

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

دور إدارة العقود في تنفيذ المشروع حسب الزمن والتكلفة والجودة

المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق العقاري

إعداد الطالب/

محمد إبراهيم العبد اللطيف

241002075

إشراف/

د. اسماء ابو عنزه

العام الدراسي: 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

الى معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم

الى الشموع التي تحترق لتضيء لنا طريقنا

الى كل من كان له دور في تعليمي

الى أبي وأمي اللذان أنارا طريقتي

الى اخوتي الاعزاء .

. واخواتي الغاليات

الى كل معلم يؤدي واجبه لخدمة وطنه وأبناء وطنه

الى كل داع وداعية الى الله

مع اجمل التمنيات الى زملائي في المسيرة التعليمية

إلى كل الأهل والأحبة

اهدائي هذا العمل المتواضع

شُكْرٌ وَنَفْلٌ

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتته وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنّة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد :

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتورة القديرة / أسماء أبو عنزة، الذي وجهتنا وساعدتنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منها الكثير، وكانت لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمة، والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عزو وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور إدارة العقود في تنفيذ المشاريع العقارية وفقًا للزمن، التكلفة، والجودة المخططة، مع التركيز على كيفية تأثير الإدارة الفعالة للعقود على نجاح المشاريع من خلال تحقيق الأهداف المحددة بالتطبيق على مكتب رواق العقاري، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين والعملاء في مكتب رواق العقاري، وتم توزيع 60 استبانة، واستردادها بالكامل، واعتُبرت صالحة للتحليل، و استخدمت الدراسة برنامج SPSS .

أظهرت النتائج أن الإدارة الجيدة للعقود تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشروع، من حيث الالتزام بالزمن والتكاليف والجودة. كما أوضحت أن الإدارة الفعالة للعقود تسهم في تقليل النزاعات والأخطاء أثناء تنفيذ المشروع، وتعزز من فرص التسليم في المواعيد المحددة وضمن التكاليف المخططة.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة محكمة لإدارة المشروع بمشاركة جميع الأطراف، والاعتماد على محكمين متخصصين لمراجعة العقود والتأكد من وضوحها. كما اقترحت وضع احتياطات زمنية ومالية لمواجهة التغيرات المحتملة أثناء التنفيذ، وتكوين لجان مشتركة لمتابعة سير العمل ومعالجة أي طوارئ قد تؤثر على الجدول الزمني أو التكلفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة العقود، الزمن، التكلفة، الجودة، تنفيذ المشاريع، العقود، مكتب

رواق العقاري.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	اهداء
د.....	شكرو وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	② أهمية الدراسة العلمية
4.....	② الأهمية العملية للدراسة
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	6.1 فروض الدراسة:
7.....	7.1 نموذج الدراسة:

8.1 الدراسات السابقة:	8
9.1 الفجوة البحثية:	16
10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:	17
11.1 المنهجية وطرق البحث:	17
12.1 مصادر جمع البيانات:	18
13.1 أدوات الدراسة:	18
14.1 حدود الدراسة:	19
مقدمة:	20
المبحث الأول: إدارة العقود	21
1.1.2 مقدمة:	21
2.1.2 تعريف إدارة العقود:	22
3.1.2 أنواع العقود:	23
4.1.2 تعريف إدارة العقود:	25
5.1.2 أهمية إدارة العقود:	26
6.1.2 معوقات إدارة العقود:	28
المبحث الثاني تنفيذ المشروع	31
1.2.2 تمهيد:	31
2.2.2 تعريف المشروع:	32
3.2.2 أهداف المشروع:	33
4.2.2 خصائص المشروع:	35

37.....	5.2.2 مفهوم تنفيذ المشروع:
38.....	6.2.2 أبعاد تنفيذ المشروع:
41.....	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
41.....	1.3 المقدمة:
41.....	2.3 وصف مجتمع وعينة الدراسة:
44.....	3.3 تقييم أدوات القياس :
44.....	1.3.3 اختبار صدق محتوى المقياس
44.....	2.3.3 اختبار الاتساق والثبات والصدق الداخلي للمقاييس
45.....	4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة :
46.....	الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات
46.....	1.4 تحليل بيانات الشخصية
53.....	2.4 بيانات الدراسة
71.....	الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة
71.....	1.5 نتائج الدراسة :
71.....	2.5 توصيات الدراسة:
73.....	Abstract
74.....	المراجع:
74.....	أولاً: المراجع العربية
76.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:

قائمة الجداول

م	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول رقم (1): معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = 60)	41
2.	جدول (2) الوزن النسبي	43
3.	جدول (3): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات الاستبانة	45
4.	جدول (4): توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع	46
5.	الجدول (5): توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية	47
6.	جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	48
7.	جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	49
8.	جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي	50
9.	جدول (9) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	51
10.	جدول (10) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	52
11.	جدول (11): النسب والتكرارات للفرضية الرئيسية (الإدارة الجيدة لتعاقدات المشروع تؤثر إيجاباً على نجاح المشروع)	53
12.	جدول (12): الإحصاءات الوصفية للفرضية الرئيسية (الإدارة الجيدة لتعاقدات المشروع تؤثر إيجاباً على نجاح المشروع)	54
13.	جدول (13): اختبار مربع كاي للفرضية الرئيسية (الإدارة الجيدة لتعاقدات المشروع تؤثر إيجاباً على نجاح المشروع)	55
14.	جدول (14) النسب والتكرارات للفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود وانتهاء المشروع حسب الزمن المحدد)	56
15.	جدول (15) الإحصاءات الوصفية للفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود وانتهاء المشروع حسب الزمن المحدد)	58

59	الجدول (16) اختبار مربع كاي للفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود وانتهاء المشروع حسب الزمن المحدد)	16.
60	جدول (17) النسب والتكرارات للفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقوبات وإنهاء مشروع حسب التكلفة المحددة)	17.
62	جدول (18) الإحصاءات الوصفية للفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقوبات وإنهاء مشروع حسب التكلفة المحددة)	18.
63	جدول (19): اختبار مربع كاي للفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقوبات وإنهاء مشروع حسب التكلفة المحددة)	19.
64	جدول (20): النسب والتكرارات للفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود وإنهاء المشروع حسب مستوى الجودة المطلوبة)	20.
66	جدول (21) الإحصاءات الوصفية للفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود وإنهاء المشروع حسب مستوى الجودة المطلوبة)	21.
67	جدول (22) اختبار مربع كاي للفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود وإنهاء المشروع حسب مستوى الجودة المطلوبة)	22.
68	الجدول (23): يوضح العلاقة بين إدارة الوقت ومحور إدارة العقود	23.
69	الجدول (24) يوضح العلاقة بين إدارة التكاليف ومحور إدارة العقود	24.
70	الجدول (25): يوضح العلاقة بين إدارة الجودة ومحور إدارة العقود	25.

قائمة الأشكال

م	اسم الشكل	رقم الصفحة
1.	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	7
2.	الشكل (2) توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع	46
3.	الشكل (3): توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية	47
4.	الشكل (4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	48
5.	الشكل (5) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	49
6.	الشكل (6) توزيع أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي	50
7.	الشكل (7) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	51
8.	الشكل (8) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	52

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تُعتبر إدارة العقود أحد العناصر الأساسية في عالم الأعمال، حيث تلعب دوراً حيوياً في تنظيم وتوجيه العلاقات التجارية بين الشركات والأطراف المختلفة، إن هذه الإدارة ليست مجرد عملية إدارية بل هي فن يتطلب مهارات متنوعة في التفاوض والتنظيم والرصد من خلال إدارة العقود بشكل فعال، تتمكن المنظمات من تحسين كفاءة عملياتها وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنوطة بها. (جنوب، 2016)

تتمثل إحدى الجوانب الرئيسية لإدارة العقود في إدارة الوقت، التي تركز على ضمان التزام الأطراف المعنية بالجدول الزمني المحدد للمشروع، يتطلب ذلك إعداد وتنظيم العقود بطريقة واضحة ودقيقة، بحيث تشمل على جميع المواعيد النهائية والالتزامات الزمنية، تساعد هذه العملية في تحديد معالم زمنية واضحة لكل مرحلة من مراحل المشروع، مما يعزز التعاون والتنظيم بين الفرق المعنية. (سليمان، 2019)

علاوة على ذلك، تُعتبر إدارة التكاليف جانباً أساسياً في إدارة العقود، حيث تساهم في الحفاظ على الميزانية المرسودة للمشروع من خلال تطوير بنود تعاقدية دقيقة وواضحة تتعلق بالمدفوعات والحوافز والغرامات، تستطيع الإدارة ضمان التزام الأطراف المتعاقدة بالميزانيات المحددة هذا يساعد على تجنب أي تجاوزات غير مبررة للنفقات، مما يعزز الاستقرار المالي للمشروع. (عبد الباقي، 2015)

في السياق ذاته، تُعزز إدارة الجودة من خلال ضمان أن جميع المواصفات والمعايير الفنية المطلوبة مدرجة بوضوح في العقود، تعتبر هذه الإدارة عنصراً حيوياً يضمن مطابقة الأعمال المنفذة للشروط المتفق عليها، حيث تتيح عمليات المراجعة والتفتيش التأكد من جودة الأداء في حال وجود أي انحرافات، يجب على إدارة العقود اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية للحفاظ على مستوى الجودة المطلوب.

من جهة أخرى، تلعب إدارة المخاطر دورًا محوريًا في إدارة العقود، حيث تتضمن تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع والتخطيط المسبق للتعامل معها من خلال تطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة المخاطر، يمكن تقليل الآثار السلبية وضمان استمرارية المشاريع هذا يعد أمرًا ضروريًا، خاصة في البيئات التي تتسم بالتغير السريع والتعقيد. (حميده، 2019)

مع تقدم التقنيات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، أصبحت إدارة العقود أكثر فعالية في تسريع عمليات المراجعة والتفاوض تتيح هذه التقنيات رصد الأداء بشكل أكثر دقة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة.

في الختام، فإن فعالية إدارة العقود تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة، مما يعزز الأداء العام للمشاريع ومن خلال استغلال الجوانب المختلفة لإدارة العقود، يمكن للمنظمات تحقيق النجاح والنمو المستدام في بيئات الأعمال التنافسية.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور إدارة العقود بأبعادها مجمعة في تنفيذ المشروع بأبعاده (إدارة وقت المشروعات - إدارة تكلفة المشروعات - إدارة جودة المشروعات) حسب الزمن والتكلفة والجودة المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق العقاري، ولأن إدارة العقود ودورها هو البديل الأمثل لطرق تنفيذ المشروع التقليدية ومكملة لدورها جاء هذا البحث ليوضح علاقتها بالمشاريع وكيفية تنفيذها.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة العقود من العمليات الحاسمة في عالم الأعمال، خصوصًا في قطاع تنفيذ المشاريع، حيث تلعب دورًا محوريًا في ضمان تحقيق الأهداف المتعلقة بالزمن والتكلفة والجودة، تشير الأدبيات إلى أن إدارة العقود الفعالة لا تقتصر فقط على صياغة الاتفاقيات، بل تشمل أيضًا تنظيم العلاقات بين الأطراف المختلفة وضمان الالتزام بالشروط المتفق عليها ومع ذلك، تواجه العديد من المؤسسات، بما في ذلك مكاتب

العقارات مثل مكتب رواق العقاري، تحديات جسيمة في إدارة عقودها، مما يؤثر سلبيًا على أداء المشاريع بشكل عام.

تشير الأبحاث السابقة إلى أن ضعف إدارة العقود يؤدي إلى مشكلات متعددة في تنفيذ المشاريع. على سبيل المثال، أظهرت دراسة الشلهوب (2019) أن أكثر من 60% من المشاريع في القطاع العقاري تعاني من تأخيرات وتجاوزات في الميزانيات نتيجة لعدم فعالية إدارة العقود، وقد أكدت دراسة عبد الباقي (2015) أن غياب نظام قوي لإدارة العقود يمكن أن يسهم في تفاقم المخاطر وزيادة الصعوبات في تحقيق الأهداف الزمنية والمالية، كما تم الإشارة إلى أن اعتماد العديد من المؤسسات على أساليب تقليدية في إدارة العقود يجعلها أكثر عرضة للخطأ وعدم الكفاءة.

علاوة على ذلك، يظهر أن التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات تُمكن المؤسسات من تحسين كفاءة إدارة العقود، لكن معظمها لا تزال تتجاهل هذه الأدوات، مما يؤدي إلى تفاقم المشكلات هذه الفجوة في المعرفة حول كيفية استخدام هذه التقنيات تثير القلق، خصوصًا مع التعقيدات المتزايدة في بيئة الأعمال.

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الفعلي لإدارة العقود في مكتب رواق العقاري، مع التركيز على كيفية تأثير هذه الإدارة على الأبعاد الثلاثة الرئيسية: الزمن، والتكلفة، والجودة من خلال دراسة حالة مكتب رواق العقاري، تأمل الدراسة في تحليل العوامل المؤثرة في إدارة العقود وتقديم رؤى عملية حول كيفية تحسين أداء هذه العمليات.

بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية استخدام تقنيات حديثة في إدارة العقود، وكيفية دمجها في الممارسات الحالية لمكتب رواق العقاري من خلال الاستناد إلى النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، يأمل البحث في تقديم توصيات عملية واستراتيجيات تحسين تساهم في تعزيز فعالية إدارة العقود، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في تنفيذ المشاريع، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

تكمّن أهمية هذه الدراسة في فهم كيفية إدارة العقود بشكل أفضل لتحقيق الأهداف الزمنية والمالية والجودة، مما يسهم في تطوير نموذج عمل فعّال يمكن أن يُطبق في مكاتب العقارات الأخرى، ويساعد في معالجة المشكلات المستمرة في هذا المجال.

وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على دور إدارة العقود بأبعادها مجمعة في تنفيذ المشروع بأبعاده (إدارة وقت المشروعات - إدارة تكلفة المشروعات - إدارة جودة المشروعات) حسب الزمن والتكلفة والجودة المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق العقاري.

3.1 أهمية الدراسة:

تساهم هذه الدراسة في ربط الجوانب النظرية بالتطبيقات العملية، مما يخلق جسراً بين المعرفة الأكاديمية والممارسات المهنية، ويعزز من قيمة الإدارة الفعالة للعقود في تحقيق نجاح المشاريع العقارية.

✍ أهمية الدراسة العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على دور إدارة العقود في تحقيق نجاح المشاريع العقارية من خلال تحليل أبعادها المختلفة وتأثيرها على إدارة الوقت والتكلفة والجودة. تعتبر هذه الدراسة إضافة نوعية إلى الأدب الأكاديمي في مجال إدارة المشاريع، حيث تفتقر الكثير من الدراسات السابقة إلى التركيز الشامل على تأثير إدارة العقود بأبعادها مجتمعة. من خلال استخدام نموذج مكتب رواق العقاري كحالة دراسية، تقدم الدراسة رؤية قيمة حول كيفية تحسين عمليات إدارة المشاريع وزيادة فعالية وكفاءة الأداء في القطاع العقاري. كما أن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن أن تشكل قاعدة بيانات وإطار عمل نظري يمكن للباحثين في المستقبل البناء عليه لتطوير أبحاث أخرى في مجالات مشابهة.

✍ الأهمية العملية للدراسة

أما من الناحية العملية، فإن هذه الدراسة تحمل أهمية كبيرة للمهنيين والممارسين في قطاع العقارات وإدارة المشاريع. من خلال فهم الدور الذي تلعبه إدارة العقود في تحسين الوقت والتكلفة

والجودة، يمكن لمديري المشاريع والعقود تبني استراتيجيات أكثر فعالية في تنفيذ المشاريع. تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن تطبيقها مباشرة لتحسين الأداء والحد من المشاكل والتحديات التي تواجه المشاريع العقارية. بالإضافة إلى ذلك، فإن النتائج المستخلصة يمكن أن تساعد في تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية جديدة تعزز من كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة أعلى. كما أن الدراسة تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات العقارية على المنافسة في السوق من خلال تحسين جودة تنفيذ المشاريع وتقليل التكاليف والأوقات المستغرقة.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة العقود بأبعادها مجمعة في تنفيذ المشروع بأبعاده (إدارة وقت المشروعات - إدارة تكلفة المشروعات - إدارة جودة المشروعات) حسب الزمن والتكلفة والجودة المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق العقاري. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على دور إدارة العقود بأبعادها مجمعة في إدارة وقت المشروعات المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق العقاري.
- التعرف على دور إدارة العقود بأبعادها مجمعة في إدارة تكلفة المشروعات المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق العقاري.
- التعرف على دور إدارة العقود بأبعادها مجمعة في إدارة جودة المشروعات المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق العقاري.

5.1 تساؤلات الدراسة

❖ السؤال الرئيسي الأول : ما هو دور إدارة العقود بأبعادها مجمعة في تنفيذ المشروع بأبعاده (إدارة وقت المشروعات - إدارة تكلفة المشروعات - إدارة جودة المشروعات) حسب الزمن والتكلفة والجودة المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق العقاري؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ السؤال الفرعي الأول: كيف تؤثر إدارة العقود بأبعادها مجمعة في إدارة وقت المشروعات

المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق العقاري؟

➤ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير إدارة العقود بأبعادها مجمعة في إدارة تكلفة المشروعات

المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق العقاري؟

➤ السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر إدارة العقود بأبعادها مجمعة في إدارة جودة المشروعات

المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق العقاري؟

6.1 فروض الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة

من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور إدارة

العقود بأبعادها مجمعة في تنفيذ المشروع بأبعاده (إدارة وقت المشروعات - إدارة تكلفة المشروعات

- إدارة جودة المشروعات) حسب الزمن والتكلفة والجودة المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق

العقاري.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

— الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة

العقود بأبعادها مجمعة في إدارة وقت المشروعات المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق

العقاري.

— الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة

العقود بأبعادها مجمعة في إدارة تكلفة المشروعات المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق

العقاري.

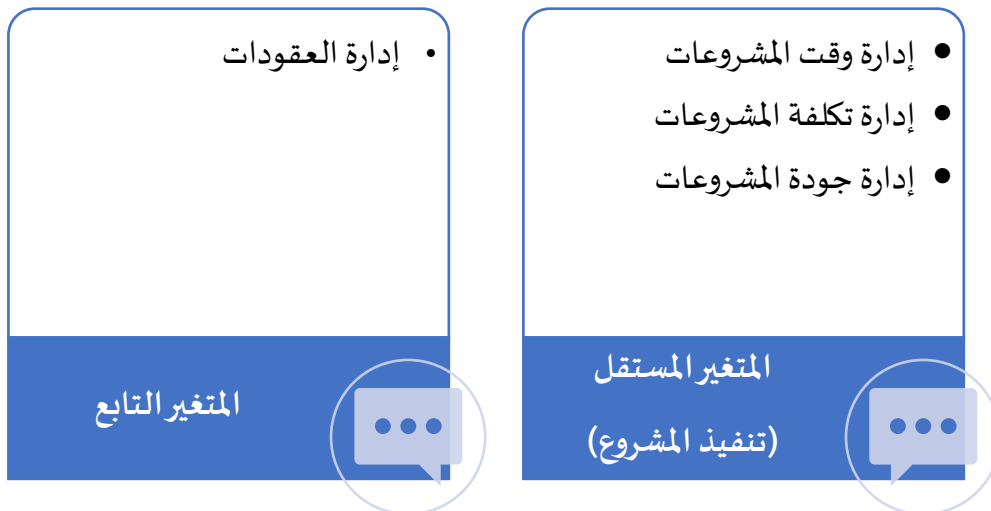
– الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة العقود بأبعادها مجمعة في إدارة جودة المشروعات المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق العقاري.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على دور إدارة العقود بأبعادها مجمعة في تنفيذ المشروع بأبعاده (إدارة وقت المشروعات - إدارة تكلفة المشروعات - إدارة جودة المشروعات) حسب الزمن والتكلفة والجودة المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق العقاري. ويتضمن المتغيرات التالية:

- ◆ المتغير المستقل: إدارة العقود بأبعادها مجمعة.
- ◆ المتغير التابع: تنفيذ المشروع بأبعاده (إدارة وقت المشروعات - إدارة تكلفة المشروعات - إدارة جودة المشروعات).

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

👉 دراسة (Shweiki, 2023) بعنوان: **The Effect of a Blended Project-Based Training Program on EFL Teachers' Implementation of Differentiated Instruction in Jerusalem**

هدفت الدراسة إلى معرفة برنامج تدريبي مدمج قائم على المشاريع على تطبيق معلمي اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية للتعليم المتميز في القدس. المنهجية: استخدمت الدراسة التصميم الوصفي التحليلي باستخدام الأساليب الكمية؛ استخدمت الدراسة شبه تجربة مكونة من مجموعة واحدة استمرت لمدة عشرة أسابيع. وقد تضمنت استخدام أداة استبيان مقتبسة من ويبل (2012) والتي تم تطبيقها قبل وبعد البرنامج التدريبي على 35 مدرسا للغة الإنجليزية من القدس. وتم تحويل البيانات إلى شكل عددي وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبما أن البيانات لم تكن موزعة بشكل طبيعي، فقد تم استخدام اختبار ويلكوكسون اللامعلمي للتحليل الإحصائي. النتائج: أظهرت البيانات وجود أثر إيجابي للبرنامج التدريبي. الخلاصة: كان هناك فرق كبير بين تنفيذ المشاركين للتعليم المتميز قبل وبعد برنامج التدريب المدمج القائم على المشروع. وهكذا، قدم الباحثان توصيات قيمة لوزارة التربية والتعليم، بما في ذلك تخصيص أموال خاصة لتدريب المعلمين.

👉 دراسة (Abd Elhafez, 2022) بعنوان: **Towards Increasing the Role of the Central Auditing Organization In Monitoring National Projects: Field Study on the 100 Million Health Initiative**

هدف البحث إلى توضيح أهمية دور الجهاز المركزي للمحاسبات في الرقابة المالية والقانونية والمتابعة وتقويم الأداء على المشروعات القومية بالتطبيق على المبادرة الرئاسية 100 مليون صحة، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: ١- توجد علاقة موجبة بين الرقابة المالية من قبل الجهاز المركزي للمحاسبات وبين نجاح مبادرة ١٠٠ مليون صحة في تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله. ٢- توجد علاقة

موجبة بين الرقابة القانونية من قبل الجهاز المركزي للمحاسبات وبين نجاح مبادرة ١٠٠ مليون صحة في تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله. ٣-توجد علاقة موجبة بين متابعة تنفيذ الخطة وتقويم الأداء من قبل الجهاز المركزي للمحاسبات وبين نجاح مبادرة ١٠٠ مليون صحة في تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله. 4-وأوصي الباحث بعدة توصيات أهمها ضرورة قيام الدولة بدعم الدور الرقابي للجهاز المركزي للمحاسبات وان تكفل له المزيد من التحرر والفاعلية في أداء رسالته.

📌 دراسة (Al-Damour, 2020) بعنوان: Tort Liability of the Engineer and Contractor

During the Project Execution Period

بحثت هذه الرسالة في مسؤولية كل من المقاول والمهندس عن صلاية البناء بعد الانتهاء منه وتسليمه إلى صاحبه. تكمن أهمية هذه الرسالة في العديد من الجوانب: حماية مالك البناء الذي عادة ما يكون لديه خبرة قليلة في أمور البناء خاصة عندما يتعلق الأمر بالعيوب، والتي قد تظهر بعد الانتهاء والتسليم، والتي تهدد صلاية وسلامة المبنى. وقد استخدم الباحث في هذه الرسالة المنهج الوصفي التحليلي حيث استعان في ذلك بالمصادر الأولية والثانوية للمعلومات. بالنظر إلى ندرة الأحكام الأردنية بشأن موضوع المسؤولية الخاصة؛ لقد تم سد هذه الفجوة من خلال الاستعانة بالفقه القانوني في فرنسا ومصر بالإضافة إلى عمل العديد من المقابلات وطرح مجموعة من الأسئلة بطرق أخرى من أجل تحقيق أهداف هذه الرسالة. النتائج الرئيسية للرسالة التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة هي أن أحكام المسؤولية الخاصة للمهندس ومقاول البناء لا تنطبق إلا على أعمال البناء الجديدة والإضافات اللاحقة، وهذه المسؤولية هي مسؤولية تتعلق بالنظام العام لذلك لا يمكن الاتفاق على أي إعفاء أو تخفيض فيها، وتنتهي هذه المسؤولية في نهاية العشر سنوات من تاريخ التسليم النهائي للعمل. أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ الاحتياطات اللازمة لسلامة وأمن الجيران والمشاة في المشروعات، وأيضا تمديد فترة الضمان من 10 إلى 20 عاما؛ لأن عشر سنوات لا تكفي لاختبار متانة وسلامة المبنى حسب رأي 50% من المحامين الذين تمت مقابلتهم.

📖 دراسة (Al-Raymouni, 2020) بعنوان: Agile Project Management Implementation for

Construction Companies in Jordan

استهدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تشجع تبني ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة في المشاريع الإنشائية أو تعيق ذلك. تضمنت المنهجية مراجعة الأدبيات، والدراسات السابقة، والدراسة الاستقصائية، وإجراء المقابلات الشخصية مع مديري مشاريع إنشاءات. تم قبول (١٨٨) استجابة من الاستبانة التي وزعت. توصل البحث إلى وجود صعوبة في تطبيق الإدارة الرشيقة وحدها في المشاريع الإنشائية دون إدخال الإدارة التقليدية معها لضبط الأطر العامة للمشروع. وعليه، تم تطوير نموذج عظمة السمكة لتطبيق الإدارة الهجينة. وفي الختام، يوصي الباحث بالتخلص من الإدارة التقليدية تدريجياً وإحلال الإدارة الهجينة محلها، وعقد دورات للتعريف بعقلية الرشاقة وكيفية الاستفادة منها لتمكين مديري المشاريع من استخدام الأدوات المتاحة بفاعلية وكفاءة أكبر والاهتمام في بيئة المشاريع الإنشائية بتعزيز الثقة والشفافية من خلال إعداد العقد ليتم العمل به كدليل تنفيذي. أما فيما يتعلق بالمرحلة الانتقالية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الهجينة، فيجب علينا البدء بمعرفة "لماذا" أولاً ومن ثم "كيف" ثانياً. فإذا لم نعرف ما هي الفائدة المتحققة من هذا الانتقال، فلن نستطيع معرفة الكيفية التي ننتقل من خلالها.

📖 دراسة (Amer, 2020) بعنوان: Factors Affecting the Productivity of Excavation Works

in Jordanian Construction Projects

تناول هذا البحث العوامل المؤثرة على إنتاجية أعمال الحفر للمشاريع الإنشائية في الأردن. ومن شأن هذه العوامل أن تعطل العديد من الأعمال المزمع تنفيذها لمشروع إنشائي، وبالتالي تزيد من التكلفة والوقت اللازم لإنجازه. بعد المراجعة العامة للدراسات العالمية السابقة المتعلقة بالعوامل المذكورة أعلاه، وأيضاً بعد مراقبة إنتاجية أعمال الحفر المتعلقة بخمس دراسات حالة (مشاريع إنشائية) في الأردن؛ وقد تم تصميم استبانة تركز على أهم العوامل المؤثرة على إنتاجية أعمال الحفر في المشاريع الإنشائية الأردنية. وقد تم توزيع 80 نسخة من هذه الاستبيان على عدد من الاستشاريين ومديري المشاريع ومهندسي المقاولات. ومع ذلك، تم استلام 70 نسخة من الاستبيان، تم استبعاد 15 منها من التحليل (بسبب عدم اكتمال

معلوماتها). وبناء على ذلك تم اعتماد 55 استبانة لتحليلها في هذا البحث. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج SPSS بهدف تقييم هذه العوامل وترتيبها حسب تسلسل الأهمية لكل عامل. وبناء على نتائج تحليل الاستبيان، تم التوصل إلى أن هناك مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على إنتاجية أعمال الحفر في مشاريع البناء في الأردن. وبحسب ترتيب الأولويات، كان العامل الأول "أنواع آلات الحفر وجاهزيتها"، يليه (بالترتيب التنازلي) "الطبيعة الجيولوجية للموقع"، "معاينة موقع المشروع"، "الخبرة الفنية المتخصصة في تنفيذ أعمال الحفر"، "الأعمال"، و"السيولة المالية وسداد المستحقات"، و"الخبرات الاستشارية في الإشراف على أعمال الحفر"، و"الشروط العامة المحيطة بموقع المشروع"، و"البنية التحتية لموقع المشروع"، و"الظروف البيئية المحيطة بموقع المشروع". لذلك، لرفع القيمة الإنتاجية للحفر في مشروع معين دون التأثير على التكلفة والوقت اللازم للتنفيذ، يوصى بمراعاة الأولوية المذكورة أعلاه فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الإنتاجية، والتركيز على توظيف من لديهم خبرة جيدة في العمل. تنفيذ أعمال الحفر، ولديهم القدرة على إجراء الصيانة اللازمة للآلات في حالة حدوث أعطال مفاجئة أثناء أعمال الحفر، مع مراعاة الصيانة الدورية للآلات المستخدمة في أعمال الحفر بموقع المشروع. كما ينصح بسداد كامل مستحقات العاملين في أعمال الحفر حسب المواعيد والاتفاقيات المقررة، وأخيراً ينصح باتباع أحدث التقنيات التي تستخدم في التعامل مع المشاكل في تنفيذ أعمال الحفر في المشاريع الإنشائية.

👉 دراسة (Fadlalla, 2019) بعنوان: The Impact of the Control on Achieving the

Objectives of Construction Projects in Sudan

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل الاقتصادية والإدارية على أهداف المشاريع الإنشائية الكبرى في السودان ودراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور المحدودة، وشركة المك نمر للتنمية والمقاولات، وشركة قصر اللؤلؤ، وشركة النصر العقاري للمقاولات. تمثلت مشكلة الدراسة في قصور الوظائف الإدارية الأساسية وعدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة في تنفيذ المشاريع وعدم مراعاة عوامل البيئة الاقتصادية المحيطة بالمشروع. تنبع أهمية الدراسة في قلة البحوث والدراسات التي تناولت إدارة المشاريع وبذلك يمكن اعتبارها مساهمة في إثراء المكتبة العربية بدراسات حول إدارة المشاريع. كما توصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات تؤدي إلى ترقية الأداء في شركات الإنشاءات. اتبعت الدراسة المنهج

التاريخي والمنهج الاستنباطي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي باستخدام برامج الحزم الإحصائية لإدخال بيانات الدراسة، تم استخدام النسب المئوية والانحراف المعياري واختبار مربع كاي لمجتمع الدراسة ثم جمع بيانات الدراسة بواسطة استبانة توصلت الدراسة إلى نتائج: 1- عدم استقرار سعر الصرف يؤدي إلى ارتفاع الأسعار. 2- تركيز الرقابة على الزمن والتكلفة. أهم النتائج: 1- منح الإعفاءات اللازمة للمدخلات مثل الإعفاءات الجمركية. 2- الرقابة المستمرة في كل المراحل.

📌 دراسة محمود (2019) بعنوان: أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مكتب إدارة المشاريع ودوره الفعال في تحسين جودة تنفيذ وإنجاز مشاريع مؤسسات الإنجاز في الوقت المحدد وبالتكلفة المناسبة في ظل التغيرات والتطورات التنظيمية والاقتصادية والتحديات التي تواجهها إدارة المشاريع. وهدفت هذه الدراسة أيضا إلى توضيح الخطوات العملية لإنشاء المكتب داخل المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع إذا لم يحدد نطاق عمل بكل وضوح داخل المؤسسة الأم مع اختيار الكوادر المهنية في مجالات إدارة المشاريع سوف يكون عبئا ثقيلا على المؤسسة الأم ويحدث كثيرا من النزاعات والخلافات، وتعتبر OPM3 من بين أهم النماذج التي تساعد على التطبيق الفعال لهذا المكتب وتمكن من تقييم مستوى نضج إدارة المشاريع في مؤسسات الإنجاز.

📌 دراسة الشباني (2019) بعنوان: مؤسسة قاضي التنفيذ بين واقع الممارسة القضائية و آفاق التفعيل

هدف البحث إلى التعرف مؤسسة قاضي التنفيذ بين واقع الممارسة القضائية وآفاق التفعيل. وتكون البحث إلى مطلبين، تناول الأول واقع مؤسسة قاضي التنفيذ في القانون المغربي، وتضمن مؤسسة قاضي التنفيذ ولدت من رحم الممارسة القضائية، وتقنين مؤسسة قاضي التنفيذ. واشتمل الثاني على آفاق تفعيل مؤسسة قاضي التنفيذ والمهام المنوطة بها، وآليات تفعيل مؤسسة قاضي التنفيذ، ومهام قاضي التنفيذ. واختتم البحث بالتأكيد على أنه بموجب المادة (530) من مسودة مشروع قانون المسطرة المدنية،

سيصبح منح أجل الاسترحامي من اختصاص قاضي التنفيذ بدل قضاة الموضوع، الشيء الذي من شأنه أن يخلق توازن بين الطرفين التنفيذ المحكوم له والمحكوم عليه، وسيجنب استغلال تلك الألية للمماطلة والتسويق من جهة أو لحجز أموال المحكوم عليه وبيعها قصراً عنه من وجهة أخرى، بحكم أن من سيمنح المهلة الاسترحامية قاضي مشرف ومتابع لإجراءات التنفيذ.

👉 دراسة سليمان (2019) بعنوان: مشروع الحزام والطريق وتأثيره على الاقتصاد المصري

هدف البحث إلى التعرف على مشروع الحزام والطريق الصيني وتأثيره اقتصاد مصر، استغلال مصر لمشروع الحزام والطريق لأحداث طفره اقتصادية ومعرفة آثاره الإيجابية والسلبية، لذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي في وصف وتحديد مفهوم وتاريخ وأدوات تنفيذ المشروع وتحديات وعقبات المشروع ومحتوى مشروع الحزام والطريق الصيني وتأثيره على الاقتصاد المصري من جميع الجوانب، فكانت من أهم النتائج تعتبر مصر عنق المشروع الصيني كما كانت في الماضي عنق للإمبراطورية البريطانية وهذا يدل على أن مصر عادت إلى موقعها الجغرافي والسياسي كمركز دائرة ومركز قوة وتأثير، أن الهدف من مبادرة الحزام والطريق هو إحياء طرق التجارة القديمة عن طريق إنشاء الحزام الاقتصادي لطريق الحرير وطريق الحرير البحري لربط قارات آسيا بأوروبا وإفريقيا وهذا يعود على مصر والعالم بالنفع وخاصة الصين، ومن أهم التوصيات ضرورة أن يكون لمصر دور هام في مبادرة الحزام والطريق، لأنها مدخل أفريقيا، وبالتالي يجب أن يكون لمصر دور محوري من خلال وجود أجندة للتعامل مع الاستثمارات يتيح مصر التبادل التجاري من صادرات وواردات، يجب أيضا الاستثمار في تطوير الموانئ لا سيما ميناء شرق بور فؤاد ببورسعيد ليصبح مركزا لتقديم كافة الخدمات التي تحتاجها السفن البحرية المارة من قناة السويس، لو استطعنا أن نجذب الاستثمارات مع الصين ستدخل لنا استثمارات من الهند وإيران وعدد من دول آسيا، مما سيكون له تأثير على تخفيض تكلفة النقل نظرا لقصير مدة النقل البري، مما يؤدي إلى انخفاض أسعار السلع في مصر، كما أنها ستوفر فرص عمل، يجب استفادة مصر من مبادرة الحزام والطريق لكي تساهم في زيادة حجم الاقتصاد المصري والناتج المحلي وخلق فرص عمل، لذلك يجب استغلال هذا الموقع المتميز في إقامة مناطق صناعية في قناة السويس، مما يرفع من معدلات النمو الاقتصادي في مصر، يجب أن يكون لمصر دور هام

في مبادرة الحزام والطريق، لأنها مدخل أفريقيا، وبالتالي يجب أن يكون لمصر دور محوري من خلال وجود أجنحة للتعامل مع الاستثمارات يتيح مصر التبادل التجاري من صادرات وواردات.

✍ دراسة محمد (2019) بعنوان: تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع رأس المال الدائم بالمدارس الصناعية في مصر

هدف البحث إلى التعرف على تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع رأس المال الدائم بالمدارس الصناعية في مصر. وعرض البحث أطاراً مفاهيمياً تتضمن الدور، والإدارة المدرسية، وتفعيل، ومشروع رأس المال. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة البحث في استمارة استبيان، وتم تطبيقها على عينة من مديري ووكلاء المدارس ووكلاء التشغيل وسكرتير المدرسة ورؤساء الأقسام وفني الصناعة والموجهين المشرفين، والبالغ قوامها (331) فرد. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على النجاح في وضع تصور مقترح، واشتمل على التصور المقترح وفيه (تخطيط المقترح، وتنظيم التصور، وتطبيق التصور المقترح؛ وفيها) (المتطلبات الخاصة باللجان المشرفة على تنفيذ المشروع، والمتطلبات الخاصة بتسويق منتجات المشروع)، ومعوقات المشروع وسبل التغلب عليها.

✍ دراسة الشلهوب (2019) بعنوان: توجهات أبحاث تعليم الرياضيات المتعلقة بمشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى تحليل أبحاث تعليم الرياضيات المتعلقة بمشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية بالمملكة العربية السعودية، للتعرف على توجهاتها الموضوعية. واعتمدت على منهج تحليل المحتوى، واستخدمت بطاقة لتحليل (121) رسالة وبحث محكم في تعليم الرياضيات. وخلصت إلى عدد من النتائج، منها: أنها ركزت على دراسة المرحلة الابتدائية ثم المتوسطة والثانوية، واستهدف معظمها الذكور ثم الإناث، واهتمت بدراسة عمليات تنفيذ المشروع أكثر من عمليات إعداده. وكان تركيزها في عمليات الإعداد على مخرجات المشروع بدرجة أكبر، كما اهتمت في دراستها للمخرجات بكتاب الطالب ثم التمارين، وقل استهدافها لدليل المعلم ومصفوفة المدى والتتابع ومواد التعليم الإلكتروني، بينما لم تتناول أي بحث حقيقة المعلم للأنشطة الصفية والتقويم، كما اهتمت بدراسة متغيرات المعلم ثم المتعلم ثم منهج الرياضيات، وكان

استهدافها لأطراف الدعم المؤسسي نادراً، وركزت أبحاث المتعلم على المتغيرات المعرفية، وقل اهتمامها بالوجدانية والمهارية، بينما ركزت أبحاث المعلم على ممارساته وتقويم أدائه، ثم تطوره المهني، ونادر اهتمامها بإعداده قبل الخدمة. كما استهدفت الأبحاث التي تناولت المحتوى الرياضي فرعي الهندسة والإحصاء، ثم الأعداد والعمليات عليها، ثم القياس. بينما لم يتناول أي بحث منها الجبر والدوال، واستهدفت الأبحاث التي تناولت العمليات الرياضية حل المسألة الرياضية، ثم التواصل، فالاستدلال، فالتربط، بينما لم يتناول أي بحث منها التمثيل. وأخيراً استهدفت الأبحاث التي تناولت الاستراتيجيات الداعمة لسلسلة مناهج ماجروهل المهارات اللازمة لتدريس تلك السلسلة بوجه عام، وواقع استخدام المعلم لتلك لاستراتيجيات التي تستند لها كتب السلسلة. وفي ضوء تلك النتائج قدمت بعض التوصيات والمقترحات.

👉 دراسة جنوي (2016) بعنوان: سلطة الإدارة في توقيع الجزاء على المتعاقدين معها في العقود

الإدارية

هدفت الدراسة إلى التعرف على سلطة الإدارة في توقيع الجزاء على المتعاقدين معها في العقود الإدارية. وقسمت الدراسة إلى مطلبين، استعرض الأول أساس وخصائص الجزاءات التي توقعها الإدارة والتي تمثلت في سلطة الإدارة في توقيع الجزاءات بإرادتها المنفردة، وسلطة الإدارة في توقيع الجزاءات دون النص عليها في العقد، وسلطة الإدارة في اختيار موعد توقيع الجزاء. وتناول الثاني الجزاءات التي توقعها الإدارة ورقابة القضاء، ووجوب إنذار الإدارة للمتعاقد قبل توقيع الجزاء عليه، وخضوع قرار الإدارة بتوقيع الجزاء لرقابة القضاء والتي تمثلت في الجزاءات ذات الطبيعة المالية والتي اشتملت على الغرامات التأخيرية، والتعويض، ومصادرة الضمان، بالإضافة إلى الجزاءات غير المالية عن طريق الجزاءات الضاغطة، وجزاء الفسخ. واختتمت الدراسة بالإشارة إلى أن سلطة الإدارة في توقيع الجزاءات على المتعاقدين معها في العقود الإدارية هي سلطة تقديرية، تقوم بها طبقاً لما تقدره بنفسها تحقيقاً للمصلحة العامة، سواء من حيث اختيار نوع الجزاءات حتى ولو لم ينص عليها العقد أو من حيث اختيار توقيعها وحتى من دون اللجوء إلى القضاء.

📌 دراسة عبد الباقي (2015) بعنوان: إطار مقترح للمعاملة الضريبية لعقود المبادلات

هدفت الدراسة إلى استعراض إطار مقترح للمعاملة الضريبية لعقود المبادلات في ظل الظروف الاقتصادية المصرية، وبما يلائم البيئة المصرية، وذلك من خلال مبررات فرض ضريبة علي أرباح عقود المبادلات، والتي تظهر في زيادة حجم تعاملات عقود المبادلات في مختلف القطاعات الاقتصادية المصرية، وبخاصة القطاع المالي، وأيضاً تتميز عقود المبادلات بالطابع الدولي، ويترتب علي هذه العقود معاملات مالية معقدة، في بيئات ضريبية دولية متنوعة، بالإضافة الي مقومات الاطار المقترح للمعاملة الضريبية للمبادلات، وتمثل في مقومات مرتبطة بالتشريع الضريبي، وأخري مرتبطة بالإدارة الضريبية ومقومات مرتبطة بالمولين. وختاماً أشارت الدراسة إلى النصوص القانونية المقترحة للمعاملة الضريبية للمبادلات، والتي تحدد القواعد الضريبية لعقود المبادلات من خلال بعض المواد نذكر منها: المادة (17) والتي تعتبر البنوك المصرية وفروع البنوك الأجنبية العاملة في مصر والمؤسسات المالية الأخرى من المشاركين الرئيسيين في أسواق المبادلات، وتلتزم هذه الجهات بالقيد كمشارك رئيسي في سوق المبادلات وفقاً للقواعد التي تحددها اللائحة التنفيذية للقانون، والمادة (19) والتي تنص على أنه يجب التمييز بين عقود مبادلات العملات وعقود القروض في البنوك والشركات دولية النشاط، ويجب ألا تزيد مدة القرض الذي يمنحه المركز الرئيسي للفرع عن فتره ضريبية يتم خلالها سداد قيمة القرض.

9.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول دور إدارة العقود في تنفيذ المشروع حسب الزمن والتكلفة والجودة المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق العقاري.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد إدارة العقود مجمعة ومدى أثرها على تحقيق فاعلية الأداء بأبعاده المختلفة بالتطبيق على شركة ال سيف للتشغيل والصيانة.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد تنفيذ المشروع (إدارة وقت المشروعات - إدارة تكلفة المشروعات - إدارة جودة المشروعات) وكيفية تأثيرها بإدارة العقود.

- هناك حاجة لدراسات تنابعة طويلة الأجل لتقييم دور إدارة العقود بأبعادها مجمعة في تنفيذ المشروع بأبعاده (إدارة وقت المشروعات - إدارة تكلفة المشروعات - إدارة جودة المشروعات) حسب الزمن والتكلفة والجودة المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق العقاري.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

- **إدارة العقود:** إدارة العقود هي عملية إدارة وتنظيم الاتفاقيات والترتيبات التعاقدية بين المنظمة وأطراف خارجية، مثل الموردين والمقاولين والعملاء. هذه العملية تشمل جميع مراحل العقد، بدءاً من التخطيط والتفاوض والمراجعة، وصولاً إلى التنفيذ والتعديل والإنهاء. الهدف الرئيسي لإدارة العقود هو ضمان الوفاء بجميع الالتزامات التعاقدية وتحقيق أقصى قدر من المنافع للمنظمة. يتطلب ذلك وضع سياسات وإجراءات واضحة، إدارة المخاطر، ورصد الأداء والامتثال إلى جانب التواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية. (محمود، 2019).
- **تنفيذ المشروع:** تنفيذ المشاريع هو عملية إدارة وتنسيق جميع الموارد المتاحة، مثل الأفراد والمواد والتكنولوجيا والمعدات، لتحقيق الأهداف المحددة للمشروع ضمن الوقت والميزانية المخصصين. هذه العملية تتضمن مراحل متعددة، بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة. يتطلب التنفيذ الفعال للمشاريع وضع خطط استراتيجية، تحديد المخاطر والتصدي لها، تتبع التقدم والتكيف مع التغييرات، وضمان التواصل الفعال بين جميع الأطراف المشاركة. الهدف النهائي هو تسليم المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المعتمدة مع تحقيق جودة مرضية للعميل. (جنوي، 2016).

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

12.1 مصادر جمع البيانات

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

13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- لـ **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

لـ القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع

14.1 حدود الدراسة:

- ⇐ حدود موضوعية : اقتصرَت الدراسة على التعرف على دور إدارة العقود بأبعادها مجمعة في تنفيذ المشروع بأبعاده (إدارة وقت المشروعات - إدارة تكلفة المشروعات - إدارة جودة المشروعات) حسب الزمن والتكلفة والجودة المخططة دراسة تطبيقية على مكتب رواق العقاري.
- ⇐ حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على مكتب رواق العقاري بالمملكة العربية السعودية.
- ⇐ حدود زمنية : تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- ⇐ حدود بشرية : اقتصرَت الدراسة على المديرين في مكتب رواق العقاري بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الاطار النظري

مقدمة:

تُعد إدارة العقود من الوظائف الأساسية التي تلعب دورًا حيويًا في نجاح المشاريع وتنفيذها بشكل فعال. في عالم الأعمال الحديث، حيث تتزايد التحديات والتعقيدات، أصبح من الضروري أن تكون إدارة العقود مُنظمة ومتطورة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تتعلق إدارة العقود بجميع الأنشطة التي تُعنى بإنشاء العقود، والتفاوض عليها، ومراقبة تنفيذها، وإدارتها حتى انتهاء فترة سريانها. (سليمان، 2019)

في القطاع العقاري، تعتبر إدارة العقود أكثر أهمية، حيث تؤثر بشكل مباشر على كفاءة المشاريع ونجاحها تعتمد الشركات العقارية على عقود مع المقاولين والموردين لضمان تحقيق الأهداف الزمنية والمالية المطلوبة، حيث أن أي تأخير أو تجاوز في الميزانية يمكن أن يؤثر سلبًا على سمعة الشركة وعلاقاتها مع العملاء. (محمد، 2019)

تشير الدراسات إلى أن عدم فعالية إدارة العقود يُعد من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى فشل العديد من المشاريع في تحقيق أهدافها، فقد أظهرت الأبحاث أن أكثر من 60% من المشاريع العقارية تعاني من مشكلات تتعلق بالتكلفة والجدول الزمني نتيجة لغياب أنظمة فعالة لإدارة العقود وفي هذا السياق، يُعتبر استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات أمرًا محوريًا في تحسين كفاءة العمليات المرتبطة بإدارة العقود.

ومما سبق يمكننا تقسيم هذا الاطار على النحو التالي:

المبحث الأول: إدارة العقود

1.1.2 مقدمة:

تُعد إدارة العقود من العناصر الحيوية التي تضمن نجاح العمليات التجارية في مختلف القطاعات، تتعلق هذه الإدارة بكافة الأنشطة المرتبطة بإنشاء العقود، وتفاوض الشروط، وتنفيذ الالتزامات، وضمان الامتثال للشروط المتفق عليها بين الأطراف المعنية، يعتبر العقد أداة قانونية تُحدد الحقوق والواجبات، وتُعزز من الاستقرار في العلاقات التجارية، مما يجعل إدارة العقود عملية مركزية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. (الشباني، 2019)

تتميز إدارة العقود بأنها عملية شاملة تُسهم في تخفيف المخاطر التعاقدية وضمان الحقوق المتبادلة بين الأطراف، تتطلب هذه العملية مهارات متعددة، مثل التفاوض الفعّال، تحليل المخاطر، والتواصل الواضح، بالإضافة إلى استخدام أدوات تقنية متطورة. في ظل التحولات الرقمية السريعة، أصبح بإمكان المؤسسات الاستفادة من التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، لتحسين كفاءة عمليات إدارة العقود. (عبد الباقي، 2015)

تشير الأبحاث إلى أن عدم فعالية إدارة العقود يمكن أن يؤدي إلى تأخيرات كبيرة في المشاريع، تتجاوزت في الميزانية، وفشل في تحقيق جودة العمل المطلوبة، فقد أظهرت دراسة أجرتها مؤسسة إدارة المشاريع العالمية (PMI) أن أكثر من 30% من المشاريع تتعرض لتجاوزات في التكاليف نتيجة لقصور في إدارة العقود، مما يبرز الحاجة إلى أنظمة متكاملة تُعزز من فعالية إدارة العقود، وتقلل من المخاطر المرتبطة بها.

في سياق الأعمال العقارية، تتعاظم أهمية إدارة العقود، حيث تتطلب المشاريع العقارية تنسيقاً دقيقاً بين المقاولين والموردين والعملاء، حيث تؤثر إدارة العقود بشكل مباشر على الجدول الزمني للتنفيذ والتكاليف المستثمرة وجودة المشروع النهائي لذلك، يُعتبر فهم ديناميكيات إدارة العقود وتطبيق استراتيجيات فعالة من الأمور الضرورية لضمان نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة.

2.1.2 تعريف إدارة العقود:

تُعرف العقود بأنها اتفاقيات قانونية ملزمة تتضمن مجموعة من الشروط والأحكام التي يتم التوافق عليها بين طرفين أو أكثر تهدف هذه الاتفاقيات إلى تحديد حقوق والتزامات كل طرف، وتوفير إطار قانوني لحماية مصالحهم، تعتبر العقود أداة حيوية لتنظيم المعاملات التجارية، حيث تُسهم في توضيح تفاصيل الصفقة، مثل الأسعار، والمواعيد النهائية، والمعايير المطلوبة، مما يقلل من المخاطر المحتملة ويعزز من الثقة بين الأطراف. (محمود، 2019)

من ناحية أخرى، يُمكن تعريف العقد على أنه التزام قانوني ينشأ نتيجة لتبادل العروض والقبول بين الأطراف، يتطلب إنشاء العقد توافر أركان معينة، مثل العرض والقبول، والنية لإنشاء علاقة قانونية، ومراعاة القوانين المحلية والدولية، يُعتبر العقد بمثابة وسيلة لتنفيذ الالتزامات المتفق عليها، مما يُسهم في تحقيق الأمان القانوني ويمنع النزاعات المحتملة بين الأطراف. (جبريل، 2018)

كما يُعرّف العقد بأنه الوثيقة التي تُمثل اتفاقية ملزمة، تحمل توقعات الأطراف المعنية وتحدد الشروط الخاصة بالمعاملة، تُعتبر هذه الوثيقة دليلاً قانونياً يُستخدم في حالة نشوب أي خلاف، حيث يمكن الرجوع إليها لفهم الشروط المتفق عليها وكيفية تنفيذها ويمثل العقد بذلك أداة حاسمة لضمان الشفافية والامتثال في العلاقات التجارية. (حميده، 2019)

يُعتبر العقد إطاراً يتضمن مجموعة من الحقوق والالتزامات التي تتبادلها الأطراف، وهو ما يعكس مفهوم تبادل المنفعة فكل طرف يسعى إلى تحقيق منفعة معينة من خلال إبرام العقد، مما يجعله أداة مركزية في الاقتصاد، حيث يسهم في تنشيط السوق وتسهيل التبادلات التجارية، كما أن العقود يمكن أن تتنوع من حيث النوع، حيث تشمل العقود المدنية والتجارية، وعقود العمل، وعقود الإيجار، وغيرها، مما يعكس تعدد الاستخدامات والأغراض التي تخدمها.

يُعتبر العقد أيضاً أداة للتفاوض، حيث يُتيح للأطراف فرصة للتفاهم حول الشروط والتفاصيل الخاصة بالمعاملة، يُعزز هذا التفاوض من القدرة على التكيف مع المتغيرات ويُمكن الأطراف من الوصول

إلى حلول مرضية ترضي جميع الأطراف المعنية لذا، تُعتبر العقود عنصرًا أساسيًا في إدارة العلاقات التجارية وتنظيم العمليات الاقتصادية، مما يساهم في تعزيز الاستقرار والثقة في الأسواق.

3.1.2 أنواع العقود:

تعتبر العقود أدوات قانونية حيوية تُستخدم في مختلف المجالات لتحديد حقوق والتزامات الأطراف المعنية تختلف أنواع العقود بناءً على عدة معايير، بما في ذلك الغرض، والأطراف المشاركة، وطبيعة الالتزامات، فيما يلي أبرز أنواع العقود: (جبريل، 2018)

1. العقود المدنية:

تُعرف العقود المدنية بأنها تلك التي تُعقد بين الأفراد أو الكيانات الخاصة، تهدف هذه العقود إلى تنظيم العلاقات الشخصية أو التجارية دون تدخل الدولة أو الجهات الحكومية تشمل العقود المدنية مجموعة متنوعة من الاتفاقيات، مثل عقود البيع، والإيجار، والقرض، تعتبر العقود المدنية عادة أكثر مرونة من العقود التجارية، حيث يمكن تعديل شروطها بسهولة حسب رغبة الأطراف.

2. العقود التجارية:

تتعلق العقود التجارية بالمعاملات التي تتم بين الشركات أو الكيانات التجارية تشمل هذه العقود اتفاقيات البيع والشراء، وعقود التوزيع، وعقود الوكالة تختلف العقود التجارية عن العقود المدنية في أنها تتطلب مراعاة القوانين التجارية الخاصة التي تنظم الأعمال، كما تتضمن عادة شروطاً أكثر تعقيداً نظراً لتعدد الأطراف والمخاطر المرتبطة بالمعاملات التجارية.

3. عقود العمل:

تُعد عقود العمل اتفاقيات بين صاحب العمل والموظف، حيث تحدد شروط العمل، والرواتب، وساعات العمل، والامتيازات، تساهم هذه العقود في تنظيم العلاقة بين الطرفين وتوفير الحماية للموظفين

من خلال تحديد الحقوق والواجبات، كما تختلف عقود العمل من حيث المدة، حيث يمكن أن تكون محددة المدة أو غير محددة، مما يؤثر على طبيعة العلاقة بين الطرفين.

4. عقود الإيجار:

تُستخدم عقود الإيجار لتنظيم العلاقة بين المؤجر والمستأجر، حيث تحدد الشروط المتعلقة باستخدام الممتلكات، مثل العقارات أو المعدات، تشمل هذه العقود تفاصيل مثل مدة الإيجار، والإيجار الشهري، والشروط المتعلقة بالتجديد أو الإنهاء، تُعتبر عقود الإيجار من العقود الحيوية في قطاع العقارات، حيث تساعد في تنظيم عمليات تأجير الممتلكات وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف. (اشباني، 2019)

5. العقود الحكومية:

تُعد العقود الحكومية بين الدولة أو الجهات الحكومية والأفراد أو الشركات. تشمل هذه العقود مجموعة من الاتفاقيات المتعلقة بمشاريع البناء، والتوريدات، والخدمات كما تتطلب العقود الحكومية اتباع إجراءات صارمة تشمل العطاءات والمناقصات، مما يضمن الشفافية والمنافسة العادلة بين مقدمي العروض.

6. العقود المتقدمة:

تتعلق العقود المتقدمة بالاتفاقيات التي تُعقد بين عدة أطراف وتُستخدم في مشاريع كبيرة ومعقدة، تشمل هذه العقود عقود الشراكة، والتحالفات الاستراتيجية، والتعاقدات المشتركة تهدف هذه العقود إلى تحقيق أهداف مشتركة بين الأطراف، وتحدد كيفية توزيع المخاطر والموارد.

7. العقود المشروطة:

تُعتبر العقود المشروطة تلك التي تعتمد على تحقيق شروط معينة قبل تنفيذ الالتزامات على سبيل المثال، قد يتطلب تنفيذ عقد معين تحقق شرط مثل الحصول على تمويل أو موافقة من جهة معينة، تعزز هذه العقود من المرونة، حيث تتيح للأطراف التكيف مع الظروف المتغيرة. (محمود، 2019)

8. العقود غير المشروطة:

تختلف العقود غير المشروطة عن المشروطة في أنها لا تتطلب تحقيق أي شرط مسبق لتنفيذ الالتزامات، تُعد هذه العقود مباشرة، حيث يتم الالتزام بتنفيذها بمجرد التوقيع عليها، كما تُستخدم هذه العقود عادة في المعاملات اليومية، مثل عمليات الشراء العادية.

تتعدد أنواع العقود وتختلف بناءً على الأهداف والبيئة القانونية المحيطة بها تعتبر العقود جزءاً أساسياً من النظام القانوني والتجاري، حيث تساهم في تنظيم العلاقات بين الأطراف وضمان حقوقهم، لذا، من المهم للأفراد والشركات فهم الأنواع المختلفة من العقود وكيفية استخدامها بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتقليل المخاطر القانونية.

4.1.2 تعريف إدارة العقود:

إدارة العقود تُعتبر عملية حيوية وشاملة تسعى إلى تنظيم وتنسيق جميع الجوانب المتعلقة بالعقود بين الأطراف المختلفة، تُعرف إدارة العقود بأنها العملية القانونية التي تتضمن صياغة وتنفيذ ورصد العقود، لضمان التزام الأطراف بالشروط والأحكام المتفق عليها كما تركز هذه العملية على حماية الحقوق القانونية للأطراف المعنية وتخفيف المخاطر المحتملة من خلال الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها، مما يساهم في خلق بيئة قانونية سليمة ومأمونة. (جنوي، 2016)

تُعتبر إدارة العقود جزءاً أساسياً من إدارة الأعمال، حيث تهدف إلى تنظيم جميع جوانب العقود داخل المؤسسة تبدأ هذه العملية من التفاوض والتوقيع على العقود، وصولاً إلى المراقبة والتقييم المستمر حيث تتضمن إدارة العقود التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وضمان الامتثال للأهداف التجارية، مما يُعزز من كفاءة العمليات الداخلية ويساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال. كما تُعرف إدارة العقود بأنها النظام الذي يُساعد في التحكم في التكاليف والإيرادات المرتبطة بالعقود، تهدف هذه العملية إلى تحسين الأداء المالي من خلال إدارة المدفوعات، وتحليل التكاليف، وتقييم العوائد المالية، مما يساهم في ضمان التوازن المالي وتجنب أي تجاوزات غير مبررة.

علاوة على ذلك، تُعتبر إدارة العقود العملية التي تُعنى بتطبيق أدوات وأساليب إدارة المشاريع لضمان تنفيذ العقود بكفاءة وفعالية، تشمل هذه العملية استخدام تقنيات مثل البرمجيات المتخصصة التي تُساعد في تحسين عمليات التفاوض، والرصد، والتقييم، مما يُعزز من الشفافية والفاعلية في إدارة العقود. (جبريل، 2018)

إضافةً إلى ذلك، تُعرف إدارة العقود بأنها عملية استراتيجية تُساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إدارة العلاقات التجارية بشكل فعال تحتاج هذه العملية إلى فهم عميق للسوق والبيئة القانونية لضمان النجاح على المدى الطويل، كما تلعب إدارة العقود دورًا أساسيًا في بناء وتعزيز العلاقات بين الأطراف المتعاقدة، حيث تُعتبر فنًا في تعزيز الثقة والتعاون، مما يؤدي إلى علاقات تجارية مستدامة وفعالة.

وفي سياق إدارة المخاطر، تُعتبر إدارة العقود عملية تهدف إلى التعرف على المخاطر المرتبطة بالعقود وتخفيفها تشمل هذه العملية تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم آثارها، وتطوير استراتيجيات لمواجهتها، مما يُساعد في ضمان استمرارية الأعمال وتقليل الآثار السلبية. (عبد الباقي، 2015)

ومما سبق تُعرف إدارة العقود بأنها العملية المستخدمة في مختلف الصناعات، بما في ذلك البناء والتجارة والخدمات، لضمان الالتزام بالشروط التعاقدية وتحقيق النجاح في المشاريع تختلف أساليب إدارة العقود وفقًا لنوع القطاع ومتطلبات الأعمال، مما يعكس تنوع الجوانب والأهمية الكبيرة لهذه العملية.

5.1.2 أهمية إدارة العقود:

تُعتبر إدارة العقود عملية حيوية ومهمة لأي منظمة أو مؤسسة، حيث تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن بي هذه الأهمية ما يلي: (محمد، 2019)

1. تخفيف المخاطر:

تساعد إدارة العقود في التعرف على المخاطر المحتملة المرتبطة بالعقود وتخفيفها من خلال وضع شروط واضحة من خلال تحليل المخاطر والتخطيط المناسب، يمكن للمنظمات تقليل احتمالات حدوث مشاكل قانونية أو مالية.

2. ضمان الامتثال القانوني:

تُسهّم إدارة العقود في ضمان أن جميع العقود تتماشى مع القوانين واللوائح المحلية والدولية هذا الامتثال يُساعد المؤسسات في تجنب العقوبات القانونية والمشاكل المحتملة.

3. تحسين الكفاءة التشغيلية:

تسهّم إدارة العقود في تنظيم العمليات وتعزيز كفاءة العمل من خلال إعداد عقود واضحة وشاملة، يمكن تسريع عمليات التنفيذ وتقليل الوقت والجهد المبذولين في إدارة العقود.

4. تعزيز العلاقات التجارية:

تساعد العقود المُدارة بشكل جيد في تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية عندما تكون الشروط واضحة ومُحددة، يُمكن أن تؤدي إلى علاقات تجارية أكثر استقرارًا وفعالية.

5. تحسين الأداء المالي:

تُعتبر إدارة العقود عنصرًا حيويًا في تحقيق الأداء المالي الجيد من خلال ضبط التكاليف والالتزامات، يمكن للمنظمات تحسين ميزانياتها وزيادة العوائد المالية. (محمود، 2019)

6. تسهيل التفاوض:

توفر إدارة العقود الأدوات والمعايير اللازمة لتسهيل عملية التفاوض من خلال إعداد الشروط والمواصفات بوضوح، يمكن تسريع الوصول إلى اتفاقيات مرضية لكافة الأطراف.

7. ضمان جودة المنتجات والخدمات:

تساعد إدارة العقود في تحديد المعايير والمواصفات المطلوبة للمنتجات والخدمات هذا يُعزز من جودة الأداء ويساهم في تحقيق رضا العملاء.

8. تحسين إدارة الوقت:

تساعد إدارة العقود على تنظيم المواعيد النهائية والتواريخ الهامة، مما يُسهل متابعة تنفيذ الالتزامات وفقًا للجدول الزمني المحدد.

9. التكيف مع المتغيرات:

تُسهل إدارة العقود في تيسير التكيف مع التغيرات المحتملة في البيئة التجارية أو القانونية من خلال تضمين بنود تتعلق بتغييرات الظروف، يمكن للمنظمات الحفاظ على مرونتها وفعاليتها. ومما سبق نجد أن إدارة العقود ليست مجرد عملية إدارية، بل هي عنصر أساسي يُساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها وتجنب المخاطر من خلال فهم أهمية إدارة العقود وتطبيق أفضل الممارسات، يمكن للمنظمات تعزيز استقرارها ونجاحها في السوق التنافسية. (جبريل، 2018)

6.1.2 معوقات إدارة العقود:

إدارة التعاقدات تعتبر عملية حيوية في أي منظمة، لكن هناك العديد من المعوقات التي قد تعرقل فعالية هذه الإدارة ومن بين أبرز هذه المعوقات: (حميدة، 2019)

1. نقص المهارات والمعرفة:

قد يواجه فريق إدارة التعاقدات نقصًا في المهارات والمعرفة اللازمة لفهم وتحليل العقود بشكل دقيق وهذا قد يؤدي إلى عدم القدرة على تقييم المخاطر بفعالية أو تقديم شروط تعاقدية ملائمة للأفراد

غير المدربين أو غير الملمين بمفاهيم التعاقدات والقوانين ذات الصلة يمكن أن يتسببوا في اتخاذ قرارات غير مدروسة تؤثر سلباً على مصالح المنظمة.

2. عدم وجود معايير واضحة:

عدم وجود معايير وإجراءات واضحة لإدارة التعاقدات يمكن أن يؤدي إلى تباين في التنفيذ، قد تؤدي العمليات غير المنظمة أو غير الواضحة إلى التباس في المسؤوليات، مما يعيق القدرة على متابعة التقدم وضمان الالتزام بالشروط التعاقدية.

3. التعقيدات القانونية:

تعتبر القوانين واللوائح المعقدة في بعض الأحيان من المعوقات الرئيسية القوانين المتغيرة والممارسات المحلية يمكن أن تؤدي إلى صعوبات في الامتثال، مما يزيد من المخاطر القانونية الشركات التي تعمل في بيئات قانونية متعددة قد تواجه تحديات أكبر في إدارة التعاقدات.

4. التحديات التقنية:

تعتمد إدارة التعاقدات بشكل متزايد على التكنولوجيا، ولكن نقص البنية التحتية التكنولوجية أو ضعف أنظمة إدارة البيانات قد يؤثر على القدرة على إدارة العقود بفعالية التطبيقات والبرامج غير المتوافقة أو غير المحدثة يمكن أن تعيق عمليات الرصد والتقييم. (محمود، 2019)

5. المشكلات في التواصل:

تعتبر ضعف قنوات التواصل بين الأطراف المختلفة من المعوقات الكبيرة غياب التواصل الفعال قد يؤدي إلى عدم فهم الشروط والأحكام المتفق عليها، مما يزيد من احتمالية النزاعات التفاهم الجيد والتواصل الواضح بين جميع الأطراف المعنية هو أمر أساسي لضمان نجاح إدارة التعاقدات.

6. التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية:

التقلبات الاقتصادية والسياسية قد تؤثر بشكل مباشر على إدارة التعاقدات التغيرات المفاجئة في السوق أو الأزمات الاقتصادية يمكن أن تؤدي إلى مراجعة شروط التعاقدات أو تعديلها، مما يخلق عدم استقرار في العمليات التعاقدية.

7. المخاطر المتعلقة بالإدارة:

يمكن أن تؤدي سياسات الإدارة غير المتسقة أو الممارسات الإدارية الضعيفة إلى تدهور عملية إدارة التعاقدات اتخاذ قرارات عشوائية أو غير مدروسة من قبل الإدارة قد يؤثر سلبًا على العلاقات مع الموردين والشركاء، مما يؤدي إلى فقدان الثقة والتعاون. (محمد، 2019)

8. نقص التقدير للأهمية:

أحيانًا، قد لا تعطي المنظمات الأهمية الكافية لإدارة التعاقدات، مما يؤدي إلى إهمالها في الاستراتيجيات العامة عدم الإدراك لقيمة إدارة التعاقدات كأداة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة يمكن أن يؤثر سلبًا على نجاح المشاريع.

ومما سبق نجد إن إدارة التعاقدات تواجه العديد من المعوقات التي قد تؤثر على فعاليتها والتغلب على هذه التحديات يتطلب استثمارًا في التدريب، وتطوير معايير واضحة، وتعزيز التواصل، واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال فقط من خلال معالجة هذه المعوقات يمكن للمنظمات تحقيق أقصى استفادة من عمليات إدارة التعاقدات وتحسين أدائها العام.

المبحث الثاني تنفيذ المشروع

1.2.2 تمهيد:

تنفيذ المشروع يُعتبر المرحلة الحاسمة في دورة حياة أي مشروع، حيث يتم تحويل الخطط والأفكار إلى واقع ملموس، يشتمل تنفيذ المشروع على مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة، وتلبية المتطلبات الفنية، والالتزام بالجدول الزمني والميزانية المخصصة في هذه المرحلة، يتعاون فريق المشروع بشكل وثيق مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الممولين، والمقاولين، والموردين، لضمان سير العمل بسلاسة وتحقيق النتائج المرجوة. (عمرو، 2022)

تتطلب عملية تنفيذ المشروع مجموعة من المهارات الأساسية مثل القيادة الفعالة، والتواصل الجيد، وإدارة الوقت، والتحليل المستمر للأداء، يُعتبر التخطيط الجيد والتنسيق المستمر بين مختلف الفرق ضروريًا لضمان تقدم العمل وفق الجدول الزمني المحدد، والتقليل من المخاطر المحتملة، علاوة على ذلك، يتطلب تنفيذ المشروع متابعة دقيقة للأداء، وتحليل النتائج، وإجراء التعديلات اللازمة لتحقيق الأهداف بنجاح. (الحديد، 2020)

تتزايد أهمية تنفيذ المشروع في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات، بما في ذلك المنافسة العالية، والضغوط الاقتصادية، والتغيرات السريعة في التكنولوجيا يتطلب النجاح في تنفيذ المشاريع استخدام أساليب متقدمة وأدوات حديثة، مثل تقنيات إدارة المشاريع الرقمية، والتي تساعد في تسهيل عمليات التواصل، وتحسين التخطيط، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات.

ومما سبق يُعتبر تنفيذ المشروع خطوة محورية تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من خلال الاهتمام بالتفاصيل، والتعاون الفعال، والتقنيات الحديثة، يمكن للمؤسسات ضمان تحقيق نتائج إيجابية تعود بالنفع على جميع الأطراف المعنية.

2.2.2 تعريف المشروع:

رغم وجود تعريفات متعددة قدمها الباحثون والمختصون والهيئات الدولية المعنية بإدارة المشاريع، إلا أن المشروع يمكن تعريفه بشكل بسيط بأنه منظمة مؤقتة تهدف إلى تنفيذ مجموعة من الأنشطة المنسقة لتحقيق هدف معين ضمن فترة زمنية محددة، مستخدمة موارد متنوعة.

وقد عرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع المشروع بأنه سعي مؤقت لإيجاد منتج فريد، أما جمعية إدارة المشاريع البريطانية، فقد عرفت المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة وغير الروتينية، ذات بدايات ونهايات زمنية محددة، تُنفذ بواسطة فرد أو منظمة لتحقيق أداء محدد في إطار معايير التكلفة، والوقت، والجودة. (بودالي، 2022)

تُعتبر المشاريع جزءًا أساسيًا من النشاطات الاقتصادية والاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات والأفراد لتحقيق أهداف معينة، يمكن تعريف المشروع بأنه جهد مؤقت مُنظم لتحقيق منتج أو خدمة فريدة ضمن إطار زمني محدد، يتطلب ذلك تخطيطًا دقيقًا وتنظيمًا جيدًا للموارد لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، بناءً على هذا التعريف، يبرز المشروع كعملية تسعى لتحقيق نتائج محددة من خلال مجموعة من الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض.

تعريف آخر للمشروع هو أنه مجموعة من الأنشطة غير الروتينية التي يتم تنفيذها لتحقيق هدف معين، وغالبًا ما تتضمن هذه الأنشطة مراحل متعددة تشمل التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، والتقييم تعتمد هذه الأنشطة على تخصيص موارد محددة مثل الوقت، والمال، والموارد البشرية، مما يعكس أهمية تنظيم الجهود لضمان نجاح المشروع، في هذا السياق يعتبر المشروع مظهرًا من مظاهر الابتكار والتغيير، حيث يسعى لتحقيق نتائج جديدة تتماشى مع الاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للسوق. (بابطين، 2023)

بالإضافة إلى ذلك، يُعرّف المشروع بأنه عملية مُعقدة تتطلب التعاون بين أفراد ومجموعات متنوعة لتحقيق الأهداف المشتركة هذا التعاون يمكن أن يشمل فرق عمل داخل المؤسسة، وكذلك الأطراف الخارجية مثل الموردين والمستشارين من خلال هذا التعاون، يمكن للمشاريع تحقيق تأزر بين

مختلف المهارات والخبرات، مما يسهم في تعزيز الإبداع وتحقيق نتائج أفضل وبالتالي، يُظهر هذا التعريف الجانب الاجتماعي والاقتصادي للمشاريع، حيث تُعتبر مشاريع تطوير المجتمعات والمبادرات الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من مفهوم المشروع. (باقر، 2020)

علاوة على ذلك، يمكن تعريف المشروع على أنه عملية لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة أو المجتمع. فالمشاريع ليست مجرد أنشطة عابرة، بل تحمل في طياتها إمكانيات كبيرة للتغيير والتحسين من خلال استثمار الموارد في مشاريع مبتكرة، يمكن للمنظمات تحسين منتجاتها وخدماتها، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية وبذلك، يظهر المشروع كوسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز التنمية المستدامة.

3.2.2 أهداف المشروع:

تعد أهداف المشروع من العناصر الحيوية التي توجه جهود جميع المشاركين في المشروع نحو تحقيق نتائج محددة وملموسة، يتطلب تحديد هذه الأهداف التخطيط الدقيق وفهمًا عميقًا لاحتياجات وأولويات أصحاب المصالح، يمكن تصنيف أهداف المشروع إلى عدة أنواع رئيسية تتمثل فيما يلي: (حزين، 2024)

1. تحقيق القيمة المضافة:

يهدف المشروع إلى تقديم قيمة مضافة للمؤسسة أو للعملاء من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين خدمات قائمة، القيمة المضافة تعكس كيف يمكن أن تسهم نتائج المشروع في تحسين الأداء العام وزيادة رضا العملاء، على سبيل المثال، إذا كان المشروع يستهدف تطوير منتج جديد، فإن القيمة المضافة يمكن أن تكون في شكل ميزات جديدة، أداء أفضل، أو تكلفة أقل، وبالتالي، يجب أن يكون هناك تركيز مستمر على الابتكار والتحسين لتحقيق هذه القيمة. (بودالي، 2022)

2. تحقيق الأهداف الزمنية:

الزمن عنصر حاسم في نجاح المشروع. لذلك، يجب أن يسعى المشروع إلى تحقيق النتائج ضمن الجدول الزمني المحدد الالتزام بالمواعيد النهائية يسهم في بناء الثقة مع أصحاب المصلحة ويقلل من

التكاليف الإضافية الناتجة عن التأخير لتسهيل هذا، يتم استخدام أدوات إدارة المشاريع مثل الجداول الزمنية وتقدير المدد الزمنية لكل نشاط لضمان تحقيق الأهداف في الوقت المناسب.

3. التحكم في التكاليف:

من الأهداف الأساسية للمشاريع هو تحقيق الأهداف المحددة ضمن الميزانية المعتمدة يتطلب ذلك إدارة فعالة للموارد المالية، بما في ذلك المراقبة المستمرة للنفقات وتحديد أي تجاوزات مبكرة. السيطرة على التكاليف تساهم في تعزيز الربحية وتجنب المشكلات المالية، يجب على مديري المشاريع استخدام استراتيجيات فعالة للتحكم في التكاليف، مثل تحليل التكلفة والعائد، وتخطيط الميزانية بدقة، وتقييم العروض المقدمة من الموردين بعناية. (عمرو، 2022)

4. ضمان الجودة:

يُعتبر تحقيق مستوى معين من الجودة هدفًا رئيسيًا لكل مشروع يجب أن تتوافق المنتجات أو الخدمات المقدمة مع المعايير المتفق عليها، مما يساهم في تعزيز رضا العملاء والسمعة العامة للمؤسسة يتضمن ضمان الجودة وضع معايير واضحة للجودة، وتنفيذ عمليات مراقبة الجودة خلال مراحل المشروع المختلفة، وتطبيق إجراءات تصحيحية في حال وجود أي انحرافات عن المعايير المحددة.

5. تحقيق رضا أصحاب المصلحة:

تشمل أهداف المشروع تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح، بما في ذلك المستثمرين، والموظفين، والعملاء، والموردين، يتطلب ذلك التواصل الفعال والتفاعل المستمر مع جميع الأطراف المعنية لضمان تحقيق الأهداف المشتركة، يمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء استطلاعات دورية لقياس مستوى رضا العملاء، وتنظيم اجتماعات منتظمة مع أصحاب المصلحة لمناقشة تقدم المشروع وتوقعاتهم. (محمود، 2019)

6. تعزيز الابتكار والتطوير:

يجب أن يساهم المشروع في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، مما يساعد على تطوير مهارات جديدة واستكشاف أفكار جديدة، تعتبر المشاريع الناجحة منصة لإطلاق منتجات وخدمات جديدة

وتحقيق تقدم ملموس في مجالات معينة من خلال تشجيع فرق العمل على التفكير خارج الصندوق، يمكن للمشروعات أن تفتح آفاقاً جديدة وتحقق نتائج غير متوقعة.

7. تقييم الأداء والتحسين المستمر:

يهدف المشروع إلى إجراء تقييم شامل للأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين يتطلب ذلك جمع البيانات وتحليلها بانتظام، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية في المشاريع المستقبلية، يمكن استخدام أدوات مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمراقبة التقدم وتحديد النقاط القابلة للتحسين، كما يساعد التحليل المستمر على التعلم من الأخطاء وتجربة استراتيجيات جديدة، مما يعزز من القدرة التنافسية للمنظمة.

تتداخل أهداف المشروع بشكل وثيق مع استراتيجيات المنظمة ككل من خلال تحديد وتحقيق هذه الأهداف، يمكن للمشاريع أن تساهم في تحقيق النجاح المستدام وتعزيز الأداء المؤسسي العام إن فهم أهداف المشروع بوضوح يُعتبر خطوة أساسية نحو تنفيذ مشاريع ناجحة تفي بتوقعات جميع أصحاب المصلحة بالتالي، فإن وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس يمكن أن يساهم في تحقيق نتائج ملموسة تعود بالنفع على جميع الأطراف المعنية، مما يعزز من فرص نجاح المشاريع في عالم الأعمال المتغير والمتطور. (الحديد، 2020)

4.2.2 خصائص المشروع:

تتميز المشاريع بعدد من الخصائص الفريدة التي تميزها عن الأنشطة الروتينية أو العمليات المستمرة داخل المؤسسات، تُعتبر الطبيعة المؤقتة من أبرز الخصائص، حيث يُعرف المشروع بأنه منظمة مؤقتة لها بداية ونهاية محددتين تبدأ المشاريع بتحديد الأهداف والخطط اللازمة لتحقيقها، وتنتهي عند تحقيق هذه الأهداف أو عند انتهاء المدة الزمنية المحددة هذه الطبيعة المؤقتة تعني أن المشاريع لا تستمر إلى الأبد، بل تهدف إلى تحقيق نتائج معينة خلال فترة زمنية محددة، مما يساهم في تركيز الجهود والموارد نحو الهدف المنشود.

علاوة على ذلك، يتميز كل مشروع بأنه يسعى لتحقيق هدف محدد يمكن أن يكون هذا الهدف تطوير منتج جديد، تحسين خدمة قائمة، أو تنفيذ عملية معينة، يعد هذا الهدف محور المشروع، حيث يعمل كدليل لجميع الأنشطة والعمليات خلال عمر المشروع، حيث يُسهم تحديد الهدف في توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة، مما يعزز من فاعلية الإدارة ويدفع الفرق لتحقيق النجاح.

تشمل المشاريع أيضًا مجموعة من الأنشطة والمهام المترابطة كل نشاط يعتمد على الأنشطة الأخرى ويؤثر في سير المشروع ككل، مما يستدعي تنسيقًا فعالاً بين هذه الأنشطة لضمان تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المناسب، تتطلب إدارة هذه الأنشطة مهارات تنظيمية وتخطيطية عالية، حيث يجب أن تكون الفرق قادرة على إدارة الأنشطة المتداخلة بشكل سلس. (بودالي، 2022)

تتطلب المشاريع استخدام مجموعة متنوعة من الموارد لتحقيق أهدافها، بما في ذلك الموارد البشرية، والمالية، والتقنية، تعد إدارة هذه الموارد بشكل فعال جزءًا أساسيًا من نجاح المشروع، كما يتطلب الأمر تخطيطًا دقيقًا وتخصيص الموارد بشكل يتناسب مع متطلبات كل نشاط، مما يساعد على تحسين الكفاءة وزيادة فرص النجاح.

تعتبر المرونة من الخصائص المهمة أيضًا، حيث يجب أن تكون المشاريع قادرة على التكيف مع التغيرات والمتغيرات غير المتوقعة تتيح هذه المرونة لفريق العمل تعديل الخطط والأنشطة استجابةً للظروف المتغيرة أو التحديات الجديدة القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات تساهم في تعزيز فرص نجاح المشروع، حيث يمكن للفريق معالجة المشكلات وتعديل الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف.

ويميل المشروع إلى أن يكون معقدًا بسبب تداخل الأنشطة وتعدد أصحاب المصلحة، كما يتطلب التعامل مع هذا التعقيد مهارات متقدمة في التخطيط والتنظيم والتواصل، إذ يمكن أن تؤدي التحديات المتعلقة بالتعقيد إلى التأثير على أداء المشروع، لذا، من الضروري وضع استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر وتحقيق التوازن بين مختلف متطلبات أصحاب المصلحة. (باقر، 2020)

تتطلب كل مشروع نظامًا فعالًا للتحكم والمراقبة لمتابعة التقدم وضمان تحقيق الأهداف حيث تشمل هذه الأنظمة أدوات لقياس الأداء وتحليل النتائج، مما يتيح للمشرفين إجراء التقييمات اللازمة بانتظام، ويمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم تقدم المشروع وضمان الالتزام بالمعايير المتفق عليها، مما يعزز من فعالية إدارة المشروع.

كما تحتوي المشاريع على مخاطر متعددة قد تؤثر على النجاح العام، تشمل هذه المخاطر (المخاطر المالية، والمخاطر التشغيلية، ومخاطر الجودة)، يتطلب التعامل مع هذه المخاطر التخطيط المسبق ووضع استراتيجيات للتخفيف منها، مما يساعد على حماية المشروع وضمان تحقيق النتائج المرجوة. (الحديد، 2020)

تعكس خصائص المشروع مجموعة من التحديات والفرص التي يجب إدارتها بفعالية لتحقيق النجاح، حيث إن فهم هذه الخصائص يساعد فرق العمل على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة والتغلب على التحديات المحتملة من خلال الاعتراف بالطبيعة الفريدة للمشاريع، يمكن للمؤسسات تعزيز كفاءتها وفعاليتها في تنفيذ المشاريع وتحقيق نتائج متميزة.

5.2.2 مفهوم تنفيذ المشروع:

تنفيذ المشروع هو المرحلة الحيوية في دورة حياة المشروع، حيث يتم تحويل الخطط والتصورات النظرية إلى نتائج ملموسة من خلال مجموعة من الأنشطة والعمليات المنظمة يمثل تنفيذ المشروع الجسر بين مرحلة التخطيط ومرحلة الإنهاء، ويتضمن عدة جوانب مهمة تساهم في تحقيق الأهداف المحددة.

خلال هذه المرحلة، يقوم فريق المشروع بتنفيذ الأنشطة المحددة في خطة المشروع، بما في ذلك تخصيص الموارد، وتنسيق الجهود، وإدارة الوقت، وضمان الجودة يتطلب ذلك اتباع إجراءات محددة، وتطبيق استراتيجيات فعالة لتحقيق النتائج المرجوة في الوقت المحدد وضمان الميزانية المخصصة.

تتضمن عملية تنفيذ المشروع أيضًا مراقبة الأداء، حيث يتم تتبع التقدم مقابل الجدول الزمني والخطة المالية، حيث تساعد أدوات إدارة المشاريع على تقييم الأداء والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير

كما هو مخطط له في حال وجود أي انحرافات عن الخطة، يجب على مدير المشروع اتخاذ إجراءات تصحيحية لضمان استعادة المسار الصحيح. (جبريل، 2018)

علاوة على ذلك، يعد التواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة جزءًا أساسيًا من تنفيذ المشروع، يساعد هذا التواصل في ضمان فهم جميع الأطراف المعنية للمسؤوليات والتوقعات، ويعزز التعاون والتنسيق بين الفرق المختلفة.

ومما سبق نري بأن يمثل تنفيذ المشروع جزءًا أساسيًا من النجاح الشامل للمشروع، حيث يعتمد عليه تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

6.2.2 أبعاد تنفيذ المشروع:

تنفيذ المشروع هو عملية شاملة تتطلب التركيز على عدة أبعاد رئيسية لضمان نجاحه من بين هذه الأبعاد، تأتي إدارة الوقت، إدارة التكلفة، وإدارة الجودة كعوامل أساسية تؤثر بشكل مباشر على نتائج المشروع، وتتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يلي: (جبريل، 2018)

1. إدارة وقت المشروع:

إدارة وقت المشروع هي عملية حيوية تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنسيق الأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق الأهداف ضمن الجدول الزمني المحدد، تبدأ هذه العملية بتحديد جميع الأنشطة التي يتطلبها المشروع، مما يتضمن تقسيم العمل إلى مهام واضحة ومحددة هذا التحديد يساعد الفرق على فهم نطاق العمل المطلوب ويعزز من فعالية التخطيط.

بعد تحديد الأنشطة، تأتي خطوة تقدير المدة الزمنية اللازمة لإكمال كل نشاط تُستخدم تقنيات مثل تحليل PERT أو أسلوب الشبكة لتقدير هذه المدة بدقة، مما يسمح بإعداد جدول زمني واقعي للمشروع ومن ثم، يتم وضع هذا الجدول الزمني، الذي يحدد متى يجب أن تبدأ وتنتهي كل نشاط، مما يسهل تتبع تقدم المشروع.

في مرحلة التنفيذ، يُعتبر تتبع التقدم جزءًا أساسيًا من إدارة وقت المشروع يتطلب ذلك مقارنة التقدم الفعلي مع الجدول الزمني المحدد، مما يساعد في التعرف على أي انحرافات أو تأخيرات عن الخطة في حال حدوث تغييرات غير متوقعة، يجب أن تكون هناك مرونة في إدارة الوقت، مما يسمح بإجراء التعديلات اللازمة لضمان استمرارية المشروع وفق الأهداف المحددة.

2. إدارة تكلفة المشروع:

إدارة تكلفة المشروع تمثل عملية مهمة لضمان التحكم في ميزانية المشروع، تبدأ هذه العملية بتقدير التكاليف المرتبطة بكل نشاط، والتي تشمل تكاليف المواد، والعمالة، والتكاليف التشغيلية، يعتبر تقدير التكاليف دقيقًا أمرًا بالغ الأهمية، حيث يُستخدم تحليل القيم المكتسبة كأداة لتعزيز دقة التقديرات.

بعد تقدير التكاليف، يتم وضع خطة ميزانية تفصيلية توضح كيفية تخصيص الموارد المالية لكل نشاط، يُعتبر هذا التخطيط جزءًا أساسيًا من استراتيجية إدارة التكلفة، حيث يساهم في تحديد الأولويات وضمان توفير الموارد الكافية لتنفيذ المشروع. (عمرو، 2022)

خلال مرحلة التنفيذ، يجب مراقبة التكاليف بشكل دوري للتأكد من الالتزام بالميزانية المحددة يتطلب ذلك مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المتوقعة، مما يسهل اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال حدوث تجاوزات أو انحرافات، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هناك استراتيجيات لتحديد المخاطر المالية المحتملة، مما يساهم في اتخاذ تدابير وقائية تعزز من استقرار الميزانية.

3. إدارة جودة المشروع:

إدارة جودة المشروع تتعلق بتحديد المعايير والمواصفات التي يجب تحقيقها خلال تنفيذ المشروع، تبدأ هذه العملية بتحديد معايير الجودة المطلوبة للمنتج أو الخدمة المقدمة، مما يساعد على وضع توقعات واضحة وقابلة للقياس، تعتبر هذه المعايير أساسية لضمان تلبية احتياجات العملاء.

بعد ذلك، يتم تطوير خطة إدارة الجودة، التي تتضمن استراتيجيات لتحقيق هذه المعايير يتطلب ذلك تحديد الطرق والأدوات المناسبة لمراقبة الجودة، مما يضمن تحسين العمليات وتحقيق النتائج المرجوة، كما يتضمن التخطيط لضمان أن جميع الأعضاء المعنيين مدركون لمعايير الجودة المطلوبة.

خلال مرحلة التنفيذ، يجب إجراء فحوصات وتقييمات دورية لضمان مطابقة المنتجات أو الخدمات للمعايير المحددة، تُستخدم تقنيات مثل الفحص العشوائي والاختبارات لضمان الجودة، مما يعزز من موثوقية المشروع، وفي نهاية العملية، يجب تقييم الجودة بناءً على رضا العملاء، مما يتطلب جمع التعليقات والملاحظات لتحسين العمليات والخدمات في المستقبل.

تعتبر إدارة وقت المشروع، وإدارة التكلفة، وإدارة الجودة أبعادًا أساسية تحدد نجاح أي مشروع يتطلب تنفيذ المشروع الفعال تنسيق هذه الأبعاد بشكل متكامل لضمان تحقيق الأهداف ضمن المعايير المحددة من خلال التركيز على هذه الأبعاد، يمكن لفرق المشروع تعزيز فرص النجاح وتقليل المخاطر المحتملة. (بابطين، 2023)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

1.3 المقدمة:

يحتوى هذا الفصل على الخطوات التي تمت من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومن ثم خطوات جمع البيانات وتصميم الإستبانه وقياس مدى صدق وثبات الاستبانه بالإضافة إلى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة والتحليل لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة وبجانب الإحصاء الوصفي والمتوسطات، والانحراف المعياري للمتغيرات ثم تحليل واختبار الفرضيات.

2.3 وصف مجتمع وعينة الدراسة

(أ) مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة العملاء مكتب رواق العقاري ، وتمثلت عينة الدراسة في توزيع عدد (60) استبانه عن طريق العينة العشوائية للعاملين مكتب رواق العقاري كما تم توزيع الاستبانات عن طريق اليد وتم استلام الاستبانات بعد تعبئتها مباشرة وعدد الاستبانات المستردة (60) استبانه بنسبه (100%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، أي عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (60) استبانه بنسبه (100%) من إجمالي الاستبانات الموزعة والمستلمة وهي نسبه تعتبر كبيرة جداً في البحوث الوصفية التي تعتمد على قوائم الأسئلة والاستبانات وتعكس مدى استجابه المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

جدول رقم (1): معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = 60)

النسبة %	العدد	البيان
100 %	60	الاستبانات الموزعة
100 %	60	الاستبانات المستردة

الاستبيانات الصالحة للتحليل	60	% 100
-----------------------------	----	-------

(ب) أداة الدراسة: استخدمت الإستبانه كأداة لجمع البيانات المتعلقة بفروض الدراسة والتي قام الباحث بتطويرها من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة وذلك بهدف قياس رأي أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (دور إدارة العقود في تنفيذ المشروع حسب الزمن والتكاليف والجودة المخططة) وتتكون الاستبانة من قسمين:

☞ القسم الأول:

ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة على النحو التالي:

1. النوع
2. العمر
3. الحالة الاجتماعية
4. المؤهل العلمي
5. التخصص الأكاديمي
6. الوظيفة
7. سنوات الخبرة

☞ القسم الثاني: متغيرات الدراسة

ويشمل على فرضية رئيسية وثلاثة فرضيات فرعية من خلالها يتم التعرف على فروض الدراسة بمعدل (5) عبارات للفرضية الرئيسية و (8) عبارات للفرضية الأولى (5) عبارات للفرضية الثانية و (6) عبارات للفرضية الثالثة تقيس الدراسة وجاءت تفاصيلها كما يلي: الإدارة الجيدة لتعاقدات المشروع تؤثر إيجاباً على نجاح المشروع وتم قياسها بعدد (5) عبارات.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود وانتهاء المشروع حسب الزمن المحدد وتم قياسها بعدد (8) عبارات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود وانتهاء المشروع حسب التكلفة المحددة وتم قياسها بعدد (5) عبارات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود وانتهاء المشروع حسب مستوى الجودة المطلوبه وتم قياسها بعدد (6) عبارات.

(ت) مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الإستبانه المحتملة على الفقرات الى تدرج خماسي حسب مقياس لكركت الخماسي، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الإجابة أوافق بشدة الى أدني وزن له والذي أعطي له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة لا أوافق بشدة وبينهما ثلاثة أوزان و الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة.

جدول (2) الوزن النسبي

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	الوزن النسبي المرجح	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	4.2 – 5	درجة موافقة عالية
أوافق	4	3.4 – 4.2	درجة موافقة
محايد	3	2.6 – 3.4	درجة محايدة
لا أوافق	2	1.8 – 2.6	عدم موافقة
لا أوافق بشدة	1	1 - 1.8	عدم موافقة بشدة

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على

العبارات $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 5 = 15 / 5 = 3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط

العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

3.3 تقييم أدوات القياس :

يقصد به قدرة وصدق و صلاحية أداة القياس على قياس ما صممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة وخلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدي ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باكماله اختبار الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من إن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم، وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

1.3.3 اختبار صدق محتوى المقياس

بعد الإنتهاء من الصيغة الأولية لمقياس الدراسة تم عرضها في شكل استبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين وعددهم 5 خبيراً ومحكماً في مجال الدراسة وقد طلب منهم إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدي صلاحية الفقرات لتمثيل فروض الدراسة وطلب منهم أيضاً التعديل والحذف والإضافة لما يروه مناسباً لغرض قياس صدق أداة الدراسة ، وبعد إن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الإستبانة في صورتها النهائية.

2.3.3 اختبار الاتساق والثبات والصدق الداخلي للمقاييس

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي إن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، وكلما زادت درجة القياس واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهنالك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هنالك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل

تساوي الواحد الصحيح، أي إن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما إن إنخفاض القيمة عن (60) دليل على إنخفاض الثبات الداخلي.

جدول (3): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات الاستبانة

م	المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	الصدق
1.	الفرضية الرئيسية	5	% 89	% 94
2.	الفرضية الفرعية الأولى	8	% 96	% 98
3.	الفرضية الفرعية الثانية	5	% 91	% 95
4.	الفرضية الفرعية الثالثة	6	% 97	% 98
5.	إجمالي العبارات	24	% 97	% 98

الجدول (3) أعلاه يوضح معاملات ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبانة ويلاحظ الباحث

إن جميع قيم ألفا أكثر من 60% مما يعني إن هنالك ثبات في أجوبة أفراد العينة.

4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم إجراء التحليل الإحصائي الإجابات عينة الدراسة بأكمله الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لاختبار الصدق والثبات للإستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه إجاباتهم على عبارات الإستبانة.
- الإحصاءات الوصفية الوسط الحسابي والمنوال لترتيب إجابات أفراد الدراسة العبارات الإستبانة حسب درجة الموافقة و الإنحراف المعياري لمعرفة دلالة كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات.
- مربع كاي : لقياس المدى الذي تقترب أو تبتعد فيه التكرارات المشاهدة من التكرارات المتوقعة.
- الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة واختبار الفرضيات.

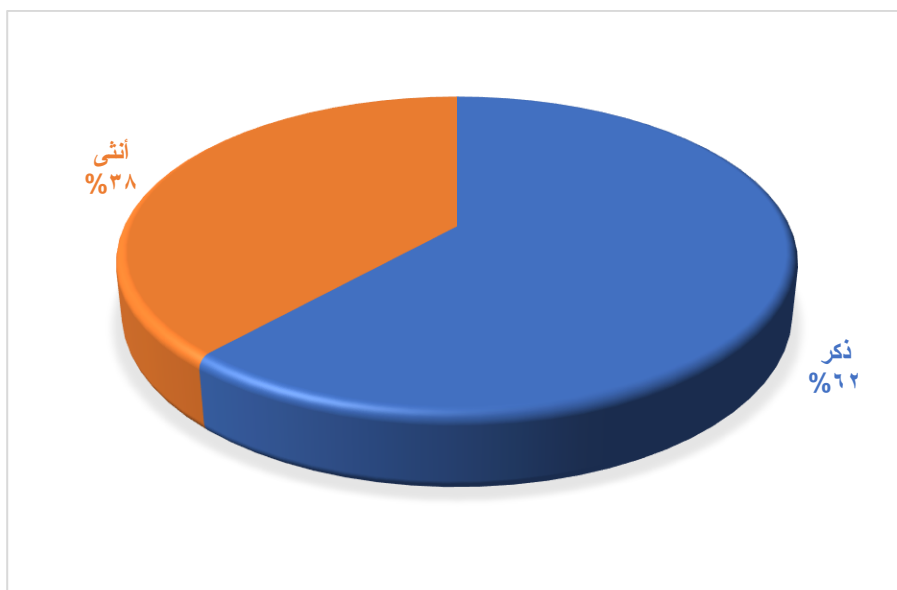
الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تحليل بيانات الشخصية

جدول (4): توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	37	% 61.7
أنثى	23	% 38.3
المجموع	60	% 100

الشكل (2) توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع



الجدول (4) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع وفيه نجد إن الذكور بلغ عددهم (37)

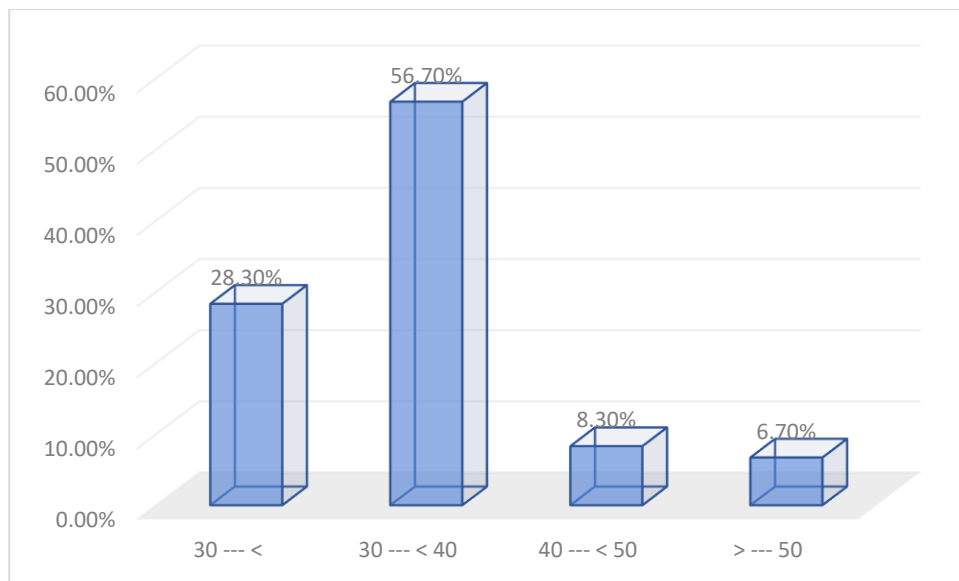
فرد بنسبه (%61.7) ، أما الإناث (23) بنسبه بلغت (38.3) أظهرت نتائج الجدول إن نسبه الذكور هي

الأعلى كما يوضحه الشكل البياني (2) أدناه.

الجدول (5): توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة
30 --- <	17	% 28.3
30 --- < 40	34	% 56.7
40 --- < 50	5	% 8.3
50 --- >	4	% 6.7
المجموع	60	% 100

الشكل (3): توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية



المصدر : إعداد الباحث

الجدول (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية وفيه نجد الفئة أقل من 30 سنة (17) فرد بنسبه (%28.3)، أما الفئة العمرية (30 – 40) سنة عددهم (34) فرد بنسبه (%56.7) والذين في الفئة (40 – 50) سنة عددهم (5) أفراد بنسبه (%8.3)، أما الذين أعمارهم 50 سنة فما فوق (4) أفراد بنسبه (%6.7) ويلاحظ الباحث من نتائج الجدول إن الذين أعمارهم (30 – 40) سنة هم الأكثر والشكل البياني (3) أدناه يوضح ذلك.

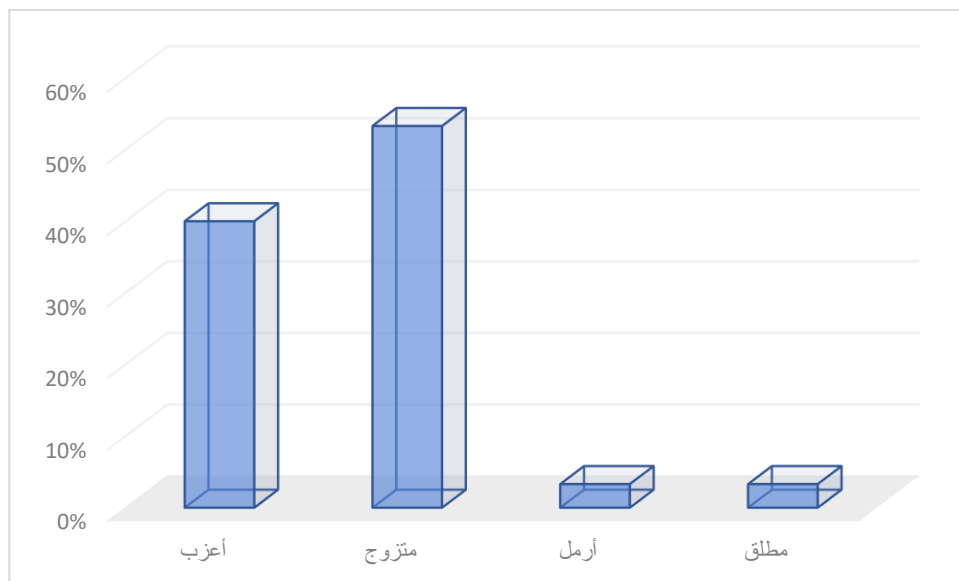
جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	24	40 %
متزوج	32	53.3 %
أرمل	2	3.3 %
مطلق	2	3.3 %
المجموع	60	100 %

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (6) يوضح توزيع أفراد العينة وفق الحالة الاجتماعية وفيه نجد (24) فرد بنسبه (40%) غير متزوجين (32) فرد بنسبه بلغت (53.3%) متزوجين، وهنالك أرملتين بنسبه (3.3%)، فردين بنسبه (3.3%) مطلق، ويلاحظ الباحث إن أكثر أفراد عينة الدراسة من المتزوجين مع وجود نسبه كبيره من الأياى كما يوضح الشكل البياني (4) التالي.

الشكل (4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



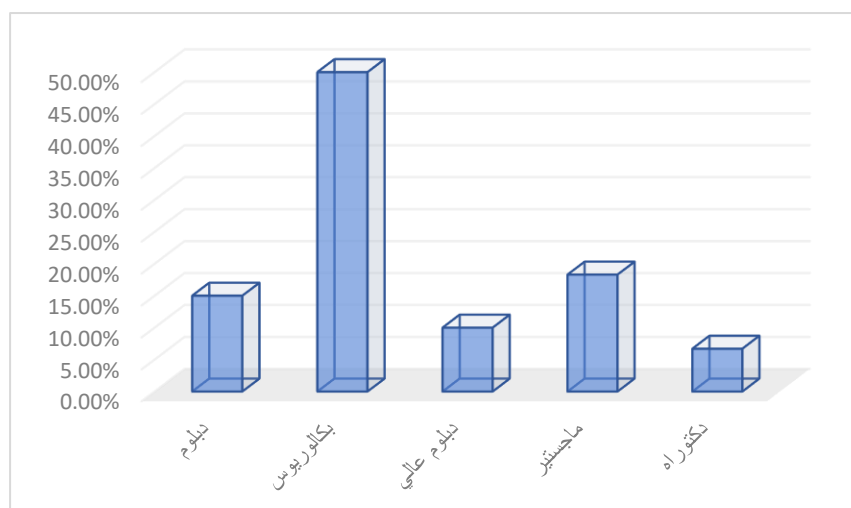
جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة
دبلوم	9	% 15.0
بكالوريوس	30	% 50.0
دبلوم عالي	6	% 10.0
ماجستير	11	% 18.3
دكتوراه	4	% 6.7
المجموع	60	% 100

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (7) يوضح توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي وفيه نجد (9) أفراد بنسبه (15%) يحملون شهادة الدبلوم (30) فرد بنسبه بلغت (50%) يحملون شهادة البكالوريوس، وحمله شهادة الدبلوم العالي عددهم (6) أفراد بنسبه (10%)، والذين مؤهلهم ماجستير عددهم (11) فرد بنسبه (18.3%) ، والدكتوراه (4) أفراد بنسبه (6.7%)، ويلاحظ الباحث إن أكثر أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس مع وجود نسبه جيدة في الماجستير كما يوضح الشكل البياني (5) التالي.

الشكل (5) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

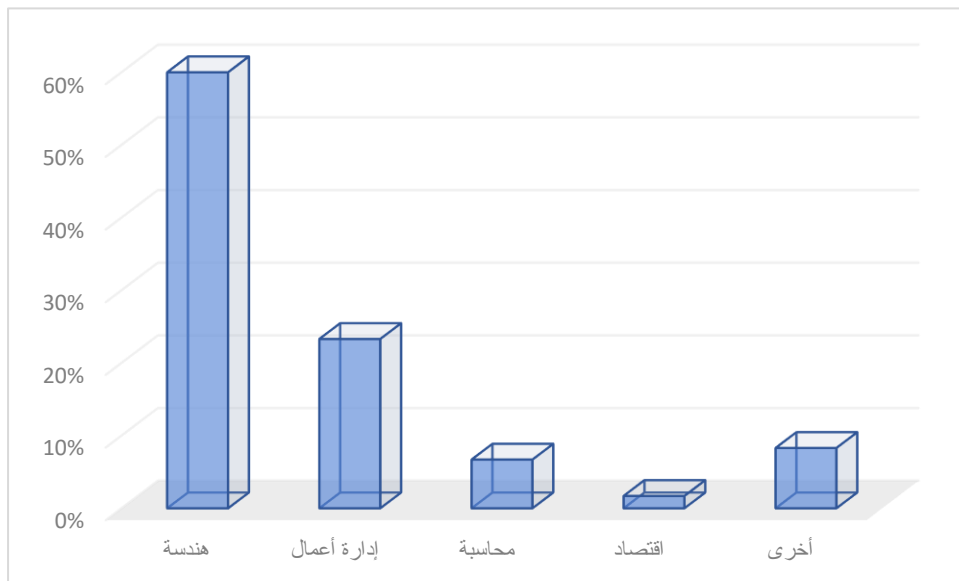


جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي

التخصص الأكاديمي	التكرار	النسبة
هندسة	36	60 %
إدارة أعمال	14	23.3 %
محاسبة	4	6.7 %
اقتصاد	1	1.7 %
أخرى	5	8.3 %
المجموع	60	100 %

المصدر: إعداد الباحث

الشكل (6) توزيع أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي



الجدول (8) والشكل (6) يوضح توزيع أفراد العينة وفق التخصص الأكاديمي وفيه نجد إن أفراد

عينة الدراسة المتخصصين في الهندسة (36) فرد بنسبه (60%) ، إدارة الأعمال (14) فرد بنسبه (23.3%) ،

والمتخصصين في المحاسبه (4) أفراد بنسبه (6.7%) ، أما المتخصصين في الاقتصاد فرد واحد بنسبه (1.7%)

، أما التخصصات الأخرى (5) أفراد بنسبه (8.3%) أظهرت نتائج الجدول بأن عينة الدراسة أكثرهم

متخصصون في الهندسة وإدارة الأعمال

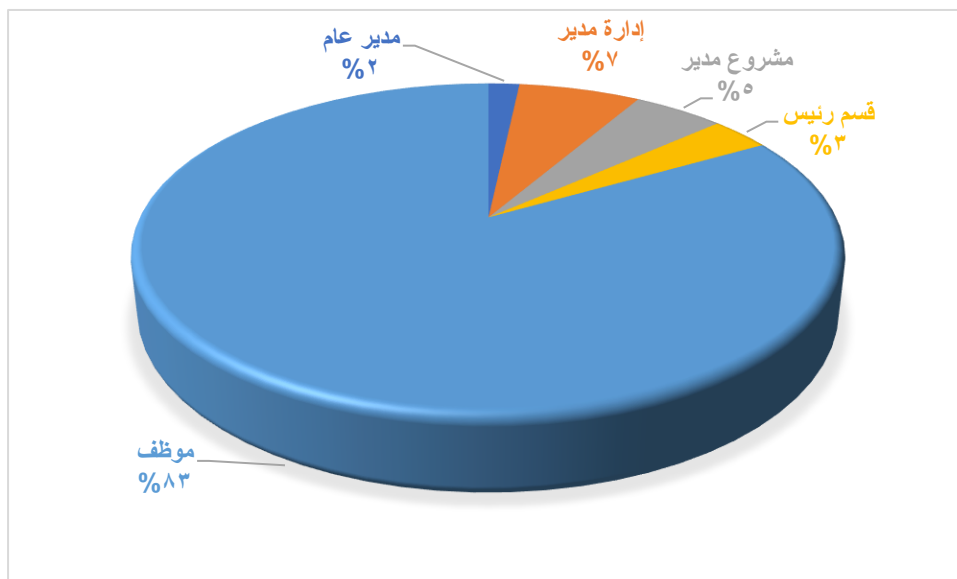
جدول (9) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
مدير عام	1	% 1.7
مدير إدارة	4	% 6.7
مدير مشروع	3	% 5
رئيس قسم	2	% 3.3
موظف	50	% 83.3
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (9) يوضح توزيع أفراد العينة وفق الوظيفة وفيه نجد إن هنالك فرد واحد بنسبه (1.7%) مدير عام، و (4) أفراد بنسبه (6.7%) يعملون في وظيفة مدير إدارة، مدير مشروع (3) أفراد بنسبه (5) رئيس قسم فردين بنسبه (3.3%) ، أما الموظفين (50) فرد بنسبه (83.3)، ويلاحظ الباحث بأن عينة الدراسة أكثرهم من الموظفين كما يوضح الشكل البياني التالي.

الشكل (7): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



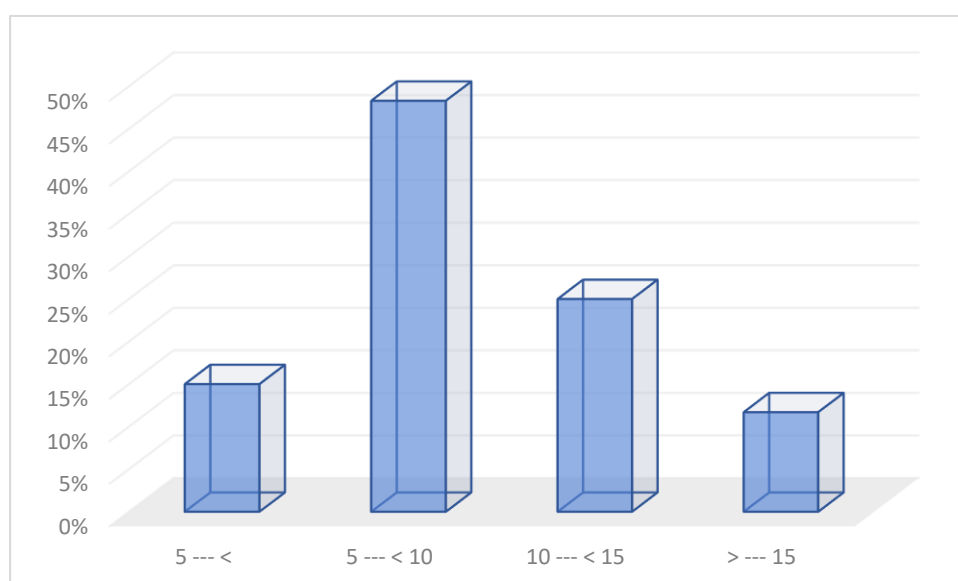
جدول (10) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
% 15	9	5 < ---
% 48.3	29	10 < --- 5
% 25	15	15 < --- 10
% 11.7	7	15 --- >
% 100	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة، و نجد إن أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات عددهم (9) أفراد وبنسبه (15) ، والذين خبرتهم (5 – 10) سنوات (29) فرد بنسبه (48.3%)، وذوي الخبرة (10 – 15) سنة (15) فرد بنسبه (25%)، وذوي الخبرات 15 سنة فأكثر (7) أفراد بنسبه (11.7%)، نتائج الجدول تقول إن غالبية أفراد عينة الدراسة خبرتهم (5 – 10) سنوات كما يوضح الشكل البياني التالي.

الشكل (8) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



2.4 بيانات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات إجابات

عينة الدراسة على عبارات فرضيات الدراسة المختلفة وذلك من خلال الخطوات التالية:

1. التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة.

2. التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات الدراسة.

3. اختبار (كاى تربيع)

4. الإنحدار الخطى البسيط.

جدول (11): النسب والتكرارات للفرضية الرئيسية (الإدارة الجيدة لتعاقدات المشروع تؤثر إيجاباً

على نجاح المشروع)

العبارات	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق بشدة	الاتجاه
يتم وضع خطة إدارة المشروع بمشاركة جميع أصحاب المصلحة	0	4	4	25	الموافقة بشدة
	% 0	% 6.7	5 6.7	% 41.7	% 45.0
يتم وضع خطة إدارة المشروع بمشاركة جميع أصحاب المصلحة	0	7	3	20	الموافق بشدة
	% 0	% 11.7	% 5.0	% 33.3	50.0%
أطراف المشروع على دراية بلوائح وقوانين تنفيذ المشروعات وإجراءات التعاقد واستخراج التصاريح	0	2	3	27	الموافق بشدة
	% 0	% 3.3	% 5.0	% 45.0	% 46.7
أطراف المشروع على دراية بلوائح وقوانين تنفيذ المشروعات وإجراءات التعاقد واستخراج التصاريح	0	10	2	20	الموافق بشدة
	% 0	% 16.7	% 3.3	% 33.3	% 46.7

الموافق بشدة	30	23	2	5	0	توجد لجان مشتركة بين المالك والمنفذ تجتمع دورياً لمناقشة التغيرات الطارئة التي تعرقل سير العمل بالمشروع
	% 50.0	% 38.3	% 3.3	% 8.3	% 0	
	% 100	% 47.7	% 38.3	% 4.7	% 9.3	% 0
						المجموع

المصدر : إعداد الباحث

الجدول (11) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات (الإدارة الجيدة لتعاقدات المشروع تؤثر إيجاباً على نجاح المشروع) الفرضية الرئيسية والتي جاءت النسب الكلية لأجوبه أفراد عينة الدراسة لعباراتها كما يلي: جملة الموافقين بشدة (47.7%)، والموافقين (38.3) ، وهذا يعني إن 86% من أفراد عينة الدراسة يرون إن عبارات الفرضية إيجابية، والغير موافقين بشدة (0.0%)، والغير موافقين (9.3%)، أي 9% هي نسبة آراء الذين يرون إن عبارات الفرضية سلبية، أما المحايدون بلغت نسبتهم (5%) ، خلاصة نتائج الجدول للفرضية الرئيسية هي الموافقة بشدة والعمود المسحي الاتجاه يوضح ذلك.

جدول (12): الاحصاءات الوصفية للفرضية الرئيسية (الإدارة الجيدة لتعاقدات المشروع تؤثر إيجاباً

على نجاح المشروع)

العبارة	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة
يتم وضع خطة إدارة المشروع بمشاركة جميع أصحاب المصلحة	4.25	5	0.856	الموافقة بشدة
يقوم المالك بالاستعانة بمحكمين متخصصين في إبرام العقود	4.22	5	0.933	الموافقة
أطراف المشروع على دراية بلوائح وقوانين تنفيذ المشروعات وإجراءات التعاقد واستخراج التصاريح	4.35	5	0.732	الموافقة بشدة

الموافقة	1.085	5	4.10	يحرص المالك على تنفيذ الشروط الجزائية عند تأخير تسليم المشروع
الموافقة بشدة	0.889	5	4.30	توجد لجان مشتركة بين المالك والمنفذ تجتمع دورياً لمناقشة التغيرات الطارئة التي تعرق سير العمل بالمشروع

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (12) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الرئيسية حيث جاءت الأوساط الحسابية فيه حول الرقمين (4 و 5) تقريباً لكل العبارات وجاء المنوال حول الرقم (5) بإنحرافات معيارية بدرجة من التجانس لأغلب العبارات الفرق بينها لا يتجاوز (0.353) ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات الفرضية وحسب المقياس الخماسي لكزت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقمين (4) و (5) يعنinan الموافقة أو الموافقة بشدة وهذا يؤكد إن آراء أفراد العينة لعبارات الفرضية هي الموافقة بشقيها والعمود المسهي النتيجة يوضح ذلك.

جدول (13): اختبار مربع كاي للفرضية الرئيسية (الادارة الجيدة لتعاقدات المشروع تؤثر إيجابا على

نجاح المشروع)

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيم مربع كاي المحسوبة	العبارات
القبول	0.000	3	32.400	يتم وضع خطة إدارة المشروع بمشاركة جميع أصحاب المصلحة
القبول	0.000	3	30.533	يقوم المالك بالاستعانة بمحكمين متخصصين في إبرام العقود
القبول	0.000	3	41.733	أطراف المشروع على دراية بلوائح وقوانين تنفيذ المشروعات وإجراءات التعاقد واستخراج التصاريح

القبول	0.000	3	25.867	يحرص المالك على تنفيذ الشروط الجزائية عند تأخير تسليم المشروع
القبول	0.000	3	37.200	توجد لجان مشتركة بين المالك والمنفذ تجتمع دورياً لمناقشة التغيرات الطارئة التي تعرقل سير العمل بالمشروع

المصدر: إعداد الباحث

لاختبار الدلالة المعنوية للفروقات الإحصائية لآراء أفراد العينة في الفرضية الرئيسية قام الباحث بإكماله اختبار مربع كاي للعبارات وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة متراوحة بين (25.867 – 41.733) بدرجات حرية (3) لجميع العبارات ومستوى دلالة أقل من مستوى المعنوية المسموح به إحصائياً (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات الفرضية وبالرجوع لما سبق من جدول النسب والإحصاءات الوصفية ومربع كاي توصل الباحث إلى وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد العينة المبحوثة لصالح الموافقة بشقيها وهذا يعني إن الإدارة الجيدة لتعاقدات المشروع تؤثر إيجاباً على نجاح المشروع والعمود المسعى القرار يوضح ذلك.

جدول (14) النسب والتكرارات للفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقودات

وانتهاء المشروع حسب الزمن المحدد)

العبارات	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أوافق بشدة	الاتجاه
يقوم المالك بتوفير التمويل دورياً وفق الجدوله الزمنية المخطط لها	0	5	5	21	29	الموافقة بشدة
لدى المكتب معرفة جيدة بأهمية التسليم في الوقت المناسب	0	5	7	18	30	الموافقة بشدة
	0	3	7	20	30	

الموافقة بشدة	0%	5.0%	11.7%	33.3%	50.0%	التسليم في الوقت المناسب يساهم في خفض التكاليف
الموافقة بشدة	0%	10.0%	15.0%	26.7%	48.3%	تعطي المكتب معلومات كافية عن وقت تسليم المشروع
الموافقة بشدة	0%	5.0%	15.0%	35.0%	45.0%	تعمل المكتب على جدولته العمل في المشروع وتحديد المسارات الحرجة
الموافقة بشدة	0%	10.0%	15.0%	26.7%	48.3%	يتم التنسيق بين كافة أجزاء المشروع لضمان التسليم في الوقت المحدد
الموافقة بشدة	0%	16.7%	11.7%	26.7%	45.0%	يتم معاقبه المقاولين الغير ملتزمين بالجدوله الزمنية
الموافقة بشدة	0%	20.0%	11.7%	18.3%	50.0%	الموردون يحرصون على الإنجاز في الوقت المناسب وهم على درجة من الوعي بأهمية التوريد في الوقت المحدد
المجموع	0%	10.4%	12.5%	25.6%	51.5%	

المصدر : إعداد الباحث

الجدول (14) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية الفرعية الأولى والتي جاءت النسب الكلية لأجوبه أفراد عينة الدراسة لعباراتها كما يلي: جملة الموافقين بشدة (51.5%)، والموافقين (25.6) ، وهذا يعني إن 77% من أفراد عينة الدراسة يرون إن عبارات الفرضية إيجابية، والغير موافقين بشدة (0.0%) ، والغير موافقين (10.4%)، أي 10% هي نسبة آراء الذين يرون إن عبارات الفرضية سلبية، أما المحايدون بلغت نسبتهم (13%)، خلاصة نتائج الجدول للفرضية الفرعية الأولى هي الموافقة بشدة والعمود المسحي الاتجاه يوضح ذلك.

جدول (15) الإحصاءات الوصفية للفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة

العقودات و انتهاء المشروع حسب الزمن المحدد)

العبارة	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة
يقوم المالك بتوفير التمويل دورياً وفق الجدوله الزمنية المخطط لها	4.23	5	0.927	الموافقة
لدى المكتب معرفة جيدة بأهمية التسليم في الوقت المناسب	4.22	5	0.958	الموافقة
التسليم في الوقت المناسب يساهم في خفض التكاليف	4.28	5	0.865	الموافقة بشدة
تعطي المكتب معلومات كافية عن وقت تسليم المشروع	4.13	5	1.016	الموافقة
تعمل المكتب على جدولته العمل في المشروع وتحديد المسارات الحرجة	4.20	5	0.879	الموافقة
يتم التنسيق بين كافة أجزاء المشروع لضمان التسليم في الوقت المحدد	4.13	5	1.016	الموافقة
يتم معاقبه المقاولين الغير ملتزمين بالجدوله الزمنية	4.00	5	1.120	الموافقة
الموردون يحرصون على الإنجاز في الوقت المناسب وهم على درجة من الوعي بأهمية التوريد في الوقت المحدد	3.98	5	1.200	الموافقة

المصدر : إعداد الباحث

الجدول (15) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الفرعية الأولى حيث جاءت الأوساط الحسابية فيه حول الرقمين (4) و (5) تقريباً لكل العبارات والمنوال حول الرقم (5) بإنحرافات معيارية بدرجة من التجانس لأغلب العبارات الفرق بينها لا يتجاوز (0.335) ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات الفرضية وحسب المقياس الخماسي لكزت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقمين (4) و (5) يعينان الموافقة أو الموافقة بشدة وهذا يؤكد إن آراء أفراد العينة لعبارات الفرضية هي الموافقة بشقيها والعمود المسمي النتيجة يوضح ذلك.

الجدول (16) اختبار مربع كاي للفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود و انتهاء المشروع حسب الزمن المحدد)

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيم مربع كاي المحسوبة	العبارات
القبول	0.000	3	28.800	يقوم المالك بتوفير التمويل دورياً وفق الجدوله الزمنية المخطط لها
القبول	0.000	3	26.533	لدى المكتب معرفة جيدة بأهمية التسليم في الوقت المناسب
القبول	0.000	3	30.533	التسليم في الوقت المناسب يساهم في خفض التكاليف
القبول	0.000	3	20.933	تعطي المكتب معلومات كافية عن وقت تسليم المشروع
القبول	0.000	3	24.000	تعمل المكتب على جدولته العمل في المشروع وتحديد المسارات الحرجة
القبول	0.000	3	20.933	يتم التنسيق بين كافة أجزاء المشروع لضمان التسليم في الوقت المحدد

يتم معاقبه المقاولين الغير ملتزمين بالجدوله الزمنية	15.600	3	0.000	القبول
الموردون يحرصون على الإنجاز في الوقت المناسب وهم على درجة من الوعي بأهمية التوريد في الوقت المحدد	20.933	3	0.000	القبول

المصدر : إعداد الباحث

لاختبار الدلالة المعنوية للفروقات الإحصائية لأراء أفراد العينة في الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث باكماله اختبار مربع كاي للعبارات وجاءت قيم مربع كاي المحسوبه متراوحة بين (30.533 – 15.600) بدرجات حرية (3) لجميع العبارات ومستوى دلالة أكبر من مستوى المعنوية المسموح به إحصائياً (0.05) في أغلب العبارات مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات الفرضية وبالرجوع لما سبق من جدول النسب والإحصاءات الوصفية ومربع كاي توصل الباحث إلى وجود فروق دالة إحصائياً في آراء أفراد العينة المبحوثة لصالح الموافقة بشقها أي هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود وانتهاء المشروع حسب الزمن المحدد والعمود المسمى القرار يوضح ذلك.

جدول (17) النسب والتكرارات للفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة

العقوبات وإنهاء مشروع حسب التكلفة المحددة)

العبارات	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	الاتجاه
يعمل المكتب المنفذة على الموازنة بين المشروع وتكلفته	0	2	8	32	18	الموافقة
	% 0	% 3.3	% 13.3	% 53.3	% 30.0	
	0	2	5	31	22	الموافقة

		% 36.7	% 51.7	% 8.3	% 3.3	% 0	يتم التنسيق بين كافة أجزاء المشروع الضمان التسليم بالتكلفة المحددة
الموافقة بشدة		23	22	6	9	0	يتم اكماله أدوات وأساليب مناسبة لتقدير التكاليف وتحديد الميزانية وضبط التكاليف
		% 38.3	% 36.7	% 10.0	% 15.0	% 0	
الموافقة		20	22	9	9	0	يتم متابعة أسعار الصرف ومعدلات التضخم دورياً لاختيار التوقيت المناسب لشراء متطلبات العمل أو الطلب من الموردين
		% 33.3	% 36.7	% 15.0	% 15.0	% 0	
الموافقة بشدة		22	20	6	12	0	يتم الاستعانة بقدرات إدارية وفنية تمتلك خبرة كبيرة في إنشاء المشاريع
		% 36.7	% 33.3	% 10.0	% 20.0	% 0	
	% 100	% 35	% 42.4	% 11.3	% 11.3	% 0	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (17) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية الفرعية الثانية والتي جاءت النسب الكلية لأجوبه أفراد عينة الدراسة لعباراتها كما يلي: جملة الموافقين بشدة (30%)، والموافقين (42.4%)، وهذا يعني إن 78% من أفراد عينة الدراسة يرون إن عبارات الفرضية إيجابية، والغير موافقين بشدة (0.0%)، والغير موافقين (11.3%)، أي 11% هي نسبة آراء الذين يرون إن عبارات الفرضية سلبية، أما المحايدون بلغت نسبتهم (11%)، خلاصة نتائج الجدول للفرضية الفرعية الثانية هي الموافقة والعمود المسيحي الاتجاه يوضح ذلك.

جدول (18) الاحصاءات الوصفية للفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة

العقوبات و انتهاء مشروع حسب التكلفة المحددة)

العبارة	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة
يعمل المكتب المنفذة على الموازنة بين المشروع وتكلفته	4.10	4	0.752	الموافقة
يتم التنسيق بين كافة أجزاء المشروع الضمان التسليم بالتكلفة المحددة	4.22	4	0.739	الموافقة
يتم اكماله أدوات وأساليب مناسبة لتقدير التكاليف وتحديد الميزانية وضبط التكاليف	3.98	5	1.049	الموافقة
يتم متابعة أسعار الصرف ومعدلات التضخم دورياً لاختيار التوقيت المناسب لشراء متطلبات العمل أو الطلب من الموردين	3.88	4	1.043	الموافقة
يتم الاستعانة بقدرات إدارية وفنية تمتلك خبرة كبيرة في إنشاء المشاريع	3.87	5	1.127	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (18) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارة الفرضية الفرعية الثانية حيث جاءت الأوساط الحسابية فيه حول الرقم (4) تقريباً لكل العبارات وكما جاء المنوال حول الرقمين (54) بإنحرافات معيارية بدرجة من التجانس لأغلب العبارات الفرق بينها لا يتجاوز (0.388) ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارة الفرضية وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً

الرقم (4) يعني الموافقة وهذا يؤكد إن آراء أفراد العينة لعبارات الفرضية هي الموافقة والعمود المسمي النتيجة يوضح ذلك.

جدول (19): اختبار مربع كاي للفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقوبات وإنهاء مشروع حسب التكلفة المحددة)

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيم مربع كاي المحسوبة	العبارات
القبول	0.000	3	34.400	يعمل المكتب المنفذة على الموازنة بين المشروع وتكلفته
القبول	0.000	3	38.267	يتم التنسيق بين كافة أجزاء المشروع الضمان التسليم بالتكلفة المحددة
القبول	0.002	3	15.333	يتم اكماله أدوات وأساليب مناسبة لتقدير التكاليف وتحديد الميزانية وضبط التكاليف
القبول	0.021	3	7.733	يتم متابعة أسعار الصرف ومعدلات التضخم دورياً لاختيار التوقيت المناسب لشراء متطلبات العمل أو الطلب من الموردين
القبول	0.012	3	10.933	يتم الاستعانة بقدرات إدارية وفنية تمتلك خبرة كبيرة في إنشاء المشاريع

المصدر : إعداد الباحث

لاختبار الدلالة المعنوية للفروقات الإحصائية لآراء أفراد العينة في الفرضية الفرعية الثانية قام

الباحث باكماله اختبار مربع كاي للعبارات وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة متراوحة بين (38.267 –

93733) بدرجات حرية (3) لجميع العبارات ومستوى دلالة أقل من مستوى المعنوية المسموح به إحصائياً (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات الفرضية وبالرجوع لما سبق من جدول النسب والإحصاءات الوصفية ومربع كاي توصل الباحث إلى وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد العينة المبحوثة لصالح الموافقة وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود وانتهاء المشروع حسب التكلفة المحددة والعمود المسمى القرار يوضح ذلك.

جدول (20): النسب والتكرارات للفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة

العقود وانتهاء المشروع حسب مستوى الجودة المطلوبة)

العبارات	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	الاتجاه
تتم الاستعانة بجهات استشارية لمتابعة جودة تنفيذ المشروع	0	10	3	20	27	الموافقة
	% 0	% 16.7	% 5.0	% 33.3	% 45.0	بشدة
يتم تحديد سياسات الجودة والأهداف والمسؤوليات من قبل مالك المشروع	0	12	4	23	21	الموافقة
	% 0	% 20.0	% 6.7	% 38.3	% 35.0	بشدة
الفشل بالإيفاء بمتطلبات جودة المشروع يؤدي بدورة الى الفشل بالإيفاء بمتطلبات جودة المنتج أو الخدمة عند تشغيل المشروع	0	13	3	18	26	الموافقة
	% 0	% 21.7	% 5.0	% 30.0	% 43.3	بشدة

الموافقة بشدة	25	22	2	11	0	يتم رصد وتسجيل نتائج أنشطة الجودة لتقييم الأداء وإدخال التغيرات المطلوبة
	% 41.7	% 36.7	% 3.3	% 18.3	% 0	
الموافقة بشدة	28	20	2	10	0	يتم اكماله أدوات وأساليب مناسبة لتخطيط وتأكيد ومراقبة الجودة
	% 46.7	% 33.3	% 3.3	% 16.7	% 0	
الموافقة بشدة	29	18	2	11	0	يتم اكماله احدث الوسائل التقنية لإنجاز الأعمال
	% 48.3	% 30.0	% 3.3	% 18.3	% 0	
% 100	% 43.4	% 33.6	% 4.4	% 18.6	% 0.0	المجموع

المصدر : إعداد الباحث

الجدول (20) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية الفرعية الثالثة والتي جاءت النسب الكلية لأجوبه أفراد عينة الدراسة لعباراتها كما يلي: جملة الموافقين بشدة (43.4%)، والموافقين (33.6%) ، وهذا يعني إن 77% من أفراد عينة الدراسة يرون إن عبارات الفرضية إيجابية، والغير موافقين بشدة (0.0%)، والغير موافقين (18.6%)، أي 19% هي نسبة آراء الذين يرون إن عبارات الفرضية سلبية، أما المحايدون بلغت نسبتهم (4%)، خلاصة نتائج الجدول للفرضية الفرعية الثالثة هي الموافقة بشدة والعمود المسمي الاتجاه يوضح ذلك.

جدول (21) الإحصاءات الوصفية للفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة

العقود و انتهاء المشروع حسب مستوى الجودة المطلوبة)

العبارة	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة
تتم الاستعانة بجهات استشارية لمتابعة جودة تنفيذ المشروع	4.07	5	1.087	الموافقة
يتم تحديد سياسات الجودة والأهداف والمسؤوليات من قبل مالك المشروع	3.88	4	1.106	الموافقة
الفشل بالإيفاء بمتطلبات جودة المشروع يؤدي بدوره الى الفشل بالإيفاء بمتطلبات جودة المنتج أو الخدمة عند تشغيل المشروع	3.95	5	1.171	الموافقة
يتم رصد وتسجيل نتائج أنشطة الجودة لتقييم الأداء وإدخال التغيرات المطلوبة	4.02	5	1.097	الموافقة
يتم اكماله أدوات وأساليب مناسبة لتخطيط وتأكيد ومراقبة الجودة	4.10	5	1.085	الموافقة
يتم اكماله احدث الوسائل التقنية لإنجاز الأعمال	4.08	5	1.124	الموافقة

المصدر : إعداد الباحث

الجدول (21) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارة الفرضية الفرعية الثالثة حيث جاءت الأوساط الحسابية فيه حول الرقم (4) تقريباً لكل العبارات وكما جاء المنوال حول الرقمين (43) بإنحرافات معيارية بدرجة من عاليه التجانس لأغلب العبارات الفرق بينها لا يتجاوز (0.086) ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارة الفرضية وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً

الرقم (4) يعني الموافقة وهذا يؤكد إن آراء أفراد العينة لعبارات الفرضية هي الموافقة والعمود المسمي النتيجة يوضح ذلك.

جدول (22) اختبار مربع كاي للفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود وإنهاء المشروع حسب مستوى الجودة المطلوبة)

العبارات	قيم مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
تتم الاستعانة بجهات استشارية لمتابعة جودة تنفيذ المشروع	22.533	3	0.000	القبول
يتم تحديد سياسات الجودة والأهداف والمسؤوليات من قبل مالك المشروع	15.333	3	0.002	القبول
الفشل بالإيفاء بمتطلبات جودة المشروع يؤدي بدوره الى الفشل بالإيفاء بمتطلبات جودة المنتج أو الخدمة عند تشغيل المشروع	18.533	3	0.000	القبول
يتم رصد وتسجيل نتائج أنشطة الجودة لتقييم الأداء وإدخال التغيرات المطلوبة	22.267	3	0.000	القبول
يتم اكماله أدوات وأساليب مناسبة لتخطيط وتأكيد ومراقبة الجودة	25.867	3	0.000	القبول
يتم اكماله احدث الوسائل التقنية لإنجاز الأعمال	26.000	3	0.000	القبول

المصدر : إعداد الباحث

لاختبار الدلالة المعنوية للفروقات الإحصائية لآراء أفراد العينة في الفرضية الفرعية الثالثة قام الباحث باكماله اختبار مربع كاي للعبارات وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة متراوحة بين (26.000 – 15.333) بدرجات حرية (3) لجميع العبارات ومستوى دلالة أقل من مستوى المعنوية المسموح به إحصائياً (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات الفرضية وبالرجوع لما سبق من جدول النسب والإحصاءات الوصفية ومربع كاي توصل الباحث إلى وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد العينة المبحوثة لصالح الموافقة وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود وإنهاء المشروع حسب مستوى الجودة المطلوبة والعمود المسى القرار يوضح ذلك.

3- الانحدار الخطي

الجدول (23): يوضح العلاقة بين إدارة الوقت ومحور إدارة العقود

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
معامل ارتباط سيرمان (R)	0.518	0.000	دال إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.268	0.000	دال إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	21.271	0.000	دال إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.562	0.000	دال إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	4.612	0.001	دال إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث.

الجدول (22) يوضح العلاقة بين المتغير التابع الأول (إدارة الوقت والمتغير المستقل إدارة العقود النتائج تشير إلى وجود ارتباط طردي بين إدارة الوقت وإدارة العقود حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.52)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.27) وهي نسبة ما تفسره إدارة العقود من إدارة الوقت ويلاحظ الباحث إن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (21.271) ومستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمتها (0.563) ومستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

وهذه النتائج تدل على وجود دلالة معنوية بين إدارة العقود وإدارة الوقت، أي كلما تحسنت العقود أدى ذلك الى إدارة الوقت بطريقة سليمة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود وانتهاء المشروع حسب الزمن المحدد ومن ثم يمكن قبول الفرض.

الجدول (24) يوضح العلاقة بين إدارة التكاليف ومحور إدارة العقود

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
معامل ارتباط سيرمان (R)	0.717	0.000	دال إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.514	0.000	دال إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	61.285	0.000	دال إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.725	0.000	دال إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	7.828	0.001	دال إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث.

الجدول (24) يوضح العلاقة بين المتغير التابع الثاني (إدارة التكاليف) والمتغير المستقل إدارة العقود النتائج تشير إلى وجود ارتباط طردي بين إدارة التكاليف وإدارة العقود حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.72)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.514) وهي نسبة ما تفسره إدارة العقود من إدارة التكاليف ويلاحظ الباحث إن نموذج الإنحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (21.271) ومستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، كما تشير النتائج الى ثبات معنوية معامل الإنحدار (B) حيث بلغت قيمتها (0.563) ومستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل على وجود دلالة معنوية بين إدارة العقود وإدارة التكاليف، أي كلما تحسنت العقود أدى ذلك الى إدارة التكاليف بطريقة سليمة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود وإنهاء المشروع حسب التكلفة المحددة ومن ثم يمكن قبول الفرض.

الجدول (25): يوضح العلاقة بين إدارة الجودة ومحور إدارة العقود

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
معامل ارتباط سيرمان (R)	0.452	0.000	دال إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.204	0.000	دال إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	14.886	0.000	دال إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.585	0.000	دال إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	3.858	0.001	دال إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث .

الجدول (25) يوضح العلاقة بين المتغير التابع الثالث (إدارة الجودة والمتغير المستقل إدارة العقود النتائج تشير إلى وجود ارتباط طردي بين إدارة الجودة وإدارة العقود حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.45) ، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.204) وهي نسبة ما تفسره إدارة العقود من إدارة الجودة ويلاحظ الباحث إن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (14.886) ومستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05) ، كما تشير النتائج الى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمتها (0.585) ومستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05) ، وهذه النتائج تدل على وجود دلالة معنوية بين إدارة العقود وإدارة الجودة أي كلما تحسنت العقود أدى ذلك الى إدارة الجودة بطريقة سليمة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقود وانتهاء المشروع حسب مستوى الجودة المطلوبه ومن ثم يمكن قبول الفرض.

الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة

1.5 نتائج الدراسة :

1. الادارة الجيدة لتعاقدات المشروع تؤثر ايجاباً على نجاح المشروع.
2. يترتب سلوك مقدم الخدمة في العمل على العقد
3. وضوح الهدف من العقد ووضوح جميع بنود العقد وعدم اشتمالها على اي احتمال من وجود خطأ أو سوء تفاهم بين اطراف العقد يؤثر في نجاح المشروع.
4. الادارة الجيدة لتعاقدات المشروع تساهم في تسليم المشروع حسب الجدول الزمني.
5. ادارة العقود تؤثر بدرجة عالية على مستوى الجودة المطلوبة من خلال متابعة وتقارير الاستشاريين والمتطلبات المحددة بدقة.
6. الفشل بالإيفاء بمتطلبات جودة المشروع يؤدي بدوره الى الفشل بالإيفاء بمتطلبات جودة المنتج أو الخدمة عند تشغيل المشروع.
7. تؤثر ادارة العقود في تكاليف المشروع بالزيادة أو الانخفاض حسب التقدير الممنهج والسليم في خطة ادارة التكاليف وتفاوت معدلات التضخم واسعار الصرف.
8. اكماله ادوات واساليب مناسبة لإدارة زمن وتكاليف وجودة المشروع يؤدي الى تسليم المشروع وفق الشروط المتفق عليه.

2.5 توصيات الدراسة:

1. وضع خطة محكمة لإدارة المشروع بمشاركة جميع اطراف المشروع المالك - المكتب المنفذة - الموردين - المقاولين المتعاقدين الخ) لضمان نجاح المشروع.
2. الاستعانة بمحكمين متخصصين للعقود ومراجعين قانونيين للتأكد من عدم وجود أي خطأ أو بنود غير واضحة حتى لا يحدث أي اختلال اثناء سير العمل.
3. وضع احتياطي زمني واحتياطي في التكاليف لتفادي التغيرات التي تحدث اثناء عمل المشروع.

4. تكوين لجنة مشتركة بين المالك والمنفذ تجتمع دورياً لمناقشة التغيرات التي تحدث اثناء سير العمل.
5. متابعة معدلات التضخم واسعار الصرف دورياً لاختيار التوقيت المناسب لشراء متطلبات العمل أو الطلب من الموردين لضمان إنجاز الاعمال بالتكلفة المحددة.
6. تحديد المسارات الحرجة للوقت والعمل على تكثيف الجهود عليها لضمان إنهاء المشروع في الوقت المحدد.
7. مراجعة قوانين الاستثمار واجراءات إنشاء المشاريع واستخراج التصديق في بلد الإنشاء حتي لا يحدث أي تعارض اثناء سير العمل.

Abstract

The study aimed to explore the role of contract management in the execution of real estate projects in accordance with planned time, cost, and quality, focusing on how effective contract management influences project success by achieving specified objectives, with an application to Riwaq Real Estate Office. The study employed a descriptive-analytical approach, and the study population consisted of employees and clients of Riwaq Real Estate Office. A total of 60 questionnaires were distributed, fully retrieved, and deemed valid for analysis. The SPSS program was used in the study.

The results showed that effective contract management positively impacts project success in terms of adherence to time, cost, and quality. It also highlighted that efficient contract management helps reduce disputes and errors during project execution, increasing the chances of project delivery on time and within planned costs.

The study recommended the necessity of developing a comprehensive project management plan with the participation of all stakeholders and relying on specialised arbitrators to review contracts and ensure their clarity. It also suggested setting time and cost contingencies to cope with potential changes during execution and forming joint committees to monitor work progress and address any emergencies that may affect the schedule or budget.

Keywords: Contract Management, Time, Cost, Quality, Project Execution, Contracts, Riwaq Real Estate Office.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- بابطين، حسان حسن، و السريحي، حسن بن عواد. (2023). عناصر حوكمة مشاريع إدارة المعرفة: تحليل محتوى. المجلة العربية للنشر العلمي، ع51 ، 169 - 205. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436487>
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، اريتمة، هاني جزاع عبد الكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219633>
- بن محمد، هدى. (2017). العوامل المؤثرة على إبرام عقود تأمينات الأشخاص: دراسة إستطلاعية على عينة من المؤمن لهم في الجزائر. دراسات، ع56 ، 219 - 235. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/833669>
- بودالى، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3 ، 213 - 220. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1251516>
- جبريل، عثمان مزمل البخيت، و المكي، محمد عبد العاطي عبدالله. (2018). دور إدارة العقود في تنفيذ المشروع حسب الزمن والتكلفة والجودة المخططة: دراسة حالة المشروعات التي نفذتها شركة النحلة للتنمية والأسكان خلال الفترة 2010 - 2017م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/986841>
- جنوي، أشرف. (2016). سلطة الإدارة في توقيع الجزاء على المتعاقدين معها في العقود الإدارية. المجلة المغربية للاقتصاد والقانون المقارن، ع54 ، 73 - 94.

- الحديدي، روان محمد. (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع25 ، 597- 576 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1439556>
- حزين، يارا فهي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1496606>
- سليمان، عمرو محمد فريد سيد. (2019). مشروع الحزام والطريق وتأثيره على الاقتصاد المصري. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ع2 ، 54 - 82.
- الشافعي، محمد. (2019). خصوصيات الجزاءات المترتبة على خرق الإلتزام بالإعلام في عقد البيع الإستهلاكي المبرم بشكل إلكتروني. *مجلة الوقائع القانونية*، مج1، ع1 ، 147 - 164. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1094928>
- الشباني، نور الدين. (2019). مؤسسة قاضي التنفيذ بين واقع الممارسة القضائية وأفاق التفعيل. *مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية*، ع6، 7 ، 148 - 155.
- الشلهوب، سمر عبدالعزيز محمد، عبدالحميد، عبدالناصر محمد، و المعثم، خالد بن عبدالله صالح. (2019). توجهات أبحاث تعليم الرياضيات المتعلقة بمشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع6 ، 15 - 45.
- صميده، علي. (2019). إجراءات التعاقد طبقاً لقرار وزيرة التخطيط بشأن نظام التعاقد الوظيفي. *التنمية الإدارية*، ع162، 163 ، 33 - 34. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1109883>
- عبد الباقي، حسين سيد حسن، و عامر، أحمد حسن علي. (2015). إطار مقترح للمعاملة الضريبية لعقود المبادلات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع2 ، 397 - 416.
- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة).

- محمد، عادل علي محمود، زهران، إيمان حمدي رجب، و أبو النور، محمود أبو النور عبدالرسول. (2019). تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع راس المال الدائم بالمدارس الصناعية في مصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع11، ج4، 385 - 428.
- محمود، واضح، و الطاهر، هارون. (2019). أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج20، ع1، 13 - 36.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Abd Elhafez, A. A. (2022). Towards Increasing the Role of the Central Auditing Organization In Monitoring National Projects: Field Study on the 100 Million Health Initiative. College of Commerce Journal for Scientific Research, No. 74, 187-245.
- Al-Damour, Maysam Ahmed Khalil, Al-Maaytah, Omar Nawaf Khaled, and Al-Tarawneh, Sultan Abdul Rahman Dhiyab. (2020). Tort Liability of the Engineer and Contractor During the Project Execution Period (Unpublished Master's Thesis). Mu'tah University, Mu'tah.
- Al-Raymouni, Louay Khaled Hamdan, and Muhammad, Ibrahim Abd. (2020). Agile Project Management Implementation for Construction Companies in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Israa Private University, Amman.
- Amer, Alaa, and Al Rawi, O. (2020). Factors Affecting the Productivity of Excavation Works in Jordanian Construction Projects (Unpublished Master's Thesis). Al-Israa Private University, Amman.

- Fadlalla, E. A., and Mokhtar, A. A. Z. I. (2019). The Impact of the Control on Achieving the Objectives of Construction Projects in Sudan. *Ramah Journal of Research and Studies*, No. 37, 363-382.
- Shweiki, S. N., and Aqel, F. (2023). The Effect of a Blended Project-Based Training Program on EFL Teachers' Implementation of Differentiated Instruction in Jerusalem. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, Volume 12, No. 6, 1247-1260.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of project management



**The role of contract management in project
implementation according to time, cost, and planned
quality. An applied study on Rwaq Real Estate Office**

Preparation:

MOHAMMED IBRAHIM ALABDULLATIF

241002075

Supervision:

Dr. Asma Abuanzeh

1445-2024