



وزارة التخطيط

الجهاز المركزي للتحقيق والسيطرة النوعية / قسم البصرة

# أدارة الوقت وتأثيره في الأداء الوظيفي

اعداد

وفاء رعد كاظم

معاون احصائي

٢٠٢٤-١٤٤٦هـ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
iii	المحتويات	١
iv	قائمة الجداول والاشكال	٢
v	اطار الدراسة	٣
v	اهداف الدراسة	٤
v	الخلاصة	٥
vi	المقدمة	٦
الفصل الاول		
٢	المفاهيم والمصطلحات	٧
الفصل الثاني: الاطار النظري		
٤	ادارة الوقت	٨
٤	مفهوم ادارة الوقت	٩
٤	انواع الوقت	١٠
٥	اهمية ادارة الوقت	١١
٦	اساليب ادارة الوقت	١٢
٨	خطوات الإدارة الناجحة للوقت	١٣
٨	ابعاد ادارة الوقت	١٤
٩	الأداء الوظيفي	١٥
٩	عناصر الأداء الوظيفي	١٦
١٠	أهمية الأداء الوظيفي	١٧
١٠	اهداف الأداء الوظيفي	١٨
١١	مظاهر ضعف الأداء الوظيفي	١٩
١١	تقييم الأداء الوظيفي	٢٠
١٢	أهمية تقييم الأداء الوظيفي	٢١
١٢	العلاقة بين إدارة الوقت الأداء الوظيفي	٢٢
الفصل الثالث / الأطار التطبيقي		
١٥	منهج الدراسة	٢٣
١٥	جمع البيانات	٢٤
١٥	مجتمع الدراسة	٢٥
١٥	متغيرات الدراسة	٢٦
١٦	خصائص عينة الدراسة	٢٧
١٦	الأدوات المستخدمة في جمع البيانات	٢٨
١٧	عرض النتائج	٢٩
١٨	تحليل النتائج ( المناقشة)	٣٠
١٨	الاستنتاجات	٣١
١٨	التوصيات	٣٢
١٩	المصادر	٢٤

٢٥	استمارة الاستبيان	٢٠
----	-------------------	----

### قائمة الجداول والأشكال

رقم الصفحة	الجدول والأشكال	ت
٨	شكل رقم (١) خطوات الإدارة الناجحة للوقت	١
١٦	جدول رقم (١) خصائص عينة الدراسة	٢
١٧	جدول رقم (٢) مجال الوسط الحسابي المرجح لكل مستوى	٣
١٧	جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول ابعاد ادارة الوقت	٤
١٧	جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول الأداء الوظيفي	٥

## اطار الدراسة /

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر ادارة الوقت على الاداء الوظيفي ، حيث تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة للدراسة لجمع بيانات العينة العشوائية المكونة من ٦٥ عاملاً .

## أهداف الدراسة/

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

١-بيان أهمية عنصر الوقت والمتغيرات الأساسية لأدارة الوقت

٢-محاولة بيان اثر إدارة الوقت على اداء العاملين ، ومدى توجيه ادارة المنظمة نحو اساليب المحافظة على الوقت.

## الخلاصة /

أن لإدارة الوقت دور كبير في تحسين الأداء حيث تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعاليتها، وذلك من خلال التخطيط و التنظيم الجيد للوقت ،كما أن الأداء الجيد يتطلب إدارة جيدة للوقت ، وهذا باعتبار أن الوقت من أهم المعايير التي يعتمد عليها في الأداء، حيث يتم تقدير وحدات الزمن لإنجاز كمية عمل محددة باستخدام جهد معين، وتعد إدارة الأداء ضبط وتحديد الأهداف المتوقعة بدقة، والاهتمام بعمليات التوجيه والتدريب للعمال ومراقبتهم وتقييمهم من أجل تحسين مهاراتهم حتى يتمكنوا من المحافظة على الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

## المقدمة /

اكتسب الوقت اهمية بالغة لأرتباطه بحياة الإنسان بصفته مورداً ثميناً غير قابل للتجديد او التعويض، وأضحت مسألة حُسن إدارته واستثماره واستغلاله بالشكل الامثل إحدى المسائل التي شغلت أذهان المفكرين والباحثين ، فإدارة الوقت هي التي تبين للفرد المهارات والعادات التي يجب التعامل معها ، فهي عملية تهتم كل فرد ، وتحتاجها كل مؤسسة ، وليست ترفاً زائداً أو نفلاً، وإنما هي ضرورة تقتضيها طبيعة الحياة لإنجاز الأعمال وتحقيق اداء افضل ، وهي من العوامل الأساسية التي تسهم في تنمية الإبداع الإداري ، وتحقيق الأهداف وطرق تقييمها، وكيفية الاستفادة من الوقت بشكل فاعل ، فالمؤشر الحاكم على أداء المؤسسة وانجازاتها وتقدمها هو مدى قدرتها على إدارة الوقت بفعالية ، ومدى تميّز العاملين بها وامتلاكهم لمهارات الإبداع والابتكار ، والقدرة على التنافس ، التي تُعد من أهم الأهداف الرئيسية لأي مؤسسة ، من خلال طرح الأفكار الجديدة ، والأساليب المتطورة التي تستجيب المتغيرات المستمرة وتسعى للرقى والتطور وبناء المستقبل، فإبداع لايتأتى إلا إذا توافر للموظف المناخ الملائم ، وبيئة العمل المناسبة ،والادارة الفعالة للوقت .

# الفصل الأول

## المفاهيم والمصطلحات

### ١- ادارة الوقت :

لقد ارتبط مفهوم ادارة الوقت بالعمل الاداري ، وقد اصبح ضمن موضوعات علم الادارة الحديث،وستناول تعريف ادارة الوقت وانواعها ، وبعض اساليبها اضافة الى مضيعات الوقت وادارته ،وبعض خطوات الادارة الناجحة للوقت .

لقد تم دمج كلمتي الادارة والوقت في مصطلح اداري واحد سمي بـ ادارة الوقت من اجل تحقيق الاهداف المسطرة من قبل المنظمة وهذه لاهميتها في نجاحها ، كما انه لايمكن لأي منظمة تحقيق النجاح دون مراعاة لعنصر الوقت ، والذي بدوره يحتاج الى ادارة ليتم استثماره بالطريقة المثلى.

### ٢-اداء الوظيفي /

يعتبر مفهوم الاداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية وذلك لاهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الاداء وتنوعها فالاداء هو الوسيلة التي تدفع الاجهزة الادارية للعمل بحيوية ونشاط ، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر ،وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية ، لذلك فالغرض من طرح هذاالموضوع هو تسليط الضوء على الاداء والتعرف على مفهوم الاداء وعناصره والتعرف ايضا على العوامل المؤثرة في الاداء ، بالاضافة الى التعرف على طرق تقييم الاداء ،

## الفصل الثاني / الاطار النظري

## أولاً: ادارة الوقت /

### ٢-١ مفهوم ادارة الوقت :

تعرف ادارة الوقت بأنها عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقتنا في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل قد تكون ليوم او لأسبوع او لشهر ، ليكون دليلاً لنا اثناء قيامنا بالعمل ( نايف علوان ،٢٠٠٩). كما تعرف بأنها عبارة عن توجيه القدرات الشخصية للأفراد واعادة صياغتها لانجاز العمل المطلوب في ضوء قواعد والنظم المعمول بها وفقاً للزمن المحدد.(نايف علوان ،٢٠٠٩). من خلال التعريفات نخلص الى تعريف شامل :

تعرف ادارة الوقت بأنها مجموعة الاجراءات المستخدمة في التخطيط والتنظيم وضبط عملية استغلال وقت الدوام الرسمي لقيام الموظف الاداري بواجبات وظيفته .

### ٢-٢ أنواع الوقت :

بصفة عامة ينقسم الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية وهي :

١-الوقت الأبداعي :يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط للمستقبلي علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز، ويلاحظ أن كثير من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم.

٢-الوقت التحضيري : يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، قد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل ويفترض أن يعطى هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عند عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل.

٣-الوقت الإنتاجي : يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري ولزيادة فاعلية استغلال الوقت، يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع، فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين، فإذا تبين أن كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معاً. من هنا كانت عملية التوازن ضرورية، لضمان استغلال الأمتل لكافة الموارد المتاحة بما فيها عنصر الوقت، ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

أ. وقت الإنتاج العادي، أو غير الطارئ، أو المبرمج.

ب. وقت الإنتاج غير العادي، أو الطارئ، أو غير المبرمج.

وما دامت المنظمة تدير ضمن خطة الإنتاج العادي، مع التحكم في الإنتاج غير العادي، فهي وضع جيد، وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلاً ومحدود التأثير، وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغيير جذري طارئ على مستوى المنظمة، لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ. وللنجاح الإداري في ذلك يفترض أن يخصص جزءاً من وقته المخصص للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي، وبذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج العادي.

٤- الوقت غير المباشر العام : يخصص عادةً هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير كمسئولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة، إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري، ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصاً معيناً للقيام بها بدلاً منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له.

## ٢-٣ أهمية إدارة الوقت :

تسعى ادارة الوقت لضبط اداء عمالها لمهامهم في وقت محدد ومعتبر ، مما يزيد اهتمام في مجال البحث والتطوير ، وان عدم وجودها يؤدي الى ضعف اتخاذ القرارات الصحيحة ، وترجع اهمية ادارة الوقت الى :

- ١- تمنع الكثير من الاجهاد الذي يصيب الافراد أثناء تأدية اعمالهم .
- ٢- رفع معنويات الافراد ، والشعور بلذة الانجاز والقدرة على تنفيذ المهام الموكلة اليهم .
- ٣- تزيد الانتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع.
- ٤- استثمار فائض الوقت في رفع قدرات ومهارات الافراد العاملين وتطوير المؤسسات .
- ٥- تحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة .
- ٦- تظهر أهميتها في المواقف والاقوات الحرجة .

## ٢-٤ أساليب ادارة الوقت :

للأساليب الادارية اهمية كبيرة بالنسبة لادارة الوقت ذلك لأنها تحدد طبيعة العمل بشكل عام كما لها دور في تحديد طبيعة العلاقة بين افراد المنظمة من خلال الاسلوب او الاساليب التي ينتهجها الرئيس لادارة وقت العمل الرسمي ، او ادارة وقته اثناء العمل والذي يخضع غالباً لقدراته وقناعاته الشخصية ، ففي معظم الحالات يتأثر الاسلوب الاداري للرئيس بالجوانب الشخصية له ، ومن بين هذه الاساليب :

### ١- اسلوب الادارة الذاتية /

يتمثل مفهوم الادارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى القائد الاداري يمكن من خلالها من تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الانجازات وفضل النتائج على المستوى الشخصي او على مستوى المنظمة بشكل عام .

وتعتمد الادارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية بالاضافة الى ضرورة توفر البيئة المناسبة وتشتمل على عدة مقولات أهمها :

- المحافظة على التكوين السليم للجسم وتوفير بعض الصفات الشخصية للفرد .
- توافر المعارف والمهارات الاجتماعية والاشرفية اللازمة في عملية الاتصالات والعلاقات والمناقشات مع الاخرين .
- توفر مرونة كافية للتأقلم والتكيف مع المتغيرات التي يواجهها الاداري .

### ٢- الادارة بالاستثناء/

هي ان يقوم المدير بتفويض مساعديه لحل مسألة ما واتخاذ قرار بشأنها وفقاً لدرجة صعوبتها ، في ظروف خاصة او معينة . ومن حيث المبدأ فإن الادارة بالاستثناء هي شكل من اشكال التفويض حيث يسمح فيه المدير باستمرار النساط من دون اشراف طالما ان الاداء يجري ضمن الحدود المفروضة وفيما يلي فكرة عن كيفية ذلك :

- يقرر المدير الادارة بالاستثناء مسبقاً انواع الحالات التي يمكن ان تستدعي اهتمامه وهي لاتتطلب ذلك .
- الاشراف على النشاط او العملية يبقى قائماً سواء بواسطة نظام معين مثل التقارير او الاستعانة بالحاسوب

- المدير لايتدخل مادام الأداء والتقدم ضمن حدودهما المرسومة ، اي عندما يحدث التجاوز يتدخل المدير لتصحيح الوضع .

### ٣- اسلوب الادارة بالتفويض/

ان التطور الذي عرفته الدول الحديثة ، وضع امامها كثيرا من الالتزامات والمتطلبات ، فالرئيس الاداري يقوم باعمال كثيرة داخل ادارته ، وهو مسؤول عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الادارة بحيث اصبحت تمثل حملاً ثقيلاً على الرؤساء بحيث شغلهم عن اعمال مهمة كالتخطيط الطويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الاخرى ، كما ادت التأخير في انجاز الاعمال ، الامر الذي يؤدي الى احداث ضرر للتنظيم وللمتعاملين معه على حد سواء . وازاء ذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة ، وهي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته الى شخص اخر في المستوى الادنى في الهرم الاداري ويصبح هذا الشخص مسؤولاً امام مكن فوض اليه السلطات عن نتائج الاعمال التي يقوم بها .

وتتضمن عملية التفويض للسلطة ثلاث خطوات رئيسية هي :

-تكليف المرؤوس بواجبات معينة .

-اعطاء المرؤوس السلطة الكافية لاداء هذا الواجبات .

- جعل المرؤوس امام رئيسه عن هذا الاداء .

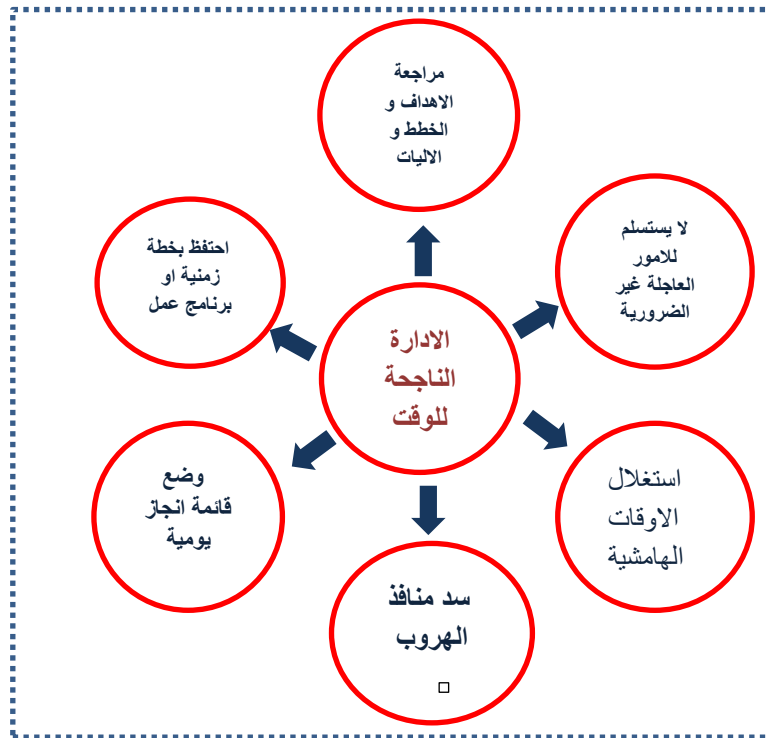
### ٤-اسلوب الادارة بالأهداف /

ان اسلوب الادارة بالأهداف هو ان يتفاوض المرؤوس ورئيسه حول اداء مجموعة من الأهداف الفردية التي ستنجز خلال وقت معين غالباً ماتكون سنة واحدة ، وبعد الموافقة على التفاوض يترك المرؤوس لوحده لانجازه ، فينا عدا اي تدريب او توجيه قد يطلبه ، وفي نهاية الوقت المتفق عليه يقارن اداء المرؤوس مع الأهداف المتفق عليها ، وتصبح درجة الانجاز عاملاً رئيسياً في تحديد الراتب والترقية .

ويعتمد نجاح عملية الادارة بالاهداف على قدرة القائد الاداري ومهارته في وضع الأهداف وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لانجازها وتحليل الإمكانيات المتاحة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة وعلى ان تكون الاهداف محددة و واضحة للعاملين ولديهم القدرة على تحقيقها

## ٢-٥ خطوات الإدارة الناجحة /

ان الإدارة الناجحة للوقت تجعلنا نتعرف على مواطن القصور والضعف، كما تمكننا من تحديد الأنشطة المهمة في حياتنا ، كما تبين لنا من هم القريبون منا او لهم دور في حياتنا كي نخصص لهم وقتنا ومن هم المستبعدون ، فهي مهارة يمكن تعلمها وتنميتها مع الأوقات ، وقد بين "جيرسمان" ان هناك ستة خطوات للإدارة الناجحة للوقت ومبادئها كما يوضحه الشكل الاتي :



شكل رقم (١) خطوات الإدارة الناجحة للوقت

## ٢-٦ أبعاد ادارة الوقت:

لإدارة الوقت أبعاد مختلفة يلزم تطبيقها جميعها من أجل إدارة فعالة للوقت وهي :

- التخطيط:** وهو اهم خطوة في تنظيم الوقت ومن لا يلتزم بها يكون قد هدر وقته بدون فائدة وهي خطوة تعني رسم ابعاد مختلفة لما سيتم القيام به وتحديد الأبعاد والأولويات مع ضرورة تنفيذها في الوقت المحدد دون تأجيل او اهمال .

- التنظيم:** ايضا يعتبر من الخطوات المهمة والدليل على ذلك ان كلمة الوقت غالبا ماتكون مقرونة بكلمة تنظيم ، وهذه الخطوة تعني ترتيب وتنظيم الأعمال المنوي القيام بها دون فوضى وكذلك أداء الأعمال في الوقت المناسب.

-**الرقابة:** العملية التي ترتب النشاطات التنظيمية بحيث تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير المتوقعة، وتظهر أهمية الرقابة على الوقت عند اكتشاف الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب، وكلما كانت الرقابة نابعة من من الذات، ومعتمدة على الثقة والمحبة، أدى ذلك الى استغلال الوقت واستثماره في تحقيق اهداف العمل، والحماس في انجاز الوظائف والمهام الوظيفية، وحاوله الارتقاء بخدمات المنظمة.

-**التوجيه:** أي محاولة تقديم تغذية راجعة اثناء تنفيذ المهام وتقويم الاعوجاج واصلاح الخلل الذي يصادفنا اثناء اعمالنا.

-**المتابعة:** بمعنى الاستمرار في الاعمال ومتابعتها وعدم اهمالها.

-**تحديد الاولويات:** هذه الخطوة تعني ترتيب الاعمال والبدء بتنفيذها حسب اولويتها واهميتها بحيث نبدأ بالأعمال الأهم فالأقل أهمية بمعنى القيام بالأعمال بشكل تدريجي حسب اهميتها.

## ثانياً: الأداء الوظيفي /

الأداء الوظيفي بأنه هو الاثر الصافي لجهود الفرد، مضافاً لها ما يملكه من قدرات، وما يعيه من إدراك الدور، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه علي أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين ثلاثة عناصر: الجهد: الذي يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لاداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله، القدرات: تشير الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه. إدراك الدور(المهام): هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل نحوه.

## ٢-٧ عناصر الأداء الوظيفي :

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون وقوع في الأخطاء.

- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد.

## ٢-٨ أهمية الأداء الوظيفي :

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، ذلك ان المنظمة تكون اكثر استقرار واطول بقاء حين يكون أداء العاملين اداء متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام ادارة المنظمة وقيادتها بمستوى الاداء عادة مايفوق اهتمام العاملين بها . وعلى ذلك فأن يمكن القول بان الاداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لايعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة ايضاً.

وترجع اهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة : وهي مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء والاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة والفخر ، مرحلة التميز ،ثم مرحلة الريادة ،ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة اكثر تقدم ، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها ، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ ان الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء اقل من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة الى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات ادائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي يرغب المنظمات في تحقيقها .

## ٢-٩ أهداف الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم ، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية :

- ١- اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
- ٢- تفادي المحسوبية .
- ٣- تنمية المنافسة بين الأفراد .
- ٤- شجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .
- ٥- تسهيل تخطيط القوى العاملة .
- ٦- مكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة .
- ٧- معرفة الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .

٨- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية .

٩- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم .

١٠- تزويد الإدارة لمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها .

## ٢-١٠ مظاهر ضعف الأداء الوظيفي :

من مظاهر ضعف الأداء الوظيفي نورد منها ما يلي :

١- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في موصفاتها .

٢- عدم انهاء الأعمال في الوقت المحدد .

٣- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين ، وخاصة الجدد .

٤- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة .

٥- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين .

٦- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات .

٧- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي .

## ٢-١١ تقييم الأداء الوظيفي :

ان عملية تقييم الأداء لم يعد يقتصر هدفها الاساسي على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم، ولكن أصبح يركز على التطوير الاداري بكل أبعاده، حيث تعددت منافع تقييم الاداء وتنوعت حيث انه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير أدائهم وتحفيز العاملين وأيضا إثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة.

**تقييم الأداء** بأنه "عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الفرد ومصيره الوظيفي".

## ٢-٢ أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الاداء عملية منظمة تهدف إلى قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:

- الترقية والنقل:

حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

- تقييم المشرفين والمديرين:

حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

- تعديل المرتبات وأجور العاملين:

حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.

- تقديم المشورة:

حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الاداء ، عن طريق التدريب مثلاً.

## ٢-٣ العلاقة بين ادارة الوقت والأداء الوظيفي /

تشير الابحاث والدراسات الى ان ادارة الوقت تساعد في تحسين كفاءة العمل من خلال تمكين المهنيين من تخصيص الوقت الكافي للوظائف، ولعل زيادة الانتاجية تتحقق من خلال تمكين الموظفين من العمل بشكل اكثر ذكاء ، والتوسع في الاستثمار في التدريب على ادارة الوقت ، فالادارة الفعالة للوقت تقلل من ضغوط العمل ، اضافة الى ضرورة امتلاك الموظفين المهارات اللازمة لادارة الوقت لما لذلك من اثر في تخفيض الشعور بالتوتر والاجهاد الناجم عن العمل .



## الفصل الثالث/الاطار التطبيقي

### ١-٣ منهج الدراسة :

المنهج هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة، أو هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار، أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين الذين لا يعرفونها.

### ٢-٣ جمع البيانات :

استخدمنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية وقد تم تصميمها بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها،

### ٣-٣ مجتمع الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي من أجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع بعض الدوائر الحكومية في محافظة البصرة ، وقد شملت العينة ٦٥ عاملا .

### ٤-٣ متغيرات الدراسة : وتشمل

المتغير المستقل : ويشمل إدارة الوقت .

المتغير التابع : ويشمل الأداء الوظيفي.

### ٣-٥ خصائص عينة الدراسة :

تتميز عينة الدراسة من خصائص يمكن إضاحها في مايلي :

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
١	الجنس	الذكور	٢٥	٤١.٧
		الاناث	٣٥	٥٨.٣
٢	العمر	اقل من ٣٠ سنة	١٨	٣٠.٠
		من ٣٠ سنة الى ٣٩ سنة	٢٧	
		من ٤٠ سنة الى ٤٩ سنة		
		اكثر من ٥٠	٥	٨.٣
٣	المستوى التعليمي	اقل من الثانوي	٤	٦.٧
		ثانوي	٢٠	٣٣.٣
		جامعي	٣٦	٥٦.٠
٤	الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٢٧	٤٥.٤
		٥ سنوات الى ١٠	٢٢	٣٦.٧
		اكثر من ١٠ سنة	١١	١٨.٣
٥	الوظيفة	اطار	٣٠	٥٠
		عون تحكم	١٥	٢٥
		عون تنفيذي	١٥	١٥

جدول رقم (١) خصائص عينة الدراسة

### ٣-٦ الادوات المستخدمة في جمع البيانات/

الاستبيان : حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى الوعي لمفهوم ادارة الوقت ومدى اهميتها في الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة .

مجال الوسط الحسابي المرجح	المستوى المرافق له
من ١ الى ١.٦٦	قليل
من ١.٦٧ الى ٢.٣٤	متوسط
من ٢.٣٥ الى ٣	مرتفع

جدول رقم (٢) مجال الوسط الحسابي المرجح لكل مستوى

### ٧-٣ عرض النتائج :

سيتم عرض لنتائج التي تم التوصل اليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها .

الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	مستوى الاثر
١	تخطيط الوقت	٢.٧٥	٠.٢٥٣	موافق	مرتفع
٢	تنظيم الوقت	٢.٥٨	٠.٣٤٩	محايد	متوسط
٣	توجيه الوقت	٢.٧١	٠.٢٦١	موافق	مرتفع
٤	رقابة على الوقت	٢.٣٥	٠.٣٣٨	محايد	متوسط
	المتوسط الحسابي الاجمالي لادارة الوقت	٢.٥٩	٠.٢٠٥	موافق	مرتفع

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول ابعاد ادارة الوقت .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	مستوى الاثر
١	المتوسط الحسابي الاجمالي متغير الاداء الوظيفي	٢.٥٨	٠.٢٠٥	محايد	متوسط

جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول الاداء الوظيفي.

-تبين ان هناك تأثير لادارة الوقت على المستوى الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ، وكذلك توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الاداء الوظيفي تعزي الى الاختلاف في السن ، المستوى التعليمي ، وعدد سنوات الخبرة ، الوظيفة الحالية ما عدا الجنس .

### تحليل النتائج ( المناقشة ):

ان المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الاول ( تخطيط الوقت ) للمتغير ادارة الوقت بلغ (٢.٧٥) وانحراف معياري (٠.٢٥٣) كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني ( تنظيم الوقت ) (٢.٥٨) والانحراف المعياري (٠.٣٤٩) في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث ( توجيه الوقت ) (٢.٧١) والانحراف المعياري (٠.٢٦١) وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الرابع ( الرقابة على الوقت ) (٢.٣٥) والانحراف المعياري (٠.٣٣) حيث تبين ان البعد الاول ( تخطيط الوقت ) قد احتل المرتبة الاولى في حين جاء البعد الرابع ( الرقابة على الوقت ) في المرتبة الاخيرة .

### ٨-٣ الاستنتاجات :

- هناك اثر مرتفع لعناصر ادارة الوقت (تخطيط الوقت ، توجيه الوقت ) على رفع مستوى الاداء الوظيفي .

- يتأثر مستوى اداء الموظف بشكل مباشر بالادارة الناجحة للوقت .

- تحسين الخطط المتعلقة بأدارة الوقت.

### ٩-٣ التوصيات :

- ضرورة قيام العاملين بأستخدام أدوات ادارة الوقت كاستخدام يومي لرصد سلوكياتهم وتحليل هذه السلوكيات لتحديد نقاط القوة والضعف في الوقت وتحديد مواعيد ثابتة لزيارات وأوقات محددة للأجتماعات .

- أقناع العمال بأن مشاركة الاخرين في أنجاز اعمالهم هو من مضيعات الوقت خاصة اذ كان هناك تأجيل لبعض العمال لأعمالهم بحجة ضيق الوقت .

- الأهتمام بوضع معايير لتقييم الأداء الوظيفي المتميز وادخالها كجزء من سياسات التطوير المهني ، مع منح العاملين المتميزين في الأداء مكافآت سواء مادية او معنوية لتشجيعهم على الاستمرار وبذل المزيد من الجهد ، وتحسين معدلات الأداء .

- القيام بوضع استراتيجيات وخطط للتخلص من الروتين والأجراءات الطويلة في العمل .

- عقد ورشات تعريفية للعمال لتعريف أهمية الوقت لأنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية ودقة.

-الكشف عن الاخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب .

## المصادر :

- ١-حنان مسعودي، أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، ٢٠١٦، ص:٧
- ٢-عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين "٢٠٠٩، ص:١٥
- ٣-جهاد بن محمد الرشيد ، إدارة الوقت و علاقتها بضغط العمل ، ٢٠٠٤، ص:٨
- ٤-حسن محمود حسن نصر ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، ٢٠١٠. ص:١٠
- ٥-مومو جمعه ،نيشاني مبروكة ،مهارة ادارة الوقت ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ٢٠٢١-٢٠٢٢، ص:١١
- ٦-حسين حبيبو ،ادارة الوقت والأداء ، دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ، ٢٠١٨-٢٠١٩، ص:٢٠، ٣٩
- ٧-ديانا محمود يوسف الحسينات ، أثر ادارة الوقت على اداء الموظفين في البلديات ، ٢٠٢٣ ، ص: ٩٥
- ٨-عبد القادر صالح عيسى ، د.عادل صالح الهداوي علاقة ادارة الوقت بالأبداع الإداري ، ٢٠٢٣، ص: ٢
- ٩-فائزة مكاوي ، ضغوط العمل وانعكاسها على الاداء الوظيفي ، ٢٠١٧-٢٠١٨.
- ١٠-نهى محمد ميلاد العمامي ، ادارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، ٢٠١٦، ص:٢٨
- ١١-دينا حلمي عباس النشيلي ، القوة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي ، ٢٠٢٢
- ١٢-غازي حسن الحلابية ، اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن ، ٢٠١٣. ص:٢٣
- ١٣-نايف علوان ،ادارة الوقت (مفاهيم عمليات ، تطبيقات ) ، ٢٠٠٩، ص:١

## استمارة الاستبان

### المحور الاول: البيانات الشخصية

١. الجنس : ذكر  انثى
- ٢-الفئة العمرية : اقل من ٣٠ سنة  ما بين ٣٠ و٣٩ سنة  ما بين ٤٠ سنة الى ٤٩ سنة  اكثر من ٥٠ سنة
- ٣- المستوى الدراسي : اقل من ثانوي  ثانوي  جامعي
- ٤-الوظيفة الحالية : اطار  عون اداري  عون تنفيذي
- ٥-سنوات الخبرة : اقل من ٥ سنوات  من ٥ الى ١٠ سنوات  من ١٠ الى ١٥ سنوات

### المحور الثاني : ادارة الوقت

الرقم	العبارات	محايد	موافق	غير موافق
<b>البعد الاول : تخطيط الوقت</b>				
١	احدد اهدافي بما يناسب مع الوقت المتاح لي لتحقيقها .			
٢	احدد وقتاً للمواجهة اي مشكلة او اي ازمة طارئة .			
٣	استغنى عن بعض النشاطات اذا عجزت عن تحقيق بعض اهدافي			
٤	اقوم بالتخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها.			
٥	احدد وقت لتنفيذ الاهداف المطلوبة بدقة ووضوح .			
٦	اقوم بتحديد الاوقات الزمنية المطلوبة لاداء كل عمل .			
<b>البعد الثاني : تنظيم الوقت</b>				
٧	اقوم بانجاز نشاطاتي بحسب اهميتها .			
٨	اقوم بتفويض بعض الاعمال للمرؤوسين لاتفرد بالامور الهامة .			
٩	يتم تكليفي بالاعمال والابلاغ عنها بوقت كافي .			
١٠	احرص على الاستفادة من وقت العمل باكبر قدر ممكن .			
١١	لدي القدرة على تركيز الوقت والجهد عند اداء الاعمال .			
١٢	اقوم بتقسيم المهام الموكلة لي بشكل دقيق بما يساهم في اداء مهامي في الوقت المناسب .			

البعد الثالث : توجيه الوقت			
١٣			استخدم الوسائل التكنولوجية للحصول على المعلومة باقرب وقت .
١٤			اعمل على تحقيق التوازن بين متطلبات حياتي الشخصية والمهنية .
١٥			اتعاون مع زملائي لانجاز الاعمال في الوقت المخطط لها .
١٦			يتم التميز بين النشاطات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل .
١٧			احرص على القيام بالمهام المطلوبة مني تنفيذها باقصر الطرق .
١٨			عندما اعطي للاخرين توجيهات بخصوص اداء عمل فانني اكون واضحاً لدرجة انهم لا يحتاجون للعودة الى الاستفسار عنها مرة اخرى .
البعد الرابع : الرقابة على الوقت			
١٩			اقوم بمقارنة الاداء الحاصل بالاداء المخطط .
٢٠			احدد اسباب ضياع الوقت .
٢١			احتفظ بمذكرة يومية للمتابعة المهام المطلوب انجازها .
٢٢			اقوم بتقييم ذاتي لما تم تحقيقه من اهداف في الوقت المناسب .
٢٣			اتحصل على حوافز مقابل السرعة في انجاز مهامي .
٢٤			اتعرض الى عقوبات مقابل التماطل في انجاز مهامي .

### المحور الثالث : الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	محايد	موافق	غير موافق
١	لدي القدرة على تنفيذ الأعمال الموكلة لي دون الوقوع في الأخطاء .			
٢	امتلك المهارات المهنية والمعرفة الفنية المرتبطة بوظيفتي .			
٣	اقوم بتنفيذ مهامي في ظروف تشجع على روح المبادرة .			
٤	لدي استعداد لتحمل مسؤولية اعلى .			
٥	املك اسلوباً مناسباً لعرض المقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء .			
٦	انا مستعد لتحمل مسؤولياتي الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة .			
٧	اقوم بانجاز الاعمال الموكلة الي دون تأخير .			
٨	يستثنيني زملائي في الامور التي يجهلونها .			
٩	يعتمدعلي المشرف في اداء بعض الاعمال .			
١٠	احاول تنفيذ الاهداف المسطرة ضمن وظيفتي بشكل فعالية .			
١١	لدي قدرات للتكيف مع ظروف جديدة .			