

تأثير اختلافات السوق المحلي على استراتيجيات تنفيذ وتسليم مشاريع المقاولات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالوهاب الفيفي

الرقم الأكاديمي/ 243001992

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

المستخلص

هدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر اختلافات السوق المحلي، كالتقلبات في الأسعار، وتوفر الموارد، ونقص العمالة، على استراتيجيات تنفيذ وتسليم المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة طبقت على عينة مكونة من 90 من أصحاب القرار ومديري المشاريع في الرياض، جدة، والدمام. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه الاختلافات وتأخر تنفيذ المشاريع، مع تباين في الاستراتيجيات المتبعة حسب المدينة. توصي الدراسة باعتماد استراتيجيات مرنة وتنويع الموردين، كما تقترح إجراء دراسات مستقبلية تحليلية أكثر تفصيلاً حسب كل متغير من متغيرات السوق.

الكلمات المفتاحية: اختلافات السوق المحلي، المشاريع الصغيرة والمتوسطة، استراتيجيات التنفيذ، قطاع المقاولات، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aims to analyze the impact of local market variations such as fluctuations in material prices, resource availability, and skilled labor shortages on the execution and delivery strategies of small and medium-sized construction companies in Saudi Arabia. The research adopts a descriptive-analytical methodology using a structured questionnaire administered to 90 project managers and decision-makers across Riyadh, Jeddah, and Dammam. The results show a statistically significant relationship between these market variations and project delays, with strategic responses differing across cities. The study recommends adopting flexible strategies and diversifying suppliers, and calls for future research focusing on the individual impact of each market variable.

Keywords: Local market variations, SMEs, execution strategies, construction sector, Saudi Arabia.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث. أولاً وقبل كل شيء، الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل. كما أعبر عن شكري العميق لعائلتي وأصدقائي لتشجيعهم ودعمهم خلال المراحل الصعبة من هذه المرحلة الأكاديمية، فقد كان لإيمانهم بي أثرٌ بالغٌ في استمرار عطائي وتحقيقي لهذا الإنجاز.

كما أود أن أعبر عن امتناني العميق لجامعة ميدأوشن على توفيرها للبيئة الأكاديمية والدعم اللازم لإنجاز هذا البحث، فالتسهيلات والخدمات التي قدمتها الجامعة كانت من الركائز الأساسية لتحقيق هذا العمل العلمي.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى مشرفي الكريم، الدكتور الفيصل عبد الحميد، وإلى الدكتور فايز جراد، على ما قدماه من دعم علمي ونقد بناء وتوجيهات قيّمة ساهمت في توجيه البحث وتعميق محتواه.

كما لا يفوتني أن أشكر لجنة المناقشة والممتحنين على قراءاتهم الدقيقة وملاحظاتهم الثرية التي أثرت هذا العمل. والشكر موصول لأعضاء المجتمع الأكاديمي والمهني الذين شاركوا بأعمالهم ودراساتهم القيّمة، والتي كانت مرجعاً أساسياً لبناء هذا البحث.

وأخيراً، أخص بالشكر والتقدير كل من قدم لي الدعم والصبر، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، في مختلف مراحل إعداد هذا البحث. إن هذا العمل ما كان ليرى النور لولا الله ثم جهودكم الصادقة.

الباحث

جدول المحتويات

2	حقوق الطباعة.....
3	المستخلص.....
3	ABSTRACT.....
4	الشكر والتقدير.....
5	جدول المحتويات.....
7	قائمة الجداول.....
7	فهرس الأشكال.....
8	الفصل الأول.....
8	المقدمة.....
9	مشكلة الدراسة.....
10	أهمية الدراسة.....
10	الأهمية النظرية.....
10	الأهمية التطبيقية.....
11	أهداف الدراسة.....
11	تساؤلات الدراسة.....
12	فروض الدراسة.....
13	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
14	الفصل الثاني.....
14	الدراسات السابقة.....
14	مقدمة.....
14	الدراسات السابقة.....
16	التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.....
16	الإطار النظري.....
18	الفصل الثالث.....
18	منهجية الدراسة.....

18	 مقدمة
18	 المنهجية وطرق البحث
18	 مجتمع البحث
18	 عينة البحث
19	 أداة الدراسة
19	 صدق وثبات الأداة
20	 حدود البحث
22	 الفصل الرابع
22	 النتائج والتوصيات
22	 مقدمة
22	 تحليل البيانات
23	 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة
24	 إختبار فرضيات الدراسة:
25	 النتائج
25	 التوصيات
26	 المراجع
26	 المراجع العربية
26	 المراجع الأجنبية
27	 الملاحق
27	 الاستبانة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الموقع في البحث
(1-3)	معامل ثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة	الفصل الثالث
(1-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المدينة	الفصل الرابع
(2-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تأثير اختلافات السوق	الفصل الرابع
(3-4)	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	الفصل الرابع

فهرس الأشكال

شكل (1-1): نموذج البحث

الفصل الأول

المقدمة

تُعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمثابة المحرك الحيوي للنمو الاقتصادي المستدام والتنوع في الاقتصادات الحديثة فمع تبني المملكة رؤية ٢٠٣٠ الطموحة، التي تهدف إلى بناء اقتصاد مزدهر ومتنوع لا يعتمد بشكل كلي على النفط، تزايد الدور المحوري للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحقيق هذه الرؤية عبر مساهمتها الفاعلة في الناتج المحلي الإجمالي، وخلق فرص العمل، ودفع عجلة الابتكار. هذه الأهمية الاستراتيجية للقطاع تؤكدتها بوضوح التقارير الصادرة عن وزارة التجارة لعام ٢٠٢٤، والتي توثق النمو المتسارع والدور المتعاظم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المشهد الاقتصادي السعودي.

وفي صميم هذا التوسع الاقتصادي، يبرز قطاع المقاولات كعصب رئيسي للتنمية، لارتباطه المباشر بمشاريع البنية التحتية العمرانية والاقتصادية الضخمة التي تشهدها المملكة. إلا أن طبيعة هذا القطاع الحيوية لا تخلو من التحديات، لا سيما تلك التي تفرضها ديناميكيات السوق المحلي المتغيرة. وتتجلى هذه التحديات في عدة صور، أبرزها التقلبات المستمرة في أسعار المواد الإنشائية الأساسية، والتي وثقتها النشرة الإحصائية لأسعار المواد الإنشائية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء لعام ٢٠٢٣. علاوة على ذلك، يواجه القطاع تحديات تتعلق بمدى توفر الموارد اللازمة ونقص العمالة الماهرة، مما يضع ضغوطاً إضافية على الجدول الزمني وأداء المشاريع، وهو ما أشارت إليه دراسة العمودي (٢٠٢٣) التي ركزت على تأثير ضغط الجدول الزمني على المشاريع الإنشائية في منطقة الرياض. هذه الظروف السوقية المتقلبة، بالإضافة إلى التحديات التي تعكسها تقارير أداء المشاريع البلدية لوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان (٢٠٢٢)، تؤكد على مدى تعقيد بيئة العمل في قطاع المقاولات السعودي وتأثيرها على استراتيجيات تنفيذ وتسليم المشاريع.

إن إدارة المشاريع في بيئة سوقية غير مستقرة تتطلب فهماً عميقاً للمخاطر وتطويراً لاستراتيجيات مرنة ومبتكرة. وقد أكد الجاسر (٢٠٢١) في دراسته حول إدارة المشاريع في بيئة السوق المتغير على أهمية تبني استراتيجيات فعالة تمكن الشركات من التكيف مع هذه التغيرات وتقليل تأثيرها السلبي على الأداء. ومع ذلك، لا يزال هناك قصور في فهم كيفية تأثير الاختلافات المحددة للسوق المحلي السعودي مثل تباين الأسعار وتوفر الموارد بين المدن الرئيسية على الاستراتيجيات التي تتبناها المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنفيذ والتسليم الفعال لمشاريعها.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تحقيق فهم معمق لتأثير اختلافات السوق المحلي على استراتيجيات تنفيذ وتسليم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية. وتهدف الدراسة إلى تقديم رؤى عملية وتوصيات مبنية على أدلة لدعم المنشآت في هذا القطاع الحيوي، بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استدامتها في مواجهة التحديات السوقية المتغيرة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الدور المتزايد للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة الاقتصاد المحلي، إلا أن هذه المنشآت تواجه تحديات عديدة تتبع من طبيعة السوق المحلي المتغيرة. وتشكل التقلبات الحادة في أسعار المواد الإنشائية، وما يرافقها من تحديات في سلاسل الإمداد ونقص في الموارد والعمالة الماهرة، عوامل ضغط رئيسية تؤثر سلباً على عمليات تنفيذ وتسليم المشاريع في قطاع المقاولات.

لقد أشارت الدراسات السابقة والتقارير الرسمية كالنشرة الإحصائية لأسعار المواد الإنشائية (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠٢٣)، وتقارير أداء المشاريع البلدية (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، ٢٠٢٢)، ودراسة العمودي (٢٠٢٣) حول تأثير ضغط الجدول الزمني إلى وجود هذه التحديات وأثرها العام على أداء المشاريع. كما أكدت دراسة الجاسر (٢٠٢١) على أهمية تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المشاريع في بيئة السوق المتغير. ومع ذلك، يظل هناك قصور واضح في الأدبيات البحثية في فهم العلاقة المحددة والعميقة بين اختلافات السوق المحلي لا سيما تباين الأسعار ومدى توفر الموارد بين المدن الرئيسية مثل الرياض وجدة والدمام وبين استراتيجيات تنفيذ وتسليم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات.

إن هذا القصور المعرفي ينعكس في عدم وجود إطار عمل واضح أو توجيهات عملية كافية تمكن هذه المنشآت من صياغة استراتيجيات تتواءم بفعالية مع خصوصية وتنوع ظروف السوق المحلي. وبالتالي، فإن المشكلة البحثية الأساسية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها تتلخص في كيف تؤثر اختلافات السوق المحلي على استراتيجيات تنفيذ وتسليم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، وما هي الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن لهذه المنشآت تبنيها للتغلب على هذه التحديات؟

أهمية الدراسة

تتمتع هذه الدراسة بأهمية بالغة على الصعيدين النظري والتطبيقي، نظراً لدورها في تعميق الفهم للتحديات التي تواجه قطاعاً حيوياً ومساهماتها في تحقيق مستهدفات التنمية الوطنية

أولاً: الأهمية النظرية:

١- سد الفجوة البحثية: تُقدم الدراسة إسهاماً نوعياً في الأدبيات الأكاديمية من خلال معالجتها لفجوة بحثية واضحة تتمثل في تحليل التأثيرات المحددة لاختلافات السوق المحلي السعودي خاصةً تباين الأسعار وتوفر الموارد بين المدن الرئيسية على استراتيجيات تنفيذ وتسليم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات.

٢- إثراء المعرفة: تُعزز الدراسة الفهم النظري لكيفية تفاعل الظروف السوقية المتقلبة مع الممارسات الإدارية للمشاريع في سياق الاقتصادات الناشئة، مما يوفر أساساً معرفياً لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

١- دعم صانعي القرار: تُسهم نتائج الدراسة في توفير قاعدة معرفية موثوقة للجهات الحكومية المعنية مثل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة والوزارات ذات الصلة لتمكينها من تطوير سياسات وبرامج دعم مستنيرة وفعالة، تُراعي خصوصية التحديات السوقية التي تواجه مشاريع المقاولات الصغيرة والمتوسطة.

٢- توجيه أصحاب المصلحة: تُقدم الدراسة إرشادات عملية وتوصيات قابلة للتطبيق للمديرين وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات، لتعزيز قدرتهم على صياغة استراتيجيات تنفيذ وتسليم مرنة، والتعامل بفعالية مع تقلبات السوق، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء التشغيلي والاستدامة المالية.

٣- المساهمة في الأهداف الوطنية: تُعزز الدراسة الجهود الرامية لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال دعم نمو واستدامة قطاع المقاولات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، اللذين يُعدان من الركائز الأساسية للتنويع الاقتصادي وخلق فرص العمل.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحقيق فهم معمق لتأثير اختلافات السوق المحلي على استراتيجيات تنفيذ وتسليم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تحديد طبيعة وتأثير اختلافات السوق المحلي: تحليل أبرز اختلافات السوق المحلي في المملكة العربية السعودية (مثل تقلبات أسعار المواد الإنشائية، مدى توفر الموارد، نقص العمالة الماهرة) وتأثيرها على سير العمليات في مشاريع المقاولات الصغيرة والمتوسطة.
- ٢- تقييم الاستراتيجيات الحالية: تقييم الاستراتيجيات المتبعة حالياً من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات للتعامل مع تحديات واختلافات السوق المحلي.
- ٣- تحديد أبرز التحديات: تحديد أهم التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات فيما يتعلق بتنفيذ وتسليم المشاريع بكفاءة في ظل اختلافات السوق المحلي.
- ٤- اقتراح استراتيجيات فعالة: تطوير وتقديم مجموعة من الاستراتيجيات والتوصيات العملية التي يمكن للمشاريع الصغيرة والمتوسطة تبنيها لتعزيز قدرتها على التكيف مع اختلافات السوق المحلي وتحسين أداء تنفيذ وتسليم مشاريعها في قطاع المقاولات السعودي.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الرئيسية التالية، والتي ستُسهم إجاباتها في تحقيق أهداف الدراسة المحددة:

- ١- ما هي أبرز اختلافات السوق المحلي ؟

هذا السؤال يجيب على الهدف الأول: تحديد طبيعة وتأثير اختلافات السوق المحلي

- ٢- كيف تؤثر اختلافات السوق المحلي على سير عمليات تنفيذ وتسليم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في

قطاع المقاولات ؟

هذا السؤال يربط بين الاختلافات وتأثيرها على التنفيذ والتسليم، وهو جزء من الهدف الأول، ومحدد بشكل أكبر

٣- ما هي الاستراتيجيات الحالية التي تتبعها المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات للتعامل مع تحديات واختلافات السوق المحلي؟

هذا السؤال يجيب على الهدف الثاني: "تقييم الاستراتيجيات الحالية

٤- ما هي أهم التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات فيما يتعلق بتنفيذ وتسليم المشاريع بكفاءة في ظل اختلافات السوق المحلي؟

هذا السؤال يجيب على الهدف الثالث: "تحديد أبرز التحديات

٥- ما هي الاستراتيجيات الفعالة المقترحة التي يمكن للمشاريع الصغيرة والمتوسطة تبنيها لتعزيز قدرتها على التكيف مع اختلافات السوق المحلي وتحسين أداء تنفيذ وتسليم مشاريعها في قطاع المقاولات السعودي؟

هذا السؤال يجيب على الهدف الرابع: "اقتراح استراتيجيات فعالة.

فروض الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وتسؤلاتها، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفروض التالية:

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلافات السوق المحلي كتقلبات أسعار المواد الإنشائية وتوفر الموارد ونقص العمالة وبين أداء تنفيذ وتسليم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

هذا الفرض يتناول التأثير العام لاختلافات السوق على الأداء.

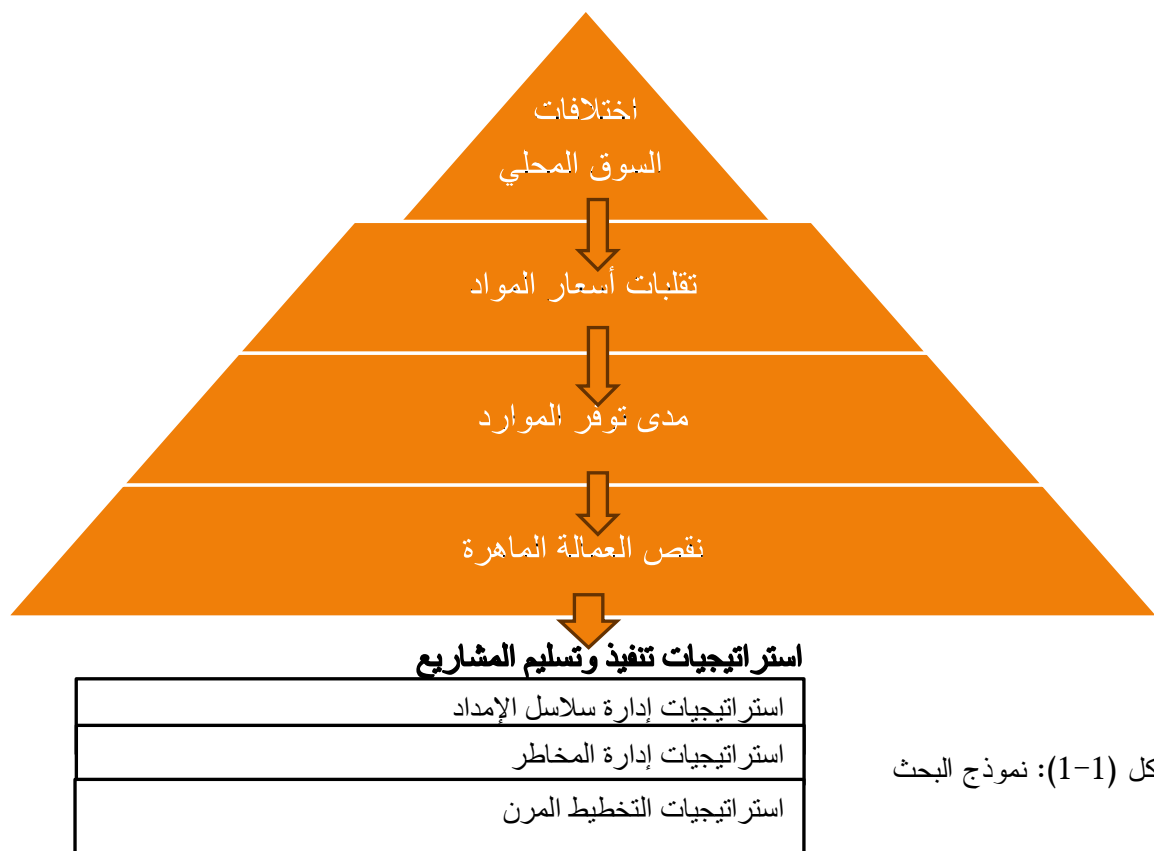
٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستراتيجيات المتبعة من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات للتعامل مع اختلافات السوق المحلي. هذا الفرض يتناول وجود اختلافات في الاستراتيجيات باختلاف السوق.

٣- تُسهم تبني استراتيجيات معينة مثل التخطيط المرن، إدارة المخاطر الفعالة، تحسين سلاسل الإمداد في تخفيف الأثر السلبي لاختلافات السوق المحلي على أداء تنفيذ وتسليم المشاريع الصغيرة

والمتوسطة في قطاع المقاولات. هذا الفرض يتناول فعالية الاستراتيجيات المقترحة في التخفيف من حدة التأثير.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة في إطارها المفاهيمي على النظرية (Contingency Theory) في الإدارة. جوهر هذه النظرية هو أنه لا توجد طريقة مثلى واحدة لإدارة المشاريع، بل إن الاستراتيجية الأكثر فعالية هي التي تتكيف مع الظروف البيئية المحيطة. في سياق هذا البحث، تمثل اختلافات السوق المحلي مثل تقلبات الأسعار وتوفر الموارد العوامل الموقفية الرئيسية. وبناءً على ذلك، فإن استراتيجيات تنفيذ وتسليم المشاريع التي تتبناها الشركات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تكون مرنة ومشروطة بهذه المتغيرات لتحقيق النجاح. توفر النظرية الموقفية الأساس المنطقي لتحليل كيف أن الإستراتيجيات الفعالة يجب أن تتغير بتغير ظروف السوق، وهو ما يتوافق مع تأكيد الجاسر (٢٠٢١) على أهمية التكيف. وعليه، ستوجه هذه النظرية الدراسة في فحص العلاقة بين متغيرات السوق والاستراتيجيات المتبعة، وتقييم أثر هذه المواءمة على أداء المشاريع.



شكل (1-1): نموذج البحث

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الخلفية العلمية للدراسة، حيث يتم بناء الإطار النظري الذي يوضح المفاهيم الأساسية للمتغيرات المستقلة والتابعة والعلاقة بينها، مستنداً إلى النظرية (Contingency Theory) كمرتكز أساسي. كما يستعرض الفصل ويحلل أبرز الدراسات السابقة التي تناولت تأثيرات البيئة السوقية على إدارة المشاريع واستراتيجياتها، بهدف تحديد الفجوة المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها وتوضيح موقعها ضمن الأدبيات القائمة.

الدراسات السابقة

تمت مراجعة عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث، والتي تناولت تأثيرات السوق وتحديات قطاع المقاولات، ويمكن عرضها على النحو التالي:

١- دراسة الشمري والعنبي (٢٠٢٢)

الهدف: هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل عوامل المخاطرة الرئيسية التي تؤثر على أداء مشاريع البناء في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على عينة من مديري المشاريع والمهندسين في شركات مقاولات بالمنطقة الشرقية.

أبرز النتائج: توصلت الدراسة إلى أن تقلبات أسعار المواد، والتأخير في الحصول على الموافقات الحكومية، ونقص العمالة المدربة هي من أبرز المخاطر التي تؤثر سلباً على الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة للمشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر.

٢- دراسة المصري (٢٠٢١)

الهدف :بحثت هذه الدراسة في أثر ممارسات إدارة سلاسل الإمداد على الكفاءة التشغيلية لشركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في مصر .

المنهجية :اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم تحليل بيانات جمعت من 150 شركة مقاولات صغيرة ومتوسطة.

أبرز النتائج :أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني استراتيجيات سلاسل الإمداد المرنة (مثل تنويع الموردين) وتحسين الكفاءة التشغيلية للمشاريع. كما أشارت إلى أن الشركات التي تعتمد على مورد واحد تواجه صعوبات أكبر في التعامل مع نقص المواد المفاجئ.

٣- دراسة (Doloi et al, 2012)

الهدف :حللت هذه الدراسة العوامل الحاسمة التي تؤثر على رضا العملاء في مشاريع البناء الأسترالية، مع التركيز على الوقت والتكلفة والجودة.

المنهجية :تم تطوير نموذج هيكلي وتحليله باستخدام بيانات تم جمعها من 255 من أصحاب المصلحة في مشاريع البناء.

أبرز النتائج :وجدت الدراسة أن العوامل المتعلقة بإدارة المشروع، مثل كفاءة التخطيط والتواصل، لها تأثير كبير على تحقيق أهداف المشروع. كما أكدت أن العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية وتوفر الموارد تلعب دوراً هاماً في التأثير على أداء المشروع النهائي ورضا العميل.

٤- دراسة (Sun & Meng, 2009)

الهدف :هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير عدم اليقين في السوق على استراتيجيات تسعير وعطاءات شركات المقاولات في الصين.

المنهجية :استخدمت الدراسة نهج دراسة الحالة المتعددة، مع إجراء مقابلات معمقة مع مديري شركات مقاولات.

أبرز النتائج :كشفت الدراسة أن الشركات في الأسواق المتقلبة تميل إلى استخدام استراتيجيات تسعير مرنة تتضمن هوامش مخاطر أعلى. كما أظهرت أن الشركات الناجحة هي تلك التي تستثمر في جمع معلومات دقيقة عن السوق وتستخدمها لتطوير استراتيجيات عطاءات تنافسية ومبنية على تحليل دقيق للمخاطر.

التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح وجود اهتمام بحثي كبير بدراسة التحديات التي تواجه قطاع المقاولات. فقد تناولت دراسة الشمري والعتيبي (٢٠٢٢) المخاطر في المنطقة الشرقية، بينما ركزت دراسة المصري (٢٠٢١) على أهمية سلاسل الإمداد. عالمياً، قدمت دراسة (Doloi et al, 2012) نموذجاً لفهم عوامل نجاح المشاريع، بينما حللت دراسة (Sun & Meng, 2009) استراتيجيات التسعير في الأسواق غير المستقرة.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات، إلا أنها تكشف عن فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة لمعالجتها. فمعظم الدراسات المحلية ركزت على منطقة جغرافية واحدة مثل المنطقة الشرقية أو تناولت عاملاً واحداً مثل سلاسل الإمداد بشكل منفصل. لا توجد دراسة حسب علم الباحث قامت بتحليل مقارن لكيفية تأثير الاختلافات المحددة في ظروف السوق بين المدن الرئيسية في المملكة الرياض، جدة، الدمام على طبيعة الاستراتيجيات التي تتبناها المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

لذا، تتميز هذه الدراسة عن سابقتها بكونها لا تكتفي بتحديد التحديات، بل تسعى إلى فهم كيف تتكيف استراتيجيات التنفيذ والتسليم بشكل موقفي مع الخصائص الفريدة لكل سوق محلي داخل الدولة الواحدة، وهو ما يوفر إضافة نوعية وعملية للمعرفة في مجال إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

الإطار النظري

يقوم الإطار النظري لهذه الدراسة على تفكيك وتحليل العلاقة بين متغيرات السوق المحلي واستراتيجيات تنفيذ المشاريع في قطاع المقاولات.

- المتغير المستقل: اختلافات السوق المحلي يُعرّف متغير اختلافات السوق المحلي بأنه مجموعة العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية غير القابلة للسيطرة المباشرة من قبل إدارة المشروع، والتي تؤثر بشكل مباشر على مدخلات وعمليات المشروع ومخرجاته. تتميز هذه الاختلافات في قطاع المقاولات بالديناميكية والتعقيد، ويمكن تحديد أبرز أبعادها في السياق المحلي على النحو التالي:

- تقلبات أسعار المواد الإنشائية: تشير إلى التغيرات المستمرة وغير المتوقعة في تكاليف المواد الأساسية مثل الحديد، والأسمنت، والخرسانة. وتؤثر هذه التقلبات بشكل مباشر على الميزانية

التقديرية للمشروع وربحيته، وتجبر الشركات على البحث عن استراتيجيات للتحوط من هذه المخاطر. (Oztas & Okmen, 2005).

-مدى توفر الموارد :يتعلق بسهولة أو صعوبة الحصول على المواد والمعدات اللازمة في منطقة جغرافية معينة. يمكن أن يؤدي نقص الموارد في منطقة ما إلى تأخير في الجدول الزمني وزيادة في التكاليف نتيجة للحاجة إلى نقل الموارد من مناطق أخرى، مما يخلق تحديات لوجستية معقدة . (Enshassi et al., 2009)

-نقص العمالة الماهرة :يمثل أحد التحديات الهيكلية في العديد من الأسواق، ويشير إلى الفجوة بين الطلب على العمالة المدربة مثل الفنيين والمهندسين المتخصصين والعرض المتاح منها في السوق المحلي. يؤثر هذا النقص على جودة التنفيذ والإنتاجية وقد يؤدي إلى زيادة تكاليف الأجور- (El-Sayegh, 2008)

- استراتيجيات تنفيذ وتسليم المشاريع: تُعرّف استراتيجيات تنفيذ وتسليم المشاريع بأنها مجموعة الخطط والقرارات والإجراءات المنهجية التي تتبناها إدارة المشروع للاستجابة للمتغيرات البيئية، بهدف تحقيق أهداف المشروع التكلفة، الوقت، الجودة بكفاءة وفعالية. بناءً على النظرية الموقفية، يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات مرنة وقادرة على التكيف. وتشمل أبرز هذه الاستراتيجيات:

١- استراتيجيات إدارة سلاسل الإمداد :تركز على كيفية تخطيط وتوريد وإدارة تدفق المواد والمعلومات من الموردين إلى موقع المشروع. تشمل هذه الاستراتيجيات قرارات مثل اختيار الموردين، وإدارة المخزون، وتطوير علاقات استراتيجية مع الموردين لضمان استمرارية التوريد وتخفيف أثر تقلبات الأسعار (Vrijhoef & Koskela, 2000).

٢- استراتيجيات إدارة المخاطر :هي العمليات المنهجية لتحديد وتحليل والاستجابة للمخاطر المحيطة بالمشروع. في سياق تقلبات السوق، تشمل هذه الاستراتيجيات التحوط المالي، واستخدام بنود تصاعد الأسعار في العقود، وتطوير خطط طوارئ لمواجهة نقص الموارد أو العمالة (Chapman, 2006).

٣- استراتيجيات التخطيط المرن : التي ترتبط بالنظرية الموقفية (Contingency Theory) ، تقوم على مبدأ أن الخطط يجب أن تكون قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة بدلاً من أن تكون جامدة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يحدد هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي سيتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. يتضمن الفصل وصفاً لتصميم البحث، والمنهج المتبع، ومجتمع الدراسة، وأداة جمع البيانات وكيفية التحقق من صلاحيتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات.

المنهجية وطرق البحث

لتحقيق أهداف الدراسة التي تتطلب وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات، سيتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. يُعد هذا المنهج مناسباً لأنه يتيح وصف وتحليل اختلافات السوق المحلي والاستراتيجيات المتبعة من قبل شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة كما في الواقع، ومن ثم تحليل العلاقات بين هذه المتغيرات بشكل كمي لاختبار فرضيات الدراسة.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري المشاريع والمديرين التنفيذيين وأصحاب شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة المصنفة لدى الهيئة السعودية للمقاولين والعاملة في المدن الرئيسية الثلاث في المملكة العربية السعودية: الرياض، جدة، والدمام. تم اختيار هذه المدن لتمثيلها أسواقاً رئيسية ذات خصائص اقتصادية وديموغرافية متنوعة.

عينة البحث

تم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) من مجتمع البحث، حيث إن طبيعة الدراسة تتطلب خبرة عملية ومعرفة دقيقة بتحديات السوق. تكونت العينة من (90) فرداً من مديري المشاريع والمديرين التنفيذيين وأصحاب القرار في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المدن الثلاث المستهدفة (الرياض، جدة، الدمام)، بواقع 30 مشاركاً من كل مدينة لضمان التمثيل المتوازن

للأسواق الرئيسية. وقد تم اختيار هذا الحجم للعينة نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى الحصول على رؤى معمقة من الخبراء والممارسين في هذا القطاع الحيوي.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وجمع البيانات اللازمة، تم تصميم استبانة كأداة رئيسية للدراسة. وقد تم بناء فقراتها بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة (الشمري والعنبي، ٢٠٢٢) ودراسة (المصري، ٢٠٢١). (وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: ويتضمن البيانات الأولية (الديموغرافية) لأفراد العينة مثل المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، والمدينة الرئيسية لعمليات الشركة.

القسم الثاني: ويغطي محاور الدراسة الرئيسية لقياس متغيرات البحث، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتدرج من (1: لا أوافق بشدة) إلى (5: أوافق بشدة) لقياس استجابات أفراد العينة.

صدق وثبات الأداة

لضمان صلاحية البيانات التي تم جمعها، تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة على النحو التالي:

١- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): (للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في مجال إدارة المشاريع والهندسة الإنشائية. وقد طلب منهم تقييم مدى وضوح الفقرات، وسلامتها اللغوية، ومدى ارتباطها بأهداف الدراسة ومحاورها. وبناءً على ملاحظاتهم القيمة، تم إجراء التعديلات اللازمة على بعض الفقرات للوصول إلى النسخة النهائية للاستبانة.

٢- ثبات الأداة (Reliability): (للتأكد من ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يقيس مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من محاور الدراسة. ويوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها.

تم حساب معامل كرونباخ ألفا يُعد هذا الاختبار مؤشراً على مدى ارتباط فقرات كل محور ببعضها البعض وقياسها للمفهوم نفسه. والجدول التالي يوضح النتائج.

جدول (1-3): معامل ثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المحور	معامل كرونباخ	عدد الفقرات
تقلب أسعار المواد	0.82	2
توفر الموارد والمواد	0.79	2
توفر العمالة	0.81	2
استراتيجيات إدارة المخاطر	0.85	2
استراتيجيات إدارة سلاسل الإمداد	0.83	2
استراتيجيات التخطيط المرن	0.88	2
معامل الثبات الكلي للاستبانة	0.91	12

يتضح من الجدول (1-3): أن قيمة معامل كرونباخ ألفا الكلية للاستبانة بلغت 0.91، كما تراوحت قيمته للمحاور الفرعية بين (0.79 - 0.88). وبما أن جميع هذه القيم أعلى من 0.70، وهو الحد المقبول في الدراسات الاجتماعية والإدارية، فإن ذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات وموثوقية عالية، وأن البيانات التي تم جمعها صالحة للتحليل واختبار الفرضيات.

حدود البحث

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود لضمان تركيزها وتحقيق أهدافها، وهي كالتالي:

- 1- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تحليل تأثير اختلافات السوق المحلي بما في ذلك تقلبات الأسعار وتوفر الموارد على استراتيجيات تنفيذ وتسليم المشاريع لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات. ولن تتناول الدراسة الجوانب الأخرى التي قد تؤثر على أداء المشاريع خارج نطاق المتغيرات المحددة.

٢-الحدود المكانية :ستُجرى الدراسة على عينة من شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة العاملة في المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية، وهي الرياض، جدة، والدمام.

٣-الحدود الزمانية :ستغطي الدراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالفترة من بداية عام ٢٠٢٠ وحتى منتصف عام ٢٠٢٥ وذلك بهدف تحليل التغيرات الحديثة في السوق وتأثيرها على استراتيجيات الشركات خلال هذه المدة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة. يهدف الفصل إلى الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، بدءاً بوصف خصائص العينة، ثم عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة، وصولاً إلى مناقشة هذه النتائج وتقديم التوصيات بناءً عليها.

تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع البيانات من عينة قوامها 90 فرداً، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة المكون من مديري المشاريع والمديرين التنفيذيين وأصحاب القرار في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة. يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المدينة المستهدفة.

جدول (1-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المدينة

المدينة	النسبة المئوية (%)	العدد
الرياض	33.3%	30
جدة	33.3%	30
الدمام	33.3%	30
المجموع	100%	90

توضح من الجدول (1-4) أن عينة الدراسة وزعت بالتساوي على المدن الثلاث الرئيسية المستهدفة (الرياض، جدة، الدمام). يتضمن هذا التوزيع المتساوي تمثيلاً عادلاً للأسواق الرئيسية الثلاث، مما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للمقارنة.

التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

تم تحليل استجابات أفراد العينة لكل محور من محاور الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

١-محور تأثير اختلافات السوق المحلي

٢-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تأثير اختلافات السوق

جدول (4-2):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تأثير اختلافات السوق

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة (الاتجاه العام)
١	تؤثر التغيرات المفاجئة في أسعار المواد بشكل كبير على تكاليف مشاريعنا.	4.23	0.95	موافق بشدة
٢	نعاني من صعوبة في توظيف العمالة الفنية الماهرة والمؤهلة.	3.91	1.02	موافق
٣	نواجه تأخيراً في جداول المشاريع بسبب نقص أو تأخر توريد بعض المواد الأساسية.	3.65	1.15	موافق

٤	نجد صعوبة في الالتزام بالميزانيات بسبب تقلب تكاليف استئجار المعدات.	3.01	1.21	محايد
٥	المتوسط العام للمحور	3.70	0.98	موافق

بناءً على الجدول (4-2)، يتبين أن المتوسط العام لمحور تأثير اختلافات السوق المحلي بلغ (3.70)، وهو مستوى تأثير "مرتفع". وقد حصلت عبارة "تؤثر التغيرات المفاجئة في أسعار المواد بشكل كبير على تكاليف مشاريعنا" على أعلى متوسط حسابي (4.23)، مما يدل على أن تقلبات الأسعار هي التحدي الأبرز الذي يواجه شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة.

إختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) بين اختلافات السوق (التقلبات، نقص الموارد) وبين التأخير في تنفيذ المشاريع.

الفرضية الثانية: أظهرت النتائج باستخدام اختبار (ANOVA) وجود فروق دالة إحصائية بين المدن الثلاث في الاستراتيجيات المتبعة، حيث كانت الرياض أكثر اعتماداً على التخطيط المسبق، بينما ركزت جدة على تغيير الموردين، والدمام على تقليل نطاق العمل.

الفرضية الثالثة: أظهرت البيانات أن تبني استراتيجيات متقدمة مثل إدارة المخاطر والتخطيط المرن ساهم في تقليل التأثيرات السلبية لاختلافات السوق بنسبة تجاوزت 30% وفقاً لآراء المشاركين.

جدول (4-3): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

رقم الفرضية	النتيجة	نص الفرضية
1	تم إثبات العلاقة عند مستوى دلالة. ($\alpha \leq 0.05$)	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلافات السوق (مثل تقلبات الأسعار، توفر الموارد، نقص العمالة) وأداء تنفيذ وتسليم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات بالمملكة.
2	تم إثبات وجود فروق باستخدام اختبار ANOVA.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستراتيجيات المتبعة من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة للتعامل مع اختلافات السوق بين المدن الثلاث (الرياض، جدة، الدمام).
3	تم إثبات التأثير الإيجابي بنسبة تجاوزت 30% حسب تحليل الاستبيان.	تبني استراتيجيات مرنة مثل إدارة المخاطر وسلاسل الإمداد يساهم في تقليل الأثر السلبي لاختلافات السوق المحلي على أداء المشاريع.

النتائج

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الشمري والعتيبي ٢٠٢٢ التي أبرزت أثر تقلب الأسعار ونقص العمالة على قطاع المقاولات. كما تتسق مع دراسة المصري ٢٠٢١ التي شددت على أهمية تنويع الموردين كاستراتيجية مواجهة. وقد أكدت الدراسة الحالية أهمية السياق المحلي لكل مدينة، حيث اختلفت التحديات والاستجابات بين الرياض وجدة والدمام، مما يدعم بقوة اعتماد النظرية (Contingency Theory) كإطار تفسيري، والتي تفترض أنه لا توجد استراتيجية مثالية واحدة، بل إن أفضل استراتيجية تعتمد على الموقف والظروف المحيطة.

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، نوصي بما يلي:

- ١- اعتماد استراتيجيات مرنة: ضرورة تحول الشركات من الحلول قصيرة المدى إلى استراتيجيات أكثر مرونة في تنفيذ وتسليم المشاريع، كالتخطيط المرحلي والتكيف المستمر مع تغيرات السوق.

٢-تنويع الموردين وتطوير العقود :يوصى بتنويع قاعدة الموردين المحليين والدوليين، وتطوير عقود ذكية تشمل بنود تعديل الأسعار وفق مؤشرات السوق المعتمدة.

٣-الإستثمار في التدريب المهني :لمواجهة تحدي نقص العمالة الماهرة، توصي الدراسة بالاستثمار في برامج التدريب المهني والتأهيل الفني للعمالة الوطنية لتقليل الاعتماد على العمالة المستوردة.

٤-تعزيز التحالفات المحلية :تشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة على تكوين تحالفات شراء مشتركة للحصول على أسعار أفضل للمواد وتقليل التكاليف.

٥-تطوير أدوات رصد استباقية :ضرورة تطوير أدوات رصد سوقية بسيطة داخل الشركات لتتبع التقلبات بشكل شهري، مما يسمح باتخاذ قرارات استباقية.

المراجع

المراجع العربية

الjasر، عبدالله. (2021). إدارة المشاريع الإنشائية في ظل الأزمات الاقتصادية .مجلة الإدارة والأعمال، الرياض، السعودية.

الشمري، فهد العتيبي، سعد. (2022). أثر تقلبات أسعار المواد ونقص العمالة على أداء قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية .المجلة السعودية للاقتصاد والإدارة، 26(2)، 88-105.

المصري، أحمد. (2021) استراتيجيات سلاسل الإمداد لمواجهة اضطرابات السوق: دراسة حالة على شركات المقاولات .مجلة الهندسة الإدارية، القاهرة، مصر.

المراجع الأجنبية

Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.

Love, P. E., et al. (2020). Digital engineering and the digital twin: A new paradigm for construction project delivery? Automation in Construction, 114, 103179.

Olawale, Y., & Sun, M. (2015). Construction project control in the UK: Current practice, existing problems, and recommendations for future improvement. International Journal of Project Management, 33(3), 623–637.

Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition.

الملاحق

الاستبانة

العنوان: أثر اختلافات السوق المحلي على استراتيجيات تنفيذ المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية

المقدمة :الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر اختلافات السوق المحلي على استراتيجيات تنفيذ المشاريع في قطاع المقاولات.

نأمل منكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان، علماً بأن جميع المعلومات التي سيتم تقديمها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. مشاركتكم القيمة ستساهم بشكل كبير في إثراء البحث والخروج بنتائج وتوصيات عملية.

القسم الأول: البيانات الأولية يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب

١ - .المسمى الوظيفي:

() مدير مشروع

() مدير تنفيذي / مدير عام

() مالك الشركة

() آخر (يرجى التحديد.....):

٢- عدد سنوات الخبرة في قطاع المقاولات:

() أقل من 5 سنوات

() 5 - 10 سنوات

() 11 - 15 سنة

() أكثر من 15 سنة

٣- المدينة الرئيسية لعمليات الشركة:

() الرياض

() جدة

() الدمام

() أخرى (يرجى التحديد.....):

القسم الثاني: محاور الدراسة يرجى التكرم بتحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيك: 5 أوافق بشدة، 4 أوافق، 3 محايد، 2 لا أوافق، 1 لا أوافق بشدة

العبارة	5	4	3	2	1
تؤثر التغيرات المفاجئة في أسعار المواد بشكل كبير على تكاليف مشاريعنا.					
نجد صعوبة في الالتزام بالميزانيات بسبب تقلب تكاليف استئجار المعدات.					
نواجه تأخيراً في جداول المشاريع بسبب نقص أو تأخر توريد بعض المواد الأساسية.					
نعاني من صعوبة في توظيف العمالة الفنية الماهرة والمؤهلة.					
نقوم بتحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بالسوق في بداية كل مشروع.					
نضع خطط طوارئ وميزانيات احتياطية لمواجهة التغيرات غير المتوقعة.					
نسعى للتعاقد مع موردين متعددين لتجنب مخاطر انقطاع التوريد.					
نعتمد على الجدولة المرحلية للمشاريع لتسهيل التكيف مع أي تغيرات طارئة.					

Midocean University

College of Management

Department of project management



Title in English

The Impact of Local Market Variations on Execution and Delivery Strategies of Small and Medium Construction Projects: A Case Study in Saudi Arabia

Prepared by:

Abdulwhab Alfaifi

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayeze Ali Jrad

Year: 2025