



أثر إدارة الوقت على أداء الموظفين في البلديات (دراسة ميدانية على موظفي بلدية إربد الكبرى / المملكة الاردنية الهاشمية)

ديانا محمود يوسف الحسينات
رئيس قسم المستودعات الفرعية في بلدية إربد الكبرى، الاردن
البريد الإلكتروني: mahmouddiana22@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على أداء الموظفين في البلديات، ولغايات تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة خاصة ببناء على مجموعة من الدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة بدقة. وتألّف مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في بلدية إربد الكبرى ومناطقها، حيث بلغ مجتمع الدراسة (3500) مفردة، في حين بلغت عينة الدراسة (250) مفردة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء الموظفين، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.96) وهي ذات قيمة معنوية عند ($\alpha \geq 0.05$). كما أظهرت النتائج اهتمام من قبل العينة البحثية للعوامل المؤثرة والتي تمثلت بأبعاد إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت). حيث جاءت المحاور بدرجة ما بين المرتفع والمتوسط، وذلك وفق إجابات العينة. ولقد حاز محور توجيه الوقت على أعلى درجة بين المحاور وذلك وفق إجابات العينة البحثية حيث بلغ (3.83)، ويستدل من ذلك بأن العمل على توجيه الوقت ذو أهمية نسبية مرتفعة يقوم على التأثير بشكل مباشر على أداء العاملين. كما أظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط للرقابة على الوقت من قبل البلديات وأن الممارسات التي تقوم بها البلديات ليست بالمستوى المطلوب، وهي ذات تأثير على مسار العمل الوظيفي للعاملين في البلديات. وأخيراً وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تم تقديم جملة من التوصيات كان من أهمها ضرورة عقد ورشات تعريفية للموظفين للتعريف بأهمية الوقت لإنجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية ودقة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، أداء الموظفين، البلديات، بلدية إربد الكبرى.



The Impact of Time Management on the Performance of Employees in Municipalities (A field Study on Employees of the Greater Irbid Municipality / the Hashemite Kingdom of Jordan)

Diana M. Y. Al-Hsainat

Head of the sub-warehouse department in the Greater Irbid Municipality, Jordan

Email: mahmouddiana22@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to identify the impact of time management on the performance of employees in municipalities. To achieve the goal of the study, a special questionnaire was developed based on a group of previous studies to accurately measure the variables of the study. The study population consists of all directors, department heads, and employees working in the Greater Irbid Municipality and its regions. The study population reached (3500) individuals, while the study sample amounted to (250) individuals. The results of the study showed a statistically significant effect of time management on employee performance, as the calculated (t) value reached (1.96) and is significant at $(0.05 \leq \alpha)$. The results also showed interest by the research sample in the influencing factors, which were represented by the dimensions of time management (time planning, time organizing, time direction, and time control). The topics came in a degree between high and medium, according to the sample's answers. The time guidance axis received the highest score among the axes, according to the answers of the research sample, where it reached (3.83). This indicates that work on time guidance is of high relative importance and is based on a direct impact on the performance of employees. The study also showed that there is an average level of time control by municipalities and that the practices undertaken by municipalities are not at the required level, and they have an impact on the career path of workers in municipalities. Finally, based on the results reached, a number of recommendations were presented, the most important of which is the necessity of holding introductory workshops for employees to introduce the importance of time to complete work efficiently, effectively, and accurately.

Keywords: Time Management, Performance of Employees, municipalities, Greater Irbid Municipality.



- المقدمة:

تقوم البلديات بتوفير الخدمات والمرافق المختلفة بهدف تنمية وتطوير المجتمعات المحلية، حيث كان دور البلديات الإشراف على أعمال الإنشاءات والبنية التحتية والنقل والمرور والمياه والأسواق. وتتنوع البلديات في الأردن بشكل كبير، من حيث المساحة وعدد السكان وغيرها من المعايير، وتقسّم البلديات في الأردن إلى ثلاث فئات رئيسية، وهي بلديات الفئة الأولى مثل بلدية إربد الكبرى، إضافة لذلك هناك بلديات الفئة الثانية، وكما تأتي بلديات الفئة الثالثة لتمثل أصغر البلديات من ناحية المساحة والسكان.

وبالحديث عن بلدية إربد الكبرى فهي من البلديات ذات الفئة الأولى والتي تضم عدد من المناطق وهي: (الحصن وشطنا، كتم، النعيمة، حوار، بشرى، سال، المغير، حكما، مرو، علعال، بيت رأس، كفر جاز، فوعرا، تقبل وأم الجدايل، الصريح، أيون، وحر)، إضافة إلى مناطق بلدية إربد الأصيلة وهي: (البارحة، الرابية، النزهة، الهاشمية، الروضة، النصر، والمنارة)، وبجميع هذه المناطق أصبحت إربد تعرف بإربد الكبرى.

ومن هنا برز أهمية إدارة الوقت وبالذات في البلديات لتقديم الخدمات المتوقعة منها من قبل المستفيدين من هذه الخدمات كل حسب منطقته نظير الضرائب المدفوعة لقاء الحصول على هذه الخدمات، حيث تعتبر عملية وموضوع إدارة الوقت من العمليات والمواضيع الهامة لتحقيق درجات عالية من الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال الاستخدام الرشيد والفعال للوقت المتاح في العمل.

- مشكلة وأسئلة الدراسة:

يعتبر الوقت من الأولويات والاهتمامات للمنظمات العامة والخاصة على السواء في الأردن، وبالتالي لا يمكن للمنظمات والمجتمعات أن تسعى لإدارة الوقت وتبقي عليها إذا لم يكن لديها فلسفة راسخة تشجع على الإنجاز والأداء المطلوب وثقافة التأقلم مع البيئة الخارجية وعواملها والتي تمتاز بسرعة التغير، وعلى الرغم من أن إدارة الوقت تحظى باهتمام كبير وتعتبر من مقومات استمرار وبقاء ونمو ونجاح المنظمات إلا أنه يوجد بعض القصور تجاه تلك الجوانب الخاصة بإدارة الوقت وأثرها على أداء الموظفين.

واستنادا لما تقدم فإن مشكلة الدراسة تمثلت في السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر إدارة الوقت بأبعاده (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت) على أداء الموظفين بأبعاده (بيئة العمل، الرضا الوظيفي، والحوافز) في البلديات؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لتخطيط الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات؟
- السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لتنظيم الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد دور أثر لتوجيه الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات؟
- السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير للرقابة على الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات؟

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على أثر إدارة الوقت بأبعاده (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت) على أداء الموظفين بأبعاده (بيئة العمل، الرضا الوظيفي، والحوافز) في البلديات؟
- توضيح أثر تخطيط الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات؟
- التعرف على أثر تنظيم الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات؟
- إبراز أهمية أثر توجيه الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات؟
- التعرف على أهمية الرقابة على الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات؟
- التعرف على نقاط القوة والضعف التي تتعلق بإدارة الوقت.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من خلال محورين أساسيين هما:

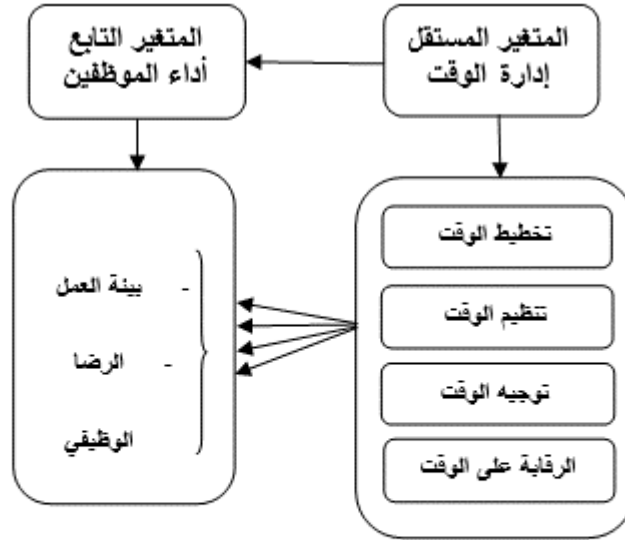
- 1- الأهمية النظرية: أنها من الدراسات الحديثة التي تقوم بدراسة إدارة الوقت على أداء الموظفين كدراسة تطبيقية على موظفي بلدية إربد الكبرى.



- إمكانية الاستفادة من الأدبيات النظرية لهذه الدراسة في لقاء الضوء على أهمية وفوائد إدارة الوقت بشكل عام وفي بلدية إربد الكبرى في الأردن بشكل خاص.
- 2- **الأهمية العملية:** تركز الدراسة من خلال الدراسة الميدانية على إبراز أهمية إدارة الوقت والتعرف على أثرها في أداء الموظفين في بلدية إربد الكبرى.
- يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة للوصول إلى توصيات وتوجهات مستقبلية من شأنها أن تكون بمثابة الدليل العملي للتركيز على أهمية إدارة الوقت بشكل عام وأداء موظفي البلديات في الأردن بشكل خاص، حيث ستكون نتائجها وتوصياتها كنقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في هذا المجال.
- **متغيرات الدراسة:**
تتكون الدراسة من المتغيرات التالية:
أولاً: المتغير المستقل: ويتمثل بإدارة الوقت، ويشمل العناصر التالية: (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت).
ثانياً: المتغير التابع: ويتمثل بأداء الموظفين، ويشمل العناصر التالية: (بيئة العمل، الرضا الوظيفي، والحوافز).
- **فرضيات الدراسة:**
تشمل الدراسة على الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة الوقت بأبعاده (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت) على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة (بيئة العمل، الرضا الوظيفي، والحوافز) في البلديات.
وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتخطيط الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتنظيم الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتوجيه الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للرقابة على الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات.
- **أنموذج الدراسة:**
في ضوء مشكلة الدراسة وعناصرها، ولغرض تحديد خصائص إدارة الوقت ولتقييم أثرها على أداء الموظفين فقد اختارت الدراسة مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة والتي تظهر في الشكل (1-1)، والتي وردت أهميتها في العديد من الدراسات والتي استخدمت متغيرات مختلفة.



انموذج الدراسة



الشكل رقم 1-1 أنموذج ومتغيرات الدراسة

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة المعتمدة)

(رونق، 2021) (محمد، 2009) (الخطيب، 2009) (القلع، 2020)

- التعريفات الإجرائية:

- **إدارة الوقت:** فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت واستثماره بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال، وتعتبر كمية ونوعية في نفس الوقت، لدى بلديات المملكة الاردنية الهاشمية عامة وبلدية إربد الكبرى خاصة.
- **تخطيط الوقت:** الربط بين أجزاء العملية الادارية وكذلك العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الاداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمنا لبدائها ونهايتها، وعلى الموظفين لدى بلديات المملكة الاردنية الهاشمية عامة وبلدية إربد الكبرى خاصة.
- **تنظيم الوقت:** مجموعة من الخطوات السهلة التي بالإمكان تغييرها أو ألا تطبق، لأن لكل شخص طريقته في تنظيم الوقت المهم، وأن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت، ولكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت لدى الموظفين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية عامة وبلدية إربد الكبرى خاصة.
- **توجيه الوقت:** مجموعة من الارشادات حول الكيفية التي يؤدي بها العمل، وقد تكون شفوية أو كتابية وهي موجهة للموظفين العاملين في بلديات المملكة الاردنية الهاشمية عامة وبلدية إربد الكبرى خاصة.
- **الرقابة على الوقت:** متابعة مسار العملية الادارية للوقت، والعوامل المؤثرة على هذه العملية، والكشف عن الاخطاء أو منع الوقوع فيها في الوقت المناسب، لدى بلديات المملكة الاردنية الهاشمية عامة وبلدية إربد الكبرى خاصة.
- **أداء الموظفين:** درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية داخل بلديات المملكة الاردنية الهاشمية عامة وبلدية إربد الكبرى خاصة.
- **بيئة العمل:** مجموعة العوامل التي ترتبط بالبيئة وتؤثر على الموظف للوصول الى الرضا عن وظيفته وعمله، داخل بلديات المملكة الاردنية الهاشمية عامة وبلدية إربد الكبرى خاصة.



- **الرضا الوظيفي:** شعور الموظفين بالارتياح والقناعة التامة أثناء أداء الاعمال داخل المنظمة التي يعملون بها، مما يؤدي إلى الشعور بالثقة والولاء والانتماء، وزيادة الفاعلية والكفاءة لدى بلديات المملكة الاردنية الهاشمية عامة وبلدية إربد خاصة.

- **الحوافز:** مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الموظف وتحفزه وتشجعه على أداء معين للحصول على النتائج الايجابية لذلك السلوك، وهي درجة الشعور الايجابي أو السلبي للموظفين حيال أعمالهم ومهامهم في بلديات المملكة الاردنية الهاشمية عامة وبلدية إربد الكبرى خاصة.

- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ويتناسب مع موضوع الدراسة، واتبعت الدراسة مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات، وتم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل الاستبانة والتوصل إلى النتائج والتوصيات.

- **أسلوب الدراسة:** تعد الدراسة الحالية دراسة تطبيقية ميدانية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من قبل الباحثة بهدف وصف واقع خصائص إدارة الوقت وواقع أداء الموظفين ومن خلال بناء وتطوير استبانة من خلال الاعتماد على المقياس العالمي لدراسة كل من: (رونق، 2021، محمد، 2009، الخطيب، 2009، الفلع، 2020).

- **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في بلدية إربد الكبرى ومناطقها، والبالغ عددهم (3500) مفردة، في حين كانت عينة الدراسة (250) مفردة.

- **وحدة التحليل والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة:** تكونت وحدة التحليل للدراسة الحالية من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين في بلدية إربد الكبرى محل البحث، حيث رصدت الباحثة مجتمع الدراسة للبلديات المبحوثة والذي بلغ (3500) مفردة حيث بلغت عينة الدراسة (250) مفردة وقد تم توزيع (300) استبانة لضمان أكبر استجابة ممكنة، وتم استرجاع ما مجمله (250) استبانة من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة أي أن هنالك (50) استبانة لم يتم استرجاعها، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (250) استبانة ونسبة مئوية بلغت (83%) من عدد الاستبانات المسترجعة.

- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة، وتم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

● **المصادر الثانوية:** اعتمدت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، وتعد المصادر الثانوية مصدراً رئيسياً لتشكيل الإطار النظري.

● **المصادر الأولية:** بهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة، ولأغراض الدراسة التطبيقية تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث صيغت لتتناسب مع طبيعة الأهداف، وأسئلة الدراسة وفرضياتها المطلوب اختبارها في البحث، واعتمدت الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة في إعداد الاستبانة، وقد تضمنت الاستبانة أربعة أجزاء أساسية هي:

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة) لغرض وصف خصائص وحدة التحليل والتي تم عرضها سابقاً.

الجزء الثاني: تضمن مجموعة من الفقرات لقياس إدارة الوقت عبر أربعة أبعاد رئيسية، وهي: (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت) و (31) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

جدول (1) فقرات قياس إدارة الوقت وأبعاد أداء الموظفين

إدارة الوقت	تخطيط الوقت	تنظيم الوقت	توجيه الوقت	الرقابة على الوقت
عدد الفقرات	5	6	5	4
ترتيب الفقرات	5-1	11-6	16-12	20-17
أبعاد أداء الموظفين	بيئة العمل	الرضا الوظيفي	الحوافز	



4	4	3	عدد الفقرات
31-28	27-24	23-21	ترتيب الفقرات

وتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالاتي: حيث تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من الاعتماد على (3) مستويات في تصنيف المتوسطات الحسابية: 1-2.33 منخفض، 2.34-3.66 متوسط، 5-3.67 مرتفع، وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale لدراسة وتحليل أفراد العينة المبحوثين.

- اختبار أداة الدراسة:

تم التحقق من أداة الدراسة من خلال الاختبارات التالية:

صدق وثبات الأداة:

جدول (2) قياس ثبات الإستبانة

معامل كرونباخ ألفا	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	الفقرات
0.868	1-5	5	تخطيط الوقت
0.902	6-11	6	تنظيم الوقت
0.804	12-16	5	توجيه الوقت
0.911	17-20	4	الرقابة على الوقت
0.888	21-31	11	أداء الموظفين
0.962			المجموع الكلي

المصدر: (من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2023)

يلاحظ من الجدول رقم (2)، أن معاملات كرونباخ ألفا لفقرات المتغيرات تقع ما بين (0.868) - (0.911)، وهذه النسبة مقبولة في العلوم الاجتماعية حسب ما جاء به أوما سيكران في كتابه طرق البحث في الإدارة، وبذلك على أن فقرات الاستبانة تتمتع بالثبات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

استعانت الباحثة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS، لتحليل البيانات التي جُمعت من خلال أداة الدراسة، واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، والتكرار، والأهمية النسبية التي حُدثت من خلال الصيغة الآتية:

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفترة}$$

ليكون عدد المستويات على النحو الآتي:

جدول (3)

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

المستوى	الفترة
المنخفض	من 1 إلى أقل من 2.34
المتوسط	من 2.34 - إلى أقل من 3.68
المرتفع	من 3.68 - 5

المصدر: (الزعيبي والطلافة) (2016).

2. معامل تضخم التباين، والتوزيع الطبيعي؛ للتأكد من صحة استخدام تحليل الانحدار الخطي في اختبار الفرضيات.



3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد؛ والبسيط وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وقياس نسبة تفسير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

- الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري المتغير المستقل المتمثل بإدارة الوقت، حيث تم توضيح مفهوم إدارة الوقت وأهميته، وخصائص إدارة الوقت، والمتطلبات الأساسية لإدارة الوقت، والمتغيرات المستقلة الفرعية لإدارة الوقت، وتناول أيضاً المتغير التابع المتمثل بأداء الموظفين من حيث المفهوم والخصائص، والمتغيرات التابعة الفرعية لأداء الموظفين.

- إدارة الوقت:

برزت أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعمليات الادارية، كفلسفة إدارية حديثة، تهتم وتركز على الوقت كعامل أساسي وهام، وأدركت المنظمات أهمية الوقت واعطائه القدر الأكبر من العناية، باعتباره المورد الذي لا يمكن تعويضه أو خسارته، ويتوقف على إدارة الوقت نجاح المنظمة وزيادة إنتاجيتها إذا ما تم استغلاله بالشكل الصحيح. حيث حظيت إدارة الوقت باهتمام الكتاب والباحثين على مر العقود، وقد ظهرت المقاربات العلمية لهذه القضية في وقت مبكر منذ عام 1913 عندما نشر فريدريك تايلور مبادئ الإدارة العلمية. (Susan,L,miertschin,2015)

مفهوم إدارة الوقت:

تتطلب إدارة الوقت بشكل فعال الاستخدام الفعال للمهارات والاستراتيجيات والأدوات؛ إنشاء والحفاظ على روتين مرن؛ والقدرة على تقييم الفعالية الشخصية للفرد، وتتضمن مهارات إدارة الوقت معالجة ما وراء المعرفة من حيث تقدير الوقت والتنظيم ومتابعة الخطط أثناء ممارسة التحكم العاطفي للحصول على أفضل النتائج. (Riley,flom,2013).

وينظر بعض الباحثين إلى إدارة الوقت على أنها ممارسة التخطيط والتنظيم والترتيب والميزانية لإنتاج المزيد من القيمة الوظيفية والقدرة التنافسية والجودة للحياة. (Khanam et al.2017).

في حين يرى البعض الآخر على أن إدارة الوقت تمثل مجموعة من القيم والعمليات والقدرات والموارد والهياكل التي تعمل معاً للمساعدة في كسب المزيد من الاستخدام خارج الوقت نظراً لأنه لا يمكن الحفاظ على الوقت ولا يمكن زيادة المعروض منه أو تخفيضه من أربعة وعشرين ساعة في اليوم. (Pertwi, 2020).

ويشير الباحثون إلى أن الإدارة الجيدة للوقت تزيد الطاقة والإنتاجية والدافعية، وتعطي قدراً أكبر من السيطرة والتحكم وتعالج تأجيل تسليم المهام والأعمال، وتحسن ضبط الوقت، وتسهم في إنجاز الأهداف والتخفيف من الضغوط، وتحسين نوعية العمل، وتحقيق نتائج أفضل وقضاء وقت أكبر في التطور الذاتي، وزيادة سرعة إنجاز العمل، وتقليل عدد الأخطاء. (أمين، 2011).

- أهمية إدارة الوقت:

يشير بعض الباحثين (chaudhari,2022) إلى أن الاستفادة القصوى من الموارد تتمثل في استخدام الوقت بأكثر قدر ممكن من الكفاءة، حيث يتم استخدام هذا المورد إلى أقصى حد، كون إدارة الوقت أمراً بالغ الأهمية لأنها ستتيح أفضل استخدام ممكن للموارد. وتوضح أهمية إدارة الوقت في الكفاءة؛ صنع القرار، تخفيف التوتر، الانضباط، تعلم فرص جديدة، التخلص من الالهاء، الاستمتاع بالحياة، وتجنب خيبات الأمل.

خصائص إدارة الوقت: (الغامدي، 2018)

يعتبر الوقت هو العنصر المشترك بين الجميع وهو للجميع، ولكن هناك اختلاف في كيفية استغلال الوقت من شخص لآخر، والإنسان هو المسؤول الوحيد عن وقته ويستطيع أن يستغله ويخطط له، فالوقت يسير بسرعة ثابتة ولا يمكن تقديمه أو تأخيره فالذي يمضي هو الوقت، والوقت هو المقياس الذي يعتمد عليه في سرعة الإنجاز والمنافسة، وقد أصبحت جميع المجالات تعتمد على الوقت كمقياس لمدى استغلاله، فمن خلال الوقت يمكن اكتشاف مدى الاستغلال الأمثل له، فهو أداة للتقويم والرقابة حيث أن كل عمل له فترة زمنية محددة وبداية ونهاية. وللوقت العديد من الخصائص والصفات التي تدل على مدى أهميته ومن هذه الخصائص والصفات (أن الوقت نعمة من نعم الله سبحانه وتعالى، أن الوقت ثابت لا يتغير فهو لا يزيد ولا ينقص، أن الوقت لا يمكن تعويضه، أن الوقت لا يمكن ادخاره، أن الوقت لا يشتري بالمال، أن الوقت أغلى ما يملكه الإنسان، أن الوقت يمضي سريعاً، أن

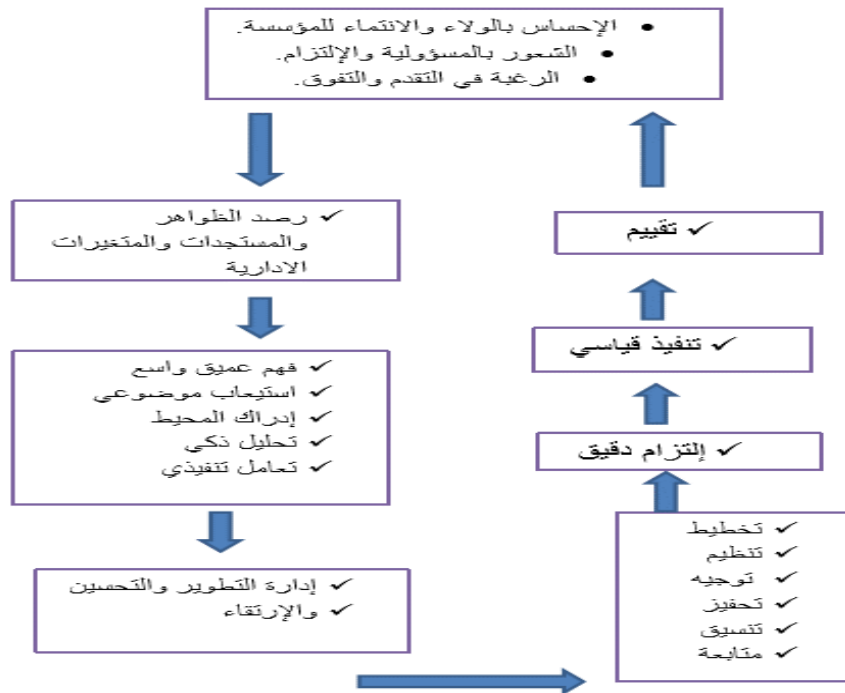


الوقت غير مرّن فلا يمكن تمديده، وأن الوقت لا غنى عنه، فكل الأهداف والإنجازات بحاجة إليه، أن ما مضى من الوقت لا يعود).

المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت:

يرى (رابح، 2018) أن عملية إدارة الوقت تركز على مجموعة من المتطلبات الأساسية تتضمن (فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية، استيعاب جوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية، إدراك محيط العلاقات والتوازنات والتأثيرات المتبادلة، التحليل الذكي، والتعامل التنفيذي القائم على رسم خطة واختيار منهج).

ويمكن إدراج أهم متطلبات إدارة الوقت كما أدرجها (رانية، 2016) ضمن الشكل التالي:



الشكل (2-1) أهم متطلبات إدارة الوقت

وقد قامت الباحثة باختبار مجموعة من المتغيرات الفرعية التابعة لقياس إدارة الوقت، وتمثلت هذه المتغيرات في (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت) والعرض التالي توضيح موجز لهذه العناصر.

تخطيط الوقت:

بعد تخطيط الوقت أحد أهم عناصر الإدارة الفعالة للوقت، وأفضل تخطيط للوقت يعني تحديد الأغراض والأولويات في الواقع، ويمكن قبول نهج إدارة الوقت وتخطيط الوقت كميزة متكاملة للفرد الذي يريد أن يكون فعالاً في كل مرحلة ونشاط من مراحل الحياة، لهذا السبب ينبغي تحديد الأغراض والأساليب والقيام بتخطيط الوقت على المدى القصير والمتوسط والطويل. (cemaloglu, filiz, 2010).

يعرف تخطيط الوقت بأنه العملية التي يتم من خلالها القيام بوضع خريطة تمكن العامل من التحكم بالوقت واستغلاله بالشكل الأمثل، وتعتمد هذه الخريطة على روبا العامل ووضع خطة بسيطة ومرنة وترتيب الأولويات وتحديد الفترة الزمنية التي تحتاجها كل مهمة، ويمثل تخطيط الوقت البعد الاول من أبعاد إدارة الوقت ثم يليه الأبعاد الثلاثة وهي التنظيم والتوجيه والرقابة على الوقت، لذلك لا بد من التركيز على القيام بوظيفة التخطيط بأفضل ما يمكن مع الأخذ بالحسبان القاعدة الآتية: العمل الذي يبدأ بخطأ يستمر على خطأ. (غدير، وآخرون، 2022).



ويشير (أحمد، وآخرون، 2016) إلى مجموعة من المهارات اللازمة لتخطيط الوقت أبرزها: (مهارة الاستقراء المستقبلي؛ مهارة الذكاء، مهارة الترتيب، مهارة القياس والتقدير، مهارة التحكم والسيطرة على الأمور المختلفة وأثارها، مهارة التفويض، مهارة التنظيم، مهارة التحليل لكل مهمة إلى عمليات وكل عملية إلى خطوات وكل خطوة إلى حركات وحذف الحركات غير الضرورية، ومهارة تحديد وصياغة الأهداف).

تنظيم الوقت:

يعتبر التنظيم في أماكن العمل على وجه الخصوص المكان الملائم الذي يجد فيه الموظف كل ما يحتاج إليه في العمل بسرعة ويسر، وينعكس هذا على مدى تحمل الموظف للمسؤولية ومن ثم درجة احترافه واتقانه لمهنته، ومثل تلك الأمور تؤهل الموظف لتحقيق التقدم في العمل والارتقاء بأعلى المناصب. (ديفيد سون، 2009). ويشير (فروانة، 2017) إلى أن تنظيم الوقت يرتبط بالإدارة الجيدة للوقت ارتباطاً وثيقاً، إذ دلت الدراسات والتجارب التي قام بها عدد من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد للوقت يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، إذ تبدو فاعلية التنظيم الجيد بشكل عام من خلال انعكاسه على مجموعة من السمات التي تظهر في كل واحدة منها أهمية الوقت وتنظيمه كالميل إلى التعاون والولاء للجماعة وتنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة، فيعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة وتتوافق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم.

توجيه الوقت:

تحتل وظيفة التوجيه مكانة خاصة كعنصر من عناصر العملية الإدارية، بوصفها تتعلق بالكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق الموظف لأهدافه، وتظهر أهمية الوقت في التوجيه خلال مراحل تنفيذ المهام لضمان تحقيق الأهداف بالشكل المخطط له وفي الوقت المتاح، إذ إن دور التوجيه يتعدى نطاق استخدام الوقت إلى آفاق التفعيل الاستثماري للوقت وهذا يتطلب تحديداً للالتزامات الاجتماعية والعائلية ضمن الوقت المتاح والذي يعد من الموارد المهمة الواجب أخذها بالحسبان. (ميا، أحمد، 2018)

الرقابة على الوقت:

تعنى الرقابة على الوقت بضبط الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها، فالرقابة هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة، فالرقابة على الوقت تعني مدى الالتزام بالخطة التي وضعت من قبل، وكذلك تعني مدى الالتزام بالمبادئ العامة للتعامل مع الوقت وتعني أيضاً المراجعة المستمرة وتتضمن عملية الرقابة مقارنة السلوك الحالي بالسلوك المخطط واكتشاف حجم الانحرافات وتقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. (ميا، أحمد، 2018).

أداء الموظفين:

مفهوم الأداء الوظيفي: ينظر إلى الأداء على أنه القيام بتحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة، وهو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. ويمثل الأداء الوظيفي مدى بلوغ الفرد والفريق لتحقيق الأهداف التي سبق وأن خطط إليها بكفاءة وفعالية، وهو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية، وهو الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو تفاعل الرغبة والقدرة لدى الفرد حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل. (توم، علقم، 2022)

أنواع الأداء الوظيفي: يطرح تصنيف الأداء إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية والذي من خلاله يمكن تحديد أنواعه، وبما أن الأداء مرتبط إلى حد ما بالأهداف، فإنه يمكن الاعتماد على المعايير المتبعة في تصنيف الأهداف لإسقاطها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية والطبيعة، فحسب معيار الشمولية يمكن تقسيم الأداء إلى (الأداء الكلي، الأداء الجزئي). وفي ضوء هذا التصنيف لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء



الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له الوزن الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج. (سمية، 2016)

أهمية تحسين أداء الموظفين:

تكمن أهمية تحسين الأداء في النقاط التالية: (يزيد، وآخرون، 2019)

- 1- التعامل مع مفهوم تحسين الأداء من منظور شمولي يجمع جميع عناصر الأداء البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية في إطار متناسق، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر.
- 2- إدماج معطيات وعناصر وبرامج تحسين الأداء ضمن الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية، والاستراتيجية العامة للمنظمة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والتقنية والإدارية.
- 3- ضرورة النظر إلى قضايا التحسين والتطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تحسين وتطوير الأداء.
- 4- مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الاعمال، وتخطيط تحسين الأداء على تضمينها أبعادا تستثمر وتستثير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار أن رأس المال الفكري هو أهم ما تملكه المنظمات المعاصرة.

العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي:

تشير الأبحاث والدراسات إلى أن إدارة الوقت تساعد في تحسين كفاءة العمل من خلال تمكين المهنيين من تخصيص الوقت الكافي للوظائف، ولعل زيادة الإنتاجية تتحقق من خلال تمكين الموظفين من العمل بشكل أكثر ذكاء، والتوسع في الاستثمار في التدريب على إدارة الوقت، فالإدارة الفعالة للوقت تقلل من ضغوط العمل، إضافة إلى ضرورة امتلاك الموظفين المهارات اللازمة لإدارة الوقت لما لذلك من أثر في تخفيض الشعور بالتوتر والاجهاد الناجم عن العمل. (Grissom, et al., 2015)

أهداف عملية إدارة الأداء: (al- bdareen, 2020)

تسعى عملية إدارة الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:

- 1- التأكد من فهم العاملين لنوع الأداء المتوقع وتسهيل عملية توجيه المرؤوسين من قبل المسؤولين.
- 2- ضمان استقبال المعلومات عن مستوى إنجاز الموظفين للمهام المطلوبة بشكل فعال، مقارنة بتوقعات الأداء التي تم تحديدها مسبقاً.
- 3- إتاحة الفرصة لتبادل الأفكار والخبرات بين الموظفين والمدراء.
- 4- إيجاد المناخ المناسب للتفاوض حول مشاكل العمل.
- 5- المساهمة في تحديد فرص تطوير الموظفين.
- 6- وضع نظام معلومات عن أداء العاملين وتغييراته.

والعرض التالي توضيح موجز لهذه العناصر.

بيئة العمل: تؤثر بيئة العمل على إنتاجية الموظفين وأدائهم، كما تؤثر على قدرة الموظفين على أن يكونوا

استباقيين ومنتجين. (diamantidis, chatzoglou, 2019).

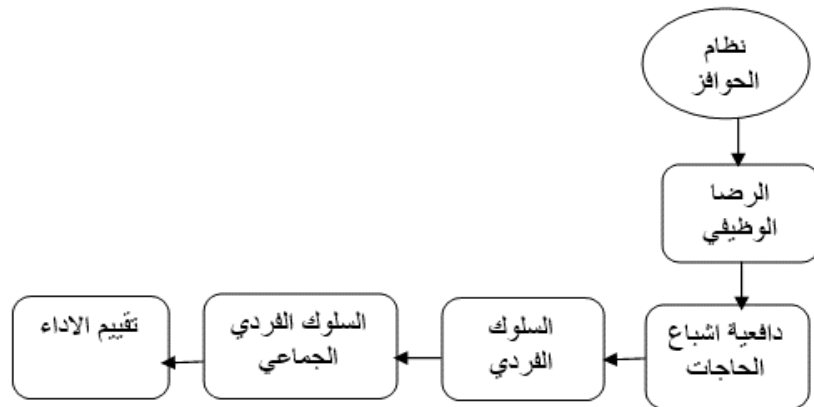
تجدر الإشارة إلى أن الفعالية والإنتاجية الإجمالية للمنظمة تُعزى إلى أداء العمل العالي، لأنه كان يُنظر إليه على أنه مفهوم أساسي وبالتالي فإن تقييم ومراقبة أداء العمل قد ساهم إلى حد كبير في تحقيق النتائج التنظيمية غير المنظمة، وتحتاج هذه المنظمة في جميع الأوقات إلى تطوير ثقافة أداء تنظيمي قوية مع الحفاظ أيضاً على أهدافها، ويتأثر أداء العمل بالأداء الفردي والقيود الظرفية. (Ibrahim, et al, 2017)

الرضا الوظيفي: يختلف مستوى الرضا الوظيفي لكل فرد وفقاً لنظام القيم الذي ينطبق عليه، حيث كلما زاد إدراك الرضا الوظيفي وفقاً لرغبة الأفراد زاد رضاء العمل عن النشاط. وينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه تقييم يصف شخصاً ما لتحقيق أهداف العمل وأداء العمل وتحقيق الهدف والرفاهية، وهو نتيجة العمل التي يتم تحقيقه من تنفيذ المهام الموكلة للموظفين، بناءً على تحقيق الأهداف المرسومة. وتتميز المنظمات الناجحة دائماً بتحقيق الرضا الوظيفي، حيث تنص نظرية التوقعات على أن الرضا الوظيفي يتم الحكم به بناءً على تحقيق الهدف والإنجاز والإدراك والاستهداف والرفاهية، والمزيد من التوقعات المحققة. (renyut, et al, 2017).



تجدد الإشارة إلى ان الرضا الوظيفي نوعان: (دلال، خيرة، 2019)

الرضا العام: وهو الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل.
الرضا النوعي: وهو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله كأن يرضى عن العائد المادي في حين يكون غير راض عن نوعية الإشراف أو ظروف العمل، الرعاية الصحية، وأساليب الاتصال داخل المنظمة.
الحوافز: يهدف الدافع للموظف بشكل أساسي إلى تسهيل التغيير السلوكي، وتعتبر الحوافز قوة تمكن الفرد من التصرف في اتجاه هدف معين، ووفقاً للدراسات التي أجريت حول تحفيز الموظفين؛ فإن الدافع القسري مثل الإنتاجية والأداء والمثابرة يمنح الموظفين توجهاً نحو الاستقلالية والحرية، ويكونون أكثر دافعاً للذات مقارنة بالموظفين الأقل تحفيزاً مما يؤدي إلى توفير فرص التطوير بشكل أكثر صحة، وبالتالي فإن التزام الموظفين بعملهم ووظائفهم يكون أكثر، إذا كان لديهم الحافز مقارنة بالموظفين الأقل تحفيزاً (shahzadi, et al, 2014).
وينظر إلى الحوافز على أنها عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الإدارة العليا في المنظمة بإعدادها بهدف التأثير في سلوك العاملين، وكذلك حثهم وتحفيزهم لرفع الكفاءة الإنتاجية. وتؤثر الحوافز على أداء العاملين حيث ترفع الأداء وتقلل من دوران العمل، والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، وبصفة عامة يمكننا القول بأن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المنظمة عليه، ويوضح الشكل رقم (2-2) العلاقة بين الحوافز والأداء. (القلع، 2020)



الشكل (2-2) العلاقة بين الحوافز والأداء

الدراسات السابقة العربية والأجنبية: الدراسات العربية:

- دراسة حفيظة (2015) بعنوان: دور القيادة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة نفضال. هدفت الدراسة إلى إبراز دور القيادة في تحسين أداء العاملين وإبراز مضمون القيادة وأنواعها ونظرياتها والتطرق إلى عملية تقييم أداء العاملين، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من حوالي (80) عاملاً، حيث تم اختيار العينة العشوائية، وتم استخدام برنامج (spss) لتحليل البيانات، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن للقيادة دور في المساهمة في تحسين أداء العاملين.
- دراسة رانية (2016) بعنوان: دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل- دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي. هدفت الدراسة إلى محاولة بيان واقع ممارسة إدارة الوقت بمديرية أملاك الدولة والتعرف على مستوى ومصادر وضغوط العمل المختلفة لدى موظفي مديرية أملاك الدولة، والتعرف على دور الإدارة الجيدة للوقت في مواجهة ضغوط العمل، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات، واستخدم



برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن موظفي أملاك الدولة لديهم مستوى متوسط في إدارتهم للوقت الرسمي اثناء العمل، وأن مستوى الضغوط المهنية الذي يشعر به موظفي مديرية أملاك الدولة كان متوسطاً وأن المصادر الشخصية والبيئية هي أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث جملة من التوصيات كان أهمها: الاستعداد أو التهيئة لاعتماد إدارة الوقت وذلك من خلال تحسيس المرؤوسين بأهميتها وأهمية النتائج التي تنجز عنها، إجراء دورات تكوينية للإداريين والعمال لرفع مهاراتهم بما يرفع أدائهم إلى مستويات أعلى في كل الميادين.

دراسة دلال، خيرة (2019) بعنوان: الرضا الوظيفي أثره في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر بوعلتي محمود. هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين، وماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، والقاء الضوء على الرضا الوظيفي والتعرف على طبيعته في المؤسسة الاقتصادية، والعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينات الدراسة، واستخدمت العينة العشوائية المنتظمة وكانت عينة البحث على مجموعة من العاملين في المؤسسة وعددهم (40) عامل من أصل (323)، وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن معظم العمال اكادوا رضاهم عن العمل في مؤسسة عمر بن عمر وذلك لاقتناعهم بوظائفهم التي تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم، توفر المؤسسة مناخ تنظيمي جيد يساعد العمال على تأدية وظائفهم بشكل أفضل. ومن أبرز التوصيات: التشجيع على الإبداع والابتكار ومنه تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

دراسة القلع (2020) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين - بالتطبيق على مصنع ساريا لمنتجات البلاستيك في الفترة من 2019-2020م. هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، واعتمد الباحث في إعداد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة الحالة، أما عينة البحث فتمثلت بالعاملين في المصنع، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: لايد من وجود معايير جيدة لبيئة العمل ليؤدي إلى رقع مستوى أداء العاملين، تملك معايير جيدة لتقييم أداء العاملين، مستوى أداء العاملين مرتفع في الشركات، ومن أهم توصيات الدراسة: عمل الدورات التدريبية لكل أفراد المؤسسات، أدخل التقنيات الحديثة في أداء الشركات، استجلاب بعض الخبرات الأجنبية في مجال قسم إدارة الأعمال لتطوير العمل في المؤسسات.

دراسة إبراهيم (2020) بعنوان: "إثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي". هدفت الدراسة الى بيان أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي، وتمثلت المشكلة في عدد من التساؤلات منها ما هو مستوى إدارة الوقت والأداء، وما هو مستوى إدارة الوقت والأداء المؤسسي؟ وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء المؤسسي؟ وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي، ومعرفة الاختلاف في مستوى الأداء المؤسسي وواقع إدارة الوقت في المؤسسة والتعرف على مدى العلاقة الإيجابية بين إدارة الوقت والأداء المؤسسي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تحديد الوقت المخصص لتحديد المشكلة، الأسباب والحلول وتحويل الأهداف إلى خطط عملية للاستفادة من أهمية الوقت وتحسين الخطط المتعلقة بإدارة الوقت. وعلى ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج اقترحت التوصيات التالية: الاقتناع بأهمية إدارة الوقت والتخلص من الحرج الوهمية التي تؤدي إلى إضاعته دون فائدة، والكشف عن الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب، وتأثر أداء الموظفين بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

دراسة بن عودة (2020) بعنوان: منهجية التحسين المستمر ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة TQM دراسة ميدانية بمؤسستين بوهرا (SIMAP) و(SNV). هدفت الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي إلى إبراز وتحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التحسين المستمر في المنظمات باعتبارها بعداً أساسياً من أبعاد إدارة الجودة الشاملة TQM ودورها في تعزيز وترشيد الأداء الوظيفي باعتباره من المخرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها. ولتحقيق أهداف وأغراض هذه الدراسة تم تطوير استبيانين وزعا على عينة تكونت من (60) عاملاً، في مؤسستين إنتاجيتين بولاية وهران، حيث عولجت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS). وقد خلصت الدراسة بمنهجها الوصفي الذي اعتمده الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين إستراتيجية التحسين المستمر والأداء الوظيفي، كما مكنت



الدراسة إبراز ما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في تحقيق أهداف ونجاح المنظمات. وكان من أبرز توصيات هذه الدراسة وجوب الاهتمام بعملية التحسين المستمر كونها أحد العوامل والمحددات التي تستخدم في تطوير المنظمات لاسيما إذا استخدم في دعم وتنمية الأداء الوظيفي للموظفين.
الدراسات الأجنبية:

"Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations". دراسة (Dugguh,dennis,2014) بعنوان:

هدفت الدراسة الى تتبع العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظف في المنظمات مع إشارة خاصة إلى نيجيريا. تمت مراجعة الأدبيات ذات الصلة حول بعض نظريات الرضا الوظيفي مثل الأحداث العاطفية والمساواة وخصائص الوظيفة. وتشير النتائج من هذه النظريات إلى أن عددًا من العوامل مثل الإنجاز والاعتراف والمسؤولية والأجر وظروف العمل لها تأثير إيجابي على أداء الموظف في المنظمات. تضيف الدراسة إلى النقاش النظري حول ما إذا كان الرضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظف، ويخلص إلى أنه على الرغم من أن مفهوم الرضا الوظيفي معقد، فإن استخدام المتغيرات والآليات المناسبة يمكن أن يقطع شوطاً طويلاً في تعزيز أداء الموظف. وتوصي الدراسة بأن يستخدم المدراء تلك العوامل التي تؤثر على أداء الموظف لإسعادهم وتحسين رفاهيتهم وبيئتهم، كما تحدد الآليات المناسبة باستخدام نهج نظري لدعم النهج التجريبي التي غالباً ما تفكر إلى الموضوع حول سبب ارتباط المتغيرات.

" Principal Time Management Skills: Explaining Patterns in Principals' Time Use, Job Stress, and Perceived Effectiveness". دراسة (Grissom, loeb, mitani,2015) بعنوان:

تشير الدراسة إلى أن مهارات إدارة الوقت الفعالة قد تساعد المديرين على تلبية متطلبات العمل، وتقليل ضغوط العمل، وتحسين أدائهم. تبحث هذه الدراسة في هذه الفرضيات، حيث قام الباحثون بإدارة مخزون إدارة الوقت لما يقرب من (300) مدير في مدارس (Miami-Dade County Public Schools)، وهي رابع أكبر منطقة تعليمية في الولايات المتحدة. قام الباحثون بتحليل الدرجات على المخزون بشكل وصفي واستخدموها للتنبؤ ببيانات استخدام الوقت التي تم جمعها من خلال الملاحظات الشخصية، وهو مقياس قائم على الاستقصاء لضغوط العمل، ومقاييس للفعالية الوظيفية المتصورة تم الحصول عليها من مديري المدارس المساعدين والمدرسين في المدرسة، حيث يخصص المدراء الذين يتمتعون بمهارات أفضل في إدارة الوقت مزيداً من الوقت في الفصول الدراسية وإدارة التدريس في مدارسهم ولكنهم يقضون وقتاً أقل في بناء العلاقات الشخصية، وربما نتيجة لهذه المقايضة وجد أن الارتباطات بين مهارات إدارة الوقت الرئيسية والتقييمات الذاتية للأداء الرئيسي مختلطة، ومع ذلك وجد أدلة قوية على أن مهارات إدارة الوقت مرتبطة بانخفاض ضغوط العمل الرئيسية. وتشير نتائج الدراسة إلى أن بناء قدرات المدراء على إدارة الوقت قد يكون استراتيجية جيدة بالاهتمام لزيادة الوقت في المهام ذات الأولوية العالية وتقليل التوتر، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة هي الأولى لفحص إدارة الوقت بشكل تجريبي بين مديري المدارس وربط إدارة الوقت بالنتائج الرئيسية باستخدام بيانات واسعة النطاق.

" Impact of Time Management on Organizational Effectiveness ". دراسة (ziekye,2016) بعنوان:

هدفت الدراسة الى التعرف على ممارسات العوامل المركزية الثلاثة، التخطيط، الجدولة، والتنظيم، لتحديد الأولويات والغرض الشخصي في سياق المستوى الحالي للعولمة والتقدم التكنولوجي المرتبط بها، إلى جانب القدرة التنافسية التجارية العالمية المتزايدة باستمرار. خلصت الدراسة إلى أن عوامل متعددة مثل التخطيط الاستراتيجي والتنظيم، تحديد الأولويات والمسؤولية الشخصية، المساواة، تعتبر مؤشرات رئيسية لإدارة الوقت ولها تأثير إيجابي على الأداء الفعال التنظيمي، وكلما زاد استخدام هذه المبادئ أو المؤشرات المهمة لإدارة الوقت من قبل أي منظمة أو إدارة، أصبحت ممارسة إدارة الوقت أكثر كفاءة وفعالية، كما توجد علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والتنظيم، كلما تمت إدارة الوقت بشكل أكثر كفاءة من قبل الموظفين والعاملين في المنظمة، أصبحت المنظمة أكثر إنتاجية وفعالية، الانضباط لتعزيز إدارة الوقت المؤسسي مما يؤدي إلى الإنتاجية والفعالية التنظيمية،



لذلك يجب على المنظمات تصميم قواعدها وعملياتها وسياساتها وهياكلها التنظيمية بطريقة تتيح مجالاً للتنفيذ والتشغيل من بين عوامل أخرى، هذه الضرورات الأساسية الثلاثة ستؤدي إلى النمو والتطوير التنظيمي، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات كان من أهمها أن الإدارة الفعالة للوقت تعد حلاً سحرياً للفعالية التنظيمية وليست علاجاً وهمياً.

- دراسة (Odero, makori, 2018) بعنوان: "EMPLOYEE INVOLVEMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE: THE CASE OF PART TIME LECTURERS IN PUBLIC UNIVERSITIES IN KENYA".

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين مشاركة الموظف وأداء الموظف للمحاضرين بدوام جزئي في الجامعات الحكومية في كينيا، اعتمدت الدراسة على تصميم بحث وصفي مسحي لجمع البيانات من عينة مكونة من (60) محاضراً بدوام جزئي من أربع جامعات عامة في المنطقة الغربية من كينيا، وقد استخدمت الدراسة استبيانات منظمة لجمع المعلومات من المستجيبين، كانت تقنية أخذ العينات المستخدمة هي أخذ العينات الطبقية وأخذ العينات العشوائية البسيطة، تم تحليلها وصفيًا باستخدام النسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وأيضًا بشكل استنتاجي باستخدام الانحدار واختبار ارتباط لحظة المنتج من Pearson. وقد وجد أن مشاركة الموظف مرتبطة ارتباطاً إيجابياً قوياً بأداء الموظف. وقد اوصت الدراسة بضرورة اعتماد الجامعات الحكومية برامج إشراك الموظفين لدفع الأداء والنمو والقدرة التنافسية في الأسواق الإقليمية والعالمية أيضاً.

- دراسة (sainz, Ferrero,2019) بعنوان: "Time management: skills to learn and put into practice"

هدفت الدراسة إلى مناقشة مسألة التصميم، المنهجية، والنهج، للحالة والعادات وإدارة الوقت لطلاب الاقتصاد والأعمال في العامل الحاسم ليس مقدار الوقت المتاح ولكن الإدارة التي يتم إجراؤها منه، بشكل عام ينتبه الطلاب إلى التخطيط قصير المدى ويفتقرون إلى العادات والمواقف على المدى الطويل، المضاعفات العملية، عدم وعي الطلاب بمزايا الاستخدام الصحيح للوقت، لا يطور الطلاب مهارات مثل التنظيم الذاتي، وتحديد أولويات الأهداف والأنشطة. وهذا هو السبب في أن تدخل النظام التعليمي ضروري لتطوير هذه المهارة، من أجل اقتراح (تصميم) أنشطة محددة لتحقيقها، وقد ركزت هذه الدراسة على أهمية تطوير المهارات، بخلاف التقنية البحثية، والضرورية في الأداء المهني بغض النظر عن الوظيفة المحددة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، يتعلق الأمر بتقييم إدارة الوقت كجزء لا يتجزأ من التعليم العالي، والمنافسة المعبر عنها على الورق، ولكن لم يتم تطويرها من الناحية العملية، حيث تتكون أصالة وحداثة هذه الدراسة في تحديد أبعاد جديدة لإدارة الوقت واقتراح بعض الإجراءات المحددة ليتم تنفيذها للحصول على إدارة أفضل للوقت.

- دراسة (al- bdareen,2020) بعنوان: "THE IMPACT OF THE ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT ON THE EMPLOYEES' PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS".

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين في جامعة جدارا، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة وزعت على جميع العاملين في ثلاثة مستويات إدارية (عالي، متوسط، منخفض) يبلغ عددهم الإجمالي (56) موظفاً وموظفة، تم استرجاع (53) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واستخدمت الطرق الإحصائية الوصفية، ومعامل الارتباط، والانحدار البسيط للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري، وعملية إدارة أداء العاملين في جامعة جدارا كانت معتدلة، ووجدت أن للتمكين الإداري أثر كبير على عملية إدارة أداء الموظفين بأبعادها المتمثلة في: تحديد توقعات أداء الموظفين، والإشراف على التقدم في أداء الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتقديم التغذية الراجعة للموظفين، ووضع الخطط لتطوير أداء الموظفين. ووضعت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها: زيادة الاهتمام بمستوى



التمكين الممنوح للموظفين من قبل مدراء جامعة جدارا، وإيلاء مزيد من الاهتمام لعملية إدارة أداء الموظفين.

تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة:

تناولت الباحثة في هذه الفقرة استعراض الخصائص الديموغرافية لتحليل نتائج الدراسة من خلال وصفا تفصيلياً لخصائص عينة الدراسة استناداً إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن فقرة البيانات الشخصية والعامرة وذلك على النحو التالي:

جدول (4) البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المتغير
63.6%	159	ذكر	النوع الاجتماعي
36.4%	91	أنثى	
100%	250	المجموع	
30.0%	75	ثانوية عامة فما دون	المؤهل العلمي
41.6%	104	دبلوم	
28.0%	70	بكالوريوس	
.4%	1	دراسات عليا	
100%	250	المجموع	الفئة العمرية
14.4%	36	25 سنة فما دون	
24.4%	61	25-35 سنة	
34.8%	87	36-45 سنة	
25.2%	63	46-55 سنة	
1.2%	3	55 سنة فما فوق	
100%	250	المجموع	
92.4%	231	موظف	الدرجة الوظيفية
6.4%	16	رئيس قسم	
1.2%	3	مدير	
100%	250	المجموع	عدد سنوات الخبرة
13.6%	34	أقل من 5 سنوات	
35.2%	88	5 إلى 10 سنوات	
51.2%	128	10 سنوات فأكثر	
100%	250	المجموع	

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى أن الأغلبية الأكبر للعينة كانت لفئة الذكور حيث بلغت 63.6%، أما النسبة الأقل فكانت لعينة الإناث فكانت بنسبة بلغت 36.4%. أما بالنسبة للفئة المؤهل العلمي فتشير نتائج الجدول رقم (4) إلى أن أغلبية أفراد المجتمع هم من فئة دبلوم بنسبة بلغت 41.6%، تليها الفئة ثانوية عامة فما دون بنسبة بلغت 30.0%، تليها الفئة بكالوريوس بنسبة بلغت 28.0%، والفئة الأخيرة كانت دراسات عليا بنسبة بلغت 0.4% أما فئة الفئة العمرية فلقد تبين من خلال النتائج بأن الفئة الأعلى كانت لفئة 36-45 سنة بنسبة بلغت 34.8% أما الفئة الأقل كانت لفئة 55 سنة فما فوق بنسبة بلغت 1.2% أما فئة الدرجة الوظيفية فتشير نتائج الجدول رقم (4) إلى أن أغلبية أفراد المجتمع هم من فئة موظف حيث بلغت 92.4%، والنسبة الأقل كانت لفئة مدير حيث بلغت 1.2% وتشير نتائج الجدول رقم (4) لفئة عدد سنوات الخبرة حيث أظهرت النتائج إلى أن أغلبية أفراد المجتمع هم من فئة 10 سنوات فأكثر حيث بلغت 51.2%، والنسبة الأقل كانت لفئة أقل من 5 سنوات حيث بلغت 13.6%.



تحليل البيانات:

الإجابة على أسئلة الدراسة:

محاور المتغير المستقل بكافة أسئلتها الفرعية:

وبعد تحليل البيانات توصلت الباحثة إلى الأوساط الحسابية لأبعاد المتغير المستقل كانت كالتالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير إدارة الوقت

الدرجة	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة
مرتفعة	3.77	2	1. تخطيط الوقت
مرتفعة	3.74	3	2. تنظيم الوقت
مرتفعة	3.83	1	3. توجيه الوقت
متوسط	3.62	4	4. الرقابة على الوقت

عند مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير العوامل المؤثرة يتبين أن جميع الأبعاد جاءت بدرجة ما بين المرتفع والمتوسط، وحقق متغير محور توجيه الوقت متوسط حسابي (3.83)، وهو الأعلى بين الأبعاد، وحقق محور الرقابة على الوقت أقل متوسط حسابي (3.62)، وهو الأقل بين الأبعاد، وهو بدرجة متوسطة.

1 - تخطيط الوقت: (المحور الأول)

تضمن المحور الأول في الاستبانة على 5 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها وكانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة ككل حول هذا المحور كما يلي:

جدول رقم (6) نتائج رأي أفراد المجتمع تخطيط الوقت

الوسط الحسابي	المحور الأول المجموع
3.77	تخطيط الوقت

يتبين من الجدول السابق أن أفراد المجتمع ككل متفقين على محور تخطيط الوقت، بوسط حسابي قدره 3.77، الأمر الذي يشير إلى اتفاق المستجيبين على محور تخطيط الوقت، وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (7) نتائج رأي أفراد المجتمع حول تخطيط الوقت

الدرجة	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الأول
مرتفع	1	.917	3.95	1- تقوم البلدية بوضع خطة متكاملة لإدارة الوقت
مرتفع	2	.961	3.82	2- يساهم تخطيط الوقت في البلدية بتنفيذ الأعمال المطلوبة بكل دقة ووضوح
مرتفع	3	.977	3.77	3- يساعد تخطيط الوقت في البلدية بانضباط الموظفين
مرتفع	4	.970	3.72	4- يعتبر تحديد المهام والأولويات الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت في البلدية
متوسط	5	.989	3.63	5- يتم تنفيذ الأعمال المطلوبة من الموظفين ضمن الخطة وفي الوقت المحدد

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اتفاق بدرجة ما بين المرتفع والمتوسط بين أفراد مجتمع الدراسة على محور تخطيط الوقت على مستوى الفقرات الفرعية، وقد نالت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تقوم البلدية بوضع خطة متكاملة لإدارة الوقت" أعلى متوسط حيث بلغ 3.95، وانحراف معياري 917، بالمقابل لقد حصلت الفقرة رقم (5)، والتي تنص " يتم تنفيذ الأعمال المطلوبة من الموظفين ضمن الخطة وفي الوقت المحدد " حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63، وانحراف معياري بلغ 989. وهي الأقل مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء المجتمع حول الفقرات حيث جاءت ما بين المرتفع والمتوسط. ومن خلال إجابات العينة ويتضح لنا من خلال



إجابات العينة بأن هنالك ممارسات تتم لتخطيط الوقت لكن أوجه القصور حسب إجابات العينة تتمثل في عمليات التطبيق.

نتائج رأي أفراد المجتمع حول محور تنظيم الوقت:

تضمن المحور الثاني في الاستبانة على 6 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول محور تنظيم الوقت.

جدول رقم (8) نتائج رأي أفراد المجتمع حول محور تنظيم الوقت

الوسط الحسابي	المحور الثاني المجموع الكلي
3.74	تنظيم الوقت

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية محور تنظيم الوقت، وبوسط حسابي قدره 3.74%، وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (9) نتائج رأي أفراد المجتمع حول تنظيم الوقت

الدرجة	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الثاني
مرتفع	1	.934	3.86	6. يكفي الوقت المخصص للعمل، للقيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إلى الموظف.
مرتفع	4	.920	3.74	7. تقوم البلدية بتكليف الموظف بالمهام المطلوبة بصفة مسبقة
متوسط	5	1.024	3.64	8. تقوم البلدية بتحديد الوقت اللازم لكل مهمة
مرتفع	3	.988	3.76	9. تقوم البلدية بربط أهدافها ضمن فترة زمنية محددة
مرتفع	2	.954	3.83	10. يساعد تنظيم الوقت بإنجاز المهام والنشاطات المطلوبة بأكثر قدر ممكن في البلدية
متوسط	6	1.098	3.61	11. يساهم تنظيم الوقت في رفع كفاءة الموظفين لدى البلدية

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الثاني والمتعلقة بمحور تنظيم الوقت تقع ضمن الوسط الحسابي المرتفع والمتوسط، وقد نالت الفقرة رقم (6)، والتي تنص على " يكفي الوقت المخصص للعمل، للقيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إلى الموظف " أعلى وسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري بلغز 934، بينما كانت الفقرة رقم (11)، التي تنص على " يساهم تنظيم الوقت في رفع كفاءة الموظفين لدى البلدية " هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري بلغ 1.098، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات. ويتضح أيضا أن هنالك درجة من تنظيم الوقت تمارس من قبل البلديات.

نتائج رأي أفراد المجتمع حول المنفعة:

تضمن المحور الثالث في الاستبانة على 5 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول محور توجيه الوقت.

جدول رقم (10) نتائج رأي أفراد المجتمع حول توجيه الوقت

الوسط الحسابي	المحور الثالث المجموع
3.83	توجيه الوقت



يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية محور توجيه الوقت، وبوسط حسابي قدره 3.83%، وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (11) نتائج رأي أفراد المجتمع حول توجيه الوقت

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الثالث
متوسط	4	1.022	3.66	12. يساهم توضيح المهام المطلوب تنفيذها من كل الموظفين في توجيه الوقت نحو الإنجاز السريع بأفضل النتائج
مرتفع	3	.901	3.81	13. يساعد توجيه الوقت في فعالية التنافس بين الموظفين في البلدية
مرتفع	2	.800	3.95	14. يساعد توجيه الوقت في رفع المهارات المهنية والمعرفية لدى الموظفين في البلدية
متوسط	5	1.014	3.53	15. يساعد توجيه الوقت على تحمل المسؤولية والمهام لدى الموظفين
مرتفع	1	.846	4.20	16. يساهم التقليل من الأعمال الورقية واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الثالث والمتعلقة بمحور توجيه الوقت تقع ضمن الوسط الحسابي المرتفع والمتوسط، وقد نالت الفقرة رقم (16)، والتي تنص على " يساهم التقليل من الأعمال الورقية واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل " أعلى وسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري بلغ 0.846، بينما كانت الفقرة رقم (15)، التي تنص على " يساعد توجيه الوقت على تحمل المسؤولية والمهام لدى الموظفين " هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري بلغ 1.014، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات. ومن خلال نتائج إجابات العينة على محور توجيه الوقت ويستدل حسب إجابات العينة بأن هنالك ممارسات تتم بدرجات ما بين المرتفع والمتوسط لتوجيه الوقت من قبل البلدية.

نتائج رأي أفراد المجتمع حول الرقابة على الوقت:

تضمن المحور الرابع في الاستبانة على 5 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول محور الرقابة على الوقت.

جدول رقم (12) نتائج رأي أفراد المجتمع حول الرقابة على الوقت

الوسط الحسابي	المحور الرابع المجموع الكلي
3.62	الرقابة على الوقت

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية محور الرقابة على الوقت، بدرجة متوسطة، وبوسط حسابي قدره 3.62%، وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (13) نتائج رأي أفراد المجتمع حول الرقابة على الوقت

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الرابع
مرتفع	1	1.112	3.74	17. تتمثل مهمة الرقابة على الوقت في البلدية بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له



متوسط	3	1.133	3.60	18. تهدف الرقابة على الوقت في البلدية إلى تصحيح الانحرافات والأخطاء وليس فرض العقوبات
متوسط	2	1.132	3.61	19. تعمل الرقابة الصحيحة الفعالة في البلدية على تحسين الأداء لدى الموظفين
متوسط	4	1.115	3.54	20. يساعد نظام الرقابة على الوقت في البلدية على إتمام العمل في الوقت المحدد

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الرقابة على الوقت تقع ضمن الوسط الحسابي المرتفع والمتوسط، وقد نالت الفقرة رقم (17)، والتي تنص على "تتمثل مهمة الرقابة على الوقت في البلدية بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له" أعلى وسط حسابي قدره 3.74، بينما كانت الفقرة رقم (20)، التي تنص على "يساعد نظام الرقابة على الوقت في البلدية على إتمام العمل في الوقت المحدد" هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 3.54 وبانحراف معياري بلغ 1.115، مما يدل على عدم وجود فرق بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات. ويستدل من إجابات العينة بأن الرقابة على الوقت من خلال ممارساته يتمثل بمستوى متوسط.

رأي أفراد المجتمع حول (المتغير التابع) أداء الموظفين:

تضمن المحور الخامس في الاستبانة على 11 اسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول محور أداء العاملين.

جدول رقم (14) نتائج رأي أفراد المجتمع حول أداء العاملين

الوسط الحسابي	المحور الخامس المجموع الكلي أداء العاملين
3.83	

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية محور أداء العاملين، بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي قدره 3.83%، وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (15) نتائج رأي أفراد المجتمع حول أداء العاملين بكافة محاوره

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الخامس
مرتفع	9	.981	3.78	21. تؤدي بيئة العمل المناسبة إلى رفع مستوى الأداء لدى الموظفين في البلدية
مرتفع	6	.817	3.82	22. تضع بلدية إربد الكبرى معايير أداء لبيئة العمل لرفع مستوى أداء الموظفين
متوسط	3	.759	3.91	23. تمتاز المظاهر المختلفة من بيئة العمل بوجود تأثير إيجابي على أداء الموظفين
مرتفع	5	.841	3.83	24. يشعر موظفو بلدية إربد الكبرى بالرضا التام
مرتفع	4	.828	3.88	25. يتم تحقيق الرضا الوظيفي بين الموظفين في البلدية من خلال العلاقات العامة بينهم
مرتفع	2	.844	3.92	26. يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين لدى البلدية
متوسط	11	.906	3.65	27. يشعر موظفو البلدية بالعدالة والإنصاف مقابل ما يقدموه من أعمال ومهام وظيفية
مرتفع	7	.841	3.81	28. تعتبر المكافآت التي تقدمها البلدية عادلة للحصول على أداء احسن وافضل
مرتفع	1	.766	4.05	29. يعتبر الأجر الذي يتقاضاه الموظف عادلاً مقابل ما يقدمه من أعمال وجهد مبذول
مرتفع	10	1.022	3.73	30. تخلق المكافآت والحوافز بيئة عمل تنافسية بين الموظفين



				تحسين الأداء
	8	.910	3.79	31. تعتبر العقوبات على المكافآت والحوافز عند التقصير أو الخطأ في العمل عادلة.

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور أداء العاملين تقع ضمن الوسط الحسابي المرتفع، وقد نالت الفقرة رقم (29)، والتي تنص على " يعتبر الأجر الذي يتقاضاه الموظف عادلاً مقابل ما يقدمه من أعمال وجهد مبذول " أعلى وسط حسابي قدره 4.05، بينما كانت الفقرة رقم (27)، التي تنص على " يشعر موظفو البلدية بالعدالة والإنصاف مقابل ما يقدموه من أعمال ومهام وظيفية " هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 3.65 وبانحراف معياري بلغ 906، مما يدل على عدم وجود فرق بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

اختبار التوزيع الطبيعي:

إذا حقق معامل الالتواء قيمة (صفر) أو قيمة قريبة منه، ومعامل التفلطح (3) أو قيمة قريبة منه، فإن ذلك يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، والجدول الآتي ذو الرقم (16) يوضح النتائج.

جدول (16) بيانات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الرقابة على الوقت	توجيه الوقت	تنظيم الوقت	تخطيط الوقت	
-558	-612	-800	-830	Skewness معامل الالتواء
.360	1.110	.0291	1.137	Kurtosis معامل التفلطح

يبين الجدول (16) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات، باستخدام اختبار معاملات التفلطح والالتواء، ويظهر بأن معاملات الالتواء جميعها تقترب من قيمة الصفر، وأن متغير تخطيط الوقت حقق أقل قيمة التواء بين المتغيرات (-830). وفيما يتعلق بالتفلطح فإن جميع المتغيرات بلغت قيمة قريبة من (3)، وحققت متغير الرقابة على الوقت (.360) الأقل بين قيمة معاملات التفلطح، ويستدل من قيم معاملات الالتواء والتفلطح للمتغيرات أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي تقبل فرضية العدم والتي تقول إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وترفض الفرضية البديلة التي تقول إن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (17) نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

الفقرات	التباين المسموح (TOLERANCE)	معامل تضخم التباين (VIF)	النتيجة
المحور الأول: تخطيط الوقت	.752	1.441	لا يوجد ارتباط متعدد
المحور الثاني: تنظيم الوقت	.621	1.225	لا يوجد ارتباط متعدد
المحور الثالث: توجيه الوقت	.667	1.325	لا يوجد ارتباط متعدد
المحور الرابع: الرقابة على الوقت	.732	1.219	لا يوجد ارتباط متعدد

نلاحظ من الجدول (17) الخاص بنتائج معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) أن قيمة معامل التضخم لكل محاور الدراسة أقل من 10 وبالتالي فإن ذلك مؤشر على عدم وجود ارتباط متعدد عالي بين المتغيرات المستقلة، لذلك أصبحت البيانات جاهزة للتحليل، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع الأبعاد أكبر من (0.05)، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد ارتباط عالي بين أبعاد المتغير



المستقل، وبالتالي يمكن استخدامها جميعها في نموذج الانحدار، ومعرفة أي من هذه الأبعاد لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع.

نتائج اختبار الفرضيات:

• نتائج الانحدار المتعدد

يستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع، المتغيرات المستقلة التفسيرية قد تكون مستمرة أو فئوية وفيما يلي نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية:
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة الوقت بأبعاده (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت) على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة (بيئة العمل، الرضا الوظيفي، والحوافز) في البلديات.

جدول رقم (18) قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.26185	.807	.811	.900	1

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

جدول رقم (19) قيمة F المحسوبة ومستوى الدلالة ANOVA

Sum of Squares	درجة الحرية	Mean Square	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة
71.851	4	17.963	.000	261.975
16.799	245	.069		
88.650	249			

جدول رقم (20) نتائج الانحدار المتعدد

Beta	Sig.	t	Std. Error	B	
	.000	9.153	.100	.913	(Constant)
.130	.006	2.747	.036	.100	تخطيط الوقت
.169	.002	3.156	.040	.127	تنظيم الوقت
.407	.000	9.857	.036	.352	توجيه الوقت
.332	.000	8.215	.024	.199	الرقابة على الوقت

تم اختبار الفرضية الرئيسية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) وكانت النتائج وفق الآتي:
تم مقارنة مستوى الدلالة للاختبار مع مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة؛ لبيان وجود أثر إحصائي معنوي على المتغير التابع، ويبين الجدول رقم (19) قيم f حيث كانت $f=261.975$ وبمستوى دلالة ل F بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعلية نرفض الفرضية الرئيسية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة الوقت بأبعاده (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت) على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة (بيئة العمل، الرضا الوظيفي، والحوافز) في البلديات" ومن خلال الجدول المتعلق بي ملخص النتائج يتبين لنا أن قيمة R والتي تدل على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابع؛ وهي تشير في الجدول ذو الرقم (18) بوجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، تبين أن قيمة معامل الارتباط = 0.900، وهي تُشير إلى علاقة ارتباط إيجابية قوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة: تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت) وبلغ معامل التحديد $R^2(0.811)$ وتمثل قيمة وهو يدل على القدرة تفسيرية للمتغيرات المستقلة مجتمعة (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت) من المتغير التابع بأبعاده مجتمعة (بيئة العمل،



الرضا الوظيفي، والحوافز) ، وتدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (81.1%) من أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة. ولقد بلغت قيمة B الثابت (913). وهي ضرورية لبناء معادلة الانحدار للمتغيرات.

أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة	(913) +100. تخطيط الوقت +127. تنظيم الوقت +352. توجيه الوقت +199. الرقابة على الوقت.
------------------------------	--

نتائج الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية الاولى: تبين من الجدول رقم (19) أن قيمة الدلالة Sig كانت اقل من ($\alpha \leq 0.05$)، لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة، حيث تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لتخطيط الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات. حيث بلغت قيمة = Sig 0.006. وهي اقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، اما قيمة T فقد بلغت 2.747 وهي أكبر من 1.96 لذلك تقبل الفرضية البديلة أما قيمه التأثير B فقد بلغت 100. وهي الأقل تأثيراً بين المتغيرات.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تبين من الجدول رقم (19) أن قيمة الدلالة Sig كانت اقل من ($\alpha \leq 0.05$)، لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة، حيث تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لتنظيم الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات. حيث بلغت قيمة = Sig 0.002. وهي اقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، اما قيمة T فقد بلغت 3.156 وهي أكبر من 1.96 لذلك تقبل الفرضية البديلة أما قيمه التأثير B فقد بلغت 127. وهي متوسطة التأثير.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تبين من الجدول رقم (19) أن قيمة الدلالة Sig كانت اقل من ($\alpha \leq 0.05$)، لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة، حيث تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) توجيه الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات. حيث بلغت قيمة = Sig 0.000. وهي اقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، اما قيمة T فقد بلغت 9.857 وهي أكبر من 1.96 لذلك تقبل الفرضية البديلة أما قيمه التأثير B فقد بلغت 352. وهي الاعلى تأثيراً.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تبين من الجدول رقم (19) أن قيمة الدلالة Sig كانت اقل من ($\alpha \leq 0.05$)، لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة، حيث تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) الرقابة على الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات. حيث بلغت قيمة = Sig 0.000. وهي اقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، اما قيمة T فقد بلغت 8.215 وهي أكبر من 1.96 لذلك تقبل الفرضية البديلة أما قيمه التأثير B فقد بلغت 199. وهي مرتفعة التأثير.

- الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسات:

لقد أظهرت النتائج اهتمام من قبل العينة البحثية للعوامل المؤثرة والتي تمثلت بأبعاده إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت). حيث جاءت المحاور بدرجة ما بين المرتفع والمتوسط، وذلك وفق إجابات العينة. ولقد حاز محور توجيه الوقت على اعلى درجة بين المحاور وذلك وفق إجابات العينة البحثية حيث بلغ 3.83، ويستدل من ذلك بأن العمل على توجيه الوقت ذات أهمية نسبية مرتفعة يقوم على التأثير بشكل مباشر على أداء العاملين، ولقد اتضح من خلال إجابات العينة لوجود مستوى متوسط لرقابة على الوقت من قبل البلديات وأن الممارسات التي تقوم بها البلديات ليست بالمستوى المطلوب، وهي ذات تأثير على مسار العمل الوظيفي للعاملين في البلديات.



نتائج الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة الوقت بأبعاده (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت) على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة (بيئة العمل، الرضا الوظيفي، والحوافز) في البلديات لأبعاد إدارة الوقت مجتمعة أثر على أداء الموظفين في البلديات، ويعتبر ذلك أثر دالاً إحصائياً، ومما يثبت القدرة والدور الإيجابي للعوامل المؤثرة والعلاقة الإيجابية بين المتغيرين، وهي توصف بأنها موجبة، وبذلك كلما تم التغيير على ابعاد ادارة الوقت بالاعتماد على أبعاد (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت) سينعكس بالإيجاب على اداء الموظفين في البلديات، ويمكن تفسير ذلك من خلال التغيرات التي تحدث على الأنشطة والوظائف التي تقدمها البلديات من خلال تطوير ادارة الوقت، وتمتلك العوامل المؤثرة قدرة تفسيرية بلغت (81.1%) وهي دلالة على أن 81.1% من تحقيق اداء الموظفين والتي تعود إلى أبعاد العوامل المؤثرة، وباقى النسب يرجع تفسيرها لعوامل أخرى. بالإضافة إلى أن ليس جميع أبعاد ادارة الوقت تمتلك القدرة التفسيرية ذاتها. ولقد اتفقت الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (المياحي، 2023) حيث اظهرت النتائج وجود دور لإدارة الوقت في دعم مستوى التحصيل الدراسي. ولقد اتفقت الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (جربو، 2023)، بوجود أثر الإدارة الوقت على كفاءة أداء العاملين. واتفقت أيضاً مع دراسة (بن جمعة، 2023)، حيث اظهرت النتائج وجود دور لإدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة العمومية، ولقد اتفقت الدراسة الحالية مع ما جاء في دراسة (عروز، 2023). حيث اظهرت النتائج وجود أثر لاستراتيجيات ادارة الوقت لدى موظفي الادارة في ادائهم الوظيفي.

نتائج الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لتخطيط الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات.
الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لتنظيم الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لتوجيه الوقت على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) للرقابة على أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة في البلديات.

- التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية للإدارات المعنية وللباحثين في المستقبل كالآتي:

- 1- عقد ورشات تعريفية للموظفين لتعريف أهمية الوقت لإنجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية ودقة.
- 2- القيام بوضع استراتيجيات وخطط التخلص من الروتين والاجراءات الطويلة في العمل.
- 3- العمل على وضع نماذج خاصة للمديريات بما يتعلق بأدارة الوقت والعمل على تنفيذها من قبل تلك المديريات.
- 4- القيام بوضع برامج تدريبية متعلقة بإدارة الوقت وذلك لتوضيح فوائدها للموظفين واستثمارها في تحسين الأداء العام في البلديات.

المراجع

1. إبراهيم، أسامة عبد الوهاب. (2020). أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، (21).
2. احمد، عثمان، ومقداد، حسين، ومحمد زين، محمد الطيب، والعبيد، عبد الرزاق، وعبد الجليل، محمد. (2016). إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين – دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.



3. أمين، زينب. (2011). أثر مهام الويب في تنمية الوعي المهني ومهارة إدارة الوقت لدى طلاب تكنولوجيا التعليم، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، 21(5).
4. باسم، غدير، وعيسى، جميل، وعثمان، حنين (2022). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخطيط الوقت – دراسة ميدانية في جامعتي تشرين وطرطوس-، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية، 44(3).
5. بن جمعة، امينة (2023). دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة العمومية: دراسة حالة مطار هواري بومدين بالجزائر العاصمة، مجلة دراسات اقتصادية، 17 (2)، 576-594.
6. بن عودة، قصير. (2022). منهجية التحسين المستمر ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة tqm دراسة ميدانية بمؤسستين بوهران (simap) و (snv)، مجلة العلوم الاجتماعية-المركز الديمقراطي العربي ألمانيا، (24).
7. بن يوب، دلال، ولبيص، خيرة. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر- بوغاتي محمود-، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945- قالمة-.
8. تفرات، يزيد، معمري أسامة، بصري ريمة. (2019). أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة شركة المواد الدسمة cogral spa بولاية الجزائر، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث- المركز الديمقراطي العربي، (4).
9. توم، مجذوب، وعلم، رجا. (2022). الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على قناة الخرطوم الدولية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث- المركز الديمقراطي العربي-، (17).
10. الخطيب، عبير. (2009). إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين- دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن-، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الوسط للدراسات العليا.
11. جربو، جمال محمد (2023). أثر ادارة الوقت على كفاءة اداء العاملين: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، مجلة ربحان للنشر العلمي، 1 (33)، 117-141.
12. ديفيدسون، جيف. (2009). كتاب نظم وقتك في 60 ثانية- ستون طريقة فعالة للتغلب على الفوضى في المنزل وفي العمل، ط3، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.
13. رابح، برباخ. (2018). أساليب إدارة الوقت وأثرها على الأبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
14. رونق، موالكية. (2021) إدارة الوقت وعلاقته بالأبداع التنظيمي- دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة-، جامعة 8 ماي 1954 قالمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
15. الزعبي، محمد بلال والطلافة، عباس. (2016). النظام الإحصائي (spss)، فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر، عمان، ط3.
16. عزوز، نور الدين (2023). استراتيجيات ادارة الوقت لدى موظفي الإدارة الجامعية الجزائرية وأثرها في أدائهم الوظيفي، مجلة دراسات اقتصادية، 23 (1)، 418-434.
17. الغامدي، محمد. (2018). كتاب إدارة الوقت، ط1، شبكة الألوكة.
18. فاضل، سمية. (2016). الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دكتور صالح زرداني – عين البيضاء-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر.
19. فروانة، حازم. (2017). تأثير واقع إدارة الوقت لدى العاملين بجامعة فلسطين، مجلة العلوم الإدارية والمالية، 1(1).
20. القلع، عبد الرحمن. (2020). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين- بالتطبيق على مصنع ساريا لمنتجات البلاستيك في الفترة من 2019-2020-، بكالوريوس، جامعة العلوم والتقانة، السودان.
21. محمد، صفاء. (2009). إدارة الوقت وكيفية استغلاله في المنظمات (دراسة تطبيقية في كلية التربية للبنات)، بحث منشور، Journals eduction for girls، العدد (5).



22. مدفوني، حفيظة. (2015). دور القيادة في تحسين أداء العاملين – دراسة حالة مؤسسة نفضال منطقة الغاز المميع أم البواقي-، الجزائر، رسالة ماجستير.
23. مرواني، رانية. (2016). دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل- دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي-، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
24. ميا، علي، عمار أحمد. (2018). نموذج مقترح لتقييم مدى توافر متطلبات تطبيق غدارة الوقت في مؤسسات التعليم العالي في سوريا- دراية ميدانية في جامعة تشرين-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 40(6).
25. المياحي، سعيد خلفان (2023). دور ادارة الوقت في دعم مستوى التحصيل الدراسي لدى عينة من طلاب دبلوم التعليم العام في محافظة الشمال، مجلة كلية التربية، 91 (3)، 1-33.
26. Al-bdareen, R. (2020). The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process, *International Journal of Asian Social Science*, 10(4), 193-206.
27. Alvarez Sainz, M., Ferrero, A.M. and Ugidos, A. (2019). Time management: skills to learn and put into practice, *Education + Training*, 61(5), 635-648. <https://doi.org/10.1108/ET-01-2018-0027>
28. Cemaloğlu, N., and Filiz, S. (2010). The Relation Between Time Management Skills and Academic Achievement of Potential Teachers, *Educational Research Quarterly*, 33 (4) 3-23.
29. chaudhari, T. (2022). Time management essentials and importance, *International Journal of Commerce and Management Research*, 8(5), 6-8.
30. Diamantidis, A.D., and Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
31. dugguh, S., and ayaga, D. (2014). Job satisfaction theories Traceability to employee performance in organizations, *Journal of Business and Management*, 16(5)11-18.
32. Grissom, J., loeb, S., and mitani, H. (2015). Principal Time Management Skills: Explaining Patterns in Principals Time Use Job Stress and Perceived Effectiveness, *Journal of Educational dministration*, 53(6), 773-793. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0117>.
33. Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. and Bakare, K.K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance, *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388-406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
34. Khanam, N., Sahu, T., Rao, E., and Kar, S. (2017). A study on university student's time management and academic achievement, *International Journal of Community Medicine and Public Health*, 4(12):4761-4765
35. Odero, j., and makori, E. (2018). Employee involvement and employee performance: The case of part time lecturers in public universities in Kenya, *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 5(2), 1169-1178
36. Pertiwi, E. (2021). Investigating The Correlation Between Time Management and Accomplishing the highest HONOR of academic achievement in PMPBI UNJ



Students, IJELAL (International Journal of English Learning and Applied Linguistics), 2(1), 37-47.

37. Renyut, B. C., Modding, H. B., Bima, J., and Sukmawati, S. (2017). The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employee's performance in Maluku Governor's Office, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 19(11), 18-29.

38. shahzadi, I., Ayesha, J., Pirzada, S., Shagufta, N., and Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance, European Journal of Business and Management (Paper), 6(23), 159-166.

39. Suzanne, W., Flom, P., and Riley, A. (2013). Assessment of Time Management Skills (ATMS): A Practice-Based Outcome Questionnaire, Occupational Therapy in Mental Health 29(3):215-231, DOI:10.

40. Susan, I. miertschin . Carole E. Goodson, Barbara Louise Stewart. (2015). Time Management Skills and Student Performance in Online Courses, 122nd ase annual conference & exposition- seattle, wa-, American Society for Engineering Education.

41. ziekye, G. (2016). impact of time management on organizational effectiveness, south American journal of management, 2(1), 1-9.