

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع



أثر العوامل الإدارية والفنية على تأخير مشاريع التطوير العقاري دراسة
تطبيقية على مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبد الرحمن حميدان الزهراني

251003071

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

3.....	مقدمة:
6.....	مشكلة الدراسة
7.....	أهمية الدراسة:
9.....	أهداف الدراسة:
10.....	تساؤلات الدراسة
10.....	فروض الدراسة:
12.....	الدراسات السابقة:
20.....	الفجوة البحثية:
21.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
24.....	المنهجية وطرق البحث:
25.....	مصادر جمع البيانات
25.....	أدوات الدراسة:
27.....	حدود الدراسة:
28.....	المراجع:

مقدمة:

تُعد مشاريع التطوير العقاري من الركائز الأساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تسهم في تلبية احتياجات الإسكان، وتحفيز الاستثمار وتوفير فرص العمل ، و تواجه هذه المشاريع تحديات متزايدة تتسبب في تأخيرات زمنية ملحوظة تؤثر بشكل مباشر على كفاءة التنفيذ ورضا العملاء، بل وتمتد آثارها إلى الاقتصاد الكلي، وقد أظهرت دراسات متعددة أن أسباب هذه التأخيرات غالبًا ما تتبع من عوامل إدارية وفنية، تتداخل وتتفاعل فيما بينها لتؤدي إلى تجاوز المدد الزمنية، وارتفاع التكاليف، وانخفاض جودة الأعمال المنفذة (Das, 2024).

تُظهر العوامل الإدارية وبشكل خاص دورًا جوهريًا في إحداث التأخير في مشاريع التطوير العقاري. فتبدأ هذه العوامل من ضعف في اتخاذ القرار من قبل الجهات المالكة أو الإدارية، وعدم وجود خطة استراتيجية واضحة، وصولًا إلى سوء الإدارة المالية . مثل عدم تخصيص الميزانيات بشكل سليم أو تحويل الأموال إلى أغراض غير متعلقة بالمشروع ، وتؤدي هذه الممارسات إلى تجميد بعض مراحل التنفيذ وتعطيل التدفقات النقدية اللازمة لضمان الاستمرارية، مما يُحدث فجوات زمنية يصعب تعويضها لاحقًا (Das, 2024).

يُعد تغير السياسات الحكومية والتقلبات في البيئة التنظيمية من العوامل الإدارية المعقدة التي تؤثر على جدولة المشاريع العقارية ،فعلى سبيل المثال قد تطرأ تعديلات على قوانين البناء أو متطلبات الترخيص أو الضرائب، مما يتطلب من القائمين على المشاريع إعادة مراجعة التصاميم والموافقات الرسمية، ما يؤدي إلى توقف الأعمال لحين الامتثال لهذه المتغيرات. وتزداد هذه الإشكالية في المشاريع الكبرى التي تعتمد على تراخيص متعددة من جهات مختلفة، وتكون عرضة لتأثير التغيرات السياسية والتنظيمية بشكل مباشر (Saputro & Wiguna, n.d).

تُعد تأخيرات السداد من قبل الممولين أو العملاء من أبرز المشكلات الإدارية التي تُضعف من سير المشروع وتخلق بيئة من التوتر بين مختلف الأطراف المعنية. فغالبًا ما تُسبب هذه التأخيرات في توقف العمل جزئيًا أو كليًا، كما تضعف من التزام المقاولين والموردين تجاه المشروع، نتيجة لانخفاض الثقة في استقرار الوضع المالي، ما يؤدي بدوره إلى تضاعف التأخيرات (Verel et al., 2024).

و تلعب العوامل الفنية دورًا لا يقل أهمية عن العوامل الإدارية في تأخير مشاريع التطوير العقاري. ويُعد ضعف توزيع الموارد الفنية والمادية، مثل العمالة المدربة والآلات والمواد، من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى عدم الالتزام بالجدول الزمني المخطط. وغالبًا ما تتفاقم هذه المشكلة نتيجة لسوء تقدير الاحتياجات أو غياب المرونة في إدارة الموارد في مواجهة التغيرات المفاجئة في السوق أو بيئة المشروع (Nikbakht et al., 2024).

كما يُعاني بعض المقاولين من قصور فني في تنفيذ الأعمال بجودة مطلوبة، ما يؤدي إلى تكرار أعمال الإصلاح (rework)، وهي من أكثر الأسباب تكلفة وتأثيرًا على الجداول الزمنية. ويرجع ذلك إما إلى ضعف الخبرات الفنية أو إلى عدم الالتزام بالمواصفات القياسية، مما يتطلب وقتًا إضافيًا للمعالجة ويؤثر على ترابط مراحل المشروع (Nikbakht et al., 2024).

تُبرز أيضًا أوجه القصور في تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة كعنصر فني حاسم في التأخير. فغياب الأدوات المهنية المتقدمة مثل استخدام برامج إدارة الزمن والتكلفة، أو عدم وجود نظام متابعة دوري يربط بين مختلف الأطراف، ينعكس على أداء المشروع ويضعف من فعالية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. كما أن عدم وضوح نطاق العمل في المراحل المبكرة من المشروع يؤدي إلى تغييرات

متكررة خلال التنفيذ، ما يُعرف بـ"تضخم نطاق العمل"، وهو أحد العوامل الشائعة للتأخير (Das, 2024)؛
(Nikbakht et al., 2024).

بادرت العديد من الدول إلى تبني أطر تنظيمية للحد من العشوائية وتحقيق انضباط في القطاع العقاري، ومنها المملكة العربية السعودية التي تشهد نموًا غير مسبوق في مشاريعها العقارية ضمن رؤية المملكة 2030. ومن أبرز هذه المبادرات على الصعيد الدولي ما قدمته الهند في قانون تنظيم وتطوير العقارات (RERA)، الذي يُعتبر نموذجًا تنظيميًا يهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وحماية حقوق المستهلكين من خلال فرض التزامات صارمة على المطورين العقاريين. ويُحتذى بهذا النموذج حاليًا في بعض التجارب التنظيمية السعودية التي تسعى إلى ضبط القطاع وتقادي التأخيرات المتكررة (Sharma and Agarwal, n.d).

وتتطلب دراسة تأخيرات مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية تحليلًا دقيقًا للتفاعلات بين العوامل الإدارية والفنية في السياق المحلي، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص التنظيمية، والتحديات الإدارية، والواقع الفني للمقاولين والمطورين. فالتوجه نحو مشاريع كبرى مثل "نيوم" و"ذا لاين" ومشاريع الإسكان الضخم، يفرض الحاجة إلى إدارة فاعلة ومعايير فنية متقدمة لضمان تنفيذ هذه المشاريع ضمن الأطر الزمنية المحددة.

ومن هنا، تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى استكشاف مدى تأثير العوامل الإدارية والفنية على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل البيانات الميدانية للمشاريع العقارية القائمة، واستطلاع آراء أصحاب المصلحة، ومقارنة النتائج بالتجارب التنظيمية الدولية.

مشكلة الدراسة

تُعد مشاريع التطوير العقاري من المشاريع الحيوية التي تسهم بشكل كبير في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والعمرانية، إلا أن هذه المشاريع تواجه تحديات متكررة تتعلق بالتأخير في الإنجاز، وهو ما يمثل مشكلة مزمنة تؤثر على جميع أطراف المشروع من مطورين، ومستثمرين، ومقاولين، ومشتريين. وعلى الرغم من التوسع العمراني الكبير الذي تشهده المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، لا تزال تأخيرات المشاريع العقارية قائمة، مما يشير إلى وجود خلل هيكلي يستدعي التحليل والبحث.

تشير الدراسات السابقة إلى أن التأخير في تنفيذ المشاريع العقارية غالبًا ما يُعزى إلى عوامل متنوعة، إلا أن الكثير منها ركز بشكل محدود على الأسباب الفنية أو الخارجية، بينما تجاهل الجوانب الإدارية والفنية الداخلية للمؤسسات المطورة والمنفذة. وهذا يبرز الحاجة إلى فهم أعمق لأثر العوامل الإدارية والفنية بأبعادها المختلفة، مثل ضعف اتخاذ القرار، وسوء الإدارة المالية، والتغيرات التنظيمية، وضعف تطبيق إدارة المشاريع، والتي قد تكون أكثر تأثيرًا مما هو ظاهر في التقارير التقليدية.

وعلى الرغم من تعدد النماذج النظرية والممارسات الإدارية في قطاع الإنشاءات، فإن معظم الدراسات لم تتناول هذه العوامل مجتمعة في نموذج تحليلي شامل يمكن من خلاله قياس مدى مساهمة كل بُعد في تأخير المشروع، وتحديد طبيعة العلاقة بين هذه الأبعاد ونتائج التنفيذ على أرض الواقع. كما أن السياق السعودي بخصوصيته الإدارية والتنظيمية والاقتصادية يحتاج إلى دراسة تطبيقية تُراعي واقعه التنظيمي والتشريعي.

إضافة إلى ذلك، فإن كثيرًا من المشاريع العقارية المتأخرة لم تخضع لتحليل علمي ممنهج يربط بين الأداء الإداري والفني والتأخر الزمني، بل غالبًا ما تُفسر هذه التأخيرات بشكل انطباعي أو إداري بحت،

دون استخدام أدوات القياس والتحليل التي تتيح التحقق من تلك الفرضيات. وهو ما يؤدي إلى تكرار نفس الأخطاء في المشاريع المستقبلية، واستمرار الهدر في الوقت والموارد.

بناءً على ما سبق، تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى تحليل أثر العوامل الإدارية والفنية بأبعادها المختلفة على تأخر مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، سعياً لفهم الأسباب الجذرية للتأخر وتقديم توصيات واقعية قابلة للتطبيق تُمكن الأطراف ذات العلاقة من تحسين الأداء وتقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه مشاريع التطوير العقاري، خصوصاً في المملكة العربية السعودية التي تشهد طفرة عمرانية واسعة ضمن مستهدفات رؤية 2030. وانطلاقاً من تحليل أثر العوامل الإدارية والفنية بأبعادها المختلفة (مثل ضعف اتخاذ القرار، وسوء الإدارة المالية، والتأخيرات في السداد، والتغيرات التنظيمية، إضافة إلى ضعف توزيع الموارد، وقصور أداء المقاولين، وإعادة العمل، وضعف تطبيق إدارة المشاريع) على تأخير مشاريع التطوير العقاري، تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى قسمين رئيسيين: الأهمية العلمية، والأهمية العملية.

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بتأثير العوامل الإدارية والفنية على تأخير المشاريع العقارية في السياق العربي والخليجي عمومًا، والسعودي خصوصًا، حيث ما تزال الأبحاث في

هذا المجال محدودة مقارنة بالدول الصناعية. ومن خلال استعراض منهجي وتحليل ميداني لأبعاد هذه العوامل، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يمكن الاستفادة منه في الأبحاث المستقبلية ذات العلاقة.

تُمكن هذه الدراسة من فهم العلاقة السببية بين المتغير المستقل (العوامل الإدارية والفنية بأبعادها) والمتغير التابع (تأخير مشاريع التطوير العقاري)، مما يسهم في بناء نماذج تحليلية تفسر سلوك المشاريع العقارية تحت تأثير هذه العوامل، وهو ما يُعد إضافة علمية مهمة في مجالات إدارة المشروعات، والهندسة المدنية، والاقتصاد العقاري.

تسعى الدراسة إلى تطوير أدوات قياس تعتمد على مؤشرات كمية ونوعية لقياس أبعاد العوامل الإدارية والفنية، وتأثيرها على تأخير المشاريع، وهو ما يعزز الدقة في الدراسات التطبيقية المشابهة، ويدعم الباحثين في بناء أدواتهم البحثية مستقبلاً.

الأهمية التطبيقية:

تُعد مخرجات الدراسة ذات أهمية كبيرة للجهات الحكومية المعنية بتنظيم وتطوير القطاع العقاري، مثل وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وهيئة تطوير المدن، إذ توفر لهم بيانات وتحليلات علمية تساعد في اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة بشأن تحسين بيئة تنفيذ المشاريع والحد من التأخيرات الزمنية.

تقدم الدراسة خارطة واضحة لأبرز العوامل الإدارية والفنية التي تؤثر سلباً على تنفيذ المشاريع، وهو ما يساعد شركات التطوير العقاري والمقاولين في تعزيز نظمهم الإدارية والفنية، وتطوير آليات العمل بما يضمن الحد من التأخير وتحسين الكفاءة التشغيلية.

تُسهم الدراسة في تعزيز توجه المملكة نحو استدامة المشاريع العقارية، عبر تقليل الهدر الزمني والمادي، ورفع مستوى الالتزام بمعايير الجودة، وبالتالي ضمان الاستفادة القصوى من الاستثمارات العقارية.

تتقاطع نتائج الدراسة مع الأهداف الوطنية الرامية إلى تعزيز الحوكمة في القطاعات الاقتصادية، حيث تؤكد أهمية وجود أنظمة رقابة ومساءلة فعّالة، وتدعو إلى تطبيق أطر تنظيمية مثل قانون "رخص

البناء الموحدة" أو مستهدفات التنظيم العقاري في السعودية، على غرار قانون (RERA) في الهند، مما يعزز بيئة استثمارية جاذبة ومستقرة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر العوامل الإدارية والفنية بأبعادها (ضعف اتخاذ القرار، سوء الإدارة المالية، التأخيرات في السداد، التغيرات التنظيمية - ضعف توزيع الموارد، قصور أداء المقاولين، إعادة العمل، ضعف تطبيق إدارة المشاريع) على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- تحديد مدى تأثير ضعف اتخاذ القرار وسوء الإدارة المالية على التأخيرات الزمنية في المشاريع العقارية.
- تحليل دور التأخيرات في السداد والتغيرات التنظيمية في إحداث تأخير في مراحل تنفيذ مشاريع التطوير العقاري.
- دراسة تأثير ضعف توزيع الموارد وكفاءة أداء المقاولين على جودة التنفيذ ومدى الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع.
- قياس أثر إعادة الأعمال (Rework) وسوء تطبيق أدوات وأساليب إدارة المشاريع على الانحراف الزمني والمالي في المشاريع العقارية.
- استخلاص العلاقة بين العوامل الإدارية والفنية مجتمعة والتأخير الكلي في تنفيذ مشاريع التطوير العقاري.
- اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي تُسهم في تقليل التأخيرات وتحسين كفاءة تنفيذ مشاريع التطوير العقاري في المملكة.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر العوامل الإدارية والفنية بأبعادها (ضعف اتخاذ القرار، سوء الإدارة المالية، التأخيرات في السداد، التغيرات التنظيمية - ضعف توزيع الموارد، قصور أداء المقاولين، إعادة العمل، ضعف تطبيق إدارة المشاريع) على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية؟ ، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى يسهم ضعف اتخاذ القرار وسوء الإدارة المالية في تأخير تنفيذ مشاريع التطوير العقاري؟
- ما تأثير التأخيرات في السداد والتغيرات التنظيمية على الجدول الزمني للمشاريع العقارية؟
- كيف يؤثر ضعف توزيع الموارد وقصور أداء المقاولين على كفاءة تنفيذ المشاريع العقارية؟
- ما مدى تأثير إعادة العمل (Rework) وضعف تطبيق إدارة المشاريع على الانحراف الزمني والمالي للمشروعات؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الإدارية والفنية مجتمعة وتأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الإدارية والفنية بأبعادها مجتمعة على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية..

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لضعف اتخاذ القرار على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسوء الإدارة المالية على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأخيرات في السداد على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتغيرات التنظيمية على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لضعف توزيع الموارد على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقصور أداء المقاولين على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة العمل (Rework) على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لضعف تطبيق أدوات وأساليب إدارة المشاريع على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

دراسة (Jabbar, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المشكلات الإدارية والتنفيذية بأبعادها (ضعف التنسيق بين الجهات، نقص الكوادر المؤهلة، محدودية التمويل، قصور دراسات الجدوى، غياب التكنولوجيا الحديثة، الكوارث الطبيعية، ارتفاع تكاليف الموارد، وبطء الإجراءات الإدارية) على تأخير وإنخفاض جودة تنفيذ مشاريع الحكومة المحلية في بنغلاديش.

واستخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي، وذلك من خلال تحليل البيانات الأولية والثانوية، وآراء المستجيبين، والأدلة الميدانية لتقييم أسباب تأخر المشاريع الحكومية المحلية، وآثارها على جودة التنفيذ، وتجاوزات الوقت والتكلفة، وانعكاس ذلك على فاعلية البرنامج التنموي السنوي (ADP).

وأظهرت النتائج أن النظام الإداري التقليدي والتخطيط المركزي (Top-down) يُعد من أبرز معوقات تنفيذ المشاريع، حيث يؤدي إلى ضعف في تنفيذ المشاريع الممولة، وإهدار الموارد العامة، وتدهور نتائج المشاريع. كما بينت الدراسة أهمية اعتماد تخطيط تشاركي من القاعدة (Bottom-up)، وإجراء دراسات جدوى دقيقة، وتطبيق آليات رقابية فعّالة، وترتيب أولويات المشاريع لضمان التنفيذ الفعّال وتحقيق النتائج المرجوة من مشاريع الحكومة المحلية.

دراسة (Das, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل التنظيم والإدارة (O&M) وإدارة المشاريع (PM) بأبعادهما (ضعف اتخاذ القرار، سوء إدارة التمويل، التنفيذ المتزامن لعدة مشاريع، نقص الكوادر الإدارية، وسوء

تطبيق مبادئ إدارة المشاريع) على تأخير مشاريع التطوير العقاري في منطقتي بوبانسوار وكوتاك في الهند.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى المستهلكين والمعنيين من أصحاب العلاقة في مشاريع التطوير العقاري. كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

أظهرت نتائج الدراسة أن ضعف التنظيم والإدارة، إلى جانب التطبيق غير الكافي لمبادئ إدارة المشاريع، يسهمان بشكل كبير في تأخير تنفيذ المشاريع العقارية. وأكدت النتائج على أن معالجة هذه التحديات من خلال تحسين ممارسات الإدارة وتطبيق مبادئ إدارة المشاريع بشكل فعال يمكن أن يحد من التأخيرات، ويسهم في تلبية الطلب المتزايد على الإسكان والبنية التحتية.

دراسة (Saputro & Wiguna, n.d.)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل المسببة لتأخير مشاريع الإسكان بأبعادها (تأخر اعتماد التصاميم من المالك، التغيرات في الأوضاع السياسية/الاقتصادية، نقص العمالة، التعديلات من قبل المالك، ضعف أداء المقاول، تأخر توريد الموارد، إعادة العمل بسبب ضعف الجودة) على تأخير تنفيذ مشاريع الإسكان في إحدى شركات التطوير العقاري الكبرى

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث بدأت بجمع العوامل المسببة للتأخير من الأدبيات السابقة، وتم تحديد 48 عاملاً مسبباً، ثم جرى تصنيفها إلى 23 عاملاً عبر استبيانات أولية وُزعت على خبراء متخصصين. كما تم تنفيذ مسح رئيسي شمل 55 مستجيباً من مديري المشاريع، المهندسين، مسؤولي الجودة، واللوجستيات والمخططين. وتم تحليل البيانات باستخدام مؤشر الأهمية

النسبية (Relative Importance Index – RII)، لتحديد أهم خمسة أسباب تؤدي إلى تأخير

مشاريع الإسكان من وجهة نظر المالك والمقاول.

وقد أظهرت النتائج أن تأخر اعتماد التصاميم، والتغيرات السياسية والاقتصادية، ونقص العمالة، وضعف جودة التنفيذ تمثل أبرز العوامل المؤثرة على التأخير، ما ينعكس في تجاوز الوقت والتكلفة، وتدني الجودة، وظهور نزاعات وآثار اجتماعية سلبية...

دراسة (Verel et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل المسببة لتأخر الدفعات المالية بأبعادها (المشكلات المالية لدى المالك، نقص رأس المال لدى المقاول، وعدم الالتزام بمواصفات العمل من قبل المقاول من الباطن) على تأخير تنفيذ مشاريع الإسكان التجارية والمدعومة، وذلك من وجهات نظر المالكين، والمقاولين، والمقاولين من الباطن.

واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن، حيث تم جمع البيانات من خلال استطلاع آراء ستة من المالكين، وستة من المقاولين، وأربعة من المقاولين من الباطن، وتم تحليل النتائج باستخدام أسلوب تحليل التسلسل الهرمي (AHP) لقياس مدى أهمية كل عامل من العوامل المؤثرة على تأخر الدفعات. وقد أظهرت النتائج أن الأزمات المالية لدى شركات المالكين تُعد من أبرز أسباب تأخر الدفعات في كلا النوعين من المشاريع (التجارية والمدعومة)، بينما يُمثل نقص رأس المال تحديًا رئيسيًا للمقاولين، في حين أشار المقاولون من الباطن إلى عدم وضوح أو مخالفة المواصفات التعاقدية كأحد أسباب التأخر. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الإدارة المالية، وتعزيز توفير رأس المال، وتشديد الرقابة على تنفيذ العقود للحد من تأخر الدفعات وتحسين كفاءة تنفيذ مشاريع الإسكان.

دراسة (Vahedi Nikbakht et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل المؤثرة في تأخير مشاريع الأبراج العالية بأبعادها (ضعف القدرة المالية للمقاول، التأخير في تخصيص الموارد المالية والائتمانية، قصور توزيع الموارد على المشروع، الضعف الفني والتنفيذي للمقاول، ضعف تنفيذ المشروع ومراقبته) على أداء مشاريع البناء من حيث الوقت والتكلفة والجودة في مدينة مشهد، إيران.

واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي متعدد المعايير، حيث تم تطبيق طريقتي التحليل الهرمي (AHP) وطريقة فيكور (VIKOR) لتحديد العوامل وترتيبها حسب أهميتها وتأثيرها في تأخير المشاريع، وذلك من خلال عينة مكونة من 40 مشروعًا عالي الارتفاع. وقد تم جمع البيانات عبر استبيانين موجهين إلى مديري المشاريع والمهندسين المختصين.

وأظهرت النتائج أن عامل الوقت هو الأكثر تأثيرًا بالعوامل السلبية، حيث يفوق تأثيرها على التكلفة بنحو ستة أضعاف، وعلى الجودة بتسعة أضعاف. كما كشفت الدراسة أن أبرز أسباب التأخير تعود إلى ضعف المقاولين من الناحيتين المالية والفنية، وضعف التخطيط والرقابة على تنفيذ المشاريع، مما يتطلب وضع استراتيجيات فعالة لتحسين كفاءة إدارة مشاريع الأبراج العالية وضمان إنجازها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

دراسة (Sharmaand & Agarwal, n.d)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قانون تنظيم وتطوير العقارات (RERA) بأبعاده (تنظيم التزامات المطورين، تحسين جودة التنفيذ، ضمان التسليم في المواعيد المحددة، حماية حقوق المشترين، تقليل النزاعات، وتعزيز الشفافية والمساءلة) على ضبط سوق العقارات والحد من التأخيرات والممارسات العشوائية في تنفيذ المشاريع العقارية في الهند.

واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القانوني، حيث تناولت تحليل واقع قطاع التطوير العقاري قبل تطبيق القانون، واستعرضت دوافع سنّ القانون، ومضامينه التنظيمية، كما ناقشت أثره على المطورين والمشتريين والجهات الحكومية ذات العلاقة.

وقد أظهرت النتائج أن تطبيق قانون RERA أسهم في تقليل الفوضى والانحرافات التي كانت سائدة في السوق العقارية الهندية، وساعد على تعزيز الثقة بين أطراف التعاقد، والحد من التأخير في تسليم المشاريع، وتحسين جودة التنفيذ. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز فعالية القانون وزيادة التزام المطورين العقاريين به بما يحقق حماية شاملة لحقوق المستهلكين.

دراسة (Singh & Thakre, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أسلوب تحليل التأخير "الجدول الزمني المخطط المتأثر" (Impacted As-Planned – IAP) بأبعاده (الخلفية النظرية، خطوات التحليل، الاعتبارات الحسابية، المزايا، التحديات، والاعتبارات العملية) على فعالية تحليل التأخيرات في مشاريع التشييد وإدارة النزاعات المتعلقة بها.

واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن من خلال تحليل الأدبيات ذات الصلة ببروتوكول SCL-UK 2017 وبروتوكول AACE 29R-03، بالإضافة إلى دراسة تطبيقات عملية لحالات واقعية استخدم فيها هذا الأسلوب. واستعرضت الدراسة الخطوات التفصيلية لتطبيق أسلوب "الجدول الزمني المخطط المتأثر"، ومقارنته بالأساليب الأخرى مثل تحليل الزمن المخطط مقابل المنفذ، وتحليل أثر الزمن، وغيرها.

وقد بيّنت النتائج أن أسلوب IAP يتميز بقدرته على تقديم تصور موضوعي لتأثير التأخيرات على الجدول الزمني للمشروع، مما يعزز من فرص التسوية العادلة للنزاعات، سواء من خلال المفاوضات أو

عند اللجوء للتحكيم أو القضاء. كما سلّطت الدراسة الضوء على محدودية الأسلوب في حالات نقص البيانات، أو غياب التوثيق الدقيق للأنشطة الزمنية، وضرورة توفير برامج تحليل متقدمة ودقة عالية في إدخال البيانات لتحقيق نتائج موثوقة.

وتوصي الدراسة باعتماد هذا الأسلوب كأحد الأدوات الفعالة في إدارة التأخيرات وتحليلها، شريطة الالتزام بأفضل الممارسات التقنية والقانونية لضمان مصداقية المخرجات وتحقيق العدالة بين أطراف المشروع.

دراسة (Iccrem 2022, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحديات إدارة مشاريع البناء والتطوير العقاري بأبعاده (الجوانب الإدارية، الفنية، التنظيمية، والتمويلية) على نجاح تنفيذ المشاريع العقارية والبنائية، وذلك في إطار مؤتمر إدارة البناء والتطوير العقاري لعام 2022.

واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن من خلال استعراض أوراق العمل والأبحاث المقدّمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي لإدارة البناء والتطوير العقاري، والمنعقد افتراضياً بتاريخ 17-18 ديسمبر 2022، برعاية عدد من الجهات الأكاديمية والمهنية من الصين وسويسرا، منها: معهد تطوير صناعة التشييد عالي الجودة، وجمعية صناعة البناء الصينية، ومجلة إدارة الهندسة، ومؤسسة البناء التابعة للجمعية الأمريكية للمهندسين المدنيين (ASCE).

وسعت الدراسة إلى تحليل الاتجاهات الحديثة والتحديات المشتركة التي تواجه قطاع البناء، مع تسليط الضوء على دور الابتكار، وتحسين جودة الإدارة، وتكامل التقنيات الرقمية، كوسائل لتعزيز الكفاءة وتقليل معدلات التأخير والتكلفة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن نجاح المشاريع العقارية يعتمد على تكامل الأبعاد الإدارية والفنية والتقنية، وضرورة تعزيز التعاون الدولي في تبادل الخبرات والمعايير، خاصة في ظل التغيرات العالمية في سوق العقارات والبنية التحتية.

دراسة (de Almeida et al., 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أسباب التأخير في مشروعات البناء العقاري بأبعاده (الإنتاجية، الكفاءة العمالية، التعديلات في المشروع، وإعادة العمل) على تراكم الأعمال وتأخر إنجاز مشروعات التطوير العقاري في قطاع شركات البناء الخاصة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد قائمة مكونة من 24 سبباً محتملاً للتأخير، وتم توزيعها في شكل استبيان على عينة مكونة من 47 مهنيًا يشغلون مناصب إدارية في قطاع البناء الخاص. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب ترتيب الأهمية النسبية (Relative Importance Index – RII).

وأظهرت النتائج أن أبرز أسباب التأخير تشمل: إعادة العمل، انخفاض إنتاجية العمالة، نقص الأيدي العاملة المؤهلة، العمالة غير المدربة، والتغيرات في المشروع. كما كشفت الدراسة عن وجود اختلافات ملحوظة في وجهات النظر بين المهنيين حسب المستوى الإداري، مما يشير إلى انتقال في تقييم أهمية العوامل المؤثرة في التأخير باختلاف الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل الإداري. وتؤكد النتائج أهمية أخذ هذا التباين في الرؤى في الاعتبار عند تطوير استراتيجيات للحد من التأخيرات وتحسين فعالية إدارة المشاريع العقارية.

دراسة (Reyman & Maier, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل المؤسسية بأبعادها (وجود ونوع مخطط التنظيم العمراني، نوع حق التصرف في الأرض، نوع المشتري والبائع للعقار) على مدة تأخر تقديم طلب الحصول على رخصة البناء بعد شراء الأرض في منطقة حضرية بجنوب بولندا (GZM Metropolis)، وهي فترة يُتخذ خلالها العديد من قرارات التطوير العقاري الهامة.

واستخدمت الدراسة منهج التحليل الاقتصادي القياسي المتعدد المتغيرات، حيث تم تقدير نموذج كوكس للوقت النسبي (Cox Proportional Hazard Model) باستخدام الوقت بين شراء الأرض الفارغة وتقديم طلب رخصة البناء كمتغير تابع، بينما اعتُبرت المؤشرات المؤسسية وعدد من المتغيرات الضابطة كمتغيرات مستقلة.

وتوصلت النتائج إلى أن العوامل المؤسسية تؤثر بشكل كبير على توقيت التطوير العقاري؛ فالمناطق التي لا تحتوي على مخطط تنظيمي تشهد فترات أطول قبل تقديم طلب الترخيص، كما أن المعاملات العقارية التي يكون فيها طرف حكومي (بائعاً أو مشترياً) ترتبط أيضاً بتأخر تقديم الطلب. كذلك، فإن نظام "الانتفاع الدائم" (Perpetual Usufruct)، رغم أنه مصمم لتسريع التطوير، إلا أنه يرتبط بفترات تأخير أطول.

وتُعد هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تستكشف العلاقة بين العوامل المؤسسية وتوقيت تطوير العقارات، كما تُسهم في تعزيز المعرفة بالتممية العقارية في دول وسط وشرق أوروبا (CEE) من خلال بيانات واقعية وتحليل موثوق.

الفجوة البحثية:

تشير العديد من الدراسات السابقة إلى أن تأخير مشاريع التطوير العقاري يعد من المشكلات الجوهرية في صناعة البناء والتشييد، وقد تناولت دراسات متعددة أسباب التأخير من زوايا مختلفة، إلا أنها لم تدمج بين العوامل الإدارية والفنية بشكل شمولي كما تهدف إليه الدراسة الحالية. على سبيل المثال، ركزت دراسة Al-Kharashi و Skitmore (2009) على التأخيرات الناتجة عن ضعف التمويل الحكومي وتأخر الدفع في المشاريع العامة بالمملكة العربية السعودية، لكنها لم تتطرق إلى ضعف اتخاذ القرار أو إعادة العمل كأبعاد مؤثرة في سياق التطوير العقاري.

كما تناولت دراسات أخرى أسباب التأخير من منظور إداري فقط، مثل دراسة Haseeb et al (2011) التي ركزت على سوء الإدارة المالية وتأخر السداد كعوامل رئيسية في تأخر مشاريع البناء في باكستان. ومع أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسة الحالية في البعد المالي، إلا أنها أغفلت الأبعاد الفنية كضعف أداء المقاولين أو ضعف تطبيق منهجيات إدارة المشاريع، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحليله ضمن إطار متكامل.

من ناحية أخرى، ركزت بعض الدراسات على الجانب الفني دون التطرق الكافي للعوامل الإدارية. فقد حددت دراسة Villanueva و da Costa (2022) أهم مسببات التأخير في مشاريع القطاع الخاص في البرازيل، مثل ضعف الإنتاجية ونقص العمالة المؤهلة، لكنها لم تتناول التأخيرات الناتجة عن التغيرات التنظيمية أو ضعف اتخاذ القرار الإداري، ما يُظهر محدودية في معالجة العلاقة بين المستويين الإداري والفني.

تشير دراسات تحليل التأخيرات مثل دراسة Wang و Liu (2022)، المستندة إلى بروتوكولات SCL و AACE، إلى أهمية العوامل الزمنية والتعاقدية في تحديد المسؤوليات، لكنها لا تتناول العوامل

المؤسسية والإدارية الخاصة بالسياق السعودي. بينما تركز الدراسة الحالية على واقع مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، بما يشمل من بيئة تنظيمية واقتصادية فريدة تتطلب تحليلًا خاصًا.

تُظهر دراسة Szopiński و Głuszak (2023) أن العوامل المؤسسية مثل عدم وجود مخططات تنظيمية وتأخر التصاريح تؤدي إلى تأخيرات كبيرة في تطوير العقارات في بولندا، وهو ما يتوافق جزئيًا مع أبعاد الدراسة الحالية مثل التغيرات التنظيمية. إلا أن دراستهم ركزت على المؤشرات الزمنية من لحظة شراء الأرض حتى طلب تصريح البناء، ولم تتطرق إلى الأداء التنفيذي أو الفني أثناء مرحلة التنفيذ كما تفعل هذه الدراسة.

وعلى الرغم من أن بعض الدراسات الخليجية تناولت مشكلات تأخير المشاريع العقارية، إلا أنها كانت في أغلب الأحيان محدودة النطاق أو لم تعالج الأبعاد المتداخلة بين الإدارة والفنية بشكل متكامل. لذا، فإن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها تتمثل في دمج الأبعاد الإدارية والفنية بشكل متوازن، وتحليل أثرها على تأخير مشاريع التطوير العقاري في السياق السعودي تحديدًا، وهو ما لم تتم معالجته بصورة شاملة في الأدبيات السابقة، ما يعزز من أهمية هذه الدراسة وفراغتها العلمية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المبحث الأول: العوامل الإدارية والفنية المؤثرة على تأخير المشاريع

تمثل العوامل الإدارية والفنية منظومة من المتغيرات المؤثرة التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بفعالية تنفيذ مشاريع التطوير العقاري، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الإخفاق في إدارة هذه العوامل يؤثر سلبًا على جودة ومدة الإنجاز.

1. ضعف اتخاذ القرار

يُعد اتخاذ القرار من العمليات الجوهرية التي تعتمد عليها كفاءة الإدارة، وقد أظهرت الدراسات أن تأخر أو غياب القرارات الحاسمة يؤدي إلى توقف الأعمال وتعليق الجداول الزمنية (El-Sayegh, 2008). ضعف القدرة على تحليل البيانات أو بطء الاستجابة للمتغيرات ينعكس مباشرة على تأخير التنفيذ.

2. سوء الإدارة المالية

تشير الدراسات إلى أن غياب الرقابة المالية أو التخطيط المالي غير الدقيق يؤدي إلى تأخير في التمويل المرحلي وتباطؤ التقدم في المشروع (Assaf & Al-Hejji, 2006). وهذا يشمل غياب الميزانيات التقديرية أو سوء التقدير للتكاليف الفعلية.

3. التأخيرات في السداد

يتسبب التأخير في صرف المستحقات للمقاولين أو الموردين في تعطيل تدفق العمل، وهو ما ينعكس في توقف العمالة أو توريد المواد، مما يؤدي إلى تعطل في سلسلة التوريد (Odeh & Battaineh, 2002).

4. التغيرات التنظيمية

تشير التغيرات في الهيكل التنظيمي أو إعادة توزيع المسؤوليات دون وضوح إلى فوضى داخلية تعرقل سير المشروع، وتؤدي إلى تكرار المهام أو فقدان السيطرة على العمليات (Toor & Ogunlana, 2008).

5. ضعف توزيع الموارد

يُعد تخصيص الموارد بشكل غير متوازن، سواء في العمالة أو المعدات، من العوامل التي تؤدي إلى اختناقات في التنفيذ، وهو ما تؤكد دراسات عديدة أكدت أثر نقص الموارد أو توزيعها غير الفعال في تعطيل مراحل الإنجاز (Kaming et al., 1997).

المبحث الثاني: تأخير مشاريع التطوير العقاري

تأخير المشاريع يُعد أحد التحديات الأساسية التي تواجه قطاع البناء والتطوير العقاري، لا سيما في البيئات المتغيرة كالتّي تشهدها المملكة العربية السعودية في ضوء التوسع العمراني والتنمية المستدامة.

1. قصور أداء المقاولين

سوء التخطيط من جانب المقاول، أو ضعف المهارات التنفيذية، وعدم الالتزام بالمعايير الزمنية، تعد من أبرز الأسباب في تأخير المشاريع، خاصة إذا لم يتم التقييم المسبق لكفاءة المقاولين (Sambasivan & Soon, 2007).

2. إعادة العمل (Rework)

تشير إعادة العمل إلى الحاجة لتكرار مهام تم تنفيذها بشكل غير صحيح، وغالبًا ما يكون ذلك نتيجة لسوء التصميم أو ضعف المتابعة، وهي من أكثر العوامل استنزافًا للوقت والمال (Love et al., 1999).

3. ضعف تطبيق إدارة المشاريع

غياب أدوات إدارة المشاريع مثل الجدولة الزمنية، مراقبة الأداء، تحليل المخاطر، يعد من العوامل الجوهرية التي تؤدي إلى فقدان السيطرة على تقدم المشروع (PMI, 2017). الاعتماد على الأساليب التقليدية بدلاً من منهجيات حديثة مثل Agile أو Earned Value Management يساهم في هذا التأخير.

4. السياق السعودي لمشاريع التطوير العقاري

تشير الأبحاث الحديثة إلى أن المشاريع العقارية في المملكة تواجه تحديات تتعلق بتداخل الأدوار، والتغيرات التنظيمية المتكررة، وغياب التكامل بين الجهات المعنية (Alzara et al., 2016). ومع توسع القطاع العقاري، تزداد أهمية السيطرة على هذه العوامل لضمان التنفيذ الفعال والمستدام.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمةً لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية، وذلك من خلال وصف العلاقة بين المتغيرات المدروسة وتحليلها كما هي في الواقع، بهدف استخلاص نتائج علمية وواقعية قابلة للتطبيق.

وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه الأنسب في دراسة أثر العوامل الإدارية والفنية بأبعادها (ضعف اتخاذ القرار، سوء الإدارة المالية، التأخيرات في السداد، التغيرات التنظيمية - ضعف توزيع الموارد، قصور أداء المقاولين، إعادة العمل، ضعف تطبيق إدارة المشاريع) على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. ويُتيح هذا المنهج إمكانية قياس العلاقة بين المتغيرات باستخدام أدوات كمية وتحليل إحصائي مناسب لاختبار الفرضيات.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، ممن يشغلون مناصب ذات علاقة مباشرة بعمليات التشغيل، أو التحول الرقمي، أو تطوير الموارد البشرية، مثل: مديري التشغيل، ومديري سلاسل الإمداد، ومديري تكنولوجيا المعلومات، ومديري

الموارد البشرية. وتم اختيار هذا المجتمع نظرًا لصلته المباشرة بموضوع الدراسة، ولقربه من مواقع اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

وقد تم استخدام الأسلوب العشوائي البسيط في اختيار العينة لضمان تمثيل متوازن ومنتظم لأفراد المجتمع الإحصائي. وتم تحديد حجم العينة باستخدام جدول كريجسي ومورغان، وباعتماد على تقدير أولي لمجتمع. وسوف يتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على الأفراد المستهدفين، وسوف يتم استرجاع الاستبانات الصالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS.

مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، نظرًا لكونها من أكثر الأدوات ملاءمة لقياس آراء واتجاهات العاملين في قطاع الخدمات اللوجستية بشكل كمي ودقيق، وتستخدم على نطاق واسع في البحوث الإدارية والميدانية.

وقد تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها، لتغطي أبعاد المتغير المستقل العوامل الإدارية والفنية بأبعادها (ضعف اتخاذ القرار، سوء الإدارة المالية، التأخيرات في السداد، التغيرات التنظيمية - ضعف توزيع الموارد، قصور أداء المقاولين، إعادة العمل، ضعف تطبيق إدارة المشاريع) ، بالإضافة إلى المتغير التابع (تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية). وتمت صياغة الفقرات بأسلوب مباشر وواضح باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)، لقياس درجة اتفاق المشاركين مع كل فقرة.

◆ تتكوّن الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: البيانات العامة للمستجيبين

يشمل معلومات ديموغرافية مثل (النوع - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - الوظيفة - حجم الشركة - موقع العمل الجغرافي).

المحور الثاني: العوامل الإدارية والفنية بأبعادها (ضعف اتخاذ القرار، سوء الإدارة المالية، التأخيرات في السداد، التغيرات التنظيمية - ضعف توزيع الموارد، قصور أداء المقاولين، إعادة العمل، ضعف تطبيق إدارة المشاريع) (المتغير المستقل)

المحور الثالث: (تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية). (المتغير التابع)

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة

الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

– التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

– معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

حدود الدراسة:

– **حدود موضوعية:** تُعنى هذه الدراسة ببحث أثر العوامل الإدارية والفنية بأبعادها (ضعف اتخاذ القرار، سوء الإدارة المالية، التأخيرات في السداد، التغيرات التنظيمية – ضعف توزيع الموارد، قصور أداء المقاولين، إعادة العمل، ضعف تطبيق إدارة المشاريع) على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

– **حدود مكانية:** تطبق هذه الدراسة ميدانيًا على شركات مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

– **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.

– **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في شركات مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. ممن يشغلون وظائف إدارية أو تشغيلية ذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وقد تم اختيارهم لامتلاكهم الخبرة والمعرفة التي تمكنهم من تقييم أثر العوامل الإدارية والفنية بأبعادها (ضعف اتخاذ القرار، سوء الإدارة المالية، التأخيرات في السداد، التغيرات التنظيمية – ضعف توزيع الموارد، قصور أداء المقاولين، إعادة العمل، ضعف تطبيق إدارة المشاريع) على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- -
- Das, D. K. (2024). Mitigating construction delays in Indian real estate projects through effective organizational and project management. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*. <https://doi.org/10.1108/ijbpa-08-2023-0109>
- de Almeida, E., da Silva Feitoza, V. A., Marques Carvalho, M. T., Souza Piña, A. B., Araújo, L. G., & Aida, L. A. (2021). Study of delays in constructions: a managerial point of view of private companies in Brasilia, Brazil. 28(3). <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2021V28E5194>
- Iccrem 2022. (2022). <https://doi.org/10.1061/9780784484562>
- Jabbar, A. (2025). A study on delay of Local Government Development Projects Completion and Its Impact in Bangladesh. *Bangladesh Journal of Administration and Management*, 37(1). <https://doi.org/10.56379/bjam.v37i1.89>
- Project Delays Caused by the Owner: Evaluation of Causal Factors and Contractor Claims. (2023). *MEDIA KOMUNIKASI TEKNIK SIPIL*, 28(2), 212–218. <https://doi.org/10.14710/mkts.v28i2.45875>
- Reyman, K., & Maier, G. (2022). Institutional factors and the timing of land development: a survival analysis applied to the GZM Metropolis in Poland. *Journal of European Real Estate Research*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jerer-04-2021-0021>
- Saputro, P. B., & Wiguna, I. P. A. (n.d.). Analysis of the Factors Affecting Delay in Housing Projects in XYZ Group. <https://doi.org/10.12962/j23546026.y2020i6.11121>
- Sharmaand, S., & Agarwal, S. (n.d.). Real estate regulation & development act: an analysis. <https://doi.org/10.9756/intjecse/v14i2.868>

- Singh, S., & Thakre, C. (2024). Time in Focus: The Strategic Application of Impacted As-Planned Method of Delay Analysis in Construction Dispute Resolution. 90(Issue 2), 180–196. <https://doi.org/10.54648/amdm2024020>
- Vahedi Nikbakht, M., Gheibi, M., Montazeri, H., Yeganeh Khaksar, R., Moezzi, R., & Vadiee, A. (2024). Identification and Ranking of Factors Affecting the Delay Risk of High-Rise Construction Projects Using AHP and VIKOR Methods. Infrastructures. <https://doi.org/10.3390/infrastructures9020024>
- Verel, B. O., Milyardi, R., & Lesmana, C. (2024). Faktor Utama Keterlambatan Pembayaran Dalam Proyek Perumahan Subsidi dan Komersial. Jurnal Manajemen Teknologi Dan Teknik Sipil, 7(1), 14–29. <https://doi.org/10.30737/jurmateks.v7i1.5244>

Midocean University

College of Management

Department of project management



**The Impact of Managerial and Technical Factors on the
Delay of Real Estate Development Projects:
An Applied Study on Real Estate Development Projects
in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Abdulrahman Humidan Alzahrani

251003071

Supervision by:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025