

إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق

Time management and its impact on job performance of the National Institution for Mine Composite, Jabal al-oneck

- بوراي زينب: طالبة دكتوراه، مخبر السياسة التنموية والدراسات الاستشرافية، جامعة البويرة، z.bourai@univ-bouira.dz
- جميل أحمد: أستاذ التعليم العالي، مخبر السياسة التنموية والدراسات الاستشرافية، جامعة البويرة، a.djemil@univ-bouira.dz

تاريخ النشر: 2021/01/20

تاريخ القبول: 2020/11/26

تاريخ الإرسال: 2020/08/22

ملخص:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير إدارة الوقت على أداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق بئر العاتر، حيث تم التطرق للمفاهيم ادارة الوقت والأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة لعينة مكونة من 51 اداريا، وباستخدام برنامج (spss version 21) تم إختبار فرضيات الدراسة عن طريق تحليل بيانات الاستبيان، ولقد توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أن هناك أثر ايجابي وقوي لإدارة الوقت على أداء الوظيفي في المؤسسة، وفي الأخير أوصت الدراسة ببعض الاقتراحات كان أهمها تدريب الموظفين على مهارات إدارات الوقت.

الكلمات المفتاح: الوقت ؛ ادارة الوقت؛مضيعات الوقت ؛ الأداء الوظيفي ؛ المؤسسة.

التصنيف JEL: M11 ؛ M12 ؛ J22

Abstract:

This study aimed to find out the effect of time management on the job performance in the national institution for mange complex , jabal alonek , Bir Al-Ater, and the The concepts of time management and job performance are covered. To achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical approach was used, the study was conducted for a sample of 51 administrators, and to test the hypotheses of the study, the spss program was used version 21 to analyze the questionnaire data, and the study concluded that there is a positive and strong impact of time management on job performance in the organization, and in the end the study recommended some suggestions, the most important of it is training workers time management skills.

Keyword: time;time management; time wasters; employee performance; Enterprise.

Jel Classification Codes: M11 ؛ M12 ؛ J22

- مقدمة:

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة عمل تتصف بالتغير والتطور السريع، تشمل مختلف المجالات، والإدارة كغيرها من المجالات العلوم المختلفة تأثرت بهذا التطور فظهرت بها علوم جديدة وتزايدت وظائفها ومهامها مما جعلها بحاجة ملحة لمواءمة المهارات الحديثة ولعل من أبرز هذه المهارات المطلوبة اليوم هي إدارة الوقت التي تعد من العناصر الأساسية التي تحقق فاعلية للإدارة، فالأفراد الذين يديرون وقتهم بشكل جيد يكونون مجهزين بشكل أفضل وأحسن لمواجهة التحديات في عالم الأعمال.

ونظرا لأن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وبتحسين الإنتاجية، لذا فالاستغلال الفعال للوقت يتطلب دراسة وبرمجة وتخطيطا وتحليلا وتسجيلا بمختلف النشاطات والمتطلبات اللازمة للتنفيذ خاصة تلك الأعمال التي تتطلب مهارات وكفاءات وميزات عالية المستوى، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتحاول الوقوف و معرفة تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق بئر العاتر.

ومن خلال ما سبق ذكره تم طرح الإشكالية التالية:

ما أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط للوقت على أداء الوظيفي بالمؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تنظيم الوقت على أداء الوظيفي بالمؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير توجيه الوقت على أداء الوظيفي بالمؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرقابة الوقت على أداء الوظيفي بالمؤسسة.

أهمية وأهداف الدراسة: تستقي الدراسة أهميتها من خلال تطرقها لمفهوم إدارة الوقت و الأداء، كما توضح أهمية إدارة الوقت في المؤسسة وتحلل أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، باعتبار إدارة الوقت عنصرا مهما وأساسيا في جميع الأنشطة، كما نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- معرفة مدى قدرة الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة على إدارة وقتهم ومدى تحكمهم بالوقت.
- التعرف على وجهة نظر الموظفين في المؤسسة حول كيفية إدارة وقتهم من حيث التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- تقديم اقتراحات والتوصيات تساهم من الحد من ضياع الوقت واستخدامه استخداما رشيدا.

المنهج المتبع في الدراسة واساليب جمع البيانات: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وجاء الاستبيان على شكل أسئلة قياس على سلم ليكارت الخماسي.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالمؤسسة الوطنية للفوسفات المركب المنجمي جبل العنق بئر العاتر على مستوى الإداريين والذي يبلغ عددهم 127، واقتصرت هذا البحث على بعض الخصائص التي تعتقد الباحثة من خلال مقابلتها للموظفين بالمؤسسة أن لها تأثيرا في اختلاف إدراك أفراد عينة البحث، فالعينة تم حسابها بنسبة 40.15 % من مجتمع الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 51 موظفا من العاملين في المؤسسة، تم استرجاع 50 استبانة منها 48 صالحة للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية: تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة باستخدام برنامج إحصائي للدراسة الاجتماعية spss version 21، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على عدد من الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة تم تناول فيها بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع البحث الحالي:

-دراسة حنان شكري شاكور شبير (2010) بعنوان " واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة": هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في إدارة البرامج بالقنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة. من خلال تبيان أثر كل من تحديد الأهداف، التخطيط للوقت وتنظيمه، آليات التعامل مع البريد والمذكرات والاتصالات، انجاز المهام و النشاطات، إدارة الاجتماعات واللقاءات، مجال التفويض للسلطة والصلاحيات على واقع إدارة الوقت، وأوصت الدراسة بتعزيز الكادر البشري عبر تزويدهم بالمهارات اللازمة بما يضمن تعزيز قدرتهم في كيفية استغلال الوقت، وكذا تعزيز تفويض المهام للمرؤوسين وتدريبهم، مع مراعاة وضع مقياس لقياس الأداء خلال فترة زمنية.

- دراسة عرابي محمود و بن حميدة هشام (2019) بعنوان " دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية، حيث أثبتت الدراسة صحة الفرضية أن هناك علاقة إرتباطية و طردية لإدارة الوقت في أداء العينة المبحوثة، وأظهرت الدراسة بتعرض وقت العاملين في المؤسسة لهدر كبير، وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين ماديا ومعنويا، ما يدفعهم لاحترام وقت عملهم ورفع مستوى أدائهم، وكذا تخفيض الأنماط السلوكية الغير مرغوب فيها بالمؤسسة والتي تسبب هدرا للوقت.

ج- دراسة أجنبية Taylor (2007) بعنوان: " إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس."

"Astudy of Principals Perception Regarding Time Management"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم، ودرجة تأثير المتغيرات: المرحلة التعليمية، وحجم المدرسة، وعدد سنوات الخدمة و الجنس، ومستوى درجته العلمية، على كيفية إدارتهم لوقتهم وذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في نيفادا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أن المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (1001) طالب مديروها يقضون وقتاً أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس البالغ عدد طلابها أقل 1000 طالب والمديرات يقضين وقتاً أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين، كما بينت الدراسة أن ما نسبته (43%) من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم، وتم تقديم مجموعة من التوصيات لمساعدتهم بموازنة وقتهم بطريقة فاعلة، وتعريفهم بالأساليب التي تمكنهم من تركيز جهوداتهم على الأعمال الإدارية.

د- دراسة: Abdullah N and all (2012) بعنوان: " العلاقة بين إدارة الوقت والدراسة التحريبية للأداء الوظيفي في جامعة ماليزيا الخاصة "

“Relationship between Time Management and Job Performance Empirical Study in Malaysia Privat University”

هدفت هذه الدراسة للبحث حول العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي حيث أجريت في جامعة خاصة في ماليزيا، وباستخدام استبيان استقصائي لـ 220 مشاركاً، ظهرت النتائج التالية: أن هناك علاقة إيجابية بين كل من تخطيط الوقت والموقف الزمني مع الأداء الوظيفي، والعلاقة العكسية بين مضيبي الوقت والأداء الوظيفي. هذه النتائج لها آثار نظرية لفهم كيفية ارتباط الأداء الوظيفي بإدارة الوقت، يتم التفكير في الآثار المترتبة على النتائج من اتجاهات التحليل المستقبلية. وفي الأخير يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة الوقت و الأداء الوظيفي أن هناك تنوعاً في مواضيعها و أدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها كما اتفقت مع بعض جوانب دراستنا، إلا أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة بأنها ركزت على عناصر إدارة الوقت من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة على الوقت وتأثيرها على الأداء الوظيفي، و ركزت الدراسة على الإداريين في المؤسسة.

I. المفاهيم الأساسية لإدارة الوقت:

I-1 مفهوم إدارة الوقت:

إن إدارة الوقت من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي اتفق جميع الباحثين على أهميتها في بيئة الأعمال الحالية، لكنهم اختلفوا في تعريفها فمنهم من عرفها بـ: "إدارة الوقت هي فعل أو عملية التخطيط وممارسة السيطرة الواعية على مقدار الوقت الذي يقضيه في أنشطة معينة، وخاصة لزيادة الفعالية أو الكفاءة أو الإنتاجية" (James, 2013, p. 10)، أما محمد الصيرفي فيعرفها هي: «عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت، بما يمكن المدير والعاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت»، و يؤكد Rony Tompkins (2007) أن إدارة الوقت: "عالم قائم بحد ذاته، يستدعي قدراً عالياً من مدخلات المهارات والجدارات و الأساليب الكمية والنوعية، والوظائف الإدارية، مثل التخطيط المحكم والتنظيم الرافي والرقابة الفعالة، فالوقت بحاجة إلى تخطيط وفعالته تعتمد على

مستوى تنظيمه، ودرجة الرقابة عليه" (الرحيمي و المارديني، 2014، صفحة 236)، ويعرفها Glikman (2010) أنها: "تخطيط استخدام الوقت و أسلوب استغلاله بفاعلية" (أحمد و عنان محمد، 2011، صفحة 191)، ومنه يمكن اعتبار إدارة الوقت هي علم وفن استخدام الوقت بطريقة فعالة، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الوقت قصد تحقيق أهداف محددة.

I-2 أهمية إدارة الوقت:

لإدارة الوقت أهمية كبيرة للمؤسسة والموظف على حد سواء، وتمثل أهميته في (منير، 2006، الصفحات 23-27):

- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات؛
- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشرية، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المؤسسة؛
- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت؛
- دافعية التحفيز ومدى وفرة الدوافع والحوافز سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المؤسسة على تقديم أفضل ما لديها؛
- قرب المتابعة، أي أن تتم المتابعة عن كثب وبشكل سليم سواء مكانيا أو زمانيا أو نشاطيا؛
- سلامة التوجيه الايجابي الى أفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق الإنجاز المطلوب؛
- إتاحة مجال أوسع للمبادرة الفردية والإبداع الشخصي لتعبير أفضل عن المواهب والمهارات.

I-3 عناصر إدارة الوقت ومضيعاته :

لإدارة الوقت أربع عناصر مهمة، من خلالها يتم قياس الوقت لكل نشاط أو مهمة، كما أن لكل عنصر من عناصره مضيعات مرتبطة به، ويمكن ذكر عناصر إدارة الوقت ومضيعاته في:

I-3-1 عناصر إدارة الوقت:

تقوم إدارة الوقت على أربع عناصر أساسية هي:

أ-تخطيط الوقت: ويعني وضع مجموعة من الإجراءات والخطط لتنفيذ الأعمال وتخطيط الفرد لوقته، ويتضمن معرفة كيفية استخدامه للوقت بالشكل المناسب عبر خطوتين رئيسيتين هما:

- تسجيل الوقت : من خلال رصد النشاطات الممارسة في فترة زمنية محددة وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت لكل نشاط حسب أهميته وحسب درجة إسهامه في تحقيق الهدف.
- تحليل الوقت: بعد تسجيل الوقت لابد من تحليله وهذا للتعرف على الأنشطة الغير منتجة والتي تسبب ضياعا للوقت (قاسم و نجوى، 2009، الصفحات 62-63).

ب-تنظيم الوقت: تمثل الوسيلة التي عن طريقها تنجز هذه الأهداف، والتنظيم يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ، فأى حلل في وظيفة التنظيم ينتج عنه هدر للوقت (الرحيمي و المارديني، 2014، صفحة 237) ، وتتمثل مبادئ تنظيم الوقت في (الخطيب و عادل، 2009، الصفحات 134-135) :

- التفويض: إن تفويض بعض الأعمال بما يتناسب مع حدود العمل أمر ضروري؛
- تقسيم النشاط: كل الأعمال المتشابهة ينبغي جمعها معا بأقسام خطة العمل اليومية؛
- التحكم في المعوقات: من الضروري جدا أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات الغير ضرورية؛
- الإقلال من الأعمال الروتينية.

ج- توجيه الوقت: عرف دريكر (1985) توجيه الوقت بأنه " إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم في الصباح الباكر وتعيين العمال الروتينية لوقت الظهيرة، على أن تتوفر قاعدة سليمة ومناخ اجتماعي في المنظمة لكي تتحقق أقصى فائدة من الوقت أثناء التوجيه" (أحمد سيف و عبد المجيد، 2019، صفحة 50)، وللوصول لنتائج جيدة من عملية توجيه الوقت يجب أن تتحقق الشروط التالية (قاسم و نجوى، 2009، الصفحات 78-79) :

- اختيار الوسيلة التوجيهية المناسبة، اختيار المسؤولين الذين تنطبق عليهم الصفات القيادية؛
- يتطلب أن توصل الأوامر والتعليمات في الوقت المناسب والمطلوب؛
- القدرة على التفاوض مع الرؤساء؛
- إيجاد علاقة قائمة على المحبة والانسجام والتعاون بين المسؤولين والعاملين وبين العاملين أنفسهم وتعزيز الثقة بينهم؛
- إزالة كافة الخلافات والمشاكل التي تعترض سير العملية التوجيهية للوقت؛
- التخطيط الجيد للتوجيه.

د- الرقابة على الوقت: تعني مدى الالتزام بالخطة التي وضعت من قبل، وتظهر أهمية الرقابة على الوقت في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها أو منع وقوعها، ويتطلب المبادئ التالية:

- تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت هي الرقابة بذاتها؛
- إعادة التحليل: ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت فالصعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل العامل يعود إلى ممارسته القديمة ولتفاديه يجب تكرار تحليل الوقت من وقت لآخر (أحمد و عادل، 2009، صفحة 135).

ومنه يجب أن تكون إدارة الوقت عملية متكاملة ومتواصلة ومستمرة بعناصرها (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة).

I-3-2 مضيعات الوقت: يقصد بمضيعات الوقت استخدام الوقت بطريقة غير ملائمة أو نشاطا يأخذ وقتا غير ضروري أو عمل لا يعطي مردودا مناسباً مع الوقت المبدول (ياسر، 2008، صفحة 33)، وهناك عدة عوامل تؤدي إلى ضياع الوقت تختلف باختلاف البيئة المحيطة بالفرد، تم تقسيمها (Al Hila & ALL, 2017, p. 144):

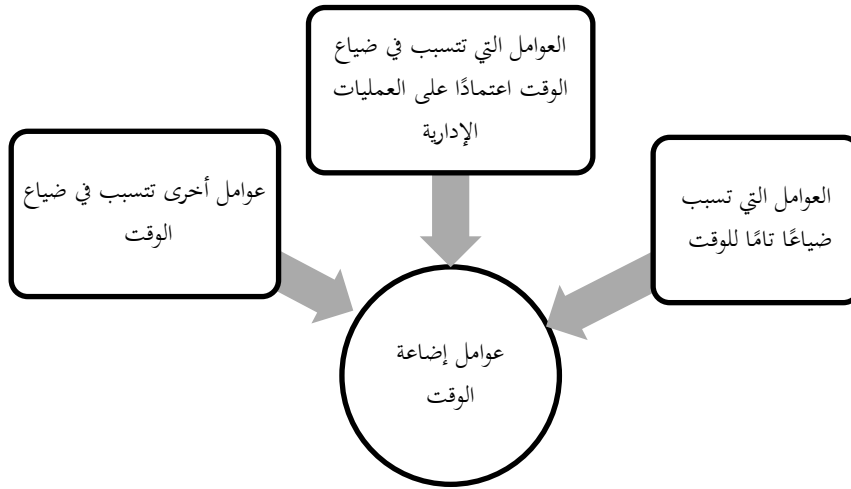
- العوامل التي تسبب ضياعًا تامًا للوقت: قد تكون مرتبطة بطبيعة العمل من خلال ضعف التخطيط وعدم وضوح الأهداف، ...، أو متعلق بالعوامل الشخصية كالكسل وانعدام الحافز وتأخير العمل للغد، ...، أو عوامل بيئية مثل ازدحام الطرق والظروف المناخية؛

- العوامل التي تتسبب في ضياع الوقت اعتمادًا على العمليات الإدارية: من خلال سوء التخطيط، وعدم وجود هدف محدد، ونقص التنظيم، ونقص الكوادر البشرية المؤهلة والفعالة وضعف الرقابة، واتخاذ القرارات على عجل؛

- عوامل أخرى تتسبب في ضياع الوقت: سوء الإدارة، التنظيم غير الكافي، .. .

و الشكل التالي يوضح العوامل المذكورة في السابق على النحو التالي:

الشكل رقم(1): عوامل إضاعة الوقت



المصدر.: Amal Al Hila and all, 2017, p 144

I-4 أدوات إدارة الوقت:

يمكن تقسيم الأدوات والوسائل المستخدمة في إدارة الوقت إلى مجموعتين هما (ياسر، 2008، الصفحات 43-44):

- مجموعة الأدوات والوسائل الإلكترونية: مثل الحاسبات الآلية، آلات تصوير المستندات، البريد الإلكتروني، جهاز الكمبيوتر، شبكات الانترنت، هاتف، فاكس وغيرها من الأدوات، فكل أداة أو وسيلة منها إذا تم استخدامه أحسن استعمال فإنه يفيد عملية إدارة الوقت.

- مجموعة الأدوات والوسائل الغير الإلكترونية: كالاعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام، إعداد مفكرة مكتبية يومية أو أسبوعية، الذاكرة الشخصية للفرد، تطبيق التفويض، وغيرها من الوسائل.

II- الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي:

II-1 مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد وذلك نظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى الموظف والمؤسسة، فعرف ابراهام (1977) الأداء بأنه: « السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله» (زكي و عبد الله، 2010، صفحة 12)، أما كيراكيم (1990) عرفها: « تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الأهداف المحددة» (عبيز، 2009، صفحة 33).

ومنه يمكن القول أن الأداء الوظيفي يقصد به هو قيام الموظف بتأدية مهامه ونشاطاته بغرض تحقيق هدف معين، ويكون هذا ظاهر من خلال نتاج سلوكه.

II-2 عناصر أداء الوظيفي:

إن الأداء الفعال لأي عامل أو موظف هو محصلة تفاعل عدة عوامل أبرزها ما يلي (براف و عامر، 2019، صفحة 371):

- زيادة القدرات المعرفية: يقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف؛
- متطلبات العمل (الوظيفية): يقصد بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛
- بيئة التنظيم : تتكون من عوامل داخلية (أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي)، وعوامل خارجية (العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية)؛
- الكفاءة والفعالية: فعرف فينست الكفاءة (2009) هي: « القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفء هو الأقل كلفة» (ابراهيم، 2013، الصفحات 109-110)، وعرف الفعالية (2009) بأنها « القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة» (الداوي، 2009، صفحة 33).

II-3 معايير الأداء الوظيفي :

تنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي (شامي، 2010، الصفحات 72-73) :

✓ الجودة: هي مؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة؛

- ✓ الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم؛
- ✓ الوقت: هو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل كما يراعى فيها كمية العمل المطلوب، وعدد العمال اللازمين؛
- ✓ الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

III- الدراسة الميدانية:

III-1 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تقع المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق (somiphos) في بلدية بئرالعائر ولاية تبسة، وقد تم إنشاء شركة جبل العنق لاستغلال الفوسفات سنة 1936، ثم أصبح المنجم تابع للشركة الوطنية للأبحاث والاستغلاليات المنجمية، وفي 22 ماي 1990 أنشئت المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات فرفوس (ferphos) بعد هيكلة الشركة الوطنية للأبحاث والاستغلاليات المنجمية، ويتواجد مقرها الاجتماعي في عنابة .

III-2 قياس ثبات الاستبيان وصدقه:

III-2-1 ثبات الاستبيان: تم التحقق من الثبات بطريقة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، حيث بلغ عدد العبارات الاستبانة 34 عبارة أما قيمة معامل الثبات العام للاستبانة 0.913 وهي قيمة جيدة اذا ما قورنت مع القيمة المقبولة (ألفا أكبر من 0.6)، ما يدل أن الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

III-2-2 صدق الاستبيان: وهو الجذر التربيعي لقيمة معامل ثبات الاستبانة، ويتم حسابه من خلال $\sqrt{0.913}$
 $=0.955$

III-3 عرض وتحليل محاور الاستبيان:

III-3-1 عرض المعلومات العامة لمفردات العينة وتحليل نتائجها:

تم توضيح توزيع متغيرات الدراسة وفقا لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة):

- الجنس: نسبة الذكور أكبر بنسبة تقدر : 89.6% مقارنة بالاناث 10.4%.

- السن: أكبر نسبة بين من 20 سنة الى أقل من 40 سنة تقدر 58,4% ، تليها من 50 سنة فما أكثر ب 22,9 % ، ثم من 40 سنة الى أقل من 50 سنة بنسبة 18,8%.

- المستوى التعليمي: كانت أكبر نسبة هي مستوى الجامعي بـ 64.6% ، تليها المستوى الثانوي 16.7% ، ف التكوين المهني 12.5% ، ثم الدراسات العليا بـ 6.3%.

- الأقدمية: أكبر نسبة كانت أقل من 05 سنوات بـ 29.2% ، تليها من 05 لأقل 10 سنوات بـ 25% ثم من 10 الى أقل 15 سنة و من 15 سنة فأكثر كانت متساوية بنسبة 22.9%.

- الوظيفة: أخرى 41.7% ، مشرف 27.1% ، رئيس مصلحة 18.8% ، رئيس قسم 12.5%.

III-3-2 عرض وتحليل المحور الخاص بعناصر إدارة الوقت:

جدول رقم(01):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عناصر إدارة الوقت

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	ترى أن النظام المطبق في مؤسستك يساعدك على التخطيط بشكل جيد لمهامك.	3.31	1.15	متوسطة
02	لديك الوقت الكافي للتخطيط لمهام عملك.	3.62	0.89	عالية
03	تحدد أهدافك من كل نشاط بشكل واضح.	3.85	0.80	عالية
04	تقوم بوضع مخطط زمني لمهامك وأنشطتك.	3.58	0.96	عالية
05	ترتب أهدافك ومهامك على أساس الأولويات وحسب أهميتها.	3.87	0.84	عالية
06	تضع تواريخ نهائية لكل المهام والأنشطة التي ستقوم بها.	3.35	1.02	متوسطة
	التخطيط للوقت	3.60	0.59	عالية
07	تقوم بتنظيم مهامك ونشاطاتك كي لا تقوم بجهود متكررة، والقيام بها أكثر من مرة.	4.04	0.77	عالية
08	تحتفظ بالوثائق والأوراق الهامة وتتخلص من الوثائق الغير مفيدة قدر الامكان.	4.21	0.77	عالية جدا
09	تتوفر على الوسائل المناسبة لتسهيل عملك وأدائه بالوقت المناسب.	3.60	1.12	عالية
10	تعرف كيف تبحث عن المعلومات التي من الممكن أن تحتاجها لأداء مهامك .	3.95	0.90	عالية
11	تقوم بتفويض بعض الأعمال الروتينية للموظفين من أجل سرعة الإنجاز.	3.62	0.95	عالية

متوسط	1.14	3.39	لديك أعمال كثيرة و يمكنك إنجازها خلال ساعات عملك.	12
عالية	0.78	3.89	قبل الخروج من مكتبك ترتيبه وتجهز الوثائق المناسبة لتسهيل عمل.	13
عالية	0.55	3.85	تنظيم الوقت	
عالية	0.73	3.97	تتعاون مع زملائك لمساعدتك على استغلال الوقت لإنجاز المهام في الوقت المحدد.	14
عالية	0.77	3.96	لديك القدرة على التفاوض مع رؤسائك وزملائك عند الضرورة.	15
عالية	0.86	3.89	تستطيع تنفيذ الاوامر والتعليمات الصادرة من المسؤولين في الوقت المطلوب منك.	16
عالية	0.73	4.02	لديك القدرة للتأقلم مع الحالات الطارئة.	17
عالية	0.70	4.12	يساهم توجيهك الجيد لوقتك في تنفيذ الأعمال المطلوبة.	18
عالية	0.53	3.99	توجيه الوقت	
عالية	0.87	3.73	تقوم في نهاية اليوم بتحديد ما تم إنجازه من مهام وأنشطة مع ما تم التخطيط له.	19
عالية	0.67	4.18	لديك رقابة على نفسك عند القيام بالنشاطات الموكلة لك.	20
متوسطة	1.03	3.31	هناك معايير رقابية وتقارير متابعة لأدائك مهامك في الوقت المحدد.	21
عالية	0.84	3.62	تستطيع ضبط المقاطعات أثناء أوقات العمل.	22
عالية	0.87	3.85	لديك الأولوية لإنجاز مهام عملك ورفض المهام التي تؤثر سلبا على أدائك لمهامك.	23
عالية	0.86	3.98	تساهم الرقابة الذاتية لوقتك في التحكم والقضاء على تراكم الأعمال	24
عالية	0.81	4.06	تعمل الرقابة الجيدة للوقت على تحديد الانحرافات و تصحيحها وتسليم أعمالك في الوقت المحدد.	25
عالية	0.55	3.82	الرقابة على الوقت	
عالية	0.46	3.81	إدارة الوقت	

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج (spss version 21)

تشير نتائج الجدول (01) إلى أن الوسط الحسابي الكلي للإدارة الوقت بلغ (3.81)، بانحراف معياري (0.46) وبدرجة الاستجابة عالية، وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسة يهتمون بإدارة وقتهم بطريقة جيدة، حيث أن توجيه الوقت

بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (3.99)، تليها تنظيم الوقت فالرقابة، وفي المرتبة الرابعة التخطيط للوقت بوسط حسابي (3.60)، ما يدل أن هناك ثقة وتعاون بين المسؤولين والموظفين في المؤسسة.

III-3-3 عرض وتحليل النتائج المتعلقة المحور الثالث الخاص بأداء الوظيفي:

الجدول رقم (02): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أداء الوظيفي.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
26	ترى أن التخطيط الجيد لوقتك يساهم في تحقيق الأداء المطلوب منك إنجازاً.	4.46	0.50	عالية جداً
27	ترى ان تنظيم الجيد لوقتك يساعدك على زيادة معدل أدائك .	4.35	0.52	عالية جداً
28	تبذل جهدك لإنجاز الأداء المطلوب منك وتحسينه باستمرار.	4.14	0.71	عالية
29	تستطيع أداء مهامك وواجباتك ضمن الوقت الرسمي دون اي ضغوط .	4.00	0.85	عالية
30	لديك المعرفة اللازمة حول طبيعة الأعمال الموكلة لك.	4.19	0.67	عالية
31	ترى أن البرامج التكوينية المقدمة من مؤسستك تساعدك على تحسين أدائك.	3.56	1.02	عالية
32	تؤدي مهامك كما يجب لأنه يمكنك تنفيذ الأوامر و التعليمات بكل دقة.	3.98	0.78	عالية
33	تقوم بأداء أعمالك دون أن تحتاج لحد من طرف مسؤولك .	3.98	0.86	عالية
34	تفضل أن يقوم المسؤول بتقييم أدائك.	3.48	1.17	عالية
	الأداء الوظيفي	4.02	0.47	عالية

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج (spss version 21)

من خلال الجدول (02) نلاحظ أن متغير الأداء الوظيفي كان وسطها الحسابي يقدر ب (4.01) و انحراف معياري (0.47)، بدرجة عالية من استجابة، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة قادرون على أداء عملهم بشكل جيد.

III-4-4 اختبار الفرضيات الدراسية:
III-4-1 اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة:

الجدول رقم (03): يبين اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	قيمة مستوى الدلالة	قيمة Z
تخطيط الوقت	0.630	0.924
تنظيم الوقت	0.629	0.749
توجيه الوقت	0.153	1.133
الرقابة على الوقت	0.547	0.798
إدارة الوقت	0.637	0.744
أداء الوظيفي	0.752	0.672

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج (spss version 21)

يوضح الجدول رقم (03) نتائج الاختبار، حيث قيمة مستوى المعنوية لكل محور تفوق 0.05، إذ بلغت 0.637 بالنسبة لإدارة الوقت و 0.752 بالنسبة لأداء الوظيفي، أي أن $sig < 0.05$ ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يستلزم استخدام الاختبارات المعلمية.

III-4-2 اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية (H_0): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05".

الجدول رقم (04): نتائج اختبار انحدار الخطي البسيط للمتغير إدارة الوقت مع الأداء الوظيفي

النوع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R)	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	F	Sig
إدارة الوقت	0.787	0.620	0.585	0.304	17.54	0.00
الوظيفة					8	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج (spss version 21)

من خلال الجدول رقم (04) ظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمتغير المستقل إدارة الوقت مع الأداء الوظيفي : معامل الارتباط (r) البالغ (0.787)، ما يعني أن العلاقة ايجابية وقوية في المجال {0.9,0.7} أما معامل التحديد R^2 قد بلغ (0.62) و بلغ معامل التحديد المعدل (0.585)، أي أن المتغير المستقل إدارة الوقت يفسر ما قيمته 62% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي، أما النسبة المتبقية 38% فتعود لمتغيرات لم تدخل في الدراسة، كانت قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.304)، قيمة اختبار فيشر (17.548)، وبما أن $sig > 0.05$ ، مما يعني رفض

الفرضية (H_0) وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05 .

III-4-3 اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية العدمية الفرعية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الوقت على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05 "

الجدول رقم(05) نتائج اختبار انحدار الخطي البسيط لمتغير التخطيط للوقت مع الأداء الوظيفي

Sig	F	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد (R)	معامل الارتباط (r)	النوع	
						التخطيط للوقت	الأداء الوظيفي
0.00	29.457	0.373	0.377	0.390	0.625		

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج (spss version 21)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(05) نتائج التحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل التخطيط الوقت مع الأداء الوظيفي التالية: حيث بلغ معامل الارتباط (r) (0.625) مما يعني أن العلاقة ايجابية متوسطة في المجال $\{0.5, 0.6\}$ ، أما معامل التحديد R^2 قد بلغ (0.390) و بلغ معامل التحديد المعدل (0.377)، أي المتغير المستقل تخطيط الوقت يفسر ما قيمته 39% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي، أما النسبة المتبقية 61% فتعود لمتغيرات لم تدخل في الدراسة، و كانت قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.377)، وحسب اختبار فيشر (29.457) وبما أن sig البالغة 0.00 أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الوقت على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05".

- الفرضية العدمية الفرعية الثانية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تنظيم الوقت على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05".

الجدول رقم(06) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لمتغير تنظيم الوقت مع الأداء الوظيفي

sig	F	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد (R)	معامل الارتباط (r)	النوع	
						التنظيم للوقت	الأداء الوظيفي
0.00	26.235	0.381	0.349	0.363	0.603		

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج (spss version 21)

لاحظنا من خلال الجدول رقم (06) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل التنظيم الوقت مع الأداء الوظيفي أن معامل الارتباط (r) البالغ (0.603) مما يعني أن العلاقة ايجابية متوسطة في المجال {0.5, 0.6}، أما معامل التحديد R^2 قد بلغ (0.363) و بلغ معامل التحديد المعدل (0.349)، أي أن المتغير المستقل تنظيم الوقت يفسر ما قيمته 36.3% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي، أما النسبة المتبقية 63.7% فتعود لمتغيرات لم تدخل في الدراسة، وكانت قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.381)، وحسب اختبار فيشر (29.457) وبما أن sig البالغة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وقبول البديلة القائلة بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تنظيم الوقت على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05".

الفرضية العدمية الفرعية الثالثة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التوجيه الوقت على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05".

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط و للتحقق من أثر التوجيه الوقت على الأداء الوظيفي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لمتغير توجيه الوقت مع الأداء الوظيفي

Sig	F	الخطأ المعياري	معامل تحديد المعدل	معامل التحديد (R)	معامل الارتباط (r)	النوع	
						التوجيه للوقت	الأداء الوظيفي
0.00	52.670	0.326	0.524	0.534	0.731		

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج (spss version 21)

و يوضح الجدول رقم (07) نتائج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل توجيه الوقت مع الأداء الوظيفي ، فمعامل الارتباط (r) (0.731) مما يعني أن العلاقة ايجابية قوية في المجال {0.7, 0.9}، أما معامل التحديد R^2 قد بلغ (0.534) و بلغ معامل التحديد المعدل (0.524)، أي أن المتغير المستقل توجيه الوقت يفسر ما قيمته 53.4% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي، أما النسبة المتبقية 46.6% فتعود لمتغيرات لم تدخل في الدراسة، و من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.326)، وحسب اختبار فيشر (52.670) وبما أن sig البالغة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وقبول البديلة القائلة بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05".

- الفرضية العدمية الفرعية الرابعة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط للوقت على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05".

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط و للتحقق من أثر الرقابة على الوقت مع الأداء الوظيفي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) نتائج اختبار انحدار الخطي البسيط لمتغير الرقابة على الوقت و أداء العاملين

sig	F	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد (R)	معامل الارتباط (r)	النوع	
0.00	23.481	0.389	0.324	0.338	0.581	الأداء الوظيفي	الرقابة على الوقت

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج (spss version 21)

و يوضح الجدول رقم (08) الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل الرقابة على الوقت مع الأداء الوظيفي حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي من خلال معامل الارتباط (r) البالغ (0.581) مما يعني أن العلاقة ايجابية متوسطة في المجال {0.5, 0.6}، أما معامل التحديد R^2 قد بلغ (0.338) و بلغ معامل التحديد المعدل (0.324)، أي أن المتغير المستقل الرقابة على الوقت يفسر ما قيمته 33.8% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي. أما النسبة المتبقية 66.2% فتعود لمتغيرات لم تدخل في الدراسة، و كانت قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.389)، وحسب اختبار فيشر (23.481) وبما أن sig البالغة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على الوقت على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05".

الخاتمة:

انطلاقا من كل ماتم تطرق اليه في هذه الدراسة ونتائج المحصل عليها، يتبين بشكل لا لبس فيه أن لإدارة الوقت تأثير كبير على الأداء الوظيفي، وهذا ما أظهرته النتائج المتحصل عليها :

- إن الموظفين واعون لأهمية التخطيط لوقتهم، ولديهم القدرة على تنظيم وقتهم بشكل جيد وهذا ما هو ظاهر من خلال الوسط الحسابي الكلي من حيث درجة الاستجابة العالية ، على الرغم من بعض النقص من ناحية إتمام بعض المهام الكثيرة في ساعات العمل .

- لدى الموظفين قدرة عالية بتوجيه الوقت بالشكل السليم، حيث احتل المرتبة الأولى في عناصر إدارة الوقت حسب درجة استجابة، ما يظهر أن هناك تعاون بين المسؤولين و الموظفين وبين الموظفين أنفسهم، وأن الرجل المناسب في المكان المناسب.

- لدى الموظفين القدرة على الرقابة على وقتهم بشكل جيد، وهذا ما هو واضح من خلال الدرجة العالية من الاستجابة حسب الوسط الحسابي الخاص بالرقابة على الوقت، ما يبين أن الموظفين واعون ومدركون لأهمية الرقابة على الوقت.

- يدرك الموظفين الدور والمهام المنوطة بهم والمسؤولية التي على عاتقهم وهذا ما هو واضح من خلال الوسط الحسابي الكلي لمتغير الأداء الوظيفي.

و تم الاستنتاج من خلال فرضيات الدراسة بوجود أثر ايجابي وقوي لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي، فكلما أدار الموظف وقته بشكل جيد أدى هذا الى تحسين أدائه في العمل من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة الجيدة على الوقت، هذا ما يعزز ويثبت فرضية الدراسة.

وفي ضوء النتائج الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في الرفع من مستوى أداء الموظف من خلال إدارة وقتهم بطريقة فعالة:

- العمل على إعادة النظر في اللوائح والتعليمات مع عناصر إدارة الوقت كإلخ من الأعمال الورقية قدر المستطاع، تقليص أوقات الاجتماع،

- إقامة دورات تكوينية للعاملين في مجال إدارة الوقت يتم خلالها تدريبهم بشكل عملي لإدارة وقتهم عبر برامج متخصصة يتم وضعها لهذا الغرض.

- استخدام التقنيات الحديثة التي تساهم في كسب الوقت واستخدامه بطريقة فعالة.

- وضع معايير رقابية وتقارير متابعة عن أداء المهام في الوقت المحدد.

- تحفيز الموظفين على استغلال الوقت بالطريقة الأنسب وذلك من خلال تقديم مكافآت للعامل المثالي في استخدام الوقت بشكل جيد.

قائمة المراجع العربية:

- 1- سالم الرحيمي وتوفيق المارديني. (2014). أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي لطلبة جامعة أربد أهلية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30 (العدد 01)، 236.
- 2- احمد محمد الشايب و عنان محمد احمد ابو حمور. (2011). ذ مفاهيم ادارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 191.
- 3- زيد منير عبوي. (2006). إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز، الاردن، 23-27.
- 4- قاسم نايف علوان ونجوى رمضان أحمد. (2009). إدارة الوقت مفاهيم -عمليات- تطبيقات، دار الثقافة، الاردن، 62-63.
- 5- أحمد الخطيب، عادل سالم معايه. (2009). الإدارة الحديثة، جدارا للنشر والتوزيع، الأردن، 134-135.
- 6- منيف أحمد سيف المحرمي ونهج عبد الحميد علوي. (2019). أثر إدارة الوقت على أداء المدراء في الإدارات الحكومية اليمنية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد 6 (العدد 1)، 50.
- 7- ياسر احمد الفرح. (2008). إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد، الاردن، 43-44.
- 8- زكي محمد عباس عبد الله كاظم حسن. (2010). تأثير إدارة الوقت على أداء المصارف التجارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 (العدد 3)، 12.
- 9- عبير فوزي الخطيب. (2009). إدارة الوقت و أثرها في مستوى الأداء الوظيفي، مذكره ماجستير، 33، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم إدارة أعمال، الأردن.
- 10- براف يزيد، عامر بشير. (2019). دور تسيير المسار المهني في تنمية الكفاءات البشرية في الإدارات العمومية، مجلة المالية و الأسواق، المجلد 06، (العدد 01)، 371.
- 11- ابراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير، الاردن، 109-110.

12- الشيخ الداوي. (2009). تحليل الأسس النظرية للأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 219.

13- شامي صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي لدى العاملين، مذكرة ماجستير، 72-73، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم تسيير منظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

References in english:

14-james a. odumeru.(2013). effective time management , singaporean journal of business economics, and management studies vol 2(no.1),10.

15 -Amal Al Hila and all.(2017). The Reality of the Effectiveness of Time Management from the Perspective of the Employees of the Beauty Clinic of Dentistry, International Journal of Engineering and Information Systems, Vol 1(no 6),144.