

تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية
من واقع البيئة الداخلية لبعض شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية
(دراسة تطبيقية لآراء عينة من الاستشاريين والمقاولين)

إعداد الطالب

خالد علي عثمان محمد

٢٧١٠٠٠٢٤٧

إشراف

الدكتورة/ أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤

الأمهات

الى من يؤمنون بك حين يخذلك الجميع.. أمي وأبي
الى رفيقة الدرب، وصديقة الأيام جميعا بحلوها ومرها...
زوجتي الغالية
الى من أستمر بالتقدم لأجلهم... أبنائي الأعزاء
الى سند الحياة... أخوتي

شكر وتقدير

بعد ان وفقني الله الى إتمام هذا البحث أتقدم بالشكر والتقدير الى جامعة ميدأوشن لما تقدمه من خدمة علمية متميزة لعموم العرب والتي تؤكد انها ولدت قوية رغم حداثة نشأتها، في ظل إدارة واعية، تولي الاهتمام لكل ما هو مفيد ونافع لطلابها غاضة الطرف عن الماديات.

كما أشكر كل من ساعدني من الأساتذة ومدراء المشاريع الذين شاركوني بأرائهم وافكارهم ونصائحهم.
والشكر والتقدير للزملاء والأصدقاء لما قدموه من عون مثمر سواء كان بإبداء الرأي، أو توفير المعلومات والمراجع.

وختاماً أتوجه بخالص الشكر والتقدير الى الأساتذة الافاضل أعضاء لجنة التدريس الذين رافقوني طيلة العام الدراسي على ما بذلوه من جهد في إيصال المعلومات بطريقة احترافية.

الباحث

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن، حيث ان جميع المواد والمحتويات الواردة في هذه الدراسة هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها او إعادة نشرها او توزيعها بدون اذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	الاهداء
ج	الشكر والتقدير
د	حقوق الطباعة
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ز	قائمة الاشكال
ط	قائمة الملاحق
١	المستخلص
٤	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	١-١: المقدمة
٧	١-٢: مشكلة الدراسة
٨	١-٣: أهمية الدراسة
٩	١-٤: أهداف الدراسة
١٠	١-٥: متغيرات الدراسة وتعريفاتها
٢٥	١-٦: فروض الدراسة
٢٦	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
٢٧	٢-١: الدراسات السابقة
٢٧	٢-١-١: الدراسات التي أجريت في المنطقة العربية
٣٠	٢-١-٢: الدراسات التي أجريت خارج المنطقة العربية
٣٧	٢-٢: المنطلقات النظرية للدراسة
٤٠	الفصل الثالث: المنهجية وطرق الدراسة
٤٠	٣-١: مقدمة
٤٠	٣-٢: منهجية الدراسة
٤٠	٣-٣: مجتمع الدراسة
٤٠	٣-٤: عينة الدراسة

٤٢	٣-٥ أداة الدراسة
٤٢	٣-٥-١ خطوات اعداد الدراسة
٤٣	٣-٦ حدود الدراسة
٤٤	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٤٥	٤-١ مقدمة
٤٥	٤-٢ النتائج
٤٥	٤-٢-١ النتائج المتعلقة بالكفاءة القيادية
٤٦	٤-٢-٢ النتائج المتعلقة بالكفاءة الادارية
٤٧	٤-٢-٣ النتائج المتعلقة بالكفاءة العلمية والمعرفية
٤٨	٤-٣ اختبار فرضيات الدراسة
٤٨	٤-٣-١ الفرضية الاولى
٥٦	٤-٣-٢ الفرضية الثانية
٦٣	٤-٣-٣ الفرضية الثالثة
٧١	٤-٤ التوصيات
٧٣	المراجع
٧٦	الملاحق
٨٤	Abstract
٨٥	The Title

قائمة الجداول

رقم الجدول	الوصف	الصفحة
١-٣	توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية	٤١
١-٤	الافتقار الى عناصر الكفاءة القيادية	٤٥
٢-٤	الافتقار الى عناصر الكفاءة الادارية	٤٦
٣-٤	الافتقار الى عناصر الكفاءة العلمية والمعرفية	٤٧

قائمة الاشكال

الشكل	الوصف	الصفحة
١-٤	ان إدارة المشاريع تفتقر الى تحديد الأهداف القابلة للإنجاز والقياس والتخطيط السليم لها.	٤٨
٢-٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى القدرة على التحليل والاستنباط العقلي	٤٩
٣-٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى المبادرة والمبادأة واتخاذ القرار	٤٩
٤-٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى ترسيخ مبدأ الالتزام والمشاركة والتفويض	٥٠
٥-٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى ترسيخ مبدأ الدعم والتحفيز	٥٠
٦-٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى نشر روح الابداع	٥١
٧-٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى كوادر إدارية خبيرة	٥١
٨-٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى كوادر مالية خبيرة	٥٢
٩-٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى كوادر فنية وعمالية عالية الكفاءة والإنتاجية	٥٢
١٠-٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى الوعي بأهمية عنصر التكلفة	٥٣
١١-٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى التقيد بالموصفات الفنية المحددة	٥٣
١٢-٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى الرقابة المستمرة على الأداء	٥٤
١٣-٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى حساب التأخيرات المحتملة	٥٤
١٤-٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى الوعي الجماعي بقيمة الوقت واثاره التنموية	٥٥
١٥-٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى تحسين الوقت المنتج وتقليص الوقت المهدر	٥٥
١٦-٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى الالتزام بالمهام المحددة للأفراد	٥٦
١٧-٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى انسيابية الاتصال بين الافراد	٥٧

٥٧	ان إدارة المشاريع تفتقر الى التعاون بين الافراد والعمل بروح الفريق	١٨-٤
٥٨	ان إدارة المشاريع تفتقر الى المواءمة بين الإمكانيات الفنية والمادية المتاحة وبين حجم المشاريع المتعاقد على تنفيذها	١٩-٤
٥٨	ان إدارة المشاريع تفتقر الى فهم الثقافات والدوافع السلوكية لدى العاملين	٢٠-٤
٥٩	ان إدارة المشاريع تفتقر الى استكشاف واستغلال الطاقات لدى الافراد	٢١-٤
٥٩	ان إدارة المشاريع تفتقر الى انتقاء جيد فنيا للمصنعين والموردين ومقاولي الباطن والخبراء الخارجيين	٢٢-٤
٦٠	ان إدارة المشاريع تفتقر الى موارد ذاتية مساعدة تجنبها الاعتماد الرئيسي على مقاولي الباطن	٢٣-٤
٦٠	ان إدارة المشاريع تفتقر الى التنسيق الجيد بين المقاول الرئيسي ومقاولي الباطن من حيث تتابع الاعمال والوقت اللازم لها	٢٤-٤
٦١	ان إدارة المشاريع تفتقر الى توفير مستوى سكني لائق للعاملين معيشيا وصحيا	٢٥-٤
٦١	ان إدارة المشاريع تفتقر الى الالتزام بمواعيد صرف المرتبات	٢٦-٤
٦٢	ان إدارة المشاريع تفتقر الى غرس التقارب والتلاحم بين الإدارة والعاملين	٢٧-٤
٦٣	ان إدارة المشاريع تفتقر الى فهم الواجبات التعاقدية	٢٨-٤
٦٤	ان إدارة المشاريع تفتقر الى فهم جيد للمواصفات	٢٩-٤
٦٤	ان إدارة المشاريع تفتقر الى وعي جيد بما يخص مدة المشروع وفهم حيثيات ومدى واقعية غرامات التأخير	٣٠-٤
٦٥	ان إدارة المشاريع تفتقر الى التنبؤ بأوضاع السوق واحتياجاته المحلية المستقبلية	٣١-٤
٦٥	ان إدارة المشاريع تفتقر الى فهم الأوضاع الدولية المؤثرة في تغير أسعار الموارد وتوفرها في وقتها المحدد	٣٢-٤
٦٦	ان إدارة المشاريع تفتقر الى مهارة التفاوض ضمن الأعراف التجارية	٣٣-٤
٦٦	ان إدارة المشاريع تفتقر الى مواكبة التكنولوجيا والحدثة	٣٤-٤
٦٧	ان إدارة المشاريع تفتقر الى المفاهيم العلمية المستجدة	٣٥-٤
٦٧	ان إدارة المشاريع تفتقر الى الوعي بمنافسة السوق القائمة	٣٦-٤
٦٨	ان إدارة المشاريع تفتقر الى الإحاطة بالقوانين والتشريعات	٣٧-٤
٦٨	ان إدارة المشاريع تفتقر الى فهم التغيرات السكانية والديموغرافية	٣٨-٤

٦٩	٣٩-٤ ان إدارة المشاريع بالشركات الدولية تفتقر الى الإحاطة بالأعراف والثقافات المجتمعية والواقع البيئي المحلي
٦٩	٤٠-٤ ان إدارة المشاريع تفتقر الى الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتيسير تداولها بين المستويات المختلفة
٧٠	٤١-٤ ان إدارة المشاريع تفتقر الى تزويد العاملين بالبرامج التدريبية والورش التطبيقية التي تتواءم مع اهداف المنظمة
٧٠	٤٢-٤ ان إدارة المشاريع تفتقر الى ربط المعرفة بالتنبؤات والاحكام والقرارات وتحسين الأداء المؤسسي

قائمة الملاحق

٧٧	طلب تحكيم استبيان
٧٨	الاستبيان

المستخلص:

جاءت هذه الدراسة بغرض بيان أهمية وأثر العوامل الإدارية على أداء المشاريع الانشائية مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وذلك من خلال استطلاع آراء مدراء المشاريع بكل من المكاتب الاستشارية وشركات المقاولات لبيان ترتيب الأهمية النسبية لهذه العوامل من حيث تأثر وقت المشاريع بها.

وقد تكونت العينة المبحوثة على عدد مقدر من مدراء المشاريع بالمكاتب الاستشارية وشركات المقاولات.

وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج منها:

١. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفاءة القيادية بأبعادها (القدرات والمهارات القيادية، إختيار العناصر البشرية، الوعي بالعناصر التكاملية للاداء، مهارة التعامل مع الوقت) على الوقت المحدد للانجاز بالمشاريع الانشائية.
٢. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفاءة الإدارية بأبعادها (بناء فريق العمل، فهم البيئة الداخلية للمقاول، التعامل مع الأطراف الخارجية، العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين) على الوقت المحدد للانجاز بالمشاريع الانشائية.
٣. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفاءة العلمية والمعرفية بأبعادها (المهارات القانونية والعلمية، الوعي بالبيئة الفنية والاجتماعية المحيطة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة) على الوقت المحدد لانجاز بالمشاريع الانشائية.

وبناء على ماتقدم فقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:

- ١- ضرورة قيام مؤسسي شركات المقاولات ومجالس اداراتها بالتحري والتمحيص في اختيار العناصر البشرية التي يسند اليها إدارة هذه الشركات، وان تتمتع هذه العناصر بخبرات قيادية وإدارية وعلمية ومعرفية مجتمعة إذ ان هذه العناصر لا تتفك عن بعضها البعض ولا يصلح الاكتفاء ببعضها دون الآخر.
- ٢- ان لا يكون الاجر المادي المدفوع من قبل شركات المقاولات عائقا امام اختيار العناصر ذات القيادية والإدارية والعلمية والمعرفية.
- ٣- ان يقوم المقاولون بعمل اجتماعات دورية فيما بينهم لتدارس أسباب الخلل ونقاط الضعف وسبل التغلب عليها في وضوح ومكاشفة.

- ٤- تكوين اتحاد أو نقابة للمقاولين يمكن من خلالها عرض مشاكلهم وتظلماتهم أمام الجهات صاحبة العلاقة، ومناقشتها في المستجدات وأساليب تسيير التعامل بما لا يقف عائقا امام طموحاتهم واهدافهم.
- ٥- الاقدام على دخول بعض شركات المقاولات في تحالفات مع شركات أخرى محلية كانت او دولية، وذلك لتنفيذ المشاريع الكبرى مما يعمل على تبادل الخبرات واكتساب أحدث الثقافات والأساليب العلمية الجديدة في إدارة المشاريع.
- ٦- التوسع في انشاء الاكاديميات المهنية للتدريب وذلك لإكساب العاملين بقطاع التشييد الخبرات العلمية والنظرية والمعرفية والمهنية.
- ٧- نبذ فكرة المركزية لدى إدارة المشاريع بشركات المقاولات وترسيخ ثقافة التفويض والمشاركة.
- ٨- الاهتمام بالموارد البشرية وعدم التفريط في العناصر التي تتمتع بالمقومات الإدارية والمهارية والعلمية اذ ان هذه العناصر تشكل ندرة في السوق.
- ٩- العمل المستمر على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتدعيم الولاء المؤسسي.
- ١٠- توفير العناصر ذات الخبرة المالية في مجال المقاولات تحديدا وحبذا لو كان الى جانبها خبرة بنكية أيضا.
- ١١- ضرورة الرقابة المستمرة سواء على سير المشاريع او النواحي الإدارية الأخرى حيث انها جميعا كل لا يتجزأ. وتقديم تقارير متابعة دورية تتسم بالشفافية والوضوح بغرض الإصلاح من خلال النقد الذاتي.
- ١٢- العمل على رفع مستوى الوعي بأهمية الوقت وقيوده وكيفية استثماره وتقليص المهدر بحيث يتحول إلى ثقافة عامة محركة في أذهان العاملين.
- ١٣- العمل على تحقيق التكامل في جهود مختلف العاملين وذلك بتكوين فرق العمل المنسجمة وتحقيق انسيابية الاتصال فيما بينها، والعمل على حل المشاكل في وقتها المناسب تجنباً لنشوب الخلافات والإحباط والتضارب في الأهداف .
- ١٤- على إدارة المشاريع العمل على توليد الشعور الذاتي بالالتزام لدى الأفراد وذلك من خلال ترسيخ المفهوم بالنفع الذاتي العائد عليهم.
- ١٥- تدريب العناصر الإدارية على أساليب التعامل مع الأطراف الخارجية بالكيفية التي تضمن تحقيق التعاون والتكامل معها.
- ١٦- تدريب مديري المشاريع على تحقيق التوازن بين المخرجات الثلاثة للمشروع وهى التكلفة والجودة والوقت بحيث لا يطغى أحدها على الآخر.

- ١٧- ضرورة أن تقوم شركات المقاولات بتطوير أدائها المؤسسي من خلال التطوير والتحديث المستمر لهياكلها التنظيمية والتوصيف الوظيفي وتوضيح المسؤوليات والعلاقات بين الأقسام.
- ١٨- ضرورة توفير المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة بسهولة ويسر وذلك للمساعدة في اتخاذ القرارات السريعة والصائبة في آن واحد.
- ١٩- ضرورة الاهتمام بالدراسة الجيدة للمشاريع ووضع البرامج الزمنية المنطقية المناسبة لطبيعة كل مشروع، مع ملاحظة تبني مبدأ عدم قبول تنفيذ مشروع في مدة أقل من المعقول مهما علا هامش الربح المتوقع.
- ٢٠- الاهتمام بدراسة العقود دراسة مستفيضة منعا للالتباس وتجنباً للتبعات القانونية التي يستتبعها التزامات مالية وتأخر في التنفيذ.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة:

تتأثر المشاريع بأنواعها خلال دورة حياتها بالعديد من العوامل والقيود الداخلية والخارجية التي تؤثر على إنجاز مراحلها المختلفة، وتتعرض المشاريع الى عدة مشاكل في سبيل تحقيق أهدافها مما قد يؤدي الى تعثر إنجاز تلك المراحل بعدة أشكال، وتختلف أشكال وأنواع التعثر ولكن أهمها التأخير في إتمام مرحلة من مراحل المشروع او في إتمام المشروع ككل او التأخير في البدء بالانجاز او التوقف الكلي او توقف انجاز مرحلة ما من مراحل المشروع بالاضافة الى التباطؤ او بطء معدلات العمل الذي يؤدي غالبا الى التأخير.

ومن المعلوم ان لادارة المشاريع دورا في انجاز المشروع والتغلب على المشاكل والصعاب والتقليل من التعثرات وذلك من خلال التنسيق والتخطيط والمراقبة واتخاذ مايلزم من إجراءات من اجل الاستغلال الأمثل للموارد.

ويعرف التأخير عادة على انه الزيادة في مدة تنفيذ المشروع بناءا على مانص عليه العقد او على التاريخ الذي اتفق عليه الطرفان لتسليم المشروع او الزيادة عن التاريخ المحدد بالجدول الزمني لإنهاء المشروع.

ويزداد احتمال تعرض المشروع الانشائي للتأخير بسبب تعدد مدخلاته وتنوع موارده، وكذلك نتيجة المتطلبات الخاصة وطبيعة التفرد التي يتميز بها كل مشروع وتعدد الأطراف القائمة على تنفيذه، وقد يحدث التأخير بسبب سوء إدارة أي عنصر من عناصر انتاجه من قبل أي طرف من اطرافه.

ويمكن ان يحدث التأخير في أي مرحلة من مراحل المشروع، ومن الممكن اعتبار حدوث تأخير في إتمام نشاط ما موشرا مبدئيا لاحتمال حدوث تأخير في إتمام المشروع ككل، ويزداد الاحتمال بل ويتأكد اذا ما حدث التأخير في احد النشاطات الحرجة الواقعة على المسار الحرج الى تعتمد عليها نشاطات أخرى تليها، حيث ان تأخير إتمام ذلك النشاط سينتج عنه تأخير البدء في انجاز النشاطات التي تعتمد عليها، بالتالي يكون من غير الممكن إتمام انجاز تلك النشاطات في الموعد المتوقع مما قد يؤدي الى تأخير إتمام المشروع ككل عن الموعد المحدد له، وعليه تبدو أهمية المراقبة المستمرة ومقارنة الواقع الفعلي بالمخطط الأصلي لاكتشاف التأخير في مراحل المبكرة وتدارك الامر واجراء المعالجة اللازمة لتعويض التأخير وإعادة المسار الى اصله لتفادي حدوث تأخير في إتمام المشروع او على الأقل التقليل منه، ويتم التعرف على التأخير في حالة التوقف التام عن العمل او في حالة استمرار أداء العمل

بمعدلات بطيئة وهو ما يسمى بالتباطؤ حيث يستحيل معه الانتهاء من الاعمال في الوقت المخطط اذا ما استمر العمل بنفس المعدل الامر الذي قد يؤدي الى التأخير.

ومن الملاحظ أن تأخر المشاريع يشكل خسائر ضخمة على الدول والأفراد، وضيقاً للاستثمارات، وإخفاقاً للشركات، واللجوء إلى القضاء لحل المنازعات. وقد يكون ذلك بسبب السياسات الإدارية الخاطئة التي تمارسها شركات المقاولات من سوء تنظيم وعدم إدراك للاحتتمالات المستقبلية، وسوء تقدير للتكلفة، وضعف في إدارة الموارد ... الخ. إضافة إلى السياسات الإدارية المتبعة من قبل المالكين والذين يمكن اعتبارهم البيئة الخارجية لشركات المقاولات.

إن السياسات الإدارية سواء المتبعة من قبل المالكين أو شركات المقاولات تقتضي وجود قواعد وإرشادات ضابطة لآلياتها كدليل يرجع إليه الإداريون التنفيذيون في مواجهة الصعوبات التي تحتاج إلى قرارات سريعة وحاسمة.

من خلال هذه الدراسة سوف نقوم بتقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات، وفيها سوف نحاول التعرف على ملامحها، وما لها من أثر في إخفاق الشركات في الإلتزام بتعاقداتها من الناحية الزمنية.

١-٢ مشكلة الدراسة:

نظرا لخبرتي المتراكمة التي تشكلت من خلال عملي في مجال المقاولات ثم الاستشارات مما خلق حالة من التواصل المباشر مع عناصر مكونات المشروع (المالك والاستشاري والمقاول) مكنتني من وضع تشخيص أولي لمشكلة البحث والتي تمثلت في أن هناك مؤشرات أولية تشير إلى أن شركات المقاولات تفتقر إلى كل من (أبعاد الكفاءة القيادية، والإدارية، والعلمية والمعرفية)، ولهذه الأسباب فإن المشاريع الإنشائية تتعثر أثناء تنفيذها وتتأخر عن تسليمها لصاحب العمل في مواعيدها المقررة سلفا.

وتطرح هذه الإشكالية تساؤلات عدة مثل:

- ١- مدى توفر أبعاد الكفاءة القيادية والتي تتمثل بـ (القدرات القيادية، والمهارات القيادية، وإتباع معايير صحيحة في اختيار العناصر البشرية المتوائمة مع مجال المقاولات، والوعي بمفهوم العناصر التكاملية للاداء، والمهارة في التعامل مع الوقت وقيوده وإمكاناته).
- ٢- مدى توفر أبعاد الكفاءة الإدارية والتي تتمثل بـ (بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم، والفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول، والرؤية الجيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية، والعلاقات الإنسانية الجيدة بين الإدارة والعاملين).
- ٣- مدى توفر أبعاد الكفاءة العلمية والمعرفية والتي تتمثل بـ (المهارات القانونية، والمهارات العلمية، والوعي بالبيئة الفنية المحيطة، والوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة، والوعي بأهمية المعرفة للإدارة والعاملين).

١-٣ أهمية الدراسة:

- يكتسب البحث أهميته من أن المشاريع الإنشائية ترتبط بحياة الناس ارتباطاً وثيقاً، وتكاد تكون جميع الأعمال التجارية والصناعية أطرافاً في المعادلة حيث أن جميع القطاعات تتحرك مع أعمال التشييد والعكس بالعكس، ومن هنا فإن قطاع التشييد يشكل مصدر رزق لشرائح كبيرة سواء كان ذلك في صورة توريد للمواد أو المعدات، أو انتقال الأموال أو العمالة.
- كما أن إنجاز هذه المشاريع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنماء المجتمع وتطوره إذ أن التأخر في إنجاز المشاريع الإنشائية خاصة تلك المرتبطة بالمرافق الحيوية يؤدي إلي تبديد في الوقت، وزيادة في الإنفاق، وإهدار لطاقات بشرية كان يمكن استغلالها في مشاريع أخرى.
- إضافة إلى أن صناعة التشييد تعد مؤشراً لارتفاع معدلات اقتصاد الدولة إذا إنها تسهم في تطوير الثروة البشرية والعمل على إنمائها وتحسين حالتها بما يتم تنفيذه من مشاريع بنية تحتية أو مشاريع إستراتيجية.
- كما أن هناك ثلاثة أهداف أو مخرجات يسعى المشروع الإنشائي إلى تحقيقها وهي الوصول الى أعلى جودة، وأقل تكلفة، و أقصر وقت حيث يعتبر الزمن هو المخرج الاساسي الذي تتمحور حوله عملية تنفيذ المشاريع.

١-٤ أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على مدى توفر أبعاد الكفاءة القيادية والتي تتمثل في: (القدرات القيادية، المهارات القيادية، إتباع معايير صحيحة في اختيار العناصر البشرية المتوائمة مع مجال المقاولات، الوعي بمفهوم العناصر التكاملية للاداء، المهارة في التعامل مع الوقت وقيوده وإمكاناته).
- ٢- التعرف على مدى توفر أبعاد الكفاءة الإدارية والتي تتمثل في: (بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم، الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول، الرؤية الجيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية، والعلاقات الإنسانية الجيدة بين الإدارة والعاملين).
- ٣- التعرف على مدى توفر أبعاد الكفاءة العلمية والمعرفية والتي تتمثل في: (المهارات القانونية، المهارات العلمية، الوعي بالبيئة الفنية المحيطة، الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة، الوعي بأهمية المعرفة للإدارة والعاملين).
- ٤- الوقوف على سلبيات السياسات الإدارية لدى شركات المقاولات باعتبارها عوامل مسببة في تأخر المشاريع.
- ٥- إثراء المكتبة العربية بمزيد من الأبحاث حول العوامل الإدارية المتعلقة بالخطط الزمنية للمشاريع الإنشائية وطرحه كمثال لتطبيقه بالمجتمعات النامية.

١-٥ متغيرات الدراسة وتعريفاتها:

أولاً: الكفاءة القيادية:

ويقصد بها مدى قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه، وهي قدرات تتسم بسمات شخصية تعتمد على مستوى التعليم والملكات والمواهب والقدرة الذهنية على التحليل والاستنباط واتخاذ القرارات. وقد تم قياسها عن طريق ٥ متغيرات فرعية على النحو التالي:

١- القدرات القيادية وتنقسم إلى:

- تحديد الأهداف القابلة للإنجاز والقياس والتخطيط السليم لها.
- الهدف هو الغاية التي يسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها أو الغرض الذي يراد إدراكه ونيله. وتحديد الهدف أي وضوحه المانع للبس أو التأويل.
- أما الهدف القابل للإنجاز فهو الهدف الذي يجمع بين الطموح والواقعية.
- والتخطيط هو الخارطة المرسومة مقدماً والتي توصل إلى تحقيق الهدف.
- القدرة على التحليل والاستنباط العقلي.
- التحليل: عملية عقلية تهدف إلى التفكيك العقلي لكل ما إلى أجزائه المكونة أو عناصره أو أسبابه وشروطه، والغرض من ذلك هو إدراك الاجزاء ووضع العلاقة بينها ومعرفة القوانين التي تحكمها. أي أن التحليل هو تقسيم حزم المشروع إلى مكونات أصغر يمكن إدارتها بشكل أكبر.
- الاستنباط العقلي: هو الاستدلال من العام على الخاص واستخلاص نتيجة من المعطيات المتوفرة، وهو عملية فكرية غير خالصة.
- المبادرة والمبادأة واتخاذ القرار.
- المبادرة: أي المسارعة في عمل ما هو مفيد وهي عكس الابطاء أو التروى الزائد، ولدى بيتر دركر (١٩٠٩ - ٢٠٠٥) فان المبتكر "هو فرد يبحث عن التغيير، ويستجيب إليه، ويستغل الفرصة السانحة للتغيير".^١

المبادأة: هي الميل نحو الإقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير، وهي سمة قيادية تمكن القائد من اكتشاف العاملين وشحن عزائمهم. ولكي تتوافر المبادأة يجب أن يتوفر لدى القائد الشجاعة، والقدرة على الحسم، وسرعة التصرف.

^١ Drucker Peter F. (1955), The Practice of Management, London, Heineman

اتخاذ القرار: القرار هو المساحة الواقعة بين التفكير والفعل. أما اتخاذ القرار فهو الفعل القائم على تبني خيارٍ ما من بين عدة خيارات، وهو يشكل محور العملية الإدارية نظراً لتداخله في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.

٢- المهارات القيادية وتنقسم إلى:

- ترسيخ مبدأ الالتزام والمشاركة والتفويض.
الالتزام: يقصد به الالتزام بمعناه العام حيث التقيد بالأهداف والخطة والرسالة والرؤية الموضوعية سلفاً من قبل المنظمة.
المشاركة: تضافر الجهود وتبادل الآراء وطرح الأفكار ومناقشتها دون إستثناء الإدارة أو ضغط منها نحو اتجاه معين.
التفويض: ويقصد به البعد عن المركزية وذلك بتسليم بعض المهام والسلطات والصلاحيات إلى المرؤوسين.
- ترسيخ مبدأ الدعم والتحفيز.
الدعم: ويقصد به مساندة وتأثير المرؤوسين بالطريقة التي تدعم القرارات.
التحفيز: يعني به ما تقدمه المنظمة للعاملين لديها من مشبعات للحاجة لترسيخ الولاء المؤسسي وتعظيم الرضا الوظيفي مادياً أو معنوياً.
- نشر روح الإبداع والابتكار بين الأفراد.
"الإبداع هو عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل".^١
أما الابتكار فهو إيجاد حلول ناجحة للمشاكل المستجدة أو بسط حلول جديدة لمشاكل قديمة ومترسخة، أو تغيير مهم في أسلوب عملي تقليدي أو العدول عنه.
وحسب تعبير الزعبي والجبري (٢٠٠٧: ص ٦-٧) فإن "الابتكار هو العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والتغيرات في مجال ما، ثم تجديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات واختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض وتوصيل النتائج إلى الآخرين".^٢

^١ الفضلي، د. فضل صباح (٢٠٠٣)، العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك سعود.
^٢ الزعبي، د. علي فلاح وماجد عبد العزيز الجبري (٢٠٠٧)، دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية، بحث غير منشور، جامعة فيلادلفيا.

٣- المعايير الصحيحة في اختيار الموارد البشرية الموائمة لمجال المقاولات وتنقسم إلى:

- الكوادر الإدارية الخبيرة.

أي العناصر صاحبة الخبرة الإدارية في شركات المقاولات تحديداً وذلك لخصوصية طبيعة العمل والمشاكل الإدارية المتعلقة بها.

- الكوادر المالية الخبيرة.

أي العناصر صاحبة الخبرة المالية في شركات المقاولات تحديداً وذلك لخصوصية طبيعة العمل والمشاكل المالية المتعلقة بها مثل تأخر صرف الدفعات من قبل المالك وضرورة اللجوء إلى الإقراض البنكي وما سيتتبع ذلك من زيادة في التكلفة وتأخر في الإنجاز، ومن هنا فإنه يناط بالإدارة المالية أن تعمل على توظيف جميع الموارد بما يوفر السيولة المالية المستمرة.

- الكوادر الفنية والعمالية عالية الكفاءة والإنتاجية.

ويقصد بهم مدراء المشاريع ومن يليهم من مهندسين وملاحظين وعمال.

أما الإنتاجية فقد عرفت بطرق شتى بنسبتها إلى عناصر مختلفة.

" الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات خلال فترة زمنية مع ضرورة الاهتمام بالجودة." ^١

" الإنتاجية هي عدد الوحدات المنتجة بواسطة العامل في الساعة." ^٢

" الإنتاجية هي المقياس لكيفية تخصيص الموارد المستخدمة لإنجاز الأهداف المحددة في الوقت المناسب وفقاً للكميات والجودة المناسبة." ^٣

أما الإنتاجية كمفهوم اقتصادي فإنه قد ورد بانها "هي القدرة النسبية على إنتاج نفس القدر من الإنتاج ب تكلفة أقل أي أن تكون قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الاقتصادية} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة (تكلفة) المدخلات} \text{ } ^4$$

أما المفهوم الإداري العام للإنتاجية فيعني أن "الإدارة هي المسؤولة عن تحريك العملية للوصول بمراحل الانتاج إلى نهاياته العظمى كماً ونوعاً حسب المواصفات القياسية المطلوبة وبأقل تكلفة حتى يكون سعر البيع معتدلاً للمستهلكين محاولة لإشباع رغباتهم، وهذا لن يتأثر إلا بزيادة

^١ Heinz Wehrich (1986), Management Excellence Productivity Through MBO

^٢ الحملاوي، محمد رشاد (١٩٨٣)، إدارة الانتاج والعمليات، القاهرة، مكتبة عين شمس، مكتبة التجارة والتعاون.

^٣ James L. Rigg and Glenn H. Felir (1983), Productivity by Objective Results Oriented Solutions to the Productivity Puzzle, N.J., Hall, Inc., Engle-wood

cliffs

^٤ روبرت، باليت و ج. الكسندر (١٩٦٤)، التخطيط والتنمية الاقتصادية، ترجمة الدكتور عمر القباني، القاهرة، دارالكرك للطباعة والنشر.

الإنتاجية ورفع الكفاية في المشروعات، وهذا يلقي على الإدارة عبئاً ثقيلاً قوامه قيام العاملين كل في مجال تخصصه بأداء عمله بأحسن ما يمكن معتمداً في ذلك على بناء العلاقات الإنسانية على أسس علمية سليمة".

٤ - العناصر التكاملية للأداء وتنقسم إلى:

- الوعي بأهمية عنصر التكلفة.

إن عدم وضع حسابات مدروسة للتكلفة على مدار عمر المشروع قد يتسبب في تقديم عرض متدنٍ من قبل المقاول فإذا ما ظهرت بعض التكاليف الغير متوقعة أثناء التنفيذ كان ذلك دافعاً أحياناً إلى تعطيل العمل أو محاولة المقاول الالتفاف على ذلك باستخدام مواد أقل تكلفة مما يضيع معه كثير من الوقت في أخذ الموافقات من قبل الاستشاري أو جهة الإسناد، فالتكلفة ليست هي التكلفة أثناء تنفيذ المشروع فقط ولكنها كل النفقات بدءاً من دراسته إلى حين تسليمه نهائياً. وتمت الإشارة " بأن حساب كلفة المشروع لا تتعلق بحسابات التكلفة المباشرة التي تنتج من خلال تنفيذ المشروع فحسب بل تتعدها لتشمل المراحل السابقة لعملية تنفيذ العقد مع صاحب العمل، والتي تشمل إلى جانبها التكلفة غير المباشرة كالمصاريف الإدارية وفوائد القروض، وهذه الكلفة مرتبطة بزمن إنجاز المشروع." ^١

- التقيد بالموصفات الفنية المحددة.

المواصفات هي الخصائص والميزات الخاصة بمنتج ما لتأدية غرضٍ محدد، وهي لغة التفاهم بين جميع العاملين في المشروع. والمواصفات الفنية للمشروع الإنشائي تعني جميع الخصائص والنوعيات المحددة للمواد وكذلك الأنشطة وطرق مزاولتها بحسب ورودها بالمستندات وتماشيها مع أصول الصنعة والجودة المطلوبة.

- الرقابة المستمرة على الأداء.

وتعني مقارنة المنجز مع الخطة الموضوعية واجراء الإجراءات التصحيحية وذلك على مدار عمر المشروع بدءاً من اليوم الأول وحتى التسليم.

^١ Haplin W. Daniel (2005), Construction Management, 3rd edition, New York, Wiley

٥- التعامل مع الوقت وقيوده وإمكاناته وينقسم إلى:

- الوعي الجماعي بقيمة الوقت وآثاره التنموية.
أي الوعي بقيمة الوقت علي جميع المستويات المختلفة بدءاً من الإدارة العليا ومروراً بالوسطى ثم الدنيا ووصولاً إلى أصغر العاملين.
أما آثاره التنموية فتعني أثر تأخر المشاريع على رخاء ونمو المجتمع.
- حساب التأخيرات المحتملة.
أي مراعاة التأخيرات الوارد حدوثها أثناء التنفيذ ووضعها في مكانها المناسب ضمن الجدول الزمني.
- تحسين الوقت المنتج وتقليص الوقت المهدر.
تحسين الوقت المنتج هو محاولة ملء جميع الفراغات ضمن الفترة المحددة للإنجاز بحيث يتحقق فيها انجازات أكبر بقدر الإمكان.
تقليص الوقت المهدر: البحث المستمر عن الأوقات الضائعة وملئها بالأنشطة والأعمال مما يوفر في وقت المشروع.

ثانياً: الكفاءة الإدارية:

ويقصد بها مدى القدرة على تحقيق التوافق الإداري بشكل إنسيابي من خلال الأوضاع الداخلية للشركة والقدرة على تكوين فرق العمل وضبطها وتنوعها وتحقيق الإلتزام وتسهيل الاتصال، والمهارة في التعامل مع الأطراف خارج بيئة المنظمة، وتحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المنظومة ككل.

وقد تم قياسها عن طريق ٤ متغيرات فرعية على النحو التالي:

١- بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم وتنقسم إلى:

- الإلتزام بالمهام المحددة للأفراد.
 - يعني التقيد بالنشاط الموكل لكل فرد تجنباً للتداخل بين الاختصاصات.
 - إنسيابية الاتصال بين الأفراد.
 - وذلك بنقل التعليمات الواضحة وتبادلها لتحقيق الإحاطة التامة للمتدخلين فيها.
 - التعاون بين الأفراد والعمل بروح الفريق.
- ويقصد بذلك اختيار الأفراد المؤهلين للتعاون، أي التشاور وطرح الآراء وتبادل الخبرات، والإنضباط ضمن منظومة، والمحاولة المستمرة للقضاء على معوقات العمل الجماعي، والعمل كفريق بنفس المعدل والإيقاع مع التجانس في التوجهات والهدف الواحد.

٢- الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول وتنقسم إلى:

- المواءمة بين الإمكانيات الفنية والمادية المتاحة وبين حجم المشاريع المتعاقد على تنفيذها.
 - وهي تعني ضرورة التوازن وذلك بعدم التعاقد علي مشاريع أكبر من طاقة المنظمة كي لا تبدد الجهود وتفقد التركيز.
 - فهم الثقافات والدوافع السلوكية لدى العاملين.
 - بمعنى أنه نظراً لتعدد ثقافات العاملين فإنه لابد من معرفة دوافعهم نحو سلوك ما وترشيد هذا السلوك بما يتواءم مع مصلحة العمل.
 - إستكشاف واستغلال الطاقات لدى الأفراد.
- أي معرفة ما لدى كل فرد من طاقة مخبأة يمكن توظيفها لصالح العمل.

٣- التعامل مع الأطراف الخارجية وتنقسم إلى:

- الانتقاء الفني الجيد للمصنعين والموردين ومقاولي الباطن والخبراء الخارجيين.
المصنعون هم الذين يسند إليهم تصنيع مواد بمواصفات خاصة غير متداولة في السوق، وغالباً ما يكون المصنع هو المورد ذاته. أما مقاولو الباطن فهم الذين تسند إليهم بعض الأعمال من قبل المقاول الرئيسي من داخل المقولة على أن تنفذ هذه الأعمال وفق جدول زمني يتوافق مع العقد الأصلي.
أما الخبراء الخارجيون فهم الذين تستعين بهم الشركة لإبداء الرأي في مسألة ما أو لحل بعض العقد والصعوبات، فإذا لم تتوفر لديهم الخبرة الكافية فإن آرائهم سوف تتسم بعدم الدقة فضلاً عن الوقت الضائع في الاجتماعات مما ينعكس سلباً على زمن المشروع.
إن عدم مراعاة الانتقاء الجيد لهذه الفئات بدعوى البحث عن الأرخص أو الأجهز غالباً ما يكون له أثره السلبي سواء على جودة العمل أو زمن الإنجاز.
- توافر موارد ذاتية مساعدة لتجنب الاعتماد الرئيسي على مقاولي الباطن، أي كلما توفرت للمقاول موارده الذاتية كان بهذا أكثر سيطرة وتحكماً في برنامجه الزمني وتجنب مغبة البحث عن مقاولي الباطن الذين قد لا يتوافر وجودهم في وقت الطفرة ناهيك عن مغالاتهم في الأسعار، فضلاً عن عدم التأكد من مدى التزامهم بالمواعيد نظراً لكثرة الأعمال المنوطة بهم في وقت واحد.
- التنسيق الجيد بين المقاول الرئيسي ومقاولي الباطن من حيث تتابع وتداخل الأعمال والوقت اللازم لها.
إذا لم تكن هناك إدارة خبيرة فإن تعدد مقاولي الباطن في المشروع الواحد يكون سبباً في التخبط في البرنامج الزمني إذ أن لكل مقاول من هؤلاء مجموعة من الأنشطة يديرها فنيون وينفذها عمال من قبله وهي تأخذ حيزاً من الزمن، وفي ذات الوقت فإنها تتداخل أو تتتابع، وترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً، وإن الإخلال في إحداها يؤثر بالضرورة على الأنشطة الأخرى.
ولذا وجب أن يكون هناك تنسيق جيد يتحقق فيه ورود المواد والمعدات والآليات والأفراد في الوقت الصحيح مع تحقيق الإنتاجية المفترضة كي تتناسق الأنشطة وتنتهي في وقتها المحدد.

٤- العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين وتنقسم إلى:

- توفير مستوى سكني لائق للعاملين معيشياً وصحياً.

إن وضعية السكن الملائم الخاص بالعاملين في المستويات الوظيفية المختلفة يشكل أهمية عظمى من الناحية الإنسانية إذ أنه كلما كان متسعاً ومريحاً و ذا موقع جيد وقريب من الاحتياجات الفردية والأسرية إضافة للقرب من موقع العمل كان ذلك دافعاً إلى البذل والحرص على إنجاز العمل في وقته المحدد.

وينطبق ذلك أيضاً على سكن العمال إذ أنه لوحظ أن غرفهم تتكدس بأعداد هائلة من جنسيات وثقافات وعقائد شتى لم يراع فيها توفير المساحات المناسبة، كما لم يلتفت فيها إلى تحقيق الانسجام والتوافق. إضافة لبعدها عن موقع المشروع، فضلاً عن انقطاع التيار الكهربائي في أيام حارة، إضافة إلى سوء التهوية، وسوء مستوى مركبات النقل التي تقلهم منه وإليه. فالعلاقة هنا إرتباطية بمعنى أنه كلما كان السكن لائقاً معيشياً وصحياً كلما كان ذلك دافعاً للجهد والبذل والعكس بالعكس، وإذا أهملت الإدارة هذا الجانب النفسي والإنساني في حياة العاملين يتولد ويتعاضم الجفاء بينها وبين العاملين.

- الالتزام بمواعيد صرف الرواتب.

إذ لوحظ أن كثيراً من الشركات تتأخر في صرف الرواتب عن العمال والمهندسين أحيانا نظراً لحاجتها للسيولة المادية في أوقات معينة ونظراً لتعاقدتها على تنفيذ مشاريع كثيرة في آن واحد، وكذلك لتأخر صرف المستحقات المالية من قبل المالك إضافة إلى الحمل المادي الثقيل المتولد من القروض البنكية.

والرواتب هي اكسير الحياة للموظفين فإذا تأخر صرفها كان ذلك دافعاً إلى التراخي والتمرد وعدم الاكتراث بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.

- غرس التقارب والتلاحم بين الإدارة والعاملين.

لأجل تحقيق النجاح في المشاريع يستلزم الأمر وجود جو من الألفة والتقارب بين إدارة المشاريع والعاملين فيها إذ لا يصح أن تكون الإدارة بمعزل عن مشاكلهم وآلامهم، وإنما يجب مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية وأعيادهم الدينية والعمل على التقرب منهم إذ أنهم يشكلون عصب عملية التشييد والبناء.

إنه كلما كانت الإدارة قريبة من المستويات الدنيا مروراً بالمستويات الوسطى كلما كان ذلك دافعاً لدى هذه الشرائح لمزيد من العمل والعطاء والحرص على تحقيق الأهداف في وقتها المحدد.

ثالثاً: الكفاءة العلمية والمعرفية:

ويقصد بها القدرة على الاستناد إلى العلم والمعرفة كمرجع في فهم الواجبات والحقوق وإجراء التعاقدات، وفهم أوضاع السوق والبيئة الفنية والاجتماعية، وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة المستجدة، ومدى القدرة على الاستفادة من العلم والمعرفة في اتخاذ القرارات و إبداء الآراء وتحسين الأداء.

وقد تم قياسها عن طريق ٥ متغيرات فرعية على النحو التالي:

١- المهارات القانونية وتنقسم إلى:

- فهم الواجبات التعاقدية.

إن القصور في فهم بعض جوانب العقد وعدم دراسته بعمق اعتماداً على خبرة سابقة تولدت من عقود سبق إبرامها، أو لحرص المفاوض على الفوز بتنفيذ المشروع دون دراسة مستفيضة للعقد من شأنه أن يضعه امام إشكالية كبرى إذ أن بعض المفاوضين لا يدركون ما عليهم من واجبات تعاقدية إلا بعد البدء في المشروع وورود مخاطبات من الاستشاري أو المالك تلفت أنظارهم فيها إلى ضرورة تنفيذ بعض الواجبات سواء كان ما هو قانوني منها أو فني.

ومن المعلوم أنه يستحيل أن يرجع المفاوض عن تعاقد أبرمه إذ يترتب على ذلك أن تقوم جهة الإسناد بتسييل كفالة حسن الانجاز البنكية وإسناد العمل إلى مفاوض آخر على أن يتحمل المفاوض الأصلي فارق التكلفة بينهما.

إن عدم الفهم الصحيح الواعي لواجبات التعاقد يتسبب في إرباك المشروع أثناء مرحلة التنفيذ وينجم عنه الكثير من اللغط والمناقشات والاجتماعات مما يتسبب في النهاية في تأخر المشروع.

- الفهم الجيد للمواصفات والكميات.

وتعتبر المواصفات الفنية استكمالاً لفهم الواجبات التعاقدية، وهي أحد الوثائق الأساسية في المناقصات ويقوم بإعدادها الإستشاري أو من ينوب عن المالك.

فالغاية من كتابة المواصفات الفنية هو:

أ. بيان الخصائص المطلوبة للمواد أو المنتج أو العمل.

ب. الحد الأدنى المقبول للنوعية وما يتبعه من سماح في التفاوت في الخواص.

ج. إرجاع الخواص النوعية إلى مواصفات قياسية او مداون قياسية عالمية معترف بها أو رسمية محلية.

د. تحديد وحدات المقايسة وتفاصيل إجراء المقايسة والتقييم المادي.

هـ. الإرشاد إلى كيفية تنفيذ العمل أحياناً بل وحتى إلزام المقاول في بعض الحالات بإتباع طريقة أو نظام معين".^١

- الوعي الجيد بما يخص مدة المشروع وفهم حيثيات ومدى واقعية غرامات التأخير.

نظراً لتأخر جهة الإسناد - لسبب أو لآخر - في طرح المناقصة والبدء بتنفيذ المشروع، ونظراً لالتزامها أمام جهة أعلى بضرورة تسليم المشروع في وقت معين فإنها تطرح المشروع مع تحديد وقت ضيق لتنفيذه، وللأسف فإن بعضاً من المقاولين يقبلون ذلك رغبة في الحصول على المشروع مما يدفعهم إلى وضع جداول زمنية غير منطقية أو صعوبة التحقيق معتمدين في ذلك على اللجوء إلى زيادة ساعات العمل أو زيادة أعداد العمالة، أو ربما أملاً في احتمالية زيادة فترة المشروع من قبل المالك استناداً على خلفية مشاريع سابقة تم تمديد وقتها دون توقيع غرامات تأخير، إلا أن بعض المقاولين قد يقعون في ذلك الخطأ فيكون ذلك على حساب الوقت الذي يضيع في تقديم مبررات للتأخير ومحاولات طلب التمديد، والتماسات إسقاط الغرامات وهي التي تحسم من الدفعات المستحقة للأعمال مما يؤدي في النهاية إلى التأخير في التسليم.

٢- المهارات العلمية وتنقسم إلى:

- التنبؤ بأوضاع السوق واحتياجاته المحلية المستقبلية.

إن القدرة على هذا التنبؤ يجنب المقاول التعطل والتوقف إذ أن فهم أوضاع السوق المحلي يدفع بالمقاول إلى عمل الحجوزات اللازمة للمواد التي يتوقع أن لا تتوافر في السوق في الفترة القادمة، كما أن هذا التنبؤ مفيد في فهم نوعية وحجم المشاريع المتوقع طرحها سواء من قبل الأفراد أو الحكومة الأمر الذي يدفع بالمقاول الخبير إلى البحث المبكر عن القوى العاملة والمهندسين والإداريين الذين تتناسب خبراتهم مع هذه المشاريع.

- فهم الأوضاع الدولية المؤثرة في تغير أسعار الموارد وتوفرها في وقتها المحدد.

إنه نظراً لاعتماد أغلب الدول النامية على استيراد المواد والآليات والمعدات فإن الأوضاع الدولية من إضرابات عمالية و كوارث طبيعية وانتخابات وتقلبات سياسية قد يؤدي إلى تغير في الأسعار وشح في المواد الخام، وكل ذلك من شأنه أن يؤخر ورودها إلى الدول النامية فتتأخر المشاريع بالتالي.

والمقاول الخبير هو ذلك المتابع للمتغيرات الدولية السياسية والاقتصادية، وهو القادر على الربط بين انعكاساتها سلباً أو إيجاباً على تنفيذ المشاريع.

^١ حميد، م. ذكرى عبد الستار و م. استبرق ابراهيم الشوك (٢٠٠٩)، مرحلة التعاقد وتأثيرها على تنفيذ المشروع الانشائي، العراق، وزارة الاعمار والإسكان. (ص ١٠)

- مهارة التفاوض ضمن الأعراف التجارية.

التفاوض في حد ذاته مهارة، وقد لوحظ أن كثيراً من المقاولين يفتقرون إلى القدرة على المحادثة والتخاطب والتفاوض مع المصنعين والموردين الخارجيين خاصة في الدول البعيدة. إن الغرض من التفاوض هو ضمان ورود المواد بأفضل الأسعار وبأيسر طريقة للدفع وذلك للنوعية المطلوبة بالمواصفات المقررة، بالجودة المحددة، في أقل زمنٍ ممكنٍ بما يتماشى انسيابياً مع الجدول الزمني الموضوع. ويؤكد هذا الافتقار حصول المقاولين على هذه المواد بأسعار متباينة فيما بينهم تبايناً شديداً، وكذلك ورودها لدى البعض في وقتها المحدد بينما تصل متأخرة لـدى البعض الآخر وبفارق زمني ملحوظ.

هذا إضافة إلى افتقار الكثير منهم إلى القدرة على التفاوض مع مقاولي الباطن والموردين المحليين أيضاً. هذا وقد لوحظ أن من أسباب ذلك هو تدني مستوى بعض منهم في اللغة الانجليزية التي تشكل لغة التخاطب مع معظم الموردين.

٣- الوعي بالبيئة الفنية المحيطة وتنقسم إلى:

- مواكبة التكنولوجيا والحدثة.

إن تكنولوجيا التشييد هي الأسلوب أو التقنية المتبعة في وضع العناصر المستخدمة وتسلسل تناولها والجدولة الزمنية لورودها واختيار الطريقة الأمثل لحركتها في موقع التشغيل والعمل، وكذلك أسلوب تخزينها والاحتفاظ بها، كما تتعلق بانتقاء المواد والآليات والمعدات الأقل تكلفة والأعلى توصيفاً والأيسر تشغيلاً والأقل وقتاً. كما تتعلق بتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال. وفي عالم تتغير فيه هذه التكنولوجيا بشكلٍ متسارعٍ فقد لوحظ أن بعضاً من مدراء المشاريع ما زالوا يفتقرون إلى حاسة التواكب والتفاعل والتأثر بهذه التكنولوجيا الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تأخر في إنجاز المشاريع.

وتجدر الإشارة إلى أن البعض يرى أن مدير المشروع الناجح هو الذي يخطط للمشروع وينفذه وفقاً للتكنولوجيا المتاحة لديه حتى لو كانت نمطية قديمة.

وهذا ما يتفق مع الرأي القائل " أن قدرة المنظمات على إنجاز المشاريع بنجاح كثيراً ما تعتمد على قدرة مديري المشاريع على التخطيط للمشروع بطريقة متوافقة مع التكنولوجيا المتاحة." ^١

^١ Levy. M. Sidney (2002), Project Management In Construction, 4th edition , MC Graw-Hill Professional. P 137

- المفاهيم العلمية المستجدة.

إن هناك كثيراً من المفاهيم العلمية التي تستجد في عالم التشييد وهى تتعلق بتكنولوجيا البناء كما تتعلق بالمفاهيم الخاصة بالأحمال والأوزان، وعدد العمال المطلوب، وطبيعة التربة وكيفية معالجتها، وأثر الرياح على الانشاءات، ومدى قرب المنشأة من اليابسة أو الماء وأسلوب دراسة المنشأة وعلاقاتها بالمنشآت المجاورة إلى غير ذلك من المفاهيم العلمية، ومدى موائمة تطبيق أسلوب إنشائي في بلدٍ دون الآخر.

إن الاطلاع المستمر على المجالات والدوريات العلمية الهندسية والمشاركة بالمنتديات الهندسية والتواجد بالمحاضرات والمكتبات والمعارض بات أمراً ملحاً لدى مدراء المشاريع لتيسير التعامل مع أي من الأعمال المسندة إليهم.

إن التواكب مع المفاهيم العلمية المستجدة هو الذي يعمل على التحسين المستمر لجوانب المتابعة وطرق قياس الأداء وكتابة التقارير والأساليب التصحيحية في موقع العمل الأمر الذي يعمل على تطوير إدارة المشروع.

- الوعي بمنافسة السوق القائمة.

تشكل المنافسة معوقاً أمام طموح بعض المنظمات إذ تسعى كل منظمة للفوز بالمناقصات على حساب الأخرى مما قد يعطل بعض الخطط الموضوعة التي يرغب البعض في تنفيذها، ومن هنا يجب تحليل ودراسة وضع المنافسين.

ويجب أن يتوفر لدى إدارة المشاريع الوعي بعناصر المنافسة التي لا بد من التمسك بها، ولعل أهمها هو الموارد البشرية التي يجب العمل على جذب العناصر النادرة منها،

إضافة إلى عدم التفريط في العناصر المتميزة الموجودة داخل المنظمة والعمل على ترسيخ ولائها، والحفاظ على مصادر التوريد ومصادر المواد الخام والمصادر البديلة، والتوسع في خيارات مصادر التمويل، والقدرة على التفاوض والمساومة مما يحقق للمنظمة الأولوية والسبق في المنافسة.

كما يقتضى الأمر فهم طبيعة ومزايا وأساليب عمل المنافسين الجدد في السوق خاصة القادمين من خارج الدولة.

إن عدم الاعتبار لعنصر المنافسة يضع شركة المقاولات في آخر الركب مما يؤثر بالضرورة على إدارة المشاريع بها.

٤- البيئة الاجتماعية المحيطة وتنقسم إلى:

- الإحاطة بالقوانين والتشريعات.

لا يمكن إغفال دور القوانين في سير عمل المنظمات وآلية حركتها إذ أن المنظمات تتحرك وفقاً للقوانين وفي ضوء ما تسمح به أو تمنع، فالقوانين هي ذلك الضابط لعمل المنشآت فضلاً عن وجودها من الأصل.

وتشمل القوانين كل المجالات المتعلقة بأعمال إدارة المنظمة الأمر الذي استدعى معظم الشركات الكبرى إلى استخدام أقسام للشؤون القانونية بها بما يضمن تسيير العمل وفق القوانين والتشريعات، وكذلك المطالبة بحقوق الشركة لدى الدولة أو أرباب العمل أو المنظمات الأخرى. إن هذه القوانين ترتبط بإدارة المشروع الإنشائي ارتباطاً وثيقاً وعلى سبيل المثال فإنها ترتبط بأجور العمال، وساعات العمل، وظروف العمل، ومدى التعاون والانصياع لتعليمات الجهات الرسمية كإدارات المرور والطرق، كما ترتبط فيما يتعلق باستقدام العمالة واستخراج التأشيرات. كما يتعلق بتحديد موقع المشروع ومدى إمكانية البدء وضرورة التوقف لأي اعتبارات تتبع المؤسسات المعنية.

وتمثل هذه الإجراءات الإلزامية عاملاً من عوامل تأخير تنفيذ المشاريع.

- فهم التغيرات السكانية (الديموغرافية).

إن نزوح أعداد هائلة إلى المدينة قد أضعف مستوى الخدمات والتسهيلات لمنفذي المشاريع بالمناطق النائية، وأصبح من الصعب استقرار العاملين بأسرهم بشكل دائم بالقرب من المشروع الأمر الذي استدعى حضور المهندسين وعودتهم يومياً من المدينة، أو البعد عن أسرهم لأيام لفترات طويلة مما خلق حالة من الإرهاق البدني والذهني التي ألفت بظلالها سلباً على الأداء، وهذا مما أهملته بعض إدارات المشاريع بالشركات ولم تسع إلى وضع بدائل جيدة. كما أن هذا النزوح وتزايد الأعداد فضلاً عن الوافدين من خارج الدولة للعمل والإقامة بكثرة متسارعة قد أدى إلى الرغبة في توفير منشآت سكنية بالمدن مما دفع ببعض المقاولين إلى قبول تنفيذ المشاريع في أوقات زمنية ضيقة لم يتمكنوا من الوفاء بها.

كما أن التغيرات السكانية من حيث نوعية الإنشاءات وتطور الاحتياجات السكانية للناس قد أدى إلى إدخال خدمات ومواصفات غير مسبقة لدى المقاولين مما كان له أثره على وقت المشروع. كما يتعلق ذلك بمدى تغير الرقعة السكانية وما سيتبع ذلك من استملاك الدولة لبعض المساكن

الآهله بسكانها الأمر الذي لا تستجيب له بعض الشرائح بسهولة مما يستغرق جزء من الوقت على حساب المشروع.

ومن هنا كان لزاماً على إدارة المشاريع الناجحة أن تتوفر لديها الشجاعة المهنية بأن لا تلج مشروعاً يستحيل تنفيذه في الوقت الذي حددته جهة الإسناد.

• الإحاطة بالأعراف والثقافات المجتمعية والواقع البيئي المحلي.

إن تسابق الشركات الدولية إلى الدخول في سوق المقاولات في مجتمعات غريبة عنها دون تدريب موظفيها وكوادرها على الإحاطة بهذه المجتمعات خاصة الخليجية منها من حيث طبائعها الاجتماعية وعاداتها وتقاليدها ومناسباتها، وكذلك طبيعتها الفيزيائية من طقس ومناخ، وكذلك الواقع من حيث تشريعاتها وقوانينها وكيفية التعامل مع الجهات المالكة أو الجهات الإشرافية.

كل ذلك كان له دوره في عدم تكيف عناصر هذه الشركات مع الواقع البيئي بل وعودة البعض منها إلى بلادها وخاصة مدراء المشاريع، الأمر الذي اقتضى استبدالهم بآخرين مما ضاع معه الكثير من الوقت لحين العثور على عناصر أخرى أكثر توافقاً مع المجتمع المحلي ثم بدء هذه العناصر الجديدة في استيعاب خطة المشروع أو القيام باستبدالها.

كما أنه في بعض الأحيان كان يحدث توقف كامل عن استكمال المشروع.

٥- إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وتنقسم إلى:

• الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتيسير تداولها بين المستويات المختلفة.

للمعرفة أكثر من تعريف ولكنها تنحصر في أنها حزمة المعلومات المترجمة، أو المعلومات التي طبقت واقعياً، أو هي الحقائق التي لا جدال فيها.

إنها مزيج من الدراسة والمعلومات والمهارة والخبرة، وهي بهذا تشكل ميزة تنافسية لدى المنظمة إذ كلما زادت المعرفة لديها كلما زادها ذلك قوة وثراء حتى أن البعض يصفها بأنها رأس المال الحقيقي لأي منظمة.

وتعتبر المعرفة التكنولوجية أحد أنماط المعرفة الضمنية الكامنة داخل الفرد والتي تكونت عبر هذا المزيج، وهي معرفة تظهر أهميتها على مدار عمر المشروع إلا أن أهميتها القصوى تكمن في أنها تبرق كالوميض في المواقف والمشاكل التي تحتاج إلى حلول آنية.

وكلما زاد انتشار المعرفة بين العناصر البشرية كلما كان ذلك سبباً في دعم وزيادة القدرات والكفاءات والمهارات لديها مما يرفع من كفاءة المنظمة ككل، أما إذا ظلت المعرفة مخبأة لدى فئة معينة دون السعي إلى نشرها وتداولها فإن ذلك مـا يقلص من فرصة تحسين وتطوير

العناصر البشرية. إن إدارة المشاريع يجب أن يتوفر لديها سمة الوعي بقيمة المعرفة إذ أن هذه السمة هي الدافع المحرك لنشر المعرفة وتداولها وتطبيقها، وإذا ما تم ذلك فإن المعرفة تأخذ طريقها في العمل على ترسيخ الثقافة المسؤولة وتنمية فرق العمل وتسهيل عمل الأفراد وبعث روح الثقافة التنظيمية داخل الكيان المؤسسي.

- تزويد العاملين بالبرامج التدريبية والورش التطبيقية التي تتواءم مع أهداف المنظمة. وهو أمر في غاية الأهمية إذ أن البرامج التدريبية والورش التطبيقية هي التي تعمل على ترسيخ المعرفة، ومن هنا فهي من أهم واجبات القيادة.

إن البرامج التدريبية تعمل على توريد المعرفة التي تتحقق من الاندماج مع الآخرين من خلال النقاش وتبادل الآراء وتلاقح الأفكار والتعرف على الأنماط والمفاهيم والطرق الحديثة، كما أن الورش التطبيقية تؤدي دورها في تحويل المعلومة العلمية إلى واقع عملي وحقائق علمية. إن تدريب الموارد البشرية بعد التحاقها بالعمل يحقق للمنظمة الحيوية والفاعلية والوقوف على أرض ثابتة في مواجهة المنافسة.

- ربط المعرفة بالتنبؤات والأحكام والقرارات وتحسين الأداء المؤسسي. القدرة على التنبؤ ثمرة من ثمار المعرفة وهو أمر هام في ظل المنافسة. وفي محيط العمل الإنشائي فإن التنبؤ يبدو أمراً هاماً إذ يمكن لأهل المعرفة التنبؤ بمدى إمكانية انتهاء المشروع في غير وقته حتى لو بدا للوهلة الأولى متماشياً مع الجداول الزمنية المعدة، وقد يتحول التنبؤ إلى حكم جازم، وقد تنتج عن هذا التنبؤ قرارات تعمل على تحسين الأداء المؤسسي نظراً لتوفر الملكة والموهبة والخبرة.

إنه إذا بقيت المعرفة حبيسة دون أن تكون دالة في التنبؤات والأحكام والقرارات فقد بقيت ثراءً فكرياً دون مردود واقعي.

١-٦ فروض الدراسة:

من وجهة نظر أفراد عينة البحث المتمثلة في مدراء المشاريع بالمكاتب الاستشارية الهندسية وشركات المقاولات " إن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الإنشائية يرجع إلى العوامل الإدارية الكامنة في بيئتها الداخلية." والتي تتفرع إلى ثلاث فرضيات فرعية هي:

- ١- الإفتقار إلى أبعاد الكفاءة القيادية.
- ٢- الإفتقار إلى أبعاد الكفاءة الإدارية.
- ٣- الإفتقار إلى أبعاد الكفاءة العلمية والمعرفية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢ - ١ الدراسات السابقة:

من خلال التتبع والبحث في الشبكة العنكبوتية من أجل التوصل الى دراسات سابقة او حالية تتناول نفس الإطار البحثي هنالك العديد من الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع نذكر بعضا منها.

٢-١-١ الدراسات التي أجريت في المنطقة العربية.

١- دراسة Shreif Mohamed Sabry Al attar (١٩٩٩) بعنوان: **منهج تطبيقي لإدارة جودة**

وتصميم المباني.

وقد أجريت هذه الدراسة في مصر، وكان الهدف منها هو التوصل الى تطوير الاستراتيجيات التنافسية من أجل الحفاظ على الحصة السوقية. وقد ربطت الدراسة بين التنمية الشخصية والمهنية والعلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة وزيادة الإنتاجية وبين نوعية المنتج النهائي والخدمة المطلوبة. وقد خلصت الدراسة الى ضرورة مواكبة التطور والتكنولوجيا، وضرورة استخدام الحاسب الالى، وضرورة إتباع المنهج العلمي للإدارة والتخطيط والاشراف خلال المراحل المختلفة للمشاريع الانشائية.

٢- دراسة Shrief Mohamed Hafez (٢٠٠١) بعنوان: **المعايير القياسية لصناعة التشييد**

المصرية كمؤشر لأداء الأعمال.

وهي الدراسة التي أجريت في مصر، والتي هدفت إلى توضيح مدى أهمية تحليل النسب المالية في اتخاذ القرار في صناعة التشييد البناء، والخصائص التي تميز قطاع هذا القطاع عن غيره من القطاعات، وما هي معايير البناء القياسية والتي يجب أن تطبق في مجال البناء والتشييد في مصر.

وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة الأخذ بالتحليل الجيد للنسب المالية تجنباً للفشل المبكر في هذه الصناعة، وأن استمرار المنشآت وتعاضلها يحتاج إلى نموذج استنتاجي قائم على النسب المالية لتقييم الأداء المالي، وأن نماذج التحليل المالي المستخدمة حالياً ليست مواكبة للتقدم الهائل في صناعة البناء والتشييد.

وقد أفادت الدراسة الباحث في ضرورة العناية بتوفير الكوادر المالية الخبيرة بمجال المقاولات، والتواكب مع المفاهيم العلمية المستجدة، والاهتمام بالبرامج التدريبية والمحاضرات العلمية.

٣- دراسة Ahcom (٢٠٠٤) بعنوان:

A model for benchmarking contractors Project Management Elements in KSA

وقد أجريت في المملكة العربية السعودية، وشملت مديري الشركات من فئة المهندسين، ومديري المشاريع، الاستشاريين المشرفين على المشاريع الحكومية. وقد هدفت الدراسة إلى بناء وتطوير نموذج يكون مرجعاً لمقاولي الانشاءات في سبيل تحسين الاداء وزيادة الفاعلية، بحيث يمكن وضع هذا النموذج كدليل يساعد شركات المقاولات. وقد أشارت الدراسة إلى وجود أكثر من (٦٠) عاملاً لأسباب التأخير، وبالتالي زيادة التكلفة، حيث وزعت على ستة مجالات رئيسية هي:

١. التخطيط المسبق وعلى نحو جيد.
 ٢. الرقابة المستمرة من قبل إدارة المشروع.
 ٣. التنسيق بين المقاول والأطراف الخارجية.
 ٤. إنسيابية الاتصال داخل فرق العمل.
 ٥. التعليمات والأنظمة الحكومية السارية.
 ٦. قدرة المقاول على توفير عمالة ماهرة ومواد جيدة في الوقت المحدد .
- وخلصت الدراسة إلى أن قدرة المقاول على تشكيل فرق العمل من تخصصات مختلفة وبخبرات كافية، والعناية بالاتصال الفعال، والتخطيط والرقابة تعد من أهم أسباب إنجاز المشروع ضمن المدة المقررة سلفاً .
- وقد أسهمت هذه الدراسة في مساعدة الباحث في صياغة العديد من العوامل المسببة في تأخر المشاريع من قبل المقاولين وإدراجها ضمن الاستبانة.

٤- دراسة Khalid Abdul Razak Abu Alathm (٢٠٠٧) بعنوان:

Evaluation Organizational and Environment factors influencing the Performance of the contractors of constructive project in Jordan

وقد أجريت في الأردن، وطبقت فيها دراسة الحالة على ١١٥ مشروعاً إنشائياً حكومياً بالفترة من ٢٠٠٠-٢٠٠٤، وهدفت إلى بيان أثر العوامل البيئية والتنظيمية على أداء المقاولين بالمشروعات الإنشائية بالأردن باعتبار أن القدرة القيادية وبناء فرق العمل وعلاقات المقاولين والبيئة متغيرات مستقلة لها أثرها على المتغيرات التابعة المتمثلة في التكلفة والوقت والمواصفات الفنية.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذا المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير المعرفة النظرية والمهنية ثم صقلها بالتدريب، وتأسيس جهات تنظيمية للتنسيق والمتابعة بين شركات المقاولات والجهات المالكة بالدولة، ووضع معايير أشد ضبطاً عند إرساء المناقصات بحيث لا يكتفي بالسعر الأقل فحسب، وتشجيع توطين تكنولوجيا البناء بتقديم التسهيلات الجمركية وإلغاء الضرائب، وإعادة صياغة عقود المقاولات فيما يخص مكافآت الإنجاز المبكر .

وقد أفادت الدراسة في صياغة العديد من عبارات الاستبانة.

٥- دراسة Abdul Karim Abdul Rahim Salama (٢٠٠٩) بعنوان :

السياسات الإدارية وأثرها في تطوير أعمال المقاولات (دراسة تطبيقية على شركات البناء ومكاتب الاستشارات الهندسية بدولة قطر)

وقد أجريت في قطر وشملت عينتها المبحوثة ٣٢ مكتباً استشارياً و ٣١ شركة مقاولات، وهدفت إلى استطلاع الأدوار التي تلعبها المكاتب الاستشارية وشركات المقاولات، والتعرف على المشاكل الإدارية والمالية والفنية المؤدية إلى قصور الكفاءة المطلوبة، والسبل لتفعيل أن دور هذه المكاتب والشركات وخلصت الدراسة إلى أن ذلك يعود إلى الرؤية الضبابية في فهم الواجبات والمسئوليات سواء لدى الاستشاريين أو المقاولين وعدم التواكب مع المنهج العلمي والتكنولوجيا الحديثة والضعف العام إدارياً ومالياً وفنياً لدى الجهتين .

وقد أوصت الدراسة بضرورة الالتزام بالمواصفات والشروط التعاقدية، وضرورة موائمة الشركات والمكاتب الاستشارية بين إمكانياتها وحجم تعاقداتها، وضرورة الاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات ومواكبة التكنولوجيا.

وقد أفادت هذه الدراسة في صياغة بنود الاستبانة المتعلقة بمتغيرات المهارات القانونية والوعي بالبيئة الفنية المحيطة وفهم البيئة الداخلية للمقاولين.

٢-١-٢ الدراسات التي أجريت خارج المنطقة العربية.

٦- دراسة كل من Alkass, Mazerolle and Harris (١٩٩٦) بعنوان:

Construction Delay Analysis Techniques

أُجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم خلالها استطلاع آراء مدراء المشاريع والمهندسين الخبراء من شركات المقاولات بهدف تحديد أسباب تأخر تسليم المشاريع عن مواعيدها المحددة وفقاً للبرامج الزمنية المقررة.

واقترحت الدراسة تضمين بعض العوامل في التحليل عند دراسة أسباب التأخير، مثل مدى معقولية مدة المشروع، والتأخير الناتج عن الممارسات الإجرائية للجهات المعنية، وضرورة استخدام قواعد البيانات المتعلقة بالتأخير، مع تقييم هذه التأخيرات بشكل يدوي من خلال الخبراء المتخصصين في مجال المقاولات والتنفيذ.

خلصت الدراسة إلى أن التأخير يُعتبر سبباً رئيسياً في زيادة التكلفة، وأن الأساليب المستخدمة حالياً في إدارة المشاريع من حيث تحليل التأخيرات لا تزال غير دقيقة، مما يؤدي إلى إهدار الكثير من الجهد والوقت والنفقات.

أوصت الدراسة باستخدام تقنيات تحليل متعددة لمعرفة أسباب التأخير، واقترحت بعض البرامج وطالبت بالاستفادة من نتائجها، كما أوصت بالاستعانة بآراء الخبراء لتجنب وقوع أخطاء مستقبلية.

استفاد الباحث من هذه الدراسة في صياغة أسئلة الاستبانة من حيث عامل الوقت ومدى ترسخه في الفكر الجمعي وتأثيره في تأخر المشاريع، وأهمية تضمين التأخيرات المحتملة ضمن الخطة الزمنية للمشروع.

٧- دراسة loosemore (١٩٩٨) بعنوان:

The Influence of communication structure upon crisis Management efficiency

أُجريت هذه الدراسة في أستراليا، حيث تم تطبيق دراسة حالة لأكثر من مشروع، وكان هدفها توضيح أهمية انسيابية الاتصال في نجاح إدارة الأزمات في المشاريع الإنشائية.

أوضحت الدراسة أن تدفق المعلومات بشكل صحيح يقلل من التضارب الناجم عن سوء الفهم، ويحد من الخلاف والتوتر، كما يؤدي إلى وضوح وإثراء المعلومات في وقت قصير، والحصول على تغذية فورية سريعة. كما أوصت الدراسة بالاستفادة من وسائل التكنولوجيا الحديثة في تسريع الاتصال، ووضع لغة مرئية يسهل على العاملين الاتفاق عليها لتسهيل التطبيق والتنفيذ.

افادت الدراسة الباحث في اختيار عامل الاتصال كأحد العوامل الفرعية ضمن المتغير الخاص ببناء فرق العمل.

٨- دراسة كل من liu and Anthony (١٩٩٨) بعنوان: **Evaluation of project Outcomes**

أُجريت هذه الدراسة في هونغ كونغ، وهدفت إلى تقييم مخرجات المشاريع الإنشائية ومعرفة العوامل المؤثرة في نتائجها. وقد ربطت بين سلوك العاملين والأداء والمخرجات النهائية من خلال نموذج يُعرف بـ (B-P-O) أي "السلوك إلى الأداء إلى النتائج".

Behavior – to – Performance – to – outcome

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الحوافز المالية والدافعية، وأوصت بتعزيز نظام التقييم والتركيز على العوامل الشخصية المؤثرة في فعالية العاملين بالمشروع.

كما افادت الدراسة الباحث في اختيار عوامل الدعم والتحفيز والالتزام ضمن المتغيرات المدرجة تحت الكفاءة القيادية.

٩- دراسة Fraser (٢٠٠٠) بعنوان:

The influence of Characteristics Effectiveness of Construction site managers

أُجريت هذه الدراسة في أستراليا، وشملت عينة مكونة من ٦١ مديراً للمشاريع السكنية. هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الخصائص المطلوبة لدى مدراء المشاريع من حيث المهارات الإدارية والقيادية، وكيف يؤثر ذلك في نجاح المشاريع.

من بين أهم هذه الخصائص: الخبرة، المستوى التعليمي، العضوية في اللجان والمؤسسات المتخصصة، التحفيز، الرضا الوظيفي، الطموح، وأسلوب القيادة.

أفادت الدراسة الباحث في التركيز على أهمية اختيار الكوادر والعناصر البشرية المتميزة إدارياً وقيادياً كعامل أساسي في تجنب تأخر المشاريع.

١٠ - دراسة كل من Miozzo and Ivory (٢٠٠٠) بعنوان:

Restriction in the British construction Industry: Implication of recent in project and technology

أُجريت هذه الدراسة في بريطانيا، حيث استخدم الباحثان أسلوب المقابلة مع العينة التي شملت جميع أطراف العملية الإنشائية، بما في ذلك الاستشاريين والمقاولين والموردين والمستثمرين. كان الهدف من الدراسة توضيح مدى التغيرات القائمة في بيئة المشاريع الإنشائية من عدة جوانب:

- العلاقات التي تربط بين جميع أطراف عملية التنفيذ في المشاريع.
- آليات طرح وتنفيذ المناقصات، وأساليب التمويل والتصميم والإشراف والتنفيذ.
- تأثير التكنولوجيا الحديثة على الوقت والتكلفة.

خلصت الدراسة إلى وجود تداخل شديد بين علاقات هذه الأطراف والمتغيرات، وأكدت على ضرورة توظيفها في رفع مستوى الأداء واختصار الزمن.

استفاد الباحث من هذه الدراسة في إدراج التكنولوجيا والمفاهيم العلمية الحديثة والوعي المعرفي كعوامل هامة تتدرج تحت الكفاءة العلمية والمعرفية في ورقة الاستبيان، وكذلك إدراج تفاعل المقاول مع الأطراف الخارجية كأحد العوامل المدرجة تحت الكفاءة الإدارية.

١١ - دراسة Teo and Loosemore (٢٠٠١) بعنوان:

A Theory of Waste Behavior in the Construction Industry

أُجريت هذه الدراسة في أستراليا، وشملت عينة من العاملين في المشاريع الإسكانية. هدفت الدراسة إلى بحث اتجاهات مديري المشاريع نحو سلوك العاملين كأفراد أو جماعات أو تنظيمات. أوضحت الدراسة أن عدم إدراك مدراء المشاريع لأنواع السلوك السلبي يشكل سبباً رئيسياً في تأخر إنجاز المشاريع. كما أوصت بضرورة استيعاب مدراء المشاريع لفهم السلوك الإنساني للعاملين، وتصميم العمل، وتسهيل الاتصال وتنسيق الأنشطة فيما بينهم، واستخدام الحوافز للمساعدة في نبذ السلوكيات السلبية بين العاملين.

استفاد الباحث من هذه الدراسة في محاولة الوصول إلى الوزن النسبي لعوامل الدعم والتحفيز، وانسيابية الاتصال، والعمل بروح الفريق، كعوامل تدرج تحت الكفاءة الإدارية والقيادية، والتي تعمل على تجنب التأخير في إنجاز المشاريع.

١٢ - دراسة كل من Yasamis, ardit, and mohamadi (٢٠٠٢) بعنوان:

Assessing Contractor Quality Performance

أُجريت هذه الدراسة في المملكة المتحدة، وشملت عينة من مديري المشاريع في شركات المقاولات ومديري ورؤساء الأقسام في الشركات والوكالات المالكة للمشاريع، بالإضافة إلى عينات عشوائية من الجمهور المستخدم لهذه المشاريع.

هدفت الدراسة إلى وضع تصنيف يسهل تطوير استراتيجيات لتعريف العمليات، وقياس وتطوير نوعية الأداء، من خلال وضع لائحة لمؤشرات الأداء النوعي للمقاولين، مما يمكن من تأسيس إطار لتقييم الأداء النوعي لديهم.

أشارت الدراسة إلى وجود مجموعة من العوامل المؤثرة على النوعية وتحقيق رضا الزبائن، يمكن تصنيفها كما يلي:

- عوامل تتعلق بالمنتج: تشمل الميزات، والجمالية في التصميم، والثقة، والمتانة، والتوافق، ودرجة النفع.
- عوامل تتعلق بالخدمة: تشمل الوقت، والإنجاز، والدقة، والمجاملة، والاتساق.
- عوامل تتعلق بثقافة الجودة: تشمل القدرة القيادية، وتمكين العاملين، وتطوير العلاقات وأنظمة المعلومات، والتحليل، والتطوير المستمر، وتقليل إعادة الأعمال، والتركيز على الزبائن.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على تغيير الممارسات الصناعية بشكل جذري، لتحسين نوعية عمليات الإنشاء ومستويات الرضا لدى الزبائن. كما أوصت بإعادة النظر بالممارسات المتعلقة بالجودة من قبل المقاولين على مستوى الشركات ومشاريعها.

وافترضت الدراسة وضع نموذج لتقييم الأداء النوعي للمقاولين من قبل جهات الإسناد، وذلك في مرحلة ما قبل الترشح.

١٣ - دراسة كل من Moore, Cheng and Dainty (٢٠٠٣) بعنوان:

Redefining Performance Measure of construction Project Managers: An Empirical Evaluation

أُجريت هذه الدراسة في مناطق مختلفة من بريطانيا، وشملت عينة مكونة من ٦٠ فردًا، منهم ٢٠ من مدراء المشاريع، بالإضافة إلى مقاولين ومديرين. كان الغرض من البحث هو تحديد معايير الأداء لمشاريع البناء الحديثة، والطرق اللازمة لتطوير الأداء بما ينعكس إيجابيًا على مخرجات المشاريع. تم وضع عشرة معايير للأداء المثالي، وهي:

- الإنجاز
- النجاح
- القدرة على اتخاذ القرار
- التعليم
- القدرة على الفهم ثم التطبيق
- مستوى العلاقات الخارجية
- العمل بروح الفريق
- الصدق والأمانة
- انسيابية الاتصال
- كفاية الذات

أشارت الدراسة إلى أن الأداء الجيد هو الذي يدمج جميع هذه الأبعاد. افادت هذه الدراسة الباحث في بلورة العديد من العوامل الإدارية والقيادية التي تم صياغتها في الاستبيان، مما يساهم في تحسين الأداء العام في مشاريع البناء.

١٤ - دراسة Wang, Dulaimi and Arguria (٢٠٠٤) بعنوان:

Risk Management framework for construction project in developing countries

أُجريت هذه الدراسة في سنغافورة، وهدفت إلى تحديد الصعوبات التي تواجهها شركات البناء في الدول النامية، مع التركيز على سنغافورة. تم تصنيف هذه الصعوبات إلى ثلاث مستويات:

- صعوبات على مستوى الدولة: مثل التغيرات في القوانين، وعدم الاستقرار السياسي، واختلاف الثقافة بالنسبة للشركات الدولية.

- صعوبات على مستوى السوق: مثل نقص الأيدي العاملة المدربة، والمنافسة بين الشركات، والتضخم، وارتفاع نسبة الفائدة.
 - صعوبات على مستوى المشروع: مثل ضعف إدارة المشروع، ونقص في مستويات الإنتاجية للشركة، وضعف التدفق النقدي، والتغيرات في المخططات والتصاميم.
- أوصت الدراسة بأهمية التفاهم بين شركات المقاولات الدولية وظروف العمل في بيئات مختلفة عن بلدانها الأصلية من أجل تحسين الأداء وإنجاز المشاريع.
- كما أفادت الدراسة الباحث في فهم عوامل اختيار الموارد البشرية والمالية والفنية، وكيفية تفاعل الشركات الدولية مع الظروف البيئية. وأكدت على ضرورة فهم المقاول لأوضاع المنافسة والتشريعات والبيئة المحيطة، ضمن إطار علمي ومعرفي.

١٥ - دراسة كل من Cheng, Moore, Andrew (٢٠٠٤) بعنوان:

A Competency – Based Performance Model for Construction Project Managers

أُجريت هذه الدراسة في المملكة المتحدة، حيث تم استخدام استبيان لجمع آراء عينة من المديرين حول معايير الأداء والقدرات اللازمة لتحقيق النجاح. شملت الدراسة مقابلات تضمنت أسئلة متنوعة، وأظهرت وجود ١٢ صفة يجب أن يتحلى بها المدير المتميز، منها:

- الإنجاز
- المبادرة
- حرفية الحصول على المعلومات
- استيعاب احتياجات الزبائن
- العمل بروح الفريق
- الدعم
- التفكير المنطقي
- التفكير التحليلي
- القدرة على تحديد الأهداف
- المرونة

أشارت الدراسة إلى ضرورة توفر هذه الصفات بصورة أكبر لدى مدراء المشاريع الإنشائية مقارنة بأقرانهم من المدراء العاديين، وأوصت بإخضاعهم لدورات تدريبية لتطوير قدراتهم الإدارية إلى جانب قدراتهم الفنية.

أفادت هذه الدراسة الباحث في صياغة الاستبيان، مما يساعد في تحديد متغيرات الكفاءة الإدارية والقيادية وما يرتبط بها من متغيرات فرعية.

١٦ - دراسة كل من Raiden, and Dainty (٢٠٠٦) بعنوان:

Balancing Employee Needs, Project Requirements and Organizational Priorities in Team Deployment

أُجريت هذه الدراسة في بريطانيا، حيث شملت عينة من مديري المشاريع في عدد من شركات المقاولات. هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تحقيق التوازن بين رغبات الأفراد ومتطلبات المشروع، ومعرفة الاستراتيجية المناسبة لتوظيف فرق العمل لدى المقاولين.

قدمت الدراسة نموذجًا يدمج بين الأنشطة التشغيلية للعاملين، مثل التوظيف والاختيار والتطوير الوظيفي، والعمل كفريق واحد، والمشاركة، والتدريب. كما أكدت على ضرورة تفاعل إدارة المشاريع مع الموارد البشرية والإدارة العليا، بهدف ترسيخ أهداف المشروع لدى جميع العاملين.

خلصت الدراسة إلى أهمية اختيار الموارد البشرية بعناية، والاهتمام بالتدريب والمشاركة والدعم والتحفيز لتعزيز الدافعية على جميع المستويات التنظيمية.

استقادت الدراسة الباحث في صياغة بنود الاستبيان المتعلقة بمتغيرات الدعم والتحفيز والالتزام والمشاركة في تحديد الأهداف.

٢-٢ المنطلقات النظرية للدراسة:

قد تتفق هذه الدراسة أو تختلف مع دراسات أخرى تتحدث في إطار متقاربٍ سواء كان ذلك من حيث بيئتها أو موضوعاتها أو مجتمعتها أو أهدافها.

السطور التالية تضع مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة، الموضوعات، مجتمع الدراسة، وأهداف الدراسة، وتوضح أوجه الشبه والاختلاف، وما يمكن أن تضيفه هذه الدراسة أو الفجوة التي قامت الدراسة الحالية بتغطيتها.

٢-٢-١ بيئة الدراسة

معظم الدراسات السابقة تمت في دول أجنبية متقدمة بينما هذه الدراسة أُدرِيت في إحدى الدول العربية والتي تعتبر دولة نامية.

٢-٢-٢ الموضوعات

تناولت الدراسات السابقة موضوع التأخير ضمن إطار شمولي عام، حيث استعرضت العوامل المؤثرة على مواعيد الإنجاز في المشاريع بشكل واسع. بينما تركّزت هذه الدراسة على موضوع التأخير من خلال تحليل نقاط القصور والضعف في بيئة شركات المقاولات بشكل خاص.

٢-٢-٣ مجتمع الدراسة

تناولت معظم الدراسات السابقة آراء المقاولين فقط لمجتمع الدراسة، مما قد يحد من فهم شامل للتحديات التي تواجه مشاريع البناء. بينما تناولت هذه الدراسة آراء المقاولين والاستشاريين، مما أتاح رؤية أوسع وأكثر شمولية.

٢-٢-٤ أهداف الدراسة

١- تركيز الدراسات السابقة:

- معظم الدراسات السابقة ركزت على بيان أثر العوامل الإدارية على كل من الجودة والتكلفة.
- بينما هذه الدراسة تركز على بيان أثر العوامل الإدارية على الوقت، مما يضيف بعداً جديداً لفهم تأثير الإدارة على نتائج المشاريع.

٢-نوعية المشاريع:

- اقتصرت معظم الدراسات السابقة على أداء المقاولين في نوعية معينة من المشاريع.
- بينما هذه الدراسة تتناول آراء الأطراف المختلفة من مدراء المشاريع في أنواعها المتعددة: الأبنية، الطرق، تصريف مياه السيول والأمطار، والالكتروميكانيك. وهذا يعكس تنوعاً أكبر في البيانات المستمدة.

٣-العلاقة مع الأطراف الخارجية:

- لم تتناول معظم الدراسات السابقة الأثر السلبي للقصور في علاقة المقاول بالأطراف الخارجية.
- بينما هذه الدراسة تتناول هذه العلاقة من خلال بعض أسئلة الاستبيان، وتوضح مدى ثقلها النسبي على سير العمل.

الخلاصة

تقدم هذه الدراسة رؤية جديدة حول التأثيرات الإدارية على الوقت، وتوسع نطاق البحث ليشمل تنوعاً في أنواع المشاريع، وتسلط الضوء على أهمية العلاقة مع الأطراف الخارجية. هذه الجوانب تجعل الدراسة ذات قيمة مضافة في مجال بحوث إدارة المشاريع.

الفصل الثالث

المنهجية وطرق الدراسة

٣-١ مقدمة

سيتم التوضيح في هذا الفصل المنهجية والإجراءات المتبعة في البحث والتي تشمل تحديد المنهجية ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات.

٣-٢ منهجية الدراسة

تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة وقد تم اعتماد جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان صمم لهذا الغرض، وقد تضمن الاستبيان أسئلة لجمع معلومات حول تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير انجاز المشاريع الانشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

٣-٣ مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة نخبة من مديري شركات الاستشارات بصفتهم الجهة المتابعة والمراقبة وممثلة مالك المشروع والمراقبة عن كثب للممارسات الإدارية للمقاولين اثناء التنفيذ واطلاعهم على أوجه القصور التي قد لا يدرك المقاول اثارها السلبية على فترة الإنجاز المحددة. وكذلك أيضا تمثل نخبة من مديري المشاريع بشركات المقاولات باعتبارهم يشكلون الطرف المتسبب في التأخير كما أنهم - في الوقت ذاته - الطرف المتضرر بسبب ما يقع على كاهلهم من توابع مالية كغرامات التأخير أو آثار معنوية كفقدان السمعة والثقة.

٣-٤ عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث وهم المهندسين العاملين في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية، حيث تم تحويل الاستبيان إلى استمارة إلكترونية عبر موقع Google Drive ومن ثم ارسال الرابط الإلكتروني للعينة المستهدفة عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي وقد تم الحصول على ٢٠ استبانة صالحة للتحليل. (لم يتحصل الباحث على عدد كافي من الردود).

وقد كان التوزيع للعينة حسب الخصائص الديموغرافية كما هو موضح بالجدول ادناه

المتغير	العبرة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٠	١٠٠٪
	انثى	٠	٠٪
العمر	٤٠ سنة أو أقل	١٣	٦٥٪
	٤١-٤٥ سنة	٤	٢٠٪
	٤٦-٥٠ سنة	٢	١٠٪
	٥١ سنة فأكثر	١	٥٪
المستوى التعليمي	بكالوريوس	١٤	٧٠٪
	ماجستير	٦	٣٠٪
	دكتورة	٠	٠٪
عدد سنوات الخبرة	٢٠ سنة أو أقل	١٧	٨٥٪
	٢٠-٢٥ سنة	١	٥٪
	٢٥-٣٠ سنة	١	٥٪
	٣٠ سنة فأكثر	١	٥٪
جهة العمل	مقاول	٥	٢٥٪
	استشاري	١٢	٦٠٪
	عميل	٣	١٥٪
نوع العميل	قطاع خاص	١٦	٨٠٪
	قطاع حكومي	٤	٢٠٪

جدول رقم (٣-١)

توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية

من الجدول أعلاه، يتضح ان كل العينة هم ذكور بنسبة ١٠٠٪، وان ٦٥٪ من العينة تتراوح أعمارهم ٤٠ سنة واطل، وان ٧٠٪ من العينة يحملون درجة البكالوريوس كمؤهل علمي. أيضا ٨٥٪ من العينة لديهم خبرة ٢٠ سنة او اقل. وان جهة العمل لـ ٦٠٪ هي تستشاري، بينما نوع العميل لـ ٨٠٪ هو قطاع خاص.

٣-٥ أداة الدراسة

استمارة استبيان:

ويتكون الاستبيان من ثلاثة متغيرات رئيسية تشكل كل منها سبباً رئيساً في التأخير:

١- الافتقار الى الكفاءة القيادية.

٢- الافتقار الى الكفاءة الإدارية.

٣- الافتقار الى الكفاءة المعرفية.

ويتفرع من هذه المتغيرات الرئيسية متغيرات فرعية وكل متغير فرعي يتألف من مجموعة من العبارات لقياسه.

٣-٥-١ خطوات اعداد الدراسة

■ قام الباحث بتحديد الهدف الرئيسي للدراسة وهو تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير انجاز المشاريع الانشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

■ تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة والتي تنقسم الى قسمين:

- الخصائص الديموغرافية: (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة - جهة العمل - نوع العمل).

- العوامل الإدارية المسببة في تأخير انجاز المشاريع الانشائية، وتتكون من ثلاثة عوامل رئيسية:

العامل الأول: الافتقار الى الكفاءة القيادية ويتكون من ثلاث متغيرات فرعية.

العامل الثاني: الافتقار الى الكفاءة الادارية ويتكون من ثلاث متغيرات فرعية.

العامل الثالث: الافتقار الى الكفاءة العلمية والمعرفية ويتكون من ثلاث متغيرات فرعية.

■ صياغة عبارات أداة الدراسة في صورتها الأولية: بعد تحديد مجالات الاستبيان، تمت صياغة العبارات من خلال مراجعة الإطار النظري والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية وصياغة عبارات كل عامل وفقاً للتعريفات الإجرائية للمجال المستهدف بالاستبيان.

٣-٦ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مكاتب الاسناد وأصحاب العمل وشركات المقاولات والشركات الإستشارية الهندسية ببعض المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: بعض المشاريع التي تم انشاؤها والتي تحت الانشاء مابين فترتي ٢٠١٦ - ٢٠٢٤

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

٤-١ مقدمة

بناءً على التحليل لآراء الأفراد المبحوثين حول عبارات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، سيتم عرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها. وبالتالي، سيتم وضع التوصيات الهادفة إلى التقليل أو الحد من العوامل المؤدية إلى تأخر إنجاز المشاريع داخل بيئة شركات المقاولات.

٤-٢ النتائج

٤-٢-١ النتائج المتعلقة بالكفاءة القيادية

أظهرت الدراسة تقارباً بين الاستشاريين والمقاولين على أن الافتقار إلى الكفاءة القيادية يشكل أحد العوامل الرئيسية التي تسببت في تأخر إنجاز المشاريع خلال الفترة المستهدفة بالبحث.

واتفق الاستشاريون والمقاولون في نظرهم إلى الأولويات في أن أهم نقاط الضعف كانت الافتقار إلى مهارة التعامل مع الوقت وقيوده وامكاناته، الافتقار إلى القدرات القيادية، والافتقار إلى المهارات القيادية.

كما لوحظ أن نسبة الإجابات الموافقة لدى المقاولين كانت أعلى مقارنة بالاستشاريين في جميع الأبعاد، وكان الفرق واضحاً بشكل خاص في فهم الافتقار إلى إدارة المهارات القيادية من حيث ترسيخ مبدأ الالتزام والمشاركة والتفويض والدعم والتحفيز ونشر روح الإبداع والابتكار بين الأفراد.

العبارة	نسبة الإجابات الموافقة لدى الاستشاريين	نسبة الإجابات الموافقة لدى المقاولين
الافتقار إلى القدرات القيادية.	٧١%	٨٠%
الافتقار إلى المهارات القيادية.	٧١%	٩٣%
الافتقار إلى المعايير الصحيحة في اختيار العناصر البشرية الموائمة لمجال المقاولات.	٥٦%	٦٧%
الافتقار إلى الوعي بمفهوم العناصر التكاملية للاداء.	٦٢%	٦٧%
الافتقار إلى مهارة التعامل مع الوقت وقيوده وامكاناته.	٨٢%	٨٠%

جدول رقم (٤-١)

الافتقار إلى عناصر الكفاءة القيادية^١

^١ من نتائج الاستبيان

٤-٢-٢ النتائج المتعلقة بالكفاءة الادارية

أظهرت الدراسة اتفاقاً بين الاستشاريين والمقاولين على أن الافتقار إلى الكفاءة الإدارية يعد أحد العوامل الرئيسية التي تسببت في تأخر إنجاز المشاريع خلال الفترة الزمنية المستهدفة بالبحث. إلا أنها أظهرت تبايناً بين نظرة الاستشاريين والمقاولين للأولويات حيث يرى الاستشاريون أن أهم نقاط الضعف لدى المقاولين كانت الافتقار إلى رؤية جيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية سواء من حيث الافتقار إلى الإلتقاء الجيد للمصنعين والموردين ومقاولي الباطن والخبراء الخارجيين أو من حيث الافتقار إلى قدر كافٍ من الاستقلالية بدلاً من الوقوع في فخ الإعتماد الرئيسي على مقاولي الباطن أو من حيث الافتقار إلى التنسيق الجيد بين المقاول الرئيسي ومقاولي الباطن في تنفيذ الأعمال. و أيضاً الافتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم. بينما يرى المقاولون أن أهم نقاط ضعفهم كانت الافتقار إلى الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول.

كما لوحظ أن نسبة الإجابات الموافقة لدى المقاولين كانت أعلى مقارنة بالاستشاريين في جميع الأبعاد. اعتراف المقاولين بضعفهم في هذه الأبعاد، يمثل ادراكهم الثقل النسبي في مدى افتقارهم إليها، وبالتالي مدى أهميتها واحتياجهم الشديد لها.

العبارة	نسبة الإجابات الموافقة لدى الاستشاريين	نسبة الإجابات الموافقة لدى المقاولين
الافتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم	٦٩%	٨٧%
الافتقار إلى الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول	٨٤%	٩٣%
الافتقار إلى رؤية جيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية	٦٩%	٨٧%
الافتقار إلى علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والعاملين	٥٨%	٨٧%

جدول رقم (٤-٢)

الافتقار إلى عناصر الكفاءة الإدارية^١

^١ من نتائج الاستبيان

٤-٢-٣ النتائج المتعلقة بالكفاءة العلمية والمعرفية

أظهرت الدراسة اتفاقاً بين أطراف الاستبيان على أن الافتقار إلى الكفاءة العلمية يعد أحد العوامل الرئيسية التي ساهمت في تأخر إنجاز المشاريع خلال الفترة الزمنية المستهدفة بالبحث. أيضاً، كشفت الدراسة عن تقارب في وجهات نظر الاستشاريين والمقاولين بشأن الأولويات. فقد أشار الاستشاريون إلى أن أهم نقاط ضعف المقاولين تتعلق بإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتيسير تداولها بين المستويات المختلفة. كما أشاروا إلى الحاجة لتزويد العاملين بالبرامج التدريبية وورش العمل التطبيقية التي تتوافق مع أهداف المنظمة، بالإضافة إلى أهمية ربط المعرفة بالتنبؤات والأحكام والقرارات لتحسين الأداء المؤسسي.

وقد اعتبر المقاولون أن إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتيسير تداولها بين المستويات المختلفة هي نفس نقاط ضعفهم

كما لوحظ أن نسبة الإجابات الموافقة لدى المقاولين كانت أعلى مقارنة بالاستشاريين في جميع الأبعاد، وكان الفرق واضحاً بشكل خاص في فهم الافتقار إلى إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتيسير تداولها بين المستويات المختلفة.

فبينما كانت نسبة الموافقة لدى المقاولين حول افتقارهم لهذه المهارات ٩٣٪، كانت لدى المستشارين ٦٧٪، مما يوضح استيعاب المقاولين لحجم حالة الفقر التي تسيطر عليهم، بالإضافة إلى العوامل الأخرى المذكورة في الجدول أدناه.

العبارة	نسبة الإجابات الموافقة لدى الاستشاريين	نسبة الإجابات الموافقة لدى المقاولين
الافتقار إلى المهارات القانونية	٥٨٪	٥٣٪
الافتقار إلى المهارات العلمية	٤٩٪	٧٣٪
الافتقار إلى الوعي بالبيئة الفنية المحيطة:	٦٠٪	٦٧٪
الافتقار إلى الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة:	٦٤٪	٦٧٪
الافتقار إلى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	٦٧٪	٩٣٪

جدول رقم (٤-٣)

الافتقار إلى عناصر الكفاءة العلمية والمعرفية

٤-٣ اختبار فرضيات الدراسة

٤-٣-١ الفرضية الأولى

إن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الانشائية يرجع إلى الإفتقار إلى الكفاءة القيادية.

وقد تم طرح العبارات التالية على الوحدات المبحوثة:

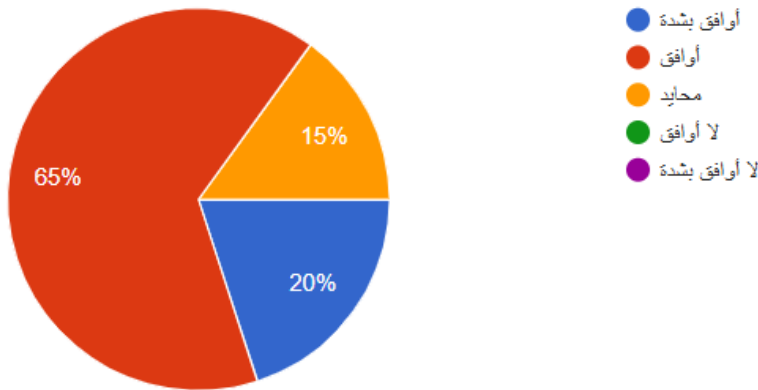
١. الإفتقار إلى القدرات القيادية (وتقيسه العبارات من ١-٣).
٢. الإفتقار إلى المهارات القيادية (وتقيسه العبارات من ٤-٦).
٣. الإفتقار للمعايير الصحيحة في اختيار العناصر البشرية (وتقيسه العبارات من ٧-٩).
٤. الإفتقار إلى الوعي بمفهوم العناصر التكاملية للأداء (وتقيسه العبارات من ١٠-١٢).
٥. الإفتقار إلى مهارة التعامل مع الوقت وقيوده وامكانياته (وتقيسه العبارات من ١٣-١٥).

وتوضح الاشكال التالية التوزيع لإجابات افراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى:

• الافتقار الى الكفاءة القيادية: الشكل رقم (٤-١)

1- إن إدارة المشاريع تفتقر الى تحديد الأهداف القابلة للإنجاز والقياس والتخطيط السليم لها.

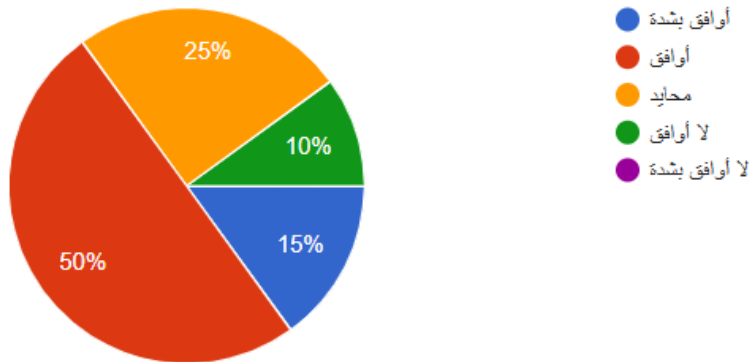
20 ردًا



الشكل رقم (٢-٤)

2- إن إدارة المشاريع تفتقر الى القدرة على التحليل والاستنباط العقلي.

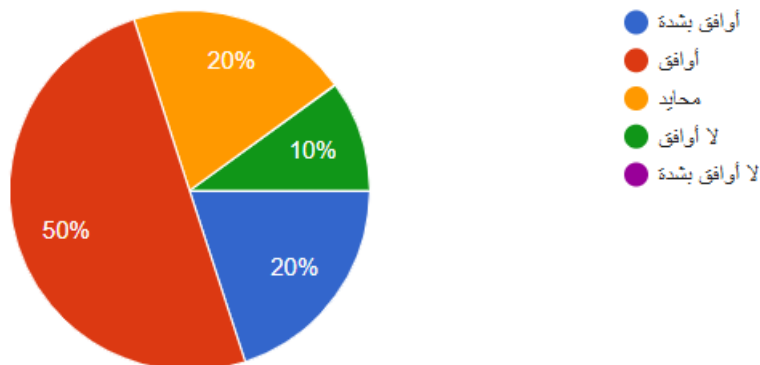
20 ردًا



الشكل رقم (٣-٤)

3- إن إدارة المشاريع تفتقر الى المبادرة والمبادأة واتخاذ القرار

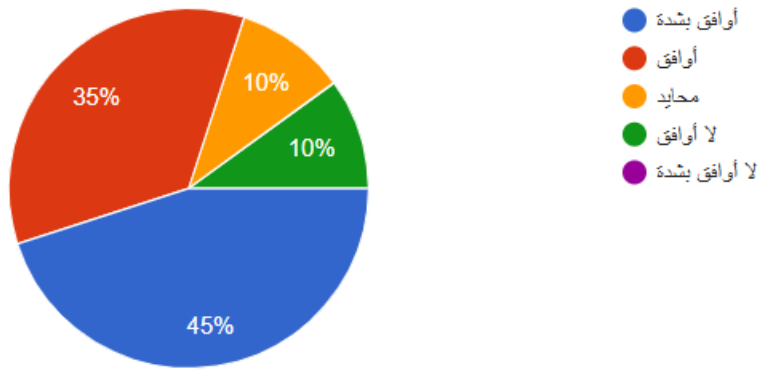
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٤)

4- إن إدارة المشاريع تفتقر الى ترسيخ مبدأ الالتزام والمشاركة والتفويض

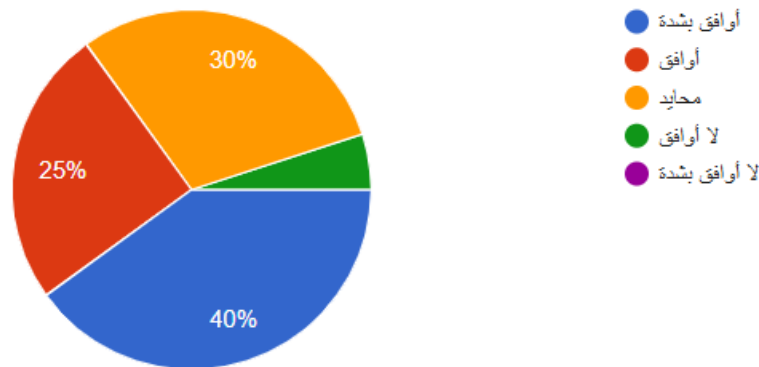
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٥)

5- إن إدارة المشاريع تفتقر الى ترسيخ مبدأ الدعم والتحفيز

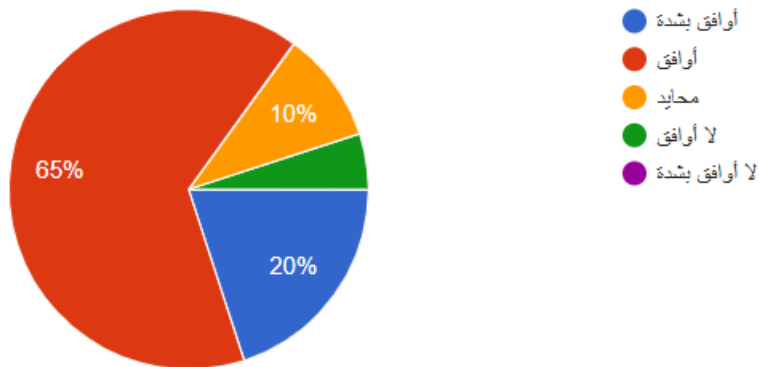
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٦)

6- إن إدارة المشاريع تفتقر الى نشر روح الابداع

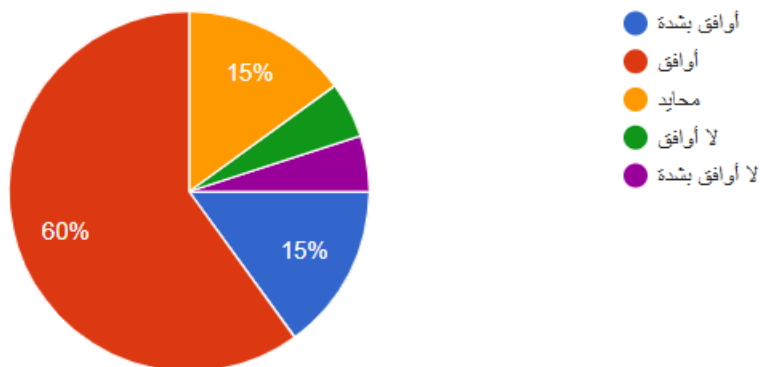
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٧)

7- إن إدارة المشاريع تفتقر الى كوادر إدارية خبيرة

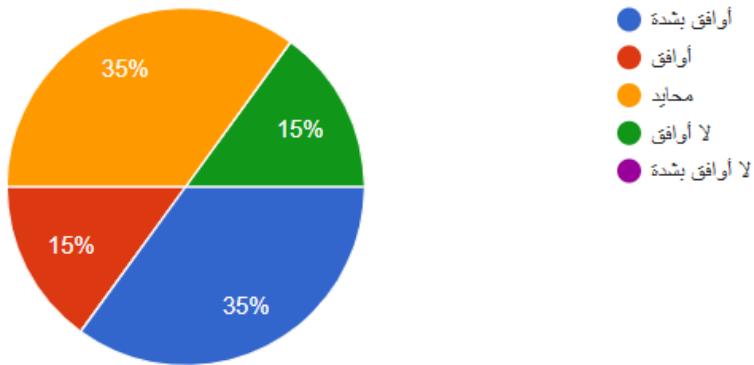
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٨)

8- إن إدارة المشاريع تفتقر الى كوادر مالية خبيرة

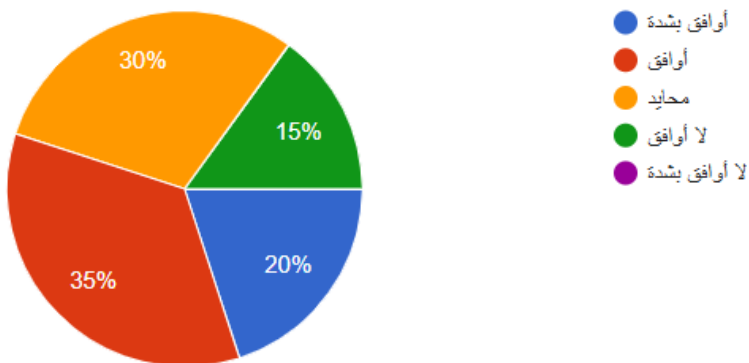
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٩)

9- إن إدارة المشاريع تفتقر الى كوادر فنية وعملية عالية الكفاءة والإنتاجية

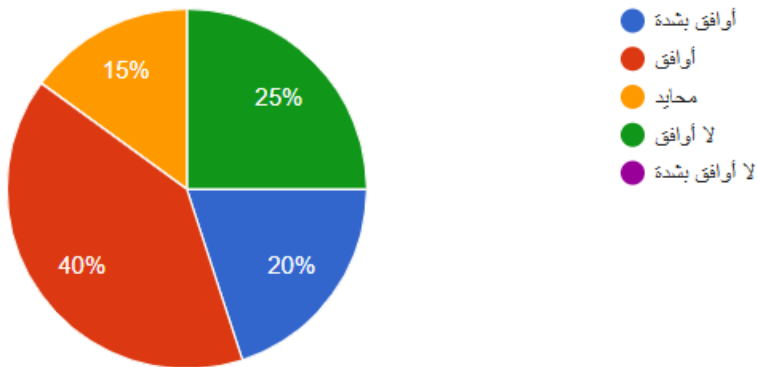
20 ردًا



الشكل رقم (٤-١٠)

10- إن إدارة المشاريع تفتقر الى الوعي بأهمية عنصر التكلفة

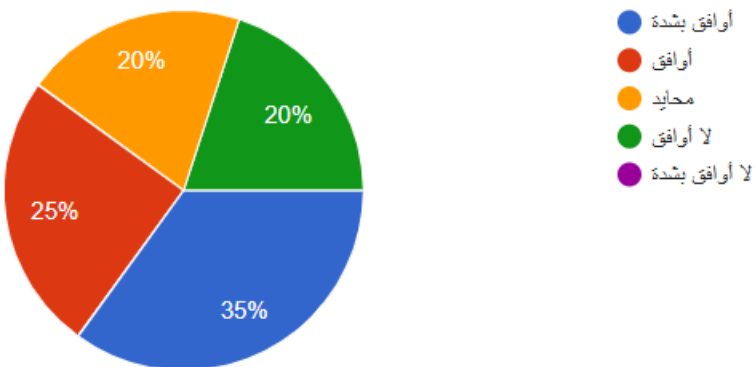
20 ردًا



الشكل رقم (٤-١١)

11- إن إدارة المشاريع تفتقر الى التقيد بالموصفات الفنية المحددة

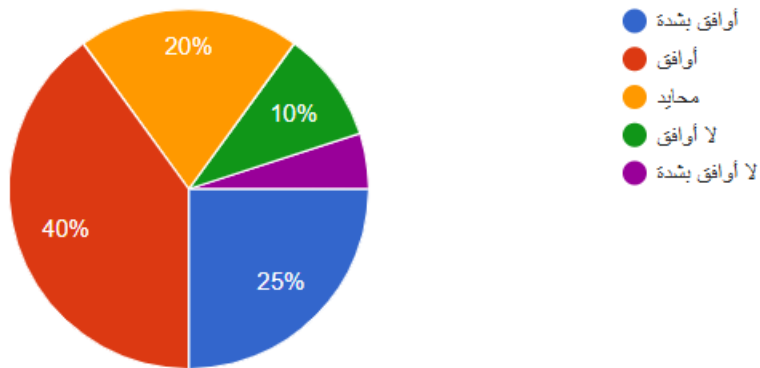
20 ردًا



الشكل رقم (١٢-٤)

12- إن إدارة المشاريع تفتقر الى الرقابة المستمرة على الأداء

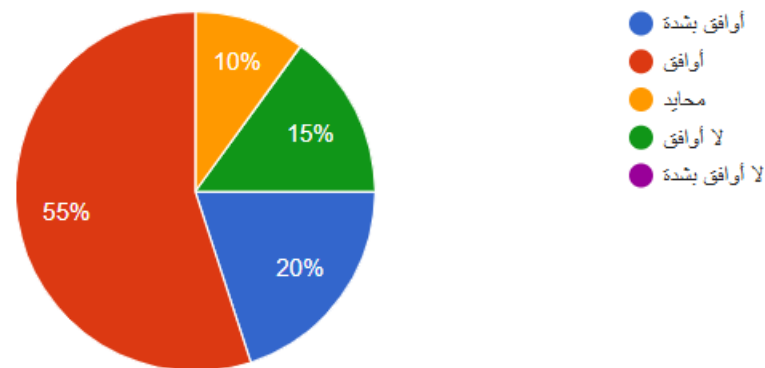
20 ردًا



الشكل رقم (١٣-٤)

13- إن إدارة المشاريع تفتقر الى حساب التأخيرات المحتملة

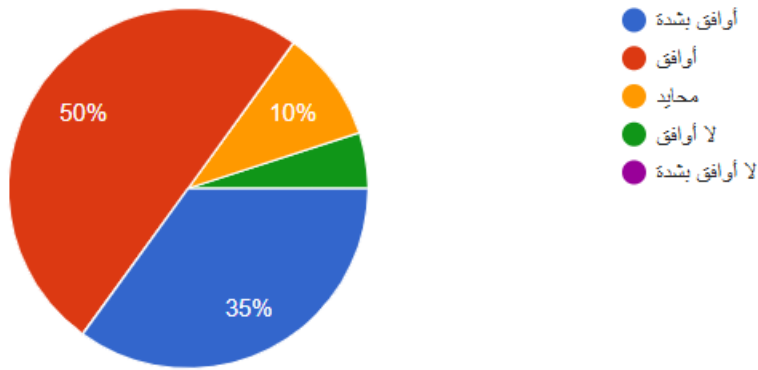
20 ردًا



الشكل رقم (٤-١٤)

14- إن إدارة المشاريع تفتقر الى الوعي الجماعي بقيمة الوقت واثاره التنموية

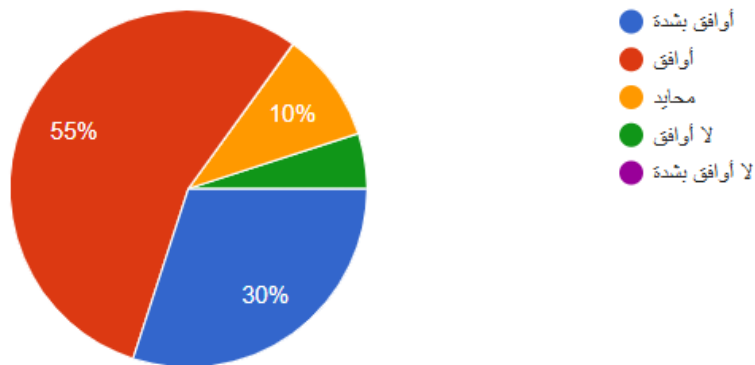
20 ردًا



الشكل رقم (٤-١٥)

15- إن إدارة المشاريع تفتقر الى تحسين الوقت المنتج وتقليل الوقت المهدر

20 ردًا



٤-٣-٢ الفرضية الثانية

إن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الانشائية يرجع إلى الإفتقار إلى الكفاءة الادارية.

وقد تم طرح العبارات التالية على الوحدات المبحوثة:

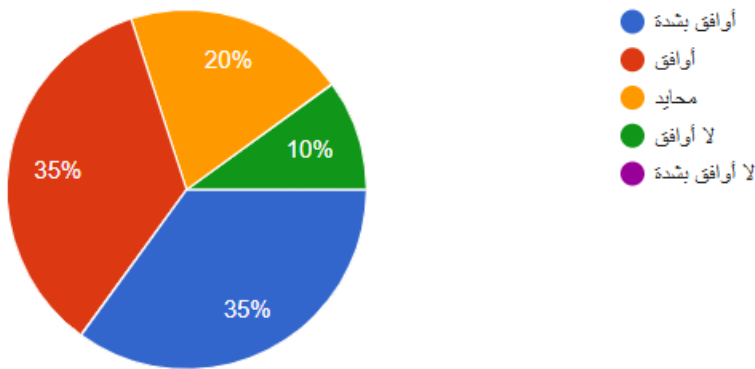
١. الإفتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم (وتقيسه العبارات من ١٦-١٨).
٢. الإفتقار إلى الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول (وتقيسه العبارات من ١٩-٢١)
٣. الإفتقار إلى رؤية جيدة فى التعامل مع الأطراف الخارجية (وتقيسه العبارات من ٢٢-٢٤).
٤. الإفتقار إلى علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والعاملين (وتقيسه العبارات من ٢٥-٢٧).

وتوضح الاشكال التالية التوزيع لإجابات افراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية:

• الافتقار الى الكفاءة الادارية: الشكل رقم (٤-١٦)

16- إن إدارة المشاريع تفتقر الى الالتزام بالمهام المحددة للأفراد

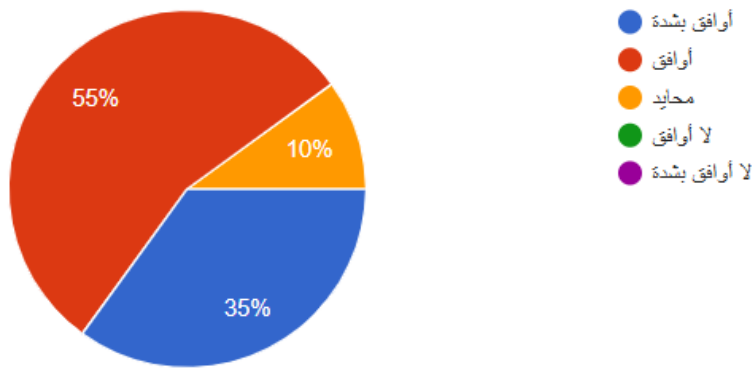
20 ردًا



الشكل رقم (١٧-٤)

17- ان إدارة المشاريع تفتقر الى انسيابية الاتصال بين الافراد

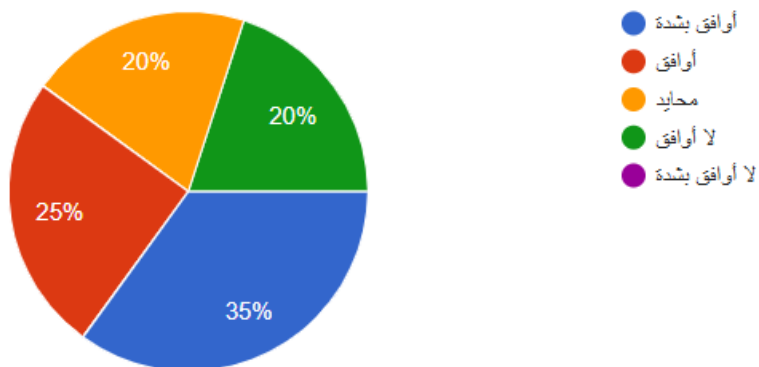
20 ردًا



الشكل رقم (١٨-٤)

18- ان إدارة المشاريع تفتقر الى التعاون بين الافراد والعمل بروح الفريق

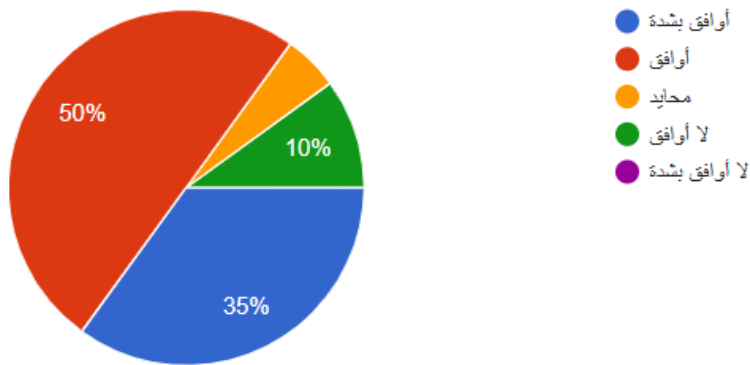
20 ردًا



الشكل رقم (٤-١٩)

19- ان إدارة المشاريع تفتقر الى الموازنة بين الإمكانيات الفنية والمادية المتاحة وبين حجم المشاريع المتعاقد على تنفيذها

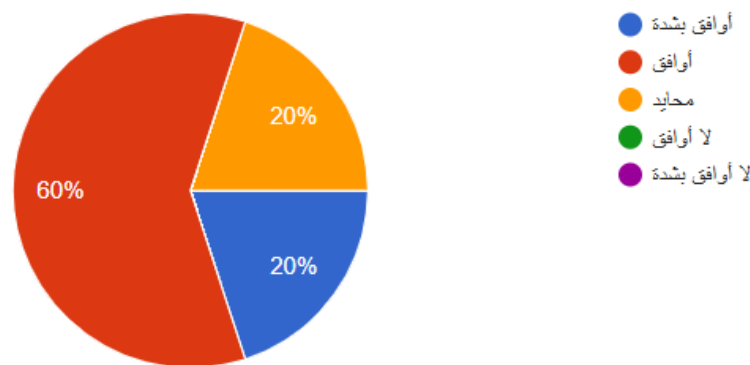
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٢٠)

20- ان إدارة المشاريع تفتقر الى فهم الثقافات والدوافع السلوكية لدى العاملين

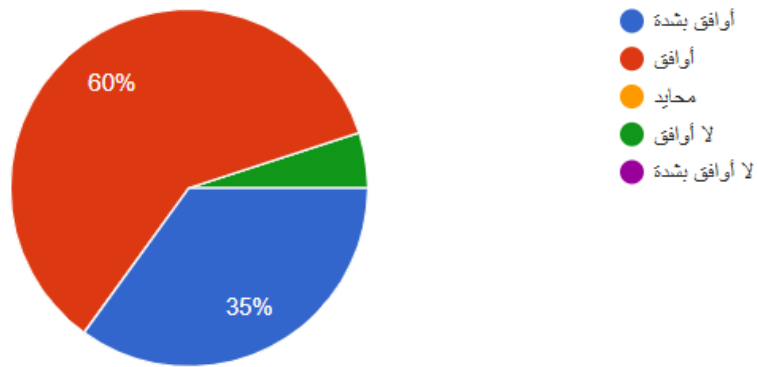
20 ردًا



الشكل رقم (٢١-٤)

21- ان إدارة المشاريع تفتقر الى استكشاف واستغلال الطاقات لدى الافراد

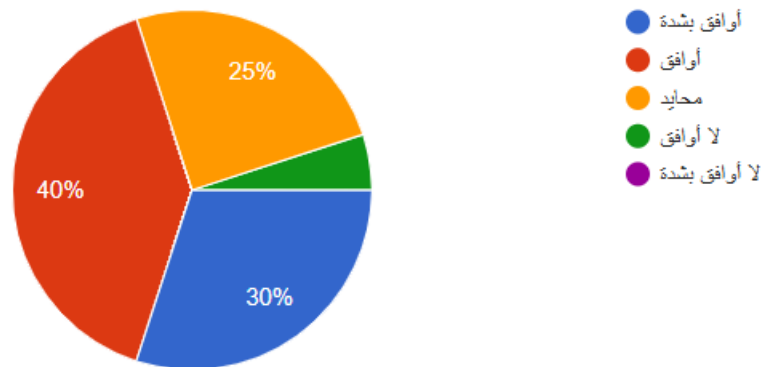
20 ردًا



الشكل رقم (٢٢-٤)

22- ان إدارة المشاريع تفتقر الى انتقاء جيد فنيا للمصنعين والموردين ومقاولي الباطن والخبراء الخارجيين

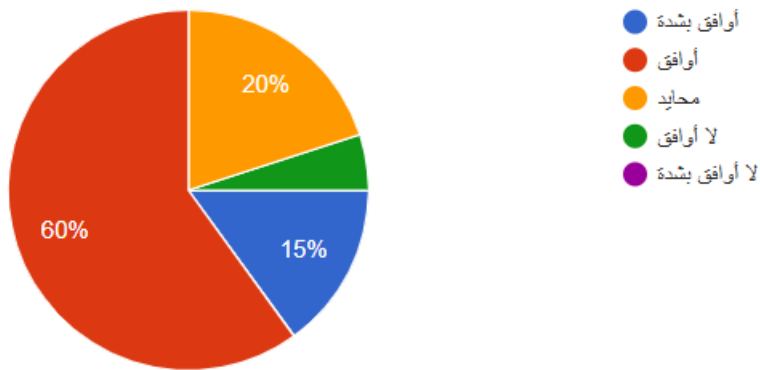
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٢٣)

23- ان إدارة المشاريع تفتقر الى موارد ذاتية مساعدة تجنبها الاعتماد الرئيسي على مقاولي الباطن

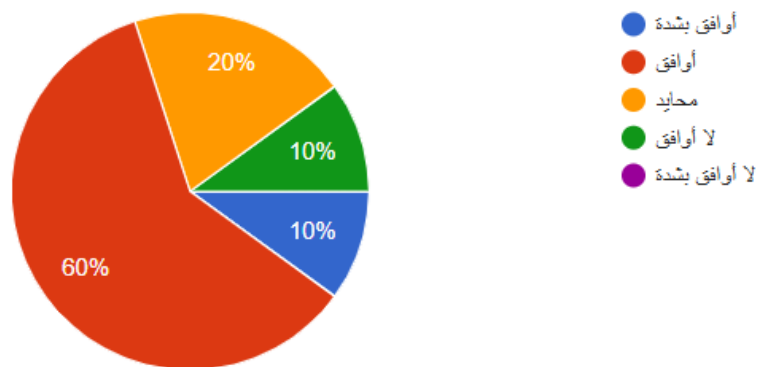
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٢٤)

24- ان إدارة المشاريع تفتقر الى التنسيق الجيد بين المقاول الرئيسي ومقاولي الباطن من حيث تتابع الاعمال والوقت اللازم لها

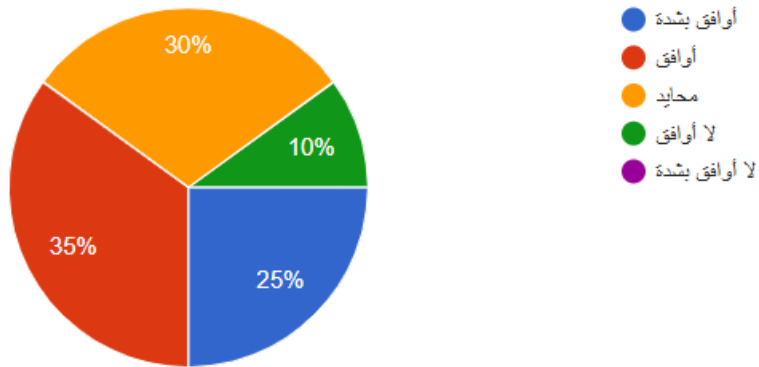
20 ردًا



الشكل رقم (٢٥-٤)

25- ان إدارة المشاريع تفتقر الى توفير مستوى سكني لائق للعاملين معيشيا وصحيا

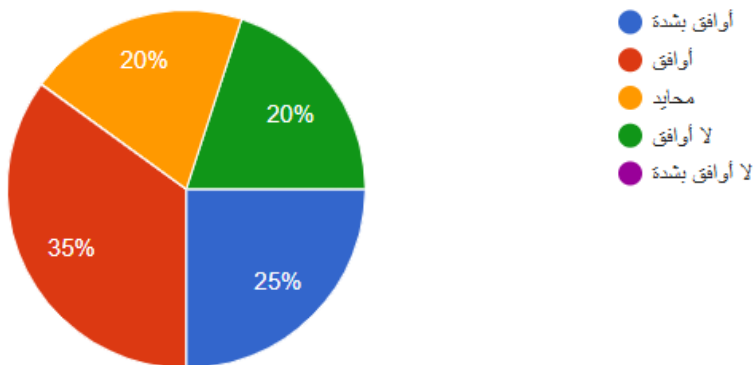
20 ردًا



الشكل رقم (٢٦-٤)

26- ان إدارة المشاريع تفتقر الى الالتزام بمواعيد صرف المرتبات

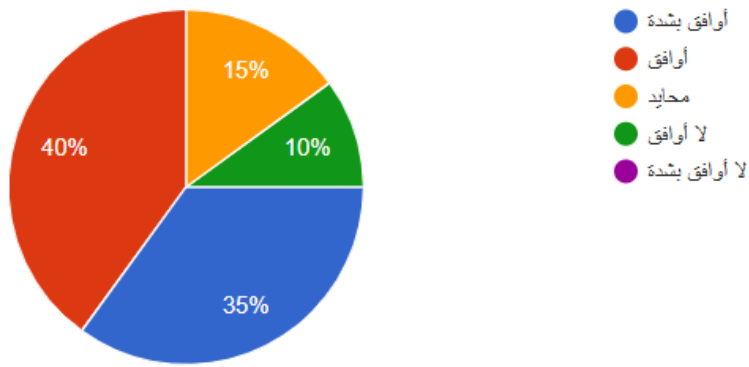
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٢٧)

27- ان إدارة المشاريع تفتقر الى غرس التقارب والتلاحم بين الإدارة والعاملين

20 ردًا



٤-٣-٣ الفرضية الثالثة

إن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الانشائية يرجع إلى الإفتقار إلى الكفاءة العلمية والمعرفية.

وقد تم طرح العبارات التالية على الوحدات المبحوثة:

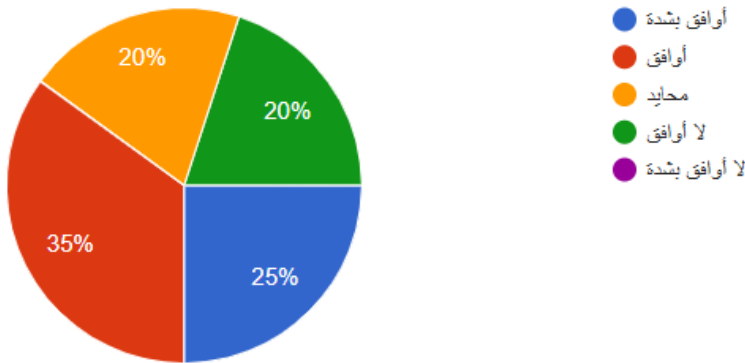
١. الإفتقار إلى المهارات القانونية (وتقيسه العبارات من ٢٨-٣٠).
٢. الإفتقار إلى مهارات علمية (وتقيسه العبارات من ٣١-٣٣)
٣. الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الفنية المحيطة (وتقيسه العبارات من ٣٤-٣٦).
٤. الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة (وتقيسه العبارات من ٣٧-٣٩).
٥. الإفتقار إلى ادارة الموارد البشرية بالمعرفة (وتقيسه العبارات من ٤٠-٤٢).

وتوضح الاشكال التالية التوزيع لإجابات افراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة:

• الافتقار الى الكفاءة العلمية والمعرفية: الشكل رقم (٤-٢٨)

28- ان إدارة المشاريع تفتقر الى فهم الواجبات التعاقدية

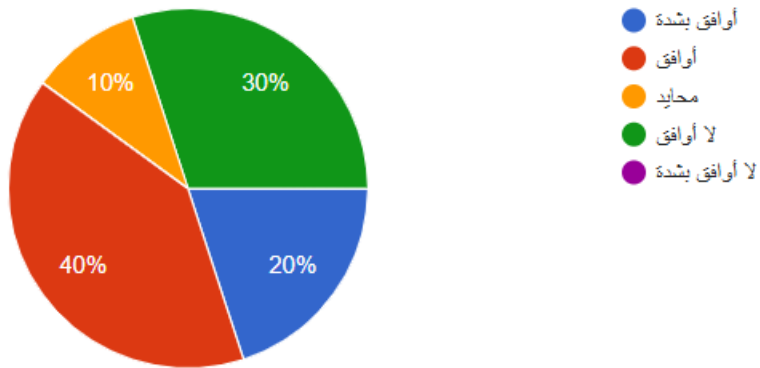
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٢٩)

29- ان إدارة المشاريع تفتقر الى فهم جيد للمواصفات

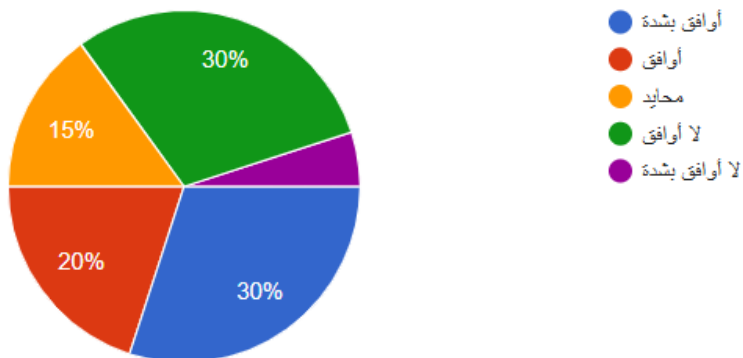
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٣٠)

30- ان إدارة المشاريع تفتقر الى وعي جيد بما يخص مدة المشروع وفهم حيثيات ومدى واقعية غرامات التأخير

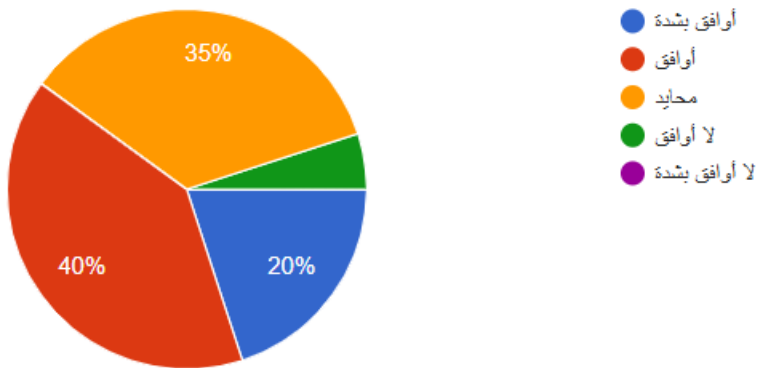
20 ردًا



الشكل رقم (٣١-٤)

31- ان إدارة المشاريع تفتقر الى التنبؤ بأوضاع السوق واحتياجاته المحلية المستقبلية

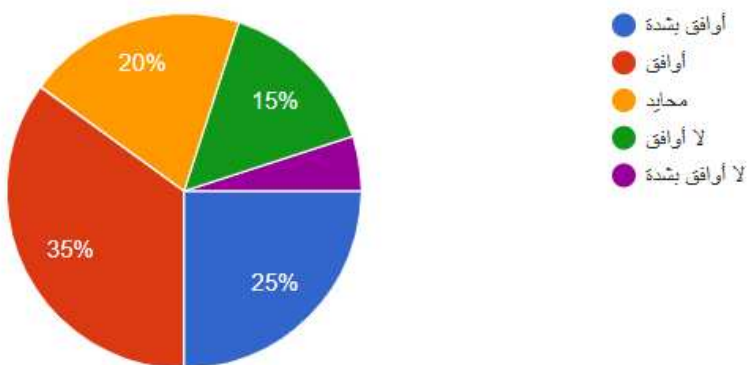
20 ردًا



الشكل رقم (٣٢-٤)

32- ان إدارة المشاريع تفتقر الى فهم الأوضاع الدولية المؤثرة في تغير أسعار الموارد وتوفرها في وقتها المحدد

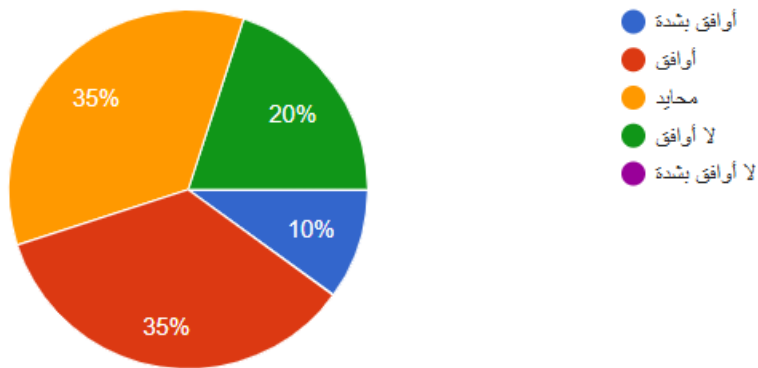
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٣٣)

33- ان إدارة المشاريع تفتقر الى مهارة التفاوض ضمن الأعراف التجارية

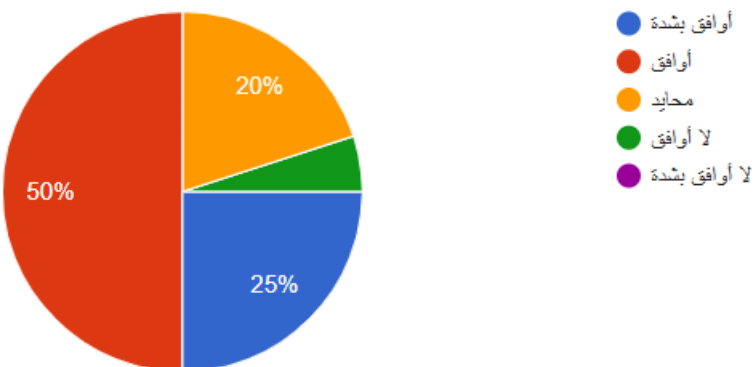
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٣٤)

34- ان إدارة المشاريع تفتقر الى مواكبة التكنولوجيا والحدائق

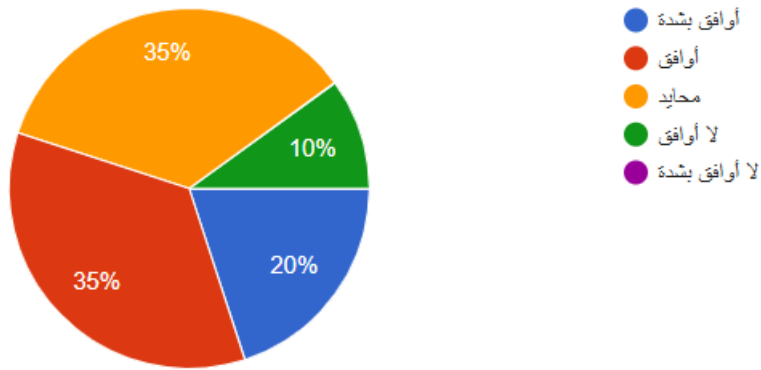
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٣٥)

35- ان إدارة المشاريع تفتقر الى المفاهيم العلمية المستجدة

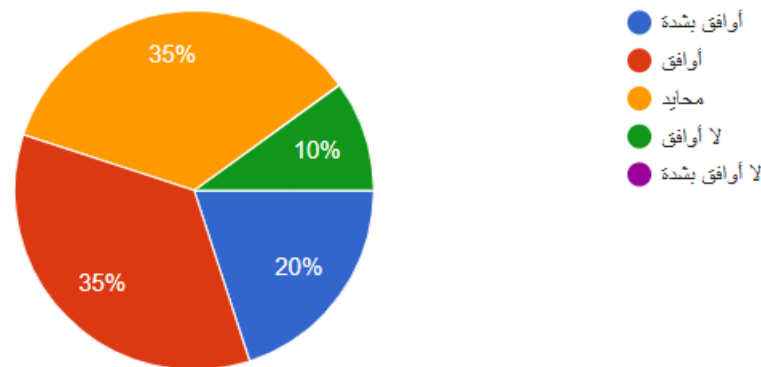
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٣٦)

36- ان إدارة المشاريع تفتقر الى الوعي بمنافسة السوق القائمة

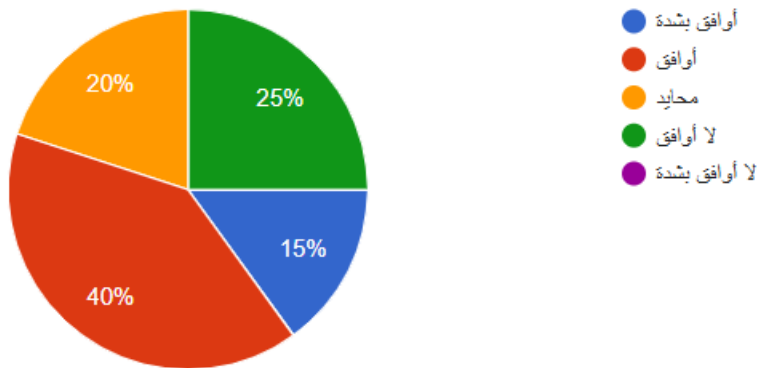
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٣٧)

37- ان إدارة المشاريع تفتقر الى الإحاطة بالقوانين والتشريعات

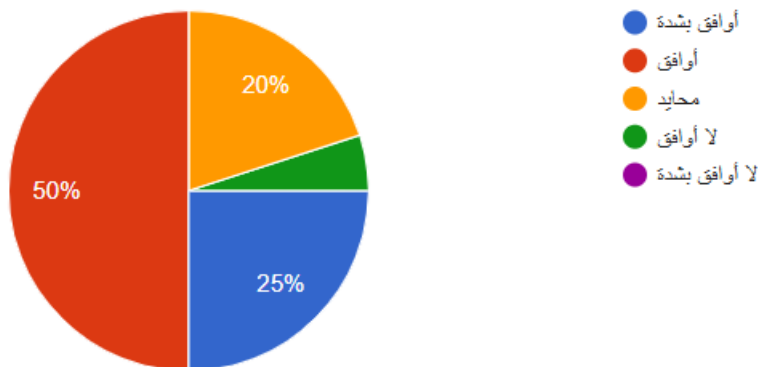
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٣٨)

38- ان إدارة المشاريع تفتقر الى فهم التغيرات السكانية والديموغرافية

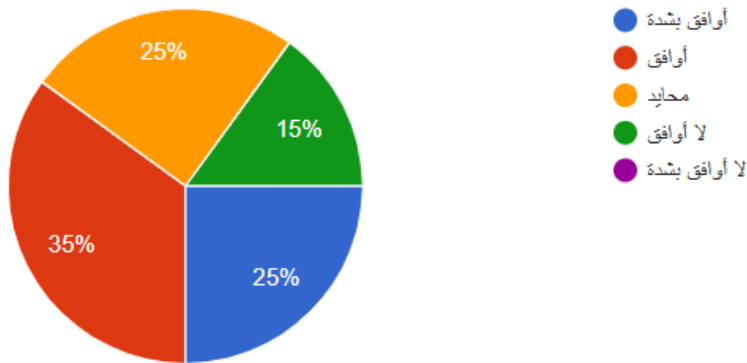
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٣٩)

39- ان إدارة المشاريع بالشركات الدولية تفتقر الى الإحاطة بالأعراف والثقافات المجتمعية والواقع البيئي المحلي

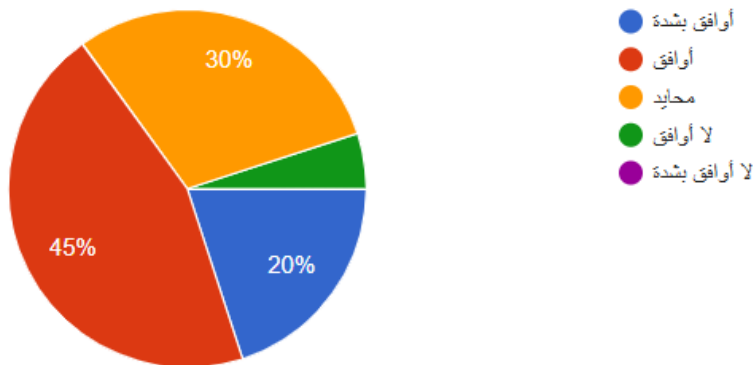
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٤٠)

40- ان إدارة المشاريع تفتقر الى الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتيسير تداولها بين المستويات المختلفة

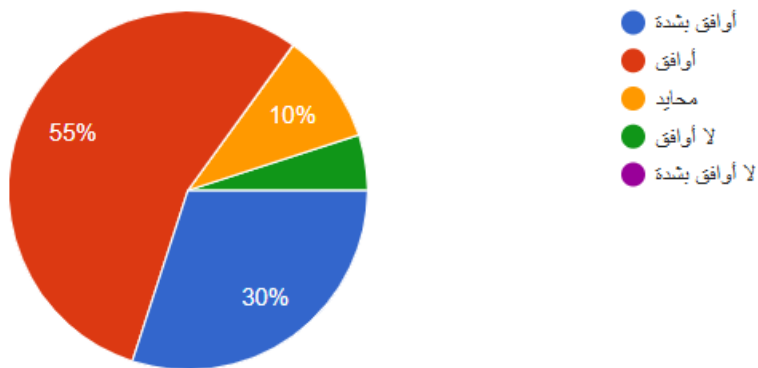
20 ردًا



الشكل رقم (٤-١١)

41- ان إدارة المشاريع تفتقر الى تزويد العاملين بالبرامج التدريبية والورش التطبيقية التي تتواءم مع اهداف المنظمة

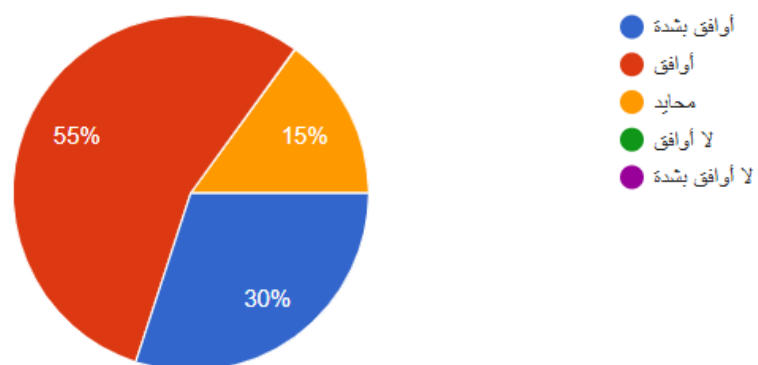
20 ردًا



الشكل رقم (٤-٢٠)

42- ان إدارة المشاريع تفتقر الى ربط المعرفة بالتنبؤات والاحكام والقرارات وتحسين الأداء المؤسسي

20 ردًا



٤-٤ التوصيات

١-٤-٤ التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة

- ١- ضرورة قيام مؤسسي شركات المقاولات ومجالس إدارتها بإجراء تحري دقيق وتمحيص في اختيار العناصر البشرية التي تُعهد إليها إدارة هذه الشركات. ويجب أن تتمتع هذه العناصر بخبرات قيادية وإدارية وعلمية ومعرفية متكاملة. إذ إن هذه العناصر لا يمكن أن تعمل بشكل مستقل عن بعضها البعض، ولا يمكن الاكتفاء بأحدها دون الآخر.
- ٢- يجب ان لا يكون الأجر المالي المدفوع من قبل شركات المقاولات عائقاً أمام اختيار العناصر ذات الكفاءة القيادية والإدارية والعلمية والمعرفية.
- ٣- ينبغي على المقاولين عقد اجتماعات دورية فيما بينهم لدراسة أسباب الخلل ونقاط الضعف، وكذلك سبل التغلب عليها بوضوح وشفافية.
- ٤- نبذ فكرة المركزية لدى إدارة المشاريع بشركات المقاولات وترسيخ ثقافة التفويض والمشارك.
- ٥- الاهتمام بالموارد البشرية وعدم التفريط في العناصر التي تتمتع بالمقومات الإدارية والمهارية والعلمية إذ أن هذه العناصر تشكل ندرة في السوق.
- ٦- العمل المستمر على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتدعيم الولاء المؤسسي.
- ٧- توفير العناصر ذات الخبرة المالية في مجال المقاولات تحديداً وحبذا لو كان إلى جانبها خبرة بنكية أيضاً.
- ٨- ضرورة الرقابة المستمرة سواء على سير المشاريع أو النواحي الإدارية الأخرى حيث أنها جميعاً كل لا يتجزأ. وتقديم تقارير متابعة دورية تتسم بالشفافية والوضوح بغرض الإصلاح من خلال النقد الذاتي.
- ٩- العمل على رفع مستوى الوعي بأهمية الوقت وقيوده وكيفية استثماره وتقليص المهدر بحيث يتحول إلى ثقافة عامة في أذهان العاملين.

- ١٠- العمل على تحقيق التكامل في جهود مختلف العاملين، من خلال تشكيل فرق عمل متناسقة وضمان انسيابية الاتصال فيما بينها. كما يجب معالجة المشكلات في وقتها المناسب لتجنب نشوء الخلافات والإحباطات والتضارب في الأهداف.
- ١١- يتعين على إدارة المشاريع تعزيز الشعور بالالتزام الذاتي لدى الأفراد، وذلك من خلال ترسيخ مفهوم المنفعة الذاتية العائدة عليهم.
- ١٢- تدريب العناصر الإدارية على أساليب التعامل مع الأطراف الخارجية بطريقة تضمن تحقيق التعاون والتكامل معها.
- ١٣- يجب تدريب مديري المشاريع على تحقيق التوازن بين المخرجات الثلاثة للمشروع، وهي التكلفة والجودة والوقت، بحيث لا يطغى أحدها على الآخر.
- ١٤- من الضروري أن تقوم شركات المقاولات بتطوير أدائها المؤسسي من خلال التحسين والتحديث المستمر لهياكلها التنظيمية وتوضيح المسؤوليات والعلاقات بين الأقسام.
- ١٥- ضرورة توفير المعلومات والبيانات الواضحة والدقيقة بسهولة ويسر، للمساعدة في اتخاذ القرارات السريعة والصائبة في الوقت المناسب.
- ١٦- أهمية الاهتمام بالدراسة الجيدة للمشاريع، ووضع البرامج الزمنية المنطقية المناسبة لطبيعة كل مشروع. يجب ملاحظة تبني مبدأ عدم قبول تنفيذ مشروع في مدة أقل من المعقول، مهما كان هامش الربح المتوقع.
- ١٧- يجب دراسة العقود بشكل مستفيض لتجنب أي لبس، وتقادي التبعات القانونية التي قد تترتب على الالتزامات المالية والتأخير في التنفيذ.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- ١- تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر (دراسة لآراء عينة من الإستشاريين والمقاولين) - دراسة لمتطلبات منح شهادة دكتوراة في إدارة المشاريع - م. طارق علي الجمار - الاكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك- كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٢- دراسة بعنوان التأخيرات في المشروعات الانشائية. [صفحة انترنت](#).
- ٣- الفضلي، د. فضل صباح (٢٠٠٣)، العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة ال كويت، مجلة جامعة الملك سعود.
- ٤- الزعبي، د. علي فلاح وماجد عبد العزيز الجبري (٢٠٠٧)، دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية، بحث غير منشور، جامعة فيلادلفيا.
- ٥- الحملاوي، محمد رشاد (١٩٨٣)، إدارة الإنتاج والعمليات، القاهرة، مكتبة عين شمس، مكتبة التجارة والتعاون.
- ٦- وبرت، باليت وج. ال كسنر (١٩٦٤)، التخطيط والتنمية الاقتصادية، ترجمة الدكتور عمر القباني، القاهرة، دار الكرنك للطباعة والنشر.
- ٧- حميد، م. زكري عبدالستار و م. إستبرق إبراهيم الشوك (٢٠٠٩)، مرحلة التعاقد وتأثيرها على تنفيذ المشروع الإنشائي، العراق، وزارة الإعمار والإسكان.

المراجع باللغة الإنجليزية

- 1- Drucker Peter F. (1955), The Practice of Management, London, Heineman
- 2- Heinz Weihrich (1986), Management Excellence Productivity Through MBO
- 3- James L. Rigg and Glenn H. Felir (1983), Productivity by Objective Results
Oriented Solutions to the Productivity Puzzle, N.J., Hall, Inc., Engle-wood cliffs.
- 4- Haplin W. Daniel (2005), Construction Management, 3rd edition, New York,
Wiley.
- 5- Levy. M. Sidney (2002), Project Management in Construction, 4th edition, MC
Graw-Hill Professional.

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

السيد/ المحترم،

تحية طيبة وبعد،،،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على تنفيذ دراسة بعنوان:

تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية
من واقع البيئة الداخلية لبعض شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية
(الفترة ٢٠١٤ - ٢٠٢٤)

(دراسة تطبيقية لآراء عينة من الاستشاريين والمقاولين)

وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع، وطمعا في الاستفادة بخبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص بالبحث ارفق لكم نسخة من الاستبيان، وارجو منكم التكرم بمراجعتها وابداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة. كما ارجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، او حذفها، او إضافة عبارات جديدة.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،،

خالد علي عثمان محمد

طالب ماجستير إدارة مشاريع، جامعة ميدأوشن

Eng.Kh500@gmail.com

الاستبيان

السيد المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على تنفيذ دراسة بعنوان:

تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية
من واقع البيئة الداخلية لبعض شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية
(الفترة ٢٠١٤ - ٢٠٢٤)

(دراسة تطبيقية لآراء عينة من الاستشاريين والمقاولين)

كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع، وقد قمت بتصميم هذه الاستبانة لفحص متغيرات الدراسة، وارجو تعاونكم في تعبئتها بكل حيادية وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،

خالد علي عثمان محمد

طالب ماجستير إدارة مشاريع، جامعة ميدأوشن

Eng.Kh500@gmail.com

Dear Mr. / Ms.,

I would like to inform you that I am a student at Midocean University – College of Management, specializing in a Master's degree in Project Management.

I am currently conducting research titled:

**Assessment of the Management factors that leading to delays in the completion of construction projects within certain contracting firms in Saudi Arabia (2014 - 2024)
An applied study to gather perspectives from a sample of consultants and contractors**

as part of the requirements for the master's program in Project Management. Given the importance of your opinions, I kindly request you to complete this survey. I assure you that your responses will be highly valued and treated with utmost confidentiality, used solely for the purpose of academic research. Therefore, I hope your answers will reflect the reality as closely as possible to contribute to achieving accurate results.

Thank you for your cooperation.

Sincerely,

Khaled Mohammed

Master of Project Management Candidate

College of Management, Midocean University.

Eng.Kh500@gmail.com

Demographic Characteristics

Kindly choose the answer that reflects your opinion

أولاً: الخصائص الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة التي تنطبق عليك

1- Gender:

• أنثى Female

١- الجنس:

• ذكر Male

2- Age:

• ٤١-٤٥ سنة 41-45 years

• ٥١ سنة فأكثر 51 years or more

٢- العمر

• ٤٠ سنة أو أقل 40 years or less

• ٤٦ - ٥٠ سنة 46-50 years

3- Education Level:

• دكتوراة PhD

• ماجستير Master's Degree

• بكالوريوس Bachelor's Degree

٣- المستوى التعليمي:

4- Years of Experience

• ٢٠-٢٥ سنة 20-25 years

• ٣٠ سنة فأكثر 30 years or more

٤- عدد سنوات الخبرة:

• ٢٠ سنة أو أقل 20 years or less

• ٢٥-٣٠ سنة 25-30 years

5- Employer

• عميل Client

• إستشاري Consultant

• مقاول Contractor

٥- جهة العمل

6- Type of Client

• قطاع خاص Private Sector

• قطاع عام Public Sector

٦- نوع العميل

7- Current Position

• أخرى Other

• مدير مشروع Project Manager

٧- الوظيفة الحالية

8- Work Region

• أخرى Other

٨- منطقة العمل

• الرياض Riyadh

استبيان حول العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية

لبعض شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية (الفترة بين ٢٠١٤ - ٢٠٢٤)

يرجى إختيار العبارة المناسبة

أولاً: الافتقار الى الكفاءة القيادية (متغير رئيسي)

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	الافتقار الى القدرات القيادية: إن إدارة المشاريع تفتقر الى تحديد الأهداف القابلة للإنجاز والقياس والتخطيط السليم لها.					
٢	إن إدارة المشاريع تفتقر الى القدرة على التحليل والاستنباط العقلي.					
٣	إن إدارة المشاريع تفتقر الى المبادرة والمبادأة واتخاذ القرار.					
٤	الافتقار الى المهارات القيادية: إن إدارة المشاريع تفتقر الى ترسيخ مبدأ الالتزام والمشاركة والتفويض.					
٥	إن إدارة المشاريع تفتقر الى ترسيخ مبدأ الدعم والتحفيز.					
٦	إن إدارة المشاريع تفتقر الى نشر روح الابداع.					
٧	الافتقار الى معايير صحيحة في اختيار الموارد البشرية المتوائمة مع مجال المقاولات: إن إدارة المشاريع تفتقر الى كوادر إدارية خبيرة					
٨	إن إدارة المشاريع تفتقر الى كوادر مالية خبيرة					
٩	إن إدارة المشاريع تفتقر الى كوادر فنية وعمالية عالية الكفاءة والإنتاجية.					
١٠	الافتقار للوعي بمفهوم العناصر المتكاملة للاداء: إن إدارة المشاريع تفتقر الى الوعي بأهمية عنصر التكلفة.					
١١	إن إدارة المشاريع تفتقر الى التقيد بالموصفات الفنية المحددة.					
١٢	إن إدارة المشاريع تفتقر الى الرقابة المستمرة على الأداء.					
١٣	الافتقار الى مهارة التعامل مع الوقت وقيوده وامكاناته: إن إدارة المشاريع تفتقر الى حساب التأخيرات المحتملة.					
١٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى الوعي الجماعي بقيمة الوقت واثاره التنموية.					
١٥	إن إدارة المشاريع تفتقر الى تحسين الوقت المنتج وتقليص الوقت المهدر.					

استبيان حول العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية

لبعض شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية (الفترة بين ٢٠١٤ - ٢٠٢٤)

يرجى إختيار العبارة المناسبة

ثانياً: الافتقار الى الكفاءة الإدارية (متغير رئيسي)

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١٦	الافتقار الى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم: إن إدارة المشاريع تفتقر الى الالتزام بالمهام المحددة للأفراد.					
١٧	إن إدارة المشاريع تفتقر الى انسيابية الاتصال بين الافراد.					
١٨	إن إدارة المشاريع تفتقر الى التعاون بين الافراد والعمل بروح الفريق.					
١٩	الافتقار الى الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول: إن إدارة المشاريع تفتقر الى المواءمة بين الإمكانيات الفنية والمادية المتاحة وبين حجم المشاريع المتعاقد على تنفيذها.					
٢٠	إن إدارة المشاريع تفتقر الى فهم الثقافات والدوافع السلوكية لدى العاملين.					
٢١	إن إدارة المشاريع تفتقر الى استكشاف واستغلال الطاقات لدى الافراد.					
٢٢	الافتقار الى رؤية جيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية: إن إدارة المشاريع تفتقر الى انتقاء جيد فنيا للمصنعين والموردين ومقاولي الباطن والخبراء الخارجيين.					
٢٣	إن إدارة المشاريع تفتقر الى موارد ذاتية مساعدة تجنبها الاعتماد الرئيسي على مقاولي الباطن.					
٢٤	إن إدارة المشاريع تفتقر الى التنسيق الجيد بين المقاول الرئيسي ومقاولي الباطن من حيث تتابع الاعمال والوقت اللازم لها.					
٢٥	الافتقار الى علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والعاملين: إن إدارة المشاريع تفتقر الى توفير مستوى سكني لائق للعاملين معيشيا وصحيا.					
٢٦	إن إدارة المشاريع تفتقر الى الالتزام بمواعيد صرف المرتبات.					
٢٧	إن إدارة المشاريع تفتقر الى غرس التقارب والتلاحم بين الإدارة والعاملين.					

استبيان حول العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية

لبعض شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية (الفترة بين ٢٠١٤ - ٢٠٢٤)

يرجى إختيار العبارة المناسبة

ثالثاً: الافتقار الى الكفاءة العلمية والمعرفية (متغير رئيسي)

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق لا	لا أوافق بشدة
٢٨	الافتقار الى المهارات القانونية: ان إدارة المشاريع تفقر الى فهم الواجبات التعاقدية.					
٢٩	ان إدارة المشاريع تفقر الى فهم جيد للمواصفات.					
٣٠	ان إدارة المشاريع تفقر الى وعي جيد بما يخص مدة المشروع وفهم حيثيات ومدى واقعية غرامات التأخير.					
٣١	الافتقار الى المهارات العلمية: ان إدارة المشاريع تفقر الى التنبؤ بأوضاع السوق واحتياجاته المحلية المستقبلية.					
٣٢	ان إدارة المشاريع تفقر الى فهم الأوضاع الدولية المؤثرة في تغير أسعار الموارد وتوفرها في وقتها المحدد.					
٣٣	ان إدارة المشاريع تفقر الى مهارة التفاوض ضمن الأعراف التجارية.					
٣٤	الافتقار الى الوعي بالبيئة الفنية المحيطة: ان إدارة المشاريع تفقر الى مواكبة التكنولوجيا والحدثة.					
٣٥	ان إدارة المشاريع تفقر الى المفاهيم العلمية المستجدة.					
٣٦	ان إدارة المشاريع تفقر الى الوعي بمنافسة السوق القائمة.					
٣٧	الافتقار الى الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة: ان إدارة المشاريع تفقر الى الإحاطة بالقوانين والتشريعات.					
٣٨	ان إدارة المشاريع تفقر الى فهم التغيرات السكانية والديموغرافية.					
٣٩	ان إدارة المشاريع بالشركات الدولية تفقر الى الإحاطة بالأعراف والثقافات المجتمعية والواقع البيئي المحلي.					
٤٠	الافتقار الى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة: ان إدارة المشاريع تفقر الى الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتيسير تداولها بين المستويات المختلفة.					
٤١	ان إدارة المشاريع تفقر الى تزويد العاملين بالبرامج التدريبية والورش التطبيقية التي تتواءم مع اهداف المنظمة.					
٤٢	ان إدارة المشاريع تفقر الى ربط المعرفة بالتنبؤات والاحكام والقرارات وتحسين الأداء المؤسسي.					

Abstract

This study aims to investigate the importance and impact of management factors on the performance of construction projects in line with the goals of the Saudi Vision 2030. A survey was conducted involving project managers from consulting offices and contracting companies to assess the significance of these factors and their effects on project timelines.

The study reached to results, including:

1. There was a statistical effect on leadership efficiency across all its components, such as leadership abilities, decision-making skills, personnel selection, understanding performance factors, and time management skills, in relation to meeting project deadlines.
2. There was a statistical effect on administrative efficiency across all its components, such as team building, understanding the contractor's environment, communication with external parties, and interpersonal relationships between administration and staff, in relation to meeting project deadlines.
3. There has been a statistical impact on scholarship and knowledge efficiency in various areas, including legal skills, scientific skills, awareness of the artistic and social atmosphere, and human resources administration with knowledge, in relation to the set time for completing structural projects.

The study has offered various recommendations to enhance the efficiency of management, leadership, and knowledge for contractor management offices.

**Assessment of the Management factors that leading to delays in
the completion of construction projects within certain
contracting firms in Saudi Arabia.**
**An applied study to gather perspectives from a sample of
consultants and contractors**

Prepared by:

Khaled Ali Osman Mohammed

Academic number:

241000247

Supervised by:

Dr. Asma Abuanzeh

Year

2024