

الآثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع

بالتطبيق على شركة سابك

The effects of not adhering to the project's schedule to apply on SABIC

اعداد الدارسة

20222005404	سعود بن عبدالله بن دھام	20222005479	قائد الفريق خالد بن سعد الرشيد
2021202130	بندر بن خالد الشثري	20222006058	محمد بن نافذ ناصر
20222005904	عوض بن علي القحطاني	20222005573	بدر بن يحيى عبدلي
20222006180	عبدالعزیز بن محمد سالم	2021206224	عتيق بن عبيد الحربي
20212005300	خلف بن ضعيان خلف الحربي	20222005715	عبدالرحمن بن عون الله الخثعي

اشراف:

د. وليد سليمان

بحث لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع

لفصل الخريف 2022م

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
المقدمة	3
أهمية الدراسة	4
اهداف الدراسة	5
الدراسات السابقة والإطار النظري	5
المنطلقات النظرية للدراسة	11
المنهجية وطرق البحث	12
أدوات الدراسة	12
مجالات الدراسة	13
فصول الدراسة	14
قائمة المراجع والمصادر المبدئية	15

المقدمة:

تعتبر الإدارة هي اجمالي العمليات المترابطة مع بعضها البعض والتي تؤدي الي زيادة معدلات فاعلية المؤسسات وذلك بوضع مجموعة من الخطط التنظيمية التي تساهم في زيادة قدرات المؤسسة على النمو والفاعلية والايجابية والعمل على تطوير مقومات وجوانب العمل الإداري والوظيفي والتنظيمي داخل المؤسسات وذلك بالعمل على وضع خطة او عملية مرتبطة بالموظفين والعاملين وإمكانية تطوير جوانب العمل في المؤسسات

ويعتبر التخطيط هو الطريقة التي يتم بها تحقيق الأهداف وربطها بالزمن. وذلك يتم من خلال الاعتماد على مجموعة من العمليات المتداخلة التي تحقق الأهداف المرسومة. وذلك من خلال توظيف الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في جميع عمليات الإدارة التشغيلية والاشراف الفني والمهني على السياسات المختلفة في ارض الواقع وذلك بتوفير كافة مقومات الإدارة السليمة والتواصل بين المستويات المختلفة. وإدارة الأنشطة المرتبطة بالأهداف المادية والإنتاجية والخدمات الاجتماعية

وتعد إدارة الوقت أحد أنماط الإدارة الهامة والضرورية والتي تربط بين الأهداف المؤسسة وبين الخطط الزمنية المتبعة في المؤسسات وذلك من خلال الربط بين عمليات الإدارة وبين إمكانية ترتيب الأولويات والاستفادة من ذلك في حل الازمات والمشكلات الهامة والتخطيط واكتساب المهارات وإمكانية التعرف على الفرص الجديدة وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الأنشطة الهادفة وتتبع النتائج الإيجابية المترتبة عليها

وتعتبر مشكلة الدراسة هي إمكانية التعرف على الأهمية الخاصة بالإدارة بالوقت والاثار المترتبة على عدم الالتزام بالجداول الزمنية في العمليات الإدارية وإمكانية الاخلال الجداول الزمنية وعدم الالتزام بها والاثار المترتبة عليه من عدم القدرة على تحقيق هذه الأهداف وإمكانية دراسة المشكلات والنتائج السلبية المترتبة عليه.

وتظهر مشكلة الدراسة الحالية في تساؤل عام ورئيسي وهو:

ما هي الاثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع؟

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة الحالية من إدارة الوقت ومدى الالتزام بالجدول الزمنية للمشروعات. ويمكننا تقسيم الأهمية الخاصة بالدراسة الى الأهمية العملية والاهمية التطبيقية كما يلي:

A. الأهمية العلمية:

من خلال التعرف على الإطار النظري المتمثل في الدراسات السابقة والادبيات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة والتعرف على النتائج والتوصيات المتعلقة بهذه الدراسات وذلك من خلال التعرف على جوانب الإدارة العلمية والبحث النظري ومحاولة إضافة المعلومات والمزيد من المحتوي العلمي المناسب لهذه الدراسة.

B. الأهمية التطبيقية:

من خلال الاستفادة من مقومات البحث النظري في الدراسة التطبيقية للأثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمني في شركة سابك وذلك من خلال القيام بدراسة وصفية تحليلية في بيئة العمل والوصول الي مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بالإطار التطبيقي للدراسة والخروج بهذه التوصيات المفيدة في التطبيق بشكل واقعي.

اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الي تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- التعرف على مفهوم الإدارة بالوقت والالتزام بالجدول الزمنية.
- دراسة الآثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمنية.
- التعرف على الاثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمنية بتطبيق على شركة سابك.

أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى الإجابة على مجموعة من الأسئلة وهي:

- مفهوم الإدارة بالوقت والالتزام بالجدول الزمنية؟
- الآثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمنية؟
- الآثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمنية في شركة سابك؟
- ماهي الحلول لتقيد بالجدول الزمني للمشروع؟

الدراسات السابقة والإطار النظري:

الدراسة الاولى:

العلم، حسين (2018) إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: نحو منهج مستدام لإدارة

المشاريع.

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على إدارة المشاريع المختلفة ضمن متطلبات التنمية المستدامة وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي الاحصائي في القيام بدراسة استطلاعية لقياس ابعاد التنمية المستدامة وفق منهج مستدام لإدارة المشاريع القائمة وإمكانية قياس مبادئ التنمية المستدامة في إدارة المشاريع وقدمت الدراسة مجموعة من النتائج وهي ان تطبيق مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع يؤثر مجموعة من الآثار الإيجابية وهي:

- توزيع الحدود التنظيمية لإدارة المشاريع.
- تحقيق التوازن بين المصالح الاجتماعية والبيئة الاقتصادية.
- تأثر متطلبات مخرجات المشروع ومعايير الجودة بشكل إيجابي.
- إدارة المشاريع تحتاج على منهج أكثر شمولية وأقل ميكانيكية.

التأكيد على تطوير ممارسات ومعايير إدارة المشاريع بشكل أكبر لمعالجة دورها في خلق تنمية مستدامة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وهي:

- ضرورة العمل على وضع خطط زمنية واضحة لقيام المشاريع في إدارة المشاريع.
- ضرورة الالتزام بالخطط الزمنية المرتبطة بهذه المشاريع.

الدراسة الثانية:

محمود، واضح، وهارون، الطاهر (2015) إدارة المشاريع الإنشائية في الجزائر بين الواقع والمأمول: دراسة عينة من المشاريع الكبرى.

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على إدارة المشاريع الانشائية في الجزائر بين الواقع المأمول. وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحليل أبعاد الإشكالية والإجابة على الأسئلة المطروحة. وكانت أهم القطاعات التي قامت عليها الدراسة: قطاع الأشغال العمومية لمشروع شرق غرب، وقطاع النقل لمشروع المترو، وقطاع الموارد المائية لمشروع سد بن هارون. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي:

- الارتفاع الكبير لتكاليف انجاز المشاريع.
- التأخر الغير مبرر في انجاز المشاريع.
- ضعف تأهيل المؤسسات الوطنية في انجاز المشاريع الكبرى. واللجوء إلى الشركات الأجنبية.
- ضعف الجهاز الرقابي في متابعة مؤسسات الإنجاز.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وهي:

- السماح مستقبلاً بتعزيز الجوانب الإيجابية لتلك المشاريع ومحاولة تفادي الأخطاء التي قد تكون سجلت في هذه المشاريع.

- ضرورة التعاون والتنسيق والعمل بين أطراف المشروع كفريق واحد وضرورة وجود منهجية موحدة بإدارة المشاريع في الجزائر.

- إنشاء جهاز أعلى لإدارة المشاريع على مستوى الدولة.

- إنشاء معاهد خاصة بإدارة المشاريع الإنشائية في الجزائر.

الدراسة الثالثة:

ناصر. بن عثمان، وياغي، خليل عبد الحميد (2019) إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة دراسة مقارنة.

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على أنماط واشكال إدارة المشاريع وذلك من خلال التعرف على المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة في اتباع عمليات التخطيط للمشاريع. وذلك من خلال الاعتماد على المنهج المقارن في مقارنة هذه المنهجيات ولقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي:

- ان الميزة الرئيسية للمنهجية التقليدية لإدارة المشاريع في انها توفر هيكلاً لتنظيم المشروع والتحكم فيه، وأن المنهجية الحديثة لإدارة المشاريع الرشيقة تعتمد في بنائها للمشروع على مراعاة مصالح ومتطلبات أصحاب المصلحة بالدرجة الأولى.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وهي:

- ضرورة الالتزام بمعايير ضبط الوقت المرتبط بالتخطيط في إدارة المشاريع وذلك لضمان الاستفادة من تحقيق معايير جودة عالمية ومرتفعة.

- ضرورة علاج مشكلات الوقت الخاصة بالشركة وإمكانية تحقيق النمو والفاعلية في الاستغلال الأمثل للوقت.

الدراسة الرابعة:

التميمي، خالد محمد (1433هـ) دراسة تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على مدى تطبيق المفاهيم المختلفة بالمفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل المضمون والاعتماد على استمارة استبيان لجمع المعلومات ومن ثم القياسات الإحصائية. ولقد توصل الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي:

- وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائية بين المفاهيم الحديثة للإدارة وأثره في تحسين فاعلية الأداء الإداري من خلال تطبيق المفاهيم الحديثة العلمية بمعنى أنه ليس محققاً للفاعلية في تحسين أداء المشروع الحكومي.
 - متغير جودة الأداء كان أقوى المتغيرات التابعة تأثيراً بتطبيق المفاهيم العلمية الحديثة للإدارة وإن اتجاهات مجتمع الدراسة إيجابية نحو جميع المتغيرات سواء بالاعتماد على النسب أو الانحراف المعياري .
 - فسرت تطبيق المفاهيم الحديثة للإدارة وجود الأداء نسبة كبيرة من تباين الموقف التنافسي.
- وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وهي:
- تعميق الوعي بدور المفاهيم الحديثة للإدارة في أداء إدارة المشاريع العامة.
 - اعتماد نموذج الدراسة الحالية وتطويره بالتركيز على أهمية تحليل المفاهيم الحديثة للإدارة سواء في مراحل إعدادها أو تنفيذها أو مراجعتها.
 - تطبيق النموذج المستخدم في هذه الدراسة لبيان أثر المفاهيم الحديثة للإدارة في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري مرة أخرى وبعد فترة من الزمن.
 - العمل على تطوير النموذج بإضافة بعض المتغيرات الأخرى إليه وتطبيقه على المشروع.

الدراسة الخامسة:

دهليز، خالد عبد السلام، وعنبر، هشام محمود (2017) أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين

هدفت الدراسة الحالي الي التعرف على إثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع وذلك بالتطبيق على المؤسسات الاهلية في فلسطين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كاداة لجمع البيانات. ولقد خلصت الدراسة الي مجموعة من النتائج وهي:

- أن المؤسسات الأهلية في قطاع غزة تقوم بإدارة مشاريعها وفق المجالات المعرفية لإدارة المشروع وبنسب عالية، حيث حصلت إدارة اتصالات المشروع على الترتيب الأول في التحليل الوصفي.
- تلمها كال من إدارة النطاق وإدارة تكامل المشروع وإدارة جودة المشروع.
- بينما جاءت إدارة تكلفة المشروع في المرتبة الأخيرة.
- بينت الدراسة أن مستوى جودة المشروعات التي تنفذها المؤسسات مرتفع بنسبة 82.24% وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وهي:

- أوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها ضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم فيما يتعلق بأفضل الممارسات والتقنيات المبنية على المعايير الدولية في إدارة المشاريع وضرورة الاهتمام بإدارة مخاطر المشروع وزمن تنفيذ المشروع. كما أوصت بضرورة اجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع الى جانب بعض التوصيات الأخرى.

الدراسة السادسة:

Gerard A. Callanan (2017) Career Management in Uncertain Times: Challenges and Opportunities. The Career Development Quarterly.

هدفت الدراسة الحالية الي التعرف على الجوانب المختلفة المتعلقة بالإدارة المعنية في الأوقات المعينة وذلك من خلال قياس التحديات والفرص والقدرة على التطوير الوظيفي المعتمد على الربط بين العمليات الإدارية وبين الخطط الزمنية المختلفة وامكانية نمو وفاعلية المؤسسة. ولقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من النتائج:

- ان العمل على تطوير المجال الوظيفي مرتبط بقدررة المؤسسة على وضع خطة زمنية والالتزام بها.
- ان تحقيق الفاعلية والنمو الإداري مرتبط بالقدرة على الالتزام بهذا الوقت.

وقدمت الدراسة مجموعة التوصيات وهي:

- ضرورة الالتزام بالخطط الزمنية.
- ضرورة العمل على زيادة وعي الموظفين والعاملين بالخطط الزمنية والتحفيز على الالتزام بها.

الدراسة السابعة:

Wiley Periodicals (2016) ICAREER MANAGEMENT IN HIGHPERFORMING ORGANIZATIONS: A SET-THEORETIC APPROACH. Correspondence to: Ans De Vos, Antwerp Management School.

هدفت الدراسة الحالية الي التعرف على إدارة المنظمات عالية الأداء وذلك بالاعتماد على نهج نظري ثابت قائم على الالتزام بالوقت والخطط الزمنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال قياس معدلات النمو المرتبط بالوقت وخطط زمنية محددة. ولقد خلصت الدراسة الي مجموعة من النتائج وهي:

- ان الاعتماد على إدارة المنظمات بالوقت والربط بين إمكانية تحقيق الأهداف والاعتماد على الخطط الزمنية امر هام ويحقق نتائج إيجابية.

- ان العمل على تطوير مقومات العمل الوظيفي مرتبط بالقدرة على ضبط الوقت والخطط الزمنية.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وهي:

- ضرورة الاهتمام بتفسير وتوضيح جوانب العمل داخل المؤسسات.
- ضرورة الوعي بمدي إمكانية الموظفين والعاملين على الالتزام بهذه الجوانب.

الدراسة الثامن:

Sinha Chong (2015) Antecedents of Career Adaptability in Strategic Career Management. Journal of Career

Assessment.

هدفت الدراسة الحالية الي التعرف على الاثار الإدارية الإيجابية المترتبة على تطبيق الإدارة المهنية الاستراتيجية وذلك بتفعيل معدلات مرتفعة من التقييم الوظيفي القائم على ربط الموظفين بعمليات مرتفعة من النمو المرتبط بالإدارة المهنية الوقتية والمرتبطة بالوقت. ولقد خلصت الدراسة الي مجموعة من النتائج وهي:

- ان الإدارة بالوقت تحقق معدلات مرتفعة من النجاح.
- ان العمل على وضع خطط زمنية واضحة يساعد على تحقيق الأهداف.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وهي:

- ضرورة العمل على تطوير معدلات النمو في الإدارة بالاعتماد على التخطيط المرتبط بالأهداف.
- ضرورة تقييم النظم الإدارية على فترات زمنية مختلفة.

الدراسة التاسعة:

Career Adaptability and Success (2018) Perceived Organizational Career Management and Career

Adaptability as Predictors of Success and Turnover Intention among Chinese Employees.

هدفت الدراسة الي التعرف على القدرة على التكيف والنجاح الوظيفي مرتبط وبشكل كبير بمدى إدراك الإدارة المهنية والتنظيمية على زيادة معدلات التكيف الوظيفي كمتنبئين للنجاح ونية دورات الموظفين الصينيين وخلصت الدراسة الي مجموعة من النتائج وهي:

- ان الإدارة المعتمدة على الوقت تحقق معدلات مرتفعة من النجاح.
- ان انخفاض قدرة الإدارة على التكيف تحقق معدلات منخفضة من دوران العمل.

تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات وهي:

- ضرورة الالتزام بالعمل على التكيف والنجاح الوظيفي يساعد على استقرار الجانب الإداري في المؤسسة.
- العمل على تخفيض معدلات دوران العمل يساعد على الاستقرار والاستمرار المؤسسي.

الدراسة العاشرة:

Silvia Baghdadi (2018) Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. Human Resource Management Review

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على ممارسات الإدارة المهنية التنظيمية والنجاح الوظيفي الموضوعي يتطلب مراجعة منهجية وأطار عمل وذلك بالاعتماد على منهج المراجعة لإدارة الموارد البشرية. وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي:

- ان العمل على تحقيق ممارسات الإدارة المعنية يساعد على زيادة مشاركة الموظفين والعاملين على تحقيق النمو.
- ان تحقيق معدلات مرتفعة من النمو مقترن بمدى قدرات العمليات الإدارية على دراسة جوانب الإدارة الرقمية.

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات وهي:

- يجب العمل على تطوير مقومات العمل الوظيفي داخل المؤسسة.
- ضرورة الالتزام بجوانب الإدارة وتحقيق النمو في إدارة الموارد البشرية.

التعليق على الدراسات السابقة:

اعتمدت الدراسات الحالية على التطرق الى جوانب مختلفة من التوقيت الإداري والعمل على تطوير مقومات العمل الإداري مرتبط بمدى قدرة المؤسسات على تحقيق معدلات مرتفعة من النمو في المؤسسات. كما هدفت الدراسات الى قياس معدلات

الالتزام بالوقت والخطط الزمنية المرتبطة بالأهداف وإمكانية العمل على تحقيق هذه الأهداف بقدر من الفاعلية والإيجابية وذلك بالعمل على تطوير مقومات العمل الداخلي في الإدارة والتنظيم الإداري.

وقد تشابهت الدراسات السابقة في المنهج والطريقة والإجراءات مع هذه الدراسة وموضوعها واختلفت في الإطار الزمني والجغرافي الخاص بها وذلك لضمان تحقيق الأهمية العلمية والتطبيقية من هذه الدراسة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تنطلق هذه الدراسة من نظرية العالم ستيفن كوفي باعتبارها العالم الذي يركز على الإدارة بالجدول والإدارة بالوقت وذلك من خلال وضع جدول مناسب للموضوعات الإدارية المختلفة وإمكانية الاستفادة من هذا الجدول في وضع مجموعة من الخطوات الإدارية والعملية والمهام العاجلة ولمهام غير المهمة أو المكالمات الهاتفية. حيث ان الالتزام بهذا الجدول في الإدارة وتنظيم العمليات يساعد وبشكل كبير على تحقيق المزيد من النمو والفاعلية. كما ان المنطلقات النظرية الخاصة بستيبن كوفي معتمدة على إمكانية العمل على تطوير مقومات النمو الإداري بالالتزام بالجدول الزمنية المحددة والموظفة للمهارات والأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة الوقت وإمكانية انجاز المهام والمشروعات والأنشطة المختلفة وذلك لشمول الأنشطة كافة الجوانب المتعلقة بالوقت وتطوير المشروعات الإدارية والتنظيمية.

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج القادر على فهم جوانب الدراسة وموضوع الدراسة وهو الإدارة بالوقت وإمكانية التعرف على الآثار المترتبة على عدم الالتزام بالوقت والجدول الزمنية في انجاز المهام والمسؤوليات المختلفة.

أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على استمارة الاستبيان باعتبارها أداة الدراسة لجمع البيانات.

مجالات الدراسة:

المجال البشري: عينة من الموظفين والعاملين في مؤسسة سابك

المجال الزمني: من 2022-10-25 وحتى 2022-11-25

المجال الجغرافي: شركة سابك السعودية.

فصول الدراسة

الفصل الأول: مفهوم الإدارة بالوقت.

الفصل الثاني: مفهوم الالتزام بالجدول الزمنية

الفصل الثالث: الاثار المترتبة على عدم الالتزام بالجدول الزمنية

الفصل الرابع: الحلول والتوصيات

قائمة المراجع والمصادر المبدئية:

المراجع العربية:

- العلم، حسين (2018) إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: نحو منهج مستدام لإدارة المشاريع.
- محمود، واضح، وهارون، الطاهر (2015) إدارة المشاريع الإنشائية في الجزائر بين الواقع والمأمول: دراسة عينة من المشاريع الكبرى.
- ناصر. بن عثمان، وياغي، خليل عبد الحميد (2019) إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة دراسة مقارنة.

- التميمي، خالد محمد (1433هـ) دراسة تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
- دهليز، خالد عبد السلام، وعنبر، هشام محمود (2017) أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين.

الموقع الإلكتروني لشركة سابك <https://www.sabic.com/ar>

المراجع الأجنبية:

- Gerard A. Callanan (2017) Career Management in Uncertain Times: Challenges and Opportunities. The Career Development Quarterly.
- Wiley Periodicals (2016) ICAREER MANAGEMENT IN HIGHPERFORMING ORGANIZATIONS: A SET-THEORETIC APPROACH. Correspondence to: Ans De Vos, Antwerp Management School.
- Sinha Chong (2015) Antecedents of Career Adaptability in Strategic Career Management. Journal of Career Assessment.
- Career Adaptability and Success (2018) Perceived Organizational Career Management and Career Adaptability as Predictors of Success and Turnover Intention among Chinese Employees.
- Silvia Baghdadi (2018) Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. Human Resource Management Review