

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر إدارة الجدول الزمني على نجاح المشاريع

أسم الطالب
علي مسفر الصاعدي

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – 2026

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1	المقدمة	3
1.2	مشكلة الدراسة	3
1.2.1	فجوات على المستوى النظري	4
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي	4
1.3	أهمية الدراسة	4
1.4	أسئلة الدراسة	5
1.5	أهداف الدراسة	5
1.6	فرضيات الدراسة	6
1.7	نموذج الدراسة	6
1.8	منهجية الدراسة	7
1.9	الدراسة الميدانية	7
1.10	مخطط المشروع المقترح	8
2	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	7
2.1	المقدمة	9
2.2	المتغير المستقل: إدارة الجدول الزمني	9
2.3	المتغير التابع: نجاح المشروع	10
2.4	العلاقة بين إدارة الجدول الزمني ونجاح المشاريع	11
2.5	الخاتمة	12
	قائمة المراجع	13

. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تُعد إدارة المشاريع في الوقت الحاضر من الأدوات الإدارية المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والتطور التكنولوجي المتسارع. ومع ازدياد حجم المشاريع وتعقيدها وتعدد أصحاب المصلحة، أصبح نجاح المشروع يعتمد على تطبيق ممارسات إدارية متكاملة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف ضمن الوقت المحدد والتكلفة المعتمدة ومستوى الجودة المطلوب. ومن بين أهم هذه الممارسات تبرز إدارة الجدول الزمني بوصفها عاملاً رئيسياً يؤثر في نجاح المشاريع.

وتُعرف إدارة الجدول الزمني بأنها مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تخطيط أنشطة المشروع وتحديد تسلسلها وتقدير مددها وإعداد الجدول الزمني ثم مراقبة تنفيذه لضمان الالتزام بالمواعيد المحددة. وتساعد الإدارة الفعالة للجدول الزمني على تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد والحد من المخاطر المرتبطة بالتأخير وتعزيز التنسيق بين فرق العمل. كما أسهم استخدام الأنظمة الرقمية المتخصصة مثل Primavera P6 وMicrosoft Project في تحسين دقة التخطيط ومراقبة الأداء ودعم اتخاذ القرار.

1.2 مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات تحديات متزايدة في تنفيذ المشاريع ضمن الجداول الزمنية المخطط لها، رغم التطور الكبير في أساليب التخطيط واستخدام البرمجيات المتخصصة في إدارة المشاريع. وتتعدد أسباب التأخير، فمنها ما يرتبط بضعف التخطيط الزمني، وعدم دقة تقدير مدة الأنشطة، والتغيرات المستمرة في نطاق المشروع، ومحدودية الموارد، وضعف التنسيق بين الجهات المشاركة، بالإضافة إلى المخاطر غير المتوقعة وضعف المتابعة والرقابة.

وفي المملكة العربية السعودية، ومع تنفيذ مشاريع وطنية ذات أهمية اقتصادية واستراتيجية، أصبحت الحاجة ملحة إلى تعزيز كفاءة إدارة الجدول الزمني والحد من التأخيرات التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المشاريع. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجدول الزمني ونجاح المشاريع، وقياس مدى تأثير الإدارة الفعالة للجدول الزمني في مؤشرات نجاح المشروع داخل المؤسسات السعودية.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

على الرغم من الاهتمام الواسع بإدارة الوقت والجدولة في أدبيات إدارة المشاريع، فإن جزءًا كبيرًا من الدراسات السابقة تناول نجاح المشروع من خلال المؤشرات التقليدية المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة فقط، في حين تؤكد الأدبيات الحديثة أن نجاح المشروع مفهوم متعدد الأبعاد يشمل أيضًا رضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة المؤسسية والأهداف الاستراتيجية.

كما تناولت بعض الدراسات إدارة الجدول الزمني باعتبارها جزءًا من منظومة إدارة المشاريع دون قياس أثرها بصورة مستقلة، إضافة إلى اختلاف نتائج الدراسات باختلاف نوع المشروع والقطاع والبيئة التنظيمية. ومن ثم تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تركز بصورة مباشرة على أثر إدارة الجدول الزمني على نجاح المشاريع في البيئة السعودية.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من اعتماد كثير من المؤسسات على أدوات وبرامج متطورة لإدارة المشاريع، فإن الواقع العملي يشير إلى استمرار التأخيرات والانحرافات الزمنية في عدد من المشاريع. وهذا يدل على أن امتلاك الأدوات التقنية وحده لا يضمن نجاح الجدولة، بل يعتمد الأمر على كفاءة التخطيط ودقة التقديرات وفاعلية المتابعة وقدرة فريق المشروع على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

كما أن بعض المؤسسات تفتقر إلى مؤشرات أداء واضحة لقياس كفاءة إدارة الجدول الزمني بصورة مستمرة، الأمر الذي قد يؤدي إلى اكتشاف الانحرافات في مراحل متأخرة. وتسعى الدراسة الحالية إلى تقديم نتائج ميدانية تساعد المؤسسات السعودية على تطوير إجراءات التخطيط والمتابعة والرقابة الزمنية ورفع معدلات نجاح المشاريع.

1.3 أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من الدور المحوري لإدارة الجدول الزمني في تحقيق نتائج المشروع، ومن الحاجة إلى توفير أدلة علمية وتطبيقية تساعد المؤسسات على تحسين كفاءة إدارة الوقت وتعزيز فرص نجاح المشاريع.

1.3.1 على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع من خلال تحليل العلاقة بين إدارة الجدول الزمني ونجاح المشاريع في البيئة السعودية، وربط ممارسات الجدولة بالمفهوم الحديث لنجاح المشروع الذي يشمل الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة مديرو المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع والجهات الحكومية والشركات الخاصة في تحسين عمليات التخطيط الزمني وتطوير إجراءات المتابعة والرقابة وتقليل الانحرافات الزمنية، بما يدعم كفاءة استخدام الموارد ويرفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

1.4 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: ما أثر إدارة الجدول الزمني على نجاح المشاريع في المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية؟

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجدول الزمني في المشاريع بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى نجاح المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجدول الزمني ونجاح المشاريع؟
4. ما مدى تأثير عمليات التخطيط الزمني في نجاح المشروع؟
5. ما مدى تأثير عمليات متابعة ومراقبة الجدول الزمني في نجاح المشروع؟
6. ما أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق إدارة الجدول الزمني؟

1.5 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس: دراسة أثر إدارة الجدول الزمني على نجاح المشاريع في المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجدول الزمني في المشاريع.
2. قياس مستوى نجاح المشاريع في المؤسسات محل الدراسة.
3. تحليل العلاقة بين إدارة الجدول الزمني ونجاح المشاريع.
4. تحديد أكثر عناصر إدارة الجدول الزمني تأثيراً في نجاح المشروع.
5. تقديم توصيات عملية لتحسين كفاءة إدارة الجدول الزمني.

1.6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجدول الزمني على نجاح المشاريع.

- يوجد أثر إيجابي لتخطيط الجدول الزمني على نجاح المشاريع.
- يوجد أثر إيجابي لتقدير مدد الأنشطة على نجاح المشاريع.
- يوجد أثر إيجابي لمتابعة ومراقبة الجدول الزمني على نجاح المشاريع.
- يوجد أثر إيجابي لإدارة الانحرافات الزمنية على نجاح المشاريع.

1.7 نموذج الدراسة:

يعتمد البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل: إدارة الجدول الزمني (Project Schedule Management)

• تخطيط الجدول الزمني

• تحديد الأنشطة

• ترتيب الأنشطة

• تقدير مدد الأنشطة

• تطوير الجدول الزمني

• مراقبة والتحكم في الجدول الزمني

المتغير التابع: نجاح المشروع (Project Success)

• الالتزام بالوقت

• الالتزام بالميزانية

• جودة المخرجات

• رضا أصحاب المصلحة

• تحقيق أهداف المشروع

1.8 منهجية الدراسة:

الفلسفة البحثية: تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، التي تفترض إمكانية قياس العلاقات بين المتغيرات واختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية.

المنهج البحثي: سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه مناسباً لدراسة العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

تصميم الدراسة: تعتمد الدراسة على التصميم الكمي (Quantitative Research Design) باستخدام استبانة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة: يشمل مديري المشاريع، ومهندسي التخطيط، وأعضاء فرق المشاريع، وموظفي مكاتب إدارة المشاريع (PMO).

1.9 الدراسة الميدانية:

سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانة إلكترونية على العاملين في مجال إدارة المشاريع داخل المؤسسات السعودية. وستُجمع البيانات بعد الحصول على موافقة المشاركين، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. وسيتم فحص البيانات للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ثم إدخالها إلى برنامج SPSS واختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1.10 مخطط المشروع المقترح

المدة	المرحلة
أسبوع	اختيار الموضوع
أسبوعان	إعداد الإطار النظري
أسبوع	إعداد أداة الدراسة
أسبوعان	جمع البيانات
أسبوع	تحليل البيانات
أسبوعان	كتابة النتائج والمناقشة
أسبوع	المراجعة النهائية
أسبوع	التسليم النهائي

. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات العلمية من المراحل الأساسية في إعداد البحوث، لما لها من دور في بناء الإطار النظري للدراسة وتوضيح المفاهيم والمتغيرات المرتبطة بموضوع البحث، بالإضافة إلى التعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وتحديد الفجوات التي يمكن للدراسة الحالية المساهمة في معالجتها. وتتناول الدراسة الحالية موضوع أثر إدارة الجدول الزمني على نجاح المشاريع، انطلاقاً من أهمية الوقت باعتباره أحد القيود الرئيسية التي تؤثر في أداء المشروع وتحقيق أهدافه. فإدارة المشروع لا تقتصر على إنجاز الأعمال المطلوبة، بل تتطلب تخطيط الأنشطة وتسلسلها وتقدير مددها ومتابعة التنفيذ بصورة مستمرة بهدف تقليل التأخيرات والانحرافات عن الخطة المعتمدة.

ويؤكد معهد إدارة المشاريع أن الممارسة الفعالة للجدولة تتضمن بناء نموذج زمني مناسب والمحافظة عليه واستخدامه في التخطيط والمتابعة وإعداد التقارير واتخاذ القرارات، كما تتضمن تقنيات مثل المسار الحرج وPERT والتخطيط المتدرج والمحاكاة (Project Management Institute, 2019). ويستعرض هذا الفصل مفهوم إدارة الجدول الزمني، ثم مفهوم نجاح المشروع، ثم يناقش العلاقة بينهما في ضوء الدراسات السابقة مع التركيز على البيئة السعودية.

2.2 المتغير المستقل: إدارة الجدول الزمني:

يمكن تعريف إدارة الجدول الزمني للمشروع بأنها مجموعة من العمليات والممارسات التي يتم من خلالها تحديد أنشطة المشروع وتسلسلها وتقدير الفترات الزمنية اللازمة لتنفيذها وتطوير الجدول الزمني ومتابعة مستوى الإنجاز والتحكم في الانحرافات التي قد تظهر أثناء التنفيذ. ويتفق ذلك مع النموذج المستخدم في الدراسة الحالية الذي يضم تخطيط الجدول الزمني، وتحديد الأنشطة، وترتيبها، وتقدير مددها، وتطوير الجدول، ومراقبته والتحكم فيه. وتبرز أهمية التخطيط الزمني في أنه يوفر تصوراً واضحاً لتسلسل الأعمال المطلوبة لإنجاز المشروع، ويتيح تحديد العلاقات بين الأنشطة والأعمال الحرجة وتوزيع الموارد بصورة أكثر واقعية. كما أن دقة تقدير مدد الأنشطة تمثل عنصراً أساسياً في جودة الجدول، لأن التقديرات غير الواقعية قد تؤدي إلى انحرافات زمنية مبكرة يصعب تعويضها في المراحل اللاحقة.

ويشير معيار الجدولة الصادر عن معهد إدارة المشاريع إلى أن نموذج الجدول الجيد يجب أن يكون قابلاً للاستخدام في التخطيط والتطوير والصيانة والتواصل وإعداد التقارير، وأن يعتمد على مكونات وعلاقات منطقية تسمح بقياس أثر التغيرات والانحرافات على تاريخ الإنجاز المتوقع (Project Management Institute, 2019). ومن الأدوات الشائعة في هذا المجال طريقة المسار الحرج (CPM) ومخطط جاننت (Gantt Chart) وبرامج مثل Primavera P6 وMicrosoft Project.

وتُعد عملية المتابعة والتحكم في الجدول الزمني من أهم مراحل الإدارة الزمنية، إذ تتم مقارنة الإنجاز الفعلي بالخطة المعتمدة وتحديد الانحرافات وأسبابها واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة. ولا تقتصر قيمة هذه العملية على معرفة التأخير بعد وقوعه، وإنما تتمثل في توفير إنذار مبكر يسمح للإدارة باتخاذ قرارات تتعلق بالموارد والأولويات والتسلسل قبل أن يتفاقم أثر الانحراف.

وفي دراسة (Ahsan and Gunawan, 2010) التي حللت 100 مشروع تنموي دولي، أظهرت النتائج أن مشكلات الجدول الزمني تمثل جزءاً رئيساً من ضعف أداء المشاريع، وأن تحليل أسباب التأخير والانحرافات الزمنية يساعد على فهم الأداء واتخاذ إجراءات تحسين مناسبة. كما بينت دراسة Wang and Gibson (2010)، التي شملت بيانات 140 مشروعاً صناعياً وإنشائياً، أن جودة التخطيط المسبق ترتبط بصورة مباشرة بأداء المشروع من حيث التكلفة والجدول الزمني.

2.3 المتغير التابع: نجاح المشروع:

شهد مفهوم نجاح المشروع تطوراً واضحاً في أدبيات إدارة المشاريع. ففي السابق كان نجاح المشروع يُقاس بصورة رئيسة من خلال الالتزام بالوقت والتكلفة والأداء أو الجودة، إلا أن هذا المفهوم لم يعد كافياً لتقييم النتائج الكلية للمشروع، لأن المشروع قد يلتزم بالخطة الزمنية والميزانية دون أن يحقق المنافع المتوقعة للعميل أو المؤسسة. أوضح (Shenhar et al. 2001) أن نجاح المشروع مفهوم متعدد الأبعاد، وحددوا أبعاداً تشمل كفاءة المشروع، والأثر على العميل، والنجاح المباشر للأعمال والمنظمة، والاستعداد للمستقبل. وتؤكد هذه النظرة أن تقييم النجاح يجب أن يتجاوز المؤشرات التشغيلية قصيرة المدى ليشمل القيمة والرضا والنتائج الاستراتيجية. كما ميّز (Cooke-Davies 2002) بين نجاح إدارة المشروع ونجاح المشروع نفسه، موضحاً أن العوامل التي تؤدي إلى الالتزام بعمليات الإدارة قد تختلف عن العوامل التي تحقق النتائج النهائية والقيمة المطلوبة. واستندت دراسته إلى بيانات من أكثر من 70 منظمة كبيرة وحددت مجموعة من العوامل الحرجة المرتبطة بنجاح المشاريع بصورة متكررة. وفي الدراسة الحالية يتم قياس نجاح المشروع من خلال خمسة أبعاد هي: الالتزام بالوقت،

والالتزام بالميزانية، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق أهداف المشروع. ويسمح هذا القياس بتقييم النجاح من منظور أكثر شمولاً بدلاً من الاعتماد على عنصر الوقت وحده.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

توضح الأدبيات أن العلاقة بين إدارة الجدول الزمني ونجاح المشروع علاقة مهمة، لأن التخطيط الواقعي والتقدير الدقيق للمدد والمتابعة المستمرة تتيح لفريق المشروع اكتشاف المشكلات مبكرًا وتقليل احتمالية التأخير. كما أن الانحراف الزمني قد ينعكس على التكلفة وجودة التنفيذ ورضا أصحاب المصلحة، الأمر الذي يجعل إدارة الوقت مرتبطة بعدة أبعاد من أبعاد نجاح المشروع.

أظهرت دراسة (Dvir, Raz, and Shenhar (2003)، التي اعتمدت على بيانات 110 مشاريع بحث وتطوير، أن التخطيط يمثل عنصرًا مركزيًا في إدارة المشاريع وأن بعض جوانب التخطيط، وبخاصة وضوح المتطلبات والمواصفات الفنية، ترتبط إيجابيًا بالنجاح. ورغم أن الدراسة لم تركز على الجدول الزمني وحده، فإنها تؤكد أن جودة التخطيط تشكل أساسًا مهمًا لتحقيق نتائج المشروع.

أما في المملكة العربية السعودية، فقد درس (Assaf and Al-Hejji (2006 أسباب التأخير في مشاريع الإنشاء الكبيرة، وحددت الدراسة 73 سببًا للتأخير من وجهة نظر المالك والاستشاري والمقاول. وأفاد جزء كبير من المشاركين بوجود تجاوزات زمنية مقارنة بالمدة الأصلية، كما ظهر أن أوامر التغيير من أكثر أسباب التأخير شيوعًا. وتوضح هذه النتائج أهمية وجود جدول واقعي وآلية فعالة لإدارة التغييرات ومراقبة أثرها على الوقت. وفي دراسة أكثر حداثة، بحث (Alsuliman (2019 أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية العامة السعودية، وحدد 50 عاملاً للتأخير من خلال مجموعة تركيز، ثم وزع استبانة على 211 مشاركًا في قطاع الإنشاءات. وأظهرت الدراسة استمرار التأخير بوصفه تحديًا مهمًا في المشاريع العامة، وهو ما يعزز الحاجة إلى ممارسات أكثر كفاءة في التخطيط والمتابعة والتحكم الزمني. وتشير المقارنة بين هذه الدراسات إلى أن نجاح الجدولة لا يعتمد على استخدام البرامج المتخصصة فقط، بل على جودة المعلومات التي يبني عليها الجدول، وواقعية التقديرات، وإدارة التغييرات، وتحديث البيانات، ومتابعة الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ولذلك تفترض الدراسة الحالية وجود أثر إيجابي لإدارة الجدول الزمني على نجاح المشاريع بأبعاده المختلفة. وتتمثل الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في أن جزءًا كبيرًا من الدراسات السعودية ركز على أسباب التأخير في قطاع الإنشاءات، بينما تستهدف الدراسة الحالية قياس إدارة الجدول الزمني باعتبارها

متغيرًا إداريًا متكاملًا وربطها مباشرة بنجاح المشروع من خلال الوقت والميزانية والجودة ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف، وبما يشمل مؤسسات وممارسين في مجال إدارة المشاريع داخل المملكة.

2.5 الخاتمة:

استعرض هذا الفصل الأدبيات العلمية المتعلقة بمتغيري الدراسة، حيث تم تناول إدارة الجدول الزمني باعتبارها المتغير المستقل ونجاح المشروع باعتباره المتغير التابع. كما تم توضيح أهم ممارسات إدارة الجدول الزمني، بما في ذلك التخطيط وتحديد وتسلسل الأنشطة وتقدير مددها وتطوير الجدول ومتابعته والتحكم فيه.

وأظهرت الدراسات السابقة أن مفهوم نجاح المشروع يتجاوز الالتزام بالوقت والتكلفة ليشمل جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف والقيمة المتوقعة. كما بينت الأدبيات أن التخطيط والمتابعة والتحكم الزمني ترتبط بأداء المشروع، وأن التأخيرات والانحرافات الزمنية ما تزال تمثل تحديًا في عدد من المشاريع، بما في ذلك المشاريع السعودية.

وبناءً على ذلك، توفر مراجعة الأدبيات أساسًا نظريًا يدعم دراسة أثر إدارة الجدول الزمني على نجاح المشاريع في المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية، كما تبرر اختبار الفرضيات المتعلقة بتخطيط الجدول الزمني وتقدير مدد الأنشطة ومتابعة الجدول وإدارة الانحرافات الزمنية.

- 1) Assaf, S. A., & Al-Hejji, S. (2006). Causes of delay in large ,construction projects. International Journal of Project Management .357–349 ,(4)24
- 2) Ahsan, K., & Gunawan, I. (2010). Analysis of cost and schedule performance of international development projects. International Journal of Project Management, 28(1), 68–78
- 3) .Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects . .International Journal of Project Management, 20(3), 185–190
- 4) Project Management Institute. (2019). Practice Standard for .Scheduling (3rd ed.). Project Management Institute.
- 5) Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project .Management Institute