

إدارة الوقت والكفاءات في إدارة تنفيذ المشروعات

أسم الطالبة

امتنان عبدالله مجحود الغامدي

مشروع تخرج

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم النادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

3	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	١,١ المقدمة:
5	١,٢ مشكلة البحث:
5	١,٢,١ الفجوات النظرية:
5	١,٢,٢ الفجوات العملية:
6	١,٣ أهمية البحث:
6	١,٣,١ الأهمية النظرية:
6	١,٣,٢ الأهمية العلمية:
7	١,٤ أسئلة البحث:
8	١,٥ أهداف البحث:
9	١,٦ فرضيات البحث:
10	١,٧ نموذج البحث:
11	١,٨ منهجية البحث:
12	١,٩ نطاق الدراسة:
13	١,١٠ مخطط المشروع:
14	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
22-15	٢.١ المقدمة – الدراسات السابقة
23	2.2 المتغير الأول، الكفاءات في إدارة المشروعات
24	٢,٢,١ التعريف:
24	٢,٢,٢ التطور:
24	٢,٢,٣ الأبعاد:
24	٢,٢,٤ النظريات:
25	٢,٢,٥ رسم توضيحي:
26	2.3 المتغير الأول: تنفيذ المشروعات
26	٢,٣,١ التعريف:
26	٢,٣,٢ التطور:
27	٢,٣,٤ النظريات:
27	٢,٣,٥ رسم توضيحي:
28	2.4 العلاقة بين متغيرات البحث:
28	٢,٤,١ الأنماط:
29	٢,٤,٢ الصراعات:
29	٢,٤,٣ الفجوات:
29	٢,٤,٤ رسم توضيحي:
30	2.5 الخاتمة
30	٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:
31	٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:
31	٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال
32	٣ قائمة المراجع
33	الملاحق
34	٤,١ الاستبيان:
35	٤,٢ جدول أدوات البحث
36	الفصل الثالث: منهجية البحث
36	٣.١ مقدمة:
36	٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:
37	٣,٣ تصميم البحث (بصلة البحث)
37	٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
38	٣,٥ طريقة جمع البيانات
38	٣,٦ أنواع البيانات
38	٣,٧ إجراءات التحليل الاحصائي
39	٣,٨ الخاتمة

40	الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
41	١, ٤ المقدمة
42	٢, ٤ توصيف عينة الدراسة
42	٣, ٤ اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
43	٤, ٤ الاحصار الوصفي لمتغيرات البحث
43	٥, ٤ اختبار الفرضيات
43	٦, ٤ ربط النتائج بالدراسات السابقة
44	٧, ٤ الخاتمة
45	٨, ٤ استكمال قائمة المراجع

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

يُعد الوقت أثمن ما يملكه الإنسان، فهو وعاء الحياة الذي لا يمكن تعويضه أو استعادته. في عالم متسارع مليء بالمشغولات، أصبحت إدارة الوقت الفعالة ضرورة حتمية وليست مجرد رفاهية، فهي عملية تنظيم وتخطيط دقيق لكيفية تقسيم الوقت بين المهام والأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف بذكاء وليس بجهد أكبر. يهدف هذا البحث إلى استكشاف مفهوم إدارة الوقت، وأهميته في تحسين الإنتاجية الفردية والمؤسسية، بالإضافة إلى استعراض أبرز الاستراتيجيات والتقنيات التي تساعد على تجنب هدر الوقت وتقليل التوتر الناتج عن ضغوط العمل.

وتعتبر مهارة إدارة الوقت من أهم ركائز النجاح الشخصي والمهني، حيث تمكن الأفراد من تحديد أولوياتهم والتركيز على المهام الأكثر أهمية. إن الفشل في تنظيم الوقت يؤدي إلى التوتر وتراكم المهام، في حين أن الإدارة الجيدة تساهم في تحقيق التوازن بين الحياة الاجتماعية والعمل. يسلط هذا البحث الضوء على معوقات استثمار الوقت، ويقدم حلولاً إدارية وعملية تعتمد على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه لاستثمار الوقت المتاح بأقصى فاعلية ممكنة.

١,٢ مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة بحث إدارة الوقت حول عدم القدرة على استغلال المورد الزمني بكفاءة، مما يؤدي إلى هدر الموارد البشرية، انخفاض الإنتاجية، وسوء التنظيم. الفجوات العلمية تشمل نقص الدراسات حول معوقات إدارة الوقت في بيئات محددة (مثل الجامعات أو القطاعات الرياضية)، بينما الفجوات النظرية تفتقر إلى دمج نظريات إدارة الوقت الحديثة مع التطور الرقمي والعمل عن بعد.

وتتخلص في جملة من المعوقات التي تحد من استثمار الموارد البشرية، منها:

- التسويف والمماطلة: تأجيل المهام العاجلة والمهمة.
- ضعف التخطيط وتحديد الأولويات: العجز عن التمييز بين ما هو عاجل وما هو مهم.
- عوامل التشبث: المقاطعات المستمرة وسوء إدارة وسائل التواصل.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

- القصور في النظريات الكلاسيكية: عدم كفاية نظريات مثل "مصفوفة أولويات كوفي" في مواجهة تشتت الانتباه الرقمي.
- نقص النماذج النظرية المتكاملة: الحاجة لنماذج تربط إدارة الوقت بالرفاهية النفسية (Psychological Wellbeing) وليس فقط بالإنتاجية.
- تطور المفهوم: الحاجة لإعادة تعريف إدارة الوقت من "إدارة المهام" إلى "إدارة الطاقة والتركيز".

١,٢,٢ الفجوات العملية:

- ندرة الدراسات التطبيقية: نقص البحوث التي تربط بين تقنيات إدارة الوقت الحديثة والإنتاجية في بيئات العمل الهجينة.
- سياقات جغرافية/قطاعية غير مدروسة: قلة الدراسات التي تتناول معوقات إدارة الوقت في مؤسسات غير ربحية أو في سياقات إدارية معينة.
- دراسات معوقات الإدارة: الحاجة لدراسات تفصيلية حول "لماذا" تفشل طرق إدارة الوقت التقليدية.

١,٣ أهمية البحث:

تكمُن أهمية بحث إدارة الوقت في كونه أداة استراتيجية لزيادة الإنتاجية وتقليل التوتر وتحقيق التوازن بين العمل والحياة . وتتمثل أهميته النظرية في إثراء الأدبيات الإدارية بآليات تخصيص الموارد المعرفية والزمنية، بينما تكمن أهميته العملية (العلمية) في تمكين الأفراد والمؤسسات من تحويل الخطط إلى نتائج فعلية عبر جدولة المهام، تقليل الهدر، وسرعة الاستجابة للمتغيرات

أهمية بحث إدارة الوقت (الإطار العام):

- **زيادة الإنتاجية والكفاءة:** تمكن من إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر جودة، مما يسمح باستغلال الوقت لتحقيق أمور أخرى.
- **تقليل التوتر والضغط:** تساعد الخطط الواضحة في تجنب الشعور بالإرهاق (Burnout) وتخفيف ضغوط العمل والحياة.
- **تحديد الأولويات:** تساهم في التمييز بين المهام العاجلة والمهمة (مثل مصفوفة أيزنهاور)، مما يضمن التركيز على الأهداف الجوهرية.
- **التوازن وحياة أفضل:** تحقق توازناً أفضل بين الحياة المهنية والشخصية، وتوفر وقتاً للراحة والتطوير الذاتي .

١,٣,١ الأهمية النظرية:

- **تطوير المفاهيم الإدارية:** يساهم البحث في فهم إدارة الوقت كجزء جوهري من إدارة المشاريع وتخطيطها.
- **دراسة إدارة الموارد المعرفية:** يركز على كيفية تخصيص البشر لعقولهم ووقتهم (إدارة الاهتمام) للقيام بالأنشطة.
- **سيكولوجية إدارة الوقت:** تحليل سلوكيات القادة والأفراد وتنمية مهاراتهم في السيطرة على الوقت

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

- **رفع كفاءة الاستراتيجيات:** يعد أداة جوهريّة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، ويضمن عدم طغيان التحليل على التنفيذ.
- **تحويل الوقت الضائع إلى إنتاجي:** يساعد في تقليل تكلفة الوقت داخل المؤسسات وتحويل الوقت الضائع إلى عائد مالي أو إنتاجي.
- **تعزيز المرونة التنظيمية:** يمنح المؤسسات القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة عبر جداول زمنية مرنة.
- **تقديس الوقت كمهارة حضارية:** يعزز من جودة العمل والأداء

٤, ١ أسئلة البحث:

- كيف تؤثر التقنيات الحديثة على مهارات إدارة الوقت؟
- ما العلاقة بين إدارة الوقت والتوتر الوظيفي؟
- كيف تختلف استراتيجيات إدارة الوقت بين العمل المكتبي والعمل عن بعد؟
- ما هو دور التدريب في تحسين إدارة الوقت لدى الموظفين؟
- ما هو الهدف الرئيسي من إدارة الوقت؟
- كيف تساهم إدارة الوقت في التوازن بين الحياة الشخصية والعملية؟
- ما هي فوائد تنظيم الوقت على المدى القصير والطويل؟
- لماذا نحتاج لتنظيم الوقت، وعلى ماذا يساعدنا؟
- ما هي المهام التي يجب علي فعلها في الـ 48 ساعة القادمة؟
- بالنظر للمهام الضرورية، أيها لا يمكنه الانتظار؟
- ما هي خطوات تنظيم الوقت الفعالة؟
- ما هي أبرز مضيعات الوقت (مثل المقاطعات، الاتصالات، التلفاز)؟
- ماذا أفعل إذا كنت أقضي وقتاً طويلاً في شيء لست جيداً فيه؟
- كيف أعدل جدول أعمالي في حال حدوث طوارئ مفاجئة؟
- كيف أضمن إنجاز المهام في الوقت المحدد دون المساس بالجودة؟
- ما هي خطوات إعداد قائمة مهام يومية بفعالية؟

١,٥ أهداف البحث:

إدارة الوقت يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات. عندما يواجه الفرد ضغوط الوقت ويحتاج إلى اتخاذ قرار، فإنه قد يجد نفسه مضطرًا لاتخاذ القرار بسرعة دون تفكير كافٍ في تداعياته. وهذا يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير فعالة. بالمقابل، إدارة الوقت بشكل جيد تقلل من ضغط الوقت وتسمح للشخص بالشعور بالسيطرة والهدوء. وبالتالي، يمكن للشخص دراسة كافة الخيارات المتاحة بعناية قبل اتخاذ القرار النهائي.

ترتيب الأولويات:

إدارة الوقت تساعد في تحديد الأمور الأكثر أهمية وإعطائها الأولوية، بينما يتم تأجيل الأمور الغير مهمة إلى وقت لاحق. هذا يساعد الشخص على التفريق بين ما هو ضروري لإنجازه وما يمكن تأجيله، مما يساهم في تحسين الفعالية والإنتاجية.

تحقيق التوازن بين العمل والحياة:

إدارة الوقت تلعب دورًا مهمًا في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. فهي تسمح للأفراد بتخصيص وقت كافٍ لأمر العمل الضرورية وفي الوقت نفسه للأمور الشخصية، مما يساهم في الحفاظ على العلاقات الأسرية وتقليل الإهمال الناتج عن الارتباط بشكل مفرط بالعمل.

زيادة الإنتاجية

:

إدارة الوقت تساهم في تحسين الإنتاجية عن طريق تقليل الضغط والتوتر ومنح الشخص وقتًا إضافيًا لتعلم مهارات جديدة وتطوير العمل. كما تمكن الفرد من الاستمتاع بأوقات الاستراحة والهوايات الشخصية، مما يزيد من الطاقة والحيوية.

تعزيز الثقة بالنفس:

إدارة الوقت يمكن أن تعزز الثقة بالنفس من خلال تحقيق الأهداف والالتزام بالمواعيد والتفوق في الأداء. وعلى العكس من ذلك، فشل الفرد في مراعاة الوقت يمكن أن يؤدي إلى الإرهاق والتعب ويؤثر سلبًا على الثقة بالنفس.

١,٦ فرضيات البحث:

تتمحور فرضيات بحث إدارة الوقت حول أثر تنظيم وتخطيط المهام في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الشخصي والمهني. تشير الدراسات إلى أن استخدام استراتيجيات إدارة الوقت (مثل تحديد الأولويات وتقليل المشتتات) يؤدي مباشرة إلى تقليل التوتر وزيادة كفاءة العمل .

فرضيات بحثية مقترحة حول إدارة الوقت:

- **فرضية وجود علاقة:** توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات إدارة الوقت (مثل مصفوفة أيزنهاور) وزيادة الإنتاجية الكلية لدى الموظفين.
- **فرضية أثرية:** تؤدي الاستراتيجيات الفعالة لتخطيط الوقت (مثل تحديد الأولويات وتجنب التسويف) إلى انخفاض مستويات التوتر والقلق لدى الأفراد.
- **فرضية حول معوقات الوقت:** يوجد أثر سلبي للعمل العشوائي وغير المخطط (مضيعات الوقت) على جودة المخرجات النهائية والوقت المستغرق في تنفيذ المهام.
- **فرضية قياس الأداء:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى إلى تطبيق مهارات إدارة الوقت مقارنة بالطرق التقليدية.

١,٧ نموذج البحث:



٨ منهجية البحث:

تتضمن منهجية بحث إدارة الوقت دراسة تحليلية لكيفية استثمار الساعات المتاحة بفعالية، مرتكزة على تقييم الوضع الحالي، تحديد الأهداف الذكية (SMART)، ترتيب الأولويات (مثل مصفوفة أيزنهاور)، التخطيط المسبق، تطبيق تقنيات التركيز (مثل بومودورو)، تجنب المشتتات، والمراجعة المستمرة لتحسين الكفاءة، مما يساعد في تحويل إدارة الوقت إلى عادة إيجابية.

أبرز خطوات ومنهجيات إدارة الوقت:

- تحليل الوقت الحالي: تسجيل الأنشطة اليومية لمعرفة أين يضيع الوقت.
 - تحديد الأهداف الذكية: وضع أهداف محددة، قابلة للقياس، واقعية، ومحددة بوقت.
 - ترتيب الأولويات (مصفوفة أيزنهاور): تقسيم المهام إلى (هام وعاجل، هام وغير عاجل، عاجل وغير هام، غير هام وغير عاجل).
 - التخطيط (يومي/أسبوعي): كتابة قائمة مهام (To-do list) للأعمال، مما يقلل الضغط الذهني.
 - تقنيات التركيز:
- 1- مبدأ بارينو: التركيز على 20% من الجهود التي تحقق 80% من النتائج.
 - 2- تقنية بومودورو: العمل لمدة 25 دقيقة بتركيز عالٍ ثم أخذ استراحة قصيرة.

التخلص من المشتتات: تجنب مقاطعات العمل والتعامل مع وسائل التواصل بذكاء.
المرونة والمراجعة: تعديل الخطط عند الضرورة وتقييم الإنجازات بصفة دورية.

٩,١ نطاق الدراسة:

نطاق دراسة بحث إدارة الوقت يركز عادةً على تحليل العلاقة بين تنظيم الوقت والتحصيل الأكاديمي أو الأداء الوظيفي، مستهدفاً فئات مثل طلاب الجامعات أو الموظفين، لقياس مهارات التخطيط، تحديد الأولويات، والتعامل مع المشتتات. يشمل النطاق الزمني والمكاني تقييم الأنشطة اليومية خلال فترة دراسية أو عمل محددة .

عناصر نطاق الدراسة بالتفصيل:

• النطاق الموضوعي:

- قياس مهارات إدارة الوقت الحالية (تحديد الأهداف، وضع الجداول، ترتيب الأولويات).
- دراسة أثر إدارة الوقت على فاعلية الذات والتحصيل العلمي أو الأداء الوظيفي.
- تحديد معوقات إدارة الوقت (مثل التسويف، المشتتات).

• النطاق البشري:

- غالباً طلاب المرحلة الثانوية أو الجامعية.
- العاملون في القطاعات المختلفة (مثل القطاع الفندقي أو الإداري).

• النطاق المكاني:

- المؤسسات التعليمية (مدارس/جامعات).
- بيئات العمل المختلفة.

• النطاق الزمني:

- الفصل الدراسي الحالي أو السنة الدراسية.
- فترات تقييم الأداء الوظيفي .

١٠,١ مخطط المشروع:

- تحديد الأنشطة: تفكيك المشروع إلى مهام صغيرة قابلة للتنفيذ.
- ترتيب المهام: تسلسل الأنشطة لتحديد التداخل والتبعية بينها.
- تقدير الموارد والمدة: تحديد الوقت والموارد البشرية/المادية اللازمة.
- تطوير الجدول الزمني: دمج المهام والمدد في مخطط زمني
- التحكم والرقابة: متابعة التقدم الفعلي مقارنة بالخطة وتعديل الجدول عند الحاجة .

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة

تُعد إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية التي تساهم في نجاح الأفراد والمؤسسات على حد سواء، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال والتكنولوجيا. فالوقت مورد محدود لا يمكن تعويضه أو تخزينه، مما يجعل حسن استثماره عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وقد أشار بيتر دراكر إلى أن الإدارة الفعالة تبدأ بإدارة الوقت، حيث يرى أن الوقت هو المورد الوحيد الذي إذا لم يُحسن استخدامه فلن يكون بالإمكان إدارة أي مورد آخر بكفاءة.

وفي إطار إدارة المشاريع، تمثل إدارة الوقت أحد أهم مجالات المعرفة كما ورد في دليل

Project Management Institute، حيث تتضمن عمليات تخطيط الجدول الزمني، وتحديد الأنشطة، وتسلسلها، وتقدير مدتها، ومراقبة التنفيذ لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد. ومن هنا تنبع أهمية دراسة إدارة الوقت لمشروع، بهدف التعرف على الأساليب العلمية التي تساعد في تنظيم الوقت، وتقليل الهدر، وتحقيق أفضل النتائج ضمن الإطار الزمني المحدد.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في وجود تحديات تتعلق بسوء استغلال الوقت أثناء تنفيذ المشروع، مثل التأخير في إنجاز المهام، وضعف التخطيط المسبق، وتداخل المسؤوليات، وعدم تحديد أولويات واضحة. ويؤدي ذلك إلى ضغط العمل، وانخفاض جودة الأداء، واحتمالية عدم الالتزام بالمواعيد النهائية.

السؤال الرئيس للبحث:

كيف يمكن تطبيق مبادئ وأساليب إدارة الوقت بفعالية لضمان إنجاز مشروع في الوقت المحدد وبأعلى مستوى من الكفاءة؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

1. ما أبرز المعوقات التي تؤثر على إدارة الوقت في المشروع؟

2. ما الأدوات والأساليب المناسبة لتنظيم الوقت داخل المشروع؟

3. كيف يمكن قياس مدى الالتزام بالجدول الزمني وتحسينه؟

أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

يساهم البحث في إثراء المعرفة المتعلقة بمفهوم إدارة الوقت وتطبيقاته في مجال إدارة المشاريع، وربط الجانب النظري بالتطبيق العملي.

ثانياً: الأهمية العملية

يساعد في تحسين كفاءة تنفيذ المشروع من خلال استخدام أساليب علمية لتنظيم الوقت، مثل تحديد الأولويات، وإعداد الجداول الزمنية، وتقسيم المهام.

ثالثاً: تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية

يساهم تطبيق مبادئ إدارة الوقت في تقليل ضياع الوقت الناتج عن سوء التخطيط أو التسويف، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة النتائج.

رابعاً: دعم اتخاذ القرار

عندما يكون الوقت منظماً وموزعاً بشكل صحيح، يصبح من السهل تقييم التقدم واتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب.

الإطار النظري لإدارة الوقت

4.1 مفهوم إدارة الوقت

إدارة الوقت هي عملية تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت المتاحة بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف المحددة خلال فترة زمنية معينة بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

4.2 أهمية إدارة الوقت في إدارة المشاريع

تساهم إدارة الوقت في ضمان الالتزام بالجدول الزمني، وتقليل المخاطر، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، وتحسين جودة مخرجات المشروع.

4.3 مبادئ إدارة الوقت

تحديد الأهداف بوضوح

ترتيب الأولويات

التخطيط المسبق

المتابعة المستمرة

تجنب مضيعات الوقت

أساليب وأدوات إدارة الوقت في المشاريع

5.1 تحديد الأهداف والأولويات

يساعد تحديد الأهداف الذكية (SMART) على وضوح الرؤية وتوجيه الجهود نحو النتائج المطلوبة.

5.2 إعداد الجداول الزمنية

يتم من خلال تقسيم المشروع إلى مهام فرعية وتحديد مدة زمنية لكل مهمة وربطها بتسلسل منطقي.

5.3 مصفوفة الأولويات

تُستخدم لتصنيف المهام حسب درجة الأهمية والاستعجال مما يسهل التركيز على الأعمال ذات القيمة الأعلى.

5.4 تجزئة المهام

تقسيم المشروع إلى أجزاء صغيرة يسهل إدارتها وتنفيذها ومتابعتها.

معوقات إدارة الوقت في المشروع

ضعف التخطيط

غياب تحديد الأولويات

التسويف

تعدد المهام دون تنظيم

سوء توزيع المسؤوليات

طرق قياس الالتزام بالجدول الزمني

مقارنة التقدم الفعلي بالخطة الزمنية

استخدام تقارير الأداء الدورية

تحليل الانحرافات الزمنية

اتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة

النتائج والتوصيات

النتائج

إدارة الوقت عنصر أساسي في نجاح المشروع.

التخطيط المسبق يقلل من الأخطاء والتأخير.

استخدام الأدوات التنظيمية يحسن الإنتاجية.

التوصيات

إعداد خطة زمنية واضحة منذ بداية المشروع.

المتابعة الدورية للتقدم.

استخدام أدوات تقنية لإدارة الوقت.

تعزيز ثقافة الالتزام بالمواعيد داخل فريق العمل.

2.2 المتغير الأول : الكفاءات في إدارة وقت المشروعات

٢,٢,١ التعريف:

الكفاءات الأساسية في الأعمال التجارية تشير الكفاءات الأساسية في مجال الأعمال إلى القدرات والمهارات والموارد المحددة التي تمنح الشركة ميزة تنافسية في مجالها. وقد تشمل الخبرة التكنولوجية أو العمليات الفعالة أو العلاقات القوية مع العملاء أو تطوير المنتجات المبتكرة

٢,٢,٢ التطور:

تتطور كفاءات إدارة وقت المشاريع عبر دمج التخطيط الدقيق، تحديد الأولويات، واستخدام أدوات رقمية مثل Trello لزيادة الكفاءة. يتم بناء هذه المهارات من خلال التعلم المستمر (نموذج 10-20-70)، وتفويض المهام، وتطبيق تقنيات "التركيز على مهمة واحدة" لتجنب هدر الوقت، مما يضمن تسليم المشاريع وفق الجدول الزمني .

أهم استراتيجيات تطوير كفاءات إدارة الوقت:

- **التخطيط وتحديد الأولويات:** وضع قائمة مهام يومية (To-Do List) واختيار أهم 6 أولويات للمشروع والتركيز على إنجاز الأكثر أهمية أولاً.
- **استخدام التكنولوجيا:** اعتماد أدوات إدارة المشاريع ك منصة Asana أو منصة Trello لتسهيل التعاون ومتابعة المواعيد النهائية.
- **نموذج تطوير الكفاءات 10-20-70:**
 - **70% خبرة عملية:** إدارة مشاريع حقيقية وتحديات فعلية.
 - **20% توجيه وإرشاد:** التوجيه من قبل مديري المشاريع الأكثر خبرة.
 - **10% تدريب رسمي:** ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة.
- **تفويض المهام:** توزيع المسؤوليات على أعضاء الفريق لضمان استغلال الموارد بكفاءة.
- **تجنب تعدد المهام (Multi-tasking):** التركيز على مهمة واحدة (Single-Tasking) لضمان الجودة وتقليل الوقت.
- **تحليل وتصحيح الأخطاء:** مراجعة نقاط الضعف في الأداء وإعادة النظر في أساليب العمل لتحسينها .

الركائز الأربع الأساسية لإدارة الوقت:

تتطور الكفاءة من خلال تطبيق أربع ركائز رئيسية:

1. **تحديد الأولويات:** معرفة ما هو مهم وعاجل.
 2. **التخطيط:** وضع جدول زمني واضح.
 3. **الإعداد:** تهيئة البيئة والمهام.
 4. **التنفيذ:** إنجاز العمل بفعالية .
- يؤدي تطبيق هذه المهارات إلى زيادة كفاءة الفريق، وتقليل المشتتات، وضمان تحقيق أهداف المشروع بفاعلية.

٣ الأبعاد:

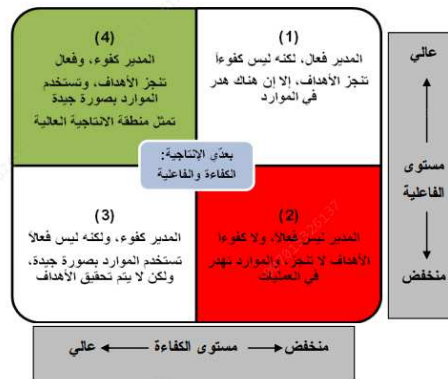
تتمثل أبعاد الكفاءات في إدارة المشروعات في مزيج متكامل من المعارف التقنية، والمهارات السلوكية الشخصية، والقدرات القيادية/الاستراتيجية، بهدف تحقيق أهداف المشروع بأعلى كفاءة وأقل تكلفة. تتوزع هذه الكفاءات على ثلاثة أبعاد رئيسية (مثلث الكفاءة) وفقاً لأفضل الممارسات :

- الكفاءة الفنية: (Technical Project Management) المعرفة بأدوات، وتقنيات، وعمليات إدارة المشروعات (التخطيط، الجدولة، إدارة المخاطر، ضبط التكاليف).
- القيادة والسلوكيات (Leadership): المهارات الشخصية مثل التواصل الفعال، التفاوض، تحفيز الفريق، إدارة الصراعات، والقدرة على التكيف.
- الإدارة الاستراتيجية والأعمال (Strategic & Business Management): فهم سياق المؤسسة، والثقافة التنظيمية، والقدرة على ربط أهداف المشروع بالأهداف الاستراتيجية الكبرى للشركة

٤, ٢, النظريات

- نظرية القيمة المكتسبة: (Earned Value Management - EVM) تركز على قياس أداء المشروع من خلال دمج الجدول الزمني، التكلفة، والنطاق لضمان تحقيق الأهداف.
- نظرية السلسلة الحرجة: (Critical Chain) تركز على تحسين إدارة الموارد والوقت، من خلال التركيز على القيود والأنشطة الأكثر تأثيراً على مدة المشروع.
- نظرية الكفاءات الديناميكية: (Dynamic Competencies) تعتمد على تطور المهارات والقدرة على التكيف المستمر مع بيئات العمل المتغيرة (مثل الذكاء الاصطناعي والعمل الهجين)، بدلاً من الاعتماد على جدارات ثابتة.
- إدارة المشاريع الاستراتيجية: (Strategic PM) تربط بين تنفيذ المشروع والاستراتيجية الشاملة للمنظمة، لضمان أن كل مشروع يحقق قيمة استراتيجية ويدعم تنافسيته.
- نظرية إدارة المشروع الاجتماعية: (Social PM) تسلط الضوء على البعد الإنساني، والتواصل، والتعاون بين أعضاء الفريق.
- نموذج الكفاءات القائم على الجدارات (KSAOs) يعتمد على نموذج المعرفة (Knowledge) ، والمهارات (Skills)، والقدرات (Abilities) ، والخصائص الأخرى (Other characteristics) لتقييم أداء الفرد.

٢, رسم توضيحي



$$E\% = \frac{O_a}{I_a} \times 100 \dots \dots \dots (1-12)$$

$$O_2\% = \frac{O^p}{O^t} \times 100 \dots \dots \dots (1-13)$$

المتغير الأول: تنفيذ المشروعات

١, ٣, ٢ التعريف

تنفيذ المشروعات (Project Execution) هو المرحلة الثالثة والأكثر أهمية في دورة حياة المشروع، حيث يتم تحويل الخطط النظرية إلى أنشطة فعلية، وحشد الموارد، وتوجيه فريق العمل لإنتاج مخرجات المشروع النهائية. تتضمن هذه المرحلة إدارة المهام، وضمان الجودة، والالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة.

أهم جوانب تنفيذ المشروعات

- تحويل المدخلات لمخرجات: تحويل الموارد (بشرية، مالية، فنية) إلى نواتج ملموسة.
- إدارة الفريق والموارد: حشد فريق العمل وتوزيع المهام وإدارة المشتريات.
- تطبيق الخطط: تنفيذ ما تم التخطيط له في مرحلة التخطيط الفعلي.
- مراقبة الجودة والأداء: متابعة سير العمل للتأكد من مطابقته للمعايير والميزانية.

خطوات ومكونات التنفيذ:

1. إطلاق العمل: بدء الأنشطة الفعلية وتوجيه الفريق.
2. إدارة الموارد: استخدام فريق العمل وتوفير الأدوات.
3. تنسيق المهام: التأكد من إنجاز المهام حسب الجدول الزمني.
4. إدارة التوقعات: التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة.

٢, ٣, ٢ التطور

تطور تنفيذ المشروعات يمر بمراحل منهجية تبدأ بالتخطيط والدراسة، مروراً بالتصميم والتأهيل، وصولاً إلى التنفيذ الفعلي والإشراف، مع تبني تقنيات حديثة وحوكمة دقيقة (مثل PMO) لضمان الجودة، والسرعة، والالتزام بالميزانيات. يركز التطوير الحالي على رقمته الإجراءات وإدارة المخاطر لرفع كفاءة العمليات وضمان استدامة المشاريع.

مراحل تطور تنفيذ المشروع (منهجية حديثة):

- التخطيط والبرمجة: وضع أهداف واقعية، تقدير التكاليف، تحديد الموارد، وتوقيع وثيقة بدء المشروع.
- الدراسات والتصميم: إعداد التصاميم الهندسية، وثائق التنفيذ، واستخراج التراخيص اللازمة.
- التأهيل والطرح: اختيار المقاولين، طرح المنافسات، وترسية العقود وفقاً لمعايير الجودة.
- التنفيذ والإشراف: (Execution) التطبيق الفعلي للمهام، إدارة الموارد، وضمان الجودة.
- المراقبة والتحكم: قياس الأداء الفعلي مقابل الخطط (الوقت والتكلفة)، وتصحيح الانحرافات فوراً.
- إغلاق المشروع: التسليم النهائي للمشروع وفترة الضمان.

اتجاهات حديثة في تطوير تنفيذ المشروعات:

- حوكمة المشاريع: (Project Governance) تعزيز الشفافية واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.
- الحلول السحابية: اعتماد برمجيات لإدارة المشاريع لزيادة الكفاءة.
- التعاون المشترك: التشترك مع أطراف متعددة لسرعة الإنجاز.
- إدارة المخاطر: توقع التحديات وتجهيز خطط بديلة.

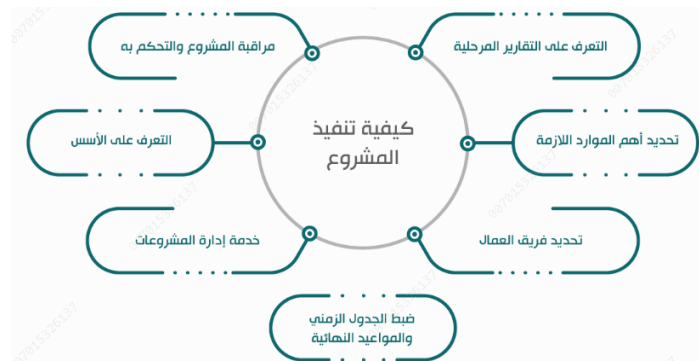
تتعدد نظريات تنفيذ المشروعات لتشمل مقاربات هيكلية، سلوكية، وتقنية لضمان نجاح التسليم، أبرزها إدارة المشاريع الشاملة، نظرية القيمة المكتسبة لقياس الأداء، ونظرية السلسلة الحرجة لإدارة الموارد والوقت. تركز هذه النظريات على التكامل بين التخطيط، المراقبة، إدارة المخاطر، والالتزام بالميزانية والجودة لتحويل الأهداف إلى نتائج واقعية.

أبرز نظريات وأطر تنفيذ المشروعات:

- **نظرية إدارة المشاريع الشاملة: (Integrated Project Management)** تدمج التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والتقييم لضمان توازن بين الجوانب الفنية والاجتماعية والاقتصادية للمشروع.
- **نظرية القيمة المكتسبة: (Earned Value Theory)** تركز على تقييم أداء المشروع من خلال قياس التكلفة والجدول الزمني الفعلي مقارنة بالمخطط.
- **نظرية السلسلة الحرجة: (Critical Chain Theory)** تهدف إلى تحديد الأنشطة الأكثر تأثيراً على مدة المشروع وإدارة الموارد بفعالية لتقليل التأخير.
- **نظرية الإدارة النظامية: (Systems Theory)** تعتبر المشروع نظاماً يتكون من مدخلات (موارد) وعمليات (تنفيذ) ومخرجات (منتجات) وتغذية راجعة للتصحيح.
- **نظرية الإدارة الاجتماعية: (Social Project Management Theory)** تركز على الجوانب الثقافية والتعاون الفعال بين فرق العمل.
- **نظرية الإدارة الاستراتيجية: (Strategic Project Management Theory)** تربط أهداف المشروع مباشرة بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

عناصر نجاح التنفيذ وفقاً للنظريات:

1. **المراقبة والتحكم:** تتبع دقيق للوقت، التكلفة، والجودة.
2. **إدارة المخاطر:** تحديد الانحرافات عن الخطة واتخاذ إجراءات تصحيحية.
3. **هيكل تجزئة العمل: (WBS)** تقسيم المشروع إلى مهام قابلة للتنفيذ.
4. **التفاعل مع أصحاب المصلحة:** إشراك الأشخاص المعنيين لضمان نجاح المخرجات.



2.4 العلاقة بين متغيرات البحث دور الكفاءات في تنفيذ المشروعات

٢,٤,١ الأنماط

تؤثر الكفاءات (المهارات، المعرفة، السمات السلوكية) بشكل مباشر وإيجابي على نجاح تنفيذ المشروعات، حيث تضمن الكفاءة الفنية والقدرة التنافسية تنفيذ المهام ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة. تُعد الكفاءات المتنوعة، خاصة في القيادة والخبرة الفنية، عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف المشروع وتجاوز المعوقات .

أهم الأنماط والعلاقات بين الكفاءات وتنفيذ المشروعات:

- **العلاقة بين الكفاءات والفعالية:** الكفاءات الإدارية والفنية المرتفعة تزيد من فعالية التنفيذ والرقابة على مراحل المشروع.
- **القيادة بالكفاءات:** القيادة الديمقراطية والتشاركية تساهم في تنمية كفاءات العاملين، مما يسهل تنفيذ المشروع ويدعم التغيير التنظيمي.
- **علاقة المعرفة بالنجاح:** أثبتت الدراسات وجود علاقة تأثير إيجابية بين مجالات المعرفة (كفاءة) وعوامل نجاح المشروع.
- **الكفاءات والسلوك:** الكفاءة لا تقتصر على المهارات الفنية، بل تشمل الخصائص السلوكية والقدرات الفردية التي تضمن سرعة الاستجابة لمتطلبات المشروع .

أدوار الكفاءات في التنفيذ:

1. **التخطيط الدقيق:** تحديد الأهداف والموارد بناءً على خبرات سابقة.
 2. **التنظيم الفعال:** تنسيق الفرق وتقليل التكرار.
 3. **إدارة التغيير:** القدرة على السيطرة على المتغيرات والتعامل مع مقاومة التغيير أثناء التنفيذ .
- باختصار، العلاقة طردية؛ كلما ارتفعت كفاءة الفريق (فنياً وسلوكياً) وتواجد نمط قيادي داعم (تشاركي/ديمقراطي)، زادت احتمالية نجاح تنفيذ المشروعات

٢,٤,٢ الصراعات:

- **دور الكفاءات في إدارة الصراعات:**
 - **الكفاءات الفردية:** يساهم أعضاء الفريق ذوو الكفاءة العالية في الحد من الصراعات الشخصية والعاطفية من خلال التواصل الفعال.
 - **الكفاءات التنظيمية:** قدرة المؤسسة على إدارة مواردها وتوزيع المهام بدقة تقلل الصراعات الهيكلية (بين الأقسام).
- **تأثير الصراعات على تنفيذ المشاريع:**
 - **صراعات وظيفية (إيجابية):** عند إدارتها، تحفز التفكير النقدي وتحسن جودة العمل.
 - **صراعات عاطفية/هيكلية (سلبية):** تؤدي إلى تعطيل الجدول الزمني، تجاوز التكاليف، وضعف جودة التنفيذ.
- **علاقة الكفاءة بنجاح المشروع:** الاستثمار في تنمية كفاءات الموارد البشرية يؤدي إلى تعزيز الأداء الوظيفي، واليقظة الاستراتيجية، وبالتالي ضمان استدامة ونجاح المشاريع .

أهم مسببات الصراع التي تعالجها الكفاءات:

1. غموض الأدوار وصلاحيات اتخاذ القرار.
2. توزيع الموارد المحدودة.
3. اختلاف الرؤى الفنية. (Task Conflict)

يعد تحليل فجوات الكفاءات في إدارة المشاريع أداة استراتيجية لمقارنة المهارات الحالية (الوضع الراهن) مع المهارات المطلوبة (الوضع المستهدف) لتنفيذ المشروع بنجاح. تظهر الفجوة عندما يعجز الفريق عن تحقيق الأهداف المخططة (مثل فجوة الإنتاج)، مما يستلزم تدخلاً لتطوير الكفاءات الفردية، الفنية، أو التنظيمية لضمان جودة التنفيذ وتقليل هدر الوقت.

أبرز فجوات الكفاءات في تنفيذ المشاريع:

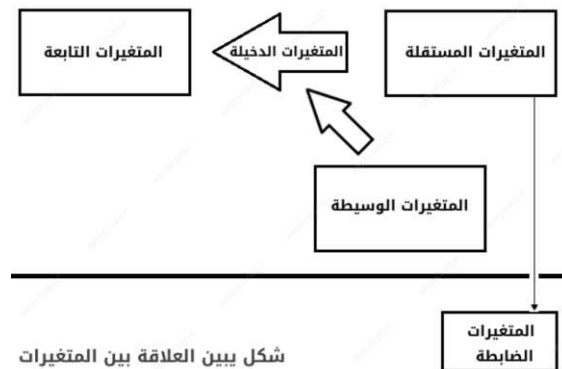
- فجوات في الكفاءات الفردية: نقص المهارات الشخصية والفنية لدى أفراد الفريق، وضعف القدرة على التكيف والتعلم المستمر.
- فجوات على مستوى الفريق: ضعف الانسجام والتعاون، مما يؤثر على التنفيذ الفعال للمهام المحددة في الجدول الزمني.
- فجوات تنظيمية: نقص في الكفاءات القيادية والاستراتيجية، مما يعيق تحديد الأهداف بدقة ويقلل من استدامة الأداء التشغيلي.

العلاقة بين الكفاءات وتنفيذ المشاريع:

1. التأثير المباشر: الكفاءة العالية تضمن جودة تنفيذ الأنشطة والالتزام بالميزانية والجدول الزمني.
2. أداة تصحيحية: يؤدي تحليل الفجوات إلى إعادة تأهيل الموارد البشرية وتحديث أساليب العمل.
3. إدارة التغيير: القيادة بالكفاءات تساعد في التغلب على مقاومة التغيير وتحديات بيئة المشروع.

خطوات معالجة الفجوات:

- تحديد الوضع الحالي للكفاءات.
- تحديد الوضع المستهدف والمهارات المطلوبة.
- تحليل الفجوة وحساب نسبتها.
- وضع خطة عمل (تدريب، توظيف، إعادة هيكلة) لسد هذه الفجوة



2.5 الخاتمة

تؤكد خاتمة بحث إدارة الوقت أن تنظيم الوقت ليس مجرد مهارة، بل ضرورة استراتيجية لزيادة الإنتاجية وتقليل التوتر وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية. تتخلص النتائج في أهمية ترتيب الأولويات، التخطيط المسبق، وتجنب المشتتات، حيث يعتبر الوقت مورداً نادراً لا يمكن استعادته.

"وفي ختام هذا البحث، نستنتج أن إدارة الوقت بفعالية هي المفتاح الحقيقي لتحقيق النجاح الشخصي والمهني، حيث أثبتت الدراسة أن الالتزام بتقنيات تنظيم الوقت، مثل ترتيب الأولويات، وضع أهداف ذكية، والتخلص من المشتتات، يؤدي مباشرة إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق توازن صحي. لقد أظهرت النتائج أن الأفراد الذين يتقنون هذه المهارة يقل لديهم التوتر ويزداد ثقتهم بقدراتهم. وبناءً على ما تم ذكره، فإننا نوصي بتبني استراتيجيات إدارة الوقت كنمط حياة مستمر وليس فقط كأداة مؤقتة، لأن التدريب المستمر والتقييم الدوري لطريقة استخدامنا للوقت هما الطريقان الأهم لتطوير هذه المهارة".

أهم نقاط الخاتمة (خلاصة):

- أهمية الوقت: الوقت مورد ثمين لا يُعوض.
- النتائج: الإدارة الجيدة للوقت تقلل التوتر وتزيد الإنتاجية.
- التوصيات: ضرورة التخطيط، ترتيب الأولويات (الأهم فالمهم)، وتجنب المماطلة.
- التطبيق: استمرارية التدريب وتقييم الذات

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري

تؤكد نتائج الإطار النظري لبحوث إدارة الوقت أن الوقت مورد استراتيجي نادر، حيث أظهرت الدراسات علاقة ارتباطية وثيقة بين الإدارة الفعالة للوقت وتحقيق الأهداف التنظيمية، مع انخفاض الضغوط الأكاديمية والمهنية. كما تشير النظريات إلى أن الإدارة الناجحة تعتمد على التخطيط، التنظيم، تفويض السلطة، وتغيير العادات السلبية.

أبرز نتائج الإطار النظري في إدارة الوقت:

- علاقة عكسية مع الضغوط: كشفت الدراسات عن وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين إدارة الوقت والضغوط الأكاديمية/المهنية، وقلق الاختبار.
- علاقة طردية مع الأداء: أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والأداء المؤسسي، حيث تزيد من الإنتاجية وفعالية العمل.
- أسس العملية الإدارية: أظهرت الأدبيات أن إدارة الوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً ب:
 - التخطيط: تحديد الأهداف اليومية، الأسبوعية، والسنوية بشكل زمني واضح.
 - التنظيم: توزيع المهام وتقسيم العمل بشكل موضوعي.
 - التوجيه والرقابة: تبسيط الإجراءات وتفويض السلطة.
- مفهوم إداري/سلوكي: تعتبر إدارة الوقت مهارة سلوكية تعني تعديل العادات السلبية لاستغلال الوقت الأمثل.
- نظريات مفسرة: اعتمدت الدراسات على نظريات مثل: (العلاقات الإنسانية، النظرية الحديثة للمنظمة، والإدارة العلمية) لتفسير كيفية استثمار الوقت.

معوقات إدارة الوقت التي أبرزها الإطار النظري تشمل: سوء التخطيط، المماطلة، الاجتماعات غير المنتجة، والتدخلات المفاجئة

تتمثل الآثار البحثية النظرية المستقبلية في إدارة الوقت في الانتقال من المهارات الفردية إلى فهمها كاستجابة استراتيجية لضغوط الهياكل الاجتماعية والتكنولوجية، مع التركيز على دمج الذكاء الاصطناعي في صياغة نظريات الإنتاجية، وتطوير نماذج تقيس العلاقة بين إدارة الوقت والرضا الذاتي (الرفاهية) وليس فقط الأداء المؤسسي .

أبرز الآفاق النظرية المستقبلية في بحوث إدارة الوقت:

- **دمج التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي:** دراسة تأثير أدوات الذكاء الاصطناعي الحديثة كوكلاء مستقلين لإدارة الشركات واتخاذ القرارات الزمنية، وتأثير الاعتماد عليها في تطوير البحث العلمي.
- **التحول نحو الاستدامة النفسية:** الانتقال من منظور "زيادة الإنتاجية فقط" إلى دراسة "التوازن" بين كفاءة الإنتاج والاستقرار النفسي والاجتماعي للفرد.
- **إدارة الوقت والرفاهية النفسية:** تعميق النظريات التي تربط بين إدارة الوقت وتحقيق أهداف أسمى (مثل نظرية ماسلو لاحتياجات الفرد) للوصول إلى الرضا الذاتي.
- **دراسات طولية وتطويرية:** الدعوة إلى إجراء دراسات تتبع طويلة المدى (Longitudinal Studies) لفهم تطور مهارات إدارة الوقت عبر المراحل التعليمية والمهنية المختلفة.
- **سياقات مؤسسية جديدة:** الحاجة إلى دراسة أثر إدارة الوقت في ظل أنظمة العمل المرنة، والعمل عن بعد، والهياكل التنظيمية الحديثة.
- **التركيز على التخطيط الاستراتيجي:** ربط إدارة الوقت بشكل أعمق بالتخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية وليس مجرد تنظيم يومي .

توجه هذه الآفاق المستقبلية الباحثين إلى إثراء المكتبة الإدارية بنظريات تفسر تفاعل الإنسان مع الوقت في بيئة عمل متسارعة ومعقدة

ساهمت الأبحاث في إدارة الوقت في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تطوير مصفوفات تحديد الأولويات (مثل أيزنهاور)، استراتيجيات التعامل مع المشتتات، وتعزيز الكفاءة الإنتاجية. ركزت الأدبيات على ربط الوقت بوظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، وتحليل أثر ضغوط العمل، وتطبيق تقنيات حديثة لزيادة الفعالية .

أبرز المساهمات العلمية في بحث إدارة الوقت:

- **تحديد الأولويات والمصفوفات:** قدمت الأبحاث مصفوفة "أيزنهاور" كأداة رئيسية لتصنيف المهام حسب الأهمية والاستعجال.
- **علاقة الوقت بالأداء المؤسسي:** كشفت الدراسات أن الإدارة الفعالة للوقت تعزز الأداء، وتقلل الهدر، وتحسن الكفاءة.
- **معالجة معوقات الوقت:** تناولت الدراسات طرق التغلب على المشتتات وزيادة التركيز عبر التركيز على مهمة واحدة (Single-Tasking).
- **التأثير على ضغوط العمل:** أثبتت البحوث أن تحسين إدارة الوقت يقلل من ضغوط العمل ويزيد من الرضا الوظيفي.
- **تطور المفهوم:** انتقل البحث من التنظيم الشخصي إلى دمج الوقت في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات .

أهم المناهج المتبعة:

استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي أو المنهج الوصفي لتطوير أدوات القياس داخل المؤسسات

٣ قائمة المراجع

- دركار، بېتر. (2008). الإدارة الفعالة. ترجمة عربية.
- معهد إدارة المشاريع. (2021). دليل PMBOK.
- كوفي، ستيفن ر. (2014). العادات السبع للناس الأكثر فعالية.
- Brian Tracy. (2007). Eat That Frog .
- د/ تريسبي، برايان- 21 طريقة رائعة للقضاء على التسويف وإنجاز المزيد في وقت أقل.
- د/ طارق السويدان - إدارة الوقت
- د/ ديل كارنيجي - فن إدارة الوقت .
- د/ محمد أمين شحادة - إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة .
- فاندكام، لورا . ساعة: لديك وقت أكثر مما تعتقد .
- مراجع أكاديمية ودراسات (مقالات ورسائل):
- كنتوء، منال، وكورل، فريد. (2020). إدارة الوقت لدى طلبة الدكتوراه، مجلة دراسات وأبحاث، 12(1) ، 1104-1089.
- عبد الباقي، . (2017). إدارة الوقت- المعوقات والحلول، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، 8(2)، 78-62.
- د/ إبراهيم علي -مهارة إدارة الوقت،
- مهداوي، سامية. (2005). إدارة الوقت: بين المفهوم والأهمية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(8)، 74-59.
- قنديل، طارق، استراتيجيات مقترحة لإدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية .
- مصادر إلكترونية ومقالات متخصصة:
- جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. (2024). استراتيجيات إدارة الوقت.
- مجلة رواد الأعمال. (2019). لتحقيق أهدافك.. 5 كتب تساعدك في تنظيم الوقت.
- موقع موضوع. (2022). كتب عن إدارة الوقت .
- تغطي هذه المراجع جوانب تخطيط الوقت، تحديد الأهداف، التغلب على التسويف، والعمل العميق، وهي عناصر أساسية لأي بحث أكاديمي في هذا المجال.

٤ الملاحق

فيما يلي أبرز الملاحق والوثائق التي يجب أن يتضمنها المشروع:

1. نماذج التخطيط والجدولة

- نموذج قائمة المهام (To-Do List) قائمة يومية مكتوبة للمهام المحددة.
- الجدول الزمني الأسبوعي/الشهري: لتوزيع المهام الكبيرة على فترات زمنية محددة.
- نموذج تقسيم المهام: قالب لتقسيم المشاريع الكبيرة إلى مهام صغيرة قابلة للتنفيذ .

2. أدوات تحديد الأولويات

- مصفوفة أيزنهاور (مهم/عاجل): (نموذج لتصنيف المهام (افعل، خطط، فوض، اترك).
- قائمة "أ-ب-ج-د-هـ": أسلوب لترتيب الأولويات بناءً على الأهمية .

3. وثائق المتابعة والتحكم

- سجل تتبع الوقت: نموذج لتسجيل الوقت الفعلي المستغرق في كل مهمة مقارنة بالوقت المخطط له.
- تقرير الإنجاز اليومي/الأسبوعي: لتقييم ما تم إنجازه مقارنة بالخطّة.
- قائمة المشتتات: سجل لتسجيل وإدارة المقاطعات لتقليلها .

4. نماذج التفويض والمسؤوليات

- نموذج تفويض المهام: وثيقة تحدد المهمة المفوضة، الشخص المسؤول، والموعد النهائي .

5. أدوات التقييم والتطوير

- قائمة مراجعة إدارة الوقت: أسئلة تقييم ذاتي دورية لمدى الالتزام بالوقت.
- قالب مراجعة الأهداف: لتقييم الأهداف طويلة وقصيرة المدى .

نموذج استبيان شامل لإدارة الوقت

أولاً: المعلومات العامة

- الاسم/الوظيفة/التخصص
- سنوات الخبرة (إذا كان للموظفين):

ثانياً: التخطيط وتحديد الأولويات

1. هل تقوم بإعداد قائمة مهام يومية (To-Do List) ؟ (دائماً - أحياناً - أبداً)

2. ما مدى التزامك بتحديد أولويات مهامك (هام/عاجل)؟

3. هل تضع أهدافاً طويلة المدى لحياتك المهنية/الدراسية؟

ثالثاً: مضيعات الوقت والإنتاجية

4. ما هو أكبر مضيع لوقتك؟ (وسائل التواصل، الاجتماعات، التسويف، المقاطعات، أخرى)

5. هل تنجز مهامك قبل الموعد النهائي (Deadline) المحدد؟

6. كيف تقم قدرتك على قول "لا" للمهام غير الضرورية؟

رابعاً: التوازن والتأثير

7. ما مدى شعورك بالتوتر نتيجة ضيق الوقت؟

8. هل تؤثر أعباء العمل على حياتك الشخصية (التوازن بين العمل والحياة)؟

9. ما مدى رضاك عن مستوى إنتاجيتك الحالي؟

خامساً: مقترحات للتحسين

10. ما هي الأدوات التي تستخدمها لإدارة وقتك (تطبيقات، أجندة ورقية، لا شيء)؟

11. في رأيك، ما هو الإجراء الأكثر فعالية لتحسين إدارة الوقت في المؤسسة؟

٢, ٤ جدول أدوات البحث

أداة البحث	الهدف من استخدامها	كيفية التطبيق
الاستبانة	قياس إثر إدارة الوقت على كفاءة تنفيذ المشروعات	توزيع استبانة على مديري المشاريع وأعضاء فريق العمل
المقابلات	الحصول على الرأى متعمقة حول ممارسات إدارة الوقت	ادراء مقابلات مع عدد من مديري المشاريع
المراجع والدراسات السابقة	بناء الإطار النظري ودعم نتائج الدراسة	مراجعة الكتب والأبحاث العلمية المتعلقة بإدارة الوقت وإدارة المشاريع
التحليل الاحصائي	تحليل بيانات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة	استخدام IBM SPSS Statistics لاستخراج النتائج والإحصاءات

٣.١ مقدمة

يُعد الوقت من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها وإنجاز مشروعاتها بكفاءة وفاعلية، إذ إن حسن إدارة الوقت يسهم في تحسين الأداء ورفع جودة المخرجات وتقليل الهدر في الموارد. كما تُعد الكفاءات البشرية من الركائز الأساسية لنجاح تنفيذ المشروعات، لما تمتلكه من معارف ومهارات وخبرات تؤثر بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت المحدد والميزانية المقررة. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة الوقت والكفاءات في تنفيذ المشروعات، والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، ومدى مساهمتهما في رفع كفاءة تنفيذ المشروعات.

٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

إدارة الوقت: يقصد بها في هذا البحث جميع الممارسات والإجراءات التي يتبعها العاملون في تخطيط الوقت وتنظيمه واستثماره ومتابعة استخدامه أثناء تنفيذ المشروعات، ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة. الكفاءات: يقصد بها المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملون والقائمون على تنفيذ المشروعات، والتي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وتحقيق أهداف المشروع، ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة. تنفيذ المشروعات: يقصد به مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه من حيث الالتزام بالوقت المحدد وجودة التنفيذ وكفاءة استخدام الموارد، ويتم قياسه من خلال آراء أفراد العينة.

٣,٣ تصميم البحث

تصميم البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات، حيث يهدف إلى وصف واقع إدارة الوقت والكفاءات في تنفيذ المشروعات وتحليل أثرهما من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص التي يسعى الباحث إلى دراستها، والتي يمكن تعميم نتائج الدراسة عليها. ويُعد تحديد مجتمع البحث من الخطوات الأساسية في المنهج العلمي، إذ يساعد على اختيار العينة المناسبة وضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها.

ويتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع العاملين في الجهات أو المؤسسات التي تُعنى بإدارة وتنفيذ المشروعات، سواء كانوا مديري مشروعات، أو مشرفين، أو رؤساء أقسام، أو مهندسين، أو موظفين إداريين وفنيين ممن يشاركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تخطيط المشروعات وتنفيذها ومتابعتها. وتم اختيار هذه الفئة لكونها الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والأقدر على تقديم معلومات دقيقة حول واقع إدارة الوقت والكفاءات وأثرهما في تنفيذ المشروعات.

ويتميز أفراد مجتمع الدراسة بتنوع وظائفهم وخبراتهم ومستوياتهم الإدارية، الأمر الذي يسهم في الحصول على بيانات شاملة تعكس واقع تطبيق إدارة الوقت ومستوى الكفاءات داخل بيئة العمل، مما يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية المتعلقة بتنفيذ المشروعات.

طرق وتقنيات أخذ العينات

نظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث بسبب القيود الزمنية والجهد والتكلفة، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة، والذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً في البحوث العلمية، حيث يتم اختيار جزء من مجتمع الدراسة بطريقة علمية تمكن الباحث من تعميم النتائج على المجتمع الأصلي بدرجة عالية من الدقة.

واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، وهي إحدى العينات الاحتمالية التي تمنح جميع أفراد مجتمع الدراسة فرصاً متساوية للاختيار، مما يقلل من احتمالية التحيز ويزيد من موضوعية النتائج. ويُعد هذا النوع من العينات مناسباً عندما يكون مجتمع الدراسة متجانساً نسبياً، وتتوفر قائمة بأفراد المجتمع يمكن الاعتماد عليها في عملية الاختيار.

وقد تم اختيار أفراد العينة بصورة عشوائية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل مجتمع الدراسة، بما يحقق التنوع في الآراء والخبرات، ويسهم في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية. كما روعي أن يكون حجم العينة مناسباً لطبيعة الدراسة ولعدد أفراد المجتمع، بما يضمن كفاية البيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

وتستند عملية اختيار العينة إلى مجموعة من المعايير، من أهمها أن يكون المشاركون من العاملين في مجال تنفيذ المشروعات أو من ذوي العلاقة المباشرة بإدارة المشروعات، وأن يمتلك الخبرة أو المعرفة الكافية للإجابة عن فقرات الاستبانة، بما يضمن جودة البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها.

ومن المتوقع أن تسهم العينة المختارة في توفير بيانات دقيقة تعكس واقع إدارة الوقت والكفاءات في تنفيذ المشروعات، وتساعد في استخلاص نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة تنفيذ المشروعات.

٣,٥ طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية للدراسة، حيث صممت لتشمل مجموعة من الفقرات المتعلقة بإدارة الوقت والكفاءات وتنفيذ المشروعات، واعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة.

٣,٦ أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد العينة بواسطة الاستبانة.

البيانات الثانوية: وتشمل الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والأبحاث والدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

٣,٧ إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي تشمل:

التكرارات والنسب المئوية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

معامل الثبات (كرو نباخ ألفا).

معامل ارتباط بيرسون.

تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد عند الحاجة.

اختبار (T-Test) واختبار تحليل التباين (ANOVA) إذا تطلبت طبيعة الدراسة ذلك.

٣,٨ الخاتمة

تناولت هذه المنهجية الإجراءات العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة، بدءاً من تحديد المتغيرات وتعريفها إجرائياً، مروراً بتصميم البحث ومجتمعه والعينة وأدوات جمع البيانات، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توضيح أثر إدارة الوقت والكفاءات في تحسين كفاءة تنفيذ المشروعات، بما يدعم متخذي القرار في تطوير الممارسات الإدارية وتحقيق نجاح المشروعات.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

١, ٤ المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة البحث واختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع إدارة الوقت والكفاءات في إدارة المشروعات. وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تعكس واقع العلاقة بين إدارة الوقت وكفاءات إدارة المشروعات.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً للبيانات وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي، مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إلى جانب الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات وقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، وفقاً لطبيعة البيانات وأهداف البحث.

كما يتناول الفصل مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، مع تفسيرها وربطها بواقع إدارة المشروعات، وبيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع نتائج الدراسات الأخرى، وصولاً إلى استخلاص أهم الاستنتاجات التي تسهم في تعزيز ممارسات إدارة الوقت وتنمية الكفاءات الإدارية بما ينعكس إيجاباً على نجاح المشروعات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

٢, ٤ توصيف عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، لما لها من أهمية في تفسير النتائج وربطها بخصائص المشاركين. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين في مجال إدارة المشروعات أو من يشغلون وظائف إدارية ذات علاقة بتخطيط وتنفيذ المشروعات ومتابعتها، حيث تم اختيارهم بما يتناسب مع أهداف الدراسة وطبيعة مجتمعها.

واشتملت البيانات الشخصية لعينة الدراسة على عدد من المتغيرات، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وجهة العمل. وتم تحليل هذه البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية بهدف التعرف على خصائص العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة.

وتوضح نتائج التحليل أن العينة ضمت أفراداً من مستويات علمية ومهنية مختلفة، الأمر الذي يعزز من تنوع الآراء ويزيد من موثوقية النتائج. كما أظهرت البيانات وجود تفاوت في سنوات الخبرة بين المشاركين، مما يعكس اختلافاً في الخبرات العملية التي يمكن أن تؤثر في آرائهم تجاه إدارة الوقت والكفاءات في إدارة المشروعات.

ويُعد هذا التنوع من نقاط القوة في الدراسة، إذ يتيح فهماً أكثر شمولية للعوامل المؤثرة في إدارة الوقت والكفاءات الإدارية داخل بيئات العمل المختلفة، كما يساعد في تفسير النتائج بصورة أكثر دقة وموضوعية.

٣, ٤ اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

حرص الباحث على التأكد من تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق والثبات قبل تطبيقها على عينة الدراسة، وذلك لضمان أن تقيس الاستبانة ما أعدت لقياسه، وأن تكون نتائجها قابلة للاعتماد والتحليل.

1- الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في الإدارة والمشروعات، بهدف تقييم مدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، ومدى ارتباطها بأهداف الدراسة ومحاورها. وقد أبدى المحكمون عدداً من الملاحظات التي أخذ بها الباحث، وشملت إعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف أو دمج بعض البنود، وإضافة تعديلات لغوية ومنهجية حتى ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات الاستبانة، وأن جميع الفقرات تسهم في قياس المتغيرات المستهدفة.

3- ثبات الاستبانة

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً لقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات. وأظهرت النتائج أن معاملات الثبات لجميع المحاور جاءت مرتفعة، حيث تجاوزت الحد المقبول علمياً (0.70)، وهو ما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة.

٤, ٤ الإحصار الوصفي لمتغيرات البحث

اعتمد الباحث على الإحصاء الوصفي لتحليل استجابات أفراد العينة، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، بهدف التعرف على مستوى استجابات المشاركين تجاه محاور الدراسة.

وقد أظهرت النتائج أن متوسطات محور إدارة الوقت جاءت بدرجة مرتفعة، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية التخطيط المسبق، وتنظيم الأعمال، وترتيب الأولويات، والالتزام بالجدول الزمني في تنفيذ المشروعات.

كما أظهرت نتائج محور الكفاءات في إدارة المشروعات أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة جيدة من الكفاءات الإدارية والمهنية، خاصة في مجالات القيادة، والتواصل، والعمل الجماعي، وإدارة المخاطر، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتخطيط والمتابعة.

وتشير هذه النتائج إلى أن نجاح إدارة المشروعات لا يعتمد على عنصر واحد فقط، وإنما يتطلب تكاملاً بين الإدارة الفعالة للوقت، وامتلاك المديرين والفرق العاملة للكفاءات اللازمة لتنفيذ المشروعات بكفاءة وجودة عالية.

٤, ٥ اختبار الفرضيات

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث تم تطبيق معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر إدارة الوقت في الكفاءات الخاصة بإدارة المشروعات.

وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والكفاءات في إدارة المشروعات، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يعني أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الوقت داخل المنظمة، ارتفع مستوى الكفاءات الإدارية والمهنية للعاملين، وتحسن أداء المشروعات.

كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن إدارة الوقت تمثل متغيراً مؤثراً في نجاح إدارة المشروعات، وأنها تفسر نسبة مهمة من التغير في مستوى الكفاءات الإدارية، الأمر الذي يؤكد أهمية التخطيط الزمني، ومتابعة التنفيذ، وإدارة الأولويات في تحقيق أهداف المشروع.

٤, ٦ ربط النتائج بالدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الوقت والكفاءات في إدارة المشروعات، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن الإدارة الفعالة للوقت تعد من أهم عوامل نجاح المشروعات وتحقيق أهدافها ضمن الوقت والميزانية المحددة.

كما اتفقت نتائج الدراسة مع الأدبيات التي أشارت إلى أن امتلاك مدير المشروع للمهارات القيادية والتنظيمية، إلى جانب قدرته على إدارة الوقت، يساهم في تحسين جودة العمل، وتقليل التأخير، وزيادة رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

وتؤكد النتائج أيضاً أن المؤسسات التي تهتم بتدريب العاملين على مهارات التخطيط والتنظيم وإدارة الأولويات تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي لا تمنح هذا الجانب الاهتمام الكافي.

ومن ناحية أخرى، اختلفت نتائج الدراسة جزئياً مع بعض الدراسات التي أشارت إلى أن إدارة الوقت وحدها لا تكفي لتحقيق نجاح المشروع، وأن هناك عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، والدعم الإداري، وتوافر الموارد، تؤثر بصورة مباشرة في نجاح إدارة المشروعات، وهو ما يدعو إلى النظر إلى إدارة الوقت باعتبارها جزءاً من منظومة متكاملة تشمل القيادة والتخطيط والاتصال وإدارة المخاطر.

٧, ٤ الخاتمة

استعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، حيث تم وصف خصائص أفراد العينة، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحليل متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها في ضوء الدراسات السابقة.

وأظهرت النتائج أن إدارة الوقت تعد من أهم العوامل المؤثرة في رفع كفاءة إدارة المشروعات، وأن الالتزام بالتخطيط الزمني، وتنظيم الأولويات، والمتابعة المستمرة، يسهم في تحسين الأداء وتقليل الهدر في الوقت والموارد. كما أكدت النتائج أن تطوير الكفاءات الإدارية للعاملين ومديري المشروعات يعد عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح والاستدامة في تنفيذ المشروعات.

وبناءً على ما سبق، يوصي الباحث بزيادة الاهتمام ببرامج التدريب في مجال إدارة الوقت، وتطوير الكفاءات المهنية والإدارية، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشروعات، بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

٨, ٤ قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2021). إدارة المشروعات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الحريري، رافدة عمر. (2020). إدارة الوقت. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الخضيرى، محسن أحمد. (2019). إدارة المشروعات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الزعبى، علي فلاح. (2020). إدارة الوقت وأثرها في الأداء المؤسسي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السكران، خالد بن محمد. (2019). إدارة الوقت وتنمية الكفاءات الإدارية. الرياض: مكتبة الرشد.
- العلاق، بشير عباس. (2021). الإدارة الحديثة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2021). مناهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- المبيضين، محمد أحمد، والجرادات، أحمد محمد. (2020). إدارة المشروعات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). دليل إدارة الأداء الوظيفي. المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Wiley
- Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2021). Project Management: A Managerial Approach (10th ed.). Wiley
- Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute
- Lock, D. (2020). Project Management (11th ed.). Routledge
- Burke, R. (2019). Project Management: Planning and Control Techniques (6th ed.). Wiley
- Lewis, J. P. (2018). Fundamentals of Project Management (5th ed.). AMACOM
- Drucker, P. F. (2006). The Effective Executive. Harper Business
- Covey, S. R. (2020). The 7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster
- Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage Publications
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Organizational Behavior (19th ed.). Pearson