

عنوان البحث

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

إعداد الطالب/ الوليد القحطاني

الرقم الأكاديمي / ٢٤١٠٠١٧٤٨

المشرف الثاني/ د. ميرنا عماد مكرم

المشرف الرئيسي / د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤

شهادة إقرار

إن العمل المعنون بـ "" أثر العوامل الادارية التي تسبب تأخير انجاز المشروعات بالتطبيق على شركات المقاولات السعودية "" يجسد نتائج العمل البحثي الأصلي الذي قمت به في كلية الإدارة، قسم إدارة المشاريع، جامعة ميد اوشن. ولم يتم تقديم هذا العمل البحثي جزئياً أو كلياً للحصول على أي درجة أخرى في جامعة ميد اوشن أو أي جامعة أخرى ويحق للجامعة ميد اوشن طباعة البحث.

الوليد بن عيد القحطاني

٢٤١٠٠١٧٤٨

الاهداء:

أود أن أعرب عن خالص شكري وامتناني العميق لجميع من ساهم في دعمي وإنجاح هذا المشروع. بدايةً، أتوجه بالشكر إلى المشرف على الأطروحة، الأستاذة الدكتورة [أسماء أبو عنزة]، على إرشادها القيم وتوجيهاتها المستمرة طوال فترة البحث.

أخيرًا، أتوجه بالشكر إلى عائلتي وأصدقائي وكل من كان له الفضل في دعمي المعنوي وتشجيعهم المستمر، الذي كان الدافع الرئيسي وراء إنجاز هذا العمل.

جدول المحتويات

م	البيان	الصفحة
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	١٠
٢	الفصل الثاني مراجعة الأدبيات	٢٥
٣	الفصل الثالث المنهجية	٤٥
٤	الفصل الرابع التحليل والنتائج	٦٠
٥	الفصل الخامس المناقشة والاستنتاج	٩٥
٦	النتائج والتوصيات	١٠٥
٧	المراجع	١١٠

فهرس الجداول

٤٠	جدول رقم (١) التكرارات الخاصة بمتغيرات
٤١	جدول رقم (٢) الجنس
٤٢	جدول رقم (٣) العمر
٤٣	جدول رقم (٤) الحالة الاجتماعية
٤٤	جدول رقم (٥) التعليم
٤٦	جدول رقم (٦) الخبرة
٤٧	جدول رقم (٧) الجنسية
٤٧	جدول رقم (٨) الخبرة بالشركة
٤٩	جدول رقم (٩) برموز المتغيرات التي تم استخدامها في البحث
٥١	جدول رقم (١٠) بالتكرارات والنسب المئوية للمحور الثاني
٥٢	جدول رقم (١١) بالتكرارات والنسب المئوية للمحور الثالث
٥٣	جدول رقم (١٢) بالتكرارات والنسب المئوية للمحور الرابع
٥٤	جدول رقم (١٣) إحصائيات الموثوقية بالنسبة للمحور الثاني
٥٤	جدول رقم (١٤) إحصائيات الموثوقية BLC
٥٥	جدول رقم (١٥) إحصائيات الموثوقية BLS
٥٥	جدول رقم (١٦) إحصائيات الموثوقية BLHRS
٥٥	جدول رقم (١٧) إحصائيات الموثوقية BLIEP
٥٦	جدول رقم (١٨) إحصائيات الموثوقية BLCP
٥٦	جدول رقم (١٩) إحصائيات الموثوقية بالنسبة للمحور الثالث
٥٧	جدول رقم (٢٠) إحصائيات الموثوقية CLHTB
٥٧	جدول رقم (٢١) إحصائيات الموثوقية CLCIE
٥٨	جدول رقم (٢٢) إحصائيات الموثوقية CLEP
٥٨	جدول رقم (٢٣) إحصائيات الموثوقية CLMW
٥٩	جدول رقم (٢٤) إحصائيات الموثوقية بالنسبة للمحور الرابع
٥٩	جدول رقم (٢٥) إحصائيات الموثوقية DLS
٦٠	جدول رقم (٢٦) إحصائيات الموثوقية DLSS
٦٠	جدول رقم (٢٧) إحصائيات الموثوقية DLSE
٦٠	جدول رقم (٢٨) إحصائيات الموثوقية DLSSE
٦١	جدول رقم (٢٩) إحصائيات الموثوقية DLHRM
٦٢	جدول رقم (٣٠) الارتباط الخاص بعبارات المحور الثاني
٦٤	جدول رقم (٣١) الارتباط الخاص بعبارات المحور الثاني
٦٦	جدول رقم (٣٢) الارتباط الخاص بعبارات المحور الثالث

٦٨	جدول رقم (٣٣) استكمال الارتباط الخاص بعبارات المحور الثالث.....
٦٩	جدول رقم (٣٤) الارتباط الخاص بعبارات المحور الرابع.....
٧٢	جدول رقم (٣٥) استمرار الارتباط الخاص بعبارات المحور الرابع.....
٧٤	جدول رقم (٣٦) إحصاءات العينة الواحدة لعبارات المحور الثاني.....
٧٥	جدول رقم (٣٧) اختبار العينة الواحدة لعبارات المحور الثاني.....
٧٦	جدول رقم (٣٨) إحصاءات العينة الواحدة لعبارات المحور الثالث.....
٧٦	جدول رقم (٣٩) اختبار العينة الواحدة لعبارات المحور الثالث.....
٧٧	جدول رقم (٤٠) إحصاءات العينة الواحدة لعبارات المحور الرابع.....
٧٨	جدول رقم (٤١) اختبار العينة الواحدة لعبارات المحور الرابع.....
٧٩	جدول رقم (٤٢) تحليل انوفا للمحور الثاني.....
٨١	جدول رقم (٤٣) تحليل انوفا للمحور الثالث.....
٨٣	جدول رقم (٤٤) تحليل انوفا للمحور الرابع.....
٨٦	جدول رقم (٤٥) اختبارات الفروض.....

فهرس الأشكال

٤٢	شكل رقم (١) الجنس
٤٣	شكل رقم (٢) العمر
٤٤	شكل رقم (٣) الحالة الاجتماعية
٤٥	شكل رقم (٤) التعليم
٤٦	شكل رقم (٥) الخبرة
٤٧	شكل رقم (٦) الجنسية
٤٨	شكل رقم (٧) الخبرة بالشركة

المخلص

جاءت هذه الدراسة بغرض بيان أهمية وأثر العوامل الإدارية على أداء المشاريع في دولة المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال استطلاع آراء المختصين لبيان ترتيب الأهمية النسبية لهذه العوامل من حيث تأثر وقت المشاريع بها .وقد تكونت العينة المبحوثة من ١٨٠ مبحوث. وقد تم تحليل البيانات وتقييم SSPS وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية العوامل الإدارية التي قسمها الباحث إلى ٣ عوامل رئيسية.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج مهمة منها وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للكفاءة القيادية بأبعادها القدرات القيادية، المهارات القيادية، إختيار العناصر البشرية، الوعي بالعناصر التكاملية للأداء، مهارة التعامل مع الوقت على الوقت المحدد للإنجاز بالمشاريع.

وايضا وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للكفاءة الإدارية بأبعادها بناء فريق العمل، فهم البيئة الداخلية للمقاول، التعامل مع الأطراف الخارجية، العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين على الوقت المحدد للإنجاز بالمشاريع. وايضا وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للكفاءة العلمية والمعرفية بأبعادها المهارات القانونية، المهارات العلمية، الوعي بالبيئة الفنية المحيطة، الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة على الوقت المحدد للإنجاز بالمشاريع.

الفصل الأول

مقدمة:

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

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

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

وتركزت الدراسة على تحليل التدابير العلاجية الممكنة لمعالجة التأخير في مشاريع قطاع الانشاءات بالمملكة العربية السعودية، مثل تقليل تدخل أصحاب العمل، وتحسين التخطيط والجدولة من قبل فريق إدارة المشروع، وإدارة المخاطر بشكل سليم، وتحسين العقود لتوزيع المخاطر بشكل عادل، وتحديد جميع عناصر المشروع بدقة لتحقيق أهداف المشروع بنجاح (الزبيدي، معمر . ٢٠٢٢).

كما تتميز صناعة البناء والتشييد بميزات فريدة تنشأ من الهيكل الفردي للمشروع، مثل الفئة والنطاق والموقع الجغرافي والقوى العاملة. وبالتالي، يكون تنفيذ المشروع محفوفاً بالمخاطر ولا توجد طريقة تكتيكية مناسبة للتعامل معها. وقد أدت معالجة هذه المخاطر إلى نتائج غير مرغوب فيها خلال دورة تنفيذ مشاريع البناء.

تحاول الصناعة تلبية الاحتياجات البشرية المتزايدة من خلال تنفيذ مشاريع مثل المصانع والمستشفيات والمدارس والجسور وسدود المياه. ومع تعقيد مشاريع البناء في العصر الحالي (et al. 2021) Fashina, Adebayo).

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

يعود سبب فشل معظم مشاريع البناء في تحقيق أهدافها إلى عمليات التنفيذ غير الكافية، مما يؤدي إلى عدم رضا المقاول والعملاء. وتتسبب هذه المشاكل في تأخيرات وتجاوزات في التكاليف، مما يعرض المشاريع لمشاكل كبيرة في تنفيذها. على الرغم من أنه من المفترض أن تعمل المشاريع بانتظام دون تأخير، إلا أن تأخير البناء يعد تحديًا رئيسيًا يواجه صناعة البناء على مستوى العالم. وقد شهدت هذه الصناعة العديد من المشاريع الكبيرة التي فشلت في الوفاء بالمواعيد النهائية بسبب عدم التعامل المناسب مع تأخيرات مشاريع البناء (2021) Fashina, Adebayo; et all).

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

كم تواجه العديد من الصعوبات التي تؤثر على سير العمل في المشروع، وهذه الصعوبات والعقبات قد تؤدي إلى حدوث خلافات بين المقاول والمالك. العقبة الأساسية في كل الخلافات والصعوبات هي التعويض عن الأضرار التي تلحق بالمتعاقدين. أي بنود أو ظروف تعاكس افتراضات أي طرف في العلاقة التعاقدية في عقد الإنشاءات يمكن أن تؤدي إلى تغيير في المواد، والعمالة، والوقت اللازم للتنفيذ وأن تؤثر على العقد.

المقاول أثناء تنفيذه لأعمال عقد الإنشاءات قد يواجه ظروف مختلفة تؤدي إلى تعثره، والتعثر هو حالة نسبية تختلف من مقاول إلى آخر، فالتعثر قد يعني تعرض المقاول لخسارة مادية أو أن طول مدة العمل عن المدة المقررة قد تعني تعثر للمقاول (نعيرات، جهاد. ٢٠٢٢).

حيث يعتبر موضوع العوامل الإدارية المتسببة في تأخير إنجاز المشاريع في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية من أهم المواضيع التي تؤثر على حياة الأفراد والمؤسسات. فالأداء الوظيفي والكفاءة يعتمدان على عدة عوامل متنوعة ومتراصة، وتعتبر هذه العوامل مكملة لبعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسات. ويتم قياس أداء كل عامل بطرق مختلفة تبعاً لاحتياجاته النفسية والمادية، تركز الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة على أهمية الاهتمام بالعنصر البشري، مما أدى إلى تسليط الضوء على تقييم الأداء الوظيفي ودراسة العوامل التي تؤثر فيه. وقد بدأت الأجهزة الإدارية في النظر بجدية إلى طرق تقييم الأداء الوظيفي من خلال فحص العوامل المؤثرة فيه (نعيرات، جهاد. ٢٠٢٢).

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

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

قبل خبراء قبل وبعد الموافقة عليها لضمان جدية واستمرارية تحقيق الأهداف في الزمن المحدد (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

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

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

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

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

أظهرت الدراسة أهمية مواكبة التطور التكنولوجي واستخدام الحاسب الآلي، بالإضافة إلى اتباع المنهج العلمي في مجالات الإدارة والتخطيط والإشراف على مشاريع البناء. وأشارت الدراسة إلى أنه يجب تضمين هذه العوامل ضمن المتغيرات المتعلقة بالمهارات الإدارية. حيث انتهت الدراسة إلى وجود تداخل كبير بين علاقات الأطراف المختلفة والمتغيرات، وضرورة استغلال هذا التداخل في تحسين الأداء وتقليل الوقت. استفاد الباحث من هذه الدراسة في إدراج التكنولوجيا والمفاهيم العلمية الحديثة والوعي المعرفي كعوامل مهمة تدرج تحت الكفاءة العلمية والمعرفية في استبيانته، بالإضافة إلى إدراج تفاعل المكاول مع الأطراف الخارجية كعامل يندرج تحت الكفاءة الإدارية (دهمش، سلوى. ٢٠١٩).

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

مشكلة الدراسة:

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

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

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

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

الإنشائية تأخيراً في التنفيذ وعدم الامتثال للجدول الزمنية المحددة مسبقاً. وتثير هذه المشكلة العديد من التساؤلات، مثل:

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

أهمية الدراسة:

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

أ- الأهمية العلمية: تتمثل في:

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

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

- الحصول على صورة واضحة للعلاجات التي يمكن لشركات قطاع الانشاءات تبنيها لتحسين عملياتها في المملكة العربية السعودية، والتي تعتبر ذات قيمة كبيرة.
- تقديم مدخلات محتملة لشركات المقاولات في المملكة العربية السعودية للتعامل مع التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في المشاريع الحالية والمستقبلية.

- التركيز على المشكلات التي تؤثر على مشاريع الانشاءات مثل التأخير وتبعاته من تمديد للوقت وزيادة في التكاليف.
- توفير بيانات للمديرين والمشرفين على المشاريع حول أسباب التأخير وكيفية تجنبها (الزبيدي، معمر . ٢٠٢٢).
- يكتسب البحث أهميته من أن المشاريع الإنشائية ترتبط بحياة الناس ارتباطاً وثيقاً، حيث تكاد تكون جميع الأعمال التجارية والصناعية أطرافاً في المعادلة. فجميع القطاعات تتحرك مع أعمال التشييد والعكس بالعكس. ومن هنا فإن قطاع التشييد يشكل مصدر رزقٍ لشرائح كبيرةٍ سواء كان ذلك في صورة توريد للمواد، أو المعدات، أو انتقال الأموال، أو العمالة (الزبيدي، معمر . ٢٠٢٢).
- إن إنجاز هذه المشاريع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنماء المجتمع وتطوره، حيث إن التأخر في إنجاز المشاريع الإنشائية، خاصة تلك المرتبطة بالمرافق الحيوية، يؤدي إلى تبديد في الوقت، وزيادة في الإنفاق، وإهدارٍ لطاقات بشرية كان يمكن استغلالها في مشاريع أخرى (الزبيدي، معمر . ٢٠٢٢).
- وبالإضافة إلى ذلك، تعد صناعة التشييد مؤشراً لارتفاع معدلات اقتصاد الدولة، حيث تسهم في تطوير الثروة البشرية والعمل على إنمائها وتحسين حالتها من خلال تنفيذ مشاريع بنية تحتية أو مشاريع استراتيجية (الزبيدي، معمر . ٢٠٢٢).
- يسعى المشروع الإنشائي إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، وهي الوصول إلى أعلى مستوى من الجودة، وتحقيق أقل تكلفة ممكنة، وإكمال العمل في أقصر وقت ممكن. يعتبر الزمن هو المعيار الأساسي الذي يتمحور حوله عملية تنفيذ المشاريع (الزبيدي، معمر . ٢٠٢٢).
- عقد الإنشاءات يعتبر من العقود الفورية، ولكن التنفيذ فيها يتراضى إلى أجل أو آجال متتابعة. يحدد ارتباط الإيجاب بالقبول التزامات أطراف العقد تحديداً تاماً، والزمن ليس إلا عنصر عرضي يستخدم لتحديد وقت التنفيذ وليس لتحديد المعقود عليه. وبالتالي، يتطلب ذلك اتخاذ إجراءات لمواجهة الظروف التي أحاطت به وقت إبرامه ومدى تأثيرها على أطراف العلاقة التعاقدية (Elsherbiny, Sherif; et all. 2022).
- التغيرات التي تحيط بتنفيذ عقد المقاولة، مثل التطورات الاقتصادية والفنية، قد تستدعي تعديل في طريقة العمل، أو التنفيذ، أو استبدال مواد بأخرى، أو إحداث زيادة في كميات الأعمال أو إنقاصها، أو ظهور صعوبات مادية في تنفيذ الأعمال أو تعديل التصميم أو مقاسات المشروع. وطبيعة العلاقة بين أطراف العلاقة في تنفيذ عملية الإنشاءات قد تؤثر على أطراف العلاقة وتؤدي إلى

تعثر العمل في المشروع، مما يمكن أن يلحق الضرر بأطراف العلاقة (Elsherbiny, Sherif; et all. 2022)

أهداف الدراسة:

يمكن للبحث ان يحقق الأهداف التالية: -

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

تساؤلات الدراسة:

1. ما مفهوم العوامل الادارية؟ وبنيتها؟ وتصنيفها؟ وأهدافها؟ واجراءات ومعايير التقييم؟
2. أسباب تأخير المشروعات؟
3. ما واقع تطبيق ادارة المشروعات وخاصة بشركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما المعوقات التي تواجه تطبيق المشروعات؟

5. ما السيناريوهات المقترحة لتطوير المشروعات بالتطبيق على شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية؟

6. ما علاقة العوامل الادارية بتأخير انجاز المشروعات بالتطبيق على شركات المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

تتمثل فروض الدراسة فيما يلي: -

الفرض الرئيسي الأول

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

ومن هذا الفرض الرئيسي تتفرع الفروض الفرعية التالية:

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

الدراسات السابقة:

- اقترحت الدراسة أهمية مراعاة بعض العوامل عند تحليل أسباب التأخير، مثل مدى معقولية مدة المشروع والتأخير الناتج عن الممارسات الإجرائية للجهات ذات العلاقة. كما أشارت الدراسة إلى ضرورة استخدام قواعد البيانات في تحليل التأخيرات، وتقييمها بشكل يدوي من قبل الخبراء في مجال المقاولات والتنفيذ. وخلصت الدراسة إلى أن التأخير يعتبر سبباً رئيسياً في زيادة التكاليف، وأن الطرق الحالية في إدارة المشاريع لا تزال غير دقيقة، مما يؤدي إلى تبديد الجهد والوقت والنفقات. ولقد أوصت الدراسة باستخدام تقنيات تحليل متعددة لتحديد أسباب التأخير، واقتراح برامج محددة وطالبت باستخدام نتائجها. كما

نصحت بالاستعانة بآراء الخبراء لتجنب الأخطاء المستقبلية. استفاد الباحث من هذه الدراسة في صياغة أسئلة الاستبانة بشكل أفضل، وفهم أهمية وضع التأخيرات المحتملة ضمن الخطة الزمنية للمشروع وتأثيرها على تأخير المشاريع (دهمش، سلوى. ٢٠١٩).

- أظهرت دراسة أخرى، من خلال استخدام استبيان استقصائي، أسباب التأخير في مشاريع البناء. وفي استنتاجاته، حيث أشار الباحث إلى أن التغييرات المتكررة في التصميم، وتأخر الدفع للموردين، وسوء إدارة المشروع، وعدم التنسيق بين أصحاب المصلحة المشاركين في المشروع، بالإضافة إلى المقاولين غير الأكفاء، كلها عوامل حاسمة تسهم في تأخير عمليات البناء (Fashina, et al. 2021). حيث إنه باستخدام نظرية نظام الخطة الأخيرة، قام الباحث بدراسة العوامل الرئيسية التي تؤثر على تأخير مشاريع البناء. وأظهرت النتائج التي توصل إليها أن المشاركة في العمل، والتغيير في خطط العمل، والقوى العاملة، والظروف الخارجية، والمواد، والتصميم والبناء هي الأسباب الرئيسية لتأخير المشاريع. كما تم الكشف في دراسة أخرى عن عوامل تأخير مهمة مثل التغييرات في التصميم، وعدم فعالية التخطيط والجدولة، وتغييرات في نطاق المشروع، وتقدير الجدول الزمني للمشروع، ونقص العمالة المهرة. حيث تم تحديد أهم عشرة عوامل عالمية تؤدي إلى تأخير في مشاريع البناء من خلال استعراض شامل للدراسات السابقة، وتشمل: تغييرات في التصميم أثناء عمليات البناء؛ تأخير في الدفع للمقاولين؛ نقص في التخطيط والجدولة؛ سوء إدارة الموقع والإشراف عليه؛ تصميم غير كامل أو غير مناسب؛ نقص في خبرة المقاولين وأساليب البناء؛ صعوبات مالية تواجه المقاولين؛ صعوبات مالية تواجه الراعي أو المالك أو العميل؛ نقص في الموارد؛ وضعف في إنتاجية العمل ونقص في المهارات (Fashina, Adebayo, et al. 2021).

المنهجية وطرق البحث:

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

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

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

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

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

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

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

حدود الدراسة:

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

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

حيث تنقسم حدود الدراسة الي:

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

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

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

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

الفصل الثاني

القسم الأول:

المتغير المستقل: العوامل الادارية

العوامل الإدارية هي الجوانب الأساسية التي تؤثر على عملية إدارة المنظمة أو الشركة. تتضمن هذه العوامل التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الاتصالات، إدارة العمليات، إدارة التغيير، والمسؤولية الاجتماعية. كل عامل من هذه العوامل يلعب دوراً حيوياً في تحديد كيفية تشغيل المنظمة وتحقيق أهدافها (دهمش، سلوى. ٢٠١٩).

هذه العوامل الإدارية تعمل معاً لتشكيل إطار عمل الإدارة الذي يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. الإدارة الفعالة تتطلب فهماً عميقاً لهذه العوامل وكيفية تأثيرها على الأداء التنظيمي، فضلاً عن القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية (دهمش، سلوى. ٢٠١٩).

العوامل الإدارية هي مجموعة من العناصر والممارسات التي تؤثر على كيفية إدارة المنظمة أو المؤسسة. هذه العوامل مهمة لأنها تحدد كيفية تنظيم العمل، وكيفية اتخاذ القرارات، وكيفية إدارة الموارد البشرية والمالية، وكيفية تحقيق الأهداف التنظيمية. تشمل العوامل الإدارية الرئيسية ما يلي التخطيط: يتضمن تحديد الأهداف التنظيمية طويلة وقصيرة المدى، ووضع الاستراتيجيات والخطط لتحقيق هذه الأهداف. التخطيط الجيد يساعد المنظمة على توجيه مواردها بكفاءة نحو تحقيق أهدافها (دهمش، سلوى. ٢٠١٩).

موضوع العوامل الإدارية المتسببة في تأخير إنجاز المشاريع في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية يعتبر من أهم المواضيع التي تؤثر على حياة الأفراد والمؤسسات. الأداء الوظيفي والكفاءة يعتمدان على عدة عوامل متنوعة ومتداخلة، وتعتبر هذه العوامل مكملة لبعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسات. الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة تركز على أهمية الاهتمام بالعنصر البشري، مما أدى إلى تسليط الضوء على تقييم الأداء الوظيفي ودراسة العوامل التي تؤثر فيه. الأجهزة الإدارية بدأت في النظر بجدية إلى طرق تقييم الأداء الوظيفي من خلال فحص العوامل المؤثرة فيه (نعيرات، جهاد. ٢٠٢٢).

التنظيم يتعلق بإنشاء هيكل تنظيمي واضح يحدد كيفية تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين أعضاء المنظمة. يشمل ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات، وإنشاء خطوط السلطة والاتصال، وتصميم الأنظمة والإجراءات، التوظيف والاختيار ويشمل جذب المرشحين المؤهلين وتوظيفهم لشغل المناصب داخل المنظمة. اختيار

الموظفين المناسبين أمر حاسم لضمان وجود قوة عاملة كفؤة وقادرة على تحقيق أهداف المنظمة (دهمش، سلوى. ٢٠١٩).

التوجيه والقيادة هي القيادة الفعالة ضرورية لتوجيه وتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. يشمل ذلك توفير التوجيه، وإدارة الأداء، وحل النزاعات، واتخاذ القرارات، الرقابة وتتضمن مراقبة الأنشطة التنظيمية لضمان أنها تتماشى مع الخطط والأهداف. تشمل أنشطة الرقابة قياس الأداء، وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية (دهمش، سلوى. ٢٠١٩).

التدريب والتطوير الاستثمار في تطوير وتدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم ومعرفتهم، مما يزيد من إنتاجيتهم وفعاليتهم في العمل، الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تحدد كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الإدارة. الثقافة القوية يمكن أن تعزز الولاء والانتماء بين الموظفين (دهمش، سلوى. ٢٠١٩).

الاتصالات تشمل تداول المعلومات داخل وخارج المنظمة. الاتصالات الفعالة ضرورية لضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاءة. إدارة الموارد البشرية وتتضمن جميع العمليات المتعلقة بإدارة الأفراد في المنظمة، مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات، والمزايا. إدارة التغييرية القدرة على إدارة التغييرات التنظيمية بفعالية، سواء كانت تغييرات في الهيكل التنظيمي، أو العمليات، أو الثقافة (دهمش، سلوى. ٢٠١٩).

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

تعمل هذه العوامل الإدارية بالتنسيق مع بعضها البعض لتحديد نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. تحقيق الإدارة الفعالة يتطلب فهمًا عميقًا لتأثير هذه العوامل على الأداء التنظيمي، وتطورها يعكس التغيرات في بيئة العمل والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية. على مر الزمن، تطورت العوامل الإدارية من التركيز على الكفاءة الإنتاجية إلى التركيز على الموارد البشرية، ومن ثم إلى الإدارة الاستراتيجية الشاملة التي تشمل المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

تأثير العوامل الإدارية على تأخير إنجاز المشاريع يمكن أن يكون كبيرًا. عندما لا تُدار هذه العوامل بشكل فعال، قد تنشأ مشكلات تعيق تقدم المشروع. من بين الطرق التي يمكن أن تؤثر بها العوامل الإدارية على تأخير المشاريع هو التخطيط غير الفعال. إذا كان التخطيط الأولي للمشروع غير دقيق أو غير مكتمل، فإن ذلك قد يؤدي إلى تأخيرات بسبب سوء تقدير الوقت والموارد اللازمة (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

سوء التنظيم يمكن أن يتسبب في ارتباك في الأدوار والمسؤوليات، وذلك نتيجة لعدم وضوح الهيكل التنظيمي وعدم تحديد المسؤوليات بشكل واضح. بالإضافة إلى ذلك، القيادة الضعيفة قد تؤدي إلى نقص في التوجيه والتواصل، مما يمكن أن يؤدي إلى فقدان الفريق للتركيز والتوجه الصحيح. وعدم وجود رقابة كافية يمكن أن يؤدي إلى عدم اكتشاف المشكلات في الوقت المناسب، مما يمكن أن يتسبب في تأخيرات في تصحيح الأخطاء (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

سوء إدارة الموارد البشرية يمكن أن يؤثر سلباً على أداء المشروع، سواء بسبب عدم القدرة على إدارة فريق العمل بشكل فعال، أو نقص المهارات اللازمة، أو ارتفاع معدل دوران الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، الثقافة التنظيمية السلبية والبيئة العمل غير الداعمة يمكن أن تعيق تقدم المشروع، بالإضافة إلى الاتصالات السيئة وعدم وجود قنوات اتصال واضحة أو تدفق معلومات غير فعال، مما يؤدي إلى سوء الفهم والخطأ في تنفيذ المهام (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

في العصر الحديث (القرن الواحد والعشرين)، مع التطور السريع للتكنولوجيا والعولمة، توسعت مفاهيم الإدارة لتشمل العديد من الجوانب الجديدة مثل المسؤولية الاجتماعية للشركات، والإدارة البيئية، والابتكار، والقيادة التحويلية. وفي العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين، مع التقدم الكبير في التكنولوجيا الرقمية، أصبحت إدارة البيانات الكبيرة، والتحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي عوامل إدارية مهمة (الرشيدات، ممدوح. ٢٠١٩).

سوء إدارة المخاطر: عدم تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها يمكن أن يسبب تأخيرات غير متوقعة. سوء إدارة الجودة: عدم التركيز على جودة المنتجات يمكن أن يؤدي إلى حاجة لإعادة العمل، مما يسبب تأخيرات. سوء إدارة التغيير: عدم القدرة على التكيف مع التغييرات في نطاق المشروع أو الظروف الخارجية يمكن أن يسبب تأخيرات (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

لتجنب هذه التأخيرات، يجب على الإدارة تقييم العوامل بعناية ووضع استراتيجيات للتعامل معها. يجب أن تشمل هذه الاستراتيجيات التخطيط الدقيق، والتنظيم الفعال، والقيادة القوية، والرقابة المستمرة، وإدارة الموارد البشرية بشكل جيد، وتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية، والحفاظ على اتصالات واضحة، وإدارة المخاطر، وضمان الجودة، والتكيف مع التغيير. هذه النقاط الرئيسية تساهم في تطوير العوامل الإدارية (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

في بداية القرن العشرين، بدأت الإدارة العلمية مع فريدريك تايلور، والتي كانت تركز على تحسين الإنتاجية من خلال تحليل العمل. وقد ساهم هذا النهج في تطوير التخطيط والرقابة كأدوات إدارية أساسية. في عشرينيات وثلاثينيات القرن العشرين، وضع هنري فايول وآخرون أسس مدرسة الفكر الإداري، والتي حددت الوظائف الإدارية الأساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

في الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين، بدأت نظرية العلاقات الإنسانية مع إلتون مايو في التركيز على دور العنصر البشري في الإدارة، مما أدى إلى تطوير مفاهيم القيادة والاتصال والثقافة التنظيمية. بينما في الخمسينيات والستينيات، تم تطبيق نظرية النظم على الإدارة، مما ساعد في فهم المنظمة كنظام متكامل من الأجزاء المترابطة، وأثر ذلك على مفاهيم إدارة العمليات والتغيير (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين، شهدت مفاهيم الإدارة تطوراً كبيراً نحو الإدارة بالمشاركة، حيث تم التركيز بشكل أكبر على إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات. ومع ذلك، في الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين، بدأت مفاهيم الإدارة تتحول نحو الإدارة الإستراتيجية، حيث أصبح التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل أكثر أهمية (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

وفي هذه المرحلة، تم التركيز بشكل كبير على كيفية تنافس المنظمات في الأسواق العالمية، وكيفية تحقيق التفوق التنافسي من خلال استراتيجيات محكمة ومدروسة. وهذا أدى إلى تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير، بهدف تحقيق أهداف الشركة وضمان استمراريته ونجاحها في السوق (الرشيدات، ممدوح. ٢٠١٩).

تطور العوامل الإدارية يأتي كرد فعل على التغيرات في بيئة الأعمال والتكنولوجيا والمجتمع. الشركات التي تستطيع التكيف مع هذه التحولات وتحسين عواملها الإدارية ستكون أكثر نجاحاً في المستقبل. البحث العلمي يعتمد على مشاريع تنافسية تمويلها جهات محلية أو دولية بهدف تحقيق أهداف علمية محددة (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

الباحثون المتخصصون يتنافسون على الحصول على هذه المشاريع، ويتم اختيار الفائزين بناءً على الفكرة وقدرة الفريق والخبرات السابقة والنتائج المتوقعة. تلتزم هذه المشاريع بحل مشكلة معينة وتحديد الزمن والمكان والميزانية والفريق العمل. يتم تقييمهما من قبل خبراء قبل وبعد الموافقة عليها لضمان جدية واستمرارية تحقيق الأهداف في الزمن المحدد (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

تمحورت الدراسة البحثية بشكل أساسي حول فهم مفهوم التأخير في مشاريع قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية وسبل التغلب عليه. يجب الإشارة إلى أن انتشار ظاهرة التأخير في مشاريع قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية وغيرها من البلدان قد أثر سلباً على هذا القطاع. أظهرت دراسة استقصائية تم تصميمها لاستطلاع آراء الأطراف الثلاثة في مشاريع البناء في سلطنة عمان (أصحاب العمل والاستشاريين والمقاولين)،

بالإضافة إلى دراسة حالة أربع مشاريع تم تنفيذها من قبل الشركة في قطاع الصرف الصحي، بهدف اختبار والتحقق من النتائج الثانوية للبيانات. (Al Maktoumi, Iman; et al. 2020).

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

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

يجب على جميع الأطراف المشاركة في تنفيذ المشروع، مثل المستثمرين والمقاولين والمهندسين المعماريين والاستشاريين وموردي المواد، أن يعملوا معًا بفعالية لضمان نجاح المشروع. تشكل مشاركة جميع الأطراف تحديًا كبيرًا، ولكن الهدف الأساسي هو إتمام المشروع في الوقت المحدد. يعود سبب فشل معظم مشاريع البناء في تحقيق أهدافها إلى عمليات التنفيذ غير الكافية، مما يؤدي إلى عدم رضا المقاول والعملاء وتأخيرات وتجاوزات في التكاليف. تأخير البناء يعد تحديًا رئيسيًا يواجه صناعة البناء على مستوى العالم، ويجب التعامل بشكل مناسب مع تأخيرات مشاريع البناء لتجنب المشاكل الكبيرة في تنفيذها. (Al Maktoumi, Iman; et al. 2020).

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

القسم الثاني:

المتغير التابع: تأخير إنجاز المشروعات

تأخير إنجاز المشاريع قد يكون ناتجًا عن العوامل الإدارية التي لم يتم التعامل معها بشكل فعال. فعدم وضوح التخطيط الأولي للمشروع قد يؤدي إلى تقديرات غير دقيقة للوقت والموارد المطلوبة، وعدم وضوح الهيكل التنظيمي أو المسؤوليات قد يسبب ارتباكًا في الأدوار والمسؤوليات. بالإضافة إلى ذلك، قيادة غير فعالة قد تؤدي إلى نقص في التوجيه والتواصل، مما يمكن أن يؤدي إلى فقدان التركيز والتوجه في المشروع (Fashina, Adebayo;et al. 2020).

عدم الرقابة الكافية يمكن أن يتسبب في عدم وجود أنظمة مراقبة فعالة، مما يؤدي إلى عدم اكتشاف المشكلات في الوقت المناسب وتأخيرات في التصحيح. كما يمكن أن يؤدي إلى إدارة موارد بشرية سيئة وعدم القدرة على إدارة فريق المشروع بشكل فعال، ونقص المهارات اللازمة، وارتفاع معدل دوران الموظفين الذي يمكن أن يؤثر على أداء المشروع. (Fashina, Adebayo;et al. 2020).

عمليات الإنشاءات تعتبر عملية معقدة ومركبة بلا شك، حيث تحتاج إلى تنسيق جهود عدد كبير من الأشخاص لإتمامها بنجاح. تتضمن هذه العمليات تنفيذ أعمال متنوعة عن طريق مقاولين فرعيين، وتحتاج إلى مهارات محددة لضمان نجاحها. يعود التعقيد في هذه العمليات إلى تداخل العديد من الأطراف في تنفيذها، سواء كانوا مقاولين أو شركاء آخرين في المشروع (نعيرات، جهاد. ٢٠٢٢).

البيئة التنظيمية السلبية هي البيئة التي لا تدعم العمل الجماعي والتعاون، وهي قادرة على عرقلة تقدم المشروع. الاتصالات السيئة تعني عدم وجود قنوات اتصال واضحة أو تدفق فعال للمعلومات، مما يمكن أن يؤدي إلى سوء التفاهم وأخطاء في تنفيذ المهام. إدارة المخاطر السيئة تعني عدم تحديد المخاطر المحتملة وتخطيط الاستجابات، مما يمكن أن يؤدي إلى تأخيرات غير متوقعة في تنفيذ المشروع (Fashina, Adebayo;et al. 2020).

ضعف إدارة الجودة يعني عدم التركيز على جودة المنتجات ويمكن أن يؤدي إلى إعادة العمل وتأخيرات. كما أن إدارة التغيير السيئة وعدم القدرة على التكيف مع التغييرات يمكن أن تسبب تأخيرات أيضًا. لتجنب هذه التأخيرات، يجب على الإدارة تقييم هذه العوامل بعناية ووضع استراتيجيات للتعامل معها، بما في ذلك التخطيط الدقيق، والتنظيم الفعال، والقيادة القوية، والرقابة المستمرة، وإدارة الموارد البشرية بشكل جيد، وتشجيع ثقافة تنظيمية إيجابية، والحفاظ على اتصالات واضحة، وإدارة المخاطر، وضمان الجودة، والتكيف مع التغيير (Fashina, Adebayo;et al. 2020).

يعتمد البحث العلمي على مشروعات تنافسية تمويلها جهات محلية أو دولية بهدف تحقيق أهداف علمية محددة. يلتزم الباحث المتخصص في تحقيق هذه الأهداف، ويتنافس مع الآخرين على الحصول على تلك المشروعات. يتم اختيار الفائز بناءً على الفكرة وقدرة الفريق البحثي والخبرات السابقة والنتائج المتوقعة. تعتمد هذه المشروعات على حل مشكلة معينة وتلتزم بالزمن والمكان والميزانية والفريق العمل. يتم تحكيمها من قبل خبراء قبل وبعد الموافقة عليها لضمان جدية واستمرارية تحقيق الأهداف في الزمن المحدد (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

لذلك، يهدف نظام العمل في المشروعات التنافسية إلى تعزيز الجدية والالتزام والإبداع والتنافسية والحساب الزمني، ويعكس هذا التقدم العلمي للدولة بشكل طبيعي. ومن هنا، تعمل الجامعة على استغلال كل قدراتها وإمكانياتها العلمية لمواكبة التحديات المستقبلية في مجال البحث العلمي. وتسعى الجامعة إلى تطوير البنية التحتية لمبحث العلمي لتوفير بيئة جاذبة ومحفزة تدعم التميز والإبداع في جميع مجالات المعرفة، بهدف تحقيق الريادة العالمية والمساهمة في بناء اقتصاد المعرفة. ومن هذا المنطلق، تأتي فكرة إنشاء فرق بحثية تعنى بالعمل

البحثي المشترك بين عدد من الباحثين، لإنجاز أبحاث متميزة من حيث الكم والنوع والفائدة للجامعة والمجتمع (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

بما أن البحث العلمي يلعب دوراً مهماً في رسالة المؤسسات العلمية في مصر، فقد بدأت تلك المؤسسات في مواكبة التقدم الحالي في مجال البحث العلمي من خلال التحليل الشامل لجميع الجوانب. يتم تحويل هذا التحليل إلى احتياجات وأهداف بحثية، وبعد ذلك تشكل الفرق البحثية لتحقيق هذه الأهداف. يعتمد النجاح الشامل لمنظومة البحث العلمي بشكل أساسي على إدارة الفريق البحثي، حيث تأتي الفرق البحثية لتكون أحد أهم عوامل رفعة مسيرة البحث العلمي في المؤسسات البحثية وأكثرها نجاحاً في نقل الخبرة للمنظمين لها. ويعتبر العمل البحثي الجماعي غالباً ما يكون أكثر جودة وفائدة من العمل الفردي (Elsherbiny, Sherif; et al. 2023).

إضافة إلى ذلك، تُعتبر هذه الفرق البحثية محوراً أساسياً للتطوير والابتكار في مجالات متعددة، حيث تُسهم في توجيه الجهود نحو الابتكار وتحفيز الباحثين على تحقيق إنجازات جديدة. كما تعمل على تعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين الباحثين، مما يُعزز من مستوى البحث العلمي ويسهم في تطوير المجتمع ورفع مستوى الحياة الثقافية والاقتصادية. وبالتالي، يمكن القول إن تأسيس هذه الفرق البحثية يُعد خطوة ضرورية وفعالة نحو بناء مجتمع معرفي متقدم ومزدهر (Elsherbiny, Sherif; et al. 2023).

أشارت الدراسة إلى أهمية مراعاة بعض العوامل عند تحليل أسباب التأخير، مثل مدى معقولية مدة المشروع والتأخير الناتج عن الممارسات الإجرائية للجهات ذات العلاقة. كما أوصت بضرورة استخدام قواعد البيانات في تحليل التأخيرات وتقييمها بشكل يدوي من قبل خبراء في مجال المقاولات والتنفيذ (Elsherbiny, Sherif; et al. 2023).

وأكدت الدراسة أن التأخير يعتبر سبباً رئيسياً في زيادة التكاليف، وأن الطرق الحالية في إدارة المشاريع لا تزال غير دقيقة، مما يؤدي إلى تبديد الجهد والوقت والنفقات. وأوصت بالاستعانة بتقنيات تحليل متعددة لتحديد أسباب التأخير واقتراح برامج محددة واستخدام نتائجها، بالإضافة إلى الاستفادة من آراء الخبراء لتجنب الأخطاء

المستقبلية. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في صياغة أسئلة الاستبانة بشكل أفضل، وفهم أهمية وضع التأخيرات المحتملة ضمن الخطة الزمنية للمشروع وتأثيرها على تأخير المشاريع (Elsherbiny, Sherif; et al. 2023).

تتميز صناعة البناء والتشييد عن غيرها من الصناعات بميزات فريدة تتبع من الطبيعة الفردية لكل مشروع. تشمل هذه الميزات الفئة والنطاق والموقع الجغرافي والقوى العاملة المشاركة في المشروع. وبالتالي، فإن تنفيذ مشروع البناء يحمل الكثير من المخاطر بشكل أساسي، وقد أدى عدم وجود استراتيجية مناسبة لمعالجة هذه المخاطر إلى حدوث العديد من النتائج غير المرغوب فيها أثناء تنفيذ مشاريع البناء (Fashina, Adebayo;et al. 2020).

تم تنفيذ أنظمة ومشاريع بناء جديدة لتلبية الاحتياجات البشرية المتزايدة، مثل المصانع والمستشفيات والمدارس، والجسور، والسدود المائية، وغيرها. ومع ذلك، في الوقت الحاضر، تتميز مشاريع البناء بالتعقيد الذي يمكن أن يهدد الحياة، وصعوبة تحديد وقت وتكلفة المشروع. وبالتالي، يجب على العديد من الأطراف المشاركة في تنفيذ المشروع، بما في ذلك المستثمرين والمقاولين والمهندسين المعماريين، والاستشاريين، وموردي المواد، وغيرهم. وتمثل مشاركة جميع الأطراف (أي أصحاب المصلحة) في تنفيذ المشروع تحديًا رئيسيًا (Fashina, Adebayo;et al. 2020).

مع ذلك، تظل الانتهاء من المشروع في الوقت المحدد أحد الأهداف الرئيسية في إدارة المشروع. وعادة ما يعزى فشل تحقيق أهداف معظم مشاريع البناء إلى نقص في عمليات التنفيذ، مما يؤدي في النهاية إلى عدم رضا المقاول والعميل. وتواجه هذه المشاريع بانتظام تأخيرات وتجاوزات في التكاليف مما يسبب مشاكل كبيرة في تنفيذها. (Fashina, Adebayo;et al. 2020).

من الناحية المثالية، يجب أن تتم تشغيل المشاريع بانتظام دون تأخير. ومع ذلك، يعتبر تأخير البناء تحديًا رئيسيًا في صناعة البناء والتشييد على مستوى العالم. لقد واجهت الصناعة العديد من المشاريع الكبيرة التي لم

تلتزم بالجدول الزمنية المحددة بسبب عدم التعامل مع التأخير في مشاريع البناء. يؤدي هذا التأخير إلى تأثيرات سلبية على النشاط الاقتصادي، ويقلل من فرص العمل، ويمكن أن يثني المستثمرين الأجانب عن الاستثمار. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد خصائص وتأثيرات التأخير على نوع المشروع والإطار الزمني له، والذي قد يمتد من بضعة أيام إلى سنوات (Fashina, Adebayo;et al. 2020).

بتركيز فقط على عدد قليل من العوامل المهمة، يمكن أن يحدث تجاهل لبعض الجوانب الأخرى الهامة أو عدم الانتباه للعلاقات السببية بين العوامل، مما يؤدي إلى تحسين فرعي للمشاريع. ومن الصعب إدارة عوامل متعددة في نفس الوقت، لذلك يجب تقليل عددها مع الحفاظ على التركيز على المشروع بشكل عام. يمكن تحقيق ذلك من خلال دراسة العلاقات المتبادلة بين العوامل، باستخدام تقنيات الإحصاء وتجميع العوامل في الجوانب الرئيسية المحددة كمعامل كامنة في الدراسة (Lindhard, Simon; Larsen, Jesper. 2022).

تم استخدام تحليل المكونات الرئيسية (PCA) في هذه الدراسة لتحديد العوامل الكامنة في التخطيط المسبق لمشاريع الوكالات العامة في الدنمارك. وقد قامت بعض الدراسات السابقة بتقليل العوامل، مع التركيز بشكل رئيسي على عوامل التكلفة. تم دراسة عوامل الخطر التي تؤدي إلى تجاوز التكاليف في مشاريع الطرق السريعة. كما تمت دراسة تأثير أسباب تجاوز التكلفة على مشاريع خطوط النقل في فينتام، وتم تطبيق بعض الدراسات (Lindhard, Simon; Larsen, Jesper. 2022).

تم اختصار عوامل الوقت ودراسة التأخير الحرج في مشاريع البناء في ماليزيا. تم التركيز في دراستين على مشاريع البناء العامة وتخفيض العوامل التكلفة. لم تكن هناك دراسات سابقة تستخدم تخفيض العوامل لتحديد العوامل الكامنة للتكلفة والوقت في مشاريع البناء العامة. هذا البحث يهدف إلى تحديد عوامل نجاح المشروع من خلال تحليل عوامل التكلفة والوقت والتأزر بينهما، لتحسين إدارة مشاريع البناء العامة (Lindhard, Simon; Larsen, Jesper. 2022).

من الملاحظ أن تأخر المشاريع يسبب خسائر كبيرة على الدول والأفراد، ويؤدي إلى ضياع الاستثمارات وفشل الشركات، مما يجعلها تلجأ إلى القضاء لحل المنازعات. يمكن أن يكون ذلك ناتجاً عن السياسات الإدارية

الخاطئة التي تنتهجها شركات المقاولات، مثل سوء التنظيم وعدم الوعي بالتحديات المستقبلية وسوء تقدير التكاليف وضعف إدارة الموارد، بالإضافة إلى السياسات الإدارية التي يتبعها المالكون والتي يمكن اعتبارهم بيئة خارجية لشركات المقاولات (الرشيدات، ممدوح. ٢٠١٩)

تتطلب السياسات الإدارية، سواء كانت من قبل المالكين أو الشركات، وجود قواعد وإرشادات واضحة لتوجيه القرارات السريعة والحاسمة. من خلال هذه الدراسة، سيقوم الباحث بتقييم العوامل الإدارية التي تسبب تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات في قطر، حيث سيحاول التعرف على ملامح هذه العوامل وتأثيرها على فشل الشركات في الالتزام بجدولها الزمنية (الرشيدات، ممدوح. ٢٠١٩)

إن إنجاز هذه المشاريع يرتبط بشكل وثيق بنمو المجتمع وتطوره، حيث يؤدي التأخر في إنجاز المشاريع الإنشائية، خاصة تلك المرتبطة بالمرافق الحيوية، إلى تبديد الوقت وزيادة الإنفاق وإهدار الطاقات البشرية التي يمكن استغلالها في مشاريع أخرى. بالإضافة إلى ذلك، تعد صناعة التشييد مؤشراً لارتفاع معدلات اقتصاد الدولة، حيث تسهم في تطوير الثروة البشرية وتحسين حالتها من خلال تنفيذ مشاريع بنية تحتية أو استراتيجية. ويسعى المشروع الإنشائي إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي الوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة وأقصر وقت، حيث يعتبر الزمن هو المخرج الأساسي الذي تتمحور حوله عملية تنفيذ المشاريع (الرشيدات، ممدوح. ٢٠١٩)

القسم الثالث:

التطبيق على شركات المقاولات السعودية

يمكن الإشارة إلى تأخير مشاريع البناء كتأخير في الإنجاز الفعلي للأعمال مقارنة بالجدول الزمني الأساسي للعقد. وتحدث معظم حالات تأخير المشروع خلال مرحلة البناء بسبب تدخل العوامل غير المتوقعة. ويمكن استخدام مصطلح "التأخير" في عقد البناء بمعانٍ مختلفة ليعني ظروفًا مختلفة في تنفيذ المشروع، ولكن نادراً ما يستخدم بمعناه الأساسي ليعني أي أحداث تزيد المدة أو تؤخر بداية أو انتهاء نشاط معين في المشروع (Egila, Ashem; et al. 2019).

تأخر مشروع البناء يعني تباطؤ وتوقف جزئي في العمل، ولا يعني توقفه تماماً كما في حالة التعليق الكلي بتوجيهات من المقاول أو العميل. يمكن وصف التأخير أيضاً بأنه حالة يساهم فيها المقاول وصاحب المشروع بشكل مشترك أو فردي في عدم إنجاز المشروع خلال الفترة المحددة في العقد. التأخير يعتبر مضيعة للوقت، حيث يشير "الوقت" إلى مدة استكمال مشروع البناء. وعندما يتأخر المشروع، فإنه لا يمكن إكماله في الوقت المحدد أصلاً. (Egila, Ashem; et al. 2019).

تأثر شركات المقاولات السعودية، وكذلك نظيراتها في جميع أنحاء العالم، بشكل كبير بالعوامل الإدارية. هذه العوامل يمكن أن تؤثر بشكل كبير على نجاح الشركة، وقدرتها على تنفيذ المشاريع بكفاءة، وجودة العمل الذي تقدمه. من بين الآثار التي يمكن أن تحدثها العوامل الإدارية على شركات المقاولات السعودية في صناعة المقاولات، يأتي في المقدمة التخطيط السليم للمشاريع. يجب على الشركات تقدير الوقت والتكلفة بشكل دقيق، وتحديد الموارد اللازمة، ووضع جداول زمنية واقعية. إذا فشلت الشركات في التخطيط، فإنها قد تواجه تأخيرات في المشاريع، وتجاوزات في الميزانية، مما يؤثر سلباً على سمعتها وأرباحها (Egila, Ashem; et al. 2019).

يجب أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي لشركة المقاولات بشكل يدعم تنفيذ المشاريع بكفاءة، وذلك من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وإنشاء خطوط اتصال فعالة، وإدارة فرق العمل. فسوء التنظيم يمكن أن يؤدي إلى ارتباك في موقع العمل، وانخفاض الإنتاجية، وجودة عمل رديئة. وبالتالي، فإن القيادة القوية ضرورية في صناعة المقاولات، حيث يمكن للقادة الفعالين تحفيز الفرق، واتخاذ القرارات الحاسمة، وإدارة المخاطر. ومن ناحية أخرى، يمكن أن تؤدي القيادة الضعيفة إلى فقدان السيطرة على المشاريع، وسوء إدارة الموارد، وتراجع الروح المعنوية للعاملين (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، الرقابة الفعالة تعني القدرة على متابعة تقدم المشاريع، وضمان الجودة، وإدارة التكاليف. عدم وجود أنظمة رقابة يمكن أن يؤدي إلى عدم اكتشاف المشاكل في الوقت المناسب،

مما يمكن أن يسبب تأخيرات وتجاوزات في الميزانية. في صناعة المقاولات بالمملكة العربية السعودية، إدارة الموارد البشرية تشمل توظيف العمال المهرة، وتقديم التدريب، وإدارة الأداء. الشركات التي تقبل في إدارة مواردها البشرية قد تواجه نقصاً في المهارات وزيادة في معدل دوران الموظفين، مما يؤثر سلباً على جودة العمل (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

ثقافة الشركة الإيجابية يمكن أن تعزز التعاون بين الموظفين، وتحسين التواصل، وزيادة الإنتاجية. بالمقابل، يمكن للثقافة السلبية أن تخلق بيئة عمل معادية، وتؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وجودة عمل ضعيفة. في مشاريع البناء، التواصل الواضح بين جميع الأطراف المعنية أمر ضروري. يشمل ذلك التواصل بين الإدارة والموظفين، وبين الشركة والعملاء والموردين. سوء التواصل يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم، وتأخيرات في المشاريع، وجودة عمل ضعيفة (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

يجب على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية أن تكون قادرة على تحديد المخاطر المحتملة في المشاريع ووضع خطط للتعامل معها بشكل فعال. فإدارة المخاطر بشكل سيء يمكن أن يؤدي إلى حوادث في مواقع العمل، وتأخير في المشاريع، وتجاوز في التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، يجب على شركات المقاولات أن تولي اهتماماً كبيراً لضمان جودة المشاريع التي تنفذها، والتأكد من توافقها مع المعايير القومية والدولية. إذا لم تلتزم الشركات بمعايير الجودة، فإنها قد تواجه مشاكل قانونية وتضر بسمعتها في السوق (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

إدارة التغيير هي القدرة على التكيف مع التحولات في المشاريع، مثل التغييرات في التصميم أو المواصفات، وهي مهارة إدارية حيوية. الشركات المقاولات التي تفتقر إلى قدرة إدارة التغيير قد تواجه تأخيرات في المشاريع وتجاوزات في التكاليف. لتعزيز الأداء وتحقيق النجاح، ينبغي على شركات المقاولات السعودية التركيز على تحسين هذه الجوانب الإدارية. ويشمل ذلك الاستثمار في التخطيط الاستراتيجي، وتطوير هياكل تنظيمية فعالة، وتعزيز القيادة القوية، وتطبيق أنظمة رقابة فعالة، وإدارة الموارد البشرية بكفاءة، وتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية، والحفاظ على اتصالات واضحة، وإدارة المخاطر، وضمان الجودة، والتكيف مع التغيير (عبد الحافظ، أسماء; وآخرون. ٢٠١٩).

تزداد أهمية إدارة المخاطر بشكل فعال لضمان نجاح المشروع وتحقيق الأهداف المحددة. وبالتالي، يجب على الشركات البنائية البحث عن استراتيجيات جديدة ومبتكرة للتعامل مع التحديات المتزايدة التي تواجهها في عملياتها اليومية (Egila, Ashem; et al. 2019).

يمكن لشركات المقاولات السعودية تحسين عملية التخطيط للمشاريع من خلال اتباع مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات الجيدة. ومن الضروري قبل البدء في التخطيط فهم متطلبات المشروع بوضوح، وذلك من خلال جمع المعلومات من العملاء، وفهم الأهداف والمخرجات المتوقعة، وتحديد القيود مثل الميزانية والجدول الزمني (الزبيدي، معمر. ٢٠٢٢)

يمكن لشركات المقاولات في المملكة العربية السعودية الاستفادة من استخدام أدوات التخطيط مثل برامج إدارة المشاريع مثل Primavera أو Microsoft Project. يمكن لهذه الأدوات مساعدة الشركات في تصور المشروع بشكل أفضل، وتقدير الوقت والتكلفة، ووضع جداول زمنية دقيقة. يجب على الشركات تقدير الموارد المطلوبة للمشروع بدقة، بما في ذلك العمالة والمواد والمعدات. يتضمن ذلك تحليل حجم العمل، وتحديد المهارات المطلوبة، وتخطيط المشتريات بشكل منظم ومنهجي (الزبيدي، معمر. ٢٠٢٢)

ينبغي تحديد المخاطر المحتملة في المشروع وتقييمها بدقة. يتضمن ذلك وضع خطط للتخفيف من المخاطر الرئيسية، وتخصيص ميزانية للطوارئ. يجب أن يشارك جميع أصحاب المصلحة في عملية التخطيط، بما في ذلك العملاء والموردين والهيئات التنظيمية، وذلك لضمان فهم الجميع للخطة والموافقة عليها. ينبغي إعداد خطط بديلة للتعامل مع أي تغييرات أو مشاكل غير متوقعة التي قد تطرأ خلال تنفيذ المشروع (الزبيدي، معمر. ٢٠٢٢)

ينبغي تدريب الموظفين على مهارات التخطيط، بما في ذلك كيفية استخدام أدوات التخطيط، وتقدير الوقت والتكلفة، وإدارة المخاطر. كما يجب مراجعة خطة المشروع بانتظام لضمان استمرارها في المسار الصحيح، وذلك من خلال مقارنة التقدم الفعلي مع الخطة وإجراء التعديلات الضرورية (الزبيدي، معمر. ٢٠٢٢)

بعد الانتهاء من المشروع، ينبغي تحليل عملية التخطيط لتحديد النجاحات والفشلات. يمكن الاستفادة من هذه المعلومات لتحسين عملية التخطيط للمشاريع القادمة. يمكن لشركات المقاولات الاستفادة من أحدث التقنيات في التخطيط، مثل نمذجة البنية التحتية ثلاثية الأبعاد (BIM) وتطبيقات السحابة التي تسهل التعاون في الوقت الحقيقي بين أفراد الفريق. من خلال اتباع هذه الخطوات، يمكن لشركات المقاولات السعودية تحسين عملية التخطيط للمشاريع، مما يؤدي إلى تنفيذ أكثر كفاءة وتقليل المخاطر وزيادة رضا العملاء (الزبيدي، معمر).

(٢٠٢٢)

الفصل الثالث

المنهجية

المقدمة

يتناول هذا الفصل في هذه الدراسة استخدام المنهجيات لفهم تأثير العوامل الإدارية التي تسبب تأخير المشاريع، خاصة في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية. من خلال إعادة تشكيل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في صناعة المقاولات، يهدف هذا الفصل إلى تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتحسين تجربة العملاء، يتم ذلك من خلال فحص نطاق تبني هذه المنهجيات وتداعياتها بشكل منهجي عبر مختلف الصناعات. يتم تحديد الأساليب الكمية المستخدمة من خلال تصميم البحث، وتشمل ذلك تصميم استبيانات لجمع البيانات الأولية ومراجعات الأدبيات لجمع البيانات الثانوية. يتم شرح طرق أخذ العينات وجمع البيانات وتحليلها والاعتبارات الأخلاقية المتبعة. يمهّد هذا الفصل الطريق لتحليل تأثير العوامل الإدارية التي تسبب تأخير المشاريع في قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الفرص والتحديات.

تتضمن أكثر خمسة أنواع شيوعاً لتأخير المشروع التي تمت مناقشتها في الأدبيات التأخيرات الحرجة وغير الحرجة؛ والتأخيرات المتزامنة، والتأخيرات القابلة للتعويض والتأخيرات القابلة للتبرير. تتعلق التأخيرات الحرجة وغير الحرجة بتقديم النشاط على مسار حرج وتؤثر (أو لا تؤثر) على تاريخ اكتمال المشروع المقرر (Durdyev, 2019; Serdar; Hosseini, Reza, 2019)

وتشمل التأخيرات المتزامنة حدوث تأخيرين مستقلين على الأقل في نفس الوقت. وتعتبر التأخيرات غير المتوقعة تلك التي تكون خارج سيطرة المقاول، ويمكن تصنيفها على أنها أنواع قابلة للتعويض و/أو قابلة للتبرير، بينما التأخيرات غير القابلة للتبرير تكون ضمن سيطرة المقاول. وتؤثر كل هذه الأنواع من التأخير على إدارة المشروع. وتنشأ التأخيرات الداخلية من أصحاب المصلحة في المشروع، بينما تنشأ التأخيرات الخارجية من الأطراف الثالثة المشاركة في عملية تسليم المشروع مثل مقدمي خدمات المرافق والسلطات الحكومية والنقابات العمالية (Durdyev, Serdar; Hosseini, Reza, 2019).

تصميم البحث

تم إجراء البحث الحالي على شكل عملية جمع بيانات من خلال خطوتين. في الخطوة الأولى، تم جمع البيانات النوعية من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة، حيث تم التركيز على تحديد العوامل التي تؤثر على تكلفة

المشروع وأدائه الزمني. ومن ثم، تم استخدام العوامل التي تم تحديدها في الخطوة الثانية، حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال تطبيق نهج الاستبانة.

سنستخدم نهجاً إيجابياً لجمع البيانات، حيث سنعتمد على المسوحات المنظمة لجمع المعلومات. تم اختيار هذه المنهجية بناءً على الأدلة التجريبية التي يمكن قياسها وملاحظتها، مما يجعلها مناسبة للمسوحات المنظمة. سيتم توجيه استبيان المسح نحو جمع بيانات كمية حول المتغيرات الحرجة مثل نجاح المشاريع في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية. سنستخدم تقنيات تحليل البيانات الكمية مثل الإحصاء الوصفي والارتباط وتحليل الانحدار. من خلال هذا التحليل، سنتمكن من تحديد العلاقة بين العوامل الإدارية ونجاح المشاريع في شركات المقاولات، بالإضافة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على التبنّي الناجح.

النهج الوضعي يتعارض مع النهج التفسيري، حيث يعتمد الأخير على جمع البيانات النوعية مثل المقابلات والملاحظات لفهم الظواهر من خلال تحليل كيفية تفسير الناس لها. بينما تسعى النهج الوضعي إلى فهم الظواهر من خلال قياس وتحليل العلاقات السببية والنتائج القابلة للتعميم. وبالمقابل، يسعى النهج التفسيري إلى فهم التجربة الإنسانية من منظور داخلي واستكشاف الحقائق الذاتية والسياقية، مما يؤكد على الرؤى السياقية العميقة التي قد تنشأ من دراسة تفسيرية.

أخذ العينات

تم إجراء المقابلات لتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح مشروعات شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية. تم تنفيذ المقابلات وفقاً لإرشادات محددة، وتم التخطيط لها بشكل جيد باستخدام أربع خطوات.

الخطوة (١) تحديد الموضوعات: في هذه المرحلة، يتم تحديد النطاق العام للدراسة. تمحورت المقابلات حول تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح مشاريع البناء. (Lindhard, Simon; Larsen, Jesper, 2022)

الخطوة (٢) التصميم: في هذه المرحلة، تم تحديد الأشخاص الذين شملتهم المقابلات، وعددها، والتصميم العام للدراسة. تم اختيار المشاركين في المقابلات من كبار المديرين في شركات المقاولات الرائدة في المملكة العربية السعودية. تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية لضمان تمثيل جميع أقسام إدارة البناء والمرافق، حيث تم اختيار ١٠٪ من المديرين العامين، بما في ذلك ستة مديري مشاريع ومديري ممتلكات. كانت خبرة المشاركين في

المقابلات تتراوح بين ٧ و ٣٦ عامًا، بمتوسط خبرة ١٦ عامًا (Lindhard, Simon; Larsen, Jesper, 2022).

الخطوة (٣) إجراء المقابلات: في هذه المرحلة، تم إجراء المقابلات وتسجيلها للتحليل اللاحق. تم إجراء جميع المقابلات وجهاً لوجه، وتم تسجيل المحادثات لمزيد من التحليل. تم إجراء المقابلات باللغة الأم للمشاركين لتجنب أي سوء تفاهم (Lindhard, Simon; Larsen, Jesper, 2022).

الخطوة (٤) تحليل العوامل وتصنيفها: أسفرت المقابلات عن تحديد ٢٠ عاملاً يؤثر على أداء التكلفة والوقت في مشاريع البناء العامة (Lindhard, Simon; Larsen, Jesper, 2022).

جمع البيانات

قام الباحث باتتبع عدة خطوات لجمع بيانات الاستبانة، حيث بدأ بتحديد أسئلة الاستبانة من خلال الدراسات السابقة وطبيعة البحث. بعد ذلك، قام بعرض الاستبانة على مشرف البحث للحصول على رأيه حول جوانب مختلفة مثل الشمولية والفهم والأهمية وكفاية المعلومات وملاءمتها لموضوع البحث. وبعد تلقي الملاحظات ودمجها، تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية، مع ضمان تمكن الباحث من تبنيها واستخدامها بشكل صحيح لجمع البيانات. بعد ذلك، قام الباحث بتوزيع الاستبانة حسب المنهجية المناسبة، وأخيراً قام بمتابعة عدد المشاركين المتوقع جمع البيانات منهم، مع ضمان عملية جمع بيانات شاملة.

تطوير الاستبيان

تبدأ الخطوة الأولى بتصميم نموذج الاستبيان، الذي سيتم رفعه على خدمة استطلاع مخصصة من Google. سيتم توزيع الرابط لاحقاً على المشاركين عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل WhatsApp والبريد الإلكتروني ومجموعات قطاع الخدمات لضمان مشاركة واسعة من المهنيين في هذا القطاع. تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بسبب بساطته والوقت القصير الذي يحتاجه للاكمال، حيث يستغرق عادةً بين خمس إلى سبع دقائق. سيكون الاستبيان متاحاً باللغة الإنجليزية فقط نظرًا لجمهور المهنيين الذي يستهدفه بشكل رئيسي. سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية لاختيار المشاركين بهدف تقليل التحيز والخطأ المحتملين.

الاختبار التجريبي

من أجل ضمان دقة الأسئلة في الاستبيان ومدى ارتباطها بأهداف دراستنا، تم اختبار الاستبيان والتحقق من صحته. تم إجراء اختبار تجريبي مستهدف مع عينة تمثيلية من مجتمع الدراسة، مما يسمح لنا بالتحقق من وضوح الأسئلة ودقتها.

تحليل البيانات

التحليل الكمي:

يتم استخدام الإحصاءات الوصفية لتلخيص البيانات التي جمعها المستجيبون للاستطلاع، وذلك لتحليل البيانات بشكل كمي. يتم حساب مقاييس إحصائية مختلفة للحصول على نظرة شاملة للاتجاه المركزي وتنوع البيانات. يستخدم المتوسط أو المتوسط الحسابي للدلالة على الاتجاه العام أو التجربة المشتركة بين المستجيبين، بينما يعكس الوسيط الاتجاه المركزي بشكل دقيق ويكون أقل تأثرًا بالقيم المتطرفة. ويقاس الانحراف المعياري درجة التنوع في الاستجابات ويكشف عن التفضيلات أو التجارب المشتركة داخل المجموعة التي تم استطلاع رأيها. ويحدد الوضع الاستجابة الأكثر تكرارًا، مما يسلط الضوء على التفضيلات أو التجارب المشتركة للمجموعة. توفر هذه المقاييس أساسًا لتحليل بيانات الاستطلاع بمزيد من التفصيل.

بعد تفكيك الإحصاءات الوصفية، يتم التحليل بواسطة أدوات SPSS لتحليل الاتجاهات والمقارنة. يهدف تحليل الاتجاهات إلى تحديد الاتجاهات عبر الزمن باستخدام الرسوم البيانية الخطية أو تحليل السلاسل الزمنية. يمكن لهذا التحليل مساعدة في اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد الاتجاهات الناشئة في تبني التكنولوجيا أو التغيرات في المواقف. يقوم التحليل المقارن بمقارنة البيانات عبر مختلف القطاعات أو المجموعات الديموغرافية أو الفترات الزمنية. باستخدام المساعدات البصرية مثل المخططات الشريطية ومخططات التشتت والرسوم البيانية العمودية المكسدة، يظهر التحليل الاختلافات والتشابهات في معدلات التبني والتفضيلات وغيرها من المقاييس ذات الصلة. يعتبر المنظور المقارن أمرًا بالغ الأهمية لفهم تأثير العوامل الإدارية في تأخير مشاريع شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

بالإضافة إلى ذلك، يعتبر عرض البيانات مرحلة حاسمة في عملية التحليل الكمي، حيث يهدف إلى نقل النتائج بفعالية لجمهور واسع. تسمح الجداول بالمقارنة المباشرة للقيم، مما يسهل التدقيق التفصيلي عندما تكون الأرقام الدقيقة ذات أهمية.

الاعتبارات الأخلاقية

في إجراء الدراسة، تلعب الاعتبارات الأخلاقية دوراً مهماً، مما يضمن احترام العملية لكرامة وحقوق ورفاهية جميع المشاركين. يتطلب البحث المسؤول موافقة مستنيرة. يجب أن يكون الأفراد المشاركون في الدراسة على علم كافٍ بطبيعة البحث، وما يستلزمه مشاركتهم، والمخاطر والفوائد المحتملة، وحقوقهم في الانسحاب في أي وقت دون عقوبة قبل المشاركة. نتيجة لهذه العملية، تكون المشاركة طوعية وتستند إلى فهم واضح لأهداف الدراسة وطرقها.

كجزء من ممارسات البحث الأخلاقية، تُعتبر الخصوصية والسرية من أهم الأمور. لذا، سيتم حفظ سرية هوية جميع المشاركين في الدراسة لحمايتهم. سيتم تعديل أو حذف أي معلومات تعريفية لمنع تحديد هوية المشاركين. سيتم الالتزام بسياسة السرية في التعامل مع البيانات، مع تقييد الوصول إليها وتخزينها بشكل آمن لمنع الوصول غير المصرح به. بالإضافة إلى تشجيع الردود الصادقة، يساعد الالتزام بالسرية في بناء الثقة مع المشاركين.

القيود

تحديد القيود التي تواجه الدراسة أمر مهم لضمان الشفافية والفهم الشامل لتطبيق النتائج. تعترف هذه الدراسة بأن نتائجها تعتمد على صناعات خدمات ومناطق جغرافية محددة، مما يقيد إمكانية تعميمها في هذا السياق. لذلك، تكون النتائج قيمة ومفيدة ضمن النطاق المستهدف، ولكن يجب التعامل بحذر مع تطبيقها في سياقات أوسع أو مختلفة بسبب هذه القيود. يجب إجراء دراسة دقيقة للسياقات التي يمكن فيها تطبيق النتائج بشكل موثوق، نظراً للقلق المشترك بشأن إمكانية التعميم في البحث. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي التحيز الذاتي إلى تحديات في دقة نتائج الاستطلاع، نتيجة للتصورات الشخصية وعدم دقة الذاكرة والميل نحو الإبلاغ المرغوب اجتماعياً. هذه العوامل قد تؤدي إلى تحريف النتائج وتباعدتها عن السلوك أو المواقف الفعلية.

ملاحظات الفصل

في هذا الباب، قمنا بشرح الطريقة الصحيحة لتنفيذ البحث بفعالية، وتحديد المتطلبات الأساسية للبيانات اللازمة لتطبيقه، وخاصة الاستبيان الذي سنقوم بتصميمه. كما شرحنا كيفية الحصول على البيانات من المشاركين وتحليلها، وذكرنا البرامج التي سنستخدمها. وأكد الباب على أهمية تزويد محلل البيانات الإحصائية بالأدوات اللازمة لاختبار فرضيات البحث.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث والتي شملت توزيع الاستبانة على عينة البحث وجمع البيانات وترميزها وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS المتخصص وتفسير النتائج وتقييم فرضيات البحث. ولأن الاستبانة مقسمة إلى أربعة محاور فقد حرص الباحث على أن تكون الأسئلة واضحة بما يكفي ليتمكن المستجيبون من الإجابة عليها، حيث تم تناول البيانات الشخصية للمستجيبين في القسم الأول، ومتغيرات البحث (العوامل الإدارية التي تسبب التأخير) في المحاور التالية.

سيتم عرض الاحصاءات الخاصة بالجزء الأول من الاستبيان، وذلك بالنسبة للتكرارات

التكرارات

جدول رقم (١) التكرارات الخاصة بمتغيرات

		Gender	Age	Social Status	Education	Experience	Nationality	Experience in Company
N	Valid	180	180	180	180	180	180	180
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1.15	2.35	1.90	1.93	1.56	1.28	2.36

Median	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.50
Mode	1	2	2	2	1	1	3
Std. Deviation	.358	1.165	.644	.518	.793	.449	1.056

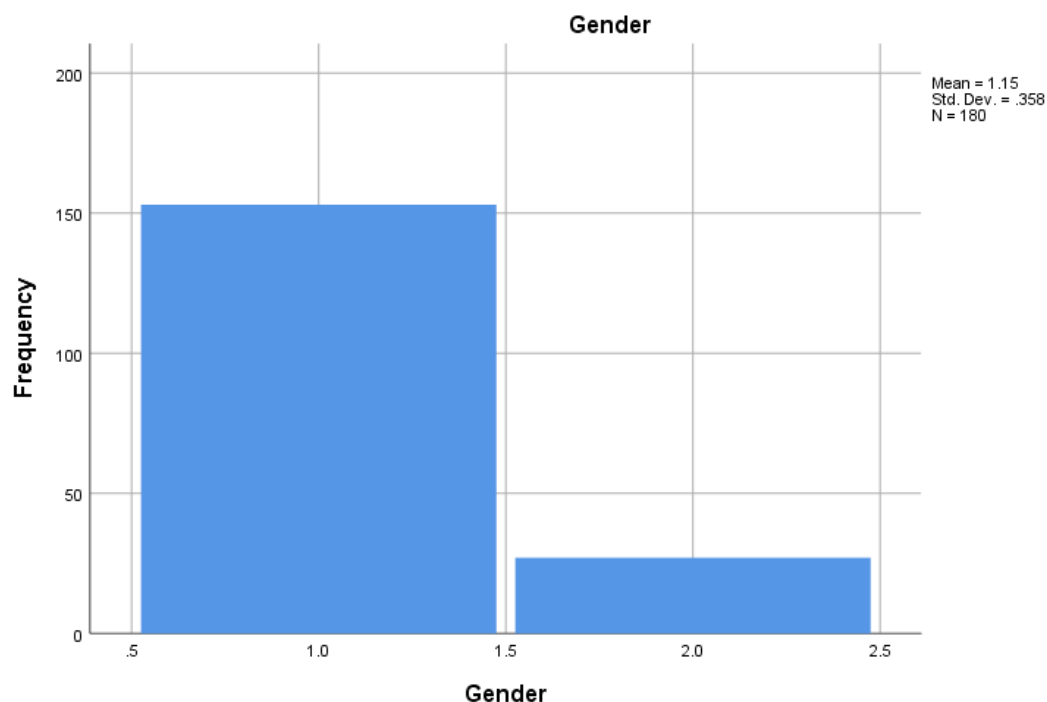
يتضح من الجدول السابق استعراض الباحث لمؤشرات النزعة المركزية، وهي الوسط الحسابي، والوسيط، والمنوال، والانحراف المعياري، ويلاحظ أنه بالنسبة لمتغيرات المحور الأول الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث، أن هذه المؤشرات الاحصائية تشير الى مدى اتساق البيانات حول وسطها الحسابي، وبالتالي امكانية الاعتماد على البيانات المستخرجة من عينة البحث.

جدول التكرارات لكل متغير

يعرض الباحث المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث كما يلي: -

جدول رقم (٢) الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Male	153	85.0	85.0	85.0
	Female	27	15.0	15.0	100.0
	Total	180	100.0	100.0	



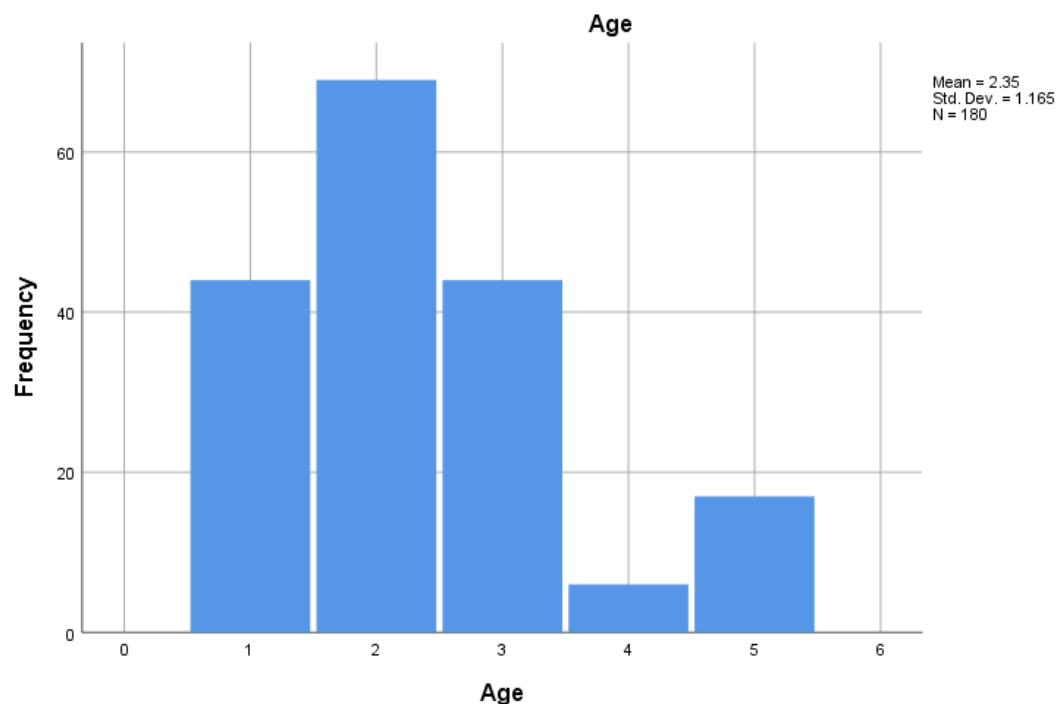
شكل رقم (١) الجنس

يتضح من جدول الجنس، أن عينة البحث تتوزع على ٨٥ % للذكور، و ١٥ % للإناث، ويشير الى أن الجزء الاعظم من عينة البحث من الذكور.

جدول رقم (٣) العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Less than 30	44	24.4	24.4	24.4
	From 30 to 39	69	38.3	38.3	62.8
	From 40 to 49	44	24.4	24.4	87.2
	From 50 to 59	6	3.3	3.3	90.6
	Over 59	17	9.4	9.4	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

يتضح من جدول العمر المعروض، أنه بالنسبة لعينة البحث يتضح أن الشريحة العمرية من ٣٠ الى ٣٩ كانت نسبتها ٣٨٪ تقريبا، ثم الشريحة أقل من ٣٠ سنة، وشريحة من ٤٠ الى ٤٩ نسبتها ٢٤٪ تقريبا، ثم الشريحة فوق ٥٩ سنة نسبتها ٩٪ تقريبا، واخيرا شريحة من ٥٠ الى ٥٩ سنة نسبتها ٣٪ تقريبا.

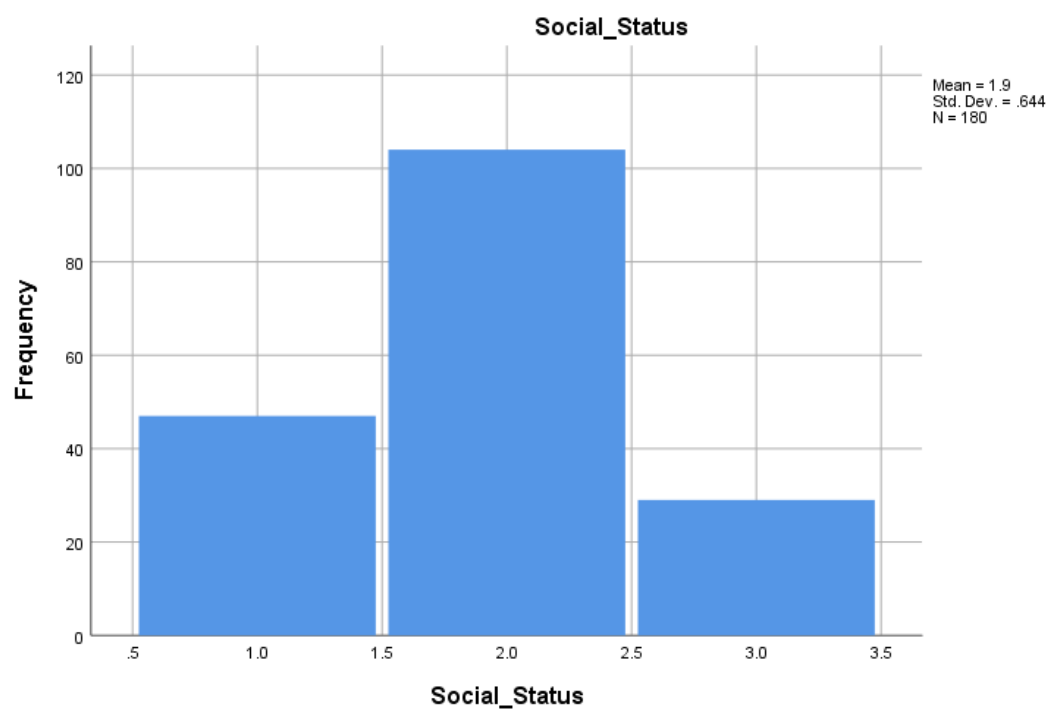


شكل رقم (٢) العمر

جدول رقم (٤) الحالة الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bachelor	47	26.1	26.1	26.1
	married	104	57.8	57.8	83.9
	Divorced/widowed	29	16.1	16.1	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

يتضح من جدول الحالة الاجتماعية، أنه بالنسبة لعينة البحث كانت فئة المتزوجين كانت نسبتهم ٥٨٪، وفئة الغير متزوجين ٢٦٪ تقريباً، ثم فئة المطلقين/الأرامل نسبتهم ١٦ ٪ تقريباً.

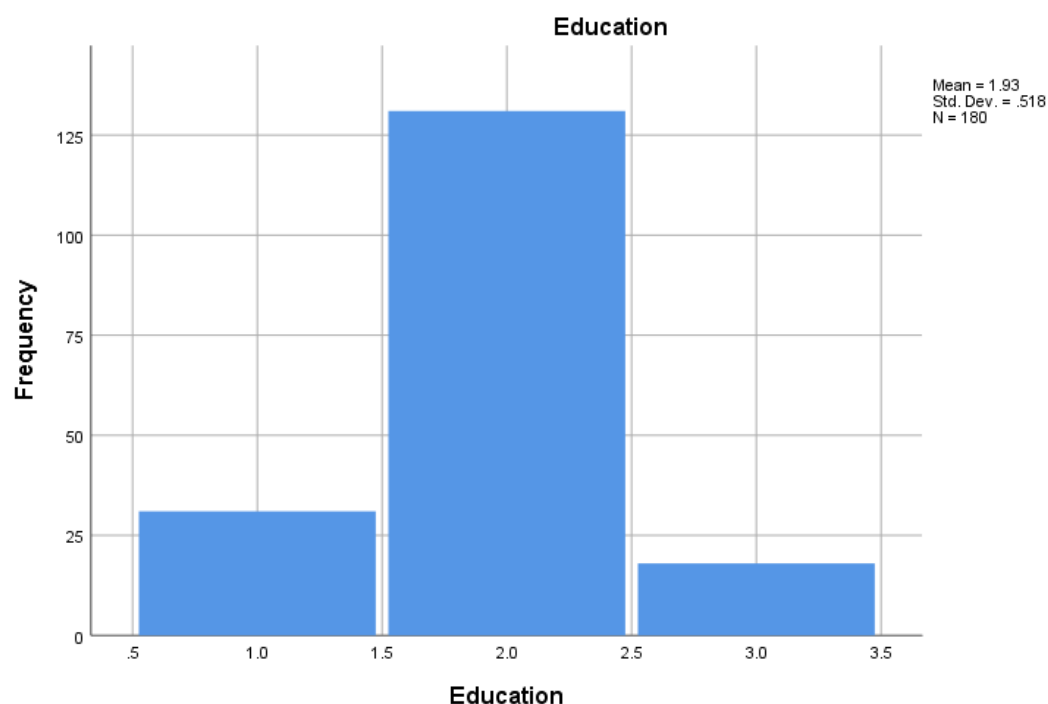


شكل رقم (٣) الحالة الاجتماعية

جدول رقم (٥) التعليم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	secondary	31	17.2	17.2	17.2
	University	131	72.8	72.8	90.0
	Masters/PhD	18	10.0	10.0	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

يتضح من جدول التعليم، أنه بالنسبة لعينة البحث كانت فئة الحاصلين على الدرجة الجامعية نسبتهم ٧٣ %، ثم فئة الحاصلين على الثانوية نسبتهم ١٧ % تقريبا، وأخيرا فئة الحاصلين على درجة الماجستير او الدكتوراه نسبتهم ١٠ %.

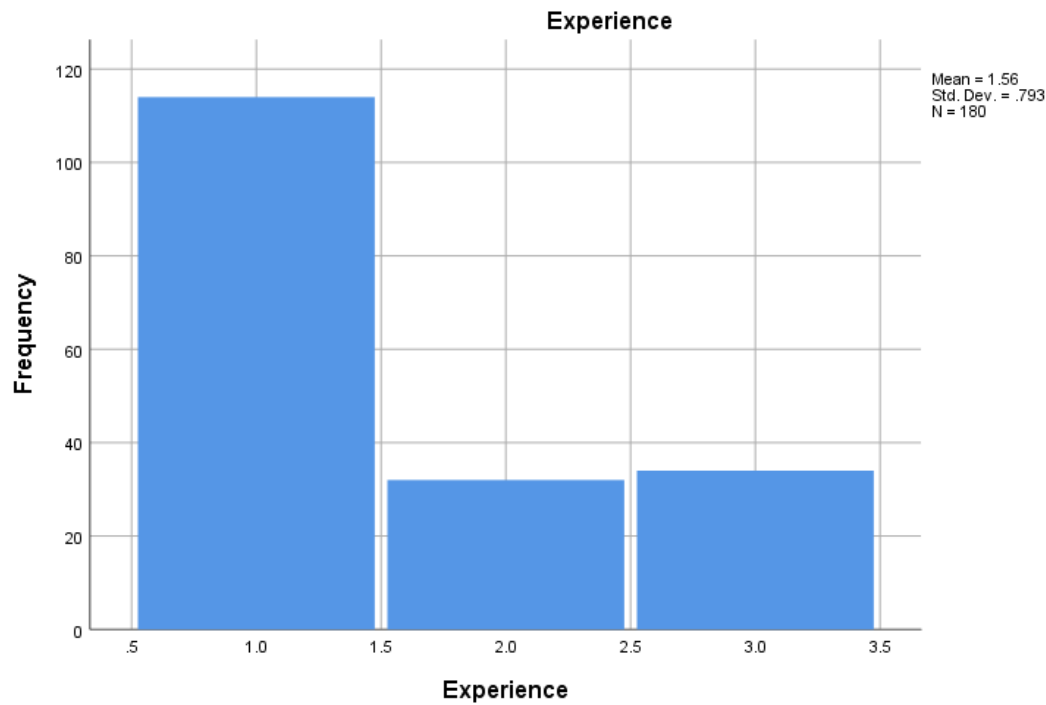


شكل رقم (٤) التعليم

جدول رقم (٦) الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Up to 10 years	114	63.3	63.3	63.3
	From 10 to 20	32	17.8	17.8	81.1
	More than 20	34	18.9	18.9	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

يتضح من جدول الخبرة، أنه بالنسبة لعينة البحث كانت فئة الأكثر من ١٠ سنوات نسبتهم ٦٣ % تقريبا، وفئة الأكثر من ٢٠ سنة نسبتهم ١٩ % تقريبا، ثم فئة من ١٠ الى ٢٠ سنة بنسبة ١٨ % تقريبا.

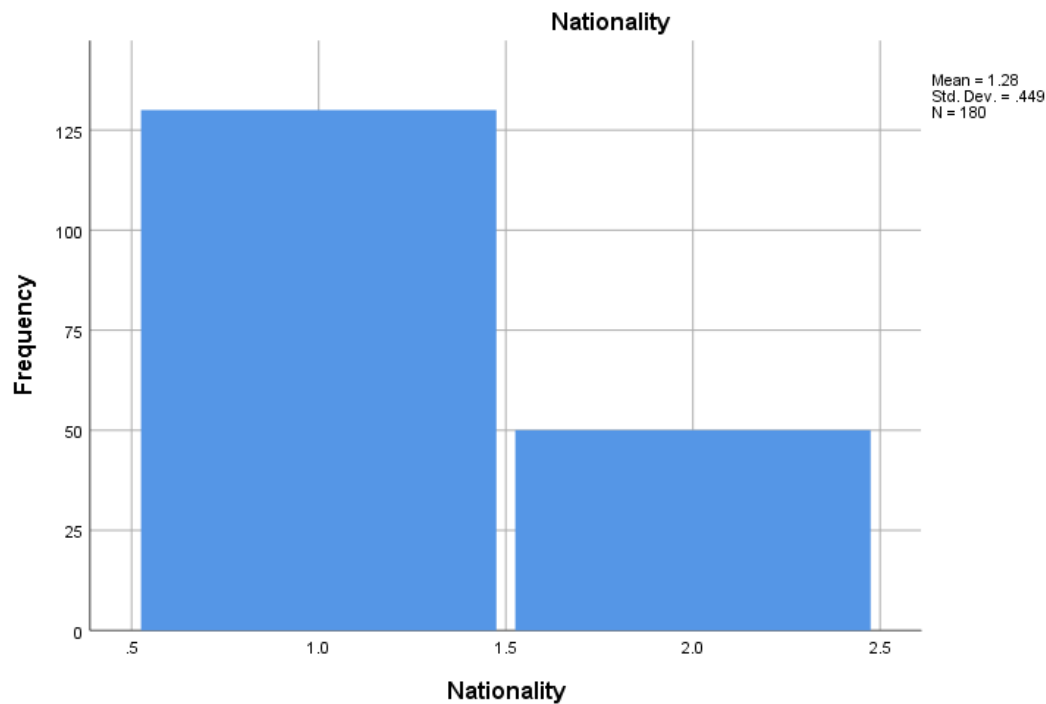


شكل رقم (٥) الخبرة

جدول رقم (٧) الجنسية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Saudi	130	72.2	72.2	72.2
	Non-Saudi	50	27.8	27.8	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

يتضح من جدول الجنسية، ان عينة البحث قد توزعت ما بين السعوديين بنسبة ٧٢ % تقريبا، والغير سعوديين بنسبة ٢٨ % تقريبا.

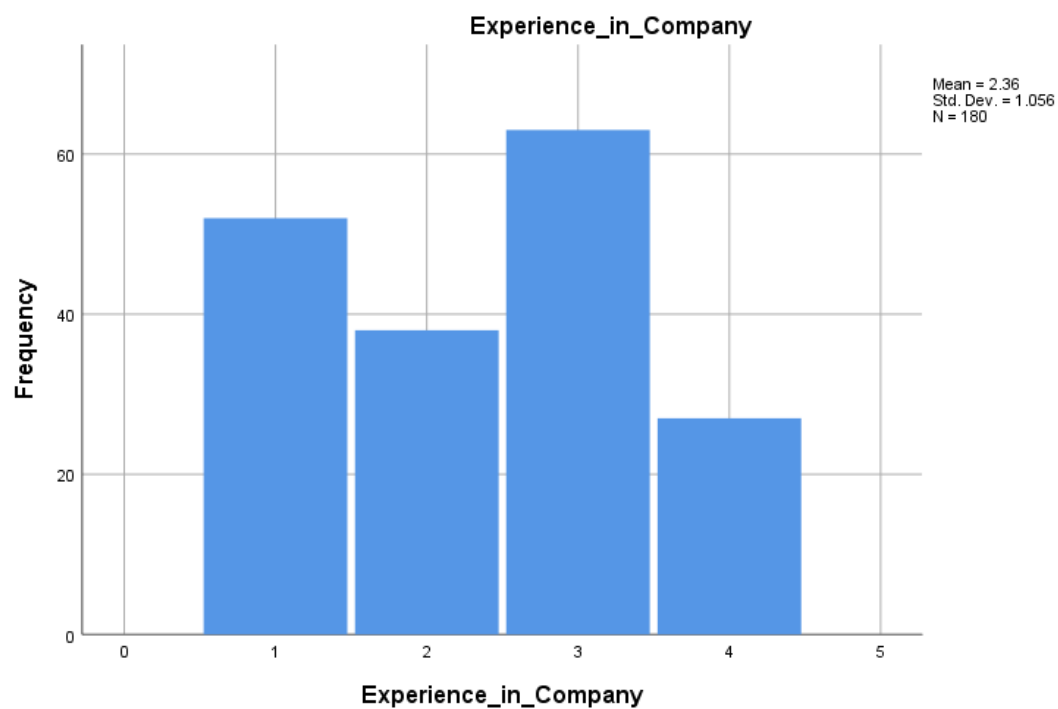


شكل رقم (٦) الجنسية

جدول رقم (٨) الخبرة بالشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	From 3 to 5	52	28.9	28.9	28.9
	From 6 to 10	38	21.1	21.1	50.0
	From 10 to 15	63	35.0	35.0	85.0
	More than 15	27	15.0	15.0	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

يتضح من جدول الخبرة بالشركة ان عينة البحث توزعت ما بين فئة من ١٠ الى ١٥ سنة بنسبة ٣٥٪، وفئة من ٣ الى ٥ سنوات بنسبة ٢٩٪ تقريبا، وفئة من ٦ الى ١٠ سنوات بنسبة ٢١٪، واخيرا فئة الاكثر من ١٥ سنة بنسبة ١٥٪.



شكل رقم (٧) الخبرة بالشركة

جدول رقم (٩) برموز المتغيرات التي تم استخدامها في البحث

م	الرمز	العبرة
١	BLC1	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى تحديد الأهداف القابلة للإنجاز والقياس والتخطيط السليم لها
٢	BLC2	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى القدرة على التحليل والاستنباط العقلي
٣	BLC3	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى المبادرة والمبادأة واتخاذ القرار
٤	BLS1	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى ترسيخ مبدأ الالتزام والمشاركة والتفويض
٥	BLS2	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى ترسيخ مبدأ الدعم والتحفيز
٦	BLS3	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى نشر روح الإبداع والابتكار بين الأفراد
٧	BLHRS1	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر إدارية خبيرة
٨	BLHRS2	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر مالية خبيرة
٩	BLHRS3	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادر فنية وعمالية عالية الكفاءة والإنتاجية
١٠	BLIEP1	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بأهمية عنصر التكلفة
١١	BLIEP2	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التقيد بالموصفات الفنية المحددة
١٢	BLIEP3	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الرقابة المستمرة على الأداء
١٣	BLCP1	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي الجمعي بقيمة الوقت وآثاره التنموية
١٤	BLCP2	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى حساب التأخيرات المحتملة
١٥	BLCP3	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى تحسين الوقت المنتج وتقليص الوقت المهدر
١٦	CLHTB1	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الالتزام بالمهام المحددة للأفراد
١٧	CLHTB2	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى انسيابية الاتصال بين الأفراد
١٨	CLHTB3	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التعاون بين الأفراد والعمل بروح الفريق
١٩	CLCIE1	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى المواءمة بين الإمكانيات الفنية والمادية المتاحة وبين حجم المشاريع المتعاقد على تنفيذها
٢٠	CLCIE2	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الثقافات والدوافع السلوكية لدى العاملين
٢١	CLCIE3	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى استكشاف واستغلال الطاقات لدى الأفراد
٢٢	CLEP1	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى انتقاء جيد فنياً للمصنعين والموردين ومقاولي الباطن والخبراء الخارجيين
٢٣	CLEP2	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى موارد ذاتية مساعدة تجنبها الاعتماد الرئيسي على مقاولي الباطن

٢٤	CLEP3	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التنسيق الجيد بين المقاول الرئيسي ومقاولي الباطن من حيث تتابع الأعمال والوقت اللازم لها
٢٥	CLMW1	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى توفير مستوى سكني لائق للعاملين معيشياً وصحياً
٢٦	CLMW2	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الالتزام بمواعيد صرف الرواتب
٢٧	CLMW3	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى غرس التقارب والتلاحم بين الإدارة والعاملين
٢٨	DLS1	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الواجبات التعاقدية
٢٩	DLS2	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم جيد للمواصفات والكميات
٣٠	DLS3	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى وعي جيد بما يخص مدة المشروع وفهم حيثيات ومدى واقعية غرامات التأخير
٣١	DLSS1	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التنبؤ بأوضاع السوق واحتياجاته المحلية المستقبلية
٣٢	DLSS2	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الأوضاع الدولية المؤثرة في تغير أسعار الموارد وتوفرها في وقتها المحدد
٣٣	DLSS3	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى مهارة التفاوض ضمن الأعراف التجارية
٣٤	DLSE1	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى مواكبة التكنولوجيا والحدثة
٣٥	DLSE2	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى المفاهيم العلمية المستجدة
٣٦	DLSE3	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بمنافسة السوق القائمة
٣٧	DLSE1	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الإحاطة بالقوانين والتشريعات
٣٨	DLSE2	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم التغيرات السكانية والديموغرافية
٣٩	DLSE3	إن إدارة المشاريع بالشركات الدولية تفتقر إلى الإحاطة بالأعراف والثقافات المجتمعية والواقع البيئي المحلي
٤٠	DLHRM1	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتيسير تداولها بين المستويات المختلفة
٤١	DLHRM2	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى تزويد العاملين بالبرامج التدريبية والورش التطبيقية التي تتواءم مع أهداف المنظمة
٤٢	DLHRM3	إن إدارة المشاريع تفتقر إلى ربط المعرفة بالتنبؤات والأحكام والقرارات وتحسين الأداء المؤسسي

يوضح الجدول السابق عبارات الاستبانة موزعة على المحاور الثلاثة المختلفة، ورمز كل عبارة، هذا الرمز الذي سيتم استخدامه في أي ما يخص العبارة نفسها، وذلك اختصاراً ورمزاً لها.

جدول رقم (١٠) بالتكرارات والنسب المئوية للمحور الثاني

النسب المئوية							التكرارات					
Test1	SD	D	N	A	SA	Tot	SD	D	N	A	SA	Statement
100%	0	3	9	36	51	١٨٠	0	6	17	65	92	BLC1
100%	0	5	13	41	41	١٨٠	0	9	24	73	74	BLC2
100%	1	7	11	38	43	١٨٠	1	13	19	69	78	BLC3
100%	1	4	12	39	43	١٨٠	1	8	22	71	78	BLS1
100%	2	9	14	35	39	١٨٠	4	16	26	63	71	BLS2
100%	1	11	14	36	38	١٨٠	2	20	26	64	68	BLS3
100%	1	4	9	47	39	١٨٠	1	7	16	85	71	BLHRS1
100%	0	8	20	42	30	١٨٠	0	15	36	75	54	BLHRS2
100%	3	9	14	40	33	١٨٠	6	17	25	72	60	BLHRS3
100%	1	5	17	44	33	١٨٠	1	9	30	80	60	BLIEP1
100%	2	5	16	41	37	١٨٠	3	9	29	73	66	BLIEP2
100%	2	4	22	40	32	١٨٠	4	7	39	72	58	BLIEP3
100%	3	9	15	36	36	180	6	17	27	65	65	BLCP1
100%	2	7	20	34	37	180	3	13	36	62	66	BLCP2
100%	0	3	9	43	46	180	0	5	16	77	82	BLCP3

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني، والتي تشير الى مدى موافقة عينة البحث على هذه العبارات الخاصة بهذا المحور.

جدول رقم (١١) بالتكرارات والنسب المئوية للمحور الثالث

النسب المئوية							التكرارات					
Tot1	SD	D	N	A	SA	Tot	SD	D	N	A	SA	Statement
100%	2	2	12	40	44	180	3	4	21	72	80	CLHTB1
100%	1	3	18	42	37	180	1	6	32	75	66	CLHTB2
100%	1	3	11	50	36	180	2	5	19	90	64	CLHTB3
100%	2	9	14	33	42	180	3	17	25	60	75	CLCIE1
100%	1	6	9	44	40	180	1	10	17	80	72	CLCIE2
100%	1	7	15	33	44	180	1	13	27	60	79	CLCIE3
100%	0	7	19	38	36	180	0	13	35	68	64	CLEP1
100%	1	6	9	48	37	180	1	10	17	86	66	CLEP2
100%	1	4	11	44	41	180	1	8	19	79	73	CLEP3
100%	2	7	25	27	38	180	4	13	45	49	69	CLMW1
100%	1	4	10	47	38	180	2	8	18	84	68	CLMW2
100%	2	11	19	36	33	180	3	19	34	64	60	CLMW3

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث، والتي تشير الى مدى موافقة عينة البحث على هذه العبارات الخاصة بهذا المحور.

جدول رقم (١٢) بالتكرارات والنسب المئوية للمحور الرابع

النسب المئوية							التكرارات					
Tot1	SD	D	N	A	SA	Tot	SD	D	N	A	SA	Statement
100%	3	4	11	39	43	180	6	7	19	71	77	DLS1
100%	2	4	27	20	47	180	3	8	48	36	85	DLS2
100%	3	9	15	42	31	180	6	17	27	75	55	DLS3
100%	2	7	14	43	33	180	4	13	26	77	60	DLSS1
100%	6	7	19	27	41	180	10	13	35	49	73	DLSS2
100%	1	2	16	46	34	180	2	4	29	83	62	DLSS3
100%	2	7	17	36	39	180	3	12	31	64	70	DLSE1
100%	7	7	12	46	29	180	12	12	21	83	52	DLSE2
100%	3	12	13	37	35	180	5	22	23	67	63	DLSE3
100%	0	2	9	49	39	180	0	4	17	88	71	DLSE1
100%	2	9	18	33	38	180	4	16	32	60	68	DLSE2
100%	3	11	17	36	33	180	5	20	31	64	60	DLSE3
100%	2	3	16	49	29	180	4	6	29	89	52	DLHRM1
100%	2	4	14	56	23	180	4	8	25	101	42	DLHRM2
100%	1	3	12	50	34	180	2	6	21	90	61	DLHRM3

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع، والتي تشير الى مدى موافقة عينة البحث على هذه العبارات الخاصة بهذا المحور.

موثوقية الاستبيان:

يتم تحديد مدى صدق الاستبيان من خلال تقييم موثوقية الاستبيان عن طريق حساب معامل ألفا كرو نباخ، وذلك للتأكد من ملائمة فقرات الاستبيان لغرض البحث وأسئلته.

تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ لقياس موثوقية الدراسة على النحو التالي: -

المحور الثاني

جدول رقم (١٣) إحصائيات الموثوقية بالنسبة للمحور الثاني

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	15

قام الباحث بمراجعة مؤشر ألف كرو نباخ للمحور الثاني من الاستبانة، ووجد أن المؤشر بلغ ٠.٩٠٣ وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

Scale: BLC

جدول رقم (١٤) إحصائيات الموثوقية BLC

Cronbach's Alpha	N of Items
.760	3

بلغ مؤشر ألف كرو نباخ بالنسبة لقسم BLC من المحور الثاني، أن المؤشر بلغ 0.760 وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

Scale: BLS

جدول رقم (١٥) إحصائيات الموثوقية BLS

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	3

بلغ مؤشر ألف كرو نباخ بالنسبة لقسم BLS من المحور الثاني، أن المؤشر بلغ 0.786 وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

Scale: BLHRS

جدول رقم (١٦) إحصائيات الموثوقية BLHRS

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	3

Scale: BLIEP

بلغ مؤشر ألف كرو نباخ بالنسبة لقسم BLHRS من المحور الثاني، أن المؤشر بلغ 0.796 وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

جدول رقم (١٧) إحصائيات الموثوقية BLIEP

Cronbach's Alpha	N of Items
.719	3

بلغ مؤشر ألف كرو نباخ بالنسبة لقسم BLIEP من المحور الثاني، أن المؤشر بلغ 0.719 وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

Scale: BLCP

جدول رقم (١٨) إحصائيات الموثوقية BLCP

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	3

بلغ مؤشر ألف كرو نباخ بالنسبة لقسم BLCP من المحور الثاني، أن المؤشر بلغ 0.757 وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

المحور الثالث

جدول رقم (١٩) إحصائيات الموثوقية بالنسبة للمحور الثالث

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	12

بلغ مؤشر ألفا كرو نباخ بالنسبة لأجمالي المحور الثالث 0.915 وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

Scale: CLHTB

جدول رقم (٢٠) إحصائيات الموثوقية CLHTB

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	3

بلغ مؤشر ألف كرو نباخ بالنسبة لقسم CLHTB من المحور الثالث، أن المؤشر بلغ 0.761 وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

Scale: CLCIE

جدول رقم (٢١) إحصائيات الموثوقية CLCIE

Cronbach's Alpha	N of Items
.746	3

بلغ مؤشر ألف كرو نباخ بالنسبة لقسم CLCIE من المحور الثالث، أن المؤشر بلغ 0.746 وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

Scale: CLEP

جدول رقم (٢٢) إحصائيات الموثوقية CLEP

Cronbach's Alpha	N of Items
.712	3

بلغ مؤشر ألف كرو نباخ بالنسبة لقسم CLEP من المحور الثالث، أن المؤشر بلغ 0.712 وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

Scale: CLMW

جدول رقم (٢٣) إحصائيات الموثوقية CLMW

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	3

بلغ مؤشر ألف كرو نباخ بالنسبة لقسم CLMW من المحور الثالث، أن المؤشر بلغ 0.737 وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

جدول رقم (٢٤) إحصائيات الموثوقية بالنسبة للمحور الرابع

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	12

بلغ مؤشر ألفا كرو نباخ بالنسبة لأجمالي المحور الرابع 0.941 وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

Scale: DLS

جدول رقم (٢٥) إحصائيات الموثوقية DLS

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	3

بلغ مؤشر ألف كرو نباخ بالنسبة لقسم DLS من المحور الرابع، أن المؤشر بلغ 0.754 وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

Scale: DLSS

جدول رقم (٢٦) إحصائيات الموثوقية DLSS

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	3

بلغ مؤشر ألف كرو نباخ بالنسبة لقسم DLSS من المحور الرابع، أن المؤشر بلغ 0.763 وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

Scale: DLSE

جدول رقم (٢٧) إحصائيات الموثوقية DLSE

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	3

بلغ مؤشر ألف كرو نباخ بالنسبة لقسم DLSE من المحور الرابع، أن المؤشر بلغ 0.729 وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

Scale: DLSSE

جدول رقم (٢٨) إحصائيات الموثوقية DLSSE

Cronbach's Alpha	N of Items
.775	3

بلغ مؤشر ألف كرو نباخ بالنسبة لقسم DLSSE من المحور الرابع، أن المؤشر بلغ 0.775 وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

Scale: DLHRM

جدول رقم (٢٩) إحصائيات الموثوقية DLHRM

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	3

بلغ مؤشر ألف كرو نباخ بالنسبة لقسم DLHRM من المحور الرابع، أن المؤشر بلغ 0.748 وهو مؤشر مرتفع في البحث الإحصائي.

وبذلك يتضح للباحث أن البيانات المستخرجة من الاستبانة يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها في التحليل الإحصائي وتعميم نتائج البحث.

الارتباط

سيعرض الباحث خلال الجداول التالية الارتباط بين عبارات كل محور كما يلي: -

جدول رقم (٣٠) الارتباط الخاص بعبارات المحور الثاني

		BLC1	BLC2	BLC3	BLS1	BLS2	BLS3	BLHR S1	BLHR S2	BLHR S3	BLIEP 1	BLIEP 2
BLC1	Pearson Correlation	1	.518**	.234**	.321**	.221**	.345**	.279**	.281**	.152*	.236**	.223**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.000	.003	.000	.000	.000	.042	.001	.003
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
BLC2	Pearson Correlation	.518**	1	.440**	.240**	.395**	.508**	.395**	.456**	.117	.330**	.248**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.000	.000	.000	.117	.000	.001
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
BLC3	Pearson Correlation	.234**	.440**	1	.251**	.483**	.471**	.493**	.430**	.304**	.491**	.350**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
BLS1	Pearson Correlation	.321**	.240**	.251**	1	.338**	.293**	.428**	.329**	.432**	.591**	.434**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
BLS2	Pearson Correlation	.221**	.395**	.483**	.338**	1	.340**	.488**	.385**	.339**	.460**	.482**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
BLS3	Pearson Correlation	.345**	.508**	.471**	.293**	.340**	1	.542**	.406**	.401**	.437**	.335**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

BLHR S1	Pearson Correlation	.279**	.395**	.493**	.428**	.488**	.542**	1	.331**	.276**	.441**	.340**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
BLHR S2	Pearson Correlation	.281**	.456**	.430**	.329**	.385**	.406**	.331**	1	.393**	.456**	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
BLHR S3	Pearson Correlation	.152*	.117	.304**	.432**	.339**	.401**	.276**	.393**	1	.492**	.545**
	Sig. (2-tailed)	.042	.117	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
BLIEP 1	Pearson Correlation	.236**	.330**	.491**	.591**	.460**	.437**	.441**	.456**	.492**	1	.478**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
BLIEP 2	Pearson Correlation	.223**	.248**	.350**	.434**	.482**	.335**	.340**	.507**	.545**	.478**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
BLIEP 3	Pearson Correlation	.273**	.475**	.352**	.297**	.410**	.432**	.333**	.339**	.277**	.356**	.235**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
BLCP 1	Pearson Correlation	.331**	.330**	.290**	.468**	.245**	.468**	.299**	.494**	.558**	.524**	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

BLCP 2	Pearson Correlation	.337**	.551**	.402**	.438**	.498**	.558**	.518**	.479**	.314**	.508**	.559**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
BLCP 3	Pearson Correlation	.345**	.273**	.296**	.419**	.140	.311**	.372**	.357**	.350**	.397**	.309**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.061	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

جدول رقم (٣١) الارتباط الخاص بعبارات المحور الثاني

		BLIEP3	BLCP1	BLCP2	BLCP3
BLC1	Pearson Correlation	.273**	.331**	.337**	.345**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
BLC2	Pearson Correlation	.475**	.330**	.551**	.273**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
BLC3	Pearson Correlation	.352**	.290**	.402**	.296**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
BLS1	Pearson Correlation	.297**	.468**	.438**	.419**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
BLS2	Pearson Correlation	.410**	.245**	.498**	.140
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.061
	N	180	180	180	180

BLS3	Pearson Correlation	.432**	.468**	.558**	.311**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
BLHRS1	Pearson Correlation	.333**	.299**	.518**	.372**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
BLHRS2	Pearson Correlation	.339**	.494**	.479**	.357**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
BLHRS3	Pearson Correlation	.277**	.558**	.314**	.350**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
BLIEP1	Pearson Correlation	.356**	.524**	.508**	.397**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
BLIEP2	Pearson Correlation	.235**	.501**	.559**	.309**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
BLIEP3	Pearson Correlation	1	.365**	.462**	.442**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
BLCP1	Pearson Correlation	.365**	1	.452**	.371**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	180	180	180	180
BLCP2	Pearson Correlation	.462**	.452**	1	.367**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	180	180	180	180

BLCP3	Pearson Correlation	.442**	.371**	.367**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	180	180	180	180

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يتضح من الجدولين السابقين الخاصة بعبارات المحور الثاني، أن هناك ارتباط يتراوح ما بين المتوسط والقوى، كما هو واضح.

جدول رقم (٣٢) الارتباط الخاص بعبارات المحور الثالث

		CLHTB1	CLHTB2	CLHTB3	CLCIE1	CLCIE2	CLCIE3	CLEP1	CLEP2
CLHTB1	Pearson Correlation	1	.544**	.400**	.460**	.342**	.456**	.515**	.403**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	179	180	180	180	180	180
CLHTB2	Pearson Correlation	.544**	1	.606**	.469**	.464**	.533**	.564**	.538**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	179	180	180	180	180	180
CLHTB3	Pearson Correlation	.400**	.606**	1	.464**	.449**	.450**	.496**	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	179	179	179	179	179	179	179	179
CLCIE1	Pearson Correlation	.460**	.469**	.464**	1	.491**	.325**	.542**	.411**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000

	N	180	180	179	180	180	180	180	180
CLCIE2	Pearson Correlation	.342**	.464**	.449**	.491**	1	.332**	.378**	.464**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	180	180	179	180	180	180	180	180
CLCIE3	Pearson Correlation	.456**	.533**	.450**	.325**	.332**	1	.493**	.453**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	180	180	179	180	180	180	180	180
CLEP1	Pearson Correlation	.515**	.564**	.496**	.542**	.378**	.493**	1	.442**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	180	180	179	180	180	180	180	180
CLEP2	Pearson Correlation	.403**	.538**	.501**	.411**	.464**	.453**	.442**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	180	180	179	180	180	180	180	180
CLEP3	Pearson Correlation	.352**	.504**	.473**	.425**	.447**	.497**	.430**	.487**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	179	180	180	180	180	180
CLMW1	Pearson Correlation	.598**	.512**	.510**	.650**	.414**	.605**	.604**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	179	180	180	180	180	180
CLMW2	Pearson Correlation	.297**	.384**	.434**	.449**	.417**	.377**	.543**	.515**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	179	180	180	180	180	180

CLMW3	Pearson Correlation	.426**	.494**	.495**	.441**	.416**	.496**	.457**	.538**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	179	180	180	180	180	180

جدول رقم (٣٣) استكمال الارتباط الخاص بعبارات المحور الثالث

		CLEP3	CLMW1	CLMW2	CLMW3
CLHTB1	Pearson Correlation	.352**	.598**	.297**	.426**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
CLHTB2	Pearson Correlation	.504**	.512**	.384**	.494**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
CLHTB3	Pearson Correlation	.473**	.510**	.434**	.495**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	179	179	179	179
CLCIE1	Pearson Correlation	.425**	.650**	.449**	.441**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
CLCIE2	Pearson Correlation	.447**	.414**	.417**	.416**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
CLCIE3	Pearson Correlation	.497**	.605**	.377**	.496**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180

CLEP1	Pearson Correlation	.430**	.604**	.543**	.457**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
CLEP2	Pearson Correlation	.487**	.586**	.515**	.538**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
CLEP3	Pearson Correlation	1	.494**	.400**	.486**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	180	180	180	180
CLMW1	Pearson Correlation	.494**	1	.382**	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	180	180	180	180
CLMW2	Pearson Correlation	.400**	.382**	1	.477**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	180	180	180	180
CLMW3	Pearson Correlation	.486**	.589**	.477**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	180	180	180	180

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدولين السابقين الخاصة بعبارات المحور الثالث، أن هناك ارتباط يتراوح ما بين المتوسط والقوى، كما هو واضح.

جدول رقم (٣٤) الارتباط الخاص بعبارات المحور الرابع

		DLS1	DLS2	DLS3	DLSS 1	DLSS 2	DLSS 3	DLSE 1	DLSE 2	DLSE 3	DLSS E1	DLSS E2
DLS1	Pearson Correlation	1	.160*	.061	.026	.032	-.019-	.166*	-.191-*	.009	.011	-.010-
	Sig. (2-tailed)		.032	.414	.726	.672	.803	.026	.010	.905	.887	.896
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
DLS2	Pearson Correlation	.160*	1	-.043-	-.059-	.543**	.050	.325**	.101	-.038-	.090	-.015-
	Sig. (2-tailed)	.032		.568	.433	.000	.501	.000	.177	.613	.230	.839
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
DLS3	Pearson Correlation	.061	-.043-	1	.120	.061	.169*	-.060-	.109	.108	-.036-	-.140-
	Sig. (2-tailed)	.414	.568		.108	.417	.023	.427	.145	.150	.634	.061
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
DLSS1	Pearson Correlation	.026	-.059-	.120	1	.013	.126	.081	.037	-.049-	.048	.012
	Sig. (2-tailed)	.726	.433	.108		.868	.092	.281	.620	.518	.526	.876
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
DLSS2	Pearson Correlation	.032	.543**	.061	.013	1	-.052-	.333**	.187*	.026	.096	.041
	Sig. (2-tailed)	.672	.000	.417	.868		.487	.000	.012	.726	.198	.582
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
DLSS3	Pearson Correlation	-.019-	.050	.169*	.126	-.052-	1	-.045-	.067	-.012-	.170*	-.126-
	Sig. (2-tailed)	.803	.501	.023	.092	.487		.548	.374	.871	.022	.093
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
DLSE1	Pearson Correlation	.166*	.325**	-.060-	.081	.333**	-.045-	1	-.131-	-.094-	.106	-.131-
	Sig. (2-tailed)	.026	.000	.427	.281	.000	.548		.079	.209	.158	.080
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

DLSE2	Pearson Correlation	-.191*	.101	.109	.037	.187*	.067	-.131-	1	.013	-.018-	.030
	Sig. (2-tailed)	.010	.177	.145	.620	.012	.374	.079		.859	.810	.694
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
DLSE3	Pearson Correlation	.009	-.038-	.108	-.049-	.026	-.012-	-.094-	.013	1	-.058-	.018
	Sig. (2-tailed)	.905	.613	.150	.518	.726	.871	.209	.859		.443	.812
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
DLSS E1	Pearson Correlation	.011	.090	-.036-	.048	.096	.170*	.106	-.018-	-.058-	1	.057
	Sig. (2-tailed)	.887	.230	.634	.526	.198	.022	.158	.810	.443		.445
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
DLSS E2	Pearson Correlation	-.010-	-.015-	-.140-	.012	.041	-.126-	-.131-	.030	.018	.057	1
	Sig. (2-tailed)	.896	.839	.061	.876	.582	.093	.080	.694	.812	.445	
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
DLSS E3	Pearson Correlation	.030	.162*	.056	-.071-	.071	-.033-	.092	.063	-.069-	.233**	-.096-
	Sig. (2-tailed)	.690	.029	.456	.346	.340	.665	.217	.399	.359	.002	.201
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
DLHR M1	Pearson Correlation	-.018-	-.030-	-.060-	.096	.016	.160*	.026	-.040-	.034	-.085-	-.077-
	Sig. (2-tailed)	.808	.689	.422	.202	.836	.032	.733	.591	.653	.254	.301
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
DLHR M2	Pearson Correlation	-.009-	-.151*	.046	.070	-.012-	-.061-	.041	-.016-	.022	-.029-	-.100-
	Sig. (2-tailed)	.902	.042	.541	.348	.878	.416	.581	.831	.764	.703	.183
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

DLHR M3	Pearson Correlation	.102	-.042-	-.007-	.148*	-.010-	.055	.036	.058	.101	.079	-.075-
	Sig. (2-tailed)	.173	.571	.927	.047	.890	.466	.631	.440	.179	.291	.315
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

جدول رقم (٣٥) استمرار الارتباط الخاص بعبارات المحور الرابع

		DLSSSE3	DLHRM1	DLHRM2	DLHRM3
DLS1	Pearson Correlation	.030	-.018-	-.009-	.102
	Sig. (2-tailed)	.690	.808	.902	.173
	N	180	180	180	180
DLS2	Pearson Correlation	.162*	-.030-	-.151-*	-.042-
	Sig. (2-tailed)	.029	.689	.042	.571
	N	180	180	180	180
DLS3	Pearson Correlation	.056	-.060-	.046	-.007-
	Sig. (2-tailed)	.456	.422	.541	.927
	N	180	180	180	180
DLSS1	Pearson Correlation	-.071-	.096	.070	.148*
	Sig. (2-tailed)	.346	.202	.348	.047
	N	180	180	180	180
DLSS2	Pearson Correlation	.071	.016	-.012-	-.010-

	Sig. (2-tailed)	.340	.836	.878	.890
	N	180	180	180	180
DLSS3	Pearson Correlation	-.033-	.160*	-.061-	.055
	Sig. (2-tailed)	.665	.032	.416	.466
	N	180	180	180	180
DLSE1	Pearson Correlation	.092	.026	.041	.036
	Sig. (2-tailed)	.217	.733	.581	.631
	N	180	180	180	180
DLSE2	Pearson Correlation	.063	-.040-	-.016-	.058
	Sig. (2-tailed)	.399	.591	.831	.440
	N	180	180	180	180
DLSE3	Pearson Correlation	-.069-	.034	.022	.101
	Sig. (2-tailed)	.359	.653	.764	.179
	N	180	180	180	180
DLSE1	Pearson Correlation	.233**	-.085-	-.029-	.079
	Sig. (2-tailed)	.002	.254	.703	.291
	N	180	180	180	180
DLSE2	Pearson Correlation	-.096-	-.077-	-.100-	-.075-
	Sig. (2-tailed)	.201	.301	.183	.315
	N	180	180	180	180
DLSE3	Pearson Correlation	1	-.082-	.008	-.086-
	Sig. (2-tailed)		.275	.911	.250
	N	180	180	180	180
DLHRM1	Pearson Correlation	-.082-	1	.036	.016
	Sig. (2-tailed)	.275		.632	.829
	N	180	180	180	180
DLHRM2	Pearson Correlation	.008	.036	1	.026

	Sig. (2-tailed)	.911	.632		.727
	N	180	180	180	180
DLHRM3	Pearson Correlation	-.086-	.016	.026	1
	Sig. (2-tailed)	.250	.829	.727	
	N	180	180	180	180

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدولين السابقين الخاصة بعبارات المحور الثاني، أن هناك ارتباط يتراوح ما بين المتوسط والقوى، كما هو واضح.

اختبارات

سيعرض الباحث اختبارات لعينة البحث، كما يلي: -

جدول رقم (٣٦) إحصاءات العينة الواحدة لعبارات المحور الثاني

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BLC1	180	4.35	.787	.059
BLC2	180	4.18	.847	.063
BLC3	180	4.17	.925	.069
BLS1	180	4.21	.863	.064
BLS2	180	4.01	1.049	.078
BLS3	180	3.98	1.035	.077
BLHRS1	180	4.21	.805	.060
BLHRS2	180	3.93	.913	.068
BLHRS3	180	3.91	1.071	.080
BLIEP1	180	4.05	.867	.065

BLIEP2	180	4.06	.938	.070
BLIEP3	180	3.96	.948	.071
BLCP1	180	3.92	1.091	.081
BLCP2	180	3.97	1.005	.075
BLCP3	180	4.31	.750	.056

جدول رقم (٣٧) اختبار العينة الواحدة لعبارات المحور الثاني

Test Value = 0						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
BLC1	74.129	179	.000	4.350	4.23	4.47
BLC2	66.203	179	.000	4.178	4.05	4.30
BLC3	60.465	179	.000	4.167	4.03	4.30
BLS1	65.361	179	.000	4.206	4.08	4.33
BLS2	51.227	179	.000	4.006	3.85	4.16
BLS3	51.541	179	.000	3.978	3.83	4.13
BLHRS1	70.189	179	.000	4.211	4.09	4.33
BLHRS2	57.802	179	.000	3.933	3.80	4.07
BLHRS3	48.916	179	.000	3.906	3.75	4.06
BLIEP1	62.672	179	.000	4.050	3.92	4.18
BLIEP2	58.016	179	.000	4.056	3.92	4.19
BLIEP3	56.083	179	.000	3.961	3.82	4.10
BLCP1	48.250	179	.000	3.922	3.76	4.08

BLCP2	53.018	179	.000	3.972	3.82	4.12
BLCP3	77.162	179	.000	4.311	4.20	4.42

يعرض الباحث اختبار ت لعبارات المحور الثاني، حيث إنه باستعراض بيانات الجدول السابق أنه بالنسبة لقيمة ت فإن قيمة ت المحسوبة أكبر من قيمة ت الجدولية، كما يتضح أن مستوى الدلالة ٠.٠٠٠٠، وبالتالي فهي أقل من ٠.٠٥ لجميع عبارات هذا المحور.

جدول رقم (٣٨) إحصاءات العينة الواحدة لعبارات المحور الثالث

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CLHTB1	180	4.23	.866	.065
CLHTB2	180	4.11	.849	.063
CLHTB3	179	4.18	.773	.058
CLCIE1	180	4.04	1.043	.078
CLCIE2	180	4.18	.860	.064
CLCIE3	180	4.13	.957	.071
CLEP1	180	4.02	.918	.068
CLEP2	180	4.14	.846	.063
CLEP3	180	4.19	.840	.063
CLMW1	180	3.92	1.059	.079
CLMW2	180	4.16	.858	.064
CLMW3	180	3.88	1.043	.078

جدول رقم (٣٩) اختبار العينة الواحدة لعبارات المحور الثالث

Test Value = 0						
				95% Confidence Interval of the Difference		
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
CLHTB1	65.595	179	.000	4.233	4.11	4.36
CLHTB2	64.886	179	.000	4.106	3.98	4.23
CLHTB3	72.354	178	.000	4.179	4.06	4.29
CLCIE1	51.953	179	.000	4.039	3.89	4.19
CLCIE2	65.194	179	.000	4.178	4.05	4.30
CLCIE3	57.846	179	.000	4.128	3.99	4.27
CLEP1	58.683	179	.000	4.017	3.88	4.15
CLEP2	65.692	179	.000	4.144	4.02	4.27
CLEP3	67.022	179	.000	4.194	4.07	4.32
CLMW1	49.670	179	.000	3.922	3.77	4.08
CLMW2	65.012	179	.000	4.156	4.03	4.28
CLMW3	49.975	179	.000	3.883	3.73	4.04

يعرض الباحث اختبار ت لعبارات المحور الثالث، حيث إنه باستعراض بيانات الجدول السابق أنه بالنسبة لقيمة ت فإن قيمة ت المحسوبة أكبر من قيمة ت الجدولية، كما يتضح أن مستوى الدلالة ٠.٠٠٠٠، وبالتالي فهي أقل من ٠.٠٥ لجميع عبارات هذا المحور.

جدول رقم (٤٠) إحصاءات العينة الواحدة لعبارات المحور الرابع

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DLS1	180	4.14	.987	.074

DLS2	180	4.07	1.034	.077
DLS3	180	3.87	1.059	.079
DLSS1	180	3.98	.986	.073
DLSS2	180	3.90	1.178	.088
DLSS3	180	4.11	.829	.062
DLSE1	180	4.03	.991	.074
DLSE2	180	3.84	1.119	.083
DLSE3	180	3.89	1.101	.082
DLSSE1	180	4.26	.718	.054
DLSSE2	180	4.18	3.236	.241
DLSSE3	180	3.86	1.089	.081
DLHRM1	180	3.99	.888	.066
DLHRM2	180	3.94	.866	.065
DLHRM3	180	4.12	.823	.061

جدول رقم (١ ء) اختبار العينة الواحدة لعبارات المحور الرابع

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
DLS1	56.357	179	.000	4.144	4.00	4.29
DLS2	52.791	179	.000	4.067	3.91	4.22
DLS3	48.980	179	.000	3.867	3.71	4.02
DLSS1	54.143	179	.000	3.978	3.83	4.12
DLSS2	44.435	179	.000	3.900	3.73	4.07

DLSS3	66.450	179	.000	4.106	3.98	4.23
DLSE1	54.603	179	.000	4.033	3.89	4.18
DLSE2	46.007	179	.000	3.839	3.67	4.00
DLSE3	47.455	179	.000	3.894	3.73	4.06
DLSSE1	79.533	179	.000	4.256	4.15	4.36
DLSSE2	17.322	179	.000	4.178	3.70	4.65
DLSSE3	47.504	179	.000	3.856	3.70	4.02
DLHRM1	60.383	179	.000	3.994	3.86	4.12
DLHRM2	61.003	179	.000	3.939	3.81	4.07
DLHRM3	67.181	179	.000	4.122	4.00	4.24

يعرض الباحث اختبارات لعبارات المحور الرابع، حيث إنه باستعراض بيانات الجدول السابق أنه بالنسبة لقيمة t فإن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، كما يتضح أن مستوى الدلالة 0.000 ، وبالتالي فهي أقل من 0.05 لجميع عبارات هذا المحور.

تحليل أنوفا

يعرض البحث فيما يلي البيانات الاحصائية الخاصة بتحليل أنوفا لجميع محاور الاستبيان كما يلي: -

جدول رقم (٤٢) تحليل انوفا للمحور الثاني

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
BLC1	Between Groups	26.167	2	13.084	27.314	.000
	Within Groups	84.783	177	.479		
	Total	110.950	179			
BLC2	Between Groups	48.588	2	24.294	53.937	.000

	Within Groups	79.723	177	.450		
	Total	128.311	179			
BLC3	Between Groups	52.529	2	26.265	46.270	.000
	Within Groups	100.471	177	.568		
	Total	153.000	179			
BLS1	Between Groups	47.927	2	23.964	49.628	.000
	Within Groups	85.467	177	.483		
	Total	133.394	179			
BLS2	Between Groups	61.172	2	30.586	39.859	.000
	Within Groups	135.823	177	.767		
	Total	196.994	179			
BLS3	Between Groups	86.608	2	43.304	72.788	.000
	Within Groups	105.303	177	.595		
	Total	191.911	179			
BLHRS1	Between Groups	42.060	2	21.030	50.358	.000
	Within Groups	73.917	177	.418		
	Total	115.978	179			
BLHRS2	Between Groups	57.831	2	28.915	56.015	.000
	Within Groups	91.369	177	.516		
	Total	149.200	179			
BLHRS3	Between Groups	76.815	2	38.408	52.871	.000
	Within Groups	128.579	177	.726		
	Total	205.394	179			
BLIEP1	Between Groups	61.651	2	30.826	74.845	.000
	Within Groups	72.899	177	.412		
	Total	134.550	179			
BLIEP2	Between Groups	60.074	2	30.037	54.601	.000

	Within Groups	97.371	177	.550		
	Total	157.444	179			
BLIEP3	Between Groups	60.290	2	30.145	53.124	.000
	Within Groups	100.438	177	.567		
	Total	160.728	179			
BLCP1	Between Groups	93.772	2	46.886	69.656	.000
	Within Groups	119.140	177	.673		
	Total	212.911	179			
BLCP2	Between Groups	95.088	2	47.544	98.111	.000
	Within Groups	85.773	177	.485		
	Total	180.861	179			
BLCP3	Between Groups	32.037	2	16.018	41.365	.000
	Within Groups	68.541	177	.387		
	Total	100.578	179			

يعرض الباحث تحليل انوفا لعبارات المحور الثاني، حيث إنه باستعراض بيانات الجدول السابق أنه بالنسبة لتحليل انوفا فإن قيمة ف المحسوبة أكبر من قيمة ف الجدولية، كما يتضح أن مستوى الدلالة ٠.٠٠٠٠، وبالتالي فهي أقل من ٠.٠٥ لجميع عبارات هذا المحور.

جدول رقم (٣) تحليل انوفا للمحور الثالث

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CLHTB1	Between Groups	44.528	2	22.264	43.946	.000
	Within Groups	89.672	177	.507		
	Total	134.200	179			
CLHTB2	Between Groups	57.974	2	28.987	72.243	.000
	Within Groups	71.020	177	.401		

	Total	128.994	179			
CLHTB3	Between Groups	51.653	2	25.826	83.209	.000
	Within Groups	54.627	176	.310		
	Total	106.279	178			
CLCIE1	Between Groups	55.543	2	27.772	35.317	.000
	Within Groups	139.184	177	.786		
	Total	194.728	179			
CLCIE2	Between Groups	39.189	2	19.594	37.244	.000
	Within Groups	93.122	177	.526		
	Total	132.311	179			
CLCIE3	Between Groups	52.566	2	26.283	41.725	.000
	Within Groups	111.495	177	.630		
	Total	164.061	179			
CLEP1	Between Groups	46.109	2	23.054	38.922	.000
	Within Groups	104.841	177	.592		
	Total	150.950	179			
CLEP2	Between Groups	42.203	2	21.102	43.409	.000
	Within Groups	86.041	177	.486		
	Total	128.244	179			
CLEP3	Between Groups	40.306	2	20.153	41.531	.000
	Within Groups	85.889	177	.485		
	Total	126.194	179			
CLMW1	Between Groups	81.441	2	40.721	60.329	.000
	Within Groups	119.470	177	.675		
	Total	200.911	179			
CLMW2	Between Groups	38.511	2	19.255	36.595	.000
	Within Groups	93.134	177	.526		

	Total	131.644	179			
CLMW3	Between Groups	77.157	2	38.579	58.167	.000
	Within Groups	117.393	177	.663		
	Total	194.550	179			

يعرض الباحث تحليل انوفا لعبارات المحور الثالث، حيث إنه باستعراض بيانات الجدول السابق أنه بالنسبة لتحليل انوفا فإن قيمة ف المحسوبة أكبر من قيمة ف الجدولية، كما يتضح أن مستوى الدلالة ٠.٠٠٠٠، وبالتالي فهي أقل من ٠.٠٥ لجميع عبارات هذا المحور.

جدول رقم (٤٤) تحليل انوفا للمحور الرابع

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CLHTB1	Between Groups	6.304	3	2.101	2.892	.037
	Within Groups	127.896	176	.727		
	Total	134.200	179			
CLHTB2	Between Groups	9.645	3	3.215	4.741	.003
	Within Groups	119.349	176	.678		
	Total	128.994	179			
CLHTB3	Between Groups	3.086	3	1.029	1.744	.060
	Within Groups	103.194	175	.590		
	Total	106.279	178			
CLCIE1	Between Groups	6.953	3	2.318	2.172	.033
	Within Groups	187.774	176	1.067		
	Total	194.728	179			
CLCIE2	Between Groups	.396	3	.132	.176	.012
	Within Groups	131.915	176	.750		
	Total	132.311	179			

CLCIE3	Between Groups	2.415	3	.805	.876	.044
	Within Groups	161.646	176	.918		
	Total	164.061	179			
CLEP1	Between Groups	5.081	3	1.694	2.044	.010
	Within Groups	145.869	176	.829		
	Total	150.950	179			
CLEP2	Between Groups	2.634	3	.878	1.230	.030
	Within Groups	125.611	176	.714		
	Total	128.244	179			
CLEP3	Between Groups	1.093	3	.364	.513	.044
	Within Groups	125.101	176	.711		
	Total	126.194	179			
CLMW1	Between Groups	3.937	3	1.312	1.173	.032
	Within Groups	196.974	176	1.119		
	Total	200.911	179			
CLMW2	Between Groups	1.055	3	.352	.474	.021
	Within Groups	130.590	176	.742		
	Total	131.644	179			
CLMW3	Between Groups	3.570	3	1.190	1.097	.042
	Within Groups	190.980	176	1.085		
	Total	194.550	179			
DLS1	Between Groups	9.491	3	3.164	3.379	.020
	Within Groups	164.754	176	.936		
	Total	174.244	179			
DLS2	Between Groups	12.510	3	4.170	4.107	.008
	Within Groups	178.690	176	1.015		
	Total	191.200	179			

DLS3	Between Groups	12.710	3	4.237	3.964	.009
	Within Groups	188.090	176	1.069		
	Total	200.800	179			
DLSS1	Between Groups	9.650	3	3.217	3.447	.018
	Within Groups	164.261	176	.933		
	Total	173.911	179			
DLSS2	Between Groups	15.031	3	5.010	3.782	.012
	Within Groups	233.169	176	1.325		
	Total	248.200	179			
DLSS3	Between Groups	11.082	3	3.694	5.809	.001
	Within Groups	111.913	176	.636		
	Total	122.994	179			

يعرض الباحث تحليل انوفا لعبارات المحور الرابع، حيث إنه باستعراض بيانات الجدول السابق أنه بالنسبة لتحليل انوفا فإن قيمة ف المحسوبة أكبر من قيمة ف الجدولية، كما يتضح أن مستوى الدلالة كان أقل من ٠.٠٥ لجميع عبارات هذا المحور.

اختبار فرضيات الدراسة

يعرض الباحث فيما يلي اختبار فرضيات البحث من خلال استعراض مؤشرات اختبار ت، وتحليل انوفا كما يلي: -

جدول رقم (٤٥) اختبارات الفروض

القرار	ANOVA P. value	T test Sig.	اسم المحور	N
مقبول	0.000	0.000	المحور الثاني	1
مقبول	0.000	0.000	المحور الثالث	2
مقبول	0.000	0.000	المحور الرابع	3

يتضح من الجدول السابق الخاص باختبارات فروض البحث، أن قيمة اختبار ت، وكذلك تحليل انوفا لجميع المحاور ٠.٠٠٠٠، وبالتالي فهي أقل من ٠.٠٠٠٥. لذا فإن البحث قد توصل الى صحة الفروض التالية: -

- يوجد دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالافتقار الى الكفاءة القيادية والتي تسبب تأخير مشروعات شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

- يوجد دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالافتقار الى الكفاءة الادارية والتي تسبب تأخير مشروعات شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

- يوجد دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالافتقار الى الكفاءة العلمية والمعرفية والتي تسبب تأخير مشروعات شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

وبالتالي يتوصل الباحث الى صحة الفرضية الرئيسية للبحث، وبذلك يكون: -

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

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

بناءً على ما انتهى إليه الباحث من تحليل لآراء عينة الدراسة بخصوص عبارات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة، فسيتم عرض أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث، وبالتالي وضع التوصيات الهادفة إلى التقليل أو الحد من العوامل المؤدية إلى تأخر إنجاز المشاريع من داخل بيئة شركات المقاولات.

هناك عوامل ومهارات أدت إلى التأخير في إنجاز مشروعات المقاولات في المملكة العربية السعودية، وهذه العوامل يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام كما يلي: -

عوامل ومهارات القيادة:

أظهرت الدراسة اتفاقاً بين الباحثين في أن الافتقار إلى الكفاءة القيادية يشكل أحد العوامل الرئيسة التي كانت سبباً في تأخر إنجاز المشاريع، ولكن أظهرت الدراسة تبايناً بين نظرة الباحثين للأولويات، فبينما رأى البعض أن أهم نقاط الضعف لدى المقاولين كانت هي الافتقار للمعايير الصحيحة في اختيار العناصر البشرية سواء الإدارية أو المالية أو الفنية فقد رأى البعض الآخر أن أهم نقاط الضعف لديهم كانت الافتقار إلى المهارات القيادية من حيث ترسيخ مبدأ الالتزام والمشاركة والتفويض والدعم والتحفيز ونشر روح الإبداع والابتكار بين الأفراد، كما لوحظ أن نسبة الإجابات الموافقة لدى الباحثين أقل منها بكثير مما هي عند البعض في جميع الأبعاد، وبدا الفرق واضحاً على الأخص في كل من أبعاد التعامل مع الوقت المتمثلة في الوعي بقيمة الوقت وحساب التأخيرات المحتملة وتحسين الوقت المنتج وتقليل وقت الهدر.

وكذلك بعد القدرات الإدارية المتمثلة في تحديد الأهداف القابلة للإنجاز والقياس والتخطيط السليم لها، والقدرة على التحليل والاستنباط العقلي، والقدرة على المبادرة والمبادأة واتخاذ القرار، وبعد العناصر التكاملية للأداء، والمتعلقة بالكلفة، والمواصفات، والرقابة. ويستنتج من هذا أنه رغم إقرار المقاولين بأنهم يفتقرون على افتقارهم لهذه الأبعاد إلا أنهم لم يدركوا الثقل النسبي في مدى افتقارهم إليها وبالتالي مدى أهميتها واحتياجهم الشديد لها.

١. الإفتقار إلى القدرات القيادية:

- ١) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى تحديد الأهداف القابلة للإنجاز والقياس والتخطيط السليم لها.
- ٢) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى القدرة على التحليل والاستنباط العقلي.
- ٣) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى المبادرة والمبادأة واتخاذ القرار.

٢. الإفتقار إلى المهارات القيادية:

- ٤) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى ترسيخ مبدأ الالتزام والمشاركة والتفويض.
- ٥) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى ترسيخ مبدأ الدعم والتحفيز.
- ٦) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى نشر روح الإبداع والابتكار بين الأفراد.

٣. الإفتقار إلى معايير صحيحة في اختيار الموارد البشرية

- ٧) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادرات إدارية خبيرة
- ٨) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادرات مالية خبيرة
- ٩) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى كوادرات فنية وعمالية عالية الكفاءة والإنتاجية.

٤. الإفتقار للوعي بمفهوم العناصر المتكاملة للأداء:

- ١٠) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بأهمية عنصر التكلفة.
- ١١) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التقيد بالموصفات الفنية المحددة.
- ١٢) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الرقابة المستمرة على الأداء

٥. الإفتقار إلى مهارة التعامل مع الوقت وقيوده وإمكاناته:

- ١٣) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي الجمعي بقيمة الوقت وآثاره التنموية.
- ١٤) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى حساب التأخيرات المحتملة.

- ١٥) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى تحسين الوقت المنتج وتقليص الوقت المهدر. إن إدارة المشاريع تفتقر إلى تحديد الأهداف القابلة للإنجاز والقياس والتخطيط السليم لها.
- ١٦) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى القدرة على التحليل والاستنباط العقلي.
- ١٧) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى المبادرة والمبادأة واتخاذ القرار.

عوامل ومهارات خاصة بالكفاءة الإدارية

أظهرت الدراسة اتفاقاً بين الباحثين في أن الافتقار إلى الكفاءة الإدارية يشكل أحد العوامل التي كانت سبباً في تأخر إنجاز المشاريع، إلا أنها أظهرت تبايناً بين نظرة البعض للأولويات حيث رأى قسم منهم أن أهم نقاط الضعف لدى المقاولين كانت هي الافتقار لرؤية 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 الإعتقاد الرئيسي على مقاولي الباطن أو من حيث الافتقار إلى التنسيق الجيد بين المقاول الرئيسي ومقاولي الباطن في تنفيذ الأعمال.

بينما رأى قسم آخر أن أهم نقاط الضعف لديهم كانت الافتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم، كما لوحظ أن نسبة الإجابات الموافقة لدى المقاولين كانت أقل منها بكثير مما عند البعض في جميع الأبعاد وبدا الفرق واضحاً على الأخص في كل من بعد التعامل مع الأطراف الخارجية، وكذلك بعد الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاولين من حيث الإمكانيات الحقيقية سواء كانت مادية أو فنية ومدى كفايتها للقيام بالأعمال المناطة بها، وكذلك إدراك الثقافات والدوافع السلوكية لدى العاملين لديها، وكذلك استكشاف الطاقات الكامنة لدى الأفراد، ويستنتج من ذلك أنه رغم إقرار المقاولين بأنهم يفتقرون لهذه الأبعاد إلا أنهم لم يلتفتوا إلى مدى النقص النسبي في الافتقار إليها وبالتالي مدى أهميتها واحتياجهم الشديد لها.

١. الافتقار إلى بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم:

- ١) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الإلتزام بالمهام المحددة للأفراد.
- ٢) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى انسيابية الاتصال بين الأفراد.

٣) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التعاون بين الأفراد والعمل بروح الفريق.

٢. الإفتقار إلى الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول:

٤) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى المواءمة بين الإمكانيات الفنية والمادية المتاحة وبين حجم المشاريع المتعاقد على تنفيذها

٥) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم الثقافات والدوافع السلوكية لدى العاملين.

٦) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى استكشاف واستغلال الطاقات لدى الأفراد.

٣. الإفتقار إلى رؤية جيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية:

٧) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى انتقاء جيد فنياً للمصنعين والموردين ومقاولي الباطن والخبراء الخارجيين

٨) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى موارد ذاتية مساعدة تجنبها الاعتماد الرئيسي على مقاولي الباطن

٩) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى التنسيق الجيد بين المقاول الرئيسي ومقاولي الباطن من حيث تتابع الأعمال والوقت اللازم لها

٤. الإفتقار إلى علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والعاملين:

١٠) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى توفير مستوى سكني لائق للعاملين معيشياً وصحياً.

١١) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الالتزام بمواعيد صرف الرواتب

١٢) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى غرس التقارب والتلاحم بين الإدارة والعاملين

عوامل ومهارات خاصة بالكفاءة العلمية والمعرفية

أظهرت الدراسة اتفاقاً بين المبحوثين في أن الإفتقار إلى الكفاءة العلمية قد شكلت أحد العوامل الرئيسية المسببة في تأخر انجاز المشاريع، إلا أنها أظهرت تبايناً بين نظرة المبحوثين للأولويات حيث رأى البعض أن أهم نقاط الضعف لدى المقاولين كانت هي الإفتقار إلى المهارات القانونية المتمثلة في فهم الواجبات التعاقدية وفهم المواصفات والكميات بشكل جيد والوعي الجيد لمدة المشروع ومدى واقعية غرامات التأخير.

بينما اعتقد البعض الآخر أن أهم نقاط الضعف لديهم كانت هي الإفتقار إلى إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتسيير تداولها بين المستويات المختلفة، وضرورة تزويد العاملين بالبرامج التدريبية والورش التطبيقية المتوائمة مع أهداف المنظمة، وضرورة ربط المعرفة بالتنبؤات والاحكام والقرارات وتحسين الأداء المؤسسي بالمعرفة مما يعني إدراك المقاولين لهذا البعد تحديداً .

كما لوحظ أن نسبة الإجابات الموافقة لدى المقاولين كانت أقل منها بكثير مما عند البعض الآخر في جميع الأبعاد وبدا الفرق واضحاً بشكل فج في بعد الافتقار إلى المهارة العلمية المتعلقة بالتنبؤ بأوضاع السوق واحتياجاته المستقبلية، وفهم الأوضاع الدولية وأثرها في تغير أسعار المواد ووصولها في الوقت المحدد، والقدرة على إجراء عملية التفاوض ضمن الأعراف التجارية.

١. الإفتقار إلى المهارات القانونية:

- (١) إن إدارة المشاريع تقتصر إلى فهم الواجبات التعاقدية.
- (٢) إن إدارة المشاريع تقتصر إلى فهم جيد للمواصفات والكميات.
- (٣) إن إدارة المشاريع تقتصر إلى وعي جيد بما يخص مدة المشروع وفهم حيثيات ومدى واقعية غرامات التأخير.

٢. الافتقار إلى المهارات العلمية:

- (٤) إن إدارة المشاريع تقتصر إلى التنبؤ بأوضاع السوق واحتياجاته المحلية المستقبلية
- (٥) إن إدارة المشاريع تقتصر إلى فهم الأوضاع الدولية المؤثرة في تغير أسعار الموارد وتوفرها في وقتها المحدد.

٦) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى مهارة التفاوض ضمن الأعراف التجارية.

٣. الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الفنية المحيطة:

٧) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى مواكبة التكنولوجيا والحدثة.

٨) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى المفاهيم العلمية المستجدة.

٩) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بمنافسة السوق القائمة

٤. الإفتقار إلى الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة:

١٠) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الإحاطة بالقوانين والتشريعات

١١) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى فهم التغيرات السكانية والديموغرافية.

١٢) إن إدارة المشاريع بالشركات الدولية تفتقر إلى الإحاطة بالأعراف والثقافات المجتمعية والواقع البيئي المحلي.

٥. الإفتقار إلى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

١٣) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتيسير تداولها بين المستويات المختلفة.

١٤) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى تزويد العاملين بالبرامج التدريبية والورش التطبيقية التي تتواءم مع أهداف المنظمة

١٥) إن إدارة المشاريع تفتقر إلى ربط المعرفة بالتنبؤات والأحكام والقرارات وتحسين الأداء المؤسسي

ثانياً: التوصيات

١- ضرورة قيام مؤسسي شركات المقاولات ومجالس إدارتها بالتحري في اختيار العناصر البشرية التي يسند إليها إدارة هذه الشركات، وأن تتمتع هذه العناصر بخبرات قيادية وإدارية وعلمية معقولة، اذ أن هذه العناصر تتربط ببعضها البعض.

٢- ألا يكون الأجر المادي المدفوع من قبل شركات المقاولات عائفاً أمام اختيار العناصر ذات الكفاءة القيادية.

٣- أن يقوم المقاولون بعمل اجتماعاتٍ دورية فيما بينهم لدراسة أسباب الخلل ونقاط الضعف وكيفية مواجهتها في وضوح.

٤- تكوين اتحاد للمقاولين يمكن من خلالها عرض مشاكلهم أمام الجهات صاحبة العلاقة ومناقشتها في المستجدات وأساليب تيسير التعامل.

٥- الإقدام على دخول بعض شركات المقاولات في تحالفات داخلية مع شركات أخرى، وذلك لتنفيذ المشاريع الكبرى مما يعمل على تبادل الخبرات واكتساب الثقافات والأساليب العلمية.

٦- التوسع في إنشاء الأكاديميات المهنية للتدريب 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 إذ أن هذه العناصر تشكل ندرةً في السوق.

٩- العمل المستمر على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتدعيم الولاء المؤسسي.

- ١٠- توفير العناصر ذات الخبرة المالية في مجال المقاولات تحديداً وحبذا لو كان إلى جانبها خبرة بنكية.
- ١١- ضرورة الرقابة المستمرة سواء على سير المشاريع أو النواحي الإدارية الأخرى.
- ١٢- العمل على رفع مستوى الوعي بأهمية الوقت وقيوده وكيفية استثماره وتقليل 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.
- 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 وهي 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- الحرص على رفع مستوى مدراء المشاريع في كل من استخدام الحاسوب، والتعامل باللغة الانجليزية، وأسلوب المكاتبات والرسائل والمطالبات المالية.

١٩- ضرورة توفير المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة بسهولة ويسر وذلك للمساعدة في اتخاذ القرارات السريعة والصائبة في آن واحد.

٢٠- 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.

٢١- الاهتمام بدراسة العقود دراسةً مستفيضةً منعاً للالتباس، وتجنباً للتبعات القانونية التي يستتبعها التزامات مالية وتأخر في التنفيذ.

المراجع:

- الزبيدي، معمر (٢٠٢٢). الأسباب الرئيسية والتأثيرات والحلول الممكنة لمشكلة تأخر انجاز المشاريع بقطاع الانشاءات في سلطنة عمان دراسة ميدانية في قطاع الصرف الصحي بمحافظة ظفار. جامعة صفاقس كلية العلوم الاقتصادية والتصرف بصفاقس
- دهمش، سلوى (٢٠١٩). العوامل الادارية والتنظيمية المؤثرة على القائم بالاتصال في الصحف الالكترونية المصرية. المجلة العلمة لبحوث الصحافة - العدد الرابع عشر الجزء الثاني.
- نعيرات، جهاد (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات. العدد السادس والاربعون.
- عبد الحافظ، أسماء; عبد المعطي، أحمد; نورالدين، محمد (٢٠١٩). إدارة الفرق البحثية مدخل لتطوير المشروعات التنافسية بجامعة أسيوط. إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية). المجلد الخامس والثلاثون. العدد الحاد عشر. جزء ثان.
- الرشيدات، ممدوح (٢٠١٩). أسباب التعثر في المشاريع الإنشائية بالمملكة الأردنية الهاشمية. العدد الثالث والثلاثون. الجزء الأول
- البرادعي، بسيوني محمد (٢٠٠٤)، مهارات إدارة وتنظيم الوقت، ط ١، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
- جلدة، سليم وسامي حريز (٢٠٠٧)، فن إدارة الوقت والاجتماعات، ط ١ عمان، دار دجلة.
- حميد، م. ذكرى عبد الستار و م. استبرق ابراهيم الشوك (٢٠٠٩)، مرحلة التعاقد وتأثيرها على تنفيذ المشروع الانشائي، العراق، وزارة الاعمار والإسكان.
- ١٣ - حنفي، د. عبد الغفار (٢٠٠٦)، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، القاهرة، الدار الجامعية.

نصير، د .إبراهيم عبد الرشيد (٢٠٠٧)، إدارة مشروعات التشييد، ط ٢ القاهرة، دار النشر للجامعات.

أبو العثم، د .خالد عبد الرزاق (٢٠٠٧). تقييم العوامل التنظيمية والبيئية المؤثرة في أداء المقاولين للمشروعات الإنشائية في الأردن، بحث غير منشور، عمان، جامعة عمان العربية.

Fashina, Adebayo; Omar, Mustafe; Sheikh Ahmed; Fakunle, Funke (2020). Exploring the significant factors that influence delays in construction projects in Hargeisa.

Elsherbiny, Sherif; Gad, Samir; Abdel-Alim, Ahmed (2023). CRITICAL SUCCESS FACTORS BY APPLYING TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN CONSTRUCTION PROJECTS. Journal of Al-Azhar University Engineering Sector. Vol. 18., No. 66

Lindhard, Simon; Larsen, Jesper (2022). Using principal component analysis to identify latent factors affecting cost and time overrun in public construction projects.

Egila, Ashem; Balogun, Oluwaseun; Yusuf, Saheed (2019). ASSESSMENT OF DELAY AND COST-OVERRUN IN FEDERAL ROAD CONSTRUCTION PROJECT IN ABUJA. JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION. v. 11, n. 4

Al Maktoumi, Iman; Khan, Firdouse; Al Maktoumi, Ahmed (2020). ASSESSING THE FACTORS CAUSING PROJECT COMPLETION DELAYS IN THE CONSTRUCTION SECTOR OF OMAN USING SEM-PLS

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

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

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

Durdyev, Serdar; Hosseini, Reza (2019). Causes of delays with construction projects: a comprehensive list