

العنوان باللغة العربية

عنوان البحث

أثر عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع

بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية

The impact of non-compliance with the
project schedule at Imam Muhammad bin

Saud Islamic University

إعداد الطالب / عبدالله بن حسن بن محمد آل وزره

٢٤٢٠٠١١٣٥

إشراف/

الدكتور / الفیصل عبد الحمید

والدكتور / فايز جراد

للعام

٢٠٢٥

فهرس المحتويات:

١	الفصل الأول
٢	مشكلة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٥	أسئلة الدراسة
٦	فروض الدراسة
٧	حدود البحث
٨	خاتمة الفصل
٩	الفصل الثاني
١٤	أوجه الاستفادة
١٦	الفصل الثالث
٢٠	توزيع العينة
٢٤	خطوات اعداد البحث
٢٦	الفصل الرابع
٣٤	النتائج والتوصيات
٣٦	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول :

الجدول ٤-١ ٣٤

فهرس الأشكال:

شكل رقم (١-١): نماذج البحث-----٦

- شکل رقم (۱-۳) : نماذج البحث----- ۱۸
- شکل رقم (۲-۳) : نماذج البحث----- ۱۹
- شکل رقم (۳-۳) : نماذج البحث----- ۲۰
- شکل رقم (۴-۳) : نماذج البحث----- ۲۱
- شکل رقم (۵-۳) : نماذج البحث----- ۲۲
- شکل رقم (۶-۳) : نماذج البحث----- ۲۳
- شکل رقم (۷-۳) : نماذج البحث----- ۲۴
- شکل رقم (۸-۳) : نماذج البحث----- ۲۵
- شکل رقم (۱-۴) : نماذج البحث----- ۲۸
- شکل رقم (۲-۴) : نماذج البحث----- ۲۹
- شکل رقم (۳-۴) : نماذج البحث----- ۳۰
- شکل رقم (۴-۴) : نماذج البحث----- ۳۱
- شکل رقم (۵-۴) : نماذج البحث----- ۳۲
- شکل رقم (۶-۴) : نماذج البحث----- ۳۳

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً، وأشكر عائلتي وأصدقائي على دعمهم وتشجيعهم طوال رحلتي الأكاديمية. كما أتوجه بالشكر لجامعة ميدأوشن على توفير بيئة بحثية متميزة ساعدتني في إنجاز هذا العمل. أخص بالذكر مشرفي البحث د. الفیصل عبد الحمید محمد ود. فايز علي جراد على إرشادهم وملاحظاتهم القيمة. وأشكر الدكاترة المحكمين والمشاركين في

الاستبيان على تعاونهم. وأخيراً، لكل من ساهم بأي شكل في دعمي، شكراً جزيلاً.

المستخلص : Abstract

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل أثر عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، في ظل التحديات الإدارية والتنموية التي تواجه المؤسسات الأكاديمية، ومع تزايد أهمية المشاريع الجامعية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. يستند البحث إلى منهجية وصفية تحليلية مدعومة باستبانة ميدانية شارك فيها ٧٠ فرداً من المعنيين بإدارة وتنفيذ المشاريع داخل الجامعة.

تناول البحث أبرز الأسباب المؤدية إلى التأخير، مثل كثرة التغييرات في متطلبات المشروع، ضعف التخطيط الزمني، وصعوبة الحصول على الموافقات الإدارية. كما تم تحليل الآثار السلبية الناتجة عن عدم الالتزام بالجدول الزمني، والتي شملت زيادة التكاليف المالية، تدهور جودة المخرجات، إحباط فرق العمل، وتأثيرات على السمعة المؤسسية والتقدم الأكاديمي والبحثي.

استند البحث إلى إطار نظري غني، مدعوم بمراجع متخصصة في إدارة المشاريع، مثل أعمال نعيم نصير، ج. ديفيدسن فريم، محمد سعيد دباس، وأحمد غنيم، مما أتاح تقديم توصيات عملية لتعزيز الالتزام الزمني، أبرزها: إنشاء مكتب إدارة المشاريع (PMO)، استخدام نماذج التحليل الشبكي (PERT وCPM)، تحسين التنسيق بين الإدارات، وتطوير ثقافة مؤسسية قائمة على احترام الوقت والمساءلة. يساهم هذا البحث في تقديم رؤية متكاملة لمعالجة التأخير في المشاريع الجامعية، ويعزز من قدرة جامعة الإمام على تحقيق أهدافها التنموية بكفاءة وفعالية، بما يتماشى مع تطلعات المملكة نحو التميز المؤسسي والابتكار.

الفصل الأول

الفصل الأول

المقدمة:

ان إدارة المشاريع من العلوم المهمة في العصر الحديث وبالأخص للجهات التعليمية التي تقدم ما هو احدث واكثر تطور وتجدد وحيث ان الالتزام بالجدول الزمني من اهم وابرز المؤشرات لفعالية إدارة المشاريع ونجاحها لكونه ينظم الأنشطة والموارد بحيث يضمن انجاز المشروع بشكل صحيح وحسب ما هو مخطط له.

وحيث ان عدم الالتزام بالجدول الزمني يؤدي الي عدة نتائج سلبية تؤثر على المشروع من حيث تجاوز الميزانية وانخفاض الجودة وهذا ما إشارة له عدة دراسات سوف نتناول بعضها بهذا البحث المختصر الذي يسلط الضوء على اثر عدم الالتزام بالجدول الزمني بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية والذي حدث بعدة مشاريع وصلت ببعض التجاوزات الي اكثر من ستة اشهر مما أدى الي التأثير على استكمال المشروع بالإضافة الي التأثير على مشاريع أخرى بالجامعة .

وقد أشار الدكتور عبدالواحد الزهراني لدراسته (تصور مقترح للتغلب على تحديات الجامعات السعودية

الناشئة في ضوء متطلبات مفهوم الجامعة المنتجة) الى ان اكثر من ٤٠% من المشاريع الجامعية تتاخر بسبب ضعف أنظمة المتابعة والتخطيط ولخطورة التأخير واهدار الوقت من اثر على نجاح المشاريع والذي أشار اليه تريفور يونج بكتابه (إدارة المشروعات بنجاح) حيث أشار الي ان السيطرة على الوقت تعد من المهارات الجوهرية لنجاح المشروع.

مشكلة الدراسة :

مشكلة التأخير في تنفيذ المشاريع الجامعية من المشاكل المتكررة التي تسعى الجامعات لحلها حيث تؤثر على جميع مشاريع الجامعة وحيث ان جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية تقوم بمشاريع تطويرية متزايدة تطمح لحل هذه الإشكالية التي تؤثر على انجاز المشاريع بالوقت المحدد .

وحيث ان هذا التأخير له انعكاسات متعددة من حيث زيادة التكلفة وتأثيره على المشاريع الأخرى سوى الأكاديمية والإدارية اوغيرها من المشاريع مما يفاقم مشكلة التأخير ويزيد المشكلة تعقيد وتداخل المشاريع بجميع الأقسام وقد إشارة مراجعات وتقارير داخلية رقابية عن وجود فجوات في التخطيط الزمني وضعف التنسيق بين الأطراف ذات العلاقة وهو ما إشارة له دراسة الزهراني (٢٠٢١) التي وضحت ان تأخير المشاريع الجامعة في المملكة يعود الي أسباب تتعلق بالإدارة والمتابعة والرقابة.

كما ان لهذا التأخير اثر سلبي على سمعة الجامعة حيث ان جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية من الصروح العلمية الرائدة تسعى لي حل هذه الإشكالية خصوصا مع التزام الجامعة برؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى الجامعة لي ان تكون سباقة بالوفاء بالبرامج الوطنية والتقدم بالتقييمات والمؤشرات المؤسسية.

وبهذا ممكن استنتاج مشكلة الدراسة وهي ما يمكن صياغتها بسؤال رئيسي :

ماهو اثر عدم الالتزام بالجدول الزمني على كفاءة تنفيذ المشاريع بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.

-أهمية الدراسة-

تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها أبرز تحديات إدارة المشاريع الجامعية الا وهو عدم الالتزام بالجدول الزمني حيث يعد مؤشرا رئيسيا لفعالية التخطيط وكفاءة التنفيذ وجودة التنسيق ففي المؤسسات التعليمية يعتبر الوقت عاملا حاسما لنجاح المبادرات التطويرية المرتبطة بالخطط الأكاديمية والإدارية وأي انحراف زمني يؤثر بشكل مباشر في الأداء العام للمؤسسة وفي مصداقيتها.

كما تكتسب أهمية الدراسة من كونها تسلط الضوء على الأسباب التنظيمية والقرارات المؤسسية التي تؤثر بسير المشاريع داخل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من خلال تحليل ميداني يعكس تحديات التنفيذ في البيئة الجامعية المحلية والذي يفتح المجال أمام وضع حلول قابلة للتطبيق لتحسين الأداء الزمني.

وتزداد أهمية الدراسة في ظل ارتباط العديد من المشاريع بأهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي تشترط تحقيق مؤشرات مرحلية محددة ضمن أطر زمنية واضحة وبالتالي فإن تحسين الالتزام الزمني لا يعد فقط مطلب إجرائي بل يمثل أحد اهم دعائم التحول الوطني ولذي يسهم في تحقيق الكفاءة والشفافية بتنفيذ المشاريع التعليمية والتنمية .

• أهداف الدراسة.

هذه الدراسة تهدف الي :

أهمية الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية والتي تتلخص في الاتي:

١. تحليل واقع الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع بجامعة الامام محمد بن سعود
٢. التعرف على أسباب التأخر بالجدول الزمني
٣. قياس الاثار المترتبة على ذلك التأخير على الجودة والتكلفة والوقت ورضا أصحاب المصلحة
٤. التاكر من تاثير القرارات المفاجئة سواء داخلية أو خارجية على الجدول الزمني أثناء مراحل التنفيذ.
٥. تقديم توصيات فعالة لتحسين إدارة الوقت في المشاريع الجامعية
٦. ربط نتائج الدراسة برؤية المملكة ٢٠٣٠.

أسئلة الدراسة

لفهم اثر عدم الالتزام بالجدول الزمني لتنفيذ المشاريع بالجامعة تنبع عدة اساله:

السؤال الرئيسي

ماهو اثر عدم الالتزام بالجدول الزمني على كفاءة تنفيذ المشاريع بجامعة الامام محمد بن سعود

الأسئلة الفرعية

- ١- كيفية تاثير القرارات الداخلية والخارجية على الجدول الزمني للمشاريع
- ٢- توضيح ابراز الأسباب الإدارية والتنظيمية التي تأخر المشاريع بالجامعة
- ٣- ماهي الاثار المترتبة على التكلفة والجودة وتحفز الفريق وتعطل المشاريع المرتبطة
- ٤- كيف يتم التعامل والاستعداد للمتغيرات المفاجئة في التوقيت وهل هناك حلول
- ٥- كيف يتم تحقيق اهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ وضمان الالتزام بالوقت

فروض الدراسة:

الدراسة تقوم على فرضية لتأكد من وجود علاقة بين عدم الالتزام بالجدول الزمني وكفاءة تنفيذ المشاريع على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

عدم الالتزام بالجدول الزمني يؤثر بشكل كبير على تنفيذ المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة

الفرضيات الفرعية:

١- تؤثر القرارات الداخلية والخارجية المفاجئة على خطط المشروع وجدوله الزمني

٢- عدم وجود جدول زمني بديل يزيد مدة تأخر التنفيذ

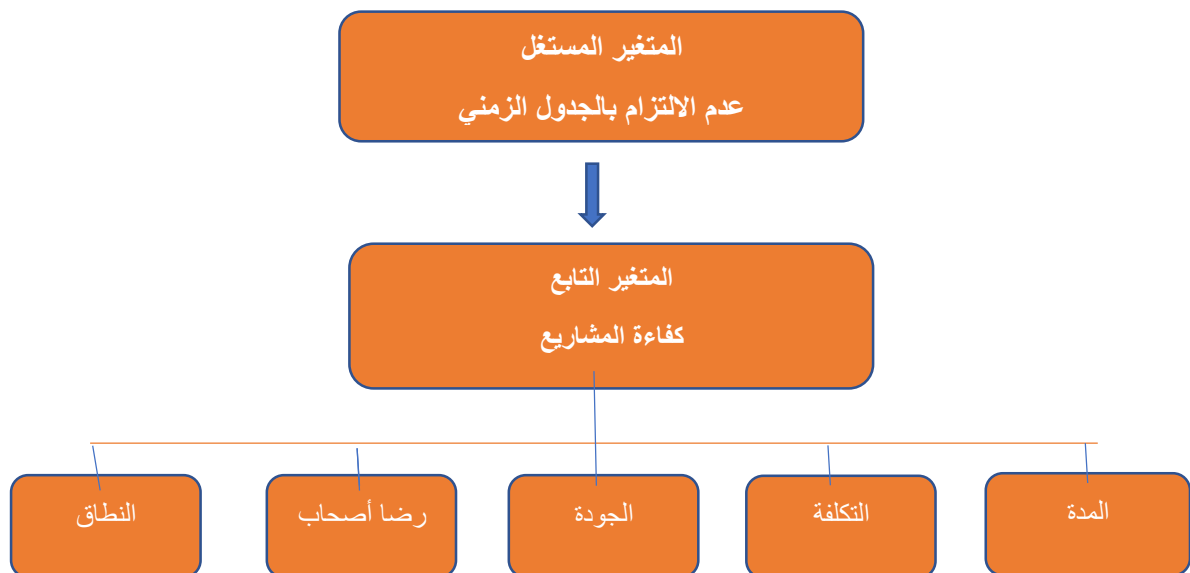
٣- عدم وجود تنسيق بشكل مناسب بين الإدارات المعنية يؤدي إلى التأخير

٤- عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع الأساسي يؤثر على المشاريع المرتبطة

نموذج البحث:

المتغير المستقل: عدم الالتزام بالجدول الزمني

المتغير التابع: كفاءة المشاريع من خلال ابعادها كما يتضح بالشكل التالي:



شكل رقم (١-١): نماذج البحث

حدود البحث

في هذه الدراسة نلتزم ببعض الحدود لضبط الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: الحدود الزمنية :

تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية من ابريل ٢٠٢٥ إلى يوليو ٢٠٢٥ وهي الفترة التي أجريت فيها الدراسة.

ثانياً: الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة داخل جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية بجميع اقسامها ذات الطبيعة التعليمية واقسامها المتنوعة التي تشهد تطور كبير في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠

ثالثاً: الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة على اثر عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع بالجامعة وتأثيره على التنفيذ من ناحية المدة والتكلفة والنطاق والجودة ورضا الصالح المصلحة.

رابعاً: الحدود المنهجية:

الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الظاهرة وتحليلها باستخدام الاستبانة والنماذج النظرية وتحليل النتائج

خاتمة الفصل الأول

يتناول هذا الفصل الأسس النظرية والمنهجية التي بُنيت عليها الدراسة. وقد عُرضت خلفية المشكلة وصياغتها علمياً، مُبرِّزاً أهمية الالتزام بالجدول الزمني في سياق تنفيذ مشاريع الجامعة، وخاصةً في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. كما أُبرزت أهمية هذه الدراسة من حيث ارتباطها بتحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما تم تحديد أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها والإطار النظري الذي يربط بين متغيراتها. تأسس هذا الفصل بهدف بناء رؤية واضحة تساعد في تحليل الواقع التطبيقي في الفصول التالية، وخاصة فيما يتعلق بالدراسات السابقة والمنهجية المتبعة، تمهيداً للوصول إلى نتائج علمية تساهم في تطوير السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة المشاريع داخل البيئة الجامعية.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

الاطار النظري

مقدمة:

نتناول في هذا القسم من هذا الفصل الاطار النظري للبحث والذي سوف يركز على :

١- عدم الالتزام بالجدول الزمني

٢- أداء المشروع

سوف نبحث عن تأثيرهم بنجاح المشاريع بالجامعة واهم المفاهيم المتعلقة بهم ونعرف بكل مفهوم منهم على النحو الاتي:

أولاً: عدم الالتزام بالجدول الزمني:

عدم الالتزام بالجدول الزمني هو سلوك شائع بكثير من المشاريع وخصوصا المشاريع المرتبطة بالمقاولات والبناء والذي يؤدي لتأخير تسليم المشروع او انجازه وقد تعددت أسباب عدم الالتزام بالجدول الزمني لعدة أسباب ومنها:

١- فقد أشار دوين : (٢٠١٢) الى انه بسبب ضعف المهارة الإدارية لدى مديري المشاريع .

٢- شجادة : (٢٠١٨) اكد على ان تأخير الوقت عادة يكون بسبب ضعف التواصل وسوء إدارة المخاطر .

٣- الزهراني : (٢٠٢١) أشار الى ان ٤٠% من المشاريع الجامعية تتعرض للتأخير بسبب ضعف التنسيق وغياب المتابعة.

٤- تأثير القرارات والأنظمة الداخلية والخارجية على الجدول الزمني وهو ما سوف نتطرق اليه بهذا البحث

ثانياً : أداء المشروع:

١-المدة:

المدة الزمنية للمشروع هي الفترة من بداية المشروع حتى اكتماله.

٢-التكلفة

هي زيادة اما بموارد إضافية أو دفع أجور أعلى للعمل الإضافي ونحوه مما يزيد من التكلفة الإجمالية للمشروع

٣-النطاق

يشير الى جميع الأعمال التي يجب إنجازها لإكمال المشروع

٤- الجودة

هي ضمان تحقيق متطلبات واحتياجات أصحاب المصلحة وتلبية المعايير المحددة .

٥- رضا أصحاب المصلحة

رضا جميع الأطراف المعنية بالمشروع.

بما في ذلك العملاء والمستثمرين والمجتمع المحلي والجهات الحكومية.

الدراسات السابقة

مقدمه

نتناول بهذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة للطالغ على ماتوصلت له والمنهجية التي اتبعها الباحثين وما توصلوا اليه والتي تساعد أي باحث لمعرفة الجوانب التي تحتاج الي مزيد من الدراسة والتحليل .

وقد تحدث العديد من الباحثين عن أهمية الالتزام بالجدول الزمني واثره على جودة تنفيذ المشاريع بعدة مشاريع الانشائية منها او التعليمية وكيف اثر عدم الالتزام به على الوقت والجودة والتكاليف ورضا أصحاب المصلحة وما هي الأسباب التي اثرت على الجدول الزمني وبعض التوصيات التي تساعد على الالتزام بالجدول الزمني هو ما سوف نقوم باستعراض بعض من جوانبه وأشاراته

يسهم هذا الفصل في إعطاء تصور عن ما تم بالدراسات السابقة حول هذه اثر الجدول الزمني وذلك لفهم وتحليل الإشكاليات ووضع الحلول

الدراسات السابقة:

- ١- دراسة (مبارك.٢٠١٩) شرح ادوات وأساليب الجدولة كالمخططات الشبكية والمسار الحرج والتكلفة وتقليل المخاطر والسيطرة على الوقت
- حيث أوضح أهمية الجدول الزمني وانه أداة محورية للتخطيط للمشروع منذ البداية للسيطرة على الوقت
- قدم شرح لادوات الجدولة حيث شرح بشكل مفصل المخططات الشبكية CPM وPERT ومخططات GANTT
- قدم توزيع دقيق للموارد المالية والبشرية وفق الجدول الزمني
- ذكر ان الجدولة المحكمة تقلل الهدر وتحسن استخدام الموارد وتسهم في السيطرة على التكاليف

- وضع ان تحليل الجدول يكشف عن نقاط التعطيل والمخاطر
- تحدث عن أهمية تحديث الجدول الزمني والمتابعة المستمرة لرصد الانحرافات وتصحيحها
- ركز على الجانب العملي والتطبيقي على دور الجدولة الشبكية
- ٢- دراسة (احمد.٢٠١٧) وضع برسالة ماجستير تقنيات الجدولة الزمنية للمشاريع بالسعودية
- وعرف الجدولة الزمنية بانها عملية تنظيم متسلسلة للأنشطة والمراحل بهدف إدارة المشاريع بكفاءة
- وضبط تنفيذ العمل وتحقيق التسليم في المواعيد المحددة
- اعتبر ان جدولة المشروع عامل أساسي للنجاح ومؤثر على جودة الأداء تقليل التأخير
- ناقش عدة تقنيات للجدولة :

المسار الحرج CPM

مخطط تقييم ومراجعة البرنامج PERT

مخططات جانث GANTT CHART

- ٣- دراسة (قاضي٢٠٠٣) وضع بكتاب إدارة وجدولة المشاريع عدة نقاط بهذا الخصوص نذكر منها :
- بين خطوات التخطيط والتنظيم وجدولة مراحل المشروع مع المتابعة والمراقبة لضمان الالتزام بالجدول الزمني
- اعتبر أهمية الجدولة الزمنية أداة لضبط سير العمل بالشكل المطلوب عبر تنظيمها وتوقيت تنفيذها
- وضع طرق توزيع الموارد البشرية والمادية بشكل يضمن الاستخدام الأمثل وتقليل الهدر
- شرح عدة تقنيات لتخطيط وجدولة المشاريع
- قدم مسائل عملية في التنفيذ وسبل التعامل مع التأخير والتغيرات الغير متوقعة في نطاق العمل ومشاكل التنسيق واكل ما يؤثر بشكل مباشر على الجدول الزمني عبر مراجعة المواعيد وتحديث الجدول الزمني بمرونة

- ٤- دراسة (دودين.٢٠١٤) احتوت هذه الدراسة على أدوات تحليل شبكات الاعمال مثل:

WBS-

CPM-

.PERT-

وتوضيح اثرها في تخطيط المشاريع الكبرى ودورها في تقليل الانحراف الزمني بتكاليف اقل حيث تساعد هذه الأساليب في تحديد الموارد وكشف نقاط الاختناق

- ٥- دراسة (العبيد.الفضل ٢٠١٠) قامة هذه الدراسة بتناول العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على

تنفيذ المشاريع مثل:

- العوامل الاقتصادية

- العوامل السياسية

- العوامل التنظيمية
 - العوامل التكنولوجية
- ووضحت ان تجاهل هذه العوامل يؤدي الي الاخلال بالجدول الزمني وتوقف المشروع أحيانا او تجاوز التكلفة حيث ذكرت أنواع المؤثرات الداخلية والخارجية:
- أنواع المؤثرات الخارجية هي:
- سياسية
 - اقتصادية
 - اجتماعية
 - جغرافية

أنواع المؤثرات الداخلية هي:

- بشرية
- تنظيمية
- تكنولوجية
- مالية

٦- دراسة كلية هارفرد لإدارة الأعمال (ترجمة شحادة، ١٤٢٩) ركزت على ممارسة جولة المشاريع وتجزئة الأنشطة وتحديد المواعيد النهائية والرقابة والتحديث كم يوصي باشتراك الفريق بالجدولة لتحسين إدارة الوقت وتجنب الانحرافات والتأخيرات .

كم وضعت هذه الدراسة خطوات لوضع الجدول الزمني للمشروع .

(خطوات لوضع الجدول الزمني للمشروع:

- ١- استعن بهيكلية تجزئة العمل التي سبق الحديث عنها أو بمخطط مماثل لوضع قائمة بأنشطة أو مهام محددة.
- ٢- حدد لكل نشاط مادة قابلة للتسليم - مثال ذلك: «مسودة تقريرية لأسئلة تسأل في دراسة استطلاعية، أو «نسخة لأنموذج اختبار السوق» أو ((نسخة بيتا المعدلة)).
- ٣- استخدم الأشياء القابلة للتسليم أساساً لوضع الجدول الزمني للمشروع متضمناً نقاط علام واقعية ومواعيد استحقاق.
- ٤- حدد الاختناقات التي قد تحدث وتؤثر في الجدول الزمني.
- ٥- حدد وسائل التخلص من هذه الاختناقات ، أو ضع في جدولك زمناً إضافياً للالتفاف حولها.
- ٦- أسس لمنظومة رقابة واتصالات من أجل تحديث جدولك ومراجعته.
- ٧- اجعل الجميع يشاركون - أصحاب المصلحة كلهم - وأن يكونوا على علم بسير أعمال المشروع وأي تعديلات تطرأ على الجدول الزمني. مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال) (شحادة، ١٤٢٩، ٦٤)

الدراسات الأجنبية:

دراسة (BURKE, 1999) : تناولت هذه أهمية التخطيط التفصيلي لتحديد المسؤوليات والموازنات ووضحت كيف ان دراسة الجدوى تقلل المخاطر والاختناقات وذلك بالتحكم المبكر بالجدول الزمني وضمن تقديرات واقعية.

أوجه الاستفادة من هذه الدراسات :

- ٨- تعزيز الفهم النظري والتطبيقي
- ٩- تعميق البحث من خلال الدراسات السابقة بالمقارنة
- ١٠- رصد جميع العوامل المؤثرة
- ١١- توفير اطار تحليلي متكامل
- ١٢- تحديد افضل الأساليب والأدوات

ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- ١- التركيز على البيئة الجامعية من خلال جامعة الامام محمد بن سعود
- ٢- دراسة حالة محلية حديثة
- ٣- دمج الادبيات بالممارسة الواقعية عبر جمع البيانات
- ٤- استخدام تحليل احصائي لعينة مدروسة بعكس الدراسة التي تصف الوضع العام
- ٥- التركيز على الأثر وليس مجرد الظاهرة وذلك لقياسه ومعرفة أسبابه
- ٦- التركيز على الأسباب الداخلية والخارجية مثل القرارات والأنظمة
- ٧- تشير هذه الدراسة لأهمية مواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠ وذلك من خلال رفع كفاءة التنفيذ والالتزام بالجدول الزمني وتقليل التكاليف.

خلاصة الفصل:

تناولنا بهذا الفصل الإطار النظري للبحث، حيث تم استعراض متغيرات الدراسة ومناقشة أداء المشروع المدة، التكلفة، النطاق، الجودة ورضا أصحاب المصلحة. كما تم سرد الدراسات السابقة والتي تفيد بهذه الدراسة وتوضح أوجه الاستفادة منها وأوجه الاختلاف وما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

في هذا الفصل سوف نتناول عرض تفصيلي للمنهجية وإجراءات المتبعة في هذه الدراسة حيث سوف يتم تحديد نوع المنهج والوصف للعينة المستهدفة والأدوات المستخدمة وطرق جمع البيانات بالإضافة إلى أساليب الإحصاء المعتمدة في تحليل البيانات وذلك كما يلي:

منهج البحث :

نعمد بهذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بسبب طبيعة المشكلة البحثية حيث يسمح فيه بوصف الظاهرة المدروسة وتحليلها واستنتاج العلاقات بينها حيث تم تصميم استبانة لدراسة اثر عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع بجامعة الامام محمد بن سعود على هذا الأساس وتضمنت عدة اساله تهدف الى معرف هذا الأثر من جميع الجوانب الداخلية او الخارجية وبعد اكتمالها تم تحليلها باستخدام أدوات الإحصاء لفهم وتفسير جميع العلاقات بين المتغيرات الرئيسية

مجتمع البحث:

تم الدراسة على أعضاء جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض وجميع من لهم علاقة بموضوع هذا البحث ومن لامس اثر هذه الدراسة.

عينة البحث

العينة عينة عشوائية بسيطة من مجتمع هذه الدراسة وهم من أعضاء ورواد جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية حيث تم توزيع عدد ١٠٠ استبانة المسترد منها عدد ٦٥

أداة الدراسة:

الاستبانة وكانت بهذا الشكل

استبانة دراسة: أثر عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع بالتطبيق على المشاريع الإنشائية/التطويرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لإعداد بحث علمي بعنوان "أثر عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع بالتطبيق على المشاريع الإنشائية/التطويرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية". نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية، حيث أن إجاباتكم القيمة ستسهم بشكل كبير في إثراء هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

مع خالص التقدير،

الباحث/ة

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

الجنس:

() ذكر

() أنثى

المستوى التعليمي:

() بكالوريوس

() ماجستير

() دكتوراه

() أخرى (يرجى التحديد): _____

الغيرة المهنية في إدارة المشاريع (بشكل عام):

() أقل من 5 سنوات

() من 5 إلى 10 سنوات

شكل ٣-١

() أكثر من 10 سنوات

جبة العمل الرئيسية داخل الجامعة (فيما يتعلق بالمشاريع):

() الإدارات الفنية (مثل إدارة المشاريع، إدارة الصيانة، إدارة المرافق)

() الجببات المستفيدة (مثل الكليات، العمادات، الإدارات الأكاديمية/الإدارية)

() وحدات المشاريع (إن وجدت)

() أخرى (يرجى التحديد): _____

نوع المشاريع التي تشرف عليها/تعمل بها بشكل أساسي في الجامعة:

() إنشائية (مثل مباني، بنية تحتية)

() تعليمية (مثل تطوير مناهج، برامج أكاديمية)

() تقنية (مثل أنظمة معلومات، تطبيقات)

() خدمية (مثل تطوير خدمات طلابية، إدارية)

() جميع الأنواع المذكورة أعلاه

() أخرى (يرجى التحديد): _____

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة، باستخدام المقياس التالي:

1 = غير موافق بشدة

2 = غير موافق

3 = محايد

4 = موافق

5 = موافق بشدة

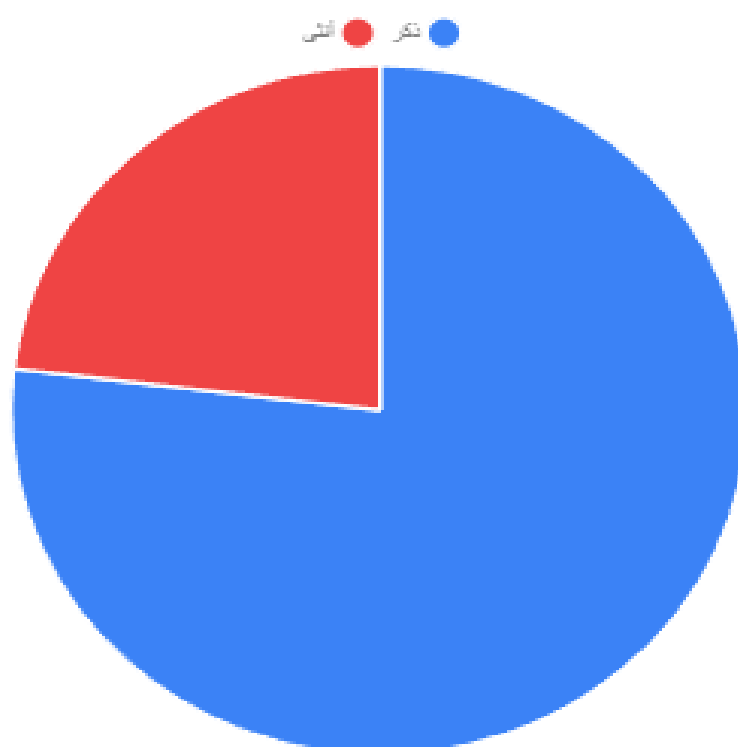
شكل ٢-٣

توزيع العينة:

١- حسب البيانات الديموغرافية

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

١. الجنس

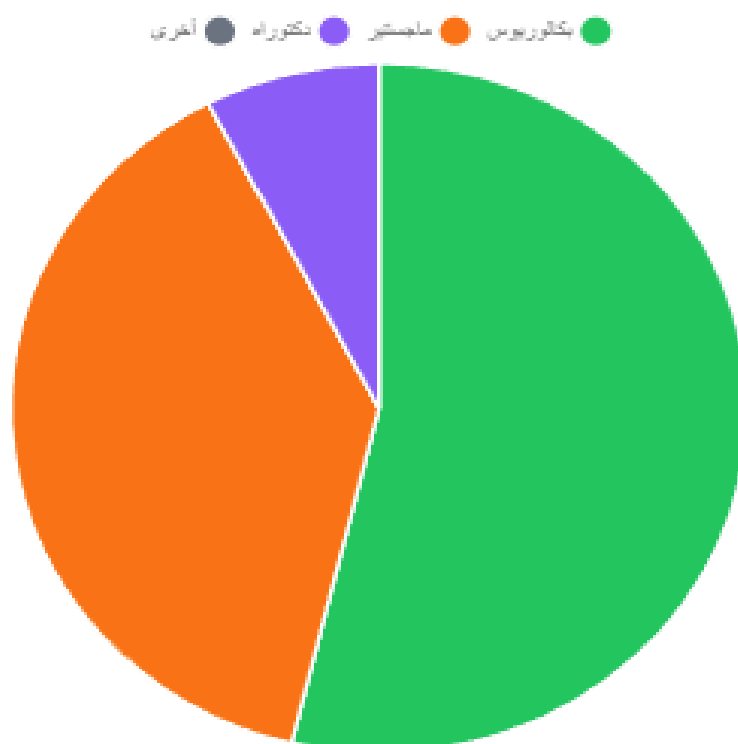


الفئة	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
ذكر	50	76.9%
أنثى	15	23.1%
المجموع	65	100.0%

شكل ٣-٣

٢- حسب المستوى التعليمي

2. المستوى التعليمي



النسبة المئوية (%)	العدد	الفئة
53.8%	35	بكالوريوس
38.5%	25	ماجستير
7.7%	5	دكتوراه
0.0%	0	أخرى
100.0%	65	المجموع

شكل ٣-٤

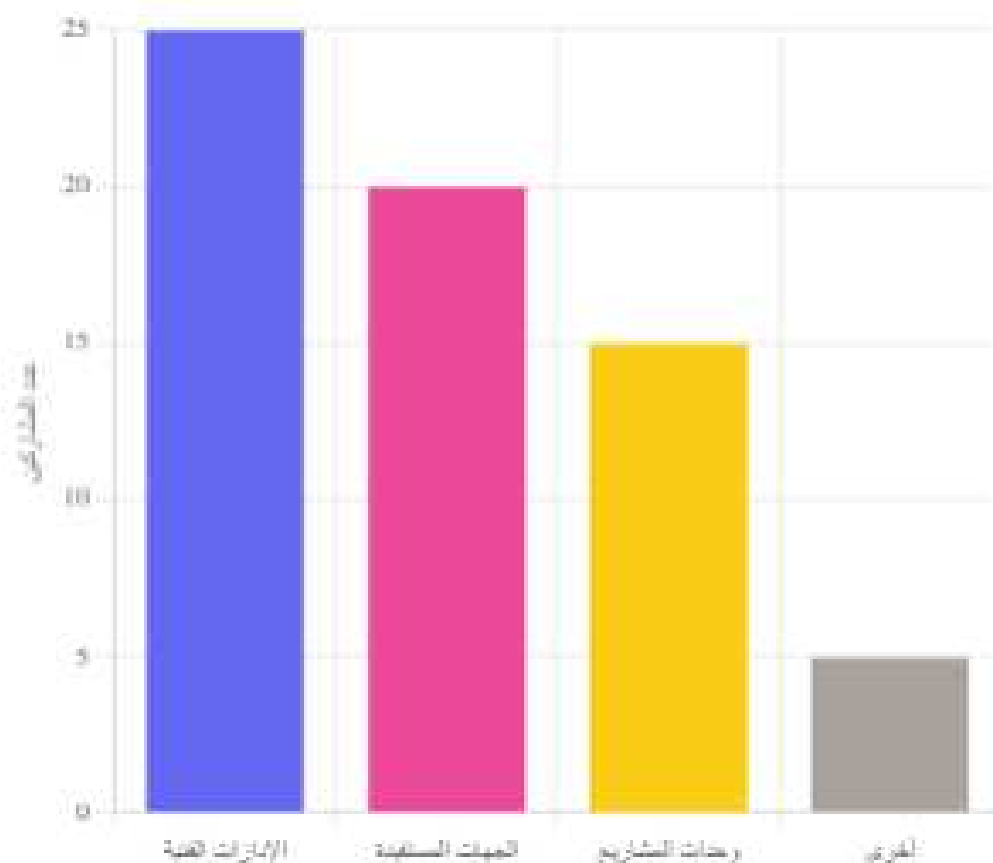
٣. الخبرة المهنية في إدارة المشاريع



النسبة المئوية (%)	التردد (العدد)	الفئة
23.1%	15	أقل من 5 سنوات
46.2%	30	من 5 إلى 10 سنوات
30.8%	20	أكثر من 10 سنوات
100.0%	65	المجموع

٤- حسب جهة العمل:

4. جهة العمل الرئيسية داخل الجامعة:



النسبة المئوية (%)	التكرار (العدد)	الفئة
38.5%	25	الإدارات الفنية
30.8%	20	الجهات المستفيدة
23.1%	15	وحدات المشاريع
7.7%	5	أخرى
100.0%	65	المجموع

شكل ٦-٣

خطوات اعداد البحث:

١- تم تحديد الهدف الرئيسي للبحث وهو معرفة اثر عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع بجامعة

الامام محمد بن سعود

٢- تم تحديد مجالات القياس حسب :

الجنس / العمر / التعليم / الخبرة / حبة العمل

٣- تم صياغة محاور البحث حسب المحاور التالية الموضحة بالشكلين التالية:

المحور الأول: أثر التأخير الزمني

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	تأخر المشاريع بشكل متكرر عن المواعيد المحددة لها في الجامعة.					
2	غالباً ما يتم تجاوز المدة الأصلية المخطط لها للمشروع.					
3	هناك صعوبة في الالتزام بالمسار الحرج للمشروع.					
4	تُهدم التخيرات غير المخطط لها في تأخير الجدول الزمني للمشاريع.					
5	يؤدي ضعف التنسيق بين الأقسام المعنية إلى تأخيرات في تنفيذ المهام.					

المحور الثاني: القرارات الإدارية الداخلية

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	تؤثر البيروقراطية في اتخاذ القرارات الداخلية على سرعة إنجاز المشاريع.					
2	نقص الموافقات الداخلية في الوقت المناسب يُعيق تقدم العمل.					
3	ضعف المتابعة من الإدارة العليا يؤثر على التزام الفرق بالجدول الزمنية.					
4	عدم وضوح الأولويات الإدارية يؤدي إلى تشتت الجهود وتأخير المشاريع.					
5	الدعم الإداري غير الكافي للمشاريع يؤثر سلباً على أدائها الزمني.					

المحور الثالث: القرارات الحكومية الخارجية

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	تؤثر التخيرات المفاجئة في التوايح الحكومية على الجداول الزمنية للمشاريع.					
2	تأخر الحصول على الموافقات من الجهات الحكومية الخارجية يُسبب تأخيرات.					
3	القرارات المتعلقة بالتمويل الحكومي تؤثر على سرعة تنفيذ المشاريع.					
4	التنسيق غير الفعال مع الجهات الحكومية يؤدي إلى عقبات زمنية.					
5	متطلبات وزارة التعليم أو الجهات الرقابية تؤثر على مسار المشاريع.					

شكل ٣-٧

المحور الرابع: التعديلات أثناء التنفيذ

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	تؤدي التعديلات الفنية المتكررة إلى تأخيرات زمنية كبيرة.					
2	يؤثر تغير نطاق المشروع أثناء التنفيذ على الجدول الزمني.					
3	تسبب التغييرات في التصميم الهندسية تأخيرات في الإنجاز.					
4	التدخلات غير المخطط لها من أصحاب المصلحة تؤثر على الجدول الزمني.					
5	غياب آلية واضحة لإدارة التغير يؤدي إلى تأخيرات زمنية.					

المحور الخامس: أداء المشروع

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	يؤدي عدم الالتزام بالجدول الزمني إلى عدم تحقيق أهداف المشروع بالكامل.					
2	تتأثر جودة مخرجات المشروع سلباً بسبب ضغط الوقت.					
3	يؤدي عدم الالتزام بالجدول الزمني إلى زيادة التكاليف عن الميزانية المحددة.					
4	تتأثر إنتاجية فريق العمل سلباً بسبب التأخيرات المتكررة.					
5	يؤدي عدم الالتزام بالجدول الزمني إلى زيادة ضغط الموارد.					

المحور السادس: رضا أصحاب المصلحة

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	يؤدي عدم الالتزام بالجدول الزمني إلى انخفاض رضا المستفيدين من المشروع.					
2	تتأثر سمعة الجامعة سلباً بسبب تأخر تسليم المشاريع.					
3	يؤدي التأخير إلى فقدان الثقة بين الجامعة والجهات المتعاقدة أو الشركاء.					
4	تزداد الشكاوى والإستياء من أصحاب المصلحة بسبب عدم الالتزام بالجدول الزمني.					
5	يؤثر عدم الالتزام بالجدول الزمني على الحماس العام للمشروع.					

شكل ٣-٨

٤- تم تحديد المقياس الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) وتأخذ الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

في هذا الفصل نصل إلى النتائج المستخلية من التحليل الإحصائي للبيانات التي قمنا بجمعها بالاستبيان السابق وذلك للوصول للإجابة على سؤال أثر عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية واختيار الفرضيات والتي نصل بها إلى التوصيات والمقترحات.

تحليل البيانات :

سوف نتناول نتائج المحاور بالترتيب كما هو موضح بالاشكال:

١- نتائج المحور الأول:

المحور الأول: أثر التأخير الزمني

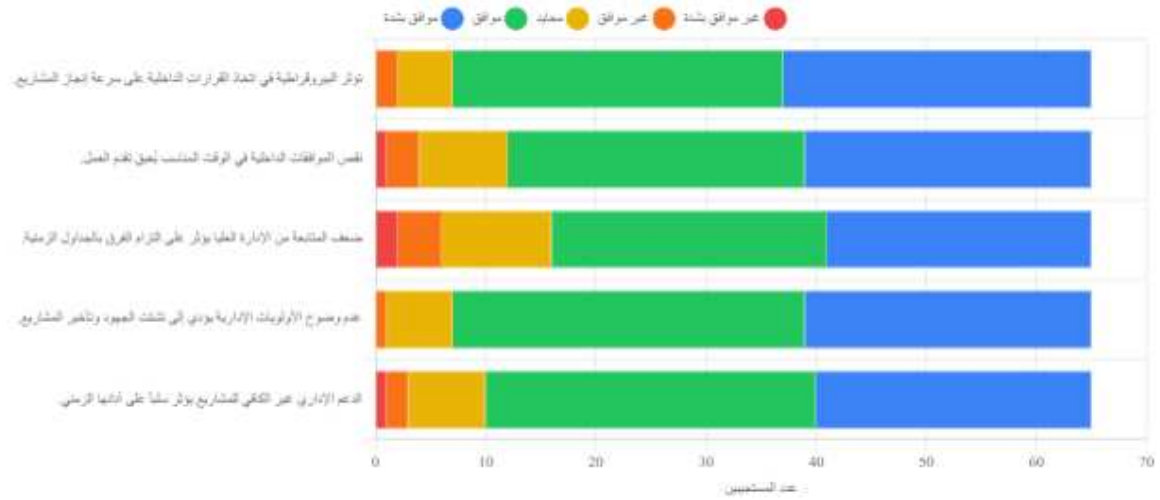


الترتيب	البيان	غير موافق (1) بشدة	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تأخر المشاريع بشكل متكرر عن المواعيد المحددة لها في الجامعة.	2 (3.1%)	3 (4.6%)	5 (7.7%)	25 (38.5%)	30 (46.2%)	4.20	0.95
2	غالباً ما يتم تجاوز المدة الأصلية المخطط لها للمشروع.	1 (1.5%)	4 (6.2%)	8 (9.2%)	28 (43.1%)	26 (40.0%)	4.23	0.90
3	هناك صعوبة في الالتزام بالجدول الزمني للمشروع.	3 (4.6%)	5 (7.7%)	10 (15.4%)	22 (33.8%)	25 (38.5%)	3.94	1.10
4	تسبب التأخيرات غير المخطط لها في تأخير الجدول الزمني للمشاريع.	1 (1.5%)	2 (3.1%)	6 (12.3%)	30 (46.2%)	24 (36.9%)	4.14	0.85
5	يؤدي ضعف التنسيق بين الأقسام المعنية إلى تأخيرات في تنفيذ المهام.	0 (0.0%)	3 (4.6%)	7 (10.8%)	29 (44.6%)	26 (40.0%)	4.20	0.80
متوسط المحاور							4.14	0.42

شكل ١-٤

٢- نتائج المحور الثاني:

المحور الثاني: القرارات الإدارية الداخلية

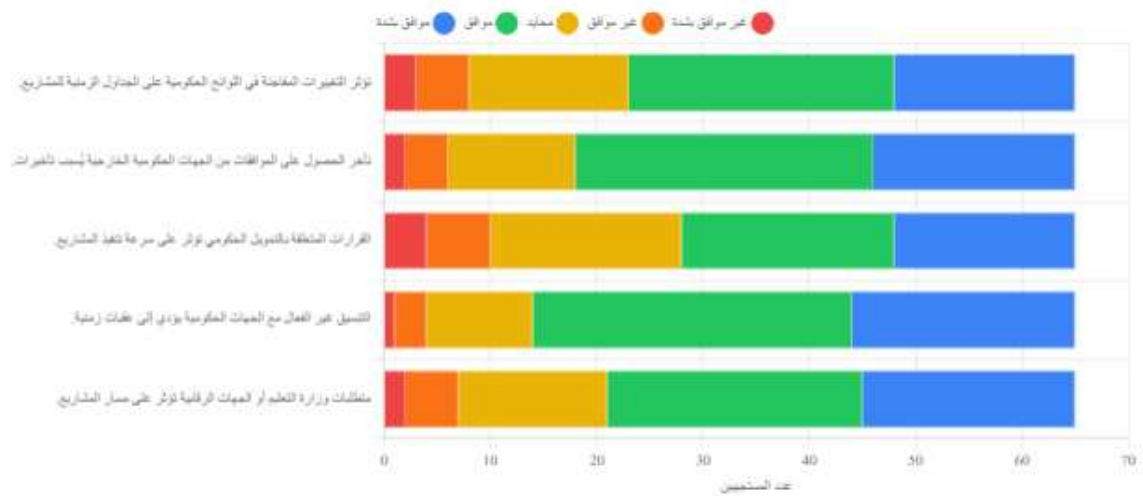


الرقم	البيان	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تؤثر البروقراطية في اتخاذ القرارات الداخلية على سرعة إنجاز المشاريع.	0 (0.0%)	2 (3.1%)	5 (7.7%)	30 (46.2%)	28 (43.1%)	4.29	0.77
2	تقصص المواقفات الداخلية في الوقت المناسب يُعيق تقدم العمل.	1 (1.5%)	3 (4.6%)	8 (12.3%)	27 (41.5%)	26 (40.0%)	4.14	0.89
3	ضعف المتابعة من الإدارة العليا يؤثر على التزام الفرق بالجدول الزمني.	2 (3.1%)	4 (6.2%)	10 (15.4%)	25 (38.5%)	24 (36.9%)	3.98	1.00
4	عدم وضوح الأولويات الإدارية يؤدي إلى تشتت الجهود وتأخير المشاريع.	0 (0.0%)	1 (1.5%)	6 (9.2%)	32 (49.2%)	26 (40.0%)	4.28	0.70
5	الدعم الإداري غير الكافي للمشاريع يؤثر سلباً على أدائها الزمني.	1 (1.5%)	2 (3.1%)	7 (10.8%)	30 (46.2%)	25 (38.5%)	4.17	0.82
متوسط المحور							4.17	0.45

شكل ٢-٤

٣- نتائج المحور الثالث:

المحور الثالث: القرارات الحكومية الخارجية

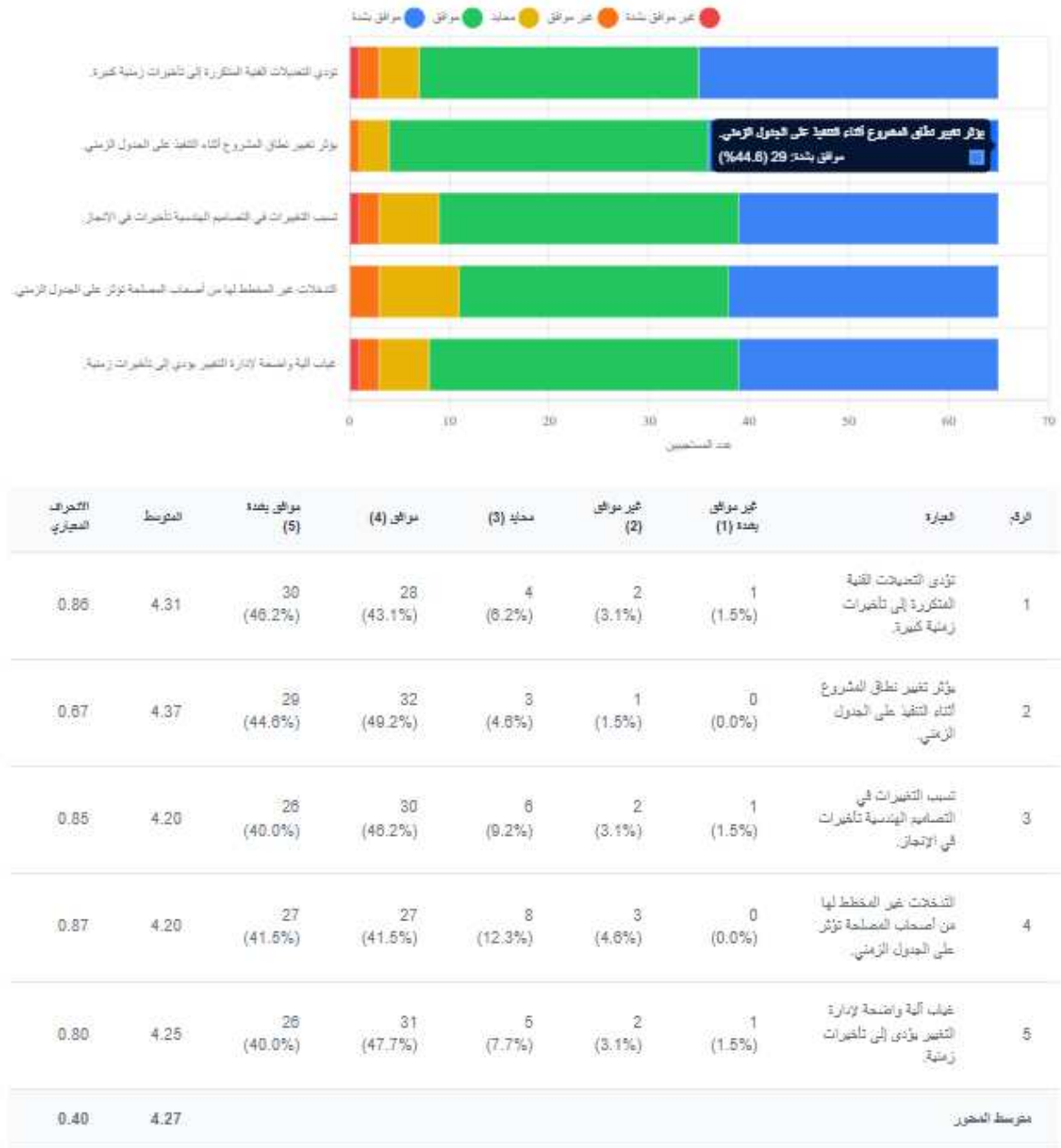


الرقم	العبارة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تؤثر التغييرات المفاجئة في التوقعات الحكومية على الجدول الزمني للمشروع.	3 (4.6%)	5 (7.7%)	15 (23.1%)	25 (38.5%)	17 (26.2%)	3.78	1.08
2	تأخر الحصول على الموافقات من الجهات الحكومية الخارجية يُسبب تأخيرات.	2 (3.1%)	4 (6.2%)	12 (18.5%)	28 (43.1%)	19 (29.2%)	3.95	0.99
3	القرارات المتعلقة بالتمويل الحكومي تؤثر على سرعة تنفيذ المشاريع.	4 (6.2%)	6 (9.2%)	18 (27.7%)	20 (30.8%)	17 (26.2%)	3.61	1.15
4	التنسيق غير الفعال مع الجهات الحكومية يؤدي إلى عقبات زمنية.	1 (1.5%)	3 (4.6%)	10 (15.4%)	30 (46.2%)	21 (32.3%)	4.03	0.88
5	متطلبات وزارة التعليم أو الجهات الرقابية تؤثر على مسار المشاريع.	2 (3.1%)	5 (7.7%)	14 (21.5%)	24 (36.9%)	20 (30.8%)	3.85	1.05
متوسط المحور							3.84	0.55

شكل ٣-٤

٤- نتائج المحور الرابع:

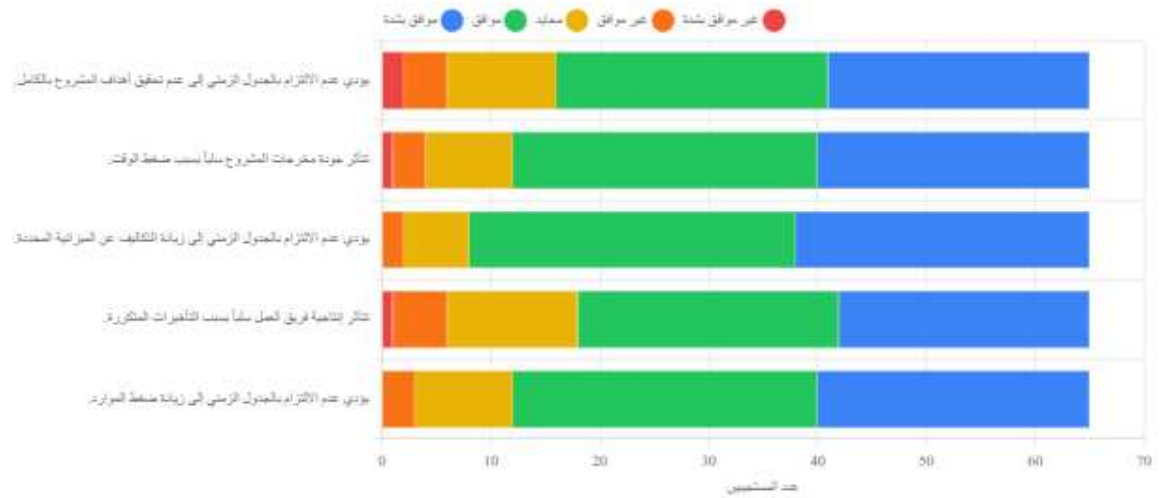
المحور الرابع: التعديلات أثناء التنفيذ



شكل ٤-٤

٥- نتائج المحور الخامس:

المحور الخامس: أداء المشروع

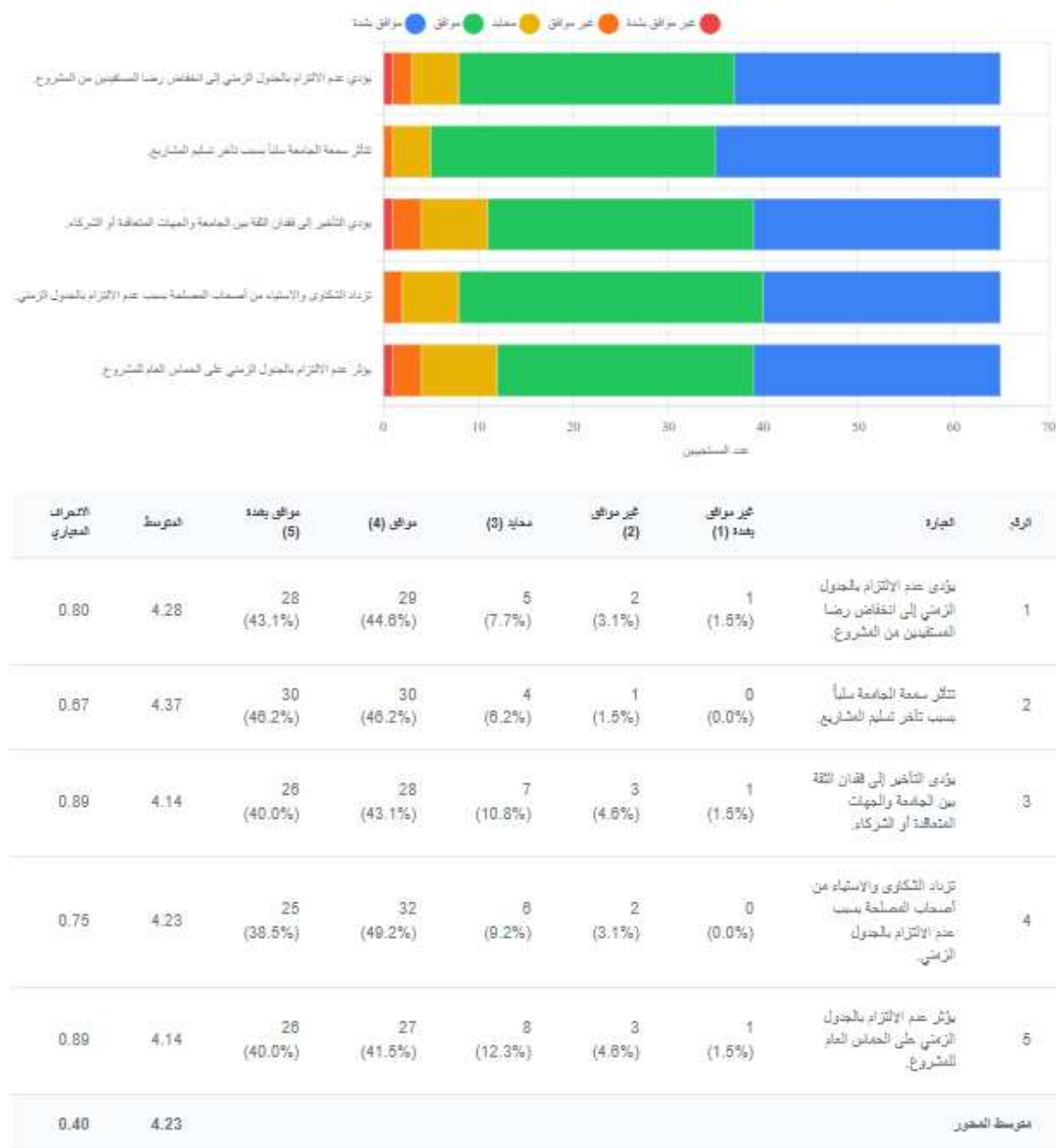


الترتيب	البيان	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يؤدي عدم الالتزام بالجدول الزمني إلى عدم تحقيق أهداف المشروع بالكامل	2 (3.1%)	4 (6.2%)	10 (15.4%)	25 (38.5%)	24 (36.9%)	3.98	1.00
2	تتأثر جودة مخرجات المشروع سلباً بسبب ضغط الوقت	1 (1.5%)	3 (4.6%)	8 (12.3%)	28 (43.1%)	25 (38.5%)	4.14	0.89
3	يؤدي عدم الالتزام بالجدول الزمني إلى زيادة التكاليف عن الميزانية المحددة	0 (0.0%)	2 (3.1%)	6 (9.2%)	30 (46.2%)	27 (41.5%)	4.26	0.77
4	تتأثر إنتاجية فريق العمل سلباً بسبب التأخيرات المتكررة	1 (1.5%)	5 (7.7%)	12 (18.5%)	24 (36.9%)	23 (35.4%)	3.94	1.03
5	يؤدي عدم الالتزام بالجدول الزمني إلى زيادة ضغط الموارد	0 (0.0%)	3 (4.6%)	9 (13.8%)	28 (43.1%)	25 (38.5%)	4.15	0.85
متوسط المحور							4.10	0.41

شكل ٤-٥

٦- نتائج المحور السادس:

المحور السادس: رضا أصحاب المصلحة



شكل ٦-٤

-النتائج والتوصيات :

أثر عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

المحور	النتائج الرئيسية	التوصيات الرئيسية
خصائص عينة الدراسة	- أغلب المشاركين ذكور (85.7%) - الفئة العمرية 30-40 سنة (42.9%) - أغلبهم حملة بكالوريوس وماجستير - خبره 5-10 سنوات - مهندسو ومديرو المشاريع أبرز الوظائف	---
إدراك مشكلة الالتزام	- إدراك مرتفع لعدم الالتزام بالجدول الزمني (3.85/5) - تكرار تأخر المشاريع (4.15/5) - عوامل مثل ضعف التنسيق، نقص الموارد، وتأثير التغييرات تعيق الالتزام	- التخطيط الدقيق والواقعي للجدول الزمني - آليات متابعة وتحكم صارمة للتقدم
أثر عدم الالتزام على الأداء	- تأثير سلبي قوي على جميع أبعاد الأداء - أعلى التأثير على رضا أصحاب المصلحة (3.55) وجوده المشروع (3.40) - تحليلات انحدار ذات دلالة إحصائية قوية ($R=0.785$, $R^2=0.616$)	- تحسين إدارة التغيير - تطوير مهارات إدارة المخاطر - تعزيز التواصل والتنسيق الفعال
ثبات أداة الدراسة	أداة البحث موثوقة جداً (α بين 0.86 و 0.93)	---
توصيات عامة لتحسين الالتزام	---	- توفير موارد كافية في الوقت المناسب - استخدام أنظمة تقنية حديثة لإدارة الجدول - التدريب والتطوير المستمر لفرق العمل - إجراء تقييم شامل بعد كل مشروع لاستفادة الدروس وتطوير الأداء

الجدول ٤-١

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تُقدم التوصيات التالية لإدارة المشاريع في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتعزيز الالتزام بالجدول الزمني وتحسين أداء المشاريع:

تعزيز التخطيط الدقيق والواقعي للجدول الزمني: يجب التركيز على وضع جداول زمنية قابلة للتحقيق في بداية المشروع، مع الاستفادة من الخبرات السابقة والدروس المستفادة في تقدير المدد والموارد بشكل أكثر دقة.

تطبيق آليات صارمة للمتابعة والتحكم في التقدم: إنشاء نظام فعال للمراقبة المستمرة لتقدم المشروع مقابل الجدول الزمني، وتحديد الانحرافات فور حدوثها، مع سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

تحسين إدارة التغيير: وضع إجراءات واضحة ومنظمة لإدارة أي تغييرات تطرأ على نطاق المشروع أو متطلباته، لضمان تقييم أثر هذه التغييرات على الجدول الزمني والتكلفة قبل الموافقة عليها.

تطوير مهارات إدارة المخاطر: يجب على فرق إدارة المشاريع تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الجدول الزمني بشكل استباقي، وتقييمها، ووضع خطط استجابة للتخفيف من آثارها.

تعزيز التواصل والتنسيق الفعال: تحسين قنوات التواصل بين جميع أصحاب المصلحة (الإدارة العليا، فرق العمل، المقاولين، الموردين، المستفيدين) لضمان تدفق المعلومات بسلاسة وتجنب سوء الفهم الذي قد يؤدي إلى تأخيرات.

ضمان توفر الموارد الكافية: التأكد من تخصيص وتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمواد والمعدات اللازمة للمشروع في الوقت المناسب، لتجنب النقص الذي يُعد سبباً رئيسياً للتأخيرات.

الاستفادة من الأنظمة التقنية الحديثة: استخدام برامج إدارة المشاريع المتخصصة التي تُسهّم في تخطيط الجداول الزمنية المعقدة، وتتبع التقدم، وتوليد التقارير التحليلية، مما يُعزز من كفاءة إدارة الجدول الزمني.

التدريب والتطوير المستمر: توفير برامج تدريبية وورش عمل مستمرة لمديري المشاريع والمهندسين والمشرفين على أفضل الممارسات في تخطيط وإدارة ومراقبة الجداول الزمنية، وإدارة المخاطر، وإدارة التغيير.

إجراء تقييم شامل بعد المشروع: بعد الانتهاء من كل مشروع، يجب إجراء تقييم شامل لأدائه، بما في ذلك تحليل أسباب أي تأخيرات حدثت، وتوثيق الدروس المستفادة بشكل منهجي لتطبيقها في المشاريع المستقبلية وتحسين الأداء العام.

المراجع

-المراجع العربية

أحمد، ع.أ. (٢٠١٧). تقنيات الجدولة الزمنية للمشاريع في السعودية (رسالة ماجستير). جامعة الملك

فهد للبترول والمعادن

مبارك، ص. (٢٠١٩). إدارة وتخطيط وجدولة المشاريع الإنشائية. الرياض: دار الخريجي للنشر

قاضي، م.ت. (٢٠٠٣). إدارة وجدولة المشاريع

- العبيدي، محمود، والفاضل، مؤيد. (٢٠١٠). *إدارة المشاريع: منهج كمي*. مؤسسة الوراق للنشر

والتوزيع.

- دودين، أحمد يوسف. (٢٠١٢). *إدارة المشاريع المعاصرة: نظري وكمي*. دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع.

- شحادة، وليد. (٢٠١٨). *إدارة المشاريع: حلول من الخبراء لتحديات يومية*. شركة العبيكان للأبحاث

والتطوير.

- يونج، تريفور. (٢٠٠٤). *إدارة المشروعات بنجاح*. دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.

- رؤية المملكة ٢٠٣٠. (٢٠١٦). *الموقع الرسمي لرؤية المملكة ٢٠٣٠.*

https://vision2030.gov.sa

-المراجع الأجنبية-

Burke, R. (1999). Feasibility study in project management

الملاحق

Midocean University

College of Management

Department of project management

Title in English

The impact of non-compliance with the
project schedule at Imam Muhammad bin
Saud Islamic University

Prepared by: Abdullah bin Hassan bin Mohammed Al-Wazrah

242001135

Supervised by: Dr. Faisal Abdul Hamid

and Dr. Fayeze Jarad

Year:2025