

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University Ahmed Draia of Adrar

Faculty of Economic, Commercial and
Management Sciences

Department of Economic Sciences



جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة الأعمال.

بعنوان:

مهارة إدارة الوقت

ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

- دراسة حالة جامعة أحمد دراية بأدرار -

إشراف الدكتور:

حوتية عمر

إعداد الطالبتين

كهمومو جمعة

كهمونيشاني مبروكة

لجنة المناقشة:

رئيساً	أستاذة التعليم العالي	أ.د عياد ليلي
مشرفاً ومقرراً	أستاذ مساعد "أ"	د. حوتية عمر
مناقشاً	أستاذ محاضر "أ"	د. بن عبيد عبد الباسط

الموسم الجامعي: - 1442-1443هـ - 2021/2022م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث البليوغرافي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): حوتية عمر

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : مهارات إدارة الوقت ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات - دراسة
حالة جامعة احمد دراية بأدرار

من إنجاز :

الطالب(ة) مومو جمعة

الطالب(ة) نيشاني مبروكة

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

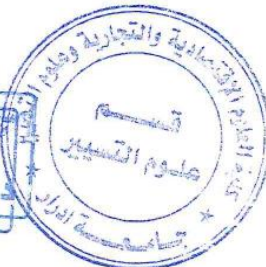
أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والأليكترونية (PDF).

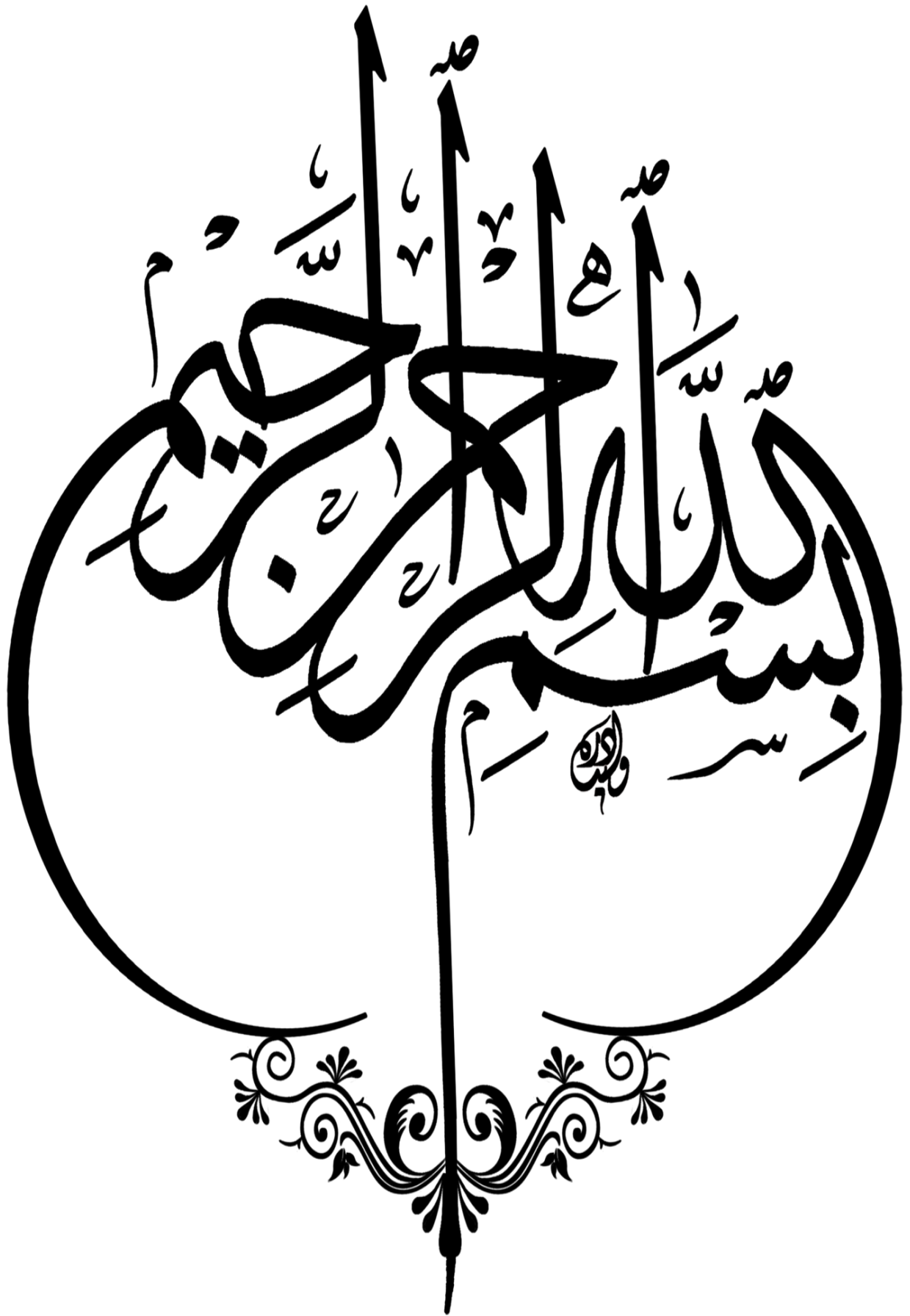
امضاء المشرف:

حوتية عمر

ادرار في : 13/06/2022

مساعد رئيس القسم:





الإهداء

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا وحبينا ونبينا محمد وعلى آله
وصحبه أجمعين.

أهدي ثمرة مجهودي هذا الى الذين علموني أن الاعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر
والعزيمة والاصرار أُمي الغالية نور حياتي وأبي قرّة عيني حفظهما المولى ورعاهما،
وإلى اخوتي وأخواتي وكافة عائلتي الكريمة تقديرا واحتراما.

الى كافة زملائي وزميلاتي في الدراسة

وأهدي هذا العمل بصفة خاصة الى كافة أصدقائي الذين رافقوني خلال مشوار الجامعة
"فريدة، فوزية، نجاة، حورية، صابرين، الضاوية ، مرجانة ، عائشة"

وإلى الذين نساهم قلبي وهم في قلبي

جميلة



الإهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي والذي الهمننا الصحة والعافية
والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا

الى الينبوع الذي لايمل من العطاء الى من حاكت سعادتي الى القلب الناصع بالبياض الى
أمي الغالية

الى من سعى لأنعم بالراحة والهناء والذي لم يبخل بشيء لدفعي في طريق النجاح بحكمة
وصبر إلى أبي العزيز

إلى من حبهم يجري في عروقي وفي عيونهم ذكريات طفولتي إخوة فعرفوا معنى الإخوة
إلى إخوتي وأخواتي الغاليات

إلى من سرنا سويا نحن طريق النجاح تكاتفنا ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى

صديقاتي وزميلاتي

إلى من ساعدني وشجعني ولو بالقليل

إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من أسمى عبارات العلم تنير مسيرة العلم
والنجاح إلى

أساتذتي الكرام

أهديكم بحث تخرجي راجية من العالي القبول والنجاح

مبروكة



شكر وتقدير

بداية نحمد الله عز وجل الذي منحنا القوة والصبر
ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم.

بداية أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل

"حوتية عمر" لقبوله على الاشراف على مذكرتنا والذي لم يبخل

علينا بنصحه وارشاداته القيمة وأفادتنا في بحثنا هذا.

كما أتقدم بالشكر الموصول إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير، كما أشكر أصدقائي جزيل الشكر الذين قدموا

لنا يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.

وفي الختام نسأل الله السداد والفلاح وأن يكون عملنا هذا نافع لغيرنا.

جمعة مباركة

فهرس المحتوى:

الصفحة	المحتوى
-	الاهداء
-	شكر وتقدير
-	فهرس المحتوى
-	قائمة الجداول
-	قائمة الاشكال
أ - ج	مقدمة
34 - 5	الفصل الاول: الإطار النظري والمفاهيم لمهارة ادارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات
5	تمهيد
15-6	المبحث الاول : مفهوم إدارة الوقت ومهاراته
6	المطلب الأول : ماهية إدارة الوقت
6	أولا : مفهوم الوقت ومعيقاته
9	ثانيا : مفهوم إدارة الوقت
10	ثالثا : فوائد إدارة الوقت
11	المطلب الثاني : أبعاد وأساليب إدارة الوقت
11	أولا : أبعاد إدارة الوقت
11	ثانيا :أساليب وقواعد إدارة الوقت
14	المطلب الثالث : مهارات وفن إدارة الوقت
14	أولا :مهارات ادارة الوقت
15	ثانيا : فن إدارة الوقت
23-16	المبحث الثاني: مساهمة مهارة إدارة الوقت في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات
16	المطلب الأول : استغلال إدارة الوقت في تخطيط المسار الوظيفي

17	أولاً : ماهية المسار الوظيفي
17	ثانياً : أبعاد المسار الوظيفي للكفاءات
18	ثالثاً : أهمية ادارة الوقت في تخطيط المسار الوظيفي
18	المطلب الثاني : الكفاءات البشرية و ادارة الوقت
18	أولاً : تعريف الكفاءات البشرية
19	ثانياً : أهمية الكفاءات البشرية
20	ثالثاً : دور الكفاءات البشرية في ادارة الوقت
20	المطلب الثالث : تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالكفاءات
21	أولاً : أهمية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات
21	ثانياً : مقومات ومسؤوليات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات
23	ثالثاً : علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالكفاءات
33-24	المبحث الثالث : الدراسات السابقة حول الموضوع
24	المطلب الأول : دراسات سابقة عن إدارة الوقت
24	أولاً : دراسات عربية عن ادارة الوقت
27	ثانياً : دراسات أجنبية عن ادارة الوقت
29	المطلب الثاني : دراسات سابقة عن تخطيط المسار الوظيفي
29	أولاً : دراسات عربية عن تخطيط المسار الوظيفي
31	ثانياً : دراسات أجنبية عن تخطيط المسار الوظيفي
32	المطلب الثالث : التمييز بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية
34	خلاصة الفصل الأول
52-35	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي - دراسة حالة جامعة أحمد دراية بأدرار -
36	تمهيد
42-37	المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة
38	المطلب الاول : عينة ومجتمع الدراسة وشرح المتغيرات

37	أولاً : عينة ومجتمع الدراسة
37	ثانياً : شرح متغيرات الدراسة وطريقة قياسها
38	ثالثاً : نموذج الدراسة
38	المطلب الثاني : تحليل البيانات والنمذجة
38	أولاً : الطرق المستخدمة
42	ثانياً : الاساليب الإحصائية
51-43	المبحث الثاني : عرض وتحليل النتائج
43	المطلب الاول : عرض النتائج
43	أولاً : تحليل نتائج المعلومات الشخصية
44	ثانياً : تحليل الاحصائي للاستبانة
49	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
49	أولاً: الفرضيات الرئيسية
50	ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية
52	خلاصة الفصل الثاني
54-53	الخاتمة
59-55	قائمة المصادر والمراجع
69-60	الملاحق
-	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
37	توزيع أفراد العينة	01
38	سلم ليكرت لقياس المتغيرات	02
39	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (إدارة الوقت) والدرجة الكلية للمحور	03
40	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات والدرجة الكلية	04
42	معامل ألفا كرنباخ للثبات	05
43	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
43	توزيع أفراد العينة حسب السن	07
44	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة	08
44	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
44	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات القسم إدارة الوقت	10
46	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات	11
49	نتائج خط الانحدار بين إدارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات	12
50	نتائج خط الانحدار بين إدارة الوقت والبعد الأول من تخطيط المسار الوظيفي	13
51	نتائج خط الانحدار بين إدارة الوقت والبعد الثاني من تخطيط المسار الوظيفي	14

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أساليب إدارة الوقت	12
02	مهارات أخرى لإدارة الوقت	15
03	نموذج الدراسة	39

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق 1	الاستبانة
ملحق 2	قائمة المحكمين
ملحق 3	خصائص عينة الدراسة
ملحق 4	تحليل الاحصائي لمحاور الاستبانة

مقدمة

توطئة

لقد أكدت الكثير من الدراسات العلمية الحديثة في العلوم الادارية الالهية الكبيرة للوقت وادارته بالنسبة لاي منظمة من المنظمات على حسب اختلاف مجال عملها، كون أن الوقت يعد أعلى ما يمتلكه الانسان، ذلك أنه في غيابه لن يكون الانسان قادرا على اداء أي عمل أو نشاط على الاطلاق، فالوقت وإن كان موردا محدودا جدا فإن من شأن استثماره بالشكل الصحيح يؤدي إلى زيادة قيمته، وقد اكتشفت أن جل المنظمات تستمد فعاليتها من فعالية ادارته، ويتطلب ذلك توافر جملة من الكفاءات المهنية والأدائية اللازمة لدى القائمين عليها للارتقاء بأوضاعها وتحسين خدماتها الموجهة للأفراد.

وما دام الوقت يمثل موردا ثمينا غير قابل للتجديد فإن هذا ما دعا إلى البحث عن السبل الناجحة لإدارته واستغلاله بالشكل المطلوب في تخطيط المسار الوظيفي، لاسيما أن الوقت يرافق كل العمليات الادارية.

الاشكالية الرئيسية:

ولدراسة هذا الموضوع وابرار دور ادارة الوقت في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات لدى عمال جامعة قمنا بطرح الاشكالية التالية:

- كيف تساهم مهارة ادارة الوقت في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في جامعة أحمد دراية بأردار؟

الاشكاليات الفرعية:

- هل توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين إدارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في الجامعة.

- هل توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين إدارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي .

- هل توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين إدارة الوقت و إدارة المسار الوظيفي .

الفرضيات

- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين إدارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في الجامعة .

- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين إدارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي .

- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين إدارة الوقت و إدارة المسار الوظيفي .

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الوقت باعتباره من المصادر الغير متجددة والتي تستدعي حسن إدارته، حيث سنستعرض لمفهوم إدارة الوقت وأهميته ومهاراته، كما سنناقش دوره في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- بيان أهمية إدارة الوقت والمتغيرات الأساسية لها.
- بيان أثر إدارة الوقت على تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

دوافع اختيار الموضوع:

تكمن دوافع اختيار الموضوع فيما يلي:

- إلمام حول إدارة الموارد البشرية وكون هذه الموضوع ينتمي إلى الموارد البشرية.
- حداثة الموضوع.
- الأهمية البالغة لدور مهارة ادارة الوقت في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.
- توسيع معارفنا حول هذا الموضوع.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة أحمد دراية أدرار.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة مابين فترة 2021_ 2022 .

المنهج المتبع:

للإجابة على اشكالية الدراسة والتساؤلات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث اعتمدنا في الجانب النظري على مجموعة من الكتب والمجلات والمقالات والرسائل الجامعية ومواقع الانترنت، أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج الدراسة باستخدام أداة الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع البحث وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج SPSS قصد تطبيق مختلف الاختبارات الاحصائية لاختبار فرضيات الدراسة.

صعوبة الدراسة:

- من الصعوبات التي واجهتنا عند القيام بهذه الدراسة:
- قلة المراجع الملموسة التابعة للموضوع.
 - عدم المصداقية والجدية في الاجابة على الاستبيان.
 - عرقلة في تحليل الاستبيان.

هيكل الدراسة:

قصد الإلمام بمتطلبات الدراسة تم الاعتماد على هيكل اشتمل على مقدمة وفصولين وخاتمة، حيث تناول الفصل الاول الاطار النظري والمفاهيمي للموضوع، أما الفصل الثاني فقد احتوى الاطار التطبيقي بمحاولة اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي بجامعة أحمد دراية بأدرار.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي للبحث

تمهيد

ينظر إلى قضية التنمية في المقام الأول قضية وقت، ما يجعل من الضروري التعامل مع الوقت على أنه مورد لا بد من استثماره لتحقيق النتائج المطلوبة لرفاهية الشعوب، ويقع عبء ذلك في الأساس على عاتق كل فرد. فالعبرة ليست في إنفاق الوقت بل في استثماره مثله مثل أي رأسمال، لأن الوقت إذا أنفق ضاع أما إذا استثمر فسينمو ويؤتي ثماره في مستقبل حياة الفرد، وإدارة الوقت تعني أولاً إدارة الذات فهي نوع من إدارة الفرد نفسه بنفسه وهي كذلك محاولة لترويض الوقت وفرض السيطرة عليه.

وقد كان مدخل الكفاءات أساس دراستنا في نظام تخطيط المسار الوظيفي واستغلال عامل الوقت، فلا تعالج هذه العملية بشكل منفصل عن عمليات الترقية وتقييم الأداء والتدريب وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية. بل ينظر إليها كمجموعة من النظم الفرعية التي تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض في ظل نظام رئيسي متكامل يهدف إلى اكتساب مهارة إدارة الوقت وتعزيز دورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات. فحسن إدارة الكفاءات للوقت، سيضيف بعداً أساسياً آخر يتعلق بمتطلعات وأهداف وقدرات الأفراد ورأيهم لمستقبلهم ولمسارهم الوظيفي.

ومن خلال هذا الفصل، سنحاول التطرق إلى مايلي:

- مفهوم ومهارة إدارة الوقت.
- مساهمة مهارة إدارة الوقت في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.
- الدراسات السابقة في الموضوع.

المبحث الاول: مفهوم ومهارة إدارة الوقت

برزت بشكل واضح في أوائل هذا القرن أهمية الوقت في نظريات الإدارة ذلك أنه ما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد وما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جانبه، فالإدارة حركة وزمن أو وقت وعمل. وسنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة الوقت، أبعاد وأساليب إدارة الوقت، مهارات إدارة الوقت:

المطلب الأول: ماهية إدارة الوقت

لقد تزايد الاهتمام بالوقت وإدارته في بيئة العمل باعتباره من الموارد الهامة والنادرة¹.

أولاً: مفهوم الوقت ومعيقاته

1 . تعريف الوقت: الوقت هو أحد النعم الكبيرة التي أنعمها الله علينا واقسم بها في كتابه وحث على استغلاله، ذلك أن الوقت في أصله عمر الانسان، وجاءت الايات الكريمة لتدل على عظم هذه النعمة، كما ورد في قوله تعالى: « وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبَيْنِ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ » (سورة إبراهيم، الآية 33) ويمكن تقديم بعض التعريفات للوقت، كما يلي:

- عرفه "Benjamin Franklin" بأنه { المادة التي صنعت منها الحياة، والنشاط الفردي يعكس حقا الشخصية }².
 - وهو عيارة عن فرصة إذا ما استخدمناها بعقلانية وذكاء، فإننا سنحصل على ما نريد، أمل إذا لم يتم استغلال هذه الفرصة كما يجب فإن النتيجة ستكون الفشل³.
 - قال "مجد الدين فيروز آبادي" { الوقت مقدار من الزمن وكل شيء قدر له حيناً فهو مؤقت }⁴.
 - ويعرفه "رعد حسن الصرف" على أنه : { يتجسد في وجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط، أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر من صيغة الماضي او الحاضر او المستقبل، والوقت يمضي أو نحو الامام دون تأخير او تقديم او توقف او تراكم، ودون الغاء أو تبديل أو إحلال }⁵.
- نستنتج أن الوقت هو أعلى مورد اساسي يتطلب استغلاله بكفاءة لتحقيق منفعة للإنسان، بالرغم انه متاح ومتوفر للجميع إلا انه غير قابل للعودة من جديد.

¹ نادر أحمد أبو شيخه. (2002)، إدارة الوقت، الأردن، عمان، مكتبة دار المجدلاوي، ص ص: 23، 24.

² محمد خليل الكسواني. (2018)، إدارة الوقت، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ص 13

³ شوقي عبد الله. (2006)، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، الأردن، عملن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 48.

⁴ حنان شكري شاكر شبير. (2010)، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في النوات الفضائية العاملة في طاع عزة، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية-غزة، ص 13.

⁵ رعد حسن الصرف. (2000)، فن وعلم ادارة الوقت، دمشق، دار رضا للنشر، ص 29 .

وللوقت أهمية كبيرة، تتلخص في العبارة الشهيرة "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك"، فهو العامل الحاسم لحياة الفرد وإنجازاته. ويعد من الأشياء التي لاتقدر بثمن بالنسبة لحياة الانسان، كما ورد في القرآن الكريم وأشار إليه العلماء، لذا فإن حث الشخص على التعامل مع الوقت بإحترافية يساهم في الاستفادة منه، ليحقق إنجازاته ومهامه الحياتية وشعوره بالسعادة، لهذا لاينبغي هدرالوقت بل السعي لتنظيمه واستغلاله بطريقة مثالية.

كما تشمل أهمية الوقت للإنسان التعرف على جملة من المهارات واكتسابها، فلايجب استغلال الوقت في العمل فقط بل تصل أهمية الوقت في الحصول على أوقات للراحة والترفيه والاستمتاع بالوقت مع الاسرة والأصدقاء، وحتى البحث عن المعارف المختلفة، بالإضافة إلى أداء العبادات في أوقاتها وممارسة العادات الصحية وغيرها من الأمور التي سوف تجنيها من تنظيم الوقت.

ولقد أولى القرآن الكريم عناية فائقة بالوقت باعتباره من أحد النعم العظيمة التي أنعم بها الله على عباده، وأقسم بها في كتابه الكريم والتي يسأل عنها يوم القيامة كما أوجب الحفاظ عليه وحسن استغلاله بما يعود عليه بالنفع في الدنيا والآخرة، يقول الله في معرض الإمتنان:

«وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ، وَآتَاكُم مِّنْ كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِن تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا» (إبراهيم: 33، 34).

ويقول تبارك وتعالى: «هُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً لِّمَنْ أَرَادَ أَنْ يَذَّكَّرَ أَوْ أَرَادَ شُكُورًا» (الفرقان: 62)

يحذر القرآن الكريم المفرطين في أوقاتهم وينذرهم من الحسرة والندامة فقد اقسم الله تعالى في مطالع سور عديدة بأجزاء من الوقت وأطواره المختلفة، مثل الليل والنهار، والفجر، والضحي، والعصر.¹ وتظهر أهمية الوقت في²:

- التفاهم والمحبة والثقة بين القائد والمرؤوسين.
- الميل إلى التعاون والولاء للجماعة.
- توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم.
- توافق المشرفين أوالقياديين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة.
- التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية.
- تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة.
- التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة.

¹سارة سمير، طرق كيفية تنظيم الوقت في الحياة وأبرز التقنيات المعتمدة، متاح على الرابط: <https://www.alroeya.com>، طلع عليه بتاريخ: 2022/02/9، على الساعة: 21:00.

² محمد حسنين العجمي.(2010)،الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط2،الأردن،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص305.

2. **معوقات الوقت:** تأتي معوقات الوقت لتفرض على الفرد جملة من الضغوطات المتراكمة، فكل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك، فالمدير أو الموظف يضيع وقته عندما ينفقه على العمل الأقل أهمية بدل أن ينفقه على عمل أكثر أهمية. ويمكن تلخيص معوقات الوقت فيما يلي:

- 1.2 **المعوقات التنظيمية:** من بين العوامل التي تؤدي لضياع الوقت كما أوضحها داكر Drucker هي:
- **سوء الادارة وعدم كفاية التنظيم:** الادارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.
 - **عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال:** تشكل المعلومات حجز الزاوية في عمل المدير، وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات دقيقة.
 - **المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءات الصحف والمجلات.**
- 2.2 **المعوقات الشخصية:** من بين المعوقات الشخصية:

- **الشكوى:** يوجد البعض متعة حقيقية عندما يشاركونهم الزملاء والأصدقاء في الاستماع إلى شكاوهم بهدف التعاطف والإعجاب أو المساعدة، أو كل ذلك. ولكنهم لسوء حظهم لن يجدوا شيئاً من هذا، أنهم يضيعون أوقاتهم وأوقات الآخرين.
- **عدم وضع اهداف محددة للوظيفة:** فبدون هذه لأهداف فإنه لن يكون له اتجاه معين فالأهداف تحدد الاتجاه، والأهداف تزود المدير بمعايير معينة لقياس أهمية كل نشاط وكل طلب على وقته.
- **الاعادة والتكرار:** فعندما يجد المدير نمطا من التكرار فإن الوقت قد يكون قد حان لتحويل الاجتماع إلى شخص آخر ليتولاه حتى يستطيع هو أن يمضي وقته في التفكير فيما يمكن القيام به أيضا وفي طريقة التنفيذ¹.

- 3.2 **المعوقات الاجتماعية:** يمكن النظر إلى مؤثرات البيئة الاجتماعية من عدة زوايا وهي:²
- **تعود الناس على عدم تحديد الاهداف:** اعتاد غالبية الناس على عدم الاهتمام بتحديد الاهداف والسعي إلى تنظيم الوقت لتحقيق هذه الاهداف خصوصا خارج نطاق العمل الوظيفي وفي عطلة الاسبوع، وهذا بدوره انعكس على اضاءة الوقت وعدم تنظيمه لدى الكبار والصغار على حد سواء.
 - **تعدد المناسبات الاجتماعية:** نلاحظ تعدد المناسبات الاجتماعية، كالأولائم ومناسبات الأفراح التي نمضي فيها كثيرا من الوقت فنحن غالبا نعلم متى نبدأ هذه المناسبات، ولكننا لا نعرف متى تنتهي وكثيرا ما أهدرنا خلالها الوقت الكثير.

¹ نادر أحمد أبو شيخة. (2009)، مدخل الى ادارة الوقت، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ص : 155، 183.

² . جهاد بن محمد الرشيد. (2003)، ادارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، دراسة تطبيقية على مديري الادارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ص : 29، 30.

- **الزيارات المفاجأة أو غير المخططة:** إن ظاهرة الزيارات غير المخططة متفشية في بيئتنا الاجتماعية مثل الزيارات المفاجئة من الأقارب أو الاصدقاء، دون مواعيد مسبقة أو دون مكالمات تليفونية للتأكد من وجود الإنسان في منزله ومدى استعدادده للزيارة او انشغاله بأشياء هامة تخصه.
- **التأجيل المتعدد لكثير من المهام والنشاطات:** إن ظاهرة التأجيل منتشرة بكثرة في بيئتنا الاجتماعية سواء كان ذلك في المنزل أو في العمل. وقد يكون من أسباب ذلك التأجيل متطلبات البيئة الاجتماعية التي أشرنا إليه أنفا. وقد يكون التأجيل بسبب التعود على التأجيل أو عدم الاهتمام واللامبالاة بالوقت.

ثانيا: مفهوم إدارة الوقت

هناك عدة تعريفات لإدارة الوقت نذكر منها:

- عرفت "جريسيمان" إدارة الوقت قائلة : بأنها " الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهداف وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف".¹
- ويرى "محمد الصيرفي" أن ادارة الوقت هي : " عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت، بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير".²
- ويرى "عصفور فيري" أن إدارة الوقت " تعني ضبط واستثماره في إدارة النشاطات والأعمال، أي أنها أكثر من مجرد توزيع للوقت العمل المتاح، وذلك باستخدام الامكانيات المتوفرة التي تحقق الأهداف، ومحاولة قضاء الوقت في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل أكثر فعالية في المستقبل".³
- وتعريف "هايل" بأنها " توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لاتخاذ العمل المطلوب في ضوء القواعد، والنظم المعمول بها، أي توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب للزمن المحدد"⁴ ومن هذه التعاريف يمكننا استخلاصتعريف شامل لإدارة الوقت وتعني استغلال الوقت المتاح بشكل جيد الذي يمكننا من تحقيق الاهداف المنشودة بأقل جهد ممكن ضمن الوقت المحدد لتنفيذه.

¹. محمود محمد يحيى عديرة (2006)، ادارة الوقت لدى مديري ومدرات مدارس وكالة الغوث الاساية في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، جامعة بيرزيت ، فلسطين ، ص 22 .

² . خرموش منى. (2005)، ادارة الوقت بين المهارات وأهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف مدرء التعليم العالي ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد 13 ، جامعة الشهيد حمة لخضر _الوادي، ص 305.

³ . نهى محمد ميلاد العمامي. (1437هـ/2016م)، ادارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة الماجستير، جامعة بنغازي، ليبيا، ص 28.

⁴ أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم.(2020) ، اثر ادارة الوقت على الأداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الواحد والعشرون، جامعة المشرق الخرطوم بحري، الخرطوم_السودان، ص 154.

تكن أهمية ادارة الوقت في ما يلي ¹:

- إدارة الوقت هي أداة رئيسية لتحقيق الاهداف.
- تساعد على الاستخدام الامثل للموارد المالية والبشرية.
- تساهم في تطوير القدرات الفردية والجماعية لدى الافراد.
- تقوم على توفير وقت أكبر للفرد مع عائلته اوفي الرفاهية والراحة.
- إدارة الوقت تخلق مجتمع يحترم قيمة الوقت.
- وتبرز أهمية إدارة الوقت أيضا من خلال ما يلي ²:
- تعد أحد المداخل المهمة، والفعالة في نجاح المؤسسات، وتطوير التنمية، وتحقيق الأهداف بفاعلية
- يعتبر عنصرا مهما وضروريا، حيث انه يرتبط بعناصر الإدارة جميعها كإتخاذ القرارات والرقابة والتخطيط وغيرها.
- تؤدي لتحقيق الإنجازات عبر الإمتاع والإشباع، والفاعلية، لتضفي على العاملين والعمل بعدا تنمويا.
- تساعد على تحديد اتجاهات المديرين في مايتعلق بالعمل وقيمهم التي يؤمنون بها والأساليب التي يتبعونها في الإدارة.

ثالثا: فوائد إدارة الوقت

لإدارة الوقت العديد من الفوائد والمزايا نذكر منها: ³

- ❖ يمنح تنظيم الوقت الفرد حوافز أكثر له من أجل إنجاز المزيد من الأعمال في مجالات مختلفة.
- ❖ الشعور بالراحة النفسية بعد الانتهاء من النشاطات في الوقت المطلوب.
- ❖ التخفيف من الضغط على الفرد.
- ❖ الاستفادة من الاوقات الاضافية التي يتم جمعها حين انجاز المهام في وقت أقصر.
- ❖ التقليل من التوتر والتخوف الذي ينتاب الفرد إذ لم ينجز نشاطاته في الوقت المطلوب.
- ❖ تحسين انتاجيتك بشكل عام.
- ❖ قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي.
- ❖ السيطرة على يومك.
- ❖ تحقيق التوازن بين العمل والبيت.
- ❖ سرعة تحقيق الاهداف.
- ❖ إتاحة مزيد من الفرص والنمو الوظيفي.

¹ محمد بن فوزي بن محمد. (1439 هـ، 2018م)، إدارة الوقت ، ط1، الدمام، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، ص 24 .

² أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم، المرجع السابق، ص 155.

³ فوائد إدارة الوقت، متاح على الرابط: <https://wikiwic.com> أطلع عليه بتاريخ : 2022/10/5، على الساعة: 22:00 .

المطلب الثاني: أبعاد وأساليب إدارة الوقت

لإدارة الوقت أبعاد مختلفة يلزم تطبيقها جميعها من أجل إدارة فعالة للوقت، كما تحدد الأساليب الإدارية طبيعة العلاقة بين أفراد المنظمة والأسلوب المنتهج للرئيس لإدارة وقت العمل الرسمي.

أولاً: أبعاد إدارة الوقت

لإدارة الوقت أبعاد مختلفة يلزم تطبيقها جميعها من أجل إدارة فعالة للوقت وهي:

***التخطيط:** وهو أهم خطوة في تنظيم الوقت ومن لا يلتزم بها يكون قد هدر وقته بدون فائدة و هي خطوة تعني رسم أبعاد مختلفة لما سيتم القيام به و تحديد الأبعاد والأولويات مع ضرورة تنفيذها في الوقت المحدد دون تأجيل أو إهمال .

***التنظيم:** أيضا يعتبر التنظيم من الخطوات المهمة و الدليل على ذلك أن كلمة الوقت غالبا ما تكون مقرونة بكلمة تنظيم، وهذه الخطوة تعني ترتيب و تنظيم الأعمال المنوي القيام بها دون فوضى و كذلك أداء الأعمال في الوقت المناسب .

***تحديد الأولويات :** هذه الخطوة تعني ترتيب الأعمال والبدء بتنفيذها حسب أولويتها و أهميتها بحيث نبدأ بالأعمال الأهم فالأقل أهمية بمعنى القيام بالأعمال بشكل تدريجي حسب أهميتها .

***التوجيه :** أي محاولة تقديم تغذية راجعة أثناء تنفيذ المهام و تقويم الاعوجاج و إصلاح الخلل الذي يصادفنا أثناء تنفيذ أعمالنا .

***المتابعة :** بمعنى الاستمرار في الأعمال و متابعتها و عدم إهمالها¹ .

ثانياً: أساليب وقواعد إدارة الوقت

1) أساليب إدارة الوقت:

يمكن لإدارة الوقت الاعتماد على الأساليب الآتية :

1.2 الادارة بالأهداف: الادارة بالأهداف كأسلوب تتمثل في قبول الأهداف والموافقة عليها والمشاركة في تحقيقها فالنتائج التي تم التوصل اليها تدل على أن مستوى الكفاءة مرتبط بصعوبة الأهداف، فالأهداف الصعبة غالبا ما لا يتم تحقيقها وذلك لعدم رضا عنها من طرف المرؤوسين، فيجب العمل على تبسيطها وتسهيلها أو التخلي عنها في الاخير. فالمرؤوسين يسمح لهم بالإشراك في تسطير وتحديد الاهداف التي يستطيعون تحقيقها وتخدم الأهداف العامة للمؤسسة ككلن مما يجعلهم يبذلون أقصى جهدهم من أجل تحقيق هذه الاهداف، لكن هذا الامر يستدعى منحهم الصلاحيات تمكنهم من التحرك نحو تحقيق هذه الاهداف.

¹ بدر هادي، ماهي أبعاد ادارة الوقت، متاح على الرابط: <http://www.jwabukum.com/question-30033386> ، أطلع عليه بتاريخ : 2022/4/7 ، على الياعة : 18:39.

2.2 الادارة بالتفويض: تدور فكرته الاساسية حول الاستخدام الأمثل لوقت المدراء وإعطائهم الفرصة للاهتمام بالأعمال الأكثر أهمية للمرؤوسين حتى يمكنهم القيام بها بفعالية، أي اكتسابهم للمهارة والخبرة، ولتحقيق الأهداف المرجوة من التفويض، ولمتابعة النتائج المحققة يجب عقد اجتماعات بين المدير والمرؤوسين وتبقى هذه الاجتماعات مستهلكة للوقت إن لم تخطط وتدار بصفة حميدة، فلهذا يجب مراقبتها وتنظيمها بحيث تساعد على ربح الوقت وليس استهلاكه وبالتالي يمكن اعتبارها كأسلوب من أساليب ادارة الوقت.

3 . 2 . الادارة الاجتماعات: قد تكون الاجتماعات أكثر مضيعة للوقت للمؤسسة، وبشكل خاص للمدير، ولكن يمكن أن تكون الاجتماعات أداة إدارية فعالة إذا تمت إدارتها بفعالية، ولهذا يمكن اعتبار أن ادارة الاجتماعات أسلوب من أساليب ادارة الوقت وذلك من خلال تسطير أهداف الاجتماع وجدول أعمال تفصيلي وأمكنة محددة.

4.2 الادارة بالثقة: يقوم هذا الاسلوب على مبدأ بناء الثقة بين الادارة والأفراد العاملين في المؤسسة، من خلال إبرام عقد أدبي غير مكتوب بين الطرفين، ويعتمد نجاح الاسلوب على مدى تحقق مجموعة من التوقعات الإيجابية من الطرفين منها توقعات السلوكية، وتوقعات خاصة بالأفراد وتوقعات إصدار الاحكام.¹

الشكل رقم 01 : أساليب ادارة الوقت



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على : لعور عبد الحفيظ .(2007)، مرجع سابق، ، ص ص: 121- 135.

¹ لعور عبد الحفيظ .(2007)، دور الأساليب الادارية في ادارة الوقت والتحكم في مضيعاته ،رسالة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص ص: 121- 135 .

(2) قواعد إدارة الوقت

هناك قواعد خمس كبرى في فن إدارة الوقت وهي:¹

➤ القاعدة الأولى: تحديد الأهداف والأولويات :

إن هدف المسلم وغايته الكبرى في هذه الحياة رضى الله سبحانه وتعالى، إذ لا بد من تحديد الأهداف للحصول على مستوى عال من إدارة الوقت إستناد للمثل القديم الساخر يقول: «عندما لا تعرف أي اتجاه فإن كل الطرقات توصلك».

➤ القاعدة الثانية: تسجيل الوقت وتحليله:

الكثير من الناس يجهلون كيف يقضون أوقاتهم بين ما يفعلونه في الواقع وبين ما يريدون فعله، فإذا كان ما يريدون أن يفعلونه أكبر من ما يفعلونه في الواقع من الأنشطة فهذا بدوره يدل على أهمية تسجيل الوقت وتحليله ومعرفة كيف تقضي وقتك وكما يحتاج كل نشاط من الوقت.

➤ القاعدة الثالثة: التخطيط للوقت:

العمل بدون تخطيط يأخذ وقت أطول مما يستحق بخلاف العمل المخطط له فهو يأخذ أقل قدر ممكن لهذا العمل من الوقت، فمضيعات الوقت تعترض بكثرة من لا يخطط له وبالتالي فهو لم يفكر في حلول لها فلذا يضيع وقته.

من يعمل بدون تخطيط تقنعه أقل النتائج الحاصلة مهما قلت بخلاف من يخطط فإنه لا يرضى إلا بأكبر قدر من النجاح ولذا فهو يخطط له.

➤ القاعدة الرابعة: التفويض والتوكيل:

يعتبر التوكيل أو التفويض من الأساليب الناجعة لحفظ الوقت لأنها تضيف بأوقات الآخرين وأعمارهم عمرا ووقتا جديدين، فبدلاً أن تقوم أنت بالعمل تفوض غيرك للقيام به.

من الشاسع أن كثير من المديرين ونوابهم يعملون ما يزيد على ستين ساعة في الأسبوع، ولعل هذا ما حدا بالجمعية الأمريكية لتقييم المهندسين إلى تبني شعار «اعمل بطريقة أدكى لا بمشقة أكثر» كمحاولة للتمييز بين الشغل والانشغال والتفويض الناجح بلا شك هو عمل ذكي.

➤ القاعدة الخامسة: مضيعات الوقت وطرق السيطرة عليها:

مضيعات الوقت داء عضال يشكو منه كل مسلم حريص على وقته، وهذه المضيعات تنقسم إلى قسمين:
القسم الأول: داخلي من الانسان نفسه وينبع هذا غالبا من عدم التخطيط السليم.
القسم الثاني: خارجي من الآخرين الأسرة أو المجتمع.

¹ - أسامة عبد الوهاب محمد ابراهيم(2020)، المرجع سابق، ص ص: 166،161.

المطلب الثالث: مهارات وفن إدارة الوقت

أولاً : مهارات ادارة الوقت

إن محاولات ادارة الوقت تتطلب اكتساب مهارة بالعديد من الجوانب اهمها ¹:

أ- **مهارة التخطيط:** وذلك بإعداد خطة لإدارة الوقت التي تمكننا من رسم مسار يومي بغية تحقيق الاهداف،وتساعدنا عملية التخطيط على تنظيم الاعمال وتوزيعها،فإدارة الوقت تعني الاستغلال الامثل للوقت من حيث برمجته وانجاز الاعمال في مواعدها المقررة وفق الخطط المرسومة وذلك تجنب لضياع الوقت من جهة، ومن جهة أخرى يتطلب توزيع الواجبات اليومية وتحديد الاولويات من المهام والمتطلبات التي يواجهها المدير يومياً، ويساعد التخطيط كذلك في انجاز الكثير من الاعمال في أقل وقت ممكن، وزيادة كفاءة وفعالية العمل،تحديد الوقت اللازم لكل مهمة.

ب- **مهارة التنظيم:** تتضمن عملية التنظيم استيعاب المتغيرات والمستجدات التي تواكب طموحات الافراد وتتماشيها في الارتقاء والتطور، ويشمل التنظيم الوصف السليم للمهام والأعمال الواجب أداؤها في الوقت المناسب. وكذلك ينبغي أن يتجنب الشخص الفوضى في عمله لأنها تخلق بيئة عمل غير مناسبة تؤدي في نهاية المطاف إلى عدم التمكن من اتمام المهام التي يريد تحقيقها، لذلك لا بد من تنظيم ملفات العمل بشكل مناسب، وترتيب الادوات التي يستخدمها الشخص بشكل متكرر في مكان مخصص لها.

ت- **مهارة تحديد الاهداف والاولويات:** من خلال الاهداف يمكننا وضع سلم للأولويات، لأن الاهداف عنصر أساسي لتحقيق الاستقرار الشخصي والاستمتاع بقيمة الحياة، فوضع الاوليات تقع في قلب ادارة الوقت وذلك أن الاولويات هي عبارة عن شيء ما يتطلب الاهتمام به وتقديمه على غيره من البدائل، ولكي تنتقل الاولويات من دائرة التمني والأمل إلى دائرة الفعل، فإنها تتطلب قرار للقيام بها ووقتها يخصص لتنفيذها.

كما تتضمن إدارة الوقت مهارات اخرى هي ²:

¹ خرموش منى ، المرجع السابق، ص 306 .

² مدحت محمد أبو النصر.(2015)، ادارة الوقت - المفهوم والقواعد والمهارات ، ط 3 ، القاهرة - مصر ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،ص ص : 92، 110.

الشكل 2 : مهارات ادارة الوقت



ثانيا: فن إدارة الوقت

يعد الوقت أحد أكثر الممتلكات الحياة قيمة، لأنه شيء لا يمكن الحصول مرة أخرى لذا فإن إدارة الوقت فن، يقلل من اجهاد ويحسن من جودة الحياة بشكل عام، بحيث يتم تخصيص الوقت المناسب للنشاط الصحيح.¹

✓ تحديد الأهداف

تتطلب إدارة وتنظيم الوقت بشكل فعال وضع وتحديد الأهداف، فعندما يعرف الفرد إلى أين هو ذاهب يمكنه ان يحدد المهام المطلوبة منه وما يجب القيام به. ويسهم استخدام مبدأ SMART محددة وقابلة للقياس وواقعية، بمنح الفرد فرصة أكبر لتحقيق أهدافه ومعرفة متى سيصل إليها.

¹. أسامة عبد الوهاب محمد ابراهيم ، المرجع السابق، ص 157 .

✓ **جدولة المهام**

تساعد القوائم عند كتابتها على تذكر الأشياء، وتحرير العقل، حتى يتمكن الفرد من التركيز على المهام أو المشاكل الأكبر والأكثر أهمية وتأثيراً، كما وتوفر القوائم سجل للمجهود الشخصي الذي تم بذله في تحقيق الأهداف المنشودة.

✓ **ترتيب الأوليات**

قد تحتاج إلى اكمال الأهداف بترتيب معين، وهذا ينطبق بشكل خاص على المهام المتسلسلة فبعض المهام يجب إنجازها على الفور، وبعض الآخر ليس كذلك، لذا تَعَلَّمْ لفرق بين العناصر الملحة والهامة واهتم بإنجاز المهام الهامة والأعلى قيمة والأكثر تأثيراً وليس المهام الملحة والضرورية وذات قيمة وتأثير أقل.

✓ **تجنب التأجيل**

غالباً ما ينشأ التأجيل أو التسويف نتيجة الخوف من الفشل والارتباك، لكن مهما كان الأمر سيئاً سيكون هناك حل مناسب وليس المماطلة، لأن تأجيل المهام وعدم الالتزام بمواعيدها يجعل الأمور صعبة والمهام متراكمة.

✓ **استخدام التكنولوجيا**

تعد التكنولوجيا لغة العنصر الحالي وهي سلاح ذو حدين بإمكان كل فرد منا تسخيرها لخدمة متطلبات الحياة وتنظيم الوقت، فهي على سبيل المثال تلعب دور هام عبر تطبيقاتها المتاحة على الهواتف الذكية في جدولة المهام وتذكر الوقت المحدد لتنفيذ كل واحد منها.

المبحث الثاني: مساهمة مهارة إدارة الوقت في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

نتيجة لتسارع معدلات التغيير والتوسيع في افاقه وازدياد عمقه ليشمل كل جوانب الحياة، تعاضم دور تخطيط المسار الوظيفي بمدخله والياته ليساهم في اعداد وتطوير وتنمية الكفاءات وتزويدها بنظم جديدة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمواجهة التحولات الكبرى التي تواجهنا في المستقبل والتي لها اثار عميقة على متطلبات العمل في إدارة المؤسسات.

وسنحاول ابراز مساهمة مهارة إدارة الوقت في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات من خلال:

➤ استغلال إدارة الوقت في تخطيط المسار الوظيفي.

➤ الكفاءات البشرية وإدارة الوقت.

➤ تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وعلاقته بمهارة إدارة الوقت.

المطلب الأول: استغلال إدارة الوقت في تخطيط المسار الوظيفي

إن تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهمهم الوظيفي

أولاً: ماهية المسار الوظيفي

تتعدد التعريفات للمسار الوظيفي ويمكن إدراج البعض منها:

- عرفه "ديسلر بشير" أنه مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية¹.
 - أو هو " تقدم الفرد من وظيفة لأخرى داخل المنظمة"².
 - ويعرف أيضا على أنه " تحقيق التوافق بين إمكانات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة، من خلال مجموعة القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية"³.
 - كما يعرف بأنه: " مجموعة متوالية من الترقيات والتقلات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي"⁴.
 - ويعرف أيضا بأنه " سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله، والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى، أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر"⁵.
- وبالتالي فإن المسار الوظيفي هو المسلك الذي يبين المناصب المتتالية للفرد من الأدنى إلى الأعلى خلال عمره الوظيفي.

ثانياً: أبعاد المسار الوظيفي

ترتكز أبعاد المسار الوظيفي على بعدين أساسيين هما:

- (1) **تخطيط المسار الوظيفي**: تخطيط المسار الوظيفي عملية شخصية خاصة بالفرد وتمر بالعديد من الأنشطة منها : تقييم قدرات الفرد، البحث عن الفرص الوظيفية، وضع الأهداف والخطط وتنفيذها مما يساهم في تطوير الافراد في المهن المختلفة. وهو { تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيس قي تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها}⁶.

¹ - ابراهيم مقصود. (2003) ، مبادئ علم الادارة العامة ، ط3 ، القاهرة ، مطبعة دار الشمس ،ص 66.

² - حسن روية .(2000) ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، دار الجامعية،ص 250.

³ - أبو بكر مصطفى وحيدر معالي. (2001)، الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، ص

212

⁴ - إبراهيم عباس الحالب. (2012) ، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، القاهرة ، دارالفكر العربي، ص 47.

⁵ : يوسف حجيم الطائي وآخرون.(2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان ، دار الوراق للنشر والتوزيع، ص 485.

⁶ : فيصل حسونة .(2008)، إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان،ص 208 .

(2) **إدارة المسار الوظيفي:** إن لإدارة الموارد البشرية دور رئيسي في عملية إدارة المسار الوظيفي، وتقوم المنظمات بإحداث تطابق بين المصالح والقدرات الفردية والتنظيمية من خلال برنامج مخطط مثل تقييم أداء العاملين، تقديم المشورة للعاملين، والخبرات الوظيفية والمهام المتعلقة بالتدريب خارج أوقات العمل.

ثالثاً: أهمية إدارة الوقت في تخطيط المسار الوظيفي

يعد تخطيط المسار الوظيفي أحد الأسباب التي ترمي إلى تحقيق الأهداف وفن إدارة الوقت المهني مما يجب على الفرد إتقانها وتعلمها واستغلالها خلال عملية التخطيط وتكمن أهميتها في:¹

- ✚ أن فن إدارة الوقت مهم لمعرفة كم يستغرق الفرد من وقت في العمل والوقت المستغرق في كل مهمة فعملية التخطيط التي يقوم بها الفرد تتوجب تحديد المهام والوقت لأداء المهام.
- ✚ تعلم عملية إدارة الوقت الفرد على التنظيم والالتزام بالعمل، من خلال تقييد الفرد بمواعيد الحضور إلى الاجتماعات المعنية بالتخطيط ومعرفة المستجدات التي تطرأ.
- ✚ تقوم عملية إدارة الوقت على تحسين وزيادة قدرة الفرد على تحديد ساعات العمل وساعات الراحة والفصل بينهم.

المطلب الثاني: الكفاءات البشرية وإدارة الوقت

يعتبر موضوع إدارة الوقت من المواضيع التي اكتسبت أهمية بالغة لارتباطه بالسلوك الشخصي للأفراد، كما ان الكفاءة البشرية أهم الموارد الأساسية في المؤسسة وقدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة لمتطلبات منصب العمل.

أولاً: تعريف الكفاءة البشرية

من الصعب تحديد مفهوم موحد للكفاءة فالبعض يطلق مصطلح الكفاءة على أداء الأفراد أو ما يسمى بالكفاءات البشرية، ومن بين التعريفات نذكر ما يلي:

1.1. تعريف الكفاءات البشرية

من بين تعريفات الكفاءات البشرية ما يلي:

- وتعرف الكفاءات على أنها: {هي مجموعة من المعارف العلمية (النظرية، السلوكية والعملية)، والتي تمنح المنظمة ميزة تنافسية}².

¹ رندا عكاشة، أهمية ادارة الوقت في التخطيط المهني السليم، متاح على الرابط: <https://e3arabi.com> اطلع عليه بتاريخ: 2022/01/10، على الساعة 20:14.

²حجازي إسماعيل ومعالم سعاد. (2013)، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص162.

- وعرفت أيضا المجموعة المهنية الفرنسي **le medef** " الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة والممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها " ¹.
- الكفاءة هي " مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف علمية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن " ².
- وبالتالي فإن الكفاءة هي المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء مهام محدد والاضطلاع بالمسؤوليات الوظيفية، وتتطلب هذه الكفاءة تعليما وتدريباً مستمراً ومتخصصاً للمعنى طوال الحياة المهنية له. وتعرف الكفاءات البشرية على أنها:
- {هي من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما، والتي يمكن من خلالها أداء واجباته وأعماله بفعالية أكثر، وتوفير هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في السوق} ³.
- وتعرف كذلك {أنها قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها}.

ثانياً: أهمية الكفاءات البشرية

تتجلى أهمية الكفاءة البشرية بالنسبة للمنظمات ومواردها البشرية من خلال الآتي:

- ✚ ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.
- ✚ تلعب الكفاءة البشرية دوراً في تنمية العمل الجماعي.
- ✚ إن إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب.
- ✚ اعتماد المؤسسة على الكفاءة خصوصاً المعرفة عموماً لمواجهة التحديات الممكنة.
- ✚ توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. ⁴
- ✚ رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على المنظمة ويحقق رضاً زبائنها.
- ✚ اكتساب نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية.

¹ 110. P, Liaison France. ed, Ressources Humaines déployer La Stratégie, (2000). Alain Meignant

² بن جدو محمد الأمين. (2013/2012)، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجيات التميز، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، ص 2.

³ مقداد أصيلة، بطيب عائشة. (2015)، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، ص 3

⁴ عمر وصفي عقيلي. (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط 1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 439.

ثالثاً: دور الكفاءات في إدارة الوقت

يخضع العاملون في المؤسسة لعنصر الوقت باستمرار فهو أداة محركة للمؤسسة كما يحدد استخداماتهم ويتحكم فيهم¹

الوقت وعاء للأداء وأحد معاييره فأى خلل في إدارة الوقت ينعكس على الأداء وكفاءته، فمن مضيعات الوقت في التوجيه وعدم استخدام مهارة التفويض للأعمال والسلطات من أعلى إلى الأسفل للعاملين داخل المنظمة، واستخدام التفويض ينعكس على سرعة الأداء وكفاءته.

ومن المهارات أيضاً لإدارة الوقت المؤثرة على الأداء وكفاءته فإن عدم التسويق سيجعل من الأداء ويقضي على أسباب تأخيره فالتسويق له عواقب سلبية على أداء الفرد والمنظمة.

كما أن المزايا المتحققة من إدارة الوقت عديدة كالقدرة على التفويض الفعال مع التركيز على الأهداف التي يمكن تحقيقها والانتباه للفرص المتاحة وكذلك أداء الأعمال بطريقة دقيقة ومنهجية.

فإن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء في العمل، فالوقت هو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويمكن أن يكون ذلك محدد لمدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت أو إحداها ويضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج ويراعي في قضاء الوقت المناسب للتنفيذ دائماً الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث:

- ❖ كم الإنتاج المطلوب.
- ❖ عدد العاملين المشاركين في نفس الوظيفة.
- ❖ أهداف المنظمة الإنتاجية.
- ❖ حداثة أو خبرة الفرد.
- ❖ التدريب الذي حصل عليه.
- ❖ تحديد التوقيت المناسب للتقييم.

المطلب الثالث: تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالكفاءات

من المصطلحات الحديثة النشأة في مجال إدارة الموارد البشرية مصطلح تخطيط المسار الوظيفي الذي يعتبر إحدى الوظائف التي تعني إحداث توافق بين الفرد والمنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

¹ محمد أحمد محمد علي. (1440هـ - 2019م)، أثر ادارة الوقت على كفاءة الاداء بالتطبيق على بنك فيصل الاسلامي السوداني ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة النيلين،السودان، ص 55.

أولاً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

لقد تعددت التعاريف التي تتناول مفهوم التخطيط للمسار الوظيفي ويعرف على أنه: هو إحدى وظائف ادارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الانتاجية وتحقيق أهداف الافراد في رضا العمل.¹

ولتخطيط المسار الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظرا للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط لتنمية المسار الوظيفي، وخاصة بالنسبة للكفاءات، وتكمن هذه الاهمية في:²

• **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً:** تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي ان التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الاجال المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الاجل، إذ أن مساعدة الافراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافها الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

• **مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد:** فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق المزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الادارة، فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

• **الحد من إحباط العاملين:** إن وجود خط المسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقة وتطلعات مقبولة بدلا من الملغاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين.

• **تحسين قدرة المؤسسة في الجذب والحفاظ على العمالة المؤهلة.**

ثانياً: مقومات ومسؤوليات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات**1 - مقومات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات:**

أ . **الاعداد لتخطيط المسار الوظيفي:** لإعداد تخطيط مسار وظيفي ناجح يجب يتطلب من مجلس الادارة اتخاذ الاجراءات التالية:

¹ . رتيمة الفضيل ورايح يحيوي. (2016)، تخطيط المسار الوظيفي بين الفرد والمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، جامعة البليدة2، البليدة، ص 119.

² . حماش علي. (2020/08/19)، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الثامن، قسنطينة، ص 100.

- **تهيئة المناخ المناسب:** لتحقيق برنامج التنمية الوظيفية يتطلب من الادارة تهيئة المناخ الملائم من خلال الدعم الكامل من الادارة العليا وعلى القياديين في الوحدات الادارية ومدراء تخطيط القوى العاملة للاشتراك معا في تصميم وتنفيذ برامج التنمية الوظيفية.
- **تحليل الكفاءات المطلوبة:** وهذا يتطلب دراسة الوظائف دراسة تفصيلية دقيقة بحيث تحدد المهارات والقدرات والمعلومات المطلوبة لكل وظيفة من خلال تحليل الوظائف وتقييمها.
- **قبول التدرج المحسوب:** من العوائق الواضحة أمام تخطيط المسار الوظيفي هو استعجال الفرد وعدم قدرته لاستيعاب ظروف ومتطلبات الوظيفة التي يلتحق بها، حيث يصطدم بالواقع الوظيفي والصعوبة في تحقيق أهدافه مما ينتج عنه الصراع والإحباط والقلق.
- **النظرة المستقبلية:** يؤدي عدم القدرة الفرد على تصور مستقبله الوظيفي وما يرتبط به من مسؤوليات او أعباء أو مزايا إلى عدم التخطيط الفعال للمسار الوظيفي، وعادة ما يكون غياب الربط الواضح بين الإنجاز للوظيفة و فرض التقدم والترقي بهذا الإنجاز هو الذي يعمق هذا الاتجاه، ما يستلزم تطوير نظم الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بالمؤسسات بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من المزايا وما تقدمه المؤسسة من انجازات في المسار الوظيفي للفرد¹.

ب - متطلبات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

- **العلم والمعرفة:** المعرفة المتجددن من أهم أساليب التغيير، وفي ظل المعلومات وتكنولوجيا الاحتمالات أصبح لزاما اختلافها إلى مؤسسات تبادل المعرفة أو التعلم، اوجود تطور معرفي على مدار الساعة.
- **توسيع المسارات التنظيمية:** لتشمل فئات أكثر من الموارد البشرية، بحيث تتاح فرصة الترقى والتقدم لأكبر عدد منها، من خلال الاعتماد على عدة أنواع من المسارات الوظيفية
- **المرونة:** يحتاج تخطيط المسار الوظيفي لإعادة النظر كل فترة زمنية لمراعاة مدى التكيف مع التغيرات التي تطرأ على المؤسسة بهدف اعادة هيكلة أعمالها، مما قد يستدعي إلغاء وظائف واستبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة، مما يتحتم أن تكون عملية تخطيط المسار الوظيفي عملية مرنة قابلة للتغيير².

2- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي

- تقع مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي على عدة أطراف كلا حسب مسؤوليته ويمكن توضيح مسؤولية كل طرف من الأطراف كما يلي:

¹ حلمي حسين حكيم. (2003)، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني الاستشارات والتدريب الشارقة.

² أحمد ماهر. (2006)، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص 469 - 472.

1.2. مسؤولية الفرد:

يعتمد الفرد على نفسه للإعداد الخطة وبنائها فهو وحده قدراته وإمكاناته لأنها تختلف من شخص لآخر فهي السبب في تنمية التخطيط الوظيفي مما يتطلب عليه العمل المستمر والجاد، ويعتبر الوقت هو العائق لإتمام العمل، فلهذا المنظمة تجد نفسها مطوية للمساعدة في بناء هذه الخطة من خلال توفير شخص مدرب ومتخصص يقدم النصح والإرشاد للفرد، ويمكن للمؤسسة فعل ذلك من خلال توفير الوقت اللازم لمثل هذا النوع من التخطيط، وعلى الرغم من مسؤولية الفرد الكبيرة في عمل خطته الوظيفية، إلا أنه إذا صادف عدم اهتمام أو تشجيع وتوجيه من المسؤولين، فإن هذه الخطة لن تلاقي النجاح المطلوب¹.

2.2. مسؤولية المدير أو المشرف: يلعب المشرف دور هام في مساعدة العاملين لتخطيط حياتهم المهنية وتقديم النصح والإرشاد للعاملين، ويذهب آخر إلى أنها لا تتدخل ضمن إختصاصتهم لذلك لجأت المنظمات إلى إعلام المشرفين بضرورة مساندة وتوجيه العاملين { وتدريبهم لاكتسابهم المهارات اللازمة التي يحتاجونها وتلزمهم في مساعدة الاشخاص الذين يشرفون عليهم في تخطيط الحياة المهنية لهم².

2.3. مسؤولية المنظمة: حيث تقع مسؤولية التطوير والتخطيط المهني والوظيفي على المؤسسة، فهي من تقوم بتوجيه الفرد وبارشادهم بشكل جيد وللمسارات الوظيفية مجموعة متتالية من طرف الوظائف، مما يؤدي الاهتمام بها إلى تحقيق الأهداف الوظيفية للفرد.

أما قسم الموارد البشرية يعمل على ضمان تحديث المعلومات عن الوظائف الجديدة المتاحة أو الشاغرة في المنظمة، وتعمل أيضا على وضوح ودقة المعلومات.

ثالثا: علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالكفاءات

لتنمية المسارات الوظيفية التي تثري كفاءة العنصر البشري بواسطة اكتسابه معارف ومهارات جديدة تزيد من فاعليته في المؤسسة على المداريين القصير والطويل، فإنه تجدر بنا الإشارة هنا إلى أن مع تطور المسارات الوظيفية للأفراد، برزت أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة، ويمثل اكتساب الكفاءات وتنميتها خارج سياق الوظيفي المعروف للأفراد فرصة تسمح لهم بإثراء وظائفهم وتنمية مهارتهم الشخصية وتحقيق قابلية أكبر لشغل مناصب متعددة تمكنهم من ادارة مساراتهم الوظيفية³.

وتساهم عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية مساهمة فاعلة في اثراء المسار الوظيفي للأفراد عن طريق تحقيقها لأهداف تساعد في تخفيض معدل دوران العمال، وبالتالي يصبحون قادرين على اكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطور والترقي. وإضافة إلى مساهمتها الأولى، فإدارة المسار الوظيفي

¹ حسن ناصر محمد. (2000)، السوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، سوريا، دار وائل للنشر، ص45

² نصر الله فهد. (2002)، السوك التنظيمي (سلوك الافراد بالمنظمات)، العراق، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 53

³ -Jean Paul Faisant, developpement d'une gestion des competences en contexte de changement organisationnel, cas d'experimentation industriel, thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion ,université lumière Lyon 2 ,24 juin 2003,p37 ;

تعتبر جزءا متكاملًا من ادارة التنبؤ بالمناصب والكفاءات، فهي تساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجاتها وطموحات أفرادها، حيث تمدّها بالمعلومات الخاصة بالمسار الوظيفي للأفراد والتي عن طريقها تضع ادارة المسارات الوظيفية مخططات لكل من الكفاءات المتوفرة والمطلوبة.¹

هذا ويساعد الاستثمار في نمو وتطوير الموظفين على تحسين الكفاءة الكلية لها، فهو يساهم عادة في تعلم وتطوير مهارات ومسؤوليات جديدة يمكن للفرد استخدامها لكسب المزيد من الدخل واكتساب فرص وظيفية وربما تغيير مهنتهم مستقبلا. وتركز برامج التطوير الوظيفي على الفرص المتاحة للموظفين لتحسين أنفسهم للوصول إلى أهدافهم الوظيفية، وقد أظهرت بعض الدراسات أن المؤسسات التي تقدم فرص التطوير تركز بشكل أكبر على الاحتفاظ بالموظفين وزيادة معدلات الولاء اتجاهها، وكذلك تحفيزهم لتحسين معرفتهم ومهاراتهم، مما ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة. فمسار التطوير الوظيفي للموظفين آلية مستمرة لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم التي يمكن أن تؤدي إلى اتقان وظائفهم الحالية، والترقيات والتحويلات إلى وظائف جديدة أو مختلفة، اذن فتطبيق المسارات الوظيفية لها تأثير مباشر على المؤسسة بأكملها من خلال تحسين الروح المعنوية والرضا الوظيفي والدافع والأمن والاستجابة في تلبية الأهداف الادارية والتنظيمية.

ولقد جاءت دراسة Watson لتبين أن غالبية الموظفين الذين يفتقرون لمناقشات فعالة حول أدوات التخطيط والتطوير الوظيفي مع المشرفين عليهم غير راضين عن التقدم في حياتهم الوظيفية، لذا فالمؤسسة مجبرة على أن تهتم بتحديد المسارات وتخطيط الحركات الوظيفية لهم ودفعهم نحو تنمية مهاراتهم الوظيفية وتوسيع وتطوير كفاءاتهم باستمرار.²

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الموضوع

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة حول الموضوع من ناحية المتغير المستقل ادارة الوقت والمتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، وكذا التمييز بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المطلب الأول: دراسات سابقة حول إدارة الوقت

أولاً: دراسات عربية

1) دراسة (أبو سلطنة ونجلاء سعيد، 2000)³ بعنوان "مهارة تنظيم الوقت والتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات لدى طلبة جامعة اليرموك"

¹-Jean-Marie peretti, Gestion des ressources humaines, éditions d'organisations, 1996, p.163.

²-Willis Towers Watson's, What to know to grow competencies as the missing link to effective career development ,30 Nov 2017 ,p.3.

³- أبو سلطنة ونجلاء سعيد. (2000)، مهارة تنظيم الوقت والتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات لدى طلبة جامعة اليرموك، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى توافر القدرة على تنظيم الوقت وإدارته لدى طلاب جامعة اليرموك وطالباتها، من مختلف التخصصات والكليات وطالباتها، فضلا عن معرفة العلاقة بين هذه المهارة والتحصيل الدراسي في ضوء: متغير الجنس والمستوى الدراسي والكلية، ومدى تأثير كل من هذه المتغيرات في مهارة تنظيم الوقت، وكشفت الدراسة عن النتائج الآتية:

- هناك درجة متوسطة من مهارة تنظيم الوقت لدى الطلبة في جامعة اليرموك.
 - هناك دلالة إحصائية بين مهارة تنظيم الوقت والتحصيل الدراسي.
 - هناك ارتباط إيجابي دال احصائي بين مهارة تنظيم الوقت والتحصيل الدراسي بالنسبة إلى متغير الكلية عند كل من طلبة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وكلية العلوم فقط.
- (2) دراسة ايهاب عبد الرزاق النعاس (2003)¹ بعنوان "أثر إدارة الوقت في ضغوط العمل في الإدارة العامة"، رسالة ماجستير ،دراسة ميدانية بأمانة اللجنة الشعبية للوحدة الافريقية.

حيث اعتبرت الدراسة ان الوقت نصف الإدارة،لذا هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة الوقت والضغوط الناجمة عن ذلك على العاملين، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين ،بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الافريقية، وانحصرت عينة الدراسة في (75) موظفا وموظفة، وأثبتت نتائج الدراسة ان هناك علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل بيروقراطية وبين عدم الرضا الوظيفي، كما جاء في نتائج الدراسة ان هناك علاقة بيت توجه الفرد للعمل في ظل بيروقراطية وبين مستوى الرضا الوظيفي وضغوط العمل من جهة والخصائص الديمقراطية من جهة أخرى، كما حاولت الدراسة معالجة مشكلة ضغوط العمل من خلال تبني برنامج فاعل للإدارة الوقت لدى العاملين بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الافريقية موضوع الدراسة.

- (3) دراسة عبير فوزي الخطيب (2009م)² بعنوان ادارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين : دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ادارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردني. ولتحقيق هذا الهدف أجرت الباحثة دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني وعددها (3) شركات، وتكونت عينة الدراسة من 140 موظفا وموظفة في المستويات الادارية العليا والوسطى والمشرفين يمثلون 10 % من مجتمع الدراسة البالغ 1400 موظفا وموظفة موزعين على الشركات الثلاث، حيث طورت الباحثة استبانة شملت أسئلة تغطي خمسة محاور رئيسية. وشملت الدراسة النتائج التالية:

- هناك أثرا مرتفعا لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين.

¹- ايهاب عبد الرزاق النعاس. (2003)، اثر ادارة الوقت في ضغوط العمل في الادارة العامة دراسة ميدانية بأمانة اللجنة الشعبية للوحدة الافريقية، رسالة ماجستير ، معهد التخطيط للدراسات العليا، طرابلس.

²- عبير فوزي الخطيب (2009)، ادارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الاردن.

- تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يعد من اهم عوامل حسن ادارة الوقت.
- (4) دراسة نهى محمد ميلاد العمامي (2016)¹ بعنوان: ادارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على مديري الادارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال .

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء طبيعة العلاقة بين ادارة الوقت والأداء الوظيفي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الادارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة الواقعة في مدينة بنغازي وبلغ عددهم 225 مديرا، وتم أخذ عينة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث بلغ عددها 145 استبانة على عينة الدراسة وتم استرجاع 139 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.

وقد لخصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان مديري الادارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي لديهم مستوى مرتفع في ادارة الوقت كما جاء مستوى الاداء الوظيفي مرتفعا.
- عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية للمتوسطات متغيري الدراسة (ادارة الوقت، الأداء الوظيفي) تعزي لمتغير نوع المنظمة.

- (5) دراسة نور الدين عزوز (2020)² بعنوان: ادارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الجزائر: دراسة ميدانية في جامعة أم البواقي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علم اجتماع التنظيم والعمل هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين ادارة الوقت والأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية.
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم أدوات الملاحظة والمقابلة وخاصة الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة المقدر عددها ب 237 مفردة، حيث استرجع منها 203 استبيان وتم استبعاد استبانة واحدة لعدم قابليتها للتحليل الاحصائي، ليصبح مجموع الاستبيانات الصالحة للدراسة والقابلة للتحصيل الاحصائي باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية هو 202 استبيان موزع على عينة الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى مرتفع من ادارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي.
- وجود مستوى مرتفع جدا من الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي.

¹- نهى محمد ميلاد العمامي (2016)، ادارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على مديري الادارة العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي ، رسالة ماجستير ،تخصص ادارة الاعمال، جامعة بنغازي، ليبيا.

²- نور الدين عزوز (2020) ،ادارة الوقت وعلاقتها بأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في جامعة أم البواقي ،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة ،تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي ، أم البواقي.

- وجود علاقة طردية بين ذات دلالة إحصائية عند مستوى α أصغر من أو يساوي 0.05 بين ادارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الاداريين بجامعة ام البواقي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى α أصغر من أو يساوي 0.05 في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الاداريين بجامعة أم البواقي تعزى للمتغيرات التالية: السن، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، بينما توجد فروق في متغير النوع الاجتماعي ولصالح فئة الإن

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1) دراسة (MARK TRUEMAN & JAMES HARTLEY (1996), A comparison between the time-management skills and academic performance of mature and traditional-entry university students, University of keele, staffordshire, UK:

حيث هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مهارات إدارة الوقت لدى طلبة الجامعات الحديثي التخرج والطلبة الأكبر عمرا في الالتحاق بالجامعة، وتم تطبيق الدراسة على طلبة علم النفس في جامعة (Keele) في المملكة المتحدة. وفي عينة الدراسة المكونة 293 طالبا من طلاب المرحلة الجامعية الأولى في سنة الأولى، أوضحت النتائج أن الإناث يتمتعن بقدرة أعلى على إدارة الوقت من الذكور، كما أن الطلاب الأكبر عمرا أبدوا نتائج أفضل في إدارة الوقت من الطلاب حديثي الدخول إلى الجامعة والأصغر عمرا، وكان تقسيم عينة الدراسة على ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى من (أصغر من 21 سنة، والثانية (21-25) سنة، والثالثة (أكبر من 25) سنة

2) دراسة (Klaus Moseleit(2008)، بعنوان Gestion du temps,Ministere de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Université Virtuelle de Tunis.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على نوعية القيادة لإدارة الوقت الجيدة كمساند لمعايير أداء القيادة.
- وضع الاهداف الملائمة كأداة قوية لغدارة الوقت وتخطيطه.

¹MARK TRUEMAN & JAMES HARTLEY (1996), A comparison between the time-management skills and academic performance of mature and traditional-entry university students, University of keele, staffordshire, UK.

² Klaus Moseleit(2008), Gestion du temps,Ministere de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Université Virtuelle de Tunis.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن وضع الأهداف يمكن استخدامها بفعالية كأداة تخطيط للوقت من أجل المساعدة في تحقيق أهداف الوحدات الادارية وأهداف المنظمة وتخطيطها، والهدف من استخدام هذا الأسلوب هو أن الموظفين يستطيعون تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية أكثر.

3)دراسة Hellsten (2009)¹ بعنوان: **Development and Preliminay Validation Of The Time Management ,Todd F or Exercise scale**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الوقت لدى الطلاب في المرحلة الجامعية المتقدمة والتعرف إلى مهارات إدارة الوقت المستخدمة لديهم وأثر ذلك في سلوكهم ومن ثم تطوير جدول لأهم مهارات إدارة الوقت، وتكونت عينة الدراسة من (804) طلاب في المرحلة الجامعية حيث كان من اهم نتائج الدراسة:

- إن افراد العينة الذين يستخدمون مهارات إدارة الوقت بشكل جيد هم اقدرعلى التفاعل مع قرنائهم وأكثر قدرة على تنظيم أنفسهم وعلى إدارة وقتهم بفعالية.

النتائج النهائية لهذه الدراسة تؤكد على الهدف الرئيسي من إدارة الوقت بفعالية وهو القدرة على تنظيم أمور الفرد وبالتالي القدرة على إدارة الوقت بفعالية.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام الافراد (هنا الطلاب) باهتمام مهارات إدارة الوقت سواء عن طريق حضور دورات تدريبية تعقدها الجامعة او مراجعة بعض الكتيبات التي تعلم فن إدارة الوقت وكذلك اوصت الدراسة بإجراء مثل هذه البحوث على بيانات مختلفة نظرا لاختلاف ظروف ومواقف العمل.

4)دراسة جبالي زهراء (2019)² بعنوان **The impact of personal time management on performance of women employees of constantine unntversities,univirsty ABD ELHAMID MOHRI,QASANTINA, REVUE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ادارة الوقت الشخصي على الأداء الوظيفي من خلال إدراج توتر العمل كمتغير وسيط في هذه العلاقة، حيث اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على توزيع استبيان على عينة عشوائية من 369 موظفة بجامعات قسنطينة، نظرا لوجود تزامم للمهام في جداولهن اليومية بحكم الالتزامات الشخصية وغياب التنظيم المحكم لبرامجهن في العمل، وقامت أيضا بتحليل البيانات الاحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

¹ Hellsten(2009), Development and Preliminay Validation Of The Time Management ,Todd F or Exercise scale.

² DJABALI Zaraa (2019), The impact of personal time management on performance of women employees of constantine unntversities, univirsty ABD ELHAMID MOHRI,QASANTINA, REVUE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES.

ومن خلال هذه الدراسة توصلت إلى عدة نتائج:

- أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في سلوكيات إدارة الوقت تؤثر بطريقة مباشرة على أبعاد المتغير التابع المتمثل في محاور قياس الداء الوظيفي وذلك لكون مستوى الدلالة المعبر عنه بقيمة P أقل من 0.050 في كل العلاقات المدروسة.
- المتغير توتر العمل يلعب دور متغير وسيط بين ادارة الوقت الشخصي والأداء الوظيفي وذلك فيما يتعلق بأبعاد الوظيفة والحياة المهنية والإبداع والابتكار.

المطلب الثاني: دراسات سابقة عن تخطيط المسار الوظيفي

أولاً: الدراسات العربية

(1) دراسة فايذة بوراس (2008)¹: بعنوان تخطيط المسار الوظيفي ، مذكرة ماجستير في ادارة الموارد البشرية ، جامعة الحاج لخضر باتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي ومحاولة التعرف على معوقات عملية تخطيط المسار الوظيفي، وأيضاً اكتشاف فائدة تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد في المؤسسة وتحقيق التكامل المطلوب بين البرامج المختلفة الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات، وكان مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في الأفراد العاملين (رؤساء ومرؤوسين) في مختلف المصالح والدوائر لوحدة الاسمنت بعين التوتة في باتنة والذين بلغ عددهم (493) عاملاً وعاملة في ديسمبر 2006، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك صعوبة في وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، إضافة إلى نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريباً في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية ونقص التعيينات الجديدة ولا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملء الوظائف التي تم اقرارها من قبل مدراء الإدارات.

(2) دراسة عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل (2011)²: بعنوان تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من جهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، استخدم الباحث المنهج الوظيفي التحليلي، حيث تم توزيع استمارة استبيان على الموظفين العاملين بوزارة التربية والتعليم بالرياض على عينة بلغت 4905 توزعت بين موظفين بلغ عددهم 2954 وموظفات عددهم 1951.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ - فايذة بوراس. (2008)، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير في ادارة الموارد البشرية ،جامعة الحاج لخضر باتنة.
² - عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل. (2011)، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- أن مساهمات وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بدرجة متوسطة هي: تدريب العاملين بوزارة التربية والتعليم على اتقان القيام بمهام وظائفهم وانتقاء الأفراد المؤهلين لتولي المناصب الرفيعة، وإثراء معلومات العاملين وصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم بما يزيد من امكانهم في العمل.
- من معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقق الأمن الوظيفي للعاملين بوزارة التربية والتعليم بدرجة قوية هي: قلة الوظائف التي يمكن أن يترقى لها الموظف، وقلة البرامج التدريبية اللازمة التحسين مستويات أداء العاملين، وعدم وجود خطة واضحة لتحديد فرص الترقى داخل المسارات الوظيفية.

(3) دراسة أمير محمد على المؤمن (2015)¹ بعنوان : اثر تخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة الاداء، دراسة حالة جامعة دنقلا ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة في ادارة الاعمال.

هدف البحث إلى دراسة أثر تخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة أداء العاملين، وذلك بالتطبيق على جامعة دنقلا، في الفترة من 2005 إلى 2015 م. وللتعرف على هذا الأثر عمد الباحث إلى جمع معلوماته باستخدام الأدوات الثانوية المختلفة، إضافة إلى الأدوات الأولية، والتي تمثلت في المقابلة والاستبيان، وخاصة في الجانب التطبيقي. وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بواسطة الاستبيان المصمم لذلك.

وباستخدام الاساليب الاحصائية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.68) وقيمة معامل الانحدار (2.04) ومعامل التحديد 46%، وبلغت (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (12.41) بمستوى دلالة معنوية (0.000).
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين سياسة النقل والترقية وكفاءة الأداء العاملين بجامعة دنقلا، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.79)، وقيمة معامل الانحدار (1.10)، ومعامل التحديد 62%، وبلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (17.13) بمستوى دلالة معنوية (0.000).

(4) دراسة حماش علي (2020)² بعنوان تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي، فتخطيط المسار الوظيفي يحتل أهمية كبيرة في مجال اهتمامات العديد من الباحثين والدراسيين في المجال الإداري والتنظيمي خاصة في ميدان الموارد البشرية، ويمكن اعتبار تطوير المسار الوظيفي كمبدأ إداري

¹ - أمير محمد على المؤمن. (2015)، اثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الاداء - دراسة حالة جامعة دنقلا -، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص ادارة الاعمال، السودان.

² - حماش علي. (2020)، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الثامن، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.

حديث وأساسي في العملية الادارية،من خلال جعله أكثر فعالية ومساهمة في الرفع من قدرات وتنمية المهارات ما ينعكس بالإيجاب على تحسين الأداء العام للمنظمة،ومن هنا ورد هذا المقال ليبرز دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء من خلال ابراز الأطر العام التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمة .

ثانياً: دراسات اجنبية

(1) دراسة (Kayala and Ozmutaf (2009))¹ بعنوان "L'effet de la planification de carrière sur la satisfaction au travail-une étude comparative entre universitaires et administrateurs dans les universités turques,Thèse de doctorat,Turquie.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لكل من الأكاديميين والإداريين بجامعة سليمان ديميريل "Suleyman Demirel" وجامعة "Ege" في أزمير وأسبرطة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتطبيق استبانته على 122 من الأكاديميين و54 من الإداريين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن تخطيط المسار الوظيفي للأكاديميين كان أكثر وضوحاً حيث يفرض المسار الأكاديمي على الاعضاء التطوير المهني عن طريق الابحاث والترقيات وقد انعكس ذلك على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما يؤثر ذلك بصورة مباشرة على الانتاجية والدافعية والولاء.
- لم تكن هناك علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي.

(2) دراسة: zeb،(jan، 2010)، بعنوان "développement de carrière dans l'organisation "aprenante".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور المنظمات المتعلمة في تسهيل عملية التخطيط الفردي للمسار الوظيفي للعاملين، وتوضيح العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي واستراتيجيات التطوير التنظيمي، وتوصلت لمجموعة من النتائج أهمها: أن المنظمات المتعلمة تلعب دوراً أكثر فاعلية من المنظمات التقليدية في دعم وتطوير المسار الوظيفي، وتوصلت أيضاً إلى أن الإدارة تلعب دوراً إيجابياً في عملية تنمية قدرات المنظمة، بدور مختلف بين المنظمات المتعلمة والتقليدية .

¹ Keyala and OZmutaf (2009), L'effet de la planification de carrière sur la satisfaction au travail–une étude comparative entre universitaires et administrateurs dans les universités turques,Thèse de doctorat,Turquie.

(3) دراسة (Patrick & Kumar,2011)

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء ونمو الموظفين في منظمات تكنولوجيا المعلومات الهندية، وقام الباحثان بتطبيق استبيان على عينة تتكون من (100) موظف من العاملين في أكثر خمس منظمات لتكنولوجيا المعلومات، كما تم اجراء مقابلة معهم لجميع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ان الارشاد الوظيفي والادوار القيادية، وبناء شبكة علاقات، وتنمية المهارات الجديدة والقيام بمهام خاصة وتلقي تغذية مرتدة إيجابية من المدير، كان لهم التأثير الأكبر على تخطيط المسار الوظيفي وأداء الموظفين ونموهم.
- إن البحث عن المعلومات واسترجاع الخبرات السابقة، وتجربة أدوار جديدة في العمل ومناقشة الاهتمامات الوظيفية مع الرؤساء والزملاء كان تأثيرهم متوسطا على تخطيط المسار الوظيفي وأداء الموظفين

المطلب الثالث: التميز بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا " مهارة إدارة الوقت ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، والبالغ عددها 17 دراسات بين الأعوام من 1996 إلى 2020 (والتي تم تقسيمها إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول الدراسات المتعلقة بمهارة إدارة الوقت، وفي المبحث الثاني الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي.

والتي توصلنا من خلالها إلى استنتاج الأمور التالية:

- مدى أهمية إدارة الوقت في العمل وانعكاسها على أداء العاملين، فقد أوضحت الدراسات السابقة أن سوء إدارة الوقت ينجم عنه إنخفاض في مستوى الأداء.
- على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات إلا أنها تشير إلى تبني تطوير المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي .
- لوحظ أن الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي عزز من الوصول إلى نتائج أكثر دقة.
- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية في تناولها لمواضيع إدارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي، بينما ركزت الدراسات السابقة على العلاقة الارتباطية بين مهارة إدارة الوقت وبعض المتغيرات مثل الأداء الوظيفي.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي تطوير المسار الوظيفي وأبعاده بشكل عام والتحصيل الدراسي.
- تختلف الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني، وفي الأهداف وحتى نتائج البحث.

في حين تناولت الدراسة الحالية مهارة إدارة الوقت ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بهدف التعرف على أهمية إدارة الوقت وكيفية استغلاله وكيفية ادراجه في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات. وبعد استعراض الدراسات السابقة وأهم ما توصلت اليه النتائج من أهمية إدارة الوقت في العمل وانعكاستها على أداء العاملين بشكل مباشر وقدرت الفرد على تنظيم الوقت ومهارة ادارته، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، كما يعتبر تخطيط المسار الوظيفي عنصر أساسيا في العملية الإدارية للرفع من قدرات الافراد وتنمية مهارته وتحسين أدائهم.

خلاصة الفصل الأول:

يعد الوقت من الموارد الهامة والثرينة للإنسان لذا يجب إدارته وحسن استثماره بشكل ملائم ولأن المؤسسة تعيش تحولات حول ما يجري في المحيط الخارجي مما يفرض عليها الحفاظ على مكانتها، والكفاءات هي العامل المنتهج لجذب المبدعين وانتشار الكفاءات الجديدة ويتضح مما سبق ان المسار الوظيفي سلسلة من الوظائف التي يتولاها الفرد في مسيرته المهنية، تسعى المؤسسة جاهدة إلى خلق فرص ووظائف عمل للأفراد، وذلك بمساعدتهم لاكتساب الخبرات والقدرات الملائمة باستعمال برامج التدريب والتفاعل بين الأفراد وحتى المؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي مما يكسب تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة والأفراد معا فنجاح المنظمة مرهون بكفاءة الأفراد.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

دراسة حالة جامعة أحمد

دراية أدرار

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تعلق بالمفاهيم الأساسية حول ادارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي، وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا من أجل توضيح الاثر والعلاقة بين ادارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في جامعة أحمد دراية بأدرار، وبهدف الاجابة على الاشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات، ومن أجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

نستعرض من خلال هذا المبحث عناصر الدراسة المتمثلة في الطريقة والأدوات والنموذج المتبع، حيث قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين: المطلب الأول العينة والمجتمع المدروس وشرح المتغيرات، أما المطلب الثاني فيتضمن تحليل البيانات النمذجة.

المطلب الأول: عينة ومجتمع الدراسة وشرح المتغيرات

أولاً: عينة ومجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة على عمال وعاملات جامعة أحمد دراية بأدرار، حيث اقتصرت عينة الدراسة على مجموعة من العمال الإداريين والأساتذة، قمنا بتوزيع (60) استمارة استبيان على هذه الفئة الموزعين على النحو التالي:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة

الرقم	العينة	اجمالي عدد الموظفين	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات غير مستردة
1	الإداريين	40	39	1
2	الأساتذة	20	13	7
	المجموع	60	52	8

المصدر: مصالح جامعة أحمد دراية أدرار

ثانياً: شرح متغيرات الدراسة وطريقة قياسها

من أجل دراسة جانب التطبيق قمنا بتصميم استبانة لمعالجة أسئلة الدراسة وفرضياتها وذلك على النحو التالي:

القسم الأول: يتضمن معلومات شخصية تعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة وتتمثل في الجنس والسن، مدة الخدمة، المؤهل العلمي.

القسم الثاني: متعلق بأسئلة حول المتغير المستقل وهو إدارة الوقت حيث ينقسم إلى أربع محاور تمثل في متطلبات إدارة الوقت على النحو التالي: محور معوقات الوقت ويتكون من 6 فقرات، محور أساليب وقواعد إدارة الوقت ويتكون من 11 فقرة، محور أبعاد إدارة الوقت ويتكون من 6 فقرات، محور مهارة إدارة الوقت ويتكون من 7 فقرات.

القسم الثالث: متعلق بأسئلة حول المتغير التابع وهو تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، وينقسم إلى محورين هما: محور تخطيط المسار الوظيفي ويتكون من 14 فقرة، محور إدارة المسار الوظيفي ويتكون من 14 فقرة.

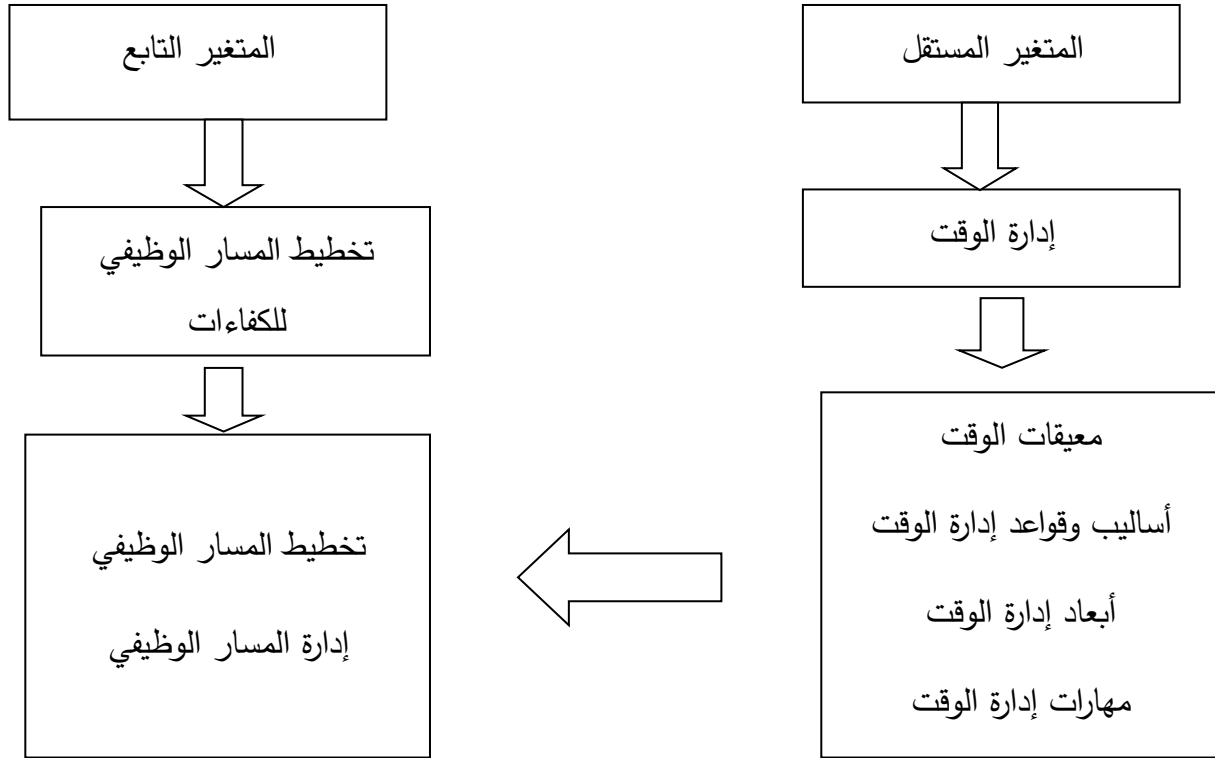
وتم قياسها بواسطة سلم ليكرت: الجدول رقم (2)

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق النتائج المستخرجة من برنامج SPSS

ثالثا: نموذج الدراسة

الشكل رقم 3: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: تحليل البيانات والنمذجة

أولاً: الطرق المستخدمة

أ/ الاتساق الداخلي: يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الطالبتان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم(3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (ادارة الوقت) والدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية	معامل الارتباط	العبارات	الرقم
معيقات الوقت			
0.000	0.64	ضعف وسائل الاتصال داخل الجامعة	1
0.000	0.62	تبدأ في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها	2
0.000	0.50	تستخدم الهاتف والانترنت في الأمور الشخصية	3
0.000	0.71	تغادر العمل مبكرا والتأخر عن بدء الدوام الرسمي	4
0.000	0.70	عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية	5
0.000	0.73	الفوضى وانعدام الضبط الذاتي	6
أساليب وقواعد ادارة الوقت			
0.000	0.52	يجب معرفة الأخطاء في العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلا	7
0.000	0.54	تحدد المهام المراد إنجازها حسب أولويتها	8
0.000	0.54	تقيم ما تم إنجازه من الأهداف الموضوعية مسبقا	9
0.001	0.46	وضوح المعلومات حول المهام المراد إنجازها	10
0.000	0.55	تحدد مدة انجاز كل مهمة	11
0.000	0.68	تبتعد من تعدد المهام لأنه يقلل التركيز	12
0.000	0.59	تحدد الزمن اللازم لإنجاز المهمة والوقت المحدد له	13
0.000	0.48	تسد منافذ الهروب من مسؤولياتك المخطط لها	14
0.000	0.57	تحديد أولويات المهام وإقصاء المهام الغير الضرورية	15
0.000	0.54	تراجع الأهداف والخطط والتخطيط للمستقبل	16
0.000	0.47	تضع قائمة إنجازات اليومية للتذكير بالأعمال الواجب أداؤها	17
أبعاد ادارة الوقت			
0.000	0.56	تساعد عملية تخطيط الوقت بالجامعة على زيادة أداء العاملين	18
0.000	0.64	تهتم إدارة الجامعة بتحديد الأولويات المطلوب تحقيقها حسب درجة أهميتها	19
0.000	0.62	لديك معرفة تامة بواجباتك ومهامك في العمل	20
0.000	0.74	الرقابة المطبقة داخل الجامعة رقابة ذاتية وتساعد على معالجة الانحرافات	21

0.000	0.51	الرقابة على العمل تساعد على تقليل المشكلات	22
0.000	0.66	تخطيط الوقت ووضع برنامج زمني للعمليات بالجامعة يساعد على إنجازها في الوقت المحدد	23
مهارات ادارة الوقت			
0.000	0.62	تقوم بتطبيق المهام وجدولة الأعمال حسب الأولويات	24
0.000	0.54	تستخدم المهارات الوظيفية بشكل جيد	25
0.002	0.42	الاستثمار في الوقت بشكل جيد يؤدي غالبا إلى انجاز المهام بصورة جيدة	26
0.000	0.74	تقوم بإنجاز كل المهام التي تم التخطيط لها في اليوم	27
0.000	0.63	تحدد أهداف عملك بشكل مستمر	28
0.000	0.78	تقوم بالتخطيط للخيارات التي يمكنك اكتسابها أثناء العمل	29

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول أن قيم الارتباط لكل العبارات كانت موجبة، وكل قيم الارتباط جاءت دالة احصائيا عند مستوى 0.01 مما يدل على اتساق العبارات مع محورها.

الجدول رقم (4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات والدرجات الكلية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
تخطيط المسار الوظيفي			
1	لدى الجامعة رؤية استراتيجية واضحة لتخطيط المسار الوظيفي	0.50	0.000
2	توفر الجامعة مناخا تنظيميا يساعدك على تنفيذ خططك	0.51	0.000
3	تقوم الإدارة باستخدام النظم الالكترونية الحديثة في تطوير المسار الوظيفي	0.71	0.000
4	تعد الجامعة برامج تدريبية تساعدك على تخطيط مسارك الوظيفي	0.59	0.000
5	يساعد التحليل الوظيفي في الجامعة على تخطيط المسار الوظيفي	0.58	0.000
6	تساعد خطط الموارد البشرية على تطوير خطط المسار الوظيفي	0.56	0.000
7	يتم اختيار وتعيين الكفاءات بنزاهة وحيادية مما يساهم في تطوير خطط المسار الوظيفي	0.56	0.000
8	يوجد تكامل بين عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات والسياسية الخاصة بالترقية	0.61	0.000

0.000	0.55	يوجد تكامل بين عملية التخطيط للمسار الوظيفي للكفاءات والسياسة الخاصة بالأجور	9
0.000	0.66	نتيجة تخطيط مسارك الوظيفي أصبحت قادرا على اتخاذ قرارات	10
0.000	0.57	هناك مختصون لإعداد المسار الوظيفي للكفاءات في الجامعة	11
0.000	0.26	تقم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي تملكها مع تحديد نقاط القوة والضعف لديك	12
0.000	0.12	تتمنى التقاعد المبكر مستقبلا	13
0.000	0.19	تخطيط المسار الوظيفي له دور فعال في تحسين معنويات العاملين	14
ادارة المسار الوظيفي			
0.000	0.51	تحرص الإدارة على تمكين الكفاءات لوضع مساراتهم الوظيفية بأنفسهم	15
0.003	0.40	تمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي	16
0.002	0.42	يوجد استقرار في وظيفتك الحالية	17
0.000	0.20	للعلاقات الشخصية دور في اختيار الوظيفة	18
0.000	0.51	توجد صلة بين تأهيلك العلمي وبين وظيفتك الحالية	19
0.000	0.13	لديك الرغبة في تغيير وظيفتك الحالية	20
0.000	0.23	تسند لك الإدارة أعمال صعبة من أجل اكتشاف كفاءتك	21
0.000	0.22	يوجد توافق بين إمكانياتك وميولك والوظيفية التي تشغلها	22
0.000	0.54	تحرص الإدارة على توضيح التسلسل في المسارات الوظيفية التي يمكن أن تسلكها عبر مستقبلك الوظيفي داخل الجامعة	23
0.000	0.67	تتعاون الإدارات والأقسام المختلفة للجامعة لإعداد المسارات الوظيفية للكفاءات	24
0.000	0.65	تحرص الإدارة على استخدام النظم الالكترونية الحديثة في تطوير المسار الوظيفي	25
0.000	0.53	توجد فرص التدريب اللازمة للتقدم في المسار الوظيفي	26
0.000	0.61	توجد دورات تدريبية لتوضيح أهمية المسار الوظيفي	27
0.000	0.32	توجد حوافز تشجع على تحسين وتطوير المسار الوظيفي	28

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن كل قيم الارتباط للعبارات موجبة أكبر من 0.05 ودالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 مما يعني صدق اتساق العبارات مع محورها

(ب) - الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الاهداف التي تريد الاداة الوصول إليه، حيث تم حساب معامل الارتباط سيبرمان لمعرفة درجة الارتباط بين الفقرة والبعد الخاص بها ضمن محاور الاستبانة.

ت/ثبات الاستبانة: يقصد به إعطاء الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، وقد تحققت الطالبتين من ثبات الاستبانة عبر معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5): معامل ألفا كرونباخ للثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.77	6	معيقات الوقت
0.78	11	أساليب وقواعد ادارة الوقت
0.75	6	أبعاد ادارة الوقت
0.74	6	مهارات ادارة الوقت
0.82	29	الثبات الكلي لمحور ادارة الوقت
0.78	14	تخطيط المسار الوظيفي
0.68	14	ادارة المسار الوظيفي
0.84	28	الثبات الكلي لمحور تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات
0.80	57	الثبات الكلي للاستبانة

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على النتائج المستخرجة من برنامج spss

ثانيا: الاساليب الاحصائية: تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الاحصائي (spss) لاختبار صحة الفرضيات الدراسة وتم استخدام أساليب الاحصاء الوصفي، وكذلك الادوات الاحصائية التالية:

❖ استخدام سلم ليكرت

❖ حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة لتسهيل عملية التعليق على الجداول المستخرجة من spss.

❖ معدل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

❖ استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاداة الدراسة وعلاقة الارتباط العبارات مع محورها.

❖ استخدام معامل الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضيات والأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

يتضمن هذا المبحث مطلبين حيث يحتوي المطلب الأول على عرض النتائج أما المطلب الثاني فتطرنا فيه إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض النتائج

أولاً: تحليل نتائج المعلومات الشخصية

1/ التوزيع حسب الجنس:

الجدول رقم (6): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكور	اناث	المجموع
التكرار	33	19	52
النسبة	63.5 %	36.5 %	100 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن نسبة الذكور (63.5%) في حين بلغت نسبة الإناث (36.5%) من العينة المدروسة ، ويلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث ، وذلك الفارق بينهما يمثل (27%) أي نسبة قليلة من العينة المدروسة ، مما يدل على وجود توافق بين الجنسين في الجامعة .

2/ التوزيع حسب السن

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	أقل من 25 سنة	من 25 إلى 35 سنة	من 36 إلى 45 سنة	أكثر من 45 سنة	المجموع
التكرار	0	20	30	2	52
النسبة	0%	38.5 %	57.7 %	3.8 %	100 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يوضح الجدول توزيع النسب حسب عمر أفراد العينة، حيث نجد نسبة 0% منهم أقل من 25 سنة ، ونسبة 38.5% تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 35 سنة، والفئة التي تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة نسبتهم 57.7% والفئة التي أعمارهم أكبر من 45 سنة نسبتهم 3.8%، وهذا يدل على أن الموظفين الإداريين موزعين ضمن مختلف الفئات العمرية وأن معظمهم أعمارهم تتراوح ما بين 36 و45 سنة يعني الفئة الشبابية، ويرجع ذلك إلى توسيع الجامعة في السنوات الاخيرة مما أدى إلى زيادة التوظيف .

3 /التوزيع حسن مدة الخدمة

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	3	18	31	52
النسبة	5.8%	34.6 %	59.6 %	100 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد العاملين الذي مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات تمثل نسبتهم 5.8% ونسبة العاملين الذين مدة خدمتهم من 5 إلى 10 تساوي 34.6% ، بينما العاملين الذين مدة خدمتهم أكثر من 10 سنوات نسبتهم تساوي 59.6% ، وترجع الطالبتين أن العاملين الذين قضا مدة الخدمة أكثر من 10 سنوات اكتسبو خبرة ودراية في العمل وهذا يدل على أن الجامعة تعتمد على الاقدمية في العمل .

4 /التوزيع حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	المجموع
التكرار	10	29	13	52
النسبة	19.2 %	55.8 %	25 %	100 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه توزيع النسب حسب المؤهل العلمي أفراد العينة حيث أن نسبة حملة شهادة جامعي أعلى نسبة والتي بلغت 55.8% من اجمالي العينة المدروسة، ويليه دراسات عليا بنسبة 25% ثم ثانوي بنسبة 19.20% وهذا ما يدل على أن التوظيف في الجامعة يكون حسب الدرجة.

ثانيا: التحليل الإحصائي للاستبانة

1/ تحليل فقرات القسم ادارة الوقت:

الجدول رقم (10): نتائج التحليل الاحصائي لفقرات القسم ادارة الوقت

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
معيقات الوقت					
1	ضعف وسائل الاتصال داخل الجامعة	3.19	1.06	24	متوسط

متوسطة	26	1.25	2.86	تبدأ في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها	2
متوسط	22	1.06	3.38	تستخدم الهاتف والانترنت في الأمور الشخصية	3
ضعيفة	28	1.14	2.67	تغادر العمل مبكرا والتأخر عن بدء الدوام الرسمي	4
متوسطة	27	1.02	2.80	عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية	5
ضعيفة	29	1.15	2.59	الفوضى وانعدام الضبط الذاتي	6
متوسطة		0.76	2.91	المتوسط الاجمالي لمعوقات الوقت	
أساليب وقواعد ادارة الوقت					
عالية	2	0.79	3.96	يجب معرفة الأخطاء في العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلا	7
عالية	1	0.69	4.05	تحدد المهام المراد إنجازها حسب أولويتها	8
عالية	10	0.80	3.71	تقيم ما تم إنجازه من الأهداف الموضوعية مسبقا	9
عالية	6	0.78	3.82	وضوح المعلومات حول المهام المراد إنجازها	10
عالية	16	0.82	3.55	تحدد مدة انجاز كل مهمة	11
عالية	17	0.99	3.55	تبتعد من تعدد المهام لأنه يقلل التركيز	12
عالية	14	0.86	3.63	تحدد الزمن اللازم لإنجاز المهمة والوقت المحدد له	13
متوسط	23	0.96	3.32	تسد منافذ الهروب من مسؤولياتك المخطط لها	14
عالية	3	0.79	3.90	تحديد أولويات المهام وإقصاء المهام الغير الضرورية	15
متوسط	21	1.07	3.40	تراجع الأهداف والخطط والتخطيط للمستقبل	16
عالية	15	1.03	3.59	تضع قائمة إنجازات اليومية للتذكير بالأعمال الواجب أداؤها	17
عالية		0.49	3.68	المتوسط الاجمالي لأساليب وقواعد ادارة الوقت	
أبعاد ادارة الوقت					
عالية	7	0.92	3.80	تساعد عملية تخطيط الوقت بالجامعة على زيادة أداء العاملين	18
متوسط	20	0.99	3.44	تهتم إدارة الجامعة بتحديد الأولويات المطلوب تحقيقها حسب درجة أهميتها	19
عالية	9	1	3.76	لديك معرفة تامة بواجباتك ومهامك في العمل	20
متوسط	25	1.26	2.92	الرقابة المطبقة داخل الجامعة رقابة ذاتية وتساعد على معالجة الانحرافات	21

22	الرقابة على العمل تساعد على تقليل المشكلات	3.86	0.84	5	عالية
23	تخطيط الوقت ووضع برنامج زمني للعمليات بالجامعة يساعد على إنجازها في الوقت المحدد	3.69	1.02	12	عالية
المتوسط الاجمالي لأبعاد ادارة الوقت					
مهارات ادارة الوقت					
24	تقوم بتطبيق المهام وجدولة الأعمال حسب الأولويات	3.88	0.67	4	عالية
25	تستخدم المهارات الوظيفية بشكل جيد	3.80	0.76	8	عالية
26	الاستثمار في الوقت بشكل جيد يؤدي غالبا إلى انجاز المهام بصورة جيدة	3.69	0.87	11	عالية
27	تقوم بإنجاز كل المهام التي تم التخطيط لها في اليوم	3.46	0.95	19	متوسط
28	تحدد أهداف عملاك بشكل مستمر	3.63	0.86	13	عالية
29	تقوم بالتخطيط للخيارات التي يمكنك اكتسابها أثناء العمل	3.53	0.91	18	عالية
المتوسط الاجمالي لمهارات ادارة الوقت					
المتوسط الاجمالي للمحور					
		3.50	0.39		عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على النتائج المستخرجة من برنامج *SPSS*

يتضح من الجدول أن اجابات أفراد العينة نحو جميع عبارات محور ادارة الوقت تفوق المتوسط المرجح لقياس سلم ليكرت 2.6، وبلغت 3.50 وبانحراف معياري 0.39 وبدرجة عالية وكانت نتائج العبارات التالية: في العبارات (7،8،9،19،11،12،13،15،17،18،22،23،24،25،26،27،29) كان متوسط حسابها محصور بين 4.05 إلى 3.50. بدرجة قبول عالية. بينما العبارات (1،2،3،5،14،16،19،21،27) فقد كان متوسط حسابها محصور بين 3.49 إلى 2.71 بدرجة قبول متوسطة.

أما العبارتين (4،6) كان متوسط حسابها محصور بين 2.70 إلى 2.00 بدرجة ضعيفة.

د/ تحليل الاحصائي لقسم تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

الجدول رقم (11): نتائج التحليل الاحصائي لفقرات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة الكلية
تخطيط المسار الوظيفي					
1	لدى الجامعة رؤية استراتيجية واضحة لتخطيط المسار	2.90	1.10	17	عالية

				الوظيفي	
عالية	12	1.11	2.98	توفر الجامعة مناخا تنظيميا يساعدك على تنفيذ خططك	2
متوسطة	19	1.08	2.86	تقوم الإدارة باستخدام النظم الالكترونية الحديثة في تطوير المسار الوظيفي	3
متوسطة	22	0.99	2.84	تعد الجامعة برامج تدريبية تساعدك على تخطيط مسارك الوظيفي	4
عالية	14	1.02	2.96	يساعد التحليل الوظيفي في الجامعة على تخطيط المسار الوظيفي	5
عالية	16	1.09	2.94	تساعد خطط الموارد البشرية على تطوير خطط المسار الوظيفي	6
ضعيفة	28	1.10	2.65	يتم اختيار وتعيين الكفاءات بنزاهة وحيادية مما يساهم في تطوير خطط المسار الوظيفي	7
متوسطة	23	1.15	2.80	يوجد تكامل بين عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات والسياسية الخاصة بالترقية	8
عالية	11	1.12	3	يوجد تكامل بين عملية التخطيط للمسار الوظيفي للكفاءات والسياسة الخاصة بالأجور	9
عالية	10	1.06	3	نتيجة تخطيط مسارك الوظيفي أصبحت قادرا على اتخاذ قرارات	10
عالية	13	1.09	2.98	هناك مختصون لإعداد المسار الوظيفي للكفاءات في الجامعة	11
عالية	6	1.11	3.11	تقم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي تملكها مع تحديد نقاط القوة والضعف لديك	12
عالية	1	1.28	3.26	تتمنى التقاعد المبكر مستقبلا	13
عالية	2	1.33	3.21	تخطيط المسار الوظيفي له دور فعال في تحسين معنويات العاملين	14
عالية		0.57	2.96	المتوسط الإجمالي لتخطيط المسار الوظيفي	
إدارة المسار الوظيفي					
متوسطة	24	1.09	2.78	تحرص الإدارة على تمكين الكفاءات لوضع مساراتهم الوظيفية بأنفسهم	15

عالية	15	1.15	2.96	تمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي	16
عالية	4	1.26	3.17	يوجد استقرار في وظيفتك الحالية	17
عالية	5	1.01	3.13	للعلاقات الشخصية دور في اختيار الوظيفة	18
عالية	3	1.18	3.19	توجد صلة بين تأهيلك العلمي وبين وظيفتك الحالية	19
عالية	9	1.25	3.03	لديك الرغبة في تغيير وظيفتك الحالية	20
عالية	8	1.17	3.03	تسند لك الإدارة أعمال صعبة من أجل اكتشاف كفاءتك	21
عالية	7	1.11	3.07	يوجد توافق بين إمكانياتك وميولك والوظيفية التي تشغلها	22
متوسطة	25	1.04	2.76	تحرص الإدارة على توضيح التسلسل في المسارات الوظيفية التي يمكن أن تسلكها عبر مستقبلك الوظيفي داخل الجامعة	23
متوسطة	18	1.09	2.88	تتعاون الإدارات والأقسام المختلفة للجامعة لإعداد المسارات الوظيفية للكفاءات	24
ضعيفة	27	1.08	2.65	تحرص الإدارة على استخدام النظم الالكترونية الحديثة في تطوير المسار الوظيفي	25
متوسطة	20	1.12	2.86	توجد فرص التدريب اللازمة للتقدم في المسار الوظيفي	26
متوسطة	26	1.07	2.76	توجد دورات تدريبية لتوضيح أهمية المسار الوظيفي	27
متوسطة	21	1.09	2.84	توجد حوافز تشجع على تحسين وتطوير المسار الوظيفي	28
عالية		0.50	2.94	المتوسط الاجمالي لادارة المسار الوظيفي	
عالية		0.49	2.95	المتوسط الاجمالي لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن اجابات أفراد العينة نحو جميع عبارات محور تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات تفوق المتوسط المرجح لقياس سلم ليكرت 2.6 حيث بلغت 2,95 وبانحراف معياري 0.49 وبدرجة عالية وكانت نتائج العبارات التالية:

في العبارات (1,2,5,6,9,10,11,12,13,14,16,17,18,19,20,21,22) كان متوسط حسابها محصور بين 3.98 إلى 3. بدرجة قبول عالية.

العبارات (3,4,8,15,23,24,26,27,28) كان متوسط حسابها محصور بين 2.88 إلى 2.71 بدرجة قبول متوسطة.

اما العبارات (7,25) كان متوسط حسابها محصور بين 2.70 إلى 2.00 بدرجة ضعيفة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الاثر بين ادارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، حيث يعد الاثر ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (sig)، أقل من مستوى (0.05)، وإذا كان العكس يعني أن علاقة التأثير ليست ذات دلالة احصائية .
أولاً: الفرضيات الرئيسية

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

- **الفرض العدم:** توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين ادارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في الجامعة
- **الفرض البديل:** لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية بين ادارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في الجامعة.

الجدول رقم (12): يمثل نتائج خط الانحدار بين المتغير المستقل "ادارة الوقت" والمتغير التابع "تخطيط

المسار الوظيفي للكفاءات".

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	R	R ²	T	F	sig
ادارة الوقت	تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات	3.196	0.069	0.055	0.003	0.389	0.151	0.699

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد علاقة الأثر بين "ادارة الوقت" وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.055) مما يدل على عدم وجود تأثير وارتباط بين ادارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، وهذا ما أوضحه اختبار t، بالإضافة إلى معامل التحديد الذي يبين أن نسبة 0.3% من ادارة الوقت راجع للتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، وقد أظهر اختبار F بأن نموذج الانحدار غير دال احصائياً حيث أن مستوى الدلالة $sig=0.699$ أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

بناء على هذه النتائج السابقة ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التالية .
لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ادارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

يتم صياغة معادلة الانحدار الخطي على النحو التالي:

$$Y = ax + b \text{ ومنه العلاقة: } Y = -0.069x + 3.196$$

نلاحظ أن معامل الانحدار 0.069- وهذا يعني أن التغيير في ادارة الوقت يساهم بنسبة 6.9- وهذا الاثر غير دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى

- فرضية العدم: توجد علاقة أثر ذات دالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ادارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي.
- فرضية البديلة: لا توجد علاقة أثر ذات دالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ادارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي.

الجدول رقم(13): يمثل نتائج خط الانحدار بين المتغير المستقل " ادارة الوقت "والبعد الاول من

المتغير التابع "تخطيط المسار الوظيفي"

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار	R	R ²	T	F	sig
ادارة الوقت	تخطيط المسار الوظيفي	3.232	0.076	0.051	0.003	0.364	0.133	0.717

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد علاقة الأثر بين "ادارة الوقت" و"تخطيط المسار الوظيفي"، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.051) مما يدل على عدم وجود تأثير وارتباط بين ادارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي، وهذا ما أوضحه اختبار t، بالإضافة إلى معامل التحديد الذي يبين أن نسبة 0.3% من ادارة الوقت راجع للتخطيط المسار الوظيفي، وقد أظهر اختبار F بأن نموذج الانحدار غير دال احصائيا حيث أن مستوى الدلالة $sig=0.717$ أكبر من مستوى المعنوية 0.05 بناء على هذه النتائج السابقة ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التالية . لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ادارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي.

يتم صياغة معادلة الانحدار الخطي على النحو التالي:

$$Y=ax+b \text{ ومنه العلاقة: } Y=-0.076x+3.232$$

نلاحظ أن معامل الانحدار 0.076- وهذا يعني أن التغيير في ادارة الوقت يساهم بنسبة 7.6- وهذا الاثر غير دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05 .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- فرضية العدم: توجد علاقة أثر ذات دالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ادارة الوقت وادارة المسار الوظيفي.
- فرضية البديلة: لا توجد علاقة أثر ذات دالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ادارة الوقت وادارة المسار الوظيفي .

الجدول رقم (14): يمثل نتائج خط الانحدار بين المتغير المستقل " ادارة الوقت" والبعد الثاني من المتغير التابع "ادارة المسار الوظيفي"

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	R	R ²	T	F	Sig
ادارة الوقت	ادارة المسار الوظيفي	3.159	0.062	0.048	0.002	0.343	0.117	0.733

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد علاقة الأثر بين " ادارة الوقت " و"ادارة المسار الوظيفي"، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.48) مما يدل على عدم وجود تأثير وارتباط بين ادارة الوقت ادارة المسار الوظيفي، وهذا ما أوضحه اختبار، بالإضافة إلى معامل التحديد، وقد أظهر اختبار F بأن نموذج الانحدار غير دال احصائيا حيث أن مستوى الدلالة $sig=0.733$ أكبر من مستوى المعنوية 0.05 بناء على هذه النتائج السابقة ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التالية . لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ادارة الوقت وإدارة المسار الوظيفي.

يتم صياغة معادلة الانحدار الخطي على النحو التالي:

$$Y=ax+b \text{ ومنه العلاقة: } Y=-0.062x+3.159$$

نلاحظ أن معامل الانحدار 0.062 - وهذا يعني أن التغيير في ادارة الوقت يساهم بنسبة 6.2 - وهذا الاثر غير دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05 .

خلاصة الفصل الثاني:

قمنا في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية على جامعة أحمد دراية أدرار لمعرفة دور إدارة الوقت في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات تطرقنا إلى (عينة ومجتمع الدراسة بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات). ولمعرفة علاقة وأثر ادارة الوقت في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة. بحيث تم عرض مختلف البيانات المستخرجة من استمارة البحث بمختلف محاورها، والنتائج التي خلصنا اليها بعد تطبيق الانحدار المتعدد واختبار t للفروق بين اجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة، وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى ما يلي:

- بالنسبة للفرضية الرئيسية أثبتنا من خلال استخدام الانحدار المتعدد أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل ادارة الوقت والمتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات عند مستوى المعنوية 0.05.
- بالنسبة للفرضيات الفرعية أثبتنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ادارة الوقت وأبعاد التخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

الخطمة

لقد تبين من خلال دراستنا لموضوع مهارة إدارة الوقت ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات تحديد الآليات الفعالة لإدارة الوقت للرفع من مستوى الأداء، وتسييل الضوء على عملية تنظيم الوقت مروراً بعملية الأستغلال الأمثل للوقت وكيفية التغلب على مضيعات الوقت باعتباره المورد الذي يؤدي عند استثماره إلى خلق قيمة مضافة، وهو أهم مورد نادر لأي إنسان وأي مؤسسة وله خصائص عديدة. وتسعى المؤسسة لتطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات لتحديد كفاءاتها البشرية وتدريبهم وتحفيزهم وتوفير ظروف العمل المناسبة.

أولاً: النتائج

- تحسين الخطط المتعلقة بإدارة الوقت.
- تمثل إدارة الوقت استثمار الوقت في العمل بالطريقة المثلى.
- الوقت أحد أهم الموارد فمتى فقد لا يسترجع وغير قابل للزيادة أو النقصان.
- أن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تقع على كل من الفرد والمؤسسة.
- الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم وعدم استقرارها.
- لا يوجد أثر معنوي بين إدارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي.
- لا يوجد أثر معنوي بين إدارة الوقت وإدارة المسار الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

- الأقتناع بأهمية إدارة الوقت والتخلص من كل سبب يؤدي إلى اضعافه دون فائدة.
- الكشف عن الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب.
- عقد دورات لتدريب الموظف على إدارة وقته من خلال وضع برامج متخصصة لهذا الغرض.
- تقييم الأداء باستمرار والمساهمة في تنمية وتخطيط المسار الوظيفي.
- اجراء دورات تدريبية للموظفين في مجال ادارة الوقت يتم من خلالها تدريب الموظف بشكل عملي على ادارة وقته من خلال برامج متخصصة.
- ضرورة القيام العاملين بتخطيط مسارهم الوظيفي بشكل أفضل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1 - الكتب باللغة العربية:

- إبراهيم مقصود. (2003) ، مبادئ علم الادارة العامة ، ط3 ، القاهرة، مطبعة دار الشمس .
- إبراهيم عباس الحالب.(2012) ، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، القاهرة ، دارالفكر العربي.
- أبو بكر مصطفىوحيدر معالي.(2001)، الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية ،الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- حجازي إسماعيل ومعاليم سعاد.(2013) ،تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ،ط1 ،عمان - الأردن ،دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حسن راوية.(2000) ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ،الدار الجامعية .
- رعد حسن الصرف.(2000) ،فن وعلم ادارة الوقت ،دمشق ،دار رضا للنشر.
- شوقي عبد الله.(2006)، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، الأردن، عملن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح ومحمود أحمد.(2012) ، تخطيط المسار الوظيفي ، ط1 ،القاهرة ،دار الكتب المصرية.
- عمر وصفي عقيلي.(2005) ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة ،ط1،عمان ،الأردن ،دار وائل للنشر والتوزيع.
- فيصل حسونة.(2008) ،إدارة الموارد البشرية ، ط 1،عمان ،دار أسامة للنشر والتوزيع.
- قاسم نايف علوان ونجوى رمضان احميد.(2009) ،إدارة الوقت (مفاهيم ،عمليات ، تطبيقات) ، ط1 ، عمان - الأردن ،دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مدحت محمد أبو النصر.(2015) ،ادارة الوقت - المفهوم والقواعد والمهارات ،ط 3 ،القاهرة - مصر ،المجموعة العربية للتدريب والنشر
- محمد بن فوزي بن محمد.(1439هـ /2018م) ، إدارة الوقت،ط1 ،الدمام ،فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- محمد حسنين العجمي.(2010) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ،ط2 ،الأردن،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- محمد خليل الكسواني.(2018) ، إدارة الوقت ،دار الابتكار للنشر والتوزيع.
- نادر أحمدأبو شيخة.(2002) ، إدارة الوقت ،الأردن -عمان ،مكتبة دار المجدلاوي.
- نادر أحمد أبو شيخة.(2009) ، مدخل إلى ادارة الوقت،ط1،عمان،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

قائمة المصادر والمراجع

- يوسف حجيم الطائي وآخرون.(2006) ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ،عمان،دار الوراق للنشر والتوزيع.

2- الرسائل والاطروحات

- أبو سلطنة ونجلاء سعيد.(2000) ،مهارة تنظيم الوقت والتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات لدى طلبة جامعة اليرموك ،رسالة ماجستير ،كلية التربية ،جامعة اليرموك،الأردن.

- أمير محمد على المؤمن.(2015) ،اثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الاداء - دراسة حالة جامعة دنقلا - ،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة ،تخصص ادارة الاعمال ،السودان.

- ايهاب عبد الرزاق النعاس.(2003) ،اثر ادارة الوقت في ضغوط العمل في الادارة العامة دراسة ميدانية بأمانة اللجنة الشعبية للوحدة الافريقية ،رسالة ماجستير ،معهد التخطيط للدراسات العليا، طرابلس.

- بن جدو محمد الأمين.(2013/2012) ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز-دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد كوندور ببرج بوغريج-،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستيرفي علوم التسيير ،تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة سطيف1.

- جهاد بن محمد الرشيد.(2003) ، ادارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل ، دراسة تطبيقية على مديري الادارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينةالرياض والدمام، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض.

- حنان شكري شاكرا.(2010) ، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ،كلية علوم الاقتصادية والعلوم الادارية ،الجامعة الاسلامية-غزة.

- عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل.(2011)،تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض.

- عبير فوزي الخطيب (2009) ،ادارة الوقت واثرها على مستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الاردن.

- فايزة بورس. (2008) ،تخطيط المسار الوظيفي ،مذكرة ماجستير في ادارة الموارد البشرية ،جامعة الحاج لخضر - باتنة.

- لعور عبد الحفيظ.(2007)،دور الأساليب الادارية في ادارة الوقت والتحكم في مضيعاته ،رسالة ماجستير،تخصص ادارة الاعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.

- محمد أحمد محمد على.(1440هـ/2019) ،أثر ادارة الوقت على كفاءة الاداء بالتطبيق على بنك فيصل الاسلامي السوداني،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة النيلين، السودان.

قائمة المصادر والمراجع

- محمود محمد يحيى عدراية.(2006)، ادارة الوقت لدى مديري ومدرات مدارس وكالة الغوث الاساية في الضفة الغربية ،رسالة ماجستير ، جامعة بيروت ، فلسطين .
- مقداد أصيلة.(2015)،بطيب عائشة ، دور تسير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ،جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان.
- نور الدين عزوز (2020) ،ادارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في جامعة أم البواقي ،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة ،تخصص علم اجنماع التنظيم والعمل، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي.
- نهى محمد ميلاد العمامي (2016) ،ادارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على مديري الادارة العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي ، رسالة ماجستير ،تخصص ادارة الاعمال، جامعة بنغازي، ليبيا.

4 - المجلات والمقالات والمؤتمرات

- أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم.(2020)،اثر ادارة الوقت على الأداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الواحد والعشرون، جامعة المشرق الخرطوم بحري، الخرطوم_السودان.
- حلمي حسين حكيم. (2003) ،التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية ،المؤتمر العربي الثاني الاستشارات والتدريب الشارقة .
- حماش علي.(2020) ،تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة ،مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية ،العدد الثامن ،جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.
- خرموش منى.(2015) ، ادارة الوقت بين المهارات وأهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف مدرء التعليم العالي ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد 13 ، جامعة الشهيد حمة لخضر _الوادي.
- رتيمي الفضيل ورايح يحياوي.(2016) ، تخطيط المسار الوظيفي بين الفرد والمنظمة ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، العدد السابع ، جامعة البليدة 2، البليدة.

5 _ كتب باللغة الاجنبية:

- 1)Jean-Marie peretti.(1996) ،Gestion des ressources humaines،éditions d'organisations.
- 2) Jean Paul Faisant.(2003) ،developpement d'une gestion des competences en contexte de changement organisationnel ،cas d'experimentation industriel ،thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion ،université lumière Lyon 2.
Alain Meignant : Ressources Humaines déployer La Stratégie ، ed.3) Liaison France 2000.
- 4) Willis Towers Watson's.(2017) ; What to know to grow competencies as the missing link to effective career development.

- 5) MARK TRUEMAN & JAMES HARTLEY (1996),A comparison between the time-management skills and academic performance of mature and traditional-entry university students,University of keele,staffordshire,UK.
- 6)Klaus Moseleit(2008), Gestion du temps,Ministere de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique,Université Virtuelle de Tunis.
- 7) Hellsten(2009), Development and Preliminay Validation Of The Time Management ,Todd F or Exercise scale.
- 8) DJABALI Zaraa(2019) ,The impact of personal time management on performance of women employees of constantine untversities,univirsty ABD ELHAMID MOHRI,QASANTINA, REVUE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES.
- 9) Keyala and OZmutaf (2009),L'effet de la planification de carrière sur la satisfaction au travail-une étude comparative entre universitaires et administrateurs dans les universités turques,Thèse de doctorat,Turquie.

6 - المواقع الإلكترونية:

- بدر هادي ،ماهية ادارة الوقت ،متاح على الرابط
<http://www.jwabukum.com/question-30033386> ،أطلع عليه بتاريخ
2022/4/7: ،على الساعة: 18:39.
- رندا عكاشة ،أهمية ادارة الوقت في التخطيط المهني السليم ،متاح على الرابط
<https://e3arabi.com>، 2022/01/10، على الساعة :20:14
- سارة سمير ،طرق كيفية تنظيم الوقت في الحياة وأبرز التقنيات المعتمدة ،متاح على الرابط
<https://www.alroeya.com>، أطلع عليه بتاريخ: 2022/02/9 ،على الساعة
:21:00.
- . فوائد ادارة الوقت متاح على الرابط : <https://wikiwic.com> ، أطلع عليه بتاريخ: 2022/10/5,
على الساعة : 22:00 .

الملاحق

الملحق رقم 2 - 1

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية_أدرار



أخي العامل المحترم ... أختي العاملة المحترمة ...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإمتبانه التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها قصد استكمال مذكرة ماستر في ادارة الاعمال بعنوان: " مهارة ادارة الوقت ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات " - دراسة حالة جامعة أحمد دراية أدرار -

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات هذه الاستبانه بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم. ونحيطكم علما أن جميعا إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الاول : البيانات الشخصية

ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تنطبق عليها:

- 1_ الجنس:
- 2_ السن: أقل من 25 سنة من 25 _ 45 سنة أكبر من 45 سنة
- 3_ مدة الخدمة في مؤسستكم : أقل من 5 سنوات من 05 _ 20 سنة
- أكثر من 20 سنة
- 4_ المؤهل العلمي: ثانوي جامعي دراسات عليا

الجزء الثاني: محاور الاستبانة
المحور الأول: معيقات وأساليب وقواعد إدارة الوقت
 ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
معيقات الوقت						
1	ضعف وسائل الاتصال داخل الجامعة					
2	تبدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها					
3	تستخدم الهاتف والانترنت في الأمور الشخصية					
4	تغادر العمل مبكرا والتأخر عن بدء الدوام الرسمي					
5	عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية					
6	الفوضى وانعدام الضبط الذاتي					
أساليب وقواعد إدارة الوقت						
7	يجب معرفة الأخطاء في العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلا					
8	تحدد المهام المراد إنجازها حسب أولويتها					
9	تقيم ما تم إنجازه من الأهداف الموضوعية مسبقا					
10	وضوح المعلومات حول المهام المراد إنجازها					
11	تحدد مدة انجاز كل مهمة					
12	تبتعد من تعدد المهام لأنه يقلل التركيز					
13	تحدد الزمن اللازم لإنجاز المهمة والوقت المحدد له					
14	تسد منافذ الهروب من مسؤولياتك المخطط لها					
15	تحديد أولويات المهام وإقصاء المهام الغير الضرورية					
16	تراجع الأهداف والخطط والتخطيط للمستقبل					
17	تضع قائمة إنجازات اليومية للتذكير بالأعمال الواجب أداؤها					

أبعاد إدارة الوقت

					تساعد عملية تخطيط الوقت بالجامعة على زيادة أداء العاملين	18
					تهتم إدارة الجامعة بتحديد الأولويات المطلوب تحقيقها حسب درجة أهميتها	19
					لديك معرفة تامة بواجباتك ومهامك في العمل	20
					الرقابة المطبقة داخل الجامعة رقابة ذاتية وتساعد على معالجة الانحرافات	21
					الرقابة على العمل تساعد على تقليل المشكلات	22
					تخطيط الوقت ووضع برنامج زمني للعمليات بالجامعة يساعد على إنجازها في الوقت المحدد	23

مهارات إدارة الوقت

					تقوم بتطبيق المهام وجدولة الأعمال حسب الأولويات	24
					تستخدم المهارات الوظيفية بشكل جيد	25
					الاستثمار في الوقت بشكل جيد يؤدي غالبا إلى انجاز المهام بصورة جيدة	26
					تقوم بإنجاز كل المهام التي تم التخطيط لها في اليوم	27
					تحدد أهداف عملك بشكل مستمر	28
					تقوم بالتخطيط للخيارات التي يمكنك اكتسابها أثناء العمل	29

المحور الثاني : تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الاول :تخطيط المسار الوظيفي						
1	لدى الجامعة رؤية استراتيجية واضحة لتخطيط المسار الوظيفي					
2	توفر الجامعة مناخا تنظيميا يساعدك على تنفيذ خططك					
3	تقوم الإدارة باستخدام النظم الالكترونية الحديثة في تطوير المسار الوظيفي					
4	تعد الجامعة برامج تدريبية تساعدك على تخطيط مسارك الوظيفي					
5	يساعد التحليل الوظيفي في الجامعة على تخطيط المسار الوظيفي					
6	تساعد خطط الموارد البشرية على تطوير خطط المسار الوظيفي					
7	يتم اختيار وتعيين الكفاءات بنزاهة وحيادية مما يساهم في تطوير خطط المسار الوظيفي					
8	يوجد تكامل بين عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات والسياسية الخاصة بالترقية					
9	يوجد تكامل بين عملية التخطيط للمسار الوظيفي للكفاءات والسياسة الخاصة بالأجور					
10	نتيجة تخطيط مسارك الوظيفي أصبحت قادرا على اتخاذ قرارات					
11	هناك مختصون لإعداد المسار الوظيفي للكفاءات في الجامعة					
12	تقم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي تملكها مع تحديد نقاط القوة والضعف لديك					
13	تتمنى التقاعد المبكر مستقبلا					
14	تخطيط المسار الوظيفي له دور فعال في تحسين معنويات العاملين					
البعد الثاني :إدارة المسار الوظيفي						
15	تحرص الإدارة على تمكين الكفاءات لوضع مساراتهم الوظيفية بأنفسهم					

					تمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي	16
					يوجد استقرار في وظيفتك الحالية	17
					للعلاقات الشخصية دور في اختيار الوظيفة	18
					توجد صلة بين تأهيلك العلمي وبين وظيفتك الحالية	19
					لديك الرغبة في تغيير وظيفتك الحالية	20
					تسند لك الإدارة أعمال صعبة من أجل اكتشاف كفاءتك	21
					يوجد توافق بين إمكانياتك وميولك والوظيفية التي تشغلها	22
					تحرص الإدارة على توضيح التسلسل في المسارات الوظيفية التي يمكن أن تسلكها عبر مستقبلك الوظيفي داخل الجامعة	23
					تتعاون الإدارات والأقسام المختلفة للجامعة لإعداد المسارات الوظيفية للكفاءات	24
					تحرص الإدارة على استخدام النظم الالكترونية الحديثة في تطوير المسار الوظيفي	25
					توجد فرص التدريب اللازمة للتقدم في المسار الوظيفي	26
					توجد دورات تدريبية لتوضيح أهمية المسار الوظيفي	27
					توجد حوافز تشجع على تحسين وتطوير المسار الوظيفي	28

الملحق رقم 2 - 2: خصائص عينة الدراسة

الجنس

		التكرار	النسبة	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	33	63.5	63.5	63.5
	أنثى	19	36.5	36.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	من 25 إلى 35 سنة	20	38.5	38.5	38.5
	من 36 إلى 45 سنة	30	57.7	57.7	96.2
	أكبر من 45 سنة	2	3.8	3.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

مدة الخدمة في مؤسستكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	أقل من 5 سنوات	3	5.8	5.8	5.8
	من 5 إلى 10 سنة	18	34.6	34.6	40.4
	أكثر من 10 سنوات	31	59.6	59.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	10	19.2	19.2	19.2
	جامعي	29	55.8	55.8	75.0
	دراسات عليا	13	25.0	25.0	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

الملحق رقم 2-3: تحليل الاحصائي لمحاور الاستبانة

الفرع الاول: التحليل الاحصائي لمحور ادارة الوقت

أولا : معيقات الوقت

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
ضعف وسائل الاتصال داخل الجامعة	52	3.1923	1.06713
تبدد وقت تنفيذ أية مهمة قبيل التفكير فيها والتخطيط لها	52	2.8654	1.25290
تستخدم الهاتف والانترنت نفعيا لأمر الشخصية	52	3.3846	1.06925
تغادر المعلم مبكرا أو التأخر عن بدء الدوام الرسمي	52	2.6731	1.14996
عدم وجود أهداف أو لويات أو خطط يومية	52	2.8077	1.02972
الوقوف عند انعدام الضبط الذاتي	52	2.5962	1.15910
معيقات الوقت	52	2.9199	.76660
N valide (liste)	52		

ثانيا : أساليب وقواعد ادارة الوقت

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
يجب معرفة الأخطاء في العمل قبل وقت المناسب لتداركها مستقبلا	52	3.9615	.79117
تحدد المهام المراد إنجازها حسب أولويتها	52	4.0577	.69771
تقيم ماتم إنجازها من أجل أهداف الموضوعية مسبقا	52	3.7115	.80041
وضوح المعلومات للمهام المراد إنجازها	52	3.8269	.78519
تحدد مدة إنجاز كل مهمة	52	3.5577	.82637
تبتعد عن تعدد المهام لأن يقلل التركيز	52	3.5577	.99830
تحدد الزمان لإنجاز المهمة والوقت المحدد له	52	3.6346	.86385
تسدم نافذ الهر و يمنسؤولياتك المخطط لها	52	3.3269	.96449
تحديد أولويات المهام وإقصاء المهام الغير ضرورية	52	3.9038	.79852
تراجع أهداف الخطط التخطيطية مستقبلا	52	3.4038	1.07118
تضع قائمة إنجازات اليوم لتذكير بالاعمال الواجبة أوها	52	3.5962	1.03393
أساليب وقواعد ادارة الوقت	52	3.6853	.49710
N valide (liste)	52		

ثالثا : أبعاد ادارة الوقت

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
تساعد عملية التخطيط وقت الجامعة على زيادة أداء العاملين	52	3.8077	.92965
تهتم ادارة الجامعة بتحديد الأولويات المطلوب تحقيقها حسب درجة أهميتها	52	3.4423	.99830
لديكممعرفة تامة بواجباتكم ومهامكم في العمل	52	3.7692	1.00226
الرقابة المطبقه داخل الجامعة رقابة ذاتية تساعد على معالجة الانحرافات	52	2.9231	1.26563
الرقابة على العمل تساعد على تقليل المشكلات	52	3.8654	.84084
تخطيط الوقت ووضع برنامج مني العمليات التي تساعد على إنجازها في وقت المحدد	52	3.6923	1.02016

أبعاد ادارة الوقت	52	3.5833	.68241
N valide (liste)	52		

رابعا : مهارات ادارة الوقت

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم بتطبيق المهام وجدولة الأعمال حسب الأولويات	52	3.8846	.67603
تستخدم المهارات الوظيفية بشكل جيد	52	3.8077	.76795
الاستثمار في وقتك بشكل جيد في البداية للحصول على نتائج جيدة	52	3.6923	.87534
تقوم بإنجاز كل المهام التي تنتم إلى التخطيط لها في اليوم	52	3.4615	.95920
تحدد أهداف عملك بشكل مستمر	52	3.6346	.86385
تقوم بالتخطيط للخيار الأفضل عندما تكون متسببا في إنشاء العمل	52	3.5385	.91740
مهارات ادارة الوقت	52	3.6699	.56446
N valide (liste)	52		

الفرع الثاني : تحليل الاحصائي لمحور تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

أولا : تخطيط المسار الوظيفي

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
لدى الجامعة رؤية استراتيجية واضحة لتخطيط المسار الوظيفي	52	2.9038	1.10719
توفر الجامعة مناخا تنظيميا يساعده على تنفيذ خططك	52	2.9808	1.11127
تقوم الإدارة باستخدام النظام الالكتروني ونية التحديث في تطوير المسار الوظيفي	52	2.8654	1.08517
تعد الجامعة من مجتدي بيئية تساعده على تخطيط مسارك الوظيفي	52	2.8462	.99773
يساعد التحليل الوظيفي في الجامعة على تخطيط المسار الوظيفي	52	2.9615	1.02826
تساعد خطط الموارد البشرية على تطوير خطط المسار الوظيفي	52	2.9423	1.09210
بمناخ اختيار وتعيين الكفاءات التي تناسب احتياجاتها مما يساهم في تطوير خطط المسار الوظيفي	52	2.6538	1.20269
يوجد تكامل بين عملية تخطيط المسار الوظيفي والكفاءات الوظيفية الخاصة بالترقية	52	2.8077	1.15535
يوجد تكامل بين عملية التخطيط للمسار الوظيفي والكفاءات الوظيفية الخاصة بالأجور	52	3.0000	1.12022
نتيجة تخطيط مسارك الوظيفي أصبحت قادر على اتخاذ قرارات	52	3.0000	1.06642
هناك مختصون لإعداد المسار الوظيفي للكفاءات الوظيفية في الجامعة	52	2.9808	1.09348
تقدم انمايا للتقييم الذاتي للمهارات التي تمتلكها مع تحديد نقاط القوة والضعف لديك	52	3.1154	1.11415
تتمنى الالتقاء بالمبكر مستقبلا	52	3.2692	1.28514
تخطيط المسار الوظيفي يهدو في تفعيل تحسين معنويات العاملين	52	3.2115	1.33338
تخطيط المسار الوظيفي	52	2.9670	.57552
N valide (liste)	52		

ثانيا : ادارة المسار الوظيفي

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
تحرص الإدارة على تمكين الكفاءات التي تضع مسارك الوظيفي بأنفسهم	52	2.7885	1.09072
تمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي	52	2.9615	1.15405
يوجد استقرار في وظيفتك الحالية	52	3.1731	1.26369

للعلاقات الشخصية دور في اختيار الوظيفة	52	3.1346	1.01032
توجد صلة بيننا هيك العلميو بينو وظيفة الحالية	52	3.1923	1.18881
لديكالر غبة فتيغير وظيفتك الحالية	52	3.0385	1.25185
تسندلكالإدارة أ عمالصعبة منأجلاكتشافكفاءةك	52	3.0385	1.17091
يوجدتوافقيبنامكانياتكوميولكو الوظيفة التييتشغلها	52	3.0769	1.11753
تحرصالإدارة علنتوضيحاالتسلسلفيالمسار اتالوظيفية التيتمكنا أنتسلكها عبر مستقبلكالوظيفة داخلجامعة	52	2.7692	1.04065
تتعاونالإدار اتوالأقسامالمختلفةللجامعة لإعداد المسار اتالوظيفية للكفاءات	52	2.8846	1.09641
تحرصالإدارة علىاستخدامالنظامالالكترونية الحديثة في تطوير المسار الوظيفي	52	2.6538	1.08256
توجدفرصالتدربباللزاملللتقدمفيالمسار الوظيفي	52	2.8654	1.12073
توجددور اتتدريبيية لتوضيحا أهمية المسار الوظيفي	52	2.7692	1.07768
توجدحوافز تشجععلتتحسينو تطوير المسار الوظيفي	52	2.8462	1.09158
إدارة المسار الوظيفي	52	2.9423	.50131
N valide (liste)	52		

الملخص:

سعت الدراسة إلى التعرف على مهارة إدارة الوقت وأثرها في عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وتحسين الأداء بجامعة احمد دراية أدرار.

للوصول إلى تحقيق هدف الدراسة تم تصميم (60) استمارة، وتكونت عينة الدراسة من عمال وعاملات الجامعة شملت 58 فقرة تم توزيعها على كل من عمال وعاملات داخل مصالح الجامعة، وقد استرجع منها (53) استبانة صالحة للتحليل، وتفرغها وتحليلها في برنامج (SPSS) وتوصلت هذه الدراسة بعد اختبار الفرضيات إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة عكسية بين ادارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، وتوصلت الدراسة كذلك أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لادارة الوقت على متغير تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بأبعاده. وفي الاخير خلصت الدراسة إلى اقتراح نموذج لادارة الوقت على تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

الكلمات المفتاحية: مهارة إدارة الوقت، إدارة الوقت، تخطيط المسار الوظيفي، الكفاءات

Abstract

The aim of this study is to identify the time management skill and its impact on the career path planning process for competencies and performance improvement at Adrar Ahmed Deraya University.

To reach the goal, (60) questionnaires of 58 paragraphs were designed, based on sample consisted of university workers, and distributed to both male and female workers within the university's departments. After testing the hypotheses, this study found out a set of results where the most important of which are:

The study proved that there is an inverse relationship between time management and career path planning for competencies. The study also found out the absence of statistical significance effect of time management on career path planning for competencies .

Keywords: time management skill, time management, career path planning, competencies