

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

أسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية وأثرها على النمو الإقتصادي
والإجتماعي بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

يوسف بن طارق بن سعيد حبيب

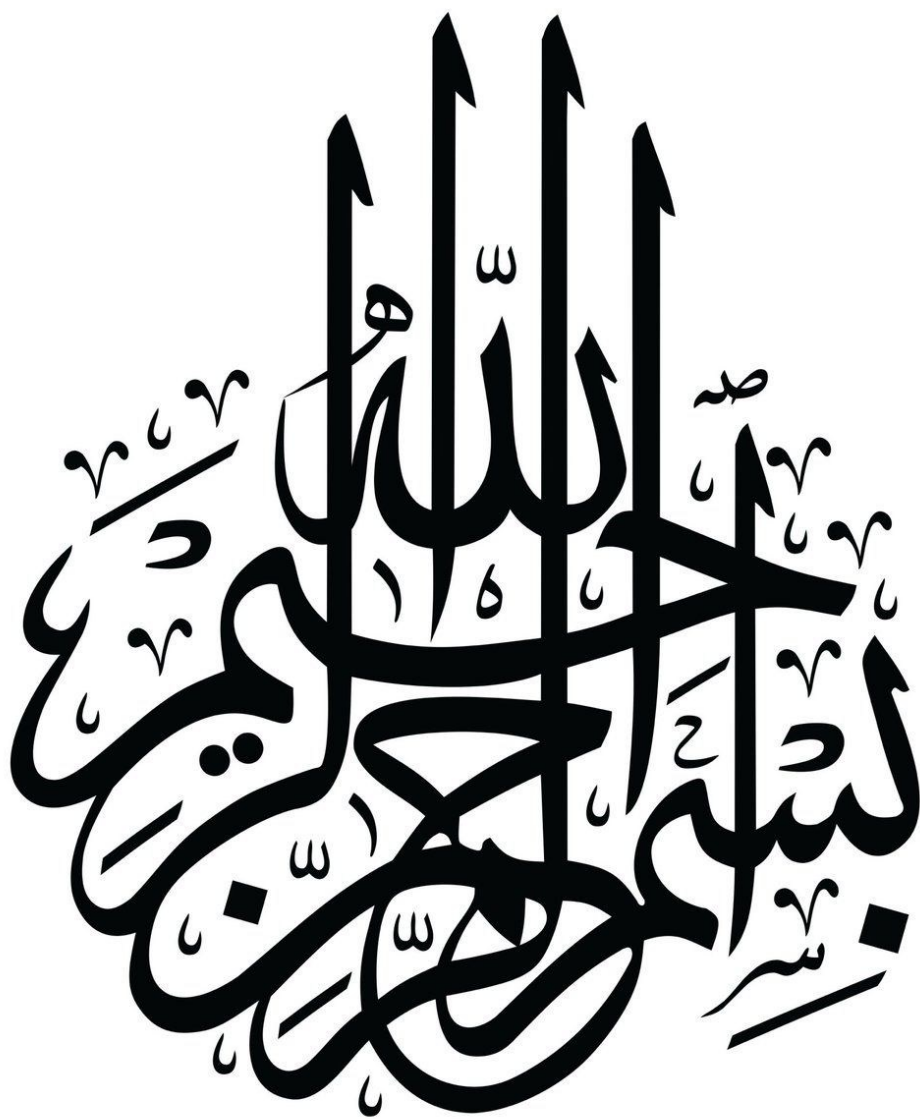
إشراف/

د.فايز جراد

د.الفصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025/2024



حقوق الطباعة

أصرح بأن جميع حقوق الطباعة والنشر لهذه الدراسة والبحث العلمي لمرحلة ماجستير إدارة الأعمال تعود لجامعة ميدأوشن.

إهداء

إلى من كان لي سنداً وعوناً طوال عمري أبي العزيز،

إلى القلب المعطاء أُمي الحبيبة،

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين إخواني وأخواتي،

إلى زوجتي رفيقة دربي وشريكة حياتي،

إلى أبنائي وبناتي بارك الله لي فيهم،

إلى أصدقائي وزملائي خلال دراستي و عملي،

إلى كل من علمني و ساعدني ولو بحرف في حياتي،

إليكم جميعاً يا أعز الأحباب أهدي هذه الرسالة.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي يسر لي و وفقتي لإتمام هذه الرسالة والبحث العلمي.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد و على آله وأصحابه الكرام.

يسرني ويسعدني أن أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى الأساتذة الكرام المشرفين على هذا البحث و الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم ولم يألوا جهداً في سبيل إيصال المعرفة

الدكتور/ الفیصل عبدالحمید

و

الدكتور/ فايز جراد

كما أود أن أشكر جميع منسوبي إدارة جامعة ميدأوشن التي ذللت الصعوبات من أجل إنجاز هذه الرسالة بجودة وكفاءة عالية.

كما أود أن أشكر زملائي في دراسة ماجستير إدارة الأعمال في جامعة ميدأوشن الذين كانوا داعمين لي خلال جميع مراحل هذه الدراسة.

والله ولي التوفيق

المستخلص:

نظرًا للأهمية البالغة التي تحظى بها المشاريع الحكومية الخدمية في دفع عجلة التنمية المجتمعية، وتحسين البنية التحتية، وتهيئة بيئة مستدامة، فضلاً عن دورها الحيوي في خلق فرص العمل وتطوير وتأهيل القوى العاملة؛ وانطلاقاً من رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وما خصصته الدولة من ميزات وخصومات لدعم مسارات التطوير والتحسين، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أحد التحديات الكبرى التي تواجه هذه المشاريع، والمتمثل في التأخر في تنفيذها، وهو ما يُعد ظاهرة عالمية تواجهها معظم الدول وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد أبرز الأسباب المؤدية إلى تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية، وتحليل الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على ذلك وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات الحديثة ذات الصلة، وتصميم استبيان خاص تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 100 مشارك، وتم تحليل البيانات إحصائياً ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود مجموعة من العوامل الجوهرية التي تسهم في تأخر تنفيذ هذه المشاريع، من أهمها: ضعف التخطيط والدراسات الأولية، والذي يُعد من الأسباب الرئيسية، يليه التأخر في إجراءات المناقصات والترسية، ثم عدم كفاية الميزانيات المخصصة للمشاريع، إلى جانب قلة الكفاءات والمهارات الفنية، وأخيراً، تغير الأولويات الحكومية كما أظهرت الدراسة الآثار الاقتصادية الناجمة عن هذا التأخير، وفي مقدمتها ارتفاع تكاليف المشاريع، وهو ما يشكل عبئاً إضافياً على الميزانية العامة للدولة، فضلاً عن تعطيل الأهداف التنموية والاستثمارية طويلة المدى، خاصة وأن المشاريع الخدمية تُعد ركيزة أساسية في التنمية الاقتصادية كذلك، يؤدي تأخر المشاريع إلى تقليص فرص العمل، مما ينعكس سلباً على سوق العمل واستقراره أما على الصعيد الاجتماعي، فقد أبرزت الدراسة عدداً من الآثار السلبية، من أبرزها تراجع جودة الحياة، وزيادة مستويات الاستياء العام لدى المواطنين، حيث أشار غالبية المشاركين في الاستبيان إلى أن تأخر تنفيذ المشاريع يؤثر بشكل مباشر على حياتهم اليومية. كما أظهرت النتائج تراجع الثقة في قدرة الجهات المعنية على تنفيذ المشاريع، مما يُبرز الحاجة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في هذا المجال وفي الختام، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية، بما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة بالمملكة، ويدعم مستهدفات رؤية 2030.

فهرس المحتويات

بسملة.....	أ.....
حقوق الطباعة.....	ب.....
إهداء.....	ت.....
الشكر والتقدير.....	ث.....
المستخلص:.....	ج.....
فهرس المحتويات.....	ح.....
قائمة الجداول:.....	ذ.....
فهرس الأشكال:.....	ذ.....
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	10.....
مقدمة البحث:.....	3.....
مشكلة البحث:.....	5.....
أهمية البحث:.....	6.....
الأهمية النظرية.....	6.....
الأهمية التطبيقية.....	7.....
أسئلة البحث.....	8.....
أهداف البحث.....	8.....
فرضيات البحث.....	9.....
متغيرات الدراسة.....	9.....
نموذج البحث.....	10.....
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	11.....
الإطار النظري.....	12.....
تعريف المشاريع الحكومية.....	12.....
أولاً: تعريف المشاريع الحكومية.....	13.....
ثانياً: أنواع المشاريع الحكومية.....	13.....
ثالثاً: أهمية المشاريع الحكومية في التنمية الوطنية.....	14.....
مفهوم تأخر تنفيذ المشاريع.....	15.....
الأسباب العامة لتأخر تنفيذ المشاريع الحكومية.....	17.....
أولاً الأسباب التخطيطية.....	17.....
ثانياً: الأسباب المالية والتمويلية.....	18.....
ثالثاً: الأسباب البشرية والفنية.....	18.....
رابعاً: الأسباب التنظيمية والإجرائية.....	19.....
الآثار الاقتصادية المترتبة على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية.....	20.....
الآثار الاجتماعية المترتبة على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية.....	22.....
تصنيف أسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية.....	23.....
أولاً: أسباب تتعلق بالمالك (الجهة الحكومية).....	24.....
ثانياً: أسباب تتعلق بالمقاول.....	24.....

24.....	ثالثاً: أسباب تتعلق بالاستشاري
25.....	رابعاً: أسباب خارجية
25.....	الدراسات السابقة
25.....	تمهيد:
26.....	الدراسات العربية السابقة:
29.....	الدراسات السابقة الأجنبية
34.....	تعقيب على الدراسات السابقة:
37.....	الفجوة البحثية
11.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
11.....	مقدمة:
11.....	المنهجية وطرق البحث:
11.....	مجتمع البحث:
11.....	حدود البحث:
11.....	الحدود المكانية:
12.....	الحدود الزمانية:
12.....	الحدود الموضوعية:
13.....	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
13.....	مقدمة:
13.....	المحور الأول (البيانات الديموغرافية والتعليمية والعملية):
13.....	المحور الثاني (أسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية):
13.....	المحور الثالث (الآثار الاقتصادية و الاجتماعية الناتجة عن تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية):
13.....	تحليل البيانات:
13.....	التحليل للمحور الأول (البيانات الديموغرافية والتعليمية والعملية):
15.....	التحليل للمحور الثاني: أسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية:
17.....	التحليل للمحور الثالث: الآثار الاقتصادية و الاجتماعية الناتجة عن تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية:
20.....	النتائج:
21.....	الاستنتاج للمحور الأول (البيانات الديموغرافية والتعليمية والعملية):
21.....	الاستنتاج للمحور الثاني (أسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية):
22.....	الاستنتاج للمحور الثالث (الآثار الاقتصادية و الاجتماعية لتأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية):
23.....	التوصيات:
23.....	أولاً: التوصيات المتعلقة بالتخطيط وإدارة المشاريع:
24.....	ثانياً: التوصيات المتعلقة بالجوانب المالية والميزانية:
24.....	ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالموارد البشرية والتدريب:
25.....	رابعاً: التوصيات المتعلقة بالجوانب التشريعية والرقابية:
25.....	خامساً: التوصيات المتعلقة بالتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية:
25.....	ختاماً: رؤية استراتيجية لمعالجة تأخر المشاريع الحكومية
27.....	Abstract

28.....	المراجع
28.....	المراجع العربية:
28.....	المراجع الأجنبية:
29.....	الملاحق
29.....	الاستبانة:

قائمة الجداول:

اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول 4-1: المستوى التعليمي	52
جدول 4-2: العمل	52
جدول 4-3: منطقة الإقامة	52
جدول 4-4: أسبقية العمل في المشاريع الحكومية	52
جدول 4-5: طبيعة الخبرة العملية	52
جدول 4-6: أسباب تأخير تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية	53
جدول 4-7: مدى تأثير أسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية	54
جدول 4-8: الآثار الاقتصادية بسبب تأخر تنفيذ المشاريع	56
جدول 4-9: الآثار الاجتماعية بسبب تأخر تنفيذ المشاريع	56
جدول 4-10: مدى التأثير الاقتصادي والاجتماعي	57

فهرس الأشكال:

اسم الجدول	رقم الصفحة
شكل توضيحي 4-1: المستوى التعليمي	52
شكل توضيحي 4-2: العمل	52
شكل توضيحي 4-3: منطقة الإقامة	52
شكل توضيحي 4-4: أسبقية العمل في المشاريع الحكومية	52
شكل توضيحي 4-5: طبيعة الخبرة العملية	52
شكل توضيحي 4-6: أسباب تأخير تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية	53
شكل توضيحي 4-7: مدى تأثير أسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية	55
شكل توضيحي 4-8: الآثار الاقتصادية بسبب تأخر تنفيذ المشاريع	56
شكل توضيحي 4-9: الآثار الاجتماعية بسبب تأخر تنفيذ المشاريع	56
شكل توضيحي 4-10: مدى التأثير الاقتصادي والاجتماعي	57

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة البحث:

تُعد المشاريع الحكومية الخدمية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها التنمية الشاملة في أي دولة، إذ تُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الحياة، وتعزيز البنية التحتية، وتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين مثل التعليم، والصحة، والنقل، والمياه، والكهرباء. ويُنظر إلى كفاءة هذه المشاريع على أنها مؤشر حقيقي على مدى قدرة الدولة على إدارة مواردها بكفاءة، وتحقيق أهدافها التنموية. ولا يقتصر دور هذه المشاريع على تقديم خدمات للمواطنين، بل يمتد أثرها إلى دعم النشاط الاقتصادي ورفع معدلات الإنتاجية، واستقطاب الاستثمارات، وتحقيق العدالة المجتمعية من خلال توفير الخدمات في مختلف المناطق الجغرافية، بما في ذلك النائية منها.

وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا بالغًا بهذه المشاريع ضمن رؤيتها الطموحة 2030، حيث نصت بوضوح على ضرورة تطوير البنية التحتية، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي. وتمثل هذه الرؤية نقطة تحول إستراتيجية نحو تنويع الاقتصاد، وتقليل الاعتماد على النفط، وتحقيق تنمية شاملة ومستدامة. (Vision 2030, 2016) ولذلك، رُصدت ميزانيات ضخمة وخُطّطت مشاريع كبرى خدمية في مجالات مختلفة، منها الإسكان، والطرق، والتعليم، والصحة، إلا أن الأداء التنفيذي لبعض هذه المشاريع لم يكن على قدر التوقعات، مما أدى إلى ظهور ظاهرة تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية، والتي باتت تشكل تحديًا حقيقيًا أمام تحقيق مستهدفات الرؤية.

تشير الدراسات الميدانية والتقارير الرسمية إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع الحكومية في المملكة تواجه صعوبات في الالتزام بالجدول الزمني والتكاليف المحددة مسبقًا. وقد أظهرت دراسة Assaf and Al-Hejji (2006) أن أكثر من 70% من المشاريع الإنشائية في السعودية تعاني من التأخير، نتيجة عوامل متعددة من أبرزها ضعف التنسيق بين الجهات، وتغير أوامر العمل أثناء التنفيذ، والتأخر في الموافقات، ومشكلات تتعلق بالتخطيط والتصميم. كما أكد Alzahrani and Emsley (2013) في تقييمهم لعوامل نجاح المشاريع أن خصائص المقاولين مثل الخبرة السابقة، والقدرات الفنية، ونظام إدارة الجودة، تلعب دورًا كبيرًا في الحد من التأخيرات أو التسبب فيها.

وتُعد قضايا التأخر أكثر بروزًا في المشاريع الحكومية التي تتطلب تنسيقًا عاليًا بين عدة أطراف، مما يجعلها عرضة للتعثّر إذا لم تتوفر آليات فعالة لإدارة العقود والمخاطر والموارد. وقد أشار Albogamy, Scott, and Dawood (2013) إلى أن ضعف الأداء الإداري، وغياب مؤشرات الأداء الواضحة، وتعدد الجهات المشرفة على المشروع، من العوامل المتكررة التي تُسبب التأخير في المشاريع السعودية، لاسيما في القطاع العام.

وفي دراسة حديثة، وجد Alqahtani and Kumar (2019) أن تأخر صرف الدفعات المالية، ونقص العمالة الماهرة، وتأخر التوريدات، يُعد من أبرز العوامل التشغيلية المؤثرة في تأخر تنفيذ المشاريع. كما أظهرت دراسة Alqaralleh (2022) أن المشكلات التنظيمية، مثل غياب الخطط الاستراتيجية طويلة الأمد للمشاريع، وضعف الحوكمة المؤسسية، تمثل معوقات رئيسية أمام التزام الجهات المنفذة بالوقت والجودة.

إن تأخر تنفيذ المشاريع لا يقتصر أثره على الجوانب المالية أو الإدارية فحسب، بل يتجاوزها ليصل إلى إضعاف ثقة المجتمع في فعالية القطاع العام، وتعطيل تقديم الخدمات الحيوية، وتأخر تحقيق المنافع الاجتماعية والاقتصادية المترتبة على المشاريع. كما أن هذا التأخر يؤدي إلى زيادة التكاليف الإجمالية للمشروع، سواء من حيث تكلفة الإنشاء أو التشغيل، وقد يؤدي إلى إعادة جدولة الأولويات أو حتى إلغاء بعض المشاريع بسبب فقدان جدواها الاقتصادية.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الأسباب الجوهرية التي تؤدي إلى تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية، وتصنيفها ضمن أطر مالية، تنظيمية، بشرية، وتشغيلية. كما تهدف إلى رصد الآثار الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن هذه التأخيرات، لتقديم صورة تحليلية شاملة تساعد في اقتراح حلول عملية وواقعية يمكن أن تدعم متخذي القرار في تحسين الأداء التنفيذي، ورفع كفاءة إدارة المشاريع، وتحقيق أهداف التنمية المنشودة وفق رؤية المملكة 2030.

مشكلة البحث:

يمثل تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية أحد أبرز التحديات التي تواجه تحقيق الأهداف التنموية في المملكة العربية السعودية، لا سيما في ظل الطموحات الكبرى التي تقودها رؤية 2030 والتي تعتمد بشكل جوهري على إنجاز مشاريع خدمية في قطاعات التعليم، والصحة، والبنية التحتية، والإسكان، والنقل. وعلى الرغم من الميزانيات الضخمة التي تُرصد لهذه المشاريع، والإصلاحات الإدارية والتنظيمية التي تم اعتمادها خلال السنوات الأخيرة، إلا أن تقارير الجهات الرقابية والميدانية لا تزال تشير إلى تأخر ملحوظ في تسليم العديد من المشاريع ضمن المدد الزمنية والخطط المالية المحددة لها

(Assaf & Al-Hejji, 2006; Alzahrani & Emsley, 2013; Vision 2030, 2016).

وقد أظهرت الأدبيات السابقة أن هذه الظاهرة تعود إلى مجموعة من العوامل المتداخلة، منها ما هو إداري كضعف التنسيق وتعدد الجهات المشرفة، ومنها ما هو مالي مثل تأخر صرف المستحقات أو نقص الاعتمادات، ومنها ما يتعلق بالموارد البشرية كقلة الكفاءات وضعف الخبرات في فرق العمل. كما برزت مشكلات تتعلق بالتخطيط الأولي غير الدقيق، وتغير الأولويات الحكومية، والفساد الإداري، وغيرها من العوامل التي تمثل تحديًا هيكليًا للمشاريع الحكومية في المملكة (Albogamy et al., 2013; Alqahtani & Kumar, 2019).

ورغم تناول هذه الدراسات للعوامل المؤثرة، إلا أن هناك فجوة واضحة في الأدبيات المحلية من حيث التحليل المنهجي المباشر المبني على البيانات الميدانية. فقد اعتمدت كثير من الأبحاث على أساليب وصفية عامة أو دراسات حالة محدودة النطاق، دون توسيع نطاق التحليل ليشمل آراء المعنيين فعليًا بتنفيذ المشاريع الحكومية، مثل موظفي الجهات الحكومية العاملين في التخطيط والتنفيذ والإدارة. كما أن الأثر الاقتصادي والاجتماعي المترتب على هذا التأخر لم يتم تحليله بما يكفي استنادًا إلى بيانات كمية تعكس الواقع السعودي، بل غالبًا ما طُرح بشكل نظري أو عام دون ارتباط مباشر بنتائج ميدانية. من هذا المنطلق، تنبع مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى تحليل ميداني علمي يرصد العوامل الواقعية التي تؤدي إلى تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية، من خلال جمع بيانات مباشرة من الموظفين المعنيين بتنفيذ هذه المشاريع،

وتصنيف هذه الأسباب بحسب طبيعتها، وتقييم حجم تأثيرها، ومن ثم استكشاف الآثار الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بهذا التأخر، كما يراها ويدركها من هم في صلب هذه العملية.

وعليه، يمكن صياغة السؤال البحثي الرئيسي على النحو الآتي:

ما الأسباب الرئيسية التي تُسهم في تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية، وما مدى تأثير هذا التأخر على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بهذه المشاريع؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة وتتركز حول تحديد ومعرفة و حصر الأسباب الممكنة و المؤدية إلى تأخر المشاريع الخدمية في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ومعرفة وتحديد الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة عليها من أجل تسهيل تفادي هذه المشاكل للمسؤولين في هذه المنظمات وإتاحة الفرصة للباحثين مستقبلا في وضع الحلول لتلك العقبات.

الأهمية النظرية

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية متزايدة نظراً لما تقدمه من إضافة علمية إلى الأدبيات المتعلقة بتأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية، وهي أدبيات لا تزال تعاني من فجوات واضحة على المستويين النظري والتحليلي في السياق السعودي. فعلى الرغم من أن بعض الدراسات تناولت أسباب التأخر في المشاريع الإنشائية والبنية التحتية، إلا أن الربط المنهجي بين هذه الأسباب وبين مؤشرات النمو الاقتصادي والاجتماعي لا يزال محدوداً أو غير منظم .

كما أن معظم النماذج النظرية الحالية تركز على الجوانب الفنية والإدارية للمشاريع مثل مدة الإنجاز أو الميزانية، لكنها لا تُعالج التأخر بوصفه ظاهرة تنموية شاملة تؤثر في جودة الحياة، وكفاءة الإنفاق العام، وتوزيع الخدمات، والعدالة المكانية. من هنا، تبرز أهمية هذه الدراسة في سد الفجوة النظرية من خلال تقديم إطار شامل لتصنيف الأسباب (مالية، إدارية، بشرية، تنظيمية)، وتحليل تأثيراتها على الاقتصاد والمجتمع في آنٍ واحد، بما يوسع من أفق التحليل الأكاديمي لهذه الظاهرة في البيئة السعودية.

وتضيف الدراسة إلى البعد النظري من خلال الاعتماد على بيانات ميدانية مباشرة من موظفين حكوميين عاملين في المشاريع، وهو ما يمنح نتائجها موثوقية أعلى مقارنة بالدراسات النظرية أو المكتبية السابقة، ويسهم في بناء نموذج تفسيري متكامل لأسباب التأخير ونتائجه ضمن السياق المؤسسي المحلي.

الأهمية التطبيقية

تمتد الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة لتشمل الجهات الحكومية المعنية بالتخطيط والتنفيذ والرقابة على المشاريع، وكذلك صنّاع القرار، والمكاتب الاستشارية، والمهندسين، والمقاولين. إذ تُسهم نتائج هذه الدراسة في تمكينهم من فهم الأسباب الفعلية للتأخر من وجهة نظر الفاعلين الميدانيين، مما يساعد على إعادة هيكلة آليات العمل وتفادي الأخطاء المتكررة التي تؤدي إلى تعثر الإنجاز أو تجاوز الجداول الزمنية.

وقد بينت دراسات سابقة مثل دراسة (2006) Assaf & Al-Hejji ودراسة Alqahtani & Kumar (2019) أن تأخر تنفيذ المشاريع يرتبط بخسائر مالية وفرص ضائعة، ويؤدي إلى تقليل كفاءة استخدام الميزانية العامة. وهنا تبرز قيمة هذه الدراسة في تقديمها بيانات قابلة للتطبيق المباشر في تحسين إدارة المشاريع، من خلال تقديم توصيات عملية مبنية على تحليل إحصائي لآراء العاملين في المشاريع الحكومية. كما يمكن لصنّاع السياسات استخدام نتائج الدراسة في تطوير لوائح وأنظمة ترسية المشاريع، وآليات المتابعة والمساءلة، وتحسين بيئة اتخاذ القرار المؤسسي. إضافة إلى ذلك، فإن نتائج الدراسة تُسهم في تعزيز كفاءة التخطيط المالي والاستراتيجي في القطاع العام، وتساعد على رفع الثقة المجتمعية في أداء الدولة من خلال تحسين صورة الأجهزة الحكومية عبر مشاريع تنفذ بجودة وموعد مناسبين.

وأخيراً، تُوفر الدراسة مرجعية مهمة للباحثين والطلاب المهتمين بقضايا الإدارة العامة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في السعودية، حيث تمنحهم قاعدة بيانات وتحليلاً مفصلاً يمكن البناء عليه في دراسات أوسع أو أكثر تخصصاً.

أسئلة البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لأسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية، وآثار هذا التأخر على النمو الاقتصادي والاجتماعي في المملكة العربية السعودية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تمت صياغة مجموعة من الأسئلة البحثية التي تعكس محاورها الرئيسية، وتسعى للإجابة عنها من خلال البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة ممثلة من الموظفين العاملين في المشاريع الحكومية. وتتمثل تساؤلات الدراسة في الآتي:

ما هي الأسباب المؤدية إلى تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

هل يمكن تصنيف هذه الأسباب حتى يمكن التعامل معها بشكل أسهل وأفضل؟

ما هي الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية؟

هل يمكن تصنيف هذه الآثار المترتبة على تأخر المشاريع الحكومية الخدمية حتى يمكن التعامل معها بشكل أفضل؟

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ظاهرة تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية من خلال رصد الأسباب الكامنة وراءها، وتصنيفها بشكل منهجي، إلى جانب استكشاف الأثر الناتج عنها على المستويين الاقتصادي والاجتماعي. وتكمن أهمية تحقيق هذه الأهداف في توفير أساس علمي يمكن البناء عليه لتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع ورفع مستوى الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي. وفي هذا الإطار، تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

حصر الأسباب المؤدية إلى تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية.

تصنيف هذه الأسباب حتى يمكن التعامل معها بشكل أسهل وأفضل.

حصر الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية.

تصنيف الآثار المترتبة على تعثر المشاريع الحكومية الخدمية.

فرضيات البحث

في ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تتبع المنهج الوصفي التحليلي، يسعى الباحث إلى اختبار العلاقة بين متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل: تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية

المتغير التابع: الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على هذا التأخر

وقد تم بناء الفرضية الأساسية للدراسة استناداً إلى الأدبيات السابقة ونتائج الدراسات ذات الصلة، وكذلك بالرجوع إلى واقع المشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية.

وتتمثل فرضية الدراسة الرئيسة فيما يلي:

تفترض الدراسة وجود علاقة بين تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية كمتغير مستقل، وبين الأثر الاقتصادي والاجتماعي المترتب على تأخر تنفيذ هذه المشاريع كمتغير تابع، في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وتعنى هذه الفرضية بدراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرين ومدى قوتها، باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة.

متغيرات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين، أحدهما مستقل يُمثل الظاهرة محل الدراسة، والآخر تابع يُمثل النتائج المتوقعة المترتبة على هذه الظاهرة. وقد تم تحديد المتغيرات بناءً على الإطار النظري، وتساؤلات الدراسة، وتصميم أداة جمع البيانات (الاستبانة). وفيما يلي توضيح متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل

تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية

ويشمل هذا المتغير جميع الأسباب والعوامل التي تُسهم في تعثر أو تأخر تنفيذ المشاريع الخدمية في القطاع الحكومي، سواء كانت مالية مثل ضعف التمويل أو تأخر الصرف، أو إدارية مثل ضعف التنسيق أو تأخر الإجراءات، أو بشرية مثل نقص الكفاءات، أو تنظيمية وتشريعية.

ثانيًا: المتغيرات التابعة

الآثار الاقتصادية المترتبة على تأخر المشاريع

مثل: زيادة التكاليف، تأخر تحقيق العوائد، تأثر الاستثمارات، وتراجع معدلات النمو الاقتصادي.

الآثار الاجتماعية المترتبة على تأخر المشاريع

مثل: انخفاض جودة الحياة، تأخر تحسين الخدمات، زيادة الاستياء العام، وتراجع الثقة في أداء الجهات الحكومية.

نموذج البحث

المتغير المستقل

- أسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية
- ضعف التخطيط والدراسات الأولية
 - ضعف التمويل أو تأخر صرف المستحقات
 - قلة الكفاءات والمهارات
 - ضعف التنسيق بين الجهات البيروقراطية وتأخر التراخيص
 - الفساد المالي والإداري



المتغير التابع

1. الأثر الاقتصادي
 - زيادة التكاليف
 - تأخر العوائد التنموية
 - تراجع الثقة الاستثمارية
 - فقدان فرص العمل
2. الأثر الاجتماعي
 - تأخر الخدمات العامة
 - انخفاض جودة الحياة
 - ضعف ثقة المجتمع في الأداء الحكومي
 - زيادة الاستياء العام

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

يهدف هذا الفصل إلى بناء أساس علمي وعملي لفهم الظاهرة محل الدراسة، من خلال تقديم الإطار النظري الذي يُعرّف بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بالمشاريع الحكومية، ويوضح طبيعتها وأهميتها في السياق التنموي. كما يتناول الفصل أبرز العوامل التي تؤدي إلى تأخر تنفيذ هذه المشاريع، ويُحلل الآثار المترتبة على هذا التأخر من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية.

ويستعرض الفصل أيضًا أبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة، سواء العربية أو الأجنبية، بهدف توضيح ما توصلت إليه من نتائج، وتحديد أوجه الاتفاق أو الاختلاف مع هذه الدراسة، واستنتاج الفجوات التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها. ويُعد هذا الفصل بمثابة حجر الأساس الذي تُبنى عليه باقي فصول البحث، إذ يسهم في وضع الإشكالية البحثية ضمن سياق علمي واضح، يُمكن من خلاله تحليل النتائج وتفسيرها بشكل منهجي.

تعريف المشاريع الحكومية الخدمية

تُعد المشاريع الحكومية الخدمية من المكونات الحيوية للبنية المؤسسية للدول، وهي من أبرز أدوات الحكومات لتحقيق التنمية، وتلبية احتياجات السكان، وتحسين جودة الحياة. ويمكن تعريف المشروع الحكومي الخدمي بأنه:

"سلسلة من العمليات التخطيطية والتنفيذية، تنفذها الجهات الحكومية بشكل مباشر أو من خلال التعاقد مع القطاع الخاص، بهدف إنشاء أو تطوير مرافق أو خدمات عامة تخدم الصالح العام، دون أن يكون الدافع الأساسي لها هو الربح المالي" (دليل تعريف وتوثيق الخدمات الحكومية، 2023)

وتختلف المشاريع الخدمية الحكومية عن غيرها من المشاريع الخاصة أو التجارية في أنها تُعنى بتقديم خدمات أساسية تلامس حياة المواطنين، وتُموّل من المال العام، وتخضع لمعايير الحوكمة، والمساءلة، والتنظيم القانوني.

ولأهمية هذا المفهوم، سيتم في هذا المبحث تناول المشاريع الحكومية الخدمية من خلال ثلاثة محاور رئيسية:

أولاً: تعريف المشاريع الحكومية الخدمية

تُعرف المشاريع الحكومية الخدمية بأنها "أنشطة أو مبادرات تنموية تتبناها الحكومة بهدف إنشاء أو تحسين مرافق أو خدمات عامة، وتُنفذ من خلال التمويل العام أو بالشراكة مع القطاع الخاص، وتُوجّه بشكل رئيسي لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وتنموية" (مفهوم وطبيعة وخصائص المشاريع العامة، 2023). وتندرج هذه المشاريع ضمن إطار السياسات العامة للدولة، وتُشكل أداة مركزية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية الوطنية.

وتتميز هذه المشاريع بخصائص أساسية، من أبرزها:

أنها موجهة لتلبية احتياجات عامة، وليست لأهداف ربحية.

تُنفذ وفق أنظمة حكومية رسمية، وتخضع للرقابة والتدقيق المالي والإداري.

تتطلب تكاملاً بين مستويات متعددة من الجهات الحكومية (الوزارات، الهيئات، البلديات).

تمتد تأثيراتها إلى الجوانب الاقتصادية، والاجتماعية، والمكانية، والسياسية.

ثانياً: أنواع المشاريع الحكومية الخدمية

تنقسم المشاريع الحكومية الخدمية بحسب طبيعة القطاع أو الخدمة المقدمة إلى عدة أنواع، منها:

مشاريع البنية التحتية: مثل الطرق، الجسور، أنظمة المياه والكهرباء، والصرف الصحي.

المشاريع التعليمية: بناء المدارس والجامعات والمراكز التدريبية.

المشاريع الصحية: المستشفيات، مراكز الرعاية الأولية، والمختبرات الطبية.

المشاريع الإسكانية: الإسكان التنموي والبلديات السكنية العامة.

مشاريع النقل والمواصلات: مثل السكك الحديدية، مترو المدن، والمطارات.

المشاريع البيئية والتنموية: مثل مشاريع حماية البيئة، تطوير الحدائق، والمرافق الترفيهية.

وتُصنف هذه المشاريع أحياناً بحسب طريقة تنفيذها، مثل:

- مشاريع تنفذها الحكومة بشكل مباشر
- مشاريع تنفذها من خلال الشراكة مع القطاع الخاص (PPP)
- مشاريع يديرها القطاع الثالث (المؤسسات غير الربحية) بتمويل حكومي

ويُعد هذا التنوع في أنواع المشاريع دليلاً على مدى شموليتها واتصالها المباشر بجوانب متعددة من حياة المواطن والمجتمع. (مفهوم وطبيعة وخصائص المشاريع العامة، 2023).

ثالثاً: أهمية المشاريع الحكومية الخدمية في التنمية الوطنية

تلعب المشاريع الحكومية الخدمية دوراً محورياً في دفع عجلة التنمية وتحقيق رؤية الدولة المستقبلية، لا سيما في ظل سعي الحكومات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتتمثل أهمية هذه المشاريع في عدة جوانب:

اقتصادياً: تُسهم في تنشيط الاقتصاد المحلي، خلق فرص العمل، دعم الصناعات المرتبطة بالتشبيد والخدمات، وتحفيز الاستثمار من خلال تحسين البنية التحتية (The Role and Impact of the Public

Sector in National Development, 2023)

اجتماعياً: تُحسّن من جودة الحياة، وتُحقق العدالة الاجتماعية من خلال توزيع الخدمات بشكل عادل في جميع المناطق، بما في ذلك القرى والهجر والمناطق الطرفية (مفهوم وطبيعة وخصائص المشاريع العامة، 2023).

إدارياً وتنظيمياً: تساعد على تطوير قدرات الجهات الحكومية، وتعزيز الشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات العامة، وتحقيق رضا المواطن.

تنموياً واستراتيجياً: تُعد أداة تنفيذ فعّالة للرؤى والخطط الوطنية طويلة الأمد، مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد في محاورها على رفع كفاءة الخدمات الحكومية وتطوير البنية التحتية الحيوية.

وبهذا فإن المشاريع الحكومية الخدمية ليست مجرد إنفاق حكومي، بل هي استثمار استراتيجي طويل الأمد، يُحقق أثرًا مضاعفًا اقتصاديًا واجتماعيًا، ويدعم التحول المؤسسي نحو الأداء المرتكز على النتائج.

مفهوم تأخر تنفيذ المشاريع

يُعد "تأخر تنفيذ المشاريع" من أكثر الإشكاليات شيوعًا وتعقيدًا التي تواجه القطاعات الحكومية والخاصة على حدٍ سواء، لما يترتب عليه من آثار سلبية تتجاوز حدود الجدول الزمني إلى التأثير على التكلفة، وجودة التنفيذ، ورضا المستفيدين. ويُقصد بتأخر تنفيذ المشروع:

"عدم إنجاز المشروع أو أحد مراحلهِ وفقًا للإطار الزمني المحدد في خطة التنفيذ الأصلية، نتيجة لعوامل تخطيطية أو إدارية أو فنية أو مالية أو تنظيمية، مما يؤدي إلى امتداد غير مبرر في فترة التنفيذ، وغالبًا ما يقترن بزيادة في التكاليف وانخفاض في جودة المخرجات." (Alqahtani & Kumar, 2019)

يُعد الالتزام بالجدول الزمني عنصرًا أساسيًا في إدارة المشاريع، ويُعد التأخر إشارة مباشرة إلى وجود خلل في أحد مكونات المشروع (المدخلات، العمليات، الموارد، أو البيئة المحيطة)، وقد يتراوح هذا التأخر بين تأخير بسيط يمكن معالجته دون أثر كبير، وتأخير حرج يؤدي إلى تعثر المشروع أو إلغائه بالكامل (Assaf & Al-Hejji, 2006).

وقد صنّف Assaf & Al-Hejji (2006) في دراستهم الموسعة حول المشاريع الإنشائية في السعودية أكثر من 70% من المشاريع الحكومية على أنها مشاريع متأخرة، وأرجعوا ذلك إلى مجموعة من العوامل من أبرزها: التغييرات المستمرة في التصميم، ضعف التنسيق بين الجهات المعنية، التأخر في الموافقات الحكومية، ونقص الخبرات في فرق المشروع.

في السياق ذاته، بيّنت دراسة Albogamy et al. (2013) أن أسباب التأخر لا تقتصر على عوامل التنفيذ فقط، بل تبدأ غالبًا من ضعف التخطيط الأولي، وغياب الرؤية الاستراتيجية في إعداد المشروع، إلى جانب المشاكل المتعلقة بالمناقصات والترسية، والمبالغة في التقديرات الزمنية غير الواقعية. وقد ركزت الدراسة

على السياق السعودي، مشيرة إلى أن البيروقراطية وتعدد الجهات الرقابية من أبرز أسباب تعطيل سير المشاريع الحكومية.

وفي دراسة أكثر حداثة، أشار (Alqaralleh (2022 إلى أن مشكلات التنفيذ في المشاريع الحكومية لا ترتبط فقط بالأداء الفني أو المالي، بل تشمل أيضًا التأثيرات التنظيمية، مثل ضعف الحوكمة، وتداخل الصلاحيات، وغياب المساءلة الحقيقية. وأوصى بضرورة إعادة هيكلة النظم الإدارية والرقابية داخل القطاع العام لتقليل معدلات التأخير وتحسين الأداء الكلي للمشاريع.

أما من المنظور العالمي، فقد قدّم (Flyvbjerg (2014 إطارًا نظريًا لفهم ظاهرة التأخر في تنفيذ ما يُعرف بـ "المشاريع الكبرى" (Megaprojects)، وأوضح أن هذه المشاريع تتعرض بشكل متكرر لتجاوزات في الجداول الزمنية بسبب التحيز في التوقعات (Optimism Bias)، والتقدير غير الواقعية للوقت والتكلفة، والضغوط السياسية والإعلامية التي تفرض إطلاق المشاريع قبل استكمال الجاهزية الفنية. كما أكد أن المشاريع العامة أكثر عرضة للتأخر مقارنةً بالمشاريع الخاصة، بسبب تعدد أصحاب المصلحة وصعوبة التنسيق بينهم.

من جهة أخرى، أظهرت نتائج دراسة (Alqahtani & Kumar (2019 أن تأخر صرف الدفعات، ونقص العمالة المؤهلة، وتأخر تسليم المواد والمخططات، تمثل عوامل تشغيلية مباشرة تساهم في تعطيل سير المشاريع. وقد استخدمت الدراسة استبانة ميدانية للتحقق من هذه العوامل في مشاريع القطاع العام بالسعودية، مما يضيف على نتائجها طابعًا تطبيقيًا عالي الموثوقية.

وبذلك يمكن القول إن تأخر تنفيذ المشاريع هو نتيجة لتفاعل معقد بين عوامل داخلية وأخرى خارجية، تبدأ من مرحلة التخطيط ولا تنتهي عند التنفيذ، وتشمل الجوانب الفنية والإدارية والتنظيمية والتشريعية. ولا يمكن معالجته بشكل فعال إلا من خلال تشخيص دقيق للأسباب الجذرية، وتبني نهج علمي إداري متكامل يوازن بين التخطيط الواقعي، والرقابة الفعالة، والمرونة في اتخاذ القرار.

الأسباب العامة لتأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية

أظهرت الدراسات المتخصصة في إدارة المشاريع العامة أن تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية لا يحدث غالبًا نتيجة عامل واحد فقط، بل هو نتاج تداخل مجموعة من العوامل المتنوعة والمتشابكة. يمكن تصنيف هذه العوامل إلى أربعة محاور رئيسية، وهي: الأسباب التخطيطية، والأسباب المالية والتمويلية، والأسباب البشرية والفنية، والأسباب التنظيمية والإجرائية. وسنستعرض كل منها بالتفصيل كما يلي:

أولا الأسباب التخطيطية

تُعتبر مرحلة التخطيط حجر الأساس في دورة حياة المشروع، وأي خلل فيها قد يُفضي إلى سلسلة من الإشكالات خلال التنفيذ. وبيّنت دراسة Albogamy et al. (2013) أن العديد من المشاريع الحكومية تعاني من ضعف التخطيط الأولي وعدم كفاية الدراسات المبدئية، حيث يتم أحيانًا اعتماد مشاريع كبرى دون دراسة تفصيلية للجدوى الزمنية أو تقييم المخاطر الفنية والتشغيلية.

من أبرز صور هذه الإشكالية:

- تقدير غير دقيق لمدة التنفيذ أو حجم الموارد المطلوبة.
- إعداد تصاميم مبدئية غير مكتملة، مما يؤدي إلى تغييرات لاحقة أثناء التنفيذ.
- عدم إشراك الأطراف المعنية بالتنفيذ في مرحلة التخطيط، مما يُنتج فجوة في الفهم بين المصممين والمنفذين.
- تجاهل ظروف البيئة المحيطة (مثل البنية التحتية القائمة أو قيود الموقع).

كما أشار Alqahtani & Kumar (2019) إلى أن أحد أسباب التأخر يعود إلى الجدولة الزمنية غير الواقعية التي توضع لأسباب سياسية أو إعلامية، دون أخذ الواقع الميداني في الاعتبار. وهذا التسرع يُفضي لاحقًا إلى تعديلات متكررة في مراحل التنفيذ تؤخر المشروع وتزيد من تكاليفه.

ثانيًا: الأسباب المالية والتمويلية

أظهرت النتائج في دراسة (Alqahtani & Kumar (2019 أن تأخر صرف المستحقات المالية للمقاولين والاستشاريين، نتيجة الإجراءات البيروقراطية أو سوء التدفقات النقدية، يُعد من أكثر الأسباب شيوعًا لتأخر المشاريع الحكومية. حيث يؤدي ذلك إلى:

- توقف المقاولين عن العمل لفترات لحين صرف الدفعات.
 - تراكم الالتزامات المالية، مما يدفع بعض الشركات إلى الانسحاب أو تقليص العمل.
 - صعوبات في شراء المواد أو دفع أجور العمالة.
- من جانب آخر، أشار (Alqaralleh (2022 إلى أن عدم كفاية الميزانية المرسودة للمشروع منذ البداية، أو التعديلات المالية المتكررة أثناء التنفيذ نتيجة لتغيرات الأسعار أو فروقات التكاليف، يُعد من أبرز أسباب إعادة جدولة المشاريع وتأخرها.
- كذلك فإن بعض المشاريع تُطلق بدون خطة تمويل مستدامة طويلة الأجل، مما يضطر الجهات الحكومية إلى اللجوء لاحقًا إلى إعادة تقييم الموارد أو البحث عن دعم إضافي، وهو ما يؤدي إلى توقف التنفيذ أو تأخيره.

ثالثًا: الأسباب البشرية والفنية

أشارت دراسة (Assaf & Al-Hejji (2006 إلى أن ضعف الكوادر البشرية المؤهلة، سواء داخل الجهات الحكومية أو لدى المقاولين، يؤدي إلى تأخير واضح في الإنجاز، خصوصًا في المراحل الحرجة من المشروع. وتشمل هذه الإشكالية عدة مظاهر:

- عدم توفر مهندسين ذوي خبرة في إدارة المشاريع المعقدة.
- الاعتماد على مقاولين من الباطن ذوي كفاءة منخفضة.
- ضعف التدريب المستمر، مما يؤدي إلى أخطاء متكررة أثناء التنفيذ.

- سوء التواصل بين الفرق الفنية والإدارية في المشروع الواحد.

كما أظهرت دراسة (Alqaralleh (2022 أن تبديل فرق المشروع أثناء التنفيذ، سواء لأسباب إدارية أو تعاقدية، يؤدي إلى فقدان الاستمرارية في المعرفة والخبرة، ويؤثر على جودة وسرعة الأداء.

ومن المشكلات المتكررة أيضًا عدم توفر العمالة الماهرة الكافية في السوق، أو تأخر إصدار التأشيرات للعمالة الأجنبية في بعض القطاعات، مما يعرقل تقدم المشروع.

رابعًا: الأسباب التنظيمية والإجرائية

تُعد الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي الحكومي من أبرز التحديات في تنفيذ المشاريع، بحسب ما خلصت إليه دراسة (Albogamy et al. (2013، والتي أوضحت أن تعدد الجهات المعنية وتداخل صلاحياتها يؤدي إلى تأخر إصدار التصاريح، وتضارب في التعليمات، وإطالة زمن الموافقات على مراحل المشروع المختلفة.

ومن أبرز الإشكالات التنظيمية التي تؤدي إلى التأخر:

- بطء الترسية واعتماد العقود نتيجة طول دورة الموافقات.
- ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المعنية (مثل الأمانات، الجهات الرقابية، الجهات الممولة).
- الإجراءات الورقية الطويلة، وعدم تفعيل منصات إلكترونية موحدة للمشاريع.

على المستوى العالمي، أشار (Flyvbjerg (2014 إلى أن غياب الحوكمة القوية والمؤشرات الرقابية هو عامل حرج في تأخر المشاريع الكبرى، مؤكدًا أن الأنظمة الحكومية التي تفقر إلى الشفافية والمساءلة الصارمة غالبًا ما تشهد تأخرًا مزمنًا في تنفيذ المشاريع، مصحوبًا بزيادة في التكاليف وتراجع في جودة الإنجاز.

إن الأسباب التي تؤدي إلى تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية ليست معزولة، بل مترابطة ومتكاملة، تبدأ من مرحلة التخطيط ولا تنتهي عند التنفيذ. ويُعد فهم هذه الأسباب وتصنيفها خطوة أساسية نحو بناء

أدوات تقييم فعّالة، وتطوير حلول مؤسسية قادرة على ضبط جودة الأداء، والالتزام بالمواعيد، وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وشفافية.

الآثار الاقتصادية المترتبة على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية

تُعد المشاريع الحكومية الخدمية ركيزة رئيسية في التنمية الاقتصادية المستدامة، وتساهم بشكل مباشر في تحفيز النمو، وخلق الوظائف، وتوسيع الطاقة الإنتاجية للدولة. إلا أن تأخر تنفيذ هذه المشاريع لا يُعتبر مجرد انحراف زمني عن الخطة، بل يؤدي إلى سلسلة من الآثار الاقتصادية السلبية المترابطة التي قد تُهدد جدوى المشروع نفسه وتُضعف العوائد المتوقعة منه، سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو على مستوى الأداء المالي الحكومي.

أول هذه الآثار يتمثل في ارتفاع التكاليف الإجمالية للمشروع، نتيجة لما يعرف بـ "تكاليف التأخير" والتي تشمل:

- تضخم أسعار المواد وارتفاع أجور العمالة مع مرور الوقت.
- التكاليف التعاقدية الإضافية مثل تعويضات المقاولين أو غرامات تمديد العقود.
- إعادة طرح المناقصات أو تعديل العقود بما يتناسب مع الواقع الجديد.

وقد أشارت دراسة أسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها (2023) إلى أن كل شهر تأخير في مشروع حكومي كبير يمكن أن يُضيف ما بين 5% إلى 20% من التكاليف غير المخطط لها، بحسب طبيعة المشروع ومدى اعتماده على الموارد الخارجية. كما أن تأخر تنفيذ المشروع يؤدي إلى زيادة الاعتماد على التمويل الحكومي المستمر دون تحقيق العوائد التنموية المرجوة، ما يُرهق الميزانية العامة.

ثانيًا، يؤدي التأخر إلى تباطؤ في تحقيق الأثر الاقتصادي المتوقع من المشروع، مثل تحسين البنية التحتية، أو دعم القطاعات المرتبطة به. فالمشاريع المتأخرة تعني أن العوائد المتوقعة مثل الرسوم التشغيلية، الإيرادات الحكومية غير الضريبية، أو حتى وفورات التشغيل، يتم تأجيلها، مما يُضعف من قدرة الدولة

على إعادة استثمار هذه العوائد في مشاريع أخرى. وفي تقرير نشره موقع Devdiscourse (2024)، تم التأكيد على أن تراكم المشاريع الحكومية غير المنجزة قد يُسهم في اتساع العجز المالي الحكومي، ما لم يُعالج بشكل مؤسسي من خلال تحسين الإدارة الرأسمالية وتخطيط المشاريع. حيث تسببت بعض المشاريع المتأخرة في سحب تمويلات إضافية من الاحتياطات الحكومية، على حساب مشاريع أخرى كانت أكثر أولوية.

ثالثًا، ينعكس التأخر على قطاع الأعمال والاستثمار المحلي، حيث يؤدي إلى تعطيل سلاسل التوريد المرتبطة بالمشاريع الكبرى، خاصة تلك التي تشمل مقاولين من القطاع الخاص أو موردين محليين. ووفقًا لمقالة في موقع أرقام الاقتصادي، فإن "تأخر صرف مستحقات المقاولين في المشاريع الحكومية أدى إلى تزايد الديون المعلقة، ما دفع بعض الشركات إلى التوقف عن تنفيذ العقود، وأخرى إلى الخروج من السوق تمامًا"، الأمر الذي يُضعف من استقرار القطاع الخاص ويُقلل من جاذبية الاستثمار في المشاريع الحكومية. أما على مستوى الاقتصاد الكلي، فقد أشارت صحيفة The New Arab (2023) إلى أن تأخر تنفيذ مشاريع حكومية بقيمة تتجاوز 267 مليار دولار سعودي قد يؤدي إلى اختلال في موازين الإنفاق الرأسمالي، ويُعطل جهود التنويع الاقتصادي المنصوص عليها في رؤية المملكة 2030، خاصة إذا كانت المشاريع المتأخرة ضمن قطاعات محورية كالنقل، الإسكان، أو البنية التحتية الرقمية.

أخيرًا، يؤدي تأخر المشاريع إلى فرص ضائعة في سوق العمل، حيث تُعطل العديد من الوظائف المؤقتة والدائمة التي كانت ستوفرها هذه المشاريع، مما يُضعف من قدرة الدولة على تحقيق أحد أهدافها الأساسية وهو خلق فرص عمل جديدة للمواطنين، ويُسهم في زيادة البطالة غير المباشرة المرتبطة بتعطيل عجلة المشاريع. إن الآثار الاقتصادية الناتجة عن تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في السعودية تتعدى كونها "تكاليف إضافية" لتشمل أبعادًا مالية، إنتاجية، واستثمارية تؤثر على الميزانية العامة، بيئة الأعمال، وثقة السوق. وبالتالي، فإن معالجة هذا التأخر لا تتعلق فقط بتحسين الجدولة الزمنية، بل تتطلب إصلاحات أعمق في التخطيط، التمويل، والإشراف المؤسسي على المشاريع العامة.

الآثار الاجتماعية المترتبة على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية

لا تقتصر تداعيات تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية على الجانب الاقتصادي فقط، بل تمتد بشكل عميق إلى المجال الاجتماعي، حيث تُخلف آثارًا سلبية ملموسة على حياة الأفراد والمجتمعات المحلية، خصوصًا في مشاريع البنية التحتية والخدمات العامة التي تمس الحياة اليومية للسكان بشكل مباشر. فالتأخير في تنفيذ مثل هذه المشاريع يعني تأخرًا في توفير الاحتياجات الأساسية، مثل التعليم، الصحة، السكن، والنقل، مما يؤدي إلى تراجع جودة الحياة وازدياد مشاعر الإحباط وعدم الرضا بين أفراد المجتمع.

تشير دراسة تعثر وتأخر المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية (2021) إلى أن أحد أبرز الآثار الاجتماعية المترتبة على التأخر في تنفيذ المشاريع يتمثل في زيادة الاستياء العام وفقدان الثقة في أداء الجهات الحكومية. حيث يصبح المواطن غير قادر على الاعتماد على الوعود الزمنية التي تطلقها الجهات المسؤولة، مما يخلق فجوة بين المجتمع والحكومة ويُضعف من روح المواطنة الفاعلة. وقد لوحظ أن المشاريع المتأخرة غالبًا ما تكون محورًا للنقد المجتمعي في وسائل الإعلام ووسائل التواصل، نتيجة لما تسببه من تعطيل في الخدمات وانتظار غير مبرر من قبل المواطنين.

كما تؤكد دراسة A Review on Significant Factors Causing Delays in Saudi Arabia (2022) أن من النتائج الاجتماعية المباشرة لتأخر تنفيذ المشاريع هو حرمان فئات كبيرة من المجتمع من الوصول إلى الخدمات الأساسية، خاصة في المناطق الطرفية أو النائية، حيث تعتمد التنمية فيها بشكل كبير على المشاريع الحكومية الخدمية. فعندما يتأخر إنشاء مركز صحي أو مدرسة أو شبكة مياه، فإن سكان تلك المنطقة يضطرون إلى السفر لمسافات طويلة للحصول على الخدمة، مما يرهقهم نفسيًا وماديًا، ويؤثر على العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص.

من ناحية أخرى، تسلط دراسة Delays of Construction Projects in Makkah (2023) الضوء على أن تأخر المشاريع في المناطق الحيوية مثل مكة المكرمة لا يؤثر فقط على السكان الدائمين، بل أيضًا على الزوار والحجاج، مما يُعزز الشعور بعدم كفاءة البنية التحتية ويُضعف من الصورة العامة عن جاهزية

الدولة في إدارة المرافق الحيوية. وأشارت الدراسة إلى أن هذا النوع من التأخير قد يُسهم في ازدحام سكاني، وزيادة الضغط على المرافق البديلة، الأمر الذي يؤثر على مستوى الراحة والصحة والسلامة العامة.

أما على المدى البعيد، فإن استمرار ظاهرة التأخر في تنفيذ المشاريع يؤدي إلى تآكل الثقة المجتمعية بالمؤسسات الحكومية، وفقاً لما ورد في دراسة أسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها (2023). فمع تكرار التجارب السلبية، يُصبح لدى المواطن قناعة بأن الخطط الحكومية قد لا تُنفذ أو يتم تأجيلها دون مبررات واضحة، مما يقلل من حماسه في المشاركة المجتمعية أو دعم المبادرات الوطنية، ويُضعف من تماسك العلاقة بين الدولة والمجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الآثار الاجتماعية قد لا تكون فورية، بل تراكمية، مثل:

- زيادة معدلات الهجرة من المناطق المحرومة إلى المدن الرئيسية بحثاً عن خدمات أفضل.
- تراجع الاستقرار الأسري نتيجة نقص المرافق التعليمية أو الصحية في بعض الأحياء.
- الإحباط المجتمعي العام الناتج عن تعطل المشاريع التي يُعَوَّل عليها في تحسين نوعية الحياة.

إن الآثار الاجتماعية المترتبة على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية في السعودية لا تقل أهمية عن الآثار الاقتصادية، بل تُشكل خطراً على النسيج الاجتماعي والثقة المؤسسية، وتمثل تحدياً حقيقياً أمام تحقيق أهداف العدالة الاجتماعية والتنمية المتوازنة. لذا فإن ضمان الالتزام بالجدول الزمنية لهذه المشاريع هو ليس فقط مسألة إدارية، بل قضية تنموية ترتبط بجودة حياة المواطن وتعزيز الاستقرار المجتمعي.

تصنيف أسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية

يُعد تصنيف الأسباب التي تؤدي إلى تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية خطوة جوهرية في أي محاولة لمعالجة الخلل وتطوير التدخلات التصحيحية. فبدلاً من التعامل مع التأخير كظاهرة عامة، يُسهم هذا التصنيف في تحليل المسببات ضمن أطر وظيفية ومؤسسية تُحدد المسؤوليات، وتُوجه الإصلاحات المطلوبة

بشكل أدق. وقد اقترحت عدة دراسات تصنيفات منهجية لتلك الأسباب وفقاً للجهة المسؤولة أو لطبيعتها الفنية والتنظيمية.

أولاً: أسباب تتعلق بالمالك (الجهة الحكومية)

تشمل هذه الأسباب الإدارية والتمويلية التي تنبع من الجهة المالكة للمشروع، مثل (Alqaralleh, 2022) :

- تأخر صرف المستحقات المالية، وهو ما يؤدي إلى توقف المقاولين عن العمل بسبب انقطاع التدفق النقدي
- تغيير نطاق المشروع أثناء التنفيذ، مما يُجبر جميع الأطراف على إعادة التخطيط وتعديل الأعمال
- ضعف التخطيط المسبق وعدم وضوح المتطلبات، مما يؤدي إلى اعتماد تصاميم غير ناضجة ومخرجات غير قابلة للتنفيذ

ثانياً: أسباب تتعلق بالمقاول

يرتبط هذا النوع من الأسباب بالجهة المنفذة للمشروع وتشمل (Alqahtani & Kumar, 2019) :

- نقص العمالة الماهرة وعدم كفاءة الفرق التنفيذية، مما يؤدي إلى بطء الإنجاز وتكرار الأخطاء
- سوء إدارة الوقت والموارد داخل المشروع، بسبب غياب نظم الجدولة الفعالة والتنسيق الداخلي.
- تأخر توريد المواد والمعدات نتيجة لسوء التخطيط أو ضعف العلاقات مع الموردين

ثالثاً: أسباب تتعلق بالاستشاري

الاستشاري يمثل حلقة الوصل الفنية بين المالك والمقاول، وأي خلل في دوره يؤدي إلى تعطيل المشروع.

ومن أبرز هذه الأسباب (Assaf & Al-Hejji, 2006) :

- تأخر اعتماد المخططات والمواد، مما يعطل مراحل التنفيذ التي تعتمد على تلك الموافقات
- ضعف التنسيق بين الأطراف المختلفة، مما يؤدي إلى تضارب في التعليمات واختلال في التنفيذ

- عدم وضوح الموصافات الفنية، والذي يخلق فجوة تفسيرية بين التصميم والتنفيذ.

رابعًا: أسباب خارجية

وهي العوامل التي تخرج عن سيطرة جميع الأطراف المعنية بالمشروع، مثل (Flyvbjerg, 2014) :

- الظروف الجوية القاسية، وخاصة في المشاريع المفتوحة أو في المناطق الصحراوية
- تغيير القوانين أو التأخر في إصدار التصاريح والموافقات الرسمية، مما يعيق البدء أو الاستمرار في بعض المراحل

- الأحداث الطارئة غير المتوقعة كالأوبئة أو الأزمات الاقتصادية العالمية، والتي تؤثر على الإمدادات أو فرق العمل

تُظهر الدراسات أن الأسباب المؤدية إلى تأخر تنفيذ المشاريع تتنوع بين أسباب داخلية تقع تحت مسؤولية الأطراف المباشرة (كالمالك، المقاول، أو الاستشاري)، وأخرى خارجية ترتبط بالسياق العام للمشروع. وقد أكدت معظم الدراسات الميدانية أن التأخر غالبًا ما يكون ناتجًا عن تفاعل مركب بين هذه العوامل وليس سببه عامل واحد فقط، وهو ما يستدعي تطوير أنظمة رقابة وتقييم متكاملة تأخذ في الحسبان هذا التصنيف المركب للأسباب.

الدراسات السابقة

تمهيد:

للحصول على بحث علمي جيد يتطلب ذلك قيام الباحث بالإطلاع على الدراسات السابقة المهمة بموضوع البحث، و قد حظي موضوع تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية باهتمام كبير من قبل الباحثين والأكاديميين، حيث تم إجراء العديد من الدراسات و الأبحاث و الأوراق العلمية الحديثة التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة وفي هذا الفصل سيتم استعراض بعض من هذه الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية و الممتدة من عام 2015 م حتى عام 2021 م بهدف توفير خلفية نظرية وعملية للبحث الحالي، تحديد الفجوات البحثية التي يمكن للبحث الحالي أن يساهم في سدها،

تحديد أفضل الممارسات والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في البحث الحالي، إثراء البحث الحالي بالمعرفة والخبرة المتراكمة في هذا المجال.

الدراسات العربية السابقة:

دراسة بعنوان " الأسباب الرئيسية في تعثر مشاريع صناعة النفط والغاز بمدينة ينبع الصناعية – المملكة العربية السعودية " (خالد الشعيبي و آخرون، 2015):

"تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أبرز العوامل المؤدية إلى تأخر تنفيذ مشاريع صناعة النفط والغاز في مدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، أُجريت دراسة ميدانية شملت عينة مكونة من 131 مشاركاً يمثلون شرائح مختلفة من المعنيين بتنفيذ المشاريع، توزعت كما يلي: 37 من أعضاء فريق إدارة المشروع، 44 من المصممين الهندسيين، 5 من المستشارين، 11 من المقاولين، و34 من الإداريين والفنيين وباستخدام أسلوب التحليل العاملي، توصل الباحث إلى أحد عشر عاملاً رئيسياً يُسهم في تأخر هذه المشاريع، وهي: انتشار الفساد الإداري والمالي، غياب المخصصات المالية الإضافية، شدة المنافسة في سوق المقاولات البترولية، ندرة المقاولين المحترفين والعمالة الماهرة ومواد البناء ذات الجودة العالية، وارتفاع تكاليفها، غياب وضوح الأنظمة والقوانين، عدم وضوح نطاق العمل، والأخطاء في تقدير تكلفة المشروع ومدته الزمنية، ضعف التواصل بين أفراد فريق إدارة المشروع، القصور في التخطيط والتحكم وغياب الرقابة الميدانية، الخلافات داخل فريق الإدارة، نقص الكفاءات المؤهلة، محدودية الصلاحيات وضعف عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تدخل الإدارة العليا بطلب تغييرات أثناء التنفيذ كما استعرضت الدراسة عوامل النجاح التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء مشاريع صناعة النفط والغاز، وقدمت مجموعة من التوصيات الموجهة إلى الجهات المعنية، بهدف تعزيز كفاءة تنفيذ هذه المشاريع والحد من التأخيرات المحتملة." (خالد الشعيبي و آخرون، 2015).

دراسة بعنوان "تعثر وتأخر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية" (أبرار أصغر، 2020):

"تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز الأسباب التي تؤدي إلى تعثر وتأخر تنفيذ المشاريع في المملكة العربية السعودية، على الرغم من الأهمية الحيوية التي تحتلها المشاريع التنموية في مسيرة التقدم الاقتصادي والاجتماعي للمملكة، ورغم ضخامة الاستثمارات التي تُوجَّه إلى هذا القطاع إلا أن الواقع يشير إلى وجود تأخيرات متكررة وتعثرات في تسليم المشاريع ضمن الإطار الزمني المحدد وتعتمد هذه الدراسة على منهج المراجعة العلمية، من خلال تحليل الأدبيات المرجعية الحديثة ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف الوصول إلى فهم شامل للعوامل المؤثرة في تأخر تنفيذ المشاريع وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من الأسباب الرئيسة التي تسهم في تعثر المشاريع، والتي يُستحسن أخذها بعين الاعتبار للحد من آثارها مستقبلاً. ومن أبرز هذه الأسباب: نقص العمالة الماهرة في المشاريع الإنشائية، التأخر في صرف المستحقات المالية، ضعف التخطيط، والتغييرات المتكررة في أوامر العمل أثناء التنفيذ، وما يترتب على ذلك من هدر في الوقت والتكاليف. كما برزت عوامل أخرى مثل ضعف مؤهلات وخبرات بعض المقاولين، التأخر في اعتماد المواد والمخططات من قبل الجهات المالكة، التعديلات المتكررة في التصميم، وضعف قنوات التواصل بين الأطراف المعنية بالمشروع وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أبرزها: ضرورة تعيين كوادر مؤهلة وذات خبرة في مجال إدارة وتنفيذ المشاريع، وتفعيل برامج تدريبية وحوافز لتحفيز العاملين، والتخطيط الفعال لجدولة الدفعات المالية، إضافة إلى الالتزام الصارم بالجدول الزمني المحدد، والعمل على إنجاز المشاريع وفق المدد المتفق عليها في العقود، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنموية المنشودة" (أبرار أصغر، 2020).

دراسة بعنوان " أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية" (شريف دسوقي و آخرون، 2021):

" تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات، مع التركيز على الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على مجموعة بن لادن في المملكة العربية السعودية. وتتمثل مشكلة الدراسة في ضعف كفاءة الأداء التنظيمي، والذي انعكس سلباً على فعالية إدارة المشروعات داخل المجموعة. كما كشفت الدراسة عن تدني مستوى الثقافة التنظيمية، الأمر الذي ساهم بدوره في تراجع

كفاءة الأداء وتعثر إدارة المشروعات وتتبع أهمية الدراسة من تسليط الضوء على الإطار النظري والعملي لكل من مفهومي كفاءة الأداء التنظيمي وإدارة المشروعات، وبيان العلاقة التداخلية بينهما في سياق بيئة العمل بمجموعة بن لادن في المملكة العربية السعودية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف وصف وتحليل العلاقة بين كفاءة الأداء التنظيمي وتعثر إدارة المشروعات، مع اعتبار الثقافة التنظيمية كعامل وسيط مؤثر. واشتملت عينة الدراسة على 226 موظفاً من العاملين في مجموعة بن لادن، وتحديدًا في إدارة المشروعات، كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS (الإصدار 25) وبرنامج SMART PLS (الإصدار 3) لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية مباشرة ذات دلالة بين كفاءة الأداء التنظيمي وتعثر إدارة المشروعات، كما أظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر للثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً في هذه العلاقة وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني وسائل تكنولوجية حديثة تُسهم في الحد من أسباب تعثر المشاريع، كما شددت على أهمية قيام مجموعة بن لادن بعقد مؤتمرات واستقطاب خبراء متخصصين في إدارة المشروعات، بهدف تشخيص مكامن القصور وتطوير الأداء لضمان نجاح المشاريع المستقبلية (شريف دسوقي و آخرون، 2021).

دراسة بعنوان " أسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها " (فيصل الشريف و آخرون، 2023):

"استهدف هذا البحث دراسة كلٍّ من الأسباب المؤدية إلى تعثر المشاريع، والمتطلبات اللازمة لمعالجة هذه المشكلة في المملكة العربية السعودية. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (374) موظفاً من العاملين في المشاريع وقد قُسمت الاستبانة إلى محورين رئيسيين: المحور الأول تناول الأسباب التي تؤدي إلى تعثر المشاريع، بينما ركّز المحور الثاني على العوامل التي تُسهم في تجنب هذا التعثر من وجهة نظر المشاركين وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، خلصت الدراسة إلى وجود توافق كبير بين أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بأسباب تعثر المشاريع وتبيّن أن من أبرز هذه الأسباب: نقص التمويل، تأخر صرف المستخلصات، وضعف

الكفاءات البشرية لدى المالك وفريقه في إدارة المشاريع كما كشفت النتائج أن من أهم المتطلبات التي تساعد في الحد من تعثر المشاريع: استكمال الدراسات الفنية والمالية للمشروع بدقة قبل البدء بالتنفيذ، وتوفير أدوات فعالة لمراقبة تقدم سير العمل ومعالجة الانحرافات فور ظهورها، بالإضافة إلى ضمان توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة خلال جميع مراحل تنفيذ المشروع وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصت بضرورة توفير التمويل الكافي وضمان انتظام صرف المستخلصات، إلى جانب تطوير قدرات الكوادر البشرية التابعة للمالك في مجال إدارة المشاريع، وأهمية تحقيق استقرار نطاق المشروع من خلال إعداد عقود دقيقة وشاملة تضمن وضوح المسؤوليات وتقلل من التعديلات غير المخططة أثناء التنفيذ.."

(فيصل الشريف و آخرون، 2023).

الدراسات السابقة الأجنبية

دراسة بعنوان "A Comprehensive Review of Factors and Strategies to Reduce Construction Project Delays in Saudi Arabia" (Adel Alshammari & Farid E. Mohamed Ghazali, 2024):

تتناول هذه الدراسة ظاهرة تأخر مشاريع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية، وهي مشكلة شائعة تؤثر على جودة تنفيذ المشاريع، وكفاءتها الاقتصادية، وتحقيقها لأهدافها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد. من خلال مراجعة منهجية لمجموعة من الدراسات المحكمة، قامت الدراسة بتحليل الأسباب الرئيسية التي تسهم في التأخير، وتصنيفها وفقاً لمستوى خطورتها ومدى تكرارها، مع اقتراح استراتيجيات منهجية للتخفيف منها.

أظهرت نتائج المراجعة وجود أكثر من 140 عاملاً يمكن أن يُسهم في تعطيل تنفيذ المشاريع، لكن سبعة منها حُددت باعتبارها ذات تأثير عالٍ وغير مقبول في السياق السعودي. وتشمل هذه العوامل: تأخر توريد المواد، التأخر في اعتماد الرسومات والمواصفات من الجهات المالكة، ضعف التنسيق بين المقاول والموردين والاستشاري، التأخر الناتج عن المقاولين من الباطن، نقص مواد البناء، نقص المعدات،

والتقلبات في أسعار المواد. وقد تبين أن هذه العوامل ليست معزولة، بل تتفاعل فيما بينها، مما يعقد من آليات السيطرة عليها.

ترى الدراسة أن الكثير من مسببات التأخير يمكن تقليصها من خلال تدخلات تنظيمية وإدارية محسنة. وقد شملت التوصيات التركيز على توظيف تقنيات متقدمة، مثل نمذجة معلومات البناء (BIM)، والتي تتيح تحسين التواصل وتكامل البيانات بين الأطراف المعنية، ما يحد من التعارضات الفنية وسوء الفهم. كما أوصت بضرورة إعادة هيكلة العقود لتكون أكثر مرونة وتحديداً من حيث الأدوار والمسؤوليات والحد من طلبات التغيير أثناء التنفيذ.

من جانب آخر، شددت النتائج على أهمية التقييم المستمر لأداء الموردين والمقاولين باستخدام مؤشرات أداء موضوعية، وربط نتائج التقييم بتجديد العقود والمنافسات المستقبلية، بما يحفز على الالتزام بالجودة والجدول الزمنية. كما أكدت على الحاجة إلى تطوير كفاءات الفرق الإدارية والهندسية، خاصة في مجال إدارة الوقت، وتقدير التكاليف، ورصد المخاطر مبكراً. واقترحت الدراسة إدماج التدريب المهني ضمن منظومة التنفيذ لضمان استمرارية الكفاءة وتحسين مستوى التجاوب مع التحديات المتغيرة أثناء سير العمل. وبالنظر إلى تأثير التأخيرات على تكلفة المشاريع ومدى رضا أصحاب المصلحة، شددت الدراسة على أهمية التخطيط الشمولي للمشاريع قبل التنفيذ، بما يشمل الجوانب القانونية، الفنية، والتمويلية. وخلصت إلى أن معالجة هذه المشكلة تتطلب تكامل الجهود بين القطاعين العام والخاص، وتعزيز الشفافية والرقابة، وتحديث السياسات التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات بيئة المشاريع المعقدة في السعودية، في سبيل تحسين أداء القطاع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030.

دراسة بعنوان "An Empirical Study Investigating the Main Causes of Delay in Power Transmission Construction Projects in Saudi Arabia" (Mosab Elbashir, 2023):

تتناول هذه الدراسة إحدى الإشكاليات الجوهرية التي تواجه مشاريع نقل الطاقة في المملكة العربية السعودية، والمتمثلة في ظاهرة التأخر في التنفيذ، والتي تنعكس سلبيًا على الجدول الزمني للمشاريع، وتؤثر على كفاءة العمليات، وزيادة التكاليف، وتباطؤ العوائد التنموية المرجوة. اعتمدت الدراسة منهجًا تجريبيًا يجمع بين مراجعة الأدبيات واستطلاع آراء الخبراء، بهدف التعرف على أبرز الأسباب التي تسهم في تعثر مشاريع نقل الطاقة، وتصنيفها بحسب درجة تأثيرها وتكرارها في السياق السعودي.

استندت الدراسة إلى تحليل 29 سببًا مستخلصًا من الدراسات السابقة، ثم تم تطوير استبيان موجه إلى 42 خبيرًا في مجال تنفيذ مشاريع نقل الطاقة، شملت ممثلين عن جهات مالكة ومقاولين. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم درجة الأثر والتكرار لكل عامل. وقد أظهرت النتائج أن الأسباب الأبرز التي تؤدي إلى التأخير تمثلت في: تأخر المدفوعات، سوء تقدير تكاليف المشروع، مشكلات قانونية وتنظيمية، ضعف التواصل بين الجهات المعنية، وضعف الإشراف والمتابعة.

ترى الدراسة أن هذه العوامل تمثل تحديات إدارية وفنية قابلة للمعالجة إذا ما تم تبني استراتيجيات أكثر فعالية في التخطيط والتنفيذ. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين إدارة العقود وتوضيح المسؤوليات، إلى جانب تعزيز آليات التواصل بين المالك والمقاول والاستشاري. كما أكدت على أهمية التنبؤ بالمخاطر واتخاذ إجراءات وقائية مبكرة، ودعت إلى إنشاء منظومة تقييم أداء مستمرة تضمن الالتزام بالجودة والجدول الزمني.

من جانب آخر، سلطت الدراسة الضوء على أهمية بناء القدرات الإدارية والهندسية لدى الفرق المشرفة على هذه المشاريع، مشيرة إلى ضرورة توفير برامج تدريب مهني تعتمد على المعايير الدولية الحديثة في إدارة المشاريع. كما شددت على أن توفر التمويل والالتزام بالدفع في الوقت المناسب يُعد من المفاتيح الأساسية للحد من ظاهرة التأخير.

خلصت الدراسة إلى أن معالجة تأخيرات مشاريع نقل الطاقة في السعودية تتطلب رؤية تكاملية تشمل الجهات الحكومية والمقاولين والمستشارين، وتبني أدوات تنبؤية وتنظيمية متقدمة، مما يسهم في رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق موثوقية أعلى في إنجاز المشاريع وفق الجدول الزمني المخطط.

"Causes of Delay in Saudi Public Construction Projects" (Jawad

:A. Alsuliman, 2019:

تتناول هذه الدراسة ظاهرة تأخر مشاريع الإنشاءات العامة في المملكة العربية السعودية، وهي مشكلة تؤثر سلباً على تحقيق أهداف التنمية الحكومية في وقتها المحدد. قامت الدراسة بجمع بيانات من خلال مراجعة أدبية ومجموعات تركيز واستبيانات وُزعت على 211 مشاركاً من العاملين في القطاع (ملاك، مقاولون، استشاريون)، لتحليل الأسباب الرئيسية للتأخير وترتيبها بحسب شدتها. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أكثر من 50 عاملاً يسهم في تأخير المشاريع، تم تصنيفها ضمن أربع مجموعات رئيسية: قبل ترسية العطاءات، أثناء الترسية، بعد الترسية، وعوامل عامة. وكانت مجموعة "عوامل أثناء الترسية" هي الأكثر تأثيراً بمعدل 5/4.36.

تضمنت قائمة الأسباب الأكثر تأثيراً: التركيز على التحليل المالي فقط عند اختيار المقاولين، إسناد مشاريع لمقاولين تتجاوز قدراتهم، وجود مشاريع متعثرة أخرى لنفس المقاول، ضعف الكفاءة الفنية لبعض الوزارات، وتأخر الجهات الحكومية في دفع المستحقات المالية للمقاولين. كما شملت القائمة: ضعف التنسيق بين الجهات الخدمية، ضعف التحفيز المادي للمهندسين، واستخدام مقاولي باطن غير مؤهلين. اقترحت الدراسة نموذجاً رياضياً مبسطاً لحساب التأخير المتوقع، وتم تطبيقه على مشروع حقيقي في جدة (صيانة شوارع)، حيث كانت مدة المشروع الأصلية 730 يوماً، ومدة التنفيذ الفعلية 973 يوماً، أما المدة المتوقعة وفق النموذج فكانت 1024 يوماً بنسبة خطأ 5%، مما يدل على دقة النموذج. أوصت الدراسة بعدد من الحلول الاستراتيجية، منها: تطوير آليات اختيار المقاولين لتشمل تقييماً مالياً وفنياً متكاملًا، إنشاء قواعد بيانات مشتركة بين الوزارات لمتابعة أداء المقاولين، تدريب المهندسين وتطويرهم، وتطبيق نظام تصنيف

صارم للمقاولين والاستشاريين وربطه بالمشاريع الجديدة، مع ضرورة سحب المشاريع المتأخرة من المقاولين المتعثرين.

دراسة بعنوان "A Review on Significant Factors Causing Delays in Saudi Arabia Construction Projects" (Abdulali Mohammed Alajmi & Zubair Ahmed Memon, 2022):

تتناول هذه الدراسة المراجعة المنهجية للعوامل الرئيسية التي تسهم في تأخير تنفيذ مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية، وهي ظاهرة متكررة تؤثر سلبًا على جودة المشاريع ومواعيد تسليمها، كما تمتد آثارها إلى الاقتصاد الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030. تأتي هذه الدراسة في سياق تزايد عدد المشاريع الحكومية والخاصة، مما جعل من الضروري فهم الأسباب العميقة للتأخير وتقديم حلول تستند إلى أدلة علمية وتحليل مقارن للأدبيات السابقة. هدفت الدراسة إلى تحليل شامل للدراسات المنشورة حول أسباب تأخير المشاريع في السعودية، مع تصنيف تلك العوامل وتحديد أكثرها تكرارًا وتأثيرًا. وقد اعتمد الباحثان على منهجية مراجعة أدبية منظمة (Systematic Literature Review)، تم من خلالها جمع وتحليل أكثر من خمسين دراسة منشورة بين عامي 2000 و2021، حيث تم التركيز على الدراسات المحلية، إضافة إلى بعض الدراسات الدولية ذات الصلة بالسياق السعودي أو التي تسلط الضوء على تحديات مشابهة.

أظهر التحليل أن العوامل المسببة للتأخير يمكن تصنيفها إلى خمسة محاور رئيسية، وهي العوامل المتعلقة بالمقاولين، والمالكين، والاستشاريين، وظروف المشروع أو الموقع، إلى جانب العوامل الخارجية. توضح النتائج أن العامل الأكثر تكرارًا وتأثيرًا بين الدراسات يتمثل في ضعف الكفاءة الإدارية والتخطيط لدى المقاولين، متبوعًا بالتأخر في صرف الدفعات من قبل المالك، والتغييرات المتكررة في نطاق العمل أثناء التنفيذ، ما يؤدي إلى اضطراب الجداول الزمنية وتضخم التكاليف. كما أن ضعف التنسيق والتواصل بين الأطراف الثلاثة (المقاول، المالك، والاستشاري) يُعد عاملاً مشتركًا في معظم حالات التأخير. تشير الدراسة أيضًا إلى أن العوامل الخارجية، مثل تقلب أسعار المواد، وصعوبات الاستيراد، والإجراءات الحكومية

المتعلقة بالعمالة، لعبت دورًا متزايدًا في السنوات الأخيرة، خصوصًا خلال فترة جائحة كوفيد-19 التي أثرت على سلسلة التوريد بشكل مباشر، وأثارت تحديات إضافية في إدارة المشاريع.

ومن خلال تتبع أنماط التكرار في الدراسات السابقة، تبين أن التأخيرات لا ترتبط فقط بعدد العوامل بل بنمط تفاعلها معًا، حيث يؤدي غياب الحوكمة الجيدة والتخطيط المسبق إلى تضاعف تأثير هذه العوامل، حتى وإن كانت محدودة في البداية. وقد خلصت الدراسة إلى أن كثيرًا من مسببات التأخير في المشاريع السعودية يمكن معالجتها من خلال التدخلات الإدارية، واعتماد الأنظمة الذكية، وتطوير الكفاءات المهنية لدى الفرق التنفيذية، إضافة إلى تحديث آليات العقود بما يعزز من المرونة ويحد من طلبات التغيير غير المبررة. في التوصيات، دعت الدراسة إلى تبني نماذج حديثة لإدارة المشاريع مثل نمذجة معلومات البناء (BIM) وأساليب البناء الرشيق (Lean Construction)، وإلى تفعيل تقييم أداء المقاولين والاستشاريين من خلال قاعدة بيانات وطنية تعزز من مبدأ الشفافية وتدعم اتخاذ القرار. كما طالبت بضرورة ربط صرف الدفعات بالتقدم الفعلي في مراحل المشروع، واستخدام أنظمة الموافقة الرقمية لتسريع عمليات التوثيق والمراجعة. واعتبرت الدراسة أن تطوير البرامج التدريبية للمهندسين والمشرفين، سواء في الجهات الحكومية أو الشركات الخاصة، يُعد من العوامل الجوهرية في تحسين الأداء العام وتقليل فرص التعثر تُعد هذه الدراسة مرجعًا شاملاً لفهم جذور تأخير المشاريع الإنشائية في السعودية، وتوفير إطارًا عمليًا لصناع القرار، والمطورين، والمستثمرين، للمضي نحو قطاع بناء أكثر كفاءة وانضباطًا، يواكب تطلعات التنمية الوطنية في المملكة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة أن هناك تنوعًا في تناول المنهجي والموضوعي لقضية تأخر تنفيذ المشاريع في المملكة العربية السعودية، إلا أن كل دراسة قدمت منظورًا مختلفًا يتناسب مع نوعية المشاريع وسياقها المؤسسي.

فوجد أن دراسة خالد الشعيبي وآخرون (2015) ركزت بشكل دقيق على مشاريع النفط والغاز في مدينة ينبع الصناعية، وتميزت باستخدام التحليل العالمي في تصنيف الأسباب، مما أعطاهما بعداً إحصائياً متقدماً، إلا أن محدودية نطاق الدراسة الجغرافي والقطاعي (ينبع/النفط والغاز فقط) يُقلل من قابليتها للتعميم على المشاريع الحكومية الخدمية الأوسع.

أما دراسة أبرار أصغر (2020) فقد اعتمدت على منهج المراجعة الأدبية، ونجحت في جمع عدد من العوامل المؤثرة على المشاريع الإنشائية بشكل عام، لكنها لم تتطرق إلى العلاقات التفاعلية بين هذه الأسباب ولم تستخدم أدوات إحصائية للتحقق من أهميتها النسبية، مما يجعلها أقل دقة مقارنة بالدراسات الميدانية.

بينما أظهرت دراسة شريف دسوقي وآخرون (2021) مستوى منهجياً متقدماً من خلال اعتماد الثقافة التنظيمية كمتغير بسيط، وقدمت نموذجاً تحليلياً يربط بين الأداء التنظيمي وتعثر المشروعات، لكنها ركزت على شركة واحدة (مجموعة بن لادن)، ما يجعل النتائج محدودة بسياق تنظيمي معين دون النظر إلى التنوع المؤسسي في الجهات الحكومية.

و جاءت دراسة فيصل الشريف وآخرون (2023) لتقدم رؤية أكثر شمولية من حيث حجم العينة وتنوع محاور الاستبانة، كما سعت إلى تقديم حلول عملية عبر تحديد المتطلبات اللازمة لتفادي التأخر، وهو ما يُعد من نقاط قوتها، إلا أنها افتقرت إلى تصنيف منهجي واضح للأسباب حسب طبيعتها، ولم تتوسع في تحليل الأثر الاجتماعي أو الاقتصادي المتولد عن تعثر المشاريع.

بالانتقال إلى الدراسات الأجنبية، نجد أن دراسة Adel Alshammari & Farid Ghazali (2024) قدمت إطاراً مراجعياً متقدماً وعميقاً من خلال تحليل أكثر من 140 عاملاً مؤثراً في تأخر تنفيذ المشاريع، مع التركيز على السياق السعودي بشكل صريح. كما ركزت على تقديم استراتيجيات منهجية للمعالجة، بما في ذلك الاعتماد على تقنيات مثل نمذجة معلومات البناء (BIM) وتقييم الأداء. ويُحسب لها أيضاً الربط بين الجوانب الفنية والتنظيمية، وتقديم توصيات محددة تتعلق بإعادة هيكلة العقود، ومتابعة المقاولين،

وتطوير فرق العمل. ومع ذلك، تبقى الدراسة ذات طابع نظري لم يتضمن تطبيقاً ميدانياً أو نموذجاً اختبارياً لتأكيد فاعلية الاستراتيجيات المقترحة.

في المقابل، فإن دراسة (Mosab Elbashir (2023 تعد من الدراسات القليلة التي طبقت منهجاً تجريبياً في بيئة مشاريع نقل الطاقة، حيث جمعت بين تحليل الأدبيات واستطلاع آراء الخبراء. وقد ساهم استخدام مقياس ليكرت وتحليل الأسباب وفق درجات التكرار والأثر في تعزيز مصداقية النتائج. إلا أن نطاق الدراسة كان محدوداً بمشاريع نوعية في قطاع الطاقة، مما يصعب معه تعميم نتائجها على مشاريع البنية التحتية الأخرى مثل الطرق، المدارس، أو المستشفيات.

أما دراسة (Jawad Alsuliman (2019 ، فقد شكلت نقطة مرجعية في فهم ظاهرة التأخير في المشاريع الحكومية، حيث دمجت بين التحليل النظري والتطبيق الميداني من خلال استبيان شمل أكثر من 200 مشارك من أطراف مختلفة في المشاريع. كما قدمت تصنيفاً واضحاً للعوامل وفقاً لمراحل المشروع (قبل الترسية، أثناء الترسية، بعد الترسية، عوامل عامة)، وهو ما يساهم في فهم تسلسلي لحدوث التأخير. بالإضافة إلى ذلك، طورت الدراسة نموذجاً رياضياً لحساب مدة التأخير وتوقعها بدقة، ما يضيف بُعداً عملياً قوياً للدراسة. ومع ذلك، فإن النتائج تعتمد على دراسة حالة واحدة، مما يحد من قدرتها على التعميم دون وجود دراسات داعمة إضافية.

وأخيراً، جاءت دراسة (Abdulali Alajmi & Zubair Memon (2022 لتكمل النقص في الجانب النظري من خلال مراجعة أدبيات موسعة ومنهجية، استعرضت العوامل المؤثرة في تأخر المشاريع من زوايا متعددة تشمل المقاولين، المالكين، الاستشاريين، والعوامل الخارجية مثل تقلبات السوق وتأثير الجائحة. وقدمت الدراسة تصنيفاً خماسياً شاملاً، وأشارت إلى التفاعلات بين العوامل المختلفة، كما ركزت على السياق السعودي بشكل مباشر. وتُعد من الدراسات المهمة التي تدمج التحليل المفاهيمي العميق مع التوصيات القابلة للتنفيذ. غير أنها بقيت في الإطار النظري ولم تنتقل إلى التحليل الكمي أو التجريبي، مما يحصر فائدتها في الجانب التحليلي أكثر من التطبيقي.

وبناءً على ما سبق، فإن الدراسات السابقة مجتمعة قد أسهمت في تكوين صورة واسعة ومهمة حول الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى تأخر المشاريع في السعودية، كما قدمت مداخل مختلفة للرصد والتحليل، بعضها اعتمد على المراجعة، وبعضها على البحث الميداني، وبعضها على النمذجة النظرية. غير أن معظم هذه الدراسات لم تربط بين التأخيرات وآثارها على التنمية الوطنية بشكل مباشر، كما لم تتناول بالتحليل مشاريع البنية التحتية والخدمات الحكومية تحديداً، وهي المشاريع الأكثر ارتباطاً بالمواطنين وتأثيراً على جودة حياتهم. وعليه، فإن هذه الدراسة الحالية تأتي لسد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل تطبيقي شامل لتأخر المشاريع الخدمية الحكومية، مع التركيز على الجوانب المؤسسية والتنفيذية، وربط النتائج بالأبعاد التنموية الأوسع في إطار رؤية المملكة 2030

الفجوة البحثية

على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت أسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على مشاريع في قطاعات محددة، مثل النفط والغاز أو المشاريع الإنشائية، دون أن تقدم معالجة شاملة للمشاريع الخدمية الحكومية بمختلف أنواعها وتأثيراتها المتداخلة على الاقتصاد والمجتمع. كما أن العديد من الأبحاث السابقة اكتفت بسرد الأسباب دون ربط منهجي دقيق بين هذه الأسباب وبين الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة عليها.

إضافة إلى ذلك، تفتقر الدراسات الحالية إلى تصنيف علمي شامل للعوامل المؤثرة حسب طبيعتها (مالية، بشرية، إدارية...)، وكذلك إلى رؤية تحليلية متكاملة توضح العلاقة السببية بين التأخير في التنفيذ وبين تأثير جودة الحياة وثقة المجتمع في أداء الجهات الحكومية. من هنا، تنبع أهمية هذا البحث في سد هذه الفجوة من خلال تقديم دراسة وصفية تحليلية تُعنى بتحديد الأسباب الجوهرية لتأخر المشاريع الخدمية، وتصنيفها بشكل منهجي، وتحليل انعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية، بما يخدم صناع القرار ويدعم مستهدفات رؤية المملكة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

منهجية البحث هي الطريقة التي سيسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة وهي خطة تبين وتحدد أطر واستراتيجيات جمع وتحليل البيانات. حيث يقوم الباحث من خلال منهج البحث الذي قام باختياره بتحديد تصميم البحث وقد يختلف تصميم البحث باختلاف الهدف منه فقد يكون استكشاف عوامل معينة لظاهرة ما، أو توصيفها، أو إيجاد العلاقة أو السبب والأثر بين مجموعة من العوامل.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، انطلاقاً من قدرته على وصف الواقع كما هو، والإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها وتفسيرها بشكل علمي وقد تم اختيار هذا المنهج لما يتمتع به من ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها؛ إذ يُعد المنهج الوصفي أساساً لفهم الظاهرة قيد البحث، فيما يُسهم المنهج التحليلي في تعميق هذا الفهم من خلال تحليل مكوناتها وتحديد أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها، الأمر الذي يُعزز من فعالية العملية البحثية وقد تم خلال الدراسة جمع كم كبير من المعلومات والبيانات ذات الصلة، وصياغة مجموعة من الفرضيات أو المتغيرات البحثية التي تسلط الضوء على طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات تلا ذلك استخدام أدوات التحليل الملائمة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وتفسيرات منطقية، تمكّن من اقتراح حلول واقعية قابلة للتطبيق وتُسلط هذه الدراسة الضوء على واقع المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية، من حيث طبيعتها، وأسباب تأخر تنفيذها، والآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على ذلك التأخير، وذلك في إطار علمي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق نتائج ملموسة في هذا المجال الحيوي.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مجال إدارة المشاريع في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

حدود البحث:

الحدود المكانية:

المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية:

تقتصر هذه الدراسة زمانيا على الفترة من عام 2012م إلى عام 2025م وتمثل هذه الفترة عمل الباحث في أكثر من منظمة حكومية في أكثر من مدينة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الموضوعية:

تقتصر الحدود الموضوعية على معرفة أسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية والآثار الإقتصادية والإجتماعية المترتبة على ذلك.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

تم جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة عن طريق جمع عينة عشوائية واستخدام استبانة تم تصميمها لهذا الغرض، وتكونت في صورتها النهائية من المحاور التالية:

المحور الأول (البيانات الديموغرافية والتعليمية والعملية):

يحتوي على البيانات الديموغرافية والتعليمية والعملية عن أفراد عينة الدراسة وهي: (المستوى التعليمي-الوظيفة الحالية – منطقة الإقامة – الخبرة السابقة في إدارة المشاريع- طبيعة مجال العمل في المشاريع).

المحور الثاني (أسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية):

وتم استخدام مقياس ليكرت لجميع الأسباب المذكورة في الاستبانة.

المحور الثالث (الآثار الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية):

وتم استخدام مقياس ليكرت لجميع الآثار المذكورة في الاستبانة. ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة، استُخدم عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية مثل: التكرارات والنسب المئوية للتعرف إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها الدراسة.

تحليل البيانات:

التحليل للمحور الأول (البيانات الديموغرافية والتعليمية والعملية):

يتكون المحور الأول من الأسئلة التالي:

ما هو مستواك التعليمي؟

تم الرد على هذا السؤال عدد 99 مرة بالنسب التالية

(شكل توضيحي 1-4):

جدول 1-4: المستوى التعليمي

بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	دبلوم	أخرى
61.6 %	18.2 %	11.1 %	8.1 %	1 %

ماهي وظيفتك الحالية؟

تم الرد على هذا السؤال عدد 99 مرة بالنسب التالية

(شكل توضيحي 2-4):

جدول 2-4: العمل

موظف حكومي	موظف قطاع خاص	رائد أعمال	باحث	أخرى
53.5 %	25.3 %	7.1 %	3 %	11.1 %

ماهي

المنطقة التي تقيم فيها؟

تم الرد على هذا السؤال عدد 97 مرة بالنسب التالية

(شكل توضيحي 3-4):

جدول 3-4: منطقة الإقامة

الغربية	الشرقية	الوسطى	الشمالية	الجنوبية
70.1 %	6.2 %	11.3 %	7.2 %	5.2 %

هل لديك خبرة سابقة في المشاريع الحكومية؟

تم الرد على هذا السؤال عدد 97 مرة بالنسب التالية

(شكل توضيحي 4-4):

جدول 4-4: أسبقية العمل في المشاريع الحكومية

نعم	لا
70.1 %	29.9 %

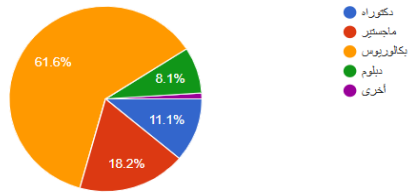
إذا كانت إجابة السؤال السابق بنعم ماهي طبيعة خبرتك؟

تم الرد على هذا السؤال عدد 97 مرة بالنسب التالية

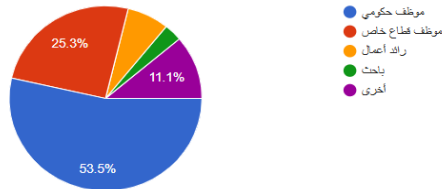
(شكل توضيحي 5-4):

جدول 5-4: طبيعة الخبرة العملية

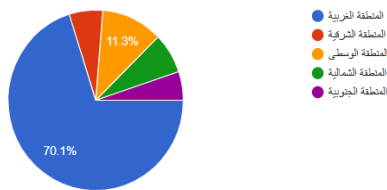
تخطيط	تنفيذ	إدارة	مراقبة	أخرى
-------	-------	-------	--------	------



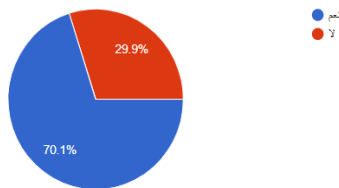
(شكل توضيحي 1-4) المستوى التعليمي



(شكل توضيحي 2-4) العمل

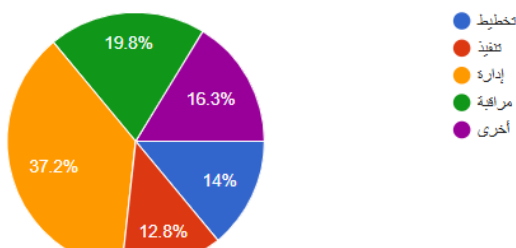


(شكل توضيحي 3-4) منطقة الإقامة



(شكل توضيحي 4-4) أسبقية العمل

في المشاريع الحكومية



(شكل توضيحي 5-4) طبيعة الخبرة العملية

التحليل للمحور الثاني: أسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في

16.3	% 19.8	% 37.2	12.8	% 14
%			%	

المملكة العربية السعودية:

يتكون المحور الثاني من الأسئلة التالي:

ما هي أبرز الأسباب التي تعتقد أنها تساهم في تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

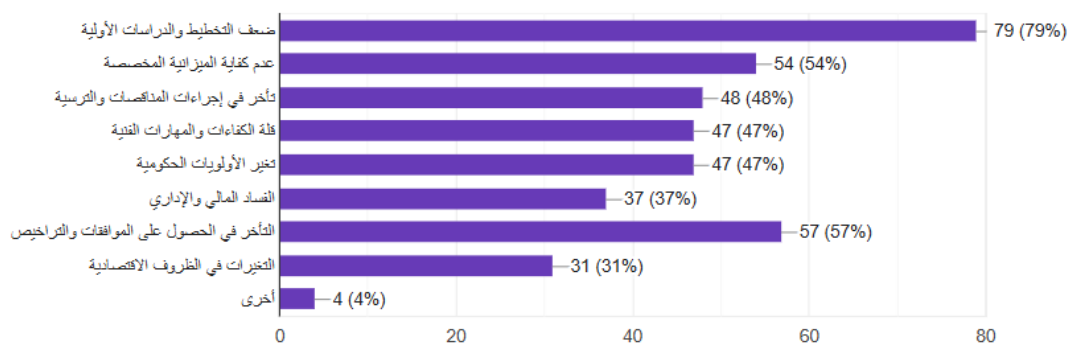
تم الرد على هذا السؤال عدد 100 مرة بال تكرارات التالية (شكل توضيحي 4-6):

جدول 4-6: أسباب تأخير تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية

السبب	التكرار
ضعف التخطيط والدراسات الأولية	79
عدم كفاية الميزانية المخصصة	54
تأخر في إجراءات المناقصات والترسية	48
قلة الكفاءات والمهارات الفنية	47
تغير الأولويات الحكومية	47
الفساد المالي والإداري	37
التأخر في الحصول على الموافقات والتراخيص	57
التغيرات في الظروف الاقتصادية	31
أخرى	4

ما هي أبرز الأسباب التي تعتقد أنها تساهم في تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟ (اختر جميع ما ينطبق)

100 رد



(شكل توضيحي 4-6) أسباب تأخير تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية

ما مدى تأثير كل سبب من الأسباب التالية على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

تم الرد على هذا السؤال عدد 100 مرة بالتكرارات التالية (شكل توضيحي 4-7):

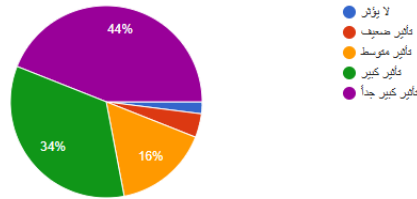
جدول 4-7: مدى تأثير أسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية

السبب	لا يؤثر	تأثير ضعيف	تأثير متوسط	تأثير كبير	تأثير كبير جدا
ضعف التخطيط والدراسات الأولية	2	4	16	34	44
عدم كفاية الميزانية المخصصة	0	8	19	35	37
تأخر في إجراءات المناقصات والترسية	2	16	35	33	13
قلة الكفاءات والمهارات الفنية	3	7	33	39	18
تغير الأولويات الحكومية	0	13	30	39	18
الفساد المالي والإداري	3	16	25	23	33
التأخر في الحصول على الموافقات والتراخيص	4	12	27	40	17
التغيرات في الظروف الاقتصادية	1	12	36	30	21
أخرى					

ما مدى تأثير كل سبب من الأسباب التالية على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

ضعف التخطيط والدراسات الأولية

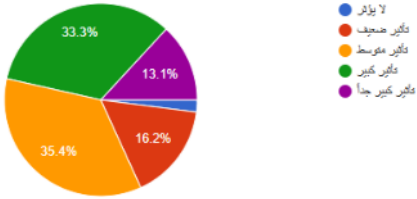
100 رد



ما مدى تأثير كل سبب من الأسباب التالية على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

تأخر في إجراءات المناقصات والتمرية

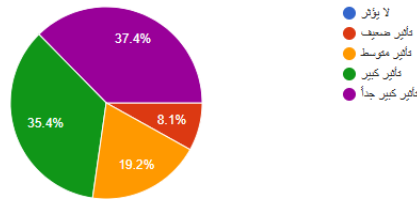
99 رد



ما مدى تأثير كل سبب من الأسباب التالية على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

عدم كفاية الميزانية المخصصة

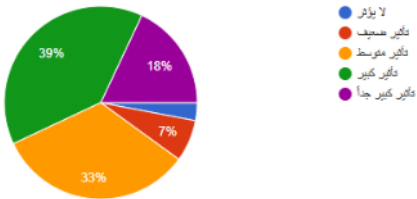
99 رد



ما مدى تأثير كل سبب من الأسباب التالية على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

قلة الكفاءات والمهارات الفنية

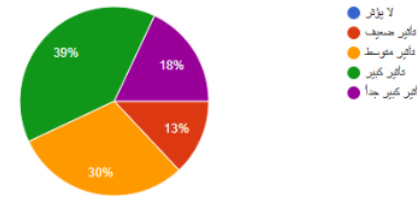
100 رد



ما مدى تأثير كل سبب من الأسباب التالية على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

تغير الأولويات الحكومية

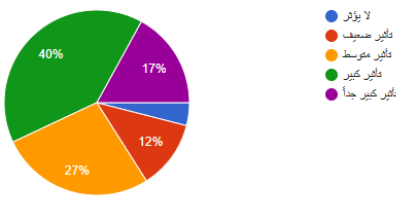
100 رد



ما مدى تأثير كل سبب من الأسباب التالية على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

تأخر في الحصول على الموافقات والترخيص

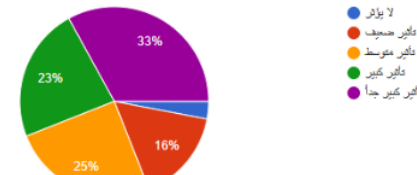
100 رد



ما مدى تأثير كل سبب من الأسباب التالية على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

القضاء المالي والإداري

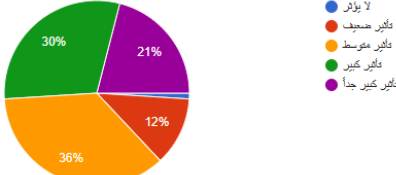
100 رد



ما مدى تأثير كل سبب من الأسباب التالية على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

تغيرات في الظروف الاقتصادية

100 رد



(شكل توضيحي 4-7) مدى تأثير أسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية

التحليل للمحور الثالث: الآثار الاقتصادية و الاجتماعية الناتجة عن تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية:

يتكون المحور الثالث من الأسئلة التالي:

ما هي أبرز الآثار الاقتصادية التي تعتقد أنها تنتج عن تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

تم الرد على هذا السؤال عدد 97 مرة بالتكرارات التالية (شكل توضيحي 4-8):

جدول 4-8: الآثار الاقتصادية بسبب تأخر تنفيذ المشاريع:

التكرار	الآثار الاقتصادية
68	زيادة التكاليف
75	تأخر في تحقيق الأهداف التنموية واستدامتها
69	تأثير سلبي على الاستثمارات
58	فقدان فرص العمل
70	تأثير سلبي على النمو الاقتصادي
6	أخرى

ما هي أبرز الآثار الاجتماعية التي تعتقد أنها تنتج عن تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

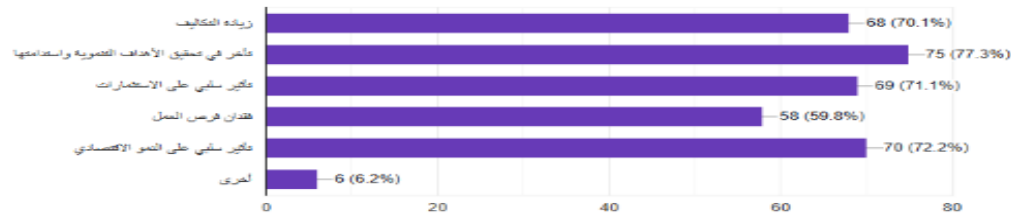
تم الرد على هذا السؤال عدد 97 مرة بالتكرارات التالية (شكل توضيحي 4-9):

جدول 4-9: الآثار الاجتماعية بسبب تأخر تنفيذ المشاريع:

التكرار	الآثار الاجتماعية
65	تأثير سلبي على جودة الحياة
62	زيادة الاستياء العام
70	تأثير سلبي على الثقة بتنفيذ المشاريع الحكومية
65	تأخر في تحسين الخدمات العامة
62	تأثير سلبي على التنمية الاجتماعية
4	أخرى

ما هي أبرز الآثار الاقتصادية التي تعتقد أنها تنتج عن تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟ ؟ (أكثر من إجواب)

رد 97



(شكل توضيحي 4-8) الآثار الاقتصادية بسبب تأخر تنفيذ المشاريع

ما هي أبرز الآثار الاجتماعية التي تعتقد أنها تنتج عن تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟ ؟ (أكثر من إجواب)

رد 97



ما مدى تأثر كل (شكل توضيحي 4-9) الآثار الاجتماعية بسبب تأخر تنفيذ المشاريع من الآتي بسبب تأخر

تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

تم الرد على هذا السؤال عدد 97 مرة بالتكرارات التالية (شكل توضيحي 4-10):

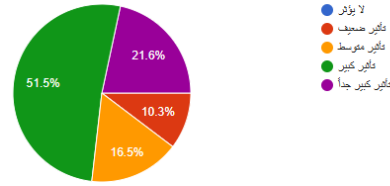
جدول 4-10: مدى التأثير الاقتصادي والاجتماعي

الأثر الاقتصادي والاجتماعي	لا يؤثر	تأثير ضعيف	تأثير متوسط	تأثير كبير	تأثير كبير جدا
تأخر في تحقيق الأهداف التنموية واستدامتها	0	10	16	50	21
فقدان فرص العمل	1	10	37	36	13
تأثير سلبي على النمو الاقتصادي	0	3	26	50	18
تأثير سلبي على جودة الحياة	0	9	38	35	15
زيادة الاستياء العام	1	11	21	38	26
تأثير سلبي على الثقة بتنفيذ المشاريع الحكومية	1	10	20	44	22
تأخر في تحسين الخدمات العامة	1	2	26	46	20
تأثير سلبي على التنمية الاجتماعية	0	9	34	39	15
أخرى					

ما مدى تأثير كل من الآتي بسبب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

تأخر في تحقيق الأهداف التنموية واستدامتها

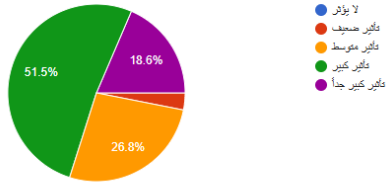
97 رأ



ما مدى تأثير كل من الآتي بسبب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

تأثير سلبي على النمو الاقتصادي

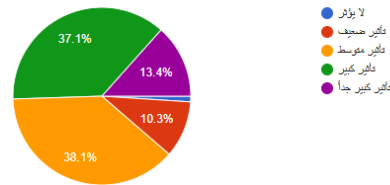
97 رأ



ما مدى تأثير كل من الآتي بسبب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

فقدان فرص العمل

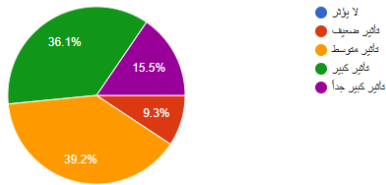
97 رأ



ما مدى تأثير كل من الآتي بسبب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

تأثير سلبي على جودة الحياة

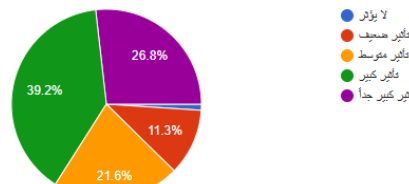
97 رأ



ما مدى تأثير كل من الآتي بسبب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

زيادة الاستياء العام

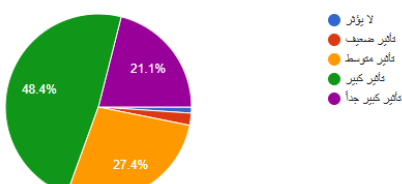
97 رأ



ما مدى تأثير كل من الآتي بسبب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

تأخر في تحسين الخدمات العامة

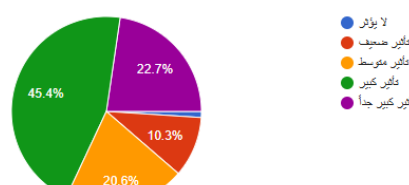
95 رأ



ما مدى تأثير كل من الآتي بسبب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

تأثير سلبي على الثقة بتنفيذ المشاريع الحكومية

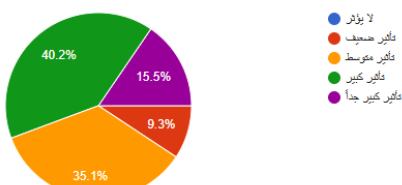
97 رأ



ما مدى تأثير كل من الآتي بسبب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

تأثير سلبي على التنمية الاجتماعية

97 رأ



(شكل توضيحي 4-10) مدى التأثير الإقتصادي والإجتماعي

النتائج:

الاستنتاج للمحور الأول (البيانات الديموغرافية والتعليمية والعملية):

تشير نتائج تحليل العينة إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين في الاستبيان يحملون درجة البكالوريوس بنسبة بلغت (61.6%)، ما يدل على أن معظم أفراد العينة من خريجي الجامعات، في حين بلغت نسبة الحاصلين على مؤهلات دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) نحو (29.3%)، وهو ما يعكس استهداف الاستبيان لفئة ذات مستوى تعليمي عالٍ أما نسبة الحاصلين على مؤهل الدبلوم فقد بلغت (8.1%)، مما قد يشير إلى انخفاض تمثيل الفئات التقنية والحرفية في المشاركة بالاستبيان كما أظهرت النتائج أن أكثر من نصف المشاركين يعملون في القطاع الحكومي بنسبة (53.5%)، وهو ما يعكس اهتمام هذه الفئة بأسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية نظراً لتأثيرها المباشر على بيئة عملهم. في المقابل، بلغت نسبة العاملين في القطاع الخاص (25.3%)، مما يعكس اهتماماً واضحاً من قطاع الأعمال بالتأثيرات المحتملة لتأخر هذه المشاريع على استثماراتهم أما رواد الأعمال فبلغت نسبتهم (7.1%)، والباحثون (3%)، ما يشير إلى أن هذه الفئات قد تكون أقل تضرراً بشكل مباشر من تأخر المشاريع، وهو ما انعكس على حجم مشاركتهم ومن الملفت أن أكثر من (70%) من أفراد العينة لديهم خبرة سابقة في العمل ضمن مشاريع حكومية، مما يعزز من مصداقية آرائهم ويمنح نتائج الدراسة قوة تحليلية أعلى. بينما (30%) من المشاركين لا يمتلكون خبرة مباشرة، إلا أن مشاركتهم قد تعود إلى تجارب غير مباشرة كمواطنين أو مهتمين بالشأن العام أما من حيث التوزيع الجغرافي، فقد تبين أن أكثر من (70%) من المشاركين يقيمون في المنطقة الغربية، مما قد ينعكس على توجهات النتائج. في حين بلغت نسبة المشاركين من المنطقة الوسطى (11.3%)، ومن المناطق الشمالية والشرقية والجنوبية مجتمعة (18.6%)، ما يشير إلى تباين في توزيع العينة الجغرافي، ويرجح أن يكون ذلك نتيجة لصعوبات واجهها الباحث في الوصول إلى عينات متوازنة من مختلف مناطق المملكة.

الاستنتاج للمحور الثاني (أسباب تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية):

أظهرت نتائج تحليل البيانات المستخلصة من عينة الدراسة البالغ عددها 100 استجابة، وبالاستناد إلى التكرارات الإحصائية، أن أبرز الأسباب شيوعاً لتأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية تتمثل في: ضعف التخطيط والدراسات الأولية، مما يعد عاملاً رئيسياً يسهم بشكل مباشر في تعطيل سير المشاريع كما برز التأخر في إجراءات المناقصات والترسية، وعدم كفاية الميزانية المخصصة، ونقص الكفاءات والمهارات الفنية، بالإضافة إلى تغيير الأولويات الحكومية كأسباب مؤثرة وتبرز النتائج أن ضعف التخطيط يُعد من أكثر التحديات حدة، ما يؤكد الحاجة الملحة إلى تبني استراتيجيات دقيقة وواضحة تُوضع مسبقاً قبل الشروع في تنفيذ المشاريع. كما تؤكد الدراسة أن العوامل المالية والإدارية، مثل تأخر إجراءات الترسية أو نقص الميزانيات، تلعب دوراً محورياً في التأخير، مما

يتطلب مراجعة شاملة للأنظمة المالية والإدارية المعتمدة لدى الجهات الحكومية المعنية بتنفيذ المشاريع من جانب آخر، أظهر نقص الكفاءات الفنية باعتباره عائقاً رئيسياً، الأمر الذي يستدعي تعزيز جهود التدريب والتأهيل المهني للكوادر البشرية، لضمان رفع مستوى الكفاءة وتحقيق الأداء المطلوب في تنفيذ المشاريع الحيوية.

الاستنتاج للمحور الثالث (الآثار الاقتصادية والاجتماعية لتأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية):

بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات المستخلصة من العينة المكونة من 100 إجابة، ووفقاً للتكرارات الإحصائية، يتبين أن أبرز الآثار الاقتصادية المترتبة على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية تتمثل في ارتفاع التكاليف، والذي يُعد أكثر العوامل تكراراً في إجابات المشاركين. وقد أشار غالبية المشاركين إلى أن تأخير تنفيذ المشاريع يؤدي حتماً إلى زيادة المصاريف الإنشائية والتشغيلية، ما يشكل عبئاً إضافياً على الميزانية العامة للدولة، ويحد من كفاءة توظيف الموارد المالية كما برز تأخر تحقيق الأهداف التنموية كأحد أبرز الآثار الاقتصادية، حيث يؤدي هذا التأخير إلى تأجيل العوائد الاقتصادية المتوقعة من هذه المشاريع، ويُضعف من تأثيرها الإيجابي المفترض على النمو الاقتصادي. كذلك، ظهر الأثر السلبي على الاستثمارات كعامل مؤثر، حيث أعرب عدد من المشاركين عن قلقهم من أن التأخر في تنفيذ المشاريع قد يؤدي إلى تراجع ثقة المستثمرين في بيئة الأعمال المحلية، وهو ما ينعكس سلباً على جذب الاستثمارات المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، أشار عدد من المشاركين إلى أن تأخر المشاريع يؤدي إلى تقليص فرص التوظيف الجديدة، وبالتالي فقدان فرص العمل، مما ينعكس سلباً على سوق العمل ويحد من قدرة الاقتصاد الوطني على خلق الوظائف. كما يتسبب تعطل تنفيذ المشاريع في تباطؤ النشاط الاقتصادي والتنمية الشاملة، ويعيق مسيرة التحول التنموي المستدام وتقودنا نتائج الدراسة إلى استنتاج مهم مفاده أن ارتفاع التكاليف الناجم عن التأخير يُعد من أبرز المشكلات وأكثرها وضوحاً، حيث يؤثر بشكل مباشر على الموازنة العامة، ويشكل تحدياً كبيراً أمام تحسين الكفاءة المالية. كما أن تأخير تحقيق الأهداف التنموية وتقويض الثقة الاستثمارية يمثلان تأثيرات بعيدة المدى، بالنظر إلى أن المشاريع الحكومية الخدمية تُعد ركيزة أساسية في عملية التنمية الاقتصادية. ومن جهة أخرى، فإن انخفاض فرص العمل نتيجة تأخر المشاريع ينعكس سلباً على استقرار سوق العمل وعلى النمو الاقتصادي بشكل عام أما من الناحية الاجتماعية، فقد كشفت البيانات المستخلصة من نفس العينة أن أبرز الآثار الاجتماعية التي تترتب على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية تشمل التأثير السلبي على جودة الحياة. حيث يؤدي هذا التأخير إلى تراجع في مستوى الخدمات والرفاهية المقدمة للمواطنين، ويقلل من رضاهم عن الواقع الخدمي والمعيشي. كما ظهر بشكل واضح ازدياد معدلات الاستياء العام، وهو ما يعكس حالة من الإحباط لدى المواطنين نتيجة تأخر الإنجاز الحكومي، وما يصاحبه من شعور بعدم كفاءة

الجهات المختصة ومن الآثار المهمة التي رصدتها الدراسة أيضاً، تراجع الثقة في قدرة الجهات الحكومية على تنفيذ المشاريع في الأوقات المحددة، حيث أشار كثير من المشاركين إلى أن التأخير المتكرر يعزز الشعور بعدم اليقين تجاه كفاءة الأداء الحكومي، ويؤثر على صورة المؤسسات العامة. كذلك، فإن تأخر تنفيذ المشاريع يؤدي إلى تأخر تحسين مستوى الخدمات الأساسية المقدمة للمجتمع، كالبنية التحتية، والرعاية الصحية، والتعليم، مما ينعكس سلباً على جودة حياة السكان. وفي السياق ذاته، فإن هذا التأخر يُعطل مسيرة التنمية الاجتماعية، ويؤجل تحقيق أهداف تحسين مستوى المعيشة، ويحد من فرص التقدم المجتمعي وتُظهر نتائج الدراسة بشكل واضح أن تراجع جودة الحياة وزيادة الاستياء العام هما من أبرز التأثيرات الاجتماعية المرتبطة بتأخر تنفيذ المشاريع، حيث أشار المشاركون إلى أن هذه المشروعات تمس حياتهم اليومية بشكل مباشر. كما أن تآكل الثقة في قدرة الجهات الحكومية على تنفيذ المشاريع يعتبر مؤشراً خطيراً يستدعي تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة وتنفيذ المشاريع. وتخلص الدراسة إلى أهمية رفع كفاءة التنفيذ وتطوير آليات المتابعة والرقابة لضمان تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المرجوة، ودفع عجلة التنمية الشاملة والمستدامة..

التوصيات:

بناءً على تحليل البيانات السابقة من الاستبيان الخاص بالدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة لمعالجة المشكلات التي تؤدي إلى تأخير تنفيذ المشاريع الحكومية وتعزيز أثرها الإيجابي على الاقتصاد والمجتمع.

أولاً: التوصيات المتعلقة بالتخطيط وإدارة المشاريع:

تقتضي متطلبات تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية ضرورة إيلاء اهتمام خاص بتعزيز جودة التخطيط والدراسات الأولية، إذ يُعد ذلك حجر الأساس لنجاح أي مشروع. ومن المهم أن تتضمن هذه الدراسات إعداد دراسات جدوى تفصيلية تأخذ بعين الاعتبار تحليل المخاطر، وتقدير التكاليف بدقة، ووضع جدول زمني واضح ومحدد لتنفيذ كل مرحلة من مراحل المشروع. كما يُوصى باستخدام نماذج المحاكاة وأساليب التخطيط الاستراتيجي الحديثة بهدف استباق المشكلات المحتملة وتحديد السيناريوهات المختلفة قبل الشروع في التنفيذ الفعلي وفي هذا السياق، تبرز أهمية اعتماد الأدوات والتقنيات المتقدمة في إدارة المشاريع، والتي من شأنها تسهيل عمليات المتابعة والتقييم وضبط الجودة، بما يضمن الالتزام بالمواعيد والموازنات المقررة. كما يُعد تمكين وتعزيز دور المكاتب الهندسية والاستشارية خطوة محورية، ليس فقط في مرحلة التخطيط، وإنما أيضاً خلال مراحل التنفيذ والتقييم. ومن الممارسات الحديثة التي أثبتت فعاليتها التعاقد مع جهات استشارية مستقلة لمراجعة تقدم المشاريع بشكل دوري، وتقديم التوصيات الفنية والإدارية اللازمة لتحسين الأداء ولا يمكن إغفال أهمية فرض مراجعات دورية إلزامية

لكل مشروع، يتم من خلالها تقييم سير العمل ومقارنته بالخطة الأصلية، بهدف تصحيح المسار عند الحاجة وضمان تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية. إن تبني هذه الإجراءات الشاملة والمتربطية من شأنه أن يسهم في رفع مستوى جودة المشاريع الحكومية ويعزز من أثرها التنموي المستدام.

ثانيًا: التوصيات المتعلقة بالجوانب المالية والميزانية:

تتطلب كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية ضرورة التأكد من توفر التمويل الكافي قبل الشروع في التنفيذ، إذ ينبغي ضمان وجود الموارد المالية اللازمة قبل ترسية العقود لتفادي أي انقطاع في التمويل خلال مراحل التنفيذ، مما قد يعرقل تقدم المشروع ويؤثر سلباً على جودته وسرعة إنجازه كما يُعد إصلاح آليات إعداد الميزانيات خطوة أساسية لضمان سرعة صرف المستحقات دون تأخير، كونها تمثل عنصراً حاسماً في ضمان استمرارية المشاريع دون تعطل وفي هذا السياق، يُوصى بتبسيط الإجراءات المالية والاعتماد على أنظمة إلكترونية متطورة تسهم في تسريع عمليات الصرف وتسهيل حصول المقاولين والموردين على مستحقاتهم في الوقت المناسب كما يتوجب مراجعة الإجراءات البيروقراطية التي تعيق تخصيص الميزانيات أو تؤخر إعادة توزيعها، بهدف تسريع دورة التمويل وتعزيز كفاءة الإنفاق ومن جانب آخر، يُقترح وضع سياسات تحفيزية تستهدف المقاولين الملتزمين بالجدول الزمني والمواصفات الفنية المحددة، إلى جانب فرض غرامات مالية صارمة على المتسببين في تأخير المشاريع دون مبرر مقبول، بما يعزز من مستوى الالتزام والانضباط في تنفيذ المشاريع. وأخيراً، ينبغي تبني خطط تمويل بديلة لمواجهة حالات الطوارئ، كالشراكات بين القطاعين العام والخاص، لضمان استمرار العمل في المشاريع الحيوية دون انقطاع ودعم تحقيق الأهداف التنموية بكفاءة واستدامة.

ثالثًا: التوصيات المتعلقة بالموارد البشرية والتدريب:

يُعد تطوير كفاءات الكوادر الإدارية والهندسية المشرفة على تنفيذ المشاريع الحكومية من الأولويات الأساسية لضمان نجاح هذه المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وجودة عالية وفي هذا الإطار، تبرز الحاجة إلى إنشاء برامج تدريب متخصصة في إدارة المشاريع الحكومية، تستهدف العاملين في الجهات المعنية بالتنفيذ، مما يساهم في رفع مستوى الاحترافية والقدرة على التعامل مع التحديات المختلفة خلال مراحل المشروع كما يُعد التعاون مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية خطوة استراتيجية لإعداد كوادر هندسية وإدارية ذات تأهيل متخصص في تخطيط وتنفيذ المشاريع الحكومية، بما يواكب التطورات العلمية والعملية في هذا المجال. ومن الضروري أيضاً العمل على زيادة أعداد الكفاءات المؤهلة في قطاع إدارة المشاريع، والتوسع في استقطاب المهندسين المتخصصين من خلال تحسين بيئة العمل وتقديم مزايا وظيفية منافسة تحفز على الانضمام والاستمرار في هذا القطاع الحيوي بالإضافة إلى ذلك، يجب تشجيع برامج الابتعاث والدورات التدريبية الدولية، لما لها من دور محوري في نقل أحدث الممارسات والخبرات العالمية في مجال إدارة المشاريع إلى المملكة، وتعزيز التنافسية المهنية. كما أن تعزيز دور القطاع

الخاص والاستفادة من خبراته الفنية والإدارية يفتح آفاقاً أوسع لتطوير منظومة المشاريع الحكومية، من خلال تبادل الخبرات وتطبيق أفضل النماذج العالمية في التنفيذ والإشراف.

رابعاً: التوصيات المتعلقة بالجوانب التشريعية والرقابية:

تُعد الجوانب التشريعية والرقابية ركيزة أساسية في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية وضمان الالتزام بالجدول الزمني والمعايير المحددة. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية تسريع عمليات ترسية المشاريع واعتماد المناقصات، من خلال مراجعة الأنظمة الحالية وتحديثها بما يساهم في تقليل المدة الزمنية المطلوبة لاعتمادها، دون الإخلال بمبدأ الشفافية والعدالة كما أن تطوير أنظمة إلكترونية متقدمة لتقييم العطاءات والمناقصات يُعد خطوة جوهرية لتحقيق الكفاءة والسرعة والشفافية في عمليات الترسية. ويُقابل ذلك ضرورة تشديد الرقابة والمساءلة على الجهات المنفذة للمشاريع، لضمان الالتزام بالجودة والوقت المحدد، وفرض عقوبات صارمة على الجهات الحكومية أو المقاولين المتورطين في الإهمال أو التأخير غير المبرر، بما يضمن الردع وتحقيق أعلى مستويات الانضباط ويُمثل تعزيز مبدأ الحوكمة في تنفيذ المشاريع الحكومية أحد العوامل الجوهرية في ضبط الأداء، حيث يجب وضع آليات تدقيق مستقلة وفعالة لمتابعة سير المشاريع، وضمان الالتزام بالخطة الزمنية والمواصفات الفنية، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف التنموية المرجوة.

خامساً: التوصيات المتعلقة بالتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية:

يُعد تسريع تنفيذ المشاريع ذات الأولوية الاقتصادية ضرورة ملحة لتعزيز النمو وتحقيق الأثر التنموي المرجو ومن هذا المنطلق، ينبغي إعطاء أولوية قصوى للمشاريع التي تُحدث تأثيراً مباشراً في النمو الاقتصادي، من خلال وضع تصنيفات واضحة للمشاريع بحسب أهميتها الإستراتيجية والاقتصادية، وبما يضمن توجيه الموارد والجهود نحو المشاريع الأعلى قيمة مضافة وفي هذا السياق، يُستحسن تخصيص فرق عمل متخصصة تُعنى بمتابعة تنفيذ المشاريع ذات الأهمية الكبرى، على أن تتمتع هذه الفرق بالكفاءة الفنية والصلاحيات الإدارية اللازمة لتجاوز التحديات ومعالجة المعوقات بشكل فوري وفعال كما تبرز الحاجة إلى إنشاء هيئة متخصصة تُعنى بمتابعة تنفيذ المشاريع الحكومية، تكون مسؤولة عن مراقبة وتقييم الأداء، وتسريع وتيرة الإنجاز، وتقديم الدعم اللازم للجهات المنفذة، بالإضافة إلى معالجة أوجه القصور التي قد تُعيق تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد وأخيراً، فإن الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في إدارة المشاريع الكبرى يُمثل مساراً ذكياً لتبني أفضل الممارسات العالمية وتطبيقها محلياً، بما يعزز من كفاءة الأداء ويحقق مستويات أعلى من الإنجاز في تنفيذ المشاريع الحكومية الاستراتيجية.

ختاماً: رؤية استراتيجية لمعالجة تأخر المشاريع الحكومية

بناءً على نتائج التحليل، يتضح أن معالجة مشكلة تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية تتطلب اتباع نهج متكامل يجمع بين جودة التخطيط، وتوفير التمويل الكافي، وتعزيز الرقابة الفعالة، إلى جانب الاستثمار المستمر في تطوير الكفاءات البشرية. ولا يمكن تحقيق هذا التحول دون وجود إرادة سياسية جادة تلتزم بتفعيل الإصلاحات المطلوبة وضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة عالية وفي الأطر الزمنية المحددة كما أن تعزيز التعاون بين مختلف الأطراف المعنية، وفي مقدمتها الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، يُعد عنصراً حاسماً في إحداث نقلة نوعية في آليات تنفيذ المشاريع الحكومية، بما يسهم في تعظيم أثرها التنموي على الاقتصاد الوطني وتحقيق نتائج ملموسة تنعكس على رفاه المجتمع وجودة الحياة.

Abstract

Given the critical importance of government service projects in driving community development, improving infrastructure, and creating a sustainable environment, as well as their vital role in creating job opportunities and developing and qualifying the workforce; Based on the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030 and the huge budgets allocated by the state to support development and improvement paths, this study comes to shed light on one of the major challenges facing these projects, which is the delay in their implementation, which is a global phenomenon faced by most countries. This study aims to identify the most prominent reasons leading to the delay in the implementation of government service projects in the Kingdom of Saudi Arabia, and to analyze the resulting economic and social impacts. The study relied on the descriptive analytical approach, by reviewing the relevant modern literature, and designing a special questionnaire that was distributed to a random sample of 100 participants. The data was statistically analyzed. Among the most prominent results reached by the study is the presence of a group of fundamental factors that contribute to the delay in the implementation of these projects, the most important of which are: weak planning and preliminary studies, which is one of the main reasons, followed by delays in tendering and awarding procedures, then insufficient budgets allocated to projects, in addition to the lack of competencies and technical skills, and finally, changing government priorities. The study also showed the economic effects resulting from this delay, foremost among which is the increase in project costs, which constitutes an additional burden on the government general budget, in addition to disrupting long-term development and investment goals, is particularly important given that service projects are a fundamental pillar of economic development. Project delays also lead to reduced job opportunities, negatively impacting the labor market and its stability. On the social front, the study highlighted several negative impacts, most notably a decline in the quality of life and an increase in public dissatisfaction among citizens. The most majority of survey participants indicated that delayed project implementation directly impacts their daily lives. The results also showed a decline in confidence in the ability of relevant authorities to implement projects, highlighting the need to enhance transparency and accountability in this area. In conclusion, the study presented a set of recommendations aimed at improving the efficiency of government service project implementation, which would contribute to achieving sustainable economic and social development in the Kingdom and support the goals of Vision 2030.

المراجع

المراجع

المراجع العربية:

- أصغر، أبرار. (2020). *تعثّر وتأخر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية*. مجلة إدارة المشروعات، 12(3)، 55–73.
- الشعبي، خالد، الفايد، محمد، ورفاقهما. (2015). *الأسباب الرئيسية في تعثّر مشاريع صناعة النفط والغاز بمدينة ينبع الصناعية – المملكة العربية السعودية*. المجلة العربية للهندسة وإدارة البناء، 7(1)، 23–45.
- الشريف، فيصل، الراجحي، إبراهيم، ورفاقهما. (2023). *أسباب تعثّر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها*. مجلة الاقتصاد والتمويل، 15(2)، 98–120.
- دسوقي، شريف، القادري، سامي، وعلوي، أحمد. (2021). *أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثّر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية*. مجلة العلوم الإدارية، 19(4)، 233–260.
- دليل تعريف وتوثيق الخدمات الحكومية. (2023). الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.
- مفهوم وطبيعة وخصائص المشاريع العامة. (2023). الرياض: وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2023). *بور القطاع العام وأثره في التنمية الوطنية*. الرياض.
- وزارة الشؤون البلدية والقروية. (2021). *تعثّر وتأخر المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية*. الرياض.

المراجع الأجنبية:

- Alajmi, A. M., & Memon, Z. A. (2022). A review on significant factors causing delays in Saudi Arabia construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 148(3), 04022013. <https://www.mdpi.com/2624-6511/5/4/75>
- Albogamy, A., Scott, D., & Dawood, N. (2013). Addressing the risk of delays in the Saudi Arabian construction industry. *International Journal of Construction Management*, 13(1), 45–57.
- Alotaibi, N. O., Sutrisna, M., & Chong, H. Y. (2016). Guidelines of using project management tools and techniques to mitigate factors causing delays in public construction projects in the

Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 6(2), 90–103.

Alshammari, A., & Mohamed Ghazali, F. E. (2024). A comprehensive review of factors and strategies to reduce construction project delays in Saudi Arabia. *Buildings*, 14(1), 25.

Alsuliman, J. A. (2019). Causes of delay in Saudi public construction projects. *Alexandria Engineering Journal*, 58(2), 801–808.

Assaf, S. A., & Al-Hejji, S. (2006). Causes of delay in large construction projects in Saudi Arabia. *International Journal of Project Management*, 24(4), 349–357.

Devdiscourse. (2024, March 15). Saudi Arabia faces soaring bill as delayed mega-projects pile up. *Devdiscourse*.

Elbashir, M. (2023). Main causes of delay in power-transmission construction projects in Saudi Arabia: An empirical study. *Energy Reports*, 9, 3214–3225.

Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6–19.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge* (7th ed.). Project Management Institute.

Saudi Ministry of Finance. (2023). *Budget performance reports 2023*. Riyadh:

The New Arab. (2023, August 12). Delays plague Saudi public projects despite Vision 2030 goals. *The New Arab*.

The Role and Impact of the Public Sector in National Development. (2023). *World Development Report* background paper. Washington, DC: World Bank Group.

Vision 2030. (2016). *Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia*.

الملاحق

الملاحق

الاستبانة:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتعليمية والعملية

ما هو مستواك التعليمي؟

بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	دبلوم	أخرى
-----------	---------	---------	-------	------

ما هي وظيفتك الحالية؟

موظف حكومي	موظف قطاع خاص	رائد أعمال	باحث	أخرى
------------	---------------	------------	------	------

ما هي المنطقة التي تقيم فيها؟

الغربية	الشرقية	الوسطى	الشمالية	الجنوبية
---------	---------	--------	----------	----------

هل لديك خبرة سابقة في المشاريع

الحكومية؟

نعم	لا
-----	----

إذا كانت إجابتك نعم، ما هي طبيعة خبرتك؟

تخطيط	تنفيذ	إدارة	مراقبة	أخرى
-------	-------	-------	--------	------

القسم الثاني: أسباب تعثر المشاريع الحكومية الخدمية

ما هي أبرز الأسباب التي تعتقد أنها تساهم في تعثر المشاريع الحكومية الخدمية في المملكة؟ (اختر جميع

ما ينطبق)

ضعف التخطيط والدراسات الأولية
عدم كفاية الميزانية المخصصة
تأخر في إجراءات المناقصات والترسية
قلة الكفاءات والمهارات الفنية
تغير الأولويات الحكومية
الفساد المالي والإداري
التأخر في الحصول على الموافقات والتراخيص
التغيرات في الظروف الاقتصادية
أخرى

ما مدى تأثير كل سبب من الأسباب التالية على تعثر المشاريع؟ (مقياس ليكرت: لا يؤثر، تأثير ضعيف، تأثير متوسط، تأثير كبير، تأثير كبير جداً)

العوامل	لايؤثر	تأثير ضعيف	تأثير متوسط	تأثير كبير	تأثير كبير جداً
ضعف التخطيط والدراسات الأولية					
عدم كفاية الميزانية المخصصة					
تأخر في إجراءات المناقصات والترسية					
قلة الكفاءات والمهارات الفنية					
تغير الأولويات الحكومية					
الفساد المالي والإداري					
التأخر في الحصول على الموافقات والتراخيص					
التغيرات في الظروف الاقتصادية					
أخرى					

هل تعتقد أن هناك عوامل أخرى تساهم في تعثر المشاريع الحكومية؟ (يرجى التحديد)

القسم الثالث: الآثار الاقتصادية والاجتماعية

ما هي أبرز الآثار الاقتصادية التي تعتقد أنها تنتج عن تعثر المشاريع الحكومية الخدمية؟ (اختر جميع ما ينطبق)

زيادة التكاليف
تأخر في تحقيق الأهداف التنموية واستدامتها
تأثير سلبي على الاستثمارات
فقدان فرص العمل
تأثير سلبي على النمو الاقتصادي
أخرى

ما هي أبرز الآثار الاجتماعية التي تعتقد أنها تنتج عن تعثر المشاريع الحكومية الخدمية؟ (اختر جميع ما ينطبق)

تأثير سلبي على جودة الحياة
زيادة الاستياء العام
تأثير سلبي على الثقة بتنفيذ المشاريع الحكومية
تأخر في تحسين الخدمات العامة
تأثير سلبي على التنمية الاجتماعية
أخرى

ما مدى تأثير كل أثر من الآثار التالية على الاقتصاد والمجتمع؟ (مقياس ليكرت: لا يؤثر، تأثير ضعيف، تأثير متوسط، تأثير كبير، تأثير كبير جداً)

العوامل	لايؤثر	تأثير ضعيف	تأثير متوسط	تأثير كبير	تأثير كبير جداً
تأخر في تحقيق الأهداف التنموية واستدامتها					
فقدان فرص العمل					
تأثير سلبي على النمو الاقتصادي					
تأثير سلبي على جودة الحياة					
زيادة الاستياء العام					
تأثير سلبي على الثقة بتنفيذ المشاريع الحكومية					
تأخر في تحسين الخدمات العامة					
تأثير سلبي على التنمية الاجتماعية					
اخرى					

هل تعتقد أن هناك آثار أخرى تنتج عن تعثر المشاريع الحكومية؟ (يرجى التحديد)

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**Causes Of Delay in the Implementation of Governmental Services Projects
and Their Impact on The Economic and Social Growth in The Kingdom of
Saudi Arabia**

Prepared by:

Yousef Tariq Habib

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Faiz Jarad

Year: 2024/2025