميزاننا المعين فنقول ان هذه مقارنة الشخص اعقل تفكيرا من ذاك او ان هذه الفتاة اقل انطواعا من تلك فاذا التقينا الي مجموعات من لناس نجد ان التقييم ياخذ صورة ادق او اكثر تبديلا فترتب الاشخاص في كل مجموعة حسب المقاس او معيار معين فاذا كان المعيار مثلا سرعة البديهة فاننا نضع شخص في المقام الاول علي انه اسرع الاعضاء البديهية كما ثم تضع غيره منها حيث ان التقييم الاداء يمثل :

- ١/ اختيار الافراد الصالحين للترقية
 - ٢/ تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الاسس التي تقام بها بناء عليها
 - ٣/ تنمية المنافسة بين الافراد وتشجيعهم علي بل المجهود كبير
 - ٤/ تشجيع المنافسة بين الاقسام المختلفة لزيادة انتاجيتها
 - ٥/ امكانية قياس انتاجية وكفاءة الاقسام المختلفة
 - ٦/ تسهيل لتخطيط القوة العاملة عن طريق معرفة الافراد
 - ٧/ معرفة الافراد الذين يحتاجون الي عناية خاصة او تدريب مميز لتحسين
 - ٨/ المحافظة علي مستوي عالي او مستمر لكفاءة الانتاجية
- الاداء:

هو محاولة لتحليل الاداء الفرد بكل ما يتعلق به من نفسه او بدينه او مهارات او فكره او سلوكه وذلك بهدف تحديد القوة والضعف ومحاولة التعزيز الاول ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المنظمة^١.

- تقييم الاداء علي اساس اتخاذ عديد من القرارات في مجال الشؤون الافراد
- العناصر الاساسية لتقييم الاداء في الاتي :

- ١/ رسم خطة تقييم الاداء
 - ٢/ تحديد اسلوب تقييم الاداء
 - ٣/ اختيار طريقة تقييم الاداء
 - ٤/ تحديد طريقة الاختيار الشخص بنتائج التقييم
- اختيار طريقة طريقة تقييم الاداء
 - طريقة تقليدية
 - طريقة الحديثه

^١ د/محمد عبدالفتاح رضوان/الاستراتيجيات فيادارة الموارد البشرية/القاهره المجموعه العربيه للنشر والتدريب-ص٥٨

مفهوم واهميه تقييم الاداء:

تعرف عملية تقييم الاداء بانها تقييم الحالي او الماضي للفرد بالنسبه لمعدلات ادائه

وتتضمن عملية التقييم مايلى:

١/وضع وإعداد معدلات العمل

٢/تقييم اداء الموظف الفعلي قياسا بهزه المعدلات

٣/اضافه تغذية عكسيه للموظف بهدف حق الشخص علي التخلص من عيوب الاداء

لمواصله الاداء فوق المعدل المطلوب وقد ظهر تقييم الاداء لأول مره في الجيش

الامريكي خلال الحرب العالميه الاولى لم لاتأخر به المؤسسات خاصه المؤسسات

الصناعيه الا في اواخر العشرينات او اوائل الثلاثينات كما انه لم يتبلور كوظيفه

متخصصه الا منذ عهد قريب

اهمية تقييم اداء العاملين في المؤسسات:

تعتبر اهمية التقييم فيما يلي:

١/تحديد العلاوات المستحقه للعاملين

٢/تخطيط المسار الوظيفي وتحديد الافراد الصالحين للترقيه

٣/تحديد الاحتياجات التدريبيه

٤/تقييم سياسات ومصادر اختيار العاملين

٥/تشجيع التنافس بين العاملين

٦/التغيرات التي تطاء علي محتويات الوظيفه:مثل:مايلي

أ/اضافة واجبات جديده

ب/تفويض صلاحيات من مستوي اداري اعلي

ج/توزيع نطاق الوظيفه الجغرافيه

د/اختلاف موقع الوظيفه في الهيكل التنظيمي

٧/التغيرات تطراء علي طرق واسباب العمل المتعلقه بالوظيفه .

٨/التغيرات في تركيب قوة العمل ونوعيه العملاء

٩/التغيرات التي تطراء علي الفرد نتيجة ارتفاع وانخفاض مستوي مهارته.

الفرق بين ادارة الاداء وتقييم الاداء :

-ان تقييم الاداء كما سبق ذكره هو عملية تقييم الاداء الحالي او الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات ادائه

-اما ادارة الاداء وهي العملية التي تقوم بها اويستخدمها صاحب العمل ليتأكد من ان العاملين يعملون في اتجاه الاهداف التنظيمية

ان الاهتمام بزيادة يعكس مايلي :

١/الاهتمام بادارة الجوده الشامله.

٢/زيادة الايمان باي الطرق التقليديه في ادارة الاداء ليست فقط غير نافع لانها ايضا تؤتي بثمار سلبيه

٣/ضرورة مواكبة البيئه التنافسيه العالميه حتي تستطيع المنظمه تحقيق اهدافها الاستراتيجيه

سمات عملية ادارة الاداء الفعاله:

ان عملية ادارة الاداء الفعاله يجب ان تتسم بما يلي:

١/ وضوح الدور

٢/ ترتيب الاهداف

٣/ تطوير صناعة الاهداف

٤/ ملاحظه مستمره للفرد

٥/ تغذية عكسيه مستمره للفرد

٦/ تدريب وتدعيم مستمر

٧/ تقييم اداء مستمر

٨/ مكافآت مزايا وحوافز

القائمون بعملية التقييم :

يري العرف علي ان يقوم المشرفون المباثرون بتقييم اداء العاملين تحت اشرافهم علي ان يراجع التقييم بواسطه الرئيس المباثر للمشرف او بواسطه رئيس العاملين ويفرض هذا الاجراء ان المشرف المباثر يعرف الاهداف المطلوب تحقيقها في

قسمه ويلم باحوال العمل في هذا القسم وعلته الاخراء ويصرف العاملين تحت اشرافه وقدراتهم بامكانه ان يبين تقيمه علي اساس واقعي.

ويمكن ان يقيم العاملين بعضهم بعضا وتدعم هذه الطريقة ان هناك بعض الجوانب في سلوك الموظفين لا يستطيع المشرف ان يتبناها او يحكم عليها بكامل ميعرفه ويستطيع الحكم عليها الذملاء طيله اوقات العمل لذلك يقترح البعض ان تستعين الاداره بتقييم الموظفين لبعضهم الي جانب تقييم المشرفين لهم حتي تكتمل صورته التقييم .

هنالك اسلوب ثالث وهو تقييم المجموعه او التقييم الجماعي حيث يقوم المشرفون بتقييم اداء الموظفين في قسم اداء الموظفين في اقسام اخري تحت راس مشرفين اخريين ويعتقد هولاي المشرفين جميعا بواسط الرئيس المباشر او المدير او مدير الافراد ويقوم كل منهم بتقييم مؤسسه او مؤسسي الاخرين .

وتنفيذ هذه الاحتمالات في تحصيل احكام جماعه من الموظفين لتفادي التحزير او عدم الدقه التي تنتج عن الاحكام الفرديه .

وتصلح هذه الطريقة اذا كانت الاقسام التي يدرسها المشرفون قريبه او مرتبطه بعضها البعض بسبب العمل حيث يعرف كل مشرف مايدور في الاقسام الاخري بدرجه من الدقه تمكنهم من الحكم علي اداء العاملين في هزه الاقسام .

اخطاء تقييم الاداء:

تتعدد اخطاء تقييم الاداء ومنها ماييلي:

١/ التغيرات الشخصية.

قد يفضل المشرف عاملا او موظفا اكثر من بقية الموظفين او العاملين فيعطيههم تقديرا حسنا وقد لايميل لعدد اخر فيعطيههم تقييما في غير صالحهم وقد يجد المشرف لاحد مؤسسيه ميولا او وجهات نظر مشابهه بميوله لوجهات نظره فيميزه في التقييم كما تتاثر عملية التقييم بمقدار التقييم الذي يمارسه الرؤوس .

٢/ التساهل او التشدد بدون مبرر:

قد نجد بعض المشرفون اشداء في التقييم بينما نجد اخرون منهم يبينو او يتساهلو وهناك اسباب كثيره لذلک فقد يلجاء المشرفون الي الشده اذا كانت التقارير سريه ولا تعرض علي المرؤوسين والعكس فإزا كانت التقارير تناقش فإزا كان يريدان يظهر للاداره ان الموظفين بقسمه اكفاء فإزا يخشي انه اعطي مرؤوسيه تقديرات ضعيفه ان يتعرض للتشديد من جانب رئيسه .

٣/ الحياده والتوسط :

قد يعطي بعض المشرفين جميع مرؤوسيهم تقديرا متوسطا وذلك اما لجهلهم بالفروق الفرديه يقول المرؤوسين او لانهم لا يريدون ان يقفو في طريق ترقيه احد او زياده اجره او لانهم يخشون ان يرقى الممتازون ليخلفو مكانتهم في الاقسام .

٤/ المؤثرات التنظيميه:

امنيه الادارة في استعمال التقييم اذا كانت الاداره تنوي استعمال التقييم لترقيه بعض الموظفين فقد ينجح المشرفون في اعطاء تقديرات حسنه لهؤلاء الموظفين حتي تمكنهم الفرص للاستفاده من الترقيه اذا كانت الادارة تريد ان تستعمل تقييم لتنمية الموظفين وتصميم برامج تربيه وقد يعطي المشرف تقديرات ضعيفه لظاهر ان الموظف في حاجه للتدريب .

مراحل تقييم الاداء:

تشمل الخطوات الاتيه:

١/ تحديد الاداء المراد قياسه

٢/ وضع معايير قياسيه مسبقه

٣/ قياس الاداء

٤/ تعيين الاداء بمعني حتي يتطابق الاداء الفعلي^١

^١ مرجع سبق ذكره/ص ١٩٤

اهميه تقييم واهداف الاداء:

تقيم الاداء هو الصفه النظاميه والرسميه التي تعبر عن مكان من قوي المساهمات التي يغطيها الافراد للوظائف التي كلفوا بانجازها هو عبارته اخره قياس انتاجيه الفرد خلال فتره معينه ومدى مساهمة في تحقيق اهداف الوحده الاداريه والاداره العامه التي يتبع لها وتقييم الاداء ويأتي قبل تقييم الاداء والعكس ليس صحيحا لان هدف نتائج الاداء يمكن معرفه السبل الملائمه لتقييم الاداء في العمل.

اهداف تقييم الاداء :-

- ١/ رفع الكفاءه الانتاجيه .
- ٢/ رفع مستوي الاداء من خلال رفع كفاءه الموظفين .
- ٣/ معرفة معلومات العمل .
- ٤/ تحديد وجه القصور في اداء الافراد والتعرف علي جوانب الضعف في الاداء
- ٥/ الكشف عن الافراد الصالحين علي مستوي الشغل والوظائف الفارقه.

اهميه تقييم الاداء :

ان لعملية تقييم الاداء اهمية علي مستوي كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي وهي في الاتي :

١/ يعد الركيزه لانجاز العديد من القرارات المرتبطه بالحياه الوظيفيه للعمال او الموظفين

- ٢/ استخدام تقارير الاداء كاداء لتقييم سياسات ادارته الموارد البشريه .
 - ٣/ استخدام تقارير الاداء في تحديد الاحتياجات التدريبيه للموظفين.
 - ٤/ استخدام كوسيله يعتمد عليها في قيام الرؤساء والتوجيه المستمر بالمؤسسه. ١
- يقوم تقييم الاداء بتحقيق هدفين هما :

١/ هدف اداري :

هو ذلك من طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقيه والاستفتاء

٢/ هدف تطويري :

١ صالح خلف الله العقيلي/اساسيات الادارة_مكتبة عميريب_ط١_٢٠١١_ص٥٨

هو ذلك عن طرق تحديد نقاط القوة والضعف عند الموظفين تمهيدا لتغلب عليها
بالاضافه الي زياده حق الموظفين عن طريق استخدام موضوعيه بطريقه التقييم
لتحديد الهدف الاول بالدرجه الاولى.

ويمكن تحديد الاهداف من خلال عمليه التقييم الي :

١/تحديد من حيث تزويد الاجور .

٢/تحديد الحوافز.

٣/مواقف القوه بها أي نزاع مهني او انغابي .

٤/مساعده المديرين والمشرفين في استيفاء بيانات استمارات التقييم .

٥/تحديد قواعد التقييم بالنسبه لجميع القائمين عليه ١ .

اهداف وفوائد تقييم الاداء:

١/هي التي يبحث بها القدره علي التعامل مع الاخرين والمساييره في ربحيه الاعتماد
عليه وغيره وتقييم ايشاع مقاييس محده .

وهو ان يحصل الفرد علي تقدير يتراوح ما بين ٦_١٠ حيث يمثل درجه عدم ارتباط
تلك الصفه في القوه وهي درجه قصوى .

اولا الاهداف :-

١/رفع الروح المعنويه لدي الموظفين وتحديد علاقه العمل

بان يسود الامن والتفاهم والعلاقات الحسنه بين الموظفين ورؤسايهم عندما
يشعرون ان جهودهم وطاقتهم المبذله في تاديتهم للعمل مكان التقدير واهتمام
الاداء.

٢/وسيله لتطوير الاداء الذاتي ولاحساس بالمسؤولية :

ان قياس الاداء ادارة صالحه وفعاله يستطيع كل فرد في المنشاء معرفة حقيقية
ادارية ومدئ كفائته في مجال عمله.

١ اصلاح الدين عبدالباقي_الاتجاهات الحديثه في ادارة الموارد البشريه_الدار الجامعيه للنشر_/مصر_ط ١_٢٠٠٢م_ص ٢٩٢

٣/تنمية الكفاءة لدي الرؤساء:

ان طبيعه قياس وتقييم الاداء تقتضي من الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤوسهم اثناء عملهم والقيام بتحليل هذاء الاسلوب.

٤/وسيله لضمان عدالة المعادلة:

تتضمن الاداره عند استخدام نظاما لقياس الاداء قائما علي اساس من التخطيط السليم والقواعد عند

الموضوعة ان كل فرد ينال مايستحقه من المزايا الوظيفيه المتنوعه ترقيه حوافز وغيرها .

تحليل معدل دوران العمل :

ان وجود نظام لقياس الاداء قايم علي اساس من العدالة والموضوعيه وعدم التحزير وسوف يبين الثقة في نفوس الموظفين بان الاداره تامل كل فرد علي اساس كفاءته وجهوده الخاصه.

الكشف عن احتياجات التدريب :

لقد اصبح قياس الاداء مع التوسع في نظام التدريب لدي الموظفين اداء مساعده وضرورية الكشف عن جوانب النشاط الوظيفي الذي يحتاج الي برامج تدريبيه للتفوض بمستوي كفاءتهم .

اهداف الاداي:

١/توفير ملاحظات عن الاداء الموظفين.

٢/التعرف علي احياجات الموظف من التدريب .

٣/توثيق المعيير المستخدمة في تحديد المكافاة التنظيمية وتشكيل اساس القرارات الشخصية .

٤/زياده الرواتب والترقيات والاجراءات التأديبية .

٥/اتاحة الفرص للتشخيص والتطوير التنظيمي .

٦/تسهيل الاتصالات بين الموظفين والادارة.

٧/ التحقق من صحة تقنيات الاختيار وسياسات الموارد البشرية.

تستخدم النتائج والبيانات التي تحقق عملية قياس الاداء وتحقيق عدة اهداف منها
الاتي :

مثل قرارات الترقيه والنقل _قرارات تجديد العقودات و صرف المكافات .
١/اهداف التوجيه والارشاد:

مثل ابراز جوانب الضعف والقوة واداء الموظفين وارشادهم الي برامج تدريبيه.
٢/اهداف البحث العلمي :

التحقق من سلامة عملية الاستقطاب والاختيار وتقييم البرامج التدريبيه.
ثانيا: فوائد تقييم الاداء:

فيما يلي ابرز الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم الاداء اذا تم بشكل سليم
وموضوعي سيكون له الاثر الكبير علي المؤسسة وعلي الموظفين ايضا .
_ يزود تقييم الاداء متخذي القرارات في المؤسسات بمعلومات عن اداء الموظفين
لديهم ، وهم الوسيله الاكثر موضوعية التي تعطي الرؤساء فكره واضحة عن اداء
مرؤوسيههم بشكل مستمر.

_ يساعد تقييم الاداء المسؤولين في المنظمة علي في الحكم علي مدي اسهام الموظفين
في تحقيق اهداف المؤسسة.

_ يسود جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين الموظفين ورؤسايهم عندما عندما
يشعرون ان جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تادية اعمالهم هي محل تقدير واهتمام
الاداره ان هدف القرارات الادارية المتعلقة بهم كالترقيات او المكافئات لاتتم
الاعلي الحكم علي اساس جهودهم في العمل مما يشهروهم بي العدالة والمساوه.

_ اشعار الموظف بمسؤولية عندما يدرك الموظف ان نشاطهم وجهودهم موضوع
تقييم من قبل رؤوسايهم وان نتائج وهذا التقييم يترتب علي اتخاذ قرارات مهمه
تتعلق بمسؤوليتهم ومستقبلهم الوضعي وسوف يشعرون بالمسؤوليه تجاه انفسهم
تجدهم يتقنون في بذل الجهود والطاقات لتاديت اعمالهم علي احسن وجه لكسب
رضاء الاداره ورؤسايهم

_يساعد تقييم الاداء الرؤساء علي اتخاذ قراراتهم التي تتعلق بالاقتراحات لتحسين ادائهم تجاه رؤسائهم واقتراح المكافآت المالية المناسبه وترقيتهم وكذلك تولي مناصب قيادية اعلي

_تقليل معدل دوران العمل من خلال شعور الموظفين بالعداله والموضوعية في اتخاذ قرارات شئون العاملين

_يزيد تقييم الاداء مسؤولي ادارات القوه البشريه بمعلومات واقية عن الاداء للموظفين واوضاعهم وادائهم في المؤسسات

-اشعار الموظف بمسولية، اذا عندما يدرك العاملين ان نشاطهم وجهودهم موضع تقييم من قبل رؤسائهم وان نتائج هذا التقييم سيترتب علي اتخاذ قرارات مهمه تتعلق بمستقبلهم

ادوات تقييم الاداء :

_لعلك تتساءل كيف تقيس اداء العاملين لتعرف ايهم صاحب اداء جيد واداء منخفض؟.

_الواقع ان علماء ادارة القوه البشريه والممارسين في هذا الحقل صممو ادوات او طرق لتقييم الاداء وهي كثيره ومتعدده .

_ويذهب بعض الباحثين الي تصنيف هذه الادوات الي ادوات تقليديه , وادوات حديثه , ومعيار التوقيت بينها, ان الادوات التقليديه عرفت منذ وقت طويل وتستخدم في اقلب المؤسسات , اما الادوات الحديثه فھي ادوات ظهرت حديثا وليست واسعت الانتشار في المؤسسات .

١/من اشهر الادوات التقليديه ما يلي :

١/طريقه المقارنه :

وبموجبها يتم الاداء عن طريقه مقارنه النابغين اداء الفرد مع زملائه وتنفيذه بواسطه اسلوبين هما :

١ / طريقه المقارنه :

بموجبها يتم تقييم الاداء عن طريق مقارنة اداء الفرد مع زملائه وتنفيذ بواسطة اسلوبين هما:

١/الترتيب المستقيم :

بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الافراد النابغين لتقييم تنازليا او تصاعديا حسب مستويات كفاءتهم وذلك من الاحسن الي الاسوء والعكس وذلك بعد ان يقوم بمقارنة اداء وسلوك كل فرد بالآخرين وبالتالي الترتيب حسب هزه الطريقة بطريقة التقييم المستقيم .

وقد تنفذ هذه الطريقة باسلوب اخر يدعي الترتيب البديل حيث يقوم المقيم باختيار افضل فرد من النابغين في الترتيب الاول من قائمة الافضليه او الترايب الافضل واختيار اضعف فرد ويضعه في الاسفل وبعد ذلك يختار من الافراد الذين تبقو من العاملين الذين يخضعون للتقييم افضل فرد وضعه في الترتيب الاول او الافضليه واضعف فرد ووضع في الترتيب الاسود وهكذا.

ويعتبر الفرد الذي ياتي في منتصف القائمة ذو كفاءه متوسطه واليك شكل قائمة الترتيب

جدول رقم(٢،١،٢)

عمود الاسوأ	عمود الافضل
5	1
6	2
7	3
8	4

طريقة التمثيل البياني :

تعتبر هذه الطريقة من اكثر الطرق شيوعا في الاستعمال نظرا لسهولةها وبموجبها يتم حصر الفئات او الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل التي يجب ان تتوفر في الفرد لتادية استخدام المقاييس البيانية لكل صفة والتي تقسم الي اقسام يمثل كل منها مرتبه منه الكفاءة

كما هو موضح في الشكل التالي (٣)

ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
-------	---------	-----	-------	------

وتعتبر دراسة المقيم علي دراسة كل صفة علي حده بشكل دقيق ووضع اشارات النقطة الاكثر انطباقا علي الفرد وتكرر العملية بالنسبة لباقي الصفات ان تقاس جميع الصفات والعناصر ويستخرج التقرير النهائي علي شكل متوسط حسابي عند كفاءة الفرد.

مثال توضيحي :

لنفترض ان موظفا حصل علي الدرجة التالية في تقييم ادائه :

التعاون = ٩٠ درجة

المواظبه = ٨٠ درجة

حسن التصرف = ٦٠ درجة

معاملة الجمهور = ٨٠ درجة

طاعة الاوامر = ٩٠ درجة = ٤٠٠

المتوسط الحسابي = $5/400 = 80$ درجة وهو مستوي كفاءة الموظف

لنفترض ان المنظمه حددت الفئات التالية لمستويات كفاءة العاملين ١

اقل من ٥٠ درجة ضعيف

اقل من ٦٠ درجة مقبول

اقل من ٨٠ درجة جيد جدا

^١ مرجع سبق ذكره - ص ٢٩٢

٧٠ اقل من ٨٠ جيد جدا

٩٠ والي ١٠٠ ممتاز

في حاله نقول عن مستوي كفاءة هذا الموظف ممتاز لانه يقع في الفئة الخامسة وهذا يطلب المقيم ان واحده من العبارتين في كل مجموعه اما باعتبارها الاكثر انطباقا علي الفرد او باعتبارهما الاقل انطباقا عليه

المبحث الثاني مفهوم واداء الموظفين

مفهوم الموظفون هم الافراد الذين يتعلقون باداء لعملية المستقبلية علي النهوض باعتبار وظائف ذات مستوي اعلي بمعني اخر فان الموظفين هم اكفاءه في محاولة للوصول الي تحديد مدي مساهمتهم في انجاز الاعمال الموكله اليهم او المحتمل ان توكل اليهم في المستقبل وكذلك السلوكه وتصرفاتهم في محيط العمل او المتعلقة به وكذلك قدرته وامكانية الذاتيه خلال فتره زمنيه محدده وتبرذ من خلال هذا التعريف ثلاثة عناصر هي:

اولا: نتائج التقييم وتحديد لمستوي كفاءة اداء الموظفون وتسكينهم في درجه معينه علي سلم التقدير يبدأ بادناء الدرجات وينهي باعلاها .

ثانيا: ان الجوانب محل التقدير هي اعاده الاداء الفعلي للاعمال المكلف بها الموظف وكذلك سلوكه وتصرفاته ذاتي الصلة باداء العمل او الواجبات الوظيفية المكلف بها بالاضافة الي القدرات الذاتيه للموظف سواء ماتعلق منها الوظيفة والقدرات العادية النمطية او ما نعلق منها بالخلق او الابتكار ومستواها الحالي ومدي ملائمتها للقيام بواجبات واعباء وظايف اخري اعلي من الظيفه الحاليه .

ثالثا: ان اداء الموظفين يعطي فتره زمنيه محدده ومعروفه متفق عليها وهي في الاغلب الاعم سنه واعلي الرقم من ذلك قد تعطي فتره نصف او ثلث او ربع سنه كما قد يكون شهريا او اسبوعيا او يوميا كما سبق ذكره من المعتاد ان يتم بواسطه الرئيس المباشر للفرد في التنظيم يقوم بتقييم كفاء الاخرين فان كفاءه تقوم ايضا بواسطه رئيس وهذه حقيقه ثابتة باستثناء بعض الوظائف العليا في المؤسسة هذا وقد اصبح تقييم الاداء الوظيفية ¹.

¹ د:محمدابراهيم_ادارة الموارد البشرية_ دار الجامعه -ط ١_ ٢٠١٠ شارع زكريا غنيم تانيس سابقا _ ص ٧٥٤

مشاكل تقييم اداء الموظفين :

من ابرز المشاكل التي تصاحب قياس اداء الموظفين الاتي :

_ ماهى قياس الاداء انما هى تسجيل الاراء المقومين عنا وكفاءة الموظفين في العمل وهذه الاراء تعتمد على مدى فهم هؤلاء المعايير الموضوعية الى سيقارن الموظفين بها ومن المحتمل ان يسيء هؤلاء فهم المعايير مما يودى الى اخفاق هذه العملية وعدم تحقيق هدفها لانها سوف تعطى عند نتائج غير صحيحة عن كفاءة الموظفين _ومن الصعوبات بمكان التاكيد من صحة نتائج قياس الاداء بالنسبة للوظائف الادارية وذلك بسبب ان اغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة ومن الصعب ان يتم قياسها بشكل صحيح تماما .

_ عدم ضمان الموضوعية ونتائج القياس بسبب الاعتماد القياس علي الراي والحكم الشخصي للمقدم فقديعطي المقدم الدرجات عالية في قياس كفاءة بعض الموظفين مجال مجاملة لهم بسبب الصداقة او القرابة التي تربطه او حسب اقدمية الموظف وهناك ايضا بعض الرؤسا يقللون من اهمية بعض الموظفين علي اعتبار انهم جدد في العمل ومازالت معرفتهم به قليلة كما قد يرفع بعض الرؤوسا من قيمة وكفاءة بعض الموظفين الذين قاموا بتدريبهم بعد اظهار مقدرتهم علي تدريب امام الادرة العليا.

_ مقاومة الموظفين قياس الاداء واعتقاداتهم بان مثل هذا النظم سيفهم موضع رقابه مستمره ودائمه علي ادايهم وتصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي الي رد الفعل عكسي عندهم¹

¹ عمر وصفي عقيلي_ دار زهران عمان_ص ١٩٧

اهمية اداء الموظفين :

تعتبر عملية الاداء الموظفين هامة فيما يلي :

_ تحديد العلاوات المستحقة للموظفين

_ تخطيط المسار الوظيفي واختيار الافراد الصالحين للترقية

_ تحديد الاختيار التدريبية

_ تقييم الاداء الموظفين وسياسات ومصادر الاختيار

_ تشجيع التنافس بين الافراد

_ التغييرات التي تطري علي المحتويات الوظيفية مثل:

١/ اضافة واجبات جديده

٢/ تعويض صلاحيات من المستوي التنظيمي اعلي

٣/ توسيع نطاق الوظيفية الجغرافية

٤/ اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي

- التغييرات التي تطراء علي طرق واساليب العمل المتصلة بالوظيفة كاستخدام

الحاسبات الالية واستخدام نظم ولوائح جديدة

- التغيير في تركيب قوة العمل ونوعيات العملاء

- التغييرات التي تطري علي الفرد ذاته نتيجة لانخفاض وارتفاع مستوي مهاراته ١

مزايا وخدمات الموظفين :

تختلف المزايا وخدمات الموظفين التي تقدمها المؤسسة عن الحوافز بها فاذا كانت

هي مقابل للاداء التميز فان المزايا والخدمات تمثل مقابلا للعضوية والانتماء الي

هدف او جذب الافراد للعمل بها والابقاء علي من يعمل فيها وتشعرهم بالامان

الوظيفي والاتسقرار واذا كانت الحوافز تميز بها بين الموظفين والافراد فان المزايا

والخدمات تعطي لهم جميعا ودون تميز تقريبا وان كانت تختلف بحسب الوظيفة

والاقدمية والجنس وغيرها من الصفات .

١ د/عايدة سيد خطاب _ وعمر محمد عواد _ ادارة الموارد البشرية _ الشركه العربيه المتحداه للتسوق والتوريدات _ ط ١
_ ٢٠١١م_ص ٧٩١

المزايا والخدمات :-

يتم تقديم مزايا وخدمات الموظفين لكل من يعمل وذلك للأسباب التالية :

١/ لجذب الموظفين للالتحاق والعمل والاعضاء من يعمل بها للبقاء فيها

٢/ الاعطاء نوعا من الامان الوظيفي والاستقرار وتلعب دور المعاشات والتأمينات المختلفة لهؤلاء الموظفين.

٣/ الحفاظ علي مستوى معيشي معين للموظفين وذلك بتقديم الخدمات مثل المواصلات والاسكان والتغذية .

٤/ الاعتراف بعصوية الفرد للمواسسة وذلك بشكل ملموس من خلال المذايا والخدمات^١.

^١ د: احمد ماهر _ ادارة الموارد البشرية _ دار الجمعه الاسكندريه _ ط٢, ٤_ ٢٠١٤م_ ص٣٧٦

المبحث الثالث

طرق قياس الاداء والتقييم

١/ قائمة مقياس التقييم (كمية العمل - جودة العمل - المعرفة بالعمل - التعاون - المباداه) وتعتمد هذه الطريقة علي تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في اداء الفرد وذلك مقياس به درجة تحديد المستويات المختلفه لتوافر المعايير في الاداء ويجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوي تقييم اداء الفرد

٢ طريقة المقارنة بين العاملين في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنة بباقي الافرد في نفس القسم ويتكون وفقا لذلك تنافيات من المقارنة وتحديد في كل منها أي فرد افضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف علي ترتيب العاملين تنازليا حسب ادئهم العام

١٣ طريقة الترتيب البسيط حيث يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤسيه تنازليا من الاحسن أي الاسوء

٤/ طريقة التوزيع الاجباري

في هذه الطريقة يكون الرئيس مجبرا بسببها علي توزيع منسوبي علي درجات قياس الكفاء بشكل تحدده المنظمة وياخذ هذا الشكل مايوخذ او يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي وهذا التوزيع يدعي ان غالبية الناس ياخذون درجات بسيطة من المقياس وتاخذون نسبة الناس في انخفاض كما ان هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع او الانخفاض

تحديد واختيار طرق قياس الاداء :

من المعلوم ان طرق قياس الاداء وخاصة الكمية منها تتعدد وتختلف باختلاف طبيعة الاعمال التي يمارسها الافراد في المنظمة ولذلك كان لابد من تحديد واختيار الطرق التي تتلائم مع كل حالة موضع القياس ومن بين الطرق المتاحة قياس الاداء غير

الحكمة (الموضوعية) وطرق قياس الاداء الحكمة (التقديرية) وهي الطريقة التي سنتناولها بالشرح والتحليل .

_طريقة قياس الاداء غير الحكمة (الموضوعية):

علي الرغم من ان طريقة قياس الاداء غير الحكمية تعتبر اكثر الطرق دقة وموضوعية الا ان استخدامها في الواقع العملي محدود نظرت لعدم امكانية تطبيقها علي كثير من المهن باستثناء بعض الطرق مثل معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل .

وفيما يلي اهم الطرق :

١/ معدل الغياب:

يقصد بمعدل الغياب عدم حضور العمال حسب مواعيد العمل او خروجه اثناء ساعات العمل ويعتبر معدل الغياب احد المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم علي مستوى الاداء اما علي مستوى التنظيم ككل او علي مستوى الفرد وتتم عملية القياس علي مستوي الفرد خلال فترة زمنية معينة وقد تستخدم احيانا مقياس اخري مثل عدد الايام الضائعة في الاسبوع نتيجة للغياب أي مرات الغياب من خلال نسبة عدد العمالة الغائبة علي اجمالي عدد العمالة المستخدمة وتستخدم في ذلكاحدي المعادلات الاتية :

١/معدل الغياب = عدد ايام العمل الضائعة بسبب غياب العاملين /١٠٠

متوسط عدد العاملين + عدد ايام العمل

٢/ معدل حدوث الغياب = عدد العاملين /١٠٠ اجمالي عدد العاملين او العمال المستخدمين

_معدل دوران العمل :خلال هذه الطريقة يمكن التعرف علي مدى الاستقرار الوظيفي في المنظمة ويقصد بمعدل دوران العمل نسبة من يتكون العمل خلال فترة زمنية معينة من خلال متوسط عدد الافراد في قوة العمل في تلك الفترة ويتم الحصول علي هذه النسبة من خلال استخدام المعادلة الاتية :

معدل دوران العمل = عدد الافراد الذين تركو العمل خلال فترة زمنية معينة ١٠٠ /متوسط عدد العاملين في نفس الفترة .

فاذا ما اتضح ان هذه المعادله قد ارتفعت عن الحد المعتاد في المنظمة فان ذلك يعني بان هنالك مشكلة يجب معالجتها وهذا لا يمكن معالجته الا بعد ان يتم التعرف علي اسباب تلك المشكلة التي يمكن علي ضوائها وصف العلاج المناسب .

_ عدد الشكاوى:

تتمثل الشكاوي التي هي عبارة عن تنظم الموظف حول شائن او اجراء معين احد المؤاشرات التي يمكن علي ضؤيها قياس فعالية المشرف الاحفاظ بعلاقة طيبة بمروسيهم ومؤشر لقياس اداء المرؤسين حيث تعتبر الشكاوي مؤشر بعدم رغبة المرؤسين في اشباع المنطق وميولة للمبالقة في التميز او التزمير وغير ذلك من مظاهر السلوك السلبي الذي قد يحدث في بعض الحالات .

معدل الحوادث :

يقصد بالحوادث لحظات السلوك غير الامن الذي يتفاعل مع ظروف البئة وينتج عنة اصابة معينة فالسلوك غير الامن قد يتسبب عنة وفاءة او اصابة خطيرة في ظروف العمل وكلما. كثرة ذلك السلوك الغير الامن ما كثر احتمالات وقوع الحوادث ومسببات الحوادث عديدة ومختلفة وقد تكون قصيره في مهاراة الفرد مما يؤدي الي سوء استخدام الالات

_ومعدلات المواد قد يكون نتيجة لوجودخلل في الالات والمعدات او لعدم الاهتمام بتوفير وسائل الوقاية ولعدم انتباة الفرد واهتمامة بعملة ويتم ذلك التعرف علي معدل الحوادث علي مستوي الفرد من خلال قسمة عدد الساعات او النوعيات الضايعة والنتاجة عن الاصابة حتي عدد الساعات او النوعيات المقدره للعمل .

_قياس الانتاج :

هنالك طريقتان لجمع مؤشرات الانتاج وقياس الاداء الموظفين طريقة الانتاج الافضل وطريقة الانتاج المطلق (المقارن) حيث يمكن من خلالها جمع المؤشرات التي علي شكل ارقام مطلقة في عدد وحدات منتجة في كل وحدة زمنية او زمن

الازم لانتاج كل وحدة او حجم الوحدات التالفة او المرفوضة او علي شكل ارقام مقارنة كنسبة المئوية من متوسط الزمن المعياري او النسبة المئوية من الانتاج المعياري من متوسط اداء هذاء بالاضفة رجال البيع ومقياس اداء المهندسين او العملاء ورجال الشرطة والتي يتم الحصول عليها من خلال قياس النتائج او قياس السلوك او كليهما معا^١.

٢/ طريقة قياس الاداء الكمية غير الموضوعية علي الرغم من ان المقاييس الكمية عرضة للتغير المقصود الاء انهاء تعتبر اكثر وسائل قياس اداء العمل الكمية الي افراد العمل الي مقياس معيار مطلقة وهي التي تحاول وصف اوتقييم اداء الفرد دون الرجوع الي لافراد اخرين وانما تستند الي معايير محددة ومن امثلتها طريقة التقدير البياني وطرقه التقدير المركزي علي سلوك او طريقة مختلفة المعايير وطريقة التغيرات ذات الاخطلات الاجباري والمقاييس التي تعتمد علي المقارنة او النسبة وهي التي تهتما بمغارنة اداء فرد معين مع فرد اخر او مجموعة من الافراد الاخرين ومن امثلتها المقارنة الزوجية وطريقه ترتيبية.

طريقة التقدير البياني : تعتبر هذه الطريقة من اقدم واكثرها انتشارا او استجدام في الواقع العملي بموجب هذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من الصفات او الخصائص مع شرح موجذ لكل صفة ثم وضع مقاييس امام كل صفة يبدا بتقدير منخفض وبنتهى بتقدير مرتفع كان تكون مثلا التقديرات (ضعيف ، متوسط ، جيد ,جيد جدا,ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كل من هذه الخصائص في الفرد المقيم بين نموزج للتقديرات قياس الاداء الذي يعتمد علي المواصفات والتقديرات المتدرجة وهنالك نمازج اخرى يتم استخدامها في الواقع العلمي تختلف محتواها بحسب الاختلاف المستوي التنظيمي الذي ينتمي اليه القيم وعلي الرغم من ان هذه الطريقة تتميز بالساطة وسهولة الاسخدام والانتشار في الواقع العلمي الا انها تعاني بعض العيوب من اهمها التخبر الشخصي الذي يحدث اثناء التقييم الامر الذي يتم عنه تسهل بعض المشرفيين واعطاء تقديرات اكثر مما هي عليه في الواقع وذلك

^١ د:علي سعد محمد داؤود_ ادارة الموارد البشرية_ دار التعليم الجامعي القايره ٢٠١٣م_ص٦٩

نتيجة للعوامل التي تؤثر علي المشرق اثناء قيامه بعملية التقييم مثل المدير الاداري للشخص موضع القيم وطريقة تفكير او اتجاه المسؤل عن القيم وعلاقة الشخص القوم والقيم التي يومن بها القايم علي التقييم ومدى التزامه بها اثناء اوفي الواقع العلمي ونظم لهذا العيوب فقد لجاءت كثير من المنظمات الى اجراء اكثر من تقييم في السنة فبعض المنظمات تجري تقييمين في السنة واخري ثلاث تقييمات التي اجرت علي السنة وثم تقسيم النتائج التقيما التي اجرت علي عددها فيكون ناتج القسمة هو تقييم للشخص كما ان بعض المنظمات لاتعتمد علي مستوي الاداء الفردي فقط وانما تعتمد علي كل من مستوي اداء المنظمة ومستوي اداء الفرد حيث تقيم المنظمة وقفا للمعاير تقييم محدد ويحدد مستوي ادائها ثم تجمع مع مستوي اداء الفرد وقليلة علي اثنين والنتاج يمثل تقدير الفرد الذي يستحقه والذي علي ضوئه يتم منحها للمكافئات والترقيات^١.

جدول رقم (٣-٣-٣): صفات عناصر التقييم

صفات عناصر التقييم	ضعيف (١)	متوسط (٢)	جيد (٣)	جيد جدا (٤)	ممتاز (٥)
جوده العمل = المامه بالعمل والدقه والسرعه في ادائه					
الدقه في المواعيد = يحضر في الوقت المحدد ولا يتاخر					
المبادءة = يقيم بافكار جديدة واسليب وطرق لاداء العمل					

^١ علي سعد داؤود _ ادارة الموارد البشريه _ دار التعليم الجامعي, القايره _ ٢٠١٣ _ ص ٦٩

					العلاقات =التعاون مع الاخرين زملاء ورؤساء ومرؤوسين ويقبل التكاليف مجال العمل	
					الالتزام =يلتزم بالانظمه والقوانين	
					المظهر =مستوي النظافه والاناقه الزكاء =القدره علي التصرف الحكيم والسليم	
					الاخلاص =توافق الاهداف الشخصيه مع اهداف الشركه	
					الامانه =المحافظه علي الممتلكات واسرار العمل	
					القيادة =يشبع الثقه في الاخرين ويرجع اليه الاخرين للمشوره	
	توصيات الرئيس المباشر	الاجمالي	المعدل	التكرار	تقدير التقييم	معايير التقييم
			٥	ممتاز		٩٠_١٠٠ ممتاز
			٤		جيد جدا	٨٠_٨٩ جيد جدا
			٣		جيد	٦٠_٧٩ جيد
			٢		متوسط	٥٠_٦٤ متوسط
			١		ضعيف	اقل من ٥٠ ضعيف

طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين :

يتم وفقا لهذه الطريقة تقييم العاملين في كل ادارة الي مجموعات زوجية بهدف مقارنة كل موظف بزملائه العاملين معه في المهنة وتستخدم المعاملة الاتية في تحديد المجموعات التالية

$$\text{عدد المجموعات الثنائية} = n(n-1)/2$$

حيث يمثل ن عدد الافراد المطلوب تقييمهم

فمثلا اذا تبين ان هناك ستة من العاملين هم ا- ب - ج - د - هـ - ح

يعملون في مهنة واحدة منك تقييم ادائهم فان الامر يتطلب اولا تحديد عدد المجموعات

الثنائية من خلال استخدام المعادلة الاتية

$$\text{عدد المجموعات الثنائية} = n(n-1)/2 = 6(6-1)/2 = 15$$

وعلي ضوء هذه النتيجة يتبين ان المسؤول في هذه الحالة لابد ان يجري (15) مقارنة بين الافراد

محل التقويم وان هذه المقارنات لكل فرد مع مجموع افراد المجموعة فمثلا يقارن (ا) مع (ب) ويحدد من الافضل في هذه المجموعة افراد المجموعات وبعد ان تتم عملية المقارنة وتحديد عدد المرات التي كان مفضلا فيها كل شخص عن زملائه تدون النتائج في جدول خاص بذلك فاذا افترضنا بالنسبة للسنة الاشخاص السابق ذكرهم في هذا المثال ان عدد المرات التفضلية لكل شخص كانت علي النحو التالي¹

¹ حمودة عبدالله صالح عقلان / ادارة موارد بشريه مدخل اقليمي-دار الامين للنشر صنعاء ٢٠١٤ /ص ٢٧٤_٢٧٦

جدول

متسلسل	اسم الفرد	عدد مرات التفضيل	ترتيبه
١	محمد (ا)	٥	١
٢	انس(ب)	٣	٤
٣	مالك(ج)	٤	٣
٤	خالد(د)	٣	٣
٥	طارق(هـ)	١	٥
٦	احمد(ز)	٢	٤

وعادة ما يتم ترتيب العاملين علي اساس صفات معينة في تسلسل متدرج حسب درجة كفاءتهم بالنسبة لكل صفة فاذا تبين ان احد الافراد قد حصل علي اعلي مرات تفضيل يعتلي المرتبة الاولى وذلك كما هو الحال بالنسبة لمحمد في المثال السابق وتعتبر هذه الطريقة من الطرق المحدودة الاستخدام في الواقع العملي لانه لا يمكن استخدامها في المنظمات الكبيرة والمتوسطة ولانها تحتاج الي جهد كبير فان كان هنالك (٥٠)٠ عاملا مثلا يراد تقييمهم فان عدد لمقارنة ستصل الي (١٣٣٥)٠ مقارنة بهذا تحتاج الي جهد وزمن وتكاليف كبيرة كما انه يعاب على هذه الطريقة بانها لا تبين السبب الذي من اجله تم تقويم الشخص تقويما عاليا او يبني علي اساس وجود مستويات اداء معايير ثابتة وهذا يغيّر الفكرة الاساسية التي يقوم عليها نظام تقدير الكفاية وهي تقدير درجة كفاية الموظف بالنسبة لمستوي الاداء المطلوب في الوظيفة وليس بالنسبة لمستويات اتقانه في اداء الوظيفة^١.

١ مرجع سبق ذكره /ص. ٢٦- ٢٧

طريقة الترتيب :

بناء على هذه الطريقة يطلب من كل مشرف في ادارته الافراد التابعين له والخاضعين للتقويم وتنازليا عي اساس الكفاءه وذلك في حالة مايكون عدد الافراد محدد ا اما في حالة كبر عدد الافراد فيطلب منه ان يقوم باتباع اسلوب التناهي او العاقبي ويقصد بالترتيب التعاقبي اختيار افضل شخص في المجموعة واعطائه (١) وإختيار اسوء شخص واعطاءهم الرقم الاخير أفضل من مجموعة العمل (ن) حيث ان تمثل (ن) عدد الافراد في المجموعة ثم اختار المقيم بين باقية الاشخاص (ن-٣) أفضل من شخص ويعطيه رقم (٣) وكذلك

أسوء شخص ويعطيه رقم (١-ن) وهكذا تتعاقب عملية ترتيب بقية الافراد حتي تنتهي مجموعة وتتميز هذه الطريقة بسهولة الفهم والتعليق وخاصة بالنسبة للوظائف الخدمية ويؤخذ عمليات مستخدمها يواجه صعوبة في عملية الترتيب عندما يكون الافراد مسؤوليين الاداء ومتشابهين في مستوي ادائهم بالاضافة الي انها تعتمد علي أداء العام للشخص أثناء تقييمهم وبالتالي فهي تؤدي في الغالب الي التحييز الشخصي في أثناء التقييم وعدم الموضوعية كما انها لا تؤدي جوانب القوى والضعف لكلشخص حتي يمكن التعامل معها واتخاذ القرار بشأنها^١.

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء الموظفين فيما ، ذلك لان هذه الانظمة توفر المعلومات المفيدة للمؤسسات والمنظمات ، وعلي الاخص للإدارة مسئولية من الافراد والموارد البشرية والتي يمكن ان تستخدم هذه المعلومات بغرض أغراض اهمها ما يلي .

تقييم معلومات للموظفين او العاملين بانفسهم ان جودة كفاءاتهم لاعمالهم ، ذلك للمعرفة ولتحسين الاداء الي الافضل

تحديد زيادة الاجر والمكافئات والعلاوات التي يمكن ان يحصل عليها فرد وذلك كنوع من المقابل للاداء.

^١ مرجع سبق ذكره_ص٧٧

تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد امكانية نقلة وظيفة اخري وربما الاستغناء عنه ان لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفة الحالية .

التعرف علي الاعمال العامه والخاصه التي يمكن ان تسدها المنظمه الي الفرد وذلك في حالة احتاجها الي القيام بهزه الاعمال والمهام

تحديد امكانية ترقية الفرد كمكفاءة علي ادائه المتميز

تحديد اوجه القصور في الاداء واحتياجه والتصوير والتنمية وذلك من خلال جهد التدريب

اجبار المديرين ان يربطو سلوك مرؤوسيهم بلوائح العمل والقيمه النهائيه

يلاحظ ان المؤسسات قد تركز علي احد او اكثر من الاغراض السابقه انه عند تركيزها علي احد الاغراض ان ذلك الغرض ربما يؤثر في شكل نظام تقييم الاداء

.فازا الغرض هو تقديم المعلومات للموظفين عن ادائهم فان ذلك يؤكد عن اهمية

الخطوات الخاصه باختيار العاملين بنتائج التقييم وقد يؤثر في تقييم شكل يسهل ايضاحها

وتوصيلها للموظفين محل التقييم وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم¹ .

اما اذا كان غرض التقييم هو معرفة ومعرفة الجوانب الضعف في اداء المرؤسين وذلك لتحديد احتياجاتهم من التدريب فان معايير تقييم الاداء لا بد ان تركز علي

مهارات يجب توافرها في الاداء المرؤسين واذا كان غرض التقييم هو تحديد مقدار

تقييم الحوافز والمكافآت التي تسمح للموظفون فان معيار التقييم لا بد ان يتركز علي

انجازات محدد مثل كمية الانتاج او الجودة .تعتبر الاداء القاسم المشترك لجميع

الجهود المبذوله من قبل الادارة والموظفون في المؤسسات وفي الاطار العام

للمؤسسة فهو بعد مفهوم للمؤسسات بشكل عام .

اولا :مفهوم اداء العاملين في المؤسسات ومعايير والعوامل المؤثرة فيه .

تعريف اداء العاملين في المؤسسات :قدمالباحثون عدة تعاريف له واهمها :-

1 د/احمد ماهر -ادارة الموارد البشرية -طه دار النشر -الدار الجامعيه الاسكندريه-ص

١/ المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر عن مستوى يحققه كل فرد سوي من ناحيه الكمييه ووجود العمل المطلوب او الوقت المحدد للقيام به . وايضا بانه العمليه الاداريه والفنيه التي يتم من خلالها جميع البيانات واستنباط المعلومات الوصفيه والكميه التي تدل علي مستويات الاداء لتحقيق فعلا للعاملين لمقارنة باداء اقرانهم او بالمعادلات او المعدلات التي توضح ماينبغي ان يحقق .

وفي ضوء التعاريف السابقه لاداء العاملون بالمؤسسات تقول انه يتمثل في المخرجات او النتائج المطلوبه التي يحققها العامل خلال تاديه مهامه بالشكل المطلوب في المؤسسة وذلك لتحقيق اهدافها .

معايير اداء العاملين :

تعتبر معايير اداء العاملين مهمه من خلال معرفه الطريق المناسب للوصول الي افضل مستوى اداء وفي نفس الوقت التعرف علي اوجه التي تشوب الاداء وتنحصر اهم معايير اداء العاملين في المؤسسات في التالي.

١/الجوده :تتمثل جودة الاداء مدي مطابقة اداء العامل مما هو منتظر منه مستوى اداء العاملين وينعكس ايضا علي مدي طلبية رغبات العملاء.

٢/الكميه:يقصد بها حجم العمل المنجز بحيث يتم مقارنة كمية او حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد الكمييه المطلوبه من العامل حيث يجب ان تكون الكمييه المستهدفه متوافقه مع قدرات العمل^١

٣/الوقت :يمثل احد اهم موارد المؤسسة (المواد-المعلومات-الافراد –الموارد الماليه-الوقت)ومايميز غير انه انه محدد ومتجددوغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد لوقت المناسب الكافي لكل نشاط حتي يتم استقلاله احسن استقلال

٤/الاجراءات : هي خطوات اداء العامل ضروريه للنشاط او المهنة لذلك يحجب الانفاق علي الطرق والاساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الاهداف العوامل المؤثرة علي اداء العاملين :

^١ د/راويه محمد حسن _ادارة الموارد البشريه_ دار الجامعه الاسكندريه_ ٢٠٠٨_ ص٢٠٩

ومن اهم تلك العوامل المؤثره علي الموظفين في المؤسسات وهي في الاتي :

١/ غياب الاهداف المحدده:المنظمه التي تمتلك خطوط تفصيليه لعملها واهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب انتاجها لاتستطيع ما تحقق من انجاز او محاسبه موظفيها علي مستوي ادائها لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك لاتتمثل المنظمه او معايير ومؤشرات للانتاج والاداء الجيد فعندها يتساوي الموظف زو الاداء الجيد مع الموظف زو الاداء الضعيف^١

٢/ عدم المشاركه في الاداء:ان عدم المشاركه للعاملين في الاداء المستويات الاداريه المختلفه في التخطيط ووضع القرار يساهم في وجود فجوه بين القياده والاداره والموظفين في المستويات الادني وبالتالي يؤدي الي ضعف الشعور بالمؤسسه والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المنظمه وهزا يؤدي الي تدني مستوي الاداء لهؤلاء الموظفين لشعورهم بانهم لم يشاركو بوضع الاهداف المطلوب انجازها او في حلول المشاكل يواجهونها في الاداء .

٣/مشكله رضا العاملين :الرضا الوظيفي من العوامل الاساسيه المؤثره علي اداء الموظفين فانعدامها او انخفاضها يؤدي الي ضعف او انتاجية اقل

٤/التسيب الاداري :يعني ضياع ساعات العمل في الامور غير المنتجه بل قد يكون مؤثر بشكل سلبي علي اداء الموظفين الاخرين . كما قد ينشاء نتيجة لاساليب القياده او الاشراف الثقافه التنظيميه السايده في المؤسسه^٢.

خطوات تحسين اداء الموظفين في المؤسسات :

تعريف تحسين اداء الموظفين في المؤسسات

عرف مفهوم تحسين الاداء بانه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وانتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التقنيه الصحيحه التي توظف راس المال بطريقة التاليه الخطوة الاوله

١ الوضع المرغوب ويصف الامكانيات المتاحة في بئيه العمل الازمه لتحقيق استراتيجيه واهداف المؤسسه

١ داراويه محمد حسن _ادارة الموارد البشريه_ دار الجامعه الاسكندريه_ ٢٠٠٨_ص٢٠٩

٢ د/محمد بن حمود الغندي _فاعليه الرغابه علي اداء العاملين_ مذكره ماجستير في العلوم الاداريه_ غير منشوره_ الرياض ٢٠١١

٢ الوضع الحالي الفعلي تصف مستوى الاداء العمل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلا

الخطوة الثانية : البحث عن جذور مسببات : يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الاداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشكلات الاداء لان الحلول المقترحة تهدف الى معالجة اغراض الخارجية فقط

الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل او المعالجة : يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الاداء ويمكن ان تكون عدة الطرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق اكثر من طريقة في الواقع نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الاخذ في الحسابات الاولية ولاهيمته في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة المنافع المتوقعة

الخطوة الرابعة : تطبيق وسيلة او طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة التي يمكن بها معرفة بعض الاساليب والحلول لها اثر مباشر في تحسين وتطوير الاداء ويجب ان يكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مباشرة نتيجة هذه الوسائل وتقييم تاثير الخاصل في محاولة الحصول على معلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عملية تقييم جديد آخر^١.

^١ د/يوسف الامين , دور التكون في تحسين اداء العاملين , دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشتغال في الاوبار من ٢٠١٠_٢٠١٤ ط٢٠١٥ ص٧

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الاول: نبذة تاريخية عن الجامعة

المبحث الثاني: هيكل الجامعة

المبحث الثالث: اجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الاول

نبذة تعريفية عن جامعة الشيخ عبدالله البدرى

كانت فكرة مبدعة وغير مسبقة عن فضيلة مولانا الشيخ عبدالله البدرى , ذلك الفكرة هي تمهيد وحفظ كتاب الله تعفينا لهم من السؤال واعطوهم او منعه , و ذلك بان تترقى في تطور الخلوة الى مؤسسة لها دور اكثر فعالية بالاضافة لدورها التقليدي في حفظ القران الكريم وتدريس علومه فان لها ان تملك الدارس مهنة او حرفة يكتسب بها بعد تخرجه من خلوة فتكفيه مظلة استجداء الناس بما يحفظ من آيات الله بهذا كان الشيخ عبدالله السبق فيما الخلاوى باردة ومهنة خارقة سترع في تنفيذ الفكر متغيا بها فكانت ان اسرت تلك المهمة في قلوب ابناءئه ومحبيه وكذلك اجتذبت اليها الهمم من القرى المجاورة لها فكانت له هم لبناء نموذج باهرة للتوجه والتجرد ونكران الذات وصاحب الفكرة وقوة التنفيذ والانجاز البذيع بهيئة التعليم التقني في ذلك الوقت لتبني هذه المشروع العظيم وارتات بانه جدير بان كلية التقنية وقد ان ولد كلية الشيخ عبدالله البدرى التقنية في عام ٢٠٠٢م كان استصحابا بالفكرة الولي الشيخ لبناء كلية التقنية في تمهين حفظ كتاب الله من ضمن برنامج الكلية ممثلة في مركز المشير البشير لتدريب المهني والحرفي , اتبع ذلك الشيخ عبدالله البدرى ببناء كلية تقنية ثانية هي كلية الشيخ عبدالله البدرى التقنية الصحية والتي تم عليها التصديق بتاريخ ٢٦ / نوفمبر ٢٠٠٧ كاول كلية تقنية بالسودان تستهدف قيام ما يعرف بالاطر الصحية او الكوادر الطبية المساعدة هاتين الكتلتين اذا شكلت البنية الاولى في صرح جامعة الشيخ عبدالله البدرى التي اعلنت عن قيامها بمرسوم جمهوري في يونيو ٢٠١١م ويكون مقرها مدينة القدواب بمحلية بربر ولاية نهر النيل وقد سميت الجامعة بهذا الاسم تكريما و عرفانا وامتنانا للعالم الجليل الشيخ عبدالله البدرى الذي قام بانشاء هذه الجامعة مباني واثاث و معدات واجهزة قبلت اول دفعتها من الطلاب العام الدراسي ٢٠١٢ في اربعة كليات هي كلية التكنولوجيا - وهي تعتبر الوراثة لكلية الشيخ عبدالله البدرى التقنية هذه تمنح درجة دبلوم ثلاثة

سنوات خمسة اقسام هي التقنية الاجتماعية والهندسة الميكانيكية ، الهندسة المدنية ، الحاسوب .

كلية العلوم الصحية بالجامعة الان تعتبر ايضا الوراثة لكلية الشيخ عبدالله البدري التقنية الصحية هذه الكلية تمنح درجة البكالوريوس العام اربعة سنوات من قسمي التمريض ومختبرات الطبية بالاضافة لانها تمنح درجة دبلوم صيدلة في ثلاثة سنوات اتصمت لها شيئين للكلتين عند انطلاقة الجامعة كليتي العلوم الادارية والاقتصادية والهندسة .

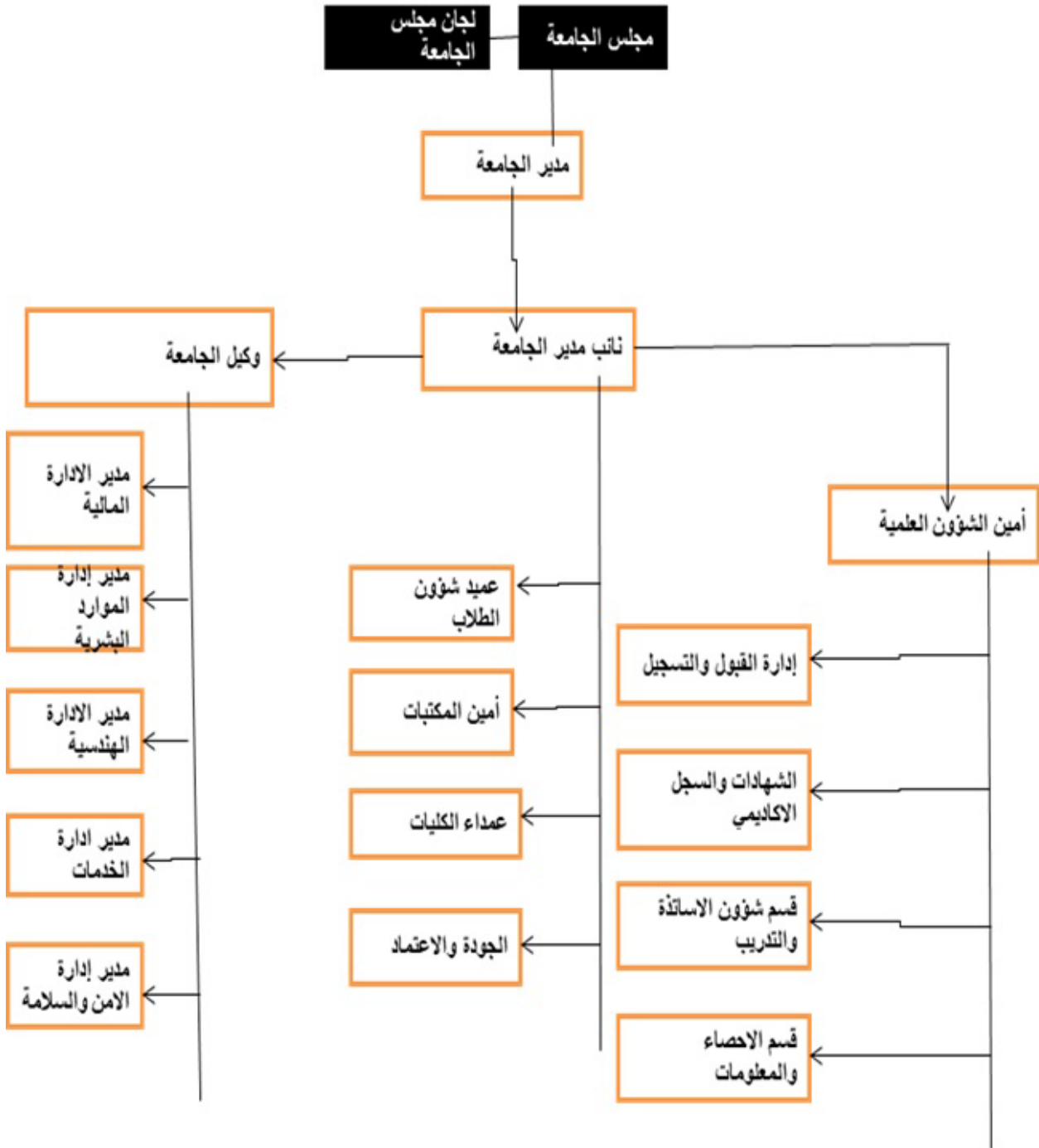
كلية العلوم الادارية والاقتصادية تمنح درجة البكالوريوس اربعة سنوات في ثلاثة اقسام ، ادارة الاعمال ، الاقتصاد ، المحاسبة

كلية الهندسة وتمنح درجة البكالوريوس خمسة سنوات وهي خمسة اقسام ، هندسة كهربائية ، مدنية ، ميكانيكية ، هندسة طبية ، وهندسة الموارد

وفي عام ٢٠١٤ اجيزت من التعليم العالي والبحث العلمي برنامج كلية العلوم التقنية بمسيرة الجامعة لقبولها لاول دفعة من الطلاب في عام ٢٠١٥ في قسمي الحاسوب وتقنية المعلومات ورياضيات التطبيقية والاحصاء وهي

تمنح درجة البكالوريوس الشرف اربعة سنوات في هذين التخصصين والكلية الان يصدر اضافة تخصصات اخرى في المستقبل القريب - كذلك تمت اجازت كلية الطب في ٢٠١٦ لتقبل اولى دفعاتها من الطلاب في العام الدراسي ٢٠١٧ وهي تمنح درجة البكالوريوس في الطب والجراحة في خمسة سنوات كما في نفس العام تمت اجازت دبلوم صحة الحيوان والانتاج الحيواني تضم جامعة الشيخ عبدالله البدري عدد من المراكز وهي مركز المشير البشير لتدريب المهني والحرفي مركز تنمية المجتمع ومركز الصناعات الثقيله ومركز الابحاث الزراعيه .

الهيكل التنظيمي للإدارة المالية لجامعة الشيخ عبدالله البدري :



المبحث الثاني الهيكل التنظيمي

مهام وكيل الجامعة :

١/متابعة الاداء الاداري والمالي.

٢/الاشراف علي اداة الاداريين والموظفين والعمال

٣/ لديه توقيع الثاني عليؤؤ شيكات والاجراءات المالية

مهام الادارة المالية

القيام بالاعمال المالية المنصوص عليها بلائحة الخدمة المدنية والموكولة اليه من

السيد الوكيل

مراقبة الصرف وتتمثل في(الرواتب والايجارات)

مراقبة الحسابات وتتمثل في العهد والامانات والتحصيل

إعداد التقارير الدورية

إعداد الحسابات

إعداد الميزانية

مراقبة المشتريات

مهام ادارة الموارد البشرية

الاشراف علي إعداد السجل الوظائف للموظفين

الاعلان عن حوجة الجامعة للتعيين في سلك الموظفين والعمال والحرس ٣- تنفيذ

التعيينات لكل العاملين في انهاء هيئة التدريس

-إصدار التصديقات الخاصة والمستحقات الموظفين بالجامعة

٥- إعداد الترقيات والعلاوات السنوية

٦- الإشراف علي اللجان التحقيق والمحاسبة للموظفين وتنفيذ توصياتها

٧-إعتماد تقارير الاداة للموظفين والعمال والحرس وحفظها بالملف

حفظ ملفات الموظفين بالجامعة

الدراسة علي كل تنظمات الموظفين بالجامعة
إعداد الملف المعاشي وإرساله الي الصندوق القومي للمعاشات والمستحقات المالية
والمتابعة مع الإدارة المالية لرفع التزام جاري للمعاش للموظفين
رفع التقرير السنوي للوكيل
مهام الإدارة الهندسية
إعداد وثائق العطاءات للمشاريع في تصاميم ومواصفات وجداول وكميات وتكلفتها
التقديرية وتقدير المدة اللازمة لتنفيذها
تقديم الخطط والمقترحات وإعداد التقارير الدورية والسنوية ورفعها للوكيل .
متابعة اعمال التشييد والبناء علي مستوي الجامعة
مهام الادارة الاستثمار
١/ تحليل المالي واختيار الاوصول والتخطيط للعميات الاستثمارية ومتباعتها
لتحقيق الهدف الجامعة
مهام ادراة الخدمات
١/الاشراف علي التراحيل بالجامعة
٢/الاشراف علي السائقين وتوزيعهم وتوفير الوقود والزيوت حسب الخطة
الموضوعة
٣/الاشراف علي العربات ومتابعة تراخيصها وصيانتها وتأمينها
٤/أي مهام اخري يتم تكليفها في الوكيل
مهام الامن والسلامه :
١/متابعة تنفيذ والتزام الافرد داخل الجامعة بارشادات الامن والسلامة
٢/التأكد من اجراء التقييم وتحليل المناظر كافة مقررات العمل
٣/توزيع المهام والمستويات وترتيب جداول المناوبات والاجارات حسب حوجة
العمل
٤/رفع التقارير اليومية والشهرية والسنوية للوكيل

مهام عميد شؤون الطلاب:

١/ متابعة الانشطة الطلاب الاجتماعية والثقافية والرياضية ومتابعة شؤونهم المختلفة
وفقا للوائح التي تصدرها الجامعة

٢/ يكون مسؤولا لدى نائب مدير الجامعة عن اداء مهامهم
مهام امين المكتبات:

١/ ادارة المكتبة وتنظيمها واعتماد طريقة معينة لترتيب الكتب وذلك لامكانية
عثورها بسرعة

٢/ مساعدة رواد المكتبة علي اجراء البحوث وعلي العثور علي المعلومات التي
يبحثون عنها

٣/ تدريب وتوجه في المكتبة

٤/ شراء اجهزة الحواسيب والادوات والمعدات اللازمة .
مهام عمداء الكليات :

١/ العمل علي ترشيد الاداء والعمل الاداري والمالي بالجامعة

٢/ الاشراف العام وتوجه الدراسات بالكلية

٣/ رئاسة اجتماعات لمجلس الكلية

٤/ اعداد الدراسات والتقارير ان يطلبها مجلس الكلية

٥/ اعداد تقرير سندي عن اداء الكلية العملاء المالي

مهام الجودة والاعتماد :

١/ وضع وتنفيذ خطة تطوير النظام الداخلى وتقييم الاداء لتحسين المستمر

٢/ تحديد الاحتياجات التدريبية لاعضاء هيئة التدريس ومتابعة التنفيذ

٣/ اعداد التقرير السنو

ي اتقييم الاداء وعرضة علي الجالس المختصة .

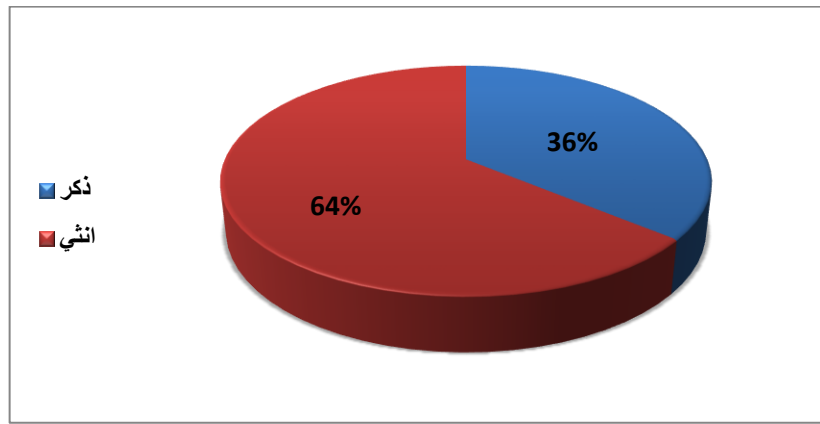
المبحث الثالث

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار الفرضيات للدراسة وذلك من خلال اجابات المبحوثين علي اسئلة الدراسة واستعراض ابرز النتائج التي تم التوصل اليها من خلال تحليل جميع فقرات الاستبانة والتعرف علي مختلف متغيرات الدراسة التي تشمل المعلومات الشخصية للمبحوثين (.....)، ومجالات الاستبانة وقد تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية (spss) لاجراء المعالجات للبيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة الذي استهدف للحصول علي نتائج الدراسة التي يتم عرضها في هذا الفصل .

الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية:-
جدول رقم (٣،٣،٥) التوزيع التكراري لافراد العينة وفقا لمتغير النوع

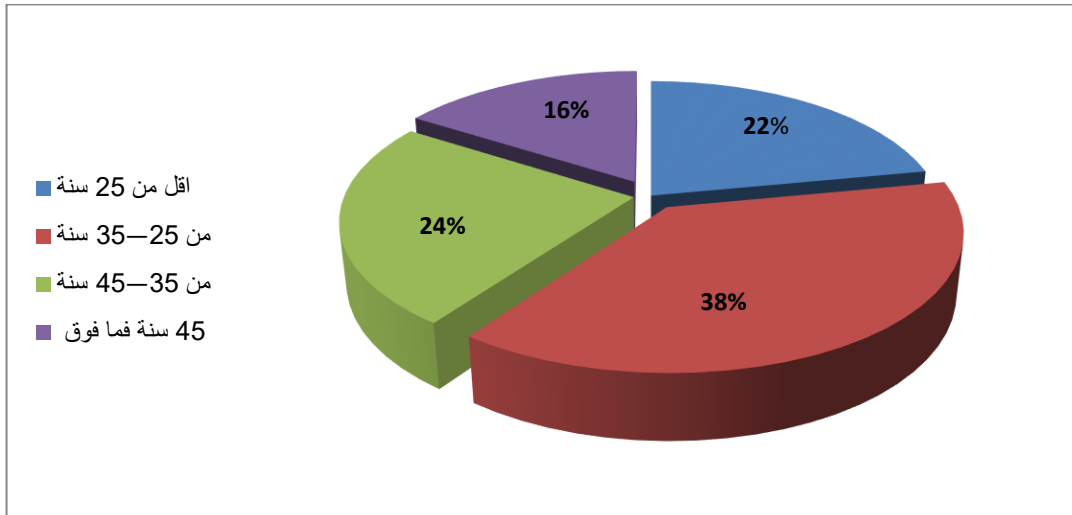
النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٨	٣٦%
انثي	٣٢	٦٤%
المجموع	٥٠	١٠٠%



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م
بالنظر الي الجدول رقم(٣،٣،٥) يتضح ان ما نسبته ٣٦% بتكرار ١٨ مبحوث
ذكور ، و٦٤% بتكرار ٣٢ مبحوث اناث .
مما سبق يتضح لنا ان اغلب عينة الدراسة اناث .

جدول رقم (٣،٣،٥) التوزيع التكراري لافراد العينة وفقا لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من ٢٥ سنة	١١	٢٢%
من ٢٥—٣٥ سنة	١٩	٣٨%
من ٣٥—٤٥ سنة	١٢	٢٤%
٤٥ سنة فما فوق	٨	١٦%
المجموع	٥٠	١٠٠%

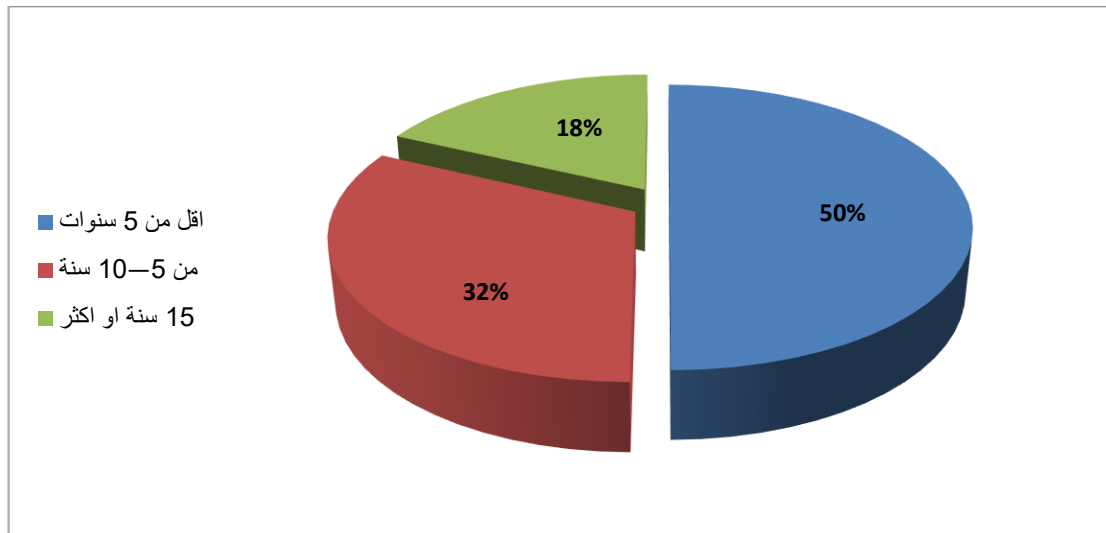


المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

من الملاحظ من الجدول رقم (٣،٣،٦) اعلاه ان ما نسبته ٢٢% بتكرار ١١
مبحوث كانت اعمارهم اقل من ٢٥ سنة ، ٣٨% بتكرار ١٩ مبحوث اعمارهم بين
٢٥سنةالي ٣٥سنة ، ٢٤% بتكرار ١٢ مبحوث اعمارهم من ٣٥سنةالي ٤٥سنة ،
و١٦% بتكرار ٨ مبحوثين كانت اعمارهم ٤٥ سنة فما فوق .
مما سبق نلاحظ ان اغلب عينه الدراسة تركزت علي من كانت اعمارهم من ٢٥—
٣٥ سنة .

جدول (٣،٣،٧) التوزيع التكراري لافراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من ٥ سنوات	٢٥	%٥٠
من ٥—١٠ سنة	١٦	%٣٢
١٥ سنة او اكثر	٩	%١٨
المجموع	٥٠	%١٠٠



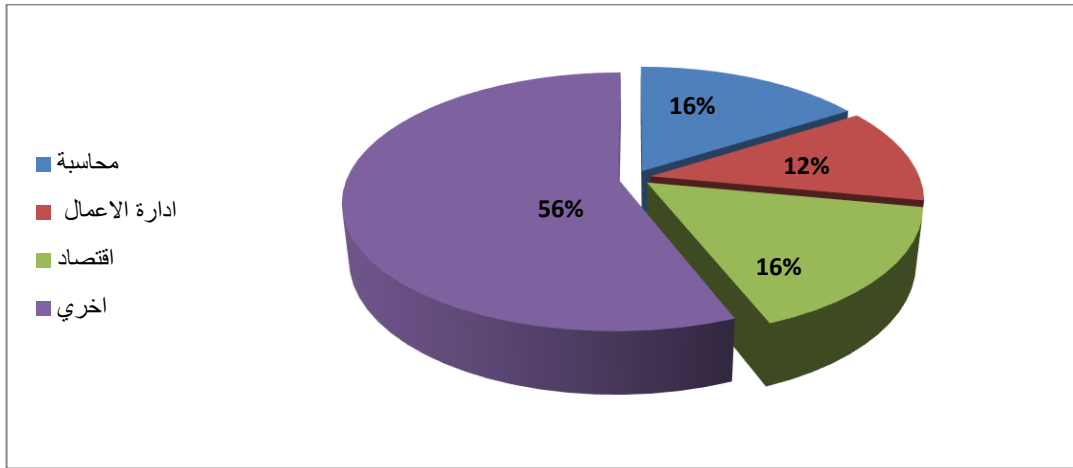
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

بالنظر الي الجدول رقم(٣،٣،٧) يتضح من الجدول اعلاه ان ما نسبته %٥٠ بتكرار ٢٥ مبحوث كانت سنوات خبرتهم اقل من ٥ سنوات ، %٣٢ بتكرار ١٦ مبحوث سنوات خبرتهم من ٥—١٠ سنوات ، و%١٨ بتكرار ٩ مبحوثين كانت سنوات خبرتهم ١٥ سنة او اكثر ..

مما سبق نلاحظ ان عينه الدراسة تركزت علي من كانت سنوات خبرتهم اقل من ٥ سنوات .

جدول (١،١،٤) التوزيع التكراري لافراد العينة وفقا لمتغير التخصص العلمي

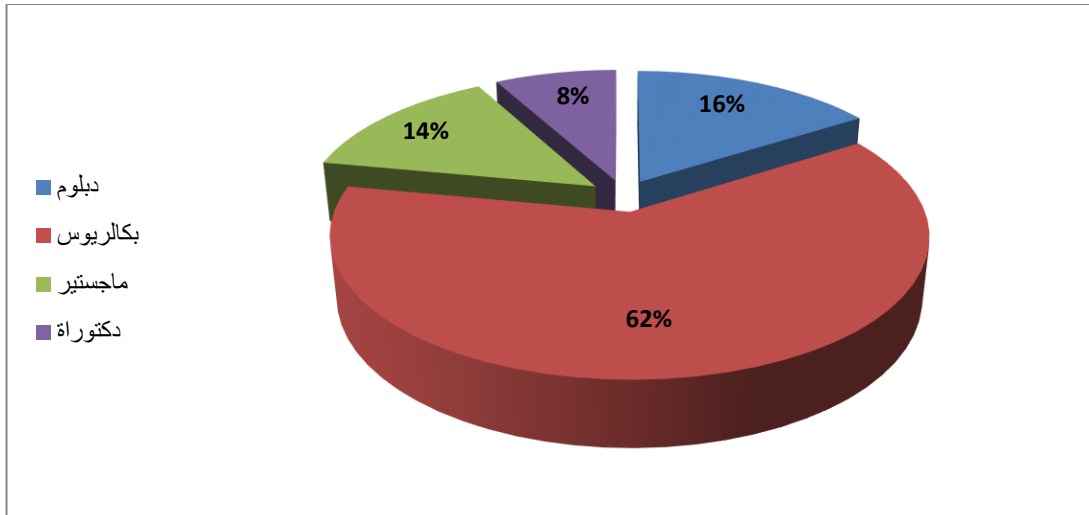
التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	٨	١٦%
ادارة الاعمال	٦	١٢%
اقتصاد	٨	١٦%
اخرى	٢٨	٥٦%
المجموع	٥٠	١٠٠%



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م
 بالنظر الي الجدول رقم(٣،٣،٨) يتضح من الجدول اعلاه ان ما نسبته ١٦%
 بتكرار ٨ مبحوثين كان تخصصهم العلمي محاسبة واقتصاد علي التوالي ، ١٢%
 بتكرار ٦ مبحوثين تخصصهم العلمي ادارة الاعمال ، و ٥٦% بتكرار ٢٨ مبحوث
 كان تخصصهم العلمي اخرى .
 مما سبق نلاحظ ان عينه الدراسة تركزت علي من كان تخصصهم العلمي اخرى .

جدول (٣،٣،٩) التوزيع التكراري لافراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	٨	%١٦
بكالوريوس	٣١	%٦٢
ماجستير	٧	%١٤
دكتورة	٤	%٨
المجموع	٥٠	%١٠٠



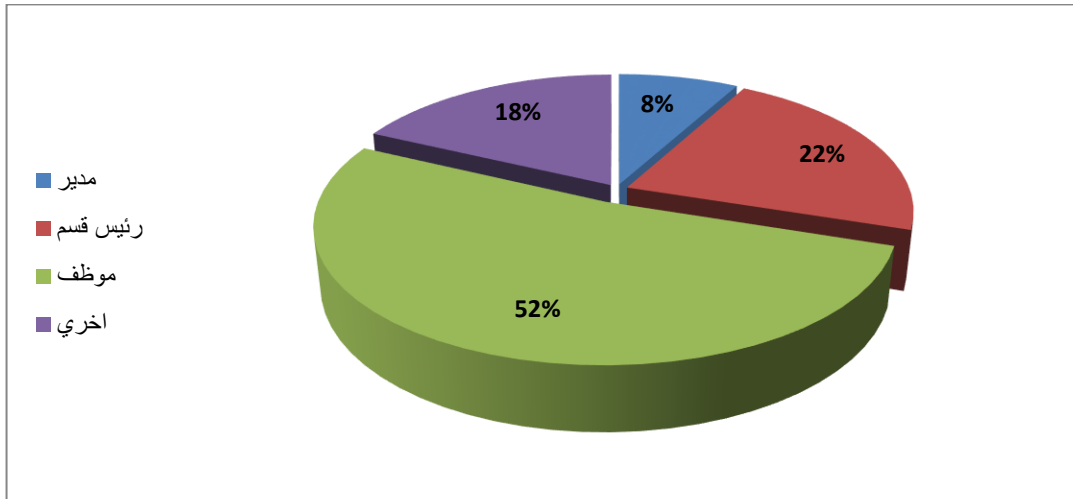
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

بالنظر الي الجدول رقم(٣،٣،٩) يتضح من الجدول اعلاه ان ما نسبته %١٦ بتكرار ٨ مبحوثين كان مؤهلهم العلمي دبلوم ، %٦٢ بتكرار ٣١ مبحوث مؤهلهم العلمي بكالوريوس ، %١٤ بتكرار ٧ مبحوثين مؤهلهم العلمي ماجستير ، و%٨ بتكرار ٤ مبحوثين كان مؤهلهم العلمي دكتورة.

مما سبق نلاحظ ان اغلب عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس .

جدول (٣،٣،١٠) التوزيع التكراري لافراد العينة وفقا لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	٤	٨%
رئيس قسم	١١	٢٢%
موظف	٢٦	٥٢%
اخرى	٩	١٨%
المجموع	٥٠	١٠٠%



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

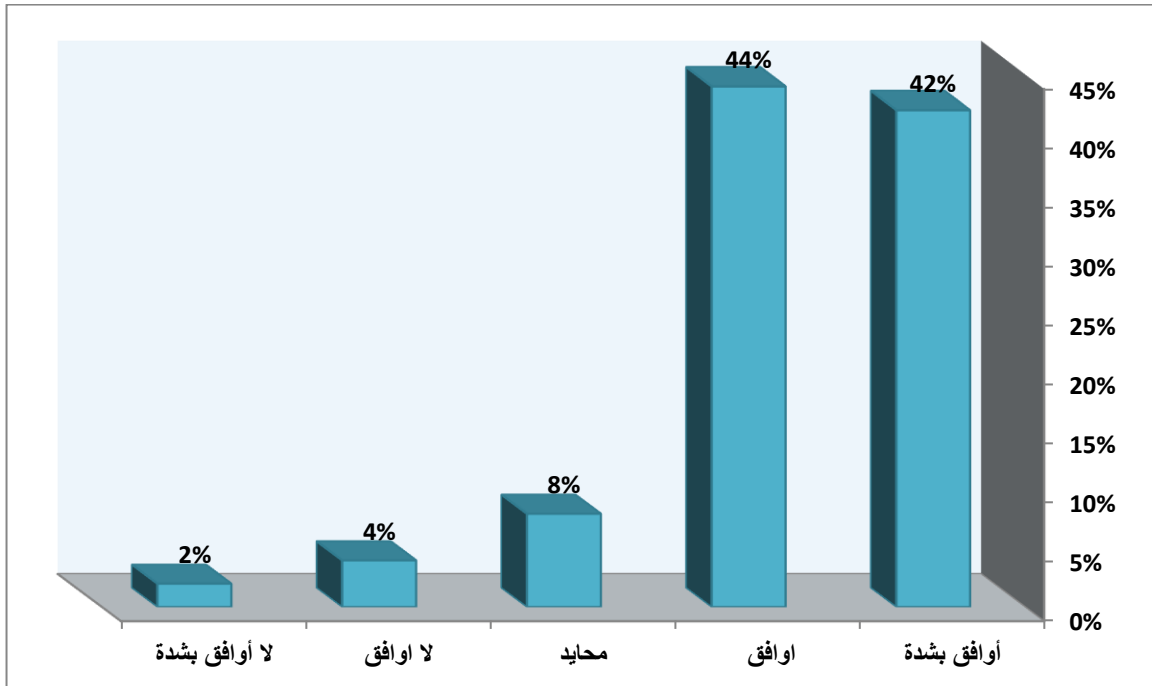
بالنظر الي الجدول رقم (٣،٣،١٠) يتضح من الجدول اعلاه ان ما نسبته ٨% بتكرار ٤ مبحوثين مركزهم الوظيفي مدير ، ٢٢% بتكرار ١١ مبحوث رئيس قسم ، ٥٢% بتكرار ٢٦ مبحوث موظف، و١٨% بتكرار ٩ مبحوثين مركزهم الوظيفي اخرى .

مما سبق نلاحظ ان اغلب عينة الدراسة موظفين.

الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة وفق فرضيات الدراسة :-

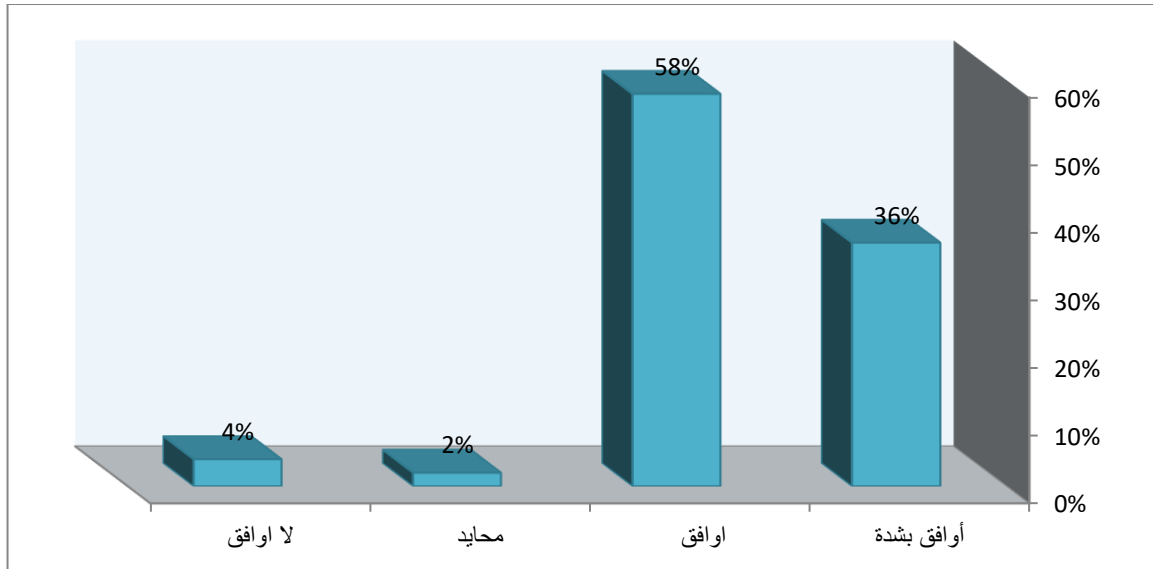
الفرضية الاولى: توجد علاقة احصائية بين ادارة الوقت والموظفين بالجامعة
التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الاولى

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٢١	%٤٢
اوافق	٢٢	%٤٤
محايد	٤	%٨
لا اوافق	٢	%٤
لا أوافق بشدة	١	%٢
المجموع	٥٠	%١٠٠



التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاة العبارة الثانية الفرضية الاولى :

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	١٨	٣٦%
اوافق	٢٩	٥٨%
محايد	١	٢%
لا اوافق	٢	٤%
المجموع	٥٠	١٠٠%

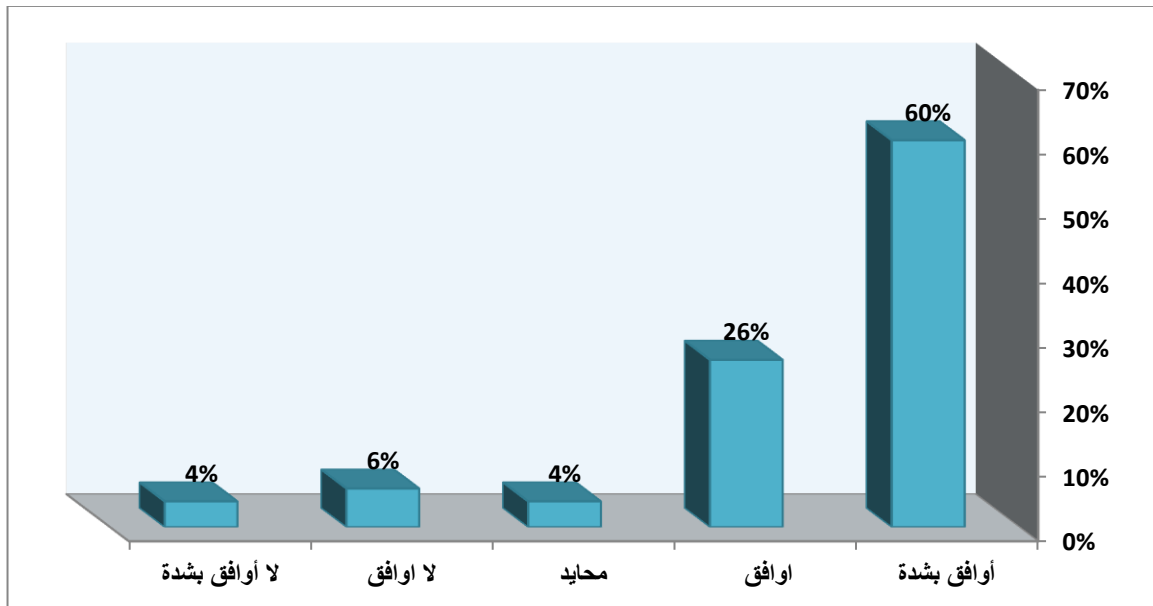


المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م
من الجدول رقم (٣،٣،١٢) والذي يخص عبارة (هل تساهم ادارة الوقت في جذب
الموظفون بالجامعة)
نلاحظ ان ما نسبته ٣٦% بتكرار ١٨ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة ، ٥٨%
بتكرار ٢٩ مبحوث اجابتهم اوافق ، ٢%بتكرار مبحوث واحد كانت اجابته محايد ،
٤% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما لا اوافق .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان ادارة الوقت تساهم في جذب الموظفين بالجامعة.

التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاة العبارة الثالثة الفرضية الاولى :

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٣٠	٦٠%
اوافق	١٣	٢٦%
محايد	٢	٤%
لا اوافق	٣	٦%
لا أوافق بشدة	٢	٤%
المجموع	٥٠	١٠٠%



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

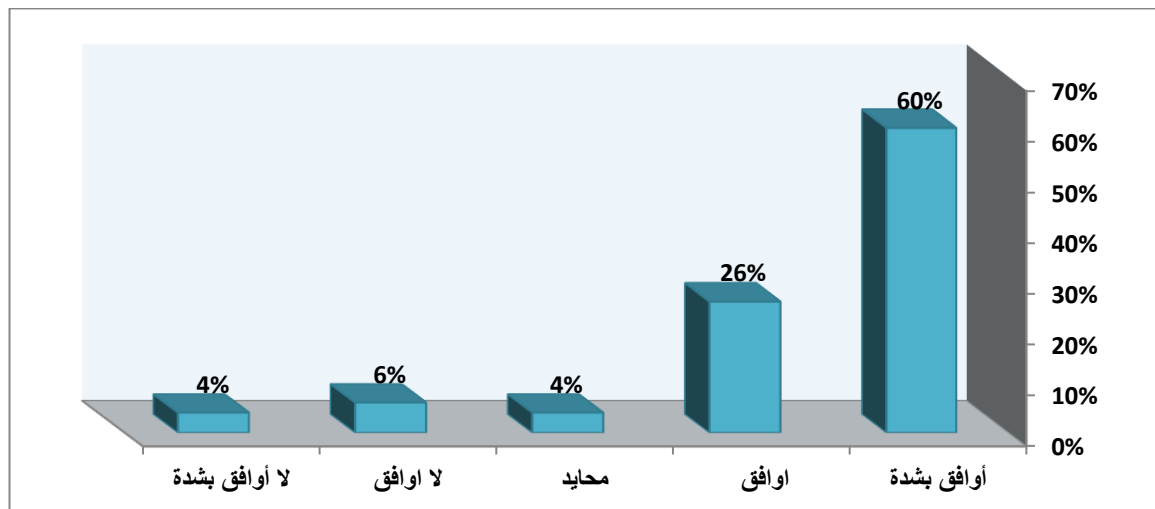
من الجدول رقم (٣،٣،١٣) والذي يخص عبارة (الاستخدام الامثل وعدم الغياب يعود للمؤسسة بكفاءة مالية)

نلاحظ ان ما نسبته ٦٠% بتكرار ٣٠ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة، ٢٦% بتكرار ١٣ مبحوث اجابتهم اوافق، ٤% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما محايد ولا اوافق بشدة علي التوالي، و ٦% بتكرار ٣ مبحوثين كانت اجابتهم لا اوافق .
 مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان الاستخدام الامثل وعدم الغياب يعود للمؤسسة بكفاءة مالية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة احصائية لتاثير ادارة الوقت واداء الموظفين

التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاة العبارة الاولي الفرضية الثاني .

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	١٩	٣٨%
اوافق	٢٢	٤٤%
محايد	٤	٨%
لا اوافق	٣	٦%
لا أوافق بشدة	٢	٤%
المجموع	٥٠	١٠٠%



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

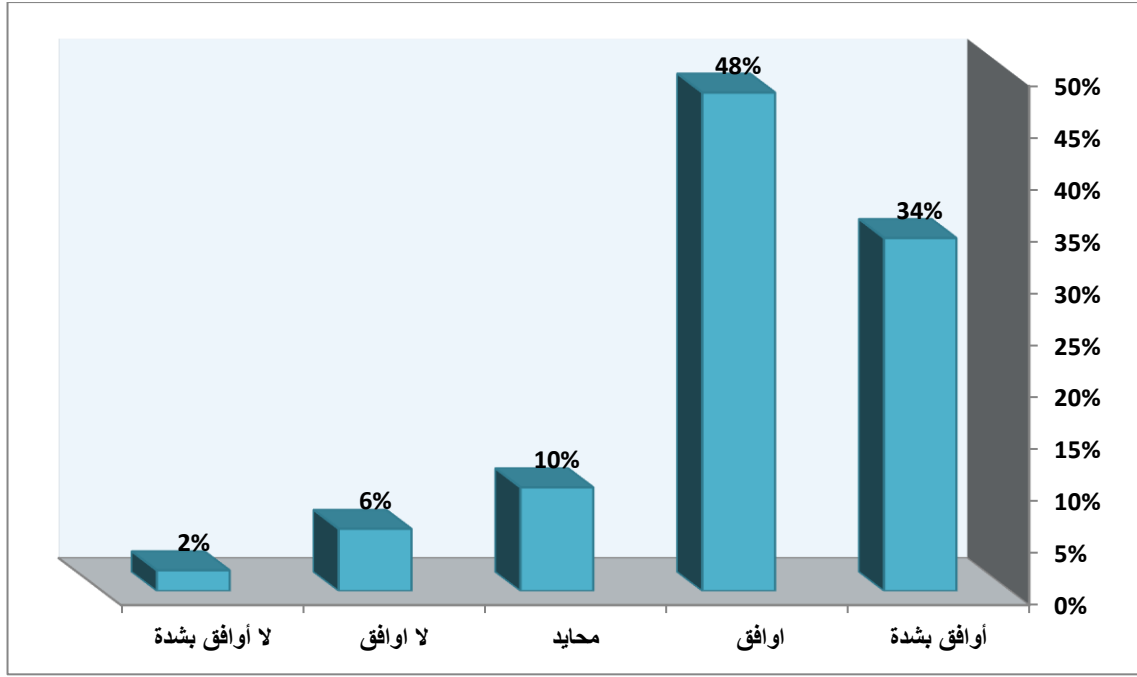
من الجدول رقم (٣،٣،١٤) والذي يخص عبارة (هل يطبق تطبيق ادارة الوقت علي الموظفين)

نلاحظ ان ما نسبته ٣٨% بتكرار ١٩ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة ، ٤٤% بتكرار ٢٢ مبحوث اجابتهم اوافق، ٨% بتكرار ٤ مبحوثين اجابتهم محايد، ٦% بتكرار ٣ مبحوثين اجابتهم لا اوافق ، ٤% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما لا اوافق بشدة .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان تطبيق لادارة الوقت علي الموظفين.

التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الثانية

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	١٧	٣٤%
اوافق	٢٤	٤٨%
محايد	٥	١٠%
لا اوافق	٣	٦%
لا أوافق بشدة	١	٢%
المجموع	٥٠	١٠٠%



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١ م .

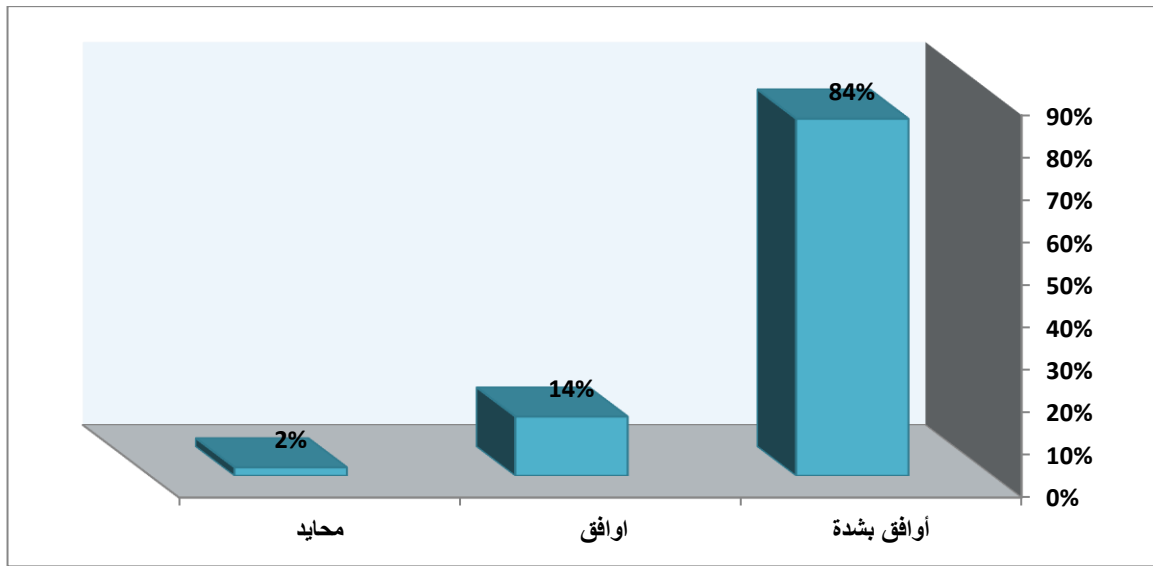
من الجدول رقم (٣،٣،١٥) والذي يخص عبارة (هل توجد علاقة احصائية بين ادارة الوقت والموظفون بالجامعة)

نلاحظ ان ما نسبته ٣٤% بتكرار ١٧ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة، ٤٨% بتكرار ٢٤ مبحوث اجابتهم اوافق ، ١٠% بتكرار ٥ مبحوثين اجابتهم محايد، ٦% بتكرار ٣ مبحوثين اجابتهم لا اوافق ، و٢% بتكرار مبحوث واحد كانت اجابته لا اوافق بشدة .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان هنالك علاقة احصائية بين ادارة الوقت الموظفون بالجامعة .

التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثانية :

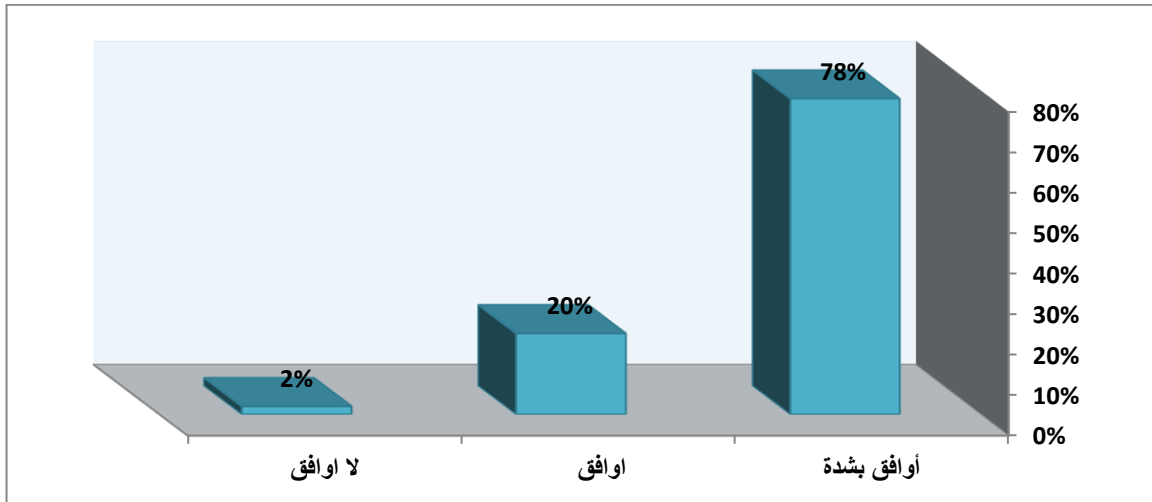
العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٤٢	%٨٤
أوافق	٧	%١٤
محايد	١	%٢
المجموع	٥٠	%١٠٠



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م
من الجدول رقم (٣،٣،١٦) والذي يخص عبارة (الالتزام بالعمل والتعاون المستمر
بين الوقت والآخر بين الادارة يعود علي المؤسسة بالنجاح)
نلاحظ ان ما نسبته %٨٤ بتكرار ٤٢ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة ، %١٤
بتكرار ٧ مبحوثين كانت اجابتهم اوافق ، و %٢ بتكرار مبحوث واحد كانت اجابته
محايد.
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان الالتزام
بالعمل والتعاون
المستمر بين الوقت والآخر بين الادارة يعود علي المؤسسة بالنجاح.

الفرضية الثالثة: هل هنالك اثر لضياع الوقت في ضعف اداء العاملين بالجامعة
التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاة العبارة الاولي الفرضية الثالثة .

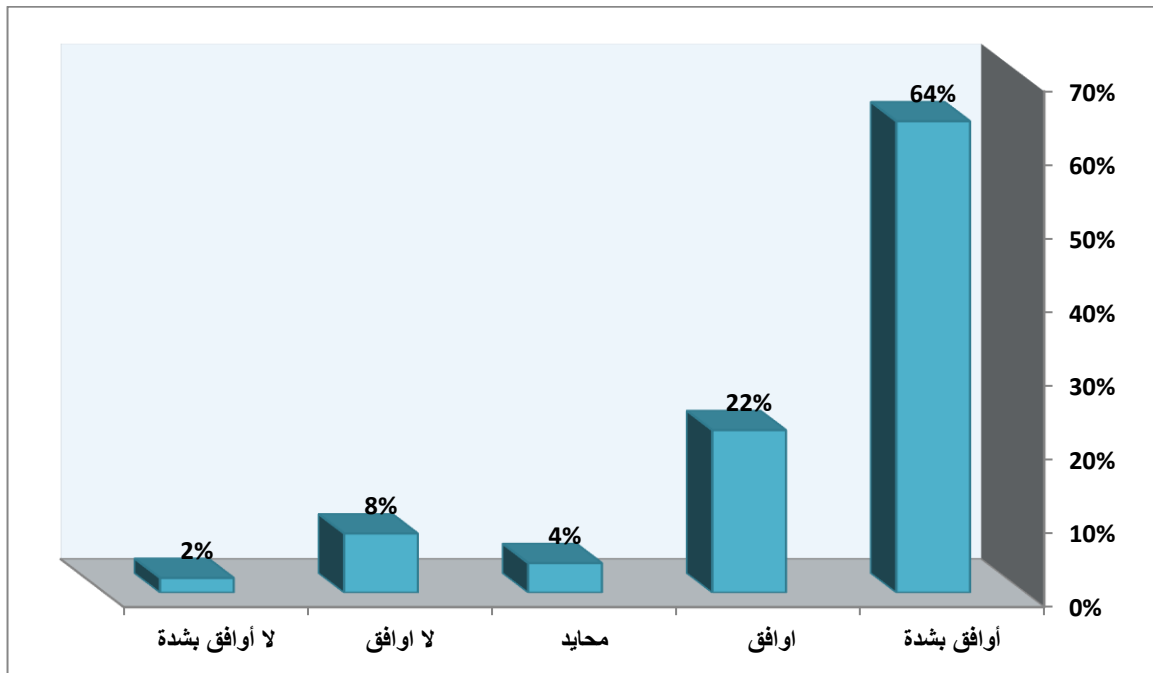
العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٣٩	٧٨%
اوافق	١٠	٢٠%
لا اوافق	١	٢%
المجموع	٥٠	١٠٠%



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م
من الجدول رقم (٣،٣،١٧) والذي يخص عبارة (يؤثر ضياع الوقت في ضعف اداء
الموظفون بالجامعة) .
نلاحظ ان ما نسبته ٧٨% بتكرار ٣٩ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة ، ٢٠%
بتكرار ١٠ مبحوثين كانت اجابتهم اوافق ، و٢% بتكرار
مبحوثان كانت اجابتهما لا اوافق .
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان ضياع
الوقت يؤثر في ضعف اداء العاملين بالجامعة.

التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الثالثة.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٣٢	٦٤%
اوافق	١١	٢٢%
محايد	٢	٤%
لا اوافق	٤	٨%
لا أوافق بشدة	١	٢%
المجموع	٥٠	١٠٠%

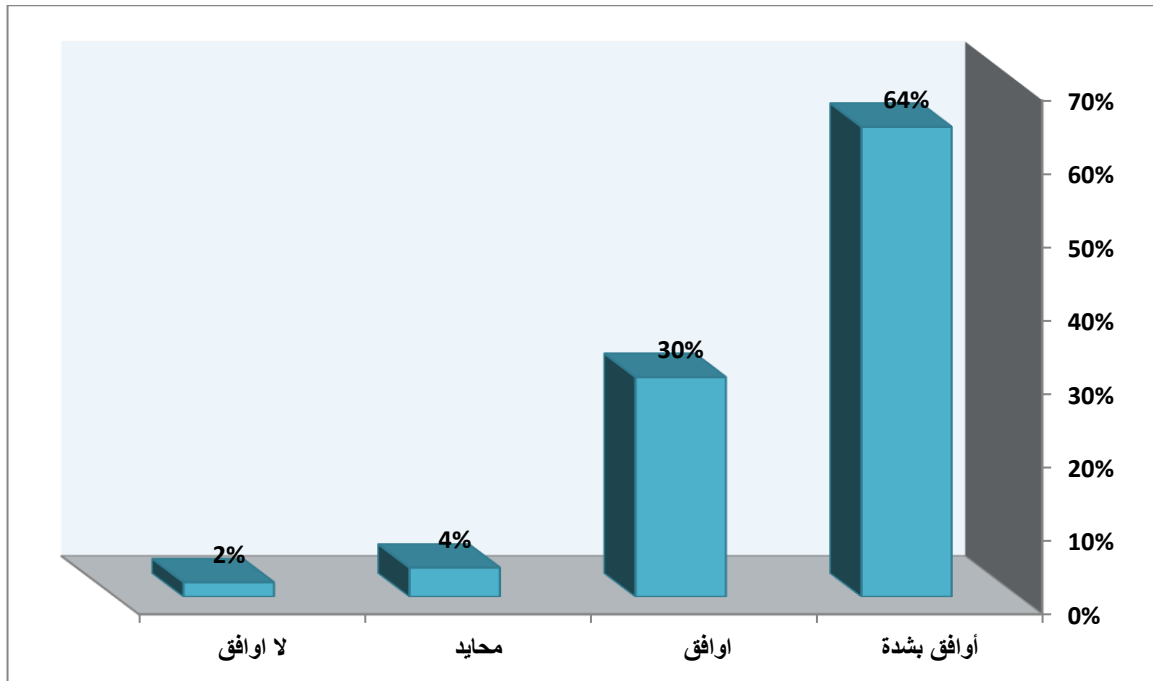


المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١ م .
من الجدول رقم (٣،٣،١٨) والذي يخص عبارة(ضياح الوقت في العمل يؤدي الي زوال المؤسسة من سوق العمل الاداري والاكاديمي)
نلاحظ ان ما نسبته ٦٤% بتكرار ٣٢ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة ، ٢٢% بتكرار ١١ مبحوث اجابتهم اوافق ، ٤% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما محايد ، ٨% بتكرار ٤ مبحوثين اجابتهم لا اوافق ، و ٢% بتكرار مبحوث واحد كانت

اجابته لا اوافق بشدة .مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان ضياع الوقت في العمل يؤدي الي زوال المؤسسة من سوق العمل الاداري والاكاديمي.

التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاة العبارة الثالثة الفرضية الثالثة .

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٣٢	٦٤%
اوافق	١٥	٣٠%
محايد	٢	٤%
لا اوافق	١	٢%
المجموع	٥٠	١٠٠%



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١ م .

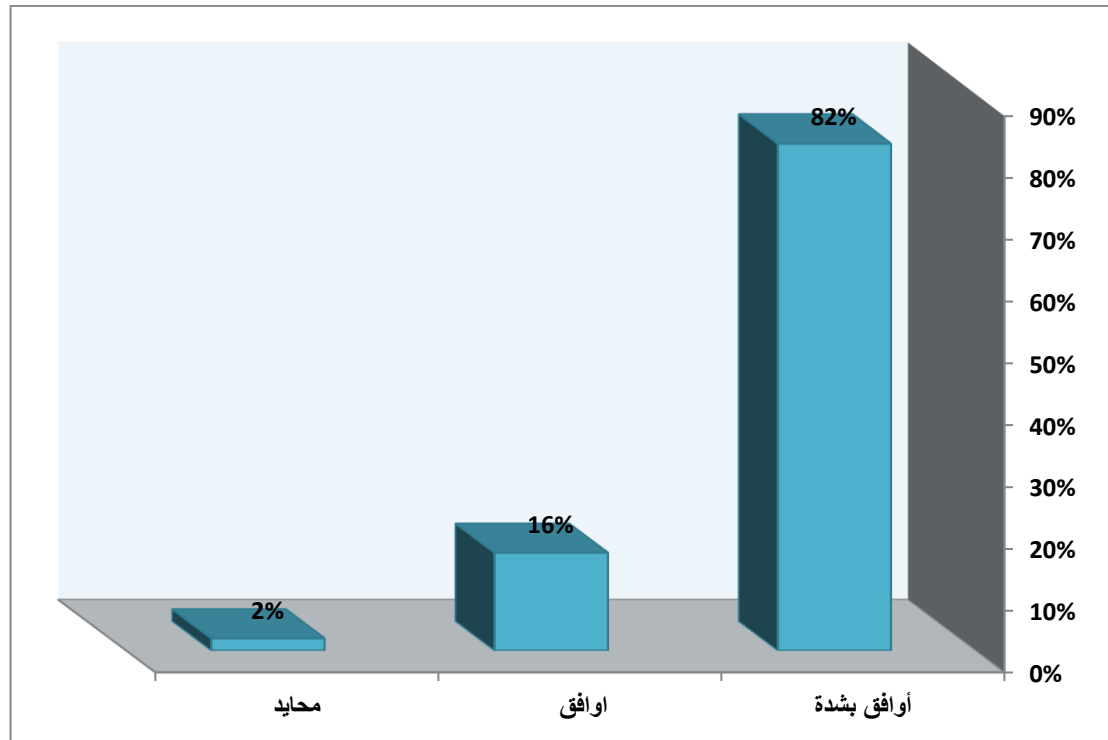
من الجدول رقم (٣،٣،١٩) والذي يخص عبارة(هل يؤثر ضياع الوقت علي قلبه او انعدام لتحقيق اهداف الجامعة بصورة كاملة)

نلاحظ ان ما نسبته ٦٤% بتكرار ٣٢ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة ، ٣٠% بتكرار ١٥ مبحوث اجابتهم اوافق ، و ٤% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما محايد ، و ٢% بتكرار مبحوث واحد كانت اجابته لا اوافق .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان ضياع الوقت يؤثر علي قلبه او انعدام تحقيق اهداف الجامعة بصورة كاملة.

الفرضية الرابعة : هل استغلال الوقت بصورة امثل يحقق اهداف الجامعة التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاة العبارة الاولي الفرضية الرابعة

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٤١	٨٢%
اوافق	٨	١٦%
محايد	١	٢%
المجموع	٥٠	١٠٠%



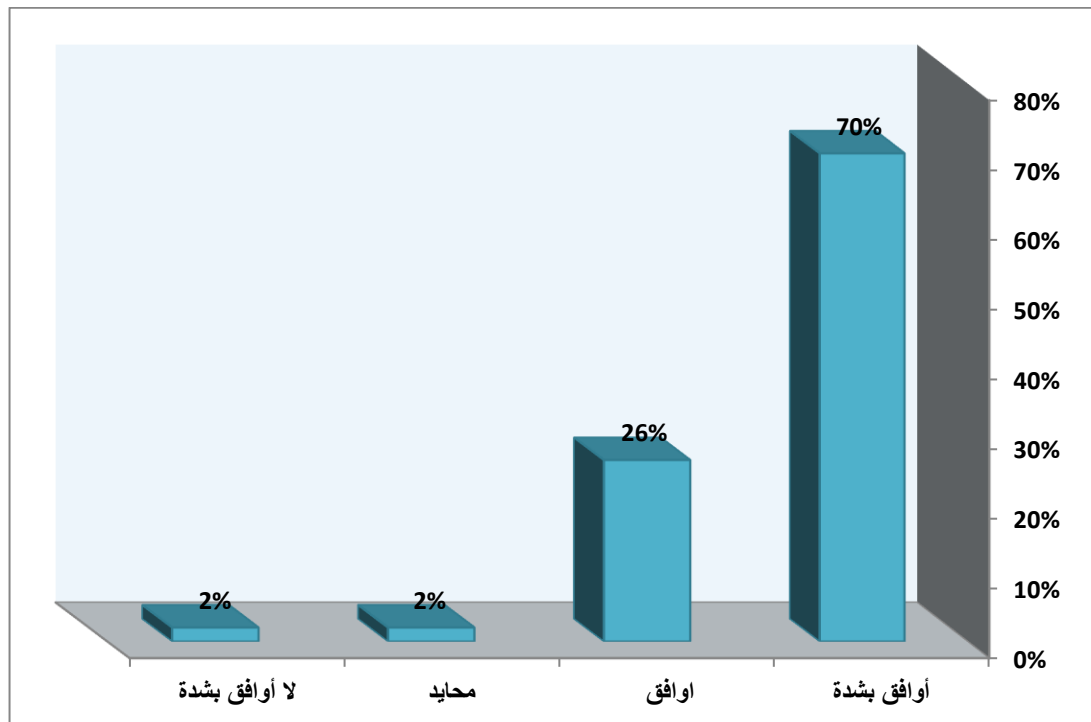
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١ م .

من الجدول رقم (٣،٣،٢٠) والذي يخص عبارة (هل يساهم استغلال الوقت بصورة جيدة الي تحقيق اهداف كل من الموظفون والجامعة)

نلاحظ ان ما نسبته ٨٢% بتكرار ٤١ مبحوث اجابتهم اوافق بشدة ، ١٦% بتكرار ٨ مبحوثين كانت اجابتهم اوافق ، و ٢% بتكرار مبحوث واحد كانت اجابته محايد .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان استغلال الوقت بصورة جيدة يساهم في تحقيق اهداف كل من الموظفون والجامعة. التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاة العبارة الثانية الفرضية الرابعة .

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٣٥	٧٠%
اوافق	١٣	٢٦%
محايد	١	٢%
لا أوافق بشدة	١	٢%
المجموع	٥٠	١٠٠%

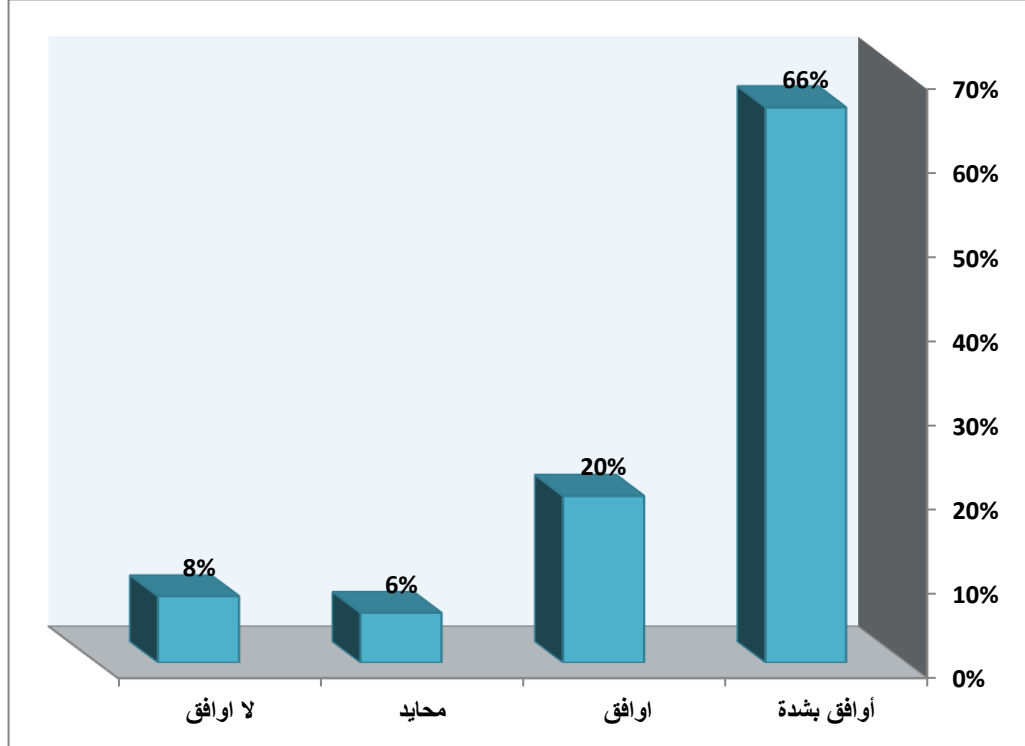


المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١ م .

من الجدول رقم (٣،٣،٢١) والذي يخص عبارة (نجاح الجامعة يعتبر من اهمية نسبية لاستخدام الوقت وحفظ رسالة الجامعة والرؤية) نلاحظ ان ما نسبته ٧٠% بتكرار ٣٥ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة ، ٢٦% بتكرار ١٣ مبحوث اجابتهم اوافق ، ٢% بتكرار مبحوث واحد كانت اجابته محايد ولا اوافق بشدة علي التوالي.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان نجاح الجامعة يعتبر من اهمية نسبية لاستخدام الوقت وحفظ رسالة الجامعة والرؤية .
التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الرابعة .

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٣٣	٦٦%
اوافق	١٠	٢٠%
محايد	٣	٦%
لا اوافق	٤	٨%
المجموع	٥٠	١٠٠%



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١ م

من الجدول رقم (٣،٣،٢٢) والذي يخص عبارة (هل تساعد ادارة الوقت علي التعرف علي المشاكل التي تواجه الجامعة)

نلاحظ ان ما نسبته ٦٦% بتكرار ٣٣% مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة ، ٢٠% بتكرار ١٠ مبحوثين اجابتهم اوافق ، ٦% بتكرار ٣ مبحوثين اجابتهم محايد ، و٨% بتكرار ٤ مبحوثين كانت اجابتهم لا اوافق .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان ادارة الوقت تساعد علي التعرف علي المشاكل التي تواجه الجامعة.

الخاتمة:

بعد دراستنا لهذا العنوان وهو اثر ادارة الوقت علي اداء الموظفين في المؤسسات نجد ان الوقت هو هبة الله للانسان والتي تمر ولن تقف فلزا من اهميته كما قيل عنه.

الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك

ولاهميته في العمل لا بد من وجود جهة مسؤوله عن اداء الموظفين لضبط زمنهم والعمل علي انجاح المؤسسه بكافة الاوقات الممكنه التي تمكن الموظف علي العمل.

وانه من اهم الموارد الغير مرئيه او الغير محسوسه لزا علي ادارة الوقت ان تستثمر الوقت وان تستخدمه بطريقه مثلى لنجاح المؤسسه وتقليل الخسائر والغيابات في العمل.

وبعد الاستبيان الذي قمنا به في جامعة الشيخ عبدالله البدري وجدنا ان الوقت ولاهميته من اهداف الجامعه لتحقيق رسالة الجامعه ورؤيتها.

النتائج:-

- ١/ ان الوقت مورد نفيس بالنسبه لادارة الوقت لنجاح المؤسسة
- ٢/ الاستخدام الامثل للوقت يعود للمؤسسة والموظفين بكفاءة مالية
- ٣/ وجود كفاءة عالية من الموظفون في ادائهم تقلل من استهلاك الوقت
- ٤/ وجود مراقبة من ادارة الوقت على الموظفون يقلل من معدل الغياب
- ٥/ هنالك اهتمام من ادارة الوقت علي الموظفون بالجامعة

التوصيات :

- ١/ ضرورة تفهم الموظفون ان الوقت ذاهب ولن يرجع
- ٢/ علي ادارة الوقت استغلال كل الوقت المتاح لنجاح الجامعة
- ٣/ علي ادارة الوقت بالجامعة ان تركز الموظفون والعاملون بضرورة الوقت
- ٤/ الاهتمام بادارة الوقت من قبل الجامعة وتقديم الدعم لها
- ٥/ اخذ العمل الجماعي بين ادارة الوقت والموظفون علي الاهتمام بالوقت .

المصادر

الرقم	اسم المرجع	المؤلف	دار النشر
١	ادارة الوقت	مدحت ابو النصر	القاهره
٢	ادارة الوقت والاستثمار	يوسف ابو الحجاج	دار الوليد دمشق
٣	فن وعلوم ادارة الوقت	رعد حسن	دار الرضا
٤	ادارة الوقت	شيخ الدين يوسف	مدينة الخرطوم
٥	ادارة الوقت ومواردها	مجدي ابراهيم	
٦	ادارة الوقت وضغوط العمل	ناصر محمد القبيس	دار الزهراء الرياض
٧	ادارة الوقت	هشام الكيلاني	لايجوز نشره
٨	ادارة الوقت	ابراهيم الفقي	مصر العربيه
٩	الاداره الاستراتيجيه في تنمية الموارد البشريه في ظل العولمه	محمد عشاوي	الاسكندريه
١٠	ساسيات التنظيم وادارة الاعمال	عبدالغفار الحنفي وعبدالسلام ابوقحف	رمل الاسكندريه
١١	ادارة الموارد البشريه من الناحيه العلميه والعملية	صلاح عبدالباقي	القاهرة
١٢	المهام الاداريه	روب ديكسون	القاهرة
١٣	تقييم اداء المرؤسين تحفيزهم	عبدالرحمن التوفيق	مصر
١٤	الاستراتيجيات الاساسيه في ادارة الموارد البشريه	محمود عبدالفتاح رضوان	مصر القاهره
١٥	ادارة الافراد والكفاءات	علي السلمي	القاهره

		الانتاجيه	
العربييه الشركه المتحده للتسويق والتوريدات	عايده السيد خطاب واخرون	ادارة الموارد البشريه	١٦
مكتبة غريب	صالح خلف الله العقيلي	اساسيات الاداره	١٧
الجامعه الجديده مصر	صلاح الدين عبدالباقي	الاتجاهات الحديثه في ادارة الموارد البشريه	١٨
	عمرو وصفي عقيلي	ادارة القوى العامله	١٩
دار البازوري العلميه	نجم عبدالله العناوي	الوظائف الاستراتيجيه في ادارة الموارد البشريه	٢٠
	مروه احمد ،زهير الصباغ، ياسر العدوان	ادارة القوى البشريه	٢١
دار الجامعه	محمد محمد ابراهيم	ادارة الموارد البشريه	٢٢
الاسكندريه	احمد ماهر	ادارة الموارد البشريه	٢٣
دار التعليم الجامعي	علي سعد محمد داؤود	ادارة الموارد البشريه	٢٤
صنعاء	محمود عبدالله عقلان	ادارة الموارد البشريه	٢٥
الاسكندريه	راويه محمد حسن	ادارة الموارد البشريه	٢٦

الرياض	محمد بن حمود العنزي	فاعليه الرقابہ علي اداء العملين	٢٧
الاردن	مؤيد سعيد السالم ، عادل حروش سابع	ادارة الموارد البشريه	٢٨
غير منشوره	يوسف الامين	دور التكوين في تحسين اداء العاملين	٢٩

القسم الاول :

البيانات الشخصية :

الرجاء وضع علامة (*) امام الخيار المناسب :

١-النوع :

أ/ذكر () ب/انثى ()

٢-العمر :

أ/اقل من ٢٥ () ب/٢٥_٣٥ ()

ج/٣٥_٤٥ () د/٤٥ فما فوق ()

٣-سنوات الخبرة :

أ/ اقل من ٥ سنوات () ب/ ٥_١٠ ()

ج/ ١٥ او اكثر ()

٤-التخصص العلمي :

أ/ محاسبة () ب/ ادارة الاعمال ()

ج / اقتصاد () د/ اخرى ()

٥- المؤهل العلمي :

أ/ دبلوم () ب/ بكالوريوس ()

ج/ ماجستير () د/ دكتوراه ()

٦-المركز الوظيفي :

أ/ مدير () ب/ رئيس قسم ()

ج/ موظف () د/اخرى ()

الفرضية الرئيسة الثالثة :-

هل هنالك أثر لضياع الوقت في ضعف اداء العاملين بالجامعة

العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
يؤثر ضياع الوقت في ضعف اداء الموظفين بالجامعة					
ضياع الوقت في العمل يؤدي الي زوال المؤسسة من سوق العمل الاداري والاكاديمي					
هل يؤثر ضياع الوقت علي قلة أو إنعدام لتحقيق أهداف الجامعة بصورة كاملة					

الفرضية الرئيسة الاولى :-

توجد علاقة إحصائية بين إدارة الوقت والموظفين بالجامعة

العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
هل هنالك اهتمام بإدارة الوقت من قبل الموظفون بالجامعة					
هل تساهم إدارة الوقت في جذب الموظفون بالجامعة					
الاستخدام الأمثل وعدم الغياب يعود المؤسسة بكفاءة مالية					

الفرضية الرئيسة الثانية :-

توجد علاقة إحصائية لتأثير إدارة الوقت واداء الموظفون

العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
هل يطبق تطبيق إدارة الوقت علي الموظفون					
هل توجد علاقة إحصائية بين إدارة الوقت والموظفون بالجامعة					
الالتزام بالعمل والتعاون المستمر بين الوقت والآخر بين الادارة يعود علي المؤسسة بالنجاح					

الفرضية الرئيسية الرابعة

هل استغلال الوقت بصورة أمثل يحقق أهداف الجامعة

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
هل يساهم استغلال الوقت بصورة جيدة الي تحقيق أهداف كل من الموظفون والجامعة					
نجاح الجامعة يعتبر من اهمية نسبية لاستخدام الوقت وحفظ رسالة الجامعة والرؤية					
هل تساعد ادارة الوقت علي التعرف علي المشاكل التي تواجه الجامعة					