

تقييم ممارسات إدارة الجدول الزمني في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب

افضال محمد سالم كراع

الرقم الجامعي

232000431

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
	1.1. المقدمة 4
5	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
	المراجع:
	
10	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل إدارة الجدول الزمني أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المشاريع بمختلف أنواعها، لما لها من دور محوري في ضمان إنجاز الأعمال ضمن الإطار الزمني المخطط، وتحقيق التوازن بين نطاق المشروع وتكلفته وجودته. وقد اكتسب هذا المجال أهمية متزايدة في ظل التحولات التنموية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية، خاصة مع إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تمثل إطاراً استراتيجياً شاملاً لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي ورفع مستوى الأداء في القطاع العام. وانطلاقاً من هذه الرؤية الطموحة، أصبحت المشاريع الحكومية أداة تنفيذية رئيسة لتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة، الأمر الذي يفرض ضرورة الالتزام بأعلى معايير الكفاءة والفاعلية في تخطيطها وتنفيذها، وعلى رأس ذلك إدارة الجدول الزمني (زمزمي، 2025).

تتسم المشاريع الحكومية في المملكة بطبيعة خاصة من حيث حجمها وتعقيدها وتعدد الأطراف المعنية بها، إضافة إلى خضوعها لأنظمة ولوائح تنظيمية دقيقة تحكم عمليات الطرح والترسية والتنفيذ. ويؤدي أي قصور في ممارسات إدارة الجدول الزمني إلى انعكاسات سلبية مباشرة، من أبرزها تأخر تسليم المشاريع، وتجاوز التكاليف التقديرية، وتعطل الاستفادة من المنافع المتوقعة، فضلاً عن التأثير على ثقة المستفيدين وكفاءة الإنفاق العام. ومن ثم، فإن تقييم ممارسات إدارة الجدول الزمني في هذه المشاريع يمثل خطوة جوهرية نحو تشخيص مواطن القوة والقصور، واقتراح آليات تطويرية تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع مستوى النضج في إدارة المشاريع الحكومية (أصغر، 2021).

لقد شهدت المملكة خلال السنوات الأخيرة جهوداً مؤسسية لتعزيز حوكمة المشاريع ورفع كفاءتها، ومن ذلك إنشاء الهيئة السعودية للمقاولين بهدف تنظيم قطاع المقاولات وتطويره، إضافة إلى تأسيس المركز الوطني لإدارة الدين لتعزيز الاستدامة المالية، إلى جانب إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في عدد من الجهات الحكومية. وتعكس هذه المبادرات إدراكاً متزايداً بأهمية الإدارة الاحترافية للمشاريع، بما في ذلك التخطيط

الزمني، وإعداد الجداول التفصيلية، ومتابعة مؤشرات الأداء، وإدارة المخاطر المرتبطة بالتأخير. ومع ذلك، لا تزال بعض المشاريع تواجه تحديات زمنية ناتجة عن عوامل تنظيمية أو فنية أو تعاقدية أو بشرية، ما يستدعي دراسة علمية منهجية لتقييم الواقع الفعلي لممارسات إدارة الجدول الزمني (Alharbi، 2026).

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى تحليل ممارسات إدارة الجدول الزمني في سياق حكومي يتسم بخصوصية تشريعية وإدارية، يختلف في بعض جوانبه عن القطاع الخاص. فالمشاريع الحكومية غالبًا ما ترتبط بخطط تنموية وطنية، وتخضع لمتطلبات رقابية ومحاسبية صارمة، مما يؤثر في مرونة اتخاذ القرار وإدارة التغييرات. كما أن تعدد الجهات الإشرافية، وتباين مستويات الخبرة لدى فرق العمل، واختلاف قدرات المقاولين، كلها عوامل قد تؤثر في دقة إعداد الجداول الزمنية وفاعلية متابعتها وضبطها. ومن هنا، تأتي الحاجة إلى تقييم شامل يغطي مراحل التخطيط والتنفيذ والرقابة، وقيس مدى الالتزام بالمعايير المهنية المعترف بها في إدارة الجدول الزمني (Gasik، 2018).

إن هذه الدراسة تنطلق من افتراض مفاده أن تحسين ممارسات إدارة الجدول الزمني في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية يشكل ركيزة أساسية لرفع كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية. ومن خلال تحليل الواقع الراهن، واستعراض أفضل الممارسات، وتحديد الفجوات القائمة، يمكن تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير السياسات والإجراءات وتعزيز القدرات المؤسسية، بما ينعكس إيجابًا على جودة مخرجات المشاريع الحكومية واستدامتها. وبذلك، تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع من جهة، ودعم صناع القرار في الجهات الحكومية من جهة أخرى، عبر تقديم رؤية تحليلية قائمة على أسس علمية ومنهجية رصينة.

1.2. مشكلة الدراسة

تشكل إدارة الجدول الزمني أحد المكونات الجوهرية في منظومة إدارة المشاريع، لما تمثله من أداة تنظيمية ورقابية لضبط تسلسل الأنشطة، وتخصيص الموارد، وتحقيق الالتزام بالإطار الزمني المعتمد. وفي سياق

المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تبرز مشكلة الدراسة من خلال استمرار ظهور حالات تأخر في إنجاز عدد من المشاريع، وتفاوت مستويات الأداء الزمني بين الجهات الحكومية المختلفة، على الرغم من الجهود التنظيمية والمؤسسية المبذولة في السنوات الأخيرة لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع. ويشير هذا التباين إلى احتمالية وجود قصور أو عدم اتساق في تطبيق ممارسات إدارة الجدول الزمني، سواء على مستوى التخطيط الأولي، أو المتابعة والرقابة، أو إدارة التغييرات والمخاطر المرتبطة بالوقت.

وتزداد أهمية هذه المشكلة في ظل التحولات التنموية المتسارعة المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تعتمد على تنفيذ حزمة واسعة من المشاريع الاستراتيجية في قطاعات البنية التحتية، والإسكان، والتعليم، والصحة، والطاقة، وغيرها. إن أي خلل في إدارة الجدول الزمني لهذه المشاريع لا ينعكس فقط على الجهة المنفذة، بل يمتد أثره إلى تحقيق المستهدفات الوطنية، وكفاءة الإنفاق العام، وثقة المستفيدين. وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تقييم منهجي لممارسات إدارة الجدول الزمني في المشاريع الحكومية، بغرض الكشف عن مستوى نضجها، ودرجة التزامها بالمعايير المهنية، والعوامل المؤثرة في فاعليتها (Suresh، 2019).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من وفرة الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع، خاصة تلك التي تستند إلى أدلة ومعايير معترف بها دوليًا مثل دليل A Guide to the Project Management Body of Knowledge الصادر عن Project Management Institute، إلا أن معظم هذه الأدبيات ذات طابع عام أو موجه لبيئات تنظيمية في القطاع الخاص أو في سياقات دولية تختلف من حيث الأطر التشريعية والحوكمة الإدارية عن السياق الحكومي السعودي. ومن ثم، تبرز فجوة نظرية تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت إدارة الجدول الزمني في المشاريع الحكومية السعودية تحديدًا، مع مراعاة خصوصية الأنظمة واللوائح والإجراءات المحلية.

كما أن كثيراً من الدراسات السابقة ركزت على عوامل النجاح أو أسباب التعثر في المشاريع بصورة عامة، دون تحليل تفصيلي لممارسات إدارة الجدول الزمني كـ مجال معرفي مستقل، يتضمن عمليات تخطيط الأنشطة، وتسلسلها، وتقدير مددها، وتطوير الجدول الزمني، وضبطه. وبالتالي، توجد فجوة معرفية تتمثل في الحاجة إلى دراسات تحليلية تقيس مستوى تطبيق هذه العمليات بشكل منهجي، وتقارن بين الممارسات الفعلية والمعايير النظرية، وتستكشف العلاقة بين مستوى نضج إدارة الجدول الزمني وأداء المشاريع الحكومية.

تفتقر الأدبيات العربية – بوجه خاص – إلى نماذج قياس محكمة لمدى التزام الجهات الحكومية بممارسات إدارة الجدول الزمني، أو أدوات كمية ونوعية لقياس مستوى النضج الزمني (Schedule Maturity). ومن هنا، تبرز فجوة نظرية تتعلق بالحاجة إلى تطوير إطار تحليلي يتلاءم مع البيئة التنظيمية السعودية، ويستند إلى معايير علمية، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والإدارية للمؤسسات الحكومية (Aziz، 2016).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تشير الممارسات الواقعية إلى وجود تباين ملحوظ بين الجهات الحكومية في مدى تبنيها لمنهجيات موحدة لإدارة الجدول الزمني، وفي درجة تفعيل مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، واستخدام الأدوات التقنية الحديثة في إعداد الجداول الزمنية ومتابعتها. فرغم وجود توجه رسمي لتعزيز كفاءة المشاريع ورفع مستوى الحوكمة، كما يتجلى في مبادرات وبرامج التحول المؤسسي، إلا أن التطبيق العملي قد يواجه تحديات تتعلق بنقص الكفاءات المتخصصة، أو ضعف التكامل بين الإدارات، أو محدودية استخدام مؤشرات الأداء الزمنية بشكل منهجي.

كما تتمثل إحدى الفجوات التطبيقية في احتمال التركيز على إعداد الجدول الزمني كمتطلب تعاقدى شكلي، دون تفعيله كأداة ديناميكية لإدارة المشروع واتخاذ القرار. فقد يتم إعداد جداول زمنية أولية دون تحديثها بانتظام، أو دون ربطها بإدارة المخاطر والتغييرات، مما يؤدي إلى ضعف القدرة على التنبؤ بالتأخيرات

ومعالجتها مبكرًا. كذلك، قد تؤثر إجراءات الاعتماد والموافقات المتعددة، والتعديلات المتكررة في نطاق العمل، على دقة الخطط الزمنية واستقرارها.

ومن الفجوات التطبيقية أيضًا ضعف التكامل بين الجهات المالكة للمشاريع والاستشاريين والمقاولين في ما يتعلق بإدارة الجدول الزمني، سواء من حيث وضوح المسؤوليات، أو آليات الإبلاغ، أو معالجة الانحرافات. وقد يؤدي غياب مؤشرات أداء زمنية موحدة، أو عدم وجود نظام مركزي لمتابعة الجداول الزمنية على مستوى الجهة أو القطاع، إلى صعوبة تقييم الأداء بشكل موضوعي ومقارنته بين المشاريع المختلفة.

إن معالجة هذه الفجوات – النظرية والتطبيقية – تتطلب دراسة علمية منهجية تسعى إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الجدول الزمني في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وقياس مستوى نضجها، وتحديد التحديات المؤثرة فيها، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز كفاءة التخطيط الزمني وضبطه، بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية ويخدم الأهداف التنموية الوطنية (Hasan، 2025).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من إسهامها في سد فجوة معرفية في أدبيات إدارة المشاريع، ولا سيما في مجال إدارة الجدول الزمني ضمن السياق الحكومي السعودي. فعلى الرغم من وفرة الدراسات العالمية المستندة إلى معايير احترافية مثل دليل A Guide to the Project Management Body of Knowledge الصادر عن Project Management Institute، إلا أن غالبية هذه الأدبيات تنطلق من بيانات تنظيمية واقتصادية تختلف في طبيعتها عن البيئة الإدارية والتشريعية للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. ومن هنا، تسهم هذه الدراسة في مواءمة الأطر النظرية العالمية مع الخصوصية

المحلية، عبر تحليل مدى اتساق الممارسات الفعلية مع العمليات القياسية لإدارة الجدول الزمني، وتقديم قراءة علمية نقدية لمستوى النضج المؤسسي في هذا المجال.

كما تضيف الدراسة بعداً تحليلياً للأدبيات العربية في إدارة المشاريع، من خلال التركيز المتخصص على إدارة الجدول الزمني بوصفها مجالاً معرفياً مستقلاً، بدلاً من تناولها كعنصر فرعي ضمن موضوعات عامة عن تعثر المشاريع أو عوامل النجاح. وتتمثل القيمة العلمية هنا في تطوير إطار مفاهيمي يمكن أن يشكل مرجعاً للباحثين في الدراسات المستقبلية، سواء في تقييم نضج إدارة الجدول الزمني أو في دراسة العلاقة بين الالتزام بالممارسات المهنية والأداء الزمني للمشاريع الحكومية. وبذلك، تعزز الدراسة التراكم المعرفي في مجال إدارة المشاريع، وتدعم بناء نماذج بحثية أكثر ملاءمة للسياقات العربية والخليجية، في ظل التحولات التنموية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030 (Umar، 2018).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتكتسب الدراسة أهمية بالغة لارتباطها المباشر بتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، التي تمثل أداة رئيسة لتحقيق الخطط التنموية الوطنية. إذ يوفر تقييم ممارسات إدارة الجدول الزمني تشخيصاً علمياً لنقاط القوة والضعف في عمليات التخطيط والمتابعة والرقابة الزمنية داخل الجهات الحكومية، الأمر الذي يمكن صناع القرار من تطوير سياسات وإجراءات أكثر فاعلية، وتعزيز حوكمة المشاريع، وتقليل احتمالات التأخير وما يترتب عليه من آثار مالية وتنظيمية.

وتكمن القيمة التطبيقية كذلك في إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في دعم مكاتب إدارة المشاريع (PMO) داخل الجهات الحكومية، وتطوير برامج التدريب وبناء القدرات للعاملين في مجال إدارة المشاريع، وتحسين آليات التنسيق بين الجهات المالكة والاستشاريين والمقاولين. كما يمكن أن تسهم النتائج في تعزيز استخدام الأدوات التقنية الحديثة، وتفعيل مؤشرات الأداء الزمنية، وربطها بعمليات إدارة المخاطر والتغيير، بما يحقق تكاملاً مؤسسياً أكثر نضجاً. وعليه، فإن الدراسة لا تقتصر أهميتها على البعد الأكاديمي،

بل تمتد لتشكل أداة عملية داعمة لرفع كفاءة الإنفاق العام، وتعزيز جودة مخرجات المشاريع الحكومية، وتحقيق الاستدامة في الأداء المؤسسي على المدى الطويل (Venczel، 2021).

المراجع:

- المراجع العربية

أصغر, أ. (2021). تعثر وتأخر المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/348671085_tthr_wtakhr_almsuary_alan_shayyt_balmmlkt_alrbyt_alswdyt

زمزمي, ص. (2025). تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بين عامي 2020-2015. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/395341793_tathyr_sw_altkhtyt_fy_mdt_tnfydh_almschary_alanshayyt_fy_almmklkt_alrbyt_alswdyt_byn_amy_2015-2020

- المراجع الأجنبية

- Alhamza Ahmed Hasan. (2025). The Role of Scheduling in Reducing Delays in Infrastructure Projects. تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/393854016_The_Role_of_Scheduling_in_Reducing_Delays_in_Infrastructure_Projects
- Altahtooth Umar. (2018). Understanding Relationship between Milestone and Decision-Making in Project Management: A Qualitative Study among Project Managers in Saudi Arabia. تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/368132501_Understanding_Relationship_between_Milestone_and_Decision-Making_in_Project_Management_A_Qualitative_Study_among_Project_Managers_in_Saudi_Arabia
- Bence Tamás Venczel. (2021). Project Management Success Factors. تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/352043540_Project_Management_Success_Factors
- Duggi Suresh. (2019). Impact of Schedule Management Plan on Project Management Effectiveness. تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/364096071_Impact_of_Schedule_Management_Plan_on_Project_Management_Effectiveness
- Mashaal S. Alharbi. (2026). The Role of Privatization in Transforming Saudi Arabia's Education System: Opportunities and Challenges. تم الاسترداد من <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=149037>
- Remon F. Aziz. (2016). Exploring delay causes of road construction projects in Egypt. تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1110016816300187>
- Stanislaw Gasik. (2018). A framework for analysing differences between public-sector and other-sector projects. تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/329805946_A_framework_for_analysing_differences_between_public-sector_and_other-sector_projects