



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر إدارة الوقت في أداء المنظمة

دراسة ميدانية في البنوك التجارية السورية

**The Effect of Time Management on Organization Performance
A Field Study in Syrian Commercial Banks**

بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

سلمان محمد سلامة

إشراف

الدكتور مهند أرناؤط

2017



الجمهورية العربية السورية

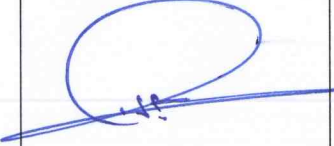
وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة أعمال

بحسب القرار الذي اتخذه مجلس البحث العلمي والدراسات العليا في جلسته رقم 5/ التي انعقدت بتاريخ 2016/11/28 تم تأليف لجنة حكم على رسالة الماجستير للطالب سلمان سلامة ، وتم عقد جلسة علنية بتاريخ 2017/1/29 ومناقشة الرسالة وقد تمثلت اللجنة بالأعضاء:

	كلية الاقتصاد عضواً	الاستاذ المساعد في قسم ادارة الاعمال	د. رعد الصرن
	كلية الاقتصاد عضواً	المدرس في قسم ادارة الاعمال	د. مجد صقور
	كلية الاقتصاد عضواً مشرفاً	المدرس في قسم ادارة الاعمال	د. مهند ارناؤط

شكر وتقدير

يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والتقدير

والعرفان بالجميل إلى

الدكتور محمد أرنؤوط المدرس في قسم إدارة الأعمال

على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة وتوجيهاته القيمة في مراحل

البحث المختلفة

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من

د. محمد الصرن الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال

د. محمد حنور المدرس في قسم إدارة الأعمال

على تفضلهما بقبول المشاركة في مناقشة

الرسالة والحكم عليهما

إهداء

إلى روح والدي الطاهرة

أسكنه الله الفردوس الأعلى

إلى من علمتني حب العلم والعمل

أمي الغالية نبج الحنان المتدفق

إلى من كانوا لي عوناً وسنداً في حياتي

إخوتي الأعزاء

إلى كل من أضاء بالعلم أغوار عقلي

المعلمون العلماء ورثة الأنبياء

إلى من أمضيت معهم أجمل لحظات حياتي

أصدقائي الغوالي

بسم الله الرحمن الرحيم

((وما أوتيتم من العلم إلا قليلا))

صدق الله العظيم

الآية رقم 85، سورة الإسراء

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت في أداء المصارف التجارية السورية ، إضافة إلى التعرف على مستوى فهم وإدراك المبحوثين لموضوع إدارة الوقت في البنوك التجارية السورية. وقد شمل مجتمع البحث جميع العاملين في المصارف التجارية الخاصة العاملة في سورية، أما عينة البحث فاقترنت على عينة عشوائية من العاملين في المصارف العاملة في دمشق وريف دمشق، وبالنسبة لمنهجية الدراسة فتقوم على الفلسفة الوضعية، وتم الاعتماد على المنهج الاستنتاجي (Deductive) في اختبار العلاقة التي تربط بين إدارة الوقت وأداء المنظمة ، وكذلك تم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات بعد عرضه على مجموعة من الاختصاصيين وبالنسبة لتحليل البيانات فتم الاعتماد على المنهجية الكمية.

من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين متغير إدارة الوقت ومتغير بطاقة الأداء، وكذلك هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين متغير إدارة الوقت مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التالية (استغلال الموارد المالية، تناسب الأسعار مع التكاليف، بعد العملاء بعد العمليات الداخلية، تنمية مهارات الموظفين، بطاقة الأداء) وهناك علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين متغير إدارة الوقت مع بعد (تقييم أداء الموظفين) .

ومن جهة أخرى تشير نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين متغير إدارة الوقت ومتغير بطاقة الأداء علاقة خطية، و يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لمتغير إدارة الوقت على متغير بطاقة الأداء ، وقد كان أكثر الأبعاد تأثيراً في متغير بطاقة الأداء المتوازن بعد وضع الأهداف والأولويات يليه بعد تنسيق العمل ثم بعد عبء العمل وأخيراً بعد الالتزام بالتقنيات . بالنسبة لتقديرات المبحوثين في المصارف التجارية لإدارة الوقت فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في المصارف التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير النوع ولكن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين حاملي الشهادة الجامعية و حاملي أعلى من الشهادة الجامعية في تقديرات المبحوثين في المصارف التجارية لإدارة الوقت ، وكذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في المصارف التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير التخصص ، ولكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في المصارف التجارية لإدارة الوقت بين رؤساء الأقسام والموظفين من حيث إدارتهم للوقت ، وأخيراً هناك فرق جوهري بين المبحوثين من حيث طريقة إدارتهم للوقت تتعلق بسنوات الخبرة .

Abstract

This study aims to identify the effect of time management in the Syrian commercial banks performance, and also to identify the level of understanding and awareness of the respondents to the subject of time management in the Syrian commercial banks, the research community has been included all workers in the private commercial banks operating in Syria, and the research random sample is consisted of employees working in Damascus, and suburb Damascus, the methodology for the study are based on positivism, it was relying on curriculum deductive to test the relationship between time management and the performance of the organization, as well as the study depended on the questionnaire as a tool for collecting data after presentation to the group of specialists and for data analysis reliance on quantitative methodology.

this study found out a positive correlation significant moral between time management variable and Scorecard variable, as well as there are moderate positive correlation relationship between time management variable with the following Balanced Scorecard dimensions (utilization of financial resources , suitable price with costs, dimension customers, dimension internal processes , staff development , Balanced Scorecard) and there are weak positive correlation relationship between time management variable with dimension the (staff performance appraisal) .On the other hand, the study results suggest that the relationship between time management variable and Scorecard variable moral relationship, and there is a positive significant moral impact for a variable time management on the performance card variable, and it was the most-dimensional effect on the Balanced Scorecard variable dimension setting goals and priorities, followed dimension coordinate work and then dimension the workload and finally dimension the commitment technologies .For estimates of the respondents in the commercial banks to manage time, the study concluded that there was no statistically significant differences in respondents 'estimates in commercial banks differences of time management due to the variable sex, but there was a statistically significant differences between the university degree holders and holders of greater than a university degree in the respondents' estimates in commercial banks for time management, as well as no statistically significant

differences in respondents 'estimates in commercial banks differences of time management due to the variable specialty, but there are significant differences in the respondents in the commercial banks' estimates of differences of time management between department heads and employees in terms of their management of time, and finally there a fundamental difference between respondents in terms of how to manage the time relating to the years of experience.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
آية قرآنية	أ
الملخص	ب
Abstract	ت
قائمة المحتويات	ث - ج
قائمة الجداول	ح - خ
قائمة الأشكال	د
قائمة الملاحق	ذ
الفصل الأول: الإطار المنهجي الدراسة	1 - 19
1. خلفية الدراسة	2 - 14
2. أسئلة الدراسة	10
3. أهداف الدراسة	10
4. منهجية الدراسة	16
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي	20 - 39
أولاً: مبحث إدارة الوقت	21 - 39
1. مفهوم إدارة الوقت	21

23	2. أهمية إدارة الوقت
24	3. أثر إدارة الوقت في أداء المنظمة للووظائف الإدارية
31	4. تحسين إدارة الوقت
32	5. العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت
36	6. طرق السيطرة على مضيعات الوقت
37	7. كفاءة وفاعلية إدارة الوقت
38	8. تخطيط سلوك إدارة الوقت
40 - 46	ثانيا: مبحث الأداء التنظيمي
40	1. مفهوم الأداء التنظيمي
41	2. أهمية الأداء التنظيمي
42	3. معايير الأداء
44	4. مؤشرات الأداء
47 - 110	الفصل الثالث: المقاييس
48 - 61	1. مقاييس إدارة الوقت
62 - 100	2. مقاييس الأداء التنظيمي
101 - 107	3. نموذج الدراسة
107	4. فرضيات الدراسة
111 - 147	الفصل الرابع: جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
148-155	الفصل الخامس: النتائج والمقترحات
156-160	قائمة المراجع باللغة العربية

169 – 160	قائمة المراجع باللغة الأجنبية
170	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1	المصارف الخاصة في سورية	17
2	قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمقياس سلوك إدارة الوقت	60
3	التحليل العاملي لنموذج سلوك إدارة الوقت	60
4	قيم ايجن الأولية و مصفوفة العوامل بعد التدوير لمقياس سلوك إدارة الوقت	61
5	تصنيف مقاييس الأداء	62
6	مقاييس الأداء المنفردة	63
7	مقاييس الأداء المركبة	64
8	قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمقياس بطاقة الأداء المتوازن	95
9	التحليل العاملي لمقياس بطاقة الأداء المتوازن	96
10	قيم ايجن الأولية و مصفوفة العوامل بعد التدوير لبطاقة الأداء	96
11	عملية تصميم مقياس الأداء	99
12	المتغيرات المستقلة والتابعة	104
13	قيم التباين المشترك	104
14	قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للأبعاد الجديدة	106
15	التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير النوع	112
16	التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	113
17	التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير الاختصاص	113
18	التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي	113
19	التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة	114
20	مقياس ليكرت الخماسي	114

115	الإحصاءات الوصفية واختبار T-test	لبعد وضع الأهداف والأولويات	21
116	الإحصاءات الوصفية واختبار T-test	لبعد تقنيات إدارة الوقت	22
117	الإحصاءات الوصفية واختبار T-test	بعد إدراك التحكم بالوقت	23
118	الإحصاءات الوصفية واختبار T-test	لبعد تفضيل التنظيم	24
119	الإحصاءات الوصفية واختبار T-test	للبعد المالي	25
120	الإحصاءات الوصفية واختبار T-test	لبعد العملاء	26
121	الإحصاءات الوصفية واختبار T-test	لبعد العمليات الداخلية	27
121	الإحصاءات الوصفية واختبار T-test	لبعد التعلم والنمو	28
123	الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة		29
125	أثر الأبعاد المستقلة على متغير بطاقة الأداء		30
126	تحليل الانحدار بطريقة Stepwise		31
127	نموذج الانحدار المتعدد		32
127	تحليل ANOVA		33
128	تحليل الانحدار المتدرج		34
130	أثر الأبعاد المستقلة على بعد استغلال الموارد المالية		35
131	أثر الأبعاد المستقلة على بعد تناسب الأسعار مع التكاليف		36
132	أثر الأبعاد المستقلة على بعد العملاء		37
133	أثر الأبعاد المستقلة على بعد العمليات الداخلية		38
134	أثر الأبعاد المستقلة على بعد مهارات الموظفين		39
135	أثر الأبعاد المستقلة على بعد أداء الموظفين		40
136	اختبار T-Test والإحصاءات الوصفية لمتغير النوع		41
137	اختبار T-Test والإحصاءات الوصفية لمتغير المستوى التعليمي		42
139	الإحصاءات الوصفية واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتخصص		43
141	الاختبارات البعدية بطريقة اقل فرق معنوي LSD		44
141	اختبار T-Test والإحصاءات الوصفية لمتغير المسمى الوظيفي		45
143	الإحصاءات الوصفية واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لسنوات الخبرة		46
145	الاختبارات البعدية بطريقة Dunnett T3		47

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1	العلاقة بين التخطيط والوقت	25
2	رسم تخطيطي لترتيب هرم الأهداف	26
3	التقسيم على أساس الوقت	26
4	مكونات الإدارة الفعالة للوقت	38
5	هرم الأداء	45
6	مستويات الفاعلية	69
7	مصفوفة مقاييس الأداء	71
8	نموذج المحددات والنتائج	72
9	نموذج قياس الأداء بالاعتماد على الوقت	72
10	نموذج Brown	73
11	النموذج الهرمي	74
12	نموذج EP ² M	75
13	نموذج تفوق الاعمال	76
14	نموذج ميسل	77
15	نموذج تدرج (رأسي)	78
16	نموذج سلسلة القيمة	79
17	تطور بطاقة الأداء	81
18	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	82
19	تطوير المقاييس لتتناسب مع إستراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها	84
20	محور العملاء لمقياس الأداء المتوازن	86
21	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	87
22	محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن	90
23	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية	91
24	نموذج الدراسة	107

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
170	قائمة بأسماء المحكمين	1
170	استمارة الاستبيان قبل التحكيم	2
178	استمارة الاستبيان بعد التحكيم	3

الفصل الأول: الإطار المنهجي الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض للمنهج الذي تم إتباعه في الدراسة ويشمل على التالي:

1. خلفية الدراسة

2. أسئلة الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. منهجية الدراسة

مقدمة

يتناول الفصل الأول من هذه الدراسة مجموعة من النقاط الهامة المتعلقة بالإطار العام للبحث وهي خلفية الدراسة، وأسئلة الدراسة ، والأهداف المطلوبة من هذه الدراسة، كما سيتم توضيح المنهجية التي تم إتباعها في هذه الدراسة.

تكمن أهمية الفصل الأول من هذه الدراسة في انه يمثل خارطة طريق لهذه الدراسة، والذي سيتم الرجوع إليه دائما خلال مرحلة إعداد الدراسة.

من جهة أخرى يهدف الفصل الأول لتعريف القارئ بالخلفية العلمية التي بنيت عليها الدراسة، حيث تتناول أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الوقت وأداء المنظمة، ويحتوي هذا الفصل أسئلة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ويعرض هذا الفصل المنهجية التي تم استخدامها من حيث أسلوب الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع وتحليل البيانات واستراتيجيات الدراسة .

1) خلفية الدراسة Research Background

اكتسبت عملية إدارة الوقت أهمية متزايدة وذلك لدورها ليس فقط في تحفيز العمال وتطوير أدائهم وتحسين كفاءتهم ولكن لأهميتها في أداء المنظمات (Adebisi، 2013). وفي هذا الصدد يشير (Adeyinka، 2012) إلى أداء المنظمة يكون مرتفعا عندما يكون أداؤها متفوقا على أداء المنافسين خلال فترة زمنية محددة و في العديد من المجالات، تعتبر إدارة الوقت من أهم العوامل التي تحتاج إليها المنظمات لتحسين مستويات الأداء فيها حيث إن طريقة إدارة الوقت في المنظمة سوف تنعكس على أدائها إما ايجابيا أو سلبيا.

وفي هذا السياق يؤكد (Njagi and Malel، 2012) أن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء ظهرت في الماضي ولكنها كانت تركز فقط على أداء الأفراد أما اليوم فأصبحت تركز على أداء المنظمة وطرق أداء العمل. و يؤكدان أن إدارة الوقت والأداء يرتبطان بشكل مباشر ويحتاج كل منهما الآخر. كما أن كفاءة المنظمات تتعلق بكفاءة استخدامها للوقت الذي يعد الشغل الشاغل للمدراء الذين يعتبرون إدارة الوقت قضية أساسية في أداء العمل .

وفي ذات السياق وجد (Abduljabbr، 2013) في دراسته التي أجراها على عينة من مدراء وموظفي جامعة Tenaga الماليزية علاقة ايجابية بين كل من (إدارة الوقت، تخطيط الوقت ، سلوكيات الوقت) مع الأداء وعلاقة عكسية بين مضيعات الوقت والأداء ، وتوصل إلى أن إدارة الوقت تساهم في زيادة

معدل إنتاجية الموظفين وتجعل العمل أسهل، وتؤدي إلى أداء الأفراد لمهامهم بكفاءة، وتساعد الموظفين على انجاز المهام الضرورية، وأخيرا توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها .

وفي هذا الإطار أيضا أظهر كل من (Ojokuku and Kehinde، 2011) اثر إدارة الوقت في أداء المنظمات الحكومية النيجيرية باستخدام عينة عشوائية من الموظفين، وتوصلا إلى وجود علاقة ايجابية بين إدارة الوقت وأداء المنظمة، وأشارا إلى أن إدارة الوقت تعتبر عامل أساسي في كل نشاطات البشر، وتعمل كأداة جيدة لتحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن حجمها، ويمكن أن تحسن إدارة الوقت من توصيل الخدمة للمواطنين بشكل فعال، لذلك أكدا على وضع تخطيط للوقت في بداية كل فترة بما ينسجم مع الأداء ويتناسب مع أهداف المنظمة.

و يضيف (Oddey ، 2012) بأن القياديين البارزين يبنون أداء منظماتهم العالي من خلال التركيز على توصيل الخدمة وبجودة عالية إلى الزبائن وفي جميع الأوقات، وبالتالي فالمنظمات بحاجة إلى إدارة فعالة للوقت قادرة على إدارة الموارد بشكل كفاء، وتركيز على التعلم المستمر وتطبيق استراتيجيات إدارة الوقت والبحث والتطوير بشكل مستمر .

و في سياق مختلف اعتبر (Adeyinka، 2012) أن إدارة الوقت ليست سهلة وواضحة، وأكد على وجود اختلاف وخط بين إدارة الوقت وإدارة الوقت الفعالة ، حيث إن إدارة الوقت هي استثمار الوقت لتحديد ما هي النشاطات اليومية أو النشاطات المؤجلة، بينما إدارة الوقت الفعالة فهي استثمار الوقت في الاتجاه الذي يناسب النتائج المراد تحقيقها خلال الفترة المحددة، وتركز على الفاعلية أكثر من الكفاءة. أو بمعنى آخر التركيز على القضايا والمهام الأكثر أهمية لأنه لا يوجد وقت كافي لفعل كل ما يجب فعله، ويضيف إن المقدرة على الاختيار بين ما هو مهم وغير مهم وتتبع الاختيار الصحيح ونتائجه هو المفتاح الرئيسي للفاعلية في إدارة الوقت، وتوصل أن إدارة الوقت الفعالة تعتبر من الأدوات الهامة لتحسين الأداء التنظيمي وتساعد المنظمة على التحكم بمستقبلها المالي وتحسين إنتاجيتها، وتقديم خدمة بجودة عالية لزيائنها.

وقد بين (عبدالملك ، 2006: 92) بأن إدارة الوقت تلعب دورا هاما في الأداء المالي للمنظمة، حيث أن هناك العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من منظمات الأعمال في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية مثل العائد على الاستثمار (ROI) ، وربحية السهم العادي (EPS) العائد على حقوق الملكية (ROE) ، والعائد على الأصول (ROA) ، والعائد على المبيعات (ROS). وترتكز هذه المقاييس على قيم محاسبية تاريخية حيث يتم التعرف على تطور أداء المنظمة المالي من خلال المقارنة

بين المؤشرات خلال فترات زمنية متساوية، قد تكون ربعيه أو نصف سنوية أو سنوية والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ويضيف (جماز، 2010: 104) يظهر تأثير إدارة الوقت في الأداء المالي بشكل كبير حيث أن الوقت يؤثر على قرارات الاستثمار والاقتراض، ويلعب دوراً هاماً في الفائدة المركبة، وتلعب إدارة الوقت دوراً هاماً من خلال الإشراف المستمر على عملية توريد المواد حيث أن الفواتير يجب أن تدفع في الوقت المناسب دون تأخير لتجنب الغرامة، أو مقدماً لتجنب نقص السيولة، و تبرز أهمية الوقت في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والإبقاء على ميزانية حركة النقد وذلك لاستباق فترات السيولة الزائدة (التي يمكن أن تستثمر بفائدة) وفترات نقص السيولة (حين يكون الاقتراض ضرورياً) ، وأخيراً يلعب الوقت دوراً كبيراً وخاصة عند الشركات التي تتبع التمويل عن طريق الدين.

وفي سياق مختلف فقد ذكر (عليان، 2005: 39) أن إدارة الوقت تؤثر في التكاليف وهذا ما يجهله بعض الإداريين والعاملين في المنظمات بمختلف أنواعها في الدول النامية بشكل عام حيث أنهم لا يعطون قيمة للوقت، ويعتبرونه زهيد القيمة، ولا ينظرون إليه على أنه أحد موارد المنظمة الهامة التي يعملون فيها ويجهلون أيضاً تكاليفه غير المباشرة، فتكلفة الوقت على أساس ساعات العمل للفرد الواحد تقاس بمقارنة إنتاجية ذلك العامل بغيره من العاملين في نفس الظروف ومعرفة مدى استغلاله لوقته وقد يرجع السبب في ذلك أنه لا توجد رسوم على الوقت مثل الرسوم التي يدفعها العامل عند شراء سيارة أو استئجار مبنى. وبحسب (جماز، 2010: 66) تزداد الإنتاجية بزيادة المخرجات وتقليل المدخلات وتعرف معادلتها بأنها: الإنتاجية = المخرجات أو الإنجازات المتحققة / المدخلات أو الموارد المستهلكة ، وحيث أن الوقت هو أحد هذه المدخلات فإنه كلما قل الوقت وتحققت نفس كمية المخرجات أو زادت كان ذلك مؤدياً إلى زيادة الإنتاجية، وإن تحديد مستوى إنتاجية الموظف مقارناً بالآخرين تبين إلى أي مدى قام فيه الموظف باستغلال الوقت، وعليه تتحدد مدى إنتاجية المنظمة إذا ما قورنت بغيرها في نفس المجال . فتكاليف الوقت تكاليف غير مباشرة، ولكنها ترتبط بإنتاجية الموظف أو الآلة أو كلاهما .

كما و تظهر أهمية إدارة الوقت في الأداء التسويقي عندما يتعلق الأمر بوقت الطلب الفوري، إذ أن المستهلك لا ينتظر، وضرورة تصنيع الطلب باستخدام التكنولوجيا بدلاً من الأسلوب اليدوي، وكذلك الحال بالنسبة لضبط المخزون، والبحث عن كل ما يؤدي إلى تقصير سلسلة قنوات التوزيع مما يعمل على توفير الوقت، كذلك يجب على المدير أن يقصر مرحلة طرح المنتج وذلك بوصوله إلى السوق بشكل أسرع، وتسريع مرحلة نموه بإغراق السوق، والعمل على إطالة مرحلة النضج، وتقليل تأثير التراجع

وطرح منتج جديد بشكلٍ أسرع، واتخاذ الإجراء لتسريع طلبات البيع باستخدام ميزانيات طلبات المبيعات وتقارير طلبات المبيعات وتطبيق أساليب ضبط وتوفير الوقت مما ينعكس على رفع مستوى الأداء التسويقي للمنظمة. (جماز، 2010: 104)

وفي ذات السياق فقد ذكر (قلش، 2007) بأن إدارة الوقت تؤثر في رضا العميل وخاصة بعد تغير طبيعة ومعالج المنافسة بشكل يركز على كسب ولاء العملاء وتحقيق رضاهم بشكل أكبر، حيث اتجه اهتمام المنظمات إلى التركيز على تحسين وتطوير خدمة العملاء، وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الأداء، فظهر بذلك مفهوم جديد يركز على اقتصاديات الوقت وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح واستغلاله أحسن استغلال، سواء من ناحية رفع سرعة الاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء أو من خلال استغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات ومن ثم تحسين الأداء، أو من ناحية إيجاد إدارة فعالة للوقت والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية، فاققتصاديات الوقت تركز على رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء و التي تتحقق من خلال تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق و تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج، وكذلك تخفيض زمن الدورة للعميل و تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات، و الاستفادة من أثر الخبرات المتراكمة نتيجة الممارسة وهذا يقتضي منها الاستفادة من الوقت لزيادة الخبرات المهنية وتطوير الأداء، ولتحقيق الإدارة الفعالة للوقت لابد من التنظيم الجيد للعمليات والأنشطة والترتيب المناسب للوسائل والإمكانات، والتصميم الملائم للبرامج الزمنية، مع التركيز على التقليل أو الحد من الوقت الضائع، والقضاء على الأنشطة والوظائف الغير مهمة والتقليل من الفاقد، وأخيرا الالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية وتتضمن برامج ومواعيد التوريد والإنتاج والتسليم والتنفيذ والتمويل....إلخ.

ومن جهة أخرى تؤثر إدارة الوقت في أداء الأفراد حيث إن الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعالة للموارد والكوادر البشرية، وتعطي بعدا ارتقائيا لضرورة التقدم والارتقاء العام لكل من العاملين في المنظمة، والمنظمة ذاتها عن طريق زيادة الإشباع والإمتاع والفاعلية بما يحقق سرعة الوصول إلى أكبر الانجازات واكبر العوائد، كما أن إدارة الوقت تعمل على تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب في الاختصاصات، ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين أو وضع العراقيل أمامهم، ويحقق العدالة في توزيع المهام والأعمال على العاملين، و يقلل من القيام بأعمال غير مطلوبة أو القيام بأعمال في غير الوقت المخطط لها، وينظم الأولويات ويرتبها وهذا كله يساعد في رفع مستوى أداء العاملين إلى أعلى درجاتها (الخضري، 2000: 21) .

وفي ذات السياق فقد حدد خبراء دراسة الوقت عامل الطاقة البشرية كهدف رئيس لتحسين الإنتاجية، يكمن خلف هذا الهدف عدد من الحالات الطبيعية التي يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الوقت اللازم لأداء مهمة ما مثل: حركات الجسم واليد والذراع المستخدمة، والطرق المستخدمة أو التي ينصح بها، وكذلك الترتيب المادي لمحطة العمل والمظاهر العملية المتعلقة ببيئة مركز العمل، واخيرا الأدوات والمعدات المتوفرة و أنظمة الدعم التنظيمية، ونتيجة لتنامي إدراك هذه العوامل فإن الإدارة قد حولت تركيزها إلى مواصلة البحث عن أساليب لتوفير الوقت يمكن أن تؤثر على مجال واسع من الطاقة الإنسانية ومدخلات المهارات، ومن أهم أساليب التحسين هذه هي تحسين الطرق ووفورات الحركة و تبسيط العمل وأيضا المكننة والأتمتة و تحليل الأنظمة. (ليستر، 1999: 210)

وبحسب (جماز، 2010: 66) تظهر أهمية إدارة الوقت في تحسين الوقت المخصص للإنتاج حيث إن الأهداف لا تتحقق إلا بالتخطيط لها ويستلزم ذلك تحديد الوقت المخصص للإنتاج، الأمر الذي يستدعي وضع برامج زمنية تبين الأنشطة ومراحلها ووقت الانتقال من نشاط إلى آخر، وتحديد الأنشطة التي يمكن أن تتوأكب مع بعضها في نفس الوقت كما أن تحديد كمية ونوعية الإنتاج يعتمد اعتماداً كلياً على مدى استغلال الوقت، إضافة إلى عوامل أخرى موفرة للوقت كالتكنولوجيا الحديثة ونوعية المواد ومهارات العاملين.

وفي ذات السياق فقد ذكر (البشتاوي، 2001: 274) مصطلح الإنتاج في الوقت المحدد وهو اتجاه إداري تتبناه المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنه وذلك من خلال التحديد والتجسيم المستمرين لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساس هو تحقيق أعلى وفورات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له . ويضيف (الخضري، 2000: 21) بأن إدارة الوقت تتيح المزيد من الإنتاج بنفس عوامل الإنتاج من خلال القضاء على كافة صور الوقت العاطل أو غير المستغل في المنظمة بل وإعادة تشغيل واستثمار الطاقات بما يؤدي إلى تعظيم الإنتاج.

وفي المقابل فقد ذكر (الغالي، 2007: 551-552) بأن إدارة الوقت تؤثر في معيار الجودة ،حيث أصبحت الجودة الوظيفة الأولى وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة، تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة، ويقوم مدخل الجودة

على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة ووقت أقل وإنتاج خال من العيوب Zero Defect وإرضاء العملاء.

ويضيف (Heizer ، 2001: 120) بأن الجودة تعمل على تحسين سمعة المنظمة ومركزها في السوق التنافسي ، والجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أم سلعة ، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرووسين للاحتكام إليه، إذ دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأحداث والتوقعات اللاحقة وفق المعلومات والأبحاث عن أذواق المستهلكين المطلوبة .

وبحسب (جماز، 2010: 103) تعمل الإدارة الجيدة للوقت على رفع مستويات الجودة في المنظمة ومن أجل توفير وقت ضمان الجودة لابد من ضرورة تصحيح المفاهيم الخاطئة عن تبديد الوقت و العمل على تقصير وقت التقييم ، وكذلك تفتيش المنتج أو الخدمة ومعاينة العملية وأخيرا لابد من معاينة الأدوات والمعدات ومعاينة أمكنة التفتيش والوصول بالتفتيش إلى مستوى التدقيق ، وعند إتباع مفاهيم الوقاية وتحسين الجودة هذه كان ذلك مدعاة لتقليص الوقت المهدور في تقويم الإخفاقات وإصلاح الأخطاء.

وفي ذات السياق تعتبر إدارة الوقت الفعالة ميزة تنافسية حيث إن المنافسة تعني تواجداً وحضوراً أكثر في السوق، ولا يتحقق ذلك إلا في ظل إنتاج كاف وجودة عالية وتكلفة معقولة وقدرة على الاستمرارية وترتبط هذه المعايير ارتباطاً وثيقاً بالوقت، و استغلال الوقت يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين وللمشروع أيضاً، ويؤدي إلى القضاء على الإنتاج المعيب والفاقد من العمليات الإنتاجية، ويؤدي كذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين الذين يستشعرون أهميتهم بالنسبة للمشروع وما يعود عليهم بالتالي من مكافآت وحوافز (جماز، 2010: 66) ، و تعمل إدارة الوقت على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال ومناخ صحي يسمح بتفاعل ايجابي للقوى العاملة في المنظمة ، يجعل كل فرد يشعر أن المنظمة هي وطنه وانه يحارب من اجل هذا الوطن مما يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء العام داخل المنظمة بالقضاء على المعيب والفاقد والضائع في العمليات الإنتاجية وبالتالي تحقيق مزايا خفض التكلفة وتحسين صورة

المنظمة وامتلاكه مزايا تنافسية اكبر تساعد على غزو الأسواق بفاعلية.(عليان، 2005: 39)

ومن جهة أخرى تلعب إدارة الوقت دورا هاما في معالجة المعلومات وبقصد بذلك كيفية استخدام نظام معلومات لإدارة الوقت بحكمة وتخفيض الأعمال الكتابية، ويقتضي ذلك سد الطريق أمام المعلومات الزائدة التي لا فائدة منها كالمذكرات والكتب الرسمية والرسائل وذلك على صعيد وقت العمل، أما على

صعيد وقت المنزل فهناك معلومات زائدة تصل من التلفاز والمجلات وغيرها، ولذا يجب الإبقاء على الأمور المهمة فقط والتعجيل باستيعاب مضمونها، ومن هنا فإنه وعند استخدام التكنولوجيا في إدارة المعلومات لابد من القبض بثبات على مصادر المعلومات وقيمتها المحتملة، وتطوير مجموعة من المناهج الأساسية لاستغلال هذه المصادر بطريقة منتجة للوقت، كما يجب البحث عن المعلومات الجاهزة والتي كانت في الأصل معطيات ثم نقحت لتكون جاهزة للانتفاع بها، وتصنف المعلومات حسب مصادرها إلى فئتين رئيسيتين هما: داخلية ترد من داخل المنظمة وخارجية تتسم بالغزارة وترد من جهات شتى، ومن فئتين مساعدتين وهما: رئيسية مثل المسح والاستبيانات وهي مكلفة ومستهلكة للوقت، وثانوية وهي أقل تكلفة وأقصر وقتاً في جمعها، والاتجاه الشائع اليوم هو الاعتماد على قواعد البيانات والأنواع وإدخالها في ملف الحاسوب بحيث يمكن الوصول إليها واسترجاعها وتحديثها بسهولة ويسر، فهي تعتبر المصدر الأسرع والأكثر انتقائية، والأقل كلفة في الحصول على المعلومة (جماز، 2010 : 103).

وبشكل عام يمكن القول أنه و على الرغم من كثرة الدراسات التي تشير إلى فوائد إدارة الوقت بشكل عام وأثرها الايجابي في الأداء بشكل أكثر تحديداً، فلقد أظهرت بعض الدراسات إلى وجود خلاف بخصوص الفوائد المتحققة من إدارة الوقت و هل يمكن إدراك تلك الفوائد بشكل علمي أو لا. وفي هذا الصدد توصل (Barling، 1996) في دراسته إلى أن التفاعل بين إدارة الوقت والأداء يكون في المدى القصير فقط، أما في المدى الطويل فلا يوجد تأثير لإدارة الوقت على الأداء. وفي ذات السياق فلقد بينت دراسة (Macan، 1994) بأن سلوكيات إدارة الوقت لا ترتبط بعلاقة واضحة مع الأداء وربما إن إدارة الوقت تتفاعل مع مؤثرات أخرى للتأثير في الأداء. كذلك فقد أشارت دراسات كل من (Kleinmann &Konig، 2007) ودراسة (Koch & Kleinmann، 2002) إلى عدم وجود أثر مباشر لإدارة الوقت على مؤشرات الأداء الحالية ، ولكن ربما يكون هناك اثر لإدارة الوقت على مؤشرات الأداء المتطورة التي قد تكتشف في المستقبل، وإن التقليل من إهمال الوقت ربما يكون له اثر ايجابي على مؤشرات الأداء ولكن في المدى الطويل.

وفي سياق مختلف فقد قام (Claessens، 2007) بإعطاء نظرة شاملة عن الدراسات التي تناولت إدارة الوقت وعددها 32 دراسة تجريبية عن إدارة الوقت جمعت بين 1982 و 2004 . و توصل إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الوقت مع التحكم بالوقت والرضا الوظيفي والصحة الجسدية والأداء الفردي وعلاقة سلبية مع القلق والتوتر وضغوط العمل، كما وقد أشار إلى أن العلاقة بين إدارة الوقت

والأداء التنظيمي غير واضحة وتبدو ضعيفة في بعض الدراسات ، وبين أن التدريب على إدارة الوقت يحسن من مهارات الإدارة ولكن هذا لا يقود بالضرورة لتحسين مستويات الأداء .

مما سبق ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد أن تلك الدراسات لم تركز على الأثر المباشر لإدارة الوقت على الأداء التنظيمي أو على قوة واتجاه العلاقة بل ركزت على تأثير سلوكيات إدارة الوقت على الأداء الفردي أو على أنشطة المنظمة بشكل عام.

استعراض الدراسات السابقة							
الدراسات التي ركزت على العلاقة بين إدارة الوقت والأداء							
الرقم	الدراسة	الهدف	المنهجية	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	النتائج	المكان
1	Macan, 1994	- الهدف من لدراسة اختبار نموذج سلوك إدارة الوقت	اختبار النموذج	- التدريب على إدارة الوقت - وضع الأهداف والأولويات - تقنيات إدارة لوقت - تفضيل التنظيم	- القلق والتوتر - الرضا الوظيفي - أداء العمل	توصلت إلى أن إدارة الوقت مفيدة بالنسبة للرضا الوظيفي والتوتر ولكن ليس لأداء العمل. وعلى نقيض الادعاءات ، التدريب على إدارة الوقت ليس فعال.	أميركا
2	Barling, 1996	- اختبر الباحثين فرضية بان سلوك إدارة الوقت تتفاعل مع الأداء لتوقع أداء مبيعات السيارات.		- التخطيط قصير المدى - التخطيط طويل المدى - التحفيز	أداء الأفراد	كان هناك تفاعل هام بين التخطيط القصير المدى والأداء أما على المدى الطويل فلا يوجد تأثير وأظهرت النتائج كيف أن إدارة الوقت ترتبط بالأداء تحت شروط من التحفيز العالي.	شركات السيارات في كندا

جامعة ماستريخت في هولندا	- كان من أهم النتائج التي توصلت لها يرتبط إدارة الوقت بشكل ايجابي بالسيطرة على الوقت والرضا الوظيفي والصحة وبشكل سلبي مع القلق. - توصلت إلى أن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء التنظيمي غير واضحة - توصلت إلى أن التدريب على إدارة الوقت يحسن من مهارات الإدارة ولكن هذا لا يقود آليا لتحسين مستويات الأداء	- الأداء الفردي - الأداء التنظيمي	- إدارة الوقت - الرضا الوظيفي - الصحة - القلق والتوتر - التدريب		- الهدف من هذه المقالة إعطاء نظرة عامة عن الدراسات التي تناولت إدارة الوقت تضمنت هذه المقالة 32 دراسة تجريبية عن إدارة الوقت جمعت بين 1982 و2004	Claessens, 2007	3
تمت الدراسة في شركة ألمانيا للتجارة لإصلاح وتجميع المواد	- كما هو مفترض إدارة الوقت المدربة سوف تقود إلى السيطرة على الوقت وتقليل التوتر، ولكن إدارة الوقت ليس لها أي اثر على مؤشرات الأداء . - حكم المشاركون على التقنيات بأنها فعالة ولكن كان هناك اختلاف كبير في استعمال التقنيات بين الأفراد. - يعتبر إهمال الوقت	- السيطرة على لوقت - التوتر - الأداء	التدريب على إدارة الوقت	دراسة حالة	- الغرض من هذه الدراسة هو أن يفحص تأثير إدارة الوقت المدربة والمرتكزة على النظرية والبحث النفسي على السيطرة على الوقت، التوتر، الأداء.	Hafner2010	4

	السبب الرئيسي لمشاكل إدارة الوقت						
الموظفين العاملين في المصارف الحكومية في محافظة الديوانية	- أشارت نتائج البحث إلى أن هناك استغلال للوقت المتاح في المصارف عينة البحث - وجود علاقة بين إدارة الوقت والأداء وذلك من خلال الاختبار الإحصائي حيث كان معامل الارتباط (٧١) - أثبتت نتائج الاختبار الإحصائي صحة الفرضية القائلة بأن هناك تأثير لإدارة الوقت في الأداء للعينة المبحوثة. - أشارت نتائج الدراسة بأن إدارة الوقت من محددات أداء العاملين. - أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الفاعلية الخاصة بمعوقات إدارة الوقت تراوحت بين عاليه ومنخفضة. - أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الفاعلية الخاصة بالاستخدام الفعال	الأداء المصرفي	إدارة الوقت	دراسة تحليلية	- يهدف البحث التعرف على فاعلية إدارة الوقت في المصارف - كيفية إدارة الوقت من قبل المديرين عينة البحث وتأثير ذلك على أداء المديرين - وضع مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها من قبل ذوي العلاقة بموضوع البحث	عباس 2010	5

	لأساليب إدارة الوقت تراوحت بين عاليه ومتوسطة.						
شركات القطاع العام في نيجيريا	- تظهر الدارسة بان إدارة الوقت تعتبر أداة جيدة لنيل أهداف المنظمة بغض النظر عن الحجم. - يجب أن توضع إدارة الوقت في بداية كل فترة بما ينسجم مع الأداء لتحقيق أهداف المنظمة. - لا تؤخذ المنظمات الحكومية الوقت بعين الاعتبار وذلك ينعكس على الأداء وعلى الأهداف والأنشطة.	أداء المنظمة	إدارة الوقت	المنهج الكمي	- تفحص هذه الدراسة إدارة الوقت في القطاع العام وفي فهم الموظفين لإدارة الوقت ومدى تطبيقه في تقديم الخدمة - التعرف على اثر إدارة الوقت على تحقيق أهداف المنظمة	Ojokuku and Kehinde,2011	6
كينيا	- يحتاج المدراء إلى جهود أكثر لتعليم الموظفين على الإدارة بالأهداف. - هناك علاقة بين مفهوم الإدارة بالأهداف كما شرحها دراكر و الأهداف الموضوعة التي لها إطار زمني -الإطار الزمني لأي مهمة لا يتحقق إلا إذا	أداء الأفراد	- إدارة الوقت - الإدارة بالأهداف	المنهج الكمي	- التعرف على آثار استراتيجيات إدارة الوقت على أداء المنظمة - التعرف على مدى فهم الموظفين لإدارة الوقت	Njagi and Malel ,2012	7

	كان الوقت والأهداف متصلا معا. - الطريقة الأكثر شيوعا لإدارة وقت الموظفين يظهر في الدراسة من خلال تسجيل الوقت بالداخل والخارج. - هناك علاقة ايجابية بين الأداء وكيفية التعامل مع الوقت المتوفر						
شركة LASACO ASSURANCE PLC النيجيرية	- يجب على المنظمات أن تلتزم بحزم بإدارة الوقت الفعالة وذلك لتقديم خدمة بجودة عالية لزيائنها. - على كل شخص فعال أن يتعامل مع الوقت بحذر وذلك لأنه لا يوجد شيء يؤثر في حياة المنظمة أكثر من فعالية موظفيها. - لكي تخلق وعي حول الوقت في المنظمة على كل شخص في المنظمة أن يكون أكثر فعالية في استخدام وقته وعلى المنظمة أن تجعل ذلك ينساب في عملياتها.	الأداء المرتفع في المنظمات	إدارة الوقت الفعالة	بحث كمي	- التعرف على إدارة الوقت الفعالة في المنظمات - التعرف على أهمية إدارة الوقت الفعالة في تحسين أداء المنظمات - التعرف على اثر إدارة الوقت الفعالة على أداء المنظمة من خلال الموظفين - التوصل إلى حلول لمشكلة ضياع الوقت في المنظمات	Adeyinka,2012	8

							- تحصد المنظمات في المستقبل فوائد ما تقوم به من استغلال الوقت في الوقت الحاضر - العنصر الأساسي في الوقت هو النشاط ومفتاح التحكم بفاعلية إدارة الوقت هو التحكم بالنشاط. ويمكن القول بان المنظمات لا تملك الوقت ولكنها قادرة على أن تتحكم بما تقوم به في الوقت.
جامعة Tenaga الدولية في ماليزيا	- تظهر النتائج بان هناك علاقة ايجابية بين تخطيط الوقت وسلوك الوقت مع الأداء. وعلاقة عكسية بين مضيعات الوقت والأداء - تساعد إدارة الوقت في زيادة معدل إنتاجية الموظفين ويجعل العمل أسهل	-أداء الموظفين -أداء المنظمة	- إدارة الوقت - تخطيط الوقت - سلوك الوقت - مضيعات الوقت	بحث كمي	- التعرف على اثر إدارة الوقت على الأداء - التعرف على اثر إدارة الوقت على إنتاجية الموظفين - التعرف على اثر إدارة الوقت على تحقيق المنظمة لأهدافها	Abduljabbr، 2013	9

(أسئلة الدراسة (Research Questions)

تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي :هل تنعكس الإدارة الجيدة للوقت في المنظمة على أدائها ؟ويشتق من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى فهم وإدراك المبحوثين لموضوع إدارة الوقت .
- ما مدى تطبيق أساليب وتقنيات إدارة الوقت بالنسبة للموظفين في المنظمة.
- هل توجد علاقة ارتباط بين إدارة الوقت والأداء في المنظمة .
- كيف تؤثر الأبعاد المستقلة لإدارة الوقت في كل بعد تابع من الأداء.
- هل يوجد تأثير لإدارة الوقت على الأداء في المنظمة.
- ما هو بعد إدارة الوقت الأكثر تأثيرا في الأداء .
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع ، الاختصاص ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية) .

(3 أهداف الدراسة (Research Objectives)

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إعادة اختبار العلاقة التي تربط بين إدارة الوقت وأداء المنظمة .
- التعرف على مستوى فهم وإدراك المبحوثين لموضوع إدارة الوقت في البنوك التجارية السورية.
- التعرف على أهم مقاييس الأداء الحديثة والتركيز على أهمية تطبيقها بغية الارتقاء بمستوى أداء المنظمة وتطويره.
- تقديم الطرق و الأساليب العلمية الحديثة في إدارة الوقت واستثماره بالشكل الأمثل بما ينعكس على أداء المنظمة.
- قياس كفاءة إدارة الوقت من خلال استخدام المقاييس الحديثة في المنظمات موضوع الدراسة .
- التعرف على مدى فهم و تطبيق المنظمات موضوع الدراسة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن في عمله .
- التعرف على تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت باختلاف المتغيرات الديموغرافية بينهم (النوع ، الاختصاص ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي الخبرة الوظيفية) .

4) منهجية الدراسة (Research Methodology)

• فلسفة الدراسة (Research Philosophy)

تقوم هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism) ، و يعود سبب الاعتماد على الفلسفة الوضعية للأسباب التالية :

- إن مشكلة الدراسة تتمحور حول معرفة درجة واتجاه تأثير إدارة الوقت في أداء المنظمة وهي مشكلة يتوافر لها عدد من الدراسات السابقة التي تشكل معرفة مقبولة لتكوين أساس نظري متين.
- تتناسب الفلسفة الوضعية مع هدف الدراسة المتمثل بإعادة اختبار العلاقة التي تربط بين إدارة الوقت والأداء التنظيمي ، فالفلسفة الوضعية تفترض أن الحقيقة واحدة ولا تختلف باختلاف الأفراد، وأن الباحث مستقل عن البيانات التي يتم جمعها، وبالتالي فإنها تسمح بإعادة اختبار العلاقة على عينة كبيرة الحجم لأنها تمكن من إعادة سؤال نفس السؤال واستخدام نفس المقياس مع كل أفراد العينة، الأمر الذي يساعد في الوصول إلى مبادئ قابلة للتعميم على شركات أخرى

• أسلوب الدراسة (Research Method)

تم الاعتماد على المنهج الاستنتاجي (Deductive) في اختبار العلاقة التي تربط بين إدارة الوقت وأداء المنظمة، و يعود الاعتماد على الأسلوب الاستنتاجي للأسباب التالية:

- إن الأسلوب الاستنتاجي هو الأسلوب الأكثر ملائمة للإجابة على تساؤلات البحث التي تركز على قياس الأثر .
- يتناسب الأسلوب الاستنتاجي مع الهدف العام للدراسة وهو إعادة اختبار العلاقة التي تربط بين إدارة الوقت والأداء التنظيمي.
- يتناسب الأسلوب الاستنتاجي مع الهدف العام للدراسة وهو هدف وصفي وتفسيري وذلك بسبب وجود عدد وافر من الدراسات السابقة التي ربطت بين إدارة الوقت والأداء التنظيمي
- إن الأسلوب الاستنتاجي هو الأكثر ملائمة للفلسفة الوضعية.

• بالنسبة لاستراتيجيات الدراسة (Research Strategy)

تم الاعتماد في الدراسة على إستراتيجية المسح نظراً لأن أهداف وفلسفة و أسلوب الدراسة منصبة على اختبار الفرضيات و تعميم نتائجها ، وعليه فإن الإستراتيجية المثلى لتحقيق ذلك هي المسح لأنه، يساعد في الحصول على عينات كبيرة تساعد في تعميم النتائج.

• بالنسبة لأدوات جمع البيانات و تحليلها (Data Collection and Analysis)

سيتم الاعتماد في تحليل البيانات على المنهجية الكمية التي تعتبر المنهجية الأكثر ملاءمة للفلسفة الوضعية والأسلوب الاستنتاجي وإستراتيجية المسح ، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات بعد عرضه على مجموعة من الاختصاصيين

• بالنسبة لمجتمع و عينة الدراسة (Research Society and Sample)

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة ويبلغ عددها 14 مصرفاً تظهر في الجدول (1) أما عينة البحث فاقترنت على عينة عشوائية من العاملين في المصارف العاملة في دمشق وريف دمشق وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام قانون حجم العينة لمجتمع غير معلوم حيث أن حجم العينة الكلي 384 مفردة.

الجدول (1) المصارف التجارية السورية الخاصة	
اسم المصرف	عدد الفروع
مصرف بيمو السعودي الفرنسي	30
مصرف سورية والمهجر	21
المصرف الدولي للتجارة والتمويل	26
البنك العربي	16
بنك عودة	21
بنك بيلوس	9
بنك سورية والخليج	8
بنك الاردن - سورية	7
بنك فرنسبنك - سورية	3
بنك الشرق	3
بنك قطر الوطني - سورية	1
بنك الشام	5
بنك سورية الدولي الإسلامي	8

$$Z^2$$

$$\text{حجم العينة (ن)} = \frac{\text{ف} * (\text{ف} - 1)}{\text{خ}_م^2}$$

حيث:

Z : القيمة المعيارية عند مستوى ثقة معين وهى في جميع أحوال الأبحاث تأخذ رقم

$$Z = 1.96 \text{ عند مستوى دلالة } 0.05 \text{ أو مستوى ثقة } 95 \%$$

خ_م : الخطأ المعياري المسموح به وهو أيضاً في جميع أحوال الأبحاث يأخذ أحد قيمتين هما:

$$\text{خ}_م = 0.05 \text{ عند مستوى ثقة } 95 \%$$

ف : هي درجة الاختلاف بين مفردات المجتمع الإحصائي وقد اصطلح على وضعها بقيمة

$$\text{ثابتة أي أن قيم ف} = 0.5 \text{ دائماً.}$$

حيث تم حساب حجم العينة على أساس أن المجتمع الإحصائي غير معلوم وفق القانون أدناه:

$$(1.96)^2$$

$$384 = \frac{0.5 * (0.5 - 1)}{(0.05)}$$

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل الخلفية العلمية للدراسة حيث تم استعراض أهم الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت والأداء، حيث تبين أن تلك الدراسات لم تركز على الأثر المباشر لإدارة الوقت على الأداء التنظيمي أو على قوة واتجاه العلاقة، ولم تظهر عناصر إدارة الوقت الأكثر تأثيراً في الأداء بل ركزت على تأثير سلوكيات إدارة الوقت على الأداء الفردي أو على أنشطة المنظمة بشكل عام.

أظهر هذا الفصل التساؤل الرئيس للدراسة وهو هل تنعكس الإدارة الجيدة للوقت في المنظمة على أدائها، وكذلك يحتوي مجموعة من التساؤلات التي ستجيب عنها هذه الدراسة مثل ما هو مستوى فهم وإدراك المبحوثين لموضوع إدارة الوقت، وما مدى تطبيق أساليب وتقنيات إدارة الوقت بالنسبة للموظفين في المنظمة، كذلك هل توجد علاقة ارتباط بين إدارة الوقت والأداء في المنظمة ، وكيف تؤثر الأبعاد المستقلة لإدارة الوقت في كل بعد تابع من الأداء، وأيضاً هل يوجد تأثير لإدارة الوقت على الأداء في المنظمة ، و ما هو بعد إدارة الوقت الأكثر تأثيراً في الأداء، وأخيراً هل توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى للمتغيرات الديموغرافية .

بين هذا الفصل أهداف الدراسة والتي تتمثل بإعادة اختبار العلاقة التي تربط بين إدارة الوقت وأداء المنظمة ، والتعرف على مستوى فهم وإدراك المبحوثين لموضوع إدارة الوقت في البنوك التجارية السورية، والتعرف على أهم مقاييس الأداء الحديثة والتركيز على أهمية تطبيقها بغية الارتقاء بمستوى أداء المنظمة وتطويره، كذلك تقديم الطرق و الأساليب العلمية الحديثة في إدارة الوقت واستثماره بالشكل الأمثل بما ينعكس على أداء المنظمة، وقياس كفاءة إدارة الوقت من خلال استخدام المقاييس الحديثة في المنظمات موضوع الدراسة ، والتعرف أيضا على مدى فهم و تطبيق المنظمات موضوع الدراسة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن في عملها ، وأيضا التعرف على تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت باختلاف المتغيرات الديموغرافية بينهم ، وأخيرا تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات اللازمة لتفعيل عملية إدارة الوقت في المنظمة والتي من الممكن أن تحسن وترفع أدائها.

تمثل مجتمع البحث في العاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة وبلغ عددها 14 مصرفا أما عينة البحث فاقترنت على عينة عشوائية من العاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة، و تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأخيرا اظهر هذا الفصل أن الدراسة اتبعت المنهج الاستنتاجي في اختبار العلاقة التي تربط بين إدارة الوقت وأداء المنظمة بالاعتماد على إستراتيجية المسح ، وتم الاعتماد في تحليل البيانات على المنهجية الكمية.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: مبحث إدارة الوقت

1. مفهوم إدارة الوقت
2. أهمية إدارة الوقت
3. أثر إدارة الوقت على أداء المنظمة للموظائف الإدارية
4. تحسين إدارة الوقت
5. العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت
6. طرق السيطرة على مضيعات الوقت
7. كفاءة وفعالية إدارة الوقت
8. تخطيط سلوك إدارة الوقت

ثانياً: مبحث الأداء التنظيمي

1. مفهوم الأداء التنظيمي
2. أهمية الأداء التنظيمي
3. معايير الأداء
4. مؤشرات الأداء

مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل مفهوم إدارة الوقت حيث تم استعراض أهم تعاريف إدارة الوقت التي تتعلق بمجال الدراسة، ومن خلال التعاريف المذكورة تم تقديم تعريف إجرائي لمفهوم إدارة الوقت سيتم تبنيه طيلة فترة إجراء الدراسة ، ويظهر في هذا الفصل أهمية إدارة الوقت من وجهة نظر بعض الباحثين ، ويستعرض أثر إدارة الوقت على أداء المنظمة للوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بشكل مفصل ، ويبين هذا الفصل العوامل التي تؤدي إلى تحسين إدارة الوقت والعوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت وطرق السيطرة عليها ، ويوضح كيفية استخدام الوقت بكفاءة وفعالية، ويشير إلى عملية تخطيط سلوك إدارة الوقت في المنظمة.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فيتناول الأداء التنظيمي حيث تم استعراض أهم تعاريف الأداء بشكل عام والأداء التنظيمي بشكل خاص، وتم توضيح أهمية الأداء التنظيمي في نجاح أو فشل المنظمة، ويبين هذا المبحث أهم معايير الأداء والتي تتمثل بالجودة والوقت والكمية والإجراءات والتي تعتبر الأساس في مراقبة الأداء التنظيمي من أجل التعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستويات الأداء، ويشير إلى الشروط الواجب توفرها في تلك المعايير، وأخيرا يشرح هذا المبحث مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تتمثل بالبعد الزمني والمقاييس وبؤرة الاهتمام .

المبحث الأول: إدارة الوقت

1) مفهوم إدارة الوقت

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الإدارية التي ظهرت في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين ، وقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثراً كبيراً في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت، وخاصة التطورات التقنية الكبيرة في مجال الاتصالات، وارتفاع مستوى المعيشة، وارتفاع معدلات الاستثمار في المنظمات ، وتكاليف الإنتاج (عليان، 2007: 27). وظل التساؤل عن كيفية إدارة الوقت حتى دراسة (Macan ، 1994) حيث قدمت أول نموذج عملي لكيفية إدارة الوقت وهو نموذج (TMBS) Time Management Behaviour Scale.

وفي هذا السياق يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المضللة، فالوقت لا يمكن أن يدار لأنه عامل صعب الوصول إليه ولكن يمكن التأثير في تعامل الأفراد والمنظمات معه، ولذلك ليس هناك اتفاق على تعريف محدد لإدارة الوقت، لقد ركزت معظم تعاريف إدارة الوقت حول انجاز الأعمال بشكل منسق

ومنظم وفعال وتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، و ذلك من خلال استغلالها لكل من الطاقات والإمكانات المتاحة للمنظمة ويأتي في مقدمة هذه الإمكانيات الوقت (عبد الله، 2006: 56) . وفي هذا الصدد فقد عرف (العجمي، 2007: 298) إدارة الوقت بأنها " إدارة الأنشطة والأعمال ضمن وقت محدد، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت ولإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، كما وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية استثمار الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط والاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل" .

وفي سياق مختلف فقد عرف (عليان، 2007: 28) إدارة الوقت من خلال أداء وظائف المنظمة مبينا أنها " فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت وهي علم استثمار الوقت بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال ، وهي عملية كمية ونوعية معا، موجهة أساسا إلى المستقبل، لاستشراف آفاقه والتنبؤ به ، والوقوف على مساراته واتجاهاته والدروب المختلفة الموصلة للأهداف.

كذلك فقد عرف (North ، 2004) إدارة الوقت من خلال إدارة وقت النشاط وذلك من خلال تنظيم المهام والأحداث وتقدير الوقت المطلوب لإتمامها ، ومتى سيتم إتمامها ثم تعديل النشاطات المتداخلة مع تلك المهام بما يتناسب مع وقت إتمام المهام.

أما (Adebisi ، 2013) فقد عرف إدارة الوقت من خلال الهدف من وجودها حيث أنها تمثل المهارات والأدوات والقدرات التي تمكننا من فعل الأشياء الصحيحة في الوقت الصحيح، بأقل جهد وموارد وبكفاءة وفعالية، بهدف تحقيق الأهداف والأعمال ذات الأولوية والقيمة مما يقود إلى الأداء المثالي. مما سبق يمكن تعريف إدارة الوقت على أنها السلوك المستخدم من اجل الاستغلال الأمثل للوقت في أداء النشاطات المستهدفة. وتوصف بأنها مزيج من الحساسية للوقت ، وضع الأهداف وترتيب الأولويات ومراقبة النتائج (Claessens ، 2007) وبشكل عام يمكن القول أن هذا التعريف يتضمن الخصائص التالية:

- تقدير سلوكيات الوقت : والتي تهدف إلى إدراك الحاضر والماضي والمستقبل (Kaufman، 1991) والإدراك الذاتي لاستخدام الوقت والتي تساعد على قبول المهام والمسؤوليات التي تتناسب مع القدرات (Wratcher and Jones، 1988) .

- تخطيط السلوكيات: مثل وضع الأهداف ، تخطيط المهام، وضع الأولويات، وضع قائمة افعل، تجميع المهام (Britton and Tesser، 1991) (Macan، 1996، 1994) والتي تهدف إلى الاستخدام الفعال للوقت .

- مراقبة السلوكيات: والتي تهدف إلى فحص استخدام الفرد لوقته عند أداء الأنشطة، خلق تغذية عكسية تسمح بالحد من تأثيرات التوقفات الأخرى (Fox and Dwyer، 1996 ، Zijlstra) ، (1999)

(2) أهمية إدارة الوقت

يعتبر الوقت من الموارد الهامة النادرة والثرينة لأي منظمة، حيث تحتاج المنظمات الخدمية والإنتاجية لاستثمار مواردها بشكل فعال وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وبالتالي لا بد لها أن تستثمر وقتها بطريقة فعالة كأحد هذه الموارد المتاحة، وهذا يتطلب إيجاد نوع من التوافق بين ما هو متاح من الوقت والأنشطة المراد إنجازها. (الصحفي، 2006: 1)

وفي سياق مختلف يؤكد (نصر، 2004) على أن أهمية إدارة الوقت تزداد في ضوء التطور التكنولوجي، وتطور آليات ونظم العمل وخاصة التي تعتمد على الحاسب الآلي ونظم المعلومات، وبالتالي فإن الإدارة الفعالة للوقت هو السبيل لضمان التنفيذ الدقيق لما تم التخطيط له مسبقاً، وذلك لضمان تنفيذ جميع المهام الرئيسية والإضافية بكفاءة واقتدار. ويضيف كل من (Frayne & Geringer ، 2000) بأن أهمية إدارة الوقت تظهر بشكل كبير في بيئات الأعمال وخاصة التي تقل فيها المستويات الإدارية، حيث يكون نطاق الإشراف واسع، وكذلك في بيئات العمل عن بعد و فرق العمل الذاتية، حيث ينتظر من الموظفين تخطيط وتنظيم أعمالهم والقيام بأداء المهام الموكلة إليهم بنفسم وهذا يتطلب منهم الاهتمام بدراسة الوقت وإدارته بشكل كفء. وفي سياق متصل فقد لخص (الشافعي، 2002: 17) أهمية إدارة الوقت بالنسبة للفرد فيمايلي :

- تمنع الكثير من الإجهاد الذي يصيب الأفراد أثناء تأدية أعمالهم.
- تمكن الفرد من تحقيق أهدافه في مختلف نواحي الحياة.
- تزيد من الإنتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع.
- تحقيق التوازن بين حاجات الفرد المتنوعة.
- تظهر أهميتها في المواقف والأوقات الحرجة.

أما (عليان، 2007: 31- 36) فقد أكد على أهمية إدارة الوقت في المنظمة حيث تساعد على :

- التحديد الجيد والفعال والواضح والسليم للاختصاصات بما يمنع التعارض والتضارب والتنازع فيما بينها والتدخل في أعمال الآخرين.
- تنظيم الأولويات وترتيبها بالشكل الذي يحقق الاستفادة القصوى من أي مشروع ورفع معدلات الانجاز إلى أعلى درجاتها.
- تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الايجابية تجاه النجاح العام للمنظمة.
- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل البشري وزيادة الإحساس بالعاملين الآخرين في المنظمة.
- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الوقت والارتقاء الوظيفي والمهاري.
- دافعية التحفيز وتوفير محفزات الإبداع والابتكار.
- سلامة التوجيه الايجابي إلى أفضل السبل واقلها جهدا لتحقيق الانجازات المطلوبة.
- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين وللمنظمة ككل.

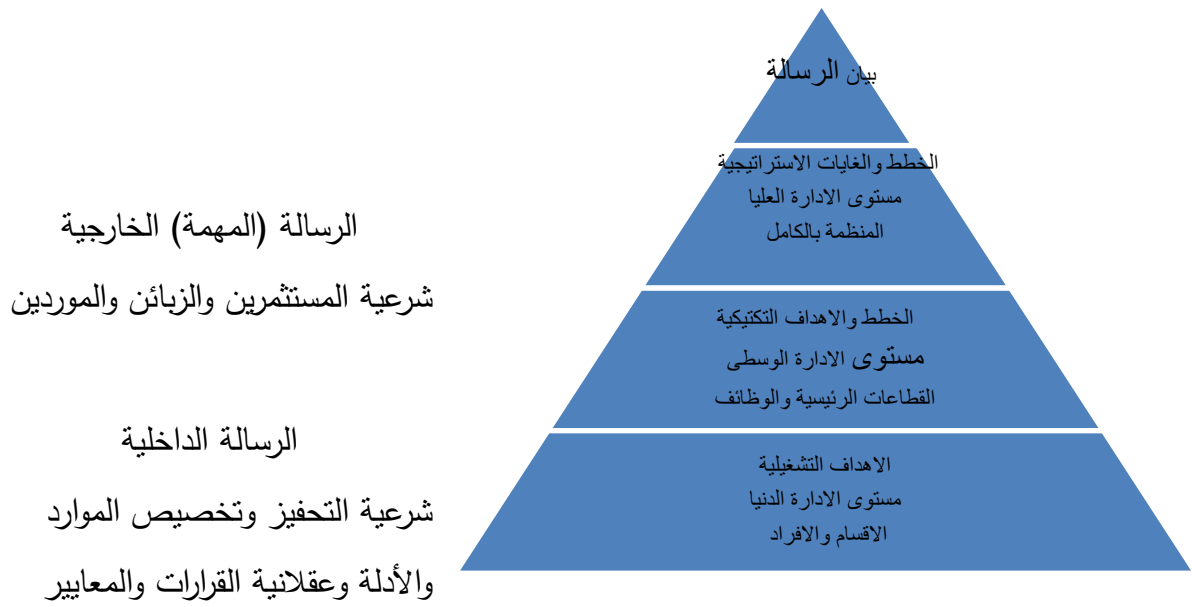
(3) أثر إدارة الوقت على أداء المنظمة للوظائف الإدارية

تؤثر إدارة الوقت على أداء المنظمة لوظائفها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

وظيفة التخطيط و الوقت

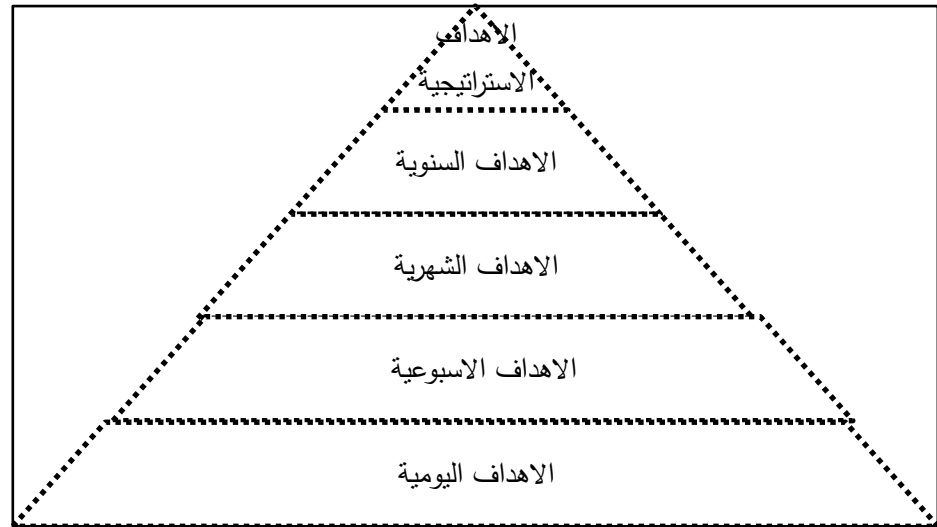
تعتبر وظيفة التخطيط العملية التي يمكن المديرين بواسطتها أن يضعوا الأهداف ، ويقدرُوا المستقبل ويطوروا اتجاهات العمل لتحقيق هذه الأهداف .(Meyer، 2007: 41)

أما الخطة plan فهي النتيجة النهائية للجهود التخطيطية التي تستلزم جهود كافة العاملين وأقسام المنظمة، وتخصيص الموارد المطلوبة وتوزيعها على فترات محددة للعمل سواء أكان بالأيام ، أم بالأشهر، أم بالسنة، أو أكثر من ذلك (Plunkett، 2008: 155). إن التخطيط هو تلك الوظيفة التي تهتم بتحديد الأهداف المستقبلية للأداء التنظيمي ، إلى جانب تحديد المهام والموارد المطلوبة لتحقيقها، أي أنها ترتبط بعملية تحديد الأهداف التنظيمية، ومن ثم تحديد وسائل تحقيقها، ويوضح الشكل (1) العلاقة بين التخطيط والوقت وفقا للمستويات الإدارية المختلفة. (Daft ، 2008: 210)



الشكل (1) العلاقة بين التخطيط والوقت وفقا للمستويات الإدارية المختلفة

ويضيف (يوسف، 2006) عند التخطيط يجب أن تحدد الأهداف وترتب حسب الأهمية والأولوية، ثم يحدد الوقت اللازم لتنفيذها بدقة، مع افتراض حدوث مضيعات للوقت، ومن ثم البحث لها عن حلول، فلا يعطى أي نشاط أكثر من الوقت الذي يستحقه، ثم توضع احتياطات عند فشل النشاط لاستثمار الوقت (يوسف، 2006: 20). وأخيرا يعتبر وضع جدول زمني للأهداف من الأدوات المساعدة في قياس الكفاءة والفاعلية وذلك من خلال تحقيق هذه الأهداف خلال الفترة المحددة لها وبأفضل الطرق وتحدد الأهداف عادة بشكل هرمي قاعدته الأهداف اليومية تعلوها الأهداف الأسبوعية، فالأهداف الشهرية و السنوية لتصل إلى الأهداف الإستراتيجية في القمة، إذ تعد مصدر جميع الأهداف السابقة، وكل مستوى يعد مصدرا للأهداف في المستوى الأدنى كما يوضح الشكل رقم (2)، وإدارة الوقت دور كبير في التمييز بين الأهداف أيا كان نوعها، وذلك من خلال الفترة الزمنية المحددة لهذا الغرض. (السلمي، 2008: 30)

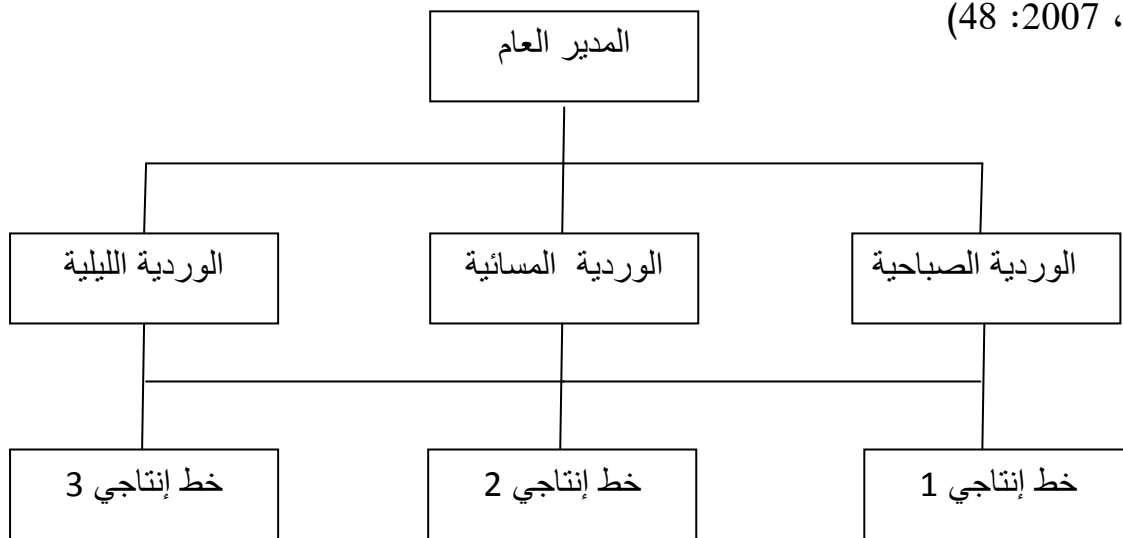


الشكل (2) رسم تخطيطي لترتيب هرم الأهداف

🚦 وظيفة التنظيم و الوقت

يشمل التنظيم عددا من الأسس والمبادئ كتصميم الهيكل التنظيمي، وتحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق، وتحديد معدلات الأداء الوظيفي ، وتنظيم تدفق العمليات الإنتاجية ، ورعاية مصالح العمال والإدارة ، وتحديد المؤهلات العلمية المطلوبة، ودراسة الظروف المحيطة بالعمل داخليا وخارجيا، وإصدار الكتيبات التنظيمية ونشرها ، فهو يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط و وظيفة التنفيذ . وإذا رغبت المنظمة بزيادة كفاءة استخدام آلاتها ومعداتها تلجا إلى تقسيم أنشطتها ومواردها على أساس الوقت time departmentalization ، حيث تشغل آلاتها ومعداتها بنظام الورديات. وهذا يتطلب تنظيم المصانع بما يتناسب مع هذا النظام ويوضح الشكل (3) التقسيم على أساس الوقت

(الصرن، 2007: 48)



الشكل (3) التقسيم على أساس الوقت

وعلى هذا فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه هدر وإضاعة للوقت، وتأخير في التنفيذ. وبالتالي فالتنظيم السيئ يؤثر في أداء المنظمة. أما التنظيم الجيد فإنه يخفض الوقت المطلوب للإنتاج. وتظهر أهمية دراسة الوقت والتنظيم من خلال الاعتبارات التالية (الصوري، 2008: 30) (الاسطل، 2009: 145):

- إيجاد التفاهم و المحبة والثقة المتبادلة بين الإداريين و العمال .
 - الميل إلى التعاون و الولاء للفرق والعمل الجماعي داخل المنظمة .
 - توافق و انساق أهداف فرق العمل مع أهداف المنظمة .
 - التعاون الكبير بين أفراد الجماعة و الشعور بالمسؤولية الجماعية .
 - تقسيم العمل بين العاملين بحيث يعرف كل واحد منهم مهمته بكل دقة .
 - التنسيق الكامل بين المستويات الإدارية في المنظمة من خلال توفير نظام اتصال فعال
- وبذلك ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم الإداري من نواحي متعددة منها: تحديد مهمات العاملين واختصاصاتهم، وتقسيم العمل فيما بينهم بشكل موضوعي وعادل، كما ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم من خلال تجديد وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري، والاستعانة بالأجهزة والمعدات الحديثة لانجاز العمل بصورة سريعة و إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، ووضع النماذج المعدة مسبقا والتي تؤدي إلى توفير الوقت الذي كان يضيع بالشرح الطويل وازدواجية كتابة المعلومات. لذلك فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه تأخير في التنفيذ . كما وتبرز أهمية التنظيم الجيد من خلال تخفيض الوقت المطلوب للإنتاج مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة .(عبد الله، 2006: 83)
- كذلك فإن إتباع المبادئ التالية يمكن أن يساهم في تقليص الوقت المطلوب للإنتاج:

- **تسجيل الوقت :** ويتضمن تسجيل و رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة و الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة ، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط، بغية التعرف إلى الأنشطة التي تستغرق وقتا أكثر مما هو مفروض من أجل تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها، و الأنشطة التي يقضي فيها المدير وقتا ولكن يمكن الاستغناء عنها أو تفويضها، و بذلك يمكن للمدير أن يصل إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة وفقا لأهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف . (عابدين، 2001: 147-148)
- **الإقلال من الأعمال الروتينية:** تعرف الأعمال الروتينية على أنها إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة. إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية و التي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف

العامة ينبغي الإقلال منها كثيرا ، حتى يتم الوصول إلى استثمار أكثر فعالية للوقت ، ولن يستطيع أي مدير أن يخلص نفسه من الأعمال الروتينية تماما ، لذا ينبغي الإقلال منها ، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين 30-65 % من الوقت المتاح أمامهم . (الاسطل، 2009: 146)

■ **التفويض:** يساعد تفويض المدير بعض سلطاته إلى المساعدين الآخرين في التفرغ للأنشطة الرئيسية و الهامة و التي تحتاج لخبرته وتفكيره ، وفي ذلك توفير للوقت الذي يمكن أن يضيع في أنشطة ثانوية يمكن أن يقوم بها الآخرون .(مصطفى، 2005: 191)

🚦 **وظيفة التوجيه و الوقت**

يعرف التوجيه بأنه عملية التأثير في سلوك الآخرين وتسهيل جهود الأفراد والجهود الجماعية بغية انجاز الأهداف التنظيمية المشتركة. أي أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وإقناعهم بوجهة نظر معينة. (Schermerhorn، 2011: 306)

ومما لا شك فيه أن للقيادة أثارا كبيرة ومهمة في إدارة الوقت ، لان الوقت ينمي الصفات والقدرات العلمية لدى القادة، فكلما كان القائد متمرسا ومدربا احتاج إلى وقت اقل في اتخاذ القرار وإدارة شؤون عمله، وان هذه الصفات العلمية تختلف من قائد إلى آخر . هذا بالإضافة إلى الصفات العقلية والموروثة والصفات النفسية التي للوقت فيها اثر مهم أيضا. (Schermerhon ، 1994: 497)

وتظهر أهمية الوقت بالنسبة للتوجيه من حيث أن الإداري يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه و بظروف المنظمة ، وإلا كان التوجيه في غير محله ، و خارجا عن الوقت المحدد ، وتحقق الفائدة المرجوة من التوجيه إذا تم في وقت قصير و بأزمة متفاوتة .(الصوري، 2008: 31)

كذلك فان قيام الإداري بعملية الاتصال أو الإرشاد يتطلب تحضير المعلومات اللازمة، فضلا عن تحديد الفترة الزمنية اللازمة للاتصال وبخاصة إذا كان المرسل إليه في موقع جغرافي بعيد عن موقع العمل الإداري ، و هذا يقتضي المزيد من الوقت و الجهد. (سلامة، 88) ولكي تتحقق أقصى فائدة من الوقت في أثناء التوجيه فإنه يفترض توافر قيادة إدارية تتبع سياسة محفزة للعمل ، وتعمل على إيجاد علاقات اجتماعية طيبة ، و تعاون وثقة متبادلة بين العاملين ، و على توفير جو نفسي مريح يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة و فعالية و زيادة مستوى الأداء و الإنتاجية (عبد الله، 2006: 86-87) . ويتمثل دور الوقت في التوجيه بالنسبة للمستويات الإدارية الدنيا في النقاط التالية :

- يتطلب الوقت من الإداريين المباشرين في المستويات الإدارية الدنيا الاحتكاك المباشر مع مرؤوسيهـم و ومع المنفـذين، ليـتم انجـاز الأعمال ضمن الوقت المخطط لها . وإذا تقاعس الرؤساء في التوجيه فان وقت الانجاز قد يتأخر عن موعده المحدد.
 - يتطلب الوقت من المستويات الإدارية الدنيا أن تكون دقيقة في عملها طبقا لما وضعتـه المستويات الإدارية العليا وإلا فان المنظمة ستعرض إلى نشوئـه في التنفيذ وتأخير زمن الانجاز.
 - يتطلب الوقت في المستويات الإدارية العليا أن تصل الأوامر والتعليمات إلى المستويات الإدارية الدنيا في الوقت المناسب والمطلوب . كما انه يجب على المستويات الإدارية الدنيا أن تعرض مشاكلها دون تعظيم لها ، وإلا فقد هدر الوقت وفقدت المعلومات أهميتها وقيمتها.
- (الصرن،2013: 81)

🚩 وظيفة الرقابة و الوقت

تشير عملية مراقبة التعامل مع الوقت إلى عملية المراجعة المستمرة، و مدى التمسك بمخططات وجداول المهام التي سبق وضعها في المراحل السابقة ، و تتضمن عمليات الرقابة مقارنة السلوك الحاصل بالسلوك المخطط ، و اكتشاف حجم الانحرافات ، و تقييمه ،و اتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة ، و مع أن الرقابة قد تبدو للبعض كمرحلة لاحقة لما يسبقها من مراحل التخطيط و تنفيذ المهام ، إلا أنها تمثل نوعا من المراجعة المستمرة ، التي قد تصاحب المرحلتين وعادة ما تكون الرقابة الايجابية في محاولة منع حدوث الانحرافات قبل وقوعها (حمودة، 2003: 31) .

تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، وكذلك يطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد ، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على المحبة و الحرص على تحقيق الأهداف. (ابو شيخة،1991: 38)

و للمحافظة على الوقت خلال عملية الرقابة تتبع الخطوات التالية : (عبد الله، 2006: 88)

- إتباع طرق رقابية تتلاءم مع الظروف المحيطة بالعمل ومع أوضاع المنظمة من خلال الالتزام بجدول المهام، واستبعاد الأنشطة والأعمال الغير مهمة والتي تستهلك الوقت، وكذلك التقليل من التوقيفات في العمل، وعدم التأجيل، وعدم الاشتراك في أعمال الآخرين ، وكذلك مراعاة الربط و التنسيق بين جميع الأطراف المعنية ، بحيث تعمل جميعها لتحقيق الأهداف المحددة لذلك على المراقبين أن يتفهموا الظروف المحيطة و المتغيرات الجديدة التي تحصل في المنظمة وعليهم أيضا

أن يدرسوا العلاقات الاجتماعية والنفسية و الإنسانية بين العاملين ، وتطبيق ما يلائم العمل و يعمل على تحقيق الأهداف.

- إن استخدام معايير نمطية قياسية يمكن بواسطتها تسجيل خطوات العمل وما وصلت إليه المنظمة في زمن محدد، يساعد على معرفة أعمال المنظمة في أي وقت وقياس مدى التقدم الذي أحرزته ومقدار العمل المنجز في الوقت المراد به ممارسة الرقابة.
- إن إتباع أسلوب مركزية الرقابة لا يحقق المحافظة على الوقت ، حيث أن الرقابة عبر تسلسل قيادي متعدد يؤخرها ، كما أنه لا يتم ضمن الوقت المحدد ، وهي تقضي على عنصر المرونة وتعيق إنجاز الأعمال ، ويفضل التفريغ لوظيفة الرقابة وعدم تركها في أيدي أشخاص محددين وتوزيعها على عدد من المتخصصين وذلك للمحافظة على الوقت.
- التنبؤ الرقابي : إن أهم نقطة في الرقابة هي الكشف عن الأخطاء والانحرافات وإخبار الجهات المسؤولة في الوقت المناسب والمحدد. لذلك فإن التنبؤ بوقوع هذه الأخطاء واكتشافها قبل وقوعها قد يحقق نتيجة مفيدة، فإذا تم ذلك تكون الرقابة فعالة ومجدية، وبهذا فإن المعلومات يجب أن تصل إلى المدير في الوقت المناسب ، وكذلك تقديم البيانات الضرورية واللائمة، وتحديد التصرفات المستقبلية على ضوء التصرفات والأخطاء التي حصلت في الوقت الماضي.
- يجب أن تكون عملية الرقابة مستمرة ومزامنة للعمل بحيث يتم الكشف عن الأخطاء و الانحرافات و إعلام الجهات المسؤولة في وقت مبكر و بالتالي تصحيحها بأسرع وقت ممكن.

اتخاذ القرارات و الوقت

إن للإدارة آثار كبيرة ومهمة على إدارة الوقت لأن الوقت ينمي الصفات و القدرات العلمية لدى الإداري، فكلما كان الإداري متمرسا ومدربا كلما احتاج إلى وقت أقل في اتخاذ قرار إدارة شؤون عمله.

(Scherme، 1994 : 797)

وقد لخص (عبد الله، 2006) العلاقة بين اتخاذ القرار والوقت بقوله: عملية اتخاذ القرار هي العملية التي يستطيع المدير بواسطتها أن يحدد المشاكل التنظيمية ويضع الحلول لها ، وتحتاج هذه العملية إلى فترة زمنية معينة لكي يتم تحقيقها ، إذ أن اختلاف المشكلات و الظروف التي تواجهها الإدارة و اختلاف طبيعة القرارات المتخذة في المستويات الإدارية يؤثر على الوقت المحدد لاتخاذ القرار ، كما أن القرارات المتخذة ودرجة فاعلية إدارة الوقت تختلف حسب النمط القيادي المتبع في المنظمة حيث أظهرت دراسة (الاسطل، 2009) أثر النمط القيادي المتبع في المنظمة على كل من فاعلية إدارة الوقت واتخاذ القرار

وبينت إن النمط الديمقراطي الذي يركز على سياسة تحفيزية له تأثير ايجابي في عملية اتخاذ القرار وإدارة الوقت، أما النمط الاتوقراطي الذي يقوم على فرض السلطة والهيمنة و إخضاع جميع العاملين لأوامر المدير، يرتبط بعلاقة سلبية مع عملية إدارة الوقت واتخاذ القرار.

ومن الجدير بالذكر بان هناك أمور عديدة تعمل على زيادة فعالية إدارة الوقت ،وتوفير وقت اتخاذ القرار ومنها وضع السياسات، تحديد الأهداف وكيفية تنفيذها، إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار ، تفهم المدير للمهمة التي يقوم بها و إحاطته التامة بجميع أبعاد المهمة، . إن جميع هذه الأمور تزيد من فاعلية اتخاذ القرارات والارتقاء بنوعيتها وتعمل على توفير الوقت و الجهد و التكاليف .

(4) تحسين إدارة الوقت

إن تحقيق النجاحات يقتضي وجود إدارة فعالة، ولا تتحقق هذه الفاعلية إلا بالحرص على التحسين المستمر لإدارة الوقت فإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فان ذلك يفرض عليه تباع مايلي:

(ابو شيخة،1991: 32)

- الالتزام Commitment : إن الإدارة غير الجيدة للوقت تشبه العادات السيئة ، التي يجب على المدير أن يتخلص منها ، وهذا يستدعي تصحيح الوضع المفروض عليه تصحيحا سليما بهدف الوصول إلى النتائج المرغوبة.
- تحليل البيانات Analysis : وهذا يعني أن تتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته وتوضح أيضا المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها.
- التخطيط Planning : إن الإدارة الفعالة تتطلب تخطيط كل جوانب العمل ، وبذلك فان كل ساعة يتم قضاؤها في التخطيط توفر من خلالها ساعات طويلة عند التنفيذ.
- المتابعة وإعادة التحليل Follow up and Reanalysis : مهما كانت الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات، بهدف القيام بعملية تعديل للخطة بما يتلاءم مع إعادة التحليل والمتابعة.

وبحسب (Jack Ferner ، 1995 : 12-13) فإن عملية تحسين الوقت عملية مستمرة ومتصلة يمكن تجزئتها إلى العمليات الفرعية أو الخطوات الثماني التالية:

- ❖ التعرف على كيفية قضاء الوقت، واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة.
- ❖ تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت من غير أن تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة بدرجةٍ تتناسب مع ما أنفق عليها من وقت.

- ❖ التقييم الذاتي، وهذا يتضمن القدرات، وما يستطيع القيام به، وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف.
- ❖ تحديد الأهداف والأولويات.
- ❖ إعداد خطة عمل لتحقيق الأهداف.
- ❖ تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمني محدد.
- ❖ تبني أساليب وحلول ملائمة لمواجهة آفات الوقت.
- ❖ المتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير.

5) العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت

عرف كل من (الكيلاني و عبيدات، 1995: 125)، (خليل، 1996: 305) (طه، 1996: 67) مضيعات الوقت بأنها مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف و الأزمان و الأمكنة والأشخاص ، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله. كما واعتبر فولتير إضاعة الوقت: بأنها الفراغ و الإهمال و إساءة العمل والعمل في غير وقته . (يوسف ، 2006: 36)

وعليه فإن ضياع الوقت يعني قيام الشخص بالعديد من الأنشطة والعمليات والمهام التي تأخذ جزءاً كبيراً من وقته دون الحصول على نتائج إيجابية تساهم في تحقيق الأهداف، وبشكل عام يمكن تقسيم العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت على النحو التالي :

❖ العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت بشكل عام

❖ العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت تبعاً للعمليات الإدارية (تتخلل العمليات الإدارية)

❖ عوامل أخرى تسبب ضياعاً للوقت

وفيمايلي شرح لكل مجموعة من هذه العوامل .

❖ العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت بشكل عام

حدد بيتر دراكر Peter Drucker العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت بشكل عام وهي على النحو التالي :

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم: حيث إن ضعف التخطيط وعدم تحديد الأهداف وترتيبها حسب الأهمية والأولوية وقلة التنسيق بين الأقسام والاختصاصات يؤدي إلى بذل المزيد من الوقت في تنفيذ النشاط وبالتالي إهدار الوقت وعدم تنفيذ الأهداف في الوقت المحدد ، ومن مظاهر سوء الإدارة أيضاً تكرار حدوث الأزمات بين سنة وأخرى.

- تضخم عدد العاملين : تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت ، لأن الناس يحبون أن يجتمع بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات و الأحاديث ، يقول (دراكر ، 1973) "إن المدير الذي يقضي أكثر من (10 %) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية النزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم ، فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلا عن العمل فحسب بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم و إضاعة أوقاتهم ، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك و التفاعل الاجتماعي بينهم " .
 - زيادة عدد الاجتماعات عن الحاجة الفعلية لها : إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد و المال ، و بالتالي يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى كما عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.
 - عدم كفاية المعلومات و أنظمة الاتصالات : إذ تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير و بالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.
 - الزيارات و الاجتماعات غير الناجحة، و التردد في اتخاذ القرارات، و سوء ترتيب الأولويات، و التفويض الغير صحيح ، و الخوف من ارتكاب الأخطاء ، والمقاطعات أثناء العمل، والزيارات المفاجئة و المجاملات و التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.
 - المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد ، و قراءة الصحف و المجالات.
 - البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها و التخطيط لها و الانتقال لمهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة ، و الاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.
- يقول دراكر إن الأفراد الفاعلين ليسوا أولئك الذين يملكون عقلية حل المشكلات، لكنهم أولئك الذين يملكون عقلية اصطياد الفرص، إنهم ينمون الفرص و يضعفون المشاكل، وهم يؤمنون بمبدأ الوقاية خير من العلاج، و لهم اهتمام إبداعي، و يحافظون على التوازن بين الإنتاج والإمكانات الإنتاجية ، و ذلك بالتركيز على ما هو مهم و ليس عاجلا (الخزامي، 1999: 18) .

❖ العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت تبعا للوظائف الإدارية

يمكن إجمال مضيعات الوقت في مختلف العمليات الإدارية و ذلك على النحو التالي:

(سلامة، 1988: 47) (أبو شيخة، 1991: 134) (خليل، 1996: 305) (عبد الله، 2006: 132-134)

■ مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط

تنشأ مضيعات الوقت الناتجة عن وظيفة التخطيط نتيجة :

- عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية.
- تغيير الأولويات و الإدارة بالأزمات.
- التقدير الغير واقعي للوقت ، و محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد.
- ترك النشاط قبل الانتهاء منه.
- عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام.

■ مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم

تنشأ مضيعات الوقت الناتجة عن وظيفة التنظيم نتيجة :

- سوء التنظيم الشخصي.
- الخلط بين السلطة و المسؤولية و عدم وضوحهما.
- ازدواجية الجهود.
- تراكم الأعمال الورقية و الروتينية.
- تعدد الرؤساء في العمل.
- عدم إتباع نظام جيد للملفات.
- عدم ملائمة المعدات و التجهيزات المستخدمة
- عدم كفاءة العاملين ، أو نقص في تدريب الموظفين والعاملين في المنظمة وافتقارهم إلى المهارات.
- زيادة أو نقص في عدد الأفراد و الموظفين.
- الغياب و التأخير و الاستقالات.
- وجود الموظفين الاتكاليين الذين يسيئون إلى الوقت ووجود الموظفين مثيري المشاكل والصعوبات.
- تأهيل أعلى أو أقل من المطلوب.

■ مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه

تنشأ مضيعات الوقت الناتجة عن وظيفة التوجيه نتيجة :

- النزعة التسلطية لدى المدير ، و الرغبة في إنجاز العمل بصورة منفردة.

- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة و الروتينية.
- التفويض غير الفعال.
- ضعف روح الفريق بين الموظفين وضعف حافزهم للعمل.
- ضعف القدرة على حل الخلافات و إدارة النزاعات.
- ضعف القدرة على التكيف.
- الافتقار إلى التنسيق.

■ مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة

تنشأ مضيعات الوقت الناتجة عن وظيفة الرقابة نتيجة :

- كثرة الزوار و المكالمات الهاتفية.
- عدم القدرة على قول لا.
- نقص المعلومات و عدم كفايتها أو ملاءمتها أو تأخرها.
- فقدان الضبط الذاتي.
- عدم إتمام المهام أو ترك العمل قبل انجازه.
- فقدان معايير الرقابة و تقارير المراجعة.
- الرقابة الشديدة.
- كثرة الضجيج والمؤثرات البصرية.
- عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف.
- الافتقار إلى الأفراد المؤهلين للمناقشة.

■ مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال

تنشأ مضيعات الوقت الناتجة عن وظيفة الاتصال نتيجة :

- كثرة الاجتماعات و اللجان.
- عدم وضوح نظام الاتصالات.
- سوء الفهم و الافتقار إلى الإصغاء الجيد.
- الرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية مع الآخرين بغرض التسلية.
- فقدان الاتصالات و الإرشادات

■ مضيعات الوقت المتعلقة باتخاذ القرارات

تنشأ مضيعات الوقت الناتجة عن وظيفة اتخاذ القرارات نتيجة :

- اتخاذ قرارات متسريعة.
- التردد في اتخاذ القرارات.
- التسويف و التأجيل و المماطلة في اتخاذ القرار.
- الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات.
- إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال لجان.

❖ عوامل أخرى تسبب ضياعا للوقت

ومن تلك العوامل عوامل شخصية : مثل الحالة الصحية، و التعب، و الكسل، و التأجيل للغد ، و الحالة النفسية، وعدم الانضباط الذاتي، و الشعور بالملل أو عدم الاستمتاع، وعوامل اجتماعية كالعادات والتقاليد ، والعادات السلبية ، والصراعات الداخلية في المنظمة، وأخيرا عوامل بيئية كازدحام الطرق و الظروف المناخية . (مصطفى، 2005: 515-516)

(6) طرق السيطرة على مضيعات الوقت

وللحدّ من مُضيعات الوقت فإنه يجب التعرف على مصادر هذه المُضيعات , واتخاذ الإجراءات المُلائمة للتخلص منها , فيجب أن يبذل الجهد لتغيير العادات الخاصة في إهدار الوقت، ومعرفة الفترات الزمنية غير المستثمرة من الوقت , ومن ثمّ حصرها وتحديد أسباب عدم استثمارها من أجل السعي لتلافي ذلك مُستقبلا . يجب على المُدير حلّ مُشكلاته , ثمّ وضع الحُلُول المُمكنة للتغلب على كل مُضيع من مُضيعات الوقت , وابتكار وتطوير حُلُول جديدة قابلة للتطبيق , ثمّ اختيار أكثر الحُلُول جدوى , وتنفيذ الحلّ الذي تم اختياره, على أن يتم تقييمه.

ويمكن إتباع الخطوات الأساسية التالية للسيطرة على تلك المضيعات

- جمع البيانات لفهم طبيعة مضيعات الوقت.
- التعرف على الأسباب المحتملة لكل مضيعة و تحديدها ، هل هي من المدير نفسه أو من الآخرين أم من البيئة المحيطة.
- وضع الحلول الممكنة وهذا يتطلب مناقشة كل مضيعة على حدة ، و الاستعانة بالموظفين وتشجيع جلسات العصف الذهني للتعرف على مقترحات الحل وتطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق لمواجهة تلك المضيعات.

- اختيار أكثر الحلول جدوى.
 - تنفيذ الحل المختار ثم تقييم الحل. (ابوشیخه، 1991: 139) (الاسطل، 2009: 156-157)
 - (السلمي، 2008: 49) (يوسف، 2006: 33)
- وبإمكان المدير أن يسيطر على كثير من مضيعات الوقت من خلال أسلوبين هما تجزئة الوقت ، ثم التركيز في الأداء وذلك كما يلي:
- تجزئة الوقت إلى : وقت يمكن ضبطه و هو الوقت الذي يتحكم فيه المدير ، ووقت لا يمكن ضبطه وهو وقت الاستجابة للأحداث و طلبات الآخرين. و المدير الفعال هو الذي يحاول زيادة نسبة الوقت الخاضع للضبط، إذ أن الوقت الذي يمكن ضبطه يقدر بحوالي 75 % ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التبسيط ، فمثلا قد يخصص وقت محدد كل يوم خاص بعمل معين مثل الاطلاع على المكاتبات ، وتلقي لاتصالات الهاتفية ، و الإجابة الفورية على المراسلات وكذلك وقت لمتابعة أعمال الآخرين وفترة معينة للزيارات وهكذا.
 - التركيز: الذي يتمثل في التعريف و التحديد الواضح للعمل ، من حيث أهدافه وإستراتيجيته ، ليتمكن تحديد نوع المعلومات المطلوبة و الضرورية ، و ترتيب الأولويات ، ومن الأفضل القيام بعمل واحد في الوقت الواحد بدلا من التشتت في أمور كثيرة في الوقت نفسه ، و يستعان في تحديد الأولويات بثلاث خطوات وهي: ترتيب ورود الموضوع (مبكرا - متأخرا)، الاستعجال (عاجل - آجل)، مدى إسهام الموضوع في تحقيق هدف المنظمة .

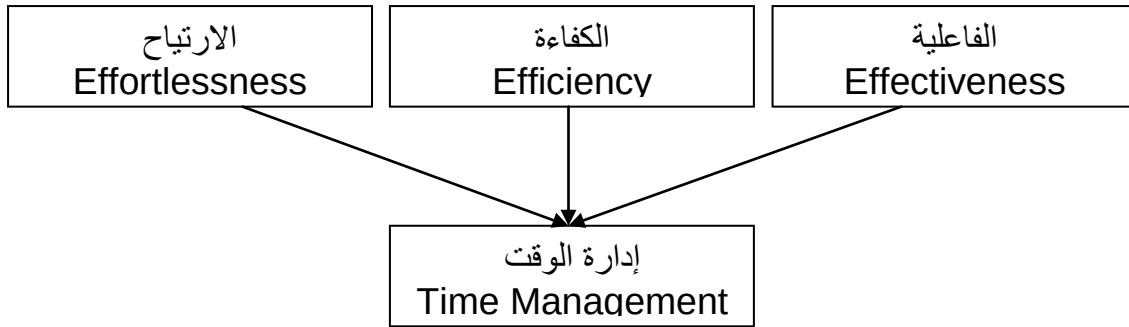
(7) كفاءة وفاعلية إدارة الوقت

تعني إدارة الوقت الفعالة تنفيذ الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ، حيث أن تنفيذ الأشياء الصحيحة فقط بشكل صحيح يعد أفضل بكثير من مجرد تنفيذ أي أشياء بشكل صحيح. (حمودة، 2003: 26)

كما إن الإدارة الفعالة للوقت تعتبر أفضل من مولد له و بالتالي فإنها تتطلب تحليلا دقيقا لوقت المدير، ومعرفة نقاط الضعف في توزيعه و العمل على التخلص منها بحزم ، مما يتطلب مجهودا وتغييرا في سلوكه واتجاهاته و علاقاته مما يفرض عليه أن يخطط ليوميه بشكل فعال لتكون كل ساعة من وقته منتجة. (Douglass، 1993)

أما كفاءة إدارة الوقت تعني إنجاز الأنشطة الهامة في وقتها المحدد أو في وقت أقل. وإذا كان القيام بالأعمال في وقت ما أمراً هاماً فإن الأهم هو النتائج. كما إن استخدام الوقت بكفاءة يقلل الوقت الضائع لدى المديرين والعاملين على حدٍ سواء، ويزيد العوائد ويعظم الإنتاج (جماز، 85) وفي سياق مختلف فقد

ظهر مفهوم التأثيرات الثلاثة (The 3 Effect) الذي يشير في مجمله إلى ضرورة توافر ثلاث خصائص تجب مراعاتها عند النظر إلى الوقت و التعامل معه كما يتضح من الشكل (4) التالي:



الشكل (4) مكونات الإدارة الفعالة للوقت

المصدر :حمودة ، دليل المدير العربي لإدارة الوقت ، 2003

حيث يظهر الشكل (4) وجود ثلاثة أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت ينبغي على أي فرد أن يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل أو في بقية الأنشطة الحياتية الأخرى ، وهذه العناصر تتناول أسس التعامل مع الوقت وتصف كيف يستطيع المدير أن يتحكم في هذا العنصر النادر وهذه العناصر هي:

- كون التعامل مع الوقت فعالا **effective** بمعنى أن يحقق التأثير المحدد والمرغوب منه.
- كون التعامل مع الوقت كفئا **efficient** بمعنى أن يحقق المطلوب بأقل تكلفة أو أقل قدر من المضيعات .

- كون التعامل مع الوقت مريحا أو غير مجهد **effortless** بمعنى أن يتم التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي سهل أو مريح أو بدون شعور بالضغط النفسية و الجسمانية.

إن إدارة الوقت تتركز في اكتساب المدير لهذه العناصر أو كيفية تطبيقها على نظام العمل و الحياة اليومية و يمكن القول أن إدارة الفرد لوقته **(PTM) personal time management** هي كل ما يتصل بالتحكم في استخدامه لأهم مورد متاح له ، وهو الوقت. (حمودة، 9-10)

8) تخطيط سلوك إدارة الوقت

ركزت معظم الدراسات التي جمعها (Claessens ، 2007) في دراسته على ثلاث أنواع من المفاهيم ترتبط بإدارة الوقت وتتضمن سلوك تقدير الوقت، وتخطيط السلوك، والتحكم بالسلوك.

وفي هذا الصدد ذكر (Kaufman ، 1991) بأن سلوك تقدير الوقت يهدف إلى إدراك الوقت الحالي والماضي والحاضر والمستقبل والإدراك الذاتي للوقت المستخدم وهل يمكن قبول مهام ومسؤوليات جديدة

ومدى ملائمتها للقدرات. كما ويركز التحكم بالسلوك على مراقبة استخدام الوقت عند تنفيذ الأنشطة وخلق حلقة تغذية مرتدة تعمل على الحد من التوقفات من قبل الآخرين (Zijlstra, 1999)، (Fox & Dwyer, 1996)، (Claessens, 2007). أما تخطيط السلوك فيتضمن الأهداف، تخطيط المهام والأولويات، صنع قائمة بالأعمال التي يجب القيام بها، تجميع المهام فهو يهدف إلى استخدام الوقت بفعالية (Macan, 1996)

وبشكل عام يمكن اعتبار تخطيط السلوك كجزء من استراتيجيات العمل، و تعرف إستراتيجية العمل بأنها أسلوب في التخطيط وتوزيع الجهود من خلال الأهداف ، والأنشطة، وفترات الوقت (Tripoli, 1998: 456) وفي سياق مختلف فان تخطيط السلوك يشير إلى اتخاذ لقرارات حول أي المهام التي يجب تنفيذها وكيف يجب أن تكون أولوية تلك المهام وكيف يمكن التعامل مع التوقفات، وخاصة عندما تكون هناك عدة مهام في نفس الوقت. ولقد ركزت عدة دراسات على تخطيط السلوك فقد وجدت بان هناك علاقة ايجابية بين كل من تخطيط السلوك والسيطرة على الوقت (Adams&jex, 1999)، (Macan, 1994) (Jex & Elacqua, 1999). وكذلك تخطيط السلوك والأداء (Davis, 2000) (Macan, 1994) (Shahani & Jex, 1990) وتخطيط السلوك والصحة (Adams & Jex, 1999) وتخطيط السلوك والرضا الوظيفي (Adams & Jex, 1999)، (Davis, 2000) (Macan, 1990) (Macan, 1994) و علاقة سلبية بين كل من تخطيط السلوك والتوتر (Jex & Elacqua, 1999) وتخطيط السلوك والإرهاق الجسدي (Davis, 2000)

وقد ظهر تخطيط السلوك في بعض الدراسات بتسميات مختلفة مثل وضع الأهداف والأولويات (Macan, 1990) (Macan, 1994) والتخطيط القصير الأجل ويقصد به التخطيط خلال فترة أسبوع أو اقل كما في دراسة (Britton & Tesser, 1991) كما ووجد (Barling, 1996) بأن هناك تفاعل بين التخطيط القصير الأجل وأداء المبيعات .

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي

1) مفهوم الأداء التنظيمي

إن مصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To perform) ، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (performer) ، وتعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل ما. (الداوي، 2010)

وبشكل عام يمكن القول أنه وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف لهذا المصطلح. فلقد اعتمد فريق من الباحثين على الجوانب الكمية والتركيز على الأداء المالي للمنظمة (مقاييس الأداء المالي قصيرة الأجل) مثل العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات و ربحية السهم العادي في صياغة تعريفهم للأداء حيث يرى (Hit, 2001 : 11) إن مفهوم الأداء يتحدد بما تتضمنه السجلات المالية من بيانات، أما المعايير والمتغيرات الأخرى الملموسة وغير الملموسة كالمرونة، والثقافة ، والمعرفة، ورأس المال الفكري ومحفظة المهارات والكفاءات الجوهرية فهي معايير وأبعاد لمفهوم النجاح التنظيمي بوصفه مفهوما أكثر شمولاً من مفهوم الأداء التنظيمي.

وذهب (Gorelick & Monsos, 2005 : 129) إلى أبعد من ذلك في نظرتهم للأداء من خلال ثلاثة أبعاد هي : الربح، العاملين، البيئة، وجعلوا الأداء جزءاً من معادلة محورها التعلم (النتائج = الأداء * بالتعلم) فعندما يكون التعلم صفراً فإن النتائج تساوي صفراً كذلك.

بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم فإنه لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح. حيث أكدوا على أهمية استخدام معايير أخرى مثل المنتجات الجديدة، درجة جودة المنتج أو الخدمة، درجة رضا العملاء، درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والنمو، قدرة المنظمة على التعلم والاستفادة من الخبرات السابقة. فالأداء من وجهة نظر (Miller & Bromily, 1990) هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المنظمة، ويقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ويعني بذلك عامل الفاعلية. أيضاً يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة

لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات و من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها في الوصول إلى تلك الأهداف (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة). ويشير (Dessler, 2000: 346) إلى نظام 360 درجة لإدارة الأداء الذي تم تطبيقه في منظمة Rock Island Arsenal والذي يعتمد على تصور متعدد الأبعاد في النظر إلى الأداء التنظيمي إذ يتضمن المتغيرات الآتية : الدعم التقني، الدعم العملي ، الكفاءة التقنية، كفاءة استخدام الوقت، الاتصالات المبادرة، المرونة، خدمة الزبون، علاقات العمل، تطوير الذات، تحسين العملية.

ويتفق معه (schermerhor ، 2000: 26) حيث اعتبر أن الأداء هو النتائج المتحققة من مجمل تفاعل نشاطات المنظمة ومواردها والتي تتمثل بإمكانية المنظمة في الحصول على الأشخاص الجيدين والاحتفاظ بالنتائج الجيدة. ومن وجهة نظر (P.druker ، 1999) فالأداء هو قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. مما سبق يتبين أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المنظمة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال. وبالتالي فالأداء التنظيمي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والأداء التنظيمي بهذا المفهوم ينقسم إلى : (عباس، 2008: 27)

(1) الأداء الفردي: ويتعلق بأداء الأفراد العاملين ومستوى كفاءتهم في العمل وسلوكيتهم، ويتم تقييم الأداء الفردي من خلال مقارنة مستوى أدائهم بالمعايير الموضوعية المحددة مسبقا.

(2) أداء الوحدات التنظيمية: حيث يتم التعرف على مستوى الانجاز الفعلي لكل إدارة على حدة وكل قسم من أقسامها، وكذلك التعرف على مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وكفاءتها في أدائها لمهامها.

(3) الأداء التنظيمي : ويقصد به معرفة مدى كفاءة المؤسسات أو الشركات في تحقيق أهدافها التي تعمل من أجلها.

(2) أهمية الأداء التنظيمي

تتجلى أهمية الأداء التنظيمي بالنقاط التالية:

- يعكس الأداء التنظيمي نجاح المنظمة أو فشلها ، وكذلك موقعها وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين الذين يمكن عدهم روادا في مجال عملها. (اللامي ، 2007: 100) .
- يعبر عن فاعلية المنظمة وقدرتها على صنع النتائج المقبولة وتحقيق طلبات المجموعة المهمة بالمنظمة (عبيد، 2000: 56).

- الأداء التنظيمي هو المحور المركزي لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في تنفيذ خططها، لاسيما الخطط الإستراتيجية. (الدليمي، 2001: 62).
- يعد الأداء التنظيمي مؤشرا جوهريا في قدرة المنظمة التي تعكس مدى النجاح الذي تحقّقه في استثمار الموارد المادية والبشرية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها. (الخطيب، 2002: 77)
- مساعدة الإدارة في تشخيص الأداء الجيد من اجل ضمان معرفة الوقت المناسب لتدخلها إذا ما بدا العمل بالتدهور. (اللامي، 2007: 101).
- يعتبر الأداء دالة العمليات والمراحل الإستراتيجية المختلفة، وهو مرآة الإدارة الإستراتيجية وأي خلل في هذه المراحل أو العمليات لابد وان يكون له انعكاسه على الأداء التنظيمي الاستراتيجي

(3) معايير الأداء

معيار الأداء هو عبارة عن بيان موجز يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، ويعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه من الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي توصلوا بها إلى أفضل مستوى (warren، 2004: 16) .

والهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة ، للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء، والتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء وتصحيح السلبيات وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى المرؤوسين يصعب تغييره. (هلال، 1999: 95) أما ابرز معايير الأداء التنظيمي فهي كالآتي:

❖ الجودة

ترتبط الجودة بنشاطات المنظمة جميعها، إذ تعبر عن مستوى أداء العمل لذلك ينبغي عند إعداد إستراتيجيتها أن تهتم بالجودة في عملية تقديم السلع والخدمات التي ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة (هلال، 1999: 99) . وتعمل الجودة على تحسين سمعة المنظمة ومركزها في السوق التنافسي ، والجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أم سلعة ، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه، إذ دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأحداث والتوقعات اللاحقة وفق المعلومات والأبحاث عن أنواق المستهلكين المطلوبة. (Render & Heizer ، 2001 : 120)

❖ الوقت

يعد الوقت من الأمور الهامة للمنظمة وهو غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو مال وليس دخلا، مما يتحتم استغلاله بالشكل الصحيح في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة وهو واحد من الموارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال كالموارد المالية والمعلوماتية والبشرية والاقتصادية فهو لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى. كما إن الوقت هو بعد تنافسي يمكن للمنظمة أن تجعله ميزة تنافسية تتفوق على المنظمات التي تعمل في نفس مجالها، ويتضح من خلال (التسليم السريع، التسليم في الوقت المحدد، سرعة التطور). (المانع، 2006: 73)

❖ الكمية

يقصد بها حجم العمل المنجز، وبشكل عام يمكن القول أن حجم العمل يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات المرؤوسين وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لان ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب المرؤوسين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه المرؤوس قدرات وتدريب وتسهيلات. (Ritzman & Krajewski، 1999: 341)

❖ الإجراءات

هي بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام ، لذلك يجب الاتفاق على الطرائق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف حتى تكون الصورة واضحة للأطراف جميعهم، ولكي لا يتأثر الأداء بغياب احد الأفراد داخل المنظمة ، فضلا عن تشجيع عمليات الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين. ولكن يبقى الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده أسلوب مفضل في انجاز العمل ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين . (الجريسي ، 2000: 9).

🚩 تصنيفات معايير الأداء

يمكن تصنيف المعايير المستخدمة في الأداء على النحو التالي (العمري ، 24)

- المعايير الكمية : تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عنها مثل (حجم الإنتاج - حجم الإيرادات - حجم المبيعات - حجم الأرباح).

- المعايير النوعية : تستخدم النسب للتعبير عنها مثل (نسب المردودات - نسبة الإنتاج المعيب - معدلات شكاوي العملاء - درجة ولاء العملاء).
- المعايير الزمنية : مثل (وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع جديد - تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي).
- معايير التكلفة : مثل (أجور المديرين - تكلفة الخدمات البريدية - تكلفة منح الائتمان - تكلفة نظام الحاسب).

🚩 الشروط التي يجب توافرها في معايير الأداء

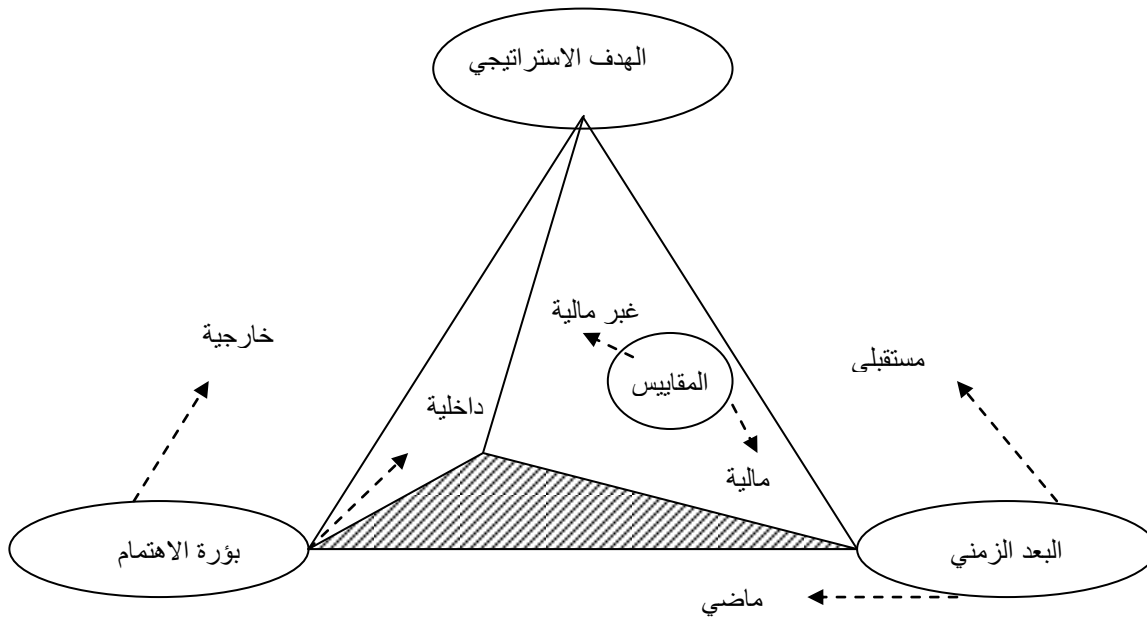
توجد عدة شروط يجب توافرها في المعايير الجيدة والتي يمكن الحكم على الأداء من خلال استخدامها ، وهي كالتالي (عبد اللطيف وتركان، 2005: 135) (الغالبى وإدريس، 2007: 487-488)

- الواقعية : بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد ولا تكون مبالغاً فيها بحيث يتعذر الوصول إليها، مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد.
- الارتباط بالنشاط :المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.
- الدقة : يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييمهم أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.
- المرونة :عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلزم بها مهما تغيرت الظروف، حيث يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.
- عدم المغالاة في عدد المعايير :حيث إن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية، كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير.
- الموثوقية : يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء، لأن أداء الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات.
- أن يكون عملي :لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

4 مؤشرات الأداء

إن وضع نظام جديد لتقييم أداء المنشآت في ظل المتغيرات البيئية الحديثة يجب أن يترافق مع تحويل عملية تقييم الأداء من وضع مجموعة من المقاييس التي تتمثل في حجم معين للأرباح إلى مؤشرات للأداء تعكس الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كما إن مؤشرات الأداء يجب أن تكون ذات ثلاث أبعاد هي:

- البعد الزمني: حيث أن مؤشرات الأداء يجب أن تكون ذات نظرة مستقبلية بالإضافة إلى النظرة التاريخية.
- المقاييس: حيث يجب أن تقيس مؤشرات الأداء الجوانب المالية وغير المالية للأداء.
- بؤرة الاهتمام: يجب أن ينصب اهتمام مؤشرات الأداء على الأداء الداخلي والخارجي للمنظمة ووضعها التنافسي في السوق. ويظهر الشكل (5) هرم الأداء حيث تمثل قاعدة الهرم المظلمة مقاييس الأداء التقليدية أما كل جهة من جهاته الثلاثة فتتمثل مؤشرات الأداء.



الشكل (5) هرم الأداء (هندي ، 2000)

خاتمة الفصل

قام الباحث في هذا الفصل بمناقشة مفهوم إدارة الوقت بشكل وافي من خلال عدة جهات نظر وتوصل إلى تعريف شامل لمفهوم إدارة الوقت يحتوي على الخصائص التالية (تقدير سلوكيات الوقت ، تخطيط السلوكيات، مراقبة السلوكيات) ، وتظهر في هذا الفصل أهمية إدارة الوقت من وجهة نظر بعض الباحثين سواء بالنسبة للأفراد أو على صعيد المنظمة، حيث تسهم إدارة الوقت في التحديد الجيد والفعال والواضح والسليم للاختصاصات بما يمنع التعارض والتضارب والتنازع فيما بينها والتدخل في أعمال الآخرين، وتنظيم الأولويات وترتيبها بالشكل الذي يحقق الاستفادة القصوى من أي مشروع ورفع معدلات الانجاز إلى أعلى درجاتها .

أظهر هذا الفصل أثر إدارة الوقت في أداء المنظمة للوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات بشكل مفصل ، وبين هذا الفصل العوامل التي تؤدي إلى تحسين إدارة الوقت ويمكن تقسيمها إلى أربع خطوات رئيسية وهي الالتزام ، تحليل البيانات ، لتخطيط، المتابعة وإعادة التحليل .

وضح هذا الفصل العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت وطرق السيطرة عليها، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات رئيسية وهي العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت بشكل عام ، العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت تبعا للعمليات الإدارية (تتخلل العمليات الإدارية)، وأخيرا عوامل أخرى تسبب ضياعا للوقت، واطهر كيفية استخدام الوقت بكفاءة وفعالية من خلال نموذج التأثيرات الثلاث، وأشار إلى عملية تخطيط سلوك إدارة الوقت في المنظمة.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فتناول الأداء التنظيمي ، حيث تم استعراض أهم تعاريف الأداء بشكل عام والأداء التنظيمي بشكل خاص، وتم التمييز بين الأداء الفردي و أداء الوحدات التنظيمية والأداء التنظيمي، وتم توضيح أهمية الأداء التنظيمي في نجاح أو فشل المنظمة و في استثمار الموارد المادية والبشرية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها، وكذلك في مساعدة الإدارة في تشخيص الأداء الجيد من اجل ضمان معرفة الوقت المناسب لتدخلها إذا ما بدا العمل بالتدهور.

بين المبحث الثاني أهم معايير الأداء والتي تتمثل بالجودة والوقت والكمية والإجراءات، والتي تعتبر الأساس في مراقبة الأداء التنظيمي من اجل التعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستويات الأداء، وأشار إلى الشروط الواجب توفرها في تلك المعايير وأهمها الواقعية، الدقة، المرونة، عدم المغالاة في عدد المعايير، الموثوقية وأخيرا أن يكون المعيار عملي .

وأخيرا شرح هذا المبحث مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تتمثل بالبعد الزمني والمقاييس وبؤرة الاهتمام وتم تمثيلها من خلال هرم الأداء .

الفصل الثالث

المقاييس

1) مقاييس إدارة الوقت

2) مقاييس الأداء التنظيمي

3) نموذج الدراسة

4) فرضيات الدراسة

مقدمة

يظهر هذا الفصل أهم مقاييس إدارة الوقت حيث سيتم استعراض كل مقياس وشرح مفصل لكل بعد من أبعاد تلك المقاييس ، ويحتوي هذا الفصل أيضا على مجموعة من مقاييس الأداء التنظيمي حيث سيتم عرضها في مجموعات وهي (المقاييس المنفردة والمركبة ، المقاييس المالية وغير المالية ، مقاييس الأداء التنظيمي باعتماد الفاعلية والكفاءة، وأخيرا مقاييس الأداء المعتمدة على الإستراتيجية) . يقدم هذا الفصل مقياس سلوك إدارة الوقت (TMBS)، وسيتم اختبار الثبات والصدق والتحليل العاملي لهذا المقياس وتوضيح أسباب اختياره و سبب الاعتماد عليه في هذه الدراسة ، وكذلك سيقدم هذا الفصل مقياس بطاقة الأداء المتوازن وسيتم اختبار الثبات والصدق والتحليل العاملي لهذا المقياس ، وسيناقش الباحث المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ومراحل تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

بعد استعراض أهم مقاييس إدارة الوقت ومقاييس الأداء التنظيمي يبين هذا الفصل نموذج الدراسة الذي سيتم الاعتماد عليه ويحتوى على المتغير المستقل و هو إدارة الوقت والمتغير التابع وهو أداء المنظمة، وسيتم قياس إدارة الوقت من خلال مقياس سلوك إدارة الوقت TMBS الذي تم ابتكاره من قبل (Macan ، 1990) أما بالنسبة للمتغير التابع وهو الأداء التنظيمي فقد تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياسه.

وأخيرا يظهر هذا الفصل فرضيات الدراسة والتي سنعمل على اختبارها وقد تم بناؤها بالاعتماد على نموذج الدراسة ومجموعة من الدراسات التي تدعم تلك الفرضيات.

أولاً: مقاييس إدارة الوقت

توجد مجموعة من المقاييس التي تتعلق بإدارة الوقت وهي:

1) مقياس تنظيم الوقت (TSQ) Time Structure Questionnaire

قام كل من (Bond and Feather , 1988) بتطوير مقياس تنظيم الوقت (TSQ)، ويتألف هذا المقياس من ستة وعشرين بند حيث تم صياغتها بناء على خمسة مكونات أساسية يمكن تحليلها وهي: إدراك الأهداف، الروتين المنظم، التوجه نحو الحاضر، التنظيم الفعال، المثابرة. وقاموا بتحليل البنود من خلال عينة مكونة من 366 طالب من الجامعات الاسترالية. حيث جمعت البيانات من خلال الاستبانة، حيث يظهر من خلال الاختبار ثقة بالنتائج وقد بلغ قيمة معامل ألفا للمقياس ($0.85 < \alpha$) . و بلغ

متوسط القيمة المطلقة للارتباط بين البنود (0.43) ، حيث حصلت الارتباطات بالنسبة لجميع عناصر المقياس فهي مع مكون إدراك الأهداف ($r = .32$) ، وأقل مع التنظيم الفعال ($r = .24$) . أما البنود الباقية فتتجه إلى ارتباط ضعيف مع المتغيرات المعيارية فهي من أجل الروتين المنظم و التوجه نحو الحاضر يساوي 0.16 ومن أجل المثابرة يساوي 0.15 ، وكانت أقل قيمة لمعامل الثبات بين البنود تساوي (0.43) ولكن أربع معاملات تجاوزت (0.50) .

قدم كل من (Bond and Feather , 1988) شرحا عن كل بعد من أبعاد المقياس وتم الاستقصاء عن كل بعد من خلال مجموعة من الأسئلة وفيما يلي شرح لكل بعد:

❖ إدراك الأهداف Sense of Purpose

يعتبر فهم وإدراك الأهداف بشكل جيد من أبعاد إدارة الوقت، حيث أن إدراك وفهم الأفراد لأهدافهم يساعد على اختيار الطرق المناسبة لملا وقتهم بما لا يتعارض مع أنشطتهم، ويساعد على تنفيذها في الوقت المناسب. ومن ناحية أخرى إن عدم وضوح الأهداف سوف يؤدي إلى نتائج خاطئة وغير فعالة وإلى ضياع الوقت. تم الاستقصاء عن هذا البعد من خلال خمسة أسئلة هي : هل تعتقد أن معظم الأشياء لها هدف؟ هل للوقت قيمة صغيرة؟ تضجر من النشاطات اليومية؟ هل ترى للحياة هدف أو أنها بدون غرض؟ هل تهتم لما يحدث ؟ وفي ذات السياق أوضح كل من (Latham & Seijts, 2001) أن التركيز على إدراك مهارات تحقيق الأهداف أفضل من التركيز على الأهداف نفسها. وتحقيق أفضل النتائج يتطلب تعليم تأدية المهام، كما أن حث الناس على فعل أفضل ما لديهم قد يكون أفضل أحيانا من تحديد أهداف صعبة المنال .

❖ الروتين المنظم Structured Routine

يعرف الروتين المنظم بحسب (Martha, 2000) بأنه أنماط متكررة من السلوك المحدد بقواعد وعادات لا تتغير كثيرا من تكرار إلى آخر، ويمكن التعبير عنه بأنه تركيب مستقر ومنظم لإتمام العمل في المنظمة. يميل أصحاب الروتين المنظم لوضع خطط للأهداف أو الأشياء التي يريدون تحقيقها في العمل ويعملون على تنظيم وقتهم ليتناسب مع خططهم وغالبا يتبعون الروتين اليومي مثل: إعداد التقارير اليومية، التعامل مع البريد الإلكتروني بشكل دوري ، الرد على الهاتف، حتى إنهم قادرون على توقع عدد الساعات المفيدة في الأسبوع. وقد أشار كل من (Nelson & Richard , 1994) إلى أن الروتين المنظم يظهر في المنظمات التي يكون التكرار والانتظام سمة الأعمال اليومية، وغالبا ما تتسم بيئة العمل بالاستقرار ولا يكون فيها تغيرات كبيرة. وبحسب دراسة (Knott & Mckelvey, 1999) إن

الروتين المنظم هام في توضيح الاختلاف بين أداء المنظمات، حيث أن تركيز المدراء على الرتبة والاستقرار في العمل يؤدي إلى عوائد وإنتاجية أعلى ، كما وتبرز أهمية الروتين المنتظم في تبني أفضل طرق للعمل ونقلها إلى باقي الموظفين عند تأدية الأعمال. وتم الاستقصاء عن هذا البعد من خلال الأسئلة التالية : هل تتبع الروتين اليومي في العمل ؟ تقوم بتنظيم نشاطاتك اليومية؟ يمكنك توقع عدد ساعات العمل المفيدة في الأسبوع؟ تقوم بنشاطات تتناسب مع الأهداف الموضوعه؟ تخطط ما سوف تقوم به في اليوم؟

❖ التوجه نحو الحاضر Present Orientation

يشير (Thoms ، 2004) إلى أن لكل شخص تحيز أو توجه نحو الماضي أو الحاضر أو المستقبل، ويعود سبب هذا التحيز إلى السمات الشخصية للأفراد. قد يفضل الفرد التفكير في الأشياء التي حدثت في الماضي أكثر من التفكير في المستقبل أو الحاضر ويمكن أن يساعده هذا على حل المشاكل. أو قد يفضل التفكير في المستقبل فسيساعده ذلك أكثر في وضع رؤية للمنظمة، والتفكير بالحاضر يساعد على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. يحاول المدراء التفكير بالمستقبل والإجابة على أسئلة كالتالي: ماذا سيحدث السنة القادمة؟ هل سنكون قادرين على التنافس في المستقبل؟ كيف ستكون المنظمة أكثر نجاحا في المستقبل؟ ويقلق المدراء أيضا حول الماضي هل سيؤثر على مستقبلهم أو وضعهم الحالي ويحاولون الإجابة على أسئلة مثل: كيف حدث هذا الخطأ وكيف امنعه في المستقبل؟ كيف تحسن أو تأخر وضع المنظمة التنافسي في العشر سنوات الأخيرة؟ ماذا عملت مؤخرا؟ أو التفكير في الحاضر كيف تؤثر أعماله الحالية على المنظمة في المستقبل؟ كيف يعالج الماضي سلوكي الحالي؟ ما الذي احتاجه من الماضي والمستقبل لجعل قراراتي الحالية أفضل؟ وبحسب كل من Bond and Feather إن التوجه نحو الحاضر يساعد على التقليل من أحلام اليقظة حول المستقبل، ولا يشجع على التفكير بالفرص الضائعة وإنما البقاء هنا والآن . وقد استقصيا عن هذا البعد بالأسئلة التالية: . هل تفكر بالمستقبل بشكل دائم؟ تفكر بالماضي وبالفرص الضائعة؟ تأتيك أحلام اليقظة أثناء العمل؟

❖ التنظيم الفعال Effective Organization

أشار كل من Bond and Feather إلى أن عدم التنظيم هو نتيجة ضعف في إدارة الوقت، و يكون التنظيم فعالا من خلال تنظيم النشاطات لتتناسب مع الأهداف وتنظيم مكان العمل و التخلص من الفوضى. وقد استقصى عن التنظيم الفعال من خلال الأسئلة التالية : تعرف دائما ما هو العمل القادم؟ تقوم بنشاطات لا هدف لها؟ تترك مكان العمل مرتب ؟ وفي ذات السياق أشار كل من

(Dodd & Sundheim، 2005) إلى أن أبسط الطرق لتنظيم مكان العمل والتخلص من الفوضى هي تخصيص ثلاثة صناديق أو زوايا في الغرفة وتصنيفها إلى (للحفظ، للإرسال، للرمي). إن هذه الطريقة تمكن من العمل على العناصر المستعجلة والهامة فوراً وكذلك التخلص من الملفات غير الهامة بشكل فوري في صندوق الرمي. ويمكن أن يحتفظ بالعناصر المراد إرسالها أو تأجيلها أو العمل عليها في وقت لاحق في صندوق الإرسال. بعد التخلص من الفوضى تكون الخطوة التالية هي تطبيق نظام يسمح بالتعامل مع المعلومات (المهام، الأوراق، البريد الإلكتروني) وهناك خمس خيارات للتعامل مع المعلومات بشكل رئيسي: نرميها خارجاً أو نحذفها ، نفوض احد آخر بها، العمل عليها ثم رميها، العمل عليها بشكل مؤقت ثم وضعها جانبا حتى يحين موعدها أو حفظها حتى استكمال المعلومات الأخرى، العمل عليها ومعالجتها والاحتفاظ بها.

❖ المثابرة Persistence

يمكن أن نعرف المثابرة بأنها الصبر وعدم الاستسلام، خصوصا عند مواجه التحديات أو بكلمة أخرى هي الاستمرار في العمل المعطى بالرغم من الصعوبات. ويمكن أن نقيم المثابر إما بالوقت الذي يستمر به في ممارسة النشاط أو بعدد مرات المحاولات لإتمام المهمة المعطاة. وقد أظهر كل من Bond and Feather أهمية المثابرة من أجل إتمام الأعمال وتم الاستقصاء عن هذا البعد بالأسئلة التالية: تجد صعوبة في إنهاء الأعمال؟ تستسلم بسهولة؟ تستمر في العمل حتى إتمامه؟

(2) مقياس إدارة الوقت Time Management Questionnaire

تم ابتكار هذا المقياس من قبل (Britton & Tesser، 1991) ويتكون المقياس من ثلاث مكونات رئيسية وهي : التخطيط قصير الأجل ، التخطيط طويل الأجل ، سلوك الوقت. تعددت الدراسات التي استخدمت مقياس TMQ حيث قام (Williams، 1995) باستخدام المكونات الثلاث في دراسته ولكنه لم يقدم قيم التناسق الداخلي أو أي معلومات نفسية عن TMQ. واستخدم كل من (Trueman & Hartley ، 1996) 14 بند وحددا بعدين أسموهما التخطيط اليومي والتخطيط طويل الأجل مع معامل ألفا 0.85 و 0.71 على التوالي. ولكن (Barling ، 1996) استبعد مكون السلوك وأجرى تحليل لبند التخطيط القصير والطويل الأجل ، ووجد أن البنود تتسجم مع البيانات بشكل منطقي وبلغ معامل ألفا 0.85 و 0.73 على التوالي وفيما يلي شرح لأبعاد المقياس:

❖ التخطيط قصير الأجل

يمكن أن يقسم التخطيط إلى تخطيط قصير الأجل وتخطيط طويل الأجل حيث أن التخطيط قصير الأجل يشمل تخطيط يوم العمل قبل البدء به ووضع قائمة يومية بالأنشطة التي يجب أن نفعّلها ، وتخصيص الوقت اللازم لتأديتها، وكذلك تسجيل الأهداف اليومية والأسبوعية وتحديد مواعيد تحقيقها ومن أدوات التخطيط اليومي والأسبوعي مفكرة الجيب و دفتر الملاحظات.

❖ التخطيط طويل الأجل

يهتم التخطيط طويل الأجل بالفترات الزمنية طويلة الأجل كالأهداف السنوية أو نصف السنوية ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن يدار الوقت بفاعلية. من خلال تحديد الأهداف والمهام الطويلة الأجل ثم تحديد الوقت المخصص للعمل على تلك الأهداف.

❖ سلوك إدارة الوقت

يمكن أن يعرف سلوك إدارة الوقت بأنه استخدام الوقت بشكل بناء و يشير تخطيط السلوك إلى طريقة تخطيط وتوزيع الجهود على الأهداف والأنشطة و إلى اتخاذ القرارات حول المهام التي يجب تأديتها حاليا والمهام التي يمكن تأجيلها وكيف يمكن ترتيبها حسب الأولوية وخاصة عندما التعامل مع عدة مهام في آن واحد. (2004, Claessens) وقد استقصى كل من Britton & Tesser عن سلوك إدارة الوقت من خلال الأسئلة التالية: هل تستخدم وقتك بشكل بناء؟ هل تعتقد بان هناك مجال لتحسين طريقة لإدارة وقتك؟ هل تشعر بأنك مسيطر على وقتك بشكل كبير؟ هل أنت قادر على اتخاذ قرار غير مهم بسرعة؟ بشكل عام ، هل تعتقد بأنك قادر على تحقيق أهدافك في الأسبوع المعطى لك؟ هل تجد نفسك غالبا تفعل الأشياء التي تواجهك ببساطة لأنك تكره أن تقو لا للناس؟ هل تجد نفسك تنتظر كثيرا بدون فعل أي شيء؟ وتجدر الإشارة إلى أن نشر مفهوم سلوك إدارة الوقت في المنظمة يحقق مجموعة من الفوائد منها: (2013 , Emma)

- تشجع سلوكيات إدارة الوقت الجيدة المشرفين وتدعمهم في الاتصال مع الموظفين وتزودهم بالمهام والأهداف.
- يوضح سلوك إدارة الوقت المهام والمسؤوليات بشكل أفضل من خلال تفاعل زملاء العمل والنقاش فيما بينهم .
- يمكن من الاستخدام الأفضل للوقت ويزود الموظفين بالمعلومات حول المهام والأهداف والأولويات بشكل رسمي من خلال وصف سير العمليات.

- إن المقاييس المستقبلية الشائعة لإدارة الوقت هي التي تحتوي على عناصر تشير إلى تخطيط السلوك. حيث إن مكون وضع الأهداف والأولويات في مقياس سلوك إدارة الوقت ، ومكون الروتين المنظم في مقياس تنظيم الوقت ، ومكونات التخطيط القصير والطويل الأجل في مقياس إدارة الوقت جميعا تشير إلى تخطيط المهام والأنشطة.

(3) مقياس طرائق إدارة الوقت Time Management Practices Inventory

صمم هذا المقياس من قبل (Pfaff، 2000). ويتألف هذا المقياس من سبعة أبعاد رئيسية لإدارة الوقت وهي: إستراتيجية وضع الأولويات، إستراتيجية التخطيط، الفاعلية في العمل، المقاومة لمضيعات الوقت، الأعمال الورقية، مقابلة المواعيد النهائية، وأخيرا الثقة بالنفس.

وقد قام Pfaff بالتعبير عن هذه الأبعاد من خلال 31 سؤال تم الإجابة عنها من خلال مقياس ليكرت السباعي. حيث عرض الاستبيان على 435 مدير وبلغت معاملات الثقة بالأبعاد كمايلي وضع الأولويات ألفا = 0.89 ، التخطيط ألفا = 0.90 ، البدء بالعمل ألفا = 0.87 و المقاومة ألفا = 0.72 ، العمل الورقي ألفا = 0.71 ، المواعيد النهائية ألفا = 0.76 ، الثقة بالنفس ألفا = 0.85. وبحسب Pfaff يساعد هذا المقياس المدراء في التعرف على نقاط القوة والضعف عند تخطيط وتنفيذ المهام، ويعطي تقييم مختصر للأداء الحالي من خلال قياس أبعاد إدارة الوقت.

وفيما يلي شرح لأبعاد المقياس:

❖ **وضع الأولويات :** ويتضمن وضع نظام لترتيب الأولويات وتنفيذها حسب الأهمية، وتم التقصي عن

ترتيب الأولويات من خلال أربعة عناوين فرعية وهي معالجة المهام المهمة وذات الأولوية، معرفة الأهداف طويلة المدى، معرفة النشاطات الحرجة، وترتيب الأهداف والأنشطة .

❖ **التخطيط :** يتطلب التخطيط من المدير أن يكون فعال ويقوم بتحليل وتحديد ما يجب أن يفعله، وقد

قام Pfaff بالاستقصاء عن التخطيط من خلال خمسة عناوين فرعية وهي تحديد قائمة مكتوبة بالأهداف، كتابة الأهداف والانجازات، تخطيط الوقت اليومي أو الأسبوعي ، إتباع القائمة اليومية، تحديث القائمة بشكل يومي

❖ **الفاعلية في العمل :** وتتضمن تحديد أسباب التأجيل، وتكون الفاعلية في العمل من خلال إيجاد كتل

كبيرة من الوقت غير المنقطع، إزالة مضيعات الوقت، إزالة الأزمات، مزيد من التنظيم والانجاز، استخدام أوقات السفر أو أوقات الفراغ بفاعلية.

❖ **مقاومة مضيعات الوقت :** ويقصد بها تركيز المدراء على الأهداف والأنشطة الرئيسية وعدم الابتعاد عن أهدافهم ومهامهم وكذلك التقليل من الاشتراك في نشاطات وأعمال الزملاء، و التحكم بالمقاطعات ومعالجتها .

❖ **العمل الورقي :** وتشير إلى النماذج والملفات التي يتوجب على الشخص التعامل معها ، ورمي الأوراق غير الضرورية، التعامل مع الأوراق مرة واحدة، إيجاد ما نريد دون البحث بين الأوراق، تخفيض وقت العمل الورقي والتركز على البريد الالكتروني .

❖ **المواعيد النهائية :** وتشير إلى الوجود في الوقت المناسب و التأكد من انتهاء الأشياء في وقتها، إنهاء المهام في الوقت المحدد، مقابلة المواعيد النهائية، الوصول للاجتماعات في الوقت المناسب .

❖ **الثقة بالنفس :** تشير إلى السمات الشخصية للفرد وقيامه بأي شيء يفكر فيه، وأن يكون أكثر كفاءة من الشخص العادي، و واثق، ومؤمن بذاته، وأخيرا أن يكون ايجابي نحو المستقبل.

4) مقياس بيئة إدارة الوقت Time Management Environment Scale

طور من قبل Burt (2001) ويتألف من 26 بند تقيس بيئة إدارة الوقت . واستخدم هذا المقياس عينة من 272 موظف في 20 منظمة من مناطق مختلفة . ودرست البنود خمسة أبعاد لبيئة إدارة الوقت وهي : الإشراف (يزود المشرفين بأدلة واضحة للمهام) ، التفاعل مع زملاء العمل (يناقش زملاء العمل أولوية المهام) ، وصف عمليات العمل / المهمة (التزود بوثائق تصف العمل) ، دعم عملية إدارة الوقت (التزويد بتقنيات التدريب على إدارة الوقت) . نقل قيم الوقت (الاستخدام الفعال للوقت يعظم القيمة) . أجاب المساهمين على البنود من خلال مقياس ليكرت الذي يتألف من 7 إجابات وتوزعت القيم بين (عدم الموافقة بشدة) = 1 إلى الموافقة بشدة = 7 . وتم حساب معامل ألفا من قبل بيرت ووجد الإشراف = 0.88 . التفاعل مع زملاء العمل = 0.87 ، وصف عمليات العمل / المهمة = 0.79 ، دعم عملية إدارة الوقت = 0.84 ، نقل قيم الوقت = 0.73 . وتنتمى أبعاد المقياس في: الإشراف، التفاعل مع زملاء العمل، وصف عمليات العمل / المهمة، دعم عملية إدارة الوقت، نقل قيم الوقت.

(5) مقياس سلوك إدارة الوقت (TMBS) Time Management Behaviour Scale

وضعت (Macan, 1990) مقياس سلوك إدارة الوقت وجعلته يتألف من ستة وأربعين بند وذلك ليستجيب لجميع التقنيات و تندرج هذه البنود في ثلاثة أبعاد رئيسة وهي : وضع الأهداف والأولويات ، تقنيات إدارة الوقت ، وتفضيل التنظيم وهناك بعد رابع يعتبر كوسيط بين الأبعاد الثلاثة السابقة وهو السيطرة على الوقت . يشير هذا المقياس إلى السلوكيات بشكل أكثر تحديد مثال (صنع قائمة بالأشياء لفعلها تقابل ببساطة تتبع الروتين اليومي). وجد (Shahani, 1993) ارتباط قوي بين هذه المكونات حيث ($r = .69, p < .001, N = 93$). وفيما يلي شرح لأبعاد مقياس سلوك إدارة الوقت:

❖ **وضع الأهداف:** بحسب (Macan, 1990) تركز المصادر الشائعة لموضوع إدارة الوقت على وضع الأهداف و تحديد و ترتيب المهام لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الوقت اللازم للمهام ذات الأولوية العالية. يعتبر تحقيق الأهداف غاية أو سبب أي عمل نقوم به، وتحقيق الأهداف بالوقت المحدد لها هو جوهر عملية إدارة الوقت.

وفي ذات السياق قام كل من (locke & latham, 1990) بوضع نظرية الأهداف، ويرى دعاة هذه النظرية أن وضع الأهداف يجذب الانتباه، و يحدد المجهود، ويقوي من الإصرار على العمل، و بالتالي يحث الأفراد على تطوير الإستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف . فالأهداف التي وضعت بعناية و أديرت بدقة هي أهداف محفزة للأفراد كونها توجه الأفراد باتجاه الأداء. و يعتقد locke أن وضع الأهداف يعزز من أداء عمل الأفراد ومن رضاهم الوظيفي كما يرى أن الأفراد يبذلون جهداً أكبر عندما تكون لديهم أهداف تنظيمية تتسم ب:

- **الوضوح و التحديد:** يجب أن تكون الأهداف واضحة وتأخذ بالاعتبار ما السلوك المرغوب به، و الهدف الواضح القابل للقياس والذي لا يدع مجالاً للشك أو سوء الفهم.
- **التحدي:** إن تحقيق أهداف صعبة المنال يعطي إحساس عالي بالإنجاز أكثر من تحقيق أهداف سهلة.
- **الالتزام :** يجب أن تكون الأهداف متفق عليها ، ويجب على الموظفين الالتزام بالموارد المحددة لإتمام الأهداف
- **التغذية المرتدة:** تأتي أهمية التغذية المرتدة لتوضيح الهدف أو تعديله وعدم الاستمرار في الخطأ.

▪ **الأهداف المعقدة:** عندما تكون الأهداف معقدة أو تحتاج إلى تقنيات عالية يكون الشخص متحفظ بشكل عال ويتطلب إعطاؤه الوقت الكافي .

❖ **ترتيب الأولويات:** ويقصد بترتيب الأولويات المقدرة على فعل الأفضل والاستخدام الفعال للوقت، و تحديد المعايير الأكثر أهمية والأكثر ارتباطا بالأهداف ثم استخدام تلك المعايير لترتيب المهام حسب الأولوية وكأمثلة على الأعمال ذات الأولوية :

- أكثر الأعمال تحقيق للربح
 - الأعمال التي يجب أن تنتهي قبل القيام بأي أعمال أخرى
 - الأعمال الأكثر أهمية للمشرفين
 - الأعمال التي تتوفر لها ميزانية
 - الأعمال التي تتوفر لها الأدوات والعدد الضرورية
- إن عملية ترتيب الأولويات ليست دائما بسيطة، ففي بعض الحالات تبدو جميع الأعمال مهمة وضرورية لذلك يجب العمل على تقسيم الأولويات وتصنيفها في مجموعات مهمة أو غير مهمة مستعجلة أو غير مستعجلة بحيث تكون في قمة الأولويات.

❖ **تقنيات إدارة الوقت**

ذكرت (Macan ، 1990) مجموعة من التقنيات لإدارة الوقت بفاعلية مثل صنع القوائم ، الاحتفاظ بالسجلات التخطيط، الجدولة، حمل دفتر للمواعيد ودفتر للملاحظات لتسجيل الأفكار، وتنظيم ورقة للداخل والخارج، و صنع قائمة افعال ،وترك مكان العمل نظيف عند نهاية اليوم. وهناك مجموعة من تقنيات إدارة الوقت يمكن أن تستخدم على مستوى المنظمة و منها.

- **تحليل باريتو :** يعتبر تحليل باريتو من أهم تقنيات إدارة الوقت حيث يعتبر باريتو بان 20% من الجهد تولد 80% من النتائج، وبالتالي فانه ولتعظيم نتائج الاستثمار لابد من تحديد مما تتألف 20% عند استخدام تحليل باريتو بأخذ المعلومات ونجمها في مجموعات متشابهة ونعطي نسبة لكل معلومة حسب أهميتها

- **تقنية الفريق:** تعتبر تقنية الفريق من أفضل الطرق لإدارة الوقت وترتيب الأولويات وخاصة عندما العمل في فريق حيث يجب مراعاة الإجماع على ترتيب الأولويات. وقد يكون ذلك صعبا لان أعضاء الفريق لديهم أهداف ومهام مختلفة. ومن الجدير بالذكر بأن تقنية الفريق الاسمي تمكن من

الوصول إلى الإجماع عندما يكون هناك فرق متنوعة وخاصة عندما يمتلك كل عضو قرار مهم لنجاح الفريق.

• **الجدولة :** إن الجدولة عبارة عن ترتيب المواعيد والمقابلات و المهام وترك وقت للتعامل مع المهام غير المتوقعة وبالتالي تحديد ساعات العمل المتوفرة في اليوم وفي الأسبوع فهي تعتبر أداة أساسية لإدارة الوقت بفاعلية ، حيث تمكن من تقسيم الوقت وتخصيصه للأنشطة المهمة. بالإضافة إلى أنها تقدم مجموعة من الفوائد أهمها:

- تضمن توزيع الوقت لكل الوظائف والمهام الضرورية
- تخفف من مضيعات للوقت من خلال الإشارة إليها
- تبين للمدراء بان وقتك ممتلئ ولا تملك وقت لمهام جديدة
- توزيع أوقات العمل والاستراحة
- تحدد فيما إذا كانت الأهداف واضحة

ولكي تكون الجدولة أكثر فعالية يجب تحديد أشكال من الجدولة القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى.

• **خريطة وجداول Gant :** تستخدم خريطة (هنري جانت) كافة الأدوات البسيطة لتخطيط الوقت أو مراقبة الزمن اللازم لتنفيذ عمل معين، ويتم صياغتها وتصميمها في شكل جداول زمنية للوقت، وتقوم فكرة جداول الوقت على أساس إظهار وتوضيح كامل الوقت المخطط للقيام بهذا العمل، والوقت الفعلي الذي تم إنجاز العمل فيه، ومقارنة الزمن المخطط، بالوقت الذي استغرقه التنفيذ الفعلي . وتساعد خريطة جانت متخذي القرار الإداري في المشروعات على مراقبة العمل والتحكم في الوقت الذي يستغرقه كل نشاط، وذلك بمجرد النظر إلى الخريطة وتحديد الأنشطة والوقت الذي استلزمته عملية إنجازها، ومعرفة مقدار التقدم في الإنجاز، والتدخل السريع الفوري لمعالجة أي مشاكل قد تحدث وتؤثر على الإنجاز.

• **شبكة بيرت Pert:** تستخدم هذه الشبكة في تخطيط الوقت ومراقبة عملية التنفيذ وبشكل فعال. تعد شبكة بيرت من أهم وسائل وأدوات إدارة الوقت، وتفعيل الزمن ويتم ذلك من خلال تنسيق الأنشطة التي يجب إنجازها في وقت محدد سواء بالتتابع أو بالتزامن، من خلال ضمان توفير كل ما تحتاج إليه من مواد ومستلزمات وعمال ومعدات، حتى يمكن تحقيق الهدف منها في الوقت المحدد، ويتم ترتيب الأنشطة المختلفة سواء المتلاحقة أو المتزامنة، وذلك من حيث الزمن اللازم للتنفيذ، وتحديد

مسار لكل منها، ولكل نشاط على حدى في إطار العملية الإنتاجية الكاملة ومن خلال رسم المسارات المختلفة لمتابع عمليات الإنتاج، يتم تكوين تشابكات مترابطة ومتتابعة للعمليات الإنتاجية والتشغيلية وتوزيع كل منها على وحدات الإنتاج، ويأخذ ذلك شكل شبكة في ترتيب زمني متتابع وبناء على هذا الترتيب الزمني المتتابع للمسارات المختلفة لكل نشاط، يتم تحديد المسار الحرج وهو يمثل أطول المسارات التي تبدأ من أول نشاط حتى آخر الأنشطة أو انتهاء البرنامج كله، ويكون الطول الزمني لهذا المسار هو الزمن والوقت اللازم لتنفيذ البرنامج ككل.

❖ تفضيل التنظيم

يعتبر التنظيم من أهم أبعاد إدارة الوقت ويشمل تنظيم مكان العمل، التعامل مع الأوراق والملفات عند ملامستها وعدم تأجيلها لوقت لاحق، وكذلك وضع قائمة بالأشياء التي يجب أن فعلها بشكل يومي . (Macan ، 1990) يميل الناس المنظمين إلى تجنب التأجيل من خلال تنظيم مساحة عملهم، أولوياتهم، وأعمالهم ويكونوا متحمسين للعمل. وتطوير المهارات التنظيمية يزيد من المقدرة على تأدية المهام وهناك بعض الإشارات التي تظهر عدم التنظيم :

- وجود فوضى عارمة على المكتب.
- وجود العديد من الأوراق الواجب على الفرد أن يملؤها.
- وجود أكثر من 30 ثانية لتوزيع أي مستندات ضرورية
- تضيع بيانات أو معلومات مهمة
- تنسى مقابلات أو مواعيد مخططة.
- لا تؤدي المهام في وقتها المحدد أو تنجزها في آخر لحظة.

❖ الرقابة على الوقت

توصلت Macan إلى أن الأبعاد الثلاثة لنموذج سلوك إدارة الوقت تقود إلى فهم الأفراد لكيفية توزيع واستغلال وقتهم وبالتالي السيطرة على الوقت، وتلك نتيجة بديهية ولكن لم يسبق أن قام احد بدراسة تجريبية حول الارتباط بين سلوك إدارة الوقت والسيطرة على الوقت. وتكون السيطرة على الوقت من خلال الالتزام بجدول المهام، واستبعاد الأنشطة والأعمال الغير مهمة والتي تستهلك الوقت، وكذلك التقليل من التوقفات في العمل، وعدم التأجيل، وأخيرا عدم الاشتراك في أعمال الآخرين. كما وأظهرت Macan بان السيطرة على الوقت تقود إلى التقليل من الضغط والتوتر في العمل وتحسن من الرضا والأداء في العمل.

اختبار الثبات والصدق لمقياس سلوك إدارة الوقت TMBS

تم تمثيل أبعاد المقياس من خلال ستة وأربعين بند عرضت على عينة من (288) طالب من الجامعات الأمريكية، حيث بلغ المتوسط المحسوب لمعامل ألفا لنتائج جميع البنود 0.76 (وضع الأهداف والأولويات ألفا = 0.83، للتقنيات ألفا = 0.70، للسيطرة على الوقت ألفا = 0.72، للتنظيم ألفا = 0.43). كما بلغ متوسط الارتباط للمقياس ككل (0.26) وقد ظهرت الارتباطات الأقوى مع مكون السيطرة على الوقت حيث بلغ متوسط القيمة المطلقة للارتباطات الثمانية (0.33)، بينما الارتباط للمكونات الباقية كان ضعيف نسبياً فمن أجل وضع الأهداف والأولويات والتقنيات (0.15)، ومن أجل تفضيل التنظيم (0.12).

شملت البنود جميع مكونات المقياس ولكن أكثر من ثلث تلك البنود كان لديها معاملات ثبات ضعيفة (أقل أو تساوي 0.40)، وهذا ما دفع Macan إلى استبعاد البنود التي كان فيها معاملات الثبات متأرجحة (أقل أو تساوي 0.40)، وبالتالي يمكن تمثيل مكونات المقياس الأربع بثلاثين بند بدلا من ستة وأربعين بند وذلك بالاحتفاظ بالبنود التي يكون فيها معامل الثبات أكبر من 0.40. يتشابه تقريبا نموذج معامل الثبات $0.40 <$ مع نموذج (Macan, 1994) وفي كلا النموذجين تتشابه الثقة بالنتائج.

إن قيمة الثقة المحسوبة لثلاثة نتائج من مكونات المقياس (Macan, 1990) تساوي أو تتجاوز (0.70). ولكن قيمة معامل الثقة لمكون تفضيل التنظيم (0.62) وهي منخفضة إلى حد ما، وقد دفع ذلك Macan إلى استبعاد بندين من بنود التنظيم وكما هو متوقع أصبحت الثقة بالبنود الثلاثة للتنظيم أكثر من البنود الخمسة.

بحسب هذه الدراسة بلغ معامل الثبات لبعد وضع الأهداف والأولويات (77.2 %) وتعتبر درجة ثبات جيدة، ولبعد إدراك التحكم بالوقت (75.8 %) وتعتبر درجة ثبات جيدة أيضاً، أما بالنسبة لبعد تقنيات إدارة الوقت فقد بلغ معامل الثبات (68.7 %) وتعتبر درجة الثبات مقبولة، ولبعد تفضيل التنظيم (68.1 %) وتعتبر درجة الثبات مقبولة أيضاً كما يظهر في الجدول (2).

إن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد إدارة الوقت أكبر من 60% وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ، وبالتالي تتمتع أبعاد مقياس سلوك إدارة الوقت بالثبات والمصدقية ويمكن عكس نتائج الدراسة في العينة على مجتمع البحث.

الجدول (2) قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمقياس سلوك إدارة الوقت			
المقياس	الأبعاد	العبارات	معامل الثبات
سلوك إدارة الوقت	وضع الأهداف والأولويات	8	77.2 %
	تقنيات إدارة الوقت	8	68.7 %
	إدراك التحكم بالوقت	8	75.8 %
	تفضيل التنظيم	8	68.1 %

الجدول (2) قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمقياس سلوك إدارة الوقت

التحليل العاملي لنموذج سلوك إدارة الوقت

تم إجراء التحليل العاملي على نموذج سلوك إدارة الوقت وظهر أن معامل كايذر لجميع الأبعاد اكبر من 50% ، وكذلك ظهر اختبار بارت ليت لجميع الأبعاد معنوي (أقل من 0.05 %) كما يظهر في الجدول (3) مما يدل على صلاحية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي عليها .

الجدول (3) التحليل العاملي لنموذج سلوك إدارة الوقت			
البعد	اختبار كايذر	اختبار بارت ليت	المعنوية
وضع الأهداف والأولويات	90 %	770.64	000
تقنيات إدارة الوقت	70.3 %	460.49	000
السيطرة على الوقت	76.6 %	428.31	000
تفضيل التنظيم	58.3 %	430.25	000

من خلال التحليل العاملي وبالعودة إلى قيم إيجن الأولية ومصفوفة العوامل بعد التدوير الموضحة بالجدول (4) ، نجد أن بعد وضع الأهداف والأولويات افرز عاملا واحدا يفسر (64.890%) من التباينات في إجابات المستقصى منهم على هذا البعد. أما بالنسبة لبعد تقنيات إدارة الوقت فقد افرز التحليل العاملي بعد التدوير بعدين يفسران (65.141%) من التباينات في إجابات المستقصى منهم على هذا البعد وبالتالي تم التعبير عن بعد تقنيات إدارة الوقت من خلال بعدين جديدين هما بعد الالتزام بتقنيات إدارة الوقت وبعد عبء العمل ، كذلك بالنسبة لبعد السيطرة على الوقت فقد افرز التحليل العاملي بعد التدوير بعدين يفسران (67.186%) من التباينات في إجابات المستقصى منهم على هذا

البعد، وبالتالي تم التعبير عن بعد السيطرة على الوقت من خلال بعدين هما مضيعات الوقت والانحراف عن الجدول المخطط . بالنسبة لبعد تفضيل التنظيم فقد افرز التحليل العامل بعد التدوير ثلاثة أبعاد تفسر (67.052%) من التباينات في إجابات المستقصى منهم على هذا البعد وبالتالي تم التعبير عن بعد تفضيل التنظيم من خلال ثلاثة أبعاد هي مكان العمل، تنسيق العمل، ترتيب المهام، وبالتالي فان مقياس سلوك إدارة الوقت بعد إجراء التحليل العامل أصبح يتضمن ثمان أبعاد جديدة تظهر في الجدول (4) .

الجدول (4) قيم ايجن الأولية و مصفوفة العوامل بعد التدوير لمقياس سلوك إدارة الوقت							
المتغير	البعد	الأبعاد الجديدة	قيم ايجن الأولية		مصفوفة العوامل بعد التدوير		
إدارة الوقت	وضع الأهداف والأولويات	وضع الأهداف والأولويات	الجذر الكامن	نسبة التفسير	الجذر الكامن	نسبة التفسير	النسبة التراكمية
			4.391	54.890	4.391	64.890	64.890
	تقنيات إدارة الوقت	الالتزام بتقنيات إدارة الوقت	2.977	37.207	2.966	47.081	47.081
		عبء العمل	1.435	17.933	1.445	18.060	65.141
	السيطرة على الوقت	مضيعات الوقت والانحراف عن الجدول المخطط	3.137	39.208	2.432	40.400	40.400
			1.438	17.978	2.143	26.786	67.186
	تفضيل التنظيم	مكان العمل	2.246	28.074	2.164	27.046	27.046
		تنسيق العمل	1.934	24.176	1.791	22.393	49.440
		ترتيب المهام	1.184	14.802	1.409	17.612	67.052

ثانيا: مقاييس الأداء

من الناحية المثالية يجب التعبير عن مقاييس الأداء بوحدات قياس هادفة وذات فائدة كبيرة للجهات التي تستخدم أو تتخذ القرارات على أساس تلك المقاييس، ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية: (الغالبي ، 2007: 488)

- **الفاعلية Effectiveness** : مستوى تحقيق الأهداف.
- **الكفاءة Efficiency**: حسن استخدام الموارد.
- **الجودة Quality** : مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
- **التوقيت Timelines** : هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له حيث لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.
- **الإنتاجية Productivity** : القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.
- **السلامة Safety** : مدى الالتزام بالمعايير الصحيحة العامة وإجراءات السلامة في العمل وفي الجدول (5) تتضح ماهية هذه المقاييس وكيفية التعبير عنها.

المقاييس	الوحدة المقاسة	التعبير عنها بالوحدات
الكفاءة	قدرة المنظمة على أداء المهام	المدخلات الفعلية مقارنة و المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المنظمة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية مقارنة و المخرجات المخططة
الجودة	مسالة إجراء وحدة العمل بشكل صحيح وان معايير الصحة هنا تتحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسالة انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، وإن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد من إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	إجمالي المخرجات إلى إجمالي المدخلات

يمكن أن تصنف مقاييس الأداء في المجموعات التالية:

- المقاييس المنفردة والمركبة للأداء التنظيمي
- المقاييس المالية وغير المالية للأداء التنظيمي
- مقاييس الأداء التنظيمي باعتماد الفاعلية والكفاءة
- مقاييس الأداء المعتمدة على الإستراتيجية

1) المقاييس المنفردة والمركبة للأداء التنظيمي

تهتم المقاييس المنفردة بتحقيق أهداف محددة لجانب معين من المنظمة ويوضح الجدول (6) عدد من هذه المقاييس المنفردة والأبعاد التي تقيسها . (الدليمي، 1998: 78)

الباحث	السنة	نوع المقياس	أبعاد قياس الأداء التنظيمي
Venkatramn & Ramangan	1986	الأداء المالي	العائد على الاستثمار،العائد على حق الملكية
Hooly & Tobber	1990	الأداء التسويقي	النمو في الحصة السوقية ،حجم المبيعات ، النمو في العائد على الاستثمار
Bocker	1991	التكيف مع البيئة	حجم التغيرات في التراكيب الإدارية
Hofer	1993	القيمة المضافة	النمو في المبيعات، كفاءة الأداء، استغلال الأصول
Brown & larenck	1994	أداء الأفراد	معدل دوران العمل، رضا العاملين، معدل الغياب، إنتاجية الفرد، نفقات البحث والتطوير
Gerto & peter	1995	أصحاب المصالح	ويشمل أصحاب المصالح (الزبائن)، و المجهزين، والمخولين، الهيئة التسويقية وحماية الملك، المدافعين عن البيئة

الجدول (6) المقاييس المنفردة للأداء

توجد بعض المآخذ على المقاييس المنفردة يمكن تلخيصها فيمايلي (الجابر، 2007: 41)

- إن بعض المقاييس تصلح في حالات ولا تصلح في حالات أخرى كما الحال في مقاييس أصحاب المصالح والنسب المالية.
- ضعف دقة النتائج المتوقعة من بعض المقاييس وتحديد مقاييس أصحاب المصالح لأنه يعتمد على التقدير الشخصي ، إلى جانب المقاييس التسويقية مثل قياس رضا الزبائن ، و مقياس الرضا الوظيفي.
- لا يمكن الاعتماد كلياً على المقاييس المنفردة ولا سيما في المقاييس المالية حيث يتطلب تكاملها مع المقاييس غير المالية.

المقاييس المركبة للأداء التنظيمي.

يشير (الخطيب، 2002: 86) إلى اتجاه منظمات الأعمال نحو استعمال مقاييس مركبة تنسم بالمرونة من جهة وبالشمولية من جهة أخرى، لتستخدم معايير مالية ومعايير تشغيلية في آن واحد حيث إن معظم تلك المنظمات تطرح فكرة جديدة تنسجم مع كل إستراتيجية جديدة. وفي ذات السياق فلقد ذكر (الجعدي، 2002: 24) انه من أجل الحصول على صورة أكثر وضوحاً عن الأداء التنظيمي ، فإن ذلك لا يتم إلا من خلال الاعتماد على مقاييس مركبة لأنها تحتوي على عدد واسع من المؤشرات الكمية والنوعية.

ومن وجهة نظر (الامي، 2007: 113) فالمنظمات ذات الأبعاد المتعددة تذهب إلى ابعاد من الاعتماد على مقاييس جني الأرباح والنمو فقط ، لان تلك المنظمات لا تسعى إلى تعظيم الربح فحسب، وإنما لها أهداف أخرى تنسجم مع توجهاتها الإستراتيجية بمستوى الإنفاق في نشاطات البحث والتطوير ونوعية السلع والخدمات، ورضا المرؤوسين ، ورضا الزبائن وروح التعاون، والمساواة والعدالة، ومدى الاستجابة في تلبية احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم ويوضح الجدول (7) المقاييس المركبة والأبعاد التي تقيسها:

الباحث	السنة	أبعاد قياس الأداء
Rocart	1979	نسبة سعر السهم، الأرباح، النوعية المدركة حسيّاً لدى الزبائن، حصة السوق، سنوات الخبرة للمنظمة مع المنتجات / الخدمات المتشابهة، الربح، دوران العمل ومعدل الغياب، أداء الميزانية الفعلية مقارنة بالميزانية المخططة)
Jauch & Glueck	1989	صافي الربح، سعر السهم، الأرباح لكل سهم، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، حصة السوق، نمو المبيعات، رضا العاملين عن العمل

المنظور المالي (زيادة رأس المال التشغيلي من خلال مقسوم الأرباح, العائد على حق الملكية, قيمة المبيعات) منظور الزبون (كالنسبة المئوية من مبيعات المنتجات, التسليم في الوقت المحدد وفقا لرغبة الزبون, المجهز الأفضل من خلال حصة المشتريات الأساسية , ترتيب الزبائن من خلال المشتريين الأساسيين).منظور الأعمال الداخلية (كالإنتاجية, كلفة الوحدة, الجدولة الزمنية الفعلية مقارنة بالخطة) ، منظور الإبداع والتعلم (كوقت تعريف المنتج الجديد مقارنة بالمنافسين عبر التسويق, الريادة في تطوير المنتجات/ الخدمات, وقت التعلم)	1992	Kaplane & Norton بطاقة الأداء المتوازن
حصة السوق, نوعية المنتج/الخدمة, تطويرالمنتجات/الخدمات الجديدة , الأسعار المقارنة للمنتجات/الخدمات, نفقات التسويق نسبة من المبيعات, نفقات البحث والتطوير نسبة من المبيعات, دوران الموجودات الثابتة, العائد على الاستثمار .	1996	PIMS ¹
الكفاءة (العائد على الاستثمار, صافي الربح من المبيعات), الفاعلية (حصة السوق, نمو المبيعات), عدالة معاملة أصحاب المصالح :حملة الأسهم (الأرباح لكل سهم) , الزبائن (السعر, النوعية) , المجتمع (دفع الضرائب, بناء المدارس, ومدى إرضاء المنظمة للمتطلبات التي عليها كالإيفاء بمطالب الشكاوي تجاهها	1994	Rowe
نوعية المنتجات / الخدمات, الإبداع, القدرة على جذب الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها , المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة , القدرات الإدارية للإدارة العليا, الربحية, دوران مجموع الموجودات.	1995	Kreitner & Kinicki,
حصة السوق, تخفيض الكلف, الربحية, رضا الزبون	1995	wheeln & hunger
المؤشرات الكمية (زيادة الإنتاجية, نمو المبيعات, حصة السوق) المؤشرات النوعية (التعاون بين وحدات الأعمال الإستراتيجية)	1998	Wright

الجدول (7) المقاييس المركبة للأداء

¹ مقياس PIMS وضعه sideny schoeffler من Harvard university ومنذ السبعينيات يستخدم لقياس الأداء المنظمي لحوالي (200) من المنظمات الأكبر حجما في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال تقويم أداء وحدات أعمالها البالغة أكثر من (2500) وحدة أعمال إستراتيجية.

(2) مقاييس الأداء المالية وغير المالية التقليدية

مقاييس الأداء المالية: توجد العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من منظمات الأعمال في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية مثل العائد على الاستثمار (ROI) ، وربحية السهم العادي (EPS)، العائد على حقوق الملكية (ROE) ، والعائد على الأصول (ROA) ، والعائد على المبيعات (ROS). إلا أن هذه المقاييس المحاسبية للأداء قد تعرضت للكثير من أوجه النقد بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية. (عبد الملك، 2006 : 92)

وبحسب (Al Shaikh Ali، 2007: 30) إن استخدام هذه الأساليب التقليدية في تقييم الأداء في ظل بيئة المنافسة الشديدة المعاصرة تتجاهل قضايا كثيرة منها رقابة الجودة، حيث إن تجاهلها يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة المنتج أو الخدمة، وعدم تسليم المنتج أو أداء الخدمة في الموعد المحدد مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء .بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يكون في نهاية الفترة المحاسبية، وهذا يعني أن المنظمة ستتحمل أعباء إضافية ممثلة في الإنتاج الرديء سواء في السلع أو الخدمات، وفي نفس الوقت ستبقى أسباب الخطأ والعيوب في الإنتاج غير معروفة نظراً لأن التقييم يتم في نهاية الفترة .

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية التقليدية بحسب (عبد الملك، 2006 : 94) و(الشيشيني ، 2004: 117)

- المقاييس المالية التقليدية تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية وبالتالي فإن القرارات التي تبنى عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.
- المقاييس المالية التقليدية تتميز بالبطء الشديد في مواجهة منظمات الأعمال المنافسة تجاه الحركة السريعة والمتقلبة لأسواق المنتجات.
- المقاييس المالية التقليدية تعبر عن الأداء في الماضي، وبالتالي تبتعد عن تقويم الأداء المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المقاييس التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال.
- استخدام مقاييس الأداء المالية التقليدية تؤدي إلى التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل الطويل.

- استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يؤدي إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير معلومات مضللة عن مستوى الأداء والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
- استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يعد نظاماً أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء المالي فقط، دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع العملاء، والعمليات الداخلية، وعمليات التعليم والنمو.
- عدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسببات نتائج الأداء.

مقاييس الأداء غير المالية : من أجل التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال الحديثة، برزت أهمية قياس وتقييم الأداء التنظيمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المستمر. ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات مثل (ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الإنتاج، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتخفيض مستويات المخزون) لتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل. (غوث، 2005: 58)

ومن أهم مقاييس الأداء غير المالية ما يلي:

❖ مقاييس الجودة (QM)

بحسب (الغالب، 2007: 551) أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة. ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خال من العيوب Zero Defect وإرضاء العملاء. ويتم استخدام عدة مقاييس لقياس أداء الجودة من أهمها مقاييس رضا العملاء، ومقاييس جودة عملية الإنتاج

❖ مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)

هو اتجاه إداري تتبناه المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنه وذلك من خلال التحديد والتحكم المستمرين لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساس هو تحقيق أعلى وفورات ومن ثم رفع

الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له (البشتاوي، 2001: 274)

❖ مقاييس أداء التسليم

من أجل المحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد وبالسعة المطلوبة، فأصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم بقاء المنظمات في ظل بيئة التصنيع الحديثة، ويعني ذلك أنه كلما كانت المنظمة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على أسباب الاستقرار في الأسواق. ويتم استخدام مقاييس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة % 100 تسليم المنتجات وأداء الخدمات في الوقت المحدد. (غو، 2005: 73)

❖ مقاييس البحث والتطوير

يشير (الدوري، 2005: 281) إلى أن عملية البحث والتطوير و الجهود العلمية والبحثية تقود في النهاية إلى تحسين وإبداع في مخرجات المنظمة. وتهدف عملية البحث والتطوير أيضاً إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية وتمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وبهذا تركز المنظمات على استخدام مقاييس للبحث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية، ومن هذه المقاييس نسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات وناتج العملية مقسوماً على الاستثمار في البحث والتطوير .

❖ مقاييس التكلفة

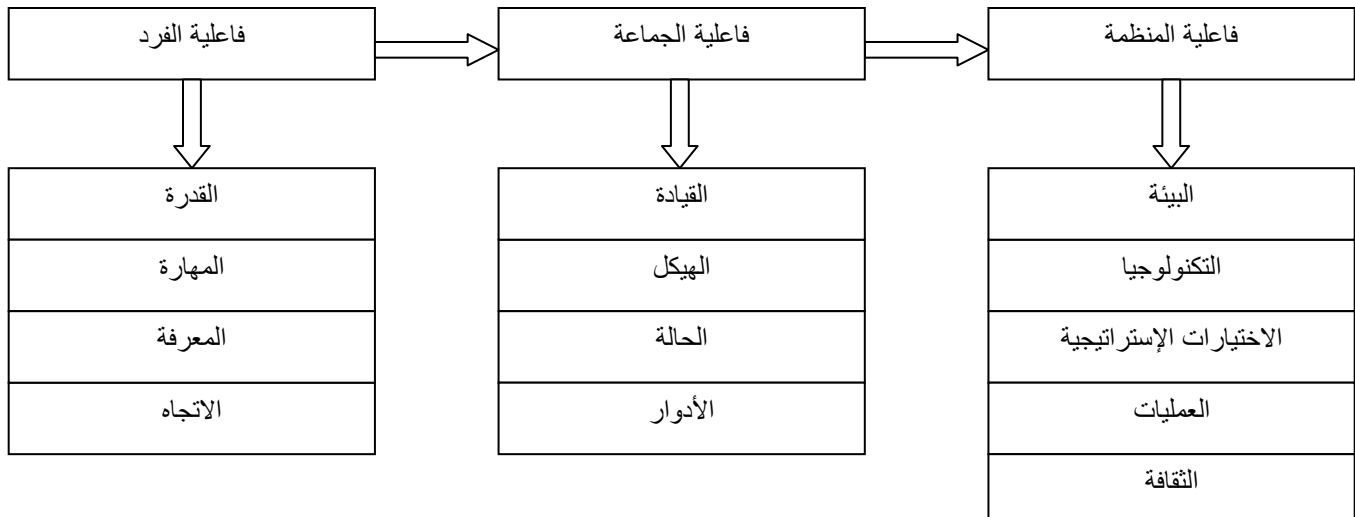
تحتاج عملية إدارة التكلفة إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة مثل التكلفة حسب الأنشطة ABC، والتكلفة المستهدفة Target Cost والتي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المنظمة، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المنظمة، وذلك من أجل تحسين الموقف الإستراتيجي للمنظمة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل (البشتاوي، 2001: 275). حيث أن إدارة التكلفة تعني التحكم في التكلفة من المنبع عند نقطة نشأة هذه التكلفة وتخطيطها بدلاً من الانتظار حتى حدوثها، ونتيجة لذلك أصبح عمال الإنتاج هم الأساس في الرقابة على عناصر التكاليف (غو، 2005: 74). ولهذا فقد أصبحت أنظمة تقييم الأداء التقليدية والتي كانت مناسبة قبل التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال غير مناسبة لتقييم الأداء، وأصبح هناك ضرورة لوجود أنظمة تقييم للأداء الإستراتيجي.

3) مقاييس الأداء التنظيمي باعتماد الفاعلية والكفاءة

الفاعلية: تتباين آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الفاعلية وشكلها الذي يلائم كل المنظمات وذلك بسبب اختلاف المعايير التي تعتمد عليها تلك المنظمات. فبحسب (الملا، 2009: 85) غالبا ما توصف الفاعلية بعمل الأشياء الصحيحة التي هي أنشطة العمل التي تساعد المنظمة على الوصول إلى أهدافها ، لذلك تسعى المنظمات لان تكون فاعلة في انجاز أهدافها عبر تأدية مهامها بالمستوى المطلوب. ويعرفها (Daft & Noe, 2001: 10) بأنها انجاز الهدف المرغوب. كما وتعرف بأنها قدرة المنظمة على الحصول على الموارد المختلفة واستخدامها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف وكذلك قدرتها على التوازن والاستقرار (Robbina & Stephen, 2003: 350) .

يتضح مما تقدم أن الفاعلية لها معايير مختلفة ، كما أن لكل منظمة أهداف ومعايير مختلفة ترغب في تحقيقها ، وإذا ما حققت تلك الأهداف والمعايير فيمكن وصفها بالفاعلية ويمكن وضع خصائص للمنظمة التي تحقق الفاعلية وهي كما يلي :

- التأكيد على الانجاز.
 - درجة الاستقلالية الممنوحة للمرؤوسين في التصرف والقدرة على التمكين.
 - زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة المرؤوسين.
 - تفهم المرؤوسين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
 - وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المتشابهة.
 - بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
 - اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية التصرف والإبداع.
- ويمكن القول أن هناك ثلاث مستويات للفاعلية موضحة بالشكل (6) (Gibson, 2003: 15)



وتتضمن الفاعلية بحسب (العنزي، 1990: 147) مجموعة من المؤشرات لقياسها أهمها :

- **تحقيق الأهداف:** يمتاز هذا المؤشر بسهولة الاستعمال خاصة في منظمات الأعمال لان قياس الأهداف يعتمد المخرجات ويتم ذلك من خلال الربح أو حصة السوق أو العائد على الاستثمار، وتعكس مؤشرات الأهداف العملية ، و حجم الإنتاج ومعدلاته، ومقدرات المخرجات السلعية ونوعيتها وحجمها أو الخدمة المقدمة خلال مدة زمنية ، عادة ما تقع ضمن مدة الموازنة.
- **القدرة على التكيف:** وتعني قدرة المنظمة على التوائم مع متغيرات السوق من خلال قدرتها على تلبية حاجات الزبائن الحاليين والمحتملين، وتحسب من خلال نسبة مبيعات المنتجات الجديدة إلى المبيعات الكلية أو عن طريق احتساب نسبة التغير في الحصة السوقية .

يعكس هذا المؤشر قدرة المنظمة على توقع المشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإمكانية إيجاد السبل الضامنة للسيطرة عليها قدر المستطاع، ويساعد التكيف على مواءمة موارد المنظمة لطبيعة عمل بيئة الأعمال لتحقيق أداء أفضل. ومما تقدم يجب على المنظمة أن تحدد أهداف واضحة ومركزة وتضع استراتيجيات مناسبة لتلك الأهداف.

الكفاءة: يمتاز هذا المؤشر في انه يستطيع تحقيق أهداف المنظمة من دون هدر لمواردها ،وان المنظمة عندما تريد زيادة إنتاجيتها بتعظيم المخرجات وتقليل المدخلات تكون قد حققت الكفاءة.

عرفها (Kang & Snell, 2007 : 236) بأنها مقدار المواد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات والكفاءة عبارة عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك من خلال انجاز الكثير بأقل ما يمكن. وعرفها (dafi ، 2004 : 60) أيضا بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المخرجات بأقل التكاليف ،بمعنى آخر فان مفهوم الكفاءة يشير إلى العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة مع مراعاة التكاليف والوقت، فضلا عن رضا المرؤوسين. وبحسب (gareth & Jones, 2000: 16) يبرز دور الكفاءة في تحديد مدى نجاح المنظمة في إحكام العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة والمخرجات بطريقة كفوءة، وتهتم بالأداء الذي يقلل الجهد والكلفة والوقت . من هنا يتبين أن الكفاءة تركز على الكمية والنوعية، حسن استخدام عناصر الإنتاج واستخدام حركة العمل والوقت، كما أن الكفاءة الكلية للمنظمة تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها. ولقياس كفاءة المنظمة لابد من تحديد المؤشرات، واهم هذه المؤشرات وأكثرها شيوعا هي (الكلفة، ورضا المرؤوسين، والإبداع) وفيما يلي توضيحها لها.(العنزي، 1990: 150)

(a) **الكلفة:** تعد الكلفة مؤشر رئيساً لأن التكاليف تعتمد لقياس جوانب الأداء التنظيمي جميعها، وتعد حسابات التكلفة دليلاً بارزاً لقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة ويمثل مؤشر تخفيض التكلفة دليلاً على تحسين الكفاءة بافتراض المحافظة على نوعية المخرجات وكميتها، ولأن ارتفاع الكلفة بنسبة أعلى من الإيرادات يؤدي إلى إضعاف الكفاءة.

(b) **إرضاء المرؤوسين:** يعد الرضا مفهوماً أكثر دقة واستخداماً وحظي بتفسيرات متعددة فهو يمثل الشعور المتولد لدى الفرد نتيجة استجابته للموقف الكلي للعمل، فالمنظمة التي تطمح إلى أن تكون كفوءة لابد من أن تركز الجزء الأكبر من اهتماماتها لصنع قناعة لدى أعضائها بالأهداف المقررة، مما يساعد على توافر المعنويات لأعضائها وبما يحقق التوازن الحركي للفرد والجماعة والمنظمة ومن خلال ذلك تتوافر أسباب البقاء والنمو .

(c) **الإبداع :** ينظر إلى الإبداع على أنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة، أو ممارسة أو منتج، أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل الموظفين في المنظمة ، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة، وتعد عملية الإبداع نتيجة مستمرة نسبة للتطورات الأساسية والثانوية، وتستطيع المنظمة أن تلعب دوراً كبيراً في تنمية القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين، ذلك لأن الإبداع والتجديد شيء يمكن للتدريب والتطوير أن يولده ويصقله ويوجهه الوجهة الملائمة .

4) مقاييس الأداء المعتمدة على الإستراتيجية

❖ مصفوفة مقاييس الأداء

قدم (Keegan، 1989) مصفوفة من مقاييس الأداء تظهر في الشكل (7) . تكمن القوة في تلك المصفوفة بأنها تجمع بين المقاييس المالية والغير مالية للأداء الداخلية والخارجية. ولكن ما يعاب عليها بأنها لم تظهر الارتباطات بين الأبعاد بشكل واضح .

	غير المالية	المالية
الخارجية	- عودة المشترين - شكاوي العملاء - المساهمة في السوق	- الموقع التنافسي - الإنفاق
الداخلية	- وقت دورة التصميم - وقت التسليم - منتجات جديدة	- تكلفة التصميم - تكلفة المادة - تكلفة التصنيع

❖ نموذج المحددات والنتائج

طور (Fitzgerald ، 1991) هذا النموذج للتغلب على نقاط الضعف في مصفوفة الأداء، بالتطبيق على قطاع الخدمات واعتمد على فرضية وجود نوعين من الأداء الذي يمكن قياسه في أي منظمة أحدها يتعلق بالنتائج (المنافسة ، الأداء المالي) والآخر يتعلق بمحددات النتائج (الجودة ،المرونة ، توفير الموارد، الإبداع) .

النتائج	الأداء المالي
	المنافسة
المحددات	الجودة
	المرونة
	توفير الموارد
	الإبداع

الشكل (8) نموذج المحددات والنتائج

يتميز هذا النموذج بأنه يظهر النتائج نتيجة لأداء الأعمال السابقة مع الأخذ بالاعتبار محددات معينة حيث أن النتائج تقود المؤشرات والمحددات تقود المؤشرات.

❖ نموذج قياس الأداء بالاعتماد على الوقت

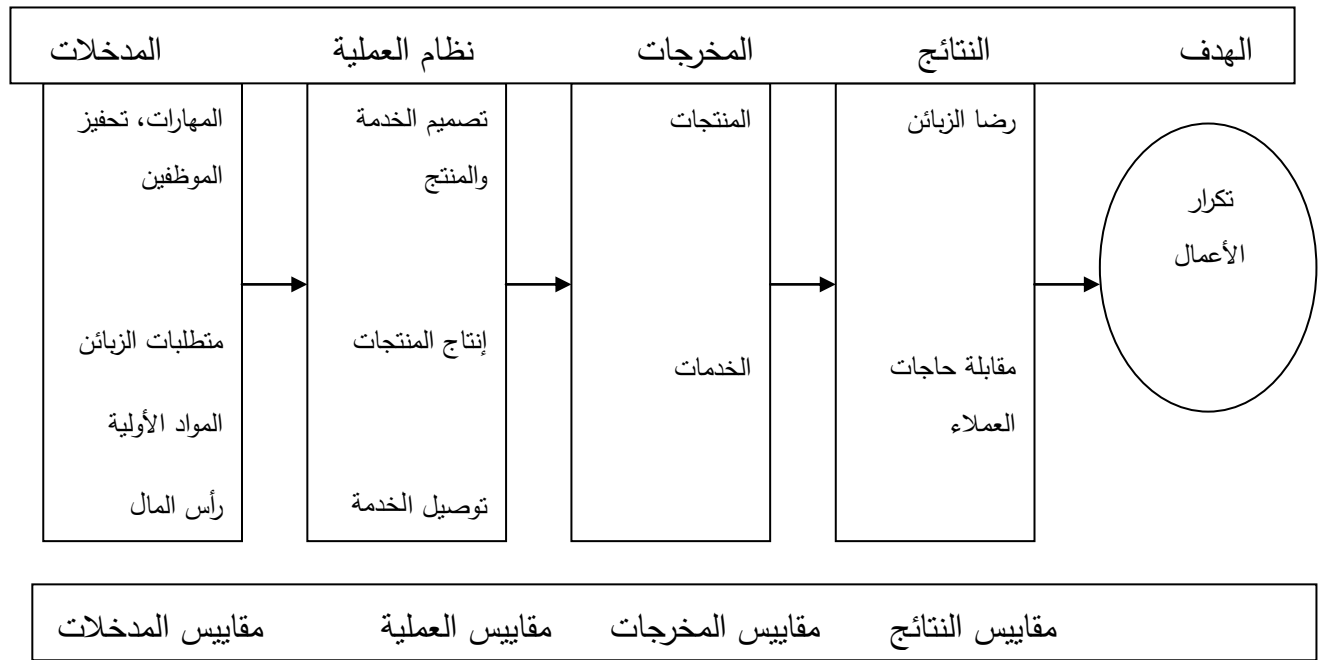
قدم (Azzone ، 1991) نموذج يبحث في تحديد مقياس الأداء ويعتبر هذا النموذج أكثر تحديدا وتفصيلا وأكثر ملائمة خاصة للمنظمات التي تهتم بالوقت في خلق ميزة تنافسية .

الترتيبات الخارجية	الترتيبات الداخلية	
وقت التطوير من اجل المنتجات الجديدة	عدد التغيرات في المشاريع معدل دلتا بين حدثين متتاليين	هندسة الوقت
استمرارية الجودة تكلفة التصنيع	التقيد بالوقت المحدد الجودة الواردة القيمة التي يضيفها الوقت (مثل النسبة المئوية للوقت الكلي) التقيد بالجدول	وقت العمليات الداخلية
دورة الوقت الوقت المعطى	تعقيد الإجراءات حجم الدفعات من المعلومات	عمليات المبيعات والتسويق بقيادة الوقت

الشكل (9) نموذج قياس الأداء بالاعتماد على الوقت

❖ نموذج Brown المدخلات، العمليات، المخرجات، النتائج

إن نماذج مقاييس الأداء التي نوقشت تتجه لان تكون مرتبيه في التوجه . ولكن هناك نماذج تركز على تدفق المعلومات والمواد بشكل أفقي في المنظمة مثال كنموذج (Brown ، 1996) الذي سلب الضوء على الفرق بين المدخلات والعمليات والمخرجات واستخدم كمثال خبز الكعك في شرح كل منها بشكل كافي . فبحسب هذا النموذج يجب أن تركز مقاييس المدخلات على حجم الطحين ، جودة البيض، الخ . ويجب أن تركز مقاييس العمليات على درجة حرارة الفرن ومدة الطهي. وأما مقاييس المخرجات فيجب أن تركز على جودة الكعك ورضا المستهلكين، وبالتالي فقد قدم Brown طريقة سهلة للتفريق بين مقاييس المدخلات والمخرجات والعمليات.

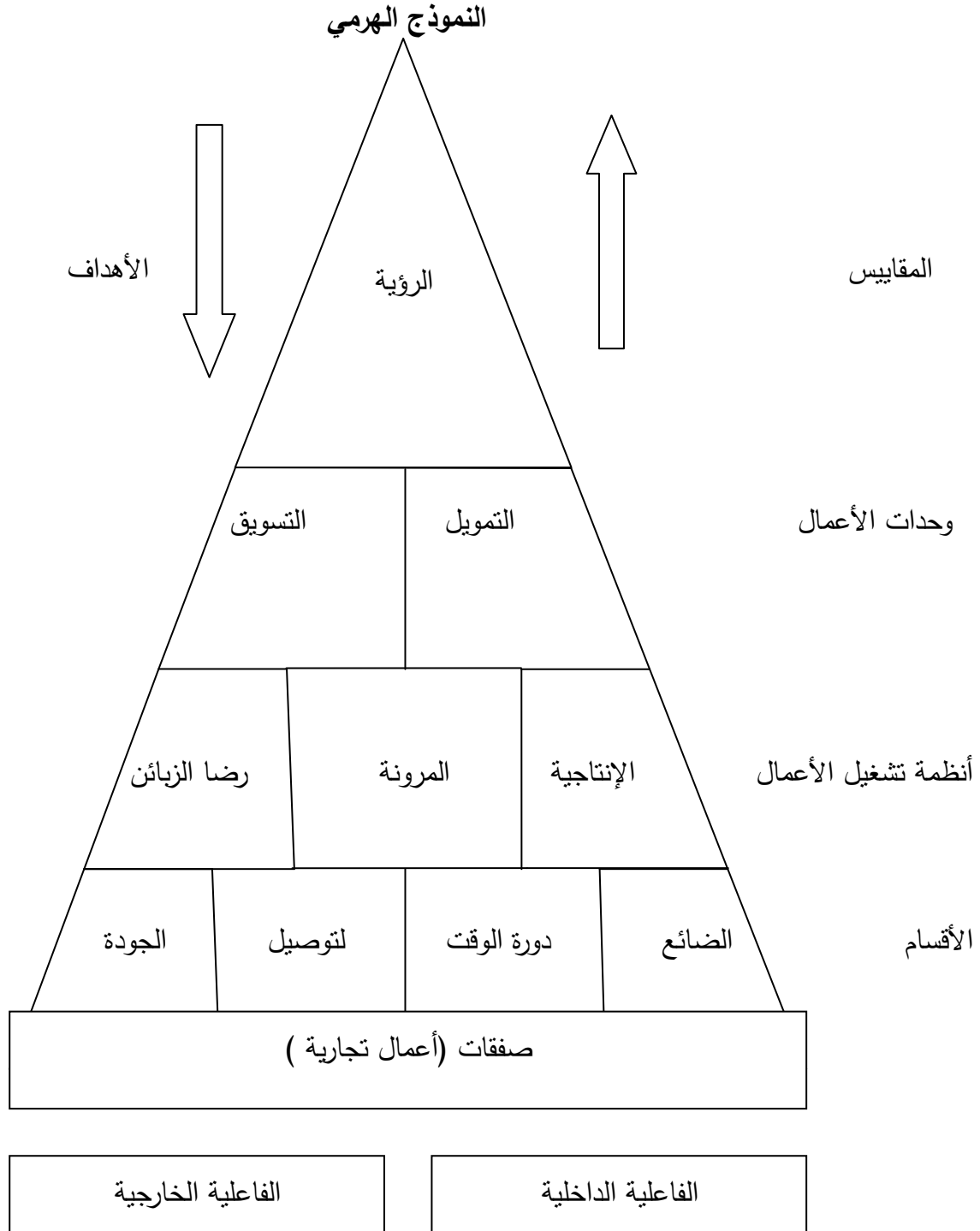


الشكل(10) نموذج Brown المدخلات، العمليات، المخرجات، النتائج

❖ النموذج الهرمي

قدم هذا النموذج ماكينر وزملاءه (Mcnair ، 1990) الفكرة الأساسية لهذا النموذج هي ربط الزبون بالإستراتيجية الكلية للمنظمة مع إضافة أرقام مالية بعدة نسب أخرى لطبيعة غير مالية ، يقسم النموذج الهرمي المنظمة إلى أربع مستويات مختلفة ، يتم الاتصال باتجاهين بالنسبة لهذه المستويات بحيث يتم

نقل الأهداف من الأعلى إلى الأسفل ويتم نقل المقاييس من الأسفل إلى الأعلى بحيث يتم قياس الأداء في المستوى الأدنى على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري ، ويقوم على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والهندسة الصناعية ومحاسبة الأنشطة، ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل (11) :



الشكل (11) النموذج الهرمي

❖ نموذج قياس التقدم والأداء الفعال EP²M

قدم هذا النموذج كل من Adams & Robert عام 1993 وأسمياه (EP²M) (effective progress and performance measurement) وقد حددا القياسات في المحاور الأربع التالية:

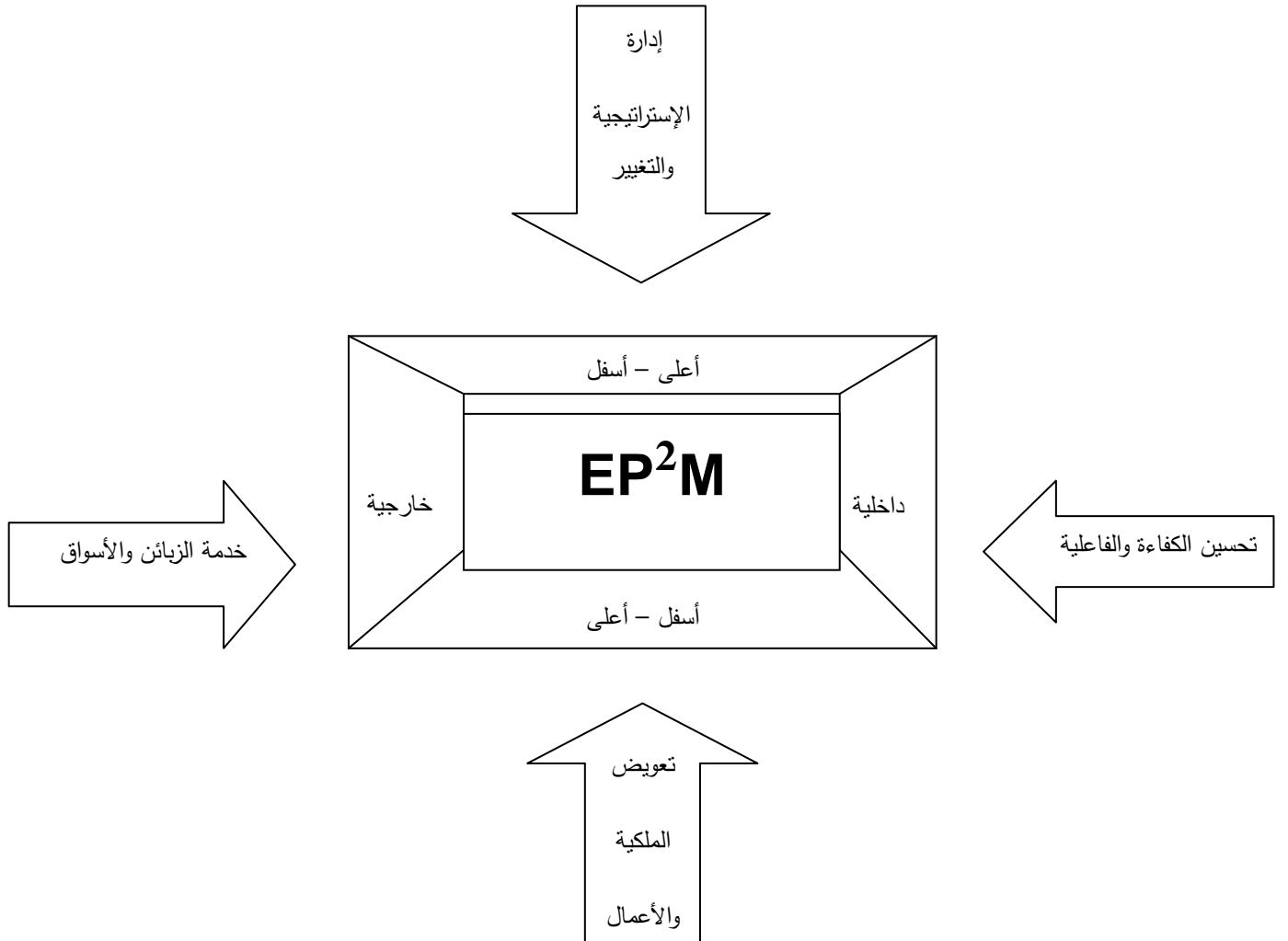
القياسات الخارجية - خدمة الزبائن والأسواق

القياسات الداخلية - تحسين الكفاءة والفاعلية

قياسات من الأعلى إلى الأسفل - تحليل الإستراتيجية وتقدم الأداء بسرعة

قياسات من الأسفل إلى الأعلى - التفويض وزيادة حرية العمل

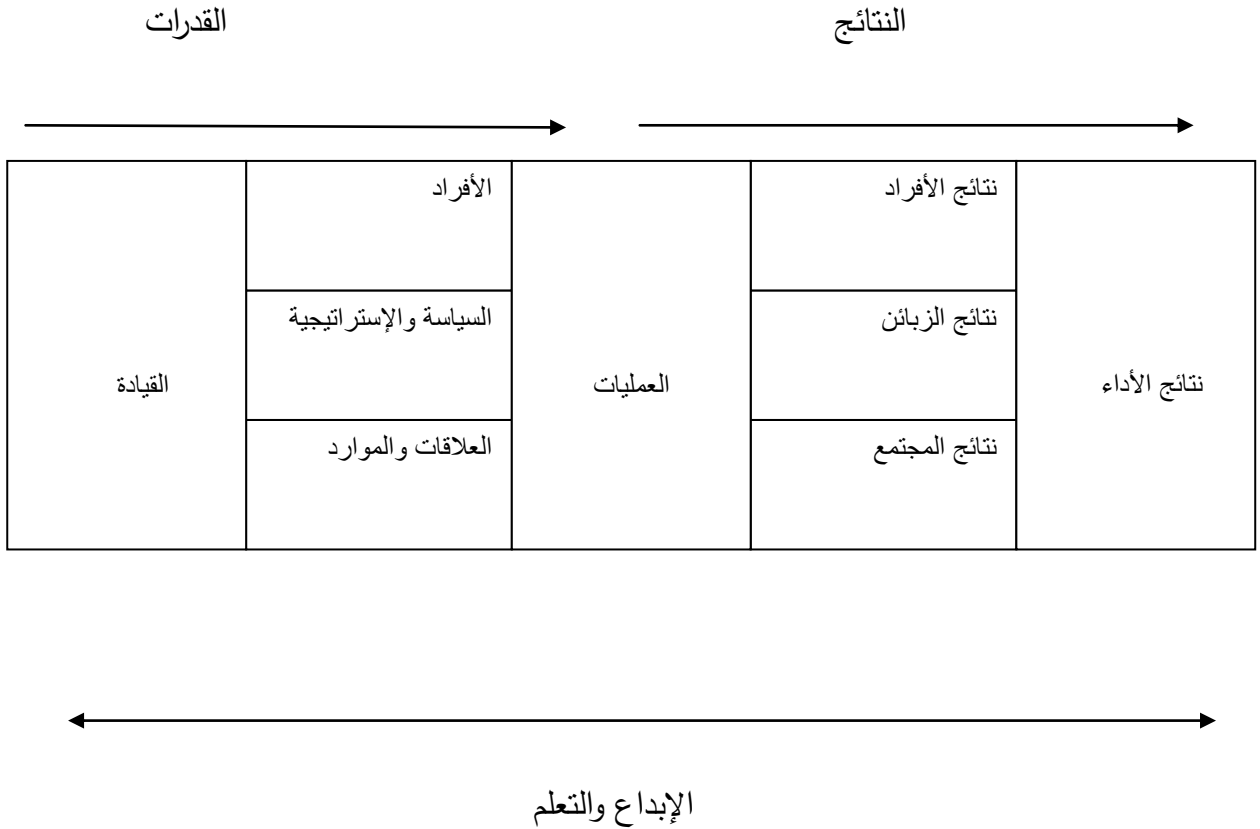
والهدف الأساسي للقياس ليس فقط تنفيذ إستراتيجية المنظمة وإنما أيضا تعزيز المراحل السابقة حيث التغيير المستمر طريقة عادية للحياة، وفعالية القياسات (التغذية العكسية) تساعد في تعديل الإستراتيجية ، والشكل (12) التالي يوضح النموذج :



❖ نموذج تفوق الاعمال

European Foundation for Quality Management's Business Excellence The Model

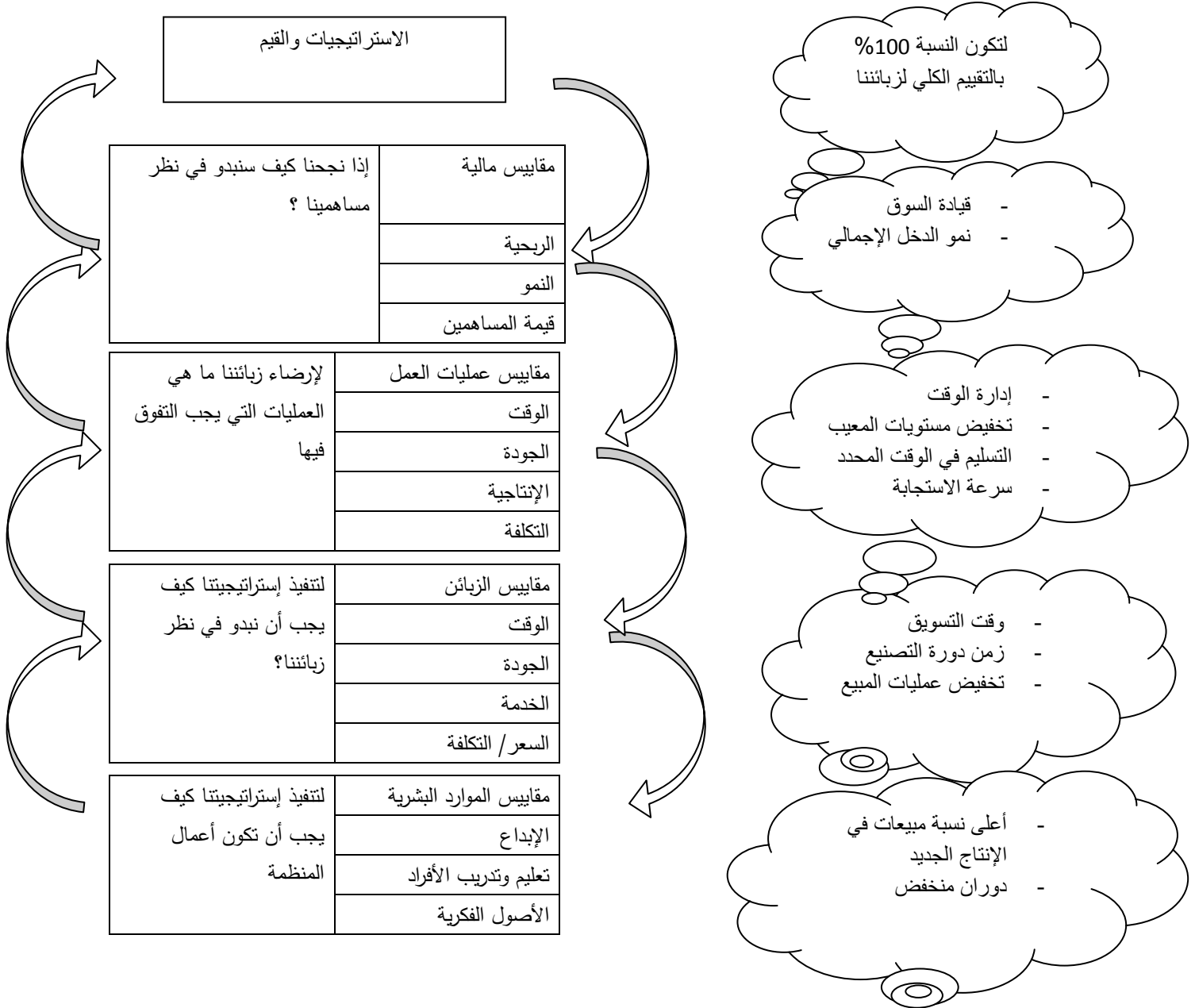
يتألف هذا النموذج من نوعين متميزين من عناصر الأداء تم تصنيفها في الشكل (13) . يستند هذا النموذج إلى أن المساعدين يمكنهم إدارة الأداء والتوصل إلى النتائج المستقبلية . كما أن الشروط المستخدمة في هذا النموذج مفتوحة ويمكن أن تترجم في عدة طرق حيث كما يمكن لأي منظمة أن تجمع عدة مقاييس من الأداء معا . ولكن من نقاط الضعف لهذا النموذج انه من الصعب تشغيله .



الشكل (13) نموذج تفوق الاعمال

❖ نموذج ميسل (Maisel)

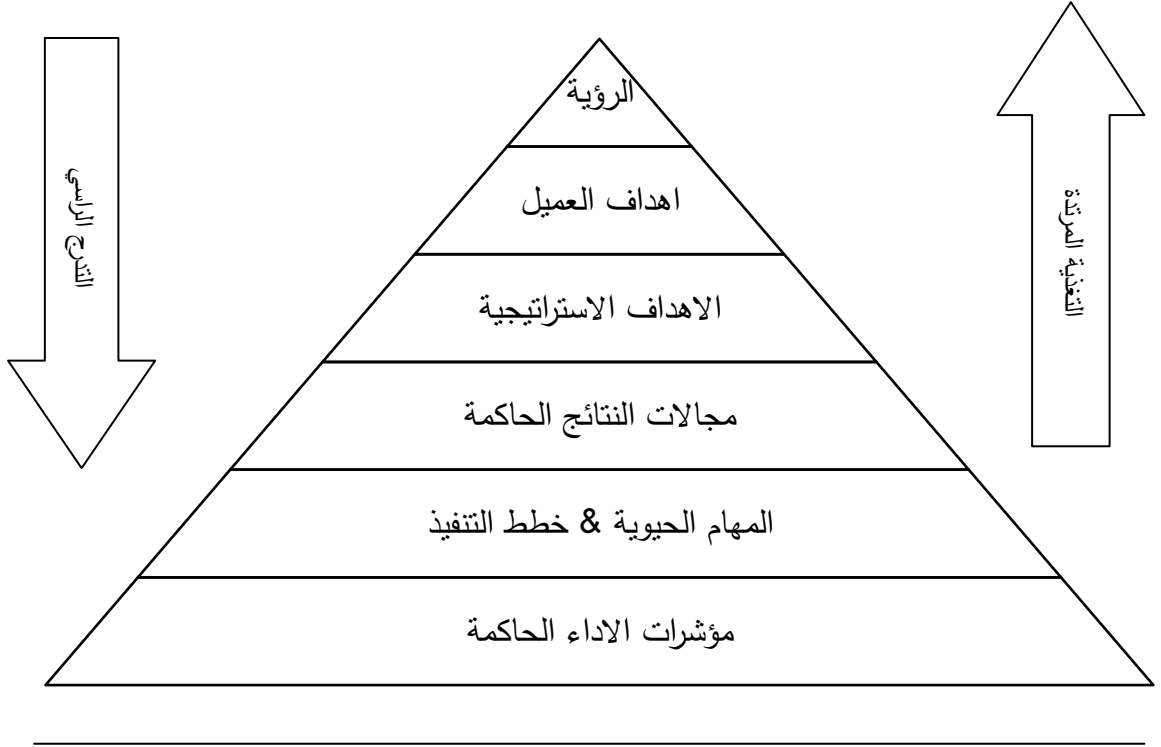
قدم هذا النموذج (Maisel) عام 1992 واعتمد فيه على أربع محاور كما في مقياس بطاقة الأداء المتوازن مع استبدال عنصر التعليم والنمو بعنصر الموارد البشرية أي يقيس الإبداع والابتكار بالإضافة إلى الأخذ بالاعتبار العوامل التي تؤثر على الكفاءة كالتعليم والتدريب الخ، ويعود سبب استخدام ميسل لمحور الموظفين إلى انه أراد إظهار أهمية الأفراد في تحقيق فاعلية المنظمة. ويظهر نموذج ميسل في الشكل (14) (Oive & Wetter ، 2000 : 20) .



الشكل (14) نموذج ميسل

❖ نموذج تدرج (رأسي) Hierarchical (Vertical) Model

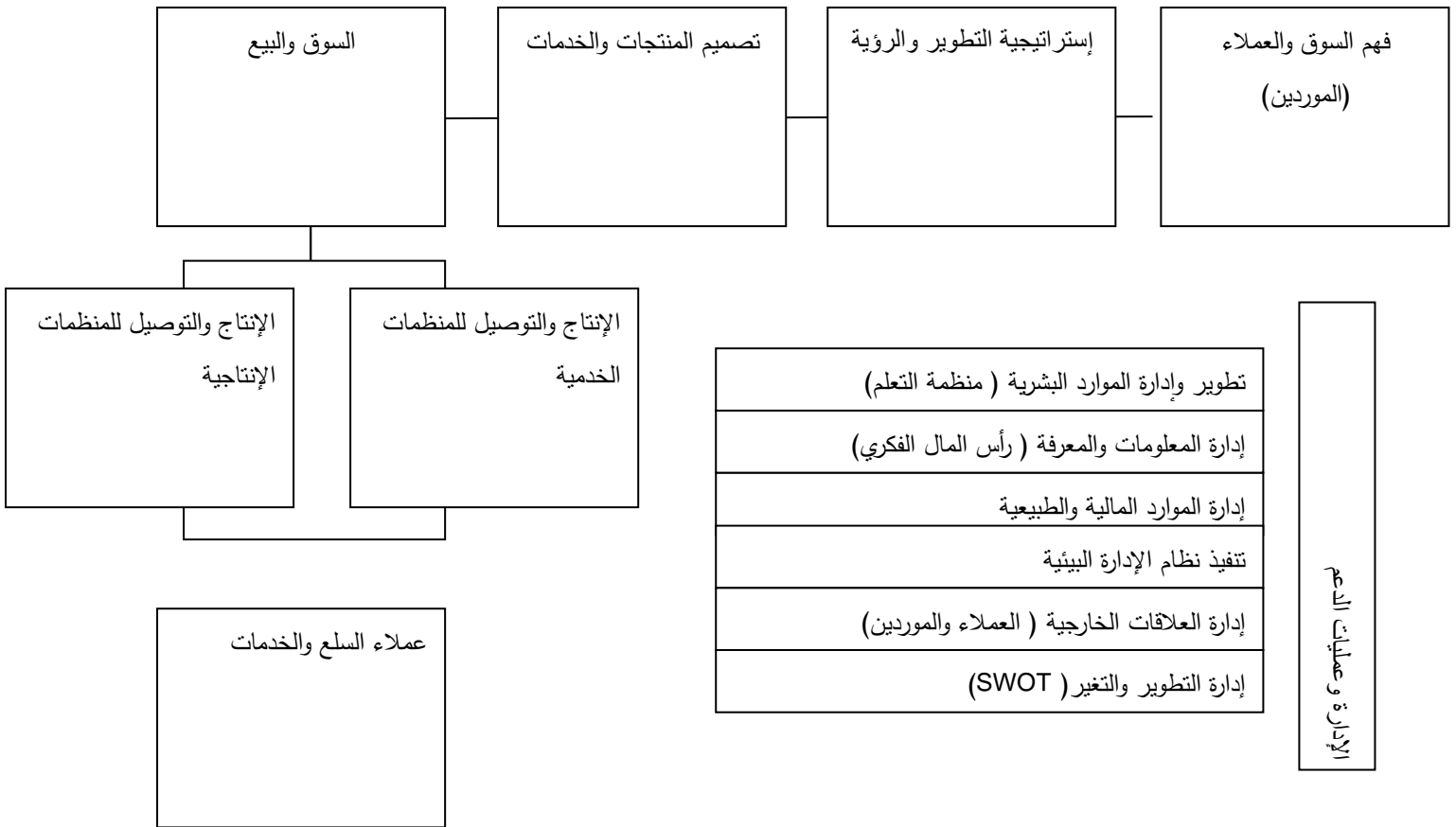
ظهر هذا النموذج في عام 1999 ويتصف بالاهتمام بالأداء المالي وغير المالي في مختلف المستويات المتكاملة ليصبح في النهاية أداء (اقتصادي ، مالي) يربط الإنتاجية مع العائد على الاستثمار على سبيل المثال (Bititci, carrie & McDevitt ، 1999)



الشكل (15) نموذج تدرج (رأسي)

❖ نموذج سلسلة القيمة Value Chain Model

يرتبط بسلسلة القيمة ويهتم بالعلاقة الداخلية والخارجية مع العميل والمورد، وله أهمية خاصة في المنشآت التي تعمل في بيئة تنافسية عالية والتي ترتبط مباشرة بالعملاء، حيث يساعدها على التأكد من أن منتجاتها تكون متاحة دائماً للعملاء في الوقت والمكان والسعر المناسب، ويؤكد على الجودة كمعيار وليس فقط عنصر منافسة. (Vorbecks & Heising ، Mertins ، 2001) .



الشكل (16) نموذج سلسلة القيمة

❖ نموذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard Model

تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard card في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل David Norton & Robert Kaplan ، وذلك من خلال البحث الذي أجرياه على 12 منظمة واستغرق هذا البحث عاما كاملا واستطاعت هذه الشركات تحسين أدائها بشكل ملحوظ بعد أن كان يتسم بالضعف.

تعرف بطاقة الأداء على أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم (Kaplan and Norton ، 1992: 7).

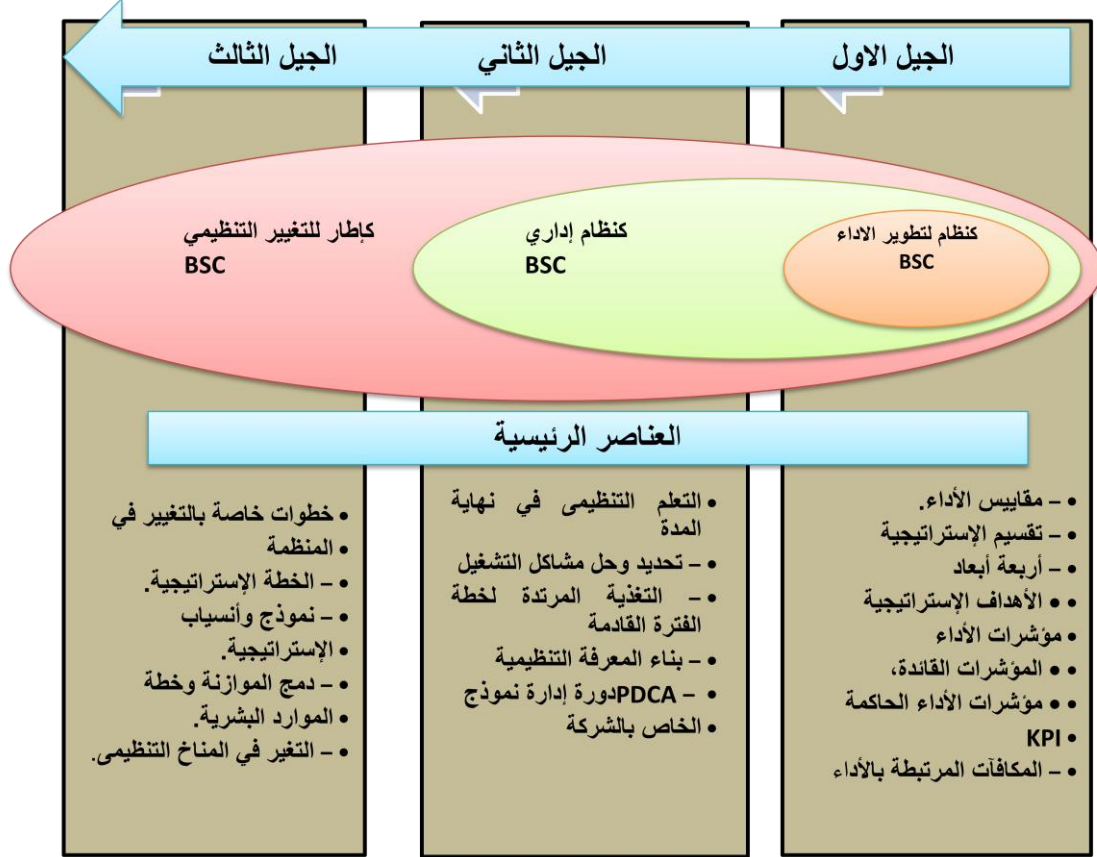
وقدم Kaplan & Norton تعريف آخر عام 1996 "على أنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، وربط الإستراتيجية بانجاز أعمال المنظمة ووضع إستراتيجيتها، وربط الإستراتيجية بالأعمال ، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف المنظمة.

كما عرف (Robinson) مقياس الأداء المتوازن على انه نموذج يعرض طرقا متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي ،والزبائن والعمليات، والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل . (Robinson ، 2005: 52)

وقد أشار Toru Morisawa إلى أن تطور بطاقة الأداء المتوازن قد مر بثلاث أجيال منذ نشأتها ، حيث مثلت البطاقة في جيلها الأول نظاما لتقييم الأداء يقوم على التقييم الشامل للأداء عبر استخدام المقاييس المالية وغير المالية، وتصنيفها ضمن أربعة مناظير بعد تحليل إستراتيجية المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء وقيمتها المستهدفة ، ويمكن بناء نظام للحوافز مرتبط بالأداء بناء على التقييم الذي تقدمه البطاقة، وتطورت البطاقة في الجيل الثاني إلى نظام إدارة يؤدي إلى بناء المعرفة التنظيمية وتحديد وحل المشكلات التشغيلية والتغذية العكسية من اجل الفترة التالية، وفي الجيل الثالث أصبح نظام بطاقة الأداء المتوازن يعمل كإطار للتغيير التنظيمي ويقوم بالإضافة إلى ما سبق بوضع الخطة الإستراتيجية، ومن ثم وضع نظام للاتصالات الإستراتيجية يوصل الإستراتيجية التنظيمية إلى الموظفين عموما على أساس الخطة الإستراتيجية، كما يقوم بتغيير المناخ التنظيمي الذي يهدف إلى تنشيط المشرفين والموظفين عموما من خلال الاتصالات الإستراتيجية،

ويوضح الشكل (17) التالي مراحل تطور بطاقة الأداء. (Morisawa ، 2002)

والشكل التالي يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن:

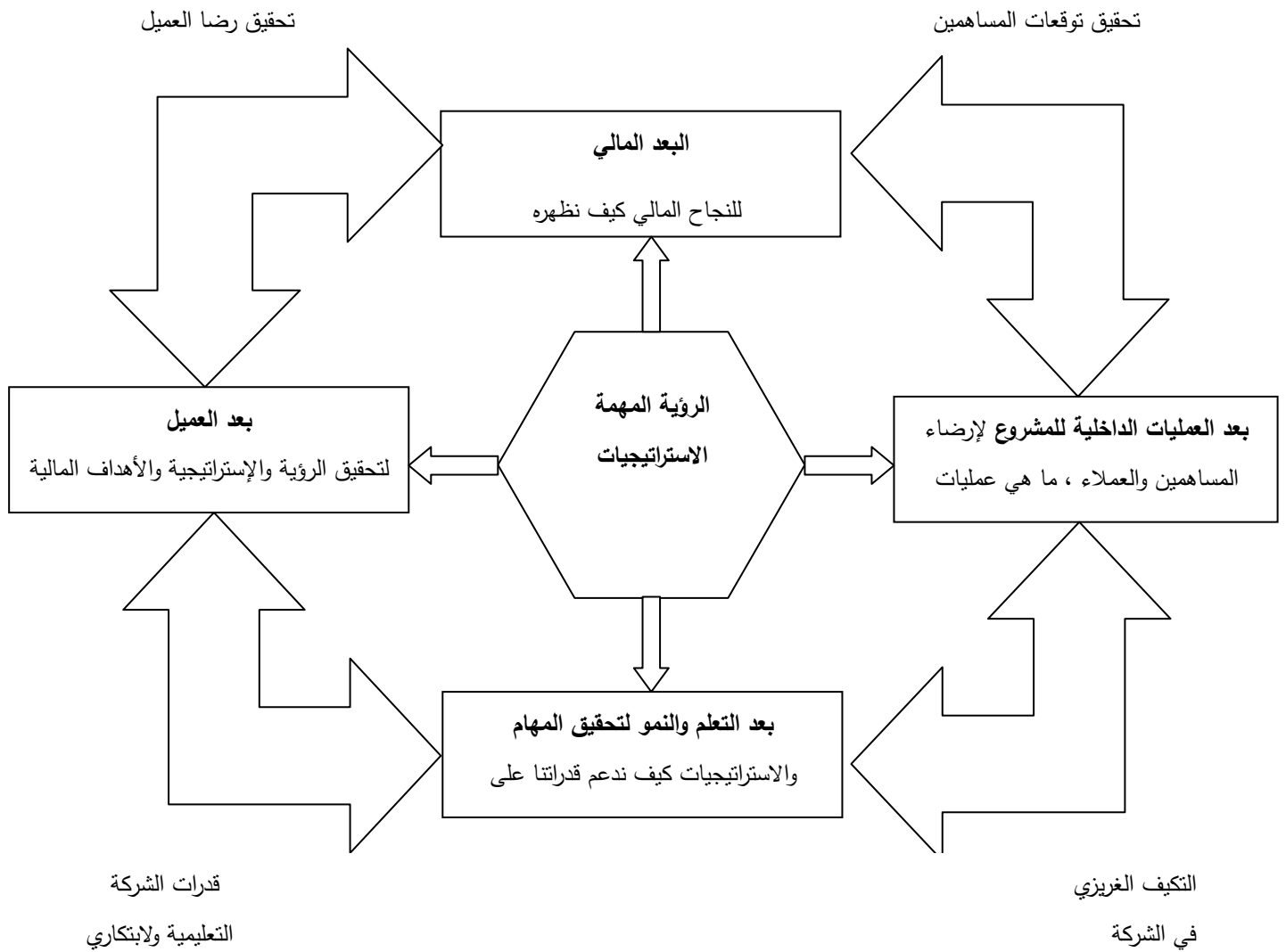


الشكل (17) تطور بطاقة الأداء

1) محاور بطاقة الأداء المتوازن

تم تقسيم بطاقة الأداء المتوازن إلى أربعة أبعاد رئيسية تظهر في الشكل (18) :

- البعد المالي
- بعد العملاء
- بعد العمليات الداخلية
- بعد النمو و التعليم



الشكل (18) نموذج بطاقة الأداء المتوازن

Source: Kaplan & Norton (1993)

❖ البعد المالي

تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ إستراتيجية المنظمة في التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية، وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة فيما يخص المساهمين من حيث العائد على الاستثمار (Return of Investment) والدخل الناتج من التشغيل (Operating Income) والتدفقات النقدية المخصومة (Discounted Cash flow) والقيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added) ونصيب السهم من الأرباح (Profit share) وغير ذلك من المقاييس المالية (Dunn، 2006: 17) . ويتم تقويم الأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمنشآت المنافسة ومع معايير تاريخية للمنظمة نفسها . وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وقد لخص (Kaplan) و (Norton) هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسة هي مرحلة النمو (Growth) ومرحلة الاستقرار (Sustain) ومرحلة النضج (Harvest). (Norton & Kaplan، 1996: 49-51).

ففي مرحلة النمو حيث تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق وعلى تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم .وفي مرحلة الاستقرار تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة. أما مرحلة النضج فإن المنظمة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنظمة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات (الشيشيني، 2004: 121) ويرى (Kaplan) و (Norton) أنه يمكن للمنشآت تحقيق إستراتيجيتها من خلال ثلاثة أساليب رئيسة هي :

📊 نمو الإيرادات ومزيج المنتجات Revenue Growth and Mix

يقصد بنمو الإيرادات ومزيج المنتجات التوسع في المنتجات والخدمات، ومحاولة اجتذاب عملاء جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الإنتاج والخدمات بالتركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

✚ تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية Cost Reduction and Productivity

يقصد بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية محاولة تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف غير المباشرة، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات المنظمة المختلفة.

✚ استغلال الأصول Assets Utilization

ويقصد باستغلال الأصول تخفيض مستويات رأس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال ويوضح الشكل (19) التالي المقاييس التي تتناسب كل مرحلة من المراحل التي تمر بها المنظمة :

الأساليب المالية لتحقيق الإستراتيجية			المرحلة	
استغلال الأصول	تحسين الإنتاجية	نمو الإيرادات ومزيج الخدمات		
- نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات. -نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات		- معدل نمو المبيعات في القطاع -نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة للعملاء الجدد	النمو	إستراتيجية وحدة النشاط
- معدلات رأس المال (العامل) دورة رأس المال العامل). - معدلات العائد على رأس المال المستثمر (بالنسبة لفئات	- التكلفة بالمقارنة بالمنافسين. - معدلات تخفيض التكلفة. - التكاليف الغير مباشرة (النسبة إلى المبيعات)	النصيب من العملاء المستهدفين. - نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة. - ربحية العميل وخط	الاستقرار	

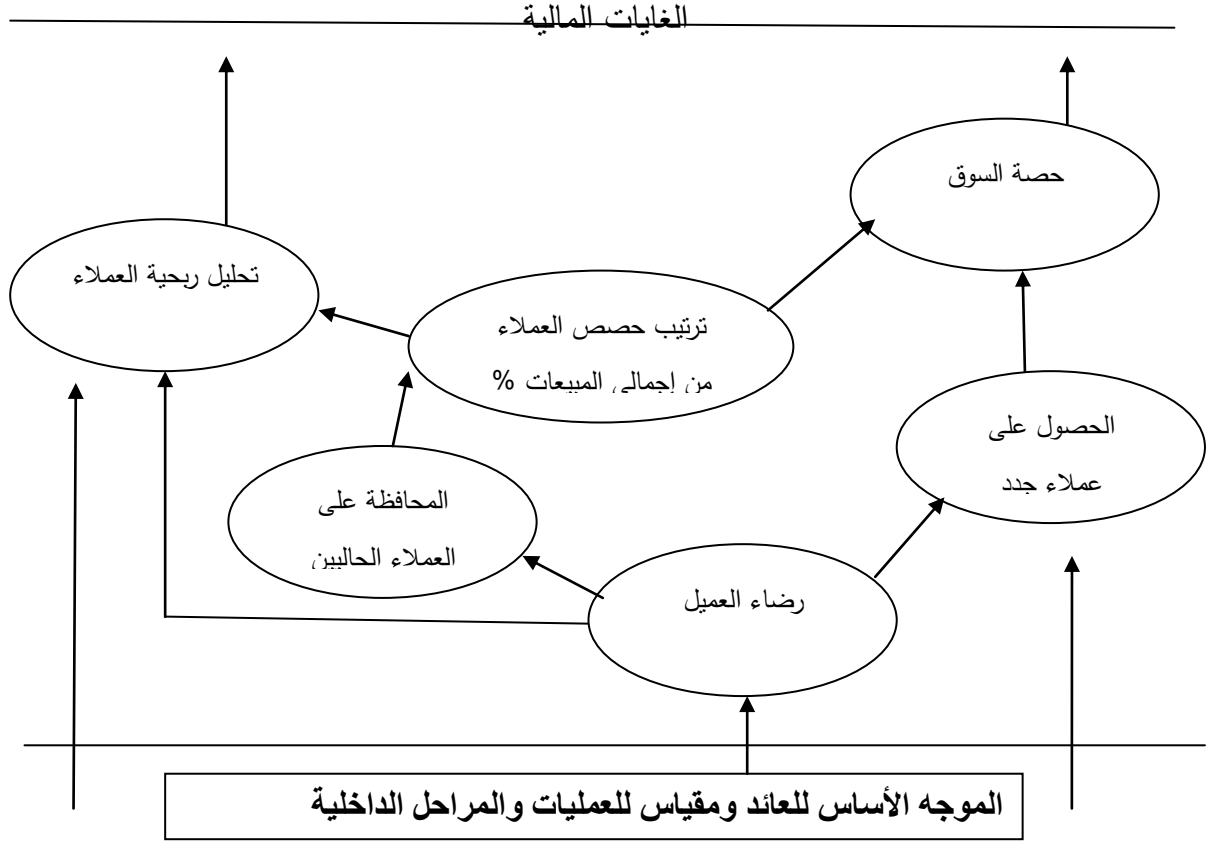
الأصول الرئيسية). - معدلات استغلال الأصول		الإنتاج		
-فترة الاسترداد Payback . -دورة التشغيل Throughput .	تكلفة الوحدة (لكل وحدة مخرجات، لكل صفقة)	- ربحية العميل وخط الإنتاج. - نسبة العملاء غير المربحين.	النضج	

(Kaplan and Norton,1996:52)

الشكل (19) تطويع المقاييس لتتناسب مع إستراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها

❖ محور العملاء

تعتمد معظم منشآت الأعمال في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات (سلع وخدمات) بنوعية متميزة وبأسعار معقولة. ومقياس الأداء المتوازن أخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء الذي يشمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين (Target Customer). كما وتتضمن بطاقة الأداء مقاييس متعددة، مثل رضا العميل (Customer Satisfaction) والاحتفاظ بالعميل (Customer Retention) واكتساب عملاء جدد (Customer Acquisition) وربحية العميل (Customer Profitability) والنصيب في السوق (Market share) في القطاعات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر العميل التي تعتمد بشكل أساس على إتباع المنظمة لأسلوب تحليل ربحية العملاء (Customer Profitability) (Kaplan and Norton ، 1992: 74) ويظهر الشكل (20) محور العملاء لمقياس الأداء المتوازن الذي يعد الأساس لمقياس العائد.



الشكل (20) محور العملاء لمقياس الأداء المتوازن الذي يعد الأساس لمقياس العائد

(Kaplan and Atkinson,1998:370)

يعكس محور العملاء المميزات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، ويترتب عليها ولاء العميل ورضائه، وقد يكون من بين هذه الخدمات التطوير المستمر في المنتجات، أو إدخال منتجات جديدة أو تخفيض وقت تقديم الخدمة أو السلعة أو تنوع الخدمات والمنتجات وغير ذلك من العوامل التي تؤدي إلى رضا العملاء، ويوفر مقياس رضا العميل مؤشراً عن كفاءة المنظمة ومدى نجاحها في تحقيق رضا العميل، فرضا العميل يؤدي إلى تكرار الشراء من المنظمة ، ويمكن القول إن الاحتفاظ بالعملاء وكسب عملاء جدد يرتبطان بتحقيق احتياجاتهم. ويوفر مقياس الاحتفاظ بالعميل صورة عن مدى ولاء العملاء، والذي يقاس بنسبة النمو في المبيعات مع العملاء الحاليين .كما يعكس مقياس اكتساب عملاء جدد مدى كفاءة المنظمة في جذب عملاء جدد ويقاس إما بعدد العملاء الجدد أو بالمبيعات الإجمالية لهؤلاء العملاء في القطاعات المستهدفة. ويعتبر مقياس ربحية العميل من المقاييس المهمة نسبياً فقد يظهر هذا المقياس أن بعض العملاء المستهدفين غير مربحين، ويحدث هذا بالنسبة للعملاء الجدد نتيجة زيادة تكلفة جذب هؤلاء العملاء عن العائد المحقق من بيع سلع وخدمات لهم، وفي هذه الحالة فإن الربحية

المحققة في الأجل الطويل تعد الأساس لاتخاذ قرار فيما يتعلق بالاحتفاظ أو الاستغناء عن هؤلاء العملاء، أما بالنسبة للعملاء غير المبرحين فإن القرار يكون بالاستغناء عنهم.

وقد بين (Kaplan and Norton ، 1996: 67-68) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المنشآت المختلفة وهي:

- **سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة Product /Service Attributes**

ويتضمن جانب سمات وخصائص المنتج أو الخدمة دوره الوظيفي بالنسبة للمستهلك، سعره وجودته وتميزه والوقت الذي يتوافر فيه

- **العلاقة مع العميل Customer Relationship**

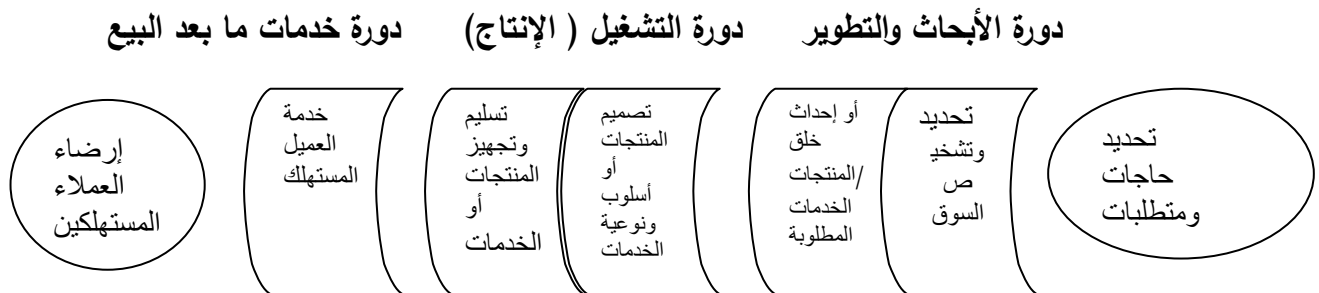
يتضمن نقل السلعة أو الخدمة للعميل ومدى استجابة المنظمة لمتطلبات العميل

- **السمعة أو الشهرة Image and Reputation**

و يتمثل في قدرة المنظمة بالتعريف عن نفسها للعملاء وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المنشآت (Kaplan and Norton, 1996: 67-68)

❖ **محور عمليات التشغيل الداخلية**

يركز هذا الجانب علي العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تؤدي إلي تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلي تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين، وقد تتضمن هذه الإجراءات المعلومات والتطبيقات مثل نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ونظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) ورقابة الجودة الشاملة (Total Quality) وإعادة الهندسة (Reengineering) ونظم المخزون الفوري (Just In Time) ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلي إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد. والشكل(21) يوضح سلسلة القيمة للعمليات الداخلية المحدثة .



الشكل(21) سلسلة القيمة للعمليات الداخلية

يبين الشكل (21) سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية لمنظمة الأعمال التي تحدث القيمة المجهزة للعميل أو المستهلك والتي تنقسم إلى ثلاث دورات: (Kaplan and Atkinson ، 1998: 371)

- **الدورة الأولى:** تسمى دورة الأبحاث والتطوير حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي ستستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها، وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج (الدراسة الفنية للإنتاج).
- **الدورة الثانية:** وتسمى دورة الإنتاج حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل، وتنتقل إلى تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء، ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة
- **الدورة الثالثة:** والتي تسمى دورة خدمة ما بعد البيع وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج الكلية والتي تتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم والتدريب التي تعدها المنظمة لتدريب العملاء المستهلكين على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم (البشتاوي، 2001: 108).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن هذه الدورات الثلاث بأنشطتها وعملياتها تعد الحلقة التي تربط بين حاجات العملاء ومتطلباتهم ومستوى الرضا المتحقق من تعاملهم مع المنظمة الذي تم توضيحه في محور العملاء.

❖ محور النمو والتعليم

يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنشآت باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولسد هذه الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل وذلك في ثلاث مجالات رئيسية هي: الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية، ويجب استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير كفاءاتهم وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية. فيجب على كل العاملين في المنظمة أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل، كما يجب الدفع بالمنتجات الجديدة نحو الأسواق بسرعة وفاعلية، ويجب البحث

عن طرق لتخفيض التكلفة باستمرار وإيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة للعملاء ومراعاة هدف التحسين المستمر في حاجاتهم .ويعتمد هذا المحور على مجموعة من المقاييس أهمها براءات الاختراع الجديدة والمنتجات الجديدة المقدمة في السوق (Kaplan and Atkinson، 1998: 372-373) .

❖ المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

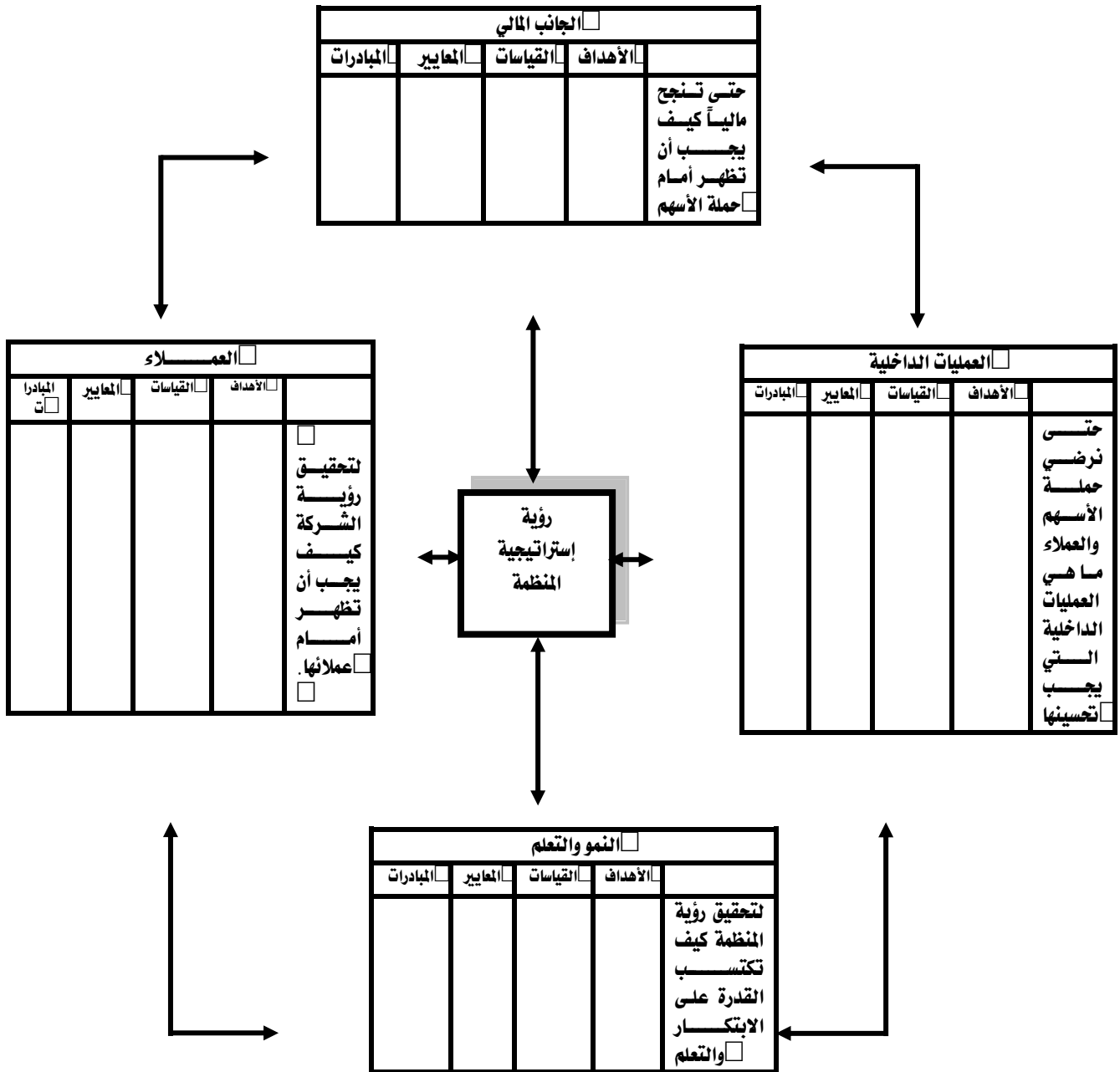
🚦 **الأهداف (Objectives) :** وهي النتائج المنشود تحقيقها ، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. **مثال ذلك :** زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10% في نهاية العام الحالي .

🚦 **القياسات ، المؤشرات (measures or Indicators) :** تمثل المعيار الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا. **مثال ذلك :** مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني)

🚦 **الهدف (Target) :** مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع. **مثال ذلك :** 80%.

🚦 **المبادرات (Initiatives):** تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. **مثال ذلك :** فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء. ويوضح الشكل (22) المحاور التي يشملها كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء:

الشكل (22) محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن



❖ مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء.	تتمية وتحسين العائد	الجانب المالي
معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدي	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	
نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير في المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية	زيادة الاستثمار واستغلال الموارد	
مواعيد التسليم، نسبة المرتجعات، تطور الجودة.	رضاء العملاء	جانب السوق
تطور عدد العملاء، نصيب المنظمة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات تطور قيمة المبيعات، حصة المنظمة من مبيعات السوق، حصة المنظمة في الأسواق الجديدة.	الحصة من السوق	
عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنشآت المنافسة.	العملاء الجدد	
معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران	تحسين طرق الأداء والتشغيل	جانب التشغيل الداخلي

المخزون، تطور مهارات العاملين		
التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية	تبسيط وتنميط أجزاء المنتج	
وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.	ابتكار طرق تشغيل جديدة	
معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجي	التطور التقني في مجال الإنتاج	
ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	جانب التطوير والابتكار
تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم	تطور نظم المعلومات والأساليب الإداري	

الشكل (23) مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية

❖ تصميم بطاقة الأداء المتوازن

أدرك كل من Kaplan and Norton أهمية تصميم مقياس للأداء وقدموا في دراستهم Harvard Business Review paper عام 1993 وصف مختصر من ثمان خطوات يمكن المدراء من تصميم مقياس متوازن ومنذ ذلك الحين ومع تطور بطاقة الأداء المتوازن مازالت تتضمن عملية التصميم الخطوات التالية :

(1) التحضير

في المنشآت المكونة من أكثر من وحدة أعمال إستراتيجية ، لابد من بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن لكل وحدة في ضوء الأهداف المحددة للوحدة من استخدام هذا النموذج، بحيث يكون للوحدة المشار إليها عملائها الذين يمكن تحديدهم بوضوح ، وكذلك لها قنواتها التوزيعية ومرافقها الإنتاجية فضلا عن معاييرها التي تعتمد عليها في تقييم أدائها المالي

(2) المقابلات الجولة الأولى

يتم في هذه المرحلة إمداد المدراء التنفيذيين في المنظمة بالمفاهيم المتعلقة بنظام بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى وثائق داخلية توضح رؤية المنظمة ورسالتها وإستراتيجيتها، وتجدر الإشارة هنا إلى انه لابد من وجود منسق قد يكون خارج المنظمة (مستشار من إحدى المنظمات المتخصصة بالاستشارات أو بيوت الخبرة) أو قد يكون من داخل المنظمة نفسها، يتحدد دوره بتنظيم الجهود وإدارة المقابلات المؤدية إلى الحصول على تصور واضح عن أهداف المنظمة، واقتراحات تتعلق بالمقاييس التي يمكن تضمينها للنموذج المراد بناؤه، وربما يستعين المنسق ببعض آراء وتطلعات حملة الأسهم او الملاك حول الأداء المتوقع للمنظمة، كذلك قد يستعين بآراء بعض العملاء والموردين بهدف معرفة وجهات نظرهم وتوقعاتهم لأداء المنظمة .

(3) ورشة العمل التنفيذية الأولى

يتمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في الربط بين القياس والإستراتيجية الذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا . وتتم مناقشة محتوى إستراتيجية المنظمة وأهميتها ثم الانتقال إلى البحث في النتائج المحتملة المترتبة على نجاح المنظمة في إستراتيجيتها ورسالتها ورؤيتها لكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. وهنا يستعين فريق العمل المكلف بالمقابلات التي سبق وان أجريت مع حملة الأسهم وممثلي العملاء لإثراء المناقشات في هذا الموضوع. حيث أن هذه المناقشات ستقود إلى تشخيص عوامل النجاح الأساسية لأداء المنظمة الأمر الذي يساعد في صياغة النموذج المبدئي لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

(4) المقابلات: الجولة الثانية

تهدف المقابلات في هذه الجولة إلى استطلاع رأي المدراء التنفيذيين في المنظمة حول النموذج المبدئي التجريبي الذي تم تطويره في الخطوة السابقة، وذلك اعتمادا على مراجعة وتوثيق نتائج ورشة العمل

التنفيذية الأولى. كذلك يقوم المنسق في هذه المقابلات بطلب اقتراحات من المدراء التنفيذيين حول المساعدة في عملية تنفيذ النظام.

(5) ورشة العمل التنفيذية الثانية

يشارك في هذه الورشة كل من أفراد فريق العمل من الإدارة العليا ومروسيهم المباشرين ، إضافة إلى أكبر عدد ممكن من أعضاء الإدارة الوسطى لمناقشة رسالة المنظمة ورؤيتها ومحتوى استراتيجيتها والنظام التجريبي أو المقترح لنموذج بطاقة الأداء المتوازن. ثم تشكل ورش عمل صغيرة لغرض مناقشة الآتي:

- المقاييس المقترحة
 - طريقة ربط برامج العمل الجارية مع المقاييس
 - البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام
- وكخلاصة لعمل هذه الورشة فإنه يتوقع أن تقدم عند انتهائها صياغة واضحة ودقيقة للأهداف لكل مقياس مقترح بما في ذلك المعدلات المستخدمة للتحسين في الأداء.

(6) ورشة العمل التنفيذية الثالثة

إن هذه الورشة هي التي ستضع اللمسات الأخيرة على النظام قبل البدء بالتنفيذ المباشر، حيث يتم خلالها:

- إجماع نهائي على رؤية المنظمة وأهدافها والمقاييس التي طورت في ورشتي العمل السابقتين
- تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مقياس تم اختياره في نموذج بطاقة الأداء المتوازن
- تشخيص برامج العمل التي ستمكن المنظمة من الوصول إلى معدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة.
- الاتفاق النهائي على برنامج التنفيذ والذي يشتمل على خطة الاتصالات مع جميع العاملين وإبلاغهم بفلسفة وأهداف بطاقة الأداء المتوازن.

(7) التنفيذ

إن عملية التنفيذ تتطلب تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد بيانات ونظام المعلومات، وكذلك تعميم النظام على مختلف مستويات المنظمة وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير مقاييس للوحدات الفرعية أو التي تتمتع بنوع من اللامركزية، وبهذا سيكون هناك نظام متكامل للمعلومات يساعد المدراء التنفيذيين في اتخاذ قراراتهم .

(8) المراجعة الدورية

تجري عملية المراجعة ومتابعة عمل النظام شهريا أو فصليا عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية في المنظمة وأقسامها أو مجموعات المهام المختلفة. أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الإستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

📊 قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمقياس بطاقة الأداء المتوازن

إن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء كما يظهر في الجدول (8) أكبر من 60% وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ، وبالتالي تتمتع متغيرات الدراسة بالثبات والمصدقية ويمكن عكس نتائج الدراسة في العينة على مجتمع البحث.

فالنسبة للبعد المالي فقد بلغ معامل الثبات (83.7 %) وتعتبر درجة ثبات جيدة جدا ، أما بالنسبة لبعد العملاء فقد بلغ معامل الثبات (90.6 %) وبالنسبة لبعد العمليات الداخلية فقد بلغ (92.1 %) وبلغ معامل الثبات لبعد التعلم والنمو (92 %) وتعتبر جميعها درجات ثبات ممتازة وتظهر قيم معامل الثبات في الجدول رقم (7) .

الجدول (8) قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمقياس بطاقة الأداء المتوازن			
المقياس	الأبعاد	العبارات	معامل الثبات
بطاقة الأداء المتوازن	البعد المالي	8	% 83.7
	بعد العملاء	8	% 90.6
	بعد العمليات الداخلية	8	% 92.1
	بعد التعلم والنمو	8	% 92

الجدول (8) قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

📊 التحليل العاملي لمقياس بطاقة الأداء المتوازن

تم إجراء التحليل العاملي على مقياس بطاقة الأداء المتوازن وظهر أن معامل كايذر لجميع الأبعاد أكبر من 50% ، وكذلك ظهر اختبار بارت ليت لجميع الأبعاد معنوي (أقل من 0.05 %) كما يظهر في الجدول (9) مما يدل على صلاحية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي عليها .

الجدول (9) التحليل العاملي لمقياس بطاقة الأداء المتوازن			
المعنوية	اختبار بارت ليت	اختبار كايزر	البعد
000	650.353	79.2 %	البعد المالي
000	860.15	90.3 %	بعد العملاء
000	1076.07	89.8 %	بعد العمليات الداخلية
000	1240.49	86.2 %	بعد التعلم والنمو

من خلال التحليل العاملي وبالعودة إلى قيم ايجن الأولية ومصفوفة العوامل بعد التدوير الموضحة بالجدول (10) ، نجد أن البعد المالي قد افرز بعدين يفسران (63.411%) من التباينات في إجابات المستقصى منهم على هذا البعد وبالتالي تم التعبير عن البعد المالي من خلال بعدين هما استغلال الموارد المالية، وتناسب الأسعار مع التكاليف.

افرز التحليل العاملي لبعد العملاء بعد التدوير بعدا واحدا يفسر (60.660 %) من التباينات في إجابات المستقصى منهم على هذا البعد، وكذلك بالنسبة لبعد العمليات الداخلية فقد افرز التحليل العاملي بعدا واحدا يفسر (64.761 %) من التباينات في إجابات المستقصى منهم على هذا البعد، وأخيرا بالنسبة لبعد التعلم والنمو فقد افرز التحليل العاملي بعدين يفسران (77.963 %) من التباينات في إجابات المستقصى منهم على هذا البعد وبالتالي تم التعبير عن بعد التعلم والنمو من خلال بعدين هما تنمية مهارات الموظفين وتقييم أداء الموظفين وبالتالي فان مقياس بطاقة الأداء أصبح يتضمن ستة أبعاد جديدة كما يظهر في الجدول (10) .

الجدول (10) قيم ايجن الأولية و مصفوفة العوامل بعد التدوير لبطاقة الأداء						
المتغير	البعد	الأبعاد الجديدة	قيم ايجن الأولية		مصفوفة العوامل بعد التدوير	
			الجذر	نسبة	الجذر	نسبة
			الكامن	التفسير	الكامن	التفسير
بطاقة الأداء المتوازن	البعد المالي	استغلال الموارد المالية	3.884	48.549	2.922	36.531
			1.189	14.862	2.150	26.880
		تناسب الأسعار				63.411

					مع التكاليف	
60.660	60.660	4.853	60.660	4.853	بعد العملاء	بعد العملاء
64.761	64.761	5.181	64.761	5.181	بعد العمليات الداخلية	بعد العمليات الداخلية
39.390	39.390	3.151	64.444	5.156	تنمية مهارات الموظفين	بعد التعلم
77.963	38.573	3.086	13.519	1.082	تقييم أداء الموظفين	والنمو

❖ تصميم مقياس الأداء

تعتبر عملية اتخاذ القرار حول اختيار مقياس الأداء المناسب عملية قيمة، ليس لأنها تجبر فريق الإدارة على توضيح أولويات الأداء فحسب ولكنها تعطي فرصة لحل الخلاف في وجهات النظر والآراء .

وقد نوقشت عملية اختيار المقياس الموضوعي للأداء ومراحل عملية القياس من قبل عدة باحثين في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينات فقد توصل (Keegan، 1989) على سبيل المثال إلى أن عملية القياس تمر بثلاث مراحل رئيسية أولاً: النظر إلى الإستراتيجية وتعريف الأهداف وتحديد كيف يمكن أن تحول إلى أهداف جزئية وأفعال فردية. ثانياً: استنتاج مجموعة مناسبة من المقاييس و تجميعها في مصفوفة مقاييس الأداء. ثالثاً: التركيز على تحويل مقاييس الأداء إلى تفكير إداري من خلال وضع ميزانية للعملية . ومن الانتقادات التي واجهت Keegan هو قرب حلقة الإدارة والتأكد من أن نظام القياس يتابع يوم بيوم ومدى تطبيق إستراتيجية الإدارة . كما أن الخطوة الأولى والثالثة صعبة التطبيق وتعتمد على الجهد الشخصي أم الخطوة الثانية ما يجب قياسه فهي معقدة نسبياً .

كما وقد اقترح Keegan بأن أفضل طريقة لقياس الأداء هي البدء في خمس مقاييس رئيسية وهي (الجودة ، رضا الزبائن ، السرعة ، تخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة، وتدفق العملية) ثم استنتاج المقاييس المتبقية والتأكد بان كل منهم يجمع بين المستويات الأفقية والهرمية في العمل وتعتمد على الفهم الكامل للتكلفة ولكنه لم يقدم الاقتراحات حول كيف يمكن فعل ذلك .

أما (Wisner and Fawcett ، 1991) فقد أظهرت عملية أكثر تفصيلا حيث أن عملية تصميم مقاييس الأداء يجب أن تمر بتسع خطوات رئيسية وهي:

1. تعريف واضح لمهمة المنظمة .
 2. تحديد للأهداف الإستراتيجية للمنظمة باستخدام المهمة المحددة كدليل.
 3. تطوير الفهم في كافة المستويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المتنوعة.
 4. تطوير مقاييس أداء عالمية قادرة على تعريف الموقع التنافسي للمنظمة لكل مستوى وظيفي إلى الإدارة العليا.
 5. إيصال الأهداف الإستراتيجية وأهداف الأداء إلى المستويات الدنيا في المنظمة . ووضع معايير محددة للأداء عند كل مستوى.
 6. تأكيد التناسق بين الأهداف الإستراتيجية وبين معايير الأداء في كل مستوى .
 7. التأكد من أن مقاييس الأداء المستخدمة تناسب جميع المستويات الوظيفية .
 8. استخدام نظام قياس الأداء لتحديد المركز التنافسي ، تحديد أماكن المشاكل، مساعدة المنظمة في وضع الأهداف الإستراتيجية واتخاذ القرارات التكتيكية لتحقيق الأهداف والتزود بالتغذية العكسية بعد تطبيق القرار.
 9. إعادة التقييم بشكل دوري لملائمة مقاييس الأداء الموضوعية مع بيئة المنافسة الحالية .
- و تتشابه هذه الخطوات التسع مع نموذج (Keegan) حيث أن على المقياس أن يستنتج من الإستراتيجية ولكن مع فرق أن على النموذج أن يطور بشكل مستمر.
- كما قام (Globerson ، 1985) بمساهمة شملت على مايلي:
- 1) يجب اختيار معايير الأداء من أهداف المنظمة.
 - 2) يجب مقارنة معايير الأداء بمعايير أداء المنظمات العاملة في نفس المجال.
 - 3) الهدف من كل معيار للأداء يجب أن يكون واضح.
 - 4) يجب تحديد طرق جمع البيانات ومعايير الأداء بشكل واضح.
 - 5) يفضل أن يعبر عن معايير الأداء بأرقام.
 - 6) يجب على معايير الأداء أن تكون تحت رقابة وتقييم مدير الوحدة.
 - 7) يجب مناقشة معايير الأداء مع أشخاص مثل (الزبائن ، الموظفين، المدراء)
 - 8) معايير الأداء المستهدفة يفضل أن تكون واحدة.

و قدم (Maskell ، 1989) سبع مفاهيم لعملية تصميم مقياس الأداء :

- (1) يجب على مقاييس الأداء أن ترتبط بشكل مباشر بإستراتيجية التصنيع للمنظمة.
 - (2) يجب أن تتبنى المقاييس الغير مالية.
 - (3) يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم مناسبة المقاييس الموضوعة لجميع الأقسام في المنظمة.
 - (4) يجب العلم بان المقاييس تتغير حسب الظروف.
 - (5) يجب أن تكون المقاييس بسيطة وسهلة الاستخدام.
 - (6) يجب أن تزود المقاييس بالتغذية المرتدة.
 - (7) يجب أن تصمم المقاييس لتحفز التحسين المستمر أكثر من المراقبة البسيطة.
- تم اقتراح مفاهيم تصميم مقاييس الأداء من قبل (Globerson (1985 و (Maskell (1989) وصنفت في مجموعات بحسب ارتباطها بعملية تصميم المقياس أو بالمدخلات او بالمرجات فعلى سبيل المثال فقد زعم (Globerson's ، 1985) إن معايير الأداء يجب أن تستنتج من أهداف المنظمة وهذا يتفق مع (Maskell's 1989) الذي اعتبر بان المقاييس يجب أن ترتبط بشكل مباشر بإستراتيجية التصنيع للمنظمة . وفي كلتا الحالتين إن مفهوم تصميم مقياس للأداء يفحص الارتباط مع الإستراتيجية من جهة والمخرجات من جهة أخرى و يصنف الجدول (11) عملية تصميم مقياس الأداء بحسب هذين البعدين :

الصفات المرغوبة لمخرجات العملية	الصفات المرغوبة لعملية تصميم نظام لقياس الأداء
يجب أن يكون مقياس الأداء قادر على تسهيل التعلم	مقياس الأداء يجب أن يشق من إستراتيجية المنظمة
يفضل مقياس الأداء الذي يعتمد على الأرقام	يجب أن يكون الهدف من كل مقياس أداء واضح
يجب أن يكون معيار الأداء تحت رقابة وحدة التقييم بالمنظمة	البيانات المجموعة والطرق المقدره لكل مستوى من مستويات الأداء يجب أن تكون واضحة
يجب تبني مقاييس الأداء غير المالية	كل شخص (الزبائن ، الموظفين والمدراء) يجب أن يشارك في اختيار المقياس
يجب أن يكون مقياس الأداء بسيط وسهل الاستخدام	مقياس الأداء الذي تم اختياره يجب أن يأخذ بالاعتبار المنظمة
يجب أن يوفر مقياس الأداء التغذية	يجب أن تكون العملية سهلة التطبيق ويجب أن تتغير

المرتدة بسرعة	المقاييس بحسب الظروف
يجب أن ينشط مقياس الأداء التحسين المستمر أكثر من الرقابة	

الجدول (11) عملية تصميم مقياس الأداء

وأخيرا فقد أظهر كل من (Mike&John ، 2000) أن عملية تصميم مقياس للأداء تشمل ستة مواضيع رئيسية أولها تصميم العملية ويتطلب من الباحثين تحديد العملية من أجل تصميم نظام لقياس الأداء. ثانيا: تطوير العملية ويشمل تحسين العملية من خلال أبحاث عملية تدرس في ثلاث وحدات تصنيع . ثالثا: توثيق العملية ويشمل وضع العملية في كتيب يمكن الأشخاص من تطبيقه لاحقا. رابعا: اختبار العملية ويشمل اختبار العملية الموضوعة في كتيب من غير مشاركة أبحاث عملية في ستة وحدات تصنيع أخرى. خامسا: نشر العملية ويشمل نشر الكتيب عن العملية سادسا: قبول العملية وتشمل نشر استبيان عن مدى قبول العملية من قبل المشتريين.

والسبب الجوهري لمرور عملية التصميم بهذه المراحل هو كون الاستقرار في العملية من خلال المرحلتين الأوليتين تصميم وتطوير العملية يكون منخفض. كما أن الإصدار الأول للعملية يستند إلى النظرية الأكاديمية وطرق الصناعة الملاحظة. وبعد التطبيق الأول للعملية تظهر العديد من العيوب في العملية يمكن تحديدها إما من خلال فريق الإدارة أو من خلال مسهل العملية. لذلك من الأساسي أن يستجيب الأفراد لتحديد وتحسين العملية بإخلاص .وهكذا لابد من تبني أبحاث عملية مع باحثين ميدانيين مثل مسهل العملية خلال تطوير العملية.

عندما يتم استخدام العملية في عدة حالات يصبح من الممكن أن نضع صياغة لها في كتيب يقدم تفاصيل كافية للأشخاص حول تطبيق العملية . هناك سؤال حرج في هذه المرحلة وهو هل يمكن لأفراد آخرين تطبيق العملية الموثقة ؟ ولهذا يجب أن يشمل الكتيب كل المعلومات الضرورية لتطبيق العملية وان تكون كل المعلومات واضحة وعند اختبار العملية يجب استخدام أفراد آخرين غير الأفراد الأصليين وذلك للتأكد من أن تصميم العملية يحتوي المعلومات الكافية للتطبيق. وعند التأكد بان العملية يمكن تطبيقها من قبل أفراد آخرين يصبح من الممكن نشرها وان تلقى القبول من قبل المشتريين.

ثالثا: نموذج الدراسة (Research Model)

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو إدارة الوقت والمتغير التابع هو أداء المنظمة ويحتوي كل من المتغير المستقل والمتغير التابع على مجموعة من العناصر سيتم تفصيلها فيما يلي . تم قياس إدارة الوقت من خلال مقياس سلوك إدارة الوقت TMBS الذي تم ابتكاره من قبل (Macan ، 1990) أما بالنسبة للمتغير التابع وهو الأداء التنظيمي فقد تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياسه.

🚩 مقياس سلوك إدارة الوقت Time Management Behaviour Scale

تم ابتكار نموذج سلوك إدارة الوقت من قبل (Macan ، 1990) وهو عبارة عن مجموعة من المفاهيم الشائعة لإدارة الوقت تم اختبارها من خلال التحليل. ومكونات هذا النموذج هي : وضع الأهداف والأولويات ، آليات التخطيط والجدولة مثل (صنع القوائم) تنظيم الوقت مثل (تحديد الطريقة الأفضل للقيام بالعمل) ، وأخيرا السيطرة على الوقت . وفي دراستها اعتبرت الرقابة على الوقت كأحد مخرجات سلوك إدارة الوقت ولا يجب أن تعتبر كأحد عناصر النموذج. اختبر (Adams ، 1997) عناصر نموذج سلوك إدارة الوقت باستخدام عناصر تحليل جديدة ووجد إمكانية إضافة عناصر أخرى مثل الرضا عن العمل والولاء الوظيفي .

كما بحث (SHahani ، 1993) في صلاحية النموذج ووجد أن عناصر نموذج TMBS مرتبطة بشكل ملحوظ مع العناصر الأخرى، وإن هذا النموذج أكثر صلاحية وهو من أكفا النماذج لقياس سلوك إدارة الوقت .

لقد تم اختيار نموذج سلوك إدارة الوقت TMBS و تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة وذلك للأسباب التالية:

(1) بحث (Shahani ، 1993) في صلاحية النموذج ووجد أن عناصر نموذج TMBS مرتبطة بشكل ملحوظ مع العناصر الأخرى، وإن هذا النموذج أكثر صلاحية وهو من أكفا النماذج لقياس سلوك إدارة الوقت .

(2) إن الشكل القصير من هذا النموذج والذي يتمثل ب 30 بند هو الأفضل والأكثر قبولا لدراسة سلوك إدارة الوقت بالإضافة إلى أن هذا النموذج يقابل العوامل النفسية وهذا ما أكد عليه كل من (Mudrack ، 1997) و (Macan ، 1994).

(3) يعتبر نموذج TMBS من أشهر وأميز مقاييس إدارة الوقت وذلك لأنه يركز على الوظائف الرئيسة لعملية إدارة الوقت وهي التخطيط و التنظيم والرقابة.

أما لقياس الأداء التنظيمي فقد تم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن BSC التي تم ابتكارها من قبل David Norton & Robert Kaplan والتي تعتبر من أهم مقاييس الأداء الحديثة التي تعنى بالجوانب المالية وغير المالية، ولذلك تم اعتمادها لقياس أداء المنظمات موضوع الدراسة وفيما يلي شرح لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة. وكذلك بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة ، و تعتبر من أدوات الإدارة الإستراتيجية لمساعدة كيانات الأعمال على ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي.

وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على قياس أداء المنظمة من خلال حركة التوازن بين محاور أربعة أساسية حيث تقوم بوصل الرؤية والإستراتيجية بهذه المحاور وهي: (Morisawa ، 2002)

- **بطاقة الأهداف المالية Financial:** و تحوي على أهدافا مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي. كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسر المالي. أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

- **بطاقة العملاء Customers:** و تحوي أهدافا تتعلق بإرضاء العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق المنتجات أو تقديم خدمات جديدة، الاستجابة لشكاوى العملاء، تحسين الخدمة أو أسلوب البيع، زيادة المعرفة بالمنتجات. إن المنظمة التي لا تتابع طلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاواهم هي مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجيا لمنافس آخر يحقق رغباتهم.

- **بطاقة العمليات الداخلية Internal Business Process :** هذه البطاقة تجعلنا نهتم بتطوير المنظمة من الداخل والمحافظة على مستو عالٍ من الأداء فيما نقوم به من عمليات. و هذه البطاقة قد تشمل أهدافا مثل: جودة التصنيع، نسبة الفاقد في المواد أثناء التصنيع، سرعة تغيير الإنتاج من منتج الخام أثناء التصنيع، وقت التقدم Lead time لمنتج، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، تطور أنظمة العمل الإدارية، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التعاون بين الإدارات المختلفة، وغير ذلك من الأهداف

المتعلقة بالعمليات الداخلية. في كثير من المنظمات يوجد إهمال كبير للعديد من مقاييس الأداء للعمليات الداخلية وبالتالي لا يتحسن مستوى الأداء بل يتدنّى.

- **بطاقة التعلم والإبداع Innovation and Learning:** تتعلق هذه البطاقة بقدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. فقد تشمل هذه البطاقة أهدافا مثل تطبيق أسلوب إداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة، تنفيذ الاقتراحات المقدمة من العاملين، وإعطائهم الحافز للابتكار والتطوير. وبدون التعلم والابتكار لا يمكن للمنظمة أن تستمر لأن المنافسين يتطورون وبالتالي ستخرج خارج المنافسة. لذلك فإن استخدام هذه البطاقة يساعد على مراقبة تطور المنظمة وقدرتها الابتكارية مقارنة بالآخرين.

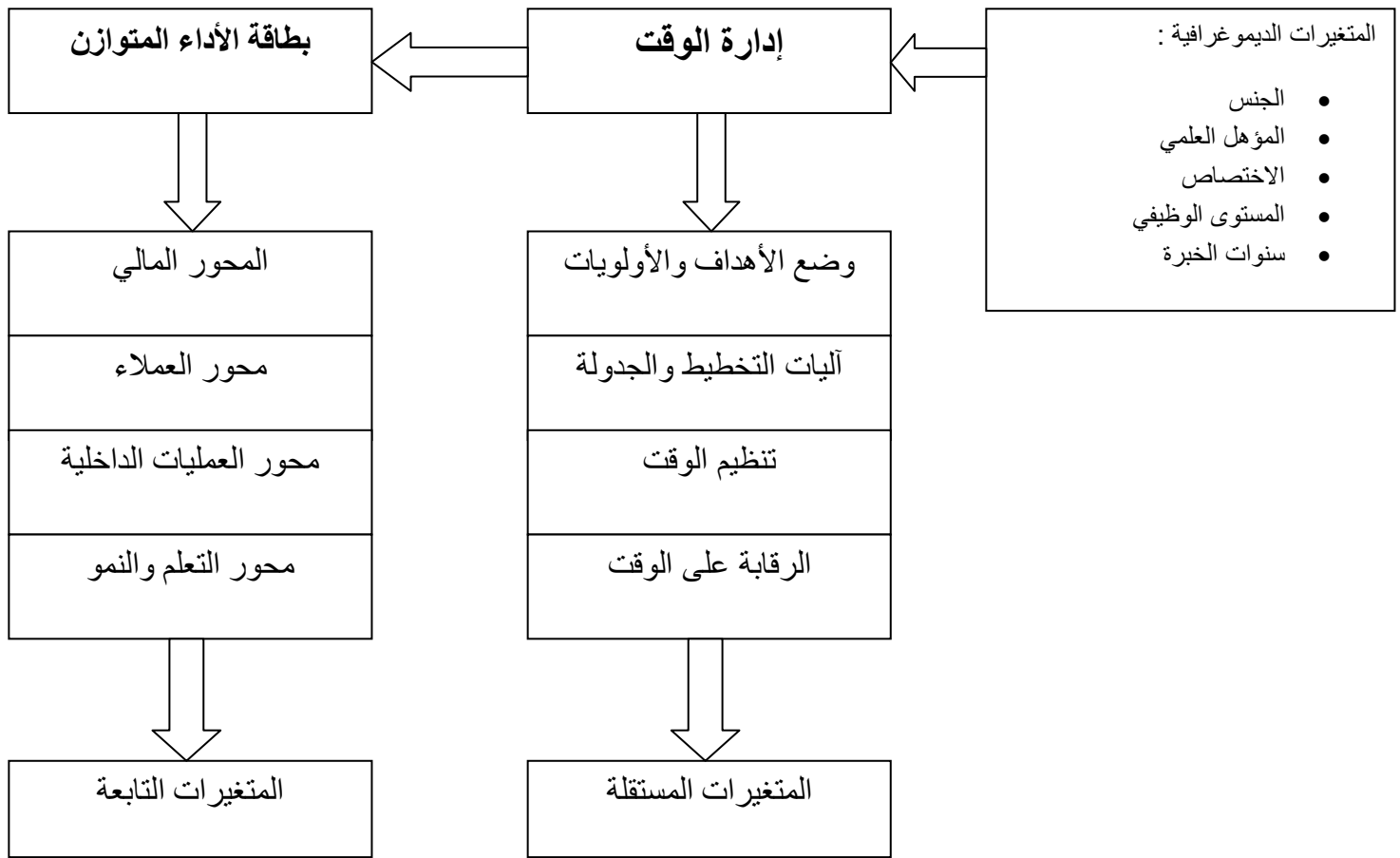
وبشكل عام يمكن تلخيص أسباب اختيار بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المنظمة بالأسباب التالية (1) إن بطاقة الأداء المتوازن تقدم رؤية شاملة للعمل، وتشمل التدابير المالية وغير المالية ونتائج الإجراءات التي اتخذت بالفعل (Norton & Kaplan ، 1992) .

(2) بحسب كل من (Epstein & Atkinson ، 2000) تلخص بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من مؤشرات الأداء الرائدة (المستقبلية) Leading ذات التوجه استراتيجي والقائمة (الحالية) Lagging ، وقد غير هذا الابتكار الطريقة التي يفكر بها كثير من المديرين، فهم الآن يطورون الإستراتيجية بحرص وينظرون إلى المنظمة كمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتعاونة ودمجون الإستراتيجية في مقاييس الأداء ويربطونها بالمكافآت.

(3) تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لضمان تحقيق إستراتيجية الاتصالات الداخلية والخارجية لجميع مستويات المنظمة عندما تستخدم البطاقة كإستراتيجية، ويمكن أن تساعد البطاقة ليس فقط لإدارة تنفيذ الإستراتيجية، ولكن لصقل مستويات الأداء.

(4) إن بطاقة الأداء المتوازن تركز على نهج إدارة الأداء و تشمل مقاييس الأداء المستمدة من رؤية وإستراتيجية المنظمة. كما أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية تهدف إلى نشر ومراقبة هذه الإستراتيجية عن طريق استخدام مزيج من التدابير المناسبة المالية وغير المالية. وتحقيق التوازن بين العمليات الداخلية والخارجية.

ويمكن تلخيص المتغيرات المستقلة والتابعة بالجدول رقم (12) التالي:



❖ قيم التباين المشترك

إن قيم التباين المشترك يجب أن تكون أكبر من 30 % وقد كانت جميع قيم التباين المشترك لعبارات النموذج أكبر من 30 % ماعدا العبارات التالية (5، 8، 12، 23) حيث كانت قيم التباين المشترك لها أقل من 30% وبالتالي يجب أن تحذف من الاستبيان كما يظهر من خلال الجدول (13) .

الجدول (13) قيم التباين المشترك							
العبارة	التباين	العبارة	التباين	العبارة	التباين	العبارة	التباين
1	79.5	17	73.7	33	72	49	70.6
2	70.6	18	71.8	34	69.8	50	76
3	67	19	66.3	35	66.5	51	53.6
4	58	20	65.9	36	46.7	52	63.7
5	14.4	21	62.4	37	46.4	53	62.3

64.7	54	74.3	38	52.6	22	59.7	6
61.1	55	69.7	39	28.8	23	67.2	7
66	56	61.9	40	36	24	22.7	8
81.7	57	64	41	85.9	25	59.6	9
80.8	58	67	42	86.7	26	75.9	10
74.9	59	67.9	43	79.1	27	64.4	11
71	60	58.2	44	69.4	28	25.1	12
69	61	59.4	45	51.5	29	67.8	13
81.1	62	51.2	46	53.6	30	55.4	14
84.2	63	58.3	47	59.9	31	41.6	15
80.9	64	59.4	48	50.3	32	51.2	16

❖ قيم معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للأبعاد الجديدة

إن قيمة معامل ألفا كرونباخ للأبعاد الجديدة بعد إجراء التحليل العاملي لكل من أبعاد إدارة الوقت وبطاقة الأداء اكبر من 60% وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ.

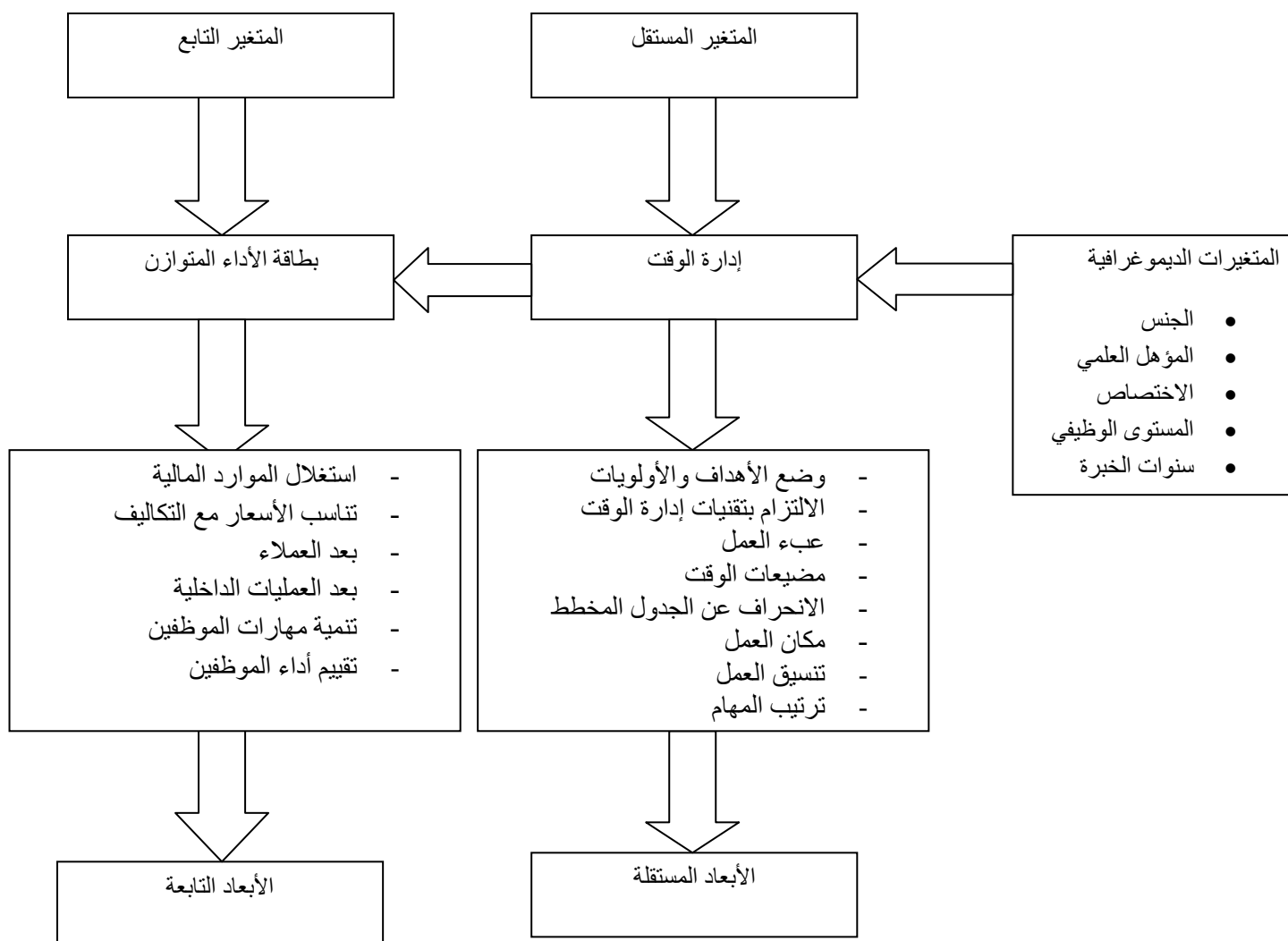
بلغ المتوسط المحسوب لمعامل ألفا لبعده وضع الأهداف والأولويات 90.4 % وتعتبر درجة ثبات عالية ، و بلغ المتوسط المحسوب لمعامل ألفا لبعده الالتزام بتقنيات إدارة الوقت 79.7 % وتعتبر درجة ثبات جيدة، وكذلك فقد بلغ المتوسط المحسوب لمعامل ألفا لبعده عبء العمل 68.7 % وتعتبر درجة ثبات مقبولة ، و بلغ المتوسط المحسوب لمعامل ألفا لبعده مضيعات الوقت 64.3 % وتعتبر درجة ثبات مقبولة ، وكذلك قد بلغ المتوسط المحسوب لمعامل ألفا لبعده الانحراف عن الجدول المخطط 74 % وتعتبر درجة ثبات جيدة ، وبلغ المتوسط المحسوب لمعامل ألفا لبعده مكان العمل 84 % وتعتبر درجة ثبات جيدة جداً، وبلغ المتوسط المحسوب لمعامل ألفا لبعده تنسيق العمل 75.2 % وتعتبر درجة ثبات جيدة ، وأخيراً بلغ المتوسط المحسوب لمعامل ألفا لبعده ترتيب المهام 64.7 % وتعتبر درجة ثبات مقبولة .

أما بالنسبة للأبعاد التابعة فقد بلغ المتوسط المحسوب لمعامل ألفا لبعده استغلال الموارد المالية 82 % وتعتبر درجة ثبات جيدة جداً، وبلغ المتوسط المحسوب لمعامل ألفا لبعده تناسب الأسعار مع التكاليف 74.2 % وتعتبر درجة ثبات جيدة، وكذلك فقد بلغ المتوسط المحسوب لمعامل ألفا لبعده العملاء 90.6 % وتعتبر درجة ثبات عالية ، وبلغ المتوسط المحسوب لمعامل ألفا لبعده العمليات الداخلية 92.1 %

وتعتبر درجة ثبات عالية ، وبلغ المتوسط المحسوب لمعامل ألفا لبعد تنمية مهارات الموظفين 88.9 %
وتعتبر درجة ثبات جيدة جدا، وأخيرا بلغ المتوسط المحسوب لمعامل ألفا لبعد تقييم أداء الموظفين 89.7 %
وتعتبر درجة ثبات جيدة جدا. ويبين الجدول (14) قيم معاملات الثبات للأبعاد الجديدة.

الجدول (14) قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للأبعاد الجديدة			
المتغيرات	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا
إدارة الوقت	وضع الأهداف والأولويات	6	90.4 %
	الالتزام بتقنيات إدارة الوقت	5	79.7 %
	عبء العمل	2	68.7 %
	مضيعات الوقت	4	64.3 %
	الانحراف عن الجدول المخطط	3	74 %
	مكان العمل	2	84 %
	تنسيق العمل	3	75.2 %
	ترتيب المهام	3	64.7 %
بطاقة الأداء	استغلال الموارد المالية	5	82 %
	تناسب الأسعار مع التكاليف	3	74.2 %
	بعد العملاء	8	90.6 %
	بعد العمليات الداخلية	8	92.1 %
	تنمية مهارات الموظفين	4	88.9 %
	تقييم أداء الموظفين	4	89.7 %

وبالتالي يمكن تمثيل نموذج الدراسة بعد التحليل العائلي بالنموذج التالي :



الشكل (24) نموذج الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة (Research Hypotheses)

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها ووفقا للفلسفة الوضعية التي تم تبنيها والأسلوب الاستنتاجي الذي تم اختباره كأسلوب للدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

(1) توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الوقت والأداء في المنظمة

أشار كل من (Njagi and Malel ، 2012) إلى أن إدارة الوقت والأداء يرتبطان بشكل مباشر ويحتاج كل منهما الآخر، وتعتبر إدارة الوقت قضية أساسية في أداء العمل، و توصل كل من (Ojokuku and

Kehinde ، 2011) إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الوقت والأداء و يمكن أن يتفرع من تلك الفرضية الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الوقت وبعد استغلال الموارد المالية.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الوقت وبعد تناسب الأسعار مع التكاليف.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الوقت وبعد العملاء.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الوقت وبعد العمليات الداخلية.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الوقت وبعد تنمية مهارات الموظفين.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الوقت و بعد تقييم أداء الموظفين.

(2) يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في بطاقة الأداء المتوازن.

وجد (Abduljabbr ، 2013) في دراسته أثر ايجابي لكل من (إدارة الوقت، تخطيط الوقت ، سلوكيات الوقت) على الأداء، و يمكن أن يتفرع من تلك الفرضية الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد وضع الأهداف والأولويات في بطاقة الأداء المتوازن.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام بتقنيات الوقت في بطاقة الأداء المتوازن.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد عبء العمل في بطاقة الأداء المتوازن.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد مضيعات الوقت في بطاقة الأداء المتوازن.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الانحراف عن الجدول المخطط في بطاقة الأداء المتوازن.

- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد مكان العمل في بطاقة الأداء المتوازن.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تنسيق العمل في بطاقة الأداء المتوازن.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد ترتيب المهام في بطاقة الأداء المتوازن.

(3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى للمتغيرات الديموغرافية . (الجنس، المؤهل العلمي، الاختصاص، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

حيث أظهرت دراسة (Hassanzabeh، 2007) على مجموعة من المدراء اختلاف عملية إدارة الوقت بين المدراء حسب سنوات الخدمة والخبرة في الإدارة ومستوى التعليم ، وهناك اختلاف بين لمدراء من حيث مشاركة كل عنصر من العناصر السابقة في عملية إدارة الوقت. كما وأظهرت دراسة (قارح ،

- (2011) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المتغيرات الديموغرافية التالية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) من حيث إدارة الوقت للعاملين في الجامعات السورية وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المتغيرات الديموغرافية التالية (العمر ، الحالة الاجتماعية) من حيث إدارة الوقت للعاملين في الجامعات السورية ويمكن أن يتفرع عن الفرضية السابقة الفرضيات التالية :
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير الاختصاص.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الخاتمة

تناول هذا الفصل أهم مقاييس إدارة الوقت وأبعاد تلك المقاييس، وقدم مجموعة من مقاييس الأداء التنظيمي وترتيبها في مجموعات وهي (المقاييس المنفردة والمركبة ، المقاييس المالية وغير المالية ، مقاييس الأداء التنظيمي باعتماد الفاعلية والكفاءة، وأخيرا مقاييس الأداء المعتمدة على الإستراتيجية) .

عرض هذا الفصل مقياس سلوك إدارة الوقت (TMBS) ويحتوي على الأبعاد التالية (وضع الأهداف والأوليات ، آليات التخطيط والجدولة ، تنظيم الوقت، وأخيرا السيطرة على الوقت) وتم اختبار الثبات والصدق لهذا النموذج وتوضيح أسباب اختياره و سبب الاعتماد عليه في هذه الدراسة .

قدم هذا الفصل مقياس بطاقة الأداء المتوازن وتحتوي على الأبعاد التالية (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) وناقش الباحث المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ومراحل تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

بالنسبة لنموذج الدراسة الذي سيتم الاعتماد عليه فقد احتوى على المتغير المستقل و هو إدارة الوقت والمتغير التابع وهو أداء المنظمة، ويشمل كل من المتغير المستقل والمتغير التابع على مجموعة من

الأبعاد، تم قياس إدارة الوقت من خلال مقياس سلوك إدارة الوقت TMBS الذي تم ابتكاره من قبل (Macan ، 1990) أما بالنسبة للمتغير التابع وهو الأداء التنظيمي فقد تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياسه.

قدم هذا الفصل قيمة معامل الثبات للمتغير المستقل والمتغير التابع بطريقة ألفا كرونباخ قبل إجراء التحليل العاملي، وظهر قيم التباين المشترك لعبارات الاستبيان، ثم ظهر بعد التحليل العاملي أبعاد جديدة وتم حساب قيم معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للأبعاد الجديدة وبناء على الأبعاد الجديدة تم بناء نموذج الدراسة.

أظهر هذا الفصل فرضيات الدراسة والتي سنعمل على اختبارها وقد تم بناؤها بالاعتماد على نموذج الدراسة ومجموعة من الدراسات التي تدعم تلك الفرضيات.

الفصل الرابع

جمع وتحليل البيانات واختبار الفروض

- (1) وصف عينة الدراسة
- (2) تحليل المتوسط والانحراف المعياري واختبار One Sample T-test
- (3) معامل الارتباط
- (4) تحليل الانحدار
- (5) تحليل الانحدار بطريقة Stepwise
- (6) تحليل الانحدار بين الأبعاد المستقلة والأبعاد التابعة
- (7) اختبار T-Test لمتغير النوع
- (8) اختبار T-Test لمتغير المستوى التعليمي
- (9) اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه Oneway Anova للتخصص
- (10) اختبار T-Test لمتغير المسمى الوظيفي
- (11) اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه Oneway Anova لسنوات الخبرة

مقدمة

يحتوي هذا الفصل على وصف لعينة البحث التي تم إجراء الدراسة عليها وتمثلت بمجموعة من العاملين بالمصارف التجارية السورية، وقد تم عرض توزيع أفراد العينة تبعاً للنوع والمستوى التعليمي والاختصاص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

يظهر هذا الفصل الإحصاءات الوصفية واختبار One Sample T-test لكل بعد من الأبعاد المستقلة والتابعة، ويبين العبارات التي تتعلق بكل بعد، ويبين أكثر العبارات توافراً وأكثر العبارات من ناحية التوافق بين الباحثين حول إجاباتهم .

تم اختبار علاقة الارتباط والانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة واختبار الفروق بين الباحثين في إدارتهم للوقت تبعاً لمتغير النوع و المستوى التعليمي والتخصص والمسمى الوظيفي و لسنوات الخبرة.

1) وصف عينة الدراسة

يشير الجدول (15) إلى نوع الباحثين حيث إن عينة الدراسة تتكون من 103 من الذكور و 95 من الإناث بنسبة 52% للذكور و 48% للإناث.

الجدول (15) التوزيع التكراري للباحثين حسب متغير النوع		
نوع المبحوث	التكرار	النسبة
ذكر	103	52 %
أنثى	95	48 %
المجموع	198	100%

يبين الجدول (16) المستوى التعليمي للباحثين حيث إن الأفراد الذي يحملون إجازة جامعية 129 أما الأفراد الذين يحملون شهادة أكبر من الإجازة الجامعية 69 و بنسبة 65.15% لحملة الإجازة الجامعية و بنسبة 34.85% للأفراد الذين يحملون شهادة أكبر من الإجازة الجامعية.

الجدول (16) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي		
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
65.15 %	129	إجازة جامعية
34.85 %	69	أعلى من إجازة جامعية
100 %	198	المجموع

يظهر الجدول (17) اختصاص المبحوثين، حيث توزع أفراد العينة حسب الاختصاص كما يلي محاسبة 54 ، إدارة 51 ، مصارف 76 و اقتصاد 17 وبالنسب التالية (محاسبة 27.3 % ، إدارة 28.8 % ، مصارف 38.4 % ، اقتصاد 8.6 %)،

الجدول (17) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير الاختصاص		
النسبة	التكرار	الاختصاص
27.3 %	54	محاسبة
25.8 %	51	إدارة
38.4 %	76	مصارف
8.6 %	17	اقتصاد
100 %	198	المجموع

يشير الجدول (18) إلى المسمى الوظيفي للمبحوثين حيث توزع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي إلى 75 رئيس قسم و 123 موظف وبنسبة 37.8 % لرئيس القسم و 62.2 % للموظف .

الجدول (18) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
37.4	74	رئيس قسم
62.1	123	موظف
100 %	198	المجموع

يبين الجدول (19) سنوات الخبرة فقد بلغ أفراد العينة الذين لديهم خبرة أقل من خمس سنوات 82 بنسبة 41.4 % ، وبلغ أفراد العينة الذين لديهم خبرة تتراوح بين الخمس والعشر سنوات 80 بنسبة 40.4 % ، وبلغ أفراد العينة الذين لديهم خبرة تتراوح بين إحدى عشر سنة وخمس عشر سنة 34 بنسبة 17.2 % ، وكان هناك فردين لديهم خبرة تتراوح بين ست عشر سنة وعشرين سنة بنسبة 2 % .

الجدول (19) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة		
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	82	41.4 %
من 5 إلى 10 سنوات	80	40.4 %
من 11 إلى 15 سنة	34	17.2 %
من 16 إلى 20 سنة	2	2 %
المجموع	198	100 %

(2) الإحصاءات الوصفية واختبار One Sample T-test

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتصنيف إجابات المبحوثين وقد تم تقسيم درجات المقياس كما هو مبين في الجدول رقم (20) أما بالنسبة للأسئلة السلبية فقد تم عكس المقياس :

الجدول (20) مقياس ليكرت الخماسي				
غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5
1.8-1	2.6 - 1.8	3.4 - 2.6	4.2-3.4	5-4.2

يبين الجدول (21) بأن أغلب متوسطات الإجابات على العبارات من 1 إلى 8 والتي تتعلق ببعد وضع الأهداف والأولويات كانت أكبر من 3.4 وهي ضمن مجال الموافق أي أن معظم المبحوثين يضعون أهداف ويحققونها في الوقت المحدد، ويقومون بترتيب الأولويات ضمن مجال عملهم، كما يضعون خطة وموعد نهائي لتحقيقها ، وتم حذف العبارات (5، 8) وذلك لان قيم التباين المشترك لها أقل من 30%

ويظهر من الجدول أن متوسط البعد الكلي أكبر من 3.4 ومستوى المعنوية اصغر من 0.05 % وبالتالي فإن البعد متوفر بشكل جيد وذو دلالة إحصائية.

الجدول (21) الإحصاءات الوصفية واختبار T-test لبعد وضع الأهداف والأولويات							
الأبعاد الجديدة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط البعد	انحراف البعد	قيمة $T = 3.4$	
						T	المعنوية
وضع الأهداف والأولويات	1	4.14	0.91	3.83	.73	8.35	197
	2	3.78	0.73				
	3	3.88	0.93				
	4	3.84	0.84				
	6	3.63	0.90				
	7	3.71	0.97				
000							

يظهر الجدول (22) أن متوسط الإجابات على العبارات (9، 10، 11، 16) والتي تتعلق ببعد الالتزام بتقنيات إدارة الوقت تقع ضمن مجال الموافق، أي أن معظم المبحوثين يحملون دفتر للملاحظات، ويستطيعون الوصول للسجلات بشكل فوري، وينظمون ورقة عمل للأنشطة اليومية ولديهم سجل للمواعيد، أما بالنسبة لمتوسط الإجابة على العبارة (15) فتقع ضمن مجال الحيادي، وتم حذف العبارة (12) وذلك لان قيم التباين المشترك لها اقل من 30% ويظهر من الجدول أن متوسط بعد الالتزام بتقنيات إدارة الوقت أكبر من 3.4 ومستوى المعنوية اصغر من 0.05 % وبالتالي فإن البعد متوفر بشكل جيد وذو دلالة إحصائية.

إن متوسط العبارات (13، 14) والتي تتعلق ببعد عبء العمل تقع ضمن مجال الحيادي ومتوسط عبء العمل أصغر من 3.4 أي أن بعد عبء لم يكن متوفر بشكل جيد.

الجدول (22) الإحصاءات الوصفية واختبار T-test لبعيد تقنيات إدارة الوقت								
قيمة $T = 3.4$			انحراف البعد	متوسط البعد	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	الأبعاد الجديدة
المعنوية	درجة الحرية	T						
000	197	7.37	.67	3.75	1.01	3.48	9	الالتزام بتقنيات إدارة الوقت
					0.90	4.34	10	
					0.75	3.96	11	
					0.97	3.37	15	
					0.84	3.60	16	
000	197	- 3.96	.76	3.19	0.97	3.04	13	عبء العمل
					0.88	2.59	14	

يوضح الجدول (23) أن متوسط الإجابة على العبارة 17 بلغ 4.07 وهي تقع ضمن مجال الموافق أي أن معظم المبحوثين يحققون أهدافهم في الوقت المحدد أما بالنسبة للعبارات (21، 22، 24) فهي تقع ضمن مجال غير موافق أي أن معظم المبحوثين لا يقوموا بأعمال روتينية أو بأعمال غير مجدية أو مستهلكة للوقت، ولا يجدون صعوبة بإنهاء العمل في الوقت المحدد، ولا يضيعون الكثير من الأعمال في المحادثات السريعة والزيارات المفاجئة وقد تم حذف العبارة (23) لأن قيمة التباين المشترك لها أصغر من 30 % ، وبلغ متوسط بعد مضيعات الوقت 3.90 وهو أكبر من 3.4 ومستوى المعنوية أصغر من 0.05 % أي أن البعد متوفر بشكل جيد وذو دلالة إحصائية.

يظهر من الجدول (23) أن متوسط العبارات (18، 19، 20) تقع ضمن مجال الحيادي ، ومتوسط بعد الانحراف عن الجدول المخطط أصغر من 3.4 وبالتالي فإن البعد غير متوفر بشكل جيد.

الجدول (23) الإحصاءات الوصفية واختبار T-test لبعد إدراك التحكم بالوقت								
قيمة $T = 3.4$			انحراف البعد	متوسط البعد	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	الأبعاد الجديدة
المعنوية	درجة الحرية	T						
000	197	10.5 4	.67	3.90	.97	4.07	17	مضيعات الوقت
					1.07	2.52	21	
					.85	2.16	22	
					.95	1.79	24	
000	197	- 7.51 2	.73	3.01	.83	3.44	18	الانحراف عن الجدول المخطط
					.90	2.82	19	
					.96	2.70	20	

يبين الجدول (24) أن متوسط الإجابات على العبارات (25، 26) والتي تتعلق ببعد مكان العمل تقع ضمن مجال غير موافق، أي أن معظم المبحوثين لا يفضلون مكان العمل غير المرتب، ولا يعتبروا سوء تنظيمهم للوقت من المشاكل التي يواجهونها في عملهم، وإن متوسط بعد مكان العمل أكبر من 3.4 ومستوى المعنوية اصغر من 0.05 % وبالتالي فإن بعد مكان العمل متوفر بشكل جيد وذو دلالة إحصائية.

إن متوسط الإجابات على العبارات (27، 28، 29) والتي تتعلق ببعد تنسيق العمل تقع ضمن مجال الموافق أي أن معظم المبحوثين يضعون قائمة بالأعمال التي يجب أن ينفذونها بشكل يومي، ويتعاملون مع الأوراق والملفات عند ملامستها، ولا يؤجلونها لوقت لاحق ويشتركون في التفاصيل الصغيرة في العمل ولا يفوضون احد في تأديتها، إن متوسط بعد تنسيق العمل أكبر من 3.4 ومستوى المعنوية اصغر من 0.05 % وبالتالي يتوفر بعد تنسيق العمل بشكل جيد.

بالنسبة للعبارات (30، 32) والتي تتعلق ببعد ترتيب المهام فقد كان متوسط إجابات المبحوثين يقع ضمن مجال الموافق، أي بحسب رأيهم تحدث تغيرات مفاجئة في العمل بشكل مستمر بحيث لا يستطيعون التنبؤ بالأيام القادمة، وينفذون عدة أنشطة ومهام في وقت واحد. أما بالنسبة للعبارة 31

فمتوسط الإجابة يقع ضمن مجال الغير موافق أي أن معظم المبحوثين يضعون أولوية لتنفيذ المهام ولا يعتبرون ترتيب الأنشطة وجدولتها مضيعة للوقت ولا يتوفر بعد ترتيب المهام بشكل جيد.

الجدول (24) الإحصاءات الوصفية واختبار T-test لبعد تفضيل التنظيم								
الأبعاد الجديدة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط البعد	انحراف البعد	قيمة T = 3.4		
						T	درجة الحرية	المعنوية
مكان العمل	25	2.05	.90	3.96	.79	11.06	197	000
	26	1.91	.81					
تنسيق العمل	27	4.28	.85	4.08	.62	15.35	197	000
	28	3.91	.68					
	29	4.05	.74					
ترتيب المهام	30	3.55	.99	3.15	.51	-6.84	197	000
	31	2.58	.95					
	32	3.59	.92					

يشير الجدول (25) أن متوسط الإجابات على العبارات (33، 34، 35، 36) والتي تتعلق ببعد استغلال الموارد المالية تقع ضمن مجال الموافق أي أن وبحسب رأي المبحوثين يتم استغلال الموارد المالية للمصرف بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء المصرفي، كما ويقوم المصرف باستثمارات جديدة تؤدي إلى تحسين إيراداته، وتتناسب أسعار الخدمات التي يتقاضاها المصرف من العملاء مع الخدمات التي يقدمها لهم، كما وتتناسب حجم أرباح المصرف مع حجم استثماراته ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة ويتوفر هذا البعد بشكل جيد لأن متوسط البعد أكبر من 3.4 ومستوى المعنوية اصغر من 0.05 %.

إن متوسط الإجابات على العبارات (37، 38، 39، 40) والتي تتعلق ببعد تناسب الأسعار مع التكاليف تقع ضمن مجال الموافق أي أن وبحسب رأي المبحوثين يسعى المصرف لتقديم خدمات جديدة بشكل مستمر وخلق ميزة تنافسية، و يخصص المصرف قسم من الأرباح التي يحققها لتدعيم إستراتيجيته

والوفاء بمتطلباتها، أخيرا يسعى المصرف لتخفيض أسعار الخدمات التي يقدمها و يحقق انخفاضا مستمرا بالتكاليف غير المباشرة (الكهرباء الهاتف، المحروقات، الصيانة الإيجار). ويتوفر هذا البعد بشكل جيد لأن متوسط البعد أكبر من 3.4 ومستوى المعنوية اصغر من 0.05 %.

الجدول (25) الإحصاءات الوصفية واختبار T-test للبعد المالي							
الأبعاد الجديدة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط البعد	انحراف البعد	قيمة T = 3.4	
						T	المعنوية
استغلال الموارد المالية	33	4.36	0.76	4.1	.56	17.6	197
	34	4.03	0.64				
	35	4.03	0.70				
	36	4.06	0.76				
	37	4.01	0.78				
تناسب الأسعار مع التكاليف	38	4.36	0.84	4.02	.71	12.6 6	197
	39	3.89	0.76				
	40	3.80	1.00				

يظهر الجدول (26) أن متوسط الإجابات على العبارات (41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48) والتي تتعلق ببعد العملاء يقع ضمن مجال الموافق أي أن وبحسب رأي المبحوثين يهتم المصرف بشكاوى العملاء ومعالجة أسبابها، ويتم تقييم النشاطات التي يقوم بها المصرف في ضوء تحقيق رغبات وحاجات العملاء، كما ويقوم المصرف بشكل دوري بمسح لآراء العملاء لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم، و يتم تقديم الخدمة للعميل بالوقت المناسب ويقوم المصرف بتحديد وتعريف فئات العملاء وخصائص كل فئة منهم على حدة ويتوجه لفئات العملاء ذات الربحية الأعلى لتقديم خدمات مناسبة لهم، كما و يعتبر تطوير مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء من أهم أهداف المصرف، وأخيرا توجد قاعدة بيانات تمكن المصرف من معرفة حاجات ورغبات عملائه ويتوفر هذا البعد بشكل جيد لأن متوسط البعد أكبر من 3.4 ومستوى المعنوية اصغر من 0.05 % وذو دلالة إحصائية.

الجدول (26) الإحصاءات الوصفية واختبار T-test لبعد العملاء								
قيمة T = 3.4			انحراف البعد	متوسط البعد	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	الأبعاد الجديدة
المعنوية	درجة الحرية	T						
000	197	7.6	.76	3.81	0.97	3.95	41	بعد العملاء
					0.88	3.84	42	
					0.97	3.80	43	
					0.94	3.80	44	
					1.02	3.77	45	
					0.99	3.74	46	
					0.95	3.84	47	
					1.04	3.71	48	

يوضح الجدول (27) أن متوسط الإجابات على العبارات (49، 50، 51، 52، 53، 54، 55، 56) والتي تتعلق ببعيد العمليات الداخلية يقع ضمن مجال الموافق، أي أن وبحسب رأي المبحوثين يشجع المصرف الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات المصرفية الحديثة، و يتم تصميم الخدمات بما يتناسب مع حاجات ورغبات العملاء، كما و يعتبر التميز والتفوق على المنافسين في تقديم الخدمات المصرفية من أهداف المصرف الأساسية، و يستغرق تقديم أي خدمة وقتا اقصر مقارنة بالمصارف الأخرى، و تسعى الأقسام بشكل دائم إلى تبسيط إجراءاتها اللازمة للقيام بالأعمال والمهام، و تتبع إدارة المصرف إجراءات وقائية لمنع وقوع الأخطاء واتخاذ إجراءات تصحيح جذرية في حال وقوعها، كما و تم التحول من النظام اليدوي إلى النظام الالكتروني في جميع العمليات المصرفية، وأخيرا تتناسب الإمكانيات التقنية في المصرف مع أي توسع يقوم به المصرف في المستقبل ويتوفر هذا البعد بشكل جيد لأن متوسط البعد أكبر من 3.4 ومستوى المعنوية اصغر من 0.05 % وذو دلالة إحصائية.

الجدول (27) الإحصاءات الوصفية واختبار T-test لبعء العمليات الداخلية								
قيمة $T = 3.4$			انحراف البعء	متوسط البعد	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	الأبعاد الجديدة
المعنوية	درجة الحرية	T						
000	197	6.12	.83	3.77	1.25	3.44	49	بعد العمليات الداخلية
					1.02	4.27	50	
					0.83	3.82	51	
					0.98	3.85	52	
					0.98	3.83	53	
					1.00	3.69	54	
					1.05	3.66	55	
					1.11	3.58	56	

يشير الجدول (28) أن متوسط الإجابات على العبارات (57، 60) والتي تتعلق ببعء تنمية مهارات الموظفين يقع ضمن مجال الموافق أي أن وبحسب رأي المبحوثين يتم تفويض سلطات كافية لهم من قبل الإدارة للقيام بأعمالهم و توجد شبكة اتصال داخلية فعالة توفر للموظفين المعلومات اللازمة عند الحاجة إليها ولا يتوفر هذا البعد بشكل جيد لأن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 % . بالنسبة للعبارات (58، 59، 61، 62، 63، 64) فهي تقع ضمن مجال الحيادي وبالتالي لا يتوفر بعد تقييم أداء الموظفين بشكل جيد.

الجدول (28) الإحصاءات الوصفية واختبار T-test لبعء التعلم والنمو								
قيمة $T = 3.4$			انحراف البعء	متوسط البعء	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	الأبعاد الجديدة
المعنوية	درجة الحرية	T						
0.89	197	1.70	1	3.52	1.17	3.62	57	تنمية
					1.08	3.37	58	مهارات
					1.14	3.20	59	الموظفين

					1.23	3.90	60	
000	197	4.08-	.98	3.11	1.04	3.40	61	تقييم أداء الموظفين
					1.11	3.21	62	
					1.19	3.02	63	
					1.16	2.83	64	

إن أكثر العبارات توافراً كانت العبارة (38) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها والأكثر ارتفاعاً (4.36) وتقع ضمن مجال الموافق بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي وبحسب رأي المبحوثين يخصص المصرف قسم من الأرباح التي يحققها لتدعيم إستراتيجيته والوفاء بمتطلباتها.

أن العبارة (34) والتي تتعلق بقيام المصرف باستثمارات جديدة تؤدي إلى تحسين إيراداته ، كانت أكثر العبارات من ناحية التوافق بين المبحوثين حول إجاباتهم حيث كانت قيمة الانحراف المعياري هي الأصغر حيث بلغت (0.64) .

3) معامل الارتباط

يظهر الجدول (29) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين كل من وضع الأهداف والأولويات مع (استغلال الموارد المالية، تناسب الأسعار مع التكاليف، بعد العملاء ،بعد العمليات الداخلية، تنمية مهارات الموظفين، بطاقة الأداء) و علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين وضع الأهداف والأولويات مع تقييم أداء الموظفين.

هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الالتزام بتقنيات إدارة الوقت مع (بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية، تنمية مهارات الموظفين، بطاقة الأداء) و هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين الالتزام بتقنيات إدارة الوقت مع (استغلال الموارد المالية، تناسب الأسعار مع التكاليف، تقييم أداء الموظفين).

هناك علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين مضيعات الوقت و (استغلال الموارد المالية، تناسب الأسعار مع التكاليف، بعد العملاء، تقييم أداء الموظفين) وعلاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين مضيعات الوقت مع (بعد العمليات الداخلية، تنمية مهارات الموظفين، بطاقة الأداء) .

هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية بين تنسيق العمل و (استغلال الموارد المالية، تناسب الأسعار مع التكاليف، بعد العمليات الداخلية، تنمية مهارات الموظفين، بطاقة الأداء) وعلاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين تنسيق العمل مع (بعد العملاء). وهناك علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بين تنسيق العمل مع تقييم (أداء الموظفين) .

هناك علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين إدارة الوقت مع (استغلال الموارد المالية، تناسب الأسعار مع التكاليف، بعد العملاء ،بعد العمليات الداخلية، تنمية مهارات الموظفين، بطاقة الأداء) وهناك علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بين إدارة الوقت مع (تقييم أداء الموظفين) .

وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير إدارة الوقت ومتغير بطاقة الأداء ونقبل الفرضية البديلة القائلة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير إدارة الوقت ومتغير بطاقة الأداء " ويبين الجدول (29) صحة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الوقت وبعد استغلال الموارد المالية.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الوقت وبعد تناسب الأسعار مع التكاليف.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الوقت وبعد العملاء.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الوقت وبعد العمليات الداخلية.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الوقت وبعد تنمية مهارات الموظفين.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الوقت و بعد تقييم أداء الموظفين

الجدول (29) الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة									
البعد	وضع الأهداف	التزام بالتقنيات	عبء العمل	مضيعات الوقت	الانحراف	مكان العمل	تنسيق العمل	ترتيب المهام	إدارة الوقت
استغلال الموارد المالية	سبيرمان	.652	.570	.043	.394	-.028	.005	.100	.457
	مستوى المعنوية	.000	.000	.552	.000	.69.8	.946	.162	.000
	N	198	198	198	198	198	198	198	198
تناسب	سبيرمان	.708	.563	.004	.379	-.056	.033	.076	.427

			-							الأسعار
.000	.285	.000	.642	.437	.000	.950	.000	.000	مستوى المعنوية	مع التكاليف
198	198	198	198	198	198	198	198	198	N	
.417	.131	.592	.038	-.067	.361	.042	.611	.714	سبيرمان	بعد العملاء
			-			-				
.000	.065	.000	.598	.350	.000	.554	.000	.000	مستوى المعنوية	
198	198	198	198	198	198	198	198	198	N	
.529	.172	.674	.026	-.020	.454	.056	.647	.727	سبيرمان	بعد العمليات الداخلية
			-							
.000	.015	.000	.715	.776	.000	.432	.000	.000	مستوى المعنوية	
198	198	198	198	198	198	198	198	198	N	
.526	.179	.676	.045	.011	.474	.071	.618	.734	سبيرمان	تنمية مهارات الموظفين
			-							
.000	.012	.000	.525	.878	.000	.318	.000	.000	مستوى المعنوية	
198	198	198	198	198	198	198	198	198	N	
.314	.083	.384	.013	.008	.324	.036	.472	.464	سبيرمان	تقييم أداء الموظفين
						-				
.000	.243	.000	.859	.914	.000	.615	.000	.000	مستوى المعنوية	
198	198	198	198	198	198	198	198	198	N	
.514	.137	.652	.001	-.005	.454	.028	.653	.737	سبيرمان	بطاقة الأداء
			-							
.000	.054	.000	.990	.941	.000	.700	.000	.000	مستوى المعنوية	
198	198	198	198	198	198	198	198	198	N	

(4) تحليل الانحدار

يشير الجدول (30) إلى أن قيمة **F** المحسوبة معنوية وهذا يدل على أن العلاقة بين متغير إدارة الوقت ومتغير بطاقة الأداء علاقة خطية، كما وبلغت قيمة معامل متغير إدارة الوقت 0.832 ، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.244 ، وهذا يدل على أن 24.4 % من التغيرات في متغير بطاقة الأداء يفسر من خلال متغير إدارة الوقت ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار بالمعادلة التالية:

المتغير التابع = ثابت + B (المتغير المستقل)

بطاقة الأداء = 0.713 + 0.832 (إدارة الوقت)

وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة " لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير إدارة الوقت على متغير بطاقة الأداء ونقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير إدارة الوقت على متغير بطاقة الأداء "

الجدول (30) أثر الأبعاد المستقلة على متغير بطاقة الأداء									
المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R ²	F	Sig	constant	B	T	Sig
بطاقة الأداء المتوازن	وضع الأهداف	.77	.60	35.153	.000	.828	.402	5.808	.000
	الالتزام بتقنيات						.118	1.539	.125
	عبء العمل						-.137	-2.987	.003
	مضايقات الوقت						.110	1.639	.103
	الانحراف						-.086	-1.674	.096

.737	-.336	-						مكان العمل
.000	4.649	.318						تنسيق العمل
.759	-.307	-						ترتيب المهام
.000	7.953	.832	.713	.000	63.254	.244	.494	إدارة الوقت

5) تحليل الانحدار بطريقة Stepwise

لاختبار أي الأبعاد الأكثر تأثيراً في بطاقة الأداء المتوازن تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج .

يظهر الجدول (31) أن أكثر الأبعاد تأثيراً بمتغير بطاقة الأداء المتوازن كانت (وضع الأهداف والأولويات ، تنسيق العمل، عبء العمل، الالتزام بتقنيات إدارة الوقت) .

الجدول (31) تحليل الانحدار بطريقة Stepwise			
Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Stepwise	.	وضع الأهداف	1
Stepwise	.	تنسيق العمل	2
Stepwise	.	عبء العمل	3
Stepwise	.	الالتزام بالتقنيات	4

Dependent variable: بطاقة الأداء المتوازن

يشير الجدول (32) إلى أن قيمة معامل التحديد لبعد وضع الأهداف والأولويات (508). ولبعد تنسيق العمل (555). ولبعد عبء العمل (581). ولبعد الالتزام بتقنيات إدارة الوقت (589).

الجدول (32) نموذج الانحدار المتعدد			
Adjusted R square	R square	R	model
.505	.508	.713 ^a	1
.551	.555	.745 ^b	2
.574	.581	.762 ^c	3
.581	.589	.768 ^d	4

a) Predictors: (constant) وضع الأهداف

b) Predictors: (constant) وضع الأهداف، تنسيق العمل

c) Predictors: (constant) وضع الأهداف، تنسيق العمل، عبء العمل

d) Predictors: (constant) وضع الأهداف، تنسيق العمل، عبء العمل، الالتزام بالتقنيات

يظهر الجدول (33) إن قيمة f المحسوبة لكل من وضع الأهداف والأولويات ، تنسيق العمل، عبء العمل، الالتزام بتقنيات إدارة الوقت معنوية وهذا يدل على أن العلاقة بين الأبعاد المستقلة السابقة ومتغير بطاقة الأداء خطية .

الجدول (33) تحليل ANOVA					
Sig	f	Mean square	df	Sum of squares	Model
.000 ^a	202.316	46.735	1	46.735	Regression 1
		.231	196	45.276	Residual
			197	92.012	Total
.000 ^b	121.696	25.542	2	51.084	Regression 2
		.210	195	40.927	Residual
			197	92.012	Total
.000 ^c	89.606	17.814	3	53.443	Regression 3

		.199	194	38.569	Residual
			197	92.012	Total
.000 ^d	69.190	13.552	4	54.209	Regression 4
		.196	193	37.803	Residual
			197	92.012	Total

- a) Predictors: (constant) وضع الأهداف
- b) Predictors: (constant) وضع الأهداف، تنسيق العمل
- c) Predictors: (constant) وضع الأهداف، تنسيق العمل، عبء العمل
- d) Predictors: (constant) وضع الأهداف، تنسيق العمل، عبء العمل، الالتزام بالتقنيات
- e) Dependent variable: بطاقة الأداء المتوازن

يوضح الجدول (34) أن أكثر الأبعاد تأثيراً في متغير بطاقة الأداء المتوازن كان بعد وضع الأهداف والأولويات ثم بعد تنسيق العمل ثم بعد عبء العمل ثم بعد الالتزام بالتقنيات، ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار بالمعادلة التالية:

$$\text{بطاقة الأداء} = .697 + .421 (\text{وضع الأهداف والأولويات}) + .328 (\text{تنسيق العمل}) - .147 (\text{عبء العمل}) + .145 (\text{الالتزام بالتقنيات})$$

الجدول (34) تحليل الانحدار المتدرج					
sig	t	Standardized coefficients	Unstandardized coefficients		Model
		Beta	Std. error	B	
.000	6.239		.184	1.148	1 (constant)
.000	14.224	.713	.047	.672	وضع الأهداف

.023	2.294		.224	.514	2 (constant)
.000	9.327	.553	.056	.521	وضع الأهداف
.000	4.552	.270	.065	.297	تنسيق العمل
.001	3.429		.233	.800	3 (constant)
.000	9.210	.534	.055	.503	وضع الأهداف
.000	5.467	.329	.066	.362	تنسيق العمل
.001	-3.445	-.168	.044	-.152	عبء العمل
.004	2.936		.237	.697	4 (constant)
.000	6.164	.447	.068	.421	وضع الأهداف
.000	4.826	.298	.068	.328	تنسيق العمل
.001	-3.365	-.163	.044	-.147	عبء العمل
.049	1.977	.141	.073	.145	الالتزام بالتقنيات

Dependent variable: بطاقة الأداء المتوازن

بالتالي نقبل الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد وضع الأهداف والأولويات في بطاقة الأداء المتوازن.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام بتقنيات الوقت في بطاقة الأداء المتوازن.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد عبء العمل في بطاقة الأداء المتوازن.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تنسيق العمل في بطاقة الأداء المتوازن.

6) تحليل الانحدار بين الأبعاد المستقلة والأبعاد التابعة

يشير الجدول (35) إلى تأثير كل من الأبعاد (وضع الأهداف والأولويات، الالتزام بالتقنيات، مضيعات الوقت، تنسيق العمل) على بعد استغلال الموارد المالية .

إن أكثر المتغيرات تأثيراً في البعد التابع (استغلال الموارد المالية) كان بعد وضع الأهداف حيث بلغت قيمة معاملها 404 ، كما أن قيمة F المحسوبة معنوية وهذا يدل على أن العلاقة بين بعد وضع الأهداف وبعد استغلال الموارد علاقة خطية. وبلغت قيمة معامل التحديد 277. وهذا يدل على أن 27.7 % من التغيرات في بعد استغلال الموارد المالية يفسر من خلال بعد وضع الأهداف ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار بالمعادلة التالية:

المتغير التابع = ثابت + B (المتغير المستقل)

استغلال الموارد المالية = 404 + 2.550 (وضع الأهداف)

الجدول (35) أثر الأبعاد المستقلة على بعد استغلال الموارد المالية									
المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R ²	F	Sig	constant	B	T	Sig
استغلال الموارد المالية	وضع الأهداف	.526	.277	75.069	.000	2.550	.404	8.664	.000
	الالتزام بتقنيات	.453	.205	50.664	.000	2.679	.378	7.118	.000
	عبء العمل	.045	.002	.394	.531	3.992	.033	.628	.531
	مضيعات الوقت	.302	.091	19.641	.000	3.118	.251	4.432	.000
	الانحراف	.027	.001	.138	.710	4.158	-.020	-.372	.710
	مكان العمل	.004	.000	.003	.957	4.108	-.003	-.054	.957
	تنسيق العمل	.591	.350	105.371	.000	1.936	.530	10.265	.000
	ترتيب المهام	.100	.010	1.995	.159	3.752	.109	1.412	.159

يظهر الجدول (36) تأثير كل من الأبعاد (وضع الأهداف والأولويات، الالتزام بالتقنيات، مضيعات الوقت، تنسيق العمل) على بعد تناسب الأسعار مع التكاليف .

إن أكثر المتغيرات تأثيراً في البعد التابع (تناسب الأسعار مع التكاليف) كان بعد وضع الأهداف حيث بلغت قيمة معاملته 617. ، كما أن قيمة F المحسوبة معنوية وهذا يدل على أن العلاقة بين بعد وضع الأهداف وبعد تناسب الأسعار مع التكاليف علاقة خطية. وبلغت قيمة معامل التحديد 400. ، وهذا يدل على أن 40 % من التغيرات في بعد تناسب الأسعار مع التكاليف يفسر من خلال بعد وضع الأهداف ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار بالمعادلة التالية:

المتغير التابع = ثابت + B (المتغير المستقل)

تناسب الأسعار مع التكاليف = $1.653 + 0.617$. (وضع الأهداف)

الجدول (36) أثر الأبعاد المستقلة على بعد تناسب الأسعار مع التكاليف									
المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R ²	F	Sig	constant	B	T	Sig
تناسب الأسعار مع التكاليف	وضع الأهداف	.633	.400	130.777	.000	1.653	.617	11.436	.000
	الالتزام بتقنيات	.508	.258	68.020	.000	1.997	.539	8.247	.000
	عبء العمل	.022	.000	.093	.761	4.082	-.020	-.304	.761
	مضيعات الوقت	.326	.106	23.321	.000	2.672	.345	4.829	.000
	الانحراف	.033	.001	.215	.644	4.113	-.032	-.463	.644
	مكان العمل	.002	.000	.001	.976	4.025	-.002	-.031	.976
	تنسيق العمل	.511	.261	69.144	.000	1.644	.582	8.315	.000
	ترتيب المهام	.023	.001	.100	.753	3.918	.031	.316	.753

يوضح الجدول (37) تأثير كل من الأبعاد (وضع الأهداف والأولويات، الالتزام بالتقنيات، مضيعات الوقت، تنسيق العمل) على بعد العملاء .

إن أكثر المتغيرات تأثيراً في البعد التابع (العملاء) كان بعد وضع الأهداف حيث بلغت قيمة معاملته 711. ، كما أن قيمة F المحسوبة معنوية وهذا يدل على أن العلاقة بين بعد وضع الأهداف وبعد العملاء علاقة خطية. وبلغت قيمة معامل التحديد 466. وهذا يدل على أن 46.6 % من التغيرات في بعد العملاء يفسر من خلال بعد وضع الأهداف ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار بالمعادلة التالية:

المتغير التابع = ثابت + B (المتغير المستقل)

العملاء = 1.084 + 711. (وضع الأهداف)

الجدول (37) أثر الأبعاد المستقلة على بعد العملاء									
المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R ²	F	Sig	constant	B	T	Sig
العملاء	وضع الأهداف	.683	.466	171.215	.000	1.084	.711	13.085	.000
	الالتزام بتقنيات	.572	.327	95.097	.000	1.380	.648	9.752	.000
	عبء العمل	.081	.007	1.287	.258	4.065	-.081	-1.135	.258
	مضيعات الوقت	.353	.124	27.817	.000	2.255	.398	5.274	.000
	الانحراف	.036	.001	.254	.615	3.920	-.037	-.504	.615
	مكان العمل	.059	.004	.696	.405	4.036	-.057	-.834	.405
	تنسيق العمل	.479	.229	58.313	.000	1.432	.583	7.636	.000
	ترتيب المهام	.098	.010	1.886	.171	3.353	.144	1.373	.171

يشير الجدول (38) تأثير كل من الأبعاد (وضع الأهداف والأولويات، الالتزام بتقنيات، مضيعات الوقت، تنسيق العمل) على بعد العمليات الداخلية.

إن أكثر المتغيرات تأثيراً في البعد التابع (العمليات الداخلية) كان بعد الالتزام بتقنيات الوقت حيث بلغت قيمة معاملته 0.785. ، كما أن قيمة F المحسوبة معنوية وهذا يدل على أن العلاقة بين بعد الالتزام بتقنيات الوقت وبعد العمليات الداخلية علاقة خطية. وبلغت قيمة معامل التحديد 0.397. وهذا يدل على أن 39.7 % من التغيرات في بعد العمليات الداخلية يفسر من خلال بعد الالتزام بتقنيات الوقت ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار بالمعادلة التالية:

المتغير التابع = ثابت + B (المتغير المستقل)

العمليات الداخلية = 0.824 + 0.785 (الالتزام بتقنيات الوقت)

الجدول (38) أثر الأبعاد المستقلة على بعد العمليات الداخلية									
المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R ²	F	Sig	constant	B	T	Sig
العمليات الداخلية	وضع الأهداف	.684	.468	172.137	.000	.769	.782	13.120	.000
	الالتزام بتقنيات	.630	.397	129.215	.000	.824	.785	11.367	.000
	عبء العمل	.005	.000	.006	.940	3.785	-.006	-.076	.940
	مضيعات الوقت	.411	.169	39.796	.000	1.778	.510	6.308	.000
	الانحراف	.028	.001	.152	.697	3.862	-.032	-.390	.697
	مكان العمل	.045	.002	.406	.525	3.958	-.048	-.637	.525
	تنسيق	.595	.354	107.306	.000	.524	.795	10.359	.000

								العمل	
.058	1.911	.220	3.074	.058	3.651	.018	.135	ترتيب المهام	

يظهر الجدول (39) تأثير كل من الأبعاد (وضع الأهداف والأولويات، الالتزام بالتقنيات، مضيعات الوقت، تنسيق العمل) على بعد مهارات الموظفين.

إن أكثر المتغيرات تأثيراً في البعد التابع (مهارات الموظفين) كان بعد وضع الأهداف حيث بلغت قيمة معاملته 930. ، كما أن قيمة F المحسوبة معنوية وهذا يدل على أن العلاقة بين بعد وضع الأهداف وبعد مهارات الموظفين علاقة خطية. وبلغت قيمة معامل التحديد 455. وهذا يدل على أن 45.5 % من التغيرات في بعد مهارات الموظفين يفسر من خلال بعد وضع الأهداف ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار بالمعادلة التالية:

المتغير التابع = ثابت + B (المتغير المستقل)

مهارات الموظفين = -0.034 + 930. (وضع الأهداف)

الجدول (39) أثر الأبعاد المستقلة على بعد مهارات الموظفين									
المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R ²	F	Sig	constant	B	T	Sig
مهارات الموظفين	وضع الأهداف	.674	.455	163.387	.000	-.043	.930	12.782	.000
	الالتزام بتقنيات	.575	.330	96.708	.000	.286	.863	9.834	.000
	عبء العمل	.036	.001	.251	.617	3.371	.047	.501	.617
	مضيعات الوقت	.420	.176	41.876	.000	1.073	.628	6.471	.000
	الانحراف	.014	.000	.039	.843	3.463	.019	.198	.843

مكان العمل	.035	.001	.241	.624	3.699	-	-.491	.624
تنسيق العمل	.561	.315	90.019	.000	-.166	.904	9.488	.000
ترتيب المهام	.147	.022	4.355	.038	2.612	.289	2.087	.038

يبين الجدول (40) تأثير كل من الأبعاد (وضع الأهداف والأولويات، الالتزام بتقنيات، مضيعات الوقت، تنسيق العمل) على بعد تقييم أداء الموظفين.

إن أكثر المتغيرات تأثيراً في البعد التابع (أداء الموظفين) كان بعد الالتزام بتقنيات الوقت حيث بلغت قيمة معاملته 667. ، كما أن قيمة F المحسوبة معنوية وهذا يدل على أن العلاقة بين بعد الالتزام بتقنيات وبعد أداء الموظفين علاقة خطية. وبلغت قيمة معامل التحديد 205. وهذا يدل على أن 20.5 % من التغيرات في بعد أداء الموظفين يفسر من خلال بعد الالتزام بتقنيات الوقت ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار بالمعادلة التالية: المتغير التابع = ثابت + B (المتغير المستقل)

تقييم أداء الموظفين = 612 + 667. (الالتزام بتقنيات الوقت)

الجدول (40) أثر الأبعاد المستقلة على بعد أداء الموظفين									
المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R ²	F	Sig	constant	B	T	Sig
تقييم أداء الموظفين	وضع الأهداف	.431	.186	44.762	.000	.876	.584	6.690	.000
	الالتزام بتقنيات	.453	.205	50.530	.000	.612	.667	7.108	.000
	عبء العمل	.073	.005	1.063	.304	3.419	-	-	.304
	مضيعات الوقت	.301	.091	19.517	.000	1.390	.442	4.418	.000
	الانحراف	.006	.000	.007	.933	3.090	.008	.084	.933

.768	.295	.026	3.010	.768	.087	.000	.021	مكان العمل
.000	5.195	.551	.869	.000	26.991	.121	.348	تنسيق العمل
.138	1.490	.203	2.474	.138	2.219	.011	.106	ترتيب المهام

(7) اختبار T-Test لمتغير النوع

يشير الجدول (41) إلى أن جميع مستويات المعنوية اكبر من (0.05%) وبالتالي نقبل فرضية عدم القائلة " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس .

الجدول (41) اختبار T-Test والإحصاءات الوصفية لمتغير النوع							
البعد	النوع	N	المتوسط	الانحراف	T	درجة الحرية	المعنوية
وضع الأهداف والأولويات	Male	103	3.85	.72	.344	196	.731
	female	95	3.81	.73			
الالتزام بتقنيات إدارة الوقت	Male	103	3.78	.64	.682	196	.496
	female	95	3.72	.70			
عبء العمل	Male	103	3.17	.75	-.234	196	.815
	female	95	3.20	.77			
مضيعات الوقت	Male	103	3.89	.69	-.235	196	.815
	female	95	3.91	.64			
الانحراف عن الجدول المخطط	Male	103	2.95	.72	-1.178	196	.240
	female	95	3.07	.74			

مكان العمل	Male	103	4.09	.80	1.197	196	.233
	female	95	3.95	.78			
تأجيل العمل	Male	103	4.09	.59	.310	196	.757
	female	95	4.06	.66			
ترتيب المهام	Male	103	3.15	.52	-.076	196	.940
	female	95	3.15	.50			
إدارة الوقت	Male	103	3.62	.41	.188	196	.851
	female	95	3.61	.40			

(8) اختبار T-Test لمتغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول (42) أن مستوى المعنوية لكل من وضع الأهداف والأولويات ومضيعات الوقت اقل من (0.05%) وبالتالي هناك فرق جوهري بين حاملي شهادة الماجستير وحاملي الإجازة الجامعية من حيث وضع الأهداف والأولويات ومضيعات الوقت، كما أن مستوى المعنوية لمتغير إدارة الوقت اقل من (0.05%) وبالتالي نرفض فرضية عدم القائلة " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الباحثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ونقبل الفرضية البديلة يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الباحثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي وظهر بين حاملي شهادة الماجستير وحاملي شهادة البكالوريوس من حيث إدارتهم للوقت .

الجدول (42) اختبار T-Test والإحصاءات الوصفية لمتغير المستوى التعليمي							
البعد	التعليم	N	المتوسط	الانحراف	T	درجة الحرية	المعنوية
وضع الأهداف والأولويات	1 إجازة	129	3.76	.77	-1.969	196	.050
	2 ماجستير	69	3.97	.61			
الالتزام بتقنيات إدارة الوقت	1 إجازة	129	3.68	.71	-1.911	196	.057
	2 ماجستير	69	3.87	.57			

عبء العمل	1 إجازة 2 ماجستير	129 69	3.12 3.30	.78 .71	-1.606	196	.110
مضيعات الوقت	1 إجازة 2 ماجستير	129 69	3.83 4.03	.70 .60	-2.032	196	.043
الانحراف عن الجدول المخطط	1 إجازة 2 ماجستير	129 69	2.95 3.13	.71 .76	-1.634	196	.104
مكان العمل	1 إجازة 2 ماجستير	129 69	3.98 4.11	.77 .84	-1.117	196	.265
تأجيل العمل	1 إجازة 2 ماجستير	129 69	4.06 4.10	.62 .62	-.397	196	.692
ترتيب المهام	1 إجازة 2 ماجستير	129 69	3.12 3.22	.46 .59	-1.329	196	.185
إدارة الوقت	1 إجازة 2 ماجستير	129 69	3.56 3.72	.42 .36	-2.573	196	.011

9) اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه Oneway Anova للتخصص

يظهر الجدول (43) أن مستوى المعنوية لبعد إدارة الوقت أكبر من (0.05%) وبالتالي نقبل فرضية عدم القائلة " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير التخصص .

ويبين الجدول (43) أيضا أن مستوى المعنوية لبعد مكان العمل أصغر من (0.05%) وبالتالي يوجد فرق جوهري من حيث الاختصاص بين المبحوثين تبعا لمكان العمل .

الجدول (43) الإحصاءات الوصفية واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتخصص Oneway Anova								
البعد	التخصص	N	المتوسط	الانحراف	درجة الحرية	قيمة F	المعنوية	
وضع الأهداف والأولويات	محاسبة	54	3.84	72	3	.880	.452	بين المجموعات
	إدارة	51	3.95	71	194			داخل المجموعات
	مصارف	76	3.74	73	197			المجموع
	اقتصاد	17	3.84	76				
	المجموع	198	3.83	73				
الالتزام بتقنيات إدارة الوقت	محاسبة	54	3.77	71	3	.871	.457	بين المجموعات
	إدارة	51	3.81	64	194			داخل المجموعات
	مصارف	76	3.66	67	197			المجموع
	اقتصاد	17	3.89	58				
	المجموع	198	3.75	67				
متغيرات غير متوقعة	محاسبة	54	3.09	70	3	.729	.536	بين المجموعات
	إدارة	51	3.24	80	194			داخل المجموعات
	مصارف	76	3.18	79	197			المجموع
	اقتصاد	17	3.38	65				
	المجموع	198	3.19	76				
مضيعات الوقت	محاسبة	54	4.00	69	3	1.960	.121	بين المجموعات
	إدارة	51	3.99	69	194			داخل المجموعات
	مصارف	76	3.76	65	197			المجموع
	اقتصاد	17	4.00	53				
	المجموع	198	3.90	67				
الانحراف عن الجدول المخطط	محاسبة	54	3.08	75	3	1.153	.329	بين المجموعات
	إدارة	51	2.97	65	194			داخل المجموعات
	مصارف	76	2.93	76	197			المجموع
	اقتصاد	17	3.25	74				
	المجموع	198	3.01	73				

مكان العمل	محاسبة	54	3.97	81	بين المجموعات	3	2.969	033.
	إدارة	51	3.94	73	داخل المجموعات	194		
	مصارف	76	3.99	77	المجموع	197		
	اقتصاد	17	4.56	86				
	المجموع	198	4.02	79				
تأجيل العمل	محاسبة	54	4.11	59	بين المجموعات	3	1.091	354.
	إدارة	51	4.18	49	داخل المجموعات	194		
	مصارف	76	3.99	69	المجموع	197		
	اقتصاد	17	4.06	73				
	المجموع	198	4.08	62				
ترتيب المهام	محاسبة	54	3.12	55	بين المجموعات	3	0.218	884.
	إدارة	51	3.20	53	داخل المجموعات	194		
	مصارف	76	3.14	47	المجموع	197		
	اقتصاد	17	3.18	55				
	المجموع	198	3.15	51				
إدارة الوقت	محاسبة	54	3.62	42	بين المجموعات	3	1.765	155.
	إدارة	51	3.66	39	داخل المجموعات	194		
	مصارف	76	3.55	42	المجموع	197		
	اقتصاد	17	3.77	35				
	المجموع	198	3.62	41				

يشير الجدول (44) إلى أن هناك فرق جوهري بين الذين اختصاصهم محاسبة والذين اختصاصهم اقتصاد وذلك لان مستوى المعنوية أصغر من (0.05%) وكذلك نلاحظ من الجدول أن هناك فرق جوهري بين الذين اختصاصهم إدارة والذين اختصاصهم اقتصاد وذلك لان مستوى المعنوية أصغر من (0.05%)

الجدول (44) الاختبارات البعدية بطريقة اقل فرق معنوي LSD				
المتغير المستقل	الاختصاص (I)	الاختصاص (J)	متوسط الفروق (I-J)	المعنوية
مكان العمل	1 محاسبة	2 إدارة	.03	.839
		3 مصارف	-.02	.879
		4 اقتصاد	-.59	.008
	2 إدارة	3 مصارف	-.05	.712
		4 اقتصاد	-.62	.005
	3 اقتصاد	4 اقتصاد	-.57	.008

10 اختبار T-Test لمتغير المسمى الوظيفي

يظهر الجدول (45) أن مستوى المعنوية لكل من وضع الأهداف والأولويات والالتزام بتقنيات إدارة الوقت ومضيعات الوقت ومكان العمل وترتيب المهام وإدارة الوقت اقل من (0.05%) وبالتالي هناك فرق جوهري بين رؤساء الأقسام والموظفين من حيث إدارتهم للوقت.

يوضح الجدول (45) أن مستوى المعنوية لإدارة الوقت اقل من (0.05%) وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ونقبل الفرضية البديلة يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير التخصص .

الجدول (45) اختبار T-Test والإحصاءات الوصفية لمتغير المسمى الوظيفي							
البعد	المسمى الوظيفي	N	المتوسط	الانحراف	T	درجة الحرية	المعنوية
وضع الأهداف والأولويات	3 رئيس قسم	75	4.06	.56	3.648	196	.000
	4 موظف	123	3.69	.78			
الالتزام بتقنيات إدارة الوقت	3 رئيس قسم	75	4.01	.51	4.510	196	.000
	4 موظف	123	3.59	.70			

متغيرات غير متوقعة	3 رئيس قسم 4 موظف	75 123	3.25 3.15	.74 .77	.869	196	.386
مضيعات الوقت	3 رئيس قسم 4 موظف	75 123	4.08 3.79	.62 .68	2.989	196	.003
الانحراف عن الجدول المخطط	3 رئيس قسم 4 موظف	75 123	3.13 2.93	.77 .69	1.866	196	.064
مكان العمل	3 رئيس قسم 4 موظف	75 123	4.17 3.93	.80 .78	2.107	196	.036
تأجيل العمل	3 رئيس قسم 4 موظف	75 123	4.16 4.03	.59 .63	1.465	196	.144
ترتيب المهام	3 رئيس قسم 4 موظف	75 123	3.26 3.09	.57 .47	2.310	196	.022
إدارة الوقت	3 رئيس قسم 4 موظف	75 123	3.77 3.53	.35 .41	4.214	196	.000

11) اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه Oneway Anova لسنوات الخبرة

يبين الجدول (46) أن مستوى المعنوية لكل من وضع الأهداف والأولويات والالتزام بتقنيات إدارة الوقت وعبء العمل ومضيعات الوقت وإدارة الوقت اقل من (0.05%) وبالتالي هناك فرق جوهري بين المبحوثين من حيث طريقة إدارتهم للوقت تتعلق بسنوات الخبرة .

يشير الجدول (46) أن مستوى المعنوية لإدارة الوقت اقل من (0.05%) وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير سنوات الخبرة ونقبل الفرضية البديلة القائلة يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير سنوات الخبرة " .

الجدول (46) الإحصاءات الوصفية واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لسنوات الخبرة Oneway Anova								
المعنى	قيمة F	درجة الحرية		S	M	N	سنوات الخبرة	البعد
.003	4.753	3 194 197	بين المجموعات	.79	3.65	82	1 أقل من 5 سنوات	وضع الأهداف والأولويات
			داخل المجموعات	.71	3.88	80	2 من 5 إلى 10	
			المجموع	.42	4.13	34	3 من 11 إلى 16	
				.12	4.58	2	4 من 16 إلى 20	
				.73	3.83	198	المجموع	
.014	3.643	3 194 197	بين المجموعات	.70	3.62	82	1 أقل من 5 سنوات	الالتزام بتقنيات إدارة الوقت
			داخل المجموعات	.64	3.74	80	2 من 5 إلى 10	
			المجموع	.56	4.06	34	3 من 11 إلى 16	
				.28	3.80	2	4 من 16 إلى 20	
				.67	3.75	198	المجموع	
.021	3.300	3 194 197	بين المجموعات	.75	3.04	82	1 أقل من 5 سنوات	عبء العمل
			داخل المجموعات	.74	3.35	80	2 من 5 إلى 10	
			المجموع	.76	3.12	34	3 من 11 إلى 16	
				.00	4.00	2	4 من 16 إلى 20	
				.76	3.19	198	المجموع	
.024	3.208	3 194 197	بين المجموعات	.69	3.82	82	1 أقل من 5 سنوات	مضايقات الوقت
			داخل المجموعات	.66	3.85	80	2 من 5 إلى 10	
			المجموع	.57	4.18	34	3 من 11 إلى 16	
				.00	4.50	2	4 من 16 إلى 20	
				.67	3.90	198	المجموع	
.176	1.666	3 194 197	بين المجموعات	.70	3.00	82	1 أقل من 5 سنوات	الانحراف عن الجدول المخطط
			داخل المجموعات	.77	2.92	80	2 من 5 إلى 10	
			المجموع	.69	3.24	34	3 من 11 إلى 16	
				.47	3.33	2	4 من 16 إلى 20	
				.73	3.01	198	المجموع	
.118	1.981	3 194 197	بين المجموعات	.81	3.92	82	1 أقل من 5 سنوات	مكان العمل
			داخل المجموعات	.77	4.01	80	2 من 5 إلى 10	
			المجموع	.79	4.25	34	3 من 11 إلى 16	

				.35 .79	4.75 4.02	2 198	4 من 16 إلى 20 المجموع	
		3 194 197	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	.67 .56 .64 .24 .62	3.98 4.12 4.19 4.50 4.08	82 80 34 2 198	1 أقل من 5 سنوات 2 من 5 إلى 10 3 من 11 إلى 16 4 من 16 إلى 20 المجموع	تنسيق العمل
		3 194 197	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	.47 .52 .56 .94 .51	3.14 3.12 3.25 3.33 3.15	82 80 34 2 198	1 أقل من 5 سنوات 2 من 5 إلى 10 3 من 11 إلى 16 4 من 16 إلى 20 المجموع	ترتيب المهام
		3 194 197	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	.45 .36 .32 .08 .41	3.52 3.62 3.80 4.10 3.62	82 80 34 2 198	1 أقل من 5 سنوات 2 من 5 إلى 10 3 من 11 إلى 16 4 من 16 إلى 20 المجموع	إدارة الوقت

يظهر الجدول (47) أن هناك فرق جوهري بين المبحوثين الذين لديهم أقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة وكذلك بين المبحوثين الذين لديهم أقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة وبين المبحوثين الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة لان مستوى المعنوية اصغر من (0.05%) وذلك بالنسبة لبعد وضع الأهداف والأولويات.

يبين الجدول (47) أن هناك فرق جوهري بين المبحوثين الذين لديهم أقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة وبين المبحوثين الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات وبين المبحوثين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة وذلك بالنسبة لبعد الالتزام بتقنيات إدارة الوقت .

يشير الجدول (47) إلى أن هناك فرق جوهري بين المبحوثين الذين لديهم أقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات وبين المبحوثين الذين لديهم أقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة وبين المبحوثين الذين لديهم من 5 إلى 10

سنوات وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة وبين المبحوثين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة وذلك بالنسبة لبعء العمل

يوضح الجدول (47) أن هناك فرق جوهري بين المبحوثين الذين لديهم أقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة بين المبحوثين الذين لديهم أقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة وذلك بالنسبة لبعء مضيعات الوقت وكذلك نلاحظ من الجدول (47) أن هناك فرق جوهري بين المبحوثين الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة وبين المبحوثين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة وذلك بالنسبة لبعء مضيعات الوقت .

يبين الجدول (47) أن هناك فرق جوهري بين المبحوثين الذين لديهم أقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة وكذلك نلاحظ من الجدول (47) أن هناك فرق جوهري بين المبحوثين الذين لديهم أقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة ويظهر الجدول (47) أن هناك فرق جوهري بين المبحوثين الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة وذلك بالنسبة لبعء إدارة الوقت.

الجدول (47) الاختبارات البعدية بطريقة Dunnett T3				
المعنوية	متوسط الفروق (I-J)	الخبرة (J)	الخبرة (I)	البعد
.284	-.23	2 من 5 إلى 10	1 أقل من 5 سنوات	وضع الأهداف والأولويات
.000	-.48	3 من 11 إلى 15		
.005	-.94	4 من 16 إلى 20		
.117	-.25	3 من 11 إلى 15	2 من 5 إلى 10	
.021	-.71	4 من 16 إلى 20	سنوات	3 من 11 إلى 15 سنة
.091	-.46	4 من 16 إلى 20		
.840	-.12	2 من 5 إلى 10	1 أقل من 5 سنوات	الالتزام بتقنيات إدارة الوقت
.004	-.44	3 من 11 إلى 15		

.918	-.18	4 من 16 إلى 20		
.051	-.32	3 من 11 إلى 15	2 من 5 إلى 10	
.999	-.06	4 من 16 إلى 20	سنوات	
.786	.26	4 من 16 إلى 20	3 من 11 إلى 15 سنة	
.047	-.31	2 من 5 إلى 10	1 اقل من 5 سنوات	عبء العمل
.996	-.08	3 من 11 إلى 15		
.000	-.96	4 من 16 إلى 20		
.575	.23	3 من 11 إلى 15	2 من 5 إلى 10	
.000	-.65	4 من 16 إلى 20	سنوات	
.000	-.88	4 من 16 إلى 20	3 من 11 إلى 15 سنة	
1.000	-.02	2 من 5 إلى 10	1 اقل من 5 سنوات	مضيعات الوقت
.028	-.36	3 من 11 إلى 15		
.000	-.68	4 من 16 إلى 20		
.044	-.34	3 من 11 إلى 15	2 من 5 إلى 10	
.000	-.65	4 من 16 إلى 20	سنوات	
.016	-.32	4 من 16 إلى 20	3 من 11 إلى 15 سنة	
.526	-.10	2 من 5 إلى 10	1 اقل من 5 سنوات	إدارة الوقت
.002	-.28	3 من 11 إلى 15		
.019	-.58	4 من 16 إلى 20		
.062	-.18	3 من 11 إلى 15	2 من 5 إلى 10	
.052	-.48	4 من 16 إلى 20	سنوات	
.100	-.30	4 من 16 إلى 20	3 من 11 إلى 15 سنة	

الخاتمة

تضمن هذا الفصل على وصف لعينة البحث التي تم إجراء الدراسة عليها، وتمثلت بمجموعة من العاملين بالمصارف التجارية السورية، وقد تم عرض توزع أفراد العينة من حيث الذكور والإناث والمستوى التعليمي والاختصاص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

أظهر هذا الفصل تحليل المتوسط والانحراف المعياري واختبار One Sample T-test لكل بعد من الأبعاد المستقلة والتابعة، وبين العبارات التي تتعلق بكل بعد، والعبارة الأكثر توافراً وأكثر العبارات من ناحية التوافق بين المبحوثين حول إجاباتهم .

قدم هذا الفصل علاقة الارتباط بين إدارة الوقت والأبعاد التابعة، والعلاقة الخطية بين الأبعاد المستقلة والمتغير التابع بطاقة الأداء المتوازن، وبين أكثر الأبعاد المستقلة تأثيراً في المتغير التابع .

بين هذا الفصل الفروق بين المبحوثين من حيث المتغيرات الديموغرافية وهي (النوع ، المستوى التعليمي ، التخصص ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة) .

الفصل الخامس

النتائج والمقترحات

(1) أصالة الدراسة

(2) أهمية الدراسة

(3) محددات الدراسة

(4) نتائج الدراسة

(5) المقترحات

مقدمة

يقدم هذا الفصل أصالة الدراسة وما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، ويظهر هذا الفصل أهمية الدراسة من الناحية النظرية ومن الناحية التطبيقية ، و الحدود العلمية والحدود الزمانية والمكانية لهذه الدراسة.

يظهر هذا الفصل النتائج التي توصلت لها الدراسة ، وسيتم في هذا الفصل الاجابة عن تساؤلات الدراسة التي تم طرحها ، ويقدم هذا الفصل مجموعة من التوصيات لادارات المصارف التجارية العاملة في سورية من اجل تحسين تطبيق مفهوم ادارة الوقت في منظماتهم ، وعلى الطرف الاخر سيقدم مجموعة من التوصيات للباحثين الذين سيقومون بعمل دراسات مستقبلية تتعلق بمفهوم ادارة الوقت .

(1) أصالة الدراسة (Research Originality)

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تتميز بقدر جيد من الأصالة ، فعلى الرغم من أن الفكرة الكلية للدراسة التي تبحث في تأثير إدارة الوقت في أداء المنظمة ليست بالجديدة وقد تم تناولها في العديد من الدراسات السابقة ولكن ما يميز هذه الدراسة بأنها قدمت نموذج عملي جديد يظهر العلاقة والأثر الايجابي لمتغير إدارة الوقت في بطاقة الأداء المتوازن وأظهرت النتائج أكثر أبعاد إدارة الوقت تأثيرا في

متغير بطاقة الأداء المتوازن، وتتميز هذه الدراسة بأنها قامت بتطوير كل من مقياس سلوك إدارة الوقت الذي قدمته (Macan ، 1994) ومقياس بطاقة الأداء المتوازن الذي قدمه كل (Kaplan and Norton ، 1992) واكتشاف أبعاد جديدة ضمنهم، وما يميز هذه الدراسة بأنها تطرقت إلى الركائز الأساسية لعملية إدارة الوقت (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة) وكيفية القيام بكل منها، وركزت هذه الدراسة على قياس أداء المنظمة الكلي من خلال بطاقة الأداء المتوازن بينما معظم الدراسات السابقة ركزت على أثر إدارة الوقت على أداء العاملين أو تطرقت إلى قياس الأداء المالي للمنظمة فقط، كما تتميز هذه الدراسة بتقديم مجموعة من مقاييس إدارة الوقت ومقاييس الأداء وتظهر أهم مضيعات الوقت التي تواجه المديرين والعاملين في المنظمة.

(2) أهمية الدراسة (Research Importance)

تكمّن أهمية هذه الدراسة كونها تسعى إلى زيادة المعرفة بالعلاقة بين إدارة الوقت و أداء المنظمة ، ومحاولة الوصول إلى معارف جديدة وتطوير المفاهيم النظرية حول هذا الموضوع ، وبناء على ذلك تغلب الأهمية العلمية للدراسة على الأهمية التطبيقية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة تطوير مقياس سلوك إدارة الوقت TMBS الذي تم ابتكاره من قبل (Macan ، 1994) واكتشاف ثمانية أبعاد جديدة قابلة للقياس ، وتم إجراء التحليل العملي على مقياس بطاقة الأداء المتوازن الذي تم ابتكاره من قبل (Kaplan and Norton ، 1992) وظهرت ستة أبعاد جديدة، وبناء على النتائج التي ظهرت تم بناء نموذج جديد يظهر العلاقة الإيجابية بين متغير إدارة الوقت و أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن، ويبين الأثر الإيجابي لمتغير إدارة الوقت على المتغير التابع بطاقة الأداء المتوازن، ويظهر النموذج أكثر أبعاد مقياس إدارة الوقت تأثيراً في مقياس بطاقة الأداء المتوازن ، ويوضح اثر المتغيرات الديموغرافية على إدارة الوقت في المنظمة، وبناء على ما سبق فإن الإضافة العلمية للدراسة تكمن في أن نتائجها جاءت كدعم إضافي للنظرية التي تقول هناك اثر لإدارة الوقت على أداء المنظمة.

أما من الناحية التطبيقية (العملية) فيمكن القول انه وعلى الرغم من أن الدراسة لا تسعى إلى حل مشكلة آنية تعاني منها المصارف عينة الدراسة، فإنها يمكن أن تساعد المصارف التجارية السورية من خلال:

- تمكن المنظمات من تخطيط وتنظيم وقتها وبرمجة الخطط والأهداف، وإعطاء الأولويات للمهام والأعمال المهمة وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

- إن إدارة الوقت تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين والإداريين وينعكس ذلك على أداءهم وكفاءتهم في العمل.
- إن استخدام الأساليب الحديثة في قياس أداء المنظمات يمكنها من التعرف على مواطن الضعف والقوة في الأداء والعمل على تحسين الأداء بشكل مستمر.

(3) محددات الدراسة (Research Limitations)

- الحدود العلمية : اقتصرَت الدراسة على استخدام مقياس سلوك إدارة الوقت (TMBS) الذي تم ابتكاره من قبل (Macan ، 1990) ، وذلك للتعبير عن متغير إدارة الوقت ، وكذلك تم استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن BSC الذي تم ابتكاره من قبل (Norton & Kaplan ، 1992) للتعبير عن متغير الأداء .
- تم الاقتصار في الدراسة على المصارف التجارية الخاصة العاملة في دمشق وريف دمشق وتم استبعاد المصارف العاملة في بقية المحافظات.
- الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة خلال عامي 2015 و 2016 .

(4) نتائج الدراسة (Research Results)

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

- 1) توصلت الدراسة الى انه توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين متغير إدارة الوقت ومتغير بطاقة الأداء، ويتفق ذلك مع دراسة كل من (Kehind & Ojokuku ، 2011) (& Njagi Malel ، 2012) ، وكذلك هناك علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين متغير إدارة الوقت مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التالية (استغلال الموارد المالية، تناسب الأسعار مع التكاليف، بعد العملاء ،بعد العمليات الداخلية، تنمية مهارات الموظفين، بطاقة الأداء) وهناك علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بين متغير إدارة الوقت مع بعد (تقييم أداء الموظفين) ويتفرع عن هذه النتيجة النتائج التالية:
- هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية بين كل من بعد وضع الأهداف والأولويات المستقل مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التالية (استغلال الموارد المالية، تناسب الأسعار مع التكاليف، بعد العملاء ،بعد العمليات الداخلية، تنمية مهارات الموظفين، بطاقة الأداء)، و علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين بعد وضع الأهداف والأولويات مع بعد تقييم أداء الموظفين.
- هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية بين بعد الالتزام بتقنيات إدارة الوقت المستقل مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التالية (بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية، تنمية مهارات الموظفين، بطاقة الأداء) و

هناك علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين بعد الالتزام بتقنيات إدارة الوقت مع الأبعاد التالية (استغلال الموارد المالية، تناسب الأسعار مع التكاليف، تقييم أداء الموظفين).

- هناك علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بين بعد مضيعات الوقت المستقل مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التالية (استغلال الموارد المالية، تناسب الأسعار مع التكاليف، بعد العملاء، تقييم أداء الموظفين) وعلاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين بعد مضيعات الوقت مع الأبعاد التالية (بعد العمليات الداخلية، تنمية مهارات الموظفين، بطاقة الأداء).

- هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية بين بعد تنسيق العمل مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التالية (استغلال الموارد المالية، تناسب الأسعار مع التكاليف، بعد العمليات الداخلية، تنمية مهارات الموظفين، بطاقة الأداء) وعلاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين بعد تنسيق العمل مع (بعد العملاء). وهناك علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بين بعد تنسيق العمل مع بعد (تقييم أداء الموظفين).

(2) إن العلاقة بين متغير إدارة الوقت ومتغير بطاقة الأداء علاقة خطية، و يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير إدارة الوقت على متغير بطاقة الأداء ، ويتفق هذا مع دراسة (Abduljabbr ، 2013) وقد كان أكثر الأبعاد تأثيرا في متغير بطاقة الأداء المتوازن بعد وضع الأهداف والأولويات يليه بعد تنسيق العمل ثم بعد عبء العمل وأخيرا بعد الالتزام بالتقنيات ويتفرع عن هذه النتيجة النتائج التالية:

- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء وضع الأهداف والأولويات في بطاقة الأداء المتوازن.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الالتزام بتقنيات الوقت في بطاقة الأداء المتوازن.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء عبء العمل في بطاقة الأداء المتوازن.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء تنسيق العمل في بطاقة الأداء المتوازن.

(3) توصلت الدراسة إلى انه هناك تأثير للأبعاد المستقلة في متغير إدارة الوقت على الأبعاد التابعة في متغير بطاقة الأداء المتوازن كمايلي :

- هناك علاقة تأثير بين الأبعاد المستقلة التالية (وضع الأهداف والأولويات، الالتزام بالتقنيات، مضيعات الوقت، تنسيق العمل) على البعد التابع استغلال الموارد المالية ، وإن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا كان بعد وضع الأهداف والأولويات .

- هناك علاقة تأثير بين الأبعاد المستقلة التالية (وضع الأهداف والأولويات، الالتزام بالتقنيات، مضيعات الوقت، تنسيق العمل) على البعد التابع تتناسب الأسعار مع التكاليف، وإن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا كان بعد وضع الأهداف والأولويات .
 - هناك علاقة تأثير بين الأبعاد المستقلة التالية (وضع الأهداف والأولويات، الالتزام بالتقنيات، مضيعات الوقت، تنسيق العمل) على بعد العملاء، وإن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا كان بعد وضع الأهداف والأولويات .
 - هناك علاقة تأثير بين الأبعاد المستقلة التالية (وضع الأهداف والأولويات، الالتزام بالتقنيات، مضيعات الوقت، تنسيق العمل) على بعد العمليات الداخلية، وإن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا كان بعد الالتزام بتقنيات الوقت.
 - هناك علاقة تأثير بين الأبعاد المستقلة التالية (وضع الأهداف والأولويات، الالتزام بالتقنيات، مضيعات الوقت، تنسيق العمل) على بعد مهارات الموظفين، وإن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا كان بعد وضع الأهداف والأولويات .
 - هناك علاقة تأثير بين الأبعاد المستقلة التالية (وضع الأهداف والأولويات، الالتزام بالتقنيات، مضيعات الوقت، تنسيق العمل) على بعد تقييم أداء الموظفين ، وإن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا كان بعد الالتزام بتقنيات الوقت.
- (4) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس ، ويتفق ذلك مع دراسة (قارح ، 2011).
- (5) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين حاملي الشهادة الجامعية و حاملي أكبر من الشهادة الجامعية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت ، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين حاملي الشهادة الجامعية و حاملي أكبر من الشهادة الجامعية من حيث وضع الأهداف والأولويات ومضيعات الوقت، ويتفق ذلك مع دراسة (قارح ، 2011).
- (6) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت تعزى لمتغير التخصص ،و يوجد فرق جوهري من حيث الاختصاص بين المبحوثين تبعا لمكان العمل حيث أن هناك فرق جوهري بين الذين اختصاصهم محاسبة والذين اختصاصهم اقتصاد وكذلك هناك فرق جوهري بين الذين اختصاصهم إدارة والذين اختصاصهم اقتصاد .

(7) هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في البنوك التجارية لإدارة الوقت بين رؤساء الأقسام والموظفين من حيث إدارتهم للوقت وهناك فروق أيضا من حيث وضع الأهداف والأولويات، والالتزام بتقنيات إدارة الوقت، ومضيعات الوقت، ومكان العمل وأخيرا ترتيب المهام، ويتفق ذلك مع دراسة (Hassanzabeh، 2007).

(8) هناك فرق جوهري بين المبحوثين من حيث طريقة إدارتهم للوقت تتعلق بسنوات الخبرة ، ومن حيث وضع الأهداف والأولويات والالتزام بتقنيات إدارة الوقت وعبء العمل ومضيعات الوقت ويتفق ذلك مع دراسة (Hassanzabeh، 2007) وقد ظهرت الفروق كمايلي:

- بالنسبة لبعد إدارة الوقت هناك فرق جوهري بين المبحوثين الذين لديهم اقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة ، وكذلك هناك فرق جوهري بين المبحوثين الذين لديهم اقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة ، وهناك فرق جوهري بين المبحوثين الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة .

- بالنسبة لبعد وضع الأهداف والأولويات هناك فرق جوهري بين المبحوثين الذين لديهم اقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة، وكذلك بين المبحوثين الذين لديهم اقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة، وبين المبحوثين الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة .

- بالنسبة لبعد الالتزام بتقنيات إدارة الوقت هناك فرق جوهري بين المبحوثين الذين لديهم اقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة، وبين المبحوثين الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات وبين المبحوثين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة .

- بالنسبة لبعد عبء العمل هناك فرق جوهري بين المبحوثين الذين لديهم اقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات، وبين المبحوثين الذين لديهم اقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة، وبين المبحوثين الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة، وبين المبحوثين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة .

- بالنسبة لبعد مضيعات الوقت هناك فرق جوهري بين المبحوثين الذين لديهم اقل من خمس سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة، و بين المبحوثين الذين لديهم اقل من خمس

سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة، هناك فرق جوهري بين المبحوثين الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة، وبين المبحوثين الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة، وبين المبحوثين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة وبين المبحوثين الذين لديهم من 16 إلى 20 سنة .

(5) المقترحات

من خلال النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من المقترحات من اجل الأبحاث المستقبلية .

- (1) ترسيخ الوعي والقناعة الجدية لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية بأهمية تطبيق أبعاد إدارة الوقت بشكل متكامل وهادف وربطها بأداء المنظمة، لما في ذلك من تأثير كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الذي ينعكس على أداء المصارف التجارية.
- (2) الاهتمام بمشاركة العاملين وتحفيزهم من خلال سماع آراء العاملين واقتراحاتهم والأخذ بأفكارهم الإبداعية، وإشراكهم في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل وتطوير الأداء، وتفويض الصلاحيات المتعلقة بأعمالهم، ومنحهم المكافآت المادية والمعنوية لمشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز، والإعلان عن المكافآت الممنوحة لمن يستحقها وأسباب منحها لزيادة التنافس بينهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي، وبالتالي تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
- (3) تعميق مفهوم إدارة الوقت وأهميته وأسباب ضياعه وأساليب ومهارات استثماره لدى المديرين في البنوك التجارية السورية من خلال تحفيزهم على تبني انماط وعادات سلوكية أكثر مراعاة للوقت عن طريق قراءة الكتب والمجلات والمنشورات المتصلة بهذا المجال والتخطيط لبرامج وورشات عمل ودورات تدريبية لتنمية مهارات الموظفين في هذا المجال.
- (4) زيادة العمل والتنسيق المشترك بين مختلف الدوائر والأقسام الإدارية في المصارف التجارية السورية بعقد المؤتمرات والدورات التي تتناول موضوع الوقت وأهميته ومناقشة الأمور التي من شأنها زيادة ادراك المشتركين بأهمية الوقت والعمل بموجبه في المصرف.
- (5) تبسيط الإجراءات المتبعة في العمل والحد من الروتين اليومي وذلك عن طريق اتباع سياسات واضحة ومحددة تقوم بالتخلص من الإجراءات غير الضرورية بهدف توفير الوقت.

- 6) قيام الادارة باثراء البعد المعرفي في مجال ادارة وتخطيط الوقت وتحسين الاداء بالاطلاع المستمر على الكتب والمجلات والمنشورات المتصلة بهذا المجال والتخطيط لبرامج وورشات عمل ودورات تدريبية لتنمية مهارات الموظفين في هذا المجال.
- 7) تفويض السلطة من قبل المدراء ورؤساء الاقسام فيما يتعلق بالاعمال الروتينية البسيطة للآخرين الذي يتمكنون بالقيام بهذه الاعمال بهدف توفير وقت المدراء للاهتمام بتطوير اداء الاقسام والنهوض بالعملية الادارية.
- 8) تزويد كافة المكاتب بكافة ادوات حفظ لوقت الحديثة كالحاسبات الالية والهواتف المحمولة والفاكسات والالات التصوير لاستثمار الوقت والجهد والسرعة في انجاز الاعمال.
- 9) اجراء المزيد من الدراسات والابحاث المختصة بموضوع ادارة الوقت وتبسيطها الضوء على اهميته واستراتيجيات استثماره واهم اساليب الحد من مبدداته اضافة الى تقديم التسهيلات وتسخير القدر المستطاع من الامكانيات المادية والبشرية المتاحة لانجاح وتفعيل هذه الابحاث.

الخاتمة

قدم هذا الفصل أصالة الدراسة وما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، وأظهر هذا الفصل أهمية الدراسة من الناحية النظرية ومن الناحية التطبيقية ، و الحدود العلمية والحدود الزمانية والمكانية لهذه الدراسة.

عرض هذا الفصل النتائج التي توصلت لها الدراسة ، وتم الاجابة عن تساؤلات الدراسة التي تم طرحها ، وقدم هذا الفصل مجموعة من التوصيات لادارات المصارف التجارية العاملة في سورية من اجل تحسين تطبيق مفهوم ادارة الوقت في منظماتهم ، وعلى الطرف الاخر قدم مجموعة من التوصيات للباحثين الذين سيقومون بعمل دراسات مستقبلية تتعلق بمفهوم ادارة الوقت .

قائمة المراجع باللغة العربية

(1) الكتب

1. أبو شيخة ، نادر احمد، (1991) . إدارة الوقت ، عمان - الأردن: دار المجدلاوي.
2. الجريسي ، عبد الرحمن بن محمد، (2000). إدارة الوقت من منظور إسلامي. الرياض : مكتبة العبيكان ، الطبعة الأولى ، ص9.
3. حمودة ، عبد الناصر محمد ،(2003). دليل المدير العربي لإدارة الوقت. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ، ص 31.
4. الخزامي ،عبد الحكم أحمد ، (1999) . إدارة الوقت = إدارة الحياة :أين يذهب الوقت؟ لماذا يتبدد؟ وكيف يمكنك المحافظة عليه؟ القاهرة : مكتبة ابن سينا.
5. الخضري ، محسن احمد، (2000). الإدارة التنافسية للوقت . القاهرة : دار الشروق، ص21.
6. الدوري ، زكريا مطلق ، (2005). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية، ص 281 .
7. سلامة ، سهيل فهد ،(1988). إدارة الوقت : منهج متطور للنجاح . عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص81 .
8. الشافعي، محمد ، (2002) .إدارة الوقت. مصر، القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر.
9. الشماع ، خليل محمد حسن و خضير ، كاظم، (2000). نظرية المنظمة . عمان: دار السيرة للنشر والتوزيع، ص 342.
10. الشيخ الداوي ، (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، العدد 7 .
11. الصرن ، رعد، (2007). التنظيم الإداري . دمشق : الجامعة الافتراضية السورية، ص 48.
12. الصرن ، رعد، (2013) . إدارة الوقت . جامعة دمشق: مركز التعليم المفتوح، ص 81.
13. عابدين ، محمد عبد القادر ، (2001). الإدارة المدرسية الحديثة . عمان : دار الشروق ، ص147 - 148
14. عباس ، علي، (2008). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. الأردن: دار إثراء، ص 27.
15. عبد الله ، شوقي ،(2006). إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية. عمان : دار المشرق الثقافي ، ص138 .

16. العجمي، محمد (2007). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
 17. عليان ، بسام، (2007). أهمية تنظيم الوقت في الإسلام. مجلة المنبر، العدد: 18 ، ص 27.
 18. عليان ، ريم مصطفى، (2005). إدارة الوقت النظرية والتطبيق . عمان : دار جرير للنشر الطبعة الأولى، ص 39.
 19. الغالبي ، طاهر محسن، وإدريس ، وائل، (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي تكامل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، ص 551 ، 552 .
 20. ليستر آر ، بيل ،(1999). إدارة الوقت : المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت ترجمة محمد نجار ومراجعة هشام عبد الله. عمان :الأهلية للنشر والتوزيع ، ص210.
 21. هلال ، محمد عبد الغني حسن،(1999). مهارة إدارة الأداء. القاهرة:مركز تطوير الأداء، الطبعة الثانية ، ص95.
 22. يوسف، مصطفى ،(2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد . القاهرة : دار اللغة العربية ، ص 191.
- (2) المجلات ورسائل الماجستير والدكتوراه**
- (1) الأسطل ، أميمه عبد الخالق عبد القادر ، (2009). فعالية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، ص 145.
 - (2) الامي ، نادية داخل عناد، (2007). العلاقة بين إستراتيجية الأعمال ونشر ثقافة المعلومات وأثرها في الأداء التنظيمي ، دراسة تشخيصية تحليل لأداء عينة من أعضاء المجالس الإدارية في المصارف الأهلية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد بغداد، ص113.
 - (3) البشتاوي ، سليمان، (2001). تقويم الأداء على وفق نظام (BSC) باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة حسب الأنشطة دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية بغداد، ص 274 .
 - (4) الجابر ، زينب شلال عكار، (2007). قياس أداء المنظمة باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة :دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة المنطقة الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة ، بغداد ، ص 41.

- (5) الجعدي، فيصل صالح محمد، (2002). العلاقة بين إستراتيجية الأعمال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في المصارف اليمنية . أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، ص24.
- (6) جماز ، طارق علي ، (2010) . تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير انجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركة المقاولات بدولة قطر .رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمرك ، ص 104.
- (7) الخطيب ، سمير كامل، (2002). قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء التنظيمي ، دراسة حالة مع نموذج ملتر. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة ، الجامعة المستنصرية، ص86.
- (8) خليل ، نبيل، (1996) . فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري و نظار مدارس التعليم العام. دراسات تربوية و اجتماعية ، العدد:3 ، الجزء 2 ، جامعة حلوان ، كلية التربية.
- (9) الدليمي ، انتصار عباس حمادي ، (1998). المواءمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما على الأداء: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، ص 78.
- (10) الزبيدي ، بلال كامل، (2010). تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق، ص 98_107.
- (11) السلمي ، فهد عوض، (2008) . ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- (12) الشيشيني ، حاتم محمد عبد الرؤوف، (2004). نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن. مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 26 ، العدد 1 ، ص 117 .
- (13) الصحفي، كامل عبد العزيز، (2006) .عوامل استثمار الوقت المدرسي ودرجة توفرها بمدارس التعليم العام للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة المهد من وجهة نظر مديري تلك المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.

- (14) السوري ، كمال ، (2008). واقع إدارة الوقت لدى مديري التعليم العام بمحافظات غزة . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، فلسطين، ص 30.
- (15) الصياح ، عبد الستار مصطفى ، (1996). كفاية إدارة التدفقات النقدية وأثرها في الاحتياجات المالية للمصارف التجارية دراسة تطبيقية على عينة من مصارف الأردن . رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.
- (16) طه، نهلة عبد القادر، (1996) . تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- (17) عبد اللطيف ، عبد اللطيف ، وتركمان ، حنان، (2006) . بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق ، المجلد 28 ، العدد 141 . ص 159.
- (18) عبد الملك، احمد رجب ، (2006) .مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية) . المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان : العدد 2006 ، ص 92.
- (19) عبيد، نغم حسين، (2000). أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- (20) العجمي، محمد حسنين، (2000) . الإدارة المدرسية . دار الفكر العربي ، مدينة نصر، القاهرة.
- (21) العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت. رسالة دكتوراه غير منشورة ،القاهرة ، كلية التربية – جامعة عين شمس.
- (22) العنزى، سعيد علي حمود، (1990). العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات . أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، بغداد ، ص 147.
- (23) غوث ، غادة منصور ، (2005). أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة : دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، ص 58 .

- (24) قلش ،عبد الله ، (2007). اتجاهات حديثة في الفكر الإداري مجلة العلوم الإنسانية ، السنة الخامسة ، العدد : 35
- (25) الكيلاني ،محمود علي؛ وعبيدات ،سليمان ، (1995) . كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. مجلة دراسات العلوم الإدارية ، العدد: 2 ، الأردن.
- (26) المانع ، محمد بن علي ، (2006) . تقنيات الإدخال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام . رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، ص 73.
- (27) الملا ، حميد علي احمد، (2009). العلاقة بين الإبداع والتغير التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية المنظمة دراسة تطبيقية لآراء المديرين في شركتي المنصور وابن سينا العامتين . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة ، ص 85.
- (28) نصر، نجيب محمود، (2004) . إدارة الوقت في ضوء تطور علوم الإدارة الحديثة. مجلة المهندسين، العدد :579 ، نقابة المهندسين، مصر، ص 60 .
- (29) همت، هندي ، (2000) . نموذج استراتيجي للرقابة وتقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة "إطار مقترح". مؤتمر المحاسبة عن الأداء ، الجمعية العربية للتكاليف ، 6-7 مايو، ص 13.
- (30) الهور ، رأفت حسين ، (2006) . تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ،فلسطين.
- (31) يوسف ، أيمن ، (2006). إدارة الوقت ومُضيعاته لدى مُديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان، ص 20 .

قائمة المراجع باللغة الانكليزية

Book

1. Al Shaikh Ali, Mohammed N., (2007). Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach. Master research non publish, College of Commerce, Islamic University– Gaza, Palestine.pp :30.

2. Bititci, U.S., Carrie, A.S. and Mc Devitt, L. (1999). Performance Measurement: A Business Process View. Chapman Hall Publications, pp:284–297.
3. Brown ,D .M , Larenck ,S.(1994). Measuring Corporate Performance, LRP,21 Juach , L .
4. Daft, R.(2008). New Era of management .Thomson (2^{en} ed .) south– western, Australia, pp:210.
5. Daft,R.,l. Noe,R.A (2001). Organizational behaviour. Harcourt college bliched inc, new York.
6. Daft,R.L. (2004). Organization theory and design. (8th) Edition acid free paper the u.s.a.pp:60.
7. Davis, M. A. (2000). Time and the nursing home assistant: Relations among time management perceived control over time, and work–related outcomes. Paper presented at the Academy of Management, Toronto, Canada.
8. Dessler, G.(2000). Human Resource Management. Prentice–Hall, USA.
9. Dodd, P., Sondheim, D. (2005). The 25 Best Time Management Tools and Techniques: How to Get More Done Without Driving Yourself Crazy. Ann Arbor, MI: Peak Performance Press, Inc.
10. Druker ,p.(1999). l’avenir Du Management Selon Druker. Editions village mondial, Paris, pp:73.
11. Emma, L.(2013). Working with Time Management in IT Consulting Developing a Time Management Strategy by Using Performance Management .Stockholm, Sweden .
12. Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., Silvestro, R. , Voss, C. (1991). Performance Measurement in Service Businesses. The Chartered Institute of Management Accountants, London.

13. Glueck ,W.(2010).Strategic Management and Business Policy. MC–Graw–Hill: Singapore.
- 14.Heizer,j., Render,b.(2001). Operation management . .(6th ed), Prentice – hallnew, jersey,pp:120
- 15.Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R.(2016). Strategic Management, South–Western College Publishing, USA.
- 16.Jauch, L., & Glueck, W. (2016). Strategic management and business policy. (3rd ed.). McGraw–Hill: Singapore.
- 17.Jones, Gareth R., (2016). Contemporary management, Mc Graw hill– new York.pp:16.
- 18.Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard–measures that drive performance. Harvard business Review, (January) ,pp:70–80.
- 19.Kaplan, R.S. Norton, D.P. (1993) .Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review, Sept .Oct. ,pp: 134–142.
- 20.Keegan, D.P., Eiler, R.G. , Jones, C.R. (1989).Are your performance measures obsolete?'. Management Accounting, June, pp: 45–50.
- 21.Krajewski ,j .,Ritzman,p.(2014) . Operation management : strategy and analysis, (5th ed) Wesleyu.s.a,pp:341.
- 22.Kreitner, R. & Kinick, A.(2014). Organizational behavior. (3rd ed.). Rihard D. Irwin, Chicago.
- 23.Locke, E.A., Latham, G.P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- 24.Maskell, B. (1989).Performance measurement for world class manufacturing. Management Accounting, May, pp:3–32.
- 25.Mertins, K., Heising, P. , Vorbech, J. (2001).Knowledge Management Best–Practices in Europe", Springer Verlag, Berlin.

26. Meyer, E. (2007). Contemporary Management .European edition ,Mc Graw–Hill companies inc .,London , pp:41.
27. North, Y .(2004). God's Clock maker; Richard of Wallingford & the invention of time .Oxbow Books.
28. Olve,N.Roy,J.wetter,M.(2000).Performance drivers. John Wiley & Sons,LTD.
29. Plunkett, W. (2008).management: meeting and exceeding customer expectation, (9th) Thomson : south– western , Australia , pp:155.
30. Robbina,p. , Stephen,l. (2003). Organization theory. Englewood cliffs ,prentice hall. new jersey.pp:350.
31. Rockart, J.(1979). Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review, (March–April) ,pp: 81–93.
32. Rowe, A., Mason, R. Dickel, K., Mann, R., Mockler, R. (1994). Strategic management: A methodological approach . (4th ed.). Massachusetts: Addison–Wesley.
33. Schermerhon , j.(2011). Organization Behaviour. (11th ed) . john Wiley & sons, inc, , pp:306.
34. Schermerhon, j(1994) . Management Organizational Behaviour . (5th ed) john Wiley& sons , New York, pp: 497.
35. Shermerhon, J.R.(2000).Organization Behaviour. (7th ed.) john Willey & Sons, Inc New jersey
36. Swee Seang, G. (2003) .Best Practices in KPI", In : National Conference of key Performance Indicators. Kuala Lumpur, Oct.pp:21–23.
37. Thomas, B.(2004). Driven by time : time orientation and leadership. Thorogood LTD , London.

38. Training Resources & Data Exchange.(2001) "Performance – Based Management Hand Book: Establishing an Integrated Performance Measurement System.
39. Wheelen, T., & Hunger, D. (2017). Strategic management and business Policy Reading. (5th ed.). Massachusetts: Addison–Wesley.
40. Wisner, Fawcett (1991).Link firm strategy to operating decisions through performance measurement .Production and Inventory Management Journal, Third Quarter, pp. 5–11.
41. Wright, P., Kroll, M., Parnell, J. (1998) .Strategic management: Concepts. Prentice–Hall,New Jersey.

Website

1. Oddey, F. J. (2012). The Art of Prioritizing. <http://www.elfgrowth.com/fuimano6>. Html.
2. Pfaff .(2008). Time management practices inventory (TMPI) and Associates/Performance Assessment Network. Retrieved July 30, from <http://www.pantesting.com/products/pfaff/tmpi.asp>
3. www.m-t-d.com.uk
4. www.kaau.org/attachment.php?attachmentid.

Journal & Periodical and Thesis

1. Abdullah, N. Abduljabbr, A. Omar R.(2012). Relationship between Time Management and Job Performance Empirical Study in Malaysia Privet University. Journal of Advanced Social Research ,December Vol.2, No.(10) ,pp:427–438.

2. Adams, G. A., Jex, S. M. (1999). Relationships Between Time Management, Control, Work–Family Conflict, and Strain. *Journal of Occupational Health Psychology* vol .1,pp: 72.
3. Adebisi , J.F. (2013) .Time Management Practices and Its Effect on Business Performance, *Canadian Social Science* Vol. 9, No. (1) , pp: 165–168.
4. Adeyinka , A. (2012). Effective Time Management For High Performance in an Organization, Case: Lasaco Assurance Plc. *Nejera* pp:1–85.
5. Azzone, G., Masella, C. and Bertele, U. (1991).`Design of performance measures for time–based companies.*International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 11 , No.(3) , pp:77–85.
6. Barling,J.(1996).Time Management And Achievement Striving Interact To Predict Car Sales Performance . *American Psychological Association.inc* vol.81, No.(6) , pp: 821–826.
7. Bond, M. J., Feather, N. T. (1988). Some correlates of structure and purpose in the use of time. *Journal of Personality and Social Psychology* vol .55,pp: 321–329.
8. Britton, B.K. , Tesser, A. (1991).Effects of time–management practices on college grades. *Journal of Educational Psychology* Vol. 83, pp. 405–410.
9. Burt, A. Weststrate, C. Brown, F.(2010). Development of the time management environment (time) scale. *Journal of Managerial Psychology*, vol.25, No.(6), pp:649–668.
10. Burt, C.D., Forsyth, D.K. (2001). Relationships between supervisor behaviour, family support, and perceived time management ability. *New Zealand Journal of Psychology* vol. 30,No. (1),pp: 4–8.
11. Claessens, B., Eerde, W. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, Vol .63, No.(2) ,PP: 255 – 276.

12. Ferner, J. (1995). Successful time Management, Wiley & Sons, New York.
13. Fox, M.L. , Dwyer, D.J. (1996). Stressful job demands and worker health: an investigation of the effects of self-monitoring. Journal of Applied Social Psychology Vol. 25, pp. 1973–95.
14. Frayne, C., Geringer, J.M., (2000). Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. Journal of Applied Psychology vol. 85, pp. 361–372.
15. Globerson, S. (1985). Issues in developing a performance criteria system for an organisation. International Journal of Production Research, Vol. 23, No. (4) , pp: 639–46.
16. Gorelick, C., Tantawy, B. (2005). For Performance through Learning. The Learning Organization Journal Vol. 12, No. (2) .
17. Hafner, A. (2010). time management training and Perceived Control of Time at Work. The Journal of Psychology Vol. 144, No. (5), pp: 429–447.
18. Hofer, C.W. (1993). A new measure for assessing organization performance advance in strategic management In R. Lamb. Advances in management vol. 2, jai press, Greenwich.
19. Jex, J. M., Elacqua, T. C. (1999). Time management as a moderator of Relations Between Stressors and Employee Strain. Work & Stress vol. 13, pp: 182–191.
20. Johnson, S.D. (1998). Identification and selection of environmental performance indicator: Application of the balanced scorecard approach. Corporate Environmental Strategy, vol. 5, No. (4), Summer, pp: 34–41.
21. Kang, S., Snell, S.A. (2007). Relational archetypes, organizational learning value creation: extending the human resource architecture. Academy of management review vol. 32, pp: 236.

22. Kaufman, C.J., Lane, P.M., Lindquist, J.D. (1991), Time congruity in the organization: A proposed quality of life framework. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 6, pp. 79–106.
23. Knott, A., McKelvey, M. (1999). Nirvana efficiency: a comparative test of residual claims and routines. *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, VOL.38, pp:365–383.
24. Koch, C.J., Kleinman, M. (2002). A stitch in time saves nine: Behavioural decision-making explanations for time management problems. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol.11, pp: 199–217.
25. Konig, C. J., Kleinmann, M. (2007). Time management problems and discounted utility. *Journal of Psychology* vol 141, pp: 321–334.
26. Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist* vol. 57, pp:705–717.
27. Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L., Phillips, A. P. (1990). College students' time management: Correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology* vol .82, pp:760–768.
28. Macan, T.H. (1994). Time management: test of a process model. *Journal of Applied Psychology* Vol. 79, pp: 381–91.
29. Martha, S.(2000). Feldman Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science* vol. 11, No.(6) .
30. Mike, B., John, M., Mark, W.(2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems .*International Journal of Operations & Production Management* ,Vol. 20, No. (7), pp: 754–771.

31. Miller, K., Bromiley, P.(1990). Strategic Risk and corporate Performance An Analysis of Alternative Risk Measures. Academy of Management Journal vol 33,pp:4.
32. Neely, A., Richards, H., Mills, J. Platts, K. Bourne, M. (1997) .Designing performance measure: A structured approach. International Journal of Operations & Production Management,vol. 17,No.(11),pp: 1131–1158.
33. Nelson, Richard R. (1994). Routines in The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics. Vol.2,pp:249–253.
34. Njagi ,L., Malel ,J. (2012).Time Management and Job Performance in Selected Parastatals in Kenya. Australian Journal of Business and Management Research, August Vol.2 No.(05) , PP:19–29 .
35. Ojokuku, R. M. Obasan , A.(2011).Time Management and Organisational Performance :A Causal Analysis. Pakistan Journal Of Business And Economic Review, Vol. 2, No (I) .
36. Seijts, G.H., Latham, G.P. (2001). The effect of learning, outcome, and proximal goals on a moderately complex task. Journal of Organizational Behavior vol. 22,pp: 291–307.
37. Shahani, C., Weiner, R., Streit, M. K. (1993). An investigation of the dispositional nature of the time management construct. Anxiety, Stress, and Coping vol. 6,pp: 231–243.
38. Toni A.D., Tonchia, S.(2001).Performance measurement systems models, characteristics and measures. International Journal of Operations & Production Management,vol.2,No.(1/2),pp: 46–70.
39. Training Resources & Data Exchange.(2001) .Performance – Based management Hand Book: Establishing an Integrated Performance Measurement System", Vol.2, pp:37.

40. Tripoli, A. M. (1998). Planning and Allocating: Strategies for Managing Priorities in Complex Jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology* vol. 7, pp: 455–476.
41. Trueman, M. ,Hartley, J. (1996).A comparison between the time management skills and academic performance of mature and traditional–entry university students. *Higher Education* Vol. 32, pp:199–215.
42. Venkatraman ,N .,Ramanujam ,V.(1986). Measurement f business performance strategy research . A compression f approach. *Academy of Management Review* vol.11,No.(4) ,pp:801–814.
43. Warren ,I.(2004).A systems approach to entrepreneurial learning : an exploration using storytelling. *systems research and behavioral science* vol.201 p16.
44. Williams, R.L., Verble, J.S., Price, D.E. and Layne, B.H. (1995).Relationship Between Time Management Practices And Personality Indices and types. *Journal of Psychological Type* Vol. 34, pp: 36–42.
45. Wratcher, M.A., Jones, R.O. (1988). A time management workshop for adult learners. *Journal of College Student Personnel* Vol. 27, pp. 566–7.
46. Zijlstra, F.R.H., Roe, R.A., Leonora, A.B. and Krediet, I.(1999).Temporal factors in mental work: Effects of interrupted activities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* Vol. 72, pp. 163–85.

الملاحق

الملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين لاستمارة الاستبيان

الاسم	العمل	القسم
د: مجد صقور	مدرس في كلية الاقتصاد / جامعة دمشق	ادارة الاعمال
د: غزوان علي	مدرس في كلية الاقتصاد / جامعة دمشق	ادارة الاعمال
د: حيدر عبد الله	مدرس في كلية الاقتصاد / جامعة دمشق	ادارة الاعمال

الملحق رقم (2) استمارة الاستبيان قبل التحكيم

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان

أثر إدارة الوقت في أداء المنظمة

وذلك من أجل تقديمه إلى كلية الاقتصاد - جامعة دمشق، لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. يهدف البحث إلى التعرف على أثر إدارة الوقت في أداء المنظمات لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستقصاء المقدمة إليكم بدقة حيث أن صحة نتائج الاستقصاء تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم علماً أن جميع الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاونكم

ولكم جزيل الشكر والعرفان

إعداد الباحث

سلمان سلامه

إشراف

الدكتور مهند أرناؤوط

القسم الأول : الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع دائرة حول الإجابة الصحيحة:

- (1) الجنس: أ- ذكر ب- أنثى
- (2) المؤهل العلمي: أ- إجازة جامعية ب- ماجستير ج- دكتوراه د- أخرى حدد
- (3) الاختصاص العلمي: أ- محاسبة ب- إدارة أعمال ج- علوم مالية ومصرفية د- اقتصاد ه- أخرى حدد
- (4) المسمى الوظيفي: أ- مدير عام ب- مدير فرع ج- رئيس قسم د- موظف ه- أخرى حدد
- (5) عدد سنوات الخبرة في العمل : أ- أقل من 5 سنوات ب- من 5 إلى 10 سنوات ج- من 11 إلى 15 سنة د- من 16 إلى 20 سنة ه- أكثر من 20 سنة

القسم الثاني :الرجاء وضع إشارة x أمام الإجابة التي تتفق معها أو ما تراها مناسبة للعبارات التالية:

استمارة استقصاء حول إدارة الوقت					
رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
وضع الأهداف والأولويات					
1	تحدد أهدافك في العمل بدقة				
2	تقوم بترتيب المهام الموكلة إليك حسب أهميتها .				
3	تستطيع تحقيق أهدافك في الوقت المحدد لها .				
4	تقوم بتنفيذ المهام حسب الخطة الموضوعية .				
5	تتسم الأهداف التي تضعها بالعمل بالتحدي .				
6	تضع خطة للمهام التي ستقوم بها في المرحلة				

					القادمة.	
					7	تحدد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف.
					8	تقوم بتنفيذ المهام الجديدة قبل الانتهاء من تنفيذ المهمة الموكلة إليك .
تقنيات إدارة الوقت						
					9	تحمل دفتر للملاحظات وتسجل ملاحظات للتذكير.
					10	تستطيع الوصول إلى السجلات والمستندات الإدارية بشكل فوري .
					11	تنظم ورقة عمل تشمل كافة النشاطات التي عليك أن تنفذها كل يوم .
					12	تعرف الوقت اللازم لكل مهمة توكل إليك.
					13	تواجه متغيرات غير متوقعة في العمل تخرجك عن الجدول اليومي .
					14	تغادر مكان العمل قبل الانتهاء من جميع المهام الموكلة إليك .
					15	تضع جداول للأنشطة المستقبلية بشكل مسبق.
					16	لديك سجل للمواعيد تسجل عليه المواعيد النهائية لانجاز النشاطات .
إدراك التحكم بالوقت						
					17	يتم تحقيق الأهداف المحددة بالوقت المناسب
					18	يوجد انحراف في المهام عن الخطة الموضوعية.
					19	تقوم بالأعمال والأنشطة دون تخطيط مسبق .
					20	لا تستطيع الالتزام بالجدول الذي وضعته للمهام والأنشطة.
					21	تقوم بالعديد من الأعمال الروتينية التي لا تستطيع رفضها.
					22	تقوم بأعمال غير مجدية ومستهلكة للوقت.

23	تجد صعوبة في إنهاء العمل بالوقت المحدد				
24	تضيع الكثير من الوقت في المحادثات السريعة والزيارات المفاجئة والاجتماعات غير المجدية .				
تفضيل التنظيم					
25	تفضل مكان العمل الغير مرتب لان الترتيب يشعرك بالملل.				
26	يعتبر سوء تنظيم الوقت من المشاكل التي تواجهها في عملك.				
27	تضع قائمة بالأعمال التي يجب أن تؤديها بشكل يومي .				
28	تتعامل مع الأوراق والملفات عند ملامستها ولا تؤجلها لوقت لاحق.				
29	تشارك في التفاصيل الصغيرة في العمل ولا تفوض احد في تأديتها.				
30	تحدث تغيرات مفاجئة في العمل بشكل مستمر بحيث لا تستطيع التنبؤ بالأيام القادمة.				
31	لا تضع أولوية لتنفيذ المهام لان ترتيب الأنشطة وجدولتها مضيعة للوقت .				

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
البعد المالي						
1						يتم استغلال الموارد المالية للمصرف بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء المصرفي .

					يقوم المصرف باستثمارات جديدة تؤدي إلى تحسين إيراداته .	2
					تتناسب أسعار الخدمات التي يتقاضاها المصرف من العملاء مع الخدمات التي يقدمها لهم	3
					تتناسب حجم أرباح المصرف مع حجم استثماراته ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة.	4
					يسعى المصرف لتقديم خدمات جديدة بشكل مستمر وخلق ميزة تنافسية.	5
					يخصص المصرف قسم من الأرباح التي يحققها لتدعيم إستراتيجيته والوفاء بمتطلباتها.	6
					يسعى المصرف لتخفيض أسعار الخدمات التي يقدمها	7
					يحقق المصرف انخفاضا مستمرا بالتكاليف غير المباشرة (الكهرباء،الهاتف،المحروقات،الصيانة الإيجار)	8
بعد العملاء						
					يهتم المصرف بشكاوى العملاء ومعالجة أسبابها.	9
					يتم تقييم النشاطات التي يقوم بها المصرف في ضوء تحقيق رغبات	10

					وحاجات العملاء.	
					يقوم المصرف بشكل دوري بمسح لآراء العملاء لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم	11
					يتم تقديم الخدمة للعميل بالوقت المناسب	12
					يقوم المصرف بتحديد وتعريف فئات العملاء وخصائص كل فئة منهم على حدا .	13
					يتوجه المصرف لفئات العملاء ذات الربحية الأعلى بتقديم خدمات مناسبة لهم .	14
					توجد قاعدة بيانات تمكن المصرف من معرفة حاجات ورغبات عملائه.	15
					يعتبر تطوير مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء من أهم أهداف المصرف	16
بعد العمليات الداخلية						
					يشجع المصرف الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات المصرفية الحديثة	17
					يتم تصميم الخدمات بما يتناسب مع حاجات ورغبات العملاء.	18
					يعتبر التميز والتفوق على المنافسين في تقديم الخدمات المصرفية من أهداف المصرف الأساسية	19

					20	يستغرق تقديم أي خدمة وقتاً اقصر مقارنة بالمصارف الأخرى.
					21	تسعى الأقسام بشكل دائم إلى تبسيط إجراءاتها اللازمة للقيام بالأعمال والمهام .
					22	تتبع إدارة المصرف إجراءات وقائية لمنع وقوع الأخطاء واتخاذ إجراءات تصحيح جذرية في حال وقوعها.
					23	تم التحول من النظام اليدوي إلى النظام الالكتروني في جميع العمليات المصرفية.
					24	تتناسب الإمكانيات التقنية في المصرف مع أي توسع يقوم به المصرف في المستقبل .
بعد التعلم والنمو						
					25	يتم تفويض السلطات الكافية للموظفين من قبل الإدارة للقيام بأعمالهم.
					26	تسعى إدارة المصرف لتوفير كافة السبل والوسائل لتنمية مهارات وكفاءة الموظفين.
					27	يتم اخذ رأي الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
					28	توجد شبكة اتصال داخلية فعالة توفر

					للموظفين المعلومات اللازمة عند الحاجة إليها	
					يتم تقييم أداء الموظفين في المصرف وفق معايير واضحة للجميع.	29
					تكون المساءلة في المصرف على أساس الأداء والقدرة على تحقيق الأهداف المنشودة	30
					يقدم المصرف تعويضات مادية كافية للموظفين لديه	31
					يوجد لدى البنك نظام عادل للمكافآت والحوافز	32



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة أعمال

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان

أثر إدارة الوقت في أداء المنظمة

وذلك من أجل تقديمه إلى كلية الاقتصاد – جامعة دمشق، لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
يهدف البحث إلى التعرف على اثر إدارة الوقت في أداء المنظمات لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة عن
أسئلة الاستقصاء المقدمة إليكم بدقة حيث أن صحة نتائج الاستقصاء تعتمد بدرجة كبيرة على صحة
إجاباتكم علما أن جميع الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاونكم

ولكم جزيل الشكر والعرفان

إعداد الباحث

سلمان سلامه

إشراف

الدكتور مهند أرناؤط

القسم الأول : الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع دائرة حول الإجابة الصحيحة:

- (1) الجنس: أ- ذكر ب- أنثى
- (2) المؤهل العلمي: أ- إجازة جامعية ب- ماجستير ج- دكتوراه د- أخرى حدد
- (3) الاختصاص العلمي: أ- محاسبة ب- إدارة أعمال ج- علوم مالية ومصرفية د- اقتصاد ه- أخرى حدد
- (4) المسمى الوظيفي: أ- مدير عام ب- مدير فرع ج- رئيس قسم د- موظف ه- أخرى حدد
- (5) عدد سنوات الخبرة في العمل : أ- أقل من 5 سنوات ب- من 5 إلى 10 سنوات ج- من 11 إلى 15 سنة د- من 16 إلى 20 سنة ه- أكثر من 20 سنة

القسم الثاني :الرجاء وضع إشارة x أمام الإجابة التي تتفق معها أو ما تراها مناسبة للعبارات التالية:

استمارة استقصاء حول إدارة الوقت					
رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
	وضع الأهداف والأولويات				
1	تحدد أهدافك في العمل بدقة .				
2	بترتيب المهام الموكلة إليك حسب تقوم أهميتها .				
3	تستطيع تحقيق أهدافك في الوقت المحدد لها .				
4	تقوم بتنفيذ المهام حسب الخطة الموضوعية .				
5	تتسم الأهداف التي تضعها بالعمل بالتحدي				

					.	
					تضع خطة للمهام التي ستقوم بها في المرحلة القادمة.	6
					تحدد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف.	7
					تقوم بتنفيذ المهام الجديدة قبل الانتهاء من تنفيذ المهمة الموكلة إليك .	8
					تقنيات إدارة الوقت	
					تحمل دفتر للملاحظات وتسجل ملاحظات للتذكير .	9
					تستطيع الوصول إلى السجلات والمستندات الإدارية بشكل فوري .	10
					تنظم ورقة عمل تشمل كافة النشاطات التي عليك أن تنفذها كل يوم .	11
					تعرف الوقت اللازم لكل مهمة توكل إليك.	12
					تواجه متغيرات غير متوقعة في العمل تخرجك عن الجدول اليومي .	13
					تغادر مكان العمل قبل الانتهاء من جميع المهام الموكلة إليك .	14
					تضع جداول للأنشطة المستقبلية بشكل مسبق.	15
					لديك سجل للمواعيد تسجل عليه المواعيد النهائية لانجاز النشاطات .	16
					إدراك التحكم بالوقت	
					يتم تحقيق الأهداف المحددة بالوقت المناسب	17
					يوجد انحراف في المهام عن الخطة الموضوعية.	18
					تقوم بالأعمال والأنشطة دون تخطيط مسبق .	19
					لا تستطيع الالتزام بالجدول الذي وضعت له للمهام والأنشطة.	20
					تقوم بالعديد من الأعمال الروتينية التي لا	21

					تستطيع رفضها.	
					تقوم بأعمال غير مجدية ومستهلكة للوقت.	22
					تجد صعوبة في إنهاء العمل بالوقت المحدد	23
					تضيع الكثير من الوقت في المحادثات السريعة والزيارات المفاجئة والاجتماعات غير المجدية .	24
					تفضيل التنظيم	
					تفضل مكان العمل الغير مرتب لان الترتيب يشعرك بالملل.	25
					يعتبر سوء تنظيم الوقت من المشاكل التي تواجهها في عملك.	26
					تضع قائمة بالأعمال التي يجب أن تؤديها بشكل يومي .	27
					تتعامل مع الأوراق والملفات عند ملامستها ولا تؤجلها لوقت لاحق.	28
					تشارك في التفاصيل الصغيرة في العمل ولا تفوض احد في تأديتها.	29
					تحدث تغيرات مفاجئة في العمل بشكل مستمر بحيث لا تستطيع التنبؤ بالأيام القادمة.	30
					لا تضع أولوية لتنفيذ المهام لان ترتيب الأنشطة وجدولتها مضيعة للوقت .	31
					تقوم بعدة أنشطة ومهام في وقت واحد .	32

القسم الثالث: الرجاء وضع إشارة x أمام الإجابة التي تتفق معها أو ما تراها مناسبة للعبارات التالية:

استمارة استقصاء عن بطاقة الأداء المتوازن						
العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	

					البعد المالي	
					يتم استغلال الموارد المالية للمصرف بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء المصرفي .	1
					يقوم المصرف باستثمارات جديدة تؤدي إلى تحسين إيراداته .	2
					تتناسب أسعار الخدمات التي يتقاضاها المصرف من العملاء مع الخدمات التي يقدمها لهم	3
					تتناسب حجم أرباح المصرف مع حجم استثماراته ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة.	4
					يسعى المصرف لتقديم خدمات جديدة بشكل مستمر وخلق ميزة تنافسية.	5
					يخصص المصرف قسم من الأرباح التي يحققها لتدعيم إستراتيجيته والوفاء بمتطلباتها.	6
					يسعى المصرف لتخفيض أسعار الخدمات التي يقدمها	7
					يحقق المصرف انخفاضا مستمرا بالتكاليف غير المباشرة (الكهرباء الهاتف، المحروقات، الصيانة الإيجار)	8
					بعد العملاء	
					يهتم المصرف بشكاوى العملاء	9

					ومعالجة أسبابها.	
					يتم تقييم النشاطات التي يقوم بها المصرف في ضوء تحقيق رغبات وحاجات العملاء.	10
					يقوم المصرف بشكل دوري بمسح لآراء العملاء لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم	11
					يتم تقديم الخدمة للعميل بالوقت المناسب	12
					يقوم المصرف بتحديد وتعريف فئات العملاء وخصائص كل فئة منهم على حدا .	13
					يتوجه المصرف لفئات العملاء ذات الربحية الأعلى بتقديم خدمات مناسبة لهم .	14
					توجد قاعدة بيانات تمكن المصرف من معرفة حاجات ورغبات عملائه.	15
					يعتبر تطوير مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء من أهم أهداف المصرف	16
					بعد العمليات الداخلية	
					يشجع المصرف الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات المصرفية الحديثة	17
					يتم تصميم الخدمات بما يتناسب مع حاجات ورغبات العملاء.	18
					يعتبر التميز والتفوق على	19

					المنافسين في تقديم الخدمات المصرفية من أهداف المصرف الأساسية	
					يستغرق تقديم أي خدمة وقتا اقصر مقارنة بالمصارف الأخرى.	20
					تسعى الأقسام بشكل دائم إلى تبسيط إجراءاتها اللازمة للقيام بالأعمال والمهام .	21
					تتبع إدارة المصرف إجراءات وقائية لمنع وقوع الأخطاء واتخاذ إجراءات تصحيح جذرية في حال وقوعها.	22
					تم التحول من النظام اليدوي إلى النظام الالكتروني في جميع العمليات المصرفية.	23
					تتناسب الإمكانيات التقنية في المصرف مع أي توسع يقوم به المصرف في المستقبل .	24
					بعد التعلم والنمو	
					يتم تفويض السلطات الكافية للموظفين من قبل الإدارة للقيام بأعمالهم.	25
					تسعى إدارة المصرف لتوفير كافة السبل والوسائل لتنمية مهارات وكفاءة الموظفين.	26

					27	يتم اخذ رأي الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
					28	توجد شبكة اتصال داخلية فعالة توفر للموظفين المعلومات اللازمة عند الحاجة إليها
					29	يتم تقييم أداء الموظفين في المصرف وفق معايير واضحة للجميع.
					30	تكون المساءلة في المصرف على أساس الأداء والقدرة على تحقيق الأهداف المنشودة
					31	يقدم المصرف تعويضات مادية كافية للموظفين لديه
					32	يوجد لدى البنك نظام عادل للمكافآت والحوافز

هل لديكم اقتراح أو أي شيء تريدون إضافته

.....

.....

.....

.....

اسم الباحث : سلمان سلامة

0944203291

salman_salameh2015@yahoo.com