



**أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية
دراسة مطبقة على عينة من الخبراء والمتخصصين في إدارة المشاريع الإنشائية
في مدينة الرياض**

إعداد

مشعل بن عبدالله الشريف

كليات الشرق العربي

meshaal@wataniahgroup.com

د. فيصل بن الفديع الشريف

كليات الشرق العربي

falsharif@arabeast.edu.sa

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٥) - أكتوبر ٢٠٢٥

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية



**Causes of Construction Project Underperformance in the
Kingdom of Saudi Arabia**
**An Applied Study on a Sample of Experts and Specialists in
Construction Project Management in Riyadh City**
submitted by

Dr. Faisal A. Alsharif
Arab East Collages
falsharif@arabeast.edu.sa

Meshaal A. Alshuraia
Arab East Collages
meshaal@wataniahgroup.com

Raya International Journal of Business Sciences

volume (4), Issue (15), october 2025

<https://www.rijcs.org/>

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta

المستخلص

تعتبر مشكلة تعثر المشاريع سواء في تأخيرها او زيادة تكاليفها او في إختلاف نطاقها، او حتى في فشلها بالكلية، مشكلة تواجه الكثير من المشاريع نظرا لاسباب متعددة متعلقة في الأصل بكثرة أصحاب المصالح من المشاريع واختلاف أهدافهم وتوجهاتهم

وكذلك قدراتهم الفنية والإدارية والقانونية. تهدف هذه الدراسة الى معرفة أسباب تعثر المشاريع عبر الحصول على رأي الخبراء في هذا الشأن بإستخدام مجموعات النقاش التي تم ترتيبها وتنظيمها لهذا الغرض، حيث تم ترتيب حلقة نقاش حضرها ستة عشر خبيرا في إدارة المشاريع متنوعوا التخصصات، وتم فيها الوصول الى مجموعة من أسباب تعثر المشاريع الإنشائية السعودية من أهمها الأسباب المتعلقة بنقص التدفقات النقدية والتمويل وتأخر صرف مستحقات المشروع المالية، وكذلك العقود وصياغتها وضعف توازنها وتوجيهها لحماية حقوق طرف دون طرف. كما تغير نطاق المشروع وكثرة أوامر التغيير تؤثر سلبا على المشروع وهو امرٌ ناشيء عن عدم بذل الاهتمام الكافي بالدراسات المتعلقة بالمشروع وبالتالي قصورها او ضعف كفاءتها مما يؤدي بالتبعية الى الاضطرار للتغيير وبالتالي زحف النطاق. وتوصي الدراسة بالعمل على ضمان التدفقات النقدية اللازمة للمشروع بدون تأخير بإعتبار انها الوقود الذي يدفع المشاريع للإنجاز، وكذلك الحرص على التحرير الشمولي والعادل والمتوازن والدقيق لبنود عقود المشاريع، بالإضافة الى الاهتمام بالدراسات والتخطيط الأولي للمشاريع والتي على أساسها يتم تنفيذ المشاريع، ولذلك فإن أي خطأ او قصور فيها قد يعمل على تعثر المشاريع.

الكلمات المفتاحية

المملكة العربية السعودية، المشاريع الإنشائية، تعثر المشاريع، رأي الخبراء، مجموعات النقاش المركزة.

Abstract

The persistent phenomenon of project underperformance, manifesting through schedule delays, cost overruns, scope deviations, or even complete project failure, remains a critical concern within the construction industry. Such occurrences are predominantly attributable to the multiplicity and diversity of project stakeholders, whose divergent objectives, interests, and varying technical, managerial, and legal competencies often create a complex environment that impedes effective project delivery. This study aims to systematically identify and analyze the underlying causes of project delays and failures in the Saudi construction sector by eliciting informed perspectives from a panel of domain experts. Data were collected through a structured focus group discussion convened specifically for this purpose, involving sixteen seasoned professionals representing diverse disciplines within project management. The session yielded a coherent set of causative factors contributing to project underperformance in Saudi Arabia. The most salient among these were inadequate cash flows and delayed financial disbursements, insufficient project financing mechanisms, and contractual imbalances characterized by poorly articulated provisions that disproportionately protect one party over another. Moreover, recurrent scope modifications and excessive change orders were observed to exert significant adverse effects on project outcomes. These issues are largely symptomatic of inadequate feasibility assessments and insufficient front-end planning, which collectively lead to design deficiencies, reactive decision-making, and uncontrolled scope expansion. The study concludes by underscoring the imperative of maintaining uninterrupted and timely cash flows throughout the project lifecycle, recognizing financial liquidity as the fundamental driver of project execution. It further advocates for the meticulous drafting of comprehensive, equitable, and legally sound contractual frameworks, as well as for heightened

attention to early-stage feasibility studies and planning processes. Deficiencies at these preliminary stages are posited to constitute among the most critical antecedents of project delay and eventual failure.

Keywords : Kingdom of Saudi Arabia; Construction Industry; Project Underperformance; Expert Panel; Focus Group Discussion.

مقدمة:

تعاني المشاريع بشكل عام من اختلاف تنفيذها في واقع العمل بعد توقيع العقود عن ما هو متفق عليه ومخطط لها قبل بدء التنفيذ. وقد ذكر Doloi (٢٠١٣) ان ١٥٪ - ٢٠٪ من المشاريع تعتبر متعثرة او فاشلة تماما. كما قام Merrow (٢٠١١) بقياس معدل فشل المشاريع الصناعية الكبيرة حول العالم، وظهر ان ٦٥٪ من هذه المشاريع مُعرض للفشل وتقلص قيمته. وقد كشف برنامج متابعة مشاريع منطقة الرياض بالهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض ان عدد المشاريع المتأخرة والمتعثرة في منطقة الرياض (فقط) بلغ ٦٧١ مشروعا بتكلفة تصل الى نحو ٥٧,٤ مليار ريال (ارقام، ٢٠١٦). وقد ذكر Al-Thuwaini & Alharbi (٢٠٢٠) ان نسبة المشاريع المتعثرة الحكومية المتعثرة في السعودية قد بلغت نسبة ٧٠٪ من اجمالي المشاريع في عام ٢٠١٨. وهي نفس النسبة التي سبق ان أشار اليها Al-Dmaidi (٢٠١٣) في ان ٧٠٪ من المشروعات السعودية قد واجهت زيادة في الوقت المحدد لها. وتشير دراسات أخرى الى ان هذه التعثرات في تنفيذ المشاريع تؤثر على الاقتصاد بما يُقدر بأكثر من ١٤٧ مليار دولار امريكي نتيجة لهذا التعثر (Alzara et al., 2020; Alzara et al., 2016).

يعتبر الانحراف عن الخطط الاصلية للمشاريع امرا طبيعيا اعتاد عليه من يقوم بإدارتها، وقد يكون هذا الانحراف مقبولا وفي بعض الأحيان ضروريا لتحسين مخرجات المشاريع، لكن الانحراف في مؤشرات المشروع بين الفعلي والمخطط له حدود مقبولة لا تؤثر على اهداف المشروع ولا نطاقه ولا مدى الاستفادة منه، وما تجاوز هذه الحدود المقبولة فإنه قد يؤثر على مخرجات المشروع وقد

يؤدي إلى تعثره. وقد حددت المادة (٦٩) من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية السعودي (وزارة المالية، ٢٠١٩) أن لا تتجاوز الزيادة في قيمة أوامر التغيير في العقود الموقعة نسبة ١٠٪ من إجمالي قيمة العقد، وأن لا تتجاوز أوامر التغيير بالتخفيض عن نسبة ٢٠٪ من إجمالي قيمة العقد. ومع أن المادة أعلاه توضح الحدود المالية للتغييرات فقط، إلا أن التكاليف المالية في المشاريع هي انعكاس للعناصر الأساسية في المشروع من النطاق أو الزمن أو الجودة أو حتى أهداف المشروع. وقد بحث Alzara (٢٠٢٢) في تأثير أوامر التغيير على أداء مشاريع التشييد السعودية، فوجد أن تؤثر في تحقيق أهداف هذه المشاريع وتؤدي إلى مزيد من النزاعات والمطالبات. ومع ذلك، فإن التغييرات الطبيعية في المشاريع لا تُسبب تعثرها، ويجب أن يتم تنفيذها أو معالجتها ضمن العقد وبما يضمن مصالح جميع المتعاقدين. والحقيقة أن المشاريع لا يرجع تعثرها إلى زيادة أو تخفيض عقودها أو نطاقها أو مدتها أو حتى تكلفتها بالحدود المقبولة، وإنما يعود إلى أسباب كثيرة يهدف هذا البحث إلى المساهمة في الكشف عنها كسبيل لمعالجتها أو تفاديها أو التقليل من آثارها السلبية.

مشكلة الدراسة:

□ تخصص السعودية مبالغ كبيرة وبنسب عالية في ميزانية المصروفات السنوية للدولة للمصروفات الرأسمالية على المشاريع الحكومية التنموية وتشير الإحصائيات إلى أنه خلال العشر سنوات الأخيرة تراوحت نسبة المشاريع المتعثرة ما بين (٣٠-٤٠) % من إجمالي المشاريع المنفذة والتي تعتبر نسبة عالية تشكل مشكلة كبيرة قد تتحول إلى معضلة تعيق الخطط الاستراتيجية للتنمية في البلاد وتحول دون مستوى تطلعات القيادة والمواطن، وتتسبب في هدر المال العام، وتؤخر الاستفادة من مشاريع الخدمات الأساسية لمن ينتظر مثل هذه المشاريع التنموية. حيث الدراسات إلى أن حوالي ٧٠٪ من مشاريع الإنشاءات العامة تعاني من التأخير الزمني عن المخطط، وتعاني ٣٠٪ من المشاريع من زيادة التكاليف عن ما هو محدد في ميزانية المشروع (Alzara et al, 2020; Mahamid, 2017).

□ ومع ان مشكلة تعثر المشاريع سواء في تأخر تنفيذها او في زيادة تكلفتها او في اختلاف نطاقها عن ما هو مخطط له، تعتبر مشكلة عالمية وتظهر في بلدان كثيرة من انحاء متفرقة من العالم (Romzi and Doh, 2022)، من ما يمنع المستخدمين لهذه المشاريع من الوصول الى بنية تحتية عالية الجودة، وهو امر بالغ الأهمية لمستوى معيشي لائق واستدامة جيدة (Obebe et al, 2020)، الا ان الأسباب وراء هذه التعثرات في تنفيذ المشاريع تختلف باختلاف الظروف المحيطة بالمشروع وبكيفية إدارته وتوفر الموارد التي تمكن من تنفيذه بالشكل الصحيح. ومن هذا المنطلق سوف يتم مناقشة مشكلة الدراسة بشفافية وموضوعية والإجابة ولهذا يمكن للباحث أن يصوغ مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما هي أسباب تعثر المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات التالية:

١. ما هي اهم العوائق التي تؤدي إلى تعثر المشاريع الإنشائية السعودية من وجهة نظر خبراء المشاريع.
٢. ما هي أفضل الحلول لمعالجة أسباب وتعثر وتأخر المشاريع.

منهجية الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها لمعرفة "أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية"، استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة موضع الدراسة تعبيراً كيفياً، والذي لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليلها، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في توضيحها أو تطويرها، ويرى (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٣م، ص ٢٤٧). ان المنهج الوصفي التحليلي بمدخل المسح الاجتماعي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً. وقد سعى البحث لاستقصاء اتجاهات مدراء المشاريع والملاك والاستشاريين وعدد من المختصين نحو أسباب

التعثر، من خلال تطبيق اداتين من أدوات البحث وتجميع المعلومات ودمجهما مع بعض، الأولى مجموعات النقاش المركزة (Focus Group Discussion) وهي أحد طرق البحث الكيفي (النوعي) الراسخة (Gammie et al, 2017) التي يُقصد بها الحصول على المعلومات من مجموعة من الأفراد مختارين بعناية بدلاً من العينات الإحصائية الممثلة لمجتمع أوسع (Nyumba et al, 2018)، ويحدد Hennink (٢٠١٣) معالم هذه المنهجية بإعتمادها على مجموعة مختارة من الأفراد للمشاركة في نقاش تفاعلي مُركز على موضوع محدد. ويوضح مصطفى (٢٠٢٠) مجموعة النقاش المركزة على أنها طريقة بحث تركز على جمع البيانات الكيفية لموضوع معين عن طريق التصورات والاتفاقات المشتركة بين الأعضاء المشاركين، ويتم تصميم هذه المنهجية وفق خطوات تبدأ بتحديد الهدف، واعداد الموضوعات، وتحديد أعضاء المجموعة، وكيفية إدارة الاجتماع والتسجيل ثم استخلاص النتائج. ويذكر صوان (٢٠١٧) أن مجموعات النقاش تُمكن الحصول على معلومات من عدد من الأفراد في وقت واحد، وأنها مفيدة في تطوير الأفكار وتقاسم المعرفة الكامنة أو المخفية. والأداة الثانية التي تم استخدامها في هذه الدراسة هي رأي الخبراء (Expert Judgement) وهي أداة مستخدمة بشكل واسع في إدارة المشاريع (Szwed, 2016a)، بإعتبار أن الخبراء في المنظمات الحديثة يعالجون الثغرات في البيانات وفي فهم هذه البيانات سواء الموجود منها أو غير الموجود (Benini et al, 2017). ويعتمد معهد إدارة المشاريع الأمريكي PMI على رأي الخبراء كأحد الأدوات والأساليب لثمانية وعشرين عملية من إجمالي عدد العمليات في الإصدار الخامس من الدليل المعرفي لإدارة المشاريع البالغة سبعة وأربعين عملية (Szwed, 2016b)، أي في حوالي ٦٠٪ من عمليات إدارة المشاريع. واستمر الاعتماد على رأي الخبراء كأحد الأدوات والأساليب في كثير من عمليات إدارة المشاريع في الإصدارات اللاحقة. وهذا يعني أنه تم اختيار مجموعة النقاش المركزة (المذكورة آنفاً) من خبراء متخصصين في إدارة المشاريع الإنشائية ومن لديهم الخبرة والمعرفة بهذا المجال وتجمعهم الخبرة والعمل في مجال المشاريع لتحقيق أهداف الدراسة عن طريق استخلاص المعرفة الضمنية من هؤلاء الخبراء وتوثيقها ومن ثم نشرها للإستفادة منها.

عينة الدراسة:

يعتبر تحديد من يُشارك في مجموعات النقاش المركزة امراً في غاية الأهمية (Krueger, 2002)، ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة من الخبراء والمتخصصين وصناع القرار العاملين على المشاريع في مدينة الرياض، فقد تم دعوة عينة قصدية مكونة من (٢٠) خبير متمرس في مشاريع التشييد لتمثيل مجتمع الدراسة من المتخصصين وملاك المشاريع ومدراء المشاريع الإنشائية، والمشاركة في ورشة عمل خاصة لهذا الهدف. وتم الحصول على ستة عشر موافقة، وحضر جميع من وافق لجلسة النقاش التي تم تنظيمها في قاعة اجتماعات خاصة بأحد الفنادق بمدينة الرياض، يوضح الجدول رقم (١) الخصائص المتعلقة بوظائف الخبراء المشاركين في مجموعة النقاش، وعدد سنوات خبراتهم والجهات التي يعملون بها، كما يوضح الجدول (٢) اعداد الخبراء حسب قطاع الاعمال الذي ينتمون اليه. قام بإدارة النقاش أستاذ في إدارة الاعمال له خبرة طويلة في إدارة هذا النوع من النقاشات حيث استمرت حلقة النقاش ثلاث ساعات كاملة. قبل ذلك تم تحديد عدد من الأسباب المتوقعة لتعثر المشاريع وذلك بمراجعة الدراسات السابقة، ومن ثم الخروج بعدد اولي لفتح النقاش من أسباب التعثر، وتم تجميع هذه الأسباب حسب المنشأ، حيث تم تجميعها على حسب استشاري المشروع او مقاول المشروع او ما ينشأ من طرف مالك المشروع من أسباب. يُطرح السبب بدايةً على الحضور، ومن ثم يتداولون فيه كل مجموعة بذاتها، ومن ثم يتم مناقشة عامة، بعد ذلك يسمح منسق الجلسة لعدد رأيين متناقضين لشرح وجهة نظرها قبل ان يتم التصويت على السبب بالموافقة او عدم الموافقة، وذلك للوصول المباشر الى وزن السبب لضمان ترتيب الأسباب.

وضح الجدول (١) مشاركة ٤ خبراء يعملون في وظائف مدير مشروع ونسبة ٢٥٪ كأكبر شريحة، بينما تساوي وظائف الخبراء في القيادات العليا (رئيس تنفيذي، رئيس مجلس إدارة)، والمستشارين، ومسؤولي العقود والخدمات بعدد ثلاثة مشاركين لكل منها و بواقع ١٢,٥٪ من إجمالي العينة لكل شريحة (الإجمالي ٣٧,٥٪). وكذلك المدراء (مشاريع، عقود، خدمات ...) في الوقت شارك فيه خبيرين في التمويل والبنوك وخبير اكايمي واحد، وذلك بنسبة ١٢,٥٪ و ٦,٢٥٪

أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

على التوالي. وبالنسبة للخبرات وعدد سنوات الخبرة، فقط كان عدد من خبراتهم تتراوح بين ١٤ الى ٢٠ سنة تسعة مشاركين بنسبة ٦٢,٥٠٪ في الوقت الذي بلغ فيه من خبراتهم اكثر من ٢٠ سنة خمسة مشاركين بنسبة ٣١,٢٥٪، وبلغ اللذين خبراتهم اقل من ١٤ سنة مشارك واحد فقط بنسبة ٦,٢٥٪.

جدول (١) وظائف الخبراء المشاركين في الدراسة

م	المنصب (الوظيفة)	سنوات الخبرة	جهة العمل
١	رئيس تنفيذي	أكثر من ٣٠ سنة	شركة مساهمة (صناعة اسمنت)
٢	رئيس مجلس إدارة	١٥ سنة	شركة مقاولات
٣	رئيس تنفيذي	١٧ سنة	شركة مقاولات
٤	مهندس مستشار	٢٠ سنة	شركة استشارات هندسية
٥	مدير الخدمات المشتركة	١٩ سنة	جامعة حكومية
٦	أستاذ جامعي	٢٥ سنة	جامعة سعودية
٧	مستشار قانوني	١٥ سنة	مكتب استشارات قانونية
٨	مسؤول تمويل مشاريع	١٨ سنة	بنك سعودي
٩	مدير مشاريع	٢٣ سنة	شركة مشاريع عقارية
١٠	مدير العقود والمشتريات	١٧ سنة	شركة مقاولات
١١	مهندس مستشار	٢١ سنة	مكتب استشاري هندسي
١٢	مدير مشروع	١٥ سنة	هيئة حكومية
١٣	مدير العقود والمنافسات	٢٠ سنة	إدارة مشاريع حكومية
١٤	مدير مشاريع	٢١ سنة	شركة مقاولات سعودية
١٥	مدير مشاريع	١٦ سنة	شركة استثمارات عقارية
١٦	مدير علاقات بنكية	١٠ سنوات	بنك سعودي

اما فيما يتعلق بالقطاعات التي يرتبط بها الخبراء او يعملون فيها، فيوضح الجدول رقم (٢) تنوع هذه القطاعات بين المقاولات بنسبة ٢٥٪ والاستشارات بنسبة ٨,٧٥٪، وملأك المشاريع (إدارات وهيئات حكومية) بنسبة ٢٥٪، وملأك المشاريع الآخرين بنسبة (١٨,٧٥٪) ومصادر التمويل بنسبة

١٢,٥٠٪. وقد اسهم هذا التنوع في الأدوار الوظيفية والقطاعات وكذلك ارتفاع وسيط سنوات الخبرة الى ١٨,٥ عام في إغناء النقاش داخل مجموعة التركيز وتعزيز مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم على سياقات مماثلة.

جدول (٢) توزيع الخبراء حسب قطاع الاعمال

م	القطاع	عدد الخبراء	النسبة
١	مقاولات	٤	٢٥,٠٠٪
٢	استشارات	٣	١٨,٧٥٪
٣	إدارات وهيئات حكومية	٤	٢٥,٠٠٪
٤	ملاك مشاريع أخرى	٣	١٨,٧٥٪
٥	خدمات تمويل المشاريع	٢	١٢,٥٠٪

تعثر المشاريع

ليس هناك تعريف متفق عليه لفشل او تعثر المشروع، بل يمكن تعريفه بطرق مختلفة، أحد هذه التعريفات تصف المشروع بأنه متعثر او فاشل عندما لا يلي توقعات أصحاب المصلحة (Arora, ٢٠٢٣). وقد يأخذ هذا التعريف في الاعتبار التوقعات المختلفة تبعاً لتنوع المعنيين. في الوقت نفسه، يُمكن أن يشير تعثر المشروع أيضاً إلى المشاريع التي تفشل في تحقيق أهدافها (Danielle, ٢٠١٦). وقد يُوصف المشروع بأنه متعثر عندما يستغرق وقتاً أطول ويكون أكثر تكلفة مما كان متوقعاً (Subastian & Rudiger, ٢٠١٨). وقد ينتهي الامر ان يتم إيقاف المشروع بالكلية اذا تبين مسبقاً ان محددات الأداء الخاصة به لا يُمكن الوفاء بها خلال المدة المقررة للمشروع (Olushola et al, ٢٠٢٢). كما ان المشروع المتعثر قد يُعرف بأنه المشروع الذي لم يُحقق أهدافه المحددة، او لم يكتمل بشكل نهائي، او تُرك بلا انهاء ولم يواصل العمل فيه لمدة طويلة (Adagba et al, ٢٠٢٣). وقد ذكر Ikediashi وآخرين (٢٠١٤) ان المشروع يتعثر عندما

يختلف اداءه عن توقعات المشاركين فيه او المعنيين عنه. كما يُمكن اعتبار المشروع متعثراً اذا تخطت تكاليفه حدودها المتوقعة بشكل كبير او كان التنفيذ متأخراً بشكل كبير او اذا تم الغاء المشروع بشكل نهائي (Doloi، ٢٠١٣). وقد ذكر نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ان للجهة الحق في سحب المشروع (في حال تعثره)، عندما يتأخر المقاول عن العمل او يتباطأ في التنفيذ او يُخل بشروط العقد (وزارة المالية، ٢٠١٩). وبشكل عام فإن المشروع المتعثر هو المشروع الذي لا يزال قيد الإنشاء ولكن تأخر تنفيذه عن الجدول الزمني المعتمد له بنسبة لا يمكن تداركها خلال الفترة الزمنية المتبقية من عمر المشروع، او زادت تكلفته بنسبة تفوق ما حُدّد له، او اختلف نطاقه بشكل امتد اثره الى عدم الوفاء بالأهداف الأساسية للمشروع. أو انه المشروع الذي توقفت الأعمال به لمدة زمنية غير محددة الوقت وأثر هذا التوقف سلباً على المشروع فنياً ومالياً وإدارياً. وفي الغالب، يتميز المشروع المتعثر او المتوقف أو الفاشل بعدة عوامل، تشمل الأهداف غير الواضحة، والتواصل غير الكافي، ونقص دعم الإدارة العليا، والجدولة السيئة، وتغييرات التصميم، وسوء إدارة المشروع، ونقص العمالة والمواد، وانعدام الثقة والتعاون بين المالكين والمقاولين (Subastian & Rudiger، ٢٠١٨).

الدراسات السابقة:

١. دراسة الهندي وآخرون (٢٠١٧) عن تعثر المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية: هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب تعثر المشاريع الحكومية وبلورة حلول عملية لحل المشكلة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليل كأداة لجمع المعلومات لمناسبة هذه الطريقة لوصف الظاهره محل الورشة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من الأسباب لتعثر المشاريع منها:

- ضعف الادارة ونقص الخبرة في إدارة المشاريع.
- الإجراءات الحكومية والديموقراطية وضعف الرقابة.

- عدم توفر عقود متوازنة لحفظ حقوق الاطراف.
- عدم دقة المواصفات الفنية.

٢. دراسة فيصل الشريف (٢٠١٢) عن 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 والتهوض 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 إشرافية لقطاع الإنشاءات تكون مرجع ومنظماً ومشرفاً على قطاع الإنشاءات وذلك لإيجاد توازن بين المشاريع وتنظيم الأعمال والإجراءات وبيئة العمل والعاملين ومنهجيات إدارة المشاريع.

٣. دراسة Albogamy, Scott & Dawood (٢٠١٢) عن توضيح أهم أسباب تأخر المشاريع 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 قطاع البناء باستخدام استبانات في المملكة العربية السعودية. وجمعت (٩٨) استبانة من (١٨٢) كبيانات للاستطلاع. تضمن الاستطلاع (٦٣) عاملاً 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. توصلت الدراسة إلى أن العوامل المتعلقة بالمتعاقد والمالك/ العميل هي أكثر العوامل تأثيراً وتسبباً في تأجيل مشروعات البناء في المملكة العربية السعودية.

٤. دراسة كل من Albogamy, Scott & Dawood (٢٠١٣) عن معضلة قطاع التشييد في المملكة العربية السعودية: هدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب في تأخير مشروعات صناعة البناء والتشييد السعودي، وجمعت البيانات الأولية من خلال إجراء مسح يتألف من (٦٣) سبباً لتأخير مشروعات المباني. وطلب من المهنيين في قطاع الإنشاءات ترتيب الأسباب من ناحية كرات حدوثها، ودرجة تأثيرها في المشروع، وقد صنفت سبع مجموعات من أسباب التعثر، وأجري تحليل الارتباط بين المتغيرات. وقد استخدم الاستبانة لجمع المعلومات وأستخرج (٣١) سبباً رئيساً لتأخير المشاريع بالمملكة العربية السعودية. كما توصلت الدراسة على أن دفع المستحقات المالية في الوقت المناسب يساعد على تسريع إنجاز مشروعات البناء في الوقت المطلوب. كما أن توظيف مختصين على درجة عالية من الكفاءة يساعد على الحد من تأخير المشاريع.

٥. دراسة Mahamid & Dmaidi (٢٠١٣) عن وجهة نظر الإستشاريين تجاه العوامل التي تؤثر في تجاوز المدة الزمنية لمشروعات البناء العامة: هدف الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في المدة المحددة في مشروعات البناء العامة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الاستشاريين. وحتى يتحقق ذلك شارك (٧٠) من المستشارين العاملين في مشروعات البناء العامة بإكمال استبانة الدراسة. وصنفت العوامل وفقاً لمستوياتها في الخطورة، والتكرار والأهمية. واختير (٣٤) عاملاً من خلال المقابلات مع بعض خبراء البناء المحليين، ومن خلال المراجعة العميقة للأدبيات السابقة.

٦. دراسة Al-Tami (٢٠١٥) عن الأسباب الحديثة لتأخر المشاريع في المملكة العربية السعودية: هدفت الدراسة إلى تقييم الأسباب الرئيسة لتأخر المشاريع في المملكة العربية السعودية، مع أخذ مقترحات الأطراف ذات العلاقة في كيفية تخفيف أثر هذه الأسباب في

المشاريع. جرى الحصول على البيانات من خلال (١٩١) استبانة تمت الإجابة عنها بواسطة مقاولين ومستشارين وملاك سعوديين من أجل تقييم المسببات الحالية للتأجيل في مشروعات البناء في المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى حصر المسببات لتأخر المشاريع المتعلقة بكل طرف في المشروع، وخلصت إلى بعض التوصيات لتخفيف مخاطر هذه المسببات.

٧. دراسة Elawi وآخرون (٢٠١٦) عن وجهة نظر ملاك المشاريع حول المسهمة في تأخير مشروعات الطرق والجسور في المملكة العربية السعودية: هدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب الرئيسية لتأخر مشروعات البنية التحتية في مدينة مكة المكرمة، ويقارن هذه الأسباب مع بقية المشاريع في أنحاء السعودية ودول الخليج الأخرى. وجرى الحصول على البيانات من خلال (٤٩) مشروع بنية تحتية، وتم تحليلها كمياً من أجل فهم مسببات تأجيل المشاريع، ومدى خطورتها. حددت الدراسة (١٠) عوام خطيرة، وصُنفت هذه العوامل في أربع مجموعات. وتوصلت الدراسة إلى أن معدل التعثر في مشروعات البنية التحتية في مدينة مكة المكرمة (٣٩٪)، وأن أكثر مسببات التأجيل خطورة هو عامل حيازة الأراضي، إضافة إلى عوامل أخرى تتضمن نقص خبرة المقاول، وخدمات البنية التحتية، وإعادة التصميم. تطابقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات المماثلة بقطاع البناء الخليجي.

٨. دراسة كل من Mahamid, Al-ghonamy & Aichouni (٢٠١٥) عن مصفوفة المخاطر الخاصة بتأخر مشروعات البناء في المملكة العربية السعودية: هدفت الدراسة إلى تحديد مصفوفة مخاطر التأخير في مشروعات البناء في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء الاستشاريين. وقد وزعت استبانات على (٥١) خبيراً استشارياً يعملون في مشروعات البناء في منطقة الحدود الشمالية من المملكة العربية السعودية، وقد حددت

(٣٥) سبباً للتأخير من خلال مراجعة الأدبيات. وخلصت الدراسة إلى أن أكثر ما يسبب التأخير في مشروعات البناء في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء الاستشاريين هو: الترسية لأدنى سعر، وتغيير مواصفات المواد في أثناء عملية البناء، وإدارة العقود، ومدة العقد، وتذبذب أسعار المواد، والتغيرات المتكررة في التصميم والتخطيط غير السليم، وعدم توافر القوى العاملة الكافية، وطول المدة بين انتهاء التصميم وبدء التنفيذ، وتأخير المدفوعات، وضعف إنتاجية العمل وتغيير الأوامر.

وكما يظهر من الدراسات السابقة، فإن تنوع المصادر بين المحلية والدولية قد يعكس شمولية تُثري البحث في الوقت الذي سعت فيه جميع الدراسات السابقة الى فهم أسباب التعثر وإيجاد حلول عملية، وهو ما يطابق السؤال البحث واهداف هذا البحث. شملت الدراسات السابقة اراء الملاك والاستشاريين والمقاولين وهذا ينسجم مع توجهات البحث، في الوقت الذي ركزت فيه الدراسات السابقة على بيئات مشابهة لبيئة البحث، من ما يجعلها ذات ارتباط وثيق بمشكلة البحث. تعتمد الدراسات السابقة في البعد المنهجي غالباً على المدخل الكمي Quantitative Approach واستخدام الاستبانات، وهو ما يختلف عن منهجية البحث الذي استخدم المدخل النوعي Qualitative Approach باستخدام مجموعات النقاش المركزة والتي تكشف معرفة ضمنية قد لا تظهر في طرق المسح التقليدية. وبينما ركزت بعض الأبحاث السابقة على مكة والحدود الشمالية، يتناول البحث خبراء المشاريع في مدينة الرياض مما يوفر منظورا مختلفا ومكملا. في الوقت الذي واكبت فيه الدراسات السابقة فترة من عام ٢٠١٢ الى ٢٠١٧، يواكب البحث الفترة الحالية وهو ما يسمح برصد التحولات الحديثة في أسباب تعثر المشاريع. وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تأكيد أهمية مشكلة البحث وبناء أساس للنقاش حول الموضوع بهدف الكشف عن الأسباب الفعلية التي يرى خبراء المجال دورها الرئيس في تعثر المشاريع.

التحليل والنتائج

انطلاقاً من أهداف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف الدراسة حيث تم تنظيم اجتماع لمجموعة عمل مركزة (Focused Group Discussion) مع الجهات والأشخاص الذي لهم علاقة مباشرة بموضوع البحث وقد تم دعوة خبراء يعملون في مجال إدارة مشاريع التشييد في القطاعين العام والخاص، لتكوين مجموعة خبراء مركزة تهدف لمعرفة أهم الأسباب التي تؤدي إلى تعثر المشاريع وقامت المجموعة بمناقشة الأسباب والحلول المقترحة للتغلب على هذه الأسباب وإمكانية تفاديها. ادناه استعراض لنتائج مناقشات وآراء مجموعة العمل المركزة التي اعتمدت على آراء الخبراء في مجال صناعة الإنشاءات.

أسباب متعلقة بأطراف إدارة المشروع Stake holders:

وهم مجموعة من الأفراد (سواء ذوو شخصية طبيعية او اعتبارية) يعملون معاً لإنجاز أنشطة المشروع المختلفة بهدف تحقيق أهدافه مصلحة المشروع والاطراف ذات العلاقة وهم الأفراد والمنظمات الذين لهم دور أساسي ومؤثر على أهداف المشروع حيث يجب على فريق إدارة المشروع أن يهتم بأصحاب المصلحة والوقوف على متطلباتهم وتوقعاتهم، وبقدر الإمكان السيطرة على تأثيرهم فيما يتعلق بمتطلبات ضمان نجاح المشروع وتفايدي تعثره. وقد ذكر اغلب الخبراء ان هناك ثلاث مشاكل تتعلق بالمعنيين ودورهم في تعثر المشاريع وهي:

- ١- التعاون: حيث ان نجاح المشروع مرتبط بتعاون اطراف المشروع وكونهم يعملون لهدف واحد وهو انهاء المشروع في وقته المحدد وبالتكلفة المتفق عليها فيما يحقق الشروط والمخرجات محل التعاقد. لكن الواقع يوضح ان كل طرف لا يتعاون مع الطرف الآخر.
- ٢- الشك والريبة: وهي صفة تُؤطر التعامل بين أصحاب المصالح في المشروع، وبالذات الأطراف الثلاثة الأساسية وهم المالك والمقاول والاستشاري. فكلٌ منهم ينظر للآخر على انه محل شك وانه لا بد من تشديد المراقبة عليه حتى يتم التأكد من عكس ذلك. وقد ذكر احد الملاك في هذا الصدد انه لا يشعر بالارتياح حتى يرى مظاهر العداوة والمشاكل

بين المقاول والاستشاري، وهو هنا يقصد ان هذه المظاهر هي ما ستجعل كل منهما رقيقا على الآخر في جميع اعماله. وهذه نظرة قاصرة تنصب نتائجها السلبية على تعثر المشروع وتعطل مصالح المالك والمقاول.

٣- عدم وضوح توقعات المعنيين: وهو امر يجب ان يتم توضيحه في بداية المشروع حيث ان عواقبه قد تتسبب في التأثير السلبي على المشروع بكثرة طلبات التغيير وتعطيل تقدم الاعمال وبالتالي تعثر المشروع. هذا الامر تقع مسؤوليته على إدارة المشاريع، التي يجب ان تضمن توثيق تحديد المعنيين ومن ثم تجميع متطلباتهم والعمل على عكسها ضمن مخرجات المشروع، وبالتالي تعمل على تخفيض المشاكل التي ربما يواجهها المشروع نتيجة عدم تحديد توقعات المعنيين او اختلافها.

هناك أيضا مجموعة من الأسباب المتعلقة بالمعنيين ذكر الخبراء انها تسبب تعثر المشاريع ولكن ذكرها جاء بتكرارات اقل، منها: تضارب أولويات ومصالح المعنيين - ضعف التواصل بين إدارة المشروع وبين المعنيين، عدم الدعم لعدم توفر الاهتمام، التسلط او فرض الرأي مع وجود النفوذ، مقاومة التغيير، التغيير في أصحاب المصلحة وظهور معنيين جدد تختلف توجهاتهم حيال المشروع، المطالب الغير واقعية او المطالب صعبة التحقيق او الغير قابلة للتحقيق. وكذلك الاختلافات الثقافية او السياسات الداخلية للمعنيين وعلاقة ذلك بالمشروع، وغياب الأدوات التي تدير التعامل مع المعنيين وكيفية قياس تأثير تدخلاتهم ومعالجتها وارسال التنبيهات المبكرة لتحفيز المعالجات قبل ان يكون الوقت متأخرا.

الأسباب المتعلقة بالمالك:

المالك هو صاحب الشأن، وهو الذي يهيمه ان يتم انجاز المشروع في وقته وبتكلفته المتفق عليها وفي حدود النطاق التعاقدى. المالك هو الذي يدفع المبالغ المتفق عليها لجميع الأطراف الآخرين

من اجل اكمال اعمال المشروع وتحقيق أهدافه. وهو أيضا الذي يستطيع التدخل متى شاء (في الوقت المناسب) ليصحح أي انحراف ويعدل أي خطأ. وربما يُعتبر الاستعجال او عدم التمكن في اجراء التخطيط والدراسات الأولية ودراسات الجدوى من المشروع بشكل دقيق دافعا لأخطاء المالك فيما يتعلق بدقة اهداف المشروع وتوافقه مع الدوافع والاهداف الاستراتيجية، ويتم اكتشاف ذلك متأخرا (بعد بدء المشروع) مما قد يتسبب بالضرر على المشروع او تعثره وربما توقفه بالكلية. من المشاكل التي تدل أيضا الى قصور التخطيط كثرة طلبات التغيير وبالتالي تمدد وزحف نطاق العمل Scope Creep وقد تعود كثرة أوامر التغيير الى تغير الأولويات عند المالك، او لتغير متطلباته او لظروف ماله تواجبه. كما ان التواصل بين المالك وبين أطراف المشروع الأخرى قد يكون سببا في فشل المشروع او تأثره سلبيا. وقد ذكر ان اختيار المالك للمقاولين الغير مناسبين او غير الكفاء اما لضعف إدارته لأمر التعاقدات في المشروع او لرغبته في تخفيض تكلفة المشروع واختيار الأقل سعرا دون إجراء التأهيل المطلوب قد يكون سببا في تعثر المشروع. كما تم ذكر عدة أسباب متعلقة بالمالك نوردها فيما يلي:

١. إجراء التعديل على المخططات بعد استلام المقاول للموقع والتأجيل وعدم حساب مدة المشروع بطرق علمية.
٢. ترسية المشروع على مقاول رغم وجود بعض المشاريع المتعثرة لديه لأنه العطاء الأقل سعراً فالشركات المتميزة مثل أرامكو لا تعتمد على العطاءات الأقل سعراً.
٣. اعتماد العقود على اللغة العربية (وثائق المشروع) وبذلك يتم الاعتماد على الكفاءات العربية في التنفيذ وفي هذا حصر التنفيذ على المهندسين والشركات من الدول العربية.
٤. عدم وجود آلية مهنية ومعايير عالمية لعملية اختيار المقاول والاستشاري.
٥. حجم مشاريع المالك تفوق إمكانياته الفنية والإدارية في إدارة المشروع.
٦. نفوذ سلطة أقسام معينة لدى المالك يتسبب في تهميش أقسام لها علاقة ودور مباشر في المشروع.
٧. عدم توافق الميزانية المخصصة للمشروع مع القيمة التقديرية للتكلفة.

٨. تدخل المالك المفرط في التفاصيل الإدارية والفنية والمالية الدقيقة ومحاولة إدارة كل التفاصيل يمكن ان يُعيق التقدم ويخلق الاحتكاكات.
٩. اختيار المالك لفريق العمل الذي يُدير المشروع نيابة عنه له تأثير على نجاح او فشل اعمال المشروع.
١٠. ضعف التدفقات النقدية للمشروع (تأخر صروف الدفعات المالية) وعدم فهم المالك لأهمية توفر التمويل اللازم للمشروع.

الأسباب ذات العلاقة بمقاول المشروع:

لأن المقاول هو الذي يقوم بالعمل، فإن النظرة له على انه المتسبب الأكبر في تعثر او فشل المشاريع، هي النظرة السائدة، وهي نظرة فيها الكثير من الصواب، لكنها لا يجب ان تُؤخذ على الاطلاق كما هو متداول. اذ ان المقاول يعتبر أكبر المتضررين بتعثر او فشل المشروع، حيث يتحول ربحه في اغلب هذه الحالات الى خسارة، لارتفاع التكاليف واستمراريتها من جهته، في الوقت الذي لا تحتسبها الأطراف الأخرى. لذلك يكافح في كثير من الأحيان مسببات فشل المشاريع، ويحاول تفادي الفشل او التأخر لعواقبها السلبية عليه. ما أشار اليه بعض الخبراء، ان أسباب فشل المشاريع يجب ان يُنظر لها بعين العدل، فإن كان المقاول هو المتسبب، يحاسب ويجازى، وان كان غير ذلك، يتم بحث مصدر الأسباب ومعالجتها. في نفس الوقت، فإن وجهة النظر التي تذكر ان المقاول هو المتسبب في أكثر أسباب تعثر وفشل المشاريع، تعتمد على الأسباب التالية:

١. ضعف الخبرة والكفاءة الفنية لدى المقاول والتي تساهم في سوء التخطيط والتنفيذ.
٢. عدم التوافق ما بين حجم المشروع وقيمة العطاء المقدم من المقاول بسبب ضعف الدراسة الفنية والمالية اللازمة للمشروع.
٣. ضعف الكوادر الإدارية والفنية والمالية لدى المقاول.

٤. دخول المقاول في مشاريع غير متخصص في تنفيذها مما يساهم في وجود عقبات فنية والسبب عدم إمتلاكه المعرفة التراكمية بسبب عدم التخصص في مجال العمل.
٥. عدم بحث المقاول عن جودة العمل قدر بحثه للحصول على أكبر عدد من المشاريع.
٦. وجود عدد من المعوقات الإدارية والأساليب البيروقراطية في إدارة المقاول.
٧. المركزية في اتخاذ القرارات وضعف الكفاءات القيادية في إدارة المشروع وعدم وجود الصلاحيات الكافية.
٨. صياغة العقود بمعايير مختلفة ما بين التزامات المالك والمقاول قد تلزم المقاول بالعمل حتى لو تأخر المالك في صرف المستحقات المالية.
٩. الجشع والطمع عند بعض المقاولين حيث يحاول التوقيع على العقد والحصول على المشروع بدون التدقيق من حيث الالتزامات والمتطلبات.
١٠. ترسية المشروع على الأقل عطاء بعض النظر عن الكفاءة الفنية والملائمة المالية.
١١. تذبذب أسعار المواد والمعدات خلال فترة المشروع.
١٢. التأخر في اعتماد الأعمال التي أنجزها المقاول مما يساهم في تعثره.
١٣. ضعف مهارات الإدارة المالية للمشاريع لدى المقاولين، وبذلك عدم تمكنهم من ضبط التدفقات النقدية الموجهة للمشروع والتي تعتبر الوقت الذي يرفع نسب إنجازه.
١٤. عدم توفر الموارد البشرية لصعوبة توفر الايدي العاملة المحلية وتأخر او تعقيدات اصدار التأشيرات في الوقت المناسب.
١٥. عدم توفر القيادات المؤهلة والمتخصصة في إدارة المشاريع لدى المقاولين والتي من شأنها ان توجه المشروع الى بر الأمان.
١٦. القصور في الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بكيفية إدارة المشاريع.

الأسباب ذات العلاقة بالاستشاري:

ويعرف الاستشاري أنه الجهة التي تشرف على تنفيذ المشروع بما يضمن سلامة التنفيذ وفق المخططات ومواصفات الفنية والجداول الزمنية والتكلفة المتفق عليها بين المالك والمقاول،

فالمهندس الاستشاري للمشروع يقوم بادوام مهمة في متابعة جودة التنفيذ ومدى التزام المقاول بجدول الكميات إلا أن المشكلة تثور لدى البعض عند بحثهم عن الاستشاري الأقل تكلفة، ومن أهم مهام المهندس الاستشاري؟

- أ. مراقبة المواصفات الفنية لجميع بنود المشروع.
- ب. تخطيط المشروع ووضع برنامج زمني مبدئي له.
- ج. دراسة المخططات ووثائق العطاء المستلمة من المهندس التنفيذي.

وقد توصل الأعضاء في الورشة على أن أهم أسباب تعثر المشاريع ذات العلاقة بالاستشاري هي كالتالي:

١. عدم كفاءة الاستشاري فنياً وإدارياً مقارنة بحجم المشروع.
٢. ضعف الاستشاري وسيطرة المقاول عليه وبالتالي عدم تدوين الملاحظات التي ترتكب من المقاول.
٣. عدم حيادية الاستشاري في قيامه بمهامه المكلف بها.
٤. عدم اعتماد الاستشاري على آلية واضحة لعملية الاعتمادات وسرعة متابعتها.
٥. تضارب المصالح ما بين الاستشاري والمقاول يساهم في تعمد الاستشاري تعطيل عمل المقاول.
٦. التبعية المالية للمالك تجعل الاستشاري ينحاز وينفذ توجيهاته بما يخدم أجندة المالك وهذا ليس من مصلحة المشروع.
٧. عقد الاستشاري مع المالك نص على أن يحل محله في إدارة المشروع وهذا لم يعمل به لسيطرة المالك.
٨. عدم توفر الخبرات التي تتناسب مع حجم المشروع ونوعه، وعدم امتلاك الاستشاري للمعرفة التراكمية بسبب التغيير المستمر بالقوى البشرية والبحث عن الأقل تكلفة.

الأسباب ذات العلاقة بالإجراءات الحكومية:

تهدف الحكومات بصفة عامة إلى تسهيل الإجراءات ومساعدة الناس ومساندة صاحب المنشأة وتسهيل إجراءاته وهو الهدف الرئيسي للحكومة الرشيدة والغرف التجارية الصناعية، وذلك بإيجاد الآليات التي تكفل نموها وتطورها وإعداد الدراسات وتذليل المعوقات التي تواجه أصحاب تلك المنشآت، وإيجاد الحلول المناسبة لها بما يضمن تيسير أعمالهم وسرعة إنجازها إيماناً منهم بالأهمية التي تمثلها المنشآت للنهوض بالاقتصاد الوطني على اعتبار أن المشاريع الإنشائية تنفرد بخصائص تفرض عليها مصاعب من نوع خاص لا تواجهها المنشآت الكبيرة ولذا فهناك عدد من الإجراءات الحكومية التي يجب أن يقوم صاحب المشروع بها عند البدء في المشروع منها:

- معرفة وتحديد الجهات الحكومية ذات العلاقة بالمشروع.
- التعرف على كافة المتطلبات والإجراءات الرسمية اللازمة لقيام المشروع الجديد.
- القيام بمراجعة الدوائر الحكومية مباشرة أو تفويض مكتب خدمات متخصص للقيام بهذه المراجعات.

وبشكل عام، تحرص الحكومة على تسهيل الإجراءات والمعاملات حتى لا تكون هناك أية معوقات للمشاريع أو للحياة العملية وكذلك عدم المساس بمصلحة المواطن أو المقيم. ويجب أن تقوم الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى بتبسيط الإجراءات وإزالة المعوقات البيروقراطية حتى يتم تقديم خدمات متميزة للجمهور، والعمل على سرعة الانتهاء من تحويل جميع الخدمات التي تقدم للجمهور إلى خدمات إلكترونية لتكون ضمن منصة خدمات الحكومة الإلكترونية وتعزيز التنسيق بين الوزارات والأجهزة الحكومية التي تشترك في تنفيذ البرامج والمشاريع المنبثقة عن الخطط الاستراتيجية. وانطلاقاً من أهداف البحث فقد ناقش المشاركون أهم الأسباب ذات العلاقة بتأثير الإجراءات الحكومية وضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة في تنفيذ المشاريع الحكومية وتم التوصل بالأغلبية لمجموعة من الأسباب منها:

١. ضعف الدراسات الأولية للمشروع وعدم توفر المعلومات عن صلاحية وجاهزية الموقع والنزاعات وتسوية الأرض ونوع الخدمات المتاحة في موقع المشروع وتحديد وقت المشروع حيث يحدد أحياناً بطريقة عشوائية مما يؤثر على تكلفة المشروع.
٢. تغير الإجراءات والطلبات الحكومية والنظم العمالية وتغيير بنود العقد وكثرة أوامر التغير.
٣. عوائق متعلقة بالأنظمة الحكومية وشح السوق بخصوص العمالة وارتفاع تكاليفها حولت كثير من المشاريع إلى مشاريع غير مجدية بالإضافة إلى التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري.
٤. غياب المعايير والممارسات السليمة لإنشاء المشاريع.
٥. تغير الأسعار وعدم ثباتها خلال فترة المشروع وعدم وجود مؤشرات لأسعار الأدوات والمعدات والالتزامات.
٦. عدم تأهيل إدارة المشاريع في الجهات الحكومية وكذلك لدى المقاولين.
٧. كثرة المخالفات والتي ينتج عنها فرض غرامات القوى العاملة.
٨. عدم توفر العقود القانونية الملزمة لكل طرف لحفظ الحقوق وبصفة عامة غياب المنظومة التشريعية.
٩. غياب جهاز حكومي محايد لإدارة المشاريع وغياب حوكمة الإجراءات الحكومية وإدارة التداخل بين المشاريع خاصة في حالة تعثر المشاريع.
١٠. غياب المعايير فيما يتعلق بالمخططات والمواصفات وضعف الرقابة على أعمال مراحل المشروع.
١١. تأخر الجهات المعنية في الجهاز الحكومي في استلام الأعمال المنتهية.
١٢. التأخر في اعتماد مستخلصات الأعمال المنتهية، من منطلق الحرص على الأموال العامة، وحتى يكون للمقاول أو الاستشاري مستحقات متبقية تغطي ما قد يكون من حساب فروقات الاعمال في حال سحب المشروع.

الأسباب المتعلقة بالتمويل والإدارة المالية:

يعتبر التمويل العنصر الأساسي للمشاريع والشركات والمنشآت كافة ويُعرف التمويل على أنه حصول الأفراد والشركات على الأموال (السيولة النقدية) من مصادر التمويل المرخصة والنظامية لسد احتياجاتهم من السيولة النقدية. وعادة ما يلجأ الأفراد والشركات التجارية للحصول على التمويل عند حدوث عجز في السيولة النقدية لدى المستفيدين من التمويل، بسبب تجاوز الإنفاق حدود ما هو متوفر من السيولة، والمتمثل بمصادرهما بالنسبة للأفراد بشكل أساسي في الرواتب ولربما في دخول أخرى (مثل عوائد بيع وأرباح أسهم أو بيع عقارات.. الخ)، ومن بين المستفيدين من التمويل أيضاً إلى جانب الأفراد والشركات، الحكومات والعديد من المنظمات والمؤسسات الربحية والمنظمات غير الربحية. وبات التمويل في الاقتصاد المعاصر أحد المقومات الأساسية لتطوير القوى المنتجة وتوسيعها، إضافة إلى دعم رأس المال خاصة لحظة تمويل رأس المال المنتج. والتمويل يتمثل في الحصول على الأموال واستخدامها لتشغيل أو تطوير المشاريع؛ التي يركز أساسها على تحديد أفضل مصدر للحصول على أموال من مصادر مختلفة. إلا أن التمويل قد يكون سبباً لتعثر المشاريع ونذكر من ذلك ما يلي:

١. ضعف كفاءة وخبرة مسئولي المشروع حول الحلول التمويلية المتاحة والاستفادة من تجارب الآخرين كوزارة الإسكان.
٢. عدم دراسة المشروع دراسة اقتصادية مفصلة لمعرفة تكاليف جميع عناصر المشروع من مشتريات ورواتب وغيرها.
٣. تأخر الجهات ذات العلاقة في دفع المبالغ المالية للصرف على المشروع خلال فترة العقد وعدم وجود اعتماد مالية واضحة.
٤. احجام بعض البنوك عن تمويل بعض المشاريع نظراً لتعثرها حيث لدى البنوك مجموعة من المعايير لتمويل المشاريع كحجم المشروع والسجل الائتماني وغيرها من العوامل التي تؤثر على قرار البنك.

٥. ضعف خبرات المقاول في التقييم المالي في مراحل ما قبل الترسية بالإضافة إلى ضعف قدرات المقاول في تقديم ملف طلب انتمان بالشكل الصحيح.
٦. إرساء المشاريع بناءً على العرض المالي الأقل وليس على العرض الفني الأفضل مما يؤدي إلى عدم القدرة على التنفيذ.

ملخص أسباب تعثر المشاريع الإنشائية

تركز السؤال الرئيس المعبر عن مشكلة الدراسة في الكشف عن أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. وقد ورد في مناقشات الخبراء في مجموعة التركيز العديد من الأسباب التي تم إستخلاصها حسب ما ذكر أعلاه. وفي نهاية الجلسة، وبعد مناقشات واختلافات كثيرة، وفي جلسة عصيف ذهني، تم اختيار اهم عشر أسباب لتعثر المشروعات من وجهة نظر الخبراء المشاركين وهي:

السبب الأول: تأخر صرف المستحقات المالية مما يؤدي الى ضعف التدفقات النقدية للمشروع.
السبب الثاني: تغير نطاق المشروع اعتمادا على تغير رأي المالك ومتطلبات، واجراء التعديلات على المخططات بعد بدء المشروع (كثرة عدد أوامر التغيير).

السبب الثالث: ضعف الدراسات الأولية للمشروع بما فيها تحديد الموقع والتقدير الدقيق لمدة المشروع والتوفر الكامل لوثائق المشروع.

السبب الرابع: الترسية على اقل العروض وعلى مقاولين لديهم مشاريع متعثرة (ضعف معايير تأهيل المقاولين).

السبب الخامس: ضعف خبرات وقدرات المقاول.

السبب السادس: ضعف التأهيل والقدرات المعرفية والعملية لكوادر إدارة المشروع سواء لدى المالك او المقاول او الاستشاري.

السبب السابع: التأثير السلبي للمعنيين (أصحاب المصالح) سواء في غياب التعاون بينهم او وجود عوامل الشك والريبة التي تشوب علاقاتهم او عدم وضوح توقعاتهم.

السبب الثامن: الصلاحيات المخولة للاستشاريين وكذلك طول مدة الاعتمادات والإجراءات بينهم وبين المالك، مع ما في ذلك من توافق مع مصالحهم التعاقدية.

السبب التاسع: عدم حيادية الاستشاري وانحيازه للمالك الذي تعاقد معه.

السبب العاشر: ضعف صياغة العقود وعدم التوازن في توزيع المسؤوليات بين أطرافها.

وقد طُلب من كل خبير (من الخبراء الستة عشر) تقييم كل سبب واعطائه درجة أهمية من مقياس عشاري (رقم ١٠ الأكثر أهمية ورقم ١ الأقل أهمية). وبعد ذلك تم تحليل النتائج احصائيا لمعرفة ترتيب الأهمية لكل سبب من الأسباب العشرة. وقد أظهر تحليل درجات ١٦ خبيراً لترتيب الأسباب العشرة التي تؤدي الى تعثر المشاريع وجود اتفاق مرتفع على ترتيب الأسباب؛ إذ بلغ معامل اتساق الرتب $Kendall's W = 0.712$ وكان دالاً إحصائياً. كما كشف اختبار فريدمان عن وجود فروق جوهرية بين الأسباب ($\chi^2(9) = 108.82$ ، $p = 2.56 \times 10^{-19}$). وهذا يدل على أنّ الخبراء يميزون بوضوح بين مستويات أهمية الأسباب محل الدراسة، وأنه يوجد فروق دالة احصائية بين تقييمات الأسباب العشرة التي تؤدي الى تعثر المشاريع ($n=16$) خبيراً، عند $(\alpha=0.05)$. وبناءً على المتوسطات جاء ترتيب الأسباب كالتالي:

جدول (٣) التحليل الاحصائي لأهم عشرة أسباب تؤدي الى تعثر المشاريع

أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

م	السبب	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	حد ادنى	حد أقصى	الترتيب
١	تأخر صرف المستحقات المالية	٨,٥٠	٩,٠	٠,٩٧	٦	١٠	١
٢	تغير نطاق المشروع	٧,٠٠	٧,٥	١,١٥	٥	٨	٣
٣	ضعف الدراسات الأولية	٥,٨٨	٦,٠	٠,٨١	٥	٧	٥
٤	الترسية على اقل العروض	٦,١٣	٦,٠	٠,٨١	٤	٨	٤
٥	ضعف خبرات وقدرات المقاول	٥,٦٣	٥,٥	٠,٩٦	٤	٨	٦
٦	ضعف كواادر إدارة المشاريع	٥,٤٤	٥,٠	٠,٦٣	٥	٧	٧
٧	تأثير المعننين	٤,٢٥	٤,٠	٠,٥٨	٣	٥	٩
٨	صلاحيات الاستشاريين وطول مدة الإجراءات والاعتمادات	٤,٥٦	٤,٠	٠,٧٣	٤	٦	٨
٩	عدم حيادية الاستشاري	٣,٨١	٣,٥	١,١٧	٢	٦	١٠
١٠	ضعف صياغة العقود	٧,٧٥	٨,٠	١,١٨	٦	١٠	٢

وعلى هذا الأساس، فإن اهم عشرة أسباب تؤدي الى تعثر المشاريع حسب ما قرره الخبراء في مجموعة التركيز مرتبة حسب أهميتها كانت كما يلي:

- ١- تأخر صرف المستحقات المالية مما يؤدي الى ضعف التدفقات النقدية للمشروع.
- ٢- ضعف صياغة العقود وعدم التوازن في توزيع المسؤوليات بين أطرافها.
- ٣- تغير نطاق المشروع اعتمادا على تغير رأي المالك ومتطلبات، واجراء التعديلات على المخططات بعد بدء المشروع (كثرة عدد أوامر التغيير).
- ٤- الترسية على اقل العروض وعلى مقاولين لديهم مشاريع متعثرة (ضعف معايير تأهيل المقاولين).

- ٥- ضعف الدراسات الأولية للمشروع بما فيها تحديد الموقع والتقدير الدقيق لمدة المشروع والتوفر الكامل لوثائق المشروع.
- ٦- ضعف خبرات وقدرات المقاول.
- ٧- ضعف التأهيل والقدرات المعرفية والعملية لكوادر إدارة المشروع سواء لدى المالك او المقاول او الاستشاري.
- ٨- الصلاحيات المخولة للاستشاريين وكذلك طول مدة الاعتمادات والإجراءات بينهم وبين المالك، مع ما في ذلك من توافق مع مصالحهم التعاقدية.
- ٩- التأثير السلبي للمعنيين (أصحاب المصالح) سواء في غياب التعاون بهم او وجود عوامل الشك والريبة التي تشوب علاقاتهم او عدم وضوح توقعاتهم.
- ١٠- عدم حيادية الاستشاري وانحيازه للمالك الذي تعاقد معه.

وبالنسبة للأسئلة المتفرعة من السؤال الرئيس، فإن العوائق التي تؤدي الى تعثر المشاريع الإنشائية السعودية من وجهة نظر الخبراء ظهرت بشكل أوضح من جراء علاقات المعنيين، والمحددات الرئيسية للمشروع، وكذلك العقد وطريقة صياغته وإدارته. فالعوائق التي تنشأ من المعنيين هي اهم مؤثر في تعثر المشروع، ومن هذه العوائق عدم معرفة كل صاحب مصلحة بدوره الحقيقي في المشروع، فالمالك، وهو العنصر الأكثر تأثيراً، مع انه المتضرر الأكبر من تعثر المشروع، الا انه عدم فهمه لدوره في تعديل التدخل المبكر (قبل فوات الأوان) وتأخر المعالجات المبكرة لاي مشكلة بشكل مباشر يؤدي الى تضخم احجام المشاكل من الصغيرة البسيطة الى الكبيرة المستعصية في ظل ضعف الحوكمة والرقابة المؤسسية لأطراف المشروع، والتي ينتج عنها اجتهادات شخصية وتضارب مصالح تؤثر سلباً على المشروع. كما ان المركزية وعدم وضوح مصفوفات الصلاحيات والمسؤوليات وتركز القرارات لدى الإدارة العليا وتأخر اصدار الاعتمادات سواء لمخططات الورشة او للمواد المستخدمة، كل ذلك يعمل على تأخير الحلول وتعطيل سير عمل المشروع في المراحل الحرجة. من العوائق أيضاً ما يتعلق بالقصور الفني

أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

والقانوني والإداري والمالي في الدراسات الأولية والتخطيط المبكر للمشروع، سواء في دراسة الجدوى أو في مخططات المشروع وباقي الوثائق، مما يتسبب في كثرة أوامر التغيير وزحف في النطاق بزيادة المتطلبات اثناء التنفيذ. كما ان من العوائق ما يتعلق بإشكالية اختيار المقاولين والاستشاريين الغير مؤهلين لتنفيذ نوع معين من المشاريع، لأن الاختيار يُبنى على نتيجة اعتماد معايير غير مهنية مثل اقل الأسعار، وهو ما ينعكس في ضعف التنفيذ وضعف الجودة وتأخر او تعثر المشروع. ويعتبر العائق الذي يؤدي الى تعثر المشروع متعلقا بالإدارة المالية للمشروع وتأخر صرف المستخلصات المالية مما يؤدي الى ضعف السيولة وقصر التدفقات النقدية عن تلبية احتياج المشروع وبالتالي تعثره.

اما ما يتعلق بالحلول الأفضل لمعالجة أسباب وتعثر وتأخر المشاريع، فإنه يمكن تلخيصها في معالجة كل بند من البنود التي ذكرها أعلاه سواء الأسباب التي تؤدي للتعثر او العوائق التي يمكن ان تعمل على تعثرها. لمعالجة أسباب تعثر المشاريع المذكورة. يوضح الجدول (4) الأسباب العشرة الأكثر أهمية في تعثر المشاريع حسب اختيار الخبراء والمعالجات المقترحة لكل سبب على حده.

جدول (4) الحلول الأفضل لمعالجة أسباب وتعثر وتأخر المشاريع حسب رأي الخبراء

م	السبب	المعالجة المقترحة
١	تأخر صرف المستحقات المالية	ضمان سرعة وشفافية في إجراءات الصرف. وكذلك تحسين أنظمة التدفقات النقدية للمشروع عبر تحديد مواعيد صرف واضحة وربطها بأداء العمل.
٢	ضعف صياغة العقود	مراجعة العقود بدقة لتكون متوازنة وواضحة بين الأطراف. وكذلك الاستعانة بخبراء قانونيين وممارسين مهنيين لضمان صياغة عقود تلي متطلبات جميع الأطراف بشكل عادل.

م	السبب	المعالجة المقترحة
٣	تغير نطاق المشروع	وضع نظام صارم لإدارة تغييرات المشروع ومراجعة أوامر التغيير. توثيق تأثير كل تغيير على الجدول الزمني والميزانية واتخاذ قرارات تصب في صالح المشروع ولا تتعارض مع الأنشطة الأخرى.
٤	الترسية على اقل العروض	التوجيه الصريح باعتماد التأهيل الفني كمعيار لترسية المشاريع، وان لا يكون السعر هو العامل الأساسي في الترسية. وكذلك اعتماد معايير صارمة لتقييم المقاولين بناءً على سجلهم وخبراتهم وقدرتهم على تنفيذ المشاريع. كما يجب إجراء زيارات ميدانية لمشاريع المقاول السابقة قبل الترسية.
٥	ضعف الدراسات الأولية	تخصيص وقت وموارد كافية لإجراء دراسات شاملة لتقييم الموقع والوثائق والتقديرات الزمنية والمالية بدقة. وإشراك الخبراء المتخصصين للحد من الأخطاء.
٦	ضعف خبرات وقدرات المقاول	رفع قدرات المقاولين وكوادر إدارة المشاريع بتنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتطوير المهارات الفنية والإدارية الخاصة بالمقاولين والإدارات. وتوفير دعم فني واستشاري مستمر أثناء تنفيذ المشروع.
٧	ضعف كوادر إدارة المشاريع	الاهتمام باختيار الكوادر المؤهلة والقادرة على قيادة فريق المشروع بنجاح، والذين لديهم سابق خبرة ناجحة في هذا المجال لدى جميع الأطراف المؤثرة في المشروع. والتركيز على تدريب وتمكين الكوادر في مجال إدارة المشاريع بشكل مستمر.
٨	صلاحيات الاستشاريين وطول مدة الإجراءات والاعتمادات	تحديد المعايير العادلة والواضحة والقابلة للتطبيق الذي يحقق مصلحة المشروع، وتبسيط إجراءات الاعتمادات وتوضيح صلاحيات الاستشاريين بما يضمن سرعة التنفيذ وينسجم مع مصالح الجميع. وقد يكون في تطبيق أنظمة معلومات إدارية لتسريع الإجراءات عاملاً مساعداً للدفع بتقدم الأداء في المشروع.

أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

م	السبب	المعالجة المقترحة
٩	تأثير المعنيين	الاهتمام بتطبيق المتطلبات الخاصة بإدارة المعنيين وأصحاب المصالح بالمشروع، والحد من التأثيرات السلبية التي تصدر منهم تجاه المشروع اعتماداً على تقييم اهتماماتهم ونفوذهم، وقد يساعد في ذلك إقامة ورش عمل لتوحيد الرؤية والتوقعات بين جميع الأطراف المعنية. وتبني قنوات تواصل فعالة وشفافة للتقليل من الشكوك وتأمين التعاون.
١٠	عدم حيادية الاستشاري	تقييم أداء الاستشاريين في مشاريع سابقة، والتدقيق في تأهيل واختيار الاستشاريين المؤهلين اللذين تحكمهم النزاهة المهنية، واعتماد المراقبة الدورية لأداء الاستشاريين من خلال لجان رقابية مستقلة.

مناقشة نتائج الدراسة:

تختلف أسباب تعثر المشاريع لأسباب متعددة قد يعود بعضها للزمان أو المكان أو إدارة ونوع وأهداف المشروع وفي ضوء عرض الدراسات السابقة ونتائج ورشة العمل اتضح أن هذه الدراسة ركزت على أسباب تعثر المشاريع الانشائية في القطاع الحكومي في جمع البيانات والمعلومات. وتتفق الدراسة في أهدافها مع معظم الدراسات السابقة منها (Al-Tami, 2015; Mahamid, 2013; Albogamy et al, 2013) خلال التعرف على أسباب التعثر وآليات العمل به على مستوى جميع القطاعات، وتتفق أيضاً على المعوقات ومخاطر العمل في الكثير من المشاريع، وعلى أهمية استخدام هذه الأساليب العلمية في ترسية المشاريع الحكومية في تطوير العمل وحوكمة الإجراءات بالاتجاهات المختلفة.

وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة (Al-Tami, 2015) في محور أصحاب المصلحة ومحور الاستشاري والإدارة المالية حيث يرون أن أهم الأسباب تتمحور حول تأخر الجهات ذات العلاقة في دفع المبالغ المالية للصرف على المشروع خلال فترة العقد وعدم وجود اعتمادات مالية واضحة

وكذلك عدم توفر العقود القانونية الملزمة لكل طرف لحفظ الحقوق وصعوبة الحصول على تأشيرات العمالة في الوقت المحدد وبالإعداد المطلوبة. وكذلك تغير الأسعار وعدم الثبات خلال فترة المشروع وعدم وجود مؤشرات لأسعار الأدوات والمستلزمات، إضافة إلى تدني مستوى تصميم المشاريع وعدم دقة المواصفات الفنية وإرساء المشاريع بناءً على العرض المالي الأقل وليس على العرض الفني الأفضل. وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة: (الهندي وآخرين، ٢٠١٧؛ والشريف، ٢٠١٢؛ Albogomi et al, 2012) في محاور الإجراءات الحكومية في صعوبة وضع التنسيق بين الجهات الحكومية والأهلية ذات العلاقة، ومعرفة الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات اللازمة عن المشروع، والتعرف على الخطوات التي يمكن إتباعها للحصول على التراخيص اللازمة ولذا أجمع المشاركون على (ضرورة وضع آليات وتشكيل لجان من الجهات المختصة لإدارة وتنفيذ المشاريع وأن تقوم وزارة المالية بتوفير السيولة اللازمة للمشاريع واعتمادها في الوقت المحدد وعدم ترسية المشروع إلا بوجود ارتباطات مالية كافية وضرورة بناء شراكة واضحة مع البنوك لتوفير التمويل الكافي لتضمن المستحقات).

وقد اتفق المشاركون على ضرورة رفع مستوى الجودة والتصميم وتوحيد مواصفات المواد على مستوى المملكة وتختلف هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في مجال مثل دراسة (الشريف، ٢٠١٢) والتي ركزت على وجهة نظر القطاع الخاص كما أنها تختلف الدراسات الأخرى حيث لا توجد دراسة سابقة ركزت على المجال الانشائية على منطقة الرياض. وقد اتفق المشاركون على (ضرورة التنسيق بين الجهات الحكومية والأهلية ذات العلاقة وأن يتم اختيار المشروع واستشاري المشروع بطريقة علمية وضرورة توفر الكفاءات العاملة والماهرة بالعدد الكافي والاهتمام بالمهندس السعودي وإلزام المالك والمقاول بخطة التدفقات النقدية).

اتفق جميع المشاركون في المناقشات والعصف الذهني الذي تم بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة المتمثلة في التعرف على أسباب تعثر المشاريع الحكومية من وجهة نظر الخبراء، ومعرفة العوائق التي تؤدي إلى هذا التعثر وماهي افضل الحلول لمعالجة أسباب وتعثر وتأخر المشاريع وكذلك التوصيات العملية التي تؤدي إلى إنجاح المشاريع من وجهة نظر المشاركين. وقد خلصت

المناقشات الى ان هناك مجموعة من الأسباب والمعوقات المتداخلة اقتصادياً وإدارياً وفنياً وسلوكياً وإنشائياً ومن الصعوبة فصل أحدها عن بقية الأسباب.

توصيات الدراسة:

انطلاقاً من أهداف الدراسة وما توصلت إليه من خلال نتائج مجموعات النقاش المركزة على عينة من الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة المشاريع الإنشائية، وفي محاولة لتفادي تعثر المشروعات السعودية، فإن البحث يقدم التوصيات التالية:

١. اتخاذ الاجراءآت اللازمة لضمان صرف الدفعات المالية المستحقة والمستوفية للإعتمادات اللازمة بدون أي تأخير.
٢. التأكيد على أهمية الصياغة الشاملة والعادلة والمتوازنة والدقيقة لعقود المشاريع الانشائية.
٣. الحرص على اعمال تخطيط المشروع بشكل دقيق وتحديد أهدافه وكافة جوانبه وتعريف مخرجاته واستكمال كل ما يتعلق به من وثائق في المراحل الأولى له وقبل طرحه، وذلك لتفادي زحف النطاق وزيادة او نقص الاعمال وكثرة التغيرات التي تتسبب في تعثر المشروع.
٤. التوجيه بإعتماد المعايير الفنية للمفاضلة بين المتنافسين وان لا تكون الأسعار هي المعيار الوحيد او الرئيس في اختيار المقاولين.
٥. التأكد من الشمول والنضج والكمال والجودة في وثائق المشروع الأساسية الناتجة عن الدراسات الأولية للمشاريع، وبذل الجهد والوقت والموارد الكافية للحصول على ذلك.
٦. رفع قدرات المشاركين في إدارة المشروع ووعيمهم ومهاراتهم فيما يتعلق بالممارسات الصحيحة لإدارة تنفيذ المشاريع والتعاون كفريق عمل واحد يهدف الى انجاز المشروع في وقته المحدد وضمن الميزانية المعتمدة له وبما يحقق أهدافه.

٧. توضيح صلاحيات الأطراف ذات العلاقة واعتماد صفوفة المسؤوليات والصلاحيات لكل عنصر لدى كل طرف مع تحديد المدد اللازمة لإنهاء او اعتماد المهام المطلوبة وتوضيح العواقب المترتبة على عدم اتباعها.
٨. وجوب الاهتمام بإدارة المعنيين وأصحاب المصالح بالمشروع وتحديد ادوارهم ومستوى تدخلهم وتأثيرهم بدقة، وكذلك علاقتهم بأطراف المشروع، بما فيهم الاستشاري المعين للإشراف على المشروع وإدارته، بينما هو ليس طرفا في العقد بين المالك والمقاول.

المصادر والمراجع:

١. أرقام (٢٠١٦) هيئة تطوير الرياض: ٢٩٢ مشروعاً متعثراً دون معرفة السبب بتكلفة ٣١ مليار ريال. صحيفة أرقام الرقمية، خبر تم الاطلاع عليه على موقع الصحيفة على الانترنت بتاريخ ١٥ يونيو ٢٠٢٥ على الرابط التالي:
<https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/439997>
٢. الشريف، فيصل. (٢٠١٢). تعثر المشاريع العامة: وجهة نظر القطاع الخاص، ورقة مقدمة لندوة إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
٣. صوان، فرج (٢٠١٧) البحث العلمي: المفاهيم، الأفكار، الطرائق والعمليات، ابن النديم للنشر ودار الروافد الثقافية للنشر.
٤. عبيدات، ذوقان؛ عبدالحق، كايد و عدس، عبدالرحمن (٢٠٢٠) البحث العلمي: مفهومه وادواته واساليبه، الطبعة الحادية والعشرون، دار الفكر ناشرون وموزعون.
٥. مصطفى، نعمة (٢٠٢٠) مجموعات النقاش البؤرية: الأسس النظرية والاعتبارات المنهجية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد ٩، العدد ٣، ص.ص ١٦٣-١٨٩.
٦. الهندي. وحيد؛ السلي. حميد؛ بقشان. تركي؛ الدجوي. سامي. (٢٠١٧). تعثر المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، الأسباب والحلول، سلسلة بحوث مركز البحوث والتواصل المعرفي في الغرفة التجارية، الرياض.
٧. وزارة المالية. (٢٠١٩). نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية. النسخة
8. Adagba, T. Hassan, S. and Umar, A. (2023) Construction project failure and abandonment in Kaduna State, Nigeria: An analysis of the causes using the relative importance Index. *Journal of Engineering Research and Reports*. Volume (25). Issue (9). Pages 142-154.
9. Albogamy, A., Scott, D., & Dawood, N. (2012). Addressing the causes of delay in public construction projects in Saudi Arabia. *Journal of Construction Engineering and Management*, 138(11), 1239–1247.

10. Albogamy, A., Scott, D., & Dawood, N. (2013). Dilemma of saudi arabian construction industry. *Journal of Construction Engineering and Project Management*, 3(4), 35-40. <https://doi.org/10.6106/jcepm.2013.3.4.035>
11. Al-Dmaidi, Nabil (2013) Time overrun in public construction projects in Saudi Arabia: Contractors' view, *Journal of Construction Engineering, Technology & Management*, Vol. 3, Issue 3, pages 67-75.
12. Al-Tami, Sulaiman, (2015) contemporary causes of construction delay in Saudi Arabia. According to contractors, consultants, and owners, unpublished MSc thesis, California State University, Fullerton.
13. Al-Thuwaini, Mohammed and Alharbi, Abdulaziz (2020) Types of faltering government projects (Case studies in the Qassim Region), *Mansoura Engineering Journal*, Vol. 45, Issue 4.
14. Alzara, M. (2022). Exploring the impacts of change orders on performance of construction projects in saudi arabia. *Advances in Civil Engineering*. <https://doi.org/10.1155/2022/5775926>
15. Alzara, M., Kashiwagi, J., Kashiwagi, D., & Altassan, A. (2016). Important causes of delayed projects in saudi arabia vs. pips: a university campus case study. *Journal for the Advancement of Performance Information and Value*, 8(1). <https://doi.org/10.37265/japiv.v8i1.49>
16. Alzara, M., Kashiwagi, J., Kashiwagi, D., & Altassan, A. (2020). Analysis of cost overruns in saudi arabia construction projects: a university case study. *Journal for the Advancement of Performance Information and Value*, 10(1), 84-101. <https://doi.org/10.37265/japiv.v10i1.24>
17. Arora. Sahil Kumar. (2023). Project Failure: A Bad Communication (Case Study). *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*. Volume-9 Issue-5.

18. Benini, A; Chataigner, P; Noumri, N; Parham, N; Sweeney, J and Tax, L; (2017) *The Use of Expert Judgment in Humanitarian Analysis – Theory, Methods, Applications*, Geneva, Assessment Capacities Project - ACAPS.
19. Danielle, McConville. (2016). An Exploration of Information Systems (IS) and IT Project Failures.
20. Doloi, H. (2013). Cost overruns and failure in project management: Understanding the roles of key stakeholders in construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(3), 267–279.
21. Elawi, Ghazi. Algahtany Mohammed. Kashiwagi Dean. (2016). Owners' Perspective of Factors Contributing to Project Delay: Case Studies of Road and Bridge Projects in Saudi Arabia. *Procedia Engineering* 145. 1402 – 1409
22. Gammie, Elizabeth; Hamilton, Susan and Gilchrist (2017) Focus group discussions. In: Hoque, Zahirul; Parker, Lee; Covalski, Mark and Haynes, Kathryn (Eds.), *The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods*. Routledge Companions.
23. Hennink, Monique (2013) *Focus Group Discussions: Understanding qualitative research*, Oxford University Press.
24. Ikediashi, D. Ogunlana, S. & Alotaibi, A. (2014) Analysis of project failure for infrastructure Projects in Saudi Arabia: A multivariate approach. *Journal of Construction in Developing Countries*. 19(1). 35-52
25. Krueger, R. A. (2002). Designing and conducting focus group interviews. *Social Analysis Research*, 13(2), 1–16.
26. Mahamid, Ibrahim; Al-ghonamy, A; Aichouni, M. (2015). Risk Matrix for Delay Causes in Construction Projects in Saudi Arabia. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*. 9(8). 665-670. DOI:[10.19026/rjaset.9.1452](https://doi.org/10.19026/rjaset.9.1452)

27. Mahamid, Ibrahim; dmaidi, nabil, (2013). CONSULTANTS' VIEW TOWARD THE FACTORS AFFECTING TIME OVERRUN IN PUBLIC CONSTRUCTION PROJECTS. Journal of Advanced Research in Engineering and Technology. (JARET). Volume:1. Issue:1. Pages:1-7.
28. Merrow, E. W. (2011). *Industrial megaprojects: Concepts, strategies, and practices for success*. John Wiley & Sons.
29. Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J., & Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and Evolution*, 9(1), 20–32. <https://doi.org/10.1111/2041-210X.12860>
30. Obebe, S. B., Kolo, A., Enagi, I. S., & Adamu, A. (2020). Failure in contracts in nigerian construction projects: causes and proffered possible solutions. International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology, 5(2), 679-692. <https://doi.org/10.33564/ijeast.2020.v05i02.116>
31. Olushola, Akinshipe., Clinton, Aigbavboa., Nokulunga, Mashwama., Didibhuku, Thwala. (2022). Failure of Construction Projects: Exploring the Impacts on the Society. Human Factors in Management and Leadership, Vol. 55 doi: 10.54941/ahfe1002226
32. Romzi. N A. and Doh. S I. (2022). Underlying Causes of Construction Project Delay: A Review. *Constr.*, vol. 2, no. 2, pp. 07–11, Oct. 2022, doi: [10.15282/construction.v2i2.7775](https://doi.org/10.15282/construction.v2i2.7775).
33. Sebastian, Kunert & Rüdiger, von, der, Weth. (2018). Failure in Projects, In Kunert (Ed.) Strategies in failure Management: Scientific insight: Case studies and tools. Springer. Management for professionals.
34. Szwed, Paul. (2016b). *Understanding the PMBOK Guide*. Multi-Media Publications Inc.
35. Szwed, Paul. (2016a). *Expert Judgement: Narrowing the Theory-Practice Gap*. PMI.