



جامعة ميدأوشن  
كلية الإدارة  
بكالوريوس إدارة المشاريع

أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي: دراسة حالة لشركة سدا فكو بجدة

## The Impact of Time Management on Employee Performance: A Case Study of Sadafco in Jeddah

اسم الطالب

فاطمة أحمد العبسي

الرقم الجامعي

٢٠٢١٢٠٤٧٢٤

مشروع التخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤

## الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**\* (وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا) \* (طه: ١١٤)**

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم، ووفقنا لإتمام هذا العمل وإنجازه .

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساهم في تقديم يد العون والمساعدة لإنجاز هذه المذكرة .

وأخص بالذكر الدكتورة المحترمة "منى مصطفى العشري"، عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة في جامعة ميدأوشن، التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل، ولم تبخل علينا بنصائحها وإرشاداتها القيمة .

كما أود أن أعرب عن خالص امتناني لسعادة المستشار ناصر المحيميد، الذي جعل التعليم حقاً للجميع، وساهم بجهوده في نشر المعرفة والوعي .

**جزيل الشكر للجميع.**

**فاطمة**

## إهداء

قال الله تعالى يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أتوا العلم درجات

الحمد لله والشكر لله على جزيل نعمه، ووافر عطائه له الفضل على إحسانه

أما بعد:

أهدي عملي المتواضع إلى من قرن الله عز وجل اسمه باسمها من فوق سبع سموات وأوصي ببرها من

سابع سماء، ويطمئن قلبي بجوارها **"أمي الغالية"**

إلى من كان سببا في وجودي، إلى من بذل النفس والنفيس من أجل إسعادي، إلى من اعتبره قدوة في

حياتي إلى **"أبي الغالي"**

إلى كل إخوتي وأخواتي وكل الأعمام ولأخوال وصديقاتي.

إلى كل من ساعدني في إنجاز مذكرتي قريبا كان أو بعيدا ..... أهدي ثمرة جهدي

فاطمة

## جدول المحتويات:

|    |                                   |       |
|----|-----------------------------------|-------|
| ٨  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | ١     |
| ٩  | المقدمة:                          | ١,١   |
| ١١ | مشكلة البحث:                      | ١,٢   |
| ١١ | الفجوات النظرية:                  | ١,٢,١ |
| ١١ | الفجوات العملية:                  | ١,٢,٢ |
| ١٢ | أهمية البحث:                      | ١,٣   |
| ١٢ | الأهمية النظرية:                  | ١,٣,١ |
| ١٢ | الأهمية العلمية:                  | ١,٣,٢ |
| ١٢ | أسئلة البحث:                      | ١,٤   |
| ١٣ | أهداف البحث:                      | ١,٥   |
| ١٣ | فرضيات البحث:                     | ١,٦   |
| ١٤ | نموذج البحث:                      | ١,٧   |
| ١٤ | منهجية البحث:                     | ١,٨   |
| ١٦ | الدراسة الميدانية:                | ١,٩   |
| ١٧ | مخطط البحث:                       | ١,١٠  |
| ١٨ | الفصل الثاني: الإطار النظري       | 2     |
| ١٩ | المقدمة:                          | ٢,١   |
| ١٩ | المتغير الأول: إدارة الوقت        | ٢,٢   |
| ١٩ | تعريف: إدارة الوقت                | ٢,٢,١ |
| ١٩ | مبادئ وأهمية إدارة الوقت:         | ٢,٢,٢ |
| ٢٠ | مبادئ إدارة الوقت:                | ٢,٢,٣ |
| ٢١ | أهمية إدارة الوقت:                | ٢,٢,٤ |
| ٢١ | كفاءة إدارة الوقت:                | ٢,٢,٥ |
| ٢٢ | العوامل المسببة لضياع الوقت       | ٢,٢,٦ |
| ٢٣ | المتغير الثاني: الأداء الوظيفي    | ٢,٣   |
| ٢٣ | تعريف مفهوم الأداء الوظيفي        | ٢,٣,١ |
| ٢٤ | تعريف الأداء الوظيفي              | ٢,٣,٢ |
| ٢٤ | عناصر الأداء الوظيفي:             | ٢,٣,٣ |
| ٢٤ | معايير الأداء الوظيفي             | ٢,٣,٤ |
| ٢٥ | العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي | ٢,٣,٥ |

|    |                                                 |       |
|----|-------------------------------------------------|-------|
| ٢٦ | خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي                 | ٢,٣,٦ |
| ٢٨ | العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي:        | ٢,٤   |
| ٢٨ | أنماط التأثير بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي   | ٢,٤,١ |
| ٢٩ | الفجوات التي تواجه إدارة الوقت والأداء الوظيفي  | ٢,٤,٢ |
| ٢٩ | الصراعات التي تواجه إدارة الوقت والأداء الوظيفي | ٢,٤,٣ |
| ٣٠ | الخاتمة:                                        | ٢,٥   |
| ٣١ | المراجع: العربية                                | ٢,٦   |
| ٣٤ | المراجع الأجنبية:                               | ٢,٧   |
| ٣٥ | الملاحق:                                        | ٢,٨   |

## قائمة الأشكال:

| رقم الشكل | العنوان                         | رقم الصفحة |
|-----------|---------------------------------|------------|
| 1         | نموذج البحث (من اعداد الباحث)   | 13         |
| 2         | ملخص منهجية البحث المصدر الباحث | 14         |
| 3         | العوامل المؤثرة على أداء العامل | 25         |

## قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|------------|---------|------------|
|            |         |            |
|            |         |            |
|            |         |            |

# ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة:

في عالم الأعمال اليوم، يعتبر الوقت من أهم الموارد التي يجب استغلالها بحكمة وفعالية. ومع تزايد التنافس بين المؤسسات على اختلاف أحجامها، أصبح من الضروري أن يكون لكل مؤسسة قدرة عالية على إدارة وقتها لتحقيق الأهداف المنشودة بأقصى كفاءة ممكنة. هذا الأمر ينطبق بشكل خاص على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تلعب دورًا حيويًا في دفع عجلة التنمية الاقتصادية في مختلف البلدان. ففي بيئة تتسم بالديناميكية وسرعة التغير، يصبح التكيف مع الظروف المحيطة واستغلال الوقت بفعالية من أهم عوامل النجاح والاستمرار Allen, D .. (٢٠٠١).

إدارة الوقت ليست مجرد تنظيم للأنشطة أو المهام اليومية، بل هي فن يتطلب مهارات عديدة منها القدرة على التخطيط، تحديد الأولويات، واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب. فالوقت هو ذلك المورد الثمين الذي لا يمكن تخزينه أو تعويضه، مما يجعله عاملاً حاسماً في تحديد مدى نجاح المؤسسة أو فشلها. فبينما نجد بعض المؤسسات الكبرى تنجز مهامها بسهولة ضمن الإطار الزمني المتاح، نجد مؤسسات أخرى تكافح لتنفيذ أبسط الأعمال بسبب سوء استغلال الوقت. Covey, S. R. (١٩٨٩).

في ظل البيئة التنافسية المتزايدة، تعكف المؤسسات اليوم على تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة الوقت بهدف تحسين جودة الأعمال وتقليل الهدر الزمني. وقد أصبح من الضروري فهم الدور الحيوي الذي يلعبه الوقت في نجاح المؤسسات، خاصة في الشركات التي تسعى للبقاء في صدارة السوق. من هذا المنطلق، تعتبر إدارة الوقت أحد أهم العناصر التي تتطلب توجيهًا دقيقًا ضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث يؤدي الاستغلال الأمثل للوقت إلى تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للعاملين. Drucker, P. F. (١٩٦٧).

تعتبر شركة سدا فكو، واحدة من أبرز الشركات في قطاع الأغذية في المملكة العربية السعودية، نموذجًا يستحق الدراسة في هذا السياق. فهي تقدم بيئة عمل تتسم بالتحديات وتحتاج إلى استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء. وقد شهدت الشركة، مثل غيرها من المؤسسات الكبرى، ضغوطاً متزايدة لتحسين إنتاجيتها واستغلال الوقت بفاعلية أكبر، في ظل الظروف البيئية والتنافسية الصعبة التي يواجهها قطاع الأعمال في السعودية. Northouse, P. G. (٢٠١٨).

يشير العديد من الدراسات إلى أن الفشل في إدارة الوقت يمكن أن يؤدي إلى تراجع الأداء الوظيفي وزيادة معدلات الإرهاق والتوتر بين الموظفين. فالعاملون الذين يفتقرون إلى مهارات إدارة الوقت غالبًا ما يجدون

أنفسهم غارقين في المهام التي تتجاوز قدرتهم على الإنجاز، مما يؤدي إلى تراجع معنوياتهم وتأثيرات سلبية على جودة العمل المنجز. من ناحية أخرى، ترتبط الإدارة الفعالة للوقت بزيادة الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالقدرة على التحكم في مهامهم وتنظيم وقتهم بشكل يتيح لهم تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. Goldratt, E. M., & Cox, J. (٢٠١٦).

وفي سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تعتبر من الدعائم الأساسية للاقتصاد الوطني، تبرز أهمية إدارة الوقت بشكل أكثر وضوحًا. إذ أن هذه المؤسسات تواجه تحديات فريدة تتعلق بالموارد المحدودة والحاجة إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة. وفي هذا الإطار، تُظهر الدراسات أن المؤسسات الصغيرة التي تطبق ممارسات إدارة الوقت بفعالية تتمتع بميزة تنافسية قوية، حيث تستطيع تحقيق أهدافها بأقل قدر من الموارد وبأعلى مستويات الإنتاجية. Blanchard, K., & Johnson, S. (١٩٨٢).

إن نجاح الشركات في استغلال الوقت بكفاءة يتطلب أيضًا تعزيز الثقافة المؤسسية التي تدعم إدارة الوقت. فالتدريب المستمر، وتطوير مهارات القيادة، وتشجيع الموظفين على تبني ممارسات إدارة الوقت الفعالة، هي أمور أساسية لتحقيق النتائج المرجوة. Pareto, V. (١٩٠٦). من خلال تعزيز هذه الجوانب، يمكن للمؤسسات تحسين الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ، وضمان استمرارها في السوق على المدى الطويل. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (٢٠١٨).

ومن هذا المنطلق قرر الباحث إنجاز هذا البحث لسد الفجوات لكل ما يتعلق بموضوع أثر استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع بقطاع التجزئة.

## ١,٢ مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في فهم كيف تؤثر إدارة الوقت على أداء الموظفين في شركة سدافكو بجدة. يهدف البحث إلى تحليل مدى تأثير استراتيجيات إدارة الوقت على فعالية الأداء الوظيفي للموظفين في هذه الشركة.

### ١,٢,١ الفجوات النظرية:

- قلّه الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين استراتيجيات إدارة الوقت وتحسين الأداء الوظيفي في شركات الأغذية.
- نقص الأبحاث حول تأثير العوامل مثل طبيعة العمل وضغط العمل على إدارة الوقت.
- عدم وجود دراسة توضح كيفية تكيف استراتيجيات إدارة الوقت مع بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية.
- غياب الأبحاث التي تناقش تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية استراتيجيات إدارة الوقت

### ١,٢,٢ الفجوات العملية:

- دم وضوح كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت بشكل فعال داخل شركة سدافكو.
- نقص الأدوات والتدريبات لتحسين مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين.
- صعوبات في دمج استراتيجيات إدارة الوقت ضمن ثقافة العمل الحالية في الشركة.
- نقص البيانات العملية حول تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في الشركة.

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي :

**"إلى أي مدى تؤثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة سدافكو بجدة؟"**

### ١,٣ أهمية البحث:

البحث في تأثير إدارة الوقت على أداء الموظفين يقدم رؤى قيمة لتحسين الأداء الوظيفي في الشركات. من خلال دراسة الحالة لشركة سدافكو، يوفر البحث معلومات عملية وأكاديمية حول كيفية إدارة الوقت بفعالية لتحسين إنتاجية الموظفين. يساعد البحث الشركات على فهم أهمية إدارة الوقت وتطبيق استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الوظيفي، مما يعزز من كفاءة العمل ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### ١,٣,١ الأهمية النظرية:

- عزز البحث الفهم الأكاديمي للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء الموظفين، خصوصاً في قطاع الأغذية.
- يساهم في تطوير الأدبيات النظرية من خلال تقديم بيانات تجريبية جديدة حول فعالية استراتيجيات إدارة الوقت.
- يملأ الفجوات الحالية في الأبحاث المتعلقة بتطبيق إدارة الوقت في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- يوسع نطاق الدراسات الأكاديمية عبر استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الوقت.

#### ١,٣,٢ الأهمية العلمية:

- قدم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات إدارة الوقت في شركة سدافكو، مما يعزز أداء الموظفين.
- يوفر إطار عمل يمكن تطبيقه في شركات أخرى صغيرة ومتوسطة لتحسين كفاءة العمل.
- يساعد في تحديد المشكلات المتعلقة بتطبيق إدارة الوقت وتقديم حلول عملية لتحسين الأداء.
- يعزز من القدرة التنافسية للشركة عبر تحسين إدارة الوقت وزيادة الإنتاجية.

### ١,٤ أسئلة البحث:

بناءً على ما سبق يمكن صياغة أسئلة البحث كما يلي:

١. ما هو تأثير استراتيجيات إدارة الوقت على أداء الموظفين في شركة سدافكو بجدّة؟
٢. كيف يؤثر تنظيم الوقت وتحديد الأولويات على جودة العمل وإنتاجية الموظفين في شركة سدافكو؟
٣. ما هي التحديات التي تواجهها شركة سدافكو في تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت وكيفية التغلب عليها؟

## ١,٥ أهداف البحث:

**الهدف العام:** تحليل تأثير استراتيجيات إدارة الوقت على أداء الموظفين في شركة سدافكو بجدة، لتقديم توصيات عملية لتحسين كفاءة الأداء الوظيفي.

## الأهداف الفرعية:

- تحديد تأثير تنظيم الوقت وتحديد الأولويات على جودة العمل وإنتاجية الموظفين في شركة سدافكو.
- استكشاف التحديات التي تواجهها شركة سدافكو في تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت.
- تقييم أثر تدريب الموظفين على مهارات إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي.
- تحليل دور الثقافة التنظيمية في فعالية استراتيجيات إدارة الوقت وتأثيرها على أداء الموظفين.

## ١,٦ فرضيات البحث:

### الفرضية الرئيسية: H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء الموظفين.

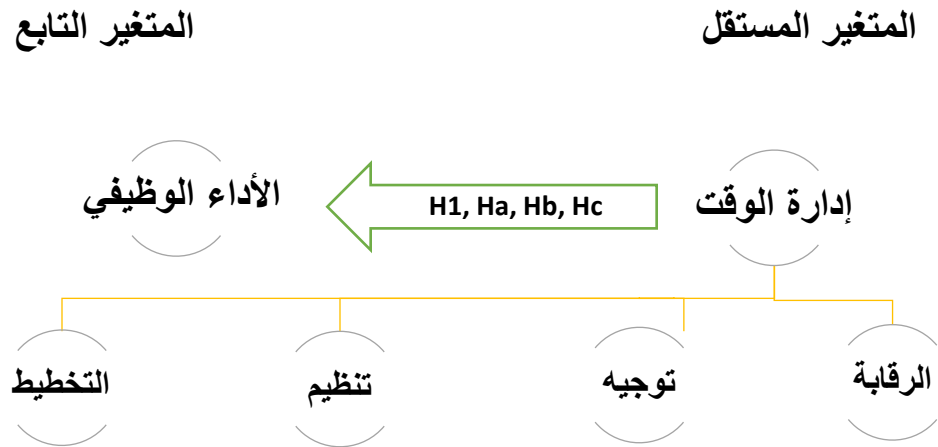
### الفرضيات الفرعية:

**Ha:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وتحديد الأولويات وجودة العمل في شركة سدافكو.

**Hb:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين على مهارات إدارة الوقت وتحسين الأداء الوظيفي في شركة سدافكو.

**Hc:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وفعالية استراتيجيات إدارة الوقت في تحسين أداء الموظفين.

## ١,٧ نموذج البحث:

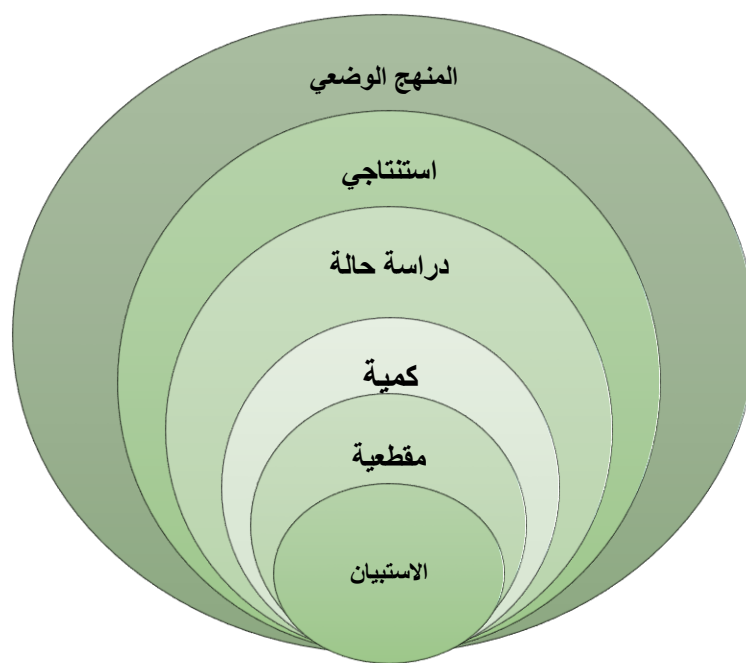


الشكل (١): نموذج البحث (من اعداد الباحث)

## ١,٨ منهجية البحث:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة أثر إدارة الوقت على أداء الموظفين لشركة سداكو بجدة: من جانبه، يهدف المنهج التحليلي إلى العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد أثر كل منهما في الآخر.

- فلسفة البحث: المنهج الوضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل (٢) ملخص منهجية البحث

المصدر: البحث

## ١,٩ الدراسة الميدانية:

شركة سدافكو (الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية) تأسست في عام ١٩٧٦م، وهي واحدة من الشركات الرائدة في مجال تصنيع وتوزيع منتجات الألبان والأغذية في المملكة العربية السعودية. تشتهر الشركة بعلامتها التجارية "السعودية"، التي تهيمن على سوق الحليب طويل الأجل في المملكة.

تمتلك عدة فروع ومراكز توزيع في مختلف مناطق المملكة. ويشمل ذلك أكثر من ٢٠ مركز توزيع ومنشآت تصنيع تغطي مختلف أنحاء المملكة لضمان توزيع منتجاتها بكفاءة.

في جدة، تمتلك سدافكو واحدًا من أكبر مراكز الإنتاج والتوزيع. مركز الإنتاج الرئيسي للشركة في جدة يمتد على مساحة كبيرة تقدر بأكثر من ٤٠,٠٠٠ متر مربع، ويضم أحدث التقنيات في تصنيع منتجات الألبان والأغذية.

## ١,١٠ مخطط البحث:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## ٢ الفصل الثاني: الإطار النظري

## ٢,١ المقدمة:

تعد مشكلة الوقت من المشكلات الهامة التي تواجه الإنسان في المجتمعات الحديثة حيث تظهر أعراض السرعة والقلق والتوتر نتيجة الانعدام القدرة على إدارة الوقت بالشكل الأمثل في كثير من الأحيان مما يزيد من درجة الضغوط التي يتعرض لها العاملون ، وتظهر أهمية إدارة الوقت لدى العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمشرفين على حد سواء ، باعتبارهم أنهم يتحملون الجزء كبر من المسؤولية في الإدارة والتخاذ القرارات في بيئة أعمال تتميز بتغيرات سريعة من شأنها تأثير على أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص وتحقيق أهدافها ولهذا ستحاول في هذا الفصل التعرف على إدارة الوقت وأهم مبادئه وكذا التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهم عناصره وكذا طرق تقييمه . ثم تتطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة من خلال أهم أهداف الدراسة وكذا أهم النتائج المتوصل إليها وقد كان تقسيم الفصل كما يلي:

## ٢,٢ المتغير الأول: إدارة الوقت

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، كما يختلف أيضا من ثقافة إلى أخرى، وسلوك الإنسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت.

### ٢,٢,١ تعريف: إدارة الوقت

تعرف إدارة الوقت أنها الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة. ياسر احمد فرح ٢٠٠٠،

كما تعرف بأنها توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، مما يجعلها قادرة على إنجاز الأعمال الموكلة لها بكفاءة وإنتاجية عالية لتعم فائدتها المجتمع بأسره. محمود إبراهيم سعيد ٢٠١٠، وهي أيضا تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات مل في المنظمة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة، بهدف تحقيق كفاءة وفاعلية في الاستفادة من الوقت المتاحة وصولا إلى الأهداف المنشودة. سالم الرحيمي، ٢٠١٤،

استنادا مما سبق يمكن تعريف إدارة الوقت " على أنها الاستخدام الفعال للوقت واردة الأخرى وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة في المنظمة خلال إطار زمني محدد.

### ٢,٢,٢ مبادئ وأهمية إدارة الوقت:

نظرا لما تكتسبه إدارة الوقت من أهمية بالغة، فإن تسييره بشكل فعال يقتضي توفر مجموعة من المبادئ التي تميزه عن غيره من الموارد الهامة، وعلى مراعاتها عند التعامل مع المورد الحيوي، وللتمكن من التحكم في إدارة الوقت نورد هذه المبادئ والمهارات التالية:

### ٢,٢,٣ مبادئ إدارة الوقت:

توجد عدة مبادئ للإدارة الوقت تذكر منها ما يلي: زيد منير عبوي، ٢٠٠٠

- ✓ مبدأ الترتيب والتنظيم **لخطة العمل الشاملة**: يكون بوضع خطة عمل لمدة شهر أو سنة أو عدة سنوات.
  - ✓ مبدأ **التخطيط اليومي**: يضع العامل في بداية ونهاية كل يوم خطة لما يريد إنجازه من مهام.
  - ✓ مبدأ **تحديد الأهداف**: يحدد للموظف الإداري الأهداف قريبة ومتوسطة وبعيدة المدى مع تحديد الوقت لكل هدف.
  - ✓ مبدأ **تحديد الأولويات**: بعد أن تحدد قائمة الأهداف، يجب ترتيب الأولويات في شكل جدول حسب قانون باريتو الذي يقول إذا رتبنا الأهداف التي يمكن تحقيقها عمليا حسب أهميتها، وركزنا على تنفيذ ٢٠٪ منها ذات الأهمية العالية، إننا بهذه الحالة تكون قد حققنا ٨٠٪ من القيمة، وبالتالي تكون الفاعلية في استخدام الوقت أكثر، في حين أن ٨٠٪ المتبقية من الأهداف تكون ذات قيمة أقل وما ينتج عنها من فائدة وقيمة عند التنفيذ سيكون بنسبة ٢٠٪ فقط.
  - ✓ مبدأ **تحريك الأوراق**: يعني ذلك أن ينهي الإداري الأوراق والمعاملات بأسرع وقت ممكن، حيث يتعامل مع كل ورقة مرة واحدة أمامه حتى يتجنب تكديس الأوراق.
  - ✓ مبدأ **المزج بين المهام المتشابهة**: تكون هنالك مهام متشابهة يمكن للموظف أن يدمج أكثر من مهمة ليسهل التعامل معها.
  - ✓ مبدأ **المرونة**: يكون ذلك يتضمن الجدول الزمني فراغات متسع من الوقت لامتصاص الأحداث الطارئة والأزمات.
  - ✓ مبدأ **تفتيت المهام**: يتم ذلك بتجزئة المهام الصعبة التي تواجه الإداري إلى أجزاء صغيرة حتى يسهل التعامل معها.
  - ✓ مبدأ **التفويض**: يعني ذلك أن يعطى بعض المهمات إلى مرؤوسيه ومساعديه وبذلك يحقق هدفين:
١. تدريب المرؤوسين.
  ٢. يوفر لنفسه وقتا كافيا لإنجاز المهام الصعبة.
- ✓ مبدأ **ذروة النشاط الذهني**: يساعد اتباع هذا المبدأ الإداري في تحديد الوقت الذي يكون فيه ذروة نشاطه لإنجاز المهام الصعبة.
  - ✓ مبدأ **الساعة الهادئة**: يتلاءم هذا المبدأ أكثر مع المسؤول، حيث يوجه إلى تخصيص ساعة هدوء في كل يوم عمل لا يتعرض فيها المقاطعة أحد حتى يعطي لنفسه فرصة تأمل المسؤوليات التي يسيرها ومدى تحسينها ويراجع جدول مهامه. مادلين عاطف عبد القادر بشير ٢٠١١،

## ٢,٢,٤ أهمية إدارة الوقت:

تبرز أهمية إدارة الوقت من خلال ما يلي: محسن احمد الحضري، ٢٠٠٠،

١. **تحديد جيد وفعال وسليم للاختصاصات:** يمنع التعارض والتنازع في الاختصاصات والتدخل في أعمال الآخرين، كما يمنع الظلم الأعمى في توزيع المهام بين الأفراد ويحقق العدالة في هذا التوزيع.
  ٢. **تعميق وع إدراك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية:** يشير هذا العنصر إلى اتجاه الأفراد نحو النجاح العام للمشروع وتعزيز إدراكهم بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بهم.
  ٣. **استخدام التنسيق المسبق:** تبرز أهمية إدارة الوقت هنا من خلال عملية التنسيق المسبق، والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع.
  ٤. **سلامة التخطيط:** يتضمن الإدراك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت وذلك من خلال حسن القيام بوظيفة التخطيط، بوضع إستراتيجيات عامة دائمة لمدة طويلة قائمة على حسن استغلال الموارد والإمكانات في ضوء رؤية مستقبلية شاملة.
  ٥. **سلامة التنظيم المرن:** ويكون ذلك باستيعاب المتغيرات والمستجدات وطموحات الأفراد في الترقى والارتقاء الوظيفي، وهو ما يستدعي منا في إدارة الوقت إدخال نظم العمل الجماعي واللامركزية وانسياب المعلومات.
  ٦. **زيادة دافعية التحفيز:** مير هذا إلى أهمية الحوافز سواء الذاتية منها أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع القوى العاملة في المشروع على تقديم أفضل ما لديها.
  ٧. **سلامة التوجيه الإيجابي:** أن إدارة الوقت تحت على تطوير نظام التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية اعتماد على المعلومات وليس على السلطة.
  ٨. **إتاحة مجالات واسعة للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية:**
- يتعلق الأمر بمجالات الإنتاج التسويق أو التمويل أو تنمية الكوادر البشرية وبصفة خاصة تلك التي تجعل من الوقت وإدارته أساسا للتطوير، ومن ثم فإن إدارة الوقت هي إدارة شديدة الذكاء تعمل على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال.
- طارق سويدان، محمد أكرم العد لوني ٢٠٠٣

## ٢,٢,٥ كفاءة إدارة الوقت:

لا تختلف وسائل ووظائف تسيير الوقت عن غيرها من وسائل ووظائف إدارة عناصر الإنتاج، إذ يتطلب تخطيط وتنظيم ومتابعة طريقة استثمارنا للوقت المتاح ألا أن أهمية تسيير الوقت تبرز من طريقة أدارتنا للوقت وتؤثر بشكل مباشر على بقية عناصر الإنتاج، وتعتمد كفاءة تسيير الوقت على عدة عناصر أهمها: الجرسى خالد، ٢٠٠٣

❖ إدراك المدير لقيمة الوقت وأهميته وتحديد الوقت الضائع.

❖ استخدام المدير لهذه الوسائل والمهارات في تسيير الوقت.

وقد أشار "فيرنر إلى ضرورة إتباع الخطوات التالية في تسيير الوقت.

- ❖ تحديد كيفية استخدام الوقت حاليا باستخدام التقنيات الحديثة في تسجيل الوقت.
- ❖ تحديد الوقت المخصص لتحديد المشكلة، أسبابها، والحلول المقترحة لها.
- ❖ إجراء عملية التقسيم الدوري للإمكانيات والمتطلبات.
- ❖ تحديد الأهداف وتحديد الأولويات في هذه الأهداف.
- ❖ وضع خطط عملية لتحقيق الأهداف.
- ❖ تنفيذًا لخطط من خلال وضعها على برنامج العمل اليومي.
- ❖ العمل على تطوير الخطط المتبعة في تسيير الوقت.
- ❖ المتابعة والتحليل الدوري للنتائج وإعادة التخطيط..

## ٦, ٢, ٢ العوامل المسببة لضياع الوقت

توجد مجموعة من العوامل التي يتفق عليها علماء الإدارة التي تسبب فقدان السيطرة على الوقت وخسرانه بصفة عامة، حسب البيئة الداخلية، وحسب النمط القيادي المتبع، بالإضافة إلى البيئة المحيطة بالمنظمة. أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسط، ٢٠٠٩،

ويرى ماكنزي أن مضيعات الوقت تتخلل مختلف العمليات الإدارية، وذلك على النحو التالي: إليك ماكينيزي، مصيدة الوقت، ٢٠٠٥،

### لتخطيط:

- ✓ عدم وجود أهداف وأولويات وخطط يومية ومواعيد محددة لإنهاء المهام.
- ✓ اختلاف الأولويات وإتباع فلسفة إطفاء الحريق أو الإدارة بالأزمات والقيام بإعمال كثيرة في وقت واحد.

### النتظيم:

- ✓ الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي وعدم وضوح المسؤوليات والسلطات.
- ✓ القيام بالعمل أكثر من مرة جهود متكررة وكثرة الأعمال الورقية.

### التوظيف:

- ✓ وجود موظفين غير مدربين وغير مناسبين يثيرون المشاكل والصعوبات.
- ✓ كثرة عدد الموظفين وقلتهم.

### التوجيه:

- ✓ التفويض غير الفعال للسلطة.
- ✓ ضعف الدافع للعمل القدرة على حل النزاعات والتكيف.

## الرقابة:

- ✓ كثرة الزوار المفاجئون والمكالمات الهاتفية
- ✓ عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة والنقص في المعلومات للأزمة للرقابة.
- ✓ عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف مع التسليط والرقابة المفرطة.

## الاتصال:

- ✓ كثرة الاجتماعات واللجان وسوء الفهم والافتقار للإصغاء الجيد.
- ✓ عدم وضوح نظام الاتصالات والرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بهدف التسلية.

## اتخاذ القرارات:

- ✓ اتخاذ قرارات متسرة أو التردد في اتخاذ القرارات.
- ✓ إتباع أسلوب اتخاذ القرار من اللجان المتعددة. إليك ماكينزي ٢٠٠٥

## ٢,٣ المتغير الثاني: الأداء الوظيفي

### ٢,٣,١ تعريف مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم لتي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك الأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة كما أن الأداء يعتبر من المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم للأهداف المرسومة، وفق الإمكانيات المتاحة وقبل التطرق إلى المفهوم الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة من تعريفات كما يلي:

❖ يعرف الباحث الاقتصادي Kalika للأداء بأنه "الدرجة أو النسبة من الأهداف التي تحققها المؤسسة. Alain Cuccri

2004

❖ يعرف الأداء على أنه "الأداء هو نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية. وصفي الكساسبة ٢٠١١

❖ الأداء هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة. Alain

٢٠٠٠ Fernandez

استنادا مما سبق يمكن تعريف الأداء " على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

## ٢,٣,٢ تعريف الأداء الوظيفي

القد تعددت التعاريف مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

أ- **الأداء الوظيفي:** " هو له تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة إما الأداء فيقاس على أساس النتائج ". رواية حسن ٢٠٠٣

ب- **كما يعرف:** " هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم، أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية ". عبد الملوك مزهودة ٢٠٠١

ت- **وهو أيضا:** " سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به ". حسين محمد الحراشة ٢٠١١

استنادا مما سبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي "على أنه ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل أتمام مهام الوظيفة الموكلة له، ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

## ٢,٣,٣ عناصر الأداء الوظيفي:

أداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الموظفين في المؤسسات وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الاتي: محمد بن عبد الله العثمان، ٢٠٠٣

- أ- **الموظف:** وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات و اهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ب- **العمل ومتطلباته:** وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال ووظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات.
- ت- **البيئة التنظيمية ومكوناتها:** وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وغيره أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم ولأداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية التكنولوجية، الحضارية، السياسية، والقانونية. سالم بن بركة براك الفايدي ٢٠٠٨

## ٢,٣,٤ معايير الأداء الوظيفي

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الأداء، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء بحيث أنها تساعد العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، لما تهدف عملية وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة لتعرف على تذبذب في

مستوى الأداء وذلك بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، وتتنحصر أهم المعايير في: الجودة، الإجراءات. شامي صليحة ٢٠٠٩-٢٠١٠

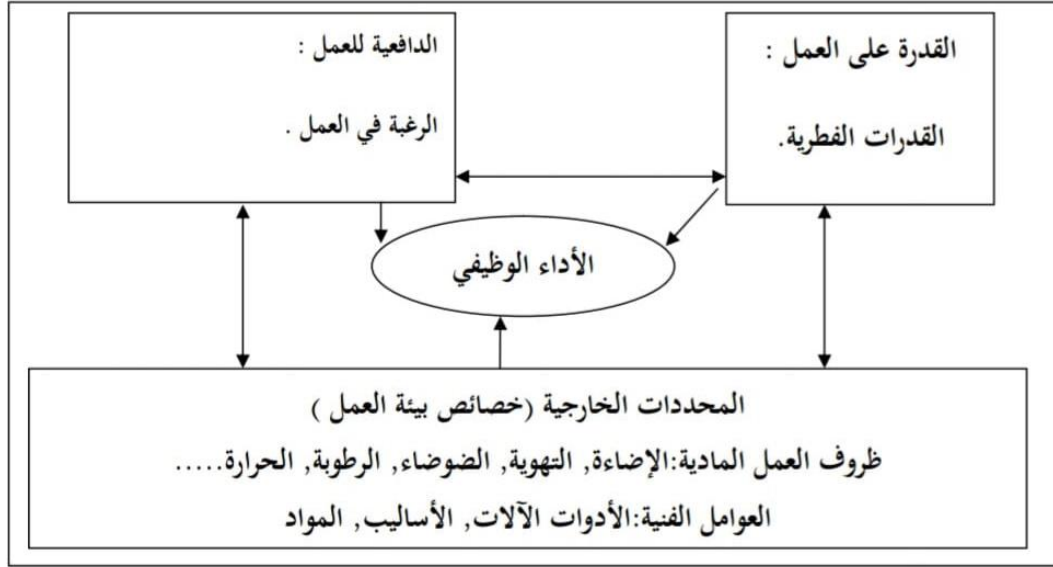
- أ- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بالحكم على جودة من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرووسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوي الجودة المطلوب في أداء العمل.
- ب- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء الإمكانيات الفرد ولا يمكن أن يتعدها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بدء الأداء.
- ت- **الوقت:** ترجع أهمية إلى كونه مورد غير قابل لتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الأمثل في كل لحظة.
- ث- **الإجراءات:** عبارة عن خطوات مركبة التطبيق العمل للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

### ٢,٣,٥ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

توجد عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي. أحمد على عبدالله عيسى، ٢٠١٤

- أ- **تحديد أهداف المنظمة:** المنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من انجازات وهذا بدوره ينعكس على الأداء الموظفين فيها.
- ب- **مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات:** لا شك أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات ساهم في أيجاد فجوة بين الإدارة العليا الموظفين والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.
- ت- **التسبب الإداري:** يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
- ث- **التطور التنظيمي:** أن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
- ج- **البيئة المادية:** المميز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين يترك آثار سلبية لنفوس العاملين مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.
- ح- **نطاق الإشراف:** يلعب دورا هاما في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين وخلق جو منعدم الثقة بالتالي يترك أثر على أداء الموظفين.
- خ- **نظام الحوافز:** أن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يسهم في العاملين ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.
- د- **مشكلات لرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء، فكلما زاد لرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين. عزة أبو تقدم ٢٠١٠-٢٠١١
- ذ- **اختلاف مستويات الأداء:** يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي لذي يحصلون عليه ...

### الشكل (٣) العوامل المؤثرة على أداء العامل.



المصدر: الصلح جيلح إثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر ٢٠٠٦ ص ١٤٠

### ٢,٣,٦ خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي

#### ٢,٣,٦,١ خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

أن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية تتبع خطوات متسلسلة بقية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة وهي: صلاح الشنوان، ٢٠٠٠

- **وضع التوقعات الأداء:** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين المؤسسة والعاملون حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختبار الشخص الذي سيتولى أعداد تقرير تقييم لأن العملية مستمرة وتستلزم مراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.
- **تقييم الأداء:** وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.
- **التغذية العكسية:** بعد القيام بخطوة التقييم الأداء الفردي للعاملين في المنظمة، حيث أن كل موظف أن يعرف نتائج التقييم ويعرف جوانب القوة والضعف في أدائه. بعضي سعاد، ٢٠٠٦-٢٠٠٧
- **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** وهي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل....

- **وضع خطط تطوير الأداء:** من المحالات التي لا تصل فيها النتائج الفعلية إلى مستوى الأداء المتوقع، وبالتالي يجب البحث على الأساليب والإجراءات التي بموجبها تحسين وتطوير الأداء الشكل يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي.

## ٢,٢,٣,٢ - طرق تقييم الأداء:

قصد أسلوب تقييم الأداء تلك الإجراءات اللازمة اتخاذها لإعداد تقارير وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع إليها وتختلف هذه الطرق باختلاف المشروعات والأهداف المرجوة من عملية التقييم.

أ- **الطرق التقليدية:** بحيث تعتمد هذه الطرق على الحكم والتقدير الشخصي الرؤساء والتي تنفرع إلى عدة طرق منها: كمال تشام والمخفي ٢٠٠٩

- **طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم حيث يقوم المقيم، بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ وغالبا يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على لأ يتم تقييم بالنسبة إلى صفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء لكل للشخص.
- **أسلوب المقارنات الزوجية:** يقوم المقيم وفقا لهذا الأسلوب بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون بضا للتقييم في المجموعة نفسها فإذا كان لدينا مثلا (٥) أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (١) مع الفرد الثاني (ب) المعرفة من هو الأفضل، ومن ثم تتم المقارنة الفرد الأول مع كل من (ج) و (د) و (هـ) لمعرفة أيهم الأفضل، لذلك فإن الاستخدام هذا الأسلوب للأفراد العاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.
- **طريقة التوزيع الإجباري:** يطلب من المقيم الرئيس (وضع مجموعة الموظفين المرؤوسين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم. حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف، وأقل من المتوسط وأعلى من المتوسط وحيد.
- **طريقة التدرج:** يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، حيث أن لكل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، غير مرضي، متميز.

## ب- الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

- **الإدارة بالأهداف:** وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء، وأكثر الطرق القابلية للتطبيق وتعتمد على زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتتطلب بشكل عام عقد إلغاءات متعددة بين كل الرؤساء والمرؤوسين معا وذلك بهدف تحديد العناصر أو المعايير الموضوعية التي تستخدم القياس والأداء مستقبلا .... الظاهر الوالي، ٢٠١٣
- **طريقة الاختيار الإجباري:** وتقوم هذا الأسلوب على إختيار صيغتين أحدهما إيجابية والأخرى سلبية تعكس على وجه الدقة ما يتميز به الموظف في الأداء. عمار بن عيشي، ٢٠٠٥-٢٠٠٦

- **طريقة الملاحظة السلوكية:** ويستند هذا الأسلوب على مبدأ الوقوف على الإبعاد السلوكية المتوقعة في أداء الموظف كما في الأسلوب السابق ولكنه يختلف عنه في وضع ترتيب تدريجي لقيم التي تعطي للموظف ومن ثم يقوم المشرف (المقيم) بجمع الدرجات، ووضع النتيجة النهائية عن الموظف. سهيلة محمد عباس ٢٠٠٣
- **طريقة مراكز التقييم:** ويستخدم هذا الأسلوب من أجل تقييم أداء المدراء وتطويرهم حيث تحتوي نقاط التقييم على تحديد الصفات الأساسية لهم والتي تتضمن مهارات التنظيم والتخطيط والتفكير السليم ودوافع العمل والعلاقات الإنسانية التي تربطهم الآخرين وذلك من خلال وضع المدراء في ظروف مشابهة لعملهم ومن ثم مطابقة توفير الصفات عليهم.
- **طريقة الإحداث الحرجة:** تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة أو الأساس لذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الأفراد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.
- **طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:** تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل وتركز على المزيج المركب في بيم الأداء الذي يجمع بين السلوك والخصائص العامل بنتائج العمل ومن أهم مميزاتها: أنها تقيس أداء العامل في صورة جودة يعكس طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.

## ٢,٤ العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي:

إدارة الوقت تُعتبر من الأدوات الحيوية في تحسين الأداء الوظيفي. فعندما يتمكن الموظف من تنظيم وقته بشكل فعال، يزيد من إنتاجيته ويقلل من الضغوط النفسية. يساعد التنظيم الجيد للوقت في إنجاز المهام المطلوبة ضمن الأوقات المحددة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية بفعالية أكبر. وبالتالي، يعزز ذلك الأداء الوظيفي من خلال تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء التي قد تحدث نتيجة التسرع أو سوء التنظيم. [الورداني، أحمد. ٢٠٢٣]

### ٢,٤,١ أنماط التأثير بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي

تتعدد أنماط التأثير بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، حيث يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنماط رئيسية:

- **التأثير المباشر:** حيث يؤدي تحسين إدارة الوقت إلى زيادة مباشرة في الكفاءة والإنتاجية.
- **التأثير غير المباشر:** حيث يساعد تحسين إدارة الوقت في تقليل التوتر والضغوط النفسية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية وبالتالي الأداء الوظيفي.
- **التأثير المشترك:** حيث يتم تحقيق أفضل النتائج من خلال دمج مهارات إدارة الوقت مع عوامل أخرى مثل التحفيز وتوفير بيئة عمل داعمة. [العسيري، خالد. ٢٠٢٢]

## ٢,٤,٢ الفجوات التي تواجه إدارة الوقت والأداء الوظيفي

توجد عدة فجوات تواجه عملية إدارة الوقت وتأثيرها على الأداء الوظيفي، منها:

- **نقص التدريب على إدارة الوقت:** يؤدي عدم توفير التدريب اللازم على مهارات إدارة الوقت إلى ضعف في تطبيقها بشكل فعال، مما ينعكس سلباً على الأداء.
- **التداخل بين الحياة الشخصية والعملية:** عدم التوازن بين الحياة الشخصية والعملية يمكن أن يؤدي إلى قصور في إدارة الوقت وتدهور في الأداء الوظيفي.
- **الاعتماد على التكنولوجيا:** بالرغم من أن التكنولوجيا تساعد في تحسين إدارة الوقت، إلا أن الاعتماد المفرط عليها قد يؤدي إلى تشتت الانتباه وتقليل الإنتاجية. [المهنا، نورة. ٢٠٢١]

## ٢,٤,٣ الصراعات التي تواجه إدارة الوقت والأداء الوظيفي

تواجه إدارة الوقت تحديات وصراعات عديدة تؤثر على الأداء الوظيفي، منها:

- **تعدد المهام:** يميل العديد من الموظفين إلى تنفيذ عدة مهام في وقت واحد، مما يقلل من التركيز ويؤدي إلى تدهور الأداء.
- **المهام غير المخطط لها:** كثرة المهام الطارئة وغير المخطط لها تسبب اضطراباً في إدارة الوقت وتؤثر على الأداء العام.
- **ضغط العمل:** ضغوط العمل الزائدة تؤدي إلى تقليص القدرة على تنظيم الوقت بشكل فعال، مما ينعكس سلباً على الأداء. [الشمراني، عبدالله. ٢٠٢٠]

## ٢,٥ الخاتمة:

في الختام، يمكن القول إن الإطار النظري للدراسة قد أتاح فهماً شاملاً للعلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي. من خلال استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الوقت وأهميتها في بيئة العمل، تم التأكيد على دورها الحاسم في تحسين الأداء الوظيفي والحد من التوترات والضغوط. كما أظهر الإطار النظري أنماط التأثير المختلفة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، والفجوات والصراعات التي تعيق تحقيق أقصى استفادة من الوقت المتاح.

إن التحليل النظري لهذه الجوانب يوفر أساساً قوياً لدراسة تجريبية تركز على تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت بهدف تحسين الأداء الوظيفي في بيئات العمل المختلفة. يعزز هذا الإطار النظري من فهم التحديات التي تواجه الموظفين وأرباب العمل في تحقيق التوازن بين الوقت المتاح وتحقيق الأهداف المهنية بكفاءة، مما يمهد الطريق لإجراء دراسات مستقبلية تساهم في تطوير حلول عملية لمشكلات إدارة الوقت.

## ٢,٦ المراجع: العربية

١. الورداني، أحمد. "إدارة الوقت وتأثيرها على الأداء الوظيفي." مجلة الإدارة العامة، ٢٠٢٣.
٢. العسيري، خالد. "أنماط إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي." مجلة العلوم الإدارية، ٢٠٢٢.
٣. المهنا، نورة. "الفجوات في إدارة الوقت وتأثيرها على الأداء الوظيفي." مجلة التطوير الإداري، ٢٠٢١.
٤. الشمراني، عبدالله. "الصراعات في إدارة الوقت وتأثيرها على الأداء الوظيفي." مجلة الإدارة والقيادة، ٢٠٢٠.
٥. ياسر احمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى عمان الأردن ٢٠٠٠ ص ٢٥.
٦. محمود إبراهيم سعيد ملحم دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية دولة فلسطين، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة القاهرة، سنة ٢٠١٠ من ٢٠.
٧. سالم الرحيمي، توفيق المرديني اثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة ، ودراسة ميدانية على طلبة اريد الأهلية ، مجلة جامعة دمشق للمعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٣٠ لعدد الأول ٢٠١٤، ص ١
٨. زيد منير عبوي، إدارة الوقت في الإدارة، كنوز المعرفة، طبعة الأولى، عمان الأردن ٢٠٠٠ من ٣٤٣٣
٩. مادلين عاطف عبد القادر بشير مضعيات وقت مديري ومديرات وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، ( وسبل الحد منها ) مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية قسم أصول التربية ، كلية التربية الإسلامية بغزة فلسطين ٢٠١١
١٠. محسن احمد الحضري، الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة، ط١، دار ايتراك مصر ٢٠٠٠، ص ٢١٢٠
١١. طارق سويدان ، محمد أكرم العدلوني ، فن إدارة الوقت الطبعة الأولى ، دار قرطية للنشر والتوزيع المملكة العربية السعودية ، سنة ٢٠٠٣ ، ص ٢٤
١٢. الخرسى خالد، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، مؤسسة الجرسى للتوزيع والإعلان الرياض المملكة العربية السعودية سنة ٢٠٠٣ بصي - ١٤-
١٣. أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل ، فاعلية إدارة الوقت بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، في أصول التربية قسم الادارة التربوية ، كلية الدراسات العليا جامعة الإسلامية بغزة سنة ٢٠٠٩ م - ١١٢
١٤. إليك ماكيني، مصيدة الوقت، مكتبة حرير المركز الرئيسي، الطبعة الثالثة المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥ من ٣٤
١٥. إليك ماكيني، مصيدة الوقت ، المرجع السابق من ٣٥
١٦. وصفي الكساسبة ، الحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠١١، ص ٧٧
١٧. رواية حسن إدارة الموارد البشرية ، رؤيا مستقبلية الدار الجامعية ، مصر ٢٠٠٣ ص ٢٠٩

١٨. عبد المليك مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفاعلية ، مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، بجامعة سكرة العدد (١) نوفمبر ٢٠٠١ من ٨٦

١٩. حسين محمد الحراحشة بأدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي دار جليس الزمان للنشر والتوزيع بطن الأولى عمان الأردن ، ٢٠١١ من ٩١

٢٠. محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك السعود، الرياض السعودية ٢٠٠٣ ص ٧٣

٢١. سالم بن بركة براك الفايدى ، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه القسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية ، ٢٠٠٨ من ٨٤

٢٢. شامي صليحة المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة احمد بوفرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس الجزائر ٢٠١٠ ٢٠٠٩ من ٧٠-٧٦

٢٣. أحمد على عبدالله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ الشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزاراه الداخلية بمملكة البحرين مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين ٢٠١٤ من ١١٥.

٢٤. عزة أبو تقدم، اثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين سنة ٢٠١٠-٢٠١١ من ٤٦

٢٥. بعضي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP منطقة سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، التخصص علوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وتجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر ٢٠٠٦-٢٠٠٧ ص ٥٠

٢٦. كمال تشام و المخفي علاقة رضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد ٧، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية ٢٠٠٩ ص ٣٤٢

٢٧. الظاهر الوالي، التحفيز وأداء المرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة نيسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، في تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة ٢، ٢٠١٣ من ٧٣

٢٨. عمار بن عيشي، دور التقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم

٢٩. تجارية، فرع إستراتيجية، قسم علوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، ٢٠٠٥-٢٠٠٦، بسكرة من ٢٧

٣٠. سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، ٢ دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ٢٠٠٣

من ٢٥٦

٣١. صلاح الشنوان، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر ٢٠٠٠ من

١٨٧.

## ٢,٧ المراجع الأجنبية:

1. Covey, S. R. (1989). The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. Free Press.
2. Allen, D. (2001). Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. Penguin Books.
3. Drucker, P. F. (1967). The Effective Executive. Harper & Row.
4. Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice. Sage Publications.
5. Goldratt, E. M., & Cox, J. (2016). The Goal: A Process of Ongoing Improvement. Routledge.
6. Blanchard, K., & Johnson, S. (1982). The One Minute Manager. William Morrow.
7. Pareto, V. (1906). Manual of Political Economy. Oxford University Press.
8. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Organizational Behavior. Pearson.
9. Alain Cuccri. Quels modèles de performance pour les entrepreneurs de PME en territoire isolé le cas des entreprises de la réunion. 11 rencontre internationale 18 et 19 novembre 2004. bill. 2004 p3
10. 3 Alain Fernandez les nouveaux tableaux de bord des décideurs éditions d'organisation PARIS 2000 p40

<https://www.sadafco.com/ar/>