

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع

أثر إدارة الجدول الزمني على نجاح المشاريع: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في مدينة الرياض

مشروع تخرج - 1

MGM 496 - PMG496

إعداد الطالب

نايف فاضل كمال

الرقم الجامعي: 233001231

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام الدراسي: 2026

جدول المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1 المقدمة	3
1.2 مشكلة الدراسة	5
1.2.1 فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3 أهمية الدراسة	7
1.3.1 على المستوى النظري	7
1.3.2 على المستوى التطبيقي	7
قائمة المراجع	8

1.1 المقدمة

تعد إدارة المشاريع من المجالات الإدارية التي اكتسبت أهمية متزايدة في بيئات الأعمال الحديثة، خصوصا في القطاعات التي تعتمد على تنفيذ أعمال مؤقتة ذات أهداف محددة وموارد محدودة، مثل قطاع المقاولات والإنشاءات. ويواجه هذا القطاع بطبيعته تحديات مستمرة ترتبط بتعدد الأطراف، وتداخل مراحل التصميم والتنفيذ والتوريد، وتغير المتطلبات الفنية، وضغط المواعيد التعاقدية. لذلك أصبحت القدرة على التخطيط الزمني والمتابعة الدقيقة للأنشطة من العوامل الرئيسة التي تساعد المنظمات على تحويل الخطط إلى نتائج قابلة للقياس، وتقليل الهدر الناتج عن التأخير أو سوء التنسيق بين فرق العمل.

تمثل إدارة الجدول الزمني أحد الجوانب الجوهرية في إدارة المشروع؛ فهي لا تقتصر على إعداد جدول زمني أولي، بل تشمل تحديد الأنشطة، وترتيب تسلسلها، وتقدير مددها، وتطوير الجدول، ثم مراقبة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. وتؤكد أدبيات إدارة المشاريع أن الجدول الزمني يرتبط بصورة مباشرة بإدارة الموارد والتكاليف والمخاطر ونطاق المشروع، لأن أي خلل في توقيت النشاط أو ترتيب الأولويات قد ينعكس على بقية عناصر المشروع. وقد تناول دليل PMBOK إدارة الجدول الزمني باعتبارها مجالا معرفيا يساعد فريق المشروع على إنجاز الأعمال ضمن الإطار الزمني

المعتمد (Project Management Institute [PMI], 2017).

أما نجاح المشروع فهو مفهوم واسع لا يمكن اختزاله في الانتهاء في الوقت المحدد فقط، رغم أن الالتزام بالوقت يظل معيارا أساسيا في تقييم الأداء. فقد أشارت الأدبيات إلى أن المعايير التقليدية لنجاح المشروع كانت تركز على مثلث الوقت والتكلفة والجودة، إلا أن الاتجاهات الحديثة أصبحت تنظر إلى النجاح من منظور أكثر شمولية يشمل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وجودة المخرجات، والقيمة المتحققة للمنظمة أو العميل (Atkinson, 1999; Ika, 2009). وبذلك يصبح الجدول الزمني عاملا مؤثرا ضمن منظومة نجاح أوسع، وليس مجرد أداة إدارية منفصلة.

في قطاع المقاولات تحديدا، يظهر أثر الجدول الزمني بشكل واضح لأن المشروع غالبا ما يمر بسلسلة طويلة من الأنشطة المترابطة؛ فالتأخر في أعمال الحفر أو التوريد أو الاعتماد الفني قد يؤدي إلى تأخير الأعمال التالية، ثم ارتفاع التكاليف، ونشوء مطالبات تعاقدية، وتراجع رضا العميل. وقد أوضحت دراسات تناولت مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية أن التأخير يمثل مشكلة متكررة في المشاريع الإنشائية، وأن من أسبابه ضعف التخطيط، ونقص التنسيق، ومشكلات التوريد، ونقص الخبرة أو الموارد البشرية المؤهلة (Al-Kharashi & Skitmore, 2009; Assaf & Al-Hejji, 2006). ومن هنا تبرز أهمية دراسة إدارة الجدول الزمني في البيئة السعودية، وبالأخص في مدينة الرياض التي تشهد توسعا مستمرا في مشاريع البناء والبنية التحتية.

تأتي أهمية مدينة الرياض كمجال تطبيقي لهذه الدراسة من كونها مركزا اقتصاديا وإداريا رئيسيا في المملكة العربية السعودية، وتشهد نشاطا متزايدا في المشاريع السكنية والتجارية والخدمية والبنية التحتية ضمن التحولات التنموية المرتبطة برؤية المملكة 2030. وتعرض منصة رؤية 2030 عددا من المشاريع والمبادرات الكبرى التي تعكس حجم التوسع في قطاعات التطوير الحضري والخدمات وجودة الحياة (Saudi Vision 2030, n.d). وهذا التوسع يفرض على شركات المقاولات مستوى أعلى من الانضباط الزمني والقدرة على إدارة التعقيد، خصوصا عندما تكون المشاريع مرتبطة بمواعيد تسليم تعاقدية أو بارتباطات مع جهات حكومية وخاصة.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجدول الزمني بوصفها ممارسة إدارية داخل شركات المقاولات وبين نجاح المشروع بوصفه نتيجة تنظيمية وميدانية. فبعض الدراسات تركز على حصر أسباب التأخير، بينما تركز دراسات أخرى على معايير النجاح أو الأداء العام للمشروع، لكن الربط المباشر بين جودة ممارسات إدارة الجدول الزمني ودرجة نجاح المشاريع في سياق شركات المقاولات في الرياض ما زال بحاجة إلى مزيد من الفحص الميداني. كما أن بيئة المقاولات المحلية تتأثر بعوامل عملية مثل توفر العمالة، وسلاسل التوريد، والاعتمادات الحكومية، والتغيرات التصميمية، وهي عوامل تجعل دراسة هذا الموضوع ذات قيمة تطبيقية واضحة.

بناء على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى بحث أثر إدارة الجدول الزمني على نجاح المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض، من خلال التركيز على كيفية مساهمة التخطيط الزمني، وترتيب الأنشطة، والمتابعة والرقابة الزمنية، والتعامل مع الانحرافات في تعزيز فرص إنجاز المشروع وتحقيق أهدافه. ويؤمل أن تقدم الدراسة فهما أفضل للعلاقة بين المتغيرين، وأن تساعد في توضيح الجوانب التي تحتاج إلى تطوير داخل شركات المقاولات من أجل رفع كفاءة التنفيذ وتقليل احتمالات التأخير وتحسين مستوى النجاح العام للمشاريع.

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه شركات المقاولات تحدياً مستمراً في تحقيق التوازن بين متطلبات الوقت والتكلفة والجودة ونطاق العمل. ويظهر هذا التحدي بوضوح عندما يكون الجدول الزمني غير واقعي، أو عندما لا تتم متابعة الأنشطة بصورة منتظمة، أو عندما لا تتوافر آليات فعالة للتعامل مع الانحرافات الزمنية. فالجدول الزمني في المشروع لا يمثل وثيقة تخطيطية فقط، بل يعد أداة رقابية تساعد الإدارة على معرفة مستوى التقدم، وتحديد الأنشطة الحرجة، وتوقع المخاطر الزمنية، واتخاذ القرارات المناسبة قبل تحول الانحرافات إلى تأخير فعلي.

تتمثل مشكلة الدراسة في أن ضعف إدارة الجدول الزمني قد يؤدي إلى انخفاض فرص نجاح المشروع، سواء من خلال التأخير في التسليم، أو زيادة التكلفة، أو تعارض الأعمال، أو انخفاض رضا العميل وأصحاب المصلحة. وفي المقابل، قد تسهم الإدارة الفعالة للجدول الزمني في تحسين التنسيق بين الأطراف، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الهدر الزمني، ودعم قدرة المشروع على تحقيق أهدافه. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى فحص أثر إدارة الجدول الزمني على نجاح المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض، مع التركيز على الفجوات النظرية والتطبيقية المرتبطة بهذا الموضوع.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

توجد فجوة نظرية تتمثل في أن كثيراً من الأدبيات تناولت نجاح المشروع باعتباره مفهوماً متعدد الأبعاد، أو تناولت التأخير في المشاريع بوصفه مشكلة تنفيذية، إلا أن الربط بين إدارة الجدول الزمني ونجاح المشروع يحتاج إلى مزيد من التحديد المفاهيمي في سياق قطاع المقاولات. فنجاح المشروع لا يرتبط فقط بالانتهاء في الوقت المحدد، بل يشمل أيضاً تحقيق

الجودة، والالتزام بالتكلفة، ورضا أصحاب المصلحة، واستدامة المنافع بعد التسليم (Ika, 2009; Mir & Pinnington, 2014). ومن ثم فإن دراسة أثر إدارة الجدول الزمني يجب أن تتجاوز قياس التأخير فقط إلى فهم علاقتها بجوانب النجاح المختلفة.

كما أن عدداً من الدراسات السابقة في البيئة السعودية ركزت على تحديد أسباب التأخير في مشاريع البناء والإنشاءات، مثل ضعف التخطيط، ونقص الموارد، ومشكلات المقاولين أو المالكين، إلا أن هذه الدراسات لا تقدم دائماً نموذجاً يربط بين ممارسات إدارة الجدول الزمني كمتغير مستقل وبين نجاح المشروع كمتغير تابع. وهذا يفتح مجالاً لتطوير إطار بحثي يوضح كيف يمكن لعناصر إدارة الجدول الزمني، مثل التخطيط الزمني، وتحديد المسار الحرج، والرقابة الدورية، وإدارة الانحرافات، أن تؤثر في مستوى النجاح العام للمشروع.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تعاني بعض مشاريع المقاولات من ضعف في تحديث الجداول الزمنية أو استخدامها كأداة يومية لاتخاذ القرار، إذ قد يتم إعداد الجدول في بداية المشروع لأغراض التعاقد أو الاعتماد فقط، ثم لا تتم مراجعته بفاعلية أثناء التنفيذ. كما قد تواجه الشركات صعوبة في ربط الجدول الزمني بالموارد الفعلية، أو في التنسيق بين المقاول الرئيسي والمقاولين الفرعيين والموردين والاستشاريين، مما يؤدي إلى ظهور تأخيرات متراكمة يصعب علاجها في مراحل متقدمة من المشروع.

وتتمثل الفجوة التطبيقية كذلك في الحاجة إلى فهم واقع ممارسات إدارة الجدول الزمني داخل شركات المقاولات في مدينة الرياض، ومعرفة مدى انعكاس هذه الممارسات على نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين في القطاع. فنتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد المديرين على تحديد نقاط الضعف في التخطيط والمتابعة، وتطوير إجراءات رقابية أكثر فاعلية، وتحسين استخدام أدوات الجدولة والتقارير الدورية، بما يساهم في رفع جودة تنفيذ المشاريع وتقليل التأخير. وبناء على ما سبق، يمكن صياغة سؤال الدراسة الرئيسي على النحو الآتي:

ما أثر إدارة الجدول الزمني على نجاح المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض؟

1.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها موضوعا يرتبط مباشرة بواقع إدارة المشاريع في قطاع المقاولات، وهو قطاع يعتمد نجاحه بدرجة كبيرة على الالتزام بالمواعيد والتنسيق بين الموارد والأنشطة. إدارة الجدول الزمني لا تؤثر فقط في سرعة إنجاز الأعمال، بل تمتد آثارها إلى التكلفة والجودة ورضا العميل وسمعة الشركة وقدرتها على المنافسة. كما أن اختيار مدينة الرياض مجالا للتطبيق يمنح الدراسة أهمية إضافية نظرا لحجم النشاط الإنشائي والتنموي في المدينة.

1.3.1 على المستوى النظري

تسهم الدراسة نظريا في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المشاريع، من خلال التركيز على العلاقة بين إدارة الجدول الزمني ونجاح المشاريع. كما تساعد في توضيح حدود المتغيرين وبناء فهم مفاهيمي يربط بين ممارسات الجدولة وبين معايير النجاح. وتأتي هذه المساهمة في ظل حاجة الدراسات المحلية إلى نماذج بحثية تطبيقية تدرس عناصر إدارة المشاريع داخل بيئة العمل السعودية، بدلا من الاكتفاء بعرض المفاهيم العامة أو نقل النماذج الدولية دون اختبارها في السياق المحلي. كما يمكن أن تدعم الدراسة الباحثين المهتمين بإدارة المشاريع من خلال تقديم أساس نظري يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة تتناول متغيرات أخرى مثل إدارة المخاطر، أو إدارة الموارد، أو كفاءة الاتصال، أو حوكمة المشاريع. ومن المتوقع أن تساعد النتائج المستقبلية لهذه الدراسة في توضيح ما إذا كانت إدارة الجدول الزمني تؤثر في نجاح المشروع بشكل مباشر، أو من خلال متغيرات وسيطة مثل التنسيق بين الأطراف وكفاءة استخدام الموارد.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتقدم الدراسة قيمة لشركات المقاولات ومديري المشاريع في مدينة الرياض من خلال تسليط الضوء على أهمية التخطيط الزمني الواقعي والرقابة المستمرة على الجدول. ويمكن أن تساعد الدراسة في توجيه الانتباه إلى الممارسات التي قد تسهم في تحسين الالتزام بالمواعيد، مثل تحديث الجدول بشكل دوري، واستخدام مؤشرات تقدم واضحة، وتحليل الأنشطة الحرجة، وربط الجدول بخطط الموارد والمشتريات.

كذلك يمكن أن يستفيد صناع القرار في شركات المقاولات من نتائج الدراسة عند تطوير سياسات داخلية لإدارة الجداول الزمنية، أو عند تدريب فرق المشروع على استخدام أدوات الجدولة والمتابعة. وتكتسب هذه الأهمية طابعا عمليا لأن تقليل التأخير في المشاريع لا يحقق منفعة للشركة فقط، بل ينعكس أيضا على العملاء والمستفيدين والجهات المالكة والموردين. ومن ثم فإن تعزيز إدارة الجدول الزمني قد يكون مدخلا لتحسين نجاح المشاريع ورفع كفاءة قطاع المقاولات بشكل عام.

Al-Kharashi, A., & Skitmore, M. (2009). Causes of delays in Saudi Arabian public sector construction projects. *Construction Management and Economics*, 27(1), 3-23.

<https://doi.org/10.1080/01446190802541457>

Assaf, S. A., & Al-Hejji, S. (2006). Causes of delay in large construction projects. *International Journal of Project Management*, 24(4), 349-357.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.010>

Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)

Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>

Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202-217. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>

Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (6th ed.). Project Management Institute

Saudi Vision 2030. (n.d.). Projects. Retrieved June 19, 2026, from <https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/projects>

إقرار طالب بإعداد وتسليم بحث علمي

أقر أنا الطالب/الطالبة: بنايفه فاضل كمال

المفيد/ة بكلية: إدارة الأعمال

التخصص: إدارة المشاريع

المستوى: السياسات

الرقم الجامعي: 233001231

بأن البحث المقدم بعنوان:

"دراسة ميدانية على شركة المقاولات في موروني"

هو من إعدادي الشخصي بالكامل، وأتحمل المسؤولية الكاملة عنه من جميع الجوانب، وذلك بداية من اختيار فكرة البحث، وتحديد المشكلة البحثية، وصياغة الأهداف، ووضع الفروض أو التساؤلات، مروراً بجميع البيانات والمراجع، وتحليلها باستخدام الأساليب العلمية المناسبة، وصولاً إلى استخلاص النتائج والتوصيات.

كما أقر بما يلي:

الالتزام بالأمانة العلمية في إعداد البحث، وعدم النقل أو الاقتباس غير المشروع.

توثيق جميع المراجع والمصادر المستخدمة توثيقاً علمياً صحيحاً.

أن البحث لم يتم اقتباسه كلياً أو جزئياً من أي مصدر دون الإشارة إليه.

أن البحث لم يُقدّم سابقاً لأي جهة تعليمية أخرى للحصول على درجة علمية.

الالتزام بكافة قواعد ومعايير إعداد البحوث العلمية المعتمدة.

وأتحمل المسؤولية القانونية والأكاديمية كاملة في حال ثبوت خلاف ذلك.

وتحرر هذا الإقرار بناءً على رغبتي، ودون أدنى مسؤولية على المؤسسة التعليمية.

الاسم: بنايفه فاضل كمال

التوقيع: [Signature]

التاريخ: 20/06/2026

www.midocean.edu.km

Comoros Address: (Headquarters) Midocean university, 8764+GHP Matelec street, BP 684 Moroni, RP 98123 Moroni, Comoros