



جامعة العلوم الحديثة  
UNIVERSITY OF MODERN SCIENCES

الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العلوم الحديثة  
كلية الدراسات العليا  
قسم إدارة الأعمال

## ” العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي ”

(دراسة ميدانية على محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف)

رسالة مقدمة

إلى جامعة العلوم الحديثة – عمادة الدراسات العليا  
كمطلب جزئي لنيل درجة الماجستير (إدارة الأعمال)

من الطالبة:

**نادية إسماعيل حسن صباح**

بكالوريوس إدارة أعمال – جامعة العلوم الحديثة – 2012

إشراف/

**أ.د/ سنان غالب المرهضي**

أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء

2019م – 1441هـ



قال تعالى

﴿وَالْعَصْرِ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (2) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا

الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالنَّحْتِ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ (3)﴾

صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

(سورة)

(العصر: 1-3)

## حديث شريف

قال رسول الله ﷺ

﴿لا يزال الرجل عالماً ما طلب العلم، فإن ظن أنه علم﴾

فقد جهل ﴿مراوه الترمذي﴾

## شهادة المشرف العلمي

أقر بأن الرسالة العلمية الموسومة بـ :

### ” العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي ”

(دراسة ميدانية على محكمة استئناف م / صنعاء والجوف )

التي تقدمت بها الباحثة/نادية إسماعيل حسن صباح ، قد أنجزت تحت إشرافي

في مراحلها كافة وأرشحها للمناقشة .

المشرف/

أ.د/ سنان غالب المرهضي

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة والاقتصاد- جامعة صنعاء

## شهادة المصحح اللغوي

Republic of Yemen  
SANA'A UNIVERSITY  
FACULTY OF LANGUAGES



الجمهورية اليمنية  
جامعة صنعاء  
كلية اللغات

DATE : .....

التاريخ : .....

Ref : .....

الإشارة : .....

### إلى من يهمه الأمر

يشهد قسم اللغة العربية - كلية اللغات - أن رسالة الطالب/ نادية إسماعيل حسن صباح، بعنوان: (العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي) دراسة ميدانية "كحالة دراسية" على محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف.

قد دُقت وصوبت لغويًا، وهي بذلك تُعدُّ صالحةً للمناقشة والنشر.

وتقبلوا خالص التحية!!!

رئيس القسم

د. عدنان الشعيبي



تلفاكس الكلية ( 575374 ) تلفون الجامعة (464450/08) ص.ب : (1247) صنعاء  
FAC.Telfax. (575374) Tel.U. (464450/08) YE P.O.BOX: (1247) SANA'A



## إهداء

إلى وطني الغالي الذي وقف - وما زال شامخاً في وجه التحديات

إلى روح والدي الطاهرين ، وفاءً و عرفاناً

إلى سندي وعونني في الحياة زوجي الغالي مودة وحباً

إلى فلذة كبدي ، أولادي

إلى أخوتي تقديراً ووفاءً

إلى من شاركني وساندني

أهدي هذا الجهد

الباحثة

## شكر وتقدير

الحمد لله القائل: ﴿وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ [لقمان:12]؛ والصلاة والسلام على النبي الهادي الأمين، سيدنا محمد ﷺ، هادي البشرية، معلم الناس الخير، وعلى آله الطيبين وصحابته الراشدين القائل: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإنه لمن تمام الأعمال وكمال الأخلاق الاعتراف لذوي الفضل بفضلهم وشكرهم وتقديرهم؛ لذا فإنَّه من دواعي العرفان بالفضل أن أذكر الأيادي الكريمة التي امتدت إلي بالعون والتأييد والتوجيه في كل مرحلة من مراحل إعداد هذه الدراسة وكل خطوة من خطواتها بدءاً بأستاذي الجليل الأستاذ الدكتور/ سنان غالب المرهضي، الذي أخذ بيدي إلى أول الطريق والأفكار تتصارع في مخيلتي في اختيار موضوع هذه الدراسة، وإتاحته لي فرصة التلمذ على يديه، الذي أحاطني بتوجيهاته المفيدة فكان نعم المشرف.

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة والحكم المكونة من الأساتذة الأفاضل

– الدكتور/ ياسر مهيب علي/ ممتحناً خارجياً- جامعة تعز.

– الدكتور/ فهمي سعيد الدقاف/ ممتحناً داخلياً- جامعة العلوم الحديثة.

وذلك لتشرفي بقبولهم مناقشة هذه الدراسة.

كما أشكر جميع الأساتذة المحكمين، والمدونة أسماؤهم في ملاحق هذه الدراسة، وذلك لما

غمروني به من نصح ومشورة، وتوجيهات علمية قيمة أسهمت في إثراء هذه الدراسة.

كما أشكر كل من شجعني وحفزني ولو بكلمة، ولكل من أبدى تفاعلاً معي ولم أذكره هنا.

وفي الختام أرجو من المولى أن أكون قد وفقت في هذا العمل، وأن يكون خالصاً لوجهه الكريم،

هو نعم المولى، ونعم النصير.

الباحثة



# ملخص الدراسة

## العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية على محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف)

إعداد الباحثة/ نادية إسماعيل حسن صباح

إشراف الدكتور/ سنان غالب المرهضي

العام الجامعي 1440هـ - 2019م

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف محافظتي صنعاء والجوف من خلال تحديد مستوى تطبيق إدارة الوقت لدى العاملين فيها، ومستوى أدائهم، والتعرف إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) بين أبعاد إدارة الوقت والأداء الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الدرجة الوظيفية - سنوات الخدمة) .

اعتمدت الدراسة في ضوء الإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها وفرضياتها على المنهج الوصفي بنوعيه (التحليلي، والارتباطي)، وتألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي محكمة استئناف محافظتي صنعاء والجوف والبالغ عددهم (155)، ولجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة تم إعداد استبانة أداة للدراسة، تم التأكد من صدقها وثباتها، حيث وزعت بأسلوب الحصر الشامل على جميع مفردات مجتمع الدراسة نظراً لمحدوديته، وبعد جمعها منهم تم إجراء المعالجات الإحصائية لها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

1- اتفق أفراد العينة على أنّ هناك إدارة للوقت بمستوى عالٍ في محكمة استئناف محافظتي صنعاء والجوف ، حيث بلغ المتوسط (3.95) وانحراف معياري (0.878) ونسبة مئوية (78.9%)، وقد حصل البعد الثاني (تنظيم الوقت) على المرتبة الأولى بينما حصل البعد الثالث (توجيه الوقت) على المرتبة الأخيرة على مستوى محور إدارة الوقت.

2- اتفق أفراد العينة على أنّ هناك مستوى أداء وظيفي عالي في محكمة استئناف محافظتي صنعاء والجوف حيث بلغ المتوسط (4.42) ونسبة (88.4%)، ولقد حصل البعد الرابع (جودة الأداء) على المرتبة الأولى، وحصل البعد الثالث (حجم الأداء) على المرتبة الأخيرة على مستوى محور الأداء الوظيفي.

3- هناك علاقة ارتباط (قوية جداً) بين أبعاد إدارة الوقت والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تجاه (إدارة الوقت والأداء الوظيفي) تُعزى لمتغير الجنس، وقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى لمتغير (العمر - المؤهل العلمي - الدرجة الوظيفية - سنوات الخدمة) .

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها:

1- أن تعمل المحكمة على تعزيز الوعي لدى العاملين بأهمية إدارة الوقت والحرص على الإعلاء من شأن مورد الوقت وأهميته مع اتخاذ ما يلزم من إجراءات رفع مستوى الأداء الوظيفي.

2- معالجة الاختلالات القائمة في تنفيذ اللوائح والقوانين في المحكمة والعمل على المتابعة والرقابة المستمرة.

3- إعداد منظومة متكاملة من الضوابط القانونية والإدارية وتنفيذ الضوابط التي ينبغي فيها تشديد الشروط والمعايير وتنفيذ الضوابط الكفيلة بوقف حالة التسيب وتراكم القضايا (حجم الأداء) في عمليات وإجراءات البت في القضايا.

4- إعداد برامج تدريب للقيادات والعاملين وتنفيذها وتطوير قدراتهم في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف (إدارة الوقت) محلياً وخارجياً لكون التدريب والتأهيل العلمي للكفاءات يساعد على تحسين الأداء وسرعة الإنجاز

5- توسيع عدد الشعب والقضاة في المحكمة بغرض رفع مستوى الإنجاز ليتناسب عدد الشعب وعدد القضاة، لتشمل جميع الخدمات القضائية.

6- تهيئة المناخ الوظيفي الذي يساعد العاملين على إنجاز أعمالهم الموكلة إليهم بسرعة وجودة.

7- أن تتخلى القيادات الإدارية عن مركزية (السلطة) من خلال تفويضها لتنفيذ الأعمال الروتينية وأن يكون تركيزهم على الأعمال والنشاطات المهمة.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
ب	البسمة
ج	الآية القرآنية
د	حديث الشريف
هـ	شهادة المشرف العلمي
و	شهادة المصحح اللغوي
ز	الإهداء
ح	الشكر والتقدير
ط	ملخص الدراسة باللغة العربية
ك	قائمة المحتويات
س	قائمة الجداول
ف	قائمة الأشكال
ف	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
<b>المبحث الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
3	أولاً: مقدمة الدراسة
5	ثانياً: مشكلة الدراسة
8	ثالثاً: أهداف الدراسة
8	رابعاً: فرضيات الدراسة
9	خامساً: أهمية الدراسة
10	سادساً: حدود الدراسة
11	سابعاً: مصطلحات الدراسة
11	ثامناً: منهجية الدراسة
13	تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة
13	عاشراً: نموذج الدراسة

الصفحة	المحتويات
13	الحادي عشر: مصادر جمع البيانات
<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة:</b>	
15	أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة الوقت
17	ثانياً: الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي
20	ثالثاً: الدراسات التي تناولت إدارة الوقت والأداء الوظيفي
25	رابعاً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
27	خامساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>المبحث الأول: إدارة الوقت :</b>	
30	أولاً: مفهوم الوقت
30	ثانياً : أهمية الوقت
32	ثالثاً : أنواع الوقت
34	رابعاً: خصائص الوقت
36	خامساً: مضيعات الوقت
40	سادساً: مفهوم إدارة الوقت
42	سابعاً: مبادئ إدارة الوقت
42	ثامناً: الوقت والوظائف الإدارية
<b>المبحث الثاني: الأداء الوظيفي</b>	
55	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي
56	ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي
57	ثالثاً : عناصر الأداء الوظيفي
57	رابعاً: معايير الأداء الوظيفي
61	خامساً: قياس الأداء الوظيفي
62	سادساً: تقييم الأداء الوظيفي
70	سابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء

الصفحة	المحتويات
<b>المبحث الثالث: إدارة الوقت والأداء :</b>	
72	أولاً: نظام وقت العمل المرن
73	ثانياً: الوقت وكفاءة الأداء
74	ثالثاً: الوقت ونجاعة الأداء
75	رابعاً: دور إدارة الوقت في تخفيف من ضغوط العمل
76	خامساً: إدارة الوقت وعلاقته بالأداء
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وإجراءاتها</b>	
<b>المبحث الأول: نبذة عن محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف اليمنية محل الدراسة</b>	
82	أولاً: نشأت محاكم الاستئناف واختصاصها
82	ثانياً: عدد المحاكم التابعة لمحكمة استئناف م/ صنعاء والجوف
83	ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمحكمة الاستئناف م/ صنعاء والجوف
87	رابعاً: واقع إدارة الوقت والأداء في محكمة الاستئناف م/ صنعاء والجوف
<b>المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
91	أولاً: أداة الدراسة
91	ثانياً: قياس صدق الأداة
92	ثالثاً: قياس ثبات الأداة (الاستبانة)
93	رابعاً: إجراءات تطبيق الأداة
93	خامساً: الوصف الإحصائي لأفراد الدراسة
99	سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
<b>المبحث الثالث: عرض نتائج الأسئلة ومناقشتها</b>	
100	أولاً: احتساب التقدير اللفظي
101	ثانياً: تحليل نتائج الأسئلة ومناقشتها

الصفحة	المحتويات
<b>المبحث الرابع: عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة</b>	
116	أولاً: احتساب التقدير اللفظي لمستوى العلاقة
117	ثانياً: عرض اختبار فرضيات الدراسة وتحليله
<b>الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات</b>	
131	أولاً: الاستنتاجات
132	ثانياً: التوصيات
133	ثالثاً: المقترحات
<b>قائمة المراجع</b>	
135	أولاً: المراجع باللغة العربية
141	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية
142	ثالثاً: المواقع الإلكترونية
144	<b>الملاحق</b>
b	<b>ملخص البحث باللغة الإنجليزية</b>

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	الخلاصة الإجمالية لإحصائيات القضايا بمحكمة استئناف م صنعاء والجوف خلال المدة 2010-2013	(1)
6	استمارة تقييم الأداء الوظيفي	(2)
7	الخلاصة العامة لتقييمات موظفي محكمة استئناف م / صنعاء والجوف	(3)
13	أبعاد فقرات الدراسة ومصادرها	(4)
26	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	(5)
27	الفجوة البحثية بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية	(6)
39	مضيعات الوقت	(7)
70	الفرق بين تحسين الأداء وتطوير الأداء	(8)
87	إجمالي عدد نواقص القضايا خلال المدة 2010-2018 في محكمة الاستئناف م / صنعاء والجوف	(9)
88	نسبة الإنجاز لمحكمة استئناف م/ صنعاء والجوف خلال المدة 2011-2015	(10)
91	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(11)
92	قياس ثبات الاستبانة بمعامل ألفا كرونباخ	(12)
93	مقدار الاستجابة لأفراد الدراسة	(13)
94	التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد الدراسة	(14)
95	التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر لأفراد الدراسة	(15)
96	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي لأفراد الدراسة	(16)
97	التكرار والنسبة المئوية لمتغير الدرجة الوظيفية لأفراد الدراسة	(17)
98	التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة لأفراد الدراسة	(18)
100	احتساب التقدير اللفظي	(19)
101	التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول أبعاد محور إدارة الوقت	(20)
102	التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول فقرات بُعد (تخطيط الوقت)	(21)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
104	التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول فقرات بُعد (تنظيم الوقت)	(22)
105	التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول فقرات بُعد (توجيه الوقت)	(23)
107	التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول فقرات بُعد (الرقابة على الوقت)	(24)
109	التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول أبعاد محور (الأداء الوظيفي)	(25)
110	التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول فقرات بُعد (سرعة الأداء)	(26)
111	التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول فقرات بُعد (دقة الأداء)	(27)
113	التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول فقرات بُعد (حجم الأداء)	(28)
114	التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول فقرات بُعد (جودة الأداء)	(29)
116	كيفية احتساب التقدير اللفظي لفرضيات الدراسة	(30)
117	نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الرئيسية الأولى	(31)
119	نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى	(32)
120	نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية	(33)
121	نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة	(34)
122	نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الرابعة	(35)
123	الفروق الإحصائية تجاه إدارة الوقت والأداء الوظيفي حسب الجنس لأفراد الدراسة	(36)
124	الفروق الإحصائية تجاه إدارة الوقت والأداء الوظيفي حسب العمر لأفراد الدراسة	(37)
125	الفروق الإحصائية تجاه إدارة الوقت والأداء الوظيفي حسب المؤهل العلمي لأفراد الدراسة	(38)
126	الفروق الإحصائية تجاه إدارة الوقت والأداء الوظيفي حسب الدرجة الوظيفية لأفراد الدراسة	(39)
127	الفروق الإحصائية تجاه إدارة الوقت والأداء الوظيفي حسب سنوات الخدمة لأفراد الدراسة	(40)



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	متغيرات الدراسة	(1)
33	أنواع الوقت	(2)
34	أوقات الذروة والخموم لدى الإنسان	(3)
44	المهارات اللازمة لتخطيط الوقت	(4)
46	مضيعات الوقت الناجمة عن سوء التنظيم	(5)
49	عوامل ضياع الوقت المتصلة بالتوجيه	(6)
53	عوامل ضياع الوقت المتصلة بالرقابة	(7)
58	معايير الأداء	(8)
65	طرق تقييم الأداء	(9)
94	التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد الدراسة	(10)
95	التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر لأفراد الدراسة	(11)
96	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي لأفراد الدراسة	(12)
97	التكرار والنسبة المئوية لمتغير الدرجة الوظيفية لأفراد الدراسة	(13)
98	التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة لأفراد الدراسة	(14)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملاحق
136	الأداة في صورتها الأولية (استبانة آراء محكمين)	(1)
141	أسماء الأساتذة المحكمين للأداة	(2)
142	الأداة في صورتها النهائية	(3)

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة، انقسم هذا الفصل على مبحثين وهما

كالآتي:

**المبحث الأول:** تناول الإطار العام للدراسة، ويضم (مقدمة الدراسة، المشكلة، الأهداف، الفرضيات، الأهمية، الحدود، التعريفات الإجرائية للدراسة، المنهجية، المجتمع والعينة، نموذج الدراسة، ومصادر جمع البيانات).

**المبحث الثاني:** تناول الدراسات السابقة، ويضم ( الدراسات التي تناولت إدارة الوقت ، الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي، الدراسات التي تناولت إدارة الوقت والأداء الوظيفي، موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، الاستفادة من الدراسات السابقة).

## المبحث الأول

### الإطار العام للدراسة

#### أولاً: مقدمة الدراسة:

إنَّ إدارة الوقت تحظى باهتمام كبير من المفكرين وعلماء الإدارة في كل العصور والبلدان، من بينهم "بيتر داركر " أحد خبراء التنمية الإدارية الذي يصف الوقت بأنه المورد المهم الذي إذا لم تنجح في إدارته فلن تنجح في أي عمل تقوم به وعليه فإن تنظيم الوقت وإدارته هو عصب العملية الإدارية (البرادعي، 2004:15)، وزاد الاهتمام بدراسة العلاقة بين الوقت والإدارة نتيجة التطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتقنية، ما انعكس ذلك كله على المؤسسات والهيئات والمشروعات وتنفيذ العملية أدى إلى التأكيد على أهمية الوقت في كل من مفهوم الإدارة ونظرياتها (رجب، 2009: 8).

ويُعدُّ الوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخر كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان (أبو شيخة، 2002: 33) كما يُعدُّ الوقت من أهم عناصر الإنتاج الأساسية أو مقترحاته، وتُعدُّ اتجاهات الأفراد في مجتمع معين نحو الوقت وأهميته وكيفية استغلاله أو إدارته أحد العناصر الرئيسة للبيئة الثقافية، كما أنَّه من الممكن قياس مدى التقدم الحضاري لدولة ما، من خلال اتجاهات شعبها وتقديره لأهمية الوقت (أبو قحف 1989: 399 المشار إليه في: العمامي، 2016:2).

من جانب آخر حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام عديد من الباحثين والدارسين والممارسين لأعمال الإدارة والتنظيم؛ وذلك لأنَّ الأداء الجيد هو السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار؛ لضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة لأجلها يجب توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية، وتهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء (السلمي:1998، المشار إليه في: العمامي، 2016: 263)، كما يسهم الأداء الوظيفي في تحقيق جودة السلعة أو الخدمة وتحقيق العمل بشكل صحيح من أول مرة وتقليل الأخطاء والعيوب والمشكلات وتقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد ويُعدُّ تحقيق الأداء من جانب العاملين في أي منظمة أحد المبادئ الرئيسة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.(أبو النصر، 2008: 130).

تُعدُّ إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها العاملون في إدارة أعمالهم حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أنَّ الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وبتحسين الإنتاجية، فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام.

وتعد علاقة الوقت بالأداء الوظيفي السبب في ظهور أعراض السرعة، مثل التوتر والحدة والقلق وغيرها من الأعراض التي أصبحت سمة العصر، وإذا ما أحسنت إدارة الوقت من قبل الإدارة العليا والعاملين في منظمات الأعمال على حد سواء انعكس ذلك بشكل مباشر على أداء العاملين الذي بدوره سينعكس على أداء المنظمة ككل. (الخطيب، 2009: 1)

لقد بينت الكثير من الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة العامة أنَّ في وقت الإداريين تراكماً للأعمال في جداولهم اليومية؛ لذا كان موضوع إدارة الوقت، وحسن استغلاله؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتحسين الأداء من الموضوعات المهمة في المؤسسات والأجهزة الحكومية ومن خلال اطلاع الباحثة ومراجعة الدراسات السابقة المحلية، منها الدراسات التي تناولت موضوع الوقت وإدارته كدراسة (الحرازي، 2017) التي هدفت إلى قياس أثر إدارة الوقت في مستوى الأداء في المراكز البحثية اليمنية بينما تناولت دراسة (المتوكل، 2011) مهارات إدارة الوقت وأثرها في مدى توفر الخدمات المصرفية في بنك اليمن الدولي، ودراسة (طميذة، 2006) التي هدفت إلى معرفة إدارة الوقت وتخطيطه ودورها في زيادة إنتاجية العاملين في البنك العربي صنعاء، وتوصلت دراسة (البعداني، 2005) إلى بناء نموذج مقترح لتطوير واقع عمليات إدارة الوقت في جامعة إب.

بينما تناولت بعض الدراسات على موضوع الأداء الوظيفي، كدراسة (عايض والشمسي، 2013) اللذين ركزا على ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الشركة اليمنية للغاز، أما دراسة (حُميد، 2015) فهدفت إلى قياس أثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى الأجهزة الرقابية في اليمن (دراسة ميدانية على موظفي الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد)، وهدفت دراسة (شريف، 2013) التعرف إلى دور الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة- صنعاء)، وتناولت دراسة (جميل، 2013) أخلاقيات العمل السائدة لدى الجمعيات الخيرية في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

**يتضح مما سبق ذكره أنَّ الدراسات السابقة المحلية ركزت على أحد موضوعي إدارة الوقت والأداء الوظيفي كل على حدة، كما أنَّها طبقت في جهات متعددة ومختلفة عن الجانب القضائي عدا دراسة (الزين، 2014) التي طبقت في وزارة العدل بهدف التعرف إلى نظام الحوافز وأثرها في تحسين**

الأداء الوظيفي، وبالرغم من ذلك يلاحظ أنه لم تتعرض أي دراسة محلية تحديداً - لإدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجانب القضائي.

ونظراً لأهمية محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف من خلال تقديمها خدمات قضائية لأعداد كبيرة من فئات المجتمع، يأتي الاهتمام بهذا القطاع المهم، بهدف استغلال الوقت الاستغلال الأمثل لتحسين الأداء الوظيفي، والوصول إلى التحسين المستمر من خلال قياس العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف.

### ثانياً: مشكلة الدراسة:

إنّ الإدارة هي العنصر الحاسم في الإنتاج والتنمية ، ولن تستقيم الإدارة إلا إذا استخدمت الوقت بفعالية، من هنا تظهر أهمية الوقت وضرورة وضع علاج جذري وحاسم لمشكلة إدارة الوقت لدى القيادات الإدارية وتقدير أهميته، فليس المهم ما يقومون به من أعمال خلال أوقاتهم، بل المهم ما يحصلون عليه من نتائج خلال هذه الأوقات، وأنّ الوقت الضائع لديهم يؤدي إلى ضياع وقت العاملين أيضاً، إلا إنّه إذا تم استخدام وقت القيادات الإدارية بفاعلية سوف يقل الوقت الضائع على العاملين إلى حد كبير إن مشكلة إدارة الوقت بالنسبة للقيادات الإدارية ليست بالمشكلة السهلة، فهي من المشاكل المستعصية ولقد لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها ومراجعتها للإحصائيات والتقارير الخاصة بالإنجاز في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف أنها كانت متدنية خلال المدة 2010-2013، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (1)

الخلاصة الإجمالية لإحصائيات القضايا بمحكمة استئناف م صنعاء والجوف خلال الفترة 2010-2013م\*.

نسبة القضايا المنجزة من القضايا المعروضة	إجمالي القضايا المنجزة خلال العام القادم	إجمالي القضايا المنجزة	الإجمالي	إجمالي القضايا المعروضة الواردة خلال العام	إجمالي القضايا المعروضة المرحلة من العام السابق	العام
25%	1924	636	2560	918	1642	2013م
19%	1642	382	2024	389	1635	2012م
14%	1645	272	1917	256	1661	2011م
36%		941	2602			2010م

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على الخلاصة الإجمالية لإحصائيات القضايا

\* كما وردت من المصدر هذا ما كان متاح حتى عام 2013 فلم ترد بيانات بعد هذا العام



يتضح من خلال الجدول السابق أنّ عناصر التقييم للأداء الوظيفي يمثل أعلى نسبة في التقييم بنسبة (40%) عن بقية العناصر الأخرى، وأنّ مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي تتمثل في (11) مؤشر تتوزع عليها النسبة (40%)، ويوضح الدليل الإجرائي علامات التقييم، ونتيجة كل مؤشر من عناصر التقييم.

من خلال مراجعة تقييم أداء الموظفين في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف خلال المدّة 2010-2013، ويمكن توضيح الخلاصة العامة لتقييمات الموظفين في الجدول الآتي:

### جدول رقم (3)

#### الخلاصة العامة لتقييمات موظفي محكمة استئناف م / صنعاء والجوف

العام	عدد الموظفين	عدد المقيمين	عدد الغير مقيمين	النتيجة				
				ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
2010	174	151	23	15	58	57	21	0
2011	140	102	38	37	62	0	3	0
2012	140	102	38	37	62	0	3	0
2013	174	129	45	41	0	85	3	0

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على الخلاصة العامة لتقييمات موظفي

يتضح من خلال الجدول السابق خلال العام 2013 تزايد عدد الموظفين مقارنة بالعامين 2012 و2011، حيث وصل عددهم إلى (174) موظف، وقد يرجع زيادة عدد الموظفين خلال العام 2013م إلى إضافة القضاة ومرافقيهم؛ حيث كان عدد من تمّ تقييمهم خلال العام 2013 (129) موظفاً، ومن لم يتمّ تقييمهم (القضاة ومرافقيهم) (45) موظفاً، حصل من تمّ تقييمهم على تقدير ممتاز، وكان عددهم (41)، ولم يحصل منهم على تقدير جيد جداً، وحصلت النسبة الكبيرة على تقييم جيد وعددهم (85) وحصل (3) منهم على تقدير متوسط.

بينما في عام 2012 بلغ عددهم (140) موظفاً، المقيمون منهم (102)، وغير المقيمين (38)، حصل منهم (37) موظفاً على تقييم ممتاز، والنسبة الكبيرة بتقدير جيد جداً (62) موظفاً وحصل (3) على تقدير متوسط، وفي العام 2011 قل عدد الموظفين مقارنة بالعام 2010، حيث كان عددهم (140) موظفاً، المقيمون منهم (102)، وغير المقيمين (38)، حصل منهم (37) على تقدير ممتاز، وحصلت النسبة الكبيرة على (62) جيد جداً، ولم يحصل أي منهم على تقدير جيد وحصل (3) منهم على تقدير متوسط، بينما كان عدد الموظفين في عام 2010 (174) موظفاً المقيمون منهم (151)، وغير المقيمين (23) حصل منهم (15) على تقدير امتياز، والنسبة الكبيرة



(58) تقدير جيد جداً، بينما حصل منهم (57) على تقدير جيد، وحصل منهم (21) على تقدير متوسط .

نستنتج من خلال ما سبق عرضة من تقييمات موظفي محكمة استئناف م / صنعاء والجوف حصول نسبة عالية لتقدير جيد، بعدد (58) موظفاً ، كانت خلال العام 2013، بينما كانت النسبة العالية لتقدير جيد جداً ، بعدد (62) موظفاً عام 2012، وهذا يعني تراجع الأداء في عام 2013 من جيد جداً إلى جيد، وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

**ما العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف ؟**  
ويتفرع من هذا السؤال السؤالان الفرعيان الآتيان:

1. مامستوى تطبيق إدارة الوقت لدى العاملين في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف ؟
2. ما مستوى أداء العاملين في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف ؟

### **ثالثاً: أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين إدارة الوقت والأداء في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف من خلال الآتي:

1. تحديد مستوى تطبيق إدارة الوقت لدى العاملين في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف.
2. تحديد مستوى أداء العاملين في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف.
3. التعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) بين أبعاد إدارة الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف.
4. التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) تعزى لمتغيرات الدراسة ( الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الدرجة الوظيفية - سنوات الخدمة).

### **رابعاً: فرضيات الدراسة:**

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها تفترض الباحثة عدداً من الفرضيات هي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p < 0.05$ ) بين أبعاد إدارة الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف.

وتنتبثق من هذه الفرضية الفروض الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p < 0.05$ ) بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف.

**الفرضية الفرعية الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p < 0.05$ ) بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف صنعاء والجوف.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p < 0.05$ ) بين توجيه الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p < 0.05$ ) بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية ( الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الدرجة الوظيفية - سنوات الخدمة).

وتنبثق من هذه الفرضية الفروض الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (الجنس).

**الفرضية الفرعية الثانية:** هناك فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (العمر).

**الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (المؤهل العلمي).

**الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (الدرجة الوظيفية).

**الفرضية الفرعية الخامسة:** هناك فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (سنوات الخدمة).

#### **خامساً: أهمية الدراسة:**

تظهر أهمية الدراسة في كونها تقوم بقياس العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي من خلال تحديد مستوى إدارة الوقت في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف ، ومستوى الأداء الوظيفي فيها

ودراسة الفروق بين متغيرات الدراسة. كما تبرز أهمية الدراسة في الإجابة عن أسئلتها وفرضياتها والنتائج التي ستتوصل إليها من نواحٍ متعددة ، تتمثل فيما يأتي:

- 1- الدراسة تلمس عنصر مهماً جداً من عناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهو عنصر الوقت.
- 2- أنّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة ستفيد الباحثين لدراسة جوانب أُخر لم تتطرق لها الدراسة وسوف تكون قاعدة بيانات مهمة لأي دراسة مستقبلية مشابهه ومرجعاً مهماً في المكتبات للدارسين والمهتمين بإدارة الوقت والأداء الوظيفي.
- 3- أنّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة توفر قاعدة من المعلومات والإحصائيات الخاصة بإدارة الوقت والأداء في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف.
- 4- أنّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة تساعد القيادات والمسؤولين وصانعي القرار والمخططين على تحديد منهجية اتخاذ القرارات في ضوء إدارة الوقت والأداء الوظيفي.
- 5- أنّ الدراسة تسهم في التعرف إلى إدارة الوقت وأبعادها ( تخطيط الوقت . تنظيم الوقت . توجيه الوقت . الرقابة على الوقت ) وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- 6- أنّ الدراسة تعد محاولة علمية تجرى لأول مرة في الجمهورية اليمنية (بحسب علم الباحثة) تهدف إلى قياس العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف.

## **سادساً: حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

### **1- الحدود الموضوعية:**

تناولت الدراسة العلاقة بين إدارة الوقت ( تخطيط- تنظيم - توجيه - رقابة) والأداء الوظيفي (سرعة - دقة - حجم - جودة) في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف.

### **2- الحدود البشرية:**

اتبعت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف في الجمهورية اليمنية.

### **3- الحدود المكانية:**

اقتصرت الدراسة على محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف في الجمهورية اليمنية.

### **4- الحدود الزمنية:**

طبقت الدراسة خلال العام الجامعي 2017-2018.

## سابعاً: مصطلحات الدراسة :

ورد في الدراسة المصطلحات الآتية:

**1- إدارة الوقت:** وتعرف بأنها فن الاستخدام الرشيد للوقت وعلمه، وعلم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والاتصال، وهي عملية كمية ونوعية معاً في ذات اللحظة (عليان: 2005، 28).

أو هو التخطيط للاستغلال الفعلي للوقت وتنظيمه (برمجته) ومتابعته في مختلف نشاطات المنظمة وذلك من خلال التوجيه القائم على أساس معرفي بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في نطاق السقف الزمني المحدد (الفضل: 2008، 26).

**وتُعرّف الباحثة إدارة الوقت :** أنها عملية تخطيط الوقت وتنظيمه وتوجيهه ورقابته واستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع.

**2- الأداء الوظيفي:** هو سجل بالنتائج المحققة -سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي إلى درجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة - أي درجة الإنجاز بكفاءة وفاعلية (مصطفى: 2004، 317) أو هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة، أو حل مشكلة ما، أو التخطيط لمشروع ما، وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء أنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات (أبو النصر: 2008، 74)

**وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي:** أنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتضمن سرعة الأداء الوظيفي ودقته وحجمه وجودته.

**3- محكمة الاستئناف:** هو طلب إعادة النظر في الحكم، وذلك عندما يصدر حكم ابتدائي في حق متهم ما في قضية ما، حيث لا يروقه ذلك الحكم، وهو ما يسمى بالاستئناف، ويتم ذلك أمام محكمة الاستئناف فهي تثبت الحكم الابتدائي أو تلغيه أو تزيد عليه (22/5/2017 الساعة 7:59 صباحاً [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

## ثامناً: منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي بنوعيه (التحليلي والارتباطي)؛ لكونه الأكثر استخداماً والأنسب في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، حيث يصف الظاهرة موضوع الدراسة ويحلل بياناتها، ويوضح العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف (الحمداني، 2006: 100) المنهج الوصفي التحليلي: أنه المنهج الذي يسعى إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي تدرس والأوقات التي تستعمل لجمع البيانات".

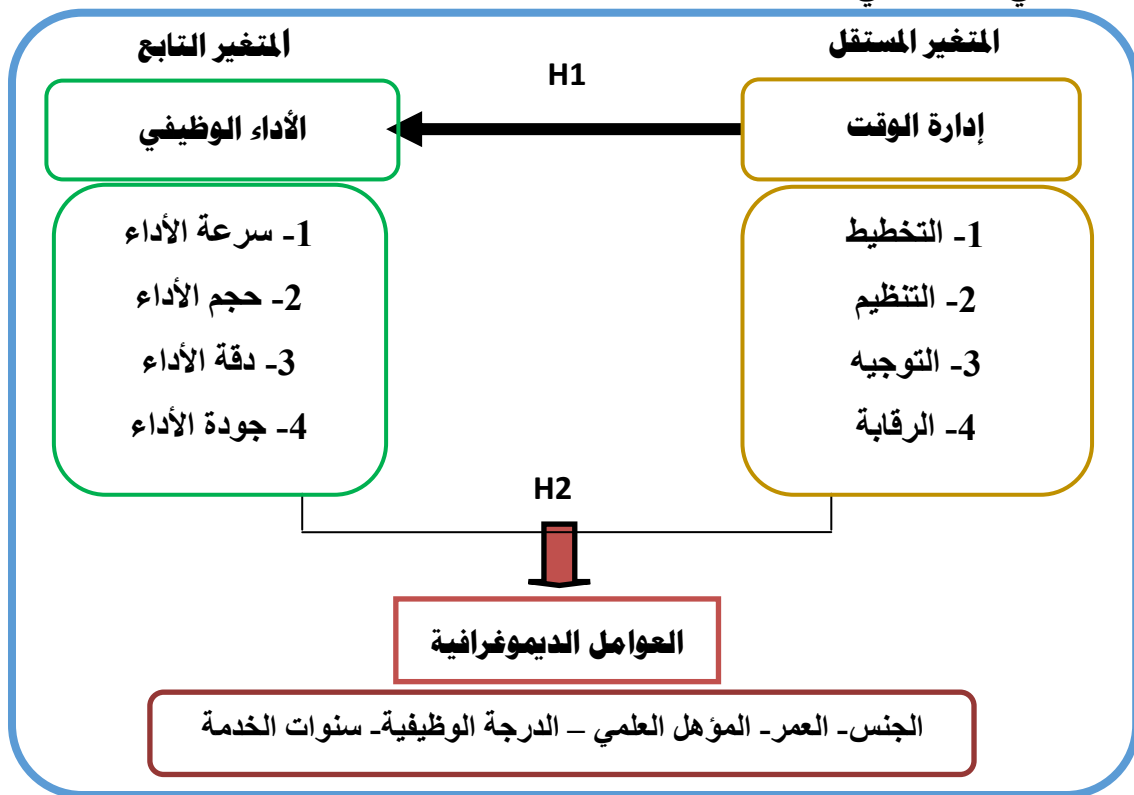
بينما يعرف (العساف، 2000: 271) المنهج الوصفي الارتباطي بأنه " ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة إذا كانت هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة".

### تاسعاً : مجتمع وعينة الدراسة :

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها وفرضياتها ، فقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف والبالغ عددهم (155) موظفاً وموظفة، وقد تمّ توزيع الاستبانة بأسلوب الحصر الشامل على جميع مفردات مجتمع الدراسة لمحدوديته.

### عاشراً : نموذج الدراسة :

تمّ في هذه الدراسة معرفة علاقة عدد من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع له، ويمكن توضيحها في الشكل الآتي:



شكل رقم (1)  
متغيرات الدراسة  
المصدر: من إعداد الباحثة

## إحدى عشر : مصادر جمع البيانات :

تمَّ استخدام مصدرين لجمع البيانات، وذلك على النحو الآتي.:

### 1- المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تمَّ الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة لاختبار الظاهرة عملياً، ويمكن توضيحها في الجدول الآتي

#### جدول رقم (4)

أبعاد فقرات الدراسة ومصادرها

م	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	أرقامها في الاستبيان	المصدر
	المحور الأول : إدارة الوقت			
1	تخطيط الوقت	5	5-4-3-2-1	الحراري ، 2017.
2	تنظيم الوقت	4	9-8-7-6	
3	توجيه الوقت	6	15-14-13-12-11-10	
4	الرقابة	4	16-17-18-19	
	المحور الثاني : الأداء الوظيفي			
1	سرعة الأداء	5	5-4-3-2-1	الغزالي ، 2012.
2	دقة الأداء	6	11-10-9-8-7-6	
3	حجم الأداء	5	16-15-14-13-12	
4	جودة الأداء	4	20-19-18-17	

المصدر: من إعداد الباحثة

### 2\_المصادر الثانوية:

تم الاعتماد على المعلومات المكتوبة؛ بغرض فهم الظاهرة نظرياً، وبناء الجانب النظري للدراسة من المصادر الآتية:

أ- الإحصائيات والتقارير الرسمية.

ب- الكتب.

ج- المجلات والدوريات والمقالات.

د- الأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

هـ- البحث في الإنترنت.

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

نظراً لما يمثله موضوع إدارة الوقت والأداء الوظيفي من أهمية، فإنَّ المتخصصين لم يدخروا جهداً لدراسة مدى العلاقة واختبارها بينهما، وامتداداً لهذه الجهود تأتي هذه الدراسة، وتستعرض الباحثة في هذا المبحث أهم الدراسات المتصلة بموضوع العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي بصورة مباشرة وغير مباشرة على المستوى المحلي والعربي والأجنبي، وقد تمكنت الباحثة من الاطلاع عليها والاستفادة منها؛ وذلك لغرض معرفة موقع الدراسة الحالية بين هذه الدراسات، واستخراج الفجوة البحثية، وجوانب الاستفادة منها، وتوظيفها في تحديد العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف، وقد تمَّ استعراض دراسات كل محور تبعاً لتسلسلها التاريخي من الأحدث إلى الأقدم، ولقد تم تقسيمها كآلاتي:

أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة الوقت وبلغ عددها (6) دراسات.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي وبلغ عددها (8) دراسات.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت إدارة الوقت والأداء الوظيفي وبلغ عددها (11) دراسة. ولقد واجهت الباحثة في هذا الجانب شحة وندرة في الدراسات والبحوث التي تناولت العلاقة بينهما في القطاع القضائي.

وسوف يتم تخليص الدراسات على وفقاً للمعايير المتعارف عليها في أوساط الباحثين والتي تكمن

في (العريقي ، 2014:326):

- البدء بلبق الباحث مع تاريخ الدراسة.
- تحديد الهدف الرئيس للدراسة.
- تحديد الأداة المستخدمة في الدراسة.
- تحديد نوع العينة وطريقة اختيارها
- وأخيراً أهم النتائج والتوصيات.

وفيما يلي عرضٌ لتلك الدراسات:

### أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة الوقت:

#### 1- دراسة اليسباهي وآخرون (Elsabahyet al, 2015):

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر برنامج إدارة الوقت على الرضا الوظيفي لرئيس الممرضات، ولقد استخدمت الاستبانة أداة طبقت على عينة عشوائية من الممرضات، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، أهمها: كانت هناك استجابة مهمة تتعلق بوقت ممرضة رئيس البرنامج بعد تنفيذ برنامج، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين برنامج إدارة الوقت والرضا الوظيفي.

#### 2- دراسة حسيني وآخرون (Hosseini et al, 2013):

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين إدارة الوقت والإجهاد الوظيفي في كلية التربية البدنية بجامعة آزاد الإسلامية، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة طبقت على عينة عشوائية من العاملين في كلية التربية البدنية في جامعة آزاد الإسلامية، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج والتوصيات أهمها: وجود علاقة عكسية مع وجود ضغط وظيفي، تزويد الموظفين بفرص إدارة الوقت للحد من الإجهاد من خلال مبدأ الوقت وإدارته الحديثة.

#### 3- دراسة (المتوكل، 2011):

هدفت الدراسة التعرف إلى مهارات إدارة الوقت وأثرها في مدى توفر الخدمات المصرفية في بنك اليمن الدولي، استخدمت الاستبانة أداة رئيسة طبقت على عينة عشوائية من رؤساء الأقسام ومديرية والمشرفين والموظفين في الفروع المختلفة لبنك اليمن الدولي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنّ العاملين في البنك يمتلكون مهارة تنظيم الوقت بنسبة (75.5%)، وذلك من خلال التخلص من الأوراق غير المفيدة، توفر نظام مناسب لحفظ الملفات، استخدام النماذج في المراسلات واستخدام نظام أرشفة، وتبين أنّ نسبة مضيعات الوقت التي تعيق الموظفين عن إدارة وقتهم هي (72.1%) ولا توجد علاقة ارتباط بين مهارات إدارة الوقت وتوفر الخدمات المصرفية في البنك، وأنه لا يوجد علاقة تأثير بينهما، وقد أوصت الدراسة: بأن يخصص المسؤولون الوقت اللازم لكل مهمة لأدائها وتحفيز الموظفين على استغلال الوقت بشكل المطلوب، وذلك بعمل مكافأة شهرية أو ربع سنوية للموظف المثالي في استغلال الوقت، وضرورة أن تقوم الإدارة العليا بدراسة مضيعات الوقت والاعتماد على نتائجها في إعداد الحلول المناسبة لها، واقترحت الباحثة أن تكرر هذه الدراسة خلال



مدّة متعاقبة من الزمن من أجل ملاحظة تطبيق تلك البنوك لإدارة الوقت والتعرف إلى واقعه؛ نظراً للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل والأخذ بمبدأ الإصلاح والتغيير.

#### 4- دراسة (ظميمة، 2006):

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة وتخطيط الوقت ودورها في زيادة إنتاجية العاملين في البنك العربي بصنعاء - اليمن، واستخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة طبقت على عينة عشوائية تكونت من رؤساء الأقسام والمدراء في البنك العربي، وقد توصل الباحث إلى بعض النتائج، ومن أهمها: أنّ نظرة العاملين وقيادتهم الإدارية إلى موضوع إدارة الوقت وتخطيطه كبيرة جداً، وكانت المعوقات لإدارة تخطيط الوقت لدى العاملين وقيادتهم الإدارية قليلة، وجود علاقة وثيقة بين التخطيط من جهة وبين إدارة الوقت من جهة أخرى، لكون التخطيط جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية، وتوصلت إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة أن تقوم إدارة البنك بتعميق مفهوم الوقت وأهميته من خلال تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها على المستويات الإدارية كافة؛ وذلك بهدف تنمية مهارات العاملين وقدراتهم في هذا المجال والاستفادة منها في الواقع العملي، ونظراً لقلّة الدراسات العربية في مجال إدارة الوقت توصي بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول إدارة تخطيط الوقت وتسخير الإمكانيات المادية والمعنوية كافة لإنجاح هذه الأبحاث.

#### 5- دراسة (العطاس، 2005):

هدفت الدراسة التعرف إلى الاتجاهات والتصرف في الوقت لدى مديري التسويق في المنشآت الصناعية بجدة - السعودية، واستخدم الباحث الاستبانة طبقت على عينة مسحية من مجموعة من مديري التسويق في الشركات الصناعية بمدينة جدة - السعودية، وقد توصل الباحث إلى بعض النتائج أهمها: هناك انضباط من جانب مديري التسويق في عملية الوصول إلى موقع العمل في الوقت المحدد، وأنّ الوقت الذي يخصص للاجتماعات ولجان العمل داخل المنشأة يؤثر على عملية توزيع الوقت لمهام مدير التسويق الأخر، وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يقضون وقتاً في أعمال ذات طابع شخصي حوالي (64.5%) بينما الذين لا يمارسون أي أعمال ذات طابع شخصي فقد بلغت (35.5%)، وبلغ متوسط الوقت الذي يقضيه مديرو التسويق في مرافقة عملاء رسميين ومجاملات في أثناء الدوام الرسمي زهاء (22) دقيقة، حيث يُعدّ هذا الوقت فيه فائدة كبيرة؛ لأنّه يدل على مدى اهتمام الشركة بالعميل. توصلت الدراسة إلى مجموعة من بعض التوصيات، أهمها: الحدّ من الممارسات والأنماط السلوكية غير المرغوب فيها التي تتسبب في إهدار الوقت من خلال توفير الإداريين

المساعدين والسكرتارية، للقيام بالأعمال الأقل أولوية، الترتيب للاجتماعات وتنظيمها بشكل يساعد المدير في المحافظة على وقت العمل واستغلاله في انجاز المهام ذات الأولوية.

#### 6- دراسة (البعداني، 2005):

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع عمليات إدارة الوقت كما تراها القيادات الإدارية والتربوية الجامعية في جامعة إب- اليمن، وطبقت الاستبانة على جميع أفراد مجتمع البحث نظراً لقلة عددهم حيث تكونت من جميع القيادات الإدارية التربوية في جامعة إب، وقد توصل الباحث إلى بعض النتائج أهمها: الواقع المتواضع لممارسة عملية إدارة الوقت في جامعة إب، ناتج عن تدني وعي معظم القيادات الإدارية التربوية في الجامعة بأهمية الوقت وعدم كفاية الخبرة لديهم في المجال الإداري. والاحتياجات الكبيرة إلى مهارات إدارة الوقت في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، التي تضمنها الأنموذج المقترح، ناتج عن أهمية تلك المهارات لتطوير أداء القيادات الإدارية التربوية في الجامعة، ولما تتضمنه تلك المهارات من أساليب ووسائل حديثة في العمل الإداري، وتوصل الباحث إلى بعض التوصيات، أهمها: تفعيل الأنموذج الذي توصل إليه البحث الحالي، لما قدمه من مهارات ضرورية لتطوير عمليات إدارة الوقت لدى قيادات جامعة إب والعمل بالأنموذج الخاص بمستلزمات تنفيذ الأنموذج المقترح، عقد ورش عمل ودورات تدريبية يتعرف من خلالها القيادات والموظفين إلى الوسائل والأساليب الناجعة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الوقت.

#### ثانياً: الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي:

#### 1- دراسة (حميد، 2015):

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الأجهزة الرقابية في اليمن: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد، واستخدمت الاستبانة التي طبقت على جميع أفراد مجتمع البحث كاملاً من الموظفين بالهيئة العليا لمكافحة الفساد في الجمهورية اليمنية، وقد توصل الباحث إلى بعض النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة، وأنَّ الهيكل التنظيمي له أثر كبير على الأداء الوظيفي وأنَّ الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة ظهر بمستوى جيد جداً، حيث إنَّ توفر مناخ تنظيمي مناسب أدى إلى الأداء الوظيفي المميز للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة أن تولي الهيئة العامة لمكافحة الفساد باليمن اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي كونه متغيراً مهماً يسهم في التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين، ومشاركة العاملين في تطوير

معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم وكذلك مشاركتهم في عملية تقييم أدائهم، واستمرار الهيئة بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء الموظفين لديها.

## 2- دراسة (الزين، 2014):

هدفت الدراسة التعرف إلى نظام الحوافز وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة العدل- اليمن، وطبق الباحث الاستبيان على عينة تتكون من (600) موظفاً من العاملين في وزارة العدل اليمنية بأسلوب الحصر الشامل، وقد توصل الباحث إلى بعض النتائج، أهمها: هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في وزارة العدل، ولا يوجد إنصاف في منح الحوافز وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: العمل على توفير المواد بصورة مستمرة حتى يستمر الموظفون في عملية الأداء بصورة منتظمة، وإقامة دورات علمية وثقافية تتضمن توجيهات إرشادية وتربوية وتأكيداً على الأساليب الإيجابية والفعالة التي تزيد من مستوى الأداء.

## 3- دراسة ( شريف، 2013):

قدمت هذه الدراسة للتعرف إلى الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة- اليمن، طبق الباحث الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة من موظفي الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة بين الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء الوظيفي، ووجود علاقة بين المعايير والمقاييس وكفاءة الأداء الوظيفي، ووجود علاقة بين أهداف الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء الوظيفي، ووجود علاقة بين قياس وتقييم الأداء وكفاءة الأداء الوظيفي، ووجود علاقة بين تصحيح الانحراف أحد عناصر الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء الوظيفي، ووجود قصور من قبل الجهاز في ممارسته للرقابة الإدارية، الأمر الذي كان له الأثر السلبي في كفاءة الأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات، أهمها: ضرورة تحديد معايير واضحة لقيام الأداء وإيجاد آلية لضمان تطبيقها وضرورة وضع نظام لتقييم الأداء المؤسسي بالجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة للتأكد من مدى تحقيق أهدافه ورسالته، لتحديد مدى الحاجة إلى التحسين في الأداء.

## 4- دراسة (جميل، 2013):

هدفت الدراسة التعرف إلى أخلاقيات العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في الجمهورية اليمنية طبقت الباحثة الاستبيان على عينة عشوائية (طبقية) تتكون

من (5) جمعيات خيرية لعدد (261) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها عالٍ جداً، وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والأداء الوظيفي في الجمعيات البحثية الخيرية اليمنية، وتوصلت إلى بعض التوصيات أهمها: وضع سياسات أجور العمل على رفع أجور العاملين لما لذلك من تأثير في أخلاقيات العمل، وتنمية ثقافة الفرد من مجموعة القيم والعادات والتقاليد التي تعوق انطلاقه في العمل.

**5- دراسة (عايض والشمسي، 2013):**

هدفت الدراسة التعرف إلى ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الشركة اليمنية للغاز واستخدم الباحثان الاستبيان الذي طبق على المجتمع كاملاً، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: عدم وجود علاقة ارتباط بين مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركة اليمنية للغاز (بوصفة متغيراً مستقلاً) بكافة أبعاده وبين مستوى أدائهم الوظيفي (بوصفه متغيراً تابعاً) بأبعاده كافة ما عدا وجود علاقة ارتباط بين بعد البيئة الخارجية كأحد أبعاد المتغير المستقل، وبين بُعد جودة الأداء كأحد أبعاد المتغير التابع. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في الشركة اليمنية للغاز بعادة كافة تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، الراتب الشهري، عدد أفراد الأسرة باستثناء بُعد جودة الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة توظيف ضغوط العمل لدى العاملين في الشركة اليمنية للغاز؛ بهدف تحسين مستوى أدائهم الوظيفي لتصبح العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء علاقة إيجابية من خلال إضافة مهام جديدة للعاملين وتوسيع مهامهم الحالية وتنويعها، وإجراء دراسة حول ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي في القطاع الخاص.

#### **6- دراسة (الشلفان، 2012):**

هدفت الدراسة إلى دور الإدارة بالمشاركة ونتائجها في تحسين الأداء: دراسة مسحية على موظفي الغرفة التجارية والصناعية في مدينة الرياض - السعودية، طبقت الدراسة الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة كاملاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن المتوسط العام لمستوى الأداء الكلي كان مرتفع، وأن هناك علاقة إيجابية بين الإدارة بالمشاركة ومستوى الأداء وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة توفير التقنيات والإمكانات الضرورية والاستثمارات الكافية التي من شأنها تطوير مستوى الأداء، وزيادة الاهتمام بالفئات الأقل خبرة

وتشجيعهم على المشاركة من خلال عمليات التدريب والتعليم بغرض تحسين الأداء، وإعداد المزيد من الدراسات في البيئة السعودية حول دور الإدارة بالمشاركة ونتائجها في تحسين الأداء.

#### 7- دراسة (سعيد، 2005):

هدفت الدراسة إلى تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة- العراق، طبقت الباحثة المقابلة على عينة من العمداء ورؤساء الأقسام وبعض الخبراء من التدريسيين المختصين وذوي الاهتمام في موضوع تقويم الأداء في الجامعات العراقية، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج، أهمها: أن مقاييس الأداء الاستراتيجي تقيس أداء الخطط الاستراتيجية بالتركيز على الأنشطة الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية، وتتطلب هذه الأهداف أدوات قياس مختلفة، وتوصلت إلى بعض التوصيات، أهمها: بما أن خفض الإنفاق على الجوانب العلمية والتعليمية له مؤشرات سلبية حتماً، لذلك توصي الباحثة بضرورة زيادة التخصيصات المالية للإنفاق على جميع متطلبات الأنشطة التدريسية والعملية، وبما يحقق مستوى أداء عالٍ لتلك الأنشطة، وعدّ المشاركة في برامج الخدمات المجتمعية البحثية أو التدريب أو الاستثمارية جزءاً أساسياً في تقويم أداء عضو الهيئة التدريسية.

#### 8- دراسة (عبود، 2003):

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي- الإمارات، طبق الباحث الاستبيان على عينة عشوائية من العاملين في الدوائر المحلية بحكومة دبي، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج، أهمها: توجد اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين في الدوائر المحلية نحو الأهمية النسبية لمعايير برنامج دبي للأداء الحكومي وتوصل الباحث إلى بعض التوصيات أهمها: ضرورة توفير التقنيات والإمكانات الضرورية والاستثمارات الكافية التي من شأنها تطوير مستوى الأداء، وزيادة الاهتمام بالفئات الأقل خبرة وتشجيعهم على المشاركة من خلال عمليات التدريب والتعليم، بغرض تحسين الأداء، وإعداد المزيد من الدراسات في البيئة السعودية والعربية حول دور المشاركة ونتائجها في تحسين الأداء.

#### ثالثاً: الدراسات التي تناولت إدارة الوقت والأداء الوظيفي:

#### 1- دراسة (يمينة، 2018):

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الوقت على أداء العاملين دراسة حالة بمؤسستين: مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته (واحدة إنتاجية) ومؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (وأخرى

خدماتية) في الجزائر، وقد طبقت الاستبانة بأسلوب الحصر الشامل على (40) مفردة من المجتمع وتوصلت الدراسة إلى أن: هناك تأثيراً واضحاً لعناصر إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين في كلٍ من المؤسساتين، وهناك علاقة طردية إيجابية بين إدارة الوقت وأداء العاملين، وأوصت الدراسة: بضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت كاستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم لتحديد نقاط القوة والضعف في الوقت، وتحديد مواعيد ثابتة للزيارات وأوقات محددة للاجتماعات، وتحفيز العامل الذي يؤدي إلى زيادة الاهتمام بأهمية إدارة الوقت، وتهيئة مناخ العمل المناسب الذي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى تفعيل إدارة الوقت وتحديد المهام من خلال الوصف الوظيفي للعاملين.

## 2- دراسة (بويدية، 2017):

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة رغوّة الجنوب-تقّرت-الجزائر، وطبق الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في مؤسسة رغوّة الجنوب-تقّرت-الجزائر، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه يتوفر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة درجة متفاوتة من أبعاد إدارة الوقت وأنّ هناك تحسناً في أداء العاملين سائد بدرجة متوسطة نسبياً، وأنه لا يوجد تأثير بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، كما بلغت القوة التفسيرية (0.110) كما بيت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، اسم الوظيفة)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أهمها: التأكيد على إدارة الوقت كوسيلة وليس كهدف، حتى لا يكون هناك إفراط فيها وينتقل المفهوم إلى تخفيض الوقت إلى أقصى الحدود، وعقد دورات تدريبية للعاملين في مجال إدارة الوقت يتم خلالها تدريب الموظف بشكل عملي على إدارة وقته من خلال برامج متخصصة يتم وضعها لهذا الغرض وتعريفه مدى أهمية التخطيط للعاملين، تشجيع العاملين على وضع خطة زمنية لتحقيق أهدافهم، التأكيد على الحوافز المادية منها المعنوية؛ لأنّها لها دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين وكيفية قيامه بالعمل.

## 3- دراسة (الحرازي، 2017):

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الوقت في مستوى الأداء في المراكز البحثية اليمينية، استخدمت الباحثة الاستبيان الذي طبق على مجتمع الدراسة كاملاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

أهمها: أن مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) وقيم الارتباط موجبة، ما يعني أن العلاقة بين كل بُعد من أبعاد إدارة الوقت ومستوى الأداء دالة إحصائياً، وهي علاقة طردية، أي كلما انخفض مستوى إدارة الوقت على مستوى كل بعد قابله انخفاض في مستوى الأداء في المركز والعكس صحيح، وكما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد المعياري أنه يوجد أثر دال إحصائي لإدارة الوقت في مستوى الأداء بنسبة (80%)، وكان الإسهام الغالب لبعد توجيه الوقت بنسبة (56%) وبعد الرقابة على الوقت بنسبة (44%) وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها: أن تعمل إدارة المركز وبجدية على مواكبة التغيرات والتطورات الجارية بتوفير الوسائل والأجهزة والإمكانات الحديثة كأجهزة الكمبيوتر والتصوير والطباعة ومد شبكة انترنت بمواصفات فنية عالية، والإشتراك في خطوط عالية السرعة إلى جانب الاهتمام بالعمل على تحديث قاعدة بيانات ومعلومات الموقع الإلكتروني بصورة متواصلة على مدار الساعة، وبما يسهل أعمال ونشاطات البحث العلمي ويخدم الباحثين في استغلال الوقت بفعالية وتحسين مستوى الأداء والإنتاجية كماً وكيفاً، وأن تعمل الإدارة على تعزيز الوعي لدى الباحثين بأهمية إدارة الوقت والحرص على الإغلاء من شأن مورد الوقت وأهميته مع اتخاذ ما يلزم للحد من الممارسات والأنماط المغايرة التي تعوق من إجراءات رفع مستوى الأداء.

#### 4- دراسة (العمامي، 2016):

هدفت الدراسة التعرف إلى الإدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة، العاملة في مدينة بنغازي- ليبيا، وطبقت الاستبيان على عينة عشوائية طبقية من مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة، العاملة في مدينة بنغازي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج، منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي (جودة الأداء، المواظبة على الأداء، كمية الأداء والتعاون على الأداء)، وأن هناك مستوى مرتفعاً لإدارة الوقت وكذلك مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً، لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة إدارة الوقت، الأداء الوظيفي تعزي لمتغير نوع المنظمة، وتوصلت إلى عدد من التوصيات، أهمها: العمل على إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وثمانين ومكلف بعده التحدي الأساسي الذي يواجه أي إدارة جعل الرغبة لتوفير الوقت من أهم الأولويات في المستشفيات قيد الدراسة، التركيز على استخدام أفضل الأساليب العلمية لقياس الأداء الجيد، أن يتخلى المديرون عن مركزية السلطة من خلال تفويض السلطة إلى مرؤوسيه، إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع الوقت وأهميته وكيفية إدارته والسيطرة عليه.

#### 5- دراسة (مسعودي، 2016):

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الوقت في الأداء الوظيفي: دراسة حالة في المصلحة الطبية الجراحية الضياء - ورقلة - الجزائر، ولقد استخدمت الباحثة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية من العاملين في المصلحة الطبية الجراحية الضياء، وانطلقت الدراسة من الفرضية التي تبين أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة وهذا راجع إلى تطبيق مبادئ إدارة الوقت، فضلاً عن وجود تباين في تصور أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي يعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية، وأوصت الدراسة بضرورة الرقابة اليومية للعاملين من أجل تصحيح الانحرافات، إجراء دورات تكوينية على العاملين لرفع مهاراتهم وبالتالي يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم، الاعتماد على التوجيه الدائم للعاملين لاستغلال الوقت، وذلك حتى يكتسبوا عادة إدارة الوقت.

#### 6- دراسة (الغزاوي، 2012):

هدفت الدراسة إلى إدارة الوقت وأثرها في أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن، طبقت الباحثة الاستبيان على المجتمع كامل، والمتمثل في موظفي دائرة الأحوال، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على مستوى الأداء ككل، وتوصلت إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: تشجيع العاملين من خلال الحوافز التي تزيد اهتمامهم بإدارة الوقت التي تعود بالنفع عليهم فتخلق روح المنافسة بينهم في إنجاز المعاملات، إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تخدم العاملين بتحسين أدائهم لوقتهم وربطها بالأداء الوظيفي في دوائر حكومية أحر.

#### 7- دراسة عبد الجبر وآخرون (Abdul-Jabbar et al , 2012):

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي دراسة تجريبية في ماليزيا واستخدمت الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية من (220) مشاركاً في جامعة ونيتن تيناغا الوطنية في ماليزيا، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج ، أهمها: وجود علاقة ايجابية بين كل من التخطيط الزمني وموقف الوقت مع الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية بين الوقت المهدر والأداء الوظيفي.



## 8- دراسة أحمد وآخرون (Ahmad et al, 2012):

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة الوقت على الأداء الوظيفي بين الماليزيين فريق إدارة الحدث، استخدمت الدراسة الاستبانة التي طبقت على عشوائية من (65) من فريق إدارة الحدث الماليزي، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، أهمها: أن أداء العاملين في المؤسسة تأثروا بإدارة الوقت في إنجاز المهام في أثناء الحدث، وأن هناك علاقة كبيرة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي وأن إدارة الوقت يمكن أن تؤثر في أداء وظائفهم، من خلال عدم وجود ما يكفي من الوقت لإدارة جميع أعمالهم عندما يكون العمل أكثر مما يمكن التعامل معه.

## 9- دراسة نجاجي وماليل (Njagi and Malel, 2012):

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للمنظمات شبه الحكومية في كينيا، ولقد اعتمدت الدراسة على منهجية التصميم والاستراتيجيات الوطنية على نهج الأداء، حيث تم استخدام نماذج إحصائية من الانحدار والارتباط، واستخدمت عينة عشوائية من المنظمات شبه الحكومية، وقد توصل البحث إلى أهم النتائج الآتية: أن هناك علاقة إيجابية بين الأداء وإدارة الوقت. وأن هناك علاقة إيجابية منخفضة بين فهم الوقت وأداء العمل.

## 10- دراسة (ملحم، 2010):

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - (فلسطين)، وطبقت الدراسة الاستبيان على عينة طبقية عشوائية من العاملين في المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - فلسطين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة معنوية بين إدارة الوقت وأداء العاملين، وجود علاقة معنوية سالبة بين معيقات إدارة الوقت وأداء العاملين، وعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت وأداء العاملين يعزى للمتغيرات الديمغرافية، وعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في كل من معيقات إدارة الوقت (الإدارية والتنظيمية، والبيئية، على وفق اختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيها ) في حين وجد هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات الوقت (العامة والشخصية ) وفقاً لاختلاف نوع المؤسسة وذلك لصالح القطاع الخاص حيث أتضح تأثره بهذه المعوقات أكثر من القطاع العام، وتوصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: تعمق مفهوم الوقت وأهميته لدى العاملين من خلال تحفيز الذات على إدارة الوقت، والحد من المعوقات الإدارية

والتنظيمية التي تشكل عائقاً أمام الاستغلال الأمثل لوقت العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص، وإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع الوقت وأهميته وكيفية إدارته والسيطرة عليه، وتسخير كلّ الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاح هذه الأبحاث.

#### 11- دراسة (الخطيب، 2009):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى إدارة الوقت وأثرها في مستوى العاملين: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، استخدمت الباحثة الاستبيان الذي طبق على عينة عشوائية من الموظفين والإداريين والمشرفين في المستويات العليا والوسطى في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج، أهمها: يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت، وتوصلت إلى مجموعة من التوصيات، منها: عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت، والعمل على استثمار الوقت استثماراً أمثل بعدّه من المصادر غير المتجددة، وإجراء المزيد من الدراسات عن إدارة الوقت، وإجراء دراسات مماثلة على قطاعات أُخر ومقارنتها بهذه الدراسة.

#### رابعاً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

بعد تحديد الهدف من كل دراسة من الدراسات السابقة وأدواتها وعينتها وأهم النتائج والتوصيات يتضح أنّ أقرب تلك الدراسات إلى الدراسة الحالية هي الدراسات التي هدفت إلى دراسة علاقة إدارة الوقت والأداء الوظيفي كدراسة (الحرازي، 2017)، و(العمامي، 2016)، ( Abduljabbr et al 2012)، (Ahmad et al, 2012)، (Njagi and Malel, 2012)، (ملحم، 2010)، على الرغم من ذلك فإنها تختلف عن الدراسة الحالية في الحدود المكانية والعينة طبقاً لبيئة الدراسة والموضوع ويمكن توضيح موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال الجدول الآتي:

**جدول رقم (5)**  
**موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة**

المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
<b>الهدف</b>	قياس العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي المتغير المستقل: إدارة الوقت من خلال أبعاده ) تخطيط- تنظيم - توجيه - رقابة) والمتغير التابع: الأداء الوظيفي (سرعة - دقة - حجم- جودة)	تناول بعضها إدارة الوقت كدراسة (Elsabahyet al, 2015)، (Hosseini et al, 2013)، (المتوكل، 2011)، (طميزة، 2006)، (العطاس، 2005)، (البيداني، 2005)، أو الأداء الوظيفي كدراسة (عياض والشمسي، 2013)، (خميدي، 2015)، (الزوين، 2014)، (شريف، 2013)، (جميل، 2013)، (عبود، 2003)، (سعيد، 2005)، (الشلفان، 2012) أو كليهما إدارة الوقت والأداء الوظيفي كدراسة (يمينه، 2018) (بويدي، 2017)، (الحرازي، 2017)، (العمامي، 2016)، (مسعودي، 2016)، (الغزاوي، 2012)، (Ahmad et al, 2012)، (Abdul-Jabbar et al, 2012)، (Njagi and Malel, 2012)، (ملحم، 2010)، (الخطيب، 2009)،
<b>الأداة</b>	الاستبانة المغلقة	استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسة عدا دراسة (سعيد، 2005) التي استخدمت المقابلة، ودراسة (Njagi and Malel, 2012) التي اعتمدت على نماذج إحصائية ومدخل التصميم.
<b>المكان والزمان</b>	محكمة استئناف م / صنعاء والجوف- اليمن 2018	تنوعت بين الصحة والجامعات والمراكز البحثية والمصارف والمنشآت الصناعية والغاز وجهاز الرقابة ووزارة العدل والمنظمات والجمعيات وحكومة دبي والغرفة التجارية والصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأحوال المدنية والمؤسسات العامة والخاصة والاتصالات. امتدت الدراسات من الفترة 2003- 2017
<b>المجتمع والعينة</b>	جميع موظفي محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف باتباع أسلوب الحصر الشامل نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة	اعتمدت أغلب الدراسات على العينة العشوائية ما عدا دراسة (سعيد، 2005) التي أخذت عينة قصدية بينما بعضها اعتمد على الحصر الشامل للمجتمع كدراسة (كلا من (يمينه، 2018)، (الحرازي، 2017)، (البيداني، 2005)، (خميدي، 2015)، (الزوين، 2014)، (الغزاوي، 2012)، (الشلفان، 2012)، (عياض والشمسي، 2013) .
<b>نوع القطاع</b>	القطاع العام (القضائي)	تنوعت بين الثلاثة القطاعات إلا أنها لم تكن في مجال القضاء عدا دراسة (الزوين، 2014)

المصدر: من إعداد الباحثة

ويمكن توضيح الفجوة البحثية بين نتائج الدراسات السابقة، والدراسة الحالية في الجدول الآتي:

### جدول رقم (6)

#### الفجوة البحثية بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	أهم نتائج الدراسات السابقة
تناولت الباحثة موضوع الدراسة من خلال قياس العلاقة بين إدارة الوقت والأداء في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف من خلال التركيز على: - مستوى كل من إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى العاملين محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف . - وجود علاقة بين أبعاد إدارة الوقت والأداء الوظيفي، ووجود الفروق بينهما تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس)- العمر- المؤهل العلمي - الدرجة الوظيفية- سنوات الخدمة).	غياب الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي وعلى وجه الخصوص في البيئة القضائية لذلك حاولت الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان . - على الرغم من وجود بعض الدراسات الأجنبية أو العربية التي تناولت إدارة الوقت والأداء الوظيفي أو كليهما فإنها تظل دراسات لبيئة مغايرة ومختلفة عن الواقع العملي في اليمن خاصة.	1- أهمية التخطيط لإدارة الوقت 2- أن للتدريب تأثيراً كبيراً في إدارة الوقت والأداء . 3- وجود علاقة معنوية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي بحسب البيئة المستهدفة 4- وجود علاقة إيجابية بين كل من التخطيط الزمني وموقف الوقت مع الأداء الوظيفي. 5- وجود علاقة عكسية بين الوقت المهدر والأداء الوظيفي.

المصدر: من إعداد الباحثة

#### خامساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة التي اطلعت عليها في:

- 1- إثراء الإطار النظري للدراسة.
- 2- الاستفادة من المراجع التي رجعت إليها هذه الدراسات.
- 3- الاستفادة منها في صياغة أداة الدراسة، والاستفادة منها في تحديد محاور الاستبانة.
- 4- إتباع المنهجية التي كتبت بها هذه الدراسات.
- 5- المعالجات الإحصائية المستخدمة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة الوقت

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: إدارة الوقت والأداء الوظيفي

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

**تمهيد:**

يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسة قسمت على النحو الآتي:

**المبحث الأول:** يتناول إدارة الوقت من حيث مفهوم الوقت، أهمية الوقت، أنواع الوقت، خصائص الوقت

مضيعات الوقت، مفهوم إدارة الوقت مبادئ إدارة الوقت، الوقت والوظائف الإدارية.

**المبحث الثاني:** وتضمن الأداء الوظيفي من حيث مفهوم الأداء الوظيفي، أهمية الأداء، عناصر

الأداء، معايير الأداء قياس الأداء، تقييم الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء.

**المبحث الثالث:** تناول إدارة الوقت والأداء الوظيفي من حيث نظام وقت العمل المرن، الوقت وكفاءة

الأداء، الوقت ونجاعة الأداء، دور إدارة الوقت في تخفيف ضغوط العمل، إدارة الوقت وعلاقته بالأداء.

## المبحث الأول

### إدارة الوقت

على الرغم من حداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة ، فإن جذوره ترجع - بشكل عام - إلى أعمال فريدريك تايلور (F. Taylor) وجهوده، أبو الإدارة العلمية في محاولته لتحقيق زيادة المصانع من خلال دراسة الحركة والزمن (عليان، 2007:15)، ظهرت فكرة إدارة الوقت وأهميته بدايات القرن التاسع عشر، وبدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بمفهومه الشامل والمتعارف عليه حالياً في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن العشرين، وقد كانت أول محاولة في ذلك للكاتب جيمس مكاي (James Mekay)، وذلك في عام 1958 عندما وضع كتابه عن إدارة الوقت، وفي ذلك الوقت بالذات أزداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير، وبدأت تظهر كثير من الأبحاث والدراسات والكتب المتعددة التي تناولت هذا الموضوع، وكان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية دور كبير في زيادة الاهتمام بهذا الموضوع (عبد الله ، 2006:58).

وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى هذا الموضوع بالتفصيل على النحو الآتي:

#### أولاً: مفهوم الوقت:

من الصعوبة تحديد مفهوم معين للوقت ، لكنه بشكل عام يتمثل مفهوم الوقت في الآتي:

- 1- وجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل (عليان، 2005: 17).
- 2- أنه شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والإنسان نفسه بصرف النظر عن أي عوامل خارجية (الخصيري، 2000: 15).
- 3- أحد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة في قياس إنتاجية المنظمة بوصفه أحد الموارد المهمة والنادرة والثمينة (Drucker, 1966:40).

#### ثانياً : أهمية الوقت :

كثيراً ما نسمع ونقرأ مقولات تتحدث عن أهمية الوقت فالوقت هو الحياة، والوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك، ونحن - جميعاً - في واقعنا ندرك أهمية الوقت في حياتنا، ولكن مشكلتنا هي كيف يمكن أن ننظم وقتنا ؟ وكيف لنا أن نستفيد منه ؟ وكيف نطوعه لتحقيق أهدافنا ؟ فالوقت ثروة فريدة لا مثيل لها

فالجميع لديهم منه المقدار نفسه في كل يوم، ولا يمكن تدليسه أو ادخاره أو فتحه أو غلقه بل لا بد من إنفاقه بسرعة (60) ثانية في الدقيقة (زيدان، 2009:33).

وتكمن أهمية الوقت في النقاط الآتية: (عبوي، 2006:23)

- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات.
- تعميق واع وتعزيز للإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص للأفراد.
- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع.
- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة الزمن والوقت وثروته.
- دافعية التحفيز ومدى وفرة الدوافع والحوافز سواء الذاتية أو الخارجية.
- قرب المتابعة، أي أن تتم المتابعة عن كثب بشكل سليم، سواء مكانياً أو زمانياً أو نشاطاً.
- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً، لتحقيق الإنجاز المطلوب.
- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية وللإبداعات الشخصية وللتعبير الأفضل عن المواهب والمهارات ولتشجيع الابتكارات والاختراعات، سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو تنمية الكوادر البشرية.

ويضيف (علوان وإحميد، 2009:39) بأن أهمية إدارة الوقت ترجع إلى أنه:

- 1- يمنع الكثير من الإجهاد الذي يصيب الأفراد في أثناء تأدية أعمالهم.
  - 2- يزيد من الإنتاجية والكفاءة، ما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع.
  - 3- يحقق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة.
  - 4- يظهر أهميته في المواقف والأوقات الحرجة.
- ويذكر (كيلان، 2006:14) أن أهمية الوقت تكمن في النقاط الآتية:
- 1- أن الوقت هو عمر الإنسان وحياته كلها.
  - 2- ما يميز به الوقت من خصائص متميزة.
  - 3- أن العمر محدود ولا يمكن زيادته بحال من الأحوال، أي أنه مورد شديد الندرة.
  - 4- أن العمل الإداري نشاط يسعى إلى تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة.



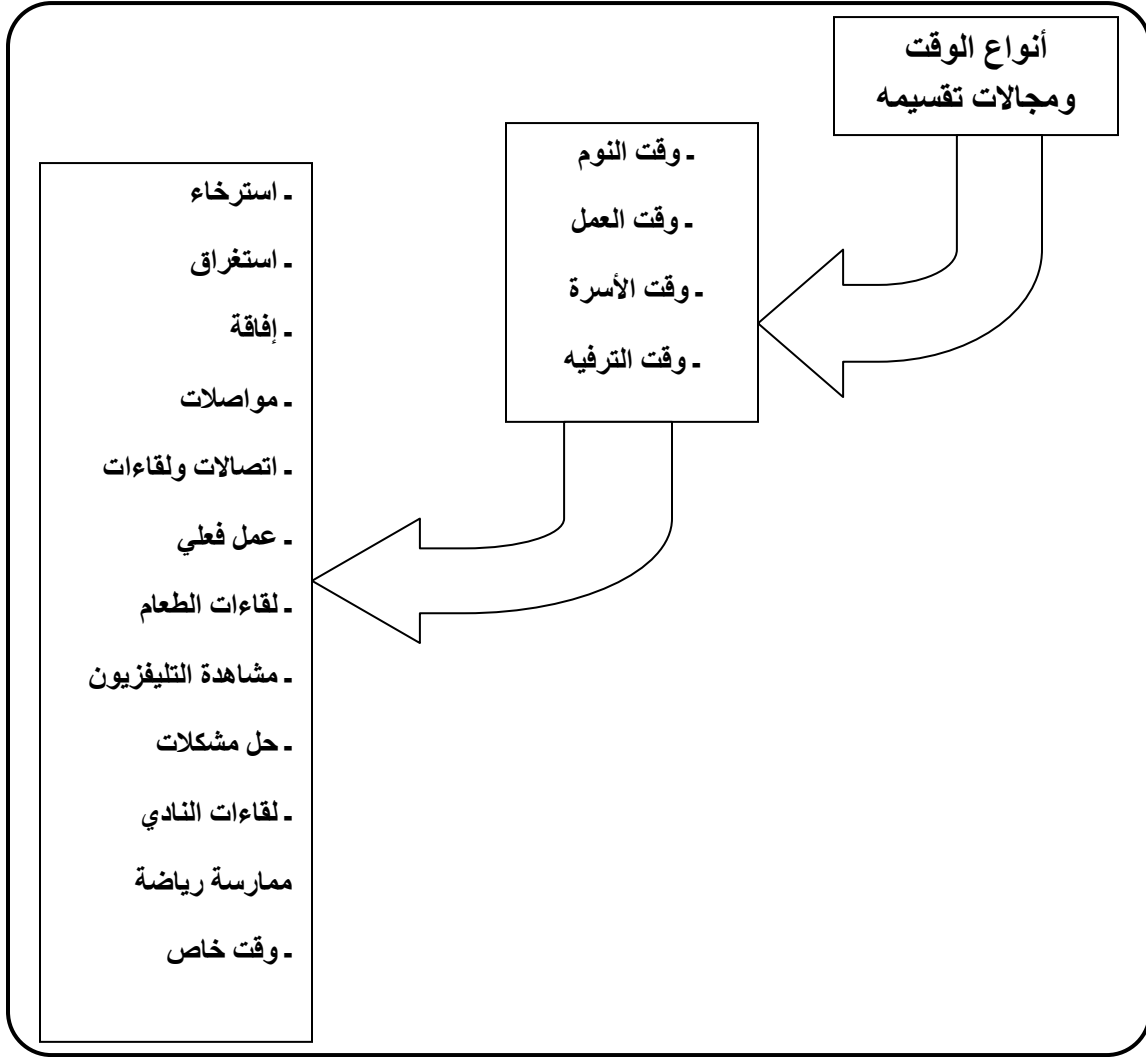
يتضح من ما سبق أنّ أهمية الوقت في كونه ذا علاقة وطيدة بإنتاجية الأفراد والمؤسسات إذ يُعدّ من أهم عناصر الإنتاج إضافة إلى الجهد والتكلفة، فهو العنصر المؤثر والمحرك لاستخدامات العناصر الأخرى المتمثلة في الموارد المادية والبشرية، الذي بدونه لا نستطيع عمل أي شيء.

### ثالثاً : أنواع الوقت :

يرى بركنسون (Parkinson) أن أنواع الوقت كثيرة ومتشعبة، ويصعب حصرها أو تحديدها بسهولة ؛ لكون الوقت ليس مستثمراً بشكل مساوٍ من قبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات والأمم والشعوب، إلاّ إنّه يعتقد بوجود علاقة بين الوقت والإنجاز، ويقسم (بركنسون) الوقت على وفق هذه القناعة إلى ما يلي (العلاق، 2009:14):

- 1- **وقت الضياع:** هو الوقت غير المستغل لتحقيق هدف محدد مفيد؛ لأنّ الشخص أو الكيان المعني لا يعرف قيمة الوقت، أو لأنّ الشخص لا يمتلك هدفاً معيناً يسعى إلى بلوغه في ذلك الوقت المتاح.
- 2- **الوقت الضائع:** هو عبارة عن وقت غير مستغل بشكل صحيح رغم وجود رغبة لدى الأفراد والمجتمعات باستغلال الوقت، فالأفراد والمنظمات والمجتمعات في هذه الحالة تعمل باتجاه تحقيق أهداف معينة، إلاّ إنّها لا تخطط للوقت بشكل سليم.
- 3- **وقت التخطيط:** هو أثنى أنواع الوقت وأرقاها، لأنّه يعدّ بمكانة صمام أمان ضدّ أي شكل من أشكال إضاعة الوقت، فعندما يخطط الإنسان جيداً لاستثمار وقته فإنّه يقوم في واقع الأمر بالحد من أي ضياع للوقت في المستقبل.
- 4- **الوقت التسهيلي:** هو الوقت غير المخصص بشكل مباشر لإنجاز عمل معين بيد أنّه يسهم في إنجاز العمل أو تسهيل الوصول إلى أهدافه.
- 5- **وقت المتابعة:** يُعدّ وقت المتابعة حاسماً في عدد من منظمات الأعمال التي لا تكتفي بإنجاز العمل (سواء كان خدمياً أو إنتاجياً) وإنما تحرص أيضاً على متابعة ردود الأفعال حول إنجازاتها.

ويلخص ( علوان وإحميد، 2009:21) أنواع الوقت في الشكل الآتي :



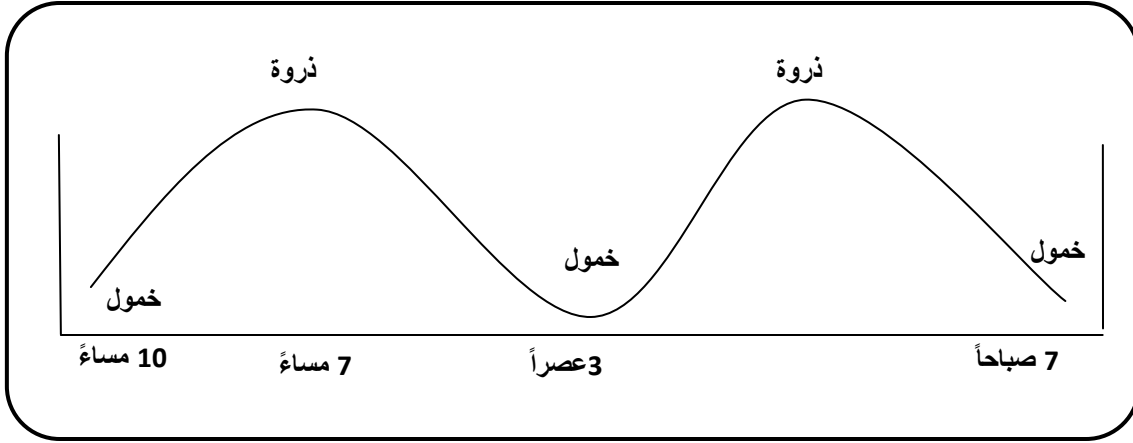
شكل رقم (2)  
أنواع الوقت

المصدر: ( علوان وإحميد، 2009:21)

بينما يوضح (القعيد المشار إليه المكاوي، 2014:118) أن الوقت في حياتنا نوعان، هما:

- 1- **يصعب تنظيمه:** وهو الوقت الذي نقضيه في حياتنا الأساسية مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعات المهمة وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيراً في غير ما خصص له.
- 2- **يمكن تنظيمه:** وهو الوقت الذي نخصصه للعمل ولحياتنا الخاصة. ويتكون أيضاً من نوعين هما: النوع الأول: وقتنا في كل نشاطنا وحضورنا الذهني (وقت الذروة).

النوع الثاني: وقتنا في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني (وقت الخمول).  
ويمكن توضيح أوقات الذروة والخمول لدى الإنسان في الشكل الآتي:



شكل رقم (3)  
أوقات الذروة والخمول لدى الإنسان  
المصدر (العلاق، 2009:54)

هناك تقسيم آخر لأنواع الوقت، يقسمه (عليان، 2007:19) إلى أربعة أنواع رئيسة هي كالاتي:

- 1- الوقت الإبداعي: يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز.
- 2- الوقت التحضيري: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل.
- 3- 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.
- 4- الوقت غير المباشر أو العام: يخصص هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها.

#### رابعاً: خصائص الوقت :

لقد قيل الكثير في الوقت، وهو في مجمله يعكس طبيعة الوقت وخصائصه التي يمكن بلورتها على

النحو الآتي: (أبو شيخة، 2002:19)

- 1- لا شيء أطول من الوقت، لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق ما يريده المرء.
- 2- الوقت لا يحترم أحداً، فلا يمكن لأحد كائناً من كان تغييره وتحويله.

- 3- الوقت سريع الانقضاء، فهو يمرُّ مر السحاب، ويجري جريان الريح واستعادته محض تمنّ.
- 4- الوقت مورد نادر، ولا يمكن تجميعه، ولمّا كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء، فهو أنفـس ما يملك الإنسان.
- 5- الوقت يختلف عن الموارد الأخر الرئيسة كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات لأنه:
- أ- لا يمكن تخزينه .
  - ب- لا يمكن إحلاله .
  - ج- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية .
  - د- لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيره أو سرقة أو استعارته أو اقتراضه أو توفيره أو مضاعفته أو تصنيعه أو تغييره.
  - هـ- أنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته.
- وأضاف (عبد الحافظ ، 2010:12) عدداً من خصائص الوقت، أهمها ما يأتي:
- 1- السلعة الوحيدة غير المتحيزة للجميع بكميات متساوية في متناولنا تماماً.
  - 2- لا تكلفنا أي قدر من المال.
  - 3- لا نستطيع استرجاعه بعد إنفاقه.
  - 4- الفرق بين كل فرد وآخر طريقة استخدامه للوقت المتاح.
  - 5- المتهم الأول لعدم إنجازنا لأعمالنا.
- ويذكر (أبو النصر، 2012:30) عدداً من الخصائص الآتية:
- 1- الوقت مورد محدود له بداية ونهاية: وهو عبارة عن عمر الإنسان المحدد له، وأنّه لا يمكن تنمية هذه الموارد أو تمديده أو إضافة سنوات أو أشهر أو حتى أيام أو ساعات له.
  - 2- الوقت لا يرحم: فهو لا يعطي اعتباراً لمن غفل عنه أو يراعي مشاعره، فهو يمضي دون شفقة ودون رافة بحال الإنسان غير المدرك لأهميته.
  - 3- الوقت كمورد له خصوصية خاصة، فأنت يمكن أن تكسب المال وتتعلم المهارات وتكسب الأصدقاء إلا إنّه لا يمكنك أن تخلق الوقت.

## خامساً: مضيعات الوقت:

يقصد بمضيعات الوقت أنها " مجموعة من العوامل والظروف والأحداث والمواقف التي تقع أو تحدث مع الفرد في أثناء أدائه لعمله خلال وقت العمل الرسمي بما تؤخره وتعطله عن إنجاز المهام المناطة به والواجبات الملقاة على عاتقه" (علوان وإحميد، 2009:88). كما عرفها (أبو شيخة، 2002:109) أنها " مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله، أو هي " كل ما يمنعك عن تحقيق أهدافك بشكل فعال (عبد الحافظ، 2010:23).

هناك عديد من مضيعات الوقت، يوضح (أبو شيخة، 2002:110) تلك العوامل بشكل عام من وجهة

نظر (Drucker)، أهمها الآتي:

- 1- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم الإداري.
- 2- تضخم عدد العاملين.
- 3- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.
- 4- عدم كفاية المعلومات (نقصها وتأخرها ) وأنظمة الاتصال.
- 5- الزيارات المفاجئة.
- 6- الاجتماعات غير الناجحة.
- 7- التردد في اتخاذ القرارات.
- 8- الخوف من ارتكاب الأخطاء .
- 9- التفويض غير الصحيح للسلطة.
- 10- سوء ترتيب الأولويات.
- 11- المقاطعات في أثناء العمل.
- 12- المجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.
- 13- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد.
- 14- قراءة الصحف والمجلات.
- 15- البدء في تنفيذ المهمة قبل التفكير والتخطيط المسبق لها.

ويذكر (عليان، 2005:169) العوامل والعمليات الإدارية التي تتسبب بضياع الوقت من وجهة نظر

(Mackenzie) على النحو الآتي:

**1- التخطيط:** وتتمثل مضيعات الوقت في:

أ- عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية.

ب- اختلال الأولويات.

ج- عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام.

د- أحلام اليقظة.

هـ- القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

و- التنظيم.

ز- الغرض وانعدام الانضباط الذاتي.

ح- كثرة الأعمال الورقية.

ط- القيام بالعمل أكثر من مرة (جهود متكررة).

ي- وجود أكثر من رئيس واحد للموظف.

ك- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات.

**2- التوظيف:** وتتمثل في:

أ- وجود موظفين غير مدربين أو غير مناسبين.

ب- كثرة عدد الموظفين أو قلتهم.

ج- وجود موظفين يثيرون المشكلات والصعوبات.

**3- التوجيه:** وأهمها:

أ- النزعة التسلطية لدى المدير والرغبة في إنجاز العمل بصورة منفردة.

ب- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية.

ج- التفويض غير الفعال للسلطة.

د- ضعف روح الفريق بين الموظفين.

هـ- ضعف الحافزية (الدوافع) للعمل.

- و- ضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة النزعات.
- ز- ضعف القدرة على التكيف.
- ح- الافتقار إلى التنسيق.

#### 4- الرقابة: والمتمثلة في:

- أ- كثرة الزوار أو المكالمات الهاتفية.
- ب- عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة.
- ج- التسلط والرقابة المفرطة.
- د- كثرة لأخطاء، وتدني مستوى الأداء.
- هـ- عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف.
- و- عدم القدرة على قول (لا).

#### 5- الاتصال: منها:

- أ- كثرة الاجتماعات واللجان.
- ب- عدم وضوح نظام الاتصالات ومستوياته.
- ج- سوء الفهم والافتقار للإصغاء الجيد.
- د- الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بهدف التسلية.
- هـ- اتخاذ القرارات.
- و- اتخاذ قرارات متسرة.
- ز- التردد في اتخاذ القرارات.
- ح- التسوية والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرار.
- ط- الحرص الزائد على جمع كل المعلومات في اتخاذ القرار.
- ي- اتباع أسلوب اتخاذ القرار من خلال اللجان المتعددة.

ولقد لخص (فرح، 2008:33) من وجهة نظر بيكر مضيعات الوقت الداخلية في الجدول الآتي:

**جدول رقم (7)**  
**مضيعات الوقت**

مضيعات خارجية	مضيعات داخلية
مقاطعة الهاتف	التأجيل
الاجتماعات	عدم التفويض
الزوار	الأهداف غير الواضحة
التفاعل الاجتماعي	عدم وضوح الأولويات
نقص المعلومات	إدارة الأزمات
كثرة أوراق العمل	عدم التخطيط
تعطيل الاتصالات	سوء جدولة العمل
نقص السياسات والإجراءات	ضعف الانضباط الذاتي
نقص الموظفين الأكفاء	محاولة عمل الكثير في الوقت نفسه
الروتين الحكومي	نقص المهارات اللازمة

**المصدر (فرح، 2008:33)**

يتبين من الجدول السابق أن مضيعات الوقت مصدرها داخلي ذاتي للإنسان، ولذا يصعب التخلص منها، أما المضيعات الخارجية فمصدرها الناس أو الأشياء.

ويضيف (جي توماس ميللر) وسائل وأسباب أخر تسهم في إضاعة الوقت هي (أبو

النصر، 2012:46)

1- الأهداف غير الواضحة.

2- المعلومات الضعيفة.

3- الحاجة إلى المعلومات.

4- الحاجة إلى المعلومات المرتردة (التغذية العكسية).

5- الحاجة إلى الأولويات انخفاض الروح المعنوية.

وكذلك يشير روني ايسينبيرج (RoniEseinberg) وكات كيلي (Kate Kelly) إلى مضيعات أخر

للووقت في العمل على النحو الآتي:

1- المقاطعات (في أثناء إنجاز العمل).

2- القيام بكل الأعمال وعدم التفويض.



3- عدم ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها بحسب درجة أهميتها.

4- ضياع الأشياء والبحث عنها.

هناك بعض الوسائل التي يمكن استخدامها في مواجهة بعض هذه المضيعات يحددها (المكاوي،

2014:131) في الآتي:

1- تحديد مواعيد محددة لاستقبال الزوار ومدة زمنية معينة للقائهم.

2- عمل تصفية أو للمكالمات والبرامج التلفزيونية والزيارات بواسطة السكرتارية.

3- تفويض السلطة لإتمام المهام الأقل جوهرية أو روتينية.

4- تحديد الأولويات في مهام المدير كافة، وعمل جدول لإتمامها خلال مدة زمنية معينة.

5- الاحتفاظ بسجلات منظمة لها.

6- محاولة العمل على وجود نظام سليم للمعلومات والاتصالات الفعالة.

7- تحديد أهداف واضحة.

8- التعود على استثمار ملائمتها المستقبل والتصدي لها مقدماً.

9- انتهاج الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات والبعد عن أساليب التجربة والخطأ.

10- رفض الأمور غير المستحبة عموماً والقدرة على قول " لا ".

11- مواجهة ضغوط العمل بأسلوب علمي.

**يتضح مما سبق ذكره :** أن هناك عدداً من العوامل والأسباب التي تعمل على إضاعة الوقت، والتي

تختلف من منظمة إلى أخرى، كما أن لإدارة الوقت أهمية في الحد منها والتخفيف منها، ويمكن توضيح

مفهوم إدارة الوقت بالتفصيل فيما يأتي.

### **سادساً: مفهوم إدارة الوقت:**

يُعدّ مفهوم إدارة الوقت مفهوم شامل ومتكامل وصالح لكل الأزمنة ، ولقد ارتبط هذا المفهوم بالعمل

الإداري، وبدأت الأبحاث والدراسات في البحث في هذا الموضوع وزيادة الاهتمام به، نظراً للتطورات

الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وزيادة تكاليف الإنتاج (عبد الحافظ، 2010:34)، ولمفهوم إدارة الوقت

معانٍ وتفسيرات مختلفة ومتباينة، وذلك اعتماداً على نوع نشاط القائمين عليها وطبيعتهم، ونوع المنظمة

وأهدافها ورسالتها (العلاق، 2009:51) وهناك تعاريف متعددة لمفهوم إدارة الوقت، من أهمها:

- 1- أنّها " الاستثمار الأمثل في تخطيط العمل وتنظيمه وتنفيذه والرقابة عليه، ومتابعة تطويره على وفق الأولويات والمهام المحددة على مستويات العمل الإداري كافة " (فريق من الخبراء، 2007: 920).
  - 2- أنّها " تلك العملية التي توزع الوقت بفاعلية بين الأعمال المختلفة؛ بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد" (شوقي، 2006: 56).
  - 3- هي " عملية لا تنظر إلى لماضي أو ترتبط بالحاضر، وإنما هي - أساساً - موجهة إلى المستقبل والوقوف على مساراته" (إبراهيم، 2009: 8).
  - 4- أنّها " تخطيط الاستغلال الفعلي للوقت وتنظيمه ( برمجته ) ومتابعته في مختلف نشاطات المنظمة وذلك في إطار التوجيه القائم على أساس معرفي، وبما يكفل الحصول على النتائج المحددة في نطاق السقف الزمني المحدد" (الفضل، 2008: 26).
  - 5- أنّها " تطبيق مبادئ الإدارة المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والرقابة على الوقت من قبل الإداريين بما يحقق الاستثمار الأفضل للوقت ويحقق النتائج المطلوبة" (علوان وإحميد، 2009: 41).
  - 6- هي " عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة بين حاجات الجسد والروح والعقل" (المكاوي، 2014: 8).
  - 7- هي " فنُّ الاستخدام الرشيد للوقت وعلمه، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة، والاتصال وهي علمية كمية ونوعية معاً في ذات اللحظة" (الخصيري، 2000: 17).
  - 8- هي " الطرق والوسائل التي تعين الإنسان على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه، وتوفير التوازن في حياته ما بين الأهداف والرغبات والواجبات" (أبو النصر، 2012: 62).
- يتضح من التعاريف السابقة أنّ مفهوم إدارة الوقت يتمثل في عدد من الأبعاد الإدارية، ومن هنا يمكن تعريف إدارة الوقت أنّه " الاستخدام الأفضل للوقت من خلال عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه ورقابة الوقت وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها".

## سابعاً: مبادئ إدارة الوقت :

أوضح الجريسي أنّ إدارة الوقت لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله، بل إلى كيفية استثماره بشكل فعّال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرًا دون فائدة أو إنتاج، ومنه رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد (فرح ، 2008:16)، ومن هنا فإنّ إدارة الوقت ترتكز على مجموعة من المبادئ يتناولها (عبد الله، 2006:64) فيما يأتي:

**1- مبادئ ترتبط بالتخطيط:** إذا لم يتمكن الشخص من استغلال وقته الاستغلال الأمثل، فهذا يعني أنّه لم يخطط ولم يحدد أهدافه، فإن لم يستطع إدارة وقته وكيف يتصرف فيه ؟ فإنه لن يتمكن - أبداً - من معرفة اختيار طرق بديلة للتصرف في وقته.

**2- مبادئ ترتبط بالتنظيم:** وتتمثل في:

أ- البدء بتنفيذ الأعمال الصعبة أولاً ثم البسيطة.

ب- عدم التفريط في الوقت المحدد لكل مهمة.

ج- تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها.

د- إذا كانت هناك أنشطة متشابهة، فيمكن تقسيمها إلى مجموعات متشابهة.

هـ- ترتيب النشاطات والحلول للقضاء على معوقات الوقت.

**3- مبادئ ترتبط بالرقابة:** تقييم ما تحقق من خلال تنفيذ الخطة ومتابعتها ومتابعة تنفيذها، ويجب أن تتصف مبادئ إدارة الوقت السابقة بالخصائص الآتية:

- أن تكون مقاسة: أي معرفة المدة الزمنية أو الحجم أو الشكل، ويجب أن يكون الهدف ممكن تحقيقه.

- وجود خطط واضحة مفصلة: إنّ حسن استخدام الوقت يحتاج إلى وجود خطة، ويفضل تقسيم الهدف إلى أهداف صغيرة أو خطط صغيرة.

## ثامناً: الوقت والوظائف الإدارية :

تظهر أهمية الوقت في جميع الوظائف والعمليات الإدارية في المنظمة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ونظراً لأهمية تلك الوظائف، فإنّه لا بد من الإشارة إليها بشيء من التفصيل لضرورة أهميتها تجاه استغلال الوقت واستثماره في تحقيق أهداف العلم وإنجاز متطلباته (علوان وإحميد، 2009:61) ويمكن تناول إدارة الوقت على وفق الوظائف الإدارية كما يأتي:

## 1- تخطيط الوقت:

يرتبط التخطيط بالوقت في كل عملياته، وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية، وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدايتها ونهايتها، وعلى العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية (أبو شيخة، 2002:30)، إذ إنَّ الخروج عن الزمن قد يتسبب في زيادة التكلفة التي تؤخر تحقيق الهدف (عليان، 2005:45).

ويعرف تخطيط الوقت أنَّه " تلك العملية التي يمكن للإداريين بواسطتها أن يضعوا الأهداف ويقدرها المستقبل ويعملوا على تطوير اتجاهات العمل لتحقيق هذه الأهداف (عبد الله، 2006:81). أو هو " عملية استشراف المستقبل والتنبؤ بما سيكون علينا القيام به من أنشطة، والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين (عليان، 2007:43).

ويعرفه (الخصير، 2000:56) أنَّه " علم صناعة المستقبل وفنّه كما يجب أن يكون، وليس كما يمكن أن يكون، وهو علم يعني الزمن، ويدرك قيمة الوقت، وهو قائم على تفعيل عنصر الزمن ومفاعله واستثماره إلى أقصى مدى".

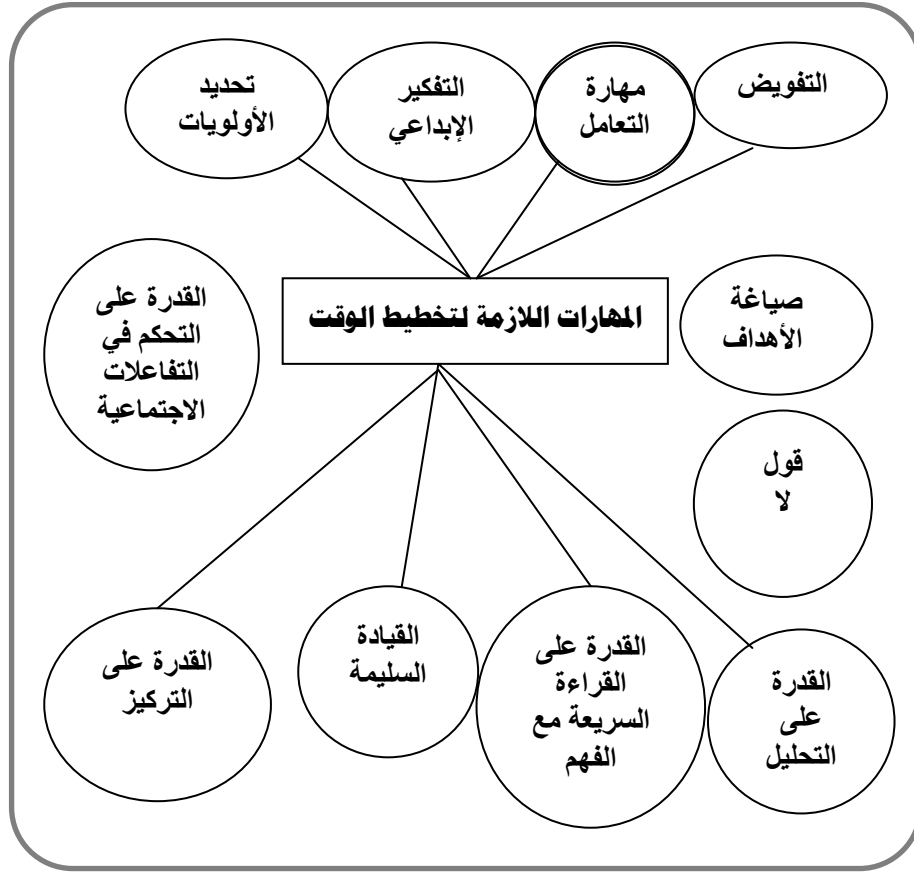
لذا يُعدُّ وضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة هي النقطة الرئيسية، فعملية تخطيط الوقت تخضع لفكر وعمل منهجين سليمين قائمين على خطوات منطقية هي: ( عليان، 2005:45)

الخطوة الأولى: تحديد كمّ الوقت المتاح لنا في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة.

الخطوة الثانية: تحديد كمّ الأعمال المطلوب إنجازها ونوعها في الوقت المتاح لنا استخدامه واستقلاله.

الخطوة الثالثة: ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها إلى طرق متكاملة من الأهداف.

ويلخص (الصيرفي، 2007:67) المهارات اللازمة لتخطيط الوقت في الشكل الآتي:



شكل رقم (4)

المهارات اللازمة لتخطيط الوقت

المصدر: ( الصيرفي، 2007:67)

## 2- تنظيم الوقت:

ويعرف أنه هو " ذلك الجزء من الإدارة الذي يعني بتحديد بناء المسؤوليات التي توزع عن طريقها أعمال المشروع بين العاملين، وكذلك العلاقات المتبادلة الرسمية القائمة بين هؤلاء العاملين (علاف، 2004:366) أو هو " الكيفية التي يتم بها ترتيب الوقت، حيث يتأثر ذلك بما يلي: الإجهاد والسأم، ترتيب الأولويات، أنماط الناس، التنظيم الرديء " (الصيرفي، 2007:117).

ويشمل التنظيم على عدد من الأسس والمبادئ، منها (عبد الله، 2006:18):

أ- تصميم الهيكل التنظيمي.

ب- تحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات.

ج- التنسيق.

د- تحديد معدلات الأداء الوظيفي.

ه- تنظيم تدفق العمليات الإنتاجية.

و- رعاية مصالح العمال والإدارة.

ز- تحديد المؤهلات العلمية المطلوبة.

ح- دراسة الظروف المحيطة بالعمل داخلياً وخارجياً.

ط- إصدار الكتيبات التنظيمية ونشرها.

وأضاف (نصر الله ، 2005:31) أنّ الدراسات والتجارب التي قام بها مجموعة من علماء الإدارة دلت على أنّ التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، ولا شك أنّ التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم، مثل:

– التقاهم والمحبة والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

– الميل إلى التعاون والولاء للجماعة.

– توافق أهداف جماعة العمل وانساقها مع أهداف التنظيم.

– توافر المشرفين أو القياديين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة.

– التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية.

– تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة.

– التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة، وغيرها.

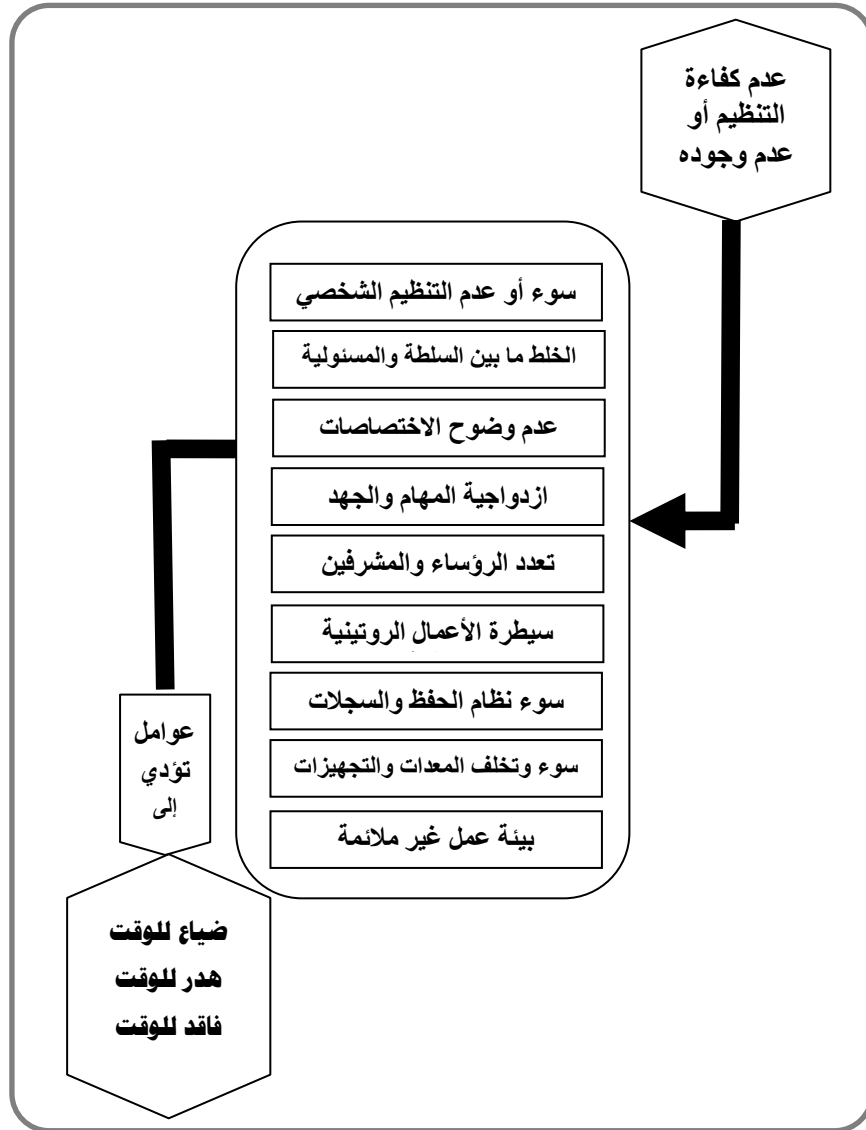
كما يرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في نواحٍ متعددة منها: تحديد مهام العاملين واختصاصاتهم، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث إجراءات العمل المتبعة وتبسيطها باستبعاد ما هو غير ضروري. ويتبع تنظيم الوقت عدد من الخطوات، أهمها: (نخبة من الخبراء المتخصصين، 2014:82)

أ- فكر في أهدافك وانظر في رسالتك في هذه الحياة.

ب- انظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أباً أو أمّاً، وقد تكون أماً وقد تكون ابناً وقد

تكون موظفاً أو عاملاً أو مديراً، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه.

- ج- حدّد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدافاً معيناً.
- د- نظّم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه.
- هـ- نفّذ، وهنا أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً في أثناء التنفيذ.
- ويخلص ( عليان، 2005:151) مضيعات الوقت الناجمة عن سوء التنظيم في الشكل الآتي:



شكل رقم (5)  
مضيعات الوقت الناجمة عن سوء التنظيم  
المصدر ( عليان ، 2005:151)

يتضح من الشكل السابق أنّ عدم كفاءة التنظيم أو عدم وجود التنظيم الفعال يؤدي إلى ضياع الوقت وهدره وفقدانه؛ نتيجة أسباب متعددة ، هي: ( عليان ، 2005:151)

أ- سوء أو عدم التنظيم الشخصي لمتخذ القرار أو عدمه، حيث يميل هذا الفرد إلى عدم التنظيم، ويضفي هذا السلوك على من يعملون معه، ويميل كل منهم إلى عدم الانضباط والخروج عن صلاحيات العمل أو بالقيام بأعمال لا تتفق ضمن اختصاصاته.

ب- الخلط ما بين السلطة والمسئولية، واستخدام السلطة بمنطق التسلط والتصل من المسئولية، ومن ثمّ حدوث عدم التوازن ما بين السلطة والمسئولية، والتحول من ديمقراطية الإدارة إلى ديكتاتورية العمل.

ج- عدم وضوح الاختصاصات المسندة إلى الأفراد وإلى وظائف كل منهم وشيوع المسئولية، ووجود تضارب وتعارض في الاختصاصات إلى أن يكون هناك أكثر من رئيس للفرد العامل، وتعدد مراكز التوجيه للفرد العامل، وتكرار صدور الأمر الواحد من أكثر من جهة وبصورة مختلفة.

د- ازدواجية المهام والجهد المبذول من جانب الكثير من الأفراد، لا سيما في عمل الشيء ونقيضه وإفساد الشيء، وإصلاحه، وبيع الشيء وإعادة شرائه، وتعدد الأفراد الذين يقومون بعمل الشيء الواحد إلى درجة أن تحدث اتكالية وتعددية في تنفيذ المهام بالشكل الذي يؤدي إلى فقدان الوقت.

هـ- تعدد الرؤساء والمشرفين على الشخص الواحد، وإصدار كل منهم عديداً من الأوامر الإدارية المتعارضة والمتداخلة والمتناقضة والمتماثلة مع غياب التنسيق بين أي منهم، وبين المرؤوسين التابعين لهم معاً.

و- سيطرة الأعمال الروتينية النافية لكثيرة التنوع، وكثيرة العدد، واستغراقها للجزء الأكبر من وقت العمل ومنه التهامها الوقت بما يؤدي إلى عدم وجود وقت يكفي لإنجاز المهام الأخر أو تلك المهام شديدة الأهمية التي تتراكم دون أن تحل أو يتخذ بشأنها قراراً.

ز- سوء نظام الحفظ والسجلات، ومنه صعوبة العثور على الموضوعات المطلوبة، أو توفير البيانات والمعلومات الأساسية عن تلك الموضوعات، ومن ثمّ تأتي تصرفات المديرين والمنفذين في غيبة من المعلومات، وتكون أفعالهم مجرد ردود أفعال ارتجالية عشوائية، وتكون سلوكياتهم تكراراً لسلوكيات سابقة، ومنه تكرار الجهد والوقت.



- ح- سوء تخلف وتقدم المعدات والتجهيزات الإدارية المختلفة، بل وعدم توافرها بشكل كافٍ، ما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد في أعمال كان يمكن أن تقوم بها الآلات بشكل أفضل وأسرع وأدق.
- ط- بيئة عمل غير ملائمة قائمة على القلق الوظيفي، والضغط الإداري تعمل على خلق تطاحن وصراع وظيفي خانق وإيجاده للإبداع والتحسين والتطوير، ومولد لعدم الاستقرار والشللية.
- 3- توجيه الوقت :**

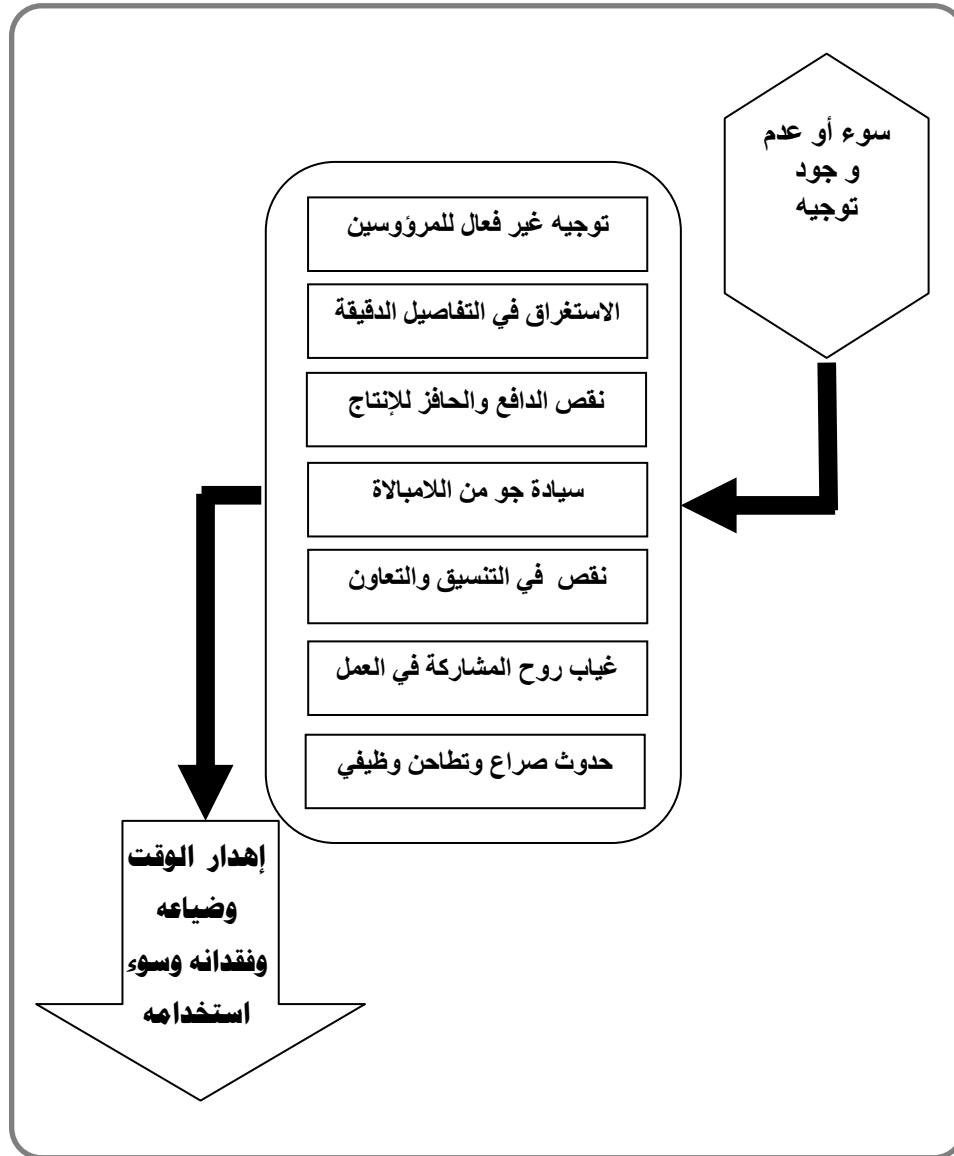
يُعدُّ توجيه الوقت وظيفية مركبة، تتطوي على جميع الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في المدى القصير والطويل الأجل، ويُعدُّ التوجيه من الوظائف الإدارية الصعبة والأساسية للمدير (علوان وإحميد، 2009:77)، وتتجلى أهمية إدارة الوقت في التوجيه باعتبار أنَّ الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه، وكذلك بنفسية العاملين والظروف المحيطة بالمنظمة، وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجاً عن الوقت والتوجيه ملازم للتخطيط، إذ لا بد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري، بحيث يتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه، ويعرف توجيه الوقت أنه " تحديد الوقت المخصص لإنجاز الأعمال من قبل الموظفين في المنظمة على المدى الطويل أو المتوسط أو القصير (المنظمة العربية للتنمية، 2007:920)

كما يعرف أنه " دفع المرؤوسين للعمل على وفق خطط محددة، وذلك في إطار مناخ يتحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق طموحاتهم، على أن يكون التوجيه مكرساً أيضاً لخدمة أهداف المشروع (العلاف ، 2004:169) وللاستفادة القصوى من الوقت في أثناء التوجيه، يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والاجتماعية للمنظمة (أبو شيخة، 2002:32)

لكي تحقق عملية التوجيه نتائج جيدة لابد من تحقيق الشروط الآتية: (عبدالله، 2006: 87)

- أ- اختيار الوسيلة المناسبة بعد دراسة جميع الرسائل التوجيهية وتحليلها واختيار الأفضل والأنسب منها ودراسة ردود الفعل التي يولدها العاملون في المنظمة، وكذلك شخصية وأفكار الأفراد الموجهين.
- ب- اختيار القادة والمشرفين والموجهين، بحيث يكونون من ذوي الشخصيات القيادية، وذوي التأهيل والممارسة والسلوك والاستقامة والحزم والمرونة والاستمرارية.
- ج- إيجاد روح المحبة والتعاون والانسجام والثقة بين الموجهين والعاملين.
- د- إدراك المرؤوسين لوسائل التوجيه، ويتوقف ذلك على المهارة والخبرة والممارسة لهؤلاء المرؤوسين.

- هـ- إزالة الخلافات والمشاكل التي قد تعترض سير العملية التوجيهية.
- و- وضع التخطيط الجيد للتوجيه على أن يتناول هذه التخطيط جميع الخطوات السابقة الذكر. ويوضح (الخضيري، 2000:71) عوامل ضياع الوقت المتصلة بالتوجيه في الشكل الآتي:



شكل رقم (6)  
عوامل ضياع الوقت المتصلة بالتوجيه  
المصدر: (الخضيري، 2000:71)

يتضح من الشكل السابق أنّ هناك سبعة عوامل رئيسة لفقد الوقت وإهداره وضياعه تتصل بعملية التوجيه تتمثل في: (الخضيري، 2000:71)

أ- توجيه غير فعال للمرؤوسين يؤدي إلى عدم الإنجاز أو عدم تحققه كما يجب أن يكون، والاضطرار المتكرر للتدخل بمزيد من التوجيهات، ومزيد من التعديلات بشكل مستمر ودائم يؤدي إلى ضياع الوقت وإهداره وفقدانه.

ب- الاستغراق في التفاصيل الدقيقة ، وتفاصيل التفاصيل، وبشكل مغالٍ فيه، وعدم الاكتفاء بالتوجيهات العامة والرئيسية، الأمر الذي يضيع كل من وقت المشرف الموجه ووقت المنفذ معاً.

ج- نقص الدافع واختفاء الحافز على الإنتاج المتميز، وعلى التجويد والتطوير، ومن ثم استغراق العملية الإنتاجية مزيداً من الوقت، فضلاً عن إنتاج منتجات غير صالحة للمنافسة المتميزة.

د- سيادة جوٍّ من اللامبالاة والإهمال والتراخي وعدم المسؤولية، ونقص الولاء والانتماء، وشيوع روح من التخاذل؛ نتيجة عدم وجود رؤساء أكفاء أو عدم قدرتهم على التوجيه الإداري السليم الفعال.

هـ- نقص أو غياب في التنسيق والتعاون ما بين الأفراد بعضهم بعض وما بين المشرفين بعضهم بعض وما بين المديرين بعضهم بعض، وقيام كل منهم بتكوين مجموعات للضغط وللمصالح والنفوذ.

و- غياب روح المشاركة والتضامن والتكافل والمبادرة الذاتية نحو إصلاح الأخطاء، ومعالجة أوجه القصور وتعديل الانحرافات التي تحدث، وترك الأمور تتفاقم إلى أن تصل إلى مرحلة الخطر الجسيم المدمر.

ز- حدوث صراع وتطاحن وظيفي قاتل ومدمر لعلاقات العمل الطيبة، وتحول المشروعات إلى ساحة قتال أو إلى ميدان حرب، مليء بالمؤامرات والدسائس والأشراك والكمائن الوظيفية، والفخاخ التي تلتهم وقت العمل ولا تحقق إنجاز إيجابي.

#### 4- الرقابة على الوقت:

إنَّ الرقابة الإدارية ذات جانبيين، يتعلق الأول: بمتابعة النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المشروع وتقييمها وتصحيح الانحرافات حال حدوثها. أمَّا الجانب الثاني: فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد العاملين أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه ووظيفة القيادة، ولكي تكون هناك رقابة فاعلة لا بد من توافر أربع خطوات هي: تحديد المعايير، الإشراف، التقييم، وتصحيح الانحرافات (العلاف، 2004:311).

وتعرف الرقابة على الوقت أنَّها "أحد وظائف الإدارة التي يتم من خلالها استتباط الوسائل والطرق للتأكد من أنَّ النتائج المخطط لها قد أُنجزت فعلياً، وهي تتمثل في نسق اتخاذ التدابير التصحيحية الضرورية لضمان إنجاز أهداف المنشأة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007:103).

كما عرف (المكاوي، 2014:165) الرقابة على الوقت أنها "مقارنة ما سبق تخطيطه بما تم تنفيذه وإنجازه بهدف تحديد الانحرافات والاستفادة من الإيجابيات وتجنب السلبيات ووضوح مقترحات لعلاجها".

وتهدف الرقابة على الوقت: (حسونة، 2007:119)

– حماية الصالح العام: وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة نشاطات، سير العمل على وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي، يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

– توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

– ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزهم معنوياً ومادياً.

وتتمثل عناصر الرقابة على الوقت في: (حسونة، 2007:119)

أ- تحديد الأهداف ووضع المعايير.

ب- مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة.

ج- قياس الفروق والتعرف إلى أسبابها.

د- تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.

تتجلى أهمية إدارة الوقت في الرقابة عند الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها، وقد يطول الوقت المخصص للرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وبالعكس فإنَّ الوقت المخصص لها يقصر عندما تكون ثابتة ومعتمدة على المحبة والحرص على تحقيق الأهداف، وللمحافظة على الوقت خلال عملية الرقابة تتبع الخطوات الآتية: (عبد الله، 2006:88)

أ- تتبع طرق رقابية تتلاءم مع الظروف المحيطة بالعمل ومع أوضاع المنظمة.

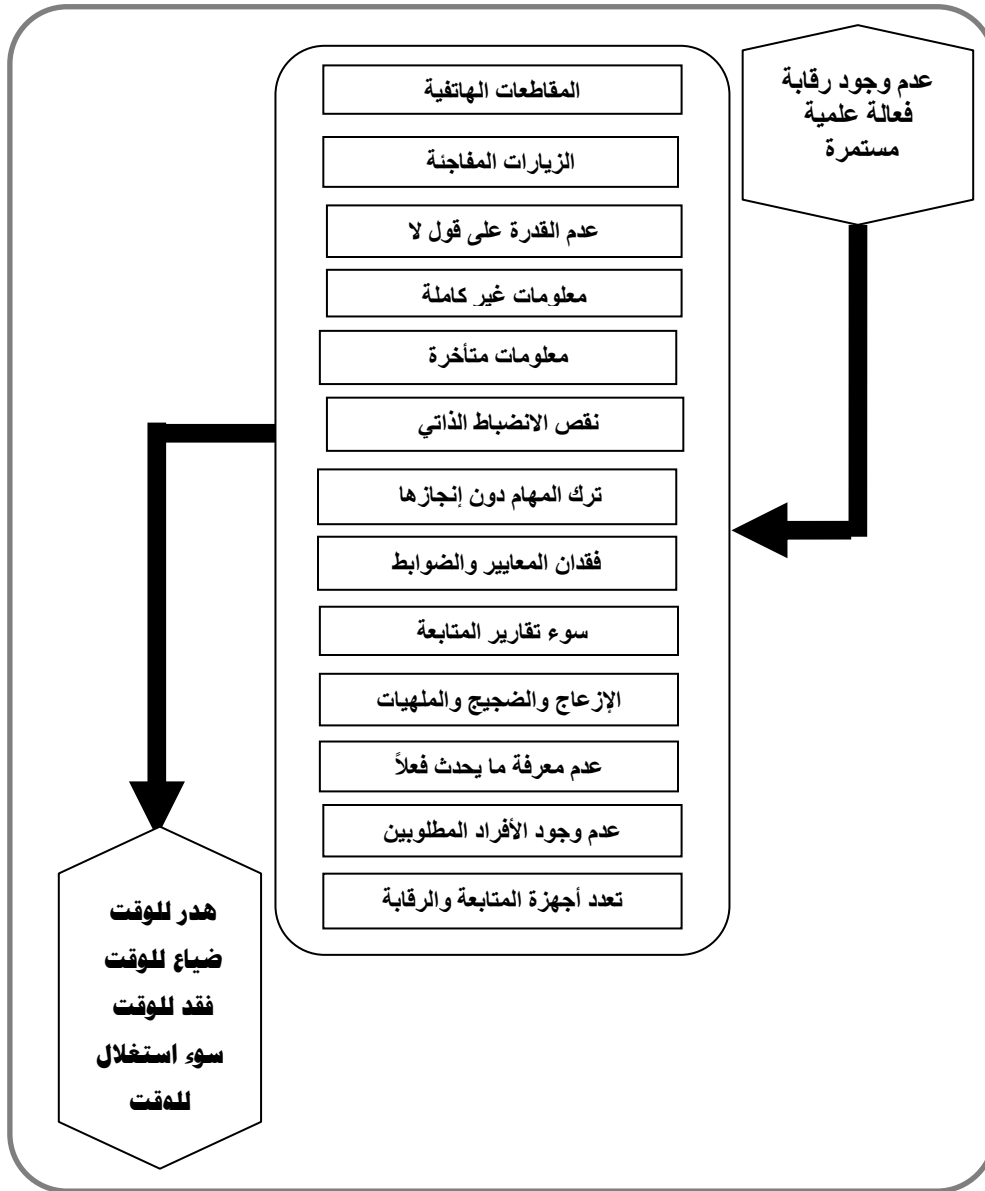
ب- يوسع اتباع طرق الرقابة الناجحة الداخلية منها والخارجية في استخدام التقارير والرسوم والمخططات البيانية.

ج- إنَّ استخدام معايير نمطية قياسية يمكن بواسطتها تسجيل خطوات العمل وما وصلت إليه المنظمة في زمن محدد.

د- عدم اتباع أسلوب مركزية الرقابة، لأنَّ هذا الأسلوب لا يحقق المحافظة على الوقت.

هـ- التنبؤ الرقابي الذي يمثل أهم جزء في عملية الرقابة، الذي يتم فيه الكشف عن الأخطاء والانحرافات وإعلام الجهات المسؤولة في الوقت المناسب.

ويوضح (الخصيري، 2000:80) عوامل ضياع الوقت المتصلة بالرقابة في الشكل الآتي:



شكل رقم (7)  
عوامل ضياع الوقت المتصلة بالرقابة  
المصدر: (الخضيري، 2000:80)

يتضح من الشكل السابق عوامل ضياع الوقت المتصلة بالرقابة، وفيما يلي عرض موجز لكل منهما:

(الخضيري، 2000:80)

أ- المقاطعات الهاتفية التي تستغرق أوقاتاً طويلة متعددة، التي - عادة - تتناول أموراً غير مهمة، أو أموراً شخصية عائلية، أو أحاديث لإضاعة الوقت.

ب-الزيارات المفاجئة التي تتم داخل العمل دون أن تكون متعلقة به، دون مواعيد محددة مسبقاً، واستغراق هذه الزيارات أوقاتاً طويلة، وتناولها موضوعات مختلفة مستغرقة - أيضاً - مزيداً من الوقت.

ج- عدم القدرة على قول ( لا ) بالنسبة للعمليات التي لا تدخل في الاختصاص وتسد إلى اتخاذ القرار وبصفة خاصة عندما تكون السلطة المسئولة ترفض أن يقال لها (لا).

د- عدم وجود معلومات كافية عن موضوع اتخاذ القرار، واحتياجها إلى جمع معلومات وبيانات شاملة وكاملة وحديثة ومنظمة، وتعطي سلسلة زمنية مناسبة، وتمكن من استخراج مؤشرات اتجاهية عامة لمعرفة صور المستقبل الممكنة، وعليه يستغرق الأمر وقتاً ليس بالقصير.

هـ- وجود معلومات متأخرة متخلفة وكاذبة عن الموضوع تحت الدراسة، ما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والتكلفة في تحليل بيانات غير مناسبة، وفي القيام بجمع بيانات جديدة مناسبة.

و- نقص الانضباط الذاتي لدى القائمين بالعمل، واستغراقهم مزيداً من الوقت في القيام بالعمل؛ نظراً للآتي:

- عدم التزامهم بمواعيد الحضور .

- عدم التزامهم بإتمام الأعمال في مواعيدها .

ثم حدوث أخطاء في التنفيذ يتم علاجها أو معالجتها بطريقة خاطئة ما يمثل إهداراً للموارد وللوقت.

ز- الاتصالات المتعددة الكثيرة والزائدة مع مستويات مختلفة، التي تحتاج إلى عقد اجتماعات مع كل منها على حده، أو اجتماعات مشتركة مع وجود مصالح متعارضة مع كل منها، ما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد في مناقشة عقيمة.

## المبحث الثاني

### الأداء الوظيفي

يعد الأداء موضوعاً جوهرياً بالنسبة للمنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال على حد سواء، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع المعرفة الإدارية وحقولها، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال، الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء إلا إنَّ المجال ما زال واسعاً لمزيد من البحث والدراسة؛ لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، لا سيما أنه لم يعد مفهوماً بسيطاً بقياسات محددة يتفق عليه الجميع، وعلى الرغم من تعدد الأبعاد والمنطلقات البحثية واتساعها ضمن موضوع الأداء واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة؛ لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها (الحرازي، 2017: 59).

وفي هذا المبحث يمكن استعراض الأداء الوظيفي بالتفصيل على النحو الآتي:

#### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال، الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، فالأداء مفهوم شامل وواسع ومحتوياته متجددة ومتطورة بتجدد وتطور أي من مكونات المنظمة وعلى اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارة العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أنَّ تلك المنظمات موجودة (مكاحله، 2012: 47)، ولقد عُرف الأداء الوظيفي بعدد من التعاريف، أهمها:

1- " أنه تحقيق بعض الشروط التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص (الدحلة، 2001: 96).

2- أنه " قيام العامل بتنفيذ العمل باتباعه أسلوباً معيناً؛ بحيث يعادل متوسط إنتاجه أو يزيد خلال مدة معينة عن المتوسط المعياري المقرر للإنتاج (فريق من خبراء: 2007: 215)



3- أنه " الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما؛ وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما ( أبو النصر ، 2008:74).

4- أنه " النتيجة النهائية للنشاط أو الجهد المبذول، وهو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة، أي درجة الإنجاز بكفاءة وفاعلية" أو هي "محصلة الجهد الإنساني لفرد ما أو لمجموعة أفراد سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر عندما يكون هذا الأداء هو ناتج تشغيل وحدة ما وقسم ما، ومنظمة ما" ( مصطفى، 2014:23).

ويرتبط بمفهوم الأداء مصطلحات متعددة منها على سبيل المثال الآتي ( أبو النصر، 2008:75 )

1- الأداء المهني : يقصد بالأداء المهني القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسئوليات وواجبات على وفق المعدل المفروض أداؤه من قبل العامل الكفاء المدرب، هذا ويمكن معرفة المعدل عن طريق تحليل الأداء .

2- تحليل الأداء : يقصد بتحليل الأداء دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

3- معدل الأداء : يقصد بمعدل الأداء كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل. ومما سبق ذكره يمكن تعريف الأداء الوظيفي " أنه أي عمل يقوم به شخص ما خلال مدة زمنية محددة، ويسهم في تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية".

### **ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي:**

تولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة، ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسة نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحوي جميع منطلقات الإدارة مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات الإدارة الاستراتيجية وبحوثها الأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من

خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء (إدريس والغالبي، 2009:40).

ونذكر (بلاسكة، 2012:14) أهمية الأداء في النقاط الآتية:

- 1- يُعدّ أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- 2- يُعدّ أداة المعرفة حالة المنظمة.
- 3- يستعمل أداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- 4- تحديد سبل لتطوير العاملين وتدفعهم نحو تطوير أنفسهم.
- 5- يُعدّ القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملون.
- 6- يساعد على ترجمة النتائج.
- 7- يُعدّ أداة لقياس نتائج المنظمة وحساب الخسائر أو الفوائض.

### **ثالثاً : عناصر الأداء الوظيفي:**

لأنّ الأداء مشتق من العمل، وهو جزء منه، فسيكون من الطبيعي أن تكون عناصر الأداء جزءاً من عناصر العمل، وعليه فإنّ عناصر العمل تتمثل فيما يلي: ( مصطفى ، 2014:23)

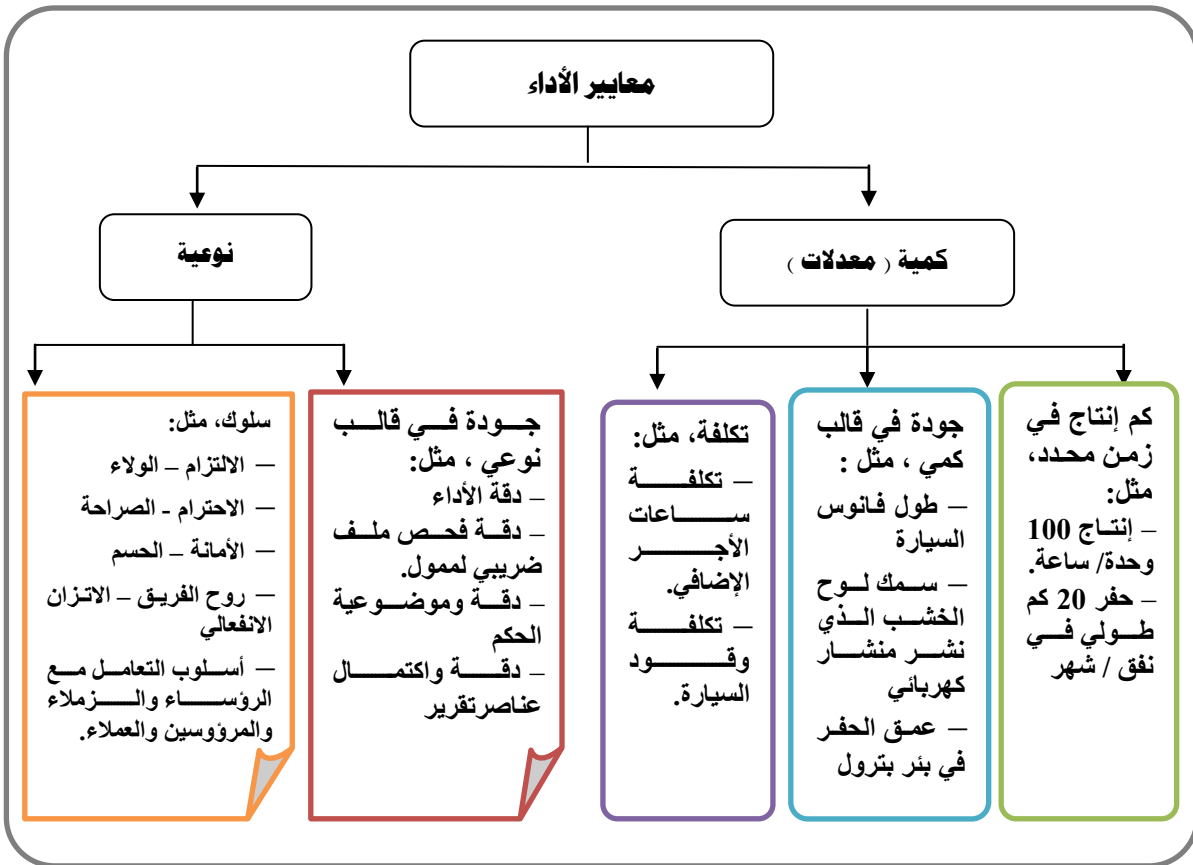
- 1- الفرد القائم بالعمل.
- 2- العمل المطلوب إنجازه.
- 3- التكنولوجيا وعناصر ومكونات التكنولوجيا والمتمثلة في:
- 4- الأدوات اللازمة لإنجاز العمل.
- 5- التجهيزات.
- 6- طرق العمل وأساليبه.
- 7- الآلات والماكينات.

### **رابعاً: معايير الأداء الوظيفي:**

قبل أي تقييم يجب أن يتم تقرير المعايير التي سيقمّ الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة من وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة والمنعكسة على وصف الوظيفة، وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء

على نحو مناسب ودقيق، فإنَّ ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ (جاد الرب، 2009:59).

ويمكن تعريف معايير الأداء أنَّها " الأساس الذي تُسبب إليه الفرد، الذي يقارن به الحكم عليه، أو هي المستويات التي يُعدُّ بها الأداء جيداً ومرضياً (الصيرفي، 2008:61) كما عرفها (الدحة، 2001:116) أنَّها " الأداة التي تضمن بواسطتها قياس مستوى بشكل صحيح ودقيق في أثناء عملية تحليله. وعرفها (مصطفى، 2014:38) أنَّها " مقاييس تم الاتفاق عليها من جانب وحدة أو منظمة معينة لتطبيقية على نشاط معين أو عملية للتحقق من مدى مطابقة نتائج هذا النشاط أو هذه العملية لهذه المعايير.



شكل رقم (8)

معايير الأداء

المصدر: (الصيرفي ، 2008:61)

ويتناول الشكل السابق بصورة عامة معايير الأداء من جانبين أساسيين، هما:

1- موضوع يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، وتتمثل تلك المقومات في الآتي:

أ- المعرفة بالعمل ومطالبه: يقصد بها درجة إلمام بتفاصيل العمل وإجراءاته وكيفية أدائه.  
ب- كمية الإنتاج، وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الحسبان ظروف العمل المتاحة.

ج- جودة الأداء، وهذا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله، ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

2- سلوكي، ويكشف عن صفات الفرد الشخصية، ويتمثل في:

أ- التعاون، حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين من زملائه في المنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجهد الخارجي.  
ب- درجة الاعتماد عليه، ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته، ومدى حاجته إلى المتابعة.

ج- الحرص على الآلات والأدوات والمواد، ويقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الحضور والانصراف.

د- المواظبة، ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

هـ- استعمال وقت العمل، ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.

و- السلوك الشخصي ويقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط، إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة، فيؤخذ حينئذ في الحسبان عند التقويم.

ويقاس الأداء من خلال عدد من المعايير تنقسم إلى أنواع مختلفة وذلك حسب:

1- الزمن (Time): هو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.

2- الكمية (Quantity): هي عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في وقت معين.

**3- الجودة (Quality):** هي عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في وقت معين.

**4- التكلفة (Cost):** هي عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.

وذكر ( الغزاوي، 2012:37) أنّ معايير الأداء يجب أن تشمل العناصر الآتية:

**1- الجودة (Quality):** عرفت الجودة أنّها مجموع مظاهر المنتج وخصائصه أو الخدمة التي تقوي من القدرة على إيجاد رضا معين وتلبية احتياجات معينة، ويكون مقدم المنتج أو الخدمة قادراً على تحمل المسؤولية بالتأكد من أن المخرجات تتطابق مع المواصفات المطلوبة (الدحلة، 2001، 204).

وتعرف الجودة أنّها "مجموع مظاهر المنتج وخصائصه أو الخدمة التي تقوي من القدرة على إيجاد رضا معين وتلبية احتياجات معينة، ويكون مقدم المنتج أو الخدمة قادراً على تحمل المسؤولية بالتأكد من أن المخرجات تتطابق مع المواصفات المطلوبة". (إدريس والغالي، 2009، 204).

وتكمن أهمية الجودة في قياس الأداء للوصول إلى نتائج فعالة، ومن خصائص القياس القدرة على التعرف على التعديل والتطوير والتغيير ( <https://m.specialties.bayt.com/> )، تاريخ دخول الموقع 7:50 مساءً بتاريخ 2019/1/27).

**2- السرعة (Speed):** ويتمُّ من خلالها قياس الوقت المستغرق في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة ويتم تحديد الزمن المستغرق إما بالساعات، الأيام، الأسابيع، الأشهر (الدحلة، 2001، 204).

وتعرف السرعة - أيضاً - أنّها قدرة الشخص على تجاوز عمل أو نشاط معين أو إنهائه في أقل مدة زمنية ممكنة. إنّ الصفات المتعلقة بالسرعة تضم مجموعة من العناصر، منها: السرعة الانتقالية: هي عبارة عن مجموعة من الحركات الدورية التي تشبه بعضها بعض من أجل تحقيق أقصى سرعة ممكنة وهذا يتضمن إنهاء أكبر مسافة في أقل زمن ممكن ( <https://mawdoo3.com> )، الساعة 8:10، الثلاثاء 2019/1/28).

**3- الحجم أو الكمية (Quantity/ Amount):** يتمُّ من خلال هذا المعيار قياس الكميات، سواء المعبر عنها بالأحجام أو الأعداد للمنتجات أو المعاملات أو الخدمات المقدمة للعملاء، وذلك بمقارنة معدل ما تمّ إنجازه مع ما كان متوقّعا مع الأخذ في الحسبان مدى تأثير الظروف المحيطة بهذا الإنجاز.

4- الدقة (Accuracy): وتُعدُّ من أهم العوامل المتصلة بإنتاج الموظف، حيث يَتَمَّ من خلالها مراعاة الالتزام بأنظمة وقواعد الأداء.

### خامساً: قياس الأداء الوظيفي:

إنَّ قياس الأداء موضوع قديم ويتجدد دائماً فالباحثان (Lawrence and Lorsch) أوضحاً أنَّ المطابقة والعلاقة بين الأعمال وبينتها ينعكس على الأداء، وقياس الأداء يوجه أعمال مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية وأنشطتها في المنظمة، من خلال التوزيع الأمثل للموارد، وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، والتعرف إلى نقاط القوة والضعف، وتوفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي، وتوجيه عملية تحسين أعمال المنظمة. إنَّ قياس الأداء يُعدُّ من بين أهم المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ( إدريس والغالبي ، 2009:67).

ويقصد بقياس الأداء: أنَّه ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد عن مقياس كل منهما، وفي الواقع: أنَّ الإداريين الذين يهتمون بعملية قياس الأداء هم أقرب إلى الفشل في العملية الإدارية التطبيقية منهم إلى النجاح (الظاهر، 2009:180) أو هي " عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث على وفق قواعد معينة التي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس (أبو النصر، 2008:150)

كما يعرف أنَّه " المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف وقياس قدرة كل واحد منهما على حدة، ثم القياس الجمعي لها، ثم النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح (الظاهر، 2009:181) كما عرفها (حسونة، 2007:149) أنَّها العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها، ويجب أن يَتَمَّ تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد، وتنقسم معايير الأداء على قسمين هما:

**1- العناصر:** تمثل في مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف، لكي يكون قادراً على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال، وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة ومن البدهي أن يكون قياس العناصر غير الملموسة أصعب في عملية القياس من العناصر الملموسة.

**2- المعدلات:** هي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاج الموظف من حيث ثلاثة جوانب:

أ- معدلات كمية: هي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال مدة زمنية محددة.

ب- معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

ج- معدلات كمية ونوعية: هذا المعدل مزيج من الكم والنوع، فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.

**من يقوم بالقياس:** يكون القائم بالقياس هو:

– الإداريون: (هم المسؤولون المباشرون للأعمال).

– مجموعة القياس.

– قادة العمل ( هم القادة في أعلى المستويات ).

وعلى هذا فإنه قد يُستخدم في القياس صفتين أُخريين للمشاركة في العملية القياسية، العاملون بجميع القطاعات، المستفيدون من الخدمة.

### **سادساً: تقييم الأداء الوظيفي:**

مرت عملية تقييم الأداء بتطورات متعددة وأصبحت اليوم تتطلب أنظمة تقييم التنسيق بين جهود كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين والمسؤولين عن تقييم الأداء، وعليه أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في إعداد تصميم لتقييم الأداء وتدريب المديرين على كيفية القيام بتقييم الأداء مع إيجاد وسيلة لحفظ تقييم الأفراد وتدوينه وتسجيله (عشماوي، 2014:185)

كما أنّ عملية تقييم الأداء من العمليات الاستراتيجية في منظمات الأعمال؛ وذلك أنّها تقف على مدى تحقيق معدلات الأداء المستهدفة ومعاييره ، والتعرف إلى جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف إلى جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها، وتقييم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر، سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة، أو حتى على مستوى أداء فرق العمل (جاد الرب، 2009:37)، ويمكن توضيح تقييم الأداء بالشرح المفصل فيما يأتي:

## 1- مفهوم تقييم الأداء :

توجد مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى المعنى نفسه؛ فقد عرفه ( فلييه، وعبد المجيد، 2005:265) أنه " مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها، كما يعرف أنه " تحليل أداء العاملين وتقييمهم لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى".

وكذلك عرفها (الصيرفي ، 2008:87) أنها"تلك الإجراءات اللازم اتخاذها لإعداد تقارير التقييم وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع إليها".

## 2- طرق تقييم الأداء :

لقد مرت الطرق المستخدمة في تقييم الأفراد بمراحل متعددة على وفق ما هو تقليدي وما هو حديث ويمكن توضيحها على الآتي:

أ- الطرق التقليدية:

يقوم المفهوم التقليدي لتقييم أداء العاملين الذي يشيع استخدامه حالياً على إعداد نماذج محددة تحوي مجموعة من العناصر التي تركز على صفات الفرد، ويتولى الرئيس المباشر استيفاء بيانات هذا النموذج ومراجعة من يليه في المسؤولية، ومن الطرق التقليدية في تقييم الأداء ما يلي: ( فلييه وعبد المجيد، 2005:271).

- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل: التعاون مع الرؤساء والزملاء، والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل والسرعة والدقة في أداء العمل والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات ، ويتم إعطاء وزن لكل صفة من تلك الصفات.

- طريقة الترتيب العام: تتمثل هذه الطريقة في قياس الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً على وفق الأداء العام للعمل، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات كما الطريقة السابقة.



- طريقة المقارنة بين العاملين: وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف - أحياناً - بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

- طريقة التوزيع الإجباري: وتستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي التي تقضي بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط ويقل تركيزها عند الأطراف، وبناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات، وترتيب كل فئة بحسب وقعها، أو تركيزها على منحني التوزيع.

#### ب- الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب، ومن هذه الطرق ما يلي: ( فلييه وعبد المجيد، 2005:272).

- طريقة الاختيار الإجباري: التي تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية، تُعبر عن نواحٍ إيجابية وأخرى سلبية.

- طريقة الأحداث الحرجة: هي التي تقوم على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة، ويقوم الرئيس بتتبع الأحداث والوقائع المهمة، التي تتسبب في نجاح العمل أو فشله من جانب مرؤوسيه ومقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها.

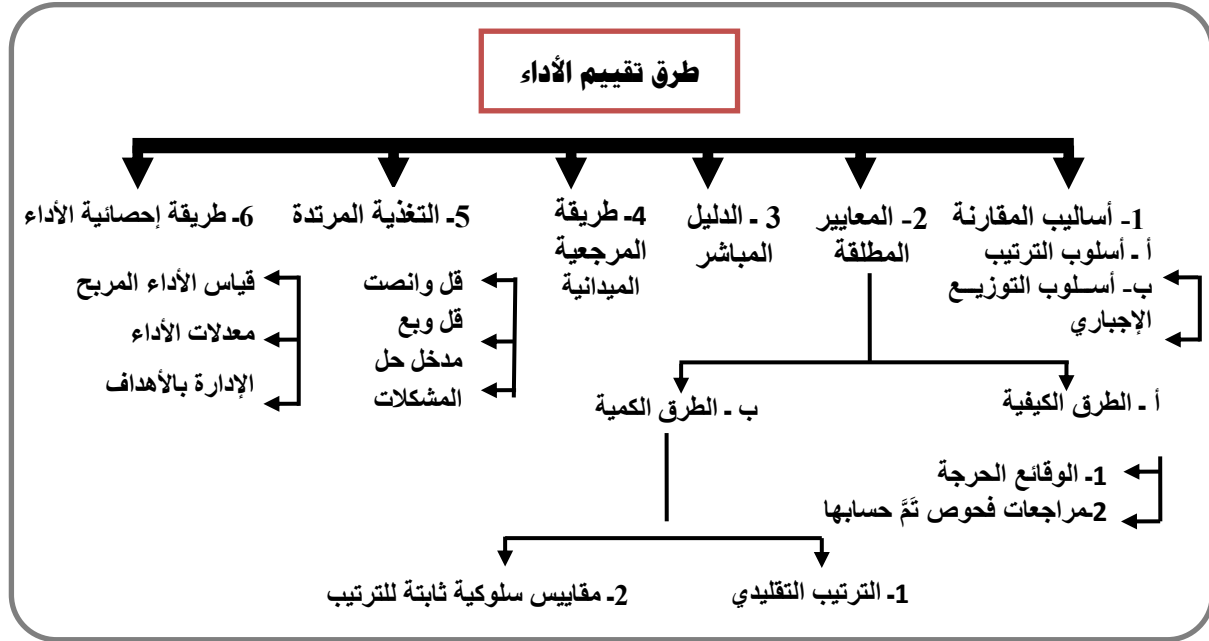
- طريقة التقييم المشتركة: التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة، بطريقة الاقتراع السري وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه، ورؤسائه ومرؤوسيه.

- الأنموذج المغلق لتقييم الأداء: ويرتبط هذا الأنموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر إلى المؤسسة بعدها نظاماً معلقاً لا يتأثر بالبيئة المحيطة.

- النظام المفتوح لتقييم الأداء: الذي يستند على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة، وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول على عملية التقييم.

– قياس الفعالية التنظيمية: حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها.

ويوضح (توفيق، 2011:21) طرق تقييم الأداء وأساليبه في الشكل الآتي:



شكل رقم (9)

طرق تقييم الأداء

المصدر: (توفيق ، 2011: 21)

ويمكن تناول الشكل السابق على النحو الآتي:

هناك أثنى عشر طريقة أو ما يزيد لتقييم الأداء قسمت هذه الطرق إلى ست مجموعات رئيسية هي:

- أ- أساليب المقارنة.
- ب- المعايير المطلقة.
- ج- الدليل المباشر.
- د- طريقة المرجعية الميدانية.
- هـ- التغذية المرتدة.
- و- طريقة إحصائية الأداء.

وبصفة عامة فإنَّ الأساليب الأربعة الأولى تحاول إبراز أنشطة المدير في أثناء مدَّة محددة من الزمن ويعني أنَّها تُشرع لأنشطة المدير في قطاعات قليلة معينة، بينما الطرق المستخدمة في القسمين الآخرين تربط التقييم بوجهة نظر أوسع للإدارة، وترى الوظيفة الإدارية أنَّها عملية متصلة تربط بين الماضي وكل من الحاضر والمستقبل، وتتنظر هذه الطرق أو الأساليب إلى تقييم الأداء كجزء من العملية الإدارية في مجموعها، وهي توسع مدى التقييم؛ بحيث يشمل كل العناصر الأساسية للإدارة: التنظيم والتخطيط والتقويض والرقابة والمراجعة والتحفيز والتطوير والاتصال، وتهدف هذه الأساليب إلى إصلاح العملية الإدارية بأكملها وأداء مدير بمفرده على أساس مدار العام وليس نهاية العام.

### 3- أهداف تقييم الأداء :

- إنَّ هدف تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فإنَّه يسعى إلى تحقيق المزايا الآتية: (توفيق، 2011:12)
- أ- اختيار الأفراد الصالحين.
  - ب- تقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتَّم بناءً عليها الترفيه أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناءً عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
  - ج- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر؛ حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
  - د- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
  - هـ- إمكان قياس إنتاجية الأقسام المختلفة وكفائتها.
  - و- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
  - ز- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم.
  - ح- المحافظة على مستوى عالٍ أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
  - ط- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، ما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين.

ي- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة لنقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترفيه وغيرها.

#### 4- مجالات تقييم الأداء :

هناك آراء متعددة في تحديد مجالات تقييم الأداء نذكر منها: (أبو النصر، 2008:140)

**الرأي الأول :** يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي:

- المعلومات.

- الاتجاهات.

- المهارات.

**الرأي الثاني :** يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي:

- الجودة.

- كم الإنجاز في وقت محدد.

- التكلفة.

- السلوك.

**الرأي الثالث :** يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي:

- الكمية (العدد).

- الجودة (الكيفية).

- الوقت (الزمن).

- الإجراءات (العملية).

**الرأي الرابع:** يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي:

- الإنتاجية.

- الفعالية.

- الكفاءة.

- النوعية.

- تحقيق الربح.

- النمو .

- رضا العاملين .

- التحديد والابتكار .

**الرأي الخامس :** يحدد مجالات تقييم الأداء بشكل تفصيلي في الآتي:

- المهارة في أداء المهام .

- عدد الوحدات المنجزة .

- المعلومات .

- الانضباط والالتزام بالمواعيد .

- المبادرة والإيجابية .

- نمط التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء .

- الأخطاء الفنية في العمل .

- مهارات الاتصال والقيادة وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات ( للرؤساء ) .

من هنا فإن الدراسة الحالية اعتمدت على الأبعاد الآتية (سرعة - دقة - حجم - جودة) لدراستها

وقياس أثر إدارة الوقت فيها، في محكمة الاستئناف م/ صنعاء والجوف .

## **5- أسس التقييم الفعال:**

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي: ( الصيرفي، 2008:332)

أ- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس أداء العاملين وتقييمه في العمل الواحد أو

المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتنظيم .

ب- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو

تعرف على نمط مستوى أدائه الفعلي ومقارناً بالأداء المستهدف أو المفترض .

ج- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

د- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم التقييم وأهدافه ومعايير وإيمانهم بفاعليته .

هـ- إدراك كل من الإيجابيات والسلبيات وضعها في الحسبان؛ بحيث لا يتم تغليب إحداها على

الأخرى .

و - استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة، مثل: الفرد نفسه ورئيسه المباشر.

ز - المشاركة في عملية التقييم، من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه.

## 6- فوائد تقييم الأداء:

يحدد (الصيرفي، 2008:332) فوائد تقييم الأداء في النقاط الآتية:

- أ- تزويد المديرين ومنتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- ب- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى إسهام الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- ج- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة، وأن عملية الترقية والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك.
- د- تقييم أداء الموظفين يساعد المديرين على اتخاذ قرارات بشأن تحسين أداء الموظفين وتطويره، واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأول وتميزه، ما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.
- هـ- يزود تقييم الأداء الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة.

## 7- تحسين الأداء وتطويره:

إنَّ الهدف الأساس الذي تسعى إدارة الأداء لتحقيقه هو التعادل والتساوي بين الأداء الفعلي والأداء والمستهدف، فتحسين الأداء يقوم على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (عشماوي، 2014:283).

هناك خلط بين مفهومي: تحسين الأداء، وتطوير الأداء ولا بد من التفرقة بينهما على النحو الآتي

:

**جدول رقم (8)**  
**الفرق بين تحسين الأداء وتطوير الأداء**

م	تحسين الأداء	تطوير الأداء
1	يعالج عيوب الأداء في المدى القصير والمتوسط .	يتجه نحو الابتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل .
2	مد الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء وبالاستعانة بفرق الإصلاح والصيانة المتخصصة المتاحة في المنظمة ( في أغلب الأحيان ) .	عمليات معقدة تحتاج إلى تكوين قدرات عالية واستثمارها في مجالات البحوث والابتكار والإبداع لفريق من المتخصصين ذوي المعرفة العالية .
3	لا يستغرق في تنفيذه عادة وقتاً طويلاً ولا يحتاج إلى تكلفة باهظة .	يستغرق وقتاً طويلاً سنوات متعددة ويحتاج إلى تكلفة باهظة واستثمارات عالية .

**المصدر (عشماوي، 2014:283)**

ويُعدّ تحسين الأداء الهدف النهائي لنظم الأداء، وتتحصر أهم مداخله في أربع هي: ( عشماوي،

(297:2014)

- أ- تحسين الأداء بالتركيز على تطوير مهارات العاملين وسلوكهم.
- ب- تحسين الأداء بالتركيز على تطوير ظروف العمل المادية وتحسينها.
- ج- تحسين الأداء بالتركيز على التطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة.
- د- تحسين الأداء من خلال التطوير التقني.

### **سابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء:**

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في مستوى الأداء، وقد ذكر الباحثون عديداً من تلك العوامل كل بحسب وجهة نظره، ويمكن تسليط الضوء على أهم تلك العوامل وذلك على النحو الآتي:

حددت (الحرازي، 2017:73) أهم العوامل التي تؤثر في مستوى الأداء في الآتي:

- 1- الظروف المادية، تتعلق بالرواتب والأجور والاحتياجات المالية والمعنوية (الترقية).
- 2- بيئة العمل، والمقصود بها الظروف البيئية التي يعمل بها الموظف، كالضوضاء والأتربة ودرجة الحرارة.
- 3- التعليم ويقصد به التحصيل الدراسي أو درجة تعلم الموظف.

- 4- الإشراف، ويقصد به الجهات الرقابية، والإشرافية على الموظف ومدى قدرتها على تطوير الموظف من خلال إيجاد حلول مناسبة لنقاط ضعفه، وعدم التصيد لأخطائه.
- 5- سياسة الدائرة، هي التي تتعلق بالهيكل التنظيمي والسياسة العامة والخطط.
- 6- التدريب والتطوير، حيث يؤثر في أداء الموظف لكونه يعزز المعارف، والمهارات والمدارك التي يمتلكها الموظف.
- 7- التشريعات المنظمة للعمل.

وذكر ( الدحلة ،2001،327) أنّ هناك عوامل داخلية وخارجية للأداء الوظيفي:

### 1-العوامل الخارجية التي تؤثر في أداء الفرد وإنتاجيته، وهي قسمان:

القسم الأول: العوامل البيئية/ غير الملموسة، وتتمثل في:

- أ- الحوافز وتشمل (التعويضات المادية وغيرها، التغذية الراجعة، السياسات الداعمة وأن يكون العمل ممتعاً وذا هدف محدد).
- ب- أنظمة المنظمة، وتشمل سياسات وأهداف وإجراءات عمل واضحة وقوانين وأنظمة وتصميم العمل والوظائف، وتوزيع مناسب لأعباء العمل على الأفراد العاملين/ ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وسهولة التنسيق والاتصال.

القسم الثاني: المصادر/ الملموسة، وتتمثل في:

- أ- الدعم الذهني ويشمل (مساعدات وأدلة العمل والتوثيق).
- ب-الأدوات، ويشمل (الحواسيب المستخدمة والبرمجيات وأجهزة الإتصال والتفاعل المشترك VCRs والآلات الحاسبة والآليات).
- ج- البيئة المادية، وتشمل (الأصوات المحيطة والإضاءة ودرجة الحرارة في موقع العمل والتصميم الداخلي لمكان العمل والأثاث).

### 2-العوامل الداخلية التي تؤثر في أداء الفرد، وهي قسمان:

القسم الأول: المعرفة والمهارات، وتشمل (التدريب والتدريب في موقع العمل والتعليم والدراسات الخاصة والتوجيه والإشراف).

القسم الثاني: القدرات المتأصلة، وتشمل (الذكاء والقدرات العاطفية والقدرة الجسدية على تنفيذ العمل والتعلم والذوق الفني والحوافز الداخلية).



## المبحث الثالث

### إدارة الوقت والأداء

هناك الكثير من المهن التي تتميز بكثرة أعبائها وتجدها وتتوعها مع الزمن، ويقع على عاتق العاملين فيها القيام بعددٍ من الواجبات المهنية التي يتطلب إنجازها بسرعة؛ حتى لا تؤثر في أداء المنظمة بصورة عامة؛ ولذلك نجد أنّ هؤلاء العاملين يواجهون متطلباتاً أساساً يتمثل في ضرورة إدارة وقتهم بفعالية حقيقية، تتمثل في عدم قدرتهم على القيام بتنظيم وقتهم لتنفيذ مهام العمل لهم بكفاءة، ومن هنا يأتي دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين؛ لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

#### أولاً: نظام وقت العمل المرن :

من أبرز التطورات الإدارية الحديثة التي انتشرت تطبيقاته في عموم المنظمات الإدارية وتقوم فكرة نظام العمل المرن من خلال الآتي: (الصريرية، 2010:118).

1- الموظفون يختارون بدء وقت العمل الرسمي ونهايته عقب الاتفاق مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها.  
2- هناك وقت مركزي ضمن منتصف النهار تكون مدته بين (4-5) ساعات، يتوجب على جميع الموظفين أن يكون ضمن أماكن عملهم.

3- الوقت المرن: يمثل ساعات العمل الأخر غير الوقت المركزي، ويكون خلاله الموظف متمتعاً بحرية اختيار موعد لبداية عمله ونهايته مع الأخذ بعين الحسبان أن يكون مجموع ساعات العمل التي يؤديها الموظف مساوية لعدد الساعات المطلوبة رسمياً.

4- بمقدور الموظف استئانة أو تأجيل بعض ساعات العمل من أسبوع إلى آخر شريطة محافظته على الوقت المركزي على أن يعوض ما نقص عليه من الساعات الأخر لاحقاً.

ويحقق نظام العمل المرن فوائد مشتركة للمنظمة وللموظفين معاً، ويوفر في النفقات الإدارية، ويهّم في خفض نسب الغيابات والإجازات المرضية والطارئة، ويعزز من جودة الخدمة المقدمة، فضلاً على زيادة مهارة الموظفين وقدرتهم في تخطيط الوقت، وتحسين العلاقات الوظيفية داخل المنظمة، ويجعل الموظفين أمام حالة من الحرية في الأداء والتحكم بالوقت المتاح لهم في أعمالهم، وممارسة تعليمهم في

المعاهد والجامعات، ومن أهم مزايا هذا النظام هو القضاء على الوقت المهدور؛ إذ إنَّ جميع العمل للموظف في حين نظام العمل الثابت لا يحسب وقت التأخير بالنسبة للموظف في حالة تأخره عن العمل الثابت، كما أن لهذا النظام مزاياه وفوائده الاجتماعية والاقتصادية من حيث زيادة الأداء، وتقليل أزمة الحركة والمرور وترشيد الاستهلاك في الوقود وتوفير نفقات إنشاء المزيد من الطرق السريعة والجسور (يمينة وأمينة، 2015:60).

### ثانياً: الوقت وكفاءة الأداء :

إن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وبتحسين الإنتاجية، فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام ويوضح (القصير، 2012 المشار إليه في: يمينة وأمينة، 2015:61) ذلك فيما يلي:

الوقت وعاء للأداء، وهو أحد معايير الأداء، فأى خلل في إدارة الوقت فإنَّ هذا ينعكس على الأداء وكفاءته، فعلى سبيل المثال من مضيعة الوقت في التوجيه عدم استخدام مهارة التفويض للأعمال والسلطات من أعلى إلى أسفل للعاملين داخل المنظمة، واستخدام التفويض ينعكس على سرعة الأداء وكفاءته.

ومن المهارات - أيضاً - لإدارة الوقت المؤثرة على الأداء وكفاءته، فإن عدم التسويق سيعجل من الأداء، ويقضي على أسباب تأخيره، فالتسويق له عواقب سلبية على أداء الفرد والمنظمة. كما أنَّ المزايا المتحققة من إدارة الوقت متعددة كالقدرة على التفويض الفعال مع التركيز على الأهداف التي يمكن تحقيقها، والانتباه للفرص المتاحة، وكذلك أداء الأعمال بطريقة دقيقة ومنهجية. إنَّ العلاقة بين إدارة الوقت والأداء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء في العمل، فالوقت هو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن أن يكون ذلك محدداً لمدة، ومدّة التنفيذ في الوقت نفسه أو إحداهما، ويضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج، ويراعي في قضاء الوقت المناسب للتنفيذ دائماً الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث:

1- كم الإنتاج المطلوب.

2- عدد العاملين المشاركة في الوظيفة نفسها.

3- أهداف المنظمة الإنتاجية.

4- حداثة أو خبرة الفرد.

5- التدريب الذي حصل عليه.

6- تحديد التوقيت المناسب للتقييم.

من المنطقي أن تكون المدّة التي يُعدّ عنها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه في العمل، فإذا كانت المدّة طويلة ( لمدة عام مثلا)، قد يَعدّها بعضهم غير مناسبة؛ لأنّ الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء العاملين طوال السنة وسلوكهم، ومن هذا يكون التقييم غير موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس ؛ لذلك تفضل بعض المنشآت أن يُعدّ أكثر من تقرير خلال السنة (مثلا يعد تقرير كل ستة شهور وأن طول المدّة أو قصرها التي يُعدّ عنها التقرير تتوقف على طبيعة الوظائف التي يشغلها الفرد، وهذا على حسب مبادئ إدارة الوقت وأساليبه، واستعمال وقت العمل: ويقوم بتخصيص وقت العمل لأدائه، فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والانصراف، ولكنه قد لا يكرس وقته لأداء العمل. ويمكن توضيحها كالآتي: (يمينه وأمينه، 2015:62).

– ممتاز: يكرس كل الوقت لأداء العمل.

– جيد يحسن استخدام الوقت لأداء عمله.

– متوسط: يقضي وقته في أداء عمله عادة .

– دون متوسط: لا يستخدم كل الوقت في أداء عمله.

– ضعيف: يقضي أكثر الوقت في ما لا صلة له بعمله.

### **ثالثاً: الوقت ونجاعة الأداء :**

بما أنّ الوقت هو الظرف الزمني الذي من خلاله تؤدى المهام، وهو يحتسب تكلفة فعلية، ومهما حاولنا اختصار الزمن من خلال ضبط النشاط، فهذا يعني الاستغلال العقلاني الرشيد لجميع الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة خلال مدّة زمنية معينة، وهذا يتطلب الدقة والتحكم والإلتقان وروح المبادرة وحسن التجارب مع بقية المصالح، والروح الابتكارية والإبداعية المتجددة، وباعتبار أنّ العنصر البشري هو العنصر الأكثر حيوية ومصدر الابتكار كأنه هو العنصر الذي يضمن التنسيق والتوجيه والتنظيم والتخطيط والرقابة لمختلف الوظائف (يمينه وأمينه، 2015:62).

وكفاءة الأداء تتركز على مدى تناسب المدخلات الخاصة بالنشاط والمخرجات، بحيث إنَّ الكفاءة العالية تتضمن تحقيق مخرجات إضافية بمدخلات، ثابتة وبما أنَّ هناك تلازماً بين الكفاءة والفعالية، فهذا ينتج ما يسمى بالنجاعة في الأداء الذي يُعدُّ عاملاً مهماً جداً في تحقيق نجاعة النشاط، فاختصار الزمن والتطوير التكنولوجي والتركيز على المتغيرات التسييرية يعني ترقية جودة الأداء وترشيد التكاليف للوصول إلى الجودة المادية والجودة الشاملة (يمينة وأمينة، 2015:62).

#### **رابعاً: دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل :**

يُعدُّ سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل، حيث إنَّ طبيعة قضاء الوقت في أثناء أداء المهمة تختلف من عمل إلى آخر فإنَّه ليس في كل الحالات يستطيع الموظفون التحكم في أوقاتهم أو مهامهم أو بسبب الآخرين، وهذا الخلل قد يترتب عليه زيادة مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين، وهذه الزيادة يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية، مثل عدم تحقيق الرضا في العمل وسوء الأداء، وقلة الإنتاجية، إضافة إلى ذلك زيادة أعباء العمل (حوحو، 2017:37).

فضغوط العمل سمة من سمات العصر الحديث، حيث يطلق عليها بعض الباحثين القاتل الصامت حيث أثبتت عدد من الدراسات صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط، ولكن تختلف حدة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر، وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات والمهن المختلفة، واختلاف نسبة الاستجابة إلى هذه الضغوط من شخص إلى آخر، نظراً لاختلاف الفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم تجاه المواقف الضاغطة، ويمكن التحكم أو التخفيف من ضغوط العمل الناتجة عن الوقت باتباع طريقتين أساسيتين، هما إدارة الوقت بفعالية، وبفاعلية (يمينة، 2018:67).

– إدارة الوقت بفعالية: تعني إدارة الوقت بفعالية القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المتاح، من أهم الطرق المتبعة للوصول إلى الفاعلية في إدارة الوقت من خلال (حوحو، 2017:37).

1- وضع الأهداف: يجب على الموظف - إذا أراد السيطرة على وقته وزيادة فعاليته - أن يضع أهدافاً دقيقة وواضحة ومدونة، أن تكون أهداف قابلة للقياس، واقعية، منسجمة، غير متعارضة فيما بينها.

2- تحديد الأولويات: ونقصد ترتيب الأعمال والمهام: بحسب أهميتها.

3- جدولة الأنشطة: بعد وضع الأهداف وتحديد الأولويات يجب تحديد الإطار الزمني والمكاني لكل نشاط هو شيء الذي يمنع تضارب المهام وتداخلها مع بعضها بعض، ويتيح للموظف إنجازات كبيرة في وقت أقل وبجهد أقل.

– إدارة الوقت بفاعلية: الفاعلية في إدارة الوقت تعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل وقت ومن بين طرقها (بمينة،2018:67).

1- القيام بمهام متعددة بسيطة في وقت واحد.

2- العمل على تقليل الوقت المخصص للمهام الروتينية، وتوفير المزيد من الوقت للتعامل مع المهام الأكثر أهمية، كلما كانت إدارة صحيحة للوقت خفت ضغوط العمل ويؤدي ذلك إلى ارتقاء مستوى الأداء.

### خامساً: إدارة الوقت وعلاقته بالأداء :

يُعدُّ الوقت - اليوم - عاملاً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالمؤسسة إذا كانت قادرة على التأقلم بسرعة، يمكنها الوصول إلى حصة سوقية أكبر، حيث إنّ العامل الأساس للنجاح حالياً هو الوقت، فإذا تحكّم العامل بالمنظمة بطريقة صحيحة في الوقت، فإنّ كل المتغيرات الأخر للأداء كالنوعية، التكلفة والأجال ستتحسن، وبذلك يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة تشخيص كامل للقدرات التنظيمية لذلك يقترح (stals) أحد مستشاري (BCG)(Consulting Group Boston) المرتكزة على تحليل الوقت لمختلف أنشطة المؤسسة كمدة الإجابة على طلبات الزبائن ومدة إيجاد منتج جديد (مناد،2017:22).

إنّ التسيير الأمثل للوقت يجعل المؤسسة أكثر مرونة وهو من بين أهم عوامل تحسين الأداء للعاملين ككل؛ بحيث إنّ التحكم فيه يخلق ميزة تنافسية مهمة للمؤسسة في البيئة الحالية ما ينعكس ذلك عليها بالتطوير والنمو، حيث إنّ النمو هو الرفع في الأبعاد والخصائص المختلفة للمؤسسة ( المنتج، السوق، التكنولوجيا، التمويل، الموارد البشرية، والتنظيم) ويمكن تحديد مؤشر النمو عن طريق جملة من المؤشرات وهي كالاتي: (عثمان وحر،2016:86)

– حجم العوامل الموظفة كالموارد المستهلكة واليد العاملة.

– نمو قيمة المنتجات كالمبيعات وحصة السوق.

– نمو النتيجة أو الأرباح وقدرة التمويل الذاتي.

فالنمو هو الوسيلة لتحقيق غايات المؤسسة يشترك في مجموعة من العوامل، سواء كانت بشرية أو تجهيزات أو بحث أو تطوير تكنولوجي، التي تمثل أهم عوامل النمو.

إنَّ الإدارة العصرية تُعدُّ الوقت واحداً من عناصر إنتاجها ونجاحها، وأحد خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال، وهي: الطاقات البشرية، الموارد المادية، المواد الخام، التجهيزات والبنية التحتية، إضافة إلى الوقت الذي يُعدُّ أكثرها أهمية، وعلى ذلك فاستغلاله بشكل منظم ودقيق يفيد من جهة التوفير في تكاليف أي مشروع، ومن جهة ثانية يساعد في تحسين أداء العاملين وتنظيمهم، فما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد، وما من عمل يؤدي إلا إذا كان الوقت إلى جانبه، فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت وهكذا أصبحت التنمية في المقام الأول قضية وقت وقضية إنتاج (مناد، 2017: 22).

لقد تنامت في العقدين السابقين دراسة إدارة الوقت في أدبيات الإدارة؛ نظراً لتزايد حدة المنافسة بين المنظمات والطلب المتزايد في الحصول على الخدمة أو المنتج بسرعة عالية بعدّها أداة رئيسة لتحقيق الفعالية في مرونة رأس المال البشري، مما يمنح العاملين قدرة أعلى على التحكم في المهام وجدولتها وترتبط سلوكيات إدارة الوقت بالنجاح الوظيفي الذي يعكس قدرة الفرد على تحقيق المخرجات المرغوبة وذات الصلة بالعمل، فإدارة الوقت توجه العاملين نحو توزيع الوقت بالصورة التي تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج في ضوء ندرة الموارد؛ لكونها - في الوقت المتاح تسهم في رفع قدرتهم في السيطرة على الوقت المتاح، ما ينعكس - إيجاباً - في أدائهم ونجاح المنظمة (يمينة، 2018: 67).

ولقد أظهرت دراسات متعددة أنّ هناك علاقة قوية تربط إدارة الوقت بكفاءة الأداء الوظيفي، سواء على الصعيد الفردي أم على الصعيد المؤسسي، فبالإدارة الفعالة لوقت الموظف يتمكن من تحسين مستوى أدائه وقيامه بعمله على أكمل وجه (الغزاوي، 2012: 40)، حيث أوضحت دراسة (الحراري، 2017) وجود علاقة طرية بين أبعاد إدارة الوقت ومستوى الأداء، أي كلما انخفض مستوى إدارة الوقت على مستوى كل بعد قابله انخفاض في مستوى الأداء الوظيفي وأوضحت دراسة (الخطيب، 2009) ودراسة (الغزاوي، 2012) أنّ هناك أثراً مرتفعاً لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت) على رفع مستوى أداء العاملين، وكشفت دراسة (ملحم، 2012) على وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، كما أظهرت دراسة (مكاحلة، 2012) ودراسة (القيصر، 2012) أنّ الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

وأكدت دراسة (العمامي، 2016) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي (جودة الأداء، المواظبة على الأداء، كمية الأداء، والتعاون على الأداء) أما دراسة (مسعودي، 2016) وجود أثر لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي؛ نتيجة تطبيق مبادئ إدارة الوقت بينما دراسة (بويدي، 2017) توصلت إلى أنه لا يوجد تأثير بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. بينما هدفت دراسة (يمينة، 2018) إلى قياس أثر إدارة الوقت في أداء العاملين دراسة حالة بمؤسستين: مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته (واحدة إنتاجية) ومؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (وأخرى خدماتية)، وتوصلت الدراسة إلى أن: هناك تأثيراً واضحاً لعناصر إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين في كلتا المؤسستين، وهناك علاقة طردية إيجابية بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

**يتضح مما سبق نكره أن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء في العمل** فالوقت هو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن أن يكون ذلك محدداً المدة التنفيذ في الوقت نفسه أو إحداهما، ويضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج ويراعي في قضاء الوقت المناسب للتنفيذ دائما الحد الأدنى لمتطلبات الأداء، ولذا ستحاول هذه الدراسة التحقق من ذلك من خلال دراسة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف محافظتي صنعاء والجوف اليمنية.

## خلاصة الإطار النظري:

- من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات والإحصائيات المتعلقة بموضوعي (إدارة الوقت والأداء الوظيفي) تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها:
- 1- أن أهمية إدارة الوقت في كونه ذا علاقة وطيدة بإنتاجية الأفراد والمؤسسات؛ إذ يُعدُّ من أهم عناصر الإنتاج، إضافة إلى الجهد والتكلفة فهو العنصر المؤثر والمحرك لاستخدامات العناصر الأخر المتمثلة بالموارد المادية والبشرية .
  - 2- أن هناك عدداً من العوامل والأسباب التي تعمل على إضاعة الوقت التي تختلف من منظمة إلى أخرى، كما أن إدارة الوقت أهمية في الحد منها والتخفيف منها.
  - 3- أن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء في العمل، حيث يوجد علاقة إيجابية بين كل من التخطيط الزمني وموقف الوقت مع الأداء الوظيفي، وعلاقة عكسية بين الوقت المهدر والأداء الوظيفي.
  - 4- أن عدم كفاءة أبعاد إدارة الوقت من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة) أو عدم فعاليتها يؤدي إلى ضياع الوقت وهدره وفقدانه، وأنَّ للتدريب تأثيراً كبيراً في إدارة الوقت والأداء، وأنَّ الهيكل التنظيمي له أثر كبير على الأداء الوظيفي.



# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية وإجراءاتها

المبحث الأول: نبذة عن محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف محل الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الأسئلة ومناقشتها

المبحث الرابع: عرض اختبار فرضيات الدراسة وتحليله

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية وإجراءاتها

#### تمهيد:

يشمل هذا الفصل الدراسة الميدانية وإجراءاتها في أربعة مباحث، المبحث الأول: نبذة عن محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف اليمنية محل الدراسة، المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية والمبحث الثالث: عرض نتائج الأسئلة ومناقشتها، المبحث الرابع: عرض اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها .

## المبحث الأول

### نبذة عن محكمة استئناف م / صنعاء والجوف اليمنية محل الدراسة

يتناول هذا المبحث نبذة عن محكمة استئناف م / صنعاء والجوف اليمنية محل الدراسة تضمن نشأة محاكم الاستئناف واختصاصاتها، عددها،  
**أولاً: نشأت محاكم الاستئناف واختصاصها :**

صدر في تاريخ 1991/1/26 القانون رقم (1) لسنة 1991؛ بشأن السلطة القضائية الذي نظم في مجلس القضاء والوزارة والنيابة العامة والمعهد العالي للقضاء وهيئة التفتيش القضائي، وأقر مجلس النواب عدداً من التعديلات على الدستور في تاريخ 1998/9/28 منها المادة (147) التي نصت على أن "القضاء سلطة مستقلة قضائياً ومالياً وإدارياً والنيابة العامة هيئة من هيئاته، وتتولى المحاكم الفصل في جميع المنازعات والجرائم، والقضاة مستقلون لا سلطات عليهم في قضائهم لغير القانون كما قامت وزارة العدل بالتخطيط إلى التوسع في مستوى المحاكم الاستئنافية والمحاكم الابتدائية ليشمل جميع محافظات الجمهورية تسهيلاً لإيصال العدالة إلى جميع المواطنين، وزاد إلى ذلك التوسع في إنشاء شعب استئنافية جديدة في محاكم استئناف المحافظات.

وأخيراً صدر قرار وزير العدل رقم (195) لسنة 2009 باللائحة التنظيمية لمحاكم الاستئناف والمحاكم الابتدائية، ولقد أنشأت محكمة استئناف م / صنعاء والجوف سنة 1415 هـ، واختصاصها استئناف ملف القضية، سواء كان حكم محكمة ابتدائية أو حكم قبلي وتقوم الشئون القضائية باستقبال ملف القضية من إحدى المحاكم وقيده في سجلات العام والنوعي والوارد والصادر إلى الشعب مدنية أو شخصية وجدولته في سجل الجلسات وبعد ذلك تسير في إجراءات المحاكمة إلى عند حجز القضية للحكم (وزارة العدل، 2012:4).

### ثانياً: عدد المحاكم التابعة لمحكمة استئناف م / صنعاء والجوف:

من خلال إطلاع الباحثة على إحصائيات وزارة العدل لبيان نسب الإنجاز للمحاكم التابعة لمحكمة استئناف محافظتي صنعاء والجوف للعام 2006 ، اتضح أنها تضم (16) محكمة استئناف متوزعة على المحافظتين، وهي كالاتي: (وزارة العدل، 2006:76).

1- محكمة الاستئناف.

2- محكمة همدان.

3- محكمة بني مطر.

- 4- محكمة نهم وبني حشيش.
- 5- محكمة أرحب.
- 6- محكمة سنحان.
- 7- محكمة بلاد الروس وبني بهلول.
- 8- محكمة خولان.
- 9- محكمة صعفان.
- 10- محكمة حراز.
- 11- محكمة الحيمة الداخلية.
- 12- محكمة الحيمة الخارجية.
- 13- محكمة عانز.
- 14- محكمة برط.
- 15- محكمة الجوف.
- 16- محكمة المراشي .

يلاحظ مما سبق أنّ عدد المحاكم التابعة لمحافظة صنعاء على حدة (12) محكمة بدءاً بمحكمة الاستئناف) وانتهاءً بمحكمة (الحيمة الخارجية)، بينما عدد المحاكم التابعة لمحافظة الجوف (4) محاكم بدأً بمحكمة (عانز) وانتهاءً بمحكمة (المراشي)، وقد يرجع تركيز العدد الكبير من المحاكم في محافظة صنعاء إلى الكثافة السكانية، بالإضافة إلى أنه قد يرجع إلى أنّ محافظة الجوف ما زال يسود فيها العرف القبلي في الاحتكام، ولهذا يندر وصول القضايا لمحاكم الدولة.

### **ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمحكمة الاستئناف م / صنعاء والجوف:**

يتكون الهيكل التنظيمي لمحكمة استئناف م/ صنعاء والجوف بحسب اللائحة التنظيمية لمحاكم الاستئناف والمحاكم الابتدائية من التقسيمات الإدارية الآتية:

**1- رئيس المحكمة :** هو المسئول الأول في المحكمة، ويتولى إدارتها والإشراف على نشاطها وأداء العمل فيها وتنفيذ مهامها على وفق قانون السلطة القضائية والقوانين واللوائح والقرارات النافذة ومن مهامه الآتي (وزارة العدل، 2012:6) :

- أ- الإشراف على الشعب والإدارات والأقسام التابعة لمحكمة الاستئناف وعلى العاملين فيها.
- ب- رفع مشروع الموازنة السنوية لمحكمة الاستئناف والمحاكم الابتدائية.

ج- رفع الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية بمحكمة الاستئناف والمحاكم الابتدائية التابعة لها في الوزارة في الوقت المحدد.

د- مراقبة تنفيذ الموازنة المعتمدة للمحكمة والمحاكم الابتدائية التابعة لها طبقاً للقوانين .

هـ- رفع التقارير الإحصائية الدورية والسنوية في الوزارة حول نشاط محكمة الاستئناف والمحاكم الابتدائية التابعة لها.

و- الرفع إلى الوزارة بالمقترحات كافة سواء التي تهدف إلى تطوير وتحسين العمل القضائي وتحسينه أو بشأن احتياجات محكمة الاستئناف والمحاكم الابتدائية التابعة لها من ترميم وصيانة ومتطلبات أو مباني جديدة.

2- **نائب رئيس المحكمة** : هو الذي يعاون رئيس محكمة الاستئناف في أداء مهامه الإدارية ويمارس الصلاحيات والاختصاص التي يفوض فيها، كما أنه يحل محل رئيس المحكمة في أثناء غيابه (وزارة العدل، 2012:7).

3- **مدير عام المحكمة** : هو المسئول المباشر أمام رئيس محكمة الاستئناف عن سير الأعمال الإدارية والمالية والكتابية والخدمية في المحكمة (وزارة العدل، 2012:7).

4- **مكتب رئيس المحكمة** هو المكتب الذي يقوم بتحرير المذكرات والرسائل والتعليمات الصادرة من رئيس المحكمة وتسجيلها وإرسالها، كما يقوم بتلقي جميع الرسائل الموجهة له، وقيدها في السجلات المعدة لذلك وعرضها عليه، وكذلك تلقي التقارير المرفوعة إلى رئيس المحكمة، سواء من الإدارات أو الأقسام أو من المحاكم الابتدائية التابعة للمحكمة وعرضها عليه، كما يقوم بحفظ الختم الرسمي للمحكمة والقيام بختم الأحكام والقرارات الصادرة من المحكمة بمختلف شعبها وكذلك ختم الخطابات والمعاملات الرسمية التي تصدر من المحكمة (وزارة العدل، 2012:9)

5- **قسم المتابعة والإحصاء** : هو القسم الذي يتولى إعداد الإحصائية القضائية الشهرية والدورية والسنوية ، والعمل على تسهيل مهام أعضاء التفتيش القضائي والمالي والإداري ومتابعة مستوى الأداء والإنجازات لإدارات المحكمة وأقسامها والمحاكم الابتدائية التابعة لها، ورفع التقارير لرئيس المحكمة بذلك (وزارة العدل، 2012:10).

6- **مكتب خدمات جمهور المتقاضين** : هو المكتب الذي يقوم بتزويد المتقاضين بالمعلومات الخاصة بقضاياهم ومواعيد جلساتها، وتقديم العون الإرشادي لهم (وزارة العدل، 2012:11).

7- إدارة الرقابة والتحقيق : هي الإدارة التي تقوم بالتأكد من سلامة الإجراءات كافة في الإدارات والأقسام التابعة للمحكمة والمحاكم الابتدائية التابعة لها، كما تقوم بمراجعة إيرادات المحكمة والمحاكم الابتدائية التابعة لها أول بأول، والتدقيق في صرفيات الموازنة للمحكمة والمحاكم الابتدائية التابعة لها، كما تقوم بإجراء التحقيق في المخالفات المتعلقة بعمل موظفي المحكمة والمحاكم الابتدائية التابعة لها المحالة من رئيس المحكمة وقيدها في السجل المعد لذلك ورفع الدعوى التأديبية ضدهم في المخالفات المحالة إلى المجلس التأديبي بالمحكمة (وزارة العدل، 2012:11).

8- إدارة تقنية المعلومات القضائية: هي الإدارة التي تقوم بإدخال إلكتروني البيانات المتعلقة بالقضايا كافة والأعمال التي تقوم بها المحكمة، وتقوم بطباعة محاضر الجلسات التي تعقدها هيئة الحكم ، وتقوم بإدخال قوائم الجلسات اليومية وإعلانها في شاشة العرض الإلكتروني وإدارة شاشة العرض (وزارة العدل، 2012:15).

9- إدارة الشئون القضائية : هي الإدارة التي تقوم بتلقي الطلبات القضائية وتنظيمها، التي ترد إلى المحكمة، بما في ذلك عرائض الاستئناف والظعن بالنقض والتماس وإعادة النظر ودعاوى بطلان أحكام التحكيم وغيرها، ورفعها لرئيس الشعبة المختص، كما تقوم بالاحتفاظ بالقضايا والسجلات والمستندات المختلفة وأرشفتها وأقلامها ( قلم الكُتاب- قلم أمانة السر - قلم المحضرين والتنفيذ- قسم الإرشيف الثابت) (وزارة العدل، 2012:17).

10- إدارة شئون الموظفين: هي الإدارة التي تقوم بإعداد مشروع موازنة الباب الأول (الأجور وما في حكمها) لمحكمة الاستئناف والمحاكم الابتدائية التابعة لها وتقديمها إلى إدارة الشئون المالية في المحكمة والإشراف على الانضباط الوظيفي وحفظ البيانات الشاملة عن موظفي المحكمة والمحاكم الابتدائية التابعة لها، اقتراح الخطط والبرامج التي تهدف إلى رفع مستوى كفاءة الأداء الإداري في المحكمة الاستئنافية والمحاكم الابتدائية التابعة لها، واقتراح الخطط والبرامج المتعلقة بتأهيل موظفي المحكمة الاستئنافية وتدريبهم والمحاكم الابتدائية التابعة لها، وتلقي تقارير تقييم أداء موظفي المحكمة والمحاكم الابتدائية وقيدها في السجلات المعدة لذلك وإرسالها إلى الوزارة في المواعيد المحددة قانوناً، وحفظ صور منها في ملفات الموظفين، وإعداد التقارير الشهرية والدورية والسنوية عن جميع أعمال الإدارة وأقسامها المختلفة ومستوى الأداء فيها، ورفع التقارير

إلى رئيس المحكمة ومديرها العام والجهات المختصة في الوزارة أول بأول (وزارة العدل، 2012: 23).

**11- إدارة الشؤون المالية :** هي الإدارة التي تقوم بإعداد مشروع الموازنة السنوية للمحكمة والمحاكم الابتدائية التابعة لها من نفقات وإيرادات، وتقوم بتحديد احتياجات المحكمة من معدات وأثاث وقرطاسية وغيرها، كما تقوم بتحصيل الإيرادات، وتقوم بإعداد الحساب الختامي للمحكمة الابتدائية التابعة لها والقيام بالجرد السنوي (وزارة العدل، 2012: 27).

أما الهيكل التنظيمي للشعب الاستئنافية النوعية المتخصصة فيتكون من (وزارة العدل، 2012:

(32

1- رئيس الشعبة.

2- مدير الشعبة.

3- مكتب رئيس الشعبة (بمستوى قسم).

4- قسم المتابعة والإحصاء.

5- مكتب خدمات جمهور المتقاضين (بمستوى قسم).

6- قسم الرقابة والتحقيق .

7- إدارة تقنية المعلومات القضائية بأقسامها.

8- إدارة الشؤون القضائية بأقسامها.

9- إدارة الشؤون المالية والإدارية بأقسامها.

10- مكتب التوثيق .

يتضح مما سبق أن الهيكل التنظيمي لمحكمة استئناف محافظتي صنعاء والجوف حسب اللائحة التنظيمية لمحاكم الاستئناف والمحاكم الابتدائية يتكون من (11) مكوناً إدارياً تختص منها إدارة شؤون الموظفين في تناول الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي، ومن خلال عمل الباحثة في المحكمة يلاحظ أنه بالرغم من تشعب الهيكل التنظيمي ومكوناته إلا إن هناك احتياجاً لوحدة إدارية إضافية للتخفيف من ضغط العمل وتفعيل إدارة الوقت من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهذا ما أوصت به دراسة (العطاس، 2005) بالحد من الممارسات والأنماط السلوكية غير المرغوب فيها، التي تتسبب في إهدار الوقت من خلال توفير الإداريين المساعدين والسكرتارية للقيام بالأعمال الأقل أولوية

والترتيب للاجتماعات وتنظيمها بشكل يساعد المدير في المحافظة على وقت العمل واستغلاله في إنجاز المهام ذات الأولوية.

كما أكدت دراسة (حُميد، 2015) على وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، وأنَّ الهيكل التنظيمي له أثر كبير على الأداء الوظيفي.

#### رابعاً: واقع إدارة الوقت والأداء في محكمة الاستئناف م/ صنعاء والجوف:

من خلال اطلاع الباحثة ومراجعتها لسجل استلام الأحكام النهائية الخاصة بتوثيق القضايا(التي تم النطق بها، ولم يتم إخراجها إلكترونياً وأرشفتها وتسليمها لأصحابها) أتضح عدد نواقص القضايا خلال المدة 2010- 2018 في محكمة الاستئناف م/ صنعاء والجوف، ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (9)

إجمالي عدد نواقص القضايا خلال المدة 2010- 2018 في محكمة الاستئناف م/ صنعاء والجوف

العام	نواقص القضايا المدنية	نواقص القضايا الجزائية الجسيمة	نواقص القضايا الجزائية غير الجسيمة	نواقص القضايا الشخصية	نواقص طلبات العزل	الإجمالي
2010	2	4	1	0	1	8
2011	2	0	5	0	2	9
2012	2	3	1	2	4	12
2013	7	2	4	1	0	14
2014	16	4	17	0	8	45
2015	4	18	19	0	0	39
2016	9	6	3	0	0	13
2017	19	4	5	0	29	57
2018	67	17	37	3	23	147

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على سجل استلام الأحكام النهائية الخاصة بالتوثيق

نستنتج من الجدول السابق أنَّ إجمالي عدد نواقص القضايا خلال المدة 2010- 2018 في محكمة الاستئناف م/ صنعاء والجوف(147) قضية ، حيث كان الإجمالي خلال العام 2010 يساوي(8) وتمثل أقل عدداً خلال الأعوام اللاحقة، وهذا قد يرجع إلى الاستقرار خلال العام 2010 حيث وصل الإجمالي خلال العام 2018 إلى (147)، وهي تمثل أكثر عدداً لإجمالي نواقص القضايا، وهذا يدل على تراكم عدد القضايا، ويشير ذلك إلى غياب إدارة الوقت بأبعادها الأربعة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.



كما قامت الباحثة بمراجعة الإحصائيات والتقارير الخاصة بالإنجاز في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف والاطلاع عليها خلال المدة 2011-2015، ويتمثل الإنجاز بنسبة القضايا المنجزة من إجمالي القضايا المعروضة، الذي يشير بدوره إلى واقع الأداء، ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول رقم (10)  
نسبة الإنجاز لمحكمة استئناف م/ صنعاء والجوف خلال الفترة 2011-2015

م	العام	2010		2011		2012	
		نسبة القضايا المنجزة من إجمالي القضايا المعروضة	متوسط القضايا المنجزة في الشهر	نسبة القضايا المنجزة من إجمالي القضايا المعروضة	متوسط القضايا المنجزة في الشهر	نسبة القضايا المنجزة من إجمالي القضايا المعروضة	متوسط القضايا المنجزة في الشهر
1	الاستئناف	36%	94.1	14%	27.2	19%	38.2
2	همدان	41%	60.3	21%	22.2	37%	44.3
3	بني مطر	36%	47.1	16%	15.2	26%	27.1
4	نهم ويني حشيش	62%	60.4	26%	14.6	46%	26.9
5	أرحب	41%	39	22%	15.1	30%	18.5
6	سنعان	52%	127.9	15%	21.5	31%	59.1
7	بلاد الروس ويني بهلول	18%	9.8	5%	2.4	15%	7.3
8	خولان	43%	8.6	18%	2.9	38%	6.3
9	صعفان	82%	3.1	44%	0.2	54%	1.9
10	حراز	55%	12.6	21%	2.8	21%	2.8
11	الحيمة الداخلية	42%	8.8	20%	3.1	11%	1.3
12	الحيمة الخارجية	44%	4.8	23%	1.7	25%	1.5
13	عانز	29%	1.3		0	65%	3.4
14	برط		0		0	39%	2.2
15	حزم الجوف	50%	1.5	22%	0.4	47%	0.7
16	خراب المراسي		0		0	0%	0
	الإجمالي	43%	479.3	17%	129.8	28%	241.5

2015		2014		2013		العام	م
متوسط القضايا المنجزة في الشهر	نسبة القضايا المنجزة من إجمالي القضايا المعروضة	متوسط القضايا المنجزة في الشهر	نسبة القضايا المنجزة من إجمالي القضايا المعروضة	متوسط القضايا المنجزة في الشهر	نسبة القضايا المنجزة من إجمالي القضايا المعروضة	الحكمة	
29.5	12%	66.7	24%	63.6	25%	الاستئناف	1
30.9	29%	47.1	38%	57.6	43%	همدان	2
21.8	22%	31.7	28%	26.1	25%	بني مطر	3
18.1	42%	38.1	62%	44.4	58%	نهم وبني حشيش	4
14.1	27%	21.1	34%	27.9	39%	أرهب	5
46.4	21%	83.6	35%	75	33%	سنحان	6
8.3	15%	14.5	23%	7.4	14%	بلاد الروس وبني بهلول	7
3.5	21%	5.4	32%	8.4	40%	خولان	8
0.6	67%	3.2	82%	3.2	86%	صعفان	9
1.6	9%	5.7	28%	4.9	25%	حراز	10
2.2	20%	4.1	33%	4.3	34%	الهيئة الداخلية	11
1.9	29%	2.6	35%	3.6	47%	الهيئة الخارجية	12
2.2	39%	3.3	58%	3	58%	عائز	13
0.8	20%	1.3	28%	1.3	26%	برط	14
0.6	50%	1	59%	0.7	54%	حزم الجوف	15
0	0%	0	0%	0	0%	خراب المراسي	16
182.5	20%	329.4	33%	331.4	33%	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أنّ الإنجاز (نسبة القضايا المنجزة من القضايا المعروضة خلال الأعوام 2011-2015) في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف كانت متفاوتة، حيث وصلت عام 2011 إلى (17%)، وتمثل أقل إنجازاً، وهذا قد يرجع إلى الأزمة السياسية خلال هذا العام، وارتفعت بشكل طفيف إلى (28%) عام 2012، أما العامان 2013، و2014 فقد حصلت على نفس النسبة (33%) وتمثل أعلى نسبة خلال المدّة، وهذا قد يرجع إلى الاستقرار النسبي خلال هذان العامان بينما تناقصت نسبياً خلال العام 2015 ووصلت إلى (20%)، ويلاحظ مما سبق ذكره أنّ واقع الأداء متذبذب خلال المدّة 2011-2015 الذي قد يرجع إلى غياب الاستقرار.

يتضح من واقع إدارة الوقت والأداء في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف أنّ:

- 1- إجمالي عدد نواقص القضايا خلال العام 2010 في محكمة الاستئناف م/ صنعاء والجوف كان يساوي (8)، وتمثل أقل عدداً خلال المدّة 2011-2018، حيث وصل الإجمالي خلال العام 2018 إلى (147)، وهي تمثل أكثر عدداً لإجمالي نواقص القضايا، وهذا يدل على تراكم عدد القضايا ، ويشير ذلك إلى غياب إدارة الوقت بأبعادها الأربعة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- 2- الإنجاز (نسبة القضايا المنجزة من القضايا المعروضة خلال الأعوام 2011-2015) في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف كانت متفاوتة، حيث وصلت عام 2011 إلى (17%) وتمثل أقل إنجازاً ، وارتفعت بشكل طفيف إلى (28%) عام 2012، أما العامان 2013، و2014 فقد حصلت على النسبة نفسها (33%)، وتمثل أعلى نسبة، بينما تناقصت - نسبياً - خلال العام 2015 ووصلت إلى (20%)، وهذا دليل على أنّ واقع الأداء كان متذبذباً خلال المدّة 2011-2015.

## المبحث الثاني

### إجراءات الدراسة الميدانية

تماشياً مع موضوع الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة وفرضياتها ، يتناول هذا المبحث وصفاً لأداة الدراسة ، وأساليب جمع البيانات، وكذلك المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها.

#### أولاً: أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة ، فقد تمّ الاعتماد على الاستبانة أداة للدراسة لجمع البيانات وللإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، ولقد تمّ بناء الاستبانة حول العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** البيانات الديمغرافية للمبحوثين.

**القسم الثاني:** يتكون من محورين رئيسيين للدراسة، كالآتي:

**المحور الأول:** إدارة الوقت: وتضمن أربعة أبعاد (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة).

**المحور الثاني:** الأداء الوظيفي: وتضمن أربعة أبعاد (سرعة - دقة - حجم - جودة).

وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب

الجدول الآتي:

#### جدول رقم (11)

##### درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	معترض تماماً	معترض إلى حد ما	غير متأكد	موافق إلى حد ما	موافق تماماً
درجة البديل	1	2	3	4	5

#### ثانياً: قياس صدق الأداة:

يقصد بصدق الأداة مدى قدرة المقياس أو الأداة على قياس الظاهرة التي ترغب الباحثة في قياسها والتأكد من دقة فقرات المقياس وتناسقها ووضوحها وملائمتها، وللوصول إلى صدق أداة الدراسة الحالية " الاستبانة "، أي أن صدق الاستبانة أنها تقيس ما وضعت لقياسه (العريفي، 2014: )، ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بالاعتماد على الصدق الظاهري - صدق آراء المحكمين:

ويقصد به أن تعكس أداة الدراسة في ظاهرها المفهوم الذي ترغب في قياسه، أي أن تكون الأسئلة المطروحة في الأداة واضحة وذات علاقة بموضوع الدراسة من وجهة نظر المحكمين، ولتحقيق ذلك فقد قامت الباحثة بعرض المقياس أو الأداة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) متخصصين في الإدارة، والمالية والموضحة أسمائهم في الملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

### ثالثاً: قياس ثبات الأداة (الاستبانة):

يقصد بثبات الاستبانة إعطاء النتائج نفسها باستمرار إذا ما تكرر تطبيق المقياس على نفس المجموعة التي أجريت عليها الدراسة وتحت الظروف نفسها، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

قامت الباحثة بحساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ولقد تم استخراج الثبات بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (20) مفردة، وذلك بهدف معرفة إذا تم إعادة توزيع الاستبانة بالمستوى نفسه والظروف على العينة أكثر من مرة، فإن نتائج مؤشرات العينة هي نفسها والجدول الآتي يبين قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ.

#### جدول رقم (12)

#### قياس ثبات الاستبانة بمعامل ألفا كرونباخ

محاوَر الدراسة	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: إدارة الوقت .	19	0.95
المحور الثاني: الأداء الوظيفي.	20	0.93

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أنّ قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور حيث بلغت قيمة الثبات لفقرات المقياس بالنسبة للمحور الأول: إدارة الوقت (0.95) الذي يحوي على (19) فقرة، والمحور الثاني: الأداء الوظيفي: (0.93) الذي (20) فقرة، وعليه فإنّ المقياس يتسم بالثبات؛ إذ إنّ قيمة المعامل اقتربت من الواحد الصحيح، وهذا يؤكد ثبات فقرات الاستبانة.

من خلال النتائج التي ظهرت اعتمدت الباحثة الفقرات، وتم توزيع الاستبانة في محكمة استئناف

م/ صنعاء والجوف.

## رابعاً: إجراءات تطبيق الأداة:

وتمثلت في:

1- بعد إجراء التعديلات المقترحة والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة باستخراج مذكرة رسمية (إلى من يهمله الأمر) للجهات المعنية للتعاون معها وتسهيل إجراءات الدراسة الميدانية .

2- بعد ذلك قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات بأسلوب الحصر الشامل على العاملين في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف، والبالغ عددهم (155) فرداً، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي:

جدول رقم (13)  
مقدار الاستجابة لأفراد الدراسة

الإجمالي	الاستبانة المفقودة		الاستبانة الصالحة		الاستبانة غير الصالحة للتحليل		الاستبانة المستردة (المسترجعة)		الاستبانة الموزعة	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
155	22.6 %	35	93 %	112	6.7 %	8	77.4 %	120	100 %	155

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنّ عدد الاستمارات الموزعة (155) ، بنسبة (100%) في حين كان عدد الاستمارات المستردة (المسترجعة) (120) استمارة بنسبة (77.4%) من عدد الاستمارات الموزعة، وعند فحص الاستمارات المستردة ومراجعتها، تم استبعاد (8) استمارات بنسبة (6.7%) وذلك بسبب عدم الإجابة عن عدد كبير من فقرات الاستبانة من قبل المبحوثين وبذلك فإنّ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو (112) استمارة تمثل نسبة (93%) من عدد الاستمارات المستردة (المسترجعة)، بينما كان عدد الاستمارات المفقودة (35) بنسبة (22.6%) من عدد الاستمارات الموزعة.

## خامساً: الوصف الإحصائي لأفراد الدراسة:

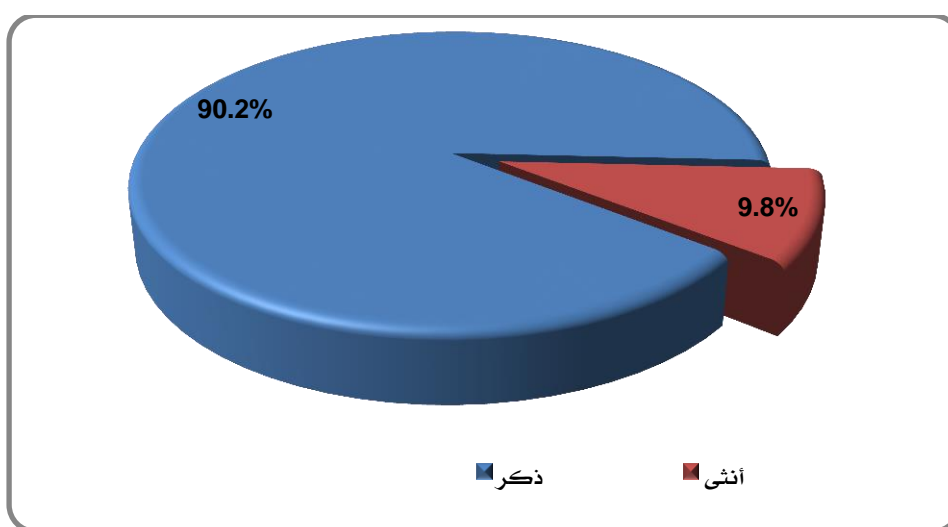
يهدف تحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد الدراسة، ومعرفة مدى تمثيل إجابات مجتمع الدراسة ومن تمّ تقديم إحصاء وصفي للبيانات الشخصية، فقد تمّ تلخيص هذه البيانات في جداول وأشكال توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية.

وفيما يلي عرض لخصائص أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة).

## 1-متغير الجنس:

جدول رقم (14)  
التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد الدراسة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	101	90.2%
أنثى	11	9.8%
الإجمالي	112	100%



شكل رقم (10)

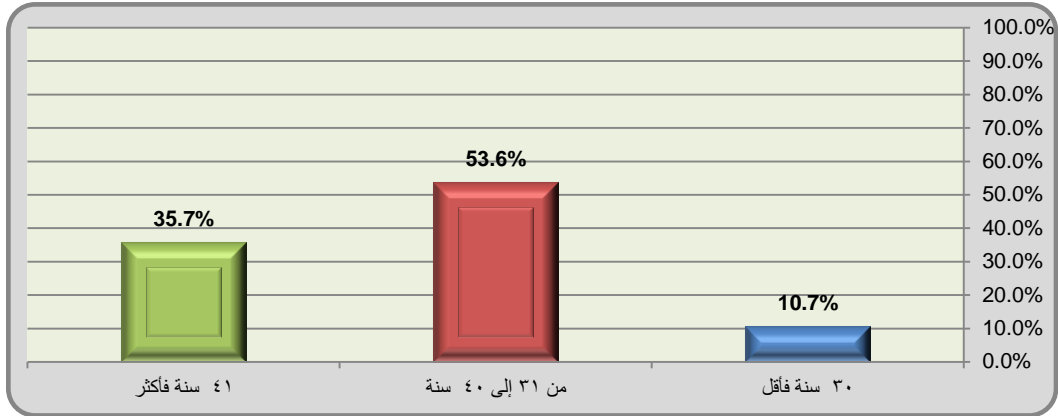
التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد الدراسة  
المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (14) والشكل رقم (10) أن غالبية أفراد الدراسة هم من فئة الجنس (ذكر) بنسبة (90.2%) وبتكرار بلغ (101)، ثم فئة الجنس (أنثى) بنسبة (9.8%) وبتكرار بلغ (11)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن غالبية العاملين في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف هم من الذكور بحسب ما لاحظته الباحثة عند النزول الميداني لتوزيع الاستبيانات، وبحسب الإحصائيات التي توفرت من شئون العاملين، ويمكن تفسير ذلك وإرجاعه إلى ثقافة المجتمع في قلة الاختلاط لا سيما في البيئة القضائية، كما يرجع إلى طبيعة العمل، وكذلك وقت العمل التي قد لا تتناسب مع النساء.

## 2-متغير العمر:

جدول رقم (15)  
التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر لأفراد الدراسة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	12	10.7%
من 31 إلى 40 سنة	60	53.6%
41 سنة فأكثر	40	35.7%
الإجمالي	112	100.0%



شكل رقم (11)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر لأفراد الدراسة  
المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

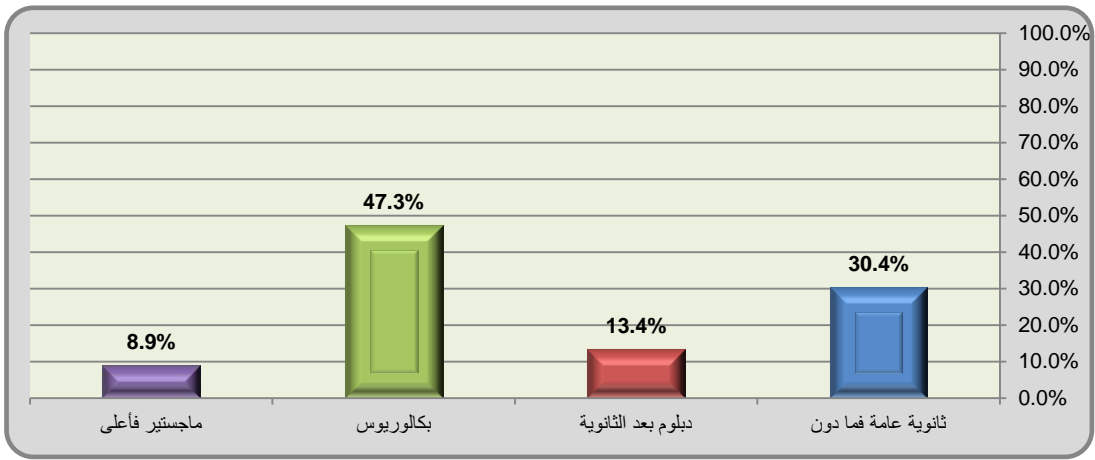
يتبين من الجدول رقم (15) والشكل رقم (11) أنَّ فئة العمر (من 31 إلى 40 سنة) حصلت على أعلى نسبة (53.6%) وبتكرار بلغ (60)، يليها فئة العمر (41 سنة فأكثر) بنسبة (35.7%) وبتكرار بلغ (40)، وأخيراً فئة العمر (30 سنة فأقل) بنسبة (10.7%) وبتكرار بلغ (12) وتشير هذه النتائج إلى أنَّ هناك تنوعاً في أعمار أفراد العينة الذين يعملون في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف، وتمثل أغلب أفراد الدراسة من فئة الشباب، وهذا يدل على أن متوسط أعمار مفردات الدراسة يميل إلى فئات العمر المتوسطة السن (من 31 إلى 40 سنة)، ما يمكن تقديم إجابات منطقية وبشفافية، وقد ينعكس - إيجاباً - على تقبل العمل بأساليب جديدة وتفعيل إدارة الوقت لديهم وكذلك مردوده على أدائهم الوظيفي بشكل عام.



### 3-متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (16)  
التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي لأفراد الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
30.4%	34	ثانوية عامة فما دون
13.4%	15	دبلوم بعد الثانوية
47.3%	53	بكالوريوس
8.9%	10	ماجستير فأعلى
100.0%	112	الإجمالي



شكل رقم (12)  
التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي لأفراد الدراسة  
المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

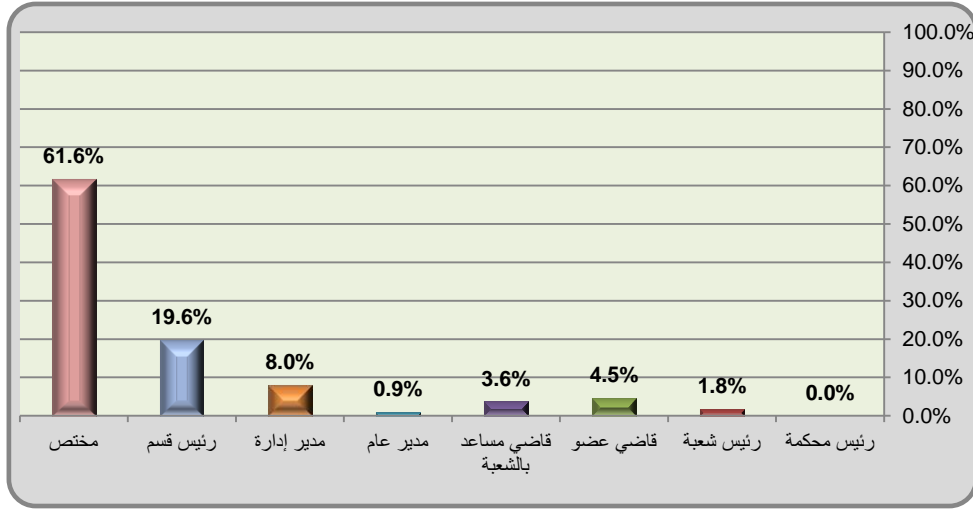
يتبين من الجدول رقم (16) والشكل رقم (12) أنّ فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) جاءت أعلى نسبة (47.3%) وبتكرار بلغ (53)، يليها فئة المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون) بنسبة (30.4%) وبتكرار بلغ (34)، ثم فئة المؤهل العلمي (دبلوم بعد الثانوية) بنسبة (13.4%) وبتكرار بلغ (15)، وأخيراً فئة المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) بنسبة (8.9%) وبتكرار بلغ (10)، ومن هذه النتائج يتضح لنا أنّ نسبة جيدة من العاملين في محكمة الاستئناف في محافظتي صنعاء والجوف، هم من حملة المؤهلات الجامعية، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الوظائف التي يشغلها مجتمع الدراسة، وأنّ هذه النتيجة تزيد من إيجابية نتائج؛ الدراسة نظراً للخلفية العلمية الجيدة للمبجوثين وهذا يدلّ على وجود رصيد ثقافي عالٍ، الذي يوضح أن مستوى العاملين من مثقفي خريجي الجامعات لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال، ما يعني أنّ آرائهم بخصوص العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي ستتأثر إلى حد كبير بخلفتهم العلمية.

#### 4-متغير الدرجة الوظيفية:

##### جدول رقم (17)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير الدرجة الوظيفية لأفراد الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة الوظيفية	الفئة
0.0%	0	رئيس محكمة	القضاة
1.8%	2	رئيس شعبة	
4.5%	5	قاضي عضو	
3.6%	4	قاضي مساعد بالشعبة	
0.9%	1	مدير عام	الإداريين
8.0%	9	مدير إدارة	
19.6%	22	رئيس قسم	
61.6%	69	مختص	
<b>100.0%</b>	<b>112</b>	<b>الإجمالي</b>	



##### شكل رقم (13)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير الدرجة الوظيفية لأفراد الدراسة  
المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (17) والشكل رقم (13) أن فئة الدرجة الوظيفية (مختص) جاءت أعلى نسبة (61.6%) وبتكرار بلغ (69)، ثم فئة الدرجة الوظيفية (رئيس قسم) بنسبة (19.6%) وبتكرار بلغ (22)، يليها الدرجة الوظيفية (مدير إدارة) بنسبة (8%) وبتكرار بلغ (9)، ثم فئة الدرجة الوظيفية (قاضي عضو) بنسبة (4.5%) وبتكرار بلغ (5)، يليها فئة الدرجة الوظيفية (قاضي مساعد بالشعبة) بنسبة (3.6%) وبتكرار بلغ (4)، ثم فئة الدرجة الوظيفية (رئيس شعبة) بنسبة (1.8%) وبتكرار بلغ (2)، وأخيراً فئة الدرجة الوظيفية (مدير عام) بنسبة (0.9%) وبتكرار بلغ (1)، ومن هذه النتائج

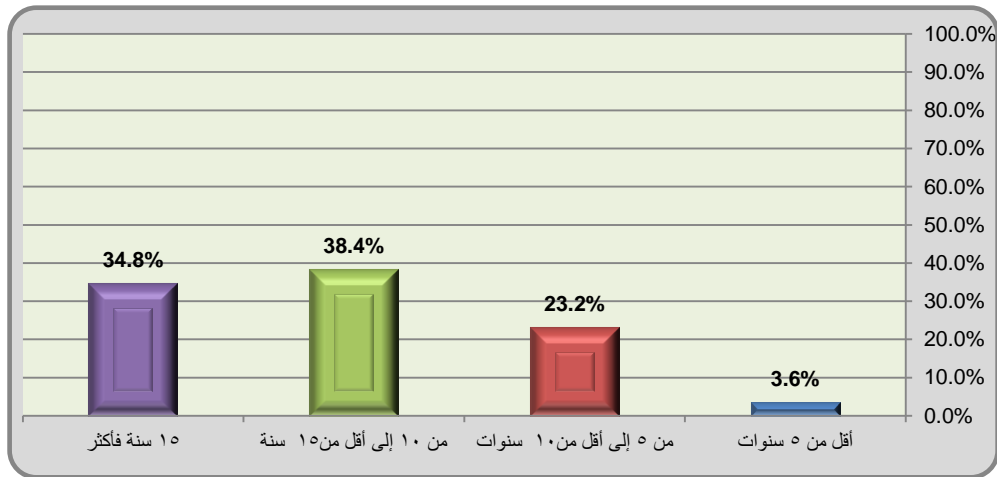
يتضح أنّ هناك تنوعاً في الدرجات الوظيفية ضمن مجتمع الدراسة، وغلبة نسبة المختصين أمر طبيعي؛ لأنّهُ غالباً ما يسند لهم العمل، لا سيما الأعمال الإدارية والسكرتارية وغيرها من الخدمات الفنية وخدمة الزبائن.

#### 5-متغير سنوات الخدمة:

#### جدول رقم (18)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة لأفراد الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
3.6%	4	أقل من 5 سنوات
23.2%	26	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
38.4%	43	من 10 إلى أقل من 15 سنة
34.8%	39	15 سنة فأكثر
100.0%	112	الإجمالي



#### شكل رقم (14)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة لأفراد الدراسة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتبيّن من الجدول رقم (18) والشكل رقم (14) أنّ فئة سنوات الخدمة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) جاءت أعلى نسبة (38.4%) وبتكرار بلغ (43)، يليها فئة سنوات الخدمة (15 سنة فأكثر) بنسبة (34.8%) وبتكرار بلغ (39)، ثمّ فئة سنوات الخدمة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (23.2%) وبتكرار بلغ (26)، وأخيراً فئة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (3.6%) وبتكرار بلغ (4)، ومن هذه النتائج يتضح لنا أنّ هناك خبرات جيدة لدى مجتمع الدراسة العاملين في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف، ويلاحظ أنّ سنوات الخدمة لأفراد الدراسة أكثر من (10) سنوات

ما يعني أنّ آرائهم بخصوص العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي ستتأثر إلى حد كبير بخبراتهم أي أنّها لن تكون عشوائية، وتعزو الباحثة ذلك أنّ الخبرات تسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو أهمية الوقت والأداء الوظيفي ودوره في رقي المنظمة.

### سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد تغريغ البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) التي يرمز لها بـ (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها ، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

1- التكرار والنسبة المئوية (Valid Percent) لمعرفة طبيعة توزيع أفراد الدراسة فيما يتعلق بالخصائص العامة لأفراد الدراسة من حيث البيانات الديموغرافية.

2- معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach Method) لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء عينة الدراسة.

3- المتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Standards Deviation) والنسب المئوية لتحديد مستوى تطبيق إدارة الوقت لدى العاملين في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف وكذا مستوى أدائهم.

4- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى وفروعها (Multiple Linear Regression) لمعرفة درجة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.

5- اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T Test) لمعرفة دلالة انحراف متوسط العينة عن المتوسط الافتراضي .

6- اختبار (T - test) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test): لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير (الجنس) لأفراد الدراسة.

7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في تقديرات أفراد الدراسة باختلاف خصائصها التي تحوي على ثلاث فئات فأكثر (العمر - المؤهل العلمي - الدرجة الوظيفية - سنوات الخدمة).

8- اختبار شيفيه (Scheffe) للتعرف إلى مصادر الفروق في تحليل التباين في حالة دلالتها إحصائياً.

## المبحث الثالث

### عرض نتائج الأسئلة ومناقشتها

يتناول هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية ، ومناقشتها التي تجيب عن الأسئلة التي طرحتها الدراسة، التي تدور حول العلاقة بين إدارة الوقت والأداء في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف من خلال تحديد مستوى تطبيق إدارة الوقت لدى العاملين في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف، وتحديد مستوى أدائهم، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من الفقرات الواردة في الاستبانة، مع الأخذ بعين الحسبان تدرج مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: احتساب التقدير اللفظي:

لتحديد الفاصل الزمني لمقياس ليكرت الخماسي، يتم طرح أدنى قيمة من أعلى قيمة (5-1=4) فإذا تمَّ قسمتها على عدد قيم مقياس ليكرت الخماسي (4=5÷0.8) سينتج زمن المدّة الواحدة (0.8) وعليه فإن المدّة ليست واحداً صحيحاً وإنما (0.8) ولعدم وجود الصفر في مقياس ليكرت، وهكذا يتمّ إضافة (0.8) إلى الواحد مرة بعد أخرى بعدد مقياس ليكرت الخماسي، والجدول الآتي يوضح ذلك :

#### جدول رقم (19) احتساب التقدير اللفظي

الاستجابة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق نهائياً
المقياس	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المتوسط	4.20 - 5	3.40 - 4.19	2.60 - 3.39	1.80 - 2.59	1 - 1.79
النسبة %	من 84% إلى 100%	من 68% إلى 83.8%	من 52% إلى 67.8%	من 36% إلى 51.8%	من 20% إلى 35.8%
المستوى	عال جداً	عال	متوسط	منخفض	منخفض جداً

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

$$15 = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 = \text{المتوسط الافتراضي للدراسة}$$

$$3 = 5 \div 15 =$$

إذاً المتوسط الافتراضي (النظري) لدراسة = 3

## ثانياً: تحليل نتائج الأسئلة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء الإجابة عن السؤال الرئيس ما العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في

محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف؟ ويتفرع منه السؤالان الفرعيان الآتيان :

1- ما مستوى تطبيق إدارة الوقت لدى العاملين في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف؟

2- ما مستوى أداء العاملين في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف؟

وللإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة الذكر تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لفقرات كل سؤال فرعي، وترتيبها ترتيباً تنازلياً على وفق المتوسط الحسابي، وقيمة (T)، ومستوى الدلالة.

وفيما يأتي عرضٌ لنتائج الأسئلة ومناقشتها:

■ النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تطبيق إدارة الوقت لدى العاملين في

محكمة استئناف م / صنعاء والجوف؟

1- النتائج الإجمالية لأبعاد محور إدارة الوقت: ويمكن توضيحه فيما يأتي:

جدول رقم (20)

التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول أبعاد محور إدارة الوقت

حيث إن المتوسط النظري = 3ون = 112

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
1	تخطيط الوقت	4.01	.9766	80.3%	10.97	.000	2
2	تنظيم الوقت	4.09	.7652	81.8%	15.09	.000	1
3	توجيه الوقت	3.69	1.1260	73.9%	6.45	.000	4
4	الرقابة على الوقت	4.97	1.0567	81.0%	10.58	.000	3
	مستوى إدارة الوقت	3.96	0.8783	78.9%	11.24	.000	عالٍ

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (20) الآتي:

– أن مستوى إدارة الوقت قد بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.878) ونسبة مئوية (78.9%)، وهذا

يدل على أن أغلبية مجتمع الدراسة يوافقون على أن هناك إدارة للوقت في محكمة استئناف

م/ صنعاء والجوف بمستوى عالٍ، تعتقد الباحثة بأن الاختلاف بين أفراد مجتمع الدراسة والتحليل الإحصائي يعود ربما إلى إجاباتهم على ما يفترض أن يكون من وجهة نظرهم هذا هو التفسير الموضوعي لاختلاف الإجابات من وجهة نظر الباحثة

– حصل البعد الثاني "تنظيم الوقت" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.765) ونسبة مئوية (81.8%)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافقون على أنه يوجد تنظيم للوقت في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف بمستوى عالٍ، وهذا يشير إلى مدى قدرت أفراد مجتمع الدراسة على التنظيم لوقتهم الذي قد يرجع إلى طبيعة العمل والخدمات المقدمة من المحاكم التي تتطلب تنظيمًا عاليًا.

– أما المرتبة الأخيرة فقد حاز عليها البعد الثالث "توجيه الوقت" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.126) ونسبة مئوية (73.9%)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافقون على أنه يوجد توجيه للوقت في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف بمستوى عالٍ.

## 2- النتائج التفصيلية لكل بُعد من أبعاد محور إدارة الوقت:

أ- آراء أفراد مجتمع الدراسة حول بعد: تخطيط الوقت :

جدول رقم (21)

التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول فقرات بُعد: (تخطيط الوقت)

حيث إن المتوسط النظري = 3 ون = 112

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
1	يتم إعداد خطط وبرامج عمل المحكمة بما يتوافق مع احتياجات المجتمع	4.14	1.2145	82.9%	9.959	.000	عالٍ
2	تحديد إدارة المحكمة أولويات المهام المطلوب إنجازها للعاملين.	4.10	1.1017	82.1%	10.636	.000	عالٍ
5	تعقد إدارة المحكمة اجتماعات تناقش فيها قضايا الموظفين	4.00	1.3490	80.0%	7.845	.000	عالٍ
4	يتم وضع خطط عمل المحكمة على وفق جدول زمني وبحسب الأهداف المحددة في قانون إنشائها	3.91	1.2048	78.2%	8.000	.000	عالٍ
3	تقوم خطط المحكمة على أساس توزيع موضوعي لوقت الدوام	3.90	1.1307	78.0%	8.440	.000	عالٍ
المتوسط الكلي للاستجابات		4.01	.9766	80.3%	10.972	.000	عالٍ

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

## يتضح من جدول رقم (21) الآتي:

– بصفة عامة فإن مستوى تخطيط الوقت قد جاء بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.977) ونسبة مئوية (80.3%) ، وهذا يعني أن هناك تخطيطاً للوقت في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف بمستوى عالٍ، ويشير إلى مدى قدرة أفراد مجتمع الدراسة على التخطيط الجيد لوقتهم، وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود فهم واهتمام جيدين لمفهوم إدارة الوقت في المحكمة محل الدراسة ؛ تعتقد الباحثة بأن الاختلاف بين أفراد الدراسة والتحليل الإحصائي يعود ربما إلى إجاباتهم على ما يفترض أن يكون من وجهة نظرهم هذا هو التفسير الموضوعي لاختلاف الإجابات من وجهة نظر الباحثة.

– حصلت الفقرة رقم (1) التي تنص على " يتم إعداد خطط عمل المحكمة وبرامجها بما يتوافق مع احتياجات المجتمع " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.214) ونسبة مئوية (82.9%)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافقون أنه يتم إعداد خطط عمل المحكمة وبرامجها بما يتوافق مع احتياجات المجتمع بمستوى عالٍ، وهذا قد يرجع إلى طبيعة العمل الذي وجدت له المحاكم ، فهي من القطاعات الخدمية أساساً.

– أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (3) التي تنص على " تقوم المحكمة على أساس توزيع موضوعي لوقت الدوام" بمتوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (1.131) ونسبة مئوية (78%)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافقون على أن خطط المحكمة تقوم على أساس توزيع موضوعي لوقت الدوام بمستوى عالٍ، إلا إن واقع الخطط قد تصطدم بأوقات الدوام، حيث إنَّها قد لا تكفي للإنجاز؛ نتيجة كثرة العمل وتراكمه، أو أن الخطط لا تراعي الواقع الفعلي، كما تمَّ ذكره في المبحث الأول من الفصل الحالي الذي يتضح فيه تراكم عدد القضايا.

وهذا ما تمَّ الإشارة إليه في الفصل الثاني من الإطار النظري والتأكيد على أهمية وجود نظام وقت

مرن للعمل، ومزاياه ودوره في سرعة الإنجاز.



ب- آراء أفراد مجتمع الدراسة حول بعد: تنظيم الوقت

جدول رقم (22)

التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول فقرات بُعد: (تنظيم الوقت)

حيث إن المتوسط النظري = 3ون = 112

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
6	تحرص إدارة المحكمة على توفير الأجهزة الإلكترونية اللازمة للعمل من أجل سرعة الإنجاز .	4.42	.946	88.4%	15.886	.000	1
8	يلتزم الموظفون بالحضور والوجود خلال أوقات الدوام الرسمي .	4.09	1.095	81.8%	10.527	.000	2
7	تلتزم إدارة المحكمة بتنفيذ المهام بحسب الجدول الزمني المحدد سلفاً	4.04	1.211	80.9%	9.129	.000	3
9	ينجز الموظفون أداء معظم أعمالهم خارج أوقات الدوام الرسمي	3.81	1.111	76.3%	7.738	.000	4
المتوسط الكلي للاستجابات		4.09	.7652	81.8%	15.095	.000	عالٍ

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (22) الآتي:

- بصفة عامة فإن مستوى تنظيم الوقت قد جاء بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري

(0.977) ونسبة مئوية (80.3%)، وهذا يعني أن هناك تنظيمًا للوقت في محكمة استئناف

م/ صنعاء والجوف بمستوى عالٍ جداً، وهذا يشير إلى مدى قدرة أفراد مجتمع الدراسة على

التنظيم العالي للوقت، وهذا قد يرجع إلى طبيعة العمل في المحاكم ودور التنظيم في إنجاز

العمل.

- حصلت الفقرة رقم (6) التي تنص "تحرص إدارة المحكمة على توفير الأجهزة الإلكترونية اللازمة

للعمل من أجل سرعة الإنجاز" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري

(0.946) ونسبة مئوية (88.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق بمستوى عالي جداً على أن إدارة

المحكمة تحرص على توفير الأجهزة الإلكترونية اللازمة للعمل وتنظيمه، ومنه سرعة الإنجاز

وهذا ما أوصت به دراستا (الشلفان، 2012) و(عبود، 2003) بتوفير التقنيات التي من شأنها تطوير مستوى الأداء.

– أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (9) التي تنص "ينجز الموظفون أداء معظم أعمالهم خارج أوقات الدوام الرسمي" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.111) ونسبة مئوية (76.3%) ، وهذا يعني أنّ مجتمع الدراسة يوافقون على أنّ الموظفين ينجزون أداء معظم أعمالهم خارج أوقات الدوام الرسمي بمستوى عالٍ، ويشير ذلك إلى وجود تراكم في العمل وضغط للإنجاز .

وهذا ما تم الإشارة إليه في الفصل الثاني من الإطار النظري والتأكيد على دور إدارة الوقت في تخفيف من ضغوط العمل ودوره في سرعة الإنجاز.

### ج- آراء أفراد مجتمع الدراسة حول بعد: توجيه الوقت

جدول رقم (23)

التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول فقرات بُعد: (توجيه الوقت)

حيث إنّ المتوسط النظري = 3ون = 112

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
12	تحدد إدارة المحكمة وقتاً محدداً لإنجاز الأعمال لكل موظف .	3.757	1.266	75.1%	6.295	.000	عالي
11	تستقبل إدارة المحكمة مقترحات الموظفين وتستوعبها في خطط تطوير العمل	3.739	1.291	74.8%	6.027	.000	عالي
10	تعمل إدارة المحكمة على إشراك الموظفين في مناقشة قرارات المحكمة وصناعتها .	3.721	1.369	74.4%	5.544	.000	عالي
14	تعمل إدارة المحكمة على الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ .	3.673	1.300	73.5%	5.427	.000	عالي
15	تعمل إدارة المحكمة على تدريب العاملين في المحكمة على كيفية الاستفادة من الوقت بشكل أفضل .	3.613	1.484	72.3%	4.348	.000	عالي
13	تعمل إدارة المحكمة على مكافأة الموظفين عند إنجاز المهام في الوقت المحدد .	3.609	1.402	72.2%	4.557	.000	عالي
المتوسط الكلي للاستجابات		3.69	1.1260	73.9%	6.452	.000	عالي

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

### يتضح من جدول رقم (23) الآتي:

– بصفة عامة فإن مستوى توجيه الوقت قد جاء بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.126) ونسبة مئوية (73.9%)، وهذا يعني أن هناك توجيهاً للوقت في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف بمستوى عالٍ، وهذا يشير إلى مدى قدرة أفراد مجتمع الدراسة على توجيهه الجيد للوقت.

– حصلت الفقرة رقم (12) التي تنص "تحدد إدارة المحكمة وقت محدد لإنجاز الأعمال لكل موظف" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.266) ونسبة مئوية (75.1%)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافقون بمستوى عالٍ على أن إدارة المحكمة تحدد وقت محدد لإنجاز الأعمال لكل موظف.

وهذا ما تم الإشارة إليه في الفصل الثاني من الإطار النظري والتأكيد على أهمية وجود نظام وقت للعمل مرناً، ومزاياه ودوره في سرعة الإنجاز.

– أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (13) التي تنص "تعمل إدارة المحكمة على مكافأة الموظفين عند إنجاز المهام في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.402) ونسبة مئوية (72.2%)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافقون على أن إدارة المحكمة تعمل على مكافأة الموظفين عند إنجاز المهام في الوقت المحدد بمستوى عالٍ، وهذا يشير إلى دور نظام الحوافز والمكافآت في الإنجاز.

إن هذه النتيجة تختلف مع دراسة (الزين، 2014) نظام الحوافز وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة العدل - اليمن، وتوصلت إلى أن هناك أثراً ضعيفاً لفعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في وزارة العدل، ولا يوجد إنصاف في منح الحوافز.

د- آراء أفراد مجتمع الدراسة حول بعد: الرقابة على الوقت

جدول رقم (24)

التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول فقرات بُعد: (الرقابة على الوقت)  
حيث إن المتوسط النظري = 3ون = 112

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
16	تقوم إدارة المحكمة بمراقبة وقت إنجاز المهام المطلوبة من الموظفين على وفق ما هو مخطط له سلفاً .	4.333	1.039	86.7%	13.525	.000	عال جداً
17	يراعي الموظفون مبدأ الرقابة الذاتية على إدارة الوقت	4.027	1.254	80.5%	8.630	.000	عال
19	يقوم المديرون في المحكمة بعملية المتابعة والرقابة على إنجاز مهام مروسيهم	4.018	1.188	80.4%	8.985	.000	عال
18	تسهم رقابة إدارة المحكمة في تحسين الإنتاجية للموظفين .	3.838	1.359	76.8%	6.497	.000	عال
المتوسط الكلي للاستجابات		4.05	1.0567	81.0%	10.580	.000	عال

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (24) الآتي:

- بصفة عامة فإن مستوى الرقابة على الوقت قد جاء بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.0567) ونسبة مئوية (81%)، وهذا يعني أن هناك رقابة على الوقت في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف بمستوى عالٍ جداً، وهو ما يشير إلى مدى أهمية الرقابة على الوقت من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة .

- حصلت الفقرة رقم (16) التي تنص "تقوم إدارة المحكمة بمراقبة وقت إنجاز المهام المطلوبة من الموظفين وفق ما هو مخطط له سلفاً " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (1.039) ونسبة مئوية (86.7%)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافقون على أن إدارة المحكمة تقوم بمراقبة وقت إنجاز المهام المطلوبة من الموظفين على وفق ما هو مخطط له سلفاً بمستوى عالٍ جداً، وهذا يدل على حرص الإدارة وتفعيل دورها الرقابي.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ( شريف،2013) التي أكدت وجود علاقة بين الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء الوظيفي.

– أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (18) التي تنص "تسهم رقابة إدارة المحكمة على تحسين الإنتاجية للموظفين " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.359) ونسبة مئوية (76.8%) ، وهذا يعني أنّ مجتمع الدراسة يوافقون على أنّ رقابة إدارة المحكمة تسهم في تحسين الإنتاجية للموظفين بمستوى عالٍ، تعتقد الباحثة بأن الاختلاف بين أفراد مجتمع الدراسة والتحليل الإحصائي يعود ربما إلى: إجابتهم على ما يفترض أن يكون من وجهة نظرهم هذا هو التفسير الموضوعي لاختلاف الإجابات من وجهة نظر الباحثة.

• النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى أداء العاملين في محكمة استئناف م /

### صنعاء والجوف ؟

1- النتائج الإجمالية لأبعاد محور الأداء الوظيفي: ويمكن توضيحها فيما يأتي:

جدول رقم (25)

التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول أبعاد محور (الأداء الوظيفي)

حيث إن المتوسط النظري = 3 ون = 112

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الترتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
1	سرعة الأداء	4.429	.6062	88.6%	24.940	.000	3
2	دقة الأداء	4.436	.5536	88.7%	27.454	.000	2
3	حجم الأداء	4.307	.7493	86.1%	18.463	.000	4
4	جودة الأداء	4.511	.6388	90.2%	25.035	.000	1
مستوى الأداء الوظيفي		4.421	0.565	88.4%	26.619	.000	عالٍ جداً

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (25) الآتي:

– بصفة عامة فإن مستوى الأداء الوظيفي قد بلغ (4.42) وانحراف معياري (0.565) ونسبة مئوية (88.4%)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك أداءً وظيفياً في محكمة استئناف م / صنعاء والجوف بمستوى عالٍ جداً.

– حصل البعد الرابع " جودة الأداء " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.639) ونسبة مئوية (90.2%)، تعتقد الباحثة بأن الاختلاف بين أفراد مجتمع الدراسة والتحليل الإحصائي يعود ربما إلى: إجاباتهم على ما يفترض أن يكون من وجهة نظرهم هذا هو التفسير الموضوعي لاختلاف الإجابات من وجهة نظر الباحثة .

– أما المرتبة الأخيرة فقد حاز عليها البعد الثالث " حجم الأداء " بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.749) ونسبة مئوية (86.1%)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافقون على أن هناك حجماً للأداء في محكمة استئناف م / صنعاء والجوف بمستوى عالٍ جداً ، تعتقد الباحثة بأن الاختلاف بين أفراد مجتمع الدراسة والتحليل الإحصائي يعود ربما إلى: إجاباتهم على ما يفترض أن يكون من وجهة نظرهم هذا هو التفسير الموضوعي لاختلاف الإجابات من وجهة نظر الباحثة.

## 2- النتائج التفصيلية لكل بُعد من أبعاد محور الأداء الوظيفي:

أ- آراء أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد: سرعة الأداء

جدول رقم (26)

التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول فقرات بُعد: (سرعة الأداء)

حيث إن المتوسط النظري = 3 ون = 112

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
4	أتابع عملي للتأكد من سرعة الأداء والإنجاز	4.589	.717	91.8%	23.449	.000	1
2	أقوم بإنجاز المعاملة كاملة قبل الانتقال لغيرها .	4.500	.735	90.0%	21.592	.000	2
3	أقوم بتحديد أولويات المعاملات الموكلة إليّ قبل البدء بها .	4.411	.766	88.2%	19.494	.000	3
1	أقوم بإنجاز معاملات المراجعين في الوقت المحدد.	4.357	.847	87.1%	16.948	.000	4
5	أحدد مسبقاً الوقت اللازم لإنجاز المعاملة الواحدة .	4.286	.874	85.7%	15.562	.000	5
المتوسط الكلي للاستجابات		4.429	.6062	88.6%	24.940	.000	عالٍ جداً

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (26) الآتي:

- بصفة عامة فإن مستوى سرعة الأداء قد جاء بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.606) ونسبة مئوية (88.6%)، تعتقد الباحثة بأن الاختلاف بين أفراد مجتمع الدراسة والتحليل الإحصائي يعود ربما إلى: إجابتهم على ما يفترض أن يكون من وجهة نظرهم هذا هو التفسير الموضوعي لاختلاف الإجابات من وجهة نظر الباحثة.
- حصلت الفقرة رقم (4) التي تنص على "أتابع عملي للتأكد من سرعة الأداء والإنجاز" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (0.717) ونسبة مئوية (91.8%) وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافقون على أنهم يتابعون عملهم للتأكد من سرعة الأداء والإنجاز بمستوى عالٍ جداً، تعتقد الباحثة بأن الاختلاف بين أفراد مجتمع الدراسة والتحليل الإحصائي

يعود ربما إلى: إجاباتهم على ما يفترض أن يكون من وجهة نظرهم هذا هو التفسير الموضوعي لاختلاف الإجابات من وجهة نظر الباحثة.

– أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (5) "أحدد مسبقاً الوقت اللازم لإنجاز المعاملة الواحدة" بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.874) ونسبة مئوية (85.7%)، وهذا يعني أنّ مجتمع الدراسة يوافقون على أنّهم يحددون - مسبقاً - الوقت اللازم لإنجاز المعاملة الواحدة بمستوى عالٍ جداً.

وهذا ما تمّ الإشارة إليه في الفصل الثاني من الإطار النظري والتأكيد على علاقة الوقت بنجاعة الأداء.

#### ب- آراء أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد: دقة الأداء

جدول رقم (27)

التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول فقرات بُعد: (دقة الأداء)

حيث إنّ المتوسط النظري = 3 ون = 112

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
6	أحرص على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء	4.741	.596	94.8%	30.891	.000	1
7	أطبق القوانين والتعليمات عند إنجاز المعاملات	4.652	.640	93.0%	27.328	.000	2
9	أعطي المعاملة الوقت الكافي لمراجعتها بدقة	4.554	.708	91.1%	23.214	.000	3
8	ألزم المراجعين بالالتزام بالدور لمساعدتي على أداء المعاملات الموكلة إلي بدقة.	4.455	.869	89.1%	17.729	.000	4
10	أراجع العمل أكثر من مرة للتأكد من عدم وجود أخطاء.	4.366	.838	87.3%	17.247	.000	5
11	تهتم الإدارة بتدريب الموظفين لزيادة دقتهم في إنجاز أعمالهم.	3.848	1.202	77.0%	7.467	.000	6
المتوسط الكلي للاستجابات		4.436	.5536	88.7%	27.454	.000	عالٍ جداً

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي



## يتضح من جدول رقم (27) الآتي:

– بصفة عامة فإن مستوى دقة الأداء قد جاء بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.554) ونسبة مئوية (88.7%)، وهذا يعني أن هناك دقة في الأداء من قبل العاملين في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف بمستوى عالٍ جداً.

– حصلت الفقرة رقم (6) التي تنص "أحرص على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.74) وانحراف معياري (0.596) ونسبة مئوية (94.8%) وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافقون على أنهم يحرصون على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء بمستوى عالٍ جداً.

تعتقد الباحثة بأن الاختلاف بين أفراد مجتمع الدراسة والتحليل الإحصائي يعود ربما إلى: إجاباتهم على ما يفترض أن يكون من وجهة نظرهم هذا هو التفسير الموضوعي لاختلاف الإجابات من وجهة نظر الباحثة.

– أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (11) "تهتم الإدارة بتدريب الموظفين لزيادة دقتهم في إنجاز أعمالهم " بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.202) ونسبة مئوية (77%) وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافقون على أن الإدارة تهتم بتدريب الموظفين لزيادة دقتهم في إنجاز أعمالهم وبمستوى عالٍ.

على الرغم أن الواقع الفعلي يؤكد غير ذلك، فمن خلال عمل الباحثة في المحكمة يلاحظ غياب الدورات التدريبية وقلة عقد الإدارة للدورات تدريبية للموظف خلال الأعوام السابقة ولهذا أوصت دراسة كل من (ظمينة، 2006)، (الشلفان، 2012)، (سعيد، 2005) (الخطيب، 2009)، (عبود، 2003) بأهمية تنفيذ البرامج التدريبية على المستويات الإدارية كافة؛ وذلك بهدف تنمية مهارات العاملين وقدراتهم في هذا المجال والاستفادة منها في الواقع العملي، ومنه تحسين الأداء وزيادة الإنجاز .

ج- آراء أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد: حجم الأداء

جدول رقم (28)  
التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول فقرات بُعد: (حجم الأداء)  
حيث إن المتوسط النظري = 3 ون = 112

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
15	أحاول التفوق على الآخرين أقراني في عدد المعاملات المنجزة .	4.518	.816	90.4%	19.678	.000	عال جداً
12	أستثمر وقت السدوام الرسمي في إنجاز أكبر عدد ممكن من المعاملات .	4.491	.859	89.8%	18.361	.000	عال جداً
14	أتابع الوقت دائماً في مكتبي لمعرفة كمية المعاملات المنجزة .	4.304	.948	86.1%	14.558	.000	عال جداً
16	تتبع أنا وزملائي أسلوب المنافسة لمعرفة أكثرنا إنجازاً للمعاملات .	4.152	1.148	83.0%	10.613	.000	عال
13	يتناسب حجم عملي المنجز مع ساعات العمل الرسمي .	4.071	1.071	81.4%	10.583	.000	عال
	<b>المتوسط الكلي للاستجابات</b>	<b>4.307</b>	<b>.7493</b>	<b>86.1%</b>	<b>18.463</b>	<b>.000</b>	<b>عال جداً</b>

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (28) الآتي:

– بصفة عامة فإن مستوى حجم الأداء قد جاء بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.749) ونسبة مئوية (86.1%)، وهذا يعني أن حجم الأداء للعاملين عالٍ جداً في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف.

– حصلت الفقرة رقم (15) على المرتبة الأولى التي تنص "أحاول التفوق على الآخرين أقراني في عدد المعاملات المنجزة" بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.816) ونسبة مئوية (90.4%)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافقون على أنهم يحاولون التفوق على الآخرين في عدد المعاملات المنجزة بمستوى عالٍ جداً.

على الرغم أن الواقع الفعلي يؤكد غير ذلك كما تم ذكره في الفصل الحالي، فقد تبين ضعف الإنجاز في أداء العاملين من خلال تراكم القضايا وترحيلها إلى الأعوام القادمة، تعتقد الباحثة بأن

الاختلاف بين أفراد مجتمع الدراسة والتحليل الإحصائي يعود ربما إلى: إجابتهم على ما يفترض أن يكون من وجهة نظرهم هذا هو التفسير الموضوعي لاختلاف الإجابات من وجهة نظر الباحثة.

– أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (13) "يتناسب حجم عملي المنجز مع ساعات العمل الرسمي" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.071) ونسبة مئوية (81.4%) وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافقون بشكل عالٍ أن حجم عملهم المنجز يتناسب مع ساعات العمل الرسمي بمستوى عالٍ جداً.

على الرغم أن الواقع الفعلي يؤكد غير ذلك كما تم ذكره في الفصل الحالي فقد تبين ضعف الإنجاز في أداء العاملين من خلال تراكم القضايا وترحيلها إلى الأعوام القادمة، تعتقد الباحثة بأن الاختلاف بين أفراد مجتمع الدراسة والتحليل الإحصائي يعود ربما إلى: إجابتهم على ما يفترض أن يكون من وجهة نظرهم هذا هو التفسير الموضوعي لاختلاف الإجابات من وجهة نظر الباحثة. وهذا ما تم الإشارة إليه في الفصل الثاني من الإطار النظري والتأكيد على علاقة الوقت بنجاعة الأداء، وكذا علاقة الوقت بكفاءة الأداء (76).

وهذا ما أكدته دراسة (الخطيب، 2009) التي توصلت إلى أن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

#### د - آراء أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد: جودة الأداء

##### جدول رقم (29)

التحليل الإحصائي لآراء أفراد الدراسة حول فقرات بُعد: (جودة الأداء)

حيث إن المتوسط النظري = 3 ون = 112

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
17	أراعي دقة الجودة في إنجاز المعاملات .	4.661	.717	93.2%	24.503	.000	1
18	أسعى إلى رفع جودة أدائي للمهام الموكلة إليّ باستمرار .	4.652	.611	93.0%	28.617	.000	2
19	استمع إلى اقتراحات وشكاوي المراجعين سعياً إلى تحسين جودة المعاملة المنجزة .	4.518	.816	90.4%	19.678	.000	3
20	أشترك في الدورات التدريبية التي تساعد على تحسين كفاءتي في إنجاز المعاملات .	4.214	1.118	84.3%	11.490	.000	4
المتوسط الكلي للاستجابات		4.511	.6388	90.2%	25.035	.000	عالٍ جداً

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

## يتضح من جدول رقم (29) الآتي:

– بصفة عامة فإن مستوى جودة الأداء قد جاء بمتوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.639) ونسبة مئوية (90.2%)، وهذا يعني أن هناك جودة في أداء العاملين في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف بمستوى عالٍ جداً.

– حصلت الفقرة رقم (17) التي تنص "أراعي دقة الجودة في إنجاز المعاملات" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.66) وانحراف معياري (0.717) ونسبة مئوية (93.2%)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافقون على أنهم يراعون دقة الجودة في إنجاز المعاملات بمستوى عالٍ جداً. على الرغم أن الواقع الفعلي يؤكد غير ذلك كما تم ذكره في الفصل الحالي، فقد تبين ضعف الإنجاز في أداء العاملين من خلال تراكم القضايا وترحيلها إلى الأعوام القادمة، تعتقد الباحثة بأن الاختلاف بين أفراد مجتمع الدراسة والتحليل الإحصائي يعود ربما إلى: إجاباتهم على ما يفترض أن يكون من وجهة نظرهم هذا هو التفسير الموضوعي لاختلاف الإجابات من وجهة نظر الباحثة.

– أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (20) "أشترك في الدورات التدريبية التي تساعد على تحسين كفاءتي في إنجاز المعاملات" بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (1.118) ونسبة مئوية (84.3%)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافقون على أنهم يشتركون في الدورات التدريبية التي تساعد على تحسين كفاءتهم في إنجاز المعاملات بمستوى عالٍ جداً. تعتقد الباحثة بأن الاختلاف بين أفراد مجتمع الدراسة والتحليل الإحصائي يعود ربما إلى: إجاباتهم على ما يفترض أن يكون من وجهة نظرهم هذا هو التفسير الموضوعي لاختلاف الإجابات من وجهة نظر الباحثة.

ولهذا أوصت دراسة كل من (طميزة، 2006)، (الشلفان، 2012)، (سعيد، 2005) (الخطيب، 2009) (عبود، 2003) بأهمية تنفيذ البرامج التدريبية على المستويات الإدارية كافة؛ وذلك بهدف تنمية مهارات العاملين وقدراتهم في هذا المجال والاستفادة منها في الواقع العملي، ومنه تحسين الأداء وزيادة وسرعة الإنجاز.

## المبحث الرابع

### عرض اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها

يتناول هذا المبحث عرض اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها التي تجيب عن الفرضيات التي طرحتها الدراسة، ولقد تم التحقق منها من خلال استخدام المقاييس والاختبارات الإحصائية ممثلاً باستخدام تحليل التباين (ANOVA) من جهة، واختبار (One Sample t-test) من جهة أخرى، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى وفروعها (Multiple Linear Regression)، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

### أولاً: احتساب التقدير اللفظي لمستوى العلاقة:

جدول رقم (30)

كيفية احتساب التقدير اللفظي لفرضيات الدراسة

العلاقة	R
علاقة (أثر) قوية جداً	Above 0.70
علاقة (أثر) قوية	0.50- 0.69
علاقة (أثر) متوسطة	0.30- 0.49
علاقة (أثر) ضعيفة	0.10- 0.29
علاقة (أثر) ضعيفة جداً	0.01- 0.09

المصدر: (Johnson & Nelson, 1986)

يتضح من الجدول رقم (30) كيفية احتساب التقدير اللفظي لمستوى العلاقة، وذلك على النحو

الآتي :

- إذا كانت قيمة (R) فوق (0.70) فإن التقدير اللفظي لمستوى العلاقة له تكون (قوية جداً).
- وإذا كانت قيمة (R) بين (0.50-0.69) فإن التقدير اللفظي لمستوى العلاقة له تكون (قوية).
- وإذا كانت قيمة (R) بين (0.30-0.49) فإن التقدير اللفظي لمستوى العلاقة له تكون (متوسطة).
- وإذا كانت قيمة (R) بين (0.10-0.29) فإن التقدير اللفظي لمستوى العلاقة له تكون (ضعيفة).
- وإذا كانت قيمة (R) بين (0.01-0.09) فإن التقدير اللفظي لمستوى العلاقة له تكون (ضعيفة جداً).

## ثانياً : عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة:

اعتمدت الباحثة أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى وفروعها، حيث تمَّ استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار علاقة تأثير أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في (إدارة الوقت) منفردة كل متغير على حدة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) أما أسلوب الانحدار الخطي المتعدد فقد تمَّ استخدامه لاختبار علاقة تأثير أبعاد المتغير المستقل (إدارة الوقت) مجتمعة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وتم تضمين أسلوب الانحدار المتعدد بالمتغيرات المستقلة من أجل تحديد مقدار علاقتها مجتمعة في قيمة العلامة التجارية للشركات، وقد تمَّ احتساب ميل المعادلة، ومعامل التحديد (R2) (Coefficient of determination) للحكم على مقدار علاقة تأثير تلك الأبعاد مجتمعة.

وفيما يأتي عرض واختبار فرضيات الدراسة وتحليلها :

■ نتائج اختبار الفرضية الفرضية الرئيسية الأولى: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) بين أبعاد إدارة الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف "

ولاختبار صحة هذه الفرضية ، اعتمدت الباحثة على تحليل الانحدار المتعدد، ويوضح الجدول رقم (31) نتائج اختبار الفرضية:

جدول رقم (31)  
نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الرئيسية الأولى

الدلالة sig	القيمة		المقياس
	الأداء الوظيفي	إدارة الوقت	
	4.421	3.945	المتوسط الحسابي mean
	0.565	0.8783	الانحراف المعياري
0.000	.714		معامل ارتباط لبيرسون
	.714		معامل الارتباط R
	.510		معامل التحديد R Square
0.000	111.473		قيمة F
	.460		قيمة B

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

### يتضح من جدول رقم (31) الآتي:

– أن قيمة (R) لمعامل الارتباط بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي وصل إلى (0.714) ما يدل على وجود ارتباط (قوي جداً) بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، ويؤكد ذلك معامل الارتباط بيرسون بنفس القيمة (0.714) وبنسبة دلالة إحصائية أقل من واحد في المائة (0.01)، كما تشير قيمة معامل التحديد (R Square) إلى نسبة إسهام إدارة الوقت في تفسير التباين الكلي للأداء الوظيفي التي وصلت إلى (0.510)، ما يدل على أن إدارة الوقت أثر قوي، حيث أسهم بنسبة (51%) على الأداء الوظيفي كما تؤكد قيمة (F = 111.473) وبمستوى دلالة إحصائية (sig. < 0.01)، كما تشير قيمة (B) التي اختلفت عن الصفر إلى أن إدارة الوقت تؤثر في مستوى الأداء بمقدار (0.460). أي أن التغيير في إدارة الوقت بمقدار وحدة واحدة سوف يؤثر في الأداء الوظيفي بمقدار (46%).

وعلى ضوء ما يحويه الجدول من نتائج التحليل الإحصائي نقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أن: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (p < 0.05) بين أبعاد إدارة الوقت والأداء الوظيفي".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (يمينه، 2018)، (الحرازي، 2017)، (العمامي، 2016)، (مسعودي، 2016)، (الغزاوي، 2012)، (Abdul-Jabbar et al, 2012)، (Ahmad et al, 2012)، (Njagi and Malel, 2012)، (ملحم، 2010)، (الخطيب، 2009). وتختلف مع دراسة (بويدية، 2017) التي توصلت إلى أنه لا يوجد تأثير بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين.

▪ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف.

ولاختبار صحة هذه الفرضية ، اعتمدت الباحثة على تحليل الانحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (32) نتائج اختبار الفرضية:

جدول رقم (32)  
نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى

الدلالة sig	القيمة		المقياس
	الأداء الوظيفي	تخطيط الوقت	
	4.421	4.013	المتوسط الحسابي mean
	0.565	.9766	الانحراف المعياري
0.000	.643		معامل ارتباط لبيرسون
	.643		معامل الارتباط R
	.413		معامل التحديد R Square
0.000	77.386		قيمة F
	.372		قيمة B

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (32) الآتي:

– أن قيمة (R) لمعامل الارتباط بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي وصل إلى (0.643)، ما يدل على وجود ارتباط (قوي) بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي، ويؤكد ذلك معامل الارتباط بيرسون بالقيمة نفسها (0.643) ونسبة دلالة إحصائية أقل من واحد في المائة (0.01)، كما تشير قيمة معامل التحديد (R Square) إلى نسبة إسهام تخطيط الوقت في تفسير التباين الكلي للأداء الوظيفي التي وصلت إلى (0.413) ، ما يدل على أن لتخطيط الوقت أثراً متوسطاً حيث أسهم بنسبة (41.3%) على الأداء الوظيفي كما تؤكد قيمة ( $F = 77.386$ ) وبمستوى دلالة إحصائية ( $\text{sig.} \leq 0.01$ )، كما تشير قيمة (B) التي اختلفت عن الصفر إلى أن إدارة الوقت تؤثر في مستوى الأداء بمقدار (0.372) أي أن التغيير في إدارة الوقت بمقدار وحدة واحدة سوف يؤثر في الأداء الوظيفي بمقدار (37%).



وعلى ضوء ما يحويه الجدول من نتائج التحليل الإحصائي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م / صنعاء والحواف".

■ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف صنعاء والحواف " .

ولاختبار صحة هذه الفرضية، اعتمدت الباحثة على تحليل الانحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (33) نتائج اختبار الفرضية:

جدول رقم (33)  
نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية

الدلالة sig	القيمة		المقياس
	الأداء الوظيفي	تنظيم الوقت	
	4.421	4.092	المتوسط الحسابي mean
	0.565	.7652	الانحراف المعياري
0.000	.728		معامل ارتباط لبيرسون
	.728		معامل الارتباط R
	.530		معامل التحديد R Square
0.000	123.930		قيمة F
	.537		قيمة B

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (33) الآتي:

– أن قيمة (R) لمعامل الارتباط بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي وصل إلى (0.728)، ما يدل على وجود ارتباط قوي جداً بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي، ويؤكد ذلك معامل الارتباط بيرسون بالقيمة نفسها (0.728) وبنسبة دلالة إحصائية أقل من واحد في المائة (0.01)، كما تشير قيمة معامل التحديد (R Square) إلى نسبة إسهام تنظيم الوقت في تفسير التباين الكلي للأداء الوظيفي والتي وصلت إلى (0.530)، ما يدل على أن لتنظيم الوقت أثراً قوياً حيث أسهم بنسبة (53%) على الأداء الوظيفي كما تؤكد قيمة ( $F = 123.930$ ) وبمستوى دلالة إحصائية ( $\text{sig.} \leq 0.01$ )، كما تشير قيمة B التي اختلفت عن الصفر إلى أن إدارة الوقت تؤثر في

مستوى الأداء بمقدار (0.537). أي أنّ التغير في إدارة الوقت بمقدار وحدة واحدة سوف يؤثر في الأداء الوظيفي بمقدار (53.7%).

وعلى ضوء ما يحويه الجدول من نتائج التحليل الإحصائي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م / صنعاء والجوف".

■ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) بين توجيه الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م / صنعاء والجوف.

ولاختبار هذه صحة هذه الفرضية؛ اعتمدت الباحثة على تحليل الانحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (34) نتائج اختبار الفرضية:

جدول رقم (34)  
نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة

الدلالة sig	القيمة		المقياس
	الأداء الوظيفي	توجيه الوقت	
	4.421	3.693	المتوسط الحسابي mean
	0.565	1.1260	الانحراف المعياري
0.000	.576		معامل ارتباط بيرسون
	.576		معامل الارتباط R
	.331		معامل التحديد R Square
0.000	53.484		قيمة F
	.290		قيمة B

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (34) الآتي:

– أنّ قيمة (R) لمعامل الارتباط بين توجيه الوقت والأداء الوظيفي وصل إلى (0.576)، ما يدل على وجود ارتباط (قوي) بين توجيه الوقت والأداء الوظيفي، ويؤكد ذلك معامل الارتباط بيرسون بالقيمة نفسها (0.576) وبنسبة دلالة إحصائية أقل من واحد في المائة (0.01)، كما تشير قيمة معامل التحديد (R Square) إلى نسبة إسهام توجيه الوقت في تفسير التباين الكلي للأداء الوظيفي والتي وصلت إلى (0.331)، ما يدل على أن لتوجيه الوقت أثراً متوسطاً، حيث أسهم بنسبة (33.1%) على الأداء الوظيفي كما تؤكد قيمة (F = 53.484) وبمستوى دلالة إحصائية

(sig. ≤ 0.01)، كما تشير قيمة (B) التي اختلفت عن الصفر إلى أن إدارة الوقت تؤثر في مستوى الأداء بمقدار (0.290)، أي أنّ التغيير في إدارة الوقت بمقدار وحدة واحدة سوف يؤثر في الأداء الوظيفي بمقدار 29%.

وعلى ضوء ما يحويه الجدول من نتائج التحليل الإحصائي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م / صنعاء والجوف".

■ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م / صنعاء والجوف.

ولاختبار هذه صحة هذه الفرضية؛ اعتمدت الباحثة على تحليل الانحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (35) نتائج اختبار الفرضية:

جدول رقم (35)  
نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الرابعة

الدلالة sig	القيمة		المقياس
	الأداء الوظيفي	الرقابة على الوقت	
	4.421	3.973	المتوسط الحسابي mean
	0.565	1.0636	الانحراف المعياري
0.000	.662		معامل ارتباط لبيرسون
	.662		معامل الارتباط R
	.438		معامل التحديد R Square
0.000	84.165		قيمة F
	.350		قيمة B

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (35) الآتي:

– أنّ قيمة (R) لمعامل الارتباط بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي وصل إلى (0.662)، ما يدل على وجود ارتباط (قوي) بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي، ويؤكد ذلك معامل الارتباط بيرسون بالقيمة نفسها (0.662) وبنسبة دلالة إحصائية أقل من واحد في المائة (0.01)، كما تشير قيمة معامل التحديد (R Square) إلى نسبة إسهام الرقابة على الوقت في تفسير التباين الكلي للأداء الوظيفي والتي وصلت إلى (0.438)، ما يدل على أنّ للرقابة على الوقت أثراً

متوسطاً ، حيث أسهم بنسبة (43.8%) على الأداء الوظيفي كما تؤكد قيمة ( $F = 84.165$ ) وبمستوى دلالة إحصائية ( $\text{sig.} \leq 0.01$ )، كما تشير قيمة B التي اختلفت عن الصفر إلى أنّ إدارة الوقت تؤثر في مستوى الأداء بمقدار (0.350)، أي أنّ التغيير في إدارة الوقت بمقدار وحدة واحدة سوف يؤثر في الأداء الوظيفي بمقدار (35%).

وعلى ضوء ما يحويه الجدول من نتائج التحليل الإحصائي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م / صنعاء والجوف".

■ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية ( الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الدرجة الوظيفية - سنوات الخدمة) .

ولحساب الفروق بين المتغيرات فقد تم استخدام الاختبارات التي تناسب كل متغير لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية وذلك على النحو الآتي:

■ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (الجنس).

جدول رقم (36)

الفروق الإحصائية تجاه إدارة الوقت والأداء الوظيفي بحسب الجنس لأفراد الدراسة  
 $n = 112$  والمتوسط النظري = 3:

المتغيرات	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
إدارة الوقت	ذكر	4.0198	.82416	2.163	*0.008	دالة
	أنثى	3.2818	1.09745			
الأداء الوظيفي	ذكر	4.4625	.51458	1.639	*0.017	دالة
	أنثى	4.0367	.84475			

(\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ ))

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (36) الآتي:

– أن قيمة (T) دالة إحصائياً، ومنه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تجاه (إدارة الوقت والأداء الوظيفي) تُعزى لمتغير الجنس، وقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور.

وعلى ضوء ما يحويه الجدول من نتائج التحليل الإحصائي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن: " هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (الجنس). أي تختلف نظرة مجتمع الدراسة لإدارة الوقت والأداء الوظيفي باختلاف النوع . وهذا راجع إلى وجود اختلاف بين الرجال والنساء في أداء مهامهم ، ويرجع اختلاف ذلك - أيضاً - إلى طبيعة نشاط المحكمة .

▪ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (العمر).

جدول رقم (37)

الفروق الإحصائية تجاه إدارة الوقت والأداء الوظيفي حسب العمر لأفراد الدراسة  
ن = 112 والمتوسط النظري = 3:

المتغير	العمر	N التكرار	Mean المتوسط	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05	الدلالة اللفظية
إدارة الوقت	30 سنة فأقل	12	4.243	.878	.419	غير دال
	من 31 إلى 40 سنة	60	3.869			
	41 سنة فأكثر	40	3.977			
الأداء الوظيفي	30 سنة فأقل	12	4.589	.592	.555	غير دال
	من 31 إلى 40 سنة	60	4.589			
	41 سنة فأكثر	40	4.406			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (37) الآتي:

– أن قيمة (F) لمتغير إدارة الوقت تساوي (0.878) عند مستوى دلالة (0.419) لأبعاد إدارة الوقت، وهي أكبر من المستوى المعنوي (0.05) ، ما يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين فئات متغير العمر في تقديرهم لأبعاد إدارة الوقت، كما كانت قيمة (F) لمتغير الأداء الوظيفي تساوي (0.592) عند مستوى دلالة (0.555) لأبعاد الأداء الوظيفي، وهي أكبر من المستوى

المعنوي (0.05) ، ما يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين فئات متغير العمر في تقديرهم لأبعاد الأداء الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك أنّ العمر لأفراد العينة لا يؤثر في إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

وعلى ضوء ما يحويه الجدول من نتائج التحليل الإحصائي نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن: " هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (العمر)."

و نقبل الفرضية البديلة التي تنص : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (العمر). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بويدية، 2017) (الحرازي، 2017).

■ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (المؤهل العلمي).

جدول رقم (38)

الفروق الإحصائية تجاه إدارة الوقت والأداء الوظيفي حسب المؤهل العلمي لأفراد الدراسة  
 $n = 112$  والمتوسط النظري = 3:

المتغير	المؤهل العلمي	N التكرار	Mean المتوسط	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05	الدلالة اللفظية
إدارة الوقت	ثانوية عامة فما دون	34	4.098	1.577	.199	غير دال
	دبلوم بعد الثانوية	15	4.055			
	بكالوريوس	53	3.757			
	ماجستير فأعلى	10	4.233			
الأداء الوظيفي	ثانوية عامة فما دون	34	4.520	1.155	.331	غير دال
	دبلوم بعد الثانوية	15	4.560			
	بكالوريوس	53	4.331			
	ماجستير فأعلى	10	4.348			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (38) الآتي:

– أنّ قيمة (F) لمتغير إدارة الوقت تساوي (1.577) عند مستوى دلالة (0.199) لأبعاد إدارة الوقت، وهي أكبر من المستوى المعنوي (0.05)، ما يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين

فئات متغير المؤهل العلمي في تقديرهم لأبعاد إدارة الوقت، كما كانت قيمة (F) لمتغير الأداء الوظيفي تساوي (1.155) عند مستوى دلالة (0.331) لأبعاد الأداء الوظيفي، وهي أكبر من المستوى المعنوي (0.05)، ما يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين فئات متغير المؤهل العلمي في تقديرهم لأبعاد الأداء الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك أنّ المؤهل العلمي لأفراد العينة لا يؤثر في إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

وعلى ضوء ما يحويه الجدول من نتائج التحليل الإحصائي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن: "هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (المؤهل العلمي)".

لذا نقبل الفرضية البديلة التي تنص: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (المؤهل العلمي)".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بويدية، 2017) (الحرازي، 2017).

■ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (الدرجة الوظيفية).

جدول رقم (39)

الفروق الإحصائية تجاه إدارة الوقت والأداء الوظيفي حسب الدرجة الوظيفية لأفراد الدراسة  
 $n = 112$  والمتوسط النظري = 3:

المتغيرات	الدرجة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
إدارة الوقت	القضاة	4.399	.4896	2.911	*.009	دالة
	الإداريين	3.894	.8990			
الأداء الوظيفي	القضاة	4.427	.4286	0.051	.960	غير دالة
	الإداريين	4.420	.5795			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (39) الآتي:

– أن قيمة (T) لمتغير إدارة الوقت تساوي (2.911) عند مستوى دلالة (0.009) لأبعاد إدارة الوقت، وهي أقل من المستوى المعنوي (0.05)، ما يدل على وجود فروق جوهرية بين فئات متغير الدرجة الوظيفية في تقديرهم لأبعاد إدارة الوقت، وقد كانت هذه الفروقات لصالح القضاة.  
– كما كانت قيمة (T) لمتغير الأداء الوظيفي تساوي (0.051) عند مستوى دلالة (0.960) لأبعاد الأداء الوظيفي، وهي أكبر من المستوى المعنوي (0.05)، ما يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين فئات متغير الدرجة الوظيفية في تقديرهم لأبعاد الأداء الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك أن الدرجة الوظيفية لأفراد العينة تؤثر في إدارة الوقت ولا تؤثر في الأداء الوظيفي.

وعلى ضوء ما يحويه الجدول من نتائج التحليل الإحصائي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أن: " هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت تعزى للمتغير (الدرجة الوظيفية)".

بينما نقبل الفرضية البديلة التي تنص: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغير (الدرجة الوظيفية)".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بويدي، 2017) (الحرازي، 2017).

▪ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (سنوات الخدمة).

جدول رقم (40)

الفروق الإحصائية تجاه إدارة الوقت والأداء الوظيفي حسب سنوات الخدمة لأفراد الدراسة  
ن = 112 والمتوسط النظري = 3:

المتغير	سنوات الخدمة	N التكرار	Mean المتوسط	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05	الدلالة اللفظية
إدارة الوقت	أقل من 5 سنوات	4	4.028	.126	.945	غير دال
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	26	3.964			
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	43	3.882			
	15 سنة فأكثر	39	3.995			
الأداء الوظيفي	أقل من 5 سنوات	4	4.389	.624	.601	غير دال
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	26	4.501			
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	43	4.332			
	15 سنة فأكثر	39	4.469			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي



يتضح من جدول رقم (40) الآتي:

– أن قيمة (F) لمتغير إدارة الوقت تساوي (0.126) عند مستوى دلالة (0.945) لأبعاد إدارة الوقت، وهي أكبر من المستوى المعنوي (0.05)، ما يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين فئات متغير سنوات الخدمة في تقديرهم لأبعاد إدارة الوقت.

– كما كانت قيمة (F) لمتغير الأداء الوظيفي تساوي (0.624) عند مستوى دلالة (0.601) لأبعاد الأداء الوظيفي، وهي أكبر من المستوى المعنوي (0.05)، ما يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين فئات متغير سنوات الخدمة في تقديرهم لأبعاد الأداء الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك أن سنوات الخدمة لأفراد العينة لا يؤثر في إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

وعلى ضوء ما يحويه الجدول من نتائج التحليل الإحصائي نرفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أن: "هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (سنوات الخدمة)".

لذا نقبل الفرضية البديلة التي تنص: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ) في استجابة مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى للمتغير (سنوات الخدمة)".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بويدية، 2017) (الحرازي، 2017).

## خلاصة النتائج

بعد أن قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة ميدانياً، وتحليلها تم التوصل إلى عدد من النتائج على النحو الآتي:

- 1- أتفق أفراد العينة على أن هناك إدارة للوقت بمستوى عالٍ في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف حيث بلغ المتوسط (3.96) وانحراف معياري (0.878) ونسبة مئوية (78.9%).
- 2- حصل البعد الثاني (تنظيم الوقت) على المرتبة الأولى، بينما حصل البعد الثالث (توجيه الوقت) على المرتبة الأخيرة على مستوى محور إدارة الوقت.
- 3- اتفق أفراد العينة على أن هناك أداءً وظيفي عالٍ في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف حيث بلغ المتوسط (4.42) وبنسبة (88.4%).
- 4- حصل البعد الرابع (جودة الأداء) على المرتبة الأولى، وحصل البعد الثالث (حجم الأداء) على المرتبة الأخيرة على مستوى محور الأداء الوظيفي.
- 5- وجود علاقة ارتباط (قوية جداً) بين أبعاد إدارة الوقت والأداء الوظيفي عند مستوى (0.05).
- 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تجاه (إدارة الوقت والأداء الوظيفي) تُعزى لمتغير الجنس، وقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى لمتغير (العمر - المؤهل العلمي - الدرجة الوظيفية - سنوات الخدمة).

# الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

يقدم هذا الفصل مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات في ضوء النتائج، وآفاق البحث المستقبلية في هذا المجال.

#### أولاً: الاستنتاجات:

استناداً إلى ما توصلت إليه هذه الدراسة، حول العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1- هناك مستوى عالٍ لإدارة الوقت وأبعاده من ( تخطيط -تنظيم- توجيه - رقابة) وكذا الأداء الوظيفي في محكمة استئناف م/ صنعاء والجوف.

2- أن إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب على العاملين الاهتمام به؛ وأن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الفعالة والرشيده للوقت من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال عمله اليومي؛ بهدف تحقيق أفضل النتائج.

3- يُعدُّ إعداد الخطط وبرامج العمل في المحكمة بما يتوافق مع احتياجات المجتمع من أهم عوامل تخطيط الوقت.

4- يسهم توفير الأجهزة الإلكترونية اللازمة للعمل في تنظيم الوقت وسرعة الإنجاز.

5- تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى الأداء الوظيفي؛ وتتمثل مهمة رقابة الوقت بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

6- يتأثر مستوى أداء العاملين بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت وبدرجة إدراك العاملين لأهمية الوقت.

7- أن تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تعليم المرؤوسين على الأعمال بصورة صحيحة في الوقت الصحيح بالإضافة إلى تدريبهم على إدارة الوقت.

## ثانياً: التوصيات :

بناءً على النظر في الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لهذه الدراسة ومن خلال المفاهيم النظرية التي تم طرحها ضمن سياق هذه الدراسة، خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:

1- أن تعمل المحكمة على تعزيز الوعي لدى العاملين بأهمية إدارة الوقت والحرص على الإعلاء من شأن مورد الوقت وأهميته مع اتخاذ ما يلزم من إجراءات رفع مستوى الأداء الوظيفي.

2- معالجة الاختلالات القائمة في تنفيذ اللوائح والقوانين بالمحكمة والعمل على المتابعة والرقابة المستمرة.

3- إعداد منظومة متكاملة من الضوابط القانونية والإدارية، وتنفيذها التي ينبغي فيها تشديد وتقنين الشروط والمعايير والضوابط الكفيلة بوقف حالة التسبب وتراكم القضايا (حجم الأداء) في عمليات في القضايا وإجراءاته.

4- إعداد برامج تدريب وتطوير للقيادات والعاملين وتنفيذها بمحكمة استئناف (إدارة الوقت) محلياً وخارجياً لكون التدريب والتأهيل العلمي للكفاءات يساعد على تحسين الأداء وسرعة الإنجاز.

5- توسيع عدد الشعب والقضاة في المحكمة الذي من شأنه رفع مستوى الإنجاز ليتناسب عدد الشعب وعدد القضاة لتشمل جميع الخدمات القضائية.

6- تهيئة المناخ الوظيفي الذي يساعد العاملين على إنجاز أعمالهم الموكلة إليهم بسرعة وجودة.

7- أن يتخلى القيادات الإدارية عن مركزية (السلطة) من خلال تفويضها لتنفيذ الأعمال الروتينية وأن يكون تركيزهم على الأعمال والنشاطات المهمة.

8- العمل على توضيح السلطة والمسئولية للعاملين في محكمة الاستئناف.

9- توفير فرص التدريب للعاملين في محكمة الاستئناف في مجالات إدارة الوقت.

10- العمل على تجهيز وصيانة الأجهزة الخاصة بالعمل وصيانتها في محاكم الاستئناف.

11- توعية رؤساء الأقسام ومديري الإدارات في محكمة الاستئناف بعدم الاهتمام المفرط بالتفاصيل الصغيرة والروتينية.

12- الرقابة على أداء العاملين باستمرار من خلال توفير سجلات لإحصاء الأداء المنجز يومياً من خلال توظيف شخص مهمته فقط ملاحظة كيف يصرف العاملون أوقاتهم؟

13- التركيز على استخدام أفضل الأساليب العلمية لقياس الأداء الجيد.

14- ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت كاستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم؛ وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في الوقت، وتحديد مواعيد ثابتة ومحددة للعمل والإنجاز.

### ثالثاً: المقترحات:

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح الدراسات المستقبلية الآتية:

1- إجراء المزيد من الدراسات عن موضوعي ( إدارة الوقت والأداء الوظيفي) وإجراء دراسات مماثلة على قطاعات أحر ومقارنتها بهذه الدراسة.

2- إجراء دراسة عن:

- أثر إدارة الوقت في زيادة كفاءة أداء المحكمة.
- دور إدارة الوقت في رفع إنتاجية المحكمة.
- ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية الإبداع لدى العاملين في المحكمة.
- أثر توصيف الوظائف على تحسين إدارة الوقت للعاملين في المحكمة.
- أثر استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال على تحسين إدارة الوقت للعاملين في المحكمة.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

#### ▪ الكتب:

- 1- إبراهيم، مجدي إبراهيم محمد (2009). إدارة الوقت والذات، ط، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- 2- أبو النصر، مدحت (2012)، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات. ط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 3- أبو النصر، مدحت محمد (2008)، الأداء الإداري المتميز. ط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 4- أبو شيخة، نادر (2002)، إدارة الوقت. ط (2)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.
- 5- إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن . ط، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 6- إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي. ط، الأردن.
- 7- البرادعي، بسيوني محمد، (2004)، مهارات إدارة تنظيم الوقت، ط، إيتراك للتوزيع والنشر، القاهرة، مصر.
- 8- توفيق، عبد الرحمن (2011)، تقييم الأداء - المبادئ - الأدوات - المهارات. مركز الخبرات المهنية للإدارة " بمبك " ، القاهرة، مصر.
- 9- جاد الرب، سيد محمد (2009)، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 10- حسونة، فيصل موسى (2007)، إدارة الموارد البشرية. ط، دار أسامة، عمان، الأردن.
- 11- الحمداني، موفق، (2006)، "مناهج البحث العلمي. مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- 12- الخضري، محسن أحمد (2000)، الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات. ط، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.



- 13- الدحلة، فيصل عبد الرؤوف (2001)، **تكنولوجيا الأداء البشري**. عمان، الأردن.
- 14- زيدان، سلمان (2009)، **إدارة الوقت**. ط، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- 15- الصرايرة، خالد أحمد، (2010)، **العمليات الإدارية وإدارة الوقت**. دار جليس للنشر، القاهرة، مصر.
- 16- الصيرفي، محمد (2007)، **إدارة الوقت**. حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 17- الصيرفي، محمد (2008)، **قياس وتقويم أداء العاملين**. ط، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 18- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009)، **الإدارة الإستراتيجية - المفهوم - الأهمية - التحديات**. جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن .
- 19- عبد الحافظ، محمد كمال (2010)، **إدارة الوقت**. دار الخلود، القاهرة ، مصر.
- 20- عبد الله، شوقي (2006)، **إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري**. ط، دار أسامة للنشر، عمان.
- 21- عبوي، زيد منير (2006)، **إدارة الوقت**. ط، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 22- العساف، صالح بن حمد،(2000)، **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، دار الزهراء، عمان، الأردن.
- 23- عشاوي، محمد عبد الوهاب حسن (2014)، **الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية**. ط، القاهرة، مصر.
- 24- علاف، بشير عباس (2004)، **المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والتمويل والمصارف**. ط (1) الدار الجماهيري للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا.
- 25- العلاق، بشير (2009)، **أساسيات إدارة الوقت**، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 26- علوان، قاسم نايف، وإحميد، نجوى رمضان (2009)، **إدارة الوقت مفاهيم . عمليات . تطبيقات**. ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 27- عليان، ربحي مصطفى (2007) **إدارة الوقت النظرية والتطبيق**. ط (2)، دار جرير للنشر، عمان، الأردن.
- 28- فرح، ياسر أحمد (2008) **إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل** . ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

- 29- فريق من الخبراء (2007)، الإدارة العربية وآفاق تحديثها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين: بحوث وأوراق عمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 30- الفضل، مؤيد عبد الحسين (2008) المنهج الكمي في إدارة الوقت: بالتركيز على منظمات الأعمال الإنتاجية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- 31- فليبه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 32- كيلان، هشام (2006) إدارة وقت العمل. ط (1)، المؤسسة العربية للعلوم الثقافية، القاهرة، مصر.
- 33- مصطفى، أحمد سيد (2005) ، الإدارة الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة، مصر.
- 34- مصطفى، محمد كمال (2014)، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري. ط، مركز الخبرات المهنية " بمبك " ، الجيزة، مصر.
- 35- المكاوي، عاطف عبد الله (2014)، إدارة الوقت. ط، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 36- نخبة من الخبراء المتخصصين (2014)، إدارة الوقت. دار التعلم الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 37- نصر الله، حنا (2005) مبادئ إدارة الوقت. دار التقدم العلمي للنشر، عمان، الأردن.
- 38- يمينة، زوقار، وصفوان أمينة.(2015). إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين دراسة حالة : المركز التجاري " أنو " عين الدفلى، بحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بو نعامة بخميس مليانة، الجزائر.

#### ▪ المجلات والدوريات:

- 1- الشلفان، عادل أحمد (2012) بعنوان " دور الإدارة بالمشاركة ونتائجها في تحسين الأداء " دراسة مسحية على موظفي الغرفة التجارية والصناعية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المجلد (32) ، العدد (2) ، مصر، ص 3 . 18.

2- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، عبد المغيث يحيى الشمسي (2013) بعنوان " ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد (19)، العدد (38)، اليمن، ص ص من 183-243 .

#### ▪ الرسائل الجامعية:

- 1- البعداني، فؤاد محمد قائد أحمد (2005)، نموذج مقترح لتطوير واقع عمليات إدارة الوقت بجامعة إب . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة إب، اليمن.
- 2- بلاسكة، صالح (2012)، قابلية تطبيق الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- 3- بويديّة، نوال (2017)، أثر ادارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة رغوّة الجنوب-تقرت-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقله، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 4- جميل، فاطمة أحمد سعيد (2013)، أخلاقيات العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات الخيرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- 5- الحرّازي، إيناس حسن (2017)، أثر إدارة الوقت في مستوى الأداء في المراكز البحثية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن .
- 6- حُميد، محمود عبد الله (2015)، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الأجهزة الرقابية باليمن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء اليمن.
- 7- حوحو، خديجة، (2017)، دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 8- الخطيب ، عبير فوزي (2009) إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية في الأردن . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن .

- 9- الزين، زكريا عبد الرحمن (2014)، نظام الحوافز وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة العدل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- 10- سعيد، سناء عبد الرحيم (2005)، تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجة المتوازنة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 11- شريف، سام أحمد محسن (2013)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- 12- طميمة، حسن عبد المهدي مرشد (2006)، إدارة تخطيط الوقت ودورها في زيادة إنتاجية العاملين في البنك العربي صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا قسم إدارة أعمال، جامعة العلوم التطبيقية والاجتماعية، صنعاء، اليمن.
- 13- عبود، علي أحمد ثاني (2003)، إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر الحكومية بحكومة دبي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر.
- 14- عثمان، يمينة، أسمهان حر، (2016)، دور تنظيم أوقات العمل في تفعيل أداء المورد البشري بالمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- 15- العريفي، بشير سعود (2008)، دراسة العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل دراسة تطبيقية على مجموعة العريفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية.
- 16- العطاس، أحمد علوي بعد الرحمن (2005)، الاتجاهات والتصرف في الوقت لدى مدراء التسويق في المنشآت الصناعية بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- 17- العمامي، نهى محمد ميلاد، (2016)، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا و الوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.

- 18- الغزاوي، راوية تيسير (2012)، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 19- القيصر، ياسر بن صالح (2011)، دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 20- المتوكل، إسلام حسن شرف (2011)، مهارات إدارة الوقت وأثرها على مدى توفر الخدمات المصرفية في بنك اليمن الدولي . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- 21- مسعودي، حنان، (2016)، اثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، دراسة حالة في المصلحة الطبية الجراحية الضياء - ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 22- مكاحلة، فارس عبد الهادي (2012)، أثر إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 23- ملح، محمود إبراهيم سعيد (2010)، العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية دولة فلسطين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة قسم إدارة أعمال، جامعة القاهرة، مصر.
- 24- مناد، حفصة، (2017)، أثر إدارة الوقت على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعيادية- عين الدفلي-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.
- 25- يمينة، بن ططش، (2018)، تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته ومؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -سعيدة- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر.

## ثانياً:المراجع باللغة الإنجليزية :

- 1- Abduljabbr et al, 2012, Relationship between Time Management and Job Performance Empirical Study in Malaysia Privet University, **Journal of Advanced Social Research**,Vol.2 No.10, December, pp 427-438.
- 2- Ahmad et al, 2012, The Relationship between Time Management and Job Performance in Event Management,**Procedia – Social and Behavioral Sciences**, No 65:pp 937 – 941.
- 3- Elsabahy et al, 2015, Effect of Time Management Program on Job Satisfaction for Head Nurses, **Journal of Education and Practice**, Vol.6, No 32: pp36 – 44.
- 4- Hosseini et al, 2013, Relationships between time management and job stress,**Scholars Research Library**,Archives of Applied Science Research, 2013, No (5), pp301-307.  
<http://scholarsresearchlibrary.com/archive.html>
- 5- Njagi, Lucy and Jane Malel, 2012,Time Management and Job Performance in Selected Parastatals in Kenya ,**Australian Journal of Business and Management Research**, August,Vol.2, No (05) : pp19-29.

## ■ التقارير والإحصائيات:

- 1- وزارة العدل، (2006)، إحصائية بعدد محاكم استئناف م/ صنعاء والجوف، إدارة الإحصاء، اليمن.
- 2- وزارة العدل، (2013)، الإحصائية القضائية لمحاكم محافظتي صنعاء والجوف للعام القضائي خلال المدّة من (2010-2013)، إدارة الإحصاء، اليمن.
- 3- وزارة العدل، (2015)، نسبة الإنجاز لمحكمة استئناف م/ صنعاء والجوف خلال المدّة 2011 – 2015، إدارة الإحصاء، اليمن.

- 4- وزارة العدل، (2016)، استمارة تقييم أداء مجموعة الوظائف ( الحرفية ولمساعدة والخدمية المعاونة)، الإدارة العامة للمحاكم وشئون القضاء، اليمن .
- 5- وزارة العدل، (2018)، إحصائية بعدد نواقص القضايا خلال المدة 2010 - 2018 في محكمة الاستئناف م/ صنعاء والجوف، إدارة الإحصاء، اليمن.
- 6- وزارة العدل،(2012)، قرار وزير العدل رقم (195) لسنة 2009 بشأن اللائحة التنظيمية لمحاكم الاستئناف والمحاكم الابتدائية، اليمن.
- 7- وزارة العدل،(2013)، خلاصة بيانات استمارة التقييم لمحكمة استئناف م/ صنعاء والجوف خلال المدة (2010-2013) الإدارة العامة لشئون المحاكم وأعوان القضاء، اليمن .

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- 1- محكمة الاستئناف (2017) ويكيبيديا الموسوعة الحرة 5/22 ، الساعة 7:59 صباحاً .  
<https://www.wikipedia.org/wiki/المحكمة> .
- 2- ياسر بن صالح القصير، دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة، تاريخ الإطلاع 3/2 /2019، تاريخ النشر 2012، توقيت الاطلاع 11:00 صباحاً، الموقع الإلكتروني:  
<http://repositog.nauss.edu.sa/en/bitstream/handle/123456789/52524.pdf>

الملاحق





ملحق رقم (1)  
الأداة في صورتها الأولية  
(استبانة آراء محكمين)

### البيانات الخاصة بالمحكم للاستبانة

الاسم الرباعي: ..... الدرجة العلمية: .....  
الوظيفة: .....  
الجامعة: ..... الكلية: .....  
القسم: .....  
التاريخ: .....

الأخ الدكتور..... المحترم

تحية طيبة..... وبعد

تتفد الباحثة بحثاً ميدانياً بعنوان ((العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي " في محكمة استئناف م / صنعاء والجوف اليمنية)) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير الأكاديمي في إدارة الأعمال في جامعة العلوم الحديثة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة للتعرف إلى مستوى تطبيق إدارة الوقت والتعرف إلى مستوى الأداء في محكمة استئناف م / صنعاء والجوف اليمنية ، ومنها الخروج بجمل من المعالجات والمقترحات التي تفيد العاملين في رفع مستوى الأداء في المحكمة .

ونظراً لما تتمتعون به من خبرات علمية واسعة في مجال البحث العلمي، توجهت الباحثة إليكم راجية التكرم بالموافقة على تحكيم هذه الاستبانة، من حيث تنظيم القائمة وتصنيفها إلى المحاور التي صممتها الباحثة، وتنطلع إلى الاسترشاد بآرائكم وإبداء العون والمساعدة من حيث:

- مدى وضوح الفقرات.
- سلامة الصياغة اللغوية.
- انتماء الفقرات لمجالاتها.
- إجراء التعديلات المقترحة (حذف، إضافة) لما ترونه مناسباً.

وتشكر وتقدر الباحثة تعاونكم معهُ سلفاً

الباحثة /

نادية إسماعيل صباح

**البيانات الديمغرافية:****1- الجنس**

أنثى	ذكر

**2- العمر**

41 فأكثر	من 31-40	30 سنة فأقل

**3- المؤهل العلمي**

ماجستير فأعلى	بكالوريوس فأعلى	دبلوم بعد الثانوية	ثانوية عامة فما دون

**4- الدرجة الوظيفية**

قاضي مساعد في الشعبية	قاضي عضو	رئيس شعبة	رئيس محكمة	القضاة
مختص	رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام	الإداريين

**5- سنوات الخبرة**

أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة

## المحور الأول : إدارة الوقت

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير متأكد	معارض إلى حد ما	معارض تماماً
أولاً	تخطيط الوقت					
1	يتم إعداد خطط وبرامج عمل المحكمة بما يتوافق مع احتياجات المجتمع .					
2	تحدد إدارة المحكمة أولويات المهام المطلوب إنجازها للعاملين .					
3	تقوم خطط المحكمة على أساس توزيع موضوعي لوقت الدوام.					
4	يتم وضع خطط عمل المحكمة وفق جدول زمني وبحسب الأهداف المحددة في قانون إنشائها .					
5	تعقد إدارة المحكمة اجتماعات تناقش فيها قضايا الموظفين .					
ثانياً	تنظيم الوقت :					
6	تحرص إدارة المحكمة على توفير الأجهزة الإلكترونية اللازمة للعمل من أجل سرعة الإنجاز.					
7	تلتزم إدارة المحكمة بتنفيذ المهام بحسب الجدول الزمني المحدد سلفاً.					
8	يلتزم الموظفون بالحضور والوجود خلال أوقات الدوام الرسمي .					
9	ينجز الموظفون أداء معظم أعمالهم خارج أوقات الدوام الرسمي .					
ثالثاً	توجيه الوقت					
10	تعمل إدارة المحكمة على إشراك الموظفين في مناقشة قرارات المحكمة وصناعتها .					
11	تستقبل إدارة المحكمة مقترحات الموظفين وتستوعبها في خطط تطوير العمل .					
12	تحدد إدارة المحكمة وقتاً محدداً لإنجاز الأعمال لكل موظف .					
13	تعمل إدارة المحكمة على مكافأة الموظفين عند إنجاز المهام في الوقت المحدد .					
14	تعمل إدارة المحكمة على الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ .					
15	تعمل إدارة المحكمة على تدريب العاملين في المحكمة على كيفية الاستفادة من الوقت بشكل أفضل .					

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير متأكد	معارض إلى حد ما	معارض تماماً
	<b>الرقابة على الوقت</b>					
16	يقوم المديرون في المحكمة بعملية المتابعة والرقابة على إنجاز مهام رؤوسهم .					
17	تقوم إدارة المحكمة بمراقبة وقت إنجاز المهام المطلوبة من الموظفين على وفق ما هو مخطط له سلفاً .					
18	يراعي الموظفون مبدأ الرقابة الذاتية على إدارة الوقت					
19	تسهم رقابة إدارة المحكمة على تحسين الإنتاجية للموظفين .					

### المحور الثاني : الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير متأكد	معارض إلى حد ما	معارض تماماً
	<b>سرعة الأداء</b>					
1	أقوم بإنجاز معاملات المراجعين في الوقت المحدد.					
2	أقوم بإنجاز المعاملة كاملة قبل الانتقال إلى غيرها .					
3	أقوم بتحديد أولويات المعاملات الموكلة إليّ قبل البدء بها .					
4	أتابع عملي للتأكد من سرعة الأداء والإنجاز .					
5	أحدد مسبقاً الوقت اللازم لإنجاز المعاملة الواحدة .					
	<b>دقة الأداء :</b>					
6	أحرص على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء .					
7	أطبق القوانين والتعليمات عند إنجاز المعاملات.					
8	ألزم المراجعين بالالتزام بالدور لمساعدتي على أداء المعاملات الموكلة إليّ بدقة .					
9	أعطي المعاملة الوقت الكافي لمراجعتها بدقة .					
10	أراجع العمل أكثر من مرة للتأكد من عدم وجود أخطاء .					
11	تهتم الإدارة بتدريب الموظفين لزيادة دقتهم في إنجاز أعمالهم .					

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير متأكد	معترض إلى حد ما	معترض تماماً
ثالثاً	<b>حجم الأداء :</b>					
12	أستثمر وقت الدوام الرسمي في إنجاز أكبر عدد ممكن من المعاملات .					
13	يتناسب حجم عملي المنجز مع ساعات العمل الرسمي .					
14	أتابع الوقت دائماً في مكتبي لمعرفة كمية المعاملات المنجزة .					
15	أحاول التفوق على الآخرين " أقراني " في عدد المعاملات المنجزة .					
16	نتبع أنا وزملائي أسلوب المنافسة لمعرفة أكثرنا إنجازاً للمعاملات .					
رابعاً	<b>جودة الأداء :</b>					
17	أراعي دقة الجودة في إنجاز المعاملات .					
18	أسعى إلى رفع جودة أدائي للمهام الموكلة إلي باستمرار .					
19	أستمع لاقتراحات وشكاواهم المراجعين سعياً لتحسين جودة المعاملة المنجزة .					
20	أشارك في الدورات التدريبية التي تساعد على تحسين كفاءتي في إنجاز المعاملات .					

**ملحق رقم (2)**  
**أسماء الأساتذة الحكامين للأداة**

م	أسماء الحكامين	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	د . عبد الله السنفي	أستاذ	إدارة مالية	جامعة صنعاء
2	د . خالد الحاج	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة العلوم الحديثة
3	د . محمد القهالي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	عميد كلية العلوم الإدارية في جامعة الناصر
4	د . نبيل الشرجبي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	عميد كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم الحديثة
5	د. عبده الشريف	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا

الأخوة والأخوات / ..... الأكرم

تحية طيبة..... وبعد

تنفذ الباحثة بحثاً ميدانياً بعنوان ((العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي " في محكمة استئناف م / صنعاء والجوف اليمنية)) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير الأكاديمي في إدارة الأعمال في جامعة العلوم الحديثة.

يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بعناية والتفضل بالإجابة على كل فقرة بما يعبر عن قناعتك ، لما لذلك من الأثر البالغ في إثراء هذه الدراسة، والباحثة على ثقة بأن كثرة الأعباء وضيق الوقت لديكم لن يحول دون تقديم العون والمساندة لها، وذلك من خلال وضع علامة (✓) أمام كل فقرة عند البديل المناسب، وكما ترونه مناسباً، وتتكون الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: عبارة عن البيانات الديموغرافية للمبحوثين.

القسم الثاني: عبارة عن محاور الدراسة.

علماً بأن كافة البيانات الواردة في هذا الاستبانة ستعامل بمنتهى السرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً ومقدراً حسن تجاوبكم وتعاونكم معي ، والله يرعاكم

الباحثة /

نادية إسماعيل صباح

## البيانات الديمغرافية:

### 1- الجنس

أنثى	ذكر

### 2- العمر

41 فأكثر	من 31-40	30 سنة فأقل

### 3- المؤهل العلمي

ماجستير فأعلى	بكالوريوس فأعلى	دبلوم بعد الثانوية	ثانوية عامة فما دون

### 4- الدرجة الوظيفية

قاضي مساعد في لشعبة	قاضي عضو	رئيس شعبة	رئيس محكمة	القضاة
مختص	رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام	الإداريين

### 5- سنوات الخبرة

أكثر من 15 سنة	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات



## المحور الأول : إدارة الوقت

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير متأكد	معارض إلى حد ما	معارض تماماً
أولاً	تخطيط الوقت :					
1	يتم إعداد خطط وبرامج عمل المحكمة بما يتوافق مع احتياجات المجتمع .					
2	تحدد إدارة المحكمة أولويات المهام المطلوب إنجازها للعاملين .					
3	تقوم خطط المحكمة على أساس توزيع موضوعي لوقت الدوام.					
4	يتم وضع خطط عمل المحكمة على وفق جدول زمني وبحسب الأهداف المحددة في قانون إنشائها .					
5	تعقد إدارة المحكمة اجتماعات تناقش فيها قضايا الموظفين .					
ثانياً	تنظيم الوقت :					
6	تحرص إدارة المحكمة على توفير الأجهزة الإلكترونية اللازمة للعمل من أجل سرعة الإنجاز .					
7	تلتزم إدارة المحكمة بتنفيذ المهام بحسب الجدول الزمني المحدد سلفاً					
8	يلتزم الموظفون بالحضور والتواجد خلال أوقات الدوام الرسمي .					
9	ينجز الموظفون أداء معظم أعمالهم خارج أوقات الدوام الرسمي					
ثالثاً	توجيه الوقت					
10	تعمل إدارة المحكمة على إشراك الموظفين في مناقشة وصناعة قرارات المحكمة					
11	تستقبل إدارة المحكمة مقترحات الموظفين وتستوعبها في خطط تطوير العمل					
12	تحدد إدارة المحكمة وقت محدد لإنجاز الأعمال لكل موظف					
13	تعمل إدارة المحكمة على مكافأة الموظفين عند إنجاز المهام في الوقت المحدد					
14	تعمل إدارة المحكمة على الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ .					
15	تعمل إدارة المحكمة على تدريب العاملين بالمحكمة على كيفية الاستفادة من الوقت بشكل أفضل					

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير متأكد	معارض إلى حد ما	معارض تماماً
	<b>الرقابة على الوقت</b>					
16	يقوم المدراء في المحكمة بعملية المتابعة والرقابة على إنجاز مهام رؤوسهم					
17	تقوم إدارة المحكمة بمراقبة وقت إنجاز المهام المطلوبة من الموظفين وفقاً لما هو مخطط له سلفاً .					
18	يراعي الموظفون مبدأ الرقابة الذاتية على إدارة الوقت					
19	تساهم رقابة إدارة المحكمة على تحسين الإنتاجية للموظفين .					

### المحور الثاني : الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير متأكد	معارض إلى حد ما	معارض تماماً
	<b>سرعة الأداء</b>					
1	أقوم بإنجاز معاملات المراجعين في الوقت المحدد.					
2	أقوم بإنجاز المعاملة كاملة قبل الانتقال لغيرها .					
3	أقوم بتحديد أولويات المعاملات الموكلة إلي قبل البدء بها					
4	أتابع عملي للتأكد من سرعة الأداء والإنجاز					
5	أحدد مسبقاً الوقت اللازم لإنجاز المعاملة الواحدة					
	<b>دقة الأداء</b>					
6	أحرص على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء					
7	أطبق القوانين والتعليمات عند إنجاز المعاملات					
8	ألزم المراجعين بالالتزام بالدور لمساعدتي على أداء المعاملات الموكلة إلي بدقة .					
9	أعطي المعاملة الوقت الكافي لمراجعتها بدقة					
10	أراجع العمل أكثر من مرة للتأكد من عدم وجود أخطاء					
11	تهتم الإدارة بتدريب الموظفين لزيادة دقتهم في إنجاز أعمالهم					

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير متأكد	معترض إلى حد ما	معترض تماماً
	<b>حجم الأداء</b>					
12	أستثمر وقت الدوام الرسمي في إنجاز أكبر عدد ممكن من المعاملات .					
13	يتناسب حجم عملي المنجز مع ساعات العمل الرسمي					
14	أتابع الوقت دائماً في مكثبي لمعرفة كمية المعاملات المنجزة					
15	أحاول التفوق الآخرين " أقراني " في عدد المعاملات المنجزة .					
16	نتبع أنا وزملائي أسلوب المنافسة لمعرفة أكثرنا إنجازاً للمعاملات					
	<b>جودة الأداء</b>					
17	أراعي دقة الجودة في إنجاز المعاملات					
18	أسعى إلى رفع جودة أدائي للمهام الموكلة إلي باستمرار					
19	استمع لاقتراحات وشكاوي المراجعين سعياً لتحسين جودة المعاملة المنجزة					
20	أشترك في الدورات التدريبية التي تساعد على تحسين كفاءتي في إنجاز المعاملات .					

						Freque	
<b>Statistics</b>							
سنوات الخبرة	الدرجة الوظيفية	المؤهل العلمي	العمر	الجنس			
112	112	112	112	112	Valid	N	
0	0	0	0	0	Missing		
<b>الجنس</b>							
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency				
90.2	90.2	90.2	101	ذكر	Valid		
100.0	9.8	9.8	11	أنثى			
	100.0	100.0	112	Total			
<b>العمر</b>							
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency				
10.7	10.7	10.7	12	سنة فأقل 30	Valid		
64.3	53.6	53.6	60	من 31-40			
100.0	35.7	35.7	40	فأكثر 41			
	100.0	100.0	112	Total			
<b>المؤهل العلمي</b>							
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency				
30.4	30.4	30.4	34	ثانوية عامة فما دون	Valid		
43.8	13.4	13.4	15	دبلوم بعد الثانوية			
91.1	47.3	47.3	53	بكالوريوس فأعلى			
100.0	8.9	8.9	10	ماجستير فأعلى			
	100.0	100.0	112	Total			
<b>الدرجة الوظيفية</b>							
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency				
1.8	1.8	1.8	2	رئيس شعبة	Valid		
6.3	4.5	4.5	5	قاضي عضو			
9.8	3.6	3.6	4	قاضي مساعد بالشعبة			
10.7	.9	.9	1	مدير عام			
18.8	8.0	8.0	9	مدير إدارة			
38.4	19.6	19.6	22	رئيس قسم			
100.0	61.6	61.6	69	مختص			
	100.0	100.0	112	Total			
<b>سنوات الخبرة</b>							
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency				
3.6	3.6	3.6	4	أقل من 5 سنوات	Valid		
26.8	23.2	23.2	26	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات			
65.2	38.4	38.4	43	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة			
100.0	34.8	34.8	39	أكثر من 15 سنة			
	100.0	100.0	112	Total			

## Reliability

Scale: ALL VAR

### Case Processing Summary

%	N	Valid	Cases
97.3	109		
2.7	3	Excluded <sup>a</sup>	
100.0	112	Total	

a. Listwise deletion based on all variables in the

### Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
39	.961

## T-Test

### One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.09228	.97658	4.0125	112	تخطيط الوقت
.07231	.76523	4.0915	112	تنظيم الوقت
.10737	1.12606	3.6927	110	توجيه الوقت
.10142	1.06365	3.9727	110	الرقابة على الوقت
.08413	.87832	3.9453	109	إدارة الوقت

### One-Sample Test

Test Value = 3						
of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
1.1954	.8296	1.01250	.000	111	10.972	تخطيط الوقت
1.2348	.9482	1.09152	.000	111	15.095	تنظيم الوقت
.9055	.4799	.69273	.000	109	6.452	توجيه الوقت
1.1737	.7717	.97273	.000	109	9.592	الرقابة على الوقت
1.1121	.7785	.94530	.000	108	11.236	إدارة الوقت

## T-Test

### One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.11476	1.21446	4.1429	112	q1
.10410	1.10165	4.1071	112	q2
.10684	1.13073	3.9018	112	q3
.11384	1.20475	3.9107	112	q4
.12747	1.34901	4.0000	112	q5
.09228	.97658	4.0125	112	تخطيط الوقت

One-Sample Test						
Test Value = 3						
of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
1.3703	.9155	1.14286	.000	111	9.959	q1
1.3134	.9009	1.10714	.000	111	10.636	q2
1.1135	.6901	.90179	.000	111	8.440	q3
1.1363	.6851	.91071	.000	111	8.000	q4
1.2526	.7474	1.00000	.000	111	7.845	q5
1.1954	.8296	1.01250	.000	111	10.972	تخطيط الوقت

### T-Test

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.08936	.94572	4.4196	112	q6
.11443	1.21097	4.0446	112	q7
.10347	1.09506	4.0893	112	q8
.10500	1.11121	3.8125	112	q9
.07231	.76523	4.0915	112	تنظيم الوقت

One-Sample Test						
Test Value = 3						
of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
1.5967	1.2426	1.41964	.000	111	15.886	q6
1.2714	.8179	1.04464	.000	111	9.129	q7
1.2943	.8842	1.08929	.000	111	10.527	q8
1.0206	.6044	.81250	.000	111	7.738	q9
1.2348	.9482	1.09152	.000	111	15.095	تنظيم الوقت

### T-Test

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.13000	1.36961	3.7207	111	q10
.12257	1.29131	3.7387	111	q11
.12021	1.26646	3.7568	111	q12
.13366	1.40180	3.6091	110	q13
.12395	1.30003	3.6727	110	q14
.10737	1.12606	3.6927	110	توجيه الوقت

One-Sample Test						
Test Value = 3						
of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
.9783	.4631	.72072	.000	110	5.544	q10
.9816	.4958	.73874	.000	110	6.027	q11
.9950	.5185	.75676	.000	110	6.295	q12
.8740	.3442	.60909	.000	109	4.557	q13
.9184	.4271	.67273	.000	109	5.427	q14
.9055	.4799	.69273	.000	109	6.452	توجيه الوقت
<b>T-Test</b>						
One-Sample Statistics						
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N			
.14088	1.48429	3.6126	111	q15		
.09858	1.03865	4.3333	111	q16		
.11900	1.25379	4.0270	111	q17		
.12897	1.35875	3.8378	111	q18		
.11332	1.18849	4.0182	110	q19		
.10142	1.06365	3.9727	110	الرقابة على الوقت		
One-Sample Test						
Test Value = 3						
of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
.8918	.3334	.61261	.000	110	4.348	q15
1.5287	1.1380	1.33333	.000	110	13.525	q16
1.2629	.7912	1.02703	.000	110	8.630	q17
1.0934	.5823	.83784	.000	110	6.497	q18
1.2428	.7936	1.01818	.000	109	8.985	q19
1.1737	.7717	.97273	.000	109	9.592	الرقابة على الوقت

### T-Test

#### One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.05728	.60619	4.4286	112	سرعة الأداء
.05231	.55356	4.4360	112	دقة الأداء
.07080	.74926	4.3071	112	حجم الأداء
.06036	.63882	4.5112	112	جودة الأداء
.05337	.56484	4.4207	112	الأداء الوظيفي

#### One-Sample Test

Test Value = 3						
of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
1.5421	1.3151	1.42857	.000	111	24.940	سرعة الأداء
1.5397	1.3324	1.43601	.000	111	27.454	دقة الأداء
1.4474	1.1669	1.30714	.000	111	18.463	حجم الأداء
1.6308	1.3915	1.51116	.000	111	25.035	جودة الأداء
1.5265	1.3150	1.42072	.000	111	26.619	الأداء الوظيفي

### T-Test

#### One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.08008	.84744	4.3571	112	a1
.06947	.73521	4.5000	112	a2
.07237	.76587	4.4107	112	a3
.06778	.71727	4.5893	112	a4
.08262	.87434	4.2857	112	a5
.05728	.60619	4.4286	112	سرعة الأداء

#### One-Sample Test

Test Value = 3						
of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
1.5158	1.1985	1.35714	.000	111	16.948	a1
1.6377	1.3623	1.50000	.000	111	21.592	a2
1.5541	1.2673	1.41071	.000	111	19.494	a3
1.7236	1.4550	1.58929	.000	111	23.449	a4
1.4494	1.1220	1.28571	.000	111	15.562	a5
1.5421	1.3151	1.42857	.000	111	24.940	سرعة الأداء



**T-Test**

**One-Sample Statistics**

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.05636	.59647	4.7411	112	a6
.06044	.63968	4.6518	112	a7
.08209	.86876	4.4554	112	a8
.06692	.70824	4.5536	112	a9
.07920	.83823	4.3661	112	a10
.11359	1.20217	3.8482	112	a11
.05231	.55356	4.4360	112	دقة الأداء

**One-Sample Test**

Test Value = 3						
of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
1.8528	1.6294	1.74107	.000	111	30.891	a6
1.7716	1.5320	1.65179	.000	111	27.328	a7
1.6180	1.2927	1.45536	.000	111	17.729	a8
1.6862	1.4210	1.55357	.000	111	23.214	a9
1.5230	1.2091	1.36607	.000	111	17.247	a10
1.0733	.6231	.84821	.000	111	7.467	a11
1.5397	1.3324	1.43601	.000	111	27.454	دقة الأداء

**T-Test**

**One-Sample Statistics**

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.08121	.85945	4.4911	112	a12
.10124	1.07145	4.0714	112	a13
.08954	.94763	4.3036	112	a14
.07713	.81630	4.5179	112	a15
.10852	1.14852	4.1518	112	a16
.07080	.74926	4.3071	112	حجم الأداء

**One-Sample Test**

Test Value = 3						
of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
1.6520	1.3301	1.49107	.000	111	18.361	a12
1.2720	.8708	1.07143	.000	111	10.583	a13
1.4810	1.1261	1.30357	.000	111	14.558	a14
1.6707	1.3650	1.51786	.000	111	19.678	a15
1.3668	.9367	1.15179	.000	111	10.613	a16
1.4474	1.1669	1.30714	.000	111	18.463	حجم الأداء

T-Test					
<b>One-Sample Statistics</b>					
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N		
.06778	.71727	4.6607	112	a17	
.05772	.61086	4.6518	112	a18	
.07713	.81630	4.5179	112	a19	
.10569	1.11847	4.2143	112	a20	
.06036	.63882	4.5112	112	جودة الأداء	

One-Sample Test						
Test Value = 3						
of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
1.7950	1.5264	1.66071	.000	111	24.503	a17
1.7662	1.5374	1.65179	.000	111	28.617	a18
1.6707	1.3650	1.51786	.000	111	19.678	a19
1.4237	1.0049	1.21429	.000	111	11.490	a20
1.6308	1.3915	1.51116	.000	111	25.035	جودة الأداء

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter		الرقابة على الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، تخطيط الوقت <sup>b</sup>	1

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.37990	.549	.565	.752 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), تخطيط الوقت، توجيه الوقت، تنظيم الوقت، الرقابة على الوقت

ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	33.836	4.883	4	19.533	Regression 1
		.144	104	15.010	Residual
			108	34.543	Total

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي  
b. Predictors: (Constant), تخطيط الوقت، توجيه الوقت، تنظيم الوقت، الرقابة على الوقت

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	11.101		.202	2.238	(Constant)	1
.761	.305	.038	.072	.022	تخطيط الوقت	
.000	4.199	.485	.086	.362	تنظيم الوقت	
.998	-.002	.000	.058	.000	توجيه الوقت	
.015	2.473	.290	.062	.154	الرقابة على الوقت	

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>						
Method	Variables Removed	Variables Entered	Model			
Enter		تخطيط الوقت <sup>b</sup>	1			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.43473	.408	.413	.643 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), تخطيط الوقت

ANOVA <sup>a</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 <sup>b</sup>	77.386	14.625	1	14.625	Regression	1
		.189	110	20.789	Residual	
			111	35.414	Total	

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), تخطيط الوقت

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	16.793		.174	2.929	(Constant)	1
.000	8.797	.643	.042	.372	تنظيم الوقت	

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>						
Method	Variables Removed	Variables Entered	Model			
Enter		تنظيم الوقت <sup>b</sup>	1			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.38908	.526	.530	.728 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), تنظيم الوقت

ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	123.930	18.761	1	18.761	Regression
		.151	110	16.652	Residual
			111	35.414	Total

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), تنظيم الوقت

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	11.066		.201	2.223	(Constant) 1
.000	11.132	.728	.048	.537	تنظيم الوقت

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter		توجيه الوقت <sup>b</sup>	1

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.46573	.325	.331	.576 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), توجيه الوقت

ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	53.484	11.601	1	11.601	Regression 1
		.217	108	23.426	Residual
			109	35.027	Total

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), توجيه الوقت

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	21.871		.153	3.344	(Constant) 1
.000	7.313	.576	.040	.290	توجيه الوقت

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter		الرقابة على الوقت <sup>b</sup>	1

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.42425	.433	.438	.662 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), الرقابة على الوقت

### ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	84.165	15.149	1	15.149	Regression 1
		.180	108	19.439	Residual
			109	34.588	Total

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الرقابة على الوقت

### Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	19.287		.157	3.029	(Constant) 1
.000	9.174	.662	.038	.350	الرقابة على الوقت

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

## T-Test

### Group Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجنس	
.09141	.91863	4.0752	101	ذكر	تخطيط الوقت
.39801	1.32006	3.4364	11	أنثى	
.07355	.73915	4.1510	101	ذكر	تنظيم الوقت
.24730	.82020	3.5455	11	أنثى	
.10703	1.06493	3.7859	99	ذكر	توجيه الوقت
.40996	1.35968	2.8545	11	أنثى	
.10149	1.00979	4.0485	99	ذكر	الرقابة على الوقت
.40124	1.33076	3.2909	11	أنثى	
.05120	.51458	4.4625	101	ذكر	الأداء الوظيفي
.25470	.84475	4.0367	11	أنثى	

### Independent Samples Test

t-test for Equality of Means						Equality of Variances			
of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F	
Upper	Lower								
1.24424	.03353	.30546	.63888	.039	110	2.092	.008	7.357	تخطيط الوقت
1.53692	-.25915	.40837	.63888	.146	11.080	1.564			Equal variances not assumed
1.07549	.13558	.23714	.60554	.012	110	2.553	.592	.289	تنظيم الوقت
1.16853	.04254	.25800	.60554	.037	11.838	2.347			Equal variances not assumed
1.62149	.24114	.34819	.93131	.009	108	2.675	.123	2.418	توجيه الوقت
1.85985	.00277	.42370	.93131	.049	11.404	2.198			Equal variances not assumed
1.41506	.10010	.33170	.75758	.024	108	2.284	.073	3.268	الرقابة على الوقت
1.66541	-.15026	.41387	.75758	.094	11.316	1.830			Equal variances not assumed
.77364	.07796	.17552	.42580	.017	110	2.426	.001	11.406	الأداء الوظيفي
.99876	-.14716	.25980	.42580	.130	10.823	1.639			Equal variances not assumed

						Oneway
						العمر
ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.247	1.418	1.342	2	2.685	Between Groups	تخطيط الوقت
		.947	109	103.178	Within Groups	
			111	105.863	Total	
.727	.320	.190	2	.380	Between Groups	تنظيم الوقت
		.593	109	64.620	Within Groups	
			111	64.999	Total	
.967	.033	.043	2	.086	Between Groups	توجيه الوقت
		1.291	107	138.128	Within Groups	
			109	138.214	Total	
.642	.444	.508	2	1.016	Between Groups	الرقابة على الوقت
		1.143	107	122.302	Within Groups	
			109	123.318	Total	
.555	.592	.190	2	.380	Between Groups	الأداء الوظيفي
		.321	109	35.033	Within Groups	
			111	35.414	Total	



						Oneway
						المؤهل العلمي
ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.050	2.690	2.453	3	7.360	Between Groups	تخطيط الوقت
		.912	108	98.502	Within Groups	
			111	105.863	Total	
.058	2.568	1.443	3	4.329	Between Groups	تنظيم الوقت
		.562	108	60.671	Within Groups	
			111	64.999	Total	
.318	1.188	1.499	3	4.497	Between Groups	توجيه الوقت
		1.261	106	133.717	Within Groups	
			109	138.214	Total	
.578	.660	.754	3	2.263	Between Groups	الرقابة على الوقت
		1.142	106	121.055	Within Groups	
			109	123.318	Total	
.331	1.155	.367	3	1.101	Between Groups	الأداء الوظيفي
		.318	108	34.313	Within Groups	
			111	35.414	Total	

**Oneway**

الدرجة الوظيفية

**ANOVA**

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.067	2.034	1.837	6	11.024	Between Groups	تخطيط الوقت
		.903	105	94.839	Within Groups	
			111	105.863	Total	
.358	1.116	.650	6	3.898	Between Groups	تنظيم الوقت
		.582	105	61.101	Within Groups	
			111	64.999	Total	
.063	2.074	2.483	6	14.900	Between Groups	توجيه الوقت
		1.197	103	123.314	Within Groups	
			109	138.214	Total	
.119	1.739	1.890	6	11.342	Between Groups	الرقابة على الوقت
		1.087	103	111.976	Within Groups	
			109	123.318	Total	
.724	.607	.198	6	1.187	Between Groups	الأداء الوظيفي
		.326	105	34.227	Within Groups	
			111	35.414	Total	

سنوات الخبرة

**ANOVA**

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.965	.091	.089	3	.267	Between Groups	تخطيط الوقت
		.978	108	105.595	Within Groups	
			111	105.863	Total	
.807	.325	.194	3	.582	Between Groups	تنظيم الوقت
		.596	108	64.418	Within Groups	
			111	64.999	Total	
.691	.489	.629	3	1.887	Between Groups	توجيه الوقت
		1.286	106	136.327	Within Groups	
			109	138.214	Total	
.631	.577	.661	3	1.982	Between Groups	الرقابة على الوقت
		1.145	106	121.336	Within Groups	
			109	123.318	Total	
.601	.624	.201	3	.603	Between Groups	الأداء الوظيفي
		.322	108	34.810	Within Groups	
			111	35.414	Total	

**Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
University of Modern Sciences  
Deanship of Graduate Studies**



***Relationship between Time Management and  
job performance***

**Field study (as case study) to the Court of Appeal of Sana'a and  
Al-Jawf Governorates**

**A DISSERTATION**

Presented to the Administrative Sciences to complete the requirements for obtaining a  
Master's degree Specialization: Business Administration

**By:**

Nadia Ismail Hassan Sabah

**SUPERVISION  
Chairman Supervisor**

Prof. Dr. Sinan Ghaleb Al-Marhidi  
Professor of Business Administration  
Faculty of Commerce and Economics - Sana'a University

**1440 هـ - 2019 م**

## Abstract

The study aimed to measure the relationship between time management and job performance in the Sana'a and Al Jawf appeals courts by determining the level of time management applied to their employees and their level of performance and identifying a statistically significant relation between the dimensions of time management and performance, and the presence of statistically significant differences at the level of ( $0.05 > p$ ) due to the variables of the study (sex - age - scientific qualification - degree - years of service).

The study was composed of all the employees of the Court of Appeal of the Sana'a and Al-Jawf Governorates (155). In order to collect the data and information needed for the study, a questionnaire was constructed as a tool for study. Of the validity and stability, which was distributed in a comprehensive inventory of all the vocabulary of the study community because of its limited, and after the collection of them were conducted statistical treatments using the statistical package for social sciences (SPSS).

In light of this, the study reached a number of results, the most important of which are:

- 1- The sample agreed that there was a high level of time management in the Sana'a and Al-Jawf appeals courts where the average was 3.95 and a standard deviation (0.878) and a percentage (78.9%). The second dimension (time organization) ranked first, Third (time routing) to the last place at the level of time management axis.
- 2- The respondents agreed that there is high performance in the Sana'a and Al Jawf appeals courts where the average reached (4.42) and (88.4%); the fourth dimension (quality of performance) ranked first and the third dimension At the level of the functional axis.
- 3- There is a (very strong) correlation between the dimensions of time management and job performance at (0.05).
- 4- There were statistically significant differences at the level of significance (0.05) between respondents' responses to (time management and job performance) due to gender variable, and these differences were in favor of males.
- 5- There are no statistically significant differences between time management and job performance due to the variable (age - scientific qualification - functional grade - years of service).

The study made several recommendations, the most important of which are:

- 1- The Court shall promote the awareness of employees of the importance of time management and ensure that the resource of time is upheld and its importance while taking the necessary measures to raise the level of performance.
- 2- Address the imbalances in the implementation of the rules and laws of the Court and work on follow-up and continuous control.
- 3- Preparation and implementation of an integrated system of legal and administrative controls, in which the conditions, standards and controls should be tightened and regulated to stop the case of disqualification and the accumulation of cases (the volume of performance) in the processes and procedures for deciding cases.
- 4- Preparation and implementation of training and development programs for leaders and employees of the Court of Appeal (time management) locally and externally that the training and scientific qualification of competencies helps to improve performance and speed of completion.
- 5- Expanding the number of people and judges in the Tribunal, which would raise the level of achievement to fit the number of people and the number of judges to cover all judicial services.
- 6- Create a functional atmosphere that helps workers to accomplish their work entrusted to them quickly and quality.
- 7- The administrative leadership should abandon the centrality of the authority by delegating it to carry out the routine work and focusing on important work and activities.

Republic of Yemen  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
University of Modern Sciences  
College of Graduate High Studies  
Business Administration Department



# **Relationship between Time Management and Job Performance**

**Field study on the Court of Appeal of Sana'a and Al-Jawf  
Governorates**

Thesis Submitted to:  
University of Modern Science – Deanship of Graduate Studies  
In Partial Fulfillment of the Requirements for Degree of Master in  
Business administration □

**By:**  
**Nadia Ismail Hassan Sabah**  
(B.Sc. Business administration – 2012)  
University of Modern Sciences

Supervised by:  
Prof. Dr. Sinan Ghaleb Al-Marhidi  
Professor of Business Administration  
Faculty of Commerce and Economics  
Sana'a University