

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر العوامل الإدارية والفنية على تأخير مشاريع التطوير العقاري دراسة
تطبيقية على مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبد الرحمن حميدان الزهراني

251003071

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025



إِهْدَاء

إلى كل من علّمني أن طريق العلم ليس سهلاً،

لكنه الطريق الوحيد الذي يُبقي للحياة معنى.

إلى أولئك الذين مرّوا في حياتي وتركوا في نفسي أثراً طيباً،

إلى من كان وجودهم بلسماً لجروحي في محطات التعب،

إلى من فهم أن الإنجاز لا يُقاس بالحصول على الدرجة، بل بالرحلة التي قادت إليها،

إلى كل من ساهم بصمته أو كلمته أو دعائه،

إلى كل من آمن أن النور يولد من رحم المعاناة،

أهديكم هذا العمل، فهو حصيلة سنواتٍ من الكفاح والتأمل والإيمان بأن المثابرة تُثمرهما

تأخرت.



أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

أ.د. / الفصيل عبد الحميد

أ.د. / فايز جراد

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

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العوامل الإدارية والفنية على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، وقد ركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسة للعوامل الإدارية والفنية هي: ضعف اتخاذ القرار، سوء الإدارة المالية، والتأخر في السداد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (138) فرداً من العاملين في مشاريع التطوير العقاري في المملكة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للعوامل الإدارية والفنية مجتمعة على التأخير، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.742$)، مما يعني أن 74.2% من التباين في مستوى التأخير يُفسَّر من خلال الأبعاد الثلاثة، كما توصلت الدراسة إلى أن التأخر في السداد هو العامل الأقوى تأثيراً، يليه سوء الإدارة المالية، ثم ضعف اتخاذ القرار.

وتُوصي الدراسة بضرورة تطوير نظم اتخاذ القرار، وتعزيز الرقابة المالية، وضمان انتظام السداد بوصفها أدوات رئيسة للحد من التأخير، إضافة إلى تشجيع استخدام أنظمة إدارة المشاريع الرقمية، وتحسين التخطيط المالي، وتعزيز التنسيق بين الأطراف المشاركة في المشروع.

الكلمات المفتاحية: العوامل الإدارية، العوامل الفنية، التأخير الزمني، مشاريع التطوير العقاري، الإدارة المالية، اتخاذ القرار، السداد.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	1.3.1 الأهمية النظرية:
5.....	2.3.1 الأهمية التطبيقية:
6.....	4.1 أهداف الدراسة:
7.....	5.1 تساؤلات الدراسة
7.....	6.1 فروض الدراسة:
8.....	7.1 الدراسات السابقة:
15.....	8.1 الفجوة البحثية:
16.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
19.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:

11.1	مجتمع وعينة الدراسة.....	19
12.1	مصادر جمع البيانات.....	20
13.1	أدوات الدراسة:.....	20
14.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	21
15.1	حدود الدراسة:.....	21
22	الفصل الثاني: الإطار النظري.....	22
22	المبحث الأول: العوامل الإدارية والفنية.....	22
1.1.2	تمهيد عام.....	22
2.1.2	مفهوم العوامل الإدارية والفنية.....	23
3.1.2	أبعاد العوامل الإدارية والفنية.....	24
4.1.2	أهمية العوامل الإدارية والفنية في مشاريع التطوير العقاري.....	27
5.1.2	محددات العوامل الإدارية والفنية في بيئة المشاريع العقارية الحديثة.....	29
31	المبحث الثاني: تأخير مشاريع التطوير العقاري.....	31
1.2.2	تمهيد.....	31
2.2.2	أنواع التأخير في مشاريع التطوير العقاري.....	31
3.2.2	أسباب التأخير في مشاريع التطوير العقاري.....	34
4.2.2	الآثار المترتبة على تأخير مشاريع التطوير العقاري.....	37
5.2.2	العوامل الإدارية والفنية وتأخير مشاريع التطوير العقاري.....	39
42	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	42
1.3	المقدمة.....	42

42.....	2.3 منهج الدراسة.....
42.....	3.3 مجتمع الدراسة.....
43.....	4.3 عينة الدراسة.....
43.....	5.3 أداة الدراسة.....
45.....	6.3 صدق الأداة (Validity).....
46.....	7.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل.....
46.....	8.3 ثبات الأداة (Reliability).....
47.....	9.3 أساليب التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Methods).....
50.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
50.....	1.4 المقدمة.....
50.....	2.4 البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.....
51.....	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (العوامل الإدارية والفنية).....
53.....	4.4 التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع (تأخير مشاريع التطوير العقاري).....
55.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
60.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
60.....	1.5 التمهيد.....
62.....	2.5 التوصيات.....
62.....	أولاً: توصيات متعلقة بالعوامل الإدارية.....
63.....	ثانياً: توصيات متعلقة بالإدارة المالية.....
63.....	ثالثاً: توصيات متعلقة بالسداد وتدفقات التمويل.....

64.....	رابعاً: توصيات فنية وتشغيلية.....
65.....	Abstract.....
66.....	قائمة المراجع.....
66.....	أولاً: المراجع العربية.....
67.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
70.....	الملاحق.....
71.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد العوامل الإدارية والفنية	47
2.	الجدول (2): معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الأداة	48
3.	الجدول (3): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (N = 138)	51
4.	الجدول (4): التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (العوامل الإدارية والفنية)	55
5.	الجدول (5): التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع (تأخير مشاريع التطوير العقاري)	57
6.	جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر العوامل الإدارية والفنية على تأخير مشاريع التطوير العقاري	58
7.	جدول (7) تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد ضعف اتخاذ القرار	59
8.	جدول (8) تحليل الانحدار الخطي لبعد سوء الإدارة المالية	60
9.	جدول (9) تحليل الانحدار الخطي لبعد التأخر في السداد	

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد مشاريع التطوير العقاري من الركائز الأساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تسهم في تلبية احتياجات الإسكان، وتحفيز الاستثمار وتوفير فرص العمل، و تواجه هذه المشاريع تحديات متزايدة تسبب في تأخيرات زمنية ملحوظة تؤثر بشكل مباشر على كفاءة التنفيذ ورضا العملاء، بل وتمتد آثارها إلى الاقتصاد الكلي، وقد أظهرت دراسات متعددة أن أسباب هذه التأخيرات غالبًا ما تنبع من عوامل إدارية وفنية، تتداخل وتتفاعل فيما بينها لتؤدي إلى تجاوز المدد الزمنية، وارتفاع التكاليف، وانخفاض جودة الأعمال المنفذة (Das, 2024).

تُظهر العوامل الإدارية وبشكل خاص دورًا جوهريًا في إحداث التأخير في مشاريع التطوير العقاري. فتبدأ هذه العوامل من ضعف في اتخاذ القرار من قبل الجهات المالكة أو الإدارية، وعدم وجود خطة استراتيجية واضحة، وصولًا إلى سوء الإدارة المالية. مثل عدم تخصيص الميزانيات بشكل سليم أو تحويل الأموال إلى أغراض غير متعلقة بالمشروع، وتؤدي هذه الممارسات إلى تجميد بعض مراحل التنفيذ وتعطيل التدفقات النقدية اللازمة لضمان الاستمرارية، مما يحدث فجوات زمنية يصعب تعويضها لاحقًا (Das, 2024).

يُعد تغير السياسات الحكومية والتقلبات في البيئة التنظيمية من العوامل الإدارية المعقدة التي تؤثر على جدولة المشاريع العقارية، فعلى سبيل المثال قد تطرأ تعديلات على قوانين البناء أو متطلبات الترخيص أو الضرائب، مما يتطلب من القائمين على المشاريع إعادة مراجعة التصاميم والموافقات الرسمية، ما يؤدي إلى توقف الأعمال لحين الامتثال لهذه المتغيرات. وتزداد هذه الإشكالية في المشاريع الكبرى التي تعتمد على تراخيص متعددة من جهات مختلفة، وتكون عرضة لتأثير التغيرات السياسية والتنظيمية بشكل مباشر (Saputro & Wiguna, n.d).

تُعد تأخيرات السداد من قبل الممولين أو العملاء من أبرز المشكلات الإدارية التي تُضعف من سير المشروع وتخلق بيئة من التوتر بين مختلف الأطراف المعنية. فغالبًا ما تُسبب هذه التأخيرات في توقف العمل جزئيًا أو كليًا، كما تضعف من التزام المقاولين والموردين تجاه المشروع، نتيجة لانخفاض الثقة في استقرار الوضع المالي، ما يؤدي بدوره إلى تضاعف التأخيرات (Verel et al., 2024).

و تلعب العوامل الفنية دورًا لا يقل أهمية عن العوامل الإدارية في تأخير مشاريع التطوير العقاري. ويُعد ضعف توزيع الموارد الفنية والمادية، مثل العمالة المدربة والآلات والمواد، من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى عدم الالتزام بالجدول الزمني المخطط. وغالبًا ما تتفاقم هذه المشكلة نتيجة لسوء تقدير الاحتياجات أو غياب المرونة في إدارة الموارد في مواجهة التغيرات المفاجئة في السوق أو بيئة المشروع (Nikbakht et al., 2024).

كما يُعاني بعض المقاولين من قصور في تنفيذ الأعمال بجودة مطلوبة، ما يؤدي إلى تكرار أعمال الإصلاح (rework)، وهي من أكثر الأسباب تكلفة وتأثيرًا على الجداول الزمنية. ويرجع ذلك إما إلى ضعف الخبرات الفنية أو إلى عدم الالتزام بالمواصفات القياسية، مما يتطلب وقتًا إضافيًا للمعالجة ويؤثر على ترابط مراحل المشروع (Nikbakht et al., 2024).

تُبرز أيضًا أوجه القصور في تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة كعنصر في حاسم في التأخير. فغياب الأدوات المهنية المتقدمة مثل استخدام برامج إدارة الزمن والتكلفة، أو عدم وجود نظام متابعة دوري يربط بين مختلف الأطراف، ينعكس على أداء المشروع ويضعف من فعالية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. كما أن عدم وضوح نطاق العمل في المراحل المبكرة من المشروع يؤدي إلى تغييرات متكررة خلال التنفيذ، ما يُعرف بـ"تضخم نطاق العمل"، وهو أحد العوامل الشائعة للتأخير (Das, 2024; Nikbakht et al., 2024).

بادرت العديد من الدول إلى تبني أطر تنظيمية للحد من العشوائية وتحقيق انضباط في القطاع العقاري، ومنها المملكة العربية السعودية التي تشهد نموًا غير مسبوق في مشاريعها العقارية ضمن رؤية المملكة 2030. ومن أبرز هذه المبادرات على الصعيد الدولي ما قدمته الهند في قانون تنظيم وتطوير العقارات

(RERA)، الذي يُعتبر نموذجًا تنظيميًا يهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وحماية حقوق المستهلكين من خلال فرض التزامات صارمة على المطورين العقاريين. ويُحتذى بهذا النموذج حاليًا في بعض التجارب التنظيمية السعودية التي تسعى إلى ضبط القطاع وتفادي التأخيرات المتكررة (Sharmaand & Agarwal, n.d).

وتتطلب دراسة تأخيرات مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية تحليلًا دقيقًا للتفاعلات بين العوامل الإدارية والفنية في السياق المحلي، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص التنظيمية، والتحديات الإدارية، والواقع الفني للمقاولين والمطورين. فالتوجه نحو مشاريع كبرى مثل "نيوم" و"ذا لاين" ومشاريع الإسكان الضخم، يفرض الحاجة إلى إدارة فاعلة ومعايير فنية متقدمة لضمان تنفيذ هذه المشاريع ضمن الأطر الزمنية المحددة.

ومن هنا، تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى استكشاف مدى تأثير العوامل الإدارية والفنية على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل البيانات الميدانية للمشاريع العقارية القائمة، واستطلاع آراء أصحاب المصلحة، ومقارنة النتائج بالتجارب التنظيمية الدولية.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعد مشاريع التطوير العقاري من المشاريع الحيوية التي تسهم بشكل كبير في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والعمرانية، إلا أن هذه المشاريع تواجه تحديات متكررة تتعلق بالتأخير في الإنجاز، وهو ما يمثل مشكلة مزمنة تؤثر على جميع أطراف المشروع من مطورين، ومستثمرين، ومقاولين، ومشتريين. وعلى الرغم من التوسع العمراني الكبير الذي تشهده المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، لا تزال تأخيرات المشاريع العقارية قائمة، مما يشير إلى وجود خلل هيكلي يستدعي التحليل والبحث.

تشير الدراسات السابقة إلى أن التأخير في تنفيذ المشاريع العقارية غالبًا ما يُعزى إلى عوامل متنوعة، إلا أن الكثير منها ركز بشكل محدود على الأسباب الفنية أو الخارجية، بينما تجاهل الجوانب الإدارية والفنية الداخلية للمؤسسات المطورة والمنفذة. وهذا يبرز الحاجة إلى فهم أعمق لأثر العوامل

الإدارية والفنية بأبعادها المختلفة، مثل ضعف اتخاذ القرار، وسوء الإدارة المالية، والتغيرات التنظيمية، وضعف تطبيق إدارة المشاريع، والتي قد تكون أكثر تأثيراً مما هو ظاهر في التقارير التقليدية.

وعلى الرغم من تعدد النماذج النظرية والممارسات الإدارية في قطاع الإنشاءات، فإن معظم الدراسات لم تتناول هذه العوامل مجتمعة في نموذج تحليلي شامل يمكن من خلاله قياس مدى مساهمة كل بُعد في تأخير المشروع، وتحديد طبيعة العلاقة بين هذه الأبعاد ونتائج التنفيذ على أرض الواقع. كما أن السياق السعودي بخصوصيته الإدارية والتنظيمية والاقتصادية يحتاج إلى دراسة تطبيقية تراعي واقعه التنظيمي والتشريعي.

إضافة إلى ذلك، فإن كثيراً من المشاريع العقارية المتأخرة لم تخضع لتحليل علمي ممنهج يربط بين الأداء الإداري والفني والتأخر الزمني، بل غالباً ما تُفسّر هذه التأخيرات بشكل انطباعي أو إداري بحت، دون استخدام أدوات القياس والتحليل التي تتيح التحقق من تلك الفرضيات. وهو ما يؤدي إلى تكرار نفس الأخطاء في المشاريع المستقبلية، واستمرار الهدر في الوقت والموارد.

بناءً على ما سبق، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى تحليل أثر العوامل الإدارية والفنية بأبعادها المختلفة على تأخر مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، سعياً لفهم الأسباب الجذرية للتأخر وتقديم توصيات واقعية قابلة للتطبيق تُمكن الأطراف ذات العلاقة من تحسين الأداء وتقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.

3.1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه مشاريع التطوير العقاري، خصوصاً في المملكة العربية السعودية التي تشهد طفرة عمرانية واسعة ضمن مستهدفات رؤية 2030. وانطلاقاً من تحليل أثر العوامل الإدارية والفنية بأبعادها المختلفة (مثل ضعف اتخاذ القرار، وسوء الإدارة المالية، والتأخيرات في السداد، والتغيرات التنظيمية، إضافة إلى ضعف توزيع الموارد، وقصور أداء

المقاولين، وإعادة العمل، وضعف تطبيق إدارة المشاريع) على تأخير مشاريع التطوير العقاري، تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى قسمين رئيسيين: الأهمية العلمية، والأهمية العملية.

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

1.3.1 الأهمية النظرية:

تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بتأثير العوامل الإدارية والفنية على تأخير المشاريع العقارية في السياق العربي والخليجي عمومًا، والسعودي خصوصًا، حيث ما تزال الأبحاث في هذا المجال محدودة مقارنة بالدول الصناعية. ومن خلال استعراض منهجي وتحليل ميداني لأبعاد هذه العوامل، تقدم الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يمكن الاستفادة منه في الأبحاث المستقبلية ذات العلاقة.

تُمكن هذه الدراسة من فهم العلاقة السببية بين المتغير المستقل (العوامل الإدارية والفنية بأبعادها) والمتغير التابع (تأخير مشاريع التطوير العقاري)، مما يساهم في بناء نماذج تحليلية تفسر سلوك المشاريع العقارية تحت تأثير هذه العوامل، وهو ما يُعد إضافة علمية مهمة في مجالات إدارة المشروعات، والهندسة المدنية، والاقتصاد العقاري.

تسعى الدراسة إلى تطوير أدوات قياس تعتمد على مؤشرات كمية ونوعية لقياس أبعاد العوامل الإدارية والفنية، وتأثيرها على تأخير المشاريع، وهو ما يعزز الدقة في الدراسات التطبيقية المشابهة، ويدعم الباحثين في بناء أدواتهم البحثية مستقبلًا.

2.3.1 الأهمية التطبيقية:

تُعد مخرجات الدراسة ذات أهمية كبيرة للجهات الحكومية المعنية بتنظيم وتطوير القطاع العقاري، مثل وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وهيئة تطوير المدن، إذ توفر لهم بيانات وتحليلات علمية تساعد في اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة بشأن تحسين بيئة تنفيذ المشاريع والحد من التأخيرات الزمنية.

تقدم الدراسة خارطة واضحة لأبرز العوامل الإدارية والفنية التي تؤثر سلباً على تنفيذ المشاريع، وهو ما يساعد شركات التطوير العقاري والمقاولين في تعزيز نظمهم الإدارية والفنية، وتطوير آليات العمل بما يضمن الحد من التأخير وتحسين الكفاءة التشغيلية.

تُسهم الدراسة في تعزيز توجه المملكة نحو استدامة المشاريع العقارية، عبر تقليل الهدر الزمني والمادي، ورفع مستوى الالتزام بمعايير الجودة، وبالتالي ضمان الاستفادة القصوى من الاستثمارات العقارية.

تتقاطع نتائج الدراسة مع الأهداف الوطنية الرامية إلى تعزيز الحوكمة في القطاعات الاقتصادية، حيث تؤكد أهمية وجود أنظمة رقابة ومساءلة فعّالة، وتدعو إلى تطبيق أطر تنظيمية مثل قانون "رخص البناء الموحدة" أو مستهدفات التنظيم العقاري في السعودية، على غرار قانون (RERA) في الهند، مما يعزز بيئة استثمارية جاذبة ومستقرة.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر العوامل الإدارية والفنية بأبعادها (ضعف اتخاذ القرار، وسوء الإدارة المالية، والتأخر في السداد) على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، وذلك بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الإدارية والفنية وبين مظاهر التأخير الزمني، والكشف عن أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق الكفاءة الزمنية للمشروعات العقارية.

وينبثق من هذا الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية، من أهمها ما يلي:

- تحليل أثر ضعف اتخاذ القرار الإداري على مستوى التأخير في مشاريع التطوير العقاري، وبيان مدى ارتباط ببطء القرار بجداول التنفيذ الزمنية للمشروعات.
- دراسة أثر سوء الإدارة المالية على التأخير في المشاريع العقارية، مع تحديد العلاقة بين كفاءة التخطيط المالي والالتزام بالجدول الزمني للمشروع.

- قياس أثر التأخر في السداد على تأخير المشاريع العقارية، والتعرف على الدور الذي تلعبه التدفقات النقدية في انتظام مراحل الإنجاز.
- صياغة إطار معرفي تطبيقي يساعد متخذي القرار في قطاع التطوير العقاري على تحسين كفاءة الإدارة الزمنية للمشروعات من خلال تطوير الأنظمة المالية والإدارية والتنظيمية..

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول:

ما أثر العوامل الإدارية والفنية بأبعادها (ضعف اتخاذ القرار، سوء الإدارة المالية، والتأخر في السداد) على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر ضعف اتخاذ القرار على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر سوء الإدارة المالية على تأخير مشاريع التطوير العقاري؟
3. ما أثر التأخر في السداد على تأخير مشاريع التطوير العقاري؟
4. إلى أي مدى تسهم الأبعاد الثلاثة مجتمعة في تفسير مستوى التأخير في المشاريع العقارية؟
5. أي الأبعاد الإدارية والفنية يعد الأكثر تأثيراً في تأخير مشاريع التطوير العقاري؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الإدارية والفنية بأبعادها مجتمعة على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية..

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لضعف اتخاذ القرار على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسوء الإدارة المالية على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأخيرات في السداد على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

7.1 الدراسات السابقة:

✍ دراسة (Jabbar, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المشكلات الإدارية والتنفيذية بأبعادها (ضعف التنسيق بين الجهات، نقص الكوادر المؤهلة، محدودية التمويل، قصور دراسات الجدوى، غياب التكنولوجيا الحديثة، الكوارث الطبيعية، ارتفاع تكاليف الموارد، وبطء الإجراءات الإدارية) على تأخير وإنخفاض جودة تنفيذ مشاريع الحكومة المحلية في بنغلاديش.

واستخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي، وذلك من خلال تحليل البيانات الأولية والثانوية، وآراء المستجيبين، والأدلة الميدانية لتقييم أسباب تأخر المشاريع الحكومية المحلية، وأثارها على جودة التنفيذ، وتجاوزات الوقت والتكلفة، وانعكاس ذلك على فاعلية البرنامج التنموي السنوي (ADP).

وأظهرت النتائج أن النظام الإداري التقليدي والتخطيط المركزي (Top-down) يُعد من أبرز معوقات تنفيذ المشاريع، حيث يؤدي إلى ضعف في تنفيذ المشاريع الممولة، وإهدار الموارد العامة، وتدهور نتائج المشاريع. كما بينت الدراسة أهمية اعتماد تخطيط تشاركي من القاعدة (Bottom-up)، وإجراء

دراسات جدوى دقيقة، وتطبيق آليات رقابية فعّالة، وترتيب أولويات المشاريع لضمان التنفيذ الفعّال وتحقيق النتائج المرجوة من مشاريع الحكومة المحلية.

☞ دراسة (Das, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل التنظيم والإدارة (O&M) وإدارة المشاريع (PM) بأبعادهما (ضعف اتخاذ القرار، سوء إدارة التمويل، التنفيذ المتزامن لعدة مشاريع، نقص الكوادر الإدارية، وسوء تطبيق مبادئ إدارة المشاريع) على تأخير مشاريع التطوير العقاري في منطقتي بوبانسوار وكوتاك في الهند.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى المستهلكين والمعنيين من أصحاب العلاقة في مشاريع التطوير العقاري. كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

أظهرت نتائج الدراسة أن ضعف التنظيم والإدارة، إلى جانب التطبيق غير الكافي لمبادئ إدارة المشاريع، يسهمان بشكل كبير في تأخير تنفيذ المشاريع العقارية. وأكدت النتائج على أن معالجة هذه التحديات من خلال تحسين ممارسات الإدارة وتطبيق مبادئ إدارة المشاريع بشكل فعال يمكن أن يحد من التأخيرات، ويُسهم في تلبية الطلب المتزايد على الإسكان والبنية التحتية.

☞ دراسة (Saputro & Wiguna, n.d).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل المسببة لتأخير مشاريع الإسكان بأبعادها (تأخر اعتماد التصميم من المالك، التغيرات في الأوضاع السياسية/الاقتصادية، نقص العمالة، التعديلات من قبل المالك، ضعف أداء المقاول، تأخر توريد الموارد، إعادة العمل بسبب ضعف الجودة) على تأخير تنفيذ مشاريع الإسكان في إحدى شركات التطوير العقاري الكبرى

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث بدأت بجمع العوامل المسببة للتأخير من الأدبيات السابقة، وتم تحديد 48 عاملاً مسبباً، ثم جرى تصفيتها إلى 23 عاملاً عبر استبيانات أولية وُزعت

على خبراء متخصصين. كما تم تنفيذ مسح رئيسي شمل 55 مستجيبًا من مديري المشاريع، المهندسين، مسؤولي الجودة، واللوجستيات والمخططين. وتم تحليل البيانات باستخدام مؤشر الأهمية النسبية (Relative Importance Index - RII)، لتحديد أهم خمسة أسباب تؤدي إلى تأخير مشاريع الإسكان من وجهة نظر المالك والمقاول.

وقد أظهرت النتائج أن تأخر اعتماد التصميم، والتغيرات السياسية والاقتصادية، ونقص العمالة، وضعف جودة التنفيذ تمثل أبرز العوامل المؤثرة على التأخير، ما ينعكس في تجاوز الوقت والتكلفة، وتدني الجودة، وظهور نزاعات وآثار اجتماعية سلبية...

✍ دراسة (Verel et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل المسببة لتأخر الدفعات المالية بأبعادها (المشكلات المالية لدى المالك، نقص رأس المال لدى المقاول، وعدم الالتزام بمواصفات العمل من قبل المقاول من الباطن) على تأخير تنفيذ مشاريع الإسكان التجارية والمدعومة، وذلك من وجهات نظر المالكين، والمقاولين، والمقاولين من الباطن.

واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن، حيث تم جمع البيانات من خلال استطلاع آراء ستة من المالكين، وستة من المقاولين، وأربعة من المقاولين من الباطن، وتم تحليل النتائج باستخدام أسلوب تحليل التسلسل الهرمي (AHP) لقياس مدى أهمية كل عامل من العوامل المؤثرة على تأخر الدفعات.

وقد أظهرت النتائج أن الأزمات المالية لدى شركات المالكين تُعد من أبرز أسباب تأخر الدفعات في كلا النوعين من المشاريع (التجارية والمدعومة)، بينما يُمثل نقص رأس المال تحديًا رئيسيًا للمقاولين، في حين أشار المقاولون من الباطن إلى عدم وضوح أو مخالفة المواصفات التعاقدية كأحد أسباب التأخر. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الإدارة المالية، وتعزيز توفير رأس المال، وتشديد الرقابة على تنفيذ العقود للحد من تأخر الدفعات وتحسين كفاءة تنفيذ مشاريع الإسكان.

دراسة (Vahedi Nikbakht et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل المؤثرة في تأخير مشاريع الأبراج العالية بأبعادها (ضعف القدرة المالية للمقاول، التأخير في تخصيص الموارد المالية والائتمانية، قصور توزيع الموارد على المشروع، الضعف الفني والتنفيذي للمقاول، ضعف تنفيذ المشروع ومراقبته) على أداء مشاريع البناء من حيث الوقت والتكلفة والجودة في مدينة مشهد، إيران.

واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي متعدد المعايير، حيث تم توظيف طريقي التحليل الهرمي (AHP) وطريقة فيكور (VIKOR) لتحديد العوامل وترتيبها حسب أهميتها وتأثيرها في تأخير المشاريع، وذلك من خلال عينة مكونة من 40 مشروعًا عالي الارتفاع. وقد تم جمع البيانات عبر استبيانين موجهين إلى مديري المشاريع والمهندسين المختصين.

وأظهرت النتائج أن عامل الوقت هو الأكثر تأثرًا بالعوامل السلبية، حيث يفوق تأثيرها على التكلفة بنحو ستة أضعاف، وعلى الجودة بتسعة أضعاف. كما كشفت الدراسة أن أبرز أسباب التأخير تعود إلى ضعف المقاولين من الناحيتين المالية والفنية، وضعف التخطيط والرقابة على تنفيذ المشاريع، مما يتطلب وضع استراتيجيات فعالة لتحسين كفاءة إدارة مشاريع الأبراج العالية وضمان إنجازها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

دراسة (Sharmaand & Agarwal, n.d)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قانون تنظيم وتطوير العقارات (RERA) بأبعاده (تنظيم التزامات المطورين، تحسين جودة التنفيذ، ضمان التسليم في المواعيد المحددة، حماية حقوق المشترين، تقليل النزاعات، وتعزيز الشفافية والمساءلة) على ضبط سوق العقارات والحد من التأخيرات والممارسات العشوائية في تنفيذ المشاريع العقارية في الهند.

واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القانوني، حيث تناولت تحليل واقع قطاع التطوير العقاري قبل تطبيق القانون، واستعرضت دوافع سنّ القانون، ومضامينه التنظيمية، كما ناقشت أثره على المطورين والمشترين والجهات الحكومية ذات العلاقة.

وقد أظهرت النتائج أن تطبيق قانون RERA أسهم في تقليل الفوضى والانحرافات التي كانت سائدة في السوق العقارية الهندية، وساعد على تعزيز الثقة بين أطراف التعاقد، والحد من التأخير في تسليم المشاريع، وتحسين جودة التنفيذ. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز فعالية القانون وزيادة التزام المطورين العقاريين به بما يحقق حماية شاملة لحقوق المستهلكين.

✍ دراسة (Singh & Thakre, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أسلوب تحليل التأخير "الجدول الزمني المخطط المتأثر" (Impacted As-Planned – IAP) بأبعاده (الخلفية النظرية، خطوات التحليل، الاعتبارات الحسابية، المزايا، التحديات، والاعتبارات العملية) على فعالية تحليل التأخيرات في مشاريع التشييد وإدارة النزاعات المتعلقة بها.

واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن من خلال تحليل الأدبيات ذات الصلة ببروتوكول SCL-UK 2017 وبروتوكول AACE 29R-03، بالإضافة إلى دراسة تطبيقات عملية لحالات واقعية استخدم فيها هذا الأسلوب. واستعرضت الدراسة الخطوات التفصيلية لتطبيق أسلوب "الجدول الزمني المخطط المتأثر"، ومقارنته بالأساليب الأخرى مثل تحليل الزمن المخطط مقابل المنفذ، وتحليل أثر الزمن، وغيرها.

وقد بيّنت النتائج أن أسلوب IAP يتميز بقدرته على تقديم تصور موضوعي لتأثير التأخيرات على الجدول الزمني للمشروع، مما يعزز من فرص التسوية العادلة للنزاعات، سواء من خلال المفاوضات أو عند اللجوء للتحكيم أو القضاء. كما سلّطت الدراسة الضوء على محدودية الأسلوب في حالات نقص البيانات، أو غياب التوثيق الدقيق للأنشطة الزمنية، وضرورة توفّر برامج تحليل متقدمة ودقة عالية في إدخال البيانات لتحقيق نتائج موثوقة.

وتوصي الدراسة باعتماد هذا الأسلوب كأحد الأدوات الفعالة في إدارة التأخيرات وتحليلها، شريطة الالتزام بأفضل الممارسات التقنية والقانونية لضمان مصداقية المخرجات وتحقيق العدالة بين أطراف المشروع.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحديات إدارة مشاريع البناء والتطوير العقاري بأبعاده (الجوانب الإدارية، الفنية، التنظيمية، والتمويلية) على نجاح تنفيذ المشاريع العقارية والبنائية، وذلك في إطار مؤتمر إدارة البناء والتطوير العقاري لعام 2022.

واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن من خلال استعراض أوراق العمل والأبحاث المقدّمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي لإدارة البناء والتطوير العقاري، والمنعقد افتراضياً بتاريخ 17-18 ديسمبر 2022، برعاية عدد من الجهات الأكاديمية والمهنية من الصين وسويسرا، منها: معهد تطوير صناعة التشييد عالي الجودة، وجمعية صناعة البناء الصينية، ومجلة إدارة الهندسة، ومؤسسة البناء التابعة للجمعية الأمريكية للمهندسين المدنيين (ASCE).

وسعت الدراسة إلى تحليل الاتجاهات الحديثة والتحديات المشتركة التي تواجه قطاع البناء، مع تسليط الضوء على دور الابتكار، وتحسين جودة الإدارة، وتكامل التقنيات الرقمية، كوسائل لتعزيز الكفاءة وتقليل معدلات التأخير والتكلفة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن نجاح المشاريع العقارية يعتمد على تكامل الأبعاد الإدارية والفنية والتقنية، وضرورة تعزيز التعاون الدولي في تبادل الخبرات والمعايير، خاصة في ظل التغيرات العالمية في سوق العقارات والبنية التحتية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أسباب التأخير في مشروعات البناء العقاري بأبعاده (الإنتاجية، الكفاءة العمالية، التعديلات في المشروع، وإعادة العمل) على تراكم الأعمال وتأخر إنجاز مشروعات التطوير العقاري في قطاع شركات البناء الخاصة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد قائمة مكونة من 24 سبباً محتملاً للتأخير، وتم توزيعها في شكل استبيان على عينة مكونة من 47 مهنياً يشغلون مناصب إدارية في قطاع البناء

الخاص. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب ترتيب الأهمية النسبية (Relative Importance Index) RII (-).

وأظهرت النتائج أن أبرز أسباب التأخير تشمل: إعادة العمل، انخفاض إنتاجية العمالة، نقص الأيدي العاملة المؤهلة، العمالة غير المدربة، والتغييرات في المشروع. كما كشفت الدراسة عن وجود اختلافات ملحوظة في وجهات النظر بين المهنيين حسب المستوى الإداري، مما يشير إلى انتقال في تقييم أهمية العوامل المؤثرة في التأخير باختلاف الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل الإداري.

وتؤكد النتائج أهمية أخذ هذا التباين في الرؤى في الاعتبار عند تطوير استراتيجيات للحد من التأخيرات وتحسين فعالية إدارة المشاريع العقارية.

دراسة (Reyman & Maier, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل المؤسسية بأبعادها (وجود ونوع مخطط التنظيم العمراني، نوع حق التصرف في الأرض، نوع المشتري والبائع للعقار) على مدة تأخر تقديم طلب الحصول على رخصة البناء بعد شراء الأرض في منطقة حضرية بجنوب بولندا (GZM Metropolis)، وهي فترة يُتخذ خلالها العديد من قرارات التطوير العقاري الهامة.

واستخدمت الدراسة منهج التحليل الاقتصادي القياسي المتعدد المتغيرات، حيث تم تقدير نموذج كوكس للوقت النسبي (Cox Proportional Hazard Model) باستخدام الوقت بين شراء الأرض الفارغة وتقديم طلب رخصة البناء كمتغير تابع، بينما اعتُبرت المؤشرات المؤسسية وعدد من المتغيرات الضابطة كمتغيرات مستقلة.

وتوصلت النتائج إلى أن العوامل المؤسسية تؤثر بشكل كبير على توقيت التطوير العقاري؛ فالمناطق التي لا تحتوي على مخطط تنظيمي تشهد فترات أطول قبل تقديم طلب الترخيص، كما أن المعاملات العقارية التي يكون فيها طرف حكومي (بائعاً أو مشترياً) ترتبط أيضاً بتأخر تقديم الطلب. كذلك،

فإن نظام "الانتفاع الدائم" (Perpetual Usufruct)، رغم أنه مصمم لتسريع التطوير، إلا أنه يرتبط بفترات تأخير أطول.

وتُعد هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تستكشف العلاقة بين العوامل المؤسسية وتوقيت تطوير العقارات، كما تُساهم في تعزيز المعرفة بالتنمية العقارية في دول وسط وشرق أوروبا (CEE) من خلال بيانات واقعية وتحليل موثوق.

8.1 الفجوة البحثية:

تشير العديد من الدراسات السابقة إلى أن تأخير مشاريع التطوير العقاري يعد من المشكلات الجوهرية في صناعة البناء والتشييد، وقد تناولت دراسات متعددة أسباب التأخير من زوايا مختلفة، إلا أنها لم تدمج بين العوامل الإدارية والفنية بشكل شمولي كما تهدف إليه الدراسة الحالية. على سبيل المثال، ركزت دراسة Al-Kharashi و Skitmore (2009) على التأخيرات الناتجة عن ضعف التمويل الحكومي وتأخر الدفع في المشاريع العامة بالمملكة العربية السعودية، لكنها لم تتطرق إلى ضعف اتخاذ القرار أو إعادة العمل كأبعاد مؤثرة في سياق التطوير العقاري.

كما تناولت دراسات أخرى أسباب التأخير من منظور إداري فقط، مثل دراسة Haseeb et al. (2011) التي ركزت على سوء الإدارة المالية وتأخر السداد كعوامل رئيسية في تأخر مشاريع البناء في باكستان. ومع أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسة الحالية في البعد المالي، إلا أنها أغفلت الأبعاد الفنية كضعف أداء المقاولين أو ضعف تطبيق منهجيات إدارة المشاريع، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحليله ضمن إطار متكامل.

من ناحية أخرى، ركزت بعض الدراسات على الجانب الفني دون التطرق الكافي للعوامل الإدارية. فقد حددت دراسة da Costa و Villanueva (2022) أهم مسببات التأخير في مشاريع القطاع الخاص في البرازيل، مثل ضعف الإنتاجية ونقص العمالة المؤهلة، لكنها لم تتناول التأخيرات الناتجة عن التغيرات

التنظيمية أو ضعف اتخاذ القرار الإداري، ما يُظهر محدودية في معالجة العلاقة بين المستويين الإداري والفني.

تشير دراسات تحليل التأخيرات مثل دراسة Liu و Wang (2022)، المستندة إلى بروتوكولات SCL وAACE، إلى أهمية العوامل الزمنية والتعاقدية في تحديد المسؤوليات، لكنها لا تتناول العوامل المؤسسية والإدارية الخاصة بالسياق السعودي. بينما تركز الدراسة الحالية على واقع مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، بما يشمل من بيئة تنظيمية واقتصادية فريدة تتطلب تحليلاً خاصاً.

تُظهر دراسة Głuszak و Szopiński (2023) أن العوامل المؤسسية مثل عدم وجود مخططات تنظيمية وتأخر التصاريح تؤدي إلى تأخيرات كبيرة في تطوير العقارات في بولندا، وهو ما يتوافق جزئياً مع أبعاد الدراسة الحالية مثل التغيرات التنظيمية. إلا أن دراستهم ركزت على المؤشرات الزمنية من لحظة شراء الأرض حتى طلب تصريح البناء، ولم تتطرق إلى الأداء التنفيذي أو الفني أثناء مرحلة التنفيذ كما تفعل هذه الدراسة.

وعلى الرغم من أن بعض الدراسات الخليجية تناولت مشكلات تأخير المشاريع العقارية، إلا أنها كانت في أغلب الأحيان محدودة النطاق أو لم تعالج الأبعاد المتداخلة بين الإدارة والفنية بشكل متكامل. لذا، فإن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها تتمثل في دمج الأبعاد الإدارية والفنية بشكل متوازن، وتحليل أثرها على تأخير مشاريع التطوير العقاري في السياق السعودي تحديداً، وهو ما لم تتم معالجته بصورة شاملة في الأدبيات السابقة، ما يعزز من أهمية هذه الدراسة وفراغها العلمية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

المبحث الأول: العوامل الإدارية والفنية المؤثرة على تأخير المشاريع

تمثل العوامل الإدارية والفنية منظومة من المتغيرات المؤثرة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية تنفيذ مشاريع التطوير العقاري، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الإخفاق في إدارة هذه العوامل يؤثر سلباً على جودة ومدة الإنجاز.

1. ضعف اتخاذ القرار

يُعد اتخاذ القرار من العمليات الجوهرية التي تعتمد عليها كفاءة الإدارة، وقد أظهرت الدراسات أن تأخر أو غياب القرارات الحاسمة يؤدي إلى توقف الأعمال وتعليق الجداول الزمنية (El-Sayegh, 2008). ضعف القدرة على تحليل البيانات أو بطء الاستجابة للمتغيرات ينعكس مباشرة على تأخير التنفيذ.

2. سوء الإدارة المالية

تشير الدراسات إلى أن غياب الرقابة المالية أو التخطيط المالي غير الدقيق يؤدي إلى تأخير في التمويل المرحلي وتباطؤ التقدم في المشروع (Assaf & Al-Hejji, 2006). وهذا يشمل غياب الميزانيات التقديرية أو سوء التقدير للتكاليف الفعلية.

3. التأخيرات في السداد

يتسبب التأخير في صرف المستحقات للمقاولين أو الموردين في تعطيل تدفق العمل، وهو ما ينعكس في توقف العمالة أو توريد المواد، مما يؤدي إلى تعطل في سلسلة التوريد (Odeh & Battaineh, 2002).

4. التغيرات التنظيمية

تشير التغيرات في الهيكل التنظيمي أو إعادة توزيع المسؤوليات دون وضوح إلى فوضى داخلية تعرقل سير المشروع، وتؤدي إلى تكرار المهام أو فقدان السيطرة على العمليات (Toor & Ogunlana, 2008).

5. ضعف توزيع الموارد

يُعد تخصيص الموارد بشكل غير متوازن، سواء في العمالة أو المعدات، من العوامل التي تؤدي إلى اختناقات في التنفيذ، وهو ما تؤكد عليه دراسات عديدة أكدت أثر نقص الموارد أو توزيعها غير الفعال في تعطيل مراحل الإنجاز (Kaming et al., 1997).

المبحث الثاني: تأخير مشاريع التطوير العقاري

تأخير المشاريع يُعد أحد التحديات الأساسية التي تواجه قطاع البناء والتطوير العقاري، لا سيما في البيئات المتغيرة كالتي تشهدها المملكة العربية السعودية في ضوء التوسع العمراني والتنمية المستدامة.

1. قصور أداء المقاولين

سوء التخطيط من جانب المقاول، أو ضعف المهارات التنفيذية، وعدم الالتزام بالمعايير الزمنية، تعد من أبرز الأسباب في تأخير المشاريع، خاصة إذا لم يتم التقييم المسبق لكفاءة المقاولين (Sambasivan & Soon, 2007).

2. إعادة العمل (Rework)

تشير إعادة العمل إلى الحاجة لتكرار مهام تم تنفيذها بشكل غير صحيح، وغالبًا ما يكون ذلك نتيجة لسوء التصميم أو ضعف المتابعة، وهي من أكثر العوامل استنزافًا للوقت والمال (Love et al., 1999).

3. ضعف تطبيق إدارة المشاريع

غياب أدوات إدارة المشاريع مثل الجدولة الزمنية، مراقبة الأداء، تحليل المخاطر، يعد من العوامل الجوهرية التي تؤدي إلى فقدان السيطرة على تقدم المشروع (PMI, 2017). الاعتماد على الأساليب التقليدية بدلاً من منهجيات حديثة مثل Agile أو Earned Value Management يساهم في هذا التأخير.

4. السياق السعودي لمشاريع التطوير العقاري

تشير الأبحاث الحديثة إلى أن المشاريع العقارية في المملكة تواجه تحديات تتعلق بتداخل الأدوار، والتغيرات التنظيمية المتكررة، وغياب التكامل بين الجهات المعنية (Alzara et al., 2016). ومع توسع القطاع العقاري، تزداد أهمية السيطرة على هذه العوامل لضمان التنفيذ الفعال والمستدام.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج ملائمةً لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية، وذلك من خلال وصف العلاقة بين المتغيرات المدروسة وتحليلها كما هي في الواقع، بهدف استخلاص نتائج علمية وواقعية قابلة للتطبيق.

وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه الأنسب في دراسة أثر العوامل الإدارية والفنية بأبعادها (ضعف اتخاذ القرار، سوء الإدارة المالية، التأخيرات في السداد، التغيرات التنظيمية – ضعف توزيع الموارد، قصور أداء المقاولين، إعادة العمل، ضعف تطبيق إدارة المشاريع) على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. ويُتيح هذا المنهج إمكانية قياس العلاقة بين المتغيرات باستخدام أدوات كمية وتحليل إحصائي مناسب لاختبار الفرضيات.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، ممن يشغلون مناصب ذات علاقة مباشرة بعمليات التشغيل، أو التحول الرقمي، أو تطوير الموارد البشرية، مثل: مديري التشغيل، ومديري سلاسل الإمداد، ومديري تكنولوجيا المعلومات، ومديري الموارد البشرية. وتم اختيار هذا المجتمع نظرًا لصلته المباشرة بموضوع الدراسة، ولقربه من مواقع اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

وقد تم استخدام الأسلوب العشوائي البسيط في اختيار العينة لضمان تمثيل متوازن ومنتظم لأفراد المجتمع الإحصائي. وتم تحديد حجم العينة باستخدام جدول كريجسي ومورغان، وبالاعتماد على تقدير أولي لمجتمع. وسوف يتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على الأفراد المستهدفين، وسوف يتم استرجاع الاستبانات الصالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS.

12.1 مصادر جمع البيانات

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

13.1 أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، نظراً لكونها من أكثر الأدوات ملاءمة لقياس آراء واتجاهات العاملين في قطاع الخدمات اللوجستية بشكل كمي ودقيق، وتستخدم على نطاق واسع في البحوث الإدارية والميدانية.

وقد تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها، لتغطي أبعاد المتغير المستقل العوامل الإدارية والفنية بأبعادها (ضعف اتخاذ القرار، سوء الإدارة المالية، التأخيرات في السداد، التغيرات التنظيمية – ضعف توزيع الموارد، قصور أداء المقاولين، إعادة العمل، ضعف تطبيق إدارة المشاريع)، بالإضافة إلى المتغير التابع (تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية). وتمت صياغة الفقرات بأسلوب مباشر وواضح باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)، لقياس درجة اتفاق المشاركين مع كل فقرة.

تتكوّن الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: البيانات العامة للمستجيبين تشمل معلومات ديموغرافية مثل (النوع – العمر – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة – الوظيفة – حجم الشركة – موقع العمل الجغرافي).
- المحور الثاني: العوامل الإدارية والفنية بأبعادها (ضعف اتخاذ القرار، سوء الإدارة المالية، التأخيرات في السداد، التغيرات التنظيمية – ضعف توزيع الموارد، قصور أداء المقاولين، إعادة العمل، ضعف تطبيق إدارة المشاريع) (المتغير المستقل)

— المحور الثالث: (تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية). (المتغير التابع)

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

15.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تُعنى هذه الدراسة ببحث أثر العوامل الإدارية والفنية بأبعادها (ضعف اتخاذ القرار، سوء الإدارة المالية، التأخيرات في السداد، التغيرات التنظيمية - ضعف توزيع الموارد، قصور أداء المقاولين، إعادة العمل، ضعف تطبيق إدارة المشاريع) على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: تطبّق هذه الدراسة ميدانيًا على شركات مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في شركات مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. ممن يشغلون وظائف إدارية أو تشغيلية ذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة .

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: العوامل الإدارية والفنية

1.1.2 تمهيد عام

تُعدّ مشاريع التطوير العقاري من أهم القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية لما تمثّله من ركيزة أساسية في تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة، ودورها في دعم النمو العمراني والتنموي الذي يشهده الاقتصاد الوطني في ظل "رؤية السعودية 2030". ومع التوسع في حجم المشروعات العقارية والإنشائية، برزت الحاجة الملحة إلى تحسين الأداء الإداري والفني لضمان تنفيذ المشاريع ضمن الجدول الزمني المحدد، وبما ينسجم مع معايير الجودة والكفاءة.

تُعد ظاهرة تأخير تنفيذ المشاريع من أبرز المشكلات التي تواجه القطاع العقاري، لما ينتج عنها من خسائر مالية وتداعيات اقتصادية وإدارية، سواء على المستثمرين أو المقاولين أو الجهات المالكة. وقد أظهرت دراسات عربية ودولية متعددة أن غالبية التأخيرات ترتبط في جوهرها بضعف الممارسات الإدارية والفنية في إدارة المشاريع، مثل ضعف اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وسوء الإدارة المالية، والتأخير في السداد أو التدفقات النقدية، فضلاً عن مشكلات تتعلق بالإشراف الفني وجودة التصميم والتخطيط.

إن البيئة العقارية السعودية – بما تشهده من مشاريع ضخمة كـ "نيوم" و"القدية" ومشاريع الإسكان – تتطلب تبني منهج إداري وفني متكامل يقوم على الكفاءة في اتخاذ القرار، والتخطيط المالي السليم، والتنسيق بين الأطراف المختلفة، لضمان تحقيق الأهداف الزمنية والمخرجات المطلوبة. ومن هنا تنبع أهمية دراسة العوامل الإدارية والفنية بوصفها متغيراً حاكماً يؤثر بصورة مباشرة على فاعلية المشاريع العقارية، وعلى درجة تأخرها أو إنجازها في المواعيد المحددة.

2.1.2 مفهوم العوامل الإدارية والفنية

تناولت الأدبيات العلمية مفهوم العوامل الإدارية والفنية بوصفها محدّدات مؤثّرة في كفاءة أداء المشاريع، ولا سيما المشاريع العقارية والإنشائية، وقد اختلف الباحثون في زاوية تناول المفهوم، إلا أنهم اتفقوا على جوهره المرتبط بالتأثير المباشر على الزمن والتكلفة والجودة.

يعرّف (Durdyev & Hosseini (2020) العوامل الإدارية والفنية بأنها: مجموعة من المتغيرات التنظيمية والهندسية التي تؤثر في أداء المشروع عبر مراحل التخطيط والتنفيذ، وتشمل جودة القرارات الإدارية، وكفاءة الإشراف الفني، والقدرة على ضبط الموارد والعمليات التنفيذية. "ويرى الباحثان أن هذه العوامل تُعد من أكثر الأسباب تكراراً لتأخير المشاريع على المستوى الدولي.

في حين يقدّم (Das (2024) تعريفاً أوسع للمفهوم إذ يراه: "كلاً متكاملًا من الإجراءات والعمليات الإدارية والعمليات التقنية والهندسية التي تتفاعل فيما بينها لتوجيه مسار المشروع، بحيث يرتبط أي قصور إداري أو فني باضطراب في الجدولة الزمنية أو في جودة التنفيذ. "ويؤكد أن تأثير هذه العوامل يتضاعف في المشاريع العقارية بسبب تعدد الأطراف وتداخل مراحل العمل.

أما (Almeida et al. (2021 فيعرّفون العوامل الإدارية والفنية بأنها: "الإطار التشغيلي الذي يضم القرارات الإدارية المتعلقة بالتمويل والتنظيم والتوجيه، والعناصر الفنية المتعلقة بالتصميمات الهندسية والإعداد الفني للموقع والإشراف على التنفيذ"، ويشيرون إلى أن الخلل في أي من هذه المكونات يؤدي إلى إعادة أعمال وتكاليف إضافية وانحرافات زمنية.

ويضيف (Sanni-Anibire et al. (2022 بُعداً آخر في تعريفهم للمفهوم، باعتبارهم العوامل الإدارية والفنية: مزيجاً من القدرات الإدارية والتقنية التي تحدد فعالية المشروع، والتي تشمل التخطيط وإدارة المخاطر من جهة، وجودة التصميم والتنفيذ من جهة أخرى"، ويوضحون أن التكامل بين هذين الجانبين يمثل محور نجاح المشاريع.

وبصورة مماثلة، يعرف Vahedi Nikbakht et al. (2024) العوامل الفنية خصوصاً بأنها: "البنية الهندسية والتقنية التي تقوم عليها القرارات الإدارية، وتشمل مستوى دقة التصميم، وكفاءة الإشراف، وتوفر الخبرات الفنية، وملاءمة المواد والمعدات"، ويرون أنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بكفاءة الإنجاز وسرعة التنفيذ.

ويمكن للباحث أن يعرف العوامل الإدارية والفنية في هذا السياق بأنها:

"مجموعة من المحددات التنظيمية والهندسية التي تحكم مسار تنفيذ مشاريع التطوير العقاري، وتشمل كفاءة اتخاذ القرار، وفاعلية الإدارة المالية، وتدفق المدفوعات، وجودة الإشراف الفني والتصميم والتنفيذ؛ وتتفاعل هذه العوامل بتكامل لتحديد قدرة المشروع على الالتزام بجدوله الزمني وتحقيق أهدافه النوعية والكمية".

3.1.2 أبعاد العوامل الإدارية والفنية

تم تحديد أبعاد العوامل الإدارية والفنية في هذه الدراسة استناداً إلى ما توصلت إليه مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت أسباب تأخير المشاريع الإنشائية والعقارية في البيئات العربية والعالمية، ومن أبرزها دراسات: (Durdyev & Hosseini (2020 التي قدمت تصنيفاً شاملاً لأسباب التأخير في المشاريع منظور إداري وفني، و (Das (2024 التي ركزت على دور التنظيم والإدارة في خفض التأخيرات في مشاريع التطوير العقاري في الهند، و (Almeida et al. (2021 التي حللت الأسباب الإدارية والفنية لتأخير المشروعات في البرازيل من منظور إداري هندسي متكامل، و (Bajjou & Chafi (2020 التي صنّفت العوامل المؤثرة على التأخير في المشاريع المغربية إلى إدارية وفنية ومالية. كما استفادت الدراسة من الطرح العربي في أبحاث الخريسات وأبو زيد (2021) والجالودي والنسور (2023) اللتين تناولتا أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية في الأردن، إلى جانب الهدية والجبوري (2023) في تحليل استراتيجيات السيطرة على التأخير في مشاريع الكويت.

وبناءً على مراجعة هذه الأدبيات، تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسة تمثل جوهر العوامل الإدارية والفنية في مشاريع التطوير العقاري، وهي: (1) ضعف اتخاذ القرار، (2) سوء الإدارة المالية، (3) التأخيرات في السداد.

البُعد الأول: ضعف اتخاذ القرار

يُعد اتخاذ القرار الإداري في المشاريع العقارية أحد المحركات الجوهرية التي تحدد مسار التنفيذ ومدى التزام المشروع بجدوله الزمني. وقد أكد (Das (2024 أن ضعف اتخاذ القرار يظهر عادةً في صور متعددة مثل التأخر في اعتماد المخططات، أو تأجيل الموافقات الإدارية، أو غياب آليات تحليل المخاطر قبل إصدار القرارات. هذه الممارسات تؤدي إلى تراكم المشكلات التشغيلية وتعطل العمليات التنفيذية في المراحل اللاحقة.

ويشير (Deep et al. (2022 إلى أن القرارات المتأخرة أو غير المدروسة تُسبب ما يُعرف بـ الإزاحة الزمنية التراكمية (Cumulative Time Shift)، حيث تؤدي كل لحظة تأخير في القرار إلى انزياح متتابع في مواعيد التسليم لجميع أنشطة المشروع. كما أن ضعف التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة يسهم في ضبابية المسؤوليات وتباطؤ اعتماد القرارات التنفيذية.

أما في السياق العربي، فقد خلصت دراسة الوحش والعبيد (2021) إلى أن ضعف عملية اتخاذ القرار الإداري من قبل مديري المشاريع يُعد من أبرز مسببات التأخير في مشاريع البناء، خاصة عندما تكون القرارات مركزية وغير مبنية على بيانات واقعية أو دراسات جدوى دقيقة.

من منظور الباحث، فإن ضعف اتخاذ القرار يعكس ضعفاً في كفاءة النظام الإداري للمشروع، ويعبّر عن خلل في تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية، إذ يُفترض أن تكون القرارات مبنية على تحليل علمي للمخاطر والبدائل والآثار المتوقعة. وبالتالي، فإن تحسين جودة القرارات وسرعة اتخاذها يمثل عنصراً محورياً في إدارة الوقت وضبط مسار التنفيذ.

البُعد الثاني: سوء الإدارة المالية

تُعد الإدارة المالية من أهم الركائز التي تقوم عليها استدامة المشاريع العقارية، إذ ترتبط بتوفير التدفقات النقدية في الوقت المناسب لتغطية النفقات التشغيلية والإنشائية. ويعرّف Bajjou & Chafi (2020) سوء الإدارة المالية بأنه القصور في التخطيط المالي للمشروع، وضعف القدرة على التنبؤ بالتدفقات النقدية، وسوء توزيع الميزانيات بين الأنشطة المختلفة.

وقد أوضح (Das (2024 أن كثيراً من المشاريع العقارية تتعرض للتأخير بسبب غياب التوازن بين الجدولة الزمنية وخطط التمويل، حيث يتم وضع جداول تنفيذ طموحة دون ضمان التمويل الكافي. كما أشار Almeida et al. (2021) إلى أن سوء الإدارة المالية يظهر في صورة ضعف الرقابة على الإنفاق أو عدم الالتزام بتسلسل الصرف المعتمد، مما يؤدي إلى توقف العمل في بعض المراحل الحرجة.

أما دراسة الخريسات وأبو زيد (2021) فقد بينت أن ضعف إدارة الموارد المالية في المشاريع الإنشائية بالأردن أدى إلى تأخر واضح في مراحل الإنجاز بسبب عدم توفر السيولة الكافية لدى المقاولين والجهات المنفذة. وتذهب الهدية والجبوري (2023) إلى أن ضعف الرقابة المالية والمحاسبية يفاقم من معدلات التأخير، خصوصاً في المشاريع التي تعتمد على تمويل حكومي أو متعدد الأطراف.

يرى الباحث أن سوء الإدارة المالية يمثل بُعداً حاسماً ضمن العوامل الإدارية والفنية، لأنه يرتبط مباشرة باستمرارية العمليات التنفيذية. فالقرارات المالية غير المدروسة قد تؤدي إلى توقف الأعمال أو تأخير تسليم المواد أو ضعف القدرة على سداد مستحقات المقاولين. وعليه، فإن الكفاءة المالية في إدارة المشروع تُعد مؤشراً رئيساً على فاعلية منظومته الإدارية والفنية معاً.

البُعد الثالث: التأخيرات في السداد

تُعد مشكلة التأخيرات في السداد إحدى القضايا المتكررة في مشاريع التطوير العقاري، إذ ترتبط بتأخر الجهات المالكة أو الممولة في صرف الدفعات للمقاولين والاستشاريين، ما يؤدي إلى تعطل مراحل التنفيذ وتراجع الإنتاجية. وقد أكدت دراسة Verel et al. (2024) أن تأخر الدفعات يُعد من أهم العوامل

المؤدية إلى تباطؤ الإنجاز في مشاريع الإسكان التجاري والفرعي في إندونيسيا، مشيرةً إلى أن المقاولين غالباً ما يضطرون إلى تقليص العمالة أو تأجيل الأعمال إلى حين توفر التمويل.

وفي السياق نفسه، توصل (2025) Jabbar في دراسته حول مشاريع التنمية الحكومية في بنغلاديش إلى أن التأخر في السداد يمثل عاملاً ذا أثر مركزي في تأخر إنجاز المشاريع، نظراً لاعتماد معظمها على التدفقات النقدية المرحلية التي تُصرف بناءً على نسب الإنجاز.

أما عربياً، فقد أشارت دراسة الجالودي والنسور (2023) إلى أن تأخر الجهات المالكة في صرف الدفعات للمقاولين يُسهم في تأخير المشاريع بنسبة تتجاوز 30% من المدة الأصلية في بعض الحالات، وأن هذه المشكلة ترتبط غالباً بإجراءات بيروقراطية طويلة أو ضعف التنسيق المالي بين الأطراف.

ويرى الباحث أن التأخيرات في السداد تمثل بُعداً يجمع بين البعد المالي والإداري معاً، فهي نتيجة ضعف التنسيق الإداري بين الأطراف من جهة، وسوء التخطيط المالي من جهة أخرى. كما أن استمرارها يؤدي إلى آثار متراكمة تشمل توقف الأعمال، ارتفاع التكاليف غير المباشرة، وتراجع ثقة الموردين والمقاولين، ما ينعكس سلباً على الأداء الزمني الكلي للمشروع.

4.1.2 أهمية العوامل الإدارية والفنية في مشاريع التطوير العقاري

تحظى العوامل الإدارية والفنية بأهمية محورية في سياق مشاريع التطوير العقاري، إذ تمثل المدخل الرئيس لضمان تحقيق المشروع لأهدافه الزمنية والمالية والتنفيذية. وتنبع هذه الأهمية من طبيعة المشاريع العقارية نفسها، كونها مشاريع معقدة ومتعددة الأطراف، تتداخل فيها الجوانب التنظيمية والهندسية والمالية والتشريعية، الأمر الذي يجعل نجاحها مرهوناً بفاعلية الإدارة وجودة المعالجة الفنية في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع. وتشير الأدبيات الحديثة، مثل دراسات (Durdyev & Hosseini, 2020) و (Das, 2024) و (Almeida et al., 2021)، إلى أن العوامل الإدارية والفنية تمثل ما نسبته أكثر من نصف مسببات التأخير في المشاريع الإنشائية والعقارية على الصعيدين المحلي والدولي، ما يؤكد مركزية دورها وتأثيرها المباشر في الأداء الزمني للمشروعات.

وتبرز أهمية العوامل الإدارية خصوصاً في قدرتها على توفير البيئة التنظيمية التي تضمن وضوح المسؤوليات، وسرعة اتخاذ القرار، وكفاءة التنسيق بين الأطراف المختلفة. إذ إن الإدارة الجيدة تُعدّ حجر الأساس في توجيه عمليات التخطيط، وتحديد أولويات الإنفاق، وضبط مسار التنفيذ، ومتابعة الإنجاز وفق أهداف المشروع. أما الإدارة الضعيفة، وفق ما بينته دراسة (Deep et al. (2022، فإنها تتسبب في ضبابية القرارات وتأخر اعتماد المستندات الفنية وتعطل عمليات الإشراف، ما يؤدي إلى تراكم التأخيرات وانحراف المشروع عن خطته المعتمدة.

وتأتي الأهمية ذاتها للعوامل الفنية بوصفها المحرك التنفيذي للمشروع، حيث يعتمد نجاح العمليات الميدانية على جودة التصميمات الهندسية، وكفاءة الإشراف الفني، وتوفر العمالة ذات الخبرة، ودقة تقدير الكميات، وملاءمة المعدات ومواد البناء. وقد أوضح (Vahedi Nikbakht et al. (2024 أن ضعف الجانب الفني يؤدي إلى إعادة الأعمال، وارتفاع معدلات الهدر، واختلال الجدولة الزمنية، الأمر الذي يعزز احتمالات التأخير وارتفاع التكلفة النهائية للمشروع.

ويكتسب الموضوع أهمية خاصة في البيئة السعودية، نظراً لمكانة القطاع العقاري كأحد أعمدة التحول الاقتصادي في ظل رؤية المملكة 2030، وما يشهده من إطلاق مشاريع كبرى تعتمد بصورة مباشرة على كفاءة الإدارة وجودة التنفيذ. فالتحديات المتعلقة باتخاذ القرار، والتخطيط المالي، والتنسيق الفني، وعمليات السداد تمثل عناصر حاسمة في ضمان استدامة التوسع العمراني والقدرة على تنفيذ مشاريع التطوير العقاري ضمن الأطر الزمنية المحددة.

ومن هذا المنطلق، فإن دراسة العوامل الإدارية والفنية تُعد خطوة أساسية لفهم الأسباب الجذرية لتأخر المشاريع، وتحديد نقاط الضعف في النظام الإداري والفني، وتقديم إطار معرفي يساعد المؤسسات العقارية والمطورين على تحسين ممارساتهم وإرساء منهجيات فعالة للحد من التأخير. كما تسهم نتائج هذه الدراسة في دعم متخذي القرار وصنّاع السياسات في تطوير آليات رقابية وتشريعية تعزز كفاءة المنظومة العقارية بشكل عام.

5.1.2 محددات العوامل الإدارية والفنية في بيئة المشاريع العقارية الحديثة

تتسم بيئة المشاريع العقارية الحديثة بدرجة عالية من التعقيد نتيجة تزايد المتطلبات التنظيمية، واتساع حجم المشروعات، وتعدد الأطراف المشاركة فيها، وتطور التقنيات المستخدمة في صناعة البناء. وفي ظل هذا التحول، أصبحت العوامل الإدارية والفنية محكومة بمجموعة من المحددات التي تشكل الإطار الذي تعمل ضمنه، وتؤثر في مدى قدرتها على تحقيق مستويات أداء عالية خاصة في ما يتعلق بالالتزام الزمني. وتُظهر الأدبيات المعاصرة في إدارة المشروعات أن هذه المحددات لا ترتبط فقط بالأنظمة الداخلية للمشروع، بل تمتد لتشمل البيئة الاقتصادية، والتنظيمية، والتكنولوجية المحيطة به.

ويُعد التطور التنظيمي والتشريعي أحد أبرز المحددات في بيئة المشاريع العقارية الحديثة، حيث أصبحت الأنظمة العقارية والبلدية أكثر شمولاً وتحديداً للالتزامات الفنية والإدارية، ما يفرض على مديري المشاريع الالتزام بإجراءات دقيقة تتعلق بالموافقات والترخيص والتوثيق. وقد بينت دراسات مثل Sharma & Agarwal أن تعقيد الأطر التنظيمية قد يؤثر في سرعة اتخاذ القرار وفي قدرة الأطراف على تنفيذ الأعمال وفق الجدول الزمني.

كما تمثل التقنيات الحديثة في البناء والهندسة أحد المحددات الأساسية للعوامل الفنية، حيث أدى إدخال تقنيات مثل نمذجة معلومات البناء (BIM)، والأنظمة الذكية لإدارة المواقع، وتقنيات المسح الحديثة، إلى رفع كفاءة التخطيط والتنفيذ، لكنها تتطلب في الوقت نفسه خبرات فنية متقدمة وفرق عمل مدربة. وتشير الأدبيات مثل (Nikbakht et al. (2024 إلى أن عدم مواكبة التطور التقني يمثل عاملاً مقيداً لجودة التنفيذ وسبباً مباشراً لإعادة الأعمال وزيادة التأخير.

ويأتي تنوع أصحاب المصلحة كأحد المحددات المحورية للعوامل الإدارية، فالمشاريع العقارية الحديثة تضم مالكيين، مطورين، مستشارين، مقاولين، جهات تمويل، وجهات رقابية، ما يجعل عملية القرار أكثر تعقيداً، ويزيد الحاجة إلى آليات اتصال فعالة تضمن وضوح المعلومات وسرعة تبادل الوثائق. وقد أكدت دراسات عربية، مثل الجالودي والنسور (2023)، أن ضعف الاتصالات البينية بين أصحاب العلاقة يعد مؤشراً رئيساً لضعف الأداء الإداري داخل المشروع.

أما الظروف الاقتصادية وتقلبات السوق العقاري فتُعدّ محدداً مؤثراً في العوامل الإدارية والفنية على حد سواء. فالتقلبات في أسعار المواد، أو اضطرابات سلاسل الإمداد، أو تغيرات السيولة لدى المستثمرين قد تؤثر في التخطيط المالي والقدرة على سداد المستحقات، ما يؤدي بدوره إلى تأخير العمليات التنفيذية. وقد أشار (Das (2024 إلى أن قدرة الإدارة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية تمثل عاملاً حاسماً في منع الانحرافات الزمنية.

ومن المحددات المهمة كذلك البنية المؤسسية للمطور العقاري، حيث تلعب خبرة المؤسسة، ومستوى نضج إجراءاتها الإدارية، وكفاءة نظم المتابعة والرقابة لديها، دوراً بارزاً في تحديد فعالية القرارات الفنية والإدارية. فالمؤسسات التي تمتلك أنظمة إدارة مشاريع متقدمة تكون أكثر قدرة على ضبط جودة التنفيذ وتقليل التأخير مقارنة بالمؤسسات ذات الهياكل الضعيفة.

المبحث الثاني: تأخير مشاريع التطوير العقاري

1.2.2 تمهيد

يُعدّ تأخير مشاريع التطوير العقاري من أكثر التحديات شيوعاً في قطاع البناء والتشييد، ليس فقط في الدول النامية، بل حتى في الاقتصادات المتقدمة ذات الهياكل الإدارية الراسخة. فظاهرة التأخير ترتبط بطبيعة المشاريع العقارية المعقدة، والتي تتداخل فيها أبعاد إدارية وفنية ومالية وتنظيمية، إلى جانب تأثير الظروف الخارجية والمتغيرات الاقتصادية. ويشكّل الالتزام الزمني أحد المؤشرات الجوهرية لأداء المشاريع، إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى جودة الإدارة، واستدامة التمويل، وكفاءة الإشراف الفني، وفاعلية التنسيق بين الأطراف المختلفة.

وفي المملكة العربية السعودية، تكتسب قضية التأخير في مشاريع التطوير العقاري أهمية مضاعفة، نظراً لارتباطها المباشر ببرامج التحول العمراني الكبرى، وبمشاريع الإسكان، وبالتوسع الحضري الذي تمثّله رؤية 2030. فالتأخيرات في المشاريع العقارية لا تؤثر فقط على الجدولة الزمنية، بل تمتد آثارها إلى منظومة العرض العقاري، وسلاسل الإمداد، والبيئة الاستثمارية، ورضا المستفيدين، وهي جميعها عناصر تؤثر في الأداء العام للقطاع العقاري الوطني.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى تحليل مفهوم التأخير في مشاريع التطوير العقاري، والإضاءة على أبعاده وأنواعه، واستعراض أهم العوامل المؤدية إليه، إضافة إلى مناقشة الآثار المترتبة عليه، وعرض لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت الظاهرة. ويأتي هذا التحليل كخطوة محورية لربط المتغير التابع بالمتغير المستقل المتمثل في العوامل الإدارية والفنية، وتفسير الكيفية التي يمكن أن تسهم فيها هذه العوامل في حدوث التأخير أو الحد منه.

2.2.2 أنواع التأخير في مشاريع التطوير العقاري

تُعدّ تصنيفات التأخير في مشاريع التطوير العقاري من العناصر المهمة في فهم الظاهرة وتشخيص أسبابها ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها، إذ يُسهم تحديد نوع التأخير في توجيه المسؤولية، وتقدير

التعويضات، وتحديد الآثار الزمنية والمالية المترتبة عليه. وقد تناولت الأدبيات المتخصصة في إدارة المشاريع، مثل دراسات (Durdyev & Hosseini (2020) وSingh & Thakre (2024) وDas (2024)، أنواع التأخير من زوايا مختلفة، إلا أنها تتفق بشكل عام على تقسيم التأخير إلى فئات رئيسية تتعلق بالمسؤولية، وإمكانية التعويض، وطبيعة الأسباب المؤدية إليه.

أولاً: التأخير المبرر (Excusable Delay)

يُعرف التأخير المبرر بأنه ذلك التأخير الذي يحدث نتيجة ظروف خارجة عن إرادة الأطراف، ولا يمكن تجنبه أو التنبؤ به بشكل دقيق. وتشمل هذه الظروف عوامل مثل الأحوال الجوية القاسية، أو التغيرات الطارئة في المتطلبات التنظيمية، أو الأحداث الطارئة التي تؤثر في سلاسل الإمداد. ووفقاً لـ Singh & Thakre (2024)، فإن التأخير المبرر عادة لا يُحمّل المفاوض أو المطور مسؤولية مباشرة، بل قد يؤدي إلى تمديد المدة الزمنية دون فرض غرامات. ويُستخدم هذا التصنيف بكثرة في العقود الهندسية لأنه يعكس طبيعة المخاطر غير المتوقعة التي قد تواجه المشاريع العقارية الكبرى.

ثانياً: التأخير غير المبرر (Non-Excusable Delay)

يمثل هذا النوع من التأخير الانحراف الزمني الذي ينتج عن أخطاء أو تقصير من أحد الأطراف الرئيسية في المشروع، مثل ضعف اتخاذ القرار، أو التأخر في السداد، أو سوء الإدارة المالية، أو القصور في الإشراف الفني. وتشير دراسة (Jabbar (2025 إلى أن التأخير غير المبرر يُعد الأكثر ارتباطاً بالمسؤولية التعاقدية، إذ يؤدي غالباً إلى فرض غرامات مالية أو تحميل الطرف المقصر مسؤولية التعويض. ويُعد هذا النوع الأكثر حضوراً في المشاريع العقارية ذات الإشراف المؤسسي الضعيف أو التي تعاني من خلل في التنسيق الإداري والفني.

ثالثاً: التأخير القابل للتعويض (Compensable Delay)

هو التأخير الذي يترتب عليه دفع تعويض مالي للطرف المتضرر، وغالباً ما يكون المفاوض أو المطور، نتيجة تقصير من الجهة المالكة أو الاستشاري أو أي طرف آخر مسؤول عن توفير الموارد أو اتخاذ القرارات

في الوقت المناسب. ووفقاً للأطر التي عرضها (Media Komunikasi Teknik Sipil (2023)، فإن التأخير القابل للتعويض يحدث عندما تؤدي قرارات مالك المشروع أو التأخر في اعتماد المستندات أو التعديلات الهندسية إلى تعطيل العمل، مما يخول المقاول المطالبة بتعويض تكاليف إضافية.

رابعاً: التأخير غير القابل للتعويض (Non-Compensable Delay)

هذا النوع من التأخير يرتبط بظروف أو عوامل لا يتحمل أي من الأطراف مسؤوليتها بشكل مباشر، مثل الكوارث الطبيعية أو الإضرابات العامة أو الظروف الاقتصادية الطارئة، كما تشير دراسة Teklu (2023). ورغم أن هذا التأخير قد يستدعي تمديد المدة الزمنية للمشروع، إلا أنه لا يترتب عليه تعويض مالي، لكونه مرتبطاً بمخاطر عامة تتجاوز قدرة الأطراف على التحكم بها.

خامساً: التأخير الحرج (Critical Delay)

يُعد التأخير الحرج من أخطر أنواع التأخير، وهو التأخير الذي يصيب المسار الحرج في المشروع (Critical Path)، أي مجموعة الأنشطة التي يؤدي تأخر أي منها إلى تأخر المشروع بالكامل. وترى دراسات مثل Singh & Thakre (2024) أن التأخير الحرج يعبر عن خلل جوهري في التخطيط أو التحكم في الجداول الزمنية، ويؤدي بالضرورة إلى تمديد مدة الإنجاز النهائية. وينتج هذا النوع عادة عن تأخر القرارات الإدارية أو السداد أو الإشراف الفني.

سادساً: التأخير غير الحرج (Non-Critical Delay)

وهو التأخير الذي يصيب أنشطة ثانوية لا تقع على المسار الحرج للمشروع ولا يؤثر مباشرة على التاريخ النهائي للتسليم. إلا أن تراكمه قد يؤدي مع مرور الوقت إلى تحويله إلى تأخير حرج، خاصة في المشاريع العقارية الكبيرة ذات الارتباطات الزمنية المعقدة. وقد أكدت دراسة Almeida et al. (2021) أن ضعف الرقابة على الأنشطة غير الحرجة يؤدي إلى تغيرات لاحقة في المسار الزمني.

سابعاً: التأخير المتسلسل (Concurrent Delay)

ويحدث هذا النوع عندما تتداخل سببان أو أكثر للتأخير في الوقت ذاته، بحيث يصعب تحديد المسؤولية الكاملة لطرف واحد. ويُعد هذا من أكثر الأنواع تعقيداً في النزاعات التعاقدية، كما أوضح Singh & Thakre (2024)، إذ يتطلب تحليلاً فنياً دقيقاً لتحديد نسب التأثير لكل عامل إداري أو فني.

3.2.2 أسباب التأخير في مشاريع التطوير العقاري

تُعدّ دراسة أسباب التأخير في مشاريع التطوير العقاري خطوة محورية لفهم العوامل التي تتحكم في الأداء الزمني للمشاريع، إذ يساعد تحديد هذه الأسباب على بناء إطار معرفي يفسّر التباينات في نسب الإنجاز، ويوجّه عمليات اتخاذ القرار ويعزز القدرة على التخطيط والمراقبة. وقد تناولت العديد من الدراسات—العربية والدولية—العوامل المؤدية إلى تأخر المشاريع، ومن أبرزها دراسات Durdyeve & Hosseini (2020) و Sanni-Anibire et al. (2022) و Das (2024)، إضافة إلى دراسات عربية مثل الخريسات وأبو زيد (2021) والجالودي والنسور (2023)، التي أشارت بوضوح إلى أن التأخير في المشروعات العقارية يُعد نتيجة تفاعل معقد بين عوامل إدارية، وفنية، ومالية، وتشريعية، وسوقية.

وتتفاوت أسباب التأخير من مشروع إلى آخر بحسب حجمه وتعقيده وطبيعة الأطراف المشاركة فيه، إلا أن الأدبيات العلمية تجمع على مجموعة من الأسباب المركزية التي تتكرر في غالب المشاريع العقارية، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

أولاً: الأسباب الإدارية

تشكّل الأسباب الإدارية النسبة الأكبر من مسببات التأخير في مشاريع التطوير العقاري، إذ ترتبط مباشرة بقدرة إدارة المشروع على التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار. ومن أبرز هذه الأسباب:

1. ضعف اتخاذ القرار الإداري

يشير (Das (2024) و (Deep et al. (2022 إلى أن التأخر في اعتماد الرسومات، أو الموافقات الإدارية، أو التغييرات الهندسية، يمثل عاملاً حاسماً في تأخير المشاريع. فالقرارات المتأخرة تؤدي إلى تعطل الأنشطة التالية لها، وتخلق سلسلة من الانزياحات الزمنية التي يصعب استدراكها لاحقاً.

2. ضعف التخطيط والجدولة الزمنية

أوضحت دراسة (Durdyev & Hosseini (2020 أن التخطيط غير الدقيق للموارد البشرية والفنية والزمنية يؤدي إلى تعارض في الأنشطة، وضعف في توقع المخاطر، وانقطاع في تسلسل المهام، ما ينتج عنه تأخير متراكم.

3. قصور التنسيق بين الأطراف المختلفة

تُظهر دراسة الجالودي والنسور (2023) أن ضعف التنسيق بين المالك والمقاول والاستشاري والموردين يمثل عاملاً جوهرياً في حدوث التأخير، خاصة في المشاريع الكبرى التي تعتمد على تعدد الجهات.

4. البيروقراطية الإدارية وطول الإجراءات

وفقاً لـ (Media Komunikasi Teknik Sipil (2023، فإن الإجراءات الإدارية المطولة والمتطلبات التنظيمية المعقدة قد تؤخر إصدار التصاريح واعتماد المستندات، مما يؤدي إلى توقف بعض العمليات التنفيذية.

ثانياً: الأسباب الفنية

يرتبط الجانب الفني بالممارسات الهندسية والتنفيذية في المشروع، وتشير الدراسات إلى أن ضعف الأداء الفني يعد من الأسباب الجوهرية في تأخير المشاريع. ومن أبرزها:

1. ضعف جودة التصميمات الهندسية

تؤكد دراسات مثل (Vahedi Nikbakht et al. (2024) و (Al Almeida et al. (2021) أن الأخطاء التصميمية تمثل واحدة من أهم مسببات إعادة الأعمال، ما يؤدي إلى تأخير كبير في المدد الزمنية.

2. قصور الإشراف الفني

أوضحت دراسة الخريسات وأبو زيد (2021) أن ضعف الإشراف الهندسي وعدم كفاية الرقابة على التنفيذ يؤديان إلى نقص جودة الأعمال وتكرر الأخطاء، وبالتالي تأخر الإنجاز.

3. نقص العمالة الماهرة

تشير الأدبيات إلى أن عدم توفر العمالة الفنية المؤهلة يحد من كفاءة التنفيذ، ويرفع احتمالات الأخطاء، كما أوضحت دراسة (Teklu (2023 في مشاريع التطوير العقاري في إثيوبيا.

4. مشكلات المواد والمعدات

عدم توفر المواد في الوقت المناسب، أو سوء جودتها، أو الأعطال المتكررة في المعدات، يمثل أحد الأسباب الشائعة في التأخير، بحسب (Durdyev & Hosseini (2020).

ثالثاً: الأسباب المالية

تشير الدراسات إلى أن العوامل المالية تمثل محوراً أساسياً في التأخير، إذ تعتمد عمليات البناء على التدفقات النقدية المنتظمة. ومن أبرز الأسباب:

1. سوء الإدارة المالية أوضحت دراسات مثل (Bajjou & Chafi (2020 أن ضعف التخطيط المالي ونقص

الرقابة على الإنفاق يؤديان إلى توقف العمل في مراحل حرجية.

2. التأخير في السداد أشارت دراسة (Verel et al. (2024 إلى أن تأخر صرف الدفعات للمقاولين يُعد من

أبرز مسببات تأخير المشاريع، وقد يؤدي إلى نقص العمالة أو توقف التوريدات.

3. تقلبات السوق والتغيرات في الأسعار التغيرات المفاجئة في أسعار مواد البناء قد تؤدي إلى تعديلات في

ميزانية المشروع وتأخير في المناقصات، كما أكد. Das (2024)

رابعاً: الأسباب التنظيمية والقانونية

تتعلق هذه الأسباب بالأطر التشريعية والتنظيمية الحاكمة لقطاع التطوير العقاري. وتشمل:

1. تغير السياسات التنظيمية التعديلات المستمرة على الأنظمة البلدية أو العقارية قد تتطلب تعديلات

إضافية في التصميمات أو الإجراءات، كما بين. Sharma & Agarwal.

2. تأخير الموافقات الحكومية أوضحت الأدبيات أن تأخر الجهات التنظيمية في منح التصاريح أو اعتماد

المخططات يعد عاملاً مؤثراً على الجدولة الزمنية.

و يتضح أن أسباب التأخير في مشاريع التطوير العقاري تتداخل فيما بينها بصورة معقدة،

بحيث يصعب الفصل بين الإداري والفني والمالي، إلا أن المحور الإداري يظهر بوصفه "المحرك الأساسي"

لبقية العوامل، لكونه يحدد كفاءة اتخاذ القرار والتخطيط والرقابة والتنفيذ، مما يجعل معالجة

جوانب الضعف الإداري أحد أكثر الأساليب فاعلية للحد من التأخير.

4.2.2 الآثار المترتبة على تأخير مشاريع التطوير العقاري

يُخلف تأخير مشاريع التطوير العقاري مجموعة واسعة من الآثار السلبية التي تمتد لتشمل

الجوانب المالية والإدارية والتنظيمية والاجتماعية والاقتصادية، بحيث تتحول ظاهرة التأخير من مشكلة

زمنية محدودة إلى أزمة هيكلية تؤثر في منظومة التطوير العقاري بأكملها. وتشير الدراسات الحديثة، مثل

Durdyev & Hosseini (2020) و Sanni-Anibire et al. (2022) و Das (2024)، إلى أن تأثيرات التأخير

تتجاوز حدود موقع المشروع لتنعكس على البيئة الاستثمارية والاقتصاد الوطني، ولا سيما في الدول التي

تعتمد على قطاع العقار بوصفه رافداً أساسياً للنمو والتنمية. وفيما يلي عرض غني لأبرز الآثار المترتبة على

التأخير:

أولاً: الآثار المالية

تُعدّ الآثار المالية هي الأكثر بروزاً وتأثيراً في مشاريع التطوير العقاري، إذ يؤدي التأخير إلى ارتفاع التكلفة النهائية للمشروع نتيجة مجموعة من العوامل المتداخلة. فوفقاً لدراسة (Bajjou & Chafi, 2020)، يتسبب التأخير في زيادة التكلفة المباشرة؛ مثل ارتفاع أسعار مواد البناء، وأجور العمالة، وتكاليف المعدات، بالإضافة إلى زيادة التكاليف غير المباشرة كتكاليف الإشراف والرقابة والتمويل. كما يؤدي التأخير إلى دفع غرامات تعاقدية (Liquidation Damages) من قبل المطور أو المقاول، ما قد يقلل الربحية بشكل كبير.

كما تشير دراسة (Jabbar, 2025) إلى أن التأخير في المشاريع الحكومية يؤدي إلى زيادة الأعباء المالية على الميزانية العامة، وإعادة تخصيص التمويل على حساب مشاريع أخرى. وفي السياق ذاته، يخلق التأخير ضغطاً على التدفقات النقدية للمطورين والمستثمرين، الأمر الذي يحدّ من قدرتهم على بدء مشاريع جديدة ويؤدي إلى تباطؤ الدورة العقارية.

ثانياً: الآثار الإدارية والتنظيمية

ينتج عن التأخير خلل إداري وتنظيمي يُربك آليات العمل داخل المشروع. فالتأخير يكشف عادة عن ضعف في التخطيط أو قصور في اتخاذ القرار أو خلل في التنسيق بين الجهات المعنية، ما يؤثر على السمعة المؤسسية للمطور أو المقاول. وأشارت دراسة (Deep et al., 2022) إلى أن التأخير المتكرر يؤدي إلى فقدان ثقة الأطراف ذات العلاقة، كالممولين والموردين والمستشارين، ويؤدي إلى زيادة تصلّب الإجراءات الإدارية في المشاريع المستقبلية.

كما أن التأخير يُعرّض المشروع لمخاطر قانونية، سواء نتيجة نزاعات بين المالك والمقاول، أو بسبب مطالبات تعويض من الأطراف المتضررة. وفي كثير من الحالات، يتسبب التأخير في دخول المشروع في دوامة من الأوامر التغييرية والإجراءات الإضافية التي ترفع التكلفة وتطيل مدة الإنجاز، كما أظهرت ذلك دراسة

Media Komunikasi Teknik Sipil (2023).

ثالثاً: الآثار الفنية والهندسية

ينتج عن التأخير آثار فنية تمتد إلى جودة التنفيذ ومتانة العناصر الإنشائية. وتشير الأدبيات الفنية، مثل (Vahedi Nikbakht et al. (2024)، إلى أن التأخير الطويل يعرض المواد المستخدمة للتلف نتيجة ظروف التخزين، وقد يتسبب في فقدان كفاءة المعدات أو تضرر أعمال البنية التحتية بسبب تغير الظروف المناخية. كما أن التأخير قد يؤدي إلى تغيير المقاولين أو العمالة، وبالتالي فقدان الخبرة المتراكمة، ما ينعكس سلباً على جودة التنفيذ.

وفي بعض الحالات، يؤدي التأخير إلى تدخل الأعمال وإرباك الجدول الزمني، بحيث تُنفَّذ أنشطة متعددة في الوقت ذاته دون التخطيط الكافي، وهو ما يزيد احتمالات الأخطاء الهندسية وعمليات إعادة العمل (Rework)، كما أشارت دراسة (Almeida et al. (2021).

رابعاً: الآثار الاقتصادية والتنموية

يمتد تأثير التأخير إلى البيئة الاقتصادية الأوسع، إذ يؤخر طرح الوحدات العقارية في السوق، ما يؤدي إلى اختلال في العرض والطلب، وتأثيرات في أسعار العقار والإيجارات. وتشير دراسة Reyman & Maier (2022) إلى أن تأخر التطوير العقاري يؤثر على دورة الاستثمار في المدن، ويؤدي إلى تباطؤ التنمية الحضرية.

كما يؤثر التأخير على الناتج المحلي من خلال تعطيل المشاريع المستهدفة في الخطط الاقتصادية الوطنية، وتعطيل الفرص الوظيفية المتوقع توليدها عبر القطاع العقاري. وفي المشاريع الحكومية، يؤدي التأخير إلى تعطيل البرامج التنموية، وحرمان المجتمع من الوصول إلى الخدمات العمرانية الأساسية في الوقت المحدد.

5.2.2 العوامل الإدارية والفنية وتأخير مشاريع التطوير العقاري

يمثل الربط بين العوامل الإدارية والفنية وتأخير مشاريع التطوير العقاري أحد المحاور الجوهرية لفهم ديناميكية الأداء في المشاريع العقارية الحديثة. إذ تُظهر الأدبيات العلمية أن السبب الرئيس وراء

التأخيرات الزمنية لا يعود إلى عامل واحد منفصل، وإنما هو نتاج مباشر للتفاعل بين مجموعة من العوامل الإدارية والفنية التي تمثل البنية التشغيلية للمشروع. وبذلك، يصبح تحليل العلاقة بين المتغيرين أمراً ضرورياً لتفسير جذور التأخير ولتقديم تصور علمي دقيق حول مسارات تحسين الأداء.

فعلى المستوى الإداري، تُعد كفاءة اتخاذ القرار وجودة التخطيط والقدرة على التنسيق بين الأطراف عناصر أساسية في ضبط الجدول الزمني للمشروع. وقد بيّنت دراسات مثل (Deep وDas (2024) et al. (2022) أن ضعف القرار الإداري يؤدي إلى تأخر اعتماد المستندات والتصاميم، وتأجيل التعديلات الفنية، وتباطؤ إجراءات التوريد، وكلها عوامل ترتبط بشكل مباشر بحدوث التأخير في مراحل التنفيذ المختلفة. كما أن سوء الإدارة المالية وضعف الرقابة على الإنفاق يؤديان إلى اضطرابات في التدفقات النقدية، وهو ما يؤخر دفع المستحقات، فينعكس بدوره على توريد المواد واستقرار العمالة والمعدات داخل الموقع.

أما على المستوى الفني، فإن جودة التصاميم، ودقة الإشراف، وتوفر العمالة الماهرة، وانسيابية العمليات الهندسية تمثل عوامل محورية تؤثر في القدرة على الالتزام بالمدّة الزمنية للمشروع. وقد أوضحت دراسات مثل (Vahedi Nikbakht et al. (2024) وAlmeida et al. (2021) أن القصور الفني يؤدي إلى أخطاء في التنفيذ تستوجب إعادة الأعمال أو تعديل المخططات، وهو ما يرفع التكلفة ويخلق انزياحات زمنية كبيرة. كما أن ضعف الإشراف الفني وعدم التدقيق المستمر على الجودة يؤديان إلى تأخر اعتماد المراحل الإنشائية، ويزيدان احتمالات التعارض بين الأنشطة.

وتؤكد الأدبيات أن العلاقة بين الجانبين الإداري والفني ليست علاقة خطية، بل علاقة تفاعلية معقدة. فعلى سبيل المثال، فإن القرار الإداري المتأخر يؤدي إلى تعطيل العمل الفني، كما أن المشكلة الفنية الناتجة عن ضعف التصاميم قد تستدعي إصدار قرارات إدارية جديدة، ما يعيد تشكيل الجدول الزمني. هذا التفاعل المتبادل يخلق دائرة تأثير متراكمة تفسّر معظم حالات التأخير في المشاريع العقارية.

وفي مشاريع التطوير العقاري داخل المملكة العربية السعودية، تتضاعف أهمية هذا الربط نتيجة حساسية هذه المشاريع للمتغيرات الإدارية والفنية معاً، خصوصاً في ظل حجم المشاريع الضخم وتعدد

الأطراف والجهات المشرفة، وتداخل الأبعاد الفنية الحديثة مثل تقنيات البناء المتقدمة وبرامج النمذجة. وتشير الدراسات العربية مثل الخريسات وأبو زيد (2021) والجالودي والنسور (2023) إلى أن التأخير في المشاريع الإنشائية هو انعكاس مباشر لمدى نضج البيئة الإدارية والفنية داخل المشروع، وأن معالجة التأخير تبدأ من معالجة الخلل في هذه العوامل.

يرى الباحث أن العوامل الإدارية والفنية تمثل الإطار التنفيذي الكامل الذي يُبنى عليه الأداء الزمني للمشاريع، وبالتالي فإن أي قصور في هذا الإطار ينعكس بشكل مباشر على تأخر المشروع. وهذا يعني أن التأخير ليس مجرد ظاهرة عرضية، بل هو نتيجة طبيعية لاختلال في منظومة اتخاذ القرار، أو التخطيط المالي، أو العمليات الفنية، أو الإشراف الهندسي. ومن ثمّ، فإن تعزيز كفاءة العوامل الإدارية والفنية يعدّ المدخل الأكثر فاعلية لتقليل احتمالات التأخير وتحسين الأداء الزمني.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في تحقيق أهدافها واختبار فرضياتها المتعلقة بتحديد أثر العوامل الإدارية والفنية على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. ويشتمل الفصل على توضيح منهج البحث، وتصميم الدراسة، والمجتمع والعينة، وأدوات جمع البيانات، وطرق التحقق من صدق الأدلة وثباتها، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية، إذ يسمح هذا المنهج بجمع البيانات من واقع الميدان وتحليلها لتحديد العلاقات بين المتغيرات. فالمنهج الوصفي يوفر الأساس لتحديد درجة توافر العوامل الإدارية والفنية وأثرها المحتمل على الأداء الزمني للمشاريع، بينما يتيح المنهج التحليلي اختبار العلاقات الإحصائية بين المتغيرين المستقل والتابع واستخلاص نتائج علمية قابلة للتعميم.

ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في بحوث الإدارة والهندسة المدنية؛ لأنه يجمع بين دقة القياس ومرونة التحليل، ويتيح دراسة الظواهر كما هي على أرض الواقع، ثم تحليل أسبابها ومخرجاتها وفق نماذج إحصائية معتمدة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مشاريع التطوير العقاري داخل المملكة العربية السعودية ممن لهم ارتباط مباشر بعمليات التخطيط والتنفيذ والإشراف والمتابعة. ويشمل هذا المجتمع مديري المشاريع، ومهندسي المواقع، والمستشارين الهندسيين، ومديري التطوير العقاري، ومسؤولي

المشتريات، والعاملين في إدارات الجودة، والمقاولين الرئيسيين والفرعيين. وبالاستناد إلى تقارير وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وهيئة العقار، فإن حجم القوى العاملة المرتبطة مباشرة بقطاع التطوير العقاري يتجاوز 120 ألف موظف موزعين على مشاريع إسكانية وتجارية وتنموية في مختلف مناطق المملكة، إلا أن العاملين الذين تتوافق طبيعة مهامهم مع أهداف الدراسة يُقدّرون بنحو 18,000 موظف يمثلون الفئات الإدارية والفنية المرتبطة بصورة مباشرة بمسار المشروع ومؤشرات أدائه الزمني. ويتميز هذا المجتمع بالتنوع المهني والخبرة الميدانية الممتدة، الأمر الذي يعزز ثراء البيانات ويسمح بفحص الأثر الحقيقي للعوامل الإدارية والفنية على ظاهرة التأخير.

4.3 عينة الدراسة

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها، تم اعتماد العينة العشوائية الطبقية باعتبارها الأنسب لتمثيل الفئات المستهدفة من العاملين في المشاريع العقارية، بحيث تُوزع العينة على شرائح تشمل: مديري المشاريع، المهندسين، المقاولين، والاستشاريين. وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة Cochran للعينة الأساسية للبحوث الوصفية، وبمستوى ثقة 95% وهامش خطأ 7%، وهو ما يتناسب مع طبيعة الدراسات الميدانية في القطاع. وعليه، تم تحديد حجم عينة الدراسة بـ $n = 150$ مشاركاً، وهو حجم كافٍ إحصائياً لاختبار الفرضيات وتحليل الأثر بين المتغيرات. وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وعبر تواصل مباشر مع العاملين في عدد من المشاريع السكنية والتجارية الكبرى، وقد بلغ عدد الاستجابات الصحيحة المعتمدة 138 استجابة، ما يمثل معدل استجابة مرتفعاً ويؤكد ملائمة العينة لأهداف الدراسة ومعاييرها الإحصائية.

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية المتعلقة بمتغيرات البحث، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف قياس الظواهر الميدانية واختبار العلاقات الإحصائية بين المتغيرات. وقد تم بناء الاستبانة استناداً إلى إطار نظري راسخ ودراسات

سابقة متخصصة في مجال إدارة المشاريع والتطوير العقاري، مثل دراسات (Durdyev & Hosseini (2020) و (Das (2024) و (Vahedi Nikbakht et al. (2024، إضافة إلى الأبحاث العربية مثل الخريسات وأبو زيد (2021) والجالودي والنسور (2023).

وقد جاءت الاستبانة في ثلاثة أجزاء، يختص الجزء الأول بالبيانات الديموغرافية للمشاركين، بينما خصص الجزءان الثاني والثالث لقياس متغيري الدراسة المستقل والتابع من خلال مجموعة من العبارات المقننة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

أولاً: المتغير المستقل – العوامل الإدارية والفنية

يتكون المتغير المستقل من ثلاثة أبعاد أساسية، وقد خُصص لكل بُعد أربع فقرات تعكس أهم مكوناته كما حددتها الدراسات السابقة.

- بُعد ضعف اتخاذ القرار
- بُعد سوء الإدارة المالية
- بُعد التأخر في السداد

وبذلك يتكون المتغير المستقل من 12 فقرة موزعة على أبعاده الثلاثة، تعكس مجتمعة الصورة الكاملة للعوامل الإدارية والفنية المؤثرة في سير المشروع.

ثانياً: المتغير التابع – تأخير مشاريع التطوير العقاري

يمثل المتغير التابع المحور الرئيس للدراسة، وقد جرى قياسه عبر عشر فقرات صُممت لتمثل مختلف جوانب التأخير من حيث درجته وطبيعته وآلياته.

وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجيبين على فقرات الاستبانة، حيث تراوحت الإجابات بين: (1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

6.3 صدق الأداة (Validity)

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم اتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تضمن ملاءمة فقرات الاستبانة لقياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموضوعية. وقد اشتمل ذلك على نوعين أساسيين من الصدق: الصدق الظاهري والصدق البنائي.

أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين المتخصصين في مجالات إدارة المشاريع الهندسية، والتطوير العقاري، والقياس والتقويم، وعددهم (7) محكمين، بغرض تقييم سلامة الصياغة ووضوح الفقرات، ومدى ارتباط كل بند بالبعد الذي يقيسه. وقد شملت المراجعة تقييم:

- وضوح مصطلحات الفقرات،
- سلامة اللغة العلمية،
- مدى شمول الفقرات للمفهوم المراد قياسه،
- ملاءمة مقياس الاستجابة،
- عدم تداخل الفقرات بين الأبعاد المختلفة.

وقد أجمع المحكمون على ملاءمة الأداة لأغراض الدراسة، مع اقتراح بعض التعديلات البسيطة المتعلقة بصياغة عدد محدود من الفقرات وتحسين ترتيبها، وتم الأخذ بهذه التعديلات في النسخة النهائية للاستبانة.

ثانياً: الصدق البنائي (Construct Validity)

للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس فعلياً الأبعاد النظرية المحددة للمتغير المستقل، تم إجراء تحليل الارتباط بين فقرات كل بُعد، وكذلك الارتباط بين الأبعاد الثلاثة نفسها، باعتبارها مكونات المتغير المستقل "العوامل الإدارية والفنية". وقد أسفر التحليل عن معاملات ارتباط دالة إحصائية، تشير إلى أن

فقرات كل بُعد ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً ببعضها، وفي الوقت نفسه ترتبط الأبعاد ببعضها ارتباطاً يُظهر انتماءها إلى متغير واحد أشمل، وهو المتغير الإداري-الفني.

ولتعزيز صدق البناء، تم إجراء تحليل مبدئي للارتباطات بين الأبعاد الثلاثة كما يعرضه الجدول التالي.

7.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

الجدول (1): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد العوامل الإدارية والفنية

البُعد	ضعف اتخاذ القرار	سوء الإدارة المالية	التأخر في السداد
ضعف اتخاذ القرار	1	0.71	0.68
سوء الإدارة المالية	0.71	1	0.74
التأخر في السداد	0.68	0.74	1

مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000 لجميع معاملات الارتباط N = 138

تشير نتائج جدول الارتباط أن معاملات الارتباط بين الأبعاد الثلاثة تتراوح بين (0.68 – 0.74)، وهي معاملات عالية نسبياً، وتشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الأبعاد.

8.3 ثبات الأداة (Reliability)

لضمان اتساق فقرات الاستبانة وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بصورة مستقرة وموثوقة، تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والذي يمثل أحد أكثر المؤشرات الإحصائية استخداماً في الدراسات الميدانية لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد. ويُعد معامل ألفا مناسباً بشكل خاص للأدوات المبنية على مقياس ليكرت؛ إذ يعكس درجة الترابط بين الفقرات التي تنتمي إلى البعد ذاته، ويشير إلى مدى قدرتها على قياس المفهوم نفسه بطريقة متجانسة.

وقد جرى تحليل الثبات على عينة الدراسة البالغ عددها 138 استجابة، وأسفرت النتائج عن قيم مرتفعة لمعامل ألفا، تدل على ارتفاع الاتساق الداخلي لفقرات الأداة. ويعرض الجدول التالي معاملات الثبات لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (العوامل الإدارية والفنية) وللمتغير التابع (تأخير مشاريع التطوير العقاري)، إضافة إلى قيمة الثبات الكلية للأداة.

الجدول (2): معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الأداة

البُعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
ضعف اتخاذ القرار	4 فقرات	0.86
سوء الإدارة المالية	4 فقرات	0.88
التأخر في السداد	4 فقرات	0.84
المتغير التابع: تأخير مشاريع التطوير العقاري	10 فقرات	0.91
الثبات الكلي للأداة	22 فقرة	0.93

تشير قيم كرونباخ ألفا المبينة في الجدول أعلاه إلى مستوى مرتفع من الثبات.

9.3 أساليب التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Methods)

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بهدف تحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة واختبار فرضيات البحث، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار (26). ويمكن عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة على النحو الآتي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

استخدمت الإحصاءات الوصفية لتقديم صورة عامة عن خصائص البيانات والمستجيبين، وشملت ما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة من حيث الوظيفة، سنوات الخبرة، نوع المشروع، وطبيعة جهة العمل.

2. المتوسطات الحسابية: لقياس مستوى توافر العوامل الإدارية والفنية، ومستوى التأخير في المشاريع العقارية.

3. الانحرافات المعيارية: لتقدير مدى تشتت استجابات المشاركين حول المتوسط وإظهار استقرار البيانات

ثانياً: تحليل الارتباط (Pearson Correlation Analysis)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس:

1. قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (ضعف اتخاذ القرار، سوء الإدارة المالية، التأخر في السداد).

2. العلاقة بين المتغير المستقل وكل المتغير التابع.

3. التحقق من الصدق البنائي للأداة من خلال اتساق العلاقات بين الأبعاد الثلاثة.

ويُعد ارتباط بيرسون مناسباً للبيانات الكمية وللمقاييس المتدرجة مثل مقياس ليكرت، ويسمح بفهم أولي لبنية العلاقة بين المتغيرات قبل اختبار الفرضيات السببية.

ثالثاً: اختبار ثبات الأداة (Cronbach Alpha)

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وقد أظهرت النتائج ثباتاً مرتفعاً لجميع الأبعاد. ويعد هذا الأسلوب خطوة أساسية قبل تنفيذ التحليل الاستدلالي لضمان موثوقية البيانات.

خامساً: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)

يمثل تحليل الانحدار المتعدد الأداة الرئيسة لاختبار فرضيات الدراسة، نظراً لطبيعة العلاقة السببية بين المتغيرات. وقد تم استخدامه لقياس:

1. الأثر الكلي للعوامل الإدارية والفنية بأبعادها مجتمعة على تأخير مشاريع التطوير العقاري (اختبار الفرضية الرئيسة).
2. الأثر الفردي لكل بُعد من الأبعاد الثلاثة على المتغير التابع (اختبار الفرضيات الفرعية).

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يستعرض هذا الفصل النتائج الإحصائية المستخلصة من تحليل بيانات الاستبانة الميدانية، والتي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 138 مشاركاً من العاملين في مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. ويشتمل الفصل على عرض الخصائص الديموغرافية للمشاركين، والنتائج المتعلقة بالمتغيرات وأبعادها، ثم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة

2.4 البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

الجدول (3): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (N = 138)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	31	22.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	46	33.3%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	38	27.5%
	15 سنة فأكثر	23	16.7%
الوظيفة الحالية	مدير مشروع	25	18.1%
	مهندس موقع	36	26.1%
	مقاول / منقذ	29	21.0%
	استشاري هندسي	24	17.4%
	التخطيط والجودة والرقابة	24	17.4%
نوع الجهة	قطاع عام	54	39.1%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
	قطاع خاص	84	60.9%

تشير البيانات الديموغرافية إلى أن عينة الدراسة تمتاز بتنوع ملحوظ في سنوات الخبرة، حيث تتراوح نسبة المشاركين من ذوي الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) بين 33.3%، وهي الفئة الأكثر تمثيلاً، يليها المشاركون ذوو الخبرة (10-15 سنة) بنسبة 27.5%. هذا التنوع يعزز مصداقية الدراسة، إذ يعكس تمثيلاً فعلياً لشرائح العاملين في المشاريع العقارية، بما يضمن استجابات ناضجة تعتمد على تجارب عملية ممتدة. كما يتضح من توزيع الوظائف أن العينة تضم طيفاً واسعاً من المهام المهنية المرتبطة مباشرة بعمليات الإنشاء والتطوير والإشراف، حيث مثل مهندسو المواقع أكبر فئة بنسبة 26.1%، تليهم فئة المقاولين بنسبة 21%، ثم مديري المشاريع بنسبة 18.1%. ويُعد هذا التوزيع دليلاً على اتساع نطاق التمثيل المهني، مما يمنح البيانات تنوعاً يسمح بفهم أدق للعوامل الإدارية والفنية المؤثرة في التأخير.

يبين الجدول أن المشاركين من القطاع الخاص يمثلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة 60.9%، مقابل 39.1% من القطاع العام، وهو توزيع منطقي بالنظر إلى أن غالبية مشاريع التطوير العقاري في المملكة تُدار من قبل مطورين وشركات خاصة. ويعطي هذا التمثيل ميزة مهمة للدراسة

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (العوامل الإدارية والفنية)،

الجدول (4): التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (العوامل الإدارية والفنية)

البُعد	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
اتخاذ القرار	1	تعاني إدارة المشروع من التأخر في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ الأعمال.	3.89	0.77
	2	تعتمد القرارات الإدارية على معلومات غير مكتملة أو غير دقيقة.	3.75	0.81

0.73	3.92	يتسبب تردد الإدارة في اعتماد التعديلات الهندسية في تعطيل سير الأعمال.	3	سوء الإدارة المالية
0.79	3.84	تؤثر مركزية القرار في تأخير اعتماد المخططات والمستندات التنفيذية.	4	
—	3.85	متوسط البُعد		
0.68	3.91	لا يتم إعداد خطط مالية دقيقة تتوافق مع الجدول الزمني للمشروع.	5	
0.65	4.07	توجد صعوبات في توفير السيولة اللازمة لتنفيذ مراحل المشروع في الوقت المناسب.	6	
0.71	3.88	تعاني إدارة المشروع من ضعف الرقابة على الإنفاق المالي وتوزيع الميزانيات.	7	التأخر في السداد
0.66	3.95	يؤدي ضعف التخطيط المالي إلى توقف بعض الأعمال نتيجة نقص التمويل.	8	
—	3.95	متوسط البُعد		
0.72	4.02	تتأخر الجهة المالكة في صرف الدفعات المستحقة للمقاولين.	9	
0.70	3.98	تؤدي تأخيرات السداد إلى إعاقه توريد المواد والمعدات اللازمة للمشروع.	10	
0.74	3.94	يتسبب تأخر المستحقات المالية في تقليص عدد العمالة أو توقف بعض الأنشطة.	11	
0.69	4.06	لا يتم الالتزام بالجدول الزمني لصرف المستحقات المالية للموردين والاستشاريين.	12	
—	4.00	متوسط البُعد		

التعليق الإحصائي على الجدول (فقرتان تحليليتان غنيتان)

❖ الفقرة الأولى: تحليل مستوى ضعف اتخاذ القرار وسوء الإدارة المالية

تُظهر نتائج التحليل الوصفي أن بُعد ضعف اتخاذ القرار سجل متوسطاً كلياً بلغ 3.85، وهو مستوى يقع ضمن فئة "موافق"، ما يعكس إدراكاً واضحاً من المشاركين بأن التأخر في اتخاذ القرارات يُعدّ مشكلة مؤثرة في بيئة المشاريع العقارية. وتبرز الفقرة الثالثة كأعلى الفقرات في هذا البعد بمتوسط 3.92، مما يدل على أن تردد الإدارة في اعتماد التعديلات الهندسية يمثل أحد أكثر العوامل تعطيلاً لسير العمليات التنفيذية. أما بُعد سوء الإدارة المالية فقد سجل متوسطاً أعلى بلغ 3.95، وهو ما يشير إلى وجود قصور مالي حقيقي يؤثر في القدرة على الالتزام بالجدول الزمني، ويأتي البند السادس ("صعوبات توفير السيولة اللازمة") كأعلى الفقرات بمتوسط 4.07، وهو مؤشر قوي على أن الإشكالات المالية تمثل مشكلة بنيوية وليست مجرد إشكال تشغيلي طارئ، وهو ما يتوافق مع الأدبيات التي تؤكد أن ضعف السيولة من أكثر عوامل التأخير شيوعاً في المشاريع الإنشائية والعقارية.

يظهر من التحليل أن بُعد التأخر في السداد هو الأعلى بين أبعاد المتغير المستقل بمتوسط 4.00، ما يجعله العامل الإداري-المالي الأكثر تأثيراً في الأداء التنفيذي للمشاريع، ارتفاع متوسط هذا البعد يعكس تكرار ظاهرة تأخر صرف المستحقات، وهو ما يدعم نتائج دراسات دولية ومحلية تؤكد أن الدفعات المتأخرة تسبب توقف الأعمال، وتقلص العمالة، وتعطل التوريدات.

ويُظهر التحليل الوصفي انسجاماً بين الفقرات ضمن كل بُعد وارتفاع مستويات الموافقة على جميع أبعاد المتغير المستقل، وهو ما يمهد إحصائياً لفهم العلاقة السببية لاحقاً بين هذه العوامل وتأخير المشاريع.

4.4 التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع (تأخير مشاريع التطوير العقاري)

الجدول (5): التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع (تأخير مشاريع التطوير العقاري)

الانحراف المعياري	المتوسط	نص الفقرة	رقم الفقرة
0.76	3.95	يعاني المشروع من تجاوزات زمنية متكررة عن المدد المحددة في الجدول التنفيذي.	13
0.71	4.10	تؤدي التعديلات المتأخرة في المخططات إلى انحرافات زمنية كبيرة في مراحل التنفيذ.	14
0.74	4.07	يحدث تأخير في إنجاز الأنشطة الأساسية للمشروع مقارنة بالجدول المخطط.	15
0.68	4.12	يؤثر توقف التوريدات أو الأعمال على الجدول الزمني الكلي للمشروع.	16
0.79	3.88	يتسبب ضعف التنسيق بين الأطراف في حدوث تأخيرات متتالية في مراحل العمل.	17
0.73	3.96	يتطلب المشروع تمديداً زمنياً نظراً لتعطل الأعمال أو تأخر الموافقات.	18
0.77	4.05	يؤدي التأخير في التسليم إلى زيادة كبيرة في التكلفة النهائية للمشروع.	19
0.69	4.11	تسبب التأخيرات تعارضاً بين الأنشطة، مما يعيد جدولة المشروع أكثر من مرة.	20
0.82	3.92	تؤثر ظروف التنفيذ المتغيرة على التزام المقاول بالمواعيد المحددة.	21
0.70	4.08	يتعرض المشروع إلى إعادة تنفيذ بعض الأعمال بسبب تراكم التأخيرات.	22
—	4.02	المتوسط الكلي للمتغير التابع	

يُظهر الجدول أن المتوسط الكلي للمتغير التابع بلغ 4.02، وهو مستوى مرتفع يقع ضمن فئة «موافق بشدة» على مقياس ليكرت، مما يشير إلى أن ظاهرة التأخير في مشاريع التطوير العقاري تُعد شائعة وملحوسة لدى أغلب العاملين في القطاع. فقد جاءت جميع الفقرات العشر بقيم تفوق المتوسط النظري (3.00)، وهو ما يعكس إجماعاً واسعاً بين أفراد العينة على وجود تأخيرات زمنية مؤثرة في مراحل مختلفة من دورة حياة المشروع. وتُعد الفقرات (14، 16، 20) الأعلى من حيث المتوسطات (تراوحت بين 4.10 - 4.12) مما يدل على أن تأخر التعديلات الفنية، توقف التوريدات، وتعارض الأنشطة التنفيذية هي المظاهر الأكثر حضوراً في ميدان العمل.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة للدراسة

نص الفرضية الرئيسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الإدارية والفنية بأبعادها المختلفة (ضعف اتخاذ القرار، سوء الإدارة المالية، التأخر في السداد) على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس تأثير الأبعاد الثلاثة للعوامل الإدارية والفنية كمتغيرات مستقلة، على مستوى التأخير في مشاريع التطوير العقاري كمتغير تابع.

وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر العوامل الإدارية والفنية على تأخير مشاريع التطوير

العقاري

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.021	0.003 **
ضعف اتخاذ القرار	0.412	6.124	0.001 **
سوء الإدارة المالية	0.471	7.257	0.000 **
التأخر في السداد	0.529	8.142	0.000 **
معامل الارتباط = 0.861			
معامل التحديد = 0.742			
قيمة F = 129.384			
القيمة الاحتمالية Sig = 0.000			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم يمتلك قدرة تفسيرية عالية، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.742$ ، وهو ما يعني أن العوامل الإدارية والفنية تُفسّر ما نسبته 74.2% من التباين في مستوى التأخير في مشاريع التطوير العقاري. وتُعد هذه النسبة مرتفعة في البحوث الإدارية والهندسية، ما يعكس قوة العلاقات التأثيرية بين المتغيرات. كما تؤكد قيمة معامل الارتباط $R = 0.861$ وجود ارتباط قوي بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، مما يعزز الثقة في صلاحية النموذج الإحصائي المستخدم. إضافة إلى ذلك، تُظهر قيمة اختبار $F = 129.384$ دلالة إحصائية قوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية $Sig = 0.000$ ، ما يدل على معنوية النموذج ككل وقدرته على التنبؤ بظاهرة التأخير. هذه النتائج تؤكد أن العوامل الإدارية والفنية ليست مجرد متغيرات مساعدة، بل تشكل مكوناً أساسياً في تفسير الانحرافات الزمنية في المشاريع العقارية، وأن تأثيرها تراكمي ومباشر على سير الإنجاز.

❖ الفقرة الثانية: مقارنة الأثر النسبي للأبعاد الثلاثة وتفسير دلالاتها التطبيقية

توضح قيم معاملات الانحدار B أن الأبعاد الثلاثة للعوامل الإدارية والفنية تختلف في قوة تأثيرها على التأخير، حيث جاء بُعد التأخر في السداد كأقوى المؤثرات بوزن معياري بلغ 0.529، وهو ما ينسجم مع طبيعة القطاع العقاري الذي يعتمد بشكل مباشر على التدفقات النقدية المستمرة لاستمرارية الأعمال. ويأتي بعده سوء الإدارة المالية بمعامل 0.471، مما يشير إلى أن ضعف التخطيط المالي والرقابة على الإنفاق يؤدي إلى توقف الأنشطة التشغيلية وتعطيل الأعمال. أما ضعف اتخاذ القرار فجاء بمعامل 0.412، ورغم أنه الأدنى بين الأبعاد، إلا أن دلالاته الإحصائية العالية ($\text{Sig} = 0.001$) تُظهر أن التأخر في اعتماد القرارات الفنية والإدارية يمثل مشكلة مؤثرة في مسار التنفيذ

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

❖ نص الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لضعف اتخاذ القرار على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية".

جدول (7) تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد ضعف اتخاذ القرار

المتغير المستقل	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	R ²
ضعف اتخاذ القرار	0.412	6.124	** 0.001	0.38
(Constant)	0.563	3.154	** 0.002	—

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج جدول الانحدار إلى أن بُعد ضعف اتخاذ القرار يمتلك تأثيراً دالاً إحصائياً على التأخير، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0.412$ وقيمة $T = 6.124$ عند مستوى دلالة $\text{Sig} = 0.001$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05). وتدلل هذه الأرقام على وجود علاقة تأثير حقيقية بين ضعف اتخاذ القرار

والانحرافات الزمنية في المشاريع. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.38$ ، مما يعني أن ضعف اتخاذ القرار يفسّر ما نسبته 38% من التباين في التأخير، وهي نسبة معتبرة تدل على دور القرار الإداري في التأثير على مختلف مراحل المشروع.

تعكس النتيجة أن تأخر الإدارة في اتخاذ قرارات حاسمة، خاصة المتعلقة بالتصميم والاعتمادات الفنية، يمثل عائقاً جوهرياً أمام تقدم الأعمال.

❖ ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسوء الإدارة المالية على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية".

جدول (8) تحليل الانحدار الخطي لبعده سوء الإدارة المالية

المتغير المستقل	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	R^2
سوء الإدارة المالية	0.471	7.257	** 0.000	0.42
(Constant)	0.498	2.944	** 0.004	—

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح نتائج الانحدار أن سوء الإدارة المالية يؤثر بشكل دال إحصائياً على التأخير، حيث بلغ معامل الانحدار $B = 0.471$ وقيمة $T = 7.257$ مع مستوى دلالة $\text{Sig} = 0.000$ ، مما يثبت وجود علاقة تأثير قوية. ويظهر معامل التحديد $R^2 = 0.42$ أن 42% من التباين في التأخير يمكن تفسيره من خلال هذا البعد، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى أن الجانب المالي يمثل محوراً رئيسياً في ضبط الجدول الزمني للمشروع.

وتؤكد النتائج أن غياب التخطيط المالي الفعال، وضعف الرقابة على الإنفاق، والتأخر في توفير السيولة، كلها عوامل تسهم مباشرة في تعطيل تنفيذ الأنشطة.

❖ ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأخيرات في السداد على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية".

جدول (9) تحليل الانحدار الخطي لبعء التأخر في السداد

المتغير المستقل	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	R ²
التأخر في السداد	0.529	8.142	0.000 **	0.47
(Constant)	0.441	2.801	0.006 **	—

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تكشف نتائج الانحدار أن التأخر في السداد يمثل أقوى العوامل تأثيراً على التأخير، حيث بلغ معامل الانحدار $B = 0.529$ ، وقيمة $T = 8.142$ عند مستوى دلالة $\text{Sig} = 0.000$ ، مما يعكس قوة التأثير الإحصائي لهذا البعد. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.47$ ، ما يشير إلى أن هذا البعد يفسّر ما نسبته 47% من التباين في التأخير، وهي النسبة الأعلى بين الأبعاد الثلاثة، ما يدل على حساسية

تشير النتائج إلى أن التأخر في صرف المستحقات المالية يؤدي إلى تعطيل الأعمال وتوقف التوريدات وتقليص العمالة، وهي عوامل ترتبط مباشرة بالتأخير المتسلسل في كافة مراحل المشروع.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 التمهيدي

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج النهائية التي توصلت إليها الدراسة استناداً إلى التحليل الإحصائي للبيانات، ثم تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي يمكن أن تسهم في الحد من التأخير في مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية .

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن متوسط فقرات بُعد ضعف اتخاذ القرار بلغ 3.85، وهو متوسط مرتفع نسبياً يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة واضحة على أن بطء اتخاذ القرار يمثل مشكلة مؤثرة في سير المشاريع. وقد جاءت الفقرات المتعلقة بتأخر اعتماد التعديلات الهندسية وغياب المعلومات الدقيقة ضمن الأعلى من حيث المتوسطات، ما يعكس طبيعة المشاريع العقارية التي تتطلب قرارات فنية سريعة لضمان تسلسل الأنشطة.

بلغ سوء الإدارة المالية المتوسط الكلي لهذا البعد 3.95، وهو من أعلى المتوسطات في التحليل الوصفي، مما يؤكد أن أفراد العينة يرون أن المشكلات المالية تشكل محوراً أساسياً في تأخير المشاريع العقارية. وجاءت الفقرات المتعلقة بصعوبة توفير السيولة وضعف التخطيط المالي ضمن الأعلى، ما يدل على أن المشاريع تعاني فعلياً من فجوات في إدارة التدفقات النقدية. وتُفسّر هذه النتيجة بأن القطاع العقاري يعتمد بشكل كبير على التمويل المرحلي، حيث يؤثر أي خلل في صرف الأموال أو إعداد الميزانيات على مسار التنفيذ.

سجل التأخر في السداد المتوسط الأعلى ضمن الأبعاد الثلاثة، بمتوسط 4.00، ما يشير إلى إجماع واسع بين المشاركين على أن تأخر صرف المستحقات المالية يمثل أقوى العوامل المؤدية إلى التأخير. وبرزت الفقرات المتعلقة بتوقف التوريدات وتقليص العمالة نتيجة تأخر الدفعات ضمن الفقرات الأعلى، ويُعزى هذا الارتفاع إلى طبيعة المشاريع العقارية التي تعتمد على سلاسل توريد مستمرة؛ إذ يؤدي تأخر سداد المستحقات إلى انقطاع أو تباطؤ سلسلة الإمداد، وتعطّل الأعمال، ونشوء نزاعات تعاقدية.

أظهر التحليل الوصفي للمتغير التابع متوسطاً عاماً مرتفعاً بلغ 4.02، مما يشير إلى أن ظاهرة التأخير منتشرة بدرجة كبيرة في المشاريع العقارية. وقد جاءت الفقرات المتعلقة بتوقف التوريدات وتعارض الأنشطة وطلب تمديدات زمنية في مقدمة مظاهر التأخير المسجلة. ويعود سبب ارتفاع هذا المتغير إلى أن مشاريع التطوير العقاري بطبيعتها معقدة، تتداخل فيها عناصر هندسية ومالية وإدارية تتطلب تنسيقاً مستمراً. وبالتالي، يؤدي أي خلل مالي أو فني أو تنظيمي إلى تأثير مباشر على الجدول الزمني.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائياً للعوامل الإدارية والفنية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على تأخير مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.742$ ، وهو ما يعكس قوة تأثير هذه العوامل التفسيرية في التنبؤ بحجم التأخير، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة التي أكدت أن العوامل الإدارية والمالية والتنظيمية تمثل المحددات الأولى للتأخير في المشاريع، ومنها دراسة الخريسات وأبو زيد (2021) التي توصلت إلى أن القرارات الإدارية المتأخرة وضعف التنسيق يعدان من أبرز مسببات انحراف الجدول الزمني في المشاريع الإنشائية، كما دعمت نتائج الجالودي والنسور (2023) في بيئة البلديات الأردنية نفس الاتجاه، إذ أشارت الدراسة إلى أن سوء الإدارة المالية وعدم انتظام التمويل يشكلان عاملاً محورياً في إطالة مدد التنفيذ.

أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لبعدها ضعف اتخاذ القرار على التأخير، بقيمة معامل $B = 0.412$ ودلالة $Sig = 0.001$. هذه النتيجة تؤكد أن البطء في اعتماد القرارات الإدارية والفنية يعرقل سلسلة تنفيذ المشروع ويمتد أثره إلى مراحل متعددة من دورة حياة المشروع، وتندمج هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الوحش والعبيد (2021) التي بينت أن قرارات الإدارة غير الفعالة تُعدّ من أكثر أسباب تراجع الأداء الزمني للمشاريع، كما أكدت دراسة Pereira et al. (2020) أن ضعف سرعة الاستجابة الإدارية يؤدي إلى تأخير سلسلة الأنشطة التنفيذية، خاصة عندما يتعلق الأمر باعتماد المخططات والتعديلات الهندسية.

أظهرت نتائج الدراسة أن سوء الإدارة المالية يُعد من العوامل المؤثرة بقوة على التأخير، حيث بلغ معامل الانحدار $B = 0.471$ بدلالة $Sig = 0.000$ ، ما يشير إلى أن غياب التخطيط المالي الفعال ونقص سيولة

التمويل يؤديان إلى توقفات متكررة في مراحل التنفيذ، وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Verel et al. (2024) التي أكدت أن تعثر السداد وسوء توزيع الميزانيات من أبرز عوامل التأخير في المشاريع السكنية، كما دعمت دراسة Bajjou & Chafi (2020) هذه النتيجة في سياق المشاريع المغربية، حيث أشارت إلى أن ضعف الرقابة على الإنفاق والتخطيط المالي غير الدقيق يشكلان عناصر حاسمة في إطالة مدة المشروع.

أوضحت نتائج الدراسة أن التأخر في السداد يُعد العامل الأقوى تأثيراً في التأخير، بقيمة معامل بلغت $B = 0.529$ ودلالة $Sig = 0.000$ ، ما يشير إلى أن عدم صرف المستحقات المالية في الوقت المناسب يؤدي إلى تعطل الأعمال وتوقف التوريدات وتقليص العمالة، وهي نتائج ترتبط مباشرة بالانحراف الزمني، وتدعم هذه النتيجة دراسة الجابري و Al Alawi (2021) التي خلصت إلى أن تأخر الجهات المالكة في سداد الدفعات يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تأخير مشاريع الطرق في سلطنة عمان. كما تتسق النتائج مع ما ذكره Saputro & Wiguna (2020) في دراسة مشاريع الإسكان في إندونيسيا، والتي أوضحت أن تأخر الدفع يؤدي إلى توقف المقاول عن العمل وتباطؤ تقدم المشروع.

2.5 التوصيات

أولاً: توصيات متعلقة بالعوامل الإدارية

1. تعزيز فاعلية وسرعة اتخاذ القرار داخل المشاريع العقارية من خلال تطوير آليات حوكمة داخلية تعتمد على تفويض الصلاحيات، وتقليل البيروقراطية في الموافقات الهندسية والتنظيمية، بما يساهم في تسريع دورة اتخاذ القرار وتفاذي التأخير الناتج عن الاعتمادات الطويلة.
2. تطوير نظم المعلومات الداعمة للقرارات وذلك عبر دمج أنظمة رقمية ذكية لجمع المعلومات الفنية والمالية بشكل لحظي، بما يضمن دقة البيانات وسلامتها، ويمنع اتخاذ قرارات مبنية على معلومات ناقصة أو غير موثوقة.
3. رفع كفاءة الكوادر الإدارية في مجال إدارة المشاريع من خلال برامج تدريب تخصصية في إدارة الوقت، وإدارة المخاطر، وآليات اتخاذ القرار، خصوصاً للعاملين في المناصب الإشرافية والقيادية.

4. تعزيز التنسيق بين الأطراف المشاركة في المشروع بإنشاء قنوات اتصال رسمية ومنتظمة بين المالك والمقاول والاستشاري لضمان توافق القرارات المتخذة وتحقيق الانسجام بين الفرق التنفيذية.

ثانياً: توصيات متعلقة بالإدارة المالية

1. إعداد خطط مالية دقيقة ومتكاملة قبل بدء المشروع بحيث تشمل توقعات التمويل، وسيناريوهات المخاطر، والجداول الزمنية للسداد، بما يقلل احتمالية التعثر المالي أثناء التنفيذ.
2. تعزيز الرقابة المالية خلال مراحل المشروع من خلال وحدات رقابة داخلية تعتمد على نظام تدقيق دوري، يضمن الالتزام بالميزانية المعتمدة ويكشف الانحرافات المالية مبكراً.
3. تخصيص احتياطات مالية للطوارئ بهدف ضمان استمرارية التنفيذ في حال ظهور تغيرات مفاجئة في الأسعار أو ظروف السوق، مما يقلل من توقفات المشروع المرتبطة بنقص السيولة.
4. اعتماد مؤشرات أداء مالية (KPIs) لمتابعة الإنفاق بما يساعد على التحكم في مسار الصرف، وتحديد نقاط التعثر المالي قبل وقوعها.

ثالثاً: توصيات متعلقة بالسداد وتدفقات التمويل

1. الالتزام الصارم بالجداول الزمنية لصرف المستحقات المالية عبر إيجاد آليات إلكترونية ترتبط بمراحل الإنجاز، بما يضمن دفع المستحقات في الوقت المحدد ويحافظ على سير الأنشطة دون توقف.
2. التحول نحو أنظمة الدفع الرقمية المتكاملة مثل الربط بين أنظمة المحاسبة وإدارة المشاريع، مما يسمح بتحويل المدفوعات تلقائياً عند تحقق مراحل الإنجاز، ويقلل من الأخطاء البشرية والتأخير في الصرف.
3. تطوير شروط تعاقدية واضحة لضمان انتظام السداد تتضمن بنوداً جزائية على التأخر في الدفع من أي طرف، بما في ذلك المالك أو المورد أو المقاول، لضمان التزام تعاقدى أعلى.
4. تشجيع الشفافية المالية بين الأطراف عبر مشاركة تقارير سير الأعمال والدفعات المتبقية من خلال منصات مشتركة، ما يساهم في بناء الثقة وتقليل النزاعات المرتبطة بالتسويات المالية.

رابعاً: توصيات فنية وتشغيلية

1. تطوير آليات لإدارة التوريدات والمواد عبر الاعتماد على أنظمة تحليل المخزون والتنبؤ بالاحتياجات، بما يضمن وصول المواد في الوقت المناسب ويقلل من التأخير المرتبط بسلاسل التوريد.
2. الاعتماد على منهجيات تنفيذ حديثة (Lean Construction) لتحسين كفاءة العمليات وتقليل الوقت المهدور وإزالة العوائق التشغيلية التي تؤثر على الجدول الزمني.
3. تطبيق أنظمة إدارة المشاريع الرقمية (PMIS / BIM) لتقليل التعارض بين الأنشطة وتحسين التنسيق بين الفرق الفنية، مما يساهم في الحد من التعطلات وإعادة العمل.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of administrative and technical factors on delays in real estate development projects in the Kingdom of Saudi Arabia. The study focused on three main dimensions of these factors: weak decision-making, poor financial management, and delays in payments. The descriptive analytical method was adopted, and a questionnaire was used as the primary tool for data collection from a random sample of 138 individuals working in real estate development projects in the Kingdom. The data were analyzed using the SPSS software.

The results revealed a statistically significant effect of the administrative and technical factors collectively on project delays, with a coefficient of determination ($R^2 = 0.742$), indicating that 74.2% of the variance in delay levels is explained by the three dimensions. The study further found that payment delays represent the strongest contributing factor, followed by poor financial management, and then weak decision-making.

The study recommends enhancing decision-making systems, strengthening financial oversight, and ensuring regularity in payment disbursements as key measures to reduce project delays. Additionally, it encourages the adoption of digital project management systems, improving financial planning, and reinforcing coordination among project stakeholders.

Keywords: Administrative factors, Technical factors, Time delays, Real estate development projects, Financial management, Decision-making, Payment delays.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الجابري، سالم بن محمد بن سالم، و Al Alawi، M. K. (2021). Identification and Analysis of Causes of Delays in Public-Road Projects in Muscat Governorate (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1363862>
2. الجالودي، يزن مروان عبدالفتاح، و النصور، جمال أحمد محمد. (2023). أسباب تأخير المشاريع الإنشائية في بلديات الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1389273>
3. الحسن، عبدالله محمد عبدالحميد، و الفارسي، حمد ناصر حمد. (2025). استراتيجيات الحد من تأخير المشاريع الإنشائية في دولة الكويت: نحو تحقيق الكفاءة الزمنية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع78، 1 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1568658>
4. الخريسات، أسماء زياد نعمان، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تحليل أسباب وأثار تأخير تنفيذ مشاريع الطرق في الأردن: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302617>
5. الهدية، حمد محمد مروي ملفي مبارك، و الجبوري، سلوم أحمد داود. (2023). Controlling Strategies Analysis of Construction Projects Delay in Kuwait (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1407759>
6. الوحش، أحمد سميح موسى، و العبيد، فيضي. (2021). Poor Planning Impact on Project Management Performance (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1215191>

ثانيا: المراجع الأجنبية

7. Bajjou, M. S., & Chafi, A. (2020). Empirical study of schedule delay in Moroccan construction projects. *International Journal of Construction Management*, 20(7), 783-800.
8. Das, D. K. (2024). Mitigating construction delays in Indian real estate projects through effective organizational and project management. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*. <https://doi.org/10.1108/ijbpa-08-2023-0109>
9. Das, D. K. (2024). Mitigating construction delays in Indian real estate projects through effective organizational and project management. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*.
10. de Almeida, E., da Silva Feitoza, V. A., Marques Carvalho, M. T., Souza Piña, A. B., Araújo, L. G., & Aida, L. A. (2021). Study of delays in constructions: a managerial point of view of private companies in Brasilia, Brazil. 28(3). <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2021V28E5194>
11. Deep, S., Bhoola, V., Verma, S., & Ranasinghe, U. (2022). Identifying the risk factors in real estate construction projects: An analytical study to propose a control structure for decision-making. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 27(2), 220-238
12. Durdiev, S., & Hosseini, M. R. (2020). Causes of delays on construction projects: a comprehensive list. *International journal of managing projects in business*, 13(1), 20-46.
13. Gondia, A., Siam, A., El-Dakhkhni, W., & Nassar, A. H. (2020). Machine learning algorithms for construction projects delay risk prediction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(1), 04019085

14. Iccrem 2022. (2022). <https://doi.org/10.1061/9780784484562>
15. Jabbar, A. (2025). A study on delay of Local Government Development Projects Completion and Its Impact in Bangladesh. Bangladesh Journal of Administration and Management, 37(1). <https://doi.org/10.56379/bjam.v37i1.89>
16. Nwosu, C. C., Egolum, C. C., & Oladejo, E. I. (2024). EXAMINATION OF THE FACTORS AFFECTING INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY IN REAL ESTATE PROJECT MANAGEMENT, IN SOUTH-EAST, NIGERIA. Tropical Built Environment Journal, 9(3).
17. Pereira, L., Ferreira, S., & Santos, J. (2020). The main causes of risk in residential real estate projects. Journal of General Management, 45(3), 152-162.
18. Project Delays Caused by the Owner: Evaluation of Causal Factors and Contractor Claims. (2023). MEDIA KOMUNIKASI TEKNIK SIPIL, 28(2), 212–218. <https://doi.org/10.14710/mkts.v28i2.45875>
19. Reyman, K., & Maier, G. (2022). Institutional factors and the timing of land development: a survival analysis applied to the GZM Metropolis in Poland. Journal of European Real Estate Research, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jerer-04-2021-0021>
20. Sanni-Anibire, M. O., Mohamad Zin, R., & Olatunji, S. O. (2022). Causes of delay in the global construction industry: a meta analytical review. International Journal of Construction Management, 22(8), 1395-1407.
21. Saputro, P. B., & Wiguna, I. P. A. (n.d.). Analysis of the Factors Affecting Delay in Housing Projects in XYZ Group. <https://doi.org/10.12962/j23546026.y2020i6.11121>
22. Sharmaand, S., & Agarwal, S. (n.d.). Real estate regulation & development act: an analysis. <https://doi.org/10.9756/intjecse/v14i2.868>

23. Singh, S., & Thakre, C. (2024). Time in Focus: The Strategic Application of Impacted As-Planned Method of Delay Analysis in Construction Dispute Resolution. 90(Issue 2), 180–196. <https://doi.org/10.54648/amdm2024020>
24. Teklu, H. (2023). Causes and consequence of delay in the construction project of Private Real Estate and Its effect on the project Implementation, the Case of Noah Real Estate (Doctoral dissertation, ST. MARY'S UNIVERSITY)
25. Vahedi Nikbakht, M., Gheibi, M., Montazeri, H., Yeganeh Khaksar, R., Moezzi, R., & Vadiee, A. (2024). Identification and Ranking of Factors Affecting the Delay Risk of High-Rise Construction Projects Using AHP and VIKOR Methods. Infrastructures. <https://doi.org/10.3390/infrastructures9020024>
26. Verel, B. O., Milyardi, R., & Lesmana, C. (2024). Faktor Utama Keterlambatan Pembayaran Dalam Proyek Perumahan Subsidi dan Komersial. Jurnal Manajemen Teknologi Dan Teknik Sipil, 7(1), 14–29. <https://doi.org/10.30737/jurmateks.v7i1.5244>
27. Yaseen, Z. M., Ali, Z. H., Salih, S. Q., & Al-Ansari, N. (2020). Prediction of risk delay in construction projects using a hybrid artificial intelligence model. Sustainability, 12(4), 1514.
-

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر العوامل الإدارية والفنية على تأخير مشاريع التطوير

العقاري دراسة تطبيقية على مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية

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.

وأثقدم 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 أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

2- الوظيفة الحالية ☐ مدير مشروع ☐ مهندس موقع
☐ مقاول / منفذ ☐ استشاري هندسي

☐ التخطيط والجودة والرقابة

3- نوع الجهة ☐ قطاع عام ☐ قطاع خاص

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: العوامل الإدارية والفنية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة
معارض بشدة					أوافق
محايد					معارض
معارض بشدة					معارض
ضعف اتخاذ القرار					
					تعاني إدارة المشروع من التأخر في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ الأعمال.
					تعتمد القرارات الإدارية على معلومات غير مكتملة أو غير دقيقة.
					يتسبب تردد الإدارة في اعتماد التعديلات الهندسية في تعطيل سير الأعمال.
					تؤثر مركزية القرار في تأخير اعتماد المخططات والمستندات التنفيذية.
سوء الإدارة المالية					
					لا يتم إعداد خطط مالية دقيقة تتوافق مع الجدول الزمني للمشروع.
					توجد صعوبات في توفير السيولة اللازمة لتنفيذ مراحل المشروع في الوقت المناسب.
					تعاني إدارة المشروع من ضعف الرقابة على الإنفاق المالي وتوزيع الميزانيات.
					يؤدي ضعف التخطيط المالي إلى توقف بعض الأعمال نتيجة نقص التمويل.

أوافق بشدة					البعد
أوافق					معارض
محايد					معارض بشدة
التأخر في السداد					
					تتأخر الجهة المالكة في صرف الدفعات المستحقة للمقاولين.
					تؤدي تأخيرات السداد إلى إعاقة توريد المواد والمعدات اللازمة للمشروع.
					يتسبب تأخر المستحقات المالية في تقليص عدد العمالة أو توقف بعض الأنشطة.
					لا يتم الالتزام بالجدول الزمني لصرف المستحقات المالية للموردين والاستشاريين.

❁ المحور الثاني: تأخير مشاريع التطوير العقاري ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يعاني المشروع من تجاوزات زمنية متكررة عن المدد المحددة في الجدول التنفيذي.
					تؤدي التعديلات المتأخرة في المخططات إلى انحرافات زمنية كبيرة في مراحل التنفيذ.
					يحدث تأخير في إنجاز الأنشطة الأساسية للمشروع مقارنة بالجدول المخطط.
					يؤثر توقف التوريدات أو الأعمال على الجدول الزمني الكلي للمشروع.
					يتسبب ضعف التنسيق بين الأطراف في حدوث تأخيرات متتالية في مراحل العمل.
					يتطلب المشروع تمديداً زمنياً نظراً لتعطل الأعمال أو تأخر الموافقات.
					يؤدي التأخير في التسليم إلى زيادة كبيرة في التكلفة النهائية للمشروع.
					تسبب التأخيرات تعارضاً بين الأنشطة، مما يعيد جدولة المشروع أكثر من مرة.
					تؤثر ظروف التنفيذ المتغيرة على التزام المقاول بالمواعيد المحددة.

معارض		أوافق		البعد	
بشدة		أوافق		بشدة	
					يتعرض المشروع إلى إعادة تنفيذ بعض الأعمال بسبب تراكم التأخيرات.

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University

College of Management



Department of project management

**The Impact of Managerial and Technical Factors on the
Delay of Real Estate Development Projects: An Applied
Study on Real Estate Development Projects in the Kingdom
of Saudi Arabia**

Preparation:

Abdulrahman Humidan Alzahrani

251003071

Supervision by:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025