جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة

إدارة الوقت والكفاءات في إدارة تنفيذ المشروعات

جدول المحتويات

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 3
١ ,١ المقدمة: 4
١,٢ مشكلة البحث: 5
١,٢,١ الفجوات النظرية: 5
١,٢,٢ الفجوات العملية: 5
١,٣ أهمية البحث: 6
١ ,١,٣ الأهمية النظرية: 6
١,٣,٢ الأهمية العلمية: 6
١ ,٤ أسئلة البحث: 7
١,٥ أهداف البحث: 8
١,٦ فرضيات البحث: 9
١,٧ نموذج البحث: 10
١,٨ منهجية البحث: 11
١,٩ نطاق الدراسة: 12
١,١٠ مخطط المشروع: 13
الفصل الثاني: الدراسات السابقة 14
٢.١ المقدمة 15
2.2 المتغير الأول. الكفاءات في إدارة المشروعات.....16
٢,٢,١ التعريف: 16
٢,٢,٢ التطور.....16
٢,٢,٣ الابعاد: 17
٢,٢,٤ النظريات: 17
٢,٢,٥ رسم توضيحي.....18
2.3 المتغير الأول: تنفيذ المشروعات.....19
٢,٣,١ التعريف: 19
٢,٣,٢ التطور: 19
٢,٣,٤ النظريات: 20
٢,٣,٥ رسم توضيحي: 20
2.4 العلاقة بين متغيرات البحث: 21
٢,٤,١ الأنماط: 21
٢,٤,٢ الصراعات: 21
٢,٤,٣ الفجوات: 22
٢,٤,٤ رسم توضيحي: 22
2.5 الخاتمة 23
٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري.....23
٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية. 24
٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال 24
٣ قائمة المراجع 25
الملاحق 26
١ ,٤ الاستبيان: 27

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١, ١ المقدمة:

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

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

١,٢ مشكلة البحث:

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

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

١,٢,١ الفجوات النظرية:

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

١,٢,٢ الفجوات العملية:

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

١,٣ أهمية البحث:

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

.

أهمية بحث إدارة الوقت (الإطار العام):

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

١, ١,٣ الأهمية النظرية:

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

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

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

١,٤ أسئلة البحث:

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

١,٥ أهداف البحث:

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

ترتيب الأولويات:

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

تحقيق التوازن بين العمل والحياة:

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

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

تعزيز الثقة بالنفس:

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

١,٦ فرضيات البحث:

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

فرضيات بحثية مقترحة حول إدارة الوقت:

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

١,٧ نموذج البحث:

٨ منهجية البحث:

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

أبرز خطوات ومنهجيات إدارة الوقت:

- تحليل الوقت الحالي :**تسجيل الأنشطة اليومية لمعرفة أين يضيع الوقت.**
- **تحديد الأهداف الذكية :وضع أهداف محددة، قابلة للقياس، واقعية، ومحددة بوقت.**
- **ترتيب الأولويات (مصفوفة أيزنهاور) :تقسيم المهام إلى (هام وعاجل، هام وغير عاجل، عاجل وغير هام، غير هام وغير عاجل).**
- **التخطيط (يومي/أسبوعي) :كتابة قائمة مهام (To-do list) للأعمال، مما يقلل الضغط الذهني.**
- **تقنيات التركيز:**

1-مبدا باريتو: التركيز على 20% من الجهود التي تحقق 80% من النتائج.

2-تقنية بومودورو :**العمل لمدة 25 دقيقة بتركيز عالٍ ثم أخذ استراحة قصيرة.**

التخلص من المشتتات :تجنب مقاطعات العمل والتعامل مع وسائل التواصل بذكاء.

المرونة والمراجعة :تعديل الخطط عند الضرورة وتقييم الإنجازات بصفة دورية.

١,٩ نطاق الدراسة:

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

عناصر نطاق الدراسة بالتفصيل:

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

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

- **النطاق المكاني:**
  - **المؤسسات التعليمية (مدارس/جامعات).**
  - **بيئات العمل المختلفة.**

- **النطاق الزمني:**
  - **الفصل الدراسي الحالي أو السنة الدراسية.**
  - **فترات تقييم الأداء الوظيفي .**

١,١٠ مخطط المشروع:

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

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

١ المقدمة:

تتنوع الدراسات السابقة في إدارة الوقت بين دراسات ميدانية وتطبيقية، ركزت بشكل كبير على طلاب المرحلة الثانوية والجامعية، مستخدمة المنهج الوصفي لقياس مستويات المهارات وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي، والتوتر، والدافعية، بالإضافة إلى استراتيجيات التغلب على المشتتات والعمل على مهام محددة .

أبرز مجالات وتوجهات الدراسات السابقة

- **علاقة إدارة الوقت بالتحصيل الوظيفي :أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين مهارات إدارة الوقت العالية والتحصيل الوظيفي والإنـجاز، وعلاقة سلبية مع القلق البحثي والتوتر.**
- **استراتيجيات إدارة الوقت لدى الطلاب :ركزت الدراسات على تحديد أوقات للمشتتات، والعمل على مهمة واحدة بدلاً من تعدد المهام لزيادة التركيز.**
- **تنظيم بيئة العمل والدراسة :أكدت دراسات على أهمية تصميم بيئة دراسية في المنزل (تجنب الدراسة في السرير أو المطبخ) لربط المكان بالتركيز والعمل الجاد.**
- **التعامل مع مضيعات الوقت :استعرضت البحوث طرق تجنب التسويف، ترتيب الأولويات، والتعامل مع المكالمات الضرورية فقط.**
- **التخطيط الاستراتيجي والوقت :تناولت دراسات حديثة أهمية إدارة الوقت كعنصر حاسم في التخطيط الاستراتيجي للأفراد والمؤسسات .**

نتائج وتوصيات الدراسات السابقة

1. **انخفاض المهارات :أظهرت بعض الدراسات انخفاض مستوى مهارات إدارة الوقت لدى عينات من الطلاب.**
2. **أهمية التنظيم :التوصية بتحديد المهام بناءً على مصفوفة الأولويات (أيزنهاور) وتحديد أهداف ذكية SMART.**
3. **التخطيط المسبق :ضرورة التخطيط لليوم من الليلة السابقة أو الصباح الباكر لتقليل التوتر .**

الفجوات البحثية المقترحة (للدراسات الجديدة)

- **زيادة الدراسات التي تبحث في استراتيجيات إدارة الوقت في البيئات التعليمية العربية (مثل الأردن).**
- **دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة الوقت الشخصي**

2.2 المتغير الأول : الكفاءات في إدارة وقت المشروعات

٢,٢,١ التعريف:

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

٢,٢,٢ التطور:

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

أهم استراتيجيات تطوير كفاءات إدارة الوقت:

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

الركائز الأربع الأساسية لإدارة الوقت:

تتطور الكفاءة من خلال تطبيق أربع ركائز رئيسية:

1. **تحديد الأولويات :**معرفة ما هو مهم وعاجل.
2. **التخطيط :**وضع جدول زمني واضح.
3. **الإعداد :**تهيئة البيئة والمهام.
4. **التنفيذ :**إنجاز العمل بفعالية .

يؤدي تطبيق هذه المهارات إلى زيادة كفاءة الفريق، وتقليل المشتتات، وضمان تحقيق أهداف المشروع بفاعلية.

٣ الابعاد:

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

- الكفاءة الفنية :(Technical Project Management) المعرفة بأدوات، وتقنيات، وعمليات إدارة المشروعات (التخطيط، الجدولة، إدارة المخاطر، ضبط التكاليف).

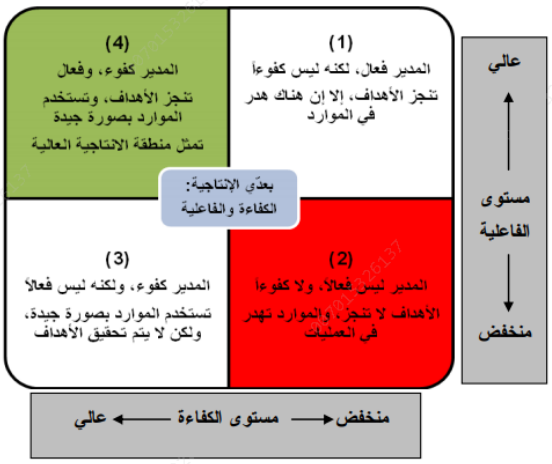
- القيادة والسلوكيات :(Leadership) المهارات الشخصية مثل التواصل الفعال، التفاوض، تحفيز الفريق، إدارة الصراعات، والقدرة على التكيف.

- الإدارة الاستراتيجية والأعمال :(Strategic & Business Management) فهم سياق المؤسسة، والثقافة التنظيمية، والقدرة على ربط أهداف المشروع بالأهداف الاستراتيجية الكبرى للشركة

٢,٢,٤ النظريات

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

٢, رسم توضيحي



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

$$G\% = \frac{O_a}{O_p} \times 100 \text{ .....}(1-13)$$

المتغير الأول: تنفيذ المشروعات

٢,٣,١ التعريف

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

أهم جوانب تنفيذ المشروعات

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

خطوات ومكونات التنفيذ:

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

٢,٣,٢ التطور

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

مراحل تطور تنفيذ المشروع (منهجية حديثة):

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

اتجاهات حديثة في تطوير تنفيذ المشروعات:

- حوكمة المشاريع :(Project Governance) تعزيز الشفافية واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.
- الحلول السحابية :اعتماد برمجيات لإدارة المشاريع لزيادة الكفاءة.
- التعاون المشترك :التشارك مع أطراف متعددة لسرعة الإنجاز.

- إدارة المخاطر :توقع التحديات وتجهيز خطط بديلة.

٢,٣,٤ النظريات.

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

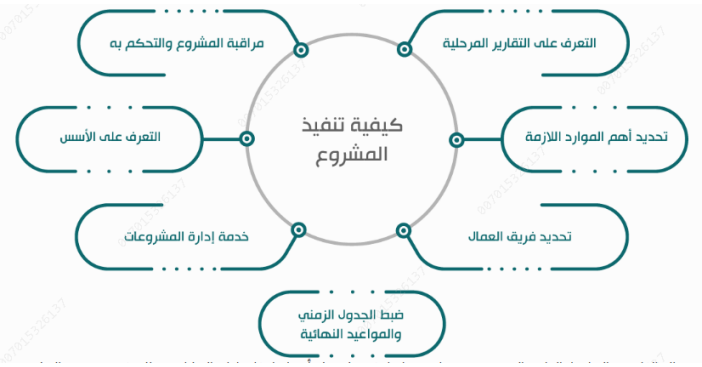
أبرز نظريات وأطر تنفيذ المشروعات:

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

عناصر نجاح التنفيذ وفقاً للنظريات:

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

٢,٣,٥ رسم توضيحي



2.4 العلاقة بين متغيرات البحث دور الكفاءات في تنفيذ المشروعات

٢,٤,١ الأنماط

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

أهم الأنماط والعلاقات بين الكفاءات وتنفيذ المشروعات:

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

أدوار الكفاءات في التنفيذ:

1. **التخطيط الدقيق :**تحديد الأهداف والموارد بناءً على خبرات سابقة.
2. **التنظيم الفعال :**تنسيق الفرق وتقليل التكرار.
3. **إدارة التغيير :**القدرة على السيطرة على المتغيرات والتعامل مع مقاومة التغيير أثناء التنفيذ .

باختصار، العلاقة طردية؛ كلما ارتفعت كفاءة الفريق (فنيًا وسلوكيًا) وتواجد نمط قيادي داعم (تشاركي/ديمقراطي)، زادت احتمالية نجاح تنفيذ المشروعات

٢,٤,٢ الصراعات:

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

أهم مسببات الصراع التي تعالجها الكفاءات:

1. غموض الأدوار وصلاحيات اتخاذ القرار.
2. توزيع الموارد المحدودة.

3. اختلاف الرؤى الفنية .(Task Conflict)

٢,٤,٣ الفجوات

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

أبرز فجوات الكفاءات في تنفيذ المشاريع:

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

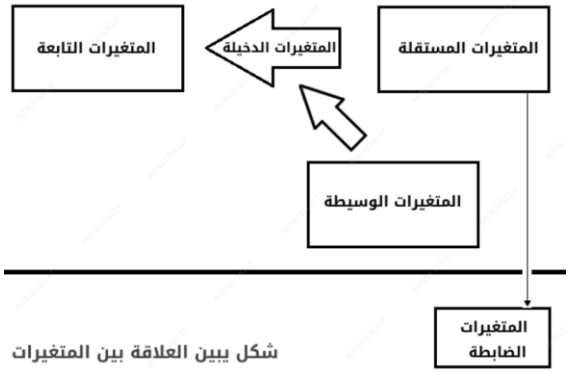
العلاقة بين الكفاءات وتنفيذ المشاريع:

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

خطوات معالجة الفجوات:

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

٢,٤,٤ رسم توضيحي



شكل يبين العلاقة بين المتغيرات

2.5 الخاتمة

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

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

أهم نقاط الخاتمة (خلاصة):

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

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري

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

أبرز نتائج الإطار النظري في إدارة الوقت:

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

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

٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية.

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

أبرز الآفاق النظرية المستقبلية في بحوث إدارة الوقت:

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

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

٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال

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

أبرز المساهمات العلمية في بحث إدارة الوقت:

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

أهم المناهج المتبعة:
استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي أو المنهج الوصفي لتطوير أدوات القياس داخل المؤسسات

٣ قائمة المراجع

- تريسي، برايان) .د.ت .(***21 طريقة رائعة للقضاء على التسويف وإنجاز المزيد في وقت أقل.***
- سويدان، طارق) .د.ت .(*إدارة الوقت*.
- كارنيجي، ديل) .د.ت .(*فن إدارة الوقت*.
- شحادة، محمد أمين) .د.ت .(*إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة*.
- نيوبورت، كال .(2016) .*عمل عميق: قواعد للتركيز والنجاح في عالم مشتت*.
- فاندركام، لورا *168* .(2010) .*ساعة: لديك وقت أكثر مما تعتقد* .

مراجع أكاديمية ودراسات (مقالات ورسائل):

- كنتوش، منال، وكورتل، فريد .(2020) .إدارة الوقت لدى طلبة الدكتوراه، *مجلة دراسات وأبحاث*، 12(1) ، 1089-1104.
- عبد الباقي، عجيلات .(2017) .إدارة الوقت- المعوقات والحلول، *مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية*، 8(2)، 62-78.
- ربابعة، إبراهيم علي) .د.ت .(*مهارة إدارة الوقت*، الألوكة للنشر.
- مهداوي، سامية .(2005) .إدارة الوقت: بين المفهوم والأهمية، *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (8)، 59-74.
- قنديل، طارق، وآخرون .(2024) .**استراتيجيات مقترحة لإدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية .**

مصادر إلكترونية ومقالات متخصصة:

- **جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل .(2024) .*استراتيجيات إدارة الوقت*.**
- **مجلة رواد الأعمال .(2019) .*لتحقيق أهدافك.. 5 كتب تساعدك في تنظيم الوقت*.**
- **موقع موضوع .(2022) .*كتب عن إدارة الوقت* .**

تغطي هذه المراجع جوانب تخطيط الوقت، تحديد الأهداف، التغلب على التسويف، والعمل العميق، وهي عناصر أساسية لأي بحث أكاديمي في هذا المجال.

٤ الملاحق

فيما يلي أبرز الملاحق والوثائق التي يجب أن يتضمنها المشروع:

1.نماذج التخطيط والجدولة

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

2.أدوات تحديد الأولويات

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

3.وثائق المتابعة والتحكم

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

4.نماذج التفويض والمسؤوليات

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

5.أدوات التقييم والتطوير

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

١, ٤ الاستبيان.

نموذج استبيان شامل لإدارة الوقت

أولاً: المعلومات العامة

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

ثانياً: التخطيط وتحديد الأولويات

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

.....

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

.....

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

.....

ثالثاً: مضيعات الوقت والإنتاجية

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

.....

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

.....

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

.....

رابعاً: التوازن والتأثير

7. **ما مدى شعورك بالتوتر نتيجة ضيق الوقت؟**

.....

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

.....

9. **ما مدى رضاك عن مستوى إنتاجيتك الحالي؟**

.....

خامساً: مقترحات للتحسين

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

.....

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

.....