

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة مشاريع

أثر زيادة الوقت على أداء المشاريع الانشائية دراسة تطبيقية على

مشاريع موسم الرياض

إعداد الطالب/

افنان مفرح المالكي 233000465

ايمن عيضة ابن غانم 233000968

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024



إِهْدَاء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي

التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش وراعتني حتى صرت

كبيراً

(أمي الغالية)، طيب الله ثراها.

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب. إلى جميع

أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم هذا البحث.



حمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

والأستاذ الدكتور / فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

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 المولي
عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تحليل تأثير زيادة الوقت (التأخيرات في تسليم المواد - التعديلات الهندسية - التأخيرات الإدارية) على أداء المشاريع الإنشائية (التكلفة - الجودة - الوقت) في مشاريع موسم الرياض، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (66) استمارة استبيان على المستهدفين من بعض المختصين في مجال الإدارة الهندسية، واستجاب (66) فرداً أي ما نسبته (100%) من المستهدفين، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التأخيرات في تسليم المواد تؤثر سلباً على أداء المشاريع الإنشائية من نواحٍ عدة. على صعيد التكلفة، تؤدي هذه التأخيرات إلى زيادة التكاليف بسبب الحاجة إلى التعاقد مع موردين جدد أو مواجهة الزيادات المفاجئة في أسعار المواد. من حيث الجودة، قد تضطر الجهات المعنية إلى استخدام مواد بديلة أقل جودة لتجنب المزيد من التأخيرات. أما بالنسبة للوقت، فإن تسليم المواد المتأخر يؤخر بدء الأعمال المعتمدة على تلك المواد، مما يؤدي إلى تأخير المشروع ككل. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن التعديلات الهندسية المتكررة تزيد من التكاليف نظراً للحاجة إلى إعادة تصميم وتنفيذ بعض الأجزاء، وقد تؤدي إلى تدهور الجودة إذا لم تتم دراسة التعديلات بشكل جيد قبل تنفيذها. وكل تعديل هندسي يستغرق وقتاً إضافياً للتصميم والتنفيذ، مما يزيد من مدة المشروع.

وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء قسم متخصص داخل مشاريع موسم الرياض يختص بدراسة المخططات والمواصفات والعقود والجدول الزمنية. يهدف هذا القسم إلى تحسين التنسيق بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع، بما في ذلك مهندسي التخطيط وإداري المشروع والموردين والمقاولين الفرعيين.

الكلمات المفتاحية: زيادة الوقت - أداء المشاريع الإنشائية - مشاريع موسم الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة
3.....	1.1 مشكلة الدراسة:
4.....	2.1 أهمية الدراسة:
4.....	⑦ الأهمية العلمية:
4.....	⑦ الأهمية العملية:
5.....	3.1 أهداف الدراسة:
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	5.1 فروض الدراسة:
7.....	6.1 نموذج الدراسة:
8.....	7.1 الدراسات السابقة:

8.....	أولاً: الدراسات العربية.....
16.....	8.1 أوجه الشبه بين الدراسات العربية والأجنبية.....
16.....	9.1 أوجه الاختلاف بين الدراسات العربية والأجنبية.....
17.....	10.1 الفجوة البحثية.....
18.....	11.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....
19.....	12.1 المنهجية وطرق البحث.....
20.....	13.1 مصادر جمع البيانات.....
20.....	14.1 أدوات الدراسة.....
20.....	15.1 حدود الدراسة.....
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
22.....	المبحث الأول: مفهوم وأهمية إدارة الوقت.....
22.....	1.1.2 تمهيد.....
22.....	2.1.2 أولاً: تعريف الإدارة.....
24.....	3.1.2 ثانياً: مفهوم الوقت.....
28.....	4.1.2 خصائص الوقت.....
28.....	5.1.2 أهمية الوقت.....
29.....	6.1.2 أنواع الوقت.....
31.....	7.1.2 ثالثاً: إدارة الوقت وتحديد مفهومها.....
34.....	المبحث الثاني: مبادئ وأساليب إدارة الوقت.....
34.....	تمهيد.....

34.....	1.2.2 أولاً: مبادئ إدارة الوقت.....
39.....	2.2.2 تعريف إدارة المشاريع :.....
39.....	3.2.2 تعريف المشروع :.....
40.....	4.2.2 أهداف إدارة المشاريع الإنشائية:.....
40.....	5.2.2 أهمية إدارة المشاريع الإنشائية.....
41.....	6.2.2 إدارة تكامل المشاريع الإنشائية:.....
43.....	7.2.2 إدارة نطاق المشاريع الإنشائية:.....
45.....	8.2.2 إدارة جدولة المشاريع الإنشائية.....
46.....	9.2.2 إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية.....
50.....	11.2.2 إدارة الاتصال في المشاريع :.....
51.....	12.2.2 إدارة المشتريات في المشاريع الإنشائية:.....
52.....	13.2.2 إدارة الموارد البشرية في المشاريع الإنشائية:.....
53.....	14.2.2 إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية.....
55.....	15.2.2 إدارة المعنيين في المشاريع الإنشائية.....
56.....	16.2.2 أبعاد تقييم إدارة المشاريع الإنشائية :.....
58.....	17.2.2 التنظيم الإداري في المشاريع الإنشائية :.....
59.....	18.2.2 الرقابة في المشاريع الإنشائية:.....
60.....	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.....
60.....	تمهيد.....
60.....	1.3 مجتمع وعينة الدراسة :.....

64.....	2.3 أداة الدراسة :
65.....	3.3 وصف الاستبيان :
65.....	4.3 ثبات وصدق أداة الدراسة :
65.....	1.4.3 الثبات والصدق الظاهري :
66.....	2.4.3 الثبات والصدق الإحصائي :
67.....	5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة :
68.....	6.3 تطبيق أداة الدراسة :
69.....	الفصل الرابع : تحليل ومناقشة النتائج.....
69.....	1.4 التحليل الوصفي لعبارات السؤال الأول:
70.....	2.4 التحليل الوصفي لعبارات السؤال الثاني:
71.....	3.4 التحليل الوصفي لعبارات السؤال الثالث:
73.....	4.4 التحليل الوصفي لعبارات السؤال الرابع :
74.....	5.4 التحليل الوصفي لعبارات السؤال الخامس:
75.....	6.4 التحليل الوصفي لعبارات السؤال السادس:
77.....	7.4 مناقشة النتائج :
77.....	1. عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:
79.....	2. عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني:
81.....	3. عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث:
83.....	5. عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع :
85.....	5. عرض ومناقشة نتائج السؤال الخامس:

87.....	6. عرض ومناقشة نتائج السؤال السادس:
90.....	الفصل الخامس الخلاصة والتوصيات
90.....	1.5 الخلاصة
90.....	2.5 التوصيات :
91.....	3.5 التوصيات المستقبلية :
92.....	Abstract
93.....	المراجع
93.....	أولاً: المراجع العربية.
96.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.
98.....	الملاحق.
99.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
62	جدول رقم (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الاختصاص	(1)
62	جدول رقم (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع الوظيفة	(2)
63	جدول رقم (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3)
64	جدول رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(4)
65	جدول رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(5)
68	جدول رقم (6) الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان	(6)
70	جدول (7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال الأول	(7)
71	جدول (8) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال الثالث	(8)
73	جدول (9) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال الثالث	(9)

74	جدول (10) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال الرابع	(10)
75	جدول (11) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال الخامس	(11)
77	جدول (12) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال السادس	(12)
78	جدول (13) نتائج اختبار السؤال الأول	(13)
80	جدول (14) نتائج اختبار المحور الثاني	(14)
82	جدول (15) نتائج اختبار السؤال الثالث	(15)
84	جدول (16) نتائج اختبار السؤال الرابع	(16)
86	جدول (17) نتائج اختبار السؤال الخامس	(17)
88	جدول (18) نتائج اختبار السؤال السادس	(18)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
17	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	(1)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

تعد إدارة الوقت من أهم الجوانب الحاسمة في نجاح المشاريع الإنشائية. تعكس هذه الأهمية الحاجة المستمرة لتقديم المشاريع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المقررة وبالجودة المطلوبة. في هذا السياق، يُعتبر التأخير في تنفيذ المشاريع واحدًا من أكثر التحديات التي تواجهها صناعة البناء والتشييد، حيث يمكن أن يؤدي التأخير إلى زيادات كبيرة في التكاليف، تراجع الجودة، وتأخير في تحقيق العوائد المتوقعة. لذلك، يعتبر فهم تأثير زيادة الوقت على أداء المشاريع الإنشائية أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية.

وتعتبر إدارة الوقت واحدة من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي مشروع، فهي تتعلق بكيفية تنظيم وتوزيع الوقت المتاح لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية. إدارة الوقت الجيدة تضمن أن جميع الأنشطة يتم تنفيذها في الإطار الزمني المحدد، مما يساعد في تقليل التأخيرات وزيادة الإنتاجية. يتطلب ذلك وضع خطط زمنية دقيقة، وتحديد الأولويات، واستخدام تقنيات إدارة الوقت مثل الجداول الزمنية والبرمجيات المتخصصة. (عبدالله، 2021)

فالتأخيرات الزمنية في المشاريع الإنشائية يمكن أن تنشأ من عدة عوامل مثل التأخيرات في تسليم المواد، التعديلات الهندسية، والتأخيرات الإدارية. كل من هذه العوامل يمكن أن يتسبب في توقف العمل وتأجيل الجدول الزمني المخطط، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وتراجع جودة التنفيذ. لذلك، من المهم أن يتم تحديد هذه العوامل ومعالجتها بشكل استباقي من خلال وضع خطط بديلة والاستعداد للتكيف مع التغييرات غير المتوقعة. (عتودي وعبدالله، 2021)

تعتبر التعديلات الهندسية جزءًا لا مفر منه في المشاريع الإنشائية، ولكنها يمكن أن تكون مصدرًا كبيرًا للتأخيرات إذا لم تتم إدارتها بشكل جيد. تتطلب التعديلات الهندسية تخطيطًا دقيقًا وتنسيقًا بين

الفرق المختلفة لضمان تنفيذ التغييرات دون تأثير سلبي كبير على الجدول الزمني للمشروع. يمكن أن تساعد البرمجيات الحديثة لإدارة المشاريع في تتبع التعديلات وتقييم تأثيرها على الجدول الزمني والموارد المتاحة.

الإدارة الفعالة للتأخيرات الإدارية تتطلب تحسين التواصل والتنسيق بين الفرق المختلفة داخل المشروع. يمكن أن تؤدي البيروقراطية وضعف التنسيق إلى تأخير اتخاذ القرارات والموافقات اللازمة، مما يعطل تقدم المشروع. من خلال تحسين قنوات التواصل وتبني هيكل إداري مرن، يمكن تقليل هذه التأخيرات وضمان تحقيق تقدم سلس للمشروع.

تشكل المشاريع الإنشائية محوراً رئيساً في إرساء قواعد البنية التحتية وغيرها من الأنشطة اللازمة لتطور التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، وهي تأتي في الوقت الذي تواصل فيه الحكومة السعودية دفع عجلة نمو المشاريع الإنشائية المحلية عبر إطلاق سلسلة من البرامج التنموية الطموحة، من أجل تحديث البنى التحتية وإنشاء شبكات طرق.

ويقاس أداء المشاريع الإنشائية عادةً بمدى تحقيق المشروع لأهدافه الرئيسية المتعلقة بالتكلفة، والجودة، والوقت. الأداء الجيد يعني أن المشروع يتم إنجازه ضمن الميزانية المحددة، بالجودة المطلوبة، وفي الوقت المحدد. يتطلب ذلك إدارة فعالة لجميع الموارد المتاحة، وتنسيقاً محكماً بين جميع الأطراف المعنية، وتطبيق معايير الجودة بصرامة. (باقر وارتيمة، 2020)

وتعد التكلفة أحد العوامل الأساسية في تقييم أداء المشاريع الإنشائية. الالتزام بالميزانية المحددة يتطلب تخطيطاً دقيقاً للتكاليف، ومراقبة مستمرة للنفقات، واتخاذ إجراءات تصحيحية فور ظهور أي انحرافات. التأخيرات الزمنية غالباً ما تؤدي إلى تكاليف إضافية بسبب زيادة تكاليف العمالة والمواد، مما يؤثر سلباً على الأداء المالي للمشروع.

وتشير الجودة في المشاريع إلى مدى مطابقة العمل المنجز للمعايير والمواصفات المطلوبة. الجودة الجيدة تعني تنفيذ العمل وفقاً للمعايير الهندسية المحددة وضمان رضا العميل. التأخيرات في المشروع

يمكن أن تؤدي إلى تسرع في العمل لتدارك الوقت الضائع، مما قد يؤثر سلبًا على جودة التنفيذ ويتطلب إعادة العمل أو إصلاح العيوب. (الشيخ وبشارة، 2018)

وبالتالي، تعتبر إدارة الوقت الفعالة أحد العوامل الأساسية لتحقيق أداء عالي الجودة في المشاريع الإنشائية. من خلال التركيز على تحسين إدارة الوقت في جميع مراحل المشروع، يمكن تحقيق نجاح أكبر وضمان أن المشاريع تلبى توقعات العملاء وتساهم في التنمية المستدامة.

1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه المشاريع الإنشائية العديد من التحديات التي تؤثر على قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الوقت المحدد، الميزانية المقررة، والجودة المطلوبة. واحدة من أبرز هذه التحديات هي التأخيرات الزمنية، التي يمكن أن تنشأ من مجموعة متنوعة من العوامل مثل التأخيرات في تسليم المواد، التعديلات الهندسية غير المخطط لها، والتأخيرات الإدارية الناتجة عن ضعف التنسيق والإجراءات البيروقراطية. هذه التأخيرات ليست مجرد حالات طارئة؛ بل هي مشاكل متكررة تؤثر بشكل كبير على أداء المشاريع الإنشائية.

ويُعد موسم الرياض من أهم الفعاليات السنوية التي تستقطب عددًا كبيرًا من الزوار وتساهم بشكل كبير في تعزيز السياحة والاقتصاد المحلي. يتطلب تنظيم هذا الموسم تنفيذ العديد من المشاريع الإنشائية في فترة زمنية قصيرة، مما يزيد من التحديات المرتبطة بإدارة الوقت. مع زيادة حجم وتعقيد هذه المشاريع، يصبح من الضروري فهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة الوقت وكيفية تأثيرها على أداء المشاريع.

وتتمثل مشكلة الدراسة في التحديات المتعلقة بإدارة الوقت في المشاريع الإنشائية التي يتم تنفيذها خلال موسم الرياض في المملكة العربية السعودية. مشاريع موسم الرياض تتسم بالحجم الكبير والتعقيد العالي والفترات الزمنية القصيرة، مما يجعل إدارة الوقت تحديًا رئيسيًا. زيادة الوقت الناجم عن التأخيرات في تسليم المواد، التعديلات الهندسية، والتأخيرات الإدارية تؤثر بشكل مباشر على أداء هذه المشاريع من حيث التكلفة والجودة والوقت.

2.1 أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة من الناحيتين النظرية والعملية، حيث تسهم في تعزيز الفهم العلمي أثر زيادة الوقت على أداء المشاريع الإنشائية دراسة تطبيقية على مشاريع موسم الرياض.. وتم اختبارهما في الممارسة العملية من هذين المنظورين:

➤ الأهمية العلمية:

- (1) تساهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع الإنشائية، من خلال التركيز على تأثير زيادة الوقت على أداء المشاريع في سياق مشاريع موسم الرياض.
- (2) تساعد في تطوير النظريات والمفاهيم المتعلقة بإدارة الوقت في المشاريع الإنشائية، من خلال تحليل الأسباب المختلفة لزيادة الوقت وتأثيرها على التكلفة والجودة والجدول الزمني.
- (3) تقديم منهجية بحثية جديدة يمكن استخدامها في دراسات مستقبلية لتحليل تأثير زيادة الوقت على أداء المشاريع في بيئات مختلفة.
- (4) تتيح الفرصة للمقارنة بين نتائج الدراسة في السياق السعودي ونتائج الدراسات السابقة في سياقات أخرى، مما يساهم في فهم أعمق للعوامل المؤثرة في أداء المشاريع الإنشائية. يمكن استخدام النتائج لتطوير برامج تدريبية وتعليمية تركز على أهمية إدارة الوقت وتأثيرها على نجاح المشاريع، مما يعزز من الكفاءة المهنية للمهندسين ومديري المشاريع.

➤ الأهمية العملية:

- تساهم الدراسة في تزويد مديري المشاريع والقائمين على تنفيذ مشاريع موسم الرياض بأدوات ومعرفة لتحسين إدارة الوقت وتقليل التأخيرات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمشاريع.
- من خلال فهم تأثير زيادة الوقت على التكاليف، يمكن تطوير استراتيجيات لتقليل التكاليف الإضافية الناجمة عن التأخيرات.

- تساعد النتائج في تحديد الطرق التي يمكن من خلالها تحسين جودة التنفيذ من خلال تقليل التأخيرات وإدارة التعديلات الهندسية بشكل أفضل.
- تمكين أصحاب القرار من وضع خطط استراتيجية أكثر دقة للمشاريع المستقبلية، تأخذ في الاعتبار التأخيرات المحتملة وتطور استراتيجيات للتعامل معها.
- من خلال دراسة التأخيرات الإدارية، يمكن تحسين عمليات التنسيق والتواصل بين الفرق المختلفة داخل المشاريع، مما يساهم في تقليل الوقت الضائع وتحسين الأداء الكلي.
- تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها مباشرة في مشاريع موسم الرياض لتحسين الأداء، مثل تحسين إدارة سلسلة التوريد، تقوية التنسيق بين الفرق، وتبني تقنيات إدارة المشاريع الحديثة.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تحليل تأثير زيادة الوقت (التأخيرات في تسليم المواد - التعديلات الهندسية - التأخيرات الإدارية) على أداء المشاريع الإنشائية (التكلفة - الجودة - الوقت) في مشاريع موسم الرياض، وتتفرع منه عددة أهداف فرعية: ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- (1) تقييم تأثير التأخيرات في تسليم المواد على أداء المشاريع الإنشائية في مشاريع موسم الرياض.
- (2) دراسة تأثير التعديلات الهندسية على أداء المشاريع الإنشائية في مشاريع موسم الرياض.
- (3) تحليل تأثير التأخيرات الإدارية على أداء المشاريع الإنشائية في مشاريع موسم الرياض.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: هل هناك أثر زيادة الوقت (التأخيرات في تسليم المواد- التعديلات الهندسية- التأخيرات الإدارية) على أداء المشاريع الإنشائية (التكلفة – الجودة – الوقت) في مشاريع موسم الرياض ؟

وينبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: ما هو تأثير التأخيرات في تسليم المواد على أداء المشاريع الإنشائية في مشاريع موسم الرياض؟

السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير التعديلات الهندسية على أداء المشاريع الإنشائية في مشاريع موسم الرياض؟

السؤال الفرعي الثالث : ما هو تأثير التأخيرات الإدارية على أداء المشاريع الإنشائية في مشاريع موسم الرياض؟

5.1 فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لزيادة الوقت (التأخيرات في تسليم المواد- التعديلات الهندسية- التأخيرات الإدارية) على أداء المشاريع الإنشائية (التكلفة – الجودة – الوقت) في مشاريع موسم الرياض ، وينبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات هي كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأخيرات في تسليم المواد على أداء المشاريع الإنشائية في مشاريع موسم الرياض .
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعديلات الهندسية على أداء المشاريع الإنشائية في مشاريع موسم الرياض .
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأخيرات الإدارية على أداء المشاريع الإنشائية في مشاريع موسم الرياض .

6.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر زيادة الوقت (التأخيرات في تسليم المواد- التعديلات الهندسية- التأخيرات الإدارية) على أداء المشاريع الإنشائية (التكلفة – الجودة – الوقت) في مشاريع موسم الرياض ، ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: زيادة الوقت (التأخيرات في تسليم المواد- التعديلات الهندسية- التأخيرات الإدارية)
- المتغير التابع : أداء المشاريع الإنشائية (التكلفة – الجودة – الوقت)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

(1) دراسة الشيخ، وبشارة(2018) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير زيادة الوقت والتكلفة في تنفيذ المشاريع الإنشائية في ولاية الخرطوم خلال الفترة ما بين 2016 و2018. تم تحديد زيادة الوقت كمتغير مستقل، وأداء المشاريع الإنشائية كمتغير تابع. اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج EXCEL لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة.

أظهرت النتائج وجود سوء تنفيذ في الخطة حسب البرنامج الزمني وعدم تنسيق بين مهندسي التخطيط وإداري الشركة والموردين والمقاولين الفرعيين، مما أدى إلى تضخم الأسعار المفاجئة. وأوضحت الدراسة أن تنفيذ المشاريع الإنشائية في زمنها المحدد له آثار إيجابية على جميع أطراف المشروع، سواء كانوا مالكين، مقاولين، أو استشاريين، بتحقيق أهدافهم المالية والاقتصادية وتحسين سمعتهم في سوق العمل.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك سوء تنفيذ في الخطة حسب البرنامج الزمني، وأن هنالك عدم تنسيق بين مهندسي التخطيط وإداري الشركة والموردين والمقاولين الفرعيين وعدم الأخذ في الاعتبار تضخم الأسعار المفاجئة. أوضحت الدراسة أن أهمية تنفيذ المشاريع الإنشائية في زمنها المحدد لها العديد من الآثار الإيجابية التي تنعكس على جميع أطراف المشروع سواء من المالك أو المقاول أو الاستشاري. وذلك بتحقيق أهداف كل طرف في المشروع المحدد، من منافع مالية أو عوائد اقتصادية أو تحقيق سمعة طيبة من البقاء في سوق العمل والمنافسة فيه. أوصت الدراسة بضرورة قيام قسم داخل شركات المقاولات يختص بدراسة المخططات والمواصفات والعقود والجداول الزمنية، وذلك لضمان التنسيق الفعال وتحقيق المشاريع في وقتها المحدد وبأقل تكلفة ممكنة، مما يساهم في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في ولاية الخرطوم.

(2) دراسة العمري، والمعلا (2020).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ضغوط العمل كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين في شركات الأدوية الأردنية. تم تحديد إدارة الوقت كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع، وضغوط العمل كمتغير معدل. استخدمت الباحثتان الاستبانة الإلكترونية بدلاً من الاستبانة التقليدية، واستخدمت الأساليب الوصفية في تحليل البيانات، واختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار البسيط والهرمي.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين في شركات الأدوية الأردنية. أظهرت النتائج أن تفعيل سياسة فعالة في إدارة الوقت وتشجيع العاملين على تحسين إدارتهم للوقت يساهم بشكل إيجابي في زيادة أداء العاملين. وأكدت الدراسة أن تخطيط الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت يؤثران بشكل كبير على جودة الأداء. تعزو الباحثتان هذه النتائج إلى أن التخطيط المسبق للوقت ومعرفة العامل بكافة التفاصيل الوقتية في عمله وتوجيه هذا الوقت نحو أفضل الأعمال الممكنة يؤدي لتحسين جودة الأداء. كما أن التخطيط الجيد للوقت وتوجيهه لتعلم مهارة جديدة يساهم في تحسين جودة الأداء، ويؤدي إلى تقليل الإزدواجية والتضارب في العمل.

على ضوء النتائج، قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة تركيز شركات الأدوية الأردنية على تشجيع العاملين على استخدام أدوات إدارة الوقت في تنفيذ المهام والأعمال الموكلة إليهم، وتنبيه العاملين لأهمية استخدام أدوات إدارة الوقت مثل السجل اليومي لتنظيم وقتهم بكفاءة، مما يساعد على تحسين جودة الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بتقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات العاملين في إدارة الوقت وزيادة وعيهم بأهمية تنظيم الوقت لتحقيق أداء أفضل.

(3) دراسة شريف، وحمدنا الله (2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على الإنتاجية في قطاع السكر بالسودان. تم تحديد إدارة الوقت كمتغير مستقل، والإنتاجية كمتغير تابع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي، والمنهج الإحصائي، ومنهج دراسة الحالة في جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية والدراسات السابقة والاستبيانات.

أظهرت النتائج أن هناك اهتمامًا كبيرًا بتخطيط وقت العمليات الإنتاجية من أول مرحلة حتى آخر مرحلة في الإنتاج، وأن الإدارة تنبه العاملين بأهمية الوقت من خلال فرض عقوبات لمن يتخطى وقت الحضور والانصراف. كما أوضحت أن تخطيط الوقت بدقة يؤدي إلى تفادي تضارب الأعمال وزيادة الإنتاج ونجاح المصنع. وأكدت النتائج أن الإدارة الجيدة للوقت تسهم في تحقيق كميات الإنتاج المطلوبة في الوقت المحدد لها، مما يعزز سيطرة المصنع على السوق ويؤدي إلى تحقيق أهدافه.

خلصت الدراسة إلى أن زيادة الاهتمام بتخطيط الوقت أدى إلى زيادة الإنتاج ونجاح المصنع. وأوضحت أن التخطيط الجيد للوقت يمثل وقودًا لانطلاق المصنع نحو النجاح، حيث يساهم في السيطرة على السوق وتحقيق الأهداف. وأشارت النتائج إلى أن بعض العاملين يضيعون جانبًا من أوقات العمل في المجاملات الشخصية مثل استقبال الزوار والمكالمات الهاتفية، مما يؤثر سلبيًا على الإنتاجية. وأظهرت الدراسة أن المصنع يستعين بالعمالة الأجنبية للحفاظ على الوقت وضمان حضور العاملين في زمن قياسي.

أوصت الدراسة بضرورة تخطيط الوقت بشكل دقيق لضمان زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المصنع. كما أكدت على أهمية توفير السكن للعاملين بالقرب من المصنع لضمان حضورهم في الوقت المحدد، وتثقيف العاملين بأهمية إدارة الوقت في تحسين الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، أوصت بفرض عقوبات لمن يتخطى وقت الحضور والانصراف لتعزيز الالتزام بالوقت وتحقيق الأداء الأمثل في العمل.

(4) دراسة عتودي، وعبدالعال (2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في شركة الشقيق للمياه والكهرباء. تم تحديد إدارة الوقت كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة الدراسة من 82 موظفًا، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الوقت على أداء العاملين في شركة الشقيق للمياه والكهرباء، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.72 والانحراف المعياري 0.60. وأظهرت النتائج أن استغلال الوقت بشكل فعال يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين. وأشارت النتائج إلى أن العاملين يدركون أهمية إنجاز العمل في الوقت المحدد، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

أوضحت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين استغلال الوقت والأداء الوظيفي، حيث أن استغلال الوقت بشكل فعال يساعد على تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية. كما أظهرت الدراسة أن هناك أهمية لتوفير الوسائل والتقنيات التي تساعد العاملين على إنجاز أعمالهم بكفاءة، وأن تنظيم الوقت يساهم في تحقيق الأداء الأمثل.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات لتحسين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في شركة الشقيق للمياه والكهرباء، من بينها ضرورة أن يتناسب حجم العمل مع ساعات العمل الرسمية، وتوفير الوسائل والتقنيات التي تساعد العاملين على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة. كما أكدت على أهمية تثقيف العاملين بأهمية إدارة الوقت ووضع خطط مسبقة للأعمال التي سيقومون بها لضمان تنظيم وقتهم بشكل فعال وتحقيق الأداء الأمثل.

(5) دراسة عبدالله (2021) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على الأداء الإداري المميز في بنك البركة السوداني بولاية الخرطوم. حددت الدراسة إدارة الوقت كمتغير مستقل، والأداء الإداري المميز كمتغير تابع. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن هناك سرعة بديهية في تأدية العمل بفضل إدارة الوقت الفعالة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وتحقيق الأداء الإداري المميز، حيث أن التخطيط الجيد للوقت واستخدام الأدوات المناسبة يساهم في تحسين الأداء الإداري وزيادة الكفاءة. كما أوضحت الدراسة

أن إدارة الوقت بشكل فعال تساعد على تقليل التوتر والإجهاد في العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.

أوصت الدراسة بتوعية الإداريين بفن إدارة الوقت وتعريفهم بقاعدة 80-20 واستخدامها لتحسين أدائهم الإداري. كما أكدت على أهمية التخطيط الجيد للوقت واستخدام الأدوات المناسبة لتحقيق الأداء المميز في العمل الإداري. وأوصت الدراسة بتوفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الإداريين في إدارة الوقت وزيادة وعيهم بأهمية تنظيم الوقت لتحقيق أداء أفضل. كما دعت إلى تطبيق سياسات وإجراءات فعالة لإدارة الوقت داخل البنك لضمان تحقيق الأداء الإداري المميز وتحسين جودة العمل.

(6) دراسة جربو (2023).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء العاملين في بنك فيصل الإسلامي السوداني. حددت الدراسة إدارة الوقت كمتغير مستقل، وكفاءة أداء العاملين كمتغير تابع. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات.

توصل البحث إلى أن البيئة والسلوك المكتسب لهما دور كبير في اكتساب مهارات إدارة الوقت والالتزامات، وأن ثقافة الاهتمام بإدارة الوقت في المجتمع ضعيفة. أوضحت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وكفاءة أداء العاملين، حيث أن التخطيط الجيد للوقت واستخدام الأدوات المناسبة يساعدان على تحسين كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية. كما أظهرت النتائج أن هناك أهمية لتعزيز ثقافة الوقت في المجتمع لزيادة الوعي بأهمية تنظيم الوقت وتحقيق الأداء الأمثل.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الوقت بدءًا من المراحل الدراسية الأساسية والتعليم العالي، وفي المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص، لتكوين مجتمع يدرك أهمية الوقت في الحياة البشرية. كما أوصت بتقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات العاملين في إدارة الوقت وزيادة وعيهم بأهمية تنظيم الوقت لتحقيق أداء أفضل. بالإضافة إلى ذلك، دعت الدراسة إلى تطبيق سياسات وإجراءات فعالة لإدارة الوقت داخل البنك لضمان تحقيق كفاءة أداء العاملين وتحسين جودة العمل.

(7) دراسة (Mohd Ali.Etal,2019)

هدفت الدراسة إلى فحص أثر إدارة المخاطر على أداء مشاريع البناء في ماليزيا من حيث الوقت، التكلفة، والجودة. شملت عينة الدراسة مدراء المشاريع والمدراء التنفيذيين والمدراء الماليين في الشركات الإنشائية في ماليزيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من خلال مقابلات وتحليل مستندات إدارة المخاطر.

أظهرت النتائج أن ممارسة إدارة المخاطر تؤثر إيجاباً على أداء المشاريع، حيث أن التخطيط الجيد للمخاطر واستخدام الأدوات المناسبة يساعدان على تحسين جودة المشاريع وزيادة الكفاءة. كما أوضحت النتائج أن قلة المعرفة بإدارة المخاطر وضعف ممارستها يؤثران سلباً على أداء المشاريع، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وتقليل الجودة. وأكدت الدراسة أن هناك حاجة لتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر لضمان تحسين أداء المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة.

أوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر تهدف إلى تحسين أداء المشاريع بناءً على نتائج الدراسة. كما دعت إلى تقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات العاملين في إدارة المخاطر وزيادة وعيهم بأهمية التخطيط الجيد للمخاطر واستخدام الأدوات المناسبة لضمان تحقيق الأداء الأمثل في مشاريع البناء.

(8) دراسة (Yang, Yu & Zhu. (2020)

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية في الصين، من خلال تكامل المعرفة المتاحة. استخدمت الدراسة منهجية تجريبية وحللت مجموعة من المشاريع الإنشائية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أن تخطيط المشروع يؤثر بشكل ملموس على نجاح المشروع الإنشائي، حيث أن التخطيط الجيد للمشروع وإدارة المخاطر والجدولة وتخطيط الموارد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق النتائج الناجحة للمشروع. وأوضحت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين جودة التخطيط ونجاح المشروع، حيث أن التخطيط الجيد يساعد على تحقيق الأهداف وزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.

أوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات فعالة لتخطيط المشاريع لضمان تحقيق النجاح في المشاريع الإنشائية. كما دعت إلى تقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات العاملين في تخطيط المشاريع وزيادة وعيهم بأهمية التخطيط الجيد لتحقيق النتائج المرجوة. بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة على أهمية استخدام الأدوات المناسبة في تخطيط المشاريع لضمان تحقيق الأداء الأمثل وزيادة الكفاءة.

(9) دراسة باقرو وآخرون (2020).

هدفت دراسة باقر وآخرون (2020) إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على إدارة المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في الكويت. حددت الدراسة إدارة المخاطر كمتغير مستقل، وإدارة المشاريع الهندسية كمتغير تابع، والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت برنامج SPSS لتحليل البيانات.

أظهرت النتائج أن لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة تأثيرًا إيجابيًا على إدارة المشاريع الهندسية، حيث أن التخطيط الجيد للمخاطر واستخدام الأدوات المناسبة يساعدان على تحسين جودة المشاريع وزيادة الكفاءة. كما أوضحت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المشاريع، حيث أن تعزيز الثقافة التنظيمية يساعد على تحسين أداء المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة.

أوصت الدراسة بتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسات وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر لتحقيق نجاح المشاريع الهندسية. كما دعت إلى تقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات العاملين في إدارة المخاطر وزيادة وعيهم بأهمية التخطيط الجيد للمخاطر واستخدام الأدوات المناسبة لضمان تحقيق الأداء الأمثل في المشاريع الهندسية.

(10) دراسة Junaid & Syed. (2022)

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار يربط بين تكامل سلسلة التوريد المستدام والابتكار الأخضر وأداء الشركات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات.

أظهرت النتائج أن الابتكارات الإدارية الخضراء لها تأثير إيجابي كبير على الأداء المالي للشركة، بينما كان تأثير الابتكارات العملية الخضراء سلبياً، مما يشير إلى أن التغييرات السريعة في عمليات التصنيع تقلل من أرباح الشركات. أوضحت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تكامل سلسلة التوريد المستدام وتحقيق الأداء المالي الجيد للشركات. وأكدت الدراسة أن الابتكار الأخضر يساهم في تعزيز الأداء المالي وتحقيق الأهداف البيئية للشركات.

أوصت الدراسة المديرين والباحثين بالتركيز على إدارة سلاسل التوريد المستدامة والابتكار الأخضر لتعزيز أداء الشركات. كما دعت إلى تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق التكامل بين سلسلة التوريد المستدامة والابتكار الأخضر لضمان تحقيق الأداء الأمثل وزيادة الكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة على أهمية تقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات العاملين في إدارة سلاسل التوريد والابتكار الأخضر وزيادة وعيهم بأهمية التكامل لتحقيق الأداء المالي الجيد وتحقيق الأهداف البيئية.

(11) دراسة Ghnaim & Alhammad. (2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في الأردن. حددت الدراسة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، وإدارة المشاريع كمتغير تابع. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن للثقافة التنظيمية تأثيراً إيجابياً على إدارة المشاريع، حيث أن تعزيز الثقافة التنظيمية يساعد على تحسين أداء المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة. كما أوضحت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة، احترام الفرد، الموقف من المخاطر، التوجه نحو العمل، الثقة، الانفتاح، مسافة القوة) وإدارة المشاريع، حيث أن تعزيز هذه الأبعاد يساعد على تحسين جودة المشاريع وزيادة الكفاءة.

أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية، وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق التكامل بين الثقافة التنظيمية وإدارة المشاريع لضمان تحقيق الأداء الأمثل

وزيادة الكفاءة. كما دعت إلى تقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات العاملين في إدارة المشاريع وزيادة وعيهم بأهمية الثقافة التنظيمية لتحقيق النتائج المرجوة. بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة على أهمية استخدام الأدوات المناسبة في إدارة المشاريع لضمان تحقيق الأداء الأمثل وتحسين جودة المشاريع.

8.1 أوجه الشبه بين الدراسات العربية والأجنبية

تهدف الدراسات في كلا السياقين إلى فهم العلاقة بين زيادة الوقت وأداء المشاريع. على سبيل المثال، دراسة الشيخ وبشارة (2018) التي تهدف إلى معرفة تأثير زيادة الوقت والتكلفة في تنفيذ المشاريع الإنشائية في ولاية الخرطوم، مشابهة لدراسة Mohd Ali وآخرون (2019) التي تبحث في أثر إدارة المخاطر على أداء مشاريع البناء في ماليزيا، و تركز الدراسات على تحسين الأداء وإيجاد حلول لتحديات إدارة الوقت، مما يعزز من نجاح المشاريع ويقلل من التكاليف الإضافية المرتبطة بالتأخيرات الزمنية، وتعتمد معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات. يتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق الرسمية ، كما استخدمت الأدوات الإحصائية مثل SPSS و EXCEL لتحليل البيانات والتوصل إلى النتائج النهائية يعد شائعاً في كلا النوعين من الدراسات.

و تشير النتائج إلى أن إدارة الوقت الفعالة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المشاريع. على سبيل المثال، دراسة العمري والمعلا (2020) وجدت أن تفعيل سياسة فعالة لإدارة الوقت يساهم في زيادة أداء العاملين، وهو ما يتماشى مع نتائج دراسة Yang, Yu & Zhu (2020) التي أظهرت أن التخطيط الجيد للمشروع يؤثر بشكل ملموس على نجاح المشروع الإنشائي.

9.1 أوجه الاختلاف بين الدراسات العربية والأجنبية

تركز الدراسات العربية غالباً على السياقات المحلية والمشاريع الإقليمية مثل مشاريع البناء في الخرطوم أو قطاع السكر بالسودان. بالمقابل، تستكشف الدراسات الأجنبية السياقات العالمية وتنوع المشاريع الإنشائية في دول مثل ماليزيا والصين ،كما تركز الدراسات الأجنبية غالباً على عوامل إضافية مثل إدارة المخاطر والتكامل بين سلسلة التوريد المستدامة والابتكار الأخضر. على سبيل المثال، دراسة Junaid

Syed & (2022) تبحث في تأثير تكامل سلسلة التوريد المستدام على أداء الشركات ،بالمقابل، تركز الدراسات العربية بشكل أكبر على المشاكل العملية والتنظيمية مثل التنسيق بين فرق العمل والتحديات المحلية في إدارة الوقت، كما هو الحال في دراسة الشيخ وبشارة (2018).

تقدم الدراسات الأجنبية توصيات تعتمد على تقنيات وأدوات متقدمة في إدارة المشاريع مثل استخدام البرمجيات المتطورة وتحسين العمليات اللوجستية. على سبيل المثال، دراسة Mohd Ali وآخرون (2019) توصي بتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر.

الدراسات العربية تميل إلى تقديم توصيات تتعلق بتحسين الإدارة الداخلية وتدريب العاملين وتطوير البنية التنظيمية، كما أوصت دراسة عتودي وعبدالعال (2021) بضرورة توفير وسائل وتقنيات تساعد العاملين على إنجاز الأعمال بكفاءة.

10.1 الفجوة البحثية

بالرغم من التشابهات والاختلافات المذكورة أعلاه، هناك عدة فجوات بحثية لا تزال بحاجة إلى استكشاف في مجال تأثير زيادة الوقت على أداء المشاريع الإنشائية:

- معظم الدراسات تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ولا تتضمن تجارب ميدانية أو دراسات حالة معمقة. يمكن أن تساهم الدراسات التجريبية في تقديم أدلة أكثر دقة وموثوقية حول كيفية تأثير زيادة الوقت على أداء المشاريع.
- هناك حاجة لتكامل أكبر بين النظريات الأكاديمية والتطبيقات العملية. يمكن أن تساهم الدراسات في تقديم نماذج وأطر عمل تجمع بين المعرفة النظرية والخبرات العملية لتحسين إدارة الوقت في المشاريع.
- بالرغم من أن هناك دراسات محلية تركز على السياقات الإقليمية، إلا أن هناك حاجة لمزيد من الأبحاث التي تأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والاجتماعية والاقتصادية المحلية. يمكن أن تساعد هذه الأبحاث في تقديم حلول أكثر فعالية تلائم الاحتياجات والتحديات المحلية.

- هناك نقص في الدراسات التي تستكشف استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تحسين إدارة الوقت في المشاريع الإنشائية. يمكن أن تساهم هذه التقنيات في تقديم حلول مبتكرة وفعالة لتحديات إدارة الوقت.
- لم تحظ العوامل البيئية والاجتماعية بالاهتمام الكافي في الدراسات الحالية. يمكن أن يؤثر المناخ والظروف البيئية والاجتماعية على إدارة الوقت وأداء المشاريع، مما يستدعي مزيد من البحث في هذا المجال.

11.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

1. زيادة الوقت: زيادة الوقت في المشاريع الإنشائية تُعرف بأنها الفترات الزمنية التي تتجاوز الجدول الزمني المخطط لتنفيذ المشروع، مما يؤدي إلى تأخيرات تؤثر على تكاليف المشروع وجودته والجدول الزمني النهائي. (Khoshgoftar, S., & Osman, O., 2018)
 - التأخيرات في تسليم المواد: التأخيرات في تسليم المواد هي الفترات الزمنية التي يتم فيها تأخير توريد المواد المطلوبة للمشروع عن الموعد المحدد، مما يؤثر على تقدم العمل في المشروع (Yap, J. B. H., 2018).
 - التعديلات الهندسية: التعديلات الهندسية تشير إلى التغييرات أو التعديلات التي تطرأ على التصميم الهندسي للمشروع بعد بدء التنفيذ، والتي قد تكون ضرورية لتحسين الأداء أو لتلبية متطلبات جديدة. (Hwang, B.-G., Zhao, X., & Toh, L. P., 2019)
2. التأخيرات الإدارية: التأخيرات الإدارية تشير إلى الفترات الزمنية التي يتم فيها تأخير اتخاذ القرارات الإدارية أو الحصول على الموافقات اللازمة، مما يؤثر على تقدم المشروع (Alaghbari, W., Al-Sakkaf, A., & Sultan, B., 2019).
3. أداء المشاريع الإنشائية يشير إلى مدى تحقيق المشروع لأهدافه الرئيسية فيما يتعلق بالتكلفة، والجودة، والوقت. يعتبر أداء المشروع جيداً إذا تم الانتهاء من المشروع في الوقت المحدد، ضمن الميزانية المخططة، وبالجودة المطلوبة.

أبعاد أداء المشاريع الإنشائية

1. التكلفة: تشير إلى المجموع الكلي للنفقات المالية المطلوبة لإكمال المشروع، بما في ذلك تكاليف العمالة، المواد، المعدات، والأنشطة الأخرى المرتبطة بالمشروع.
2. الجودة: تشير إلى مدى مطابقة مخرجات المشروع للمعايير والمواصفات المطلوبة. تشمل الجودة جوانب مثل المتانة، والامتثال للمعايير الهندسية، ورضا العملاء.
3. الوقت: يشير إلى الجدول الزمني المطلوب لإكمال المشروع، بما في ذلك جميع المراحل من بدء المشروع إلى تسليمه النهائي.

12.1 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 .

13.1 مصادر جمع البيانات

أولاً: المصادر الثانوية:

سعى الباحث في القيام بجمع المعلومات التي يحتاجها لإجراء هذه الدراسة بالعودة الى المصادر، والمتمثلة في الكتب والبحوث العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيراتها.

ثانياً: المصادر الأولية:

- سيتم اعتماد الباحث في الحصول على البيانات الأولية الاستبانة والتي تم تطويرها لهذا الغرض بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة، وتضمنت الاستبانة عدداً من الفقرات التي تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، كما تعكس متغيرات الدراسة، المتغير المستقل زيادة الوقت (التأخيرات في تسليم المواد- التعديلات الهندسية- التأخيرات الإدارية) على المتغير التابع أداء المشاريع الإنشائية (التكلفة – الجودة – الوقت) في مشاريع موسم الرياض

14.1 أدوات الدراسة :

- سيتم إعداد الاستبانة الإلكترونية اعتماداً على البحث في الأدبيات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية لمعرفة أثر زيادة الوقت (التأخيرات في تسليم المواد- التعديلات الهندسية- التأخيرات الإدارية) على أداء المشاريع الإنشائية (التكلفة – الجودة – الوقت) في مشاريع موسم الرياض

15.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على معرفة أثر دراسة أثر زيادة الوقت (التأخيرات في تسليم المواد- التعديلات الهندسية- التأخيرات الإدارية) على أداء المشاريع الإنشائية (التكلفة – الجودة – الوقت) في مشاريع موسم الرياض

- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على مشاريع موسم الرياض.
- حدود زمانية: اقتصرت الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم وأهمية إدارة الوقت.

1.1.2 تمهيد.

تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم المهمة جداً في علم الإدارة بشكل خاص وفي الحياة العملية بشكل عام، وإدارة الوقت من المفاهيم المركبة التي تحتوى على مفردتين من المهم التطرق إلى تعريفهما، فيسهل التعرف على مفهوم إدارة الوقت وفيما يلي يحاول الباحث تناول مفهوم الإدارة ثم مفهوم الوقت ومن ثم يصل لتعريف إدارة الوقت: (الصريفي، 2019)

2.1.2 أولاً: تعريف الإدارة:

ليس هناك تعريف محدد للإدارة حيث تتنوع تعريفات الإدارة تبعاً لتنوع المفكرين والباحثين، وذلك بسبب التالي:

1. أن الإدارة علم حديث نسبياً، هذه الحداثة لم تتح فترة زمنية كافية للمفكرين والباحثين في مجال الإدارة للاتفاق على تعريف واحد جامع شامل لها، مع الإشارة إلى أن الإدارة عرفت ممارسة منذ قديم الزمان. (شريف، 2021)
2. أن الإدارة تشمل مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية كافة، وقد أدى هذا الشمول مع اختلاف وتنوع طبيعة العمل في هذه المجالات إلى جانب حداثة علم الإدارة، أدى ذلك كله إلى تأخر الوصول إلى تعريف شامل لها، وإلى اتفاق تام حول مفاهيمها وأسسها. (حسب الله، 2021)
3. أن الإدارة تصنف ضمن العلوم الإنسانية لا العلوم الطبيعية، فهي تتعامل مع الإنسان بوصفه وحدة مستقلة، وتتعامل معه أيضاً بوصفه عضواً في جماعة عمل يخضع لضغوطها ويتأثر بها، وهي تدرس - في سبيل ذلك - الشخصية الإنسانية وسلوكياتها، التي تتصف بالحركة المستمرة وعدم الثبات، ما أدى إلى اختلاف تفسير الشخصية الإنسانية وسلوكها ودافعيتها من مفكر لآخر. (الضامن، 2019)

وفيما يلي يمكن عرض أهم تعريفات الإدارة حيث تم تعريفها بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد للعاملين القيام به، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف"، والإدارة من خلال تحديد عمل المدير، قائلاً: "إن معنى مدير هو أن تتنبأ، وتخطط، وتنظم، وتصدر أوامر، وتنسق، وتراقب". (بالساسي، 2021)

وينظر للإدارة على أنها سلسلة من الأنشطة المتتابعة والمتكاملة، تبدأ بتحديد الأهداف ثم رسم طريقة الوصول إليها، وذلك من خلال إعداد نشاطات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهو ما يطلق عليه العملية الإدارية The Management Process، أن المهمة الرئيسة للمدير هي إيجاد المناخ الذي يعمل فيه الأفراد كمجموعة متعاونة لتحقيق أهداف الإدارة. (عيسى، 2023)

ويمكن القول أن الإدارة عبارة عن "عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة للاستغلال الأمثل، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، للوصول إلى هدف محدد". (راشدي، 2022)

وبالتالي فالإدارة بمفهومها الحديث تشكل وحدة متكاملة شاملة، تضم في عناصرها مختلف المداخل الفكرية، وأن التركيز في هذا المفهوم ينصب على كون الإدارة عملاً ذهنيًا، يسعى إلى الاستخدام الأمثل لجميع الطاقات والإمكانات المتاحة في المنظمة، وذلك بأعلى كفاءة متاحة وأقل كلفة ممكنة، ويأتي الوقت ضمن هذه الإمكانيات أو الموارد المتاحة، بحيث يُفترض أن يستثمر بشكل فعال حيث إن الوقت إن لم يتم استثماره الاستثمار الأمثل، فإن الكلفة معرضة للزيادة بدرجة كبيرة. (ناصر، 2020)

ومن هنا يمكن القول أنه من التعريفات السابقة فإن الإدارة تعرف على أنها "القيام بعناصر العملية الإدارية لإنجاز الأهداف المحددة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة"، وتتكون الإدارة من عنصرين مهمين الأول يمثل العمل بينما يمثل الثاني الوقت، حيث يرتبط العنصران ببعضهما فأي عمل يحتاج مساحة من الوقت لتنفيذه كما أن الوقت بدون عمل يصبح فراغ لا لزوم له. (عتودي، 2021)

وبالتالي فإن الإدارة هي القيام بوظائف العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط التنظيم التوجيه -
الرقابة وفقاً للبرامج والخطط الزمنية المحددة لانجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة. (عزوز، 2020)

3.1.2 ثانياً: مفهوم الوقت

يعتبر الاهتمام بالوقت وكيفية استغلاله من الظواهر القديمة التي شغلت الإنسان على مر
العصور، ويتضح ذلك بجلاء في تنظيم نسق الحياة حيث حرص الإنسان من القدم على تنظيم فصول
السنة وربطها بالمناسبات ومواقيت الزواج والاحتفالات وشئون العبادة، ويعتبر عنصر الزمان والمكان
مكونان رئيسيان للوجود، حيث يمثل المكان البعد الذي توجد فيه الأشياء ويعتبر مفهوم ساكن، أما الزمان
فهو البعد الذي تتغير فيه الأشياء، وهو مفهوم ديناميكي . (عبدالله، 2021)

قد انعكس ذلك بشكل كبير على ملاحظة الإنسان لظواهر الطبيعة التي تحدث بانتظام، والتي
كان لها دور كبير في الوعي بالوقت، ولقد اعتمد الإنسان في تنظيم حياته على الوقت وهو ما جعل موضوع
الوقت يحظى باهتمام بالغ في الدراسات الإنسانية، ولذلك فقد اهتم الإنسان منذ القدم بالظواهر الفلكية
وربطها بمصالحه المعيشية، وعرفت المجتمعات القديمة التقاويم وربطتها بعلم الفلك كقدماء البابليين
والكلدانيين والرومان والمصريين وغيرهم وقد تم توظيف ذلك لأغراض الزراعة والسفر والتجارة وغيرها من
مجالات الحياة اليومية آنذاك. (الصريفي، 2019)

ويمثل الوقت مورداً حراً ومتاحاً لجميع أفراد المجتمع، وكذلك بالنسبة للمنظمات والمؤسسات
الموجودة داخل المجتمع، وقد عمل الإنسان على التخطيط للاستفادة من الوقت في المستقبل، ومن هنا
نشأت أهمية إدارة الوقت حيث أصبحت أحد المعايير الأساسية التي من خلالها يتم تحديد نجاح وفعالية
العمل الإداري بشكل عام، كما أن عدم استغلال الوقت بالشكل الجيد يؤدي إلى العديد من السلبيات التي
تؤثر على موارد المؤسسة البشرية والمادية حيث ينتج عن سوء استغلال الوقت ظواهر خطيرة جداً في العمل
الإداري ترتبط بالفساد والتسيب والتغيب عن العمل وعدم تحمل المسؤولية.

وتعتبر عملية دراسة إدارة الوقت هي عملية تسعى بالأساس للبحث في كيفية استغلاله بشكل فعال، وتعتمد الآلية الصحيحة للتعامل مع الوقت في الوصول إلى الحد الأدنى من هدر الوقت بحيث يصبح لكل وقت فائدة تستغل الصالح العمل ومن هنا يتم اعتبار الوقت أحد الموارد المهمة للعملية الإدارية. (الضامن، 2019)

وفي ظل الانفجار المعرفي المذهل في العلوم والتقنيات والأساليب والمفاهيم يطفو على السطح تحديات كبيرة تتمثل في التغيير المستمر لدى المجتمعات والمؤسسات والأفراد، وبالتالي فإن هناك تغييراً يحدث في الثقافة الإدارية حيث تتغير طبيعة وطريقة التواصل البشري وتصبح أكثر سهولة حيث أدى تطور شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) ووجود القنوات الفضائية، ووسائل الاتصالات الحديثة، أدت إلى زيادة الاهتمام بدقة الاداء في ظل المنافسة الكبيرة التي أوجدتها تلك الوسائل ومن هنا أصبحت إدارة الوقت ليس إدارة الحاضر فقط بل والمستقبل أيضاً. (حسب الله، 2021)

ولتحديد مفهوم الوقت نرى أن هناك اختلاف حول ذلك، ويذهب تفكير المرء نحو التقويم السنوي بأشهره الإثنتي عشر، وهو يشير إلى بداية كل شهر ونهايته وأيامه، لكن هذا ما يسمى التقويم، وربما يظن أن المقصود هو حركة عقارب الساعة الذي يقسم إلى اثنتي عشرة وحدة زمنية سميت كل منها بالساعة، ولكن هذا ما يسمى بالتوقيت ولنفهم حقيقة الوقت يجب أن نستعرض علاقة الوقت بالزمن وعلاقته بحياة الإنسان. (شريف، 2021)

أما علاقة الوقت بالزمن، فالوقت ليس الزمن، حيث أن الزمن أعم من الوقت وقد جاء في لسان العرب الوقت مقدار من الزمن معلوم" ، وجاء في القرآن الكريم في الآية الثالثة من سورة النساء، " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا" أي مقدار مؤقت، وقيل كتبت عليهم في أوقات مؤقتة ، قال ابن الأثير : التوقيت والتأقيت أن يجعل للشيء وقت يختص به، وهو بيان مقدار المدة، وجاء في لسان العرب : كل شيء قدرت له حيناً فهو مؤقت، لذلك يتبين لنا من تلك التعريفات أن الوقت هو جزء معرف من الزمن. (بالساعي، 2021)

أما وقت الإنسان وحياته فإذا كان الوقت ليس الزمن كله، الذي هو امتداد العصور والأجال في هذه الدنيا منذ بدء خلق الله عز وجل لهذا العالم وحتى يشاء الله، وإذا كان الوقت جزءاً من الزمن معلوماً، فإنني أعني بالوقت ذلك الجزء الذي يعيش خلاله هذه الدنيا، أنه عمر الإنسان، فما حياة الإنسان الدنيوية سوى الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد إلى ساعة الوفاة، إنها تلك السنوات والأشهر والأيام التي تعيش في الدار الدنيا على كوكب يسمى الأرض لقدر معين من الزمن.

ويعتبر الوقت كمية تقاس بالساعة أو أجزائها ويسير على شكل خط مستقيم إلى الأمام، ويتحرك بموجب نظام معين من الصعب التحكم فيه أو استرجاعه فهو يسير بسرعة ثابتة ومحددة دون توقف أو زيادة أو نقصان. (عيسى، 2023)

ولقد عني الإسلام بالوقت عناية تامة وبين أهميته في شتى النواحي وبين القرآن الكريم في معرض الامتنان وبيان عظيم فضل الله تعالى على الإنسان، ففي الآية 33، 34 من سورة إبراهيم قول الله تعالى: "وسخر لكم الشمس والقمر دائبين وسخر لكم الليل والنهار وأتاكم من كل ما سألتموه وإن تعدوا نعمة الله لا تحصوها". (راشدي، 2022)

وقد ربطت العبادات عامة في الإسلام بأوقات معينة قال تعالى في الآية 197 من سورة البقرة: "الحج أشهر معلومات، ونظراً لأهمية الوقت، أقسم الله تعالى في مطلع العديد من سور القرآن الكريم بذلك فقال تعالى في الآية الأولى والثانية من سورة الليل: "والليل إذا يغشى والنهار إذا تجلى، وقال تعالى في الآية الأولى والثانية من سورة الفجر: "والفجر وليال عشر والشفع والوتر". (ناصر، 2020)

ومن المعروف لدى المفسرين بأن الله إذا أقسم بشيء من مخلوقاته فهذا يعني توجيه أنظار عباده ولفت انتباههم إلى مدى نفعه لهم وأثاره.

وقد جاءت السنة النبوية مؤكدة على قيمة الوقت، ومدى مسؤولية الإنسان أمام الله يوم القيامة، وحتى أن الأسئلة الأربعة الأساسية التي توجه إلى الإنسان المكلف يوم الحساب، يخص الوقت منها سؤالان رئيسان عن معاذ ابن جبل رضي الله عنه قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لن تزول قدما

عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من ابن اكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به . (عتودي، 2021)

وقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لرجل وهو يعظه : اغتنم خمساً قبل خمس شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك . (عزوز، 2020)

يوضح ذلك مدى أهمية الوقت للإنسان في دنياه وكذلك مدى المسؤولية تجاهه والمحافظة عليه فيما ينفعه.

انه في زمن بني العباس كان الناس يقولون أن العلوم ثلاث: الفقه للأديان والطب للأبدان، والنجوم للآزمان" كما قال ابن مسعود رضي الله عنه " ماندمت على شيء كندمى على يوم غربت شمسك نقص فيه أجلى ولم يزد فيه عملي"، وفي التراث قال أبو العلاء المعري " ثلاثه ليس لها ايا ب: الوقت والجمال والشباب" (عبدالله، 2021)

كما أشار الحسن البصري " يا ابن آدم إنما أنت أيام مجموعة كلما ذهب يوم ذهب بعضك "

ويعرف الوقت على أنه الفترة الفاصلة بين حدثين متعاقبين أو بين أحداث متعاقبة ولقد شغل الوقت معظم العلماء والفلاسفة الكبار منذ العصور القديمة، فقد عرف أرسطو الوقت بأنه تعداد الحركة، أما إسحاق نيوتن فقد عرف الوقت بأنه شيء مطلق يتدفق بتتابع، أما إيمانويل كانط فقد عرفه بأنه " الزمن يعود في الأساس لأداء، العقل، وأنه ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته . (الصريفي، 2019)

كما يعرف الوقت بأنه مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس السلع والبضائع حيث أنه مورد حساس للفرد وللمنظمات والأمم والشعوب لأن الوقت واستثماره وإدارته إدارة حكيمة ومثمرة تحمي الإنسان من الخسارة والنقصان في الدنيا والآخرة وليس أروع من أن ينفق الإنسان وقته فيما ينفعه في الدنيا والآخرة والحكمة تكمن بالتأكيد في حسن إدارته. (الضامن، 2019)

ومفهوم الوقت يتمثل " بوجود العلاقة المنطقية بتربط نشاط أو هدف معين بنشاط أو هدف آخر ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل". (حسب الله، 2021)

إن مفهوم الوقت هو الفترة المحددة من حياة الموظف اللازمة لإنهاء مهمته. ولقد عرف الوقت أيضاً على أنه " المادة التي صنعت منها الحياة "

ويرى أن الوقت يمثل مورد أساسي من الموارد التي يمتلكها الإنسان وهو مورد غير متجدد يحيط بالإنسان في كل جوانب حياته، ويرتبط الوقت بقدرة الإنسان على إدارة حياته المعيشية.

4.1.2 خصائص الوقت :

لوقت خصائص يتميز بها ومنها: (شريف، 2021)

- سرعة انقضائه فهو يمر مر السحاب ، ومثلما تذهب الساعة الأولى من اليوم يذهب اليوم كله.
- ما مضى منه لا يعود مرة أخرى ، فكل يوم يمضي وكل ساعة تنقضي ليس في الإمكان استعادتها أو ادخالها لاستخدامها.
- أنه أغلى ما يملك الإنسان ، حيث أنه مورد ثمين ووعاء لكل عمل وكل أداء وإنتاج .

5.1.2 أهمية الوقت

لوقت أهمية كبيرة للفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء ، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان وتكمن أهميته من كونه يؤثر في الطبقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى ، كما أنه وعاء لكل أعمال وكل إنتاج ، كما أن إدارة الوقت بالنسبة إلى العامل حسب النظرة الحديثة هي مشكلة رقابية يمكن السيطرة عليها والتحكم بها من خلال وضع معايير محددة لوقت العمل وزمن ابتدائه وزمن انتهائه. (بالساي، 2021)

إن الوقت مهم بالنسبة للفرد نظراً لما يلي: (عيسى، 2023)

- يمثل الفراغ مفسدة للفرد.

- بناء المستقبل يتوقف على استثمار الوقت وحسن إدارته واستغلاله.
- تحقيق الأهداف والأمال والطموحات مرتبط بحسن التعامل مع الوقت وحسن إدارته.
- بناء الأسرة يتطلب تخطيطاً زمنياً.
- تعزيز المكانة وتحقيق الشهرة يتطلب فترة زمنية.
- يساعد الوقت في العمل للأخرة خلال الدنيا.
- يمكن حسن إدارة الوقت من خلال مساعدة الآخرين وتحقيق المتعة الذاتية في الحياة الدنيوية.
- تحمي الإدارة الحكيمة الوقت وتستثمره استثماراً فعالاً، مما يضمن التأكيد في حسن إدارته.

6.1.2 أنواع الوقت

يمكن تحليل الوقت عن طريق تجميع الأنشطة المتشابهة، ورؤية مقدار الوقت الذي يمضي في الجوانب المختلفة، مثل: الوقت الشخصي، والاتصالات بأنواعها مثل المكالمات الهاتفية، والاجتماعات، والمناقشات الفردية، والزيارات ونحوها، ويمكن بعدها رؤية كيفية تخصيص الوقت للمجالات الوظيفية، كما يمكن أيضاً تحليل تسلسل الأنشطة، وهذا يتضمن دراسة الوقت الذي تم قضاؤه في المعوقات أو الأشياء المعترضة. (راشدي، 2022)

ويمكن تقسيم الوقت إلى أربعة أنواع:

❖ الوقت الإبداعي Creative Time

وهو ذلك النوع الذي يهتم بعمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي وفي الوقت الإبداعي يتم الحرص على عملية تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز المتحقق، وتنشأ الحاجة إلى هذا النوع من الوقت لدى الإداريون نظراً للحاجة الماسة لوجود أفكار ابتكارية وإبداعية للتعامل مع المشكلات الإدارية المختلفة ويساعد منهج التفكير العلمي على اختصار الوقت بالشكل الذي يزيد الفاعلية ويقلل التكاليف. (ناصر، 2020)

❖ الوقت التحضيري: (Preparatory Time)

ويركز هذا النوع من الوقت على الفترة الزمنية التي تسبق عملية البدء بالعمل؛ حيث يهتم بالأساس بعملية تجميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالنشاط الإداري ثم يلي ذلك التحضير لعملية التنفيذ من خلال تجهيز المعدات أو القاعات أو الآلات، ويعتبر الوقت التحضيري في غاية الأهمية لأن عملية التحضير تمثل البيئة التي سيتم فيها التنفيذ وأي إخلال بتلك البيئة يؤدي إلى خسارة متحققة في العمل الإداري. (عتودي، 2021)

❖ الوقت الإنتاجي: (Productive Time)

يمثل الوقت الإنتاجي الفترة الزمنية أثناء التنفيذ وهو يعتبر محصلة الوقت الإبداعي الذي يكون بمثابة تخطيط العمل الإداري، وكذلك الوقت التحضيري الذي يمثل بيئة التنفيذ، ويجب أن يكون هناك توازن بين الثلاث أنواع من الوقت مع العلم أن أي هدر في جزء من الوقت في المراحل الثلاث سيؤثر بالقطع على المراحل الأخرى. (عزوز، 2020)

ويقسم الوقت الإنتاجي إلى قسمين: (عبدالله، 2021)

أ- وقت الإنتاج العادي (المنظم أو غير الطارئ)

ب- وقت الإنتاج غير العادي (الطارئ أو غير المنظم)

وإذا كانت أي منظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي، وتتحكم - في الوقت نفسه - في الإنتاج غير العادي، فإنها تعتبر في وضع جيد، وقد يحدث أحياناً أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة، لكن من المفترض أن تكون هذه الحالة نادرة الحدوث ومحدودة الأثر، وإلا فإن ذلك سيكون دافعاً للمنظمة لإحداث تغيير جذري طارئ على جميع مستوياتها، من أجل مواجهة هذا الإنتاج الطارئ ولكي ينجح الإداري في ذلك، فإن من المفترض أن يخصص جزءاً من وقته المخصص للإنتاج العادي، لمواجهة تأثير الإنتاج غير العادي، وبذلك يستطيع أن يحصل على مرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج المبرمج العادي غير الطارئ. (الصريفي،

(2019)

❖ الوقت العام أو غير المباشر (Overhead Time)

هو الوقت الذي يمارس فيه الإداري أنشطة فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة، وعلى علاقتها داخل بيئتها أو المجتمع، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وما تفرضه من التزامات على مديريها من ارتباطات بجمعيات أو هيئات خيرية أو تلبية دعوات وحضور ندوات؛ فإن هذه الأنشطة تحتاج إلى جزء كبير من وقت الإداري، لذلك فإنه يتعين عليه تحديد كمية الوقت الذي يستطيع أن يخصصه لمثل هذه الأنشطة، أو أن يقوم بتفويض شخص معين ينوب عنه في مثل هذه الأنشطة، وذلك حرصاً منه على الموازنة بين الالتزام بها والحفاظ على وقته. (الضامن، 2019)

وباختصار يمكن القول في هذا المجال: إن المدير الفعال هو الذي يعلم كيف يستخدم وقته ويوزعه توزيعاً فاعلاً بين تخطيط الأنشطة المستقبلية (وقت إبداعي) ، وتحديد الأنشطة اللازمة لأدائها (وقت تحضير) ، وفي صرف الكمية اللازمة من الوقت للقيام بالعمل وقت إنتاجي) ، وأن يخصص كذلك وقتاً كافياً للقيام بالمراسلات وبأعباء المسؤولية الاجتماعية (وقت عام) ؛ باعتباره عضواً في هذا المجتمع، وممثلاً لمنظمة ملتزمة باهتمامات هذا المجتمع، كما أن المجتمع - بالمقابل - ملتزم بها. (حسب الله، 2021)

7.1.2 ثالثاً: إدارة الوقت وتحديد مفهومها

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم العلمية المتداخلة التي تتطلب الفعالية الإدارية في استثمار الوقت، وهذا يتطلب إدارة صحيحة لوقت الفراغ والراحة والعطل الأسبوعية، والعطل السنوية لان العمل لا يمكن أن يشمل الزمن كله فالزمن محدود والأعمال كثيرة يمكننا أن نحقق ما نريد ولكن ليس كل ما نريد فمن يحب النجاح وتحقيق الذات يجب أن يحدد أهدافه وأولوياته ويوجه جهوده نحو تحقيق ذلك ، ومن لا يحب دراسة أولوياته وتحديدها سيفقد النجاح وسيشتت الجهود وكما تقول أمثالنا الوقت من ذهب والزمن لا ينتظر المتوانين والضعفاء لان المتنافسين كثر وكلهم ينشدون التفوق والنجاح ويقول الزعيم البريطاني تشرشل إذا أردت أن تتطور فعليك أن تتغير، وإذا أردت أن تصل إلى أعلى درجات التطور فعليك أن تتغير باستمرار) وهذا يؤكد على أهمية التغير عبر الزمن وان تسريع التغير هو مقياس حضاري للتطوير . (شريف، 2021)

أما القطاع الخاص فإنه يتضمن تعقيداً نوعياً في الوظائف والفعاليات وتعددًا في التخصصات والأعمال وما تتطلبه أعمال هذا القطاع من تعدد في المستويات العلمية والفنية والإدارية، يجعل من الوقت بالنسبة إليه أكثر إلحاحاً وأهمية لارتباطه ارتباطاً وثيقاً وحساساً بالبعد الاقتصادي ومجالاته، وللارتفاع الكبير في التكاليف التشغيلية للشركات مما يوجب على العاملين في القطاع الخاص وعلى اختلاف مستوياتهم ومهنتهم وعلى رأسهم مديري الإنتاج ومساعدتهم التعامل مع الوقت بقدر كبير من الحرص والاهتمام واستغلال كل جزء منه بكفاءة وفعالية لتحقيق الإدارة التنافسية والتي هي فن تحقيق النتائج الباهرة وهي سر الوصول إلى الانجازات الرائعة والارتقاء بالمشروعات والشركات إلى مستويات التفوق الباهر وهي عملية مرتبطة بالوقت ومتلازمة بشكل كامل مع الزمن فالوقت والزمن هو القرين الملازم لكل عمل إداري بل ولكل نشاط أياً كان تسعى الشركة لتحقيقه . (بالساسي، 2021)

إن إدارة الوقت في حياة الفرد الشخصية وفي المنظمات تزداد أهميتها تبعاً للمراكز الإدارية، وهي تتدرج في ذلك بدءاً بالمديرين في الإدارة العليا، وصولاً إلى المشرفين في الإدارة الدنيا؛ وفي مجال الإدارة يعد الوقت من أكثر المصطلحات صعوبة عند محاولة تحديده، وعندما يكثر الحديث في الوقت الحاضر عن ندرة الموارد، فإنه ينبغي لنا أن نأخذ بعين الاعتبار مسألة الاقتصاد في المورد الأهم وهو وقت المديرين الأكفاء، حيث يعتبر غالبية الباحثين أن الوقت هو أهم الموارد، فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر . (عيسى، 2023)

وبالتالي فإن الإدارة الجيدة للوقت مفيدة من جهة التوفير في تكاليف المشروع، كما أنها مفيدة في حسن استخدام الموارد الأخرى للمنظمة أيضاً، ولو أننا قمنا بتحليل عناصر الإنتاج الموارد المالية، الآلات والمعدات المواد الخام الوقت، الموارد البشرية للاحظنا أن عنصر الوقت هو العنصر الإنتاجي الوحيد الموزع بعدالة بين البشر بخلاف العناصر الإنتاجية الأخرى، ومن هنا تجدنا نسأل من يستثمر هذا العنصر بكفاءة وفعالية؟ وكيف يستثمره؟ إن الموارد البشرية داخل المنظمة هي المعنية بضرورة حسن استخدام هذه العناصر الإنتاجية المتاحة بالكفاءة والفعالية المطلوبتين، لذا فإن كفاءة أداء هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة؛ فلكل منظمة أهداف محددة تسعى لتحقيقها من خلال تكريس استثمار جميع الموارد والإمكانات المتاحة لديها بما فيها الوقت. (راشدي، 2022)

وعلى الرغم من هذه الأهمية الكبرى للوقت، فإنه - في واقع الحال - يعد من أكثر العناصر أو الموارد هدراً ومن أقلها استثماراً، سواء من المنظمات أو من الأفراد العاديين، ويعود ذلك لأسباب عديدة قد يكون من أهمها عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استثماره. (ناصر، 2020)

وثمة تعريفات متعددة لإدارة الوقت، حيث تعرف بأنها "تحديد ووضع أولويات الأهدافنا، بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام الأساسية ووقت أقل للمهام الأقل أهمية" (عتودي، 2021)

ويرى آخرون أن إدارة الوقت هي: استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك" (عزوز، 2020)

وكذلك فقد حاول البعض في تعريف إدارة الوقت الجمع بين كل من المنظورين الإسلامي والإداري معاً، حيث يعرف إدارة الوقت بأنها: "تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية، لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة أخروية ودنيوية لنا ولمن أمكن من حولنا، وبالذات من هم تحت رعايتنا". (عبدالله، 2021)

ومن هنا يمكن القول أن إدارة الوقت هي الاستخدام الأفضل للوقت وللإمكانات المتاحة، وذلك بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف. ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة، من أجل الاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل. (الصريفي، 2019)

وفي الختام يمكن القول أن مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة أي التي لا تتغير بتغير الزمان أو المكان أو الإنسان، وكذلك فقد ارتبط مفهوم الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم لجميع الأنشطة التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي، وذلك بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المرجوة. (الضامن، 2019)

المبحث الثاني: مبادئ وأساليب إدارة الوقت.

تمهيد

بشكل عام يمثل الوقت عمر الإنسان، ومورداً بالغ الأهمية في علم الإدارة وتعد القدرة على إدارة الوقت وتنظيمه مفتاح النجاح في أي عمل من الأعمال أو نشاط من الأنشطة، وإدارة الوقت تعني إدارة الذات؛ لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين، وتساعد مهارات إدارة الوقت على القيام بالمهام والأعمال والأنشطة المختلفة المرغوب فيها والمطلوب القيام بها. وكذلك الشعور بالتحسين بشكل عام في الحياة، وإنجاز الأهداف والطموحات، والتخفيف من ضغوط العمل أو ضغوط الحياة المختلفة فإذا لم نعلم بإدارة الوقت فلن نستطيع إدارة شيء آخر، فمعظم أفكار إدارة الوقت بديهية، ولكنها ليست شائعة، فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام، ويمكنها أيضاً أن تحسن من المعنويات، إذ يصبح الإداريون أكثر رضا عن طريقة استخدام وقتهم. (حسب الله، 2021)

وفيما يلي يتناول الباحث مبادئ وأساليب الإدارة

1.2.2 أولاً: مبادئ إدارة الوقت

حيث أن إدارة الوقت هي عملية إدارية بالأساس، لذا فإن خطوات إدارة الوقت تشمل معظم الخطوات الرئيسية في أية عملية إدارية، وفيما يلي يعرض الباحث لأهم مبادئ إدارة الوقت:

■ تحليل الوقت

يعتبر تحليل الوقت بالنسبة للمدير أمراً ضرورياً للإدارة الناجحة للوقت فعندما يحلل المدير وقته لمدة معينة سيجد أن جزءاً كبيراً منه صرف على أعمال مكررة، فهناك اتصالات مع نفس الأشخاص ولنفس المواضيع، لذا من الضروري الاحتفاظ بسجل يومي للنشاطات التي يمارسها المدير كخطوة أولى في تحليل الوقت للاستفادة منه، ومعرفة الاتجاه أو الشكل الذي تستنفذ فيه النشاطات. (شريف، 2021)

■ التخطيط والوقت

هناك علاقة كبيرة بين مفهوم التخطيط ومفهوم إدارة الوقت فالتخطيط يحدد لنا كيفية تحقيق الأهداف، ويجب أن تكون الخطط مكتوبة ومفصلة وواضحة حتى يكون هناك إمكانية لتحقيقها بالشكل الجيد، ولا يجب الاعتماد على الذاكرة فقط لأن ذلك يعرض الخطط للفشل بسبب هدر الوقت، والمقصود بتخطيط الوقت وضع رؤية تنبؤية بكيفية استغلال الوقت في الفترات القادمة من خلال ربط الأعمال المطلوبة بالوقت المتاح وترتيب عملية تنفيذها في إطار زمني. (بالساسي، 2021)

ولكي يتم التخطيط بشكل علمي وصحيح يجب أن يتم في البداية تحديد الأهداف ثم يتم ترتيبها حسب الأهمية والأولوية، ومن ثم يتم ربط الخطط بالتنفيذ، واستكشاف مضيعات للوقت المتوقع حدوثها وذلك لمعالجتها، والتأكد من أن كل نشاط قد خصص له الوقت المناسب لتنفيذه ووضع الاحتياطات اللازمة للتعامل مع الوقت في حال عدم انتهاء النشاط في الوقت المحدد. (عيسى، 2023)

ومن هنا يمكن القول أن وضع جدول زمني للأهداف يعمل على تحسين قياس الكفاءة والفعالية في تحقيق هذه الأهداف خلال الفترة المحددة، ويتم ذلك بالإعتماد على توزيع الأنشطة في الفترة المتاحة، طبقاً لأولويات الأهداف كل ذلك وفق جدول زمني محدد مسبقاً بحيث يتم ترتيب الأهداف بشكل هرمي، قاعدته الأهداف اليومية تعلوها الأهداف الأسبوعية، فالأهداف الشهرية والسبوعية لتصل إلى الأهداف الإستراتيجية في القمة، بحيث يكون كل مستوى من الأهداف محدد للمستوى الأدنى منه. (راشدي، 2022)

وتتعلق عملية التخطيط بالمستقبل، حيث يتم الربط بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المتوقعة، ويعتبر الاهتمام بالدراسات المستقبلية أمر بالغ الأهمية في عملية التخطيط للوقت وترتيب بالأنشطة والأحداث القادمة ومن ثم الاستعداد لها ويؤدي ذلك إلى اختيار الوقت المناسب للقيام بالأنشطة، وتعتبر عملية التخطيط للوقت عملية مستمرة توضع من خلالها استراتيجيات لفترات زمنية بعيدة المدى تحدد من خلالها السياسات والأهداف المتعلقة بالوقت وإدارته. (ناصر، 2020)

■ التنظيم والوقت

يأتي التنظيم ضمن أهم مكونات أي عملية إدارية حيث يتم ترتيب كل من الموارد البشرية والمادية في الوضع الذي يدفع في اتجاه تنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة، فالتنظيم يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ، وبالتالي فالتقصير أو الخطأ في وظيفة التنظيم يؤدي بالتبعية تأخير التنفيذ مما يتسبب في تضییع الوقت، وتعتبر أهم مميزات التنظيم هي حسن استغلال الوقت والاقتصاد فيه كمورد مهم من موارد المنظمة مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (عتودي، 2021)

ومن المعروف أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، ولا شك بان التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم وهي كالتالي: (عزوز، 2020)

- مزيد من التفاهم والانسجام بين الإدارة والعمال، مما ينعكس على روح المودة والألفة بينهم .
 - يزيد التنظيم الجيد الشعور بالحاجة للتعاون مما يزيد من الولاء للمنظمة والعمل بروح الفريق .
 - يؤدي التنظيم الجيد إلى حدوث نوع من التوفيق بين مصالح المنظمة ومصالح الأفراد المكونين لها وتوحيد أهداف كل منهما.
 - يعظم التنظيم الجيد من الشعور بالمسؤولية الجماعية .
 - التنظيم الجيد يعمل على تحفيز الأفراد ودفعهم إلى الاهتمام بعامل الدقة والكفاءة.
- بالإضافة إلى ما سبق ينعكس التنظيم الجيد على المدير نفسه حيث يتم تنظيم وقته بالشكل الجيد ويزيد قدرته على استثماره، ويمكن للمدير أن يقوم باستغلال التنظيم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من خلال اتباع التالي:

■ تسجيل الوقت

أهمية التسجيل تكمن في تمكين المدير من أن يصل إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة وفقاً لأهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف، حيث يمثل تسجيل الوقت رصد كل الأنشطة التي يتم ممارستها

من الإدارة خلال فترة زمنية معينة، والوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط بغية التعرف إلى الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكثر مما هو مفروض من أجل تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها والأنشطة التي يقضي فيها المدير وقتاً ولكن يمكن الاستغناء عنها أو تفويضها . (عبدالله، 2021)

أ- الإقلال من الأعمال الروتينية :

في العادة لا يستطيع أي مدير أن يخلص نفسه من الأعمال الروتينية تماماً، لذا ينبغي الإقلال منها وتعرف الأعمال الروتينية أنها إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين 30% و 65% من الوقت المتاح أمامهم، وكذلك ينبغي التقليل من الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية لأنها تعتبر أكثر الأعمال هدراً للوقت. (الصريفي، 2019)

ب- التفويض

يعتبر التفويض هو الوسيلة المثلى التي من خلالها يتم اشراك الجميع في السلطات وتوزيع المهام، فالتفويض هو الطريق للنجاح، ويساعد تنظيم الوقت على إنجاز أكثر من عمل في نفس الوقت، من خلال استخدام التفويض الفعال، وبالتالي يجب على المدير التخلي عن المركزية المفرطة لأنها تقلل من القدرة على استغلال الوقت، ويكون دائماً على استعداد لتفويض بعض سلطاته إلى المستويات الإدارية الأدنى حتى يتفرغ للأنشطة التي تتعلق بالإدارة العليا والرئيسية والتي تحتاج لخبرته وقدراته القيادية فلا يقوم بضياح وقته في أمور هامشية يستطيع آخرون القيام بها. (الضامن، 2019)

■ التوجيه والوقت

في البداية لا يمكن تصور أي عمل إداري دون توجيه فالتوجيه يعتبر هو صلب وأساس أي عملية إدارية، ويجب أن يكون الموجه على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبظروف المنظمة، ولتعظيم الاستفادة من التوجيه يجب تركيز فترته بحيث لا يستغرق مدة طويلة وأن يتم في أوقات متفاوتة، ويجب كذلك أن يكون

التوجيه في ذهن القيادة وقت التخطيط بحيث يتم ربط مختلف العمليات الإدارية بالتوجيه وتحديد الوقت المخصص له بشكل محكم . (حسب الله، 2021)

وهناك مجموعة من الشروط يجب توافرها في أي عملية توجيه وذلك لضمان نتائج جيدة وهي كالتالي: (شريف، 2021)

- اختيار الوسيلة المناسبة بعد دراسة وتحليل جميع الوسائل التوجيهية ، واختيار الأفضل والأنسب منها ، ودراسة ردود الفعل التي يولدها العاملون في المنظمة وكذلك شخصية وأفكار الأفراد الموجهين.
- اختيار القادة المشرفين والموجهين بحيث يكونوا من ذوي الشخصيات القيادية وذوي التأهيل والممارسة والسلوك والاستقامة والحزم والمرونة والاستمرار.
- إيجاد روح المحبة والتعاون والانسجام والثقة بين الموجهين والعاملين.
- إدراك المرؤوسين لوسائل التوجيه، ويتوقف ذلك على المهارة والخبرة والممارسة لهؤلاء المرؤوسين.
- إزالة الخلافات والمشاكل التي قد تعترض سير العملية التوجيهية.
- وضع تخطيط جيد للتوجيه.

■ الرقابة والوقت

تعتبر الرقابة عن مجموعة من الإجراءات المستمرة التي يتم من خلالها متابعة أي عمل، وذلك للتأكد من مدى تمسك المرؤوسين بمخططات وجداول المهام التي سبق وضعها في المراحل السابقة، وتتضمن عمليات الرقابة مقارنة السلوك الحاصل بالسلوك المخطط، واكتشاف حجم الانحراف، وتقييمه، واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة، ومع أن الرقابة قد تبدو للبعض كمرحلة لاحقة لما يسبقها من مراحل التخطيط وتنفيذ المهام، إلا أنها تمثل نوعاً من المراجعة المستمرة. (بالساي، 2021)

2.2.2 تعريف إدارة المشاريع :

عرف إدارة المشاريع بأنها : تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والأساليب التي تساعد على تنفيذ أنشطة ومهام المشاريع في جميع مراحل دورة حياتها. (عمرو، 2022)

وعرف إدارة المشاريع أنها : التخطيط والتفويض والمتابعة والتحكم في جميع مراحل المشروع وتحفيز الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المشروع ضمن نطاق الجودة والتي تتضمن الوقت والكلفة والأداء . (بوادلي، 2021)

وعرف إدارة المشاريع بأنها : تخصص يرتبط بعملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشروع، مثل: الموارد البشرية أو الموارد المالية، والوارد المادية، مع مراعاة معايير الجودة (الوقت والتكلفة المتاحة الأداء) (باقر، 2020)

3.2.2 تعريف المشروع :

عرف المشروع بأنه : مجموعة من المهام والأنشطة المترابطة والمتسلسلة غير الروتينية تبدأ بفترة زمنية محددة وتنتهي بوقت محدد، ولها هدف محدد وضمن تكاليف محددة، ويتم تنفيذه من خلال فريق عمل متخصص، وذلك إما لإنتاج منتج أو تقديم خدمة أحل مشكلة ضمن معايير جودة المشاريع . (الشهري، 2024)

وعرف المشروع بأنه : سلسلة من الأنشطة المتداخلة والمتسلسلة التي تهدف في مجملها الى معالجة مشاكل أو قضايا خلال وقت محدد ضمن ميزانية محددة لتحقيق هدف محدد . (حيارات، 2021)

وعرف المشروع بأنه : منظمة موقتة تهدف لتنفيذ مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام لتحقيق هدف تم تحديده مسبقا خلال فترة زمنية محددة، وذلك من خلال استخدام الموارد اللازمة، وتتفاوت المشاريع في مدتها ما بين اليوم والأسبوع والشهر والسنة . (عضيبات، 2022)

4.2.2 أهداف إدارة المشاريع الإنشائية:

تهدف المشاريع الإنشائية إلى تحقيق أهداف المنظمة الأم والتي تتنوع ما بين أهداف أصحاب المصلحة، وأهداف الزبائن، وأهداف الأفراد العاملين، من أجل ضمان استمرارية وديمومة المنظمة من خلال تقديم منتج أو خدمة بأقل التكاليف وبأعلى جودة وبأسرع وقت ممكن وإشباع حاجاتهم ومتطلبات الأفراد العاملين المادية والمعنوية، وتشترك المشاريع في ثلاث أهداف رئيسية وهي: (العبداللات، 2021)

1. الوقت Time

2. الكلفة Cost

3. الأداء Performance

إن إدارة المشاريع الإنشائية تهدف إلى ما يلي : (تقدة، 2023)

1. تحسين أداء المشاريع الإنشائية
2. تحسين مستوى الخبرات الإدارية للأفراد العاملين
3. زيادة فرص نجاح المشاريع من خلال ضمن معايير الجودة لإدارة المشاريع.
4. تقديم منتجات وخدمات في الوقت المناسب للزبائن.
5. إيجاد الحلول المناسبة للقضايا والمشاكل التي تواجه الأفراد العاملين في المشاريع
6. التنبؤ بالمخاطر المستقبلية والاستجابة لها .
7. الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة .

5.2.2 أهمية إدارة المشاريع الإنشائية

انه يمكن حصر أهمية إدارة المشاريع الإنشائية بما يلي : (العمرى، 2023)

1. قياس مدى نجاح أو فشل المشروع الإنشائي من خلال مقارنة النتائج التي تم الوصول لها، مع الأهداف المخطط لها قبل البدء بالمشروع .

2. تفعيل المتابعة والرقابة على المشروع الإنشائي وذلك من خلال متابعة ومراقبة الأنشطة والمهام خلال دورة حياة المشروع والتأكد أنها تسير في الطريق الصحيح لها.
3. ضبط الإدارة المالية للمشروع الإنشائي من خلال عملية إدارة الموارد المالية والتي تتضمن ميزانية المشروع، والتدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة.
4. المساهمة في إدارة مخاطر المشروع وذلك من خلال إيجاد الحلول البديلة لأي نوع من المخاطر قد يواجهه المشروع.
5. المساعدة في تحقيق النجاح في السوق وذلك من خلال توفير أفضل الطرق لتحقيق ذلك النجاح.
6. العمل على بث روح المنافسة ويتم ذلك من خلال توزيع المهام إلى فريقين، ويتم بإبلاغهم بالأهداف الواجب تحقيقها تحقيقها، مما يساهم بشكل كبير في نجاح المشروع من خلال ربطه بخطة زمنية.
7. تعمل على تنظيم العمل الداخلي في المشروع حتى يسهل تحقيق الأهداف المخطط لها، من خلال تطبيق السياسة الداخلية الناجحة وخطة العمل للمشروع، حتى يقوم الأفراد العاملين بإتباعها.

المجالات المعرفية في إدارة المشاريع الإنشائية:

أن إدارة المشاريع تتكون من مجموعة من المجالات المعرفية التي تختلف في عملياتها من حيث عناصرها ومدخلاتها ومخرجاتها خلال دورة حياة المشروع الإنشائي وهي: (عمرو، 2022)

6.2.2 إدارة تكامل المشاريع الإنشائية:

تتضمن إدارة تكامل المشاريع الإنشائية مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام الواجب القيام بها في المشروع ليكون تحت السيطرة والتحكم من بدايته وحتى نهايته، مروراً بجميع مراحل حياته، والتي تشمل تخصيص الموارد اللازمة وإجراء عمليات المفاضلة بين مجموعة الأهداف ومجموعة البدائل المتاحة. (بوادلي، 2021)

تهدف إدارة التكامل في المشاريع الإنشائية إلى تحديد وتعيين ودمج مجموعة الأنشطة والمهام والعمليات اللازمة لإدارة وثائق المشروع الإنشائي لضمان ضبطها مع خطة إدارة المشروع وهذا يتطلب من

مدير وفريق المشروع تحديد مستوى التنفيذ اللازم لكل الأنشطة والمهام داخل المشروع، مع إجراء مراجعة وتحليل النطاق المشروع. (باقر، 2020)

○ أولاً: تعريف إدارة تكامل المشاريع الإنشائية :

هي مجموعة العمليات والأنشطة المترابطة والمتكاملة لإدارة أعمال المشروع الإنشائي، والتي تتضمن تنسيق جميع خطط المشروع، وتوحيد عملياتها، مع الحفاظ عليها بان يكون تنفيذها بشكل منتظم مع بعضها بما يحقق أهداف المشروع المحددة، والتي تبدأ من وصف المشروع، الإنشائي في وثيقة المشروع وحتى الإنهاء (الإغلاق). (الشهري، 2024)

○ ثانياً : أهداف إدارة تكامل المشاريع الإنشائية:

أشار كلا من, أن أهداف إدارة تكامل المشاريع الإنشائية تتضمن ما يلي : (حيارات، 2021)

1. التأكد من تاريخ جاهزية تقديم المنتجات والخدمات للأسواق، وإنها تتم حسب خطة إدارة المشروع.
2. تقدم خطة الإدارة المشروع .
3. ضمان استخدام المعرفة المتاحة وتطويرها في المشروع ...
4. إدارة أداء أنشطة ومهام وعمليات المشروع .
5. اتخاذ القرارات بما يتعلق بإدارة التغييرات التي تؤثر على المشروع
6. تجميع البيانات وتحليلها للحصول على المعلومات التي يحتاجها المشروع ..
7. تنفيذ جميع الأعمال المتعلقة بالمشروع وإغلاقها بشكل دقيق ..

○ ثالثاً: عمليات إدارة تكامل المشاريع الإنشائية

اشار أن إدارة تكامل المشاريع الإنشائية تتضمن مجموعة من العمليات تكون موزعة على مراحل المشروع كالآتي: (عضيبات، 2022)

1. ميثاق المشروع.
2. خطة إدارة المشروع .
3. عملية توجيه وإدارة أعمال المشروع .
4. عملية إدارة المعرفة في المشروع .
5. عملية المتابعة والتحكم في إجراء التغييرات.
6. عملية إجراء التحكم المتكامل في التغيير
7. عملية إغلاق المشروع .

7.2.2 إدارة نطاق المشاريع الإنشائية:

يشير "النطاق" في المشاريع الإنشائية إلى كل الأعمال والعمليات و الأنشطة المتعلقة في إنتاج منتجات وتقديم خدمات المشروع، تتضمن إدارة نطاق المشاريع جميع العمليات المتعلقة بتحديد الأنشطة والمهام تتعلق بالمشروع، وماهي التي لا ترتبط بالمشروع، وبذلك يضمن فريق المشروع وأصحاب العمل أن لديهم نفس الفكرة عن منتجات المشروع والعمليات التي سيتم تنفيذها لإنتاج هذه المنتجات . (العبداللات، 2021)

وتشمل إدارة نطاق المشروع مجموعة من العمليات والأنشطة اللازمة للتأكد أن المشروع يتضمن كل الأنشطة اللازمة لنجاحه، وعمليات تطوير بيانات النطاق لتقسيم العمل في المشروع إلى مكونات صغيرة قابلة للإدارة، ويعتبر تحديد نطاق المشروع من الأسباب الرئيسية لنجاحه. (تقده، 2023)

○ أولاً: تعريف إدارة نطاق المشاريع الإنشائية:

هو جميع العمليات المتعلقة في انجاز وتنفيذ المشروع، وتشمل الأعمال التي لها علاقة بالمشروع وتساهم بشكل مباشر في اكتماله ونجاحه، وكذلك جميع الأعمال التي ليس لها علاقة لها بالمشروع والتي يجب تجنبها ويشير تعريف نطاق المشروع إلى ما يلي: (العمرى، 2023)

1. نطاق المنتجات والخدمات التي يقدمها المشروع : وهي تعتبر عن الميزات والخصائص التي تتميز بها المنتجات والخدمات التي يقدمها المشروع .
2. نطاق المشروع : هي مجموعة الأعمال التي يتم تنفيذها داخل المشروع للحصول على المنتجات أو الخدمات .

○ ثانيا : أهداف إدارة نطاق المشاريع الإنشائية:

أن أهداف إدارة نطاق المشاريع الإنشائية تكمن فيما يلي: (عمرو، 2022)

1. تحديد المشكلات التي تواجه المشروع، واحتياجات العمل .
2. تحديد الحلول الملائمة والقابلة للتطبيق والتوصية بها ..
3. توثيق وإدارة متطلبات أصحاب المصلحة .
4. تسهيل تنفيذ أعمال المشروع .

○ ثالثا: عمليات إدارة نطاق المشاريع الإنشائية :

أشار إن عمليات إدارة نطاق المشاريع الإنشائية تتضمن مجموعة من العمليات وهي : (بوادلي، 2021)

1. وضع خطة إدارة نطاق المشروع .
2. تجميع المتطلبات اللازمة للمشروع.
3. تحديد نطاق المشروع ..
4. إنشاء هيكلية التجزئة في المشروع.
5. التحقق من نطاق المشروع .
6. ضبط نطاق المشروع .

8.2.2 إدارة جدولة المشاريع الإنشائية.

تعد إدارة الجدولة في المشاريع الإنشائية خطة مفصلة ومحكمة توضح كيفية تحقيق أهداف المشروع والفترة الزمنية المناسبة لكل نشاط، لذلك فهي تعتبر من الإدارات المهمة في المشاريع الإنشائية لأنها تمثل أداه للتواصل ما بين إدارة المشروع وأصحاب العمل، وهي خطة تنفيذ أنشطة ومهام المشروع المختلفة من حيث مدد الأنشطة والمهام المستخدمة للمشروع، وتمثل عملية تحديد الأنشطة وترتيبها والتحكم في مواردها وتحديد التواريخ الزمنية لبدائها ونهايتها مرتبطة بأحكام يؤديها الأفراد العاملين في المشروع على فترات زمنية تكون محددة مسبقا، لذلك تعتبر خطة جدولة المشاريع احد الخطط المهمة لخطة إدارة المشاريع الإنشائية، والتي تتكامل معها، وتتضمن خطة إدارة جدولة المشاريع طرق تطبيقها والأدوات والأساليب اللازمة والمعايير المعتمدة، وهي تمثل الخط المرجعي لجدولة المشاريع الذي سيتم استخدامه في عمليات إدارة الجدولة الزمنية لأنشطة المشاريع. (باقر، 2020)

○ أولاً: تعريف إدارة جدولة المشاريع الإنشائية

هي العملية التي يتم من خلالها تحويل خطة إدارة عمل المشاريع إلى برنامج زمني مستقبلي لتنفيذ مجموعة الأنشطة والمهام اللازمة لانجاز المشروع، حيث يتم حساب فتراتها وضبطها والتحكم بها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المشروع. (الشهري، 2024)

○ ثانياً : أهداف إدارة جدولة المشاريع الإنشائية:

من أهداف إدارة جدولة المشاريع الإنشائية تتمثل بما يلي : (حيارات، 2021)

1. تعتبر إطاراً زمنياً لتخطيط وتوجيه ومراقبة المشروع .
2. تحدد الفترات الزمنية التي يحتاج المشروع فيها للموارد البشرية اللازمة .
3. توفر خطوط اتصال واضحة أفقياً وعمودياً في المشروع.
4. تحدد الأنشطة الحرجة التي يؤدي تأخيرها التأخير المشروع .
5. تحدد تواريخ البداية والنهاية للأنشطة وطبيعة العلاقات بينها .

6. تعمل على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفاعليه
7. تسهل عملية متابعة ومراجعة ومراقبة الجداول الزمنية للمشروع.

○ ثالثا : عمليات جدولة المشاريع الإنشائية :

تم الإشارة إلى أن إدارة جدولة المشاريع تتضمن مجموعة من العمليات وهي: (عضيبات،

(2022)

1. عملية تخطيط إدارة الجدول الزمني للمشاريع.
2. عملية تحديد الأنشطة للمشاريع.
3. عملية ترتيب الأنشطة تعاقبيا للمشاريع.
4. عملية تقدير مدد الأنشطة للمشاريع.
5. عملية تطوير الجدول الزمني للمشاريع.
6. عملية متابعة الجدول الزمني للمشاريع.

9.2.2 إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية.

تعتبر إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية أحد أهم ركائز إدارة المشاريع، فلا يمكن تنفيذ أي مشروع دون حدوث مخاطر قد أثناء دورة حياته، وهو ما يوجب ضرورة تطوير منهجية واضحة ومدرسة لإدارة المخاطر التي تواجه المشروع بطريقة صحيحة لتحقيق أهداف المشروع تتضمن إدارة المخاطر في المشاريع عملية التخطيط وعملية تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة السريعة لها ومتابعتها وعملية السيطرة عليها، والاستفادة منها أو إيجاد الحلول الملائمة لها أو التخلص منها أو الحد من تأثيرها.

(العبداللات، 2021)

○ أولاً تعريف إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية:

تعرف بأنها عملية تشخيص المخاطر التي تواجه المشاريع وتحليلها ومراقبتها وتحديد طرق الاستجابة لها، وطرق تطوير الاستجابة بما يتناسب مع حجمها وتأثيرها على المشروع وأهدافه، وتتضمن إدارة المخاطر عملية وضع الخطط والسيناريوهات لمواجهة سلسلة التغيرات التي يواجهها المشروع جراء حدوث المخاطرة، وذلك لضمان انجاز المشروع ضمن معايير الجودة الوقت والكلفة والأداء، وتكمن أهمية المخاطر في حالة عدم التأكد لأنها ناتجة من عدم توفر المعرفة بأحداثها وأسبابها، والتي تتكون من مكونتين رئيسين وهما: (تقدة، 2023)

أ- احتمالية الخطر.

ب- اثر الخطر.

○ ثانياً : أهداف إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية:

تم الإشارة إلى أن أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية تبرز في النقاط الآتية: (عمرو، 2022)

1. تعمل على تطوير إطار عمل المشروع.
2. تساهم في تطوير طرق التخطيط و أساليب اتخاذ القرار .
3. تساهم في وضع آليات تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق الاستخدام الأمثل لها.
4. تحافظ على استمرارية المشاريع الإنشائية وديمومتها
5. تحسن كفاءة وفاعلية العمل في المشاريع.

○ ثالثاً: عمليات إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية

من المخاطر في المشاريع تتكون مجموعة من العمليات وهي : (بوادلي، 2021)

1. عملية وضع خطة إدارة المخاطر في المشاريع.

2. عملية تحديد المخاطر في المشاريع.

3. عملية إجراء التحليل النوعي للمخاطر في المشاريع .
4. عملية إجراء التحليل الكمي للمخاطر في المشاريع .
5. عملية وضع خطة الاستجابة للمخاطر في المشاريع .
6. عملية تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر في المشاريع .
7. عملية متابعة المخاطر في المشاريع.

10.2.2 إدارة التكاليف في المشاريع الإنشائية.

تعد إدارة التكاليف في المشاريع الإنشائية فهي ينطلق دورها من بداية الدراسة التمهيدية في دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروع، بحيث يتولى فريق خاص أعداد دراسة الجدوى الاقتصادية بشكل تفصيلي عن مجموع التكاليف المتوقعة للمشروع، وترتبط عملية إدارة التكاليف في المشروع مع الموازنة المخصصة للمشروع ارتباطا وثيقا بسبب اعتمادها بشكل أساسي عليها، ويجب أن تراعي إدارة التكاليف في المشاريع متطلبات أصحاب العمل ومتطلبات المنظمة ومتطلبات الزبائن، وفي العديد من المشاريع الإنشائية يتم التنبؤ بالأداء المالي لها قبل البدء بها، وتتكون التكاليف من نوعين هما

التكاليف الثابتة هي التكاليف التي لا تتغير مع استمرار المشروع ويمكن ضبطها ومراقبتها

مثل: (باقر، 2020)

- أ- التكاليف الإدارية المباشرة : مثل الرواتب والأجور.
- ب- تكاليف الأفراد العاملين المباشرة مثل تكاليف انجاز الأنشطة والمهام . ت تكاليف الموارد المباشرة مثل تكاليف شراء الموارد المستخدمة في الأنشطة حسب المشروع .
- ت- تكاليف المعدات المباشرة مثل تكاليف شراء المعدات والأدوات والعدد .
- ث- النفقات المباشرة مثل أجور المصممين ومقاولي الباطن، أو المقاولين الفرعيين.

التكاليف المتغيرة هي التكاليف التي تتغير بشكل مستمر، لا يمكن مراقبتها أو ضبطها مثل نفقات

التسويق وصيانة الآلات وشراء قطع الغيار. (الشهري، 2024)

○ أولاً: تعريف إدارة التكاليف في المشاريع الإنشائية:

تعرف بأنها مجموعة العمليات اللازمة لتخطيط وتقدير وضبط التكاليف المالية وعمل الموازنة لها، وتحديد طرق إنفاقها على أنشطة المشروع المختلفة، والتنبؤ بالتكاليف الإضافية التي قد تطرأ على أنشطة المشروع، وذلك لضمان تحقيق أهداف المشروع. (حيارات، 2021)

○ ثانياً: فوائد إدارة التكاليف في المشاريع الإنشائية:

من فوائد إدارة التكاليف في المشاريع الإنشائية يمكن حصرها في النقاط الآتية: (عضيبات، 2022)

1. تساعد في التنبؤ بالموارد اللازمة للمشروع والوقت المناسب لها.
2. تساعد التنبؤ بتكاليف الموارد وتغييراتها التي تطرأ على أثمانها.
3. تعمل على التنبؤ بالمخاطر المالية التي من الممكن تواجه المشروع.
4. تعتبر إحدى الأدوات المهمة لتحقيق أهداف المشروع.
5. تعتبر أداة دقيقة لتخصيص الموارد اللازمة لأنشطة المشروع.
6. تعتبر أداة دقيقة و واضحة لقياس أداء للمشروع.

○ ثالثاً: عمليات إدارة التكاليف في المشاريع الإنشائية:

إدارة التكاليف في المشاريع الإنشائية تتكون من مجموعة عمليات وهي : (العبداللات، 2021)

1. عملية وضع خطة إدارة التكاليف للمشاريع.
2. عملية تقدير التكاليف للمشاريع.
3. عملية تحديد الموازنة للمشاريع.
4. عملية ضبط التكاليف للمشاريع.

11.2.2 إدارة الاتصال في المشاريع :

تعتبر إدارة الاتصال في المشاريع الإنشائية من أبرز المقومات التي تركز عليها إدارة المشاريع، حيث تساهم بشكل فعال في تحفيز الأفراد العاملين ودفعهم للعمل بأقصى طاقتهم لتحقيق أهداف المشروع، وهي من العمليات اللازمة لتحقيق متطلبات واحتياجات المشروع مثل عملية تخطيط المعلومات والبيانات وإعدادها وجمعها وتنسيقها وإعادة توزيعها بطريقة تضمن وصولها لمستخدميها بطريقة آمنة وسريعة وفعالة، وعملية حفظها واسترجاعها عندما تتطلب الحاجة إليها، وعملية ضبطها والتحكم هي من تخصص إدارة الاتصال في المشروع الإنشائي ويتطلب العمل في المشاريع كمية كبيرة من عمليات الاتصال بين الإدارة العليا للمشروع وإدارة المنظمة التي يتبع لها المشروع وجميع الأفراد العاملين وأصحاب المصلحة، سواء على الصعيد الداخلي والخارجي للمشروع، فإدارة الاتصال في المشروع تعمل على إنشاء الروابط بين المعنيين بالمشروع وتسمح بتداول كمية كبيرة من المعلومات والبيانات والخبرات والمهارات بين جميع الأطراف، وعلى الرغم اختلاف مستويات الإدارة في المشروع وتنوع طبيعة أعمالهم واختلاف ثقافتهم، إلا أن لغة الاتصال السائدة في المشروع تعمل على تجاوز هذه الاختلافات مما يساعد في تنظيم الأعمال المشروع. (تقدة، 2023)

○ أولاً: تعريف إدارة الاتصال في المشاريع الإنشائية:

تعرف إدارة الاتصال بأنها عمليات تخطيط وإعداد وإدارة المعلومات والبيانات وجمعها وحفظها وإدارتها والتحكم بها وضبطها وتخزينها واسترجاعها عندنا يحتاج إليها الأفراد العاملين وإعادة توزيعها عليهم وضمان إيصالها لهم بطريقة آمنة في الوقت المناسب، (العمرى، 2023)

○ ثانياً : أهداف إدارة الاتصالات في المشاريع الإنشائية

من أهداف وإدارة الاتصال في المشاريع الإنشائية تهدف إلى ما يلي: (عمرو، 2022)

1. تعمل على تحسين الثقة بين الأفراد العاملين من خلال تبادل المعارف والخبرات في المشروع.
2. تعمل على تمكين مدير المشروع من الاطلاع على كافة مجريات العمل ومتابعتها في المشروع.
3. تساهم في تمكين أصحاب المصلحة من الاطلاع على سير العمل في المشروع.

○ ثالثاً : عمليات إدارة الاتصال في المشاريع الإنشائية :

تتكون إدارة الاتصال في المشاريع الإنشائية من مجموعة من العمليات وهي: (باقر، 2020)

1. عملية وضع خطة إدارة الاتصال في المشروع .

2. عملية إدارة الاتصالات في المشروع.

3. عملية ضبط الاتصالات في المشروع .

12.2.2 إدارة المشتريات في المشاريع الإنشائية:

تمثل إدارة المشتريات في المشاريع الإنشائية من أهم الإدارات لأنها تمثل الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم عمليات الحصول المواد الأولية والأدوات والمعدات اللازمة لتشغيل العملية الإنتاجية في المشروع، فهي تعمل على تنظيم التدفقات النقدية الخارجة من المشروع والحصول على مستلزمات المشروع، فهي تتولى إدارة الخدمات التعاقدية للمنتجات والخدمات اللازمة للمشروع . (الشهري، 2024)

وتتضمن إدارة المشتريات في المشاريع الإنشائية تنظيم عمل الاتفاقيات التي تعقد ما بين المشروع كجهة مشترية والأطراف الآخرين كموردين أو بائعين، فهي تتولى صياغة الاتفاقيات من حيث البنود والأحكام والشروط التي يحددها المشروع والطرف الموردين من حيث الحقوق والواجبات ومواعيد الاستلام والتسليم وتتولى أيضا متابعة وتنفيذ وإتمام المشتريات اللازمة التي حسب احتياجات المشروع، وتسمى الاتفاقية إما عقد شراء "أو" عقد باطن "أو" أمر شراء وتوقع بين الطرفين بناء على اتفاقهما تبعا للسياسات والأنظمة المتعلقة بمشتريات المشروع . (حيارات، 2021)

○ أولاً: تعريف إدارة المشتريات في المشاريع الإنشائية:

تعرف إدارة المشتريات في المشاريع إنها عملية الحصول على احتياجات ومتطلبات المشروع من حيث المواد الأولية والمستلزمات من معدات وأدوات وكل ما تتطلبه العملية الإنتاجية في المشروع في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة والجودة المناسبة، وذلك ضمن اتفاقيات وعقود تحفظ حقوق الطرف الأول

والذي يمثل المشروع والطرف الثاني والذي يمثل المورد أو البائع بما يضمن عدم إلحاق أي ضرر بأي طرف.
(عضيبات، 2022)

○ ثانيا : أهداف إدارة المشتريات في المشاريع الإنشائية:

تهدف إدارة المشتريات في المشاريع الإنشائية إلى ما يلي:

1. تحافظ على تزويد إدارة المشروع بالمتطلبات الاحتياجات اللازمة في الوقت المناسب.
2. تضمن الحصول على متطلبات المشروع بأقل التكاليف أو بأسعار منافسة.
3. تحافظ على تطبيق معايير الجودة في المواد التي يحتاجها للمشروع.
4. تساهم في تخفيض الكميات المخزنة في المستودعات وعدم تكديسها.
5. تضمن استمرارية أنشطة المشتريات في المواعيد المحددة .
6. تعمل على متابعة ومراقبة سياسات وإجراء الإدارة المشتريات في المشروع .

○ ثالثا : عمليات إدارة المشتريات في المشاريع الإنشائية :

تتكون إدارة المشتريات في المشاريع الإنشائية من مجموعة عمليات وهي: (العبداللات، 2021)

1. عملية تخطيط وإدارة المشتريات في المشاريع .
2. عملية إجراء المشتريات في المشاريع .
3. عملية مراقبة المشتريات في المشاريع .

13.2.2 إدارة الموارد البشرية في المشاريع الإنشائية:

تلعب إدارة الموارد البشرية في المشاريع الإنشائية دورا بارزا في تحقيق أهداف المشاريع، فهي حجر الأساس في إدارة المشاريع لأن الموارد البشرية هو المسؤولة بالدرجة الأولى عمال جميع الإدارات، وعن وضع برامجها وسياساتها، وهي من يتولى تنفيذها ، لذلك تسعى الإدارة العليا في المشروع على استقطاب الموارد البشرية الملائمة والمناسبة للقيام بالأعمال في المشروع. (العمري، 2023)

○ أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية في المشاريع الإنشائية :

تعرف إدارة الموارد البشرية في المشاريع الإنشائية بأنها سلسلة من الإجراءات و العمليات والأنشطة التي تصممها إدارة المشروع بهدف التنسيق ما بين بين احتياجات المشاريع من الموارد البشرية منذ بداية العمل في المشروع وحتى انتهاءه وتعتبر من الوظائف الهامة في المشاريع الإنشائية، والتي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية في جميع إدارات المشروع، وتشمل إدارة الموارد البشرية على عمليات تحليل الوظائف وتخطيط لها وتوظيفها وتنظيمها وتحفيزها ومراقبتها، بالإضافة إلى البحث عنها واستقطابها والاستغناء عن الزائد منها، ويتولى القيام بها مجموعة من الأخصائيين . (عمرو، 2022)

○ ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية في المشاريع الإنشائية :

يمكن حصرها أهمية إدارة الموارد البشرية في المشاريع بما يلي : (بوادلي، 2021)

1. تعمل على تطوير الموارد البشرية وتشجيعها على الابتكار.
2. تعمل على تخفيض التكاليف وتحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات
3. تعمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة في الوقت المناسب للمشروع .
4. تعمل على زيادة التنسيق والتنظيم بين جميع المستويات الإدارية للمشروع .
5. تساعد الإدارة العليا باكتشاف التحديات والصعوبات التي تواجه الموارد البشرية و معالجتها.
6. تساعد على السيطرة على جودة العمل (الوقت والكلفة والأداء) .
7. وضع الأسس والأنظمة المناسبة للأجور و مكافآت الموارد البشرية في المشروع .

14.2.2 إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية

تعتبر إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية من الأساليب الحديثة التي ظهرت نتيجة المنافسة الحادة بين المشاريع، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية لها، فهي تسعى إلى تقديم المنتجات والخدمات للزبائن حسب متطلباتهم، فهي تتضمن دمج العمليات والأنشطة والمهام التي ينفذها المشروع مع أنظمة وسياسات

ومنهجيات الجودة وذلك بهدف تحقيق أهداف المشروع، حيث تعمل الإدارة العليا في المشروع الإنشائي على تحديد خطة الجودة اللازمة من أجل التحسين، المستمر لمنتجاتها وخدماتها. (باقر، 2020)

○ أولاً: تعريف إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية :

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الإنشائية بأنها منهجية إدارية تستمد سياساتها من الأفكار والمبادئ التي ترشد الإدارة العليا في المشروع إلى الطريقة المناسبة والتي تضمن تنفيذ جميع الأنشطة والمهام المخطط لها من أجل ضبط العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات ضمن المواصفات التي يحتاجها الزبائن. (الشهري، 2024)

○ ثانياً : أهداف إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية :

تتمثل أهداف إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية بما يلي : (حيارات، 2021)

1. تحقيق رضا العملاء وأصحاب العمل من خلال الالتزام بالمواصفات اللازمة.
2. تساهم في الحد من الأخطاء أثناء العمليات
3. تعمل على تحقيق التحسين المستمر للمنتجات والخدمات وذلك خلال ضبط تنفيذ العمليات والأنشطة.
4. تعمل على تحقيق المسؤولية الجماعية للأفراد العاملين في المشروع وذلك من خلال اشتراكهم بتطبيق قواعد الجودة .
5. تعمل على ضبط تكاليف المشروع، وذلك من خلال ضبط التكاليف الإجمالية.
6. رفع مستوى أداء جميع الأنشطة والعمليات في المشروع .

○ ثالثاً: عمليات إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية :

تتضمن إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية مجموعة من العمليات وهي : (عضيبات، 2022)

1. عملية وضع خطة إدارة الجودة في المشاريع

2. عملية إدارة الجودة في المشاريع

3. عملية ضبط الجودة في المشاريع.

15.2.2 إدارة المعنيين في المشاريع الإنشائية

تعد إدارة المعنيين في المشاريع الإنشائية إحدى الإدارات المهمة والمؤثرة في المشروع ، فهي تتعامل بشكل مباشر مع الأفراد العاملين وفرق العمل والجهات ذات العلاقة بعمل المشروع ، والتي يتأثر المشروع بتوقعاتهم ومتطلباتهم، وهذا يدفع إدارة المعنيين إلى إعداد إستراتيجية تعمل جذبهم الإشراكهم في صناعة القرارات واتخاذها وتنمية عمليات الاتصال والتواصل معهم ، وذلك للاطلاع على اهتماماتهم ورغباتهم وتوقعاتهم للعمل على تلبيةها وتعزيز مشاركتهم في المشروع. (العبداللات، 2021)

○ أولاً: تعريف إدارة المعنيين في المشاريع الإنشائية:

وتعرف إدارة المعنيين في المشاريع الإنشائية بأنها مجموعة العمليات المسؤولة عن تحديد الجهات ذات العلاقة بالمشروع مثل الأفراد العاملين والموردين وأصحاب العمل والزبائن ، والذي تؤثر توقعاتهم ورغباتهم على المشروع. (تقدة، 2023)

○ ثانياً: عمليات إدارة المعنيين في المشاريع الإنشائية

تتضمن إدارة المعنيين في المشاريع الإنشائية مجموعة من العمليات وهي : (العمري، 2023)

1. عملية تحديد المعنيين في المشاريع .

2. عملية إشراك المعنيين في خطة إدارة المشاريع .

3. عملية إدارة مشاركة المعنيين بالمشاريع

4. عملية متابعة مشاركة المعنيين بالمشاريع ..

16.2.2 أبعاد تقييم إدارة المشاريع الإنشائية :

تتكون عملية تقييم المشاريع الإنشائية من مجموعة أبعاد وهي : (عمرو، 2022)

• تخطيط المشاريع الإنشائية :

تعد عملية تخطيط المشاريع الإنشائية القاعدة التي تقوم عليها بقية العمليات الإدارية الأخرى فهي عملية مستمرة ومتطورة، وتتضمن تحديد طريقة سير الأعمال في المشروع، وهي عملية تأتي للإجابة مجموعة من الأسئلة، مثل ماذا يجب أن نعمل، ومن يقوم بالعمل، وأين يمكن القيام بالعمل، ومتى يمكن القيام بالعمل، وكيف نقوم بالعمل، وبواسطة التخطيط يمكن للإدارة العليا في المشروع تحديد الأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المشروع، ومفهوم عملية التخطيط في المشاريع الإنشائية يجيب على أربعة أسئلة وهي : (بوادلي، 2021)

1. ماذا تريد أن تعمل؟
2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

أولاً: تعريف التخطيط في المشاريع الإنشائية:

عرف التخطيط في المشاريع الإنشائية بأنه العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالمستقبل وتحديد أفضل الطرق لإنجاز أهداف المشروع . (باقر، 2020)

وعرف التخطيط في المشاريع الإنشائية بأنه هو عملية إنسانية ذهنية أو عقلية هادفة تنبؤية تستند إلى الماضي والحاضر وهي تدبريه مضبوطة .(الشهري، 2024)

وعرف التخطيط في المشاريع الإنشائية بأنه: عملية إدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية والسياسات والرؤية للمشاريع وطرق تحقيق هذه الأهداف . (حيارات، 2021)

ثانيا : أنواع التخطيط في المشاريع الإنشائية :

يقسم التخطيط في المشاريع الإنشائية إلى ما يلي : (عضيبات، 2022)

التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمشروع، بحيث يبدأ بتوجيه من قبل الإدارة العليا في المشروع إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى، ويهدف التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الإنشائية إلى: (العبداللات، 2021)

- أ- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمشروع ككل.
- ب- إيجاد مشاركة من مختلف المستويات الإدارية في العملية التخطيطية.
- ت- تطوير المشروع من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية ومصدره الإدارة الوسطى في المشروع، ويركز على تنفيذ الأنشطة والمهام المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بالأعمال المطلوب تنفيذها في المستوى الأدنى، وكيفية القيام بها، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها. (العمري، 2023)

التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات و يستخدم مدير المشروع التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدمه مرة واحدة أو عدة مرات، مثل خطة الموازنة. (بوادلي، 2021)

ثالثا : أهمية التخطيط في المشاريع الإنشائية :

تظهر أهمية التخطيط في المشاريع الإنشائية في النقاط التالية: (باقر، 2020)

1. تقديم رؤية واضحة وأهداف محددة للمشروع .
2. تساهم في تطبيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
3. تعمل على تقليل المخاطر المتوقعة في المشروع.
4. تعمل على التحكم والسيطرة على مجريات الأعمال في المشروع .

5. تساعد على اتخاذ القرار الصحيح في المشروع.

17.2.2 التنظيم الإداري في المشاريع الإنشائية :

أصبح التنظيم سر نجاح المشاريع الإنشائية في العصر الحديث، سواء كانت تلك المشاريع عامة أو خاصة، أو ربحية، وبغض النظر عن طبيعة الأعمال التي تقوم بها تلك المشاريع فكلما كانت متطلبات الأعمال الأساسية في تلك المشاريع الإنشائية منظمة فأنها تحقق أهدافها، وتكون أكثر انسجاماً مع العمليات الإدارية بشكل تام. ويأتي التنظيم في المرتبة الثانية بعد التخطيط في المشاريع الإنشائية، حيث يكتسب أهمية خاصة في جميع المشاريع بسبب اختلاف البيئة الخاصة بالمشاريع، مما يثبت بأنه من غير الممكن وضع تنظيم يصلح لكل المشاريع لأن كل مشروع له خصوصيته الفريدة، والتي تجبره على متابعة الأهداف الموضوعية له من أجل تحقيقها، (الشهري، 2024)

أولاً: تعرف التنظيم الإداري في المشاريع الإنشائية :

عرف التنظيم الإداري في المشاريع الإنشائية بأنه : عملية ترتيب العلاقات بين وظائف المشروع عن طريق تحديد الوظائف الإشرافية (الإدارية) والتنفيذية و واجبات كل منها، وذلك بهدف تحقيق التنسيق بين الموارد البشرية المتوفرة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ خطة المشروع بكفاءة وفاعلية، ويتم تنفيذ ذلك عن طريق الهيكل التنظيمي للمشروع. (حبارت، 2021)

عرف التنظيم الإداري في المشاريع الإنشائية بأنه: عملية دمج الموارد البشرية والمادية في المشروع من خلال هيكل تنظيمي رسمي يبين المهام والسلطات.

عرف التنظيم الإداري في المشاريع الإنشائية بأنه : عملية إدارية تعمل على تجميع المهام والأنشطة المطلوب تنفيذها في وظائف أو أقسام بين الموارد البشرية المتوفرة في المشروع وتحديد سلطاتها وصلاحياتها والتنسيق بين الأنشطة والأقسام لتحقيق أهداف المشروع بأعلى كفاءة ممكنة. (عضيبات، 2022)

ثانيا : أهمية التنظيم الإدارية في المشاريع الإنشائية:

مكن حصرها أهمية التنظيم الإدارية في المشاريع الإنشائية ي في النقاط الآتية: (نقده، 2023)

1. تعمل على تقسيم العمل بين الموارد البشرية في المشروع مما يؤدي إلى زيادة التركيز والاهتمام بالعمل.
2. تسهل انسيابية العمل في المشروع بسبب وضوح طبيعة الإجراءات الواجب إتباعها في كل نشاط.
3. يهئ الطرق والوسائل التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من الإدارة العليا في المشروع.
4. تهيئة طرق ووسائل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف المستويات الإدارية .
5. تهيئة البيئة الملائمة لتدريب الأفراد العاملين، وتنمية مهاراتهم، وتطوير قدراتهم

18.2.2 الرقابة في المشاريع الإنشائية:

تعتبر عملية الرقابة في المشاريع الإنشائية العملية الضابطة العمليات التخطيط، والتنظيم، وهي العملية المعنية بالفعل مراقبة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المشروع لتحقيق أهدافه. (العمري،

(2023)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

تناولنا في هذا الباب وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعنا في تنفيذ هذا الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذنا للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعنا لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل: المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

1.3 مجتمع وعينة الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من المهندسين المدنيين والمعماريين وآخر في مشاريع موسم الرياض .

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (66) استمارة استبيان على المستهدفين من بعض المختصين في مجال الإدارة الهندسية، واستجاب (66) فرداً أي ما نسبته (100%) من المستهدفين، حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة .

1. الاختصاص :

يوضح الجدول رقم (1) والشكل رقم (3-1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الاختصاص.

جدول رقم (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الاختصاص

الاختصاص	العدد	النسبة المئوية
معماري	15	22.7%
مدني	45	68.2%
أخري	6	9.1%
المجموع	66	100%

شكل رقم (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الاختصاص

نجد من خلال الجدول رقم (1) والشكل رقم (1-3) أن التخصص لغالبية أفراد عينة الدراسة هو مدني حيث بلغ عددهم في عينة الدراسة (45) فرداً ونسبة (68.2%) ، وبلغ عدد الأفراد المتخصصين معماري في العينة (15) فرداً ونسبة (22.7%) ، وعدد وتضمنت العينة على (6) أفراد ونسبة (9.1%) لهم تخصصات أخرى غير المدني أو المعماري.

2. نوع الوظيفة :

يوضح الجدول رقم (2) والشكل رقم (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع الوظيفة.

جدول رقم (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مهندس مصمم	20	30.3%
مهندس منفذ	17	25.8%
مهندس مشرف	9	13.6%
اداري	7	10.6%

مقاول	4	% 6.1
اكاديمي	7	% 10.6
أخري	2	% 3.0
المجموع	66	% 100

يظهر الجدول رقم (2) والشكل رقم (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من المهندسين المصممين إذ بلغ عددهم (20) فرداً وبنسبة (30.3) ، و (17) فرداً وبنسبة (25.8) من العينة مهندسين منفذين (9) أفراد وبنسبة (13.6) من العينة مهندسين مشرفين (7) أفراد وبنسبة (10.6) من العينة اداريين (4) أفراد وبنسبة (6.1) من العينة مقاولين فردين وبنسبة (3.0) من العينة اكاديميين. كما تضمنت عينة الدراسة على (7) أفراد وبنسبة (10.6) لهم وظائف أخرى غير مذكورة في الجدول أعلاه.

3. المؤهل العلمي :

يوضح الجدول رقم (3) والشكل رقم (3-5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	20	% 30.3
بكالوريوس	35	% 53.0
ماجستير	8	% 12.0
دكتوراه	3	% 4.5
المجموع	66	% 100

شكل رقم (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (3) والشكل رقم (3) ، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية (البكالوريوس)، حيث بلغ عددهم (35) فرداً ويمثلون ما نسبته (53.0%) من العينة الكلية، وتضمنت العينة على (8) أفراد ونسبة (12.1%) من حملة شهادة الماجستير ، و (3) أفراد ونسبة (4.5%) من حملة شهادة الدكتوراه. كما تضمنت العينة على (20) فرداً ونسبة (30.3%) من حملة الدبلوم.

4. سنوات الخبرة :

يوضح الجدول رقم (4) والشكل رقم (3-6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 3 سنة	15	% 27.7
3 وأقل من 6	14	% 21.2
6 وأقل من 9	10	% 15.2
9 وأقل من 12	12	18.2
أكثر من 12 سنة	15	% 22.7
المجموع	66	% 100

يتبين من الجدول رقم (4) والشكل رقم (4) أن هناك (15) فرداً ونسبة (27.3%) لهم خبرة أقل من 3 سنة، وهناك (14) فرداً ونسبة (21.2%) لهم خبرة ما بين 3 سنوات، وهناك (10) أفراد ونسبة (15.2%) لهم خبرة ما بين 6-9 سنة، وهناك (12) فرداً ونسبة (18.2%) لهم خبرة ما بين 9-12 سنة. تضمنت العينة على (15) فرداً ونسبة (22.7%) لهم خبرة أكثر من 12 سنة.

5. الجنس:

يوضح الجدول رقم (5) والشكل رقم (73) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.

جدول رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	42	% 63.6
انثي	24	% 36.4
المجموع	66	% 100

شكل رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يتبين من الجدول رقم (5) والشكل رقم (73) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، إذ بلغ عددهم في العينة (42) فرداً ويمثلون ما نسبته (%63.6) من العينة الكلية، في حين بلغ عدد الإناث في العينة (24) فرداً ويمثلون ما نسبته (%36.4) من العينة الكلية.

2.3 أداة الدراسة :

أداة جمع البيانات عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث أن للاستبيان مزايا منها

1. يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

2. قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.

3. سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه.

4. يوفر الاستبيان وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
5. يشعر المجيبون على الاستبيان بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.
- 5 - يشعر المجيبون على الاستبيان بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

3.3 وصف الاستبيان :

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان. وأحتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين: (راجع الملحق رقم (1) .

القسم الأول : تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول الاختصاص، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس.

القسم الثاني : يحتوي هذا القسم على عدد (42) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة البالغة (6) وبواقع (7) عبارات لكل فرضية.

4.3 ثبات وصدق أداة الدراسة :

1.4.3 الثبات والصدق الظاهري :

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم خمسة محكمين ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية. وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

2.4.3 الثبات والصدق الإحصائي :

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.
2. معادلة ألفا - كرونباخ.
3. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.
4. طريقة الصور المتكافئة.
5. معادلة جوتمان .

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له (1). قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان براون بالصيغة الآتية: (2)

$$\text{معامل الثبات} = \frac{X^2}{r+1}$$

حيث (ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية بحجم (15) فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (6) الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

الفرضيات	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الاستبيان كاملاً	0.85	0.92	0.96

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الأشكال البيانية.
2. التوزيع التكراري للإجابات.
3. النسب المئوية.
4. معامل ارتباط بيرسون .

5. معادلة سبيرمان - براون لحساب معامل الثبات.

6. الوسط الحسابي.

7. الانحراف المعياري .

8. اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

6.3 تطبيق أداة الدراسة :

لجأ الباحث بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة (66) فرداً، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق ، محايد، لا أوافق ، غير لا أوافق بشدة إلى متغيرات كمية (5) ، 4 ، 3 ، 2 (1) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في الجداول الآتية، وتم إعداد الأشكال البيانية اللازمة.

الفصل الرابع : تحليل ومناقشة النتائج

1.4 التحليل الوصفي لعبارات السؤال الأول:

التحليل الوصفي لعبارات السؤال الأول يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات السؤال الأول

المعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة وذلك كما في الجدول (7)

جدول (7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال الأول

ت	العبارة	التكرار والنسبة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	نقص أو ضعف امكانيات الكادر الفني المكلف بمتابعة الخطة	38 %57.6	21 % 31.8	4 % 6.1	2 % 3.0	1 % 1.5
2	سوء تنفيذ الخطة حسب البرنامج الزمني	45 % 68.2	21 % 31.0	0 % 0.0	0 % 0.0	0 % 0.0
3	ضعف المدير في التأثير على منفذي الخطة	33 % 50.0	17 % 25.8	11 % 16.7	4 % 6.1	1 % 1.5
4	التهاون في متابعة تنفيذ الخطة	42 % 63.6	17 % 25.8	4 % 6.1	3 % 4.5	0 % 0.0
5	عدم وضوح الخطة	33 50.0	22 % 33.3	4 % 6.1	7 % 10.6	0 % 0.0

6	عدم واقعية الخطة	28	19	7	9	3
		42.4%	28.8	10.6%	13.6	4.5%
7	عدم إتاحة الفرصة للعاملين في الشركة في عملية التخطيط.	25	15	15	10	1
		37.9	22.7%	22.7%	15.2%	1.5%

يتضح للباحث من الجدول رقم (7) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال الأول ، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.

2.4 التحليل الوصفي لعبارات السؤال الثاني:

التحليل الوصفي لعبارات السؤال الثاني يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (8) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال الثاني

ت	العبارة	التكرار والنسبة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	عدم التنسيق بين مهندسي التخطيط وإداري الشركة والموردين والمقاولين الفرعيين	37	21	6	2	0
		56.1%	31.8%	9.1%	3.0%	0.0%
2	ضعف فعالية التخطيط	26	29	7	4	0
		39.4%	43.9%	10.6%	6.1%	0.0%

3	عدم مرونة الشركة في التأقلم مع ماهو المتوقع حدوثه	26	28	11	1	0
		% 39.4	% 42.4	% 16.7	% 1.5	% 0.0
4	سوء تقدير التكلفة الفعلية للمشروع	31	17	8	0	0
		% 47.0	% 25.8	% 12.1	% 0.0	% 0.0
5	إفتقار شركات المقاولات للكفاءة القيادية والادارية	32	21	7	8	0
		% 48.5	31.8	% 10.6	% 12.1	% 0.0
6	إفتقار شركات المقاولات الى ابعاد الكفاءة العلمية والمعرفية	28	20	9	3	1
		% 42.4	% 30.3	% 13.6	% 4.5	% 1.5
7	مدي توفر ابعاد الكفاءة الادارية	35	20	8	3	0
		% 53.0	% 30.3	% 12.1	% 4.5	% 0.0

يتضح للباحث من الجدول رقم (8) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على

عبارات السؤال الثاني ، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوي أوافق بشدة.

3.4 التحليل الوصفي لعبارات السؤال الثالث:

التحليل الوصفي لعبارات السؤال الثالث يتم حسب التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى

المعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة وذلك كما في الجدول (9)

جدول (9) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال الثالث

ت	العبارة	التكرار والنسبة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	ضعف الخبرة في وضع الجدول الزمني للمشروع	38 %57.6	21 %31.8	6 %9.1	1 %1.5	0 %0.0
2	قلة المعلومات اللازمة للخطة وسوء تحليل البيانات الموجودة	31 %47.0	25 %37.9	7 %10.6	3 %4.5	0 %0.0
3	عدم تفويض السلطة لأصحاب الاختصاص من حيث توزيع الأعمال واستخدام الموارد الترجمة الخطة الي افعال	40 %60.0	17 %28.8	5 %7.6	2 %3	0 %0.0
4	عدم ايصال مضمون الخطط للعاملين وعدم شرحها لهم	31 %47.0	22 %33.3	9 %13.6	4 %6.1	0 %0.0
5	إهمال المزايا الفنية والإدارية للخطة	29 %43.9	22 %33.3	12 %18.2	3 %4.5	0 %0.0
6	عدم القدرة على التنبؤ بالوقت اللازم لإنهاء الخطة	28 42.4	25 %37.9	7 %10.6	6 %9.1	0 %0.0
7	التهاون بالزمن	52 %78.8	9 %13.6	4 %6.1	1 %1.5	0 %0.0

يتضح للباحث من الجدول رقم (113) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال الثالث ، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق بشدة.

4.4 التحليل الوصفي لعبارات السؤال الرابع :

التحليل الوصفي لعبارات السؤال الرابع يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (10) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال الرابع

ت	العبارة	التكرار والنسبة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	عدم فهم طبيعة المشروع الهندسي	29 %43.9	19 %28.8	4 %6.1	9 %13.6	1 %1.5
2	صعوبة التعامل مع نقاط الضعف واماكن الخلل في الخطة	28 %42.4	28 %42.4	0 %0.0	3 %4.5	1 %1.5
3	عدم تحديث الخطة وفقا للعمل المنجز وعدم مطابقة ذلك مع الخطة الاصلية	40 %60.6	18 %27.3	11 %16.7	2 %3.0	1 %1.5
4	سوء التعامل مع تأثيرات الظروف الخارجية من حيث ايجاد البدائل	36 %54.5	20 %30.3	4 %6.1	3 %4.5	0 %0.0
5	عمومية الخطة وعدم التحديد والصياغة الدقيقة للأنشطة	27 %40.9	28 %42.4	4 %6.1	1 %1.15	2 %3.0

6	عدم التقيد بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة	41	17	7	1	0
		%62.1	%25.8	%10.6	%1.5	%0.0
7	الافتقار لامبدي التخطيط الهندسي	32	22	9	2	1
		%48.5	%33.3	%13.6	%3.0	%1.5

يتضح للباحث من الجدول رقم (10) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال الرابع ، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوي أوافق بشد

5.4 التحليل الوصفي لعبارات السؤال الخامس:

التحليل الوصفي لعبارات السؤال الرابع يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات السؤال الخامس المعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (11) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال الخامس

ت	العبارة	التكرار والنسبة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	عدم التكامل والتجانس بين الخطط والاهداف	36	23	5	1	1
		%54.5	%34.8	%7.6	%1.5	%1.5
2	عدم وجود احصائيات عن نتائج التخطيط في المشاريع الخاصة	36	18	8	3	1
		%54.5	%27.3	%12.1	%4.5	%1.5
3	اضاعة الوقت والارتها للصدفه	37	19	4	6	0

0%	9.1%	6.1%	28.8%	56.1%		
0	1	5	17	43	4 هدر الموارد بسبب عدم الاعتماد على طرق علمية في تنظيم العمل المستقبلي	
0%	51.1%	7.6%	25.8%	65.2%		
0	1	9	22	34	5 ضياع التنسيق بين كادر المشروع والادارات المختلفة في الشركة	
0%	1.5%	13.6%	33.3%	51.5%		
0	1	5	21	39	6 عدم القدرة على التمييز بين الاعمال الحرجة وغير الحرجة في المشروع	
0%	1.5%	7.6%	31.8%	59.1%		
2	7	12	23	22	7 عدم القدرة علي تمثيل المشروع بمخطط شبكي	
3.0%	10.6%	18.2%	34.8%	33.3%		

يتضح للباحث من الجدول رقم (11) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال الخامس ، أن غالبية الإجابات كانت عن المستويين أوافق و أوافق بشدة.

6.4 التحليل الوصفي لعبارات السؤال السادس:

التحليل الوصفي لعبارات السؤال السادس يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات السؤال السادس المعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (12) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال السادس

ت	العبرة	التكرار والنسبة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	عدم التزام القطاعات الحكومية بدفع استحقاقات الشركات في الوقت المحدد	53 %80.3	9 %13.6	3 %4.5	1 %1.15
2	زيادة ارتفاع الاسعار المفاجئة	56 %84.8	5 %57.6	4 %6.1	0 50
3	ضعف خبرة العمال في تنفيذ العمل في الوقت المحدد.	33 %50.5	22 %33.3	6 %9.1	4 %6.1
4	عدم وجود كوادر مدربه لتنفيذ البرنامج الزمني	32 %48.5	25 %37.9	6 %9.1	1 %1.5
5	تضخم الاسعار المفاجئة وعدم الاخذ في الاعتبار	50 %75.8	13 %19.7	2 %3.0	2 %3.0
6	ادخال التعديلات من قبل صاحب العمل	35 %53.0	22 %33.3	8 %12.1	1 %1.5
7	عدم تحفيز العمال ورفع الروح المعنوية	36 %54.5	17 %25.8	9 %13.6	4 %6.1

يتضح للباحث من الجدول رقم (12) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال السادس ، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق بشدة.

7.4 مناقشة النتائج :

1. عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول من فرضيات الدراسة على الآتي: "مدي تأخر المشاريع ونسبة التكلفة الزائدة".

هدف وضع هذا الفرضية إلى بيان أن مدي تأخر المشاريع ونسبة التكلفة الزائدة. وللتحقق من صحة الفرضية ، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة السؤال الأول، ويتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الاجابة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات السؤال الأول ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (13) نتائج اختبار السؤال الاول

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن أقرب إلي	قيمة مربع كاي
				الوزن	الاحتمالية
1	نقص أو ضعف امكانيات الكادر الفني المكلف بمتابعة الخطة	4.41	0.859	4	أوافق 0.000
2	سوء تنفيذ الخطة حسب البرنامج الزمني	4.68	0.469	5	أوافق بشدة 0.000
3	ضعف المدير في التأثير على منفذي الخطة	4.17	1.017	4	أوافق 0.000

4	التهاون في متابعة تنفيذ الخطة	4.48	0.808	4	أوافق	0.000
5	عدم وضوح الخطة	4.23	0.973	4	أوافق	0.000
6	عدم واقعية الخطة	3.91	1.224	4	أوافق	0.000
7	عدم إتاحة الفرصة للعاملين في الشركة في عملية التخطيط	3.80	1.153	4	أوافق	0.000

من الجدول (12) يتبين للباحث الآتي:

1. أن المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال الأول تراوحت بين (4.68 - 3.80) وهذه المتوسطات أغلبها قريبة جداً الى الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على أن على ما ذكر اسباب تؤدي لتأخر الوقت والتكلفة.
 2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للاجابات على عبارات الفرضية بين (1.224 - 0.469) وهذه القيم تشير الى التجانس الكبير في اجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي انهم متفقون بدرجة كبيرة عليها.
 3. ان النتائج في الجدول (12) لا تعني أن كل أفراد العينة متفقون كما ورد أن هنالك آراء مخالفة يمكن بيان أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أعداد أفراد العينة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال اجراء اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى.
 4. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين اجابات المبحوثين المختلفة على عبارات السؤال الأول (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى معنوية (5%) ، واعتماداً على ما ذكر في الجدول (3-11) فان لذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين الاجابات لصالح الاجابات الموافقة على ما جاء بجمع عبارات السؤال الأول.
- مما تقدم يرى الباحث أن هنالك اتفاق من غالبية أفراد عينة الدراسة باختلاف خصائصهم حول الاسباب التي تؤدي لتأخر المشاريع وزيادة التكلفة .

2. عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني:

ينص المحور الثاني من اسئلة الدراسة على الآتي: "اسباب التأخير وزيادة التكلفة".

هدف وضع هذا المحور إلى بيان أن هنالك من المتسبب في التأخير وزيادة التكلفة. وللتحقق من صحة هذا المحور ، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة المحور الثاني ويتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الاجابة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (14) نتائج اختبار المحور الثاني

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن أقرب إلي	قيمة مربع كاي
				الوزن	الاحتمالية
1	عدم التنسيق بين مهندسي التخطيط وإداري الشركة والموردين والمقاولين الفرعيين	4.41	0.784	4	0.000
2	ضعف فعالية التخطيط	4.17	0.852	4	0.000
3	عدم مرونة الشركة في التأقلم مع ماهو المتوقع حدوثه	4.20	0.769	4	0.000
4	سوء تقدير التكلفة الفعلية للمشروع	4.05	1.101	4	0.000
5	إفتقار شركات المقاولات للكفاءة القيادية والادارية	4.20	0.964	4	0.000

6	افتقار شركات المقاولات الى ابعاد الكفاءة العلمية والمعرفية	4.00	1.095	4	أوافق	0.000
7	مدي توفر ابعاد الكفاءة الادارية	4.32	0.862	4	أوافق	0.000

من الجدول (14) يتبين للباحث الآتي:

1. أن المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني تراوحت بين (4.00 - 4.41) وهذه المتوسطات أغلبها قريبة جداً الى الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على أن من المتسبب في التأخير وزيادة التكلفة.
 2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للاجابات على عبارات المحور بين (0.300 - 0.511) وهذه القيم تشير الى التجانس الكبير في اجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي انهم متفقون بدرجة كبيرة عليها.
 3. ان النتائج في الجدول (14) لا تعني أن كل أفراد العينة متفقون كما ورد أن هنالك آراء مخالفة يمكن بيان أن هنالك فروقاً ذات دلالة احصائية بين أعداد أفراد العينة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال اجراء اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات المحور الثاني.
 4. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين اجابات المبحوثين المختلفة على عبارات المحور الثاني (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى معنوية (5%) ، واعتماداً على ما ذكر في الجدول (2-4) فان لذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين الاجابات الصالح الاجابات الموافقة على ما جاء بجمع عبارات المحور الثاني. مما تقدم يرى الباحث أن هنالك اتفاق من غالبية أفراد عينة الدراسة باختلاف خصائصهم حول من المتسبب في التأخير وزيادة التكلفة.
- وما سبق نستنتج ان المحور الثاني الذي نص على ان " من المتسبب في التأخير وزيادة التكلفة ".

3. عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث:

ينص السؤال الثالث من اسئلة الدراسة على الآتي: عوائق تنفيذ المشروع".

هدف وضع هذا المحور إلى بيان أن عوائق تنفيذ المشروع. وللتحقق من صحة هذا السؤال ، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة السؤال الثالث، ويتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الاجابة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني ، وذلك كما في الجدول (15)

جدول (15) نتائج اختبار السؤال الثالث

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن أقرب إلي	قيمة مربع كاي
				الوزن	الاحتمالية
1	ضعف الخبرة في وضع الجدول الزمني للمشروع	4.45	0.727	4	أوافق 0.000
2	قلة المعلومات اللازمة للخطة وسوء تحليل البيانات الموجودة	4.27	0.833	4	أوافق 0.000
3	عدم تفويض السلطة لأصحاب الاختصاص من حيث توزيع الأعمال واستخدام الموارد لترجمة الخطة الي افعال	4.47	0.769	4	أوافق 0.000
4	عدم ايصال مضمون الخطط للعاملين وعدم شرحها لهم	4.21	0.903	4	أوافق 0.000

5	إهمال المزايا الفنية والإدارية للخطوة	4.17	0.887	4	أوافق	0.000
6	عدم القدرة على التنبؤ بالوقت اللازم لإنهاء الخطوة	4.14	0.943	4	أوافق	0.000
7	التهاون بالزمن	4.70	0.656	4	أوافق بشدة	0.000

من الجدول (15) يتبين للباحث الآتي:

1. أن المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني تراوحت بين (4.14 - 4.70) وهذه المتوسطات أغلبها قريبة جداً الى الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عوائق تنفيذ المشروع.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للاجابات على عبارات المحور بين (0.656 - 0.943) وهذه القيم تشير الى التجانس الكبير في اجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي انهم متفقون بدرجة كبيرة عليها.
3. ان النتائج في الجدول (15) لا تعني أن كل أفراد العينة متفقون كما ورد أن هنالك آراء مخالفة يمكن بيان أن هنالك فروقاً ذات دلالة احصائية بين أعداد أفراد العينة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال اجراء اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات السؤال الثالث.
4. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين اجابات المبحوثين المختلفة على عبارات السؤال الثالث (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى معنوية (5%) ، واعتماداً على ما ذكر في الجدول (4-3) فان لذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة أحصائية وعند مستوى دلالة (5) بين الاجابات الصالح الاجابات الموافقة على ما جاء بجمع عبارات السؤال الثالث. موافقة على ما جاء ب مما تقدم يرى الباحث أن هنالك اتفاق من غالبية أفراد عينة الدراسة باختلاف خصائصهم حول من عوائق تنفيذ المشروع.

وما سبق نستنتج ان المحور الثاني الذي نص على ان عوائق تنفيذ المشروع "

5. عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع :

ينص السؤال الرابع من اسئلة الدراسة على الآتي: "كيفية التعامل مع خطة المشروع حال حدوث تأخير في اي بنودها او اي زيادة في التكلفة".

هدف وضع هذا السؤال إلى بيان أن كيفية التعامل مع خطة المشروع حال حدوث تأخير في اي بنودها او اي زيادة في التكلفة. وللتحقق من صحة هذا السؤال ، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة السؤال الرابع، ويتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الاجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات السؤال الرابع ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (16) نتائج اختبار السؤال الرابع

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن أقرب إلي	قيمة مربع كاي
				الوزن	الاحتمالية
1	عدم فهم طبيعة المشروع الهندسي	4.00	1.124	4	أوافق 0.000
2	صعوبة التعامل مع نقاط الضعف والماكن الخلل في الخطة	4.20	0.898	4	أوافق 0.000
3	عدم تحديث الخطة وفقا للعمل المنجز وعدم مطابقة ذلك مع الخطة الاصلية	4.42	0.878	4	أوافق 0.000
4	سوء التعامل مع تأثيرات الظروف الخارجية من حيث ايجاد البدائل	4.35	0.850	4	أوافق 0.000

5	عمومية الخطة وعدم التحديد والصياغة الدقيقة للأنشطة	4.17	0.921	4	أوافق	0.000
6	عدم التقيد بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة	4.484.24	0.749	4	أوافق	0.000
7	الاقتدار امبادي التخطيط الهندسي		0.912	5	أوافق	0.000

من الجدول (16) يتبين للباحث الآتي:

1. أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني تراوحت بين (4.00 - 4.48) وهذه المتوسطات أغلبها قريبة جداً الى الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على أن كيفية التعامل مع خطة المشروع حال حدوث تأخير في اي بنودها او اي زيادة في التكلفة.
 2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات المحور بين (0.850 - 1.123) وهذه القيم تشير الى التجانس الكبير في اجابات أفراد العينة على هذه الفقرات اي انهم متفقون بدرجة كبيرة عليها.
 3. ان النتائج في الجدول (16) لا تعني أن كل أفراد العينة متفقون كما ورد أن هنالك آراء مخالفة يمكن بيان أن هنالك فروقاً ذات دلالة احصائية بين أعداد أفراد العينة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال اجراء اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات السؤال الرابع.
 4. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين اجابات المبحوثين المختلفة على عبارات السؤال الرابع (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى معنوية (5%) ، واعتماداً على ما ذكر في الجدول (4-4) فان لذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة أحصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين الاجابات لصالح الاجابات الموافقة على ما جاء بجمع عبارات السؤال الرابع.
- مما تقدم يرى الباحث أن هنالك اتفاق من غالبية أفراد عينة الدراسة باختلاف خصائصهم حول كيفية التعامل مع خطة المشروع حال حدوث تأخير في اي بنودها او اي زيادة في التكلفة. وما سبق

نستنج ان المحور الثاني الذي نص على ان "كيفية التعامل مع خطة المشروع حال حدوث تأخير في اي بنودها او اي زيادة في التكلفة".

5. عرض ومناقشة نتائج السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس من اسئلة الدراسة على الآتي: "أثر التكلفة الزائدة".

هدف وضع هذا السؤال إلى بيان أن أثر التكلفة الزائدة. وللتحقق من صحة هذا السؤال ، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة السؤال الخامس، ويتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الاجابة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات السؤال الخامس ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (17) نتائج اختبار السؤال الخامس

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن أقرب إلى		قيمة مربع كاي
				الوزن	الدرجة	
1	عدم التكامل والتجانس بين الخطط والاهداف	4.59	0.820	5	أوافق بشدة	0.000
2	عدم وجود احصائيات عن نتائج التخطيط في المشاريع الخاصة	4.69	0.957	5	أوافق بشدة	0.000
3	اضاعة الوقت والارتهاق للصدفه	4.62	0.947	5	أوافق بشدة	0.000

4	هدر الموارد بسبب عدم الاعتماد على طرق علمية في تنظيم العمل المستقبلي	4.55	0.706	5	أوافق بشدة	0.000
5	ضياح التنسيق بين كادر المشروع والادارات المختلفة في الشركة	4.85	0.774	5	أوافق بشدة	0.000
6	عدم القدرة على التمييز بين الأعمال الحرجة وغير الحرجة في المشروع	4.88	0.707	5	أوافق بشدة	0.000
7	عدم القدرة علي تمثيل المشروع بمخطط شبكي	3.85	1.099	4	أوافق بشدة	0.000

من الجدول (17) يتبين للباحث الآتي:

1. أن المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني تراوحت بين (3.85 - 4.48) وهذه المتوسطات أغلبها قريبة جداً الى الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن أثر التكلفة الزئدة.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للاجابات على عبارات المحور بين (0.706 - 1.099) وهذه ت المحور القيم تشير الى التجانس الكبير في اجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي انهم متفقون بدرجة كبيرة عليها.
3. ان النتائج في الجدول (17) لا تعني أن كل أفراد العينة متفقون كما ورد أن هنالك آراء مخالفة يمكن بيان أن هنالك فروقاً ذات دلالة احصائية بين أعداد أفراد العينة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال اجراء اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات السؤال الخامس.

4. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين اجابات المبحوثين المختلفة على عبارات السؤال الخامس (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى معنوية (5%) ، واعتماداً على ما ذكر في الجدول (5-4) فان لذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة أحصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين على الاجابات، لصالح الاجابات الموافقة على ما جاء بجمع عبارات السؤال الخامس.

مما تقدم يرى الباحث أن هنالك اتفاق من غالبية أفراد عينة الدراسة باختلاف خصائصهم حول أن أثر التكلفة الزائدة. وما سبق نستنتج ان السؤال الخامس الذي نص على ان " أثر التكلفة الزائدة ".

6. عرض ومناقشة نتائج السؤال السادس:

ينص السؤال السادس من اسئلة الدراسة على الآتي: " العوائق المتسببة في زيادة التكلفة".

هدف وضع هذا السؤال إلى بيان أن العوائق المتسببة في زيادة التكلفة. وللتحقق من صحة هذا السؤال ، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة السؤال الخامس، ويتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الاجابة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات السؤال السادس ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (18) نتائج اختبار السؤال السادس

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن أقرب إلى	قيمة مربع كاي
				الوزن	الاحتمالية
1	عدم التكامل والتجانس بين الخطط والاهداف			5	أوافق بشدة 0.000
2	عدم وجود احصائيات عن نتائج التخطيط في المشاريع الخاصة			5	أوافق بشدة 0.000

3	اضاعة الوقت والارتها للصدة			5	أوافق بشدة	0.000
4	هدر الموارد بسبب عدم الاعتماد على طرق علمية في تنظيم العمل المستقبلي			5	أوافق بشدة	0.000
5	ضباع التنسيق بين كادر المشروع والادارات المختلفة في الشركة			5	أوافق بشدة	0.000
6	عدم القدرة على التمييز بين الاعمال الحرجة وغير الحرجة في المشروع			5	أوافق بشدة	0.000
7	عدم القدرة على تمثيل المشروع بمخطط شبكي			5	أوافق بشدة	0.000

من الجدول (18) يتبين للباحث الآتي:

1. أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال السادس تراوحت بين (4.54- 4.74) وهذه المتوسطات أغلبها قريبة جداً الى الوزن (5) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن العوائق المتسببة في زيادة التكلفة.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات المحور بين (0.621 - 0.962) وهذه القيم تشير الى التجانس الكبير في اجابات أفراد العينة على هذه الفقرات اي انهم متفقون بدرجة كبيرة عليها.
3. ان النتائج في الجدول (18) لا تعني أن كل أفراد العينة متفقون كما ورد أن هنالك آراء مخالفة يمكن بيان أن هنالك فروقاً ذات دلالة احصائية بين أعداد أفراد العينة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال اجراء اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات السؤال الخامس.

4. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين اجابات المبحوثين المختلفة على عبارات السؤال الخامس (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى معنوية (5%) ، واعتماداً على ما ذكر في الجدول (6-4) فان لذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين الاجابات لصالح الاجابات الموافقة على ما جاء بجمع عبارات السؤال السادس.

مما تقدم يرى الباحث أن هنالك اتفاق من غالبية أفراد عينة الدراسة باختلاف خصائصهم حول أن العوائق المتسببة في زيادة التكلفة. وما سبق نستنتج ان السؤال السادس الذي نص على ان (العوائق المتسببة في زيادة التكلفة)

الفصل الخامس الخلاصة والتوصيات

1.5 الخلاصة

ان أهمية تنفيذ مشاريع التشييد في زمنها المحدد لها العديد من الآثار الإيجابية التي تنعكس على جميع اطراف المشروع سواء من جهة المالك او المقاول او الاستشاري ، وذلك بتحقيق اهداف كل طرف في المشروع المحدد سواء من المنافع ماليه او عوائد اقتصاديه او تحقيق سمعه طيبه من البقاء في سوق العمل والمنافسة فيه.

أكدت الدراسة بعد التحليل ان الطرق المتبعة في اعداد التكلفة والجدولة الزمنية للمشروع لابد من أن تكون علمية ومستندة على خطط ودراسات سابقة بأرقام تقاربية . وباستخدام التكنولوجيا والانظمة الحديثة (برنامج البرايم فيرا) في الرقابة على الزمن والتكلفة يزيد من نسبة استقرار تنفيذ الخطة بنسبة كبيرة جداً .

وبعد العلم بالأسباب التي تؤثر على زيادة الوقت والتكلفة في ادارة المشاريع الهندسية تم الأخذ في الاعتبار وضع خطط بديلة لتفادي المخاطر .

2.5 التوصيات :

1. ضرورة القيام بتخصيص قسم خاص من ضمن اقسامها الاساسية, مهمته الدراسة المستفيضة لمخططات المشروع وجميع مستنداته من مواصفات عامة وخاصة وعقود, حتى تتمكن هذه الشركات من فهم طبيعة المشروع الهندسي وتحليل بياناته وتحديد اهدافه .
2. ان يوجد كوادر مدربة ومحترفة في مجال التخطيط والتنفيذ حتى لو كلفها ذلك دفع اجور عالية لهذه الكوادر.

3. ان تقوم مشاريع موسم الرياض بتفويض السلطة لأصحاب الاختصاص الذين يقومون بدورهم بتوزيع الاعمال و تخصيص الموارد لهذه الاعمال, ووان تسمح ادارة التخطيط في الشركة للعاملين ذوي الخبرة المشاركة في وضع الخطط.
4. ان تعرض الإدارة على الاجتماعات الدورية بين المخططين والمنفذين والتي يتم من خلالها شرح الخطط واهدافها للعاملين في الشركة وشرح اي تعديل يطرا عليها .
5. ان تقوم شركات المقاولات بإخضاع المدراء والفنيين الى دورات تدريبية كلاً علي حسب اختصاصه مثل (PMP) واخضاعهم لاختبارات دورية.
6. ان تقوم الادارة بالاعتماد على البرامج الحاسوبية الحديثة في مجال تخطيط المشاريع مثل (برايم فيرا) والذي يوفر الجهد والمال .
7. ان تدعم الإدارة قسم المناقصات لديها وكل الوسائل الحديثة والكوادر المؤهلة, لتتمكن من تقدير تكلفة مشاريعها بدقة عالية.

3.5 التوصيات المستقبلية :

1. ان تتجه الدراسات المستقبلية بزيادة التطوير في العمل لإيجاد وسائل وتطبيقات لضبط التكلفة في المشروعات وضبط الانشطة والانتهاء منها في الزمن المحدد لها حسب الخطة .
2. ان تتجه الدراسات باستحداث تقنيات تستخدم في التخطيط الجيد المشروعات البناء والتشييد وبالتالي ضبط التكلفة والزمن بالمشروعات .

Abstract

The study aimed to analyze the impact of time extensions (delays in material delivery, engineering modifications, administrative delays) on the performance of construction projects (cost, quality, time) during the Riyadh Season projects. The descriptive analytical method was adopted, with the researcher distributing 66 questionnaires to targeted specialists in the field of engineering management, all of whom responded, achieving a 100% response rate. The SPSS statistical program was used for analysis.

The study found that delays in material delivery negatively affect the performance of construction projects in several ways. In terms of cost, these delays lead to increased expenses due to the need to contract with new suppliers or face sudden price hikes in materials. Regarding quality, the involved parties may be forced to use alternative, lower-quality materials to avoid further delays. As for time, late delivery of materials delays the start of work dependent on those materials, resulting in an overall project delay. Additionally, the results indicated that frequent engineering modifications increase costs due to the need to redesign and re-implement certain parts, and they may lead to quality deterioration if the modifications are not thoroughly studied before implementation. Each engineering modification also requires extra time for design and execution, further extending the project's duration.

The study recommended the establishment of a specialized department within the Riyadh Season projects dedicated to studying blueprints, specifications, contracts, and schedules. This department aims to improve coordination among all parties involved in the project, including planning engineers, project managers, suppliers, and subcontractors.

Keywords: Time Extensions, Construction Project Performance, Riyadh Season Projects.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، 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 .
- بالسامي، مباركة، زوا، عبدالحاكم، و مزياني، الوناس. (2021). إدارة الوقت وعلاقتها بالعقد النفسي: دراسة ميدانية على عينة من عمال بلديات دائرة سيدي خويلد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- بودالي، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3 ، 213 - 220.
- تقدة، خولة، و الداوي، الشيخ. (2023). اسهامات التحليل الشبكي في فعالية ادارة المشاريع: دراسة واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع2 ، 10 - 32.
- جربو، جمال محمد لقمة. (2023). أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء العاملين: دراسة الحالة بنك فيصل الإسلامي السوداني. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع33 ، 117 ، 141 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1371526>
- حسب الله، وداد جبريل، و زكي، منيرة محمد الأمين أحمد. (2021). إدارة الوقت وأثرها على الإنتاجية: دراسة حالة شركة السكر السودانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- راشدي، خضرة. (2022). ميزانية الوقت لدى الجزائريين: دراسة مقارنة بين الزمن العادي وزمن الحجر الصحي. مجلة الحوار الثقافي، مج11، ع1، 230 - 252.
- شريف، سارة أبو القاسم محمد طاهر، و حمدنا الله، مرتضى طلحة. (2021). أثر إدارة الوقت على الإنتاجية: دراسة تطبيقية لقطاع السكر بالسودان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- شريف، سارة أبو القاسم محمد طاهر، و حمدنا الله، مرتضى طلحة. (2021). أثر إدارة الوقت على الإنتاجية: دراسة تطبيقية لقطاع السكر بالسودان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1287643>
- الشهري، عبدالمنعم ياسين، و عقيلي، عثمان موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1، 121 - 172.
- الشيخ، هنادي الفاتح قرشي، و بشارة، معاذ عثمان. (2018). أثر زيادة الوقت على أداء المشاريع الانشائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/998860>
- الصريفي، انعام قاسم خفيف. (2019). أهمية إدارة الوقت: دراسة ميدانية من وجهة نظر طلبة كلية التربية للعلوم الإنسانية في ضوء بعض المتغيرات. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع46، 89 - 107.
- الضامن، عبدالله. (2019). معضلة إدارة الوقت: عمرها 2000 سنة وحلها لا يزال يشغلنا. مجلة القافلة، مج68، ع6، 44 - 47.
- العبدلات، ديماسوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- عبدالله، آدم عبدالله سليمان. (2021). أثر إدارة الوقت على الأداء الإداري المميز: دراسة تطبيقية، بنك البركة السوداني. مجلة جامعة سنار للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج1، ع2، 7 - 19.
- عتودي، إبراهيم بن محمد، و عبدالعال، عادل حميد. (2021). أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي شركة الشقيق للمياه والكهرباء. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع24، 118 - 141. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1237961>
- عزوز، نور الدين، و بورني، نسيم. (2020). إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز. مجلة العلوم الإنسانية، مج7، ع3، 627 - 644.
- عضيبات، علي محمد قاسم، و الجوازنة، بهجت عيد. (2022). دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- 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). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- العمري، أنسام بسام، و المعلا، عماد محمد عطوان. (2020). دور ضغوط العمل كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين في شركة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1180107>
- العمري، وسام علي عبدالرحمن، و السريحي، منى داخل. (2023). عمال المعرفة في مشاريع إدارة المعرفة: مراجعة أدب الموضوع. مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، مج10، ع19، 26 - 47.
- عيسى، عبدالقادر صالح، و الهنداوي، عادل صالح محمد. (2023). علاقة إدارة الوقت بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية في ديوان مجلس النواب في ليبيا. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج6، ع3، 156 - 178.

- ناصر، فراس عدنان. (2020). تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين: دراسة مسدانية على الشركة العامة للخياط القطنية في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج42، ع1، 417 - 438.
- الهرشاني، مفرح مطر عبدالله، و الجبوري، سلوم أحمد داود. (2016). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM في تحسين أداء أعمال المشاريع الإنشائية في بلدية الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة مؤتة، الكرك. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/784204>)

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alaghbari, W., Al-Sakkaf, A., & Sultan, B. (2019). Factors affecting construction labour productivity in Yemen. *International Journal of Construction Management*, 19(1), 79-91. Link
- Ghaneem, Yara Adel Abdulrahim, and Al-Hammad, Fawaz Ali Farhan. (2021). The Impact of Organizational Culture on Projects Management: An Empirical Study of Non-Governmental Organizations in Jordan (Unpublished master's thesis). Al-Balqa Applied University, Al-Salt.
- Khoshgoftar, S., & Osman, O. (2018). Delay factors of construction projects in developing countries: A review. *The Built & Human Environment Review*, 11, 86-97. [Link](#)
- Lu, P., Cai, X., Wei, Z., Song, Y., & Wu, J. (2019). Quality management practices and inter-organizational project performance: Moderating effect of governance mechanisms. *International Journal of Project Management*, 37(6), 855 - 869
- Mohd Ali. M., Norman, S. Z., Ghani, E. K., & Haron, N. H. (2018). The influence of risk management on construction project performance: A case study. *The Journal of Social Sciences Research*, 936-942.

- PMI (Project Management Institute). (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Sixth Edition*. Project Management Institute. Link
- Yang, X., Yu, M., & Zhu, F. (2020). Impact of project planning on knowledge integration in construction projects. *Journal of construction engineering and management*, 146(7), 04020066.
- Yap, J. B. H., Abdul-Rahman, H., & Chen, W. (2018). Critical factors affecting the quality performance of construction projects in Malaysia: An empirical study. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(5), 589-609. Link

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تجاوز الزمن على أداء مشاريع البناء: دراسة تطبيقية

على مشاريع موسم الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث،

نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال

التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 3- سنوات الخبرة ☐ أقل من 3 سنة ☐ من 3 و أقل من 6 سنة ☐ من 6 و أقل من 9 سنة ☐ من 9 و أقل من 12 سنة ☐ أكثر من 12 سنة
- 4- الاختصاص ☐ معماري ☐ مدني ☐ أخرى
- 5- نوع الوظيفة ☐ مهندس مصمم ☐ مهندس منفذ ☐ مهندس مشرف ☐ إداري ☐ مقاول ☐ أكاديمي ☐ أخرى

ثانيا محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: مدي تأخر المشاريع ونسبة التكلفة الزائدة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق					البعد
بشدة	أوافق	محايد	معارض	بشدة	
					نقص أو ضعف امكانيات الكادر الفني المكلف
					بمتابعة الخطة
					سوء تنفيذ الخطة حسب البرنامج الزمني
					ضعف المدير في التأثير على منفذي الخطة
					التهاون في متابعة تنفيذ الخطة
					عدم وضوح الخطة
					عدم واقعية الخطة
					عدم إتاحة الفرصة للعاملين في الشركة
					في عملية التخطيط

➤ المحور الثاني: اسباب التأخير وزيادة التكلفة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
عدم التنسيق بين مهندسي التخطيط وإداري الشركة والموردين والمقاولين الفرعيين									
ضعف فعالية التخطيط									
عدم مرونة الشركة في التأقلم مع ما هو المتوقع حدوثه									
سوء تقدير التكلفة الفعلية للمشروع									
إفتقار شركات المقاولات للكفاءة القيادية والادارية									
افتقار شركات المقاولات الى ابعاد الكفاءة العلمية والمعرفية									

➤ المحور الثالث: اسباب التأخير وزيادة التكلفة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المربع المناسب لاختيارك:					البعد
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					ضعف الخبرة في وضع الجدول الزمني للمشروع
					قلة المعلومات اللازمة للخطة وسوء تحليل البيانات الموجودة
					عدم تفويض السلطة لأصحاب الاختصاص من حيث توزيع الأعمال واستخدام الموارد لترجمة الخطة الي افعال
					عدم ايصال مضمون الخطط للعاملين وعدم شرحها لهم
					إهمال المزايا الفنية والإدارية للخطة
					عدم القدرة على التنبؤ بالوقت اللازم لإنهاء الخطة
					التهاون بالزمن

➤ المحور الرابع: كيفية التعامل مع خطة المشروع حال حدوث تأخير في اي بنودها او اي زيادة في التكلفة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة					البعد
أوافق					
محايد					
معارض					
بشدة					
					عدم فهم طبيعة المشروع الهندسي
					صعوبة التعامل مع نقاط الضعف والماكن الخلل في الخطة
					عدم تحديث الخطة وفقا للعمل المنجز وعدم مطابقة ذلك مع الخطة الاصلية
					سوء التعامل مع تأثيرات الظروف الخارجية من حيث ايجاد البدائل
					عمومية الخطة وعدم التحديد والصياغة الدقيقة للأنشطة
					عدم التقيد بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة
					الافتقار المبدئي التخطيط الهندسي

➤ المحور الخامس: أثر التكلفة الزائدة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد					أوافق بشدة	أوافق بشدة	معارض بشدة	معارض بشدة
عدم التكامل والتجانس بين الخطط والاهداف								
عدم وجود احصائيات عن نتائج التخطيط في المشاريع الخاصة								
اضاعة الوقت والارتهان للصدفه								
هدرالموارد بسبب عدم الاعتماد على طرق علمية في تنظيم العمل المستقبلي								
ضياع التنسيق بين كادرالمشروع والادارات المختلفة في الشركة								
عدم القدرة على التمييز بين الأعمال الحرجة وغيرالحرجة في المشروع								
عدم القدرة علي تمثيل المشروع بمخطط شبكي								

➤ المحور السادس: العوائق المتسببة في زيادة التكلفة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة					البعد
أوافق					
محايد					
معارض					
بشدة					
					عدم التكامل والتجانس بين الخطط والاهداف
					عدم وجود احصائيات عن نتائج التخطيط في المشاريع الخاصة
					اضاعة الوقت والارتهان للصدفة
					هدر الموارد بسبب عدم الاعتماد على طرق علمية في تنظيم العمل المستقبلي
					ضياح التنسيق بين كادر المشروع والادارات المختلفة في الشركة
					عدم القدرة على التمييز بين الاعمال الحرجة وغير الحرجة في المشروع
					عدم القدرة على تمثيل المشروع بمخطط شبكي

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Master of Project Management

**The Impact of Increased Time on the Performance of
Construction Projects: An Applied Study on Riyadh Season
Projects.**

Preparation:

Afnan mofreh almalki 233000465

AYMAN EDHAH BIN GHANEM 233000968

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

2024