

بحث بعنوان
الوقت وأثره في إدارة المشاريع

الطالب / عبدالعزيز صالح الزيد
الرقم الجامعي
٢٣٣٠٠٠٧٨٨/

اشراف الدكتور
عبدالرحيم نادر



المقدمة

إدارة وقت المشروع عملية شاملة، تتضمن تنظيم الوقت المتاح للمشروع والتخطيط له من أجل تحقيق الأهداف المحددة في إطار زمني معين، وهذا يشمل تحديد المهام المطلوبة، مع الوقت لكل مهمة، وإجراء التعديلات اللازمة، واستخدام الأدوات المناسبة، والتواصل الفعال مع الفريق، لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد .

وتُعد إدارة الوقت من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فهي عملية تنظيم وتخطيط واستغلال الوقت المتاح بطريقة تساعد على إنجاز المهام في المواعيد المحددة وبأقل قدر من الهدر.

ففي بيئة المشاريع الحديثة، أصبح الوقت مورداً أساسياً لا يقل أهمية عن الموارد المالية والبشرية، حيث يؤثر بشكل مباشر على جودة النتائج ومستوى الأداء.

وتبرز أهمية إدارة الوقت في المشاريع من خلال قدرتها على تحديد الأولويات وتوزيع المهام، ومتابعة مراحل التنفيذ وفق جداول زمنية واضحة، مما يساهم في تقليل التأخير وتجنب التكاليف الإضافية والمخاطر المحتملة.

كما تساعد الإدارة الفعالة للوقت على تحسين الإنتاجية وتعزيز التنسيق بين أعضاء فريق العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المشروع ضمن النطاق الزمني المحدد؛ لذلك فإن نجاح أي مشروع يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة الوقت، إذ إن الالتزام بالخطّة الزمنية يضمن استمرارية العمل وتحقيق النتائج المرجوة، ويمنح المشروع ميزة تنافسية تعزز فرص نجاحه واستدامته.

تأتي أهمية إدارة الوقت في مجال المشاريع، من اهتمام إدارة المشروع بها، فإدارة المشروع تهدف لتنفيذ المتطلبات ضمن نطاق زمني محدد، و بالتكلفة المقدرة، لذا فإن أي تأخير أو عقبات في الوقت ستسبب خللاً ينعكس سلباً على المشروع بالكامل، وكل زيادة في مدة المشروع تعني زيادة في التكاليف.

مشكلة البحث

تواجه العديد من المشاريع تحديات مرتبطة بالتأخير في التنفيذ وتجاوز التكاليف وضعف الالتزام بالجدول الزمنية، مما يؤثر سلباً على نجاحها. ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في التعرف على مدى تأثير إدارة الوقت في نجاح المشاريع.

أسئلة البحث

١. ما مفهوم إدارة الوقت وأهميتها في المشاريع؟
٢. ما العوامل المؤثرة في إدارة الوقت داخل المشاريع؟
٣. ما العلاقة بين إدارة الوقت ونجاح المشاريع؟
٤. ما أبرز المعوقات التي تحد من فعالية إدارة الوقت في المشاريع؟
٥. كيف يمكن تحسين إدارة الوقت لزيادة فرص نجاح المشاريع؟

أهداف البحث

١. التعرف على مفهوم إدارة الوقت وأهميته.
٢. دراسة أثر إدارة الوقت على نجاح المشاريع.
٣. تحديد المعوقات التي تواجه إدارة الوقت في المشاريع.
٤. تقديم توصيات تسهم في تحسين إدارة الوقت ورفع نسبة نجاح المشاريع.

أهمية البحث

إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة الوقت ودورها في إدارة المشاريع.

الأهمية العملية

مساعدة مديري المشاريع وأصحاب الأعمال على تطبيق أساليب فعالة لإدارة الوقت بما يحقق نجاح المشاريع.

فرضيات البحث

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت ونجاح المشاريع.
٢. يؤثر التخطيط الجيد للوقت إيجابياً على أداء المشاريع.
٣. يؤدي ضعف إدارة الوقت إلى زيادة احتمالية فشل المشاريع أو تأخرها.

منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين إدارة الوقت ونجاح المشاريع وتحليل البيانات المتعلقة بذلك.

حدود البحث

إدارة الوقت وأثرها في نجاح المشاريع.

خطة البحث

الفصل الأول: الوقت وإدارة المشاريع؛ وفيه ثلاثة مباحث:-

المبحث الأول الوقت وأثره في إدارة المشاريع؛ وفيه ثلاثة مطالب:-

المطلب الأول: تعريف الوقت وخصائصه.

المطلب الثاني: أنواع الوقت.

المطلب الثالث: أساليب وتقنيات إدارة الوقت؛ ومعوقاته.

المبحث الثاني: المشروع وعوامل نجاحه؛ وفيه ثلاثة مطالب:

المبحث الأول: تعريف المشروع وأهميته.

المبحث الثاني: عوامل نجاح المشاريع

المبحث الثالث: مؤشرات قياس نجاح المشاريع

المبحث الثالث: إدارة الوقت وأثره في نجاح المشاريع؛ وفيه مطلبين:

المطلب الأول: العلاقة بين إدارة الوقت ونجاح المشاريع.

المطلب الثاني: مثال تطبيقي.

الخاتمة

تتضمن أهم النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تساعد على تعزيز إدارة الوقت بما يساهم في رفع معدلات نجاح المشاريع.

الفصل الأول: الوقت وإدارة المشاريع؛ وفيه ثلاثة مباحث:-

المبحث الأول: الوقت وأثره في إدارة المشاريع.

المبحث الثاني: المشروع وعوامل نجاحه.

المبحث الثالث: إدارة الوقت وأثرها في نجاح المشاريع.

المبحث الأول: الوقت وأثره في إدارة المشاريع؛ وفيه أربعة مطالب:-

المطلب الأول: تعريف الوقت وخصائصه.

المطلب الثاني: أنواع الوقت

المطلب الثالث: أساليب وتقنيات إدارة الوقت؛ ومعوقاته.

المطلب الأول: تعريف الوقت

الوقت لغة: قَدَارٌ من الزمان، وكل شيءٍ قُدِّرَ له حينٌ فهو مُؤَقَّتٌ، والوقتُ: الحين؛ مقدار من الزمان قُدِّرَ لأمرٍ ما، والجمع: أوقات^(١).

اصطلاحاً: يُعرف الوقت بأنه مورد محدود ومتجدد يمثل الإطار الزمني الذي تُتجزأ خلاله الأعمال والأنشطة لتحقيق الأهداف المحددة، ولا يمكن تعويضه أو تخزينه أو استرجاعه بعد انقضائه^(٢).

ثانياً: خصائص الوقت:

يتميز الوقت بمجموعة من الخصائص التي تجعله مورداً فريداً يختلف عن بقية الموارد، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

١. الوقت مورد محدود.

فالوقت متاح للجميع بالمقدار نفسه، ولا يمكن زيادته أو تمديده، إذ يمتلك كل فرد (٢٤) ساعة يومياً فقط^(٣).

٢. الوقت لا يمكن تعويضه.

إذا انقضى الوقت لا يمكن استرجاعه أو تعويضه، بخلاف المال أو الموارد الأخرى التي يمكن استبدالها^(٤).

٣. الوقت سريع الانقضاء.

يمضي الوقت باستمرار دون توقف، سواء استثمر بصورة صحيحة أم أهدر دون فائدة^(٥).

٤. الوقت لا يمكن تخزينه.

لا يستطيع الإنسان الاحتفاظ بالوقت أو ادخاره للاستفادة منه لاحقاً، بل يجب استغلاله عند توفره^(٦).

٥. الوقت متساوٍ بين الناس

(١) المعجم الوسيط، ص ١٠٢٦؛ مادة (وقت)؛ مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط ٤؛ ٢٠٠٤م، لسان العرب، ٣٧١/١٥؛ دار صادر، بيروت، مادة (وقت).

(٢) إدارة الوقت، أحمد ماهر، ص ١٥؛ الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨م؛ صناعة النجاح وإدارة الوقت؛ طارق السويدان، ص ٢١؛ شركة الإبداع الفكري، الكويت، ٢٠١١م.

(٣) إدارة الوقت، أحمد ماهر، ص ١٨؛ الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨م.

(٤) إدارة الوقت ص ٢٢، دار أجيال، القاهرة، ٢٠٠٩م.

(٥) صناعة النجاح وإدارة الوقت؛ طارق السويدان، ص ٢٥.

(٦) إدارة الوقت، أحمد ماهر؛ ص ١٩.

جميع الأفراد يمتلكون القدر نفسه من الوقت يومياً، ويكمن الاختلاف في كيفية استثماره وإدارته^(١).

٦. الوقت مورد قابل للاستثمار

يمكن استثمار الوقت في الأعمال المفيدة والأنشطة المنتجة لتحقيق الأهداف الشخصية أو التنظيمية^(٢).

٧. الوقت يرتبط بالأهداف

تزداد قيمة الوقت عندما يتم توجيهه نحو تحقيق أهداف واضحة ومحددة، مما يعزز الإنتاجية والكفاءة^(٣).

(١) إدارة الوقت، د/إبراهيم الفقي، ص ٢٤.

(٢) إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري؛ ص ٣١، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ٢٠٠٦ م.

(٣) إدارة الوقت، أحمد ماهر؛ ص ٢٠.

المطلب الثاني: أنواع الوقت

يمكن تحليل الوقت عن طريق تجميع الأنشطة المتشابهة، ورؤية مقدار الوقت الذي يمضي في الجوانب المختلفة، مثل: الوقت الشخصي، والاتصالات بأنواعها مثل (المكالمات الهاتفية، والاجتماعات، والمناقشات الفردية، والزيارات ونحوها).

ويمكن بعدها رؤية كيفية تخصيص الوقت للمجالات الوظيفية، كما يمكن أيضًا تحليل تسلسل الأنشطة، وهذا يتضمن دراسة الوقت الذي تم قضاؤه في المعوقات أو الأشياء المعترضة (الجريسي)؛ وينقسم الوقت الى اربعة اقسام.

القسم الأول: الوقت الابداعي.

يوصف هذا النوع من الوقت بأنه إبداعي إذا صرف في عمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، إضافة إلى صرفه في تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز الذي تم فيه، ويمارس الإداريون خلال أدائهم لأنشطتهم الإدارية هذا النوع من الوقت، نتيجة لحاجتهم إلى الوقت الإبداعي، من أجل التفكير العلمي والتوجيه السليم، إضافة إلى معالجة المشكلات الإدارية بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول موضوعية تتضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها

القسم الثاني: الوقت التحضيري:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق عملية البدء بالعمل، إذ يُصرف الوقت التحضيري في عملية تجميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالنشاط الذي يرغب الإداري بممارسته، أو في التجهيزات اللازمة من معدات أو قاعات أو آلات قبل البدء في تنفيذ العمل، ومن المفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يحتاجه من وقت، نظرًا لآثاره الاقتصادية على المنظمة وما ينجم عن ذلك من خسارة نتيجة عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل.

القسم الثالث: الوقت الإنتاجي:

يمثل هذا النوع من الوقت المدة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، وكذلك التحضير له في الوقت التحضيري، ومن أجل زيادة فاعلية استغلال الوقت فإنه يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل والوقت المستغرق في تنفيذ عملية التحضير والتخطيط أو الإبداع، فمن المقرر أن الوقت متاح للجميع محدود وغير متجدد، فإذا تبين أن هناك كثيرًا من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلًا من الوقت

المخصص للإبداع أو التحضير لكليهما معاً، فإنّ ذلك يعني أن هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معاً، وتبعاً لذلك فقد كانت ممارسة الإداري لعملية التوازن في قضاء الوقت ضرورة ملحة وضمناً لاستثمار الموارد المتاحة كافة بما في ذلك عامل الوقت .

القسم الرابع: الوقت العام أو غير المباشر:

هو الوقت الذي يمارس فيه الإداري أنشطة فرعية عامة ، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة، وعلى علاقاتها داخل بيئتها أو المجتمع ، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وما تفرضه من التزامات على مديريها من ارتباطات بجمعيات أو هيئات خيرية أو تلبية دعوات وحضور ندوات ، لذلك فإنّ هذه الأنشطة تحتاج إلى جزء كبير من وقت الإداري ، لذلك فإنه يتعين عليه تحديد كمية الوقت الذي يستطيع أن يُخصّصه لمثل هذه الأنشطة ، أو أن يقوم بتفويض شخص معين ينوب عنه في مثل هذه الأنشطة، وذلك حرصاً منه على الموازنة بين الالتزام بها والحفاظ على وقته .

وباختصار يمكن القول في هذا المجال: أنّ المدير الفعال هو الذي يعلم كيف يستخدم وقته ويوزعه توزيعاً فاعلاً بين تخطيط الأنشطة المستقبلية (وقت إبداعي) ، وتحديد الأنشطة اللازمة لأدائها (وقت تحضير) (١).

(١) إدارة الوقت في المنظور الاسلامي والاداري؛ خالد الجريسي .

المطلب الثالث: أساليب وتقنيات إدارة الوقت؛ ومعوقاته.

أولاً: أساليب وتقنيات إدارة الوقت.

تستخدم إدارة المشاريع مجموعة من الأساليب والتقنيات لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد، ومن أبرزها:

١ - **تقسيم العمل (Work Breakdown Structure – WBS)**، ويُستخدم لتجزئة المشروع إلى مهام وأنشطة أصغر يسهل تخطيطها ومتابعتها وتقدير مدتها الزمنية.

٢ - **مخطط جانت (Gantt Chart)**؛ يُعد من أشهر أدوات الجدولة الزمنية، حيث يوضح مواعيد بدء وانتهاء الأنشطة، ومدى تقدم تنفيذها، والعلاقات بينها.

٣ - **أسلوب المسار الحرج (Critical Path Method – CPM)**؛ يحدد أطول سلسلة من الأنشطة التي تؤثر مباشرة في مدة المشروع، مما يساعد على التركيز على الأنشطة الحرجة وتقليل احتمالات التأخير.

٤ - **أسلوب بيرت (Program Evaluation and Review Technique – PERT)**؛ يُستخدم عند وجود عدم يقين في تقدير مدد الأنشطة، ويعتمد على ثلاثة تقديرات زمنية (المتفائل، والأكثر احتمالاً، والمتشائم).

٥ - **تخصيص الموارد وتسويتها (Resource Leveling)**؛ يهدف إلى توزيع الموارد المتاحة بصورة متوازنة لتجنب التعارض أو زيادة الأحمال على الموارد.

٦ - **المتابعة والرقابة على الجدول الزمني**؛ تتم من خلال مقارنة التقدم الفعلي بالخطة الزمنية واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث انحرافات.

ثانياً: معوقات إدارة الوقت في المشاريع.

تواجه إدارة الوقت في المشاريع العديد من المعوقات التي قد تؤدي إلى تأخير تنفيذ المشروع وزيادة تكلفته، ومن أبرزها:

١ - **ضعف التخطيط الزمني للمشروع**، مما يؤدي إلى تقدير غير دقيق لمدة الأنشطة.

٢ - **التغييرات المتكررة في نطاق المشروع (Scope Changes)** دون إعادة جدولة زمنية مناسبة.

٣ - **نقص الموارد البشرية أو المادية أو عدم توفرها في الوقت المناسب.**

٤ - **ضعف التواصل والتنسيق بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة.**

٥ - **التأخر في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة أو الجهات المعنية.**

- ٦- سوء إدارة المخاطر وعدم الاستعداد للمشكلات أو الظروف الطارئة.
- ٧- ضعف متابعة تنفيذ الجدول الزمني وعدم اكتشاف الانحرافات مبكرًا.
- ٨- الاعتماد على تقديرات زمنية غير واقعية بسبب نقص الخبرة أو المعلومات^(١).

المبحث الثاني: المشروع وعوامل نجاحه؛ وفيه ثلاثة مطالب:

المبحث الأول: تعريف المشروع وأهميته.

المبحث الثاني: عوامل نجاح المشاريع

المبحث الثالث: مؤشرات قياس نجاح المشاريع

المطلب الأول: تعريف المشروع؛ وأهميته.

أولاً: مفهوم المشروع:

المشروع هو عملية أو نشاط مقيد بزمان، أي له تاريخ بداية وتاريخ نهاية، يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة^(١). وهناك تعارض ما بين خاصية كون المشروع أمراً مؤقتاً لمرة واحدة، وبين ما تتسم به العمليات الإدارية أو التشغيلية التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم من أجل تقديم نفس المنتج أو الخدمة مراراً وتكراراً. ولا تتطلب إدارة المشروعات بالضرورة نفس المتطلبات التي تتطلبها إدارة العمليات الإدارية والتشغيلية الدائمة، سواء من ناحية المهارات الفنية المطلوبة أو فلسفة العمل، ومن ثم فقد نشأت الحاجة إلى بلورة إدارة المشروعات.

وهناك تعريف أكثر وضوحاً:

وهو أن المشروع مجموعة من الأنشطة التي تستخدم الموارد سواء المال أو البشر أو الخامات أو الطاقة أو المساحة أو الترتيبات أو الاتصالات أو الجودة أو المخاطر أو ما إلى ذلك من أجل تحقيق أهداف محددة سابقاً^(٢).

أهمية إدارة الوقت.

ثانياً: أهمية إدارة الوقت في المشروع.

تعد إدارة الوقت من أهم مجالات إدارة المشاريع، إذ تضمن تنفيذ أنشطة المشروع وفق الجدول الزمني المحدد، مما يسهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية. وتتمثل أهميتها فيما يأتي:

- إنجاز المشروع في الوقت المحدد من خلال التخطيط الجيد للأنشطة وتحديد المدد الزمنية لكل مهمة.
- تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية والمالية، وتقليل الوقت الضائع.
- خفض التكاليف؛ لأن التأخير في تنفيذ المشروع غالباً ما يؤدي إلى زيادة التكاليف.
- تعزيز جودة العمل عبر تنظيم مراحل التنفيذ ومنح الوقت الكافي لكل نشاط.
- المساعدة في اتخاذ القرارات من خلال متابعة تقدم المشروع واكتشاف الانحرافات الزمنية مبكراً.

(١) إدارة المشاريع، طارق عبدالرؤف عمر ص ٢٣؛ دار اليازوري العلمية.

(٢) إدارة المشاريع المعاصرة؛ د/موسى أحمد خير الدين ص ٢٨؛

- زيادة رضا أصحاب المصلحة والعملاء نتيجة الالتزام بالمواعيد النهائية للتسليم^(١).

(١) Erik W. Larson & Clifford F. Gray ؛ Project Management: The Managerial Process

المطلب الثاني: عوامل نجاح المشاريع.

تتعدد عوامل نجاح المشاريع، ومن أبرزها ما يلي:

أولاً: وضوح أهداف المشروع ومتطلباته؛ يعد تحديد أهداف المشروع ومتطلباته بدقة منذ البداية من أهم عوامل نجاح المشروع، لأنه يساعد على توجيه جميع الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة^(١).

ثانياً: دعم الإدارة العليا؛ يُعد التزام الإدارة العليا وتوفيرها للموارد والصلاحيات اللازمة من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المشروع واستمراريته^(٢).

ثالثاً: التخطيط الجيد للمشروع؛ يساعد إعداد خطة شاملة تتضمن الجدول الزمني، والميزانية، وإدارة المخاطر، وتوزيع الموارد على زيادة فرص نجاح المشروع^(٣).

رابعاً: كفاءة فريق العمل والتواصل الفعال؛ يعتمد نجاح المشروع على امتلاك فريق العمل للمهارات المناسبة، إلى جانب وجود قنوات اتصال فعالة بين جميع أصحاب المصلحة^(٤).

خامساً: إدارة المخاطر؛ يساهم التعرف المبكر على المخاطر وتحليلها ووضع خطط للاستجابة لها في تقليل تأثيرها على المشروع^(٥).

سادساً: المتابعة والرقابة المستمرة

تؤدي متابعة تقدم المشروع وقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة إلى ضمان تحقيق أهداف المشروع في الوقت والميزانية المحددين^(٦).

خامساً: مؤشرات قياس نجاح المشاريع.

تُقاس نجاحات المشاريع من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى تحقيق أهداف المشروع وكفاءة تنفيذ أعماله، ومن أهمها:

(١) Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling، الطبعة

الثانية عشرة، ٢٠١٧، ص ٦٤.

(٢) Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling، الطبعة

١٢، ٢٠١٧، ص ٣٣١.

(٣) دليل مجموعة معارف إدارة المشاريع (PMBOK® Guide)، (PMI) Project Management Institute، ٢٠٢١، ص

٢٣-٣٠.

(٤) إدارة المشاريع، ترجمة مكتبة جرير، ص ٢٨٦-٢٩٢.

(٥) دليل مجموعة معارف إدارة المشاريع (PMBOK® Guide)، ٢٠٢١، ص ٧٣-٧٦.

(٦) إدارة المشاريع، ص ٣٠٠-٣١٢.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس نجاح المشاريع

- ١ - الالتزام بالوقت (Schedule Performance) ؛ يُعد إنجاز المشروع وفق الجدول الزمني المحدد من أهم مؤشرات نجاح المشروع، حيث يقيس مدى الالتزام بالمواعيد المخطط لها^(١).
- ٢ - الالتزام بالميزانية (Cost Performance) ؛ يقيس مدى^(٢) تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المعتمدة دون تجاوز التكاليف المخطط لها
- ٣ - تحقيق نطاق المشروع (Scope Achievement) ؛ يشير إلى مدى إنجاز جميع الأعمال والمخرجات المتفق عليها دون نقص أو زيادة غير مبررة^(٣).
- ٤ - جودة المخرجات (Quality Performance) ، تعني مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات والمتطلبات المتفق عليها، وتحقيق مستوى الجودة المطلوب^(٤).
- ٥ - رضا أصحاب المصلحة (Stakeholder Satisfaction) ؛ يُعد رضا العميل وأصحاب المصلحة عن نتائج المشروع وجودة التنفيذ من أهم مؤشرات نجاح المشروع^(٥).
- ٦ - تحقيق الأهداف والفوائد المتوقعة؛ يقاس نجاح المشروع بمدى تحقيقه للأهداف الإستراتيجية والفوائد التي أنشئ من أجلها^(٦).

(١) دليل مجموعة معارف إدارة المشاريع (PMBOK® Guide) ، (Project Management Institute (PMI) ، ٢٠٢١، ص ٣٧-٣٥ .

(٢) Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling ، الطبعة ١٢، ٢٠١٧، ص ٩-٧ .

(٣) دليل مجموعة معارف إدارة المشاريع (PMBOK® Guide) ، ٢٠٢١، ص ١٧ -

(٤) إدارة المشاريع، ترجمة مكتبة جرير، ص ٢٤٣-٢٤٩ .

(٥) دليل مجموعة معارف إدارة المشاريع (PMBOK® Guide) ، ٢٠٢١، ص ١٤-١٦

(٦) The Standard for Project Management (PMI) ، Project Management Institute (PMI) ، ٢٠٢١، ص ٨-١٠ .

المبحث الثالث: إدارة الوقت وأثره في نجاح المشاريع؛ وفيه مطلبين:

المطلب الأول: العلاقة بين إدارة الوقت ونجاح المشاريع.
المطلب الثاني: مثال تطبيقي.

المطلب الأول: العلاقة بين إدارة الوقت ونجاح المشاريع

تُعد إدارة الوقت أحد الركائز الأساسية لنجاح المشاريع، إذ إن المشروع بطبيعته يرتبط بمدة زمنية محددة يجب إنجاز أعماله خلالها. لذلك فإن حسن التخطيط للوقت، وجدولة الأنشطة، ومتابعة تنفيذها، ومعالجة الانحرافات الزمنية، يساهم في تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة. وفي المقابل، فإن ضعف إدارة الوقت يؤدي إلى تأخر إنجاز الأعمال، وارتفاع التكاليف، وانخفاض جودة المخرجات، مما يقلل من فرص نجاح المشروع^(١).

ويشير Project Management Institute (PMI) إلى أن إدارة الجدول الزمني تمثل أحد مجالات المعرفة الأساسية في إدارة المشاريع، وتهدف إلى ضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد من خلال تخطيط الأنشطة، وتسلسلها، وتقدير مدتها، وتطوير الجدول الزمني، ومراقبة الالتزام به. ويؤكد الدليل أن الالتزام بالجدول الزمني يعد من أهم مؤشرات نجاح المشروع.

كما يوضح هارولد كيرزنر: أن نجاح المشروع يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة مدير المشروع على إدارة الوقت بكفاءة، لأن أي تأخير في تنفيذ الأنشطة ينعكس مباشرة على التكلفة والموارد وجودة التنفيذ ورضا العميل، بينما يساهم الالتزام بالخطة الزمنية في تحقيق أهداف المشروع وتعزيز فرص نجاحه^(٢).

ويرى جاك ج. جيدو وجيمس ب. كليمنتس: أن التخطيط الزمني والمتابعة المستمرة لأداء المشروع يساعدان في الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الهدر، واكتشاف الانحرافات مبكرًا، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وهو ما يؤدي إلى رفع كفاءة المشروع وتحقيق أهدافه^(٣).

خلاصة العلاقة:

(١) دليل مجموعة معارف إدارة المشاريع (PMBOK® Guide)، ٢٠٢١، ص ٣٥-٣٧.

(٢) Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling، الطبعة

الثانية عشرة، ٢٠١٧، ص ٦٤-٦٨

(٣) إدارة المشاريع، ترجمة مكتبة جرير، ص ٣٠٠-٣١٢.

يتضح مما سبق أن العلاقة بين إدارة الوقت ونجاح المشاريع علاقة طردية مباشرة؛ فكلما ارتفع مستوى كفاءة إدارة الوقت من خلال التخطيط السليم، وجدولة الأنشطة، والمتابعة المستمرة، والسيطرة على الانحرافات الزمنية، زادت احتمالات نجاح المشروع وتحقيق أهدافه. أما ضعف إدارة الوقت فيؤدي إلى تأخير التنفيذ، وارتفاع التكاليف، وانخفاض جودة المخرجات، وتراجع رضا أصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: مثال تطبيقي.

فيما يلي مثال عملي كامل بالأرقام يوضح قيمة الوقت وأثره في إدارة المشاريع، لنفترض أن إحدى شركات المقاولات حصلت على عقد لإنشاء مبنى إداري، وكانت بيانات المشروع كما يلي:

البيان	القيمة
قيمة المشروع	ريال سعودي ١٠,٠٠٠,٠٠٠
مدة المشروع	شهرًا ١٢
عدد العمال	عاملاً ٥٠
تكلفة العمالة اليومية	ريال ٢٠,٠٠٠
غرامة التأخير	ريال عن كل يوم تأخير ٥٠,٠٠٠

الحالة الأولى: الإدارة الجيدة للوقت

قام مدير المشروع بإعداد جدول زمني باستخدام برنامج إدارة المشاريع، وقسم المشروع إلى مراحل، مع متابعة أسبوعية لنسب الإنجاز.

خلال الشهر السادس تأخر وصول الحديد لمدة ٥ أيام، فقام مدير المشروع بما يلي:

- نقل العمال إلى أعمال التشطيبات الداخلية .
- زيادة ساعات العمل لمدة أسبوع بعد وصول الحديد .
- إعادة ترتيب الأنشطة غير الحرجة.

النتيجة:

مدة المشروع الفعلية = ٣٦٥ يومًا.

تكلفة المشروع = ١٠٠٠٠٠٠٠٠ ريال.

غرامات التأخير = ٠ ريال.

رضا العميل = مرتفع.

حققت الشركة ربحًا قدره ٥٠٠٠٠٠٠ ريال.

الحالة الثانية: سوء إدارة الوقت

في المشروع نفسه لم يقم مدير المشروع بإعادة جدولة الأعمال بعد تأخر الحديد.

ونتيجة لذلك:

- توقف ٥٠ عاملاً لمدة ٢٠ يومًا .

تكلفة توقف العمال

٥٠ عاملاً $\times$ ٤٠٠ ريال يوميًا $\times$ ٢٠ يومًا = ٤٠٠,٠٠٠ ريال.

تأجير المعدات

تكلفة المعدات ١٥,٠٠٠ ريال يوميًا.

٣٠٠,٠٠٠ = ٢٠ $\times$ ١٥,٠٠٠ ريال.

غرامة التأخير

تأخر المشروع ٢٠ يومًا.

١,٠٠٠,٠٠٠ = ٢٠ $\times$ ٥٠,٠٠٠ ريال.

إجمالي الخسائر الناتجة عن سوء إدارة الوقت

البند	القيمة
توقف العمال	٤٠٠,٠٠٠
المعدات	٣٠٠,٠٠٠
غرامات التأخير	١,٠٠٠,٠٠٠
اجمالي الخسائر	١,٧٠٠,٠٠٠

أصبحت تكلفة المشروع:

١١,٧٠٠,٠٠٠ = ١,٧٠٠,٠٠٠ + ١٠,٠٠٠,٠٠٠ ريال.

وبدلاً من تحقيق ربح قدره ١,٥٠٠,٠٠٠ ريال أصبحت الشركة تحقق خسارة مقدارها:

٢٠٠,٠٠٠ = ١,٥٠٠,٠٠٠ - ١,٧٠٠,٠٠٠ ريال.

المقارنة بين الحالتين

المؤشر	مع إدارة الوقت	بدون إدارة الوقت
مدة التنفيذ	يومًا ٣٦٥	يومًا ٣٨٥
قيمة المشروع	ريال ١٠,٠٠٠,٠٠٠	ريال ١٠,٠٠٠,٠٠٠
التكلفة الفعلية	ريال ١٠,٠٠٠,٠٠٠	ريال ١١,٧٠٠,٠٠٠
غرامات التأخير	ريال ٠	ريال ١,٠٠٠,٠٠٠
الربح	ريال ١,٥٠٠,٠٠٠	ريال ٢٠٠,٠٠٠ خسارة
رضا العميل	مرتفع	منخفض

الاستنتاج

يبين هذا المثال أن إدارة الوقت لا تؤثر على مدة المشروع فقط، بل تؤثر مباشرة في التكلفة والربحية ورضا العميل وسمعة الشركة. ففي هذا المثال، أدى التأخر لمدة ٢٠ يومًا إلى خسائر بلغت ١,٧٠٠,٠٠٠ ريال، بينما ساعدت الإدارة الجيدة للوقت على تسليم المشروع في موعده وتحقيق الربح المخطط له. وهذا يؤكد أن الوقت يُعد أحد أهم الموارد الإستراتيجية في إدارة المشاريع، وأن حسن استغلاله ينعكس إيجابًا على نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

الخاتمة وتشتمل على .

- النتائج
- التوصيات
- الخاتمة

نتائج البحث

أظهرت نتائج البحث أن الوقت ليس مجرد مورد يُقاس بالساعات أو الأيام، بل يمثل عنصرًا استراتيجيًا في إدارة المشاريع، وأن حسن استثماره من خلال التخطيط والرقابة والمتابعة المستمرة يساهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وتقليل التكاليف، والالتزام بالمواعيد وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، مما يزيد من فرص نجاح المشروع واستدامته؛ من خلال دراسة موضوع الوقت وأثره في إدارة المشاريع، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- ١- يُعد الوقت أحد أهم عناصر نجاح المشروع، إذ يرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد.
- ٢- تساهم الإدارة الفعالة للوقت في تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية، مما يؤدي إلى تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.
- ٣- يؤدي الالتزام بالخطّة الزمنية إلى رفع مستوى جودة مخرجات المشروع وتقليل احتمالية وقوع الأخطاء وإعادة العمل.
- ٤- يساهم استخدام أدوات وتقنيات إدارة الوقت، مثل الجدولة الزمنية ومخططات جانتي (Gantt Chart) والمسار الحرج (Critical Path Method)، في متابعة تقدم المشروع واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- ٥- يعد التأخير في تنفيذ الأنشطة من أبرز أسباب تجاوز الميزانية وتأخر تسليم المشاريع، مما يؤثر سلبًا على رضا أصحاب المصلحة.
- ٦- يساعد التخطيط الزمني المسبق على تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط استجابة مناسبة قبل حدوثها.
- ٧- أثبتت الدراسة أن المشاريع التي تطبق ممارسات فعالة لإدارة الوقت تحقق نسب نجاح أعلى مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى التخطيط والرقابة الزمنية.
- ٨- تؤدي المتابعة المستمرة للجدول الزمني وقياس الأداء إلى اكتشاف الانحرافات مبكرًا واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- ٩- ترتبط إدارة الوقت ارتباطًا وثيقًا بنطاق المشروع والتكلفة والجودة، حيث يؤثر أي تغيير في الوقت على بقية عناصر المشروع.
- ١٠- تُعد مهارات مدير المشروع في التخطيط والتنظيم وإدارة الأولويات والتواصل من أهم العوامل المؤثرة في نجاح إدارة الوقت.

التوصيات

يوصي البحث بأن تجعل المؤسسات إدارة الوقت جزءًا أساسيًا من استراتيجيات إدارة المشاريع من خلال الاستثمار في التدريب، وتبني التقنيات الحديثة، وتطوير آليات التخطيط والرقابة؛ لما لذلك من أثر مباشر في تحسين جودة المشاريع وخفض التكاليف، والالتزام بمواعيد التسليم وزيادة رضا أصحاب المصلحة، وفيما يلي توصيات البحث:-

- ١- تعزيز ثقافة إدارة الوقت داخل المؤسسات، ونشر الوعي بأهميته في تحقيق نجاح المشاريع والالتزام بالجدول الزمنية.
- ٢- الاهتمام بإعداد خطط زمنية واقعية تعتمد على تحليل دقيق لمتطلبات المشروع والموارد المتاحة.
- ٣- استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في تخطيط ومتابعة الوقت، مثل برامج إدارة المشاريع والجدول الزمنية الإلكترونية.
- ٤- تدريب مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل على مهارات إدارة الوقت، وتحديد الأولويات، والتعامل مع التأخيرات والمخاطر الزمنية.
- ٥- إجراء مراجعات دورية للجدول الزمني للمشروع، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند ظهور أي انحرافات عن الخطة.
- ٦- تخصيص احتياطي زمني مناسب لمواجهة المخاطر والظروف غير المتوقعة التي قد تؤثر في تنفيذ المشروع.
- ٧- تعزيز التواصل والتنسيق المستمر بين جميع أصحاب المصلحة لضمان سرعة اتخاذ القرارات وتقليل التأخير.
- ٨- تطبيق مؤشرات أداء لقياس الالتزام بالوقت، وربطها بتقييم أداء المشروع وفرق العمل.
- ٩- تشجيع المؤسسات على تبني منهجيات إدارة المشاريع التي تركز على التخطيط الزمني والرقابة المستمرة بما يساهم في تحسين معدلات نجاح المشاريع.
- ١٠- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الوقت ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

الخاتمة



أَسْأَلُ اللَّهَ الْعَظِيمَ بِأَسْمَائِهِ الْحَسَنِيَّ وَصِفَاتِهِ الْعَلِيَّ أَنْ يَقْبَلَ مِنِّي هَذَا الْقَلِيلَ، وَأَنْ يَعْفُو عَمَّا كَانَ فِيهِ مِنْ نَقْصٍ وَتَقْصِيرٍ، وَأَنْ يَجْعَلَهُ خَالِصًا لَوَجْهِهِ الْكَرِيمِ، رَبَّنَا قَبَلْ مِنَّا إِنَّكَ أَنْتَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ، وَتُبْ عَلَيْنَا إِنَّكَ أَنْتَ التَّوَّابُ الرَّحِيمُ، وَأَنْ يَجْعَلَ هَذَا الْعَمَلُ فِي مِيزَانِ حَسَنَاتِي يَوْمَ الدِّينِ، إِنَّهُ بِالْإِجَابَةِ جَدِيرٌ، وَهُوَ حَسْبُنَا وَنَعْمَ الْوَكِيلُ، وَهَذَا أَضْعُ الْقَلَمِ مِنْ يَدِي، وَاسْتَغْفِرُ اللَّهَ مِمَّا زَلَّ بِهِ قَلَمِي، أَوْ اخْتَلَفَ فِيهِ فَهْمِي، فَمَا أَرَدْتُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ، عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ.

وَصَلَّى اللَّهُ وَسَلَّم وَبَارَكَ عَلَيَّ خَيْرِ النَّبِيِّينَ وَالْمُرْسَلِينَ، مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ.

الباحث

عبدالعزیز صالح الزید

الفهارس العلمية

وتشتمل الفهارس على

- ثَبَتَ المصادر والمراجع.

- فهرس الموضوعات.

ثَبَّتَ المصادر والمراجع



- المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ؛ ٢٠٠٤م،
لسان العرب، دار صادر، بيروت.
إدارة الوقت، أحمد ماهر، ؛ الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨م؛
صناعة النجاح وإدارة الوقت؛ طارق السويدان، شركة الإبداع الفكري، الكويت، ٢٠١١م.
إدارة الوقت ، دار أجيال، القاهرة، ٢٠٠٩م.
إدارة الوقت، د/إبراهيم الفقي، ص ٢٤.
إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري؛ مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ٢٠٠٦م.
إدارة المشاريع، طارق عبدالرؤف ع؛ دار اليازوري العلمية.
إدارة المشاريع المعاصرة؛ د/موسى أحمد خير الدين
دليل مجموعة معارف إدارة المشاريع الطبعة الثانية عشرة، ٢٠١٧،.
إدارة المشاريع، ترجمة مكتبة جرير.
إدارة الوقت في المنظور الاسلامي والاداري؛ خالد الجريسي.

AGuide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)

Seventh Edition ؛ سنة النشر؛ Project Management Institute (PMI) ؛ الناشر؛

Project Management: The Managerial Process ؛Erik W. Larson & Clifford
F. Gray

Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and
Controlling ،

(PMBOK® Guide) ،Project Management Institute (PMI) ، ٢٠٢١، ٢٣ –

فهرس الموضوعات

<u>الموضوع</u>	<u>الصفحة</u>
مقدمة البحث	٣
اهمية البحث	٤
أهداف البحث	٤
مشكلة البحث	٤
حدود البحث	٥
خطة البحث	٥
تعريف الوقت	٨
خصائص الوقت	٨
أنواع الوقت	١٠
أساليب وتقنيات إدارة الوقت؛ ومعوقاته	١٢
تعريف المشروع؛ وأهميته	١٥
عوامل نجاح المشاريع	١٧
مؤشرات قياس نجاح المشاريع	١٨
العلاقة بين إدارة الوقت ونجاح المشاريع	١٩
مثال تطبيقي	٢٢
النتائج	٢٦
التوصيات	٢٨
الخاتمة	٢٨
ثبّت المصادر والمراجع	٣٠
فهرس الموضوعات	٣١