

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
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

التاريخ- الفصل الدراسي
2026- الفصل الثاني

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	5
1.3.1. على المستوى النظري:	5
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	7
1.7. نموذج الدراسة	7
1.8. منهجية الدراسة	8
1.9. الدراسة الميدانية	8
1.10. مخطط المشروع المقترح	9
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	10
2.1. المقدمة:	10
2.2. المتغير المستقل	10
2.3. المتغير التابع	10
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	11
2.5. الخاتمة	11
قائمة المراجع	11

1. 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 ساهم استخدام الأنظمة الرقمية المتخصصة مثل Primavera P6 و Microsoft 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. وتشير العديد من التقارير والدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع تتعرض للتأخير، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف، وتأخير تسليم المخرجات، وانخفاض مستوى رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

وتتعدد أسباب التأخير، فمنها ما يرتبط بضعف التخطيط الزمني، أو عدم دقة تقدير مدة الأنشطة، أو التغيرات المستمرة في نطاق المشروع، أو محدودية الموارد، أو ضعف التنسيق بين الجهات المشاركة في تنفيذ المشروع. كما قد تؤدي المخاطر غير المتوقعة وسوء عمليات المتابعة والرقابة إلى انحراف المشروع عن الجدول الزمني المعتمد.

وفي المملكة العربية السعودية، ومع تنفيذ مشاريع وطنية ضخمة ذات أهمية اقتصادية واستراتيجية، أصبحت الحاجة ملحة إلى تعزيز كفاءة إدارة الجدول الزمني، والحد من التأخيرات التي قد تؤثر في تحقيق أهداف هذه المشاريع. وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت نجاح المشاريع، إلا أن الدراسات التي ركزت بصورة مباشرة على أثر إدارة الجدول الزمني في نجاح المشاريع داخل البيئة السعودية ما زالت محدودة، وهو ما يمثل فجوة بحثية تستحق الدراسة.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجدول الزمني وبين نجاح المشاريع، وقياس مدى تأثير الإدارة الفعالة للجدول الزمني في تحسين مؤشرات نجاح المشروع داخل المؤسسات السعودية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

أظهرت مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع أن إدارة الجدول الزمني تُعد من أكثر مجالات المعرفة أهمية في نجاح المشاريع، وقد تناولتها العديد من الدراسات من زوايا مختلفة، مثل تقنيات إعداد الجداول الزمنية، وإدارة المسار الحرج، واستخدام البرمجيات المتخصصة، وأثر التخطيط الزمني على أداء المشروع. وعلى الرغم من هذا الاهتمام، لا تزال هناك مجموعة من الفجوات النظرية التي تستدعي إجراء المزيد من الدراسات.

تتمثل الفجوة الأولى في أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على قياس نجاح المشروع من خلال ما يعرف بالمثلث التقليدي لإدارة المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة)، في حين أن الأدبيات الحديثة تؤكد أن نجاح المشروع أصبح مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل أيضًا رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق القيمة المؤسسية، والاستدامة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن ثم فإن الاختصار على المؤشرات التقليدية لا يعكس الصورة الكاملة لنجاح المشروع.

أما الفجوة الثانية فتتمثل في أن عددًا من الدراسات تناول إدارة الجدول الزمني باعتبارها جزءًا من منظومة إدارة المشاريع دون تحليل أثرها بصورة مستقلة على نجاح المشروع، مما يجعل من الصعب تحديد حجم التأثير الحقيقي لهذا المجال مقارنة ببقية مجالات المعرفة في إدارة المشاريع.

وتتعلق الفجوة الثالثة باختلاف نتائج الدراسات السابقة؛ فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين الإدارة الفعالة للجدول الزمني ونجاح المشروع، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن هذه العلاقة تتأثر بعوامل تنظيمية مثل خبرة مدير المشروع، وثقافة المنظمة، ومستوى دعم الإدارة العليا، مما يدل على الحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية للتحقق من طبيعة هذه العلاقة.

كما أن معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات اقتصادية مختلفة عن البيئة السعودية، وهو ما قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها، نظرًا لاختلاف الأنظمة الإدارية، وطبيعة المشاريع، والتشريعات، والثقافة التنظيمية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من اعتماد كثير من المؤسسات على أنظمة وبرامج متطورة لإدارة المشاريع، إلا أن الواقع العملي يشير إلى استمرار وجود تأخيرات في تنفيذ عدد كبير من المشاريع، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص. ويشير ذلك إلى أن امتلاك الأدوات التقنية وحده لا يضمن نجاح إدارة الجدول الزمني، وإنما يعتمد الأمر أيضًا على كفاءة التخطيط، ودقة التقديرات، وفعالية المتابعة، وكفاءة فرق العمل.

كما تفتقر العديد من المؤسسات إلى مؤشرات أداء واضحة يمكن من خلالها قياس كفاءة إدارة الجدول الزمني بصورة مستمرة، وهو ما يؤدي إلى صعوبة اكتشاف الانحرافات الزمنية في مراحل مبكرة، وبالتالي تتفاقم المشكلات مع تقدم المشروع.

ومن الجوانب التطبيقية التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة أيضًا محدودية الاستفادة من نتائج الدراسات الأكاديمية في تطوير السياسات والإجراءات داخل المؤسسات، حيث يلاحظ وجود فجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي في مجال إدارة المشاريع.

إضافة إلى ذلك، فإن عددًا من المؤسسات لا يمتلك نماذج علمية واضحة تربط بين ممارسات إدارة الجدول الزمني ومؤشرات نجاح المشروع، الأمر الذي يجعل عملية تقييم الأداء تعتمد في كثير من الأحيان على الخبرة الشخصية أكثر من اعتمادها على أساليب علمية ومنهجية.

وتسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوات التطبيقية من خلال تقديم نتائج ميدانية تساعد المؤسسات السعودية على تطوير إجراءات التخطيط والمتابعة والرقابة الزمنية، بما يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع وتقليل حالات التأخير.

1.3.1. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة التي أصبحت تمثلها إدارة المشاريع في المؤسسات الحديثة، ومن الدور المحوري الذي تؤديه إدارة الجدول الزمني في تحقيق نجاح المشاريع. كما تنبع أهمية الدراسة من الحاجة إلى توفير أدلة علمية وتطبيقية تساعد المؤسسات على تحسين كفاءة إدارة الوقت وتعزيز فرص نجاح المشاريع.

وتنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية.

1.3.1.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع من خلال تحليل العلاقة بين إدارة الجدول الزمني ونجاح المشاريع في بيئة عربية، وهي البيئة السعودية، التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية.

كما تسهم الدراسة في توسيع الفهم العلمي لمفهوم إدارة الجدول الزمني، وربطه بالمفاهيم الحديثة لنجاح المشاريع، والتي لم تعد تقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة، وإنما تشمل تحقيق القيمة المؤسسية، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وستوفر نتائج الدراسة إطارًا علميًا يمكن أن يعتمد عليه الباحثون في الدراسات المستقبلية، كما يمكن استخدامها في تطوير نماذج بحثية أكثر شمولًا تربط بين مختلف مجالات المعرفة في إدارة المشاريع.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في توفير نتائج يمكن أن يستفيد منها مديرو المشاريع، ومكاتب إدارة المشاريع (PMO)، والجهات الحكومية، والشركات الخاصة، من أجل تحسين عمليات التخطيط الزمني، وتطوير إجراءات المتابعة والرقابة، وتقليل الانحرافات الزمنية أثناء تنفيذ المشاريع.

كما تساعد الدراسة المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات إدارة الجدول الزمني، بما يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين جودة تنفيذ المشاريع، وتعزيز رضا العملاء وأصحاب المصلحة، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 فيما يتعلق بكفاءة تنفيذ المشاريع الوطنية.

1.4. أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة الجدول الزمني على نجاح المشاريع في المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية؟
وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

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

7. دراسة أثر إدارة الجدول الزمني على نجاح المشاريع في المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية.
8. الأهداف الفرعية
9. التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجدول الزمني في المشاريع.
10. قياس مستوى نجاح المشاريع في المؤسسات محل الدراسة.
11. تحليل العلاقة بين إدارة الجدول الزمني ونجاح المشاريع.

12. تحديد أكثر عناصر إدارة الجدول الزمني تأثيرًا في نجاح المشروع.

13. تقديم توصيات عملية لتحسين كفاءة إدارة الجدول الزمني.

1.6.فرضيات الدراسة

14. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجدول الزمني على نجاح المشاريع.

15. الفرضيات الفرعية:

16. يوجد أثر إيجابي لتخطيط الجدول الزمني على نجاح المشاريع.

17. يوجد أثر إيجابي لتقدير مدد الأنشطة على نجاح المشاريع.

18. يوجد أثر إيجابي لمتابعة ومراقبة الجدول الزمني على نجاح المشاريع.

19. يوجد أثر إيجابي لإدارة الانحرافات الزمنية على نجاح المشاريع.

1.7.نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغيرات كما يلي:

المتغير المستقل (Independent Variable)

إدارة الجدول الزمني (Project Schedule Management)

ويتكون من الأبعاد الآتية:

- تخطيط الجدول الزمني.
- تحديد الأنشطة.
- ترتيب الأنشطة.
- تقدير مدد الأنشطة.
- تطوير الجدول الزمني.
- مراقبة والتحكم في الجدول الزمني.

المتغير التابع (Dependent Variable)

نجاح المشروع (Project Success)

ويتم قياسه من خلال:

- الالتزام بالوقت.
- الالتزام بالميزانية.
- جودة المخرجات.
- رضا أصحاب المصلحة.
- تحقيق أهداف المشروع.

1.8. منهجية الدراسة

أولاً: الفلسفة البحثية:

تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism) ، والتي تفترض أن العلاقات بين المتغيرات يمكن قياسها واختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية.

ثانياً: المنهج البحثي:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

ثالثاً: تصميم الدراسة:

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

رابعاً: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة:

مديري المشاريع.

مهندسي التخطيط.

أعضاء فرق المشاريع.

موظفي 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 وفق الأساليب الإحصائية المناسبة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات العلمية من أهم مراحل البحث العلمي، حيث تساهم في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد المفاهيم الأساسية، وتحليل نتائج الدراسات السابقة، وتوضيح الفجوات البحثية التي تستدعي إجراء الدراسة الحالية. كما تساعد في بناء النموذج المفاهيمي للدراسة وصياغة الفرضيات بطريقة تستند إلى أسس علمية.

وتتناول هذه الدراسة موضوع إدارة الجدول الزمني باعتباره أحد أهم مجالات المعرفة في إدارة المشاريع، والذي يؤثر بصورة مباشرة في نجاح المشروع. وقد حظي هذا المجال باهتمام متزايد خلال العقود الأخيرة نتيجة ارتفاع معدلات تأخر المشاريع في مختلف القطاعات الاقتصادية، وما يترتب على ذلك من آثار مالية وتنظيمية واستراتيجية.

ويستعرض هذا الفصل المفاهيم الأساسية لإدارة الجدول الزمني، وأهم مكوناتها، والأساليب المستخدمة في تطبيقها، كما يناقش مفهوم نجاح المشاريع ومؤشراته، ثم يستعرض العلاقة بين المتغيرين في ضوء الدراسات السابقة، مع ربط النتائج بالنظريات الإدارية الحديثة.

2.2. المتغير المستقل

3. تُعرف إدارة الجدول الزمني بأنها مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تخطيط أنشطة المشروع، وترتيبها، وتقدير مدتها، وإعداد الجدول الزمني ومراقبة تنفيذه لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد. ويشير دليل **PMBOK Guide (2021)** إلى أن إدارة الجدول الزمني تشمل دورة متكاملة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتحكم في الأداء الزمني طوال دورة حياة المشروع.

4. كما يؤكد **Kerzner (2022)** أن إدارة الجدول الزمني تمثل عنصرًا أساسيًا في إدارة المشاريع، نظرًا لاعتماد بقية العمليات عليها، بينما يرى **Nicholas and Steyn (2020)** أن الإدارة الفعالة للوقت تساهم في تحسين استخدام الموارد، وتعزيز التنسيق بين فرق العمل، وتقليل التعارض بين الأنشطة، مما يزيد من احتمالية نجاح المشروع.

4.1. المتغير التابع

يعد نجاح المشروع من أكثر المفاهيم التي شهدت تطورًا في أدبيات إدارة المشاريع. ففي الماضي كان نجاح المشروع يقاس بمدى الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وهو ما يعرف بـ "المثلث الذهبي لإدارة المشاريع". إلا أن المفهوم الحديث أصبح أكثر شمولًا، إذ يشمل تحقيق القيمة للمؤسسة، ورضا العملاء، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستدامة النتائج.

ويرى **Shenhar and Dvir (2007)** أن نجاح المشروع لا يمكن تقييمه من خلال مؤشر واحد، وإنما يجب النظر إليه باعتباره مجموعة من النتائج التي تحقق قيمة للمؤسسة ولأصحاب المصلحة على المدى القصير والطويل.

كما يشير Kerzner (2022) إلى أن نجاح المشروع يعتمد على قدرة فريق المشروع على تحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة، مع المحافظة على رضا العميل وتحقيق أهداف المنظمة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين إدارة الجدول الزمني ونجاح المشروع من الموضوعات الرئيسية في إدارة المشاريع، حيث تسهم الإدارة الفعالة للجدول الزمني في تحسين الأداء من خلال تنظيم الأنشطة، والاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل التأخير والانحرافات الزمنية. ويؤكد دليل (PMBOK (Project Management Institute, 2021) أن إدارة الجدول الزمني تمثل إحدى العمليات الأساسية التي تؤثر بصورة مباشرة في إدارة التكلفة والجودة والموارد والمخاطر.

كما يشير Kerzner (2022) إلى أن نجاح المشروع يعتمد على إعداد جدول زمني واقعي ومتابعة تنفيذه باستمرار، بينما أوضحت دراسة Cooke-Davies (2002) أن تطبيق ممارسات فعالة في إدارة الجدول الزمني يؤدي إلى رفع معدلات نجاح المشاريع. كذلك تسهم أدوات مثل Gantt Chart و Critical Path Method (CPM) وبرامج Primavera P6 و Microsoft Project في تحسين التخطيط ومتابعة التنفيذ واتخاذ القرارات المناسبة.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الأدبيات العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تناول مفهوم إدارة الجدول الزمني باعتباره المتغير المستقل، ومفهوم نجاح المشروع باعتباره المتغير التابع، مع توضيح أهم المفاهيم والأبعاد المرتبطة بكل منهما. كما ناقش أبرز الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة الجدول الزمني ونجاح المشاريع، وأهم النتائج التي توصلت إليها، بما أسهم في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

وأظهرت مراجعة الأدبيات اتفاق معظم الباحثين على أن الإدارة الفعالة للجدول الزمني تعد من العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح المشاريع، لما لها من دور في تحسين التخطيط، وتقليل التأخيرات، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وزيادة رضا أصحاب المصلحة. كما بينت المراجعة وجود حاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تحليل أثر إدارة الجدول الزمني على نجاح المشاريع، تمهيداً لعرض منهجية الدراسة واختبار فرضياتها في الفصل التالي.

قائمة المراجع

- الطائي، ي. ح.، & العبادي، ه. ف. (2018). *إدارة المشاريع*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.