

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع



دور الإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية في تقليل النزاعات والمطالبات المالية في مشاريع التشييد بمدينة الرياض

إعداد الطالب/ أحمد سعيد الزهراني

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

IV	المستخلص: Abstract
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
2	المقدمة:
3	-مشكلة الدراسة.
3	-أهمية الدراسة.
4	-أهداف الدراسة.
5	-تساؤلات الدراسة
5	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
7	الفصل الثاني
7	الدراسات السابقة
8	-مقدمة
9	-الدراسات السابقة
9	أولاً- الدراسات العربية
11	ثانياً- الدراسات الأجنبية:
13	-الإطار النظري
13	المحور الأول: المطارحات النظرية والأسس المفاهيمية للإدارة الاستباقية
13	1-1. فلسفة الإدارة الاستباقية مقابل التفاعلية
13	2-1. الأطر النظرية المفسرة للنزاعات التعاقدية
15	3-1. تصنيف المخاطر التعاقدية في التشييد
16	المحور الثاني: آليات ومنهجيات الإدارة الاستباقية والتمكين الرقمي
16	1-2. مراحل عملية إدارة المخاطر الاستباقية
17	2-2. دور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي (The Digital Era)
18	3-2. الخصوصية القانونية في السعودية: نظام المعاملات المدنية 2023
19	المحور الثالث: أثر الإدارة الاستباقية على النزاعات والمطالبات والأداء المالي
19	1-3. الجذور المسببة للنزاعات والمطالبات المالية
20	2-3. فاعلية الإدارة الاستباقية في تقليل الهدر المالي
21	3-3. آليات التسوية الودية والوساطة (ADR)
23	الفصل الثالث

23	منهجية الدراسة
24	-مقدمة.
25	-المنهجية وطرق البحث.
25	-مجتمع البحث وعينته
25	-حدود البحث
26	-أداة البحث
27	-إجراءات جمع البيانات
27	- خطة التحليل الإحصائي
28	المراجع
29	-المراجع العربية
30	-المراجع الأجنبية
34	الملاحق
35	-الاستبانة

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء دور الإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية في تقليل حجم النزاعات والمطالبات المالية في مشاريع التشييد بمدينة الرياض. تتناول الدراسة فجوة بحثية وميدانية تتعلق بكيفية تحول الممارسات التعاقدية من النهج "التفاعلي" التقليدي إلى النهج "الاستباقي" القائم على التنبؤ والتحليل المبكر. ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من (350-400) من المهندسين والقانونيين ومديري المشاريع في مدينة الرياض. تبرز المراجعة النظرية والدراسات السابقة أن غياب الإدارة الاستباقية قد يؤدي إلى هدر مالي يصل إلى 75% من ميزانية المشروع في حالات معينة. ويخلص الإطار النظري إلى أن تفعيل تقنيات التمكين الرقمي، مثل نمذجة معلومات البناء (BIM) والذكاء الاصطناعي، يساهم بشكل جوهري في اكتشاف التعارضات التصميمية وتقليل أوامر التغيير العشوائية. كما تؤكد الدراسة على الأهمية القصوى للامتثال لنظام المعاملات المدنية السعودي الجديد لعام (2023)، خاصة فيما يتعلق بواجب الإخطار الفوري ومبادئ حسن النية، لتعزيز "اليقين التعاقدية". ما يشير إلى ضرورة بناء نموذج متكامل يربط بين نضج إدارة المخاطر وبين تحقيق الاستقرار المالي وكفاءة الإنفاق في مشاريع رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الاستباقية للمخاطر، النزاعات التعاقدية، مشاريع التشييد، المطالبات المالية، التمكين الرقمي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعد صناعة التشييد ركيزة أساسية في الاقتصاد العالمي، إلا أنها تمر حالياً بمرحلة انتقالية حرجة تتسم بزيادة التعقيد والترابط، مما يرفع من احتمالية نشوء النزاعات بشكل مطرد (Arcadis, 2025). وفي ظل التقلبات الاقتصادية والضغوط التضخمية التي تشهدها الأسواق العالمية، تبرز الحاجة الماسة إلى تبني منهجيات إدارية تتجاوز الاستجابة التقليدية للأزمات نحو استباق المخاطر قبل وقوعها، خاصة تلك النابعة من الأطر التعاقدية (Arcadis, 2022). تعد النزاعات في مشاريع التشييد أكثر من مجرد عقبات إجرائية، إذ تعتبر استنزاف مالي وقانوني قد يؤدي في حالات قصوى إلى انهيار المشروع أو حتى إفلاس شركات المقاولات (Albasyouni et al, 2025).

وبشكل العقد الأداة القانونية والإدارية الأهم لتنظيم العلاقات وتوزيع المسؤوليات، إلا أن الغموض التعاقدية وفشل الأطراف في فهم التزاماتهم غالباً ما يمثل الشرارة الأولى لنشوء المطالبات المالية (Arcadis, 2025). وتشير التوجهات الحديثة في علم إدارة المشاريع، لا سيما في ظل الإصدار السابع من دليل إدارة المشاريع (PMBOK 7)، إلى ضرورة التحول نحو نهج استباقي يقوم على التنبؤ والتحليل المستمر للمخاطر التعاقدية منذ مراحل ما قبل التعاقد (Core-Strategy, 2026). تكمن المشكلة البحثية في التزايد الملحوظ في قيم النزاعات الإنشائية عالمياً، حيث قفز متوسط قيمة النزاع بأكثر من 60 مليون دولار في عام 2024 (Arcadis, 2025). إن الفجوة المعرفية في آليات الإدارة الاستباقية تؤدي غالباً لتفاقم هذه النزاعات، مما يستدعي دراسة دور هذه الإدارة في تحييد المخاطر وتقليل الهدر المالي (القهواي، 2024).

ويهدف هذا البحث إلى استجلاء الآليات التي تساهم من خلالها الإدارة الاستباقية، المدعومة بالأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي، في خفض احتمالية المطالبات المالية وتحقيق توازن أفضل في توزيع المخاطر (المنقوش وآخرون، 2026). وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تزود المهنيين بإطار عمل منهجي يعزز القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل تفاقمها، مما يضمن استدامة المشاريع في بيئات تتسم بعدم اليقين (Alshehhi et al., 2024b).

-مشكلة الدراسة.

تكمّن المشكلة البحثية الأساسية في وجود فجوة معرفية وتطبيقية موثقة تتعلق بآليات 'الإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية' وكفاءة 'توزيع المسؤوليات القانونية' داخل مشاريع التشييد الكبرى ضمن برامج التحول الوطني بمدينة الرياض، وكيفية انعكاس ذلك عملياً على تقليل النزاعات والحد من المطالبات المالية المتصاعدة. فعلى الرغم من أن الأنظمة المحدثة (مثل نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد) وضعت أطراً تنظيمية متقدمة لتنظيم العلاقة التعاقدية وألزمت الجهات بآليات صارمة لضمان كفاءة الإنفاق وحماية المال العام، إلا أن هناك فجوة واضحة بين هذه الجهود التنظيمية وبين النتائج الفعلية على أرض الواقع؛ حيث لا تزال المشاريع تواجه تحديات تتعلق بـ 'تفاقم المطالبات المالية' (Claims Escalation) أو عدم المواءمة الكاملة بين صياغة البنود التعاقدية ومتطلبات التنفيذ الرقمي والتقني المتسارع.

وتشير التقارير الميدانية والأكاديمية إلى أن الأدلة العلمية المحلية حول أثر 'نضج الإدارة الاستباقية للمخاطر' كمتغير مستقل على الاستقرار المالي للمشاريع لا تزال محدودة، وتحتاج إلى نموذج تحليلي يربط بين جودة التنبؤ بالمخاطر وبين المخرجات النوعية للمؤسسات الإنشائية. تقود هذه الفجوة البحثية إلى تساؤلات عملية حيوية تحتاج إلى قياس وتحليل:

- هل أساليب تقييم المخاطر التعاقدية المطبقة حالياً في مشاريع التشييد بالرياض تتسم بالنضج الكافي الذي يضمن تحييد النزاعات قبل وقوعها، لا سيما في ظل الضغوط التضخمية وتقلبات سلاسل التوريد؟
- كيف تتفاعل ركائز الإدارة الاستباقية (مثل أدوات الذكاء الاصطناعي، ووضوح الصياغة القانونية، ودعم القيادة) مع أهداف الكفاءة المالية لتشكيل نموذج تعاقدى مرن وقابل للاستدامة؟
- هل يتطلب السياق المحلي لمشاريع رؤية 2030 بمدينة الرياض إضافة متغيرات فريدة، مثل "الرشاقة التنظيمية في أوامر التغيير" و"الجدارة الرقمية في التوثيق"، كعوامل أساسية لتقليل احتمالية المطالبات العبيثية؟

لذلك، يسعى هذا البحث إلى سدّ هذه الفجوة عبر تقييم واقع الإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية في قطاع التشييد بالرياض وتحليل علاقتها بمتغيرات النجاح المؤسسي، لتكوين نموذج تحليلي صارم وقابل للتطبيق يدعم صناع القرار في تحقيق تحول إنشائي مستدام يقلل من الهدر المالي الناتج عن النزاعات القانونية.

-أهمية الدراسة.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في شقين أساسيين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تكمّن في إثراء المكتبة العربية والأدب الأكاديمي في مجالي إدارة المشاريع والقانون التعاقدى الإنشائي، من خلال تطبيق نموذج تحليلي متين يربط بين 'الإدارة الاستباقية للمخاطر' وبين آليات 'التوزيع العادل للمخاطر التعاقدية' في سياق وطني متخصص. كما تسهم الدراسة في توفير مقاييس موثقة لـ 'نضج إدارة المخاطر' (Risk Management Maturity)

في البيئة السعودية، وتطوير إطار نظري يربط بين كفاءة التنبؤ بالآزمات وبين استقرار الملائة المالية لشركات التشييد في ظل التحولات المعاصرة (جامعة الشرق الأوسط التقنية، 2021). وهو ما يسد فجوة بحثية واضحة في الدراسات التي تناول أثر السلوك الاستباقي كمتغير مستقل في تقليل النزاعات القانونية بالمشاريع الكبرى (Alshehhi et al., 2024b).

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تتجلى في توفير بيانات كمية ونوعية دقيقة تقيّم فاعلية الأطر التعاقدية المندرجة ضمن مشاريع رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني بمدينة الرياض (Arcadis, 2025). فمن خلال تحليل ممارسات إدارة المخاطر، تقدم الدراسة مؤشرات حول مدى قدرة العقود الحالية على الحد من تجاوزات التكاليف التي قد تصل لنسبة حرج تبلغ 75% من الميزانية عند غياب المنهجيات العلمية (القهوازي، 2024). كما تهدف الدراسة لمساعدة الجهات الكبرى في الرياض (مثل أمانة منطقة الرياض ومطوري المشاريع العملاقة) في فهم 'المعوقات الجذرية للنزاعات'، مثل الغموض التعاقدية أو ضعف التوظيف التقني لأدوات مثل BIM والذكاء الاصطناعي (Arcadis, 2025). وتسعى الدراسة في نهاية المطاف لتوجيه الاستراتيجيات نحو الاستثمار الأمثل في الوقاية القانونية، بما يضمن تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق التميز المؤسسي المنشود في بيئة التشييد المحلية (Arcadis, 2025).

-أهداف الدراسة-

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى بناء نموذج متكامل يفسر العلاقة بين آليات الإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية وبين تقليل حجم النزاعات والمطالبات المالية في مشاريع التشييد بمدينة الرياض، ويشمل الهدف الرئيس تقييم أثر هذه الإدارة كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي في إطار رؤية المملكة 2030. وينبثق عن ذلك الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد واقع ممارسات إدارة المخاطر: عبر تقييم مستوى نضج عمليات تحديد المخاطر التعاقدية وآليات التقييم (الكمي والنوعي) المطبقة حالياً في قطاع التشييد بمدينة الرياض.
2. تحليل أثر الاستباقية على الأداء: الكشف عن دور الإدارة الاستباقية في تعزيز مستويات أداء المشروع الأربعة (التكلفة، الجدول الزمني، الجودة، والسلامة المهنية) مقارنة بالنهج التفاعلي التقليدي.
3. قياس الفاعلية في كفاءة الإنفاق: تحليل مدى مساهمة الوقاية التعاقدية في رفع العائد على الاستثمار وتقليل الهدر المالي الناتج عن "تلوث التكاليف" (Cost Contamination) أو المطالبات المالية المتكررة.
4. استقصاء دور التحول الرقمي: فهم كيفية مساهمة المنصات والتقنيات الحديثة (مثل نمذجة معلومات البناء BIM والذكاء الاصطناعي) في تسهيل التنبؤ المبكر بالمخاطر وتوثيق المطالبات بشكل دقيق في بيئة مشاريع الرياض.
5. رصد التحديات والمعوقات: تحديد الفجوات الهيكلية والمهارية (مثل الغموض التعاقدية، أو ضعف ثقافة إدارة المخاطر، أو الفجوة في المهارات الرقمية) التي تعيق فعالية الإدارة الاستباقية.
6. بناء نموذج توصيات متكامل: صياغة مجموعة من التوصيات العلمية والمقترحات العملية لصناع القرار والشركات لتطوير نموذج وطني مستدام لإدارة المخاطر التعاقدية، بما يدعم ريادة مدينة الرياض عالمياً.

-تساؤلات الدراسة-

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما ملامح النموذج المتكامل المقترح لضمان فعالية الإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية وتقليل النزاعات في مشاريع التشييد بمدينة الرياض في ضوء مستهدفات رؤية 2030؟ وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى نضج عمليات تحديد وتحليل المخاطر التعاقدية وآليات الوقاية الاستباقية المطبقة حالياً في مشاريع التشييد بمدينة الرياض؟
2. ما أثر الإدارة الاستباقية للمخاطر على مستويات أداء المشروع الأربعة (التكلفة، الجدول الزمني، الجودة، السلامة المهنية) في بيئة التشييد بالرياض؟
3. كيف تساهم الإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية في تعزيز كفاءة الإنفاق وتحقيق استقرار مالي للمشاريع عبر تقليل حجم المطالبات والنزاعات المالية؟
4. ما دور المنصات والحلول الرقمية (مثل منصة "اعتماد" وتقنيات نمذجة معلومات البناء BIM) في تسهيل حوكمة العقود وتوثيق المطالبات والوقاية التنبؤية من المخاطر في منطقة الرياض؟
5. ما أبرز التحديات (القانونية، التقنية، والتنظيمية) التي تعيق تفعيل الإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية وتحولها إلى ممارسة مؤسسية دائمة في شركات التشييد؟

- فروض الدراسة

- 1H: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام بالتحليل المبكر للمخاطر وبين انخفاض قيمة المطالبات المالية في مشاريع التشييد بالرياض.
- 2H: يرتبط وضوح توزيع المسؤوليات في العقد إيجابياً بسرعة تسوية الخلافات قبل تحولها إلى نزاعات قانونية.
- 3H: يؤدي تبني تقنيات نمذجة معلومات البناء (BIM) والذكاء الاصطناعي إلى تحسين دقة التنبؤ بالأوامر التغييرية قبل حدوثها.
- 4H: توجد علاقة طردية بين مستوى دعم الإدارة العليا لثقافة المخاطر وبين تحقيق الاستقرار المالي للمشروع الإنشائي.
- 5H: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى نضج إدارة المخاطر تعزى لمتغير حجم المؤسسة (شركات كبرى مقابل متوسطة).

- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد الدراسة على إطار نظري متكامل يجمع بين النظرية المؤسسية (Institutional Theory) ونظرية الإشراف (Stewardship Theory) مع تكييفهما ليناسب سياق إدارة العقود الإنشائية المعاصرة بالمملكة (Vision-Aligned Contractual Risk Management). يهدف هذا الإطار إلى تفسير فاعلية الإدارة الاستباقية للمخاطر في تقليل النزاعات والمطالبات من خلال ثلاثة متغيرات أساسية:

- المواءمة المؤسسية: الالتزام بنظام المنافسات والمشتريات الحكومية المحدث ومعايير الحوكمة الدولية (مثل ISO 31000) كقوة دافعة للتغيير التنظيمي والامتثال المهني في بيئة التشييد بالرياض.

- المسؤولية الإشرافية: دور مديري المشاريع والمهندسين كأمناء على الموارد المالية والجدول الزمني للمشروع؛ حيث يفترض هذا الإطار أن الأطراف المتعاقدة تعمل كشركاء يسعون لتحقيق المصلحة الجماعية (نجاح المشروع) وتقليل النزاعات، بدلاً من انتهاج سلوكيات "تجنب المسؤولية" أو نقل المخاطر العشوائي الذي يؤدي للمطالبات.

- الحوكمة والشفافية الرقمية: عبر الامتثال لمنصات الحوكمة الحكومية (مثل منصة 'اعتماد' Etimad) وأدوات النمذجة الرقمية (BIM) لضمان التوثيق اللحظي والوقاية التنبؤية من "فجوات العقود" التي تولد النزاعات المالية.

وتكمن أهمية هذا الإطار في أنه يتجاوز السرد الإجرائي لإدارة العقود التقليدية إلى تحليل القوى الهيكلية والسلوكية التي تضمن تحويل 'الوقاية التعاقدية' إلى نتائج ملموسة. كما يربط نضج هذه الأطر في النهاية بالمتغير التابع للدراسة، وهو النجاح التعاقدي المستدام (تحقيق التوازن بين كفاءة الإنفاق، والحد من النزاعات القضائية، والرشاقة التنظيمية في مشاريع مدينة الرياض الكبرى).

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

يمثل هذا الفصل الإطار المرجعي للدراسة، حيث يتم من خلاله استعراض التراكم المعرفي في مجال إدارة المخاطر التعاقدية وأثرها على أداء مشاريع التشييد. وتكتسب الدراسة النظرية أهميتها من طبيعة قطاع البناء والتشييد الذي يتسم بالتعقيد العالي وتعدد الأطراف الفاعلة، مما يجعله عرضة لمخاطر متنوعة قد تؤدي في حال عدم إدارتها إلى نتائج كارثية تشمل انهيار المشروع أو تعثر الشركات المنفذة ماليًا (Albasyouni et al, 2025).

وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود تحول جذري في فلسفة إدارة المشاريع، حيث انتقل التركيز من المنهجيات التقليدية التفاعلية التي تعالج الأزمات بعد وقوعها، إلى المنهجيات الاستباقية التي تعتمد على التنبؤ والتحليل المبكر للمخاطر. وفي هذا السياق، تؤكد دراسة (القهوازي، 2024) المنشورة في "المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي" أن غياب الاستراتيجيات العلمية في إدارة المخاطر يؤدي إلى آثار حرجية على ميزانيات المشاريع، حيث بلغ مؤشر التأثير على الميزانية حوالي 75% في بعض الدراسات الميدانية.

يسعى هذا الفصل إلى تحليل العلاقة بين "الإدارة الاستباقية للمخاطر" كمتغير مستقل، وبين "تقليل النزاعات والمطالبات المالية" كمتغير تابع، وذلك من خلال محورين أساسيين؛ يتناول المحور الأول الدراسة النظرية التي تؤصل للمفاهيم والأطر الفكرية مثل النظرية المؤسسية ونظرية الإشراف في سياق العقود الإنشائية. أما المحور الثاني، فيستعرض الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة المخاطر في البيئات المحلية والدولية، مع التركيز على دور التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي في تعزيز القدرة التنبؤية بالنزاعات قبل نشوئها (Francis et al, 2025).

ومن خلال هذا الاستعراض، يهدف البحث الحالي إلى صياغة نموذج متكامل يساهم في تحسين كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستقرار المالي للمشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في التميز المؤسسي وحوكمة العقود.

-الدراسات السابقة

يعد استعراض الدراسات السابقة خطوة منهجية ضرورية لبناء قاعدة معرفية رصينة حول الإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية، حيث يساهم في فهم التفاعل بين الأطر القانونية والاستقرار المالي للمشاريع. وتستهدف هذه المراجعة رصد التوجهات البحثية المحلية والعالمية التي ناقشت محددات نجاح العقود الإنشائية في ظل المتغيرات الرقمية والاستراتيجية المتسارعة. إن استقراء هذه الأدبيات يتيح تحديد الفجوات التعاقدية والتنظيمية، مما يمهد لبناء نموذج مقترح يربط بين نضج إدارة المخاطر ومستهدفات رؤية المملكة 2030 في مدينة الرياض، لضمان تحويل إدارة المخاطر من نشاط تفاعلي مؤقت إلى أثر مستدام يعزز الكفاءة والريادة في تنفيذ المشاريع.

أولاً- الدراسات العربية

1. دراسة (Rehman et al, 2024):

تناولت هذه الدراسة المعنونة "تأثيرات القوانين والأنظمة الحكومية كمتغير معدل بين عوامل الخطر والإدارة" واقع 303 من شركات المقاولات الكبرى في المملكة العربية السعودية. استخدم الباحثون منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لتحليل العلاقة بين المخاطر الداخلية (مثل القيادة الفعالة وكفاءة الفريق) والمخاطر الخارجية (مثل العوامل الاقتصادية والسياسية) وبين نضج إدارة المخاطر. توصلت الدراسة إلى أن المخاطر الداخلية، وتحديدًا "التواصل الفعال" و"مهارات الفريق"، تلعب دوراً محورياً في نجاح تسليم مشاريع التشييد، حيث تفسر المتغيرات المستقلة في نموذجهم ما نسبته 74.4% من التباين في فعالية إدارة المخاطر. وأكدت النتائج أن القوانين واللوائح الحكومية السعودية تعمل كعامل "معدل" يعزز من كفاءة المقاولين في مواجهة التحديات الخارجية، مشيرة إلى أن الالتزام بهذه اللوائح يقلل من احتمالية التعثر المالي. وتوصي الدراسة بضرورة بناء ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار وتدعم القيادة الاستراتيجية لتجاوز تعقيدات مشاريع رؤية 2030، مع التشديد على أن القصور في الإدارة الاستباقية للمخاطر يؤدي سنوياً إلى خسائر ضخمة في النفقات العامة للدولة نتيجة تجاوز التكاليف والمدة الزمنية.

2. دراسة (Algahtany et al, 2016):

ركزت هذه الدراسة المنشورة في مجلة (Procedia Engineering) على استقصاء عوامل الخطر المؤثرة في تأخير المشاريع الحكومية وتجاوز ميزانياتها في المملكة. أظهرت النتائج أن "الصعوبات المالية للمقاول" و"تأخر المالك في صرف المستحقات" و"ترسية العقود على أقل الأسعار" هي الأسباب الأكثر حرجاً لنشوء النزاعات. وأوضحت الدراسة أن أوامر التغيير (Change Orders) أثناء التنفيذ تمثل الخطر الأكبر الذي يهدد استقرار الميزانية، مما يستدعي تحولاً نحو الإدارة الاستباقية عبر تحسين معايير اختيار المقاولين. كما طرح الباحثون نموذجاً حديثاً لإدارة المخاطر يعتمد على "نظرية قياس المعلومات" (IMT)، والتي تهدف إلى تقليل تدخلات المالك العشوائية في اتخاذ القرار بنسبة تصل إلى 80%، مما يرفع كفاءة التنفيذ بنسبة 40%. تخلص الدراسة إلى أن استدامة مشاريع التشييد السعودية تعتمد بشكل كلي على إدارة المخاطر المرتبطة بالعمالة والمقاولين منذ مرحلة ما قبل التعاقد، مع ضرورة الابتعاد عن منهجيات إدارة العقود التقليدية التي أثبتت عدم فعاليتها على مدار العقود الثلاثة الماضية في حماية أهداف المشروع.

3. دراسة (Alghamdi et al, 2024):

استعرضت هذه الدراسة المنشورة في (Results in Engineering) مسببات النزاعات في عقود صيانة المباني الحكومية السعودية، وهي فئة من المشاريع تتسم بالغموض التعاقدى نظراً لطول فترات الخدمة. كشفت الدراسة عن خمسة أسباب رئيسية للنزاعات: نقص مخططات "ما تم تنفيذه" (As-built drawings)، التدخل الحكومي المستمر، التأخر في اتخاذ القرار، نطاق العمل غير المحدد بدقة، وأخطاء تقدير التكاليف أثناء العطاءات. وأشار الباحثون إلى أن سوق الصيانة السعودي ينمو بشكل متسارع ومن المتوقع أن يصل إلى 370 مليار ريال بحلول عام 2030، مما يجعل "الوقاية التعاقدية" ضرورة اقتصادية ملحة. تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على "واجهات الاحتكاك" بين الجهات الحكومية والمقاولين، حيث اقترحت إطاراً لتعزيز التنسيق بين الخدمات الهندسية خلال مراحل التصميم والمراجعة لتقليل النزاعات اللاحقة. كما أكدت النتائج أن عدم التزام المقاولين بالشروط التعاقدية أو استخدام مواد رديئة يمثل الشرارة الأولى للمطالبات المالية المعقدة، مما يستدعي رقابة إدارية صارمة وإجراءات تأهيل مسبق تضمن الملاءة الفنية والمالية للمنفذين قبل توقيع العقود.

4. دراسة (Assaf et al., 2025):

بحثت هذه الدراسة المنشورة في (Frontiers in Built Environment) دور تقنية نمذجة معلومات البناء (BIM) في تقليل النزاعات الإنشائية داخل السوق السعودي. طور الباحثون إطار عمل يربط وظائف BIM بدورة حياة المشروع، مؤكداً أن "تنسيق التصميم" واكتشاف "التعارضات" (Clash Detection) هما أكثر الوظائف فعالية في منع أوامر التغيير والمطالبات المالية الناتجة عن أخطاء التصميم. وبينت الدراسة أن السوق السعودي يمر بتحول رقمي كبير حيث أصبح استخدام BIM إلزامياً في المشاريع العامة تماشياً مع رؤية 2030. وأوضحت النتائج أن متوسط قيمة النزاع في الشرق الأوسط بلغ 90.4 مليون دولار، وهو رقم يتجاوز المعدلات العالمية، مما يفرض استخدام أدوات رقمية استباقية. تخلص الدراسة إلى أن النجاح في إدارة المطالبات يتطلب من المقاولين القدرة على تأمين مطالباتهم بشكل عادل وسريع عبر التوثيق الرقمي، بينما يتطلب من أصحاب العمل تدابير وقائية مثل التخصيص الواضح للمخاطر في العقد منذ البداية. وتوصي الدراسة بتبني سير عمل موحد (Standardized Workflows) لضمان تدفق المعلومات وتقليل الفجوات المعرفية التي تؤدي عادةً لسوء الفهم التعاقدية..

5. دراسة (Alshehhi et al., 2024):

استهدفت هذه الدراسة، المنشورة في المجلة الدولية للعلوم الإدارية والمالية، استقصاء دور إدارة المخاطر في تحسين كفاءة تنفيذ مشاريع التشييد، مع التركيز على تبني استراتيجيات الإدارة الاستباقية بدلاً من النهج التفاعلي التقليدي في البيئة السعودية. استخدم الباحثون منهجية كمية من خلال استطلاع آراء المتخصصين لتحليل العلاقة بين تحديد المبكر للمخاطر واستدامة أداء المشروع. كشفت النتائج عن وجود ارتباط جوهري وقوي بين تحديد الممنهج للمخاطر وبين رفع الكفاءة التشغيلية، حيث أظهرت الشركات التي طبقت استراتيجيات استباقية انخفاضاً ملحوظاً في حدة التوقفات والنزاعات التعاقدية. وأشارت الدراسة إلى أن القصور في ممارسات إدارة المخاطر يمثل السبب الجذري لتجاوز الميزانيات وتأخر الجداول الزمنية بنسبة تصل لـ 15% في المشاريع المحلية نتيجة عوامل خارجية غير مدارة. وتوصل الباحثون إلى أن التحول نحو ثقافة استباقية تعتمد على الأدوات الرقمية والتحليل التنبؤي يساهم في تقليل الهدر المالي ويوفر رؤية مستقبلية تمنع تحول المشكلات الفنية إلى مطالبات مالية معقدة. وتوصي الدراسة الشركات

بضرورة الاستثمار في برامج تدريبية متقدمة لرفع وعي أصحاب المصلحة بآليات الوقاية المبكرة، مع دمج أنظمة الذكاء الاصطناعي لتوفير مدخلات لحظية تدعم اتخاذ قرارات دقيقة تحمي الملاء المالية للمشاريع بما يتوافق مع مستهدفات التميز المؤسسي في رؤية 2030.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

6. دراسة (Alshammari et al., 2020):

تناولت هذه الدراسة دور مهارات مديري المشاريع كعامل حاسم في تحقيق نجاح مشاريع التشييد المعقدة في الكويت، والتي واجهت مؤخراً تأخيرات وتجاوزات في التكاليف. هدفت الدراسة لتطوير إطار عمل لمهارات مدير المشروع (PMSF) عبر مراجعة شاملة للأدبيات، مبرزاً أن الكفاءة في إدارة المخاطر، والتواصل الفعال مع المقاولين، والعمل الجماعي، والتخطيط الاستراتيجي، هي ركائز أساسية لضمان التسليم وفق الوقت والتكلفة والجودة. خلصت النتائج إلى أن نجاح المخرجات يعتمد كلياً على قدرة مدير المشروع ومهاراته القيادية في إدارة المشاركين، موصيةً بتبني هذا الإطار من قبل الأكاديميين وصناع القرار لتجاوز تحديات القطاع الكويتي وتحسين الأداء المؤسسي.

7. تقرير أركاديس العالمي (Arcadis, 2025):

يُعد التقرير السنوي الخامس عشر لنزاعات التشييد العالمية مرجعاً أساسياً يحلل بيانات آلاف المشاريع حول العالم. كشف التقرير لعام 2025 أن متوسط قيمة النزاع العالمي قفز بأكثر من 60 مليون دولار، مما يعكس تزايد الرهانات المالية وتعقيد المشاريع الحديثة. وعلى الرغم من انخفاض متوسط زمن حل النزاع إلى 12.5 شهراً، إلا أن "الغموض التعاقدية" و"فشل الأطراف في فهم الالتزامات" لا يزالان السببين الرئيسيين لنشوء المطالبات. وأكد التقرير أن "المراجعة الدقيقة للعقود والمواصفات" هي التقنية الأكثر فعالية لتجنب النزاعات عالمياً. كما أشار إلى دور التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي والتوائم الرقمية في تعزيز الرقابة والسرعة في اتخاذ القرارات الوقائية. يخلص التقرير إلى أن الصناعة في عام 2025 تتطلب نهجاً استباقياً يعتمد على "التحليل التنبؤي" لمخاطر التوريد وتقلبات الأسعار، محذراً من أن النهج التفاعلي التقليدي لم يعد كافياً لحماية الملاء المالية للشركات في ظل الضغوط التضخمية العالمية.

8. دراسة (Amoah & Nkosazana, 2023):

بحثت هذه الدراسة المنشورة في (International Journal of Building Pathology and Adaptation) استراتيجيات الإدارة الفعالة لنزاعات عقود التشييد. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً عبر استبيان شمل محترفي البناء لتحليل مصادر القضايا التعاقدية. توصلت النتائج إلى أن "التعريفات الغامضة لنطاق الحقوق والالتزامات" و"غياب الترتيبات الدقيقة لحساب الغرامات" هي المحفزات الرئيسية للنزاع. واقترحت الدراسة تنفيذ استراتيجيات استباقية تشمل: وضع خطط طوارئ (Contingency plans)، تفعيل بنود تعديل الأسعار (Escalation clauses)، واستخدام الضمانات المالية لتقليل عدم اليقين. وأكد الباحثون أن إدارة المخاطر التعاقدية ليست مجرد إجراء قانوني بل هي "مهمة حرجية" لمنع خسارة مبالغ طائلة أو فشل المشروع كلياً. كما أبرزت الدراسة أهمية المراجعة الدورية لسجل المخاطر (Risk Register) خلال مراحل التنفيذ لضمان التفاعل مع المخاطر الناشئة بسرعة. تخلص الدراسة إلى أن الاستثمار في "الوقاية

التعاقدية" يوفر تكاليف المحاماة والتحكيم الطويلة، معتبرة أن العقود الذكية والبلوكشين قد تكون الحل المستقبلي لأتمتة الالتزامات وتقليل الاحتكاك البشري.

9. دراسة (Francis et al, 2025):

تناولت هذه الدراسة المعنونة "تطبيقات الذكاء الاصطناعي للإدارة الاستباقية للنزاعات" مراجعة منهجية للأدبيات العالمية حول دمج التقنيات الرقمية في إدارة العقود. أثبتت الدراسة أن تقنيات معالجة اللغات الطبيعية (NLP) والبيانات الرقمية الضخمة تمتلك القدرة على التنبؤ بالنزاعات في "الوقت الفعلي" قبل حدوثها. وأوضح الباحثون أن الأدبيات الحالية تركز على أربعة جوانب تنبؤية: نتائج التقاضي، طرق حل النزاع المفضلة، احتمالية نشوء النزاع، وأسبابه الجذرية. تؤكد الدراسة أن هناك تحولاً في النموذج الفكري (Paradigm Shift) في صناعة التشييد نحو استخدام AI كأداة لدعم القرار، مما يقلل من التحيز البشري في تقييم المخاطر. وتوصي الدراسة الجهات التنظيمية بوضع مبادئ أخلاقية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة النزاعات لضمان العدالة والشفافية. تبرز أهمية هذا البحث في كونه يربط بين الممارسات التقليدية والابتكار التقني، مشيراً إلى أن الشركات التي تتبنى هذه الأدوات تحقق مستويات أعلى من الاستقرار المالي والرضا لدى أصحاب المصلحة.

10. دراسة (Zhao, 2023):

استعرضت هذه الدراسة المنشورة عبر (International Journal of Construction Management) الهيكل المعرفي لإدارة مخاطر التشييد والسمات الناشئة فيها. أكدت الدراسة أن عمليات إدارة المخاطر الرسمية (Formal RM process) وفق معايير ISO 31000 هي الطريقة الأكثر فعالية للسيطرة على الشكوك التي تكتنف المشاريع الكبرى. وأظهرت النتائج أن "المراقبة والتحكم المستمر" يمتلك التأثير الأكبر على أداء التكاليف بنسبة 45%، بينما يساهم التخطيط للاستجابة بنسبة 26%. وأوضحت الدراسة أن الصناعة تتجه نحو "إدارة المخاطر المؤسسية" (ERM) التي تربط مخاطر المشاريع الفردية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل. كما ناقش البحث كيفية استخدام "الذكاء الاصطناعي التوليدي" (GenAI) لتحسين دقة التنبؤ وفهم تعقيدات العقود العابرة للحدود. تخلص الدراسة إلى أن الشركات التي تفتقر لإطار عمل مهيكل لإدارة المخاطر تكون أكثر عرضة للإفلاس والنزاعات القانونية الطويلة، مشددة على أن "المسؤولية عن المخاطر" يجب أن تكون محددة بوضوح ومقبولة من جميع الأطراف منذ اليوم الأول لتجنب "تلوث التكاليف".

-الإطار النظري

تمهيد

يمثل هذا الفصل الركيزة الفكرية التي يستند إليها البحث، حيث يسعى إلى تفكيك المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية وتحليل أبعادها النظرية والعملية. في ظل البيئة المعقدة لمشاريع التشييد الحديثة، لم يعد النهج التقليدي القائم على الاستجابة للأزمات كافياً لضمان استقرار المشاريع، مما استوجب صياغة أطر نظرية جديدة تدمج بين القانون الإنشائي، وعلم الإدارة، والتحول الرقمي (Arcadis, 2025). يهدف هذا الجزء إلى تقديم تحليل معمق للنظريات المفسرة للعلاقة بين الأطراف المتعاقدة، واستعراض الآليات المنهجية والتقنية التي تمكن من تحييد النزاعات قبل وقوعها، مع التركيز على خصوصية البيئة السعودية في ظل رؤية 2030.

المحور الأول: المطارحات النظرية والأسس المفاهيمية للإدارة الاستباقية

1-1. فلسفة الإدارة الاستباقية مقابل التفاعلية

تُعرف الإدارة الاستباقية للمخاطر (Proactive Risk Management) بأنها عملية منهجية ومنظمة تهدف إلى التنبؤ بالتهديدات والفرص قبل وقوعها، مع التركيز الجوهرى على إدارة "الأسباب الجذرية" (Drivers) للمخاطر بدلاً من معالجة أعراضها الظاهرة، مما يضمن اتخاذ إجراءات وقائية رصينة وقابلة للتوسع تمنع تحول "الأحداث العارضة" إلى "نزاعات تعاقدية" مدمرة للمشروع (Smith & Merritt, 2002). وتختلف هذه الفلسفة جوهرياً عن الإدارة التفاعلية (Reactive Management) التي تتبنى نهج "رد الفعل" المتأخر؛ حيث تستهلك الموارد في "إطفاء الحرائق" (Firefighting) ومعالجة المشكلات بعد تبلورها ووصولها لمراحل حرجية، وهو نهج يفتقر للبصيرة المسبقة ويؤدي حتماً لتوقف سير العمل، وتضخم التكاليف القانونية، وضعف كفاءة العمالة، وضياح المكتسبات الزمنية للمشروع (Meng, 2019).

وفي هذا الصدد، يشير الإصدار السابع من دليل إدارة المشاريع (PMBOK 7) إلى تحول جذري في فلسفة المهنة من "العمليات الصارمة" إلى "المبادئ المرنة"؛ حيث يُنظر للمخاطر كحالة من "عدم اليقين" (Uncertainty) التي يجب استكشاف جانبها السلبي (التهديدات) والايجابي (الفرص) لتحويلها إلى قيمة استراتيجية تدعم مخرجات المشروع النهائية (دليل إدارة المشاريع، 2025). ويتجلى هذا التوجه المعاصر في تبني قدرات "الرؤية الأفقية" (Horizon Scanning) التي تهدف للرصد المنهجي للإشارات الضعيفة (Weak Signals) والأنظمة الناشئة، مما يمنح الإدارة القدرة على توقع التحديات التنظيمية والتقنية قبل بأسابيع من تأثيرها الميداني، وتحويل عدم اليقين إلى ميزة تنافسية تضمن استدامة النجاح في بيئات التشييد المعقدة (Core-Strategy, 2026).

2-1. الأطر النظرية المفسرة للنزاعات التعاقدية

تعتمد هذه الدراسة على توليفة من النظريات الاقتصادية والإدارية لتفسير سلوك الأطراف المتعاقدة:

1-2-1. نظرية المؤسسية (Institutional Theory):

تعتمد نظرية المؤسسية على فكرة أن المنظمات هي هياكل اجتماعية تتشكل ممارساتها بفعل الركائز التنظيمية (Regulative)، والمعيارية (Normative)، والمعرفية (Cultural-Cognitive) التي تمنح الاستقرار والمعنى للنشاط

المؤسسي (Scott, 2008). وتفترض هذه النظرية أن ممارسات إدارة المخاطر في شركات التشييد لا تهدف فقط لتحقيق الكفاءة الفنية، بل تتشكل بشكل أساسي للحصول على "الشرعية المؤسسية" (Legitimacy) التي تضمن بقاء المنظمة في بيئة تنافسية معقدة (Scott, 2008).

وفي السياق السعودي، يمثل "نظام المنافسات والمشتريات الحكومية المحدث" القوة الدافعة التي تفرض "التماثل المؤسسي القسري" (Coercive Isomorphism)؛ حيث يلزم النظام الشركات بتبني معايير حوكمة وشفافية صارمة كشرط أساسي لنيل الشرعية والقدرة على المنافسة في مشاريع رؤية 2030 الكبرى (الخطيب، 2023). ويتوسع هذا التماثل ليشمل "التماثل المحاكي" (Mimetic Isomorphism) عندما تضطر الشركات، تحت ضغوط عدم اليقين في مشاريع الرياض العملاقة مثل (NEOM وDiriyah)، إلى محاكاة النماذج العالمية الناجحة في إدارة العقود لتقليل احتمالية الفشل (الخطيب، 2023). كما يلعب "التماثل المعياري" (Normative Isomorphism) دوراً جوهرياً من خلال التزام المهندسين بالمعايير الدولية (مثل ISO 31000) التي تعرّف السلوك المهني "الصحيح"، مما يحوّل الإدارة الاستباقية للمخاطر من مجرد متطلب قانوني إلى قيمة ثقافية راسخة تعزز الاستقرار المالي والتعاقدي للمشاريع (الخطيب، 2023).

2-2-1. نظرية الإشراف (Stewardship Theory):

على عكس "نظرية الوكالة" (Agency Theory) التي تفترض تضارب المصالح المبدئي وحتمية السلوك الأناني للمقاول، مما يستلزم فرض آليات رقابية صارمة ومكلفة، تنظر نظرية الإشراف (Stewardship Theory) إلى مديري المشاريع والمهندسين كأمناء (Stewards) يمتلكون دافعاً داخلياً (Intrinsic Motivation) لتحقيق نجاح المشروع كهدف أسمى يتجاوز المكاسب المالية الشخصية قصيرة المدى (Davis & Donaldson, 1991). وتفترض هذه النظرية أن ممارسة الإدارة الاستباقية للمخاطر تنجح بشكل أكبر عندما تبني العلاقات التعاقدية على "نموذج الثقة" بدلاً من "نموذج السيطرة"؛ حيث يؤدي تعزيز الاستقلالية والتمكين (Empowerment). إلى مواءمة أهداف المقاول مع رؤية المالك، مما يقلل بشكل جوهري من "السلوك الانتهازي" (Opportunism) اذي يغذي المطالبات المالية العنيفة (Schillemans & Bjurström, 2020).

وتؤكد الدراسات الحديثة أن تبني نهج الإشراف في العقود الإنشائية (خاصة في عقود الشراكة PPP والتحالفات الإنشائية) يساهم في خفض "تكاليف الحوكمة" و"تكاليف المراقبة" (Monitoring Costs)، لأن الأطراف تعمل بروح الفريق الواحد لحل المشكلات في مهدها (Freeman, 2020). وفي ظل تعقيد مشاريع الرياض، يمثل الانتقال من "العقود الصلبة" (Hard Contracts) التي تركز على العقوبات، إلى "العقود العلائقية" (Relational Contracts) المستندة لروح الإشراف، وسيلة فعالة لتحقيق "اليقين التعاقدي"؛ حيث يصبح العقد أداة للتعاون والابتكار وليس مجرد وثيقة لتبادل اللوم وتصفيد النزاعات القضائية (Snippert et al, 2015).

3-2-1. نظرية القانون الاستباقي (Proactive Law Theory):

تمثل نظرية القانون الاستباقي (Proactive Law Theory) تحولاً جذرياً في طبيعة العقد؛ حيث لا يُنظر إليه كأداة لحل النزاعات فحسب، بل كـ "أداة هندسية" (Engineering Tool) مصممة بعناية لتمكين الأداء وضمان جودة المخرجات ونجاح المشروع ككل (Haapio & Siedel, 2011). وتتجاوز هذه النظرية المنطق القانوني التقليدي القائم على تصحيح

المخاطر بعد وقوعها (Past-oriented)، نحو منطق مستقبلي (Future-oriented) يهدف إلى تحقيق "العافية القانونية" (Legal Well-being)؛ وهي الحالة التي يتم فيها دمج المعرفة القانونية في الثقافة المؤسسية والعمليات اليومية لتجنب "المرض القانوني" المتمثل في النزاعات المعقدة (Haapio & Siedel, 2011).

وتقوم النظرية على مبدأ "التفكير الجماعي" (Thinking Together) والتعاون العابر للتخصصات، حيث يعمل القانونيون والمهندسون معاً لصياغة بنود مرنة تتسم بالوضوح التام في نطاق العمل والتوزيع العادل للمسؤوليات، بما يمنع نشوء "المفاجآت السلبية" (Saloranta & Hurmerinta-Haapää, 2023). ويؤكد رواد هذه النظرية أن العقود الناجحة تشبه "لغز الجيغسو" (Jigsaw Puzzle) الذي يجب أن تتطابق فيه الأبعاد الفنية والتجارية والقانونية لخلق صورة كاملة ومتزامنة تمنع التفسيرات المتباينة (Haapio & Siedel, 2011). وفي سياق الإدارة الاستباقية، تساهم هذه النظرية في تعزيز "المرونة التعاقدية" عبر ثلاثة مستويات: الوقاية الأولية من أسباب المشكلات، ومقاطعة سلسلة السبب والنتيجة قبل تفاقم الخلاف، وأخيراً تقليل الأضرار المالية في حال نشوء مطالبة لا يمكن تجنبها، مما يحقق قيمة مضافة ومستدامة لكافة أطراف المشروع (Saloranta & Hurmerinta-Haapää, 2023).

4-2-1. اقتصاديات تكاليف المعاملات (Transaction Cost Economics - TCE):

تركز اقتصاديات تكاليف المعاملات (TCE)، التي أرساها العالمان "كوز" و"ويليامسون"، على تحليل التكاليف المرتبطة بتبادل المنافع الاقتصادية، والتي تشمل تكاليف صياغة العقود، ومراقبتها، وفض نزاعاتها اللاحقة (Williamson, 1985). وتنطلق النظرية من افتراض سلوكي محوري وهو "العقلانية المحدودة" (Bounded Rationality)؛ وتعني أن البشر "عقلانيون بالقصد، ولكن بقدر محدود"، حيث يعجز أطراف التعاقد عن معالجة كافة المعلومات المعقدة أو التنبؤ بجميع الاحتمالات المستقبلية بدقة متناهية (Williamson, 1985). هذا القصور المعرفي يجعل العقود الإنشائية "غير مكتملة" (Incomplete Contracts) بالضرورة، مما يترك فجوات تنظيمية وثغرات في توزيع المسؤوليات.

وتؤكد النظرية أن هذه الفجوات تتحول إلى "ساحات نزاع" عندما يلتقي نقص المعلومات بـ "السلوك الانتهازي" (Opportunism)؛ وهو سعي أحد الطرفين لتحقيق مصالحه الذاتية بـ "مكر وخداع" (With guile)، مثل حجب المعلومات الفنية أو المبالغة في طلبات التغيير لاستغلال عدم اكتمال العقد (Williamson, 1985). وفي ظل وجود "خصوصية الأصول" (Asset Specificity) العالية في مشاريع التشييد، حيث تلزم الأطراف باستثمارات ضخمة لا يمكن تحويلها بسهولة لمشاريع أخرى، تصبح تكلفة الخلاف باهظة جداً. ومن هنا، تبرز أهمية الإدارة الاستباقية كآلية لـ "الحوكمة اللاحقة" (Ex-post Governance)؛ حيث تعمل على سد الفجوات التعاقدية مسبقاً وتصميم نظم استجابة مرنة توازن بين "العقلانية المحدودة" وبين ضرورة الاستقرار المالي، مما يقلل من تكاليف المعاملات الكلية ويحمي المشروع من المطالبات المالية "الهاربة" والنزاعات القضائية المستنزفة (Williamson, 1985).

3-1. تصنيف المخاطر التعاقدية في التشييد

تنوع المخاطر التي تستهدفها الإدارة الاستباقية لتشمل أربع فئات حاسمة تتطلب استراتيجيات وقائية محددة:

1. مخاطر النطاق والصياغة التعاقدية: تركز الإدارة الاستباقية على معالجة الغموض في المواصفات الفنية وتضارب وثائق العقد، حيث تظل العقود المهمة التي تسمح بتفسيرات متباينة "غير معقولة" سبباً رئيساً في نشوء النزاعات

المعقدة (Arcadis, 2025)، إن عدم اكتمال التصميم عند طرح العطاءات يؤدي حتماً لظهور "فجوات العقود" التي تولد مطالبات مالية ضخمة بمتوسط قيم تاريخية. وتبرز الحاجة هنا لإجراء مراجعات دقيقة لخطط أوامر التغيير (Change Orders) لضمان عدم انحراف المشروع عن أهدافه الأصلية (Arcadis, 2025).

2. المخاطر القانونية والتنظيمية والامتثال: تشمل التحديات الناجمة عن عدم الامتثال للأنظمة المحلية المتغيرة أو الجهل ببند القوة القاهرة (Osifo et al, 2025). وفي السعودية، يمثل تطبيق "نظام المعاملات المدنية الجديد" (2023) تحدياً استباقياً يتطلب من المقاولين الالتزام بواجب "الإخطار الفوري" (المادة 470) لتجنب سقوط حقهم في المطالبة، مما يفرض نظام "إخطار مزدوج" يجمع بين شروط FIDIC والقانون المحلي. كما تتضمن هذه الفئة مخاطر حقوق الملكية الفكرية وفضائح الامتثال التي قد تضر بسمعة الشركات في الأسواق العالمية (Osifo et al, 2025).

3. المخاطر الجيولوجية والبيئية والمناخية: تستهدف الإدارة الاستباقية ظروف الموقع المغايرة التي لم تظهر في المسوحات الأولية، مثل اكتشاف تربة غير مستقرة أو مياه جوفية مفاجئة (Liu, 2023). وتشير الأبحاث إلى أن الإخفاق في تقييم هذه المخاطر (مثل تأثير الأمطار الغزيرة أو درجات الحرارة المتطرفة على جودة المواد) قد يؤدي لتجاوز الميزانية بنسبة 15%. وتستخدم التقنيات الحديثة حالياً لمحاكاة سيناريوهات "تدفق الحطام" وانهيارات التربة لتقليل احتمالية الحوادث الكارثية في المواقع المعقدة (Liu, 2023).

4. مخاطر الأداء والتعثر المالي والتشغيلي: تركز هذه الفئة على الملاءة المالية للمقاول وفشل المقاولين من الباطن في الوفاء بالتزاماتهم (Alshammari et al, 2020). وتعد "تأخر الدفعات" من المالك و"فشل المقاول في إدارة الموارد" من المحفزات الرئيسية لـ "نزاعات الإغلاق". إن القصور في مهارات إدارة المخاطر لدى الكوادر الفنية يساهم بنسبة 32.4% في تأخر إنجاز المشاريع الكبرى، مما يستدعي بناء "إطار مهارات" (PMSF) يضمن الكفاءة في التواصل وإدارة الفرق المتعددة الثقافات (Alshammari et al, 2020).

المحور الثاني: آليات ومنهجيات الإدارة الاستباقية والتمكين الرقمي

2-1. مراحل عملية إدارة المخاطر الاستباقية

تتكون العملية المنهجية لإدارة المخاطر من دورة حياة تكرارية ومستمرة (Iterative Process) لا تتوقف عند مرحلة التعاقد، بل تمتد لتغطي كافة مراحل المشروع لضمان المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات (Srinivas, 2019). وتشمل هذه العملية الخطوات المحورية التالية:

التحديد المبكر والشامل للمخاطر (Identification): تبدأ العملية بمسح منهجي لكافة التهديدات الكامنة والفرص المتاحة، باستخدام تقنيات العصف الذهني المهيكل، وتحليل SWOT، ومراجعة "سجل الدروس المستفادة" من المشاريع المماثلة لتجنب تكرار الأخطاء التاريخية (Srinivas, 2019). ويؤكد هذا النهج على أهمية إشراك كافة أصحاب المصلحة (المالك، المقاول، والمستشار) في ورش عمل مشتركة لتوحيد "لغة المخاطر" وفهم الالتزامات المتبادلة بدقة قبل التوقيع النهائي، مما يقلل من احتمالية ظهور "المفاجآت التعاقدية" (Srinivas, 2019).

التقييم والتحليل المتقدم (Assessment): تنتقل العملية من التوصيف النوعي إلى القياس الكمي الدقيق باستخدام نماذج إحصائية متطورة مثل "محاكاة مونت كارلو" (Monte Carlo Simulation) لتقدير احتمالية تجاوز التكاليف

والجدول الزمني (Hong et al, 2014). ويهدف هذا التحليل لقياس "القيمة المعرضة للخطر" (Value at Risk- VaR) وتحديد أقصى خسارة مالية محتملة ضمن مستوى ثقة معين (مثلاً 95%)، مما يساعد مديري المشاريع على تخصيص "احتياطات طوارئ" (Contingency Reserves) واقعية بدلاً من التقديرات العشوائية التي تؤدي لاختلال الملاءة المالية للمشروع (Hong et al, 2014).

تطوير استراتيجيات الاستجابة المرنة (**Response**): بناءً على نتائج التحليل، يتم المفاضلة بين أربعة خيارات استراتيجية: التجنب (Avoidance) عبر إعادة هندسة العمليات، أو النقل (Transfer) من خلال التغطية التأمينية أو البنود التعاقدية، أو التخفيف (Mitigation) عبر إجراءات وقائية وتحسين الرقابة على الجودة، أو القبول (Acceptance) المدروس للمخاطر البسيطة (Mizrak, 2024). وتبرز هنا أهمية استخدام "الأنظمة الخبيرة" المعتمدة على "المنطق الضبابي" (Fuzzy Logic) لاختيار الاستراتيجية الأكثر كفاءة من حيث العائد المالي وتوفير التكاليف، حيث يمكن لبعض استراتيجيات التخفيف الاستباقية أن توفر ما يصل لـ 40% من تكلفة المشروع الإجمالية (Mizrak, 2024).

المراقبة المستمرة والتحكم اللحظي (**Monitoring**): تتطلب الإدارة الاستباقية نظاماً لرصد المخاطر في "الوقت الفعلي" باستخدام لوحات تحكم رقمية (Interactive Dashboards) تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ومؤشرات المخاطر الحرجة (KRIs) لتقديم إنذار مبكر قبل نشوء النزاع (Arcadis, 2022). ويساهم هذا الرصد المستمر في اكتشاف "الانحرافات الصغرى" في جداول الكميات أو كفاءة العمالة، واتخاذ قرارات تصحيحية فورية تمنع تراكم المطالبات المالية وتحويلها إلى نزاعات قضائية أو تحكيمية مستنزفة (Arcadis, 2022).

2-2. دور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي (The Digital Era):

شهدت إدارة المخاطر في قطاع المشاريع خلال السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً نتيجة التقدم المتسارع في التقنيات الرقمية. فمع دخول عام 2025، انتقلت العديد من المؤسسات من أساليب إدارة المخاطر التقليدية التي تعتمد على السجلات الورقية أو قواعد البيانات المحدودة إلى أنظمة رقمية متكاملة تعتمد على ما يُعرف بـ "المدخلات الحية" (Live Inputs)، والتي تسمح بتحديث البيانات بصورة مستمرة وفورية من موقع المشروع أو من سلاسل التوريد المختلفة. ويسهم هذا التحول في توفير صورة لحظية عن حالة المشروع، مما يساعد مديري المشاريع على رصد المخاطر الناشئة بسرعة واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب، وهو ما يعزز من كفاءة عملية اتخاذ القرار ويحد من الخسائر المحتملة (Farooqui et al, 2025).

1. نمذجة معلومات البناء (BIM):

تُعد نمذجة معلومات البناء (BIM) إحدى أهم الأدوات الرقمية التي أحدثت تحولاً كبيراً في إدارة المشاريع الهندسية والإنشائية. حيث تتيح هذه التقنية إنشاء نموذج رقمي ثلاثي الأبعاد متكامل للمشروع يضم البيانات الهندسية والإنشائية والتشغيلية. ومن أهم وظائفها القدرة على اكتشاف "التعارضات" (Clash Detection) بين مختلف الأنظمة والتخصصات الهندسية خلال مرحلة التصميم، مثل التعارض بين شبكات الكهرباء والأنابيب أو العناصر الإنشائية. ويساعد اكتشاف هذه المشكلات مبكراً في مرحلة التصميم على تجنب التعديلات المكلفة أثناء التنفيذ، وبالتالي تقليل

المطالبات المالية الناتجة عن أخطاء التصميم بنسبة كبيرة وتحسين كفاءة إدارة التكاليف والجدول الزمني للمشروع (Muse et al., 2026).

2. الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي:

أصبح الذكاء الاصطناعي أحد الأدوات الأساسية في تحليل البيانات الضخمة المرتبطة بالمشروع. فباستخدام خوارزميات "التعلم الآلي" (Machine Learning) يمكن تحليل الأنماط التاريخية لبيانات المشاريع وسلاسل التوريد للتنبؤ بالمخاطر المحتملة مثل تأخر وصول المواد، أو تقلبات الأسعار في الأسواق العالمية، أو حتى احتمالات تجاوز الميزانية. ويسمح هذا التحليل التنبؤي لمديري المشاريع باتخاذ قرارات استباقية مثل تعديل خطط التوريد أو إعادة جدولة الأنشطة، مما يساهم في حماية ميزانية المشروع وتقليل احتمالات التعثر أو التأخير (Francis et al., 2025).

3. العقود الذكية وتقنية البلوكشين:

من ناحية أخرى، برزت تقنية البلوكشين (Blockchain) والعقود الذكية كأدوات مبتكرة لتعزيز الشفافية والثقة بين أطراف المشروع المختلفة. حيث تسمح العقود الذكية بآتمتة تنفيذ الالتزامات المالية والتقنية بمجرد تحقق شروط محددة مسبقاً، مثل إنجاز مرحلة معينة من المشروع أو اعتماد الأعمال المنفذة. ويساهم ذلك في تقليل النزاعات المتعلقة بإجراءات "اعتماد الدفعات" أو تفسير بنود العقد، كما يعزز مستوى الشفافية والمساءلة بين جميع الأطراف المشاركة في المشروع (Hunhevicz et al., 2022).

2-3. الخصوصية القانونية في السعودية: نظام المعاملات المدنية 2023

يمثل صدور "نظام المعاملات المدنية السعودي لعام 2023" تطوراً تشريعياً مهماً في البيئة القانونية المنظمة للمعاملات التعاقدية في المملكة، ويُعد خطوة أساسية نحو تعزيز الإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية، خاصة في المشاريع الهندسية والإنشائية الكبرى. فقد أسهم النظام في تقنين العديد من المبادئ القانونية التي كانت تُستمد سابقاً من الاجتهادات الفقهية أو السوابق القضائية، الأمر الذي أدى إلى توحيد القواعد المنظمة للعلاقات التعاقدية وتعزيز وضوحها. ومن أبرز هذه المبادئ ما نص عليه النظام في المواد (107-111) والمتعلقة بمبادئ "القوة القاهرة" و"الظروف الطارئة" و"مبدأ حسن النية" في تنفيذ العقود. ويؤدي إدراج هذه المبادئ ضمن إطار تشريعي واضح إلى تمكين الأطراف المتعاقدة من التعامل بصورة أكثر مرونة وعدالة مع الظروف غير المتوقعة التي قد تؤثر في تنفيذ العقد، مثل الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية أو الاضطرابات في سلاسل الإمداد (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2023).

كما يعزز النظام مفهوم "حسن النية في تنفيذ الالتزامات التعاقدية"، وهو مبدأ أساسي في القانون المدني يفرض على الأطراف الالتزام بالتعاون والشفافية وعدم إساءة استخدام الحقوق التعاقدية. ويساهم تطبيق هذا المبدأ في الحد من السلوكيات الانتهازية التي قد تؤدي إلى نشوء النزاعات أو تعقيد إجراءات تنفيذ المشاريع، كما يدعم بناء علاقات تعاقدية قائمة على الثقة والتوازن بين المصالح المختلفة للأطراف المتعاقدة.

خصص النظام إطاراً تفصيلياً لتنظيم "عقد المقاولة" ضمن المواد (461-478)، حيث حدد بصورة دقيقة طبيعة العلاقة التعاقدية بين المقاول وصاحب العمل، والالتزامات المترتبة على كل منهما، بما في ذلك مسؤوليات التنفيذ، وضمان جودة الأعمال، وتسليم المشروع، إضافة إلى معالجة حالات التأخير أو الإخلال بالالتزامات التعاقدية. ويساهم

هذا التنظيم التفصيلي في توفير درجة أعلى من اليقين القانوني، إذ يوضح الحقوق والواجبات بشكل صريح ويقلل من المساحات التي قد تسمح بتفسيرات متباينة لبنود العقد.

يسهم نظام المعاملات المدنية من خلال هذا الإطار التشريعي المتكامل، في دعم استقرار البيئة التعاقدية في المملكة، وتقليل احتمالات النزاعات الناشئة عن سوء الفهم أو غموض الالتزامات، كما يوفر مرجعية قانونية واضحة يمكن للأطراف والمحاكم الاستناد إليها عند تسوية الخلافات التعاقدية. وبالتالي، يشكل النظام أداة مهمة لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتقليل المخاطر القانونية المرتبطة بتنفيذ العقود، خاصة في ظل التوسع الكبير في المشاريع التنموية المرتبطة برؤية المملكة 2030 (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2023).

المحور الثالث: أثر الإدارة الاستباقية على النزاعات والمطالبات والأداء المالي

3-1. الجذور المسببة للنزاعات والمطالبات المالية

تُعد النزاعات التعاقدية والمطالبات المالية من التحديات الشائعة في المشاريع الهندسية والإنشائية، حيث تنشأ غالباً نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الإدارية والقانونية والفنية التي تتراكم مع مرور الوقت خلال مراحل تنفيذ المشروع. وتشير التقارير المتخصصة في إدارة المشاريع والنزاعات التعاقدية إلى أن معظم النزاعات لا تنشأ بسبب عامل واحد منفرد، بل نتيجة تراكم مجموعة من الأسباب المرتبطة بسوء التخطيط أو ضعف إدارة العقد أو غموض الالتزامات التعاقدية بين الأطراف. وفي هذا السياق، تشير التقارير الدولية إلى أن النزاعات في قطاع الإنشاءات غالباً ما تعود إلى أربعة عوامل رئيسية تؤثر بشكل مباشر في استقرار العلاقة التعاقدية بين الأطراف المختلفة في المشروع (Arcadis، 2025).

أول هذه العوامل يتمثل في "فشل الأطراف في فهم الالتزامات التعاقدية" بشكل دقيق، وهو السبب الأكثر شيوعاً للنزاعات على المستوى العالمي. فكثيراً ما يتم توقيع العقود دون مراجعة تفصيلية لبنودها أو دون فهم كامل للحقوق والواجبات التي تفرضها على كل طرف. وقد يؤدي هذا القصور إلى تفسيرات مختلفة لبنود العقد أثناء التنفيذ، خاصة فيما يتعلق بنطاق العمل، أو مسؤوليات الأطراف، أو آليات تعديل العقد. ومع مرور الوقت، تتحول هذه الاختلافات في التفسير إلى نزاعات رسمية قد تتطلب اللجوء إلى التحكيم أو القضاء لحلها.

أما العامل الثاني فهو "أوامر التغيير العشوائية" التي قد يصدرها صاحب العمل أو الاستشاري أثناء تنفيذ المشروع دون إجراء تحليل كافٍ لتأثيراتها الفنية والمالية والزمنية. فعلى الرغم من أن التعديلات على نطاق العمل تُعد أمراً طبيعياً في العديد من المشاريع، إلا أن إصدار أوامر التغيير دون تقييم شامل لتكلفتها أو تأثيرها في الجدول الزمني قد يؤدي إلى تضخم التكاليف أو حدوث تأخيرات كبيرة، وهو ما يدفع المقاولين إلى تقديم مطالبات مالية أو زمنية لتعويض تلك الآثار.

ويتمثل العامل الثالث في "سوء إدارة المشاريع ونقص التوثيق"، حيث يعتمد نجاح إدارة النزاعات إلى حد كبير على وجود سجلات دقيقة وواضحة لجميع الأحداث والقرارات المتعلقة بالمشروع. وفي كثير من الحالات، يفتقر كل من المالك والمقاول إلى نظام توثيق فعال يسجل المراسلات والاجتماعات وأوامر العمل والتعديلات، مما يضعف القدرة على إثبات

المواقف التعاقدية عند حدوث خلاف. ويؤدي هذا النقص في الأدلة والوثائق إلى تعقيد عملية تسوية النزاعات وإطالة أمدتها.

أما العامل الرابع فهو "تأخر الدفعات المالية" من قبل صاحب العمل، وهو عامل له تأثير مباشر في التدفقات النقدية للمقاول. فالمقاول يعتمد عادةً على الدفعات المرحلية لتمويل عمليات التنفيذ وتغطية تكاليف العمالة والمواد والمعدات. وعند تأخر هذه الدفعات، قد يواجه المقاول صعوبات مالية تؤثر في قدرته على الاستمرار في العمل وفق الجدول الزمني المخطط، مما يؤدي إلى ظهور مطالبات تتعلق بـ "التأخير والتعطيل" نتيجة الآثار المالية والزمنية المترتبة على هذا التأخير (Arcadis, 2025).

وبالتالي، فإن فهم هذه الجذور المسببة للنزاعات يمثل خطوة أساسية نحو تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر التعاقدية وتقليل احتمالات نشوء المطالبات المالية خلال تنفيذ المشاريع.

2-3. فاعلية الإدارة الاستباقية في تقليل الهدر المالي

تشير العديد من الدراسات الحديثة في مجال إدارة المشاريع إلى أن غياب منهجيات علمية واضحة لإدارة المخاطر يمثل أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى الهدر المالي وتجاوز الميزانيات المعتمدة للمشاريع. فعندما يتم التعامل مع المخاطر بطريقة تفاعلية أو بعد وقوعها بدلاً من إدارتها بصورة استباقية، فإن ذلك يؤدي إلى تضخم التكاليف وتزايد النزاعات التعاقدية، إضافة إلى التأثير السلبي في الجدول الزمني للمشروع وجودة المخرجات النهائية. وقد أظهرت الدراسات الميدانية أن الشركات التي تفتقر إلى أنظمة فعالة لإدارة المخاطر قد تواجه تأثيرات مالية حرجية على ميزانيات مشاريعها تصل إلى نحو 75% من قيمة المشروع في بعض الحالات، نتيجة تراكم الأخطاء الإدارية والقرارات غير المدروسة خلال مراحل التنفيذ المختلفة. وفي المقابل، أثبتت التجارب العملية أن تبني "الإدارة الاستباقية للمخاطر" يسهم بصورة كبيرة في الحد من هذه الخسائر وتعزيز الكفاءة المالية للمشاريع (القهودي، 2024).

ومن أبرز الفوائد التي تحققها الإدارة الاستباقية قدرتها على السيطرة على ظاهرة "تلوث التكاليف" (Cost Contamination)، وهي الحالة التي تتراكم فيها التكاليف غير المباشرة الناتجة عن النزاعات أو التأخيرات أو سوء التنسيق بين الأطراف المختلفة في المشروع. فعندما تستمر النزاعات التعاقدية لفترات طويلة دون معالجة مبكرة، تبدأ التكاليف الإضافية بالظهور على شكل فوائد تمويلية، أو غرامات تأخير، أو نفقات قانونية، أو خسائر مرتبطة بتوقف الأعمال. وتسهم الإدارة الاستباقية في الحد من هذه الظاهرة من خلال اكتشاف المشكلات مبكراً، ووضع آليات واضحة لمعالجتها قبل أن تتفاقم وتتحوّل إلى نزاعات مكلفة (القهودي، 2024).

كما تسهم الإدارة الاستباقية في تحسين "العائد على الاستثمار" (ROI) للمشاريع، وذلك من خلال تعزيز كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية والتقنية. فالتخطيط المسبق وتحليل المخاطر يسمحان بتخصيص الموارد بطريقة أكثر دقة، كما يقللان من احتمالات حدوث "إعادة العمل" (Rework) الناتجة عن الأخطاء التصميمية أو التنفيذية. ويؤدي تقليل إعادة العمل بدوره إلى تقليل الهدر في المواد والوقت والجهد، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للمشروع ويزيد من فرص تحقيق الأرباح المتوقعة.

إضافة إلى ذلك، تسهم الإدارة الاستباقية للمخاطر في "تعزيز ثقة أصحاب المصلحة" في المشروع، بما في ذلك المستثمرون والممولون والجهات التنظيمية. فالمشاريع التي تُظهر مستوى عالياً من التنظيم والقدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية تكون أكثر جاذبية للممولين، لأنها تعكس مستوى مرتفعاً من الحوكمة والإدارة الرشيدة. وبالتالي، فإن تبني منهجيات استباقية لإدارة المخاطر لا يقتصر أثره على تقليل الهدر المالي فحسب، بل يمتد أيضاً إلى تعزيز الاستدامة المالية والسمعة المهنية للمؤسسات المنفذة للمشاريع (القهواي، 2024).

3-3. آليات التسوية الودية والوساطة (ADR):

تُعد "الإدارة الاستباقية للنزاعات" أحد الأساليب الحديثة التي تسعى إلى تقليل التصعيد القانوني بين أطراف المشاريع، وذلك من خلال إدراج آليات واضحة ومبسطة لمعالجة الخلافات قبل تفاقمها. ومن أبرز هذه الآليات إدراج بنود "تسوية النزاعات التدريجية" (Multi-tiered Dispute Resolution) ضمن العقود، حيث تنص هذه البنود على اتباع سلسلة من الإجراءات المتدرجة لحل النزاع تبدأ بوسائل تعاونية وغير رسمية قبل الانتقال إلى الوسائل القانونية الرسمية مثل التحكيم أو القضاء. وتكمن أهمية هذا النهج في أنه يوفر إطاراً منظماً لإدارة الخلافات بطريقة تحافظ على العلاقة التعاقدية بين الأطراف وتحد من التكاليف المرتبطة بالإجراءات القضائية الطويلة.

عادةً ما تبدأ هذه الآلية بمرحلة "التفاوض المباشر" بين ممثلي الأطراف المتعاقدة، حيث يتم منحهم فرصة لمعالجة الخلافات بصورة سريعة داخل نطاق المشروع نفسه. وتساعد هذه المرحلة على حل العديد من المشكلات البسيطة المرتبطة بتفسير بنود العقد أو تنفيذ بعض الأعمال دون الحاجة إلى تدخل أطراف خارجية. وفي حال عدم التوصل إلى حل من خلال التفاوض، ينتقل النزاع إلى المرحلة التالية وهي "الوساطة" (Mediation)، حيث يتدخل طرف ثالث محايد يتمتع بالخبرة الفنية أو القانونية للمساعدة في تقريب وجهات النظر بين الأطراف واقتراح حلول توافقية مقبولة للجميع. وتتميز الوساطة بكونها عملية مرنة وسريّة نسبياً مقارنة بالإجراءات القضائية التقليدية، كما أنها تركز على الوصول إلى حلول عملية بدلاً من إصدار أحكام ملزمة قد تؤدي إلى تعقيد العلاقة بين الأطراف. وفي حال فشل الوساطة في تحقيق تسوية مرضية، يمكن بعد ذلك تصعيد النزاع إلى التحكيم أو القضاء وفقاً لما ينص عليه العقد. ويسهم هذا التسلسل الإجرائي في تقليل عدد النزاعات التي تصل إلى المراحل القانونية المتقدمة، إذ يتم حل نسبة كبيرة منها في المراحل الأولى من عملية التسوية.

وقد أكدت العديد من الدراسات والتقارير المتخصصة في إدارة النزاعات التعاقدية أن اعتماد هذه الوسائل البديلة لتسوية النزاعات يسهم في تقليل مدة النزاع بشكل ملحوظ مقارنة بالإجراءات القضائية التقليدية. فوفقاً للتقارير الحديثة، يمكن أن يؤدي استخدام آليات التفاوض والوساطة ضمن إطار تسوية النزاعات التدريجية إلى خفض متوسط زمن حل النزاع ليصل إلى نحو 12.5 شهراً فقط، وهو ما يمثل تقليصاً كبيراً في المدة الزمنية التي قد تستغرقها القضايا في المحاكم أو حتى في بعض إجراءات التحكيم المطولة. كما ينعكس هذا الانخفاض في المدة الزمنية بشكل مباشر على تقليل التكاليف القانونية ومصاريف التقاضي، الأمر الذي قد يوفر ملايين الدولارات لأطراف المشروع، إضافة إلى تقليل التأثيرات السلبية للنزاع على تقدم الأعمال واستمرارية المشروع (Hoa & Linh, 2023).

يُظهر العرض النظري السابق أن الإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية ليست مجرد نشاط إداري تكميلي، بل هي استراتيجية متكاملة تدمج بين الالتزام المؤسسي بالأنظمة، والتحلي بروح الإشراف والمسؤولية، والتمكين بأدوات العصر

الرقمي. إن التحول نحو هذا النهج في مدينة الرياض، مدعوماً بنظام المعاملات المدنية الجديد ومنصات الحوكمة مثل "اعتماد"، يمثل المسار الأكثر أماناً لتحقيق استدامة مشاريع التشييد وضمان نجاح مستهدفات رؤية 2030 عبر تحويل العقود من ساحات للنزاع إلى أدوات لتحقيق التميز والقيمة المضافة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يُعدّ هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يوضّح الخطوات والإجراءات التي اتُّبعت للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة. فالمنهجية تمثّل الإطار الذي يحدّد مسار الدراسة منذ تحديد المشكلة وصياغة الفرضيات وحتى جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهج المتّبع في البحث، وتبرير اختياره بما يتناسب مع طبيعة المشكلة وأهداف الدراسة، إضافةً إلى بيان مجتمع البحث وعينته، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

ويأتي هذا العرض لتوضيح الكيفية التي سعى بها الباحث إلى تحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، وضمان دقّة النتائج وقابليتها للتعميم، بما يعزّز من موثوقية الدراسة ويسهم في تحقيق أهدافها العلمية والعملية.

-المنهجية وطرق البحث-

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتقييم واقع الإدارة الاستباقية في قطاع التشييد بالرياض. سيتم استخدام المدخل الكمي لجمع البيانات من خلال استبانة مصممة وفق معايير ISO 31000 ودليل PMBOK 7، وتوزيعها على عينة من المهندسين والقانونيين. سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (إصدار 22)، مع تطبيق الأساليب التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات الأداة في قياس محاور الوقاية التعاقدية.
- معامل ارتباط بيرسون: لفحص قوة العلاقة بين نضج ممارسات إدارة المخاطر والاستقرار المالي للمشروع.
- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار "الأثر" الجوهري للمتغيرات المستقلة (مثل BIM/AI) على خفض حجم المطالبات المالية.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار الفروق في التصورات تبعاً لسنوات الخبرة وحجم المؤسسة.

-مجتمع البحث وعينته

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المهنيين والقيادات الهندسية والقانونية العاملة في قطاع التشييد والبناء بمدينة الرياض، وتحديدًا المنخرطين في إدارة المشاريع الكبرى (Mega Projects) المرتبطة بمستهدفات رؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني. ويشمل ذلك على وجه التحديد: مديري المشاريع، مهندسي العقود والمطالبات، المستشارين القانونيين في شركات التشييد، مسؤولي إدارة المخاطر في الجهات الحكومية المطورة (مثل أمانة منطقة الرياض ومطوري المشاريع العملاقة)، والمهندسين الاستشاريين.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة غير احتمالية قصدية (Purposive Sampling) من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات "إدارة العقود الإنشائية" و"تحليل المخاطر" و"فض النزاعات" لضمان دقة البيانات المتعلقة بنضج آليات الوقاية التعاقدية وتقليل المطالبات المالية. الحجم المستهدف للعينة يتراوح بين 350 إلى 400 مشارك، وذلك لضمان تمثيل كافٍ لمختلف أطراف العملية التعاقدية (مالك، مقاول، استشاري) في بيئة العمل بمدينة الرياض، وتوفير قوة إحصائية مناسبة لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (التحليل الاستباقي، التمكين الرقمي) والمتغير التابع (تقليل النزاعات والمطالبات) واختبار فروض الدراسة باستخدام أساليب الارتباط والانحدار..

-حدود البحث

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة أثر "الإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية" بأبعادها الأربعة (تحديد، تحليل، استجابة، ومراقبة) على "تقليل معدلات النزاعات والمطالبات المالية" في مشاريع التشييد، مع التركيز على دور التمكين الرقمي والحوكمة التعاقدية في ظل نظام المعاملات المدنية السعودي الجديد.

- الحدود المكانية: يطبق البحث ميدانياً في مدينة الرياض، وتحديدًا داخل منظومة المشاريع الإنشائية الكبرى (Mega Projects) والجهات المطورة المركزية (مثل أمانة منطقة الرياض، ووزارة الإسكان، وشركات التطوير العقاري الكبرى) المنخرطة في تنفيذ برامج رؤية المملكة 2030.
- الحدود الزمانية: الفترة الممتدة خلال عام 2026، وهي المرحلة التي تشهد ذروة العمليات الإنشائية للمشاريع الكبرى في العاصمة، ونضج التحول الرقمي في حوكمة العقود عبر منصة "اعتماد" وإلزامية تقنيات BIM في المشاريع العامة.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الكوادر المهنية المتخصصة (المهندسين، مديري المشاريع، مهندسي العقود والمطالبات، والمستشارين القانونيين) المعنيين بإدارة المخاطر والتعاقدات في قطاع التشييد بمدينة الرياض.

وتُسهّم هذه الحدود مجتمعةً في تحديد نطاق الدراسة بدقة، بما يضمن صياغة نتائج واقعية قابلة للتطبيق في البيئة القانونية والهندسية السعودية، بما يخدم تطلعات العاصمة نحو تحقيق كفاءة الإنفاق والريادة العالمية في جودة تنفيذ البنية التحتية.

-أداة البحث

سيتم تطوير استبانة إلكترونية محكمة تتكون من ثلاثة محاور رئيسية، صُممت خصيصاً لتناسب واقع قطاع التشييد في السياق السعودي:

- المحور الأول (البيانات الديموغرافية والوظيفية): يتضمن بنوداً لجمع المعلومات الأساسية عن أفراد العينة، وتشمل (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ومستوى النضج الرقمي للمؤسسة).
- المحور الثاني (المتغير المستقل: الإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية): يشتمل على بنود تقيس أبعاد الإدارة الاستباقية وفق معايير ISO 31000 ودليل PMBOK 7، وتتوزع على (كفاءة تحديد المخاطر، دقة التحليل والتقييم، جودة التخطيط للاستجابة، وفعالية المراقبة المستمرة)، مع التركيز على دور التمكين الرقمي (مثل تقنيات \$BIM\$ والذكاء الاصطناعي) كأدوات استباقية لمنع نشوء النزاعات.
- المحور الثالث (المتغير التابع: الأداء التعاقدية والمالي للمشروع): يشتمل على بنود تقيس مخرجات المشروع الناتجة عن تطبيق الإدارة الاستباقية، وتتمثل في (مدى تقليل معدلات النزاعات القضائية، خفض حجم وقيمة المطالبات المالية الإضافية، والالتزام بالميزانية والجدول الزمني المقرر)، بما ينسجم مع مستهدفات كفاءة الإنفاق وحوكمة العقود ضمن رؤية المملكة 2030.

التحكيم:

لضمان صدق الأداة، ستُعرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين الخبراء من الأكاديميين والممارسين المتخصصين في مجالات إدارة التشييد، والقانون الإنشائي، وإدارة المخاطر التعاقدية (6-8 خبراء)؛ وذلك لحساب معامل صدق المحتوى (Content Validity). وتستهدف هذه الخطوة التأكد من دقة الصياغة الفنية للمصطلحات

التعاقدية والقانونية، ومدى شمولية البنود في قياس المتغيرات المرتبطة بالوقاية من النزاعات والمطالبات المالية، وضمان وضوحها ومناسبتها للخلفية المهنية لمجتمع الدراسة بمدينة الرياض.

-إجراءات جمع البيانات

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً (Google Forms) عبر القنوات الرسمية والمهنية للكوادر الهندسية والقانونية في قطاع التشييد بمدينة الرياض، والمنصات الرقمية التفاعلية لممارسي إدارة المشاريع، وعقود التشييد، والمطالبات المالية؛ لضمان الوصول إلى الكفاءات النوعية المعنية بآليات الإدارة الاستباقية للمخاطر والوقاية من النزاعات. وسيتم مراعاة الوصول إلى المتخصصين في الجهات الحكومية المطورة وشركات المقاولات الكبرى لضمان شمولية البيانات. ومع ذلك، سيتم الالتزام التام بكافة أخلاقيات البحث العلمي، بما في ذلك ضمان سرية وحماية خصوصية البيانات، والحصول على الموافقة المستنيرة للمشاركين، مع التأكيد على أن كافة المعلومات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي الصرف ولن تُوظف في أي سياقات قانونية أو تعاقدية خاصة بالأطراف المشاركة.

- خطة التحليل الإحصائي

ستتم معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام حزمة IBM SPSS Statistics (إصدار 22). وسيتم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.05) لضمان موثوقية النتائج. كما سيتم استخدام نماذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحليل مدى مساهمة المتغيرات المستقلة (أبعاد الإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية: التحديد، التحليل، الاستجابة، والمراقبة) في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع (تقليل النزاعات والمطالبات المالية)، وهو ما ينسجم مع المنهجيات العلمية المتبعة للتنبؤ بقيم المطالبات بناءً على مسببات النزاع. وسيوفر هذا التحليل قاعدة صلبة لبناء النموذج المقترح الذي يربط بين كفاءة الوقاية التعاقدية وبين تحقيق مستهدفات كفاءة الإنفاق والاستقرار المالي لمشاريع التشييد بمدينة الرياض ضمن رؤية 2030.

المراجع

-المراجع العربية-

الخطيب، احمد حسن عبدالعليم. (2023). نهاية العقود الإدارية في ضوء نظام المنافسات والمشتريات الحكومية السعودي الجديد ولائحته التنفيذية دراسة تطبيقية على أحكام ديوان المظالم السعودي. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، 307-340. <https://asjp.cerist.dz/en/article/2172877>، (1)،

القهاودي، فؤاد سالم خليفة. (2024). تقييم ممارسات استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التشييد المحلية: دراسة تحليلية على شركات التشييد المنفذة لمشاريع البنية التحتية بمدينة زليتن. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، 2، (1)، 211-229. <https://aajsr.com/index.php/aajsr/article/view/120>

المنقوش، محمد عمر، وبعيو، طارق محمد، وإسماعيل، مدحت اسماعيل المبروك، والفطيسي، هيثم عبدالله، والمدهم، عبدالله على، وامهيدي، حافظ. (2026). إدارة المخاطر والأزمات في المشاريع الهندسية: دور أطر إدارة المشاريع والتقنيات الناشئة. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، 4، 140-152. (1)، <https://najsp.com/index.php/home/article/view/766>

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2023). نظام المعاملات المدنية السعودي (المرسوم الملكي رقم م/191). <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/655fdb42-8c96-422b-b8c4-b04f0095c94c/1?csrt=4732097299783995449>

Albasyouni, W., Kamara, J., & Heidrich, O. (2025). Key challenges and opportunities to improve risk assessments in the construction industry. *Buildings*, 15(11), 1832–1832.

<https://doi.org/10.3390/buildings15111832>

Algahtany, M., Alhammadi, Y., & Kashiwagi, D. (2016). Introducing a New Risk Management Model to the Saudi Arabian Construction Industry. *Procedia Engineering*, 145, 940–947.

<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.04.122>

Alghamdi, M. M., Shash, A., Alshibani, A., & Mazher, K. (2024). Assessment of Dispute Causes in Government Building Maintenance Projects through Adjusted Importance Rating and Risk Mapping.

Results in Engineering, 24, 103551. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4996033>

Alshammari, F., Yahya, K., & Haron, Z. B. (2020). Project Manager's Skills for improving the performance of complex projects in Kuwait Construction Industry: A Review. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 713, 012041. IOP.

[https://doi.org/10.1088/1757-](https://doi.org/10.1088/1757-899x/713/1/012041)

[899x/713/1/012041](https://doi.org/10.1088/1757-899x/713/1/012041)

Alshehhi, H. S., Sidek, R. S. M., & Rozali, E. A. (2024a). The Function of Risk Management in Improving Construction Project Implementation Efficiency. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 14(1), 42–60.

<https://doi.org/10.6007/ijarafms/v14-i1/20435>

Alshehhi, H. S., Sidek, R. S. M., & Rozali, E. A. (2024b). The Impact Of Risk Management On The Performance Of Construction Projects. *Educational Administration Theory and Practice Journal*, 30(5),

5994–6003. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.3708>

Amoah, C., & Nkosazana, H. (2022). Effective management strategies for construction contract disputes. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, 41(6).

<https://doi.org/10.1108/ijbpa-01-2022-0004>

Arcadis. (2022). 2022 Global Construction Disputes Report. In *Arcadis.com* (pp. 1–28). Arcadis Global. <https://www.arcadis.com/en/insights/perspectives/global/global-construction-disputes-report>

Arcadis. (2025). *Construction Disputes in Motion: Speed, Agility, and Adapting to Change 15th Annual Construction Disputes Report North America / 2025 Construction Disputes in Motion: Speed,*

- Agility, and Adapting to Change.* <https://media.arcadis.com/-/media/project/arcadiscom/com/expertise/global/contract-solutions/2025/2025-15th-annual-construction-disputes-report-final-19jun25.pdf?rev=8569d68da4d44425ab37c911e699640c>
- Core-Strategy. (2026). *Risk Management in Projects: Applying PMBOK® 7 Principles*. Core-Strategy.us. <https://core-strategy.us/risk-management-in-projects-applying-pmbok-7-principles>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Farooqui, R. U., Hassan, A., Ahmed, Y., & Khan, W. A. (2025). *A Theoretical Framework for Real-time Construction Workers' Safety Enhancement using Technological Integration*. The Fifteenth International Conference on Construction in the 21st Century (CITC-15), Rabat, Morocco. https://www.researchgate.net/publication/399076102_A_Theoretical_Framework_for_Real-time_Construction_Workers'_Safety_Enhancement_using_Technological_Integration
- Francis, M., Perera, S., Zhou, W., & Nanayakkara, S. (2025). Artificial intelligence applications for proactive dispute management in the construction industry: A systematic literature review. *Journal of Information Technology in Construction*, 30, 711–730. <https://doi.org/10.36680/j.itcon.2025.029>
- Freeman, R. E. (2020). *The power of and : responsible business without trade-offs* (pp. 65–84). Columbia University Press.
- Haapio, H., & Siedel, G. J. (2011). *Proactive Law for Managers*. Gower Publishing, Ltd.
- Hoa, N. T., & Linh, T. H. T. (2023). Alternative Dispute Resolution and the Application of the Multitiered Dispute Resolution Clause in the International Construction Sector. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 15(1). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)la.1943-4170.0000589](https://doi.org/10.1061/(asce)la.1943-4170.0000589)
- Hong, L. J., Hu, Z., & Liu, G. (2014). Monte Carlo Methods for Value-at-Risk and Conditional Value-at-Risk. *ACM Transactions on Modeling and Computer Simulation*, 24(4), 1–37. <https://doi.org/10.1145/2661631>

- Hunhevicz, J., Dounas, T., & Hall, D. M. (2022). The Promise of Blockchain for the Construction Industry: A Governance Lens. *Blockchain Technologies*, 5–33. https://doi.org/10.1007/978-981-19-3759-0_2
- Liu, C. (2023). Research on geological environment protection and geological disasters control countermeasures in China. *3C Empresa. Investigación Y Pensamiento Crítico*, 12(01), 186–205. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2023.120151.186-205>
- Meng, X. (2019). Proactive Management in the Context of Construction Supply Chains. *Production Planning & Control*, 31(7), 1–13. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1657977>
- Merritt, G. M. (2002). *Proactive Risk Management Controlling Uncertainty in Product Development*. Productivity Press.
- Mizrak, K. C. (2024). Crisis Management and Risk Mitigation. *Advances in Business Strategy and Competitive Advantage Book Series*, 254–278. Researchgate. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1155-4.ch013>
- Muse, A. B., Alsuhaibani, A., Hassanain, M. A., Alshibani, A., & Muse, A. M. (2026). Framework for leveraging BIM to mitigate disputes in construction projects in Saudi Arabia. *Frontiers in Built Environment*, 11. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2025.1719589>
- Osifo, E. O., Omumu, E. S., & Alozie, M. (2025). Evolving contractual obligations in construction law: Implications of regulatory changes on project delivery. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(3), 1315–1333. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.3.0896>
- Rehman, M. A., Bin Ishak, M. S., & Adekunle, Q. A. (2024). The moderating effects of statutory laws and regulations of risk factors and management in the Kingdom of Saudi Arabia construction industries. *Business, Management and Economics Engineering (BMEE)*, 22(1), 53–76. <https://doi.org/10.3846/bmee.2024.19883>
- Saloranta, J., & Hurmerinta-Haanpää, A. (2023). Proactive contract theory in the context of corporate sustainability due diligence. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 6(3-4), 221–236. <https://doi.org/10.1177/20555636231165901>

- Schillemans, T., & Bjurstrøm, K. H. (2020). Trust and Verification: Balancing Agency and Stewardship Theory in the Governance of Agencies. *International Public Management Journal*, 23(5), 1–35. Tandfonline. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1553807>
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37(5), 427–442.
- Snippert, T., Witteveen, W., Boes, H., & Voordijk, H. (2015). Barriers to realizing a stewardship relation between client and vendor: the Best Value approach. *Construction Management and Economics*, 33(7), 569–586. researchgate. <https://doi.org/10.1080/01446193.2015.1078902>
- Srinivas, K. (2019). Process of Risk Management. *Perspectives on Risk, Assessment and Management Paradigms*. Intechopen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.80804>
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*. Collier Macmillan.
- Zhao, X. (2023). Construction risk management research: intellectual structure and emerging themes. *International Journal of Construction Management*, 24(5), 540–550. tandfonline. <https://doi.org/10.1080/15623599.2023.2167303>

الملاحق

استبانة

السيدات / السادة الافاضل

تحية طيبة وبعد،

أضع بين أيديكم الكريمة استبانة على عدد من الأسئلة الخاصة بالرسالة التالية:

دور الإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية في تقليل النزاعات والمطالبات المالية في مشاريع التشييد

تعد هذه الاستبانة استكمالاً للجانب العملي لنيل درجة الماجستير في كلية الإدارة.

ارجو التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تعتقد بأنها صحيحة وذلك لأهداف علمية بحتة. حيث يتعهد الباحث أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً تعاونكم لخدمة البحث العلمي

الباحث

أحمد سعيد الزهراني

المشرف

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

وَأولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتك.

الجنس	
ذك	أنث
ر	ى

العمر			
أقل من 30 عاماً	من (30 - 39) عاماً	من (40 - 49) عاماً	أكثر من 50 عاماً

المسمى الوظيفي				
مدير مشروع	مهندس عقود	مستشار قانوني	مدير مخاطر	أخرى

سنوات الخبرة الإجمالية			
أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-19 سنة	20 سنة فأكثر

نوع المؤسسة		
جهة حكومية مطورة	شركة مقاولات كبرى	مكتب استشاري

حجم المشاريع التي تديرها غالباً		
أقل من 50 مليون ريال	50-500 مليون	أكثر من 500 مليون

مستوى النضج الرقمي للمؤسسة		
ضعيف	متوسط	عالٍ

--	--	--

ثانياً: المتغير المستقل (الإدارة الاستباقية للمخاطر التعاقدية)						
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محاي د	لاأوافق بشدة
أولاً: تحديد المخاطر المبكر (Risk Identification)						
6.	تجري المؤسسة ورش عمل للعصف الذهني لتحديد المخاطر قبل توقيع العقد النهائي.					
7.	يتم الاعتماد بشكل منهجي على "سجل الدروس المستفادة" من المشاريع السابقة للتنبيه بالمخاطر..					
8.	تلتزم المؤسسة بتحليل "الأسباب الجذرية" للمخاطر بدلاً من التركيز على الأعراض الظاهرة.					
9.	يشارك كافة أصحاب المصلحة (مالك، مقاول، استشاري) في عملية تحديد المخاطر الأولية.					
10.	يتم إجراء "الرؤية الأفقية" (Horizon Scanning) لرصد المتغيرات النظامية والتقنية المستقبلية.					
11.	يتم مراجعة وثائق العقد بدقة للكشف عن تضارب المواصفات قبل بدء التنفيذ.					
12.	يتم تحديد المخاطر القانونية المرتبطة بنظام المعاملات المدنية الجديد (مثل واجب الإخطار).					
ثانياً: التحليل والتقييم الكمي والنوعي (Assessment)						
13.	تستخدم المؤسسة نماذج إحصائية (مثل محاكاة مونت كارلو) لتقدير احتمالية تجاوز التكاليف.					
14.	يتم تقييم "القيمة المعرضة للخطر" (VaR) لكل بند تعاقدى يحتمل نشوء نزاع حوله.					
15.	تصنف المخاطر بناءً على مؤشر "الحرج" وتأثيرها المباشر على ميزانية المشروع.					
16.	يتم تحديث سجل المخاطر بانتظام طوال دورة حياة المشروع وليس في بدايته فقط.					
17.	توجد آلية واضحة لحساب "احتياطيات الطوارئ" بناءً على نتائج تحليل المخاطر.					
ثالثاً: استراتيجيات الاستجابة والوقاية (Response)						
18.	توزع المسؤوليات والمخاطر في العقد بطريقة عادلة تضمن مصلحة كافة الأطراف (Stewardship Logic).					
19.	تتبنى المؤسسة استراتيجية "تجنب الخطر" عبر تعديل التصميم أو أساليب العمل المبكرة.					
20.	تتوفر آلية واضحة ومبسقة للتعامل مع "أوامر التغيير" لمنع تراكمها.					

21.	يتم تضمين بنود "تسوية النزاعات الودية" كخطوة إجبارية قبل التقاضي.				
22.	تلتزم المؤسسة بسياسة "الشفافية الكاملة" في مشاركة معلومات المخاطر مع الطرف الآخر.				
رابعاً: التمكين الرقمي (Digital Empowerment)					
23.	يساهم استخدام تقنية BIM في اكتشاف التعارضات التصميمية قبل أن تتحول لمطالبات مالية.				
24.	توفر أنظمة الذكاء الاصطناعي مدخلات تنبؤية دقيقة حول ميل الأطراف للنزاع.				
25.	تساهم منصة "اعتماد" في حوكمة العقود الرقمية وتقليل الأخطاء الإدارية.				
26.	نستخدم لوحات تحكم (Dashboards) لمراقبة مؤشرات المخاطر الحرجة في الوقت الفعلي.				
27.	تساعد أنظمة التوثيق الرقمي (مثل الصور بزاوية 360) في تقديم أدلة قاطعة تمنع النزاعات.				

المحور الثالث: المتغير التابع (تقليل النزاعات والمطالبات المالية)					
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد
لاأوافق بشدة	لاأوافق				
أولاً: تقليل معدلات النزاعات والمطالبات					
28.	ساهمت الإدارة الاستباقية في خفض عدد المطالبات المالية الإضافية المقدمة في المشروع.				
29.	نلاحظ انخفاضاً في حدة "نزاعات الإغلاق" عند تسوية الحسابات الختامية.				
30.	يتم تسوية أغلب الخلافات التعاقدية في موقع العمل دون تصعيدها للتحكيم أو القضاء.				
31.	ساهم وضوح بنود المسؤولية في تقليل التفسيرات المتضاربة للعقد.				
32.	نادراً ما نواجه نزاعات ناتجة عن فشل الأطراف في فهم التزاماتهم التعاقدية.				
ثانياً: الاستقرار المالي وكفاءة الإنفاق					
33.	ساهم النهج الاستباقي في تقليل معدل "تلوث التكاليف" الناتج عن غرامات التأخير.				
34.	يلتزم المشروع بالميزانية التقديرية بنسبة نجاح عالية بفضل الوقاية التعاقدية.				

35.	انخفضت التكاليف القانونية (محامين، محكمين) بفضل آليات الكشف المبكر عن النزاعات.				
36.	تحقق المؤسسة عائداً أفضل على الاستثمار بفضل تقليل الهدر المالي في النزاعات.				
ثالثاً: الأداء المؤسسي والعلاقات التعاقدية					
37.	تعززت الثقة المتبادلة مع الشركاء التعاقديين بفضل وضوح آليات إدارة المخاطر.				
38.	يتم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع نتيجة تقليل التوقفات الناجمة عن الخلافات.				
39.	تساهم الإدارة الاستباقية في حماية السمعة المؤسسية للشركة في سوق التشييد.				
40.	تساعد الحوكمة الرقمية في سرعة اعتماد الدفعات المالية وتقليل مطالبات التأخير.				
41.	يوجد وعي ثقافي داخل الفريق بأهمية "الوقاية القانونية" كجزء من نجاح المشروع.				
42.	بشكل عام، تحقق الإدارة الاستباقية للمخاطر توازناً اقتصادياً مستداماً للمشاريع برؤية 2030.				

مع خالص الشكر والتقدير لمساهمتمكم الفعالة في إنجاح هذه الدراسة.