

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

تحليل كفاءة إدارة المشاريع الحكومية و أثرها على جودة تنفيذ مشاريع المياه: دراسة تطبيقية على الهيئة السعودية للمياه في
منطقة جازان

إعداد الطالب: زايد أحمد حسين غالطي

الرقم الاكاديمي : 253000707

إشراف:

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

حقوق الطباعة

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

الباحث

فهرس المحتويات

مقدمة:	رقم الصفحة
مشكلة الدراسة	
أهمية الدراسة:	
أهداف الدراسة	
تساؤلات الدراسة	
فروض الدراسة:	
الدراسات السابقة:	
الفجوة البحثية:	
المنطلقات النظرية للدراسة:	
المنهجية وطرق البحث:	
مجتمع وعينة الدراسة	
أداة الدراسة	
أساليب التحليل الإحصائي	
خامسًا: حدود الدراسة	
المراجع	

مقدمة

تُعد المشاريع الحكومية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الدول لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث تسهم بشكل مباشر في تطوير البنية التحتية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وفي هذا الإطار تسعى المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030 إلى تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي ورفع مستوى الأداء المؤسسي، بما يضمن تحقيق أعلى درجات الكفاءة والجودة في تنفيذ المشاريع.

ويُعد قطاع المياه من القطاعات الحيوية التي تحظى باهتمام كبير نظراً لارتباطه المباشر بجودة الحياة والاستدامة البيئية، وعلى الرغم من تبني الجهات الحكومية لأفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات تتعلق بالتأخير في التنفيذ وارتفاع التكاليف وتفاوت جودة المخرجات. أن كفاءة إدارة المشاريع تُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المشروع حيث تشمل هذه الكفاءة مجموعة من العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق بين الأطراف المختلفة، ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع وجودة التنفيذ خاصة في قطاع المياه لما له من أهمية استراتيجية.

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كفاءة إدارة المشاريع الحكومية وأثرها على جودة تنفيذ مشاريع المياه من خلال دراسة تطبيقية على الهيئة السعودية للمياه في منطقة جازان وذلك للوصول تحسين الأداء ورفع جودة التنفيذ.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير إدارة المشاريع في الجهات الحكومية، إلا أن بعض مشاريع المياه لا تزال تعاني من مشكلات تتعلق بضعف التنسيق الإداري، وتأخر اتخاذ القرارات، وعدم وضوح قنوات التواصل بين الأطراف المعنية، مما يؤثر سلباً على جودة التنفيذ وكفاءة الإنجاز.

كما يُلاحظ وجود تفاوت في مستوى الأداء بين المشاريع، وهو ما يشير إلى وجود فجوة بين المفاهيم النظرية لإدارة المشاريع والتطبيق الفعلي لها في بيئة العمل.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر كفاءة إدارة المشاريع الحكومية على جودة تنفيذ مشاريع المياه في الهيئة السعودية للمياه بمنطقة جازان؟
وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى كفاءة إدارة المشاريع في الهيئة السعودية للمياه؟
- ما العوامل الإدارية المؤثرة على جودة التنفيذ؟
- ما دور التنسيق والاتصال بين الأطراف في تحسين الأداء؟
- ما أثر الأنظمة الرقمية في رفع كفاءة إدارة المشاريع؟
- ما النموذج الإداري الأنسب لتحسين جودة التنفيذ؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

قد تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع الحكومية، من خلال الربط بين كفاءة الإدارة وجودة التنفيذ في قطاع المياه، وهو من المجالات التي لم تحظَ بالقدر الكافي من الدراسات التطبيقية خاصة في البيئة السعودية.

كما تضيف الدراسة بُعداً علمياً من خلال دمج مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مع ممارسات إدارة المشاريع، وتحليل دور القيادة والاتصال في تحسين الأداء.

ثانياً: الأهمية العملية

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في:

- دعم متخذي القرار في الهيئة السعودية للمياه في تطوير أنظمة إدارة المشاريع .
- تحسين كفاءة الأداء في مشاريع المياه الحكومية .
- المساهمة في تقليل التأخير ورفع جودة التنفيذ .

أهداف الدراسة

الهدف العام:

تحليل كفاءة إدارة المشاريع الحكومية وقياس أثرها على جودة تنفيذ مشاريع المياه في الهيئة السعودية للمياه بمنطقة جازان.

الأهداف الفرعية:

- تحديد عناصر كفاءة إدارة المشاريع الحكومية، والمتمثلة في: (التخطيط، التنظيم، المتابعة، الاتصال، القيادة).
- قياس أثر كفاءة إدارة المشاريع على جودة تنفيذ مشاريع المياه.
- تحليل العلاقة بين مستوى التنسيق والاتصال بين أطراف المشروع وجودة التنفيذ.
- دراسة أثر استخدام الأنظمة الرقمية لإدارة المشاريع على تحسين كفاءة الأداء وتقليل التأخير.
- تحديد أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة مشاريع المياه الحكومية.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تغطي جميع جوانب البحث وذلك على النحو التالي:

السؤال الرئيسي:

ما أثر كفاءة إدارة المشاريع الحكومية على جودة تنفيذ مشاريع المياه في الهيئة السعودية للمياه بمنطقة جازان؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى كفاءة إدارة المشاريع في مشاريع الهيئة السعودية للمياه بمنطقة جازان؟
2. ما أبرز العوامل الإدارية (التخطيط، التنظيم، المتابعة، الاتصال، القيادة) التي تؤثر على جودة تنفيذ مشاريع المياه؟
3. إلى أي مدى تسهم كفاءة إدارة المشاريع في تقليل التأخيرات وتحسين جودة التنفيذ؟
4. ما دور الاتصال والتنسيق بين أطراف المشروع (المالك، المقاول، الاستشاري) في رفع كفاءة التنفيذ؟
5. ما أثر استخدام الأنظمة الرقمية لإدارة المشاريع (PMIS) على تحسين الأداء وتقليل المخاطر؟
6. كيف تؤثر كفاءة إدارة أوامر التغيير على جودة التنفيذ والالتزام بالجدول الزمني؟
7. ما أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة مشاريع المياه الحكومية؟
8. ما النموذج الإداري المقترح الذي يمكن أن يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وجودة التنفيذ؟

فروض الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات القابلة للاختبار إحصائياً، وذلك بهدف التحقق من العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع وجودة تنفيذ مشاريع المياه.

الفرضية الرئيسية:

H0 (الفرضية الصفرية):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة إدارة المشاريع الحكومية على جودة تنفيذ مشاريع المياه.

H1 (الفرضية البديلة):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة إدارة المشاريع الحكومية على جودة تنفيذ مشاريع المياه.

الفرضيات الفرعية:

1. أثر التخطيط الإداري

H0₁: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التخطيط وجودة التنفيذ.

H1₁: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التخطيط وجودة التنفيذ.

2. أثر التنظيم والمتابعة

H0₂: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم والمتابعة على جودة التنفيذ.

H1₂: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتنظيم والمتابعة على جودة التنفيذ.

3. أثر الاتصال والتنسيق

H0₃: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاتصال والتنسيق وجودة التنفيذ.

H1₃: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاتصال والتنسيق وجودة التنفيذ.

4. أثر الأنظمة الرقمية (PMIS)

H0₄: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأنظمة الرقمية لإدارة المشاريع على جودة التنفيذ.

H1₄: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأنظمة الرقمية لإدارة المشاريع على جودة التنفيذ.

5. أثر إدارة أوامر التغيير

H0₅: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكفاءة إدارة أوامر التغيير على جودة التنفيذ.

H1₅: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لكفاءة إدارة أوامر التغيير على جودة التنفيذ.

6. أثر القيادة الإدارية:

H0₆: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة الإدارية وجودة التنفيذ.

H1₆: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة الإدارية وجودة التنفيذ.

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية، حيث أشارت دراسة البنك الدولي (2021) إلى أن ضعف المتابعة والتقييم يُعد من أبرز أسباب تأخر المشاريع وانخفاض جودة التنفيذ.

كما أوضحت دراسة (2013) وجود علاقة بين إدارة الجودة ونجاح مشاريع البنية التحتية حيث أكدت أهمية الشفافية والمساءلة في تحسين الأداء.

وفي دراسة حديثة، أكد (2022) أن القيادة الفعالة تلعب دوراً مهماً في رفع كفاءة فرق المشاريع من خلال تعزيز مهارات التواصل واتخاذ القرار.

ورغم أهمية هذه الدراسات إلا أنها لم تركز بشكل كاف على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية مما يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة تطبيقية في هذا المجال.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى الإطار النظري لإدارة المشاريع الفعالة في القطاع الحكومي، الذي يركز على العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع وجودة تنفيذ المشاريع. يتيح هذا الإطار فهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع، مثل التخطيط، التنظيم، المتابعة، والتواصل بين فرق العمل لتحقيق أهداف المشروع.

النظريات المستخدمة:

1. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV): تركز على دور الموارد المادية والبشرية والمعرفية للهيئة في تحسين جودة تنفيذ مشاريع المياه.
2. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory): تؤكد على أهمية إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع لضمان نجاحه وتحقيق رضا المستفيدين.
3. نظرية الابتكار (Innovation Theory): تشير إلى أن استخدام أساليب وتقنيات مبتكرة في إدارة المشاريع يعزز الكفاءة وجودة التنفيذ.

تطبيق النظريات في الدراسة:

تُدمج هذه النظريات لفهم تأثير الموارد والإدارة والتقنيات الحديثة على جودة مشاريع المياه في الهيئة السعودية للمياه، مع مراعاة العوامل البشرية والتقنية والإدارية لتحقيق أفضل أداء ممكن.

المنهجية وطرق البحث

نوع البحث:

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية، حيث تهدف إلى تحليل أثر كفاءة إدارة المشاريع على جودة تنفيذ مشاريع المياه في الهيئة السعودية للمياه، واقتراح توصيات عملية لتحسين الأداء.

المنهج:

تستخدم الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods) لدمج القوة التحليلية للبيانات الكمية مع العمق الاستكشافي للبيانات النوعية:

1. المرحلة النوعية:

إجراء مقابلات مع خبراء ومديري مشاريع المياه في الهيئة السعودية للمياه لاستكشاف العوائق والتحديات والحلول المقترحة في إدارة المشاريع.

2. المرحلة الكمية:

استخدام استبيان لقياس العلاقات بين عناصر كفاءة إدارة المشاريع (التخطيط، التنظيم، المتابعة، التواصل) وجودة تنفيذ مشاريع المياه.

العينة المستهدفة: موظفون ومديرو مشاريع في الهيئة السعودية للمياه، مع عدد كافٍ لتوفير دقة إحصائية.

خطة البحث وخطوات التنفيذ:

1. مراجعة الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.
2. تصميم أدوات البحث: استبيان ومقابلات شبه منظمة.
3. جمع البيانات النوعية أو لا التحليل التحديات والحلول.
4. جمع البيانات الكمية لتقييم أثر كفاءة إدارة المشاريع على جودة التنفيذ.
5. تحليل البيانات النوعية باستخدام تحليل المحتوى والبيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل الانحدار وتحليل العلاقات).
6. دمج نتائج المرحلتين النوعية والكمية لتقديم صورة شاملة وتفسير علمي للنتائج.
7. صياغة التوصيات العملية المبنية على النتائج المستخلصة.

أدوات الدراسة

تستخدم هذه الدراسة أدوات جمع البيانات التي تتناسب مع المنهج المختلط وتحقق أهداف البحث:

1. دليل المقابلة شبه المنظمة:

- يتضمن 10-12 سؤالاً موجهاً لخبراء ومديري مشاريع المياه في الهيئة السعودية للمياه.
- يهدف لاستكشاف العوائق والتحديات في إدارة المشاريع والحلول المقترحة لتحسين الجودة.
- صُممت الأسئلة لتغطي جوانب التخطيط، التنظيم، المتابعة، والتواصل، بما يعكس عناصر كفاءة إدارة المشاريع.

2. الاستبيان:

- يتكون من جزئين رئيسيين:
- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين (مثل العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي (1=أقل درجة، 5=أعلى درجة) لقياس:
- كفاءة التخطيط والتنظيم (8-10 بنود)
- متابعة المشروع والتواصل بين الفرق (8 بنود)
- جودة تنفيذ مشاريع المياه (6-8 بنود)

3. اختبارات الصدق والثبات:

- صدق المحكمين: تم عرض أدوات البحث على مجموعة من الخبراء للتأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها لأهداف الدراسة.

تهدف هذه الأدوات إلى الجمع بين العمق النوعي والبيانات الكمية القابلة للتحليل الإحصائي، لضمان نتائج دقيقة وموثوقة حول أثر كفاءة إدارة المشاريع على جودة تنفيذ مشاريع المياه في الهيئة السعودية للمياه.

حدود الدراسة

أ) المجال البشري

تشمل الدراسة جميع موظفي ومديري مشاريع المياه في الهيئة السعودية للمياه، مع التركيز على الأفراد الذين لديهم خبرة مباشرة في إدارة وتنفيذ المشاريع. يتم اختيار عينة تمثيلية منهم لضمان شمولية وجهات النظر المختلفة حول كفاءة إدارة المشاريع وجودة التنفيذ.

ب) المجال المكاني

تركز الدراسة على الهيئة السعودية للمياه في المملكة العربية السعودية، مع تغطية مناطق مختلفة لضمان تمثيل جميع المشاريع الرئيسية ومكاتب الإدارة.

ج) المجال الزمني

تشمل الدراسة الفترة من عام 2026 مع جمع البيانات بما يشمل إعداد أدوات البحث وتحليل البيانات.

المراجع

1. Elkatoury, A., & Alazba, A. A. (2024). Irrigation water demand management-based innovative strategy: Model application on the Green Riyadh initiative, Saudi Arabia. *Water*, 16(24), 3559. <https://doi.org/10.3390/w16243559>
2. Suhail, M., Faraj, T. K., Ahmad, W., Ravshanov, A. X., & Khan, M. N. (2024). Issues of water resources in Saudi Arabia: Past, present, and future. *Sustainability*, 16(10), 4189. <https://doi.org/10.3390/su16104189>
3. Elshemy, M. (2025). Performance assessment of water treatment plants, case study: Wadi Thurad WTP, Al-Baha region, Saudi Arabia. *Journal of Umm Al-Qura University for Engineering and Architecture*, 16, 1261–1273.
4. Alzahrani, A. S., & Abdelbaki, A. M. (2025). Fog harvesting implementation as a sustainable water source: A feasibility study in Al-Baha, Saudi Arabia. *Journal of Umm Al-Qura University for Engineering and Architecture*. <https://doi.org/10.1007/s43995-025-00250-w>
5. Alnaser, Z. H. A., Chowdhury, S. R., & Razzak, S. A. (2023). Constructed wetlands for wastewater treatment in Saudi Arabia: Opportunities and sustainability. *Arabian Journal for Science and Engineering*, 48, 8801–8817. <https://doi.org/10.1007/s13369-022-07411-2>
6. Fazel, H. K., Abdo, S. M., Althaqafi, A., Eldosari, S. H., Zhu, B.-K., & Safaa, H. M. (2022). View of Saudi Arabia strategy for water resources management at Bishah, Aseer Southern Region water assessment. *Sustainability*, 14(7), 4198. <https://doi.org/10.3390/su14074198>
7. Sharma, S. K. (2022). A novel approach on water resource management with multi-criteria optimization and intelligent water demand forecasting in Saudi Arabia. *Environmental Research*, 208, 112578. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2021.112578>
8. وزارة البيئة والمياه والزراعة. (2022). التقرير السنوي للأداء البيئي للمياه في السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
9. الهيئة السعودية لشراكات المياه. (2025). تقرير منتدى شراكات المياه 2025. الرياض، المملكة العربية السعودية.
10. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.)*. Newtown Square, PA, USA: PMI.
11. Alshuwaikhat, H., & Abubakar, I. (2020). Sustainable development in Saudi Arabia: Current status and future perspectives. *Sustainability*, 12(5), 212–230.
12. Bocken, N., & Geradts, T. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 120–135.
13. Suhail, M., & Khan, M. N. (2023). Water resource management in Saudi Arabia: A comprehensive review. (مراجعة منشورة).
14. National Water Strategy. (2016). Ministry of Environment, Water and Agriculture – Saudi Arabia.
15. Al Rushaid, A., Alshehri, F., Abdalla, F., Abdelkareem, M., et al. (2026). Water resources modeling in Wadi Numan, Western Saudi Arabia using remote sensing and GIS-based multi-criteria. *Environmental Earth Sciences*, 85, 83. <https://doi.org/10.1007/s12665-025-12763-7>