

الآثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع

بأمانة منطقة الرياض

The Effects of Not Adhering to The Project's Schedule to Applying Riyadh Region Municipality

اعداد الدارسة

سعود بن عبدالله بن دھام 20222005404

قائد الفريق خالد بن سعد الرشيد 20222005479

بندر بن خالد الشثري 2021202130

محمد بن نافذ ناصر 20222006

عوض بن علي القحطاني 20222005904

بدر بن يحيى عبدلي 20222005573

عبدالعزیز بن محمد سالم 20222006180

عتيق بن عبید الحربي 2021206224

خلف بن ضعيان خلف الحربي 20212005300

عبدالرحمن بن عون الله الخثعمي 20222005715

اشراف:

د. وليد سليمان

بحث لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع

لفصل الخريف 2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاءٌ

نهدي هذا الدراسة إلى ..

الوالدين واسرنا الكريمة حفظهما الله

مَن دعمنا ولم يتوانا عن دعمنا أبداً..

إلى أساتذتنا الكرام..

إلى كل من علمني حرفاً..

كما نهدي لكم هذا الجهد المتواضع، نسائل الله العليّ القدير أن ينفع به.

والحمد لله ربّ العالمين.

الباحثين

مُشْكِرَاتُ وَقْتِ دُرِّ

الحمد لله الذي وعد بمزيد من الفضل والإنعام لمن اتقى وشكر، والصلاة والسلام على سيد البشرية ومعلمنا الأول النبي الأمي نبينا محمد سيد الأولين والآخرين وعلى آله وأصحابه الغر الميامين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد:

أتقدم بالشكر الجزيل لهذا الصرح العلمي – جامعة الجميع الذكية- والشكر موصول لعميد الكلية،، وأعضاء هيئة التدريس، وأخص بشكري وامتناني لسعادة الدكتور/ وليد سليمان، الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث وتقديم النصح والإرشاد الذي ساهم في ظهور هذه الدراسة بهذه الصورة، فقد كان له الأثر الأكبر في إثرائها بأفكاره النيرة، وآرائه القيمة، وله الفضل في كل حرف كتب فيها، فجزاه الله عني خير الجزاء.

أخيراً... نقدم الشكر والتقدير لأساتذتنا في قسم إدارة المشاريع وكل من مد لي لنا المساعدة أو ساهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العلمية، جزاهم الله خير الجزاء.

الباحثين

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	2
أهمية البحث	2
أهداف البحث	3
أسئلة الدراسة	3
مصطلحات البحث	4
المنهجية وطرق البحث	5
الفصل الثاني: مفهوم إدارة المشاريع. إدارة المشاريع أهمية إدارة المشاريع	7
أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع	8
أهمية إدارة المشاريع المنشآت الحكومية والخاصة	10
فوائد مكتب إدارة المشاريع	12
تكوين فريق إدارة المشاريع	13
مؤهلات مدير المشروع:-	14
ماهية عملية تقييم المشاريع الاستثمارية	17
أهمية تقييم المشروعات	18
أهداف عملية تقييم المشروعات	20
أسس ومبادئ عملية تقييم المشروعات	21
الفصل الثالث: مفهوم إدارة الوقت	24
خصائص الوقت	25
مبادئ إدارة الوقت	27
نظريات الفكر الإداري في إدارة الوقت	31
السلبيات التي تؤثر على المشاريع بأمانة منطقة الرياض	34

35	تعثر المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية
38	الفصل الرابع: مفهوم الالتزام بالجدول الزمنية
39	الالتزام بالجدول الزمني في العمل
39	طرق الالتزام بالجدول الزمني
41	مميزات إعداد جدول زمني لتنفيذ مشروع
42	نماذج لتنفيذ مشاريع
45	الفصل الخامس: - تمهيد
45	أولاً: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.
45	ثانياً: المستوى التعليمي
47	محااور الدراسة
54	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
59	قائمة المراجع
62	أولاً: المراجع العربية.
62	ثانياً: المراجع الأجنبية
63	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم
45	شكل حجم العينة	1
46	شكل المستوى التعليمي	2
47	شكل الخبرة العلمية	3
48	شكل عمل المنظمة على وضع خطة منظمة للمشاريع	4
48	متابعة الالتزام بالجدول الزمنية للمشروع	5
49	شكل تحفيز العاملين على الالتزام بالجدول الزمنية.	6
49	شكل إهتمام المنظمة بتوفير التقنيات الحديثة لإدارة المشاريع	7
50	شكل التزام العاملين بالجدول الزمنية	8
50	تقسيم المهام على الجدول الزمنية	9

51	يهتم العاملین بتعاون فیما بینهم للإمام بالمهام وفق الجداول الزمنية.	10
51	: ما مدي التزامك بالجدول الزمنية في المشاريع.	11
52	تهتم المنظمة بتقييم الموظفين بناءً على الالتزام بالجدول الزمنية.	12
52	تراقب المنظمة عمليات الالتزام بالجدول الزمنية.	13

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث	
مشكلة البحث وأسئلته	
أهداف البحث	
أهمية البحث	
حدود البحث	
مصطلحات البحث	

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

المقدمة:

تعتبر المشاريع عصب المنظمات والعامل المحدد لوجودها واستمراريتها، ومن بين الأدوات المساعدة على التنمية خاصة لو تم التخطيط لها بشكل جيد، انطلاقاً من فكرة إطلاق وبداية المشروع مروراً بدراسة جدواها الاقتصادية وانتهاءً بإنجازها في الوقت المحدد، وبالتمويل المسموح به وبالجودة والمواصفات المطلوبة.

تواجه كل المؤسسات تقريباً مشاكل في محيطها الاقتصادي، لعل من أهمها كيفية اختيارها للاستثمار اللازم لإنجازه حسب الإمكانيات المالية المتوفرة، وقرار استثمار كهذا يزداد تعقيداً في المؤسسات الكبيرة لذا فإن متخذي القرارات يلجؤون إلى دراسات على المستوى التقني والاقتصادي لتسهيل اتخاذ القرار.

لكن طرح قضية اختيار الاستثمارات، يستوجب علينا اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي أكبر عائد، ويستند هذا القرار على مجموعة من دراسات الجدوى التي تسبق عملية الاختيار. ومن ثم فإن قرار الاستثمار يعتبر من أصعب القرارات في المؤسسة، وخاصة الإدارة المكلفة بالمشاريع، ولا بد من معرفة العناصر المؤثرة في هذا القرار، سواء تلك التي يمكن التعبير عنها في شكل كمي أو نوعي، فقد يترتب على هذه العناصر تدفقات نقدية يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ لذا لا بد من مراعاة جميع جوانب المشروع الاستثماري للوصول إلى اختيار صائب.

وتعتبر إدارة المشاريع في ظل رؤية المملكة العربية السعودية من أهم الأدوات الحديثة في الإدارة وذلك لتعزيز أهداف ومبادراته الرؤية ويرجع لتطوير ونمو أساليب ومناهج وأدوات في مجال المشاريع، الذي أصبح الجهات الحكومية والهيئات وغيرها بحاجة ماسة إلى تطبيق منهجية إدارة المشاريع وذلك لتحقيق أهداف وضمان تسليم المشاريع وعدم تعثرها.

إن إدارة المشاريع باعتبارها فن حديث ويتطور باستمرار وليس له قاعدة ثابتة تناسب جميع المشاريع بحيث لا يوجد مشروع يشابه مشروع آخر.

ومن هنا يأتي دور تقويم الأداء في المشاريع لقياس مدى تحقيق الأهداف والمبادرات والنتائج وسبب نجاح المشاريع هو قوة النواحي الإدارية والتنظيمية.

وتعتبر الإدارة هي اجمالي العمليات المترابطة مع بعضها البعض والتي تؤدي الى زيادة معدلات فاعلية المؤسسات وذلك بوضع مجموعة من الخطط التنظيمية التي تساهم في زيادة قدرات المنظمات على النمو والفاعلية والايجابية والعمل على تطوير مقومات وجوانب العمل الإداري والوظيفي والتنظيمي داخل المنظمات وذلك بالعمل على وضع خطة او عملية مرتبطة بالموظفين والعاملين وإمكانية تطوير جوانب العمل في المنظمة.

ويعتبر التخطيط هو الطريقة التي يتم بها تحقيق الأهداف وربطها بالزمن. وذلك يتم من خلال الاعتماد على مجموعة من العمليات المتداخلة التي تحقق الأهداف المرسومة. وذلك من خلال توظيف الإدارة العليا لمتابعة جميع عمليات الإدارات التشغيلية والاشراف الفني والمهني على السياسات المختلفة على أرض الواقع وذلك بتوفير كافة مقومات الإدارة السليمة والتواصل بين المستويات المختلفة. وإدارة الأنشطة المرتبطة بالأهداف المادية والإنتاجية والخدمات الاجتماعية وتعد إدارة الوقت أحد أنماط الإدارة الهامة والضرورية والتي ترتبط بين الأهداف المنظمة وبين الخطط الزمنية المتبعة في المؤسسات وذلك من خلال الربط بين عمليات الإدارة وبين إمكانية ترتيب الأولويات والاستفادة من ذلك في حل الازمات والمشكلات الهامة والتخطيط واكتساب المهارات وإمكانية التعرف على الفرص الجديدة وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الأنشطة الهادفة وتتبع النتائج الإيجابية المترتبة عليها.

مشكلة الدراسة:

تعتبر مشكلة الدراسة التعرف على الأهمية الخاصة للإدارة الوقت والآثار المترتبة عن عدم الالتزام بالجداول الزمنية في العمليات الإدارية والفنية ومدى إمكانية الاخلال بالجداول الزمنية وعدم القدرة على تحقيق هذه الأهداف وتأثر تسليم المشروع في الوقت المحدد مما يؤثر سلباً ميزانية المشاريع، وتظهر مشكلة الدراسة الحالية في تساؤل عام ورئيسي وهو:

ما هي الآثار المترتبة عن عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع؟

أهمية الدراسة

- أهمية الدراسة الحالية من إدارة الوقت
- مدى الالتزام بالمنظمات بالجداول الزمنية للمشروعات.

- الأهمية العلمية من خلال التعرف على الإطار النظري المتمثل في الدراسات السابقة والادبيات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة والتعرف على النتائج والتوصيات المتعلقة بهذه الدراسات وذلك من خلال التعرف على جوانب الإدارة العلمية والبحث النظري ومحاولة إضافة المعلومات والمزيد من المحتوي العلمي المناسب لهذه الدراسة.
- الأهمية التطبيقية من خلال الاستفادة من مقومات البحث النظري في الدراسة التطبيقية للأثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمني في شركة سابق وذلك من خلال القيام بدراسة وصفية تحليلية في بيئة العمل والوصول الي مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بالإطار التطبيقي للدراسة والخروج بهذه التوصيات المفيدة في التطبيق بشكل واقعي.

اهداف الدراسة

يهدف الباحثون من خلال مناقشة جوانب تحقيق عدد من الأهداف والتواصل إلى نقاط ومن أهم هذه الأهداف، مايلي:

- التعرف على مفهوم الإدارة بالوقت والالتزام بالجدول الزمنية.
- التعرف على الآثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمنية.
- التعرف على الآثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمنية في أمانة منطقة الرياض.
- التعرف على الحلول لتقيد بالجدول الزمني للمشروع.
- دراسة أسباب عدم الالتزام بالجدول الزمني.

أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الي الإجابة على مجموعة من الأسئلة وهي:

- مفهوم الإدارة بالوقت والالتزام بالجدول الزمنية؟
- الآثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمنية؟
- الآثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمنية في أمانة منطقة الرياض؟

- ماهي الحلول لتقييد بالجدول الزمني للمشروع؟
- ماهي أسباب عدم الالتزام بالجدول الزمني؟

المنطلقات النظرية للدراسة

- تنطلق هذه الدراسة من نظرية العالم ستيفن كوفي باعتباره العالم الذي يركز على الإدارة بالجدول والإدارة بالوقت وذلك من خلال وضع جدول مناسب للموضوعات الإدارية المختلفة وإمكانية الاستفادة من هذا الجدول في وضع مجموعة من الخطوات الإدارية والعملية والمهام العاجلة ولمهام غير المهمة أو المكالمات الهاتفية. حيث ان الالتزام بهذا الجدول في الإدارة وتنظيم العمليات يساعد وبشكل كبير على تحقيق المزيد من النمو والفاعلية. كما ان المنطلقات النظرية الخاصة بستييفن كوفي معتمدة على إمكانية العمل على تطوير مقومات النمو الإداري بالالتزام بالجدول الزمنية المحددة والموظفة للمهارات والأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة الوقت وإمكانية انجاز المهام والمشروعات والأنشطة المختلفة وذلك لشمول الأنشطة كافة الجوانب المتعلقة بالوقت وتطوير المشروعات الإدارية والتنظيمية.

مصطلحات البحث:

1. التخطيط: هو نشاط إداري يتم من خلاله صنع صورة ذهنية مستقبلية قابلة للتنفيذ من خلال أهداف وغايات تطمح الإدارة إلى تحقيقها وفق للمعطيات والمعلومات التي تساعد على قراءة المستقبل.
2. التنفيذ: إدارة مشروع محدد إدارة تتضمن مسؤولية استخدام الموارد اتخاذ القرارات ونتائج ممارسة السلطة والواجبات الرسمية وهو متعلق بمدراء المشاريع حيث يكون هو المسؤول الأول لدى الجهات
3. الرقابة: مهمة إدارية مستمرة تهدف أساساً إلى تزويد مديري المشاريع وأصحاب المصلحة بمعلومات منتظمة ودلائل مبكرة على حدوث تقدم أو من عدمه وتتبع المراقبة الأداء الفعلي مقابل ما كان مخططاً أو متوقعاً.
4. ادارة المشروع: تعريف معهد إدارة المشاريع الأمريكي PMI بشكل أكثر تحديدا ما هو المشروع؟ إنه مسعى مؤقت يتم إجراؤه لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة. المشروع مؤقت لأنه يحتوي على بداية ونهاية محددة في وقت محدد، وبالتالي هناك تحديد لنطاق العمل والموارد المطلوبة للتنفيذ.

5. دورة حياة المشروع: الزمن الذي يستغرقه المشروع منذ بداية لحين إنجازه وتسليمه
6. إدارة الوقت: هو علم تحديد وتقييم وخفض تكلفة الوقت داخل المؤسسات، وتقارير وتقييم الوقت المستدام مالياً، والوقت الضائع والوقت الفعال داخل المنظمة وتطور حالة العمل لتحويل الوقت الضائع إلى وقت إنتاجي من خلال تمويل المنتجات أو الخدمات أو المشاريع أو المبادرات بعائد إيجابي على الاستثمار.
7. الأثر: هو التأثيرات الإيجابية أو السلبية على طول المشروع بشكل مباشر أو غير متوقع
8. خطر: احتمال عدم حدوث عمليات المشروع أو النتائج كما هو مخطط لها.
9. التكنولوجيا: وسيلة لإنجاز مهمة.
10. عدم اليقين: الحصول على معلومات جزئية فقط أو عدم وجود معلومات حول النتائج.

- المنهجية وطرق البحث:

- يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج القادر على فهم جوانب الدراسة وموضوع الدراسة وهو الإدارة بالوقت وإمكانية التعرف على الآثار المترتبة على عدم الالتزام بالوقت وبالجداول الزمنية في انجاز المهام والمسؤوليات المختلفة.

- أدوات الدراسة

- تعتمد هذه الدراسة على استمارة الاستبيان باعتبارها أداة الدراسة لجمع البيانات.

- مجالات الدراسة:

- المجال البشري: عينة من الموظفين والعاملين بأمانة منطقة الرياض

- المجال الزمني: من 2022-10-25 وحتى 2022-11-25

- المجال الجغرافي: أمانة منطقة الرياض

الفصل الثاني: محتويات الفصل

➤ مفهوم إدارة المشاريع.

➤ مدير وأهمية إدارة المشاريع.

➤ افضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع.

➤ أهمية إدارة المشاريع في المنشآت الحكومية.

➤ فوائد مكتب إدارة المشاريع.

➤ تكوين فريق إدارة المشاريع.

➤ تقييم المشاريع الاستثمارية

الفصل الثاني

مفهوم إدارة المشاريع

إدارة المشاريع:

إدارة المشاريع

توفر للمنظمة أدوات تعمل على تحسينها على التخطيط والتنفيذ ومراقبة مراحل المشاريع وكذلك مواردها البشرية والمادية.

كما عرف معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI) إنه مسعى مؤقت يتم إجراؤه لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة. المشروع

مؤقت حيث يحتوي على بداية ونهاية محددة في وقت محدد، وبالتالي هناك تحديد لنطاق العمل والموارد المطلوبة للتنفيذ

أما جمعية إدارة المشاريع البريطانية عرفت إدارة المشاريع بأنها مجموع من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات

ونهايات زمنية محددة يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وهدف محدد في إطار معايير التكلفة والزمن

والجودة المخطط لها

مدير المشروع:

يقوم مدير المشروع بتكامل وجمع ودمج المشروع من خلال توفر المعرفة المناسبة والموارد والتأكد من تحقيق النتائج

المطلوبة في المشروع

أهمية إدارة المشاريع

توفير إدارة المشاريع للمنظمة أدوات وتقنيات تعمل على تحسين قدرتها على التخطيط والتنفيذ والمراقبة باستخدام مواردها

البشرية والمادية والتي تتطلب تطوير أساليب المنظمات للإدارة مواردها وقد بزغ علم إدارة المشاريع بسبب:

التوسع الهائل في المعرفة مما ساعد على ظهور أساليب عديدة لتنفيذ المشاريع

الطلب المتزايد على الخدمات والسلع الذي يحتاج إلى سرعة في تنفيذها

تطور الأسواق وزيادة التنافس العالمي لانتاج المزيد من الخدمات والسلع

أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع:

تعتبر المشاريع جزءاً أساسياً في مهام إدارة المنظمات . ولذلك ينبغي على الإدارات أن تراعى الدعائم الأساسية لنجاح إدارة المشاريع مثل أهمية المشروع، والمهارات المطلوبة لتنفيذه، والمقدرة على تنفيذه ومتطلباته الهيكلية ضمن إطار المؤسسة أو إدارة المشاريع، بالإضافة على تحقيق النتائج المتوقعة من القيام بالعمل في المشروع.

وفي مجال إدارة المشاريع، يسعى هذا الموضوع إلى توجيه الاهتمام إلى المجالات المختلفة التي يجب أن تراعى من قبل المنظمات، وعلى مختلف المناطق الحرجة في سبيل التاكيد تنفيذ المشروع بنجاح بناءً على المبادئ الصحيحة والاحتياجات المنظمات، ووضع المبادئ السليمة جنباً إلى جنب لا يعتمد فقط على جودة المعايير وأفضل الممارسات ولكن – أيضاً – يضع في الحسبان اعتبار مختلفة مثل نوع البيئة المحيط في المشروع.

والنقاط التي يتطرق إليها هذا الموضوع هي:

- أهمية إدارة المشاريع للتوصل لنتائج ناجحة: من الملاحظ إن المشاريع تكون ذات نزعة للفشل في تحقيق النتائج، والأهداف المرجوة منها، وهذا يحتم وجود إدارة فعالة للمشاريع تتبناها من قبل المنظمات.
- بناء جهة سليمة لإدارة المشاريع من خلال إدارة تقنية المعلومات ويجب لإدارة المشاريع أن يكون لها دور شكلي. ضمن إطار الجهة، بالإضافة إلى هيكلة الفريق، المهام، ووظائف فريق المشروع، ومؤهلات أفرادها.
- تحدد المشروعات بناء على نوعها؛ وذلك ضمن إطار البيئة المحيطة بالمشروعات الخاصة أو الحكومية، وتتكون المشروعات من نوعين: المشروعات الداخلية التي تعتمد على الموظفين بالمنظمة والمشروعات الخاصة تتطلب تعاقد مع مختصين في مجال المشروع، وكلاهما يأتي بمتطلباته وتحدياته.
- تعميق المعرفة بأفضل الممارسات والتوصيات بمجال إدارة المشاريع، وذلك من خلال تقديم نظرة عامة على المعايير الموجودة بمعهد إدارة المشاريع (PMI) معايير PMI هي المعتمدة بشكل أساي في العالم.
- الأخذ في الحسبان الاعتبارات لتبنى وتطبيق إدارة المشاريع من خلا تقديم أمثلة عملية، وتؤخذ بعين الاعتبار – أيضاً – التوصيات والاعتبارات وثيقة الصلة بالتركيبات المقترحة من قبل إدارات تقنية المعلومات التي تخص إدارة المشاريع.

إن هذا الموضوع تم البحث عنه في مجموعة كتب ومقالات هي من أفضل الممارسات المتبعة في إدار المشاريع للمنشآت والمشاريع الحكومية والخاصة ، وهي التي تعمل على أرشاد المديرين للتخطيط والتهيئة السليمة لهيكلية إدارة المشاريع والانتباه للبيئة المحيطة بها.

ويمثل تقديم بسيط ودليل إرشادي لمديري المشاريع للتخطيط والتهيئة السليمة لهيكلية إدارة المشاريع، ومراعاة البيئة المحاطة بهم، التي تتأكد من تسليم مشروعات تقنية المعلومات بطريقة ناجحة، والمستفيدون الرئيسيون من هذه الوثيقة هم مديرو تقنية المعلومات، ومديرو الإدارة الذين يشتركون في تنفيذ مشاريع تقنية المعلومات.

إن هيكلية إدارة المشاريع تحتوي:

1- تحديد كافة الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، بالإضافة إلى تحديد عدد الأنشطة اللازم وجودها؛ لتحقيق الأهداف.

2- إعداد القوائم التفصيلية الخاصة بالأنشطة؛ لتحقيق جملة الأهداف التي تضعها الشركة.

3- التركيز على تجميع كافة الأنشطة المتشابهة مع بعضها البعض، ووضعها معاً ضمن وحدة إدارية واحدة، وتركز خطوة تكوين الإدارات، وتجميع الأنشطة، على مجموعة من الأسس، أهمها:

a. الوظائف.

b. المنتج.

c. العملاء.

d. المناطق الجغرافية.

e. مرحلة الإنتاج.

4- ربط هذه الوحدات مع بعضها البعض بعد تكوينها، وذلك من خلال تحديد مختلف العلاقات التنظيمية المناسبة

بين العاملين في الشركة، وبمختلف المستويات الإدارية، بحيث تتصل هذه العلاقات بمفاهيم إدارية أساسية:

كالسلطة، والتفويض، والمسؤولية، والمركزية، واللامركزية، واللجان، ونطاق الإشراف.

- 5- تحديد العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية في الشركة، كالإدارة المالية، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة الموارد البشرية، بحيث يتم التنسيق بين هذه الإدارات، من خلال شبكة اتصالات رسمية؛ بهدف تبادل قواعد المعلومات، والبيانات بمختلف أنواعها.
- 6- تحديد العناصر البشرية، وتطويرها؛ بهدف تحقيق مهام، وأهداف مختلف الوحدات الإدارية داخل الشركة، وبذلك يكون تصميم الهيكل التنظيمي قد اكتمل، بعد ذلك يتم اختيار الأفراد المناسبين؛ لوضعهم في المكان المناسب.
- 7- البدء برسم الهيكل التنظيمي، على هيئة مخطط يُعرف بالخريطة التنظيمية، بحيث تُحدد الخريطة التنظيمية حجم الهيكل التنظيمي، والتبعية، وعدد المستويات الإدارية، ونطاق الإشراف الذي يتولاه كل عامل في الشركة، كما أنها تُعطي فكرة عامة عن مختلف المناصب.
- 8- إعداد الدليل التنظيمي، الذي يُمثل مُلخصاً شاملاً على شكل كُتيب يشمل ضمن صفحاته اسم المنظمة، أو الشركة، وعنوانها، وسياستها، وأهدافها، والتقسيمات الرئيسية، والفرعية للهيكل التنظيمي، والعديد من المعلومات الأخرى.
- 9- مراقبة عملية التنظيم في الشركة باستمرار، وإجراء التعديلات اللازمة عند الضرورة؛ بهدف تلبية أي متغيرات مطلوبة.

1/ نظرة عامة:-

1-1/ أهمية إدارة المشاريع المنشآت الحكومية والخاصة:-

أوضح Hugh W. Ryan في أبحاثه الملخصة في مقالة بجريدة Outlook أن من بين جميع المشروعات 16% فقط يتم إنهاؤها بمستوى مقبول من حيث التكلفة والوقت والجودة.

وفي عام 1999م وجدت مجموعة Standish Group International أن 28% فقط من مشاريع تقنية المعلومات قد تمت بنجاح. وقد قامت الجمعية البريطانية للكمبيوتر بعمل إحصائية على 1857 مشروع، وقد أفادت هيئة (The Association of Project Managers and the Institute of Management – Ment) أن 130 (2.7% فقط كانوا) ناجحين.

إن أداء مشاريع تقنية المعلومات أصبح يوضح ثبات انخفاض معدل النجاح، والأسباب عديدة، ولكن أحد الأسباب الرئيسية هو الإدارة التي لا تناسب المشروع والإجراءات الخاطئة.

وتشكل المشاريع في إدارات تقنية المعلومات حيزاً ضخماً من حيث العمل المنجز. أما بقيه العمل فهو ذو طابع روتيني وتشغيلي. وإذا كانت هناك حاجة للقيام بتغييرات في الإجراءات الإدارية في إدارة تقنية المعلومات فيجب أن تكون في نطاق مشروع. ولكن العمل إذا لم يكن من خلال مشروع يصبح روتينياً ومكرراً. كما أن المجهود المبذول في المشروع يجب أن يكون متميزاً، وإذا لم يكن العمل متميزاً وخارج نطاق الروتين فلا يعتبر مشروعاً.

إن المشاريع هي "الممكنة للتغيير" وبالتالي فإنها تستخدم لإنجاز الخطة الإستراتيجية وتحقيق أهداف حوكمة تقنية المعلومات. فالمشاريع وسيلة لإدارة قوية ومؤثرة أيضاً، لأنها معرفة ومحددة الأهداف والغايات ومقيدة بخطة زمنية مسبقة.

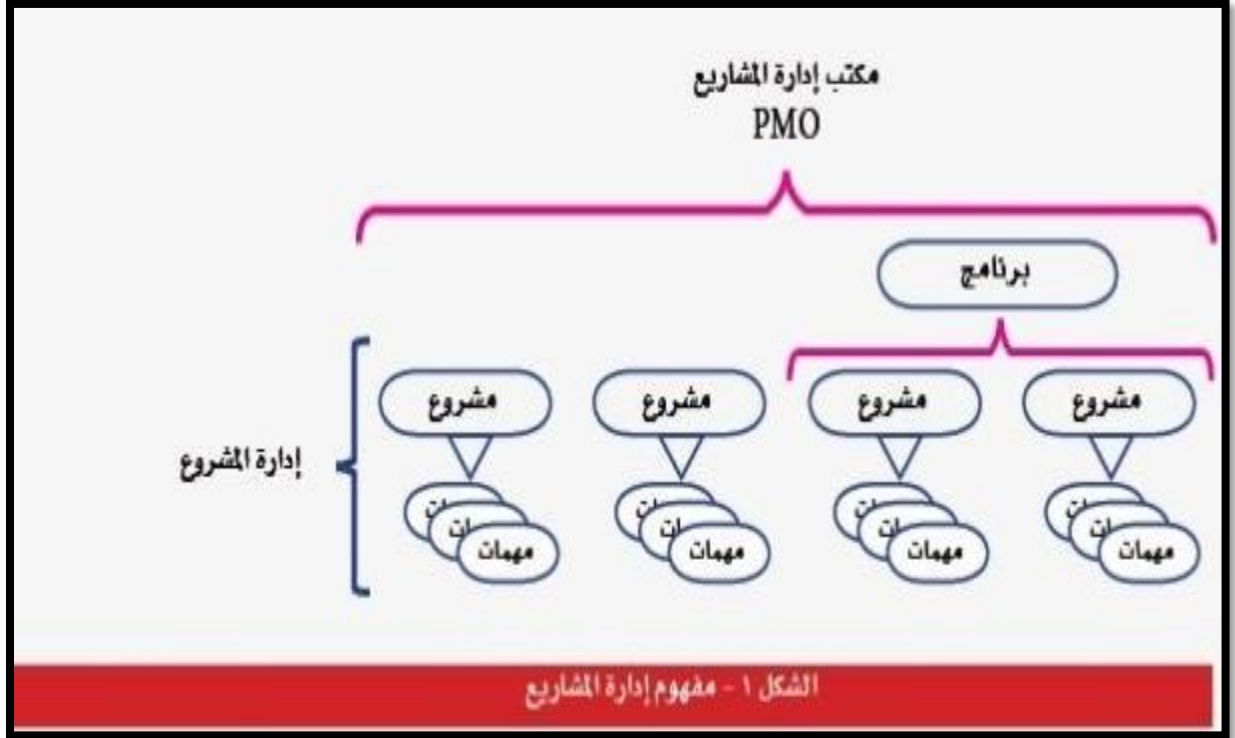
إن إدارة الأعمال من خلال المشاريع تتضمن فوائد عديدة:

1. جعل العمل شكلي محوره الأهداف ومبرراتها.
2. تيسير العمل وتعزيز التعاون والتواصل بين الأفراد وأعضاء الفريق.
3. يجعل تنظيم المهام والتخطيط والتحكم والتعقب أسهل.
4. يجعل الإنجازات مرئية ويمكن تعقبها؛ بالإضافة إلى أنه يسمح للمعرفة والخبرات أن تتراكم وتكتسب تدريجياً، وتسجل كتاريخ للمشروعات يعطي صيغه دلالية للمعلومات ويساعد في العمل المستقبلي.
5. يسمح بالتحكم في تكلفة العمل والضغطات الأخرى.
6. يوضح مسؤوليات أفراد فريق العمل والتجمعات نحو المشروع وإسهاماتهم المتوقعة لإنجاحه.

7. يعطي رؤية للمستقبل واستخدام الموارد كفائدة مباشرة لتخطيط الأنشطة الشكلية التي لا غنى عنها.

2-1/ مفهوم إدارة المشاريع في المنشآت الحكومية والخاصة:-

إدارة أعمال المشاريع والمهام الصغيرة والمشاريع نفسها تدار - أيضاً - كبرامج. ويصف الشكل التخطيطي الآتي الفكرة ويصورها:



وفي الوقت الحالي، تتم إدارة المشاريع والبرامج تحت قيادة وحدة شكلية قائمة بذاتها، وتسمى مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتتواجد هذه الجهة ذاتياً وشكلياً، وتتمركز أساساً لتعقب سير المشاريع الجارية باستمرار بالتنسيق والتوافق المستمر، مع الأخذ بعين الاعتبار الأفضلية لموارد المشروع وضغوطاته.

فوائد مكتب إدارة المشاريع:

1. يؤسس مجموعات من الإجراءات والمعايير وينشرها، ثم يقود بتحديث أفضل الممارسات وتطويرها.

2. يقدم التدريب اللازم (بالداخل أو بالخارج) لبناء الكفاءات والخبرات العامة لإدارة المشاريع.

3. تقديم خدمات المساندة والإشراف على إدارة المشاريع دون دخول المشروع في أى مشاكل.
4. المتابعة وعمل التقارير عن الأوضاع الحالية للمشاريع بالجهة وتقديم رؤية عن المشروع للإدارة العليا بطريقة ثابتة من أجل الوصول إلى الأهداف والتحكم فيها (وقت وتكلفة ومجال وجوده).
5. متابعة مؤشرات الجهة بالكامل لإدارة المشاريع وإنجازاته، وأيضاً تقدير القيمة المقدمة بالمشروع ونتائجها.
6. تعريف التبعيات بين المشاريع الجارية وتسهيل التنسيق ووضع الأولويات.
7. تبادل الخبرات والدروس المستفادة من المشاريع، من خلال خطة إتصالات فعالة، وتقديم التقارير عن أوضاع المشروع.

3-1/ تكوين فريق إدارة المشاريع:-

يتألف فريق إدارة المشاريع من الأدوار الآتية:-

1. راعي المشروع: صانع القرار الرئيس بخصوص القرارات المتعلقة بأداء المشروع وإدارته.
 2. أصحاب المصلحة: المستفيدون من نتائج المشروع.
 3. مدير المشروع: المسؤول الأول عن نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.
 4. مدير تنفيذي – مدير البرنامج، مراقب للمشاريع ويتحمل المسؤولية الكاملة للمشروع.
 5. مدير جودة المشروع: المسؤول عن تحقيق توقعات العميل بمستوى جودة مقبول.
 6. أعضاء فريق المشروع: الأفراد الذين يساهمون في تنفيذ المشروع.
- هيكلية تقديم التقارير لفريق المشروع؛ يمكن أن تقدم كالآتي:-

الشكل 2- هيكلية فريق المشروع

مدير الجودة (كما هو موضح بالشكل السابق رقم (2)) ليس تحت أمرة مدير المشروع، ولكنه يقدم تقاريره عن أداء المشروع وجودته للمدير التنفيذي للبرنامج بدون تحيز أو تأثير من جانب مدير المشروع.

ومن المهم أن يلاحظ ان المشروع يمكن أن يتكون على الأقل من شخص واحد راعي المشروع، ولا يمكن أن يكون أقل من هذا العدد.

كل من هذه الأدوار يمكن أن ينجزها شخص واحد (اللجنة التوجيهية أو لجنة الأعمال لإنجازها دورها)، ويعطي الجدول التالي يعطى مثلاً للأدوار الفعالة للعاملين بإدارة تقنية المعلومات والدور التي تقوم به المؤسسة.

4-1/ مؤهلات مدير المشروع:-

مدير المشروع يجب أن يكون قادراً على تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة من المشروع، ويبدو هذا أمراً سهلاً لكنه يتطلب من مدير المشروع أن تكون لديه المهارات والقدرات اللازمة التي تغطي مجالات مختلفة من طبيعة العمل في إدارة المشاريع.

وهناك ثلاثة مظاهر رئيسة لمدير المشروع تتطلب ثلاث مهارات مختلفة:-

5-1/ اكتساب قدرات نظرية ومعرفية لإدارة المشاريع:-

إن العمل بالمشروع يختلف في طبيعته عن الأعمال العادية أو المعتادة: إذ إنه ليس مجموعة من المهام أو الإجراءات الروتينية أو نتاج بحث بسيط، ولكن العمل بالمشروع يتضمن تحديات وضغوطات في سبيل تحقيق الأهداف المتوقعة منه. فإذا لم يتم تحقيق الأهداف المرجوة فإن ذلك يؤدي إلى فشل المشروع، وإذا تحقق الأهداف خارج نطاق الضغوطات فهو يفشل أيضاً. إن أهداف المشروع يجب أن تتحقق في نطاق الضغوطات.

وتتطلب هذه الطبيعة الفريدة للمشاريع مديراً للمشروع يتمتع بالقدرات الآتية:-

- المقدرة على إدارة الموارد المختلفة مثل التكلفة، الوقت، الأفراد... إلخ
- المقدرة على تقدير الأولويات والأفضليات.
- المقدرة على إدارة أكثر من عمل في آن واحد، والمقدرة – أيضاً – على دمج المجالات المختلفة للمعرفة وذلك في سبيل الإدارة المشريع ولخدمة احتياجات المشروع.
- أن يكون ماهراً في الجوانب الفنية المتعلقة بتخطيط ومتابعة المشروع، مع استخدام أدوات فنية مثل MS-Project,

.Primavera planner, office tools

■ له المقدرة – أيضاً – على تفهم واستيعاب كيف يؤثر المشروع في الجهة وراعي المشروع من الناحية المالية، الجدولة وتغير الإجراءات.

■ المقدرة على التعايش مع مختلف المشاريع العملية المتواجدة من حوله ورؤية المراحل المختلفة لتطوير المشروع من البداية حتى النهاية.

والاكثر أهمية من ذلك أن يكون لدى مدير المشروع منهجية واضحة في إدارة المشاريع، مثل معايير PMI؛ إذ ينبغي أن يكون على درجة عالية من المعرفة ولديه المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بنجاح، وهذه المجالات تسمى مجالات المعرفة لإدارة المشاريع.

6-1/ إدارة المهارات الأولية: -

"الإدارة يمكن أن تكون ميسرة إذا لم تكن للناس"، إن تحقيق نتائج من خلال الكوادر يكون صعباً، وهذا بسبب طبيعة الإنسان المعقدة والمتغيرة واختلاف شخصيات أعضاء فريق المشروع وأصحاب العملية، وهذا يحتم وجود مهارات فنية مختلفة في تناول الأمور، ولذلك فالمقبول لدى بعض الأفراد يراه البعض الآخر غير مقبول. ويتعامل مدير المشروع مع عدد كبير من الأفراد من خلفيات ومتطلبات مختلفة، فمثلاً قد يطلب المستخدمون مميزات أكثر بينما يطلب راعي المشروع مكاسب سريعة.

إن من المهم لمدير المشروع أن يكون لديه الصفات الشخصية الآتية: -

- أن يكون على علم بمهارات التفاوض، وأن يكون منصفاً وعادلاً ويتعامل معهم بموضوعية.
- أن يأخذ في الحسبان المكاسب الفردية ويضعها جنباً إلى جنب مع أهداف المشروع.
- أن تكون لديه مهارات الإدارة العامة كالخطيط والتنظيم والتنسيق.
- أن يكون على علم بالطرق المختلفة لتشجيع الأفراد بالإضافة لمكافأتهم على الأداء الجيد.
- القدرة على فهم السمات الشخصية للأفراد من حوله واستيعاب الاختلافات الموجودة بين الثقافات.
- القدرة على تحديد مستوى أداء الأفراد وتطويره.

- القدرة على تكوين فرق عمل قادره على الإنتاج، وتأسيس علاقات عمل جيدة بين أفراد فرق العمل.
- القدرة على التغيير وحث الأفراد على فهم رؤية المشروع ومهامه.

7-1/ مهارات فنية: -

المهارات الفنية هي الأسهل في هذه المظاهر الثلاثة، لأن هذه المظاهر تكتسب تدريجياً من خلال الخبرة في مجالات العمل المختلفة؛ ولهذا يعتمد مستوى المعرفة في المشروع من الناحية الفنية والتشغيلية على طبيعته وحالته.

إذا لم يكن لدى مدير المشروع المهارات الفنية الكافية، فينبغي أن يكون لديه مستشارين في فريق العمل بالمشروع، يمكن الاستعانة به في كل وقت. أما إذا لدى مدير المشروع مهارات وظيفية وفنية عالية فإنه يؤدي عمله بالمشروع وينجزه بطريقة أفضل، وسيكون في أغلب الأحيان مبدعاً ومبتكراً.

ولكن توجد حالات نادرة ينجح فيها مدير المشروع بإدارة مشاريع خارج تخصصه الوظيفي والفني، لذا فإن مفهوم مدير المشروع ذي التخصص العام ليس متواجداً، لكن مفهوم المدير التنفيذي العام للمشاريع، أو مدير مكتب إدارة المشاريع العام، أو مدير تنفيذي عام، متواجد ويمكن أن تمتد خبراتهم لمجالات وصناعات متعددة.

8-1/ إعداد مديري مشاريع مؤهلين:-

يمكن ببساطة توظيف مديري مشاريع مؤهلين ، ويمكن الاستعانة بهم من خلال إدارة تقنية المعلومات، وعند إجراء البحث عن مدير للمشروع بإمكانات جيدة، ينبغي التركيز على سمات مدير المشروع مثل:-

- قيادي.
- تحمل المسؤوليات.
- المرونة والتأقلم مع الآخرين.
- مهارات التواصل مع الآخرين.
- مهارات التفاوض.

ومن الملاحظ أن المهارات والمعرفة الخاصة بإدارة المشاريع يمكن أن تكتسب في بيئة العمل أو التدريب خلال المشروع ويمكن أيضاً من خلال التدريب على المهارات العالية في إدارة المشاريع. ولذلك ينبغي على مديري المشاريع المؤهلين أن يحضروا على الأقل تدريب مهني واحد.

ماهية عملية تقييم المشاريع

سوف يتم التعرض في هذا الجزء إلى معالجة المسائل الأساسية في مجال تقييم المشروعات، سواء ما يتعلق منها بتحديد المفهوم والأهمية والأهداف، إضافة إلى تحديد الأسس المبادئ التي تقوم عليها التقييم والمراحل التي تمر بها تلك العملية. أولاً: مفهوم عملية تقييم المشروعات:

يمكن أن تعرف عملية تقييم المشروعات بأنها عبارة عن "عملية وضع المعايير اللازمة التي يمكن من خلالها التوصل إلى البديل أو المشروع المناسب من بين عدة بدائل مقترحة، الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة واستناداً إلى أسس عملية".

حيث يتضح من التعريف أعلاه أن عملية تقييم المشروعات، ما هي إلا وسيلة يمكن من خلالها المفاضلة بين عدة مشروعات مقترحة وصولاً إلى اختيار البديل الأفضل الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة.

وعادة فإن عملية المفاضلة هنا ليست كأية مفاضلة أخرى وإنما مفاضلة يترتب عليها تبني قرار استثمار أموالاً كبيرة وهذه الأموال لا بد وأن تواجه مستوى معين من الخطر، نظراً لأن تلك تتعامل مع مستقبل مجهول تكتنفه العديد من المتغيرات منها الداخلية، ومنها الخارجية لذا ومن أجل تحقيق مستوى من الأمان للأموال المستثمرة سواء كانت عامة أو خاصة فإنه لا بد أن تستند عملية تقييم المشروعات على دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية والتي تكون الأساس في نجاح تلك العملية في تحقيق أهدافها.

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن جوهر عملية تقييم المشروعات تتمثل في المفاضلة بين المشروعات المقترحة لاختيار البديل الأفضل، تلك المفاضلة التي تتمثل بما يلي:

■ المفاضلة بين توسيع المشروعات القائمة أو إقامة مشروعات جديدة.

■ المفاضلة بين إنتاج أنواع معينة من السلع.

- المفاضلة بين أساليب الإنتاج للوصول لاختيار الأسلوب المناسب.
- المفاضلة بين المشروعات استنادا إلى الأهداف المحددة لكل مشروع.
- المفاضلة بين المواقع البديلة للمشروع المقترح.
- المفاضلة بين الأحكام المختلفة للمشاريع المقترحة.
- المفاضلة بين البدائل التكنولوجية.

من ناحية أخرى، يمكن القول أن عملية تقييم المشروعات والتي تعتبر جزءا من عملية التخطيط سواء كانت على مستوى المشروع أو على مستوى الاقتصاد الوطني، ما هي إلا مرحلة لاحقة لدراسات الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروع ومرحلة سابقة لمرحلة تنفيذ المشروع، تلك المرحلة التي يترتب عليها اتخاذ قرار أما بتنفيذه أو تأجيله إلى فترة أخرى.

ثانيا: أهمية تقييم المشروعات:

لقد حظي موضوع تقييم المشروعات بأهمية كبيرة في الدول المتقدمة وبخاصة ما بعد الحرب العالمية الثانية، كجزء من اهتمامها بأهمية تحقيق الاستخدام والتوزيع الأمثل للموارد المتاحة، انطلاقا من إيمانها المطلق بأن المحافظة على معدلات النمو الاقتصادي أو زيادتها لا يعتمد على مدى وفرة أو ندرة الموارد الاقتصادية فقط-كما كان التركيز عليه سابقا-بل يعتمد أساسا على مدى الاستخدام والتوزيع الأمثل لتلك الموارد بين الاستخدامات المختلفة.

وتظهر أهمية تقييم المشروعات إذا أخذنا بعين الاعتبار في تحديد الهام والعاجل بين عدة مشروعات مقترحة وصولا إلى اختيار البديل أو المشروع الأفضل والذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة، وما يتطلب ذلك من تبني قرار استثمار يضمن تنفيذ ذلك المشروع الذي يتطلب أموالا كبيرة تصل أحيانا إلى الملايين أو المليارات وما تواجه تلك الأموال من مخاطر التي لا بد منها، وإذا كان الموضوع هكذا وقد يقود ذلك القرار إلى خسائر كبيرة. لذا لا بد أن يتصف القرار المشروع بمستوى معين من العقلانية والمعرفة، ومن أجل تحقيق ذلك لا بد أن يستند على عملية تقييمية تشمل كافة المشروعات المقترحة ومن كافة الزوايا، سواء كانت الاقتصادية، الفنية والمالية وكل ذلك من أجل الوصول إلى قرار يضمن مستوى معين من الأمان للأموال وبأقل مستوى من المخاطرة.

حيث يلاحظ أن المشروعات الفاشلة تكون قليلة في الدول المتقدمة نظرا لأن معظم المشروعات سواء كانت عامة أو خاصة، صغيرة أو كبيرة يتم إخضاعها لعملية التقييم.

من ناحية أخرى يمكن القول أن أهمية تقييم المشروعات يمكن أن تعود إلى عاملين أساسيين: هما ندرة الموارد الاقتصادية خاصة رأس المال نتيجة لتعدد المجالات والنشاطات التي يمكن أن يستخدم فيها وهذا يعني أن هناك عدة فرص يمكن أن تستثمر فيها الأموال المتاحة، من هنا تأتي أهمية المفاضلة بين تلك الفرص من أجل اختيار الفرصة الاستثمارية المناسبة، كما أن استخدام رأس مال معين في مجال معين يعني التضحية في استخدامه في مجال آخر وهذا ما يطلق عليه بتكلفة الفرصة البديلة. أما العامل الآخر الذي يدعو إلى الاهتمام هو موضوع التقدم العلمي والتكنولوجي الذي أصبح سمة العصر الحاضر، والذي وفر العديد من البدائل سواء في مجال وسائل الإنتاج أو بدائل الإنتاج أو طرق الإنتاج، إضافة إلى سرعة تناقل المعلومات من خلال ثورة الاتصالات والمعلومات، بمعنى آخر أن التقدم العلمي وفر العديد من البدائل أمام المنتج والمستثمر وما عليه إلا أن يختار البديل المناسب، إذا أخذنا بعين الاعتبار أن بدائل التكنولوجيا تختلف فيما بينها من حيث الحجم والطاقة الإنتاجية والتكاليف وفي الحاجة إلى مستلزمات الإنتاج والقوى العاملة ومن مختلف الاختصاصات، كما أن ما يتلائم منها لصناعة معينة، قد لا يتلائم مع صناعة أخرى.

وإذا كانت البلدان المتقدمة قد أولت هذا الموضوع اهتماما أكثر، نظرا لما له من علاقة وثيقة بتحقيق عملية التنمية الاقتصادية إذا أخذنا بعين الاعتبار النقص الحاد الذي تواجهه تلك الدول خاصة في مجال رأس المال، إضافة إلى ذلك النقص، فهناك إسراف وتبذير وهدر كبير في رأس المال المتاح، نتيجة لعدم الوعي بأهمية تقييم المشروعات وما يجعل أغلب المشروعات المقامة في تلك الدول، تكون عادة من نوع المشروعات الفاشلة أو غير المجدية اقتصاديا.

ثالثاً: أهداف عملية تقييم المشروعات:

إن الاهتمام الكبير بموضوع تقييم المشروعات، ما هو إلا انعكاس للوظائف أو الأهداف العديدة لذلك الموضوع والتي تتمثل بما يلي:

تعتبر بمثابة وسيلة يمكن أن تساعد في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، حيث كما قلنا سابقاً، أن جوهر هذه العملية يتمثل بمحاولة تبني القرار فيما يتعلق باختيار مشروع معين من بين عدة مشروعات مقترحة، ولكي يكون ذلك القرار ناجحاً، لا بد أن يستند على دراسة علمية وشاملة، أما القرارات الفردية، فلا بد أن تقود إلى ظهور مشروعات فاشلة، ذلك الفشل الذي يمثل هدراً للموارد المتاحة والنادرة.

من هنا تظهر طبيعة العلاقة الوثيقة بين عملية تقييم المشروعات وتحقيق الاستخدام والتوزيع الأمثل للموارد المتاحة، تلك العلاقة التي تظهر بصورة واضحة بين المشروعات وأثرها على مسار وحركة الاقتصاد القومية إذا أخذنا بعين الاعتبار أن لكل مشروع هدف أو عدة أهداف، وهذه الأهداف قد تتعارض مع أهداف استراتيجية الدولة، لذا فعن طريق عملية تقييم المشروعات يمكن تجاوز ذلك التعارض، وهذا يعني أن عملية تقييم المشروعات يمكن أن تساعد على تحقيق الانسجام والتوافق بين أهداف المشروعات وبين أهداف استراتيجية الدولة القومية وبذلك الشكل الذي يضمن تحقيق مصالح جميع الأطراف.

في بعض الأحيان يتم تجاوز بعض المشروعات، نظراً لتعارضها مع أهداف خطة التنمية الوطنية، لذا يمكن القول أن عملية تقييم المشروعات لا يمكن فصلها عن محل العملية التخطيطية، بل هي جزء أساسي منها.

ومن أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لا بد أن تتضمن عملية التقييم المشروعات العلاقات الترابطية بين المشروع المقترح والمشروعات القائمة إذ أن فشل بعض المشروعات من تحقيق أهدافها يعود إلى تجاهل مثل تلك العلاقات. كما تعتبر بمثابة وسيلة تساعد في التخفيف من درجة المخاطرة للأموال المستثمرة حيث من خلال عملية تقييم المشروعات يمكن اختيار بديل مناسب من بين عدة بدائل مقترحة البديل الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة، كما يضمن مستوى معين من الأمان من تلك أموال.

وكما تظهر أهمية هذه المسألة إذا أخذنا بعين الاعتبار بأن تلك أموال والتي قد تصل إلى الملايين وحتى أحيانا إلى المليارات وخاصة بالنسبة للمشروعات الكبيرة والعملقة، ذلك الإنفاق الذي لابد أن يواجه مستوى معين من المخاطرة لكن عن طريق تلك العملية والتي لابد وأن تستند على دراسة علمية وشاملة وعلى أسس ومبادئ علمية وعلى معايير معينة، تلك الدراسة التي لابد وأن تأخذ في الاعتبار كافة الاحتمالات سواء في ظل اليقين وعدم اليقين، يمكن أن تفضي إلى تجاوز تلك المخاطر أو على أقل تخفيفها، وبذلك الشكل الذي يضمن مستوى معين من الأمان للأموال المستثمرة.

كما تساعد عملية تقييم المشروعات إلى توجيه المال المراد استثماره إلى ذلك المجال الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة، فمن خلال المفاضلة بين المشروعات المقترحة، يمكن التوصل إلى اختيار الفرصة المناسبة، أما في حالة عدم الاعتماد على عملية تقييم المشروعات وما تتطلبه من دراسات حول المشاريع المقترحة، فقد يؤدي ذلك إلى توجيه الأموال المتاحة إلى مشروعات قد تكون فاشلة، أو إلى فرصة استثمارية قد لا تكون هي الفرصة المثلى التي تضمن تحقيق الأهداف المحددة، وهذا ما يظهر واضحا في البلدان النامية، ذلك الفشل، الذي ما هو إلا تبذير وهدر للموارد النادرة التي تكون تلك البلدان بأمرس الحاجة إليها.

رابعاً: أسس ومبادئ عملية تقييم المشروعات:

من الأسس والمبادئ التي تستند عليها عملية تقييم المشروعات هي ما يلي:

لابد أن تقوم عملية تقييم المشروعات على إيجاد نوع من التوافق بين المعايير التي تتضمنها تلك العملية بين أهداف المشروعات المقترحة، إذا أخذنا بنظر الاعتبار المعيار الذي يستخدم أو يتناسب لقياس هدف معين قد لا يناسب لقياس هدف آخر لذلك يلاحظ أن المعايير التي تستخدم في المجال المشروعات العامة هي غير المعايير التي تستخدم في مجال المشروعات الخاصة نظراً لاختلاف الأهداف بين المشروعات العامة والخاصة. لذلك لابد من اختيار المعايير المناسبة للهدف المطلوب.

لابد أن تضمن عملية تقييم المشروعات تحقيق مستوى معين من التوافق بين هدف أي مشروع وأهداف خطة التنمية الوطنية من جهة وبين الهدف المحدد للمشروع المقترح وبين الإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة والمدة اللازمة لتنفيذه.

لابد أن تضمن عملية تقييم المشروعات مستوى من التوافق والانسجام بين أهداف المشروعات المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد بعضها على البعض الآخر وإزالة التعارض بين أهدافها المختلفة، وهذا يعني أنه لابد أن يؤخذ بعين الاعتبار في عملية تقييم المشروعات العلاقات الترابطية بين المشروع المقترح والمشاريع القائمة التي يمكن أن يعتمد عليها أو تعتمد عليه.

ومن أجل ضمان نجاح عملية تقييم المشروعات في تحقيق أهدافها لابد من توفر المستلزمات اللازمة لنجاحها خاصة فيما يتعلق منها بتوفر المعلومات والبيانات الدقيقة والشاملة.

كما لابد من أخذ بعين الاعتبار أن عملية تقييم المشروعات، هي جزء من عملية التخطيط، كما تمثل مرحلة لاحقة لمرحلة دراسات الجدوى ومرحلة سابقة لمرحلة التنفيذ. إن عملية تقييم المشروعات، لابد وأن تفضي إلى تبني قرار السليم إما بتنفيذ المشروع المقترح أو التخلي عنه، إن عملية تقييم المشروعات تقوم أساساً على المفاضلة بين عدة مشروعات أو بدائل وصولاً إلى البديل المناسب.

الفصل الثالث: محتويات الفصل

✚ مفهوم الوقت.

✚ خصائص الوقت.

✚ مبادئ إدارة الوقت.

✚ خطوات إدارة الوقت بإدارة المشاريع.

✚ مزايا إدارة الوقت.

✚ نظريات الفكر الإداري في إدارة الوقت.

✚ السلبيات التي تؤثر على المشاريع بأمانة منطقة الرياض.

✚ تعثر المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث : مفهوم إدارة الوقت

1- تعريف الوقت:

عرف "دركر" (Drucker) (1967) الوقت بقوله: "know the time (اعرف الوقت)، لأن الوقت أندر المصادر، فإذا لم تستطع إدارته فلا يمكنك إدارة أي شيء آخر".

أما "أبو الخير" (1988) فيعرف الوقت بأنه: "المادة التي صنعت منها الحياة، وهو أندر مورد يملكه الإنسان وأعلى شيء ينفقه، وهو المقياس للإدارة والمحرك الأساسي للواقع العملي والإنتاجي، والفائدة منه تحقيق الانجازات والنجاح".

أما (Saadouni) (1998) فيقول: "الوقت يكون في الأحداث التي تأتي واحدة تلوى الأخرى، وهذا يعني أنه يكفي مراقبة الأحداث للتمكن من مراقبة الوقت".

ويضيف "وابستر" في تعريفه: "الوقت هو سلسلة متصلة من الأحداث، يتبع أحدها الآخر في الماضي مروراً بالحاضر إلى المستقبل".

أما "أرنولد" (1990) فيعرف الوقت بأنه: "نظام للدلالة والاسترشاد، يساعد على فهم الأحداث ووصفها وتتابع الحقائق".

ويقول "ماكزري" (1990) في تعريفه للوقت بأنه: "مورد لا يمكن تخزينه أو تجميعه أو استرجاعه".

من خلال تعريف الباحثين المختلفة لمفهوم "الوقت"، يمكن القول أن جميع التعاريف اشتركت في نقطة واحدة وهي بيان

قيمة وأهمية الوقت وفيما يلي عرض لبعض النقاط المستنتجة حول تعريف الوقت:

الوقت عبارة عن مصدر ومورد نادر يجب على الإنسان أن يحسن إدارته.

الوقت هو المادة التي صنعت منه الحياة، فحسن استغلال الإنسان له هو حسن استغلال لحياته.

الوقت أساس كل الأعمال، فهو مقياس يعتمد عليه في تحقيق الانجازات من خلال استغلاله.

يعتبر الوقت العنصر الأساسي لأي حدث، وهذا يعني أن الأحداث تقع في غضون وقت محدد.

يتميز الوقت بعدة خصائص تميزه عن باقي الموارد، باعتباره عنصر لا يمكن تخزينه أو استرجاعه أو تعويضه.

خصائص الوقت:

الوقت هو الشيء المشترك بين الجميع وهو للجميع، ولكن هناك اختلاف في كيفية استغلال الوقت من شخص لآخر، والإنسان هو المسؤول الوحيد عن وقته ويستطيع أن يستغله ويخطط له، وأهم ما يميز الوقت أنه المقياس الذي يعتمد عليه في سرعة الانجاز والمنافسة، وقد أصبحت جميع المجالات تعتمد على الوقت كمقياس لمدى استغلاله، فمن خلال الوقت يمكن اكتشاف مدى الاستغلال الأمثل له، فهو أداة للتقويم والرقابة حيث أن كل عمل له فترة زمنية محددة وبداية ونهاية، وقد توصل الباحثون إلى أن الوقت له طبيعته وخصائصه التي يتميز بها عن بقية الموارد، وهذه الخصائص يمكن بلورتها على النحو التالي:

- الوقت سريع الانقضاء، ويسير بنفس السرعة والتوتيرة وعملية استرجاعه أمر مستحيل.
- الوقت مورد نادر، لا يمكن تجميعه أو تفويضه باعتباره أن ما مضى منه لن يعود فهو أعلى ما يملك الإنسان.
- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، وقصير لأنه لا يكفي لتحقيق جميع ما يريده الشخص، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت، والكثير يتجاهلونه لكن الجميع يندم على التفريط به.
- الوقت لا أحد يستطيع تغييره.
- إن الوقت متاح للجميع في نفس اللحظة وبنفس الكمية، ويحق لكل واحد استخدامه وفقا لكامل إرادته وكامل اختياره دون أي قيد أو شرط.
- إن الوقت قابل للاستغلال والاستثمار بدون حدود، لأنه ببساطة القرين الدائم للحياة، بل هو الحياة في حد ذاتها وفي هذا الصدد يقول "الحسن البنا": "الوقت هو الحياة فما حياة الإنسان إلا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد إلى ساعة الوفاة".

- إن الوقت يمضي ويسير بنفس السرعة المحددة والمعلومة لدى كافة الناس، بشكل ثابت ومنتظم، لا يزيد ولا ينقص ولا يصيبه أي تغيير، فالسنة 12 شهرا، والشهر 4 أسابيع، والأسبوع 7 أيام، واليوم 24 ساعة... الخ.
- الوقت لا يمكن تخزينه، لا يمكن زيادته، لا يمكن تجزئته، لا يمكن إعطائه، لا يمكن استرجاعه، لا يمكن ادخاره، لا يمكن شراءه أو بيعه، لا يمكن مضاعفته أو إنقاذه، استخدام الوقت يكون فردي وإدراكه ذات.

مبادئ إدارة الوقت:

هناك مجموعة من مبادئ إدارة الوقت تم تطويرها نتيجة للمراجعة الشاملة للكتابات والمقالات في مجال إدارة الوقت، ومن هذه المبادئ ما يتعلق بالتخطيط، ومنها ما يتعلق بالتنظيم ومنها ما يتعلق بالرقابة، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ:

أولاً:- المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

من المعروف أن التخطيط هو عملية شاملة، تشمل وضع الأهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك، إن التخطيط هو فن تحقيق المستقبل كما يجب أن يكون وليس كما يمكن أن يكون، وهو عملية لرؤية لمستقبل والتنبؤ بما سيكون علينا القيام فيه من أنشطة، فعملية تخطيط الوقت تخضع لفكر وعمل منهجي سليم، فإذا لم يتمكن الشخص من استغلال وقته الاستغلال الأمثل فهذا يعني أنه لم يخطط ولم يحدد أهدافه، فإن لم يستطع إدارة وقته وكيف يتصرف فيه، فإنه لن يتمكن أبدا من اختيار طرق بديلة للتصرف في وقته، فيجب عليه أن يعرف كل شيء عن وقته من خلال تحليل الوقت والحرص على عمل جدول يومي لنشاطاته، ويجب عليه أن يعد خطة ليومه قبل بداية عمله من خلال التخطيط اليومي وتحديد أولوياته وترتيب أهدافه، فالتخطيط يعمل على سد الفجوة بين ما هو قائم فعلا أو ما نحن عليه وبين ما نهدف تحقيقه فهو أسلوب يصل المستقبل بالحاضر، فالتخطيط وإن كان يحتاج إلى وقت إنما يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بأنشطة مهمة لتحقيق الأهداف. وهناك أربع مبادئ فرعية لتخطيط الوقت وهي:

1- مبدأ تحليل الوقت:

ويعتبر تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت، ومن الضروري كأساس لهذا التحليل الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات، إن أساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها.

2- مبدأ التخطيط اليومي:

من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، إن التخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، وعند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

3- مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية:

بعد أن تكتب الأعمال اليومية المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، ترتب حسب أولوياتها ثم يخصص الوقت متاح لإنجازها، ويخصص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية.

4- مبدأ المرونة:

يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي أنه يجب ألا يتم الإفراط والتقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدد فيه المهام.

ثانياً:- المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

تتم هذه العملية بعد وضع الخطة لاستغلال الوقت وتنفيذها وتقييم نجاحها، وهناك أربع مبادئ فرعية ترتبط بتنظيم الوقت وهي:

1- مبدأ التفويض:

إن تفويض نشاط أو مهام معينة يعني إنجازها من طرف شخص آخر، وفي هذا الإطار ينبغي عند تفويض المهام توفير الوسائل والإمكانات التي تسمح بتحقيق الأهداف المطلوبة، ويجب في التفويض أن يكون الشخص قد فهم بشكل جيد المهام المطلوب إنجازها.

2- مبدأ تنظيم الأعمال:

وذلك بتقسيم الأنشطة المشابهة إلى مجموعات معينة.

3- مبدأ التحكم في المعوقات:

ولأجل ذلك رتب الأنشطة وحدد مضيعات الوقت في هذه الأنشطة.

4- مبدأ التقليل من الأعمال الروتينية:

وهي الأعمال التي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف.

وهناك مجموعة من الخطوات المرتبطة بتنظيم الوقت وهي:

- البدء بتنفيذ الأعمال الصعبة أولاً ثم البسيطة.
- عدم التفريط في الوقت المحدد لكل مهمة.
- تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها.
- إذا كانت هناك أنشطة متشابهة فيمكن تقسيمها إلى مجموعات متشابهة.

■ ترتيب النشاطات والحلول للقضاء على معوقات الوقت.

ثالثاً:- المبادئ المتعلقة بالرقابة:

بعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية، إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجدول أساس للإدارة السليمة ولزيادة الفاعلية، ولكي يحقق الهدف كما خطط له يقارن الإنفاق الحقيقي للموارد بالخطة والجدول، ويسمح له التباين بأن يصنع قرارات تتعلق بالخطة والجدول والأداء، ويسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلاءم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها، ولما كانت الرقابة ضمن أهم المبادئ المتعلقة بإدارة الوقت، فإن الرقابة الجيدة ستؤدي بالضرورة إلى إدارة وقت جيدة، لذا ستكون الرقابة من خلال عمليتين متكاملتين تتمثلان في التالي:

إعادة تحليل الوقت:

ويعتبر تحليل الوقت من الأنشطة الأساسية لتخطيط الوقت وهو الأساس الذي تبنى عليه الأنشطة الأخرى، لذلك من المفيد إعادة عملية التحليل بشكل دوري لكي يتم تصحيح عادات العمل غير الصحيحة، ويقع ذلك ضمن إطار عملية الرقابة على استثمار الوقت، لاكتشاف أي عادات غير صحيحة في العمل تؤدي إلى عدم استخدام الوقت بشكل صحيح، ويرى (Al-Aragi) أن هذه العمليات والأنشطة المتعلقة بإعادة تحليل الوقت، تؤكد على أن عملية إدارة الوقت ينبغي أن تدر وفق منظور متكامل يشمل مختلف التأثيرات البيئية، وصولاً إلى زيادة كم الجهد الذي يملأ به وحدة الزمن ونوعه بأعلى مستوى ممكن، وتوزيع الوقت على الأهداف المطلوبة بما يؤمن تحقيقها ضمن أبعادها الكمية والنوعية والزمنية.

المتابعة والمراقبة:

إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا وضعنا معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف هي الرقابة بذاتها.

مزايا إدارة الوقت:

- لإدارة الوقت مجموعة من المزايا يمكن حصرها فيما يلي:
 - إنجاز الأهداف والمهام في الأوقات المحددة.
 - إرساء القدوة للآخرين.
 - الشعور بالأمن والأمان وتحقيق الذات.
 - تجنب الضغوط الناتجة عن ضيق الوقت، أو تأجيل الالتزامات أو ضعف مستوى الأداء.
 - تفادي ضياع جزئية من قيمة الوقت النادر والتي لا يمكن تعويضها.
 - إتاحة مجالات أوسع للمبادرات الفردية والإبداعات الشخصية والتعبير الأفضل عن المهارات.
 - رفع المستوى الحضاري للفرد والمجتمع.
 - إتاحة المزيد من الوقت للأفراد لممارسة هواياتهم والحصول على فترات أكبر للراحة والتفكير المنظم.

- تقليل الفاقد من الوقت والجهد.

- يكون الفرد مهيباً دائماً للاجتماعات التي يتعين عليه المشاركة فيها.
- تحول دون التعرض لضغوط عمل غير محتملة.
- تمكن من تخصيص الوقت لكل مهمة طبقاً لأهميتها.
- تضمن عدم إهمال المشروعات طويلة الأمد.
- تضمن التخطيط الفعال للأنشطة التي يمارسها الفرد على مدار اليوم أو الأسبوع.

نظريات الفكر الإداري في إدارة الوقت:

برزت ثلاث نظريات أساسية في الفكر الإداري ركزت على إدارة الوقت وهي:

1- نظرية الإدارة العلمية الكلاسيكية:

إن دراسة الوقت بأسلوب علمي تبلورت في عهد المدرسة الكلاسيكية، التي جاءت نتيجة الثورة الصناعية والتطور التكنولوجي الذي أعقب الثورة الصناعية التي شهدتها الدول الصناعية في نهاية القرن التاسع عشر، مما جعلهم يركزون على طرق دراسة الحركة والزمن لتحليل العمق ولتحديد العمل وكذا تحديد أفضل طريقة لأداء العمل بهدف زيادة الإنتاجية بأقل كلفة وأقصر وقت ممكن، فقد اهتمت نظرية "فردريك تايلور" (Frederick Taylor) والذي يعتبر رائد حركة الإدارة العلمية، بإجراء تجاربه التي ركز فيها على دراسة الحركة والزمن ([137])، فقد لاحظ أن ضياعاً هائلاً في الطاقات الإنسانية قد نجم عن سوء استخدام الوقت، وإن ما كان ينتج بيوم واحد يمكن أن ينتج بساعة واحدة إذا ما أخضعت الأنشطة للتحليل وجعلها موجهة نحو غرض محدد، فاستخدم الأسلوب العلمي في إجراء تجاربه على العمل في مصنع لل فولاذ عام (1899)، حيث قام بدراسة حركة العامل أثناء أدائه لمهامه والزمن الذي يستغرقه في إنجاز تلك المهام، ومن خلال تدريب العامل وتزويده بالتعليمات والأدوات اللازمة للعمل، استطاع أن يقلص الوقت اللازم للعمل (الوقت السابق)، وبالرغم من تركيز "تايلور" على الإنتاج إلا أن أفكاره جذبت أنظار المختصين الإداريين وأصحاب العمل حول عامل الوقت وأثره في الإنتاج، حيث أجريت عدة مؤتمرات أشرفت عليها جمعية الإدارة الأمريكية وهدفت إلى وضع أسس علمية لدراسة الوقت أثناء العمل ووضع مقاييس لأداء الأفراد.

2- نظرية العلاقات الإنسانية:

كرد فعل للمفاهيم الكلاسيكية التي طرحتها المدرسة العلمية شاع مفهوم العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة، حيث بذلت جهود كبيرة وجهت الأنظار إلى أهمية الإنسان وعضويته وانتمائه لجماعات عديدة داخل وخارج العمل يتأثر بها مواقفه وسلوكه وأهمية العلاقات الإنسانية، موضحة جوانب النقص في نظريات الاتجاه التقليدي التي ركزت اهتمامها بالجانب التنظيمي ([139])، فقد اهتم "ألتون مايو" (Elton Mayo) بنظرية العلاقات الإنسانية، وفي هذه النظرية تجلّى الاهتمام بإدارة الوقت من خلال إعطاء العامل فترة للعمل وفترة للراحة، مما ينعكس على روحه المعنوية بشكل إيجابي وبالتالي على إنتاجيته، وإشعار العمال بمسؤوليتهم وبأهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق أهداف المنظمة، وتأكيد شعورهم بأن مصالحهم مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها وأنهم يمثلون الجزء الأساسي فيها، ويوفر ذلك الكثير من الوقت الذي يمكن استغلاله في أنشطة منتجة أخرى، وفي هذه النظرية تظهر أهمية الوقت في الجوانب الاجتماعية والإنسانية، فقد قام "مايو" بإجراء مجموعة من التجارب والدراسات في إحدى الشركات دامت خمس سنوات، وتوصل فيها إلى أن الإنتاجية تعتمد إلى حد بعيد

على عمل العاملين كفريق متعاون بشكل طبيعي، ويرتبط اندفاع الأفراد وتعاونهم بمدى الاهتمام بهم من قبل رؤسائهم والمشرفين عليهم، وبعدم الإكراه والإجبار في التعامل معهم وبمشاركتهم في صنع القرارات والتغييرات التي تؤثر عليهم، وبذلك نظر الباحثون في تلك المرحلة إلى المؤسسة كنظام اجتماعي، فركزوا على السلوك واتجاه ومشاعر وحاجات العاملين بشكل رئيسي، ولجميع هذه الأمور تأثير مباشر على هدر وإضاعة الوقت أو توفيره والاستفادة منه.

3- المدارس الإدارية الحديثة:

ظهر العديد من المدارس الإدارية الحديثة والتي جاءت بعد فترة من الزمن من ظهور المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية والتي اهتمت بموضوع الوقت وإدارته، حيث استخدمت أساليب البحث العلمي المستند إلى التجربة والكمبيوتر والاختراعات التكنولوجية المختلفة في ميادين الإدارة، كأدوات القياس والتحليل في كافة أعمال المؤسسة، لما لها من قدرة كبيرة على تخزين المعلومات وتساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المحدد، وفي سرعة توفير المعلومات في الوقت المناسب مما يوفر الوقت والجهد والمال، وقد وضحت نظرية اتخاذ القرار لـ "هربرت سايمون" أن عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات مرتبطة بالوقت، ويعتبر "سايمون" من الرواد الأوائل الذي تنبهوا إلى استخدام الكمبيوتر والاختراعات التكنولوجية في ميادين الإدارة، وذلك لأن قدرتها على تخزين المعلومات والمفاضلة بين البدائل المختلفة تفوق قدرة الناس العاديين، وفي خضم التطور في مجال التكنولوجيا والمعلومات وازدياد التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، تزداد الحاجة إلى التركيز على مفهوم إدارة الوقت وزيادة فاعلية استثمارها ورفع مستويات الأداء لدفع عملية التنمية، وتحقيق مستويات أفضل من الرفاه الاقتصادي والاجتماعي.

من خلال ما سبق يمكن القول أن كل نظرية اهتمت بإدارة الوقت وركزت عليها من خلال جانب معين، وبالرغم من أن هذه النظريات اعتمدت في مجال إداري بحث إلا أنها قدمت ما يمكن للفرد أن يعتمد عليه في مختلف مجالات حياته ليتمكن من إدارة وقته بشكل جيد.

ومما سبق يتضح أهمية الوقت والآثار المترتبة على الجدول الزمني للمشروع ويقصد بإدارة الوقت في المشاريع هو علم تحديد وتقييم وخفض تكلفة الوقت داخل المؤسسات، وتقدير الوقت الضائع والوقت الفعال داخل المنظمة وتطور حالة العمل لتحويل الوقت الضائع إلى وقت إنتاجي من خلال تمويل المنتجات أو الخدمات أو المشاريع أو المبادرات بعائد إيجابي

تعثر المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية:-

في كل ميزانية تصدر تبرز العديد من المشاريع الحكومية والتي تنفذ من خلال عدد من السنوات حسب الخطة الموضوعة، وتنوع المشاريع الحكومية ما بين طرق وأنفاق وكباري وتشبيد مباني، وقد تستغرق بعضها ما بين سنتين إلى خمسة سنوات حسب العقود المبرمة بين الحكومة والمقاول إلا أنه لاحظنا من خلال تقارير ديوان المراقبة العامة أن كثير من المقاولين لم تلتزم بالعقود تنفيذاً وزمناً مما يؤدي إلى تعثر المشروع، وهناك عشرة أسباب أعاقه تنفيذ مشاريع حكومية على سبيل المثال:

- ضعف التخطيط للمشاريع في دراسات الجدوى وضعف الاعتمادات المالية.
- عدم مطابقة التصميم والمواصفات المطلوبة في العقد.
- ارتفاع أسعار المواد الداخلة في المشروع.
- تمديد فترة العقود.
- عدم توفر الأراضي وعدم توافر الأيدي العاملة.
- اتفاق المقاول الرئيسي مع مقاول آخر من الباطن.
- كثرة التعديلات بالحذف أو الإضافة أثناء مراحل التنفيذ.
- عدم الدقة في تقدير المبالغ المتعمدة.

ولقد أكدت المادة السادسة عشر من اللائحة التنفيذية لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية أن على المتقدم للمنافسة مراعاة مجال تصنيف الأعمال المتقدمة لها، مع التقيد بالحدود المالية لدرجة تصنيفه ويستبعد العرض المخالف لذلك وكذلك ما أكدت عليه المادة الثالثة من نظام تصنيف المقاولين من أنه لا يجوز للوزارات والمصالح الحكومية والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة قبول أي عرض أو عطاء لأي مشروع يخضع للتصنيف إلا إذا كان المقاول مصنفاً وكان المشروع يقع في المجال والدرجة التي تم تصنيف المقاول عليها.

ولما كانت هذه المشاريع المتعثرة تسبب التأخر في التنفيذ وضيق المال العام وعدم تنفيذ الخطة كما يجب أن تكون لذا يجب تفعيل استراتيجية النزاهة والتي أقرها مجلس الوزراء المقرر بإصدار قانون المشاريع المتعثرة لضمان تنفيذها في الوقت المحدد تحت بند (لا عذر لكم) في ظل توافر فوائض مالية كبيرة في ميزانية المملكة. وتأهيل المقاولين وتصنيفهم ضمن تخصصات

متعددة. وتفعيل الحكومة الإلكترونية التي ترتقي بآليات ووسائل المتابعة الدائمة لتنفيذ المشاريع على الواقع مما يبين مواطن الخلل. ويتم محاسبة المقصرين حسب النظام.

ومن السلبيات التي تؤثر على المشاريع بأمانة منطقة الرياض:

- 1- قلة خبرة مدراء المشاريع في إدارة المشروع
- 2- عدم خبرة منفذي المشاريع (المقاول الغير مؤهلين)
- 3- غياب الرقابة
- 4- طريقة طرح المشاريع (ترسية المشروع على أقل عطاء)
- 5- عدم الالتزام المقاول بالجدول الزمني المحدد
- 6- عدم تحليل المخاطر للمشروع

الفصل الرابع: مفهوم الالتزام بالجداول الزمنية

تمهيد.

الالتزام بالجداول الزمنية في العمل.

طرق الالتزام بالجداول الزمنية.

الفصل الثالث:

مفهوم الالتزام بالجدول الزمنية

ينظر إلى إدارة الوقت المشروع على أنها من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على نجاح أو فشل المشروع حيث يعتبر العامل الزمني من الأمور المهمة في كافة مراحل المشروع حيث يمر بعدد من العمليات والتقنيات لإدارتها بشكل السليم.

حيث يجب على مدير المشروع إدارتها بفعالية ولتحقيق ذلك يجب أن يكون على دراية كاملة بمهام وطبيعة المشروع اقتباس محمد الهلالي يقول في دراسة نشرتها جريدة الاقتصادية ((إلى ان 65% من مشاريع في المملكة العربية السعودية تنفذ دون جدول زمني)). ويدل على انه الالتزام بالجدول الزمنية مهم ليس على صعيد المشروع وأنماء على الاقتصاد.

يشير الالتزام بالجدول الزمني في العمل إلى الأيام والساعات التي يُتوقع أن يتواجد فيها الموظف داخل المكتب يوميًا، وإنجاز كل المهام المطلوبة، وهناك عدة أنواع من جداول العمل، والتي بلا شك تختلف بناءً على المنظمة والوظيفة، ويُمكن أن يختلف الجدول الزمني أيضًا بناءً على الوقت من العام، على سبيل المثال: بعض الوظائف لها جداول عمل تتغير حسب المشروع وطبيعته.

إذًا يُساعدك الالتزام بالجدول الزمني في أن تكون منتجًا، لكن قول ذلك أسهل من فعله، هل تريد حقًا أن تكون مُتسقًا مع جدول عملك؟ إذا كان الأمر كذلك فمن المهم معرفة ما إذا كان يتناسب مع نمط حياتك ومسؤولياتك الأخرى.

أضف إلى ذلك أنه يُمكنك التحقق مرة أخرى من الأيام التي من المتوقع أن تعمل فيها كل أسبوع، على سبيل المثال: تتطلب منك بعض الوظائف الحضور في عطلات نهاية الأسبوع، بينما تتطلب وظائف أخرى العمل من الأحد إلى الخميس فقط، ومع ذلك قد لا يحتاج الأمر إلى الكثير من المحاولات لفعل ذلك، فعادةً ما يتم تضمين نوع الجدول الزمني المطلوب للوظيفة في إعلان الوظيفة أو شرحه أثناء مقابلة العمل، وإذا لم يكن واضحًا بشأن الساعات فتتحقق من صاحب العمل قبل قبول عرض العمل.

الالتزام بالجدول الزمني في العمل

في الأيام القليلة الأولى من العمل نحاول اتباع جدولنا الزمني، ولكن بعد فترة قصيرة -ربما بعد ثلاثة أيام أو نحو ذلك- قد نعود إلى عدم الالتزام به، لكن بمجرد الأخذ بنصائح الناجحين الذين سبقوك يُمكنك تجاوز ذلك بكل سهولة. والالتزام بالجدول الزمني في العمل يُساعدك بشكل كبير في تحديد أولويات رغباتك واحتياجاتك بكفاءة ويوفر لك هيكلًا لدعم إنتاجيتك، وتحقيق أهداف طويلة المدى؛ عن طريق التأكد من أنك تعمل بانتظام على تحقيقها.

طرق الالتزام بالجدول الزمني:

1. إعطاء كل مهمة انتباهك الكامل

هناك العديد من الإلهاءات وأنت في منتصف المشروع أو المهمة المطلوب إنجازها، منها على سبيل المثال: موقع التواصل الاجتماعي "فيسبوك" أو تصفح تطبيق "تيك توك" لمشاهدة بعض مقاطع الفيديو، بالطبع كل هذه الممارسات تعرقل من عملية إنجاز المشروع.

أولى الخطوات لتحقيق الالتزام بالجدول الزمني في العمل هو إعطاء كل مهمة من مهامك المجدولة انتباهك الكامل، وفي سياق ذلك أوضح كريج جارو؛ مؤلف كتاب "Time Management Ninja"، أن أحد مفاتيح الحفاظ على جدول متوازن هو التركيز بنشاط على ما تفعله في وقت معين؛ لذلك إن كنت بحاجة إلى استراحة لتناول القهوة فضع ذلك في الجدول، بهذه الطريقة كل شيء سيكون على ما يُرام.

2- تدرب على تجنب المشتتات

تشمل الخطوة التالية في الالتزام بالجدول الزمني في العمل تدريب نفسك على تجنب التشتيت من أجل التركيز على توجيه انتباهك إلى مهمة واحدة، إذا وجدت نفسك متشوقًا لتصفح فيسبوك أو التحقق من إنستجرام أو حتى أخذ استراحة سريعة مع فنجان القهوة فقط قل لنفسك "لا" واستمر في العمل على مشروعك وإنجازه وفقًا للمدة الزمنية المحددة.

3- راجع جدولك الزمني.

ومن ضمن الخطوات التي لا يزال يتعين عليك القيام بها عند الحديث عن الالتزام بالجدول الزمني في العمل: مراجعة جدولك الزمني باستمرار ، ليس فقط لمعرفة ما سيحدث في الساعة القادمة، ولكن ما سيحدث في الساعات القادمة، بهذه الطريقة ستكون قادرًا على توزيع تركيزك بشكل صحيح على مدار اليوم.

وإحباطًا للحق معظمنا يبدأ في المماثلة أو الانغماس في الإلهاءات عندما نشعر بالإرهاق، ولكن عندما تعرف كيف من المفترض أن يبدو اليوم بأكمله يُمكنك تهدئة نفسك وفقًا لذلك؛ للحفاظ على نفسك قيد التشغيل.

4- جدول المهام الصعبة خارج ساعات العمل.

إذا تطلب الأمر الذهاب إلى مكان منعزل للتأمل والتركيز في تفاصيل مشروعك أو المهمة المكلف بها، فحاول جدولة تلك المهام خلال ساعات الراحة، وبذلك ستعجز المزيد من الأعمال دون الشعور بالإرهاق.

مميزات إعداد جدول زمني لتنفيذ مشروع

المخططات الزمنية أداة مرئية فعالة لتحديد المهام المختلفة وفق ترتيب زمني ما يعين على إنشاء الجداول الزمنية المطلوبة مع تنظيم المهام العملية وتحديد أولويات المشروع كما أنها تسهم في تحديد فترة بداية المشروع ونهايته. يهدف ذلك التخطيط الزمني إلى إنجاز المشروعات المطلوبة وفق زمن معين وميزانية محددة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة التي ترضي الجميع.

وعليه فهو نقطة بداية التخطيط التي يترتب عليها مجموعة متكاملة من الخطوات المهمة نوردها فيما يلي:

1- تحديد الهدف من الجداول الزمنية.

2- تحديد الأدوات اللازمة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

3- تقييم عناصر المهام المحددة للتعرف على إذا ما كانت تحقق الأهداف المطلوبة أم لا.

- 4- تحديد ضروريات العمل وأولوياته والفصل بينه وبين الفرعيات.
- 5- عدم إغفال إدراج التواريخ في الجداول الزمنية.
- 6- مراعاة تحديد مدة زمنية محددة لكل مهمة من المهام المطلوبة مع بذل أكبر قدر ممكن من المجهود لتقدير الوقت المستغرق للمهام.
- 7- إمكانية إنشاء الجداول الزمنية ورقية كانت أم بواسطة أي من البرامج التي تتيح ذلك.
- 8- كل ما عليك لاحقاً تجميع العناصر الكتابية والرقمية والخروج بالجدول المطلوب.

الفصل الخامس: محتويات الفصل

+ وصف المجتمع الدراسة.

+ وصف عينة الدراسة.

+ الإحصاء الوصفي للبيانات.

+ تحليل ومناقشة النتائج.

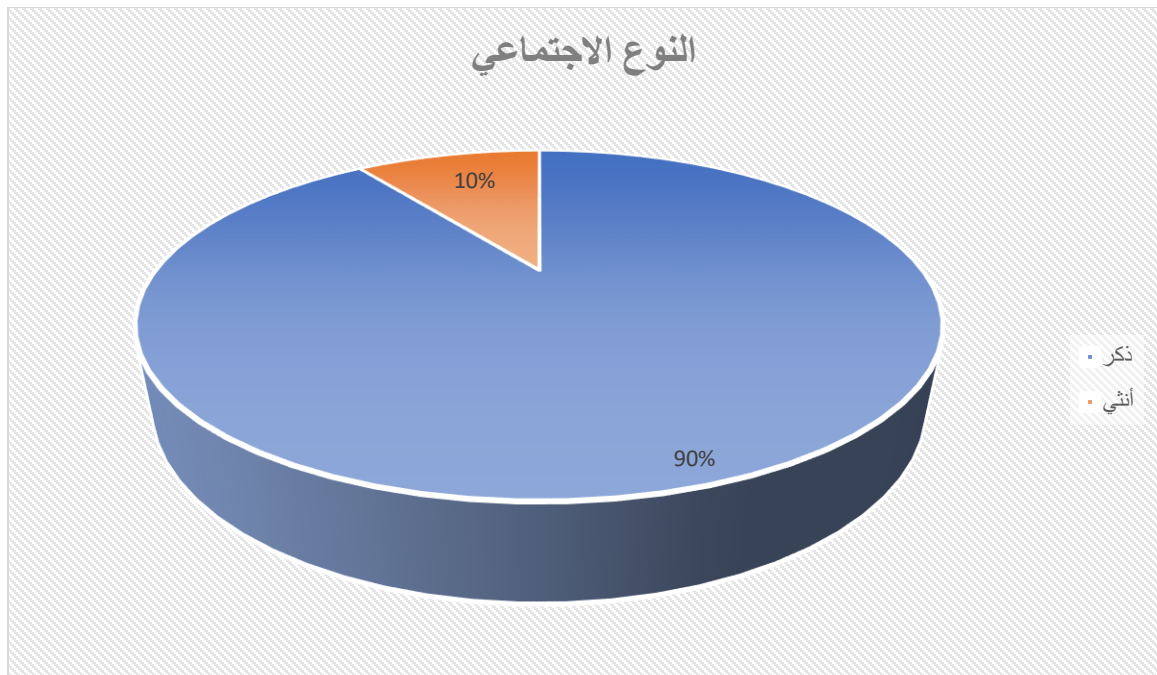
الفصل الخامس

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي خرجت بها الدراسة، بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، والتحقق من أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات التي تم طرحها.

أولاً: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.

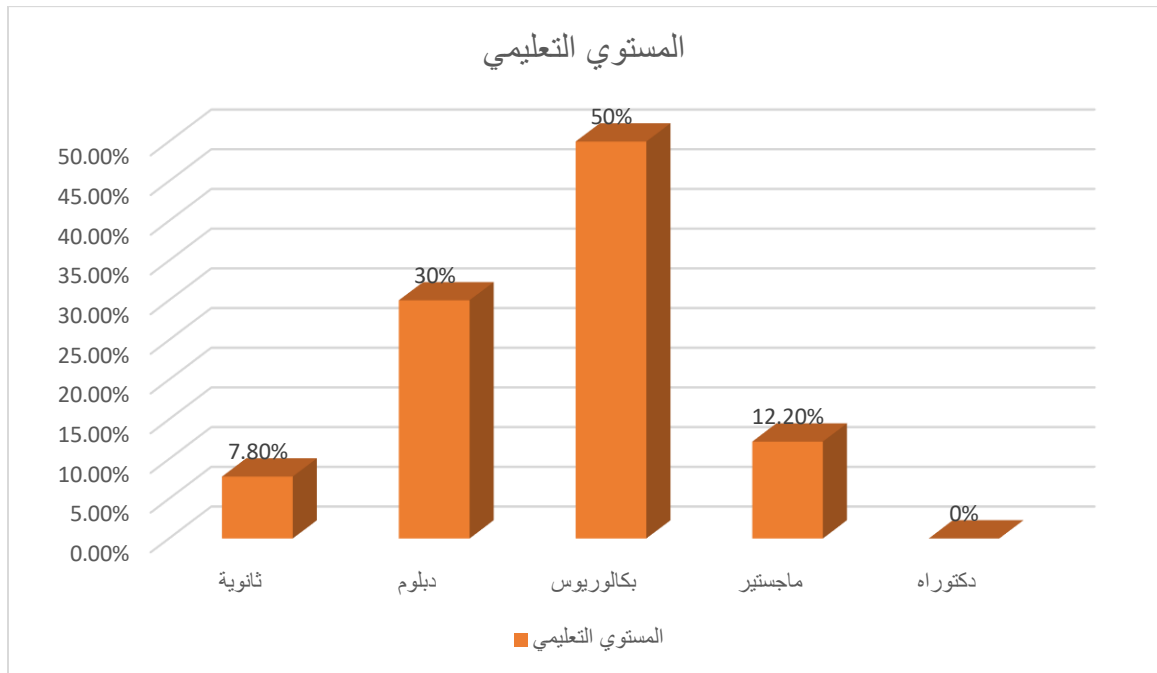
أولاً: حجم العينة



شكل رقم (1)

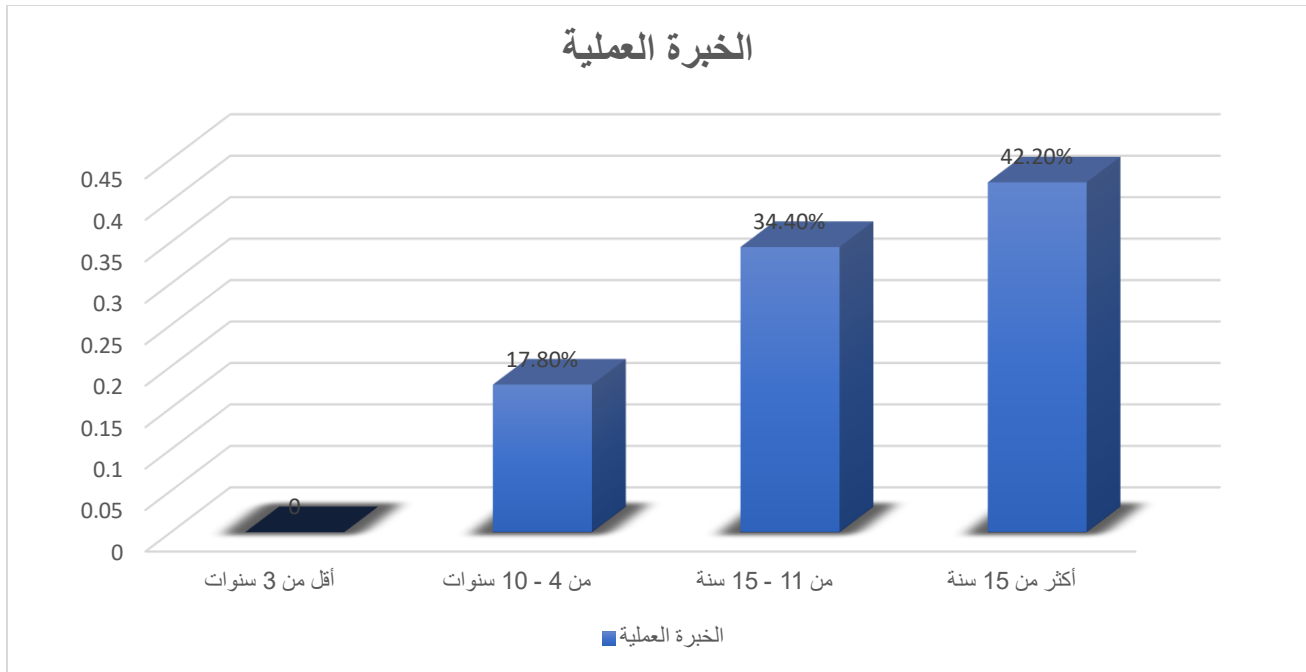
يتضح من الشكل السابق أن حجم العينة من الذكور يمثل (90) من موظفي أمانة الرياض، وتمثلت نسبتها 90% من الموظفين، و 10% من الموظفات.

ثانياً: المستوى التعليمي:



شكل رقم (2)

يتضح من شكل رقم (2) أن أعلى نسبة من الموظفين والموظفات تمثل الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة (50%)، وأقل نسبة هم حاملو الماجستير بنسبة (12.20%) وحاملو الثانوية العامة والدبلوم تمثل (7.8%) و (30%) على التوالي.



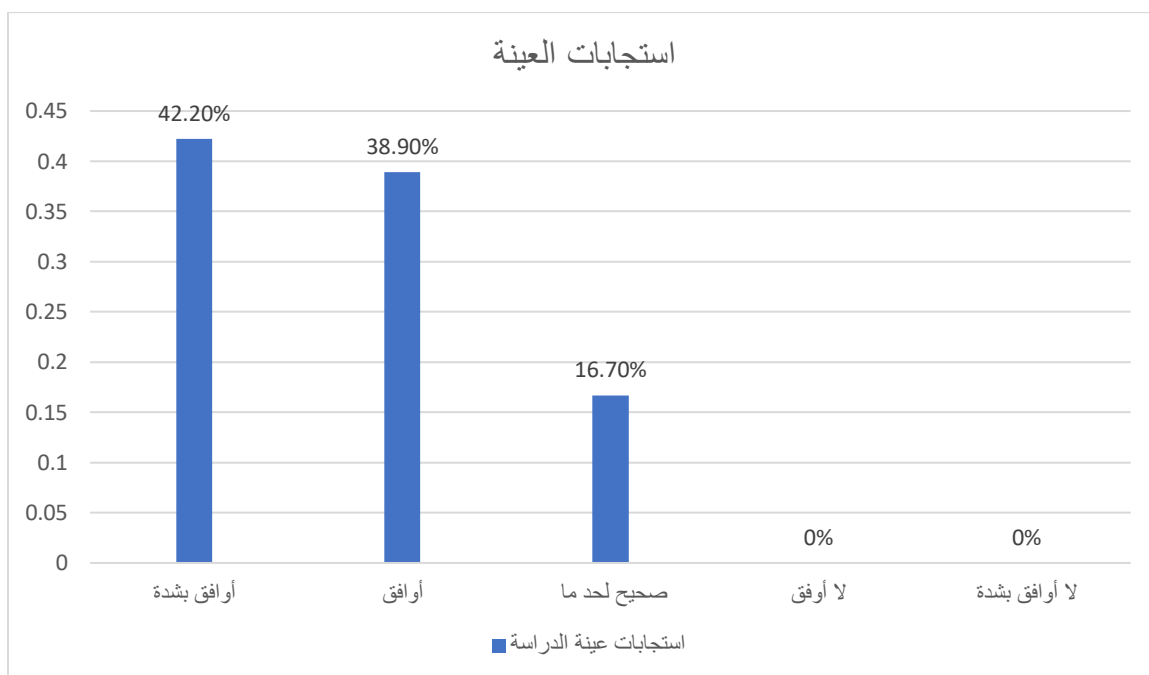
شكل رقم (3)

يتضح من الشكل السابق أن النسبة المرتفعة من خبرة موظفي الأمانة تتراوح بين 11 سنة وأكثر من 15 سنة حيث تمثل مجموعهما 77% من نسبة العينة، وأن أقل نسبة من الخبرة كانت بين 4 سنوات – 10 سنوات.

ثانياً: محاور الدراسة:

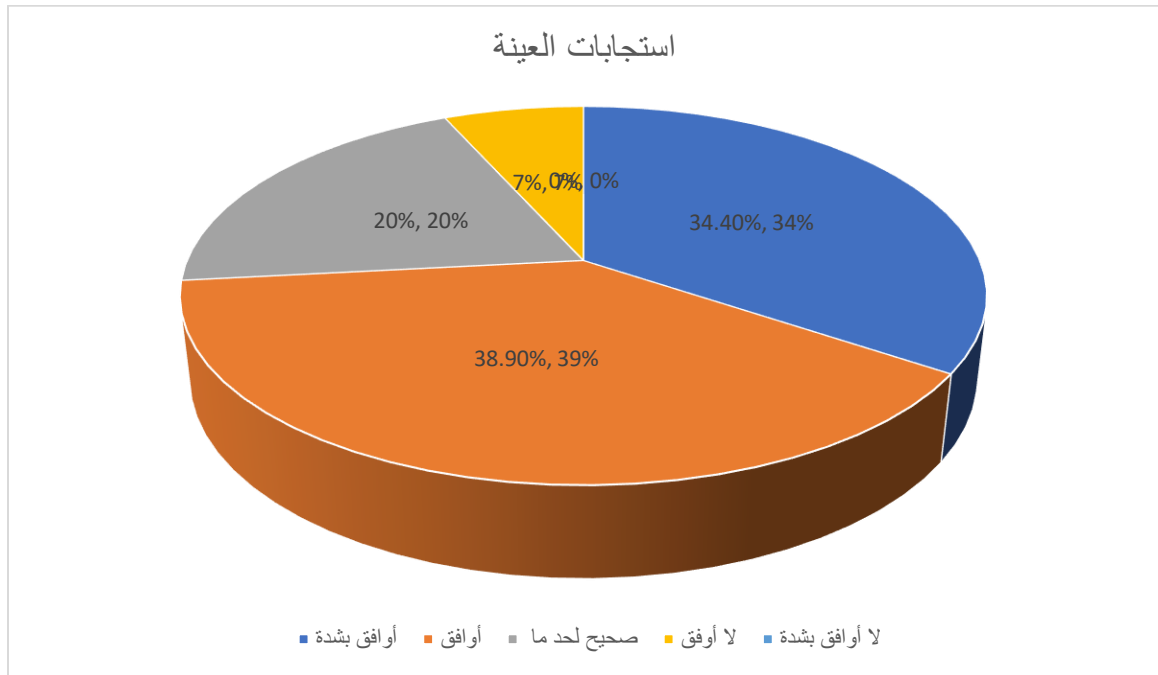
المحور الأول: الجداول الزمنية في المنظمة:

السؤال الأول: تعمل المنظمة على وضع خطة منظمة للمشاريع.



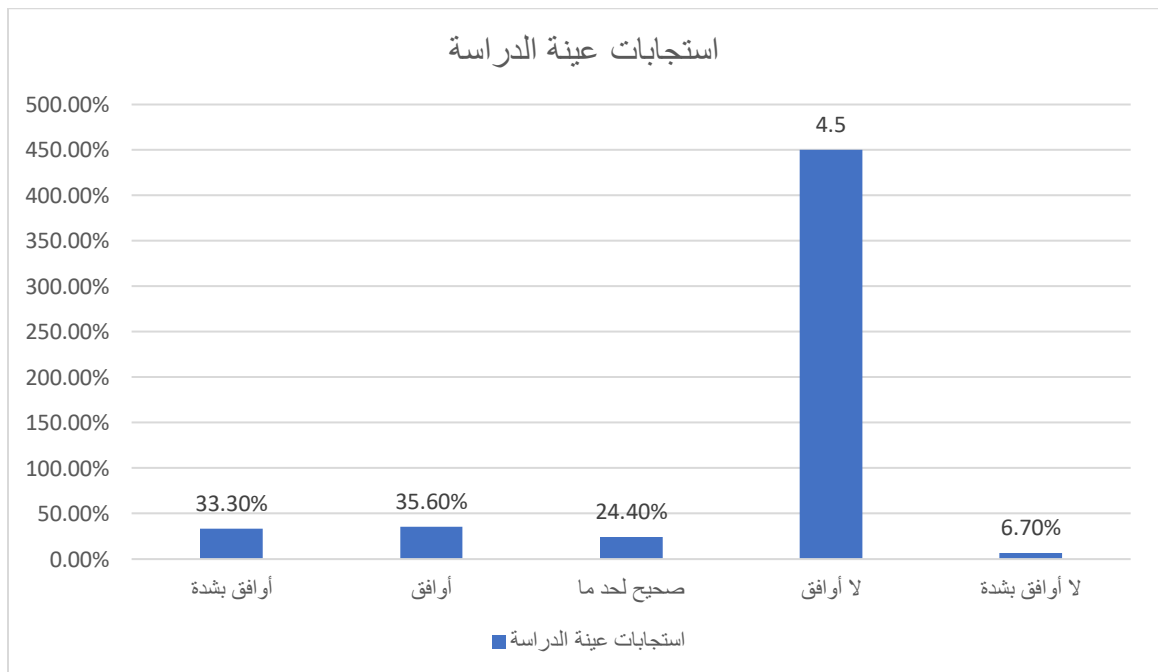
شكل رقم (4)

السؤال الثاني: في المنظمة يتم متابعة الالتزام بالجدول الزمنية للمشروع.



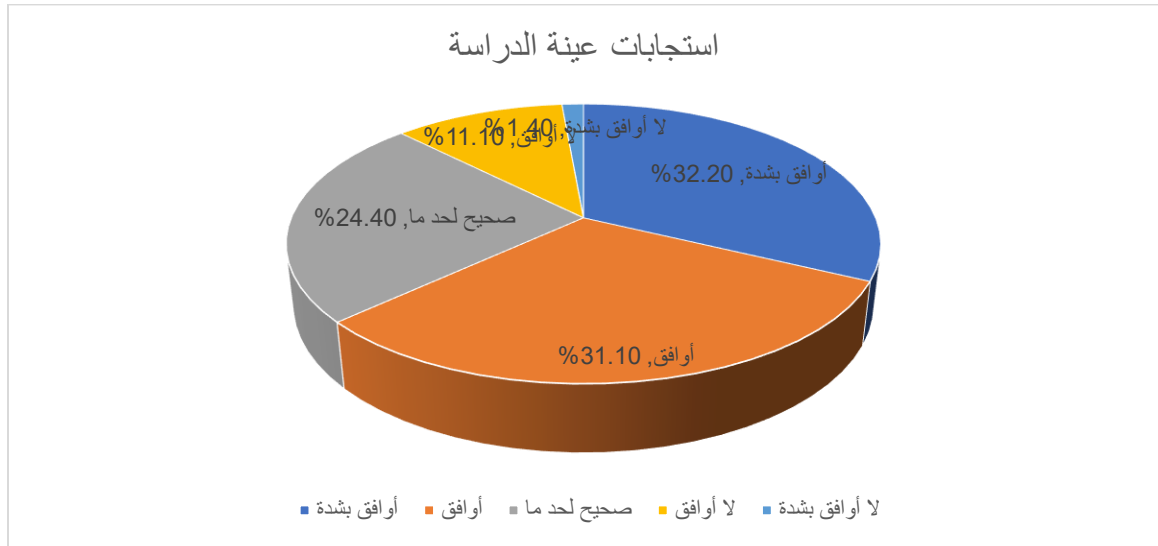
شكل رقم (5)

السؤال الثالث: يتم تحفيز العاملين على الالتزام بالجدول الزمنية.



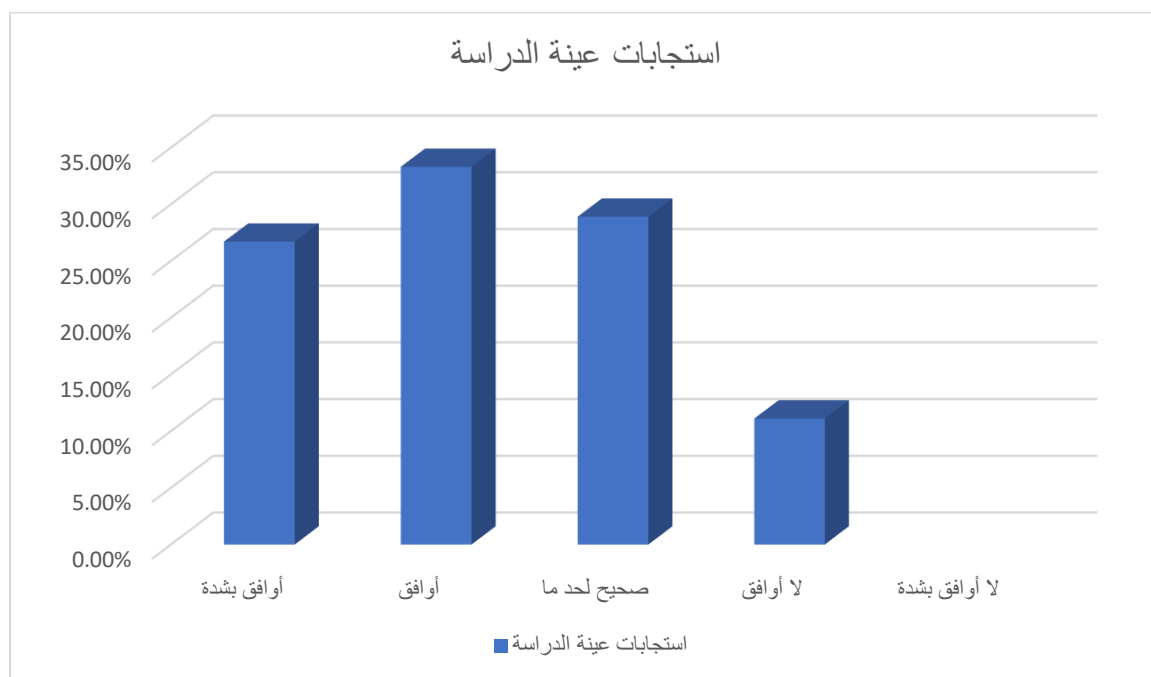
شكل رقم (6)

السؤال الرابع: تهتم المنظمة بتوفير التقنيات الحديثة لإدارة المشاريع.

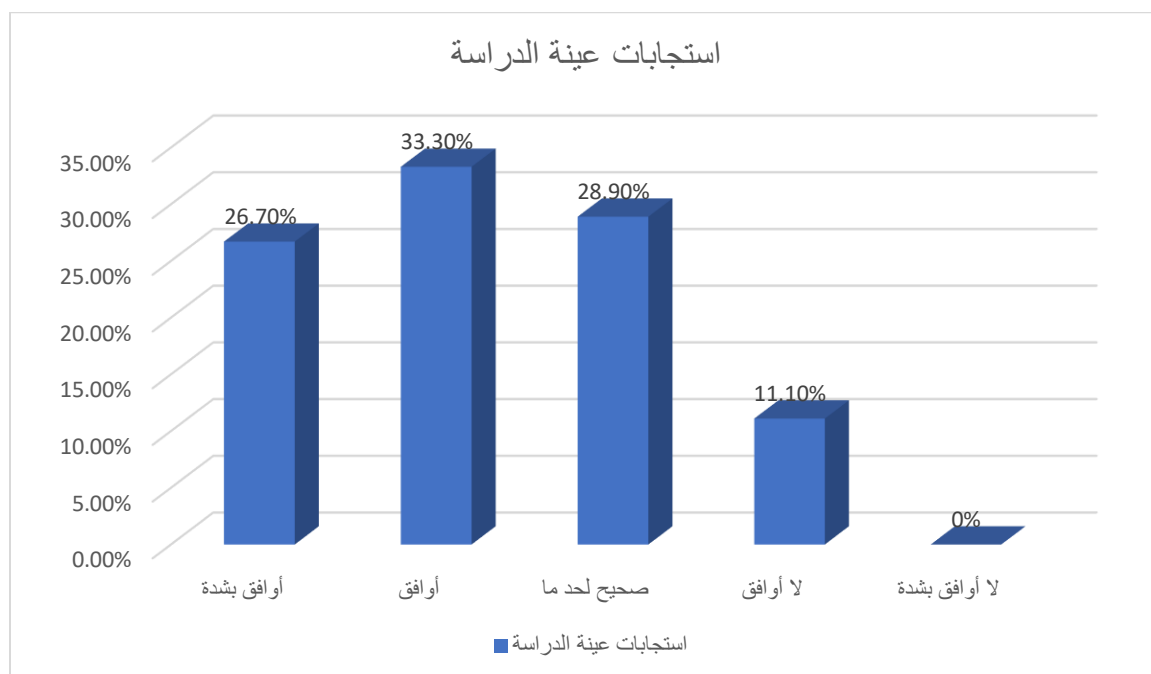


المحور الثاني: التزام العاملين بالجداول الزمنية:

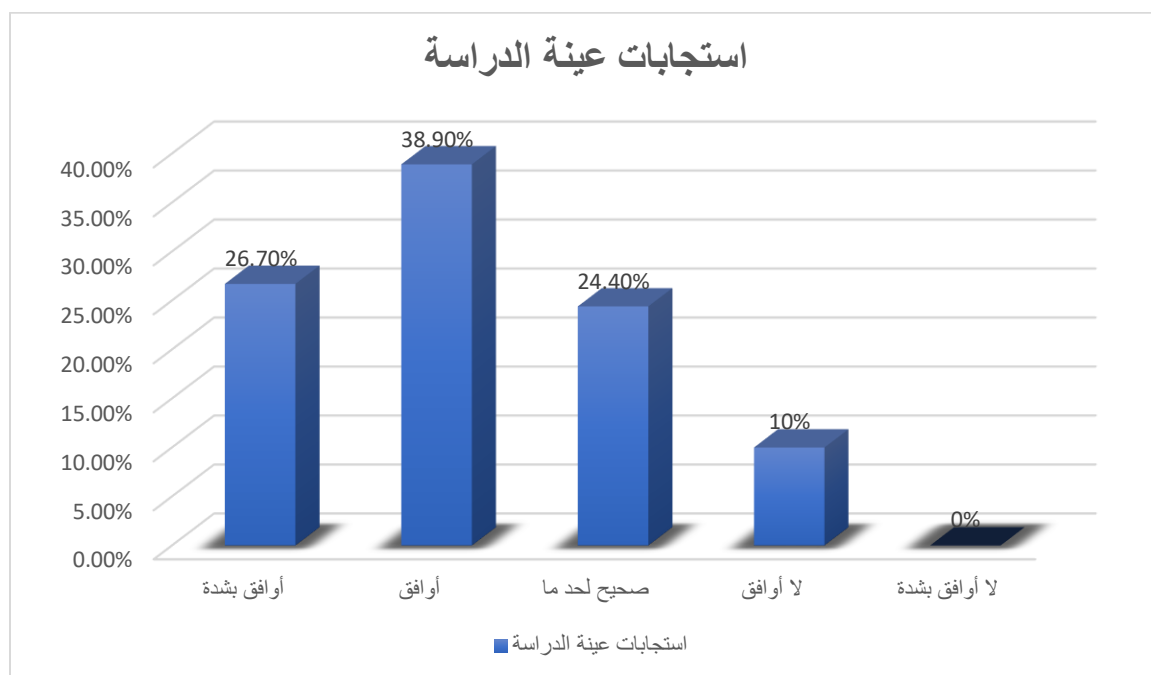
السؤال الأول: يهتم العاملون بالالتزام بالجداول الزمنية.



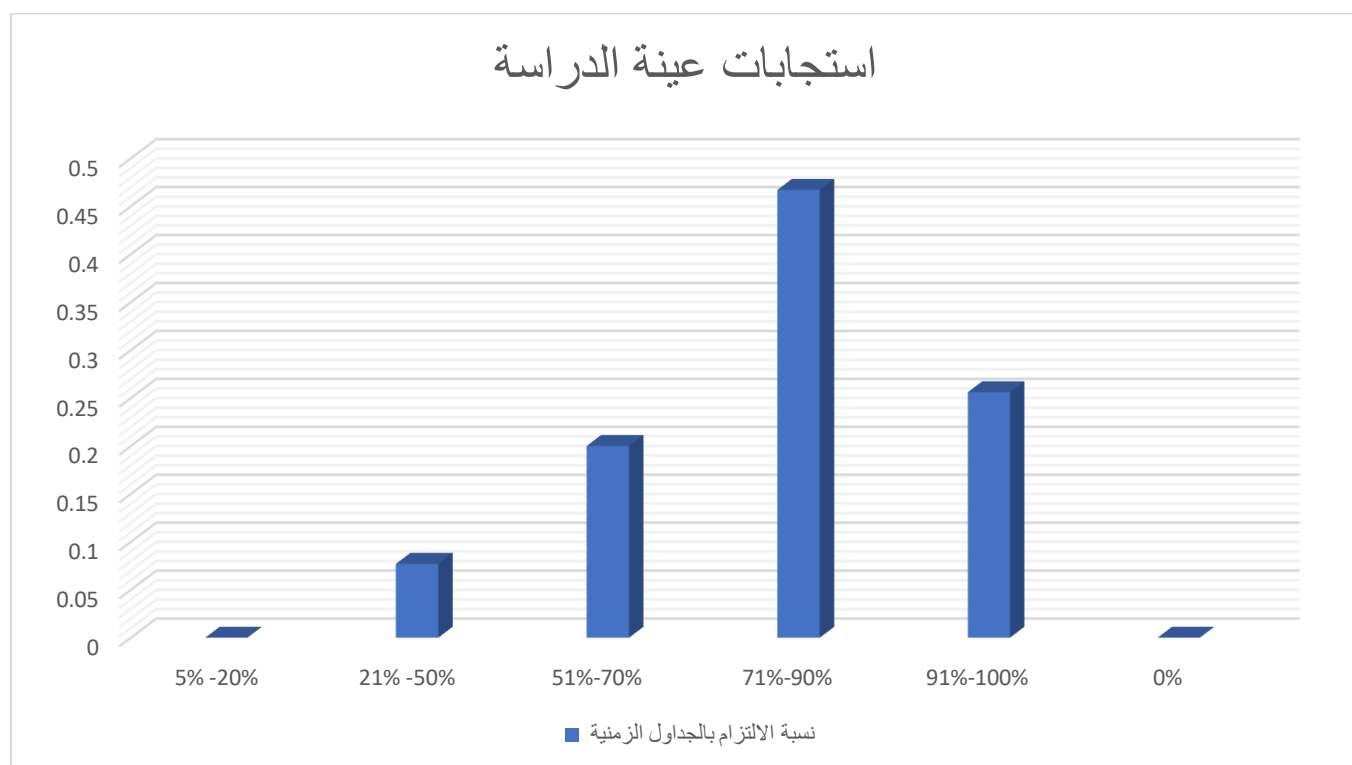
السؤال الثاني: يقوم العاملون على تقسيم المهام على الجداول الزمنية.



السؤال الثالث: يهتم العاملون بتعاون فيما بينهم للإمام بالمهام وفق الجداول الزمنية.

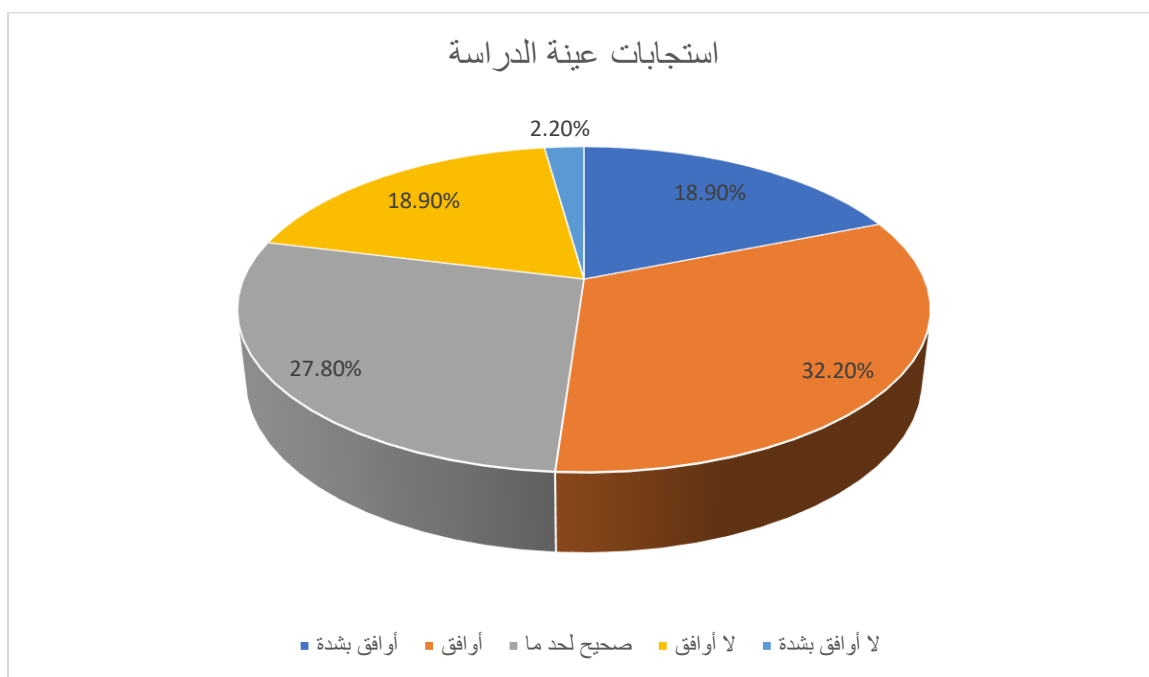


السؤال الرابع: ما مدي التزامك بالجدول الزمنية في المشاريع.

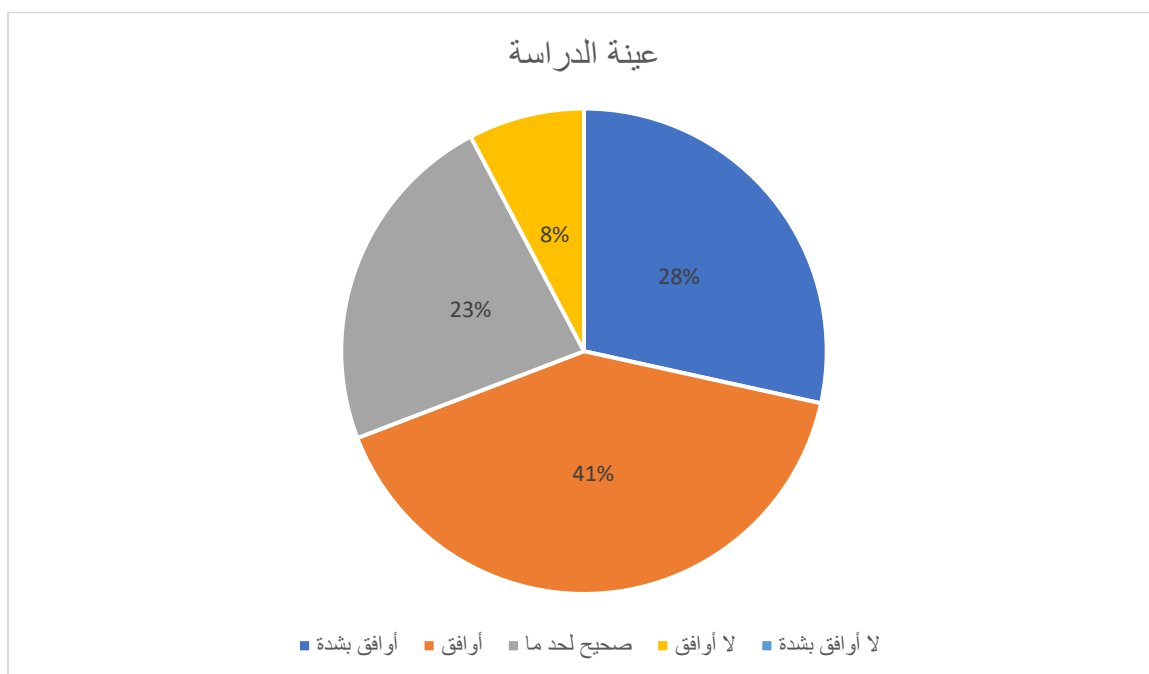


المحور الثالث: المراقبة بالمنظمة:

السؤال الأول: تهتم المنظمة بتقييم الموظفين بناءً على الالتزام بالجدول الزمنية.



السؤال الثاني: تراقب المنظمة عمليات الالتزام بالجدول الزمنية.



الفصل السادس:

نتائج الدراسة الميدانية



الفصل السادس

النتائج والتوصيات

بينت نتائج الدراسة الميدانية ما يلي:

1- عينة الدراسة تكونت نسبة 90% من الموظفين، و 10% من الموظفات، وأن أعلى نسبة من الحاصلين

على البكالوريوس وبنسبة 50%، يلهم الدبلوم بنسبة 30%، كما أن الخبرة العملية للموظفين

والموظفات كانت أكثر من 15 سنة بنسبة 42.2%، يلهم 34.4%.

2- وبالنسبة لمحور الجداول الزمنية في المنظمة جاءت فقرة تعمل المنظمة على وضع خطة منظمة

للمشاريع بنسبة موافقة مرتفعة (42.2%). وفقرة " في المنظمة يتم متابعة الالتزام بالجداول الزمنية

للمشروع" بنسبة موافقة 38.90%، وفقرة " يتم تحفيز العاملين على الالتزام بالجداول الزمنية"

بنسبة موافقة 33.3%.

3- وبالنسبة للمحور الثاني: التزام العاملين بالجداول الزمنية:

جاءت فقرة " يهتم العاملين بالالتزام بالجداول الزمنية" بنسبة 33.3%، في المرتبة الأولى، وفقرة " يقوم

العاملين على تقسيم المهام على الجداول الزمنية". بنسبة 33.3%، يهتم العاملين بتعاون فيما بينهم للإمام

بالمهام وفق الجداول الزمنية، بنسبة 38.9%، وفقرة " ما مدي التزامك بالجداول الزمنية في المشاريع"

بنسبة 71% - 90%.

4- المحور الثالث: المراقبة بالمنظمة:

جاءت فقرة " تهتم المنظمة بتقييم الموظفين بناءً على الالتزام بالجدول الزمنية" بدرجة موافقة 32.20%،
ثم فقرة " تراقب المنظمة عمليات الالتزام بالجدول الزمنية. بنسبة 41%.

5- استخدام التقنيات للمساهمة في الرقابة على المشاريع

يعتمد نجاح المشروع على مستوى خبرة وفعاليته لإدارتها للمشروع، حيث يتطلب استخدام أدوات فعالة في تسهيل عملية. حيث تساعدك الأدوات على التنبؤ بالجدول الزمني وزيادة الكفاءة الإدارية وتقليل وقت الإنجاز وتقليل الارتباك والإحباط وما إلى ذلك، من الأمثلة على هذا الأدوات: ((MS project من مايكروسفت و Zoho Projects و Teamwork وغيرها من الأدوات))

ثانياً: - التوصيات:-

- التخطيط السليم والجيد لكافة جوانب المشروع، وأن يتضمن التخطيط للمشروعات الخطة التنفيذية والتكتيكية والإستراتيجية.
- وضع جدول زمني علمي لكافة مراحل المشروع، مع وضع خطط بديلة.
- ضرورة دراسة كل الجوانب المتعلقة بالقرار الاستثماري، ومحاولة تجنب الأخطاء وذلك بالاستفادة من جميع الأساليب العلمية، مع جمع المعلومات الملائمة والمفيدة عن طريق نظام معلومات سريع وفعال.
- يجب على المؤسسات أن تولي لعملية اتخاذ القرارات الاستثمارية اهتماماً كبيراً لأنها من أصعب المهام، خاصة القرارات المالية منها، نظراً للتعقيدات المحيطة بها وكثرة التقلبات الاقتصادية، ويجب الاهتمام أكثر بالجانب الاستثماري لأن أي خطأ في تجسيد مشروع غير فعال يؤدي إلى خسائر كبيرة للمؤسسة، لذا وجب إدخال عنصر عدم التأكد في اختيار الاستثمارات من خلال دراسة عنصر المخاطرة، دون إهمال الجوانب الأخرى.
- ضرورة البحث عن التمويل المناسب للمشاريع الاستثمارية لتجنب التكاليف المرتفعة، ومخاطر التضخم، مع محاولة ترشيد الإنفاق الرأسمالي.

■ الاهتمام بدراسة الجدوى لمختلف جوانب المشروع الاستثماري، ابتداء من الدراسات المبدئية التي تعطي نظرة عامة حول قبول أو رفض تنفيذ المشروع، ومن ثم الشروع في دراسات الجدوى التفصيلية، إن كان القرار بالقبول طبعاً، وتشمل هذه الأخيرة مختلف الجوانب التسويقية والمالية والقانونية التي يمكن أن تعيق تنفيذ الاستثمار، وقد أظهر التطبيق العملي في الدول النامية عن حدوث الكثير من المشاكل كنتيجة لعدم إجراء الدراسات الفنية والاقتصادية بالدقة المطلوبة، ومن أهم هذه المشاكل ما يلي:

- تفاقم مشكلة السيولة واختلال هيكل التمويل.
- اختلال التوازن بين الطاقات الإنتاجية المتاحة.
- عدم وجود التنسيق الفعال في الأنشطة الاقتصادية، وعدم الاهتمام ببرامج الصيانة.
- ارتفاع التكاليف الثابتة.
- عدم الاكتفاء بالطرق التقليدية بل يجب تطبيق مجموعة من المعايير الفعالة كالقيمة الحالية الصافية ومعدل العائد الداخلي والتحليل متعدد المعايير، وإشراك كل ماله علاقة بالجوانب التقنية والاقتصادية في المؤسسة.
- عند تطبيق طريقة أو معيار معين، يجب الاستعانة بنظام المساعدة على اتخاذ القرار، الذي يتسم بالسهولة والقدرة على التدخل ليس فقط في مرحلة التحليل ومعالجة وصياغة المعطيات، ولكن أيضاً في مرحلة اتخاذ القرار.
- إن النظام الجيد المساعدة على اتخاذ القرار، يجب أن يكون قادراً على استيعاب تعقد المشاكل في اختيار وتقييم المشاريع من خلال:

- القدرة على معالجة مختلف البدائل.
- الأخذ في الاعتبار عدة معايير وأهداف.
- السماح لمتخذ القرار بإدماج المعطيات الموضوعية وكذلك الذاتية (المبنية على التجارب).
- إعطاء دور رئيسي للبحث والتطوير، وتكوين إطارات المؤسسة في مختلف المجالات التي يطرأ عليها تغيير على المستوى العالمي، وعدم الاكتفاء بالطرق التقليدية في التقييم بصفة عامة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة دراسة كل الجوانب المتعلقة بالقرار الاستثماري، ومحاولة تجنب الأخطاء وذلك بالاستفادة من جميع الأساليب العلمية، مع جمع المعلومات الملائمة والمفيدة عن طريق نظام معلومات سريع وفعال.
- يجب على المؤسسات أن تولي لعملية اتخاذ القرارات الاستثمارية اهتماما كبيرا لأنها من أصعب المهام، خاصة القرارات المالية منها، نظرا للتعقيدات المحيطة بها وكثرة التقلبات الاقتصادية، ويجب الاهتمام أكثر بالجانب الاستثماري لأن أي خطأ في تجسيد مشروع غير فعال يؤدي إلى خسائر كبيرة للمؤسسة، لذا وجب إدخال عنصر عدم التأكد في اختيار الاستثمارات من خلال دراسة عنصر المخاطرة، دون إهمال الجوانب الأخرى.
- ضرورة البحث عن التمويل المناسب للمشاريع الاستثمارية لتجنب التكاليف المرتفعة، ومخاطر التضخم، مع محاولة ترشيد الإنفاق الرأسمالي.

الاهتمام بدراسة الجدوى لمختلف جوانب المشروع الاستثماري، ابتداء من الدراسات المبدئية التي تعطي نظرة عامة حول قبول أو رفض تنفيذ المشروع، ومن ثم الشروع في دراسات الجدوى التفصيلية، إن كان القرار بالقبول طبعاً، وتشمل هذه الأخيرة مختلف الجوانب التسويقية والمالية والقانونية التي يمكن أن تعيق تنفيذ الاستثمار

المراجع

- أولاً: المراجع العربية.
- ثانياً: المراجع الأجنبية.

- 1- خالد محمد التميمي (2012) دراسة تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
- 2- واضح محمود، الطاهر هارون (2015) إدارة المشاريع الإنشائية في الجزائر بين الواقع والمأمول: دراسة عينة من المشاريع الكبرى.
- 3- دهليز، خالد عبد السلام، وعنبر، هشام محمود (2017) أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين.
- 4- عثمان بن ناصر، خليل عبد الحميد ياغي (2019) إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة دراسة مقارنة.
- 5- حسين العلم (2012). إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: نحو منهج مستدام لإدارة المشاريع.
- 6- أحمد لطفي عبد العظيم (1995). تقييم المشروعات الصناعية، مركز التنمية الصناعية للدول العربية، القاهرة..
- 7- حامد العربي الحضيري، (2000). تقييم الاستثمارات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة..
- 8- كاضم جاسم العيساوي، (2001). دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن
- 9- مراد علي نشأت خليل، (2007). دراسة الجدوى وتقييم المشروعات الاستثمارية، جامعة الزقازيق، معهد الكفاية الإنتاجية..
- 10- عبد الغفار حنفي، (2002). الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر..
- 11- سليمان اللوزي، يوحنا عبد آدم، (2000). دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، كلية التجارة جامعة طنطان الطبعة الثالثة..
- 12- سمير محمد عبد العزيز، (1997). دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر..
- 13- السيوف أحمد علي ، "إستراتيجيات إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية" ، دراسات العلوم التربوية، المجلد 41، العدد 42، 201.
- 14- الشافعي محمد محمد، "إدارة الوقت"، ط1، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، 2002.
- 15- القيسي هناء محمود، "الإدارة التربوية: مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة"، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010.
- 16- المدهون محمد إبراهيم، "دورة تدريبية في مهارات إدارة الوقت"، غزة: مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، دت.

17- بشير مادلين عاطف عبد القادر، "مضيعات وقت مديري ومديرات وكالة الغوث الدولية وسبل الحد منها"، رسالة ماجستير،

الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

18- جلدة سليم بطرس، حريز سامي محمد هشام، "فن إدارة الوقت والاجتماعات"، ط1، الأردن: دار دجلة، 2007

19- حنفي زكي مسعود، (2016) دراسة محاسبية لجدوى المشروعات، كلية التجارة، جامعة القاهرة،

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Sinha Chong (2015) Antecedents of Career Adaptability in Strategic Career Management. Journal of Career Assessment.
- Wiley Periodicals (2016) ICAREER MANAGEMENT IN HIGHPERFORMING ORGANIZATIONS: A SET-THEORETIC APPROACH. Correspondence to: Ans De Vos, Antwerp Management School.
- Gerard A. Callanan (2017) Career Management in Uncertain Times: Challenges and Opportunities. The Career Development Quarterly.
- Career Adaptability and Success (2018) Perceived Organizational Career Management and Career Adaptability as Predictors of Success and Turnover Intention among Chinese Employees.

الملاحق



الاستبانة

حسب الدراسة التي تمت على 90

رابط الاستبانة من خلال Google drive

[tmvLHXV_ujRxT_zv_duqqualmwECaE/edit#settings1WREWpcyGS0ET1https://docs.google.com/forms/d/](https://docs.google.com/forms/d/tmvLHXV_ujRxT_zv_duqqualmwECaE/edit#settings1WREWpcyGS0ET1)

ملخص الدراسة 

ملخص عربي



ملخص انجليزي



ملخص الدراسة باللغة العربية:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع، وتتضمنت الدراسة مجموعة من الأهداف الفرعية منها:
 - التعرف على مفهوم الإدارة بالوقت والالتزام بالجدول الزمنية.
 - التعرف على الآثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمنية.
 - التعرف على الآثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمنية في أمانة منطقة الرياض.
 - التعرف على الحلول لتقيد بالجدول الزمني للمشروع.
 - الكشف عن أسباب عدم الالتزام بالجدول الزمني.
- وأعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج القادر على فهم جوانب الدراسة وموضوع الدراسة وهو الإدارة بالوقت وإمكانية التعرف على الآثار المترتبة على عدم الالتزام بالوقت والجدول الزمنية في انجاز المهام، وتمثلت عينة الدراسة في (90) من الموظفين والعاملين بأمانة منطقة الرياض، خلال الفترة الزمنية من 2022-10-25 وحتى 2022-11-25، بأمانة منطقة الرياض.
- وتوصلت الدراسة الميدانية لمجموعة من الاستنتاجات منها:
 - وبالنسبة لمحور الجداول الزمنية في المنظمة جاءت فقرة تعمل المنظمة على وضع خطة منظمة للمشاريع بنسبة موافقة مرتفعة (42.2%). وفقرة " في المنظمة يتم متابعة الالتزام بالجدول الزمنية للمشروع " بنسبة موافقة 38.90%، وفقرة " يتم تحفيز العاملين على الالتزام بالجدول الزمنية " بنسبة موافقة 33.3%.
 - وبالنسبة للمحور الثاني: التزام العاملين بالجدول الزمنية:
 - جاءت فقرة " يهتم العاملون بالالتزام بالجدول الزمنية " بنسبة 33.3%، في المرتبة الأولى، وفقرة "يقوم العاملون على تقسيم المهام على الجداول الزمنية". بنسبة 33.3%، يهتم العاملون بتعاون فيما بينهم للإمام بالمهام وفق الجداول الزمنية، بنسبة 38.9%، وفقرة " ما مدي التزامك بالجدول الزمنية في المشاريع " بنسبة 71% - 90%.

- المحور الثالث: المراقبة بالمنظمة:

جاءت فقرة " تهتم المنظمة بتقييم الموظفين بناءً على الالتزام بالجدول الزمنية" بدرجة موافقة 32.20%، ثم فقرة "

تراقب المنظمة عمليات الالتزام بالجدول الزمنية. بنسبة 41%.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- التخطيط السليم والجيد لكافة جوانب المشروع، وأن يتضمن التخطيط للمشروعات الخطة التنفيذية والتكتيكية والإستراتيجية.
- وضع جدول زمني علمي لكافة مراحل المشروع، مع وضع خطط بديلة.
- ضرورة دراسة كل الجوانب المتعلقة بالقرار الاستثماري، ومحاولة تجنب الأخطاء وذلك بالاستفادة من جميع الأساليب العلمية، مع جمع المعلومات الملائمة والمفيدة عن طريق نظام معلومات سريع وفعال.
- يجب على المؤسسات أن تولي لعملية اتخاذ القرارات الاستثمارية اهتماما كبيرا لأنها من أصعب المهام، خاصة القرارات المالية منها، نظرا للتعقيدات المحيطة بها وكثرة التقلبات الاقتصادية، ويجب الاهتمام أكثر بالجانب الاستثماري لأن أي خطأ في تجسيد مشروع غير فعال يؤدي إلى خسائر كبيرة للمؤسسة، لذا وجب إدخال عنصر عدم التأكد في اختيار الاستثمارات من خلال دراسة عنصر المخاطرة، دون إهمال الجوانب الأخرى.

Abstract: -

The study aimed to identify the effects of non-compliance with the project schedule. The study included a set of sub-objectives, including:

- Understanding the concept of time management and adherence to schedules.

Identify the consequences of not adhering to schedules.

- Identifying the effects of non-compliance with schedules in the Riyadh Municipality.

- Identify solutions to adhere to the project schedule.

Disclosure of reasons for non-compliance with the schedule.

- ❑ The need to search for appropriate financing for investment projects to avoid high costs and the risks of inflation, while trying to rationalize capital spending.

Paying attention to the feasibility study for the various aspects of the investment project, starting with the preliminary studies that give an overview of the acceptance or rejection of the implementation of the project, and then proceeding with the detailed feasibility studies, if the decision is to accept, of course, and the latter includes the various marketing, financial and legal aspects that can hinder Implementation of investment.

Practical application in developing countries has revealed the occurrence of many problems as a result of not conducting technical and economic studies with the required accuracy. Among the most important of these problems are the following:

- ❑ The exacerbation of the liquidity problem and the imbalance in the financing structure.

❑ Imbalance between available productive capacities.

❑ Lack of effective coordination in economic activities, and lack of interest in maintenance programs.

❑ High fixed costs.

❑ Not being satisfied with traditional methods, but must apply a set of effective criteria such as net present value, internal rate of return and multi-criteria analysis, and involve everything related to the technical and economic aspects of the institution.

❑ When applying a specific method or standard, a decision-making assistance system must be used, which is easy and able to intervene not only in the analysis, processing and formulation of data, but also in the decision-making stage.

A good decision aid system should be able to understand the complexity of problems in selecting and evaluating projects through:

❑ The ability to address various alternatives.

❑ Allowing the decision-maker to integrate objective as well as subjective data (based on experiences).

❑ Giving a major role to research and development, and forming the frameworks of the institution in various fields that undergo change at the global level, and not being satisfied with traditional methods of evaluation in general.

The study presented a set of recommendations, including:

☐ The need to study all aspects related to the investment decision, and try to avoid mistakes by making use of all scientific methods, while collecting appropriate and useful information through a fast and effective information system.

☐ Institutions must pay great attention to the investment decision-making process because it is one of the most difficult tasks, especially financial decisions, given the complexities surrounding it and the large number of economic fluctuations, and more attention must be paid to the investment side because any mistake in embodying an ineffective project leads to great losses for the institution, so The element of uncertainty must be introduced in the selection of investments by studying the element of risk, without neglecting other aspects.

☐ The need to search for appropriate funding for investment projects to avoid high costs and the risks of inflation, while trying to rationalize capital spending.

Paying attention to the feasibility study for the various aspects of the investment project, starting with the preliminary studies that give an overview of the acceptance or rejection of the implementation of the project, and then proceeding with the detailed feasibility studies, if the decision is to accept, of course, and the latter includes the various marketing, financial and legal aspects that can hinder the implementation investment