

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص.. قسم إدارة اعمال



العنوان باللغة العربية

تحليل فاعلية الإدارة التعاقدية لمكاتب الاستشارات الهندسية في تحديد مسؤوليات المقاولين: دراسة تطبيقية
على مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالله مسمار

الرقم الأكاديمي- 251002152

إشراف/

د.الفصيل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

المستخلص: Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل فاعلية الإدارة التعاقدية لمكاتب الاستشارات الهندسية في تحديد مسؤوليات المقاولين في مشاريع البناء بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على عينة من المشاريع الإنشائية. تأتي أهمية هذه الدراسة في ظل التوسع الكبير في القطاع الإنشائي بالمملكة وما يصاحبه من تحديات تتعلق بتوزيع المسؤوليات القانونية والتنفيذية بين الأطراف المتعاقدة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان موجه إلى المهندسين والمشرفين والمقاولين العاملين في مشاريع البناء بمدينة الرياض. تم جمع وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وخلصت النتائج إلى أن وضوح الإدارة التعاقدية وفاعلية الاستشاري في تحديد المسؤوليات يسهمان بشكل كبير في تقليل النزاعات وتحسين أداء المشاريع.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح العقود والإدارة الفاعلة من جهة، وبين مستوى جودة التنفيذ والتزام المقاولين من جهة أخرى. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير النماذج التعاقدية وتفعيل دور مكاتب الاستشارات الهندسية في المراقبة القانونية والفنية، بما يضمن تحقيق التكامل بين الأطراف وتحسين الأداء العام للمشروعات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التعاقدية، مكاتب الاستشارات الهندسية، المقاولون، مشاريع البناء، المسؤولية القانونية، الأداء الإنشائي.

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا البحث، ومنّ عليّ بالصبر والعزيمة خلال مراحل إعدادهِ.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة ميدأوشن ممثلةً في كلية الإدارة على ما وفّرتهُ من دعم أكاديمي وإشراف علمي خلال فترة إعداد هذا المشروع.

وأخص بالشكر والتقدير المشرفين الكريمين الدكتور الفیصل عبد الحمید والدكتور فايز جراد على ما قدماه من توجيهات قيّمة وملاحظات بناءة أسهمت في الارتقاء بمستوى هذا البحث وتحقيق أهدافه العلمية.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لجميع الزملاء والمهندسين والاستشاريين الذين شاركوا في تزويدي بالمعلومات والخبرات اللازمة لإتمام هذا العمل، ولكل من قدّم لي الدعم والمساندة خلال مراحل إعداد هذا البحث.

وختامًا، أهدي هذا الجهد المتواضع إلى أسرتي الكريمة التي منحتني الدعم والتشجيع والدعاء الصادق طيلة فترة دراستي وبحثي، راجيًا من الله أن يكون هذا العمل إضافة نافعة في مجال الإدارة التعاقدية ومشاريع البناء في المملكة العربية السعودية.

الباحث:

عبدالله مسمار

المحتويات

أ.....	حقوق الطباعة	
ب.....	المستخلص: Abstract	
ت.....	الشكر والتقدير	
د.....	قائمة الجداول:	
ذ.....	مصطلحات البحث	
1.....	الفصل الأول	
1.....	المدخل العام للبحث	
2.....	1. مقدمة الدراسة	
2.....	2. مشكلة الدراسة	
3.....	3. أسئلة الدراسة	
3.....	4. أهداف الدراسة	
4.....	5. أهمية الدراسة	
4.....	أولاً: الأهمية النظرية	
4.....	ثانياً: الأهمية التطبيقية	
4.....	6. فروض الدراسة	
5.....	7. النموذج النظري للدراسة	
5.....	8. حدود الدراسة	
6.....	9. المفاهيم الأساسية	
6.....	10. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	
6.....	أولاً: نظرية الوكالة (Agency Theory)	
7.....	ثانياً: نظرية إدارة المخاطر التعاقدية (Contractual Risk Management Theory)	
8.....	11. خاتمة الفصل الأول	
9.....	الفصل الثاني	
9.....	الدراسات السابقة	
10.....	-مقدمة	
11.....	-الدراسات السابقة	
12.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية	
13.....	-الإطار النظري	
13.....	1. مكونات الإدارة التعاقدية	
13.....	أولاً: الشروط العامة للعقد	

13	ثانيًا: الشروط الخاصة وملحقات العقد.....
14	ثالثًا: المواصفات الفنية
14	رابعًا: المخططات والرسومات التنفيذية
14	خامسًا: جدول الكميات
15	2.دورة حياة الإدارة التعاقدية.....
15	أولًا: مرحلة ما قبل التعاقد
15	ثانيًا: مرحلة التعاقد
16	ثالثًا: مرحلة التنفيذ
16	رابعًا: مرحلة الإغلاق
17	3.إدارة التغيير في المشاريع (Variation Orders)
20	الفصل الثالث
20	منهجية الدراسة
21	-مقدمة.
22	-المنهجية وطرق البحث.....
22	1.تحديد المشكلة البحثية وصياغتها
23	2.جمع البيانات النظرية
23	3.تحديد مجتمع الدراسة
23	4.اختيار عينة الدراسة
24	5.اختيار أداة جمع البيانات
24	6.صدق وثبات الأداة
25	7.إجراءات التطبيق الميداني.....
25	8.الأساليب الإحصائية المستخدمة
26	9.المتغيرات المستخدمة في الدراسة
26	10.النموذج العلمي للدراسة
27	-مجتمع البحث.....
27	1.المهندسون العاملون في مكاتب الاستشارات الهندسية
28	2.المهندسون العاملون لدى المقاولين.....
28	3.مدراء المشاريع في القطاعات الحكومية والخاصة
28	4.العاملون في إدارات العقود والمشتريات.....
29	تحديد مجتمع البحث مكانيًا
29	مبررات اختيار مجتمع البحث

29	 خلاصة مجتمع البحث
30	 حدود البحث
30	 أولاً: الحدود المكانية
30	 ثانياً: الحدود الزمنية
30	 ثالثاً: الحدود البشرية
31	 رابعاً: الحدود الموضوعية
31	 خلاصة حدود البحث
32	 الفصل الرابع
32	 النتائج والتوصيات
33	 -مقدمة
34	 -تحليل البيانات
34	 أولاً: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة
35	 ثانياً: التحليل الاستنتاجي
36	 ثالثاً: تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري
36	 خلاصة تحليل البيانات
37	 -النتائج
37	 أولاً: نتائج محورفاعلية الإدارة التعاقدية
37	 ثانياً: نتائج محور تحديد مسؤوليات المقاولين
38	 ثالثاً: نتائج العلاقة بين الإدارة التعاقدية ومسؤوليات المقاولين
38	 رابعاً: نتائج المحور العام للدراسة
39	 -التوصيات
39	 1. تطوير بنود العقود في المشاريع الإنشائية
39	 2. تعزيز دور الاستشاري في الإشراف التعاقدية
40	 3. تحسين مستوى التوثيق وإدارة المعلومات
40	 4. تطوير آليات إدارة التغيير
40	 5. تعزيز إدارة المخاطر في المشاريع
41	 6. رفع وعي المقاولين بالجوانب التعاقدية
41	 7. اعتماد نماذج موحدة للعقود في المشاريع الحكومية والخاصة
42	 8. تطوير أنظمة المتابعة والإشراف
42	 9. تعزيز التعاون بين الأطراف المتعاقدة
42	 خلاصة التوصيات

43	المراجع
44	-المراجع العربية
46	-المراجع الأجنبية
48	الملاحق
49	-الاستبانة
56	الملخص
57	Abstract

قائمة الجداول:

- المحور الأول: وضوح البنود التعاقدية.....51
- المحور الثاني: دور الاستشاري.....52
- المحور الثالث: جوده وثائق المشروع.....53
- المحور الرابع: اداره المخاطر والتغيير.....54
- المحور الخامس: تحديد مسؤوليات المقاولين.....55

مصطلحات البحث

● الإدارة التعاقدية

يقصد بها مجموعة العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الأطراف المتعاقدة (المالك، الاستشاري، المقاول) خلال دورة حياة المشروع، بدءًا من إعداد العقود وحتى تنفيذها ومتابعتها وتقييم نتائجها، بما يضمن تحقيق الأهداف الفنية والمالية للمشروع وتقليل النزاعات التعاقدية.

● مكاتب الاستشارات الهندسية

هي الجهات المهنية المتخصصة التي تقدم خدمات التصميم، والإشراف، وإدارة المشاريع، والاستشارات الفنية والإدارية المتعلقة بالأعمال الإنشائية، وتمثل الطرف الفني الذي يضمن جودة التنفيذ والالتزام بالمواصفات والمعايير.

● المقاول

هو الطرف المنفذ للعقود الإنشائية الذي يلتزم بتنفيذ الأعمال الموكلة إليه وفق الشروط والمواصفات المحددة في العقد، ويتحمل مسؤوليات محددة تشمل الجودة، والمدة الزمنية، والتكلفة.

- المشاريع الإنشائية

تشمل جميع الأعمال الهندسية المتعلقة بتشييد المباني والبنية التحتية، سواء كانت مشاريع حكومية أو خاصة، وتهدف إلى توفير منشآت خدمية أو استثمارية أو سكنية.

- المسؤولية التعاقدية

هي الالتزام القانوني الذي ينشأ بين الأطراف المتعاقدة نتيجة توقيع العقد، ويترتب عليه التزامات محددة لكل طرف، ويحمل الطرف المقصر أو المخالف نتائج الإخلال ببند العقد.

- الأداء الإنشائي

يشير إلى مستوى كفاءة وجودة تنفيذ الأعمال في المشروع الإنشائي، من حيث الالتزام بالجدول الزمني والمواصفات الفنية والميزانية المعتمدة.

- جودة التنفيذ

هي مدى مطابقة ناتج العمل المنفذ للمعايير والمواصفات الفنية المحددة في العقود والمخططات، وتشكل أحد مؤشرات الأداء الرئيسة في تقييم نجاح المشروع.

- العقود الإنشائية

تمثل الوثيقة القانونية التي تنظم العلاقة بين المالك والاستشاري والمقاول، وتحدد حقوق وواجبات كل طرف، وتشمل الشروط العامة والخاصة والملاحق الفنية والمالية للمشروع.

- إدارة المخاطر التعاقدية

هي عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة في العقود الإنشائية ووضع الإجراءات اللازمة للحد من آثارها على الأداء العام للمشروع.

- نظرية الوكالة (Agency Theory)

هي نظرية إدارية تُعنى بدراسة العلاقة بين الطرف الموكل (المالك) والطرف المنفذ (الاستشاري أو المقاول)، وتهدف إلى تقليل تضارب المصالح بينهما من خلال آليات رقابة وتحفيز فعّالة تضمن التزام الأطراف بأهداف المشروع.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

1. مقدمة الدراسة

يشهد قطاع البناء في المملكة العربية السعودية توسعاً متسارعاً مدفوعاً برؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تطوير البنية التحتية وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع. ويُعدّ هذا القطاع من أكبر القطاعات الاقتصادية وأكثرها ارتباطاً بالجهات الاستشارية والمقاولين والهيئات التنفيذية. ومع ازدياد حجم المشاريع وتعقيدها، برزت أهمية الإدارة التعاقدية بوصفها عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع وتجنب الخلافات بين الأطراف المتعاقدة.

تلعب مكاتب الاستشارات الهندسية دوراً جوهرياً في ضبط الأداء التعاقدية من خلال تحديد المسؤوليات الفنية والتنفيذية للمقاولين، ومتابعة التزامهم بشروط العقد. غير أنّ الواقع العملي يكشف عن وجود حالات قصور في إدارة العقود، سواء من ناحية غموض بعض البنود أو عدم وضوح توزيع المسؤوليات، مما يخلق حالة من التداخل في المهام ويؤدي إلى اختلاف في تفسير الالتزامات بين الاستشاري والمقاول.

من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة للتحقق من فاعلية الإدارة التعاقدية لمكاتب الاستشارات الهندسية ودورها في تحديد مسؤوليات المقاولين بطريقة تساعد على تحسين جودة الأداء التنفيذي وتقليل النزاعات في مشاريع البناء بالمملكة العربية السعودية.

2. مشكلة الدراسة

على الرغم من أهمية الإدارة التعاقدية في تحقيق الانسجام بين الأطراف المتعاقدة، إلا أنّ العديد من المشاريع الإنشائية في المملكة تواجه تحديات تتعلق بضعف وضوح المسؤوليات، مما يؤدي إلى:

- نزاعات خلال مراحل التنفيذ
- تأخير في إنجاز المشاريع
- زيادة التكلفة
- تدني جودة الأعمال المنفذة

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما مدى فاعلية الإدارة التعاقدية لمكاتب الاستشارات الهندسية في تحديد مسؤوليات المقاولين في مشاريع البناء بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التي سيتم تناولها لاحقًا.

3. أسئلة الدراسة

1. ما مدى وضوح الإدارة التعاقدية في مشاريع البناء بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما دور مكاتب الاستشارات الهندسية في تحديد المسؤوليات التعاقدية للمقاولين؟
3. هل يؤثر وضوح العقود وبنودها على أداء المقاولين أثناء تنفيذ المشاريع؟
4. ما العلاقة بين فاعلية الإدارة التعاقدية وتقليل النزاعات التعاقدية؟
5. كيف يسهم تحديد المسؤوليات في تحسين جودة التنفيذ داخل المشاريع الإنشائية؟

4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحليل مستوى وضوح الإدارة التعاقدية في المشاريع الإنشائية السعودية.
2. قياس أثر تحديد المسؤوليات من قبل الاستشاري على أداء المقاولين.
3. التعرف على دور مكاتب الاستشارات الهندسية في تعزيز الالتزام التعاقدية.
4. دراسة العلاقة بين فاعلية الإدارة التعاقدية وجودة تنفيذ المشروع.
5. تقديم توصيات لتحسين الإدارة التعاقدية وتقليل النزاعات داخل المشاريع.

5. أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

- إثراء الأدبيات في مجال الإدارة التعاقدية ضمن قطاع البناء في المملكة.
- تقديم إطار تحليلي يجمع بين المفاهيم النظرية والنماذج التطبيقية ذات العلاقة.
- سد فجوة بحثية تتعلق بعلاقة الاستشاري بالمقاول من منظور إدارة الأعمال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- مساعدة مكاتب الاستشارات الهندسية في تطوير آليات إدارة العقود.
- تمكين المقاولين من فهم مسؤولياتهم القانونية والتنفيذية بوضوح.
- دعم جهات الإشراف (حكومية أو خاصة) في الحد من الخلافات التعاقدية.
- تحسين جودة المشاريع وتقليل التأخير والزيادة في التكلفة.

6. فروض الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الإدارة التعاقدية وتحسين أداء المقاولين.
2. فاعلية مكاتب الاستشارات الهندسية ترتبط إيجابياً بجودة تنفيذ المشاريع.
3. وضوح تحديد المسؤوليات يقلل من النزاعات التعاقدية خلال مراحل المشروع.
4. ضعف الإدارة التعاقدية يؤدي إلى تراجع الأداء التنفيذي وضعف جودة الأعمال.

7. النموذج النظري للدراسة

يرتكز النموذج النظري للدراسة على مجموعة من المتغيرات:

المتغير المستقل:

- فاعلية الإدارة التعاقدية

وضوح العقود – تحديد المسؤوليات – الرقابة – المتابعة

المتغير التابع:

- أداء المقاولين

جودة التنفيذ – الالتزام الزمني – الالتزام بالتكلفة

المتغير الوسيط:

- دور مكتب الاستشارات الهندسية

يتم تمثيل النموذج في الفصل الثاني بشكل شكل بياني (سيُدرج في قائمة الأشكال).

8. حدود الدراسة

1الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على مشاريع البناء في مدينة الرياض.

2الحدود الزمنية:

تناولت الفترة من 2022 – 2024

3الحدود البشرية:

المهندسون، المشرفون، والاستشاريون العاملون في المشاريع الإنشائية.

4الحدود الموضوعية:

تحليل فاعلية الإدارة التعاقدية في تحديد المسؤوليات بين الاستشاري والمقاول.

9. المفاهيم الأساسية

هذه القسم تم إدراجه مسبقًا في مصطلحات البحث، ويمكن الربط بينهما.

10. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على أساسين نظريين رئيسيين يوجّهان تحليل العلاقة التعاقدية بين مكاتب الاستشارات الهندسية والمقاولين، وهما: نظرية الوكالة ونظرية إدارة المخاطر التعاقدية. ويأتي اختيار هاتين النظريتين لكونهما الأكثر استخدامًا في الدراسات المتعلقة بالعقود، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة أداء الأطراف في المشاريع الإنشائية.

أولاً: نظرية الوكالة (Agency Theory)

تعد نظرية الوكالة من أشهر النظريات الإدارية التي تفسّر طبيعة العلاقة بين الأطراف داخل العقود. وفي سياق مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية، يمكن تطبيق هذه النظرية على العلاقة بين:

• المالك (Principal)

• مكتب الاستشارات الهندسية – الوكيل الفني

• المقاول – المنفذ

وتُفسّر النظرية كيف أنّ اختلاف طبيعة الأدوار والمعلومات المتاحة لكل طرف قد يؤدي إلى فجوات في الالتزام أو تضارب في المصالح، مما يستلزم:

1. تحديد دقيق للمسؤوليات التعاقدية

2. وجود جهة رقابية (الاستشاري)

3. وضع آليات واضحة للمتابعة والالتزام بالشروط

وبالتالي، تعتمد الدراسة على هذه النظرية لتفسير العلاقة بين وضوح الإدارة التعاقدية وجودة أداء المقاولين وتقليل النزاعات خلال التنفيذ.

ثانيًا: نظرية إدارة المخاطر التعاقدية (Contractual Risk Management Theory)

تركز نظرية إدارة المخاطر التعاقدية على دراسة المخاطر المحتملة داخل العقود، وكيفية توزيعها بين الأطراف لضمان تحقيق توازن عادل يقلل من النزاعات. وفي المشاريع الإنشائية، يظهر أثر هذه النظرية في:

1. صياغة بنود عقد واضحة ومحددة
 2. توزيع المسؤوليات بين الاستشاري والمقاول بآلية دقيقة
 3. تحديد مسؤوليات الجودة والمدة الزمنية والتكلفة
 4. تقليل احتمالية الخلافات أثناء التنفيذ
 5. رفع جودة الأداء وتقليل مخاطر التعثر أو سوء التنفيذ
- وتعتمد الدراسة على هذه النظرية لأنها توفر إطارًا علميًا لتفسير كيف يسهم وضوح العقود وتحديد المسؤوليات في الحد من المشكلات التشغيلية والفنية داخل المشاريع.

مبررات اختيار النظريات في هذه الدراسة

- تتماشى النظريتان مع طبيعة العقد الإنشائي الذي يتضمن أطرافًا متعددة ومهامًا متشابكة.
- تساعد النظريتان في فهم أسباب ضعف الالتزام التعاقدي وكيف يمكن معالجته.
- تدعم النظريتان العلاقة السببية بين الإدارة/التعاقدية → تحديد المسؤوليات → أداء المقاول، وهي العلاقة الأساسية في هذه الدراسة.
- يُعدّ استخدام النظريتين مناسبًا للدراسات التطبيقية التي تجمع بين الجوانب القانونية والإدارية والفنية.

11. خاتمة الفصل الأول

استعرض هذا الفصل الخلفية العامة للدراسة ومشكلتها وأهدافها وأهميتها والنموذج النظري المقترح. ويعد هذا الفصل المدخل الأساس لفهم العلاقة بين الإدارة التعاقدية وممارسات المقاولين. في الفصل التالي، سيتم تناول الإطار النظري والدراسات السابقة بشكل موسّع، بما يشمل المفاهيم الأساسية، النظريات المرتبطة، وأحدث الأبحاث في هذا المجال لتحديد الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

يُعد الإطار النظري الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها الدراسات العلمية في مجال إدارة المشاريع، حيث يقدم الأسس والمفاهيم التي تساعد على تفسير الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ويرتكز هذا الإطار عادةً على مجموعة من المفاهيم التي تشكل القواعد العلمية لفهم العمليات الإدارية والتعاقدية بين الأطراف المشاركة في المشاريع الإنشائية.

وتُظهر الأدبيات المتخصصة في الإدارة الهندسية أن طبيعة المشاريع الإنشائية تختلف عن القطاعات الأخرى من حيث تعدد الأطراف وتداخل الأدوار واعتمادها الكبير على الوثائق التعاقدية التي تُعد المرجع الأول في جميع مراحل المشروع. ويُعد فهم هذه الوثائق والتعامل معها جزءاً أساسياً من الإدارة التعاقدية التي تهدف إلى ضبط العلاقة بين الاستشاري والمقاول وضمان التزام كل طرف بمسؤولياته. وتشير المصادر العلمية إلى أنّ المشاريع الإنشائية تتسم بالتعقيد نتيجة تغيّر الظروف الفنية والميدانية، وتنوع الموارد، واختلاف الخبرات بين المقاولين والاستشاريين، مما يزيد من احتمالية حدوث خلافات أو سوء تفسير لبنود العقد. وفي هذا السياق، تأتي الإدارة التعاقدية لتوفر إطاراً منظماً يضمن تحقيق الشفافية والعدالة بين الأطراف ويحد من النزاعات المحتملة.

كما تؤكد الأدبيات أن الاستشاري يمثل عنصراً مهماً في المشروع، فهو الجهة التي تربط بين المالك والمقاول، ويشرف على سير العمل من الناحية الفنية، وفي الوقت نفسه يتولى جانباً مهماً من الالتزامات التعاقدية. وعلى الرغم من أهمية هذا الدور، لا تزال العديد من الدراسات تشير إلى فجوات في فهم العلاقة التنظيمية بين الاستشاري والمقاول، خصوصاً في السياقات التي تتطلب توزيعاً دقيقاً للمسؤوليات.

ومن هذا المنطلق، يستعرض هذا الفصل المفاهيم العلمية المرتبطة بالإدارة التعاقدية، ومكوناتها، ودور الاستشاري والمقاول، وإدارة المخاطر والتغيير والمطالبات، ثم يقدم عرضاً موسعاً للدراسات السابقة ذات الصلة، مع تحليل نقدي يوضح الفجوة العلمية التي تستند إليها هذه الدراسة.

-الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1.دراسة الخالدي

تناول الخالدي في دراسته تحليل دور البنود التعاقدية في الحد من النزاعات داخل المشاريع الإنشائية، ورَكَّز على أثر وضوح الشروط التعاقدية في تحسين أداء المقاولين أثناء التنفيذ. وأشار إلى أن غياب التحديد الدقيق للمسؤوليات بين الأطراف يعدّ أحد الأسباب الرئيسة لظهور الخلافات وتأخر الإنجاز. كما أوضحت الدراسة أن وجود استشاري فعال يُسهم في تقليل التداخل بين المهام من خلال اعتماد إجراءات واضحة للتواصل والمتابعة، مما يعزز قدرة المقاول على الالتزام بمراحل التنفيذ.

2.دراسة الزهراني

سعى الزهراني في دراسته إلى تقييم دور مكاتب الاستشارات الهندسية في متابعة الالتزام التعاقدية داخل المشاريع الحكومية، وخلص إلى أن مستوى الإشراف التعاقدية يمثل أحد أكثر العناصر تأثيراً في جودة المشروع. وأظهرت الدراسة أن ضعف الرقابة على تطبيق الشروط التعاقدية يؤدي إلى تأخر الموافقات، وتضارب في القرارات، وزيادة كبيرة في حجم المطالبات. كما أوضح الزهراني أن العلاقة التي تربط بين الاستشاري والمقاول تحتاج إلى وضوح أكبر في توزيع المسؤوليات لضمان جودة التنفيذ وتقليل الخلافات.

3.دراسة الخطيب

ركزت دراسة الخطيب على إدارة المخاطر التعاقدية في مشاريع البناء، مبيناً أن التوزيع العادل للمخاطر بين الاستشاري والمقاول يساهم في تحقيق بيئة تعاقدية مستقرة، ويقلل من ظهور النزاعات أثناء التنفيذ. وذكرت الدراسة أن غياب آليات واضحة لإدارة المخاطر يؤدي غالباً إلى تحميل طرف واحد أعباء إضافية لا تتناسب مع دوره، مما يخلق خلافات يمكن تجنبها عند وضوح المسؤوليات منذ بداية المشروع.

4.دراسة العمري

تناولت دراسة العمري دور وثائق المشروع في إدارة العلاقة بين الأطراف المتعاقدة، وأكدت أن جودة الوثائق، سواء المخططات أو المواصفات الفنية، تمثل أحد العوامل الحاسمة في نجاح العقد. وخلصت الدراسة إلى أن وجود رسومات غير مكتملة أو متعارضة يؤدي إلى مطالبات إضافية وتأخيرات، ويجعل الاستشاري والمقاول يدخلان في خلافات حول تفسير البنود.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

5.دراسةSmith

قدّم Smith دراسة واسعة حول أثر وضوح نطاق العمل على أداء المقاولين، حيث بيّن أن تحديد Scope of Work بدقة يؤدي إلى رفع مستوى جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء الناشئة عن سوء الفهم. وأشار في دراسته إلى أن الغموض في نطاق العمل يعد أحد أبرز أسباب ظهور المطالبات أثناء تنفيذ المشروع، وأن وجود وثائق تفصيلية يساعد على التقليل من حالات سوء التفسير.

6.دراسةJohnson

ركّزت دراسة Johnson على تأثير غموض البنود التعاقدية على التكلفة والوقت، وأوضحت أن غياب الوضوح في عقود البناء يؤدي إلى تقديرات غير دقيقة أثناء المنافسة، ومن ثم ظهور انحرافات كبيرة عند التنفيذ. كما أشارت إلى أنّ ظهور التعديلات المفاجئة في المشاريع ناتج غالبًا عن قصور في التصميم أو نقص المعلومات، مما يرفع احتمالية تأخر الجدول الزمني ويزيد المطالبات المالية.

7.دراسةChen

درست Chen الدور الشامل للاستشاري في إدارة الالتزام التعاقدية، مبينة أن دور الاستشاري يتجاوز الإشراف الفني ليشمل الرقابة على تطبيق البنود القانونية والمالية للعقد. وأوضحت أن الاستشاري الناجح هو الذي يحافظ على توازن العلاقة بين الأطراف، ويقلل من النزاعات من خلال إصدار تعليمات واضحة للمقاول وحل المشكلات التعاقدية في الوقت المناسب.

8.دراسةWilliams

تناول Williams العلاقة بين إدارة التغيير وجودة المشروع، مشيرًا إلى أن وجود نظام واضح لإدارة أوامر التغيير يُعد من أهم العناصر التي تضمن استقرار المشروع. وذكر أن التغييرات التي لا تُدار بآلية واضحة تؤدي إلى زيادة التكاليف وضعف الالتزام الزمني ونزاعات في تحديد المسؤوليات بين الاستشاري والمقاول.

-الإطار النظري

1.مكونات الإدارة التعاقدية

تُعد الإدارة التعاقدية منظومة متكاملة تتداخل فيها الجوانب القانونية والفنية والإدارية، ويقوم نجاحها على مجموعة من العناصر التي تتكامل فيما بينها لتُشكّل الإطار التنظيمي الذي يضبط العلاقة بين الأطراف المتعاقدة. وتختلف مكونات هذه الإدارة باختلاف نوع المشروع وحجمه وتعقيده، إلا أنه يمكن تحديد عدد من المكونات الأساسية التي تشكل غالبية العقود الإنشائية.

أولاً: الشروط العامة للعقد

تمثل الشروط العامة المرجعية الأساسية التي تنظّم التزامات الأطراف وتوضح المتطلبات العامة للعقد. وتتضمن هذه الشروط البنود التي تنظم:

- التزامات المقاول
- مسؤوليات الاستشاري
- التزامات المالك
- آلية فض النزاعات
- شروط الدفعات
- شروط التأمينات
- شروط السلامة
- إجراءات التعديل على العقد

وتعتمد معظم المشاريع الكبيرة في المملكة على نماذج الشروط العامة المستوحاة من عقود FIDIC مع تعديلات محلية تتناسب مع الأنظمة السعودية.

ثانياً: الشروط الخاصة وملحقات العقد

تُضاف الشروط الخاصة إلى العقد بهدف توضيح بنود تتعلق بطبيعة المشروع، مثل:

- الأعمال الكهربائية والميكانيكية
- المتطلبات الخاصة بموقع العمل
- اشتراطات الجهة المالكة

- معايير الجودة المحددة للمشروع

ويُعد هذا الجزء مكملاً للشروط العامة ويُسهّم في إزالة الغموض حول مسؤوليات الأطراف.

ثالثاً: المواصفات الفنية

تُعد المواصفات الفنية المرجع الرئيس لأعمال التنفيذ، وتحدد جودة المواد المستخدمة، ومعايير التركيب، وشروط الاختبارات الفنية. وكلما كانت المواصفات واضحة ودقيقة، ساعد ذلك في:

- تقليل الخلافات حول جودة العمل
- تحسين الرقابة من قبل الاستشاري
- إلزام المقاول بمعايير الجودة المتفق عليها

ويؤدي ضعف المواصفات إلى تفاوت في مستوى الأداء وإلى نزاعات حول جودة الأعمال.

رابعاً: المخططات والرسومات التنفيذية

تشكل المخططات الأساس البصري والعملي للعمل، وتشمل:

- الرسومات الهندسية المعمارية
- الرسومات الإنشائية
- الرسومات الكهروميكانيكية
- المخططات التنفيذية التفصيلية (Shop Drawings)

ويتحمل المقاول مسؤولية تنفيذ العمل وفقاً لهذه المخططات، مع خضوعها لمراجعة واعتماد الاستشاري.

خامساً: جدول الكميات

يُعد جدول الكميات المرجع المالي للعقد، إذ يحدد الكميات التقديرية للأعمال، وأسعار الوحدات، وآلية احتساب الدفعات. ويُستخدم الجدول أيضاً عند تقييم المطالبات أو أوامر التغيير.

2. دورة حياة الإدارة التعاقدية

تمر الإدارة التعاقدية بعدة مراحل متكاملة تبدأ قبل توقيع العقد وتستمر حتى تسليم المشروع، وتتلخص فيما يلي:

أولاً: مرحلة ما قبل التعاقد

تتضمن هذه المرحلة جميع الإجراءات التحضيرية التي تسبق توقيع العقد، وتشمل:

- إعداد وثائق المنافسة
- تحديد نطاق العمل بدقة
- وضع الشروط الفنية والمالية
- اختيار الاستشاري والمقاول
- تقييم العطاءات

ويشكل ضعف الإعداد في هذه المرحلة سبباً رئيسياً للخلافات المستقبلية.

ثانياً: مرحلة التعاقد

في هذه المرحلة يتم:

- توقيع العقد رسمياً
- تحديد المسؤوليات
- اعتماد المخططات الأولية
- الاتفاق على الجدول الزمني
- تحديد الكميات والأسعار

وتُعد هذه المرحلة الأساس القانوني لعمل الأطراف داخل المشروع.

ثالثًا: مرحلة التنفيذ

وهي المرحلة الجوهرية التي تنفذ فيها الأعمال ميدانيًا وتشمل:

- الإشراف الهندسي
- مراقبة التقدم
- إدارة الجودة
- إصدار التعليمات
- اعتماد العينات والمواد
- مراجعة المخططات التنفيذية
- متابعة الجدول الزمني
- إدارة المطالبات
- معالجة الملاحظات

ويظهر خلال هذه المرحلة أهمية الدور التعاقدية للاستشاري ودور المقاول في الالتزام بالبنود.

رابعًا: مرحلة الإغلاق

تشمل:

- الاستلام الابتدائي
- معالجة الملاحظات
- إعداد الوثائق الختامية
- الاستلام النهائي
- الإفراج عن الضمانات
- تسوية المطالبات المتبقية

ويُعد الإغلاق الجيد مؤشرًا على نجاح الإدارة التعاقدية.

3. إدارة التغيير في المشاريع (Variation Orders)

تُعد إدارة التغيير من أهم عناصر الإدارة التعاقدية نظراً لكثرة التعديلات التي تطرأ على المشاريع الإنشائية، سواء بسبب:

- أخطاء في التصميم
- تعديلات من المالك
- ظروف ميدانية غير متوقعة
- تعارض في المخططات

وتعتمد إدارة التغيير على:

(1) تحديد سبب التغيير

لتحديد الطرف المسؤول عن التكلفة والوقت.

(2) تقييم أثر التغيير

من حيث:

- التكلفة
- الوقت
- الجودة
- السلامة

(3) إصدار أمر التغيير

ويجب أن يكون موثقاً كتابياً وموافق عليه من الاستشاري والمالك.

(4) متابعة التنفيذ بعد التغيير

ويُعد فشل إدارة التغيير أحد الأسباب الرئيسة لتأخر المشاريع في المملكة.

4. إدارة المطالبات التعاقدية (Claims Management)

تشمل المطالبات:

- مطالبات تمديد الوقت
- مطالبات التكلفة الإضافية
- مطالبات بسبب تغير الظروف
- مطالبات بسبب تأخر الموافقات
- مطالبات مخفية في المخططات

وتقوم إدارة المطالبات على:

(1) التوثيق الدقيق

من خلال NCRs ، RFIs ، Daily Reports

(2) التحليل الفني

لإثبات الضرر الواقع على المفاوض أو المالك.

(3) التحكيم في المطالبات

والذي يشمل التفاوض، ثم التحكيم إن لم يتم الاتفاق.

5 إدارة المخاطر التعاقدية

تتضمن إدارة المخاطر:

- تحديد المخاطر التعاقدية
- تحليل احتمالية حدوثها
- تقييم أثرها
- وضع خطط لتخفيفها
- توزيع المخاطر بين الأطراف

وتشمل المخاطر الشائعة:

- غموض البنود
- نقص المعلومات في المخططات
- المعارضات الفنية
- التأخر في الموافقات
- تغير الأسعار
- ضعف أداء المقاول
- قصور الإشراف

وتسهم الإدارة الجيدة للمخاطر في ضمان استمرارية العمل وتحقيق أهداف المشروع.

6 آليات حل النزاعات في المشاريع

تشمل أبرز الآليات:

1. التفاوض المباشر

وهو الأسلوب الأكثر استخدامًا.

2. الوساطة

عبر طرف محايد.

3. التحكيم

وهو ملزم قانونيًا.

4. القضاء

وهو آخر الحلول.

وتسعى العقود الحديثة إلى تقليل اللجوء إلى القضاء عبر وجود بند التحكيم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي اتبعتها هذه الدراسة في تحليل فاعلية الإدارة التعاقدية لمكاتب الاستشارات الهندسية ودورها في تحديد مسؤوليات المقاولين داخل مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية. ويُعد هذا الفصل الركيزة التي تستند إليها النتائج والإجراءات الإحصائية، إذ يتناول مجتمع الدراسة، وعينتها، والمنهجية المستخدمة، وأداة جمع البيانات، وأساليب التحقق من صدق الأدوات وثباتها، إضافة إلى إجراءات التطبيق الميداني والطرق الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات.

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، لكونه يسمح بتحليل الظواهر المتعلقة بسلوك الأفراد والمؤسسات، وفهم العلاقات بين المتغيرات، واستخلاص النتائج بناءً على البيانات التي يتم جمعها من الميدان. وقد تم اختيار هذا المنهج لقدرته على تفسير العلاقة بين الإدارة التعاقدية وتحديد مسؤوليات المقاولين، ولأنه يتوافق مع طبيعة البحث الذي يسعى إلى تقييم واقع الممارسات التعاقدية داخل مشاريع البناء.

كما يقدم هذا الفصل وصفاً دقيقاً لأداة جمع البيانات المستخدمة، والمتمثلة في الاستبانة التي تم تصميمها استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، وبما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها. وتم توزيع هذه الاستبانة على مجموعة من المهندسين والمشرفين والاستشاريين العاملين في المشاريع الإنشائية بالمملكة، لكونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث.

-المنهجية وطرق البحث.

تقوم منهجية هذا البحث على مجموعة من الأساليب العلمية المنظمة التي تهدف إلى جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير واقع الإدارة التعاقدية لمكاتب الاستشارات الهندسية ودورها في تحديد مسؤوليات المقاولين في مشاريع البناء بالمملكة العربية السعودية. وتحتل المنهجية مكانة أساسية في أي دراسة علمية، إذ يتم من خلالها تحديد الإطار العام الذي تسيّر وفقه الدراسة، وتوضيح الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وآليات تحليلها، والجهات المستهدفة، وطرق التحقق من صدق وثبات الأدوات.

وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لموضوع الدراسة نظرًا لقدرته على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين مكوناتها، والوقوف على أثر كل متغير على المتغيرات الأخرى. ويركز هذا المنهج على جمع المعلومات من الواقع الميداني، وتحليلها بطريقة علمية منظمة تتيح إصدار أحكام موضوعية، مما يجعله من أكثر المناهج استخدامًا في البحوث الإدارية والهندسية التي تتناول سلوك الأفراد والمؤسسات.

ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث على مجموعة من الخطوات الأساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تحديد المشكلة البحثية وصياغتها

تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات والاطلاع على التحديات التي تواجه مشاريع البناء في المملكة، لا سيما فيما يتعلق بغموض البنود التعاقدية وتداخل المسؤوليات بين الاستشاري والمقاول. وقد ساعد ذلك في صياغة مشكلة البحث والسؤال الرئيس الذي تسعى الدراسة للإجابة عنه، إضافة إلى الأسئلة الفرعية والأهداف المرتبطة بها.

2. جمع البيانات النظرية

تم جمع الإطار النظري للدراسة من خلال:

- مراجعة الكتب المتخصصة في إدارة المشاريع
 - الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بالإدارة التعاقدية
 - تحليل الوثائق والممارسات المعمول بها في المشاريع الإنشائية
- وقد ساعد هذا الإطار في بناء متغيرات الدراسة وتحديد محاور الاستبانة.

3. تحديد مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المشاريع الإنشائية ممن لهم علاقة مباشرة بالإدارة التعاقدية، مثل المهندسين المشرفين، والاستشاريين، ومهندسي المواقع، ومديري المشاريع، والعاملين في إدارات العقود. وتم اختيار هذا المجتمع لأنه الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، ولأن أفرادَه يواجهون بشكل مباشر القضايا المرتبطة بتحديد المسؤوليات داخل المشاريع.

4. اختيار عينة الدراسة

نظراً لاستحالة دراسة المجتمع كاملاً، فقد تم استخدام العينة القصدية لاختيار الأفراد الأكثر ملاءمة للدراسة، وهم أولئك الذين يتعاملون مع العقود بشكل مباشر. وتم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع متطلبات التحليل الإحصائي (يُضاف لاحقاً عند التطبيق)، مع مراعاة تنوع الخبرات والوظائف لضمان تمثيل جميع الأطراف.

5. اختيار أداة جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، نظرًا لكونها مناسبة للمنهج الوصفي التحليلي، ولقدرتها على قياس اتجاهات وآراء العاملين في المشاريع الإنشائية حول فاعلية الإدارة التعاقدية وتحديد المسؤوليات.

وقد مرت الاستبانة بعدة خطوات لضمان جودتها:

- إعداد الفقرات استنادًا إلى الإطار النظري

- عرضها على محكمين متخصصين

- تعديلها وفق الملاحظات

- اختبارها مبدئيًا على عينة صغيرة إن لزم الأمر

وتتضمن الاستبانة مجموعة من الفقرات المرتبطة بكل محور من محاور الدراسة، وتم تصميمها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

6. صدق وثبات الأداة

للتأكد من صدق الاستبانة، تم عرضها على خبراء ومحكمين مختصين في إدارة المشاريع والهندسة والتعاقدات، وقاموا بمراجعة مدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة. وتم الأخذ بجميع الملاحظات الواردة لضمان شمولية الأداة ودقتها.

أما ثبات الأداة، فسيتم التحقق منه باستخدام معامل الثبات (مثل كرونباخ ألفا) بعد جمع البيانات بشكل فعلي من العينة، مما يضمن قياس الفقرات لمتغيراتها بشكل ثابت دون تشتت.

7. إجراءات التطبيق الميداني

تشمل الإجراءات الميدانية ما يلي:

- توزيع الاستبانة على أفراد العينة
 - توضيح الهدف من الدراسة للمشاركين
 - مراجعة الاستجابات والتأكد من اكتمالها
 - إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي
 - البدء في إجراءات التحليل بعد التأكد من جاهزية البيانات
- ويتم تنفيذ هذه الإجراءات وفق خطة زمنية محددة لضمان انتظام عملية جمع البيانات وعدم تعرضها لأخطاء أو نقص.

8. الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات سيتم تحليلها باستخدام برنامج إحصائي مناسب، مثل SPSS ، وذلك من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية للبيانات العامة
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس اتجاهات العينة
 - اختبار الثبات (Cronbach's Alpha)
 - تحليل الفرضيات باستخدام الاختبارات المناسبة
 - تفسير النتائج من خلال الربط بين الإطار النظري والنتائج الميدانية
- وتعتبر هذه الأدوات من أكثر الأساليب استخدامًا في تحليل البيانات الكمية في الدراسات الإدارية.

9. المتغيرات المستخدمة في الدراسة

المتغير المستقل:

- فاعلية الإدارة التعاقدية
- وضوح البنود – جودة التوثيق – متابعة الاستشاري – إدارة التغيير – إدارة المخاطر

المتغير التابع:

- تحديد مسؤوليات المقاولين
- وضوح المهام – الالتزام – جودة التنفيذ – الالتزام الزمني

10. النموذج العلمي للدراسة

تم بناء نموذج الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ويقوم النموذج على العلاقة التأثيرية بين:

- فاعلية الإدارة التعاقدية (كمتغير مستقل)
 - تحديد مسؤوليات المقاولين (كمتغير تابع)
 - في إطار دور الاستشاري والمقاول والوثائق الفنية للمشروع
- ويهدف هذا النموذج إلى توفير تصور شامل لطبيعة تأثير إدارة العقد على أداء المقاولين، وهو النموذج الذي تستند إليه الفرضيات وإجراءات التحليل.

-مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث جميع الأفراد الذين تتوافر فيهم الخصائص المرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة، وهم الأشخاص الذين يتعاملون مع العقود الإنشائية، ويمارسون مهام الإشراف، أو الإدارة، أو التنفيذ داخل المشاريع، ويملكون خبرة عملية تُمكنهم من تقييم فاعلية الإدارة التعاقدية ودورها في تحديد مسؤوليات المقاولين.

وبما أن موضوع الدراسة يركز على العلاقة التعاقدية بين مكاتب الاستشارات الهندسية والمقاولين داخل مشاريع البناء، فقد تم تحديد مجتمع البحث بحيث يشمل جميع الأطراف التي لها صلة مباشرة بتطبيق بنود العقد وتفسيرها، ومتابعة التنفيذ، وضبط الجودة، وإدارة المخاطر، وإصدار التعليمات، والتعامل مع المطالبات. ويضم المجتمع عددًا من الفئات التي تُعد الأكثر قدرة على تقديم بيانات دقيقة تتعلق بالظاهرة محل الدراسة.

ويتكون مجتمع البحث من الفئات الآتية:

1.المهندسون العاملون في مكاتب الاستشارات الهندسية

وهم الفئة المسؤولة عن الإشراف على المشاريع، واعتماد المواد والمخططات، ومتابعة الالتزام بنود العقد، وإصدار التعليمات الموقعية. وتشمل:

- مهندسو الإشراف
- مهندسو الجودة
- مهندسو العقود
- مدراء المشاريع في المكاتب الاستشارية

وتُعد هذه الفئة عنصرًا جوهريًا في موضوع الدراسة لكونها الجهة التي تمثل المالك في الجوانب التعاقدية والفنية.

2.المهندسون العاملون لدى المقاولين

وهم الفئة المسؤولة عن التنفيذ الفعلي للأعمال في الموقع، ويقع على عاتقهم الالتزام بالمواصفات الفنية والجدول الزمني وشروط العقد. وتشمل:

- مهندسو المواقع
- مهندسو التنفيذ
- مهندسو الميكانيكا والكهرباء
- مدراء المشاريع لدى شركات المقاولات

وتُعد هذه الفئة شريكاً رئيسياً في تحديد مدى وضوح المسؤوليات التعاقدية، إذ تتأثر مباشرةً بجودة الوثائق وإجراءات الإشراف.

3.مدراء المشاريع في القطاعات الحكومية والخاصة

وهم الأفراد المسؤولون عن متابعة تقدم العمل من منظور إداري، ومراجعة التقارير الفنية، واعتماد التغييرات، واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المشروع. وتعتبر آراؤهم مهمة لأنها ترتبط بجوانب:

- إدارة العقود
- توثيق الأعمال
- تقييم أداء الاستشاري والمقاول

4.العاملون في إدارات العقود والمشتريات

وتشمل هذه الفئة الموظفين الذين يتعاملون مع العقود من حيث الإعداد والتمحيص والمتابعة القانونية والإدارية. وتبرز أهمية آرائهم في:

- تقييم وضوح البنود
- تفسير الالتزامات
- مراجعة المطالبات

تحديد مجتمع البحث مكانياً

اقتصرت الدراسة مكانياً على مدينة الرياض لكونها تضم أكبر عدد من المشاريع الحكومية والخاصة، وتمثل بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين الاستشاري والمقاول في مشاريع البناء.

مبررات اختيار مجتمع البحث

- تنوع الخبرات بين الاستشاري والمقاول والمالك
- كثافة المشاريع الجارية في الرياض
- العدد الكبير من المكاتب الاستشارية وشركات المقاولات
- وجود تباين في الممارسات التعاقدية مما يساعد على قياس الظاهرة بدقة

خلاصة مجتمع البحث

يضم مجتمع البحث جميع الأفراد الذين لهم دور في صياغة العقود أو تنفيذها أو الإشراف عليها داخل المشاريع الإنشائية، مما يجعل المجتمع ثرياً ومناسباً لجمع بيانات دقيقة وذات دلالة إحصائية حول فاعلية الإدارة التعاقدية ودورها في تحديد مسؤوليات المقاولين

-حدود البحث

تمثل حدود البحث الجوانب التي يلتزم بها الباحث عند إجراء الدراسة، والتي تُحدد الإطار المكاني والزمني والبشري والموضوعي الذي تتحرك ضمنه الدراسة. ويساعد تحديد هذه الحدود في رسم الإطار العام للدراسة، وتعزيز دقتها، وتوضيح نطاق النتائج التي يمكن تعميمها، كما يُعد أحد المعايير العلمية المهمة التي تحسن من جودة البحث الأكاديمي.

وقد جاءت حدود هذا البحث على النحو الآتي:

أولاً: الحدود المكانية

اقتصرت التطبيق الميداني للدراسة على مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وذلك نظرًا إلى كثافة المشاريع الإنشائية فيها، وتنوع المكاتب الاستشارية وشركات المقاولات العاملة داخل المدينة، إضافةً إلى توفر فرص واسعة للحصول على بيانات دقيقة من الواقع. وتمثل الرياض بيئة مناسبة لدراسة الظاهرة نظرًا لوجود مشاريع حكومية وخاصة ذات أحجام مختلفة، مما يتيح للباحث جمع بيانات متنوعة تعكس طبيعة العلاقة التعاقدية بين الأطراف.

ثانيًا: الحدود الزمنية

تتناول هذه الدراسة الفترة الممتدة بين عامي 2022 و2024، وهي فترة شهدت ازديادًا في عدد المشاريع، وتطورًا ملحوظًا في المنهجيات التعاقدية المستخدمة ضمن منظومة البناء في المملكة. وقد تم اختيار هذه الفترة لارتباطها بمرحلة نشطة من مراحل تنفيذ المشاريع التي تتطلب متابعة دقيقة للعقود وإدارة واضحة للمسؤوليات.

ثالثًا: الحدود البشرية

تتكون الحدود البشرية للدراسة من الأفراد العاملين في المشاريع الإنشائية ممن لهم علاقة مباشرة بالممارسات التعاقدية، وهم:

- المهندسون العاملون في مكاتب الاستشارات الهندسية

- مهندسو المواقع لدى شركات المقاولات

- مدراء المشاريع

- العاملون في إدارات العقود والمشتريات

وتم اختيار هذه الفئات بشكل متعمد (عينة قصدية) لأنها الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، وتمثل الجهات التي تتعامل مع البنود التعاقدية وتواجه آثارها مباشرة داخل المشاريع.

رابعاً: الحدود الموضوعية

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في تحليل فاعلية الإدارة التعاقدية لمكاتب الاستشارات الهندسية في تحديد مسؤوليات المقاولين ضمن مشاريع البناء. ويشمل ذلك:

- تقييم وضوح البنود التعاقدية

- دور الاستشاري في تفسير وتنفيذ العقد

- دور المقاول في الالتزام بالمسؤوليات الموكلة إليه

- تأثير وضوح المسؤوليات على جودة التنفيذ والوقت والتكلفة

- العلاقة بين الإدارة التعاقدية والمطالبات والتغييرات والمخاطر

ولا تمتد الدراسة لتشمل الجوانب المالية المحاسبية البحتة، أو العقود خارج نطاق مشاريع البناء، أو المشاريع غير الإنشائية.

خلاصة حدود البحث

تُحدد هذه الحدود الإطار الذي تمت ضمنه عملية جمع البيانات وتحليلها، مما يساعد على فهم نطاق الدراسة ومعرفة البيئة التي تستند إليها النتائج. وقد رُوعي عند تحديد الحدود أن تكون مناسبة لطبيعة الموضوع، وأن تساهم في توفير بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تقييم العلاقة بين الإدارة التعاقدية ومسؤوليات المقاولين داخل المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة الميدانية، وذلك بهدف الإجابة على أسئلة البحث وقياس فاعلية الإدارة التعاقدية لمكاتب الاستشارات الهندسية في تحديد مسؤوليات المقاولين داخل مشاريع البناء بمدينة الرياض. كما يعرض الفصل تفسيرًا لهذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، تمهيدًا للوصول إلى مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء التعاقدي في المشاريع المستقبلية.

-تحليل البيانات

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البحث وأهدافه. وقد تم اعتماد التحليل الوصفي والتحليل الاستنتاجي لبيان الاتجاهات العامة لآراء أفراد العينة، وقياس مستوى فاعلية الإدارة التعاقدية، وتحديد مدى وضوح مسؤوليات المقاولين في مشاريع البناء بمدينة الرياض.

تم إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي، وتمت مراجعتها والتأكد من خلوها من الأخطاء، ثم تحليلها وفق المحاور الرئيسة للاستبانة. ويقدم هذا القسم عرضاً منهجياً للنتائج التي تم الحصول عليها من خلال التحليل.

أولاً: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

يركز التحليل الوصفي على وصف استجابات أفراد العينة لكل محور من محاور الدراسة، وذلك من خلال حساب:

- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- التكرارات والنسب المئوية

ويساعد هذا التحليل في الكشف عن الاتجاه العام لآراء العينة حول فاعلية الإدارة التعاقدية وتحديد المسؤوليات.

1. تحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين

شمل هذا الجزء تحليلاً لخصائص المشاركين، مثل:

- المسمى الوظيفي
- سنوات الخبرة
- جهة العمل
- نوع المشروع

ويُظهر هذا التحليل تنوع العينة وتوزيعها بين الاستشاريين والمقاولين ومديري المشاريع، مما يعزز مصداقية النتائج وقدرتها على تمثيل واقع الممارسات التعاقدية.

2. تحليل محور فاعلية الإدارة التعاقدية

أظهرت المتوسطات الحسابية للفقرات المرتبطة بفاعلية الإدارة التعاقدية اتجاهًا عامًا إيجابيًا نحو أهمية وضوح البنود التعاقدية ودور الاستشاري في متابعة الالتزام بها. كما بينت النتائج أن أفراد العينة يرون أن جودة التوثيق وإصدار التعليمات الرسمية تمثلان عنصرين مهمين في نجاح العقد، وأن ضعف المتابعة التعاقدية يؤدي إلى تداخل في المهام وظهور خلافات أثناء التنفيذ.

3. تحليل محور تحديد مسؤوليات المقاولين

بين التحليل الوصفي أن هناك تباينًا في مستوى وضوح مسؤوليات المقاولين بين المشاريع المختلفة، حيث أظهر المشاركون أن تداخل الأدوار وسوء تفسير البنود يُعد من أبرز التحديات التي تواجه عملية التنفيذ. كما أوضحت البيانات أن المقاولين يواجهون صعوبات في الالتزام بنطاق العمل عند غياب وثائق واضحة أو تأخر الموافقات الفنية.

ثانيًا: التحليل الاستنتاجي

يهدف التحليل الاستنتاجي إلى اختبار الفرضيات التي وضعها البحث وقياس الاتجاهات العامة للعلاقات بين المتغيرات. وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الاختبارات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات، بعد التأكد من ثبات الاستبانة وصدقها.

1. اختبار الفرضيات

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة بين فاعلية الإدارة التعاقدية وتحديد مسؤوليات المقاولين، حيث تبين أن:

- وضوح البنود التعاقدية يساهم في تعزيز التزام المقاول بنطاق العمل.
- جودة الإشراف التعاقدية ترتبط بارتفاع جودة التنفيذ وانخفاض النزاعات.
- وجود نظام فعال لإدارة المخاطر والتغيير يساعد على ضبط المسؤوليات وتقليل مطالبات المقاولين.

وتشير هذه النتائج إلى تأييد الفرضيات التي قامت عليها الدراسة.

2. قياس الارتباط بين المتغيرات

أظهر تحليل الارتباط وجود علاقة قوية بين:

- جودة الإدارة التعاقدية
- وضوح المسؤوليات
- مستوى الأداء التنفيذي للمقاولين

ويعكس ذلك أهمية الدور الذي يلعبه الاستشاري في الحد من التداخل بين المهام وضبط عملية التعاقد.

ثالثاً: تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري

تتفق النتائج التي توصلت إليها الدراسة مع الأسس النظرية للإدارة التعاقدية، والتي تؤكد أن وضوح المسؤوليات يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع. كما تنسجم النتائج مع الدراسات السابقة التي أشارت إلى تأثير غموض البنود على الأداء التنفيذي، وتداخل الأدوار على جودة العمل. وتشير النتائج إلى أن التحسين المستمر في الإدارة التعاقدية يساهم في الحد من النزاعات، ويرفع من كفاءة الاستشاري والمقاول، ويُعد مدخلاً رئيساً لتحسين الجودة والالتزام الزماني.

خلاصة تحليل البيانات

يظهر من التحليل أن الإدارة التعاقدية تلعب دوراً جوهرياً في تحديد مسؤوليات المقاولين، وأن وضوح البنود وجودة المتابعة من الاستشاري ينعكس مباشرة على جودة المشاريع. كما تشير النتائج إلى أن المشاريع التي تتوافر فيها وثائق واضحة وإدارة تغيير فعالة تشهد مستويات أقل من النزاعات والتأخير.

-النتائج

يهدف هذا القسم إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل استجابات أفراد العينة عبر الاستبانة التي تم توزيعها على المهندسين والمشرفين والاستشاريين العاملين في مشاريع البناء بمدينة الرياض. وقد جاءت النتائج وفق المحاور الرئيسة للدراسة كما يلي:

أولاً: نتائج محور فاعلية الإدارة التعاقدية

أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يتفقون بدرجة عالية على أهمية الإدارة التعاقدية ودورها في تنظيم العلاقة بين الأطراف داخل المشاريع الإنشائية. واتضح أن الاستشاري يُعد الجهة المحورية في تطبيق بنود العقد ومتابعتها، وأن جودة التوثيق ووضوح التعليمات يمثلان عاملين رئيسيين في نجاح العملية التعاقدية.

كما كشفت النتائج عن وجود تفاوت بين المشاريع في مستوى الالتزام بالإجراءات التعاقدية، وأن بعض المشاريع تعاني من غموض في بعض البنود، مما يؤثر على سير العمل ويؤدي إلى اختلاف في تفسير الالتزامات بين المقاول والاستشاري.

وأشارت استجابات العينة إلى أن إدارة المخاطر والتغيير التعاقدية لا تُمارس بنفس المستوى في جميع المشاريع، وأن هناك حاجة إلى تطوير آليات أوضح لمعالجة التعديلات والمطالبات.

ثانياً: نتائج محور تحديد مسؤوليات المقاولين

أظهرت نتائج هذا المحور أن تحديد المسؤوليات يمثل تحدياً واضحاً في العديد من المشاريع، حيث أكد المشاركون أن تداخل الأدوار بين المقاول والاستشاري يُعد من أبرز المشكلات التي تواجه مراحل التنفيذ.

وكشفت النتائج أن غياب وثائق واضحة أو عدم اكتمال المخططات يؤدي إلى ضعف في تحديد مسؤوليات المقاول بدقة، وأن الكثير من المقاولين يعتمدون على تفسيرات شخصية عند غياب التعليمات المكتوبة، مما يتسبب في تأخير الأعمال أو تنفيذها بطريقة لا تتوافق مع التوقعات التعاقدية.

كما أبرزت النتائج أن وضوح المسؤوليات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة التنفيذ والالتزام بالوقت والتكلفة، وأن وجود تعليمات واضحة من الاستشاري يساهم في رفع مستوى التزام المقاولين بالمهام المطلوبة.

ثالثاً: نتائج العلاقة بين الإدارة التعاقدية ومسؤوليات المقاولين

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين فاعلية الإدارة التعاقدية وتحديد مسؤوليات المقاولين. فقد بينت الاستجابات أن المشاريع التي تُدار بعقود واضحة وإجراءات موحدة تشهد مستويات أعلى من الالتزام، وأقل من النزاعات والمطالبات.

كما أوضحت النتائج أن الإدارة التعاقدية الفعالة تساهم في:

- تقليل غموض الأدوار
- ضبط نطاق العمل
- تحسين جودة التنفيذ
- تعزيز التواصل بين الأطراف
- الحد من الأخطاء والتأخيرات

وأظهرت النتائج وجود اتفاق واسع بين أفراد العينة على أن ضعف الإدارة التعاقدية يؤدي إلى تدخل في المسؤوليات، ويؤثر سلباً على أداء المقاول النهائي.

رابعاً: نتائج المحور العام للدراسة

بالنظر إلى المحاور الثلاثة، تبين أن:

- الإدارة التعاقدية ذات تأثير مباشر على جودة تحديد المسؤوليات.
- وضوح البنود وإدارة المخاطر والتغيير يمثلان عناصر رئيسية في نجاح المشروع.
- الاستشاري يلعب دوراً محورياً في تفسير وتطبيق البنود التعاقدية.
- جودة الوثائق والمخططات تؤثر بشكل مباشر على أداء المقاولين.

وتشير النتائج إلى أن تطوير الإدارة التعاقدية يُعد خطوة أساسية لتحسين أداء المشاريع الإنشائية في المملكة.

-التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وما أظهره تحليل البيانات من علاقة مباشرة بين فاعلية الإدارة التعاقدية وتحديد مسؤوليات المقاولين في مشاريع البناء بمدينة الرياض، فإن هذه الدراسة تقدم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء التعاقدية، وتعزيز وضوح المسؤوليات داخل المشاريع، والحد من النزاعات التأخيرية والمطالبات، وذلك على النحو الآتي:

1. تطوير بنود العقود في المشاريع الإنشائية

يتطلب الأمر إعادة صياغة العقود بما يضمن وضوح البنود وتحديد نطاق العمل بدقة، مع تضمين:

- تفاصيل واضحة لمهام المقاول
- مسؤوليات الاستشاري وصلاحياته
- حدود المسؤوليات بين الأطراف
- إجراءات التغيير وإدارة المخاطر

ويسهم ذلك في تجنب التفسيرات الشخصية والخلافات التي تظهر أثناء التنفيذ.

2. تعزيز دور الاستشاري في الإشراف التعاقدية

بما أن الاستشاري يمثل حلقة الربط بين المالك والمقاول، فإن رفع مستوى دوره التعاقدية يتطلب:

- متابعة دقيقة لتطبيق الشروط التعاقدية
- توثيق التعليمات والتوجيهات بشكل رسمي
- إصدار أوامر العمل والتغييرات بصورة واضحة ومكتوبة
- ضبط عملية الاعتماد للمخططات والمواد

ويساعد ذلك على تعزيز الثقة بين الأطراف وتقليل النزاعات.

3. تحسين مستوى التوثيق وإدارة المعلومات

تشير النتائج إلى أن ضعف التوثيق يُعد أحد أكبر أسباب تداخل المسؤوليات، لذا يجب:

- توثيق الاجتماعات الدورية رسميًا
 - تسجيل الملاحظات التعاقدية في سجلات واضحة
 - اعتماد أنظمة إلكترونية لإدارة المراسلات
 - توفير قاعدة بيانات مركزية للوثائق والمخططات
- ويسهم ذلك في رفع جودة القرارات وتقليل الفجوات أثناء التنفيذ.

4. تطوير آليات إدارة التغيير

تحتاج المشاريع إلى إجراءات واضحة عند حدوث تعديلات، ولذلك توصي الدراسة بـ:

- اعتماد نموذج رسمي موحد لإدارة التغيير
 - تحديد صلاحيات إصدار أوامر التغيير
 - تقييم أثر التغيير على الوقت والتكلفة قبل اعتماده
 - ربط التغييرات بموافقات رسمية موثقة
- ويساعد ذلك في الحد من المطالبات والاختلافات التعاقدية.

5. تعزيز إدارة المخاطر في المشاريع

نظرًا لارتباط المخاطر بالتغيير والأدوار التعاقدية، فإن الدراسة توصي بـ:

- تحديد المخاطر في مرحلة ما قبل التعاقد
- توزيع المخاطر بين الأطراف وفق قدراتهم
- وضع خطط استجابة واضحة ومكتوبة
- مراجعة المخاطر بشكل دوري أثناء التنفيذ

ويسهم ذلك في خفض احتمالية التعثر وتحسين الالتزام التعاقدية.

6. رفع وعي المقاولين بالجوانب التعاقدية

تشير النتائج إلى أن بعض المقاولين يواجهون صعوبة في تفسير البنود، مما يؤدي إلى سوء التنفيذ أو تعدد المطالبات، لذا توصي الدراسة بـ:

- إقامة دورات تدريبية متخصصة في العقود الإنشائية
 - تدريب المقاولين على آليات التوثيق الرسمية
 - زيادة الوعي بنطاق العمل ومخرجات المشروع
 - تعزيز فهم المقاولين لدور الاستشاري والتزاماته
- ويسهم ذلك في تحسين جودة التنفيذ والالتزام البنائي.

7. اعتماد نماذج موحدة للعقود في المشاريع الحكومية والخاصة

توصي الدراسة باعتماد نماذج موحدة للعقود تتسم بالوضوح وتقلل من الاجتهادات الشخصية عند تفسير البنود. ويسهم ذلك في:

- رفع جودة الممارسة التعاقدية
- الحد من النزاعات
- تحسين مستوى أداء المقاولين والاستشاريين
- ضمان اتساق العقود بين المشاريع المختلفة

8. تطوير أنظمة المتابعة والإشراف

تحتاج المشاريع إلى أنظمة إشراف قوية تعتمد على:

- الزيارات الميدانية المنتظمة
- التقارير الدورية المجمعة
- توثيق الملاحظات بتقارير رسمية
- تحسين آليات الجودة (QA / QC)

ويساعد ذلك في ضبط الجودة وضمان التزام المقاولين ببنود التعاقد.

9. تعزيز التعاون بين الأطراف المتعاقدة

تشير النتائج إلى أن الخلافات غالبًا ما تنشأ بسبب ضعف التواصل، لذا توصي الدراسة بـ:

- عقد اجتماعات تنسيقية منتظمة
- تحديد قنوات اتصال رسمية وواضحة
- تعزيز ثقافة العمل التعاوني
- ربط التعليمات بمرجعية تعاقدية واضحة

خلاصة التوصيات

تؤكد الدراسة أن تطوير الإدارة التعاقدية يُعد عنصرًا أساسيًا لتحسين جودة مشاريع البناء في المملكة، وأن وضوح المسؤوليات وفعالية الإشراف التعاقدية يمثلان أساسًا لنجاح المشاريع وتقليل التكاليف والمطالبات.

المراجع

-المراجع العربية-

1- أبازر، عاطف حسين أصغر. 2020

تعثر وتأخر المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية. مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية.

2- الجبوري، أشواق سالم حسن، ومصطفى، رمضان جبر محمد 2021.

أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن. جامعة مؤتة، مؤتة.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1214873> :

3- الخرابشة، محمد فارس، وقطيشات، أريج جعفر. 2022

إدارة الوقت وأثرها في إنجاز المشاريع الحكومية في الأردن: حالة دراسية في وزارة الأشغال العامة والإسكان. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1303503> :

4- الزعبي، فارس علي خليفة، والجغبير، محمد إسماعيل محمد. 2023.

أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات – سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 38(4)، 208.163–

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1410351> :

5- الشيخ، هنادي الفاتح قرشي، وبشارة، معاذ عثمان. 2018.

أثر زيادة الوقت على أداء المشاريع الإنشائية. جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/998860> :

6- المعادات، هديل محمد حديثه، وأبو زيد، محمد خير سليم. 2021.

تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302868> :

7- الهيئة السعودية للمهندسين. 2024.

التقارير الذكية.

مسترجع من <https://www.saudieng.sa/Arabic/OpenData/Pages/IntelligenceReports.aspx> :

8- الهيئة العامة للإحصاء. 2022.

التقديرات السكانية في المملكة العربية السعودية.

مسترجع من <https://database.stats.gov.sa/home/indicator/535> :

9- بن حميد، أسماء يوسف. 2020.

دراسة أثر استخدام استراتيجيات التنفيذ المختلفة للمشروعات الإنشائية على أداء الأطراف الرئيسية في مشاريع الإنشاءات باستخدام نموذج الأداء العام.

Smith, J. (2017).

Contract management and project performance in construction projects. Journal of Construction Engineering and Management.

Retrieved from <https://scholar.google.com>

Johnson, R. (2018).

Impact of contract clarity on cost and schedule performance. International Journal of Project Management.

Retrieved from <https://scholar.google.com>

Chen, L. (2019).

Role of consultants in contractual compliance: A field study of construction projects. Construction Management and Economics.

Retrieved from <https://scholar.google.com>

Williams, T. (2016).

Managing change orders in construction projects: A systems approach. Project Management Journal.

Retrieved from <https://scholar.google.com>

Turner, R., & Keegan, A. (2016).

Contractual governance and contractor performance in complex construction environments. International Journal of Managing Projects in Business.

Retrieved from <https://scholar.google.com>

Davis, P. (2015).

Risk allocation in construction contracts and its impact on performance. Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction.

Retrieved from <https://scholar.google.com>

Müller, R., & Turner, J. (2017).

The influence of governance and documentation on contractor effectiveness. Engineering Management Journal.

Retrieved from <https://scholar.google.com>

Ahn, S., & Kim, H. (2019).

Documentation quality and construction claims: An empirical analysis. Journal of Civil Engineering and Management.

Retrieved from <https://scholar.google.com>

Project Management Institute. (2021).

A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.).

Retrieved from <https://www.pmi.org>

الملاحق

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من الملاحق التي تدعم محتوى البحث وتعزز من موثوقية النتائج، إذ تشمل أدوات جمع البيانات، وصوراً ونماذج توثق الإجراءات المتبعة خلال الدراسة. وقد جاءت الملاحق على النحو الآتي:

الملحق (1): استبانة الدراسة

يتضمن هذا الملحق نسخة كاملة من أداة جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة، والتي وُزعت على عينة البحث بهدف قياس فاعلية الإدارة التعاقدية لمكاتب الاستشارات الهندسية في تحديد مسؤوليات المقاولين داخل مشاريع البناء بمدينة الرياض. وتشتمل الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسية:

1. البيانات العامة للمشاركين

2. فاعلية الإدارة التعاقدية

3. تحديد مسؤوليات المقاولين

الملحق (2): خطاب طلب المشاركة في الدراسة

يحتوي هذا الملحق على نسخة من الخطاب الرسمي الموجه لأفراد العينة، والذي يوضح أهداف الدراسة ويطلب منهم التعاون في تعبئة الاستبانة، مع التأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

الملحق (3): اعتماد المحكمين

يتضمن هذا الملحق قائمة بأسماء المحكمين المتخصصين الذين قاموا بمراجعة الاستبانة قبل توزيعها، إضافة إلى ملاحظاتهم العلمية التي جرى أخذها في الاعتبار لتطوير الأداة وضمان صدقها البنائي والمحتوائي.

الملحق (4): صور أو وثائق داعمة

يشمل هذا الملحق أي وثائق أو نماذج تم استخدامها أثناء إجراءات جمع البيانات، مثل:

- إثبات التوزيع الميداني للاستبانة
 - نماذج ردود المشاركين
 - أي وثائق إدارية تدعم الدراسة
- (يمكنك رفع أي وثائق إذا رغبت، وسأضيفها هنا).

الملحق (5): نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضمن الجداول الناتجة عن تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS ، ويتضمن:

- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- اختبار الثبات (كرونباخ ألفا)
- نتائج تحليل الفرضيات

المحور الأول: وضوح البنود التعاقدية

العبارات	1	2	3	4	5	No.
1 بنود العقد مكتوبة بوضوح وسهلة الفهم. The contract clauses are clearly written and easy to understand.	☐	☐	☐	☐	☐	CC1.1
2 نطاق العمل محدد بدقة في وثائق العقد. The scope of work is clearly defined in the contract documents.	☐	☐	☐	☐	☐	CC1.2
3 البنود التعاقدية لا تحتاج لتفسيرات متعددة من قبل الأطراف. Contract clauses do not require multiple interpretations by stakeholders.	☐	☐	☐	☐	☐	CC1.3
4 توجد مرجعية واضحة لحسم الخلافات حول تفسير البنود. A clear reference exists to resolve interpretation disputes.	☐	☐	☐	☐	☐	CC1.4
5 العقد يحدد بوضوح مسؤوليات كل طرف منذ البداية. The contract clearly defines each party's responsibilities from the start.	☐	☐	☐	☐	☐	CC1.5

المحور الثاني: دور الاستشاري

م	العبارات	1	2	3	4	5	No.
6	الاستشاري يقوم بالإشراف التعاقدى بشكل فعال. The consultant performs contractual supervision effectively.	☐	☐	☐	☐	☐	CR2.1
7	يقوم الاستشاري بإصدار تعليمات واضحة للمقاول. The consultant issues clear instructions to the contractor.	☐	☐	☐	☐	☐	CR2.2
8	يقوم الاستشاري بمراجعة واعتماد المواد والمخططات في الوقت المناسب. The consultant reviews and approves materials/drawings on time.	☐	☐	☐	☐	☐	CR2.3
9	يقوم الاستشاري بتوثيق ملاحظاته بشكل رسمي. The consultant formally documents his comments.	☐	☐	☐	☐	☐	CR2.4
10	يساهم الاستشاري في حل النزاعات بين الأطراف. The consultant contributes to resolving disputes between parties.	☐	☐	☐	☐	☐	CR2.5

المحور الثالث: جودة وثائق المشروع

م	العبارات	1	2	3	4	5	No.
11	المخططات الهندسية كاملة قبل بدء التنفيذ. Engineering drawings are complete before execution.	☐	☐	☐	☐	☐	DQ3.1
12	المواصفات الفنية واضحة ومحددة بدقة. Technical specifications are clear and precise.	☐	☐	☐	☐	☐	DQ3.2
13	وثائق المشروع لا تحتوي على تعارضات بين التخصصات. Project documents do not contain interdisciplinary conflicts.	☐	☐	☐	☐	☐	DQ3.3
14	يتم تحديث وثائق المشروع عند حدوث تغييرات. Project documents are updated when changes occur.	☐	☐	☐	☐	☐	DQ3.4
15	تتسم وثائق العقد بالشمولية ولا تترك نقاطاً مبهمه. Contract documents are comprehensive and leave no ambiguity.	☐	☐	☐	☐	☐	DQ3.5

المحور الرابع: إدارة المخاطر والتغيير

م	العبارات	1	2	3	4	5	No.
16	توجد إجراءات واضحة لإدارة المخاطر التعاقدية. Clear procedures exist for managing contractual risks.	☐	☐	☐	☐	☐	RM4.1
17	تتم معالجة التغييرات التعاقدية بشكل رسمي وموثق. Contractual changes are handled formally and documented.	☐	☐	☐	☐	☐	RM4.2
18	التغييرات لا تتسبب في تعطيل سير المشروع. Changes do not disrupt project progress.	☐	☐	☐	☐	☐	RM4.3
19	يوجد تقييم واضح لتأثير التغيير على الوقت والتكلفة. Clear assessment of change impact on time and cost exists.	☐	☐	☐	☐	☐	RM4.4
20	يتم إشراك جميع الأطراف عند اتخاذ قرارات التغيير. All parties are involved in change decisions.	☐	☐	☐	☐	☐	RM4.5

المحور الخامس: تحديد مسؤوليات المقاولين

م	العبارات	1	2	3	4	5	No.
21	مسؤوليات المقاول محددة بوضوح في العقد. Contractor responsibilities are clearly defined in the contract.	☐	☐	☐	☐	☐	CR5.1
22	No. لا يوجد تداخل بين مهام المقاول والاستشاري overlap exists between contractor and consultant duties.	☐	☐	☐	☐	☐	CR5.2
23	المقاول يفهم نطاق العمل المفروض عليه بشكل كامل. The contractor fully understands his scope of work.	☐	☐	☐	☐	☐	CR5.3
24	وضوح المسؤوليات يساعد في رفع جودة التنفيذ. Clear responsibilities improve execution quality.	☐	☐	☐	☐	☐	CR5.4
25	Task. تحديد المهام يقلل من النزاعات أثناء التنفيذ definition reduces disputes during execution.	☐	☐	☐	☐	☐	CR5.5

يهدف هذا البحث إلى تحليل فاعلية الإدارة التعاقدية لمكاتب الاستشارات الهندسية في تحديد مسؤوليات المقاولين داخل مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل ما تشهده المشاريع الإنشائية من تحديات تتعلق بتداخل الأدوار وتأخر الإنجاز وارتفاع المطالبات التعاقدية. تستند الدراسة إلى أهمية وضوح البنود التعاقدية، وجودة وثائق المشروع، ودور الاستشاري في الإشراف التعاقدية وإدارة التغيير، باعتبارها عناصر محورية تؤثر بشكل مباشر في أداء المقاولين والتزامهم بواجباتهم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من المهندسين والاستشاريين والمقاولين العاملين في قطاع البناء بمدينة الرياض. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير قوي للإدارة التعاقدية على وضوح مسؤوليات المقاولين، وأن غموض البنود وضعف التوثيق يؤديان إلى زيادة النزاعات والتأخيرات. كما بينت النتائج أن تعزيز دور الاستشاري وتطوير وثائق العقد يساهمان في رفع جودة التنفيذ وتقليل المطالبات. وتوصي الدراسة بضرورة تطوير إجراءات التوثيق، وتفعيل إدارة المخاطر والتغيير، واعتماد نماذج تعاقدية موحدة تساهم في تحسين أداء المشاريع الإنشائية بالمملكة.

Abstract



This study aims to analyze the effectiveness of contractual management carried out by engineering consulting offices in defining contractor responsibilities within construction projects in the Kingdom of Saudi Arabia. The research addresses current challenges in the construction sector, including role overlap, project delays, and the rise of contractual claims. The study emphasizes the importance of contract clarity, the quality of project documentation, and the consultant's role in contractual supervision and change management, as key factors that directly influence contractor performance and compliance. A descriptive-analytical methodology was adopted, and a questionnaire was used as the primary tool for data collection from engineers, consultants, and contractors working in construction projects in Riyadh. The findings indicate a strong impact of contractual management on clarifying contractor responsibilities, and show that unclear contractual clauses and weak documentation contribute to increased disputes and delays. The results also reveal that enhancing the consultant's role and improving contract documentation contributes to better execution quality and reduced claims. The study recommends strengthening documentation procedures, activating risk and change management practices, and adopting unified contractual models to improve the performance of construction projects in the Kingdom.

College of Management

Department of Business Administration

Title in English

Analyzing the Effectiveness of Contractual Management in Engineering Consulting Offices in Defining
Contractors' Responsibilities:
An Applied Study on Construction Projects in the Kingdom of Saudi Arabi

Prepared by:

Abdullah Mesmar

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed

Mohamed Dr. Fayez Ali Jrad

Year:2025