مجلـــة العلـــوم التربـــوية والدراســـات الإنســـانيـــة
Humanities and Educational Sciences Journal
ISSN: 2709-0302 (online)
ISSN: 2617-5908 (print)

أسباب تعثّر المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض من منظور الجهة المالكة: دراسة وصفية تحليلية(*)

فيصل بن الفديع الشريف
أستاذ مساعد، كليات الشرق العربي - الرياض
falsharif@arabeast.edu.sa

عبدالله بن سعيد الغامدي
باحث ماجستير، كليات الشرق العربي - الرياض
absag93@gmail.com

*) تاريخ تسليم البحث 8/1/2026 تاريخ قبوله للنشر 15/2/2026
*) موقع المجلة: http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index

أسباب تعثّر المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض من منظور الجهة المالكة: دراسة وصفية تحليلية

فيصل بن الفديع الشريف
أستاذ مساعد، كليات الشرق العربي - الرياض

عبدالله بن سعيد الغامدي
باحث ماجستير، كليات الشرق العربي - الرياض

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أسباب تعثّر المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض من وجهة نظر مُلاك المشاريع في القطاعين العام والخاص، مع التركيز على العوامل الناتجة عن قرارات المالك وممارساته الإدارية خلال دورة حياة المشروع، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة بلغت (384) من مُلاك المشاريع أو ممثليهم، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسب التمثيل، أظهرت النتائج أن الأسباب الأعلى تأثيرًا ترتبط مباشرة بدور المالك، حيث سجّل بُعد تغيّرات التصميم والمواد أثناء التنفيذ بطلب من المالك أعلى متوسط حسابي (3.49) ونسبة تمثيل قاربت (69.9%) بانحراف معياري منخفض نسبيًا (0.79)، ما يعكس اتفاقًا مرتفعًا على أثر قرارات التغيير في تعثّر المشاريع، كما حقق بُعد كفاية التمويل الذي يحدده المالك متوسطًا مماثلًا (3.49) ونسبة تمثيل قريبة (69.8%)، في حين جاء بُعد سوء إدارة المشروع، المرتبط بإشراف المالك على المقاول والاستشاري، ضمن أعلى الأبعاد تأثيرًا، وتشير هذه النتائج إلى أن تعثّر المشاريع ظاهرة نظامية، ذات طبيعة متداخلة ومتقاربة الأثر إحصائيًا، تتشكل بدرجة كبيرة بفعل قرارات المالك المبكرة وآليات الحوكمة لديه، وتوصي الدراسة بتعزيز التخطيط المبكر، وتفعيل حوكمة التغييرات واتخاذ القرار لدى المالك، للحد من تعثّر المشاريع وتحسين أدائها.

الكلمات المفتاحية: تعثّر المشاريع الإنشائية، الجهة المالكة، مدينة الرياض.

Causes of Construction Project Failure in the City of Riyadh from the Owner's Perspective: A Descriptive-Analytical Study

Faisal Alsharif
Associate Professor, Arab East Colleges, Riyadh

Abdullah Alghamdi
Researcher, Arab East Colleges, Riyadh

Abstract

This study aims to measure and analyze the causes of construction project failure in the city of Riyadh from the perspective of project owners in both the public and private sectors, with a focus on factors arising from owners' decisions and administrative practices throughout the project life cycle. The study adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire as the data collection instrument, administered to a sample of 384 project owners or their representatives. Data was analyzed using means, standard deviations, and representation percentages. The results indicate that the most influential causes are directly associated with the owner's role. Changes in design and materials during execution at the owner's request recorded the highest Mean (3.49) and a representation percentage of approximately (69.9%), with a relatively low standard deviation (0.79), reflecting a high level of agreement regarding the impact of change decisions on project failure. The dimension of funding adequacy determined by the owner achieved a similar Mean (3.49) and a close representation percentage (69.8%), while poor project management, associated with the owner's supervision of the contractor and consultant, ranked among the most influential dimensions. These findings indicate that project failure is a systemic phenomenon of an interrelated nature with statistically close effects, largely shaped by owners' early decisions and governance mechanisms. The study recommends strengthening early planning and activating change governance and decision-making at the owner level to reduce project failure and improve project performance.

Keywords: Construction Project Failure, Owner, Riyadh.

مقدمة الدراسة:

تعد المشاريع الإنشائية أحد الركائز الأساسية للنمو الاقتصادي والتنمية في المملكة العربية السعودية، حيث تسهم في خلق فرص عمل جديدة وتطوير البنى التحتية، وقد شهد القطاع الانشائي في المملكة نموًا مطردًا خلال العقد الماضي نتيجة للاستثمارات الكبيرة التي تطرحها الحكومة في مجالات متعددة مثل السكن والطرق والمطارات، ونتيجة لتوجه القطاع الخاص إلى الاستثمار العقاري للحاجة الخاصة ولارتفاع حجم الطلب على المرافق والمباني، ويذكر الشريف (2012) أن العديد من المشاريع الإنشائية تتعرض لظاهرة التعثر أثناء مراحل التنفيذ لأسباب مختلفة، حيث تُعدّ عقود الإنشاءات من العقود الفورية التي تتحدد التزامات أطرافها بمجرد اقتران الإيجاب بالقبول، ويُعدّ الزمن فيها عنصرًا عرضيًا يُستخدم لتحديد مدة التنفيذ، وليس لتحديد محل العقد ذاته، غير أن امتداد تنفيذ المشاريع الإنشائية لفترات زمنية طويلة يجعلها عرضة لتغير الظروف الاقتصادية أو الفنية التي أحاطت بالعقد عند إبرامه، مما قد يفرض على الأطراف اتخاذ إجراءات تصحيحية أو تعديلات في أسلوب العمل أو في التصميم أو في المواد أو الكميات، وتؤدي هذه المتغيرات إلى نشوء صعوبات مادية أو فنية قد تُفضي إلى تعثر المشروع وإلحاق الضرر بأطراف العلاقة التعاقدية (الزهراني، 2013).

تضم مشاريع رؤية 2023 عدة مشاريع متنوعة تغطي جميع المجالات التنموية، ويصل عدد مشاريعها إلى اكثر من (25) مشروعًا نوعيًا، من أهمها مشروع نيوم الذي يتضمن ذا لاين، أوكساجون، وتروجينا، وسندلة، وكذلك مشروع البحر الأحمر الذي يتضمن القرية السكنية العالمية والمنتجع الصحراوي والمنتجع الجبلي، وكذلك مشروع تطوير بوابة الدرعية ومشروع حديقة الملك سلمان ومشاريع أخرى كثيرة، مما يسهم في تعزيز قطاع البناء والتشييد وإنعاشه في ظل رؤية المملكة الطموحة 2030، ويساهم هذا القطاع فيما نسبته (4%) في الناتج المحلي الإجمالي وذلك وفقًا للتقارير ومؤشرات الحسابات القومية للربع الثاني من عام (2023م) ويعمل به (26.603) منشأة تجارية (الهيئة العامة للإحصاء، 2023).

يُعتبر تعثر المشاريع ظاهرة عالمية، ففي استطلاع للرأي شمل (700) متخصص في التحكم في مشاريع كبرى للنقل والطاقة والتطوير العمراني على مستوى العالم، وُجد أن (47%) فقط من المشاريع والمحافظ تُحقق أهدافها المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة (Brown, 2023)، وقد قدر شانقالي وآخرون (Changali et al, 2015)، أن مشاريع الطاقة المتجددة تعاني من تجاوزات في التكاليف تزيد عن (30%)، وأن (77%) منها متأخرة بنسبة (40%) على الأقل.

حللت دراسة أجرتها شركة ماكينزي عام (2022) على (532) مشروع حول العالم، بقيمة إجمالية لا تقل عن (100) مليون دولار أمريكي لكل منها؛ وكان (62%) من عينة المشاريع "مشاريع عملاقة" بقيمة مليار دولار أمريكي أو أكثر، ووجد التحليل أن تجاوز التكاليف، في المتوسط، بلغ (79%) على الأقل مقارنة بتقديرات الميزانية الأولية، بينما بلغ متوسط التأخير 52% مقارنة بالأطر الزمنية الأولية (McKinsey, 2023a)، وقد تناولت الكثير من الدراسات والأبحاث أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في القطاعين العام والخاص

من وجهة نظر الاستشاريين والمقاولين وكذلك المحكمين، أما بالنسبة لأصحاب المشاريع سواء كانوا شركات أو هيئات أو وزارات أو شخصيات اعتبارية أو حتى أفراد، فقد لوحظ ندرة الدراسات التي تهتم بآرائهم بشكل مستقل في أسباب تعثر وتأخر المشاريع الإنشائية، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أبرز أسباب تعثر المشاريع الإنشائية من وجهة نظر أصحاب المشاريع في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

كما هو في أغلب دول العالم، يشكل قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية دورًا مهمًا في الناتج المحلي الإجمالي، لكن هذا القطاع يشهد مشكلة، تعتبر عالمية، في تعثر بعض المشاريع الإنشائية، حيث لا يكاد يخلو منها مجتمع من الدول المتقدمة والنامية على اختلاف طبيعتها وأنظمتها، ولا تزال هذه المشكلة سارية رغم الدراسات والأبحاث في هذا المجال والحلول الكثيرة المقدمة، فقد أوضح الجهني (Aljohani, 2019)، أن المشاريع العامة المتعثرة شكلت حوالي (70%) في المملكة العربية السعودية، في حين ذكر الشريف والراجحي (2023) أن نقص التمويل وتأخر صرف المستحقات من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تعثر المشاريع، وأظهرت نتائج دراسة استطلاع لـ (392) شخصًا من كبار المسئولين في قطاع المشاريع أن (41%) من المشاريع الإنشائية تجاوزت التكلفة وأن (82%) من المشاريع تجاوزت وقت التسليم (الثنيان، 2010).

على الرغم من الأهمية الاقتصادية والاستراتيجية الكبيرة لقطاع المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، وما يحظى به من استثمارات ضخمة، لا تزال ظاهرة تعثر المشاريع تمثل تحديًا متكررًا يؤثر في كفاءة الإنفاق العام وتحقيق أهداف التنمية، وقد تناولت الأدبيات المحلية والدولية هذه الظاهرة من زوايا متعددة، ركّز معظمها على الجوانب التنفيذية والفنية والتعاقدية، مثل أداء المقاولين، وكفاءة العمالة، وأخطاء التصميم، وتعقيد الإجراءات.

إلا أن هذا التركيز أسفر عن فجوة تفسيرية تتمثل في محدودية الدراسات التي حللت تعثر المشاريع من منظور سلوكيات المالك المؤسسية وآليات تدخله خلال دورة حياة المشروع، بوصفه الجهة التي تصوغ بيئة القرار وتحدد أطر الحوكمة التي تعمل ضمنها بقية الأطراف، كما أن العديد من الدراسات تعاملت مع دور المالك كعامل ثانوي أو كطرف ضمن منظومة متعددة، دون تحليله كفاعل رئيس في تشكيل أسباب التعثر، خاصة في المراحل المبكرة مثل التخطيط الأولي واعتماد التصاميم وإدارة التغييرات أثناء التنفيذ.

ومع تعدد الجهات ذات العلاقة بالمشاريع (أصحاب المصلحة) وتعقيد الهياكل التنظيمية وطول دورات اتخاذ القرار، تبرز الحاجة إلى دراسة تحليلية تركز على مدى اسهام سلوكيات المالك وآليات إدارته في تعثر المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، وفهم أسباب تعثر المشاريع من وجهة نظر ملاك المشاريع أنفسهم، بما يُتيح إعادة تفسير التعثر في ضوء ممارسات الحوكمة واتخاذ القرار، وليس فقط في ضوء الأداء التنفيذي، ومن هنا، تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي وهو: ما مدى توافر أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض من منظور الجهة المالكة؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1- ما أسباب تعثر مشاريع القطاع العام بمدينة الرياض المتعلقة بجدوى المشروع والتخطيط الاولي؟

2- ما أسباب تعثر مشاريع القطاع العام بمدينة الرياض المتعلقة بكفاية التمويل المخصص مقارنة بالتكاليف الحالية؟

3- ما أسباب تعثر مشاريع القطاع العام بمدينة الرياض المتعلقة بتأخر المقاولين في تنفيذ المشاريع حسب الجدول الزمني المحدد؟

4- ماهي أسباب تعثر مشاريع القطاع العام بمدينة الرياض المتعلقة بكفاءة العمالة الفنية أو العمالة المساعدة لدى المقاولين؟

5- ماهي أسباب تعثر مشاريع القطاع العام بمدينة الرياض المتعلقة بسوء إدارة المشروع من قبل المقاول أو الاستشاري؟

6- ماهي أسباب تعثر مشاريع القطاع العام بمدينة الرياض المتعلقة بتغيرات التصميم والمواد أثناء التنفيذ حسب طلب المالك؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب تعثر المشاريع الإنشائية الحكومية من وجهة نظر أصحاب هذه المشروعات أو الشخصيات الاعتبارية التي تمثل هذه الهيئات أو الوزارات أو الحكومة بالمملكة العربية السعودية، وتهدف هذه الدراسة إلى بحث الوضع الحالي والوقف على أهم هذه الأسباب لتعثر المشاريع الإنشائية من وجهة نظر ملاك المشاريع في القطاع العام بمدينة الرياض من خلال الاطلاع على أدبيات البحث بصفة عامة، وعليه فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

1- بيان مدى توافر جدوى المشروع والتخطيط الأولي كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض.

2- التعرف على مدى توافر كفاية التمويل المخصص للمشروع مقارنة بتكاليفه الفعلية كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض.

3- توضيح مدى توافر تأخر المقاولين في تنفيذ المشاريع حسب الجدول الزمني المحدد كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض.

4- بيان مدى كفاءة العمالة الفنية أو العمالة المساعدة لدى المقاولين كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض.

5- التعرف على مدى سوء إدارة المشروع من قبل المقاول أو الاستشاري كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض.

6- بيان مدى تأثير تغيرات التصميم والمواد أثناء التنفيذ حسب طلب المالك كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من تركيزها على تحليل ظاهرة تعثر المشاريع الإنشائية من وجهة نظر مُلاك المشاريع في مدينة الرياض، وهي زاوية لا تزال محدودة التناول في الأدبيات المحلية حسب علم الباحثين، رغم أهميتها البالغة في تحسين أداء القطاع الإنشائي، وتظهر أهمية الدراسة في بعدين رئيسيين:

أولًا: الأهمية العلمية (النظرية)

- إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع من خلال تحديد وتحليل أبرز أسباب تعثر المشاريع الإنشائية.
- توسيع نطاق البحث العلمي حول ظاهرة التعثر عبر تسليط الضوء على منظور ملاك المشاريع، الذي غالبًا ما يُهمَل في الدراسات السابقة لصالح منظور المقاولين أو الاستشاريين.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية (العملية)

- تعزيز كفاءة إدارة المشاريع بالتعرف على اهم أسباب تعثر المشاريع والتنبه لها من بداية تخطيط المشروع إلى ما بعد تسليمه.
- توفير توصيات عملية لصناع القرار في القطاعين العام والخاص لتبني سياسات وإجراءات تقلل من مخاطر التعثر وترفع كفاءة التنفيذ.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدينة الرياض، وتحديدًا على المشاريع الإنشائية الواقعة ضمن نطاقها الجغرافي.

الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على البيانات التي جُمعت في الربع الثالث (من بداية شهر يوليو حتى نهاية شهر سبتمبر عام 2025).

الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات بالأساليب الوصفية.

حدود العينة: استخدمت الدراسة العينة القصدية (Purposive Sampling) وبلغ حجم العينة النهائية المعتمدة في التحليل الإحصائي (384) من مُلاك المشاريع او ممثليهم.

الإطار النظري:

يُعد تعثّر المشاريع الإنشائية إحدى الظواهر النظامية المتكررة في قطاع التشييد على المستويين الدولي والمحلي، لما يتميّز به هذا القطاع من تعقيد مؤسسي وفني، وتعدد في الأطراف المعنية، وطول دورة حياة المشروع، وقد أكدت الأدبيات أن المشاريع الإنشائية، بخلاف غيرها من المشاريع التنموية، تعمل ضمن بيئات تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين، وتواجه كم كبير من المخاطر، نتيجة لتداخل القرارات التخطيطية والتمويلية والتنفيذية، واعتمادها على سلاسل توريد معقدة وعوامل داخلية وخارجية يصعب التحكم فيها (Kerzner, 2006; Walker, 2007; Meredith & Mantel, 2011)، وعليه، فإنه يُنظر إلى تعثّر المشاريع الإنشائية بوصفه ظاهرة متعددة الأبعاد، تنتج عن تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والمالية والفنية عبر مراحل المشروع المختلفة، وتركّز هذه المقاربة على فهم التعثر ضمن إطار تفاعلي، بدل إرجاعه إلى سبب منفرد، مع التأكيد على أن طبيعة هذا التفاعل قد تختلف باختلاف السياق المؤسسي ونمط الحوكمة والبيئة التنظيمية التي يعمل ضمنها المشروع.

ويُقصد بتعثّر المشروع عدم قدرته على تحقيق أهدافه الأساسية المتعلقة بالوقت أو التكلفة أو الجودة، أو الإخفاق في تحقيق القيمة المتوقعة للمالك، سواء بشكل كلي أو جزئي، ولم يعد مفهوم نجاح المشروع، وفق المعايير

الحديثة لإدارة المشاريع، محصورًا في مثلث القيود التقليدي، بل أصبح مرتبطًا بإدارة القيمة، والحوكمة، وإدارة المخاطر، وتكامل أصحاب المصلحة عبر دورة حياة المشروع كاملة (PMI, 2021)، وفي هذا السياق، تشير أدبيات المشاريع الكبرى إلى أن كثيرًا من مظاهر التعثّر تعود جذورها إلى قرارات اتُّخذت في المراحل المبكرة، خاصة تلك المرتبطة بتقدير التكلفة والمدة وتحديد النطاق، حيث يسهم تحيّز التفاؤل وسوء التقدير المبكر في خلق فجوة بين التخطيط والواقع التنفيذي (Flyvbjerg, 2005; Flyvbjerg, 2008).

وتُظهر الدراسات الدولية أن تعثّر المشاريع الإنشائية ظاهرة عالمية لا ترتبط بسياق جغرافي أو اقتصادي بعينه، فقد بيّنت تقارير البنك الدولي أن التأخير وتجاوز التكاليف يُعدّان من أكثر المشكلات شيوعًا في مشاريع البنية التحتية الحكومية (World Bank, 2010)، كما أظهرت تحليلات حديثة أن أقل من نصف المشاريع الكبرى تحقق أهدافها من حيث الوقت والتكلفة والجودة (Brown, 2023)، في حين تتجاوز المشاريع العملاقة ميزانياتها الأولية بنسب قد تصل إلى (79%)، مع متوسط تأخير زمني يصل إلى (52%) في بعض المشاريع (McKinsey, 2023b)، وتعكس هذه النتائج الطبيعة الهيكلية للتعثّر بوصفه ناتجًا عن تفاعل عوامل متعددة، لا عن إخفاق طرف واحد.

وفي السياق السعودي، تكتسب ظاهرة تعثّر المشاريع الإنشائية أهمية خاصة في ظل الطفرة الاستثمارية المرتبطة برؤية المملكة 2030، وما صاحبها من توسّع غير مسبوق في مشاريع البنية التحتية والتطوير الحضري، وقد أشارت دراسات محلية إلى أن نسب التأخير والتعثر في المشاريع الحكومية ما تزال مرتفعة، رغم التطور التنظيمي والإنفاق الكبير، حيث أظهرت بعض التقديرات أن غالبية مشاريع البنية التحتية شهدت درجات متفاوتة من التأخر أو تجاوز التكلفة (الثنيان، 2010؛ الشريف، 2012؛ Aljohani ،2019)، ويعكس هذا الواقع وجود تحديات بنيوية تتجاوز الجوانب التنفيذية البحتة.

وعلى الرغم من كثافة الدراسات التي تناولت أسباب تعثّر المشاريع الإنشائية، فإن زاوية النظر السائدة في معظمها ركّزت على المقاولين أو الاستشاريين أو مديري المشاريع، بينما ظلّ منظور مالك المشروع أقل حضورًا في التحليل العلمي، رغم كونه الطرف الأكثر تأثيرًا في تشكيل بيئة المشروع منذ مراحله الأولى، فالمالك هو الجهة التي تحدد نطاق المشروع، ونموذج التعاقد، وآليات الطرح والترسية، ومستوى الصلاحيات، ونمط الحوكمة، وهي قرارات استراتيجية تُعد حاسمة في توجيه مسار المشروع ودرجة تعرّضه للتعثر (Zwikael & Smyrk, 2011).

وتشير الأدبيات إلى أن أسباب التعثّر التي يراها المالك قد تختلف جوهريًا عن تلك التي يركز عليها المقاول أو الاستشاري، ففي حين ينصب اهتمام المقاول غالبًا على التحديات التنفيذية، يميل المالك إلى تقييم المشروع من منظور أشمل يشمل التخطيط الأولي، وكفاية التمويل، وسرعة اتخاذ القرار، وإدارة التغيير، وتنسيق أصحاب المصلحة، وقد أظهرت دراسات ميدانية أن تقدير أهمية أسباب التعثر يختلف باختلاف الطرف المجيب، ما يعزز الحاجة إلى تحليل مستقل من منظور المالك ذاته، وفي هذا الصدد، يؤكد أندرسون (Andersen, 2012) أهمية التركيز على دور مالك المشروع وإن الفهم الأكثر شمولًا لأدوار مالك المشروع من شأنه أن يسهم بصورة مباشرة في تفادي تعثر المشاريع.

وتُعد مرحلة التخطيط الأولي من أكثر المراحل حساسية في دورة حياة المشروع، إذ تمثل الأساس الذي تُبنى عليه بقية القرارات، فقد أكدت دراسات عدة أن ضعف دراسة الجدوى أو عدم دقة التقديرات الأولية للتكلفة والمدة يؤدي في الغالب إلى اختناقات مالية وتنفيذية لاحقة (Mukherjee & Roy, 2017; Ahmed et al., 2019)، كما أن قصور التخطيط لإدارة المخاطر وأصحاب المصلحة يزيد من احتمالية التعثر، خاصة في المشاريع الحكومية ذات الهياكل التنظيمية المعقدة (Anees et al., 2018; Taherdoost & Keshavarzsaleh, 2015)

يُعد التمويل أحد المحاور التي تناولتها الأدبيات بوصفه عنصرًا مؤثرًا في بيئة تنفيذ المشاريع الإنشائية، حيث ناقشت دراسات متعددة العلاقة بين كفاية التمويل، وانتظام التدفقات النقدية، وقدرة أطراف المشروع على الحفاظ على وتيرة التنفيذ، وقد أُشير إلى أن خلل التمويل أو تأخر الصرف قد يرتبط بتحديات تنفيذية مختلفة، خاصة في المشاريع طويلة الأجل أو ذات الهياكل التنظيمية المعقدة، دون الجزم بطبيعة هذا الارتباط أو حجمه في جميع الحالات (World Bank, 2010; Aljohani, 2019; Uwera & Twesige, 2024).

كما تلعب كفاءة الموارد البشرية والمادية دورًا محوريًا في نجاح المشروع أو تعثّره، فقد أظهرت الأدبيات أن نقص العمالة الماهرة، أو الاعتماد المفرط على مقاولين من الباطن، أو ضعف إدارة سلاسل التوريد، يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة مدة التنفيذ (Bagule, 2012; Mahamadu et al., 2019)، وتزداد هذه التحديات حدّة في البيئات التي تشهد اضطرابات خارجية، مثل الأزمات الاقتصادية أو الصحية، والتي كشفت عن هشاشة سلاسل التوريد وضرورة تعزيز إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال من منظور المالك (Alshihri et al., 2022; Salman et al., 2024)، أما من زاوية إدارة المشروع والتصميم، فتُعد التغييرات المتكررة في نطاق العمل والتصاميم من أبرز مسببات التعثر، لما تفرضه من إعادة جدولة للأنشطة وتعديل في العقود وزيادة في التكلفة والزمن (Love et al., 2011)، وتزداد آثار هذه التغييرات في المشاريع الحكومية ذات السلاسل الإدارية الطويلة وتعدد جهات الاعتماد، حيث يؤدي بطء اتخاذ القرار إلى تراكم التأخيرات وتحولها إلى تعثر ملموس (Idoro, 2012; Kutsch, 2008).

وانطلاقًا من هذا التراكم المعرفي، يتضح أن تعثّر المشاريع الإنشائية ظاهرة متعددة الأبعاد، تنشأ عن تفاعل معقد بين التخطيط المبكر، والتمويل، وإدارة المخاطر، وكفاءة الموارد، ونمط الحوكمة، والقرارات الاستراتيجية للمالك، وعليه، فإن دراسة التعثّر من منظور مالك المشروع تمثل مدخلًا تفسيريًا أكثر شمولًا، يتيح فهم الأسباب الجذرية بدل الاكتفاء برصد الأعراض التنفيذية.

في ضوء ما سبق، تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف ظاهرة تعثّر المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض من وجهة نظر ملاك المشاريع، مع التركيز على الأبعاد التي تناولتها الأدبيات بوصفها ذات صلة بسياق اتخاذ القرار والحوكمة في المشاريع، وتسعى الدراسة إلى الإسهام في توسيع النقاش العلمي حول دور المالك في تفسير التعثر، دون افتراض أسبقية هذا المنظور أو تفوقه، وإنما بوصفه زاوية تحليلية مكملة لما تناولته الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة:

1- دراسة الشريف والراجحي (2023) بعنوان أسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها: التي استهدفت دراسة كلًا من أسباب تعثر المشاريع والمتطلبات اللازمة للتغلب على هذه المشكلة بالمملكة العربية السعودية، واستخدام المنهج الوصفي اعتمادًا على الاستبانة بوصفها أداة للدراسة حيث طُبقت على عينة من العاملين في المشاريع بلغت (374) موظفًا، وأتضح من الدراسة أن نقص التمويل وتأخر صرف المستخلصات، وكذلك ضعف القدرات البشرية للمالك وكوادره في إدارة المشاريع تعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تعثر المشاريع.

2- دراسة Khoiry وآخرين (2018) بعنوان A review of minimizing delay in construction industries تقليل التعثر في صناعات التشييد، دراسة مراجعة: وهدفت الدراسة إلى تقليل تعثر المشاريع من خلال مراجعة العناصر المهمة في الدراسات السابقة واستعرضت الدراسة (47) سبب لتأخير المشاريع الإنشائية، ونتج عن الدراسة أنها قامت بتصنيف المعايير الرئيسية لتعثر المشاريع إلى (4) اقسام وهي أسباب إدارية وأسباب شخصية وأسباب فنية وأسباب تكنولوجية وركزت الدراسة في مناقشة الأربعة العناصر للتغلب على مشكلة التعثر في المشاريع الإنشائية، وأوصت الدراسة بضرورة توفر إدارة للمشروع الإنشائي وتسليم المشروع في الوقت المناسب والتحكم والإدارة المالية، كما أوصت بضرورة وجود علاقات اتصال جيدة بين الأشخاص المعنيين بالمشروع، وتوظيف المقاول المختص والتركيز على جودة المشروع الإنشائي وأخيرًا الاهتمام بالتكنولوجيا لأنها تعمل على تحسين الإنتاجية من خلال استخدام البرامج الحديثة.

3- دراسة الهندي وآخرون (2017)، بعنوان تعثر المشروعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: الأسباب والحلول: وتهدف الدراسة إلى التعرف على أسباب تعثر المشروعات الحكومية من واقع الدراسات السابقة، وبلورة حلول عملية لها، وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي حيث جمعت المعلومات من خلال الكتب والأبحاث والمؤتمرات وورش العمل والصحف والمجلات والشبكة العنكبوتية، وجمعت البيانات أيضًا من خلال الزيارات الميدانية لبعض الجهات الحكومية والخاصة والتي لها علاقة بموضوع تعثر المشاريع، وقد خلصت الدراسة إلى أن عد توفر الاعتمادات المالية الكافية وتأخر توفير السيولة اللازمة للصرف خلال مدة العقد وعدم توافرها، وكذلك عدم توازن العقد الذي يحفظ حقوق الأطراف، وعدم اصدار التأشيرات في المناسب وبالعدد الكافي، كل ذلك من أسباب تعثر المشروعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ومن أهم توصيات الدراسة أنها أوصت بضرورة التأكد من توافق التصاميم المعمارية مع المبالغ المرصودة لها، والاهتمام بعملية دراسة الجودة، وتحفيز المقاولين الملتزمين بالبرنامج الزمني في تنفيذ المشروع، وأخيرًا عمل قاعدة بيانات لجميع مواد البناء والعمالة.

4- دراسة Mahamid (2017) بعنوان Risk matrix for factors affecting time delay in road construction projects مصفوفة المخاطر للعوامل المؤثرة على التأخير الزمني في مشاريع إنشاء

الطرق: وهدفت الدراسة إلى معالجة التأخير الزمني في مشاريع إنشاء الطرق في المملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المنهج المسحي، ومن أهم نتائج الدراسة أنها توصلت إلى خمسة عوامل تؤثر على تأخير الجدول الزمني في مشاريع بناء الطرق هي: التخطيط الغير سليم، إنتاجية العمالة السيئة، والأعمال إضافية، إعادة العمل، ونقص تجربة المقاول وأهم توصيات الدراسة أنه يجب تحسين المهارات الإدارية للعاملين، وتطوير نظام تحفيز العمال وتحسين التواصل بين الأطراف، وأخيرًا تحسين سياسة منح العقود.

5- دراسة Alotaibi وآخرون (2015) بعنوان Managing critical factors causing delays in public construction projects in Saudi Arabia إدارة العوامل الحرجة التي تسبب التعثر في المشاريع الإنشائية العامة بالمملكة العربية السعودية: وتهدف الدراسة إلى التعرف على العوامل الحرجة التي تسبب تعثر المشاريع في المملكة العربية السعودية وتحديد أدوات إدارة المشاريع والتي يمكن أن تقلل من نسبة التعثر في المشاريع، وقد استخدمت الدراسة المنهج المختلط حيث تم استخدام المنهج الكمي والنوعي، وقد تمت مراجعة الأدبيات السابقة بالإضافة إلى استخدام الطريقة الكمية في جمع البيانات الرقمية، كما تم استخدام الاستبيانات والمقابلات المنظمة في مرحلة جمع البيانات، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى محاولة تقديم حلول لأسباب تعثر المشاريع فقد اقترحت الدراسة عددًا من الحلول بالإضافة إلى رسم نموذج يوضح أسباب تعثر المشاريع مقابل تقنيات وأدوات إدارة المشاريع خلال دورة حياة المشروع، وأوصت الدراسة بضرورة معرفة أسباب تعثر المشاريع للوصول إلى حلول للتقليل من هذه الظاهرة.

6- دراسة فيصل الشريف (2012) بعنوان تعثر المشاريع العامة من وجهة نظر القطاع الخاص: وتهدف الدراسة إلى توضيح أسباب تأخر المشاريع وطرق معالجتها من وجهة نظر القطاع الخاص بعض النظر عن مصدرها وذلك لإيجاد حلول مناسبة بهدف تفادي التعثر والنهوض بصناعة الإنشاءات كرافد من روافد الاقتصاد الوطني استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على أدبيات البحث وخبرته العلمية والعملية في إدارة المشاريع، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج التي قد تؤدي إلى تعثر المشاريع بغض النظر عن مصدرها وأنواعها ومجالاته المالية والزمانية والمكانية، ولذلك يوصي بإنشاء جهة إشرافيه لقطاع الإنشاءات تكون مرجع ومنظمًا ومشرفًا على قطاع الإنشاءات وذلك لإيجاد توازن بين المشاريع وتنظيم الأعمال والإجراءات وبيئة العمل والعاملين ومنهجيات إدارة المشاريع.

7- دراسة Albogamy وآخرون (2012) Addressing construction delays in public projects: The case of Saudi Arabia عن توضيح أهم أسباب تأخر المشاريع العامة في المملكة العربية السعودية: هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المسببات الرئيسية لتأجيل المشاريع العامة في المملكة العربية السعودية وأهميتها النسبية، ومن أجل تحقيق ذلك جرت مراجعة مؤلفات شاملة، وإجراء استطلاع في قطع البناء باستخدام استبانات في المملكة العربية السعودية، وجمعت (98) استبانة من (182) كبيانات للاستطلاع، تضمن الاستطلاع (63) عاملًا للتعثر، وطلب من المشاركين أن يقرروا درجة أهمية كل واحد

منها جرى حصر الأسباب في أربع مجموعات مثل العوامل المتعلقة بالمالك / العميل، والعوامل المتعلقة بالمقاول، والعوامل المتعلقة بالاستشاري، والعوامل الخارجية، حيث توصلت الدراسة إلى أن العوامل المتعلقة بالمتعاقد والمالك/ العميل هي أكثر العوامل تأثيرًا وتسببًا في تأجيل مشروعات البناء في المملكة العربية السعودية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يُظهر تحليل الدراسات السابقة أن الأدبيات المتعلقة بتعثر المشاريع الإنشائية يمكن تصنيفها إلى عدة تيارات بحثية رئيسة، فقد ركّز التيار الأول على الجوانب التنفيذية والتشغيلية، ولا سيما أداء المقاولين، وكفاءة العمالة، وتوافر المعدات، والالتزام بالجدول الزمني، حيث عالج التعثر بوصفه نتيجة مباشرة لقصور في التنفيذ، في المقابل، تناول التيار الثاني التعثر من زاوية فنية وتصميمية، مركّزًا على تغييرات التصميم، وضعف الوثائق الفنية، وأخطاء المخططات، باعتبارها مصادر رئيسة لعدم الاستقرار أثناء التنفيذ.

كما برز تيار ثالث اهتم بالجوانب التعاقدية والإجرائية، مسلطًا الضوء على دور العقود، وتأخر الموافقات، وتعدد الجهات التنظيمية، في إطالة أمد المشاريع وتعقيد إدارتها، ورغم أهمية هذه التيارات في تفسير جوانب متعددة من ظاهرة التعثر، إلا أن معظمها تعامل مع دور المالك إما بوصفه طرفًا ضمن أطراف متعددة، أو كعامل ثانوي تابع للأداء التنفيذي أو الفني، دون تحليله بوصفه فاعلًا مؤسسيًا مستقلًا يشكّل بيئة القرار للمشروع.

وفي هذا السياق، تختلف الدراسة الحالية عن غالبية الدراسات السابقة في أنها تنطلق من منظور مؤسسي يركّز على سلوكيات المالك وآليات تدخله خلال دورة حياة المشروع، وتتعامل مع التخطيط الأولي، واعتماد التصاميم، وإدارة التغييرات أثناء التنفيذ بوصفها عناصر حوكمة تؤثر بنيويًا في احتمالات التعثر، وبهذا، لا تكتفي الدراسة بإعادة تصنيف أسباب التعثر، بل تعيد تأطيرها ضمن إطار يربط بين قرارات المالك في المستويات المبكرة للمشروع وبين المخرجات التنفيذية اللاحقة، بما يميزها عن التيارات البحثية السابقة ويمنحها بعدًا تحليليًا مختلفًا.

وبشكل أكثر تفصيلًا، على ضوء استعراض الدراسات السابقة الواردة أعلاه، يتضح وجود قدرٍ عالٍ من التقاطع المعرفي بينها وبين هذه الدراسة من حيث الموضوع العام المتمثل في تعثر وتأخر المشاريع في المملكة العربية السعودية، ولا سيما المشاريع الإنشائية والحكومية، إلا أن هذا التقاطع لا يلغي وجود تمايزات منهجية وتحليلية واضحة أسهمت في تشكيل الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية.

فمن حيث نقاط الاتفاق، تتسق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه غالبية الدراسات السابقة في تأكيدها أن تعثر المشاريع ظاهرة متعددة الأبعاد، لا يمكن إرجاعها إلى سبب منفرد، فقد أجمعت دراسات الشريف والراجحي (2023)، و(Mahamid (2017، و(Albogamy et al. (2012 على أن العوامل المتعلقة بالمالك والمقاول تمثل المحور الأبرز في نشوء التعثر، سواء من حيث ضعف القدرات الإدارية، أو نقص الخبرات الفنية، أو القصور في التخطيط، أو التأخر في صرف المستحقات المالية، كما تتفق الدراسة الحالية مع ما أكدته دراسات Khoiry et al. (2018) و Alotaibi et al. (2015) بشأن الطبيعة المنهجية لتعثر المشاريع، وضرورة النظر إليه ضمن منظومة مترابطة تشمل الجوانب الإدارية والفنية والمالية والتكنولوجية، وهو ما يدعم التوجه التحليلي المعتمد في هذا البحث.

كذلك، تتقاطع هذه الدراسة مع توصيات عدد من الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية التخطيط المسبق، وجودة التصاميم، ووضوح نطاق العمل، وتحسين قنوات الاتصال بين الأطراف المعنية، فقد شددت دراسة الهندي وآخرون (2017)، على دور مرحلة ما قبل التنفيذ في الوقاية من التعثر، وهو ما ينسجم مع نتائج هذه الدراسة التي أظهرت أن كثيرًا من مظاهر التعثر تعود إلى قرارات مبكرة غير ناضجة أو متسرعة في مراحل الإعداد والتصميم.

أما من حيث نقاط الاختلاف، فتبرز الدراسة الحالية في زاوية المعالجة وطريقة التفسير أكثر من اختلافها الجوهري في النتائج، فبعض الدراسات ركزت على منظور طرف واحد دون غيره، حيث عالجت بعضها التعثر من منظور المقاولين فقط، في حين سعت هذه الدراسة إلى تقديم معالجة أكثر تكاملًا من خلال تجميع الأسباب وتصنيفها وتحليلها وفق أبعاد متعددة، مع الموازنة بين الأهمية النسبية والأثر الفعلي لكل بعد، كما أن بعض الدراسات، مثل Khoiry et al. (2018)، اتخذت طابع مراجعة بحت دون اختبار ميداني مباشر، في حين اعتمدت هذه الدراسة على بيانات تطبيقية وتحليل إحصائي داعم لترتيب الأسباب وفق مؤشرات كمية واضحة.

ويُلاحظ أيضًا أن عددًا من الدراسات السابقة، رغم ثرائها، اكتفى بتحديد الأسباب دون الدخول في تحليل تراتبي دقيق يوازن بين مستوى الأهمية، وقوة الاتفاق بين المستجيبين، واستقرار النتائج إحصائيًا، وهنا تتمايز الدراسة الحالية من خلال اعتمادها على المتوسط الحسابي بوصفه المؤشر الرئيس للأهمية، مدعومًا بنسبة التمثيل كمؤشر ترجيحي عند تقارب المتوسطات، مع استخدام الانحراف المعياري كمؤشر داعم لتفسير تشتت الاستجابات، وهو ما أتاح ترتيبًا أكثر عدالة وعمقًا لأبعاد التعثر مقارنة ببعض الدراسات السابقة التي اعتمدت على مؤشر واحد فقط.

أما من حيث أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، فقد أسهمت هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد قائمة أولية شاملة لأسباب تعثر المشاريع، وصياغة أبعاد الاستبانة ومحاورها بما يضمن شمولية التغطية وعدم إغفال أي عامل مؤثر، كما استفادت الدراسة من التصنيفات التي قدمتها بعض الدراسات، لا سيما تقسيم الأسباب إلى محاور إدارية ومالية وفنية وتنظيمية، مع إعادة اختبار هذه التصنيفات في سياق تطبيقي أكثر حداثة يتلاءم مع واقع المشاريع في المملكة العربية السعودية، كذلك، شكلت نتائج وتوصيات الدراسات السابقة مرجعًا مهمًا في تفسير النتائج ومقارنتها، وفي تعزيز مصداقية ما توصلت إليه هذه الدراسة من خلال إظهار اتساقها العام مع الأدبيات، مع تقديم إضافة تحليلية تتمثل في دقة الترتيب وتكامل أدوات التفسير الإحصائي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة لا تأتي تكرارًا لما طُرح في الأدبيات السابقة، وإنما تمثل امتدادًا تطويريًا لها، من خلال تعميق التحليل الكمي، وتوحيد الرؤية التفسيرية لأسباب تعثر المشاريع، وتقديم قراءة أكثر توازنًا تجمع بين الأهمية المدركة والأثر العملي، بما يسهم في سد فجوة بحثية قائمة ودعم متخذي القرار في قطاع المشاريع.

الإضافة النظرية للدراسة الحالية:

على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في السياقين المحلي والدولي، إلا أن غالبية هذه الدراسات ركّزت على تفسير التعثر من منظور الأداء التنفيذي للأطراف المشاركة في المشروع، ولا سيما

المقاولين والاستشاريين، أو من خلال تصنيف تقليدي للأسباب الفنية والمالية والتنظيمية، في المقابل، لم تحظَ سلوكيات المالك المؤسسية، وآليات تدخله خلال دورة حياة المشروع، باهتمام تحليلي معمّق بوصفها مصدرًا بنيويًا للتعثر.

وتُضيف هذه الدراسة بعدًا نظريًا مختلفًا من خلال إعادة تأطير تعثر المشاريع بوصفه ناتجًا عن أنماط الحوكمة وسلوكيات اتخاذ القرار لدى المالك، وليس فقط نتيجة قصور تنفيذي لدى الأطراف الأخرى، إذ تُظهر النتائج أن تدخل المالك في إدارة المشروع أثناء التنفيذ، والتغييرات المتكررة في التصميم والمواد، وضعف التخطيط الأولي، تمثل عوامل مركزية في تفسير ظاهرة التعثر، بما يعكس دور المالك بوصفه محدِّدًا للإطار المؤسسي الذي تعمل ضمنه بقية أطراف المشروع.

وعليه، تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية لإدارة المشاريع من خلال نقل مركز التحليل من مستوى الأداء التشغيلي إلى مستوى الحوكمة المؤسسية للمالك، وربط أسباب التعثر بمراحل دورة حياة المشروع، بما يفتح آفاقًا بحثية جديدة لتطوير نماذج تفسيرية أكثر شمولًا لنجاح وتعثر المشاريع الإنشائية، خاصة في المشاريع الحكومية الكبرى.

المنظور التفسيري للدراسة:

تستند هذه الدراسة في تفسير ظاهرة تعثر المشاريع الإنشائية إلى منظور حوكمة المشاريع (Project Governance) بوصفه الإطار النظري الرئيس، حيث يركّز هذا المنظور على دور المالك في تشكيل "بيئة القرار" للمشروع عبر وضع سياسات الاعتماد، وتوزيع الصلاحيات، وتحديد آليات الضبط والتنسيق، وإدارة التغييرات خلال دورة حياة المشروع، ووفق هذا المنظور، فإن التعثر لا يُفسَّر فقط باعتباره قصورًا في التنفيذ لدى المقاول أو الاستشاري، بل قد ينشأ بصورة بنيوية من اختلالات في ترتيبات الحوكمة نفسها، مثل ضعف التخطيط الأولي، وتأخر اعتماد التصاميم، وتضخم أوامر التغيير، أو التدخلات الإدارية المتكررة أثناء التنفيذ، وانطلاقًا من ذلك، تُفسَّر نتائج هذه الدراسة التي تُبرز تدخل المالك وتغييرات التصميم والمواد أثناء التنفيذ بوصفها مؤشرات على مشكلات حوكمة تؤثر مباشرة في استقرار نطاق المشروع وكفاءة إدارة الزمن والتكلفة.

وإلى جانب ذلك، توظّف الدراسة نظرية الوكالة (Agency Theory) بوصفها عدسة تفسيرية مساندة داخل إطار الحوكمة لفهم آليات انتقال أثر قرارات المالك إلى الأداء التنفيذي، فالعلاقة التعاقدية بين المالك بوصفه الأصيل (Principal) وبين المقاول أو الاستشاري بوصفه الوكيل (Agent) قد تتعرض لاختلالات مرتبطة بتعارض المصالح أو عدم تماثل المعلومات، وفي هذا السياق، يمكن تفسير قرارات وأثر تدخل المالك المباشر في إدارة المشروع قبل وأثناء التنفيذ على أنه لا يربك فقط خطوط المسؤولية، بل يعيد تشكيل العلاقة بين الأصيل والوكيل ويحدّ من استقلالية القرار التنفيذي، بما ينعكس على انتظام الجدول الزمني، ويزيد من احتمالات التعثر حتى عند توافر قدرات فنية مقبولة لدى الأطراف المنفذة.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة أهدافها، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظواهر محل الدراسة وتحليلها استنادًا إلى آراء المبحوثين وخبراتهم العملية، دون التدخل في المتغيرات أو التحكم فيها، ويُعد هذا المنهج مناسبًا للدراسات التي تستهدف تحليل الاتجاهات العامة وتفسير الممارسات

الإدارية، ولا سيما في القضايا المرتبطة بإدارة المشاريع واتخاذ القرار، وانطلاقًا من هذا الإطار المنهجي، تم تصميم أداة الدراسة بما ينسجم مع أهداف الدراسة وأسئلته، كما جرى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها بما يحقق تمثيلًا تحليليًا لفئة ملاك المشاريع، وبما يسمح باستخلاص مؤشرات وصفية موثوقة حول أسباب تعثر المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثّل مجتمع الدراسة في ملاك المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، بما يشمل الجهات الحكومية والهيئات والمؤسسات المالكة للمشاريع، ممثلة في المسؤولين المعنيين بإدارة المشاريع واتخاذ القرار المرتبط بها.

ونظرًا لطبيعة المجتمع وصعوبة حصره بدقة عددية، اعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة القصدية (Purposive Sampling)، بوصفها الأنسب لطبيعة المجتمع محل الدراسة، حيث اقتصر الاستهداف على ملاك المشاريع أو من يمثلونهم إداريًا ممن لديهم خبرة مباشرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج مقارنة بالاعتماد على معاينة عشوائية قد تضم أفرادًا غير معنيين مباشرة بموضوع الدراسة.

وقد بلغ حجم العينة النهائية المعتمدة في التحليل الإحصائي (384) استبانة صالحة للتحليل، بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة، ويُعد هذا الحجم مناسبًا لأغراض التحليل الوصفي المعتمد في الدراسة، حيث يتيح تكوين صورة تحليلية موثوقة عن اتجاهات وآراء ملاك المشاريع حول أسباب تعثر المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.

أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكوّنت من جزأين؛ تناول الأول الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، بينما خصص الثاني لقياس أسباب تعثّر المشاريع الإنشائية من خلال (30) فقرة موزعة على ستة ابعاد رئيسية مستمدة من الإطار النظري والدراسات السابقة، وتم توزيع الاستبانة إلكترونيًا، بعد تجميع البيانات تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS وباستخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الأداة، ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدقها، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة التمثيل لتحليل استجابات أفراد العينة وترتيب فقرات الدراسة وفق درجة الأهمية.

ثبات وموثوقية أداة الدراسة:

تم التحقق أولًا من الصدق الظاهري للاستبانة عبر عرضها على خمسة محكمين متخصصين في إدارة المشاريع والإنشاءات والقياس والتقويم، وذلك للتأكد من وضوح البنود وملاءمتها وشموليتها لأبعاد الدراسة، وأُدخلت التعديلات اللازمة وفق ملاحظاتهم قبل التطبيق النهائي، وبالنسبة للتحقق من جودة الاستبانة المستخدمة في قياس أسباب تعثر المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، تم إجراء مجموعة من تحليلات الصدق والثبات الإحصائية التي تهدف إلى التأكد من سلامة البناء الداخلي للمحاور ومناسبة فقراتها، إضافة إلى قياس استقرار الأداة عبر الزمن، وقد شملت هذه التحليلات اختبار الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ثم اختبار موثوقية الفقرات عبر معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، وأخيرًا اختبار الثبات الزمني باستخدام أسلوب إعادة التطبيق.

أولًا: الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة (معامل ألفا كرونباخ)

تم حساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة الستة وللأداة ككل باستخدام برنامج SPSS، وذلك بهدف التحقق من مدى تجانس فقرات كل محور واتساقها في قياس المفهوم الذي صُممت من أجله، ويوضح جدول (1) نتائج معامل ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية، حيث تراوحت القيم بين (0.782-0.879) لجميع المحاور، فيما بلغت القيمة الكلية لجميع فقرات الاستبانة (0.959)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تشير إلى مستوى متميز من الاتساق الداخلي.

جدول (1)

قيمة معاملات ألفا كرونباخ لأسباب تعثر المشاريع من وجهة نظر ملاك المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض

أسباب تعثر المشاريع	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
جدوى المشروع والتخطيط الأولي	5	0.787
كفاية التمويل المخصص للمشروع مقارنة بتكاليفه الفعلية	5	0.782
تأخر المقاولين في تنفيذ المشاريع حسب الجدول الزمني المحدد	5	0.800
كفاءة العمالة الفنية أو العمالة المساعدة لدى المقاولين	5	0.876
سوء إدارة المشروع من قبل المقاول أو الاستشاري	5	0.804
تغيرات التصميم والمواد أثناء التنفيذ حسب طلب المالك	5	0.879
لجميع فقرات الاستبانة	30	0.959

تشير هذه القيم المرتفعة إلى تمتع الأداة بثبات داخلي عالٍ، وأن فقراتها تعمل بتناغم لقياس الأبعاد المرتبطة بأسباب تعثر المشاريع الإنشائية، دون وجود تكرار مخل أو ضعف في القياس.

ثانيًا: الاتساق الداخلي للفقرات (معامل الارتباط فقرة – محور)

ولمزيد من التحقق من جودة الفقرات على مستوى كل بند، تم حساب معاملات الارتباط بيرسون المصحح بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه Corrected Item-Total *Correlation* وقد هدفت هذه الخطوة إلى التأكد من مساهمة كل فقرة في قياس البعد النظري الخاص بها، وأنها ليست فقرة شاذة أو ضعيفة الصلة بالمفهوم.

ويبين جدول (2) أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات تراوحت بين (0.628-0.873)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى قوة العلاقة بين الفقرات ومحاورها وإلى جودة البناء الداخلي لكافة المحاور.

جدول (2)

قيمة معاملات الارتباط بيرسون لفقرات أسباب تعثر المشاريع السعودية من وجهة نظر الملاك المشاريع الإنشائية

جدوى المشروع والتخطيط الأولي			كفاية التمويل المخصص للمشروع مقارنة بتكاليفه الفعلية			تأخر المقاولين في تنفيذ المشاريع حسب الجدول الزمني المحدد		
الفقرة	قيمة معامل الارتباط	Sig	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	Sig	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	Sig
1	**0.745	0.000	1	**0.628	0.000	1	**0.780	0.000
2	**0.760	0.000	2	**0.697	0.000	2	**0.766	0.000
3	**0.734	0.000	3	**0.786	0.000	3	**0.717	0.000
4	**0.755	0.000	4	**0.783	0.000	4	**0.732	0.000
5	**0.693	0.000	5	**0.767	0.000	5	**0.741	0.000
كفاءة العمالة الفنية أو العمالة المساعدة لدى المقاولين			سوء إدارة المشروع من قبل المقاول أو الاستشاري			تغيرات التصميم والمواد أثناء التنفيذ حسب طلب المالك		
1	**0.760	0.000	1	**0.769	0.000	1	**0.787	0.000
2	**0.815	0.000	2	**0.777	0.000	2	**0.832	0.000
3	**0.846	0.000	3	**0.743	0.000	3	**0.873	0.000
4	**0.838	0.000	4	**0.728	0.000	4	**0.833	0.000
5	**0.827	0.000	5	**0.732	0.000	5	**0.776	0.000

** ذات دلالة احصائية عند (0.01)

تؤكد هذه النتائج أن جميع الفقرات ترتبط بصورة جيدة بالمحاور التي تنتمي إليها، ولا توجد فقرة تشذ عن مجموعتها أو تضعف الاتساق الداخلي لأي محور، وهو ما يعزز موثوقية الأداة في تمثيل المتغيرات محل الدراسة.

ثالثًا: الثبات الزمني للاستبانة (اختبار – إعادة اختبار)

إضافة إلى الاتساق الداخلي، تم اختبار الثبات الزمني للاستبانة باستخدام أسلوب اختبار إعادة اختبار (Test-Retest Reliability)، حيث أُعيد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية نفسها بعد مرور أسبوعين، وقد بلغ معامل الارتباط بين التطبيقين (0.830)، وهي قيمة عالية تعكس استقرار الأداة وعدم تأثر نتائجها بعوامل الوقت أو ظروف التطبيق.

وتشير مختلف المقاييس الإحصائية، سواء معاملات ألفا كرونباخ، أو معاملات الارتباط فقرة – محور، أو معامل الثبات بإعادة الاختبار، إلى أن الاستبانة تمتلك مستوى عاليًا من الثبات والاتساق الداخلي، مما يجعلها أداة صالحة وموثوقة لقياس أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض.

وصف عينة الدراسة:

تم وصف مفردات عينة الدراسة بناء على المتغيرات (الجنس، المؤهل الدراسي، التخصص، إجمالي عدد سنوات الخبرة، مجال العمل، الخبرة في مجال إدارة المشاريع) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات عينة الدراسة حسب عدة متغيرات ديموغرافية جدول (3)، حيث تبين أن عينة الدراسة تضمنت (225) من الذكور

بنسبة (58.6%) من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الإناث (159) بنسبة (41.4%) من عينة الدراسة، بينما (229) من عينة الدراسة كانوا حاصلين على مؤهل بكالوريوس فأقل وهم الفئة الاكثر والاغلب وذلك بنسبة (59.6%) من عينة الدراسة في حين جاءت فئة الحاصلين على مؤهل ماجستير بعدد (97) وذلك بنسبة (25.3%) من عينة الدراسة وجاءت فئة الحاصلين على مؤهل الدكتوراه بعدد (58) وذلك بنسبة (15.1%) من عينة الدراسة وهي الفئة الأقل من حيث متغير المؤهل الدراسي، أما بالنسبة لمتغير التخصص فقد بلغ عدد التخصص المالي (132) وذلك بنسبة (34.4%) من عينة الدراسة وهم الفئة الأكثر بينما كان عدد التخصص الإداري (100) وذلك بنسبة (26%) من عينة الدراسة في حين جاء عدد التخصص الهندسي (87) وذلك بنسبة (22.7%) من عينة الدراسة بينما بلغ عدد التخصصات الأخرى (65) وذلك بنسبة (16.9%) من عينة الدراسة وهي الفئة الأقل من حيث التخصص، في حين بلغ عدد من كانت خبراتهم (10) سنوات فأكثر (182) وذلك بنسبة (47.4%) من عينة الدراسة وهم الفئة الأكثر والأغلب في حين جاء عدد الفئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) (106) وذلك بنسبة (27.6%) وجاء في المرتبة الأخيرة الذين تبلغ خبراتهم (أقل من 5 سنوات) بعدد (96) وذلك بنسبة (25%) من عينة الدراسة، وأخيرًا مجال العمل، حيث بلغ عدد من كان عملهم إدارة المشاريع (182) وذلك بنسبة (47.4%) من عينة الدراسة وهم الفئة الأكثر والأغلب في حين جاء عدد الفئة التي اعمالها مرتبطة بالمشاريع (138) وذلك بنسبة (35.9%) وجاء في المرتبة الأخيرة الذين أعمالهم ليس لها علاقة بالمشاريع بعدد (64) وذلك بنسبة (16.7%) من عينة الدراسة.

جدول (3)

التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	225	% 58.6
	أنثى	159	% 41.4
المؤهل الدراسي	بكالوريوس فأقل	229	% 59.6
	ماجستير	97	% 25.3
	دكتوراه	58	% 15.1
التخصص	إداري	100	% 26
	هندسي	87	% 22.7
	مالي	132	% 34.4
	أخرى	65	% 16.9
سنوات الخبرة	أقل من 5	96	% 25
	5–10	106	% 27.6
	10 سنوات	182	% 47.4
مجال العمل	إدارة المشاريع	182	% 47.4
	أعمال مرتبطة	138	% 35.9
	أعمال ليس لها	64	% 16.7

عرض نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: مدى توافر جدوى المشروع والتخطيط الأولي كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض؟، يوضح جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من فقرات بعد جدوى المشروع والتخطيط الأولي كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد جدوى المشروع والتخطيط الأولي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب	مستوى الموافقة
1	عدم جدوى المشروع من الناحية الاقتصادية	3.34	0.82	7766.	5	أحيانًا
2	ضعف تقدير زمن المشروع بعناية	3.52	0.72	70.31	3	غالبًا
3	عدم كفاءة التخطيط لإدارة المعنيين بالمشروع	3.54	0.86	70.73	2	غالبًا
4	ضعف خطة إدارة المخاطر للمشروع	3.54	0.87	70.83	1	غالبًا
5	عدم العمل وفق منهجية عملية لإدارة المشاريع	3.40	0.67	67.97	4	أحيانًا
	محور جدوى المشروع والتخطيط الأولي كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض	3.47	0.79	69.32		غالبًا

يُظهر التحليل الإحصائي لبُعد جدوى المشروع والتخطيط الأولي أن هذا المحور يُعد من العوامل المؤثرة بدرجة مرتفعة في تعثّر المشاريع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.47)بانحراف معياري (0.79)، وهو ما يعكس اتفاقًا ملحوظًا بين أفراد العينة على أن أوجه القصور المرتبطة بمرحلة الجدوى والتخطيط المبكر تمثل سببًا جوهريًا في تعثر المشاريع بمدينة الرياض.

وعند ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي بوصفه دليلًا على مستوى الأهمية والأثر، تبيّن أن عبارة "عدم كفاءة التخطيط لإدارة المعنيين بالمشروع" جاءت في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (3.54)، من ما يشير إلى أن ضعف إدارة أصحاب المصلحة منذ المراحل المبكرة يُعد العامل الأكثر تأثيرًا ضمن هذا المحور، تلتها مباشرة عبارة "ضعف خطة إدارة المخاطر للمشروع" بمتوسط حسابي مماثل تقريبًا بلغ (3.54)، مؤكدة أن غياب التخطيط المنهجي للمخاطر يسهم بشكل كبير في زيادة احتمالات التعثر.

وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "ضعف تقدير زمن المشروع بعناية" بمتوسط حسابي (3.52)، بما يعكس أثر القصور في تقديرات الزمن على استقرار تنفيذ المشروع، ثم تلتها عبارة "عدم جدوى المشروع من الناحية الاقتصادية" بمتوسط حسابي (3.34)، مما يدل على أن ضعف دراسات الجدوى الاقتصادية لا يزال عاملًا مؤثرًا وإن كان بدرجة أقل نسبيًا مقارنة بالعوامل التخطيطية والتنظيمية، وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة "عدم العلم أو فهم منهجية عملية لإدارة المشاريع" بمتوسط حسابي (3.40)، وهو ما يشير إلى أن القصور المعرفي بالمنهجيات الإدارية يمثل عاملًا مؤثرًا لكنه أقل حدة مقارنة بعناصر التخطيط العملي وإدارة المخاطر والمعنيين.

وبوجه عام، تؤكد نتائج هذا المحور أن أسباب التعثر الأكثر تأثيرًا لا ترتبط بغياب الفكرة أو الجدوى الاقتصادية فقط، بل تتمحور أساسًا حول ضعف التخطيط المنهجي، وإدارة المخاطر، والتعامل غير الفعّال مع أصحاب المصلحة في المراحل الأولية للمشروع، وهو ما يبرز أهمية تعزيز كفاءة التخطيط المبكر كمدخل رئيسي للحد من تعثر المشاريع.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: ما مدى كفاية التمويل المخصص للمشروع مقارنة بتكاليفه الفعلية كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض؟، ويوضح جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من فقرات بعد كفاية التمويل المخصص للمشروع مقارنة بتكاليفه الفعلية كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد كفاية التمويل المخصص للمشروع مقارنة بتكاليفه الفعلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب	مستوى الموافقة
1	عدم وجود تقديرات دقيقة للتكاليف	3.51	0.87	70.10	3	غالبًا
2	كثرة التغيرات وتعديلات في مشروع البناء	3.52	0.76	70.42	2	غالبًا
3	صعوبة الحصول على التمويل الإضافي	3.42	0.74	68.49	5	غالبًا
4	التأخر في دفع الأقساط المالية	3.44	0.75	68.85	4	غالبًا
5	الضغوط الاقتصادية والسياسية	3.57	0.78	71.30	1	غالبًا
	بُعد كفاية التمويل المخصص للمشروع مقارنة بتكاليفه الفعلية كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض	3.49	0.78	69.83		غالبًا

يُبيّن التحليل الإحصائي لمحور كفاية التمويل المخصّص للمشروع مقارنة بتكاليفه الفعلية أن هذا المحور يُعد من المحاور ذات التأثير المرتفع في تعثّر المشاريع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.49)بانحراف معياري (0.78)، وهو ما يعكس مستوى اتفاق عالٍ بين أفراد العينة على أن مشكلات التمويل وعدم مواءمته مع التكاليف الواقعية تمثل عاملًا رئيسيًا في تعثّر المشاريع بمدينة الرياض.

وعند ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي بوصفه مؤشرًا على مستوى الأهمية والأثر، جاءت عبارة "الضغوط الاقتصادية والسياسية" في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (3.57)، ما يشير إلى أن العوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة الاقتصادية والسياسية تُعد الأكثر تأثيرًا في إرباك التمويل المخصص للمشروعات، تلتها عبارة "كثرة التغيرات والتعديلات في مشروع البناء" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.52)، وهو ما يعكس الأثر المباشر للتغييرات المتكررة على استنزاف الموارد المالية وارتفاع التكاليف الفعلية عن المخطط لها.

وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "عدم وجود تقديرات دقيقة للتكاليف" بمتوسط حسابي (3.51)، مؤكدة أن ضعف التقدير المالي في المراحل المبكرة يسهم في فجوة واضحة بين التمويل المعتمد والتكاليف الواقعية، ثم جاءت

عبارة "التأخر في دفع الأقساط المالية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.44)، بما يدل على أن مشكلات التدفق النقدي تُفاقم من تعثّر التنفيذ وإن لم تكن العامل الأكثر حدة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة "صعوبة الحصول على التمويل الإضافي" بمتوسط حسابي (3.42)، وهو ما يشير إلى أن محدودية خيارات التمويل البديل تمثل عاملًا مؤثرًا ولكن بأثر أقل نسبيًا مقارنة بالعوامل الاقتصادية والتخطيطية.

وبوجه عام، تؤكد نتائج هذا المحور أن تعثر المشاريع لا يرتبط فقط بحجم التمويل المخصص، بل بدرجة توافقه مع الواقع المتغير للتكاليف، وتأثره بالعوامل الاقتصادية العامة، وضعف دقة التقديرات المالية، وكفاءة إدارة التدفقات النقدية، الأمر الذي يبرز أهمية التخطيط المالي المرن وربط التمويل بآليات مراجعة وتحديث مستمرة للتكاليف الفعلية.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث: مدى تأخر المقاولين في تنفيذ المشاريع حسب الجدول الزمني المحدد كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض؟، ويوضح جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من فقرات بعد تأخر المقاولين في تنفيذ المشاريع حسب الجدول الزمني المحدد كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تأخر المقاولين في تنفيذ المشاريع حسب الجدول الزمني المحدد

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب	مستوى الموافقة
1	قيود الموارد والعمالة	3.42	0.87	68.39	5	غالبًا
2	تأخر في توفير المعدات والمواد	3.49	0.75	69.79	3	غالبًا
3	قيود مالية	3.49	0.82	69.90	2	غالبًا
4	تحديات في التخطيط والإدارة	3.44	0.73	68.75	4	غالبًا
5	عوامل خارجية	3.53	0.74	70.68	1	غالبًا
	بُعد تأخر المقاولين في تنفيذ المشاريع حسب الجدول الزمني المحدد كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض	3.48	0.77	69.50		غالبًا

يُظهر التحليل الإحصائي لمحور تأخر المقاولين في تنفيذ المشاريع حسب الجدول الزمني المحدد أن هذا المحور يُعد من المحاور ذات التأثير المرتفع في تعثّر المشاريع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.48)بانحراف معياري (0.77)، وهو ما يعكس اتفاقًا مرتفعًا بين أفراد العينة على أن العوامل المرتبطة بأداء المقاولين تمثل سببًا جوهريًا في تأخر تنفيذ المشاريع بمدينة الرياض.

وعند ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي بوصفه دليلًا على مستوى الأهمية والأثر، جاءت عبارة "عوامل خارجية" في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (3.53)، ما يشير إلى أن المؤثرات الخارجة عن سيطرة المقاول، كالتغيرات التنظيمية أو ظروف السوق والبيئة، تُعد العامل الأكثر تأثيرًا في تعطيل الالتزام بالجداول الزمنية،

تلتها في المرتبة الثانية عبارة "قيود مالية" بمتوسط حسابي (3.49)، مما يعكس أثر الضغوط المالية على قدرة المقاولين على الاستمرار في التنفيذ وفق الخطة الزمنية المعتمدة.

وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة »تأخر في توفير المعدات والمواد «بمتوسط حسابي (3.49)، مؤكدة أن ضعف سلاسل الإمداد والتجهيز يُسهم بشكل مباشر في تأخير الأعمال الميدانية، ثم جاءت عبارة "تحديات في التخطيط والإدارة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.44)، بما يدل على أن القصور الإداري والتنظيمي لدى المقاول يؤثر على الأداء الزمني ولكن بدرجة أقل نسبيًا مقارنة بالعوامل المالية والخارجية، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة "قيود الموارد والعمالة" بمتوسط حسابي (3.42)، وهو ما يشير إلى أن نقص العمالة أو ضعف إدارة الموارد البشرية يمثل عاملًا مؤثرًا لكنه الأقل حدة ضمن هذا المحور.

وبوجه عام، تُبرز نتائج هذا المحور أن تأخر المقاولين في تنفيذ المشاريع لا يعود إلى عامل منفرد، بل هو نتاج تفاعل مركّب بين العوامل الخارجية، والقيود المالية، ومشكلات التوريد، والتحديات الإدارية، وإدارة الموارد، الأمر الذي يؤكد أهمية تبني نهج متكامل لإدارة المخاطر الزمنية يعالج هذه العوامل بصورة استباقية للحد من تعثّر المشاريع.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع: ما مدى كفاءة العمالة الفنية أو العمالة المساعدة لدى المقاولين كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض؟، ويوضح جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من فقرات بعد كفاءة العمالة الفنية أو العمالة المساعدة لدى المقاولين كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور كفاءة العمالة الفنية أو العمالة المساعدة لدى المقاولين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب	مستوى الموافقة
1	نقص المهارة والتدريب لدى المقاول	3.40	0.73	67.97	5	أحيانًا
2	تأثير أنظمة العمل وقوانين التوظيف	3.45	0.77	69.01	4	غالبًا
3	عدم توفر الايدي العاملة في الأوقات المحددة لعملهم	3.47	0.77	69.38	3	غالبًا
4	عدم توفر المعدات اللازمة للعمل او عدم القدرة على استئجارها	3.51	0.80	70.26	2	غالبًا
5	الاعتماد على مقاولي الباطن في تنفيذ الأعمال	3.57	0.81	71.41	1	غالبًا
بعد كفاءة العمالة الفنية أو العمالة المساعدة لدى المقاولين كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض		3.48	0.78	69.60		غالبًا

يُظهر التحليل الإحصائي لمحور كفاءة العمالة الفنية أو العمالة المساندة لدى المقاولين أن هذا المحور يُعد من المحاور ذات التأثير المرتفع في تعثّر المشاريع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.48)بانحراف معياري (0.78)، وهو ما يعكس اتفاقًا مرتفعًا بين أفراد العينة على أن مستوى كفاءة العمالة وإدارة الموارد البشرية لدى المقاولين يمثل عاملًا جوهريًا في تعثّر المشاريع بمدينة الرياض.

وعند ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي بوصفه مؤشرًا على مستوى الأهمية والأثر، جاءت عبارة "الاعتماد على مقاولي الباطن في تنفيذ الأعمال" في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (3.57)، ما يشير إلى أن الإفراط في الاعتماد على مقاولين من الباطن دون ضوابط فعالة يُعد العامل الأكثر تأثيرًا في ضعف كفاءة التنفيذ، تلتها في المرتبة الثانية عبارة "عدم توفر المعدات اللازمة للعمل أو عدم القدرة على استئجارها" بمتوسط حسابي (3.51)، مما يعكس الأثر المباشر لنقص المعدات على إنتاجية العمالة وسير العمل.

وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "عدم توفر الأيدي العاملة في الأوقات المحددة لعملهم" بمتوسط حسابي (3.47)، مؤكدة أن سوء تخطيط الموارد البشرية أو عدم استقرار العمالة يسهم في تعثّر التنفيذ، ثم جاءت عبارة "تأثير أنظمة العمل وقوانين التوظيف" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.45)، بما يدل على أن القيود التنظيمية والتشريعية تؤثر على مرونة تشغيل العمالة ولكن بدرجة أقل نسبيًا، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة "نقص المهارة والتدريب لدى المقاول" بمتوسط حسابي (3.40)، وهو ما يشير إلى أن ضعف المهارات الفنية يمثل عاملًا مؤثرًا، إلا أنه الأقل حدة مقارنة ببقية العوامل ضمن هذا المحور.

وبوجه عام، تؤكد نتائج هذا المحور أن تعثّر المشاريع المرتبط بالعمالة لا يعود فقط إلى نقص المهارات، بل يرتبط بشكل أكبر بكفاءة إدارة الموارد البشرية، وتوفر المعدات، وتنظيم العمل مع مقاولي الباطن، والقدرة على مواءمة المتطلبات التنظيمية مع احتياجات التنفيذ، الأمر الذي يبرز أهمية تبني سياسات فعّالة لإدارة العمالة وتحسين كفاءة المقاولين في هذا الجانب.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس: مدى سوء إدارة المشروع من قبل المقاول أو الاستشاري كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض؟، ويوضح جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من فقرات بعد سوء إدارة المشروع من قبل المقاول أو الاستشاري كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور سوء إدارة المشروع من قبل المقاول أو الاستشاري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب	مستوى الموافقة
1	ضعف التخطيط والجداول الزمنية	3.40	0.77	68.07	5	غالبًا
2	ضعف عناصر الضبط والمراقبة	3.47	0.79	69.32	3	غالبًا
3	ضعف التواصل	3.54	0.79	70.83	2	غالبًا
4	عدم تخصيص الموارد بشكل مناسب	3.58	0.75	71.61	1	غالبًا
5	ضعف الإمكانيات الفنية وقلة الخبرة	3.44	0.74	68.85	4	غالبًا
بُعد سوء إدارة المشروع من قبل المقاول أو الاستشاري كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض		3.49	0.77	69.64	غالبًا	

يُظهر التحليل الإحصائي لمحور سوء إدارة المشروع من قبل المقاول أو الاستشاري أن هذا المحور يُعد من المحاور ذات التأثير المرتفع في تعثّر المشاريع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.49) بانحراف معياري (0.77)، وهو ما يعكس اتفاقًا مرتفعًا بين أفراد العينة على أن القصور الإداري والتنظيمي في إدارة المشروع يمثل سببًا رئيسيًا في تعثّر المشاريع بمدينة الرياض.

وعند ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي بوصفه مؤشرًا على مستوى الأهمية والأثر، جاءت عبارة "عدم تخصيص الموارد بشكل مناسب" في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (3.58)، ما يشير إلى أن سوء توزيع الموارد البشرية والمادية يُعد العامل الأكثر تأثيرًا ضمن هذا المحور، تلتها في المرتبة الثانية عبارة "ضعف التواصل" بمتوسط حسابي (3.54)، مما يعكس الدور الحاسم لفعالية الاتصال بين أطراف المشروع في ضمان التنسيق وسلاسة التنفيذ.

وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "ضعف عناصر الضبط والرقابة" بمتوسط حسابي (3.47)، مؤكدة أن غياب أنظمة المتابعة والتقييم يسهم في تفاقم المشكلات دون معالجتها في الوقت المناسب، ثم جاءت عبارة "ضعف الإمكانيات الفنية وقلة الخبرة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.44)، بما يدل على أن محدودية الكفاءة الفنية لدى القائمين على الإدارة تؤثر على جودة القرارات التنفيذية ولكن بدرجة أقل نسبيًا، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة "ضعف التخطيط والجداول الزمنية" بمتوسط حسابي (3.40)، وهو ما يشير إلى أن القصور في التخطيط الزمني يمثل عاملًا مؤثرًا، لكنه الأقل حدة مقارنة ببقية أوجه القصور الإداري ضمن هذا المحور.

وبوجه عام، تؤكد نتائج هذا المحور أن تعثّر المشاريع المرتبط بسوء الإدارة يعود بالدرجة الأولى إلى ضعف تخصيص الموارد والتواصل والرقابة، أكثر من كونه ناتجًا عن التخطيط الزمني وحده، الأمر الذي يبرز أهمية تعزيز كفاءة الإدارة التنفيذية وتكامل وظائف التخطيط والاتصال والرقابة لدى المقاولين والاستشاريين للحد من تعثّر المشاريع.

النتائج المتعلقة بالتساؤل السادس: مدى توافر تغيرات التصميم والمواد أثناء التنفيذ حسب طلب المالك كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض؟، ويوضح جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من فقرات بعد تغيرات التصميم والمواد أثناء التنفيذ حسب طلب المالك كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تغيرات التصميم والمواد أثناء التنفيذ حسب طلب المالك

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تعقيدات التصميم واعتماد المخططات التنفيذية	3.43	0.76	68.70	5	غالبًا
2	تأخر اعتماد المخططات والمواد لطول الإجراءات وكثرة طلبات الاستشاري	3.47	0.77	69.38	4	غالبًا
3	كثرة أوامر التغيير وما يترتب على ذلك من تأخير	3.50	0.80	69.95	3	غالبًا
4	ضغط الجداول الزمنية	3.53	84.0.	70.57	2	غالبًا
5	تدخل إدارة المشروع من طرف المالك في تسيير المشروع	3.54	0.79	70.73	1	غالبًا
	بُعد تغيرات التصميم والمواد أثناء التنفيذ حسب طلب المالك كأحد أسباب تعثر المشاريع بمدينة الرياض	3.49	0.79	69.86		غالبًا

يُظهر التحليل الإحصائي لمحور تغييرات التصميم والمواد أثناء التنفيذ حسب طلب المالك أن هذا المحور يُعد من المحاور ذات التأثير المرتفع في تعثّر المشاريع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.49) انحراف معياري (0.79)، وهو ما يعكس اتفاقًا مرتفعًا بين أفراد العينة على أن التغييرات المتكررة التي يطلبها المالك خلال مرحلة التنفيذ تمثل سببًا رئيسيًا في تعثّر المشاريع بمدينة الرياض.

وعند ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي بوصفه مؤشرًا على مستوى الأهمية والأثر، جاءت عبارة "تدخل إدارة المشروع من طرف المالك في تسيير المشروع" في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (3.54)، ما يشير إلى أن التدخل المباشر وغير المنظم من قبل المالك يُعد العامل الأكثر تأثيرًا في إرباك سير التنفيذ، تلتها في المرتبة الثانية عبارة "ضعف الجداول الزمنية" بمتوسط حسابي (3.53)، مما يعكس أن هشاشة التخطيط الزمني تجعل المشروع أكثر عرضة لتأثير أي تغيير يطرأ أثناء التنفيذ.

وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "كثرة أوامر التغيير وما يترتب على ذلك من تأخير" بمتوسط حسابي (3.50)، مؤكدة أن تراكم أوامر التغيير يؤدي إلى تعطيل متسلسل في الأنشطة التنفيذية، ثم جاءت عبارة "تأخر اعتماد المخططات والمواد لطول الإجراءات وكثرة طلبات الاستشاري" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.47)، بما يدل على أن التعقيد الإجرائي في الاعتمادات يسهم في إطالة زمن التنفيذ، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة "تغييرات التصميم واعتماد المخططات التنفيذية" بمتوسط حسابي (3.43)، وهو ما يشير إلى أن التعديلات الفنية بحد ذاتها مؤثرة، لكنها أقل حدة مقارنة بتدخل المالك المباشر وضعف التخطيط الزمني.

تؤكد نتائج هذا المحور أن تعثر المشاريع الناتج عن تغييرات التصميم والمواد لا يرتبط فقط بالجوانب الفنية للتغيير، بل يتفاقم بشكل أكبر نتيجة التدخل الإداري للمالك وضعف الجداول الزمنية وتكرار أوامر التغيير، الأمر الذي يبرز أهمية ضبط صلاحيات التدخل، وتعزيز استقرار المتطلبات، وربط أي تغيير بآليات زمنية وإجرائية واضحة للحد من تعثّر المشاريع.

اعتمادا على النتائج السابقة، تم عمل تحليل لارتباط أبعاد تعثر المشروع مع بعضها البعض (ارتباط بيرسون)، وقد أوضحت نتيجة هذا التحليل الموضح في جدول (10) وجود علاقات ارتباطية إيجابية قوية بين جميع الأبعاد الستة، حيث تراوحت معاملات بيرسون بين (0.589-0.975)، وهو ما يعكس الطبيعة المتداخلة للأسباب المؤدية إلى تعثر المشاريع الإنشائية، وتشير هذه القيم المرتفعة إلى أن العوامل المدروسة، مثل سوء الإدارة، وتأخر المقاولين، وكفاءة العمالة، وتغيّرات التصميم، وكفاية التمويل، والتخطيط الأولي، لا تعمل بشكل منفصل، بل تتفاعل معًا ضمن منظومة واحدة تؤثر بصورة متزامنة في سير المشروع، كما أن الارتباطات العالية جدًا بين بعض الأبعاد، مثل العلاقة بين "تأخر المقاولين" و"سوء إدارة المشروع" أو بين "تغيّرات التصميم" و"كفاءة العمالة"، قد تعكس تداخلًا مفاهيميًا في إدراك الملاك لهذه الأسباب، بحيث تُرى كعوامل مترابطة يصعب فصلها في الواقع العملي، وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه الأدبيات السابقة حول أن التعثر غالبًا ما يكون حصيلة تجمُّع عدد من الأسباب المتزامنة، مما يؤكد حاجة المشاريع إلى معالجات تكاملية وشاملة بدلًا من معالجة كل عامل بشكل منفصل.

جدول (10)

مصفوفة ارتباط ابعاد تعثر المشروع (بيرسون) من وجهة نظر مُلاك المشاريع

	التخطيط الاولي	كفاية التمويل	تأخر المقاولين	كفاءة العمالة	سوء إدارة المشروع	تغييرات التصميم
التخطيط الاولي	1					
كفاية التمويل	0.714	1				
تأخر المقاولين	0.670	0.755	1			
كفاءة العمالة	0.589	0.697	0.683	1		
سوء إدارة المشروع	0.643	0.771	0.966	0.735	1	
تغييرات التصميم	0.603	0.706	0.697	0.975	0.772	1

الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس الذي تمثل في "ما مدى توافر أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض؟"، وللإجابة على هذا التساؤل فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة عينة الدارسة لمدى توافر ابعاد أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض ويتضح ذلك في جدول (11).

جدول (11)

المتوسطات الحسابية لمدى توافر أبعاد أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض

الترتيب	أبعاد أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض	الوسط الحسابي	نسبة التمثيل	الانحراف المعياري
1	تغيرات التصميم والمواد أثناء التنفيذ حسب طلب المالك	3.49	%69.86	0.79
2	كفاية التمويل المخصص للمشروع مقارنة بتكاليفه الفعلية	3.49	%69.83	0.78
3	سوء إدارة المشروع من قبل المقاول أو الاستشاري	3.49	%69.64	0.77
4	كفاءة العمالة الفنية أو العمالة المساعدة لدى المقاولين	3.48	%69.60	0.78
5	تأخر المقاولين في تنفيذ المشاريع حسب الجدول الزمني	3.48	%69.50	0.77
6	جدوى المشروع والتخطيط الأولي	3.47	%69.32	0.79

في ضوء القاعدة المنهجية التي اعتمدتها الدراسة، والتي تُقدِّم المتوسط الحسابي بوصفه المؤشر الرئيس للأهمية والأثر، مع الاستعانة بنسبة التمثيل كأداة ترجيحية عند تقارب المتوسطات، واستخدام الانحراف المعياري كمؤشر داعم لثبات الاستجابات، يمكن تحليل ترتيب أسباب تعثّر المشاريع الواردة في الجدول تحليلًا متسقًا إحصائيًا وتفسيريًا على النحو الآتي:

- يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد متقاربة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت بين (3.47–3.49)، وهو ما يعكس إدراكًا شبه متكافئ من أفراد العينة لأهمية وتأثير هذه الأسباب في تعثّر المشاريع

الإنشائية بمدينة الرياض، هذا التقارب يبرّر منهجيًا الانتقال إلى نسبة التمثيل بوصفها مؤشرًا ترجيحيًا ثانيًا، وهو ما أتاح تمييز الفروق الدقيقة بين الأبعاد المتقاربة ظاهريًا في المتوسطات.

- وجاء في المرتبة الأولى بُعد تغيّرات التصميم والأوامر أثناء التنفيذ حسب طلب المالك، حيث حقق أعلى نسبة تمثيل (69.86%) مع متوسط حسابي مرتفع (3.49) وانحراف معياري منخفض نسبيًا (0.79)، ويعكس ذلك اتفاقًا واسعًا بين أفراد العينة على أن التعديلات المتكررة أثناء التنفيذ تمثل العامل الأكثر تأثيرًا في تعثّر المشاريع، لما تسببه من اضطراب في الوقت والتكلفة ونطاق العمل، وهو ما ينسجم مع الأدبيات التطبيقية في إدارة المشاريع الإنشائية.
- وفي المرتبة الثانية جاء بُعد كفاية التمويل المخصص للمشروع مقارنة بتكاليفه الفعلية، بمتوسط حسابي مماثل (3.49) ونسبة تمثيل مرتفعة (69.83%) وانحراف معياري أقل (0.78)، ما يشير إلى إدراك قوي ومستقر نسبيًا لأثر قصور التمويل أو سوء تقديره في تعثر المشاريع، خاصة في ظل تقلبات الأسعار وتغير ظروف السوق.
- أما المرتبة الثالثة فاحتلها بُعد سوء إدارة المشروع من قبل المقاول أو الاستشاري، حيث حافظ على المتوسط نفسه (3.49) مع نسبة تمثيل أقل نسبيًا (69.64%) وانحراف معياري أدنى (0.77)، وهو ما يعكس اتفاقًا جيدًا بين المستجيبين على أهمية هذا العامل، مع تشتت أقل في الآراء، بما يدل على وضوح أثر الكفاءة الإدارية في نجاح أو تعثر المشاريع.
- وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد كفاءة العمالة الفنية أو العمالة المساندة لدى المقاولين بمتوسط (3.48) ونسبة تمثيل (69.60%)، مع انحراف معياري (0.78)، ويشير ذلك إلى أن العامل البشري، رغم أهميته، يأتي في مرتبة لاحقة مقارنة بالعوامل التخطيطية والتمويلية، مع استمرار إدراك تأثيره المباشر على جودة التنفيذ وسرعة الإنجاز.
- بينما حلّ في المرتبة الخامسة بُعد تأخر المقاولين في تنفيذ المشاريع حسب الجدول الزمني بمتوسط مماثل (3.48) ونسبة تمثيل أقل قليلًا (69.50%) وانحراف معياري (0.77)، ويُلاحظ هنا أن التأخر الزمني يُنظر إليه بوصفه نتيجة تراكمية لعوامل أخرى أكثر جوهرية، مثل التغييرات، والتمويل، والإدارة، وليس سببًا مستقلًا في حد ذاته لدى كثير من المستجيبين.

مناقشة النتائج:

تهدف هذه المناقشة إلى تفسير نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري المعتمد، وربطها بما ورد في الأدبيات السابقة، مع التركيز على البعد السببي لأسباب تعثر المشاريع الإنشائية من وجهة نظر ملاك المشاريع بمدينة الرياض، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل التعثر لا تقتصر على الجوانب التنفيذية التقليدية، بل ترتبط بدرجة كبيرة بممارسات المالك وسلوكياته الإدارية خلال مراحل مختلفة من دورة حياة المشروع، وهو ما يدعم الطرح الذي تنطلق منه الدراسة بأن التعثر يمثل ظاهرة حوكمة بقدر ما هو ظاهرة تنفيذية.

وتُشير النتائج المتعلقة بالتخطيط الأولي ودراسة الجدوى إلى أن ضعف هذه المرحلة يمثل نقطة انطلاق مركزية لتعثر المشاريع لاحقًا، إذ إن القرارات المبكرة التي يتخذها المالك بشأن نطاق المشروع وتقدير التكاليف والمدة

الزمنية تفرض قيودًا هيكلية على التنفيذ، ويتسق هذا التفسير مع منظور حوكمة المشاريع، الذي يفترض أن جودة القرارات الاستراتيجية المبكرة تؤثر مباشرة في استقرار المشروع خلال مراحل التنفيذ اللاحقة، وعليه، فإن التعثر في هذه الحالة لا يُعد فشلًا تشغيليًا مفاجئًا، بل نتيجة تراكمية لاختلالات في الحوكمة نشأت منذ المراحل الأولى.

كما تُبرز نتائج الدراسة المتعلقة بتغييرات التصميم والمواد أثناء التنفيذ، خاصة تلك الصادرة عن المالك، بُعدًا سببيًا مهمًا لتعثر المشاريع، فالتغييرات المتكررة لا تؤدي فقط إلى زيادة التكاليف أو تمديد المدد الزمنية، بل تُحدث حالة من عدم اليقين التنظيمي داخل المشروع، وتربك تسلسل الأعمال وخطط التنفيذ المعتمدة، ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية الوكالة، حيث يؤدي تدخل المالك المباشر أثناء التنفيذ إلى تداخل الأدوار بين الأصيل والوكيل، ويضعف استقلالية القرار التنفيذي، بما ينعكس سلبًا على كفاءة إدارة المشروع حتى في حال توافر القدرات الفنية لدى المقاول أو الاستشاري.

وفيما يتعلق بتأخر المقاولين وضعف أداء العمالة، تُظهر نتائج الدراسة أن هذه العوامل لا يمكن تفسيرها بمعزل عن سياق القرارات التي يتخذها المالك، فاختيار المقاولين، وتحديد متطلبات الكفاءة، وآليات الرقابة والإشراف، تمثل جميعها مخرجات مباشرة لسياسات المالك، وليس فقط مسؤوليات تنفيذية بحتة، وبذلك، فإن تحميل المقاول وحده مسؤولية التعثر يُعد تفسيرًا جزئيًا، لا يعكس التعقيد الفعلي للعلاقة السببية بين قرارات الحوكمة وأداء التنفيذ.

وبالمقارنة مع الدراسات السابقة، تتفق نتائج هذه الدراسة مع الأدبيات التي أكدت تعدد أسباب تعثر المشاريع وتشابكها، إلا أنها تختلف عنها في إعادة ترتيب مركز الثقل التفسيري، من مستوى الأداء التنفيذي إلى مستوى ممارسات المالك المؤسسية، فبينما ركّزت العديد من الدراسات السابقة على المقاول أو الاستشاري بوصفهما الفاعلين الرئيسيين في التعثر، تُظهر هذه الدراسة أن سلوكيات المالك تمثل عاملًا حاسمًا في تشكيل بيئة المشروع، بما يحدد حدود النجاح أو التعثر قبل بدء التنفيذ الفعلي.

وعلى هذا، يمكن القول إن تعثر المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض يعكس، إلى حد كبير، اختلالات في ممارسات الحوكمة واتخاذ القرار لدى المالك، وليس مجرد قصور في التنفيذ، ويعزز هذا الاستنتاج أهمية تبني مقاربات إدارية تركز على تحسين جودة القرارات المبكرة، وضبط آليات التغيير، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، بما يسهم في تقليل احتمالات التعثر وتحسين أداء المشاريع الحكومية والإنشائية بوجه عام.

وبناءً على تقارب المتوسطات الحسابية وانخفاض التباين النسبي بين المحاور الستة، يتضح أن تعثر المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض، من وجهة نظر ملاك المشاريع، يُعد ظاهرة متعددة الأبعاد ومترابطة إحصائيًا، ولا يمكن إرجاعها إلى سبب واحد منفرد، وتشير النتائج إلى أن العوامل المرتبطة بالمالك، والحوكمة، وإدارة التغيير، والتمويل، تتفاعل مع العوامل التنفيذية لتشكّل نمطًا تراكميًا من التعثر، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى معالجة شمولية تبدأ من التخطيط المبكر وتمتد إلى إدارة التنفيذ، وهو ما يمهّد بصورة منطقية ومنهجية لعرض التوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة.

ملخص النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن تعثّر المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض – من منظور الملاك – لا يعود إلى سبب واحد منفرد، بل إلى مجموعة أسباب مترابطة متقاربة في درجة الأهمية، ما يعني أن التعثر غالبًا نتيجة تراكم عوامل تنظيمية ومالية وفنية في وقت واحد، وقد جاء في مقدمة الأسباب من حيث الأهمية تغيّرات التصميم والمواد أثناء التنفيذ بناءً على طلب المالك، تلاها كفاية التمويل مقارنة بالتكاليف الفعلية، ثم سوء إدارة المشروع من قبل المقاول أو الاستشاري، كما برزت عوامل مرتبطة بكفاءة العمالة لدى المقاولين وتأخرهم في الالتزام بالجدول الزمني ضمن الأسباب ذات التأثير المرتفع، إضافة إلى أثر جدوى المشروع والتخطيط الأولي، بما يؤكد أن ضعف قرارات ما قبل التنفيذ يهيئ بيئة التعثر حتى قبل بدء الأعمال الميدانية، وتدل نتائج الدراسة على أن هذه الأسباب تتفاعل فيما بينها، بحيث يؤدي ضعف التخطيط أو التمويل أو إدارة المقاول إلى تضخيم أثر التغييرات وتأخر التنفيذ، وهو ما يفسر استمرار التعثر واتساعه عند غياب الضبط المبكر والحوكمة الفاعلة.

التوصيات:

تشير نتائج الدراسة إلى أن تغييرات التصميم والمواد أثناء التنفيذ حسب طلب المالك جاءت في مقدمة أسباب تعثّر المشاريع الإنشائية، وهو ما يستدعي التأكيد على ضرورة تعزيز حوكمة إدارة التغييرات (Change Governance) منذ المراحل المبكرة للمشروع، وتوصي الدراسة بربط أي طلب تغيير بإجراءات رسمية واضحة تشمل تحليل الأثر الزمني والمالي قبل الاعتماد، مع تقييد التدخل المباشر للمالك في مرحلة التنفيذ، بما يسهم في تقليل الاضطرابات التنفيذية التي أثبتت النتائج ارتفاع تأثيرها.

كما أظهرت النتائج أن كفاية التمويل المخصّص للمشروع مقارنة بتكاليفه الفعلية تمثل عاملًا محوريًا في تعثّر المشاريع، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى تعزيز دقة التقديرات المالية الأولية وربطها بآليات مراجعة دورية أثناء التنفيذ، وعليه، توصي الدراسة بتبني نماذج تمويل مرنة تأخذ في الحسبان احتمالات التغيرات السوقية، إلى جانب تحسين إدارة التدفقات النقدية بما يضمن استمرارية التنفيذ دون انقطاعات مالية.

وبالنظر إلى أن سوء إدارة المشروع من قبل المقاول أو الاستشاري جاء ضمن الأبعاد الأعلى تأثيرًا، فإن النتائج تدعم التوصية بضرورة رفع كفاءة الإدارة التنفيذية للمشاريع من خلال التأهيل المهني، واعتماد منهجيات إدارة مشاريع معترف بها، وتعزيز نظم التواصل والرقابة، كما توصي الدراسة بإعادة النظر في معايير اختيار المقاولين والاستشاريين بحيث لا تقتصر على الكلفة، بل تشمل الكفاءة الإدارية والخبرة المثبتة في مشاريع مماثلة.

وتشير النتائج كذلك إلى أن كفاءة العمالة الفنية أو العمالة المساندة لدى المقاولين تمثل عاملًا مؤثرًا في تعثّر المشاريع، وهو ما يستلزم التركيز على تحسين إدارة الموارد البشرية في المشاريع الإنشائية، وتوصي الدراسة بوضع ضوابط أكثر صرامة لإدارة مقاولي الباطن، والتأكد من توفر العمالة المؤهلة والمعدات اللازمة في الوقت المناسب، بما يحد من القصور التنفيذي الذي كشفت عنه النتائج.

أما فيما يتعلق ببعد تأخر المقاولين في تنفيذ المشاريع حسب الجدول الزمني، فقد أوضحت النتائج أن هذا التأخر يُعد نتيجة تراكمية لعوامل أخرى أكثر تأثيرًا، مما يستدعي معالجة الأسباب الجذرية المرتبطة بالتمويل، والتخطيط، والتغييرات، بدل الاكتفاء بإجراءات تصحيحية متأخرة، وعليه، توصي الدراسة بتبني أدوات متابعة زمنية استباقية ترتبط بإدارة المخاطر وليس فقط بضبط الجدول الزمني.

وأخيرًا، رغم أن جدوى المشروع والتخطيط الأولي جاءت في مرتبة أقل نسبيًا، إلا أن النتائج لا تنفي أهميتها، بل تشير إلى أن ضعف التخطيط المبكر قد يُفاقم آثار المشكلات التنفيذية لاحقًا، لذلك توصي الدراسة بتعزيز جودة دراسات الجدوى والتخطيط الأولي، لا بوصفها مرحلة مستقلة، بل كأساس داعم لنجاح مراحل التنفيذ اللاحقة.

المراجع:

الثنيان، فهد بن عبد الله. (2010). تأخير 850 مشروعًا من أصل 1035 بين عامي 1992 و2009: دراسة اقتصادية تكشف عن أسباب التأخير في تنفيذ (82%) من مشاريع البنية التحتية بالمملكة. *صحيفة الرياض*، العدد(15295).

الزهراني، سعيد. (2013). آلية لمنع تعثر المشروعات تتضمن العقد الموحد وتفعيل الجزاءات. *صحيفة المدينة*، العدد الصادر بتاريخ (21 أكتوبر/ 2013م).

الشريف، فيصل بن الفديع. (2012). تعثر المشاريع العامة من وجهة نظر القطاع الخاص. ورقة مقدمة إلى *ندوة إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية*، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشريف، فيصل بن الفديع؛ والراجحي، باسمة بنت محمد. (2023). أسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها. *مجلة العمارة والتخطيط*، جامعة الملك سعود، 5(2)، 207-226.

الهندي، وحيد؛ السلمي. حميد؛ بقشان، تركي؛ الدجوي، سامي. (2017). تعثر المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية: الأسباب والحلول. *سلسلة بحوث مركز البحوث والتواصل المعرفي*، الغرفة التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الهيئة العامة للإحصاء. (2023) تقرير الناتج المحلي الإجمالي حسب الأنشطة الاقتصادية الرئيسية. تم الاطلاع عليه على موقع الهيئة. www.stats.gov.sa. بتاريخ (2 ديسمبر/ 2025م).

Ahmed, M. N., Mohammed, H. A., Aswed, G. K., & Alyhya, W. S. (2019). Investigating factors affecting feasibility study of construction projects in Iraq. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)*, 7(3), 1209-1217.

Albogamy, A., Dawood, N., & Scott, D. (2012). Addressing construction delays in public projects: The case of Saudi Arabia. *International Journal of Project Management*, 30(3), 289-299.

Aljohani, A. (2019). *Cost overrun causality model in Saudi Arabian public sector construction projects* (Unpublished doctoral dissertation). Robert Gordon University.

Alotaibi, A., Sutrisna, M., & Chong, H. Y. (2015). Managing critical factors causing delays in public construction projects in Saudi Arabia. *Journal of Construction Engineering and Management*, 141(11), 04015052.

Alshihri, S., Al-Gahtani, K. S., & Almohsen, A. S. (2022). Risk factors that lead to time and cost overruns of building projects in Saudi Arabia. *Buildings*, 12(7), 902.

Andersen, E. (2012). Illuminating the role of the project owner. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 67-85.

Anees, M., Hussain, S. M., Khan, K., & Abbas, A. T. (2018). Factors affecting the need for feasibility analysis for local construction projects. *Sir Syed University Research Journal of Engineering & Technology*, 8(1), 5.

Bagule, P. (2012). *Improve your project management* (2nd ed.). Hodder & Stoughton.

Brown, A. (2023). Majority of global infrastructure projects failing. *KHL*. https://www.khl.com/news/majority-of-global-infrastructure-projects-failing-/8032806.article

Changali, S., Mohammad, A., & Van Nieuwland, M. (2015). *The construction productivity imperative*. McKinsey & Company.

Flyvbjerg, B. (2005). *Policy and planning for large infrastructure projects: Problems, causes, cures* (World Bank Policy Research Working Paper No. 3781). World Bank.

Flyvbjerg, B. (2008). Public planning of mega-projects: Overestimation of demand and underestimation of costs. In H. Priemus, B. Flyvbjerg, & B. van Wee (Eds.), *Decision-making on mega-projects* (Chap. 7). Edward Elgar Publishing.

Idoro, G. I. (2012). Comparing levels of use of project plans and performance of traditional contract and design-build construction projects in Nigeria. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 10(1), 7–33.

Kerzner, H. (2006). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (9th ed.). John Wiley & Sons.

Khoiry, M. A., Kalaisilven, S., & Abdullah, A. (2018). A review of minimizing delay in construction industries. *E3S Web of Conferences*, 65.

Kutsch, E. (2008). The effect of intervening conditions on the management of project risk. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(4), 602-610.

Love, P. E. D., Edwards, D. J., & Smith, J. (2011). Rework causation: Emergent theoretical insights and implications for research. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(12), 1090-1097.

Mahamadu, A. M., Manu, P., Booth, C., Olomolaiye, P., & Coker, A. (2019). Infrastructure procurement skills gap amongst procurement personnel in the UK. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 17(3), 501-519.

Mahamid, I. (2017). Risk matrix for factors affecting time delay in road construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(2), 259-276.

McKinsey & Company. (2023a). *Seize the decade: Maximizing value through construction excellence*. McKinsey & Company.

McKinsey & Company. (2023b). *Capital projects and infrastructure performance insights*. McKinsey Global Institute.

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2011). *Project management: A managerial approach*. John Wiley & Sons.

Mukherjee, M., & Roy, S. (2017). Feasibility studies and important aspect of project management. *International Journal of Advanced Engineering and Management*, 2(4), 98-100.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) and the standard for project management* (7th ed.). PMI.

Salman, A., Peacock, W., & Collins, W. (2024). Supply chain issues in construction due to COVID-19: Challenges and resilience strategies from an owner's perspective. In *EPiC Series in Built Environment* (Vol. 5, pp. 650-658).

Taherdoost, H., & Keshavarzsaleh, A. (2015). How to lead to sustainable and successful IT project management? Propose 5Ps guideline. *International Journal of Advanced Computer Science and Information Technology*, 4(1), 14-34.

Uwera, P., & Twesige, D. (2024). The effect of funds management on project performance: A case of Rwanda Dairy Development Project (RDDP) in Kayonza District, Rwanda. *Journal of Entrepreneurship & Project Management*, 8(5).

Walker, A. (2007). *Project management in construction*. Blackwell.

World Bank. (2010). *Infrastructure projects: A review of delays and cost overruns*. World Bank Publications.

Zwikael, O., & Smyrk, J. (2011). Project governance: Balancing control and trust. *International Journal of Project Management*, 33(4), 852-862.