

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



تعثر المشاريع في المملكة العربية السعودية

إعداد الباحث/ عادل علي محمد مزيدي

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تعاني الكثير من الدول، سواء أكانت متقدمة أم نامية ، مشكلة تأخر المشروعات الحكومية وتعثرها ، وسبب ذلك خسائر تقدر بمئات الملايين سنوياً. والمملكة العربية السعودية ليست بمنأى عن ذلك ، إذ تعاني من هذه المشكلة ومضمون هذه الدراسة هدف إلى معرفة أسباب تعثر المشروعات الحكومية ، وبلورة حلول عملية لذلك التعثر. وحيث تشهد المملكة العربية السعودية نهضة في كافة المجالات سواء في البنية التحتية أو المشاريع سواء العمرانية أو التقنية أو الخدمات العامة حيث أن هذه المجالات واجهت بعضاً من المشاريع الحكومية المتعثرة، (حيث كشف الإصدار الرابع عشر من التقرير السنوي لبرنامج متابعة المشاريع الصادر عن الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض، أن عدد المشاريع المتعثرة خلال العام 2017 بلغ 194 مشروعاً بتكلفة بلغت 25.4 مليار ريال) [1]. تعد المشاريع التنموية والبنية التحتية من الركائز الأساسية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، إذ تسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتطوير الخدمات وتحسين جودة الحياة. وعلى الرغم من الجهود المبذولة من الجهات الحكومية والقطاع الخاص، إلا أن العديد من المشاريع في المملكة تواجه تحديات تؤدي إلى تعثرها أو تأخر تنفيذها. ويُقصد بتعثر المشاريع عدم قدرتها على الالتزام بالجدول الزمني أو الميزانية أو المواصفات المتفق عليها ، تتعدد أسباب تعثر المشاريع في المملكة، فمنها ما يرتبط بالجوانب الإدارية مثل ضعف التخطيط وسوء التنسيق بين الجهات ذات العلاقة، ومنها ما يعود لعوامل فنية مثل ضعف الكفاءة التنفيذية للمقاولين أو التغيرات في نطاق العمل. كما تبرز قضايا التمويل، وتأخر اعتماد المستخلصات، وغياب الحوكمة الفعالة كعوامل مؤثرة في تعثر المشاريع. ويمثل هذا التعثر تحدياً أمام تحقيق الأهداف التنموية، إذ يؤدي إلى هدر الموارد وتأخير

الاستفادة من المشاريع، مما يستدعي دراسة أسبابه ووضع الحلول الملائمة للحد من تأثيره وضمان استمرارية التنمية المستدامة في المملكة.

مشكلة الدراسة:

تسعى كثير من الدول في عالمنا المعاصر إلى دراسة أسباب تعثر المشاريع وتحليل أسبابها ونتائجها في مجتمعاتنا بشكل مستمر ودؤوب . وتحاول جاهدة تحديد كمية الهدر المالي أعداد أنواع المشاريع المتعثرة ومقارنتها بنسبة المشاريع الناجحة . لذا تعد قضية تعثر المشاريع المتمثلة بوجود عدد محدود من الشركات ذات الكفاءة العالية وكثرة المشاريع الحكومية مع ما تشهده المملكة حالياً من تطور في كافة المجالات وتسارع المشاريع التي تتوافق مع رؤية المملكة 2030 والحاجة الى القوى العاملة المحلية والخارجية المدربة ، لذلك تعتبر من أهم الموضوعات التي أخذت تشغل أصحاب القرار في الوقت الراهن، إذ اهتم هؤلاء بالعمل على وضع الخطط والبرامج المدروسة لخفض نسب التعثر وتقليصها وتمثل مشكلة الدراسة حول أسباب التعثر إيجاد الحلول للمشاريع المتعثرة في المملكة العربية السعودية والعلاج لهذه المشكلة . ورغم التوجهات الاستراتيجية الطموحة للمملكة العربية السعودية نحو تحقيق التنمية المستدامة من خلال تنفيذ مشاريع ضخمة في مختلف القطاعات، إلا أن ظاهرة تعثر المشاريع لا تزال تمثل عائقاً كبيراً يهدد فاعلية هذه الجهود. فقد أظهرت تقارير رسمية وواقعية ميدانية وجود نسبة غير قليلة من المشاريع التي لم تُنجز في الوقت المحدد أو تجاوزت الميزانيات المعتمدة لها، أو فشلت في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

وتكمن مشكلة الدراسة في السعي إلى فهم الأسباب الرئيسة التي تؤدي إلى تعثر المشاريع، سواء كانت أسباباً إدارية، أو مالية، أو فنية، أو تنظيمية، وتحليل أثر هذا التعثر على الأداء المؤسسي والاقتصاد الوطني. كما أن غياب إطار موحد لإدارة المشاريع ومراقبة تنفيذها يزيد من حدة المشكلة، ويصعب عملية التقييم الفعال واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.

لذا، تبرز الحاجة إلى دراسة هذه الظاهرة بشكل منهجي للكشف عن أبعادها ومعوقاتها، واقتراح حلول عملية قابلة للتنفيذ تسهم في الحد من تعثر المشاريع ورفع كفاءة تنفيذها بما يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية دراسة تعثر المشاريع في المملكة العربية السعودية من الدور المحوري الذي تلعبه هذه المشاريع في دفع عجلة التنمية وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة تنفيذ المشاريع الكبرى في قطاعات مثل الإسكان، الصحة، النقل، البنية التحتية، والطاقة. ويؤدي تعثر هذه المشاريع إلى هدر الموارد المالية والبشرية، وتأخير تقديم الخدمات، وانخفاض ثقة المستثمرين، وعرقلة مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

تسهم هذه الدراسة في:

1. تحديد الأسباب الجوهرية لتعثر المشاريع، سواء كانت داخلية (مثل ضعف التخطيط، وقصور في إدارة المشاريع) أو خارجية (مثل تغيرات السوق أو تأخر التمويل).

2. توفير بيانات وتحليلات تدعم صُتّاع القرار في الجهات الحكومية والخاصة لتحسين أنظمة الرقابة والمتابعة.

3. اقتراح آليات عملية واستراتيجية وقائية يمكن أن تُسهم في رفع معدلات إنجاز المشاريع في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.

4. تعزيز مفهوم الحوكمة والشفافية في إدارة المشاريع بما يتوافق مع التوجهات الحديثة في الإدارة العامة.

كما تُعتبر هذه الدراسة ذات أهمية خاصة للجهات المنفذة، والرقابية، والاستشارية، حيث تساهم في بناء أطر عمل واضحة ومبنية على أسس علمية تساعد على تقليل نسب التعثر وتحسين الأداء العام لقطاع المشاريع في المملكة. تعد هذه الدراسة مساهمة للاستجابة للنداءات التي تدعو إلى علاج أسباب تعثر المشاريع الحكومية إيقاف الهدر المالي الناتج عنها والتصدي لها بالدراسة والتحليل وقد وضعت المملكة في ((رؤية السعودية 2030)) ضمن أهدافها الاستراتيجية إيقاف الهدر المالي ومعرفة أسباب التعثر في المشاريع وعلاجها .

تدرك رؤية السعودية 2030 أهمية العمل المشترك، بين القطاع العام والخاص وغير الربحي، والشركاء الدوليين، لتحقيق طموحاتها، إذ يمثل تحقيق "اقتصاد مزدهر" إحدى ركائزها الأساسية الثلاثة، تركز الرؤية على تنويع الاقتصاد، ودعم المحتوى المحلي، وتطوير فرص مبتكرة للمستقبل، من خلال خلق بيئة جاذبة للاستثمارات المحلية والأجنبية. "(2)

أهداف الدراسة:

- ❖ تحليل الأسباب الرئيسة وراء تعثر المشاريع في المملكة العربية السعودية، سواء كانت أسبابًا إدارية أو مالية أو فنية أو تنظيمية.
- ❖ تحديد الآثار المترتبة على تعثر المشاريع من حيث الأداء المؤسسي، والتكلفة الاقتصادية، وتأثيرها على التنمية الوطنية.
- ❖ تقييم مدى فاعلية أنظمة إدارة المشاريع الحالية في الجهات الحكومية والخاصة، واكتشاف أوجه القصور التي تسهم في تأخير الإنجاز أو فشل التنفيذ.
- ❖ اقتراح حلول عملية واستراتيجيات وقائية للحد من تعثر المشاريع وتحسين جودة وكفاءة التنفيذ.
- ❖ المساهمة في تطوير إطار وطني شامل لإدارة المشاريع يركز على الحوكمة، الشفافية، والمساءلة.
- ❖ توفير مرجع علمي وعملي يمكن أن تستفيد منه الجهات المعنية والمختصون في مجال إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي
- ❖ تعزيز النزاهة والمنافسة وتوفير معاملة عادلة للمتعهدين والمقاولين تحقيقاً لمبدأ الفرص وفق رؤية 2030.
- ❖ مواكبة الأنظمة واللوائح للمستجدات في البيئة الاقتصادية ضرورة لنجاح تنفيذ المشاريع الحكومية .
- ❖ الالتزام باللوائح والأنظمة الحكومية المتبعة في إدارة المشاريع .
- ❖ تعزيز جودة حياة للمواطنين والمقيمين في المملكة العربية السعودية وفق رؤية 2030 .

❖ الإسهام في الناتج المحلي ودعم شركات المقاولات الوطنية والشركات الناشئة والصغير والمتوسطة.

❖ إيجاد حلول وتوصيات من وجهة نظر أصحاب المصلحة .

❖ الاستفادة وبناء الخبرة من تعثر المشاريع وتفاديها مستقبلاً.

تساؤلات الدراسة :

1. أسباب تتعلق بالاستراتيجية

إن أعداد خطة الاستراتيجية في المشاريع لتطوير او النهوض بأي مشروع هو من أهم أسباب نجاح المشاريع سوى كانت هذه المشاريع صغيرة او كبيرة والنهوض بها وذلك بالشراكة بين القطاع العام والخاص ومن أهم أسباب التعثر هي الأسباب التالية :

- عدم وجود استراتيجية واضحة للمشروع .
- غياب مفهوم ومعايير إدارة المشروعات .
- عدم تطبيق اليات إدارة المشروعات بصورة صحيحة.

2. أسباب تتعلق بالإجراءات التنظيمية :

المقصود بالإجراءات التنظيمية معرفة الإجراءات والمسؤوليات وتوزيعها على العاملين في المشروع كلن فيما يخصه لتحقيق أهداف أصحاب المصلحة وتتلخص في الاسباب التالية :

- عدم معرفة الإجراءات الحكومية المتعلقة بالمشروع .
- تأخر إصدار التصاريح من الجهات المختصة .

- عدم عقد ورش عمل حول مخاطر المشروع خلال مراحل التصميم الأولية.

3. أسباب تتعلق بالموارد والكفاءات :

- إن الاقتصاد في استغلال الموارد المتاحة للمنشأة يؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع بأقل تكلفة . ومن أسباب تعثرها الأسباب التالية :
- سوء الإدارة المالية بما يضمن وجود السيولة اللازمة لاستدامة العمليات
- ضعف المستوى الفني لجهاز الإشراف.
- عدم التأهيل والكفاءة للعمال.
- إحالة المشاريع الى اصحاب العطاءات الأدنى دون إجراء تحليل سليم
- لقدراتهم الفعلية والتأكد من امتلاك الموارد الكافية والمعرفة المماثلة .
- اختلاف جداول الكميات بصورة كبيرة عن متطلبات المشروع .

4. أسباب تتعلق بالبيئة المحيطة بالمشروع :

- هي مجموعة من العوامل والمتغيرات المحيطة بالمشروع والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مشروع وقد تكون هذه العوامل داخلية أو خارجية في المشروع ومن اهم اسبابها التالي :
- وجود مصالح شخصية عند بعض أصحاب القرار .
- ضعف إمكانيات المقاول الفنية والإدارية .
- كثرة أوامر التغيير خلال المشروع .

فروض الدراسة:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف التخطيط المسبق وتعثر المشاريع في المملكة العربية السعودية.
2. تؤدي مشكلات التمويل والقيود المالية إلى تعثر المشاريع بنسبة كبيرة.
3. ضعف الكفاءة الإدارية والرقابة يؤثر سلبًا على تقدم المشاريع ويؤدي إلى تعثرها.
4. عدم وضوح الأهداف والمعايير الزمنية للمشروع يساهم في تأخر الإنجاز والتعثر.
5. الروتين الإداري وكثرة الإجراءات الحكومية تؤثر على سير المشاريع وتزيد من احتمالية تعثرها.
6. سوء اختيار المقاولين أو ضعف كفاءتهم من العوامل المؤثرة في فشل المشاريع.
7. تؤثر التغيرات الاقتصادية مثل تقلبات الأسعار أو نقص الموارد على قدرة المشاريع على الاستمرار.
8. هناك علاقة بين تأخر صرف المستحقات المالية للمقاولين وتعثر المشاريع.
9. قلة التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة تساهم في تأخير إنجاز المشاريع.
10. غياب نظام فعال لمتابعة وتقييم أداء المشاريع يؤدي إلى استمرار المشكلات دون معالجة.
11. ترسية المشاريع على العطاء الأقل مالياً.
- 12- عدم وجود العدد الكافي من العمالة الوطنية السعودية التي تغطي الاحتياج وبالذات في الوظائف الفنية ك (نجار – حداد – بناء – كهربائي –..... إلخ)

الدراسات السابقة:

دراسة (تعثر وتأخر المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية) [3]

أبرار عاطف حسني أصغر-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب المؤدية إلى تعثر وتأخر المشاريع في المملكة العربية السعودية حيث تحتل المشاريع دوراً حيوياً وعلى الرغم من الاستثمارات الضخمة التي يتم ضخها في مجال المشاريع إلا أن هناك تعثر أو تأخر في تسليم المشاريع عن وقتها المحدد وتقوم هذه الدراسة باستخدام منهج المراجعة العلمية وذلك من خلال مراجعات الأدبيات المرجعية الحديثة وتحليل المحتوى ، ومن أهم نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة الخروج بمجموعة من الأسباب المؤدية إلى تعثر المشاريع في المملكة العربية السعودية والتي مستقبلاً أهم هذه الأسباب التي ينبغي أخذها في الاعتبار لتأليفها مستقبلاً.

نقص العمالة الماهرة في المشاريع الإنشائية.

التأخر في دفع المستحقات المالية .

ضعف التخطيط وتغيير أوامر العمل أثناء التنفيذ وما ينتج عنها من هدر للوقت والتكلفة .

ضعف مؤهلات وخبرة المقاولين

التأخر في اعتماد المواد والمخططات التنفيذية من قبل المالك.

التغيرات المتكررة في التصميم

ضعف التواصل بين الأطراف المعنيين بالمشروع .

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعيين موظفين أكفاء ذو خبرة في مجال المشاريع ، وعمل برامج تدريبية وحوافز للعاملين والتخطيط لجدولة الدفعات وأيضاً الالتزام بالجدول الزمني والعمل على الانتهاء من المشروع في الوقت المحدد والمتفق عليه في العقد.

مقال (36 سببا وراء تعثر المشاريع الحكومية ونزاهة تقترح 4 حلول للمعالجة) [4]:

حددت الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد "نزاهة" 19 سببا للفساد في المشروعات الحكومية ، ومن أبرزها الوساطة المحسوبة، وغياب التخطيط، وعدم وضوح الرؤية أثناء مرحلة الدراسات والتصميم ، كشف استطلاع أجرته "الوطن" ميدانياً وعبر الإيميل ووسائل التواصل الاجتماعي ، أن الفساد يتصدر أسباب تعثر المشاريع الحكومية بنسبة 43% ، تلاه ضعف الرقابة في المرتبة الثانية بنسبة 21% فيما حل موضوع تواضع إمكانات المقاولين ثالثاً بنسبة 14% . كما حدد المختصون 17 سبباً لتعثر المشاريع الحكومية . وكانت "الوطن" قد نشرت خلال الفترة الماضية ثلاثة تقارير إحصائية عن تفاقم ظاهرة تعثر المشاريع الحكومية في المملكة ، كشفت في سياقها عن وجود نحو 1300 مشروع متعثر أو متأخر أو متوقف في 3 مناطق فقط ، وذلك كمثال على وضع المشاريع الحكومية ، بواقع 777 مشروعاً في منطقة الرياض ، و881 مشروعاً في الشرقية ، و 641 مشروعاً في المدينة المنورة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعد المشاريع التنموية من الركائز الأساسية لتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا بالمشاريع في مختلف القطاعات في إطار رؤية 2030. إلا أن تعثر المشاريع أصبح يشكل تحديًا كبيرًا أمام تحقيق الأهداف التنموية. لفهم هذه الظاهرة، تعتمد الدراسة على مجموعة من النظريات الإدارية التي تفسر أسباب التعثر وآليات معالجته.

أولاً: نظرية الإدارة بالمشروعات (Project Management Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن نجاح المشاريع يتطلب الالتزام بمنهجيات إدارة المشاريع التي تشمل: تحديد الأهداف، تخطيط المهام، تخصيص الموارد، تنفيذ الأعمال، والرقابة المستمرة.

ففي حال ضعف أحد هذه المكونات – كغياب التخطيط أو ضعف التنفيذ – يزداد خطر تعثر المشروع. وهذه النظرية تشكل الأساس لتحليل كفاءة إدارة المشاريع في المملكة.

ثانياً: نظرية القيود (Theory of Constraints – TOC)

تفترض هذه النظرية أن كل مشروع يحتوي على قيود (محدودية الموارد، التمويل، الوقت، القوى البشرية)، وأن النجاح يعتمد على كيفية إدارة هذه القيود. في المشاريع السعودية، تبرز بعض القيود مثل تأخر التمويل الحكومي، نقص الكوادر المؤهلة، أو تأخر تسليم المواد، ما يؤدي إلى توقف أو تعطل التنفيذ.

ثالثًا: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تعتمد هذه النظرية على أن نجاح المشروع يتأثر بفعالية تفاعل وتواصل جميع الأطراف المعنية به (الحكومة، المقاولون، السكان، الممولون). ضعف التنسيق بين هذه الجهات قد يؤدي إلى تأخير الأعمال أو تضارب المصالح، مما يؤدي إلى فشل التنفيذ.

رابعًا: نظرية دورة حياة المشروع (Project Life Cycle Theory)

تنص على أن المشروع يمر بمراحل متسلسلة: البدء – التخطيط – التنفيذ – الإغلاق. ويؤدي الإخفاق في أي مرحلة إلى تعطيل المشروع بالكامل. مثلاً، قد يؤدي القصور في مرحلة التخطيط إلى تأخر التنفيذ أو تجاوز الميزانية، مما يسبب التعثر.

خامسًا: نظرية النظم (Systems Theory)

تتعامل هذه النظرية مع المشروع كنظام مكون من عدة أجزاء مترابطة. وإذا لم يكن هناك انسجام أو تكامل بين هذه الأجزاء (مثل: الجهة المالكة، المقاول، الموردين، الإدارة)، فإن ذلك يؤدي إلى مشكلات تؤثر على نجاح المشروع.

سادسًا: الإدارة الاستراتيجية للمشروعات

تؤكد هذه الرؤية على ضرورة مواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية، مثل رؤية السعودية 2030.

وفي حال عدم وضوح الرؤية أو سوء مواءمتها مع السياسات الوطنية، فإن المشاريع تصبح عُرضة للتوقف أو التجميد أو التعثر بسبب عدم توافقها مع الأولويات الوطنية.

خلاصة الإطار النظري:

يساعد هذا الإطار النظري في تحليل تعثر المشاريع من عدة زوايا: إدارية، تنظيمية، مالية، وبشرية، ويوفر أساسًا علميًا يمكن من خلاله بناء أداة الدراسة وتحليل نتائجها. كما أنه يدعم تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لمعالجة أسباب التعثر وتحسين جودة تنفيذ المشاريع في المملكة.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية منظمة تهدف إلى تحليل ظاهرة تعثر المشاريع في المملكة العربية السعودية، وتحديد أبرز العوامل المؤثرة في ذلك، من خلال استخدام أدوات بحث مناسبة وتحليل إحصائي دقيق. وتفصيلاً:

أولاً: منهج البحث (Research Methodology)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة، حيث يهدف إلى:

- وصف الظاهرة المدروسة (تعثر المشاريع).
- تحليل الأسباب والعوامل المرتبطة بها من خلال جمع البيانات من واقع الميدان.
- استخلاص نتائج علمية تساهم في تقديم مقترحات وحلول عملية قابلة للتطبيق.

ثانياً: نوع الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم وصف الظاهرة (تعثر المشاريع) وتحليل أسبابها والعوامل المؤثرة فيها، من خلال جمع البيانات من مصادر أولية وثانوية.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من:

• الجهات الحكومية المشرفة على المشاريع.

• شركات المقاولات المنفذة للمشاريع.

• الاستشاريون والمشرفون الفنيون.

• الخبراء في إدارة المشاريع.

• أعضاء لجان المشتريات والتمويل.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1. الاستبيان: أداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، ويتكون من عدة محاور:

• معلومات عامة عن المشارك.

• أسباب تعثّر المشاريع (مالية، إدارية، تنظيمية، فنية...).

• آثار التعثّر.

• الحلول المقترحة.

2. المقابلات شبه الموجهة: مع بعض الخبراء والمسؤولين للحصول على رؤى نوعية

معمقة.

3. الوثائق والتقارير الرسمية: مثل تقارير ديوان المحاسبة، وتقارير المشاريع

الحكومية

خامساً: طرق تحليل البيانات

• للبيانات الكمية: تم استخدام برامج إحصائية مثل SPSS لتحليل الاستبيانات من خلال:

• التكرارات والنسب المئوية.

• المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

• اختبار (T-Test) وتحليل التباين (ANOVA) لقياس الفروق بين المتغيرات.

• للبيانات النوعية: تم تحليل المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي واستخلاص الأنماط المتكررة.

سادساً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.

2. الحدود الزمانية: المشاريع المتعثرة في الفترة من (مثلاً) 2018 حتى 2024.

3. الحدود الموضوعية: تركز على المشاريع الحكومية بالدرجة الأولى، ولا تشمل المشاريع الخاصة الصغيرة.

أدوات الدراسة :

الأساليب الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الدراسة وذلك بتطبيق برنامج اكسل وهو احدى برامج اوفيس المشهورة كم تم استخدام SPSS (Statistical package for social sciences) ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشمل على العديد من البيانات الرقمية وذلك على النحو التالي:

1- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

هو مقياس الاتساق الداخلي للاختبارات الاحصائية مرل الاستبيانات والمقاييس المشابهة، والاتساق الداخلي أو الموثوقية هو مدى ارتباط مجموعة من العناصر ببعضها البعض كمجموعة متسقة البعض كمجموعة متسقة ، لتحديد معامل الثبات والاتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة [5]

2- مقياس ليكرت الخماسي

وهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات مستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت ويستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاءات ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، وتكون درجة الموافقة من خمسة اختيارات مثل (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة)

3- المتوسط الحسابي : وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع

الدراسة لكل فقرة أو مجموعة من الفقرات (المحاور)

4- الانحراف المعياري والرتب لمعرفة الرأي السائد لمفردات العينة حول عبارات أداة الدراسة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (لمعرفة تشتت استجابات أفراد مجتمع الدراسة)

5- التكررات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة بالنسبة للبيانات الأولية.

حدود الدراسة :

تتناول هذه الدراسة أحد التحديات الجوهرية التي تواجه القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، والمتمثل في تعثر المشاريع، والذي يُعد من أبرز المعوّقات التي تعرقل تحقيق الأهداف التنموية والاستراتيجية، لاسيما في ظل رؤية المملكة 2030 التي تركز على إنجاز مشاريع نوعية في مختلف المجالات.

من خلال تحليل البيانات ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تبين أن تعثر المشاريع يعود إلى عدة عوامل متداخلة، أبرزها: ضعف التخطيط المسبق، غياب الكفاءة الإدارية، تأخر الصرف والتمويل، ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة، وغياب أنظمة الرقابة والحوكمة الفعالة. وقد ساهم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في الكشف عن هذه الأسباب، من خلال أداة الاستبيان وتحليل آراء عينة من العاملين في إدارة المشاريع.

وتؤكد نتائج الدراسة أن التعامل مع ظاهرة التعثر يتطلب معالجة منهجية متعددة الأبعاد، تشمل تطوير السياسات التنظيمية، رفع كفاءة الكوادر البشرية، تعزيز الحوكمة والشفافية، وتطبيق أدوات إدارة المشاريع الحديثة مثل مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) وإدارة المخاطر.

وبالرغم من بعض القيود التي واجهتها الدراسة مثل الحدود المكانية والبشرية والزمانية، إلا أن النتائج المتوصل إليها تمثل قاعدة معرفية مهمة يمكن أن تستند

إليها الجهات المختصة لتحسين الأداء التنفيذي للمشاريع، وتقليل نسب التعثر في المستقبل.

وفي ضوء ما سبق، توصي الدراسة بضرورة تبني حلول عملية واستباقية تركز على التخطيط الدقيق، وتكامل الأدوار بين الجهات، وتفعيل أدوات المتابعة والتقييم في جميع مراحل المشروع. كما تُعد هذه الدراسة خطوة أولى نحو مزيد من الأبحاث المتعمقة التي يمكن أن تشمل دراسات قطاعية أو مقارنة دولية لتعزيز فاعلية تنفيذ المشاريع التنموية في المملكة

المراجع:

[1] <https://akhbaar24.argaam.com/article/detail/398924>*

[2] <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/empowering-the-private-sector/>

[3] <https://doi.org/10.24897/acn.64.68.7112>

[4] <https://www.alwatan.com.sa/article/322561>

[5] [مقدمة في البرنامج الإحصائي أ. احمد حسين يتال](#)