



اسم المقال: أثر المضيقات التنظيمية في كفاءة استخدام الوقت دراسة ميدانية مقارنة

اسم الكاتب: د.م. محمد مصطفى القصبي

[رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/3090](https://political-encyclopedia.org/library/3090)

تاريخ الاسترداد: 2025/05/09 23:20 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

[المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use](https://political-encyclopedia.org/terms-of-use)

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراذدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



## اثر المضيقات 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 المتتسعة إذ يهدى الوقت واستغلاله أحد الحقائق الثابتة والأساسية في هذه المنافسة بل هو قوة التفوق في العصر الراهن الذي نعيش فيه، فلم تعد لامكارات والقدرات الشخصية دور دون ارتباطها بضر الوقت ، وتأتي هذه الدراسة لمعالجة مشكلة واقعية ، تتمثل بعض المضيقات التنظيمية وأثرها في الاستخدام الكفؤ للوقت خصوصاً في المؤسسات المصرفية مما يتسبب في ضعف الخدمات المقدمة للزبائن.

ووفقاً لذلك فقد اعتمدت الدراسة على استمار استبيان وزعت على عينة من منتسبي مصرف الرافدين والرشيد في محافظة نينوى ، وبعد تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً تبين بأن كفاءة استخدام الوقت في فروع مصرف الرافدين أفضل مقارنة 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 / مضيقات 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.

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 جزرياً 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 أنها تميز 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 إلى 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 المقترنات لتجاوز المضيقات 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 للمضيقات التنظيمية تأثير واضح على إدارة الوقت وقد تبين للباحث من خلال الزيارات الميدانية (\*) لبعض المصارف بأنه لم تعد الكفاءة في استخدام الوقت بالشكل المطلوب شأنها يعني به العاملين في هذه المصارف، فهناك الزبائن الذين يمضون ساعات طويلة في مراجعة هذه المصارف

(\*) تمت الزيارة إلى فروع مصرف الرافدين بتاريخ ٢٠٠٥/٢/٢١ - ١٩ والى فروع مصرف الرشيد بتاريخ ٢٠٠٥/٣/٣ - ١.

دون وجود أي اهتمام من قبل العاملين الذين يمضون ساعات العمل في مضيقات وأساليب غير ذات جدوى ، وبعبارة أخرى فإنه يمكن صياغة مشكلة الا دراسة بطرح التساؤل الآتي: هل أن للمضيقات التنظيمية في المؤسسات المصرفية اثر واضح على الاستخدام الكفوء للوقت ؟ أو هل تؤثر المضيقات التنظيمية في المؤسسات المصرفية في الاستخدام الكفوء للوقت؟

ومن خلال المشكلة المطروحة وبهدف تحديد الإجابة عن التساؤل البحثي فقد تبنت الدراسة الفرضية الرئيسية الآتية: (تعد المضيقات التنظيمية من محددات الاستخدام الكفوء للوقت في المؤسسات المصرفية )، وتتبثق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية .

تواجه علاقة تأثير معنوية بين عملية تقويض الصالحيات والكافأة في استخدام الوقت.

٢. توجد علاقة تأثير معنوية بين الازدواجية والتدخل في العمل والكافأة في استخدام الوقت.

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

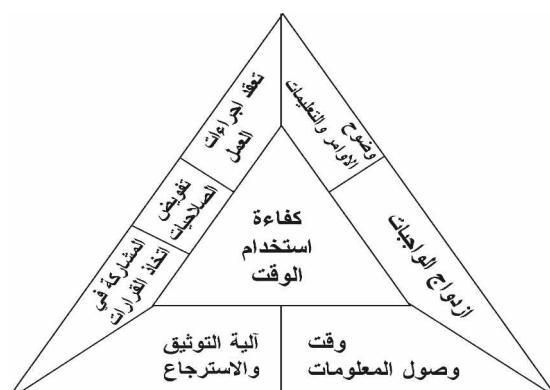
٤. توجد علاقة تأثير معنوية بين ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات والكافأة في استخدام الوقت.

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

٦. توجد علاقة تأثير معنوية بين عدم وضوح الأوامر والتعليمات والكافأة في استخدام الوقت.

٧. توجد علاقة تأثير معنوية بين استخدام الأنظمة الآلية لتوثيق البيانات والكافأة في استخدام الوقت.

ويمكن تحديد إنموزج الدراسة من خلال المخطط الآتي:



إنموذج الدراسة

### هدف الدراسة وأهميتها

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

١. تحديد كفاءة استخدام الوقت في المصارف المبحوثة .
٢. تشخيص المضيقات التنظيمية للوقت في المصارف المبحوثة .
٣. مقارنة أثر المضيقات 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 يؤدي إلى ضعف أداء العمليات المنظيمية، كما تبرز أهمية هذه الدراسة ميدانياً من خلال توجيهه 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. استماراة الملاحظة (المشاهدة) : قام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة فضلاً عن مشاهدته لا دائهم اليومي وتسجيل أوقات النشاطات التي يبدونها ، وذلك بالاعتماد على استماراة أعدت لهذا الغرض ملحق أولمدة تزيد عن ثلاثة أشهر . اذ تم اعتماد الإنموذج أدناه بوصفه إنموذجًا قياسيًا 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**

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

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

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

الدراسات السابقة<sup>(\*)</sup> 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 ٥ - ١ على التوالي ، كما تم اختبار الثبات النسبي للإجابات المستلمة من خلال إعادة توزيع الاستماراة بعد مدة أسبوعين بلغت نسبة الثبات ٩٣٪ .

كما تم استخدام أسلوب النسب المئوية وتحليل 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 استمارنة 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

استمارات الاستبانة				مصرف الرافدين	اسم الفرع	استمارات الاستبانة				مصرف الرشيد	ن
%	النسبة	النوع	ن			%	النسبة	النوع	ن		
١٠٠%	٥	٥	٥	أم الريبيعين	٥	١٠٠%	٧	٧	٧	أبي تمام	١
١٠٠%	٦	٦	٦	أشور	٦	١٠٠%	٥	٥	٥	خالد بن الوليد	٢
٨٧,٥%	٧	٨	٧	ابن الأثير	٧	١٠٠%	٦	٦	٦	الزهور	٣
١٠٠%	٦	٦	٨	الدباء	٨	١٠٠%	٥	٥	٥	الجزيرة	٤
٩٦%	٢٤	٢٥		المجموع		١٠٠%	٢٣	٢٣	٢٣	المجموع	

### المحور الأول - أهمية الوقت وإدارته

لاشك رئيًّا الوقت هو أحد الموارد المهمة في الحياة اليومية إذ لا يمكن شراءه أو إحلال شخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر، وغالباً ما تتعامل المنظمات (الإدارية) خصوصاً في توجيه الجهود البشرية والمادية والمعلوماتية بدقة نحو الهدف المطلوب وفي الوقت المناسب ، فهذا الوقت لا يتجدد ولا يخزن ولا يجمع لا 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 إدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر أو زمان دون آخر بما في ذلك إدارة الوقت 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 الآتية: (سيباني، ١٩٩٩، ٣٨، ٤٠ - ٣٨).

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 حواجز ومتغيرات مختلفة.

٥. دراسة فاعلية الأجهزة والوسائل المساعدة (وسائل الاتصال، أنظمة المعلومات) في المنظمة.

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

### **المحور الثاني - المتغيرات (المضيئات) المؤثرة في استخدام الوقت**

إن ظهر المضيئات في أوقات العمل من شأنه أن يتسبب في إحداث مستويات عالية من التوتر والضغط في العمل ، كما يؤدي إلى خلق أزمات وتغيرات سلبية مفاجئة في إجراءات إدارة الوقت وتنظيمه وتباين أسباب الوقت الضائع ، فمنها ما يرتبط بالشخص ذاته، وأخرى ترتبط بالوظيفة ، وثالثة ذات علاقة بالبيئة المحيطة، وعموماً يمكن تصنيف المتغيرات المؤثرة في الوقت إلى:

#### **أولاً - المتغيرات الذاتية**

يعد أسلوب إدارة الوقت أحد الانطباعات عن المفاهيم الذاتية للمدير وكيفية إدراكه للموقف والأهداف التي يسعى للوصول إليها، فضلاً عن اختلافهم في كيفية تقسيرهم للظواهر والموافق التي يواجهوها، فالأسباب المنطقية التي توقف وراء سوء فهم استخدام الوقت تظهر بـ أن المشكلة الحقيقة هي ليست إدارة الوقت وإنما تغيير العادات والتقاليد (Udall \$., and Hiltrop M., 1996, 89).

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

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

عدم رغبة العامل في تحقيق المثالية في أداء العمل من خلال إنجاز بعض الأعمال غير الضرورية .

٣. عدم سيطرة العامل على الأداء بشكل جيد مما قد يؤدي الى الشعور بالارتباك (فقدان التوازن النفسي) .

### ثانياً - المتغيرات التقانية

من المعروف أن مختلف المعلومات تصبح بدون قيمة إذا لم تصل إلى الشخص متى ذكر القرار في الوقت المناسب فإذاً استخدام التقانة الحديثة للمعلومات يؤدي إلى سرعة تدفق ومعالجة البيانات فضلاً عن إتاحة الفرصة للمرأة 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, 1999, J.) أن الأسباب التنظيمية في هدر الوقت هي ، 73

١. زيادة عبء العمل وضعف تحمل العاملين .

الخلافات التي تظهر بين العاملين داخل المنظمة نتيجة لسوء توزيع المهام أو الواجبات .

٣. الخوف من الفشل في الأداء .

٤. التمسك بالسلطة والمركز الوظيفي .

ومن جهة أخرى يرى آخرون بأن هذه المتغيرات تتضمن مجموعة عوامل مختلفة هي (درجة المركزية، درجة المعيارية، تعدد المستويات الإدارية ، غموض الدور<sup>المبالغة</sup> في تطبيق مبدأ المركزية يتطلب من المدراء الكثير من الوقت بسبب عدم توسيع الصالحيات لأداء المهام من قبل المستويات الإدارية الأدنى ، مما يؤدي إلى البطء في سير العمل وتراكمه في مستويات الإدارة العليا (فنجان، ١٩٩٩، ١٥٥) .

والاعتماد على معايير محددة للإجراءات (المعيارية) وبشكل كبير يؤدي إلى التعقيد في الأعمال الورقية لغرض المطابقة والتأكيد والالتزام بالإجراءات مما مسبياً بذلك هدر قي وقت العمل ، في حين يربط المنطق طردياً بين طول الوقت وتنوع المستويات فالقرارات من الأداء العليا إلى مركز التنفيذ تمر بعدد أكبر من المحاور ، ومن ثم تستغرق وقتاً أطول ، مما قد يؤثر على معنى وهدف القرار ( Daft , 1995, 145) ، وأخيراً عدم وضوح الدور المطلوب من الفرد أدا ئه وعدم إلمام الفرد بواجباته الوظيفية يؤدي إلى التدخل في المسؤوليات والإرباك في العمل 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 تبادر في أسباب عدم كفاءة استخدام الوقت :

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

### **المotor الثالث - كفاءة استخدام (ادارة) الوقت**

يتقدّم أغلب الباحثين على أن الكفاءة تعني الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة سواءً أكانت مادية أو مالية أو بشرية أو معلوماتية (Daft R., 2000, 137). وبما أن الزمن أحد الموارد المهمة لذا فإن كفاءة إدارته تعد إحدى المؤشرات المهمة للنجاح المنظمي، إذ تبين ومن خلال إحدى الدراسات التجريبية لكتافة استخدام الوقت بأن مؤشرات الاستخدام الكفوء للوقت تتمثل في قلة المقاطعات أثناء أداء العمل والاحتفاظ بالوثائق والمستمسكات اللازمة في مكان العمل والاقتصار على الاجتماعات المتمرة فقط وكفاءة أنظمة الاتصالات داخل المنظمة وتحديد مواعيد لإنها المهام والواجبات المناطقة بالعاملين والتقويض 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 التصرّح بالمشاكل والمصاعب التي تواجههم ، فضلاً عن البدء بإجراءات العمل والتنفيذ الفوري لأية مهمة يكلفون بها ، مما يقود إلى الكفاءة في استخدام الوقت ، فضلاً عن أن التأخير في معالجة أي مشكلة يؤدي إلى تفاقمها وربما استحالة حلها وهذا بدوره يتسبب بكلفة إضافية ، ومن جانب آخر فإن مكافأة الأفراد عند إكمال تنفيذ مهمة ما قبل موعدها المحدد قد يدفع المرؤوسين لبذل المزيد من الجهد والقضاء على الضائع من الوقت ، كما قد تلجم بعض المنظمات للقضاء على الوقت الضائع إلى تجزئة المهام ومع الجتها جزء بجزء وبشكل تدريجي وفي الوقت المحدد والابتعاد عن فوضى العمل الذي قد يسبب هرداً 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 مجتمع الإسناد من خلال تبادل الخبرات والتجارب خصوصاً بعد النطوير 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 تحدي يجب تحقيقه (Brenner, 2003, 2).

- وأتساقاً 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 أن تعود على الفرد عند إنجازه للعمل في الوقت المحدد له دون مضيقات .
  ٥. اعتماد الاتصالات الشفوية التي تمتاز بالسرعة بهدف تخفيض الوقت .
  ٦. معرفة ومواجهة المخاطر المرافقية 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 بأن نسبة الأفراد غير العاملة الدراسية الذين كفأوتهم 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 إلى القول بأن هناك متغيرات (مضيقات) ومن بينها التنظيمية التي تكون سبباً في انخفاض الكفاءة .

**الجدول ٣**  
**يوضح كفاءة استخدام الوقت**

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

#### **المحور الثانيتحليل علاقات الأثر بين المتغيرات التنظيمية وكفاءة استخدام الوقت**

بداءً وقبل اللوچ في تحليل الانحدار وبهدف التأكد من وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين فروع كل من مصرف الرشيد والرافدين من حيث

المضيقات التنظيمية وكفاءة استخدام الوقت وبالاعتماد على البرامجية SPSS تم إجراء تحليل التباين للمتغيرات على مستوى المصارف المبحوثة ، ويوضح الجدول ٤ النتائج إذ بلغت قيمة F المحسوبة ٦,٤٢٥ وهي أكبر من قيمة F المجدولة ٣,٢٣١ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ودرجتي حرية ٤٤، ٢، مما يفسر لنا تباين المصارف المبحوثة من حيث المضيقات التنظيمية وكفاءة استخدام الوقت .

#### الجدول ٤

#### تحليل التباين لبعدي المضيقات التنظيمية وكفاءة استخدام الوقت في المنظمات المبحوثة

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

(٣) مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرامجية SPSS

#### ١. مصرف الرشيد

باستخدام إنماذج 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 إلى أن ٦٦,٩% من المتغيرات تضمنها الإنماذج وبحدود ٣٣,١% من المتغيرات لم يتضمنها النموذج ، ويمكن تفسير المتغيرات التي تضمنها الإنماذج وبالشكل الآتي :

#### الجدول ٥

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

المشاركة بقيمة R <sup>2</sup>	اختبار T	SEB	B	المتغير
%٢٢,٧	* ١٤,٥٦	٢,٢٥٤	١١,٢٦	وصول المعلومات في الوقت المناسب
%١٣,٤	* ١٠,٧٧	٢,٩٨٣	١١,١٤	تعقد إجراءات العمل
%٩,٨	* ٨,٤٨	٢,١٧٧	١٠,٢٧	تفويض الصالحيات
%١١,٥	* ٥,٣١	١,٤٤٣	١٠,١١	الازدواجية والتدخل في العمل
%٣,٦	* ٣,٤٤	١,٩١٥	٨,٣٧	استخدام الأنظمة الآلية في توثيق البيانات
%٣,١	٣,١٢	١,٤٧٢	٧,٤٨	المشاركة في اتخاذ القرارات
%٢,٨	* ٢,٠٩	١,٢٢٣	٧,١٥	دقة وضوح الأوامر والتعليمات
n=23 d.f. = n-1 = 22 p≤ 0.05				* تأثير معنوي

إذ يوضح الحقل الخاص بمعاملات المتغير B مقدار التغيير في الاستخدام الكفؤ 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 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 الكفؤ للوقت (بوصفه متغيراً معتمداً) وبين المتغيرات التنظيمية (بوصفها متغيرات مستقلة) فروع مصرف الرافدين تبين بأن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت ٠,٧٢٩ إذ يشير هذا الى أن ٦٢,٩% من المتغيرات ضمنها الإنماذج وبحدود ٢٧,١% من المتغيرات لم يتضمنها النموذج يمكن تفسير المتغيرات التي تتضمنها إلا نموذج وبالشكل الآتي :

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

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

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 ثم استخدام اختبار T إذ تبين ان اغلب التأثيرات كانت معنوية، إذ إن قيمة T المحسوبة كانت اكبر من قيمة T المجدولة ١,٧١٤ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ودرجة حرية ٢٣ (n-1).

### الاستنتاجات والمقررات

وفقاً لما تأشر من نتائج فان هذا الجانب موجه لبناء مجموعة استنتاجات مرتبطة بالجانب الميداني للدراسة لتصبح قاعدة ارتكاز لطرح مجموعة مقررات وتمثل في الآتي :

١. يتضح صحة (قبول) الفرضية البحثية الرئيسية والفرضيات الفرعية المحددة في منهجية الدراسة بخصوص وجود مضيقات تنظيمية تؤثر على الاستخدام الكفء للوقت وهي متباعدة في تأثيرها على كل من فروع مصرف الرشيد والرافدين .
٢. هنالك تناقض في الاستخدام الكفء للوقت لكلتا المجموعتين من الفروع .
٣. ان متغير وصول المعلومات في الوقت المناسب له اثر كبير على الاستخدام الكفء للوقت في فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة ويعود سبب ذلك إلى ضعف نظام الاتصال وتقاوم تقنياته والمعوقات التي تشوّبه مما قد يتطلب مزيداً من الوقت لإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد .
٤. ان لتعقد إجراءات العمل الأثرا الأكبر في كفاءة استخدام الوقت في فروع مصرف الرافدين عينة الدراسة حيث كثرة الضوابط والإجراءات التي تؤدي إلى فقدان الزبائن المتعاملين مع هذه الفروع وجعلهم يفكرون فعلاً في التعامل مع مصارف أخرى (القطاع الخاص مثلاً) .
٥. إن الإزدواجية والتدخل في العمل وعدم وضوح الأدوار الوظيفية بدقة يؤدي بالتأكيد إلى إضاعة الوقت فربما يؤدي العمل نفسه من قبل أكثر من موظف مما يسبب فقدان الوقت دون الانتباه لذلك .  
ومن خلال ما ورد سابقاً يقترح الباحث لإجراءات الاتية للقضاء على المضيقات التنظيمية للوقت :  
تحديث وتفعيل أنظمة الاتصالات في المصارف لإمكانية نقل البيانات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار .
٦. تبسيط إجراءات العمل بما يخدم الزبائن من خلال إجراء دراسات علمية لإعادة تصميم العمليات المصرفية والوصول لأداء أفضل وخدمات أسرع .
٧. إعداد وصف وظيفي دقيق للوظائف كافة وبمختلف المستويات الإدارية للقضاء على ازدواجية العمل .
٨. إن يكون المرؤوسون على معرفة وعلم بالوصف الوظيفي الخاص بوظائفهم لإنقاذ مسؤولياتهم بدقة .
٩. بناء ثقافة جديدة تقوم على الحرص وتحريك الذات باحترام العمل من خلال برامج ودورات جدية لإنجاز هذا الهدف .

## المراجع

### أولاً - المراجع باللغة العربية

١. محمد نور برهان، تقنية المعلومات 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 سباني، 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 فتحى 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](http://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, 5<sup>th</sup> 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, Toren, 1996.
8. Weightman J., Introducing Organizational Behavior, Addison Wesley long Man Ltd. U.K, 1999.