

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



عنوان البحث

تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية
من واقع البيئة الداخلية لبعض شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية
(دراسة تطبيقية لآراء عينة من الاستشاريين والمقاولين)

إعداد الطالب

خالد علي عثمان محمد
241000247

إشراف

د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤

مقدمة:

تتأثر المشاريع بأنواعها خلال دورة حياتها بالعديد من العوامل والقيود الداخلية والخارجية التي تؤثر على إنجاز مراحلها المختلفة، وتتعرض المشاريع الى عدة مشاكل في سبيل تحقيق أهدافها مما قد يؤدي الى تعثر إنجاز تلك المراحل بعدة أشكال، وتختلف أشكال وأنواع التعثر ولكن أهمها التأخير في إتمام مرحلة من مراحل المشروع او في إتمام المشروع ككل او التأخير في البدء بالانجاز او التوقف الكلي او توقف انجاز مرحلة ما من مراحل المشروع بالإضافة الى التباطؤ او بطء معدلات العمل الذي يؤدي غالبا الى التأخير.

ومن المعلوم ان لادارة المشاريع دورا في انجاز المشروع والتغلب على المشاكل والصعاب والتقليل من التعثرات وذلك من خلال التنسيق والتخطيط والمراقبة واتخاذ مايلزم من إجراءات من اجل الاستغلال الأمثل للموارد.

ويعرف التأخير عادة على انه الزيادة في مدة تنفيذ المشروع بناءا على مانص عليه العقد او على التاريخ الذي اتفق عليه الطرفان لتسليم المشروع او الزيادة عن التاريخ المحدد بالجدول الزمني لإنهاء المشروع.

ويزداد احتمال تعرض المشروع الانشائي للتأخير بسبب تعدد مدخلاته وتنوع موارده، وكذلك نتيجة المتطلبات الخاصة وطبيعة التقود التي يتميز بها كل مشروع وتعدد الأطراف القائمة على تنفيذه، وقد يحدث التأخير بسبب سوء إدارة أي عنصر من عناصر انتاجه من قبل أي طرف من اطرافه.

ويمكن ان يحدث التأخير في أي مرحلة من مراحل المشروع، ومن الممكن اعتبار حدوث تأخير في إتمام نشاط ما موشرا مبدئيا لاحتمال حدوث تأخير في إتمام المشروع ككل، ويزداد الاحتمال بل ويتأكد اذا ما حدث التأخير في احد النشاطات الحرجة الواقعة على المسار الحرجالي تعتمد عليها نشاطات أخرى تليها، حيث ان تأخير إتمام ذلك النشاط سينتج عنه تأخير البدء في انجاز النشاطات التي تعتمد عليها، بالتالي يكون من غير الممكن إتمام انجاز تلك النشاطات في الموعد المتوقع مما قد يؤدي الى تأخير إتمام المشروع ككل عن الموعد المحدد له، وعليه تبدو أهمية المراقبة المستمرة ومقارنة الواقع الفعلي بالمخطط الأصلي لاكتشاف التأخير في مراحل المبكرة وتدارك الامر واجراء المعالجة اللازمة لتعويض التأخير وإعادة المسار الى اصله لتفادي حدوث تأخير في إتمام المشروع او على الأقل التقليل منه، ويتم التعرف على التأخير في حالة التوقف التام عن العمل او في حالة استمرار أداء

العمل بمعدلات بطيئة وهو ما يسمى بالتباطؤ حيث يستحيل معه الانتهاء من الاعمال في الوقت المخطط اذا ما استمر العمل بنفس المعدل الامر الذي قد يؤدي الى التأخير.

ومن الملاحظ أن تأخر المشاريع يشكل خسائر ضخمة على الدول والأفراد، وضياعاً للاستثمارات، وإخفاقاً للشركات، واللجوء إلى القضاء لحل المنازعات. وقد يكون ذلك بسبب السياسات الإدارية الخاطئة التي تمارسها شركات المقاولات من سوء تنظيم وعدم إدراك للاحتمالات المستقبلية، وسوء تقدير للتكلفة، وضعف في إدارة الموارد ... الخ. إضافة إلى السياسات الإدارية المتبعة من قبل المالكين والذين يمكن اعتبارهم البيئة الخارجية لشركات المقاولات.

إن السياسات الإدارية سواء المتبعة من قبل المالكين أو شركات المقاولات تقتضي وجود قواعد وإرشادات ضابطة لآلياتها كدليل يرجع إليه الإداريون التنفيذيون في مواجهة الصعوبات التي تحتاج إلى قرارات سريعة وحاسمة.

من خلال هذه الدراسة سوف نقوم بتقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات، وفيها سوف نحاول التعرف على ملامحها، وما لها من أثر في إخفاق الشركات في الالتزام بتعاقداتها من الناحية الزمنية.

نظرا لخبرتي المتراكمة التي تشكلت من خلال عملي في مجال المقاولات ثم الاستشارات مما خلق حالة من التواصل المباشر مع عناصر مكونات المشروع (المالك والاستشاري والمقاول) مكنتني من وضع تشخيص أولي لمشكلة البحث والتي تمثلت في أن هناك مؤشرات أولية تشير إلى أن شركات المقاولات تفتقر إلى كل من (أبعاد الكفاءة القيادية، والإدارية، و العلمية والمعرفية)، ولهذه الأسباب فإن المشاريع الإنشائية تتعثر أثناء تنفيذها وتتأخر عن تسليمها لصاحب العمل في مواعيدها المقررة سلفا. وتطرح هذه الإشكالية تساؤلات عدة مثل:

- ١- مدى توفر أبعاد الكفاءة القيادية والتي تتمثل بـ (القدرات القيادية، والمهارات القيادية، وإتباع معايير صحيحة في اختيار العناصر البشرية المتوائمة مع مجال المقاولات، والوعي بمفهوم العناصر التكاملية للاداء، والمهارة في التعامل مع الوقت وقيوده وإمكاناته).
- ٢- مدى توفر أبعاد الكفاءة الإدارية والتي تتمثل بـ (بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم، والفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول، والرؤية الجيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية، والعلاقات الإنسانية الجيدة بين الإدارة والعاملين).
- ٣- مدى توفر أبعاد الكفاءة العلمية والمعرفية والتي تتمثل بـ (المهارات القانونية، والمهارات العلمية، والوعي بالبيئة الفنية المحيطة، والوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة، والوعي بأهمية المعرفة للإدارة والعاملين).

أهمية الدراسة:

- يكتسب البحث أهميته من أن المشاريع الإنشائية ترتبط بحياة الناس ارتباطاً وثيقاً، وتكاد تكون جميع الأعمال التجارية والصناعية أطرافاً في المعادلة حيث أن جميع القطاعات تتحرك مع أعمال التشييد والعكس بالعكس، ومن هنا فإن قطاع التشييد يشكل مصدر رزقٍ لشرائح كبيرة سواء كان ذلك في صورة توريد للمواد أو المعدات، أو انتقال الأموال أو العمالة.
- كما أن إنجاز هذه المشاريع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنماء المجتمع وتطوره إذ أن التأخر في إنجاز المشاريع الإنشائية خاصة تلك المرتبطة بالمرافق الحيوية يؤدي إلى تبديد في الوقت، وزيادة في الإنفاق، وإهدارٍ لطاقات بشرية كان يمكن استغلالها في مشاريع أخرى.
- إضافةً إلى أن صناعة التشييد تعد مؤشراً لارتفاع معدلات اقتصاد الدولة إذا إنها تسهم في تطوير الثروة البشرية والعمل على إنمائها وتحسين حالتها بما يتم تنفيذه من مشاريع بنية تحتية أو مشاريع إستراتيجية.
- كما أن هناك ثلاثة أهداف أو مخرجات يسعى المشروع الإنشائي إلى تحقيقها وهي الوصول الى أعلى جودة، وأقل تكلفة، و أقصر وقت حيث يعتبر الزمن هو المخرج الاساسي الذي تتمحور حوله عملية تنفيذ المشاريع.

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على مدى توفر أبعاد الكفاءة القيادية والتي تتمثل في: (القدرات القيادية ، المهارات القيادية، إتباع معايير صحيحة في اختيار العناصر البشرية المتوائمة مع مجال المقاولات، الوعي بمفهوم العناصر التكاملية للاداء، المهارة في التعامل مع الوقت وقيوده وإمكاناته).
- ٢- التعرف على مدى توفر أبعاد الكفاءة الإدارية والتي تتمثل في: (بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم، الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول، الرؤية الجيدة في التعامل مع الأطراف الخارجية، العلاقات الإنسانية الجيدة بين الإدارة والعاملين).
- ٣- التعرف على مدى توفر أبعاد الكفاءة العلمية والمعرفية والتي تتمثل في : (المهارات القانونية، المهارات العلمية، الوعي بالبيئة الفنية المحيطة، الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة، الوعي بأهمية المعرفة للإدارة والعاملين).
- ٤- الوقوف على سلبيات السياسات الإدارية لدى شركات المقاولات باعتبارها عوامل مسببة في تأخر المشاريع.
- ٥- إثراء المكتبة العربية بمزيد من الأبحاث حول العوامل الإدارية المتعلقة بالخطط الزمنية للمشاريع الإنشائية وطرحه كمثال لتطبيقه بالمجتمعات النامية.

أولاً: الكفاءة القيادية:

ويقصد بها مدى قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه، وهي قدرات تتسم بسمات شخصية تعتمد على مستوى التعليم والملكات والمواهب والقدرة الذهنية على التحليل والاستنباط واتخاذ القرارات.

وقد تم قياسها عن طريق ٥ متغيرات فرعية على النحو التالي:

١- القدرات القيادية وتنقسم إلى:

- تحديد الأهداف القابلة للإنجاز والقياس والتخطيط السليم لها.
الهدف هو الغاية التي يسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها أو الغرض الذي يراد إدراكه ونيله. وتحديد الهدف أي وضوحه المانع للبس أو التأويل.
أما الهدف القابل للإنجاز فهو الهدف الذي يجمع بين الطموح والواقعية.
والتخطيط هو الخارطة المرسومة مقدماً والتي توصل إلى تحقيق الهدف.
- القدرة على التحليل والاستنباط العقلي.
التحليل: عملية عقلية تهدف إلى التفكيك العقلي لكل ما إلى أجزائه المكونة أو عناصره أو أسبابه وشروطه، والغرض من ذلك هو إدراك الاجزاء ووضع العلاقة بينها ومعرفة القوانين التي تحكمها. أي أن التحليل هو تقسيم حزم المشروع إلى مكونات أصغر يمكن إدارتها بشكل أكبر.
الاستنباط العقلي: هو الاستدلال من العام على الخاص واستخلاص نتيجة من المعطيات المتوفرة، وهو عملية فكرية غير خالصة.
- المبادرة والمبادأة واتخاذ القرار.
المبادرة : أي المسارعة في عمل ما هو مفيد وهي عكس الابطاء أو التروي الزائد، ولدى بيتر دركر (١٩٠٩ - ٢٠٠٥) فان المبتكر "هو فرد يبحث عن التغيير، ويستجيب إليه، ويستغل الفرصة السانحة للتغيير".^١

¹ Drucker Peter F. (1955), The Practice of Management, London, Heineman,

المبادأة: هي الميل نحو الإقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير، وهي سمة قيادية تمكن القائد من اكتشاف العاملين وشحن عزائمهم. ولكي تتوافر المبادأة يجب أن يتوفر لدى القائد الشجاعة، والقدرة على الحسم، وسرعة التصرف. اتخاذ القرار: القرار هو المساحة الواقعة بين التفكير والفعل. أما اتخاذ القرار فهو الفعل القائم على تبني خيارٍ ما من بين عدة خيارات، وهو يشكل محور العملية الإدارية نظراً لتداخله في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.

٢- المهارات القيادية وتنقسم إلى:

- ترسيخ مبدأ الالتزام والمشاركة والتفويض.
 - الالتزام: يقصد به الالتزام بمعناه العام حيث التقيد بالأهداف والخطة والرسالة والرؤية الموضوعية سلفاً من قبل المنظمة.
 - المشاركة: تضافر الجهود وتبادل الآراء وطرح الأفكار ومناقشتها دون إستئثار الإدارة أو ضغط منها نحو اتجاهٍ معين.
 - التفويض: ويقصد به البعد عن المركزية وذلك بتسليم بعض المهام والسلطات والصلاحيات إلى المرؤوسين.
 - ترسيخ مبدأ الدعم والتحفيز.
 - الدعم: ويقصد به مساندة وتأثير المرؤوسين بالطريقة التي تدعم القرارات.
 - التحفيز: يعني به ما تقدمه المنظمة للعاملين لديها من مشجعات للحاجة لترسيخ الولاء المؤسسي وتعظيم الرضا الوظيفي مادياً أو معنوياً.
 - نشر روح الإبداع والابتكار بين الأفراد.
- "الإبداع هو عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل."^١
- أما الابتكار فهو إيجاد حلول ناجحة للمشاكل المستجدة أو بسط حلول جديدة لمشاكل قديمة ومترسخة، أو تغيير مهم في أسلوب عملي تقليدي أو العدول عنه.

١ الفضلي، د. فضل صباح (٢٠٠٣)، العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع : دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك سعود.

وحسب تعبير الزعبي والجبري (٢٠٠٧: ص ٦-٧) فإن " الابتكار هو العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والتغيرات في مجال ما، ثم تجديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات واختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض وتوصيل النتائج إلى الآخرين".^١

٣- المعايير الصحيحة في اختيار الموارد البشرية الموائمة لمجال المقاولات وتنقسم إلى:

- الكوادر الإدارية الخبيرة.
- أي العناصر صاحبة الخبرة الإدارية في شركات المقاولات تحديداً وذلك لخصوصية طبيعة العمل والمشاكل الإدارية المتعلقة بها.
- الكوادر المالية الخبيرة.
- أي العناصر صاحبة الخبرة المالية في شركات المقاولات تحديداً وذلك لخصوصية طبيعة العمل والمشاكل المالية المتعلقة بها مثل تأخر صرف الدفعات من قبل المالك وضرورة اللجوء إلى الإقراض البنكي وما سيتتبع ذلك من زيادة في التكلفة وتأخر في الإنجاز، ومن هنا فإنه يناط بالإدارة المالية أن تعمل على توظيف جميع الموارد بما يوفر السيولة المالية المستمرة.
- الكوادر الفنية والعمالية عالية الكفاءة والإنتاجية.
- ويقصد بهم مدراء المشاريع ومن يليهم من مهندسين وملاحظين وعمال.
- أما الإنتاجية فقد عرفت بطرق شتى بنسبتها إلى عناصر مختلفة.
- " الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات خلال فترة زمنية مع ضرورة الاهتمام بالجودة".^٢
- " الإنتاجية هي عدد الوحدات المنتجة بواسطة العامل في الساعة".^٣
- " الإنتاجية هي المقياس لكيفية تخصيص الموارد المستخدمة لإنجاز الأهداف المحددة في الوقت المناسب وفقاً للكميات والجودة المناسبة".^٤

١ الزعبي، د. علي فلاح وماجد عبد العزيز الجبري (٢٠٠٧)، دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية، بحث غير منشور، جامعة فيلادلفيا.

² Heinz Wehrich (1986), Management Excellence Productivity Through MBO.

^٣ الحملوي، محمد رشاد (١٩٨٣)، إدارة الانتاج والعمليات، القاهرة، مكتبة عين شمس، مكتبة التجارة والتعاون

⁴ James L. Rigg and Glenn H. Felir (1983), Productivity by Objective Results Oriented Solutions to the Productivity Puzzle, N.J., Hall, Inc., Engle-wood cliffs.

أما الإنتاجية كمفهوم اقتصادي فإنه قد ورد بانها "هى القدرة النسبية على إنتاج نفس القدر من الإنتاج ب تكلفة أقل أى أن تكون قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

الإنتاجية الاقتصادية = قيمة المخرجات / قيمة (تكلفة) المدخلات^١

أما المفهوم الإداري العام للإنتاجية فيعني أن "الإدارة هي المسئولة عن تحريك العملية للوصول بمراحل الإنتاج إلى نهاياته العظمى كماً ونوعاً حسب المواصفات القياسية المطلوبة وبأقل تكلفة حتى يكون سعر البيع معتدلاً للمستهلكين محاولة لإشباع رغباتهم، وهذا لن يتأثر إلا بزيادة الإنتاجية ورفع الكفاية في المشروعات، وهذا يلقي على الإدارة عبئاً ثقيلاً قوامه قيام العاملين كل في مجال تخصصه بأداء عمله بأحسن ما يمكن معتمداً في ذلك على بناء العلاقات الإنسانية على أسسٍ علميةٍ سليمة".

٤- العناصر التكاملية للأداء وتنقسم إلى:

- الوعي بأهمية عنصر التكلفة. إن عدم وضع حسابات مدروسة للتكلفة على مدار عمر المشروع قد يتسبب في تقديم عرض متدنٍ من قبل المقاول فإذا ما ظهرت بعض التكاليف الغير متوقعة أثناء التنفيذ كان ذلك دافعاً أحياناً إلى تعطيل العمل أو محاولة المقاول الالتفاف على ذلك باستخدام مواد أقل تكلفة مما يضيع معه كثير من الوقت في أخذ الموافقات من قبل الاستشاري أو جهة الإسناد، فالتكلفة ليست هي التكلفة أثناء تنفيذ المشروع فقط ولكنها كل النفقات بدءاً من دراسته إلى حين تسليمه نهائياً.

وتمت الإشارة " بأن حساب كلفة المشروع لا تتعلق بحسابات التكلفة المباشرة التي تنتج من خلال تنفيذ المشروع فحسب بل تتعدها لتشمل المراحل السابقة لعملية تنفيذ العقد مع صاحب العمل، والتي تشمل إلى جانبها التكلفة غير المباشرة كالمصاريف الإدارية وفوائد القروض، وهذه الكلفة مرتبطة بزمان إنجاز المشروع".^٢

^١ روبرت، باليت و ج.الكسندر (١٩٦٤)، التخطيط والتنمية الاقتصادية، ترجمة الدكتور عمر القباني، القاهرة، دار الكرنك للطباعة والنشر .

^٢ Haplin W. Daniel (2005), Construction Management, 3rd edition, New York, Wiley.

- التقيد بالموصفات الفنية المحددة.

المواصفات هي الخصائص والميزات الخاصة بمنتج ما لتأدية غرضٍ محدد، وهي لغة التفاهم بين جميع العاملين في المشروع. والمواصفات الفنية للمشروع الإنشائي تعني جميع الخصائص والنوعيات المحددة للمواد وكذلك الأنشطة وطرق مزاولتها بحسب ورودها بالمستندات وتماشياً مع أصول الصنعة والجودة المطلوبة.

- الرقابة المستمرة على الأداء.

وتعني مقارنة المنجز مع الخطة الموضوعية وإجراء الإجراءات التصحيحية وذلك على مدار عمر المشروع بدءاً من اليوم الأول وحتى التسليم.

٥- التعامل مع الوقت وقيوده وإمكاناته وينقسم إلى:

- الوعي الجماعي بقيمة الوقت وآثاره التنموية.

أي الوعي بقيمة الوقت علي جميع المستويات المختلفة بدءاً من الإدارة العليا ومروراً بالوسطى ثم الدنيا ووصولاً إلى أصغر العاملين.

أما آثاره التنموية فتعني أثر تأخر المشاريع على رخاء ونمو المجتمع.

- حساب التأخيرات المحتملة.

أي مراعاة التأخيرات الوارد حدوثها أثناء التنفيذ ووضعها في مكانها المناسب ضمن الجدول الزمني.

- تحسين الوقت المنتج وتقليص الوقت المهدر.

تحسين الوقت المنتج هو محاولة ملء جميع الفراغات ضمن الفترة المحددة للإنجاز بحيث يتحقق فيها انجازات اكبر بقدر الإمكان.

تقليص الوقت المهدر: البحث المستمر عن الأوقات الضائعة وملئها بالأنشطة والأعمال مما يوفر في وقت المشروع.

ثانياً: الكفاءة الإدارية:

ويقصد بها مدى القدرة على تحقيق التوافق الإداري بشكل إنسيابي من خلال الأوضاع الداخلية للشركة والقدرة على تكوين فرق العمل وضبطها وتنوعها وتحقيق الالتزام وتسهيل الاتصال، والمهارة في التعامل مع الأطراف خارج بيئة المنظمة، وتحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المنظومة ككل.

وقد تم قياسها عن طريق ٤ متغيرات فرعية على النحو التالي:

١- بناء فريق العمل المنسجم والمتناغم وتنقسم إلى:

- الالتزام بالمهام المحددة للأفراد.
- يعني التقيد بالنشاط الموكل لكل فرد تجنباً للتداخل بين الاختصاصات.
- إنسيابية الاتصال بين الأفراد.
- وذلك بنقل التعليمات الواضحة وتبادلها لتحقيق الإحاطة التامة للمتدخلين فيها.
- التعاون بين الأفراد والعمل بروح الفريق.
- ويقصد بذلك اختيار الأفراد المؤهلين للتعاون، أي التشاور وطرح الآراء وتبادل الخبرات، والإنضباط ضمن منظومة، والمحاولة المستمرة للقضاء على معوقات العمل الجماعي، والعمل كفريق بنفس المعدل والإيقاع مع التجانس في التوجهات والهدف الواحد.

٢- الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمقاول وتنقسم إلى:

- المواءمة بين الإمكانيات الفنية والمادية المتاحة وبين حجم المشاريع المتعاقد على تنفيذها.
- وهي تعني ضرورة التوازن وذلك بعدم التعاقد على مشاريع أكبر من طاقة المنظمة كي لا تبدد الجهود وتفقد التركيز.
- فهم الثقافات والدوافع السلوكية لدى العاملين.
- بمعنى أنه نظراً لتعدد ثقافات العاملين فإنه لا بد من معرفة دوافعهم نحو سلوك ما وترشيد هذا السلوك بما يتواءم مع مصلحة العمل.
- إستكشاف واستغلال الطاقات لدى الأفراد.
- أي معرفة ما لدى كل فرد من طاقة مخبأة يمكن توظيفها لصالح العمل.

٣- التعامل مع الأطراف الخارجية وتنقسم إلى:

- الانتقاء الفني الجيد للمصنعين والموردين ومقاولي الباطن والخبراء الخارجيين.
- المصنعون هم الذين يسند إليهم تصنيع مواد بمواصفات خاصة غير متداولة في السوق، وغالباً ما يكون المصنع هو المورد ذاته. أما مقاولو الباطن فهم الذين تسند

إليهم بعض الأعمال من قبل المقاول الرئيسي من داخل المقولة على أن تنفذ هذه الأعمال وفق جدول زمني يتوافق مع العقد الأصلي.

أما الخبراء الخارجيون فهم الذين تستعين بهم الشركة لإبداء الرأي في مسألة ما أو لحل بعض العقد والصعوبات، فإذا لم تتوفر لديهم الخبرة الكافية فإن آرائهم سوف تتسم بعدم الدقة فضلاً عن الوقت الضائع في الاجتماعات مما ينعكس سلباً على زمن المشروع.

إن عدم مراعاة الانتقاء الجيد لهذه الفئات بدعوى البحث عن الأرخص أو الأجهز غالباً ما يكون له أثره السلبي سواء على جودة العمل أو زمن الإنجاز.

- توافر موارد ذاتية مساعدة لتجنب الاعتماد الرئيسي على مقاولي الباطن، أي كلما توفرت للمقاول موارده الذاتية كان بهذا أكثر سيطرة وتحكماً في برنامجه الزمني وتجنب مغبة البحث عن مقاولي الباطن الذين قد لا يتوافر وجودهم في وقت الطفرة ناهيك عن مغالاتهم في الأسعار، فضلاً عن عدم التأكد من مدى التزامهم بالمواعيد نظراً لكثرة الأعمال المنوطة بهم في وقت واحد.
- التنسيق الجيد بين المقاول الرئيسي ومقاولي الباطن من حيث تتابع وتداخل الأعمال والوقت اللازم لها.

إذا لم تكن هناك إدارة خبيرة فإن تعدد مقاولي الباطن في المشروع الواحد يكون سبباً في التخطي في البرنامج الزمني إذ أن لكل مقاول من هؤلاء مجموعة من الأنشطة يديرها فنيون وينفذها عمال من قبله وهي تأخذ حيزاً من الزمن، وفي ذات الوقت فإنها تتداخل أو تتتابع، وترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً، وإن الإخلال في إحداها يؤثر بالضرورة على الأنشطة الأخرى.

ولذا وجب أن يكون هناك تنسيق جيد يتحقق فيه ورود المواد والمعدات والآليات والأفراد في الوقت الصحيح مع تحقيق الإنتاجية المفترضة كي تتناسق الأنشطة وتنتهي في وقتها المحدد.

٤- العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين وتنقسم إلى:

- توفير مستوى سكني لائق للعاملين معيشياً وصحياً.
- إن وضعية السكن الملائم الخاص بالعاملين في المستويات الوظيفية المختلفة يشكل أهمية عظيمة من الناحية الإنسانية إذ أنه كلما كان متسعاً ومريحاً و ذا موقع جيد و

- قريب من الاحتياجات الفردية والأسرية إضافة للقرب من موقع العمل كان ذلك دافعاً إلى البذل والحرص على إنجاز العمل في وقته المحدد.
- وينطبق ذلك أيضاً على سكن العمال إذ انه لوحظ أن غرفهم تتكدس بأعداد هائلة من جنسيات وثقافات وعقائد شتى لم يراع فيها توفير المساحات المناسبة، كما لم يلتفت فيها إلى تحقيق الانسجام والتوافق. إضافة لبعد السكن عن موقع المشروع، فضلاً عن انقطاع التيار الكهربائي في أيام حارة، إضافة إلي سوء التهوية، وسوء مستوى مركبات النقل التي تقلهم منه وإليه.
- فالعلاقة هنا إرتباطية بمعنى أنه كلما كان السكن لائقاً معيشياً وصحياً كلما كان ذلك دافعاً للجهد والبذل والعكس بالعكس، وإذا أهملت الإدارة هذا الجانب النفسي والإنساني في حياة العاملين يتولد ويتعاضم الجفاء بينها وبين العاملين.
- الالتزام بمواعيد صرف الرواتب.
- إذ لوحظ أن كثيراً من الشركات تتأخر في صرف الرواتب عن العمال والمهندسين أحيانا نظراً لحاجتها للسيولة المادية في أوقات معينة ونظراً لتعاقدتها على تنفيذ مشاريع كثيرة في آن واحد، وكذلك لتأخر صرف المستحقات المالية من قبل المالك إضافة إلى الحمل المادي الثقيل المتولد من القروض البنكية.
- والرواتب هي اكسير الحياة للموظفين فإذا تأخر صرفها كان ذلك دافعاً إلى التراخي والتمرد وعدم الاكتراث بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.
- غرس التقارب والتلاحم بين الإدارة والعاملين.
- لأجل تحقيق النجاح في المشاريع يستلزم الأمر وجود جوٍّ من الألفة والتقارب بين إدارة المشاريع والعاملين فيها إذ لا يصح أن تكون الإدارة بمعزل عن مشاكلهم وآلامهم، وإنما يجب مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية وأعيادهم الدينية والعمل على التقرب منهم إذ أنهم يشكلون عصب عملية التشييد والبناء.
- إنه كلما كانت الإدارة قريبة من المستويات الدنيا مروراً بالمستويات الوسطى كلما كان ذلك دافعاً لدى هذه الشرائح لمزيدٍ من العمل والعطاء والحرص على تحقيق الأهداف في وقتها المحدد.

ثالثاً: الكفاءة العلمية والمعرفية:

ويقصد بها القدرة على الاستناد إلى العلم والمعرفة كمرجع في فهم الواجبات والحقوق وإجراء التعاقدات، وفهم أوضاع السوق والبيئة الفنية والاجتماعية، وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة المستجدة، ومدى القدرة على الاستفادة من العلم والمعرفة في اتخاذ القرارات و إبداء الآراء وتحسين الأداء.

وقد تم قياسها عن طريق ٥ متغيرات فرعية على النحو التالي:

١- المهارات القانونية وتنقسم إلى:

• فهم الواجبات التعاقدية.

إن القصور في فهم بعض جوانب العقد وعدم دراسته بعمق اعتماداً على خبرة سابقة تولدت من عقود سبق إبرامها، أو لحرص المفاوض على الفوز بتنفيذ المشروع دون دراسة مستفيضة للعقد من شأنه أن يضعه امام إشكالية كبرى إذ أن بعض المفاوضين لا يدركون ما عليهم من واجبات تعاقدية إلا بعد البدء في المشروع وورود مخاطبات من الاستشاري أو المالك تلفت أنظارهم فيها إلى ضرورة تنفيذ بعض الواجبات سواء كان ما هو قانوني منها أو فني.

ومن المعلوم أنه يستحيل أن يرجع المفاوض عن تعاقد أبرمه إذ يترتب على ذلك أن تقوم جهة الإسناد بتسييل كفالة حسن الانجاز البنكية وإسناد العمل إلى مفاوض آخر على أن يتحمل المفاوض الأصلي فارق التكلفة بينهما.

إن عدم الفهم الصحيح الواعي لواجبات التعاقد يتسبب في إرباك المشروع أثناء مرحلة التنفيذ وينجم عنه الكثير من اللغط والمناقشات والاجتماعات مما يتسبب في النهاية في تأخر المشروع.

• الفهم الجيد للمواصفات والكميات.

وتعتبر المواصفات الفنية استكمالاً لفهم الواجبات التعاقدية، وهي أحد الوثائق الأساسية في المناقصات ويقوم بإعدادها الإستشاري أو من ينوب عن المالك .

ف " الغاية من كتابة المواصفات الفنية هو:

أ. بيان الخصائص المطلوبة للمواد أو المنتج أو العمل.

ب. الحد الأدنى المقبول للنوعية وما يتبعه من سماح في التفاوت في الخواص.

ج. إرجاع الخواص النوعية إلى مواصفات قياسية او مداون قياسية عالمية معترف بها أو رسمية محلية.

د. تحديد وحدات المقايسة وتقاصيل إجربا المقايسة والتقييم المادي.
هـ. الإرشاد إلى كيفية تنفيذ العمل أحيانا بل وحتى إلزام المقاول في بعض الحالات
بإتباع طريقة أو نظام معين^١.

- الوعي الجيد بما يخص مدة المشروع وفهم حيثيات ومدى واقعية غرامات التأخير.

نظراً لتأخر جهة الإسناد - لسبب أو لآخر - في طرح المناقصة والبدء بتنفيذ المشروع، ونظراً لالتزامها أمام جهة أعلى بضرورة تسليم المشروع في وقت معين فإنها تطرح المشروع مع تحديد وقت ضيق لتنفيذه، وللأسف فإن بعضاً من المقاولين يقبلون ذلك رغبة في الحصول على المشروع مما يدفعهم إلى وضع جداول زمنية غير منطقية أو صعبة التحقيق معتمدين في ذلك على اللجوء إلى زيادة ساعات العمل أو زيادة أعداد العمالة، أو ربما أملاً في احتمالية زيادة فترة المشروع من قبل المالك استناداً على خلفية مشاريع سابقة تم تمديد وقتها دون توقيع غرامات تأخير، إلا أن بعض المقاولين قد يقعون في ذلك الخطأ فيكون ذلك على حساب الوقت الذي يضيع في تقديم مبررات للتأخير ومحاولات طلب التمديد، والتماسات إسقاط الغرامات وهي التي تحسم من الدفعات المستحقة للأعمال مما يؤدي في النهاية إلى التأخير في التسليم.

٢- المهارات العلمية وتنقسم إلى:

- التنبؤ بأوضاع السوق واحتياجاته المحلية المستقبلية.
إن القدرة على هذا التنبؤ يجنب المقاول التعطل والتوقف إذ أن فهم أوضاع السوق المحلي يدفع بالمقاول إلى عمل الحجوزات اللازمة للمواد التي يتوقع أن لا تتوافر في السوق في الفترة القادمة، كما أن هذا التنبؤ مفيد في فهم نوعية وحجم المشاريع المتوقع طرحها سواء من قبل الأفراد أو الحكومة الأمر الذي يدفع بالمقاول الخبير إلى البحث المبكر عن القوى العاملة والمهندسين والإداريين الذين تتناسب خبراتهم مع هذه المشاريع.
- فهم الأوضاع الدولية المؤثرة في تغير أسعار الموارد وتوفرها في وقتها المحدد.

^١ أحمد، م. ذكري عبد الستار و م. استيرق ابراهيم الشوك (٢٠٠٩)، مرحلة التعاقد وتأثيرها على تنفيذ المشروع الإنشائي، العراق، وزارة الاعمار والإسكان. (ص ١٠)

إنه نظراً لاعتماد أغلب الدول النامية على استيراد المواد والآليات والمعدات فإن الأوضاع الدولية من إضرابات عمالية و كوارث طبيعية وانتخابات وتقلبات سياسية قد يؤدي إلى تغير في الأسعار وشح في المواد الخام، وكل ذلك من شأنه أن يؤخر ورودها إلى الدول النامية فتتأخر المشاريع بالتالي.

والمقابل الخبير هو ذلك المتابع للمتغيرات الدولية السياسية والإقتصادية، وهو القادر على الربط بين انعكاساتها سلباً أو إيجاباً على تنفيذ المشاريع.

• مهارة التفاوض ضمن الأعراف التجارية.

التفاوض في حد ذاته مهارة، وقد لوحظ أن كثيراً من المقاولين يفتقرون إلى القدرة على المحادثة والتخاطب والتفاوض مع المصنعين والموردين الخارجيين خاصة في الدول البعيدة.

إن الغرض من التفاوض هو ضمان ورود المواد بأفضل الأسعار وبأيسر طريقة للدفع وذلك للنوعية المطلوبة بالمواصفات المقررة، بالجودة المحددة، في أقل زمنٍ ممكنٍ بما يتماشى انسيابياً مع الجدول الزمني الموضوع.

ويؤكد هذا الإفتقار حصول المقاولين على هذه المواد بأسعار متباينة فيما بينهم تبايناً شديداً، وكذلك ورودها لدى البعض في وقتها المحدد بينما تصل متأخرة لدى البعض الآخر وبفارق زمني ملحوظ.

هذا إضافة إلى افتقار الكثير منهم إلى القدرة على التفاوض مع مقاولي الباطن والموردين المحليين أيضاً. هذا وقد لوحظ أن من أسباب ذلك هو تدني مستوى بعض منهم في اللغة الانجليزية التي تشكل لغة التخاطب مع معظم الموردين.

٣- الوعي بالبيئة الفنية المحيطة وتنقسم إلى:

• مواكبة التكنولوجيا والحدثة.

إن تكنولوجيا التشييد هي الأسلوب أو التقنية المتبعة في وضع العناصر المستخدمة وتسلسل تناولها والجدولة الزمنية لورودها واختيار الطريقة الأمثل لحركتها في موقع التشغيل والعمل، وكذلك أسلوب تخزينها والاحتفاظ بها، كما تتعلق بانتقاء المواد والآليات والمعدات الأقل تكلفة والأعلى توصيفاً والأيسر تشغيلاً والأقل وقتاً. كما تتعلق بتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال.

وفي عالم تتغير فيه هذه التكنولوجيا بشكلٍ متسارعٍ فقد لوحظ أن بعضاً من

مدراء المشاريع ما زالوا يفتقرون إلى حاسة التواكب والتفاعل والتأثر بهذه التكنولوجيا الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تأخر في إنجاز المشاريع. وتجدر الإشارة إلى أن البعض يرى أن مدير المشروع الناجح هو الذي يخطط للمشروع وينفذه وفقاً للتكنولوجيا المتاحة لديه حتى لو كانت نمطية قديمة. وهذا ما يتفق مع الرأي القائل " أن قدرة المنظمات على إنجاز المشاريع بنجاح كثيراً ما تعتمد على قدرة مديري المشاريع على التخطيط للمشروع بطريقة متوافقة مع التكنولوجيا المتاحة".¹

- المفاهيم العلمية المستجدة.

إن هناك كثيراً من المفاهيم العلمية التي تستجد في عالم التشييد وهي تتعلق بتكنولوجيا البناء كما تتعلق بالمفاهيم الخاصة بالأحمال والأوزان، وعدد العمال المطلوب، وطبيعة التربة وكيفية معالجتها، وأثر الرياح على الانشاءات، ومدى قرب المنشأة من اليابسة أو الماء وأسلوب دراسة المنشأة وعلاقاتها بالمنشآت المجاورة إلى غير ذلك من المفاهيم العلمية، ومدى مواءمة تطبيق أسلوب إنشائي في بلد دون الآخر. إن الاطلاع المستمر على المجالات والدوريات العلمية الهندسية والمشاركة بالمنتديات الهندسية والتواجد بالمحاضرات والمكتبات والمعارض بات أمراً ملحاً لدى مدراء المشاريع لتيسير التعامل مع أي من الأعمال المسندة إليهم. إن التواكب مع المفاهيم العلمية المستجدة هو الذي يعمل على التحسين المستمر لجوانب المتابعة وطرق قياس الأداء وكتابة التقارير والأساليب التصحيحية في موقع العمل الأمر الذي يعمل على تطوير إدارة المشروع.

- الوعي بمنافسة السوق القائمة.

تشكل المنافسة معوقاً أمام طموح بعض المنظمات إذ تسعى كل منظمة للفوز بالمناقصات على حساب الأخرى مما قد يعطل بعض الخطط الموضوعية التي يرغب البعض في تنفيذها، ومن هنا يجب تحليل ودراسة وضع المنافسين. ويجب أن يتوفر لدى إدارة المشاريع الوعي بعناصر المنافسة التي لا بد من التمسك بها، ولعل أهمها هو الموارد البشرية التي يجب العمل على جذب العناصر النادرة منها،

¹ Levy. M. Sidney (2002), Project Management In Construction, 4th edition , MC Graw-Hill Professional. P 137

إضافة إلى عدم التفريط في العناصر المتميزة الموجودة داخل المنظمة والعمل على ترسيخ ولائها، والحفاظ على مصادر التوريد ومصادر المواد الخام والمصادر البديلة، والتوسع في خيارات مصادر التمويل، والقدرة على التفاوض والمساومة مما يحقق للمنظمة الأولوية والسبق في المنافسة .

كما يقتضى الأمر فهم طبيعة ومزايا وأساليب عمل المنافسين الجدد في السوق خاصة القادمين من خارج الدولة .

إن عدم الاعتبار لعنصر المنافسة يضع شركة المقاولات في آخر الركب مما يؤثر بالضرورة على إدارة المشاريع بها.

٤- البيئة الاجتماعية المحيطة وتنقسم إلى:

• الإحاطة بالقوانين والتشريعات.

لا يمكن إغفال دور القوانين في سير عمل المنظمات وآلية حركتها إذ أن المنظمات تتحرك وفقاً للقوانين وفي ضوء ما تسمح به أو تمنع، فالقوانين هي ذلك الضابط لعمل المنشآت فضلاً عن وجودها من الأصل.

وتشمل القوانين كل المجالات المتعلقة بأعمال إدارة المنظمة الأمر الذي استدعى معظم الشركات الكبرى إلى استخدام أقسام للشؤون القانونية بها بما يضمن تسيير العمل وفق القوانين والتشريعات، وكذلك المطالبة بحقوق الشركة لدى الدولة أو أرباب العمل أو المنظمات الأخرى .

إن هذه القوانين ترتبط بإدارة المشروع الإنشائي ارتباطاً وثيقاً وعلى سبيل المثال فإنها ترتبط بأجور العمال، وساعات العمل، وظروف العمل، ومدى التعاون والانصياع لتعليمات الجهات الرسمية كإدارات المرور والطرق، كما ترتبط فيما يتعلق باستقدام العمالة واستخراج التأشيرات. كما يتعلق بتحديد موقع المشروع ومدى إمكانية البدء وضرورة التوقف لأي اعتبارات تتبع المؤسسات المعنية .

وتمثل هذه الإجراءات الإلزامية عاملاً من عوامل تأخير تنفيذ المشاريع.

• فهم التغيرات السكانية (الديموغرافية).

إن نزوح أعداد هائلة إلى المدينة قد أضعف مستوى الخدمات والتسهيلات لمنفذي المشاريع بالمناطق النائية، وأصبح من الصعب استقرار العاملين بأسرهم بشكل دائم بالقرب من المشروع الأمر الذي استدعى حضور المهندسين وعودتهم يومياً من

المدينة، أو البعد عن أسرهم لأيام لفترات طويلة مما خلق حالة من الإرهاق البدني والذهني التي ألفت بظلالها سلباً على الأداء، وهذا مما أهملته بعض إدارات المشاريع بالشركات ولم تسع إلى وضع بدائل جيدة. كما أن هذا النزوح وتزايد الأعداد فضلاً عن الوافدين من خارج الدولة للعمل والإقامة بكثرة متسارعة قد أدى إلى الرغبة في توفير منشآت سكنية بالمدن مما دفع ببعض المقاولين إلى قبول تنفيذ المشاريع في أوقات زمنية ضيقة لم يتمكنوا من الوفاء بها.

كما أن التغيرات السكانية من حيث نوعية الإنشاءات وتطور الإحتياجات السكانية للناس قد أدى إلى إدخال خدمات ومواصفات غير مسبقة لدى المقاولين مما كان له أثره على وقت المشروع. كما يتعلق ذلك بمدى تغير الرقعة السكانية وما سيتبع ذلك من استملاك الدولة لبعض المساكن الأهلة بسكانها الأمر الذي لا تستجيب له بعض الشرائح بسهولة مما يستغرق جزء من الوقت على حساب المشروع.

ومن هنا كان لزاماً على إدارة المشاريع الناجحة أن تتوفر لديها الشجاعة المهنية بأن لا تلج مشروعاً يستحيل تنفيذه في الوقت الذي حددته جهة الإسناد.

• الإحاطة بالأعراف والثقافات المجتمعية والواقع البيئي المحلي.

إن تسابق الشركات الدولية إلى الدخول في سوق المقاولات في مجتمعات غريبة عنها دون تدريب موظفيها وكوادرها على الإحاطة بهذه المجتمعات خاصة الخليجية منها من حيث طبائعها الاجتماعية وعاداتها وتقاليدها ومناسباتها، وكذلك طبيعتها الفيزيائية من طقس ومناخ، وكذلك الواقع من حيث تشريعاتها وقوانينها وكيفية التعامل مع الجهات المالكة أو الجهات الإشرافية.

كل ذلك كان له دوره في عدم تكيف عناصر هذه الشركات مع الواقع البيئي بل وعودة البعض منها إلى بلادها وخاصة مدراء المشاريع ، الأمر الذي اقتضى استبدالهم بآخرين مما ضاع معه الكثير من الوقت لحين العثور على عناصر أخرى أكثر توافقاً مع المجتمع المحلي ثم بدء هذه العناصر الجديدة في استيعاب خطة المشروع أو القيام باستبدالها.

كما أنه في بعض الأحيان كان يحدث توقف كامل عن استكمال المشروع.

٥- إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وتنقسم إلى:

- الوعي بقيمة المعرفة وضرورة نشرها وتيسير تداولها بين المستويات المختلفة.

للمعرفة أكثر من تعريف ولكنها تنحصر في أنها حزمة المعلومات المترابطة، أو المعلومات التي طبقت واقعياً، أو هي الحقائق التي لا جدال فيها. إنها مزيج من الدراسة والمعلومات والمهارة والخبرة، وهي بهذا تشكل ميزة تنافسية لدى المنظمة إذ كلما زادت المعرفة لديها كلما زادها ذلك قوة وثراء حتى أن البعض يصفها بأنها رأس المال الحقيقي لأي منظمة.

وتعتبر المعرفة التكنولوجية أحد أنماط المعرفة الضمنية الكامنة داخل الفرد والتي تكونت عبر هذا المزيج، وهي معرفة تظهر أهميتها على مدار عمر المشروع إلا أن أهميتها القصوى تكمن في أنها تبرق كالوميض في المواقف والمشاكل التي تحتاج إلى حلول آنية.

وكما زاد انتشار المعرفة بين العناصر البشرية كلما كان ذلك سبباً في دعم وزيادة القدرات والكفاءات والمهارات لديها مما يرفع من كفاءة المنظمة ككل، أما إذا ظلت المعرفة مخبأة لدى فئة معينة دون السعي إلى نشرها وتداولها فإن ذلك مما يقلص من فرصة تحسين وتطوير العناصر البشرية. إن إدارة المشاريع يجب أن يتوفر لديها سمة الوعي بقيمة المعرفة إذ أن هذه السمة هي الدافع المحرك لنشر المعرفة وتداولها وتطبيقها، وإذا ما تم ذلك فإن المعرفة تأخذ طريقها في العمل على ترسيخ الثقافة المسؤولة وتنمية فرق العمل وتسهيل عمل الأفراد وبعث روح الثقافة التنظيمية داخل الكيان المؤسسي.

- تزويد العاملين بالبرامج التدريبية والورش التطبيقية التي تتواءم مع أهداف المنظمة.

وهو أمر في غاية الأهمية إذ أن البرامج التدريبية والورش التطبيقية هي التي تعمل على ترسيخ المعرفة، ومن هنا فهي من أهم واجبات القيادة . إن البرامج التدريبية تعمل على توريد المعرفة التي تتحقق من الاندماج مع الآخرين من خلال النقاش وتبادل الآراء وتلاقح الأفكار والتعرف على الأنماط والمفاهيم والطرق الحديثة، كما أن الورش التطبيقية تؤدي دورها في تحويل المعلومة العلمية إلى واقع عملي وحقائق علمية.

إن تدريب الموارد البشرية بعد التحاقها بالعمل يحقق للمنظمة الحيوية والفاعلية والوقوف على أرض ثابتة في مواجهة المنافسة.

• ربط المعرفة بالتنبؤات والأحكام والقرارات وتحسين الأداء المؤسسي.

القدرة على التنبؤ ثمرة من ثمار المعرفة وهو أمر هام في ظل المنافسة. وفي محيط العمل الإنشائي فإن التنبؤ يبدو أمراً هاماً إذ يمكن لأهل المعرفة التنبؤ بمدى إمكانية انتهاء المشروع في غير وقته حتى لو بدا للوهلة الأولى متماشياً مع الجداول الزمنية المعدة، وقد يتحول التنبؤ إلى حكمٍ جازم، وقد تنتج عن هذا التنبؤ قرارات تعمل على تحسين الأداء المؤسسي نظراً لتوفر الملكة والموهبة والخبرة.

إنه إذا بقيت المعرفة حبيسة دون أن تكون دالة في التنبؤات والأحكام والقرارات فقد بقيت ثراءً فكرياً دون مردود واقعي.

فروض الدراسة:

- من وجهة نظر أفراد عينة البحث المتمثلة في مدراء المشاريع بالمكاتب الاستشارية الهندسية وشركات المقاولات " إن تأخر شركات المقاولات في إنجازها للمشاريع الإنشائية يرجع إلى العوامل الإدارية الكامنة في بيئتها الداخلية." والتي تنفرع إلى ثلاث فرضيات فرعية هي:
- ١- الإفتقار إلى أبعاد الكفاءة القيادية.
 - ٢- الإفتقار إلى أبعاد الكفاءة الإدارية.
 - ٣- الإفتقار إلى أبعاد الكفاءة العلمية والمعرفية.

هنالك العديد من الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع نذكر بعضاً منها مركزين على الدراسات التي أجريت في المنطقة العربية.

١- دراسة Khalid Abdul Razak Abu Alathm (٢٠٠٧) بعنوان:

Evaluation Organizational and Environment factors influencing the Performance of the contractors of constructive project in Jordan

وقد أجريت في الأردن، وطبقت فيها دراسة الحالة على ١١٥ مشروعاً إنشائياً حكومياً بالفترة من ٢٠٠٠ - ٢٠٠٤، وهدفت إلى بيان أثر العوامل البيئية والتنظيمية على أداء المقاولين بالمشروعات الإنشائية بالأردن باعتبار أن القدرة القيادية وبناء فرق العمل وعلاقات المقاولين والبيئة متغيرات مستقلة لها أثرها على المتغيرات التابعة المتمثلة في التكلفة والوقت والمواصفات الفنية.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذا المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير المعرفة النظرية والمهنية ثم صقلها بالتدريب، وتأسيس جهات تنظيمية للتنسيق والمتابعة بين شركات المقاولات والجهات المالكة بالدولة، ووضع معايير أشد ضبطاً عند إرساء المناقصات بحيث لا يكتفي بالسعر الأقل فحسب، وتشجيع توطيد تكنولوجيا البناء بتقديم التسهيلات الجمركية وإلغاء الضرائب، وإعادة صياغة عقود المقاولات فيما يخص مكافآت الإنجاز المبكر .
وقد أفادت الدراسة في صياغة العديد من عبارات الإستبانة.

٢- دراسة Abdul Karim Abdul Rahim Salama (2009) بعنوان :

السياسات الإدارية وأثرها في تطوير أعمال المقاولات (دراسة تطبيقية على شركات البنا ومكاتب الاستشارات الهندسية بدولة قطر)
وقد أجريت في قطر وشملت عينتها المبحوثة ٣٢ مكتباً استشارياً و ٣١ شركة مقاولات، وهدفت إلى استطلاع الأدوار التي تلعبها المكاتب الاستشارية وشركات المقاولات، والتعرف على المشاكل الإدارية والمالية والفنية المؤدية إلى قصور الكفاءة المطلوبة، والسبل لتفعيل أدا دور هذه المكاتب والشركات وخلصت الدراسة إلى أن ذلك يعود إلى

الرؤية الضبابية في فهم الواجبات والمسؤوليات سوء لدى الاستشاريين أو المقاولين وعدم التواكب مع المنهج العلمي والتكنولوجيا الحديثة والضعف العام إدارياً ومالياً وفنياً لدى الجهتين .

وقد أوصت الدراسة بضرورة الالتزام بالمواصفات والشروط التعاقدية، وضرورة مواءمة الشركات والمكاتب الاستشارية بين إمكانياتها وحجم تعاقداتها، وضرورة الاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات ومواكبة التكنولوجيا.

٣- دراسة كل من Raiden, and Dainty (٢٠٠٦) بعنوان:

Balancing Employee Needs, Project Requirements and Organizational Priorities in Team Deployment

وقد أجريت ببريطانيا، وشملت عينة البحث مديري المشاريع في عدد من شركات المقاولات. وهدفت إلى تحديد كيفية تحقيق المواءمة بين رغبات الأفراد ومتطلبات المشروع ومعرفة استراتيجية توظيف فرق العمل لدى المقاولين. وقدمت الدراسة نموذجاً يمزج بين الأنشطة التشغيلية للعاملين وهي التوظيف والاختيار والتطوير الوظيفي والعمل كفريق واحد والمشاركة والتدريب، وضرورة تفاعل إدارة المشاريع مع الموارد البشرية والإدارة العليا، وذلك بغرض ترسيخ أهداف المشروع لدى جميع العاملين. وقد خلصت إلى أهمية الانتقاء الجيد للموارد البشرية والاعتناء بالتدريب والمشاركة والدعم والتحفيز لتعزيز الدافعية على جميع المستويات التنظيمية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

- قد تتفق هذه الدراسة أو تختلف مع دراسات أخرى تتحدث في إطار متقاربٍ سواء كان ذلك من حيث بيئتها أو موضوعاتها أو مجتمعتها أو أهدافها.
- تناولت الدراسات السابقة موضوع التأخير ضمن اطار شمولي عام بينما هذه الدراسة ركزت على موضوع التأخير من خلال نقاط القصور والضعف لدى بيئة شركات المقاولات.
- تناولت معظم الدراسات السابقة اراء المقاولين لمجتمع الدراس بينما تناولت في هذه الدراسة اراء المقاولين والاستشاريين باعتبارهم العين المراقبة لاسباب التأخير.
- لم تتناول معظم الدراسات السابقة الأثر السلبي للقصور في علاقة المقاول بالاطراف الخارجية بينما في هذه الدراسة تم تناول هذه العلاقة وبيان مدى اثرها.

تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة وقد تم اعتماد جمع البيانات الأولية باستخدام:

إستمارة الاستبيان

تم إعداد استمارة استبيان وزعت على عينات مختارة وذلك لتحديد العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات وتجارب أصحاب الخبرة معهم.

وتمثل هذه العينات نخبة من مديري شركات الاستشارات بصفتهم الجهة المتابعة والمراقبة وممثلة مالك المشروع والمراقبة عن كثب للممارسات الإدارية للمقاولين اثناء التنفيذ واطلاعهم على أوجه القصور التي قد لا يدرك المقاول اثارها السلبية على فترة الإنجاز المحددة.

وكذلك أيضا تمثل نخبة من مديري المشاريع بشركات المقاولات باعتبارهم يشكلون الطرف المتسبب في التأخير كما أنهم - في الوقت ذاته - الطرف المتضرر بسبب ما يقع على كاهلهم من توابع مالية كغرامات التأخير أو آثار معنوية كفقْدان السمعة والثقة. وأيضا نخبة من مدراء المشاريع من جهة الاسناد حيث انهم يعتبرون أصحاب العمل الرئيسيين.

ملحوظة:

- تم نقل هذا البحث بتصرف وتطبيق على بيئة مختلفة من رسالة دكتوراة بحثية من الاكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك - كلية الإدارة والاقتصاد للباحث م. طارق علي جمار بعنوان تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية لامن واقع البيئة الداخلية لبعض شركات المقاولات.

- وأيضا من دراسة بعنوان التأخيرات في المشروعات الإنشائية من صفحة من الانترنت.

أدوات الدراسة :

استمارة استبيان :

ويتكون الاستبيان من ثلاثة متغيرات رئيسة تشكل كل منها سبباً رئيساً في التأخير :

١- الافتقار الى الكفاءة القيادية.

٢- الافتقار الى الكفاءة الإدارية.

٣- الافتقار الى الكفاءة المعرفية.

ويتفرع من هذه المتغيرات الرئيسية متغيرات فرعية وكل متغير فرعي يتألف من مجموعة من العبارات لقياسه.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مكاتب الاسناد وأصحاب العمل وشركات المقاولات والشركات

الإستشارية الهندسية ببعض المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: بعض المشاريع التي تم انشاؤها والتي تحت الانشاء مابين فترتي ٢٠١٦

- ٢٠٢٤

- ١ - تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر (دراسة لآراء عينة من الإستشاريين والمقاولين) - دراسة لمتطلبات منح شهادة دكتوراة في إدارة المشاريع - م. طارق علي الجباز - الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك - كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٢ - دراسة بعنوان التأخيرات في المشروعات الإنشائية. [صفحة إنترنت](#).
- ٣ - الفضلي، د. فضل صباح (٢٠٠٣) ، العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع : دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك سعود.
- ٤ - الزعبي، د. علي فلاح وماجد عبدالعزیز الجريري (٢٠٠٧)، دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية، بحث غير منشور، جامعة فيلادلفيا.
- ٥ - الحلاوي، محمد رشاد (١٩٨٣)، إدارة الإنتاج والعمليات، القاهرة، مكتبة عين شمس، مكتبة التجارة والتعاون.
- ٦ - روبرت، باليت وج.الكسندر (١٩٦٤)، التخطيط والتنمية الاقتصادية، ترجمة الدكتور عمر القباني، القاهرة، دارالكرنك للطباعة والنشر.
- ٧ - حميد، م. ذكري عبد الستار و م. إستبرق إبراهيم الشوك (٢٠٠٩)، مرحلة التعاقد وتأثيرها على تنفيذ المشروع الإنشائي، العراق، وزارة الإعمار و الإسكان.

8- Drucker Peter F. (1955), The Practice of Management, London, Heineman.

9- Heinz Weihrich (1986), Management Excellence Productivity Through MBO.

10- James L. Rigg and Glenn H. Felir (1983), Productivity by Objective Results Oriented Solutions to the Productivity Puzzle, N.J., Hall, Inc., Engle-wood cliffs.

11- Haplin W. Daniel (2005), Construction Management, 3rd edition, New York, Wiley.

12- Levy. M. Sidney (2002), Project Management in Construction, 4th edition, MC Graw-Hill Professional.