

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

قسم الادارة العامة

"إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم"

"Time Management and Its Impact on Employees' Performance at the Civil Status and Passports Department in the Northern Region in Jordan from Employees' Perspective"

إعداد

راوية تيسير غزاوي (2009370023)

المشرف

الأستاذ الدكتور نعيم نصير

حقل التخصص/ الإدارة العامة

2012

إهداء

إلى روح أبي الطاهرة التي لم تفارقنا يوماً

إلى من وجد في نفسي الجد والإجتهاد ورآني أفضل الناس

إلى نبع الحنان والعطاء أمي التي أعطت ولم تأخذ ... التي
دعمت ولم تنتظر مقابل التي وقفت إلى جانبي ولم تأبه للعواقب
والظروف

إلى إخوتي وأصدقائي إلى من وقف بجانبني ولم يتهاون عن
تقديم الدعم والمساعدة ... إليك يا نبع الخير...

إلى جميع من قدم لي عوناً ولم ينتظر شيئاً في المقابل

إلى كل من سبق، أقول:

أشكركم من كل قلبي فلولاكم لتصعبت الأمور عليّ

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين، سيدنا محمد المصطفى الكريم، وعلى اله وصحبه أجمعين، وبعد:

ها وقد شارفت على إتمام هذه الرسالة، أود أن أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان العظيم للأستاذ الدكتور نعيم نصير الذي تكرم مشكوراً بالإشراف على رسالتي هذه، وعلى كل ما بذله من وقت وجهد وتوجيه وإعطاء ملاحظات وتعديلات أسهمت لإتمام هذه الرسالة على أكمل وجه ورفعت من قيمتها العلمية.

كما وأتوجه بالشكر إلى كل من الأستاذ الدكتور أحمد الشياح والدكتور عبد الفتاح كراسنة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع من ساهم وساعد في إتمام هذه الدراسة بالشكل المطلوب من مسؤولين وموظفين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في كافة مكاتبها في إقليم الشمال .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين على نعمه التي لا تعد ولا تحصى.....

الباحثة.

قال الله تعالى:

{ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا }

سورة طه، جزء من اية (114)

فهرس المحتويات

ب	قرار لجنة المناقشة
ج	إهداء
د	الشكر والتقدير
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1	المقدمة	1-1
2	مشكلة الدراسة	2-1
3	أهداف الدراسة	3-1
3	أهمية الدراسة	4-1
4	أسئلة وفرضيات الدراسة	5-1
5	نموذج الدراسة	6-1
7	أداة الدراسة	7-1
9	صدق وثبات الأداة	8-1
10	مجتمع وعينة الدراسة	9-1
12	منهجية الدراسة	10-1
13	الأساليب الإحصائية المستخدمة	11-1
14	محددات الدراسة	12-1
14	التعريفات الإجرائية	13-1

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

17	المبحث الأول: إدارة الوقت:
18	2-1-2 مفهوم الوقت
20	3-1-2 خصائص الوقت
20	4-1-2 أنواع الوقت
21	5-1-2 فاعلية الوقت
23	6-1-2 مفهوم إدارة الوقت
24	7-1-2 أهمية إدارة الوقت
25	8-1-2 تأثير البيئة المحلية على إدارة الوقت
25	9-1-2 مبادئ في إدارة الوقت
27	11-1-2 تحديد الأولويات
28	12-1-2 التفويض
	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:
33	1-2-2 مفهوم الأداء الوظيفي
34	2-2-2 أبعاد الأداء
35	3-2-2 أهمية الأداء الوظيفي
36	4-2-2 معايير ومؤشرات الأداء الوظيفي
40	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي
41	نبذة عن دائرة الأحوال المدنية والجوازات
43	ثانياً: الدراسات السابقة:
43	- الدراسات الأردنية
48	- الدراسات العربية
56	- الدراسات الأجنبية
59	- التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الفصل الثالث

عرض وتحليل بيانات الدراسة

- 62 1-3 وصف خصائص عينة الدراسة
- 67 2-3 الإجابة على أسئلة الدراسة
- 85 3-3 اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

- 114 1-4 ملخص نتائج الدراسة
- 114 أولاً: النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الوقت
- 115 ثانياً: النتائج المتعلقة بمستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات ..
- 115 ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفروقات ذات الدلالة الإحصائية في مستوى تطبيق إدارة الوقت
- 116 رابعاً: النتائج المتعلقة بالفروقات ذات الدلالة الإحصائية في مستوى أداء العاملين ..
- 117 خامساً: النتائج المتعلقة بتحديد أثر إدارة الوقت على مستوى الأداء الوظيفي
- 118 2-4 التوصيات
- 118 أولاً: توصيات تتعلق بفعالية إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات
- 119 ثانياً: توصيات تتعلق بتحسين مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات
- 119 ثالثاً: توصيات عامة أخرى
- 121 المراجع والمصادر
- 128 الملاحق
- 138 الملخص باللغة الإنجليزية

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	6
2	هرم الزمن	21
3	نظرية باريتو	26
4	مبدأ باركنسون	26
5	تصنيف الأولويات حسب الأهمية والإلحاحية	28
6	مزايا التفويض الإداري لإدارة الوقت	30

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقياس آراء المبحوثين تجاه مجالات الدراسة	8
2	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا	10
3	جدول توزيع مجتمع وعينة الدراسة	11
4	أعداد عاملي دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال وأعداد الإستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي لأفراد عينة الدراسة	12
5	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	63
6	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة بعد الدمج	66
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	67
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإيفاء بالالتزامات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	69
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحكم بالمقاطعات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	70
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط للوقت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	72
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضع الأولويات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	73
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الانضباط في استخدام الوقت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	74
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استخدام الموارد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	75
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال متطلبات التفاوض مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	76
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توازن نمط الحياة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	77
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين بدائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	79
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال سرعة الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	80
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال دقة الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	81
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال حجم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	83
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	84
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال تبعاً لمتغير المحافظة	86
22	المقارنات البعدية بطريقة شفية لآثر المحافظة على الانضباط في استخدام الوقت	87
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس على مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال	88

89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير العمر على مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال	24
90	المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر العمر في مجال الإنضباط في استخدام الوقت واستخدام الموارد	25
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال	26
92	المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر المؤهل العلمي	27
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	28
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير طبيعة العمل على مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال	29
95	المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر طبيعة العمل	30
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال تبعاً لمتغير المحافظة	31
98	المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر المحافظة	32
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس على مستوى تطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال	33
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير العمر على مستوى تطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال	34
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مستوى تطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال	35
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	36
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير طبيعة العمل في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال	37
105	المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر طبيعة العمل على سرعة الأداء	38
106	تحليل الانحدار لأثر مستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين ككل في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم	39
108	تحليل الانحدار لأثر مستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى سرعة الاداء في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم	40
109	تحليل الانحدار لأثر مستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى دقة الاداء في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم	41
110	تحليل الانحدار لأثر مستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى حجم الاداء في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم	42
111	تحليل الانحدار لأثر مستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى جودة الاداء في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم	43

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
129	أداة الدراسة: الإستبانة النهائية الموزعة على أفراد عينة الدراسة	1
135	كتاب موجه من إدارة جامعة اليرموك إلى مدير عام دائرة الأحوال المدنية والجوازات لتسهيل إجراءات الدراسة	2
136	كتاب تفويض موجه من مدير عام دائرة الأحوال المدنية والجوازات إلى مدير مديرية أحوال وجوازات اربد لتسهيل إجراءات الدراسة في إقليم الشمال	3
137	كتاب تفويض موجه من مدير عام دائرة الأحوال المدنية والجوازات بالوكالة إلى جامعة اليرموك لتسهيل إجراءات الدراسة	4

ملخص الدراسة

غزاوي، راوية تيسير، "إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، إدارة عامة، جامعة اليرموك، (إشراف : أ.د. نعيم نصير، 2012).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، وكذلك مستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم، ومعرفة أثر إدارة الوقت في الدائرة على أداء العاملين، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الأمثل لساعات العمل الرسمي والتي تساعد على تحسين الاداء في الدوائر الحكومية وبالأخص دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 181 إستبانة على جميع العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال المتمثلة بـ (محافظة اربد، محافظة جرش، محافظة عجلون، ومحافظة المفرق). بلغ عدد الإستبانات المستردة والتي اعتبرت صالحة للتحليل الإحصائي (159) إستبانة وبنسبة (87.8%) من عينة الدراسة، ثم تمت معالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب أسئلة وفرضيات الدراسة في ضوء استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وأظهرت الدراسة نتائج عدة من أهمها:

- كان المستوى العام لإدارة الوقت لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال مرتفعاً، وذلك لحصوله على درجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) وذلك ضمن مجالاته الثمانية، بحيث جاءت مرتبة تنازلياً كما يلي: احتل مجال (الإيفاء بالالتزامات) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.41)، وجاء مجال (متطلبات التفاوض) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.25)، تلاه مجال (توازن نمط الحياة) في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (4.20)، تلاه مجال (الإنضباط في استخدام الوقت) في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.09)، تلاه مجال (وضع

- الأولويات) في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، تلاه مجال (التحكم بالمقاطعات) في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، تلاه مجال (استخدام الموارد) في المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64)، بينما جاء مجال (التخطيط للوقت) في المرتبة الثامنة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54).
- كان المستوى العام لأداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال مرتفع، وذلك لحصوله على درجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وذلك ضمن مجالاته الأربعة، بحيث جاءت مرتبة تنازلياً كما يلي: احتل مجال (سرعة الأداء) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وجاء مجال (دقة الأداء) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.99)، تلاه مجال (حجم الأداء) في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، أما مجال (جودة الأداء) فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69).
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها متمثلة بـ (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).
 - وجود أثر دال إحصائياً لمستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين ككل وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت منفردة على سرعة الأداء بإستثناء مجالي وضع الأولويات واستخدام الموارد وكانت العلاقة إيجابية، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على دقة الأداء بإستثناء مجال وضع الأولويات وكانت العلاقة إيجابية، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على حجم الأداء بإستثناء مجالي التحكم بالمقاطعات والإنضباط في استخدام الوقت وكانت العلاقة إيجابية. كما تبين النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على جودة الأداء بإستثناء مجال استخدام الموارد، وكانت العلاقة إيجابية.

وكانت من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة، تحسين مستوى استخدام الموارد، وتحسين مستوى التخطيط للوقت، وتحسين مستوى التحكم بالمقاطعات، وتحسين مستوى الإنضباط في استخدام الوقت، وتحسين مستوى وقت الأداء، وتحسين مستوى حجم الأداء عن طريق اتباع العامل أسلوب المناقشة مع زملائه لمعرفة الأكثر إنجازاً، وتحسين مستوى جودة الأداء، بالإضافة إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تخدم العاملين ، بتحسين إدارتهم لوقتهم وربطها بالأداء الوظيفي في دوائر حكومية أخرى.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، الأداء الوظيفي، دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1: المقدمة:

برزت أهمية الوقت وبشكل واضح في أوائل هذا القرن في نظريات الإدارة، وارتبط مفهوم إدارة الوقت، بشكل كبير، بالعمل الإداري من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي-، بهدف تحقيق فاعلية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وإزداد استخدام مصطلح إدارة الوقت في الآونة الأخيرة بسبب الحاجة الملحة إلى تغيير واقع الدوائر الحكومية وتغيير منظور العاملين وتفكيرهم الخاطئ بإدارة الوقت الذي لم يهيئ لهم أي فرصة لاستغلال ساعات الدوام الرسمي لإنجاز المعاملات الرسمية وإنجاز أعمالهم ومهامهم مع إنتهاء مدة الدوام الرسمي، بل سمح لهم وشجعهم على التراخي وبالتالي تقليص نسبة إنجازهم والتأثير على أدائهم وعلى كفاءتهم وفعاليتهم في القيام بأعمالهم المنوطة بهم.

يعتبر الوقت مورداً كغيره من الموارد، يحتاج إلى إدارة للإستفادة منه بكفاءة وفاعلية ومعرفة كيفية استخدامه بالطريقة الصحيحة منعاً من هدره وسوء استغلاله، فالوقت من الموارد المهمة المطلوبة في الحياة الإدارية، والعملية، والاجتماعية، والسياسية. وبالتالي فإن إدارته مهمة لاستغلاله بالطريقة المثلى، فهو ليس من الموارد المتجددة ولا يمكن استبداله أو إحلاله، ولا يمكن السيطرة عليه إلا في حين استثماره واستغلاله بطريقة جيدة، ولهذا كله من المفضل إدارته جيداً للحصول على أفضل النتائج.

يتعرض الأردن، كغيره من البلدان الأخرى، إلى العديد من التحديات التي تستوجب الحاجة إلى التنمية والتطوير في كافة المجالات، ولذلك فإنه يحتاج إلى قوة التغيير الإدارية التي تعطي قوة إيجابية للموظف الحكومي تمكنه من معاملة الجمهور كزبائن يهتم بخدمتهم وراحتهم، وتمكنه أيضاً من

التخلص من الإجراءات القديمة ومواكبة كل ما هو جديد ويسهم في سرعة أدائه ودقته للحصول على أفضل النتائج بأقل وقت ممكن.

1-2: مشكلة الدراسة:

يتوقع المواطن من أي دائرة حكومية يتعامل معها: الخدمة الجيدة ، والأداء الكفؤ، والدقة في إنجاز المعاملات، وتقليل الوقت والتكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات الحكومية، للوصول إلى درجة عالية من رضاه عن الخدمة المقدّمة إليه. ومن الادعاءات الشائعة التي تصاحب أداء الموظف الحكومي الأردني عدم تقيده بساعات الدوام الرسمي وعدم استخدام وقت العمل كله في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، ومن الملاحظ أن دائرة الأحوال المدنية والجوازات تعتمد اعتماداً كبيراً على حسن إدارة الوقت من حيث إتمام المعاملات الرسمية في الوقت المحدد، وهي من أكثر دوائر الحكومة ارتباطاً بالمواطن، فهي الوحيدة التي تبدأ مع المواطن من لحظة ولادته وحتى وفاته، حيث تصدر له شهادة ولادة وشهادة وفاة وما بينهما من وثائق مهمة جداً كالهوية الشخصية وجواز السفر ودفتر العائلة وغيرها ... فالمواطن يهمل أن تكون هذه الدائرة ملتزمة بتسليمه لجميع الوثائق المطلوبة في الوقت المحدد وبدون مماطلة أو تأجيل وهذا يتطلب منها إدارة وقت فعالة. ولهذا يمكن أن تتلخص مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

- ما هو واقع تطبيق إدارة الوقت لدى عاملي دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال؟
- التعرف على مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال.
- ما هو أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال؟

1-3: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.
- مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.
- أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الأمثل لساعات العمل الرسمي والتي تساعد على تحسين الاداء في الدوائر الحكومية وبالأخص دائرة الأحوال المدنية والجوازات .

1-4: أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من ناحيتين:

الناحية النظرية:

قامت الباحثة بقراءة ومراجعة أغلب الأبحاث المتوفرة والمتعلقة بإدارة الوقت والأداء الوظيفي وكانت الأبحاث قليلة، في حدود علم الباحثة، في هذا المجال وخصوصاً تلك التي تربط إدارة الوقت بالأداء الوظيفي في القطاع الحكومي في الأردن والوطن العربي. ويشكل الإطار العام للدراسة وما يتبعه من دراسات سابقة إثراءً لما كتب من أدبيات نظرية حول إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين.

الناحية العملية:

تسليط الضوء على موضوع مهم في الوقت الحالي وهو إدارة الوقت وخصوصاً مجال تطبيقه على الأداء في القطاع الحكومي (دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال)، فجاءت هذه الدراسة لتضفي معرفة جديدة في مجال إدارة الوقت، من خلال الدراسة الميدانية التي طبقت على عينة مختارة من خلال إستخدام إستبانة أعدت لجمع معلومات أولية من عينة الدراسة حول إدارة الوقت وأثرها على

الأداء وما انتهت إليه الدراسة من توصيات عملية تساعد العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إدارة الوقت.

1-5: أسئلة وفرضيات الدراسة:

- أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين بدائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها؟

- فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها (المحافظة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، التدريب).

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها (المحافظة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، التدريب).

الفرضية الثالثة: هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى تطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم.

وتتفرع الفرضيات الفرعية التالية من الفرضية الثالثة كما يلي:

- هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى تطبيق إدارة الوقت على سرعة أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم.
- هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى تطبيق إدارة الوقت على دقة أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم.
- هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى تطبيق إدارة الوقت على حجم أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم.
- هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى تطبيق إدارة الوقت على جودة أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم.

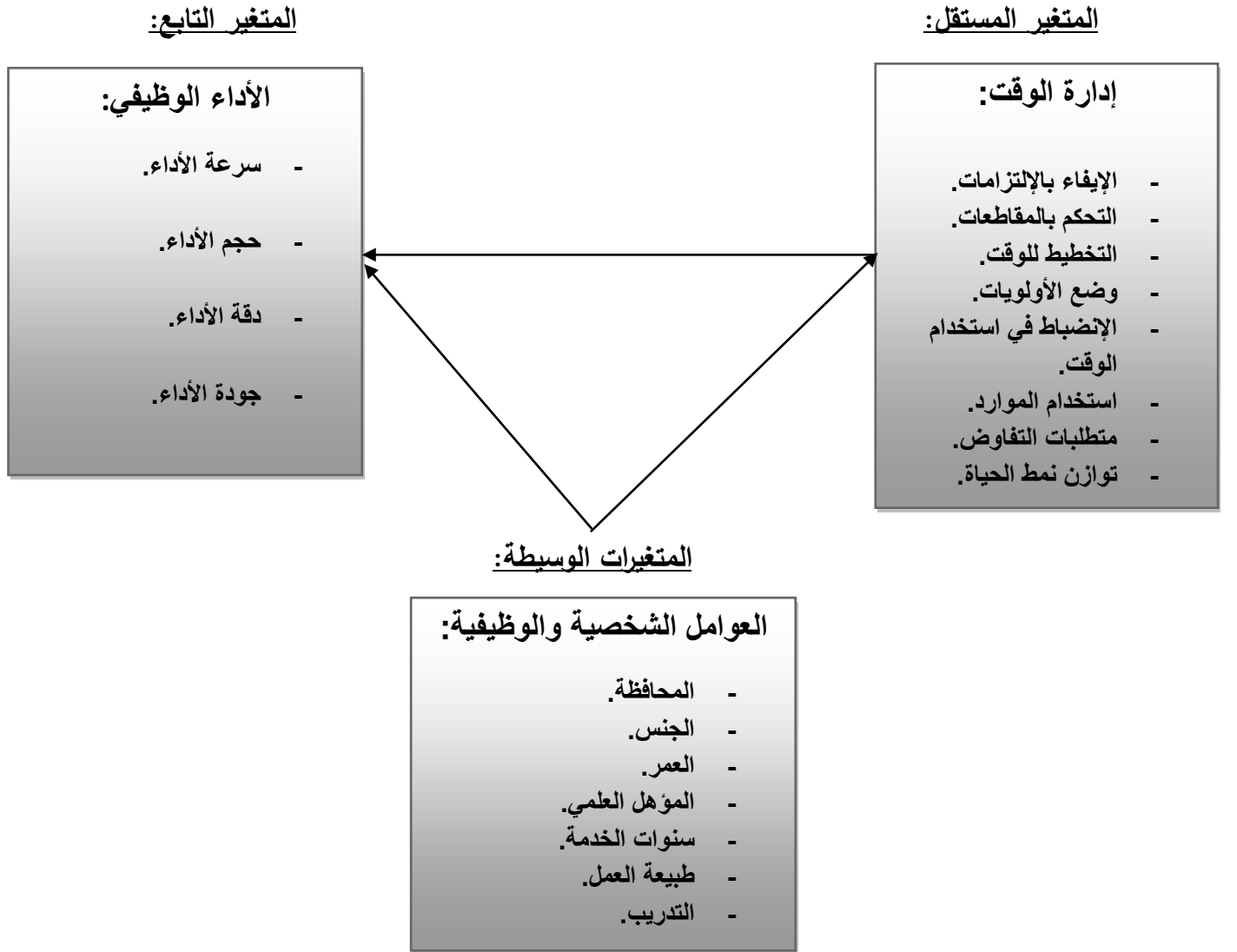
6-1 : نموذج ومتغيرات الدراسة :

قامت الباحثة بإعداد الشكل رقم (1) والذي يمثل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغيرات الوسيطة، ويمكن تفصيل هذه المتغيرات كما يلي:

- **المتغير المستقل:** ويشمل ثمانية مجالات لقياس مستوى إدارة الوقت لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من حيث: الإيفاء بالالتزامات، التحكم بالمقاطعات، التخطيط للوقت، وضع الأولويات، الإنضباط في استخدام الوقت، استخدام الموارد، متطلبات التفاوض، توازن نمط الحياة).
- **المتغير التابع:** ويشمل أربعة مجالات (معايير) لقياس مستوى أداء العاملين الوظيفي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال متمثلة في: (سرعة الأداء، وحجم الأداء، ودقة الأداء، وجودة الأداء).

- المتغيرات الوسيطة: والتي تتمثل بالعوامل الشخصية والوظيفية، وهي: (المحافظة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، التدريب).

يمثل الشكل (1) نموذجاً يبين العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الوقت) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمتغيرات الوسيطة (العوامل الشخصية والوظيفية) في هذه الدراسة:



شكل (1): نموذج الدراسة

*النموذج من إعداد الباحثة.

1-7: أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم وتوزيع إستبانه تقيس واقع تطبيق إدارة الوقت وتأثيره على الأداء الوظيفي، على عملي دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، واعتمدت فيها الباحثة على إستبانهات لدراسات عدة تبحث موضوع إدارة الوقت والأداء الوظيفي، من أهمها: دراسة لـ (أبوشيخة والقريوتي: 1993، الخلايلة: 2004، الفهداوي والصريرة: 2004، الضمور: 2005، ملحم: 2010، جويحان: 2010، شهري: 2010، Jones: 2011) وكانت مؤلفة من أربعة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول:

يحتوي الجزء الأول على العوامل الوسيطة المكونة من سبعة متغيرات شملت المعلومات الشخصية والوظيفية، من حيث: المحافظة، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل، والتدريب.

الجزء الثاني:

شمل هذا الجزء عبارات تقيس مدى تطبيق إدارة الوقت من قبل العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، من خلال (53) فقرة، تم تبويب إدارة الوقت فيها كما يلي: الإيفاء بالالتزامات: تم قياسها بالفقرات (1 - 7)، والتحكم بالمقاطعات: من خلال الفقرات (8 - 13)، والتخطيط للوقت في الفقرات (14 - 22)، ووضع الأولويات: من خلال (23 - 29)، والإنضباط في استخدام الوقت: قيست في الفقرات (30 - 35)، واستخدام الموارد: في الفقرات (36 - 43)، ومتطلبات التفاوض: من خلال الفقرات (44 - 47)، وتوازن نمط الحياة: تم قياسها من خلال الفقرات (48 - 53).

الجزء الثالث:

اشتمل هذا الجزء على فقرات تقيس الأداء الوظيفي للعاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من (20) فقرة، قسمت إلى عدة معايير للأداء الوظيفي تمثلت في: سرعة الأداء: من

خلال الفقرات (54 - 58)، وحجم الأداء: في الفقرات (59 - 64)، ودقة الأداء: من خلال الفقرات (65 - 69)، وجودة الأداء: تم قياسها في الفقرات (70-74)

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (Likert/ Five Point Scale) بهدف قياس آراء أفراد العينة وذلك بوضع إشارة (√) في (□) أمام العبارة التي تنطبق عليهم سواء كان الإنطباق بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً. واعتمدت الباحثة على التدرج الموضح في الجدول رقم (1) للمتوسط الحسابي لنتائج الإجابات المختلفة، بهدف تصنيف مستويات هذه النتائج، كما يلي: ($3/(1-5) = 1.333$)، حيث يمثل الرقم (5) مجموع درجات الموافقة (أعلى درجات الموافقة)، ورقم (1) يمثل (أدنى درجات الموافقة) ومقسومة على الرقم (3) والذي يمثل ثلاثة مستويات الموافقة (درجة عالية، درجة متوسطة، درجة متدنية)، ويمثل ناتج هذه العملية مدى القياس الذي يتم إضافته إلى كل فئة، كما هو واضح في الجدول رقم (1):

جدول (1): مقياس آراء المبحوثين تجاه مجالات الدراسة

الدرجة	المتوسطات
عالية	5 - 3.66
متوسطة	2.33 - أقل من 3.66
متدنية	1 - أقل من 2.33

الجزء الرابع:

اشتمل الجزء الرابع على سؤال مفتوح وذلك لإتاحة الفرصة للمبحوثين بالمشاركة برأيهم واقتراحاتهم حول أفضل السبل التي تفعل إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين فيها. حيث بلغ عدد أفراد العينة الذين ساهموا بتقديم الاقتراحات التي تضمنها السؤال المفتوح (20) موظفاً، وبنسبة (12.6%) من جميع أفراد العينة، وتعتبر هذه النسبة قليلة جداً بالنسبة لأفراد العينة، وبذلك فإن عدد العاملين الذين لم يقوموا بالإجابة عن السؤال (139) بنسبة (87.4%) من العاملين المبحوثين.

1-8: صدق وثبات الأداة:

قامت الباحثة بقياس صدق الأداة الظاهري من خلال عرض الأداة على نخبة من المحكمين ذوي الخبرة في مجال الإدارة في الجامعات الأردنية متمثلة بـ : (جامعة اليرموك، الجامعة الأردنية، جامعة جدارا) وذلك بهدف إستطلاع آرائهم تجاه فقرات الإستبانة والتحقق من ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة، وتم أخذ التعديلات المقترحة من قبل الأساتذة الكرام بعين الاعتبار من خلال تغيير أو إلغاء بعض فقرات الاستبانة حتى وصلت لشكلها النهائي.

وبالنسبة لثبات الأداة قامت الباحثة بحساب معامل الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (40) حسب معادلة كرونباخ ألفا لمجالات تطبيق إدارة الوقت بمجالاتها الثمانية كما يبين الجدول رقم (2)، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا لإدارة الوقت ككل (0.86) وكانت نسب المعاملات للثمانية مجالات في إدارة الوقت كما يلي: الإيفاء بالالتزامات (0.73)، والتحكم بالمقاطعات (0.72)، والتخطيط للوقت (0.77)، ووضع الأولويات (0.74)، والإنضباط في استخدام الوقت (0.73)، واستخدام الموارد (0.78)، ومتطلبات التفاوض (0.75)، وتوازن نمط الحياة (0.70)، وكانت نسب المعاملات للأداء الوظيفي ككل (0.79) وكانت النسب بمجالاته الأربعة، كما يلي: سرعة الأداء (0.72)، وحجم الأداء (0.73)، ودقة الأداء (0.72)، وجودة الأداء (0.75)، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة لأنها أعلى من (0.6) لجميع المجالات.

جدول (2): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

الاتساق الداخلي	مجالات الدراسة
0.73	الايفاء بالالتزامات
0.72	التحكم بالمقطعات
0.77	التخطيط للوقت
0.74	وضع الأولويات
0.73	الانضباط في استخدام الوقت
0.78	استخدام الموارد
0.75	متطلبات التفاوض
0.70	توازن نمط الحياة
0.86	تطبيق ادارة الوقت ككل
0.72	سرعة الأداء
0.73	دقة الأداء
0.72	حجم الأداء
0.75	جودة الأداء
0.79	الأداء الوظيفي ككل

1-9: مجتمع وعينة الدراسة:

ينكوّن مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال (محافظة إربد، محافظة جرش، محافظة عجلون، محافظة المفرق)، ونظراً لقلّة عدد العاملين فإنّ عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (181) عامل وعاملة. وقسم العاملون حسب طبيعة عملهم إلى:

- مدير مديرية: وهو الشخص المسؤول عن العمليات الإدارية في مديريات الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في محافظة اربد ومحافظة جرش ومحافظة عجلون ومحافظة المفرق.
- مساعد مدير: وهو الشخص الذي يشغل منصب مساعد لمدير المديرية أو مساعد أمين المكتب.
- رئيس ديوان: وهو الشخص المسؤول عن الاهتمام بالمعاملات الصادرة والواردة في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في الأربع محافظات في إقليم الشمال (مكتب اربد، مكتب جرش، مكتب عجلون، مكتب المفرق).
- أمين مكتب: وهو شخص يوجد في كل مكتب من مكاتب الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.
- موظف: أطلقت كلمة موظف على باقي العاملين في الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من: محاسب، موظف إدخال، موظف قبول، ضابط ارتباط، محام، فني الخ.

ويمثل الجدول رقم (3) أعداد العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال وتقسيماتهم الإدارية بالاعتماد على طبيعة عمل العاملين فيها ومكان عملهم في الأربع محافظات التي تكوّن إقليم الشمال

الجدول (3): جدول توزيع مجتمع وعينة الدراسة

الوظيفة	المحافظة	مدير	مساعد مدير	رئيس ديوان	أمين مكتب	موظف	مجموع العاملين
اربد	1	13	1	13	84	112	
جرش	1	2	1	2	13	19	
عجلون	1	2	1	2	10	16	
المفرق	1	4	1	6	22	34	
مجموع العاملين	4	21	4	23	129	181	

*المصدر: دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية.

قامت الباحثة بتوزيع الإستمابانات على جميع أفراد العينة والبالغ عددها (181) عاملاً وعاملةً في الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال وبمسمى وظيفي (مدير، مساعد مدير، رئيس ديوان، أمين مكتب، موظف)، وبالمتابعة الحثيثة من الباحثة تم استرجاع (164) استبانة من عينة الدراسة وهو ما يمثل نسبة (90.6%) وبعد تحليل البيانات إحصائياً تم استبعاد (5) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة (0.02%) وبذلك وصل عدد الإستمابانات الصالحة للتحليل الإحصائي (159) وبنسبة استرجاع (87.8%) من إجمالي الإستمابانات الموزعة على عينة الدراسة المشمولة كما هو موضح في الجدول رقم (4):

جدول (4): أعداد عاملي دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال وأعداد الإستمابانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

الوظيفة	أعداد الإستمابانات الموزعة على عينة الدراسة	أعداد الإستمابانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي	نسبة الإسترجاع
مدير	4	4	100%
مساعد مدير	21	16	76.1%
رئيس ديوان	4	4	100%
أمين مكتب	23	23	100%
موظف	129	112	86.8%
المجموع	181	159	87.8%

*الجدول من إعداد الباحثة

10-1: منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي من خلال الإعتماد على مصدرين من المعلومات، وهما:

المصدر الأولي : حيث تم جمع المعلومات عن طريق إستبانة وزعت على العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، وتم استرجاع (159) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي من مجموع الاستبانات الموزعة على أفراد العينة، أي بنسبة (87.8%). وتم تحليل محتواها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وبذلك تم الحصول على معلومات تساعد في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات وتم الخروج بتوصيات عملية تخدم صانعي القرار في دائرة الأحوال

المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إدارة الوقت بكفاءة وتفعيل أثر إدارة الوقت في زيادة أداء العاملين.

المصدر الثانوي: والذي اعتمدت فيه الباحثة على الأدبيات والكتب والدراسات والمقالات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

11-1 : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قامت الباحثة بترميز الإستبانة وإدخالها في الحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (الرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وكانت على النحو التالي:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
2. معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات الأداة.
3. اختبار "ت" لبيان الفروق الإحصائية لمتغير الجنس.
4. تحليل التباين الأحادي لآثر المتغيرات (المحافظة، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، التدريب).
5. المقارنات البعدية لبيان الفروق الزوجية بين فئات المتغيرات الدالة إحصائياً في المتغيرات (المحافظة، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل).
6. معامل الإنحدار الأحادي لبيان أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي.

12-1 : محدّدات الدراسة:

هناك محدّدات لهذه الدراسة تحد من إمكانية تعميم نتائجها على جميع العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في جميع فروعها في الأردن، من أهمها:

المحدد البشري: حيث تقتصر هذه الدراسة على العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية.

المحدد المكاني: إقليم الشمال والمكوّن من: إربد، جرش، عجلون، المفرق.

المحدد الزمني: تمت هذه الدراسة في السنة الدراسية 2013/2012 م.

المحدد الموضوعي: حيث اقتصرت هذه الدراسة على موضوع إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن.

13-1: التعريفات الإجرائية:

بعد مراجعة الدراسات والأدبيات توصلت الباحثة لتعريف كل من المصطلحات الآتية:

إدارة الوقت: هي عملية تخطيط وتنظيم الوقت لدى الموظف الحكومي لاستخدامه واستغلاله بطريقة منتجة، ومحاولة تفادي إضاعته أو هدره. (تعريف الباحثة)

الأداء الوظيفي: هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله. (الحوامدة: 2004). ويتضمن عدة معايير هي:

سرعة الأداء: إنجاز المعاملات المطلوبة بأقل وقت.

دقة الأداء: درجة الإلتزام بتطبيق القواعد والانظمة والتعليمات في إنجاز المعاملات المطلوبة.

حجم الأداء: تمثّل كمية مخرجات الاداء

جودة الأداء: مدى مطابقة المخرجات للمعايير والمواصفات وشروط الاداء المطلوب.

الموظف الحكومي: هو موظف دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، ويعتبر وحدة الدراسة.

ساعات العمل الرسمية: هي الوقت الذي يقضيه الموظف الحكومي في إنجاز المعاملات الرسمية والقيام بالمهام الموكلة إليه.

إقليم الشمال: المنطقة المتمثلة بمحافظات الشمال في المملكة، وهي: محافظة اربد، محافظة جرش، محافظة عجلون، محافظة المفرق.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأطار النظري:

يتضمن هذا الفصل دراسة ثلاثة مباحث رئيسة، حيث يتناول المبحث الأول إدارة الوقت، من حيث مفهوم الوقت، وخصائصه، وأنواعه، ومفهوم إدارة الوقت، وأهميتها، وتحديد الأولويات. أما المبحث الثاني فيتناول الحديث عن الأداء الوظيفي، من حيث مفهوم الأداء الوظيفي، وأهميته، ومعايير ومؤشراته. أما المبحث الثالث فيتناول العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

المبحث الأول: إدارة الوقت:

على الرغم من أن الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة، تتفق على وجودها جميع الثقافات والأعراف قديمها وحديثها، غير أن ما يعقد ظاهرة الوقت أو الزمن أنها ظاهرة ذات بعدين، بعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية ونقطة أخرى تالية لها، وبعد إجتماعي أو ثقافي يتمثل في نظرة مدرك الوقت عن هذه اللحظات المنقضية وعن غيرها من اللحظات الحالية أو المستقبلية (الشباب وأبو حمور: 2010، ص183). إن إدارة الوقت مثلها مثل العمليات الإدارية الأخرى تحتاج إلى التحليل والتخطيط. ولكي تفهم إدارة الوقت وتقوم بتطبيق أسسها ومبادئها، يجب التعرف على المشاكل التي تقابلك عند محاولة الإستفادة من الوقت بطريقة سليمة وأسبابها، لا أن تعرف كيف تستغل الوقت. وبناءً على ذلك تستطيع أن تزيد فاعليتك وكفاءتك في الإدارة السليمة للوقت (هاينز: 2001، ص11). إن إدارة الوقت تمثل فلسفة ورؤية، فالفلسفة تدل على أن كل ما نملكه حقيقة في هذه الحياة هو الوقت، والرؤية تدل على أن الوقت هو الحياة ذاتها (الخزامي: 1999، ص8).

2-1-1: مفهوم الوقت:

الماضي والحاضر والمستقبل هي عمر الإنسان والأمم. وهي دورة حياة الدنيا. ولا شك في أننا ندرك الزمن عن طريق إدراكنا للماضي والحاضر والمستقبل. ثلاثية الزمن هذه سلسلة متفاعلة لا يمكن الفصل بين حلقاتها. فالماضي هو التاريخ وهو البداية، والحاضر جزء من الماضي وامتداد له، والمستقبل هو تطوير للحاضر (أبو النصر: 2009، ص26).

يعتبر الوقت من نعم الله تعالى علينا، وظهر ذلك واضحاً من خلال الايات القرآنية والسنة النبوية المطهرة، ولأهميته أقسم الله تعالى به في آيات عديدة ومنها، قال تعالى: (وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ) سورة العصر، (2،1)، وقال تعالى: (وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ ﴿١﴾ وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ) سورة الليل (2،1)، وذكره رسول الله في أحاديث مختلفة منها، قال رسول الله لرجل وهو يعظه: "اغتنم خمسا قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك" الآداب، 13454. وعن أنس رضي الله عنه قال، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليفلح" عمدة القاري، 13931. وعن معاذ بن جبل رضي الله عنه قال، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال: عن عمره فيما أفناه وعن شبابه فيما أبلاه وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه وعن علمه ماذا عمل به" الترغيب والترهيب، 13430، وقال عليه الصلاة والسلام أيضاً: (نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة، والفراغ) أخرجه البخاري في الصحيح والترمذي وابن ماجه والدرامي وأحمد. وقال عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - : (اللهم إنا نسألك صلاح الساعات والبركة في الأوقات). أما الصحابي الجليل معاذ بن جبل فقال: (إني أحتسب نومتي كما أحتسب قومتي). وقال عمر بن عبد العزيز - رضي الله عنه - : (الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما).

وذكر شعراء العرب الوقت في أشعارهم، ومنهم الشاعر أحمد شوقي حين قال:

دقات قلب المرء قاتلة له إن الحياة دقائق وثوان

وشغلت فكرة الوقت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور. إن من الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت، غير أنه يمكن إدراك بعضاً من خصائصه، إذ بالإمكان التعبير عنه بصيغ الماضي أو الحاضر أو المستقبل. (الخطيب: 1992، ص23) وقد وصف أرسطو طاليس (384-332 ق.م) الوقت بأنه تعداد الحركة، وفي القرون الوسطى جاء إسحق نيوتن (1642-1727 م) وعرف الوقت بأنه شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والإتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية. وقال أبراهام لنكولن (1808-1865): إذا كان لديّ تسع ساعات لأقطع شجرة، كنت أصرف ست ساعات أسنّ الفأس.

ويقول الكاتب والفيلسوف الفرنسي فوليتير في كتابه (غموض القدر): سألت ماغي الكبير زاديغ: ما الشيء الوحيد في العالم، الأطول والأقصر، الأسرع والأبطأ، القابل للقسمة والقابل للجمع، الأكثر تجاهلاً له، والأكثر ندماً عليه، والذي بدونه لا نستطيع عمل أي شيء؟ قال زاديغ بدون تردد: الوقت.

وذكر ميريل ودونا أن الوقت يعتبر من المصادر الهامة والجاهزة للإستعمال، ولكنه ليس ككل المصادر: إذ لا يمكن أن نشترى الوقت أو نبيعه أو نستأجره أو حتى نسرقه، أو أن نعيّره أو نستعيّره أو أن نخزنه أو نوفره أو نضاعفه أو حتى أن نصنعه أو نغيّره، وكل ما نستطيع عمله هو أن نقضي الوقت (عليان: 2010).

ويعتقد جنيتز ميتزا أن الوقت مورد فريد لا يمكن ادخاره بل استخدامه بحكمة. (القيبيسي: 2006، ص18).

وعرف (عبد الله: 2006، ص39) الوقت أنه أحد الموارد المتاحة للمسؤول لتحقيق أهداف العمل، وتقاس فاعلية هذا الوقت بمدى كفاءة المسؤول في الاستفادة منه لتحقيق هذه الأهداف مقارنة بالتكلفة التي تتكبدها المؤسسة لشراء هذا الوقت على شكل مرتبات وأجور ومزايا نقدية وعينية.

ووفقاً لـ (القيبيسي: 2006) فإن للوقت تعريفات عدة هي:

- القدرة على إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية.
- القدرة على إنجاز الأعمال خلال وقت الدوام الرسمي.

- الاختيار الصحيح والتخطيط والترتيب والتنظيم للأعمال بما يحقق الهدف المنشود.
- مهارة الفرد في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجية.

2-1-2: خصائص الوقت:

ومن بين خصائص الوقت التي ذكرها الباحثون، (القرضاوي: 2000، ص8) (الصرن:2000، ص176)، مايلي:

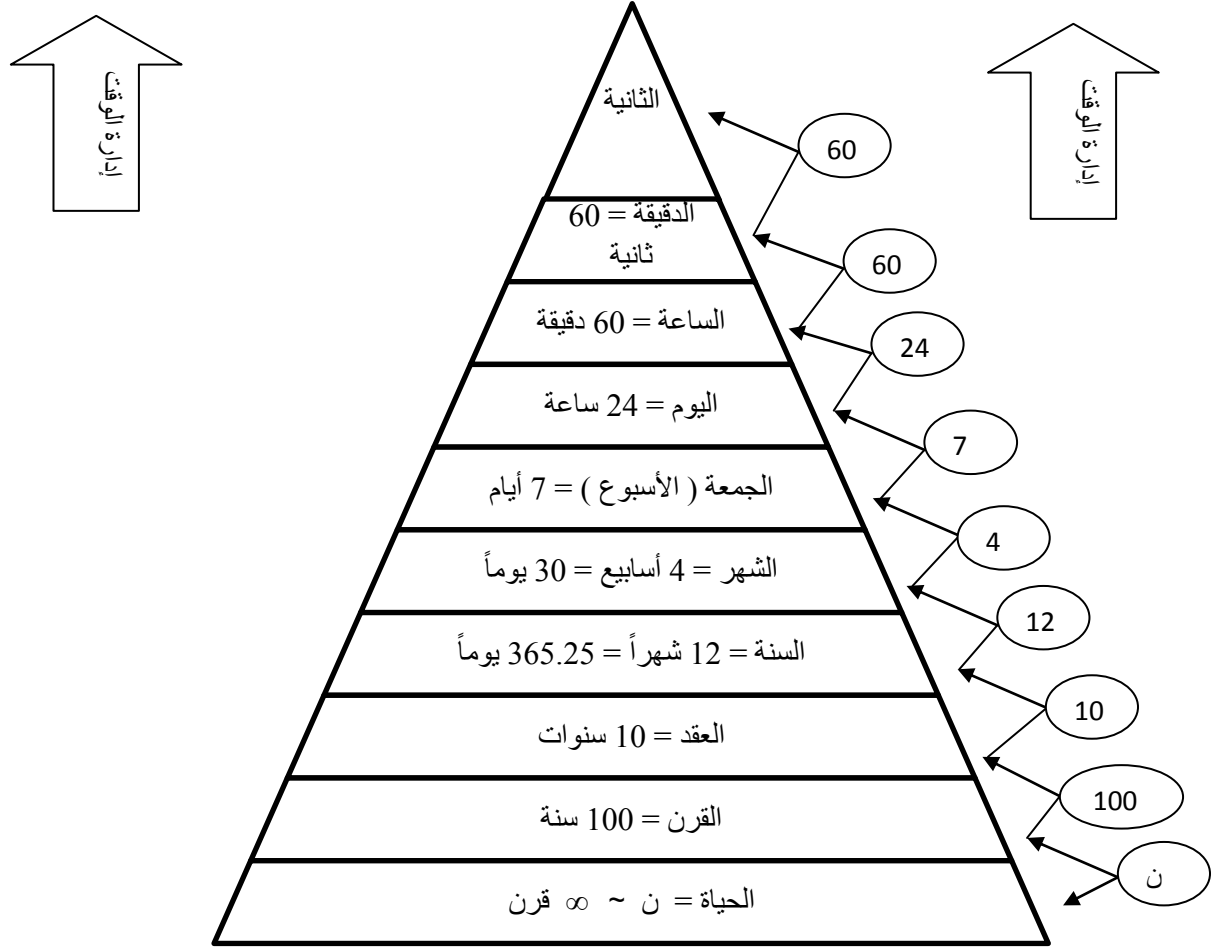
1. التساوي والملكية للجميع.
 2. السير بخط مستقيم.
 3. سرعة الإنقضاء والمرور.
 4. لا يمكن ادخاره للإستخدام في المستقبل. (علوان وإحميد: 2009).
- وأضاف (القبيسي: 2006، ص15) أن من صفات الوقت أيضاً أنه يتحرك بموجب نظام معين ومحكم لا يمكن تغييره أو إيقافه أو إعادة تنظيمه، ولا يمكن تراكمه أو تغييره أو سرقة. وتضيف الباحثة خاصية أخرى وهي أن الوقت مصدر قابل للنفاد ولا يمكن تعويضه أو تجديده.

2-1-3: أنواع الوقت:

يقسم (Goodloe, 1984) وزملاؤه الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

1. الوقت الإبداعي (creation time).
2. الوقت التحضيري (preparatory time).
3. الوقت الإنتاجي (productive time). ويقسم الوقت الإنتاجي إلى:
 - وقت الإنتاج العادي (غير الطارئ أو المبرمج).
 - وقت الإنتاج غير العادي (الطارئ أو غير المبرمج).
 - 4. الوقت غير المباشر أو العام (overhead time).

شكل (2) يمثل هرم الزمن



* المصدر: الشerman: 2005، ص38.

2-1-4: فاعلية الوقت :

أصبح مصطلح الفاعلية من المصطلحات المهمة في علم الإدارة الحديثة، حيث يركز القطاعان - العام والخاص - على هذا المفهوم في إنجاز الأعمال للحصول على أفضل نتائج بأقل موارد متاحة وأقل تكاليف، وبالتالي فإن فاعلية الوقت أمرٌ ضروريٌّ في الإدارة، وذلك بسبب الحاجة لكل ثانية من الوقت لإنجاز الأعمال الموكلة لكل موظف لتحقيق مستوى جيد من الخدمة المقدمة في القطاع الخدمي (دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال).

عبر (عبد الله: 2006، ص100) عن الفاعلية بأنها تتعلق بفعل الأشياء الصحيحة في وقتها المحدد، أي أنها تحدد أولاً ما إذا كان ينبغي عمل الأشياء والأعمال أم لا، ثم تحدد أولويات إنجازها ضمن الوقت المتاح، للحصول على أعلى إنتاجية ممكنة، بحيث عرفها على أنها: الأداء المتميز للفرد الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف.

ومنها يمكن تعريف الوقت الفعال على أنه الوقت الذي يحقق الأهداف. وتشير فاعلية الوقت إلى النتائج المحققة من إدارة الوقت، في الوقت الذي تشير فيه كفاءة الوقت إلى المدخلات المستخدمة في إدارة الوقت. (نجار : 2009، ص93)

وأضاف (عليان: 2005، ص178) إن إدارة الوقت بفاعلية تعني أولاً وأخيراً استعداداً من جانبنا للتحويل إلى نمط جديد من السلوك. وأن نتنازل عن عاداتنا السلوكية الحالية التي أدت إلى ضياع جزء كبير من الوقت، وبالتالي تطبيق طرق أفضل لاستغلال واستثمار الوقت المتاح، وهناك عدة محاور لتحقيق ذلك أهمها ما يلي:

أولاً: القيام بعمل ملائم فعال يمثل نقطة استقطاب للاهتمام ومجال إشعاع إيجابي على الغير مع العاملين في المشروع.

ثانياً: الانتباه بشدة وبقظة إلى المجالات والثغرات التي يتسرب منها الوقت، لسدّها والحد من خطورتها، وفي الوقت ذاته زيادة الاستفادة من الوقت.

ويمكن قياس فاعلية الوقت بالعلاقة التالية (النجار : 2009، ص93) :

$$\text{فاعلية الوقت} = \frac{\text{الهدف المحقق للوقت}}{\text{الهدف المخطط للوقت}} \times 100\%$$

2-1-5: مفهوم إدارة الوقت :

لا يستطيع المرء إدارة الوقت، ولكنه يستطيع معرفة كيفية استخدامه، ويمكن القول أن إدارة الوقت هي عبارة عن إدارة الذات. (Spidal, 2009: 2).

ترجع جذور مصطلح إدارة الوقت بشكل عام إلى أعمال وجهود (Taylor: 1856 - 1915) أبو الإدارة العلمية (Scientific Management)، في محاولته لتحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال دراسة الحركة والزمن، التي بدأت عام 1920 (Time & Motion Study)، من خلال تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل. إن دمج كلمتي الإدارة والوقت معاً في مصطلح إداري واحد، سُمي بإدارة الوقت، تم الجمع فيه بين عنصرين من عناصر النجاح لأي منظمة في إدارتها لعملها، وفي تحقيق أهدافها المنشودة. (الصريرة: 2010، ص88)

والمقصود بإدارة الوقت هو أن ننجز أكبر قدر من المهام المخطط لها في الزمن المقدر لها بالطريقة المخططة لها قبل بداية التنفيذ. (عبد الله: 2006، ص39) وعرفها أيضاً بأنها تلك العملية التي توزع الوقت بفاعلية بين الأعمال المختلفة، بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد.

وقد عرف (Drucker: 1909 - 2005) إدارة الوقت بأنها إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله وأن الوقت يعد من أهم الموارد، فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر. (فرح: 2007، ص16)

وتُعرّف إدارة الوقت بأنها "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم، والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه والمتابعة، والإتصال. وهي عملية كمية ونوعية معاً في ذات اللحظة". (عليان: 2010، ص39)

تعطي إدارة الوقت المدير إمكانية تقدير الوقت لإيجاد حلول للمشاكل، والتخطيط للمستقبل، وتقييم التحسن والتقدم بشكل عام، ولكنها لا تعطي حلول لمشاكل الإدارة بحد ذاتها (Farooq, Rehmani and Afridi, 2010: 2).

ويذكر (أبو النصر: 2009، ص62) عدة تعريفات لإدارة الوقت، منها:

- إدارة الوقت في العمل الإداري هي تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في المنطقة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة، بهدف تحقيق كفاءة وفاعلية مرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشودة.
- إدارة الوقت هي القدرة على استخدام الوقت لإنجاز المهام في التوقيت المحدد لها.

2-1-6: أهمية إدارة الوقت :

إن الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعّالة للموارد والكوادر البشرية، وتعطي بعداً إرتقائياً لضرورة التقدم والإرتقاء العام لكل من العاملين في المشروع والمشروع ذاته.

إن إدارة الوقت تساعد على مايلي: (عليان: 2010، ص47-54)

1. تحديد جيد وفعّال وواضح وسليم للإختصاصات، يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الإختصاصات.
2. تعميق واعي ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع.
3. استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع. وهناك وسائل رئيسية لاستخدام الإدارة بالمشاركة في إدارة الوقت، مثل الإدارة بالأهداف. (عبوي: 2006، ص24)
4. سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.
5. سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد.
6. زيادة دافعية التحفيز.
7. قرب المتابعة.
8. سلامة التوجيه الإيجابي.

9. إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية، وللابداعات الشخصية. كما تعتبر إدارة الوقت مهمة أيضاً في أنظمة سير العمل. (Liu, Zhou & Cao. 2009: 2).

2-1-7 : تأثير البيئة المحلية على إدارة الوقت :

مؤثرات البيئة الاجتماعية: (العديلي: 1994، ص18)

1. تعود الناس على عدم تحديد الأهداف.

اعتاد غالبية الناس بشكل عام على عدم الإهتمام بتحديد الأهداف والسعي إلى تنظيم الوقت لتحقيق هذه الأهداف خصوصاً خارج نطاق العمل الوظيفي وفي عطلة نهاية الأسبوع.

2. تعدد المناسبات الاجتماعية.

تتعدد المناسبات الاجتماعية كالولائم والزيارات العائلية طويلة الأمد خلال عطلة الأسبوع، فكثيراً ما تمضي عطلة الأسبوع دون إنجاز أعمال هامة وهذا ما يؤدي إلى التأجيل، وربما يتكرر التأجيل لأسابيع أخرى.

2-1-8 : مبادئ في إدارة الوقت :

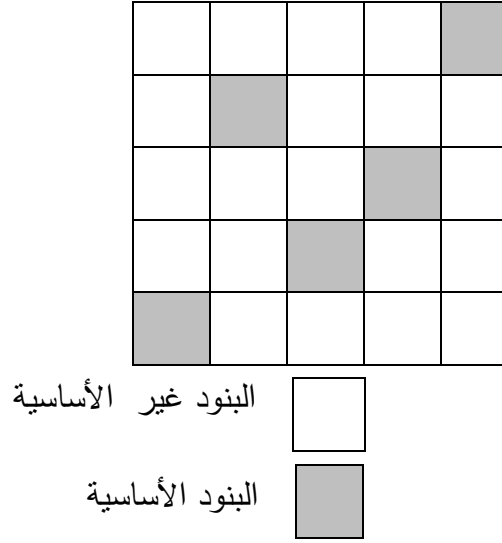
هناك عدة مبادئ معروفة في إدارة الوقت من أهمها:

- مبدأ باريتو (قاعدة 80/20) (الشرمان: 2005، ص101) :

نص النظرية: البنود الهامة الأساسية في قائمة تشكل جزءاً صغيراً نسبياً من إجمالي البنود في المجموعة.

النظرية: 80% من وقت المدير تستهلكه أعمالاً لها مردود 20% ، بينما 20% من وقته تستهلكه أعمال تعود عليه وعلى إنتاجيته بـ 80%. (العلاق: 2009، ص113)

شكل (3): نظرية باريتو

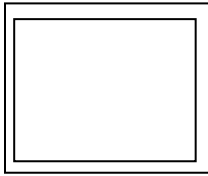


*المصدر: الشerman: 2005، ص101.

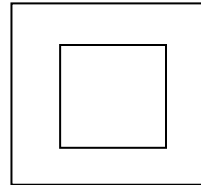
- مبدأ باركنسون (الشerman: 2005، ص101) :

النظرية: يتعدد العمل كي يملأ الوقت المتاح لاستكمالته.

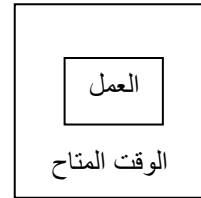
شكل (4): مبدأ باركنسون



3- يتمدد العمل أكثر إذا لم يحسن استثمار الوقت



2- يتمدد العمل إذا لم ينجز في وقته المحدد



1- العمل بحجمه الطبيعي

*المصدر: الشerman: 2005، ص101.

2-1-9: تحديد الأولويات:

عرف (عليان، 2005) الأولوية بأنها تدل على مشروع مهم أو مسؤولية ذات علاقة بالوظيفة التي تشغلها، أو أنها شيء ذو أهمية معينة، أو أنها شيء ينفذ قبل شيء آخر. وإذا كان الأمر كذلك فإن وضع الأولويات يقع في قلب إدارة الوقت.

عندما لا تكفي الموارد لتحقيق كل الفرص يصبح من المهم إتخاذ القرارات اللازمة. فالوقت مورد لا يمكن صنع المزيد منه ولهذا لا بد من تحديد ما تفعل فيه وما لا تفعل. تتكون عملية تحديد الأولويات عند استغلال الوقت، كما ذكرها (هاينز: 2001، ص28) من مرحلتين، هما: وضع قائمة بالمهام التي يجب القيام بها وتحديد الأولويات لهذه المهام.

يمكن تصنيف الأولويات حسب المدة المقررة لأجازها، كالاتي: (العلاق: 2009، ص132)

- أولويات على المدى الطويل (طويلة المدى) (خلال العام الحالي).
- أولويات على المدى المتوسط (متوسطة المدى) (خلال الشهر).
- أولويات على المدى القصير (قصيرة المدى) (خلال الأسبوع).
- أولويات على المدى الفوري (فورية) (خلال اليوم).

وبناءً على تصنيف (نجار: 1999، ص48) فإن الأولويات تصنف حسب الأهمية والإلحاحية:

1. أولوية (1): وهي أعلى أولوية، للأنشطة المهمة والملحة على حد سواء.
2. أولوية (2): وهي أولوية الأهمية، للأنشطة العالية في أهميتها فقط.
3. أولوية (3): الأولوية الملحة للأنشطة العالية في إلحاحها فقط.
4. أولوية (4): الأولوية الأدنى للأنشطة التي ليست ذات أهمية ولا ملحة بشكل فوري.

ويوضح الشكل رقم (5) تصنيف الأولويات حسب الأهمية والإلحاحية، كما يلي:

شكل (5) تصنيف الأولويات حسب الأهمية والإلحاحية:

غير عاجل	عاجل	هام
خطط الإنجاز (2)	إعمله فوراً (1)	
أتركه أو أجله (4)	فوضه للغير (3)	غير هام

*المصدر: القبيسي: 2006، ص103.

ومن الأمثلة على الأمور المهمة وغير العاجلة: التخطيط، لأنه مطلب مهم ولكنه من النادر أن يكون عاجلاً، بحيث أن من الأمور التي تعتبر عاجلة ولكن ليست على درجة عالية من الأهمية هي معظم المكالمات الهاتفية. (العلاق: 2009، ص132)

2-1-10: التفويض :

يعتبر التفويض من الأمور المهمة التي تساعد المدير على توزيع الأعمال على المرؤوسين لإنجازها والرجوع إليه عند وجود أية عقبات تعيق إنجاز الأعمال المفوضة لهم، وبهذه العملية يتوفر للمدير المزيد من الوقت يمكنه من التخطيط وأمور أخرى لا تفوض لمرؤوسيه، وتجدر الإشارة هنا أن التفويض هو: منح حق اتخاذ القرار وسلطة ممارسة الأعباء ومسؤوليتها من المستوى الأعلى إلى المستوى الذي دونه مرتبة تنظيمياً. (القبيسي: 2006، ص129) والتفويض ما هو إلا نقل جزء من سلطة الإداري إلى مرؤوسيه، بحيث يساعد التفويض الجيد على إنجاز أعمال أكثر وبجهد أقل. (العلاق: 200، ص152)

أهمية التفويض: (القبيسي: 2006، ص130)

تكمن أهمية تفويض المدير لمرؤوسيه في أمور عدة، منها: أنه يعطي المدير وقت أكبر للتخطيط الفعال، ويساعد على الوصول لقرارات فعالة من خلال المشاركة الفعالة للمرؤوسين، ويشجع المرؤوسين في اتخاذ المبادرة في استغلال مهارتهم بشكل أفضل، ويعمل التفويض أيضاً على تنمية

مهارات المرؤوسين من خلال ممارستهم الفعالة للعمل ويكسب المرؤوسين الثقة في أنفسهم ومهارتهم. كما أنه يكسب المرؤوسين مهارات وخبرات جديدة. ويمكن المدير من إنجاز مهام إدارته بفاعلية. والتفويض هو أحد المصطلحات الحديثة التي تسهم في نجاح الإدارة إذا استُخدم ووجّه إلى المسار الصحيح، بحيث يخدم مصالح المدير والمرؤوسين في وقت واحد.

أعمال لا يجب تفويضها أو توكيلها (البعليكي: 1997) (العلاق: 2009).

هناك أعمال يجب تفويضها ولكن هناك أعمال أخرى لا تفوض من قبل المدير، وتبقى من واجباته ومسؤوليته فقط، ومن هذه الأمور ما يلي:

1. التخطيط لمشروع رئيسي.

2. إختيار فريق لذلك المشروع.

3. مراقبة جهود الفريق.

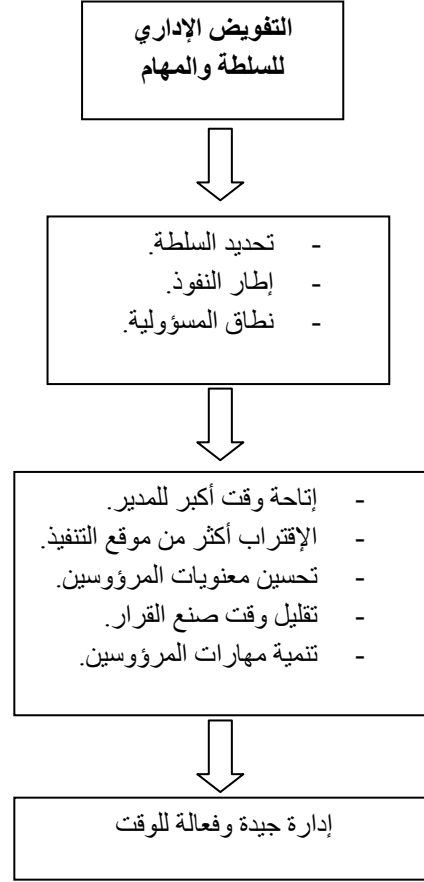
4. حث أعضاء الفريق.

5. تقييم أعضاء الفريق.

6. مكافأة أعضاء الفريق.

وأضاف (العديلي: 1994) أموراً أخرى لا يجب تفويضها، ومنها: النشاطات التي لا يمكن تعريف وتحديد أهدافها، والمعلومات ذات الأهمية الجوهرية بالنسبة للعمل، والمسؤوليات المزدوجة التي يمكن أن تشعر المرؤوس بأهميته، والقرارات التي تستلزم حساسية في العلاقات وأفراد كثيرين.

شكل (6) يوضح مزايا التفويض الإداري لإدارة الوقت



*المصدر: عليان: 2005، ص213.

ما هي الأعمال التي يجب أن تفوض؟ (العديلي: 1994) (العلاق: 2005، ص116)

توجد أعمال يجب على المدير تفويضها لمرؤوسيه بحيث يتحمل المرؤوسون مسؤولية نتائج إنجازها، ومن هذه الأمور: المسائل التي تكرر نفسها، والقرارات الروتينية، والمعلومات التي تتطلب وقتاً كبيراً لإعدادها، وجوانب العمل التي لا تتطلب مهارات عالية، وعندما يساهم العمل في تقدم المرؤوسين، وعندما تنقص المهارة الضرورية، والمعرفة، والخبرة لتنفيذ العمل بكفاءة.

لماذا يخاف بعض المديرين التفويض؟ (العديلي: 1994، ص94)

توجد مشاكل عدة عند تفويض الأعمال من قبل المدراء، ومنها الخوف من تفويض المرؤوسين بعض أو جميع الأعمال الواجب تفويضها، ويمكن إدراج عدة أسباب لخوف المدراء من التفويض تتمثل في النقاط التالية:

1. عدم الثقة بالمرؤوسين.
2. عدم الرغبة بالمخاطرة.
3. عدم الثقة بالنفس.
4. سوء تحديد الواجبات.
5. الخوف من المرؤوسين كمنافسين.

دور التفويض في إدارة الوقت (العديلي: 1994، ص94)

التفويض هو تحويل مسؤولية القيام بمهمة معينة من شخص إلى اخر ويعتبر التفويض من أفضل أدوات إدارة الوقت التي تتوفر للإداري. إنه مهم لجميع المستويات الإدارية في المنظمة، فهو يساعد المفوض، كما أنه مهم في تطوير مرؤوسيه وهذا بدوره ينعكس على كفاءة المنظمة وفعاليتها.

يعني التفويض اقتطاع أو تخصيص حصة من عمالك إلى موظف مساعد لديه القدرة على أدائه. وعلاوة على المسؤولية، يجب أن يمنح المساعد سلطة للحصول على الأدوات، والمعلومات، وغيرها من المصادر اللازمة للقيام بالعمل. وفي حين يجب أن يسمح المساعد بتنفيذ المهمة بأقل إشراف أو مراقبة ممكنة، فإن المدير يجب أن يكون مستعداً لتقديم المشورة عندما تطلب منه. (نجار: 1999، ص144).

مجالات قياس إدارة الوقت

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على ثمانية مجالات لقياس إدارة الوقت، بهدف معرفة مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال، وتمثلت هذه المجالات فيما يلي:

1. مجال الإيفاء بالالتزامات: وقياس مدى إيفاء الموظف بالواجبات والمهام المنوطة به.
2. مجال التحكم بالمقاطعات: وقياس مدى سيطرة وتحكم الموظف بالمقاطعات التي تواجهه بكافة أنواعها: كالاتصالات الهاتفية وشرب الشاي أو القهوة وغيرها.
3. مجال التخطيط للوقت: وقياس مدى قدرة الموظف على التخطيط لوقته بهدف الوصول إلى أهدافه المتعلقة بالعمل.
4. مجال وضع الأولويات: وقياس قدرة الموظف على تمييز الأولويات والتعامل معها حسب أهميتها.
5. مجال الإنضباط في استخدام الوقت: وقياس مدى ينضبط الموظف في إنجاز أعماله الموكلة إليه بما يتناسب مع الوقت اللازم لإتمام الأعمال.
6. مجال استخدام الموارد: وقياس قدرة الموظف على استخدام الموظف للموارد المتاحة له في عمله.
7. مجال متطلبات التفاوض: وقياس مدى تطبيق الموظف لأسلوب التفاوض مع غيره من العاملين أو المسؤولين.
8. مجال توازن نمط الحياة: وقياس مدى تتداخل حياة الموظف الشخصية مع حياته المهنية، وقدرته على الفصل بينهما والتركيز على عمله بصورة جيدة.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:

2-2-1: مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي مهماً في المؤسسات العامة والخاصة، وذلك لأن متابعة الأداء ومعرفة نتائجه يمكن المدير، أو الرئيس في العمل من معرفة ما إذا كان الموظف يقوم بعمله على أكمل وجه وبالتالي الحصول على نتائج فعّالة في المؤسسة. وتهتم أي مؤسسة بجودة الخدمات التي تقدمها للأفراد، لذلك تهتم بكفاءة وفاعلية العاملين فيها لضمان الحصول على خدمة مقبولة للمستهلك أو المراجع. ويشتمل تعريف الأداء على نتائج سلوك الموظف (أغوينتيس: 2011)

فقد عرف (العوامل: 1993) الأداء الوظيفي بأنه مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة.

وعرف (هلال: 1996، ص 19) الأداء بأنه السلوك الوظيفي الهادف.

كما عرف (ياغي: 1994) الأداء الإداري بأنه إنجاز العاملين للأعمال الإدارية الموكلة لهم بشكل جيد، وبموجب تعليمات وقوانين وأنظمة يلتزم بها أولئك العاملين ليسيروا العمل في الدائرة على أكمل وجه.

وعرفه (Eccles, 1991. p131) بأنه إنعكاس لقدرة المنظمة وإمكانيتها على تحقيق أهدافها. أما (Yu-Fen, 2009) فقد عرفه على أنه كل السلوكيات المتعلقة بإنجاز المهام والواجبات الموكلة إلى الأفراد مع مراعاة مدى فاعلية السلوكيات وكفائتها في تحقيق الأهداف. ومن التعريفات التي ذكرها (درّة: 2003، ص 14، 15) في الأداء:

- هو ما يبقى من أثر واضح أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج، أو نتاج، أو نتائج.

- كما عرفه نيكولاس (F.W. Nickols) بأنه نتاج السلوك، ونتائج السلوك هي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك.

- هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج والنتائج من ناحية أخرى.

ويقسم الأداء إلى قسمين (هلال: 1996، ص19) :

1. الأداء الظاهري: مثل الكلام والحركة وهو ما يمكن أن يلحظه المحيطون بالفرد.

2. الأداء الداخلي (الباطني): مثل التفكير والتخيل والتصور وهو ما لا يمكن ملاحظته من المحيطين بالفرد.

وسواءً كان الأداء ناتجاً عن الشعور أو اللاشعور فمن الأهمية معرفة الأسباب الموجهة لهذا الأداء، وهذه عملية هامة لكل الأفراد الهادفين لتحسين أدائهم الإداري (هلال: 1996، ص20) .

2-2-2: أبعاد الأداء (درّة: 2003، ص15) :

إن الأداء موضوع واسع وله أبعاد عدة تشمل:

(1) مستوى أو وحدة التحليل (Level of Analysis)

- مستوى المجتمع (المستوى المجتمعي) (Societal)

- مستوى المنظمة (المؤسسة) (Organizational)

- الوحدة في المنظمة أو الجماعة الصغيرة (Unit or Group)

- الفرد (Individual)

(2) مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه

المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر مما يلي:

- الإنتاجية (Productivity)
- الفاعلية (Effectiveness)
- الكفاءة (Efficiency)
- النوعية (Quality)
- تحقيق الربح (Profit Making)
- النمو (Growth)
- رضا العاملين (Employee Satisfaction)
- رضا الزبائن (العملاء) (Customer Satisfaction)
- التجديد والإبتكار (Innovation)

3) قياس الأداء (Measurement): والمقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية (Quantitative) و (Objective) أو ذاتية (Subjective).

4) الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو توسطه أو قصره قد يكون إطار الإهتمام أو القياس.

5) مجال الإهتمام أو التركيز في الأداء: ويكون مجال الإهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

هذا ويحتوي الأداء الوظيفي على عدة معايير لضمان سير العمل الجيد وضمان الحصول على نتائج مرضية، وتتمثل هذه المعايير ب: سرعة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء، جودة الأداء (جويحان، 2010).

2-3- أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة مهما كانت (صناعية، تجارية، خدمية، عامة، خاصة) باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو الدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر إستقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن إهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادةً ما يفوق إهتمام العاملين بها (سليمان:

1987، ص188). إن المنظمة التي تعمل على تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين بصورة مستمرة ومدروسة ومخطط لها، تتمكن من مواجهة التغييرات السريعة التي تواجهها المنظمات المعاصرة التي تتطلب أفراداً يتمتعون بمستوى عالٍ من المهارات والقدرات تمكنهم من الإبداع والإبتكار من أجل أن تحتل المنظمة مكانة عالية تمكنها من التنافس، وتقديم الخدمات بما يرضي العملاء أو المستفيدين من خدماتها (جابر: 2010، ص55).

2-2-4: معايير ومؤشرات الأداء الوظيفي:

أولاً: معايير الأداء:

من الخطأ النظر إلى معايير الأداء كمقاييس من أجل تقييم العاملين فقط في نهاية كل عام لاستيفاء بيانات استثمارات تقييم أداء العاملين السنوية من أجل منح العلاوات أو الترقيات أو توقيع الجزاءات، لأنه إذا سلم بان هذا هو الغرض من هذه المعايير فإنه سوف يصعب على الرئيس والمرؤوس الوصول إلى اتفاق أو رضا على الأقل عنها. (هلال: 1996، ص95). ويتم التعبير عن هذه المعايير في صورة أهداف محددة مثل أهداف تسويقية، أهداف ربحية، والأهداف قد يعبر عنها بصورة عامة في المستويات الإدارية العليا ولكن الأهداف تتبلور بصياغة أكثر تحديداً للمستويات الإدارية الدنيا (المستويات التشغيلية). (أبو الحسن: 1996، ص203)

ويمكن تعريف معايير الأداء بأنها: "معدلات قياسية تستطيع إدارة المنظمة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة، وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات" (منير: 1992، ص18).

كذلك عرفها (الدحلة: 2001، ص113) بأنها مستوى ما تم اكتسابه والوصول إليه بين نقطة قياس إلى أخرى وتضمن مغزى ومدلولاً يمكن التثبت منه بإستخدام معايير محددة للأداء.

وعرف (هلال: 1996، ص95) معيار الأداء أنه بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي العمل المطلوب.

إن أي سلوك يجب أن يرتقي إلى معايير محددة، فنحن لا نتوقع من الأفراد إنتاج سلعة/ خدمة ما فقط، ولكننا نتوقع منه إنتاج كمية معينة ضمن وقت محدد وبمواصفات معينة ومستوى معين من الجودة وتحقيق مستوى رضى معين للعملاء وهذا يعني أن الإنجاز الحقيقي هو الإنجاز الذي يكون قابلاً للقياس من خلال تطبيق معايير الأداء وذلك بالتدقيق على(جويحان: 2010، ص46):

- الجودة (Quality): عرفت الجودة بأنها مجموع مظاهر وخصائص المنتج أو الخدمة والتي تقوي من القدرة على إيجاد رضا معين وتلبية إحتياجات معينة، ويكون مقدم المنتج أو الخدمة قادراً على تحمّل المسؤولية بالتأكد من أن المخرجات تتطابق مع المواصفات المطلوبة. (إدريس والغالبي: 2009، ص204).
- السرعة (Speed): ويتم من خلالها قياس الوقت المستغرق في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة، ويتم تحديد الزمن المستغرق إمّا بالساعات، الأيام، الأسابيع، الأشهر. (الدحلة: 2001، ص204)
- الحجم أو الكمية (Quantity/ Amount): يتم من خلال هذا المعيار قياس الكميات سواء المعبر عنها بالأحجام أو الأعداد للمنتجات أو المعاملات أو الخدمات المقدمة للعملاء. وذلك بمقارنة معدل ما تم إنجازه مع ما كان متوقعاً مع الأخذ بالإعتبار مدى تأثير الظروف المحيطة بهذا الإنجاز. (الدحلة: 2001، ص204)
- الدقة (Accuracy): وتعتبر من أهم العوامل المتصلة بإنتاج الموظف، حيث يتم من خلالها التعبير عن درجة إلمام الموظف بتفاصيل وإجراءات أدائه، ودرجة معرفته بدقائق عمله، ومع مراعاة الإلتزام بأنظمة وقواعد الأداء (عبد الباقي: 2002، ص374). وتم اعتماد هذه المعايير من قبل الباحثة وذلك لملائمتها لأهداف الدراسة ولتيسير الإجابة على أسئلة الدراسة على الباحثة.

وذكر (هلال: 1996، ص99-102) أن معايير الأداء يجب أن تشمل العناصر الأربعة التالية:

1. الجودة (الكيف): وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتزام ومدى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة وذلك تنفيذاً للمسؤولية الوظيفية.

2. الكمية (العدد): غالباً ما يكون الإنفاق على كمية المنتج عنصراً دافعاً لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات في مدخلات عملية الإنتاج نفسها.

3. الوقت (الزمن): وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن أن يكون ذلك محدداً لمدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت أو إحداهما، ويضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج. ويراعى في قضاء الوقت المناسب للتنفيذ دائماً الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث:

- كم الإنتاج المطلوب.
 - عدد العاملين المشاركين في نفس الوظيفة.
 - أهداف المنظمة الإنتاجية.
 - مستوى الجودة المطلوب.
 - حداثة أو خبرة الفرد.
 - التدريب الذي حصل عليه.
4. الإجراءات (العملية): وهي عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضرورية المعينة الواجب اتباعها لتنفيذ المسؤولية الوظيفية المطلوبة.

ثانياً: مؤشرات الأداء:

إن تحديد مؤشر الأداء ليس أمراً سهلاً لأنه يتطلب أولاً معرفة ما هو الأداء الذي نريد قياسه ثم كيفية قياسه، وبالإضافة إلى ذلك فإن إجماع الآراء على تحديد مؤشرات الأداء الأساسية هي عملية حساسة للغاية، فبدون تعريف مقبول للمؤشر لن يستخدمه أو يدعمه أحد (مازن: 2005، ص 89) . تعتبر مؤشرات الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة أو الوحدة (مازن: 2005، ص 88) .

أنواع مؤشرات الأداء الأساسية (مازن: 2005، ص 88، 89) :

- مؤشرات الكفاءة (Efficiency Indicators): تربط مخرجات الموارد بمدخلاتها المستخدمة لإنتاج هذه المخرجات. يجب أن تعكس مؤشرات الجودة والكفاءة التي بواسطتها أنتجت المنظمة هذه المخرجات.
- مؤشرات أعباء العمل (Workload Indicators): تعكس كمية العمل الذي تم إنجازه، وتعتبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج نفسها وليس المنتج، وتعتبر الجودة من هذه المؤشرات (مثل: الدقة، سرعة الإستجابة، المسؤولية).

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي:

تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرون في إدارة أعمالهم حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وبتحسين الإنتاجية. فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام. (العرفي: 2008)

لقد أظهرت دراسات عدة أن هناك علاقة قوية تربط إدارة الوقت بالأداء الوظيفي وبكفاءة الأداء الوظيفي، سواءً على الصعيد الفردي أم على الصعيد المؤسسي، فبالإدارة الفعالة لوقت الموظف يتمكن من تحسين مستوى أدائه وقيامه بعمله على أكمل وجه، وكما أوضحت دراسة (أبو زيادة: 2012) أن هناك تأثيراً كبيراً لفاعلية إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وجاء في دراسة (Claessens: 2004) أن مخرجات الأداء (Performance Outcomes) تقسم إلى قسمين، هما: الأداء الوظيفي (Job Performance) والفاعلية (Effectiveness)، وأوضح (Claessens) أيضاً أن عدة دراسات تعتبر أساليب إدارة الوقت فعالة جداً، بحيث أنه توجد دراسات تؤكد على وجود علاقة طردية إيجابية بين استخدام وتبني أساليب إدارة الوقت وبين الأداء الوظيفي، ومثال آخر على مثل هذه الدراسات، دراسة (الطراونة: 2002)، حيث تبين هذه الدراسة وجود علاقات معنوية بين الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وكذلك بين فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، ولكن، ومن المهم معرفة الإجراءات والأساليب التي تساعد على الإدارة السليمة للوقت وبالتالي تساعد على الوصول إلى أعلى مستويات للأداء الوظيفي. وتجدر الإشارة إلى أن (Macan: 1994) كانت أول من قام بدراسة تبحث إدارة الوقت والبرامج التدريبية لإدارة الوقت وغيرها من الأمور المتعلقة بها.

إن ارتباط إدارة الوقت بالأداء ليس محصوراً بالأداء الوظيفي فحسب، وإنما بالأداء الأكاديمي والأداء الدراسي على حدٍ سواء، وأداء الفرد في إنجاز الأمور الموكلة إليه في سائر أمور الحياة، لذلك فإن هناك بعض الدراسات النفسية لعلماء النفس التطبيقي في ميدان الصناعة تؤكد على أهمية وقت الفراغ كضرورة لتنظيمه وحسن استثماره لتجديد قوى الإنسان واستعادته النشاط وإتقان العمل وحسن أدائه وبالتالي زيادة إنتاجيته.

نبذة عن دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال:

فيما يلي نبذة صغيرة عن نشأة الدائرة وتاريخ تطورها:

الجوازات:

رافق قيام الدولة الأردنية وصدور تشريعاتها الخاصة بالجنسية الأردنية وشروطها انشاء أول مكتب لاصدار جوازات السفر الأردنية فكان ذلك منذ عام 1921 حيث كان هذا المكتب تابعاً لقيادة الجيش العربي ويرأسه أحد الضباط برتبة نقيب، وكان أول رئيس لمكتب الجوازات هو النقيب عارف سليم، وقد استمر ارتباط مكتب الجوازات بقيادة الجيش إلى أن صدر قرار مجلس الوزراء الموقر رقم 51 بتاريخ 1941/9/8 والقاضي بفصل مكتب الجوازات عن قيادة الجيش وربطه بوزارة الداخلية.

وقد تلى هذا القرار إنشاء مكاتب لمديرية الجوازات العامة في محافظات المملكة المختلفة (آنذاك) ففي الضفة الغربية تم إنشاء مكتب جوازات القدس تلاه مكتبان في كل من نابلس والخليل، أما في محافظات الضفة الشرقية فقد أنشئ مكتب للجوازات في محافظة اربد (مكتب جوازات اربد) وكان ذلك في 1963/11/1 ثم تلاه إنشاء مكتب في محافظة الزرقاء في 1968/6/1 كذلك تم إنشاء مكتب في محافظة الكرك في بدايات عام 1969 وفي محافظة البلقاء في 1971/8/1 وفي محافظة معان 1971/9/1.

الأحوال المدنية:

وفي عام 1966 صدر القانون رقم 32 لسنة 1966 والذي أنشئت بموجبه مديرية الأحوال المدنية، حيث اقتصر عملها على اصدار دفاتر العائلة والبطاقات الشخصية وبطاقات الإقامة المؤقتة لأبناء قطاع غزة المقيمين على أرض المملكة وكانت هذه المديرية مرتبطة مع مديرية الجوازات العامة من خلال مدير عام واحد لكلا الدائرتين، وقد استمر هذا الوضع لغاية 1977/7/1 حيث باشرت دائرة

الأحوال المدنية عملها كاملاً وبشكل مستقل بموجب القانون رقم 34 لسنة 1973 وعين لها مديراً عاماً وباشرت أعمالها من خلال 39 مكتباً منتشرة في كافة محافظات المملكة.

دمج الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال:

بناء على اقتراح اللجنة الملكية للتطوير الإداري صدر عن مجلس الوزراء الموقر النظام رقم 10 لعام 1988 بتاريخ 16/1/1988 والقاضي بدمج دائرتي الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال العامة بدائرة واحدة وتحت مسمى دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، وقد نفذ هذا الدمج بتاريخ 16/2/1988 حيث أسست عملية الدمج هذه لعمليات لاحقة من التطوير، وإعادة الهيكلة، ودمج المكاتب، والتنظيم للدائرة، والتبسيط للإجراءات، وبناء لنظم المعلومات والحوسبة، وتطوير للوثائق الصادرة إلى غيرها من العمليات التي تمت لاحقاً.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تناولت دراسات عدة موضوع إدارة الوقت في كافة الحقول الميدانية، وتناولت دراسات أخرى موضوع الأداء الوظيفي سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، وفي مايلي إستعراضاً ملخصاً لبعض هذه الدراسات، حسب الترتيب الزمني من أبعداها إلى أقربها:

أولاً: الدراسات الأردنية:

تحتوي البيئة الاردنية على كم وافر من الدراسات التي تتضمن موضوع تطبيق إدارة الوقت والأداء الوظيفي في حقول تطبيقية إدارية، وتعليمية، وصحية، ومن أهم الدراسات التي تناولت هذين الموضوعين مايلي:

جاءت دراسة لـ (الطراونة، 2002) بعنوان "إدارة الوقت والأداء الوظيفي" دراسة تحليلية مقارنة" هدفت إلى قياس أثر بعض الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي في كل من فاعلية إدارة الوقت وهدر الوقت والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاعين العام والخاص. وكشفت الدراسة عن النتائج التالية:

1. وجود هدر للوقت في كليهما وعدم فاعلية إدارة الوقت في القطاع العام.
2. وجود علاقات معنوية بين الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي وبين فاعلية إدارة الوقت على الأداء الوظيفي.
3. لم يظهر تأثير معنوي للوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي على هدر الوقت ولا لهدر الوقت على الأداء الوظيفي.

وأجرى (الخلايلة، 2004) دراسة بعنوان "إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم" هدفت إلى التعرف على إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة الزرقاء، وكانت أهم نتائج الدراسة مايلي:

1. كان واقع تطبيق إدارة الوقت لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء مرتفعاً.

2. كان واقع كفاءة الأداء الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء مرتفعاً.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند دلالة (0.01 ≥ α) بين واقع إدارة الوقت وواقع كفاءة الأداء الإداري بشكل عام ومع كل مجالات كفاءة الأداء الإداري.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند دلالة (0.05 ≥ α) في واقع إدارة الوقت من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند دلالة (0.05 ≥ α) في واقع كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

وأوصى البحث بتعزيز الجوانب المادية والمعنوية للمديرين للحفاظ على هذا الواقع المرتفع لإدارة الوقت وكفاءة الأداء الإداري.

وهدفت دراسة لـ (الفهداوي والصريرة، 2004) بعنوان "انعكاسات العلاقة بين أداء منظومة العمليات الإدارية وتطوير إدارة الوقت" دراسة ميدانية في جامعة مؤتة" إلى معرفة إنعكاسات العلاقة بين أداء منظومة العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة). وتطوير إدارة الوقت من منظور الكفاءة والفاعلية من خلال التحليل الميداني لتصورات الباحثين في جامعة مؤتة - الأردن. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن تصورات الباحثين إزاء أداء منظومة العمليات الإدارية جاءت متوافقة وإيجابية.
2. إن تصورات الباحثين إزاء مستوى تطوير إدارة الوقت جاءت متوافقة وإيجابية تعبر عن كفاءة القيادات في إدارتها للوقت و كما تعبر عن فاعليتها القيادية في إدارتها للوقت أيضاً.
3. ثمة علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية مهمة بين أبعاد منظومة العمليات الإدارية وبين تطوير كفاءة القيادات الإدارية المبحوثة وفاعليتها في إدارة وقتها الرسمي وأدائها التنظيمي.

وتضمنت توصيات الدراسة دعم القدرة الأدائية للعمليات الإدارية للمنظمات المعنية بهذه الدراسة، والسعي الحثيث إلى تطوير كفاءة عناصرها وفاعليتهم في إدارة الوقت للحد من مخاطر الوقت الضائع والإستفادة من تطبيق اليات نظام الوقت المرن.

وفي دراسة لـ (الكوفحي، 2005) بعنوان "الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم" هدفت إلى التعرف على الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن . توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير الجنس عند جميع مجالات الدراسة والأداة ككل ولصالح الذكور .
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند جميع مجالات الدراسة والأداة ككل لصالح ذوي المركز الوظيفي (مدير تربية، مدير مساعد، رئيس قسم).
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة عند جميع مجالات الدراسة.

وكانت من أهم توصيات الباحث: ضرورة إهتمام وحدات الرقابة الإدارية بمجالي إدارة الوقت وإدارة الجودة، ورفع وحدات الرقابة الإدارية بالعناصر المؤهلة والمتخصصة من ذوي الخبرات، وإجراء المزيد من الدراسات المشابهة وعلى نطاق أشمل وأوسع للرقابة الإدارية تشمل على المفاهيم الإدارية الحديثة.

هدفت دراسة لـ (شهري، 2010) بعنوان " سلوك المواطنة التنظيمية علاقته وأثره في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها" إلى الكشف عن مستوى ممارسة المواطنة التنظيمية وعلاقته وأثره في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على أثر مجموعة من العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، المسمى الوظيفي للوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الرتبة الوظيفية، إسم الشركة.) على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بشركات الاتصالات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى:

1- وجود مستويات مرتفعة من كل من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركات الاتصالات الأردنية، وكذلك التوجه نحو الأداء الوظيفي لدى الشركات المبحوثة.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي للوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقدير المبحوثين لمستوى توجه الشركات نحو الأداء الوظيفي تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص المهني، الرتبة الوظيفية).

4- وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وبين مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء الوظيفي.

5- وجود أثر قوي وإيجابي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء الوظيفي، إلا أن هذا التأثير اختلف من بعد لآخر.

وأوصت الباحثة في هذه الدراسة بأهمية التعزيز المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية، وتنمية العلاقات الإيجابية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وإجراء المزيد من الدراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية.

وقامت (جويحان، 2010) بدراسة بعنوان " الأنماط القيادية في إدارة أمانة عمان الكبرى وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين " هدفت الى التعرف على الأنماط القيادية وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، ومعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو الأنماط القيادية الممارسة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الترسلّي/الحر) ونحو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين المتمثل في مجالات الأداء الأربعة (السرعة، الحجم، الدقة، الجودة) في أمانة عمان الكبرى ومناطقها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وكان أيضاً من أهداف هذه

الدراسة التعرّف على أثر وطبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة والأداء الوظيفي للعاملين في أمانة عمان الكبرى ومناطقها. وكان من نتائج الدراسة كما يأتي:

1. كان المستوى العام للأداء الوظيفي للعاملين في إدارة أمانة عمان الكبرى ومناطقها مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.31). وكان الإرتفاع في مجالات الأداء الأربعة مرتبةً تنازلياً بحيث احتل مجال دقة الأداء المرتبة الأولى، في المرتبة الثانية جاء مجال سرعة الأداء، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال حجم الأداء، وكان آخر مجال وقد جاء في المرتبة الرابعة مجال الجودة.
2. عدم وجود فروق دالة إحصائية حول مستوى الأداء الوظيفي لأمانة عمان الكبرى ومناطقها في مجالات الأداء الأربعة والتي تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، مكان العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) كما تبين وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل والمركز الوظيفي باستثناء وجودها في مجال جودة الأداء. تبين أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في مجالي دقة وجودة الأداء تعزى لمتغير الراتب الشهري بينما جاءت الفروق دالة إحصائية لهذا المتغير في مجالي سرعة وحجم الأداء.

وكانت أهم توصيات الباحثة: استمرار المدراء في إدارة أمانة عمان الكبرى ومناطقها في تبني النمط الديمقراطي لما له من تأثير إيجابي على إرتفاع مستوى الأداء العام للأمانة، بالمقابل تسليط الضوء على سلبيات النمط القيادي الأوتوقراطي والترسلي/الحر على مستوى الأداء بغرض تجنبها، وإطلاع المديرين على نتائج هذه الدراسة وغيرها من الدراسات المعنية بالمشاكل الإدارية ومشاكل الأداء ومناقشة نتائجها للإفادة في التخطيط المستقبلي.

جاءت دراسة ل (الخلاينة، 2010) بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة اربد" للتعرف على أهم أساليب إدارة الصراع المطبقة في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة اربد، وإلى معرفة مستوى الأداء داخل هذه المستشفيات الحكومية، كما وهدفت أيضاً إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء داخل المستشفيات الحكومية في مدينة اربد من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة اربد. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية تعزى لأثر متغيرات (المستشفى، العمر، الحالة الإجتماعية، الراتب، الخدمة).
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية تعزى لأثر الجنس وجاءت لصالح الإناث.
3. عدم وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أسلوب التنافس ومستوى الأداء.
4. عدم وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين أسلوب التجنب ومستوى أداء العاملين.

وكانت أهم توصيات الباحث هي: التخلي عن النظرة السلبية التي يتبناها المديرون للصراع وتبني فكرة وجود اثار إيجابية تطلعاً لتفعيل الأداء، وإعلام كل موظف بحقوقه وواجباته في جميع الاتجاهات.

ثانياً: الدراسات العربية:

تحتوي المكتبة العربية على مجموعة من الدراسات التي تناولت إدارة الوقت والأداء الوظيفي، ومن أكثرها شيوعاً، مايلي:

جاءت دراسة لـ (حنّا، 1998) بعنوان " إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية " هدفت إلى التعرف على إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية وبين العلاقة بين متغيرات الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في العمل الإداري والجامعة وبين إدارة الوقت لديهم. بحيث توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1. كانت نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى إدارة الوقت عالية جداً بنسبة مئوية (85.8%).
2. كانت نسبة الأوقات غير المستغلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية متوسطة بنسبة مئوية (67.2%).
3. تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الجنس ويفارق بسيط لصالح الإناث.

4. تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير العمر لصالح الفئة العمرية أكثر من 50 سنة.
5. تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد.
6. تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري لصالح أصحاب خبرة أكثر من 5 سنوات.
7. تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الجامعة لصالح جامعة بيت لحم.
8. يقوم رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بتوزيع وقت العمل الرسمي على أعمال ونشاطات متعددة، حيث كانت أكثر الأعمال التي استحوذت على وقتهم هي (على التوالي) تدريس الطلبة، إلقاء المحاضرات، ثم قراءة المذكرات وتقارير العمل، واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها، ثم إعداد البحوث التربوية التحسينية لتطوير القسم، ثم مقابلة الأشخاص الراغبين في المقابلة لأغراض رسمية، من داخل أو خارج الجامعة، بنسبة مئوية تراوحت بين (25.30% - 63.30%).

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من التوصيات تلخصت بـ: قيام إدارات الجامعات الفلسطينية بتعميق مفهوم إدارة الوقت وأهميته من خلال تخطيط البرامج التدريبية لتنمية مهارات العاملين في هذا المجال، والعمل على عقد دورات وحلقات دراسية حول الموضوع بالتنسيق مع مجالس الأقسام في الجامعات الفلسطينية المختلفة، وإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك.

وفي دراسة لـ (العضايلة، 2002) بعنوان "إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ومديرات الإدارة الوسطى في الجهاز الحكومي القطري" هدفت إلى التعرف إلى استخدامات الوقت لدى العاملين من مستوى الإدارة الوسطى في الجهاز الحكومي القطري وكيفية قضائهم للوقت في النشاطات المختلفة أثناء الدوام الرسمي، ومن مضيعات الوقت وكلفته.

وكانت نتائج الدراسة أن 77.6% من وقت الموظف القطري يقضيه في نشاطات رسمية أثناء الدوام الرسمي، وعدم وجود أثر ذو علاقة إحصائية للمتغيرات المستقلة وهي المنصب الوظيفي، والمؤهل العلمي، والحالة الإجتماعية، والعمر في فاعلية العاملين في إدارة الوقت.

وجاءت دراسة لـ (أبو سمرة وغنيم، 2006) بعنوان "الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وعلاقتها بإدارة الوقت"، هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وعلاقتها بإدارة الوقت وبيان واقع هذه الأنماط في ضوء متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب.

وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها:

1. تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام كانت بدرجة متوسطة.
2. هناك علاقة ارتباطية سالبة بين النمطين الأوتوقراطي والترسلي وإدارة الوقت.

وقام (الدويلة، 2007) بدراسة بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية " هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة (القوة، الدور، المهمة، الفرد) على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية.

وكانت من أهم توصيات الباحث: الإهتمام بتعيين العاملين التي تتناسب ومؤهلاتهم العلمية والعملية، تدريب العاملين على أحدث الوسائل التي تساهم في رفع مستوى أدائهم.

وجاءت دراسة (ملحم، 2010) بعنوان "دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين" هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.
2. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
3. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معوقات إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
4. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين وفقاً لاختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيها.
5. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في كل من معوقات إدارة الوقت (الإدارية والتنظيمية، والبيئية) وفقاً لاختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيها، في حين وجد هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معوقات إدارة الوقت (العامة والشخصية) وفقاً لاختلاف نوع المؤسسة، وذلك لصالح القطاع الخاص حيث اتضح تأثره بهذه المعوقات أكثر من القطاع العام.

وخلصت الدراسة إلى توصياتٍ أهمها: تعميق مفهوم الوقت وأهميته لدى العاملين، من خلال تحفيز الذات على إدارة الوقت، والحد من المعوقات العامة والشخصية، بتخفيض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها للعاملين.

وسعت دراسة لـ (الأحمري، 2010) بعنوان "الضغوط المهنية التي يواجهها مديرو وموظفو دوائر الخدمات والتشغيل في الجامعات السعودية وأثرها على أدائهم الوظيفي" إلى الكشف عن الضغوط

المهنية التي تواجه مديري وموظفي دائرة الخدمات والتشغيل في الجامعات السعودية وأثرها على أدائهم الوظيفي. وكانت من أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة ما يلي:

1. وجود فرق ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطي تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداء ككل وعلى أبعاد (العبء الوظيفي، عدم وضوح الأدوار وتعددتها، عملية تقييم الأداء الوظيفي، المردود المالي، والخدمات) يعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.
2. وجود علاقة سالبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين كل بعد من أبعاد أداة الضغوط المهنية التي تواجه مديري وموظفي دائرة الخدمات والتشغيل في الجامعات السعودية وأدائهم الوظيفي.

هدفت دراسة لـ (جابر، 2010) بعنوان "تداخل اختصاصات الأجهزة الرقابية وأثره على الأداء الوظيفي في وزارة الإعمار والإسكان العراقية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين" الى التعرف على مستوى التداخل في اختصاصات الأجهزة الرقابية العاملة في وزارة الإعمار والإسكان العراقية، ومعرفة أثره على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، ومعرفة فيما إذا كان ذلك يتأثر بالخصائص الشخصية والتنظيمية للمبشرين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، طبيعة الدائرة).

كانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1. وجود مستوى متوسط لأثر التداخل والإزدواجية في اختصاصات الأجهزة الرقابية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقدير المبشرين لأثر التداخل والإزدواجية في ممارسة الاختصاصات الرقابية على مجالات الأداء الوظيفي منفردة ومجمعة تبعاً للخلفيات الشخصية والتنظيمية للمبشرين والمتصلة بمتغيرات (العمر،

المسمى الوظيفي، طبيعة الدائرة) باستثناء مجال واحد من مجالات الأداء الخمسة وهو مجال (استخدام الصلاحيات المفوضة).

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقدير المبحوثين لأثر التداخل والإزدواجية في ممارسة الاختصاصات الرقابية على مجالات الأداء الوظيفي منفردة ومجمعة تعزى إلى (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) باستثناء مجالي (استخدام الصلاحيات المفوضة، والإلتزام باللوائح الإدارية).

جاءت هذه الدراسة بجملة من التوصيات كان من أهمها: العمل على معالجة أثر تداخل اختصاصات الأجهزة الرقابية وإزدواجية أعمالها على الأداء الوظيفي من خلال توعية العاملين بمفهوم الرقابة وتوضيح أهميتها، وإجراء دراسات مماثلة على أن تكون من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الرقابية وذلك لأنها تمثل وجهة النظر الأخرى في هذا الموضوع، بالإضافة إلى إجراء المزيد من البحوث في نفس الإتجاه في وزارات أو دوائر أخرى.

جاءت دراسة لـ (الزكينة، 2010) بعنوان " الرضا الوظيفي وأثره على الأداء كما يراه أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في إقليم كردستان - العراق " للتعرف على أثر الرضا الوظيفي على الأداء كما يراه أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في إقليم كردستان - العراق في منطقة كرميان. كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- 1- وجود فرق في المستوى العام للأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، سنوات الخبرة الأكاديمية، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية) في جميع مجالات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ككل.
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الكلية أو المعهد في جميع المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل باستثناء مجال إدراك الإنجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب.

4- وجود أثر دالّ إحصائياً بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في إقليم كردستان - العراق وبين جميع مجالات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في إقليم كردستان - العراق بمنطقة كرميان.

وكانت أهم توصيات هذه الدراسة: العمل على رفع الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في الدورات لتطوير قدراتهم المعرفية والعلمية، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث العلمية من خلال تقديم الدعم المالي المناسب لدعم بحوث أعضاء هيئة التدريس.

جاءت دراسة لـ (جابر، 2010) بعنوان "أثر الأنماط القيادية للمدراء على أداء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي العراقية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المرؤوسين" هدفت إلى التعرف إلى أثر الأنماط القيادية السائدة للمدراء في دوائر وزارة التخطيط على رضا العاملين ورائتهم. فكان ترتيب الأنماط القيادية كما يلي: (نمط المدير المعتدل، نمط مدير الفريق، نمط مدير النادي الإجتماعي، نمط المدير المتساهل، نمط المدير السلطوي).

وبعد اختبار الفرضيات خلصت الدراسة إلى:

1- عدم وجود فروق دالّة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إدراك العاملين لمستوى (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي) تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العمر).

2- وجود أثر إيجابي بين كل من نمط مدير الفريق ونمط مدير النادي الإجتماعي ورضا العاملين وأدائهم.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية: تحسين العلاقة بين المدراء والمرؤوسين والتواصل معهم للوقوف على مشاكل العمل ومعوّقاته، توضيح إجراءات وأساليب العمل، والحد من المعوقات البيئية التي تحول دون الاستغلال الأمثل لوقت العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص، والتركيز على استخدام أفضل الأساليب العلمية لقياس الأداء الجيد، وإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول

موضوع الوقت وأهميته وكيفية إدارته والسيطرة عليه، وتسخير القدر المستطاع من الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاح هذه الأبحاث.

هدفت دراسة لـ (أبو زيادة: 2012) بعنوان " إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية " إلى التعرف على مدى طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (114) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة باستثناء بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم، فقد جاء هذا التطبيق بشكل عام بدرجة متوسطة.

2. أن اتجاهات المبحوثين في هذه المصارف نحو مستوى فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي تتصف بدرجة عالية.

3. يوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

4. وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

5. وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة مجتمعتين والأداء الوظيفي، وكان لفاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة مجتمعتين الأثر الأكبر على الأداء الوظيفي، مقارنة بكل من أثر فاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة كل على انفراد على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية.

وبناءً على نتائج الدراسة فقد جاءت عدة توصيات منها: ترسيخ الوعي والقناعة الجدية لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية بأهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل وهداف وربطها بفاعلية إدارة الوقت، لما في ذلك من تأثير أكبر في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية الفلسطينية. وضرورة إعطاء اهتمام أكبر لتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، على أن يتم ذلك دون إهمال الأبعاد الأخرى، أي يتم النظر إلى جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بكافة جوانبها الإدارية، والعملية، والفنية داخل المصرف نظرة تكاملية، حتى وإن تم التطبيق لهذا

المفهوم تدريجياً، إلا أنه لا بد أن يكون مخططاً له لينتهي بنموذج شمولي منظم ذلك ليحقق نتائجه المستهدفة.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

حاولت الباحثة الحصول على دراسات حديثة حول موضوع إدارة الوقت والأداء الوظيفي أجريت في الدول الأجنبية، وفي مايلي بعضها:

جاءت دراسة (Macan, 1996) بعنوان " برنامج تدريبي لإدارة الوقت: أثره على سلوكيات الوقت، والمواقف والأداء الوظيفي." هدفت إلى التعرف إلى تأثير برنامج تدريبي لإدارة الوقت بالتطبيق على تقارير ذاتية لـ 44 موظف في وكالة كبيرة للخدمات الإجتماعية في ميزوري في الولايات المتحدة الأمريكية لسلوكيات إدارة الوقت، وسيطرتهم على وقتهم، ورضاهم الوظيفي، والإستجابة للضغط، وعلى تقديرات المشرفين لأداء موظفيهم. وكانت النتائج كمايلي:

1. تبين أن العاملين سجلوا عدم استخدام أكبر لسلوكيات الوقت، ورضا وظيفي أكبر، وتوتر أقل بعد البرنامج التدريبي بالمقارنة مع هؤلاء اللذين لم يخضعوا لبرنامج إدارة الوقت التدريبي.
 2. لم يظهر هناك تغيير مهم للأداء الوظيفي بعد التدريب.
 3. زاد إدراك العاملين المشاركين في المجموعات التدريبية للسيطرة على وقتهم من 4 إلى 5 أشهر بعد البرنامج التدريبي، وصولاً إلى مستوى المجموعة الضابطة.
- ووصى الباحث بإجراء دراسات أكثر في هذا المجال وبالتالي فهم مدى تأثير البرامج التدريبية لإدارة الوقت بطريقة أفضل.

وجاءت دراسة لـ (Hammed & Shadare Oluseyi, 2009) بعنوان " تأثير الدافعية، وفاعلية القيادة، وإدارة الوقت على أداء العاملين في بعض الصناعات المختارة في منطقة إبدان، في ولاية

أويو في نيجيريا" بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تأثير الدافعية، وفاعلية القيادة، وإدارة الوقت على أداء العاملين في بعض الصناعات المختارة في منطقة إبدان، في ولاية أويو في نيجيريا.

وكشفت النتائج أن أثر المتغيرات الثلاثة (الدافعية، وفاعلية القيادة، وإدارة الوقت) جاءت بتباين نسبته 27.2% في أداء العاملين، بحيث ساهم كل متغير بأداء العاملين، بحيث جاءت إدارة الوقت بأقل مساهمة. إستناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة فأوصت الدراسة بأنه يجب على أصحاب العمل ومديري الموارد البشرية وقياديين المنظمات إظهار الإهتمام برفاه العاملين لديهم وذلك لجعلهم مساهمين قيمين لنجاح المنظمة.

وجاءت دراسة لـ (Wilson, 2009) بعنوان "دراسة العلاقة بين إدارة الوقت الشخصي و أداء مندوبي المبيعات الصناعية" هدفت إلى تحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين مهارات إدارة الوقت الشخصي وأداء مندوبي المبيعات الفردية، وكانت عينة الدراسة 256 مندوب مبيعات في شركات إلكترونية صناعية في ألبيرتا، في كندا.

وكانت النتيجة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية مهمة بين إدارة الوقت الشخصي و أداء مندوبي المبيعات، وصاحبت هذه النتائج جملة من التوصيات تخدم الأبحاث المستقبلية تمثلت بإجراء المزيد من الأبحاث التي تبين علاقة الارتباط بين إدارة الوقت وأداء مندوبي المبيعات وفي مناطق أخرى في كندا، وشمال أمريكا، وأمريكا الشمالية والجنوبية، والتوسع عالمياً في إجراء البحث، وجاء في توصيات الباحث أيضاً أن يتضمن البحث المستقبلي عينة لمناطق صناعية أوسع.

وهدف دراسة لـ (Karaođlan & Yaman, 2009) بعنوان "العلاقة بين النجاح وإدارة وقت الإداريين ووجهة نظر الإداريين في أفضل الشركات التركية" إلى توضيح العلاقة بين النجاح وإدارة الوقت عند الإداريين في الشركات التركية عن طريق تحليل رقمي لهذه العلاقة و بالتالي كانت نتيجة هذه الدراسة بأن إداريي أفضل الشركات كانوا غير ناجحين في مقاومة الصراع وتأثير الوقت.

وهناك دراسة لـ (Johnson-Blake, 2010) بعنوان " إستراتيجيات إدارة الوقت وإستخدام الوقت التي تؤثر على النجاح المؤسسي من وجهة نظر مدراء الشركات غير الربحية " هدفت إلى التعرف على وجهة نظر المدراء بالنسبة لاستخدام الوقت واستراتيجيات إدارة الوقت الفعال في ولاية جورجيا.

توصلت النتائج إلى وجود علاقات مهمة بين المتغيرات الديمغرافية، والمواقف، وسلوكيات إدارة الوقت وبين مخزون ممارسات إدارة الوقت وكانت عوامل في تطبيق تقنيات إدارة الوقت الفعال لتحسين النجاح المؤسسي والكفاءة. وبناءً على النتائج المذكورة، فقد جاء الباحث بتوصيات عدة لمديري الشركات غير الربحية، ومنها: يجب على مديري الشركات غير الربحية أن يضعوا إدارة الوقت في الأولوية الأولى التي من شأنها رفع مستوى جهود الأبحاث، لتحقيق النجاح المؤسسي لجميع أصحاب المصلحة، ويجب أيضاً تبني برامج إدارة الوقت الفعالة التي تفيد جميع أصحاب المصلحة داخل المؤسسة، ودعم التطوير المهني المستمر الذي يركز على تحسين التغيير المؤسسي.

وفي دراسة لـ (Zampetakisa, Bourantab & Moustakisa: 2010) بعنوان " العلاقة بين الإبداع الفردي وإدارة الوقت، هدفها التعرف على العلاقة بين سلوكيات ومواقف إدارة الوقت وبين مقاييس الإبداع، كما هو مقدر بتقدير الذات للإبداع ومقياس للشخصية المبدعة بالتطبيق على (186) طالب وطالبة في ثلاث جامعات يونانية. تُبين النتائج وجود علاقة إيجابية بين الإبداع وسلوكيات التخطيط اليومية، والثقة بالتخطيط ذا المدى البعيد، والسيطرة المدركة للوقت والتماسك، بينما علاقتة سلبية مع تفضيل الفوضوية. وكانت من توصيات الباحثين إجراء أبحاث مستقبلية لكشف العلاقة المعقدة بين الإبداع، وإدارة الوقت، والسياق التنظيمي.

وفي دراسة لـ (Charbonnier-Voiri & AL Akremi, 2011) بعنوان "أثر التمكين على أداء العاملين التكيّفي" تهدف إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على أداء العاملين التكيّفي، وذلك بالتطبيق على هيئة مكونة من 390 موظف فرنسي للمساهمة في دعم الفرضيات. بحيث بيّنت نتائج هذه الدراسة الأثر الإيجابي للتمكين على الأداء التكيّفي وأن ارتباط التمكين كان أقوى بالأداء التكيّفي عندما كان دعم مشرف العمل الملاحظ عالياً.

- التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يعتبر موضوع إدارة الوقت من المواضيع المهمة والضرورية في علم الإدارة الحديثة، وكان هذا حافزاً للعديد من الباحثين لإجراء الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع ومدى تطبيقه على مختلف الحقول الأكاديمية، والمالية، والصحية، والإدارية التي من شأنها تطوير وزيادة فاعلية أدائها من خلال تطوير المهارات الإدارية لدى الإداريين والعاملين. هدفت العديد من الدراسات التي تحدثت عن الوقت وإدارة الوقت واستخدامهما، ومثال ذلك دراسة (Johnson-Blake, 2010) ودراسات أخرى تناولت موضوع إدارة الوقت والتعرف على واقع تطبيق إدارة الوقت مثل دراسة (العضايلة: 2002، حنّا: 1998 ، Macan: 1996)، أو من خلال معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والعديد من المتغيرات الإدارية مثل (القيادة، والدافعية، والإبداع) مثل دراسة (أبو سمرة وغنيم: 2006، Hammed & Olusey Shadare: 2009، Zampetakisa, Bourantab & Moustakisa: 2010).

كما تناولت بعض من الدراسات المذكورة موضوع الأداء بشكل عام والتركيز على العوامل المؤثرة فيه مثل (الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والأنماط القيادية، والرقابة الإدارية، والثقافة التنظيمية) والمتمثلة بدراسات (الزنكنة: 2010، الشهري: 2010، جويحان: 2010، الكوفحي: 2005، الدويلة: 2007). ومن الملاحظ من الإطلاع على الدراسات السابقة المذكورة التي ربطت إدارة الوقت والأداء الوظيفي، مثل (الخاليلة: 2004، الفهداوي والصريرة: 2004، ملحم: 2010، أبو زيادة: 2012، Hammad & Shadare Oluseyi: 2009، Wilson: 2009) أنها قليلة جداً مقارنة بأهمية الموضوع، ومن هنا جاءت فكرة ربط هذين الموضوعين البالغين الأهمية بدراسة واحدة تطبق عملياً، حيث أن مجال تطبيق هذه الدراسة، وهو القطاع العام في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، لم يبحث سابقاً في البيئة الأردنية (حسب علم الباحثة).

جاءت الدراسات السابقة بفائدة على الباحثة، من حيث أسلوب البحث المستخدم في الدراسة ومن حيث تصميم الإستبانة، بالإضافة إلى إثراء الجانب النظري من الدراسة، وجاء لهذه الدراسة ما يميزها من حيث مكان التطبيق (دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال)، ومن حيث زمن إجراء هذه الدراسة. وكذلك أبعاد الوقت الثمانية، لم يتم التنطرق إلى تفاصيلها في الدراسات السابقة،

فمعظم الدراسات السابقة تناولت إدارة الوقت بعبارات عامة لم تحدد مجالات فاعلية إدارة الوقت كما تم في هذه الدراسة.

الفصل الثالث

عرض وتحليل بيانات الدراسة

ومناقشته

الفصل الثالث

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرض بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء أسئلتها وفرضياتها، وذلك من خلال وصف تحليلي للخصائص الديموغرافية والوظيفية، ويليه عرض موسع وشامل للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها

3-1 : وصف خصائص عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين والموظفات في جميع المستويات في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال (مدير، مساعد، رئيس ديوان، أمين مكتب، موظف)، ويبين الجدول رقم (5) التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة موزعة كما يلي:

جدول (5): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة. ن=159

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
62.3	99	اربد	المحافظة
10.1	16	جرش	
10.1	16	عجلون	
17.6	28	المفرق	
76.1	121	ذكر	الجنس
23.9	38	انثى	
1.3	2	20سنة فأقل	الفئة العمرية
25.2	40	21-30سنة	
30.8	49	31-40سنة	
42.8	68	41سنة فأكثر	
27.0	43	ثانوية فما دون	المؤهل العلمي
47.2	75	دبلوم	
23.9	38	بكالوريوس	
1.9	3	دراسات عليا	
13.8	22	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة
9.4	15	6-10 سنوات	
25.8	41	11-15 سنة	
50.9	81	16 سنة فأكثر	
2.5	4	مدير	طبيعة العمل
10.1	16	مساعد مدير	
2.5	4	رئيس ديوان	
14.5	23	أمين مكتب	
70.4	112	موظف	
100.0	159	اقل من 5	الدورات التدريبية
100.0	159	المجموع	

يلاحظ من الجدول رقم (5) بالنسبة لمتغير المحافظة أن عدد العاملين في محافظة اربد بلغ (99) موظفاً، أي بنسبة (62.3%)، وفي محافظتي جرش وعجلون بلغ عددهم في كل محافظة (16) موظفاً وبنسبة (10.1%)، أما في محافظة المفرق فقد بلغ عددهم (28) موظفاً، بنسبة (17.6%). ويعود السبب في ذلك إلى كبر محافظة اربد وتعدد المكاتب التابعة لها في القرى المحيطة بها، حيث أن يوجد (14) مكتب تابع لمديرية اربد، وهناك أيضاً (7) مكاتب تابعة لمديرية محافظة المفرق وهذا ما ساعد على وقوعها في المرتبة الثانية من حيث عدد العاملين، أما محافظتي جرش وعجلون فتعتبران صغيرتان مقارنة مع ما سبق بوجود مكتب واحد فقط يتبع للمديرية.

بالنسبة لمتغير الجنس، فقد بلغ عدد الذكور (121) موظفاً وبنسبة (76.1%)، وبلغ عدد الإناث (38) موظفةً أي بنسبة (23.9%)، ولعل السبب يعود في ذلك إلى أن الوظائف الإشرافية تتطلب

الخدمة الطويلة وهذا ما يلائم الذكور أكثر من الإناث التي تجبرها الظروف الأسرية على طلب التقاعد المبكر وترك العمل.

وبالنسبة للفئة العمرية، فمن الملاحظ وجود موظفين اثنين فقط يقعان ضمن فئة (20 سنة فأقل)، وذلك بنسبة (1.3%). و(40) موظفاً هو عدد العاملين الذين يندرجون تحت فئة (21 - 30 سنة) بنسبة مؤية (25.2%)، و عددهم في فئة (31 - 40 سنة) بلغ (49) موظفاً بنسبة (30.8%)، أما في فئة (41 سنة فأكثر) فبلغ عددهم (68) موظفاً، أي بنسبة (42.8%). ولعل السبب لوجود أكبر عدد من العاملين ضمن الفئة الأخيرة أن للخبرة دور مهم في إشغال الوظائف الإشرافية في دائرة الأحوال المدنية.

بالنسبة للمؤهل العلمي، فيلاحظ أن عدد العاملين الذين يقعون ضمن فئة ثانوية فما دون (43) موظفاً أي (27%)، وعدد العاملين من حملة درجة الدبلوم (75) موظفاً، أي بنسبة (47.2%). وعدد العاملين من حملة درجة البكالوريوس (38) موظفاً، وبنسبة (23.9%)، ووجود (3) موظفين فقط من حملة الماجستير (فئة دراسات عليا)، وذلك بنسبة (1.9%). قد يعود سبب ذلك للتفكير السائد بأن بدء الموظف حياته الوظيفية بسن مبكرة وبمستوى ثانوية عامة أو دبلوم في السنوات السابقة ثم يتقدم وظيفياً مع تقدم الزمن.

وبالإشارة إلى سنوات الخدمة، فإنه من الملاحظ أن عدد العاملين في الفئة من 5 سنوات فأقل، فإن عدد العاملين في هذه الفئة (22) موظفاً، وهذا يعادل نسبة (13.8%)، وعدد العاملين الذين تنحصر خبرتهم بـ (6-10) سنوات تساوي (15) موظفاً، أي بنسبة (9.4%)، وبالنسبة للفترة الزمنية (11-15) سنة، فقد سجل عدد العاملين (41) موظفاً مترجمة بنسبة مقدارها (25.8%)، أما بالنسبة لعدد العاملين الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة وهذه تعد أكبر نسبة أعداد موظفين (51) موظفاً وبنسبة (5.9%) وهذا يتناسب مع الفئة العمرية، حيث أن العاملين البالغين من العمر أكثر من 40 سنة من المتوقع أن تكون سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة، وهذه الفئة العمرية تتناسب مع إشغال الوظائف الإشرافية في الدائرة

وبالتنويه إلى طبيعة العمل، فمن الملاحظ إن عدد العاملين الخاضعين لفئة مدير كانت تساوي (4)، وبنسبة (2.5%) من العينة، وعدد العاملين ضمن فئة مساعد مدير بلغت (16) موظف، أي

(10.1%)، في حين بلغ عددهم في فئة رئيس ديوان (4)، بنسبة (2.5%)، وبالنسبة لعدد العاملين ضمن فئة أمين مكتب فكان (23) موظفاً وبنسبة (14.5%)، وبالنسبة لفئة الموظف، فقد بلغ تكرارها (عدد العاملين) (112) موظفاً، وذلك بنسبة (70.4%). تعود هذه النسب إلى وجود أربع مديريات لدائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال وأربعة دواوين فقط أما باقي المسميات فتوجد بشكل كبير في إقليم الشمال، وبلغت نسبة عدد العاملين أعلاها وذلك بسبب شمولها على وظائف منها: المحاسب، وموظف الإدخال، وموظف الطباعة ... وغيرها من المسميات. أما بالنسبة لعدد الدورات التدريبية فشملت جميع أفراد العينة لفئة أقل من 5 دورات تدريبية وبنسبة (100%)، ويعود ذلك إلى أن دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال تقوم بعقد دورة تدريبية واحدة سنوياً عن إدارة الوقت بالتعاون مع معهد الإدارة العامة في جامعة اليرموك بحيث تتكرر هذه الدورة سنوياً، ويحق لكل موظف بأن يشترك بهذه الدورة مرة واحدة فقط. من الملاحظ في الجدول رقم (5) عدم وجود العدد الكافي من التكرارات لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المذكورة، منها: الفئة العمرية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، فكان من المفضل دمج بعض فئات هذه المتغيرات لتسهيل التحليل الإحصائي والحصول على نتائج أفضل يمكن تعميمها، حيث تم دمج الفئة العمرية (20 سنة فما دون) مع (21-30 سنة) وفي متغير المؤهل العلمي تم دمج فئة (بكالوريوس) مع فئة (دراسات عليا)، أما في متغير طبيعة العمل، فتم دمج فئتي (مدير) و(مساعد مدير معاً) وفئتي (رئيس ديوان) و(أمين مكتب) معاً، حسب الجدول رقم (6) التالي:

جدول (6): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة بعد الدمج. ن=159

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
26.4	42	30 سنة فأقل	العمر
30.8	49	31-40 سنة	
42.8	68	41 سنة فأكثر	
27.0	43	ثانوية فما دون	المؤهل العلمي
47.2	75	دبلوم	
25.8	41	بكالوريوس فأعلى	
12.6	20	مدير/مساعد مدير	طبيعة العمل
17.0	27	رئيس ديوان/أمين مكتب	
70.4	112	موظف	
100.0	159	المجموع	

كما هو مبين في الجدول (5) والجدول (6) الذي يبين تحليل التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وجود مميزات لعينة هذه الدراسة تتمثل بـ:

1. وجود أكبر عدد من العاملين في محافظة اربد.
2. مجتمع دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال هو مجتمع ذكوري بسبب ارتفاع عدد الذكور نسبة إلى عدد الإناث.
3. ارتفاع نسبة العاملين التي تزيد أعمارهم عن 40 سنة ويسنوات خدمة تزيد عن 15 سنة.
4. الغالبية العظمى ممن يعملون في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال هم من حملة شهادة الدبلوم.
5. إشترك جميع العاملين في أقل من 5 دورات تدريبية في إدارة الوقت.

3-2 : الإجابة على أسئلة الدراسة :

السؤال الأول: " ما مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول رقم (7) يبين ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. ن=159

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم	الرتبة
عالية	0.53	4.41	الايفاء بالالتزامات	1	1
عالية	0.60	4.25	متطلبات التفاوض	7	2
عالية	0.60	4.20	توازن نمط الحياة	8	3
عالية	0.51	4.09	الانضباط في استخدام الوقت	5	4
عالية	0.61	4.05	وضع الأولويات	4	5
عالية	0.54	3.81	التحكم بالمقاطعات	2	6
متوسطة	0.57	3.64	استخدام الموارد	6	7
متوسطة	0.61	3.54	التخطيط للوقت	3	8
عالية		3.96	تطبيق ادارة الوقت ككل		

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.54 - 4.41). إن المستوى العام

لتطبيق إدارة الوقت عالياً وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الفهداوي

والصرايرة: 200) وتختلف مع نتيجة دراسة (أبو سمرة وغنيم: 2006). كما جاء مستوى تطبيق إدارة

الوقت في جميع المجالات مرتفعاً ما عدا مجال استخدام الموارد والتخطيط للوقت فكانا متوسطين. جاء مجال الإيفاء بالالتزامات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.41) وبانحراف معياري مقداره (0.53)، وجاء مجال متطلبات التفاوض في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وبانحراف معياري بلغ (0.60)، وجاء مجال توازن نمط الحياة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وبانحراف معياري بلغ (0.60)، وجاء مجال الإنضباط في استخدام الوقت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وبانحراف معياري بلغ (0.51)، وجاء مجال وضع الأولويات في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبانحراف معياري بلغ (0.61)، وجاء مجال التحكم بالمقاطعات في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبانحراف معياري بلغ (0.54)، وجاء مجال استخدام الموارد في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبانحراف معياري بلغ (0.57)، بينما جاء مجال التخطيط للوقت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبانحراف معياري مقداره (0.61)، وفي رأي الباحثة قد يعود سبب تدني الوسط الحسابي لمجال التخطيط للوقت، عدم معرفة العاملين المعرفة التامة بأساليب التخطيط للوقت وعدم الوعي التام والجدية في التعامل مع التخطيط للوقت وانشغالهم المستمر، نتيجة ضغط العمل، بالإيفاء بالالتزامات وعدم توفر الوقت الكافي لإعداد خطة لإدارة الوقت. كما يدل انخفاض الانحرافات المعيارية لجميع مجالات إدارة الوقت على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

1. مجال الإيفاء بالالتزامات

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإيفاء بالالتزامات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. ن=159

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	0.55	4.74	أقوم بإنجاز أعمالي بالوقت المحدد	1	1
عالية	0.68	4.55	أأخذ القرارات بدون تأخير	2	2
عالية	0.82	4.48	ألتزم بنظام الإجازات المقررة	5	3
عالية	0.86	4.35	أحافظ على حضور الاجتماعات والمواعيد في الوقت المحدد	3	4
عالية	0.79	4.32	لا أترك العمل حتى انجزه	4	5
عالية	1.02	4.27	أصل إلى العمل في الوقت المحدد	6	6
عالية	1.12	4.16	أنصرف من العمل مع انتهاء وقت الدوام الرسمي	7	7
عالية		4.41	الإيفاء بالالتزامات		

يبين الجدول (8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.16 - 4.74)، حيث أن مستوى تطبيق الإيفاء بالالتزامات عالياً بمتوسط حسابي بلغ (4.41) وانحراف معياري بلغ (0.53). جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "أقوم بإنجاز أعمالي بالوقت المحدد" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.74) وانحراف معياري مقداره (0.55)، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "أأخذ القرارات بدون تأخير" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري مقداره (0.68)، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي نصها "ألتزم بنظام الإجازات المقررة" بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي مقداره (4.48) وانحراف معياري مقداره (0.82)، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "أحافظ على حضور الاجتماعات والمواعيد في الوقت المحدد" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.86)، تلتها الفقرة رقم (4) التي تنص على "لا أترك العمل

حتى انجزه " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.32) وبانحراف معياري (0.79)، وتلتها الفقرة رقم (6) والتي تنص على " أصل إلى العمل في الوقت المحدد" في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي مقداره (4.27) وبانحراف معياري مقداره (1.02)، في حين جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "أنصرف من العمل مع انتهاء وقت الدوام الرسمي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.16) وبانحراف معياري بلغ (1.12). ولعل سبب هذه النتيجة تشديد دائرة الأحوال المدنية على إنهاء العمل في وقت محدد لتمكين المواطن من استلام أوراقه الرسمية في الوقت المفروض لذلك، وهناك نظام رقابة وعقاب للموظفين نتيجة لشكاوي المواطنين في حال تأخير تسليم وثائق الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال عن الوقت المحدد.

2. مجال التحكم بالمقاطعات

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحكم بالمقاطعات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. ن=159

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	0.95	4.27	أقوم بقراءة البريد الوارد المهم	11	1
عالية	0.97	4.18	أحضر اجتماعات محدودة العدد في اليوم	10	2
عالية	1.00	3.95	لا انشغل بشرب الشاي أو القهوة أو تناول الإفطار أثناء ساعات العمل الرسمية	12	3
عالية	1.02	3.91	لا أقضي وقتي اليومي بالاتصالات الهاتفية	9	4
متوسطة	1.35	3.57	اعتذر للزائرين الشخصيين عن مقابلتهم في أوقات العمل الرسمي	13	5
متوسطة	1.42	2.99	لا أتعرض للمقاطعات أثناء عملي	8	6
عالية		3.81	التحكم بالمقاطعات		

يبين الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.99 - 4.27). إن مستوى تطبيق مجال التحكم بالمقاطعات عالياً لدى العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.81) بانحراف معياري بلغ (0.54)، حيث جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "أقوم بقراءة البريد الوارد المهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.27) وبانحراف معياري بلغ (0.95)، وتلتها الفقرة رقم (10) والتي تنص على "أحضر اجتماعات محدودة العدد في اليوم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وبانحراف معياري بلغ (0.97)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "لا أتعرض للمقاطعات أثناء عملي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.99) وبانحراف معياري بلغ (1.42). وفي وجهة نظر الباحثة فإن السبب في ذلك قد يعود إلى محافظة واحترام العاملين للقوانين والأنظمة الجديدة والتمكن من مواكبة التطورات المتعلقة بأمور العمل، بحيث اهتمام الموظف بأمور عمله يدفعه لأن يتجنب المقاطعات ويتحكم بها بحيث لا تشغله عن عمله، ومع ذلك وبسبب ضغوط المجتمع لا يستطيع الاعتذار للزائرين الشخصيين عن مقابلتهم أثناء العمل وكذلك تعرضه للمقاطعات الطارئة أثناء العمل وهذا مرده للعادات الإجتماعية.

3. مجال التخطيط للوقت

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط للوقت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. ن=159

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	1.10	4.07	أقوم بعملية من خلال تقويم زمني (روزنامة)	14	1
عالية	0.92	3.88	أتمكن من خلال تنظيمي لوقت أن أحل المشكلات التي تواجهني	21	2
عالية	0.98	3.84	أعمل في ظل أهداف محددة في مجال عملي	17	3
عالية	1.05	3.81	أعمل بوجود قائمة يومية للمهام	16	4
متوسطة	1.11	3.41	أحدد موعداً نهائياً لإنجاز عملي	19	5
متوسطة	1.37	3.30	أخصص وقتاً معقولاً للمشاركة	15	6
متوسطة	1.52	3.26	أخصص بعض الوقت للتخطيط والتفكير في عملي اليومي	22	7
متوسطة	1.12	3.20	أتبع خطة زمنية محددة لتحقيق الأهداف	20	8
متوسطة	1.23	3.10	أضع أهدافاً وأتابع إنجازها إسبوعياً	18	9
متوسطة		3.54	التخطيط للوقت		

يبين الجدول (10) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.10 - 4.07). إن مستوى تطبيق التخطيط للوقت متوسطاً لدى العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.54) وانحراف معياري بلغ (0.61). جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "أقوم بعملية من خلال تقويم زمني (روزنامة)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) بانحراف معياري مقداره (1.10)، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "أضع أهدافاً وأتابع إنجازها إسبوعياً" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري مقداره (1.23). ولعل السبب في ذلك هو ضعف قدرة الموظف على تخطيط الوقت لأن إدارة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال كإدارة الأزمات

الطارئة التي تأتي بدون سابق إنذار وقد لا يمكن التنبؤ بها، فهناك ظروف استثنائية تواجه العاملين وتجبرهم على تغيير نمط عملهم مثل أوقات الانتخابات البلدية والنيابية ونتائج الثانوية العامة وما يرتبط بذلك من إقبال غير معهود للمواطنين وبأعداد كبيرة جداً للحصول على وثائق الجوازات والهويات الشخصية التي بدونها لا يستطيع الانتخاب أو السفر للخارج لأغراض الدراسة مما يفرض على العاملين العمل لساعات طويلة وفي عطل نهاية الأسبوع مما يشغلهم عن التخطيط والإهتمام به.

4. مجال وضع الأولويات

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضع الأولويات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. ن=159

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	0.79	4.43	لا أقضي كل يومي بالتعامل مع الأزمات	24	1
عالية	1.13	4.22	لا أحاول القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد	23	2
عالية	0.93	4.21	استطيع التمييز بين الأعمال الهامة والأعمال الملحة	27	3
عالية	1.13	4.12	أركز على الأمور المهمة أكثر من الملحة	28	4
عالية	1.00	3.82	أقيم علاقات شخصية حسب متطلبات العمل	26	5
عالية	1.27	3.81	لا أوجل عمل اليوم إلى الغد	29	6
عالية	1.25	3.77	لا أجد صعوبة في تخصيص الوقت للتقييم والتخطيط البعيد المدى	25	7
عالية		4.05	وضع الأولويات		

يبين الجدول (11) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.77 - 4.43)، وأن مستوى تطبيق مجال وضع الأولويات عالياً لدى العاملين فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (4.05) وبانحراف معياري بلغ (0.61). حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "لا أقضي كل يومي بالتعامل مع الأزمات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.43) وبانحراف معياري بلغ (0.79)، بينما

جاءت الفقرة رقم (25) ونصها "لا أجد صعوبة في تخصيص الوقت للتقييم والتخطيط البعيد المدى" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبانحراف معياري بلغ (1.25). وربما يعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل التي تتطلب أولويات للأعمال حسب أهميتها وإعطاء الأولوية للعمل المهم على الملح وإلا فإن المعاملات سياتأخر إنجازها.

5. مجال الانضباط في استخدام الوقت

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال الانضباط في استخدام الوقت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. ن=159

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	1.00	4.33	لا أعير اهتماماً للأعمال الكتابية الروتينية	30	1
عالية	0.81	4.33	أقوم بإنجاز جميع معاملاتتي في مكتبي تجنباً لإكمالها في المنزل	33	1
عالية	0.84	4.29	أركز على الأعمال التفصيلية للعمل	31	3
عالية	0.90	4.25	أبدأ بمعاملات المراجعين منذ بداية الدوام الرسمي	34	4
عالية	1.11	3.79	أحد من علاقاتي الاجتماعية أثناء ممارستي للعمل	32	5
متوسطة	1.29	3.53	أجمع المعاملات ذات الطبيعة المتشابهة وأنفذها في وقت واحد لاختصار الوقت	35	6
عالية		4.09	الانضباط في استخدام الوقت		

يبين الجدول (12) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.53 - 4.33)، وأن مستوى تطبيق

الانضباط في استخدام الوقت عالياً لدى العاملين، بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري بلغ

(0.51). حيث جاءت الفقرتان رقم (30 و 33) ونصهما "لا أعير اهتماماً للأعمال الكتابية الروتينية"

و"أقوم بإنجاز جميع معاملاتتي في مكتبي تجنباً لإكمالها في المنزل" في المرتبة الأولى وبمتوسط

حسابي بلغ (4.33) وبانحرافين معياريين بلغا (1.00) و (0.84)، بينما جاءت الفقرة رقم (35)

ونصها "أجمع المعاملات ذات الطبيعة المتشابهة وأنفذاها في وقت واحد لاختصار الوقت" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبانحراف معياري بلغ (1.29). وقد يكون سبب هذه النتيجة معرفة الموظف بأن الوقت مصدر قابل للنفاد ولا يمكن تعويضه ولذلك لا بد من إنجاز المعاملات في أوقاتها وإلا فإن تأخير أي معاملة سينعكس على تأخير المعاملات التي تليها. كما أن عمل الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال عمل امني لا يتيح ولا يسمح للموظف بأخذ المعاملات خارج المكتب لإنجازها في وقت مبكر.

6. مجال استخدام الموارد

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استخدام الموارد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. ن=159

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	36	أقوم بعملتي بنفسني	4.65	0.67	عالية
2	37	لا يوجد أعمال مكدسة في منطقة عملي	4.30	0.84	عالية
3	43	أنجز بعض الأعمال عن طريق الهاتف لتوفير وقت لإنجاز الأعمال الموكلة إلي	4.16	0.98	عالية
4	42	يعطي الموظف بعض الصلاحيات بهدف إنجاز المعاملة بدون تأخير	3.97	1.03	عالية
5	41	أقوم بأعمال يومية تجعلني أقرب من أهدافي	3.65	0.97	متوسطة
6	38	أحصل على دعم سكرتاريا ملائم	3.30	1.29	متوسطة
7	39	أقوم بتفويض المهام بشكل فعال للموظفين	2.60	1.51	متوسطة
8	40	أقوم بتدريب مرؤوسي على التفويض	2.50	1.43	متوسطة
		استخدام الموارد	3.64		متوسطة

يبين الجدول (13) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.50 - 4.65)، وأن مستوى تطبيق

مجال استخدام الموارد متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبانحراف معياري بلغ (0.57).

حيث جاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص على "أقوم بعملتي بنفسني" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.65) وبانحراف معياري بلغ (0.67)، بينما جاءت الفقرة رقم (40) ونصها "أقوم بتدريب مرؤوسي على التفويض" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.50) وبانحراف معياري بلغ (1.43). وربما يعود السبب في ذلك إلى التفكير السلبي السائد في ذهن بعض المدراء عن التفويض، وعدم رغبتهم في التفويض، ربما بسبب خوفهم من ارتكاب مرؤوسهم أخطاءً يحاسبون عليها خاصةً أن وثائق الأحوال المدنية تعتبر أمنية وإذا أعطيت لغير مستحقيها أو زورت المعاملات المدونة فيها فإن الموظف لا يعفيه تفويض سلطته لمرؤوسيه من المسائلة وسيحاسب على ارتكاب الأخطاء.

7. مجال متطلبات التفاوض

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال متطلبات التفاوض مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. ن=159

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	46	لا أقوم بإنجاز الأعمال المفوضة للمرؤوسين بالنيابة عنهم	4.41	0.93	عالية
2	47	أتلقي تعليمات واضحة لإنجاز العمل	4.30	0.98	عالية
3	45	لا أقبل طلبات جديدة دون مناقشة الالتزامات السابقة	4.16	0.84	عالية
4	44	لا أجد مشكلة في قول "لا" أثناء التفاوض مع الآخرين	4.14	1.10	عالية
		متطلبات التفاوض	4.25		عالية

يبين الجدول (14) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.14 - 4.41)، وأن مستوى تطبيق

مجال متطلبات التفاوض عالياً بمتوسط حسابي (4.25) وبانحراف معياري بلغ (0.60). حيث

جاءت الفقرة رقم (46) والتي تنص على "لا أقوم بإنجاز الأعمال المفوضة للمرؤوسين بالنيابة عنهم"

في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.41) وبانحراف معياري بلغ (0.93)، بينما جاءت الفقرة رقم (44) ونصها "لا أجد مشكلة في قول "لا" أثناء التفاوض مع الآخرين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.14) وبانحراف معياري بلغ (1.10). ربما سبب ذلك - في رأي الباحثة- يعود إلى قوة شخصية الموظف وثقته بنفسه ونبع هذا الإحساس من الخبرة الطويلة في مجال عمله هذا مما أدى إلى معرفته الجيدة في الأمور الواجب مراعاتها والإجراءات الواجب اتخاذها عند التفاوض مع غيره من العاملين.

8. مجال توازن نمط الحياة

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال توازن نمط الحياة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. ن=159

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	0.66	4.77	لا أعمل في أيام العطل	48	1
عالية	0.63	4.65	لا أشعر بإهمال لعائلتي وأصدقائي بسبب عملي	49	2
عالية	0.99	4.23	لا ألغي تناول وجباتي وتماريني الرياضية من أجل القيام بعملتي	50	3
عالية	0.97	4.17	أرتاح في وقت فراغي وأحاول عدم التفكير بعملتي	52	4
عالية	1.14	3.73	لا أتكلم عن عملي في المناسبات الاجتماعية	51	5
متوسطة	1.19	3.65	أفصل بين عملي وبين حياتي الشخصية	53	6
عالية		4.20	توازن نمط الحياة		

يبين الجدول (15) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.65 - 4.77)، ويبين أيضاً أن

مستوى تطبيق العاملين لمجال توازن نمط الحياة عالياً بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وبانحراف

معياري بلغ (0.60). حيث جاءت الفقرة رقم (48) والتي تنص على "لا أعمل في أيام العطل" في

المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.77) وبانحراف معياري بلغ (0.66)، بينما جاءت الفقرة رقم (53) ونصها "أفضل بين عملي وبين حياتي الشخصية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبانحراف معياري بلغ (1.19). ولعل السبب في ذلك أن العمل في الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال - وإجمالاً في الدوائر الحكومية - يتم إنجازه عن طريق العلاقات الشخصية ولا يتم حسب الأصول، والزيارات الشخصية في موقع العمل لا تساعد العاملين على الفصل بين حياتهم الشخصية وعملهم، بحيث يشعر بعض العاملين بالإحراج من عدم قدرتهم على تجنب هذه الزيارات وبالتالي ضياع وقت الموظف بمثل هذه الأمور.

السؤال الثاني: " ما مستوى أداء العاملين بدائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في

إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين

بدائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها،

والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين بدائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. ن=159

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	سرعة الأداء	4.13	0.60	عالية
2	2	دقة الأداء	3.99	0.58	عالية
3	3	حجم الأداء	3.78	0.61	عالية
4	4	جودة الأداء	3.69	0.68	عالية
		الأداء الوظيفي ككل	3.90		عالية

يبين الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.69-4.13). إن مستوى أداء

العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال كان عالياً. إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.90) وانحراف معياري (0.46). حيث جاء مجال سرعة الأداء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط

حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري بلغ (0.60)، تلاه في المرتبة الثانية مجال دقة الأداء

بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.58)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال حجم

الأداء بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري بلغ (0.61)، ويدل تندي مستوى الإنحرافات

المعيارية على تقارب إجابات أفراد العينة بينما جاء مجال جودة الأداء في المرتبة الأخيرة وبمتوسط

حسابي بلغ (3.69) وبانحراف معياري بلغ (0.68). وتعتقد الباحثة أن السبب قد يعود في ذلك إلى

طبيعة عمل الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال السريعة في إنجاز المعاملات والأوراق الرسمية وخاصة في مواسم الشتاء حيث يقل الضغط من حيث نوع المعاملات بحيث يزيد الضغط في فصل الصيف حيث تزيد حاجة الجمهور لجوازات السفر وطلاب الثانوية للأوراق الرسمية الضرورية لإكمال مسيرتهم الأكاديمية في الجامعات أو الكليات أو المعاهد.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

1. مجال سرعة الأداء

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال سرعة الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. 159

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	0.73	4.67	أقوم بإنجاز معاملات المراجعين دون تأخير	54	1
عالية	0.89	4.40	أقوم بإنجاز المعاملة كاملة قبل الانتقال لغيرها	55	2
عالية	0.85	4.06	أقوم بتحديد أولوياتي في إنجاز المعاملات الموكلة إلي قبل البدء بها	56	3
عالية	1.18	3.79	أتابع عملي للتأكد من سرعة الأداء والإنجاز	58	4
عالية	1.11	3.72	أقيس الوقت اللازم لإنجاز المعاملة الواحدة	57	5
عالية		4.13	سرعة الأداء		

يبين الجدول (17) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.72 - 4.67)، وأن مستوى سرعة

أداء العاملين عالياً بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وبانحراف معياري بلغ (0.60). حيث جاءت الفقرة

رقم (54) والتي تنص على "أقوم بإنجاز معاملات المراجعين دون تأخير" في المرتبة الأولى

ويعتبر المتوسط الحسابي بلغ (4.67) وبانحراف معياري بلغ (0.73)، بينما جاءت الفقرة رقم (57) ونصها "أقيس الوقت اللازم لإنجاز المعاملة الواحدة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبانحراف معياري بلغ (1.11). وقد يكمن السبب في ذلك عدم صراحة العاملين بأنهم يعملون ببطء وذلك لقلة وجود الأشخاص الذين يعترفون ببطء أدائهم المكتبي أو خوفهم من اكتشاف الإدارة العليا بذلك وبالتالي زيادة الرقابة الخارجية على أداء أعمالهم الموكلة إليهم. وتقارب آراء الباحثين يشير إلى أن معظمهم لا يقيسون الوقت اللازم لإنجاز أعمالهم بل ويعملون بطريقة سريعة بسبب طبيعة العمل الروتينية وإلحاح المراجعين على إنجاز معاملاتهم في وقت قصير.

2. مجال دقة الأداء

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال دقة الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

ن=159

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	.59	4.74	أحرص على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء	59	1
عالية	1.16	4.33	أطبق القوانين والتعليمات عند إنجاز المعاملات	64	2
عالية	0.99	4.25	ألزم المراجعين بأدوارهم لمساعدتي على أداء المعاملات الموكلة إلي بدقة	61	3
عالية	0.89	4.16	أعطي المعاملة الوقت الكافي لمراجعتها بدقة	60	4
متوسطة	1.26	3.39	أراجع العمل أكثر من مرة للتأكد من عدم وجود أخطاء	63	5
متوسطة	1.27	3.07	تهتم الإدارة بتدريب العاملين لزيادة دقتهم في إنجاز أعمالهم	62	6
عالية		3.99	دقة الأداء		

يبين الجدول (18) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.07- 4.74). إن مستوى دقة أداء العاملين عالياً، بحسب بلغ المتوسط الحسابي (3.99) وبانحراف معياري بلغ (0.58). وجاءت الفقرة رقم (59) والتي تنص على "أحرص على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.74) وبانحراف معياري بلغ (0.59)، بينما جاءت الفقرة رقم (62) ونصها "تهتم الإدارة بتدريب العاملين لزيادة دقتهم في إنجاز أعمالهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.07) وبانحراف معياري بلغ (1.27) مما يدل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة. وربما يكمن سبب ذلك في العواقب الوخيمة والمساءلات القانونية التي من الممكن أن تحدث عند وجود أخطاء في المعاملة الشخصية، لأن هذه المعاملات تعكس هوية الفرد ومعلوماته الشخصية التي تعرف المجتمع والجهات الرسمية الأخرى به وهذا يمنع التلاعب بالهويات والأشخاص ويمنع التزوير وهذه أمور ترتبط بأمن الدولة.

3. مجال حجم الأداء

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال حجم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. ن=159

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	0.96	4.17	استثمر وقت الدوام الرسمي في إنجاز عدد كبير من المعاملات	68	1
عالية	1.02	4.11	يتناسب حجم عملي المنجز مع ساعات العمل الرسمية	69	2
عالية	1.00	4.00	أتابع الوقت دائماً في مكنتي لمعرفة كمية المعاملات المنجزة	67	3
عالية	1.17	3.70	أحاول التفوق على نفسي في عدد المعاملات المنجزة	65	4
متوسطة	1.33	2.93	نتبع أنا وزملائي أسلوب المنافسة لمعرفة أكثرنا إنجازاً للمعاملات	66	5
عالية		3.78	حجم الأداء		

يبين الجدول (19) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.93 - 4.17)، وأن مستوى حجم أداء العاملين عالياً، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.78) وانحراف معياري بلغ (0.61). وجاءت الفقرة رقم (68) والتي تنص على "استثمر وقت الدوام الرسمي في إنجاز عدد كبير من المعاملات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.17) وبانحراف معياري بلغ (0.96)، بينما جاءت الفقرة رقم (66) ونصها "نتبع أنا وزملائي أسلوب المنافسة لمعرفة أكثرنا إنجازاً للمعاملات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.93) وبانحراف معياري بلغ (1.33). ومن الممكن أن يعود ذلك إلى غياب الحوافز التي تساعد وتحفز الموظف على إنجاز كم هائل من المعاملات عن طريق المنافسة والتشجيع بين العاملين أنفسهم، ولكن من الواجب على كل موظف إنهاء وإنجاز جميع المعاملات في ساعات الدوام الرسمي واستثمارها في القيام بأعمال لها علاقة بعمله، وربما لا تقبل الإدارة العليا بتأجيل المعاملات وتشدد على ضرورة إنجاز المعاملات في أوقات العمل الرسمي.

3. مجال جودة الأداء

جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. ن=159

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	0.67	4.64	أراعي مقاييس الجودة في إنجاز المعاملات	70	1
عالية	1.10	4.03	أسعى إلى رفع جودة أدائي للمهام الموكلة إلي باستمرار	74	2
عالية	1.21	3.69	استمع لاقتراحات وشكاوى المراجعين سعياً لتحسين جودة المعاملة المنجزة	72	3
متوسطة	1.24	3.33	تسعى الإدارة إلى تطبيق برامج من شأنها رفع جودة المعاملات المنجزة	71	4
متوسطة	1.34	2.74	اشترك في الدورات التدريبية التي تسعى لتحسين كفاءتي في إنجاز المعاملات	73	5
عالية		3.69	جودة الأداء		

يبين الجدول (20) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.74 - 4.64)، وأن مستوى جودة أداء العاملين جاء عالياً بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.68). وقد جاءت الفقرة رقم (70) والتي تنص على "أراعي مقاييس الجودة في إنجاز المعاملات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.64) وبانحراف معياري بلغ (0.67)، بينما جاءت الفقرة رقم (73) ونصها "اشترك في الدورات التدريبية التي تسعى لتحسين كفاءتي في إنجاز المعاملات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.74) وبانحراف معياري بلغ (1.34). وقد يكون السبب في ذلك مراعاة الإدارة العليا بمعايير ومقاييس الجودة والتركيز على أهميتها وأهمية الإلتزام بشروط الأداء الجيد. أما بالنسبة للإشتراك بالدورات التدريبية فقد صرح عدد بسيط من البحوثيين عن عدم قدرتهم على الإشتراك بدورات تدريبية

على عاتقهم وذلك - وباعتقادهم - أن هذا الموضوع يقع ضمن مسؤولية الحكومة بعقد دورات تدريبية في مجال إدارة الوقت بهدف تحسين إنتاجيتهم ورفع مستوى أدائهم المهني. 3

3-3 : اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها (المحافظة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، التدريب).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال تبعا للمحافظة، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل، والتدريب. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" للجنس، وتحليل التباين الأحادي لكل من المحافظة، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل، والتدريب، والجداول أدناه توضح ذلك.

1. المحافظة

الجدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال تبعا لمتغير المحافظة. ن=159

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	المفرق		عجلون		جرش		اريد		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.135	1.884	0.51	4.43	0.57	4.66	0.44	4.52	0.54	4.35	الإيفاء بالالتزامات
0.884	.218	0.54	3.74	0.55	3.82	0.60	3.85	0.54	3.82	التحكم بالمقاطع
0.361	1.076	0.43	3.40	0.46	3.52	0.59	3.74	0.68	3.55	التخطيط للوقت
0.469	.849	0.73	3.94	0.53	4.24	0.61	4.03	0.59	4.06	وضع الأولويات
0.015	3.586	0.47	3.98	0.49	4.18	0.44	3.75	0.52	4.15	الانضباط في استخدام الوقت
0.373	1.049	0.54	3.55	0.43	3.51	0.68	3.55	0.58	3.70	استخدام الموارد
0.162	1.735	0.56	4.29	0.41	4.53	0.55	4.33	0.63	4.18	متطلبات التفاوض
0.245	1.399	0.62	4.17	0.49	4.45	0.59	4.02	0.61	4.20	توازن نمط الحياة
0.534	.733		3.89		4.05		3.94		3.97	تطبيق ادارة الوقت ككل

يتبين من الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المحافظة في

جميع المجالات وفي تطبيق إدارة الوقت ككل، باستثناء مجال الانضباط في استخدام الوقت، ولبيان

الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية

كما هو مبين في الجدول (22). وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في مجال الانضباط في

استخدام الوقت، ورفضها في باقي المجالات وفي تطبيق إدارة الوقت ككل.

جدول (22): المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر المحافظة على الانضباط في استخدام الوقت. ن=159

المفرق	عجلون	جرش	اربد	المتوسط الحسابي		
				4.15	اربد	الانضباط في استخدام الوقت
			0.40*	3.75	جرش	
		.430	.020	4.18	عجلون	
	0.19	.230	.170	3.98	المفرق	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين محافظة إربد ومحافظة جرش، وجاءت الفروق لصالح محافظة إربد. وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود ضغوطات من قبل الإدارة في إنجاز المعاملات في وقتها المحدد للجمهور، ووجود المدير العام لإقليم الشمال في مديرية إربد مما يزيد من الرقابة الداخلية على العاملين وانضباطهم في إنجاز المعاملات، أو بسبب وجود الضغط الذي يتعرض له العاملين من أعداد المراجعين وذلك لأن محافظة إربد تعتبر مدينة كبيرة تخدم عدد كبير من السكان مقارنة بمحافظة جرش، وربما بسبب وعي أكبر لموظفي محافظة إربد بمعنى الانضباط في إدارة الوقت كما أن مديرية إربد هي الأقدم من حيث الإنشاء ويتمتع موظفيها بالخبرة الطويلة التي تجعل عملهم أكثر حرفية.

2. الجنس

جدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس على مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال

الدلالة الاحصائية	قيمة ت	انثى (38)		ذكر (121)		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.979	-0.027	0.49	4.41	0.54	4.41	الايفاء بالالتزامات
0.910	.113	0.55	3.80	0.54	3.81	التحكم بالمقاطعات
0.947	.067	0.63	3.54	0.61	3.54	التخطيط للوقت
0.620	-.496	0.70	4.10	0.58	4.04	وضع الأولويات
0.573	-0.566	0.61	4.13	0.48	4.07	الانضباط في استخدام الوقت
0.597	0.529	0.63	3.60	0.55	3.65	استخدام الموارد
0.770	-0.292	0.57	4.28	0.61	4.24	متطلبات التفاوض
0.439	-0.775	0.63	4.27	0.60	4.18	توازن نمط الحياة
0.826	-0.221		3.97		3.96	تطبيق ادارة الوقت ككل

يتبين من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في

جميع المجالات وفي تطبيق إدارة الوقت ككل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزنكنة: 2010)

وتختلف مع نتيجة دراسة (حنا: 1998). وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع المجالات

وفي تطبيق إدارة الوقت ككل. ولعل السبب في ذلك تقارب أفكار الذكور والإناث فيما يتعلق بتطبيق

إدارة الوقت وربما يعود ذلك إلى علاقاتهم الجيدة التي تربطهم ببعضهم البعض و الروح الجماعية

التي يتمتعون بها، وهذا ينعكس على تشابه أفكارهم ومعرفتهم القوية ببعضهم. كما أن قلة عدد الإناث

في عينة الدراسة (38) مقارنة بالذكور (121)، قد لا يعطي أثراً يؤدي لإحداث فروق في إجابات أفراد

العينة

3. العمر

جدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير العمر على مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	41 سنة فأكثر		سنة 40-31		30 سنة فأقل		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.720	0.329	0.54	4.45	0.49	4.40	.560	4.36	الايفاء بالالتزامات
0.660	0.417	0.59	3.85	0.48	3.76	0.55	3.82	التحكم بالمقاطعات
0.432	0.844	0.57	3.60	0.54	3.55	0.75	3.44	التخطيط للوقت
0.401	0.918	0.64	4.08	0.56	3.96	0.62	4.13	وضع الأولويات
0.043	3.209	0.49	4.12	0.49	3.94	0.55	4.20	الانضباط في استخدام الوقت
0.022	3.904	0.60	3.74	0.47	3.46	0.60	3.70	استخدام الموارد
0.779	.251	0.59	4.29	0.60	4.22	0.61	4.22	متطلبات التفاوض
0.314	1.166	0.61	4.12	0.54	4.29	0.65	4.22	توازن نمط الحياة
0.436	0.833		3.99		3.90		3.97	تطبيق ادارة الوقت ككل

يتبين من الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر العمر في

جميع المجالات وفي تطبيق إدارة الوقت ككل. بحيث تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العضايلة:

2002) وتختلف مع نتيجة دراسة (حنا: 1998)، باستثناء مجالي الانضباط في استخدام الوقت

واستخدام الموارد. وليبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام

المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (25). وهذه النتيجة تشير إلى رفض

الفرضية في جميع المجالات وفي تطبيق إدارة الوقت ككل، وقبلها في مجالي الانضباط في

استخدام الوقت واستخدام الموارد.

ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية ثم استخدام المقارنات البعدية لطريقة شفوية لأثر العمر في مجال الإنضباط في استخدام الوقت و استخدام الموارد كما هو مبين في الجدول (25) التالي:

جدول (25): المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر العمر في مجال الإنضباط في استخدام الوقت واستخدام الموارد

41 سنة فأكثر	31-40 سنة	30 سنة فأقل	المتوسط الحسابي		
			4.20	30 سنة فأقل	الانضباط في استخدام الوقت
		0.26*	3.94	31-40 سنة	
	0.18	0.08	4.12	41 سنة فأكثر	
			3.70	30 سنة فأقل	استخدام الموارد
		0.25	3.46	31-40 سنة	
	0.28*	0.03	3.74	41 سنة فأكثر	

*دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

يتبين من الجدول (25) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين فئتي العمر (30 سنة فأقل) و(31- 40 سنة)، وجاءت الفروق لصالح فئة العمر (30 سنة فأقل) في الانضباط في استخدام الوقت. ولعل السبب في ذلك أن العاملين ضمن الفئة (30 سنة فأقل) أكثر خضوعاً للرقابة والمحاسبة من فئة (31- 40 سنة) مما ينعكس على حوافزهم ومستقبلهم الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين فئتي العمر (31- 40 سنة) و(41 سنة فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح فئة العمر (41 سنة فأكثر) في استخدام الموارد. وربما يعود

السبب في ذلك إلى أن العاملين ذوي الخبرة الأكبر لديهم القدرة الأكبر والمعرفة الأوسع بما يتعلق باستخدام الموارد وهذا ينعكس من خلال إجاباتهم لفقرات أداة الدراسة (الإستبانة) فمن الممكن زيادة الحكمة لديهم في هذا المجال.

4. المؤهل العلمي

جدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال. ن=159

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	بكالوريوس فأعلى		دبلوم		ثانوية فما دون		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.982	0.018	0.57	4.43	0.51	4.41	0.55	4.41	الايفاء بالالتزامات
0.585	0.538	0.50	3.74	0.57	3.84	0.54	3.83	التحكم بالمقاطعات
0.211	1.574	0.54	3.64	0.65	3.56	0.61	3.41	التخطيط للوقت
0.940	0.062	0.61	4.08	0.63	4.05	0.58	4.03	وضع الأولويات
0.395	0.934	0.51	4.00	0.52	4.10	0.51	4.14	الانضباط في استخدام الوقت
0.039	3.318	0.67	3.78	0.51	3.67	0.54	3.47	استخدام الموارد
0.309	1.182	0.53	4.37	0.65	4.22	0.55	4.19	متطلبات التفاوض
0.124	2.116	0.67	4.16	0.63	4.13	0.46	4.36	توازن نمط الحياة
0.767	0.266		3.99		3.96		3.93	تطبيق إدارة الوقت ككل

يثبتين من الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل

العلمي في جميع المجالات وفي تطبيق إدارة الوقت ككل. وتتفق هذه النتيجة إجمالاً مع نتيجة دراسة

(الزنكنة: 2010)، باستثناء مجال استخدام الموارد، وليبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين

المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (27).

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع المجالات وفي تطبيق إدارة الوقت ككل، وقبولها في مجال استخدام الموارد.

جدول (27): المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر المؤهل العلمي

بكالوريوس فأعلى	دبلوم	ثانوية فما دون	المتوسط الحسابي		
			3.47	ثانوية فما دون	استخدام الموارد
		0.20	3.67	دبلوم	
	0.11	0.31*	3.78	بكالوريوس فأعلى	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين الفئتين (ثانوية فما دون) و(بكالوريوس فأعلى)، وجاءت الفروق لصالح (بكالوريوس فأعلى). ويمكن أن يعزى السبب - حسب رأي الباحثة - إلى زيادة الوعي واهتمام هذه الفئة فيما يتعلق باستخدام الموارد المتاحة، ومن الممكن وجود مثل هذه المسافات في الدراسة الجامعية أو الكليات المتوسطة مما لفت انتباه المبحوثين في هذه الفئة وزيادة وعيهم في هذا الخصوص.

5. سنوات الخدمة

جدول (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال تبعا لمتغير سنوات الخدمة. ن=159

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	16 سنة فأكثر		15-11		10-6 سنوات		5 سنوات فأقل		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.321	1.176	0.53	4.43	0.51	4.47	0.67	4.18	0.45	4.38	الأيفاء بالالتزامات
0.564	.683	0.56	3.79	0.55	3.87	0.45	3.66	0.52	3.86	التحكم بالمقاطعات
0.093	2.174	0.56	3.52	0.61	3.71	0.62	3.53	0.75	3.31	التخطيط للوقت
0.984	.052	0.58	4.06	0.61	4.07	0.63	4.00	0.72	4.05	وضع الأولويات
0.302	1.225	0.48	4.11	0.54	4.02	0.60	3.92	0.53	4.21	الانضباط في استخدام الوقت
0.461	.864	0.55	3.65	0.61	3.57	0.61	3.55	0.52	3.80	استخدام الموارد
0.229	1.456	0.63	4.23	0.50	4.40	0.64	4.07	0.58	4.17	متطلبات التفاوض
0.922	0.161	0.58	4.19	0.62	4.24	0.59	4.22	0.70	4.14	توازن نمط الحياة
0.625	0.586		3.96		4.00		3.86		3.95	تطبيق ادارة الوقت ككل

يتبين من الجدول (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر سنوات الخدمة

في جميع المجالات وفي تطبيق إدارة الوقت ككل. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حنا:

1998). وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع المجالات وفي تطبيق إدارة الوقت ككل.

ولعل السبب في ذلك عدم تميز العاملين ذوي الخدمة الطويلة في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في

إقليم الشمال بأفكار مختلفة عن أفكار العاملين الأقل خبرة وقد يعود سبب ذلك إلى الدورة التدريبية في

إدارة الوقت المنعقدة من قبل الدائرة لجميع العاملين مما أدى إلى ترسيخ نفس الأفكار نظرياً وعملياً (تقريباً) بما يتعلق بمستوى تطبيق إدارة الوقت.

4. طبيعة العمل

جدول (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير طبيعة العمل على مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال. ن=159

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	موظف		رئيس ديوان/امين مكتب		مدير/مساعد مدير		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.137	2.011	0.56	4.36	0.40	4.54	0.45	4.54	الايفاء بالالتزامات
0.058	2.907	0.54	3.83	0.48	3.91	0.58	3.55	التحكم بالمقطعات
0.207	1.591	0.65	3.49	0.53	3.72	0.49	3.57	التخطيط للوقت
0.592	.526	0.64	4.02	0.55	4.14	0.50	4.11	وضع الأولويات
0.590	.529	0.54	4.09	0.41	4.02	0.49	4.18	الانضباط في استخدام الوقت
0.026	3.735	0.55	3.57	0.44	3.90	0.72	3.66	استخدام الموارد
0.190	1.681	0.60	4.20	0.58	4.33	0.54	4.44	متطلبات التفاوض
0.161	1.849	0.58	4.25	0.69	4.00	0.61	4.22	توازن نمط الحياة
0.346	1.070		3.93		4.05		3.99	تطبيق ادارة الوقت ككل

يتبين من الجدول (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر طبيعة العمل

في جميع المجالات وفي تطبيق إدارة الوقت ككل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العضايلة:

2006) وتختلف مع نتيجة دراسة (حنا: 1998)، باستثناء مجال استخدام الموارد، ولبيان الفروق

الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو

مبين في الجدول (30). وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع المجالات وفي تطبيق إدارة الوقت ككل. وقبولها في مجال استخدام الموارد.

جدول (30): المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر طبيعة العمل

موظف	رئيس ديوان/أمين مكتب	مدير/مساعد مدير	المتوسط الحسابي	طبيعة العمل	
			3.66	مدير/مساعد مدير	استخدام الموارد
		-0.24	3.90	رئيس ديوان/أمين مكتب	
	0.33*	0.09	3.57	موظف	

*دالة عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يتبين من الجدول (30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(0.05 \geq \alpha)$ بين رئيس ديوان/أمين مكتب وموظف، وجاءت الفروق لصالح رئيس ديوان/أمين مكتب، في استخدام الموارد. ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى أن رئيس الديوان وأمين المكتب جزء من صلاحياتهم استخدام الموارد بالطريقة المثلى باعتبارهم جزءاً من الإدارة الوسطى، فتكون صلاحياتهم ووعيهم أكبر وأوسع من الموظف العادي في استخدام الموارد.

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها (المحافظة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، التدريب).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال تبعا للمحافظة، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل، والتدريب. لبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" للجنس، وتحليل التباين الأحادي لكل من المحافظة، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل، والتدريب، والجداول أدناه توضح ذلك.

1. المحافظة

جدول (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى تطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال تبعا لمتغير المحافظة

الدالة الاحصائية	قيمة ف	المفرق		عجلون		جرش		اربد		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.002	5.072	0.65	3.86	0.39	4.49	0.40	4.36	0.60	4.11	سرعة الأداء
0.024	3.237	0.45	3.97	0.30	4.10	0.36	4.38	0.65	3.92	دقة الأداء
0.954	0.111	0.59	3.75	0.53	3.73	0.61	3.83	0.63	3.79	حجم الأداء
0.009	3.955	0.38	3.59	0.38	3.60	0.59	4.23	0.76	3.64	جودة الأداء
0.023	3.279		3.80		3.99		4.21		3.87	الأداء الوظيفي ككل

يتبين من الجدول (31) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المحافظة في

جميع المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل، باستثناء مجال حجم الأداء، ولبيان الفروق الزوجية الدالة

إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في

الجدول (32). وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع المجالات وفي الأداء الوظيفي

ككل. ورفضها في مجال حجم الأداء.

جدول (32): المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر المحافظة

المفرق	عجلون	جرش	اريد	المتوسط الحسابي		
				4.11	اريد	سرعة الأداء
			0.26	4.36	جرش	
		0.13	0.38	4.49	عجلون	
	0.63*	0.51	0.25	3.86	المفرق	
				3.92	اريد	دقة الأداء
			0.46*	4.38	جرش	
		0.27	0.19	4.10	عجلون	
	0.13	0.40	0.05	3.97	المفرق	
				3.64	اريد	جودة الأداء
			0.58*	4.22	جرش	
		0.63	0.04	3.60	عجلون	
	0.01	0.64*	0.06	3.59	المفرق	
				3.87	اريد	الأداء الوظيفي ككل
			0.34	4.21	جرش	
		0.22	0.12	3.99	عجلون	
	0.19	0.41*	0.07	3.80	المفرق	

*دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتبين من الجدول (32) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ بين محافظة المفرق ومحافظة عجلون، وجاءت الفروق لصالح محافظة عجلون في سرعة الأداء. ويمكن إيعاز السبب في ذلك إلى أن نسبة عدد سكان محافظة عجلون لعدد موظفيها يساوي (8812 مواطن/ موظف)، بينما

بلغت نسبة عدد سكان محافظة المفرق بالنسبة لموظفيها (10250 مواطن/ موظف)، فمن الممكن اعتبار عدد سكان محافظة عجلون قليلاً نسبياً بالمقارنة مع محافظة المفرق مما يساعد الموظف على خدمة الجمهور بطريقة أسرع.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين محافظة إربد ومحافظة جرش، وجاءت الفروق لصالح محافظة جرش في دقة الأداء. ولعل السبب يعود إلى كثرة أعداد المراجعين في محافظة إربد وكبر مساحتها وعدد سكانها، مما يزيد الضغط على مستوى الخدمة المقدم من جهة الموظف وبالتالي ظهور بعض الأخطاء في إنجاز المعاملة، وبهذا يعتبر موظفي محافظة جرش أدق في إنجاز المعاملة للجمهور من وجهة نظرهم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين محافظة جرش من جهة وكل من محافظتي إربد والمفرق من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح محافظة جرش في جودة الأداء. وربما يرجع سبب ذلك إلى صغر حجم مجتمع العاملين المبحوثين في محافظة جرش مقارنة مع حجمه في محافظة المفرق وإربد، وبالتالي سهولة المراقبة الداخلية على العاملين ومتابعة إنجازهم لأعمالهم ومدى مطابقتها هذا الإنجاز بالمعايير والمقاييس الموضوعية من قبل الدائرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين محافظة جرش ومحافظة المفرق، وجاءت الفروق لصالح محافظة جرش في الأداء الوظيفي ككل. ولعل السبب وراء هذه النتيجة إلى وعي موظفي محافظة جرش إلى مستوى أدائهم وسعيهم وراء تحسين أدائهم باستمرار، ومن

الممكن أيضاً اعتبارهم موظفين جادّين في ما يتعلق بمستوى أدائهم أو أن نسبة التحضر والتقدم التكنولوجي في محافظة جرش أكثر منها في محافظة المفرق.

2. الجنس

جدول (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس على مستوى تطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال. ن=159

الدلالة الاحصائية	قيمة ت	انثى		ذكر		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.750	0.319	0.67	4.10	0.58	4.14	سرعة الأداء
0.426	-0.799	0.53	4.06	0.59	3.97	دقة الأداء
0.489	-0.694	0.50	3.84	0.64	3.76	حجم الأداء
0.892	-0.136	0.57	3.70	0.72	3.68	جودة الأداء
0.651	-0.454		3.93		3.89	الأداء الوظيفي ككل

يتبين من الجدول (33) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكوفي: 2005) وتتفق مع نتيجة دراسة (الخاليلة: 2004). وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي الأداء الوظيفي ككل. ومن الممكن إيعاز هذه النتيجة إلى تقارب أفراد العينة من بعضهم وحسن علاقتهم ببعضهم وبأنه لا علاقة للجنس بمستوى الأداء الوظيفي في دائرة الأحوال المدنية، ربما لأن طبيعة العمل لدى الطرفين متطابقة وأن المهام الموكلة إليهم هي نفسها بالنسبة للذكر والأنثى على حدٍ سواء، وتعاملهم مع نفس طبيعة المراجعين، فلا يوجد مجال لتمييز هذا عن ذلك.

3. العمر

جدول (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير العمر على مستوى تطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال.

ن=159

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	41 سنة فأكثر		31-40 سنة		30 سنة فأقل		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.731	0.314	0.62	4.17	0.62	4.10	0.53	4.09	سرعة الأداء
0.339	1.088	0.62	3.97	0.55	3.93	0.52	4.10	دقة الأداء
0.134	2.036	0.59	3.67	0.54	3.89	0.69	3.83	حجم الأداء
0.705	0.350	0.69	3.70	0.66	3.62	0.71	3.74	جودة الأداء
0.739	0.303		3.88		3.89		3.95	الأداء الوظيفي ككل

يتبين من الجدول (34) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر العمر في

جميع المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخلاينة: 2010)

وتختلف مع نتيجة دراسة (الزهراني: 2009). وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع

المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل. وتقارب أفكار أفراد العينة بما يتعلق بمستوى أدائهم من الممكن

أن يكون سببه عدم وجود فرق كبير في إنتاجية العاملين - من وجهة نظرهم - باختلاف أعمارهم،

وبأن جميع العاملين يقومون بأعمال متشابهة يستطيع الجميع القيام بها بشكل جيد، ومن الممكن أن

العاملين الأكبر سناً يشاركون خبرتهم مع العاملين الأصغر سناً بهدف المحافظة على مستوى أداء

جيد لجميع العاملين.

4. المؤهل العلمي

جدول (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مستوى تطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال. ن=159

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	بكالوريوس فأعلى		دبلوم		ثانوية فما دون		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.108	2.254	0.60	4.25	0.54	4.14	0.67	3.98	سرعة الأداء
0.702	0.355	0.54	3.93	0.61	4.02	0.56	4.00	دقة الأداء
0.186	1.700	0.58	3.63	0.61	3.85	0.61	3.81	حجم الأداء
0.202	1.618	0.75	3.83	0.65	3.68	0.66	3.56	جودة الأداء
0.668	0.404		3.91		3.93		3.85	الأداء الوظيفي ككل

يتبين من الجدول (35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل

العلمي في جميع المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في

جميع المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزهراني: 2009)

واتفقت مع نتيجة دراسة (جويحان: 2010). وقد يكون سبب ذلك أنه على اختلاف المؤهل العلمي

فإن معظم أفراد العينة يقومون بأداء أعمالهم بناءً على التدريب من خلال العمل (On the Job

Training) وليس من خلال مؤهلهم العلمي، وقد يكون السبب عدم وجود دراسة أكاديمية تختص

بمعظم الأعمال المنجزة في دائرة الأحوال المدنية إلا تخصصات معينة مثل: المحاسبة، والقانون،

والسكرتاريا ... وغيرها من الشهادات العلمية.

5. سنوات الخدمة

جدول (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال تبعا لمتغير سنوات الخدمة. ن=159

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	16 سنة فاكثر		15 - 11		10-6 سنوات		5 سنوات فاقل		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
سرعة الأداء	0.176	1.669	0.65	4.14	0.49	4.26	0.60	3.92	0.55	3.99
دقة الأداء	0.931	0.147	0.58	3.97	0.63	4.03	0.59	3.98	0.49	4.02
حجم الأداء	0.068	2.425	0.59	3.72	0.61	3.84	0.80	3.59	0.44	4.05
جودة الأداء	0.898	0.198	0.67	3.69	0.70	3.73	0.77	3.57	0.65	3.67
الأداء الوظيفي ككل	0.508	0.779		3.88		3.97		3.77		3.94

يتبين من الجدول (36) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر سنوات الخدمة

في جميع المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع

المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (جويحان: 2010) وتختلف مع

نتيجة دراسة (الحداد: 2007) ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى أن عدد قليل جداً من العاملين

(خصوصاً ذوي الخبرة القليلة) ممن يصرحون بأدائهم الضعيف مقارنة بأصحاب الخبرة الكبيرة، ومن

الممكن أن يكون السبب في ذلك إعتقادهم بعدم الإفصاح عن عدم قدرتهم بالقيام بأعمالهم كما يجب

وعدم كفاءتهم في أدائهم، وهذا يدل على أن جميع العاملين، وبغض النظر عن سنوات خدمتهم،

ينشابهون في إدراكهم لمستوى الأداء في دائرة الأحوال المدنية و الجوازات في إقليم الشمال.

4. طبيعة العمل

جدول (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير طبيعة العمل في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال. ن=159

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	موظف		رئيس ديوان/أمين مكتب		مدير/مساعد مدير		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.040	3.275	0.62	4.07	0.55	4.16	0.46	4.43	سرعة الأداء
0.225	1.505	0.57	4.00	0.66	3.84	0.47	4.13	دقة الأداء
0.363	1.020	0.61	3.82	0.49	3.64	0.73	3.76	حجم الأداء
0.329	1.118	0.67	3.64	0.65	3.71	0.77	3.89	جودة الأداء
0.243	1.428		3.89		3.84		4.05	الأداء الوظيفي ككل

يتبين من الجدول (37) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر طبيعة العمل في جميع المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (شهري: 2010) و(جويحان: 2010)، باستثناء مجال سرعة الأداء. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (38). وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في مجال سرعة الأداء، ورفضها في باقي المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل.

جدول (38): المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر طبيعة العمل على سرعة الأداء

موظف	رئيس ديوان/امين مكتب	مدير/مساعد مدير	المتوسط الحسابي		
			4.43	مدير/مساعد مدير	سرعة الأداء
		0.27	4.16	رئيس ديوان/امين مكتب	
	0.09	0.36*	4.07	موظف	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول (38) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين مدير/ مساعد مدير وموظف، وجاءت الفروق لصالح مدير/مساعد مدير لسرعة الأداء. وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى قدرة المدير ومساعد المدير على أداء عملهم بسرعة وذلك بسبب ما يتمتع به من خبرة وقدرة أعلى على الإنجاز من الموظف.

الفرضية الثالثة: هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمستوى تطبيق

إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظرهم؟

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لأثر مستوى تطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، كما هو مبين في الجدول رقم (39).

جدول (39): تحليل الانحدار لأثر مستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين ككل في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظرهم. ن=159

المتغير المستقل	β	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
الايفاء بالالتزامات	0.092	0.967	0.335	0.556	0.310	8.408	0.000
التحكم بالمقاطعات	0.123	1.505	0.134				
التخطيط للوقت	0.095	1.251	0.213				
وضع الأولويات	0.276	2.660	0.009				
الانضباط في استخدام الوقت	0.020	0.212	0.832				
استخدام الموارد	0.188	2.178	0.031				
متطلبات التفاوض	-0.044	-0.495	0.622				
توازن نمط الحياة	0.030	0.362	0.718				

المتغير التابع: الأداء الوظيفي ككل.

يتبين من جدول (39) أن هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين ككل في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال. كما يبين الجدول أن التباين المفسر بلغ (0.310) أي أن مستوى تطبيق إدارة الوقت فسر ما قيمته (31%) من الأداء الوظيفي، كما تبين عدم وجود اثر دال احصائيا للايفاء بالالتزامات على الأداء الوظيفي إذ بلغت قيمة ت (0.967) وبدلالة احصائية (0.335)، وعدم وجود اثر دال احصائيا للتحكم بالمقاطعات على الأداء الوظيفي إذ بلغت قيمة ت (1.505) وبدلالة احصائية (0.134)، وعدم وجود اثر دال احصائيا للتخطيط للوقت على الأداء الوظيفي إذ بلغت

قيمة ت (1.251) وبدلالة احصائية (0.213)، ووجود اثر دال احصائيا لوضع الأولويات على الأداء الوظيفي اذ بلغت قيمة ت (2.660) وبدلالة احصائية (0.009)، وعدم وجود اثر دال احصائيا للانضباط في استخدام الوقت على الأداء الوظيفي اذ بلغت قيمة ت (0.212) وبدلالة احصائية (0.832)، ووجود اثر دال احصائيا لاستخدام الموارد على الأداء الوظيفي اذ بلغت قيمة ت (2.178) وبدلالة احصائية (0.031)، وعدم وجود اثر دال احصائيا لمتطلبات التفاوض على الأداء الوظيفي اذ بلغت قيمة ت (0.495) وبدلالة احصائية (0.622)، وعدم وجود اثر دال احصائيا لمتطلبات التفاوض على الأداء الوظيفي اذ بلغت قيمة ت (0.362) وبدلالة احصائية (0.718)، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى سرعة الاداء في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظرهم؟

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لأثر مستوى تطبيق إدارة الوقت على سرعة أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، كما هو مبين في الجدول رقم (40).

جدول (40): تحليل الانحدار لأثر مستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى سرعة الاداء في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظرهم.

المتغير المستقل	β	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
الايفاء بالالتزامات	0.168	1.843	0.067	.605(α)	0.366	10.815	.000(α)
التحكم بالمقاطعات	0.047	0.605	0.546				
التخطيط للوقت	0.084	1.162	0.247				
وضع الأولويات	0.213	2.142	0.034				
الانضباط في استخدام الوقت	0.118	1.331	0.185				
استخدام الموارد	0.197	2.390	0.018				
متطلبات التفاوض	0.009	0.104	0.918				
توازن نمط الحياة	0.023	0.287	0.774				

المتغير التابع: سرعة الأداء

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.366) أي أن مجالات ادارة الوقت مجتمعة فسرت ما قيمته (36.6%) من سرعة الاداء مما يدل على وجود أثر هام لمستوى تطبيق إدارة الوقت ككل على مستوى سرعة الأداء، كما تبين عدم وجود اثر دال احصائيا لجميع المجالات باستثناء مجالي وضع الأولويات واستخدام الموارد، وكانت العلاقة إيجابية، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

لمستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى دقة الاداء في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم

الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظرهم؟

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لأثر مستوى تطبيق إدارة الوقت على دقة أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، كما هو مبين في الجدول رقم (41).

جدول (41): تحليل الانحدار لأثر مستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى دقة الاداء في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظرهم. ن=159

المتغير المستقل	β	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
الايفاء بالالتزامات	0.086	0.839	0.403	.458(α)	0.210	4.975	.000(α)
التحكم بالمقاطعات	0.059	0.678	0.499				
التخطيط للوقت	0.034	0.422	0.673				
وضع الأولويات	0.323	2.907	0.004				
الانضباط في استخدام الوقت	-0.064	-0.649	0.517				
استخدام الموارد	0.088	0.960	0.339				
متطلبات التفاوض	0.035	0.372	0.711				
توازن نمط الحياة	0.019	0.209	0.835				

المتغير التابع: دقة الأداء

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.210) أي أن مجالات ادارة الوقت مجتمعة فسرت ما قيمته (21%) من دقة الاداء، كما تبين عدم وجود اثر دال احصائيا لجميع المجالات باستثناء مجال وضع الأولويات، وكانت العلاقة إيجابية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو زيادة: 2010) و (الطراونة: 2002) و (العتيبي: 1992). وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

لمستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى حجم الاداء في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم

الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظرهم؟

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لأثر مستوى تطبيق إدارة الوقت على

حجم أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة

نظرهم، كما هو مبين في الجدول رقم (42).

جدول (42): تحليل الانحدار لأثر مستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى حجم الاداء في دائرة الأحوال المدنية

والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظرهم. ن=159

المتغير المستقل	β	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
الايفاء بالالتزامات	-0.063	-0.598	0.551	.411(α)	0.169	3.806	.000(α)
التحكم بالمقاطعات	0.200	2.233	0.027				
التخطيط للوقت	0.070	0.840	0.402				
وضع الأولويات	0.112	0.987	0.325				
الانضباط في استخدام الوقت	0.224	2.210	0.029				
استخدام الموارد	-0.007	-0.075	0.940				
متطلبات التفاوض	-0.040	-0.412	0.681				
توازن نمط الحياة	0.030	0.327	0.744				

المتغير التابع: حجم الأداء

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.169) أي أن مجالات ادارة الوقت مجتمعة فسرت

ما قيمته (16.9%) من حجم الاداء، كما تبين عدم وجود اثر دال إحصائيا لجميع المجالات باستثناء

مجالى التحكم بالمقاطعات والإنضباط فى استخدام الوقت، وكانت العلاقة إيجابية، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

لمستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى جودة الاداء فى دائرة الأحوال المدنية والجوازات فى إقليم

الشمال فى إقليم الشمال من وجهة نظرهم؟

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لأثر مستوى تطبيق إدارة الوقت على

جودة أداء العاملين فى دائرة الأحوال المدنية والجوازات فى إقليم الشمال فى إقليم الشمال من وجهة

نظرهم، كما هو مبين فى الجدول رقم (43).

جدول (43) : تحليل الانحدار لأثر مستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى جودة الاداء فى دائرة الأحوال المدنية والجوازات فى إقليم الشمال فى إقليم الشمال من وجهة نظرهم. ن=159

المتغير المستقل	β	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
الايفاء بالالتزامات	0.082	0.772	0.441	.376(α)	0.142	3.095	.003(α)
التحكم بالمقاطعات	0.068	0.749	0.455				
التخطيط للوقت	0.097	1.153	0.251				
وضع الأولويات	0.167	1.440	0.152				
الانضباط فى استخدام الوقت	-0.181	-1.764	0.080				
استخدام الموارد	0.274	2.858	0.005				
متطلبات التفاوض	-0.133	-1.336	0.184				
توازن نمط الحياة	0.020	0.214	0.831				

المتغير التابع: جودة الأداء

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.376) أي أن مجالات ادارة الوقت مجتمعة فسرت ما قيمته (37.6%) من جودة الاداء، كما تبين عدم وجود اثر دال احصائيا لجميع المجالات باستثناء مجال استخدام الموارد، وكانت العلاقة إيجابية، وهذا يتفق مع نتيجة دراسة كل من (أبو زيادة: 2012) و (الطراونة: 2002) و (العتيبي: 1992). وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل ملخص لأهم نتائج الدراسة حول إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تقترحها الباحثة في ضوء ما سبق من تحليل نتائج هذه الدراسة.

1-4 : ملخص نتائج الدراسة :

أولاً: النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الوقت :

1. أظهرت نتائج التحليل بأن المستوى العام لإدارة الوقت لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال مرتفعاً، وذلك لحصوله على درجات عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) وذلك ضمن مجالاته الثمانية (الإيفاء بالالتزامات، التحكم بالمقاطع، التخطيط للوقت، وضع الأولويات، الإنضباط في استخدام الوقت، استخدام الموارد، متطلبات التفاوض، توازن نمط الحياة).
2. جاءت مستويات مجالات إدارة الوقت الثمانية مرتبة تنازلياً كما يلي: احتل مجال (الإيفاء بالالتزامات) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.41)، وجاء مجال (متطلبات التفاوض) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.25)، تلاه مجال (توازن نمط الحياة) بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، تلاه مجال (الإنضباط في استخدام الوقت) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وتلاه مجال (وضع الأولويات) في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وجاء مجال (التحكم بالمقاطع) في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، تلاه مجال (استخدام الموارد) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، بينما جاء مجال (التخطيط للوقت) في المرتبة الثامنة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ

- (3.54)، وتعتبر جميعها ضمن متوسطات حسابية مرتفعة، باستثناء (استخدام الموارد) و(التخطيط للوقت)، بحيث يقعان ضمن متوسطات حسابية متوسطة.
- ثانياً: النتائج المتعلقة بمستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال :
3. أظهرت نتائج التحليل بأن المستوى العام للأداء لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال مرتفع، وذلك لحصوله على درجات عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وذلك ضمن مجالاته الأربعة (سرعة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء، جودة الأداء).
4. جاءت مستويات مجالات الأداء مرتبة تنازلياً كما يلي: جاء مجال سرعة الأداء في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وتلاه مجال دقة الأداء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، تلاه مجال حجم الأداء بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، أما مجال جودة الأداء فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وتعتبر جميعها ضمن متوسطات حسابية مرتفعة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفروقات ذات الدلالة الإحصائية في مستوى تطبيق إدارة الوقت :

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها متمثلة بالجنس وسنوات الخدمة.
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها متمثلة بالمحافظة في جميع المجالات وفي تطبيق إدارة الوقت ككل باستثناء مجال الانضباط في استخدام الوقت، بين محافظة اربد ومحافظة جرش وجاءت الفروق لصالح محافظة اربد.

7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها متمثلة بالعمر في جميع المجالات وفي تطبيق إدارة الوقت ككل باستثناء مجالي الإنضباط في استخدام الوقت، واستخدام الموارد، بين فئتي (30 سنة فأقل) و(31-40 سنة) وجاءت الفروق لصالح فئة (30 سنة فأقل) في مجال الإنضباط في استخدام الوقت، وبين فئتي (31-40 سنة) و(41 سنة فأكثر) لصالح فئة (41 سنة فأكثر) في مجال استخدام الموارد.

8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها متمثلة بالمؤهل العلمي في جميع المجالات وفي تطبيق إدارة الوقت ككل باستثناء مجال استخدام الموارد، بين فئة (ثانوية فما دون) وفئة (بكالوريوس فأكثر) وجاءت الفروق لصالح فئة (بكالوريوس فأكثر).

9. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها متمثلة بطبيعة العمل في جميع المجالات وفي تطبيق إدارة الوقت ككل باستثناء مجال استخدام الموارد، بين فئة (رئيس ديوان/أمين مكتب) وفئة (موظف) وجاءت الفروق لصالح فئة (رئيس ديوان/أمين مكتب).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفروقات ذات الدلالة الإحصائية في مستوى أداء العاملين :

10. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها متمثلة ب (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

11. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها متمثلة بطبيعة العمل في جميع المجالات وفي مستوى الأداء ككل باستثناء مجال سرعة الأداء، وجاءت الفروق بين فئتي (مدير/مساعد مدير) و(موظف) وكانت لصالح فئة (مدير/مساعد مدير).
12. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها متمثلة بالمحافظة في جميع المجالات وفي مستوى أداء العاملين ككل باستثناء حجم الأداء. وجاءت الفروق بين محافظتي المفرق وعجلون في مجال سرعة الأداء لصالح محافظة عجلون. وجاءت الفروق أيضاً بين محافظتي اربد وجرش في مجال دقة الأداء ولصالح محافظة جرش. أما الفروق التي جاءت بين محافظة جرش ومحافظتي اربد والمفرق في مجال جودة الأداء، فكانت الفروق لصالح محافظة جرش. وبالنسبة للأداء ككل فقد كانت الفروق بين محافظة جرش ومحافظة المفرق لصالح محافظة جرش.

خامساً: النتائج المتعلقة بتحديد أثر إدارة الوقت على مستوى الأداء الوظيفي :

13. أشارت نتائج تحليل الإنحدار الأحادي لتحديد أثر مستوى تطبيق إدارة الوقت ككل على مستوى الأداء بمجالاته الأربعة (سرعة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء، جودة الأداء) من وجهة نظر العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال إلى وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على مستوى الأداء ككل ، كما أشارت نتائج تحليل الإنحدار الأحادي إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على سرعة الأداء بإستثناء مجالي وضع الأولويات واستخدام الموارد وكانت العلاقة إيجابية، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على دقة الأداء بإستثناء مجال وضع الأولويات وكانت العلاقة إيجابية، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة

الوقت على حجم الأداء بإستثناء مجالي التحكم بالمقاطعات والإنضباط في استخدام الوقت وكانت العلاقة إيجابية. كما تبين النتائج عدم وجود أثر دال إحصائيا لجميع مجالات إدارة الوقت على جودة الأداء بإستثناء مجال استخدام الموارد، وكانت العلاقة إيجابية.

4-2 : التوصيات :

بناءً على النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة وبناءً على واقع العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، توصي الباحثة بجملة من التوصيات، قسمت إلى ما يلي:

أولاً: توصيات تتعلق بفاعلية إدارة الوقت في مديرية الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.

1. تحسين مستوى استخدام الموارد عن طريق:
 - أ. تدريب المرؤوسين على تفويض الصلاحيات.
 - ب. القيام بتفويض الصلاحيات بشكل فعال للعاملين.
 - ج. توفير دعم سكرتاريا مناسب للعاملين.
 - د. زيادة الربط بين الأعمال التي يقوم بها العاملين وتحقيق الأهداف.
2. تحسين مستوى التخطيط للوقت عن طريق:
 - أ. وضع أهداف أسبوعية ومتابعة تنفيذها.
 - ب. تشجيع العاملين على وضع خطة زمنية لتحقيق أهدافهم.
 - ج. تخصيص بعض الوقت للتخطيط والتفكير للعمل اليومي.
 - د. تخصيص الأوقات المعقولة لإنجاز المشاريع.
3. تحسين مستوى التحكم بالمقاطعات عن طريق:
 - أ. عدم تعريض العامل للمقاطعات أثناء عمله.
 - ب. الإعتذار للزائرين عن عدم مقابلتهم أثناء وقت الدوام الرسمي.
4. تحسين مستوى الإنضباط في استخدام الوقت عن طريق:

أ. جمع المعاملات المتشابهة ذات الطبيعة الواحدة وتنفيذها في وقت واحد اختصاراً للوقت.

ب. إيجاد توازن في نمط حياة العامل مع عمله عن طريق فصل عمله كلياً عن حياته الشخصية.

ثانياً: توصيات تتعلق بتحسين مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.

1. تحسين مستوى دقة الأداء عن طريق:

أ. إهتمام الإدارة بتدريب العاملين على زيادة الدقة في إنجاز أعمالهم.

ب. مراجعة العامل لعمله أكثر من مرة للتأكد من عدم وجود أخطاء.

2. تحسين مستوى حجم الأداء عن طريق اتباع العامل أسلوب المناقشة مع زملائه

لمعرفة من هو الأكثر إنجازاً.

3. تحسين مستوى جودة الأداء عن طريق:

أ. الإشتراك في دورات تدريبية تسعى لتحسين مستوى كفاءة العاملين في إنجاز المعاملات.

ب. تطبيق برامج من شأنها رفع جودة المعاملات المنجزة.

ثالثاً: توصيات عامة أخرى.

1. توسيع نطاق دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في محافظة المفرق

من حيث عدد المكاتب التابعة لمديرية المحافظة، ليتناسب عدد المكاتب وعدد

العاملين مع عدد سكان المحافظة، لتشمل خدمات الدائرة جميع مناطق محافظة

المفرق.

2. تشجيع العاملين من خلال الحوافز التي تزيد من اهتمامهم بإدارة الوقت، والتي تعود

بالنفع عليهم فتخلق روح المنافسة بينهم في إنجاز المعاملات، ومن الأمثلة على

- ذلك: اتباع مفهوم (موظف الشهر)، فيتم من خلال هذا الأسلوب تمييز أقل العاملين أخطاءً أو أسرعهم إنجازاً للإشادة بأهمية الموضوع.
3. نشر الوعي بين موظفي الدائرة لأهمية روح العمل الجماعية وتأثيرها الإيجابي على تحسين أدائهم الوظيفي.
4. إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تخدم العاملين، بتحسين إدارتهم لوقتهم وربطها بالأداء الوظيفي في دوائر حكومية أخرى، للتأكيد على أثر إداة الوقت الفعالة الإيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين.
5. تهيئة مناخ وظيفي يساعد العاملين على إنجاز أعمالهم الموكلة إليهم براحة وبدون ضغوطات نفسية.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

- أبو الحسن، علي أحمد. (1996). المحاسبة الإدارية المتقدمة: إتخاذ القرارات- تقارير الأداء- تقييم الأداء. الإسكندرية. مصر. دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو زيادة، زكي عبد المعطي. (2012). إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1.
- ابو سمرة، محمود أحمد. غنيم، رندة محمد. (2006). الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وعلاقتها بإدارة الوقت. رسالة ماجستير. جامعة القدس. القدس، فلسطين.
- أبو شيخة، نادر. القريوتي، محمد قاسم. (1993). إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الأحمري، تركي عبدالله. (2010). الضغوط المهنية التي يواجهها مديرو وموظفو دوائر الخدمات والتشغيل في الجامعات السعودية وأثرها على أدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- إدريس، وائل محمد. الغالبي، طاهر محسن. (2009). سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتواصل. الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر.
- أغوينيس، هيرمان. (2011). ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، عمان، دار الفكر.
- البلبكي، سمير. (1997). إدارة الوقت وتخفيف التوتر. الطبعة الأولى، بيروت، دار الأصدقاء.
- البيهقي، أحمد بن الحسين. (1986). الآداب. المحقق: محمد عبدالقادر أحمد. الطبعة الأولى، بيروت، دار الكتب العلمية.
- جابر، عادل كريم. (2010). أثر الأنماط القيادية للمدراء وأداء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي العراقية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المرؤوسين. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

جابر، ماجد محمد سعيد. (2010). تداخل اختصاصات الأجهزة الرقابية وأثره على الأداء الوظيفي في وزارة الإعمار والإسكان العراقية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

جويحان، رنا. (2010). الأنماط القيادية في إدارة أمانة عمان الكبرى وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

بيتل. ار، ليستر. (1999). ترجمة محمد نجار. إدارة الوقت، المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت.

الحداد، زكريا حسين. (2007). العلاقة بين الإتصالات والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الحوامدة، نضال صالح. (2004). العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية، دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود. المجلد 6. العلوم الإدارية (1).

حنّا، سناء خليل سليم. (1998). إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الخزامي، عبدالحكم أحمد. (1999). إدارة الوقت = إدارة الحياة. جدة، مكتبة ابن سينا.

الخطيب، سحر حاكم عبدالله. (1992). إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن، دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخلايلة، زياد محمود محمد. (2004). إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الخلاينة، أنس محمد إبراهيم. (2010). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة اربد. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الدحلة، فيصل. (2001). تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج). الطبعة الأولى، عمان، دائرة المكتبة الوطنية.

درّة، عبد الباري إبراهيم. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- الدويلة، فهد يوسف. (2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الزركنة، جيا محمد حسن. (2010). الرضا الوظيفي وأثره على الأداء كما يراه أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في إقليم كردستان- العراق. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اردب، الأردن.
- الزهراني، عمر عطية. (2009). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية. دراسة تحليلية للإتجاهات. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- سليمان، حنفي محمود. (1987). السلوك التنظيمي والأداء. الإسكندرية، دار الجامعات المصرية.
- الشرمان، عبد الله علي. (2005). فن إدارة الوقت وحفظ الزمان. الطبعة الأولى، عمان، دار النفائس للنشر والتوزيع.
- شهري، مينة. (2010). سلوك المواطنة التنظيمية علاقته وأثره في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اردب، الاردن.
- الشياب، أحمد. أبوحمور، عنان. (2010). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الصرايرة، خالد أحمد. (2010). العمليات الإدارية وإدارة الوقت، الكفاءة والفاعلية. الطبعة الأولى، عمان، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- الصرن، رعد حسن. (2000). إدارة الوقت. الطبعة الأولى، ج 1، دمشق، دار الرضا للنشر.
- الضمور، حسين محمد. (2005). مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء: وجهة نظر العاملين في البنوك الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الطراونة، محمد أحمد. (2002). إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد 1.
- عبدالباقي، صلاح الدين محمد. (2002). الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر.
- عبد الله، شوقي. (2006). إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري. عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي.

عبوي، زيد منير .(2006). إدارة الوقت. الطبعة الأولى، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

العتيبي، نايف بن زراق .(1992). إدارة الوقت في الأجهزة الأمنية: دراسة العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت وبين الأداء الوظيفي الفعال للأجهزة الأمنية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. السعودية.

العديلي، ناصر محمد .(1994). إدارة الوقت دليلك للنجاح والفاعلية في إدارة الوقت.

العضايلة، علي محمد .(2002). إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ومديرات الإدارة الوسطى في الجهاز الحكومي القطري. جامعة قطر وجامعة مؤتة. مؤتة للبحوث والدراسات. المجلد السابع عشر، العدد السابع.

العريفي، بشير سعود .(2008). دراسة العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل : تطبيق علي احدي الشركات الرائدة.

العلاق، بشير .(2009). أساسيات إدارة الوقت. عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى .(2005). إدارة الوقت: النظرية والتطبيق. عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى .(2010). إدارة الوقت. عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.

علوان، قاسم نايف. إحميد، نجوى رمضان .(2009). إدارة الوقت: مفاهيم- عمليات- تطبيقات. الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العوامل، نائل .(1993). إنتاجية الموظف العام في الأردن: وجهة نظر إدارية. مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9. العدد 3.

العيني. محمود بن أحمد .(2000). عمدة القاري شرح صحيح البخاري. الطبعة الأولى، بيروت ، دار الكتب العلمية.

فرح، ياسر أحمد .(2007). إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل. الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

- الفهداوي والصررايرة، فهمي خليفة. خالد أحمد. (2004). انعكاسات العلاقة بين أداء منظومة العمليات الإدارية وتطوير إدارة الوقت: دراسة ميدانية في جامعة مؤتة. أبحاث اليرموك. سلسلة العلوم الإنسانية. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- القببسي، ناصر أحمد. (2006). إدارة الوقت وضغوط العمل. الطبعة الأولى. الرياض، دار الزهراء.
- القرضاوي، يوسف. (2000). الوقت في حياة المسلم. الطبعة الثانية. بيروت، مؤسسة الرسالة.
- الكوفحي، محمود عبد الرحمن. (2005). الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- مازن، شريف عبد المجيد. (2005). مداخل المعايير الأساسية. ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. القاهرة (9-13 يناير/ كانون ثاني).
- المحاري، جميلة ميرزا. (2005). تجارب في أساليب قياس الأداء: تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات والدوائر الحكومية. ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. القاهرة (9-13 يناير/ كانون ثاني).
- ملحم، محمود إبراهيم سعيد. (2010). دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قفيلية - دولة فلسطين. رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- المنذري. زكي الدين عبد العظيم. (2000). الترغيب والترهيب. الراوي: معاذ بن جبل. الطبعة الأولى. القاهرة، دار الفجر للتراث.
- منير، سالم. (1992). تقييم أداء شركات قطاع العمال في ضوء القانون رقم 203 لسنة 1991، ولائحته التنفيذية في مصر. الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية. القاهرة.
- النجار، فريد. (2009). إدارة الوقت في المجتمع العربي: الآليات- السلوكيات- التقنيات. الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
- هاينز، ماريون. (2001). إدارة الوقت. ترجمة عبدالله بلال. الرياض، دار المعرفة للتنمية البشرية.
- هلال، محمد عبد الغني حسن. (1996). مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء. مركز تطوير الأداء والتنمية. الطبعة الأولى. القاهرة. مصر.
- ياغي، محمد عبدالفتاح. (1994). الرقابة في الإدارة العامة. الطبعة الثانية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Charbonnier-Voirin, Audry. & AL Akremi, Assâad .(2011). *“L’effet de l’habilitation sur la performance adaptative des employés”*. Département des relations industrielles, Université Laval, Québec, Canada.
- Claessens, Brigitte Johanna Catharine .(2004). *“Perceived Control of Tim: Time Management and Personal Effectiveness at Work”*, Germany.
- Eccles, G .(1991).*“The Performance Measurement”*.
- Farooq.& Rehmani.& Afridi. Syed Umar, Roen, Sajjad Ahmad .(2010). *“Enhancing Productivity & Efficiency with Time Management”*. European Journal of Scientific Research. EuroJournals Publishing, Inc.
- Goodloe, Alfred :et. al .(1984). *“Managing yourself: how to control emotions, stress and time”*, N.Y, Franklin Watts.
- Johnson-Blake, A. Deborah .(2010).*“ Non-profit administrators’ perception of time use and effective time management strategies that impact organizational success.”* A Dissertation for the Degree doctor of management organizational leadership. University of Phoenix. USA.
- Jones, Paulette .(2011). NCURA Session. April 5. Author Unknown.
- Karaođlan ,Aslan Deniz. & Yaman, Ramazan .(2009). *“The Relationship Between The Success and Time Management of Executives and a View to Executives of Turkish Top Companies.”* G.U. Journal of Science, 22(4): 287-295 (2009), Balikesir, Marmara, Turkey.
- Liu, Jianxun. Zhou, Cao . Chunjie, Jian. (2009). *“An integrated time management model for distributed workflow management systems in Grid environments. concurrency and computation: practice and experience.”*

Macan, Therese Hoff. (1996). *“Time-management training: Effects on Time Behaviors, Attitudes, and Job Performance”*. the Journal of Psychology. 130(3).229-236, University of Missoudri, St Louis, USA.

Oluseyi ,A. Hammed, T. Ayo. (2009). *“The Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees’ Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria.”* European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 16. Oyo state, Nigeria.

Spidal, Debra .(2009). *“Time Management”*.

Wilson, Donald Brian. (2009). *“Examining the relationship between personal time management and industrial sales representative performance”*. A dissertation for a doctor degree of business administration, University of Phoenix, USA.

Yu- Fen, Chen .(2009). *“Job Stress and Performance: a study of police officers in central Taiwan. Social behavior and personality”*. 37(10):1341-1356.

Zampetakisa, A. Leonidas. Bourantab, Nancy. Moustakisa, S. Vassilis .(2010). *“On the relationship between individual creativity and time Management, Thinking Skills and Creativity”*, 5 (2010) 23–32.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

<http://www.elsevier.com/locate/tsc>.

<http://www.cspd.gov.jo/SubDefault.aspx?PageId=186&MenuId=92>. 2011

<http://www.elebda3.com/sub95>

http://www.sst5.com/BookInfysf.aspx?File_no=15&SecID=52&CatOfE_libDeptID=2.

الملاحق

ملحق رقم (1):

أداة الدراسة: الاستبانة النهائية الموزعة على أفلاك عينة الدراسة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استبانة الدراسة

أخي الموظف/ أختي الموظفة :

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين فيها" وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة اليرموك، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة للتعرف على واقع تطبيق إدارة الوقت وأثره على أداء موظفي دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال الأردنية.

يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بعناية وتروّي واختيار الإجابة التي تعكس رأيك الحقيقي في كل فقرة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسريّة تامّة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة:

راوية تيسير الغزاوي

قسم الإدارة العامة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في (□) أمام العبارة التي تنطبق عليك:

1. المحافظة (مكان العمل):

- اربد □ جرش
□ عجلون □ المفرق

2. الجنس:

- ذكر □ أنثى

3. الفئة العمرية:

- 20 سنة فأقل □ 21 – 30 سنة
□ 31 – 40 سنة □ 41 سنة فأكثر

4. المؤهل العلمي:

- ثانوية فما دون □ دبلوم
□ بكالوريوس □ دراسات عليا

5. سنوات الخدمة:

- 5 سنوات فأقل □ 6 – 10 سنوات
□ 11 – 15 سنة □ 16 سنة فأكثر

6. طبيعة العمل:

- مدير □ مساعد مدير
□ أمين مكتب □ موظف
□ رئيس ديوان

7. عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها في إدارة الوقت:

- أقل من 5 □ 5 – 10

الجزء الثاني: مدى تطبيق إدارة الوقت:

تهدف العبارات التالية إلى التعرف على واقع ومدى تطبيق إدارة الوقت بالنسبة إليك، يرجى اختيار درجة الموافقة التي تعبر عن وجهة نظرك باعتبارك موظفاً/موظفةً في هذه الدائرة، بوضع إشارة (√) أمام الفقرة المناسبة:

مدى تطبيقك لإدارة الوقت خلال ساعات العمل الرسمية:

الرقم	الفقرة	أوافق جداً	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة ضعيفة	أوافق بدرجة ضعيفة جداً
1. الإيفاء بالالتزامات						
1.	أقوم بإنجاز أعمالي بالوقت المحدد					
2.	أخذ القرارات بدون تأخير					
3.	أحافظ على حضور الاجتماعات والمواعيد في الوقت المحدد					
4.	لا أترك العمل حتى أنجزه					
5.	ألتزم بنظام الإجازات المقررة					
6.	أصل إلى العمل في الوقت المحدد					
7.	أنصرف من العمل مع انتهاء وقت الدوام الرسمي					
2. التحكم بالمقاطعات						
8.	لا أتعرض للمقاطعات أثناء عملي					
9.	لا أقضي وقتي اليومي بالاتصالات الهاتفية					
10.	أحضر اجتماعات محدودة العدد في اليوم					
11.	أقوم بقراءة البريد الوارد المهم					
12.	لا أنتشل بشرب الشاي أو القهوة أو تناول الإفطار أثناء ساعات العمل الرسمية					
13.	أعذر للزائرين الشخصيين عن مقابلتهم في أوقات العمل الرسمي					
3. التخطيط للوقت						
14.	أقوم بعملية من خلال تقويم زمني (روزنامة)					
15.	أخصص وقتاً معقولاً للمشاريع					
16.	أعمل بوجود قائمة يومية للمهام					
17.	أعمل في ظل أهداف محددة في مجال عملي					
18.	أضع أهداف وأتابع إنجازها أسبوعياً					
19.	أحدد موعداً نهائياً لإنجاز عملي					
20.	أتبع خطة زمنية محددة لتحقيق الأهداف.					
21.	أتمكّن من خلال تنظيمي لوقتي أن أحل المشكلات التي تواجهني					

الرقم	الفقرة	أوافق جداً	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة ضعيفة	أوافق بدرجة ضعيفة جداً
22.	أخصص بعض الوقت للتخطيط والتفكير في عملي اليومي					
4. وضع الأولويات						
23.	لا أحاول القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد					
24.	لا أقضي كل يومي بالتعامل مع الأزمات					
25.	لا أجد صعوبة في تخصيص الوقت للتقييم والتخطيط البعيد المدى					
26.	أقيم علاقتي شخصية حسب متطلبات العمل					
27.	أستطيع التمييز بين الأعمال الهامة والأعمال الملحة					
28.	أركز على الأمور المهمة أكثر من الملحة					
29.	لا أوجل عمل اليوم إلى الغد					
5. الإنضباط في استخدام الوقت						
30.	لا أعير اهتماماً للأعمال الكتابية الروتينية					
31.	أركز على الأعمال التفصيلية للعمل					
32.	أحد من علاقتي الإجتماعية أثناء ممارستي للعمل					
33.	أقوم بإنجاز جميع معاملاتي في مكنتي تجنباً لإكمالها في المنزل					
34.	أبدأ بمعاملات المراجعين منذ بداية الدوام الرسمي					
35.	أجمع المعاملات ذات الطبيعة المتشابهة وأنفذها في وقت واحد لاختصار الوقت					
6. استخدام الموارد						
36.	أقوم بعملتي بنفسي					
37.	لا يوجد أعمال مكدسة في منطقة عملي					
38.	أحصل على دعم سكرتاريا ملائم					
39.	أقوم بتفويض المهام بشكل فعال للموظفين					
40.	أقوم بتدريب مروضي على التفويض					
41.	أقوم بأعمال يومية تجعلني أقرب من أهدافي					
42.	يعطى الموظف بعض الصلاحيات بهدف إنجاز المعاملة بدون تأخير					
43.	أنجز بعض الأعمال عن طريق الهاتف لتوفير وقت لإنجاز الأعمال الموكلة إليّ					
7. متطلبات التفاوض						
44.	لا أجد مشكلة في قول "لا" أثناء التفاوض مع الآخرين					
45.	لا أقبل طلبات جديدة دون مناقشة الإلتزامات السابقة					
46.	لا أقوم بإنجاز الأعمال المفوضة للمرؤوسين بالنيابة عنهم					
47.	أتلقي تعليمات واضحة لإنجاز العمل					

الرقم	الفقرة	أوافق بدرجة عالية جداً	أوافق بدرجة عالية	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة ضعيفة	أوافق بدرجة ضعيفة جداً
8. توازن نمط الحياة						
48.	لا أعمل في أيام العطل					
49.	لا أشعر بإهمال لعائلتي وأصدقائي بسبب عملي					
50.	لا ألغي تناول وجباتي وتمارينني الرياضية من أجل القيام بعملتي					
51.	لا أتكلم عن عملي في المناسبات الإجتماعية					
52.	أرتاح في وقت فراغي وأحاول عدم التفكير بعملتي					
53.	أفضل بين عملي وبين حياتي الشخصية					

الجزء الثالث: تهدف العبارات التالية إلى قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها، والمتمثل في سرعة ودقة وحجم وجودة الأداء، يرجى اختيار درجة الموافقة التي تعبر عن وجهة نظرك باعتبارك موظفاً/ موظفةً في هذه الدائرة، بوضع إشارة (√) أمام الفقرة المناسبة:

الرقم	الفقرة	أوافق بدرجة عالية جداً	أوافق بدرجة عالية	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة ضعيفة	أوافق بدرجة ضعيفة جداً
أ. سرعة الأداء						
54.	أقوم بإنجاز معاملات المراجعين دون تأخير					
55.	أقوم بإنجاز المعاملة كاملة قبل الانتقال لغيرها					
56.	أقوم بتحديد أولوياتي في إنجاز المعاملات الموكلة إليّ قبل البدء بها					
57.	أقيس الوقت اللازم لإنجاز المعاملة الواحدة					
58.	أتابع عملي للتأكد من سرعة الأداء والإنجاز					
ب. دقة الأداء						
59.	أحرص على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء					
60.	أعطي المعاملة الوقت الكافي لمراجعتها بدقة					
61.	ألزم المراجعين بأدوارهم لمساعدتي على أداء المعاملات الموكلة إليّ بدقة					
62.	تهتم الإدارة بتدريب العاملين لزيادة دقتهم في إنجاز أعمالهم					
63.	أراجع العمل أكثر من مرة للتأكد من عدم وجود أخطاء					

الرقم	الفقرة	أوافق بدرجة عالية جداً	أوافق بدرجة عالية	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة ضعيفة	أوافق بدرجة ضعيفة جداً
64.	أطبّق القوانين والتعليمات عند إنجاز المعاملات					
ج. حجم الأداء:						
65.	أحاول التفوق على نفسي في عدد المعاملات المنجزة					
66.	نتبع أنا وزملائي أسلوب المنافسة لمعرفة أكثرنا إنجازاً للمعاملات					
67.	أتابع الوقت دائماً في مكنتي لمعرفة كمية المعاملات المنجزة					
68.	أستثمر وقت الدوام الرسمي في إنجاز عدد كبير من المعاملات					
69.	يتناسب حجم عملي المنجز مع ساعات العمل الرسمية					
د. جودة الأداء:						
70.	أراعي مقاييس الجودة في إنجاز المعاملات					
71.	تسعى الإدارة إلى تطبيق برامج من شأنها رفع جودة المعاملات المنجزة					
72.	أستمع لاقتراحات وشكاوي المراجعين سعياً لتحسين جودة المعاملة المنجزة					
73.	أشارك في الدورات التدريبية التي تسعى لتحسين كفاءتي في إنجاز المعاملات					
74.	أسعى إلى رفع جودة أدائي للمهام الموكلة إلي باستمرار					

سؤال مفتوح:

برأيك، ما أفضل السبل التي تفعل إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين فيها؟

1.
2.
3.
4.

شاكرون لكم تعاونكم

ملحق رقم (2)

ملحق رقم (3)

ملحق رقم (4)

Abstract

Ghzawi, Rawia Taiseer, “Time Management and Its Impact on Employees’ Performance at the Civil Status and Passports Department in the Northern Region in Jordan from Employees’ Perspective” , Thesis, (Supervised by: Prof. Naieem Nuseir), 2012.

This study aimed to identify the concept of time management and the reality of its application at the Civil Status and Passports in the Northern region, and to investigate the impact of time management on the performance of the employees in addition, providing a set of recommendations that will help employees make the best use of the official working hours, which helps to improve performance in government departments, particularly the Civil Status and Passports’ department.

In order to achieve the purpose of this study, (181) questionnaires were distributed among individuals of the study sample, which consisted of all employees working at the Civil Status and Passports’ department in the Northern region both male and female. The number of returned questionnaires appropriate for statistical analysis was (159), which is presented in the percentage of (87.8%) of the study sample, which were processed by the suitable statistical methods to answer the questions and test the hypotheses of the study, using the analytical and descriptive survey methodology. The results of the study are shown below:

- The overall level of implementing time management by employees of the Civil Status and Passports’ department in the northern region was high.
- The overall level of performance of employees in the Civil Status and Passports’ department in the northern region was high.
- There was no statistically significant differences in implementing time management due to the variables of gender and years of experience.

- There was no statistically significant differences in the levels of employee's performance due to the variables of: gender, age, qualification and work experience among all dimensions of time management.
- there was a statistically significant impact of time management on employee performance working in the Civil Status and Passports' department in the Northern region.

the most important recommendations of the study include Improving the level of the usage of resources, improving the interruptions' control, improving the level of discipline using time, improving the performance time, size and quality and Conducting more researches regarding time management to serve as a more Guidance tool for employees to manage their time efficiently.

Key words: Time Management, Employee's Performance, the Civil Status and Passports' department.