



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

تأثير إدارة الوقت في إنجاز المشاريع الحكومية في المملكة العربية

السعودية: دراسة تطبيقية على المشاريع الحكومية بمدينة

الرياض

إعداد الطالب/

ابراهيم عبدالله محسن

233000556

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024



إهداء

إلى عائلتي الحبيبة وأصدقائي الأعزاء،

أهدي هذا البحث التخرجي كتعبير عن امتناني العميق لدعمكم الدائم وثقتكم فيّ طوال سنوات دراستي. لقد كنتم دائماً جزءاً لا يتجزأ من رحلتي الأكاديمية، مشاركين معي لحظات النجاح والتحديات على حد سواء.

شكراً لكلماتكم الموجهة بالدعم والتشجيع التي لطالما أعطتني القوة لمواصلة السعي نحو العلم والمعرفة. لا تكفون عند المحطة الأخيرة فحسب، بل كنتم دائماً رافعين رؤوسكم فوق عالياً لتشجيعي على الوصول إلى أقصى إمكاناتي.

في ظل هذه اللحظة الخاصة، أعترف بأن النجاح لم يكن ممكناً دونكم. فشكراً لكل من ساهم بطريقته في هذا الإنجاز، ولكم أقدم هذا العمل كعربون مني لكم بالامتنان الشديد والحب الكبير.

شكر وفخر

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد

حسن والأستاذ الدكتور / فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير إدارة الوقت بأبعادها المتعددة، وهي: تخطيط الوقت، وتحديد الأهداف والأولويات، وتجنب مضيعات الوقت، على عملية إنجاز المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية لجمع البيانات والمعلومات الضرورية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك اختبار الفرضيات وتفسير العلاقات بين المتغيرات باستخدام برنامج الإحصاء SPSS.

تم توزيع استبانة على عينة الدراسة التي بلغت 285 استبانة، وتم استرداد 260 استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت 89.4%. بعد فحص الاستبانات، تبين أن 5 استبانات غير صالحة للتحليل بسبب التحيز في الإجابات، وقد كانت نسبة التجاوب مع الاستبانة مرتفعة.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت على مراحل إنجاز المشاريع الحكومية. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارة إدارة الوقت واعتبارها نواة أساسية في سلوك وتصرف العاملين في إنجاز المشاريع الحكومية، نظرًا لأهمية الوقت كمورد ثمين وحيوي في حياة الأفراد والمنظمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، المشاريع، المشاريع الحكومية، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء
ج.....	شكرو وتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجدول
ك.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
3.....	1.3.1 الأهمية العلمية
4.....	2.3.1 الأهمية العملية
5.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة
7.....	7.1 نموذج الدراسة
7.....	8.1 الدراسات السابقة

15.....	9.1 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات
15.....	1.9.1 أوجه الاتفاق بين الدراسات:
16.....	أوجه الاختلاف بين الدراسات:
16.....	10.1 الفجوة البحثية:
17.....	11.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
18.....	12.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	13.1 مصادر جمع البيانات:
19.....	14.1 أدوات الدراسة:
19.....	1.14.1 القسم الأول (المتغيرات الديمغرافية):
19.....	2.14.1 القسم الثاني (متغيرات الدراسة المستقل والتابع):
20.....	15.1 حدود الدراسة:
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
21.....	المبحث الأول: إدارة الوقت
21.....	1.1.2 تمهيد:
22.....	2.1.2 تعريف الوقت اصطلاحاً
22.....	3.1.2 تعريف إدارة الوقت
24.....	4.1.2 أنواع الوقت
27.....	5.1.2 أهمية إدارة الوقت
28.....	6.1.2 أساليب إدارة الوقت
30.....	7.1.2 أقسام عملية إدارة الوقت

32.....	8.1.2 مضيعات الوقت.....
35.....	المبحث الثاني: المشاريع الحكومية.....
35.....	1.2.2 مفهوم المشروع وإدارته.....
35.....	2.2.2 مفهوم إدارة المشروع.....
36.....	3.2.2 أهمية إدارة المشاريع.....
36.....	4.2.2 أهداف إدارة المشاريع.....
37.....	5.2.2 العناصر الأساسية للمشروع.....
37.....	6.2.2 أهداف المشروع.....
38.....	7.2.2 أهداف إدارة المشروعات.....
38.....	8.2.2 أنواع المشروعات.....
42.....	9.2.2 دورة حياة المشروع.....
45.....	10.2.2 منهجية نجاح دورة حياة المشروع.....
46.....	11.2.2 المشاريع الحكومية وأهميتها.....
47.....	12.2.2 معوقات المشاريع الحكومية.....
48.....	13.2.2 المكونات الأساسية للمشروع.....
50.....	14.2.2 خصائص المشروع.....
51.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
51.....	1.3 مقدمة :.....
51.....	2.3 منهجية الدراسة :.....
51.....	3.3 مجتمع الدراسة :.....

52.....	4.3 : وحدة التحليل والمعاينة :
53.....	5.3 مصادر جمع البيانات :
53.....	6.3 أداة الدراسة :
54.....	7.3 صدق أداة الدراسة وثباتها :
54.....	1.7.3 صدق وثبات أداء الدراسة :
55.....	8.3 الأساليب المعالجات الإحصائية :
59.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
59.....	1.4 المقدمة :
59.....	2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة :
65.....	3.4 تحليل البيانات للإجابة على أسئلة متغيرات البحث :
65.....	1.3.4 المتغير المستقل (أبعاد إدارة الوقت) :
73.....	2.3.4 المتغير التابع مراحل إنجاز المشروع :
78.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة :
85.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
85.....	1.5 المقدمة
85.....	2.5 النتائج :
85.....	النتائج الوصفية :
86.....	النتائج الاستدلالية :
87.....	3.5 التوصيات :
88.....	Abstract

89.....	المراجع
89.....	أولاً: المراجع باللغة العربية
93.....	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية
95.....	الملاحق
96.....	استمارة استبيان

قائمة الجدول

رقم الصفحة	اسم الجدول
52	الجدول (1) أعداد الإستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل
54	جدول (2) فقرات الاستبانة
55	جدول (3) قيم معامل الثبات كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة
57	جدول رقم (4) ارتباط بيرسون لأبعاد الدراسة
57	الجدول رقم (5) التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد علي معامل الالتواء (Skewness)
59	جدول رقم (6) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي
60	جدول رقم (7) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للعمر
61	جدول رقم (8) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي
63	جدول رقم (9) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة
64	جدول رقم (10) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي
65	جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات أبعاد إدارة الوقت
73	جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مراحل إنجاز المشروع
79	جدول رقم (13) نتائج اختبار أثر إدارة الوقت علي مراحل الأنجاز
80	جدول رقم (14) : نتائج اختبار أثر تخطيط الوقت علي مراحل إنجاز المشروع

82	جدول رقم (15) نتائج اختبار أثر تحديد الأهداف و الأولويات علي مراحل إنجاز المشروع
83	جدول رقم (16) نتائج اختبار أثر تجنب مضيعات الوقت على مراحل إنجاز المشروع

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
60	شكل رقم (1) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي
61	شكل رقم (2) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للعمر
62	شكل رقم (3) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي
63	شكل رقم (4) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة
64	شكل رقم (5) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

يعد إدارة الوقت هي واحدة من المهارات الحياتية الأساسية التي تمكن الأفراد من تحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية، وتعتبر هذه المهارة حاسمة ليس فقط في الحياة المهنية ولكن أيضاً في الحياة الشخصية. القدرة على تنظيم الوقت بفعالية تساعد في تحسين الإنتاجية وتقليل مستويات التوتر، مما يعزز الرضا الشخصي والنجاح في مختلف جوانب الحياة. إن إدراك قيمة الوقت وكيفية استغلاله بذكاء يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً في تحقيق الأهداف والوصول إلى مستويات عالية من الأداء.

فإدارة الوقت بفعالية لا تقتصر فقط على المهام المهنية، بل تمتد أيضاً إلى الحياة الشخصية. الحفاظ على توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية يعد ضرورياً للرفاهية العامة. تخصيص وقت للعائلة، الأصدقاء، والهوايات يعزز السعادة والرضا الشخصي. يمكن أن يؤدي التوازن الجيد بين الحياة العملية والشخصية إلى تحسين الأداء في كلا الجانبين، حيث يشعر الأفراد بالانتعاش والتجدد بعد قضاء وقت ممتع بعيداً عن ضغوط العمل.

وتتطلب إدارة الوقت التقييم والتحسين المنتظم، فمن الضروري مراجعة الخطط والجدول الزمنية بانتظام لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لتعديلات أو تحسينات. التعلم من الأخطاء السابقة وتبني استراتيجيات جديدة يمكن أن يساهم في تحسين إدارة الوقت بمرور الوقت. على سبيل المثال، إذا كانت خطة معينة لا تحقق النتائج المرجوة، يمكن تجربة طرق جديدة مثل تعديل الأوقات المخصصة للمهام أو استخدام أدوات تنظيمية مختلفة. (الكسواني، 2018)

تعتبر المشاريع الحكومية من أهم المشاريع التي تخدم المواطن والمجتمع في أي بلد ما، والتي تسعى إلى تحقيق أهداف متنوعة تخدم الأجيال وتلبي احتياجاتهم بطريقة مميزة وفعالة من خلال ما ترصده الحكومات لتنفيذها من ميزانيات ضخمة وتسهيلات عدة، وتتنوع المشاريع الحكومية التي تخدم المواطن والمجتمع لتشمل مجالات عدة، كالمجال الصحي والغذائي والاقتصادي والتعليمي والزراعي والسياحي

ومشاريع المعلوماتية وغيرها من المجالات الحيوية التي تحقق تسهيل الحياة وتطويرها. (الحباشبة وابوقاعد، 2023)

أحد أهم العوامل التي تساهم في نجاح المشاريع الحكومية هو التخطيط الدقيق والتنظيم الجيد. يتطلب التخطيط وضع أهداف واضحة ومحددة، وتحديد الموارد اللازمة، ووضع جدول زمني مفصل لتنفيذ المشروع. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تنظيم العمل بشكل يسمح بتتبع التقدم وتحديد المعوقات بشكل مبكر. مثال على ذلك، إنشاء مشروعات البنية التحتية الكبرى مثل الجسور والطرق يتطلب تخطيطاً دقيقاً يتضمن دراسات الجدوى والتقييم البيئي وتخصيص الموارد البشرية والمالية. (عبيدات وعلى، 2018)

ولا شك بأن الدقة في تنفيذ هذه المشاريع والحرص على الجودة في تطبيقها هو من الأمور الهامة التي تعكس قدرة الجهات الحكومية على الاستفادة من الموارد المتاحة والإمكانيات وتسخيرها في المشاريع التي تخدم المواطن والمجتمع، وبالتالي الرقي بحركة النهضة في الدولة وإحلالها مركزاً عالمياً تنافسياً بين دول العالم.

وهناك علاقة وثيقة بين إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتتمثل عملية تحقيق الأهداف التي تشمل التخطيط و التنظيم و التي يراد منها إنجاز العمل بشكل منظم دون هدر للوقت. (السنوسي، 2019)، و ترتبط ادارة الوقت بمفهوم إدارة المشاريع بحيث تعد إدارة الوقت مجموعه فرعية لإدارة المشاريع و تندرج تحت اسم تخطيط المشروع و جدولته حيث تم تحديد الوقت كأحد الوظائف الأساسية في إدارة المشروع.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعد مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية واحدة من أسرع المدن نمواً وتطوراً في العالم. يشهد هذا النمو تنفيذ العديد من المشاريع الحكومية الضخمة التي تهدف إلى تحسين البنية التحتية، وتعزيز جودة الحياة، وتلبية احتياجات السكان المتزايدة.

وتؤثر إدارة الوقت بشكل كبير على نجاح المشاريع الحكومية. من خلال التخطيط الدقيق والتنظيم الجيد، يمكن تحديد المواعيد النهائية بدقة وتوزيع الموارد بشكل فعال. على سبيل المثال، في

مشروع "مترو الرياض"، يمكن لإدارة الوقت الجيدة أن تضمن تنفيذ مراحل المشروع في الوقت المحدد، مما يقلل من التكاليف الزائدة ويحسن رضا المستخدمين النهائيين. بالإضافة إلى ذلك، تحديد الأولويات والتركيز على المهام الحرجة يساعد في التعامل مع التحديات بشكل فوري، مما يقلل من التأخيرات المحتملة ويضمن تنفيذ المشروع بكفاءة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تزايد عدد ونطاق المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، تواجه هذه المشاريع تحديات كبيرة تتعلق بإدارة الوقت. تعد التأخيرات في تنفيذ المشاريع، وتجاوز الميزانيات، وعدم تحقيق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني المتاح من أبرز المشكلات التي تعرقل تحقيق الأهداف المرجوة. تتطلب هذه المشكلات فهماً أعمق لأهمية إدارة الوقت ودورها في تحسين فعالية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية. تركز هذه الدراسة على تحليل تأثير إدارة الوقت على نجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، بهدف تحديد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت التي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على تأثير إدارة الوقت في إنجاز المشاريع الحكومية في

المملكة العربية السعودية على المشاريع الحكومية بمدينة الرياض ؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة ذات قيمة علمية وعملية كبيرة. فهي لا تساهم فقط في إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع، بل توفر أيضاً أدوات واستراتيجيات عملية يمكن للشركات الاستفادة منها لتحسين أدائها وزيادة فرص نجاحها في المشاريع الإنشائية ، ويمكن استعراضها ذلك كالتالي:

1.3.1 الأهمية العلمية

— تأتي أهمية هذه الدراسة العلمية من الحاجة الماسة لفهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الوقت في إنجاز المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية. إدارة الوقت، كمتغير مستقل، تشمل تخطيط الوقت، تحديد الأولويات والأهداف، والتعامل مع مضيعات الوقت، وكلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على مراحل إنجاز المشاريع الحكومية، وهي بدء المشروع، تخطيط المشروع، تنفيذ

المشروع، وإغلاق المشروع. من الناحية العلمية، تسهم هذه الدراسة في توسيع المعرفة الأكاديمية حول تأثير إدارة الوقت على الأداء الحكومي، وتضيف إلى الأدبيات الحالية حول إدارة المشاريع من خلال تقديم رؤى جديدة ومتعمقة في السياق السعودي.

– تحليل العلاقة بين إدارة الوقت ومراحل إنجاز المشاريع يوفر إطاراً نظرياً يمكن من خلاله فهم كيفية تحسين الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع الحكومية. يمكن أن تساعد هذه الدراسة في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في إدارة الوقت والتي تساهم في تحسين مراحل إنجاز المشاريع، مما يفتح المجال أمام المزيد من البحوث المستقبلية التي يمكن أن تبني على نتائج هذه الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تطوير نظريات ومفاهيم جديدة في مجال إدارة المشاريع وإدارة الوقت، مما يعزز المعرفة النظرية والتطبيقية في هذا المجال.

2.3.1 الأهمية العملية

من الناحية العملية، فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في تطبيق النتائج والتوصيات المستخلصة لتحسين إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. تعتبر المشاريع الحكومية من العوامل الأساسية لتحقيق رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تحويل الاقتصاد الوطني إلى اقتصاد متنوع ومستدام. إدارة الوقت الفعالة يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحقيق هذه الرؤية من خلال تحسين جودة تنفيذ المشاريع، تقليل التكاليف الزائدة، وضمان الالتزام بالجدول الزمنية المحددة.

من خلال تحديد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت التي تشمل تخطيط الوقت، تحديد الأولويات والأهداف، والتعامل مع مضيعات الوقت، يمكن للمسؤولين والمديرين في القطاع الحكومي تطبيق هذه الاستراتيجيات لتحسين أداء المشاريع الحكومية. على سبيل المثال، تحسين تخطيط الوقت يمكن أن يضمن توزيع الموارد بكفاءة وتحديد مواعيد نهائية واقعية، بينما يساعد تحديد الأولويات والأهداف في التركيز على المهام الأكثر أهمية وتحقيق الأهداف الرئيسية أولاً. التعامل مع مضيعات الوقت يمكن أن يقلل من التأخيرات ويزيد من الإنتاجية، مما يساهم في إنجاز المشاريع في الوقت المحدد وضمن الميزانية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة لتطوير برامج تدريبية وورش عمل لموظفي القطاع الحكومي تركز على أهمية إدارة الوقت وكيفية تطبيق الاستراتيجيات الفعالة في المشاريع. يمكن أن تسهم هذه البرامج في بناء قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم في إدارة الوقت، مما يعزز الأداء العام للمشاريع الحكومية.

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على تأثير إدارة الوقت على إنجاز المشاريع الحكومية المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية في المملكة العربية السعودية، وتتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية :

- تقييم مدى تأثير تخطيط الوقت على مراحل إنجاز المشاريع الحكومية المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية .
- دراسة تأثير تحديد الأهداف والأولويات على سير عمل مراحل إنجاز المشاريع الحكومية في المشاريع.
- تحليل أثر تجنب مضيعات الوقت على جودة وسرعة إتمام المشاريع الحكومية المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية .
- استكشاف العوامل التي قد تؤثر في فعالية إدارة الوقت وإنجاز المشاريع الحكومية في السعودية.
- تقديم توصيات عملية تعزز فعالية إدارة الوقت وإنجاز المشاريع الحكومية المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية وغيرها من الجهات ذات الصلة.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما تأثير إدارة الوقت على إنجاز المشاريع الحكومية المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- كيف يؤثر تخطيط الوقت على جدولة وإنجاز مراحل المشاريع الحكومية المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟
- ما هو دور تحديد الأهداف والأولويات في توجيه عمليات إنجاز المشاريع الحكومية؟
- كيف يمكن أن تسهم استراتيجيات تجنب مضيعات الوقت في تحسين جودة وفاعلية إنجاز المشاريع الحكومية؟
- ما هي العوامل التي تعيق فعالية إدارة الوقت وإنجاز المشاريع الحكومية المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟
- ما هي السياسات والإجراءات التي يمكن اتخاذها لتعزيز إدارة الوقت وتحسين إنجاز المشاريع الحكومية في السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى Hol :

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة الوقت بأبعادها مجتمعة (تخطيط الوقت ، تحديد الأهداف و الأولويات ، وتجنب مضيعات الوقت) على إنجاز المشاريع بأبعادها مجتمعة (بدء المشروع ، تخطيط المشروع ، تنفيذ المشروع ، اغلاق المشروع) المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

وينبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتخطيط الوقت على مراحل إنجاز المشروع مجتمعة (بدء المشروع ، تخطيط المشروع ، تنفيذ المشروع ، اغلاق المشروع) المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتحديد الأهداف والأولويات على مراحل انجاز المشاريع مجتمعة (بدء المشروع ، تخطيط المشروع ، تنفيذ المشروع، اغلاق المشروع) المشاريع الحكومية بالملكة العربية السعودية .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتجنب مضيعات الوقت على مراحل انجاز المشاريع مجتمعة (بدء المشروع ، تخطيط المشروع ، تنفيذ المشروع، اغلاق المشروع) المشاريع الحكومية بالملكة العربية السعودية .

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة تأثير إدارة الوقت وأثرها في إنجاز المشاريع الحكومية المشاريع الحكومية بالملكة العربية السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة الوقت (تخطيط الوقت - تحديد الأولويات والأهداف - مضيعات الوقت)
- المتغير التابع: مراحل انجاز المشاريع الحكومية بالملكة العربية السعودية (بدء المشروع - تخطيط المشروع - تنفيذ المشروع - اغلاق المشروع)

8.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة مهداوي (2015)

هدفت الدراسة إلى تحليل أهمية إدارة الوقت في مختلف جوانب الحياة، وتقييم تأثير إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم، الأولوية، التركيز، التحكم في الوقت) على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف (الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية، الرضا الشخصي، النجاح)، واستكشاف أفضل الممارسات لإدارة الوقت. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ممارسات إدارة الوقت مثل التخطيط، التنظيم، الأولوية، التركيز، والتحكم في الوقت.

أظهرت النتائج فوائد إدارة الوقت في زيادة الإنتاجية والكفاءة، تحسين جودة العمل، تقليل التوتر والقلق، تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وزيادة الرضا الشخصي والنجاح. وأشارت الدراسة إلى التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الوقت مثل صعوبة التخطيط والتنظيم وتحديد الأولويات والتركيز وكثرة المشتتات. أوصت الدراسة بضرورة توعية الناس بأهمية إدارة الوقت، وتقديم برامج تدريبية، وتطوير أدوات مساعدة، وخلق بيئة عمل داعمة.

📌 دراسة الجاسم (2022)

تناولت الدراسة أهمية إدارة الوقت في الإسلام (التخطيط، التنظيم، الأولوية، التركيز، التحكم في الوقت، الاستفادة من الفراغ) وتأثيرها على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف (الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية، الرضا الشخصي، النجاح، إعمار الأرض، التطور الحضاري). استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ممارسات إدارة الوقت في الإسلام، مثل التخطيط، التنظيم، الأولوية، التحكم في الوقت، والاستفادة من الفراغ. أظهرت النتائج أن إدارة الوقت في الإسلام تعزز الإنتاجية والكفاءة، تحسين جودة العمل، وتقليل التوتر، تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، إعمار الأرض، والتطور الحضاري. وأشارت الدراسة إلى التحديات مثل ضعف الإيمان وقلة الوعي بأهمية إدارة الوقت. أوصت الدراسة بزيادة التوعية الناس بأهمية إدارة الوقت في الإسلام. وتقديم برامج تدريبية لإدارة الوقت في ضوء الدين الإسلامي. وتطوير أدوات ووسائل مساعدة لإدارة الوقت في ضوء الدين الإسلامي. وخلق بيئة عمل داعمة لإدارة الوقت في ضوء الدين الإسلامي. وربط إدارة الوقت بالعبادات والأعمال الصالحة

📌 دراسة بوخطوة (2021)

هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم إدارة الوقت وأهم خصائصه، وتقييم تأثير إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم، تحديد الأهداف، الأولوية، التركيز، التحكم في الوقت، تجنب مضيعات الوقت) على تحقيق الأهداف والسعادة في الحياة (الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية، الرضا الشخصي، النجاح، العلاقات الجيدة)، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ممارسات إدارة الوقت مثل التخطيط، التنظيم، تحديد الأهداف، الأولوية، التركيز، التحكم في الوقت، وتجنب مضيعات الوقت. أظهرت النتائج فوائد إدارة

الوقت في زيادة الإنتاجية والكفاءة، تحسين جودة العمل، تقليل التوتر والقلق، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. كما أبرزت التحديات المتعلقة بمضيعات الوقت مثل التسويف وعدم التخطيط. أوصت الدراسة بنشر ثقافة إدارة الوقت، وتقديم برامج تدريبية، وتطوير أدوات مساعدة، وخلق بيئة عمل داعمة.

👉 دراسة حسن (2014)

ركزت الدراسة على أهمية احترام الوقت (التخطيط، التنظيم، تحديد المواعيد، الالتزام بالمواعيد، الدقة، الانضباط) وتأثيره على الإنجاز وتحقيق الأهداف (الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية، الرضا الشخصي، النجاح). استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ممارسات احترام الوقت مثل التخطيط، التنظيم، تحديد المواعيد، الالتزام بالمواعيد، الدقة، والانضباط. أظهرت النتائج أن احترام الوقت يزيد من الإنتاجية والكفاءة، يحسن جودة العمل، يقلل التوتر والقلق، ويحقق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. وأشارت الدراسة إلى التحديات مثل صعوبة التخطيط والتنظيم وتحديد الأولويات. أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة احترام الوقت. وتقديم برامج تدريبية لاحترام الوقت. وتطوير أدوات ووسائل مساعدة لاحترام الوقت. وخلق بيئة عمل داعمة لاحترام الوقت

👉 دراسة حنفي (2015)

تناولت الدراسة أهمية استثمار الوقت (التخطيط، التنظيم، تحديد الأولويات، التركيز، التحكم في الوقت، إنجاز العمل في وقته) في مختلف جوانب الحياة وتأثيره على تحقيق النجاح والإبداع (الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية، الرضا الشخصي، تحسين جودة العمل، التنمية). استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ممارسات استثمار الوقت مثل التخطيط، التنظيم، تحديد الأولويات، التركيز، التحكم في الوقت، وإنجاز العمل في وقته. أظهرت النتائج فوائد استثمار الوقت في زيادة الإنتاجية والكفاءة، تحسين جودة العمل، تقليل التوتر والقلق، تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وزيادة الرضا الشخصي والنجاح. وأشارت الدراسة إلى التحديات مثل سوء استثمار الوقت وعدم التخطيط والتنظيم. أوصت

الدراسة بنشر ثقافة استثمار الوقت، وتقديم برامج تدريبية، وتطوير أدوات مساعدة، وخلق بيئة عمل داعمة.

➤ دراسة الجيزاوي (2015)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التوجه بالعميل (المعلومات الأولية عن العميل، خطة الاتصالات مع العميل، إدارة توقعات العميل) في المكاتب الاستشارية الهندسية وتأثيره على معدلات إنجاز مشاريع البناء والتشييد (الوقت، التكلفة، الجودة). استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل مكونات دور التوجه بالعميل مثل جمع المعلومات الأولية عن العميل، خطة الاتصالات مع العميل، وإدارة توقعات العميل. أظهرت النتائج أن التوجه بالعميل يحسن معدلات إنجاز المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة، ويزيد رضا العملاء، وتعزيز العلاقات بين المكاتب الاستشارية الهندسية والعملاء. ومكونات دور التوجه بالعميل: والمعلومات الأولية عن العميل: (وثائق المشاريع الأساسية، اللوائح الحكومية الضابطة للعمل، احتياجات العميل، توقعات العميل) وخطط الاتصالات مع العميل: (قنوات الاتصال، توقيت الاتصال، محتوى الاتصال) وإدارة توقعات العميل: (تحديد توقعات العميل، تقييم توقعات العميل، إدارة توقعات العميل) واوصت الدراسة بضرورة اهتمام المكاتب الاستشارية الهندسية بدور التوجه بالعميل. والتركيز على جمع المعلومات الأولية عن العميل. ووضع خطة فعالة للاتصالات مع العميل. وإدارة توقعات العميل بشكل فعال.

➤ دراسة فاضل (2023)

تناولت الدراسة أهمية إدارة المخاطر في المشاريع (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخطيط لإدارة المخاطر، التحليل الاستراتيجي لوضع المشروع، مهارات الاستجابة للمخاطر) وتأثيرها على نجاح المشروع. (الوقت، التكلفة، الجودة) استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ممارسات إدارة المخاطر مثل تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخطيط لإدارة المخاطر، التحليل الاستراتيجي لوضع المشروع، ومهارات الاستجابة للمخاطر. أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تقلل احتمالية فشل المشروع، تقلل تكلفة

المشروع، تحسن جودة المشروع، تزيد رضا العملاء، وتعزز العلاقات بين أصحاب المصلحة. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري المشاريع بإدارة المخاطر، استخدام أدوات ووسائل مناسبة، وتدريب مديري المشاريع على مهارات إدارة المخاطر، وتوعية أصحاب المصلحة بأهمية إدارة المخاطر.

✍ دراسة الأشقر (2020)

هدفت الدراسة إلى تحليل مبررات الشراكة مبررات الشراكة، معوقات الشراكة) بين القطاعين العام والخاص في التعليم العام (تحسين جودة التعليم، تحسين كفاءة التعليم، زيادة فرص الوصول إلى التعليم) في الأردن من وجهة نظر القطاعين. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل مبررات الشراكة ومعوقاتهما وتأثيرها على جودة التعليم وكفاءته وزيادة فرص الوصول إليه. أظهرت النتائج أن الشراكة بين القطاعين تسهم في تحسين جودة التعليم وزيادة كفاءته وزيادة فرص الوصول إلى التعليم. وأشارت الدراسة إلى المعوقات مثل التشريعات المعمول بها والخوف من الخصخصة. أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في التشريعات والأنظمة الحكومية، المتعلقة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم. وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم. وتوعية أصحاب المصلحة بأهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم. وتطوير برامج تدريبية لتأهيل الكوادر البشرية في القطاعين العام والخاص للتعامل مع متطلبات الشراكة.

✍ دراسة سباب (2022)

تناولت الدراسة أثر مشاريع الحكومة الإلكترونية (ربط المواطن بأجهزة الحكومة، الحصول على الخدمات الحكومية بشكل آلي، إنجاز أنشطة الحكومة) على تحسين الأداء الحكومي (خفض التكاليف، تحسين الأداء، سرعة الإنجاز، فعالية التنفيذ) في الدول العربية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل مشاريع الحكومة الإلكترونية وتأثيرها على خفض التكاليف وسرعة الإنجاز وتحسين الأداء. أظهرت النتائج أن مشاريع الحكومة الإلكترونية تقلل التكاليف، تحسن الأداء، تزيد سرعة الإنجاز، وتحسن فعالية التنفيذ. أوصت الدراسة بضرورة دعم القيادة السياسية لمشاريع الحكومة الإلكترونية. ووضع رؤية واضحة لمشاريع الحكومة الإلكترونية. وإصدار قوانين وتشريعات داعمة لمشاريع الحكومة الإلكترونية. وإنشاء هيكل

تنظيمي مناسب لإدارة مشاريع الحكومة الإلكترونية. وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. واستخدام أحدث التقنيات في مشاريع الحكومة الإلكترونية. وتأهيل الموظفين الحكوميين لاستخدام التكنولوجيا.

👉 دراسة نوري (2018)

هدفت الدراسة إلى تحليل أهمية تطبيق التحليل الشبكي وطريقة ميل الكلفة (تحديد الأوقات المطلوبة للإنجاز، تحديد الوقت الفائض، تقليل الوقت الطبيعي، تقليل الكلفة) في تخطيط ومتابعة مشاريع البناء والتشييد (الوقت، التكلفة، الجودة). استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل فعالية التحليل الشبكي وطريقة ميل الكلفة في تقليل مدة وكلفة إنجاز مشاريع البناء والتشييد. أظهرت النتائج أن التحليل الشبكي يحسن كفاءة التخطيط والمتابعة، ويقلل مدة وكلفة المشروع، ويحسن جودة المشروع. وأشارت الدراسة إلى فعالية طريقة ميل الكلفة في تقليل مدة إنجاز المشاريع، مع ضرورة استخدامها بحذر لتجنب زيادة الكلفة. أوصت الدراسة باستخدام التحليل الشبكي في تخطيط ومتابعة جميع المشاريع، وتدريب مهندسي البناء على استخدام التحليل الشبكي وطريقة ميل الكلفة، وتوعية أصحاب المصلحة بأهمية هذه الأدوات.

👉 دراسة Al-Hamami et al. (2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الضمانات القانونية في عقد المقاولة وتقييم مدى تنظيم المشرع لهذه الضمانات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الضمانات التي يقدمها كلا طرفي عقد المقاولة، مثل ضمانات المقاول (ضمان العيوب الخفية، ضمان سلامة العمل، ضمان حسن التنفيذ) و ضمانات رب العمل (ضمان دفع الأجر، ضمان تسليم الموقع، ضمان توفير المواد اللازمة). أظهرت النتائج أن الضمانات القانونية تحفز المقاول على إنجاز العمل بدقة وكفاءة، وتحمي رب العمل من عيوب العمل، وتضمن التزام المقاول بالمواعيد المحددة، وتعوض رب العمل عن أي أضرار تلحقه. أشارت الدراسة إلى أن المشرع لم ينظم الضمانات القانونية بشكل موحد، مما يترك بعض الأمور للاجتهاد القضائي. أوصت

الدراسة بضرورة تنظيم الضمانات القانونية في قانون موحد، وتحديد الضمانات بدقة، وتوعية المتعاقدين بأهميتها.

تناولت الدراسة أهمية شبكات الأعمال في إدارة المشاريع وتقييم فعالية أسلوب تقييم ومراجعة البرنامج (PERT) وطريقة الفترة الحرجة (CPM) في التخطيط والسيطرة على المشاريع. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل فوائد استخدام شبكات الأعمال في إدارة المشاريع، مثل تقليل تكلفة المشروع، تقليل مدة المشروع، تحسين التنسيق بين الأنشطة، تحسين دقة التقديرات، وزيادة فعالية إدارة المخاطر. أظهرت النتائج أن أسلوب تقييم ومراجعة البرنامج (PERT) مناسب للمشاريع ذات الأنشطة غير المتكررة وغير المحددة بدقة، بينما تعتبر طريقة الفترة الحرجة (CPM) مناسبة للمشاريع ذات الأنشطة المتكررة والمحددة بدقة. أوصت الدراسة باستخدام شبكات الأعمال في جميع المشاريع، واختيار الأسلوب المناسب حسب طبيعة المشروع، وتدريب مديري المشاريع على استخدام شبكات الأعمال، وتطوير أدوات مساعدة لاستخدامها.

هدفت الدراسة إلى تحليل أهمية فن إدارة وتنظيم الوقت وتأثير إضاعة الوقت على الفرد والمجتمع. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ممارسات إدارة وتنظيم الوقت مثل التخطيط، التنظيم، تحديد الأولويات، التركيز، التحكم في الوقت، وضع جدول زمني. أظهرت النتائج أن إدارة الوقت تزيد من الإنتاجية والكفاءة، تحسن جودة العمل، تقلل التوتر والقلق، تحقق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتزيد الرضا الشخصي وتحقيق النجاح. كما أشارت الدراسة إلى تأثيرات إضاعة الوقت مثل الشعور بالندم والقلق، عدم تحقيق الأهداف، فقدان فرص العمل، والتأثير السلبي على العلاقات الاجتماعية. أوصت الدراسة بنشر ثقافة إدارة وتنظيم الوقت، تقديم برامج تدريبية، تطوير أدوات مساعدة، وخلق بيئة عمل داعمة.

تناولت الدراسة فاعلية إدارة الوقت في جامعة الموصل وتقييم تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على فاعلية إدارة الوقت في الجامعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل معوقات استخدام الوقت، مضيعات الوقت، والاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت. أظهرت النتائج أن مستوى فاعلية إدارة الوقت في جامعة الموصل متوسط، وأن معوقات استخدام الوقت ومضيعات الوقت تتأثر بسنوات الخبرة الإدارية، الدرجة الوظيفية، والمنصب الإداري. أوصت الدراسة بنشر ثقافة إدارة الوقت بين أعضاء هيئة التدريس، تقديم برامج تدريبية، توفير بيئة عمل داعمة، وربط إدارة الوقت بالقيم الأخلاقية والدينية.

9.1 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات

1.9.1 أوجه الاتفاق بين الدراسات:

تتفق معظم الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت على عدة نقاط رئيسية تتعلق بفوائد إدارة الوقت وتوصيات تحسينه. أولاً، تتشارك الدراسات في التأكيد على أهمية إدارة الوقت في تعزيز الإنتاجية والكفاءة، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. على سبيل المثال، دراسة مهداوي (2015) أبرزت أن إدارة الوقت تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، مما يؤدي إلى تقليل التوتر وزيادة الرضا الشخصي. كما أكدت دراسة بوخطوة (2021) على نفس الفوائد، مشيرةً إلى أن إدارة الوقت تؤدي إلى تحسين جودة العمل وتقليل التوتر، بالإضافة إلى تعزيز السعادة في الحياة.

ثانياً، تتفق الدراسات أيضاً في المنهجية المستخدمة، حيث اعتمدت معظمها على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ممارسات إدارة الوقت مثل التخطيط، والتنظيم، وتحديد الأولويات. على سبيل المثال، دراسة حنفي (2015) استخدمت هذا المنهج لتحليل كيفية استثمار الوقت لتحقيق النجاح والإبداع، وهو ما يتماشى مع منهجية الدراسات الأخرى مثل دراسة الجاسر (2022) التي حللت إدارة الوقت من منظور إسلامي.

ثالثاً، تتشارك الدراسات في التوصيات التي تقدمها، حيث توصي جميع الدراسات بضرورة نشر ثقافة إدارة الوقت، وتقديم برامج تدريبية، وتطوير أدوات مساعدة، وخلق بيئة عمل داعمة. على سبيل المثال، أوصت دراسة فاضل (2023) بضرورة تدريب مديري المشاريع على مهارات إدارة المخاطر، وهي توصية مشابهة لتوصيات الدراسات الأخرى التي تدعو إلى تعزيز ثقافة إدارة الوقت وتوفير برامج تدريبية.

أوجه الاختلاف بين الدراسات:

من ناحية أخرى، هناك اختلافات ملحوظة بين الدراسات في سياقات مختلفة. على سبيل المثال، دراسة الجاسر (2022) تناولت إدارة الوقت من منظور إسلامي، موضحةً كيف يمكن لإدارة الوقت أن تساهم في تحقيق الأهداف الدينية والتطور الحضاري، بينما تناولت دراسة بوخطة (2021) إدارة الوقت من منظور عام دون التطرق إلى السياق الديني. كما أن النطاق الجغرافي يشكل بُعداً أساسياً في هذه الاختلافات؛ حيث ركزت دراسة الجاسر على السياق السعودي، بينما تناولت دراسات أخرى مثل دراسة الأشقر (2020) الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الأردن، ودراسة سباب (2022) تأثير مشاريع الحكومة الإلكترونية في الدول العربية.

10.1 الفجوة البحثية:

من خلال استعراض هذه الدراسات، تتضح فجوة بحثية تتعلق بأثر إدارة الوقت على إنجاز المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص في مدينة الرياض. بينما تناولت الدراسات السابقة جوانب متعددة لإدارة الوقت وفوائدها في سياقات متنوعة، إلا أنها لم تعالج بشكل محدد كيف يمكن لإدارة الوقت تحسين إنجاز المشاريع الحكومية في السياق السعودي. لذلك، هناك حاجة لدراسات تطبيقية تستكشف تأثير استراتيجيات إدارة الوقت على فعالية إنجاز المشاريع الحكومية، مع التركيز على التحديات والفرص الخاصة بالسياق السعودي.

11.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تشكل المنطلقات النظرية الأساس الذي يُبنى عليه البحث العلمي، وتساهم في تحديد الأطر والمفاهيم الأساسية التي تساعد في فهم وتحليل المشكلة البحثية. في هذه الدراسة، يتم التركيز على تأثير تخطيط المشروع بأبعاده المختلفة ومستوى المخاطرة على نجاح المشاريع الإنشائية في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. يمكن تقسيم المنطلقات النظرية إلى عدة محاور رئيسية:

[1] إدارة المشاريع

إدارة المشاريع هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ضمن قيود معينة مثل الوقت، والتكلفة، والجودة. وتشمل عمليات إدارة المشاريع خمس مجموعات رئيسية: البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والإغلاق. من بين هذه العمليات، يُعتبر التخطيط أحد العناصر الحيوية الذي يحدد مسار المشروع ويؤثر بشكل كبير على نجاحه. (Project Management Institute, 2017) (PMI, 2017)

[2] أبعاد تخطيط المشروع

تشمل أبعاد تخطيط المشروع عدة جوانب أساسية، منها: (Kerzner, 2017)

- تطوير دراسة الجدوى: تقييم الجوانب الفنية والاقتصادية للمشروع قبل البدء به لضمان جدواه وإمكانية تنفيذه بنجاح.
- تخطيط النطاق: تحديد جميع الأعمال المطلوبة لإكمال المشروع بشكل ناجح، بما في ذلك تحديد الأهداف، النتائج الرئيسية، والمهام.
- تطوير خطة الأساس: وضع خطة تفصيلية تشمل الجداول الزمنية، الموارد المطلوبة، والتكاليف المتوقعة.

– تخطيط المخاطر: تحليل المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بهدف تقليل تأثيرها على المشروع.

[3] إدارة المخاطر

تُعتبر إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من تخطيط المشاريع، حيث تتضمن عملية تحديد، تقييم، وإدارة المخاطر التي قد تواجه المشروع. تساعد الإدارة الجيدة للمخاطر في تقليل احتمالية حدوث المشكلات وتخفيف تأثيرها إذا وقعت. يتم تصنيف المخاطر عادةً إلى فئات تشمل المخاطر المالية، المخاطر التشغيلية، المخاطر التقنية، والمخاطر البيئية (Hillson, 2012).

[4] نجاح المشاريع

يُقاس نجاح المشاريع عادةً بتحقيق الأهداف المحددة في الوقت المناسب، ضمن الميزانية المحددة، وبالجودة المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر رضا العملاء مؤشراً هاماً على نجاح المشروع. يمكن أن يؤدي التخطيط الجيد وإدارة المخاطر الفعالة إلى تحسين هذه المعايير بشكل كبير (Shenhar, & Dvir, 2007).

12.1 المنهجية وطرق البحث:

انطلاقاً من الهدف الرئيسي للدراسة والذي يتمركز حول الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها الموضوعية، وقياس أثر متغيراتها، فقد اعتمدت هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بأنه طريقة لدراسة الأحداث والظواهر الموجودة والمتاحة، والقابلة للقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل مع هذه الظواهر يحللها، ويحدد مدى ارتباطها مع غيرها من الظواهر (العبد الله، 2018)، وذلك لدراسة تأثير التخطيط على نجاح المشاريع .

وللوصول إلى هذه الغايات تم استخدام الأسلوب الكمي لضمان الحصول على منهج أكثر قبولاً ودقة، لكونه يساهم في تحقيق مستويات عالية من الموثوقية للبيانات التي تم جمعها، والتوصل إلى استنتاجات أكثر موضوعية، لذلك اعتمدت الدراسة الحالية على هذا الأسلوب القائم على إجراء المسح

الميداني من خلال استخدام أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض (الاستبانة)، والحصول على البيانات اللازمة من مصادرها، وتحليلها ومعالجتها للوصول إلى النتائج والتوصيات التي يؤمل أن تقدم تحسينات ملموسة للواقع.

13.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

14.1 أدوات الدراسة :

تعريف أداة البحث بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات للإجابة عن تساؤلات البحث صحيح تمامًا. والاستبانة هي نوع معين من هذه الأدوات، وتُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث." وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

1.14.1 القسم الأول (المتغيرات الديمغرافية):

يتضمن معلومات عن خصائص الأفراد المشمولين في الدراسة مثل النوع (ذكر/أنثى)، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي أو الوظيفة التي يشغلونها. هذه المتغيرات تساعد في تحليل النتائج بناءً على خصائص العينة المدروسة.

2.14.1 القسم الثاني (متغيرات الدراسة المستقل والتابع):

يتضمن فقرات وأبعاد تقيس المتغيرات التي يدرسها البحث، وتتمثل في المتغير المستقل (المتغير المفسر أو المؤثر) والمتغير التابع (المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل). يتم تصميم هذا القسم بدقة لضمان

أنه يغطي كافة جوانب المتغيرات المهمة للبحث ويساهم في تحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى الاستنتاجات المناسبة.

باستخدام هذه الاستبانة، يمكن للباحثين جمع البيانات اللازمة لتحليلها واستنتاج العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المختلفة في دراستهم.

15.1 حدود الدراسة :

- **حدود موضوعية :** تركز الدراسة بقياس تأثير إدارة الوقت وابعادها إدارة الوقت (تخطيط الوقت - تحديد الأولويات والأهداف - مضيعات الوقت) وأثرها في إنجاز المشاريع الحكومية بأبعادها (بدء المشروع - تخطيط المشروع - تنفيذ المشروع - اغلاق المشروع)
- **حدود مكانية :** تقتصر الدراسة على المشاريع الحكومية بمدينة الرياض.
- **حدود زمانية :** يتم إجراء الدراسة خلال عام 2024.
- **حدود بشرية :** تركز الدراسة على مديري المشاريع والمختصين في إدارة المشاريع والمهندسين العاملين في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الوقت

1.1.2 تمهيد:

لقد تم دمج الإدارة والوقت في مصطلح إداري واحد سعى بن إدارة الوقت من أجل الوصول إلى طريق تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وهذا لأنه مهم في انجاحها، كما أنه لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق غاياتها دون الاهتمام بعنصر الوقت، والذي بدوره بحاجة إلى إدارة ليتم استغلاله بأفضل الطرق.

ونظرا لأهمية الوقت ألا أنه بعد مشكلة من المشكلات الهامة التي تواجهه الإنسان في المجتمعات الحديثة حيث تظهر أعراض السرعة والقلق والتوتر نتيجة لانعدام القدرة على إدارة الوقت بالشكل الأمثل مما يزيد من درجة الضغوط التي يتعرض لها الأفراد، ومن هنا نشأت أهمية إدارة الوقت فقد أصبح من المعايير الأساسية التي من خلالها يتم تحديد نجاح وفعالية العمل الإداري، وبالتالي فإن عدم استغلال الوقت بالطريقة الصحيحة يؤدي إلى العديد من المشاكل التي تؤثر على موارد أي مؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية ومن خلال عدم استغلال الوقت تظهر عوامل خطيرة في العمل الإداري ترتبط بالفساد والتغيب والتسبب عن العمل وعدم تحمل المسؤولية، فقد بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت في نهاية الخمسينيات وكانت أول محاولة للكاتب مكي (1958) حيث وضع كتابة بعنوان (the management of time) وكان أهم عباراته في الكتاب إذا كنت تشعر بنقص وقتك أثناء قيامك بعملك فهذا مؤشر أن مهاراتك تتجه نحو العدم (الفقي، 2008).

2.1.2 تعريف الوقت اصطلاحاً

من الصعب تحديد مفهوم معين للوقت، وبشكل عام يحدد مفهوم الوقت من خلال العلاقة المنطقية الارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، وبغير عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك يعتبر الوقت وحدة قياس (مجيد، 2012)

وعرفه الكسواني (2018) بأنه الأساس التي تقاس عليها حياة الافراد، والنشاط الفردي يعكس حقا الشخصية.

ويرى الرشيد (2013) أن الوقت مورد أساسي من موارد الشعوب، فالفرد لا يمكنه خلق الوقت، لذا يجب على الافراد المحافظة عليه ومعرفة كيفية استغلاله بالطريقة المثلى.

ووصفه علوان (2009) بأنه مادة تشبه المعجون، يمكن تكوينه بأكثر من شكل الخدمة وتحقيق غاياتنا، ولمصلحتنا علينا أن نحدد كيف سيستخدم بحيث يعود علينا بالفائدة، ويجب علينا السعي لتحقيق ذلك.

ويستنتج الباحث مما سبق أن الوقت هو المعيار للإدارة، وهو مورد أساسي من موارد الشعوب يتطلب استغلاله بالشكل المطلوب لتحقيق منفعة للأفراد.

3.1.2 تعريف إدارة الوقت

يختلف تحديد المختصين لمفهوم الوقت تبعاً لاختلاف قيمهم ودوافعهم وتخصصاتهم واحتياجاتهم، فالوقت متوفر بالتساوي لجميع الأشخاص دون زيادة أو نقصان لأحدهم، ويكمن الاختلاف في طريقة استغلاله، ويتم توجيه سلوك الإنسان وفقاً للبيئة الاجتماعية بما في ذلك سلوكه اتجاه الوقت، إضافة إلى الدور الذي تلعبه الظروف المحيطة بالأفراد في تكوين قيمهم اتجاه الوقت لذلك لا يستطيع المختصون بهذا المجال وضع تعريف محدد للإدارة الوقت، فالتعريفات كما سبق تختلف من شخص لآخر حسب الدوافع والاحتياجات والثقافات التي ينتمون إليها وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:

ويرى مسعود (2012) أن "إدارة الوقت هي عملية استغلال واستثمار الوقت المتاح والمواهب الشخصية الموجودة لدينا للوصول للغايات المهمة التي تسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين احتياجات الجسد والروح والعقل".

ويرى الكسواني (2018) في تعريفه لإدارة الوقت أنها لا تسعى إلى التعديل ولا إلى التغير للوقت، بل إلى الطرق التي تستخدم لاستثماره بالشكل المناسب، والسعي إلى التقليل من الوقت الضائع والمهدور دون فائدة أو إنتاج من خلال رفع إنتاجية العمل خلال الوقت المخصص للعمل.

وترى عقله (2014) أن إدارة الوقت هي عبارة عن علم وفن الاستخدام الصحيح للوقت، واستغلال الوقت بالشكل المطلوب، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال، وهي لأهم عنصر متاح للعمل في المشروع، فإذا لم نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء.

وعرف العلاق (2009) إدارة الوقت بأنها إدارة الذات، وأن المدير الفعال هو من يضع أولى اهتماماته أثناء وضع الخطة إلى عنصر الوقت قبل البدء بالمشروع، وأن الوقت يعد من أهم الموارد المتوفرة، فإن لم تتم إدارته فمن الصعب إدارة أي شيء آخر.

وتعرف الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بأنها طرق تستخدم الأسلوب العلمي الاحتواء الوقت بهدف الاستفادة منه أو استثماره لتحقيق أهداف معينة (العلاق، 2009).

ويرى الصرايرة واحميد (2010) أن إدارة الوقت هي عمل عملية تحديد الطرق استخدام الوقت في العمل عملية : الفترة زمنية محددة في المستقبل وهي عملية دقيقه جدا، قد تكون ليوم أو الأسبوع أو الشهر، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون مرجعاً مساعداً أثناء العمل.

ويرى عبوي (2006) أن إدارة الوقت هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم واستثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال.

كما عرفها الصيرفي (2009) على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت، مما يساعد في الاختبار الصحيح عند تنفيذ المهام والقيام بأعمال مختلفة في وقت قصير.

من خلال التعاريف السابقة يستطيع الباحث تعريف إدارة الوقت بأنها عملية تخطيط تنظيم، توجيه، تنسيق والرقابة على الوقت الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، مما يساعد في تحقيق الأهداف المسطرة، وفي أقصر وقت ممكن.

4.1.2 أنواع الوقت

حيث تم تقسيم الوقت إلى أربعة أقسام رئيسية هي: الوقت الإبداعي والوقت التحضيري والوقت الإنتاجي والوقت غير المباشر أو العام.

(1) الوقت الإبداعي

هو الجزء المخصص للتخطيط المستقبلي والتفكير والتأمل بالإضافة إلى تنظيم الأعمال وتقويم مستوى الإنجاز، ويعتبر هذا الجزء ثميناً للغاية لأنه يسهل عملية الوصول إلى الأهداف المرسومة، فإن غيابه وعدم تنظيمه قد يؤدي إلى فشل العمل أو المهام بأكملها (عقلة، 2014).

(2) الوقت التحضيري

يمثل هذا الجزء الفترة الزمنية التحضيرية التي تأتي قبل البدء في تنفيذ المهام، ويخصص هذا الجزء في تجميع البيانات، أو حقائق معينة، أو تجهيز أدوات أو قاعات، أو مستلزمات مكتبية مهمة قبل البدء في العمل، ويجب على الإداري تخصيص وقت كافٍ لهذا الجزء لأنه قد يتسبب بخسائر اقتصادية كبيرة إذا لم تتوافر بيانات دقيقة وصحيحة للعمل (فرح، 2007).

(3) الوقت الإنتاجي

برى علوان (2009) ان الوقت الإنتاجي يتمثل في الفترة الزمنية التي تستغرق في تطبيق خطة العمل التي تم وضعها في الوقت الإبداعي والتحضير في الوقت التحضيري، ولزيادة الفائدة من الوقت يتوجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج، أو تطبيق العمل وبين الوقت الذي يستغرق في التحضير والإبداع، فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بعد معين، فإنه تبين أن كثير من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المؤسسة، وهذا يعني أن الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما يعتبر محدود أو قليل نوعا ما. ومن هنا يجب التوازن بين الجزئيين لضمان الاستثمار الأمثل لكافة الموارد الموجودة بما فيها عنصر الوقت.

ويقسم الكسواني (2018) الوقت الإنتاجي بصفة عامة إلى قسمين رئيسيين هما:

1. وقت الإنتاج العادي أو غير الطارئ أو المبرمج.
2. وقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ أو غير المبرمج.
3. الوقت غير المباشر أو العام

يختلف إدراك الافراد لمفهوم الوقت، فكل فرد له شعور معين اتجاه ماهية الوقت، ولكن فقط المختصين في هذا المجال يمكنهم تعريفه بشكل دقيق، هناك عدة مفاهيم للوقت تختلف باختلاف الظواهر التي تشير إليها، فقد قام العلماء بتقسيم الظواهر الموجودة في الكون إلى عدة مستويات حسب درجة تعقيد كل ظاهرة بدأ من الظواهر المادية، ثم الظواهر النباتية، وتلها الحيوانية والإنسانية، ثم المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، إلى الظواهر الميتافيزيقية (ما وراء الطبيعة) (زيدان ،2011). وكذلك يمكن تقسيم إدارة الوقت إلى نوعين هما :

أولاً: إدارة وقت الأفراد

هي ما يستطيع المدراء من القيام به لاستخدام أفضل الإمكانيات والموارد الموجودة لرفع إنتاجية الأشخاص وزيادة معدلات الأداء، والقيام بخفض معدلات الوقت المهدور والضائع إلى أدنى حد عن طريق

إدراك وتفهم أهمية الوقت، وأن ما هدر منه لا يعود علينا أن نستخدمه بشكل واعي بالتركيز على عاملي التخطيط والتنظيم، وهو عنصر متاح ويملكه الجميع بنفس المقدار، يتم توزيعه بالتساوي على كل الأشخاص، والإدارة الفعالة هي التي تستطيع توجيه الأشخاص إلى إدارة وقتهم بطرق أكثر كفاءة وفعالية (حفصة، 2017).

ويرى الكسواني (2018) أن إدارة وقت الأشخاص بأنه مهارة تمكين المرؤوسين على أداء الأعمال بالصورة المطلوبة، في الوقت المطلوب، لتحقيق الغايات المطلوبة، وحتى يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة عند إدارة وقت الأفراد يجب توافر عدة عناصر رئيسية هي:

- إدارة المديرية بأهمية تطوير الأشخاص
- رغبة الأشخاص الصادقة بضرورة التطوير
- وضوح الأهداف، والابتعاد عن الغموض أو عدم التحديد كأن تقول نريد في رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين، دون ذكر مقياس أو معايير يمكن الرجوع إليها.

ثانياً: إدارة وقت المؤسسات

تعد إدارة الوقت من الركائز الأساسية في تحقيق الأهداف الناجحة حيث تطمح دائماً المؤسسات إلى استغلال واستثمار القدر الأكبر من وقت العاملين، وتعليمهم كيفية استخدام الوقت بكفاءة وفاعلية، وبالتالي زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة، فإدارة وقت المؤسسات هي مجموعة عمليات وعناصر وأدوات وإجراءات مترابطة ومتداخلة ومتكاملة، فمنها ما مرتبط بالجانب السلوكي الموصول بالعادات والتقاليد، ومنها بالجانب الإدراكي للمفاهيم والقيم المتكونة عبر سلسلة من التجارب والأحداث، وجانب يطلق عليه اسم روح المؤسسة وحسها الداخلي الذي تعارف عليه الموظفين، والمدراء وكل العاملين داخل المؤسسة، وترتبط المهارات والمعارف الإدارية المستفادة عبر الزمن، والمستفيد بشكل مباشر من علم إدارة الأعمال، علم الاجتماع الصناعي، علم النفس، علم الإحصاء التطبيقي والنظري وعلوم الاقتصاد والمحاسبة الإدارية، وتتأثر إدارة وقت المنظمات كذلك بالبيئة الداخلية للمنظمة كالتهيؤ الإضاءة، حجم الضوضاء، نوع وطبيعة علاقات المستوى الرسمي والمستوى غير الرسمي (الموازي)، أو وجود أجواء من القهر

والإجبار، أو تسود علاقات التسامح والثقة والمحاسبة على الأداء والإنجاز ومراعاة للأخطاء والضعف البشري، وتتأثر أيضا بطبيعة وأنواع الأنشطة داخل المنظمة وعلاقات الأجزاء ببعضها ثم علاقة الجزء بالكل، فلا توجد حركة أو عمل قائم بذاته في العملية الإدارية، فهناك علاقات تتسم بالتنسيق والتبادل، ومنها ما يخضع للقرارات والتوجيهات الصادرة بشكل مباشر، ومنها ما يتأثر بشكل غير مباشر. كما تتأثر إدارة وقت المؤسسات بشكل رئيسي بالبيئة المحيطة (الخارجية)، والتأثير الذي يعرف بـ (back feed) ومنظومة القوانين العقلية والسياسية السائدة التي تعمل في إطارها المؤسسة. (مسعود، 2016)

5.1.2 أهمية إدارة الوقت

أشار العمامرة (2002) أن أهمية إدارة الوقت تتلخص في النقاط التالية:

1. تعتبر إدارة الوقت معيار مهم لمدى نجاح الفرد أو المؤسسة في تحقيق الأهداف.
2. تساعد على فهم الفرد أو القائد لسلوك من حوله وفهم حاجاتهم ومطالبهم.
3. تربط بين كل مهمة وهدف يسعى الإنسان لتحقيقه.
4. تساهم في استثمار المدخلات بطريقة مناسبة وأكثر فاعلية.
5. تحتم وجود أهداف قابلة للقياس والتقييم في ضوء معيار الوقت.

ويرى الشافعي (2002) أن أهمية إدارة الوقت تقلل الكثير من الجهد الذي يصيب الأفراد أثناء تأديتهم لأعمالهم، وتساعد الفرد في الوصول لأهدافه بجميع جوانب حياته، وترفع مستوى الإنتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع، وتحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة.

وترى الباحثة أن أهمية إدارة الوقت لدى معلمي التربية الرياضية تتلخص في النقاط التالية:

1. أن إدارة الوقت تعد معياراً مهماً لمدى نجاح المعلم في تحقيق أهدافه.
2. تساعد إدارة الوقت المعلم على تخصيص وقتاً لكل مهمة يقوم بها.
3. تمكن المعلم من إدراك المهام الهامة في العمل والتركيز عليها للوصول لنتائج.

4. تمكن المعلم من التفكير بحلول إيجابية للمشكلات التي قد تواجهه.

5. تجعل المعلم قادراً على تحمل المسؤولية في كل ما يقوم به.

يتضح مما سبق أن إدارة الوقت ذات أهمية بالغه في تحديد أهداف الأفراد والمؤسسات التعليمية وتحقيقها. كما أنها تعد معياراً للحكم على هذه الاهداف إلى جانب أنها تعد معياراً للإنجاز.

حيث أكد عليان (2010) أن الإدارة الصحيحة للوقت هي الإدارة السليمة والفعالة للموارد والكوادر البشرية، وتعرف ادارة الوقت بأنها علم استثمار الزمن المتاح بشكل فعال وهي عملية كمية ونوعية معا فهي لا تنظر للماضي ولا ترتبط بالحاضر وإنما هي أساس جميع العمليات الموجهة للمستقبل. ويرى الأحمدى (2004) أن مصطلح ادارة الوقت من منظور المدرسة الكلاسيكية في الفكر الاداري يتضمن العناصر التالية:

1. الزمن المخصص للعمل وهو الذي يسمى بوقت العمل.

2. مقدار العمل الواجب تحقيقه خلال ذلك الوقت.

3. مقدار العمل المنجز خلال الوقت المقدر له.

ومن ذلك تستنتج أن إدارة الوقت تعنى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وأنها عملية مستمرة ويجب توافر الرغبة في التحسين والتطوير وأيضاً تتطلب التخطيط والتحليل والمتابعة وأعادته التقييم.

6.1.2 أساليب إدارة الوقت

تتنوع أساليب إدارة الوقت، لكن معظمها يصب في مصلحة الاستثمار الأمثل للوقت ومن تلك الأساليب كما حددها الاحمدى (2004)

← أولاً: الإدارة بالأهداف: إن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على روح الفريق الواحد كالعامل الجماعي ضمن مجموعات منظمة، والمشاركة الفعالة بين المعلم والمدير بهدف تحقيق أهداف المنظومة التعليمية.

ومن هنا فإن أسلوب الإدارة بالأهداف يتوافق تماماً مع المنهج العلمي المطلوب في إدارة الوقت المكون الأول - يركز على أهداف أو نتائج الأعمال معينة، يسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة والمكون الثاني يركز أيضاً على ضرورة تحديد الأهداف العلمية والشخصية التي يسعى لتحقيقها خلال وقت محددة.

⇐ ثانياً : إدارة الذات يركز مفهوم الإدارة الذاتية على وجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يستطيع من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية لديه من أجل الوصول إلى أفضل النتائج على مستوى الخاص، أو على مستوى المنظمة بشكل عام، وذلك بغية تحقيق أفضل الإنجازات وتحقيق المهام.

تعد إدارة الذات صفة من صفات الإشراف الجيد، ويجب على الإداري أو المعلم معرفة عدد من النقاط المهمة ومنها :

- الوقت هو المال
- الوقت لا يمكن استرجاعه.
- الوقت مقدر للجميع بالتساوي.
- يمكن استخدام الحد الأقصى من الوقت.
- من السهل إضاعة الوقت.

⇐ ثالثاً: الإدارة بالتفويض الإدارة بالتفويض تتميز بأنها أفضل وسيلة هادفة للاستفادة من القدرات ومواهب وخبرات المرؤوسين، ولتوسيع مجال تأثير الرئيس في مرؤوسيه، وإذا كان التفويض أمراً ضرورياً في الحالات الاعتيادية، فمن الأولى أن يكون أكثر ضرورة واستخدام في الحالات الطارئة التي لا تتحمل التأخير، وليستذكر الرئيس أن قيامه بالعمل بنفسه في كافة المهام خسارة للجميع، إذ لا يمنع من تفويض بعض المهام شخصاً آخر ذو خبرة ودراية في نفس المجال، ويكون مفوضاً من قبل الرئيس لإتمام الواجبات المكلف بها.

ولكي تتم عملية التفويض بالشكل المطلوب لابد لها من توافر الشروط الآتية كما حددها أبو

شيخه: (2010)

- منح السلطة والمسؤولية الكاملة من المفوض إلى المفوض إليه، وذلك لتحقيق ما حدد إليه
- وجود القوة التنفيذية المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المهمة المفوض بها في قرار التفويض.

- إتاحة الوقت الكامل والفرص المتاحة للمفوض إليه لإنجاز ما يراه مناسباً بشأه.

← رابعا: الإدارة بالمشاركة: من الأساليب الإدارية الحديثة أسلوب الإدارة بالمشاركة التي زاد الاهتمام

بها في الأونة الأخيرة بسبب الآثار الإيجابية من خلال إشراك العاملين في الإدارة وصنع القرار والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ، حيث أن إشراك العاملين في الإدارة ذو فاعلية قوية من وجهة نظر الإدارة السليمة.

ويتبين من ذلك أن الإدارة بالمشاركة هي اندماج الأفراد عاطفيا وعقليا في مواقف الجماعة مما يزيد مساهمتهم في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها.

وقد تطور مفهوم الاشتراك في الإدارة نتيجة عاملين هما:

- شعور العامل بالحاجة إلى التعاون مع المدير.
- وجود قناعة لدى الإدارة بمبدأ التعاون بين الرؤوس والمرؤوسين.

7.1.2 أقسام عملية إدارة الوقت

بعد الرجوع إلى العديد من المراجع العلمية المختصة بإدارة الوقت وجدت الباحثة أن أقسام عملية

إدارة الوقت تنقسم إلى:

أولاً: التخطيط الوقت

الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة هي التخطيط التي يتم من خلالها وضع الأهداف، وصنع القرارات، والتفكير في المستقبل، فالتخطيط المسبق والجيد يختصر الوقت اللازم لتحقيق الأهداف من خلال تحديد الوقت المقدر واللازم لإنجاز كل جزء منها (رابح، 2018). وتعد عملية التخطيط في أساسها عملية مستمرة تقوم على اتخاذ القرارات، وتركز أكثر على المستقبل وتأخذ بعين الاعتبار الماضي والحاضر، وتبدأ عند الانتهاء من تحديد الهدف بدقة ووضوح (حسان والعجمي 2007)

ولا بد أن يكون لكل معلم خطة، أو جدول محدد يبين ماذا سينجز خلال الحصه اليومية أو خلال الفصل الدراسي، فمهمة المعلم هي اعطاء كل طالب حقه اثناء الحصه ورفع مستوى اللياقة البدنية والمهارات لديهم أن معظم المعلمين لا يحصلون على النتائج التي يرجونها من تدريسهم، ليس لأنهم لا يبتلون الجهد بل لأنهم لا يحسنون تنظيم وتوزيع وقتهم أثناء الحصه التدريسية (الخولى، 2000)

ثانياً : تنظيم الوقت

يعتبر التنظيم الوسيلة التي من خلالها يتم إنجاز الأهداف، فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب وتنسيق الجهود البشرية، وتصنيفها من أجل الوصول إلى الغايات المنشودة (الدوري وآخرون، 2012). وترى فرح (2007) أن تنظيم الوقت من أهم أساسيات النجاح، فالتنظيم يستطيع الفرد من خلاله تنفيذ أعماله بشكل أسرع وبمجهود أقل.

ثالثاً : توجيه الوقت

تتخذ وظيفة التوجيه مكانة خاصة كعنصر من عناصر العملية الإدارية، باعتبار أنها تتعلق بالكيفية التي من خلالها يستطيع المعلم تحقيق أهدافه. وتبرز أهمية الوقت في التوجيه مراحل تنفيذ المهام لضمان تحقيق الاهداف بالشكل المخطط له وفي الوقت المتاح، إذ إن دور التوجيه يتخطى إطار استخدام الوقت إلى آفاق التفعيل الاستثماري للوقت، وهذا يتطلب تحديداً للالتزامات العملية في نطاق العمل

والالتزامات الاجتماعية والعائلية ضمن الوقت المحدد والمتاح الذي يعد من الموارد المهمة الواجب أخذها بالحسبان الرحيمي والمارديني (2014)

رابعاً: الرقابة على الوقت

الرقابة عنصر مهم وأساسي من عناصر العملية الإدارية التي لا يتم اكتمالها إلا من خلال أداء المهمات بشكل علمي وعملي، يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء الدوري وآخرون، (2012). فالرقابة على الوقت تعنى مدى الالتزام بالخطوة التي تددت قبل ذلك، وأيضا تعني مدى الالتزام بالمبادئ العامة والاساسية للتعامل مع الوقت، وتعنى كذلك المراجعة المستمرة، وتتضمن عملية الرقابة مقارنة السلوك الحالي بالسلوك المخطط، واكتشاف حجم الانحراف عن مسار خطة العمل، وتقييم واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة حمودة (2009)

ويرى الباحث أن أهمية الرقابة بوصفها عملية منتظمة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للتوجه المحدد مسبقاً في خطة العمل، وذلك للتعرف على جوانب الخطأ والضعف والانحراف، وإيجاد الحلول المناسبة لتفادي تكرار وقوعها في المستقبل.

8.1.2 مضيعات الوقت

يعاني الكثير من المعلمين من مضيعات الوقت أو مقاطعاته، مما يضعف ويقلل من إنجازهم طوال الفترة الدراسية المقررة، لذا يجب على المعلمين التعرف على الاسباب التي تؤدي الى هذه المضيعات وتحديد هذه المعوقات، حتى يتم التخلص منها، ومعرفة الطرق للتعامل معها (مختار، 2014)

يعرف مسعود (2012) مضيعات الوقت بأنها كل ما يمنع المعلم من تنفيذ مهامه، وتحقيق أهدافه بشكل فعال في الزمن المحدد.

إن العملية الإدارية تتكون من وظائف متتابعة ومرتبطة، وهي التخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة، وترتبط بكل وظيفة أسباب وعوامل رئيسة تؤدي إلى ضياع الوقت واستنزافه على النحو الآتي:

أولاً: مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط، وحددها تركي وإبراهيم ورسن (2015) بالآتي:

- عدم وجود أهداف أو خطط يومية.
- عدم وجود جدول للحصص.
- النسيان، وهذا يحدث لأن الفرد لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات.
- عدم وجود أولويات اثناء الحصة.
- عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام.
- تقديرات غير واقعية للوقت.

ثانياً: مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم، حددها مجيد (2012) بأنها :

- خلل وضعف في الانضباط الذاتي
- كثرة الأعمال الورقية .
- محاولة القيام بأمور كثيرة في وقت واحد.
- عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.
- التنصل من المسؤولية.

ثالثاً: مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه، وأشار إليها مسعودي (2016) بالنقاط التالية:

- التركيز على التفاصيل الصغيرة .
- صعوبة التكيف والتنسيق بين الطلاب بعضهم بعضاً، وقيام كل منهم بتكوين مجموعات
- غياب روح المشاركة والمبادرة الذاتية نحو تحديد وإصلاح الأخطاء ومعالجتها .
- تعصبية وبالتالي عدم المقدرة على الالتزام بالخططة الموضوعية.
- ضعف القدرة على حل الخلافات بين الطلاب التي تعد بمنزلة مرض قاتل للعلاقات الطيبة.

رابعاً: مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة، وتتمثل في الآتي (مختار، 2014)

- مقاطعات الآخرين وأشغالهم.
- عدم القدرة على قول "لا" سلماً كان على صعيد مستوى الإدارة العليا أو الطلبة
- التكاسل والتأجيل.
- الافتقار للرقابة الذاتية المدركة لمدى خطورة حدوث الخطأ، والعمل على تداركه قبل وقوعه .
- ترك المهام دون إنجازها بالوقت المطلوب.
- كثرة الأخطاء وتدني مستوى الأداء وعدم العمل على معالجتها.

ويؤكد ترومان وهارتلي (1996) (Trueman & Hertley) أن مضيعات الوقت هي مصيدة للوقت، وأن المعلمين الذين لا يخضعون وقتهم للتخطيط والتنظيم يواجهون معوقات من بينها الفوضى وضعف الانضباط الذاتي، وعدم الاستقرار، وعدم وضوح الهدف، والإخفاق في تحديد الأولويات، وترك المهام دون إنجازها.

المبحث الثاني: المشاريع الحكومية

1.2.2 مفهوم المشروع وإدارته

مفهوم المشروع: إن المشروع نشاط بشري منظم يهدف إلى إنجاز هدف معين في فترة زمنية محددة بدايتها ونهايتها مُحدّدة وباستخدام موارد متنوعة من العاملين والمستلزمات الفنية والطاقة والموارد الأولية والموارد المالية أو أية بيانات ومعلومات لازمة لعملية الإنجاز (الكرعاوى وعلى، 2022)

أما جمعية إدارة المشروع البريطانية (PMA)، فقد عرفت المشروع بما يأتي: مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وأهداف محددة في إطار معايير الكلفة والزمن والجودة (الفضل، 2022)

وعرف أيضاً بأنه عبارة عن مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق إنجاز محدد، لمرة واحدة، وذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة، ويتم إنجازه خلال فترة زمنية محددة وفي حدود ميزانية مالية محددة.

ويعرف معهد إدارة المشروع (2001) المشروع بأنه: مبادرة أو مقابلة مؤقتة لإنتاج أو تقديم منتج، أو خدمة أو نتيجة فريدة، وهذا يعني أن المشروعات تنجز فقط لمرة واحدة، وإذا تكررت فإنها ليست مشروعاً.

2.2.2 مفهوم إدارة المشروع

نتيجة التقدم الاقتصادي والتكنولوجي نشأت الحاجة إلى إدارة المشاريع باستخدام أساليب متطورة، وقيام العديد من أصحاب العمل والمستثمرين بالاستعانة بإدارة المشاريع لضمان إنجاز المشاريع مع ضرورة الالتزام بشروط محددة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (عثمان، 2015)

وتعرف إدارة المشروع بأنها مجموعة المبادئ والأساليب والطرق التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط مراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية، كما تشتمل إدارة المشروع على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع، ووضع برنامج زمني مناسب لتنفيذه وإكماله، والحصول على الموارد اللازمة له، واختيار القرارات الأنسب، وإجراء عملياته الرقابة، وإعادة التخطيط بفاعلية تامة، كما تساعد تلك المجموعة من المبادئ والأساليب والطرق على إتمام المشروع وفق البرنامج الزمني المحدد، وضمن حدود الموازنة المرسومة، وبالتطابق الكامل مع المواصفات والشروط الموضوعية الخاصة بالمشروع (نجم، 2013، 68،

3.2.2 أهمية إدارة المشاريع

إن أهمية إدارة المشاريع تتمثل في ما يأتي (إبراهيم والعتيبي ، 2021)

1. تساعد إدارة المشاريع على إنجاز أعمال أكثر وبوقت أقل وبعنصر بشري أقل.
2. ترفع من مستوى كفاءة وفاعلية المنظمة.
3. تدعم المديرين بمجموعة فعالة من الوسائل لمواجهة العقبات التي تعترضهم خلال مرحلة التنفيذ للمشروع.
4. ترفع من مستوى جودة العمليات والخدمات الخاصة بالمنظمة.
5. تخفض من مستوى الصراعات داخل المنظمة.
6. تساعد على معرفة الأعمال التقنية التي تحتاج أدائها في جميع مراحل المشروع.
7. توضح كيفية الرقابة على كل مرحلة من مراحل المشروع، والمصادقة عليها.

4.2.2 أهداف إدارة المشاريع

إن أهداف إدارة المشاريع تنقسم إلى ما يأتي: (العلي، 2016)

1. الأهداف العامة للمشاريع وهي الأهداف الواسعة والتي ترتبط برؤية المنظمة والاستراتيجية الدولية، ويحتاج تحقيقها مدة زمنية طويلة، كونها تعد أهدافاً واسعة النطاق، حيث تتشارك فيها عدد كبير من المؤسسات العامة والخاصة، لأنه لا يمكن لمنظمة واحدة تحقيقها، والهدف الأساسي من هذه المشاريع هو تحقيق المنفعة العامة دون الاهتمام بالأرباح سواء محققة أم لا، وعادة ما تكون المنافع العامة تقديم أو بيع خدمة بأسعار الكلفة أو أقل.
2. الأهداف الخاصة للمشاريع وهي الأهداف التي ترتبط بالرؤية والرسالة ارتباطاً مباشراً، وهناك احتمالية تشابه أهداف المنظمة مع أهداف المنظمات أو المشاريع الأخرى، إلا أن المنظمة يجب أن يكون لها التأثير الكلي والمباشر بكيفية تحقيق الأهداف، ويجب أن تكون الأهداف محددة بمدة زمنية وواضحة وقابلة للقياس.

5.2.2 العناصر الأساسية للمشروع

إن أي مشروع سواء كان إنتاجياً أو خدمياً، يجب أن يتضمن مجموعة من العناصر الأساسية، وهي (الكرعاوى وعلى، 2022)

1. البيئة المحيطة في المشروع.
2. المشكلة المرتبطة بإقامة المشروع.
3. التكنولوجيا اللازمة لإقامة المشروع.
4. الموارد المالية اللازمة لإقامة المشروع.

6.2.2 أهداف المشروع

إن وضع الأهداف أمر ليس صعباً، ولكنّ التوصل إلى هدف قابل للتحقيق أولاً، بحيث يتسم بخصائص تساعد على تحقيقه ثانياً، هو ما يجب القيام به (دهليز وعنبر، 2017)

ويمكن التأكيد على المعايير الخمسة للأهداف الذكية فيما يعرف " بالمعايير الذكية " والمتمثلة بالأهداف المحددة بوضوح وقابلة للقياس والتي يتحقق الاتفاق عليها، وتكون واقعية وذات مدة زمنية محددة للتنفيذ، وهذا يعني أن يكون الهدف:

1. محددًا: أن يتم وضع الهدف المطلوب بقدر محدد من التفاصيل (إنجاز المشروع دون تأخير وبأقل التكاليف).
2. قابلاً للقياس بأن يتم تحديد الهدف بطريقة كمية يمكن التحقق منها ومقارنتها، أي خفض الوقت الكلي للمشروع بنسبة 5% أو خفض التكلفة الكلية للمشروع 3% بنسبة.
3. متفقاً عليه ويتمثل بالتوقيع على أو الالتزام به من قبل جميع الأعضاء المسؤولين عن المشروع.
4. واقعياً: ويتمثل بأن يكون الهدف مرتبطاً بالقدرات وليس الرغبات، وأن يكون واقعياً لا مثالياً.
5. محددًا بالوقت أن يؤثر تنفيذ المشروع بوقت أو تاريخ محدد أو موعد نهائي.

هناك أهداف أخرى للمشروع من خلال نموذج قام بطرحه (Milton Rosen au) يعبر فيه عن كيفية تحقيق الهدف التي يقوم من أجله المشروع في ظل محددات أساسية.

1. الاقتصاد في التكلفة: وهي التكاليف المسموح بها والمستهدفة لإنجاز المشروع.
2. استغلال الوقت أي ضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد وعدم تجاوزه للمدة المقدرة له.
3. الإنجاز الأمثل: وهي المعايير المعتمدة والمواصفات المحددة لقبول المنتج بشكله النهائي.

7.2.2 أهداف إدارة المشروعات

تختص كل وظيفة في تنظيم المشروع بإدارة واحدة أو أكثر من موارد المشروع وهي (عبد الحميد، 2018)

- 1- الأموال.
- 2- الأفراد.
- 3- المعدات.
- 4- المواد.

8.2.2 أنواع المشروعات

من الممكن أن يكون المشروع جزءاً من عدة أجزاء تشكل مع بعضها كلا متكاملًا، وقد يكون المشروع ذات أغراض متعددة، لذلك يمكن تقسيم المشروعات بناء إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها إلى قسمين رئيسيين، وهما: (العبيدي، 2015)

1. المشروعات المالية: مثل مشروع إقامة وإنشاء مصنع، وتقسم إلى قسمين، هما (الحباشنة وابوقاعد، 2023):

- مشروعات الإنتاج السلعي كمشروعات إنتاج الأغذية، أو إنتاج مواد البناء أو إنتاج الأدوية أو المنتجات البتروكيمياوية، وأعمال الإنشاءات والمقاولات المختلفة.
- مشروعات الإنتاج الخدمي وتشمل مختلف المشروعات المصرفية، الصحية النقل)، وتصنف إلى مشروعات الإنتاج الخدمي التجاري والتي يتم إنشاؤها بناء إلى أسس تجارية وتقدم خدماتها مقابل أجر معين كالفندقة والسياحة والمطاعم والنقل والخدمات المصرفية، وتتضمن المشروعات التي يتم إنشاؤها من قبل الدولة لتقديم خدمة ضرورية للمواطنين مثل التعليم، الصحة، والأمن.

2. المشروعات الفكرية كمشروعات الأبحاث المختلفة، بحيث تجسد واقعياً كالمشروعات المادية، وغالباً ما يتم الإشراف عليها وإدارتها وتمويلها من قبل الدولة.

كما يحدد جار الله وآخرون المشاريع بما يأتي:

1. المشاريع الفكرية أو الاجتماعية.
 2. المشاريع الهندسية، والتي تم تقسيمها إلى أربعة أقسام:
- مشروعات ضخمة مشروعات ثقيلة كالسدود والقنوات والجسور وسكك الحديد والطرق والمنشآت العسكرية.

- مشاريع الطاقة وتشمل محطات توليد الطاقة بأنواعها المائية والحرارية والبخارية والنووية، ومشروعات نقل طاقة وتوزيعها من خلال شبكات الضغط العالي، وشبكات الضغط المنخفض والمحطات الفرعية والمحولات.
- مشاريع المباني وتنقسم حسب استخدامها إلى المباني البلدية، والصناعية والتجارية، والخدمات، ومباني الإسكان.
- المشاريع الصناعية وتشمل مصانع الحديد، ومصانع السيارات والطائرات والآليات التخصصية، والصناعات البترولية والإلكترونية.

العوامل المؤثرة في نجاح المشروع وفشله

- 1- التزامات فريق المشروع.
- 2- كفاءة المقاول.
- 3- تقسيم المسؤولية والمخاطر.
- 4- كفاءة صاحب العمل وجهة الإشراف التي تمثله.
- 5- مدى وضوح أهداف المشروع.
- 6- طبيعة القيود والمحددات المفروضة على المشروع.

أما العوامل التي تؤدي إلى فشل المشروع، فهي (الغريبي، 2015) :

- 1- ضعف الإحاطة بالمشروع وتتمثل بضعف الدعم التنفيذي، وضعف متابعة صاحب العمل، وضعف الخبرة في نوع العمل في المشروع، واستخدام فريق عمل ليس لديه الإلمام الكافي والخبرة الكافية لإدارة المشروع؛ وذلك يسبب الكثير من الأخطاء الفنية التي تؤدي إلى ارتفاع التكاليف وطول مدة إنشاء المشروع.
- 2- عدم الوضوح في أهداف المشروع والتي تتضمن توقع غير دقيق وعدم وضوح أسلوب التعامل مع المتغيرات، وعدم الاتفاق على تسليم المشروع.

3- ضعف التخطيط للمشروع والتي تتضمن تخمين غير دقيق لكلفة تنفيذ المشروع ومدته وسوء استخدام الموارد.

4- اختيار مدير مشروع ذو خبرة قليلة في إدارة المشاريع.

9.2.2 دورة حياة المشروع

إن المشروع يمر بعدد من المراحل المرتبطة مع بعضها، وتبدأ بمفهوم تصوري كفكرة معينة لإنتاج منتج أو البراءة اختراع، ومن مراحل دورة حياة المشروع ما يأتي (الغريري، 2015)

- 1- مرحلة الفكرة الأولية للمشروع.
- 2- دراسة الفكرة وتقييمها.
- 3- مرحلة التصميم.
- 4- مرحلة التعاقد على تنفيذ المشروع.
- 5- مرحلة الإنشاء.
- 6- مرحلة التشغيل والصيانة.

قد يمتلك مدير المشروع وفريق المشروع هدفاً واحداً مشتركاً، وهو القيام بتنفيذ أنشطة المشروع وتسييرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع، حيث إن كل مشروع له بداية وفترة متوسطة يتم خلالها تنفيذ الأنشطة وتسير بالمشروع نحو النهاية حيث إن النهاية هي التي يتحدد بها نجاح أو فشل المشروع، ويحتوي المشروع على المراحل الأربعة الأساسية الآتية (جدوى، 2021)

- 1- مرحلة البدء.
- 2- مرحلة التخطيط.
- 3- مرحلة التنفيذ.
- 4- مرحلة الإنهاء.

ويحدد آخرون مراحل دورة حياة المشروع بثلاث مراحل، وهي: ولادة المشروع تنفيذ المشروع، إلغاء المشروع (الغريري، 2015).

ويحدد كاتب آخر دورة مراحل المشروع بخمس مراحل، وهي (الغريزي، 2015 : 26)

1- مرحلة تحديد المشروع حيث يبدأ كفكرة ومن ثم يلي ذلك مرحلة تحديد المشروع التي تؤثر على ما

تتضمنه تلك الفكرة فيما يتعلق بعناصر المشروع، ومكان المشروع، وفرص الاستثمار البديلة.

2- مرحلة إعداد المشروع: تتضمن إعداد دراسات جدوى للمشروع من النواحي الآتية:

- الجدوى الفنية للمشروع: وتعني التثبت في إمكانية تنفيذ المشروع فنياً.
- الجدوى التسويقية للمشروع أو دراسة السوق.
- الجدوى التمويلية للمشروع: أي تحديد الموارد المالية.
- الجدوى المالية أو التجارية للمشروع.
- الجدوى الاجتماعية للمشروع.
- الجدوى الإدارية والتنظيمية للمشروع.

3- مرحلة تقييم المشروع قبل تنفيذه

وتشمل التقييم المالي والاقتصادي والاجتماعي للمشروع قبل تنفيذه لتقرير التنفيذ من عدمه، وتقيم المشروع الجهات الممولة له سواء كانت جهات قومية أو أجنبية أو مقدمة للقروض، وتعتمد تلك الجهات في إجراء دراسات تقييم المشروعات على دراسات جدواه المعدة من خلال جهات مسؤولة ومختصة، وأحياناً تقوم الجهات الممولة بمساعدة الجهات المسؤولة عن تنفيذ المشروع في إعداد دراسة جدواه.

4- مرحلة التنفيذ وتتضمن عمليات تحديد مراحل التنفيذ وتوقيتها (أي جدولتها) والتنفيذ والإشراف

والرقابة وتسجيل ما يتم تنفيذه، فإذا كان التنفيذ سيئاً، فإنه يؤدي إلى فشل المشروع رغم ثبوت

جدواه قبل تنفيذه.

5- مرحلة تقييم المشروع بعد التنفيذ وتشمل التقييم المالي والاجتماعي والاقتصادي للمشروع بعد

تنفيذه، ويختلف عن التقييم الأولي.

إن البدء بتنفيذ المشروع يعالج تدفقات خارجية وداخلية للمشروع فعلاً، فيهدف التقييم بعد التنفيذ إلى معرفة أسباب الاختلافات أو الانحرافات بين النتائج المخططة أو المستهدفة والنتائج الفعلية، ومعرفة مواطن الضعف ومراكز القوة للاستفادة منها في تحسين المشروع ذاته إذا سمح الوقت بذلك أو تحسين المشروعات المستقبلية.

وبناء على ما سبق، فإن مراحل دورة حياة المشروع ما يأتي (الغريبي، 2015)

- 1- مرحلة التفكير بالمشروع والتعرف عليه، واستكشاف البدائل، واختيار النشاط.
- 2- إجراء الدراسات الأولية للمشروع.
- 3- إجراء دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية.
- 4- اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية والتهيؤ للتنفيذ.
- 5- التصميم الهندسي للمشروع.
- 6- عمل الإجراءات الرسمية للحصول على التراخيص بإقامة المشروع.
- 7- طرح العطاءات وإجراء مفاوضات العقود.
- 8- الشراء وتدبير الاحتياجات إنشاء المشروع وتجهيزه).
- 9- التعاقد للتنفيذ، وتنفيذ المشروع.
- 10- الإكمال والاستعداد للتشغيل.
- 11- التشغيل والمتابعة.

وقد انفرد كتاب إدارة الإنتاج والعمليات عن سواهم في عرض مراحل دورة حياة المشروع بالخطوات الآتية (الغريبي (2015)

- 1- حصر البدائل من الأفكار الفنية من المصادر المختلفة.
- 2- مراجعة الأفكار وترتيبها في برنامج أسبقيات وفق درجات الأهمية.
- 3- قياس التكلفة والعائد والربحية لكل فكرة وعلى حدة.

- 4- حساب تكلفة التشغيل والإعداد والتدفقات النقدية الخارجة والداخلية حسب تحليل الطلب ونقطة التعادل وتخطيط الطاقة التشغيلية.
- 5- دراسة الجدوى ككل من أجل اختيار النشاط والمنتج والصنف والأحجام والتبسيط ودرجة التخصص.
- 6- فترة الإعداد وشراء الآلات والمعدات.
- 7- التشغيل الجزئي للطاقة في ضوء تقديرات الطلب والمخزون.
- 8- التشغيل الكلي للطاقة.
- 9- التوسع والانكماش والاندماج والانفصال.
- 10- إنهاء الإنتاج وتحويل الفكرة لمشروع إنتاج جديد.

10.2.2 منهجية نجاح دورة حياة المشروع

تتضمن هذه المنهجية خمس مراحل يرمز لها اختصاراً (LMS)، التي تعني Learning Management System والتي تربط خمس مراحل أساسية في إدارة دورة حياة المشروع المتمثلة بما يأتي (كبرو، 2017)

- 1- إدراك فكرة المشروع والشروع به.
- 2- وضع الخطة.
- 3- التطوير.
- 4- مرشد المشروع، والذي يقصد به قائد المشروع، ويستخدم عادة في قيادة أعضاء فريق المشروع في المشاريع التي تتسم بدورة حياة قصيرة، أو ما يطلق عليه بالمشروع قصير المدى ذو الفترة الزمنية القصيرة).

11.2.2 المشاريع الحكومية وأهميتها

تعتبر المشاريع الحكومية من أهم المشاريع التي تخدم المواطن والمجتمع في أي بلد ما، والتي تسعى إلى تحقيق أهداف متنوعة تخدم الأجيال وتلبي احتياجاتهم بطريقة مميزة وفعالة من خلال ما ترصده الحكومات لتنفيذها من ميزانيات ضخمة وتسهيلات عدة، وتتنوع المشاريع الحكومية التي تخدم المواطن والمجتمع لتشمل مجالات عدة، كالمجال الصحي والغذائي والاقتصادي والتعليمي والزراعي والسياحي ومشاريع المعلوماتية وغيرها من المجالات الحيوية التي تحقق تسهيل الحياة وتطويرها.

ولا شك بأن الدقة في تنفيذ هذه المشاريع والحرص على الجودة في تطبيقها هو من الأمور الهامة التي تعكس قدرة الجهات الحكومية على الاستفادة من الموارد المتاحة والإمكانات وتسخيرها في المشاريع التي تخدم المواطن والمجتمع، وبالتالي الرقي بحركة النهضة في الدولة وإحلالها مركزاً عالمياً تنافسياً بين دول العالم.

وان الإدارة الفعالة والحكيمة لمشاريع الجهات الحكومية لا بد أن تكون من قبل الإداريين القادرين على تحمل هذه المسؤولية والذين تتميز خبرتهم عن غيرهم، كما يرى المهندس تركي التركي خبير تطوير الأعمال والمشاريع وخبير المعد العالمي لإدارة المشاريع ضرورة أن يكون مدير المشروع حاصلاً على شهادة إدارة في المشاريع.

وبالتالي يجب على جميع الوزارات والجهات أن تعمل بشكل موحد لخدمة المشاريع الحكومية والمساهمة في دعمها، ولا شك بأن هناك العديد من العوامل التي تحول دون تحقيق أهداف المشاريع وتساهم في تأخيرها، فيجب تركيز الاهتمام على هذه النقاط والعمل على إصلاحها وتطويرها بشكل مستمر لضمان سير المشاريع الحكومية بطريقة تضمن خدمة المواطن والمجتمع (الغريري ، 2015).

12.2.2 معوقات المشاريع الحكومية

تختلف وتتعدد الأسباب التي تحول دون تطبيق المشاريع الحكومية بطريقة فعالة وهناك العديد من الآراء والمسببات التي نوقشت بهذا الصدد، سعياً لإيجاد الحلول التي تتناسب مع المشاريع المتنوعة. ولا شك بأن أسباب تعثر المشاريع الحكومية متعددة ومتنوعة، فبعضها يرجع إلى قصور في بعض الأنظمة واللوائح التي تنظم العلاقة ما بين الجهات الحكومية والمتعاقدين معها، فيما يرجع بعضها الآخر إلى قصور الجهات الحكومية نفسها والمقاولين أنفسهم.

ومن هذه الأسباب ما يأتي (كبرو ، 2017)

[1] قلة الخبرة لدى منفذي المشاريع والمدراء

إنه من أبرز الأسباب التي تقف خلف تعثر المشاريع الحكومية ما يتعلق بترسية عدد كبير من المشاريع، ومشاريع البنية التحتية بالذات - على مقاولين غير مؤهلين نتيجة لما يتعرض لللائحة التنفيذية لنظام تصنيف المقاولين من نقطة ضعف يستغلها المقاولون غير المصنفين للحصول على مشاريع أكبر من طاقتهم، وفي الوقت ذاته هناك عمليات تنفيذ المشروعات من قبل مقاولين غير مصنفين، بل ولا يتمتعون بالحد الأدنى من الخبرة في مجال الأعمال موضوع المنافسة، وبنفس الوقت كل هذا يحدث بعلم الأنظمة نفسها.

[2] غياب الرقابة

يرى البعض بأن غياب الرقابة على المشاريع الحكومية هو من أهم العوامل التي تساهم في إبطائها وإيجاد المشاكل فيها، حيث إن المتابعة المستمرة لتنفيذ المشاريع هي من الأمور التي تساعد على ضمان جودة سير العمل بالطريقة المناسبة والمخطط لها، والمتأمل في الوضع الحالي يجد أنه قد تمر بجانب مشروع حكومي أو أكثر خلال اليوم الواحد أكثر من مرة ولعدة أشهر ولا تجد عمالاً يباشرون مهامهم حرصاً على الإنجاز في الموعد.

وهنا ضرورة تشكيل جهاز رقابي في كل جهة مهمة في إعداد تقارير يومية عن إنجاز المشروع، وكذلك أهمية خصخصة الجهات الرقابية على المشاريع.

[3] ضعف أسلوب طرح المشاريع الحكومية

يعتبر الأسلوب التي يتم فيه طرح المناقصة الحكومية من أهم الأمور التي يجب التركيز عليها والانتباه لها في المشاريع الحكومية، حيث إنه لا بد من وجود عملية فعالة يتم اعتمادها وتطبيقها في كافة إجراءات المشاريع الحكومية، وبخصوص طرح المشاريع الحالية المتأخرة، فإن بعض المشاريع تواجه ظروفًا صعبة تحيط بالمشروع قبل الطرح وتكون حاسمة في قضية التعثر، ومن بينها تدني كفاءة التخطيط السليم للمشروع من النواحي كافة نظراً لأن كثيراً من الجهات الحكومية تعاني من نقص في الكفاءات الهندسية المتخصصة، ويعود ذلك الخلل إلى أن الجهات الحكومية تفتقد التخطيط الاستراتيجي المتناغم الذي يحقق الأهداف التي تطمح وتسعى إليها الدولة.

إن من أسباب تعثر المشاريع الظروف التي تحيط بالمشروع قبل الطرح والتي تحتاج لأكثر من ستة أشهر، على أن يقوم عليها مهندسون أكفاء، وأن بعض الجهات لديها مشاريع لم تطرح منذ عامين، وهذا يعني أنها عاجزة عن تجهيز مشاريعها للطرح والسبب يعود إلى الأزمة التي تواجه القطاع في العناصر البشرية.

[4] عدم الالتزام بجدول زمني

حيث يعتبر العامل الزمني في أي مشروع سواء أكانت الجهة القائمة عليه حكومية أو خاصة، من أهم الأمور التي ينظر لها في كافة مراحل المشروع المختلفة. وهي من العوامل التي تحدد الوضع الحالي للمشروع وما هي احتمالات انتهائه أو تأخره، ويرى المتخصصون في مجال المشاريع أن أغلب إدارات المشاريع في القطاع الحكومي لا تلتزم بوضع جدول زمني ليشير عليه تنفيذ المشروع، وأنه في حال وضع الجدول الزمني فإنه في كثير من الحالات لا يتم التقيد به، ونتيجة لذلك فإننا نرى كثيراً من المشاريع المهملة والمتوقفة ولا يملك أحد جواباً شافياً عن مصيرها. (الكرعاوي وعلى، 2022)

13.2.2 المكونات الأساسية للمشروع

يشمل المشروع بصورة عامة العناصر والمكونات الأساسية الآتية (الغريزي، 2015)

1- موقع المشروع ويتمثل بالحيز المكاني التي سيقام به المشروع.

2- عمر المشروع: وهو فترة زمنية افتراضية تمثل عمر أو حياة المشروع، والتي ينبغي أن تتم تصفية أعمال المشروع بعد انتهاء هذه الفترة، وتختلف مدته الزمنية بناء على حجمه، ومكوناته، والهدف منه، وطبيعة النشاط الذي يمارس فيه.

3- الهيكل الفني والعمالي: يشمل الأفراد المشاركين فيه لأغراض التشغيل والإشراف والسيطرة والمتابعة لتنفيذ الأعمال التي تجري في المشروع.

4- التدفقات النقدية، وتشمل:

- التدفقات الخارجية وتسمى أحياناً بالتكاليف أو المدخلات أو الموارد أو الاستثمارات، فهي جميع النفقات أو الأعباء التي يحمل بها المشروع، ويتم فيها حالات صرف وإنفاق.
- التدفقات الداخلية: وتسمى أحياناً بالمنافع أو المخرجات أو الإنتاج أو العوائد، فهي جميع المنافع التي يحصل عليها مدير المشروع، ويتم بواسطتها زيادة المدخلات المالية إلى المشروع (الإيرادات) التي يكون لها دور أساسي في تعظيم قيمة المشروع.

كما يحدد الأعظمي وآخرون المكونات الأساسية للمشروع، كما يأتي (العبدلات والشورة، 2021)

- (1) موقع إنشاء المشروع: وهو المكان الذي تم تحديد لإنشاء المشروع عليه، وتعتمد عملية تحديد موقع المشروع على الكثير من المحددات وأهمها المحددات البيئية.
- (2) العمر التشغيلي للمشروع وهو الفترة الزمنية التي تمثل دورة حياة المشروع وتعتمد على طبيعة المشروع وإمكانية التجديد والتحديث للمشروع وعلى المواد الداخلة في عمل المشروع.
- (3) المواد الأولية للمشروع: حيث إن كل مشروع يحتاج إلى مواد أولية، وخصوصاً المشاريع الإنتاجية والإنشائية، فكلما كانت المواد الأولية متوفرة وقريبة من موقع المشروع كان العمر التشغيلي للمشروع أطول.
- (4) مرجعية المشروع ويقصد بها مالك المشروع فبعض من المشاريع تكون ملكاً للحكومة مثل المشاريع الاستراتيجية الضخمة، والبعض منها تكون ملكاً للقطاع الخاص، والبعض الآخر يكون ملكاً مشتركاً بين القطاع العام والخاص.

(5) الأيدي العامة للمشروع كل مشروع يحتاج إلى كوادرات إدارية وفنية، وكلما كانت هذه الكوادرات متوفرة في محيط المشروع كانت فرصة النجاح للمشروع أكبر .

(6) التدفقات النقدية للمشروع في أول عمر المشروع ولفترة محددة تكون التدفقات النقدية سالبة؛ لأنها تمثل نفقات إنشاء المشروع وبعد فترة من عمل المشروع تتحول التدفقات النقدية إلى تدفقات موجبة أي أن المشروع يسدد النفقات التشغيلية، ويبدأ المشروع بجني الأرباح.

14.2.2 خصائص المشروع

وقد حدد (Rajeev Gupta) خصائص المشروع من خلال الشكل الآتي (كبرو ، 2017)

حيث تتمثل خصائص المشروع بما يأتي في الشكل (5)، فالأهداف تكون واضحة ومحددة ومخطط لها ومرسومة بشكل يمكن إنجازه وتحقيقه بما يتناسب مع جميع الموارد المتاحة، وأيضاً يكون المشروع فريداً من نوعه استباقياً إبداعياً مبتكراً، ويتحدد بمدة زمنية معينة يمكن أن تكون عدة أشهر، أو سنوات، حيث يجب تحديد مواصفات تلك المشروع وتقدير تكلفته المالية والبشرية، وتحديد المكان الملائم للقيام بتلك المشروع، وكيفية الأداء هل يتم على الوجه المطلوب ؟ ، وهل هناك موارد بشرية كفؤة للقيام به ؟

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 مقدمة :

يتضمن هذا الفصل وصف المنهجية الدراسة المستخدمة و مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أداة الدراسة و طرق استخلاص دلالات صدقها و ثباتها ، كما وتضمن إجراءات الدراسة و المعالجة الإحصائية المستخدمة ، وهي على النحو الآتي:

2.3 منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي دون تغيير ووصفها وصفا دقيقا و التعبير عنها وذلك من خلال إعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام و جداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الأسئلة التي طرحتها والتحقق من فرضياتها .

حيث تم تطوير أنموذج الدراسة اعتمادا على تحليل الأدبيات السابقة المتعلقة في الموضوع (نموذج الدراسة)، وتم تطوير إداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة اعتماداً على نموذج الدراسة كما تم جمع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة من مجتمع الدراسة التي تم اختيارها لفحص العلاقة بين متغيرات الدراسة وتفسيرها، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل بيانات الدراسة .

3.3 مجتمع الدراسة :

تم اختبار المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية لتطبيق الجانب العملي للدراسة كمجتمع للدراسة حيث بلغ العدد الكلي للعاملين 459 فرد كونهم ذوي علاقة بإنجاز المشاريع الحكومية. واعتمد الباحث على عينة ملائمة بلغ عددها 285 حيث تم تحديد حجم العينة وفق المعادلة الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة وفقا لقاون توماس تيمبسون و كما يأتي :

$$n = \frac{n p (1-p)}{(n-1)\left(\frac{d}{Z_{1-\alpha/2}}\right)^2 + p(1-p)} \quad (1)$$

حيث أن :

n: حجم العينة .

N: حجم المجتمع = 459

d : حد الخطأ المسموح به = 0.05

$Z_{1-\alpha/2}$: القيمة الحرجة للتوزيع الطبيعي المعياري عند مستوى دلالة $\alpha=1.96$

p: احتمال تحقق الصفة المدروسة في المجتمع = 0.5

وعليه وجدت عينه الدراسة حسب المعادلة أن لا تقل عن 210.

و تمثلت عينة الدراسة بالعاملين في دوائر المشاريع المحددة في الجدول رقم (1) والذي يبين

توزيع عينة الدراسة.

4.3 : وحدة التحليل والمعاينة :

شملت وحدة التحليل جميع الموظفين في العينة البحثية ، والجدول رقم (1) يبين أعداد

الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل في المشاريع الإنشائية.

الجدول (1) أعداد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

عدد	عدد	عدد	عدد الاستبيانات	نسبة الاستبيانات
أفراد	الاستبيانات	الاستبيانات	الصالحة	الصالحة للتحليل
العينة	الموزعة	المستردة	للتحليل	
285	285	260	255	%84.4
المجموع				

واجه الباحث العديد من الصعوبات بسبب سلسلة الإجراءات الاحترازية والمتعلقة بجائحة كورونا

حيث شكل توزيع الاستبيانات العبئ الأكبر على الباحث، وتم اللجوء الى تصميم استبانة الكترونية، وتم

التواصل الى أفراد العينة وإعطائهم الرابط لتعبئة الاستبانة، حيث تم توزيع (285) استبانة على عينة الدراسة وتم استرداد منها (260) استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت 89.4 % وبعد فحص الاستبانة تبين أن (5) استبانة غير صالحة للتحليل وذلك لوجود تحيز في الإجابات وكان التجاوب مرتفع على الاستبانة، وذلك تم صياغتها بنظام الاستبانة الإلكترونية والتي تدفع العينة البحثية للإجابة عن جميع الأسئلة بنظام الأسئلة الشرطية التي لا تتيح للعينة الانتقال للسؤال التالي قبل الإجابة عن السؤال الحالي .

5.3 مصادر جمع البيانات :

اعتمد الباحث على المصادر الآتية لجمع البيانات وتحليلها :

- البيانات الأولية : تم جمع البيانات الأولية من خلال مجموعة من الأسئلة (استبانة) وزعت على أفراد مجتمع الدراسة .
- البيانات الثانوية : تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال الدراسات والأبحاث ومراجعة الكتب العلمية والأبحاث المنشورة في المجالات العلمية الحديثة.

6.3 أداة الدراسة :

تم تصميم الاستبانة بالرجوع إلى مقاييس معتمدة من الدراسات السابقة في نفس المجال لغرض قياس المتغيرات، وتعديل بعض الفقرات ليتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، تم تطوير استبانة مؤلف من ثلاث أجزاء

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تم تحديد درجات الموافقة من (1، 2، 3، 4، 5) حيث تمثل الدرجات الاجابات التالية على التوالي : لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق أوافق بشدة، حيث تكون الاستبيان من ثلاثة اجزاء وكانت على النحو الآتي :

- الجزء الأول: تضمن المتغيرات الديمغرافية (الشخصية للعينة البحثية و المتغيرات الوظيفية لأفراد وحدة التحليل والمعاينة وتمثلت في النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، سنوات

الخبرة المسمى الوظيفي (المركز الإداري من اجل وصف خصائص أفراد وحدة التحليل والمعاينة
في عينة الدراسة.

- الجزء الثاني: وتتعلق بإدارة الوقت وتم تناول ثلاثة ابعاد رئيسية وهي (تخطيط الوقت ، تحديد الأهداف والأولويات ، تجنب مضيعات الوقت وتم قياسها من خلال (18) سؤال، قسمت على النحو الآتي :

جدول (2) فقرات الاستبانة

تجنب مضيعات الوقت	تحديد الأهداف و الأولويات	تخطيط الوقت	أدارة الوقت
8	5	5	عدد الفقرات

المصدر : من اعداد الباحث

7.3 صدق أداة الدراسة وثباتها :

1.7.3 صدق وثبات أداء الدراسة :

للتأكد من صدق و ثبات Reliability أداة الدراسة فقد تم احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient لبيان مدى الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة، وتوضيح مدى جودة بناء فقرات الاستبانة وقوة تماسكها. الجدول (3) يبين معامل الثبات لمقاييس الدراسة، وقد تراوحت قيم ألفا بين (0.821) كأدنى قيمة، و (0.862) كأعلى قيمة ويوضح ذلك أن جميع قيم ألفا قد تجاوزت النسبة الدنيا والمقبولة لأغراض التحليل الإحصائي اذ يعتبر ألفا يساوي أو أكبر من (0.70) مقبولا في الدراسات السابقة.

جدول (3) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	قيمة صدق وثبات الاستبيان ألفا كرونباخ
إدارة الوقت	18	0.821
مراحل انجاز المشروع	17	0.862
الكلية	35	0.925

المصدر : من اعداد الباحث

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.821) كأدنى قيمة، و (0.862) كأعلى قيمة وبلغت القيمة الكلية (0.922) بعدد فقرات كلي (35) فقرة وهي قيم مرتفعة.

8.3 الأساليب المعالجات الإحصائية :

اعتمد الباحث على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في إدخال البيانات التي تم الحصول عليها وبواسطة برنامج الرزمة الإحصائية تم استخدام نوعين من المقاييس كما يلي :

وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية - SPSS Statistical Package for Social Sciences وكالاتي :

اولا: أساليب الإحصاء الوصفي: Descriptive Statistic Measures :

لغايات وصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، تم استخدام يلي:

- التكرارات لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- النسب المئوية لقياس التوزيعات التكرارية.
- الوسط الحسابي: لقياس متوسط الإجابات عن فقرات الاستبانة.

- الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- مستوى الأهمية النسبية: يتم تحديدها عند التعليق على المتوسطات طبقا لصيغة معتمدة، ووفقا لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة، والتي تم تحديدها وفق المعادلة التالية: طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفترة}$$

بذلك يكون مستوى الأهمية النسبية بالشكل الآتي:

- أهمية نسبية منخفضة إذا بلغت قيمة المتوسط الحسابي من 1 اقل من 2.33
- أهمية نسبية متوسطة إذا بلغت قيمة المتوسط الحسابي من 2.33 - اقل من 3.67
- أهمية نسبية مرتفعة إذا بلغت قيمة المتوسط الحسابي من 3.67 - 5

ثانيا : الإحصاء التحليلي :

- معامل الثبات Cronbach Alpha للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة.
- التحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي شبه التام بين بعدين أو أكثر، حيث تم استخدام ارتباط بيرسون للتعرف على الارتباط الذاتي بين الأبعاد.
- تحليل لانحدار المتعدد و البسيط وذلك لقياس التأثير بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة .

ثالثا: التأكد من ملائمة نموذج الدراسة :

1. الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity :

تم استخدام معامل بيرسون للارتباط لأبعاد الدراسة للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين أبعادها كما هو معروض في الجدول (4) .

جدول رقم (4) ارتباط بيرسون لأبعاد الدراسة

تخطيط الوقت			
تجنب مضيعات الوقت	تحديد الأهداف و الأولويات		
		1	تخطيط الوقت
	1	0.624	تحديد الأهداف و الأولويات
1	0.775	0.732	تجنب مضيعات الوقت

** عند مستوى دلالة 0.01 المصدر : من إعداد الباحث

يبين جدول (4) أن أعلى ارتباط بين أبعاد الدراسة (0.775) بين كل من بعد تجنب مضيعات الوقت و بعد تحديد الأهداف والأولويات ، في حين كانت قيم الارتباط بين الأبعاد الأخرى أدنى من ذلك، مما يشير الى عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي العالي بين أبعاد إدارة الوقت ، حيث كانت جميعها ذو دلالة معنوية عند ($\alpha=0.01$) ، ويدل ذلك بأن أبعاد الدراسة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد المرتفع .

2. التوزيع الطبيعي :

يشير الجدول (5) إلى اختبار (Skewness) لبيان التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الجدول رقم (5) التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد علي معامل الالتواء (Skewness)

المجال	معامل الالتواء	معامل ألفا كرونباخ
تخطيط الوقت	- 0.312	- 0.352
تحديد الأهداف و الأولويات	- 0.281	- 0.652
تجنب مضيعات الوقت	- 0.462	- 0.185
مراحل إنجاز المشروع	- 0.341	- 0.541
ككل	- 0.082	- 0.062

المصدر : من إعداد الباحث

يتضح من الجدول أعلاه ان جميع قيم الالتواء كانت بين (5) وهذا يدعم أن جميع القيم تقترب من التوزيع الطبيعي ، وبالتالي يسمح باستخدام وسائل الإحصاء العلمي .

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 المقدمة :

يقدم هذا الفصل النتائج التحليلية الإحصائية حول آراء واتجاهات مجتمع الدراسة حول إدارة الوقت وأبعادها و مراحل إنجاز المشروع ، حيث يصف عينة الدراسة، ومجموعة من المؤشرات الإحصائية لاستجاباتهم للدراسة، من خلال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة والقيمة (F) ، واختبار الفرضيات البحثية التي تناولتها الدلالات.

2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة :

في هذا الجزء وصف المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية النوع الاجتماعي، العمر التخصص العلمي سنوات الخبرة المسمى الوظيفي)، والجداول التالية توضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية.

1- النوع الاجتماعي :

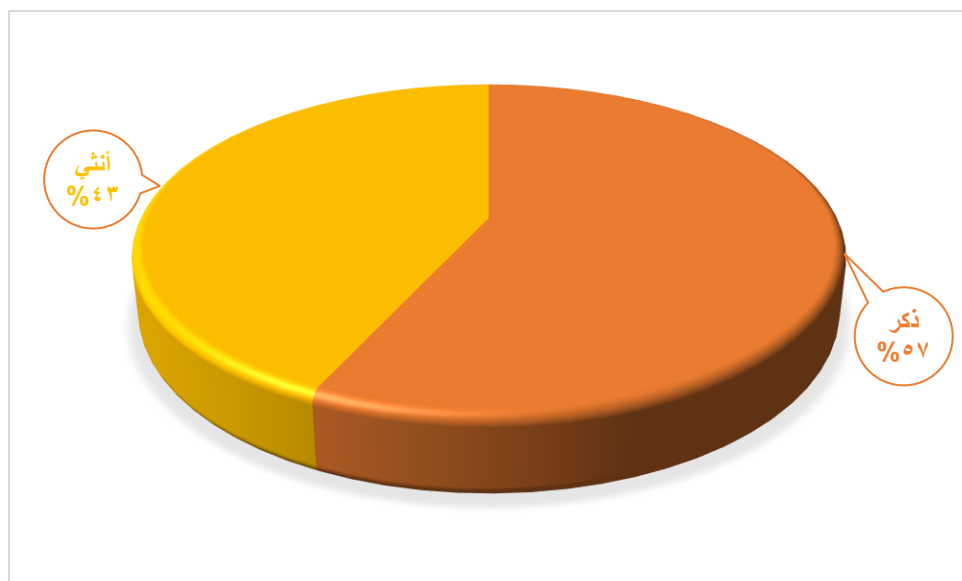
يوضح الجدول (6) خصائص عينة الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي.

جدول رقم (6) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي

النسبة المئوية	العدد	الجنس
56.9	145	ذكر
43.1	110	أنثي
%100	255	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث

شكل رقم (1) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي



يلاحظ الباحث من الجدول (6) والشكل (1) أن نسبة الذكور بين أفراد المجتمع بلغت (56.9%)، في حين كانت نسبة الإناث (43.1%).

2. الفئة العمرية :

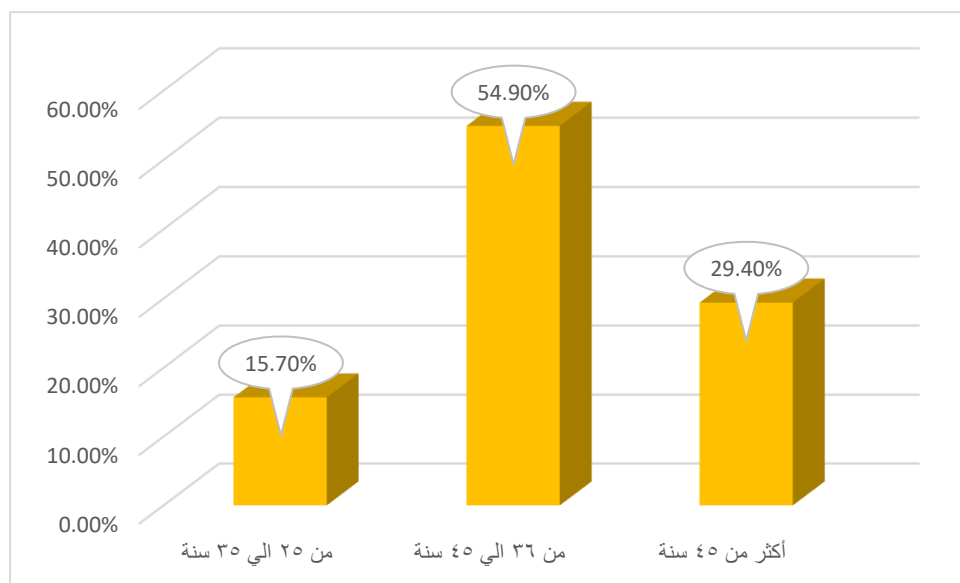
يوضح الجدول (7) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للعمر.

جدول رقم (7) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للعمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
من 25 الي 35 سنة	40	15.7
من 36 الي 45 سنة	140	54.9
أكثر من 45 سنة	75	29.4
المجموع	255	%100

المصدر : من اعداد الباحث

شكل رقم (2) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للعمر



يلاحظ الباحث من الجدول (7) والشكل (2) ان النسبة الأكبر من العاملين أفراد مجتمع الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين (36) إلى (45) حيث بلغت (54.9)، تلتها الفئة العمرية الواقعة ما بين أكثر من 45 سنة) بنسبة (29.4)، ثم الفئة ما بين (25 إلى 35 سنة) بنسبة (15.7%)، حيث كانت النسبة الأكبر من نصيب القيادات الشبابية التي تراوحت أعمارهم ما بين (36) إلى (45)، وهذا يدل أن المشاريع الحكومية تضم بين كوادرها طاقات شبابية وهذا يخدم طبيعة أعمالهما الخدماتية.

3. المؤهل العلمي :

يوضح الجدول (8) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

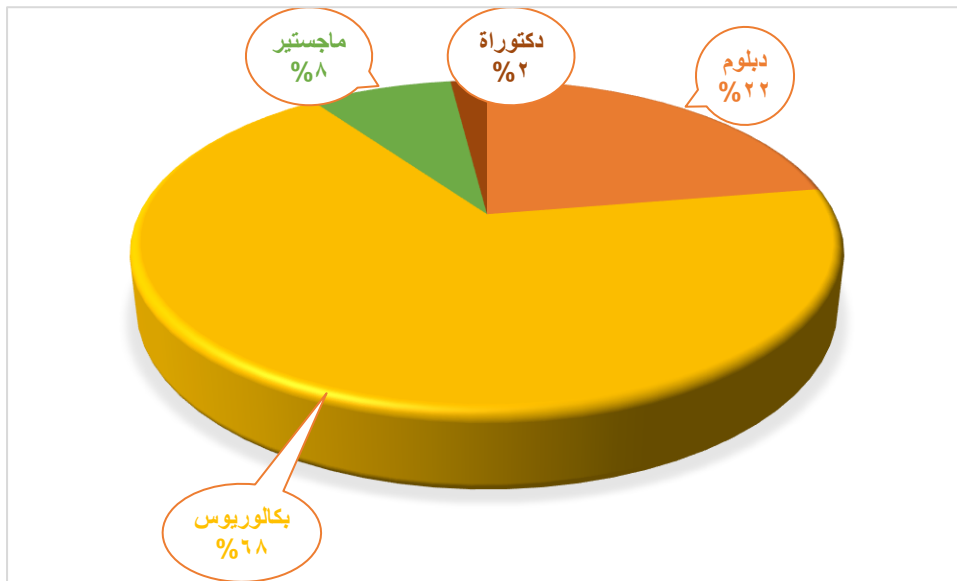
جدول رقم (8) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	57	22.4
بكالوريوس	173	67.8

7.8	20	ماجستير
2	5	دكتوراة
%100	255	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث

شكل رقم (3) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي



يلاحظ الباحث من الجدول (8) والشكل (3) ان بلغت أفراد مجتمع الدراسة من الحاصلين على درجة البكالوريوس (67.8%)، والحاصلين على الدبلوم (22.4%)، والحاصلين على درجة الماجستير (7.8%)، ونسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه (2) حيث أن النسبة الأكبر كانت نصيب الفئة الحاصلة على درجة البكالوريوس، وهذا يدل أن متطلبات شاغل الوظائف في المشاريع تتطلب الحصول على درجة البكالوريوس مما يدل كفاءة الأفراد العاملين فيها.

4. سنوات الخبرة :

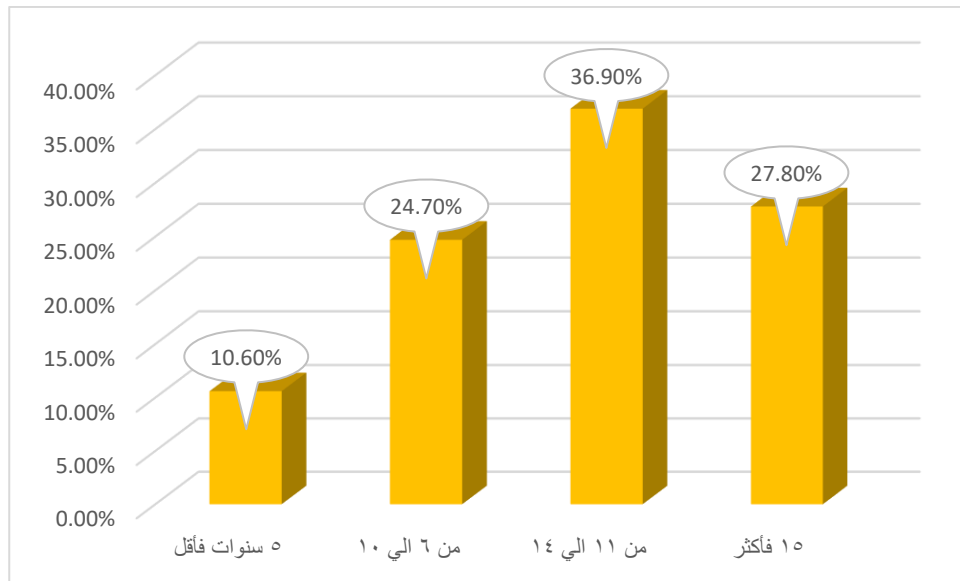
يوضح الجدول (9) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة .

جدول رقم (9) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	27	10.6
من 6 الي 10	63	24.7
من 11 الي 14	94	36.9
15 فأكثر	71	27.8
المجموع	255	%100

المصدر من إعداد الباحث

شكل رقم (4) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة



يلاحظ الباحث من الجدول (9) وشكل رقم (4) ان غالبية أفراد مجتمع الدراسة ممن لديهم خبرة

تتراوح (11 سنة - 14 سنة)، ثم تليها الفئة التي تزيد خبرتهم عن 15 سنة بنسبة (27.8%)، و ثم تليها الفئة

التي تتراوح خبرتهم ما بين (6 سنة إلى 10 سنة بنسبة (24.7%)، ووجاء في الفئة الاخيرة الفئة التي تقل خبرتهم

عن 5 سنوات، وهذا يدل ان المشاريع الحكومية تمتلك كفاءات حقيقية، مما يمنح الدراسة موثقية ومصداقية أكثر في الاجابة على أسئلة ادارة الدراسة .

5. المسمى الوظيفي (المركز الإداري) :

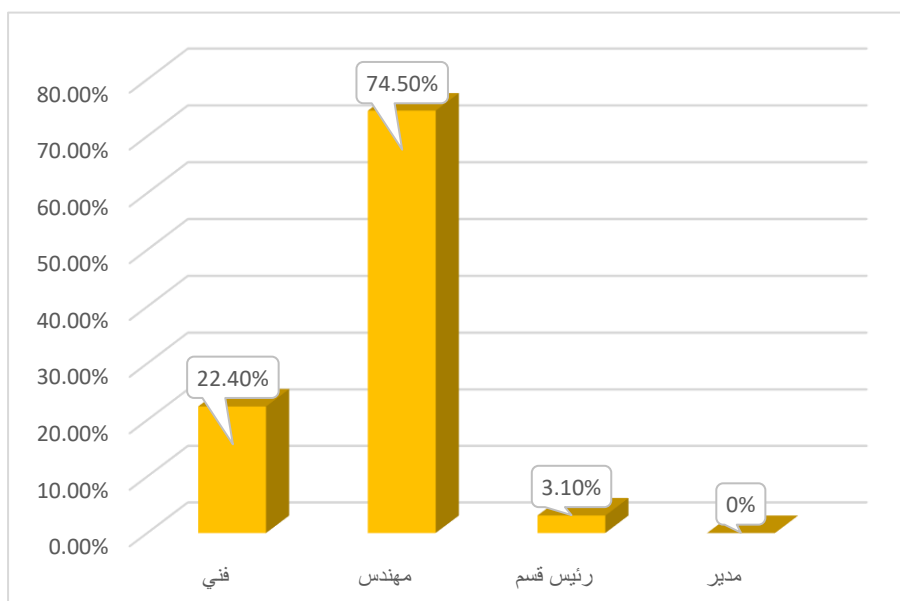
يوضح الجدول (10) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي

جدول رقم (10) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
22.4	57	فني
74.5	190	مهندس
3.1	8	رئيس قسم
0	0	مدير
%100	255	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث

شكل رقم (5) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي



يلاحظ الباحث من الجدول (10) وشكل (5) أن نسبة أفراد مجتمع الدراسة مهندس (74.5%)، ثم تلتها ثم وظيفية في (22.4%) ، ثم ثم وظيفة رئيس قسم (3.1%) ، مما يمنح الدراسة موثقة ومصداقية أكثر في الإجابة على أسئلة إدارة الدراسة .

3.4 تحليل البيانات للإجابة على أسئلة متغيرات البحث :

سيتم هنا عرض أهم نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها وفقراتها.

1.3.4 المتغير المستقل (أبعاد إدارة الوقت) :

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات

أبعاد إدارة الوقت

درجة الاستبانة										
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	Z	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموزونة
تخطيط الوقت										
1	الأداء اليومي يقع ضمن قائمة من الأعمال المراد	31	185	16	15	8	255	3.8471	1.23232	76.30

انجازها يومية ووفقا لفقرات مرتبه حسب الأولية										
يتم تحديد الأنشطة وفق جدول زمني لتعريف وتوثيق العمل المخطط له.	2	12	143	14	77	9	255	3.2824	1.32151	63.10
ينفذ المشروع وفق جدول زمني ممتاز بالواقعية	3	5	87	13	150	0	255	2.7922	1.21025	65.00
يتم ضبط الجدول الزمني اليومي للمشروع	4	14	90	15	130	6	255	2.9059	1.46862	53.40

									كجزء من الرقابة المتكاملة من قبل الإدارة العليا	
52.6	1.65423	2.9490	255	7	120	23	89	16	جدولة الأنشطة اليومية تؤدي دورا عاليا في إنجاز المشروعات المخطط لها	5
60.3	0.9212	3.1553	الإجمالي							
تحديد الأهداف والأولويات										
50.8	1.45612	3.3765	255	34	46	25	90	60	تضع المشاريع أولويات إنجاز المشاريع لتكون منسجمه مع	6

أهداف الاستراتيجية										
تقوم المشاريع بوضع جدول زمني لتحقيق أهداف المشروع مما يساعد في سرعة إنجازها	7	40	125	25	40	25	255	3.4510	1.42321	52.8
تفوض الصلاحيات من أولويات عمل المشاريع في إنجاز مشاريعها.	8	28	118	47	70	62	255	3.7451	1.4682	52.1
يعتبر تنفيذ المشروعات في وقتها المحدد من	9	23	187	15	20	10	255	3.7569	1.63875	51.2

									أولويات عمل المشاريع .	
55.1	1.86972	3.6275	255	25	15	35	135	45	تحرص المشاريع علي الالتزام بالمواعيد النهائية لإنجاز المشروعات وتعدها من أولوياتها الأساسية.	10
52.5	1.3128	3.5914	الأجمالي							
تجنب مضيعات الوقت										
52.6	1.6209	4.0196	255	17	10	5	172	51	هناك وضوح في المسؤوليات داخل المشاريع .	11
55.1	1.48562	3.3294	255	37	25	45	113	35	يسود العمل بروح الفريق	12

									الواحد في المشاريع .	
53.7	1.52482	4.0627	255	9	12	15	137	82	تعمل في المشاريع متخصصين كفؤه.	13
48.3	162432	3.5098	255	25	35	50	75	70	تتمكن المشاريع من توفير الموارد المالية في الوقت المناسب.	14
45.2	1.52462	3.1961	255	35	40	70	60	50	يعتمد الأفراد في المشاريع علي أسلوب الرقابة الذاتية.	15
47.3	1.73251	3.6000	255	28	25	40	90	72	هناك اهتمام جدي بإعداد تقارير	16

									متابعة تنفيذ المشروعات .	
44.2	1.62541	3.1529	255	61	28	27	89	50	يعتبر نظام الاتصال بين الجهات ذات العلاقة فعال .	17
48.2	1.70265	3.9098	255	6	12	65	88	84	العديد من القرارات المتخذة في المشاريع مدروسة بأحكام	18
49.325	1.2351	3.4737	الإجمالي							
54.04	1.0564	3.4068	إجمالي إدارة الوقت							

المصدر : من إعداد الباحث

يلاحظ الباحث من الجدول (11) تضمن المتغير المستقل (إدارة الوقت) على ثلاثة أبعاد تمثلت ب (تخطيط الوقت ، تحديد الأهداف والمتغيرات وتجنب مضيعات الوقت) وقد اشتمل كل بعد على عدة أسئلة ، فيما يتعلق بالبعد الأول بلغ الوسط الحسابي المرحلة تخطيط الوقت (3.1153) و بانحراف معياري (0.9212) ولما كان الوسط الحسابي الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى أن عينة البحث متفقة حول أهمية تخطيط الوقت . أما الأهمية النسبية للمرحلة فقد بلغت (60.3%) وهي نسبة جيدة .

ان اهم فقرات بعد تخطيط الوقت كانت " الأداء اليومي يقع ضمن قائمة من الأعمال المراد إنجازها يوميا ووفقا لفقرات مرتبه حسب الأولوية " بوسط حسابي (3.8471)، ثم جاء بالمرتبة الثانية الفقرة (2) بمتوسط حسابي (3.2824) ، وتشير الى (يتم تحديد الأنشطة وفق جدول زمني لتعريف وتوثيق العمل المخطط له) ويلمها الفقرة (5) بمتوسط حسابي (2.949) وتشير الى جدول الأنشطة اليومية تؤدي دورا عاليا في إنجاز المشروعات المخطط لها ؟ ويلمها الفقرة (3) بمتوسط حسابي (2.7922) ، وتشير الى تنفيذ المشروع وفق جدول زمني يمتاز بالواقعية وهي ادلى النسب .

أما بالنسبة للبعد الثاني تحديد الأهداف والأولويات فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.5914) و بانحراف معياري (1.3128) ، ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحه المقياس فان ذلك يشير الى الى معدل اراء المبحوثين كانت متفقة باتجاه مرحلة تحديد الأهداف و الأولويات ، أما الأهمية النسبية للمرحلة فقد بلغت (52.5%) وهي نسبة متوسطة وكانت الفقرة (9) المتعلقة ب يعتبر تنفيذ المشروعات في وقتها المحدد من أولويات عمل المشاريع قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3.7569) ، أما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (7) المتعلقة تقوم المشاريع بوضع جدول زمني لتحقيق أهداف المشروع مما يساعد في سرعة إنجازها وبلغ الوسط الحسابي لها (3.4510).

أما البعد الثالث (تجنب مضيعات الوقت) بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.4737) ، و بانحراف معياري (1.2351) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحه المقياس فا ذلك يشير الى أن متوسط إجابة المبحوثين كانت متفقة باتجاه تجنب مضيعات الوقت ، أما الأهمية النسبية للمرحلة فقد بلغت (49.325%) وهي نسبة شبه متوسطة . وكانت الفقرة (13) المتعلقة ب تعمل في المشاريع كوادر متخصصه وكفؤه قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.0627) ، أما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (17) المتعلقة يعتبر نظام الاتصال بين الجهات ذات العلاقة فعال وبلغ الوسط الحسابي لها (3.1529).

للمتغير ككل إدارة الوقت بلغ الوسط الحسابي (3.4068) و بانحراف معياري (1.0564) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحه المقياس ، فان ذلك يشير الى أن متوسط إجابة المبحوثين كانت متفقة

باتجاه إيجابي ، اما الأهمية النسبية للمتغير فقد بلغت (54.04%) وهي نسبة جيدة وهذا يشير الى أن اغلب المبحوثين يركزون على إنجاز مشاريعهم ضمن الوقت المحدد .

2.3.4 المتغير التابع مراحل إنجاز المشروع :

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، والجدول الآتي يبين ذلك :

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات

مراحل إنجاز المشروع

درجة الاستبانة										
النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Z	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
البدء بالمشروع										
55.40	1.62491	3.6314	255	13	25	25	172	20	حصل إدارة المشروع على المعلومات من جهات متعددة لغايه دراسة الجدوى	1
58.10	1.58682	3.5294	255	9	50	23	143	30	تحرص إدارة المشروع على تحديد الأنشطة و جدولة الموارد المادية للمشروع	2
60.20	1.48524	3.3922	255	0	70	40	120	25	يضم فريق المشروع أفراد ذو خبره وكفاءة.	3

52.80	1.64582	3.2235	255	6	85	30	114	20	هناك متابعه من قبل إدارة المشروع للتغيير الوارد والظروف	4
56.6	1.1321	3.4441	الإجمالي							
التخطيط للمشروعات										
53.2	1.53258	3.5137	255	34	25	14	140	42	تقوم إدارة المشروع بأعداد مراحل المشروع ضمن جدول زمني محدد	5
54.1	1.58621	3.4510	255	25	40	30	115	45	تحدد إدارة المشروع تاريخ بداية و نهاية كل نشاط من أنشطة المشروع	6
53.3	1.56235	3.1686	255	40	35	50	102	28	تمتلك إدارة المشروع القدرة على توفير الموارد بالوقت و الكمية المناسبة.	7
52.1	1.63875	2.9059	255	55	45	47	85	23	تأخذ إدارة المشروع بعين الاعتبار المتغيرات البيئية عند وضعها الجدول الزمني الخاص بإنجاز المشاريع .	8

47.2	1.86972	3.4706	255	25	20	55	120	35	حرص إدارة المشروع على وضع خطة فاعلة للاتصال بين الأقسام بما يضمن إدارة المخاطر و التعاقد والمراجعة.	9
			الأجمالي							
تنفيذ المشروعات										
50.1	1.92501	3.8353	255	17	13	15	160	50	حرص إدارة المشروع على تطبيق المواصفات العالمية و استخدام أساليب التقنية الحديثه في تحسين جودة العمل .	10
47.9	1.83254	3.4392	255	27	30	44	112	42	يتم تنفيذ أنشطة المشروع كما هو مخطط له بحيث يتوافق مع الجدول الزمني المخطط له	11
52.7	1.64521	4.0235	255	12	10	25	121	87	تقوم إدارة المشروع بعمليات الفحص والتفتيش الفجائي	12

									للتحقق من الجودة في تنفيذ المشروع	
			الإجمالي							
			إغلاق أو انتهاء المشروع							
52.6	1.6209	4.0196	255	17	10	15	172	51	يتم مطابقة المخطط للمشروع مع ما تم إنجازه و الاعتراف بالنتائج و مطابقتها .	13
55.1	1.48562	3.3294	255	37	25	45	113	35	يتم تقييم المشروع بعد انتهائه لتحديد مستوى تحقيق أهداف المشروع و نجاحه و الدروس المستفادة.	14
53.7	1.52482	4.0627	255	9	12	15	137	82	يتم توثيق و أرشفة جميع ما يتعلق بالمشروع بعد انتهائه	15
53.9	1.53215	3.8039	الأجمالي							
53.2	1.27521	3.5790	إجمالي إدارة وانجاز المشاريع							

المصدر إعداد الباحث

يلاحظ الباحث من الجدول (12) تضمن المتغير التابع (مراحل إنجاز المشاريع) عدداً أربعة أبعاد تمثلت ب مرحلة البدء بالمشروع ، مرحلة التخطيط للمشروع ، مرحلة تنفيذ المشروع ، مرحلة إغلاق أو إنهاء المشروع وقد اشتمل كل بعد على عدة أسئلة . فيما يتعلق بالبعد الأول (مرحلة بدء المشروع) بلغ

الوسط الحسابي الموزون (3.4441) و بانحراف معياري (1.1321) ولما كان الوسط الحسابي الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى أن عينة البحث متفقة حول هذا البعد . أما الأهمية النسبية للمرحلة فقد بلغت (56.6%) وهي نسبة أعلى من المتوسط وكانت الفقرة (1) المتعلقة ب (تحصل إدارة المشروع على المعلومات من جهات متعددة لغايه دراسة الجدوى قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3.6314) ، أما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (4) المتعلقة هناك متابعه من قبل إدارة المشروع للتغيير الوارد والظروف وبلغ الوسط الحسابي لها (3.2235) .

فيما يتعلق بالبعد الثاني مرحلة التخطيط للمشروع (بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.3020) و بانحراف معياري (1.34121) ولما كان الوسط الحسابي الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى أن عينة البحث متفقة حول هذا البعد . أما الأهمية النسبية للمرحلة فقد بلغت (52.01%) وهي نسبة متوسطة وكانت الفقرة (5) المتعلقة ب تقوم إدارة المشروع بأعداد مراحل المشروع ضمن جدول زمني محدد قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3.5137) ، أما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (8) المتعلقة (تأخذ إدارة المشروع بعين الاعتبار المتغيرات البيئية عند وضعها الجدول الزمني الخاص بإنجاز المشاريع وبلغ الوسط الحسابي لها (2.9059).

و فيما يتعلق بالبعد الثالث (مرحلة تنفيذ للمشروع (بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.7660) و بانحراف معياري (1.1321) ولما كان الوسط الحسابي الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى أن عينة البحث متفقة حول هذا البعد . أما الأهمية النسبية للمرحلة فقد بلغت (50.2%) وهي نسبة متوسطة وكانت الفقرة (13) المتعلقة ب (تقوم إدارة المشروع بعمليات الفحص والتفتيش الفجائية للتحقق من الجودة في تنفيذ المشروع قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.0235) ، أما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (12) المتعلقة يتم تنفيذ أنشطة المشروع كما هو مخطط له بحيث يتوافق مع الجدول الزمني المخطط له) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.4392).

و فيما يتعلق بالبعد الرابع (مرحلة إنهاء أو إغلاق المشروع (بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.8039) و بانحراف معياري (1.53415) ولما كان الوسط الحسابي الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس

فان ذلك يشير الى أن عينة البحث متفقة حول هذا البعد . أما الأهمية النسبية للمرحلة فقد بلغت (53.9%) وهي نسبة متوسطة وكانت الفقرة (16) المتعلقة ب (يتم توثيق و أرشفة جميع ما يتعلق بالمشروع بعد انتهائه قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.0627) ، أما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (15) المتعلقة يتم تقييم المشروع بعد انتهائه لتحديد مستوى تحقيق اهداف المشروع و نجاحه و الدروس المستفادة وبلغ الوسط الحسابي لها (3.3294).

للمتغير ككل إدارة و إنجاز المشروع (بلغ الوسط الحسابي (3.5790) و بانحراف معياري (1.27521) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس، فان ذلك يشير الى أن متوسط إجابة المبحوثين كانت متفقة باتجاه إيجابي مما يدل على قناعة المبحوثين في عمليات إنجاز مشاريعهم ضمن الوقت المحدد ، أما الأهمية النسبية للمتغير فقد بلغت (53.2%) وهي نسبة جيدة وهذا يشير الى معرفة المبحوثين بالنسبة المتوسطة لإنجاز مشاريعهم .

4.4 اختبار فرضيات الدراسة :

يتناول هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها من خلال استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي، للإجابة عن أسئلة الدراسة، ولتحقيق أهدافها، بالإضافة تقديم حلول لمشكلتها. إن الهدف الرئيسي من الفرضيات هو إيجاد وتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وتاليا اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

أولا : H_01 الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت بأبعاده مجتمعة على مراحل إنجاز المشاريع بأبعاده مجتمعة وذلك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) .

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لبعد تخطيط الوقت على مراحل إنجاز المشروع مجتمعه وكما هو موضح في الجدول رقم (13)

جدول رقم (13) نتائج اختبار أثر إدارة الوقت علي مراحل الأنجاز

البيان	معامل				
	الارتباط	التحديد	المحسوبة	الجدولية	معامل
	(R)	R)	F	F	الانحدار
	(square				β
أثر إدارة الوقت علي مراحل إنجاز المشروع متجمعة (بدء المشروع / تخطيط المشروع/ تنفيذ المشروع / إغلاق المشروع)	0.535	0.289	52.632	3.96	2.363
					0.000

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) المصدر : من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (13) أعلام نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة الوقت بالسعادة مجتمعة على المتغير التابع (مراحل إنجاز المشروع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت على مراحل إنجاز المشروع إذ بلغ معامل الارتباط (0.533) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد 2 فقد بلغ (0.289)، أي أن ما قيمته (0.289) من التغيرات في انجاز المشاريع ناتج عن التغير في مستوى إدارة الوقت كما وبلغت درجة التأثير (2.363)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إدارة الوقت يؤدي الى زيادة في مستوى إنجاز المشاريع بقيمة (2.363) وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (52.632) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.96) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، و عليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الوقت بأبعادها مجتمعة على مراحل إنجاز المشاريع بأبعاده مجتمعة عند مستوى دلالة (0.05).

وللتحقق من من أثر كل بعد من أبعاد إدارة الوقت على مراحل إنجاز المشروع فقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية الى ثلاث فرضيات فرعية ، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة و كما يلي :

الفرضية الفرعية الأولى :

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على مراحل إنجاز المشروع بأبعاده مجتمعة (بدء المشروع ، تخطيط المشروع، تنفيذ المشروع ، إغلاق المشروع) لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لبعد تخطيط الوقت على مراحل إنجاز المشروع مجتمعه وكما هو موضح في الجدول رقم (14)

جدول رقم (14) : نتائج اختبار أثر تخطيط الوقت على مراحل إنجاز المشروع

البيان	معامل الارتباط		معامل التحديد		معامل الانحدار		مستوي الدلالة	
	(R)	R)	β	F	F	الجدولية		
	(square		DF	DF	الحرية	درجة		
أثر تخطيط الوقت علي مراحل إنجاز المشروع	0.244	0.057	3.947	8.067	3.96	138	1	0.000
متجمعة (بدء المشروع /								
تخطيط المشروع/								
تنفيذ المشروع /								
إغلاق المشروع)								

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) المصدر : من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (14) أعلاه نتائج تحليل الانحدار لتأثير تخطيط الوقت في المتغير التابع (مراحل إنجاز المشروع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على مراحل إنجاز المشروع اذ بلغ معامل الارتباط (0.244) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.057) ، أي أن ما قيمته (0.057) من التغيرات في إنجاز المشاريع ناتج عن التغير في مستوى تخطيط الوقت كما وبلغت درجة التأثير (3.947) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تخطيط الوقت يؤدي الى زيادة في مستوى إنجاز المشاريع بقيمة (3.947) وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة و التي بلغت (8.0687) و هي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.96) ، و عليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذي دلالة معنوية لتخطيط الوقت على مراحل إنجاز المشروع بأبعاده مجتمعة عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية :

2-01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الأهداف والأولويات على مراحل إنجاز المشروع بأبعاده مجتمعة (بدء المشروع ، تخطيط المشروع ، تنفيذ المشروع ، إغلاق المشروع) لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لبعد تحديد الأهداف والأولويات على مراحل إنجاز المشروع مجتمعه وكما هو موضح في الجدول رقم (15)

جدول رقم (15) نتائج اختبار أثر تحديد الأهداف والأولويات علي مراحل إنجاز المشروع

البيان	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار β	المحسوبة F	الجدولية F	درجة الحرية DF	مستوي الدلالة sig
أثر تحديد الأهداف و الأولويات علي مراحل إنجاز المشروع متجمعة (بدء المشروع / تخطيط المشروع/ تنفيذ المشروع / إغلاق المشروع)	0.432	0.195	2.877	30.467	3.894	138 139	0.000

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) المصدر : من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (15) أعلاه نتائج تحليل الانحدار لتأثير تخطيط الوقت على المتغير التابع (مراحل إنجاز المشروع) بأبعاده مجتمعة حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحديد الأهداف والأولويات على مراحل إنجاز المشروع إذ بلغ معامل الارتباط (0.432) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.195)، أي أن ما قيمته (0.195) من التغيرات في إنجاز المشاريع ناتج عن التغير في مستوى تخطيط الوقت كما وبلغت درجة التأثير (2.877)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تخطيط الوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى إنجاز المشاريع بقيمة (2.877) وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (30.467) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أكبر

من قيمة F الجدولية البالغة (3.894) ، و عليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذي دلالة معنوية لتحديد الأهداف والأولويات على مراحل إنجاز المشروع بأبعاده مجتمعة عند مستوى دلالة (0.05) .

الفرضية الفرعية الثالثة :

H01 3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتجنب مضيعات الوقت على مراحل إنجاز المشروع بأبعاده مجتمعة (بدء المشروع، تخطيط المشروع ، تنفيذ المشروع ، إغلاق المشروع) لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لبعد تجنب مضيعات الوقت على مراحل إنجاز المشروع مجتمعه وكما هو موضح في الجدول رقم (16)

جدول رقم (16) نتائج اختبار أثر تجنب مضيعات الوقت على مراحل إنجاز المشروع

البيان	الارتباط (R)	معامل التحديد (R square)	معامل الانحدار β	المحسوبة F	الجدولية F	درجة الحرية DF	مستوي الدلالة sig
أثر تحديد الأهداف و الأولويات علي مراحل إنجاز المشروع متجمعة (بدء المشروع / تخطيط المشروع / تنفيذ المشروع / إغلاق المشروع)	0.421	0.178	2.687	35.827	3.894	138 139	0.000

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) المصدر : من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (16) أعلاه نتائج تحليل الانحدار لتأثير تجنب مضيعات الوقت في المتغير التابع (مراحل إنجاز المشروع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتجنب مضيعات الوقت على مراحل إنجاز المشروع إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.421$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.178) ، أي أن ما قيمته (0.178) من التغيرات في إنجاز المشاريع ناتج عن التغير في مستوى تجنب مضيعات الوقت كما وبلغت درجة التأثير (2.687) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تخطيط الوقت يؤدي الى زيادة في مستوى إنجاز المشاريع بقيمة (2.687) وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة المحسوبة و التي بلغت (35.827) و هي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.894) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة ، و عليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذي دلالة معنوية بين تجنب مضيعات الوقت ومراحل إنجاز المشروع عند مستوى دلالة (0.05).

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

يتضمن هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة بناء على المعطيات النظرية في أدبيات الدراسة والإطار النظري ، إضافة الى النتائج المشتقة من التحليل الإحصائي للدراسة و التي تم التوصل اليها بعد ان قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة وتحليلها و عرض نتائجها و فيما يلي توضيحاً بذلك :

2.5 النتائج :

النتائج المتعلقة باختبار المتوسطات الحسابية واختبار الفرضيات :

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقييم أبعاد إدارة الوقت والمتمثلة (التخطيط تحديد الأهداف والأولويات ، تجنب مضيعات الوقت) في المشاريع الحكومية التابعة للمشاريع الحكومية ومن وجهة نظر مجتمع الدراسة تمتلك درجة متوسطة من الموافقة حيث تراوح المتوسط الحسابي لها ما بين (3.1553 - 3.5914) ، مما يشير الى المشاريع تولي اهتماما في تطبيق معايير إدارة الوقت .
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقييم مراحل إنجاز المشاريع و المتمثلة (البدء بالمشروع ، تخطيط المشروع تنفيذ المشروع ، إغلاق أو إنهاء المشروع في المشاريع الحكومية التابعة للمشاريع الحكومية ومن وجهة نظر مجتمع الدراسة تمتلك درجة مرتفعة من الموافقة تراوح المتوسط الحسابي لها ما بين (3.2020 - 3.8039) .

النتائج الوصفية :

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج الوصفية وهي:

- تميل عينة البحث الى الاهتمام بتحديد الأهداف والأولويات على نحو يفوق اهتمامها لكل من تخطيط الوقت و تجنب مضيعات الوقت.

- أكد أغلب المبحوثين على أهمية تخطيط الوقت من خلال جدولة الأداء اليومي الواقع ضمن قائمة من الأعمال المراد إنجازها ووفقا لفقرات مرتبه حسب الأولوية.
- يتجاهل أغلب المبحوثين أهمية تخطيط الوقت من ناحية تنفيذ المشروع وفق جدول زمني يمتاز بالواقعية .
- يعتبر تنفيذ المشروعات في وقتها المحدد من أولويات عمل المشاريع و ذلك حسب ما أظهرته نتائج تحليل بعد تحديد الأهداف و الأولويات في الدراسة .
- أجمع أغلب المبحوثين على وضوح المسؤوليات داخل المشاريع كما و أظهرت الدراسة وجود كوادر متخصصه و ذات كفاءة عالية في المشاريع حسب نتائج تحليل بعد تجنب مضيعات الوقت.
- أظهرت الدراسة اهتمام عينة البحث بمراحل إنجاز المشاريع بشكل علمي مما يؤدي الى اتخاذ قرارات صحيحة و مدروسة دون إضاعة للمخصصات المالية مما يؤدي الى توفير الوقت وذلك بسبب إدراكهم لأهمية ادارة الوقت و أهمية إنجاز المشاريع ضمن الوقت المخطط له .

النتائج الاستدلالية :

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج الاستدلالية وكانت كالآتي :

- وجود أثر ذي دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الوقت مجتمعة ومراحل إنجاز المشاريع مجتمعة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت على مراحل إنجاز المشروع .
- وجود أثر ذي دلالة معنوية بين تخطيط الوقت ومراحل إنجاز المشروع عند مستوى دلالة (0.05) . حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على مراحل إنجاز المشروع.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية بين تحديد الأهداف والأولويات ومراحل إنجاز المشروع عند مستوى دلالة (0.05) . حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحديد الأهداف والأولويات على مراحل إنجاز المشروع .

- وجود أثر ذي دلالة معنوية بين تجنب مضيعات الوقت ومراحل إنجاز المشروع عند مستوى دلالة (0.05) . حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتجنب مضيعات الوقت على مراحل إنجاز المشروع .

3.5 التوصيات :

- 1- تعزيز مهارة إدارة الوقت و اعتبارها النواه الأساسية في سلوك و تصرف العاملين في إنجاز المشاريع الحكومية لأن الوقت يعتبر موردا ثميناً و هاماً في حياة الأفراد و المنظمات .
- 2- اعتماد الخطط اليومية والفصلية والسنوية ومراجعتها دورياً للتحقق منها من خلال التقويم والمتابعة لكافة الأنشطة والمهام.
- 3- اعتماد التقنيات الحديثة لإنجاز المشاريع و استخدام وسائل الاتصال الحديثة وذلك للوصول إلى أفضل استثمار للوقت والجهد على حد سواء .
- 4- توصي الدراسة بالمشاريع الحكومية بالتركيز على الأبعاد (تخطيط الوقت ، مضيعات الوقت) من خلال الندوات والدورات التدريبية مع القطاع الخاص العامل بنفس المجال للاستفادة من الأفكار المختلفة لدى المجتمع.
- 5- زيادة الوعي لدى المشاريع بمفهوم إدارة الوقت و إعطاء أهمية كبيرة ببعد تخطيط الوقت لما له الأثر الكبير في تقدم مراحل إنجاز المشاريع .
- 6- ضرورة دراسة أبعاد مراحل إنجاز المشاريع و استخدام متغيرات إدارية جديدة ، وضرورة تعمق المعرفي لدى أفراد مجتمع العينة بأبعاده جميعها نظراً لأهميتها .

Abstract

The study aimed to understand the impact of time management in its multiple dimensions, namely: time planning, goal and priority setting, and avoiding time-wasters, on the process of completing government projects in the Kingdom of Saudi Arabia. The researchers employed a descriptive-analytical approach through a field study to collect and analyze the necessary data and information using appropriate statistical methods, including hypothesis testing and interpreting the relationships between variables using the SPSS statistical software.

A questionnaire was distributed to a study sample consisting of 285 participants, with 260 valid responses received, representing an 89.4% response rate. After examining the questionnaires, it was found that 5 questionnaires were invalid for analysis due to biased responses. The overall response rate was high.

The results revealed a statistically significant impact of time management on the stages of project completion. Based on these findings, the study recommended enhancing time management skills and considering them a core component of the behavior and actions of employees in completing government projects, given the importance of time as a valuable and vital resource in the lives of individuals and organizations.

Keywords: Time Management, Projects, Government Projects, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- ابو شيخة، نادر (2010)، إدارة الوقت عمان دار مجدلوي للطباعة والنشر. الوراق للنشر والتوزيع.
- 2- الأحمدي، حميد (2004) ، إدارة الوقت المدينة المنورة دار المآثر للنشر والتوزيع.
- 3- الأشقر، أشرف علي، و عبيدات، أسامة محمد. (2010). الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم العام في الأردن: المبررات والمعوقات (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/748968>
- 4- بوخطوة، فؤاد عاشور. (2021). إدارة الوقت: مبادئ نظرية وأفكار عملية. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، ع7، 905 - 957. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1250211>
- 5- تركي، سنية وإبراهيم بشرى ورسن، موفق (2015) إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (4)، العدد 4323 (20)
- 6- الجاسم، عايد. (2022). إدارة الوقت. الوعي الإسلامي، س59، ع690، 37. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1364410>
- 7- الجيزاوي، محمد أحمد. (2015). دور التوجه بالعميل في المكاتب الاستشارية الهندسية في معدلات إنجاز مشاريع البناء والتشييد: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج29، ع2، 417 - 443. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/899648>
- 8- الحباشنة، حلا أسامة يوسف، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2023). أثر التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1363662>

9- حسان، حسن والعجمي، محمد (2007)، الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

10- حفصة، مناد (2017) أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري - دراسة ميدانية على مستوى بنك ألف لحة والتنمية الريفية بالعبادية - عين الدفلى، ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر.

11- حنفي، فوزية. (2015). استثمار الوقت. التنمية الإدارية، س32، ع148، 3. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/666216>

12- الخولي، محمد (2000). المهارات الدراية، عمان: دار الفلاح للنشر والتوزيع.

13- الدهليز، خالد بن عبد بن عبد السلام، و عنبر، هشام محمود. (2017). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج25، ع2، 1 - 94. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/805485>

14- الدوري، زكريا والعزاوي، نجم السكارنة، بلال والعملة، شفيق وعبد القادر محمد (2012). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

15- رابع، برناخ (2018) أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف.

16- الرب سيد محمد (2004) تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، القاهرة: مطبعة العشري. الرحيبي، سالم، مارديني توفيق (2014)، أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية (دراسة ميدانية على طلبة جامعة إربد الأهلية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية

(30) (1) 255-225

17- رشيد، جهاد بن محمد (2013) إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، ماجستير غير منشورة، قسم

العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.الأردن.

18- زيدان، سليمان (2011) استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، ط2، عمان: دار المناهج - للنشر

والتوزيع.

19- سياب، حكيم. (2012). مشروع الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي: الواقع ؛ التحديات

والآفاق.مجلة دراسات وأبحاث، ع 6 ، 263 279. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/153154>

20- شافعي محمد حمد. (2002) إدارة الوقت القاهرة مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر.

21- الصرايرة، خالد أحمد، إحميد، نجوى رمضان (2010) العمليات الإدارية وإدارة الوقت والكفاءة

والفعالية، ط1، عمان دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

22- الصيرفي، محمد (2009). إدارة الوقت الإسكندرية مؤسسة حورس الدولية.

23- العبدلات، ديماسوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة

في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير

منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1219761>

24- عبوي، زيد (2006). أدارة الوقت في الإدارة، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

25- عبيدات، محمد حسين، و على، عبدالمنعم محمد. (2018). تقييم أداء إدارة المشاريع: دراسة حالة

شركة سيبال الخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، ام درمان.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/912378>

26- عقله، إسراء (2014). ضغوط العمل وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى ميري مدارس محافظة

المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق الأردن.

27- العلاق، بشير (2009) أساسيات إدارة الوقت، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

28- علوان، قاسم نايف إحميد نجوى رمضان (2009) إدارة الوقت. مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ط 1

، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- 29- عليان، ربيعي (2010) إدارة الوقت (النظرية والتطبيق، عمان: دار جرير للنشر.
- 30- العميرة، محمد (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الثانية، عمان: دار الميسرة للطباعة والنشر.
- 31- فاضل، حسن. (2023). إدارة المخاطر في المشاريع واستراتيجيات الاستجابة. مجلة دفاتر قانونية، ع24 ، 169 ، 203 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1409023>
- 32- فرح ياسر (2007). إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل عمان: دار الحامد للنشر - والتوزيع.
- 33- الكرعوي، محمد ثابت فرعون، و علي، وهاب عبدالرازق عبد. (2022). إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع65 ، 187 - 210.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1339268>
- 34- الكسواني، محمد خليل. (2018) إدارة الوقت، عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.
- 35- مجيد ماجدة (2012) إدارة الوقت وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية علمصارف التجارية العاملة في منطقة الجبل الأخضر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد جامعة بني غازي ليبيا.
- 36- مختار، أمال (2014). مهارة تنظيم الوقت وعلاقتها بالتحصيل الدراسي ودافعية الإنجاز: دراسة ميدانية بإمارة الشارقة لدى طلاب المرحلة الثانوية، كلية التربية، جامعة أم درمان السودان.
- 37- مسعود حسين (2012) أثر إدارة الوقت في كفاءة العملية الإدارية دراسة تطبيقية على شركة أفريقيا للهندسة والمشروعات في ليبيا، اطروحة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان، السودان.
- 38- مسعود حسين (2012) أثر إدارة الوقت في كفاءة العملية الإدارية دراسة تطبيقية على شركة أفريقيا للهندسة والمشروعات في ليبيا، اطروحة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان، السودان.

39- مسعودي، حنان (2016) أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي دراسة حالة في المصحة الطبية

الجراحية الضباء، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السستير
، جامعة قاصدي مرباح الجزائر .

40- مسعودي، حنان (2016) أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي دراسة حالة في المصحة الطبية

الجراحية الضباء، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السستير
، جامعة قاصدي مرباح الجزائر .

41- مهداوي، سامية. (2015). إدارة الوقت: بين المفهوم والأهمية. مجلة جيل العلوم الإنسانية

والاجتماعية، ع8 ، 59. 74 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/677645>

42- المهيترات، ميرفت محمد عايد، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2016). إدارة المخاطر وتأثيرها في

نجاح المشاريع دراسة حالة: وزارة البيئة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم

الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/862716>

43- نوري، حيدر شاكر، و محمد، كريم قاسم. (2018). إستخدام أنموذج التحليل الشبكي للأعمال

لتقليل أوقات الإنجاز في المشاريع الإنشائية: بحث تطبيقي لمجسر مدينة بعقوبة في محافظة

ديالى. مجلة كلية المأمون، ع32 ، 170. 195. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/967125>

44- هيئة التحرير. (2014). الوقت كالسيف. المعرفة، س 53، ع 606 ، 301. 303 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/509654>

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- 1- Al-Hamami, Arif Abdel-Jalil Haddad, and Zanjani, Hassan Shabiri. (2023). The impact of legal guarantees in the contracting contract on the completion of projects. Journal of Sustainable Studies, Volume 5, Supplement, 1571 - 1604. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1399695>

- 2- Draghi, Issa, Tobin, Ali, and Khalifa, Monia. (2019). The importance of the Pert and Cpm methods in following up and monitoring the completion of projects: A case study of the project to complete a 240-bed hospital in Ain Defla - Algeria in 2017. Afaq Science Magazine, No. 17, 186 - 195. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1034055>
- 3- Jaloul, Haitham. (2015). From the heart: the art of time management and organization. Nahj al-Islam Magazine, vol. 36, no. 138, 4-5. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/691352>
- 4- Suleiman, Haider Khader, and Al-Saour, Basma Bashir. (2014). Effectiveness of time management: a field study at the University of Mosul. Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 6, No. 12, 331 - 349. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/733970>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس تأثير إدارة الوقت في إنجاز المشاريع الحكومية في المملكة

العربية السعودية :دراسة تطبيقية على المشاريع الحكومية بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ من 25-35 سنة ☐ من 36-45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ من 5 سنوات فأقل ☐ من 6 – 10 سنوات ☐ من 11-14 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي ☐ فني ☐ مهندس ☐ رئيس قسم ☐ مدير

ثانيا محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: إدارة الوقت ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق					البعد
أوافق					معارض
بشدة					بشدة
تخطيط الوقت					
					الأداء اليومي يقع ضمن قائمة من الأعمال المراد انجازها يوميا ووفقا لفقرات مرتبه حسب الأولوية
					يتم تحديد الأنشطة وفق جدول زمني لتعريف وتوثيق العمل المخطط له.
					ينفذ المشروع وفق جدول زمني يمتاز بالواقعية
					يتم ضبط الجدول الزمني اليومي للمشروع كجزء من الرقابة المتكاملة من قبل الإدارة العليا
					جدولة الأنشطة اليومية تؤدي دورا عاليا في إنجاز المشروعات المخطط لها
تحديد الأهداف والأولويات					
					تضع المشاريع أولويات إنجاز المشاريع لتكون منسجمة مع أهداف الاستراتيجية
					تقوم المشاريع بوضع جدول زمني لتحقيق أهداف المشروع مما يساعد في سرعة إنجازها

					تفوض الصلاحيات من أولويات عمل المشاريع في إنجاز مشاريعها.
					يعتبر تنفيذ المشروعات في وقتها المحدد من أولويات عمل المشاريع .
					تحرص المشاريع علي الالتزام بالمواعيد النهائية لإنجاز المشروعات وتعدّها من أولوياتها الأساسية.
تجنب مضيعات الوقت					
					هناك وضوح في المسؤوليات داخل المشاريع .
					يسود العمل بروح الفريق الواحد في المشاريع .
					تعمل في المشاريع متخصصين كفؤه.
					تتمكن المشاريع من توفير الموارد المالية في الوقت المناسب.
					يعتمد الأفراد في المشاريع علي أسلوب الرقابة الذاتية .
					هناك اهتمام جدي بإعداد تقارير متابعة تنفيذ المشروعات .
					يعتبر نظام الاتصال بين الجهات ذات العلاقة فعال .
					العديد من القرارات المتخذة في المشاريع مدروسة بأحكام

➤ المحور الثاني: رضا العملاء، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق					البعد
أوافق بشدة					معارض بشدة
معارض					معارض
البدء بالمشروع					
					حصل إدارة المشروع على المعلومات من جهات متعددة لغايه دراسة الجدوى
					تحرص إدارة المشروع على تحديد الأنشطة وجدولة الموارد المادية للمشروع
					يضم فريق المشروع أفراد ذو خبره وكفاءة.
					هناك متابعه من قبل إدارة المشروع للتغيير الوارد والظروف
التخطيط للمشروعات					
					تقوم إدارة المشروع بأعداد مراحل المشروع ضمن جدول زمني محدد
					تحدد إدارة المشروع تاريخ بداية ونهاية كل نشاط من أنشطة المشروع
					تمتلك إدارة المشروع القدرة على توفير الموارد بالوقت والكمية المناسبة.
					تأخذ إدارة المشروع بعين الاعتبار المتغيرات البيئية عند وضعها الجدول الزمني الخاص بإنجاز المشاريع .

					حرص إدارة المشروع على وضع خطة فاعلة للاتصال بين الأقسام بما يضمن إدارة المخاطر والتعاقد والمراجعة.
تنفيذ المشروعات					
					حرص إدارة المشروع على تطبيق المواصفات العالمية واستخدام أساليب التقنية الحديثه في تحسين جودة العمل .
					يتم تنفيذ أنشطة المشروع كما هو مخطط له بحيث يتوافق مع الجدول الزمني المخطط له
					تقوم إدارة المشروع بعمليات الفحص والتفتيش الفجائي للتحقق من الجودة في تنفيذ المشروع
إغلاق أو انتهاء المشروع					
					يتم مطابقة المخطط للمشروع مع ما تم إنجازه والاعتراف بالنتائج ومطابقتها .
					يتم تقييم المشروع بعد انتهائه لتحديد مستوى تحقيق أهداف المشروع ونجاحه والدروس المستفادة.
					يتم توثيق و أرشفة جميع ما يتعلق بالمشروع بعد انتهائه

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization in Project Management

**The Impact of Time Management on the Completion of
Government Projects in the Kingdom of Saudi Arabia: An
Applied Study on Government Projects in Riyadh**

Preparation:

Ibrahim Abdullah Mohsen

233000556

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1446-2024