

دور إدارة الوقت في تحقيق الأداء المتميز
(دراسة ميدانية في رئاسة بنك الخرطوم)

د. نصرالدين الامين فضل الله الكلس - استاذ مساعد - قسم الادارة - كلية التجارة - جامعة النيلين .

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى قياس دور إدارة الوقت في تحقيق الأداء المتميز تمثلت إدارة الوقت بالمتغير المستقل والذي تم قياسه من خلال (المعوقات الشخصية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات التنظيمية) بينما تمثل الأداء المتميز بالمتغير التابع. تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال مجموعة تساؤلات الهدف من وراءها التعرف على علاقة وأثر إدارة الوقت بتحقيق الأداء المتميز والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من الفرضيات لتشخيص واقع إدارة الوقت ومدى تأثيره على تحقيق الأداء المتميز، اختار الباحث بنك الخرطوم كميدان لتطبيق الدراسة. اعتمد الباحث على استمارة استبيان للحصول على البيانات تم توزيعها على عينة اختيرت بصورة عشوائية من العاملين في الشركة بلغت (45) عامل من مجموع العاملين البالغ (200) عاملاً والتي تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS). توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها قبول فرضيات الدراسة التي تؤكد على وجود علاقة وتأثير لإدارة الوقت بتحقيق الأداء المتميز اضافة إلى مجموعة من النتائج التي تم صياغة توصيات على ضوءها لزيادة دور مساهمة إدارة الوقت في تحقيق الأداء المتميز للبنك .

الكلمات المفتاحية: المعوقات الشخصية ، الوقت ، التميز في الاداء

Abstract:

The study aimed at measuring the role of time management in achieving outstanding performance. Time management was the independent variable, which was measured by (personal obstacles, organizational constraints, social constraints) while the outstanding performance of the dependent variable The study problem was identified by a set of questions aimed at identifying the relationship and the impact of time management to achieving outstanding performance. In light of this, a number of hypotheses were formulated to diagnose the reality of time management and its impact on achieving outstanding performance. The researcher relied on a questionnaire to obtain the data that was distributed to a randomly selected sample of the employees of the company reached (45) workers out of the total workers (200) workers, which were analyzed using the program (SPSS.) The study reached a number of results, the most important of which is the acceptance of the hypothesis of the study, which emphasizes the existence of a relationship and the impact of time management to achieve outstanding performance in addition to a set of results that were formulated recommendations in light of increasing the role of time management contribution to achieving the outstanding performance of the bank.

Key words: Personal handicaps, Time, Excellence in Performance

المقدمة:

يمثل الوقت عنصراً هاماً في حياتنا اليومية، وهو أية من الآيات الدالة على حكمة الله وبديع صنعه وقد أقسم الله به في سورة العصر التي هي غاية البلاغة والإيجاز والبيان قال الله تعالى ((والعصر إن الإنسان لفي خسر إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر))، "سورة العصر، 1-3"

ويعد الوقت من أهم عناصر الإدارة وهو أساسي لنجاح أي مدير حيث إن الوقت هو أثمن موارد المدير ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شئ آخر (درة: 2010م، 47)

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمات والمحرك الأساسي المعتمد للنهوض بواقعها والأكثر تأثيراً في الانتاجية، مما دفع المنظمات الى زيادة الاهتمام بالموارد البشري والنظر اليه كشريك استراتيجي وكأداة مهمة لها الدور الفعال في المنظمات خاصة بعد ادركت ان نجاحها واستمرارها يعتمد على الأداء المتميز، مما دفع المنظمات للسعي الدؤوب وراء إيجاد ممارسات ونظم يمكن من خلالها تحقيق رضا العاملين من اجل توجيه السلوك نحو تحقيق الاهداف المنشودة بكفاءة عالية خاصة بعد التقدم التكنولوجي وتغير بيئة الاعمال الديناميكية كل ذلك فرض على المنظمات تحقيق الأداء المتميز والاستمرار والصمود امام المنافسين من خلال الاعتماد على مجموعة نظم احداها أداء العاملين. وفقاً لما تقدم يعد موضوع إدارة الوقت من المواضيع التي تستحق الدراسة لأهميته ولارتباطه في أداء المؤسسات لتحقيق النمو ولازدهار للمنظمات .

تتناول الدراسة في سياقها العام إدارة الوقت وتحقيق الأداء المتميز من خلال المحاور الآتية :

المحور الاول

أولاً : مشكلة الدراسة:

إن نجاح المديرين في كثير من الأحيان وبالتالي نجاح المنظمات في تحقيقها لأهدافها يرجع إلى مهارة المديرين في إدارتهم لأوقاتهم وبالذات في مجال العمل ، ذلك أن مثل هذا السلوك المتعلق بالوقت لا تقتصر فوائده على المديرين فقط وإنما يمتد ليشمل المرؤوسين كذلك باعتبارهم المتأثرين بتوجيهات وسلوك مديريهم لذا فإن هذه الدراسة تركز على أن عدم توجيه الانتباه الكافي لإدارة الوقت يمكن أن يؤثر في أداء الموظفين وبالتالي أداء العمل بشكل سليم . وفقاً لما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي ؟

❖ أن محدودية أو عدم الاهتمام بإدارة الوقت يمكن ان يعكس سلباً على الأداء ؟

الى جانب السؤال الجوهرى يمكن طرح التساؤلات الآتية :

- 1- هل تتوفر القناعة لدى الإدارة العليا فى البنك بأهمية إدارة الوقت ودورها فى تحسين أداء العاملين ؟
- 2- ما العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت لدى العاملين ببنك الخرطوم ومستوى الأداء ؟
- 3- ماهي أبعاد إدارة الوقت لدى العاملين ببنك الخرطوم ؟

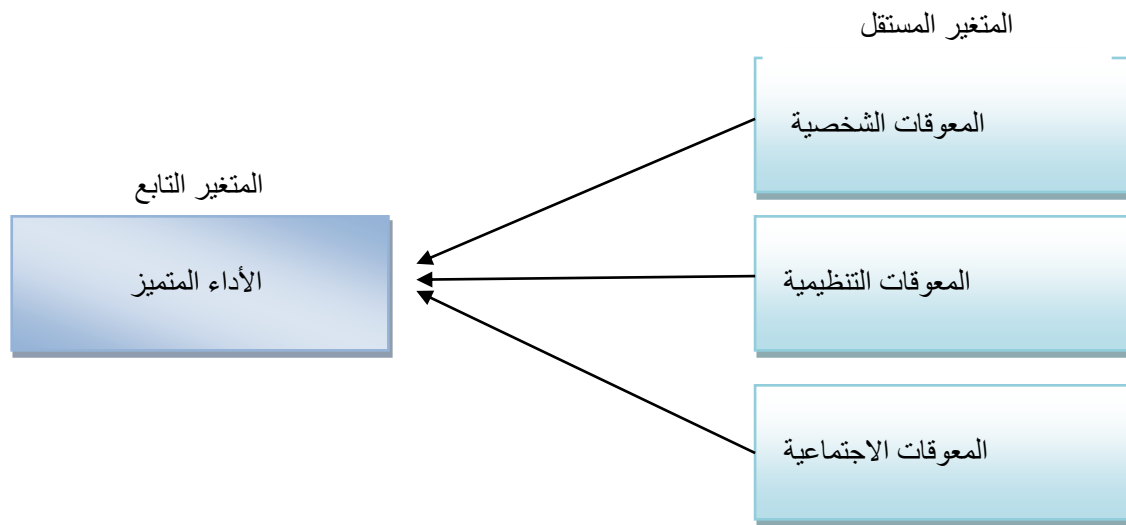
ثانياً: فرضيات ونموذج الدراسة:

يحاول الباحث في هذه الدراسة اختبار الفرضيات الآتية

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة واثرة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتحقيق الأداء المتميز.

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين المعوقات الشخصية وتحقيق الأداء المتميز .
 الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز .
 الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين المعوقات الاجتماعية وتحقيق الأداء المتميز .
 وعلية يقترح الباحث المخطط الموضح في الشكل رقم (1) والذي يعطي تصوراً واضحاً للعلاقة بين المتغيرات في اطار نوعين وكالاتي:

الشكل (1) مخطط متغيرات الدراسة



المصدر : اعداد الباحث من واقع الدراسات السابقة 2019م.

ثالثاً : أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية:

تتجسد أهمية الدراسة أكاديمياً في تناولها متغيرين (إدارة الوقت، تحقيق الأداء المتميز) تعد ذات أهمية كبيرة كونها ترتبط بالعنصر البشري ، اذ ان تحقيق الأداء المتميز يمكن من خلق بيئة عمل مشجعة مواكبة لكل ما هو جديد في مجال العمل ، وتحديد مفهوم إدارة الوقت وعلاقته بتحقيق أداء متميز ، ومحاولة الاستفادة من التراكم المعرفي النظري لإثراء المكتبة وبناء دعائم الميدان على النحو الذي يمكن من تأكيد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسية وعواملها الفرعية مما يؤكد دقة الاختيار وموضوعيته .

2- الأهمية الميدانية

تنعكس أهمية الدراسة ميدانياً من خلال الآتي : السعي وراء معالجة احد اهم المواضيع ذات الصلة بتحقيق أداء متميز ، وتوجيه أنظار الإدارات في البنك المبحوث إلى تناول مثل هذه الموضوعات بالدراسة والتحليل للاستفادة منها نظراً لأهميتها المرتبطة بتحقيق أداء متميز وتقديم الأسس الصحيحة التي يمكن أن يستند إليها البنك مجتمع الدراسة.

رابعاً : أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى :-

- 1- لفت انتباه الإدارة العليا للبنك لأهمية إدارة الوقت لتوظيفها باتجاه تحقيق أداء متميز .
- 2- إيجاد علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة من خلال قياسها إحصائياً للتوصل إلى نتائج الاستخدام من عدمه .
- 3-التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تساعد على تحسين الأداء وتعزز من دور إدارة الوقت لدي كافة العاملين .

خامساً : منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة مع متطلبات الدراسة الحالية من خلال المنهج الوصفي تم الاستعانة بالمصادر العلمية العربية والأجنبية في الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة ، اما المنهج التحليلي فقد تمثل في اجراء تحليل على البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان .

سادساً : اساليب جمع البيانات:

تمثلت اهم اساليب جمع البيانات بالاتي:

- 1- اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على العديد من المصادر العربية والأجنبية تمثلت بالكتب والأطروحات كل تلك الادوات ساهمت في تغطية الجانب النظري للدراسة .
- 2- اعتمدت الدراسة في الجانب العملي على استمارة الاستبانة التي تعد المصدر الأساس للبيانات التي يعتمد عليها في الدراسة .

سابعاً : الاساليب الاحصائية

اعتمدت الدراسة على الاساليب الاحصائية الاتية :

النسب المئوية، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، معامل التحديد ، اختبار t Test ، واختبار F ، بالإضافة الى ايجاد قيمة (B) و (a) من خلال الانحدار الخطي البسيط.

الدراسات السابقة :

دراسة أبو شعر 2009م "الانتظام في الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى قياس مدى الانتظام في الدوام الرسمي وكيف يؤثر ذلك على مختلف أداء الوظائف للأقسام والوحدات وتوصلت الدراسة إلى أن نصف الدوام الرسمي للموظف السعودي يصرف في إنجاز المعاملات الرسمية اليومية وأن الاجتماعات تستهلك 12% من وقت المدير في حين 10% من وقته يذهب للأعمال المساعدة ذات العلاقة بالعمل الرسمي (مكالمات هاتفية متابعة للموظفين، التعقيب على المعاملات) في حين لا يخصص أكثر من 4% من الوقت الرسمي للتفكير والتخطيط للعمل .

دراسة فريد 2010م "ضعف إدارة الوقت واستخداماته لدى التنفيذيين العرب"

هدفت الدراسة الى مدى استخدام المدراء التنفيذيين للوقت في إنجاز مختلف أعمالهم، وخاصة في دول الخليج حيث لا يعطون أهمية عالية للوقت عند ممارسة أعمالهم .وتوصلت الدراسة إلى أن هناك سوء استخدام للتقنية أو عدم توفرها وبخاصة في مجالي المعلومات والاتصالات وأن الأعراف والتقاليد الاجتماعية تعوقهم عن استخدام أوقاتهم بشكل أفضل .

دراسة بدر بالجابر 2011م "طرق الرقابة على الدوام الرسمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب الرقابة المتبعة على الدوام الرسمي من موظفي مختلف الأجهزة الحكومية بالسعودية في كل من الرياض وجده والدمام وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة عدم انتظام الموظفين في الأجهزة الحكومية تشكل 53% من مجموع الموظفين سواء كان انتظاما كلياً أو جزئياً وهذا يمثل وجود حالة من التسبب أثناء الدوام الرسمي والتي قد ترجع إلى الأسلوب الرقابي المتبع في الجهاز الذي قد يؤدي إلى ارتفاع نسبة الانتظام في أوقات الرقابة إلى 97% وانخفاضها في الأوقات الأخرى إلى 47%.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أن معظم الدراسات السابقة ركزت على إدارة الوقت من خلال التفكير والتخطيط للعمل المناط بالعاملين والابتعاد عن الأعراف والتقاليد الاجتماعية المتكررة والتي يمكن أن تضر بأداء الموظف وكذلك أساليب الرقابة المتبعة من قبل إدارات المؤسسة تلعب دور كبير في كيفية إدارة الموظف لوقته. لكن الدراسة الحالية تسعى إلى لفت انتباه الإدارة العليا للبنك بأهمية إدارة الوقت لتوظيفها بالاتجاه الصحيح وجعلها ثقافة للعاملين وهذا بدوره يولد القناعة لدى العاملين بأهمية الوقت لتحقيق أداء متميز بالنسبة للموظف والمؤسسة التي يعمل بها على جه العموم وبنك الخرطوم على وجه الخصوص.

المحور الثاني:

إدارة الوقت :

أولاً : مفهوم إدارة الوقت:

يحرص علم إدارة الأعمال على الإدارة الجيدة للموارد مثل رأس المال، الموارد المادية والبشرية والمعلومات والوقت أيضاً. ويمكن السيطرة على الموارد الأربعة الأولى لكن الوقت مورد فريد، وليوجد سوى قدر محدود. (أليكساندر، 2005م، ص 7-8) ويعرفها عصفور هي إدارة النشاطات والأعمال التي تؤدي في الوقت وتعنى الاستخدام الأفضل للوقت وللإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الهامة (عصفور، 2008م، ص 7) بينما يرى الكايد أن إدارة الوقت هي إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالاً في عملك ، وتشتمل هذه العملية على مراحل ضرورية تستهدف تحديد احتياجاتك ومتطلبات الوظيفة حسب أهميتها ومطابقتها مع الوقت والمصادر المتاحة أو المحتملة (الكايد، 2009م، ص 9) وتعنى إدارة الوقت توجيه القرارات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لاتخاذ العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها ، وهذا يعنى توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب وفقاً للزمن والوقت المحدد (هلال، 2009م، ص 30)

ثانياً : مؤشرات إدارة الوقت (مضيغات الوقت)، (Dru scott: 2004:p15)

المعوقات الشخصية:

- سوء التنظيم الشخصي فبالرغم من امتلاك معظم المديرين الذين يعانون من سلبيات هذه العادة قدراً عالياً من الذكاء فإنهم يخطئون ، ويشعرون دائماً بالضغط والتوتر ، لأن لديهم مهام كثيرة تنتظرهم ولكنهم يجدون أنفسهم قد اضطروا إلى ترك هذه المهام بدون إتمام.

- الشكوى: يجد البعض متعة حقيقية عندما يشاركونهم الزملاء والأصدقاء في الاستماع إلى شكاوهم بهدف التعاطف والإعجاب أو المساعدة ولكن لسوء الحظ لن يجدوا شيئاً من هذا لذا فهم يضيعون أوقاتهم وأوقات الآخرين.
- عند وضع أهداف محددة للوظيفة فبدون هذه الأهداف فإنه لن يكون له اتجاه معين فالأهداف تحدد الاتجاه والأهداف تزود المدير بمعايير معينة لقياس أهمية كل نشاط وكل ذلك على وقته.
- الشخص نفسه يمثل سبباً أساسياً من أسباب إضاعة الوقت وذلك حين يلجأ إلى تفويض السلطة وإلى التخطيط وتحديد الأهداف والأولويات وحين يلجأ إلى المماثلة والتسويق وتبنى سياسة الباب المفتوح على إطلاقها (أبو شيخة: 2010م، ص 182)

المعوقات التنظيمية (هيجان : 2006م، 43)

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم: الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين، وبخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى
- تضخم عدد العاملين: تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض وتبادلوا الزيارات والأحاديث، كما أن المدير الذي يقضى أكثر من (10%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم، فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب، بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم.
- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول: إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال وبالتالي يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى كما عليه أن لأيدعوا للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعنيين فقط فضلاً أن عليه أن يتعلم فن إدارة وقت الاجتماعات.
- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، وقراءة الصحف والمجلات
- المعوقات الاجتماعية (البيئية) (العديلي، 2011م، ص 20):
- تعود الناس على تحديد الأهداف:
- إعتاد غالبية الناس بشكل عام على عدم الاهتمام بتحديد الأهداف والسعي إلى تنظيم الوقت لتحقيق هذه الأهداف خصوصاً خارج نطاق العمل الوظيفي، وفي نهاية عطلة الأسبوع وهذا بدوره انعكس على إضاعة الوقت وعدم تنظيمه لدى الكبار والصغار على حد سواء ما عدا قلة من الناس المنظمين.
- تعدد المناسبات الاجتماعية:
- نلاحظ تعدد المناسبات الاجتماعية، كالولائم ومناسبات الأفراح التي نمضى فيها وقت كثير فنحن غالباً نعلم متى تبدأ هذه المناسبات ولكننا لأنعرف متى تنتهي وكثيراً ما أهدرنا خلالها الوقت الكثير،

- الزيارات المفاجأة أو غير المخططة:

إن ظاهرة الزيارات غير المخططة متفشية في بيئتنا الاجتماعية مثل الزيارات المفاجئة من الأقارب أو الأصدقاء، دون مواعيد مسبقة أو دون مكالمات تليفونية للتأكد من وجود الشخص في منزله أو استعداده للزيارة.

- العواطف والمجاملات الاجتماعية على حساب الوقت:

إن العواطف الإنسانية والعادات والتقاليد الاجتماعية تساهم في عملية المجاملات على حساب الوقت فنادرا ما يعبأ الواحد عندما يطلب أحد أقرابه أو أصدقائه أو عندما يزوره مفاجأة في منزله أو في عمله.

- التأجيل المتعدد لكثير من المهام والنشاطات:

إن ظاهرة التأجيل منتشرة بكثرة في بيئتنا الاجتماعية سواء كان ذلك في المنزل أو في العمل . وقد يكون من أسباب ذلك التأجيل متطلبات البيئة الاجتماعية . وقد يكون التأجيل بسبب التعود على التأجيل أو عدم الاهتمام واللامبالاة بالوقت.

المحور الثالث:

الأداء المتميز:

أولاً : مفهوم الأداء المتميز:

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين . وقد اختلف الباحثون في تعريف الأداء منها أنه يمثل عمل أو تنفيذ عمل أو نشاط يقوم به الموظف لتحقيق أهداف وظيفته . (الخليل ، 2010م ، ص11)، إلا أن البعض ينظر إلى الأداء من خلال التركيز على الأداء الكفاء وليس الأداء فقط وهو في نفس الوقت المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها (الزيادي:2009م)

عرف أيضا بأنه يولد أو ينشأ بوساطة زيادة قيمة المنتج للزبون أو يقلل من تكاليف تقديم المنتج إلى

السوق. (Adams Garry L. & Lamont Bruce T., (2003)pp.142-154)

ويعرف بأنه القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنافسين, أو أنه القدرة على التميز

والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق الكلف الإضافية للقيام بذلك (الدوري ، 2009م ، ص11)

ثانيا: أهمية الأداء المتميز: تتمثل أهمية الأداء المتميز في كونه معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة

والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها (Hugh Mac MacMillan.2000.p.89)

إن أهمية الأداء المتميز من خلال خصائصها الآتية:(الطائي ، 2009م ، ص211)

تقدم دعماً هاماً يساهم في نجاح الأعمال.

يتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين له.

يقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة.

يقدم أساساً للتحسينات المستقبلية.

يوفر الانسجام الفريد بين المنظمة والفرص في البيئة.

استناداً إلى المفاهيم السابقة يمكن تلخيص أهمية الأداء المتميز بما يأتي:(العلاق ، 2013م ، ص80)

- أنه يؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنه ينبع من داخل المنظمة من خلال مواردها الجوهرية ومهاراتها الفريدة، وتحقق قيمة عليا لها عن طريق القيمة المضافة التي تقدمها للزبائن
- ينعكس على كفاءة أداء المنظمة لأشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو في كليهما.

ثالثا: معايير تقويم الأداء:

يتم قياس وتقييم الأداء من خلال استخدام معايير محددة يقارن بها الأداء الفعلي مع المعياري ومن بين تلك المعايير عناصر تقييم الأداء والتي تعرف على أنها الصفات والمميزات التي يتكون منها الأداء الكفء للعمل والتي بناء على مدى توفرها في الموظف يتم الحكم عليه ، وهي بمثابة الأساس الذي يجب على الرئيس المباشر إتباعه والتقييد به عند تقييم أداء العاملين (حنفي :2010م،ص 223):

- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعرفة العامة والمهارات الفنية والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل
- نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يعمل به وما يملكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل.

- كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل. ومقدار سرعة هذا الإنجاز
- المثابرة والثوق: تشتمل على الجدية والإتقان في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة وبالذقة المطلوبة. ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرف وتقييم نتائج عمله(مبروك:2002،)

أما أهم العناصر التي تكون وسيلة في الحصول على أداء فعال كونها تعد مهمة في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمة تتمثل في الأتي

- القدرة: وهي أن يستطيع العاملون أداء العمل المؤكل إليهم بالدرجة المطلوبة من الإتقان ،وتعتبر القدرة حصيلة التفاعل بين المهارة والرغبة
- الرغبة: تتمثل بدوافع الأفراد وتتكون من الاتجاهات ومناخ العمل والمناخ الأسرى.
- التكنولوجيا: تمثل نشاط إنساني يشمل على الجانب العلمي التطبيقي،وتعتبر عملية تحديد واختيار عناصر قياس الأداء عملية مهمة للغاية لأن الاختيار القائم على دراسة غير علمية سوف يؤدي إلى نتائج غير دقيقة وبالتالي لا يمكننا معرفة مستويات الكفاءة داخل المنظمة بشكل واضح.

المحور الرابع:

الدراسة الميدانية:

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة.

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في إدارة البنك على مستوى الإدارة العليا والوسطى.

تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في البنك حيث تم اعداد (50) استمارة استبيان وزعت من قبل الباحث للقدرة على توضيح الفقرات للمستجيبين في حالة وجود أي اشكالية وتم اعطاء الوقت الكافي للمستجيب للحصول على بيانات دقيقة ، تم استرداد (47) استبانة وبعد اجراء عملية الترميز وجد ان هناك استمارتين غير صالحة لتكون عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل (45) استمارة.

ثانياً : اداة الدراسة:

1- وقد اشتملت الاستبانة على الاتي :

1- اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير إدارة الوقت وقد تكونت من (12) فقرة تم من خلالها قياس المتغير .

2- اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المتميز) وقد تكون من (10) فقرات غطت المتغير بالكامل . وللوصول الى مدى ملائمة الاستبانة لما صممت اليه تم اختبار الصدق والثبات لاستمارة الدراسة .من خلال الاتي:

❖ الصدق الظاهري :

تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في مجال الدراسة وقد تم الاخذ في ملاحظات وأراء السادة المحكمين من خلال حذف بعض الفقرات وإعادة صياغة البعض الاخر لتكون استمارة الاستبانة في صيغتها النهائية تتلاءم مع طبيعة الدراسة والغرض الذي اعدت من اجلة .

❖ ثبات الاستبانة :

تم احتساب ثبات فقرات الاستبانة باستخدام الطريقة الاحصائية كرو نباخ الفاو الجدول ادناه يبين معامل كورنباخ الفا لكافة متغيرات الدراسة :

جدول رقم (1) معامل كورنباخ الفا لمتغيرات الدراسة .

الابعاد	معامل كورنباخ الفا	الصدق
المعوقات الشخصية	0.753	0.422
المعوقات التنظيمية	0.652	0.822
المعوقات الاجتماعية	0.714	0.523
الأداء المتميز	0.624	0.224
الاجمالي	0.824	0.808

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان جميع متغيرات الدراسة الاساسية تتمتع بمعدل ثبات مقبول بعد ان وصل اجمالي معدل كورنباخ الفا لمتغيرات الدراسة ككل (0,824) هذا مايدل على دقة فقرات الاستبانة وإمكانية الوثوق بها .كما ويتضح من معامل الصدق ان المقياس يمكن ان يقيس ما وضع لقياسه بعد ان بلغ اجمالي معامل الصدق لجميع الابعاد (0,808) .

ثالثاً : عرض وتحليل نتائج فقرات استبانة الدراسة:

يسعى الباحث الى تقديم رؤية شمولية عن طبيعة متغيرات الدراسة من خلال تحليل اراء المستجيبين في بنك الخرطوم، اجريت عملية التحليل الاحصائي لجميع فقرات الدراسة لوصف وتشخيص اهمية متغيرات الدراسة من جهة ولإيجاد علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة الوقت والأداء المتميز.

1- وصف وتشخيص اهمية متغيرات الدراسة

يتم هنا وصف وتشخيص اهمية ابعاد الدراسة بالنسبة لبنك الخرطوم المتمثلة في إدارة الوقت والأداء المتميز من خلال بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت التي اجريت على فقرات الاستبانة حيث وصلت الى (22) فقرة وكما يأتي

❖ عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل إدارة الوقت:

يتم توضيح اهمية ابعاد متغير إدارة الوقت من خلال تفسير استجابات العينة المستهدفة للوصول الى التشخيص الدقيق الذي من خلاله يمكن الخروج بنتائج تحاكي الواقع المدروس وكانت النتائج المتعلقة بأبعاد إدارة الوقت كالاتي .

البعد الاول : عرض وتحليل نتائج فقرات المعوقات الشخصية:

وقد اشتمل هذا البعد على اربع فقرات كانت نتاجها كما موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (المعوقات الشخصية)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوقات الشخصية
منخفض	62,9%	1.030	3,567	أحتفظ بجدول للوقت بالنسبة لكل أسبوع يبين لى كيف سأقوم بتوزيع وقتى خلال الأيام القادمة
مرتفع	83,6%	0.882	4.111	أجد نفسى في موقف أحاول فيه تأدية العديد من الأعمال في نفس الوقت
مرتفع	88,5%	0,806	4.291	لدى أهداف واضحة لما أرغب في تحقيقه عندما أبدأ في أداء مهمة ما
مرتفع	70,5%	1,012	3,806	يجب على أن أبقى متأخرا في مكتبى من أجل إنهاء عمل ما
مرتفع	88,4%	0,376	3,480	المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019 م .

الجدول اعلاه يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لفقرات إدارة الوقت، فيما يتعلق ببعد الموظف ومهامه، حيث تبين من المؤشرات اعلاه أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3,480) بانحراف معياري قدره (0,376) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (88,4%) في اجابات افراد العينة، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا البعد وقيمة الاختبار المعتمد وهو الوسط النظري (3) بفارق (0,87)، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الثالثة (لدى أهداف واضحة لما أرغب في تحقيقه عندما أبدا في أداء مهمة ما) التي حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت الى (88,5%) بمتوسط حسابي (4,291) وبانحراف معياري (0,806)، كما وان جميع الفقرات حققت نتيجة مرتفعة قياساً بالوسيط النظري.

البعد الثاني: عرض وتحليل نتائج فقرات المعوقات التنظيمية:

يتمثل في البعد الثاني من ابعاد المتغير المستقل وأشتمل هذا البعد على اربع فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (المعوقات التنظيمية)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوقات التنظيمية
مرتفع	89.1%	0,729	4,218	لا أستعجل في اتخاذ القرارات
مرتفع	80%	0,808	4,996	أستطيع إعادة التفكير مرة أخرى وبسرعة في عملي الذي كنت فيه إذا ما حصلت لي مقاطعات
مرتفع	91,7%	0,726	4,280	من الواجب على أن أقوم باتخاذ القرارات الخاصة بتنظيم مكتبي أو إدارة وقتي بصورة أكثر فعالية
منخفض	44%	0,633	4,035	بإمكاني أن أصف نفسي على أني شخص دقيق في مراعاة المواعيد
مرتفع	87%	0,334	3,253	المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019م

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي العام (3,253) بانحراف معياري قدره (0,334) ووصلت نسبة الاتفاق الكلية الي (87%) اي ان هناك نتيجة مرتفعة تدل على الاهتمام بالمهام الخاصة بالموظف، ما يؤكد هذه النتيجة ارتفاع المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي عن قيمة الاختبار المعتمد بمقدار (0,79)، اما على مستوى الفقرات فقد عززت الفقرة الثالثة المتمثلة ب(من الواجب على أن أقوم باتخاذ القرارات الخاصة بتنظيم مكتبي أو إدارة وقتي بصورة أكثر فعالية) بعد

ان حققت اعلى متوسط حسابي بلغ (4,280) بانحراف معياري (0,726) وبنسبة اتفاق (91.7%) لأفراد العينة مما يدل على ان هناك اهتمام من قبل الموظفين بتنظيم أوقاتهم في سبيل أداء المهام . في حين حصلت الفقرة الرابعة (بإمكانني أن أصف نفسي على أنى شخص دقيق في مراعاة المواعيد) اقل متوسط حسابي (4,035) بأنحرف معياري (0,633) بنسبة اتفاق (44%) مما يدل على ان هناك تقصير من قبل موظفي البنك في مراعاة المواعيد الخاصة بالأعمال .

البعد الثالث : عرض وتحليل نتائج فقرات المعوقات الاجتماعية:

من الابعاد الاساسية التي يتوجب على الادارة العليا في البنك التركيز عليها لتحقيق أداء متميز اشتمل هذا البعد على اربع فقرات وكانت نتائج تحليل البيانات كما موضح في الجدول ادناه.

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (المعوقات الاجتماعية)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوقات الاجتماعية
مرتفع	82,2%	0,844	4,91	لدى أساليب مؤدبة لإنهاء المقابلات والمحادثات مع الآخرين بمجرد حصولي على المعلومات التي أريدها
مرتفع	81,3%	0,748	3,956	أتعامل مع المقاطعات التي تأتي من الآخرين بطريقة حازمة ومؤدبة
مرتفع	73%	0,015	3,930	أستطيع أن أقول "لا" عند الضرورة وأتمسك بها
منخفض	40,8%	0,098	3,035	أنشغل في مهام من الممكن أن يعملها الآخرين الذين ليست لديهم مؤهلاتي
مرتفع	78,7%	0,429	3,873	المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة 2019م

نلاحظ ان المتوسط الحسابي العام بلغ (3,873) بانحراف معياري قدره (0,429) مع وجود اتفاق كلي نسبته (78,7%) ، وفي نفس الوقت تم تعزيز النتائج المذكورة من خلال الفقرة المتعلقة ب(لدى أساليب مؤدبة لإنهاء المقابلات والمحادثات مع الآخرين بمجرد حصولي على المعلومات التي أريدها) حيث حققت اعلى متوسط حسابي من بين الفقرات بلغ (4,91) بانحراف معياري قدره(0,844) ونسبة اتفاق (82,2%) وهذا يدل على ان موظفي البنك يتمتعون بأخلاق عالية . في حين سجلت فقرة (أنشغل في مهام من الممكن أن يعملها الآخرين الذين ليس لديهم مؤهلاتي) اقل متوسط حسابي بلغ (3,035) بانحراف معياري قدره (0,098) بنسبة اتفاق قدرها (40,8%) وهذا يبين عدم التخطيط بدقة للوقت لأداء الأعمال.

❖ عرض وتحليل نتائج المتغير التابع الأداء المتميز

تم قياس اهمية متغير الأداء المتميز من خلال تفسير النتائج المتعلقة بالفقرات الخاصة بالمتغير ، اشتمل المتغير التابع على (10) فقرات ،وقد اجريت عملية التحليل لإجابات المستجيبين للقدرة على الخروج بتشخيص دقيق لكل فقرة وكانت النتائج كما موضح في الجدول ادناه .

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع (الأداء المتميز)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الأداء المتميز
مرتفع	82,2%	0,73	3,84	مهام وأهداف العمل الذى أقوم به واضحة بالنسبة لي.
مرتفع	68,1%	1.021	3.742	أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بمسؤوليات عملي.
مرتفع	84,7%	0,97	2,94	أعرف بالتحديد ما هو الدور المتوقع منى في البنك الذى أعمل فيه.
مرتفع	84,7%	0,765	4,070	دوري واضح في تحقيق الأهداف الأساسية للبنك الذى أعمل به.
مرتفع	88.8%	0,697	4,470	أقوم بمهام وأعمال أشعر بأنها ضرورية للبنك
منخفض	23,1%	1,154	2,484	أجد نفسى في مأزق بين مديري المباشر والموظفين
مرتفع	41.7%	1,186	3,083	أقوم ببعض الأشياء في العمل التي تكون مقبولة من قبل رئيسي وليست مقبولة من الآخرين
مرتفع	65,4%	1,039	2,795	أمضى وقتا طويلا في اجتماعات مهمة
منخفض	48,7%	1,254	3,199	يكلفني رؤسائي بمهام ومسؤوليات متعددة ومتنوعة فى وقت واحد
منخفض	22,2%	1,131	2,361	لدى أعمال كثيرة يمكن إنجازها خلال ساعات الدوام الرسمي

المؤشر الكلي	3,341	0,634	%80,5	مرتفع
--------------	-------	-------	-------	-------

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

الجدول أعلاه يعرض النتائج المتعلقة بفقرات الأداء المتميز من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق والنتيجة الكلية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,341) بانحراف معياري (0,634) ونسبة اتفاق في اراء المستجيبين وصلت الى (%80,5) ما يعكس حالي اتفاق على المتغير التابع لتصل النتيجة العامة الى نتيجة مرتفعة ، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه البعد وقيمة الاختبار المعتمدة وهو الوسط الافتراضي (3) بفارق (72) اي ان هناك تحسين في الأداء ، اما على مستوى الفقرات التي تدعم هذه النتيجة فقد سجلت فقرة (أقوم بمهام وأعمال أشعر بأنها ضرورية للبنك) متوسط حسابي بلغ (4,470) بانحراف معياري قدرة (0,796) ونسبة اتفاق في الآراء وصلت الى (8, 88%) مما يدل علي الإلتزام الذاتي للموظفين . اما اقل الفقرات مستوى اجابة فقد كانت (لدى أعمال كثيرة يمكن إنجازها خلال ساعات الدوام الرسمي) فقد سجلت متوسط حسابي (2,361) بانحراف معياري قدرة (1,131) ونسبة اتفاق (22,2%) ما يدل على هناك ليس هناك إستغلال أمثل للوقت في أداء المهام المختلفة .

2- اختبار فرضيات الدراسة وتحليل لعلاقة الارتباط والتأثير

تهدف الدراسة في هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة ،وعرض علاقات الارتباط والتأثير وتحليلها ويوضح الجدول ادناه المؤشرات التي يكمن من خلالها الاستدلال حول العلاقة والتأثير للتعرف على مدى صحة الفرضيات .

الجدول (6) المؤشرات التي توضع العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	R ²	قيمة (F) المحسوبة	قيمة الدالة المحسوبة
إدارة الوقت	المعوقات الشخصية	تحقيق الأداء	0,22	9,40**	0,015
	المعوقات التنظيمية	المتميز	0,25	5,55*	0,012
	المعوقات الإجتماعية		0,24	7,40**	0,022
الكلي	X	Y	0,15	14,50**	0,020

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019م .

* تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0,05)

** تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0,01)

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين إدارة الوقت وتحقيق الأداء المتميز.

تبين من خلال المؤشرات الواردة اعلاه ان قيمة الدالة المحسوبة بلغت (0,020) وبهذا تكون اقل من الدالة المتعددة (0,05) ، وقد اكدت المؤشرات على وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة بعد ان وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0,56) ، مما يدل على ان الاهتمام بإدارة الوقت من قبل ادارة البنك سوف يؤدي الى تحقيق الأداء المتميز وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0,15) اي ان (15%) من التحسين الحاصل بأداء البنك يعود الي إستثمار الوقت ، كما وتبين ان قيمة f المحسوبة (**14,50) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على ان هناك تأثير لإدارة الوقت علي تحقيق الأداء المتميز ، جميع المؤشرات الواردة اعلاه تثبت صحة الفرضية الرئيسية .
تتفرع منها الفرضيات الآتية :

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين المعوقات الشخصية وتحقيق الأداء المتميز من خلال تحليل البيانات اظهرت النتائج على مستوى الدالة المحسوبة (0,015) اي اقل من الدالة المعتمدة (0,05) ، وتؤكد على قوه العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الارتباط الايجابي حيث بلغ (**0,54) ، ما يدل ان الجداول الموضوعه للوقت وتأدية العديد من الأعمال والمهام فى المكتب وتنظيم الأعمال يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز ، وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0,22) اي ان (22%) من التحسين الحاصل بأداء البنك يعود الي الإهتمام بإدارة الوقت ، ووصلت قيمة F المحسوبة (**9,40) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على ان هناك تأثير لإدارة الوقت علي تحقيق الأداء المتميز . من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة بين المعوقات الشخصية وتحقيق الأداء المتميز.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين المعوقات التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز. اتضح من خلال تحليل البيانات ان مستوى الدالة المحسوبة (0,012) اي اقل من الدالة المعتمدة (0,05) ، وقد كان معامل الارتباط (**0,40) ، ويعد ارتباط ايجابي يؤكد العلاقة بين المعوقات الاجتماعية وتحقيق الأداء المتميز ، ويتضح من خلال معامل التحديد R^2 البالغة (0,25) اي ان (25%) من التحسين الحاصل بأداء البنك يعود إلى عملية الاهتمام بإدارة الوقت ، ، ووصلت قيمة F المحسوبة (**5,55) عند مستوى دالة (0,05) مما يدل على ان هناك تأثير لإدارة الوقت على تحقيق الأداء المتميز . من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز .

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين المعوقات الإجتماعية وتحقيق الأداء المتميز . يتضح من المؤشرات الواردة في الجدول اعلاه ان مستوى الدالة المحسوبة (0,022) اي اقل من الدالة المعتمدة (0,05) ، كما وأشارت النتائج الى وجود علاقة قوية اذ بلغ معامل الارتباط (**0,60) ، ما يدل علي اهمية إدارة الوقت وارتباطها بتحقيق الإداء المتميز ، كما بلغ معامل التحديد R^2 البالغة (0,24) اي ان (24%) من التحسين الحاصل بأداء البنك يعود الي إدارة الوقت ، ، ووصلت قيمة F المحسوبة (**7,40) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على ان هناك تأثير للمعوقات الاجتماعية علي تحقيق الأداء المتميز من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين المعوقات الاجتماعية وتحقيق الأداء المتميز .

المحور الخامس:

النتائج والتوصيات:

يوضح هذا المحور خلاصة الجانب النظري والتطبيقي المتعلق بالدراسة ، معبراً عنها بصيغة نتائج اشتملت على نتائج الجانب النظري والجانب التطبيقي وتوصيات ترتبط في النتائج وتحاكي واقع البنك ميدان الدراسة ، وتم توضيح ذلك من خلال التالي:

أولاً: النتائج:

1. وجود ارتباط قوى بين إدارة الوقت والأداء المتميز فكلما كان هناك إدارة جيدة للوقت فكلما زاد مستوى الأداء حيث بلغ معامل الارتباط (0.56) بين متغيرات الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير إدارة الوقت مرتفعة ومتقاربة تراوحت ما بين (3.4، 4.3) وفق المقياس الخماسي الذى بلغ (3.48) وهذا ما يشكل نسبته (69.6%) وهذا يعنى أن هذا المجال لقي قبولا من أفراد العينة بدرجة كبيرة وأن هناك إهتمام من قبل أفراد العينة بالمهام الوظيفية.
3. 15% من التحسن الحاصل بأداء البنك يعود إلى استثمار الوقت وهذا ما أكده أفراد العينة.
4. 22% من أداء البنك المتميز يعود للأهداف الواضحة التي يرغب الموظفون في تحقيقها أثناء أداء مهامهم المختلفة ويعود ذلك لعملية استغلال الوقت استغلال أمثل.

ثانياً : التوصيات

1. ضرورة اهتمام المديرين بموضوع إدارة الوقت بحيث يبقى مستواه ضمن المستوى المتوسط والمقبول، وهذا يتطلب وعياً بطبيعة إدارة الوقت وأهميتها.
2. تحسين الظروف المادية في العمل وخاصة زيادة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
3. محاولة تنظيم الملفات بطريقة سليمة حتى لا يضيع الوقت ويؤدى إلى التأثير على أداء البنك.
4. عدم إضاعة الوقت في إنجاز المعاملات المعقدة أو التركيز عليها وحدها دون غيرها.

قائمة المصادر والمراجع :

المراجع باللغة العربية:

- 1-أسعد جاسم خضير الكروي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء المالي الواقع والمعوقات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 108، 2018م، ص ص 75 - 105.
- 2- عمر مازن ذياب ملحم، العوامل المؤثرة علي الأداء المالي في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2019م ص 3113- عادل طه أحمد فايد، التقويم المحاسبي المتكامل لتفعيل الأداء بالقطاع الحكومي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلد 1، العدد 1، 2007م،

- 3- سحر عبد الستار عبد الستار النقيب، مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة لتحقيق فعالية نظم قياس الأداء في المحاسبة الإدارية، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2006م، ص ص 94-95.
- 4- جودة عبد الرؤوف زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 329
- 5- أحمد رجب عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد 1، 2006م، ص 97.
- شعبان يوسف مبارز، استخدام المحاسبة عن القيمة المضافة لتقييم عملية خصخصة شركات قطاع الأعمال العام، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد 9، 1994م، ص 180.
- 6- عادل طه فايد، نظم المعلومات المحاسبية والاقتصادية- المحاسبة القومية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2009م)، ص 34. مصطفى أحمد الشامي، خصائص مؤشرات الربحية والقيمة المضافة: مدخل لبيان جدوى الإفصاح عن القيمة المضافة في ظل الإطار المفاهيمي للمحاسبة المالية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد 3 و4، 1998م، ص ص 385-386.
- 7- عراقي العراقي، الإفصاح المحاسبي عن معلومات العمالة، المجلة العلمية لكلية التجارة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 10، 1986م، ص 1007.
- 8- هناء سيد شعراوي، المحاسبة عن القيمة المضافة كأداة لترشيد القرارات التشغيلية في الوحدات الاقتصادية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2008م، ص ص 45-46.
- 9- عطا الله وراذ خليل، استخدام أسلوب المحاسبة عن القيمة المضافة لتقييم الأداء المالي للشركات الأردنية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 2، 2005م، ص 274.
- 10- إبراهيم رسلان حجازي، هالة عبد الله الخولي، دراسات متقدمة في المحاسبة الإدارية، (دم: دن، 2007م)، ص ص 179-180.
- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2011م)، ص 12.
- 11- محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي (شركات وأسواق مالية)، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2009م)، ص 50.
- 12- نور الدين بهلول، دور حوكمة الشركات في تقييم فعالية الأداء المالي والإداري للمؤسسة الجزائرية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، كلية التجارة، جامعة محمد الشريف مساعديه سوق اهراس، الجزائر، العدد 24، 2017م، ص 310.
- 13- زياد رمضان، محمود الخلايلة، تحليل والتخطيط المالي، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013م)، ص 85.
- 14- محمد الطيب على الشريف، قياس وتفسير العلاقة بين ممارسات المحاسبة الإبداعية والأداء المالي، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2014م، ص 849.
- 15- زبيدي البشير، سعدي يحيى، جودة التقارير المالية ودورها في تقييم الأداء المالي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 2، العدد 9، 2016م، ص 91.

16- وجدي حامد حجازي، تحليل القوائم المالية لأغراض تقييم الأداء والتبوء بالفشل، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2011م)، ص200
المراجع باللغة الانجليزية:

1-Majdy I. Zuriekat,(2008),The Balanced Scorecard Approach in Jordanian Manufacturing Companies: A Contingency Approach, (Arab Journal of Administrative Sciences, Vol. 15, No.3), pp.423-435.

2-Heinz, A, (2005), How to Individualize your Balanced Scorecard, (Measuring-Business-Excellence. Vol.9, No. 1), P.9.

3- www.bptrends.com Niven, P.R, Balanced Scorecard, Step- By- Step: Maximizing Performance andMaintaining Results Second Edition, BP Trends Books Revies, October (2008), P.3. Available at, Retrieved July 20, 2011.

4- Johnson, D.E., et.al,(2009), Examining the Relationship Between Employee Attitudes and a Firm's Financial Performance: a Theoretical Framework and Causal Investigation, (Journal of Managerial Issues, Vol.XXI. No.3, Fall), P. 371.

5-www.abebooks.com/Stern, J., & G., Stewart,The Quest for value: A Guide for senior Managers, New York: Harper Business, (1991). p5. Available at. Retrieved at May 16, 2011.