مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: أثر المضيعات التنظيمية في كفاءة استخدام الوقت دراسة ميدانية مقارنة
اسم الكاتب: د.م. محمد مصطفى القصيمي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3090
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 16:46 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تنمية الرافدين ٨٣ (٢٨) ٢٠٠٦
ص ص [١٠٥-١١٧]

اثر المضيعات التنظيمية في كفاءة استخدام الوقت
دراسة ميدانية مقارنة

الدكتور محمد مصطفى القصيمي
مدرس - قسم نظم المعلومات الإدارية
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل

المستخلص

يعيش العالم اليوم في عصر المنافسة المتصاعدة إذ يعد الوقت واستغلاله إحد الحقائق الثابتة والأساسية في هذه المنافسة بل هو قوة التفوق في العصر الراهن الذي نعيشه، فلم تعد للامكانات والقدرات الشخصية دور دون ارتباطها بعنصر الوقت ، وتأتي هذه الدراسة لمعالجة مشكلة واقعية ، تتمثل ببعض المضيعات التنظيمية وأثرها في الاستخدام الكفوء للوقت خصوصاً في المؤسسات المصرفية مما يتسبب في ضعف الخدمات المقدمة للزبائن.

ووفقاً لذلك فقد اعتمدت الدراسة على استمارة استبانة وزعت على عينة من منتسبي مصرفي الرافدين والرشيد في محافظة نينوى، وبعد تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً تبين بأن كفاءة استخدام الوقت في فروع مصرف الرافدين أفضل مقارنةً بفروع مصرف الرشيد، كما تبين وجود تفاوت في المتغيرات التنظيمية المؤثرة في هذه الكفاءة في كلتا الحالتين ، وأخيراً اختتمت الدراسة ببيان مجموعة من التوصيات لمعالجة المشكلة.

الكلمات المفتاحية : إدارة الوقت/ مضيعات الوقت

The Impact of Organizational Procrastination on Efficient Use of Time
A Comparative Field Study

Mohammed M. AL-Kusaimi, PhD
Lecturer
Dept. of Info systems
Mosul University

ABSTRACT

The world is today living in the age of growing competition in which efficient use of time is considered to be one of the basic and dominating facts. Time use in fact is the power to achieve supremacy in our present time. Potential and personal skills are no longer deemed to be highly effective without being directly connected to time factor. The present study is implemented within the framework of implementing the problem of organizational procrastinations and their efficient use of time in banking organizations which have resulted in poor banking services.

تاريخ التسلم ٢٠٠٥/٨/٧_____ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٥/١٢/٢٩

The study adopted a questionnaire that was distributed to a selected sample of Rafidain and Al-Rasheed banks employees in Nineveh province. The statistical analysis and processing of the collected data showed that the time use efficiency in Rafidain Bank is better than that in Al-Rasheed. A variation in organizational procrastination impacting this efficiency in both cases is also revealed. Finally, the study concludes a number of recommendations to solve this problem.

مقدمة

لم يعد تحقيق زيادة الإنتاجية أو الجودة الشاملة Total Quality في تقديم الخدمات مرهون بتوفير الموارد المختلفة وكفاءة استغلالها فقط بل ترتبط ارتباطاً جذرياً بعامل الوقت، الذي يعد ركيزة مهمة وأساسية تعتمد عليها أنشطة المنظمة المختلفة. إذ حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين من أجل استغلال هذا المورد استغلالاً أفضل في المنظمات المختلفة بغية إنجاز أهدافها بسهولة.

وعلى الرغم من أن هذه الدراسة لا تعد الأولى في هذا المجال قدر تعلق الأمر بالجانب النظري إلا انها تتميز بإطارها الميداني كونها تتعامل مع مشكلة واقعية يعاني منها القطاع المصرفي العراقي ، ألا وهي انخفاض كفاءة استخدام الوقت، إذ يمر هذا القطاع بمرحلة مهمة وحساسة ترتبط بإحداث تغيرات جذرية لتقديم خدمات غير تقليدية وبشكل لا يتوقعه الزبائن وهذا لا يتم إلا من خلال امتلاك العاملين في هذا القطاع لقدرات ومهارات لمواجهة هذه المشكلة . وسعياً لتحقيق متطلبات البحث العلمي تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة جوانب أساسية ، تمثل الأول بمنهجية الدراسة بجوانبها كافة (المشكلة والفرضيات والهدف وأدوات الدراسة)، أما الجانب الثاني فتناول الخلفية النظرية للدراسة من خلال ثلاثة محاور تمثل الأول بأهمية الوقت وإدارته في حين أوضح المحور الثاني المتغيرات (المشكلات) المؤثرة في استخدام الوقت ، أما المحور الثالث فتناول كفاءة إدارة (استخدام) الوقت، أما الجانب الثالث فخصص لعرض النتائج وتحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية خدمة لوضع مجموعة من المقترحات لتجاوز المضيعات التنظيمية للوقت.

مشكلة الدراسة وفرضياتها

يتوقع زبائن مختلف المنظمات اليوم الحصول على سلع وخدمات بالسرعة والجودة المناسبة، إلا أن اغلب هذه المنظمات تواجه مشاكل وسلبيات كبيرة خصوصاً في كفاءة استخدام الوقت ، إذ بات للمضيعات التنظيمية تأثير واضح على إدارة الوقت وقد تبين للباحث من خلال الزيارات الميدانية [*] لبعض المصارف بأنه لم تعد الكفاءة في استخدام الوقت بالشكل المطلوب شأناً يعنى به العاملين في هذه المصارف، فهناك الزبائن الذين يمضون ساعات طويلة في مراجعة هذه المصارف

---

[*] تمت الزيارة الى فروع مصرف الرافدين بتاريخ ١٩ -٢٠٠٥/٢/٢١ والى فروع مصرف الرشيد بتاريخ ١ -٢٠٠٥/٣/٣ .

دون وجود أي اهتمام من قبل العاملين الذين يمضون ساعات العمل في مـــضيعات وأساليب غير ذات جدوى ، وبعبارة أخرى فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بطرح التساؤل الأتي: هل أن للمضيعات التنظيمية في المؤسسات المصرفية اثـــر واضـــح على الاستخدام الكفوء للوقت ؟ أو هل تؤثر المضيعات التنظيمية فـــي المؤســـسات المصرفية في الاستخدام الكفوء للوقت؟

ومن خلال المشكلة المطروحة وبهدف تحديد الإجابة عن التساؤل البحثي فقد تبنت الدراسة الفرضية الرئيسة الاتية: (تعد المضيعات التنظيميـــة مـــن محـــددات الاستخدام الكفوء للوقت في المؤسسات المصرفية)، وتنبثق عـــن هـــذه الفرضـــية مجموعة من الفرضيات الفرعية .

تواجد علاقة تأثير معنوية بين عملية تفويض الصلاحيات والكفاءة فـــي اســـتخدام الوقت.

٢. توجد علاقة تأثير معنوية بين الازدواجية والتداخل في العمل والكفاءة في استخدام الوقت.

٣. توجد علاقة تأثير معنوية بين تعقد إجراءات العمل والكفاءة في استخدام الوقت.

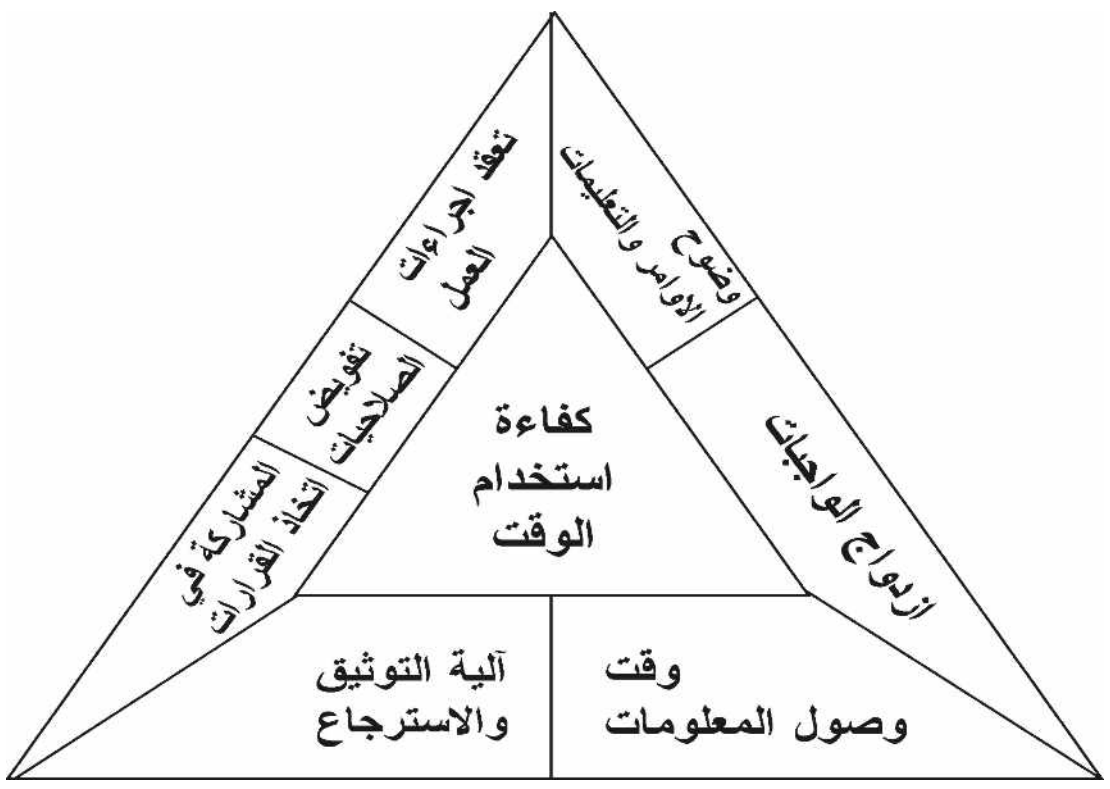
٤. توجد علاقة تأثير معنوية بين ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة فـــي استخدام الوقت.

٥. توجد علاقة تأثير معنوية بين وصول المعلومات في الوقت المناسب والكفاءة فـــي استخدام الوقت.

٦. توجد علاقة تأثير معنوية بين عدم وضوح الأوامـــر والتعليمـــات والكفـــاءة فـــي استخدام الوقت.

٧. توجد علاقة تأثير معنوية بين استخدام الأنظمة الآلية لتوثيق البيانات والكفاءة فـــي استخدام الوقت.

ويمكن تحديد إنموذج الدراسة من خلال المخطط الآتي:



إنمـــــوذج الدراســـــــــة

هدف الدراسة وأهميتها

من خلال المشكلة المذكورة آنفاً، تسعى الدراسة إلى تحقيق الآتي :

١. تحديد كفاءة استخدام الوقت في المصارف المبحوثة .
٢. تشخيص المضيعات التنظيمية للوقت في المصارف المبحوثة .
٣. مقارنة أثر المضيعات التنظيمية في كفاءة استخدام الوقت في المصارف المبحوثة .

كما تبرز أهمية الدراسة من أهمية الوقت بـ وصفه أحد الموارد المهمة في المنظمة إذ أن انخفاض كفاءة استخدامه بشكل أمثل يؤدي الى ضعف أداء العمليات المنظمية، كما تبرز أهمية هذه الدراسة ميدانياً من خلال توجيه اهتمام المسؤولين في القطاع المصرفي لوضع سبل واستراتيجيات ملائمة لضمان كفاءة استخدام الوقت من قبل العاملين .

أدوات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم اعتماد الأدوات البحثية الآتية :

١. استمارة الملاحظة (المشاهدة) : قام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة فضلاً عن مشاهدته لآ دائهم اليومي وتسجيل أوقات النشاطات التي يؤدونها ، وذلك بالاعتماد على استمارة أعدت لهذا الغرض ملحق ١ولمدة تزيد عن ثلاثة أشهر . اذ تم اعتماد الإنموذج أدناه بوصفه إنموذجاً قياسياً لبيان كفاءة استخدام الوقت وفقاً لما تم الاتفاق عليه من قبل العديد من الباحثين والدراسات العلمية (فتاح، صالح،١٩٩٣، ٥٤) ,.Weightman, J) (1999, 93 .

الجدول ١
كفاءة استخدام وقت العمل اليومي

الكفاءة في استخدام الوقت	نسبة الهدر في الوقت	ساعات الهدر الأسبوعية
جيدة	اقل من ١٠%	اقل من ٤ ساعات
متوسطة	١٠%-٢٠%	٤ -٨ ساعات
منخفضة	أكثر من ٢٠%	٨ ساعات فأكثر

ولغرض الدراسة تم تكييم المؤشرات الواردة في الجداول ١ وذلك بإعطاء الوزن ٣ للكفاءة الجيدة والوزن ٢ للكفاءة المتوسطة والوزن ١ للكفاءة المنخفضة .

٢. استمارة الاستبانة: تم إعداد استمارة الاستبانة الملحق ٢ تتضمن مجموعة أسئلة بخصوص المضيعات التنظيمية للوقت التي تم تشخيصها من خلال مراجعة

الدراسات السابقة(*) المرتبطة أو القريبة من الموضوع ، فضلاً عن اللقاءات مع بعض العاملين في المصارف المبحوثة التي تم تحديدها فيما سبق ، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بالأوزان ١ -٥ عبرت عنها العبارات (لا، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً) على التوالي، كما تم اختبار الثبات النسبي للإجابات المستلمة من خلال إعادة توزيع الاستمارة بعد مدة أسبوعين فبلغت نسبة الثبات ٩٣% .

كما تم استخدام أسلوبي النسب المئويةوتحليل التباين والانحدار المتعدد بوصفها أساليب إحصائية مناسبة لمعالجة البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال أدوات الدراسة .

أما تركيبة عينة الدراسة فقد تم اختيار مدراء الفروع ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية في عينة من فروع مصرفي الرشيد والرافدين في مدينة الموصل لتوزيع استمارة الاستبانة التي تمثل ٦٧% من مجموع فروع المصارف في مدينة الموصل ، وكانت الاستمارات الموزعة والمسترجعة في كل فرع من الفروع وفقاً للجدول ٢.

الجدول ٢
الاستمارات الموزعة ونسب الاسترجاع

ت	مصرف الرشيد	استمارات الاستبانة			ت	مصرف الرافدين	استمارات الاستبانة		
	اسم الفرع	الموزعة	المستلمة	%		اسم الفرع	الموزعة	المستلمة	%
١	أبي تمام	٧	٧	١٠٠%	٥	أم الربيعين	٥	٥	١٠٠%
٢	خالد بن الوليد	٥	٥	١٠٠%	٦	أشور	٦	٦	١٠٠%
٣	الزهور	٦	٦	١٠٠%	٧	ابن الأثير	٨	٧	٨٧,٥%
٤	الجزيرة	٥	٥	١٠٠%	٨	الحدباء	٦	٦	١٠٠%
	المجموع	٢٣	٢٣	١٠٠%		**المجموع**	٢٥	٢٤	٩٦%

المحور الأول - أهمية الوقت وإدارته

لاشك بأن الوقت هو احد الموارد المهمة في الحياة اليومية إذ لا يمكن شراءه أو إحلاله والشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر، وغالباً ما تتعامل المنظمات (الإدارة) خصوصاً في توجيه الجهود البشرية والمادية والمعلوماتية بدقة نحو الهدف المطلوب وفي الوقت المناسب ، فهذا الوقت لا يتجدد ولا يخزن ولا يجمع ولا يستخرج عند الحاجة و لا يمكن الاستغناء عنه كما لا

(*) انظر في ذلك

1. Adams R., 2001, Five Reasons Why We Procrastinate and Five Strategies to Put off Putting off .
2. Halsey C., 2001, Four Reasons Why We Procrastinate.

يمكن للوقت الضائع أن يسترجع (درة، ١٩٩١، ٤٨). إن إدارةالوقت لا تقتصر على إداري دون آخر ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر أو زمان دون آخر بما في ذلك إدارةالوقت الخاص (الشخصي)، إذ إن إدارة الوقت تعني الانضباط الذاتي، وهي إدارة للذات قبل كل شيء إذ إن الاستخدام الكفوء للوقت يبعد الكثير من العاملين عن المخاطر غير الظاهرة للعيان، وغالباً ما تبرز أهمية إدارة الوقت من خلال الجوانب الاتية: (سيباني، ١٩٩٩، ٣٨-٤٠).

١. يساعد في احتساب كلفة الوقت على أساس ساعة العمل للعامل الواحد، مما يوضح ارتباط كلفة الوقت بالإنتاجية مقارنة مع العاملين المناظرين أو بالمنظمات الأخرى.
٢. تحديد الوقت المخصص للإنتاج من خلال ربط عمليتي التخطيط والتنفيذ بجدول زمني محدد بهدف استغلال الوقت بأفضل صورة.
٣. تحديد كمية ونوعية الإنتاج اعتماداً على مدى استغلال الوقت اللازم للإنجاز.
٤. تشخيص نوعية العاملين القائمين بالعمل من خلال مدى استغلالهم للوقت المتاح وما يرتبط به من حوافز ومكافآت مختلفة.
٥. دراسة فاعلية الأجهزة والوسائل المساعدة (وسائل الاتصال، أنظمة المعلومات) في المنظمة.

كما تتضح أهمية الوقت من خلال كونه أحد المعايير المهمة لتقييم الأداء وتشخيص المواهب والقدرات البشرية ووضع قاعدة للانتقاء التنافسي تأكيداً للاستخدام التفاضلي للموارد وتجسيداً لمحدودية توافرها.

المحور الثاني - المتغيرات (المضيعات) المؤثرة في استخدام الوقت

إن ظهور المضيعات في أوقات العمل من شأنه أن يتسبب في إحداث مستويات عالية من التوتر والضغط في العمل ، كما يؤدي الى خلق أزمات وتغيرات سلبية مفاجئة في إجراءات إدار ة الوقت وتنظيمهوتتباين أسباب الوقت الضائع ، فمنها ما يرتبط بالشخص ذاته، وأخرىترتبط بالوظيفة ، وثالثة ذات علاقة بالبيئة المحيطة، وعموماً يمكن تصنيف المتغيرات المؤثرة في الوقت إلى:

أولاً - المتغيرات الذاتية

يعد أسلوب إدارالوقت احد الانطباعات عن المفاهيم ا لذاتية للمدير وكيفية إدراكه للموقف والأهداف التي يسعى للوصول إليها، فضلاً عن اختلافهم في كيفية تفسيرهم للظواهر والمواقف التي يواجهوها، فالأسباب المنطقية التي تقف وراء سوء فهم استخدام الوقت تظهر بـ أن المشكلة الحقيقية هي ليست إدارة الوقت وإنما تغيير العادات والتقاليد (Udall $. and Hiltrop M., 1996, 89) .

كما تتحدث الباحثة (Halsey C.) بأن أبرز المتغيرات الشخصية المؤثرة في الوقت هي (Halsey C., 2001, 3) :

١. عدم رغبة العامل بالقيام بمهمة معينة يتحتم عليه القيام بها .

٢. عدم رغبة العامل في تحقيق المثالية في أداء العمل من خـــلال إنجـــاز بعــض الأعمال غير الضرورية .
٣. عدم سيطرة العامل على الأداء بشكل جيد مما قد يؤدي الى الشعور بالارتبـــاك (فقدان التوازن النفسي) .

ثانياً - المتغيرات التقانية

من المعروف أن مختلف المعلومات تصبح بدون قيمـــة إذا لـــم تـــصل إلـــى الشخص متخذ القرار في الوقت الـ مناسب لذا فأن استخدام الـ تقانة الحديثة للمعلومات يؤدي الى سرعة تدفق ومعالجة البيانات فضلاً عن إتاحة الفرصة للمدراء لاستخدام الوقت الفائض الناتج عن هذه العملية في متابعة الأمور والجوانب الأساسية الأخرى للوظيفة (برهان، ١٩٨٩،٩٥) .

ثالثاً - المتغيرات التنظيمية

ويعد هذا النوع من المتغيرات أكثر الأنواع تأثيراً في الوقت ، إذ يؤكد الباحث (Weightman J.) أن الأسباب التنظيمية في هدر الوقت هـــي (Weightman, 1999, 73) :

١. زيادة عبء العمل وضعف تحمل العاملين .
٢. الخلافات التي تظهر بين العاملين داخل المنظمة نتيجة لسوء توزيع المهـــام أو الواجبات .
٣. الخوف من الفشل في الأداء .
٤. التمسك بالسلطة والمركز الوظيفي .

ومن جهة أخرى يرى آخرون بأن هذه المتغيرات تتضمن مجموعة عوامـــل مختلفة هي (درجة المركزية، درجة المعيارية،تعدد المستويات الإدارية ، غمـــوض الدور) فالمبالغة في تطبيق مبدأ المركزية يتطلب من المدراء الكثير مـــن الوقـــت بسبب عدم تفويض الصلاحيات لأداء المهام من قبل المستويات الإداريـــة الأدنـــى ، مما يؤدي إلى البطء في سير العمل وتراكمه في مستويات الإدارة العليـــا (فنجـــان، ١٩٩٠،١٥٥) .

والاعتماد على معايير محددة للإجراءات (المعيارية) وبشكل كبير يؤدي إلـــى التعقيد في الأعمال الورقية لغرض المطابقة والتأكد والالتزام بالإجراءات مما مسبباً بذلك هدراً في وقت العمل ، في حين يربط المنطق طردياً بين طول الوقت وتعـــدد المستويات فالقرارات من الأداة العليا إلى مركز التنفيذ تمر بعدد اكبر من المحاور ، ومن ثم تستغرق وقتاً أطول، مما قد يؤثر على معنـــى وهـــدف القـــرار (Daft , 2000,145)، وأخيراً إن عدم وضوح الدور المطلوب من الفرد أداؤه وعدم إلمـــام الفرد بواجباته الوظيفية يؤدي إلى التدخل في المسؤوليات والإربـــاك فـــي العمـــل وبالتالي التأخير في الإنجاز (Burton and Thakur, 1995, 13) .

ويرى الباحث ومن خلال ما طرح من وجهات نظر ودراسات بأن أبرز المحاور التنظيمية أدناه قد تتباين في أسباب عدم كفاءة استخدام الوقت :

١. عدم تفويض أية صلاحيات للمرؤوسين.
٢. ضعف أوغياب نظام الاتصالات داخل المنظمة.
٣. التداخل (التكرار) بين أعمال المرؤوسين .
٤. ضعف مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .

المحور الثالث - كفاءة استخدام (إدارة) الوقت

يتفق أغلب الباحثين على أن الكفاءة تعني الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة سواء أكانت مادية أو مالية أو بشرية أو معلوماتية (Daft R., 2000, 137) .وبما أن الزمن أحد الموارد المهمة لذا فان كفاءة إدارته تعد إحدى المؤشرات المهمة للنجاح المنظمي، إذ تبين ومن خلال إحدى الدراسات التجريبية لكفاءة استخدام الوقت بأن مؤشرات الاستخدام الكفوء للوقت تتمثل في قلة المقاطعات أثناء أداء العمل والاحتفاظ بالوثائق والمستمسكات اللازمة في مكان العمل والاقتصار على الاجتماعات المثمرة فقط وكفاءة أنظمة الاتصالات داخل المنظمة وتحديد مواعيد لإنهاء المهام والواجبات المناطة بالعاملين والتفويض الفعال للصلاحيات . (Blumenthal, 1998, 68) . ومن جانب آخر يرى الباحث (Adams R.) بأن خلق الشعور بالثقة والأمان التنظيمي في مكان العمل من شأنه إن يعطي للعاملين حرية التصريح بالمشاكل والمصاعب التي تواجههم ، فضلاً عن البدء بإجراءات العمل والتنفيذ الفوري لأية مهمة يكلفون بها ، مما يقود إلىالكفاءة في استخدام الوقت ، فضلاً عن أن التأخير في معالجة أي مشكلة يؤدي إلى تفاقمها وربما استحالة حلها وهذا بدوريتسبب بكلفة إضافية ، ومن جانب آخر فأن مكافأة الأفراد عند إكمال تنفيذ مهمة ما قبل موعدها المحدد قد يدفع المرؤوسين لبذل المزيد من الجهود والقضاء على الضائع من الوقت ، كما قد تلجأ بعض المنظمات للقضاء على الوقت الضائع إلى تجزئة المهام ومعالجتها جزء بجزء وبشكل تدريجي وفي الوقت المحدد والابتعاد عن فوضى العمل الذي قد يسبب هدراً في الوقت .(Adams, 2001, 4) .

أما الباحث (Brenner R.) فقد حدد أسس إدارة الوقت بثلاثة محاور :

١. محاولة الاستفادة من بعض المساعدين والاستشاريين من ذوي الخبرة والرغبة لتحديد الأهداف الوظيفية بدقة والمساعدة في إنجاز هذه الأهداف .
٢. تشكيل مجاميع الإسناد من خلال تبادل الخبرات والتجارب خصوصاً بعد التطور في أنظمة الاتصالات المختلفة .
٣.وضع جدولة زمنية لإنجاز الأعمال مع مراعاة مبدأ إعادة الجدولة عند الحاجة لذلك .
٤. تحدي الوقت وهو محاولة المرؤوسين لتخفيض الوقت المحدد من قبل المنظمة لإنجاز مهمة معينة، وذلك بعد باعتباره تحدٍ يجب تحقيقه (Brenner, 2003, 2).

واتساقاً مع ما تقدم يرى الباحث بأن ابرز المبادئ الواقعية التي يمكن اعتمادها لتحقيق الاستخدام الكفوء للوقت هي :

١. القضاء على التردد والخوف عند إنجاز العمل وذلك بإعادة هذا الخوف إلى مصدره وأسبابه لوضع العلاجات اللازمة له .
٢. إطلاع الفرد على التعليمات وتوجيهات تنفيذ العمل بالتفصيل وجمع المعلومات المختلفة عنه .
٣. إشاعة الالتزام الكامل بتنفيذ العمل من حيث الوقت والمشاعر والرغبة الداخلية من قبل الفرد لإنجاز العمل .
٤. تحديد الفوائد والمنافع التي يمكن إن تعود على الفرد عند إنجازه للعمل في الوقت المحدد له دون مضيعات .
٥. اعتماد الاتصالات الشفوية التي تمتاز بالسرعة بهدف تخفيض الوقت .
٦. معرفة ومواجهة المخاطر المرافقة لتنفيذ العمل والتعامل معها لتبديد حالة التذمر من أداء ذلك العمل .

الجانب الميداني

المحور الأول - عرض نتائج كفاءة استخدام الوقت

يوضح الجدول ٣ نتائج قياس كفاءة استخدام الوقت من قبل أفراد عينتي الدراسة عن طريق مدى استغلالهم للوقت المتاح لأداء أنشطتهم الوظيفية (نتائج الملحق ١) حيث يتضح بان نسبة الأفراد عينة الدراسة الذين كفاءتهم جيدة في استغلال الوقت في مصرف الرافدين وحسب معيار الدراسة المحدد كانت ٦٢,٥%، وهي أفضل مقارنة بها في مصرف الرشيد التي بلغت ٤٧,٨١%، وهذا بدوره يدفع الى القول بأن هناك متغيرات (مضيعات) ومن بينها التنظيمية التي تكون سببا في انخفاض الكفاءة .

الجدول ٣
يوضح كفاءة استخدام الوقت

الكفاءة	جيدة		متوسطة		ضعيفة		مجموع
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
الرشيد	١١	٤٧,٨١	٧	٣٠,٤٤	٥	٢١,٧٥	٢٣
الرافدين	١٥	٦٢,٥	٦	٢٥	٣	١٢,٥	٢٤

المحور الثاني تحليل علاقات الأثر بين المتغيرات التنظيمية وكفاءة استخدام الوقت

بدءاً وقبل الولوج في تحليل الانحدار وبهدف التأكد من وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين فروع كل من مصرفي الرشيد والرافدين من حيث

المضيعات التنظيمية وكفاءة استخدام الوقت وبالاعتماد على البرامجية SPSS تم إجراء تحليل التباين للمتغيرات على مستوى المصارف المبحوثة ، ويوضح الجدول٤ النتائج إذ بلغت قيمة F المحسوبة ٦,٤٢٥ وهي أكبر من قيمة F المجدولة ٣,٢٣١ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ودرجتي حرية ٢، ٤٤، مما يفسر لنا تباين المصارف المبحوثة من حيث المضيعات التنظيمية وكفاءة استخدام الوقت .

الجدول ٤

تحليل التباين لبعدي المضيعات التنظيمية وكفاءة استخدام الوقت في المنظمات المبحوثة

S. O. V.	d. f.	Sum of Squares	Mean Square	F المحسوبة	F الجدولية
Treatments	٢	٢٣٧,١١٢	١١٨,٥٥٦	٦,٤٢٥	٣,٢٣١
Error	٤٤	٦٢١,٧٨٨	١٤,١٣١		
Total	٤٦	٨٥٨,٩			

(*) مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرامجية SPSS

١. مصرف الرشيد

باستخدام إنموذج الانحدار المتعدد لتحليل العلاقة بين الاستخدام الكفوء للوقت (بوصفه متغيراً معتمداً) وبين المتغيرات التنظيمية (بوصفه متغيرات مستقلة) في فروع مصرف الرشيد تبين بأن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت ٠,٦٦٩ إذ يشير هذا الى ان ٦٦,٩% من المتغيرات تضمنها الإنموذج وبحدود ٣٣,١% من المتغيرات لم يتضمنها النموذج ، ويمكن تفسير المتغيراتالتي تضمنها ا لإنموذج وبالشكل الآتي :

الجدول ٥

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمضيعات التنظيمية للوقت في كفاءة استخدامه حسب الأهمية في فروع مصرف الرشيد

المتغير	B	SEB	اختبار T	المساهمة بقيمة R2
وصول المعلومات في الوقت المناسب	١١,٢٦	٢,٢٥٤	١٤,٥٦*	٢٢,٧%
تعقد إجراءات العمل	١١,١٤	٢,٩٨٣	١٠,٧٧*	١٣,٤%
تفويض الصلاحيات	١٠,٢٧	٢,١٧٧	٨,٤٨*	٩,٨%
الازدواجية والتداخل في العمل	١٠,١١	١,٤٤٣	٥,٣١*	١١,٥%
استخدام الأنظمة الآلية في توثيق البيانات	٨,٣٧	١,٩١٥	٣,٤٤*	٣,٦%
المشاركة في اتخاذ القرارات	٧,٤٨	١,٤٧٢	٣,١٢	٣,١%
دقة وضوح الأوامر والتعليمات	٧,١٥	١,٢٢٣	٢,٠٩*	٢,٨%
* تأثير معنوي		n=23 d.f.= n-1 = 22 p≤ 0.05		

إذ يوضح الحقل الخاص بمعاملات المتغير B مقدار التغير في الاستخدام الكفوء للوقت نتيجة لتغير كل متغير من المتغيرات المذكورة آنفاً بمقدار وحدة واحدة، فمثلاً تزداد كفاءة استخدام الوقت بمقدار ١١,٢٦ عند وصول المعلومات في الوقت المناسب وهكذا بالنسبة لبقية المتغيرات. ولاختبار معنوية تأثير كل متغير مستقل على المتغير المعتمد تم استخدام اختبار T وكانت اغلب التأثيرات معنوية (قيمة T المحسوبة اكبر من الجدولية) التي بلغت ١,٧١٧ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ودرجة حرية ٢٢ (n-1).

٢. مصرف الرافدين

باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لتحليل العلاقة بين الاستخدام الكفوء للوقت (بوصفه متغيراً معتمداً) وبين المتغيرات التنظيمية (بوصفها متغيرات مستقلة) في فروع مصرف الرافدين تبين بأن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت ٠,٧٢٩ إذ يشير هذا الى أن ٧٢,٩% من المتغيرات تضمنها الإنموذج وبحدود ٢٧,١% من المتغيرات لم يتضمنها النموذج يمكن تفسير المتغيرات التي تضمنها الإ نموذج وبالشكل الآتي :

الجدول ٦
نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمضيعات التنظيمية للوقت في كفاءة استخدامه حسب الأهمية في فروع مصرف الرافدين

المتغير	B	SEB	اختبار T	المساهمة بقيمة R2
تعقد إجراءات العمل	١٠,٩٣	٢,١٣٣	١٦,٤٤*	٢٧,٤%
الازدواجية والتداخل في العمل	١٠,٣٤	٢,٠٤٣	١٥,٩٢*	١٧,٥%
وصول المعلومات في الوقت المناسب	٩,٨١	١,٥٧٨	١٢,٩٣*	٨,٢%
تفويض الصلاحيات	٨,٧٩	١,٨٤٨	١٠,٢٥*	٦,٧%
دقة وضوح الأوامر والتعليمات	٦,٣٨	١,٤٩٥	١٠,١١*	٤,٧%
المشاركة في اتخاذ القرارات	٦,١٦	١,٣٢٦	٨,٦١*	٤,٥%
استخدام الأنظمة الآلية في توثيق البيانات	٥,٩٧	١,١١٧	٧,١٤	٣,٩%
* تأثير معنوي	n=24 d.f.= n-1 = 23 $p\leq 0.05$			

إذ تزداد كفاءة استخدام الوقت بمقدار ١٠,٩٣ عندما يتغير (ينخفض) عامل التعقيد في إجراءات العمل بمقدار وحدة واحدة فقط وهكذا بالنسبة لبقية العوامل، ولاختبار معنوية تأثير كل متغير مستقل على المتغير المعتمد تم استخدام اختبار T إذ تبين ان اغلب التأثيرات كانت معنوية، اذ إن قيمة T المحسوبة كانت اكبر من قيمة T المجدولة ١,٧١٤ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ودرجة حرية ٢٣ (n-1).

الاستنتاجات والمقترحات

وفقاً لما تأشر من نتائج فان هذا الجانب موجه لبنـــاء مجموعـــة اســـتنتاجات مرتبطة بالجانب الميداني للدراسة لتصبح قاعدة ارتكاز لطرح مجموعة مقترحـــات وتتمثل في الآتي :

١. يتضح صحة (قبول) الفرضية البحثية الرئيسة والفرضيات الفرعية المحددة في منهجية الدراسة بخصوص وجود مضيعات تنظيمية تؤثر على الاستخدام الكفوء للوقت وهي متباينة في تأثيرها على كل من فروع مصرفي الرشيد والرافدين .
٢. هنالك تفاوت في الاستخدام الكفوء للوقت لكلتا المجموعتين من الفروع .
٣. ان متغير وصول المعلومات في الوقت المناسب له اثر كبير علـــى الاســـتخدام الكفوء للوقت في فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة ويعود سبب ذلـــك إلـــى ضعف نظام الاتصال وتقاوم تقنياته والمعوقات التي تشوبه مما قد يتطلب مزيداً من الوقت لإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد .
٤. ان لتعقد إجراءات العمل الأثرالأكبر في كفاءة استخدام الوقـــت فـــي فـــروع مصرف الرافدين عينة الدراسة حيث كثرة الضوابط والإجراءات التـــي تـــؤدي إلى فقدان الزبائن المتعاملين مع هذه الفروع وجعلهم يفكرون فعلاً في التعامـــل مع مصارف أخرى (القطاع الخاص مثلاً) .
٥. إن الازدواجية والتداخل في العمل وعدم وضوح الأدوار الوظيفية بدقة يـــؤدي بالتأكيد إلى إضاعة الوقت فربما يؤدي العمل نفسه من قبل أكثر مـــن موظـــف مما يسبب فقدان الوقت دون الانتباه لذلك .

ومن خلال ما ورد سابقاً يقترح الباحث لإجـــراءات ا لاتيـــة للقـــضاء علـــى المضيعات التنظيمية للوقت :

ا‌تحديث وتفعيل أنظمة الاتصالات فـ ي المصارف لإمكانية نقل البيانات في الوقـــت المناسب لاتخاذ القرار .
٢. تبسيط إجراءات العمل بما يخدم الزبائن من خلال إجراء دراسات علمية لإعـــادة تصميم العمليات المصرفية والوصول لأداء أفضل وخدمات أسرع .
٣. إعداد وصف وظيفي دقيق للوظائف كافة وبمختلف المستويات الإدارية للقـــضاء على ازدواجية العمل .
٤ إن يكون المرؤوسـ ون على معرفة وعلم بالوصف الوظيفي الخـــاص بوظـــائفهم لإتقان مسؤولياتهم بدقة .
٥. بناء ثقافة جديدة تقوم على الحرص وتحريك الذات باحترام العمـــل مـــن خـــلال برامج ودورات جدية لإنجاز هذا الهدف .

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. محمد نور برهان، تقنية الملومات وتحديات الإدارة العامة العربية في عقد التسعينات، المجلة العربية للإدارة، المجلد ١٣، العدد ٣، عمان،١٩٨٩.
٢. عبد الباري درة، إدارة الوقت بالمنظور الحديث والمنظور الإسلامي،مجلة تنمية الرافدين ، المجلد ١٣، العدد ٣٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ١٩٩١.
٣. خليل محمد سيباني، إدارة الوقت، دار الراتب الجامعية، عمان، ١٩٩٩.
٤. صالح حمزة فتاح، كفاءة المدير في إدارة الوقت (دراسة تطبيقية في عينية من منظمات المحافظات الشمالية)رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ١٩٩٣.
٥. غانم موسى فنجان،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،هيئة المعاهد الفنية ، بغداد،١٩٩٠.

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

1. Adams R, Five Reasons Why we Procrastinate and Five Strategies to Put off Putting off, www.BusinessTown.com,LLC., 2001.
2. Blumen Thal J., How to Take Control of Your Life and Say Good-Bye to Stress, Bottom live Personal, 20(6), March, 1998.
3. Brenner R., What to Do About Organizational Procrastination, http:// www.chococanyou.com, 2003.
4. Burton G. and Thakur M., Management Today: Principles and Practice, McGraw-Hill Pub. Co. NewDelhi, 1995.
5. Daft R., Organization Theory and Design, 5th ed., West Pub.com. New york, 2000.
6. Halsey C., Four Reasons Why we Procrastinate, http://www.pilestofiles.com, 2001.
7. Udall S. and Hiltrop M., The Accidental Manager Surviving the Transition From Professional to Manager, Prentice-Hall, Toreno, 1996.
8. Weightman J., Introducing Organizational Behavior, Addison Wesley long Man Ltd. U.K, 1999.