

## المقدمة

إن الوقت هو من أهم عناصر الإدارة وهو أساسي لنجاح أي مؤسسة (يقول دراكر) إن الوقت هو أثمن موارد المدير ومن لا يستطيع أن يدير أي شيء آخر، ولهذا فإن إدارة الوقت تعتبر من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المدراء في إدارة مؤسساتهم حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت إن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء والتحسين الإنتاجية وإلى اكتساب المؤسسة مركزاً تنافسياً جيداً. كما يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى الإهمال وبالرغم من هذا السبب كثيراً ما يربط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود على الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقت في غياب أعباء العمل إلا أنه لذا فإنه سوء إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام وإنما تعود إلى الأشخاص في ذاتهم نتيجة لعدم قدرتهم على تنظيم وقتهم أثناء العمل وحيث أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداة المهمة تختلف من عمل إلى آخر فإنه ليس في كل الحالات يستطيع الأشخاص العاملين في المؤسسة التحكم في أوقاتهم ذاتهم أو بسبب مهامهم أو بسبب الآخرين.

والوقت من منظور آخر هو المادة الخام التي تطوعها كما تشاء من أجل تفعيل ما تريد من أعمال وتحقيق ما تريد من أهداف والوقت هو السبيل لما تريد من الغايات والطموحات.

ومن هنا فلا بد أن نعرف كيف نستغله أفضل استغلال ممكن وكيف نجعل منه المادة الخام الفعالة والمؤثرة من أجل حياة ناجحة نحقق فيها ما نريد.

وأكبر معين لنا على معرفة قيمة الوقت أن نتذكر حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم الذي قال فيه: (لن تزولا قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره

فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله فيما أكتسبه وكيف أنفقه وعن علمه ماذا عمل به، صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

### مشكلة البحث:

يعتبر الوقت موضوعاً من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة المختلفة، فالوقت نصف الإدارة والوقت أساس في إنجاز الأعمال في كافة المؤسسات لذلك تتبع مشكلة البحث من الدور الكلي الذي تقوم به إدارة الوقت وتشمل في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١/ هل تؤثر إدارة الوقت في تحقيق الأرباح؟

٢/ هل تؤثر إدارة الوقت في أداء المؤسسات؟

٣/ هل تؤثر إدارة الوقت في أداء الأفراد؟

### أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١/ بيان أهمية ومفهوم الوقت ومتغيراته الأساسية.

٢/ التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت وتأثيرها على المؤسسات.

٣/ السعي لاستقلال الوقت بصورة صحيحة لتحقيق أهداف المؤسسات.

٤/ الكشف عن المعوقات التي تحد من أثر الوقت على المؤسسات.

٥/ الاستفادة من الوقت في إنجاز الأعمال.

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من أنه يتناول موضوعاً له تأثيراً مباشراً على اتخاذ القرار كما أنه سيكون مرجعاً للباحثين ومنتخذي القرارات.

فروض البحث:

- ١/ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة الوقت وتحسين أداء المؤسسات.
- ٢/ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة الوقت وتحقيق أهداف المؤسسات.

منهج البحث:

الأسلوب الذي سوف يتم أتباعه واستخدامه هو المنهج الوصفي التحليلي.

مصادر جمع البيانات:

- ١/ المصادر الأولية: المقابلات والاستبيان.
- ٢/ المصادر الثانوية: الكتب والمراجع.

حدود البحث:

- حدود مكانية: ولاية نهر النيل . محلية بربر .
- حدود زمانية: ٢٠٢٢ م.

مصطلحات البحث:

- ١/ إدارة الوقت: في الاصطلاح: هو عملية تخطيطية للسيطرة على الوقت الذي يقضيه الإنسان في مختلف الأنشطة.
- في اللغة: هو مصدر كلمة وقت وتعني مقدار من الزمن قدر لفعل لأمر معين.
- ٢/ المؤسسات: في الاصطلاح واللغة:

لغة: منشأة تؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة.

في الاصطلاح: هي استقرار وقيمة وأنماط متكررة من السلوك كهيكل أو آلات النظام الاجتماعي فهي تتكلم في سلوك لمجموعة من الأفراد داخل مجتمع معين.  
٣/ الأداء في الاصطلاح واللغة:

لغة: تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق.

اصطلاح: هو تنفيذ أم أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة ما للقيام به.

## هيكل البحث:

### الفصل الأول: إدارة الوقت.

المبحث الأول: مفهوم الوقت وأهميته وخصائصه.

المبحث الثاني: تحليل وتسجيل الوقت.

المبحث الثالث: معوقات إدارة الوقت.

### الفصل الثاني: الأداء.

المبحث الأول: مفهوم الأداء والأهداف والأهمية.

المبحث الثاني: مشاكل وأخطاء تقييم الأداء

المبحث الثالث: طرق وأساليب تقييم الأداء.

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية:

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن الجامعة.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.

الخاتمة:

النتائج . التوصيات . المراجع . الملاحق.

# الفصل الأول

## إدارة الوقت

**المبحث الأول:** مفهوم الوقت وأهميته وخصائصه.

**المبحث الثاني:** تحليل وتسجيل الوقت.

**المبحث الثالث:** معوقات إدارة الوقت.

## المبحث الأول

مفهوم الوقت وأهميته وخصائصه

إدارة الوقت:

يناقش الفصل الأول إدارة الوقت حيث يناقش المبحث الأول مفهوم خصائص الوقت والمبحث الثاني تسجيل وتحليل الوقت أما المبحث الثالث فيتناول معوقات إدارة الوقت.

مفهوم وخصائص إدارة الوقت: (١)

قال رسول الله (ص): (لي مع الله وقت لا يسعني فيه ملك مقرب ولا نبي مرسل) مفهوم إدارة الوقت وأهميته:

جاء في معجم دائرة معارف الكلية الأمريكية أن الوقت هو نظام العلاقات التي تحملها كل حادثة لأخرى كقاضي أو حاضر أو مستقبل في استمرارية لمدة غير محدودة وبه تعرف الحوادث حسب أسبقيتها وتتابعها.

وعرف بنجامين فرانكلين الوقت بأنه المادة التي صنع منها الحياة وإن القاسم المشتري لأي يوم عمل هو الشعور بالوقت، أن مفهوم الفرد للوقت وإدراكه له هو الذي يلعب دوراً مهماً في قدرته، وعدم قدرته مع ما يود إنجازه وهو الذي يعطيه الشعور بأنه حي يريد أن يحقق طموحاته في الحياة.

فالمدير في مكتبه إذا عمل صباحاً أو مساءً سوى كان مشغول كل يوم أو بعضه نجده ينظر بين الدقيقة والأخرى في مرات عديدة إلى ساعته لمعرفة الوقت أو كم منه وكم المتبقي له لإنجاز العمل الذي بين يديه، والطالب وهو يجيب على أسئلة الامتحان ينظر كثيراً إلى ساعته لأنه مدرك تماماً لحظتها لأهمية الوقت، إذاً مفهوم إدراك الشخص للوقت يلعب دوراً مهماً في قدرته أو عدم قدرته على التعامل مع

(١) شيخ الدين يوسف من الله، إدارة الوقت (الخرطوم شركة مطابع السودان) ص (٢٣).

الناس والأشياء، وفي إحدى الدراسات التي أجريت على المديرين أن ٥٠% منهم يطالبون بأن تزداد أوقاتهم بنسبة ٥٠% والأسئلة التي كانت تطرح نفسها بقوة عن الباحثين هي:

١/ هل الوقت الممنوح لكل منهم لإنجاز المهام لا يتناسب بحجم هذه المهام؟

٢/ لماذا يحتاج المديرين لزيادة أوقاتهم؟

٣/ أم أن السبب يرجع إلى سوء إدارتهم لأوقاتهم.

وتؤكد الدراسات التي أجريت في هذا الشأن أن ضعف الإحساس بقيمة الوقت لدى معظم المديرين هو السبب الأساسي، ومن هنا تأتي أهمية الأخذ بالأسلوب العلمي في التعامل مع الوقت واستخدامه وإدارته كما تدار الموارد الأخرى، أن الإحساس السليم واستخدامه يمكن تقويته باستعراض أهمية الوقت وفقاً لمساهماته في إنجاز الأهداف والمبدأ الذي يمكن الاسترشاد به هو أحسن إدارة الوقت لكي تتجز ماتريده.

**قال أحد المديرين:** رنين الهاتف لا ينقطع في مكثبي لقد تعاملت مع أكثر من اثني عشر مكالمة وحضرت ثلاثة اجتماعات ولا أستطيع أن أحصي عدد الورقات التي عالجتها على أقل تقدير رددت على خمسة أسئلة تلقيتها من الزملاء الذين دخلوا مكثبي دون سابق ميعاد ولم أتوقع مجيئهم كان كل ذلك في يوم واحد وكنت مشغولاً طوال اليوم لكن لا أشعر بأني قد أنجزت شيئاً، هذا المدير لا يعرف كيف يدير وقته إذا لو كان يعرف وضع الأولويات والاسبقيات الأهم والمهم والأقل أهمية ولو كان يعرف قيمة الوقت سوف يدركها وسيجد أن لديه الوقت الكافي لإنجاز مهامه.

الوقت سلعة فريدة وموارد نادرة أعطى بالتساوي لكل فرد بغض النظر عن عمره  
الموقع الذي يشغله وهو دائماً يسير بسرعة محددة وثابتة. (١)

مفهوم الوقت:

يعرف الوقت بأنه مورد في غاية الأهمية فهو نفس ومقدار من الزمان أو شيء قد  
قدر له حيناً.

وتعريف الوقت اصطلاحاً هو وحدة قياسية دوران الأرض حول محورها ودورانها  
حول الشمس وهو ما يمثل اليوم الواحد ٢٤ ساعة والشهر الواحد ٣٠ يوماً والسنة  
الواحدة ١٢ شهراً.

وتعريف الوقت شرعاً هو ما للإنسان فيه في الدنيا حيث أن وقته هو الدنيا، فإن كان  
الإنسان مسروراً فوقته السرور، وإن كان حزيناً فوقته الحزن وفقاً لتعريف أبو علي  
الدقاق النيسابوي وفي تعريف شرعي آخر للوقت بأنه هو الزمن المقدر شرعاً للعبادة  
أي الغرض المحدد بوقت معين مثل الصلاة، الصوم. (٢)

وللوقت خصائص متعددة نذكر منها ما يلي:

١/ هو شيء مجرد لا تدركه الحواس ولكنه قابل للتنظيم.

٢/ ضرورة استغلاله فيما ينفعه ذلك أن الفرد يسأل عنه أمام الله يوم القيامة، حيث  
يقول الرسول الكريم (ص): (لا تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيم  
أفناه، وعن عمله فيما فعل وعن ماله من أين أكتسبه وفيم أنفقه، وعن جسمه فيم  
أبلاه.

٣/ الالتزام بالوقت في الحقيقة التزام أخلاقي لدى الفرد تجاه الآخرين، والعامل اتجاه  
المنظمة التي يعمل بها.

(١) شيخ الدين يوسف من الله، المرجع السابق، ص (٣٠).  
(٢) يوسف القرضاوي، الوقت في حياة المسلم، مؤسسة رسالة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، بيروت، ١٩٩١، ص (١٢)

٤/ بعد الاستقلال الجيد للوقت من طرف المنظمة مؤشراً حضارياً لدى الأمم المتقدمة ولعل أبرز مثال على ذلك العمال اليابانيون الذين يتميزون عن غيرهم بتقديسهم للوقت وحسن إدارته وهو ما يساهم في جودة العمل.

٥/ الإدارة الرشيدة للوقت سبب نجاح المنظمة في تحقيقها لعائد اقتصادي كبير.

٦/ الوقت قابل للهدر خصوصاً إذا لم يخطط لاستغلاله بالشكل الصحيح من طرف الفرد أو المنظمة. (١)

أهمية الوقت:

أقسم الله عز وجل في كتابه الكريم بالزمن يقول سبحانه وتعالى: (كَلَّا وَاللَّيْلِ وَاللَّيْلِ إِذْ أَدْبَرَ . وَالصُّبْحِ إِذَا أَسْفَرَ) ، ويقول تعالى: (وَالْفَجْرِ . وَلَيَالٍ عَشْرٍ . وَالشَّفْعِ وَالْوَتْرِ . وَاللَّيْلِ إِذَا يَسِرَ) ، ويقول: (وَالشَّمْسِ وَضُحَاهَا . وَالْقَمَرِ إِذَا تَلَاها . وَالنَّهَارِ إِذَا جَلَّاهَا . وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَاهَا) ، ويقول: (وَالضُّحَى . وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَى) ، ويقول عز وجل: (وَالْعَصْرِ . إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ . إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ) .

وأقسم سبحانه وتعالى بهذه الأزمان دليل على عظمة وأهمية هذا عدا ما تحدثت عنه الآيات الأخرى فيما يخص تصور الكافرين للوقت في هذه الحياة وفي الآخرة فهمنهم من تجده حريصاً عليه ولكن ليس فيما يرضي الله فهو يتمنى أن يعمر ألف سنة حتى يظل فيما هو فيه من العصيان ومنهم من يرى أن عمره كله الذي قضى كان يوماً أو يومين ويبين الله أن هذه الحياة فرصة من الزمن الممتد حتى بعد الموت وهي فرصة قصيرة قياساً للحياة السرمدية في الدار الآخرة، فرصة لأبتلاء الناس أيهم أحسن عملاً حتى يتميز الخبيث من الطيب يقول سبحانه وتعالى: (تبارك الذي بيده الملك وهو على كل شيء قدير . الذي خلق الموت والحياة ليبلؤكم أحسن عملاً وهو

(١) عجيلات عبد الباقي، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد ٨، العدد (٢)، ديسمبر ٢٠١٧م.

العزير الغفور)، وقد ضرب الرسول (ص) لنا مثلاً رائعاً في حسن استغلال وتدبير الوقت وسيرته كلها تشهد بذلك، ولقد كان حريصاً أشد الحرص على أن تتهج أمانة ذلك النهج فوجهها في أكثر من حديث إلى أهمية الوقت مستغلاً ما أمكن لترسيخ ذلك المفهوم في وجدان أتباعه يقول عليه الصلاة والسلام: بادروا بالأعمال سبعاً، هل تنتظرون إلا فقراً منسياً، أو غنىً مُطغياً، أو مرضاً مُفسداً، أو هَرَمًا مُفئداً، أو موتاً مُجهزاً، أو الدجال، فشر غائب ينتظر، أو الساعة، والساعة أدهى وأمر؟

وعن ابن عمر رضي الله عنه قال: أخذ رسول الله بمنكبي فقال: (خط النبي (ص) خطأً مربعاً وخط خطأً في الوسط خارجاً منه، وخط الخطوط الصغار إلى هذه التي في الوسط من جانبه الذي في الوسط فقال: هذا الإنسان وهذا أجله محيطاً به أو قد أحاط به، وهذا الذي هو خارج أمله، وهذه الخطوط الصغار. (١)

- إن الوقت هو عمر الإنسان وحياته كلها، ما يتميز به الوقت من خصائص متميزة.
- إن العمر محدد ولا يمكن زيادته بحال من الأحوال أي أنه مورد في ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة.

### ولبيان أهمية الوقت فالتأمل معاً ما يلي:

- الكثير من الآيات والأحاديث النبوية تتحدث عن الوقت من أقوال الصالحين عن الوقت:
- قال عمر بن عبد العزيز (رضي الله عنه) إن الليل والنهار يعملان فيك فأعمل فيهما).
- قول بن القيسر (رضي الله عنه) (إضاعة الوقت أشد من الموت. لأن إضاعة الوقت يقطعك عن الله والدار الآخرة، والموت يقطعك عن الدنيا وأهلها)

(١) نخبة من الخبراء المختصين، إدارة الوقت، دار التعليم الجامعي، ٢١ ش شادي عبد السلام، الإسكندرية، ص (١٧٨-١٧٩)، ٢٠١٣م.

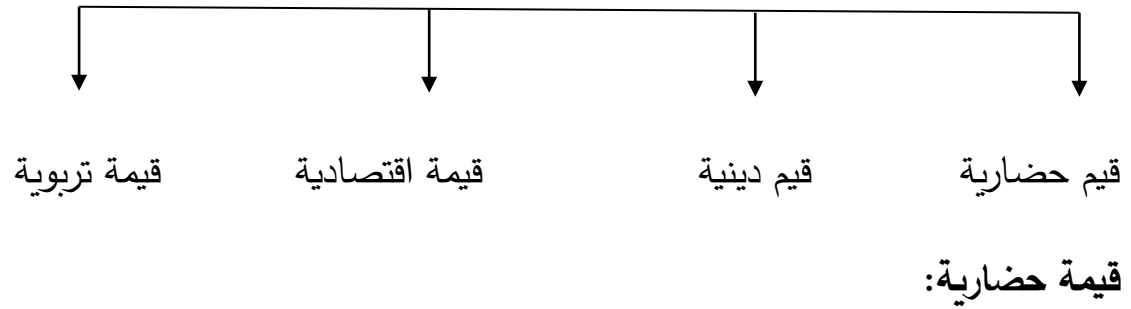
- قول الحسن البصري رضي الله عنه (يا بن آدم إنما أنت أيام مجموعة كلما ذهب يوم ذهب بعضك)

يقول البصري: يا ابن آدم نهار لك ضيفك فأحسن إليه، فإن لك إن أحسنت إليه ارتحل بحمد لك وإن أسأت إليه ارتحل بذمتك وكذلك ليلتك.

- قول ابن مسعود رضي الله عنه، (ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه أنقص فيه أجلي ولم يزد فيه عملي).<sup>(١)</sup>

قيمة الوقت وأهميته:

الوقت مورد غير بشري له مجموعة من القيم



احترام الوقت من مظاهر الحضارة فنلاحظ أن الدول المتقدمة تحترم الوقت وتحافظ عليه بشدة سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الأفراد ومن مظاهر ذلك الحفاظ على المواعيد والالتزام بها.

كذلك إذا التزم فرد بموعد مع شخص آخر نجد أنه يحرص على الالتزام بهذا الموعد، ويأتي ذلك من الإحساس بأهمية وقيمة الوقت ويقاس على ذلك كل مظاهر الحياة.

ولذلك نجد أن هنالك دول استطاعت أن تتقدم وتحقق أهدافها للتنمية سواء كانت تنمية مهنية أم بشرية أم غيرها.

(١) إدارة وقت العمل، د/ هشام كيلاني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦م، ص (١٤-١٥).

### قيمة دينية:

تحرص جميع الأديان على إظهار قيمة الوقت ومن مظاهر ذلك تحديد مواقيت للصلاة وللعبادة ومواعيد للصيام وأيضاً تعاقب الليل والنهار.

### قيمة اقتصادية:

الوقت يساوي نقوداً، الوقت من ذهب، فمن وجهة النظر الاقتصادية تمثل كل دقيقة مادية و كل دقيقة يمكن أن يشعر فيها عمل يدر دخلاً ولذلك ير علماء الاقتصاد أن كل دقيقة تساوي نقود ومن هنا يجب الحرص على الوقت ولا نضيع وقتنا هباء دون استثمار له.

### قيمة تربوية:

وتكون من خلال استثمار الوقت في التعليم المفيد واستغلاله بطريقة صحيحة. وطرق تخطيطه كل هذا يمثل في حد ذاته قيمة تربوية عالية تنمي داخل كل إنسان الإحساس بقيمة الوقت وكيفية استغلاله في كل ما هو مفيد. (١)

---

(١) أسس إدارة الوقت وموارده، د/ مجدي إبراهيم محمد، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠١٤م، ص (٢٧-٢٨).

## المبحث الثاني

### تحليل وتسجيل الوقت

#### أولاً: تسجيل الوقت:

بالرغم من أن معظم الدراسات الخاصة بمهام المدير تؤكد على أن التخطيط هو المهمة الأولى له فإن وضع الخطة ليست مجرد مقاصد أو غايات وبالتالي فإن مهام المدير لا تبدأ بالتخطيط بل باحاطته وكيفية انقضاء وقته.

إن مشكلة المدير في التعامل مع وقته لا تحتاج إلى عناء لإثباتها فكثير ما يردد المدير القول ليس لدي وقت كافي مع الكل ويحاول كثير في الحصول على إجازة بضعة أيام ليقضيها هل لأنه يقوم بأنشطة كثيرة تجعل من مكتبه أشبه بمحطة مركزية للمواصلات في ساعة الذروة.

وهذا يجعل المدير دائماً في حالة من الصراع مع الوقت وتحت ضغطه فتراه قد يرجع إلى منزله لا يدري أين ذهب يومه فمشكلته الحقيقية ليست عدم توافر الوقت إنما عدم التمكن من التخطيط الفعال لتوظيف الوقت.

(حتى بأن التقييم الموضوعي لعمل المدير يقوم على الركائز الأساسية التالية:

١/ هل يحصل على النتائج المطلوبة في الوقت المتاح؟

٢/ هل يعرف ما هو المطلوب منه؟

٣/ هل يستطيع تحديد أولوياته؟

٤/ هل يعرف المواعيد النهائية التي يجب أن يتم فيها العمل؟

تسجيل الوقت يقوم على ركنين أساسيين هما:

أولاً: يتمثل الركن الأول في أن المديرين يجهلون عادة طبيعة مشكلات وقتهم فلو

طلب أحدهم أن يصف وظيفته وأن الوقت الذي يقضيه لتنفيذ واجباته وتحمل

المسئولية وقورنت بما وصفه وحدده بما يتم فعلاً على أرض الواقع لأتضح وجود

فرق شاسع بين القول والفعل. (١)

(١) أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت (القاهرة - دار مجلوي، ط٣، ٢٠٠٩م، ص (٦٩).

ثانياً:

تتمثل في أن التكلفة المالية التي تتحملها المنظمة من الوقت كبيرة بأي معيار ولكن كثيراً من المديرون لا يعون التكلفة الحقيقية لأوقاتهم فإننا نقول لؤلئك الذين يؤدون أوقاتهم بفعالية أن تكلفة أوقاتهم عالية جداً.

ويتضمن تسجيل الوقت رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة والوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة.

إذا ما اعتقد المدير أهمية التسجيل فإنه سوف يجد نفسه أمام عدد من الأسئلة منها:

أ/ ما هو النموذج الذي يمكن استخدامه؟

ب/ ما هو الهدف من التسجيل؟

ج/ ما هي مدة التسجيل المناسبة؟

د/ من الذي يقوم بالتسجيل؟

والهدف الرئيسي من التسجيل هو تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط أو إبراز الأنشطة الغير مهمة والمهمة بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير في الأولى وزيادة الوقت المخصص للأخرى بهدف التعرف على مضيعات الوقت وما يخضع منها لسيطرة المدير وأي شخص آخر واستهدف كذلك التسجيل تخطيط وقت المدير وتوزيعه على الأنشطة حسب أهميتها وحسب درجة إسهامها في تحقيق الأهداف والمدة التي يستمر المدير خلالها في تسجيل وقته.

من مزايا قيام المدير من تسجيل بنفسه:

١/ دقة البيانات بسبب معرفة المدير ما يفعل بها في تلك المناقشات السرية التي يجريها والأنشطة الخاصة بها بالإضافة للجهل والوقت الذي يستدعيه التسجيل. (١)

٢/ صعوبة ملاحظة بعض الأنشطة الخاصة التي يطلع لها المدير والمناقشات التي يجريها في اجتماعات سرية ومغلقة.

سجلات الوقت:

تتعدد سجلات الوقت وفقاً للهدف ونوع النشاط ونورد فيما يلي من هذه السجلات:

(١) أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص (٢٨٧).

\*السجل اليومي للوقت: إن الوقت في غاية الأهمية للأفراد والمنظمة التي تعمل فيها لذلك فإن إعداد سجل للوقت يمكن أن يساعدك في التعرف على كيفية توظيفك للوقت.

### ثانياً: تحليل الوقت:

إن تسجيل الوقت وحده لا يحل المشكلة لكنه يوضح كيفية استخدام الوقت على ذلك لابد من تحليل وهي الخطوة الأولى لإدارته لأنها تستهدف التعرف على الأنشطة الغير منتجة التي تستغل الوقت والأنشطة التي تسبب الضياع له ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها وهنا على المدير أن يكون مهيباً لاستقبال النتيجة، وقد يجد أنه يقضي في المتوسط ساعتين في يوم العمل في اجتماعات وساعة في انتظار المصعد وعشرين دقيقة في المكالمات الهاتفية .

التخطيط وحسن استغلال الوقت:

أن التخطيط يساهم في ترتيب حياتك من خلال شيئين :

الأول: أن تعلم من خلال التخطيط كيف تنتقل من حيث تكون إلى حين أن تكون.  
الثاني: أن التخطيط يحدد الموارد اللازمة لتقوم بهذه النقلة وتعرف من خلال التخطيط متى تبدأ في عمل شيء معين لتستطيع إكماله حسب الجدول المحدد. (١)  
الأهداف الخاصة بالعمل والأقسام والأفراد في إدارة الوقت:  
الأهداف هي نقطة البداية لإدارة الوقت الفاعلة ومن خلال الأهداف تنبثق المهام:

- إيجاد التوافق والموائمة بين أهداف الشركة والقسم والأفراد.
- يجب التأكد من الفهم الواضح والمشارك لدى كافة الموظفين.
- أقسام التنفيذ والعمليات يجب أن يكون لديها الأهداف الخاصة بها. (٢)

(١) د/ مجدي إبراهيم، أسس إدارة الوقت، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠١٤م، ص (٣٦).  
(٢) إدارة الوقت، مهارات المدراء والموظفين، حسين أحمد الطروانة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ٢٠١٢م، ص (٢٦)

## المبحث الثالث

### معوقات إدارة الوقت

بالرغم من أن كثير منا لديه قناعة بأهمية الوقت وأهمية إدارته وأنه لابد من صنع أولويات لأنشطتنا الحياتية إلا أنه يبقى أمامنا عقبة تحول بيننا وبين أن نرى أثراً لمثل هذه القناعة الذاتية في حياتنا اليومية. وهذه العقبة أو بالأحرى عقبات هي ماسميناه هنا بمضيعات الوقت، وفي الحقيقة هناك العديد من المضيعات التي لن نستطيع تغطيتها بكاملها في هذا المبحث القليل ولكننا سنذكر جملة منها مع إلقاء الضوء على البعض منها والتي نقع فيها بدون أن ندرك تأثيرها السلبي على وقتنا الثمين.

#### ١/ عدم وضوح الأهداف:

وهذا كما ذكرنا سابقاً أمر يتعلق بالتخطيط فلا بد أنه من أخطر مضيعات الوقت ويكاد يكون صفة لكثير من أفراد أمتنا وهو مسؤل أساسي عن ضياع كثير من الجهود والأوقات.

٢/ التسويف: هو من أشهر مضيعات الوقت التي تضعف بشكل رهيب في حسن إدارتنا للوقت والتسويف في الحقيقة هو نتيجة مباشرة لعدم وضوح الهدف وهو بالتالي باب لكل مضيعات الوقت الأخرى.

للتسويف أسباب كثيرة منها عدم إدراك قيمة النشاط، وعدم تقدير الوقت الكافي له، وهناك سبب خطير دعاه أحد الكتاب (الحيل النفسية) بالكامل الزائف وهو محاولة أن يكون النشاط كاملاً من جميع الوجوه مما يجعلنا نغرق في التوافه ونغض النظر عن الأمور المهمة وفي الحقيقة أننا لم نربح شيء مما أردنا. (١)

(١) إدارة الوقت، اعداد نخبة من الخبراء والمختصين، الاسكندرية، ص (١٨٩).

آفات تقتل الوقت:

هنالك آفات وعوائق كثيرة تضيع على المسلم وقته وتكاد تذهب بعمره كله إذا لم يفتن إليها ويحاول التخلص منها .

ومن هذه العوائق والآفات الغفلة:

وهي مرض خطير إبلى به معظم المسلمين حتى أفقدهم الحس الواعي بالأوقات، وقد حذر القرآن الكريم من الغفلة أشد التحذير حتى أنه يجعل أهلها حطب والإنس لهم قلوب لا يفقهون بها، يقول تعالى: (وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِّنَ الْجِنِّ وَالإِنسِ لَهُمْ قُلُوبٌ لَّا يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَّا يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لَّا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُولَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ) "البقرة: ١٧٩"

التسويق:

وهو آفة تدمر الوقت وتقتل العمر .

يقول الحسن: إياك سوف بيومك ولست بغدك .

فإياك أخي المسلم من التسويق فإنك الغد وأن ضمننت حياتك إلى الغد فلا تأمن

المعوقات . (١)

(١) د/ مجدي إبراهيم محمد، أسس إدارة الوقت وموارده، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠١٤م. ص (٦٠).

## معوقات وقت العمل في الإدارة:

مفهوم معوقات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأوقات وهو يعني بالنشاط الذي يأخذ وقتاً غير ضروري أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله مع ملاحظة ما يلي:

- يعتبر أي نشاط معوقاً للوقت إذا ما اعتبرته وأدركته أنت كذلك.
- كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك.
- الوقت لا يضيع من تلقاء ذاته بل يحتاج إلى فاعل لذلك.
- إن دراسة مايكل ليوف أستاذ الإدارة بجامعة نيو أورليانز شملت مجموعات من الدول تبين أن أهم معوقات للوقت هي:
  - الأزمات
  - المكاتب المزدوجة وعدم التنظيم
  - المعوقات الهاتفية: المسؤولية والسلطة المضطربة.
  - الزوار غير المتوقعين . عدم القدرة على قول (لا)
  - ترك المهام قبل إنجازها
  - التعويض غير الفعال.
  - التردد والتأجيل. (١)

(١) هشام كيلاني، إدارة الوقت والعمل، المؤسسة العربية للعلوم، المعادي، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص (٤٤-٤٣).

علمنا مما سبق ذكره معوقات إدارة الوقت بصورة أشبه بالكلية: وهناك مجموعة من المبادئ الأساسية للسيطرة على الوقت:

لقد أرسيت المبادئ الأساسية للإدارة الفعالة لوقت العمل منذ وقت طويل، وتتمثل في النقاط التالية:

- قم بإعداد جدول أعمال:
- لا يتم أبداً إنجاز أي عمل حتى يتم تسجيله في جدول أعمال، وربما لا يتم إنجازه حتى عند ذلك، لكن عندما يوجد جدول أعمال تكون هناك فرصة لإتمام أي عمل.
- حدد الأولويات:
- ما الذي يجب إتمامه أولاً وثانياً؟ ما الذي يمكن تأجيله؟ رتب العناصر في جدول أعمالك وفقاً لأهميتها.
- لا تسمح بأية مقاطعات:
- إذا كنت جاداً حقاً في إتمام العمل فلن يعوقك أي شيء ولا حتى مكالمة هاتفية من شخص مزعج ليست لديه أية مسؤولية بل يحتمل أنك لا تجيب على الهاتف حتى تنتهي. (١)
- الرئيس المهدر للوقت (المعوق للوقت):
- ينبغي على كل مدير أو رئيس التأكد من سير العمل بالصورة الصحيحة التي تعكس تحقيق الأهداف.
- وتعتبر هذه أحد المسؤوليات أو المهام الإدارية وللأسف فإن الكثير من المدراء يقومون بإضاعة وقت موظفيهم ويكون ذلك عندما لا يكون لديهم القدرة على إعطاء

(١) روي السكندر، أساسيات إدارة الوقت، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الأولى، ١٩٩٩م، ص (٢٠-١٩).

تعليمات وإرشادات واضحة حول العمل وعندما يقومون بعقد اجتماعات ولقاءات غير  
مثمرة.

### المحاور الرئيسية:

- توضيح مفهوم إضاعة الوقت بالنسبة لأهداف الموظفين.
  - التعامل مع الرئيس الذي يفشل في إعطاء تعليمات واضحة.
  - وضع النقاط على اجتماعات الرئيس غير المجدية.
- بعض المدراء أحياناً ودون دراية منهم يقومون بإضاعة وقتهم ووقت موظفيهم عندما يفشلون في الوصول إلى فهم مشترك حول الأهداف.
- إذا لم يقم مديرك بتحديد أهدافك الوظيفية قم بطلب عقد اجتماع معه لتحديد الأهداف.
  - إن الفشل أو عدم القدرة على إعطاء تعليمات واضحة حول المهام المطلوبة يعتبر عامل رئيسي في إضاعة الوقت. (١)

---

(١) إدارة الوقت - مهارات المدراء والموظفين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢م، ١٤٣٣هـ، الطبعة الأولى، ص (٩٥-١٠٣).

# الفصل الثاني

## الأداء

المبحث الأول: مفهوم الأداء والأهداف والأهمية.

المبحث الثاني: تقييم الأداء.

المبحث الثالث: طرق وأساليب تقييم الأداء.

## المبحث الأول

### مفهوم الأداء والأهداف والأهمية

#### تعريف تقييم الأداء:

رغم تعدد آراء الباحثين والخبراء في موضوع تقييم الأداء إلا أنهم لم يتوصلوا إلى تعريف شامل لتقييم الأداء، الجمع بين وجهات النظر العلمية المختلفة ومن أهم التعريفات:

- هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقية بوظيفة أخرى.

- تقييم الأداء هو عملية قياس مدى فعالية وكفاءة الأداء الفعلي.<sup>(١)</sup>

- هو تقدير منظم يتم عن طريق فحص ومراجعة سلوك العاملين المستهدف في العمل وما يتعلق بفعاليتهم في مقابلة احتياجات العمل ومسئولياته.

- تقييم الأداء هو عمليات التقدير المستمر للأداء والتغذية العكسية واللازمة لتطوير الأداء للوصول إلى المستوى المطلوب.

تقييم الأداء هو قياس أعمال العاملين ومدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمسئوليات المطلوبة في إنتاجهم.<sup>(٢)</sup>

#### مفهوم تقييم الأداء:

(١) سلسلة التميز الإداري، إدارة الأفراد، مركز وليد سيرفيس للاستشارات، القاهرة، ٢٠٠٠م، الطبعة الثانية، ص (١١٢).  
(٢) زكي محمود هشام، إدارة الموارد البشرية، الكويت، دار السلاسل للطباعة والنشر، ١٩٩٦م، الطبعة الأولى، ص (٢٩٥).

هناك عدد من التعريفات التي توضح مفهوم تقييم الأداء وكذلك بعض المفاهيم المرتبطة مثل:

- الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقييم أداء العامل لعمله وملكه فيه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل.
- هو الإجراء المنظم لتقييم أداء الموظف لعلمه حالياً وإمكانية تطويره مستقبلاً.
- هو العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحقق من التزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- هو العملية: الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً لمقارنتها بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق. (١)

أهمية تقييم الأداء:

باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير إعفاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل.

(١) على محمود عبد الوهاب وعائدة خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٣م، الطبعة الثالثة، ص (١٢٣).

- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام.
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين. (١)
- لقد حظى موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة خاصة والذي من شأنه أن يخلق أجواء إدارة قادرة على متابعة الأنشطة والتحقيق من مدى التزام الأفراد العاملين لإنجاز مسؤولياتهم وحاجاتهم وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في يلي:
- تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير عطاء الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المؤسسات بمؤشراتهم عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.
- يساهم في رسم خطة القوة العاملة للمنشأة مما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
- يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي. (٢)

#### أهداف تقييم الأداء:

(١) حسن نصر الله - إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م، الطبعة الثالثة، ص (١٦٩-١٧٥).

(٢) حمود عبد الله صالح عقلان، إدارة الموارد البشرية منها، دار الصفا للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م، الطبعة الخامسة، ص (٢٠٢).

إن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تسعى إلى تحقيق ثلاثة مستويات وهي كالتالي:  
على مستوى المنظمة:

\* إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي .

\* رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم ومكاناتهم.

على مستوى المديرين:

\* تطوير العلاقات مع العاملين والتقرب إليهم والتعرف على مشكلاتهم.

\* دفع المديرين إلى تنمية مهارتهم وإمكاناتهم الفكرية.

على مستوى الفرد العامل:

\* دفع العاملين إلى الاجتهاد في العمل بجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترامهم وتقدير رؤسائهم.

\* شعور العاملين بالعدالة بأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار. (١)

هنالك مجموعة من المشاكل المألوفة التي يقع فيها بعض المقيمين عند تقييم الأداء منها ما يلي:

- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة:

ويتضح هذا عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين .

- التأثير بالهالة:

(١) يوسف جسيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م، الطبعة الأولى، ص (١٠٠). س

ويحدث عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء ويطلق بعضهم على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر.

### التأثير بالأداء الحديث:

يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي ويظل عالقاً في أذهانهم أداء الموظف في الأسابيع أو الأيام الأخيرة فقط وقد يكون ذلك الأداء رديئاً أو ممتازاً مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديراً متحيزاً.

### - تأثير المركز أو الوظيفة:

فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالياً أو مهماً أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية أو إذا كان اسمها رناناً فإن المقيم يعطي شاغلها تقديراً حسناً والعكس صحيح. (١)

### الخلط بين الهدف والوسيلة:

فقد يركز المشرفون على إجراءات العمل وليس الهدف المراد بلوغه عن طريق هذه الإجراءات.

### المؤثرات التنظيمية:

أي نية الإدارة في استعمال التقييم فإذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم لترقية بعض الموظفين فقد يحتج الموظفون لإعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء الموظفين حتى تمكنهم من فرصة الاستفادة من الترقى، وإذا كانت الإدارة تريد أن تستعمل التقييم لتنمية العاملين وتصميم برامج تدريبية لهم فقد يعطي المشرف تقديرات ضعيفة لإظهار أن الموظفين في حاجة إلى التدريب.

(١) عبد الباري درة، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، المكتبة المصرية للنشر، ٢٠٠٩م، ص (٢٩٢-٢٩٣).

الحلول التي يجب استخدامها لتقليل حدوث مشكلات وأخطاء تقييم الأداء:

- تدريب المقيمين تدريباً شاملاً والتأكد من معرفتهم بمعدلات ومقاييس الأداء.
- الحد من علانية التقييم.
- استخدام المقابلات التقييمية.
- تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط الموضوعية المطلوبة.
- استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء. (١)

يقصد بتقييم الأداء:

معرفة درجة اتقان الموظف للعمل الموكل إليه والنتائج التي توصل إليها ومدى التزامه بسلوكيات العمل وقيمه ونظمه ويتم ذلك من خلال متابعة وقياس أدائه خلال فترة زمنية معينة ومقارنة نتائج هذا القياس بالمعايير الموضوعية والمحصورة سلفاً والتي تشمل عادة العناصر الحرجة وعناصر السلوك وعناصر الأداء الإضافي ويعد تقييم أداء العاملين من أهم الأمور التي يتوجب على المنظمات الخاصة والعامة وأجهزة الدولة. (٢)

دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تقييم الأداء:

مسئولية المديرين التنفيذيين في الأداء الفعلي لوظيفة وتقييم الأداء وإعطاء معلومات عن الأداء لمؤسسيهم وقم قد يحققون في نظام رئيس مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام تقييم أداء العاملين.

جدول (١)

المديرين التنفيذيين		إدارة الموارد البشرية	
التقييم الفعلي لأداء العاملين	١	تدريب المديرين التنفيذيين	١

(١) عمر محمد عواد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٩م، ص (١٩٥-١٩٦).

(٢) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، ص (٣٧٩).

٢	تصميم نظام تقييم الأداء	٢	كتابة تقارير الأداء بشكل سريع
٣	توزيع استمارات التقييم	٣	إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم
٤	مراجعة دقة التقييم		
٥	الاحتفاظ بالنتائج		

شروط تقييم الأداء:

أصبح تقييم الأداء في الواقع العلمي أمراً أساسياً أكثر مما كان عليه في أي وقت مضى باعتباره أداء فعالة لجذب الانتباه وتوجيهه إلى أهداف جديدة، وحتى يتم نقل تقييم الأداء من السلب إلى الإيجاب فإنه لا بد أن تتم عملية التقييم وفقاً للشروط التالية:

#### - الالتزام بالقيم الأخلاقية:

يتطلب الأمر عند تقييم الأداء الالتزام بالقيم الأخلاقية مثل العدل في التقييم، والإنصاف في الحكم.

والبعد عن الظن، والاعتماد على الحقائق في الحكم على الأداء ومنح فرص متكافئة لجمع العاملين.

#### - وضوح المعايير:

تتطلب عملية التقييم الناجحة رؤية وأهداف استراتيجية وتنظيمية وتشغيلية محددة بدقة واضحة للإدارة والعاملين ومستويات أداء واقعية موضوعة بصورة تفعيلية وبشكل يمكن القائمين على عملية التقييم من القيام بهذه المهنة بسهولة ويسر.

- إشراك ذوي العلاقة في عملية التقييم:

تحتاج عملية التقييم إلى إشراك كل من له صلة بالمقوم من زملاء ورؤساء ومرؤوسين ومتعاملين وذلك بالأداء بآرائهم حول أداءه الوظيفي وقبل إصدار قرار التقييم يتم الرجوع إلى المتخصصين والأخذ بآرائهم حول القرار ثم إبلاغ الفرد بعد ذلك بالقرار. (١)

## المبحث الثاني

### مشاكل وأخطاء تقييم الأداء

---

(١) عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الناشر للتسويق والتوريدات، الطبعة السابعة، ص (٢٧٣).

تقييم الأداء من أكثر الأنشطة تعرضاً للخلاف والمصاعب مما يجعله أصعب حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية خاصة لتعدد مصادر التقييم فمنها ما يعود إلى نظام التقييم ومنها ما يكون مصدره أداة التقييم نفسها.

أولاً: المشكلات التي تتعلق بالمقيمين:

ترجع المشاكل التي تتعلق بالمقيمين إلى عدم دقة التقييم أو نقص الخبرة في أداء التقييم من عدم الموضوعية ويمكن إبراز هذه المشكلات في الآتي:

**تأثر الهالة:**

لهذه الهالة بسبب تأثير القائم بالتنظيم بعض الصفات والخصائص التي تتميز به من يقيم نتيجة مما يظهر من نتائج غير دقيقة بعملية التقييم.<sup>(١)</sup>

خطأ التميز الشخصي:

يتأثر بعض الرؤساء في تقييم الأداء مرؤوسيهم بموضوعات شخصية وانطباعات غير موضوعية سواء بالتقييم بالإيجابية أو السلبية ولحد من خطأ التميز لابد من وضع قواعد موضوعية وإجرائية دقيقة لكي تحكم عملية وضع التقييم بالإضافة بالإيجاب أو السلب إلى علانية التقدير والتنظيم يحد من مثل هذه الأخطاء.

خطأ الانطباع الشخصي:

تعتمد حكم الرئيس على مرؤوسيه من خلال الحكم على موضوع معين بحكم عام مثل تقييمه للمرؤوس بالقوة والضعف في مجال معين ويعمم حكمه على باقي العناصر لتفاده هذا الخطأ لابد من وضع عدة معايير للتقييم والمراجعة.

خطأ التأثير بالمنصب:

يتأثر بعض المسؤولين عن تقييم بعض الوظائف يخضعون كفايتهم.

خطأ التقدير باختلاف الغرض:

(١) أحمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات، الإسكندرية، ٢٠١٠م، ص (٣٦).

عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير، من خلال إعدادها دون تحديد الدقة وبدون

الرجوع إلى السجلات ويرجع ذلك إلى عدم الاهتمام. (١)

ثانياً: المشكلات التي تتصل بالأفراد الخاضعين للتقييم:

١/ مقاومة العاملين لنظام التقييم.

عدم قناعة العاملين لنظام التقييم وأساليبه.

٢/ إيجاب العاملين عن الأثر القبيح للتقييم.

عدم التظلم من نتائج التقييم خوفاً من المشاكل.

٣/ عدم الاهتمام بدراسة أثر التقييم على العاملين.

عدم اهتمام المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في تحليل القوة والضعف.

٤/ عدم إشراك العاملين في وضع عناصر التقييم.

٥/ عدم الأخذ في الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالعاملين.

يؤثر سلباً على تقدير كفاءتهم.

ثالثاً: المشاكل التي تتصل بنظام التقييم:

\* استخدام نموذج موحد للتقييم يتناسب مع جميع الموظفين.

\* استخدام نماذج موحدة للتقييم دون النظر إلى طبيعة ومستوى الوظيفة سواء كان

وظيفة فنية أو إدارية.

١/ عدم توفير الوصف الوظيفي لجميع الوظائف .

٢/ عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء.

٣/ اتجاه بعض المنظمات إلى سرية التقارير. (٢)

مشاكل تقويم الأداء وكيفية معالجتها:

أ/ مشاكل متعلقة بمعد التقرير تتمثل في:

(١) حمود صالح، إدارة الموارد البشرية، ٢٠٠٧م، ص (٧٣).

(٢) محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، القاهرة، ص (١٧٧).

- التحيز الشخصي.

- الانطباع الشخصي.

- التساهل والتشدد من جانب المقيوم.

- اختلاف التقديرات باختلاف الغرض.

ب/ مشاكل متعلقة بنظام التقويم مثل:

- عدم وجود معدلات أداء ومعايير واضحة.

- عدم الكفاءة نماذج التقويم.

- عدم توافر أوصافه الوظيفية.

ج/ مشاكل متعلقة بإدارة نظام التقويم وتشمل:

- نقص النشرات والدوريات.

- قلة المساهمة في التدريب.

- قلة المتابعة.

يواجه المديرين مشاكل خاصة في عملية التقييم من أهمها ما يلي:

- ميل المدير إلى التعميم:

هو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوسين تجعله يعممها على باقي صفات الأداء.

- التساهل أو التشدد أو التوسط:

هي إعطاء تقديرات عالية أو تقديرات منخفضة أو تقديرات متوسطة ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة.

- التحيز الشخصي:

يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونه من المرؤوسين، وقد يجمع ذلك إلى صلة القرابة أو الجنس أو ما شابه في الصفات أو الصداقة أو الميل الشخصي. معالجة المشاكل:

- وجود معدلات أداء ومعايير واضحة.
- وضوح ودقة نماذج التقييم.
- المتابعة في أداء النظام.
- المساهمة في التدريب.
- استخدام طرق تقييم تتناسب مع نوعية الوظائف. (١)

رابعاً: المشكلات المتعلقة بإدارة نظام التقييم.

١/ قلة المنشآت الدورية.

مثل اللوائح والقرارات والإرشادات.

٢/ قلة المتابعة:

لا بد من وجود متابعة من قبل الجهة التي قامت بوضع هذا النظام.

٣/ عدم تدريب الرؤساء المباشرين:

لا بد من وجود تدريب الرؤساء مستمر لهم وإعلامهم بالأساليب الحديثة لعملية التقييم. (٢)

وقد تظهر النتائج الإيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو السلبي في حالة التأثير السلبي وفي الحالتين يعقد المقيمين الدقة والحيادية في التقييم ويمكن تفادي الوقوع

(١) محمود عبد الله عقدان، إدارة الموارد البشرية، الكويت، الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م، ط٣، ص (٢٦٩).  
(٢) محمد عبد الوهاب، حسن عشاوي، مرجع سابق، ص (١٥٤).

في هذه المشكلة بالإضافة إلى إخضاع تقييمات الرؤساء المباشرين بمراجعة والاعتماد من قبل سلطة أعلى مع أهمية تدريب الأشخاص المقيمين.

### التأثير بالأداء الحديث:

اعتماد أغلب الرؤساء في تقييمهم على ذاكرتهم مما يوقع الرؤساء في التأثير بمستوى الأداء الحديث للعمل ولتفادي لهذه المشكلة بالإضافة يتم تدريب الرؤساء في التدريب في سجلات الملاحظات عن مستوى أداء الموظفين خلال السنة وعلى فترات متقاربة ليتيح لهم تقييم كفاءة الأشخاص بطريقة دقيقة وواقعية.

خطأ الوسطية:

يميل بعض المقيمين إلى تقديرات متوسطة لجميع أو غالبية الموظف لديهم رغم الاختلاف بينهم ويرجع ذلك لعدة أسباب منها جهل الرئيس وعدم إلمامه التام بأحكام تقييم الأداء وعدم توفر البيانات والسجلات التي تمكنه من التقييم الفعلي أو لعدم اهتمامه بعملية التقييم. (١)

خطوات تقييم الأداء:

١/ تحديد المقاييس:

ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم تتطلب وجود معايير محددة تقارن بها الأداء والسلوك الفعلي بتحديد مستوى الكفاءة.

٢/ اختيار طريقة التقييم:

هنالك طرق متعددة يمكن استخدامها في عملية التقييم ومنها الطريقة التقليدية والحديثة.

نصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء:

- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء.

(١) خليل محمد المشاع وآخرون، إدارة موارد بشرية، عمان، ص (٣٩).

- تكون المعايير واضحة ومفهومة للقائمين على استخدامها.
- يجب أن تتميز المعايير الموضوعية على دراسة لطلب العمل.
- يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً شبه مختلفة.
- يفضل استخدام عدة نماذج للتقييم وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً لمنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم.
- يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة مفيدة.

## المبحث الثالث

### طرق و أساليب تقييم الأداء

تعدد طرق تقييم الأداء ونستعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعاً من أهم طرق

تقييم الأداء ما يلي:

١/ قائمة معايير التقييم.

٢/ ترتيب العاملين.

٣/ المقارنة بين العاملين.

٤/ المقارنة التوزيع الإجباري.

٥/ الإدارة بالأهداف.

٦/ قائمة المراجعة.

١/ قائمة معايير التقييم:

وتعتبر هذه الطريقة أوسع انتشاراً وأسهلها تصميماً وأبسطها استخداماً وتعتمد هذه الطريقة على تحديد مدى توافر هذه المعايير.

٢/ طريقة الترتيب البسيط:

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم الاعتماد هنا على معايير وإنما الترتيب على أساس الأداء العام.

٣/ طريقة المقارنة بين العاملين:

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات أو زوجيات من المقارنات.

٤/ طريقة التوزيع الإجباري:

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدد المنظمة. (١)

## ٥/ طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج إلى أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه إلى صفاتهم بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي كالآتي:

١/ يتم تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها و التي يتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف.

٢/ أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف وأن يتابع تحقيق النتائج.

٣/ عند نهاية المدة المتفق عليها أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفصلية.

صعوبات قياس وتقييم الأداء:

فيما يلي أبرز الصعوبات التي تصاحب قياس وتقييم الأداء: (٢)

١/ إن ماهية قياس الأداء إنما هي تسجيل الآراء المقومين عن أداء وكفاءة العاملين في العمل.

٢/ من الصعوبات بمكان التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية وذلك بسبب إن أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة.

٣/ عدم ضمان الموضوعية في نتائج القياس بسبب اعتماد القياس على الرأي والحكم الشخصي للمقوم.

فقد يعطي المقوم درجات عالية في قياس كفاءة بعض العاملين مجاملة لهم بسبب الصداقة أو القرابة التي تربطه بهم.

(١) د/ أحمد ماهر، إدارة موارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية، ٢٠١٦م، ص (٤٢).

(٢) عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عمان، ١٩٩٦م، ص (١٧٠).

٤/ مقاومة العاملين قياس الأداء لاعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم موضع رقابة مستمرة ودائمة على أدائهم وتصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم. (١)

كما توجد مشاكل أخرى متمثلة في الآتي:

١/ تأثير الحالة:

إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لأحدى خصائص التقدير الكلي.

٢/ الميل للتساهل أو التشدد.

يتجه بعض المشرفون إلى السخاء أو التشدد في تفقد أهم معنى ذلك أن يعطون تقدير عالي أو منخفض لمرؤوسيههم.

أساليب تقويم الأداء:

اختلف الحاسوب في أساليب فمنهم من لجأت لتخصيص مجموعة أساليب كل مستوى إداري منها:

١/ جانب موضوعي:

هو يعتبر من مقومات العمل أو المقومات الأساسية التي تلزم طبيعة العمل مثل:

أ/ الهدف بالعمل ومطابقتها.

ب/ كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العمل لمستويات عملها.

ج/ وجود الإنتاج وتقيس مدى إتقان العامل لعمله وسلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي.

٢/ جانب سلوكي ويشمل:

أ/ التعاون .

(١) محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، (د.ت)، ٢٠١٠م، ص (٦٠).

ب/ درجة الاعتماد عليه.

ج/ المواظبة.

د/ استعمال وقت العمل.

ه/ السلوك الشخصي والقيم والصفات الأخلاقية داخل العمل.

الطرق التقليدية:

تتمثل في طريقة بحث الصفات والثمار مثل القدرة على التعامل مع الآخرين ودرجة

الاعتماد عليه وغيرها. (١)

عيوب الطرق التقليدية:

- تحيز المقوم: بعض المقومين يعتقدون أن الفرد الممتاز في عمل معين يكون ممتاز في كل عمل.

- تأثير المقوم بعوامل نفسية أو اجتماعية أو شخصية بعيدة الصلة عن الأداء الفعلي للعمل.

- تساهل أو تشدد المقوم:

يقصد بالتساهل هو إعطاء المقومين درجات عالية أما التشدد يقصد به هو إعطاء المقومين درجات بسيطة لتجنب الصراعات داخل المنظمة.

معايير تقويم الأداء:

اختلف الحاسوب في تحديد المعايير فمنهم من لجأ لتخصيص مجموعة معيار لكل مستوى إداري منها.

- جانب موضوعي:

(١) عائدة سيد خطاب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، المغرب، الطبعة الرابعة، ص (١٧٧).

هو يعبر عن مقومات العمل أو المقومات الأساسية التي تلتزم بطبيعة العمل مثل الهدف بالعمل وكمية الإنتاج وجودة الإنتاج .

- جانب سلوكي: ويشمل:

التعاون . درجة الاعتماد عليه والمواظبة.

٣/ قوائم المراجعة:

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وهي إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة.

مشاكل تقييم الأداء:

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية.

أولاً: عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء:

أن الأهداف المحددة لأي نظام تقييم أداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقييم ويجب مناقشتها مع الموظفين والإشرافيين بهدف أخذ آرائهم. (١)

ثانياً: سرية التقييم:

يعتبر التقييم حكماً ومساعداً لأي موظف في آن واحد ولكي يقوم عاملاً بهدف مساعدة الموظفين فإنه من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم، فإذا كانت المنظمة تهدف إلى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم فإنه يجب الإعلان عن نتائج الأداء وأن تكون هنالك منافسة لنواحي القصور في الأداء. (٢)

ثالثاً: عدم موضوعية المقوم:

(١) عابدة سيد خطاب، المرجع السابق نفسه، ص (١٧٨).  
(٢) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص (٣١١).

مهما كان نظام تقويم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقويم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له، إيجابياته وسلبياته ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة وعدم موضوعية المقوم قد تنجم عن المؤثرات التالية:

- أثر العمالة.
- التساهل والتشدد.
- الميل نحو المركزية أو الوسطية.
- المحاباة الشخصية.

رابعاً: اعتبار التقويم جزءاً من العملية الانضباطية.

ذكرنا فيما سبق أن التقويم يتعلق بعملية إصدار الأحكام عن أداء الموظفين وأن نواحي القصور في أداء الموظف بحاجة إلى دراسة ومناقشة.

خامساً: إهدار الكثير من الوقت في عملية التقويم:

إن الشكوى من عدم وجود الوقت الكافي لإجراء تقويم فعال يعكس حقيقة مضادها أن الإدارة تعطي عملية التقويم أولوية متخصصة جداً بين المسؤوليات المنوطة للإشرافيين.

حلول مشاكل التقويم:

- ١/ التأكد من فهم المشكلة.
- ٢/ اختيار الطريقة الصحيحة للتقييم.
- ٣/ تدريب المراقبين والمشرفين.
- ٤/ إعداد سجل يومي يستخدم كمرجع لتقييم أداء المرؤوسين. (١)

(١) عمرو محمد عواد، إدارة موارد بشرية، دار النشر كلية التجارة جامعة عين شمس، ص (٢٢).

# الفصل الثالث

التحليل والمناقشة

## المبحث الأول

نبذة تعريفية عن جامعة الشيخ عبد الله البدري

جامعة الشيخ عبد الله البدرى هي امتداد وتطور لكليتي الشيخ عبد الله البدرى التقنية والصحية اللتين تم إنشاؤهما في عامي ٢٠٠٢م . التقنية و 2008م . الصحية . وهي الآن إحدى الجامعات السودانية بولاية نهر النيل فقد تم إنشائها بقرار جمهوري في شهر يونيو ٢٠١١ تحت اسم «جامعة الشيخ عبد الله البدرى» بمدينة بربر . وقد سميت الجامعة بهذا الاسم تكريماً للشيخ عبد الله البدرى الذي قام بتأسيس مباني الجامعة منذ نشأتها ككلية تقنية والداعم لها حتى الآن .

#### الرؤية:

تسعى جامعة الشيخ عبد الله البدرى إلى تحقيق التميز في مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية في ظل مناخ يتسم بالاستقلالية والحرية والديمقراطية والمساواة وبما يساهم في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

#### الأهداف:

في ضوء رؤية الجامعة تتمثل رسالتها في إدماج فكر الجودة الشاملة والتحسين المستمر في نسيج المنظومة التعليمية والبحثية بالجامعة والعمل علي تحقيق مصالح جميع الاطراف وذلك على النحو التالي :

- دمج ثقافة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في العملية التعليمية والبحثية .
- إثراء المعارف النظرية والتطبيقية وفقاً للمعايير الأخلاقية والاجتماعية والثقافية للمجتمع .

-نشر ثقافة وأخلاقيات البحث العلمي .

-تدعيم التعاون بين الجامعة والجامعات الأخرى ومراكز البحث العلمي محلياً وإقليمياً وعالمياً .

-تطوير البرامج التعليمية في ضوء المعايير المحلية والإقليمية والعالمية .

-إمداد الطلاب بأحدث مصادر المعرفة والتكنولوجيا الحديثة لتنمية قدراتهم في الابتكار والقيادة والتعلم الذاتي والعمل الجماعي والمنافسة .

-تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص لتقديم الخدمات البحثية والاستشارية للمجتمع.

#### الكليات:

- كلية الهندسة .
- كلية العلوم الصحية .
- كلية العلوم .
- كلية العلوم الإدارية والاقتصادية .
- كلية التكنولوجيا .
- كلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات.
- كلية الطب.
- كلية الصيدلة.
- كلية الدراسات العليا.
- كلية وسائط وتقنيات الإعلام.
- 
- 

#### المراكز :

- مركز الشيخ البدرى للتدريب المهني
- مركز تنمية المجتمع
- مركز الحاسوب وتقانة المعلومات
- مركز اللغات والترجمة
- مركز التطوير التربوي
- مركز التميز البحثي.

## **المبحث الثاني**

## تحليل البيانات

في هذا المبحث يعرض الباحثون الإجراءات العملية للدراسة الميدانية وتحليل

البيانات واختبار الفرضيات على النحو الآتي:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية.

ثانياً: تحليل البيانات الشخصية.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية في الآتي:

### ١/ أداة الدراسة:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي تستخدمها الباحثون في جمع البيانات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث أن للاستبيان مزايا منها:

١/ يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

٢/ سهولة تكلفته وسهولة تطبيقه.

٣/ سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه.

٤/ يوفر وقت للمستجيب ويعطيه فرصة للتفكير.

٥/ يشعر المجيبون بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

٢/ وصف الاستبانة:

أرفق الباحثون مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه  
وغرض الاستبانة ومحتويات الاستبانة وتحتوي الاستبانة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة حيث يحتوي على  
بيانات (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي)

القسم الثاني: تضمن فرضيات الدراسة، حيث يتكون إجابات: هما: (نعم، لا)

٣/ وحدات المشاهدة: تتكون وحدات المشاهدة من مجموع الموظفين بجامعة الشيخ  
عبد الله البدري.

نسبة الاستجابة:

م	البيان	الاستجابة
١	مجموع الاستبيانات الموزعة	٢٠
٢	مجموع الاستبانة التي تم إرجاعها	٢٠
٣	الاستبانة التي لم تسترد	٠
٤	مجموع الاستبانة المستخدمة	٢٠
٥	نسبة الاستجابة	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

حرص الباحث على تنوع وحدات المشاهدة وأن هذا التنوع في خصائص المبحوثين  
له علاقة بأرائهم حول أثر إدارة الوقت في أداء المؤسسات .

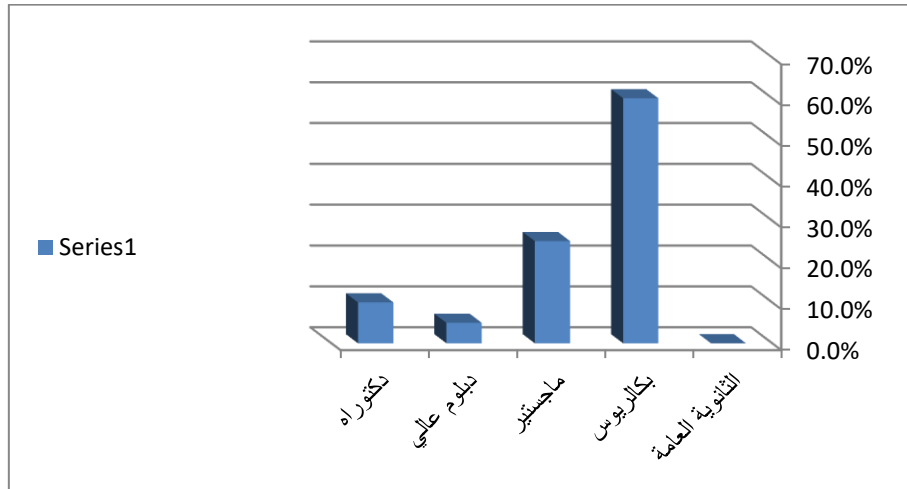
### أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

جدول (٣-١): توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي:

النسبة	التكرار	النوع
—	٠	الثانوية العامة
٦٠%	١٢	بكالوريوس
٢٥%	٥	ماجستير
٥%	١	دبلوم عالي
١٠%	٢	دكتوراه
١٠٠%	٢٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-١) أن نسبة البكالوريوس بين المبحوثين ٦٠%، والماجستير ٢٥%، والدبلوم العالي جاءت نسبتهم ٥% أما الذين لديهم درجة الدكتوراه جاءت نسبتهم ٢% فقط من أفراد عينة الدراسة، وليس هناك موظف خبرته ثانوية عامة.



جدول (٣-٢): توزيع المبحوثين حسب التخصص

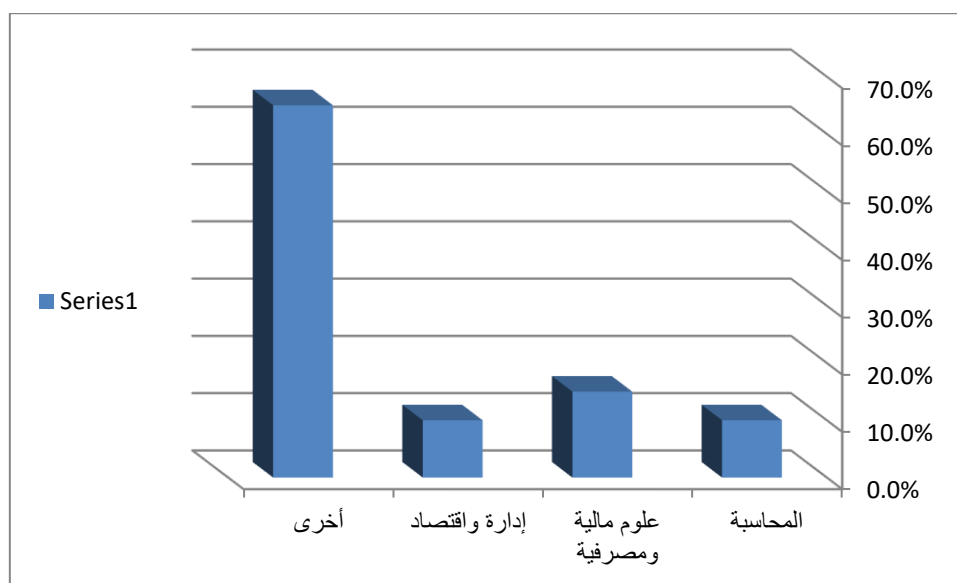
النسبة	التكرار	العمر
١٠%	٢	المحاسبة

علوم مالية ومصرفية	٣	١٥%
إدارة واقتصاد	٢	١٠%
أخرى	١٣	٦٥%
المجموع	٢٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٢-٣) أن نسبة ١٠,١٠% من أفراد العينة المبحوثة كانت تخصصهم محاسبة، و ١٥% تخصصهم علوم مالية ومصرفية، و ١٠% من عينة الدراسة كان تخصصهم إدارة واقتصاد، أما الذين تخصصاتهم تخصصات أخرى جاءت نسبتهم ٦٥% من عينة الدراسة.

شكل (٢-٣): توزيع المبحوثين حسب التخصص:



جدول (٣-٣): توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي:

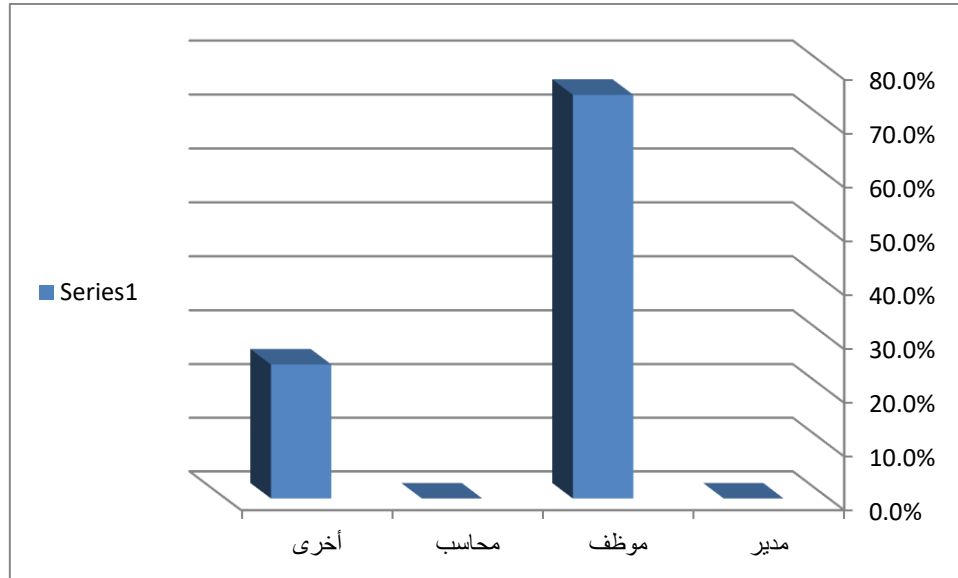
العمر	التكرار	النسبة
مدير	—	—
موظف	١٥	٧٥%

	—	محاسب
٢٥%	٥	أخرى
١٠٠%	٣٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-٣) يتضح أن نسبة ٧٥% من أفراد العينة المبحوثة موظفين، وأن نسبة ٥% من أفراد العينة المبحوثة وظائفهم وظائف أخرى.

شكل (٣-٣): توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي



جدول (٣-٤): توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة:

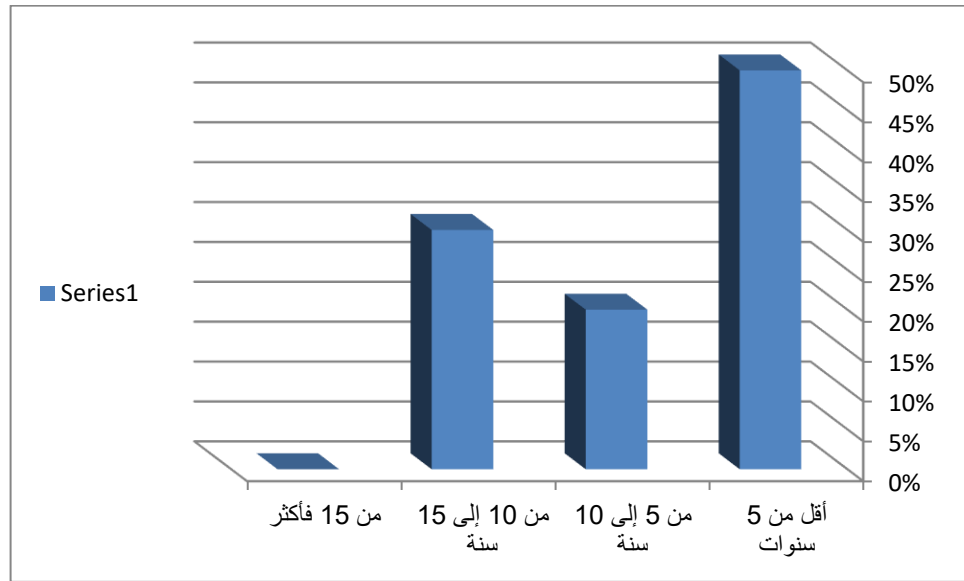
النسبة	التكرار	العمر
٥٠%	١٠	أقل من ٥ سنوات
٢٠%	٤	من ٥ إلى ١٠ سنة
٣٠%	٦	من ١٠ إلى ١٥ سنة
---	—	من ١٥ فأكثر

المجموع	٢٠	%١٠٠
---------	----	------

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-٤) أن نسبة ٥٠% من أفراد العينة المبحوثة كانت سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وأن ٢٠% من أفراد العينة المبحوثة كانت خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنة، أما الذين خبرتهم من ١٠ إلى ١٥ سنة كانت نسبتهم ٣٠%.

شكل (٣-٤): توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة:



القسم الثاني:

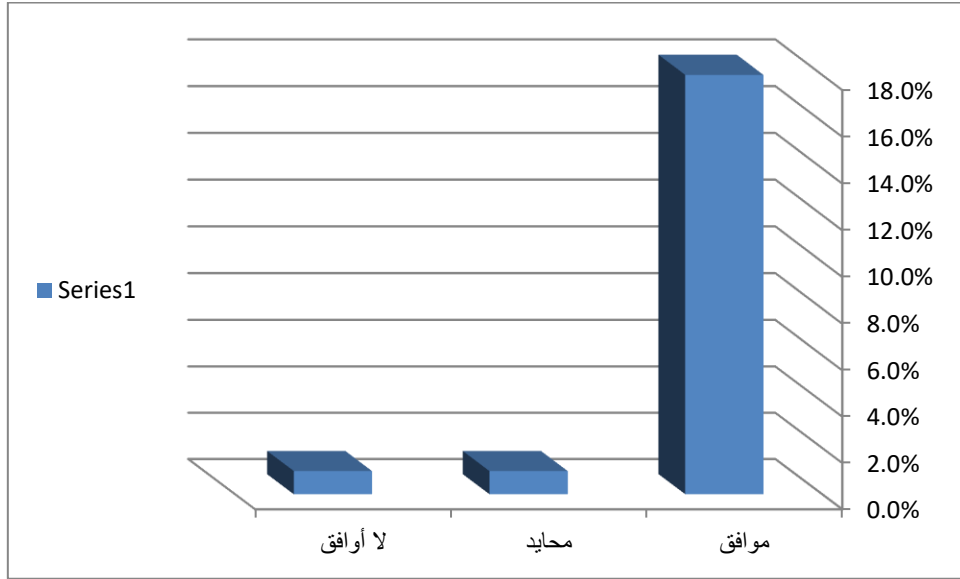
جدول (٣-٥): تهتم الإدارة العليا في الجامعة بإدارة الوقت؟

النسبة	التكرار	البيان
%٩٠	١٨	أوافق
%٥	١	محايد
%٥	١	لا أوافق
%١٠٠	٢٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-٥) من خلال الدراسة الميدانية أثبت أن الإدارة العليا في الجامعة تهتم بإدارة الوقت بنسبة ٩٠%، ومحايدون بنسبة ٥%، والذين لا يوافقون نسبتهم ٥% فقط من عينة الدراسة.

شكل (٣-٥) يوضح اهتمام الإدارة العليا في الجامعة بإدارة الوقت:



جدول (٣-٦): إدارة الوقت بصورة علمية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة:

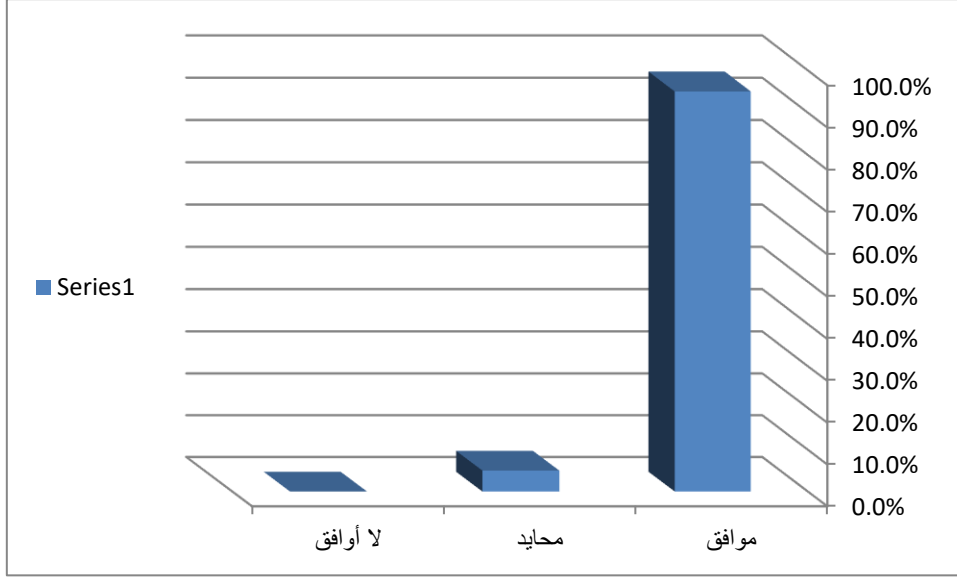
النسبة	التكرار	البيان
٩٥%	١٩	أوافق
٥%	١	محايد
-	-	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-٦) يوضح أنه من خلال الدراسة الميدانية أثبت أن إدارة الوقت بصورة علمية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك يتضح من أن الذين يوافقون

جاءت نسبتهم ٩٥%، أما المحايدون ٥% فقط وليس هناك من لا يوافقون على ذلك.

شكل (٦-٣) يوضح اهتمام الإدارة العليا في الجامعة بإدارة الوقت:



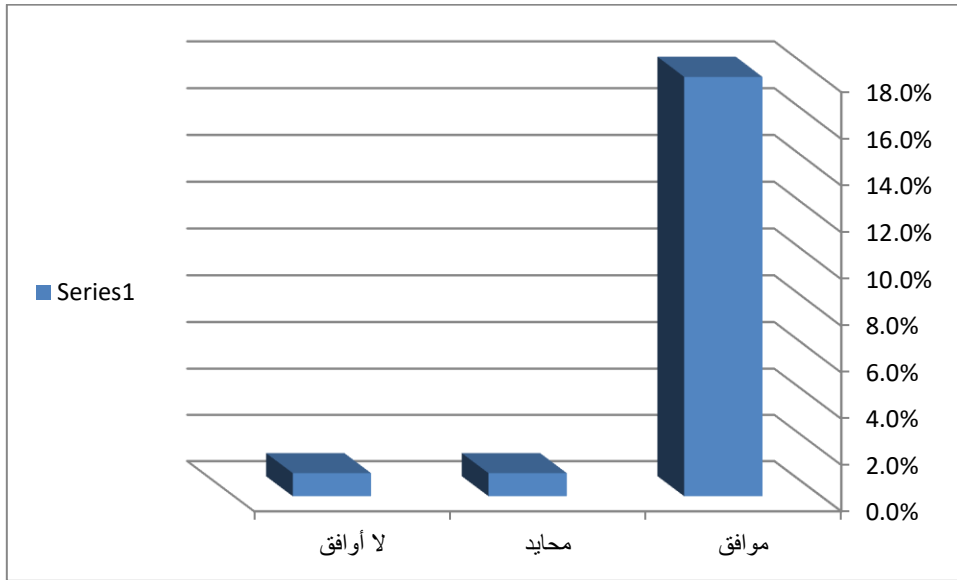
جدول (٧-٣): إدارة الوقت بصورة علمية تساعد في إنجاز الأعمال:

النسبة	التكرار	البيان
٩٥%	١٩	أوافق
٥%	١	محايد
٠	٠	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٧-٣) بناء على إجابات أفراد العينة في أن إدارة الوقت بصورة علمية تساعد في إنجاز الأعمال في وقتها، الذين يوافقون جاءت نسبتهم ٩٥%، أما المحايدون ٥% فقط وليس هناك من لا يوافقون على ذلك.

شكل (٧-٣) يوضح ما إذا كان إدارة الوقت بصورة علمية تساعد في إنجاز الأعمال في وقتها



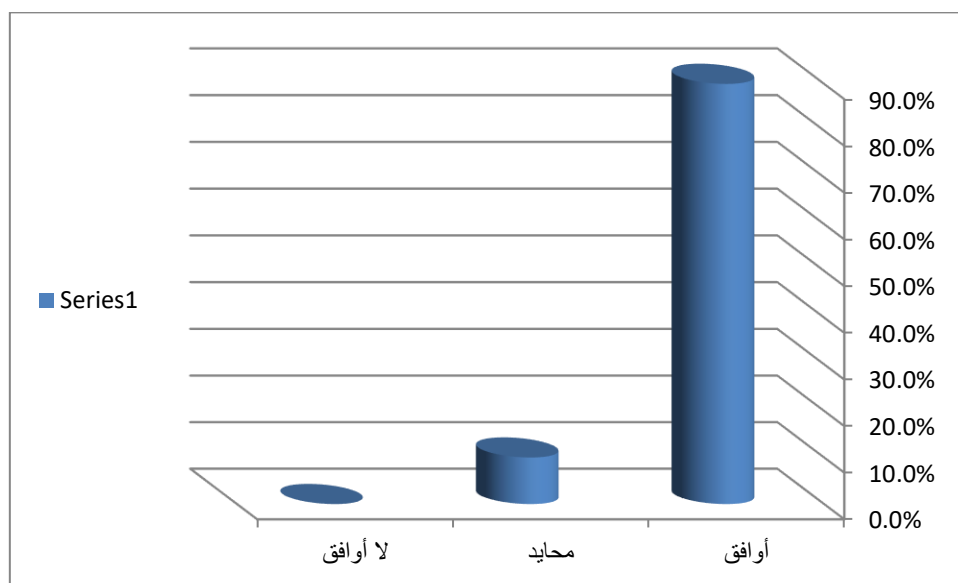
جدول (٨-٣): تطبيق إدارة الوقت بالصورة الصحيحة يساعد في تحسين أداء المؤسسة:

النسبة	التكرار	البيان
٩٠%	١٨	أوافق
١٠%	٢	محايد
٠	٠	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

من خلال الجدول (٣-٨) والدراسة الميدانية نلاحظ أن الموظفين يوافقون بشدة على أن تطبيق إدارة الوقت بالصورة الصحيحة يساعد في تحسين أداء المؤسسة بنسبة ٩٠% ومحايد بنسبة ١٠%.

شكل (٣-٨) يوضح ما إذا كان تطبيق إدارة الوقت بالصورة الصحيحة يساعد في تحسين أداء المؤسسة:



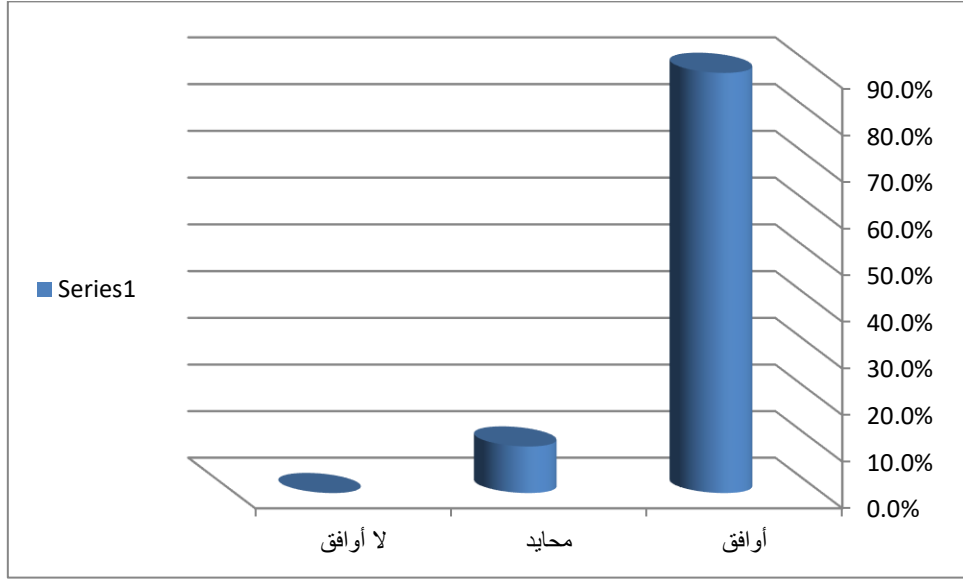
جدول (٣-٩): تطبيق إدارة الوقت بالصورة الصحيحة يساعد في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة:

النسبة	التكرار	البيان
٩٠%	١٨	أوافق
١٠%	٢	محايد
٠	٠	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

من خلال الدراسة الميدانية نلاحظ أن الموظفين يوافقون بنسبة ٩٠% على أن تطبيق إدارة الوقت بالصورة الصحيحة يساعد في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، والمحايدون بنسبة ١٠%.

شكل (٣-٩) يوضح ما إذا كان تطبيق إدارة الوقت بالصورة الصحيحة يساعد في تحسين أداء العاملين:



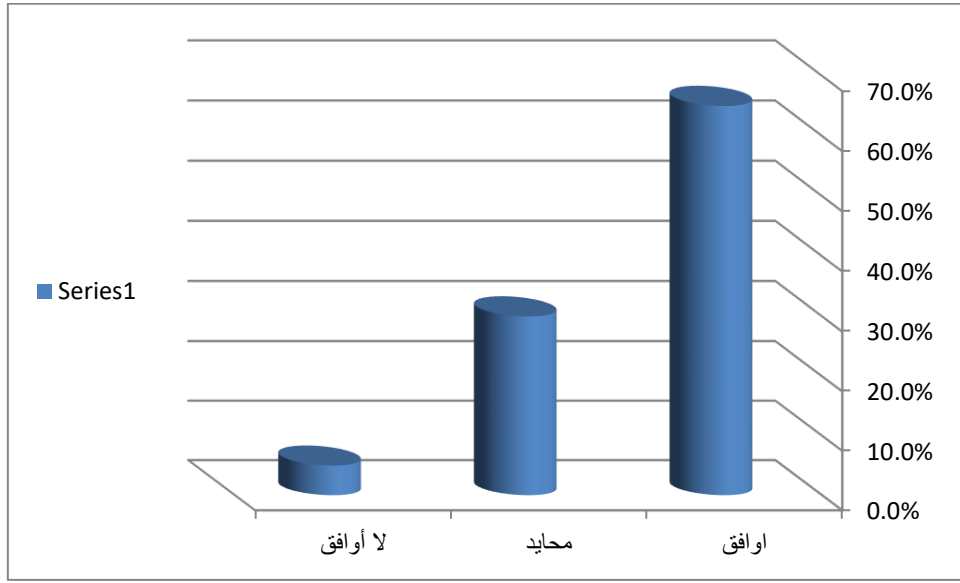
جدول (٣-١٠): تطبيق إدارة الوقت بالصورة الصحيحة يساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة:

النسبة	التكرار	البيان
٦٥%	١٣	أوافق
٣٠%	٦	محايد
٥%	١	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-١٠) أن نسبة الذين يوافقون على أن تطبيق الوقت بالصورة الصحيحة يساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة هم الفئة الأكبر إذ بلغت نسبتهم ٦٥%، أما المحايدون بلغت نسبتهم ٣٠%، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم ٥% فقط من عينة الدراسة.

شكل (٣-١٠) يوضح ما إذا كان تطبيق إدارة الوقت بالصورة الصحيحة يساعد في تحسين أداء العاملين:



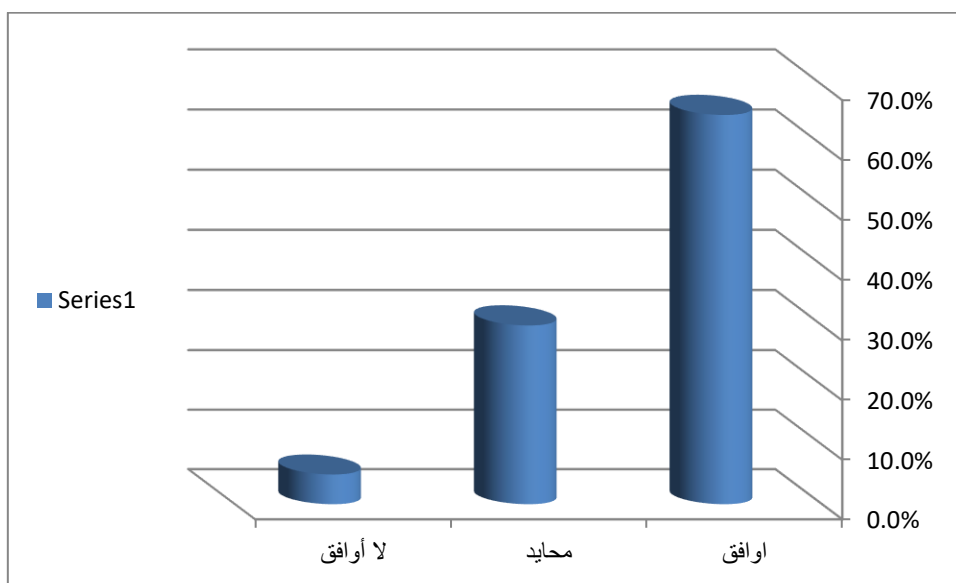
جدول (٣-١١): تطبيق إدارة الوقت بالصورة الصحيحة يساعد على إنجاز المهام مبكراً:

النسبة	التكرار	البيان
٩٠%	١٨	أوافق
١٠%	٢	محايد
-	-	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (١١-٣) أن نسبة الذين يوافقون على أن إدارة الوقت بالصورة الصحيحة يساعد في إنجاز المهام مبكراً جاءت نسبتهم ٩٠% وهي الفئة الأكبر، أما المحايدون جاءت نسبتهم ١٠% فقط من أفراد عينة الدراسة، ولا يوجد هناك من لا يوافق على ذلك.

شكل (١١-٣) يوضح ما إذا كان تطبيق إدارة الوقت بالصورة الصحيحة يساعد في تحسين أداء العاملين:



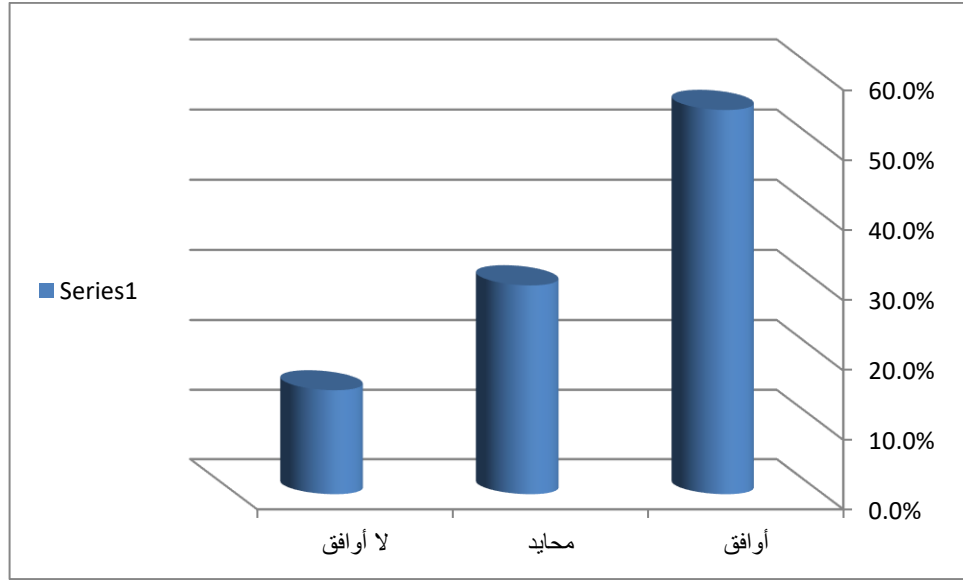
جدول (١٢-٣): تطبيق إدارة الوقت بالصورة الصحيحة يساعد في الكشف عن الأخطاء مبكراً:

النسبة	التكرار	البيان
٥٥%	١١	أوافق
٣٠%	٦	محايد
١٥%	٣	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-١٢) أن نسبة الذين يوافقون على تطبيق إدارة الوقت بالصورة الصحيحة يساعد في الكشف عن الأخطاء مبكراً جاءت هم الفئة الأكبر بلغت نسبتهم ٥٥% والمحايدون بلغت نسبتهم ٣٠% والذين لا يوافقون ١٥%، يتضح أن هناك تشابه في وجهات النظر في ذلك.

شكل (٣-١٢) يوضح ما إذا تطبيق إدارة الوقت بالصورة الصحيحة يساعد في الكشف عن الأخطاء مبكراً:



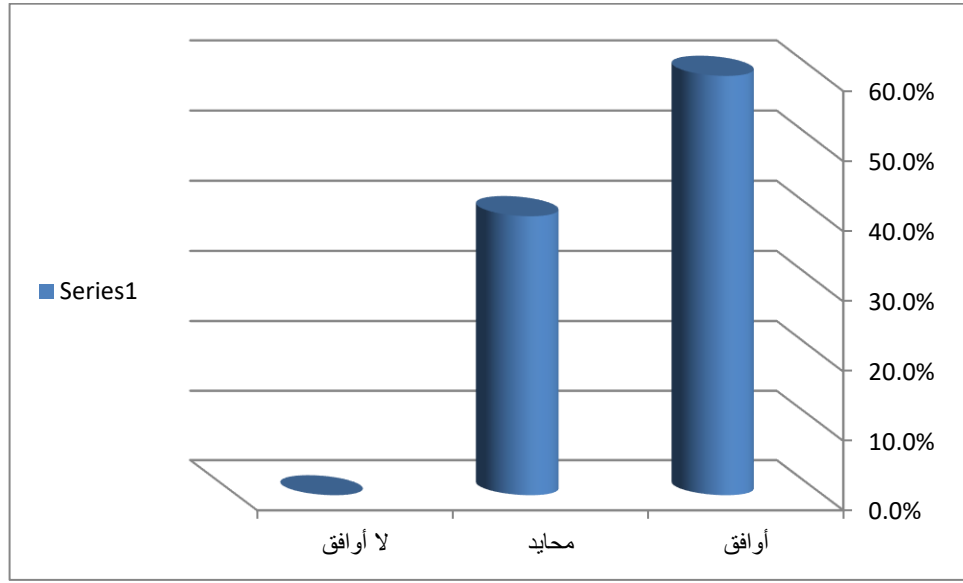
جدول (٣-١٣): يساهم تطبيق إدارة الوقت في زيادة المهارات والقدرات بالنسبة للفرد:

النسبة	التكرار	البيان
٦٠%	١٢	أوافق
٤٠%	٨	محايد
٠	٠	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-١٣) ومن خلال الدراسة الميدانية اثبت أن تطبيق إدارة الوقت يساهم في زيادة المهارات والقدرات بالنسبة للفرد موافقون بنسبة ٦٠% ومحايدون بنسبة ٤٠%.

شكل (٣-١٣) يوضح ما إذا كان يساهم تطبيق إدارة الوقت في زيادة المهارات والقدرات بالنسبة للفرد:



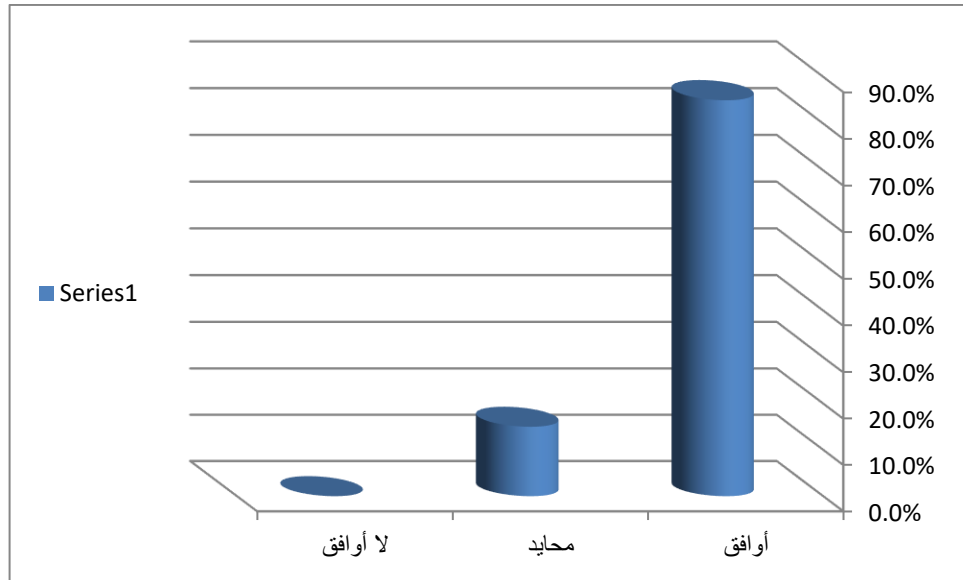
جدول (٣-١٤): إدارة الوقت تؤدي إلى بناء القدرات ومواكبة التطورات:

النسبة	التكرار	البيان
٨٥%	١٧	أوافق
١٥%	٣	محايد
٠	٠	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-١٠) أن نسبة ٨٥% من أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن إدارة الوقت تؤدي إلى بناء القدرات ومواكبة التطورات، والمحايدون بلغت نسبتهم ١٥% .

شكل (٣-١٤) يوضح ما إذا إدارة الوقت تؤدي إلى بناء القدرات ومواكبة التطورات:



## النتائج:

- إن الإدارة العليا للجامعة تهتم بإدارة الوقت.

- يساهم تطبيق إدارة الوقت بصورة علمية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- إدارة الوقت تساهم في إنجاز الأعمال في وقتها وفي تحسين أداء المؤسسة.
- تطبيق إدارة الوقت يساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ويساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة.
- إدارة الوقت تساهم في زيادة المهارات والقدرات بالنسبة للفرد وتساعد في مواكبة التطورات.

## التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية قدم الباحثون التوصيات التالية:

- نوصي بزيادة الاهتمام بإدارة الوقت لأن الوقت مورد غير متجدد.
- عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال إدارة الوقت يتم خلالها تدريب الموظف بشكل عملي على إدارة وقته من خلال برامج متخصصة يتم وضعها لهذا الغرض.
- العمل على استخدام الوقت استخداماً أمثل.
- زيادة الوعي لدى الإدارة والعاملين بأهمية هذا المصدر ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية.
- ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت كاستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم وتحليل هذه السلوكيات لتحديد نقاط القوة والضعف في الوقت، وتجديد مواعيد ثابتة للزيارات وأوقات محددة للاجتماعات.