

عنوان البحث

أثر العوامل الادارية التي تسبب تأخير انجاز المشروعات بالتطبيق
على شركات المقاولات السعودية

إعداد الطالب/ الوليد بن عيد القحطاني

إشراف/

العام الدراسي:

٢٠٢٤

مقدمة:

تمحورت دراسة البحث بشكل أساسي حول فهم مفهوم التأخير في مشاريع قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية وسبل التغلب عليه. يجب الإشارة إلى أن انتشار ظاهرة التأخير في مشاريع قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية وغيرها من البلدان قد أثر سلباً على هذا القطاع.

حيث اوضحت أحد الدراسات التي قامت بإجراء دراسة استقصائية تم تصميمها لاستطلاع آراء الأطراف الثلاثة في مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية (أصحاب العمل والاستشاريين والمقاولين)، بالإضافة إلى دراسة حالة أربع مشاريع تم تنفيذها من قبل الشركة في قطاع الصرف الصحي، بهدف اختبار والتحقق من النتائج الثانوية للبيانات (الزبيدي، معمر. ٢٠٢٢).

حيث تمكنت الدراسة من تحديد الأسباب الرئيسية التي تسبب تأخيراً متوسطاً (٢٠٪ - ٥٠٪) في مشاريع المقاولات بالمملكة العربية السعودية، مثل عدم وجود برنامج مناسب لشراء المواد، وعدم التخطيط الفعال، وضعف جدولة المقاولين، وعدم استقرار عملية اتخاذ القرارات من قبل أصحاب العمل، والتغيرات في التصميم، وبطء معالجة التصاريح. تلك العوامل تزيد من تأخير المشاريع وتؤدي إلى تجاوز الجدول الزمني والتكاليف، وتقليل الاستفادة من الموارد وعدم تحقيق أهداف المشاريع بشكل ناجح (الزبيدي، معمر. ٢٠٢٢).

وتركزت الدراسة على تحليل التدابير العلاجية الممكنة لمعالجة التأخير في مشاريع قطاع الانشاءات بالمملكة العربية السعودية، مثل تقليل تدخل أصحاب العمل، وتحسين التخطيط والجدولة من قبل فريق إدارة المشروع، وإدارة المخاطر بشكل سليم، وتحسين العقود لتوزيع المخاطر

بشكل عادل، وتحديد جميع عناصر المشروع بدقة لتحقيق أهداف المشروع بنجاح (الزبيدي، معمر. ٢٠٢٢).

كما تتميز صناعة البناء والتشييد بميزات فريدة تنشأ من الهيكل الفردي للمشروع، مثل الفئة والنطاق والموقع الجغرافي والقوى العاملة. وبالتالي، يكون تنفيذ المشروع محفوفًا بالمخاطر ولا توجد طريقة تكتيكية مناسبة للتعامل معها. وقد أدت معالجة هذه المخاطر إلى نتائج غير مرغوب فيها خلال دورة تنفيذ مشاريع البناء. تحاول الصناعة تلبية الاحتياجات البشرية المتزايدة من خلال تنفيذ مشاريع مثل المصانع والمستشفيات والمدارس والجسور وسدود المياه. ومع تعقيد مشاريع البناء في العصر الحالي (Fashina, Adebayo; et al. 2021).

ويتعين على الأطراف المختلفة مثل المستثمرين والمقاولين والمهندسين المعماريين والاستشاريين وموردي المواد تنفيذ المشروع بنجاح. وتشكل مشاركة جميع الأطراف في تنفيذ المشروع تحديًا رئيسيًا، ولكن إنجاز المشروع في الوقت المحدد يبقى هدفًا أساسيًا في إدارة المشروع (Fashina, Adebayo; et al. 2021).

يعود سبب فشل معظم مشاريع البناء في تحقيق أهدافها إلى عمليات التنفيذ غير الكافية، مما يؤدي إلى عدم رضا المقاول والعملاء. تتسبب هذه المشاكل في تأخيرات وتجاوزات في التكاليف، مما يعرض المشاريع لمشاكل كبيرة في تنفيذها. على الرغم من أنه من المفترض أن تعمل المشاريع بانتظام دون تأخير، إلا أن تأخير البناء يعد تحديًا رئيسيًا يواجه صناعة البناء على مستوى العالم. وقد شهدت هذه الصناعة العديد من المشاريع الكبيرة التي فشلت في الوفاء

بالمواعيد النهائية بسبب عدم التعامل المناسب مع تأخيرات مشاريع البناء (Fashina, 2021).
(Adebayo; et all).

لا شك أن عمليات الإنشاءات تعتبر عملية معقدة ومركبة بلا جدال، حيث تتطلب توجيه جهود كبيرة من عدد كبير من الأشخاص لإتمامها بنجاح. والصعوبة تكمن في أن هذه العمليات تتضمن تنفيذ أعمال متنوعة عن طريق مقاولين فرعيين، وقد تحتاج إلى مهارات محددة لإتمامها بشكل صحيح. وهذا التعقيد ينبع من تداخل العديد من الأطراف في تنفيذ هذه العمليات، سواء كانوا مقاولين أو مشاركين آخرين في المشروع (نعيرات, جهاد. ٢٠٢٢).

كم تواجه العديد من الصعوبات التي تؤثر على سير العمل في المشروع، وهذه الصعوبات والعقبات قد تؤدي إلى حدوث خلافات بين المقاول والمالك. العقبة الأساسية في كل الخلافات والصعوبات هي التعويض عن الأضرار التي تلحق بالمتعاقدين. أي بنود أو ظروف تعاكس افتراضات أي طرف في العلاقة التعاقدية في عقد الإنشاءات يمكن أن تؤدي إلى تغيير في المواد، والعمالة، والوقت اللازم للتنفيذ وأن تؤثر على العقد. المقاول أثناء تنفيذه لأعمال عقد الإنشاءات قد يواجه ظروف مختلفة تؤدي إلى تعثره، والتعثر هو حالة نسبية تختلف من مقاول إلى آخر، فالتعثر قد يعني تعرض المقاول لخسارة مادية أو أن طول مدة العمل عن المدة المقررة قد تعني تعثر للمقاول (نعيرات, جهاد. ٢٠٢٢).

حيث يعتبر موضوع العوامل الإدارية المتسببة في تأخير إنجاز المشاريع في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية من أهم المواضيع التي تؤثر على حياة الأفراد والمؤسسات. فالأداء الوظيفي والكفاءة يعتمدان على عدة عوامل متنوعة ومتراصة، وتعتبر هذه العوامل مكملات

لبعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسات. ويتم قياس أداء كل عامل بطرق مختلفة تبعاً لاحتياجاته النفسية والمادية، تركز الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة على أهمية الاهتمام بالعنصر البشري، مما أدى إلى تسليط الضوء على تقييم الأداء الوظيفي ودراسة العوامل التي تؤثر فيه. وقد بدأت الأجهزة الإدارية في النظر بجدية إلى طرق تقييم الأداء الوظيفي من خلال فحص العوامل المؤثرة فيه (نعيرات, جهاد. ٢٠٢٢).

كما ندرك أن الهدف ليس الأداء الوظيفي بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق الأهداف. ولتحقيق تلك الأهداف، تركز الإدارات على تعزيز الوسائل التي تحقق أفضل النتائج. يتطلب ذلك فهم وتحليل العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي وتحسينه، سواء كانت هذه العوامل تتعلق بالجوانب المادية والنفسية للعاملين، أو بأساليب وسلوكيات الإدارة. إن أنظمة إدارة الأداء والمكافآت تعتبر آليات مهمة لتعزيز أداء الأفراد والمجموعات وتحفيزهم، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجيتها ونموها. في الوقت الحالي، أصبحت أنظمة إدارة الأداء والمكافآت جزءاً أساسياً من ثقافة الشركة، حيث توضح كيفية إدارة أداء الموظفين واستعداد الشركة لتقديرهم ومكافأتهم على أدائهم. وقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة العديد من الاستراتيجيات والطرق التي تساهم في تقدير ومكافأة الموظفين، مما يعزز أدائهم ودافعيتهم (نعيرات, جهاد. ٢٠٢٢).

حيث يعتمد البحث العلمي على مشروعات تنافسية تمويلها جهات محلية أو دولية تهدف إلى تحقيق أهداف علمية محددة. يلتزم الباحث المتخصص في تحقيق هذه الأهداف، ويتنافس مع الآخرين على الحصول على تلك المشروعات. يتم اختيار الفائز بناءً على الفكرة وقدرة الفريق البحثي والخبرات السابقة والنتائج المتوقعة. تعتمد هذه المشروعات على حل مشكلة معينة وتلتزم بالزمن والمكان والميزانية والفريق العمل. يتم تحكيمها من قبل خبراء قبل وبعد الموافقة عليها

لضمان جدية واستمرارية تحقيق الأهداف في الزمن المحدد (عبدالحافظ, أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

لذلك، يهدف نظام عمل المشروعات التنافسية إلى تعزيز الجدية والالتزام والإبداع والتنافسية والحساب الزمني. ويعكس هذا التقدم العلمي للدولة بشكل طبيعي. ومن هنا، تعمل الجامعة على استغلال كل قدراتها وامكانياتها العلمية لمواكبة التحديات المستقبلية في مجال البحث العلمي. وتسعى الجامعة إلى تطوير البنية التحتية لمبحث العلمي لتوفير بيئة جاذبة ومحفزة تدعم التميز والإبداع في جميع مجالات المعرفة، بهدف تحقيق الريادة العالمية والمساهمة في بناء اقتصاد المعرفة. ومن هذا المنطلق، تأتي فكرة إنشاء فرق بحثية تعنى بالعمل البحثي المشترك بين عدد من الباحثين، لإنجاز أبحاث متميزة من حيث الكم والنوع والفائدة للجامعة والمجتمع (عبدالحافظ, أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

بما أن البحث العلمي يلعب دورًا مهمًا في رسالة المؤسسات العلمية في مصر، فقد بدأت تلك المؤسسات في مواكبة التقدم الحالي في مجال البحث العلمي من خلال التحليل الشامل لجميع الجوانب. يتم تحويل هذا التحليل إلى احتياجات وأهداف بحثية، وبعد ذلك تشكل الفرق البحثية لتحقيق هذه الأهداف. يعتمد النجاح الشامل لمنظومة البحث العلمي بشكل أساسي على إدارة الفريق البحثي، حيث تأتي الفرق البحثية لتكون أحد أهم عوامل رفعة مسيرة البحث العلمي في المؤسسات البحثية وأكثرها نجاحًا في نقل الخبرة للمنظمين لها. يُعتبر العمل البحثي الجماعي غالبًا ما يكون أكثر جودة وفائدة من العمل الفردي (عبدالحافظ, أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

إضافة إلى ذلك، تعتبر هذه الفرق البحثية محورًا أساسيًا للتطوير والابتكار في مجالات متعددة، حيث تسهم في توجيه الجهود نحو الابتكار وتحفيز الباحثين على تحقيق إنجازات جديدة. كما تعمل على تعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين الباحثين، مما يعزز من مستوى البحث العلمي ويسهم في تطوير المجتمع ورفع مستوى الحياة الثقافية والاقتصادية. وبالتالي، يمكن القول إن تأسيس هذه الفرق البحثية يعد خطوة ضرورية وفعالة نحو بناء مجتمع معرفي متقدم ومزدهر (عبدالحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

تسعى الدراسات المستقبلية إلى رسم خريطة كمية للمستقبل من خلال استقراء الاتجاهات الممتدة عبر الأجيال والتوقعات المحتملة للظهور في المستقبل، بالإضافة إلى الأحداث المفاجئة والقوى والعوامل الدينامية التي تحرك الأحداث. من خلال تحليل الخيارات المتاحة وتقديمها بشكل منظم، وذلك من خلال دراسة كل خيار بعناية لفهم تأثيراته ونتائجه المحتملة. يهدف ذلك إلى توفير قاعدة معرفية تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة. كما تعزز الدراسات المستقبلية القدرة على التنبؤ بالآزمات قبل حدوثها، وتمهيد الطريق لمواجهةها بفعالية، مما يساهم في التصدي للمشكلات قبل تفاقمها. وقد أثبتت الخبرات السابقة أن العديد من الآزمات الوطنية كان بالإمكان تفاديها أو تقليل تأثيراتها السلبية من خلال التفكير المسبق واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة (دهمش، سلوي. ٢٠١٩).

أظهرت الدراسة أهمية مواكبة التطور التكنولوجي واستخدام الحاسب الآلي، بالإضافة إلى اتباع المنهج العلمي في مجالات الإدارة والتخطيط والإشراف على مشاريع البناء. وأشارت الدراسة إلى أنه يجب تضمين هذه العوامل ضمن المتغيرات المتعلقة بالمهارات الإدارية. حيث انتهت الدراسة إلى وجود تداخل كبير بين علاقات الأطراف المختلفة والمتغيرات، وضرورة استغلال هذا

التدخل في تحسين الأداء وتقليل الوقت. استفاد الباحث من هذه الدراسة في إدراج التكنولوجيا والمفاهيم العلمية الحديثة والوعي المعرفي كعوامل مهمة تتدرج تحت الكفاءة العلمية والمعرفية في استبيانها، بالإضافة إلى إدراج تفاعل المقاول مع الأطراف الخارجية كعامل يندرج تحت الكفاءة الإدارية (دهمش، سلوي. ٢٠١٩).

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نماذج تحليل مالي جديدة تتناسب مع تطورات صناعة البناء والتشييد، وتحديد العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمنشآت في هذا القطاع. كما أشارت إلى أهمية توفير الكوادر المالية المتخصصة وتقديم البرامج التدريبية والمحاضرات العلمية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال. ولقد أظهرت الدراسة أن عدم إدراك مدراء المشاريع لأنواع السلوك السلبي يسبب تأخر في إنجاز المشاريع. وأوصت بضرورة استيعاب مدراء المشاريع لفهم السلوك الإنساني للعاملين، وتصميم العمل، وتسهيل الاتصال وتنسيق الأنشطة بينهم، واستخدام الحوافز لنبذ السلوكيات السلبية بين العاملين. وأشارت الدراسة إلى أن عوامل الدعم والتحفيز، وانسيابية الاتصال، والعمل بروح الفريق يمكن أن تساعد في تجنب التأخير في إنجاز المشاريع كجزء من الكفاءة الإدارية والقيادية (دهمش، سلوي. ٢٠١٩).

مشكلة الدراسة :

تتميز الدول المتقدمة عن الدول الأقل تقدماً بنهجها في المشروعات التنافسية، ورغم أن نظام المشروعات التنافسية معمول به في كل دول العالم المتقدم علمياً، إلا أن ثقافة المشروعات التنافسية جديدة في المجتمع العربي ولم تبدأ في الانتشار إلا حديثاً. فقد انطلقت ثقافة المشروعات التنافسية وبقوة، حيث تعتمد في المقام الأول على الفرق البحثية. فالبحث العلمي بأنواعه من أهم المجالات التي تحتاج إلى نظام العمل من خلال فريق (عبدالحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

لذلك، يمكن رؤية أن أهم النتائج البحثية بشكل شامل، سواء كانت في شكل أبحاث منشورة أو كتب أو براءات اختراع أو مشروعات بحثية، هي تلك التي نشأت من فرق بحثية بدأت بحجم صغير وتوسعت بفضل رؤية وأهداف ورسالة واضحة. يعتبر العمل الجماعي والتعاون بين الباحثين والمشاركة الفعالة بينهم أموراً حاسمة لنجاح البحث العلمي. إذ يساعد نظام الفريق البحثي في تبادل الخبرات والمعلومات وتعزيز التعاون بين أفراد الفريق، مما يساهم في تطوير البحث العلمي بشكل أسرع وأكثر فعالية. يعتبر العمل ضمن فريق بحثي محورياً في تحقيق النجاح والتقدم في مجال البحث العلمي، حيث يساعد في تجاوز الحدود الفردية والتفتح على آراء وأفكار الآخرين (عبدالحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

تواجه إدارة المشاريع العديد من المشاكل والعقبات التي تعيق كفاءتها ونجاحها في إتمام المهام وتحقيق متطلبات الأداء بكفاءة والالتزام بعناصر التكلفة والجودة والوقت. وقد لاحظ الباحث وجود تأخير مستمر في تسليم المشاريع لشركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، وقام بإجراء دراسة استطلاعية على بعض تلك الشركات. كشفت الدراسة عن وجود عدة عوائق تواجه عمليات التخطيط في تلك الشركات، مثل عدم وضوح مفهوم التخطيط ونقص خبرة الإدارة في إعداد وتنفيذ المشاريع وتقدير تكاليفها (الزبيدي، معمر. ٢٠٢٢).

نظراً لتجربة الباحث المتراكمة التي اكتسبها من خلال عمله في مجال المقاولات والاستشارات، وحالياً في تمويل المشاريع الإنشائية، فإنه تمكن من التواصل المباشر مع عناصر تفعيل المهنة (المالك والاستشاري والمقاول). وقد أدى ذلك إلى وضع تشخيص أولي لمشكلة البحث، حيث تشير المؤشرات الأولية إلى نقص شركات المقاولات في أبعاد الكفاءة القيادية والإدارية والعلمية

والمعرفية. ونتيجة لهذه النقص، تواجه المشاريع الإنشائية تأخيراً في التنفيذ وعدم الامتثال للجداول الزمنية المحددة مسبقاً. وتثير هذه المشكلة العديد من التساؤلات، مثل:

١. توفر أبعاد الكفاءة القيادية تشمل القدرات القيادية، المهارات القيادية، اختيار العناصر البشرية المتوائمة مع مجال المقاولات، والوعي بمفهوم العناصر التكاملية للأداء، والمهارة في التعامل مع الوقت وقيوده وإمكاناته (Fashina, Adebayo; 2021)
٢. أما أبعاد الكفاءة الإدارية فتشمل بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم، الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول، الرؤية الجيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية، والعلاقات الإنسانية الجيدة بين الإدارة والعاملين (Fashina, Adebayo; 2021)
٣. أما أبعاد الكفاءة العلمية والمعرفية فتشمل المهارات القانونية، المهارات العلمية، الوعي بالبيئة الفنية والاجتماعية المحيطة، وأهمية المعرفة للإدارة والعاملين (Fashina, 2021; Adebayo;

أهمية الدراسة :

تمكن الباحث من التوصل إلى أهمية البحث من خلال نقطتين:-

أ- الأهمية العلمية: تتمثل في:

- تناول موضوع هام وهو التأخير في إنجاز المشاريع والتأثير على نجاحها.
- الحاجة المستمرة لتحسين عمليات التخطيط لتعزيز قدرة المنظمات على تقديم خدمات متميزة.
- غياب دراسة شاملة في هذا القطاع، مما يشجع على إجراء هذه الدراسة ويبرز قيمتها وأهميتها (الزبيدي، معمر. ٢٠٢٢).

ب- في هذا السياق، تعتبر الدراسة ذات أهمية عملية حيث يمكن أن تكون مرجعاً وعاملاً مساهماً في تحسين إدارة المشاريع بشكل مستمر. ومن خلال الدراسة يمكن:

- الحصول على صورة واضحة للعلاجات التي يمكن لشركات قطاع الانشاءات تبنيها لتحسين عملياتها في المملكة العربية السعودية، والتي تعتبر ذات قيمة كبيرة.
- تقديم مدخلات محتملة لشركات المقاولات في المملكة العربية السعودية للتعامل مع التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في المشاريع الحالية والمستقبلية.
- التركيز على المشكلات التي تؤثر على مشاريع الانشاءات مثل التأخير وتبعاته من تمديد للوقت وزيادة في التكاليف.
- توفير بيانات للمديرين والمشرفين على المشاريع حول أسباب التأخير وكيفية تجنبها (الزبيدي، معمر . ٢٠٢٢).
- يكتسب البحث أهميته من أن المشاريع الإنشائية ترتبط بحياة الناس ارتباطاً وثيقاً، حيث تكاد تكون جميع الأعمال التجارية والصناعية أطرافاً في المعادلة. فجميع القطاعات تتحرك مع أعمال التشييد والعكس بالعكس. ومن هنا فإن قطاع التشييد يشكل مصدر رزقٍ لشرائح كبيرة سواء كان ذلك في صورة توريد للمواد أو المعدات، أو انتقال الأموال أو العمالة (الزبيدي، معمر . ٢٠٢٢).
- إن إنجاز هذه المشاريع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنماء المجتمع وتطوره، حيث أن التأخر في إنجاز المشاريع الإنشائية، خاصة تلك المرتبطة بالمرافق الحيوية، يؤدي إلى تبديد في الوقت، وزيادة في الإنفاق، وإهدارٍ لطاقات بشرية كان يمكن استغلالها في مشاريع أخرى (الزبيدي، معمر . ٢٠٢٢).
- وبالإضافة إلى ذلك، تعد صناعة التشييد مؤشراً لارتفاع معدلات اقتصاد الدولة، حيث تسهم في تطوير الثروة البشرية والعمل على إنمائها وتحسين حالتها من خلال تنفيذ مشاريع بنية تحتية أو مشاريع استراتيجية (الزبيدي، معمر . ٢٠٢٢).

- يسعى المشروع الإنشائي إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، وهي الوصول إلى أعلى مستوى من الجودة، وتحقيق أقل تكلفة ممكنة، وإكمال العمل في أقصر وقت ممكن. يعتبر الزمن هو المعيار الأساسي الذي يتمحور حوله عملية تنفيذ المشاريع (الزبيدي، معمر. ٢٠٢٢).
- عقد الإنشاءات يعتبر من العقود الفورية، ولكن التنفيذ فيها يتراضى إلى أجل أو آجال متتابعة. يحدد ارتباط الإيجاب بالقبول التزامات أطراف العقد تحديداً تاماً، والزمن ليس إلا عنصر عرضي يستخدم لتحديد وقت التنفيذ وليس لتحديد العقود عليه. وبالتالي، يتطلب ذلك اتخاذ إجراءات لمواجهة الظروف التي أحاطت به وقت إبرامه ومدى تأثيرها على أطراف العلاقة التعاقدية (Elsherbiny, Sherif; et all. 2022).
- التغيرات التي تحيط بتنفيذ عقد المقاول، مثل التطورات الاقتصادية والفنية، قد تستدعي تعديل في طريقة العمل أو التنفيذ أو استبدال مواد بأخرى أو إحداث زيادة في كميات الأعمال أو إنقاصها، أو ظهور صعوبات مادية في تنفيذ الأعمال أو تعديل التصميم أو مقاسات المشروع. وطبيعة العلاقة بين أطراف العلاقة في تنفيذ عملية الإنشاءات قد تؤثر على أطراف العلاقة وتؤدي إلى تعثر العمل في المشروع، مما يمكن أن يلحق الضرر بأطراف العلاقة (Elsherbiny, Sherif; et all. 2022)

أهداف الدراسة :

يمكن للبحث ان يحقق الأهداف التالية:-

- استعراض أبعاد الكفاءة القيادية بكيفية تحديد معايير سليمة في اختيار العناصر البشرية المناسبة، والوعي بمفهوم العناصر التكاملية للأداء، والمهارة في التعامل مع الوقت وقيوده وإمكاناته من وجهة نظر مدراء المشاريع في شركات المقاولات.

- التعرف على مدى توفر أبعاد الكفاءة الإدارية، والتي تشمل بناء فريق العمل المتناغم والمنسجم، والفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول، والرؤية الجيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية، والعلاقات الإنسانية الجيدة بين الإدارة والعاملين، من وجهة نظر مدراء المشاريع في شركات المقاولات.
- الوقوف على سلبات السياسات الإدارية لدى شركات المقاولات باعتبارها عوامل مسببة في تأخر المشاريع.
- الكشف عن العيوب في السياسات الإدارية لشركات المقاولات، حيث تعتبر هذه العيوب عوامل تسبب تأخير المشاريع.
- تحديد العوائق الرئيسية التي تؤثر على كفاءة إدارة المشاريع وتنفيذها في الوقت المحدد
- التعرف على مستويات معوقات الجودة والمواصفات في إدارة المشاريع.
- معرفة مستويات معوقات التخطيط في إدارة المشاريع.

تساؤلات الدراسة :

1. ما مفهوم العوامل الادارية ؟ وبنيتها؟ وتصنيفها؟ وأهدافها؟ واجراءات ومعايير التقييم؟
2. أسباب تأخير المشروعات؟
3. ما واقع تطبيق ادارة المشروعات وخاصة بشركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما المعوقات التي تواجه تطبيق المشروعات ؟
5. ما السيناريوات المقترحة لتطوير المشروعات بالتطبيق علي شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية؟
6. ما علاقة العوامل الادارية بتأخير انجاز المشروعات بالتطبيق علي شركات المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة :

تتمثل فروض الدراسة في ما يلي:-

الفرض الرئيسي الأول

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الإدارية وتأخير مشروعات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

ومن هذا الفرض الرئيسي تتفرع الفروض الفرعية التالية:

- يوجد دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالمستوى الإداري والمتطلبات الفنية لأثر العوامل الإدارية التي تسبب تأخير مشروعات شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
- يوجد دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالمستوى الإداري والمتطلبات الأمنية لأثر العوامل الإدارية التي تسبب تأخير مشروعات شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
- يوجد دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالمستوى الإداري والمتطلبات المادية لأثر العوامل الإدارية التي تسبب تأخير مشروعات شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
- يوجد دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالمستوى الإداري والمتطلبات البشرية لأثر العوامل الإدارية التي تسبب تأخير مشروعات شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة :

- اقترحت الدراسة أهمية مراعاة بعض العوامل عند تحليل أسباب التأخير، مثل مدى معقولية مدة المشروع والتأخير الناتج عن الممارسات الإجرائية للجهات ذات العلاقة. كما أشارت الدراسة إلى ضرورة استخدام قواعد البيانات في تحليل التأخيرات، وتقييمها بشكل يدوي من قبل الخبراء في مجال المقاولات والتنفيذ. وخلصت الدراسة إلى أن التأخير يعتبر سبباً رئيسياً في زيادة التكاليف، وأن الطرق الحالية في إدارة المشاريع لا تزال غير دقيقة، مما يؤدي إلى تبديد الجهد والوقت والنفقات. ولقد أوصت الدراسة باستخدام تقنيات تحليل متعددة لتحديد أسباب التأخير، واقتراح برامج محددة وطالبت باستخدام نتائجها. كما نصحت بالاستعانة بآراء الخبراء لتجنب الأخطاء المستقبلية. استفاد الباحث من هذه الدراسة في صياغة أسئلة الاستبانة بشكل أفضل، وفهم أهمية وضع التأخيرات المحتملة ضمن الخطة الزمنية للمشروع وتأثيرها على تأخير المشاريع (دهمش، سلوي. ٢٠١٩).

- أظهرت دراسة أخرى، من خلال استخدام استبيان استقصائي، أسباب التأخير في مشاريع البناء. وفي استنتاجاته، حيث أشار الباحث إلى أن التغييرات المتكررة في التصميم، وتأخر الدفع للموردين، وسوء إدارة المشروع، وعدم التنسيق بين أصحاب المصلحة المشاركين في المشروع، بالإضافة إلى المقاولين غير الأكفاء، كلها عوامل حاسمة تسهم في تأخير عمليات البناء (Fashina, Adebayo; et al. 2021). حيث أنه باستخدام نظرية نظام الخطة الأخيرة، قام الباحث بدراسة العوامل الرئيسية التي تؤثر على تأخير مشاريع البناء. وأظهرت النتائج التي توصل إليها أن المشاركة في العمل، والتغيير في خطط العمل، والقوى العاملة، والظروف الخارجية، والمواد، والتصميم والبناء هي الأسباب الرئيسية لتأخير المشاريع. كما تم الكشف في دراسة أخرى عن عوامل تأخير مهمة مثل التغييرات في التصميم، وعدم فعالية التخطيط والجدولة، وتغييرات في نطاق المشروع، وتقدير الجدول

الزمني للمشروع، ونقص العمالة المهرة . حيث تم تحديد أهم عشرة عوامل عالمية تؤدي إلى تأخير في مشاريع البناء من خلال استعراض شامل للدراسات السابقة، وتشمل: تغييرات في التصميم أثناء عمليات البناء؛ تأخير في الدفع للمقاولين؛ نقص في التخطيط والجدولة؛ سوء إدارة الموقع والإشراف عليه؛ تصميم غير كامل أو غير مناسب؛ نقص في خبرة المقاولين وأساليب البناء؛ صعوبات مالية تواجه المقاولين؛ صعوبات مالية تواجه الراعي أو المالك أو العميل؛ نقص في الموارد؛ وضعف في إنتاجية العمل ونقص في المهارات (Fashina, Adebayo; et al. 2021).

المنهجية وطرق البحث :

أولاً: تحليل المحتوى: حيث تم جمع البيانات من المصادر المختلفة مثل الكتب والمقالات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

ثانياً: الاستبيانات: سيتم توزيع استبيان على عينة من الأفراد لجمع البيانات الكمية وتحليلها بشكل إحصائي.

ثالثاً: الملاحظة الميدانية، حيث يتم مراقبة وملاحظة الظواهر والسلوكيات المرتبطة بالموضوع مباشرة، ثم بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام أساليب تحليلية مختلفة مثل التحليل الكمي والتحليل النوعي للوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة تدعم الهدف الرئيسي للدراسة.

حيث تنقسم الي بيانات أولية: سيتم إعداد استبيان يوزع على عينة مختارة لتحديد العوامل الإدارية المسببة لتأخير انجاز المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بالسعودية. ستضمن العينة مديري المشاريع في شركات المقاولات ومديري المشاريع في المكاتب الاستشارية، وكذلك المهندسين العاملين في المشروعات المختلفة، وكل من له صلة بتنفيذ المشروعات في شركات المقاولات والمكاتب الاستشارية.

حيث سيبحث الموضوع في الأسباب التي تؤدي إلى تأخر تسليم المشروعات ، والعوامل التي تحد منها، والتي ستفيد مديرو المشاريع في شركات المقاولات، و مديرو المشاريع في المكاتب الاستشارية، وجهات المتابعة والمراقبة للممارسات الإدارية للمقاولين خلال التنفيذ. حيث يهدف الاستبيان إلى تحديد القصور التي قد تؤثر سلباً على فترة الانجاز المحددة للمشاريع.

بعد الاطلاع على الأدبيات والأطروحات السابقة، ومن خلال الخبرة الميدانية للباحث، سيتم إعداد الاستبانة وتوزيعها على مجموعة من مدراء المشاريع في المكاتب الإستشارية وشركات المقاولات. وبناءً على بعض الملاحظات والآراء، قام الباحث بحذف بعض العبارات أو إدماج بعضها ببعض أو إعادة صياغتها لتتواءم مع مدلولها الصحيح في أسلوب لغوي مبسط.

سيتم اختبار صدق المحتوى من خلال المصادر الثانوية مثل الكتب والمراجع والدوريات ومواقع الإنترنت التي تناولت موضوع الدراسة. وثالثاً، تم استخدام الأساليب الإحصائية في التحليل لغرض تحليل البيانات.

حدود الدراسة :

ستحقق هذه الدراسة البحثية الهدف البحثي الشامل والهدف من خلال تحديد المزيد من العلاجات الممكنة للقضاء او التقليل من التأخير في مشاريع قطاع الانشاءات في المملكة العربية السعودية. فهناك بعض القيود التي تمت مواجهتها في عملية إجراء هذه الدراسة البحثية. أحد القيود الرئيسية يتضمن نقص المعلومات المتعلقة بالموضوع المحدد. تم إجراء عدد أقل من الأبحاث في الماضي بشأن التأخير في مشاريع قطاع الانشاءات في المملكة العربية السعودية (الزبيدي, معمر . ٢٠٢٢).

سوف تستغرق عملية الاستبيان وقتاً للتنفيذ ، وربما سيعيق ذلك إكمال الدراسة البحثية في الوقت المحدد. ، ولكن يجب أن يكون هذا ضمنياً على وجه التحديد في السياق المستقبلي.

حيث تنقسم حدود الدراسة الي:

حدود موضوعية : سوف تتمثل في تعرف أثر العوامل الادارية وسبب تأخير مشروعات المقاولات

حدود مكانية : سوف تقتصر الدراسة على شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، وما يتعلق بها من مكاتب هندسية وأى أطراف تشترك فى ادارة المشروعات.

حدود زمنية : الفترة التي سوف تطبق فيها الدراسة الميدانية ٢٠٢٤.

حدود بشريه : عينة ممثلة من العاملين بالهيكل الإداري بشركات المقاولات.

المراجع :

الزبيدي, معمر(٢٠٢٢). الأسباب الرئيسية والتأثيرات والحلول الممكنة لمشكلة تأخر انجاز المشاريع بقطاع الانشاءات في سلطنة عمان. جامعة صفاقس كلية العلوم الاقتصادية والتصرف بصفاقس.

نعيرات, جهاد(٢٠٢٢). العوامل المؤثرة علي الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات. العدد السادس والاربعون.

عبدالحافظ, أسماء; عبدالمعطي, أحمد; نورالدين, محمد(٢٠١٩). إدارة الفرق البحثية مدخل لتطوير المشروعات التنافسية بجامعة أسيوط. إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية). المجلد الخامس والثلاثون. العدد الحاد عشر. جزء ثان.

دهمش, سلوي(٢٠١٩). العوامل الإدارية والتنظيمية المؤثرة علي الاقئم بالاتصال في الصحف الإلكترونية المصرية. المجلة العلمية لبحوث الصحافة. العدد الرابع عشر. الجزء الثاني.

Al-Kargoli, Ahmed; Al-Zubaidi, Ghani(2021). *HRA and its Impact on Employees Performance: A Field Research in the Ministry of Education.* Journal of Economics and Administrative Sciences. Vol.27 (NO. 129)

Elsherbiny, Sherif; Gad, Samir; Abdel-Alim, Ahmed(2022). *CRITICAL SUCCESS FACTORS BY APPLYING TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN CONSTRUCTION PROJECTS*. Journal of Al-Azhar University Engineering Sector. Vol. 18, No. 66.

Fashina, Adebayo; Omar, Mustafe; Sheikh, Ahmed; Fakunle, Funke(2021). Exploring the significant factors that influence delays in construction projects in Hargeisa.