

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

أثر المرونة التنظيمية على تقليل مخاطر تعثر المشاريع: دراسة ميدانية في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض

أسم الطالب

عبد الرحمن ابراهيم الخربوش

232001362

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1. المقدمة:.....	4
1.2. مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	6
1.3. أهمية الدراسة.....	8
1.3.1. على المستوى النظري:.....	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	9
1.4. أسئلة الدراسة.....	10
1.5. أهداف الدراسة.....	10
1.6. فرضيات الدراسة.....	11
1.7. نموذج الدراسة.....	12
1.8. منهجية الدراسة.....	13
1.9. الدراسة الميدانية.....	14
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	15
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	
	7
2.1. المقدمة:.....	18
2.2. المتغير المستقل.....	19
2.3. المتغير التابع.....	30
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	41

43.....	2.5. الخاتمة
45.....	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعدّ المشاريع الحكومية من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز البنية التحتية للدول، إذ تمثل أداة فاعلة لترجمة الخطط الاستراتيجية إلى مخرجات ملموسة تسهم في تحسين جودة الحياة والخدمات العامة، ومع تزايد حجم المشاريع وتعدّد بيئتها التشغيلية، تبرز أهمية إدارة تلك المشاريع بطريقة تضمن تحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد، وتقلل من احتمالات التعثر أو الفشل ، ويُعدّ تعثر المشاريع الحكومية من أبرز التحديات التي تواجه أجهزة الدولة، لما يترتب عليه من هدر للموارد وتراجع في الكفاءة المؤسسية وتأخير في تنفيذ الخطط التنموية (العلوان والحياصات، 2022).

تتأثر احتمالية نجاح المشاريع بعوامل متعددة أبرزها مدى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، وهو ما يُعرف بمفهوم المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility) فالمنظمات التي تمتلك هياكل مرنة وإجراءات سريعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة تكون أقدر على معالجة المشكلات واتخاذ قرارات تصحيحية تقلل من المخاطر التشغيلية والإدارية، وأن المرونة التنظيمية أصبحت سمة مميزة للمنظمات المتعلمة القادرة على إدارة بيئاتها الديناميكية، وتحقيق التوازن بين الاستقرار الداخلي والتغير الخارجي (عيسى وآخرون، 2024) .

يُعدّ إدارة المخاطر أحد المحاور الأساسية في علم إدارة المشاريع، إذ تُعنى بتحديد وتقييم ومراقبة العوامل التي قد تؤثر سلبيًا على سير المشروع، وتؤكد الدراسات أن دمج إدارة المخاطر في مراحل المشروع كافة يسهم في

رفع مستوى الجاهزية التنظيمية وتقليل احتمالية التعثر ، كما أن القدرة على الاستجابة المرنة لتلك المخاطر من خلال اتخاذ قرارات استباقية أو تصحيحية تمثل عنصرًا حاسمًا في نجاح المشاريع، لا سيما في البيئات الحكومية التي تتسم بتعدد الأطراف وتعقيد الإجراءات (جبر والشوابكة، 2025).

وقد أظهرت بعض الدراسات الأجنبية أن المرونة التنظيمية تُمكن المؤسسات من التحكم في آثار المخاطر وتحويل التهديدات إلى فرص، إذ تسهم في تعزيز الابتكار والتفاعل السريع مع التغيرات البيئية، مما يقلل من احتمالات فشل المشاريع

(Saeed et al., 2022) كما بينت دراسات أخرى أن تعزيز المرونة التنظيمية ضمن إطار التحول الرقمي والريادة التنظيمية ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمشاريع في القطاعات الحكومية والخاصة على حد سواء (Chatterjee & Mariani, 2022)

انطلاقًا مما سبق، يتضح أن العلاقة بين المرونة التنظيمية ومخاطر تعثر المشاريع تمثل أحد المجالات البحثية الحديثة التي لم تحظ بعد بالدراسة الكافية في البيئة العربية، وبخاصة في سياق المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى تحليل أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تقليل مخاطر تعثر المشاريع الحكومية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في الإدارة الفعالة للمشاريع التنموية.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد الذي حظيت به إدارة المشاريع في القطاع الحكومي خلال السنوات الأخيرة، لا تزال ظاهرة تعثر المشاريع تشكل تحديًا مؤسسيًا متكررًا في العديد من الجهات الحكومية، خصوصًا في ظل

التغيرات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وتُعزى هذه الظاهرة في كثير من الأحيان إلى ضعف المرونة في الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية، وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة أثناء مراحل التنفيذ. ومن ثم، يبرز التساؤل حول مدى قدرة المرونة التنظيمية، باعتبارها أحد مكونات الكفاءة المؤسسية، على الحدّ من مخاطر التعثر وضمان استدامة المشاريع الحكومية بمدينة الرياض.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تُظهر مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وجود اهتمام متنامٍ بمفهوم المرونة التنظيمية ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي، إلا أن معظم الدراسات ركّزت على علاقته بالتميز المؤسسي أو الابتكار أو الرقابة الإدارية، دون التطرق المباشر إلى أثره في تقليل مخاطر تعثر المشاريع (عيسى وآخرون، 2024).

كما أن بعض الدراسات تناولت إدارة المخاطر بوصفها عملية مستقلة تهدف إلى الحد من التهديدات دون الربط المنهجي بينها وبين المرونة التنظيمية كإطار موجه للاستجابة الديناميكية (فاضل، 2023).

وتُظهر الأدبيات الأجنبية كذلك فجوة نظرية تتمثل في غياب النماذج التكاملية التي توضح كيف يمكن للمرونة التنظيمية أن تعمل كمتغير تفسيري يحد من تأثير المخاطر التشغيلية أو البيئية على نجاح المشاريع، رغم أن بعض الدراسات مثل (Saeed et al., 2022؛ Puriwat & Hoonsopon, 2022) قد أشارت إلى علاقة إيجابية بين المرونة وأداء المحافظ المشروعية دون تفصيل كافٍ للآليات الداخلية المؤدية إلى خفض التعثر.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية في تطوير إدارة المشاريع الحكومية ضمن برامج التحول الوطني ورؤية 2030، إلا أن الواقع العملي لا يزال يُظهر تحديات متكررة تتعلق بتعثر أو تأخر تنفيذ عدد من المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، ويُعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية

أبرزها جمود الهياكل الإدارية وضعف التنسيق الأفقي والعمودي بين الإدارات، إضافةً إلى محدودية الصلاحيات الممنوحة لفرق العمل في اتخاذ القرارات الفورية عند ظهور المخاطر التشغيلية أو الفنية. هذه العوامل تُشير إلى ضعف في تطبيق مفهوم المرونة التنظيمية داخل بيئة العمل الحكومية (جازية وآخرون، 2021).

و تُظهر الممارسات الإدارية في العديد من المشاريع الحكومية غياب آليات واضحة لتبني التفكير المرن أو الإدارة الرشيقة (Agile Management)، إذ لا تزال غالبية المشاريع تتبع أساليب تقليدية صارمة في التخطيط والتنفيذ، مما يجعلها أقل قدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في الميزانية أو المواصفات الفنية أو الإطار الزمني (مكل والشراي، 2024).

كما أن ضعف ثقافة إدارة المخاطر في بعض الإدارات الحكومية يؤدي إلى اقتصار التعامل مع المخاطر على "رد الفعل" بدلاً من "الاستجابة الاستباقية"، وهو ما يقلل من فعالية أنظمة الإنذار المبكر ويزيد من فرص التعثر المالي أو الزمني، وتشير دراسات ميدانية حديثة إلى أن وجود هيكل تنظيمي مرن وآليات اتصال فعالة يسهم في رفع جاهزية الفرق للتعامل مع المواقف غير المتوقعة وتحقيق معدلات أعلى من النجاح (جبر والشوابكة، 2025).

وبالتالي، يمكن تلخيص الفجوة التطبيقية الواقعية في أن المرونة التنظيمية لم تُترجم بعد إلى ممارسات إدارية فعالة داخل مشاريع القطاع الحكومي، رغم إدراك أهميتها النظرية، كما أن ضعف التكامل بين أنظمة إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية يحدّ من قدرة الجهات الحكومية على تقليل احتمالية التعثر وتحسين الأداء التنفيذي للمشاريع.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر المرونة التنظيمية على تقليل مخاطر تعثر المشاريع الحكومية بمدينة الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا حيويًا يجمع بين بُعدين مؤسسيين على درجة عالية من الأهمية، هما المرونة التنظيمية ومخاطر تعثر المشاريع، وهما عنصران يرتبطان ارتباطًا وثيقًا بقدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وفي ظل ما تشهده المشاريع الحكومية بمدينة الرياض من توسع في حجمها وتشابك في إدارتها وتنوع في متطلباتها، تبرز الحاجة إلى دراسات علمية معمقة تسهم في فهم كيف يمكن للمرونة التنظيمية أن تكون أداة فعالة في مواجهة المخاطر التشغيلية والمالية والفنية التي قد تعرقل سير المشاريع وتؤدي إلى تعثرها أو تأخرها عن التنفيذ.

1.3.1. على المستوى النظري:

- ☞ تسهم هذه الدراسة في توسيع الفهم العلمي لمفهوم المرونة التنظيمية ودورها كعامل حاسم في نجاح المشاريع من خلال قدرتها على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- ☞ تُعد الدراسة إضافة نوعية للأدبيات الأكاديمية، إذ تقدم منظورًا جديدًا يربط بين إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية، ويعيد صياغة العلاقة بين الاستقرار المؤسسي والتغير البيئي.
- ☞ تقدم الدراسة إطارًا فكريًا متكاملًا يمكن أن يُستفاد منه في تطوير النماذج النظرية الخاصة بإدارة المشاريع في القطاعات الحكومية.
- ☞ تفتح آفاقًا جديدة للباحثين المهتمين بموضوعات الإدارة العامة وإدارة المشاريع نحو دراسة المرونة التنظيمية كأداة استراتيجية قادرة على دعم استمرارية المشاريع وتحقيق أهدافها.

تمثل الدراسة إضافة علمية تسدّ نقصًا واضحًا في الدراسات العربية التي تناولت موضوع المرونة التنظيمية في القطاع الحكومي تحديدًا، وهو ما يعزز القيمة الأكاديمية للبحث ويسهم في إثراء المعرفة النظرية في هذا المجال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تمكّن نتائج الدراسة القيادات الإدارية في المشاريع الحكومية من فهم أهمية تطبيق مبادئ المرونة التنظيمية لتحسين القدرة على مواجهة الأزمات والمخاطر أثناء مراحل التنفيذ.
- تساعد الجهات الحكومية في تطوير هياكل تنظيمية أكثر مرونة تتيح اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة في مواجهة التغيرات أو العقبات غير المتوقعة.
- توفر الدراسة أساسًا عمليًا لتصميم سياسات واستراتيجيات أكثر كفاءة في إدارة المخاطر والحد من احتمالية التعثر في المشاريع الكبرى بمدينة الرياض.
- تسهم في رفع كفاءة الأداء التنفيذي للمشاريع الحكومية من خلال تشجيع تطبيق الأساليب الإدارية المرنة وتفعيل فرق العمل متعددة التخصصات.
- تُمكن متخذي القرار من تحويل مفهوم المرونة التنظيمية من إطار نظري إلى ممارسة فعلية تُترجم على أرض الواقع عبر تحسين التنسيق، وتسريع الإجراءات، وزيادة القدرة على التكيف المؤسسي.
- تدعم هذه الدراسة جهود الدولة في تحقيق رؤية المملكة 2030 التي تركز على رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وضمان جودة التنفيذ في المشاريع التنموية، عبر بناء جهاز إداري قادر على الاستجابة السريعة والتخطيط المرن.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة الإجرائية، مرونة الموارد، والمرونة التكنولوجية) على تقليل مخاطر تعرّش المشاريع في القطاع الحكومي بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية

1. ما مستوى توافر أبعاد المرونة التنظيمية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟
2. ما أثر المرونة الهيكلية على تقليل مخاطر تعرّش المشاريع الحكومية؟
3. إلى أي مدى تسهم المرونة الإجرائية في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية المرتبطة بتعرّش المشاريع؟
4. ما أثر مرونة الموارد (البشرية والمالية) في تقليل احتمالات تعرّض المشاريع الحكومية للتعرّش؟
5. كيف تؤثر المرونة التكنولوجية في تعزيز قدرة المشاريع الحكومية على التعامل مع المخاطر الفنية والإدارية؟
6. ما طبيعة العلاقة التكاملية بين أبعاد المرونة التنظيمية المختلفة في دعم قدرة المشاريع الحكومية على تقليل مخاطر التعرّش؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة الإجرائية، مرونة الموارد، والمرونة التكنولوجية) على تقليل مخاطر تعرّش المشاريع في القطاع الحكومي بمدينة الرياض، وذلك من خلال استقصاء مدى إسهام كل بُعد من أبعاد المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة المشاريع الحكومية على الاستجابة الفعّالة للمتغيرات والاضطرابات المحتملة خلال دورة حياة المشروع.

يتفرع عن هذا الهدف العام عدد من الأهداف الفرعية، تتمثل في:

1. تحديد مستوى توافر أبعاد المرونة التنظيمية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وتحليل الفروق المحتملة في ذلك بين أنواع المشاريع المختلفة.
2. قياس أثر المرونة الهيكلية (مثل اللامركزية، انسيابية خطوط السلطة، وتكيف الوحدات التنظيمية) على خفض احتمالات تعثر المشاريع الحكومية.
3. تحليل أثر المرونة الإجرائية (مثل سرعة اتخاذ القرار، تبسيط الإجراءات، وتفعيل قنوات التواصل الداخلي (في تعزيز قدرة المشاريع على التعامل مع المخاطر التشغيلية والتنظيمية.
4. دراسة أثر مرونة الموارد (بشقيها البشرية والمالية (في الحد من الآثار السلبية للاضطرابات غير المتوقعة على تقدم المشاريع الحكومية.
5. استكشاف أثر المرونة التكنولوجية (مثل قابلية الأنظمة للتطوير، تكامل البيانات، واستخدام أدوات التحليل التنبؤي (في دعم قدرة المشاريع على التكيف والاستجابة السريعة للمخاطر الفنية والإدارية.
6. تحليل العلاقة التكاملية بين أبعاد المرونة التنظيمية المختلفة ومدى إسهامها المشترك في التخفيف من احتمالات تعثر المشاريع الحكومية.
7. تحديد حجم الأثر الكلي للمرونة التنظيمية على تقليل مخاطر تعثر المشاريع، وتقديم نموذج تفسيري يمكن الاستفادة منه في تحسين سياسات إدارة المشاريع الحكومية بمدينة الرياض.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية بأبعادها (الهيكلية، الإجرائية، مرونة الموارد، والمرونة التكنولوجية) وتقليل مخاطر تعثر المشاريع في القطاع الحكومي بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد المرونة التنظيمية وتقليل مخاطر تعثر المشاريع الحكومية بمدينة الرياض.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية وتقليل مخاطر تعثر المشاريع الحكومية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإجرائية وتقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية المصاحبة لتعثر المشاريع الحكومية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد (البشرية والمالية) وتقليل احتمالات تعثر المشاريع الحكومية.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التكنولوجية وتعزيز قدرة المشاريع الحكومية على مواجهة المخاطر الفنية والإدارية، مما يساهم في تقليل مخاطر التعثر.

1.7. نموذج الدراسة

تركز الدراسة على تحليل أثر المرونة التنظيمية (متغير مستقل) بأبعادها الرئيسة على تقليل مخاطر تعثر المشاريع (متغير تابع) في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض. ويتضمن النموذج ما يلي:

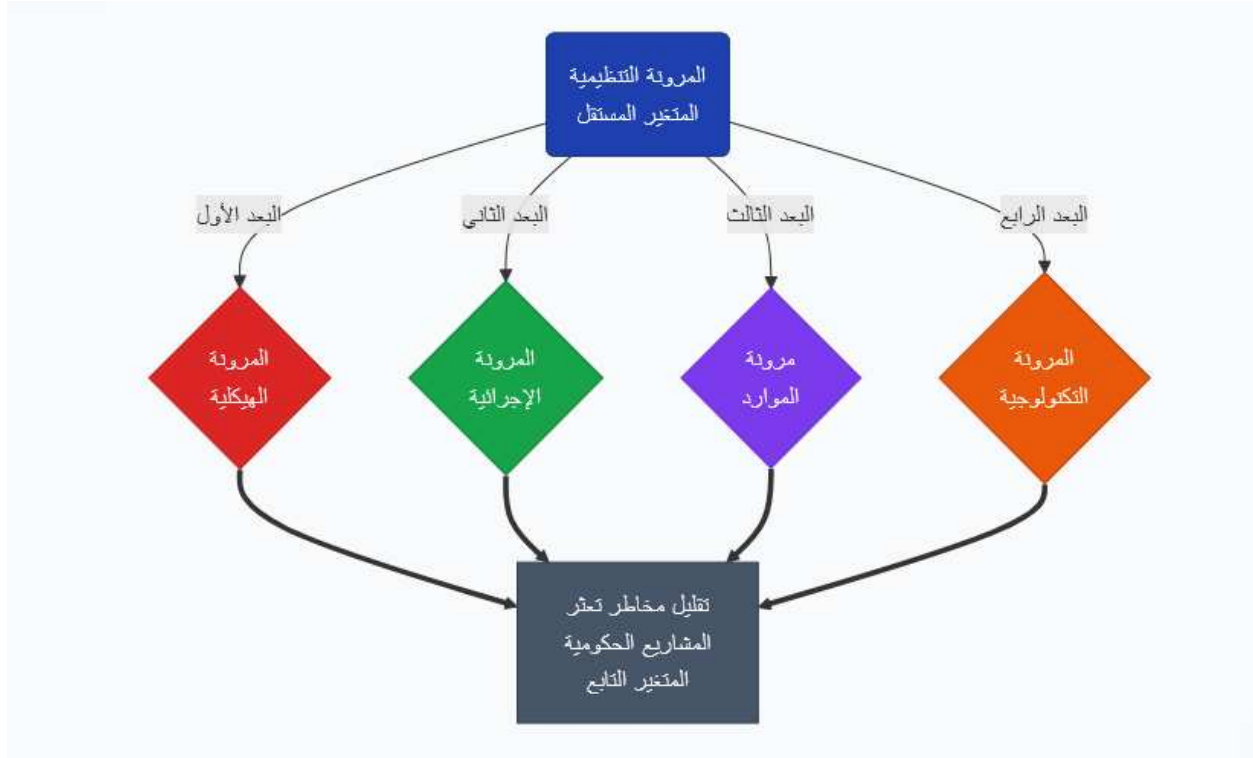
المتغير المستقل: المرونة التنظيمية

ويتكون من الأبعاد الآتية:

1. المرونة الهيكلية
2. المرونة الإجرائية
3. مرونة الموارد (البشرية والمالية)
4. المرونة التكنولوجية

المتغير التابع:

تقليل مخاطر تعثر المشاريع الحكومية



1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعتها، حيث سيُصار إلى توصيف مستوى المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، ثم تحليل أثرها المتوقع على تقليل مخاطر تعثر تلك المشاريع. وسيتم اختيار عينة الدراسة من العاملين في إدارات المشاريع أو الجهات المشرفة عليها، وذلك لضمان الحصول على بيانات دقيقة وواقعية حول الممارسات التنظيمية السائدة. كما سيتم تصميم أداة قياس متمثلة في استبانة سيتم تطويرها استناداً إلى الأدبيات العلمية والنماذج المعتمدة، ومن ثم سيتم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات قبل تطبيقها ميدانياً.

وسيتم لاحقاً استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ومتغيرات الدراسة، مثل الإحصاءات الوصفية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد المرونة التنظيمية على مخاطر التعثر. وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج إحصائي متخصص، بما يضمن دقة النتائج.

وموضوعيتها. كما ستُناقش النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وسيتم تقديم التوصيات التي سَتُستخلص بناءً على الأدلة التطبيقية وقراءة السياق المؤسسي للمشاريع الحكومية بمدينة الرياض.

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد مدينة الرياض مركزاً إدارياً وتنظيماً متقدماً يحتضن أكبر منظومة من المؤسسات الحكومية في المملكة، وتتسم بمستوى عالٍ من النشاط المؤسسي المرتبط بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع التنموية. وتتميز البيئة الإدارية في الرياض بتعدد الجهات الحكومية المعنية بالمشاريع، وتنوع اختصاصاتها، وتباين أدوارها بين التنفيذ المباشر، والإشراف، والدعم الفني، وهو ما يجعلها مجالاً خصباً لدراسة المرونة التنظيمية بوصفها سمة مؤسسية تؤثر في قدرة هذه الجهات على التعامل مع تحديات المشروعات المتسارعة.

وتتسم المشاريع الحكومية في مدينة الرياض بكونها مشاريع استراتيجية واسعة النطاق، تشمل قطاعات البنية التحتية، التحول الرقمي، الخدمات العامة، والتنمية الحضرية. وتُدار هذه المشروعات في سياق مؤسسي يتميز بارتفاع حجم الإنفاق، وتعدد الأطراف المشاركة من وزارات وهيئات وأمانات، فضلاً عن التفاعل المستمر مع القطاع الخاص وشركات المقاولات. هذا التنوع في المشاريع والجهات الفاعلة يمنح المكان خصائص تنظيمية معقدة، تجعل من المرونة عاملاً محورياً في نجاح المشروع ومنع تعثره.

كما تتميز بيئة الرياض بوجود منظومة تنظيمية حديثة تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية، والحوكمة، وأطر العمل الاحترافية في إدارة المشاريع. وتخضع المشاريع الحكومية لمتابعة دقيقة على مستوى الجداول الزمنية، وجودة التنفيذ، وكفاءة الصرف، وهو ما يجعلها بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية من جهة، والحد من مخاطر التعثر من جهة أخرى. ويُضاف إلى ذلك أن الرياض تشهد وتيرة متسارعة من التطوير العمراني والمؤسسي، الأمر الذي يضاعف من الحاجة إلى فهم كيفية استجابة المؤسسات الحكومية للتغيرات المتلاحقة وكيفية توظيفها للمرونة التنظيمية في سياق عملي واقعي.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- نموذج الدراسة
- منهجية الدراسة
- المصطلحات والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المتغير المستقل – المرونة التنظيمية

عرض مفهوم المرونة التنظيمية، وأبعادها، وأهميتها، ومؤشرات قياسها.

المبحث الثاني: المتغير التابع – مخاطر تعثر المشاريع

عرض مفهوم التعثر، أنواع ومصادر المخاطر، ومحددات التعثر في المشاريع الحكومية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

عرض مجتمع وعينة الدراسة، وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

استخلاص النتائج، مناقشتها، وتقديم التوصيات والمقترحات المستقبلية.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

قد حظيت كلٌّ من المرونة التنظيمية و مخاطر تعرُّث المشاريع باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، بالنظر إلى الدور الحيوي الذي تلعبه هاتان الظاهرتان في بيئات العمل الديناميكية، ولا سيما في القطاعات الحكومية التي تتسم بتعقيد عملياتها وارتفاع مستوى الضبط الإداري فيها، وما يترتب على ذلك من تحديات قد تُقضي إلى تأخر المشاريع أو تعرُّثها.

ومع التحوّلات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال—كتسارع التطور التقني، وتعدّد تشريعات المشاريع، وتزايد متطلبات أصحاب المصلحة—برزت المرونة التنظيمية بوصفها أحد أهم المداخل الإدارية القادرة على دعم قدرة المنظمات على التكيف والتفاعل مع التغيرات، عبر تطوير هياكل وأنظمة وعمليات مرنة تسمح بالاستجابة الفعّالة للأحداث غير المتوقعة. كما أهّلت المرونة التنظيمية المؤسسات للتعامل بكفاءة أعلى مع المخاطر التي تهدّد المشاريع، من خلال تعزيز جاهزيتها، وقدرتها الاستباقية على امتصاص الصدمات وتعديل الخطط أو إعادة توزيع الموارد وفقًا للظروف الطارئة.

وفي المقابل، يُعد تعرُّث المشاريع من أكثر التحديات انتشارًا في القطاع الحكومي، نظرًا لتعدد الأطراف المعنية، وتشابك الإجراءات، وارتفاع مستوى المتطلبات الفنية والتنظيمية. وتُظهر الدراسات الحديثة أن تعرُّث المشاريع الحكومية يرتبط بمجموعة واسعة من المخاطر التي تشمل: مخاطر التخطيط، مخاطر الجدول الزمني، مخاطر التكلفة، مخاطر التعاقد والتوريد، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بكفاءة التنسيق المؤسسي، وضعف جاهزية القدرات الفنية والإدارية. ويمثل التعرُّث بمستوياته المختلفة—تحديًا كبيرًا لجهود التنمية الحكومية، إذ يقوّض كفاءة الإنفاق العام، ويزيد من تكاليف التنفيذ، ويؤخر تحقيق العوائد المتوقعة من المشاريع.

وانطلاقًا من هذه الأهمية المزدوجة، يسعى هذا الفصل إلى تقديم معالجة علمية معمّقة لكل من المتغيرين الرئيسيين للدراسة؛ فيخصص المبحث الأول لعرض مفهوم المرونة التنظيمية، والاتجاهات النظرية التي تناولتها، إضافة إلى أبعادها وأهميتها ومؤشرات قياسها وفق ما استقرّت عليه الأدبيات. بينما يركّز المبحث الثاني على مخاطر تعرُّث المشاريع، من خلال تحليل المفهوم، وأنواع المخاطر ومصادرها، وخصوصًا ما يرتبط بالمشاريع الحكومية، إلى جانب الوقوف على محدّدات التعرُّث والعوامل التي تسهم في تفاقمه.

ومن خلال هذا العرض النظري المتكامل، يسعى الفصل إلى بناء أساس علمي متين يفسر العلاقة بين المرونة التنظيمية وقدرتها المحتملة على الحد من مخاطر التعثر، وهو ما يمهد للجزء التطبيقي من الدراسة ويعزز من قدرتها على تفسير النتائج ووضع إطار تفسيري قائم على مفاهيم راسخة وأدبيات بحثية معاصرة.

2.2. المتغير المستقل

أولاً: تطوّر مفهوم المرونة التنظيمية

شهد مفهوم المرونة التنظيمية تطوراً تدريجياً وملحوظاً منذ ظهوره في الأدبيات الإدارية الحديثة، مدفوعاً بالتحوّلات الديناميكية المتسارعة في بيئات الأعمال، وارتفاع مستوى التعقيد والتقلب وعدم اليقين الذي يواجه المنظمات. وقد انطلقت البدايات الأولى للمفهوم من اتجاهات ركّزت على قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية، ثم تطور لاحقاً ليصبح إطاراً شاملاً يتضمن قدرات استشعار التغيرات، والتفاعل معها، وإعادة تشكيل الأنظمة الداخلية بصورة ديناميكية مستمرة.

المرحلة الأولى: المرونة بوصفها قابلية للتكيف (Adaptability)

بدأ تناول المرونة في الدراسات الإدارية المبكرة من زاوية ضيقة، إذ اعتُبرت امتداداً لمفهوم التكيف التنظيمي، القائم على قدرة المنظمة على تعديل هياكلها أو سياساتها أو مواردها استجابة للمتغيرات البيئية. في هذا السياق، ركّزت الأدبيات على قدرة المؤسسة على الاستجابة للأحداث غير المتوقعة دون انهيار عملياتها الأساسية، وهو ما يُعدّ الجوهر الأولي للمرونة الهيكلية والتشغيلية. (Saeed et al., 2022)

ويرى هذا الاتجاه أن المرونة ليست فعالية مستقلة، بل آلية للمحافظة على استمرارية العمليات، أي أنها مرونة /متصاص الصدمات أكثر من كونها قدرة ديناميكية. وقد حافظ هذا التصور على حضوره في أدبيات الكلاسيكيات الإدارية، إلى أن بدأت موجات التغيير العالمية—لا سيما التحوّلات التكنولوجية—بتحدي هذا التصور المحدود.

المرحلة الثانية: المرونة بوصفها استجابة ديناميكية (Dynamic Response)

مع مطلع الألفية الثانية، بدأت المرونة تُفهم على أنها قدرة متقدمة تتضمن سرعة الاستجابة ومرونة اتخاذ القرار ومرونة العمليات. وقد تزامن هذا التحول مع ازدياد التنافسية وظهور بيئات عمل سريعة التغير، ما دفع الباحثين إلى النظر للمرونة كمنظومة شاملة تشمل الهياكل والعمليات والموارد والقرارات (Puriwat & Hoonson, 2022).

وفي هذا السياق، توسّع الاهتمام بدور المرونة في مواجهة المخاطر التشغيلية، وتعزيز جودة الأداء المؤسسي، وتمكين المنظمات من التفاعل السريع مع المتغيرات التقنية والتشريعية. وقد أكدت دراسات عربية مثل دراسة حسن وآخرين (2020) ودراسة العيسوي وآخرين (2024) أنّ المرونة المؤسسية تُعدّ عنصرًا أساسيًا لرفع قدرة المؤسسات على التخطيط والتنفيذ بكفاءة، وتحسين قابليتها للتكيف مع الظروف متغيرة المعطيات.

المرحلة الثالثة: المرونة كقدرة ديناميكية استراتيجية (Dynamic Capability)

مع تطور نظرية القدرات الديناميكية، بدأ الباحثون ينظرون للمرونة بوصفها قدرة مؤسسية استراتيجية لا تقتصر على الاستجابة، بل تمتد إلى الاستشعار والمواءمة والتحوّل. وقد أصبح هذا الاتجاه من أكثر الاتجاهات رسوخًا في الدراسات المعاصرة.

وتشير الأدبيات الحديثة—مثل دراسة—Chatterjee & Mariani (2022) إلى أنّ المرونة أصبحت تتجاوز التكيف لتصبح جزءًا من القدرة المؤسسية على إعادة تشكيل الموارد والعمليات بصورة استباقية بما يضمن استمرار الأداء. كما أكدت دراسات عربية حديثة، مثل دراسة جدعاني وسلامة (2024) ودراسة علي ورفاعي ومحمد (2022)، أن المرونة التنظيمية تمثل مدخلًا أساسيًا لتحقيق التميز المؤسسي وتطوير الجاهزية التنظيمية، خصوصًا في المنظمات العامة التي تواجه تحديات تقنية وإدارية متزايدة.

المرحلة الرابعة: المرونة بوصفها منظومة تكاملية عابرة للوظائف (Integrated Organizational System)

في أحدث مراحل التطور، لم تعد المرونة مفهومًا يقتصر على جزء من المنظمة، بل تحوّل إلى منظومة عابرة للوظائف تشمل العمليات والهياكل والتقنيات والموارد البشرية. وقد دُعِمَ هذا الاتجاه توسّع نظم الإدارة الحديثة مثل التحول الرقمي، وإدارة الابتكار، والقدرات التكنولوجية المتقدمة.

وتبرز دراسات مثل (Saeed et al. (2022 و (Tiwari & Suresha (2021 أن المرونة أصبحت مرتبطة بالتعلم التنظيمي، وإعادة تشكيل العمليات، وبناء القدرات الابتكارية، وتعزيز جاهزية المؤسسة في البيئات ذات الاضطراب العالي. كما تؤكد دراسات عربية حديثة مثل دراسة الخشالي وبدران (2020) ودراسة حسن و خونده (2025) أن المرونة أصبحت اليوم شرطاً استراتيجياً لخلق منظمات قادرة على النمو والاستمرارية ومواجهة الانقطاعات المفاجئة.

مفهوم المرونة التنظيمية

تعددت تعريفات المرونة التنظيمية في الأدبيات الإدارية باختلاف المنظور النظري الذي اعتمده كل باحث، غير أن جميعها يتفق على أن المرونة تمثل قدرة حيوية تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة للتغيرات بكفاءة. وفيما يلي أبرز تعريفات الباحثين بصياغة مترابطة:

يرى (Saeed et al. (2022 أن المرونة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل هياكلها وعملياتها ومواردها بصورة مستمرة، بما يمكنها من التعامل مع الاضطرابات غير المتوقعة وتحويل التحديات إلى فرص لتعزيز الأداء. ويؤكد الباحثون أن المرونة ترتبط بمستوى التعلم المؤسسي، والقدرة على تعديل الأنظمة الداخلية تبعاً للمتغيرات البيئية.

وتتفق (Chatterjee & Mariani (2022 مع هذا التوجه، معتبرين المرونة التنظيمية قدرة ديناميكية تمكن المنظمة من الجمع بين الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية، وبين القدرة على الابتكار وإعادة تصميم الأنشطة الداخلية بالشكل الذي يرفع تنافسيتها واستدامتها. ويضيفان أن المرونة ترتبط بعوامل تقنية وهيكلية وسلوكية تتيح للمنظمة التحرك بكفاءة في بيئات تتسم بالتعقيد والتقلب.

وفي منظور آخر، يرى (Puriwat & Hoonsopon (2022 أن المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على تعديل مواردها التقنية والبشرية والمالية، وإعادة هيكلة عملياتها بما يضمن استمرار الإنتاجية في سياقات تتسم باضطراب التكنولوجيا وتقلبات الأسواق. ويؤكدان أن المرونة لا تتحدد فقط بالاستجابة، بل بالقدرة على التهيؤ المسبق للتغيير.

كما يعرف (Tiwari & Suresha (2021) المرونة بأنها قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر التشغيلية ومخاطر المشاريع من خلال تعديل الإجراءات، وتفعيل سياسات اتخاذ القرار، وإعادة توزيع الموارد بطريقة مرنة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ونجاح المشاريع.

وعلى المستوى العربي، تشير جدعاني وسلامة (2024) إلى أن المرونة التنظيمية تمثل قدرة الجامعة أو المؤسسة العامة على تعديل هياكلها وعملياتها وإجراءاتها لمواجهة الظروف الطارئة—مثل الأزمات الصحية—وضمن استمرارية الأعمال التعليمية والإدارية. ويرى الباحثان أن المرونة عنصر جوهري في تعزيز جاهزية المؤسسات الحكومية.

وتتفق علي ورفاعي ومحمد (2022) في دراستهم عن قطاع البنوك مع الاتجاهات السابقة، ويُعرفون المرونة التنظيمية بأنها مجموعة من القدرات والإمكانات التي تتيح للمنظمة استيعاب التغيرات المفاجئة، وإعادة ترتيب أولوياتها ومواردها، والتعامل مع المواقف الحرجة بما يدعم التميز المؤسسي.

كما يعتبر الخشالي وبدران (2020) المرونة قدرة تشغيلية واستراتيجية تمكن المؤسسات من تعديل ممارساتها وهياكلها الإدارية بما يتوافق مع المتغيرات البيئية، ويؤكدان أنها عنصر أساسي لتعزيز القدرة الريادية وتحقيق الاستدامة.

ومن زاوية سلوكية، يرى حسن وخونده (2025) أن المرونة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على تمكين العاملين، وتوفير بيئة تسمح بحرية اتخاذ القرار، وتشجيع المبادرات، بما يسهم في سرعة الاستجابة للتغيرات وتقليل التأخير في تنفيذ المهام.

استناداً إلى التعريفات السابقة، وإلى طبيعة هذه الدراسة التي تركز على المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، يمكن صياغة تعريف إجرائي يتناسب مع سياق الدراسة على النحو الآتي:

"المرونة التنظيمية هي قدرة الجهة الحكومية على تعديل هياكلها وعملياتها ومواردها وقراراتها بصورة استباقية أو تفاعلية، بما يمكنها من مواجهة المتغيرات والمخاطر التي قد تُهدد تنفيذ المشاريع، ويضمن استمرارية العمل ورفع كفاءة الأداء وتقليل احتمالات التعثر".

أهمية المرونة التنظيمية

تكتسب المرونة التنظيمية أهمية متزايدة في بيئات العمل المعاصرة نتيجة الاضطرابات المتلاحقة، وتعدّ الهياكل المؤسسية، وتزايد المخاطر التشغيلية والإستراتيجية. وقد أولت الدراسات الإدارية الحديثة مفهوم المرونة اهتماماً كبيراً باعتباره أحد المداخل القادرة على تعزيز قدرة المنظمات—وخاصة الجهات الحكومية—على ضمان استمرارية العمليات وتحسين الأداء والحد من التعثر. ويمكن تناول أهمية المرونة من خلال عدد من المحاور الرئيسة، كما يأتي:

تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية

تساعد المرونة التنظيمية على تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة الخارجية، سواء كانت اقتصادية أو تقنية أو تشريعية. وتؤكد الأدبيات أنّ المؤسسات المرنة قادرة على إعادة تشكيل هياكلها وعملياتها وفقاً للظروف المتغيرة، مما يعزز قدرتها على البقاء والاستمرارية. (Saeed et al., 2022) ويعد هذا الجانب بالغ الأهمية في القطاع الحكومي السعودي الذي يشهد تحولات تنظيمية وتشريعية متسارعة في إطار رؤية المملكة 2030.

تحسين جودة اتخاذ القرار وسرعته

تسهم المرونة التنظيمية في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار، من خلال تقليل الإجراءات البيروقراطية وإتاحة مساحة أكبر للتمكين التنظيمي وتوليد المبادرات. وقد أشارت دراسات عربية وأجنبية إلى أن المرونة تمكّن الإدارات العليا والوسطى من اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والفاعلية، مما يقلل من مواطن التأخير في تنفيذ المشاريع (خشالي وبدران، 2020؛ Chatterjee & Mariani, 2022) وفي المشاريع الحكومية، تمثل سرعة القرار عاملاً حاسماً في الحد من التعطل والتأثير في مسار الأعمال.

رفع كفاءة إدارة الموارد

تُمكن المرونة التنظيمية المؤسسات من استخدام مواردها—البشرية والمالية والتقنية—بطريقة أكثر فاعلية، من خلال إعادة توزيعها وفقاً لأولويات العمل. ويشير (Puriwat & Hoonsopon 2022) إلى أن المؤسسات المرنة قادرة على تعديل مواردها بسرعة عند مواجهة طارئ أو مشكلة تشغيلية، مما يقلل من الهدر ويعزز كفاءة

الإففاق. وهذا الجانب مهم للغاية داخل المشاريع الحكومية التي قد تتعرض لتقلبات في التمويل أو احتياجات تشغيل غير متوقعة.

تقليل مخاطر تعثر المشاريع

أحد أبرز أسباب أهمية المرونة التنظيمية في سياق هذه الدراسة هو دورها الحيوي في الحد من مخاطر التعثر. فالمؤسسات المرنة قادرة على رصد مسببات التعثر مبكرًا، والتعامل معها قبل تطورها، من خلال تعديل الإجراءات أو الخطط أو الموارد بما يمنع تراكم الأخطاء. وقد أكدت دراسات مثل Tiwari & Suresha (2021) ودراسة جدعاني وسلامة (2024) أن المرونة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بنجاح المشاريع وتحقيق الالتزام بالمواعيد والتكلفة وجودة مخرجات المشروع.

دعم الابتكار والتحسين المستمر

تعدّ المرونة التنظيمية إحدى الركائز الأساسية لتعزيز الابتكار المؤسسي، إذ تتيح للمنظمة فرصة تجريب بدائل جديدة وتطوير أساليب العمل. ويشير Chatterjee & Mariani (2022) إلى أن المرونة—باعتبارها قدرة ديناميكية—تدفع المؤسسات نحو الإبداع في مواجهة التحديات وتطوير عمليات جديدة تتناسب مع المتغيرات. أما في القطاع الحكومي، فإن المرونة تُسهم في تحديث الأساليب التقليدية والانتقال إلى أنماط تشغيل أكثر تقدمًا.

دعم القدرة على التعافي المؤسسي

تُعدّ المرونة التنظيمية عنصرًا محوريًا في تمكين المؤسسات من التعافي بعد الأزمات، سواء كانت صحية أو تقنية أو لوجستية. وقد أظهرت جائحة كورونا أهمية المرونة في ضمان استمرارية الأعمال، حيث أثبتت الدراسات أن المؤسسات ذات الهياكل والعمليات المرنة كانت الأكثر قدرة على التعامل مع الظروف الطارئة. وأبرزت دراسة جدعاني وسلامة (2024) أن المرونة أسهمت بشكل مباشر في تمكين الجامعات السعودية من مواصلة العمل الأكاديمي والإداري رغم التحديات الجذرية.

خفض التكلفة وتقليل الهدر المؤسسي

من خلال المرونة في الموارد والعمليات، يمكن للمنظمة تعديل خططها التشغيلية دون خسائر كبيرة. وهذا عامل بالغ الأهمية في القطاع الحكومي، حيث تؤدي المرونة إلى تحسين الكفاءة المالية وتقليل الإنفاق غير الضروري، وهو ما ينعكس بدوره على كفاءة الإنفاق العام.

تعزيز تماسك المنظمة ورفع مستوى الرضا الوظيفي

تساهم المرونة في توفير بيئة عمل مرنة، وتزيد من تمكين الموظفين، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات. وقد أظهرت دراسات مثل حسن وخونده (2025) أن المرونة التنظيمية تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي ورفع مستوى الرضا والتحفيز، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء العاملين وتقليل تأخر إنجاز المهام.

دعم التحول الرقمي المؤسسي

تُعد المرونة أحد العوامل التمكينية للتحول الرقمي، إذ تساعد على استيعاب التطورات التقنية واعتماد أنظمة جديدة دون تعطل العمليات (Chatterjee & Mariani, 2022) وتحتاج الجهات الحكومية إلى قدر عالٍ من المرونة لمجاراة المشاريع التقنية والبنية الرقمية المتقدمة.

أبعاد المرونة التنظيمية

تمّ تحديد أبعاد المرونة التنظيمية في هذه الدراسة استنادًا إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي وضعت نماذج معيارية لتحليل المرونة داخل المؤسسات، ولا سيما الدراسات التي تناولت المرونة في القطاعات الحكومية والخدمية. ومن أهم هذه الدراسات (Saeed et al. (2022) التي تناولت الدور الهيكلي والعملياتي للمرونة في دعم أداء محافظ المشاريع، ودراسة الخشالي وبدران (2020) التي ركزت على دور المرونة الهيكلية والتشغيلية في تعزيز التوجه الريادي، إضافة إلى دراسة علي ورفاعي ومحمد (2022) ودراسة جدعاني وسلامة (2024) التي ناقشت مرونة العمليات والموارد والقرارات بوصفها أبعادًا أساسية للمرونة داخل المؤسسات الحكومية والأكاديمية. وبالاستناد إلى هذه الأدبيات، تم اعتماد أربعة أبعاد رئيسة تمثل جوهر المرونة التنظيمية في سياق المشاريع الحكومية، وهي: المرونة الهيكلية، مرونة العمليات، مرونة الموارد، ومرونة اتخاذ القرار . وفيما يأتي عرض مفصل لكل بُعد.

المرونة الهيكلية

تُعد المرونة الهيكلية أحد الأبعاد المركزية للمرونة التنظيمية، لأنها تعبر عن قدرة المؤسسة على تعديل هياكلها الإدارية ومستوى المركزية واللامركزية وأساليب توزيع المهام والمسؤوليات بما يتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة. ويشير (Saeed et al. (2022 إلى أن الهياكل التنظيمية المرنة تساعد المؤسسات على إعادة توزيع خطوط السلطة والإشراف وتعديل العلاقات التنظيمية الداخلية، بما يضمن سرعة التفاعل مع المشكلات والظروف الطارئة.

وفي السياق ذاته، تؤكد دراسة الخشالي وبدران (2020) أن المؤسسات ذات الهياكل الأقل تعقيدًا والأكثر مرونة تكون قادرة على الاستجابة السريعة للتحديات التشغيلية، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات، وتقليل البيروقراطية، ومنح مستويات الإدارة المختلفة قدرًا أعلى من الحرية في ممارسة مهامها. كما تشير دراسة جدعاني وسلامة (2024) إلى أن المرونة الهيكلية كانت أحد أهم العوامل التي مكنت الجامعات السعودية من الاستجابة لجائحة كورونا من خلال إعادة تصميم الوحدات التنظيمية واستحداث لجان وأقسام جديدة تلائم طبيعة العمل عن بُعد. ومن ثم، تتجسد المرونة الهيكلية في قدرة المؤسسة على إعادة توزيع المهام، وتغيير خطوط الاتصال، وتطوير وحدات تنظيمية جديدة عند الحاجة، وتعديل مستويات الإشراف، وتبني هياكل مسطحة تتيح حركة أسرع للمعلومات والقرارات. وتزداد أهمية هذا البعد في المشاريع الحكومية التي غالبًا ما تتطلب تعديلات مستمرة في فرق العمل أو نطاق المسؤوليات أو ترتيبات الإسناد الفني والإداري.

مرونة العمليات

يشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على تعديل إجراءاتها التشغيلية وأساليب العمل الداخلية بما يضمن تحسين مستوى الكفاءة والسرعة في تنفيذ الأنشطة. وتعرف دراسة علي ورفاعي ومحمد (2022) مرونة العمليات بأنها قدرة الوحدات التنظيمية على إعادة تصميم مسارات العمل، وتقليص المدد الزمنية للإجراءات، وتبني أساليب عمل بديلة تحقق جودة أعلى وسرعة أكبر في الإنجاز.

وتؤكد الأدبيات الأجنبية، ومنها (Puriwat & Hoonsopon (2022، أن مرونة العمليات تمثل البعد الذي يعكس القدرة الحقيقية للمؤسسة على الاستجابة للتغيرات الفعلية في بيئة العمل، من خلال تحديث الإجراءات،

وتطوير أنظمة المتابعة، وتحسين التواصل الداخلي، وتبني أدوات إدارة حديثة تدعم سرعة الإنجاز والتحسين المستمر.

وفي السياق الحكومي، تلعب مرونة العمليات دورًا محوريًا في تقليل مخاطر تعثر المشاريع؛ إذ إن تأخر الإجراءات، وتعقيد مسارات العمل، وضعف القدرة على تعديل الخطط التشغيلية، كلها عوامل تؤدي إلى ارتفاع احتمالات التأخير. وتبرز مرونة العمليات في إعادة هندسة الإجراءات، وتحديث نظم التخطيط، وتبسيط المتطلبات، وتطوير آليات للتنسيق بين الوحدات، إضافة إلى اعتماد أساليب رقابة مرنة تسمح بتعديل المسارات التنفيذية عند الحاجة.

مرونة الموارد

تعبّر مرونة الموارد عن قدرة المؤسسة على إعادة تخصيص مواردها المختلفة—البشرية، المالية، التقنية، والمعلوماتية—وفقًا للظروف التشغيلية المتغيرة. وقد أكدت دراسة (Saeed et al. (2022 أن المؤسسات المرنة قادرة على توجيه مواردها بسرعة نحو الأنشطة ذات الأولوية، مما يقلل من الهدر ويرفع كفاءة الأداء. كما تشير دراسة (Puriwat & Hoonsopon (2022 إلى أن مرونة الموارد تمثل أحد المتطلبات الأساسية لاستجابة المؤسسات للتطورات التقنية أو الأزمات التشغيلية.

وفي الدراسات العربية، أبرزت دراسة جدعاني وسلامة (2024) أهمية المرونة في الموارد البشرية والمالية خلال الأزمات، حيث اضطرت الجامعات إلى إعادة هيكلة الجداول الدراسية، وإعادة توزيع الكوادر، وتعديل ميزانيات البرامج التعليمية، بما يضمن استمرار العملية التعليمية. كما بينت دراسة علي ورفاعي ومحمد (2022 أن المؤسسات التي تمتلك قدرًا أكبر من مرونة الموارد تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي.

وتتجلى مرونة الموارد في قدرة المؤسسة على تحريك الموارد البشرية بين الوحدات، وإعادة تخصيص الميزانيات، وتوفير موارد تقنية بديلة، وتفعيل خطط الطوارئ، إضافة إلى استثمار القدرات غير المستغلة لتعويض النقص المفاجئ في الموارد الأساسية.

مرونة اتخاذ القرار

يُعد هذا البعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا في الحد من مخاطر التعثر، لأنه يرتبط بقدرة الإدارة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في ظل ظروف متغيرة. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تمتلك مرونة عالية في اتخاذ القرار تكون أقل عرضة للتأخير في معالجة المشكلات التشغيلية، وأكثر قدرة على التعامل مع الطوارئ (Tiwari & Suresha, 2021).

وتوضح دراسة حسن وخونده (2025) أن مرونة اتخاذ القرار ترتبط بتمكين العاملين، والمشاركة في صنع القرار، واللامركزية، وتوفير بيئة تشجع المبادرات الذاتية. وفي هذا الإطار، تؤكد دراسة الخشالي وبدران (2020) أن المؤسسات التي تعتمد على مستويات متعددة لاتخاذ القرار تكون أكثر قدرة على الابتكار والتحرك السريع.

وفي القطاع الحكومي، يكتسب هذا البعد أهمية مضاعفة نظرًا لطبيعة البيروقراطية ومركزية القرارات التي قد تؤدي إلى تعثر المشاريع. وتتجلى مرونة اتخاذ القرار في تقليل القيود الإدارية، وتفعيل التفويض، وتطوير آليات للقرارات السريعة، واعتماد أنظمة معلومات تدعم اتخاذ القرار، إضافة إلى تعزيز جودة البيانات التي تستند إليها القرارات.

الدراسات السابقة التي تناولت المرونة التنظيمية

حظي مفهوم المرونة التنظيمية باهتمام واسع في الأدبيات العربية والأجنبية، باعتباره أحد المحركات الجوهرية لقدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر. وقد تباينت الدراسات في مناهجها وسياقاتها التطبيقية، إلا أنها اتفقت على أهمية المرونة في ضمان استمرارية العمل واستيعاب التحديات التشغيلية. وفيما يأتي عرض تحليلي مترابط لأبرز الدراسات ذات الصلة.

الدراسات العربية

تُعد دراسة الخشالي وبدران (2020) من أوائل الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية بشكل متعمق، حيث ركّز الباحثان على دور المرونة في تعزيز التوجه الريادي داخل شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. وأظهرت النتائج أن المرونة—بأبعادها الهيكلية والعملياتية—تُعدّ عاملاً رئيساً في دعم الابتكار وتعزيز قدرة الشركات

على التعامل مع التقلبات التقنية والبيئية. وقد أكدت الدراسة أن المؤسسات ذات البنى الإدارية المرنة أكثر قدرة على تعديل عملياتها التشغيلية بما يتناسب مع ديناميكية القطاع التقني.

وفي السياق ذاته، قدّمت دراسة حسن وآخرين (2020) تحليلًا معمقًا لدور المرونة التنظيمية في دعم التخطيط الإستراتيجي داخل وزارة المالية المصرية. وأشارت النتائج إلى أن المرونة في العمليات والموارد تؤدي دورًا مباشرًا في تحسين جودة وضوح الخطط الإستراتيجية ودقة تنفيذها. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها وضعت إطارًا تطبيقيًا للمرونة في مؤسسة حكومية تتسم بارتفاع مستويات التعقيد الإداري.

أما دراسة علي ورفاعي ومحمد (2022) فقد ركّزت على دور المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي داخل البنوك المصرية، وأكدت أن المرونة—خصوصًا في الموارد البشرية والهيكل الإداري—تسهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرة على الابتكار. وقد كشفت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى مرونة عالية تكون أكثر قدرة على إعادة توزيع الموارد وإدارة المواقف الحرجة دون التأثير في جودة الخدمات المصرفية.

على المستوى الدولي، قدّمت دراسة Saeed et al. (2022) إطارًا نظريًا وتطبيقيًا شاملاً يربط بين المرونة التنظيمية وأداء محافظ المشاريع، مؤكدةً أن المرونة—من خلال هياكل جديدة وعمليات قابلة لإعادة التصميم—تلعب دورًا أساسيًا في تعزيز قدرة المؤسسات على تحسين مخرجات المشاريع في ظل ظروف بيئية تتسم بعدم اليقين. وتعد هذه الدراسة من المراجع المؤثرة التي ربطت المرونة مباشرة بأداء المشاريع.

كما ركّزت دراسة Chatterjee & Mariani (2022) على العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية، مشيرة إلى أن التحول الرقمي يساهم في رفع مرونة العمليات ومرونة اتخاذ القرار، مما يعزز قدرة المؤسسات على المنافسة في البيئات المتقلبة. وقد أكدت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في التقنيات الرقمية تكون أكثر قدرة على التكيف وإعادة تشكيل عملياتها.

وفي دراسة أخرى، أوضح Puriwat & Hoonsopon (2022) أن المرونة التنظيمية—جنبًا إلى جنب مع الرقابة التنظيمية—تؤثر في تحسين الأداء الابتكاري للمنتجات في المؤسسات الصناعية. وقد أكدت الدراسة أن المرونة في الموارد والعمليات تمثل عنصرًا مركزيًا في دعم الابتكار والتفاعل السريع مع الاضطراب التكنولوجي.

وقدّم (Tiwari & Suresha (2021) تفسيرًا إضافيًا لأهمية المرونة من منظور إدارة المشاريع، حيث أشار إلى أن المؤسسات المرنة هي الأكثر قدرة على التعامل مع المخاطر والاضطرابات التي تواجه المشاريع، وأن مرونة القرار تبقى العامل الأكثر تأثيرًا في نجاح المشاريع المالية والخدمية.

وأخيرًا، تناولت دراسة (Lameijer et al. (2022) المرونة بوصفها عاملاً مقوّضاً لفشل مشاريع التحسين المستمر، موضحة أن ضعف المرونة في العمليات والقرارات يؤدي إلى انهيار العديد من مبادرات التطوير داخل المؤسسات. وتبرز أهمية الدراسة في أنها تربط ضعف المرونة مباشرةً بفشل المشاريع وليس فقط انخفاض الأداء.

يتضح من خلال الأدبيات العربية والأجنبية أن المرونة التنظيمية تمثل مفهومًا متعدد الأبعاد، يلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء، ودعم الابتكار، وتحسين جودة اتخاذ القرار، ورفع كفاءة العمليات والموارد، وتقليل التعثر. كما تُظهر الدراسات أن تأثير المرونة يتجلى بوضوح أكبر في المؤسسات الحكومية والمشاريع التي تعمل في بيئات عالية التعقيد، مما يعزز من أهمية هذا المتغير في سياق الدراسة الحالية حول تقليل مخاطر تعثر المشاريع الحكومية في مدينة الرياض.

2.3. المتغير التابع

أولاً: مفهوم التعثر في المشاريع

يُعدّ تعثر المشاريع أحد أكثر التحديات شيوعاً في بيئات العمل الحكومية وغير الحكومية، إذ يشير التعثر إلى حالة يفشل فيها المشروع في الالتزام بالجدول الزمني أو الميزانية المعتمدة، أو تحقيق المواصفات والجودة المطلوبة، أو بلوغ مخرجاته الأساسية في الوقت المخطط له. وقد تتفاوت درجات التعثر بين تأخير بسيط قابل للمعالجة إلى تعثر شديد قد يصل إلى توقف المشروع أو إعادة هيكلته بالكامل.

وتشير الأدبيات إلى أن التعثر حالة ناتجة عن تفاعل بين عوامل تنظيمية وتشغيلية وفنية وبيئية، وليس مجرد خلل في جهة واحدة. فبحسب فاضل (2023)، يعد التعثر نتيجة مباشرة لتراكم المخاطر التي لم تتم إدارتها في الوقت المناسب، أو لعدم اتخاذ التدابير التصحيحية عند ظهور المؤشرات الأولى لمواطن الخلل. ويذهب

الباحث إلى أن التعثر يمثل مظهراً للفجوة بين التخطيط و التنفيذ، وأن المؤسسات التي تعاني من ضعف في التنسيق أو التنبؤ تكون أكثر عرضة لهذا النوع من الإخفاقات.

وفي السياق ذاته، توضح دراسة العلوان والحياصات (2022) أن التعثر في المشاريع الهندسية يرتبط بشكل كبير بضعف التخطيط الأولي، وعدم وضوح نطاق العمل، وغياب آليات إدارة المخاطر منذ المراحل الأولى للمشروع. وتضيف الدراسة أن المشاريع الحكومية تحديداً تتأثر بمستويات عالية من التعقيد نتيجة تعدد الأطراف واللوائح، مما يجعل احتمالات التعثر أعلى مقارنة بالمشاريع الخاصة.

وتعرّف دراسة العزام والمعاينة (2021) التعثر بأنه حالة "انحراف المشروع عن مستهدفاته الزمنية أو المالية أو الفنية بسبب عوامل داخلية أو خارجية تؤثر في مسار التنفيذ". وتشير الدراسة إلى أن ضعف إعداد وثائق العطاء، وعدم دقة توصيف الأعمال، وغياب الرقابة الكافية من أهم مسببات التعثر في المشاريع الإنشائية.

أما في المنظور الدولي، فقد أشار Lameijer et al. (2022) إلى أن تعثر مشاريع التحسين المستمر يعود غالباً إلى ضعف المرونة التنظيمية، وتعقّد الإجراءات، وعدم قدرة فرق العمل على تجاوز الاختناقات التشغيلية. وتؤكد الدراسة أن التعثر ليس مجرد إخفاق تشغيلي، بل هو مؤشر على ضعف القدرات المؤسسية في التعامل مع التغيرات.

ومن ثمّ، يمكن تعريف التعثر في سياق الدراسة الحالية بأنه: "انحراف المشروع الحكومي عن نطاقه أو جدولته الزمني أو تكلفته أو جودة مخرجاته، نتيجة تراكم المخاطر التشغيلية والإدارية والتنظيمية، بما يؤدي إلى تأخير الإنجاز أو تعطّله أو انخفاض فعاليته."

ثانياً: مفهوم مخاطر تعثر المشاريع

تُعرّف مخاطر تعثر المشاريع بأنها مجموعة الظروف والأحداث المحتملة—سواء كانت داخلية أو خارجية—التي قد تؤثر سلباً في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة. وتُعد هذه المخاطر جزءاً من منظومة إدارة المشاريع، لكنها تكتسب حجماً أكبر في المشاريع الحكومية بسبب كثرة أصحاب المصلحة، وتعقّد الوثائق والإجراءات، وطول سلاسل الاعتماد.

وتشير دراسة جبر والشوابكة (2025) إلى أن مخاطر التعثر تتصل مباشرة بضعف إدارة المخاطر في المشاريع، وأن المشاريع التي لا تعتمد منهجية منهجية للتخطيط للمخاطر تكون أكثر عرضة للتأخير وإعادة العمل وزيادة التكلفة. وتوضح الدراسة أن المخاطر قد تكون معروفة مسبقاً لكنها غير مُدارة، ما يجعل تأثيرها أكبر عند وقوعها.

كما تبين دراسة مكحل والشراري (2024) أن مخاطر التعثر تتفاقم في المشاريع التي تستخدم منهجيات تقليدية دون القدرة على التكيف، إذ تؤدي محدودية المرونة التشغيلية وضعف القدرة على تعديل المسار إلى إطالة زمن المشروع وارتفاع تكاليفه. وتشير نتائج الدراسة إلى أن غياب المرونة يعد عاملاً مباشراً في زيادة احتمالات التعطل.

وتؤكد دراسة فاضل (2023) أن المخاطر التي تهدد المشاريع تشمل عناصر متعددة مثل: مخاطر التخطيط، مخاطر التعاقد، مخاطر التوريد، مخاطر الجدول الزمني، والمخاطر البشرية، وكلها إذا تراكمت ولم تتم إدارتها بكفاءة تؤدي إلى تعثر المشروع.

وفي هذا السياق، تعرّف الأدبيات الأجنبية—مثل دراسة—(2023) Tiwari مخاطر التعثر بأنها "العوامل التي تزيد احتمالية انحراف المشروع عن مستهدفاته الأساسية نتيجة ضعف الجاهزية المؤسسية أو القيود البيئية أو التغيرات غير المتوقعة أثناء التنفيذ". وتؤكد الدراسة أن مخاطر التعثر ترتبط بالكفاءة المؤسسية في التعامل مع الأزمات والتغيرات.

أنواع مخاطر تعثر المشاريع

تتنوع المخاطر التي تواجه المشاريع وفقاً لطبيعة المشروع، والقطاع الذي ينتمي إليه، ومستوى التعقيد الفني والتنظيمي فيه. وتجمع الأدبيات الإدارية على أنّ مخاطر تعثر المشاريع تتوزع على مجموعة من الأنواع الرئيسية التي تؤثر بصورة مباشرة في الوقت و التكلفة و النطاق و الجودة .وفيما يلي عرض لأهم هذه الأنواع:

مخاطر التخطيط (Planning Risks)

تُعد مخاطر التخطيط من أكثر أنواع المخاطر تأثيراً في احتمالية تعثر المشاريع، حيث تمثل المرحلة التي تُبنى عليها باقي مراحل التنفيذ. وتشير دراسة العلوان والحياصات (2022) إلى أن المشروعات التي تعاني من

ضعف في وضع نطاق عمل واضح، أو عدم دقة في تحديد المتطلبات الفنية، تكون الأكثر عرضة للتعثّر. وتشمل هذه المخاطر:

- عدم دقة تقدير الموارد أو الجهد المطلوب.
- غموض نطاق العمل.
- ضعف إعداد الوثائق (العقود - المواصفات - جداول الكميات).
- غياب منهجية واضحة للتنبؤ بالمخاطر.
- ضعف دراسة الجدوى أو غيابها.

ويُعد التخطيط الجيد من أهم عوامل الوقاية من التعثّر، كما تؤكد دراسة العزام والمعاينة. (2021)

مخاطر الجدول الزمني (Schedule Risks)

تشكل مخاطر الجدول الزمني أحد أبرز أسباب تأخر المشاريع وتعثرها، وتشمل جميع العوامل التي تؤدي إلى انحراف زمن المشروع عن الخطة الأساسية. وتوضح دراسة فاضل (2023) أن التأخير عادةً ينجم عن:

- ضعف القدرة على تقدير المدد الزمنية للأنشطة.
- الاعتماد على جداول غير واقعية.
- تغيير الاحتياجات التشغيلية أثناء التنفيذ.
- بطء إجراءات الموافقات الإدارية.
- ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة.

وتُظهر الأدبيات أن المشاريع الحكومية أكثر عرضة لهذا النوع بسبب تعدد مستويات الاعتماد البيروقراطية.

مخاطر التكلفة (Cost Risks)

تتعلق مخاطر التكلفة بالعوامل التي قد تزيد من ميزانية المشروع أو تؤدي إلى تجاوز التكلفة المخططة. وتشير دراسة (Tiwari (2023 إلى أن سوء تقدير التكاليف أو التغيرات في أسعار المواد أو نقص التمويل يعزز احتمالات التعثر. ومن أبرز صورها:

- ارتفاع تكاليف المواد أو الخدمات.
 - التعديلات المتكررة في نطاق العمل.
 - سوء تقدير الميزانية.
 - التأخير الذي يؤدي إلى تكاليف إضافية.
 - غياب الرقابة المالية الفعالة.
- وترتبط هذه المخاطر مباشرةً بضعف المرونة في الموارد داخل المؤسسات الحكومية.

مخاطر الجودة (Quality Risks)

تشمل المخاطر التي قد تمنع المشروع من تحقيق المتطلبات والمواصفات الفنية المتفق عليها. وتوضح دراسة مكحل والشراري (2024) أن مشروعات تكنولوجيا المعلومات والإنشاءات تحديداً تواجه مخاطر جودة عالية بسبب:

- ضعف الرقابة الفنية أثناء التنفيذ.
 - استخدام مواد أو حلول أقل من المستوى المطلوب.
 - غموض متطلبات الجودة.
 - ضعف الكفاءة الفنية لبعض فرق العمل.
 - عدم اختبار المنتجات أو الأعمال التنفيذية بشكل كافٍ.
- وترتبط مخاطر الجودة غالباً بضعف التنسيق وضعف عمليات الفحص والمتابعة.

مخاطر التوريد والخدمات اللوجستية (Procurement & Supply Risks)

تُعد مخاطر التوريد من أبرز الأسباب التي تسهم في تعثر المشاريع الحكومية تحديداً. وتشير دراسة فاضل (2023) إلى أن سلاسل الإمداد المعقدة، واعتماد العديد من المشاريع على موردين متعددين، يؤدي إلى ارتفاع احتمالات التأخير. وتشمل هذه المخاطر:

- تأخر وصول المواد أو المعدات.
- قلة الموردين أو عدم قدرتهم على الالتزام.
- ضعف جودة المواد المستلمة.
- طول فترة التعاقد والمشتريات الحكومية.
- تغيير أسعار السوق بشكل مفاجئ.

كما قد تنشأ مخاطر التوريد نتيجة سوء إعداد وثائق العطاءات كما في دراسة العزام والمعاينة (2021)

مخاطر الموارد البشرية (Human Resource Risks)

تشير إلى المخاطر المرتبطة بأداء العاملين أو توفرهم أو خبراتهم، وتشمل:

- نقص الكفاءات المتخصصة.
- ضعف التدريب أو نقص التأهيل.
- دوران الموظفين (Turnover).
- صراعات فرق العمل.
- ضعف القيادة أو الإشراف.

وأكدت دراسة حسن وخونده (2025) أن الاستقرار الوظيفي والتمكين الإداري يساهمان في الحد من التأخير والتعثر.

محددات التعثر في المشاريع الحكومية

تتميز المشاريع الحكومية بقدر كبير من التعقيد التنظيمي والإجرائي مقارنة بالمشاريع الخاصة، نظراً لطبيعة الأنظمة الإدارية، وتعدد أصحاب المصلحة، وتنوع المتطلبات التشريعية والرقابية. وقد أكدت الأدبيات أن المشاريع الحكومية أكثر عرضة للتعثر نتيجة مجموعة من المحددات التي تتفاعل معاً، وتؤثر مباشرة في سير المشروع، وتزيد من احتمالات التأخير والانحراف عن الأهداف. وفيما يأتي عرض لأبرز هذه المحددات كما تناولتها الدراسات العربية والأجنبية، مصاغة بشكل مترابط ومتسلسل.

ضعف التخطيط الأولي وغياب وضوح نطاق المشروع

يُعد التخطيط غير الدقيق من أبرز المحددات التي تقود إلى التعثر، حيث إن المشاريع الحكومية غالباً ما تبدأ بنطاق عمل غير مكتمل أو غير محدد بوضوح. وتشير دراسة العلوان والحياصات (2022) إلى أن ضعف تحديد المتطلبات الفنية، وعدم وجود دراسة مفصلة لاحتياجات المشروع، يؤدي إلى تغييرات جوهرية أثناء التنفيذ، مما ينعكس على التكلفة والوقت. كما تؤكد دراسة العزام والمعاينة (2021) أن سوء إعداد وثائق العطاءات وعدم وضوح الجداول والمواصفات يعدان من أهم مسببات التعثر في المشاريع الإنشائية الحكومية.

البيروقراطية الإدارية وطول الإجراءات الحكومية

تُعد البيروقراطية أحد أكثر المحددات تأثيراً في تعثر المشاريع العامة. فالعمليات الإدارية المعقدة، وكثرة الموافقات، وتعدد مستويات اتخاذ القرار، تؤدي إلى تأخير في الإسناد والتنفيذ والمتابعة. وتشير دراسة فاضل (2023) إلى أن طول دورة الموافقات الحكومية يساهم في زيادة المخاطر الزمنية ويجعل معالجة المشكلات أكثر بطئاً، مما يرفع احتمالات الانحراف عن الجدول الزمني للمشروع.

وتوضح الأدبيات الدولية—مثل دراسة—Lameijer et al. (2022) أن مشاريع القطاع العام غالباً ما تتعثر ليس بسبب نقص الموارد، بل بسبب القيود الإدارية التي تمنع اتخاذ قرارات سريعة وفعالة عند ظهور المشكلات التشغيلية.

ضعف إدارة المخاطر وفشل آليات المتابعة

يُعد غياب إدارة فعالة للمخاطر أحد المحركات الأساسية لتعثر المشاريع الحكومية. وتشير دراسة جبر والشوابكة (2025) إلى أن المشاريع التي لا تعتمد منهجية واضحة لتحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها تكون أكثر عرضة للتوقف أو التأخر. كما أظهرت دراسة مكحل والشراري (2024) أن ضعف آليات المتابعة، وعدم وجود أنظمة إنذار مبكر، يؤدي إلى تراكم المشكلات دون اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

وتشير الأدبيات الأجنبية إلى أن المؤسسات الحكومية غالباً ما تفتقر إلى المرونة التشغيلية التي تسمح لها بمعالجة المخاطر قبل تفاقمها. (Tiwari, 2023)

قيود التوريد والمشتريات الحكومية

تُعد أنظمة المشتريات الحكومية أحد أكثر العوامل التي تؤثر في تعثر المشاريع، نظراً لطول دورة الشراء، وتعقيد الإجراءات، واعتماد المؤسسات على موردين متعددين. وتشير دراسة فاضل (2023) إلى أن تأخر التوريد ونقص المواد من أهم أسباب توقف المشاريع. كما تؤكد دراسة العزام والمعاينة (2021) أن ضعف إعداد وثائق العطاءات يؤدي إلى سوء اختيار المقاول أو المورد، وبالتالي حدوث تأخيرات متكررة وصعوبات في تنفيذ الأعمال.

وتبرز الأدبيات الدولية أن ضعف مرونة سلاسل الإمداد يمثل عاملاً مركزياً في تعثر المشاريع ذات الطابع الحكومي.

ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة

تتسم المشاريع الحكومية بتعدد الأطراف المعنية (جهة مالكة - جهة إشراف - جهة مراجعة - مقاول - مورد - جهات رقابية)، مما يجعل التنسيق أحد المحددات الأساسية لنجاح المشروع. وتشير دراسة العلوان والحياصات (2022) إلى أن تباين أولويات الجهات وتأخر الاستجابات الرسمية يؤدي إلى بطء في تنفيذ الأنشطة وأخطاء متراكمة في المراحل اللاحقة.

ويذهب فاضل (2023) إلى أن غياب قنوات اتصال فعالة يخلق فجوات معلوماتية تؤدي إلى سوء اتخاذ القرار، وبالتالي رفع احتمالات التعثر.

ضعف القدرات الفنية والبشرية

تؤثر القدرات البشرية والفنية تأثيراً جوهرياً في نجاح المشروع أو تعثره. فقد بينت دراسة حسن وخونده (2025) أن نقص الكفاءات وضعف التدريب وعدم وضوح المسؤوليات الإدارية من أبرز مسببات الإخفاق في المشاريع الحكومية. كما تشير دراسة جدعاني وسلامة (2024) إلى أن المؤسسات التي تقتصر على كوادرمؤه تكون أقل قدرة على التعامل مع الظروف الطارئة أو التحديات الفنية.

وتؤكد الأدبيات الدولية أن نقص الخبرات الفنية—خصوصاً في المشاريع الهندسية والتقنية—يؤدي إلى أخطاء تصميم وتنفيذ تُسهم مباشرة في التعثر.

الدراسات السابقة التي تناولت مخاطر تعثر المشاريع

حظيت مخاطر التعثر في المشاريع باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والهندسية، نظراً لانتشار ظاهرة التعثر وتعدد أبعادها التنظيمية والفنية والتشريعية، وتأثيرها المباشر في فاعلية الأداء المؤسسي. وقد عالجت الدراسات هذا المتغير من زوايا متعددة، شملت: إدارة المخاطر، التوريد، التخطيط، قدرات المؤسسات، ومحددات النجاح. وفيما يلي عرض تحليلي متسلسل لأبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة.

الدراسات العربية

دراسة جبر والشوابكة (2025)

تُعد هذه الدراسة من أحدث الدراسات التي تناولت مخاطر المشاريع بشكل مباشر في سياق عربي. ركّز الباحثان على أثر إدارة المخاطر في نجاح المشاريع في شركات المقاولات العراقية، وأظهرت النتائج أن ضعف إدارة المخاطر يُعدّ المحرك الرئيسي لتعثر المشاريع، خاصة المخاطر المتعلقة بالجدول الزمني والتخطيط والتوريد. كما بينت الدراسة أن وجود "تحليلات البيانات الضخمة" يخفف من آثار هذه المخاطر، ويقلل تأثيرها في الأداء. وتبرز أهمية الدراسة في استخدامها إطاراً تحليلياً متقدماً لإدارة المخاطر وربطه بالنجاح والتعثر.

دراسة العزام والمعاينة (2021)

قدّمت هذه الدراسة تحليلاً معمقاً لأحد أهم مسببات التعثر في المشاريع الإنشائية، وهو سوء إعداد وثائق العطاء. وأظهرت النتائج أن عدم دقة المستندات، وغموض المواصفات، وتباين فهم المقاولين لمتطلبات

المشروع، يؤدي إلى مخاطر متعددة تشمل: مشكلات التنفيذ، التأخيرات الزمنية، والمطالبات المالية. وتعد هذه الدراسة مرجعاً مهماً لأنها تربط بين إجراءات ما قبل التنفيذ ومخاطر التعثر.

دراسة العلوان والحياصات(2022)

تناولت الدراسة إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية بالأردن، وأكدت أن غياب منهجيات واضحة لإدارة المخاطر—وخاصة مخاطر الجودة والتوريد—يُعد من أهم أسباب تعثر المشاريع. كما تشير الدراسة إلى أن المؤسسات التي تستخدم أدوات تقييم مخاطر منهجية تكون أقل عرضة للتأخير والانحرافات المالية، مما يعزز أهمية تبني أنظمة إدارة مخاطر احترافية في المشاريع الحكومية.

دراسة فاضل(2023)

تناولت الدراسة المخاطر التي تواجه المشاريع والطرق المناسبة للاستجابة لها، وقد وثّقت أنواعاً رئيسية من المخاطر المؤثرة في التعثر، مثل: مخاطر التخطيط، مخاطر التعاقد، مخاطر تنفيذ الأعمال، المخاطر القانونية، والمالية. وتؤكد الدراسة أن اختلاف مصادر المخاطر وتفاعلها يزيد احتمالات التعثر ما لم يتم التعامل معها بصورة ممنهجة.

دراسة حسن(2021)

ركزت الدراسة على المخاطر التي تواجه المشاريع الصغيرة داخل الجمعيات الأهلية، ورغم اختلاف السياق، فإن نتائجها أظهرت أن المشاريع—بصرف النظر عن حجمها—تتعرض للتعثر عندما توجد مشكلات في التمويل، وسوء إدارة الموارد، وضعف الرقابة والحوكمة. وهذه النتائج تتقاطع مع المحددات العامة للتعثر في المشاريع الحكومية.

دراسة(Lameijer et al. (2022

تقدم هذه الدراسة منظوراً حديثاً لتعثر المشاريع، حيث تناولت “فشل مشاريع التحسين المستمر” من خلال مراجعة منهجية للأدبيات. وأكدت أن المشروعات تفشل غالباً بسبب ضعف المرونة التنظيمية، وتراكم المخاطر التشغيلية، وضعف قدرة المؤسسة على معالجة الانحرافات. تُعد هذه الدراسة مرجعاً مهماً لأنها تربط مباشرة بين ضعف القدرات المؤسسية وتعثر المشاريع.

دراسة (Tiwari (2023

ناقشت هذه الدراسة دور مخاطر المشاريع في نجاح مشروعات الخدمات المالية، وأظهرت أن مخاطر الجدول الزمني، ومخاطر التكلفة، ومخاطر أصحاب المصلحة، تشكل عوامل مركزية تزيد احتمالات التعثر. كما أكدت أن المشاريع ذات المرونة العالية في العمليات والقرار أقل عرضة لهذه المخاطر، ما يشير إلى أهمية البعد التنظيمي في إدارة التعثر.

دراسة (Tiwari & Suresha (2021

ركزت الدراسة على العلاقة بين مرونة المشروع ومخاطر تعثره، وأوضحت أن المخاطر التشغيلية والفنية تتراجع عندما تتوفر مرونة تنظيمية عالية. ويعزز هذا الاتجاه العلاقة التي تعتمد عليها الدراسة الحالية من حيث ارتباط المرونة التنظيمية بتقليل مخاطر التعثر.

دراسة (Saeed et al. (2022

بيّنت هذه الدراسة أن المشاريع التي تُدار ضمن محافظ مشاريع تتعرض للتعثر عند ارتفاع مستوى المخاطر البيئية، وضعف المرونة، وسوء توزيع الموارد. وأشارت إلى أن المخاطر ليست حتمية، بل يمكن الحد من آثارها عبر بناء مرونة تنظيمية قادرة على دعم المشاريع، مما يعزز الأساس النظري لعلاقة المتغيرين في هذه الدراسة.

دراسة (Chatterjee & Mariani (2022

ناقشت الدراسة تأثير التحول الرقمي في رفع أو خفض مخاطر التعثر، وأظهرت أن المؤسسات ذات البنية التقنية الضعيفة تتعرض لمخاطر عالية أثناء تنفيذ مشاريع التحول، مما يؤدي إلى تعثر مبادراتها. وبهذا تؤكد الدراسة أن التكنولوجيا قد تكون مصدراً للمخاطر إذا لم ترافقها قدرات تنظيمية مرنة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُظهر الأدبيات الإدارية الحديثة وجود علاقة جوهرية بين المرونة التنظيمية وبين مخاطر تعثر المشاريع، حيث تمثل المرونة أحد أهم القدرات الديناميكية التي تمكّن المؤسسات—ولا سيما الجهات الحكومية—من امتصاص الصدمات، والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، ومعالجة الانحرافات التشغيلية قبل أن تتطور إلى تعثر فعلي. ومن ثمّ، أصبحت المرونة التنظيمية تُعد إطاراً تفسيرياً رئيساً لكيفية تقليل المخاطر التي تهدد نجاح المشاريع.

وتشير الدراسات الأجنبية مثل (Saeed et al. (2022 و (Tiwari & Suresha (2021 إلى أن المرونة التنظيمية تتدخل كعامل حاسم في قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر الزمنية، والمالية، والتنظيمية والتقنية. فقد بيّنت هذه الدراسات أن المنظمات التي تمتلك مرونة في الهياكل والعمليات والموارد وعمليات اتخاذ القرار تكون أكثر قدرة على تعديل خطط العمل، وإعادة توزيع الموارد، وتقليل تأثير الأحداث الطارئة، مما يقلل من احتمالات تأخر المشروع أو توقفه. وتؤكد الأدبيات أن المرونة ترتبط إيجاباً بتحسين جاهزية المؤسسة، وبقدرتها على إعادة تشكيل العمليات بما يتناسب مع الظروف المتغيرة، وهو ما يشكل خط الدفاع الأول ضد التعثر.

وفي السياق العربي، تدعم نتائج دراسة مكحل والشراري (2024) الاتجاه ذاته، إذ أوضحت أن نقص المرونة التشغيلية داخل المنظمات يضاعف من التأثير السلبي للمخاطر، ويؤدي إلى تأخير مراحل المشروع نتيجة عدم القدرة على تعديل المسارات التنفيذية عند ظهور مشكلات فنية أو إدارية. كما تُظهر دراسة جبر والشوابكة (2025) أن المؤسسات التي تفتقر إلى مرونة في نظام اتخاذ القرار وفي توزيع الموارد تكون أكثر عرضة لارتفاع المخاطر المتعلقة بالجدول الزمني والتوريد، وهو ما ينعكس مباشرة في شكل تعثر أو تأخر كبير في إنجاز المشاريع.

ومن منظور القدرات الديناميكية، توضح الأدبيات—مثل دراسة (Chatterjee & Mariani (2022 أن المرونة التنظيمية تمثل مجموعة مترابطة من القدرات التي تشمل الاستشعار والاقتناص والتحول، وهي قدرات تمكّن المؤسسة من التنبؤ بالمخاطر المحتملة، والتصرف بسرعة عند وقوعها، وإعادة تشكيل البنية التشغيلية بما يتلاءم مع الموقف. ومن ثمّ، فإن غياب المرونة يحدّ من قدرة المؤسسة على الاستجابة للمخاطر، مما يؤدي إلى تراكمها وتحولها إلى تعثر فعلي.

كما تؤكد الدراسات العربية مثل جدعاني وسلامة (2024) والخشالي وبدران (2020) أن المرونة—من خلال تبسيط الهياكل، وتحديث إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتطوير آليات اتخاذ القرار—تسهم في رفع كفاءة العمليات وتقليل نقاط الضعف التشغيلية التي تشكل بؤرة لنشوء المخاطر. فعندما تكون المؤسسة قادرة على التحرك بسرعة وبكفاءة، يصبح تأثير المخاطر أقل حدة، وبالتالي تتراجع احتمالات تدهور المشروع أو انحرافه عن خطته الأساسية.

وبناءً على ما تقدّم، يمكن التأكيد أن المرونة التنظيمية تُشكّل متغيراً مؤثراً بشكل مباشر في مخاطر تعثر المشاريع، حيث تعمل على تخفيف أثر المخاطر المرتبطة بالتخطيط، والتوريد، والجداول الزمنية، والجودة، والموارد البشرية، وأصحاب المصلحة. كما تعزز المرونة قدرة المؤسسة على إدارة هذه المخاطر عبر آليات استباقية وتفاعلية تُحد من تحولها إلى تعثر. ومن ثمّ، تتوقع الدراسة الحالية وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى المرونة التنظيمية إلى انخفاض مخاطر التعثر داخل المشاريع الحكومية في مدينة الرياض.

2.5. الخاتمة

يستخلص هذا الفصل جملة من المرتكزات النظرية التي تُعدّ الأساس العلمي لتحليل العلاقة بين المرونة التنظيمية ومخاطر تعرّش المشاريع في السياق الحكومي بمدينة الرياض. فقد تناول الفصل في مبحثه الأول مفهوم المرونة التنظيمية باعتبارها قدرة ديناميكية متكاملة تمكّن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات المفاجئة والظروف غير المتوقعة من خلال تعديل هياكلها وعملياتها ومواردها وقراراتها بصورة فعّالة. وقد أبرزت الأدبيات—عربية كانت أم أجنبية—أن المرونة تمثل أحد أهم عوامل تعزيز جاهزية المؤسسات الحكومية، وضمان استمرارية أعمالها، ورفع كفاءة أدائها، خصوصاً في البيئات التي تتسم بالتعقيد المؤسسي وتعدد الأطراف ذات العلاقة.

كما استعرض الفصل الأبعاد الأساسية للمرونة التنظيمية، والمحددة في: المرونة الهيكلية، ومرونة العمليات، ومرونة الموارد، ومرونة اتخاذ القرار، وأظهر كيف أن هذه الأبعاد تعمل بشكل متكامل لتوفير قدرة مؤسسية على امتصاص الصدمات، وإعادة تشكيل المسار التشغيلي للمشاريع بما يتلاءم مع التحديات والمخاطر. وتؤكد الأدبيات أن هذه الأبعاد ليست مجرد خصائص تنظيمية، بل هي أدوات استباقية فعّالة تساعد في الحد من الأخطاء، وتقليل نقاط الضعف، وتوفير انسيابية أكبر في العمل.

وفي المبحث الثاني، تم التطرق إلى المتغير التابع ممثلاً في مخاطر تعرّش المشاريع، حيث تم توضيح مفهوم التعرّش، وأنواع المخاطر التي تقود إليه، ومصادرها، إلى جانب المحددات الرئيسة التي تسهم في ارتفاع احتمالات التأخر أو الانحراف عن الخطط الزمنية والمالية والفنية. وقد تأكد أن المشاريع الحكومية تحديداً تواجه مستويات أعلى من المخاطر بسبب البيروقراطية التنظيمية، وتعقيد إجراءات المشتريات، وتعدد مستويات أصحاب المصلحة، وضعف التنسيق، إضافة إلى العوامل الخارجية كالتغيرات التشريعية والتقنية.

كما أبرزت الدراسات السابقة أنّ التعرّش لا يحدث نتيجة عامل منفرد، بل هو حصيلة تراكمية لتفاعل عدد من العوامل التنظيمية والفنية والبشرية، وأن قدرة المؤسسة على التعامل مع هذه المخاطر تُعدّ محدداً أساسياً لنجاح المشاريع. وقد أوضحت الأدبيات أن غياب المرونة التنظيمية يُفاقم تأثير هذه المخاطر ويزيد احتمالية تحولها إلى تعرّش فعلي.

وفي ضوء العرض النظري للمبحثين، يتبين أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة مباشرة وواضحة؛ إذ تعمل المرونة التنظيمية كعامل تخفيفي يقلل من احتمالات التعثر عبر تعزيز القدرة على التكيف، وتمكين فرق العمل من اتخاذ إجراءات استباقية، وتوفير آليات فعّالة لمعالجة الانحرافات التشغيلية قبل تفاقمها. وبذلك، يشكّل هذا الفصل إطاراً مفاهيمياً شاملاً يمهد للجانب التطبيقي من الدراسة، ويساعد على بناء الفرضيات وتحديد النموذج النظري الذي سيجري اختباره في الفصول اللاحقة.

قائمة المراجع

- جازيه، عبدالله محمد، وهب، سوسن عبدالفتاح، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2021). أثر الرشاقة التنظيمية على المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك الحكومية بمصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4 ، 25 - 38. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1206811>
- جبر، هيثم عمار، و الشوابكة، روان عودة خلف. (2025). أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات العراقية: الدور المعدل لتحليلات البيانات الضخمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1611658>
- الجدعاني، ابتهاج بنت حمدان عبدالله، و سلامه، نجاح بنت حسن محمد. (2024). أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبدالعزيز بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع68 ، 140 - 168. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547038>
- حسان، شيماء سليمان شافعي. (2021). المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ع24 ، 351 - 382. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1182014>
- حسن، دعاء أحمد رضا، عبدالسلام، رمضان محمود، و السنديوني، منى محمد. (2020). أثر المرونة التنظيمية على عملية التخطيط الإستراتيجي: بالتطبيق على قطاع الحسابات والمديريات المالية

بوزارة المالية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1371812>

- حسن، علاء عيسى، و خونده، همام علي. (2025). أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة حالة في الأمانة السورية للتنمية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج41، ع1 ، 220 - 239. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1568252>

- الخشالي، شاكِر جَار الله محمود، و بدران، أروى موسى. (2020). أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج16، ع1 ، 93 - 124. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1037470>

- العزام، أمل عزام هلال، و المعاينة، عمر نواف خالد. (2021). أثر صياغة وثائق العطاء على تعثر المشاريع الإنشائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1207389>

- العلوان، شذى علي موسى، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية الهندسية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1303038>

- على، بدوي منتصر حسن، رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد، و محمد، عنايات إبراهيم محمد. (2022). أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة مقارنة على قطاع البنوك في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2 ، 73 - 91. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1372916>

- عيسى، محمود محمد محمود، البناء، طلعت أسعد عبد الحميد، و العادل، لمياء. (2024). أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع3 ، 726 - 760. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1553397>

- فاضل، حسن. (2023). إدارة المخاطر في المشاريع واستراتيجيات الاستجابة. مجلة دفاتر قانونية، ع24 ، 169 - 203. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1409023>

- الفياض، عمر عبدالعزيز خليل، و أبو جمعة، محمود حسين. (2024). أثر المرونة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية: الدور الوسيط للريادة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1485885>

- مكحل، لميس عاهد إبراهيم، و الشراري، حاكم ضيف الله. (2024). أثر عمليات إدارة المخاطر على نجاح المنهجيات المختلفة لإدارة المشاريع: دراسة مقارنة بين نموذجي الشلال والرشيق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1590365>

-
- Saeed, M. A., Tabassum, H., Zahid, M. M., Jiao, Y., & Nauman, S. (2022). Organizational flexibility and project portfolio performance: The roles of environmental uncertainty and innovation capability. *Engineering Management Journal*, 34(2), 249–264.
- Chatterjee, S., & Mariani, M. (2022). Exploring the influence of exploitative and explorative digital transformation on organization flexibility and competitiveness. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 13616–13626.
- Puriwat, W., & Hoonsoon, D. (2022). Cultivating product innovation performance through creativity: the impact of organizational agility and flexibility under technological turbulence. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 741–762.
- Tiwari, P. A. (2023, January). Moderating Role of Project Flexibility on Senior Management Commitment and Project Risks in Achieving Project Success in Financial Services. In *International Conference on Data Management, Analytics & Innovation* (pp. 627–646). Singapore: Springer Nature Singapore

- Tiwari, P., & Suresha, B. (2021). Moderating role of project innovativeness on project flexibility, project risk, project performance, and business success in financial services. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(3), 179–196.
- Tiwari, P. A. (2023, January). Moderating Role of Project Flexibility on Senior Management Commitment and Project Risks in Achieving Project Success in Financial Services. In *International Conference on Data Management, Analytics & Innovation* (pp. 627–646). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Lameijer, B. A., Antony, J., Borgman, H. P., & Linderman, K. (2022). Process improvement project failure: a systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(1), 8–32